

Mobing, grožnja zaposlenim

Tatjana Vene*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
tatjana.vene@guest.arnes.si

Povzetek:

RV: Ali obstaja povezava med zaznavanjem sovražne in neetične komunikacije, pravočasno odpravo posledic in zadovoljstvom zaposlenih?

Namen: Zaznati mobing v organizaciji, analizirati vzroke za nastanek in jih pravočasno, brez posledic odstraniti; doseči okolje zadovoljnih zaposlenih. Namen je proučiti odvisnost med kategorijami: zaznavanje mobinga, odprava posledic, zadovoljstvo zaposlenih.

Metoda: Kvalitativen raziskovalni pristop, metoda intervjuja z uporabo pravil v sedmih korakih.

Rezultati: Odgovori jasno povedo, da je zavedanje negativnih dejavnikov in psihičnega nasilja v organizacijah, iz katerih udeleženke intervjuja prihajajo, prisotno. Udeleženke intervjuja so zaznavale različne negativne načine vedenja predvsem s strani ženske populacije in strani nadrejenih. V nekaterih organizacijah zaznavajo negativne dejavnike dobrega počutja, ki se odražajo kot žalitve, podtikanja, ogovarjanja, nizke plače, neustrezni delavnik, tekmovalnost, lobiranje, verbalne groženje. Vsi negativni dejavniki povzročajo resne posledice za zaposlene, s katerimi organizacija izgubi ugled, delovna storilnost se zmanjša, zaradi povečanja bolniških odsotnosti se povečujejo stroški zaposlovanja, v skrajnih primerih pa so posledice lahko tako resne, da organizacijo pripeljejo celo do stečaja, likvidacije ali prisilne poravnave.

Organizacija: Rezultat raziskave opozarja voditeljstvo naj sprejme določene ukrepe in sanira stanja v organizacijah. Delodajalec in menedžerji morajo narediti vse, da bi svoje podrejene zavarovali pred nasiljem in onemogočili storilce.

Družba: Z raziskavo opozarjamo na resnost mobinga med zaposlenimi, namen pa je približati problematiko posameznikom in družbi. Žrtev največkrat potrebuje pomoč (stroški zdravstva), izgube v pokojninskem sistemu, povečana brezposelnost, manjša produktivnost celotne družbe.

Originalnost: Glede na občutljivost problematike ugotavljamo, da so dosedanje raziskave temeljile predvsem na zaprtih vprašanjih (anketah), z intervjujem pa se ustvarja medsebojno zaupanje med udeleženci intervjuja, kar je še poseben izziv.

Omejitve: 9 udeleženk intervjuja.

Ključne besede: mobing, delovno vzdušje, žrtev mobinga, uspešna organizacija, kakovostni medsebojni odnosi

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek

1 Uvod

1.1 Opis raziskovalnega problema

Vsaka organizacija obstaja z namenom uresničitve določenih ciljev. Temeljni cilj večine organizacij je dobiček, vendar največkrat pozabljamo, da so ravno ljudje dodana vrednost organizacije. Torej pomemben cilj organizacije je tudi uresničevanje ugodnih medčloveških odnosov med zaposlenimi, kar pripomore h kakovosti delovanja organizacije.

Na delovnem mestu se psihično nasilje nad zaposlenimi lahko pojavlja v obliki nadlegovanja ali v obliki diskriminacije. Nadlegovanje je lahko v obliki mobinga ali v obliki spolnega nadlegovanja. To sta dva različna pojava, čeprav sta včasih tesno povezana. Treba je ločiti med nadlegovanjem, mobingom in konfliktom.

* Korespondenčni avtor

V raziskavi se omejimo na devet udeleženk intervjuja, ki so v svojem poslovnem okolju že zaznale sovražno in neetično komunikacijo in so se že srečale s problemom mobinga. Naše raziskovalno področje se omejuje na zaznavanje mobinga v različnih organizacijah. Raziskovalno vprašanje pa definiramo kot korelacijo med zadovoljstvom zaposlenih, ki pravočasno zaznajo sovražno in neetično komunikacijo in posledicami za organizacijo, družbo in okolje. Ugotoviti želimo ali imajo zaposleni, ki občutijo posledice sovražnega delovnega okolja kakšen vpliv na zadovoljstvo v organizaciji. To je naš predmet raziskovanja oziroma naša teza.

1.2 Namen in cilj raziskovanja

Namen raziskave je na vzorcu izvesti intervju in na način iskanja relacij med kategorijami potrditi ali zavrniti definirano raziskovalno vprašanje. Želimo ugotoviti razširjenost in zavedanje problema o pojavu v delovnem okolju nekaterih organizacij, opozoriti na resnost problematike mobinga in jo približati posameznikom, ki se problematike ne zavedajo. Odkriti želimo, kateri dejavniki povzročajo razvoj mobinga in se seznaniti z razlogi, zakaj pride do razvoja. Udeleženci lahko od raziskovalca pričakujejo anonimnost in zaupanje, na kar bodo še posebej opozorjeni, zato bo raziskava izvedena v smislu pravičnosti.

Glede na medijsko informiranje lahko trdimo, da se trpinčenja na delovnem mestu dogajajo v različnih organizacijskih kulturah, da načne ekonomsko stabilnost žrtve, posledica je odpoved delovnega razmerja ali zamenjave službe. V današnjih časih se je varnost zaposlitve zelo zmanjšala. Namen raziskave je prav v tem, da na podlagi prepoznavanja mobinga in pravočasnim ukrepanjem zaposlenih in delodajalca, poiščemo ravnovesje med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo organizacije.

Delodajalec nosi posledice, ker ima dodatne stroške zaradi slabše učinkovitosti pri delu, slabih delovnih odnosov, negativnega ugleda v javnosti, bolniške odsotnosti, usposabljanje novih delavcev ipd. Osnovni cilj naloge je predvsem v zadovoljstvu zaposlenih v organizacijah in uspešnost organizacije na drugi strani.

2 Pregled literature

2.1 Pregled literature oz. teoretične osnove problema mobinga

Mobing poimenujemo z različnimi izrazi (mobbing, bullying, teroriziranje, trpinčenje, šikaniranje), vendar vsem pa je skupno, da je mobing sistematično slabo ravnanje s podrejenimi, sodelavci ali nadrejenimi, ki lahko, če se ponavlja ali poteka kontinuirano, povzroči žrtvam resne socialne, psihične in telesne zdravstvene težave (Urdih Lazar, 2009, str. 10).

Izraz mobing se je prvič pojavil v 60-ih letih 20. stoletja na Švedskem in se v 80-ih letih preko utemeljitelja mobinga v delovnih razmerjih, prof. dr. Heinzu Leymannu, prenesel v odnose v delovna razmerja. Leymannova opredelitev je naslednja (1996, str. 165): »Mobing je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in

nadrejenimi, pri tem pa je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dalj časa trajajočim napadom ene ali več oseb, z namenom da ga izrinejo iz delovne sredine.«

Mobing ni pojav sodobnega sveta in tudi definicije si niso enotne. Omenjen je v zakonu, kot pojem »trpinčenje«, zato ni smiselno izpostaviti pravilno definicijo problema. Natančno definicijo problema izpostavlja Brečko (2010, str. 6), ki pravi: »Mobing/trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično in dolgotrajno, neetično, žaljivo verbalno ali neverbalno dejanje ene ali več oseb na delovnem mestu ali v zvezi z delom, na vseh hierarhičnih ravneh in v vseh smereh, pogosto z namenom izrina iz delovnega okolja. Usmerjeno je proti drugi osebi ali več osebam in povzroča socialno izključevanje ali ogroža psihično, fizično ali socialno zdravje in varnost ter ga žrtve razumejo kot zatiranje, poniževanje, ogrožanje ali žaljenje dostojanstva pri delu.«

Do podobnih rezultatov je prišel tudi Yuksel (2011, str. 54), ki pravi, da »je mobing opredeljen kot usmerjeno negativno vedenje s ciljem trpinčenja«, zato se strinja z Leymannom, ki predlaga, da se trpinčenje opredeli kot mobing, ki traja najmanj 6 mesecev in se pojavlja vsaj enkrat tedensko. Rezultati zadnjih 15 let (Leymann et al., 1996, str. 165) kažejo, da je trpinčenje na delovnem mestu mednarodno opredeljen resen problem, ki se ne izvaja le na relaciji vodstva do podrejenih, ampak tudi obratno.

Davenport, Schwartz in Eilliot (2002, str. 39) prikazujejo stopnjo trpinčenja na delovnem mestu v petih fazah: 1. faza se začne s konfliktom ali incidentom na delovnem mestu, 2. faza pomeni psihološki napad na ciljno usmerjeno žrtev, 3. faza pomeni posredovanje širši skupini z namenom povečanje škode za žrtev, 4. faza, dokazovanje, da je žrtev duševno nestabilna oseba, 5. faza pa je zaznamovana kot izgon iz delovnega razmerja. Tako vedenje lahko traja mesece in leta in se v nekaterih primerih nadaljuje tudi po izgonu iz delovnega mesta in povzroči dolgotrajne psihološke poškodbe za žrtev. Shallcross, Sheehan in Ramsay (2008, str. 57) opisujejo povzročeno škodo, ki je opisana kot 1., 2. ali 3. stopnja trpinčenja, podobno stopnji škode, nastale kot 1., 2. ali 3. stopnjo opeklin. Brazgotine ostanejo celo življenje.

V ta namen je v okviru mednarodnega sodelovanja organizirana Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). Poročilo fundacije o delovnih razmerah navaja oceno izpostavljenosti mobinga. V Sloveniji je izpostavljenih mobingu 6,3 % zaposlenih (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009).

Raziskava v ZDA (Namie & Namie, 2007, str. 17–22) je pokazala, da največjo pojavnost mobinga zakrivijo ženska proti ženski, ki traja 84 % delovnega časa.

Študije (O'Moore, Lynch & Daeid, 2003, str. 88) so pokazale, da se najvišja stopnja agresivnosti pojavlja v organizacijah, kjer prevladujejo ženske in na najnižji ravni se pojavi, ko je število zaposlenih žensk in moških uravnoteženo.

Uspešna organizacija je tista, ki zna zaznavati negativne vplive medsebojnih odnosov. Gostiša (2010, str. 12) predlaga, da naj bi imeli ključno vlogo znotraj sistema antimobinga v organizaciji dve instituciji, ki bi jo bilo priporočljivo vzpostaviti v vsaki organizaciji, njuni nalogi in pristojnosti pa urediti. To bi bil skupni odbor za reševanje problematike mobinga in pooblaščenec za mobing.

Teoretične osnove problema nakazujejo, da mobing grozi zaposlenim in da je tihi uničevalec organizacije in odnosov v njej. Pregled literature potrjuje, da je mobing prisoten v večini organizacij, zato je naloga vodje ustvariti skladnost medsebojnih odnosov in skrb za kakovostno delovno okolje, kar prinese zadovoljstvo zaposlenih in prijetno delovno klimo.

2.2 Razvoj teze

Namen raziskave je potrditi tezo, da pravočasno zaznavanje mobinga in psihičnega trpinčenja na delovnem mestu pripelje do zadovoljstva zaposlenih in uspešne organizacije. Odlična organizacija je organizacija, ki se zaveda, da zaposleni pripomorejo k dodani vrednosti organizacije, zato mora biti eden izmed ciljev tudi uresničevanje ugodnih medčloveških odnosov, predvsem pa onemogočiti storilce in pravočasno sanirati posledice mobinga.

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Intervju temelji na poglobljeni diskusiji o specifični problematiki in temelji na razgovoru z namenom. Naš namen je pridobitev mnenj o problematiki preko strukturirano vodenega pogovora z delno vnaprej pripravljenim vprašalnikom. Seveda je potrebno paziti na spoštovanje oseb in zavezanost k zagotavljanju avtonomije udeležencev raziskave. V raziskavi je sodelovalo 9 udeleženk in na podlagi njihovih odgovorov so podana mnenja in analize. Podali smo usmeritvena vprašanja, intervju je trajal približno 45 minut na udeleženko, brez mobilnih telefonov, v mirnem okolju. Vse udeleženke so podale pisno izjavo, da lahko njihove odgovore uporabimo izključno za raziskovalne namene.

Zastavljenih je bilo nekaj vprašanj zaprtega tipa (starost, izobrazba, organizacija, v kateri so zaposlene), ki so omogočali smiselno primerjavo odgovorov med udeleženkami. Sledila so ključna vprašanja za raziskavo. Glavna vprašanja so bila:

- Naštejte dejavnike, ki po Vašem mnenju negativno vplivajo na dobro delovno počutje v organizaciji! Ali vidite posledice za organizacijo?
- Prosimo, povejte, ali ste na svojem delovnem mestu že kdaj zaznali psihično nasilje in agresivno vedenje? Ste ga tudi Vi doživeli, opišite izkušnjo!
- Opišite Vaše vsakdanje delovno vzdušje!

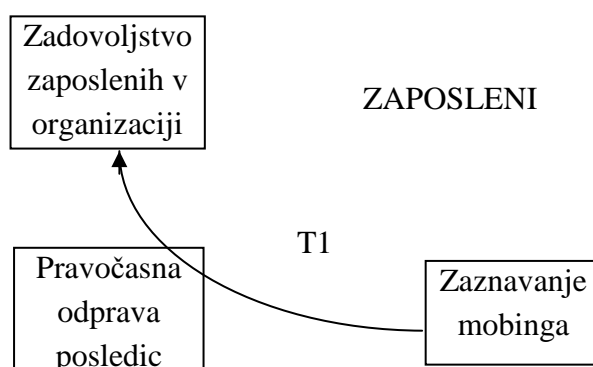
3.2 Razvoj teoretičnega modela raziskave

Za izvedeno raziskavo je uporabljen kvalitativen raziskovalni pristop. Znotraj tega smo kot metodo raziskovanj uporabili intervju. Z intervjujem smo na hiter način pridobili poglobljene informacije, izkušnje in občutke posameznikov. V tem primeru je metoda intervju najbolj

primerna, saj gre za zbiranje podatkov, ki temeljijo na občutljivi temi, z odrazom osebnih izkušenj.

Na podlagi pridobljenih odgovorov sledi pisanje skupnega transkripta, ki nam olajša delo pri določanju enot kodiranja. Pri določanju enot kodiranja izhajamo iz usmeritvenih vprašanj. Sledi odprto kodiranje, kjer iz enot določamo pojme, ki jih združujemo v kategorije. Naslednja faza je izbor in definiranje relevantnih pojmov in kategorij, sledi odnosno kodiranje, kjer iščemo relacije med kategorijami in zgradimo paradigmski model proučevane kvalitativne metode, kar je osnova nadaljnje raziskave. Raziskava bo končana s potrditvijo ali zavrnitvijo raziskovalnega vprašanja in potrditvijo teze.

Izgradnja paradigmskega modela (slika 1) je odvisen od teze, ki pravi, da zaznavanje mobinga in psihičnega trpinčenja in pravočasna odprava posledic na delovnem mestu pripelje do zadovoljstva zaposlenih in uspešne organizacije.



Slika 1: Paradigmski model analize

4 Rezultati

Najpogostejši negativni dejavniki, ki vplivajo na slabo vzdušje v delovni sredini :

Tabela 1: Prikaz negativnih dejavnikov v organizacijah udeleženk intervjuja

Nejasne spremembe	9
Negotovost zaposlitve	6
Nezadovoljstvo v vodenju	5
Slabo delovno vzdušje	4
Preveč dela	4
Nespoštovanje med sodelavci	3
Pritiski odjemalcev	1
Iskanje »grešnega koza«	1

Iz tabele 1 vidimo, da so najpogostejši vzrok nezadovoljstva v organizacijah nejasne spremembe, negotovost zaposlitve je zaznalo 6 udeleženk intervjuja, nezadovoljstvo v vodenju 5, najmanj pogost vzrok pa pripisujemo iskanju krivca in pritiskom odjemalcev.

Lastne izkušnje agresivnega vedenja udeleženk intervjuja v svojih organizacijah so prikazane v tabeli 2. Vidimo lahko, da so udeleženke intervjuja zaznale konflikte v svojih organizacijah, ki posledično lahko pripeljejo do mobinga.

Tabela 2: Prikaz oblik agresivnega vedenja v organizacijah udeleženk intervjuja

Seganje v besedo	9
Preklinjanje	9
Žalitve	8
Verbalne grožnje	7
Kričanje	6
Ignoriranja	6

5 Razprava

Ugotovitev raziskave (Parent-Thirion, Macías, Hurley, & Vermeylen, 2007, str. 101) je, da so ženske pogosteje žrtve psihičnega nasilja na delovnem mestu, kot moški. Raziskava je ravno zaradi časovne omejitve narejena na ženski populaciji.

Z raziskovalnim vprašanjem želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z vidika zaznavanja negativne in neetične komunikacije, ki lahko pripelje do mobinga. Iz odgovorov lahko povzamemo, da so vse udeleženke intervjuja že doživele neetično in sovražno komunikacijo, ki pa v vseh primerih še ni prešla v mobing. Zelo so izpostavile nejasne spremembe v organizaciji, ki jih pripisujejo predvsem trenutnim razmeram, vendar so prišle do zaključka, da je največji krivec neusklajen slog vodenja, kar ugotavljajo tudi dosedanje raziskave (Brečko, 2003, str. 63). Pet udeleženk je izpostavilo problem kot napačen način vodenja, ena pa je še dodala, da je motiv vsega velik pohlep po denarju. Slabo delovno vzdušje, preveč dela, nespoštovanje med sodelavci, pritiski odjemalcev, predstavljajo slabo delovno klimo, iz katerega sledijo konflikti, ki lahko prerastejo v mobing.

Na vprašanje o lastnih izkušnjah udeleženk intervjuja so bili odgovori predvsem iz oblik napada na izražanje in komuniciranje (kričanje, seganje v besedo, preklinjanje, verbalne grožnje, ignoriranje, žalitve). Tukaj je do izraza prišlo zavedanje problema mobinga in štiri udeleženke o devetih so mobing opisale kot lastno izkušnjo. Dve sta prekinili delovno razmerje v organizaciji. Ena udeleženka je kmalu našla novo zaposlitev, druga pa priznava, da je ta izkušnja na njej pustila posledice, ki pa so že dolgotrajne. Če pa se spominja časa v organizaciji, ugotavlja, da je bila njena storilnost zelo zmanjšana, ki je pripeljala do pogoste bolniške odsotnosti, spopad s strahom pred neuspehom je bil prisoten ves čas. Ravno zaradi strahu pred zaposlitvijo se je zapirala vase, na koncu pa je vse skupaj pripeljalo do prekinitve delovnega razmerja.

Vsi gornji odgovori dajejo jasno sliko o nezadovoljstvu zaposlenih. Kako pa je z organizacijo, v kateri se zazna mobing?

Številni avtorji (Di Martino, Hoel, & Cooper, 2005, str. 68) in tudi naša raziskava potrjuje ugotovitve, da so posledice mobinga z vidika organizacije naslednje: slabši odnosi med zaposlenimi, slabša delovna storilnost, povečano število bolniških odsotnosti, stroški novih zaposlitev, izguba ugleda organizacije, ipd. Gostiša (2010, str. 12) in udeleženke v raziskavi vidijo rešitve posledic mobinga v vzpostavitvi stila vodenja, spremembi organizacije dela, odprti komunikaciji, jasnem podajanju informacij, organizacijski kulturi, usposobljenosti pooblaščenecv za mobing, ipd. Podobno ugotavlja tudi Brečko (2006, str. 16), ki navaja tri aktivnosti menedžmenta, s katerimi se preprečuje mobing, in sicer preventivno delovanje, zgodnji posegi in poklicna rehabilitacija.

Mobing se pogosto izvaja na zelo prikrit način, zato ga je težko dokazati, saj marsikatera žrtev zaradi strahu pred izgubo zaposlitve svojo težavo potisne v ozadje.

6 Zaključek

Živimo v svetu, kjer je življenje usmerjeno v tekmovalnost, individualizem, potrošništvo z zanemarjenim vidikom prisluhni sočloveku, kar nas pripelje do nehumanih medčloveških odnosov. Ravno boj za obstanek pripelje na plan strah in negotovost pred izgubo materialnih ugodnosti in zaposlitve. Ugotavljamo, da v marsikateri organizaciji časa in volje za krepitev pozitivnih medsebojnih odnosov sploh ni več. Mobing je že sistemsko vgrajen v družbo in organizacijo. V razmislek velja ponuditi model zaznavanja mobinga in pravočasno ukrepanje za podporo vrednot, ki bi preprečevale razvoj problema. Za vzor dobre prakse predlagamo izkušnjo Švedske, ki so problematiko medijsko podprli z oglaševanjem in izobraževanjem, nikakor pa ne smemo dovoliti, da se breme reševanja prelaga na posameznika in organizacijo. Glede na občutljivost problematike ugotavljamo, da so dosedanje raziskave temeljile predvsem na zaprtih vprašanjih (anketah), z intervjujem pa se ustvarja medsebojno zaupanje med udeleženci intervjuja, kar je še poseben izziv.

Cilj raziskave je v tem, da posamezniki v organizaciji zaznajo mobing in ga pravočasno ustavijo, s tem krepijo zadovoljstvo na osebem in medsebojnem nivoju in posledično pripomorejo do uspešne organizacije.

Glede na to, da v marsikateri organizaciji časa in volje za krepitev pozitivnih medsebojnih odnosov sploh ni, predlagamo menedžerjem razumevanje tega problema in ublažitev posledic, dokler ni prepozno. To je grožnja za celotno organizacijo, za družbo in okolje, v katerem ta družba deluje. Posledice mobinga se odražajo na nivoju družbe in države. Žrtev, ki potrebuje pomoč, se zateče strokovnjakom, torej se stroški zdravstva povečujejo, izkazane so izgube v pokojninskem sistemu, povečuje se brezposelnost, zmanjšuje produktivnost celotne družbe, zato je prispevek pomemben za stroko, kot opozorilo na resnost problema.

Ker se mobing pojavlja v organizacijah, je pomemben vpliv menedžerjev. Voditeljstvo naj razmisli o vzpostavitvi posebnih svetovalnih enot v organizaciji, ki bi imele pomembno funkcijo pri doseganju zadovoljstva zaposlenih in bi pripomogle k uspešnejši organizaciji.

Raziskava je omejena na 9 udeleženk intervjuja. Predlagamo povečanje vzorca in nadaljevanje raziskovanja na nivoju organizacije in na nivoju družbe, predvsem v obliki odprave posledic, kar bi pripomoglo k zadovoljstvu zaposlenih. Predlagamo tudi raziskavo o ekonomskih posledicah mobinga v regiji.

Eden izmed najpomembnejših ciljev organizacije mora biti tudi zagotavljanje ugodnih medčloveških odnosov med zaposlenimi, ki pripomorejo k dodani vrednosti organizacije.

Reference

1. Brečko, D. (2003). »Mobbing« – psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu. *HRM*, 1(1), 62–64.
2. Brečko, D. (2006). Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija*, 10(12), 12–18.
3. Brečko, D. (2010). Razvoj preventivnih strategij zoper mobing. *Ekonomski demokracija*, 19(5), 6–11.
4. Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2002). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace* (2. izdaja). Ames: Civil Society Publishing.
5. Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2005). *Preventing violence and harassment in the workplace*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
6. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2009). Pridobljeno na <http://www.eurofound.europa.eu/bylanguage/lists1.htm>
7. Gostiša, M. (2010). Pravni in institucionalni okvir »sistema antimobinga« v podjetju. *Ekonomski demokracija*, 5(12). Pridobljeno na <http://www.delavska-participacija.com>
8. Leymann, H. (1996a). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. doi: 10.1080/13594329608414853
9. Leymann, H. (1996b). *The Mobbing Encyclopedia*. Pridobljeno na <http://www.leymann.se/English/frame.html>
10. Namie, G. & Namie, R. (2007). *Help for bullied Targets*. Workplace Bullying Institute. Pridobljeno na <http://www.workplacebullying.org/>
11. O'Moore, M., Lynch, J., & Daeid, N. N. (2003). The rates and relative risk of work place Bullying. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 82–95.
12. Parent-Thirion, A., Macías, E. F., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Pridobljeno 20. 9. 2009, na <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>
13. Shallcross, L., Sheehan, M., & Ramsay, S. (2008). Workplace mobbing: experiences in the public sector. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 56–70. Pridobljeno na <http://www.eprints.gut.edu.au/43891/>
14. Urdih Lazar, T. (2009). Ko se pritiski v službi začnejo množiti: Prva slovenska raziskava o trpinčenju na delovnem mestu. *Naša družina*, 30(2), 10–12.

15. Yuksel, M. (2011). The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 54–64. Pridobljeno na <http://www.econjournals.com>

Tatjana Vene je diplomirana upravna organizatorica. Zaposlena je na Šolskem centru Novo mesto. Dela na področju javnih financ, sodeluje pri mednarodnih projektih, sodeluje pri organizaciji delovanja sistema na višješolskih strokovnih programih, srednješolskih programih in izobraževanju odraslih. V zadnjem času se ukvarja s kakovostjo na področju zaposlenih.

Abstract:

Mobbing, threats to employees

RQ: Is there a connection among perception of hostile and unethical communication, timely removal of causes and employee satisfaction?

Purpose: Perceived mobbing in the organization, analysing causes and timely removal of them without any effect; achieve an environment of satisfied employees. The purpose is to study the relationship among the categories: perceiving mobbing, removing the effects, employee satisfaction.

Methods: Qualitative research approach, method of interview by using the seven steps principles.

Results: The findings clearly state that being aware of the negative factors and psychological abuse in organizations was present. The interview participants perceived different negative behaviours especially by the female population and from the side of superiors. In some organizations perceived negative factors are insults, insinuations, low wages, inadequate working day, competition, lobbying, and verbal threats. All negative factors lead to serious implications for employees, in which the organization can lose its reputation, productivity is reduced, costs of employment can increase with more sick leaves and in extreme cases, the results can be so serious that the organization can end in bankruptcy or liquidation.

Organization: The result of the study warns management to accept certain actions and remediate the situation in organizations. The employer and managers must do everything to protect their subordinates from violence and potential offenders.

Society: The research study warns on the seriousness of mobbing among employees, the aim is to bring the issue to individuals and society. The victim usually needs help (health costs), losses in the pension system, increased unemployment, and lower productivity of the whole society.

Originality: In view of the sensitivity of the issues, the author concludes that the existing research studies are based especially on closed questions (questionnaires); however, interviews create mutual trust between the participants of the interview, which is especially challenging.

Limitations: 9 interview participants.

Keywords: mobbing, working environment, victims of mobbing, successful organization, quality of interpersonal relationships