

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Gole
Mobing v direktni prodaji
Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Gole

Mentorica: prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

Mobing v direktni prodaji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvala

Za vso pomoč in nasvete pri pisanju diplomskega dela se zahvaljujem mentorici, redni profesorici dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela. Posebna zahvala za vso podporo in motivacijo pri študiju gre tudi moji mami, saj mi vedno stoji ob strani.

Mobing v direktni prodaji

Mobing je prisoten v mnogih organizacijah, vendar mislim, da mu še vedno ne pripisuje mo dovolj velikega pomena. Dosedanje raziskave so pokazale, kaj so glavni vzroki mobinga in na kakšen način se organizacije lahko spopadajo s tem fenomenom. Namen moje diplomske naloge je raziskovanje obstoječe literature o mobingu in analiza izvajanja mobinga v direktni prodaji podjetja X, kjer opravljam študentsko delo. Dosedanji pregled literature in obstoječih raziskav bom nadgradila z lastno empirično analizo mobinga v specifičnem okolju direktne prodaje, kjer pričakujem, da se bo izkazalo, da mobing največkrat izvajajo stranke, medtem, ko so žrtve največkrat zaposlene ženske. Diplomsko delo bo strukturirano tako, da bom najprej predstavila ključne pojme mobinga, definicijo, vrste in oblike mobinga, vzroke, posledice, ter ukrepe organizacije. Drugi del teoretične analize bo obsegala analiza raziskav glede mobinga in spola, ter mobinga in vpletenosti strank v storitvenem sektorju. V zadnjem delu bom predstavila moje raziskovalno delo, ki so intervjuji, ter analizirala odgovore intervjuvancev. Izkazalo se je, da so glede na odgovore intervjuvancev ženske dejansko večkrat žrtve mobinga kot moški, odgovora na drugo vprašanje pa nisem uspela pridobiti, saj udeleženci trdijo, da niso bili žrtve ali priče mobingu.

Ključne besede: mobing, mobing v direktni prodaji, mobing s strani strank, mobing in spol.

Mobbing in direct sales

Mobbing is present in many organizations, although I think that we still do not give it enough credit. Researches have shown the main reasons for mobbing and ways that organizations are dealing with this phenomenon. Purpose of my work is analysis of existing researches about mobbing and analysis of mobbing in company X's direct sales where I work as a student. I will upgrade my review of existing literature and researches with my own empirical analysis of mobbing in the specific environment of direct sales and I expect the results will show that in most cases performers of mobbing are customers and the victims are mainly employed women. I will focus on key concepts of mobbing, its definition, kinds of mobbing, its forms, its reasons, consequences and actions of organizations in case of mobbing. Next part of my assignment will include analysis of researches that include mobbing and gender and participation of costumers in acts of mobbing. The last part will include analysis of my research interviews. It turned out, that women are mainly victims of mobbing. I did not get answer to second question, because participants were never victims or witnesses of mobbing actions.

Key words: mobbing, mobbing in direct sales, customer related mobbing, mobbing and gender.

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	CILJI IN NAMEN.....	7
1.2	METODOLOGIJA.....	8
2	DEFINICIJA MOBINGA.....	8
3	VRSTE IN OBLIKE MOBINGA.....	10
3.1	VRSTE MOBINGA	10
3.1.1	Horizontalno trpinčenje oz. mobing.....	10
3.1.2	Vertikalno trpinčenje oz. mobing	11
3.1.3	Zunanje trpinčenje oz. mobing	11
3.1.4	E – mobing oziroma digitalni mobing	11
3.1.5	Lažni mobing.....	12
3.2	OBLIKE MOBINGA	12
3.2.1	Katalog dejanj mobinga po Esserju in Wolmerathu.....	12
4	FAZE MOBINGA	15
5	VZROKI ZA MOBING	17
5.1	Individualni dejavniki tveganja za razvoj trpinčenja	17
5.2	Organizacijski dejavniki tveganja za nastanek trpinčenja.....	18
5.3	Družbeni vzroki za nastanek trpinčenja	19
6	POSLEDICE MOBINGA.....	20
6.1	Posledice mobinga za posameznika:	20
6.2	Posledice mobinga za sodelavce	20
6.3	Posledice mobinga za organizacijo	20
6.4	Posledice mobinga za celotno družbo.....	21
7	UKREPI ORGANIZACIJE.....	21
7.1	Preventivni ukrepi	21
7.2	Kurativni ukrepi organizacije	23
7.2.1	Zgodnji ukrepi organizacije	23
7.2.2	Pozno ukrepanje organizacije	24
7.3	Izzivi za organizacijske prakse	25
7.4	Slovenska zakonodaja na področju mobinga.....	25
8	MOBING IN SPOL	26
8.1	Moč in družbeni spol v organizacijah.....	26
8.2	Vidik spola	26

8.3	Ženske na mestih odločanja v organizacijah	27
8.4	ženske kot izvajalke in kot žrtve trpinčenja	28
8.5	Raziskava evropskega inštituta za enakost spolov	28
8.6	Spolna nevtralnost	29
9	MOBING S STRANI STRANK	30
9.1	Izgorelost in socialni stresorji povezani s strankami	30
9.2	Primerjava verbalne zlorabe s strani strank in zaposlenih	31
10	MOBING V DIREKTNI PRODAJU V PODJETJU X.....	32
10.1	Predstavitev raziskovalnega dela	32
10.2	Metodologija.....	33
10.3	Omejitve.....	33
10.4	Analiza intervjujev	34
10.4.1	Pojavnost mobinga v podjetju X.....	34
10.4.2	Mobing in spol v podjetju X	34
10.4.3	Ukrepi pred mobingom v organizaciji X	36
10.5	Ugotovitve.....	37
11	SKLEP.....	39
12	LITERATURA.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 4.1:	značilnosti konstruktivnega konflikta v primerjavi s konfliktom, ki vodi v mobing	15
Tabela 4.2:	razlike v zaznavanju mobinga med žrtvijo in napadalcem.....	16

PRILOGE

Priloga A :	vprašalnik.....	42
-------------	-----------------	----

1 UVOD

1.1 CILJI IN NAMEN

Mobing je prisoten v mnogih organizacijah, vendar mislim, da mu še vedno ne pripisujemo dovolj velikega pomena. Dosedanje raziskave so pokazale, kaj so glavni vzroki mobinga in na kakšen način se organizacije lahko spopadajo s tem fenomenom (Robnik 2013; Giaccone in Di Nunzio 2015). Posledice mobinga so resne tako za zaposlenega posameznika, kot za samo organizacijo (Robnik 2013).

Namen moje diplomske naloge je raziskovanje obstoječe literature o mobingu in analiza izvajanja mobinga v direktni prodaji podjetja X, kjer opravljam študentsko delo.

Dosedanji pregled literature in obstoječih raziskav (Robnik 2013; Jordi in drugi 2011; Dormann in Zapf 2004) bom nadgradila z lastno empirično analizo mobinga v specifičnem okolju direktne prodaje, kjer pričakujem, da se bo izkazalo, da mobing največkrat izvajajo stranke, medtem, ko so žrtve največkrat zaposlene ženske. Viri, ki sem jih pregledala vsebujejo splošno definicijo mobinga, vzroke, vrste in posledice (Brečko 2010; Robnik 2013), glede na moji raziskovalni vprašanji pa sem pregledala nekaj raziskav, ki vključujejo dejanja mobinga povezana s spolom (Escartin in drugi 2011; Robnik 2013; Ferrari 2014) in mobing s strani strank (Dormann in Zapf 2004; Grandey in Frone 2007).

Poleg raziskovalnega namena, imam tudi aplikativni namen in sicer pomoč preučevani organizaciji pri ozaveščanju za lažje obvladovanje problema mobinga.

Tekom pisanja diplomske naloge bom glede na prebrano literaturo odgovorila na dve raziskovalni vprašanji :

1. Ali so ženske zaposlene v direktni prodaji pogosteje žrtve mobinga kot moški?
2. Ali so najpogostejši izvajalci mobinga v direktni prodaji stranke?

1.2 METODOLOGIJA

Glavna metoda empiričnega raziskovanja bo intervju, ki ga bom opravljala z določenimi zaposlenimi v podjetju X. Izbrala sem deset zaposlenih v direktni prodaji, od tega dva študenta, poslovodjo centra in sedem zaposlenih prodajnih svetovalcev. Intervjuvanci so izbrani naključno, saj oddelek ni zelo velik, sodelovali pa so skoraj vsi, ki tam opravljajo delo. Intervjuje bom opravljala osebno z vzorcem posameznikov in nato izvedla analizo odgovorov, s katerimi bom poskušala odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Diplomsko delo bo strukturirano tako, da bom najprej predstavila ključne pojme mobinga, definicijo, vrste in oblike mobinga, vzroke, posledice, ter ukrepe organizacije. Drugi del teoretične analize bo obsegala analiza raziskav glede mobinga in spola, ter mobinga in vpletenosti strank v storitvenem sektorju. V zadnjem delu bom predstavila moje raziskovalno delo, ki so intervjuji, ter analizirala odgovore intervjuvancev.

2 DEFINICIJA MOBINGA

Pojem mobbing je za opis nasilja na delovnem mestu prvi uporabil Heinz Leymann leta 1982. Izraz izhaja iz latinskega *mobile vulgus*, kar pomeni nestalna množica, sodruga, drhal, svojat. Angleščina pozna glagol *to mob*, kar pomeni »navaliti na koga oziroma napasti«. V nekaterih angleško govorečih državah, uporabljajo soroden izraz *bullying* (Robnik 2013, 23).

Delovni psiholog Heinz Leymann je opazoval nasilje, vendar na delovnem mestu. Prvi je opredelil pojavljanje mobinga in sicer:

Mobing v delovnem okolju vključuje sovražno in neetično komunikacijo enega ali večposameznikov, sistematično in najpogosteje usmerjeno k enemu posamezniku, ki je zaradi mobinga porinjen v nemogoč položaj, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi stalnih dejanj mobinga. Ta dejanja so zelo pogosta, najmanj enkrat na teden in v daljšem časovnem obdobju, najmanj šest mesecev. Zaradi visoke pogostosti in dolgega trajanja sovražnega vedenja se mobing kaže v znatnih duševnih, psihosomatskih in socialnih problemih (Leymann 1955 v Brečko 2010, 18).

Leymann je podal tudi prvo strokovno definicijo mobinga, ki je:

konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi ali nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom izrina, izločitve iz organizacije ali sistema, pri čemer pa napadena oseba to občuti kot diskriminirajoč (Leymann 1993 v Brečko 2010, 20).

Iniciativna skupina za preprečevanje mobinga, je oblikovala predlog slovenske definicije.

Trpinčenje na delovnem mestu je 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, lahko prav tako pomenijo napad na dostojanstvo na delovnem mestu, vendar jih kot enkratne incidente ne moremo šteti med trpinčenje na delovnem mestu (Povše Pesl in drugi 2010).

Za slovensko definicijo mobinga je bilo predlaganih več izrazov. Psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu, šikaniranje, mobing, trpinčenje, in tako dalje. Izraz »trpinčenje na delovnem mestu« uporablja Zakon o delovnih razmerjih in ga definira kot: »vsako ponavljajočo ali sistematično graje vredno ali očitno negativno ali žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom« (ZDR-A člen 6. a).

Trpinčenje na delovnem mestu in mobbing nista čisti sopomenki, saj mobbing po definiciji predvideva še natančno določen namen povzročitelja, ki ga zakonska definicija trpinčenja na delovnem mestu ne zajema. Za angleški izraz mobbing je torej potrebna drugačna slovenska beseda, vendar se ji poslovenjen izraz »mobing« še najbolj približa (Brečko 2010, 19).

Tudi sama bom v diplomski nalogi iz tega razloga namesto izraza »trpinčenje na delovnem mestu« uporabljala izraz »mobing«.

Vsako negativno ravnanje še ni mobing. Vsak konflikt ali prepir med sodelavci, med podrejenim ali nadrejenim še ne pomeni mobinga, prav tako ne moremo šteti vsake nepravilne odločitve nadrejenega za dejanje mobinga. Dejanja postanejo mobing šele v primeru, da se pojavljajo večkrat, pogosto oz. dlje časa in, da so izvedena z namenom ali pa so učinki takšnega

ravnanja za žrtev ponižujoči, zastrašujoči in se pojavljajo kot izrinjanje iz delovnega okolja. Obstaja veliko neustreznih dejanj, ki lahko preidejo v mobing. Najpogostejša so vpadanje v besedo, izogibanje s strani sodelavcev, obrekovanje, širjenje laži, smešenje na račun govornih napak ali telesnih posebnosti, neupravičeno kritiziranje dela, verbalne grožnje, kričanje, zmerjanje, izsiljevanje, spolno nadlegovanje in druge (Zajc 2014, 17).

Da bi torej posamezno dejanje lahko opredelili kot mobing, moramo presojati različne dejavnike, kot so pogostost neustreznih ravnanj, teža posameznega dejanja, razmerje moči med nasilnežem in žrtvijo in osebna občutljivost žrtve. Pomembno je tudi, da vsako posamezno ravnanje presojamo glede na okoliščine. Vsaka oseba ima namreč svoj sistem dojemanja, občutenja, pričakovanj ter mnenj (Zajc 2014, 17).

3 VRSTE IN OBLIKE MOBINGA

3.1 VRSTE MOBINGA

Kostelič Martič (v Dolinar in drugi 2010, 273) glede na smer delovanja in izvajanja mobinga oz. kdo izvaja mobing in kdo je žrtev, razcepi na horizontalno ter vertikalno (Brečko 2010, 49; Dolinar in drugi 2010, 273). Vertikalno trpinčenje označimo kot psihično nasilje med ljudmi na različnih hierarhičnih položajih v organizaciji, horizontalno trpinčenje, pa se izvaja med sodelavci na isti stopnji hierarhične lestvice. K delitvi mobinga pa lahko prištejemo tudi tako imenovani zunanji mobing, e – mobing, ter lažni mobing (Brečko 2010,49).

3.1.1 Horizontalno trpinčenje oz. mobing

Glede na rezultate raziskave (Brečko 2003) je horizontalni mobing globalno najbolj razširjena vrsta mobinga. Kot že omenjeno, gre za izvajanje trpinčenja med zaposlenimi na isti hierarhični stopnji. Brečko (2010, 49) primer horizontalnega mobinga predstavlja kot osebno ogroženost, ljubosumje, nezdravi karierizem in zavist, ki lahko pri posamezniku vzbudijo željo, da bi žrtev odstranil iz organizacije. Pogosto so storilci lahko tudi prepričani, da bo odstranitev žrtve vodila k napredku drugega v karieri (Brečko 2010, 49).

3.1.2 Vertikalno trpinčenje oz. mobing

Gre za izvajanje mobinga med zaposlenimi na različnih hierarhičnih stopnjah. Po Brečko (2010, 49) se kaže v naslednjih oblikah:

- Vodja , nadrejeni izvaja mobing nad podrejenim sodelavcem;
- Vodja izvaja mobing nad enim sodelavcem, nato nad drugim, dokler ne uniči vse skupine- z drugo besedo mobing oz. bossing.
- Možen je tudi obrnjen vertikalni mobing, ko skupina sodelavcev izvaja mobing nad vodjo ali nadrejenim (Brečko 2010, 50).

3.1.3 Zunanje trpinčenje oz. mobing

Označuje pojav, ko mobing izvaja oseba, ki ni del organizacije, v kateri je zaposlena žrtev. Pojavlja se v organizacijah, v katerih imajo zaposleni večkratne stike z istimi partnerji, strankami ali dobavitelji. Zunanji mobing se pogosto dogaja v šolstvu, kjer so žrtve učitelji, napadalci pa starši problematičnih otrok. V zdravstvu so večkrat žrtve medicinske sestre, napadalci pa svojci bolnikov. Primer zunanjega mobinga je tudi ta, kjer osebe delujejo na relaciji organizacija-dobavitelj, kjer se lahko tako predstavnik organizacije, kot dobavitelj najdeta v vlogi žrtve ali v vlogi napadalca, še posebno, če je dobaviteljsko razmerje daljše (Brečko 2010, 50).

3.1.4 E – mobing oziroma digitalni mobing

E-mobing je dokaj nova nevarnost in s tem nova oblika nasilja v družbi. Z drugo besedo, ga lahko poimenujemo digitalni mobing. Doba digitalizacije in dviga ravni digitalne pismenosti je v družbi različna, prav tako pa je različen tudi pomen pismenosti v različnih organizacijah. V organizaciji, kjer je kompetenca digitalne pismenosti večja, je večja možnost za podreitev ene osebe drugi, na podlagi poznavanja in upravljanja tehnologij (Brečko 2010, 51).

E-mobing se lahko pojavi kot namerno pošiljanje okuženih datotek, vdiranje v sistem, spreminjanje računalniških gesel, spremembe osebnih nastavitvev brez dovoljenja in tako naprej. Dvig digitalnega mobinga je resna grožnja, rešitev pa predstavlja dvig digitalne pismenosti. Najbolj ogrožene osebe so tiste, ki težko sledijo napredku informacijske tehnologije.

Najpogosteje so to starejši zaposleni, bolni ljudje ali ljudje, ki so bili iz različnih razlogov dlje časa odsotni od dela. Med e-mobing uvrščamo tudi neprimerno komuniciranje med prejemniki elektronskih sporočil. Pogost primer je ta, da pošiljatelj pošlje sporočilo prejemniku z vso zgodovino e- pošte o neki temi, kjer se prejemnika diskreditira. Seveda, se mora to dejanje ponavljati, da ga lahko smatramo kot mobing. Druga najpogostejša oblika mobinga preko elektronske pošte je delegiranje nalog s pričakovanjem, da bo le ta opravljena še isti dan, saj ni pošteno do prejemnika, da se od njega predvideva konstantno prebiranje e- pošte, če to ni bilo vnaprej dogovorjeno (Brečko 2010, 51).

3.1.5 Lažni mobing

O lažnem mobingu lahko govorimo v primeru, ko se mobing nad žrtvijo ne dogaja, vendar žrtev domnevno zazna trpinčenje, saj slabo pozna dejanski pomen mobinga v organizaciji. Lažni alarm po navadi sprožijo osebe, ki se počutijo ogrožene, pogosteje pa se pojavi v času reorganizacije in ostalih večjih sprememb v organizaciji. S tem poskušajo preprečiti spremembe oziroma čim bolj zmanjšati vpliv sprememb nanje. (Brečko 2010, 52).

3.2 OBLIKE MOBINGA

Leymann je leta 1993 opredelil 45 različnih tipov načina vedenja, ki so značilni za psihično nasilje, razvršča jih v 5 skupin (Česen in drugi 2009, 40). Sčasoma se je oblikovalo veliko različnih klasifikacij s strani različnih avtorjev, zato sem si izbrala nekaj opredelitev, ki se mi zdijo najbolj razumljivo in primerno zastavljene.

3.2.1 Katalog dejanj mobinga po Esserju in Wolmerathu

Avtorja svojo razdelitev opisujeta kot »100+ dejanja mobinga« in poudarjata, da vsako dejanje še ni mobing, zlasti, če je izvedeno le enkrat, je naključno in se ne ponavlja. Dejanj je zelo veliko, pri vsaki točki pa jih bom naštel le nekaj, ki se mi zdijo najbolj možna oziroma pogosta.

1. **Napadi na delovno učinkovitost in zmožnost opravljanja dela:** poškodbe, kraje, prikrivanje delovnih rezultatov, povzročanje motenj (prekinjanje, povzročanje hrupa,..), preobremenjevanje z delovnimi nalogami, odrekanje pomoči in nasvetov, prilastitev delovnih dosežkov, nezaupanje v sposobnosti.

2. **Napad na ohranitev delovnega razmerja:** zagotavljanje napak pri delu, neutemeljeni opomini, neutemeljene premestitve na drugo delovno mesto, neutemeljeno zadrževanje izplačil, slabe poklicne ocene, onemogočanje dodatnega izobraževanja.
3. **Destruktivna kritika:** ponižujoča kritika, kritika brez vzroka, nenehna ostra kritika, oviranje dajanja predlogov, zaviranje motivacije.
4. **Napadi na socialno integracijo na delovnem mestu:** prostorska izolacija, omejevanje izražanja mnenja, pogovori za hrbtom, namigovanje, dvoumne opazke, premestitev prijateljev oz. zaveznikov žrtve na druga delovna mesta, izključenost iz vsakodnevne komunikacije, izključenost iz neformalnih srečanj, izključenost iz običajnih vzajemnih prijateljskih in strokovnih skupin, demonstrativno molčanje v prisotnosti žrtve, ignoriranje vprašanj ali želje po pogovoru.
5. **Napadi na ohranitev socialnega ugleda v poklicu:** namerno obrekovanje, širjenje govoric, poniževanje žrtve v navzočnosti tretje osebe, smešenje posameznikov, namerno negativen način obravnave, izmišljevanje pritožb tretjih oseb.
6. **Napadi na samozavest:** poniževanje, razvrednotenje, kričanje, žaljenje, javno oznanjanje osebnih pomanjkljivosti, namerno neenakopravno obravnavanje, odvzem poslovne sposobnosti, nenehna kontrola.
7. **Povzročanje tesnobe, strahu in gnusa:** zatiranje prizadetih, polaganje pajkov na pisalno mizo, grožnje z izgubo zaposlitve, grožnje z nasiljem, ukazi za obisk zdravnika, da preveri psihično zdravje.
8. **Napadi na zasebno življenje:** teroriziranje po telefonu kadarkoli- tudi ponoči, stalni kontrolni klici, pozivi posamezniku ki je na dopustu ali bolniškem dopustu, očrnitev prizadetega pri družinskih članih in prijateljih, poškodbe zasebnih predmetov, dodelitev neugodnega termina za letni dopust, preklic dogovorjenega dopusta.
9. **Napadi na zdravje in telesno nedotakljivost:** odkriti fizični napadi, uporaba nasilja, namerna navodila za opravljanje zdravju škodljivih del, sabotiranje varnostnih ukrepov, spolno nadlegovanje, povzročanje škodljivega vpliva na zdravje (klima, prepih, vročina,..), izrabljanje invalidnosti in bolezni žrtve.
10. **Preprečevanje pomoči:** ignoriranje in dopuščanje stanj mobinga, zanemarjanje in posmehovanje poškodbam, opuščanje pomoči potrebnim le te, vnaprejšnje obtoževanje žrtve (Esser in Wolmerath v Česen in drugi 2009, 40).

Sonja Robnik v svoji doktorski disertaciji opredeljuje razdelitve glede na razloge za nastanek mobinga. **Plenilsko trpinčenje** pomeni, da je žrtev v situaciji, ko plenilec kaže moč ali skuša na različne načine podrediti naključno žrtev. Dogaja se ko so osebe žrtve frustracij, pritiska in stresa, ki pa povzročajo drugi dejavniki delovnega mesta kot na primer začasen dopust, povečan obseg dela, slabi delovni pogoji. **S sporom povezano trpinčenje** je rezultat stopnjevanja osebnega konflikta. Avtorji raznih klasifikacij (Lutgen-Sandvik 2005; Einarsen 1999; Giddens 1982 v Robnik 2013, 74) na podlagi obstoječih raziskav ugotavljajo, da je potrebno razlikovanje med **trpinčenjem, povezanim z delom in trpinčenjem, povezanim z osebo**. Za prvo, naj bi bila dovolj ena kategorija, za drugo pa so opredelili še podkategorije- verbalna agresija, izolacija ali socialna izključenost, čustvena zloraba, poniževanje, napadi na zasebno življenje. **Preračunljivo trpinčenje** se pojavi ko organizacije odpuščajo z namenom višanja dobičkov, **nadlegovanje s pozicije moči** pa se pojavi takrat, ko se za zlorabo žrtve uporabi položaj v organizaciji. Zelo pomembno je omeniti tudi **trpinčenje zaradi spola**, ki vključuje tudi spolno nasilje, ni pa to edina oblika (Robnik 2013, 74).

Robnik po Robertu Muellerju ločuje trpinčenje tudi glede na taktiko, ki jo storilec uporablja. Klasifikacija je naslednja: **prefinjeno trpinčenje, zlorabljajoče trpinčenje, surovo trpinčenje, besno trpinčenje, posnemovalno trpinčenje, trpinčenje v senci in trpinčenje s privrženci** (Mueller v Robnik 2013, 76).

Brečko pri svoji definiciji tipičnih oblik mobinga izhaja iz začetnih ugotovitev Leymanna (1993) in jih dograjuje z ugotovitvami lastnih raziskav in spoznanji novejših praks. Pojavne oblike razvršča v pet zaokroženih skupin glede na vrste napada.

1. **Vedenje in ravnanje, ki predstavlja napad zoper izražanje in komuniciranje žrtve.**
V tej skupini se nahaja omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani nadrejenega, s strani sodelavcev; prekinjanje govora, kričanje, nenehno kritiziranje dela, kritiziranje osebnega življenja, dajanje nejasnih pripomb, pisne grožnje, ustne grožnje.
2. **Napadi, ki ogrožajo socialne stike žrtve-** kadar se z žrtvijo nihče noče pogovarjati, ignoriranje, premestitve, prepoved pogovora sodelavcem z žrtvijo.
3. **Napadi, ki ogrožajo osebni ugled žrtve,** kamor spada obrekovanje, širjenje neutemeljenih govoric, smešenje, norčevanje iz telesnih hib, napad na politično ali versko prepričanje žrtve, norčevanje iz narodnosti.
4. **Napadi zoper kakovost delovnega mesta,** ki pomenijo, da žrtev ne dobiva delovnih nalog oz. so ji obstoječe odvzete, dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog, dodeljevanje delovnih nalog pod ravnjo kvalifikacij.

5. **Napadi zoper zdravje**, kot so dodeljevanje za zdravje škodljivih nalog, grožnje s fizičnim nasiljem, fizično zlorabljanje, namerno povzročanje psihične škode.
6. **Druge oblike nadlegovanja**, kot na primer nadlegovanje zaradi spola, spolne usmerjenosti, starosti, izobrazbe in spolno nadlegovanje (Brečko 2010, 34).

4 FAZE MOBINGA

Obstajajo različne teorije o fazah mobinga.

Brečko navaja 4 razvojne faze, ki nastanejo, če mobing ni bil prej prepoznan ali sankcioniran.

- **Konflikt:** prva faza je skoraj vedno konflikt, lahko je odkrit ali prikrit. Druga oblika je pogostejša, zato žrtev mobinga največkrat vzroka za napadalčevo ravnanje ne pozna. Ni nujno, da vsak konflikt vodi v mobing, vendar pa moramo biti previdni, saj zaostrovanje konflikta vodi v vse bolj oseben spor, katerega rezultat je lahko le ta (Brečko 2010, 53).

Tabela 4.1: značilnosti konstruktivnega konflikta v primerjavi s konfliktom, ki vodi v mobing

OBIČAJEN ALI KONSTRUKTIVEN KONFLIKT	KONFLIKT, KI VODI V MOBING
<ul style="list-style-type: none"> - Konkurenčnost, tekmovalnost - Napad na statusni položaj v organizaciji - Udeleženci so znani - Ob soočenju se vsebina konflikta razkrije - Doseže se skupna rešitev ali kompromis - Ugled udeležencev praviloma ne trpi - Po konfliktu se znova ustvari ravnovesje moči 	<ul style="list-style-type: none"> - Izključevanje, škodovanje sodelavcu - Napad na osebno nedotakljivost, njegov namen je dolgo neprepoznan - Storilec ali storilci so nekaj časa prikriti - Ob soočenju se vsebina konflikta ne razkrije, še naprej ostane nejasna - Žrtev popusti ali omaga, ogroženo je njeno zdravje - Ugled žrtve trpi, grozi ji celo izguba službe - Moč se po razkritju in sankcioniranju mobinga prevesi na eno stran, k žrtvi

Vir: Brečko (2010, 54).

- **Psihoteror:** druga faza, ki jih lahko sledi mobing. Konflikt, ki ni bil razrešen ali je imel že od začetka prikriti motiv, po navadi vodi v vse pogostejše napade na žrtev. Napadalec in žrtev drugače zaznavata napade, kar je pojasnjeno v spodnji tabeli. V tej fazi gre za

velike spremembe. Žrtev postane v očeh sodelavcev drug človek, pogosto je izobčenec in nesprejemljiv, zato ne more več vzpostavljati normalnih odnosov na delovnem mestu (Brečko 2010, 54).

Tabela 4.2: razlike v zaznavanju mobinga med žrtvijo in napadalcem

ŽRTEV	NAPADALEC
<ul style="list-style-type: none"> - Sistematično, namerno nagajanje - Napadi, usmerjeni neposredno proti njej - Mobing nekaj časa dopušča potem se nanj pretirano odzove 	<ul style="list-style-type: none"> - Meni, da gre za izolirano, posamično in nenačrtovano dejanje - Znosno, dopustno in celo potrebno dejanje - Presenečen nad odzivom žrtve, zdi se mu pretiran in nerazumljiv

Vir: Sterger in Udrih (2006 v Brečko 2010, 55).

- **Disciplinski ukrepi:** faza, kjer žrtev zaradi psihičnega pritiska postane problematična, kar pomeni da dela napake, postane nezbrana, zateka se v bolniški staž. Nadrejeni je zato prisiljen ukrepati.
- **Konec delovnega razmerja:** zadnja faza, ki predstavlja konec delovnega razmerja ali pa da odpoved žrtev sama, ker ne zdrži več pritiska. Po raziskavah sodeč, 66% ljudi, ki so žrtve mobinga, sami prekinejo delovno razmerje (Brečko 2012, 55).

Heinz leyman (1996) pri trpinčenju loči pet faz.

- prva faza: kritični dogodek, ki je sprožilni dejavnik, najpogosteje je to konflikt.
- Druga faza: trpinčenje in stigmatizacija.
- Tretja faza: management- ko se vključi management, primer postane formalen.
- Četrta faza: ožigosanje žrtve kot duševno bolne. Ta faza je po Leymannu kritična, saj skoraj vedno rezultira v prisilni zapustitvi delovnega mesta.
- Peta faza: izključitev, izgon (Leymann v Robnik 2013, 89).

Ståle Einarsen (1996) je določil štiri faze razvoja trpinčenja. Prva je agresivno vedenje, druga trpinčenje, tretja stigmatiziranje, četrta pa resne poškodbe (Einarsen v Robnik 2013, 90).

5 VZROKI ZA MOBING

Vzrokov za mobing je mnogo. Najpogosteje ni enega samega vzroka, prav tako lahko rečemo, da je krivda vedno deljena na vse vpletene, torej izvajalca mobinga, organizacijo, v kateri so vpleteni zaposleni in žrtev (Zajc 2014, 20).

Robnik (2013) razlago vzrokov za pojav trpinčenja deli na pet kategorij. Individualni dejavniki tveganja; dejavniki, kjer so v središču socialne interakcije med dvema ali več osebami; dejavniki, kjer so v središču skupine; dejavniki, osredotočeni na delovno okolje ter dejavniki, ki so usmerjeni v širše organizacijsko, družbeno in politično okolje (Robnik 2013, 77).

5.1 Individualni dejavniki tveganja za razvoj trpinčenja

Možni vzroki za razvoj trpinčenja so psihološki dejavniki, tako s strani žrtve, kot s strani storilca. V svojem delu Robnik opisuje raziskavo (Glaso in drugi 2007), kjer so preučevali pet dimenzij osebnosti, razlike med žrtvami in kontrolno skupino pa so bile v štirih od petih dimenzij osebnosti. Prva je bila čustvena stabilnost, kar pomeni, da so žrtve bolj nevrotične in zaskrbljene. Druga je bila vestnost, kjer so bile žrtve manj organizirane in tradicionalne. Naslednja razlika se je pokazala v ekstravertiranosti, kjer so bile žrtve manj zgovorne in družabne. Zadnja razlika je bila v prijetnosti- žrtve so manj priljudne, razumevajoče in diplomatske. Edina dimenzija, kjer ni bilo razlik je intelekt. Eno najpomembnejših odkritij te raziskave je, da žrtvam ne moremo pripisati enega osebnostnega profila, ampak obstaja veliko podskupin (Robnik 2013, 77).

Drugi, redkeje preučevani dejavniki (Hauge 2009; Shapiro in Jankowski 2005; Davenport in drugi 2002; Vingard in drugi 2005; Sandmark 2009) so pomanjkanje socialne kompetentnosti, psihologija in okoliščine napadalec, vprašanje sposobnosti obvladovanja jeze in čustvene inteligence osebe, dolžina trajanja zaposlitve, daljša bolniška odsotnost in materinstvo. Zadnji dejavnik lahko povezujemo z daljšo bolniško odsotnostjo, saj so večinoma ženske tiste, ki uporabljajo dopust za nego bolnih otrok. Tovrstno trpinčenje je tudi izziv za politiko enakosti spolov, še posebej na področju usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja oz. spodbujanju enakovrednosti žensk in moških pri negi otrok (Robnik 2013, 78).

5.2 Organizacijski dejavniki tveganja za nastanek trpinčenja

Organizacijske dejavnike Robnik razdeli na nekaj glavnih skupin. Konflikti, komunikacija in stres, nezadovoljstvo, spremembe, pritiski, raznolikost, kultura in klima, slogi vedenja in drugi dejavniki.

Najpogostejši vzrok za nastanek trpinčenja je **konflikt**. Povezavo med konflikti in trpinčenjem sta našli dve študiji. Avstralska študija med 510 zaposlenimi v petih organizacijah (Ayoko in drugi 2003 v Robnik 2013, 80) in belgijska študija iz leta 2003 in 2004 med 6175 zaposlenimi v šestnajstih organizacijah v zasebnem in javnem sektorju (Notelaers in drugi 2010 v Robnik 2013, 80). Norveška raziskava iz leta 2005 je na reprezentativnem vzorcu preučevala medosebne težave žrtev in storilcev. Razvrščeni so bili v tri skupine in sicer ne-žrtve, žrtve in storilci. Ugotovitve so pokazale, da so bile žrtve bolj dominantne, maščevalne, vsiljive, nezaupljive v primerjavi z ne-žrtvami, storilci pa so bili v primerjavi z ne-žrtvami bolj dominantni, maščevalni, hladni in vsiljivi. **Stres** je lahko pomemben vir konfliktov. **Komunikacija** je močno povezana s konflikti. Na trpinčenje močno vpliva pomanjkljiva notranja komunikacija, pomanjkanje možnosti vpliva na stvari, ki nekoga zadevajo ter govorice. Veliko raziskav se je ukvarjalo z vprašanjem **zadovoljstva** kot dejavnikom. V prej omenjeni belgijski raziskavi so ugotovili, da je nezadovoljstvo z delom izraženo le pri žrtvah trpinčenja, ne-žrtve pa so izražale visoko stopnjo zadovoljstva z delom. Naslednji dejavnik so **spremembe**. Večje organizacijske spremembe, nižanje proračuna, večje tehnološke spremembe in prestrukturiranja, ki vključujejo zmanjšanje števila vodstvenih položajev, kar poveča tekmovalnost. Med te spremembe štejemo tudi nižanje plač in obsega delovne sile, ter negotovost delovnih mest. **Pritiski** kot dejavniki tveganja vsebujejo časovne pritiske na management, pritiske na zaposlene za večjo produktivnost. Raznolikost oziroma nestrpnost do raznolikosti je dejavnik tveganja v smislu različnih osebnih okoliščin- spol, starost, etničnost, veroizpoved, invalidnost ali zdravstveno stanje. **Organizacijska kultura** je naslednji pomembni dejavnik trpinčenja. Carol M. Brodsky (1976) pravi, da je za nastanek trpinčenja potrebna kultura, ki ga dovoljuje in nadgrajuje. Cleary in drugi (2009) trdijo, da se negativne kulture lahko z neprofesionalnimi odnosi med zaposlenimi, tekmovalnostjo in sovražnostjo ohranjajo kar same. Salin (2003) našteva nekaj najpogostejših elementov organizacijske kulture, ki so povezani s trpinčenjem. To so visok prag strpnosti za šale, ponižujoče šale, iniciacijski obredi za nove člane, povečana neformalnost in neobstoje politike za trpinčenje. Tudi **slogi vedenja** so pomemben dejavnik. Mendežment ima sicer malo nadzora nad osebnimi lastnostmi, vendar kot dejavnik pripomore k trpinčenju z vplivom na strukturo, sistem nagrad,

ustvarjanje delovnih mest itd. Pomemben dejavnik vodenja je moč in njena porazdelitev. Razlike med dvema skrajnima konceptoma opredelita Georges in Romme (1999). Prvi način je dominacija, kamor sodijo bolj avtorski načini vodenja z razvejano hierarhično strukturo, drugi način pa je samoopredelitev, ki vsebuje bolj timski in manj togi način dela in sodelovalni način vodenja. Salin (2011) pravi, da je za zmanjšanje tveganja nastanka trpinčenja potrebno najti ravnotežje med skrajnostmi. Značilnosti vodenja, ki so povezane z nižjimi stopnjami trpinčenja so slogi vodenja, ki so usmerjeni na reševanje problemov (Lewis in Oxford 2005 v Robnik 2013, 82), konstruktivno vodenje (Hauge in drugi 2007 v Robnik 2013, 82), menedžment, ki redno ocenjuje svoje obnašanje (Hoel in drugi 2010 v Robnik 2013, 83) in tako naprej. Obstajajo še **drugi dejavniki** delovnega mesta, ki jih povezujemo s trpinčenjem. V zgoraj omenjeni belgijski raziskavi (2003 in 2004) so našli povezavo med trpinčenjem in konflikti vlog, nejasnostjo vlog, preobremenjenost z delom, ter spremembami pri delu. V norveški raziskavi (2005) so bile zaposlene osebe v večjih organizacijah bolj izpostavljene trpinčenju kakor v manjših (Robnik 2013, 79–86).

5.3 Družbeni vzroki za nastanek trpinčenja

Leymann (1990) je med preučevanimi družbenimi vzroki za nastanek trpinčenja našel družbeno izpostavljen položaj žrtve, Davenport in drugi (2002) so ugotovili, da so dejavnik norme in vrednote nacionalne kulture, McCarthy (2004) pa ugotavlja, da so dejavniki degradiran socialni kapital, podvrženost človekovih pravic tržnemu gospodarstvu, kultura strahu, korupcija, žrtvovanje manj močnih za skupno dobro in pomanjkanje vladnih zavez. Velik pomen imajo tudi številna področja človekovih pravic, kot je diskriminacija in enakost spolov (Robnik 2013, 86).

Brečko v svoji knjigi prav tako trdi, da je za razlago vzrokov mobinga potrebno upoštevati več vidikov in sicer :

- Kulturo organizacije- toga hierarhija, nezadostna komunikacija, presežek delovne sile, avtoritarni slog vodenja, nejasno načrtovanje karier,..
- Značilnosti organizacije dela- nejasna delovna struktura, visoka intenzivnost dela, slabo poznavanje kompetenc zaposlenih, podcenjevanje dela zaposlenih,..
- Značilnosti žrtve- invalidi, mladi, starejši ljudje, bolniško odsotni,..
- Značilnosti napadalca- strah, čutenje nesposobnosti, verbalno nasilni, nerazrešeni odnosi, introvertirane osebe, osebe z močnimi predsodki (Brečko 2010, 39–46).

6 POSLEDICE MOBINGA

Če mobing ni odkrit in sankcioniran pravočasno, oz. če žrtev ne najde primerne obrambe, lahko prinese mnogo negativnih posledic za posameznika, ki so tako fizične kot psihične. Posledice pa seveda čuti tudi organizacija, le na drugačen način. Mobing je postal velik problem, prav zaradi njegovih različnih posledic (Brečko 2010, 56–58).

Žrtve mobinga po navadi ne dojamejo takoj, kaj se dogaja. Vzorci odzivanja žrtev se ponavljajo v določenem zaporedju :

- a) Žrtve poskušajo dokazati, da delajo dobro in se še bolj trudijo, da preprečijo ponavljanje napadov. To ne pomaga, zato se začnejo samoobtoževati, posledica tega pa je vznemirjenost in anksioznost.
- b) Kasneje nastopi osamljenost in z njo žrtvin občutek, da se to dogaja samo njej. Žrtev je sram, o tem noče govoriti, saj se boji, da ji nihče ne bo verjel. Če pa se žrtev opogumi in pove: Temu se reče dvojni mobing. Žrtev pogosto razvije depresijo.
- a) Zadnja faza je osebno razvrednotenje. Pojavi se resna depresija, občutek nesposobnosti (Brečko 2010, 55–56).

6.1 Posledice mobinga za posameznika:

Posledice za posameznika so lahko zelo hude, kažejo pa se kot fizični ali psihični znaki kot so: potrto in obup, preutrujenost, občutek izčrpanosti, izguba volje do dela, nespečnost, napadi joka, motnje hranjenja, strah in tesnoba, nevroze, depresivne motnje, oslabele imunskega sistema, tvorba tumorjev, samomorilsko vedenje, posttravmatska stresna motnja (Brečko 2010, 56–58).

6.2 Posledice mobinga za sodelavce

Posledic ne čuti le posameznik, vendar tudi okolica oz. sodelavci : občutek krivde, strah pred posledicami, če bi žrtvi pomagali, strah pred tem, da tudi sami postanejo žrtve mobinga, manjša aktivnost v delovnih skupinah (Brečko 2010, 58–59).

6.3 Posledice mobinga za organizacijo

Mobing pogosto za podjetja predstavlja velike stroške, saj se žrtve pogosto zatekajo k bolniškemu stažu, lahko zahtevajo celo invalidske postopke in podobno. Najbolj izstopajo določene posledice: slabšanje delovnih odnosov, zmanjšanje produktivnosti, težave z

motivacijo, manjša inovativnosti, zmanjšanje poslovnega ugleda, več absentizma, večji stroški (Brečko 2010, 59–61).

6.4 Posledice mobinga za celotno družbo

Posledice vplivajo tudi na celotno družbo. Kažejo se v višjih stroških zdravstvenega in invalidskega varstva, slabšanju družbenih odnosov, slabšem zaupanju ljudi v družbene strukture, slabšanju ugleda države in slabšanju družbenega dogovora oz. sodelovanja (Brečko 2010, 59–61).

7 UKREPI ORGANIZACIJE

7.1 Preventivni ukrepi

Preprečevanje mobinga je po mnenju Zajčeve proces. Najpomembneje je, da je celotno podjetje upravljano po enotnem sistemu in, da so cilji podjetja usklajeni. Proces preprečevanja mobinga tako lahko postane del organizacijskega upravljanja, ki se povezan in dopolnjen z ostalimi procesi v podjetju- interno komuniciranje, sistem reševanja težavnih situacij... Zelo pomembno je, da ima vodstvo jasno strategijo organizacijskega upravljanja. Proces preprečevanja mobinga se je potrebno lotiti v vseh procesih znotraj podjetja, načrtovano, potrebno pa je predvideti, katera področja so ključna (Zajc 2014, 28).

Zakon o delovnih razmerjih določa, da mora vsak delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev. Delodajalci v praksi sprejemajo pravilnike o preprečevanju mobinga, vendar pa to ni dovolj, saj zakon narekuje, da je potrebno sprejeti ukrepe, ki pa pomenijo še veliko drugih aktivnosti poleg pravilnika. Taki ukrepi so na primer: izobraževanje in ozaveščanje zaposlenih, individualna pomoč zaposlenim, možnosti, da zaposleni lahko dejansko in v pravem času prijavijo nadlegovanje in možnost, da posledice prijave ne bodo vplivale na žrtev (Zajc 2014, 30).

Za preprečevanje dejanja mobinga je pomembno spremljati dogajanje med zaposlenimi. Težnja po višji produktivnosti je velik del vsakega podjetja, posledica tega pa je pogosto mobing, ker so ljudje pod stresom, počutijo se priganjane. Vsako aktivnost v smeri povečanja produktivnosti je potrebno preučiti in izvajati po vnaprej določenem sistemu. Da bi izbrali način, moramo vedeti, kakšna so pričakovanja zaposlenih, kako vidijo celotno podjetje, kako vidijo sebe v

podjetju in kakšni so odnosi med njimi. To lahko preverimo z anketiranjem, z opazovanjem, in rednimi letnimi razgovori (Zajc 2014, 38).

V podjetjih običajno obstajajo različni zaupniki, na katere se obračajo zaposleni, kadar imajo težave. Ti zaupniki so navadno: zaposleni v kadrovski službi, sindikalni zaupnik, zaupnik za mobing, delavski zaupniki, zunanji strokovni sodelavec podjetja in neformalni zaupniki, ki jih zaposleni izberejo intuitivno. Vodje morajo imeti dobre odnose z zaupniki, z njimi se morajo redno sestajati in poskrbeti za ustrezen pretok informacij med zaposlenimi. Informacije, ki jih zaupniki dobijo od zaposlenih so izvrsten pripomoček poslovodstvu za usklajevanje ukrepov na področju preprečevanja mobinga (Zajc 2014, 44).

Za preprečevanje mobinga je zelo pomembna motivacija delavcev. Mnogi so prepričani, da je edina ustrezna motivacija denar, vendar ni vedno tako. Zelo pomembna je tudi pohvala oz. ustrezen odnos vodje ali sodelavca na zaposlenega. Kvaliteta odnosov v podjetju, sproščenost, in spoštljiv odnos močno vplivajo na motivacijo zaposlenih (Zajc 2014, 63).

Za razvoj politike proti preprečevanju mobinga Tim Query in Glennis M Hanley v Robnik (2013) priporočata:

- Potrpežljivost, ker v nekaterih organizacij zaradi te politike lahko pride do spremembe kulture,
- Organizacije se morajo upreti hitrim poskusom reševanja problemov in »popravljanja stvari«
- Vsak mora biti vključen v proces razvoja,
- Da organizacije vprašajo zaposlene o njihovih pogledih na trpinčenje,
- Da organizacije vodijo statistike o menjavi zaposlenih, kar nakaže na problematična mesta,
- Da organizacije razumejo trpinčenje,
- Da so zaposlene osebe v službah za upravljanje s človeškimi viri seznanjene z nadlegovanjem in trpinčenjem,
- Da organizacije poskušajo določiti, koliko jih stane trpinčenje,
- Da se organizacije znajo preiskati primer trpinčenja,
- Da organizacije prirejajo redna usposabljanja zaposlenih o trpinčenju in nadlegovanju in rešitvah,
- Kronični storilci pogosto lažejo o svoji usposobljenosti, zato potrebno preverjanje podatkov,

- Včasih je koristna poizvedba, zakaj je napadalec ali napadalka zapustila prejšnje delovno mesto (Query in Hanley v Robnik 2013, 121).

7.2 Kurativni ukrepi organizacije

7.2.1 Zgodnji ukrepi organizacije

Da je organizacija sposobna zaznati mobing, mora najprej sprejeti ukrepe preventivnega delovanja. Če kljub strateškemu izvajanju preventivnih ukrepov do izvajanja mobinga vseeno pride, pa mora organizacija ukrepati po naslednjih ukrepih (Brečko 2010, 85–86):

- Udejanjenje zapisanih sankcij zoper neprimerne oblike vedenja in ravnanja,
- Vzpostavitev sistema pritožb brez represije,
- Nenehno usposabljanje pooblaščenecv za mobing,
- Interni priročnik o mobingu,
- Izobraževalno-informativna internetna stran (Brečko 2010, 85–86).

Če v pravilniku ali kje drugje sankcije zoper mobingu niso zapisane, ali pa so površno zapisane, mobinga sploh ne bomo prepoznali pravočasno, v zgodnji fazi. Pomembno pa je tudi, da se sankcije, če so potrebne, pravočasno izvedejo. Pooblaščenec za mobing, pa mora biti ves čas neodvisen, svojo kompetentnost pa mora nadgrajevati in se potrjevati, saj se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da ni več sposoben videti kršitev (Brečko 2010, 85–86). Interni priročnik je uvrščen med zgodnje ukrepe zato, ker se po njem poseže oz. se ga sestavi po navadi šele takrat, ko se je mobing že začel. Opredeljevati mora neustrezne oblike vedenja, obsegati definicijo, oblike ter posledice, ki jih povzroča. V njem morajo biti navedene strategije posameznika v boju, ter organizacijski ukrepi (Brečko 2010, 85–86). Prilagojen mora biti interni naravi organizacije, pri sestavljanju pa je dobro, če sodeluje tudi neodvisen strokovnjak, ki še ni vpet v medsebojne odnose in lahko gleda na situacijo popolnoma objektivno. Izobraževalno-informativna stran vsebuje podobne elemente kot priročnik, omogoča pa tudi, da se ljudje anonimno pozanimajo o problematiki mobinga (Brečko 2010, 85–86).

7.2.2 Pozno ukrepanje organizacije

Če se mobing v nekem podjetju že razvije, je naloga menedžmenta, da zavaruje posameznika pred škodo, ki bi morebiti lahko nastala. Organizacija mu mora povrniti njegov nekdanji ugled. Največja napaka menedžmenta je odpustiti žrtev mobinga, kar bi pokazalo na odsotnost občutka za družbeno odgovornost, je pa tudi v nasprotju z Zakonom o delovnih razmerjih. V tej fazi vseh posledic ni več možno preprečiti. Avtorica nam navede ukrepe, ki jih izvesti v tem primeru (Brečko 2010, 87–89):

- Izvedene sankcije zoper napadalce,
- Varovanje zasebnosti žrtve,
- Povrnitev ugleda žrtvi,
- Dopust za poklicno rehabilitacijo,
- Materialna ali socialna pomoč,
- Izobraževanje za dvig samozavesti,
- Učna izkušnja z vso družbeno odgovornostjo.

Zapisane sankcije zoper storilca (Brečko 2010) je seveda potrebno najprej izvršiti in ob tem podati tudi informacijo za interno in širšo javnost. Najhujša sankcija je odpoved delovnega razmerja. Organizacija mora tudi storiti vse, da zavaruje žrtev z zaupnostjo vseh podatkov pred notranjimi in zunanjimi javnostmi. Zelo pomembno je, da organizacija zavaruje osebno ime žrtve in tudi napadalca pred zunanjimi javnostmi. Pred notranjo javnostjo je to težje skriti, lahko pa vodstvo zaveže vse zaposlene k zaupnosti in molčečnosti zaradi varovanja osebnih podatkov. Z izvršenimi sankcijami organizacija tudi pripomore k povnitvi izgubljenega ugleda žrtve. Z interno komunikacijo naj zagotovi novo ali staro delovno okolje, čeprav vrnitev v staro okolje največkrat ni več mogoče, niti stimulatивно. Žrtev velikokrat potrebuje tudi čas za povnitev psihične moči, zato mora organizacija le tej ponuditi plačan izredni dopust. Če njeno odsotnost vodi v bolniškem staležu, jo tako dodatno stigmatizirajo. Organizacija ji lahko ponudi tudi enkratno materialno pomoč kot nadomestilo izpad dela prihodka ali izobraževanje za dvig samozavesti, ki je v teh trenutkih okrnjeno. Vse organizacije pa morajo to vzeti resno, z vso družbeno odgovornostjo. V Evropi je že več organizacij, ki je izkusilo mobing, potem o tem javno spregovorilo. S tem so ponotranjili učno izkušnjo ter jo delili z drugimi in s tem pripomogli k družbenemu ozaveščanju o problematiki mobinga (Brečko 2010, 87–89).

7.3 Izzivi za organizacijske prakse

Kljub temu, da organizacije poskušajo k problemu mobinga pristopiti dosledno, se srečujejo z mnogimi izzivi:

- Pomanjkanje mednarodnih standardov o trpinčenju,
- Težave pri dokazovanju trpinčenja,
- Poudarek na bolj očitnih oblikah nasilja, ki pušča manj očitne oblike trpinčenja nerazložene,
- Potreba, da se pojasni številne oblike trpinčenja,
- Pomanjkanje primerljivih raziskav,
- Pomanjkanje preventive v vsakodnevnih menedžerskih praksah,
- Normaliziranost trpinčenja v delovnem okolju (McCarthy 2004 v Robnik 2013, 123–124).

7.4 Slovenska zakonodaja na področju mobinga

Slovenska zakonodaja, ki ureja področje mobinga je dokaj nova. Zakon o delovnih razmerjih je bil z definicijo in prepovedjo trpinčenja dopolnjen novembra 2007 in nadgrajen 2013. Kazenski zakonik je trpinčenje umestil pod kaznivo dejanje kot šikaniranje, začel pa je veljati leta 2008 (Robnik 2013, 130).

V zakonu o delovnih razmerjih (Ur. L. RS, št. 21/2013) je v 7. členu prepovedano in opredeljeno trpinčenje: »prepovedano je trpinčenje na delovnem mestu. Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.« V 47. členu zakon narekuje delodajalcem, da morajo zagotoviti delovno okolje, v katerem noben delavec ali delavka ni izpostavljen trpinčenju. V **kazenskem zakoniku-1** (Ur. L. RS, št. 55/2008) je trpinčenje vključeno v 197. členu. Zakon opredeljuje dveletno zaporno kazen za osebo, ki s trpinčenjem povzroči drugi zaposleni osebi ali ponižanje ali prestrašenos, in triletno zaporno kazen, če je posledica trpinčenja psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlene osebe. **Zakon o varnosti in zdravju pri delu ZVZD-1** (Ur. L. RS, št. 43/2011) določa delodajalcem sprejem ukrepov za preprečevanje in odpravljanje dejanj na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavk in delavcev. Obstajajo tudi določila o trpinčenju v **Zakonu o integriteti in preprečevanju korupcije** (Ur.

L. RS, št. 45/2010), ki pridejo v poštev le za javni sektor. Določila podrobneje urejajo zaščito posebne kategorije žrtev trpinčenja, to je tistih zaposlenih oseb, ki so psihičnemu ali fizičnemu nasilju izpostavljene kot posledica prijave neetičnega oziroma nezakonitega ravnanja (Robnik 2013).

8 MOBING IN SPOL

8.1 Moč in družbeni spol v organizacijah

Družbeni spol je lahko skrita predpostavka v odnosih moči, ki vpliva skozi sprejete prakse in vrednote (Lee 2002 v Robnik 2013, 45). Spolno določeno organizacijo Acker (1990) definira kot tisto, kjer so prednosti in slabosti, izkoriščanje in nadzor, dejanja in čustva, pomen in identiteta ustvarjeni s pomočjo razlikovanj med moškimi in ženskami. V spolno določenih organizacijah je potrebno na dinamiko gledati v kontekstu in skozi čas ter pri tem upoštevati organizacijsko logiko, ki daje medosebnim odnosom smisel, odnosi pa tvorijo spolno zaznamovano podstrukturo. Acker (2012, v Robnik 2013) pravi, da ta kaže na pogosto nevidne procese v vsakodnevem življenju organizacij, v katere so velikokrat reproducirane spolno zaznamovane predpostavke o ženskah in moških, spolna neenakost pa se ohranja. To se ustvarja v organizacijskem procesu, v katerem so neenakosti integrirane v ustvarjanje novih delovnih mest, porazdelitev odločevalske in nadzorniške moči, fizično postavitev delovnega mesta in pravil za obnašanje na delu. Istočasno se ustvarja v organizacijski kulturi s prepričanji o spolnih razlikah ter s pomočjo spolnih identitet, ki se na eni strani ustvarjajo na delovnem mestu ali jih posamezniki prinesejo s seboj v organizacijo (Robnik 2013, 45-46).

8.2 Vidik spola

Robnik (2013) navaja vidike spola, ki jih je potrebno upoštevati pri obravnavi trpinčenja, posebno, kako se družbeni spol odraža v organizacijskih praksah. V zadnjem stoletju je bila ena največjih sprememb v zahodni družbi, sprememba družbenega položaja žensk, ter njihova udeležnost v plačanem delu (Sandmark 2009 v Robnik 2013, 48). Te spremembe pozitivno vplivajo na zdravje žensk, zagotavljajo dostop do rednega prihodka in drugih ugodnosti iz naslova zaposlitve, hkrati pa ženske izpostavlja trpinčenju na delovnem mestu (O'Donnell in drugi 2010 v Robnik 2013, 48).

Joan Acker (1990 v Robnik 2013, 48) trdi, da organizacijske strukture niso spolno nevtralne, čeprav delovna mesta, hierarhija in skupno organizacijsko razmišljanje predvidevajo univerzalnega delavca. Ta delavec je moški, saj v organizacijskem procesu prevladujejo podobe moških in marginaliziranje žensk, kar pripomore k ohranjanju spolne segregacije v organizacijah.

Tudi seksizem je pomembna tema, čeprav večina žensk ni neposrednih žrtev brutalnega nasilja ali seksističnih napadov, vse ženske živijo v okolju, ki pači žensko osebnost in omejuje njene potenciale (Berg 2006 v Robnik 2013, 49). Sarah Mills (2003 v Robnik 2013, 49) trdi, da je zdaj na delovnem mestu manj odkritega seksizma, nadomešča ga pa prikriti, posredni seksizem, ki se kaže v obliki domnev, namigovanju, ironiji in humorju.

Kakor družba, se tudi organizacije soočajo z neenakostmi spolov- neenaka udeležnost žensk in moških v plačanem delu, neenaka časovna obremenitev s plačanim delom zaradi materinstva, neenako finančno vrednotenje dela žensk in moških, vertikalna in horizontalna segregacija, neenake izhodiščne karijerne možnosti, neenaka obravnava zaradi materinstva in tako naprej (Robnik 2013, 49).

8.3 Ženske na mestih odločanja v organizacijah

Da bi razumeli dinamiko družbenega spola v delovnem okolju, je potrebno razmejiti vzorce moškosti in ženskosti, na podlagi katerih delujejo osebe na položajih moči (Martin 2003 v Robnik 2013, 52). Pogosto se pojavlja vprašanje ali so ženski načini vodenja drugačni od moških. Sharon Kruse in Sandra Spickard Prettyman (2008 v Robnik 2013, 52-53) trdita, da so zgodovinsko gledano morale ženske prevzeti moški model vodenja, če so hotele postati vodje oziroma so se morale obnašati kot moški, da so obdržale vodstveni položaj. Avtorici prav tako naštejeta tri modele, ki jih za vodenje uporabljajo ženske:

- Ženske se povežejo z moškimi, sprejmejo ključne patriarhalne vrednote in metode vodenja, pridobijo moč in so podrejene moškim, ki imajo oblast. Da ne bi izgubile moči so se prisiljene vesti bolj dominantno, brezobzirno in agresivno kot moški na podobnih položajih, da dokažejo svojo pravico do moči in privilegijev;
- Veliko žensk zavrne tradicionalno moški model vodenja in izbere ženskega, to pa je skrbno urejen zunanji videz, ki jim zagotavlja obrambo pred negativnimi ocenami;

- Veliko žensk zavrne tako tradicionalno moški, kot tradicionalno ženski model vodenja, vendar jih tako ostali pogosto umestijo kot »druge« (Kruse in Prettyman 2008 v Robnik 2013, 52–53).

8.4 ženske kot izvajalke in kot žrtve trpinčenja

Ženske kot izvajalke trpinčenja naj bi pogosteje trpinčile druge ženske (Leymann 1996 in Sandvik 2003 v Robnik 2013, 53). Sandvik (2003) pravi, da je možna razlaga ta, da menedžerji, ki ne marajo stikov z delavkami, preložijo disciplinske naloge na ženski srednji menedžment. Ženske naj bi po mnenju Zapf-a in drugih (2011 v Robnik 2013, 54) pogosteje obrekovale in se posmehovale drugim kot moški- moški namreč pogosteje izolirajo žrtve.

Spol žrtev pa je po raziskavah Zapf-a in drugih (2011 v Robnik 2013, 54) v več primerih ženski kot moški. Avtorji priznavajo, da nekatere študije kažejo na to, da so ženske lahko bolj izpostavljene, zaradi vidnosti, ki jim jo omogoča spol- kjer je več zaposlenih moškega spola. Tudi slovenska nacionalna raziskava (2005) je pokazala, da je med žrtvami približno ena tretjina moških in dve tretjini žensk (Robnik 2013, 53-54).

8.5 Raziskava evropskega inštituta za enakost spolov

Mobing se lahko dogaja vsem, ne glede na spol in starost osebe, kljub temu, pa so ženske bolj ranljiva skupina, saj predstavljajo tudi manjšo stopnjo zaposlenih, prav tako so po navadi zaposlene v sektorjih in poklicih, kjer je mobing bolj verjeten. Evropski parlament je te izjave potrdil z »Resolucijo o nadlegovanju na delovnem mestu« iz leta 2001, ki nakazuje na to, da so ženske bolj pogosto žrtve mobinga na delovnem mestu kot moški. Ista raziskava je pokazala tudi, da so predvsem ženske zaposlene v sektorjih in na delovnih mestih, kjer je mobing večkrat prisoten. Sektor z najvišjo stopnjo mobinga je po raziskavah sodeč javna uprava, takoj za tem pa je prodajni sektor in bančni sektor. Pri zadnjih dveh je mobing povzročen tudi s strani strank. Ženske so prav tako večkrat zaposlene za občasna dela, za dela z določenim časom, slabše plačana dela in dela z nižjim statusom, kar še dodatno pripomore k dovzetnosti za mobing. V raziskavi prav tako navajajo, da je vzrok za višjo stopnjo žrtev mobinga med ženskami to, da so bolj občutljive za negativna dejanja in večkrat prijavijo dejanja mobinga kot moški. Po poročanjih Francoskega ekonomskega in socialnega komiteja je najpogostejši profil žrtve mobinga ženska, stara nad 40 let ali ženska, ki je na začetku svoje kariere. Kljub vsem

raziskavam ni mogoče trditi, da so ženske nedvomno večkrat žrtve mobinga v vseh članicah Evropske unije, saj so statistike deljene glede na ozaveščenost o mobingu v posamezni državi (Ferrari 2004).

8.6 Spolna nevtralnost

Opravljeni sta bili dve študiji (Escartin in drugi 2011), katerih namen je bil preučiti pomembnost spola, glede na definiranje mobinga na delovnem mestu in kako »resne« se jim zdijo razne oblike mobinga na delovnem mestu.

Avtorji pišejo, da v mnogih objavljenih raziskavah in publikacijah različnost dojemanja mobinga ni opredeljena z vidika spola oz. je spolno nevtralna, ter da ženske in moške mobing prizadene na približno enaki stopnji. Avtorji so dobili idejo za raziskavo iz raziskave avtorice Denise Salin iz leta 2011, ki je v svoji raziskavi ugotovila, da je percepcija dejanja mobinga odvisna od spola, torej je spol žrtve, opazovalca in napadalca pomemben za percepcijo nekega dejanja kot mobinga.

Študije (Crothers in drugi v Escartin in drugi 2011) kažejo razlike med uporabo dejanj mobinga glede na spol. Ženske naj bi večkrat uporabljale socialno manipulacijo in dejanja na osebni ravni, kot na primer opravljanje, širjenje govoric, izključevanje iz družbe in druge oblike posrednega mobinga. Moški naj bi večkrat uporabljali neposredni mobing, povezan direktno z delovnim mestom. Tudi napadalec so različni glede na spol in sicer pri moških je večkrat napadalec njihov nadrejen, ki je prav tako moški, pri ženskah pa mobing prihaja iz več smeri in so napadalec obeh spolov. Rotundo in drugi (2004 v Escartin in drugi 2011), ugotavljajo, da se ženske hitreje počutijo bolj ogrožene in negativna dejanja večkrat označijo kot dejanja mobinga v primerjavi z moškimi. Raziskovalci agresije (Barling in drugi 2004 v Escartin in drugi 2011) trdijo, da so moški večkrat bolj agresivni kot ženske, kar bi lahko razložili z socialnimi pričakovanji glede na spol. Od moških se pričakuje manj občutljivosti in bolj agresivno obnašanje, kar bi bila lahko razlaga zakaj moški agresivna dejanja ne dojemajo tako resno kot ženske in jih ne označujejo kot dejanja mobinga tako pogosto kot ženske.

Prvi del raziskave je namenjen definiranju mobinga na delovnem mestu glede na spol. Vzorec je zajemal 246 oseb, od tega 154 žensk in 92 moških (povprečna starost je bila 35 let). 82% oseb je imelo univerzitetno izobrazbo, 15% je imelo nadzorniško funkcijo v podjetju. 60% zaposlenih je imelo pogodbe za nedoločen čas, približno 55% oseb je bilo zaposlenih v privatnem sektorju. Rezultati so bili naslednji: kot predvideno, je več žensk omenilo čustveno zlorabo kot dejanja mobinga. Kljub predvidenim rezultatom, pa je bila izolacija iz družbe kot

dejanje mobinga skoraj enako izpostavljena tako pri ženskah kot pri moških. Odstopanje od pričakovanj se je pojavilo tudi pri profesionalnem diskreditiranju- večkrat so ga namreč omenile ženske kot moški.

Drugi del raziskave je bil namenjen definiranju dojetanja »resnosti« oz. pomembnosti različnih dejanj mobinga glede na spol. Vzorec je zajemal 300 oseb in sicer 109 moških in 11 žensk. Povprečna starost je bila 34 let, približno 80% ljudi je imelo univerzitetno izobrazbo, 8% ljudi pa je imelo nadzorniško funkcijo v podjetju. 40% oseb je bilo zaposlenih v javnem sektorju. Sodelujoče so prosili, da ocenijo »resnost« oziroma pomembnost 35 mobing dejanj in rezultati so pokazali, da so najbolj negativna oz. »resna« mobing dejanja po mnenju sodelujočih izolacija, čustvena zloraba in profesionalna diskreditacija in kot pričakovano ženske ta dejanja jemljejo kot bolj resna, vendar so odstopanja zelo manjša (Escartin in drugi 2011).

9 MOBING S STRANI STRANK

9.1 Izgorelost in socialni stresorji povezani s strankami

Dormann in Zapf sta leta 2004 opravila raziskavo o izgorelosti in stresa v storitvenem sektorju povezanega s strankami. Analizirala sta različne oblike stresorjev na treh različnih delovnih mestih, ki se ukvarjajo s storitvami. Delovna mesta, ki se ukvarjajo s storitvami so v zahodnem svetu postala velik zaposlitveni sektor. Edinstvena karakteristika storitvenega sektorja je interakcija s strankami. Interakcija s strankami ni vedno prijetna, saj pogosto povzroča stres in nezadovoljstvo na delovnem mestu, kar a po mnenju avtorjev raziskave ni dovolj raziskano oz. tej temi ni bilo posvečene dovolj pozornosti. Njun namen raziskave je bil predstaviti nov instrument in sicer »Customer-related social stressors oz. CSS«. CSS predstavlja potencialno stresne vidike interakcije med zaposlenimi in strankami. CSS vsebuje 4 glavne faktorje in sicer neproporcionalna pričakovanja strank, verbalna agresija strank, nezadovoljni kupci in nejasna pričakovanja kupcev, kar povzroča izgorelost zaposlenih. Nov instrument za ocenjevanje izgorelost povezane s strankami, sta Zapf in Dorman razvila zato, ker so bili ostali instrumenti po njunem mnenju preveč dvoumni in niso omogočali dovolj točnih rezultatov, kakšno obnašanje strank pripelje zaposlene do izgorelosti in stresa.

Za vzorec sta uporabila 591 oseb iz treh različnih storitvenih poklicev in sicer stewardese, zaposlene v turistični agenciji in prodajalce iz prodajaln s čevlji. 79 % je bilo žensk, ostalo so

bili moški. Vprašanja so bila označena z lestvico od 1 do 5 (1- se ne strinjam, 5- se zelo strinjam). Vsi štirje faktorji so se izkazali za resne povzročitelje stresa in izgorelosti v storitvenem sektorju, torej se je tudi novo orodje izkazalo za uporabno.

Prvi faktor opisuje situacije v katerih stranke želijo storitve, ki za podjetje s katerim sodelujejo niso primerne, oziroma se jih po navadi ne poslužujejo. To povzroča stres zaposlenemu, saj se mora potruditi, da stranki čim bolj ustreže in se približa zahtevani storitvi s strani stranke. Drugi faktor se navezuje na izpostavljenost verbalni agresiji strank, raziskava pa je pokazala, da je verbalna agresija pogosto prisotna in predstavlja ogromen stresor za zaposlene. Tretji faktor predstavlja stranke, ki niso neposredno verbalno agresivne, ampak so resne, neprijazne in ne spoštujejo delovnih navad in procesa dela zaposlenega, kar pogosto rezultira v krhanju samozavesti zaposlenega, kljub navideznemu dobremu odnosu med stranko in zaposlenim. Zadnji faktor predstavlja nejasna pričakovanja strank, povezana s tem, da stranke včasih tudi same ne vejo kaj želijo, od zaposlenega pa pričakujejo, da pozna njihove želje in potrebe bolj kot sami, kar predstavlja velik stresor za zaposlenega.

Pomemben faktor pri raziskavi je čustvena disonanca. Avtorja opisujeta, da se faktorji CSS-a večkrat pojavljajo v primeru čustvene disonance, kar pomeni, da zaposleni ne zavzame perspektive stranke in svoje delo opravlja površinsko. To slabo vpliva tako na stranko, ki se ji s tem povečajo možnosti za agresijo stranke in za povzročanje stresa in izgorelosti zaposlenega (Dormann in Zapf 2004).

9.2 Primerjava verbalne zlorabe s strani strank in zaposlenih

Grandey in Frone (2007) sta se v svoji raziskavi osredotočila na razlikovanje med verbalno zlorabo s strani strank in zaposlenih v organizaciji. Avtorja trdita, da obstaja premalo raziskav na temo verbalne zlorabe s strani strank in, da se raziskovalci preveč osredotočajo na preučevanje verbalne zlorabe med zaposlenimi v podjetju.

Verbalna zloraba s strani strank po mnenju avtorjev ni redek pojav. Najpogosteje se pojavlja v obliki kričanja, groženj in nevljudnega obnašanja. Nekatero ameriške raziskave (Harris in Reynolds 2003; Grandey, Dickter in Sin 2004 v Kern in Frone 2007) so pokazale, da je delež verbalne zlorabe s strani strank visok. Boyd je leta 2004 opravil raziskavo v britanskih letalski

družbi in ugotovili, da je 74% zaposlenih povedalo, da doživljajo verbalno zlorabo s strani strank vsaj enkrat na mesec. Kot sta zapisala Dormann in Zapf leta 2004, mobing iz strani strank lahko vodi do izgorelosti zaposlenega, kar pa ni slabo le za posameznika, ampak tudi za organizacijo, saj vodi v slabšanje same produktivnosti zaposlenega.

Glede na pomanjkljivost raziskav na to temo sta si avtorja zastavila dve vprašanji. Prvo je »ali so zaposleni večkrat žrtve zlorabe s strani strank ali zaposlenih znotraj organizacije?« drugo pa je »Ali je verbalna zloraba s strani strank pogostejši povzročitelj izgorelosti zaposlenega v primerjavi z mobingom povzročenim s strani ostalih zaposlenih v organizaciji?« Avtorja sta opravila dve raziskavi z dvema različnima vzorcema oseb. Prva raziskava je vsebovala 2446 oseb, ankete so bile opravljene po telefonu. Anketiranci so bili naključno izbrani, stari od 18 do 65 let, zaposleni pa so na različnih delovnih mestih. Druga raziskava je bila opravljeno z anketirancem osebno- bilo jih je 165, ravno tako zaposleni na različnih delovnih mestih in starejši od 18 let. Obe raziskavi sta potrdili hipotezi. Verbalno nasilje s strani strank je torej bolj pogosto kot nasilje s strani sodelavcev in nadrejenih. Prav tako sta raziskavi pokazali, da verbalno nasilje kupcev bolj pripomore k čustveni izmučenosti in izgorelosti kot nasilje sodelavcev in nadrejenih.

10 MOBING V DIREKTNI PRODAJU V PODJETJU X

10.1 Predstavitev raziskovalnega dela

V raziskovalnem delu sem se osredotočila na mobing v direktni prodaji v podjetju X kjer opravljam študentsko delo. Delo opravljam že dve leti in medtem sem opazila kar nekaj dejanj mobinga, kar me je vodilo k pisanju diplomske naloge o tej temi. Opazila sem predvsem velik o dejanj mobinga s strani strank, ter, da se mobing večkrat dogaja ženskam kot moškim. Iz tega izhajata tudi moji raziskovalni vprašanji, ki se glasita:

1. Ali so ženske zaposlene v direktni prodaji pogosteje žrtve mobinga kot moški?
2. Ali so najpogostejši izvajalci mobinga v direktni prodaji stranke?

Moja opažanja in ugotovitve sem želela preveriti pri sodelavcih, zato sem si za raziskovalno metodo izbrala intervjuje. Poleg vprašanj z namenom odgovorov na raziskovalna vprašanja na podlagi njihovih izkušenj, sem postavila tudi vprašanja, ki zadevajo samo ozaveščenost o mobingu v podjetju, obstoječih preventivnih in kurativnih ukrepih in njihova mnenja o ukrepih za preprečevanje mobinga v organizaciji.

Poleg raziskovalnega namena, imam tudi aplikativni namen in sicer bom poskušala organizaciji, kjer opravljam študentsko delo pomagati pri ozaveščanju zaposlenih o mobingu in pri lažjem spopadanju z ukrepi ob ugotovitvi dogajanja mobinga in samimi preventivnimi ukrepi.

10.2 Metodologija

Izbrala sem si 10 oseb in sicer tri študente, šest zaposlenih in poslovodjo centra. Kandidate z različnimi oblikami zaposlitve in različnimi funkcijami sem si izbrala naključno, saj oddelek ni zelo velik, sodelovali pa so skoraj vsi, ki tam opravljajo delo. Anketiranci so stari od 24 let do 40 let, od tega je šest oseb ženskega spola in štiri osebe moškega spola. Intervjuje sem opravljala osebno s pogovorom. Zastavila sem jim trinajst vprašanj, nekatera so bila zaprtega tipa, nekatera pa odprtega- vprašalnik se nahaja v poglavju priloge.

10.3 Omejitve

Pri pisanju empiričnega dela in izvajanju intervjujev, sem naletela na dve omejitvi. Prva omejitev je majhen vzorec, kar pomeni, da rezultatov analize in ugotovitev ne morem posploševati. Ugotovitve se nanašajo le na oddelek kjer opravljam študentsko delo, ne pa tudi na druge oddelke, na organizacijo samo in na ostale organizacije.

Druga omejitev je po mojem mnenju nezadostno poznavanje pojma mobing med mojimi sodelavci, oziroma kaj dejanja mobinga sploh so. Iz tega razloga nisem uspela prejeti dovolj točnih odgovorov za analizo drugega raziskovalnega vprašanja.

10.4 Analiza intervjujev

Pri analizi intervjujev sem prišla do nekaj zanimivih ugotovitev. Za lažje razumevanje in boljšo preglednost, sem ugotovitve razdelila v tri sklope. In sicer prvi je pojavnost mobinga v podjetju X, drugi je mobing in spol v podjetju X, tretji pa so ukrepi pred mobingom v podjetju X.

10.4.1 Pojavnost mobinga v podjetju X

Moje prvo vprašanje se je glasilo »Ali ste bili na delovnem mestu že kdaj priča izvajanju mobinga in v kateri obliki?« Skoraj vsi odgovori so bili »ne«, le dva odgovora sta bila »da«. Odgovor večine me je presenetil, ker so moja opažanja drugačna, saj mobing na delovnem mestu opažam skoraj na dnevni ravni iz različnih strani, torej tako iz strani strank kot iz strani sodelavcev. Najmanj mobinga sem opazila s strani direktno nadrejenega, torej poslovodje.

Drugo vprašanje se je glasilo »Ali ste bili sami kdaj žrtev mobinga in v kateri obliki?« Tudi pri tem vprašanju so bili vsi odgovori »ne« oziroma »mislim, da ne«. Moje izkušnje so zopet drugačne, saj s strani sodelavcev in nadrejenega res nisem bila nikoli žrtev mobinga, s strani strank pa zelo pogosto. Prvo in drugo vprašanje sta sicer zelo povezana, kljub temu, da je bilo večino odgovorov ne, sem sama opazila, da so bili nekateri izmed intervjuvancev sami žrtve mobinga.

Tretje vprašanje se je glasilo »Kdo je/ so storilci mobinga, katerega ste doživeli ali mu bili priča?« Glede na prejšnja dva odgovora je bilo pričakovano, da večina intervjuvancev na to vprašanje ni odgovorilo. Odgovorila sta le dva in sicer študent in zaposleni, ki pravita, da sta bila priča mobingu povezanemu s spolom. Trdita, da je nadrejeni (iz drugega oddelka) zaposleni ženski govoril neprimerne stvari o njenem videzu. Moja opažanja glede storilcev mobinga so, da so storilci predvsem sodelavci in stranke. Sodelavci so pogosto nekoga izključili in ga obrekovali, opazila pa sem tudi posmehovanje, nesramnost in žalitve. Stranke pa se poslužujejo predvsem verbalnega nasilja, preklinjanja, izsiljevanja in groženj.

10.4.2 Mobing in spol v podjetju X

Glede mobinga in spola v podjetju X je vprašalnik vseboval dve vprašanji. Prvo se je glasilo »Ali ste opazili, da so ženske večkrat žrtve mobinga kot moški? Odgovor utemeljite.« Sedem oseb je pritrdilo, tri osebe pa ne. Zanimivo je bilo to, da so v prejšnjih odgovorih trdili, da niso

bili priča dejanjem mobinga, pri tem vprašanju pa niso odgovorili z »ne vem«, ampak so imeli svoje mnenje. Torej lahko sklepam, da so bili priča mobingu, vendar se tega ne zavedajo, ali pa to govorijo le iz izkušenj drugih in na podlagi svojega mnenja, ne pa lastnih izkušenj. Še vedno pa prevladuje odgovor »da«, kar se ujema z mojimi pričakovanju. Odgovor so utemeljili večinoma tako, da so ženske šibkejši spol, prav tako večina trdi, da se nad ženskami največkrat izvaja mobing povezan s spolom iz strani vseh- tako nadrejenih, sodelavcev in strank. Pogosto so odgovorili tudi, da so ženske bolj ranljive in si hitreje vsako dejanje vzamejo kot osebni napad in posledično dejanje mobinga. Tisti, ki so odgovorili z ne, pa trdijo, da so žrtve mobinga enakomerno porazdeljene glede na spol in da ni povezave med šibkostjo in s tem večjo dovzetnost za mobing.

Naslednje vprašanje je bilo »Ali ste opazili razlike med načini izvajanja mobinga, kjer so žrtve ženske in načini, kjer so žrtve moški?« Mnenja so zelo deljena. Pet oseb je odgovorilo z »da«, pet oseb pa z »ne«. Tisti, ki so vprašanju pritrdili so navedli, da je najpogostejša razlika ta, da so ženske večkrat žrtve spolnega nadlegovanja, moški pa so žrtve zaničevanja in oviranja pri možnostih napredovanja z različnih strani, kljub temu, da so do njega upravičeni. Ena izmed zaposlenih je odgovorila, da se ji zdi, da so ženske pogosto žrtve mobinga, če gredo na porodniški dopust oz. vzamejo bolniški staž zaradi bolnega otroka, če pa iste stvari stori moški, ga drugi ne obsojajo in ne obrekujejo oz. izključijo iz skupine tako pogosto kot ženske.

Moje mnenje je, da so ženske večkrat žrtve mobinga predvsem iz vidika spolnosti in sicer iz vseh strani, tako iz strani sodelavcev in nadrejenih, predvsem pa iz strani strank. Tipičen primer iz direktne prodaje v podjetju X, ki se dogaja na dnevni bazi je, ko pride moška stranka v center in mu zaposlena ženska želi pomagati, je njegovo prvo vprašanje, če je prisoten kakšen zaposlen moški, saj ženske ne znamo pomagati oz. »ne vemo zakaj se gre«. V takih primerih stranke ženske takoj ponižajo in jim ne pripisujejo dovolj velike sposobnosti in znanja, kljub temu, da tako ženske kot moški opravljamo enako delo, na enakem delovnem mestu. Nesposobnost pa v takih primerih pripisujejo le iz vidika spola, saj se to dogaja takoj ob vstopu stranke v center, preden z zaposlenim kakorkoli vzpostavi komunikacijo, da bi lahko ocenil ali mu zaposleni lahko pomaga z njegovimi problemi in željami ali ne.

10.4.3 Ukrepi pred mobingom v organizaciji X

Tretji sklop vprašanj sem posvetila ukrepom v zvezi z mobingom, tako preventivnim, kot kurativnim, za konec pa sem povprašala še po predlogih zaposlenih glede omejitve mobinga v organizaciji X.

Prvo vprašanje se je glasilo »Ali ste seznanjeni s preventivnimi ukrepi pred mobingom v organizaciji kjer ste zaposleni?« štiri osebe so odgovorile, da niso seznanjeni s preventivnimi ukrepi, 6 oseb je seznanjenih. Ko sem jih vprašala, kateri so preventivni ukrepi v organizaciji, kjer so zaposleni je vseh 6 odgovorilo, da je to pogovor na temo mobinga oz. ozaveščanje zaposlenih, ter vključenost v sindikat podjetja. Ko sem jih vprašala, če menijo, da njihov delodajalec zagotavlja dovolj preventivnih ukrepov pred mobingom, je bilo večino odgovorov »ne«. Moje mnenje je, da poudarka na preventivnih ukrepih ni dovolj, saj marsikdo od intervjuvancev ne opazi oz. ne razume kaj je preventivni ukrep pred mobingom. Sama sicer mislim, da je preventivnih ukrepov kar nekaj- razna druženja izven delovnega časa, dviganje motivacije zaposlenih, dokaj sproščeno delovno okolje. Veliko jih je odgovorilo poleg naštetega tudi, da je pomemben pogovor z nadrejenim, za kar je po mojem mnenju v našem oddelku direktne prodaje zelo dobro poskrbljeno, saj nam je direktno nadrejeni, torej poslovodja vedno dostopen za kakršnekoli probleme, velikokrat nas na rednih sestankih tudi vpraša s čim nismo zadovoljni, oziroma kaj bi spremenili-tako v procesu same prodaje, tako tudi pri odnosih v našem kolektivu. To nam omogočajo tudi obvezni letni razgovori, ki jih določa sam organizacijski pravilnik.

Drugo vprašanje v sklopu je bilo zastavljeno na isti način kot prejšnja vprašanja, le da zadeva kurativne ukrepe. Ko sem jih vprašala po seznanjenosti s kurativnimi ukrepi, je bilo večina odgovorov »ne«. Tisti, ki so odgovorili z »da«, so trdili, da ti ukrepi zajemajo pogovor oziroma prijavo mobinga direktnemu nadrejenemu ali kadrovske službi. Večina jih je potožilo, da bi pomagalo, če bi imelo podjetje nek pravilnik o mobingu in dejanju mobinga. Intervjuvanci prav tako v večini trdijo, da podjetje ne zagotavlja dovolj kurativnih ukrepov na temo mobinga. Moje mnenje je, da kurativni ukrepi so, saj zakon določa, da mora imeti vsako podjetje napisan pravilnik o mobingu. Obrazec za prijavo mobinga je dostopen vsem, res pa je, da pravilnika tudi sama nisem nikjer našla. Kadrovska služba bi morala omogočati lažji dostop do pravilnika o mobingu vsem zaposlenim, saj po mojem mnenju tudi dostopnost pravilnika, zaposlenim daje občutek neke varnosti oziroma, da so zaščiteni v primeru mobinga.

Zadnje vprašanje na vprašalniku se glasi »Kako bi vi omejili mobing v organizaciji, kjer ste zaposleni?« Vsi intervjuvanci so kot del odgovora navedli, da bi bilo pomembno predvsem organizirati izobraževanje na temo mobinga, torej kaj mobing sploh je, postopku prijave mobinga in posledice mobinga tako za žrtev kot za zaposlenega. Nekateri so odgovorili, da bi bilo potrebno jasno zastaviti naloge in cilje dela, ter ukiniti plačne razlike. Po mojem mnenju so naloge dovolj jasno zastavljene, plačne razlike pa nimajo nekega velikega pomena pri mobingu, očitno vsaj za večino ne.

10.5 Ugotovitve

Moje prvo raziskovalno vprašanje se je glasilo »**Ali so ženske zaposlene v direktni prodaji pogosteje žrtve mobinga kot moški?**« Iz prebranih raziskav, ki sem jih opisala v prejšnjih poglavjih (Rotundo in drugi v Escartin in drugi 2011; Robnik 2013, Resolucija o nadlegovanju na delovnem mestu 2001) je razvidno, da so ženske večkrat žrtve mobinga na delovnem mestu. Na podlagi mojih intervjujev in mojih opažanj mobinga nad ženskami v direktni prodaji podjetja X lahko sama zaključim enako. Torej so ženske večkrat žrtve mobinga kot moški, razlogi za to pa so različni. V Resoluciji o nadlegovanju na delovnem mestu iz leta 2001 opisujejo kot enega izmed razlogov, da so ženske večkrat občutljivejše na negativna dejanja, kar pa je izpostavilo tudi nekaj mojih intervjuvancev. Po mnenju nekaterih mojih intervjuvancev je razlog za večjo izpostavljenost žensk mobingu tudi neenakost spolov glede na višino plačila, odhodi na porodniške dopuste, ter več bolniških dopustov zaradi bolnih otrok, kar pa v svoji doktorski disertaciji iz leta 2013 opisuje tudi mag. Sonja Robnik. Razlikujejo se tudi načini izvajanja mobinga glede na spol. Escartin in drugi so leta 2011 ugotovili, da je dojetanje dejanj mobinga različno glede na spol. Moški naj bi bili bolj agresivni kot ženske, ženske pa bolj občutljive. Kot so avtorji predvideli, je več žensk omenilo čustveni zlorabo kot dejanje mobinga, moški pa so bolj izpostavili izolacijo, čeprav je bil delež skoraj enak ženskam. Moji intervjuvanci so različnost glede dejanj mobinga opredelili tako, da je po njihovem mnenju ženska večkrat žrtev mobinga zaradi spola, moški pa mobing občutijo kot preprečevanje napredovanja in dokazovanja na delovnem mestu, kljub upravičenosti.

Moje drugo raziskovalno vprašanje se je glasilo »**Ali so najpogostejši izvajalci mobinga v direktni prodaji stranke?**« Odgovora na to raziskovalno vprašanje nisem mogla pridobiti iz analize intervjujev, saj so intervjuvanci trdili, da niso bili nikoli žrtve in, da niso bili priča

izvajanju mobinga na svojem delovnem mestu v direktni prodaji podjetja X. Kljub temu, da na podlagi intervjujev nisem mogla odgovoriti pritrdilno na moja raziskovalna vprašanja, so moje izkušnje drugačne in bi na to raziskovalno vprašanje odgovorila pritrdilno. Raziskave, ki sem jih prebrala (Harris in Reynolds 2003; Grandey, Dickter in Sin 2004) so pokazale visok delež verbalne zlorabe iz strani strank. Mobing iz strani strank ima po mojem mnenju hude posledice za zaposlenega. Dormann in Zapf sta leta 2004 izvedla raziskavo, kjer ju je zanimalo ali je verbalna zloraba s strani strank pogostejši povzročitelj izgorelosti zaposlenega v primerjavi z mobingom povzročenim s strani ostalih zaposlenih v podjetju. Izkazalo se je, da so bili odgovori večinoma pritrdilni, torej sta lahko zaključila, da mobing iz strani strank povzroča večjo izgorelost in bolj pripomore k čustveni izmučenosti kot mobing iz strani sodelavcev in nadrejenih v organizaciji.

Poudarjam, da moje ugotovitve veljajo izključno za oddelek v direktni prodaji podjetja X, saj je vzorec premajhen za posploševanje.

11 SKLEP

Diplomsko delo je strukturirano tako, da sem najprej predstavila ključne pojme mobinga, definicijo, vrste in oblike mobinga, vzroke, posledice, ter ukrepe organizacije. Drugi del teoretične analize je obsegala analiza raziskav glede mobinga in spola, ter mobinga in vpletenosti strank v storitvenem sektorju. V zadnjem delu sem predstavila moje raziskovalno delo, ki so intervjuji, ter analizirala odgovore intervjuvancev.

V povezavi z raziskavami, ki sem jih prebrala na temo mobinga in spola, ter mobinga s strani strank sem po analizi intervjujev ugotovila, da so največkrat žrtve mobinga ženske, v direktni prodaji podjetja X pa izvajalci mobinga niso največkrat stranke. Nisem pridobila odgovora kdo je največkrat izvajalec mobinga, saj zaposleni v večini trdijo, da še nikoli niso bili priče mobingu in niso bili sami žrtve mobinga.

Glede na moja opažanja med opravljanjem dela v direktni prodaji podjetja X sem mnenja, da zaposleni v oddelku, kjer opravljam študentsko delo niso dovolj ozaveščeni o mobingu. Menim, da jim organizacija v kateri so zaposleni ni priskrbelo dovolj izobraževanj na to temo in tudi, če so bili kdaj žrtve mobinga, se tega niso zavedali. Po drugi strani bi lahko trdila, da ima sam kolektiv zelo dobre odnose, glede na to, da mobinga ne zaznavajo v veliki meri in glede na to, da v podjetju X tudi sama opravljam študentsko delo, lahko to potrdim. Zaposleni, ki so že vrsto let zaposleni v direktni prodaji podjetja X so po pripovedovanju na mobing s strani strank (neprimerno vedenje, grožnje, kričanje, izsiljevanje nesramnost) že »imuni«, oziroma si tega ne vzamejo osebno in spregledajo strankino obnašanje.

Mislim, da je poudarek na temo mobinga v direktni prodaji podjetja X premajhen. Mnogi zaposleni pravzaprav niti ne poznajo pojma mobing in tudi če ga, ne upajo ukrepati v primeru, da se počutijo žrtve. Po mojem mnenju mnogi ne ukrepajo, ker se bojijo izpostavljenosti, bojijo se odziva sodelavcev in nadrejenih, oziroma bojijo se samih posledic, ki jih prinese obtoževanje nekoga, da je izvajalec mobinga. Veliko zaposlenih je pod stresom tudi zaradi takih situacij, zdijo pa se jim nerešljive in se s problemom sprijaznijo, namesto soočijo.

V direktni prodaji podjetja X, je po mojih izkušnjah in po izkušnjah intervjuvancev delovno okolje sproščeno in prijetno, saj niso izpostavili veliko primerov mobinga. Res je, da se zaposleni med seboj večinoma razumejo in imajo korektne odnose med seboj in z nadrejenimi, vendar to še vedno ni opravičilo za pomanjkanje znanja o mobingu. To se lahko prepreči z rednim ozaveščanjem in izobraževanji na to temo, ter bolj jasne načine prijave mobinga.

12 LITERATURA

1. Brečko, Daniela. 2010. *Recite mobingu ne: Obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
2. Česen, Tanja, Mirjana Damej, Bećir Kečanović, Alenka Mordej, Simona Pečnik Posel, Franc Posel in Tanja Udrih Lazar. 2009. *Mobing, trpinčenje, šikaniranje..Nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva*. Maribor: POGUM: društvo za dostojanstvo pri delu.
3. Dolinar, Petra, Katja Eman, Maja Jere, Gorazd Meško in Iztok Podbregar. 2010. Trpinčenje na delovnem mestu – zaznavanje pojavnih oblik in odzivi. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo* 61 (3): 272-285
4. Dormann, Christian in Dieter Zapf. 2004. *Customer-related Social Stressors and Burnout*. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/8938866_Customer-Related_Social_Stressors_and_Burnout (20. julij 2017).
5. Escartin, Jordi, Denise Salin, Alvaro Rodriguez-Carballeira. 2011. *Conceptualization of Workplace bullying: Gendered rather than Gender Neutral?* Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/232568015_Conceptualizations_of_Workplace_Bullying_Gendered_Rather_Than_Gender_Neutral (20. julij 2017).
6. Ferrari, Elena. 2004. *Raising awareness on Mobbing*. Dostopno prek: <https://ec.europa.eu/justice/grants/results/daphne-toolkit/en/file/1483/download?token=ugcQUHFt> (25. julij 2017).
7. Grandey, Alicia A in Michael R. Frone. 2007. *Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor*. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/6547330_Verbal_Abuse_from_Outsiders_versus_Insiders_Comparing_Frequency_Impact_on_Emotional_Exhaustion_and_the_Role_of_Emotional_Labor (25. julij 2017).
8. *Kazenski zakonik (KZ-1)*. Ur. l. RS 55/2008. dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2008-01-2296/kazenski-zakonik-kz-1>. (25. julij 2017).
9. Povše Pesrl, Terezija, Mateja Arko Korošec in Marina Vrečar. 2010. *Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu: Vloga organizacije*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.

10. Robnik, Sonja. 2013. *Trpinčenje: spolna neenakost in vloga organizacije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Zajc, Anka. 2014. *Soustvarjanje zdravih odnosov v delovnem okolju: priporočila delodajalcem, vodjem in ostalim zaposlenim*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije.
12. --- 2016. *Soustvarjanje zdravih odnosov v delovnem okolju: primeri in rešitve*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije.
13. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013. dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2013-01-0784/zakon-o-delovnih-razmerjih-zdr-1>. (25. julij 2017).
14. *Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK)*. Ur. l. RS 45/2010. dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2010-01-2226/zakon-o-integriteti-in-preprecevanju-korupcije-zintpk>. (25. julij 2017).
15. *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A)*. Ur. l. RS 103/2007. dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/83126>. (25. julij 2017).
16. *Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)*. Ur. l. RS. 43/2011. dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2011-01-2039/zakon-o-varnosti-in-zdravju-pri-delu-zvzd-1>. (25. julij 2017).
17. Zaposleni A. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 22. avgust 2017.
18. Zaposleni B. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 22. avgust 2017.
19. Zaposleni C. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 22. avgust 2017.
20. Zaposleni D. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 22. avgust 2017.
21. Zaposleni E. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 22. avgust 2017.
22. Zaposleni F. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 22. avgust 2017.
23. Zaposleni G. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 22. avgust 2017.
24. Zaposleni H. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 22. avgust 2017.
25. Zaposleni I. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 22. avgust 2017.
26. Zaposleni J. 2017. Intervju z avtorico. Kranj, 22. avgust 2017.

Priloga A : vprašalnik

1. Ali ste bili na delovnem mestu že kdaj priča izvajanju mobinga in v kateri obliki?
2. Ali ste bili sami kdaj žrtev mobinga in v kateri obliki?
3. Kdo je/so bili storilci mobinga, katerega ste doživeli ali mu bili priča?
4. Ali ste opazili, da so ženske večkrat žrtve mobinga kot moški?
5. Utemeljite odgovor na prejšnje vprašanje.
6. Ali ste opazili razlike med načini izvajanja mobinga, kjer so žrtve ženske in načini kjer so žrtve moški?
7. Ali ste seznanjeni s preventivnimi ukrepi pred mobingom v organizaciji, kjer ste zaposleni?
8. Naštejte nekaj preventivnih ukrepov pred mobingom v organizaciji, kjer ste zaposleni.
9. Ali menite, da vaš delodajalec zagotavlja dovolj preventivnih ukrepov pred mobingom?
10. Ali ste seznanjeni s kurativnimi ukrepi mobinga v organizaciji, kjer ste zaposleni?
11. Naštejte nekaj kurativnih ukrepov mobinga v organizaciji, kjer ste zaposleni.
12. Ali menite, da vaš delodajalec zagotavlja dovolj kurativnih ukrepov mobinga?

13. Kako bi vi omejili mobing v organizaciji, kjer ste zaposleni?