

# Trpinčenje na delovnem mestu - zaznavanje, pojavne oblike in odzivi

Petra Dolinar,<sup>1</sup> Maja Jere,<sup>2</sup> Gorazd Meško,<sup>3</sup> Iztok Podbregar<sup>4</sup> in Katja Eman<sup>5</sup>

Trpinčenje na delovnem mestu še vedno pre pogosto ostaja skrito, čeprav se lahko dogaja v katerikoli organizaciji in povzroča resne posledice žrtvam, njihovim sodelavcem in organizaciji, prijateljem, družinskim članom ter konec koncev celotni družbi. Prispevek, ki temelji na študiji primera in empirični raziskavi, predstavlja pojavne oblike trpinčenja na delovnem mestu in odzive nanj. Prikaže nekatere značilnosti storilcev in žrtev, vzroke za tako vedenje, potek po fazah, posledice in trenutno stanje v Sloveniji v povezavi z nacionalno raziskavo, spremembami zakonodaje in informiranostjo javnosti o problemu.

Na podlagi ugotovitev študije primera žrtve trpinčenja na delovnem mestu in analize rezultatov preteklega raziskovanja je bil oblikovan anketni vprašalnik za ugotavljanje dinamike odnosov in oblik neustreznega vedenja na delovnem mestu v organizaciji, kjer je zaposlena obravnavana žrtev. Ugotovitve kažejo na različne oblike trpinčenja na delovnem mestu, od zelo prefinjenih do nasilnih, pri čemer med vzroki za ta pojav vprašani izpostavljajo slabo vodenje, veliko mero stresa na delovnem mestu in omejeno moč odločanja znotraj organizacije. Vprašani poudarjajo pomen medsebojnega razumevanja in pozitivnega reševanja konfliktov. Pomembno vlogo pri reševanju problema pripisujejo vodstvu in sindikatom, zato bi bilo lahko koristno in učinkovito uvajanje posebnih pooblaščenec za pomoč trpinčenim v organizaciji. V širšem smislu je za izboljšanje stanja bistvenega pomena informiranje, izobraževanje, usposabljanje in osveščanje o trpinčenju na delovnem mestu ter zagotavljanje svetovanja in pomoči žrtvam.

**Ključne besede:** trpinčenje na delovnem mestu, delovno okolje, žrtev, storilec, informiranost.

UDK: 349.2 : 331.443

## 1 Uvod

Trpinčenje na delovnem mestu<sup>6</sup> je v današnji tekmovalni in potrošniško usmerjeni družbi precej pogost pojav, vendar se o njem dolgo časa ni govorilo. V zahodni Evropi se je zanimanje zanj povečalo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, pojavile so se številne opredelitve in raziskave ter vzporedno z

njimi prvi ukrepi za njegovo preprečevanje. V Sloveniji so se z njim začeli ukvarjati nekako na prelomu iz drugega v tretje tisočletje, večji premiki na tem področju pa so se pojavili v letu 2006 in se z ustanovitvijo društva »POGUM – društvo za dostojanstvo pri delu« in spremembami na zakonodajnem področju nadaljevali v letih 2007 in 2008. Tako se danes postopoma začenjajo kazati sadovi pa tudi pomanjkljivosti in težave opravljenega dela.

Trpinčenje na delovnem mestu je mogoče pojasnjevati s krizo sodobnega kapitalističnega sistema ter pritiski in spremembami, ki so jim organizacije posledično izpostavljene oziroma jim morajo slediti (Sheehan, 1999). Če povemo na kratko, pred tovrstnim nasiljem danes ni varen nihče, pojava se lahko v kateri koli organizaciji, poleg tega pa je lahko tudi povzročitelj praktično kdor koli. Kljub temu obstajajo nekatere smernice in karakteristike, na podlagi katerih lahko opazimo psihično nasilje na delovnem mestu, in kar je še naj-

<sup>1</sup> Petra Dolinar je diplomantka Fakultete za varnostne vede Univerze v Mariboru, e-pošta petra.dolinar@gmail.com.

<sup>2</sup> Maja Jere je doktorska študentka na Fakulteti za varnostne vede Univerze v Mariboru, e-pošta mjere@siol.net.

<sup>3</sup> Gorazd Meško je redni profesor za kriminologijo in dekan Fakultete za varnostne vede Univerze v Mariboru, e-pošta gorazd.mesko@fvv.uni-mb.si.

<sup>4</sup> Iztok Podbregar je izredni profesor kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za varnostne vede Univerze v Mariboru, e-pošta iztok.podbregar@fvv.uni-mb.si.

<sup>5</sup> Katja Eman je mlada raziskovalka in asistentka za kriminologijo na Fakulteti za varnostne vede Univerze v Mariboru, e-pošta katja.eman@fvv.uni-mb.si.

<sup>6</sup> V prispevku bomo namesto izrazov mobbing oziroma bullying uporabljali izraz trpinčenje na delovnem mestu. Tako je tuje izraze

prevedla Komisija za medicinsko terminologijo pri Slovenski akademiji znanosti in umetnosti. Poleg tega omenjeni izraz uporablja tudi slovenska zakonodaja (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih, 2007, in Kazenski zakonik, 2008).

pomembnejše, se nanj odzovemo ter ga omejujemo. Slednje je izrednega pomena predvsem zaradi hudih posledic, ki jih trpinčenje povzroča, pa naj gre neposredno za žrtve ali pa za njihove sodelavce in organizacijo, kjer so zaposleni, prijatelje, družinske člane ter konec koncev za celotno družbo, katere del smo mi vsi.

V prispevku bodo na kratko opredeljena teoretična izhodišča trpinčenja na delovnem mestu, povezana z ugotovitvami do zdaj izvedenih raziskav. V nadaljevanju bodo predstavljeni rezultati in ugotovitve empirične raziskave, izvedene v delovni organizaciji v Sloveniji. Na podlagi analize dobljenih rezultatov in ugotovitev bodo na koncu podani tudi predlogi za izboljšanje stanja na obravnavanem področju. Trpinčenje na delovnem mestu je dandanes žal postalo realnost v delovnih okoljih sodobne družbe, ki ima lahko resne in uničujoče posledice, zato je njegovo prepoznavanje in odzivanje nanj ključnega pomena tako za zdravje kot tudi za življenje zaposlenega, žrtve trpinčenja v delovni organizaciji.

## 2 Trpinčenje na delovnem mestu

Trpinčenje na delovnem mestu je dandanes postalo realnost marsikaterega zaposlenega in delovnih okolij povsod po svetu. Za pojav tovrstne oblike trpinčenja v svetu obstaja kar nekaj različnih izrazov (mobbing, bullying, bossing, šikaniranje, trpinčenje itd.), njihov pomen pa je z manjšimi odstopanji bolj ali manj podoben. Poleg tega so tudi same opredelitve trpinčenja različne. Najbolj celovito opredelitev trpinčenja na delovnem mestu je podal švedski delovni psiholog Heinz Leymann, ki je tovrstno nasilje prvi v Evropi znanstveno preučeval. V Leymannovi (1996c: 5) definiciji je zapisano: »*Mobbing*<sup>7</sup> je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom in/ali posledico izrina iz sistema, pri tem pa napadena oseba to občuti kot diskriminirajoče.« Vse ostale (kasnejše) definicije praktično izhajajo iz Leymannove in se posledično z njo bolj ali manj ujemajo.<sup>8</sup> Pomembno je, da gre za ponavljajoča se, slabonamerna dejanja, ki jim Udrih Lazar (2006) pripisuje še naslednje lastnosti: usmerjena so v enega ali več zaposlenih; žrtve jih zavračajo; za žrtev so vedno ponižujoča in žaljiva ter jo pehajo v stisko; lahko negativno vplivajo na opravljanje dela in/ali ustvarjajo neprijetno delovno okolje.

<sup>7</sup> V tem primeru je uporabljen izraz mobbing, ker gre neposredno za citat avtorja. Poleg tega je to izraz, ki ga je za poimenovanje tovrstnega nasilja na delovnem mestu vpeljal prav Leymann (1996a).

<sup>8</sup> Več o skupnih značilnostih opredelitev trpinčenja na delovnem mestu v Udrih Lazar (2006).

Trpinčenje na delovnem mestu glede na to, kdo ga izvaja in kdo je žrtev, lahko najprej razdelimo na horizontalno in vertikalno (Kostelić-Martić, 2007). O vertikalnem trpinčenju govorimo takrat, ko se psihično nasilje izvaja med ljudmi na različnih hierarhičnih položajih v organizaciji.<sup>9</sup> Horizontalno trpinčenje pa se izvaja med sodelavci na isti stopnji hierarhične lestvice (Kostelić-Martić, 2007).

Poleg različnih vrst trpinčenja poznamo tudi njegove različne pojavnosti. Gre za različna dejanja ali opustitve dejanj, ki jih strokovnjaki uvrščajo pod to obliko nasilja. Leymann (1996a, 1996c) je že pred časom opredelil 45 tako imenovani mobbing dejanj. Razdelil jih je v pet skupin, in sicer napadi na možnost komuniciranja (na primer omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega, kritiziranje osebnega življenja žrtve), napadi na socialne stike (na primer premestitev v pisarno daleč od sodelavcev, splošno ignoriranje v podjetju), napadi na socialni ugled (na primer opravljanje za hrbtom, širjenje govoric), napadi na kakovost delovnega in življenjskega položaja (na primer posameznik ne dobiva novih delovnih nalog, dodeljene so mu nesmiselne delovne naloge) in napadi na zdravje (na primer siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog, grožnje s fizičnim nasiljem). Zaradi hitrega napredka sodobne tehnologije in njenega vsesplošnega vključevanja v delovno okolje lahko tem skupinam dejanj dodamo tudi različne oblike e-psihičnega nasilja na delovnem mestu. Brečko (2007) v to skupino nasilja uvršča dejanja, kot so na primer okužene datoteke, spremembe vstopnih šifer brez vednosti žrtve, namerno inštaliranje programskih napak, vdiranje v sistem in kopiranje datotek brez vednosti žrtve, ki so danes, v dobi sodobne informacijske tehnologije lahko zelo enostavna in prefinjena oblika šikaniranja na delovnem mestu.

Vsa dejanja trpinčenja na delovnem mestu izvajajo tako moški kot ženske, čeprav naj bi obstajale nekatere razlike med tem, za katera dejanja se običajno pogosteje odločajo prvi in za katera druge (Galjot, 2007). Obstajajo tudi raziskave o tem, kdo pogosteje izvaja trpinčenje nad kom glede na spol (Leymann, 1996a; Workplace Bullying Institute in Zogby International, 2007). Povzročitelj je lahko praktično kdor koli. Enako lahko zapišemo tudi za žrtve. In kot navaja Kostelić-Martić (2007), so najpomembnejši vzrok trpinčenja na delovnem mestu še vedno situacijski dejavniki.

Mnenja o storilcih oziroma povzročiteljih trpinčenja na delovnem mestu so različna. Najpogosteje so storilci opisani kot ljudje z neustrezno osebnostno strukturo, pri katerih prihaja do izrazitih notranjih konfliktov med potrebami in zmognostmi. Za razrešitev konfliktov tako uporabljajo njim dobro

<sup>9</sup> Več o vertikalnem trpinčenju na delovnem mestu glej v Bakovnik (2006) in Kostelić-Martić (2007).

znano agresivno vedenje. Zanje je značilna nizka stopnja empatije, strokovnjaki pa poudarjajo tudi egocentričnost. Posledica omenjenih lastnosti je oteženo prilagajanje normativom socialne sredine, v kateri živijo, ter destruktivno delovanje na druge za zadovoljitev svojih potreb (Mobbing, 2007). Take osebe pogosto označujejo za narcistične ali celo disocialne (Mobbing – psihično nasilje na delovnem mestu, 2007). Drugod literatura o povzročiteljih trpinčenja govori kot o osebah spremenljivega značaja z nizko stopnjo osebne integritete, nagnjenih k pretiranemu nadzorovanju, ki ne priznajo svojih napak in so nepošteno do sebe in drugih (Confidenti, 2006). V zvezi s tem Tkalec (2006) navaja, da trpinčenja med sodelavci običajno ne izvajajo po naravi zlobni ljudje, ampak se to razvije zato, ker povzročitelji ne razmišljajo o posledicah svojih dejanj. Nasprotno pa Galjot (2007) govori celo o osebah z narcističnimi motnjami osebnosti, ki naj bi imele izmed vseh povzročiteljev največ izkušenj pri izvajanju trpinčenja. Po njegovem mnenju je za take osebe značilno bolešno precenjevanje samega sebe, so bolešno egocentrične, drugih ljudi ne morejo doživljati kot sebi enakih (pomembni so le, če strežejo njihovemu samopotrjevanju), poleg tega pa tudi niso sposobne odnosov jaz – ti.

Trpinčenje na delovnem mestu lahko sprožijo različne osebnostne značilnosti žrtve. Pogosto je dovolj že, da posameznik izstopa iz delovne sredine s svojo osebnostjo, spolom, barvo kože, kulturološko ali nacionalno identiteto, s tem pa pritegne pozornost povzročiteljev nase. Posledično so trpinčenju najpogosteje izpostavljene osebe, ki so poštenjaki,<sup>10</sup> invalidi, mladi ali starejši, osebe, ki zahtevajo več samostojnosti pri delu ali nove delovne pripomočke, osebe, ki po dolgih letih brezhibnega dela zahtevajo priznanje delovnega položaja in višjo plačo, presežek delovne sile in pripadniki manjšinskih skupin (Kostelić-Martić, 2007).

Brečko (2007) in Kostelić-Martić (2007) navajata, da iz opravljenih raziskav izhaja, da se žrtve trpinčenja na delovnem mestu na tovrstno nasilje odzivajo podobno. Brečko (2007) meni, da pri žrtvi najprej nastopi tako imenovano začetno samoobtoževanje, pri čemer jo spremljajo občutki, da je za nastalo situacijo kriva sama, saj je gotovo nekaj naredila narobe. Sledi osamljenost, pri čemer gre za močan občutek,

da se trpinčenje dogaja samo žrtvi in nikomur drugemu. V tej fazi se žrtve pogosto počutijo tudi osramočene in jim je nerodno. Na koncu sledi osebno razvrednotenje, občutki, da oseba ni kos nastali situaciji, da problema ne more rešiti, da je nesposobna, da ni ničesar vredna (Brečko, 2007). Ob vsem tem se hkrati pojavljajo tudi čedalje hujša bolezenska stanja, kot so izčrpanost, občasna slabost, glavoboli, motnje spanja, želodčne in žolčne težave, napadi znojenja, težave s krvnim obtokom, pospešeno bitje srca.

Velikokrat je bilo že poudarjeno, da je pojav trpinčenja na delovnem mestu mogoč predvsem zato, ker se tolerira oziroma ga omogoča tudi okolje. Sodelavci v dogajanje običajno ne želijo posegati in ostajajo zgolj pasivni gledalci. Razlogi za to pa so, kot navaja Mlinarič (2006), v pomanjkanju poguma, predvsem pa v strahu, da ne bi sami postali žrtve. Še zlasti pomembno vlogo pri razvoju trpinčenja na delovnem mestu imajo osebe, ki so povzročiteljem in žrtvam nadrejene. Največja napaka, ki jo pri tem lahko naredijo (seveda v primeru, da sami ne izvajajo trpinčenja), je, da dogajanje enostavno ignorirajo. Tako se žrtev z odgovorno osebo poskuša pogovoriti, vendar traja mesece, preden jo je ta sploh pripravljena poslušati. Pogovor ne prinese rezultatov, odgovorna oseba pa žrtev napoti nazaj na osebo, ki trpinčenje izvaja, in začarani krog je sklenjen. Posledično se na delovnem mestu pojavijo nekooperativnost, skrivanje informacij, resignacija. Delo postane muka, prihod na delo trpljenje, medsebojni odnosi hladni in neiskreni, na delovnem mestu je čutiti hladnost, nezaupanje in negativno energijo, kar vse močno vpliva na rezultate dela (Mlinarič, 2006).

Leymann (1996b, 1996c) je samo dogajanje v procesu trpinčenja na delovnem mestu razdelil v pet faz. Za vsako so značilne različne pojavne oblike trpinčenja, precej specifične pa so tudi posledice za žrtev, ki so čedalje hujše, čim dlje traja trpinčenje in čim intenzivnejše je (Leymann, 1996c):

– Prva faza, ki jo omenja Leymann, je konflikt. Trpinčenje na delovnem mestu se razvije iz nerazrešenega konflikta, ki postaja čedalje manj pomemben, v ospredje pa prihaja osebni spor. Sama dejanja trpinčenja še niso tako izrazita, se pa pri žrtvah že pojavijo posledice, kot so razdražljivost, potrtnost, nejevoljnost, izčrpanost, občasna slabost, glavoboli, motnje spanja, želodčne in žolčne težave, napadi znojenja, težave s krvnim obtokom, pospešeno bitje srca.

– V drugi fazi je konflikt potisnjen v ozadje, tarča napadov pa postane osebnost žrtve. Pojavljajo se nova in nova dejanja trpinčenja, komunikacija je prekinjena. Napadena oseba se v tej fazi močno spremeni in postane za sodelavce »outsider«, pojavijo se lahko motnje med žrtvijo in njenim socialnim okoljem ter posttravmatska stresna motnja (Leymann in Gustafsson, 1996; Matthiesen in Einarsen, 2004; Tehrani, 2004).

<sup>10</sup> Kot poštenjaki (angl. *whistle blowers*) so mišljene osebe, ki so prijavile nepravilnosti pri delu, neupoštevanje delovnih pravil ali zakonskih odlokov v svoji organizaciji (Kostelić-Martić, 2007). Velikokrat pa je dovolj že samo, da oseba slučajno opazi, sliši ali vidi posamezno informacijo ali dogodek, ki bi po mnenju njenega nadrejenega ali sodelavca morala ostati skrita, oziroma izve za to informacijo ali dogodek, zaradi česar se ta nadrejeni ali sodelavec počuti ogroženega in zato začne napadati. Tako nič hudega sluteča oseba, ki bi razkrito ji informacijo ali dogodek prej ali slej pozabila oziroma ji ni namenjala nobene posebne pozornosti, nenadoma postane žrtev trpinčenja na delovnem mestu.

– Sledijo prvi disciplinski ukrepi (tretja faza). Žrtev postane zaradi trpinčenja problematična, saj je neskoncentrirana, dela napake, je pogosto na bolniškem dopustu. Posledica številnih disciplinskih in drugih ukrepov v tej fazi je, da primer postane javen, in vsi, tudi tisti, ki tega do zdaj niso vedeli, vedo, da je z žrtvijo nekaj narobe, slab ugled pa jo spremlja povsod. V tej fazi se psihični in fizični simptomi pri žrtvah samo še stopnjujejo. Poveča se tudi nevarnost zlorabe zdravil ali odvisnosti od njih, pogost je alkoholizem, pojavi pa se tudi samomorilnost (Leymann, 1996c).

– Četrta faza, ki jo omenja Leymann (1996b), so tako imenovane napačne diagnoze, ki jih postavijo psihiatri ali psihologi, ko žrtve pri njih iščejo pomoč.

– Zadnja faza po Leymannu (1996c) je prenehanje delovnega razmerja. Veliko žrtev je po odpovedi popolnoma nesposobnih za delo in se invalidsko upokojijo. Če se trpinčenje konča s prenehanjem delovnega razmerja, so pri nekaterih žrtvah psihosomska obolenja tako huda, da so te osebe trajno delovno nesposobne in se invalidsko upokojijo.

Kostelić-Martić (2007) med posledicami navaja še depresijo, anksioznost, napade joka, občutek razosebljenja, napade panike in druge. Pojavijo se lahko tudi popolna pasivnost (izolacija), motnje hranjenja in druge motnje. Posledica vsega naštetega so številne bolniške odsotnosti, izguba samospoštovanja in družbene vloge, spremembe v družabnih odnosih in seveda ekonomske posledice zaradi številnih odsotnosti z dela ali izgube zaposlitve.

Vzroke trpinčenja na delovnem mestu lahko iščemo v različnih dejavnikih, ki izhajajo s področij, kot so splošna kultura v organizaciji, negotovost glede delovnega mesta, nesoglasja in nerazumevanje na vertikalni in horizontalni ravni hierarhične strukture, visoke zahteve na delovnem mestu in stresna narava dela (Cvetko, 2003). Sežemo lahko še širše v družbo in iščemo vzroke v individualistično naravnem sistemu vrednot, ki vpliva na pojav drugačnih, prikritih oblik nasilja, kakršno je tudi trpinčenje na delovnem mestu (Brečko, 2007).

Po Leymannu (1996c) lahko vzroke za pojav trpinčenja na delovnem mestu najdemo v tipu organizacije dela, oblikovanju delovnih nalog, vodenju in pa v socialni dinamiki v skupinah. Sicer pa lahko vzroke za njegov pojav (Brečko, 2007) razdelimo v štiri širše skupine, in sicer glede na organizacijo dela,<sup>11</sup> način vodenja,<sup>12</sup> socialni položaj žrtev<sup>13</sup> ter glede na raven morale posameznikov.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Sem spadajo nedorečena in motena hierarhična struktura, podcenjevanje sposobnosti in dela zaposlenih, nezasedena delovna mesta, časovni pritisk, visoka odgovornost in nizka stopnja odločanja.

V Sloveniji je trpinčenje na delovnem mestu pravno opredeljeno v Zakonu o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002, 103/2007) in v Kazenskem zakoniku (Uradni list RS, št. 55/2008, 66/2008). Tako Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, 103/2007, v nadaljevanju ZDR-A), ki je začel veljati 18. novembra 2007, uvaja 6.a člen, v katerem ureja prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu. V četrtem odstavku tega člena se na novo določa prepoved trpinčenja na delovnem mestu, kar je »vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom« (ZDR-A). Pomemben je tudi 16. člen ZDR-A, ki določa spremembo 45. člena Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, 42/2002), katerega določilo tako vsebuje dolžnost delodajalca, da sprejme ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem na delovnem mestu. V istem členu pa določa tudi, da je v primerih trpinčenja pred sodiščem dokazno breme na strani delodajalca (ZDR-A).

S 1. novembrom 2008 je v Sloveniji začel veljati novi Kazenski zakonik (Uradni list RS, 55/2008, 66/2008, v nadaljevanju KZ-1), ki v nasprotju s prejšnjim Kazenskim zakonikom (Uradni list RS, 95/2004) vsebuje novo, 22. poglavje o kaznivih dejanjih zoper delovno razmerje in socialno varnost, v njem pa kot posebno kaznivo dejanje uvaja šikaniranje na delovnem mestu.

V prvem odstavku 197. člena KZ-1 je tako določeno, da se z zaporom do dveh let kaznuje tisti, ki na delovnem mestu ali v zvezi z delom s spolnim nadlegovanjem, psihičnim nasiljem, trpinčenjem ali neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost. Če pa ima dejanje iz prvega odstavka za posledico psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega, se storilec kaznuje z zaporom do treh let (KZ-1).

Velik korak naprej k ozaveščanju in nudenju druge pomoči žrtvam trpinčenja na delovnem mestu pomeni ustanovitev društva »POGUM<sup>15</sup> – društvo za dostojanstvo pri delu«

<sup>12</sup> To so avtoritarni način vodenja, nezadostna komunikacija in toleriranje očitnih znakov trpinčenja.

<sup>13</sup> Ta skupina obsega kulturno in nacionalno pripadnost, posebne osebnostne lastnosti, spol, barvo kože, invalidnost in položaj matere samohranilke.

<sup>14</sup> V to skupino spadajo strah pred izgubo oblasti oziroma delovnega mesta, nezadovoljstvo na delovnem mestu, ventil za sproščanje agresije, krepitev občutka povezanosti in uveljavljanje moči.

<sup>15</sup> Društvo pogum ozavešča ljudi o trpinčenju na delovnem mestu tudi s pomočjo spletne strani <http://www.pogum.org/>.

2. oktobra 2007. Poleg ustrezne pravne ureditve za žrtve in druge prizadete ali pa zainteresirane ima društvo tudi druge zelo pomembne naloge. Namen obstoja uresničujejo »z vzpostavljanjem kulture dostojanstva, medsebojnega spoštovanja in obzirnosti med sodelavci v delovnem okolju« (Statut društva »POGUM – društvo za dostojanstvo pri delu«, 2007).

Glede na naravnost društva predvsem k pomoči žrtvam in k preventivnim dejavnostim, je zadostna stopnja informiranosti javnosti odločilna, saj je ozaveščanje oziroma informiranje o pojavu trpinčenja na delovnem mestu, denimo v obliki javnih ali internih organizacijskih kampanj, učinkovito preventivno sredstvo. Kot navaja Brečko (2007), ozaveščanje in izobraževanje na vseh hierarhičnih ravneh (vodstvo, zaposleni) lahko bistveno pripomore k večji meri prepoznavanja trpinčenja, kar je že prvi korak k preprečevanju pojava in lahko prepreči hujše posledice. Zaradi tega je za vse, ki se s trpinčenjem na delovnem mestu srečajo na kakršen koli način, posebej pa za žrtve, pomembno, da lahko na enem mestu najdejo verodostojne informacije; to nalogo dobro izpolnjuje spletna stran društva Pogum. Največ informacij je še vedno namreč moč najti na internetu, osebe pa se začnejo seznanjati s pojavom (običajno) šele, ko same ali pa kateri izmed njihovih bližnjih ali sodelavcev postanejo žrtev.

Sicer bi lahko ocenili, da stopnja informiranosti o trpinčenju v Sloveniji počasi narašča. V medijih (časopisi, revije, televizija) lahko občasno zasledimo zgodbe posameznikov,<sup>16</sup> ki so doživeli trpinčenje na delovnem mestu, v času javnomnenjske raziskave o trpinčenju na delovnem mestu v Sloveniji pa je bilo v poljudnih medijih objavljenih tudi nekaj izvirnih rezultatov.<sup>17</sup>

## 2.1 Študija primera trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji – izhodišče za raziskavo

Raziskovanje pojavov trpinčenja na delovnem mestu je vedno pogostejše, kar predstavlja dobro izhodišče za spremembe v samih organizacijah in ukrepe zoper trpinčenje na delovnem mestu oziroma za njegovo preprečevanje. Posebno še vedno ostajajo razlike znotraj posameznih organizacij. Prav tako nekatere omejitve pri raziskovanju še vedno predstavljajo precej veliko nepoznavanje pojava in strah pred posledicami v primeru, da zaposleni o tovrstnem nasilju na delovnem mestu odkrito spregovorijo.

Slovenija tudi pri trpinčenju na delovnem mestu nikakor ne odstopa od ostalih evropskih in drugih držav. Pojav je vedno pogostejši tudi pri nas. Da se slovenska družba resnosti pojava trpinčenja na delovnem mestu zaveda, kaže pozitivna sprememba zakonodaje v prid žrtve in vedno več študij, ki razkrivajo specifične slovenskih storilcev in žrtev trpinčenja na delovnem mestu ter tudi odzive na pojave trpinčenja znotraj posameznih organizacij, kot bo prikazano v nadaljevanju.

V Sloveniji je bilo v prvi polovici leta 2008 žrtev trpinčenja na delovnem mestu 10,4 odstotka zaposlenih Slovencev in Slovenk. Po podatkih številnih raziskav v Sloveniji in tujini (na primer Parent-Thirion, Fernandez Macias, Hurley Vermeylen, 2007; Workplace Bullying Institute, Zogby International, 2007) so ženske pogosteje žrtve trpinčenja na delovnem mestu kot moški.<sup>18</sup> Po podatkih slovenske raziskave, ki so jo izvedli leta 2008 na Kliničnem inštitutu za medicino dela, prometa in športa, pa je bilo v zadnjih šestih mesecih pred izvedbo raziskave v Sloveniji trpinčenih 62,8 odstotka žensk in le 37,2 odstotka moških (Česen, Damej, Kečanović, Modrej, Pečnik Posel, Posel, Urdih Lazar, 2009). Po podatkih iste raziskave je bilo v prvi polovici leta 2008 v Sloveniji od 10,4 odstotka trpinčenih Slovencev in Slovenk 1,5 odstotka trpinčenih dnevno ali večkrat tedensko. V zadnjih petih letih pred raziskavo pa je trpinčenje doživljalo 19,4 odstotka vprašanih (Česen in sodelavci, 2009).

Raziskave govorijo tudi o tem, da je trpinčenje na delovnem mestu veliko bolj prisotno v poklicih z višjo in visoko izobrazbo kot med manj izobraženimi delavci in delavkami (Žaler, 2007). Prej omenjena slovenska raziskava (podobno kot Leymann, 1996a; Hoel, Cooper, 2000; Parent-Thirion in sodelavci, 2007) pa med dejavnostmi, kjer je trpinčenja največ, izpostavlja predelovalno industrijo (28,2 odstotka vseh primerov), sledijo zdravstvo in socialno varstvo (12,6 odstotka), javna uprava ter finančne in posredniške dejavnosti (po 10,3 odstotka) (Česen in sodelavci, 2009).

Kot navaja Česen (2009), so v Sloveniji žrtve trpinčenja na delovnem mestu najpogosteje izpostavljene pretiranim delovnim obremenitvam, širjenju govoric, opravljanju nalog pod ravnijo zmognosti, zadrževanju informacij v zvezi z delom, odvzemu odgovornosti na ključnih področjih, žaljenju in neprijetnemu komentiranju osebnosti, poniževanju ali posmehovanju v zvezi z delom ter ignoriranju posameznikovih

<sup>16</sup> Na primer prispevek v oddaji Preverjeno, februar 2008, <http://poptv.si/preverjeno>.

<sup>17</sup> Na primer <http://www.delo.si/clanek/73865>, <http://www.dnevnik.si/novice/zdravje/1042228767>, [http://www.rtvsl.si/modload.php?&c\\_mod=rnews&op=sections&func=read&c\\_menu=1&c\\_id=189108](http://www.rtvsl.si/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=1&c_id=189108), <http://24ur.com/novice/slovenija/ko-vas-sodelavci-zalijo.html>.

<sup>18</sup> Posamezni avtorji se s temi ugotovitvami ne strinjajo povsem. Tako na primer Leymann (1996a) v svoji raziskavi navaja, da so žrtve mobbinga/trpinčenja na delovnem mestu v 55 odstotkih ženske, moški pa v 45 odstotkih, vendar te razlike hkrati opisuje kot zanemarljive in jih pripisuje strukturi zaposlitve na Švedskem glede na spol. Različna so tudi mnenja o pomenu starosti žrtev (Leymann, 1996a; Parent-Thirion in sodelavci, 2007).

mnenj in pogledov. Nadalje slovenske raziskave kažejo, da žrtve običajno niso trpinčene same. Tako je bilo po podatkih raziskave Česna in sodelavcev (2009) samo 9,4 odstotka žrtev trpinčenih samih, 63,5 odstotka je bilo trpinčenih skupaj s sodelavci, v 27,1 odstotka primerov pa so bile trpinčene cele delovne skupine. Poleg tega tudi storilci v večini primerov ne napadajo sami, ampak v skupini od 2 do 4 oseb, zelo redko pa se zgodi tudi, da bi celotna delovna skupina trpinčila enega posameznika (Česen, 2009; Brečko, 2007; Leymann, 1996a).

Po podatkih slovenske raziskave so povzročitelji najpogosteje nadrejeni, in sicer v 81 odstotkih, sledijo sodelavci v 33 odstotkih ter podrejeni v 14,9 odstotka, stranke, bolniki in študentje. Seštevek deležev je višji od 100 odstotkov, kar pomeni, da je lahko v posameznih primerih več povzročiteljev, ki so zaposleni na različnih organizacijskih ravneh (Česen in sodelavci, 2009). Nekatere druge raziskave (Angeles Carnero, Martinez, Sanchez–Mangas, 2006) pa so pokazale nekoliko drugačno stanje, po katerem največ trpinčenja na delovnem mestu prihaja prav od sodelavcev. Tako tudi slovenska raziskava iz leta 2003 (Brečko, 2007) navaja, da so v največji meri izvajalci trpinčenja sodelavci (44 odstotkov), sledijo nadrejeni (37 odstotkov), nato nadrejeni in podrejeni skupaj (10 odstotkov) ter ne nazadnje tudi podrejeni sami (9 odstotkov).

Rezultati študij, opravljenih v Sloveniji (Brečko, 2007; Žaler, 2007; Česen in sodelavci, 2009), so pokazali, da trpinčenje na delovnem mestu, ne glede na to, da se danes o njem govori veliko več kot pred leti, še vedno vse prepogosto ostane skrito. Sodelavci žrtev dogajanje običajno le nemo opazujejo, saj se bojijo zase in za svojo službo. Tudi ukrepanje nadrejenih in pristojnih institucij je vse prepogosto še vedno precej medlo. Poleg tega so nadrejeni v veliko primerih tisti, ki povzročajo nasilje in ne ukrepajo zato, ker bi s tem ukrepali zoper sebe. Žrtvam sčasoma prenehajo verjeti tudi njihovi družinski člani in prijatelji, kar jih pahne v še večji obup.

V februarju 2009 je bila izvedena študija primera (Dolinar, Jere, Meško, 2009) na podlagi pogovorov z žrtvijo trpinčenja na delovnem mestu. V organizaciji, kjer je zaposlena, sta bila storilca dva, moški je bil žrtvin sodelavec, ženska pa njuna nadrejena. Trpinčenje na delovnem mestu je tako potekalo horizontalno in vertikalno. Sprva je bila žrtev deležna dejanj, kot so izpodbijanje njene avtoritete, preverjanje njenega dela pri podrejenih, drobne žalitve na strokovnih sestankih, negiranje njenih kompetenc in podobno. V dveh letih, kolikor je trpinčenje trajalo, so dejanja postajala opaznejša, spremljali pa so jih tudi številni disciplinski ukrepi, vsi v škodo žrtve. Med prvimi posledicami je žrtev navajala izgubo motivacije za delo, nemoč in občutek, da ne obvladuje položaja, v katerem se je znašla. Porajali so se ji dvom o svojih lastnih sposobnostih, brezvoljnost, razočaranje, občutek zapuščenosti in osamljenost. Pojavljati so se začele tudi

prve zdravstvene težave v obliki kronične utrujenosti, pogostih glavobolov, občutkov tesnobe, slabosti in bruhanja, kar je vodilo k zatekanju v bolniško odsotnost.<sup>19</sup>

Trpinčenje na delovnem mestu nikoli ne prizadene samo svojih žrtev, ampak vedno tudi njihove sodelavce, celotno organizacijo, družinske člane žrtev, prijatelje. Prav zato tudi pri reakcijah na tovrstno nasilje ne gre le za reakcije žrtev, temveč za reakcije vseh, ki jih je trpinčenje na kakršen koli

<sup>19</sup> V študiji primera je bila obravnavana žrtev ženska, stara 52 let, z višjo izobrazbo, ki je že kar nekaj časa (32 let) vključena v trg delovne sile. Različna dejanja trpinčenja na delovnem mestu so se pri obravnavani žrtvi začela po 30 letih dela, in sicer precej nedolžno in neopazno. Tako je bila deležna dejanj, kot so spodbijanje njene avtoritete, preverjanje njenega dela pri podrejenih, drobne žalitve na strokovnih sestankih, negiranje njenih kompetenc itn. Dejanja trpinčenja naj bi se (čeprav trpinčenje v drugačni in bolj prikriti obliki še vedno trajala) končala s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi. Žrtev je prejela odpoved iz krivdnih razlogov, po sodni poravnavi nekaj mesecev kasneje pa je dobila staro službo nazaj (Dolinar, Jere, Meško, 2009).

Trpinčenje je pri obravnavani osebi potekalo precej stereotipno in po fazah, kot jih je opisal že Leymann (1996b, 1996c). Razvilo se je iz nerazrešenega konflikta, ki je bil posledica dejstva, da je žrtev opozarjala na nepravilnosti v svoji organizaciji. Začetni konflikt je postajal sčasoma čedalje manj pomemben, dokler ni bil povsem potisnjen v ozadje, tarča napadov pa je postala osebnost žrtve. Dejanja trpinčenja, hkrati z njimi pa tudi posledice, so bila v skladu z napredovanjem v fazah čedalje hujša. Tudi končalo se je stereotipno – z odpovedjo delovnega razmerja. Žrtev trpinčenja na delovnem mestu je svoja storilca opisala kot osebi, ki ne preneseta kritike, sta bolni od občutka oblasti, zanju je značilen avtokratski način vodenja za prikrivanje slabe strokovne usposobljenosti, sta maščevalna, nezrela in nesposobna dialoga, kar se ujema z opažanji stroke. Prav tako je bilo žrtev trpinčenja poleg v študiji obravnavane osebe v organizaciji več, saj so bili tisti, ki so opozarjali na nemogoče medsebojne odnose v kolektivu, prav tako podvrženi različnim oblikam šikaniranja in napadov. Pristojne osebe znotraj organizacije so bile o dogajanju obveščene, a reakcije so bile blede – odredili so redni in izredni strokovni nadzor, ki v delovanju organizacije ni odkril nezakonitosti. V obravnavanem primeru je bila za žrtev velika težava že v tem, da je trpinčenje nad njo izvajala tudi neposredno nadrejena oseba, ki posledično seveda ni odreagirala na očitke. O nedvomnem trpinčenju je poleg žrtve spregovorila še njena odvetnica na glavni obravnavi na sodišču (Dolinar, Jere, Meško, 2009). Kot opozarja tudi Mlinarič (2006), je ignoriranje očitnih znakov trpinčenja velika težava, saj žrtve, ki že tako ali tako težko zberejo pogum in voljo za iskanje pomoči, pri odgovornih naletijo na gluha ušesa. Ponovno občutijo krivico in nemoč ter so tako ujete v začarani krog. V študiji obravnavana žrtev vidi vzroke za pojav trpinčenja v njihovi organizaciji predvsem v avtokratskem načinu vodenja in v strahu storilcev pred izgubo oblasti. Izpostavila je tudi nedorečeno in iz različnih vzrokov moteno hierarhično strukturo, ki vodi v slabo organizirano delo. Velika težava znotraj organizacije se ji zdi tudi nezmožnost ločevanja med poklicnim, osebnim in zasebnim življenjem ter uveljavljanje moči za vsako ceno namesto skupne vizije in timskega dela (Dolinar, Jere, Meško, 2009).

način prizadelo. Glede na to, da v študiji, ki so jo opravili Dolinarjeva, Jeretova in Meško (2009), obravnavana oseba ni bila edina žrtev, se je splošno stanje v delovnem kolektivu in v vsej organizaciji slabšalo. Vodstvo institucije je zato zaprosilo za analizo stanja v organizaciji. Na podlagi ugotovitev študije primera in analize rezultatov preteklega raziskovanja je bil oblikovan vprašalnik, s katerim naj bi preučili dinamiko odnosov in oblike neustreznega vedenja na delovnem mestu. Rezultati opravljene raziskave v omenjeni organizaciji bodo predstavljeni v nadaljevanju.

### 3 Metoda

Anketni vprašalnik smo naslovlili »Anketa o oceni stanja na delovnem mestu«. Vprašalnik je sestavljen iz 27 vprašanj in trditev različnih vrst ter je razdeljen na štiri dele. Na začetku so splošna vprašanja, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih, odnose na delovnem mestu in vzdušje v organizaciji. Drugi del se osredotoča na opis in oceno stanja v organizaciji, sprašujemo po zaznavi konkretnih dejanj, po storilcih teh dejanj, njihovem številu, spolu, položaju v organizaciji ter vzrokih za stanje v organizaciji. Sledi del, ki je namenjen odkrivanju in ovrednotenju različnih načinov za izboljšanje stanja, v njem pa sprašujemo po obveščanju odgovornih in iskanju pomoči ter po dolžnostih zaposlenih in sindikata. V zadnjem delu sprašujemo po demografskih podatkih. Vprašalnik smo oblikovali na podlagi teoretičnih spoznanj s področja trpinčenja na delovnem mestu in ugotovitev študije primera. Pri zastavljanju vprašanj smo bili še posebej pozorni na znake trpinčenja, na posledice za žrtev in okolico, na odnose v organizaciji, značilnosti storilcev, vzroke in organizacijske ukrepe ter sankcije za storilce. Poleg dihotomnih vprašanj smo mnenja vprašanih merili na petstopenjski lestvici Likertovega tipa.

Anketa je bila izvedena v juniju 2009 v instituciji v Sloveniji, ki je zaradi občutljivosti obravnavane tematike ne bomo imenovali. V sami organizaciji smo zaposlenim razdelili 90 anketnih vprašalnikov in v dogovorjenem roku prejeli vrnjenih 51 izpolnjenih vprašalnikov, kar pomeni 56,67-odstotno odzivnost. Podatke iz vprašalnikov smo prenesli v bazo in za obdelavo podatkov uporabili statistični paket SPSS.

#### 3.1 Značilnosti vzorca

Večina respondentov (76,5 odstotka) so bile ženske. Največ respondentov (30 odstotkov) je imelo končano srednjo šolo ali gimnazijo (30 odstotkov), delež vprašanih, ki so končali osnovno, poklicno ali višjo šolo, je bil 14 odstotkov. Dvanajst odstotkov vprašanih je zaključilo visoko strokovno, 16 odstotkov pa univerzitetno izobraževanje. Povprečna starost respondentov je bila 43 let, povprečna delovna doba pa je znašala 20 let.

## 4 Rezultati

### 4.1 Oblike trpinčenja na delovnem mestu

Respondentom je bilo zastavljeno vprašanje, ki je vsebovalo opise različnih situacij v povezavi s trpinčenjem na delovnem mestu. Respondenti so odgovarjali, ali so se s to situacijo v organizaciji že kdaj srečali kot žrtev trpinčenja ali so bili samo priča opisane oblike napada na žrtev trpinčenja. Odgovori so prikazani v tabeli 1 spodaj in kažejo zelo različne in pogoste oblike trpinčenja na delovnem mestu kot tudi zelo visok delež samih žrtev ter velikokrat še večji delež prisotnosti pri storitvi posameznega dejanja sodelavcu. Gre za zelo prefinjene (izmikanje stikom, ignoriranje, ogovarjanje za hrbtom, kritiziranje dela, napačno ocenjevanje delovnih naporov, širjenje govoric in poskusi smešenja) in tudi nasilne oblike (kričanje oziroma jasno zmerjanje, pisne in besedne grožnje, vdiranje v računalniški sistem, premestitev, poskusi prisile v psihiatrični pregled) trpinčenja na delovnem mestu.

Tabela 1: Oblike trpinčenja na delovnem mestu

Spremenljivka	Žrtev		Priča	
	f	%	f	%
Izmikanje stikom	22	46,8	22	51,2
Odklonilne geste oziroma pogledi	21	43,8	23	54,8
Ignoriranje	21	43,8	19	46,3
Ogovarjanje za hrbtom	20	45,5	32	78
Kritiziranje dela	20	42,6	25	59,5
Dajanje nejasnih pripomb	20	41,7	26	61,9
Napačno ocenjevanje delovnih naporov	19	40,4	16	41
Širjenje govoric	18	39,1	29	69
Poskusi smešenja	14	31,1	20	48,8
Omejevanje možnosti izražanja	12	25	16	36,4
Dvom o poslovnih odločitvah	11	24,4	19	46,3
Jemanje besede	11	22,9	18	40,9
Dodeljevanje vedno novih delovnih nalog	11	22,9	10	25
Kričanje oziroma glasno zmerjanje	8	17	13	31
Dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog	7	14,6	7	17,1
Pisne grožnje	6	12,8	8	19,5
Kritiziranje osebnega življenja	6	12,5	11	26,8
Besedne grožnje	6	12,5	9	22
Dodeljevanje delovnih nalog daleč pod ravnijo sposobnosti	6	12,5	7	17,1
Sodelavcem je prepovedan pogovor z osebo	5	10,9	8	20

Domnevanje, da je oseba psihiatrični bolnik	4	8,9	10	25,6
Napadi na politično ali versko prepričanje	4	8,7	4	10
Vdiranje v računalniški sistem	3	6,8	2	5,1
Z osebo se nihče več ne pogovarja	3	6,7	7	17,5
Premestitev v pisarno stran od sodelavcev	3	6,5	3	7,3
Siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest	3	6,5	2	5,1
Namerno nameščanje programskih napak	2	4,8	1	2,7
Okužene datoteke na računalniku	2	4,5	1	2,6
Poskusi prisile v psihiatrični pregled	2	4,4	2	5
Oponašanje načina hoje, glasu ali gest – smešenje	2	4,4	8	20
Oseba je deležna kletvic in obscenih izrazov	2	4,4	10	25
Norčevanje iz zasebnega življenja	2	4,4	10	25
Dodeljevanje nalog daleč nad ravnijo kvalifikacij z namenom diskreditacije	2	4,3	5	12,2
Nadlegovanje po telefonu	2	4,2	1	2,5
Norčevanje iz telesnih hib	1	2,3	9	22
Norčevanje iz narodnosti	1	2,2	8	20
Dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo	1	2,2	2	4,8
Oseba ne dobiva novih delovnih nalog	1	2,2	1	2,4
Siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog	1	2,1	0	0
Poskusi spolnega zблиževanja	0	0	1	2,5
Sprememba vstopnih šifer brez vednosti osebe	0	0	3	7,7
Kopiranje datotek brez vednosti osebe	0	0	2	5,3

Rezultati iz zgornje tabele so jasen pokazatelj težav znotraj organizacije, ki nakazujejo na pojave trpinčenja na delovnem mestu ter izražajo nujno potrebno posredovanje odgovornih in razrešitev nastalih konfliktnih situacij oziroma izvedbo ukrepov za preprečevanje tovrstnega nasilja v njihovi organizaciji. Sledila so vprašanja o zadovoljstvu z delom, medsebojnih odnosih in reševanju konfliktov na delovnem mestu, torej o dejavnih, ki lahko pomembno vplivajo na pojav trpinčenja na delovnem mestu, kot bo prikazano v nadaljevanju.

#### 4.2 Faktorska analiza delov vprašalnika

Vprašalnik smo obdelali s faktorsko analizo, da bi ugotovili faktorsko veljavnost, ustreznost vzorčenja in dejavnike, ki vplivajo na trpinčenje na delovnem mestu.

Iz tabele 2 je razvidno, da so zaposleni v organizaciji zadovoljni z odnosi v službi, saj izražajo pozitivno mero zadovoljstva s sodelavci, neposredno nadrejenimi, s samim delom in delovnimi pogoji. Nekoliko manjša, a še vedno srednja mera zadovoljstva, je izražena pri možnostih izobraževanja, ki jih institucija nudi zaposlenim.

Tabela 2: Zadovoljstvo z odnosi v službi

Spremenljivka	Lastna vrednost	$\bar{x}$	Standardni odklon
Zadovoljstvo s sodelavci	0,809	3,60	0,83
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi	0,759	3,59	1,27
Zadovoljstvo z delom	0,644	3,68	0,91
Zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja	0,602	2,92	1,21
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	0,548	3,61	1,06
<b>Zadovoljstvo z odnosi v službi</b>	<b>% variance</b> 53,48	<b><math>\bar{x}</math></b> 3,48	<b>Standardni odklon</b> 0,73
		<b>KMO</b> 0,68	<b><math>\alpha</math></b> 0,73

Trditve so respondenti ocenjevali na petstopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni popolnoma nezadovoljen in 5 pomeni zelo zadovoljen.

Kot prikazuje tabela 3, vprašani pripisujejo precejšnjo pomembnost medsebojnim odnosom na delovnem mestu, saj so označili medsebojno razumevanje, medsebojno zaupanje in zaupanje v kolektiv kot izredno pomembne, prav tako se jim zdi pomembno, da so za svoje delo pohvaljeni. Nekoliko manjšo, a še vedno veliko pomembnost pa so vprašani pripisali pripadnosti skupini sodelavcev in razumevanju težav drugih.

Tabela 3: Harmonija – odnosi na delovnem mestu

Spremenljivka	Lastna vrednost	$\bar{x}$	Standardni odklon
Pohvala	0,83	4,31	0,74
Pripadnost skupini	0,80	4,16	0,96
Razumevanje težav drugih	0,69	4,06	0,94
Medsebojno zaupanje	0,65	4,55	0,81
Medsebojno razumevanje	0,53	4,55	0,70
<b>Harmonija - odnosi</b>	<b>% variance</b> 35,89	<b><math>\bar{x}</math></b> 4,35	<b>Standardni odklon</b> 0,59
		<b>KMO</b> 0,75	<b><math>\alpha</math></b> 0,80

Trditve so respondenti ocenjevali na petstopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni popolnoma nepomembno in 5 pomeni zelo pomembno.



**Tabela 4:** Reševanje konfliktov

Spremenljivka	Lastna vrednost	$\bar{x}$	Standardni odklon
Cenimo delo svojih sodelavcev	0,76	2,88	1,15
Odnosi med delavci so dobri	0,79	2,98	0,79
Bolj sodelujemo kot tekmujemo	0,72	2,98	0,85
Konflikte rešujemo v skupno korist	0,87	2,78	1,05
Med seboj si zaupamo	0,81	2,71	0,86
<b>Reševanje konfliktov</b>	<b>% variance</b> 62,34	<b><math>\bar{x}</math></b> 2,89	<b>Standardni odklon</b> 0,74
			<b>KMO</b> 0,82
			<b><math>\alpha</math></b> 0,84

Trditve so respondenti ocenjevali na petstopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni sploh ne drži in 5 pomeni popolnoma drži.

Tabela 4 prikazuje, kako se vprašani v organizaciji odzivajo v primeru reševanja konfliktov. Respondenti se na reševanje konfliktov odzivajo različno, saj je bila pri vseh vprašanih izražena srednja vrednost. Nekoliko bolj nezaupljivi so bili vprašani le glede medsebojnega zaupanja pri reševanju konfliktov; izrazili so, da jih večkrat ne rešujejo v skupno korist, kot pa da jih.

Tabela 5 prikazuje mnenja vprašanih o oblikah trpinčenja na delovnem mestu, ki so ga doživeli. Kot izhaja iz tabele, se zaposleni pogosto srečujejo s podtikanji, žalitvami, spletkarjenjem in zavistjo. Le tekmovalnosti so pripisali nekoliko manjši pomen oziroma jo le deloma uvrščajo med oblike trpinčenja na delovnem mestu.

**Tabela 5:** Trpinčenje na delovnem mestu

Spremenljivka	Lastna vrednost	$\bar{x}$	Standardni odklon
Podtikanja	0,90	3,78	1,23
Žalitive	0,89	3,78	1,27
Spletkarjenje	0,80	3,80	1,26
Tekmovalnost	0,80	3,29	0,94
Zavist	0,69	3,47	0,96
<b>Trpinčenje na del. mestu</b>	<b>% variance</b> 56,30	<b><math>\bar{x}</math></b> 3,62	<b>Standardni odklon</b> 0,93
			<b>KMO</b> 0,84
			<b><math>\alpha</math></b> 0,88

Trditve so respondenti ocenjevali na petstopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni popolnoma nemoteče in 5 pomeni zelo moteče.

Vprašani menijo tudi, da slabo vodenje pozitivno vpliva na pojav trpinčenja na delovnem mestu, pri čemer sta še posebej izpostavljena velika mera stresa na delovnem mestu

oziroma zaradi samega dela ter posameznikova omejena moč odločanja v organizaciji. Nadalje so vprašani kot pomembne dejavnike, ki vplivajo na pojav slabih medsebojnih odnosov ter posledično lahko vodijo v trpinčenje na delovnem mestu, označili tudi slabo, nezdravo vzdušje med sodelavci, pomanjkanje medsebojne komunikacije in slabo, nezdravo vzdušje med zaposlenimi in nadrejenimi. Poleg teh so vprašani kot potencialne dejavnike, ki lahko vplivajo na pojav trpinčenja na delovnem mestu, označili tudi slabo odločanje, napake pri odločanju, zmanjšano storilnost, agresivno komuniciranje, zamujanje, izostajanje in težave z disciplino.

Zaposleni v organizaciji zelo pomembno vlogo pri urejanju problematike trpinčenja na delovnem mestu pripisujejo delodajalcu oziroma vodstvu, ki je odgovorno za organizacijo dela, način vodenja ter tudi za preprečevanje nezaželenega vedenja v organizaciji, saj jih 45 (88,23 odstotka) pričakuje, da bo vodstvo izboljšalo organizacijo dela, 46 (90,2 odstotka) jih meni, da je treba izboljšati način vodenja, in 39 (76,47 odstotka) jih želi, da se uvedejo ukrepi za preprečevanje nezaželenega vedenja v organizaciji.

Prav tako pa imajo pomembno vlogo tudi sindikati oziroma njihovi predstavniki v organizaciji, ki so odgovorni za zaščito in varovanje pravic delavcev. Tabela 6 prikazuje, da vprašani sindikatom in tudi delavcem samim pripisujejo pomembno vlogo pri ozaveščanju v povezavi s trpinčenjem na delovnem mestu, pri čemer so po mnenju vprašanih potrebni prizadevanje za dvigovanje ozaveščenosti ter razumevanje resnosti problemov v organizaciji, spremljanje razmer na delovnem mestu ter vključevanje v razreševanje nastalih konfliktov in nezaželenega vedenja. Prav tako je pomembno medsebojno sodelovanje delavcev in sindikatov pri ocenjevanju ogroženosti delavcev ter oblikovanju preventivnih ukrepov zoper trpinčenje na delovnem mestu. Enako pomembno vlogo igrajo tudi sodelovanje in oblikovanje organizacijske kulture, kvalitetno in odgovorno izpolnjevanje delovnih obvez, skupno oblikovanje delovne kulture, norm in vrednostnih meril za obvladovanje nezaželenega vedenja ter spodbujanje partnerskega vedenja na vseh organizacijskih ravneh med sindikatom in delavci.

**Tabela 6:** Sindikat – ozaveščanje

Spremenljivka	Lastna vrednost	$\bar{x}$	Standardni odklon
Delavci in sindikat si morajo prizadevati za dvigovanje ozaveščenosti in jasno razumevanje resnosti problemov v organizaciji	0,94	4,55	0,71
Delavci in sindikat morajo sodelovati pri ocenjevanju ogroženosti in oblikovanju preventivnih ukrepov	0,93	4,37	0,78
Delavci in sindikat morajo stalno spremljati razmere na delovnem mestu in se vključevati v razreševanje problematičnega nezaželenega vedenja	0,67	4,46	0,58
<b>Sindikat - ozaveščanje</b>	<b>% variance</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>Standardni odklon</b>
	56,30	3,62	0,93
			<b>KMO</b>
			0,84
			<b><math>\alpha</math></b>
			0,88

Trditve so respondenti ocenjevali na petstopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam.

V primeru pojava in obravnavanja primera trpinčenja na delovnem mestu vprašani zelo resno in v korist žrtve dojemajo odziv, stanje in nadzor v organizaciji, kot je to prikazano v tabeli 7. Glede formalnega postopka zoper storilca trpinčenja na delovnem mestu bi vprašani takoj uvedli disciplinske in druge delovnopravne postopke, prav tako so vprašani naklonjeni posredovanju inšpektorja za delo in premestitvi povzročitelja na drugo delovno mesto.

**Tabela 7:** Odziv na trpinčenje na delovnem mestu

Spremenljivka	Lastna vrednost	$\bar{x}$	Standardni odklon
Temeljito raziskati problem	0,77	4,56	0,62
Poziv povzročitelja k opustitvi ravnanja	0,77	4,56	0,74
Poučitev povzročitelja o pravnih posledicah ravnanja	0,72	4,58	0,74
Ugotovitev in dokumentiranje dejanskega stanja	0,69	4,48	0,65
Svetovanje in pomoč žrtvi	0,57	4,60	0,68
Opravičilo žrtvi ali druge oblike rehabilitacije	0,55	4,50	0,74
Spremljanje dogajanja v delovni sredini tudi po zaključku primera	0,53	4,35	0,86
<b>Odziv na trpinčenje</b>	<b>% variance</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>Standardni odklon</b>
	22,65	4,52	0,50
			<b>KMO</b>
			0,66
			<b><math>\alpha</math></b>
			0,82

Trditve so respondenti ocenjevali na petstopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni povsem neprimeren in 5 pomeni povsem primeren.

Kar zadeva odnos oziroma pomoč žrtvi trpinčenja na delovnem mestu po odkritju primera v organizaciji, se vprašanim zdi primerno plačilo izobraževanja ali druge strokovne pomoči žrtvi. Naklonjeni so tudi njeni premestitvi na drugo delovno mesto in plačilu stroškov javnih objav s strani povzročitelja. Prav tako vprašani menijo, da bi morala žrtev dobiti dodatni plačani dopust, zoper povzročitelja pa so po mnenju vprašanih primerne moralne sankcije.

#### 4.3 Posledice neustreznih delovnih razmer in zaznava trpinčenja na delovnem mestu

Pogost spremljevalec oziroma posledica trpinčenja na delovnem mestu so tudi pojavi duševnih in psihosomatskih motenj. Tudi zaposleni v organizaciji, zajeti v raziskavo, so poročali o pogostih in včasih zelo resnih zdravstvenih težavah, kar prikazuje tabela 8.

**Tabela 8:** Zaznava duševnih posebnosti pri sebi v zadnjih šestih mesecih

Duševna posebnost	Da		Ne	
	f	%	f	%
Splošna preutrujenost	34	66,7	17	33,3
Razdražljivost	30	58,5	21	41,5
Nezmožnost koncentracije	24	47,1	27	52,9
Nezadostno samospoštovanje	21	41,5	30	58,5
Motnja spanja	18	35,3	33	64,7
Samoobtoževanje	16	31,4	35	68,6
Strahovi	15	29,4	36	70,6
Depresija	12	23,5	39	76,5
Prebavne motnje	12	23,5	39	76,5
Povišan krvni tlak	12	23,5	39	76,5
Težave v družinskih odnosih	10	19,6	41	80,4

V tabeli 8 so predstavljeni rezultati posledic neustreznih delovnih razmer in zaznave trpinčenja na delovnem mestu, pri čemer najbolj izstopajo splošna preutrujenost, razdražljivost, nezmožnost koncentracije, znižanje samospoštovanja in motnje spanja. Zaskrbljujoč je pojav depresije in povišanega krvnega tlaka, ki lahko resno ogroža zdravje in življenje žrtve. Respondenti najredkeje poročajo o težavah v družinskih odnosih, iz česar lahko sklepamo, da družina še vedno predstavlja varno zavetje za žrtev in ji je v oporo.

## 5 Razprava

Iz analize rezultatov raziskave, opravljene na prošnjo preučevane organizacije, izhaja, da so oblike trpinčenja na delovnem mestu zelo različne in pogoste ter da je zelo vi-

sok delež samih žrtev ter velikokrat še večji delež prisotnosti pri storitvi posameznega dejanja sodelavcu. V organizaciji se srečujejo z zelo prefinjenimi (izmikanje stikom, ignoriranje, ogovarjanje za hrbtom, kritiziranje dela, napačno ocenjevanje delovnih naporov, širjenje govoric in poskusi smešenja) in tudi nasilnimi oblikami (kričanje oziroma jasno zmerjanje, pisne in besedne grožnje, vdiranje v računalniški sistem, premestitev, poskusi prisile v psihiatrični pregled) trpinčenja na delovnem mestu.

Kljub pogostim pojavom trpinčenja na delovnem mestu pa so zaposleni v organizaciji zadovoljni z odnosi v službi, saj izražajo tako pozitivno mero zadovoljstva s sodelavci, neposredno nadrejenimi, s samim delom in delovnimi pogoji. Nadalje vprašani pripisujejo precejšnjo pomembnost medsebojnim odnosom na delovnem mestu, saj so označili medsebojno razumevanje in medsebojno zaupanje v kolektiv kot izredno pomembni značilnosti. Prav tako se jim zdi pomembno pozitivno reševanje konfliktov v organizaciji, česar pa žal niso vedno deležni.

Vprašani tudi menijo, da slabo vodenje organizacije pozitivno vpliva na pojav trpinčenja na delovnem mestu, pri čemer sta še posebej izpostavljena velika mera stresa na delovnem mestu oziroma zaradi samega dela ter posameznikova omejena moč odločanja v organizaciji. Pogost spremljevalec oziroma posledica trpinčenja na delovnem mestu so tudi pojavi duševnih in psihosomatskih motenj, saj so zaposleni v organizaciji poročali o pogostih in včasih zelo resnih zdravstvenih težavah. Nadalje pa se je pokazalo, da so težave v družinskih odnosih pri žrtvi trpinčenja na delovnem mestu redke in da družina še vedno predstavlja varno zavetje za žrtev in ji je v oporo.

Zaposleni v organizaciji zelo pomembno vlogo pri urejanju problematike trpinčenja na delovnem mestu pripisujejo delodajalcu oziroma vodstvu, ki je odgovorno za organizacijo dela, način vodenja ter tudi za preprečevanje nezaželenega vedenja v organizaciji. Prav tako pa imajo pomembno vlogo tudi sindikati oziroma njihovi predstavniki v organizaciji, ki so odgovorni za zaščito in varovanje pravic delavcev ter po mnenju zaposlenih morajo skrbeti za ozaveščanje o trpinčenju na delovnem mestu, njegovih lastnostih in posledicah, predvsem pa neprimernosti tovrstnega ravnanja. V primeru pojava in obravnavanja primera trpinčenja na delovnem mestu vprašani zelo resno in v korist žrtve dojemajo odziv, stanje in nadzor v organizaciji. Prav tako bi zelo strogo, z disciplinskimi in drugimi delovnopravnimi postopki ter tudi premestitvijo kaznovali storilca trpinčenja na delovnem mestu.

Rezultati raziskave so jasen pokazatelj o problemih znotraj organizacije, ki nakazujejo na pojave trpinčenja na delovnem

mestu ter izražajo nujno potrebno posredovanje odgovornih in razrešitev nastalih konfliktnih situacij oziroma izvedbo ukrepov za preprečevanje tovrstnega nasilja v njihovi organizaciji. Zato bi bilo v prihodnosti v organizaciji treba izboljšati predvsem preventivne ukrepe zoper tovrstno nasilje. Gre zlasti za dvig informiranosti o trpinčenju na delovnem mestu, tudi s pomočjo izobraževanja in z ozaveščanjem prek medijev. Prav tako bi bilo treba izboljšati zagotavljanje pomoči žrtvam, tako pravne (svetovanje) kot zdravniške. V Sloveniji lahko na tem področju, še posebej glede preprečevanja trpinčenja na delovnem mestu, zelo veliko stori društvo »POGUM«, katerega nadaljnji razvoj je bistvenega pomena tako za žrtve kot tudi za druge, ki se na kakršen koli način soočajo s trpinčenjem na delovnem mestu. Vsekakor pa bodo zastavljeni cilji dosegljivi veliko težje, če žrtve in tisti, ki jim želijo pomagati, ne bodo deležni podpore javnosti.

Zaradi škodljivih posledic se je na pojav trpinčenja na delovnem mestu treba odzivati hitro, pa vendar odmerjeno. Posebej je treba poudariti, da pojav trpinčenja na delovnem mestu ni problem posameznika, temveč vodstva organizacije. Tudi Brečko (2003) v svoji raziskavi ugotavlja, da se tovrstno vedenje ne sme dopuščati in se šteje za dejanje, ki ga je z moralnega vidika treba zatirati. Lahko ga preprečimo s tremi celostnimi dejavnostmi, in sicer s preventivnim delovanjem, z zgodnjimi intervencijami in s poklicno rehabilitacijo. Seveda pa morata biti za zgodnje odkrivanje trpinčenja na delovnem mestu organizacija in njeno vodstvo sposobna odkriti prve znake trpinčenja.

Poleg vodstva organizacije in njenih zaposlenih ter sindikatov so za preventivno delovanje in zgodnje odkrivanje lahko zelo koristni posebni pooblaščenca za pomoč trpinčenim na delovnem mestu. Ti imajo lahko ključno vlogo še posebej pri prepoznavanju vertikalnega trpinčenja, kjer so udeleženi posamezniki iz vrst vodstva organizacije.

Posebni pooblaščenca naj bi bile osebe, ki imajo kompetence v preventivnem preprečevanju trpinčenja na delovnem mestu, sposobnost zgodnjega odkrivanja pojava in obvladajo proces rehabilitacije po trpinčenju.

Za uspešno preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu je zelo pomembno komuniciranje v organizaciji, kar je pokazala tudi raziskava med slovenskimi policisti (Gorenak, 2005). Vertikalno komuniciranje in zadovoljstvo delavcev je še posebej pomembno v specializiranih organizacijah, kot je policija, kjer se uporabljajo posebna pooblastila. Komunikacijske veščine tako podrejenih kot nadrejenih so pomembne za zadovoljstvo zaposlenih, zato je pomembno, da vodilni in vodstveni delavci že pred zasedbo delovnega mesta pridobijo večino komuniciranja.

Vodstvo organizacije je lahko s pravilno uporabo metod in tehnik vodenja avtonomno uspešno pri preprečevanju trpinčenja na delovnem mestu pri vseh organizacijskih dejavnostih vzrokov trpinčenja na delovnem mestu. Manjše pa so možnosti za uspeh pri dejavniku osebnost povzročitelja, zato mora v teh primerih organizacija poiskati zunanjo specializirano strokovno pomoč psihologov in zdravnikov ter drugih subjektov zunanjega okolja organizacije.

Če se organizacije in njihovi subjekti želijo uspešno razvijati, morajo poleg vseh drugih oblik rasti veliko pozornost nameniti ozaveščanju, izobraževanju in usposabljanju za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu.

## 6 Sklep

V Sloveniji je bilo v prvi polovici leta 2008 žrtev trpinčenja na delovnem mestu 10,4 odstotka zaposlenih Slovencev in Slovenk, od tega 62,8 odstotka žensk in 37,2 odstotka moških. Trpinčenje na delovnem mestu je v današnji družbi očitno precej pogost pojav, ki glede na rezultate študije primera in raziskave posega globoko v osebnost in življenje žrtev, v najširšem smislu pa negativno vpliva tudi na družbo kot celoto.

Poleg prve nacionalne raziskave se v zadnjih letih stanje problematike trpinčenja na delovnem mestu počasi izboljšuje, predvsem v smislu zavedanja pojava in njegovega preprečevanja. Tako je bilo ustanovljeno društvo POGUM, spremenil se je Zakon o delovnih razmerjih in sprejet je bil novi Kazenski zakonik, ki inkriminira trpinčenje na delovnem mestu.

Potrebne so nadaljnje izboljšave, zlasti na področju preventivnih ukrepov zoper tovrstno nasilje. Pomembno si je prizadevati za dvig informiranosti o trpinčenju na delovnem mestu, tudi s pomočjo izobraževanja in z ozaveščanjem prek medijev. Prav tako bi bilo treba izboljšati zagotavljanje pomoči žrtvam, tako v obliki pravnega svetovanja kot zdravniške pomoči. Organizacije lahko preprečimo trpinčenje na delovnem mestu z uporabo treh celostnih dejavnosti, in sicer s preventivnim delovanjem, z zgodnjimi intervencijami in s poklicno rehabilitacijo.

Čeprav se o trpinčenju na delovnem mestu danes govori veliko več kot nekdanj, še vedno vse preveč pogosto ostane skrito. Sodelavci žrtev dogajanje običajno le nemo opazujejo, saj se bojijo zase in za svojo zaposlitev, še posebej, če so glavni izvajalci trpinčenja predstavniki vodstva. Tudi ukrepanje nadrejenih in pristojnih institucij je precej medlo in ne učinkovito, pri čemer običajno prevladuje zanikanje. Zaposleni pomembno vlogo pri reševanju problematike trpinčenja na delovnem mestu pripisujejo prav vodstvu in sindikatom, zato

se lahko uvajanje posebnih pooblaščenec za pomoč trpinčenim znotraj organizacije izkaže za koristno in učinkovito.

## Literatura

1. Angeles Carnero, M., Martinez, B., Sanchez-Mangas, R. (2006). Mobbing and its determinants: the case of Spain. *Applied Economics*, 40 (24). Članek je bil dobljen 10. februarja 2009 na [http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2006/270/mob\\_junio.pdf](http://www.webmeets.com/files/papers/SAE/2006/270/mob_junio.pdf).
2. Bakovnik, R. (2006). Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga. *Industrijska demokracija*, 10 (12), 3–5.
3. Brečko, D. (2003). **Mobbing, psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu, raziskava**. Ljubljana, Planet GV.
4. Brečko, D. (2007). Mobbing – kako ga pravočasno prepoznati in ukrepati. *Delavci in delodajalci*, 7 (2/3), 415–428.
5. Confidenti, D. (2006). Pojav mobbinga kot posebne vrste šikaniranja v slovenski policiji. V: Lobnikar, B. (ur.). **Sedmi slovenski dnevi varstvoslovja**. 31. maj–2. junij 2006, Bled, Ljubljana, Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
6. Cvetko, A. (2003). Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo*, 29 (5), 895–906.
7. Česen, T., Damej, M., Kečanović, B., Modrej, A., Pečnik Posel, S., Posel, F., Urdih Lazar, T. (2009). **Mobing, trpinčenje, šikaniranje ... Nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva**. Ljubljana, POGUM – društvo za dostojanstvo pri delu.
8. Dolinar, P., Jere, M., Meško, G. (2009). Skrito nasilje na delovnem mestu – med zanikanjem in trpljenjem – študija primera. **Varstvoslovje med teorijo in prakso, 10. slovenski dnevi varstvoslovja**. 4.–5. junij 2009, Ljubljana, Fakulteta za varnostne vede.
9. Galjot, S. (2007). Žrtve mobbinga, psihičnega nasilja na delovnem mestu. V: Meško, G. (ur.). **Izbrana poglavja iz viktimologije 1. Mala čitanka viktimologije za varstvoslovce: Študijsko gradivo**. Ljubljana, Fakulteta za varnostne vede.
10. Gorenak, I. (2005). Povezanost vertikalnega komuniciranja in zadovoljstva policistov pri delu v Slovenski policiji. *Varstvoslovje* 7 (2), 115–122.
11. Hoel, H., Cooper, C. L. (2000). **Destructive Conflict and Bullying at Work**. Manchester School of Management. Raziskava je bila dobljena 1. avgusta 2008 na <http://bullyinginstitute.org/research/res/umist.pdf>.
12. Kazenski zakonik. Uradno prečiščeno besedilo. (2004). **Uradni list RS**, št. 95/2004.
13. Kazenski zakonik. (2008). **Uradni list RS**, št. 55/2008, 66/2008.
14. Kostelić-Martić, A. (2007). **Mobbing – psihično maltretiranje na radnome mjestu**. Članek je bil dobljen 2. novembra 2007 na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/Kostelić.doc>.
15. Leymann, H. (1996a). Epidemiological findings. **The mobbing encyclopedia**. Bullying; Whistleblowing. Članek je bil dobljen 20. oktobra 2007 na <http://www.leymann.se/English/frame.html>.
16. Leymann, H. (1996b). Mobbing – its Course Over Time. The mobbing encyclopedia. Bullying; Whistleblowing. Članek je bil dobljen 20. oktobra 2007 na <http://www.leymann.se/English/frame.html>.
17. Leymann, H. (1996c). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5 (2), 165–184. Članek je bil dobljen 20. oktobra 2007 na <http://www.ste.uji.es/old/mobbing/LeymannEI.pdf>.

18. Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. **European journal of work and organizational psychology**, 5 (2), 251–275. Članek je bil dobljen 1. avgusta 2008 na <http://bullyinginstitute.org/research/res/leymann96.pdf>.
19. Matthiesen, S. B., Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. **British journal of guidance & counselling**, 32 (3), 335–356. Članek je bil dobljen 1. avgusta 2008 na <http://bullyinginstitute.org/research/res/matthiesen.pdf>.
20. Mlinarič, P. (2006). Mobbing kot problem menedžmenta in zakonodaje. **Industrijska demokracija**, 10 (12), 3–5.
21. Mobbing. (2007). Članek je bil dobljen 13. oktobra 2007 na <http://poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=242>.
22. Mobbing – psihično nasilje na delovnem mestu. Članek je bil dobljen 13. oktobra 2007 na [http://trendi.si/ol/default.aspx?site\\_id=155&page\\_id=116&article\\_id=155116070518111721111&cid=406](http://trendi.si/ol/default.aspx?site_id=155&page_id=116&article_id=155116070518111721111&cid=406).
23. Parent-Thirion, A., Fernandez Macias, E., Hurley, J., Vermeylen, G. (2007). **Fourth European Working Conditions Survey**. Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer. Raziskava je bila dobljena 27. julija 2008 na <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>.
24. Sheehan, M. (1999). Workplace bullying – responding with some emotional intelligence. **International journal of manpower**, 20 (1/2), 57–69. Članek je bil dobljen 28. julija 2008 na <http://www.worktrauma.org/research/research07.htm>.
25. **Statut društva »POGUM – društvo za dostojanstvo pri delu«**. (2007). »POGUM – društvo za dostojanstvo pri delu, Ljubljana. Statut je bil dobljen 10. avgusta 2009 na [http://www.pogum.org/?page\\_id=31](http://www.pogum.org/?page_id=31).
26. Tehrani, N. (2004). Bullying: a source of chronic post traumatic stress?. **British journal of guidance & counselling**, 32 (3), 357–366. Članek je bil dobljen 1. avgusta 2008 na <http://bullyinginstitute.org/research/res/tehrani.pdf>.
27. Tkalec, L. (2006). Mobbing – psihoteror na delovnem mestu. **Industrijska demokracija**, 10 (12), 6–12.
28. Urdih Lazar, T. (2006). V prihodnost s pogledom v preteklost: mobbing, bullying, psihično nasilje na delovnem mestu v Evropi. V: Dodič-Fikfak, M., Molan, M. (ur.). **Nasilje na delovnem mestu. Sanitas et labor: slovenska znanstveno-strokovna periodična publikacija**. Ljubljana, Klinični center, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
29. Workplace Bullying Institute in Zogby international. (2007). **U.S. bullying survey**. Raziskava je bila dobljena 1. avgusta 2008 na <http://bullyinginstitute.org/zogby2007/WBIsurvey2007.pdf>.
30. Zakon o delovnih razmerjih. (2002). **Uradni list RS**, št. 42/2002.
31. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o delovnih razmerjih. (2007). **Uradni list RS**, št. 103/2007.
32. Žaler, J. (2007). Osebni (ne)razvoj: Mobbing se pojavlja tudi v Sloveniji. Članek je bil dobljen 13. oktobra 2007 na <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/osebni-ne-razvoj-mobbing-se-pojavlja-tudi-v-sloveniji-186.aspx>.

## **Mobbing - perception, forms and responses**

Petra Dolinar, A Graduate of the University of Maribor, Faculty of Criminal Justice and Security, Kotnikova 8, 1000 Ljubljana, Slovenia, [petra.dolinar@gmail.com](mailto:petra.dolinar@gmail.com).

Maja Jere, Ph.D. Candidate at the University of Maribor, Faculty of Criminal Justice and Security, Kotnikova 8, 1000 Ljubljana, Slovenia, [mjere@siol.net](mailto:mjere@siol.net)

Gorazd Meško, Ph.D., Full Professor of Criminology and Dean of the Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor, Kotnikova 8, 1000 Ljubljana, Slovenia, [gorazd.mesko@fvv.uni-mb.si](mailto:gorazd.mesko@fvv.uni-mb.si)

Iztok Podbregar, Ph. D., Associate Professor in Human Resource Management, University of Maribor, Faculty of Criminal Justice and Security, Kotnikova 8, 1000 Ljubljana, Slovenia, [iztok.podbregar@fvv.uni-mb.si](mailto:iztok.podbregar@fvv.uni-mb.si)

Katja Eman, Young Researcher, Assistant Lecture in Criminology, University of Maribor, Faculty of Criminal Justice and Security, Kotnikova 8, 1000 Ljubljana, Slovenia, [katja.eman@fvv.uni-mb.si](mailto:katja.eman@fvv.uni-mb.si).

Mobbing is a phenomenon that too often remains concealed, although it can occur in any organization and has serious consequences for its victims, their fellow workers and the organization, friends, family members and, ultimately, the entire society. Based on a case study and an empirical research study, the paper presents various forms of mobbing and reactions to it. It describes some of the characteristics of perpetrators and victims, examines the causes of such conduct, analyses its course and its consequences. It also presents the current situation in Slovenia with regard to the findings of a national research study, legislative modifications and the awareness of the general public about these problems.

On the basis of the case study findings on mobbing and an analysis of past research results, the investigators developed a questionnaire for studying the dynamics of relations and the forms of inappropriate behaviour in the workplace within the organization in which the relevant victim was employed. The findings indicate various forms of mobbing, from very refined to violent ones. In terms of the causes of this phenomenon, the respondents highlight bad management of the organization, a high level of workplace stress and limited power of decision making within the organization. Respondents emphasized the importance of interpersonal understanding and a positive approach to solving conflicts. An important role in solving these problems is assigned to the management and labour unions, so it would be useful and efficient to introduce special agents empowered to provide assistance to a victim of mobbing in the organization. In order to improve the current situation, it is essential to inform people about mobbing, to organise appropriate education and training, to make them aware of it and to provide counselling and assistance to victims of mobbing.

**Key words:** mobbing, workplace environment, victim, perpetrator, being informed about mobbing

**UDC:** 349.2 : 331.443