

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOBING NA DELOVNEM MESTU KOT TEMELJNI DEJAVNIK  
STRESA**

Ljubljana, februar 2016

VALENTINA BERTONCELJ PFAJFAR

### **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Valentina Bertoncelj Pfajfar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Mobing na delovnem mestu kot temeljni dejavnik stresa, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Jano Žnidaršič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 10. 2. 2016

Podpis avtorice:

---

## KAZALO

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                        | <b>1</b>  |
| <b>1 OPREDELITEV IN VRSTE NASILJA NA DELOVNEM MESTU.....</b>                             | <b>2</b>  |
| 1.1 Fizično nasilje na delovnem mestu .....                                              | 3         |
| 1.2 Spolno nasilje na delovnem mestu.....                                                | 3         |
| 1.3 Psihično nasilje na delovnem mestu ali mobing .....                                  | 4         |
| 1.3.1 Razvojne stopnje mobinga.....                                                      | 5         |
| 1.3.2 Delitev mobinga .....                                                              | 7         |
| 1.3.2.1 Oblike mobinga .....                                                             | 7         |
| 1.3.2.2 Vrste mobinga.....                                                               | 8         |
| 1.3.2.3 Smer izvajanja mobinga .....                                                     | 8         |
| 1.3.3 Pojasnjevalni modeli mobinga.....                                                  | 9         |
| 1.3.4 Vzroki za mobing .....                                                             | 11        |
| 1.3.5 Najpogostejše doživete oblike mobinga.....                                         | 13        |
| 1.3.6 Posledice za žrtev in delodajalca .....                                            | 14        |
| 1.3.7 Ukrepi in preprečevanje psihičnega nasilja .....                                   | 16        |
| 1.3.7.1 Pravna podlaga za preprečevanje mobinga v Evropski uniji.....                    | 16        |
| 1.3.7.2 Pravna ureditev mobinga v Sloveniji.....                                         | 18        |
| 1.3.7.3 Ukrepi žrtev .....                                                               | 18        |
| 1.3.7.4 Ukrepi delodajalcev .....                                                        | 20        |
| 1.3.7.5 Žrtve mobinga so večinoma ženske.....                                            | 21        |
| <b>2 STRES NA DELOVNEM MESTU .....</b>                                                   | <b>23</b> |
| 2.1 Vrste stresa .....                                                                   | 27        |
| 2.2 Fiziologija stresa .....                                                             | 28        |
| 2.3 Težave in bolezni, povezane s stresom .....                                          | 29        |
| 2.4 Psihoterapija in druge oblike pomoči .....                                           | 30        |
| 2.5 Povezava med mobingom in stresom .....                                               | 34        |
| <b>3 MOBING KOT TEMELJNI DEJAVNIK STRESA – EMPIRIČNA .....</b>                           | <b>37</b> |
| <b>PREVERBA .....</b>                                                                    | <b>37</b> |
| 3.1 Metodologija raziskave, teza in raziskovalna vprašanja .....                         | 37        |
| 3.2 Rezultati .....                                                                      | 38        |
| 3.3 Diskusija rezultatov, omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave ..... | 52        |
| <b>SKLEP .....</b>                                                                       | <b>55</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                                                          | <b>57</b> |
| <b>PRILOGE</b>                                                                           |           |

## KAZALO SLIK

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Povezava med konfliktom-mobingom-stresom .....                                     | 36 |
| Slika 2: Grafični prikaz števila anketiranih .....                                          | 38 |
| Slika 3: Grafični prikaz anketirancev in odstotki posamezne skupine.....                    | 38 |
| Slika 4: Grafični prikaz izobrazbe anketirancev in njihovi odstotki posamezne skupine ..... | 39 |
| Slika 5: Grafični prikaz dejavnosti podjetja .....                                          | 40 |
| Slika 6: Grafični prikaz števila zaposlenih .....                                           | 41 |
| Slika 7: Grafični prikaz zakonske urejenosti mobinga .....                                  | 42 |
| Slika 8: Grafični prikaz nastanka mobinga po skupinah .....                                 | 42 |
| Slika 9: Grafični prikaz pojava mobinga in odstotki po skupinah .....                       | 43 |
| Slika 10: Grafični prikaz trajanja mobinga po skupinah .....                                | 44 |
| Slika 11: Grafični prikaz doživetih pojavnih oblik trpinčenja po skupinah .....             | 45 |

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 12: Grafični prikaz povzročiteljev mobinga in njihov odstotek po skupinah .....  | 45 |
| Slika 13: Grafični prikaz žrtev mobinga in njihovega odstotka po skupinah .....        | 46 |
| Slika 14: Grafični prikaz vpliva mobinga na počutje po skupinah .....                  | 47 |
| Slika 15: Grafični prikaz ukrepov žrtev in njihovega odstotka po skupinah .....        | 47 |
| Slika 16: Grafični prikaz ukrepov nadrejenih in njihovega odstotka po skupinah .....   | 48 |
| Slika 17: Grafični prikaz ukrepov nadrejenih II in njihovega odstotka po skupinah..... | 48 |
| Slika 18: Grafični prikaz pomoči žrtvi po skupinah .....                               | 49 |
| Slika 19: Grafični prikaz predstavitev stresa in njegovega odstotka po skupinah .....  | 50 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Psihično nasilje po svetu in po panogah.....                             | 14 |
| Tabela 2: Posledice mobinga.....                                                   | 15 |
| Tabela 3: Znaki stresa .....                                                       | 24 |
| Tabela 4: Število anketiranih in njihov odstotek.....                              | 38 |
| Tabela 5: Starost anketiranih in njihov odstotek.....                              | 38 |
| Tabela 6: Izobrazba anketiranih in njihovi odstotki posamezne skupine.....         | 39 |
| Tabela 7: Dejavnost podjetja in njihovi odstotki .....                             | 40 |
| Tabela 8: Prikaz števila zaposlenih in njihovi odstotki.....                       | 41 |
| Tabela 9: Zakonska urejenost mobinga in odstotki posamezne skupine .....           | 41 |
| Tabela 10: Nastanek mobinga po skupinah in njihov delež.....                       | 42 |
| Tabela 11: Pojav mobinga in odstotki po skupinah .....                             | 43 |
| Tabela 12: Trajanje mobinga in odstotki po skupinah .....                          | 43 |
| Tabela 13: Doživete pojavne oblike trpinčenja in njihov odstotek po skupinah ..... | 44 |
| Tabela 14: Povzročitelji mobinga in njihov odstotek po skupinah .....              | 45 |
| Tabela 15: Žrtve mobinga in njihov odstotek po skupinah.....                       | 46 |
| Tabela 16: Vpliv mobinga na počutje in njihov odstotek po skupinah.....            | 46 |
| Tabela 17: Ukrepi žrtev in njihov odstotek po skupinah .....                       | 47 |
| Tabela 18: Ukrepi nadrejenih in njihov odstotek po skupinah.....                   | 48 |
| Tabela 19: Ukrepi nadrejenih II in njihov odstotek po skupinah .....               | 48 |
| Tabela 20: Pomoč žrtvi .....                                                       | 49 |
| Tabela 21: Predstavniki stresa in njihov odstotek po skupinah .....                | 50 |
| Tabela 22: Pojavnost stresa .....                                                  | 51 |
| Tabela 23: Primerjava stresa v različnih podjetjih lesne panoge .....              | 53 |

## UVOD

Ko se konflikti v delovnem okolju pojavljajo vse pogostejše ter s tem škodijo psihičnemu in fizičnemu zdravju zaposlenih, začnemo govoriti o mobingu. Mobing je pojav, ki je v Evropi iz leta v leto vse bolj razširjen in je direktno vezan na stres v službi. Predstavlja različne vrste pritiskov in šikaniranj ter sovražno obnašanje do zaposlenih v določeni sredini. Pritiski, kot so dajanje preveč ali premalo zahtevnih nalog, njihovo odvzemanje, premišljeno, žaljivo in neprijazno ravnanje z zaposlenimi, začnejo sčasoma na posamezniku puščati tako fizične kot psihične zdravstvene posledice. Vsaka organizacija bi morala dajati večji pomen dobrim odnosom med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, ker ob neustrezni in ne dovolj dobri komunikaciji v njenem delovnem okolju vse pogostejše prihaja do konfliktov. Sam konflikt znotraj delovne skupine ni vedno negativen, temveč je občasno tudi zaželen, ker lahko delovna skupina s konfliktom pride do zelo dobrih rešitev določenih problemov.

V definiciji švedskega delovnega psihologa Leymanna (1998) je mobing opredeljen kot: motena komunikacija v službi, zelo veliko se pojavljajo konflikti med različno hierarhično določenimi sodelavci, pri tem pa je žrtev mobinga v podrejenem položaju in je direktno izpostavljena dolgoročnemu trpinčenju različnih števil oseb. Cilj storilca je, da žrtev psihičnega nasilja izgubi službo.

Na delovnem mestu so prisotni številni dejavniki stresa (stresorji), kot so npr. čezmerne obremenitve, povečana odgovornost, zaposleni v službi niso zadovoljni, ob sebi imajo prekomerno tekmovalne sodelavce in hkrati občutek, da ne ustrezajo zahtevam v službi, zato se tudi zaposleni med sabo slabo razumejo (Možina, 1998, str. 372).

V prvem delu magistrskega dela Mobing na delovnem mestu kot temeljni dejavnik stresa sem predstavila tri vrste nasilja: fizično, spolno in psihično nasilje. V nadaljevanju sem podrobno opisala psihično nasilje ali mobing, in sicer vrste mobinga, pojasnjevalne modele mobinga, najpogostejše doživete oblike mobinga, posledice za žrtev in delodajalca, preprečevanje mobinga. Sledijo pravna ureditev mobinga v Evropski uniji, v Sloveniji, ukrepi žrtev in delodajalcev, v zadnjem poglavju prvega dela pa sem opredelila, da so žrtve mobinga večinoma ženske. Avtorji različno opredeljujejo mobing in stres, njune vrste, vzroke za nastanek mobinga v nekem delovnem okolju ter njegove posledice za žrtev in delodajalca. V drugem delu je predstavljen stres, in sicer vrste stresa, fiziologija stresa, težave in bolezni, povezane s stresom, psihoterapija in druge oblike pomoči. V zadnjem poglavju drugega dela sem opisala skupne točke med mobingom in stresom v službi. V tretjem delu bo podana analiza ankete, iz katere izhajajo rezultati stanja mobinga in stresa v podjetjih škofjeloškega območja. Predstavljeno je tudi, koliko so zaposleni v resnici pod vplivom mobinga in stresa, kako posamezniki in organizacije ukrepajo proti njima, kakšne so njune posledice v smislu zdravstvenih težav za posameznika in kolikšni so v tem primeru stroški za organizacijo. Raziskava temelji na praktičnih izkušnjah zaposlenih v okolici Škofje Loke, Kranja, Selške in Poljanske doline. Na koncu so podane sklepne ugotovitve, ki bodisi ovržejo ali potrdijo postavljena raziskovalna vprašanja ter podajo rešitve za nadaljnje raziskave v podjetjih.

Namen magistrskega dela je raziskati področje mobinga in stresa na delovnem mestu v organizacijah na območju Škofje Loke, Kranja, Selške in Poljanske doline. S pomočjo raziskave ugotavljam, ali se mobing in stres pojavljata na delovnih mestih. Zanima me tudi

povezava med neodvisno spremenljivko mobing in odvisno spremenljivko stres v regresijski analizi.

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali se mobing v podjetjih in organizacijah Selške in Poljanske doline, Škofje Loke in Kranja pojavlja in kakšen vpliv ima na zaznavanje stresa. Za doseg cilja postavljam osrednjo tezo: »Mobing na delovnem mestu predstavlja temeljni dejavnik stresa.«

Osrednjo tezo podpirajo naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali je mobing prisoten na delovnih mestih v proučevanih podjetjih?
- Ali je stres prisoten na delovnih mestih v proučevanih podjetjih?
- Ali se mobing izvaja samo v poklicih višjega nivoja?
- Ali se stres zaznava samo v poklicih višjega nivoja?
- Ali na zaznavanje stresa vpliva več dejavnikov, med katerimi ima mobing največji pomen?

## **1 OPREDELITEV IN VRSTE NASILJA NA DELOVNEM MESTU**

Številne študije s področja nasilja na delovnem mestu so pokazale, kako njegove različne vrste negativno vplivajo na zaposlene in delodajalce ter na njihovo produktivnost. V zadnjih letih je bilo tako na področju delovnih razmer opravljenih veliko raziskav, ena izmed njih je Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah (Parent-Thirion, Fernandez Macias, Hurley & Vermeylen, 2007). Vse raziskave opozarjajo na pomen zdravega delovnega okolja, v katerem posamezniki razvijejo svoje sposobnosti in ustvarjalnost ter pridobivajo nova znanja. Za doseg tega ideala v organizaciji je zelo pomembno zmanjšati stres v službi, za njega je razvidna vsestranska prisotnost. Največ stresa na delovnem mestu je v poklicih višjega in zahtevnejšega nivoja, v katerem so zaposleni šolski in zdravstveni delavci.

Nasilje na delovnem mestu povzroča zaposlenim zelo resne težave. Te težave se pojavljajo tako v fizični kot tudi psihični obliki. Za fizično nasilje se smatra vsakršno obračunavanje telesnega trpinčenja ljudi proti enemu ali celi skupini zaposlenih, posledica pa je tako fizična kot psihična škoda. Psihično nasilje, s katerim je moten psihični, duševni, duhovni, moralni ali socialni razvoj, pa pomeni namerno izkazovanje nadvlade enemu zaposlenemu ali vsem zaposlenim v podjetju (Di Martino, Hoel & Cooper Cary, 2002).

Nasilje na delovnem mestu je širok pojem, zajema predvsem dolgoročno psihično trpinčenje, ki se namerno izvaja na posamezniku. Definicija trpinčenja v službi vsebuje nekaj skupnih točk kot so izkoriščanje nadmoči, uporaba fizične moči, s čimer storilec vstopa v zaseben prostor žrtve in krši njene osebne pravice. Skupna točka vseh trpinčenj je moč (Lešnik & Klemenc, 2011). V praksi poznamo tri vrste nasilja, predstavljene v nadaljevanju.

## **1.1 Fizično nasilje na delovnem mestu**

Pri fizičnem nasilju gre za fizično pretepanje in izkoriščanje žrtve. Fizično nasilje je usmerjeno na dostojanstvo in pravice človeškega telesa. Vsako fizično trpinčenje nasilnežu omogoča povzročitev bolečin, storilec pa pri tem dolgoročno občuti psihične posledice (Kuhar, 1999).

Torej lahko rečemo, da fizično nasilje predstavlja odnos med dvema posameznikoma ali skupinama, v katerem napadalec z napadi fizične moči izkorišča žrtev. Gre za fizična dejanja in prevladovanje moči, katere skupna točka je izkoriščati in odstraniti žrtev. Fizično nasilje, za razliko od preostalih vrst nasilja, poteka največkrat za zaprtimi vrati in je torej očem prikrito. Gre pa za najprepoznavnejšo obliko nasilja, saj pušča najhujše dokaze na žrtvi. Tovrstna oblika trpinčenja v službi se lahko pojavi na sodišču, saj obstajajo čvrsti dokazi o zlorabi žrtve. To nasilje je usmerjeno na pravice človekovega telesa oziroma življenje. Fizično nasilje pogosto predstavlja povečanje v najvišjo točko psihičnega trpinčenja. Žrtve teh oblik trpinčenja so zaposleni na različnih delovnih mestih, največkrat pa so to šibkejši ljudje.

Posledice fizičnega nasilja so vidne. Gre za modrice, zlomljene kosti, invalidnost, pri tem pa je tudi prizadeto mentalno zdravje. Med oblikami telesnega trpinčenja so najpogostejše: klofutanje, brcanje, odrivanje, davljenje, pretepanje, boksanje; najhujšo obliko predstavljajo pištole, revolverji, puške. Gre torej za vse fizične stike, ki trpinčeni osebi nastajajo določene bolečine.

## **1.2 Spolno nasilje na delovnem mestu**

Pri spolnem nasilju gre za specifično obliko telesnega trpinčenja, pri tem se trpinčena oseba ne more umakniti spolnemu trpinčenju, zaradi njega ima resne in škodljive posledice. V javnosti je pogosto prisotno mnenje, da so žrtve te oblike agresije predvsem mlajše ženske. Žrtve so tudi starejše ženske, niso pa izključeni niti moški. V vlogi nadlegovalcev večinoma niso nadrejeni, temveč sodelavci, ljudje istega ranga. Trpinčene osebe so lahko tudi ženske pred vstopom v pokojnino, niso pa izključeni niti moški. Žrtve pogosto same sebe krivijo za to dejanje, jim je nerodno in o trpinčenju ne govorijo rade. Vseh dejanj ne štejemo pod spolno trpinčenje. Pri tem je pomembno, kako žrtev obravnava in dojema določeno trpinčenje. Merila za sprejemljivo ali nedopustno ravnanje določa vsaka oseba sama. Definicija spolnega nasilja je sledeča: spolno trpinčenje pomeni izkoriščanje telesne nedotakljivosti predvsem na določenem spolu. Pri tem se ogroža dostojanstvo žensk in moških v službi; vsebuje telesno, govorno in negovorno ravnanje (Kozmik, 1999, str. 19).

Telesno nasilje v službi je lahko fizično ali pa verbalno. Med spolno trpinčenje spada kakršno koli dolgotrajno objemanje, božanje po določenih delih telesa, prisiljen spolni odnos, prisilno fotografiranje in slačenje določenih del oblačil. Govorne oblike pa zajemajo poživžgavanje za določeno osebo, namige in pogledi za določeno osebo, pri čemer so izraženi glasni komentarji. Na koncu so izražene opazke, kakšne telesne lastnosti ima določena oseba.

### 1.3 Psihično nasilje na delovnem mestu ali mobing

Najbolj razširjena oblika trpinčenja v službi je psihično nasilje. Slovenski izraz za tovrstno dejanje mobing se je razvil iz angleške besede *mobbing*.

Davenport, Distler Schwartz, Pursell Elliot mobing razlagajo kot »čustveni napad«. Začetek mobinga se kaže v nespoštljivem in škodljivem vedenju. Sovražno okolje do žrtve se ustvari z namigovanji, govoricami in javno diskreditacijo. V tem okviru določena zaposlena oseba sestavi skupino iz preostalih zaposlenih z namenom, da bi v dolgoročnih dejanjih izkoristili in odstranili sovražno osebo iz službe (Lešnik & Klemenc, 2011).

Definicija mobinga vključuje naslednja dejstva: mobing je načrtovana oblika izvajanja pritiska na posameznika; vsak mobing se začne s konfliktom, dejanje je hoteno in se dogaja vsaj šest mesecev skupaj. Ne obstaja samo ena definicija, ki bi pojasnila, kaj točno je trpinčenje v službi. Številni avtorji pa opredelijo ta pojav na svoj način. Razlaga tega pojma se različno opredeli po državah. Tako je npr. za Združene države Amerike značilno, da se govori o zlorabi zaposlenega (*»employee abuse«*) ali terorju na delovnem mestu (angl. *»workplace terrorism«*). Beseda mobing se pogosteje koristi v evropskih državah, primer Nemčije, Italije, Švedske... V Veliki Britaniji pa je prisoten izraz *»workplace bullying«*. V Franciji so psihične posledice mobinga poimenovali kot »harc element moral« (Mlinarič, 2006, str. 19).

Mlinaričeva (2006, str. 19) mobing razume kot »šikano« (pojavlja se vsaj enkrat na teden), trajajočo daljše časovno obdobje (več kot šest mesecev). Končna točka psihičnega trpinčenja je izločitev žrtve iz službe. Torej psihično trpinčenje ni enkratno dejanje, niti ne gre za prepir med dvema enakovrednima sodelavcema, niti za kakršenkoli nasilen odnos med zaposlenimi. A vendar vsa dejstva naredijo neučinkovito vzdušje v službi, pri čemer vsi zaposleni sodelavci občutijo slabo vzdušje. Velikokrat so žrtve psihičnega trpinčenja s strani odgovornih oseb prikazane kot ključni krivci določenih težav, katerih sami niso zmožni oziroma jih nočejo rešiti (Mlinarič, 2006, str. 19).

Švedski delovni psiholog in raziskovalec nemškega rodu Heinz Leyman (Urdih Lazar, 2006, str. 8), ki je prvi začel uporabljati besedo mobing, si je ta izraz izposodil od etnologa Kondrada Lorenza, ki je z njim opisal obnašanje živali v krdelih. Beseda mobing označuje proces, ko so določene živali združene v tropu proti eni živali izmed svojih članov, ga napadejo in preženejo iz skupine, velikokrat povzročijo njegovo smrt.

Leta 1984 je Leyman skozi svoje raziskave, v katerih je skozi proučevanje obnašanja otrok do obnašanja zaposlenih na delovnem mestu. Bil je prvi znanstvenik, ki je pojasnil, kaj je psihično trpinčenje med sodelavci v službi. Mobing opredeljuje kot sovražno in neetično konfliktno komunikacijo z določeno osebo, ki je potisnjena v brezizhoden položaj. Ob tem je treba opozoriti, da vsak konflikt ni mobing, saj vsak posameznik drugače razmišlja, ima drugačne cilje in poglede na delo, hkrati pa mobing dojema vsak po svoje.

Določena dejanja psihičnega nasilja je Leymann razdelil v 5 skupin, glede na njihove lastnosti (Kostelić-Marić, 2007, str. 27):

- Prva kategorija so dejanja, ki omogočajo govor in primerne pogoje za pogovor med sodelavci. Trpinčeni osebi je onemogočeno izražanje in podajanje svojih mnenj,

prekinja se jo v komunikaciji, nanjo se kriči, stališča so zasmehovana, pogosto se jo kritizira (Leymann, 1996)...

- V drugo kategorijo sodi, da bi se trpinčena oseba čim manj družila s sodelavci. Trpinčeni osebi se onemogoči pogovor in sodelovanje med zaposlenimi, nihče noče govoriti s trpinčeno osebo, lahko bi rekli, da v službi ni več pomembna za druge zaposlene, premesti se jo v delovni kotiček, daleč proč od ostalih zaposlenih, nadrejeni ali sodelavci prepovejo stike z žrtvijo (Leymann, 1996) ...
- Tretjo kategorijo predstavlja trpinčeno osebo kot slabo osebo, kot npr. kritičen pogovor s trpinčeno osebo, zasmehovanje trpinčene osebe v smislu, da ni normalna, izvajanje lažnih podatkov, da trpinčena oseba nima urejenega zasebnega življenja, javnost mora izvedeti samo najslabše novice o trpinčeni osebi in jo označiti kot prepirljivo, zmešano, nenormalno osebo (Leymann, 1996) ...
- V četrto kategorijo spadajo napadi na kvaliteto trpinčene osebe v kariernem in zasebnem življenju, pri čemer se žrtvi vzamejo službene obveznosti, nenadoma za trpinčeno osebo ni več primerne dela ali pa ga ji nadrejeni naložijo preveč, velikokrat trpinčena oseba ni sposobna dovolj dobro opraviti delo ali pa ga opravi zelo hitro in dobro, pogosto ji je onemogočeno, da bi normalno opravila svoje delo (Leymann, 1996)...
- V peto skupino pa sodijo direktni napadi na zdravstveno stanje trpinčene osebe. Trpinčeni osebi so naložene težje fizične naloge, sodelavci žrtvi grozijo s telesnim obračunavanjem ali pa jo celo fizično napadajo, pogosto pa je tudi odkrito spolno nadlegovanje (Leymann, 1996)...

Kostelić- Marić, (2007, str. 27) navaja definicijo mobinga iz francoskega Zakona o psihičnem nasilju oziroma Zakona družbene modernizacije, št. 2002-73 z dne 17. 1. 2002. Omenjeni zakon definira psihično nasilje kot psihološko izživljanje iz trpinčene osebe, ki se pogosto izvajajo v nekaterih oblikah, katerih končna točka je uničenje razmer v službi. Te razmere lahko povzročijo uničenje posameznikovih pravic in človeškega dostojanstva, ali pa se uničuje trpinčeni osebi psihično in fizično zdravje ali uniči nadaljnjo kariero.

V definiciji švedskega delovnega psihologa Leymanna (1998) je mobing opredeljen kot: motena komunikacija v službi, zelo veliko se pojavljajo konflikti med različno hierarhično določenimi sodelavci, pri tem pa je žrtev mobinga v podrejenem položaju in je direktno izpostavljena dolgoročnemu trpinčenju različnih števil oseb. Cilj storilca je, da žrtev psihičnega nasilja izgubi službo.

Raziskovalci so opredelili štiri faze oziroma razvojne stopnje mobinga, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

### **1.3.1 Razvojne stopnje mobinga**

#### **Konflikt**

Začetek mobinga se kaže v konfliktu med dvema ali več zaposlenimi. Pojavi se takrat, ko imajo posamezniki različna in nasprotujoča si stališča ter se nobeden zaposleni ne potruži, da bi se konflikt pravilno uredil, temveč se le zaostre – tako pride do mobinga. Če se v organizaciji zavedajo, predvsem nadrejeni, da je zgodnje reševanje konfliktov ključnega pomena, se lahko mobing zaustavi že v zgodnji fazi razvoja in tako ne prihaja do večje finančne škode, ki jo lahko utрпи organizacija. Če pa v organizaciji konfliktu ne posvetijo dovolj pozornosti ali pa zanj ne najdejo ustrezne rešitve, se ta konflikt razvije v mobing. Situacija in neugodni trenutki se med sodelavci zaostrijo in postajajo vedno hujši ter se v

končni fazi razvijejo v zasebne konflikte. Konflikt tako postane nepomemben in zato postane nasilno dejanje ter nastane psihično nasilje (Tkalec, 2006, str. 7–8).

### **Psihoteror**

Ker se prepir ni rešil in so ga potisnili na »stranski tir«, se nasilje na trpinčeno osebo večkrat ponovijo in so vedno bolj krepki. S strani napadalca so napadi na žrtev načrtno izmišljeni in izvajani, v organizaciji se pojavljajo neprijetne neresnice o žrtvi, zaposleni do žrtve niso nikoli prijazni, vedno so muhasti, nezaupljivi, izognejo se vsakršnemu pogovoru z njo, saj hočejo z njo pretrgati vse stike. Žrtev težko vzpostavi kakršen koli stik z napadalcem ali z drugimi sodelavci. Čeprav se posameznik trudi vzpostaviti normalen odnos s sodelavci, ki mu je potreben zaradi občutka varnosti in podpore, ga sodelavci zavračajo (Tkalec, 2001, str. 913).

### **Disciplinski ukrepi**

Psihoteror in konflikti prinašajo zaposlenim posledice, zaradi katerih se zatekajo v bolniško odsotnost, kar negativno vpliva na njihovo prisotnost pri delu. Poslabšata se tudi koncentracija pri delu in delovna storilnost, delavec postane neučinkovit in neproduktiven. Nadrejeni, ki je sicer do tega trenutka ostal nevtralen, je prisiljen ukrepati za dobrobit podjetja. Prvi ukrep, ki ga bo nadrejeni storil, je opomin, s katerim je zaposleni opozorjen na napake in slabe rezultate dela. Ti ukrepi pa za delavca zopet predstavljajo nove nepravilnosti. Eden izmed začetnih ukrepov je tudi premestitev delavca na drugo delovno mesto – delodajalec upa, da bo tako rešil problem, saj ne ve, kako bi se z njim drugače spopadel (Cvetko, 2003, str. 901). Ključna napaka nadrejenega v določeni točki je, da velikokrat osebne ugotovitve oblikuje na izkušnjah, katere so nastale v predhodnih točkah. Razlogov za težave ne išče v delovnem okolju, kjer žrtev dela, temveč v njeni osebnosti in njenih osebnih značilnostih.

Slab ugled bo žrtev spremljal tudi na novo delovno mesto, tako tudi ta rešitev žrtvi ne bo prinesla novega začetka. V primeru, da bo mobing trajal eno leto ali več, se psihični in fizični simptomi poslabšajo in lahko uničijo tako zasebno kot socialno življenje žrtve. Žrtve mobinga poročajo o depresiji, o nesmiselnosti svojih ravnanj, zato je v tej fazi povečana možnost jemanja tablet, pitje alkoholnih pijač in mamil, lahko pride tudi do samomora (Gogič, 2004, str. 26).

Tovrstni ukrepi situacije ne izboljšajo, temveč jo lahko le še dodatno zaostrijo. Zaposleni postane v očeh nadrejenega nezaželen. Nadrejeni se pogosto niti ne dojema, da se v organizaciji pojavlja psihično nasilje. Ne zaveda pa se tudi, da z disciplinskimi ukrepi poslabšuje situacijo žrtve in ji s tem še bolj škoduje. Lahko pa je nadrejeni tisti, ki izvaja mobing, in se dobro zaveda, da s tem povzroča psihično nasilje nad zaposlenim, ter to izkorišča sebi v prid, saj se skuša zaradi slabših rezultatov zaposlenega znebiti.

### **Prekinitev delovnega razmerja**

Mobing se skoraj v vseh primerih konča s prekinitvijo delovnega razmerja, pri čemer se za odpoved lahko odloči žrtev sama ali pa je pobudnik delodajalec, ki želi končati delovno razmerje na podlagi slabih delovnih rezultatov zaposlenega, žrtve mobinga. Žrtve pogosto koristijo tudi bolniško odsotnost. Žrtev v veliko primerih ne oporeka taki odločitvi in tudi sama privoli v sporazumno prekinitev delovnega razmerja (Zupan, 2007, str. 14).

Zaposlitev na novem delovnem mestu je zelo malo verjetna, saj zaposleni ne bi bil sposoben prenesti vseh pritiskov novega delovnega mesta, čeprav bi bili ti sprejemljivi za kogar koli brez podobnih izkušenj (Zupan, 2007, str. 14). Ponovna zaposlitev žrtve mobinga je skoraj nemogoča zaradi telesne in duševne labilnosti, njen ugled pa je tako okrnjen, da ni več zmožna prenesti pritiskov novega delovnega mesta. Tako pogosto edino možnost predstavlja invalidska upokojitev (Tkalec, 2001, str. 912).

### 1.3.2 Delitev mobinga

Mobing izkorišča tisti, ki je močnejši, zato se trpinčene osebe težko uprejo. Med vsemi oblikami nasilja ga je tudi najtežje dokazati. Proti mobingu se je težko boriti, pri čemer je za žrtev najbolj boleča odstranitev iz delovnega in socialnega okolja. Poznamo štiri skupine različnih oblik mobinga, katerega žrtve so sodelavci na različnih delovnih mestih.

#### 1.3.2.1 Oblike mobinga

Tudi v Sloveniji so uveljavljeni angleški nazivi za mobing in pogosto niti nimamo na voljo primerne prevoda. Glede na rang žrtve se mobing deli na (Sindikat poštnih delavcev, 2012):

- *bullying* pomeni psihično nasilje od nadrejenega na podrejenega, takšen mobing je zelo nasilen, občasno povezan tudi s pretepanjem in s fizičnim obračunavanjem;
- *bossing* je mobiranje s strani nadrejenega na podrejene, ta oblika nima tako brutalne oblike kot predhodna, iz tega sledi, da je ta oblika psihičnega trpinčenja prav tako aktivna. Največkrat ta oblika trpinčenja pomeni, da trpeči zaposleni nima pogojev, da bi se umaknil takšnemu nasilju in borba proti nadrejenemu nima smiselnega zaključka;
- *mobbing* predstavlja psihično trpinčenje med zaposlenimi, ki so si enakovredni glede položaja v organizaciji. Določena skupina zaposlenih se zbere v skupino in deluje proti določenemu posamezniku, verjetno zaradi njegovih drugačnih lastnosti kot so poseben človek, nadpovprečno inteligenčen ali pa ima občutek za pravičnost;
- *staffing* to obliko psihičnega trpinčenja izvaja podrejeni nad nadrejenim največkrat se izvaja v javnih ustanovah, bankah, organizacijah, kjer se zaposleni, organizirani v skupino, premestijo nadrejenega na drug oddelek. Bodoči nadrejeni sodelavec ima težko nalogo voditi oddelek, saj podrejeni sodelavci ne zaupajo in ne posredujejo pravih informacij za nadaljno uspešno delo. Velikokrat se podrejeni norčujejo in žalijo nadrejenega ali pa ne upoštevajo njegovih navodil.

V modernem času je prisoten tudi pojav sodobnih oblik mobinga:

- Zunanji mobing, ki ga izvaja neka druga oseba, ki ni zaposlena v organizaciji. Takšno trpinčenje izvaja oseba, ki je lahko podjetnik, kupec ali dobavitelj.
- Lažni mobing se pojavi v primeru, ko gre za zlorabo položaja zaposlenega v organizaciji v neresničnih podatkih prijav, kaj se v resnici dogajalo v podjetju in kdo bi lahko bil kriv. Takšne prijave izvajajo osebe, ki so ogrožene na svojih delovnih mestih in s tem preusmerijo krivdo na drugega posameznika v organizaciji. Takšno nasilje se rado pojavi, ko so na vidiku stečaji, pripojitve podjetij in prevzemi podjetij.

- E-mobing, ki predstavlja novejšo različico nasilja v sodobni družbi. Gre za dejanja kot so (Brečko, 2013, str. 1-14):
  - o namerno pošiljanje okuženih datotek,
  - o vdiranje v računalniške programe,
  - o spreminjanje kod brez vnaprejšnjega obveščanja zaposlenih,
  - o navodila v obliki hujših pritiskov nad zaposlenimi, da še isti dan opravijo težje naloge po elektronski pošti za katere izvejo zadnji trenutek, da jih morajo opraviti,
  - o na koncu delovnega dne zaposleni dobijo navodila, da morajo dobro in kvalitetno opraviti nalogo. Pri tem zaposleni doživi psihični pritisk,
  - o nekulturni pogovori med zaposlenimi v organizaciji preko računalniških sporočil. Sporočilo se pošilja širšemu krogu zaposlenih z možnostjo izločitve zaposlenega, kateri je pisal prvotno sporočilo.

### **1.3.2.2 Vrste mobinga**

Ločimo tri različne skupine psihičnega trpinčenja med zaposlenimi:

- eden zaposleni proti drugemu zaposlenemu,
- večje število zaposlenih proti posamezniku,
- določena skupina proti drugi grupi zaposlenih.

V večini primerov se mora žrtev spopasti z večjim številom napadalcev. Eden izmed razlogov za mobing v skupini so ljubosumje in napetosti med člani ter notranji problemi, zaradi česar izberejo nezaželeno osebo, na kateri se pokaže kateri zaposleni je močnejši in sposobnejši, s čimer povečujejo sami sebe in izživijo lastne frustracije (Tkalec, 2001, str. 918).

### **1.3.2.3 Smer izvajanja mobinga**

Glede na smer izvajanja mobinga torej tega delimo na:

- vodoravni oziroma horizontalni,
- navpični oziroma vertikalni mobing.

Navpični mobing je vezan na okoliščine, kjer nadrejeni izvaja psihično trpinčenje nad podrejenim zaposlenim. Druga situacija je vezana na izvajanje psihičnega trpinčenja nadrejenega nekaj časa nad enim zaposlenim, nato nad drugim zaposlenim, dokler ne uniči celotne skupine zaposlenih v organizaciji. Temu pravimo strateški mobing ali »bossing«. Tretja situacija pa predstavlja problem, ko večje število zaposlenih izvaja psihično trpinčenje nad nadrejenim zaposlenim. Vodoravni ali horizontalni mobing se dogaja, med člani organizacije na enaki teževni stopnji izvajanja nalog. Želja povzročitelja mobinga je, da se nekoga odstrani iz delovnega mesta, razlog tega pa je lahko ogroženost, ljubosumje, nezdravi karierizem ali zavist. Pogosto smo priča lažnemu prepričanju, da bo odstranitev enega posameznika vodila drugega k napredku v karieri. Pogosto se zaradi tega zgodi, da si večje število zaposlenih zaradi organizacijskih problemov, nevoščljivosti ali ljubosumnosti izberejo nezaželeno osebo, s čimer hočejo zaposleni prikazati, kdo je najboljši v organizaciji. Eden izmed virov iz sosednje Italije govori o tem, da je navpičnega mobinga

55 %, vodoravnega mobinga pa 40 %, 5% psihičnega trpinčenja pripada skupini podrejenih zaposlenih, ki izvajajo psihično trpinčenje nad nadrejenim (Brečko, 2012).

### **1.3.3 Pojasnjevalni modeli mobinga**

Med vzroke mobinga uvrščamo tri različne pojasnjevalne modele psihičnega trpinčenja. Prvi pojasnjevalni model zajema dejavnike v podjetjih. V drugem modelu so zajeti dejavniki medsebojnega obnašanja zaposlenih v organizaciji, z načinom komuniciranja in vodenja posameznikov, ki vodi v nemogoče obnašanje zaposlenih. Tretji model zajema značilnosti vsakega posameznika pojasnjene z nastankom nemogočega vedenja. Nekateri znanstveniki so naklonjeni prvemu, drugemu ali tretjemu modelu. Vsi naštetih modeli se značilnostno prepletajo in ni možnosti, da bi vsaj en model bil izključen in se ne bi bil v ničemer podoben z ostalimi modeli. Leymann je pripadnik modela, ki poudarja organizacijske dejavnike, Einarsen in ostali pa se bolj zanimajo za model, kateri zajema medsebojno obnašanje zaposlenih v organizaciji (Einarsen in Hoel v Urdih Lazar, 2008).

#### **Model osredotočen na organizacijske dejavnike v organizaciji**

Med najpomembnejše organizacijske dejavnike, ki zajemajo določene vzroke psihičnega trpinčenja v podjetju, prištevamo (Leymann, 1998):

- Različni pogoji za delo v podjetju: globalizacija je zaznamovala povečanje konkurenčnosti, pri čemer so se podjetja morala preusmeriti in ohraniti nizke stroške. S tem so se povečali pritiski (Hoel & Salin, 2003, str. 204);
- Kako je delo organizirano po enotah podjetja in delovnih procesov prav tako vpliva na pojav psihičnega trpinčenja. S psihičnim trpinčenjem sta najbolj povezana konflikt vloge in nejasnost vloge (Salin, 2003, str. 22). Konflikt vloge je povzročen takrat, ko so dana sporočila jasna, vendar jih je nemogoče izpolniti in udejanjiti. Sodelavci občutijo, da je naloga vsebinsko jasna, vendar jo je v praksi nemogoče izpeljati, zato je s podano nalogo nemogoče uresničiti dane cilje (Sutherland & Cooper, 2000, str. 93-95). Nejasnost vloge se pojavi takrat, ko navodila naloge niso dovolj jasna, sodelavec ne razume kako dobro mora nalogo opraviti. Iz tega gre za posledico nejasnih navodil, slabe komunikacije, skrajno slabega opisa nalog (Moorhead & Griffin, 2001, str. 228). Velikokrat tudi ostale nejasnosti v podjetju kot so preobremenjenost, pomanjkanje časa, nemogoča in nerazumljiva navodila, pomanjkljiva komunikacija, velika odgovornost in malo možnosti pravega odločanja ter zanemarjanje sposobnosti sodelavcev so razlogi za pojav psihičnega trpinčenja v organizaciji. V takem primeru bodo zaposleni pod vplivom psihičnega trpinčenja predvsem tisti, ki bodo odstopali od povprečja. Lahko je zaposleni izjemno priden in nadarjen pri delu ali pa lenuh (Tkalec, 2001, str. 916-917);
- Organizacijska kultura in klima: v nekaterih kulturah je stroga kultura zaželeno. Primer takšnega obnašanja lahko dobimo pri gasilcih ali pa pri vojaki. Po drugi strani pa poznamo ohlapno organizacijsko kulturo, ki temelji na različnih oblikah humorja in iz katerih se lahko razvije psihično trpinčenje na delovnem mestu (Salin, 2003, str. 20-21). Znotraj organizacijske klime obstajajo še drugi pomembni dejavniki kot so slabo medsebojno sodelovanje, visoka stopnja zavisti, notranja tekmovalnost. Tudi hude tržne razmere lahko izvedejo v podjetju možnost nastanka psihičnega trpinčenja na delovnem mestu (Salin, 2003, str. 21-22);
- Kako bo glavni manager vodil podjetje je pomembno ali se bo mobing v podjetju sploh razvil. Glavni manager mora znati opaziti pojav psihičnega trpinčenja v

podjetju in primerno ukrepati, da bi ga bilo čimmanj. S pravimi pravili, primernim vodenjam zaposlenih ter pravilno ločitvijo trpinčene osebe in povzročitelja nasilja manager praviloma prepreči psihično trpinčenje (Tkalec, 2006, str. 9). Mobing spodbujata dva načina vodenja: avtokratičen (manager ima veliko odgovornost nad poslovanjem in strog način vodenja zaposlenih) in »vse je dovoljeno« (ni nobene odgovornosti, podrejeni delajo kar hočejo).

**Model, ki mobing pojasnjuje z medsebojnim obnašanjem zaposlenih v organizaciji,** ki pojasnjuje mobing kot končni učinek obnašanja zaposlenih v podjetju. Začetek mobinga predstavlja konflikt, vendar vsak konflikt ne povzroči psihičnega trpinčenja, ampak predstavlja vsakodnevno obnašanje zaposlenih v stresu. Razlika med medosebnim konfliktom in agresivnim vedenjem ni velika. Njuna skupna točka je kolikokrat in v kakšnem časovnem obdobju se pojavi ter v pripravljenosti zaposlenih, da se uprejo takšni situaciji. Kadar se pojavijo konflikti v hujši obliki in pri tem zaničujejo vse človeške vrednote, se pojavijo lastnosti značilne za agresivno vedenje (Einarsen, 2000, str. 389). Mobing je v končni fazi rezultat visoko stopnjevanega konflikta, pri čemer se lahko pojavi vedenje, ki povzroča nasilje kot možnost boja v medosebnem konfliktu ali simuliranje kot možnost nezadovoljstva ali pa slabo razpoloženje pri nepravilnostih ali nepravilnimi obravnavami z nasprotnikove strani (Einarsen 1998 v Einarsen, 1999, str. 24). Model, ki vsebuje tri faze stopnjevanje konflikta nam razloži možnosti stopnjevanja konfliktov, ki lahko vodijo v mobing. Konflikti v organizaciji so neizogiben pojav in pod nekimi standardi zanj tudi ugodni, s tem se lahko razvijejo boljši pogoji za učenje, produktivnost in inovativnost. V primeru, da se konflikti povečujejo v boje, lahko uničijo zaposlene ali celo podjetje. V prvi stopnji konflikta so strani še zainteresirane za njegovo rešitev. V drugi stopnji konflikt izginja, sledijo medsebojne napetosti, preneha komuniciranje, sledi pomanjkanje zaupanja, pokaže se odkrita sovražnost. V zadnji, tretji stopnji sledi popolno uničenje nasprotnika, saj pride do uničujočega spopadanja, pripravljeni so tvegati vse (Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper. 2003, str.20-21).

**Model, ki temelji na osebnostnih značilnostih trpinčene in nasilne osebe** (Jan, 2011):

Posameznikove značilnosti kot je osebnost nasilneža psihičnega trpinčenja, trpinčene osebe lahko obravnavamo kot možnost za nastanek psihičnega trpinčenja, vendar pa nekateri raziskovalci kot je Heinz Leymann ne obravnava vlogo posameznikovih lastnosti (Einarsen, 2000 & Hoel et al. 1999 v Zapf in Einarsen, 2003, str. 165). Ko razmišljamo o posameznikovih osebnih vzrokih mobinga, je treba ločiti med vzrokom za mobing in odgovornostjo zanj. V teoriji so podane tri oblike mobinga, ki opisujejo določene karakterje nasilnežev:

- proces, kjer posameznik sam določi koliko je vreden in kakšne lastnosti ima: medsebojno spoštovanje, agresivno vedenje – ogroženost egoizma, ugodna samoocena naletijo na neugodno zunanjo oceno, pri čemer se pojavi strah pred izgubo položaja, kar vodi v mobing (Zapf in Einarsen, 2003, str. 169);
- pomanjkanje socialnih kompetenc: povzročitelji so zelo nasilni, o sebi nimajo dobrega mnenja, imajo slabe odnose z ostalimi zaposlenimi, so socialno zaskrbljeni (Einarsen et al. 2003, str. 170-172);
- mobing kot rezultat mikropolitičnega vedenja: tovrstni mobing zajema nasilje drugega zaposlenega, pri čemer nasilnež izboljša in zaščiti lastno delovno mesto v

podjetju, pojavi se na različnih ravneh v podjetju. To je predvsem na srednjem in na višjem nivoju zaposlenih v podjetju (Zapf in Einarsen, 2003, str. 172-173).

Žrtve mobinga se niso zmožne braniti zaradi katerega koli izmed razlogov, ki je lahko socialne narave (hierarhični položaj, odnos moči, članstvo v skupini), fizične narave (fizična moč), ekonomske narave (trg dela, zasebna ekonomija), psihične narave (pozitivna samopodoba, osebnost) (Jan, 2011). Karakteristike žrtve, ki prevladujejo pri razvoju mobinga so:

- Izpostavljeni položaj žrtve, ko imajo izključene osebe manj socialne podpore;
- Socialna nesposobnost in pomanjkanje pozitivne samopodobe, ki se kaže v tem, da so trpinčene osebe tiste, ki težko vzpostavijo stike z ostalimi zaposlenimi, osebe, ki težko rešijo prepire in tiste osebe, ki jim primanjkuje samozavesti (Zapf in Einarsen, 2003, str. 175-178);
- Konflikti s skupinskimi normami, kjer so žrtve bolj vezane, iskrene, točne, natančne. Težave nastanejo takrat, ko skupina pride v prepir pri pravilih s preostalo skupino, ki ponavadi ve več in bolje, vztraja pri lastnem mnenju in ima probleme pri sprejemanju drugačnih mnenj ostalih zaposlenih. Management temelji na odločitvah celotne skupine ne pa na posameznikovih (Zapf in Einarsen, str. 178-179).

Iz projektov Matthiesena, Einarsena in Zapfa (Jan, 2011) izhaja, da individualne značilnosti osebe ne predstavljajo pojmov psihičnega trpinčenja. V teoriji je možnost, da bi individualne značilnosti imele vpliv na nastanek psihičnega trpinčenja. Vendar pa se v praksi pojavijo posamezniki z zdravim psihičnim in fizičnim zdravjem in so kljub temu trpinčene osebe mobinga. Znano je dejstvo, da imajo vse žrtve mobinga dobre odnose s sodelavci in dobro razvite individualne lastnosti. Pri nekaterih podskupinah se slabe osebnosti posameznikov kljub vsemu pojavljajo. Kljub vsemu imajo individualni dejavniki pomemben vpliv na nastanek psihičnega trpinčenja v službi kar ne spremeni odgovornosti managerjev in ostalih zaposlenih pri odpravljanju in uničevanju mobinga (Jan, 2011).

#### **1.3.4 Vzroki za mobing**

Vzrokov za nastanek mobinga je več, odvisni pa so od trpinčene osebe, napadalca in ostalih zaposlenih v podjetju ter gospodarstvu. Po Beermannu in Meschkutatu so vzroki mobinga razvrščeni v štiri skupine (Tkalec, 2001, str. 916–919):

- organizacija delovnih procesov,
- različne možnosti vodenja zaposlenih,
- socialni položaj trpinčene osebe psihičnega nasilja,
- moralni položaj zaposlenega.

#### **Organizacija delovnih procesov**

Vzroki za dolgoročne prepire iz katerih se lahko razvije psihično trpinčenje naredijo napake pri izvedbi delovnega procesa v obliki: preobremenjenosti, premalo časa, pomanjkanje sodelavcev, nemogoča in premalo pojasnjena navodila, slabi pogovori med sodelavci, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih ali podcenjevanje dela zaposlenih. Trpinčene osebe psihičnega nasilja postanejo tisti zaposleni, ki zelo dobro ali zelo slabo

spremljajo delovne procese. Takšni zaposleni pa njihove sodelavce ali nadrejene zelo motijo (Tkalec, 2001, str. 916–917).

Mobing je najpogostejši pojav v organizacijah, kjer ni timskega dela in se tovrstno delo ne vzpodbuja; tam, kjer je proces dela slabo razporejen med sodelavci, zaposleni imajo premalo ali preveč dela; tam, kjer so napovedane spremembe v podjetjih, kot so združitve, prevzemi, odpuščanje zaposlenih, stresno okolje v podjetju, zelo malo medsebojnega spoštovanja (Dunn, 2002). Med vzroki za razvoj mobinga moramo izpostaviti tiste, ki imajo organizacijske značilnosti: organizacija delovnih procesov, delitev zadolžitvev, napačno vodenje. Menedžment je neposredno odgovoren za pojav mobinga v organizaciji, če se dopusti, da se dolgoročni prepiri razvijejo v psihično trpinčenje. Pomanjkljiva kadrovska politika je prav tako eden od vzrokov mobinga, pri čemer se povečana možnost izvadbe psihičnega trpinčenja kaže v podjetjih z visoko hierarhijo, v organizacijah s slabimi dogovori, neproduktivni management in kjer ni skupinskega dela.

Obstajajo tudi drugačna podjetja, kjer je možnost odprtih pogovorov, pri čemer se problemi in prepiri sproti rešujejo. V podjetju se spoštuje vsakega posameznika posebej in posameznikovo drugačnost. Zaposleni so vpeljeni v skupinsko delo in so si med sabo enakovredni. Pri delu imajo zaposleni veliko možnosti napredovanja, spodbude in podpore. V teh pogojih je verjetnost pojava mobinga izredno majhna.

Žrtve mobinga se pogosto vrtijo v stalno ponavljajočih pogojih dela. Mobing povzroči stres, zaradi česar primanjkuje zbranosti, delovne vneme in samozavesti. To so razlogi za povečano psihično trpinčenje (ponavadi mislimo, da nisem kriv, ker zaničujem sodelavca, ampak je sodelavec kriv, ker sem nezaupljiv), kar je še dodaten razlog za povečanje stresa. V takih primerih lahko govorimo že o posttravmatskem sindromu (Šavko, 2013).

### **Različne možnosti vodenja zaposlenih**

Nadrejeni bi moral biti samozavesten človek, ki hitro zazna, kje v podjetju obstaja trpeča oseba mobinga, mu prisluhniti in pravočasno ukrepati. Nadrejeni mobinga vse prepogosto ne jemljejo resno, ga tolerirajo, si pred njim zatiskajo oči, velikokrat pa tudi sami postanejo napadalci in žrtev vidijo kot nesposobnega sodelavca s tem se poveča možnost nastanka težav (Tkalec, 2001, str. 917).

Pomemben dejavnik nastanka mobinga je način vodenja. Element ustreznega vodenja je prijateljski medsebojni odnos. Glavni manager je oseba, katero bi morali podrejeni sodelavci ubogati, slediti in z njo sodelovati. Pogoji za izpolnitev takšnih nalog je osebnostna moč, glavni manager mora imeti jasno vizijo in načrtane cilje. Glavni manager mora osvojiti kako in na kakšen način bo izpeljal nalogo, pri tem pa mora imeti tudi take osebnostne lastnosti, da lažje vpelje podrejene sodelavce v delo, je samozavesten in prepozna svoje napake ter se iz njih tudi kaj pametnega nauči. Ena od možnosti je tudi ta, da na glavnega managerja pritiska vodstvo in mu vsiljuje odločitve. Glavni manager mora vodstvo ubogati, drugače ga odstranijo ali zamenjajo z drugim zaposlenim. Podrejeni sodelavci se bojijo za svoje službe, zato se prilagodijo razmeram, kar lahko povečuje možnost nastanka psihičnega trpinčenja. Glavne vodje naredijo problem še večji, ker ne priznajo napak, nočejo ukrepati zoper psihičnega napadalca ali zaničujejo podrejenega sodelavca in se s tem psihično trpinčenje še povečuje. Kot posledica zavedanja lastne nesposobnosti reševanja takšnih prepиров nasilje odstanijo ali pa podprejo psihično trpinčenje, ki se izvaja v njihovih podjetjih (Mlinarič, 2006, str.19).

### **Socialni položaj trpinčene osebe psihičnega nasilja**

Osebne značilnosti zaposlenega, kot so kultura, nacionalna pripadnost, vera, spol in barva kože lahko pritegnejo napadalca. Določena oseba je lahko v dveh podjetjih obravnavana drugače. V prvem podjetju jo sprejmejo v skupino brez preprirov ali pritiskov sodelavcev, nadrejenih (Tkalec, 2001, str. 918).

### **Moralni položaj zaposlenega**

Psihično trpinčenje se izvaja zato, ker storilec ne zna razmišljati, kolikšno škodo bo s tem naredil. Drugi zaposleni, ki premišljeno izvajajo mobing, ker hočejo s tem uveljaviti svojo moč ali ker se bojijo izgube zaposlitve ali pa jih je strah, da ne bodo napredovale in hočejo s tem sodelavca namerno prizadeti, sodelujejo še drugi zaposleni, ki mobing omogočajo. S tem ko »opazovalci« ne storijo ničesar, ne posredujejo in se napadalcu ne uprejo, ga v resnici sprejmejo in podprejo. Prav zato se psihično trpinčenje tako hitro pojavi, saj se ga preprosto ignorira. Če se hoče podjetje izogniti mobingu, se mora v organizaciji razviti moralna raven, ki pa jo mora imeti vsak posameznik, da se ta potem lahko razvije tudi v podjetju. Moralna raven je najpomembnejši dejavnik mobinga, na razvoj katerega imajo največji vpliv nadrejeni. Na nadrejenih leži največja odgovornost in priložnost za odpravljanje mobinga (Tkalec, 2001, str. 917).

### **1.3.5 Najpogostejše doživete oblike mobinga**

Leymann je pojavne oblike mobinga razdelil na več različnih napadov, in sicer to so (Tkalec, 2001, str. 909-910):

- **napad na možnost komuniciranja**, pri čemer predpostavljeni žrtvi ne dovoli povedati mnenja, žrtvi se onemogoči normalno komuniciranje, preostali zaposleni jo prekinjajo, žrtev odstranijo iz položaja ali pa se zaposleni ne zmenijo za žrtvine načrte, jo glasno nagovorijo, jo zmerjajo, žalijo, kritizirajo njeno delo ali zasebno življenje ter jo nadlegujejo po telefonu ali pošiljajo grozilna pisma,...;
- **napad na socialne stike**, ko se žrtvi nameni delovni prostor stran od drugih, prepove se ji pogovarjanje, žrtev nima določenih podatkov, podatkov s strani nadrejenih, norčujejo se iz njenega zaslužka, koliko žrtev lahko porabi v trgovini in kakšno imetje ima žrtev na računu itd., žrtev nima možnosti, da bi še v prihodnje hodila v šolo, izključi se jo iz sestankov in drugo;
- **napadi na socialni ugled**, s čimer mislimo na širjenje laži o žrtvi, šepetanje za hrbtom, norčujejo se iz žrtve, razširja se sum, da je žrtev psihiatrični bolnik, silijo jo na zdravniške kontrole, posmehujejo se iz težje bolezni zaposlenega, bolezni, oponašajo, kako žrtev hodi, pogosti so napadi na politične/verske poglede, norčuje se iz nje zaradi narodnosti, zasebnega življenja, dela, spodkopava se samozavest žrtve, prizadevanja se vidijo kot nepravilna, o tem se govori nepravilno, prisotni so poskusi telesnega trpinčenja in ostalo;
- **napadi na kvaliteto delovnih navad v službi**, pri čemer trpinčena oseba ne pridobiva pravega dela, ji je odvzeto ali pa dobiva delo, ki je pod njeno sposobnostjo, drugi primer je, ko nenehno dobiva službene dolžnosti, izvedba več delovnih ur kot je po pravilih, dobi preveč zahtevne delovne naloge z namenom izločiti jo iz delovne sredine, brišejo gesla in ostale informacije iz žrtvinega računalnika, prisluškuje se telefonskim razgovorom, berejo njena elektronska sporočila, z video napravami pregledajo delovna mesta in ostalo;

- **napadi na zdravstveno stanje trpinčene osebe**, o čemer govorimo v primerih, ko žrtvi namenijo zdravju škodljiva dela, jo preobremenijo, ji pošiljajo grožnje s fizičnim obračunavanjem, je deležna lažjega fizičnega nasilja, ji poškodujejo predmete, nastajanje psihičnih posledic, težave v domačem okolju, trpinčijo družinsko življenje, jo spolno napadajo in ostalo (Tkalec, 2001, str. 909-910).

Tabela 1: Psihično nasilje po svetu in po panogah

| <b>Država</b>                                                  | <b>Delež v (%)</b> |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|
| Južnoafriška republika                                         | 45,0               |
| Finska                                                         | 17,0               |
| ZDA                                                            | 16,0               |
| Belgija                                                        | 11,0               |
| Francija, Irska                                                | 10,0               |
| Danska                                                         | 8,0                |
| Nemčija, Luksemburg                                            | 7,0                |
| <b>Panoga</b>                                                  | <b>Delež v (%)</b> |
| bančni sektor                                                  | 18,0               |
| državna uprava                                                 | 14,0               |
| šolstvo, zdravstvo, turistični sektor, transport, komunikacije | 4,0                |
| trgovina                                                       | 9,0                |
| rudarstvo                                                      | 6,0                |

Vir: D. Brečko, *Psihično in čustveno nasilje v delovnih okoljih. Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe*, 2012.

Iz podatkov v Tabeli 1 je razvidno, da se po različnih državah različno obravnava psihično trpinčenje v službi. Na severu je vsakršno delegiranje nalog v visokem tonu že groba kršitev, medtem ko v mediteranskih državah to jemljejo kot normalno vedenje. Po panogah je največ mobinga v državni upravi, v bančnem sektorju in v panogah, kjer so višje zahteve na delovnih mestih.

### 1.3.6 Posledice za žrtev in delodajalca

Mobing na delovnem mestu povzroča tako psihološke simptome, kot so stres, tesnoba, depresija, težave pri koncentraciji kot tudi fizične simptome, kot so nespečnost, želodčne težave, glavoboli, izčrpanost, srčni problemi. Takšno nasilje je uničujoče za organizacijo in zaposlene. Delodajalec ima velike stroške zaradi zmanjšanja storilnosti, bolniške odsotnosti, fluktuacije zaposlenih. Sodelavci pa pogosto nosijo breme manjkajočega, ker morajo zaradi njegove odsotnosti povečati svojo storilnost. Slabe razmere na delovnem mestu, ki začnejo krhati odnose med sodelavci, povzročajo hujše vedenjske motnje. Trpinčene osebe, ki delajo v takšnih službah, izgubljajo motivacijo, razmišljajo kaj vse se jim lahko zgodi in da bodo s tem izgubile službo, zato kar naenkrat služba postane prezahtevna in trpinčene osebe izgubijo stik s sodelavci (Tkalec, 2001, str. 914).

Tabela 2: Posledice mobinga

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Posledice za posameznika  | <b>Motnje koncentracije in spomina, nastop miselnih avtomatizmov, strah pred neuspehom, upadanje delovne samozvesti, motnje socialnih odnosov, težnja po neopaznem vedenju, kriza osebnosti, samozvesti, nevroze, občutki izčrpanosti, depresije, oslabele imunskega sistema, tvorba malignih tumorjev, samomorilsko vedenje.</b> |
| Posledice za sodelavce    | <b>Občutek krivde, strah pred posledicami v primeru, da bi žrtvi pomagali, strah pred tem, da bodo tudi sami postali žrtve mobinga, razpadanje delovnih struktur.</b>                                                                                                                                                             |
| Posledice za organizacijo | <b>Slabšanje delovne klime, zmanjševanje produktivnosti, težave z motivacijo zaposlenih, zmanjševanje inovativnosti, zmanjševanje poslovnega ugleda, višanje stopnje fluktuacije, absentizma, stroški odpravnin, odškodnin, pravnih postopkov, svetovalcev.</b>                                                                   |

Vir: D. Brečko, *Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe*, 2006, str. 12.

Začetno stanje trpinčene osebe je, da sama razmišlja, kakšne napake je storila. Oseba samo sebe krivi za nastale probleme. Trpinčena oseba je pod stalnimi pritiski in stresom, zato je velikokrat v strahu pred neizidom. Pojavljata se tesnoba in depresija ter občutek osamljenosti in sram pred ostalimi sodelavci. Takšna oseba ima tako velik občutek krivde, da svojih težav ne zaupa drugim sodelavcem. V zadnji fazi se pojavi kronična depresija, kar povzroči razvrednotenje osebnosti – to pomeni, ker trpinčena oseba ni zmogla rešiti težav, začne razmišljati, da ni več zmožna opravljati službenih obveznosti (Brečko, 2006, str. 14). V najbolj drastičnih primerih, ko žrtev ne vidi več svoje prihodnosti, privede depresija do samomora.

Mobing močno vpliva na družinski proračun trpinčene osebe. Ker je trpinčena oseba pogosto na bolniški odsotnosti se znižajo prihodki. V primeru, da trpinčena oseba izgubi zaposlitev, izgubi tudi vir zaslužka, zaradi česar se njegovo ekonomsko stanje še poslabša. Ekonomska kriza pusti zelo velike posledice v primeru, da ima posameznik družino, ki je odvisna od njegovega prihodka. Psihološki pritisk je še večji, ker ne more več skrbeti za svojo družino, to pa povzroča nervozo, kar privede do prepričev med zakoncema in kasneje lahko vodi v ločitev.

Mobing na žrtvi pusti zelo velike duševne posledice. Težave ima tako pri pogovoru z ostalimi sodelavci kot tudi s svojo osebnostjo, ker ima v podzavesti, da je sama kriva za vse nastale težave, ki jih ima. Žrtev se počuti ničvredno in nekoristno v vseh pogledih. Trpinčena oseba se pogosto sprašuje, kakšne sposobnosti ima na delovnem mestu in v zasebnem življenju. V vlogi starša ali zakonca trpinčena oseba velikokrat odpove, zato iz tega sledi, da se trpinčena oseba umakne pred ostalimi zaposlenimi (Kostelić-Marić, 2007, str. 30).

Ostali zaposleni v podjetju, ki vidijo trpinčeno osebo trpeti v podjetju, velikokrat mislijo, da bi pomagali trpinčeni osebi. Pomagali bi iz razloga, ker jim to narekuje njihova vest, a se hkrati bojijo, da bi tudi same postale trpinčene osebe. Vendar s tem, ko ne storijo ničesar, dajo moberju, to je osebi, ki mobing izvaja, vedeti, da ga pri njegovih dejanjih podpirajo.

Omenjene okoliščine povzročijo, da trpinčena oseba in ostali zaposleni velikokrat obiščejo zdravnika in so odsotni z delovnega mesta, zaradi prevelike delovne obremenjenosti (Cvetko, 2003, str. 901).

### **1.3.7 Ukrepi in preprečevanje psihičnega nasilja**

V primeru pojava mobinga strokovnjaki podajo ugotovitve, da v prvi točki mobinga so bolj primerne neformalne oblike reševanja. To so pogovori med žrtvijo in storilcem mobinga, vključitev svetovalca za antimobing ali nadrejenega, managementa ali mediacija. Neformalne oblike reševanja so veliko bolj učinkovite kot formalne oblike (Hubert, 2003, str. 307).

Mediacija je primerna, ko žrtev nima poguma, da bi se pogovorila s storilcem mobinga (Hubert, 2003, str. 308). Mediator je oseba, ki je zaznana v primeru mobinga kot neodvisna oseba. Med sprotima stranema storilca in žrtve poskuša vpeljati ustrezno komunikacijo, se ne razmišlja kdo bi bil lahko kriv, ampak se poskuša rešiti težave in nesoglasja (Šetinc Tekavec, 2002, str. 19-21). Najbolj pozitivna lastnost mediacije je, da se storilec sam zave, da ni pravilno ravnal in je bil krivičen do žrtve (Hubert, 2003, str. 308).

Hubertova (2003, str. 306) ugotavlja, da v večini podjetij ni prave osebe, ki bi bila učinkovita za pomoč žrtvam. Žrtev pogosto ne ve na koga bi se obrnila in kako bi primerno ukrepala. V podjetju žrtev pošiljajo k enemu nato k drugemu zaposlenemu, a učinkovitega rezultata ni nikjer. Hkrati storilec mobinga hitro ugotovi, da je njegovo delo upravičeno in svoje delo še stopnjuje.

Ukrepi proti storilcu psihičnega trpinčenja so (Vampelj, 2008, str. 8-9):

- opozorila v pisni obliki in primerne smernice za nadaljno ukrepanje
- navodila v pisni obliki kako preprečiti mobing
- premeščanje na drugo delovno mesto
- različni disciplinski ukrepi; opomini, denarna kazen
- odpoved delovnega razmerja
- prijava policiji.

Med ukrepe ukinjanja psihičnega trpinčenja v službi štejemo razlago sodelavcem kaj je psihično trpinčenje in kakšni so učinki trpinčenja. V primeru nastalih težav je potrebno pravočasno reševati probleme in oblikovati nedvoumne potrebe za določena delovna mesta. Pri tem morajo zaposleni vedeti, kakšni so normativi njihovih delovnih mest. V podjetjih se mora ustvariti pravo vzdušje, medsebojno sodelovanje in zaupanje sodelavcev, pravočasno reševanje ustvarjanja psihičnega trpinčenja v službah. Potrebno je redno obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji, izobraževanje zaposlenih, predhodno ukrepanje zaposlenih, obveščanje medijev (Mlinarič, 2006, str. 19).

#### **1.3.7.1 Pravna podlaga za preprečevanje mobinga v Evropski uniji**

S strani Evropske komisije so bili uvedeni ukrepi, s katerimi naj bi bila zagotovljena varnost in zaščita zdravja delojemalcev. V Direktivi Sveta Evrope iz leta 1989 (Direktiva 89/391/EGS z dne 12. 6. 1989) so vsebovane osnovne določbe za varnost in zaščito zdravja

pri delu. Direktiva zavezuje delodajalce, da poskrbijo, da zaposleni ne bi trpeli zaradi dela, kar velja tudi za posledice mobinga. Ta direktiva je uveljavljena v pravnih predpisih držav članic EU, dodatno so k temu razvite še smernice za preprečevanje mobinga. Direktiva 2000/43/ES z dne 29. 6. 2000 vsebuje določbe o upoštevanju načela enake obravnave oseb, ne glede na njihov rasni ali etični izvor. Direktiva 2000/78/ES z dne 27. 11. 2000 vsebuje določbe o vzpostavitvi splošnega okvira za enake obravnave pri zaposlovanju in v poklicu. Direktiva 2002/73/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. 9. 2002 določa načela enake obravnave moških in žensk v zvezi z zaposlovanjem, poklicnim usposabljanjem, napredovanjem in delovnimi pogoji (Bakovnik, 2006, str. 5).

Še jasnejša je Evropska socialna listina, katera predstavlja neposredno pravno podlago za poseg v to področje. 26. člen te listine govori o pravici do dostojanstva pri delu. Pogodbenice zavezuje, da po posvetu z organizacijami delodajalcev in delavcev pospešeno skrbijo za ozaveščanje, obveščanje in zaščito pred ponavljajočimi se negativnimi in žaljivimi dejanji, ki so usmerjena proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom in sprejmejo vse ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred takim ravnanjem (Cvetko, 2003, str. 895-906).

Tudi Evropski parlament priporoča državam članicam, da se v podjetjih in organizacijah izvajajo ukrepi učinkovite preventivne politike, s tem, da se uvede sistem izmenjave izkušenj in da se razvijejo postopki, s katerimi se mobing lahko odpravlja in preprečuje (Mlinarič, 2007a, str. 18-21).

Evropski parlament v svojem pozivu članicam sporoča naslednje, »da v zvezi s preprečevanjem mobinga in spolnega nadlegovanja na delovnem mestu preverijo svojo obstoječo zakonodajo in jo po potrebi dopolnijo ter preverijo definicijo mobinga in ga enotno opredelijo. Parlament priporoča, da države članice zahtevajo od podjetij, javnega sektorja in socialnih partnerjev izvedbo učinkovite preventivne politike. S tem se uvede sistem izmenjave izkušenj, nadalje se razvijejo postopki, s katerimi se lahko mobing odpravlja in preprečuje. V končni stopnji se poveča število informacij in pospeši nadaljnje usposabljanje zaposlenih, vodilnega osebja, socialnih partnerjev in preventivnih služb v zasebnem in javnem sektorju«. Posebnih zakonov o boju proti mobingu trenutno še ni sprejelo veliko evropskih držav. Tam, kjer ti zakoni še niso sprejeti, se z listinami, smernicami in resolucijami pripravlja določen zakonski okvir (Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu, 2002).

S strani Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu so bili že leta 2000 opredeljeni ključni ukrepi, kako preprečiti mobing (Mlinarič, 2007b, str. 36), med čemer je našteto, da morajo zaposleni sami zbrati možnost, kako bodo opravili svoje delo, če je delo take narave, da je to mogoče, skrbeti je potrebno za zmanjšanje deleža enoličnega dela, slog vodenja mora biti usklajen, izogniti pa se je potrebno tudi nejasnim opisom položajev in nalog.

Omeniti moramo tudi Evropski sporazum o nadlegovanju in nasilju pri delu, ki je bil 26. aprila 2007 podpisan s strani evropskih socialnih partnerjev: Evropska konfederacija sindikatov (ETUC), Evropsko združenje delodajalcev (Business Europe), Evropska zveza malih in srednjih podjetij ter obrti (UEAPME) in Evropski center javnih podjetij (CEEP). S sporazumom so se vsa podjetja v Evropski uniji zavezala k odpravljanju vsakega ustrahovanja, nadlegovanja ali nasilja na delovnem mestu. Namen sporazuma je predvsem

povečati ozaveščenost delodajalcev, delavcev in njihovih predstavnikov o nasilju na delovnem mestu ter zagotoviti akcijsko usmerjene okvire za prepoznavo, preprečevanje in obvladovanje težav, ki so posledica nadlegovanja in nasilja na delovnem mestu. Poudarja se, da lahko ozaveščanje in primerno usposabljanje vodilnih in delavcev zmanjša verjetnost nadlegovanja in nasilja pri delu. Od podjetij se pričakuje jasna izjava s sporočilom, da nadlegovanje in nasilje ne bosta tolerirana. V sporazumu je predviden poseben postopek, ki bi ga vodil posameznik, ki uživa zaupanje uprave in delavcev. Naloga te osebe je, da posluša primer in pomaga strankam do zadovoljive vsebinske rešitve. Sporazum predvideva tudi sankcije za kršitelje v obliki disciplinskih ukrepov, v skrajnem primeru tudi odpuščanje (Dolenšek, 2008).

### **1.3.7.2 Pravna ureditev mobinga v Sloveniji**

Sodne prakse s področja mobinga v Sloveniji še nimamo; zakonodaja psihičnega nasilja s tem izrazom tudi ne omenja, niti ne vsebuje določb v zvezi s prepoznavanjem ali preprečevanjem mobinga v delovnih razmerjih. Lorenčič, (2007) navaja, da ta pojav obstaja na sodiščih, vendar ga obravnavajo pod drugimi pojmi oziroma kot drug problem. Posameznik se z psihičnim trpinčenjem lahko sreča na sodišču za pravico do bolniške odsotnosti, pri dokazovanju invalidne osebe, v primeru disciplinskih ukrepov ali pri prenehanju delovnega razmerja.

Nekaj določb v smeri preprečevanja mobinga vsebujeta tudi Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) in Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Določbe večinoma zajemajo splošno obvezo delodajalca o varovanju delavčeve zasebnosti in osebnosti, prepovedi žaljenja in nasilnega vedenja ter preprečevanja nasilnega ravnanja drugih delavcev. V ZDR je zagotovljeno tudi zavarovanje zaposlenega pred seksualnim trpinčenjem, v ZJU pa so določbe o varovanju pred vsemi telesnimi, besednim ali nebesednim nadlegovanjem ali obnašanjem ostalih zaposlenih (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2015).

V javnem sektorju je praviloma več mobinga kot v zasebnem, predvsem zato, ker je manj storilnostno naravnano od zasebnega. Vodje in lastniki gospodarskih družb imajo večji ekonomski interes, da se borijo proti njemu. Med slovenskimi delodajalci in vodstvi, tako v javnem kot zasebnem sektorju, je vse več zanimanja in tudi namer za izvedbo raziskav o prisotnosti mobinga v njihovih delovnih okoljih. V podjetju Domel d.d. (Domel d.d., 2013, str. 23-24) iz Železnikov so določili pooblaščenca za antimobing. Oseba se je izobraževala na tem področju in tako lahko ukrepa takoj, ko se pojavi konflikt. S tem se problem reši v začetni fazi in ni nepotrebnih stroškov zaradi odsotnosti (Mobing-izgon tistih, ki izstopajo. Značilni simptomi psiho-fizičnih težav zaradi mobinga so tesnoba, depresivnost, glavoboli, 2013).

### **1.3.7.3 Ukrepi žrtev**

Kljub temu, da bi večina žrtev najraje ubežala psihičnemu nasilju, pa je treba ravnati preudarno, predvsem zaradi dejstva, da ne bi hitro in neodločno prevzeli kakšne nespametne odločitve, kot je npr. hitro zapuščanje delovnega mesta. Zaradi tega je potrebno izobraziti in osvestiti posameznike, se morebiti zaupati sodelavcu. Dejstvo je, da tiho odobravanje sodelavcev pri trpinčenju, ki se zgodi takrat, ko je trpinčena oseba že tako hudo maltretirana, da potrebuje zdravniško pomoč, to je psihologa ali psihiatra. Takšno ravnanje pa nasilno osebo spodbuja, da izvaja in pospešuje nasilje. Zaradi tega je vredno

razmisliti je potrebno premisliti, kdo v skupini je direktno vpleten v psihično trpinčenje. Mogoče je to oseba iz sosednjega oddelka. Vsekakor bo potrebna pomoč in opora v primeru, če se bomo odločili za zamenjavo delovnega mesta (Robnik & Milanovič, 2008).

Potrebno se je zaupati nekemu iz sorodstvenega ali prijateljskega kroga. Pozorni družinski člani oziroma prijatelji bodo posledice nasilja verjetno opazili kaj kmalu (najpogostejši pokazatelji so, da trpinčena oseba ne spregovori veliko, vidi samo slabe stvari, pogosto joka, ni se zapomnila vseh podatkov, nima energije za vsakodnevne obveznosti, velikokrat pokadi cigareto, noče pomoči od sodelavcev, umakne se pred sodelavci, spremeni način oblačenja, striženja in ostalih navad, velikokrat se poškoduje itd.). Za žrtve je pomembno, da imajo nekoga kateremu lahko zaupajo, kaj se jim dogaja. Pogosto pomaga že, če žrtev nekdo posluša. Še pomembnejša je pomoč prijateljskega in družinskega kroga v naslednjih fazah nasilja na delovnem mestu, ko lahko govorimo celo o borbi za preživetje. Posledice nasilja so prisotne na vseh nivojih in lahko uničijo trpinčeno osebo (Robnik & Milanovič, 2008).

Pomembno je, da posameznik pove kje je težava še pravi čas, ter to tudi prijaviti nadrejenemu ali delodajalcu. Seveda le takrat, ko glavni manager ne izvaja nadlegovanja v službi. Potrebno je razmisliti o tem, ali se bo glavni manager zavzel za preprečevanje psihičnega trpinčenja. V podjetjih, kjer so sprejeti ukrepi za reševanje nadlegovanja v službi, je v teh ukrepih razloženo, kdo preprečuje psihično trpinčenje v službah. Ukrep je lahko tudi da poiščemo pomoč pri zaposlenemu, ki v podjetju skrbi za zdravje in varnost pri delu, kadrovske zadeve ali delavske pravice. Lahko se obrnemo tudi na določenega zdravnika. Pogosto trpinčena oseba zaradi neznosnih razmer sama poišče primerne zdravnika. Vse posledice naj bi se skrbno beležile v zdravstveni kartoteki, saj bodo morebiti potrebni podatki, če bi žrtev sprožila katerega izmed formalnih postopkov (Robnik & Milanovič, 2008).

Žrtev lahko prosi za premestitev na drugo delovno mesto. Ob tem pa je potrebno zbirati dokaze o psihičnem nasilju, pri čemer pomaga vodenje dnevnika. V primeru sprožitve katerega izmed postopkov znotraj ali izven podjetja, bo to izredno dobrodošlo, še posebej v postopku odškodninske tožbe, zato ker sodišče sprejema le trdne dokaze. Znotraj podjetja je potrebno sprožiti formalne postopke. V podjetju in izven podjetja je potrebno najti zaveznike, torej sodelavce, sindikalne zaupnike ... in svoje dogodke primerjati z drugimi, ki so bile trpinčene osebe (Robnik & Milanovič, 2008).

Potočnik & Lešnik (2008, str.14) svetujeta, da v primeru doživljanja mobinga preko različnih sporočil (pisnih ali elektronskih), le-ta natisnemo, dodamo svoje pripombe in jih primerno shranimo. Kadar so pri pojavu mobinga prisotne priče ni dovolj, da bi se nanje preveč zanašali, ampak je pametno zapisati potek celotnega dogodka. V težjih primerih mobinga nam je v pomoč izvid psihoterapevta ali psihologa, kar predstavlja dokazno gradivo za postopek na sodišču.

V Sloveniji je za nadzor nad izvajanjem ZDR zadolžen Inšpektorat RS za delo. ZDR izrecno ukinja nadlegovanje v službi in pritiska na nadrejene k sprejetju ustreznih ukrepov za zaščito delavk in delavcev. V primeru, da delodajalec ni mogel zagotoviti varstva pred spolnim ali drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem se v skladu s prvim odstavkom 45. člena ZDR, na podlagi 7. točke prvega odstavka 229. člena ZDR kaznuje z zneskom od 3.000 eurov do 20.000 eurov. To velja za delodajalce pravne osebe, samostojni podjetniki.

Nižje kazni pa so predpostavljene za manjše delodajalce, za fizično osebo kot posameznika in za odgovorno osebo podjetnika (Uran, 2015).

Pogum – društvo za dostojanstvo pri delu je bilo ustanovljeno 2. oktobra 2007. S tem je bilo omogočeno, da žrtve mobinga lažje pridejo do pravne in druge pomoči. Glavni cilji društva so pomoč žrtvi v obliki moralne podpore, vzpostavljanje svetovalne družbe, omogočiti boljši odnos me delodajalcem in zaposlenim, povečati zavest delodajalcev, urediti človekove pravice do urejenega okolja pri delu. V društvu Pogum opažajo, da žrtve mobinga obiščejo njeno spletno stran šele takrat, ko same ali njihovi svojci doživijo mobing (Statut društva »POGUM«-društvo za dostojanstvo pri delu, 2007).

#### **1.3.7.4 Ukrepi delodajalcev**

Problem organizacij, kjer se pojavlja trpinčenje v kateri koli obliki se obravnava kot normalno vedenje, je v tem, da pošiljajo sporočila potencialnim nasilnežem, da je njihovo delo normalno. Po drugi strani pa žrtve dobijo občutek, da so za vse skupaj krive same. Jasno mora biti, da se v podjetju uvede takšen sistem, ki ne bo dopuščal zaposlenim, da bi v podjetju izvali kakršnokoli nasilje. Vsako trpinčenje ni dovoljeno in bo primerno kaznovano. Žrtve morajo vedeti, da jim bo ponujena hitra in učinkovita pomoč. Tudi delovna mesta, ki so delovno manj obremenjena, z usklajeno kontrolo nad delovnim procesom in možnostjo svobodnega odločanja pri delu, omogočajo zmanjšanje možnosti, da bi zaposlene osebe izživljale svoj stres nad drugimi (Robnik & Milanovič, 2008).

Zaradi mobinga oziroma psihičnega trpinčenja v službi, ki se v vsakdanjem življenju veliko pojavlja, bodo morali delodajalci razmisliti o uvedbi ukrepov proti temu. Eden od teh ukrepov je sprejetje kodeksa želenega obnašanja. Iz teh kodeksov mora biti razvidno, da je spoštovanje osebnosti sodelavcev ena izmed temeljnih vrednot podjetja. Tovrstni kodeksi predvidevajo tudi sankcije za kršiteljice oziroma kršitelje. Na podlagi teh kodeksov je potrebno sprejeti različne ukrepe za ukinitve posledic nasilja v službi. Rezultati so nedvomno videti v tistih podjetjih, kjer izvajajo ukrepe proti psihičnemu trpinčenju v službi. Zato lahko sklepamo, da bo tudi v prihodnje manj takšnega nasilja v podjetjih, kjer izvajajo ukrepe.

Ukrepi oziroma izjave podjetij o politiki proti nasilju v službah naj bi jasno določali (Robnik & Milanovič, 2008):

- zavezanost podjetja za delovno okolje brez nasilja,
- definicijo nasilja na delovnem mestu,
- pravno podlago v ustrezni zakonodaji,
- dogovor s sindikati in interne akte,
- zavezanost k temu, da sistem nenasilnega obnašanja zajame vse zaposlene v podjetju,
- dolžnosti vodstva za uvedbo določenega in nenasilnega sistema,
- žrtve morajo spodbuditi, da se takoj na začetku ukine in pove pristojnim organom za trpinčenje,
- spodbuda in nudenje pomoči oseb, ki niso trpinčene ostalim zaposlenim, ki so to bili,
- opredeljeni formalni in neformalni postopki,
- zagotavljanje zaupnosti in hitre obravnave vsakega primera nasilja,

- predvidene sankcije za povzročitelje nasilja,
- načine preprečevanja zlonamernega prijavljanja primerov nasilja in izjavo, da je tako dejanje neprimerno in nezakonito ter
- obseg kontaktnih podatkov zaposlenih v podjetju, ki so zadolžene za tovrstne pojave.

Pametno je, da vse omenjene ukrepe upošteva vodstvo organizacije oziroma managerji na najvišjih nivojih organizacije v njej (Randall, 1997, str. 112).

Vloga kadrovskih služb je pomembna pri zavedanju managementa v podjetju. Z uspešnostjo dela ob posameznikovem znanju vplivajo tudi osebnostne lastnosti zaposlenih. Kadrovniki imajo pomembno vlogo pri postopkih izbire novih kadrov. S tem bi lahko kadrovniki predvidevali, kateri zaposleni ima v življenju neprestano konflikte. Iz omenjenega razloga se veliko podjetij odloči za psihološko testiranje zaposlenih (Randall, 1997, str.108-109). V praksi se dogaja, da sicer številne organizacije tovrstne izjave imajo sprejete, vendar jih ne izvajajo. V teh primerih je pogosto povzročene celo več škode, če organizacija zaradi nezainteresiranosti in pomanjkanja podpore vodstva, zapisanih dejanj v praksi ne izvaja, kot če te politike niti nima sprejete. To pa predvsem zaradi tega, ker te organizacije, ki sicer tovrstno politiko imajo zapisano, a je ne podpirajo, bodočim nasilnežem dajo vedeti, da njihovo trpinčenje ni napačno. Za žrtve to pomeni, da so žrtve teh dejanj celo dvokratno, saj so po eni strani žrtve dejanj osebe, ki izvaja nasilje, po drugi strani pa so tudi trpinčene zaradi nezanimanja delodajalca, saj ta ne uvede pravil in zakonov, s katerimi bi zaščitili trpinčeno osebo (Robnik & Milanovič, 2008).

Ne smemo pozabiti na pomen osveščanja sodelavcev o nastalih zakonih proti trpinčenju v službi. Najboljši način za reševanje primerov nasilja je preprečevanje tovrstnih dejanj. S preventivnega vidika je potrebno izvajati časovno izobraževanje sodelavcev, na primer časovno določene ure za razlago pojava trpinčenja v službi, pravi in korektni odnosi v službi, o lepem in normalnem pogovoru med sodelavci, vsak zaposleni obdrži podatke pri sebi, pravočasno reševanje preprirov. O reševanju te problematike je potrebno usposobiti tudi vodilne. Konflikti so vsakodnevni pojav, ki se lahko pojavijo kjerkoli, kako jih bomo rešili pa je značilno, ali bodo pripiri rešeni že na začetku ali bodo prepripi postajali čedalje hujši in bodo prešli v trpinčenje. Vodilni morajo prepoznati konflikte in jih reševati produktivno. Glavne vodje imajo glavno besedo omejevanju in preprečevanju trpinčenja v službi. Izpostaviti moramo tudi oddelek kadrovske službe in vseh ostalih sodelavcev, ki pomagajo iskati nove sodelavce (Robnik & Milanovič, 2008). Randall (1997, str. 107) poudarja, da bi vodilni kader moral poskrbeti, da bi vsakršne znake mobinga prepoznali vsi zaposleni v podjetju. S tem bi vse žrtve mobinga dobile primerno pomoč.

Izvajanje ukrepov je potrebno spremljati, ob enem pa tudi analizirati pojavnost nasilja in spremljati potrebe žrtev. V mojem primeru magistrske naloge sem ugotovila, da je najbolj primeren za analizo mobinga pooblaščenec za antimobing. Omenjena oseba ima najbolj verodostojne podatke, koliko se pojavlja mobing v določenem podjetju in lahko takoj posreduje in ukrepa pri pojavu konflikta.

#### **1.3.7.5 Žrtve mobinga so večinoma ženske**

Psihično nasilje je trpinčenje v službi. S to besedo označujemo sistematično in dolgotrajno sovražno komunikacijo do zaposlenega. Posledice teh dejanj so resne za zdravje

posameznika, prav tako pa vpliva na zmanjšanje dostojanstva posameznika. Slovenska zakonodaja tovrstna dejanja karakterizira kot kazniva. Delodajalcem je naloženo, da ukinejo s praviimi zakoni takšen sistem in uničijo že na začetku. V Sloveniji so se prvi s to problematiko soočili v Delovni skupini za nenasilje v zdravstveni negi, ki že celih deset let obratuje pri Gospodarski zbornici. V obdobju od novembra 2009 do februarja 2011 je ta organizacija dobila prijave mobinga iz 17 zdravstvenih domov, bolnišnic in ostalih diagnostičnih centrov. V kar 12 primerih so bili povzročitelji nadrejeni ali glavne medicinske sestre, sledili so direktorji zavodov in zdravniki. Kot razlog mobinga se je v vseh primerih pokazala zloraba moči, s tem so prikazani problemi glavnih managerjev in njihovemu sistemu v domovih in zavodih. Ta delovna skupina je trpinčenim osebam ponudila psihično pomoč in skupaj s trpinčenimi osebami oblikovala zamisli, kako bi lahko pravočasno rešili problem (Lešnik & Klemenc, 2011).

Trpinčenje v službi in okoli podjetja v Sloveniji še pred dobrim desetletjem ni bil velik problem. Mobing v tistih časih ni bil obravnavan kot velik problem. O trpinčenju v službi se je resneje začelo obravnavati šele po letu 1995. Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Ljubljana je bila ena izmed prvih stanovskih organizacij, ki je izvedla strokovni posvet, da bi glasneje spregovorili o trpinčenju in seksualnem trpinčenju v službah zdravnikovih pomočnic. Ta posvet se je zgodil, ko so bili dnevi boja proti trpinčenju nad sestrami v letu 1999. Temu je sledila objava zbornika, ki je imela podoben naslov in je bila v njem objavljena anketa o pojavu trpinčenja in seksualnega trpinčenja v skupinah medicinskega osebja (Klemenc & Pahor, 2000, str 24).

Iz raziskave sledi, da je bilo žrtev trpinčenja več žensk kakor moških, kar pomeni, da trpijo večinoma ženske. Problem se pojavi pri usklajevanju zasebnega in družinskega življenja. 72,3 % anketiranih že bila priča trpinčenja v službi, največkrat se je pojavilo govorno in psihično trpinčenje. Najpogostejše so med povzročitelji trpinčenja omenjeni glavni managerji, v zdravstvu so se najpogostejše pojavili zdravniki. Nato so se pojavile zdravnikove pomočnice, katere so bile deležne govornega trpinčenja, nemogočo komunikacijo, nagovarjanjem med sodelavci. Anketa je odkrila, da se zdravnikove pomočnice najprej zaupajo sodelavkam v primeru trpinčenja. Na neurejenost te problematike je predvsem kazalo dejstvo, da se osebe, ki so deležne nasilja izpovejo glavnemu managerju in ostalim službam. To kaže na problematiko sistema vodenja in organizacijskega razumevanja v bolnišnicah in zdravstvenih domovih. Anketirane medicinske sestre so menile, če bi bile deležne trpinčenja, bi se obrnile na mnenje, prave informacije od sodelavke in prijateljice. Rezultati te raziskave so bili pobuda za ustanovitev Delovne skupine za nenasilje v zdravstveni negi (Lešnik & Klemenc, 2011).

Nekaj podatkov iz raziskav podajata tudi Robnik & Milanovič (2008, str. 14), med drugim:

- Četrta evropska raziskava o delovnih pogojih, ki se je izvajala leta 2005 kaže na to, da je eno leto pred izvedbo ankete v Evropski uniji bilo trpinčenih oseb nasilja in nadlegovanja okoli 4% vseh moških in 6% vseh žensk (Robnik & Milanovič, 2008, str. 14),
- Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa je leta 2010 v okviru Evropske raziskave vrednot uvedel tudi temeljito anketo o nasilju v službi. Anketa je prikazala podatke, da je bilo pol leta pred anketo trpinčenih oseb 10,4 % anketiranih oseb. Vendar moramo opozoriti, da so med te osebe vključeni vsi, ki

trpinčenje občutijo v različnih časovnih intervalih (Urdih Lazar & Stergar 2010, str. 133).

- Avtorici Urdih Lazar & Stergar (2010, str. 133) navajata rezultate raziskave trpinčenih oseb, katere so nasilje doživljale velikokrat na teden ali pa kar vsak dan. Omenjenih trpinčenih oseb je bilo v zadnjem obdobju petih let nasilje doživljalo 19,4 % anketiranih. Ženske so med žrtvami večkrat, saj raziskava kaže, da so ženske žrtve v več kot 60 % primerov, moški pa v manj kot 40 % vseh primerov.

Povzročitelj, izvajalec mobinga želi škodovati sodelavcu, ga izločiti iz delovnega mesta in v skrajnem primeru celo prisiliti, da zapusti delovno mesto. Osebno sem doživela več vrst oblik mobinga in delodajalci te oblike nasilja ne preprečujejo. Med nosečnostjo me je nadrejena preprosto ignorirala, po končanem porodniškem dopustu pa me ni hotela ponovno zaposliti. Za podjetje predstavlja izvajanje takšnega nasilja velik strošek, za posameznika uničenje, za družbo nestabilne delovne pogoje ter slabo počutje in razumevanje med sodelavci.

## **2 STRES NA DELOVNEM MESTU**

Strokovnjaki pogosto poudarjajo, da je potrebno imeti urejeno psihično zdravje, ki usposobi vsakega sodelavca na psihohičnem in fizičnem področju, da je uspešen v poklicnem in zasebnem življenju. Po drugi strani pa psihične bolezni in problemi zajemajo enega od glavnih vzrokov za ovire v gospodarstvu kar vpliva na družinsko življenje, na slabo delovanje sodelavcev in podjetij. Razmere na delovnem mestu so zelo pogosto povezane s stresom. Najnovejše ankete Eurostata v Evropski uniji nam prikazujejo, da v današnjih časih trpi za različne bolezni stresa od 65 – 70 % prebivalcev. Oblike stresa zaznavajo zaposleni kot pozitiven ali negativen. Lastnosti določenih služb in samega postopka v službi določajo sistem odsotnosti na srednji rok. V primeru stresa, nezadovoljstva z delom in delovnimi pogoji na delovnem mestu pomanjkanja motivacije za delo, teorija predpostavlja, da bo absentizem višji. Napovedovalci absentizma pa so tudi urniki oziroma delovni čas. Večja fleksibilnost delovnega časa pomeni manjšo odsotnost v primerjavi z večernim in nočnim delom, ki le-to povečajo. Sodelavci, ki so cele dneve v službi, postanejo sčasoma izmučeni, so pogosto bolniško odsotni in imajo različne bolezni.

Za stres se lahko reče, da ni le problem posameznika, temveč se je razširil tako na raven organizacije, države in je postal tako rekoč svetovni problem. Posledice stresa se lahko v posamezniku akumulirajo, kar privede do telesnih in psihičnih obremenitev, te pa vodijo v kronično stanje skrajne psihofizične in čustvene izčrpanosti ali izgorelosti na delovnem mestu. Izgorelost na delovnem mestu ima tri pogloblitve razsežnosti: izčrpanost, cinizem in neučinkovitost, ki pa peljejo v zmanjšano storilnost in absentizem.

Izraz stres v biološkem smislu je prvi uporabil endokrinolog Hans Selye leta 1930. Kasneje so ta pojem razširili in popularizirali v koncept, ki zajema neprimeren psihološki odziv na katero koli zahtevo. Besedo stres Selye uporablja kot stanje, beseda stresor pa označuje stimulant za povzročitev stresa. Med povzročitelji stresa gre za širok spekter pojavov, od blagih draženj do drastičnih, ki lahko povzročijo tudi hude zdravstvene težave. Znaki stresa so lahko kognitivni, čustveni, fizični ali vedenjski. Znaki stresa vključujejo predvsem nezmožnost presoje, slab videz, pogoste glavobole, pretirano skrb, brezbriznost, razdražljivost, vrtoglavico, vznemirjenost, utrujenost, nezmožnost sprostitve, občutek osamljenosti, depresijo, bolečine, bolečine v prsih, trzanje obraza, slabotnost, motnje

spanja, krče, drisko, zaprtje, žalost, potrlost, strah, pesimizem, poslabšano koncentracijo, pozabljivost, zlorabo alkohola in drog, prenašanje, povečano kajenje, grizenje nohtov, kričanje, preklinjanje, jok (Dvornik, 2014). V nadaljevanju so prikazani znaki stresa in kako vplivajo na počutje zaposlenega.

Tabela 3: Znaki stresa

|                              |                                                                                                            |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Telesni znaki</b>         | Povečan srčni utrip, visok krvni tlak, občutek slabosti, zmanjšana odpornost, potenje, pogosto uriniranje. |
| <b>Vedenjski znaki</b>       | Nespečnost, čustveni izbruhi, izguba teka, pretirano hranjenje in kajenje, pasivnost.                      |
| <b>Spremembe mišljenja</b>   | Nezmožnost koncentracije, neodločnost, pozabljivost, negativne in sprevržene misli.                        |
| <b>Spremembe čustvovanja</b> | Anksioznost, tesnoba, živčnost, napetost, strahovi, panika, žalost.                                        |

Vir: Z. Dvornik, Stres, 2014.

Beseda stres izvira iz latinščine, prvič je bila uporabljena v 17. stoletju za opis neke nadloge, pritiska, muke ali težave<sup>1</sup>. Vendar pa je bil prvi, ki se je ukvarjal s pojmom stresa, že prej omenjeni madžarski zdravnik Hans Selye. V svoji knjigi *Stress Without Distress* pravi: »Vsi ga občutijo, vsi govorijo o njem, vendar so se le nekateri zavzeli, da bi odkrili, kaj je v resnici« (Spielberg, 1985, str. 2).

S pojmom stres se skoraj vsakodnevno srečujemo in postaja del življenja. Ob besedi stres večinoma pomislimo na nekaj slabega, neprijetnega. Vendar pa ni nujno, da je stres vedno slab, lahko tudi pozitivno deluje na človeka. Powell (1999, str. 4) pravi, da »je stres pozitiven pojav, ki nam omogoča preživetje. Kadar čakamo na prehodu za pešce, smo v stresu. To je prav, saj smo zaradi tega bolj pozorni in previdni. Stres bi lahko primerjali tudi z elektriko, ki zvišuje budnost, povečuje energijo in izboljšuje učinkovitost. Stres pa je škodljiv in nevaren zdravju takrat, kadar imamo občutek, da zahteve okolja presegajo naše sposobnosti.«

Stres povzroči »izredno stanje« v telesu. Dvornik (2014) govori o tem, da se zenici pripravita na gledanje na daljavo, da se srčni utrip poveča, da prebava zastane, da se začne hormon adrenalin močneje izločati in da mišice zadrgetajo v pripravljenost na boj ali beg. Obvladljiv stres nas spodbudi k učinkovitejšemu reševanju problemov. Je torej neobhodna življenjska sestavina, ki si jo zdrav človeški organizem lahko privošči brez škode. Če pa se stresni dejavniki čezmerno ponavljajo in stopnjujejo (govorimo o t.i. kroničnem stresu), se lahko pojavijo resne zdravstvene težave. Najprej popustijo najšibkejši organski sestavi, poruši se zdravo ravnovesje, ki odpre vrata boleznim. To se predvsem v začetni fazi kaže kot razdražljivost, občutljivost v želodcu, opeša koncentracija, poslabša se delovna storilnost, pogosta je nespečnost ter slab spanec, zaradi česar se telo ne odpočije dovolj.

V strokovni literaturi so prisotne različne opredelitve stresa. Avtorji ga najpogosteje opredelijo kot: telesna in psihološka obremenjenost organizma, kot posledica prilagoditve

<sup>1</sup> Izraz stres v biološkem smislu je prvič uvedel endokrinolog Hans Selye leta 1930.

na dražljaje iz okolja. Odraža se v različnih simptomih, kot so telesna in psihična utrujenost, pomanjkanje energije, zaskrbljenost, razdražljivost, težave s koncentracijo, zmanjšana produktivnost in kakovost dela. Skladno z raziskovanjem stresa, so se razvijale tudi različne definicije stresa, ki jih najdemo v literaturi. Looker in Gregson (1993, str. 31) definirata stres kot *»neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostjo za obvladovanje zahtev na drugi strani, razmerje med enim in drugim pa odločilno vpliva na doživljanje stresa«*.

Greenberg in Baron (2000) opredeljujeta stres *»kot kompleksen vzorec čustvenih stanj, psihičnih odzivov in s tem povezanih misli. Običajno nastane kot odgovor na zunanje zahteve. Te zahteve, ki izhajajo iz okolja, pa označita kot stresorje«*. Če govorimo o stresu na delovnem mestu, potem predstavljajo stresorje zahteve delovnih nalog, odnosi med sodelavci, želja po uspešnosti, odličnosti, zahteve okolja ipd (Treven, 2005, str. 15). Nagnjenost k stresu se pojavi pri ljudeh z veliko delovno vneto, ki občutijo stalno napetost in nestrpnost ter pri ljudeh, ki delajo in so pod nenehnim pritiskom. Možina (1998, str. 372) govori o tem, da stres pri delu nastaja zaradi čezmernih obremenitev, povečane odgovornosti, nezadovoljstva z delom, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov. Torej, če povzamemo, stres ni odvisen samo od objektivnih dejavnikov, pač pa predvsem od tega, kako ljudje te dejavnike oziroma vplive zaznavajo.

Ker postaja stalnica našega življenja, se moramo z njim naučiti živeti, ga prepoznati in obvladovati. Povzročitelji stresa so (Spielberg, 1985, str. 2):

- fizični dejavniki (hrup, podnebje, prah, delo v izmenah),
- duševni dejavniki (duševna preobremenjenost, jeza, strah),
- psihični dejavniki (časovna stiska, težave v delovni skupini, osebne ali poklicne skrbi),
- socialni dejavniki (brezposelnost, spremembe delovnega mesta, spremembe bivališča).

Stres je razlog za zmanjšano delovanje osnovnih življenjskih funkcij kot so prebava, spolnost, socialna občutljivost in čustvovanje. Neposredno hormonsko zavre imunski sestav, zmanjša se odpornost zoper nalezljive bolezni, ki se lahko pojavijo večkrat in potekajo v hujši obliki. Zveča se tudi možnost za nastanek rakastih in nerakastih tumorjev. Tudi želodčne težave so pogosto v povezavi s stresnim življenjem. Zaradi čezmernega izločanja želodčne kisline in zvečane gibljivosti želodca se pogosto pojavijo bolečine v zgornjem predelu trebuha, napenja nas, sili k spahovanju in peče nas zgaga. Zaradi hitrega življenjskega sloga postane človek preobčutljiv na stresne dražljaje iz okolja. Že ena sama nenadna sprememba vremena ga lahko potre ali razdraži. Pogoste so tudi težave s srcem, podivja krvni obtok, pojavijo se težave s spanjem, občutimo težave s koncentracijo in razmišljanjem. Ljudje, ki so podvrženi stresu, slabo prebavljajo in presnavljajo hrano, zato njihovo telo kljub zadostnim obrokom strada (Gider, 2002).

Delo, ki ga opravlja človek se nenehno spreminja, kot se spreminjajo tudi organizacije, tehnologija, družba in vrednote. Podjetniki zahtevajo od delavcev več kot zmorejo, da bi sledili novostim in konkurenci, da bi s tem ustvarili večji dobiček. Večina podjetnikov pa ne ve, da je ravno stres največji razlog za neučinkovitost, počasnost, nesreče pri delu, izostanke iz dela, slabo produktivnost, negativno klimo in slabo komunikacijo. V današnjem času je za poslovnega človeka čedalje bolj pomemben njegov življenjski slog,

izbor vedenjskih vzorcev, delovna učinkovitost, vključevanje v okolje, druženje. Nenehno se mora dokazovati in si dograjevati občutek lastne vrednosti. Zahteven in prehter življenjski slog tako sili posameznika k nenehnemu boju za preživetje. Za utrjevanje zavesti o sebi pa mu zmanjkuje časa, volje in moči. Sam sebi postaja odtujen in se rešuje s še večjim zaganjanjem v delo, kjer se želi uveljaviti, dokazati, si pridobiti še večji ugled in večji zaslužek. Denar in premoč poganjata ljudi na visokih položajih v še večje naprezanje, še hitrejši razvoj, bolj naporen življenjski slog. V zadnjih desetletjih tako čedalje močneje izgorevajo poslovneži vseh tistih stok in panog, kjer sta neusmiljena tekmovalnost, denar in politično prepričanje več vredni kot človek, njegove vodstvene sposobnosti, osebnostne značilnosti in strokovnost (Volčič, 2003, str. 2). Stres ne vpliva le na zdravje delavcev, temveč tudi na delo v organizaciji, kar se kaže predvsem v povečanem absentizmu, počasnosti opravljanja delovnih nalog, zamujanju, zapuščanju delovnega mesta, neučinkovitosti, poklicnem izgorevanju, pogostih nesrečah na delovnem mestu, znižanju organizacijske produktivnosti ter uničeni organizacijski klimi. Poznano je dejstvo, da vsak, ki dela pod stresom, ta stres tudi prenaša na sodelavce, na nadrejene in podrejene in tako prihaja do stresa v celotnem podjetju (Volčič, 2003, str. 4).

Vse pogosteje se dogaja, da postaja stres na delovnem mestu vse večji problem. Pravzaprav je odveč spraševati, koga na delovnem mestu ne zadeva stres. Poklicna področja, pri katerih so po splošnem prepričanju pogosti dodatni pritiski, so predvsem medicina, informatika, policija in sodstvo, inženirstvo, poučevanje, finance, socialno delo, proizvodnja, pisarniško delo. Sicer pa se pojavljajo stresi pri vsakem poklicu, če jim ljudje niso kos. Obremenitve na delovnem mestu pa so še hujše, če delavec takšne zaposlitve ne mara. Če je človek v svojem poklicu občasno obremenjen s stresi, se zmanjša prilagodljivost organizma, in posledica tega je bolezen (Bahtijarevič, Šiber, 1999, str. 85).

Večina se torej v življenju srečuje z različnimi neprijetnostmi: s težavnimi strankami, težavnimi in zahtevnimi nadrejenimi, brezobzirnimi in sebičnimi sodelavci, nesmiselnimi sestanki, slabimi delovnimi razmerami, zahrbtnostjo in nerganjem. Včasih se nam zazdi, da se je vse obrnilo proti nam in zdi se da nikomur ni prizaneseno s težavami na delovnem mestu in tudi na sploh v življenju. Pomembno je, da ob vsej kopici dela in v vsaki še tako krizni situaciji poskušamo ohraniti mirno kri in se tako utrdimo v samozavesti.

Zaposleni na vodilnih mestih so v veliki meri izpostavljeni zahtevnemu in visokemu tempu dela. Njihovo delo in odločitve v celoti vplivajo na delovanje in s tem povezano uspešnost organizacije. Razvoj ustvarjalnosti, zdravja ter boljšega odnosa do dela in sodelavcev je v današnjem času prav gotovo ključ za preživetje v poslovnem svetu. Če je podjetje sposobno ustvariti proizvode in usluge, ki so boljši od konkurence, bo zagotovo uspelo. A v praksi je dosti lažje reči, kot pa doseči. Današnji poslovni svet je izredno tekmovalen ter v nenehnem zelo hitrem razvoju. Da bi si zagotovili uspeh, je zato potrebno neprestano izboljševati ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v podjetju, slediti spremembam in tako biti vedno korak pred konkurenco (Bahtijarevič, Šiber, 1999, str. 86).

Raziskava, ki sta jo med malimi in srednjimi podjetniki opravila profesorja Branko Lobnikar (Visoka šola za podjetništvo, Visoka policijsko varnostna šola) in Milan Pagon (Fakulteta za organizacijske vede in Visoka policijska šola), je pokazala, da slednji med najpomembnejše dejavnike uspešnosti in preživetja v poslovnem svetu uvrščajo osebnost posameznika, sposobnost sprejemanja težkih poslovnih odločitev ter veščini komuniciranja in dela z ljudmi. Kot najmanj pomembne so ocenili spol, starost, članstvo v uglednih

organizacijah in, presenetljivo, tudi zakonce (stalne partnerje) ter družino. V raziskavi sta bila zajeta 102 naključno izbrana podjetnika (Stres na delovnem mestu, 2015).

Proces obvladovanja stresa bi moral postati sestavni del organizacijskega procesa, saj uravnavanje stresa na delovnem mestu pripomore k večji stroškovni učinkovitosti podjetja. Z ustreznim usmerjanjem in izobraževanjem zaposlenih, je tako mogoče stroške, povezane s poškodbami in boleznijo zaposlenih, zmanjšati tudi za 40%. S tem, ko podjetje skrbi za zdravje zaposlenih, pa pripomore tudi k njihovi večji motiviranosti (Stres na delovnem mestu, 2015).

Pišotek, Hostnik, Đaković, Đžaferović (2014) med vrstami stresorjev navajajo naslednje:

- Stresorji ozadja: katere so na videz neopazne, zanemarljive in nepomembne okoliščine, ki pa dolgoročno povzročajo stresne reakcije. Zaradi tega, ker so prisotne večino časa jih največkrat niti ne zaznavamo, vendar pa sčasoma povzročijo zmanjšanje telesnih sposobnosti in tudi resne zdravstvene posledice.
- Osebni stresorji: to so dogodki in okoliščine, oziroma psihična ogroženost v življenju posameznika. Ti stresorji sprožijo hude notranje napetosti, ki se jim posameznik ne more izogniti z begom ali bojem, npr.: smrt bližnjih, ločitve, sprememba okolja, rojstvo otroka, zadetek na loteriji, izjemen osebni dosežek, slabi medsebojni odnosi, odvisnost od kajenja, malo telesne dejavnosti, pretirano uživanje alkohola, pretirano uživanje hrane.
- Katalizmični stresorji: pa so povzročitelji nepredvidljivih katastrof, ki hkrati prizadenejo večje skupine ljudi. Gre za skupna čustva in vedenje večje skupine ljudi, ki ustvarijo občutek pripadnosti. Ljudje, ki v službi pomagajo drugim, pogosto tudi sami podležejo posttravmatskemu stresu. To so npr.: preobremenjenost, premalo dela, prezahtevno delo, izpiti, prezahteven učni program, poplave, tornado, letalske nesreče, večji požar, teroristični napadi.

## 2.1 Vrste stresa

Za stres lahko rečemo, da je povsem individualna izkušnja. Kaj bo za nekoga predstavljal negativni, kaj pa pozitiven stres, je povsem odvisno od posameznika in njegovega doživetja okolja in dela. Kljub objektivno gledani isti situaciji je lahko doživetje stresa različno. Primer: *»skok s padalom iz gorečega letala bo nekdo, ki prej še nikoli ni skakal s padalom, doživel popolnoma drugače kot izkušeni skakalec ob svojem 150. skoku«*. Večina avtorjev se strinja, da je za organizem škodljiv tako prenizek kot previsok stres. Kot povsod je tudi tukaj potrebna neka srednja mera, pri čemer je zelo pomembno za kakšno vrsto stresa gre. Lahko gre za pozitiven stres ali eustres; kadar nevarnost zaznavamo kot obvladljivo (npr. pri športu). Ob tem se nivo testosterona viša, izločajo se hormoni ugodja, stresni hormon kortizol pa se ne izloča. Ta stres naj ne bi bil povezan z zdravstvenimi težavami. Stres lahko predstavlja celo užitek, kadar se na »varen« način znajdemo v »nevarnih« okoliščinah, torej v situaciji, ki jo ocenimo kot neobvladljivo, imamo pa možnost umika. To občutimo kot tremo in velikokrat kot beg iz situacije. Zaradi tovrstnega stresa se poveča potenje in suhost sluznic. Izloča se adrenalin, hormon kortizol pa se ne izloča. Stres v primeru nevarnosti, ki jo zaznavamo kot neobvladljivo in brez možnosti umika, opredelimo kot negativni ali škodljivi stres. Izločanje kortizola spremljajo občutek žalosti, izguba nadzora, zbeganost, predaja, depresivnost (Planet lepote, 2011).

Govorimo lahko o kratkotrajnem ali občasnem stresu in dolgotrajnem ali kroničnem stresu. Kratkotrajni stres na človeka deluje spodbudno, saj spodbuja tvorbo novega spomina, kreativnega razmišljanja, dinamičnost ter motiviranost za delo. Vse to z eno besedo imenujemo pozitivni stres. Dolgotrajni ali ponavljajoč in/ali intenziven stres brez ustreznega počitka in obnove organizma pa telo utruja in vodi v izčrpanost. To pa imenujemo negativni stres. Pozitivni stres človeku ni škodljiv, negativni pa lahko vodi v bolezenska stanja. Posebej škodljiv za zdravje je intenziven kronični stres, za katerega so značilne (Schmidt, 2003, str. 11):

- »presnovne spremembe in bolezni (sladkorna bolezen, zvišana raven maščob, debelost);
- zmanjšana sposobnost imunskega odziva (imunska oslabilost);
- psihični znaki (lahko se kažejo kot napetost, razdražljivost, težave s spominom in koncentracijo, pomanjkanje volje, neorganiziranost, težave s spanjem, težave v odnosih in medsebojni komunikaciji, občutek nemoči, tesnoba, depresija ...).

Telo se odzove na stres že v nekaj minutah po stresnem dogodku, ta odziv pa lahko traja več ur do nekaj dni. Pri prepoznavanju simptomov stresa je treba izključiti druge dejavnike, ki lahko povzročijo podobne simptome (Stres, 2010).

## 2.2 Fiziologija stresa

Stresno reakcijo lahko iz teoretičnega vidika razdelimo v tri faze. Odziv na stres lahko razložimo na primeru tekača, ki čaka na start. Preden se sproži pištola za start, tekač sliši naslednje zapovedi: pripravljeni, pozor, čemur sledi strel, ki pomeni zdaj. Podobno se dogaja tudi ob stresnem dogodku, kar lahko opišemo na sledeč način (Šavko, 2009):

- 1. faza – faza pripravljenosti: V fazi pripravljenosti zaznana informacija potuje preko čutil do možganov. Iz centrov za vid, sluh ... gre v limbični del možganov, kjer se določi njen pomen. V primeru nevarnosti bo večina ocenila to informacijo kot ogrožajočo. Naši možgani bodo reagirali hitro saj imajo na razpolago samo dve možnosti: »BEG ali BOJ«.
- 2. faza – faza pozornosti: Hormoni in živci prejeto informacijo izredno hitro prenesejo v nadledvično žlezo, ki izloča hormon adrenalin, noradrenalin in kortizol. To izloča z namenom, da bi se telo pripravilo na akcijo. Srce, pljuča in mišice začnejo delovati z maksimalno zmogljivostjo. Dihanje se pospeši, s čimer se zviša količina kisika v krvi, kar nam omogoči učinkovitejše izgorevanje glukoze v mišicah. Srce bije hitreje, s čimer mišice dobijo večjo zalogo krvi, ki jo potrebujejo za določeno reakcijo. Spremenjena presnova telesa nas pripravi na spopad s situacijo. Vse telesne dejavnosti, ki niso nujno potrebne za neposredno preživetje, začasno prekinemo z delovanjem. Prav zato je zavrto delovanje prebavil, imunskega sistema, obnavljanje krvnih celic, kože in sluznic, lasišča, delovanje ledvic, spolnost. Podobno so okrnjene tudi številne druge funkcije človeka: komunikacija in odnosi, socialna občutljivost, erotičnost, humor, etične vrednote idr. Možgani so namreč pripravljeni samo na eno, ali na beg ali napad. To je tudi eden od razlogov, zakaj v stresu ne moremo zbrano razmišljati. Nam pa se v tej fazi izostrita sluh in vid.

- 3. faza – faza akcije: V primeru neke nevarnosti bo limbični del možganov izbral reakcijo »BEŽI« in v tej fazi bomo torej bliskovito zbežali stran od nevarnosti. Po alarmni reakciji telo potrebuje sprostitev in ponovno revitalizacijo. V primeru, da se stresna reakcija ne konča, ko izzveni dogodek, ali si stresorji sledijo eden za drugim, pa se našemu telesu zgodi izgorelost. Takrat pa naše telo stres že resno ogroža, ogroženo je naše zdravje, storilnost in odnosi.

Delovanje naših možganov še vedno temelji na vzorcih obnašanja, ko je človek še živel v praskupnosti. V našem telesu se dogajajo isti procesi kot so se v telesu našega prednika ob srečanju z nevarno divjo živaljo. Razlika je v tem, da je človek v praskupnosti zbežal od nevarnosti, danes pa mi ostanemo tam, kjer smo doživeli stres, in v takem stanju delamo naprej. Vendar pa je naše delo nestabilno, hitro, mišice so napete, občutimo izčrpanost, nezbranost, razburjenost, prestrašenost, zbežanost, negotovost in jezo (Šavko, 2009).

## 2.3 Težave in bolezni, povezane s stresom

Stres negativno vpliva na večino pomembnih sistemov našega telesa, še posebej na srčno-žilnega, živčnega in endokrinega. Med srčno-žilnimi boleznimi moramo izpostaviti visok krvni tlak, srčni napad, visoko stopnjo holesterola, pospešeno bitje srca, ishemično bolezen srca. Med nevro-psihološkimi motnjami, ki jih povzroči stres, pa predvsem anksioznost, panične napade, depresijo, nespečnost, glavobole, možgansko kap, motnje hranjenja, odvisnost od drog in alkohola, neravnovesje hormonov, glavobole kot posledica hormonskih motenj, nihanje razpoloženja, metabolne bolezni zaradi neravnovesja hormonov (npr. diabetes), težave s ščitnico, spolna disfunkcija (kasneje tudi neplodnost), neredne menstruacije pri ženskah, impotenco pri moških, akne in mozoljavost.

Stres slabo vpliva na počutje ljudi, in sicer počutimo se neprijetno in težko se soočamo z manjšimi težavami; hitreje in pogosteje se ujezimo; počutimo se utrujene in težko se osredotočimo; imamo občutek, kot da se bo zgodilo nekaj groznega (Simptomi stresa, 2014).

Trajanje stresa odločilno vpliva na razvoj bolezni. Kratkotrajni negativni stres ne bo preveč zmotil delovanja organizma, če pa stres traja dlje časa, pa se živčne in hormonske reakcije, značilne za stres, podaljšujejo. Iz odziva telesa na stresno situacijo in funkcioniranja življenjskih funkcij med stresom, je jasno, zakaj je toliko vrst bolezni, povezanih s stresom (Planet lepote, 2011).

Podatki svetovne zdravstvene organizacije govorijo o tem, da je stres ena večjih zdravju škodljivih nevarnosti 21. stoletja. Vsaka tretja oseba naj bi imela stalno prisotne simptome stresa. Ocenjujejo, da so bolezni, ki so povezane s stresom, vzrok za 70-90 % vseh obiskov pri zdravniku. Vrtačnikova (2006) predstavlja rezultate Ameriškega zdravniškega združenja, American Medical Association<sup>2</sup>, in govori, da obremenitve in stres na delovnem mestu povzročijo več kot 80 odstotkov bolezni in drugih zdravstvenih težav. Po podatkih ameriškega inštituta za varnost in zdravje pri delu National Institute for Occupational

---

<sup>2</sup> <http://www.ama-assn.org/ama>

Safety and Health<sup>3</sup> imajo v ZDA vsako leto kar 344 milijard dolarjev stroškov zaradi posledic stresa in izgorelosti na delovnem mestu. Tako izgubijo skoraj 300 milijonov delovnih dni na leto. V letih 1998 in 1999 so sodišča v Avstraliji zaposlenim priznala 55 milijonov dolarjev odškodnin za zdravstvene težave, ki so nastale zaradi pritiskov v delovnem okolju. V EU porabimo od tri do štiri odstotke BDP za odpravljanje posledic izgorelosti na delovnem mestu. Samo v Švici znašajo neposredni stroški 4,6 milijarde švicarskih frankov. Raziskave v Veliki Britaniji in Skandinaviji pa kažejo, da je skoraj 60 odstotkov odsotnosti z dela neposredno povezanih s stresom na delovnem mestu. Stanje je še bolj črno, če poleg zdravstvenih stroškov upoštevamo tudi stroške, ki nastajajo zaradi zmanjšane storilnosti, absentizma in fluktuacije ter stroške invalidskih upokojitev, ki so lahko končna posledica izgorelosti. Svetovna zdravstvena organizacija WHO upravičeno opozarja, da postajata depresija in izgorelost na delovnem mestu glavni poklicni bolezni 21. stoletja. Izdala je tudi brošuro s priporočili vladam držav, naj sprejmejo ustrezne zakone za preprečevanje izgorelosti na delovnem mestu (Vrtačnik, 2006). Skupni stroški obolelih z duševnimi motnjami v Evropi (skupaj z delom povezani in ne z delom povezani) se ocenjujejo na (Zbornica varnosti in zdravja pri delu, 2014):

- »240 milijard EUR/letno
- 104 milijard oz. 43 % od skupnega zneska so direktni stroški, kot npr. zdravljenje,...
- 136 milijard oz. 57% od skupnega zneska so stroški zmanjšane produktivnosti, vključno z bolniško odsotnostjo.«

## 2.4 Psihoterapija in druge oblike pomoči

Raziskave kažejo, da lahko vaje za sproščanje zvišujejo dejavnost celic, ki uničujejo tujke v organizmu in na ta način krepijo imunski sistem. Poleg sprostitve so za obvladovanje stresa pomembni tudi drugi dejavniki, ki pripomorejo k bolj zdravemu in uravnoteženemu načinu življenja, kot so na primer zdrava prehrana, gibanje, načrtovanje časa itd. Pomembno je poznavanje samega sebe in razumevanje povezave med tem, kar nam povzroča stres, in našo reakcijo. K boljšemu razumevanju in poslušanju samega sebe lahko pripomore tudi psihoterapija, saj lahko z njeno pomočjo razvijemo svoje zmožnosti za sprostitve in umiritev. Posameznik lahko celo spremeni svoje predispozicije za stres, kar je odvisno od vsakega posameznika (Dvornik, 2014).

Delo zahteva visoko stopnjo zbranosti, posebej naporno je tudi delo z ljudmi, računalnikom ali na odgovornih delovnih mestih, kakršnih v javnem sektorju kar mrgoli. Pri delu so možne poškodbe vida in hrbtenice. Z rednimi gibalnimi vajami in s sproščanjem tudi med delovno intenzivnimi obdobji, se tem težavam lahko izognemo. Zavedanje o vzrokih stresa je prvi korak k učinkovitemu obvladovanju stresa. Včasih pomaga, da stvari pogledamo z nekoliko večje razdalje in se vprašamo, zakaj v resnici doživljamo stres. Narobe bi bilo, če bi za ves negativni stres vedno krivili druge, saj si ga navadno povzročamo kar sami. Ljudje si namreč zastavimo cilje, ki jih ne moremo doseči, si zanje postavljamo prekratke roke ali pa si jih zastavimo preveč naenkrat. Pogosto so ljudje nagnjeni k ignoriranju posledic in k zanikanju, da obstaja problem. Tudi ko nam simptomi preprečujejo, da bi normalno delovali, poskušamo to skrivati pred sodelavci in se

---

<sup>3</sup> <http://www.cdc.gov/niosh/>

upiramo poiskati pomoč. Pogosto to storimo šele po posredovanju družinskih članov ali nadrejenih.

V zadnjem času smo priča težnjam po zaostrovanju pogojev do nadomestila zaradi bolniške odsotnosti z dela, ki je kot smo videli pogosto tudi posledica stresa. Seveda je težko reči ali so ti ukrepi sprejemljivi ali ne, izogniti pa se jim ne bo mogoče. V okviru tega se na ravni države sprejemajo proceduralni ukrepi, ki so kratkoročni, ne izboljšujejo zdravstvenega stanja zaposlenih, ampak zmanjšujejo možnost neutemeljene odsotnosti. Ti ukrepi lahko spodbudijo zaposlene, da obvestijo delodajalca o obolevnosti pozneje, kot bi bilo utemeljeno, ali da kljub bolezni delajo, kar še poslabšuje njihovo zdravje. Tako da težko rečemo, da so dobri.

Preventivni ukrepi po drugi strani odpravljajo z delom povezane vzroke bolezni, zmanjšujejo delovno obremenitev (varstvo in zdravje pri delu, varnejši stroji, boljša klima, rotacija in organiziranost dela ipd.). Te ukrepe najmanj uporabljajo podjetja na Irskem in v južni Evropi. Ti se v južni Evropi bolj nanašajo na klasično varnost in zdravje pri delu, v severni pa na izboljševanje zdravja in delovnih razmer ter okolja (izboljšanje organizacije dela in participacije, rotacija nalog ipd.). Na Norveškem morajo delodajalci po zakonu preučiti in poročati o zdravju zaposlenih, delovnem okolju in varnosti ter skladnosti razmer s predpisi. Morajo se zavarovati za primere nesreč pri delu in poklicnih bolezni, da lahko zaposlenim v teh primerih izplačajo polno nadomestilo.

V EU je bil prvotno poudarek na preprečevanju nesreč pri delu in poklicnih bolezni, v zadnjem času pa se uveljavlja strategija promocije zdravja na delovnem mestu za vzdrževanje dobrega splošnega zdravstvenega stanja zaposlenih. Tu so vodilne države severne Evrope. Med preventivne ukrepe sodijo izobraževanja zaposlenih o zdravju in varnosti pri delu in izobraževanja o zdravem življenju (zdrava prehrana, gibanje, škodljivost kajenja in uživanja alkohola, tečajji za razvijanje sposobnosti komuniciranja ipd.).

Z ukrepi za reintegracijo se najbolj zmanjša dolgotrajni absentizem in zgodnje upokojevanje. Nanašajo se na vzdrževanje delovne sposobnosti zaposlenih (fizioterapija, ergonomski prilagoditvi delovnih mest, sprememba delovnega časa, poklicno izobraževanje, preventiva ipd.). Pri tem so vodilne nordijske države.

Po našem mnenju so preventivni ukrepi tisti, kateri lahko zmanjšajo bolezensko odsotnost zaradi stresa, zato jih natančneje tudi opisujemo v nadaljevanju.

Mnogi znanstveniki so utemeljili, da je za stabilno ravnotežje značilno, če povzamemo osebno in podjetniško raven. V podjetjih bi morali povsod izničiti stresne učinke. Na osebni področji pa moramo izobraževati zaposlene, da bi se v primeru stresa pravilno obnašali, saj stresa ne moremo vedno umakniti iz podjetniškega okolja.

Božič (2003) razmišlja, kako bi lahko stres, ki je nastal zaradi notranjih vzrokov, ukinil z:

- izbiro poklica, ki je ustrezna za vsakega zaposlenega;
- počasnejši tempo, ne pretiravamo s hitenjem;
- osredotočimo se na pomembno nalogo in ne delamo več projektov hkrati;
- kadar imamo čas, ga pametno porabimo;

- velikokrat odpuščamo napake sebi in sodelavcem;
- ni pomembno, da bi se razburjali zaradi stvari, na katere nimamo vpliva;
- uredimo urnik, da imamo za vsako nalogo dovolj časa;
- vedno dovolimo sodelavcu povedati svoje mnenje;
- na pravi način povemo kaj si sami mislimo;
- zanašati se samo na sebe.

S strani delodajalcev, organizacije lahko stres zmanjšamo s pomočjo naslednjih dejavnikov:

**Prepoznavanje vedenjskih vzorcev:** Takšen način nam omogoča stvaren pogled na svet in nas drugačno vedenje ne bo šokiralo. Vsak človek, ki ima razvit sistem zaznavanja problemov, lahko že vnaprej vidi širjenje problemov. V praksi zaposleni uporabljajo ponavljajoče se vzorce, zato lahko oseba z opazovanjem prepozna konfliktno osebo v skupini. Vedenjski vzorci niso velikokrat drugačni od prvotnih, ampak se spremenijo samo takrat, ko se zaposleni zavestno za to odločijo. Tisti zaposleni, ki je podjetju odličen ostane odličen in obratno. S tem pa lahko vsak zaposleni razmisli s katerim se bo družil in s katerim ne. Pri tem se bomo izognili konfliktni in stresni osebi (Božič, 2003, str. 34).

**Urejeno in prijetno delovno okolje ter dokončanje čim več zastavljenih nalog:** Prostori v podjetju bi morali biti prijetno urejeni. Zaposleni bi morali sami poskrbeti za urejeno okolje v službi; dobra organiziranost, zmanjševanje stresa. Po končani nalogi lahko že vnaprej razmislimo, kaj bi lahko še naredili, da bi se izognili zavlačevanju in stresu (Božič, 2003, str. 37).

**Postavljanje stvarnih ciljev, določanje prednostnih nalog ter delovni čas:** Marsikateremu problemu bi se lahko umaknili, če si postavimo stvarne načrte, katere smo sposobni uresničiti. Škodljivi stres zaposleni dobi v primeru izpolnjevanja prezahtevne naloge. Postavljanje pravih nalog in realnih ciljev je resna obveznost, ki postavlja velike količine dela (Ihan, Vidrih, 2005, str. 52).

**Iskanje pomoči pri preobremenjenosti ter izogibanje negotovosti:** Ko se zaposleni znajde v stresu, je pametno, da si dobi pomoč in uteho pri sodelavcih, s tem bo zaposleni zmanjšal obremenitve. Dolgotrajno vztrajanje je znak za neuspešno opravljeno nalogo. V primeru, da zaposleni poišče pomoč, bo delo uspešno dokončal in izdelal dober izdelek (Looker & Gregson, 1993, str. 124).

**Zahtevnost dela ter izogibanje perfekcionizmu:** V primeru, da je v podjetju veliko dela, mora vsak sodelavec vedeti, katere naloge so prve in katere lahko ostanejo za kasnejši čas. Nadrejeni morajo kontrolirati zaposlene, kako dobro morajo opraviti svoje naloge. To je pomembno pri uveljavljanju novih nalog, strojev, predmetov. Enoličnemu delu se lahko izogibamo tako, da sodelavce razvrščamo na različna delovna mesta v podjetju. Delavec opravi več različnih del in kroži po različnih delovnih mestih (Teržan, 2007). Perfekcionizem predstavlja hujše prepreke pri ustvarjalnosti in izvajanju dobro narejenih nalog (Looker & Gregson, 1993, str. 123).

Učinkoviti pristop za boljše počutje in zmanjšanje stresa na delovnem mestu je tudi motivacija zaposlenih. Zaradi tega je potrebno da (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002b):

- vodstveni delavci jasno in dosledno vodijo;
- varne in zdrave delovne razmere, ki take tudi ostanejo;
- zaposleni zaupajo vase in so usposobljeni za delo, ki ga opravljajo;
- učinkovite politike in sistemi varnosti in zdravja pri delu, za katere je dokazano, da se uporabljajo in da so uspešni;
- posamezniki, ki so priznani in nagrajeni za svojo uspešnost.

Kako upravljati s stresom v današnjem času, tako na delovnem mestu kot tudi v privatnem življenju, postaja zelo pomembna naloga tako za posameznika kot tudi za celotno organizacijo. Na srečo pa je vse več literature, delavnic, namenjenih temu, kako okrepiti in premagati stres, da bi ga lahko preprečili ali vsaj omejili.

Poznamo več različnih načinov preprečevanja in omejevanja stresa v službi in zasebnem življenju, navedene v nadaljevanju:

**Tehnika dihanja:** Človekov način dihanja je odraz njegovega duševnega stanja. Za stres in tesnobo sta značilna prsno dihanje ter hitro plitko dihanje (Powell, 1999, 130). Zaposleni se lahko sprostijo z globokim vdihom tako na delovnem mestu kot v parku. Pri tem se telesne mišice sprostijo in napetost popusti, kar je ugodno za zdravje.

**Telesne vaje:** Zaradi dolgih delavnikov, se večina zaposlenih ne ukvarja s telovadbo. Zato zaposleni večkrat občutijo stres in težave z zdravjem. Pogosta telovadba pomaga odpraviti adrenalin in ohranja psihofizično pripravljenost. Dobro si je izbrati prave vaje, s tem si zaposleni ne povečuje stresa. Zelo koristni so kolesarjenje, hoja, plavanje, kajti zelo lahko jih vpeljemo v vsakdanjik (Battison, 1999, str. 30).

**Tehnika meditacije:** Meditacija je učinkovita metoda za psihično umirjanje in sproščanje. Med meditacijo potrebuje telo za svoje delovanje manj kisika, zato sta dihanje in srčni utrip upočasnjena, krvni pritisk pa se prav tako zmanjša. Tako se vzpostavi visoko stanje sproščenosti (Looker & Gregson, 1993, str. 138–139). Blagodejni vplivi meditacije omogočajo zmanjševanje stresa in povečanje umskih zmoglosti. Poznamo tudi še različne vrste masaž, aromaterapij in sprostitev z barvami za odpravljanje stresa.

**Tehnika joge:** Tehnika joge izvira iz Indije in je v zadnjem času postala znana tudi pri nas v Sloveniji. Pri jogi se združita in uskladiata telo in um z dihalnimi vajami, telesnimi položaji oziroma asanami. Joga predstavlja v duhovnem pomenu pot k razsvetljenju in v današnjem stresnem življenju je idealna za umiritev telesa (Joga za vso družino, 2015).

S tehnikami sproščanja zmanjšujemo in zaviramo pretirano delovanje živčnega sistema, kar omogoča, da si pošteno odpočijemo in nabereemo novih moči. Zaradi okrepljenih sposobnosti za obvladovanje zahtev lahko pogosteje doživljamo prijazni stres, škodljivi pa postane vedno bolj redkejši (Looker & Gregson, 1993, str. 141).

Zaposleni lahko kar veliko storijo za zmanjšanje stresa na delovnem mestu: dnevna opravila naj si vsakodnevno in dolgoročno planirajo, dajejo prednost pomembnim nalogam, vmes poskrbijo za odmor, se rekreirajo, zdravo prehranjujejo, ob koncu tedna se posvetijo družini, prijateljem. Vsa ta pravila so pomembna za zaposlene, sicer lahko postanejo utrujeni, ne morejo več opraviti dela v časovnem roku, postajajo nemotivirani,

hitro se razjezijo in so neučinkoviti in neuspešni. S tem lahko ogrožajo svoje zdravje, izgubijo delovno mesto in povzročijo škodo v organizaciji.

Že samo zavedanje o vzrokih stresa nam lahko precej pomaga pri učinkovitem obvladovanju le tega. Velikokrat pomaga, če stvari pogledamo z nekoliko večje razdalje in se vprašamo, zakaj si sploh sami ustvarjamo nepotreben stres. Prav tako ni prav, da za vsak negativni stres krivimo druge. V okviru tega vedno razmišljajmo pozitivno, osredotočimo se na svoje prednosti in ne na slabosti, iz vsake stresne situacije se tudi naučimo nekaj novega, v vsaki stvari bomo odkrili kaj pozitivnega. Bodimo samozavestni, prevzemimo odgovornost za svoja dejanja, povejmo to kar mislimo. Organizirajmo si čas, prednost dajmo pomembnejšim nalogam, naredimo si urnik, vedno se ukvarjajmo samo z eno nalogo in ne dovolimo, da nas malenkosti vržejo iz tira. Kadar smo pod stresom, se poskušajmo izogniti pomembnim odločitvam. Zaupajmo svoje težave prijateljem, veliko se družimo s prijatelji in z njimi govorimo o svojih težavah. S tem bomo zmanjšali breme, saj zadrževanje čustev in nezadovoljstvo v telesu povečuje stres. Vzemimo si čas tudi za razvedrilo. Veliko se smejmo, telovadimo, tako se bomo okrepili, preoblikovali svoje telo, okrepili srce, izboljšali svoje počutje in bolje bomo spali. Naučimo se sprejemati in dajati komplimente, uživajmo v vsakem trenutku, ki nam je dan.

Če razumemo kaj je stres, in če poznamo poglavitne dejavnike stresa, lahko sprejmemo ukrepe, ki nam ga bodo pomagali premagati. Stresu se vedno ne moremo izogniti, lahko pa se pred njim zavarujemo, če dobro poznamo samega sebe, če vemo kaj želimo, kaj pričakujemo. Kaj je za nas zelo pomembno in kaj manj? Če vemo, kaj hočemo, moramo tudi vedeti, kako bomo prišli do zelenega. Samo tako bomo živeli v miru in sami s seboj.

Z odločnim, vendar ne napadalnim nastopom, da vsakega opozorimo na svoje želje in potrebe, lahko odpravimo precej stresnih razmer. Odločnost naj temelji na prepričanju, da smo ljudje enakopravni in imamo enake pravice. Torej se moramo naučiti reči tudi ne – seveda mirno, ne da bi prizadeli pravice drugih.

Bodimo samozavestni – človek se lažje odloči, če zaupa sebi in svojim motivom. Pomembno je, da si razporedimo čas. Bodimo gospodar svojega časa, ki ga pravično razdelimo med delovni čas, družinsko življenje in sprostitve. Bodimo vztrajni, poskrbimo za fizično moč, na njeni osnovi bomo pridobili tudi psihično moč. Z vztrajnostjo povečujemo vzdržljivost in gibčnost. Važno je da imamo veliko kondicije, saj redne vaje odpravljajo stres.

Redna in zdrava prehrana je temelj vsakega zdravega človeka. V jedilnik vključimo kar največ različnih živil. S tem se izognemo enoličnosti in zaužili več hranljivih snovi. Jemo zmerno in z užitkom. Vsaka jed, ki jo pripravimo zase in za družino naj bo pripravljena z veseljem. Vzemimo si čas pri tako važnem ritualu kot je družinsko kosilo ali skupna večerja.

## **2.5 Povezava med mobingom in stresom**

Znaki prikrite agresije se pokažejo v drugi fazi naraščajočega mobinga. To se stopnjuje do psihičnega nadlegovanja in teroriziranja. Napadi na žrtev so usmerjeni na njen značaj in osebnost. Krivdo za mobing, napadalec prenese na žrtev in njene lastnosti. To vpliva na izgubo žrtvinega strokovnega in človeškega dostojanstva. Zaradi lastnega občutka

manjvrednosti postane dejansko manj pomembna oseba v svojem delovnem okolju, kjer izgublja podporo, ugled, pravico do besede. Zaradi straha žrtev izgubi zaupanje vase in v ljudi okrog sebe. Ker je pod stresom, dela več napak in je manj učinkovita. Žrtev postaja socialno izobčena in pogosto kriva za napake in neuspehe v kolektivu.

Podnar (2012) opisuje, da prinaša mobing določene posledice in vnaša neravnotežje v delovno klimo. Zaradi tega, ker se žrtev mobinga ponavadi izogiba tistih, ki jo nadlegujejo, je oslavljen delovni tok. Na začetku se pri žrtvi pojavijo tipični znaki stresne preobremenitve; gre za težave s koncentracijo, zmanjša se pozornost, poveča se razdražljivost, tesnoba, pokaže se negotovost, nezaupanje in podobno. Na telesni ravni pa so prisotni glavoboli ali druge bolečine, težave s prebavo, spanjem itd. S stopnjevanjem socialne izolacije se stopnjuje strah do skrajne tesnobe, paničnih napadov, negotovost do obupa, strah in nezaupanje do paranoičnega preverjanja in umikanja. Pogostejše se pojavijo psihosomatske bolezni. Ti stalni pritiski lahko pripeljejo do hudih aksioznih motenj ali depresivnih motenj, ki lahko v skrajni fazi vodijo v poskuse samomora. Psihosomatske bolezni lahko pripeljejo do akutnih, življenjsko ogrožujočih oblik bolezni (npr. infarkt) ali se lahko kronificirajo in pripeljejo do trajnih posledic (Podnar, 2012).

V britanski študiji, v kateri je bilo zajetih več kot 5000 zaposlenih, je bilo ugotovljeno, da je bilo v letu pred izvedbo raziskave 25 % žrtev trpinčenja, skoraj 50 % pa jih je bilo trpinčenju priča. Druga britanska študija, narejena med več kot 700 zaposlenimi v javnem sektorju, je ugotavljala, da je 73 % tistih, ki so bili priča trpinčenju na delovnem mestu, občutilo tudi povečan stres. 44 % anketiranih pa je skrbelo, da bi lahko sami postali žrtve. Raziskave v Veliki Britaniji so dokazale veliko verjetnost, da bodo žrtve mobinga dale odpoved, kar približno 25 % žrtev in 20 % prič namreč odpove službo (Sutton, 2011).

Novejše raziskave objavljene na spletni strani (lifestyle enaa, 2013) so pokazale koliko mobinga in stresa se pojavlja v Sloveniji in v Evropi. V Sloveniji so se zaposleni stari med 18 in 34 let opredelili za delovno obremenitev v 68 odstotkih odgovorov, za negotovost glede delovnega mesta pa v 59 odstotkih odgovorov. V drugem primeru pa se 68 odstotkov samostojnih podjetnikov opredeli za negotovost glede delovnega mesta, 54 odstotkov samostojnih podjetnikov se počuti preveč obremenjenega na delovnem mestu. Nesprejemljivo vedenje se je pojavilo pri 56 odstotkih zaposlenih v obliki ustrahovanja ali nadlegovanja na delovnem mestu, kar lahko poimenujemo mobing. V Evropi so raziskavo opravili v 31 državah, kjer so ugotavljali, kako je stres povezan z delom. Odgovori so pokazali, da je 72 odstotkov zaposlenih negotovih na delovnih mestih, 66 odstotkov zaposlenih občuti delovno obremenitev, 59 odstotkov zaposlenih je pod vplivom mobinga. Nadalje 57 odstotkov zaposlenih doživlja nepodporo sodelavcev ali nadrejenih pri izpolnjevanju nalog in odgovornosti, 52 odstotkov zaposlenih doživlja nejasnost pri izpolnjevanju nalog, 46 odstotkov zaposlenih ima omejene možnosti za spreminjanje delovnih vzorcev. Slovenija je ena najbolj stresnih držav v Evropi, saj stres doživlja 72 odstotkov zaposlenih. Najbolj pogosto se stres pojavlja med mladimi starimi od 18 do 34 let, in sicer kar v 77 odstotkih (lifestyle enaa, 2013).

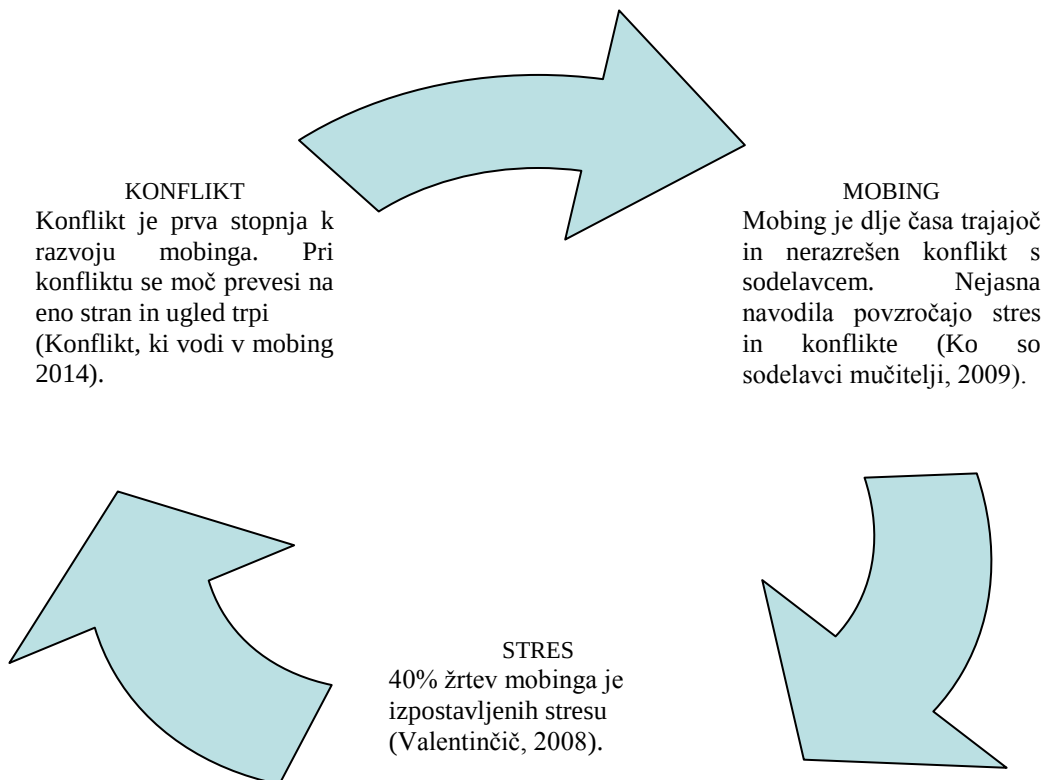
Povezava med stresom in mobingom je prisotna v vertikalnem mobingu. To pomeni v situacijah, kjer se mobing izvaja na lestvici od zgoraj navzdol ali pa od spodaj navzgor in se kaže v treh oblikah (Mobing, 2014):

- *»Nadrejeni izvaja mobing nad podrejenim.*

- Nadrejeni izvaja mobing nad enim podrejenim, nato nad drugim in tako naprej, dokler ne razdre celotne skupine. Taki obliki mobinga rečemo strateški mobing.
- Skupina sodelavcev izvaja mobing nad nadrejenim z namenom odstraniti ga s položaja.«

Povzročitelji mobinga so povečini člani organizacije, lahko pa napadalec prihaja tudi od zunaj. Tukaj govorimo o zunanjem mobingu, oziroma mobing od zunaj. Pogost primer tovrstnega mobinga je »v šolstvu, kjer so napadalci starši otrok, žrtve pa učitelji; v zdravstvu, kjer so žrtve zdravstveni delavci, napadalci pa ponavadi svojci bolnikov; v sodstvu, kjer so žrtve bodisi sodno osebje bodisi tožeča stranka, napadalci pa obtoženi ali pa svojci le teh. Lahko pa se zunanji mobing pojavi tudi med osebami, ki delujejo na relaciji podjetje – dobavitelj, kjer je lahko predstavnik podjetja ali dobavitelja tako žrtev kot napadalec, še bolj pa so taki primeri pogosti pri daljših poslovnih razmerjih«. Najnovejša oblika mobinga, ki se je razširila z razmahom interneta, je e-mobing, ki se kaže kot namerno pošiljanje virusno okuženih datotek, vdiranje v različne sisteme, spreminjanje gesel, nedovoljeno kopiranje datotek, spremembe osebnih nastavitvev brez dovoljenja te osebe, ipd. Lahko pa gre tudi za neprimerno spletno komunikacijo med osebami, ki so v isti skupini (Mobing, 2014).

Slika 1: Povezava med konfliktom-mobingom-stresom



Močna povezava med stresom in mobingom je razvidna iz te zgornje slike 1, iz katere lahko razberemo, da je kar 40 % vseh žrtev mobinga izpostavljeno stresu. Celoten proces pa se začne s konfliktom, ki ni rešen na ustrezen način in traja dlje časa, kar označimo kot mobing.

### **3 MOBING KOT TEMELJNI DEJAVNIK STRESA – EMPIRIČNA PREVERBA**

Na podlagi izvedene ankete v podjetjih na območju Škofje Loke, Selške in Poljanske doline ter Kranja v obdobju od 1. 6. 2014 do 31. 11. 2014 sem dobila rezultate, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Anketa je zajela vzorec  $N = 90$  zaposlenih. Zaposlene sem dobila v različnih podjetjih, šolah, vrtcih okolice Škofje Loke, Selške in Poljanske doline ter Kranja.

#### **3.1 Metodologija raziskave, teza in raziskovalna vprašanja**

V tem delu je uporabljena statistična metoda analize primarnega vira podatkov. V empiričnem delu je potekala kvantitativna raziskava, v kateri sem razdelila anketni vprašalnik določenim podjetjem, organizacijam v Selški in Poljanski dolini, okolici Škofje Loke ter Kranja. S pomočjo anketnega vprašalnika sem ugotavljala, ali je mobing prisoten v proučevanih podjetjih, v katerih poklicih se mobing pojavlja, kakšna je povezava in razlika med mobingom in stresom, kako zaposleni ukrepajo v primeru mobinga, koliko se je psihično nasilje povečalo v času recesije in ali so zaposleni pod stresom. Iz podjetja Alples d.d. sem dobila primerjavo stresa v različnih podjetjih lesne panoge.

Z raziskavo sem pokazala dejansko stanje počutja zaposlenih v mojem domačem kraju oziroma na Škofjeloškem območju in v Kranju. Anketo sem razdelila v vrtce, osnovno šolo, Domel d.d., Alples d.d., Pošto Slovenije, trgovino Nama, Marmor Hotavlje d.d., gostilno Brunarica Dražgoše. Razdelila sem 90 vprašalnikov, ki so bili vsi pravilno izpolnjeni. Na koncu sem iz ankete naredila regresijsko analizo med odvisno spremenljivko stres in neodvisno spremenljivko mobing.

Na podlagi rezultatov analize sem prikazala, koliko se pojavlja mobing in stres na delovnem mestu, kako pomagati žrtvam in kakšne organizacijske ukrepe naj bi raziskovana podjetja sprejela. Dobila sem analizo stanja stresa v podjetju Alples d.d. in primerjavo rezultatov stresa z ostalimi podjetji lesne panoge v Sloveniji, to so: Svea, Stilles, Javor, Lesna Brest, Kolpa (nekatera med njimi so v tem času propadla: Svea).

V nadaljevanju je podanih pet raziskovalnih vprašanj in osrednja teza:

- R1: Ali je mobing prisoten na delovnih mestih v proučevanih podjetjih?
- R2: Ali je stres prisoten na delovnih mestih v proučevanih podjetjih?
- R3: Ali se mobing izvaja samo v poklicih višjega nivoja?
- R4: Ali se stres zaznava samo v poklicih višjega nivoja?
- R5: Ali na zaznavanje stresa vpliva več dejavnikov, med katerimi ima mobing največji pomen?

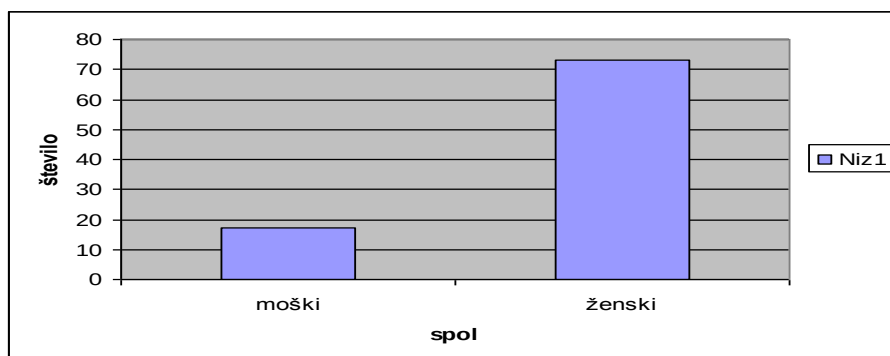
Osrednja teza: Mobing na delovnem mestu predstavlja temeljni dejavnik stresa.

## 3.2 Rezultati

Tabela 4: Število anketiranih in njihov odstotek

| Spol   | Število | Odstotki |
|--------|---------|----------|
| moški  | 17      | 18,89    |
| ženski | 73      | 81,11    |

Slika 2: Grafični prikaz števila anketiranih

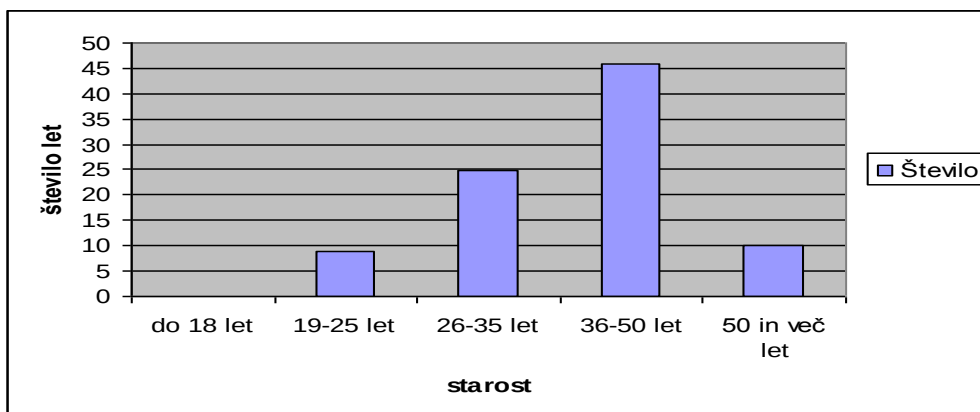


V anketi je sodelovalo 73 žensk in 17 moških.

Tabela 5: Starost anketiranih in njihov odstotek

| Starost anketiranca | Število | Odstotki |
|---------------------|---------|----------|
| do 18 let           | 0       | 0,0      |
| 19-25 let           | 9       | 10,0     |
| 26-35 let           | 25      | 27,78    |
| 36-50 let           | 46      | 51,11    |
| 50 in več let       | 10      | 11,11    |

Slika 3: Grafični prikaz anketirancev in odstotki posamezne skupine

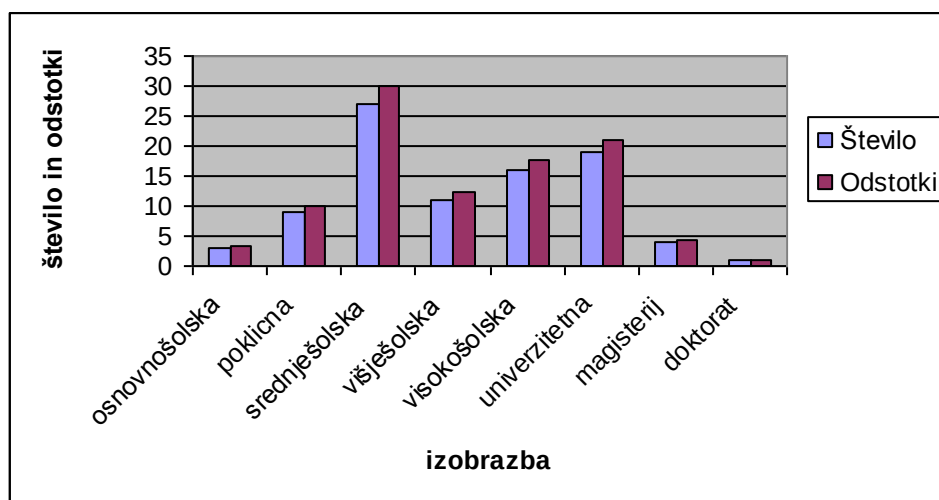


Največji odstotek anketiranih je bil star med 36–50 let, in sicer 46. Ta skupina obsega srednjo populacijo. Druga skupina so bili zaposleni 26–35 let, in sicer jih je bilo 25. Zanimivo je, da skupina do 18 let nima nobenega anketiranca, saj se jih večina še šola, kar je bilo pred desetletji bistveno drugače. Preostali dve skupini sta skoraj enaki, in sicer je bilo anketirancev nad 50 let kar 10. V skupini 19–25 let jih je bilo le 9.

Tabela 6: Izobrazba anketiranih in njihovi odstotki posamezne skupine

| Izobrazba     | Število | Odstotki |
|---------------|---------|----------|
| osnovnošolska | 3       | 3,33     |
| poklicna      | 9       | 10,0     |
| srednješolska | 27      | 30,0     |
| višješolska   | 11      | 12,22    |
| visokošolska  | 16      | 17,78    |
| univerzitetna | 19      | 21,11    |
| magisterij    | 4       | 4,44     |
| doktorat      | 1       | 1,11     |

Slika 4: Grafični prikaz izobrazbe anketirancev in njihovi odstotki posamezne skupine

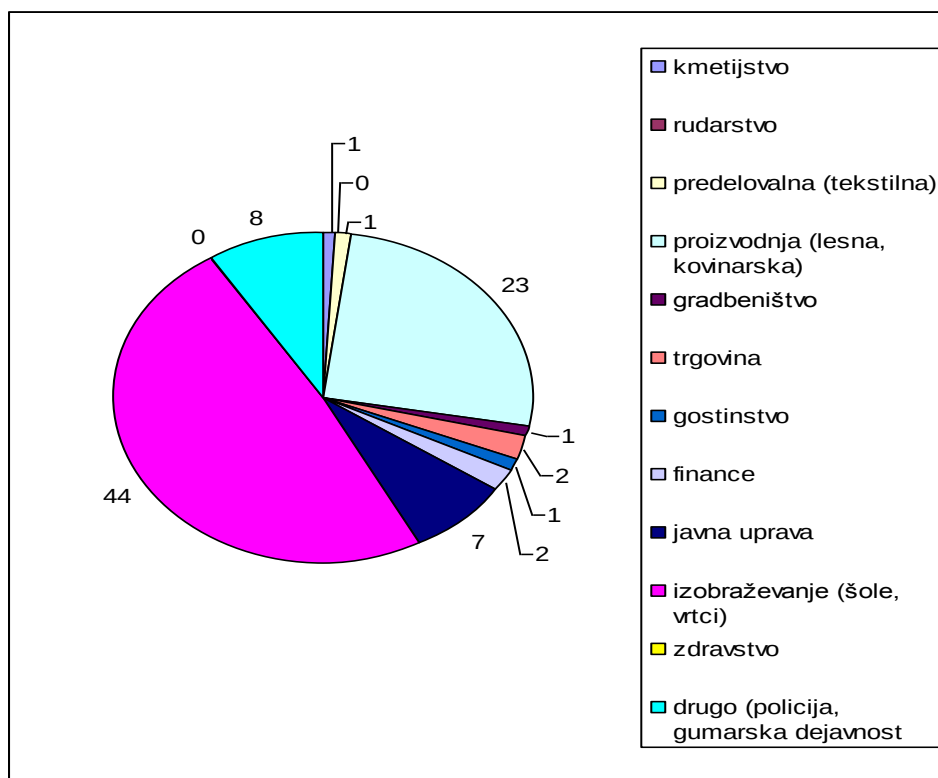


27 anketiranih je bilo s srednješolsko izobrazbo. V Selški dolini se je 25 let nazaj velik odstotek mladih zaposlil po končani srednji šoli. Precej visoko sta tudi univerzitetna 19-anketiranih in visokošolska izobrazba 16-anketiranih. Najmanjši odstotek predstavljajo tisti z doktoratom 1-anketirani, na drugi strani so tisti z osnovnošolsko izobrazbo 3-anketirani.

Tabela 7: Dejavnost podjetja in njihovi odstotki

| Dejavnost podjetja                   | Število | Odstotki |
|--------------------------------------|---------|----------|
| kmetijstvo                           | 1       | 1,11     |
| rudarstvo                            | 0       | 0,0      |
| predelovalna (tekstilna)             | 1       | 1,11     |
| proizvodnja (lesna, kovinarska)      | 23      | 25,56    |
| gradbeništvo                         | 1       | 1,11     |
| trgovina                             | 2       | 2,22     |
| gostinstvo                           | 1       | 1,11     |
| finance                              | 2       | 2,22     |
| javna uprava                         | 7       | 7,78     |
| izobraževanje (šole, vrtci)          | 44      | 48,89    |
| zdravstvo                            | 0       | 0,0      |
| drugo (policija, gumarska dejavnost) | 8       | 8,89     |

Slika 5: Grafični prikaz dejavnosti podjetja

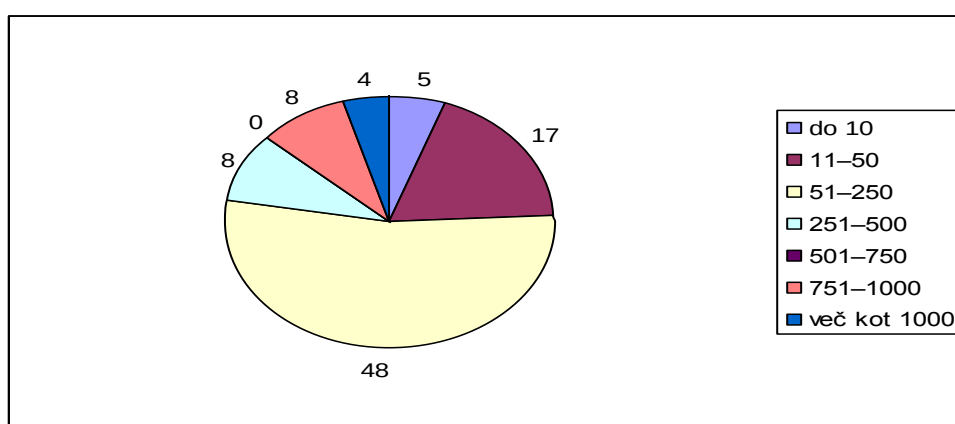


44 anketirancev je bilo iz sektorja izobraževanje (vrtci in šole), 23 jih je bilo iz proizvodnih podjetij (lesna, kovinarska). Ostale anketirance sem pridobila iz različnih dejavnosti. Na škofovskem in kranjskem območju nisem uspela pridobiti anketirancev iz dejavnosti rudarstva in zdravstva.

Tabela 8: Prikaz števila zaposlenih in njihovi odstotki

| Število zaposlenih | Število | Odstotki |
|--------------------|---------|----------|
| do 10              | 5       | 5,56     |
| 11–50              | 17      | 18,89    |
| 51–250             | 48      | 53,33    |
| 251–500            | 8       | 8,89     |
| 501–750            | 0       | 0,0      |
| 751–1000           | 8       | 8,89     |
| več kot 1000       | 4       | 4,44     |

Slika 6: Grafični prikaz števila zaposlenih

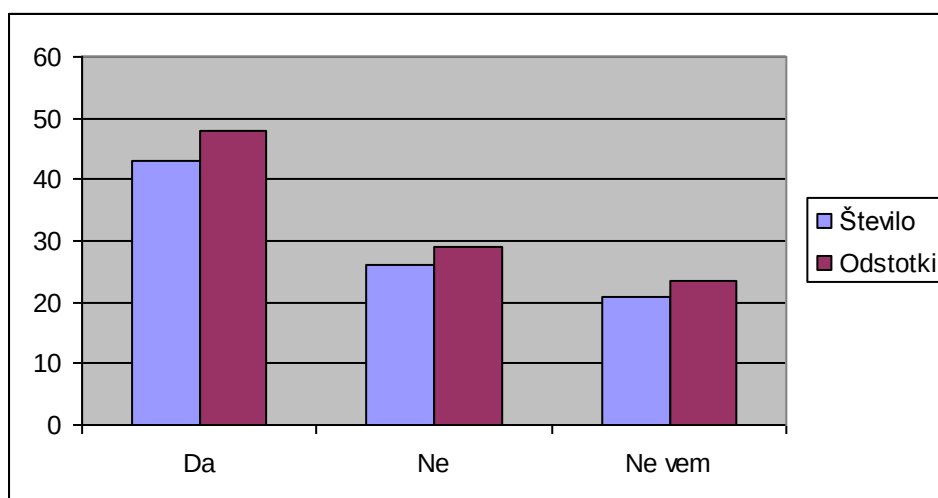


48 anketiranih je bilo iz srednjih podjetij z 51–250 zaposlenimi, 17 jih je bilo iz majhnih podjetij z 11–50 zaposlenimi. Prevladujejo srednja podjetja, zelo malo pa je majhnih podjetij z do 10 zaposlenimi in velikih podjetij z več kot 1000 zaposlenimi. V današnjem času veliko samostojnih podjetnikov propade, velika podjetja pa težje uravnavajo poslovanje in vodenje. Eno izmed velikih podjetij v Železnikih je Domel d.d. s 1081 zaposlenimi, v Kranju pa Goodyear Dunlop Sava Tires, proizvodnja pnevmatik d.o.o. s 1400 zaposlenimi.

Tabela 9: Zakonska urejenost mobinga in odstotki posamezne skupine

| Mobing zakonsko urejen | Število | Odstotki |
|------------------------|---------|----------|
| Da                     | 43      | 47,78    |
| Ne                     | 26      | 28,89    |
| Ne vem                 | 21      | 23,33    |

Slika 7: Grafični prikaz zakonske urejenosti mobinga

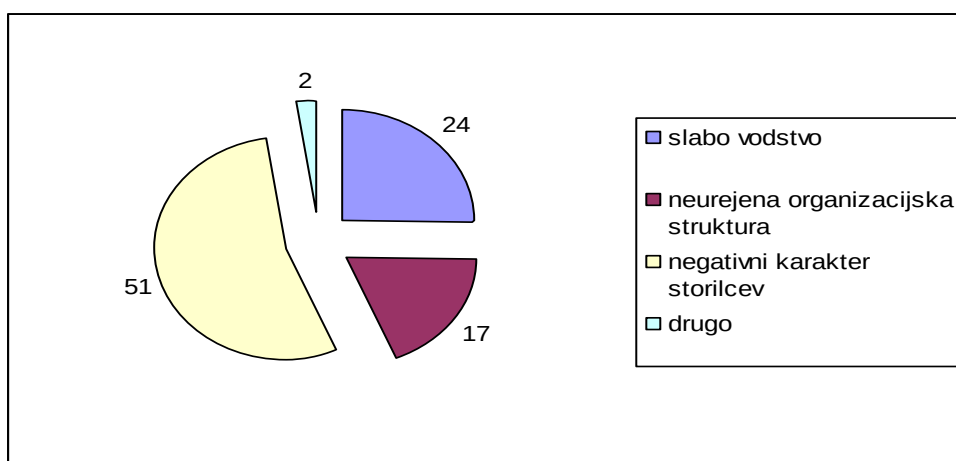


Skoraj polovica anketiranih bi se bolje počutila, če bi bil mobing zakonsko urejen. Preostala polovica ni zadovoljna z možno zakonsko ureditvijo mobinga oziroma ne zaupa današnjemu pravnemu sistemu države.

Tabela 10: Nastanek mobinga po skupinah in njihov delež

| Nastanek mobinga                   | Število | Odstotki |
|------------------------------------|---------|----------|
| slabo vodstvo                      | 24      | 25,53    |
| neurejena organizacijska struktura | 17      | 18,08    |
| negativni karakter storilcev       | 51      | 54,25    |
| drugo                              | 2       | 2,13     |

Slika 8: Grafični prikaz nastanka mobinga po skupinah



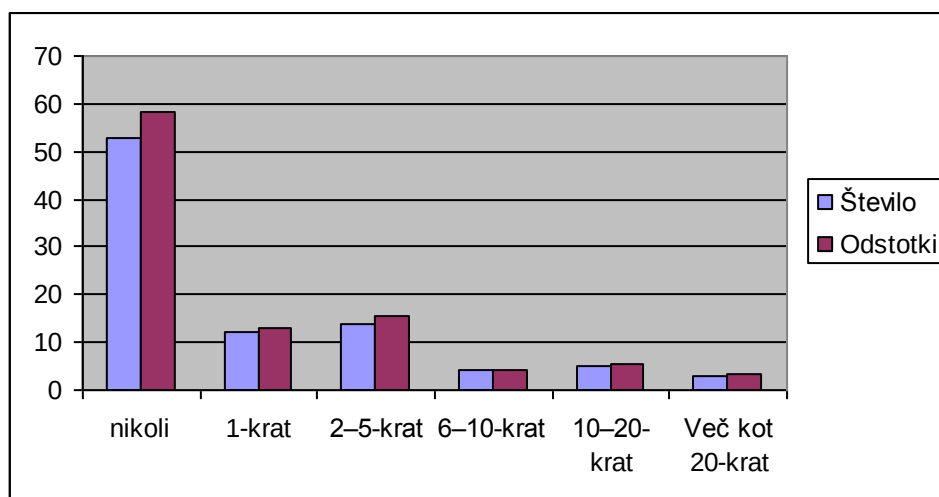
51 anketirancev meni, da je največji problem za nastanek mobinga v negativnem karakterju storilcev šele nato sledita slabo vodstvo 24 anketirancev in neurejena organizacijska struktura 17 anketirancev. Za odpravo mobinga bi morali poskrbeti za

storilce (prekvalifikacija, preusmeritev na drugo delovno mesto ali odpoved delovnega razmerja). Podjetja morajo poskrbeti tako za storilce kot za žrtve, in sicer tako, da se konflikt reši v zgodnji fazi brez večjih posledic in stroškov tako za podjetja kot za žrtve.

Tabela 11: Pojav mobinga in odstotki po skupinah

| Pojav mobinga   | Število | Odstotki |
|-----------------|---------|----------|
| nikoli          | 53      | 58,24    |
| 1-krat          | 12      | 13,19    |
| 2–5-krat        | 14      | 15,38    |
| 6–10-krat       | 4       | 4,39     |
| 10–20-krat      | 5       | 5,49     |
| Več kot 20-krat | 3       | 3,30     |

Slika 9: Grafični prikaz pojava mobinga in odstotki po skupinah

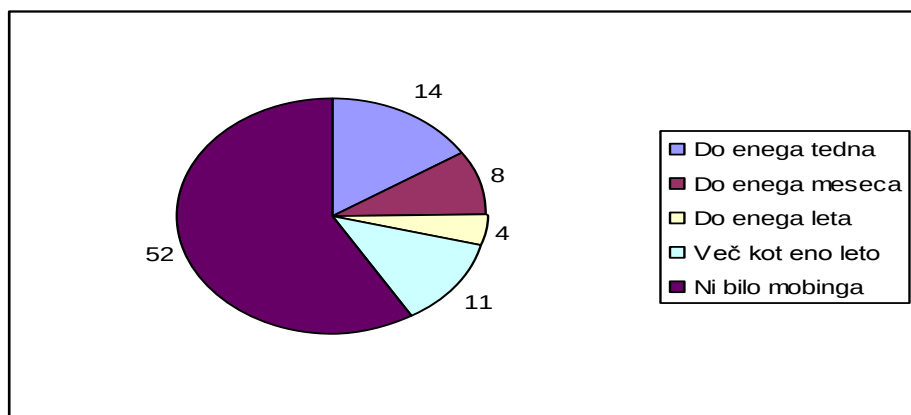


53 anketirancev ni nikoli doživelo mobinga, preostalih 37 anketirancev občasno. Mobing ni neposredno izpostavljen, večinoma se ga reši osebno ali pa žrtev potihoma potrpi. V času krize in nezagotovljenih delovnih mest si žrtve ne upajo izpostaviti težav, nerešenih konfliktov, saj se bojijo za svoja delovna mesta. Veliko zaposlenih zaradi slabe izobrazbe ali osebnih vzrokov nima možnosti, da bi zamenjali službo.

Tabela 12: Trajanje mobinga in odstotki po skupinah

| Trajanje mobinga | Število | Odstotki |
|------------------|---------|----------|
| Do enega tedna   | 14      | 15,73    |
| Do enega meseca  | 8       | 8,98     |
| Do enega leta    | 4       | 4,49     |
| Več kot eno leto | 11      | 12,35    |
| Ni bilo mobinga  | 52      | 58,42    |

Slika 10: Grafični prikaz trajanja mobinga po skupinah

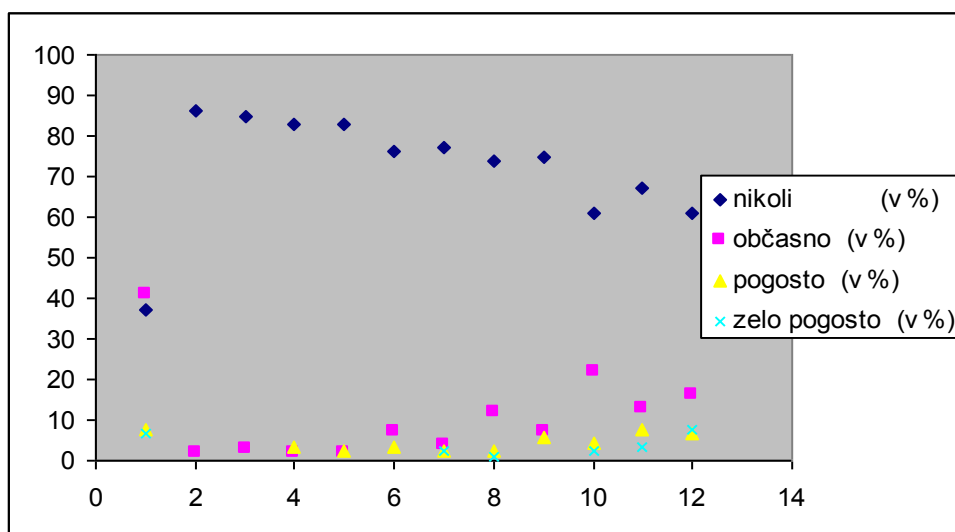


52 anketirancev ni doživelo mobinga, 14 pa ga je doživelo v roku enega tedna. 11 anketirancev je doživljalo mobing več kot eno leto. Najbolj ogroženi zaposleni so bili v policiji, v velikih podjetjih in managerji na visoko zahtevnih položajih.

Tabela 13: Doživete pojavne oblike trpinčenja in njihov odstotek po skupinah

| Doživete pojavne oblike trpinčenja        | nikoli (v %) | občasno (v %) | pogosto (v %) | zelo pogosto (v %) | Povpreč na ocena |
|-------------------------------------------|--------------|---------------|---------------|--------------------|------------------|
| šepetanje za hrbtom in širjenje laži      | 37,0         | 41,0          | 7,7           | 6,6                | 1,07             |
| spolni napadi                             | 86,0         | 2,0           |               |                    | 1,125            |
| lažje fizično nasilje                     | 85,0         | 3,0           |               |                    | 1,125            |
| poškodovanje stvari                       | 83,0         | 2,0           | 3,3           |                    | 1,125            |
| nadzorovanje mize s kamero                | 83,0         | 2,0           | 2,2           |                    | 1,139            |
| prisluškovanje telefonu in branje e-pošte | 76,0         | 7,0           | 3,3           |                    | 1,139            |
| vdiranje v računalnik                     | 77,0         | 4,0           | 2,2           | 2,2                | 1,15             |
| dobivanje prezahtevnega dela              | 74,0         | 12,0          | 2,2           | 1,1                | 1,11             |
| odvzemanje dela                           | 75,0         | 7,0           | 5,5           |                    | 1,125            |
| norčevanje, neupoštevanje predlogov       | 61,0         | 22,0          | 4,4           | 2,2                | 1,11             |
| kričanje, zmerjanje, žalitve              | 67,0         | 13,0          | 7,7           | 3,3                | 1,08             |
| ignoranca, ni možnosti napredovanja       | 61,0         | 16,0          | 6,6           | 7,7                | 1,08             |

Slika 11: Grafični prikaz doživetih pojavnih oblik trpinčenja po skupinah

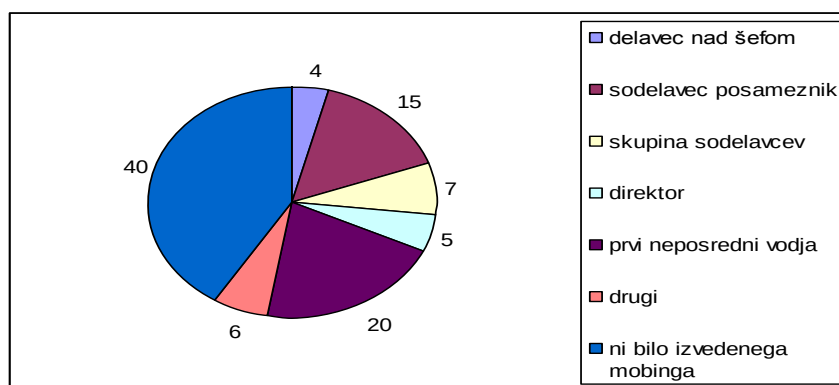


Občasno se pojavljajo nekatere znane žaljivke pri mobingu: šepetanje za hrbtom in širjenje laži, norčevanje, zmerjanje, ignoranca. Časovni interval pogosto in zelo pogosto se nahajata nižje, nekoliko višje je občasno, najvišje pa zajema trditev nikoli.

Tabela 14: Povzročitelji mobinga in njihov odstotek po skupinah

| Povzročitelji mobinga      | Število | Odstotek |
|----------------------------|---------|----------|
| delavec nad šefom          | 4       | 4,12     |
| sodelavec posameznik       | 15      | 15,46    |
| skupina sodelavcev         | 7       | 7,21     |
| direktor                   | 5       | 5,15     |
| prvi neposredni vodja      | 20      | 20,62    |
| drugi                      | 6       | 6,18     |
| ni bilo izvedenega mobinga | 40      | 41,23    |

Slika 12: Grafični prikaz povzročiteljev mobinga in njihov odstotek po skupinah

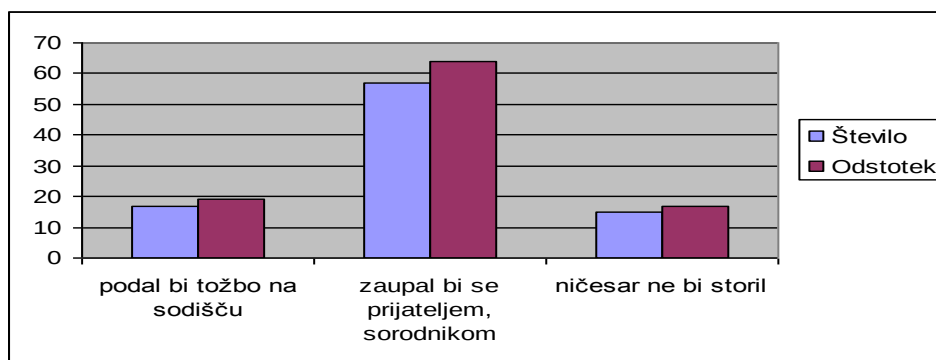


15 anketirancev je za povzročitelja mobinga navedlo sodelavca posameznika, 20 jih je navedlo neposrednega vodjo, 40 pa jih še ni doživelo mobinga.

Tabela 15: Žrtve mobinga in njihov odstotek po skupinah

| Žrtev mobinga                        | Število | Odstotek |
|--------------------------------------|---------|----------|
| podal bi tožbo na sodišču            | 17      | 19,10    |
| zaupal bi se prijateljem, sorodnikom | 57      | 64,04    |
| ničesar ne bi storil                 | 15      | 16,85    |

Slika 13: Grafični prikaz žrtev mobinga in njihovega odstotka po skupinah

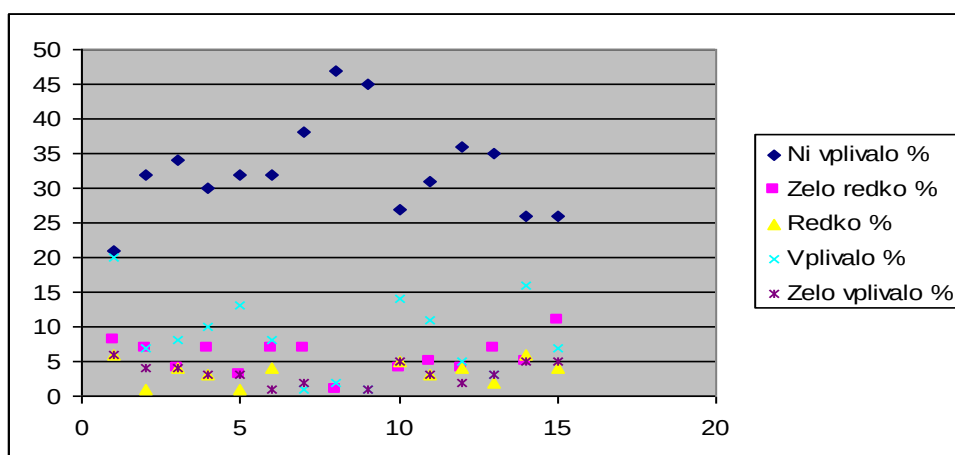


V primeru, da bi anketiranci doživeli mobing, bi se 57 anketiranih zaupalo prijateljem, sorodnikom. Zaradi pomanjkanja zaupanja v pravni sistem bi se samo 17 anketirancev odločilo za tožbo na sodišču.

Tabela 16: Vpliv mobinga na počutje in njihov odstotek po skupinah

| Vpliv mobinga na počutje    | Ni vplivalo % | Zelo redko % | Redko % | Vplivalo % | Zelo vplivalo % | Povprečna ocena |
|-----------------------------|---------------|--------------|---------|------------|-----------------|-----------------|
| pomanjkanje energije        | 21            | 8            | 6       | 20         | 6               | 1,57            |
| izolacija                   | 32            | 7            | 1       | 7          | 4               | 1,875           |
| depresija                   | 34            | 4            | 4       | 8          | 4               | 1,76            |
| glavoboli                   | 30            | 7            | 3       | 10         | 3               | 1,83            |
| nespečnost                  | 32            | 3            | 1       | 13         | 3               | 1,875           |
| neučinkovitost              | 32            | 7            | 4       | 8          | 1               | 1,83            |
| napadi panike               | 38            | 7            |         | 1          | 2               | 2               |
| jemanje mamil               | 47            | 1            |         | 2          |                 | 1,95            |
| misel na samomor            | 45            |              |         | 1          | 1               | 2,09            |
| občutek manjvrednosti       | 27            | 4            | 5       | 14         | 5               | 1,73            |
| strah pred prihodnostjo     | 31            | 5            | 3       | 11         | 3               | 1,83            |
| povišan krvni tlak          | 36            | 4            | 4       | 5          | 2               | 1,875           |
| težave v družinskih odnosih | 35            | 7            | 2       | 3          | 3               | 1,91            |
| razdražljivost              | 26            | 5            | 6       | 16         | 5               | 1,63            |
| nezmožnost koncentracije    | 26            | 11           | 4       | 7          | 5               | 1,8             |

Slika 14: Grafični prikaz vpliva mobinga na počutje po skupinah

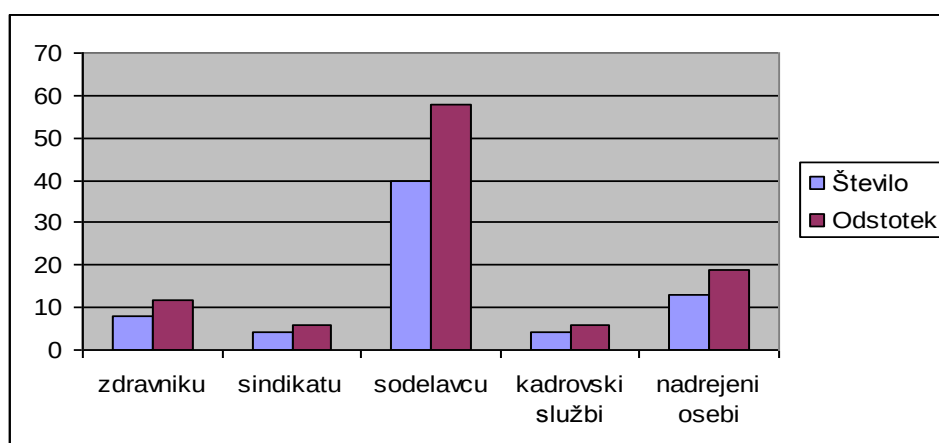


Mobing je v največji meri vplival na počutje, kar se kaže kot: pomanjkanje energije, nespečnost, občutek manjvrednosti, strah pred prihodnostjo, razdražljivost.

Tabela 17: Ukrepi žrtev in njihov odstotek po skupinah

| Ukrepi žrtev-zaupati se | Število | Odstotek |
|-------------------------|---------|----------|
| zdravniku               | 8       | 11,59    |
| sindikatu               | 4       | 5,79     |
| sodelavcu               | 40      | 57,97    |
| kadrovski službi        | 4       | 5,79     |
| nadrejeni osebi         | 13      | 18,84    |

Slika 15: Grafični prikaz ukrepov žrtev in njihovega odstotka po skupinah

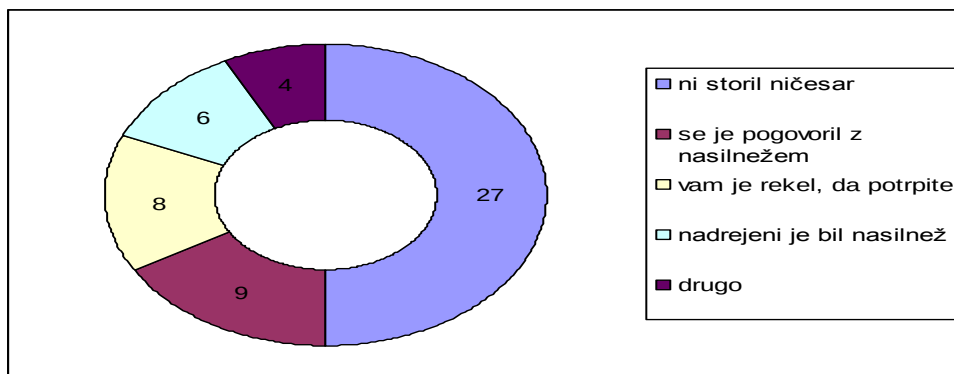


V primeru pojava mobinga bi se 40 anketirancev odločilo zaupati se sodelavcu, 13 bi se jih zaupalo nadrejeni osebi in 8 bi se jih zaupalo zdravniku.

Tabela 18: Ukrepi nadrejenih in njihov odstotek po skupinah

| UKREPI NADREJENIH            | Število | Odstotek |
|------------------------------|---------|----------|
| ni storil ničesar            | 27      | 50,0     |
| se je pogovoril z nasilnežem | 9       | 16,67    |
| vam je rekel, da potrpite    | 8       | 14,81    |
| nadrejeni je bil nasilnež    | 6       | 11,10    |
| drugo                        | 4       | 7,40     |

Slika 16: Grafični prikaz ukrepov nadrejenih in njihovega odstotka po skupinah

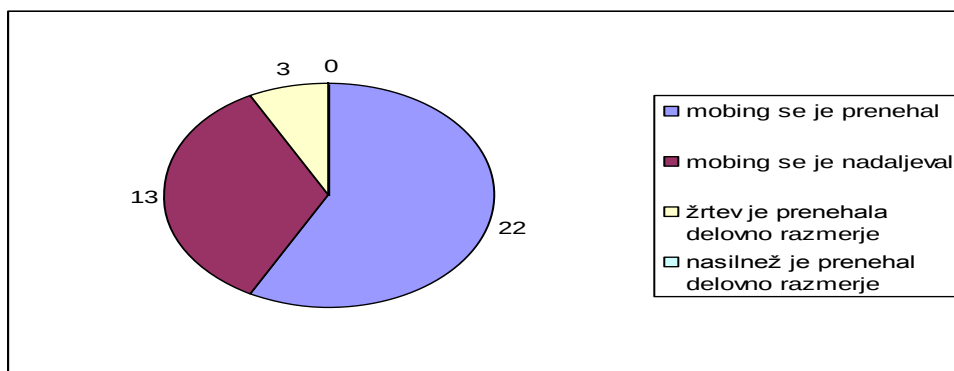


V anketi je 9 anketirancev odgovorilo, da se je v primeru mobinga nadrejeni pogovoril z nasilnežem. 27 jih je izjavilo, da nadrejeni ni storil ničesar in s tem se spodbuja pojav mobinga. 6 anketirancev je odgovorilo, da je bil nadrejeni nasilnež, 8 jih je odgovorilo, da jim je nadrejeni svetoval potrpljenje.

Tabela 19: Ukrepi nadrejenih II in njihov odstotek po skupinah

| Ukrepi nadrejenih                     | Število | Odstotek |
|---------------------------------------|---------|----------|
| mobing se je prenehal                 | 22      | 57,89    |
| mobing se je nadaljeval               | 13      | 34,21    |
| žrtev je prenehala delovno razmerje   | 3       | 7,89     |
| nasilnež je prenehal delovno razmerje | 0       | 0,0      |

Slika 17: Grafični prikaz ukrepov nadrejenih II in njihovega odstotka po skupinah

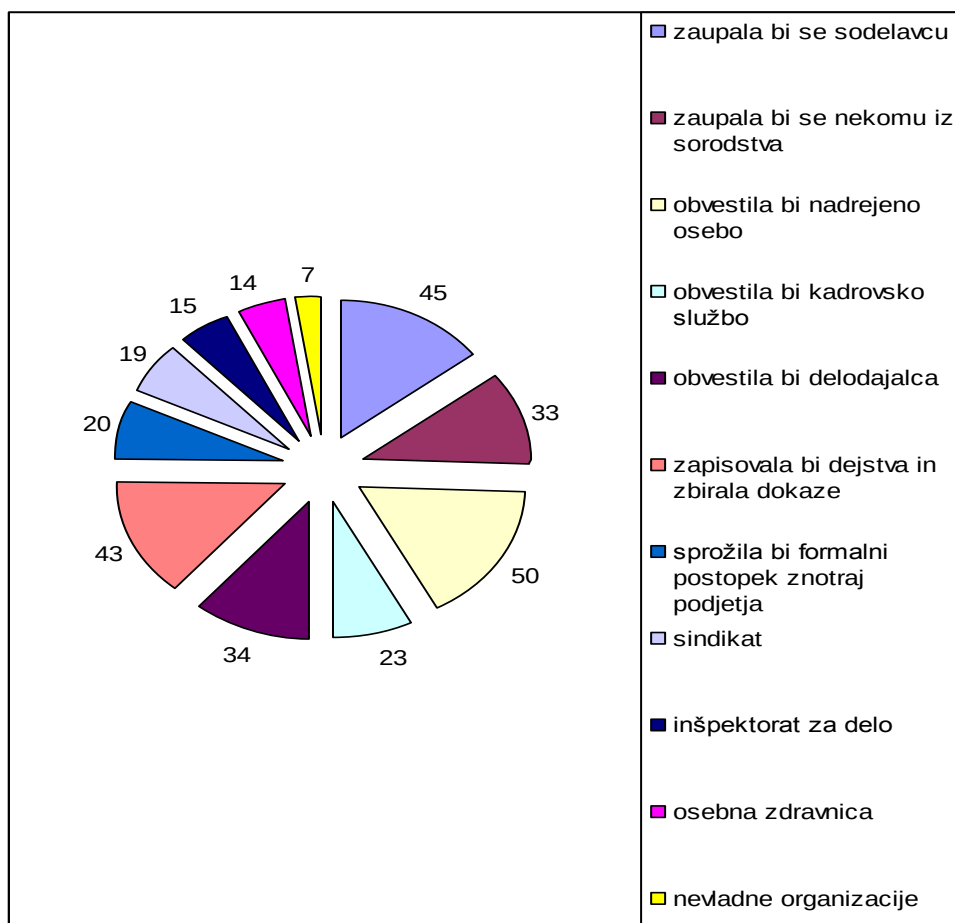


V anketi je 22 anketirancev menilo, da je po pogovoru z nasilnežem mobing prenehal, 13 pa se jih je opredelilo, da se je mobing nadaljeval.

Tabela 20: Pomoč žrtvi

| Pomoč žrtvi                                     | Da | Ne | Možno |
|-------------------------------------------------|----|----|-------|
| zaupala bi se sodelavcu                         | 45 | 17 | 17    |
| zaupala bi se nekomu iz sorodstva               | 33 | 21 | 15    |
| obvestila bi nadrejeno osebo                    | 50 | 10 | 19    |
| obvestila bi kadrovsko službo                   | 23 | 34 | 18    |
| obvestila bi delodajalca                        | 34 | 22 | 20    |
| zapisovala bi dejstva in zbirala dokaze         | 43 | 15 | 19    |
| sporožila bi formalni postopek znotraj podjetja | 20 | 35 | 17    |
| sindikata                                       | 19 | 31 | 21    |
| inšpektorat za delo                             | 15 | 33 | 22    |
| osebna zdravnica                                | 14 | 39 | 18    |
| nevladne organizacije                           | 7  | 52 | 11    |

Slika 18: Grafični prikaz pomoči žrtvi po skupinah

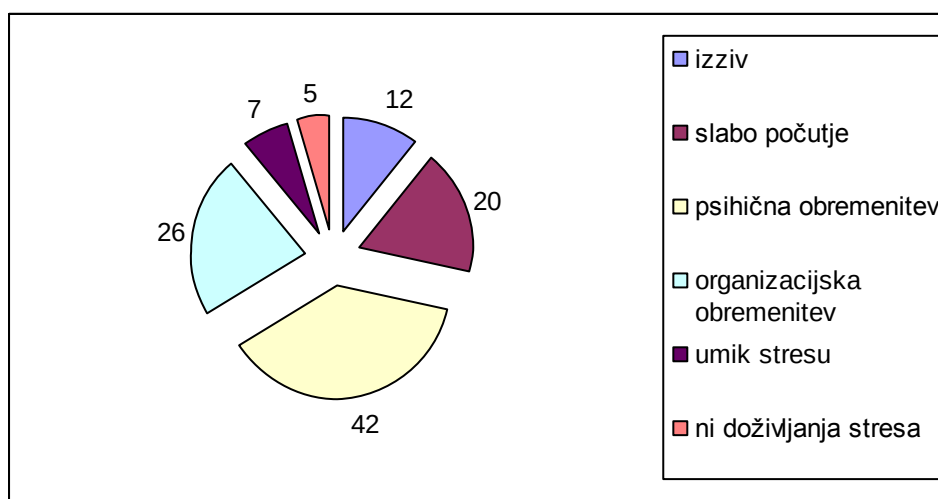


V anketi bi se žrtve mobinga zaupale sodelavcu, obvestile bi nadrejeno osebo in si zapisovala dejstva ter zbirala dokaze. Zanimiv je podatek, da veliko anketiranih ni vedelo, katere nevladne organizacije obstajajo.

Tabela 21: Predstavniki stresa in njihov odstotek po skupinah

| Predstavniki stresa        | Število | Odstotek |
|----------------------------|---------|----------|
| izziv                      | 12      | 10,71    |
| slabo počutje              | 20      | 17,85    |
| psihična obremenitev       | 42      | 37,50    |
| organizacijska obremenitev | 26      | 23,21    |
| umik stresu                | 7       | 6,25     |
| ni doživljanja stresa      | 5       | 4,46     |

Slika 19: Grafični prikaz predstavitev stresa in njegovega odstotka po skupinah



Vir: P. Konig, *Psihološko nasilje na delovnem mestu: Mobbing*, 2009.

V anketi se je 42 anketirancev opredelilo, da stres predstavlja psihično obremenitev, 26 se jih je opredelilo za organizacijsko obremenitev, 20 pa se jih je opredelilo za slabo počutje.

Tabela 22: Pojavnost stresa

|                                                   | Niko<br>li<br>(%) | Občas<br>o (%) | Pogost<br>o (%) | Zelo<br>pogost<br>o (%) | Vedno<br>(%) | Pov<br>preč<br>na<br>ocen<br>a |
|---------------------------------------------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|
| <b>ALI STE V STRESU (%)</b>                       |                   |                |                 |                         |              |                                |
| Doma razmišljam o težavah na delovnem mestu.      | 5,5               | 54             | 24              | 7,7                     | 2,2          | 1,05                           |
| Zmanjšala se mi je odpornost proti boleznim.      | 40                | 34             | 8,8             | 3,3                     |              | 1,15                           |
| Pri svojem delu ne čutim več veliko zadovoljstva. | 45                | 27             | 13              | 6,6                     | 1,1          | 1,05                           |
| Včasih bi se najraje skrnil pred zahtevami.       | 37                | 42             | 11              |                         |              | 1,09                           |
| Težko sprejemam pomembne odločitve.               | 31                | 36             | 14              | 5,5                     | 1,1          | 1,12                           |
| Pogosto se čutim uničenega.                       | 42                | 40             | 11              |                         |              | 1,07                           |
| Hitro se razburim zaradi malenkosti.              | 25                | 50             | 12              | 4,4                     |              | 1,08                           |
| Zdi se mi, da nisem tako učinkovit.               | 21                | 55             | 11              | 3,3                     |              | 1,09                           |
| Delo opravljam manj kakovostno.                   | 33                | 48             | 5,5             | 3,3                     |              | 1,09                           |
| Pogosto čutim fizično in čustveno izčrpanost.     | 22                | 50             | 17              | 4,4                     | 1,1          | 1,04                           |
| Moje zanimanje za spolnost se je zmanjšalo.       | 45                | 27             | 11              | 2,2                     |              | 1,15                           |
| Jem, popijem kave in alkohola in pokadim več.     | 57                | 20             | 10              | 2,2                     |              | 1,11                           |
| Težave ali čustva drugih me ne ganejo več.        | 42                | 32             | 14              | 1,1                     |              | 1,11                           |
| Moja komunikacija je napeta.                      | 36                | 45             | 6,6             | 3,3                     |              | 1,08                           |
| Pozabljam sem.                                    | 20                | 45             | 17,7            | 10                      | 2,2          | 1,04                           |
| Težko se zberem.                                  | 31                | 45             | 7,7             | 6,6                     |              | 1,09                           |
| Včasih čutim praznino in depresivnost.            | 43                | 34             | 11              | 4,4                     |              | 1,07                           |
| Hitro se začnem dolgočasiti.                      | 50                | 23             | 10              | 4,4                     |              | 1,13                           |
| V službo hodim le še zaradi plače.                | 54                | 17             | 12              | 4,4                     | 3,3          | 1,08                           |
| Utrujen sem tudi, ko spim dovolj.                 | 33                | 35             | 17              | 4,4                     | 2,2          | 1,07                           |

Vir: B. Lovše, Anketa – ali ste v stresu? Sindikat kovinske in elektroindustrije Slovenije, 2013.

Tabela 22 prikazuje, da zaposleni niso bili pod velikim stresom oziroma ga niso občutili.

### V nadaljevanju sledi pet raziskovalnih vprašanj:

R1: Ali je mobing prisoten na delovnih mestih v proučevanih podjetjih?

Mobing se ne pojavlja v daljšem časovnem obdobju. 15 od 90 anketiranih je mobing doživljalo več kot polovico leta (definicija vsaj 6 mesecev skupaj). 53 anketiranih ni nikoli doživelo mobinga. Samo 3 anketiranci so mobing doživeli več kot 20-krat. V anketi sem ugotovila majhen delež pojavnosti mobinga.

R2: Ali je stres prisoten na delovnih mestih v proučevanih podjetjih?

Iz ankete je razvidno, da se stres ne pojavlja na delovnih mestih v proučevanih podjetjih. Anketiranci so zelo pogosto doma razmišljali o težavah na delovnem mestu (7,7%), pri svojem delu niso čutili več veliko zadovoljstva (6,6%), pozabljali so (10%), težko so se zbrali (6,6%), težko so sprejemali pomembne odločitve (5,5%), hitro so se razburili zaradi malenkosti (4,4%), pogosto so čutili fizično in čustveno izčrpanost (4,4%).

R3: Ali se mobing izvaja samo v poklicih višjega nivoja?

Mobing se ne izvaja samo v poklicih višjega nivoja. V anketi se mobing ni pojavil po različnih panogah in po različnih položajih. Zaposleni niso doživeli mobinga, zato niso bili pod vplivom stresa.

R4: Ali se stres zaznava samo v poklicih višjega nivoja?

Stres se ne zaznava samo v poklicih višjega nivoja. V teoriji se današnji hiter tempo življenja predstavlja stres zaposlenemu. Veliko je odvisno od posameznika, za nekoga je stres izziv, za drugega obremenitev. Anketiranci so bolj sproščeno odgovarjali na vprašanja o stresu kot pa na vprašanja o mobingu.

R5: Ali na zaznavanje stresa vpliva več dejavnikov, med katerimi ima mobing največji pomen?

Na zaznavanje stresa vpliva več dejavnikov, in sicer vloga posameznika (za naloge ni usposobljen, opravlja nasprotujoče si naloge, ne dobi jasnih navodil; mnenja, potrebe, želje niso upoštevane); medosebni odnosi (pomanjkanje razumevanja, medsebojno nezaupanje); razvoj kariere; organizacijska struktura (delo ni ustrezno razporejeno). Mobing nima največjega vpliva na zaznavanje stresa, ampak sodi v kategorijo najtežjih dejavnikov. Ob pojavu mobinga se zaposleni počuti v stresu, dolgoročno pa postane uničen in nesposoben za delo.

Sledi osrednja teza: **Mobing na delovnem mestu predstavlja temeljni dejavnik stresa.**

V teoriji obstaja povezava med mobingom in stresom. Mobing je dlje časa trajajoč in nerazrešen konflikt s sodelavcem. Nejasna navodila povzročajo stres in konflikte (Ko so sodelavci mučitelji, 2009). Z anketnim vprašalnikom v praksi nisem uspela dobiti povezave med mobingom in stresom. Ugotovila sem, da sta v anketi mobing in stres dva povsem različna pojma in med njima ni nikakršne statistično značilne povezave. V regresijski analizi sem opredelila tezo, da se tisti, ki so izpostavljeni mobingu, počutijo, kot da so pod stresom. Pri tej analizi sta stres odvisna in mobing neodvisna spremenljivka.

- Naredila sem regresijsko analizo (regresijska analiza, narejena v programu SPSS, je priložena na koncu magistrske naloge pod »Priloga 2«) med odvisno spremenljivko stres in neodvisno spremenljivko mobing. Preverila sem korelacijske koeficiente pri vseh komponentah mobinga; niti pri enem se ne pokaže statistična značilnost in povezava med stresom in mobingom.
- Stres sem razdelila v tri skupine glede na stopnjo stresa in preverila njihove povprečne ocene mobinga. Po mojih ugotovitvah ni nobene statistične značilne razlike in s tem povezave med mobingom in stresom.

### **3.3 Diskusija rezultatov, omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskave**

Analiza stanja stresa na delovnem mestu med delavci slovenske lesne industrije temelji na osnovi anketiranja 1099 zaposlenih. Tabela 23 prikazuje nekaj podatkov glede počutja zaposlenih delavcev v podjetju Alples, d. d., v primerjavi s počutjem delavcev v vseh podjetjih, vključenih v projekt SOS – Svea, Stilles, Javor, Lesna Brest, Kolpa, Alples. Dobra polovica Alplesovih zaposlenih občuti delo kot stresno, polovica zaposlenih je z delom zadovoljnih,  $\frac{3}{4}$  zaposlenih ni zadovoljnih s plačo, polovica je zadovoljnih s svojimi sodelavci, a jih moti neustrezna medsebojna komunikacija, polovica ne vidi možnosti

napredovanja, več kot polovica ni zadovoljna z ocenjevanjem in nagrajevanjem, za delo je motiviranih le  $\frac{1}{3}$  zaposlenih in  $\frac{1}{3}$  jih razmišlja o menjavi službe.  $\frac{2}{3}$  zaposlenih menita, da stresu nasploh ne posvečamo dovolj pozornosti.

Tabela 23: Primerjava stresa v različnih podjetjih lesne panoge

| Stres                           | Počutje anketiranih zaposlenih          | Alples (%) | Podjetja (%) |
|---------------------------------|-----------------------------------------|------------|--------------|
| <b>Merjenje stresa</b>          | Meni, da dela preveč.                   | 41         | 44           |
| <b>Viri stresa</b>              | Je/ni zadovoljen.                       | 0/15       | 20/42        |
| <b>Vloga posameznika</b>        | Za naloge ni usposobljen.               | 20         | 25           |
|                                 | Opravlja nasprotujoče si naloge.        | 25         | 33           |
|                                 | Ne dobi jasnih navodil.                 | 25         | 33           |
|                                 | Mnenja, potrebe, želje niso upoštevane. | 33         | 67           |
| <b>Medosebni odnosi</b>         |                                         | 0          | 50           |
|                                 | Pomanjkanje razumevanja in podpore.     | 20         | 25           |
|                                 | Medsebojno si zaupajo.                  | 33         | 33           |
| <b>Razvoj kariere</b>           |                                         | 0          | 50           |
| <b>Organizacijska struktura</b> | Delo ni ustrezno razporejeno.           | 40         | 50           |
| <b>Odziv podjetja</b>           |                                         | 0          | 67           |
|                                 | Na delu ni poskrbljeno za zdravje.      | 25         | 33           |
| <b>Izgorevanje</b>              | Občuti negotovost in strah.             | 25         | 33           |
|                                 | Delo ga spravlja v duševno stisko.      | 20         | 25           |
|                                 | Delo opravlja manj kakovostno.          | 20         | 20           |
|                                 | Ne občuti več zadovoljstva pri delu.    | 20         | 20           |
|                                 | Doma razmišlja o težavah na delu.       | 33         | 33           |
| <b>Fluktuacija</b>              |                                         | 0          | 50           |

Vir: Alples d.d., Novice Alples, SOS PROJEKT – primerjava rezultatov anket (10/12 – 4.7.2012), 2012.

Največji problem medsebojnih odnosov v podjetju je neustrezna komunikacija, v kar je prepričanih 40 % zaposlenih. Pod neustrezno komunikacijo razumemo: premalo informacij, prepozne informacije, dvojne informacije, nerazumljive informacije, pomanjkanje povratnih informacij itd. Zaradi tega prihaja do nerazumevanja, sodelavci ne vedo, kaj se od njih pričakuje, počutijo se odrinjene ali celo nepotrebne. Pravijo, da dobro razumejo krizo, težave in dejstvo, da včasih ni možno posredovati pravih števil ali vrednosti. Bolj kot pomanjkanje teh konkretnih podatkov jih moti dejstvo, da sploh ne dobijo nobene informacije, da se počutijo odrinjene od dogajanja. Na koncu postanejo nemotivirani za delo, nezadovoljni, ker kljub temu, da vlagajo v svoje delo toliko truda, ne vidijo od tega nobene koristi – rezultat ankete kaže, da je danes za delo motiviranih samo 33 % zaposlenih.

Za uspešne medsebojne odnose je torej najprej pomembna ustrezna komunikacija. Treba je spremljati potek dela, se o delu pogovarjati, spraševati in preverjati. Povratna informacija ob zaključku dela omogoča posamezniku oceniti, kako dobro je svoje delo opravil.

Delavcu je treba povedati tako dobre kot slabe stvari, ga pohvaliti in mu povedati tudi za napake. Ljudje smo zadovoljni takrat, ko veliko in dobro delamo ter ko to delo kaže prave rezultate (Alples d.d., 2012 – interno gradivo).

Iz teorije sem povzela dve povezavi med mobingom in stresom. Prva povezava prikazuje, da se na začetku pri žrtvi pojavijo tipični znaki stresne preobremenitve: težave s koncentracijo, manjša pozornost, razdražljivost, tesnoba, negotovost, nezaupanje. Težave se s socialno izolacijo stopnjujejo in večji pritiski lahko pripeljejo do depresivnih motenj in končno do poskusa samomora. V Veliki Britaniji je bila v javnem sektorju izvedena raziskava, v kateri je 73 % od 700 vprašanih trdilo, da so priče trpinčenja na delovnem mestu, zaradi tega so tudi občutile povečan stres v službi (Sutton, 2011, str. 42). Druga povezava med mobingom in stresom se pokaže tudi v naslednjem primeru, ko izvajalec mobinga - nadrejeni naloži naloge podrejenemu – žrtvi. Žrtev se počuti pod stresom, ker mora opraviti težke naloge v kratkem času (Mobing, 2014).

Moje temeljne ugotovitve so, da se je v lesni proizvodnji pojavil problem komunikacije, kar v podjetju še dodatno povečuje probleme. V kovinarskem podjetju Domel d.d. so postavili pooblaščenca za antimobing. Določena oseba odpravi konflikt v začetni fazi in pravilno ukrepa v sporu med žrtvijo in nasilnežem. Žrtve mobinga so v večjem številu ženske, najbolj ogrožena skupina so matere samohranilke. Anketirani zaposleni s svojimi odgovori v anketi v splošnem ne izkazujejo velike izpostavljenosti mobingu, kar je po vsej verjetnosti tudi razlog, da regresijska analiza ni pokazala statistično značilne povezave med mobingom in stresom. »Tako temeljne teze na podlagi pričujoče raziskave ne moremo potrditi.

Glavno priporočilo za nadaljnje raziskave je, da bi morale temeljiti na večjem vzorcu, saj so predhodni raziskovalci ugotovili, da dolgotrajna izpostavljenost mobingu povzroča posttravmatsko stresno motnjo (Einarsen 2003; Mikkelsen 2003; Leymann 1996). V mojem primeru je anketo izpolnilo 90 zaposlenih, večinoma žensk, neenakomerno po podjetjih. Vzorec bi moral zajeti večje število zaposlenih, po spolu in po podjetjih naj bi anketo izpolnjevali enakomerno. Raziskava bi morala imeti več različnih anketnih vprašalnikov za različno zahtevna delovna mesta. Anketo sem izvajala v manjšem okolišju Selške doline, kjer se zaposleni med sabo dobro poznajo, zato podatki v anketi niso bili verodostojni. Pokazalo se je, da so anketiranci v zelo majhnem deležu doživeli mobing in stres, zato v regresijski analizi ni prišlo do povezave med mobingom in stresom.

V raziskavi sem se srečevala s tremi večjimi omejitvami. Prva se je pojavila pri izvedbi ankete, in sicer pri pasivnosti zaposlenih. Veliko zaposlenih ni hotelo izpolniti ankete. V nekem podjetju sem jo lahko izvajala le v določenem oddelku. Z večjo količino izpolnjenih vprašalnikov bi dobila večji obseg in boljše informacije o dejanskem stanju zaposlenih in pojavu mobinga. Druga omejitev je bila zanesljivost raziskave, ker so anketiranci neenakomerno izpolnjevali anketo po panogah in po spolu (izpolnilo jo je 80 % žensk). Tretja omejitev je bila, koliko zaposleni dejansko razumejo pomen besede »mobing«. Če bi vsi anketirani točno poznali pomen te besede, bi se v anketi lažje opredelili, ali so ga sploh doživeli in kakšne ukrepe bi zaposleni uvedli v primeru pojava mobinga. Zaradi nepoznavanja pojma niso odgovarjali sproščeno in verodostojno. Stres predstavlja vsakodnevne obveznosti, lahko je izziv ali obremenitev. O njem pa so anketiranci spregovorili sproščeno in verodostojno.

## SKLEP

Mobing je izredno aktualna tematika, ki pa ni povsem nova. Zaradi mobinga je prizadetih vse več ljudi. V nalogi smo spoznali kaj mobing je, torej da predstavlja sistematično psihično trpinčenje na delovnem mestu, ki se lahko pojavlja na vseh ravneh odnosov med zaposlenimi, tako s strani podrejenih, nadrejenih ali enakovrednih sodelavcev. Mobing se od običajnega stresa na delovnem mestu loči po tem, da za posledicami stresa praviloma trpijo vsi zaposleni, žrtve mobinga pa so le posamezniki iz delovnega kolektiva, medtem ko drugi ne čutijo posledic nasilja. Storilec mobing izvaja predvsem zato, da zadosti svojim potrebam po patološkem izkazovanju moči ali pridobitvi ugodnosti znotraj delovnega procesa, ki jih v normalnih okoliščinah ne bi dosegel. Za žrtve dolgotrajno trajajoč mobing pomeni resne posledice na področju socialnega funkcioniranja ter psihične in telesne zdravstvene težave. Mobing pogosto izvajajo nadrejeni in po delovni funkciji enakovredni sodelavci, medtem ko je žrtev mobinga med nadrejenimi malo. Po definiciji naj bi se dejanja mobinga izvajala vsaj enkrat tedensko v obdobju najmanj šestih mesecev.

V praksi je mobing težko popolnoma izločiti. Medsebojni odnosi so zapleteni. Ljudje smo si po naravi tako različni, da je težko najti dva enako misleča, ki bi imela popolnoma enak pogled na svet. Naša raznolikost dela naše odnose dinamične. V zasebnem življenju lahko sami določamo, s kom bomo preživeli čas. Zaposleni lahko dobi v delovnem okolju sodelavca, s katerim se ne bo dobro razumel, zato se lahko začnejo zaostrovati medsebojni odnosi. Konflikt predstavlja začetek mobinga. Posledice mobinga občuti vsak posamezni zaposleni, saj se mu poveča stres, ki lahko predstavlja nastanek bolezni. Drugi, ki občuti posledice mobinga, je organizacija, saj se ji povečajo stroški, povečajo se bolniške odsotnosti, poveča se premestitev delavcev in zmanjša se produktivnost delavcev. Konflikti, nesoglasja in nesporazumi so del našega vsakdana, vendar zaposleni ne smejo dovoliti, da se razrastejo v mobing.

V današnjem času neprestanih kriz in nezagotovljenih delovnih mest sem z anketnim vprašalnikom raziskovala pojav mobinga in stresa na škofjeloškem območju. Ugotovila sem, da se mobing ne pojavlja oziroma ga zaposleni javno ne priznajo. V teoriji sem ugotovila, da so ženske bolj izpostavljene mobingu zaradi nosečnosti, porodniškega dopusta, nege otroka v času bolezni, najbolj ogrožena skupina pa so matere samohranilke. Ko se v podjetju pojavita mobing in stres, se povečajo stroški v organizaciji. V primeru, da bi se pojavil mobing, bi bilo treba izboljšati organizacijsko strukturo (sprememba norm in vrednot), izobraževati vodstvo, prekvalificirati storilce z negativnim karakterjem, zakonsko urediti mobing. Za odpravo mobinga bi bilo treba v podjetju imenovati pooblaščenca za antimobing, in sicer osebo, ki ji lahko zaposleni zaupajo. Oseba mora biti usposobljena, da ob odkritem mobingu ukrepa v skladu s pooblastili oziroma preda zadevo v reševanje pristojnim organom ter poda ustrezne informacije žrtvi mobinga. V primeru, da smo pod vplivom stresa, potrebujemo dovolj spanja, zdravo prehrano, sprostitve, hobi, telovadbo, zeliščne napitke. Po izpolnjenem anketnem vprašalniku sem naredila regresijsko analizo med odvisno spremenljivko stres in neodvisno spremenljivko mobing, pri čemer velja, da so tisti zaposleni, ki so izpostavljeni mobingu, tudi pod vplivom stresa. Ugotovila sem, da ni statistično značilne povezave med mobingom in stresom. V anketi se je pojavil nizek delež mobinga in stresa, kar pomeni, da tisti zaposleni, ki niso doživeli mobinga, niso bili pod vplivom stresa.

V magistrski nalogi sem zavrnila osrednjo tezo: Mobing na delovnem mestu predstavlja temeljni dejavnik stresa. V regresijski analizi ni bilo povezave med mobingom in stresom. Zaposleni niso bili pod vplivom mobinga, zato niso občutili stresa. Zaradi omenjenih razlogov sem ovrгла hipoteze in postavila raziskovalna vprašanja. Ugotovila sem, da večina anketiranih ni nikoli doživela mobinga in stresa. Stres se ne izvaja na vseh nivojih poklica. Mobing se ne izvaja samo v poklicih višjega nivoja, ampak ga je lahko tam največ. Nima največjega vpliva na zaznavanje stresa, ampak sodi v kategorijo najtežjih dejavnikov. Mobing in stres se ne pojavljata v panogah, kjer so stabilna delovna mesta. Težave se lahko pojavijo, ko v podjetju ni več zadovoljive prodaje. Podjetja ne morejo pokrivati vseh stroškov, krediti naraščajo, zato zaposleni lahko občutijo povečan stres. V takšnem okolju zelo rad nastane mobing, kar lahko dodatno povečuje stresne situacije. Tisti zaposleni, ki so pod dolgotrajnim vplivom mobinga lahko postanejo nesposobni za delo.

Problem se pojavi v tem, koliko je raziskava sploh zanesljiva, saj mobinga ne priznajo takoj, ampak se to vidi po doživetih dejanjih. Druga omejitev je bila ta, da vzorec zajema večji del ženske populacije (80 %). Takšno raziskavo bi lažje izvedli v podjetju preko pooblaščenca za antimobing, ki bi imel realen pregled, koliko je pri njih v resnici mobinga. Tretja omejitev je bila neenakomerno število anketirancev iz določenih panog (nekje preveč, drugje premalo). To pokaže splošen prikaz pojava mobinga, zato ne vemo, v kateri panogi se mobing večkrat pojavlja. Ostali omejitvi sta bili pasivnost zaposlenih pri izpolnjevanju anket in nepravilno nepoznavanje pojma mobing. V magistrski nalogi sem opazila, da zaposleni o mobingu nočejo govoriti. To je problem, ki ga zaposleni neradi rešujejo. V času recesije se je pojavil strah pred izgubo službe, povečala sta se mobing in stres na delovnem mestu, zato zaposleni večkrat molčijo. Zaradi molka podjetjem naraščajo stroški, kajti zaposleni menjajo službe, pogosteje so bolni in manj učinkoviti na delovnih mestih. Rešitev je v kadrovske službah, ki izbirajo bodoče zaposlene. Po dolgotrajnih postopkih izbiranja zaposlenih bi lahko kadrovniki ugotovili, kakšne osebnosti imajo določeni kandidati in kateri delavci bi bili ustrežnejši za njihovo podjetje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alples d.d. (2012). NOVICE ALPLES, SOS PROJEKT – primerjava rezultatov anket (4. julij 2012). Železniki: Alples d.d.
2. Bahtijarevič, Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Goldenmarketing. str. 85-86.
3. Bakovnik, R. (2006). Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobinga. *Industrijska demokracija*, 12(12), 3-5.
4. Battison, T. (1999). *Premagujem stres*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica. Str. 30.
5. Božič, M. (2003). *Stres pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Str. 34-37.
6. Brečko, D. (2006). Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija*, 10(12), 12 - 17.
7. Brečko, D. (2012). Psihično in čustveno nasilje v delovnih okoljih. Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. Najdeno 10. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID061212.doc>
8. Brečko, D. (2013). Mobing med dejstvi, stereotipi ter zmotami. *Planet GV*, 5(12), 1-14.
9. Cvetko, A. (2003). Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo*, 29(59), 895 – 906.
10. Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper Cary, L. (2002). Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Najdeno 28. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf>
11. Dolenšek, G. M. (2008). Psihično nasilje na delovnem mestu – Mobbing (diplomsko delo). *Fakulteta za družbene vede, Ljubljana*. Najdeno 24. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=10712>
12. Domel d.d. (2013). Preprečevanje trpinčenja/mobinga na delovnem mestu. Najdeno v periodični publikaciji Mozaik, (interno gradivo). Železniki: Domel d.d.
13. Dvornik, Z. (2014). Stres. *Inštitut za psihoterapijo in psihosocialno pomoč*. Najdeno 1. februarja 2014 na spletnem naslovu [www.institutsatori.si/Stres.pdf](http://www.institutsatori.si/Stres.pdf)
14. Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*. Najdeno 2. decembra 2015 na spletni strani <http://han.ukm.si/han/1731/www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7720&volume=20&issue=1/2&articleid=848228&show=html> str.24

15. Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior: A review Journal*. Najdeno 2. decembra 2015 na spletni strani <http://han.ukm.si/han/3203/www.sciencedirect.com> str.389
16. Einarsen, S., Hoel, H. Zapf, D. Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. V: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. Urednik S. Einarsen. London, New York: Taylor & Francis str. 20-21, 170-172
17. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2002b). Nasilje na delovnem mestu. Najdeno 14. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://osha.europa.eu/publications/factsheets/24>
18. Gogič, T. (2004). Pozitivna manipulacija kot možna rešitev mobinga. (Str. 46). Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Gider, B. (2002). Zdravilne skrivnosti, stres. Najdeno 20. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.pomurske-lekarne.si/si/index.cfm?id=1744>
20. Hoel, H. & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying V: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. S. Einarsen. London, New York: Taylor & Francais. Str. 204.
21. Hubert, A. B. (2003). To prevent and overcome undesirable intersection: a sistematic approach model. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (str. 299-311). London: Taylor & Francis
22. Ihan, A. in Simonič Vidrih, M. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?* Ljubljana: Arx. Str. 52.
23. Jan, S. (2011). *Mobbing na delovnem mestu in njegova povezava s posttravmatsko stresno motnjo* (magistrsko delo). Ekonomska-poslovna fakulteta, Maribor. Najdeno 1. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/jan-sanja.mag.pdf>
24. *Joga za vso družino*. (2015). Najdeno 11. novembra na spletnem naslovu [http://www.ringaraja.net/joga-za-vso-druzino\\_1538.html](http://www.ringaraja.net/joga-za-vso-druzino_1538.html).
25. *Konflikt, ki vodi v mobing*. (2014). Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.zav-zdruzenje.si/.../Nenasilna-komunikacija-je-najboljsa-strategija>
26. Konig, P. (2009). Psihološko nasilje na delovnem mestu: Mobbing (zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole). *Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani*. Najdeno 1. februarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps\\_diplome/Konig108pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/Konig108pdf)

27. Ko so sodelavci mučitelji. (2009). Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu [http://www.mojmikro.si/geekfest/pogled\\_naprej/ko\\_so\\_sodelavci\\_mučitelji](http://www.mojmikro.si/geekfest/pogled_naprej/ko_so_sodelavci_mučitelji)
28. Klemenc, D., & Pahor, M. (2000). Nasilje na delovnih mestih medicinskih sester v Sloveniji. *Nasilje in spolno nadlegovanje na delovnih mestih medicinskih sester v Sloveniji* (str. 12-35). Ljubljana: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov
29. Kostelić - Marić, A. (2007). Psihično nasilje na delovnem mestu. *HRM*, 5(15), 26 - 32.
30. Kozmik, V. (1999). *Kako se spopasti s spolnim nasiljem na delovnem mestu*. (str. 19). Ljubljana: Urad RS za žensko politiko.
31. Kuhar, R. (1999). *O nasilju – priročnik za usposabljanje*. Ljubljana: Društvo za nenasilno komunikacijo
32. Lešnik, M. D., & Klemenc, D. (2011). Trpinčenje na delovnem mestu. *Zbornik: Odličnost v zdravstvu – odprti za nove ideje*. Najdeno 14. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.zbornica-zveza.si/nenasilje/nasilje-na-delovnem-mestu/se-vec-informacij>
33. Leymann, H. (1998). The Mobbing Encyclopaedia. Najdeno 15. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.leymann.se/English/frame.html>
34. Lifestyle enaa, (2013). V Sloveniji 72 odstotkov zaposlenih pogosto doživlja stres na delovnem mestu. Najdeno 30. novembra 2015 na spletnem naslovu [lifestyle.ena.com/Kariera/Zaposlitev](http://lifestyle.ena.com/Kariera/Zaposlitev)
35. Looker, T., & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba. Str. 31-141.
36. Lorenčič, D. (2007). Polnočni klub: Psihično nasilje na delovnem mestu. Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu [http://www.rtv slo.si/odprtikop/polnocni\\_klub/psihicno-nasilje-na-delovnem-mestu/](http://www.rtv slo.si/odprtikop/polnocni_klub/psihicno-nasilje-na-delovnem-mestu/)
37. Lovše, B. (2013) ANKETA – Ali ste v stresu? *Sindikat kovinske in elektroindustrije Slovenije*. Najdeno 8. februarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.skei.si/uploads/skei/public/.../anketa\\_-\\_Dan\\_skrbi\\_za\\_zdravje.pdf](http://www.skei.si/uploads/skei/public/.../anketa_-_Dan_skrbi_za_zdravje.pdf)
38. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2015). *Delovna razmerja*. Najdeno 2. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.mdds.gov.si>
39. Mlinarič, P. (2006). Mobing. *Pravna praksa*. GV (12), 19-21.
40. Mlinarič, P. (2007a). Mobing kot problem menedžmenta in zakonodaje. *Industrijska demokracija* 10 (12), 18 – 21.
41. Mlinarič, P. (2007 b). Zaščita pred mobingom. Ko služba postane pekel. *HRM*, (2), str. 34 – 38.

42. *Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu.* (2002). Najdeno 30. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html>
43. *Mobing – izgon tistih, ki izstopajo. Značilni simptomi psiho-fizičnih težav zaradi mobinga so tesnoba, depresivnost, glavoboli.* (2013). Najdeno 4. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.bor.czp-vecer.si>
44. Mobing, (2014). V *Wikipedija*. Najdeno 3. marec 2015 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki>
45. Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2001). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Boston, New York: Houghton Mifflin. Str. 228
46. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. (str. 372). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Parent-Thirion, A., Macias Fernandez E., Hurley J., & Vermeylen, G. (2007). Fourth European Working Conditions Survey. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Najdeno 14. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>
48. Planet lepote. (2011). Odnosi in dobro počutje. Najdeno 16. marca 2013 na spletnem naslovu [http://www.planetlepote.com/odnosi\\_in\\_dobro\\_pocutje/zdravje/stres\\_1\\_del/stran=2](http://www.planetlepote.com/odnosi_in_dobro_pocutje/zdravje/stres_1_del/stran=2)
49. Pišotek, J. & Hostnik, T. & Đaković, M. & Džaferović, D. (2014). Vrste stresorjev. Najdeno na spletnem naslovu 21. novembra 2014 na <http://web.sc-celje.si/tomi/seminarske2007/stres/iFRAME-i/druga.html>
50. Podnar, K. (2012). Mobing je kaznivo dejanje. Najdeno 30. marec 2015 na spletnem naslovu <http://www.psihoterapija-ordinacija.si/uploads/file/PU...>
51. Potočnik, M. & Lešnik, A. (2008). Mobing v slovenski zakonodaji. PP, letnik 27, št. 37. str. 12-14.
52. Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga. str. 4, 130.
53. Randall, P. (1997). *Adult bullying: perpetrators and victims*. London, New York: Routledge, str. 107-112
54. Robnik S, & Milanovič, I. (2008). Trpinčenje na delovnem mestu: rezultati raziskave Sindikata bančništva Slovenije in priporočila za delodajalce. Najdeno 15. februarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.sbs.si/files\\_vsebine/20091112122621410/Mobbing\\_brosura.pdf](http://www.sbs.si/files_vsebine/20091112122621410/Mobbing_brosura.pdf)

55. Robnik S, & Milanovič, I. (2008). Trpinčenje na delovnem mestu: rezultati raziskave Sindikata bančništva Slovenije in priporočila za delodajalce. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije, str. 14.
56. Salin, D. (2003). Workplace bullying among business professionals. Helsinki: Swedish school of Economics and Business Administration. (str. 20-22).
57. Schmidt, A. (2003). *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: samozaložba. Str. 11.
58. *Simptomi stresa*. (2014). Najdeno 1. decembra 2014 na spletni strani <http://www.avtogeni-trening.si/stres/simptomi>
59. Sindikat poštних delavcev. (2012). Oblike in vrste mobinga. Najdeno 10. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.spd-slo.net/vodnik/133-oblike-in-vrste-mobinga>
60. Spielberg, C.D. (1985). *Stres in tesnoba*. Ljubljana: Pomurska založba. Str. 2.
61. Srebot, R. (1994). Sprostitev: praktični napotki za boljše telesno in duševno počutje. Ljubljana: Domus. Str. 105-140.
62. Statut društva "POGUM" – društvo za dostojanstvo pri delu. (2007). "POGUM"-društvo za dostojanstvo pri delu, Ljubljana. Najdeno 28. novembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.pogum.org/page\\_id=31](http://www.pogum.org/page_id=31)
63. Stres, (2010). V *Wikipedija*. Najdeno 3. junij 2013 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki>
64. *Stres na delovnem mestu*. (2015). Najdeno 11. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/mf.php?23903>
65. Sutherland, J. V. & Cooper. C. L. (2000). Strategic stress management. Basingstoke, London: Macmillan. Str. 93-95
66. Sutton, R. (2011). Ni prostora za prasce. Kako ustvariti civilizirano delovno okolje in preživeti v takem, ki to ni. Najdeno 29. marec 2015 na spletnem naslovu <http://www.zbornica-zveza.si/...delovnem-mestu/se-vec-informacij>
67. Šavko, M. (2009). Zakaj mobbing povzroča stres in kaj se pri stresu dogaja. Najdeno 12. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID070215.doc>
68. Šavko, M. (2013). Mobbing – recept za izgorevanje in nemotiviranost zaposlenih. Najdeno 27. julija 2013 na spletnem naslovu [http://www.znanka.si/attachments/086\\_Mobbing-recept za iz](http://www.znanka.si/attachments/086_Mobbing-recept%20za%20iz)
69. Šetinc Tekavc, M. (2002). Mediacija: sporazumno reševanje sporov v teoriji. Str. 19-21. Tržič: Učila International

70. Teržan, M. (2007). Pregled veljavne zakonodaje. Najdeno 11. novembra na spletnem naslovu <http://www.zzz.si/ZZZS/info/gradiva>
71. Tkalec, L. (2001). Šikaniranj. *Teorija in praksa*, 38(5), 908 - 926.
72. Tkalec, L. (2006). Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija*, 10(12), str. 6 - 11.
73. Treven, S. (2005). Premagovanje stresa, Ljubljana, Založba GV. Str. 15.
74. Uran, J. (2015). Delovnopravni pogled inšpekcijskega nadzora v zvezi z nadlegovanjem in trpinčenjem na delovnem mestu. Najdeno 22. novembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/...in\\_zdravje\\_pri.../uran-dop.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/...in_zdravje_pri.../uran-dop.pdf)
75. Urdih Lazar, T. (2006). V prihodnost s pogledom v preteklost: mobbing, bullying, psihično nasilje na delovnem mestu v Evropi. Nasilje na delovnem mestu. *Sanites et Labor* 5(1), 7 - 23.
76. Urdih Lazar, T. & Stergar, E. (2010). Izpostavljenost trpinčenju na delovnem mestu v Sloveniji, str. 133.
77. Urdih Lazar, T. (2008). Mobing ali trpinčenje na delovnem mestu in vloga svetov delavcev. *Industrijska demokracija* 3/2008. Najdeno 1. decembra 2015 na spletni strani <http://www.delavska-participacija.com/clanki/id080318.doc>
78. Valentinčič, Š. (2008). Mobbing – psihično nasilje na delovnem mestu (diplomsko delo). *Fakulteta za družbene vede, Ljubljana*. Najdeno 4. septembra 2015 na spletnem naslovu [dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/valentincic.spela.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/valentincic.spela.pdf)
79. Vampelj, M. (2008). Navodila o ravnanju in ukrepih za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu (mobbing) ter za odpravo njegovih posledic. Osnovna šola Vrhovci. Najdeno 3. decembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.os-vrhovci.si/kijz/mobbing\\_vrhovci.pdf](http://www.os-vrhovci.si/kijz/mobbing_vrhovci.pdf)
80. Volčič, N. (2003). *Stres pri delu zdravnikov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Str. 2-4.
81. Vrtačnik, I. (2006). Izgorevanje pri delu pokuri milijarde dolarjev. *Manager*, št. 5/2006.
82. Zapf, D. & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. V *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, urednik S. Einarsen, London, New York: Taylor & Francis. Str. 165-179
83. Zbornica varnosti in zdravja pri delu, (2014). Najdeno 18. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.gzv.si>

84. Zupan, M. (2007). Mobing – psihično nasilje na delovnem mestu. (str.14).  
Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

|                                      |          |
|--------------------------------------|----------|
| Priloga 1: Moja izkušnja.....        | <b>1</b> |
| Priloga 2: Regresijska analiza ..... | <b>3</b> |



## Priloga 1: Moja izkušnja

Moja življenjska izkušnja sega nekaj let nazaj, ko so se zanetili prvi zametki današnje krize. Pred krizo sem se zaposlila na priznani, uspešni in uveljavljeni banki. Doma smo imeli družinskega člana s težko kronično, neozdravljivo boleznijo, ki se je počasi poslavljajal od nas. Nadrejeni oddelkov v banki so se hitro menjavali, saj je bilo težko usklajevati delo obsežnih oddelkov. Pogosto se je pojavljal mobing, tako med sodelavci kot nadrejenimi in podrejenimi, konflikti so bili na dnevnem redu. Na oddelkih smo delali po veliko nadur, zaradi česar se je pojavil trojni pritisk, saj je bilo težko usklajevati družino, službo in obiske v bolnišnici. V tistem obdobju sem zanosila in po pogrebu sem hitro dobila odpoved delovnega razmerja. Pred iztekom delovnega razmerja sem uspešno opravila pripravniški izpit, vendar so me takoj po prejemu te novice dali na »stranski tir«. To obdobje je bilo stresno, saj sem poleg službe pisala pripravniško nalogo in opravljala izpite na fakulteti, velikokrat pa sem v službi delala tudi nadure in imela dežurstva. Na oddelkih smo prevladovale ženske, pri čemer so nekatere pogosto žalile, zmerjale, se norčevale iz zasebnega življenja drugih, skratka, pojavilo se je psihično maltretiranje zaposlenih. Na oddelkih je bilo prisotnega veliko stresa, saj se je delo med sabo povezovalo zato je bilo potrebnega veliko usklajevanja in potrpljenja. Delo je zahtevalo visoko koncentracijo, natančnost pri številkah, slovnično pravilno izpolnjevanje pogodb pri črpanju denarja, izvedbo garancij, depozitov, kreditov. Pri takšnem delu pride do napak in s tem potrebnih popravkov. Medsebojnega usklajevanja skoraj ni bilo, zato so se pojavili pritiski na nekatere posameznike, ki so bili nadpovprečno pridni (delali so veliko nadur, tudi v soboto), dobro izobraženi (opravljen magisterij) ter natančni pri odpravljanju napak. Takšne posameznike so ali preusmerili na druge oddelke ali jih odpuščali, nekateri pa so si sami našli novo službo ali ustvarili samostojno podjetje. Žrtve mobinga smo v službi precej časa porabile za premišljevanje, kako bi se maščevale (50 % časa v službi), kar je vplivalo na učinkovitost pri delu in delovni potencial. Banka je imela visoke stroške zaradi zdravstvene odsotnosti z dela, visoko fluktuacijo, nizko delovno storilnost. Medsebojni odnosi so se z novonastalo krizo samo še poslabšali.

Ko je bil moj otrok star pol leta, sem na eni izmed podružnic banke zaprla bančni račun. Uslužbenka mi je s ponosom povedala, da bodo vsako mlado, zaposleno za določen čas, odpustili v primeru, da bi zanosila, kakor sem jaz. Zame je bil to hladen tuš, saj sem občutila jezo, negotovost, obup.

Banke z velikim številom zaposlenih v današnjih časih težko poslujejo in konkurirajo manjšim bankam. Delajo veliko napako, ker odpuščajo visoko izobražen kader, pridne, noseče ženske in matere samohranilke, v glavnem tiste, ki v današnjem času prinašajo organizaciji najvišji prispevek, rešujejo probleme in se trudijo za lastno preživetje. Po končanem porodniškem dopustu me niso več zaposlili, zaradi krize pa se je vse težje zaposliti. Po mojem mnenju so danes uspešna majhna (družinska) podjetja, ki se hitro prilagodijo današnjemu trendu povpraševanja, veliko delajo, vlagajo v delovno silo in se pravočasno preusmerijo v donosnejšo dejavnost. V današnjem času recesije in gospodarskega krča se je povečala delovna nestorilnost. Manjša ponudba služb sili predvsem mlajšo generacijo v težje in negotovo življenje. Primanjkuje gospodarske spodbude in kapitala za ustvarjanje novih podjetij. Po drugi strani pa v Sloveniji obstajajo področja, ki so podjetniško popolnoma neizkoriščena. Pogosto se pojavlja ta problem otroškega varstva in oskrbovanja starostnikov. Za boljše razmere v podjetjih bi predvsem zaposleni sami morali presoditi, katero delovno mesto jim ustreza, vodje bi morali spremeniti svoj način vodenja ljudi, organizacije pa bi morale spremeniti svoje vrednote in prepričanja (veliko in kakovostno delati = prejeti dobro plačilo).



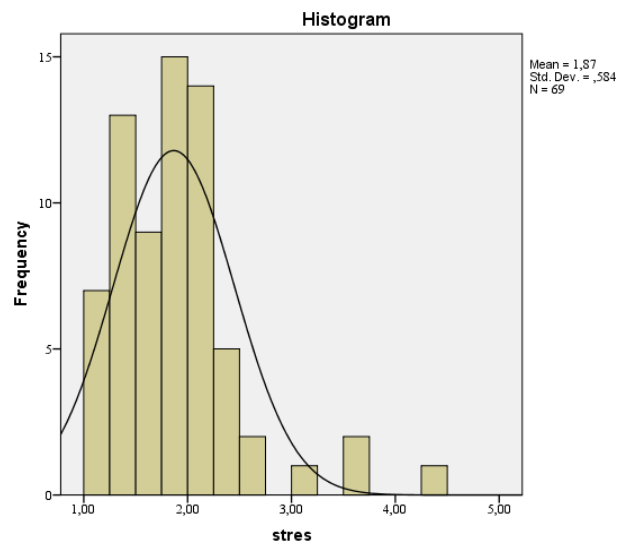
## Priloga 2: Regresijska analiza

### Frekvence

|   |            |    |
|---|------------|----|
| N | veljavni   | 69 |
|   | manjkajoči | 1  |

|          |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| veljavni | 1,05 | 1         | 1,4     | 1,4           | 1,4                |
|          | 1,15 | 2         | 2,9     | 2,9           | 4,3                |
|          | 1,20 | 4         | 5,7     | 5,8           | 10,1               |
|          | 1,30 | 3         | 4,3     | 4,3           | 14,5               |
|          | 1,35 | 2         | 2,9     | 2,9           | 17,4               |
|          | 1,37 | 1         | 1,4     | 1,4           | 18,8               |
|          | 1,40 | 3         | 4,3     | 4,3           | 23,2               |
|          | 1,45 | 3         | 4,3     | 4,3           | 27,5               |
|          | 1,47 | 1         | 1,4     | 1,4           | 29,0               |
|          | 1,53 | 1         | 1,4     | 1,4           | 30,4               |
|          | 1,55 | 2         | 2,9     | 2,9           | 33,3               |
|          | 1,60 | 1         | 1,4     | 1,4           | 34,8               |
|          | 1,63 | 1         | 1,4     | 1,4           | 36,2               |
|          | 1,65 | 1         | 1,4     | 1,4           | 37,7               |
|          | 1,68 | 1         | 1,4     | 1,4           | 39,1               |
|          | 1,70 | 2         | 2,9     | 2,9           | 42,0               |
|          | 1,75 | 2         | 2,9     | 2,9           | 44,9               |
|          | 1,79 | 1         | 1,4     | 1,4           | 46,4               |
|          | 1,80 | 6         | 8,6     | 8,7           | 55,1               |
|          | 1,85 | 2         | 2,9     | 2,9           | 58,0               |
|          | 1,90 | 2         | 2,9     | 2,9           | 60,9               |
|          | 1,95 | 2         | 2,9     | 2,9           | 63,8               |
|          | 2,00 | 3         | 4,3     | 4,3           | 68,1               |
|          | 2,05 | 3         | 4,3     | 4,3           | 72,5               |

|         |        |    |       |       |       |
|---------|--------|----|-------|-------|-------|
|         | 2,10   | 2  | 2,9   | 2,9   | 75,4  |
|         | 2,15   | 5  | 7,1   | 7,2   | 82,6  |
|         | 2,20   | 1  | 1,4   | 1,4   | 84,1  |
|         | 2,25   | 1  | 1,4   | 1,4   | 85,5  |
|         | 2,30   | 2  | 2,9   | 2,9   | 88,4  |
|         | 2,40   | 1  | 1,4   | 1,4   | 89,9  |
|         | 2,45   | 1  | 1,4   | 1,4   | 91,3  |
|         | 2,55   | 1  | 1,4   | 1,4   | 92,8  |
|         | 2,60   | 1  | 1,4   | 1,4   | 94,2  |
|         | 3,00   | 1  | 1,4   | 1,4   | 95,7  |
|         | 3,50   | 2  | 2,9   | 2,9   | 98,6  |
|         | 4,40   | 1  | 1,4   | 1,4   | 100,0 |
|         | Total  | 69 | 98,6  | 100,0 |       |
| Missing | System | 1  | 1,4   |       |       |
| Total   |        | 70 | 100,0 |       |       |



## Regresija

| Model                               | Variables Entered                                                             | Variables Removed | Method |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1                                   | V10l, V10c, V10g, V10b, V10a, V10f, V10h, V10j, V10i, V10k, V10e <sup>b</sup> |                   | Enter  |
| a. Dependent Variable: stres        |                                                                               |                   |        |
| b. Tolerance = ,000 limits reached. |                                                                               |                   |        |

| Model Summary                                                                               |                   |          |                   |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                                                                       | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                                                                           | ,294 <sup>a</sup> | ,087     | -,132             | ,52406                     |
| a. Predictors: (Constant), V10l, V10c, V10g, V10b, V10a, V10f, V10h, V10j, V10i, V10k, V10e |                   |          |                   |                            |

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                          |            |                |    |             |      |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| Model                                                                                       |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig.              |
| 1                                                                                           | Regression | 1,199          | 11 | ,109        | ,397 | ,950 <sup>b</sup> |
|                                                                                             | Residual   | 12,633         | 46 | ,275        |      |                   |
|                                                                                             | Total      | 13,832         | 57 |             |      |                   |
| a. Dependent Variable: stres                                                                |            |                |    |             |      |                   |
| b. Predictors: (Constant), V10l, V10c, V10g, V10b, V10a, V10f, V10h, V10j, V10i, V10k, V10e |            |                |    |             |      |                   |

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | Sig.  |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |
| 1                         | (Constant) | ,575                        | 1,193      |                           | ,481  |
|                           | V10a       | -,061                       | ,102       | -,100                     | ,595  |
|                           | V10b       | ,428                        | 1,451      | ,114                      | ,295  |
|                           | V10c       | ,561                        | ,591       | ,150                      | ,950  |
|                           | V10e       | -,043                       | ,665       | -,026                     | -,065 |
|                           | V10f       | -,062                       | ,302       | -,051                     | -,205 |
|                           | V10g       | ,056                        | ,289       | ,036                      | ,194  |
|                           | V10h       | ,304                        | ,241       | ,262                      | 1,262 |
|                           | V10i       | ,118                        | ,292       | ,120                      | ,404  |
|                           | V10j       | -,130                       | ,235       | -,167                     | -,554 |
|                           | V10k       | ,156                        | ,287       | ,201                      | ,544  |
|                           | V10l       | -,109                       | ,226       | -,164                     | -,481 |

a. Dependent Variable: stres

| Excluded Variables <sup>a</sup> |      |                |   |      |                         |
|---------------------------------|------|----------------|---|------|-------------------------|
| Model                           |      | Beta In        | t | Sig. | Collinearity Statistics |
|                                 |      |                |   |      | Tolerance               |
| 1                               | V10d | . <sup>b</sup> |   |      | 0,000                   |

a. Dependent Variable: stres

b. Predictors in the Model: (Constant), V10l, V10c, V10g, V10b, V10a, V10f, V10h, V10j, V10i, V10k, V10e

## Korelacija

| Correlations |                     |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------------|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|              |                     | stres | V10a   | V10b   | V10c   | V10d   | V10e   | V10f   | V10g   | V10h   | V10i   | V10j   | V10k   | V10l   |
| stres        | Pearson Correlation | 1     | -,020  | ,051   | ,090   | ,086   | ,080   | ,090   | ,092   | ,244   | ,084   | ,022   | ,142   | ,112   |
|              | Sig. (2-tailed)     |       | ,877   | ,698   | ,489   | ,513   | ,539   | ,496   | ,489   | ,060   | ,520   | ,867   | ,267   | ,386   |
|              | N                   | 69    | 62     | 61     | 61     | 60     | 61     | 60     | 59     | 60     | 61     | 61     | 63     | 62     |
| V10a         | Pearson Correlation | -,020 | 1      | ,200   | ,200   | ,271*  | ,124   | ,285*  | ,334** | ,220   | ,398** | ,450** | ,349** | ,379** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,877  |        | ,119   | ,119   | ,035   | ,336   | ,026   | ,009   | ,091   | ,001   | ,000   | ,006   | ,003   |
|              | N                   | 62    | 63     | 62     | 62     | 61     | 62     | 61     | 60     | 60     | 61     | 62     | 62     | 61     |
| V10b         | Pearson Correlation | ,051  | ,200   | 1      | -,016  | ,893** | ,893** | -,032  | -,028  | -,056  | ,489** | ,557** | ,535** | ,420** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,698  | ,119   |        | ,899   | ,000   | ,000   | ,805   | ,831   | ,672   | ,000   | ,000   | ,000   | ,001   |
|              | N                   | 61    | 62     | 62     | 62     | 61     | 62     | 61     | 60     | 60     | 61     | 62     | 61     | 61     |
| V10c         | Pearson Correlation | ,090  | ,200   | -,016  | 1      | ,435** | -,022  | -,032  | -,028  | -,056  | -,044  | ,140   | ,142   | ,096   |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,489  | ,119   | ,899   |        | ,000   | ,864   | ,805   | ,831   | ,672   | ,739   | ,277   | ,275   | ,464   |
|              | N                   | 61    | 62     | 62     | 62     | 61     | 62     | 61     | 60     | 60     | 61     | 62     | 61     | 61     |
| V10d         | Pearson Correlation | ,086  | ,271*  | ,893** | ,435** | 1      | ,794** | -,044  | -,038  | -,075  | ,420** | ,573** | ,589** | ,474** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,513  | ,035   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,738   | ,774   | ,567   | ,001   | ,000   | ,000   | ,000   |
|              | N                   | 60    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 60     | 60     | 61     | 61     | 60     | 60     |
| V10e         | Pearson Correlation | ,080  | ,124   | ,893** | -,022  | ,794** | 1      | -,044  | -,038  | ,062   | ,420** | ,471** | ,546** | ,421** |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,539  | ,336   | ,000   | ,864   | ,000   |        | ,738   | ,774   | ,640   | ,001   | ,000   | ,000   | ,001   |
|              | N                   | 61    | 62     | 62     | 62     | 61     | 62     | 61     | 60     | 60     | 61     | 62     | 61     | 61     |
| V10f         | Pearson Correlation | ,090  | ,285*  | -,032  | -,032  | -,044  | -,044  | 1      | ,490** | ,482** | ,346** | ,347** | ,507** | ,277*  |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,496  | ,026   | ,805   | ,805   | ,738   | ,738   |        | ,000   | ,000   | ,006   | ,006   | ,000   | ,032   |
|              | N                   | 60    | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 61     | 60     | 60     | 61     | 61     | 60     | 60     |
| V10g         | Pearson Correlation | ,092  | ,334** | -,028  | -,028  | -,038  | -,038  | ,490** | 1      | ,432** | ,368** | ,325*  | ,260*  | ,192   |
|              | Sig. (2-tailed)     | ,489  | ,009   | ,831   | ,831   | ,774   | ,774   | ,000   |        | ,001   | ,004   | ,011   | ,045   | ,146   |

|                                                              |                     |      |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                                              | N                   | 59   | 60     | 60     | 60    | 60     | 60     | 60     | 60     | 59     | 60     | 60     | 60     | 59     |
| V10h                                                         | Pearson Correlation | ,244 | ,220   | -,056  | -,056 | -,075  | ,062   | ,482** | ,432** | 1      | ,386** | ,221   | ,224   | ,529** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | ,060 | ,091   | ,672   | ,672  | ,567   | ,640   | ,000   | ,001   |        | ,002   | ,089   | ,089   | ,000   |
|                                                              | N                   | 60   | 60     | 60     | 60    | 60     | 60     | 60     | 59     | 61     | 61     | 60     | 59     | 61     |
| V10i                                                         | Pearson Correlation | ,084 | ,398** | ,489** | -,044 | ,420** | ,420** | ,346** | ,368** | ,386** | 1      | ,762** | ,685** | ,808** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | ,520 | ,001   | ,000   | ,739  | ,001   | ,001   | ,006   | ,004   | ,002   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                                              | N                   | 61   | 61     | 61     | 61    | 61     | 61     | 61     | 60     | 61     | 62     | 61     | 60     | 61     |
| V10j                                                         | Pearson Correlation | ,022 | ,450** | ,557** | ,140  | ,573** | ,471** | ,347** | ,325*  | ,221   | ,762** | 1      | ,782** | ,757** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | ,867 | ,000   | ,000   | ,277  | ,000   | ,000   | ,006   | ,011   | ,089   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|                                                              | N                   | 61   | 62     | 62     | 62    | 61     | 62     | 61     | 60     | 60     | 61     | 62     | 61     | 61     |
| V10k                                                         | Pearson Correlation | ,142 | ,349** | ,535** | ,142  | ,589** | ,546** | ,507** | ,260*  | ,224   | ,685** | ,782** | 1      | ,795** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | ,267 | ,006   | ,000   | ,275  | ,000   | ,000   | ,000   | ,045   | ,089   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|                                                              | N                   | 63   | 62     | 61     | 61    | 60     | 61     | 60     | 60     | 59     | 60     | 61     | 64     | 60     |
| V10l                                                         | Pearson Correlation | ,112 | ,379** | ,420** | ,096  | ,474** | ,421** | ,277*  | ,192   | ,529** | ,808** | ,757** | ,795** | 1      |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | ,386 | ,003   | ,001   | ,464  | ,000   | ,001   | ,032   | ,146   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|                                                              | N                   | 62   | 61     | 61     | 61    | 60     | 61     | 60     | 59     | 61     | 61     | 61     | 60     | 63     |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |      |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |      |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

# Enosmerna ANOVA

| Descriptives |                                 |    |      |                   |            |                                           |                |         |         |
|--------------|---------------------------------|----|------|-------------------|------------|-------------------------------------------|----------------|---------|---------|
|              |                                 | N  | Mean | Std.<br>Deviation | Std. Error | 95%<br>Confidence<br>Interval for<br>Mean |                | Minimum | Maximum |
|              |                                 |    |      |                   |            | Lower<br>Bound                            | Upper<br>Bound |         |         |
| V10a         | 1,00 Ni pod<br>stresom          | 38 | 1,72 | ,764              | ,124       | 1,46                                      | 1,97           | 1       | 4       |
|              | 2,00 Delno<br>pod stresom       | 15 | 1,95 | ,949              | ,245       | 1,42                                      | 2,47           | 1       | 4       |
|              | 3,00<br>Nadpovprečno<br>stresen | 9  | 1,78 | ,667              | ,222       | 1,27                                      | 2,29           | 1       | 3       |
|              | Total                           | 62 | 1,78 | ,792              | ,101       | 1,58                                      | 1,98           | 1       | 4       |
| V10b         | 1,00 Ni pod<br>stresom          | 37 | 1,00 | 0,000             | 0,000      | 1,00                                      | 1,00           | 1       | 1       |
|              | 2,00 Delno<br>pod stresom       | 15 | 1,07 | ,258              | ,067       | ,92                                       | 1,21           | 1       | 2       |
|              | 3,00<br>Nadpovprečno<br>stresen | 9  | 1,00 | 0,000             | 0,000      | 1,00                                      | 1,00           | 1       | 1       |
|              | Total                           | 61 | 1,02 | ,128              | ,016       | ,98                                       | 1,05           | 1       | 2       |
| V10c         | 1,00 Ni pod<br>stresom          | 37 | 1,00 | 0,000             | 0,000      | 1,00                                      | 1,00           | 1       | 1       |
|              | 2,00 Delno<br>pod stresom       | 15 | 1,07 | ,258              | ,067       | ,92                                       | 1,21           | 1       | 2       |
|              | 3,00<br>Nadpovprečno<br>stresen | 9  | 1,00 | 0,000             | 0,000      | 1,00                                      | 1,00           | 1       | 1       |
|              | Total                           | 61 | 1,02 | ,128              | ,016       | ,98                                       | 1,05           | 1       | 2       |
| V10d         | 1,00 Ni pod<br>stresom          | 36 | 1,00 | 0,000             | 0,000      | 1,00                                      | 1,00           | 1       | 1       |
|              | 2,00 Delno<br>pod stresom       | 15 | 1,20 | ,561              | ,145       | ,89                                       | 1,51           | 1       | 3       |
|              | 3,00<br>Nadpovprečno            | 9  | 1,00 | 0,000             | 0,000      | 1,00                                      | 1,00           | 1       | 1       |

|      |                           |    |      |       |       |      |      |   |   |
|------|---------------------------|----|------|-------|-------|------|------|---|---|
|      | stresen                   |    |      |       |       |      |      |   |   |
|      | Total                     | 60 | 1,05 | ,287  | ,037  | ,98  | 1,12 | 1 | 3 |
| V10e | 1,00 Ni pod stresom       | 37 | 1,00 | 0,000 | 0,000 | 1,00 | 1,00 | 1 | 1 |
|      | 2,00 Delno pod stresom    | 15 | 1,20 | ,561  | ,145  | ,89  | 1,51 | 1 | 3 |
|      | 3,00 Nadpovprečno stresen | 9  | 1,00 | 0,000 | 0,000 | 1,00 | 1,00 | 1 | 1 |
|      | Total                     | 61 | 1,05 | ,284  | ,036  | ,98  | 1,12 | 1 | 3 |
| V10f | 1,00 Ni pod stresom       | 36 | 1,06 | ,232  | ,039  | ,98  | 1,13 | 1 | 2 |
|      | 2,00 Delno pod stresom    | 15 | 1,13 | ,516  | ,133  | ,85  | 1,42 | 1 | 3 |
|      | 3,00 Nadpovprečno stresen | 9  | 1,22 | ,667  | ,222  | ,71  | 1,73 | 1 | 3 |
|      | Total                     | 60 | 1,10 | ,399  | ,052  | 1,00 | 1,20 | 1 | 3 |
| V10g | 1,00 Ni pod stresom       | 36 | 1,06 | ,232  | ,039  | ,98  | 1,13 | 1 | 2 |
|      | 2,00 Delno pod stresom    | 15 | 1,00 | 0,000 | 0,000 | 1,00 | 1,00 | 1 | 1 |
|      | 3,00 Nadpovprečno stresen | 8  | 1,25 | ,707  | ,250  | ,66  | 1,84 | 1 | 3 |
|      | Total                     | 59 | 1,07 | ,314  | ,041  | ,99  | 1,15 | 1 | 3 |
| V10h | 1,00 Ni pod stresom       | 36 | 1,14 | ,351  | ,058  | 1,02 | 1,26 | 1 | 2 |
|      | 2,00 Delno pod stresom    | 15 | 1,33 | ,816  | ,211  | ,88  | 1,79 | 1 | 4 |
|      | 3,00 Nadpovprečno stresen | 9  | 1,44 | ,726  | ,242  | ,89  | 2,00 | 1 | 3 |
|      | Total                     | 60 | 1,23 | ,563  | ,073  | 1,09 | 1,38 | 1 | 4 |
| V10i | 1,00 Ni pod stresom       | 36 | 1,08 | ,368  | ,061  | ,96  | 1,21 | 1 | 3 |
|      | 2,00 Delno pod stresom    | 16 | 1,31 | ,602  | ,151  | ,99  | 1,63 | 1 | 3 |

|      |                                 |    |      |       |      |      |      |   |   |
|------|---------------------------------|----|------|-------|------|------|------|---|---|
|      | 3,00<br>Nadpovprečno<br>stresen | 9  | 1,33 | ,707  | ,236 | ,79  | 1,88 | 1 | 3 |
|      | Total                           | 61 | 1,18 | ,500  | ,064 | 1,05 | 1,31 | 1 | 3 |
| V10j | 1,00 Ni pod<br>stresom          | 37 | 1,24 | ,495  | ,081 | 1,08 | 1,41 | 1 | 3 |
|      | 2,00 Delno<br>pod stresom       | 15 | 1,55 | ,826  | ,213 | 1,09 | 2,00 | 1 | 4 |
|      | 3,00<br>Nadpovprečno<br>stresen | 9  | 1,33 | ,707  | ,236 | ,79  | 1,88 | 1 | 3 |
|      | Total                           | 61 | 1,33 | ,624  | ,080 | 1,17 | 1,49 | 1 | 4 |
|      |                                 |    |      |       |      |      |      |   |   |
| V10k | 1,00 Ni pod<br>stresom          | 38 | 1,18 | ,512  | ,083 | 1,02 | 1,35 | 1 | 3 |
|      | 2,00 Delno<br>pod stresom       | 16 | 1,69 | 1,078 | ,270 | 1,11 | 2,26 | 1 | 4 |
|      | 3,00<br>Nadpovprečno<br>stresen | 9  | 1,44 | ,726  | ,242 | ,89  | 2,00 | 1 | 3 |
|      | Total                           | 63 | 1,35 | ,744  | ,094 | 1,16 | 1,54 | 1 | 4 |
| V10l | 1,00 Ni pod<br>stresom          | 37 | 1,30 | ,777  | ,128 | 1,04 | 1,56 | 1 | 4 |
|      | 2,00 Delno<br>pod stresom       | 15 | 1,87 | 1,060 | ,274 | 1,28 | 2,45 | 1 | 4 |
|      | 3,00<br>Nadpovprečno<br>stresen | 10 | 1,50 | ,707  | ,224 | ,99  | 2,01 | 1 | 3 |
|      | Total                           | 62 | 1,47 | ,863  | ,110 | 1,25 | 1,69 | 1 | 4 |

| ANOVA |                |                |    |             |       |      |
|-------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
|       |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
| V10a  | Between Groups | ,573           | 2  | ,287        | ,448  | ,641 |
|       | Within Groups  | 37,723         | 59 | ,639        |       |      |
|       | Total          | 38,297         | 61 |             |       |      |
| V10b  | Between Groups | ,050           | 2  | ,025        | 1,562 | ,218 |
|       | Within Groups  | ,933           | 58 | ,016        |       |      |
|       | Total          | ,984           | 60 |             |       |      |
| V10c  | Between Groups | ,050           | 2  | ,025        | 1,562 | ,218 |
|       | Within Groups  | ,933           | 58 | ,016        |       |      |
|       | Total          | ,984           | 60 |             |       |      |
| V10d  | Between Groups | ,450           | 2  | ,225        | 2,915 | ,062 |
|       | Within Groups  | 4,400          | 57 | ,077        |       |      |
|       | Total          | 4,850          | 59 |             |       |      |
| V10e  | Between Groups | ,452           | 2  | ,226        | 2,982 | ,059 |
|       | Within Groups  | 4,400          | 58 | ,076        |       |      |
|       | Total          | 4,852          | 60 |             |       |      |
| V10f  | Between Groups | ,222           | 2  | ,111        | ,690  | ,506 |
|       | Within Groups  | 9,178          | 57 | ,161        |       |      |
|       | Total          | 9,400          | 59 |             |       |      |
| V10g  | Between Groups | ,340           | 2  | ,170        | 1,766 | ,180 |
|       | Within Groups  | 5,389          | 56 | ,096        |       |      |
|       | Total          | 5,729          | 58 |             |       |      |
| V10h  | Between Groups | ,872           | 2  | ,436        | 1,392 | ,257 |
|       | Within Groups  | 17,861         | 57 | ,313        |       |      |
|       | Total          | 18,733         | 59 |             |       |      |
| V10i  | Between Groups | ,829           | 2  | ,414        | 1,694 | ,193 |
|       | Within Groups  | 14,188         | 58 | ,245        |       |      |
|       | Total          | 15,016         | 60 |             |       |      |
| V10j  | Between Groups | ,983           | 2  | ,491        | 1,274 | ,287 |
|       | Within Groups  | 22,368         | 58 | ,386        |       |      |

|      |                |        |    |       |       |      |
|------|----------------|--------|----|-------|-------|------|
|      | Total          | 23,351 | 60 |       |       |      |
| V10k | Between Groups | 2,947  | 2  | 1,474 | 2,818 | ,068 |
|      | Within Groups  | 31,370 | 60 | ,523  |       |      |
|      | Total          | 34,317 | 62 |       |       |      |
| V10l | Between Groups | 3,472  | 2  | 1,736 | 2,441 | ,096 |
|      | Within Groups  | 41,963 | 59 | ,711  |       |      |
|      | Total          | 45,435 | 61 |       |       |      |