

Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu

ALEŠA SVETIČ

Gea College, Slovenija

V prispevku predstavljamo izsledke izkustvene raziskave o nekaterih vidikih povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu. Na osnovi ugotovitev iz literature in svojih izkušenj smo oblikovali izkustveno raziskavo in na 184 primerih zaposlenih v slovenskih podjetjih preverili povezavo med prepoznavanjem mobinga na delovnem mestu in stališči anketiranih do načina vodenja. Z raziskavo smo ugotovili, da med anketiranimi ni statistično značilnih razlik med prepoznavanjem mobinga na delovnem mestu in odnosom do načina vodenja.

Ključne besede: slog vodenja, neprimerna vedenja, zaposleni, kakovost delovnega življenja

Uvod

Družbenoekonomske spremembe so hitre, celovite, težko predvidljive in predvsem korenite. Nekateri sodobni avtorji (Kotler, Caslione 2009, 11) predpostavljajo, da so pretresi, kaotičnost, tveganje in negotovost danes v poslovnem okolju nekaj običajnega, in poudarjajo nujnost spremembe paradigme managerskih sistemov vodenja. Dubrovski (2010, 37) obravnava krizo, s katero označuje negotove, težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, ki se nanašajo na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov.

Temeljni dejavniki uspešnosti v organizaciji postajajo intelektualni kapital, nove organizacijske oblike in spremenjeni vzorci dela z ljudmi (Wiesner in Millet 2003, 23). Do velikih sprememb prihaja tudi v strukturi zaposlenih. Spreminja se njihov vrednostni in motivacijski pogled na delo (Sparrow 2000, 202–218), pojavlja pa se tudi negotovost zaradi manjše varnosti zaposlitve (Megginson, Matthews in Surtees 2004, 8). Pričakovanja zaposlenih, kot so stabilnost, predvidljivost, dobro opravljeno delo, poštenost, vzajemno spoštovanje in tradicija, nadomeščajo nova, s poudarkom na samostojnosti, demokratizaciji odločanja, podjetništvu, kakovosti delovnega življenja in hitrem doseganju rezultatov. S tem pa se vzpostavljajo tudi zasnove novega virtualnega menjalnega razmerja kot psihološka pogodba med delavcem in organizacijo (Peel 2003, 147).

Pričakujemo lahko, da se bo s spremembami v poslovnem okolju spremenil tudi odnos vodij do sodelavcev (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2005, 27). Tradicionalni pristop k ljudem, vodenje s kontrolo in ukazovanjem v spremenjenih razmerah ne daje zadovoljivih rezultatov. Ker ne spodbuja ustvarjalnosti posameznikov in tudi ne zagotavlja zadostnih možnosti za razvoj intelektualnega kapitala, slabi povezanost posameznikov z organizacijo (Svetič 2010, 1478–1488). Vzvodi za dobre delovne rezultate in zadovoljstvo zaposlenih so v rokah vodstev. Od njihovega ravnanja in ukrepanja pri razporejanju del in nalog, pri komuniciranju z zaposlenimi in spremljanju odnosov med njimi ter pri razreševanju napetosti, pa tudi pri opozarjanju na napake in odstranjevanju ovir pri delu, je odvisna povezanost zaposlenih z organizacijo in zadovoljstvo z delom.

Žal vodstva v današnjem času pospešeno iščejo nove poslovne modele, s katerimi bodo uresničevala razvojne priložnosti, in v prizadevanjih po ohranitvi konkurenčnosti neredko dodatno pritiskajo na zaposlene. Zaposlene prekomerno obremenjujejo z delom, jih šikanirajo, jim celo grozijo z odpovedjo delovnega razmerja ali kako drugače izvajajo psihično nasilje nad njimi. Zaradi takega ravnanja pa se praviloma povečuje tekmovanje tudi med zaposlenimi, odnosi se zaostrojujejo, stres in nezadovoljstvo pa naraščata (Svetič 2010, 1). Posledice so škodljive tako za posameznika kot za celotno organizacijo.

Med neprimernimi vedenji je zlasti pogost mobing, pri katerem gre za načrtno psihično nasilje, trpinčenje in šikaniranje na delovnem mestu, ki napadenega privede do socialne izolacije. Ponavadi se začne s konfliktom, nadaljuje s psihičnim nasiljem, ki pri posamezniku lahko povzroči hude mentalne in psihosomatske posledice, sledi faza disciplinskih ukrepov, pogosto pa se konča z odpovedjo delovnega razmerja. Največkrat se kot vzrok za nastanek mobinga omenjajo neučinkovita organizacija dela, neustrezno vodenje, osebni, strokovni in poslovni motivi ter nejasno razmejene pristojnosti in odgovornosti.

Raziskave, opravljene v slovenskih podjetjih, kažejo tudi na pogostnost mobinga na isti hierarhični ravni (Brečko 2009, 28–32). Zaposleni, ki so izpostavljeni različnim oblikam neprimernega vedenja na delovnem mestu, pa so dokazano manj učinkoviti, kot bi bili sicer. Nekatere raziskave povezujejo pojavljanje neprimernega vedenja na delovnem mestu z načinom vodenja (Kostelić-Martić 2007, 28). Tako naj bi bili pri preprečevanju neprimernega vedenja na delovnem mestu vodje, ki krepijo zaupanje in participacijo, spodbujajo iniciativnost in inovativnost pri izvajanju nalog ter dobre medsebojne

odnose, uspešnejši od vodij, ki zahtevajo brezpogojno izpolnjevanje nalog in nadzor nad sodelavci.

Vodenje

RAZVOJ MISLI O VODENJU

Starejši pogledi na vodenje izhajajo iz vodenja kot dejavnosti, s katerimi vodje vzdržujejo red ter vplivajo na vedenje in usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem, sodobni pogledi pa temeljijo na novih pristopih, ki poudarjajo usmerjanje zaposlenih in pomoč pri uresničevanju ciljev organizacije.

Med zgodnje raziskave o vodenju prištevamo model osebnostnih značilnosti vodje, ki temelji na domnevah, da so za vodjo značilne nekatere osebnostne, socialne in fizične posebnosti (Griffin in Moorhead 1998, 358). Ker z izkustvenimi raziskavami ni mogoče povezati osebnostnih značilnosti vodij z njihovo uspešnostjo, na naslednji razvojni stopnji nastanejo vedenjski modeli vodenja, temelječi na dvopolnem vedenju: na usmerjenosti k zaposlenim in skrbi za medsebojne odnose med zaposlenimi in njihovo počutje ter na usmerjenosti k nalogam in skrbi za izvajanje delovnih nalog in doseganje ciljev (Hersey in Blanchard 1998, 56).

Zamisel, kako uspešno povezati sloge vodenja s situacijo, v kateri je organizacija, je razvil Fiedler (Dimovski 2005, 227) in temelji na spoznanju, da mora vodja najprej spoznati samega sebe, svoje vedenje, poznati in razumeti mora vedenje zaposlenih in situacijo, v kateri vodi.

Pomembno sta k razvoju teoretske misli o vodenju prispevala Tannenbaum in Schmidt (1973, 95–101) z modelom avtokratskega – demokratskega kontinuuma vodenja. S povečano potrebo po usmerjanju in motiviranju zaposlenih se na naslednji razvojni stopnji oblikujeta transakcijski in transformacijski model vodenja (Bass in Riggio 2006, 225). K razvoju pogledov na vodenje pomembno prispeva tudi 3-D teorija slogov vodenja (Reddin 1967, 8–17), v kateri avtor sloge vodenja opredeli na podlagi vodenja, usmerjenega k zaposlenim, oziroma vodenja, usmerjenega k delovnim nalogam, kar z medsebojno kombinacijo dá štiri različne sloge vodenja: zavzeti, združevalni, zadržani in prizadevni.

SLOG VODENJA

Slog vodenja opredelimo kot razmeroma trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. Raziskovanje slogov vodenja je v današnjih časih še posebej aktualno in deležno velike pozornosti (Avolio in Gardner 2005, 315–338; Gardner,

Fischer in Hunt 2009, 466–482). Tako zasledimo raziskave, v katerih avtorji raziskujejo povezave med lastnostmi vodij, delovno situacijo in značilnostmi sodelavcev tako po kompetencah kot po spolu (Duerst-Lahti, Kelly, 1995) in starosti (Ansoorian, Good, Samuelson 2003, 34–36). Prav tako tudi učinkovitost sloga vodenja povezujejo z značilnostmi organizacije in njenimi posebnostmi (Hooijberg in Choi 2001, 403–431).

SODOBNO POJMOVANJE VODENJA

Sodobno pojmovanje vodenja poudarja razsežnosti vodenja, ki temeljijo na fleksibilnosti in individualizaciji pristopov k sodelavcem, uvajanju »mehkih« vodstvenih dejavnikov, kot so zaupanje, spodbujanje in pomoč sodelavcem; na podpiranju procesa učenja in razvoja; na vključevanju sodelavcev v proces odločanja in delegiranja nalog (Hanbury, Sapat in Washington 2004, 64). Pristopi uspešnih vodij povezujejo predvsem dejavnike uspešnega vodenja, ki spodbujajo prožnost v strukturah mišljenja, občutenja in delovanja, pospešujejo integracijo posameznika v organizacijo in zadovoljstvo z delom ter pripadnost organizaciji.

Sprememba paradigme vodenja je po mnenju nekaterih avtorjev razvojna nujnost, ki vodi k redefiniranju tradicionalne paradigme ter k zahtevi po celovitem razumevanju nove vloge vodenja (Sternberg in Kaufman 2003, 455–473). Raziskovalci organizacijskega vedenja in vodenja vidijo prihodnost vodenja v razvoju avtentičnega vodenja (Avolio in Gradner 2005, 315–385; Gardner, Fischer in Hunt 2009, 466–482). Avtentične vodje odlikuje visoka raven zavedanja o samih sebi in lastnih vrednotah, pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. So samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in visoko moralni (Shamir in Eilam 2005, 395–417). Vplivajo na sodelavce, ki posledično delujejo podobno, in učinki avtentičnosti sčasoma postanejo temelj pozitivne in kreativne organizacijske kulture.

Teoretska misel o vodenju s tem še zdaleč ni izčrpana, kajti povečana soodvisnost med vodji in sodelavci ustvarja nove priložnosti za ustvarjalno in inovativno sodelovanje.

Neprimerno vedenje na delovnem mestu

Neprimerno vedenje predstavlja oblike nasilja, ki jih lahko prepoznamo kot nenehno neprimerno spreminjanje delovnih zadolžitev zaposlenega, zaradi česar slednji težje opravlja naloge. Lahko gre za izolacijo oziroma izključitev zaposlenega, osebni napad z neprimernimi ali žaljivimi opazkami, kritiko, izraženo z grožnjami, ali

javno poniževanje in širjenje govoric o posamezniku (Einarsen in dr. 2003, 9). Leymann in Mlinarič (<http://www.mobing.si/slo/mobbing.html>) neprimerno vedenje razdelita v pet sklopov, in sicer: fizični napad, psihični napad, napad na komuniciranje, napad na kakovost dela ter napad na socialni položaj zaposlenega.

Sam obstoj neprimerne vedenja še ni zadosten razlog za njegovo preučevanje; to postane smiselno šele takrat, ko dokažemo škodljive posledice takega vedenja, ki negativno vplivajo na zaposlene ter prek njih na organizacijsko uspešnost in učinkovitost. S tem pa neprimerno vedenje postane problem vodij (Lobnikar, Pagon in Butinar 2007, 1022–1035).

MOBING, OBLIKE MOBINGA IN DEJAVNIKI, KI GA POVZROČAJO

Ena od pogostejših oblik neprimerne vedenja na delovnem mestu je mobing. Nekateri avtorji (Davenport, Schwartz in Elliott 2005, 33) mobing opredeljujejo kot zahrbtni napad na posameznika, katerega namen je z neupravičenimi obtožbami, poniževanji, vsesplošnim trpinčenjem, čustveno zlorabo in/ali nasiljem vplivati na posameznikov odhod iz delovne organizacije. Leymann (<http://www.leymann.se/English/frame.html>) ugotavlja, da je psihološko nasilje ali mobing na delovnem mestu sovražno in neetično komuniciranje, ki ga sistematično izvaja ena ali več oseb in je praviloma usmerjeno na posameznika. Ta je zaradi nenehnih napadov v obliki mobinga nemočen in se ne more braniti. Mobing ni enkratno dejanje, pač pa proces, ki poteka stopenjsko in se praviloma začne s konfliktom, potem pa se postopno razrašča in konča s prekinitvijo delovnega razmerja, če z ustreznimi ukrepi ni bil prekinjen.

Prepoznavanje mobinga je zaradi narave neprimernih vedenj, ki so značilna zanj, močno oteženo. Poleg prikritosti tovrstnega vedenja je pri prepoznavanju mobinga problematično tudi pomanjkanje standardne definicije nezaželenih oblik vedenja (Voroney 2005, 26).

Na vrsto mobinga pomembno vplivata hierarhična ureditev organizacije in slog vodenja. Bolj ko je organizacija piramidno strukturirana, več bo mobinga na vertikalni ravni, in čim bolj je struktura ploska, tem več bo horizontalnega mobinga (Davenport, Distler Schwartz in Pursell Elliot 2005, 49).

Razlogi za nastanek mobinga so večplastni, med seboj prepleteni, kompleksni in potekajo sočasno. Večina raziskovalcev pripisuje velik pomen kombinaciji različnih organizacijskih dejavnikov. Mednje Beremann in Meschkutat (1999, 10) prištevata organizacijo dela, način vodenja, socialni položaj in moralno raven posameznikov.

Mobing in nasilje sta velikokrat že vključena v sam sistem vodenja, kar je zlasti pogosto pri avtoritarnem načinu vodenja (Cvetko 2003, 896). Mobing naj bi spodbujala predvsem dva skrajna sloga vodenja, in sicer avtoritarni slog ter vodenje brez vajeti (Di Martino, Hoel in Cooper 2003, 19). Avtoritarni vodja je kot odločevalec pogosto oblašten in samovoljen (Tomc 2003, 6), pri vodenju brez vajeti pa se vodja izogiba odgovornosti. Gre za neaktivno in hkrati neučinkovito vodenje, kadar med vodjo in podrejenimi ni nikakršnega dogovora o delu, drugače kot pri drugih slogih vodenja (Pljevaljčič 2003, 31).

Raziskava

CILJ RAZISKAVE

Iz pregleda literature (Denhardt 2006, 556–572) lahko ugotovimo, da vodja s svojim delovanjem in ravnanjem pomembno vpliva na medsebojne odnose in pojavljanje konfliktnih stanj v organizaciji. V raziskovalnem smislu nismo zasledili velikega zanimanja za ugotavljanje povezanosti med prepoznavanjem mobinga in odnosom do načina vodenja (Svetic, 2010, 46).

Da bi preučili ta odnos, smo opravili raziskavo, s katero smo želeli ugotoviti, kakšna so stališča zaposlenih v slovenskih podjetjih do načina vodenja in prepoznavanja mobinga na delovnem mestu, ob predpostavki, da so zagovorniki vodenja, usmerjenega k zaposlenim, bolj občutljivi do zaposlenih in pogosteje prepoznajo mobing, ki ima na zaposlene negativen vpliv.

Glavni cilj raziskave je bil preveriti hipotezo, da so anketirani, ki dajejo prednost vodenju, usmerjenemu k ljudem, in medsebojnemu odnosom, bolj občutljivi za prepoznavanje različnih oblik mobinga kot anketirani, ki dajejo prednost vodenju, usmerjenemu k učinkovitemu opravljanju delovnih nalog.

METODE

Vzorec merjencev

Raziskavo smo izvedli leta 2009 na vzorcu 184 malih, srednjih in velikih podjetij po registru Gospodarske zbornice Slovenije. Vzorec anketiranih smo oblikovali tako, da smo na podlagi računalniške izbire iz registra Gospodarske zbornice Slovenije naključno izbrali 500 enot med malimi, 500 enot med srednjimi in 500 enot med velikimi podjetji (po klasifikaciji podjetij na mala, srednja in velika).

Pri izbiri podjetij glede na kategorijo (mala, srednja, velika) smo upoštevali naslednje kriterije:

1. devet ali več zaposlenih,

Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu

2. oddaja zaključnega računa za leto 2007,
3. podjetje ima zaveden elektronski naslov.

Anketni vprašalnik je bil objavljen na spletni strani Gea College, Fakultete za podjetništvo. Anketirani so po elektronski pošti prejeli obvestilo o izvajanju raziskave in navodila za izpolnitev anketnega vprašalnika s prošnjo, naj oseba, odgovorna za kadre, izpolni vprašalnik. Anketiranim je bila zaradi načina oddaje izpolnjenih vprašalnikov zagotovljena popolna anonimnost. Uporabnost vseh izpolnjenih vprašalnikov je bila zagotovljena z ustrezno informacijsko podporo obveznega izpolnjevanja vseh zastavljenih vprašanj. Anketirani so imeli za to, da so izpolnili vprašalnike, deset dni časa.

Med 1500 podjetji, s katerimi smo stopili v stik, je vprašalnik v celoti izpolnilo 184 podjetij (12,30 %). Na vprašanja so odgovarjali tako vodje kot tudi nevodje. Splošni podatki o anketiranih so naslednji: 40,8% anketiranih je moškega spola in 59,2% ženskega; med anketiranimi je 46,7% predstavnikov vodilnih kadrov, 53,3% anketiranih pa v organizaciji ne zaseda vodilnih ali vodstvenih mest.

Vzorec spremenljivk

Anketni vprašalnik smo oblikovali, potem ko smo pregledali literaturo s področja vodenja in mobinga, in je obsegal dva dela. V prvem smo identificirali spremenljivke, ki opredeljujejo odnos anketiranih do sloga vodenja (usmerjeno k odnosom in k nalogam), v drugem pa spremenljivke, ki opredelijo nekatere vidike vedenja, prepoznanega kot mobing (fizični napad, psihični napad, napad na komuniciranje, kakovost dela in na socialni položaj zaposlenega), ter stopnjo obravnavane problematike na delovnem mestu.

Z vprašalnikom smo nato preverjali stališča vprašanih, pri čemer so anketirani vsako trditev znotraj posameznega vidika ocenili z ocenami od 1 do 5, in sicer: 5 – popolnoma se strinjam, 4 – večinoma se strinjam, 3 – včasih se strinjam, včasih se ne strinjam, 2 – večinoma se ne strinjam, 1 – nikakor se ne strinjam.

Statistični postopki

Za statistično obravnavo podatkov smo uporabili program SPSS 15.0. Rezultate predstavljamo v besedilu ter v obliki preglednic. V okviru interpretacije rezultatov prikazujemo srednjo vrednost, mediano, in standardni odklon posameznega vidika, nato pa na podlagi ocen posamičnih trditev in podatkov o rezultatih (kvantitativnih parametroh) podrobneje interpretiramo odnos do vodenja v povezavi s posameznim vidikom mobinga. Za sklop kazalcev oblik mobinga smo podali Pearsonove korelacijske koeficiente (korelacijski koeficienti, ki

PREGLEDNICA 1 Odnos do sloga vodenja

Odnos do sloga vodenja	(1)	(2)	(3)
S sodelavci se je treba pogovarjati o nastalih problemih ter o rešitvah v zvezi z njimi.	184	4,58	0,664
Za uspešno delo so med sodelavci nujno potrebni medsebojno zaupanje, pomoč in komuniciranje.	184	4,53	0,746
Pri sodelavcih je treba spodbujati iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog.	184	4,39	0,774
Pri delu je treba biti odločen in se zavzemati za izvedbo nalog.	184	4,24	0,773
Svoje delovne aktivnosti je treba skrbno organizirati.	184	4,18	0,872
Pri izvajanju nalog je treba spodbujati timsko delo.	184	3,95	0,937
Do sodelavcev je treba biti prijazen in prizanesljiv.	184	3,66	0,933
Kadar gre kaj narobe, je treba uvesti močnejšo kontrolo.	184	3,26	1,109
Kadar se le da, se je treba izogniti rutinskemu delu.	184	3,12	1,046
Pri izvajanju nalog se je treba držati standardnih postopkov.	184	2,71	0,964
Korektni del. odnosi za dobre del. rezultate niso nujno potrebni.	184	2,59	1,315
Dobri delovni rezultati so organizacijski cilj, zato jih je treba doseči ne glede na uporabljena sredstva.	184	2,37	1,038
Vedno je treba upoštevati vodjo; vodji se ne sme ugovarjati.	184	2,08	1,079

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) veljavne enote, (2) aritmetična sredina, (3) standardni odklon.

so statistično značilni, s stopnjo značilnosti, manjšo od 5 %, so označeni z *).

Rezultati

Da bi raziskali povezanost med prepoznavanjem mobinga in odnosom do načina vodenja, smo najprej ugotavljali odnos do načina vodenja in nato prepoznavanje oblik mobinga. Opravili smo opisno statistiko spremenljivk, ki smo jih kasneje analizirali in na osnovi katerih smo v nadaljevanju preverili raziskovalno hipotezo.

ODNOS DO SLOGA VODENJA

Odnos anketiranih do sloga vodenja smo ugotavljali z opisnimi statistikami kazalcev določene spremenljivke, izmerjenih s trditvami, ki jih prikazujemo v preglednici 1.

Ugotovili smo, da se anketirani najbolj strinjajo s trditvama, da se je s sodelavci treba pogovarjati o nastalih problemih ter o rešitvah v zvezi z njimi (aritmetična sredina 4,58) in da so za uspešno delo med sodelavci nujno potrebni medsebojno zaupanje, pomoč in komuniciranje (aritmetična sredina 4,53). Strinjanje zasledimo tudi pri trditvah, da je pri sodelavcih treba spodbuditi iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog; da je pri svojem delu treba biti odločen in se zavzemati za

izvedbo nalog; da je svoje delovne aktivnosti treba skrbno organizirati ter da je pri izvajanju nalog treba spodbujati timsko delo (aritmetična sredina med 4,39 in 3,95). Najnižje povprečje zasledimo pri trditvah, da je *vodjo treba vedno upoštevati in da se vodji ne sme ugovarjati* (2,08). Standardni odkloni so v razponu od 0,66 do 1,08.

V nadaljevanju smo posamezne trditve, s katerimi označujemo slog vodenja, razdelili v dve skupini in tako opredelili *slog vodenja, usmerjenega k zaposlenim*, in *slog vodenja, usmerjenega k delovnim nalogam*.

Vodenje, usmerjeno k zaposlenim, smo označili z naslednjimi trditvami: *kadar se le da, se je treba izogniti rutinskemu delu; pri izvajanju nalog je treba spodbujati timsko delo; do sodelavcev je treba biti prijazen in prizanesljiv; s sodelavci se je treba pogovarjati o nastalih problemih ter o rešitvah v zvezi z njimi; za uspešno delo so med sodelavci nujno potrebni medsebojno zaupanje, pomoč in komuniciranje; pri sodelavcih je treba spodbujati iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog; dobri delovni rezultati so organizacijski cilj, zato jih je treba doseči ne glede na uporabljena sredstva*.

Rezultati raziskave so pokazali, da se anketirani v povprečju niti ne strinjajo z večino trditev, ki označujejo slog vodenja, usmerjenega k zaposlenim, niti jim ne nasprotujejo (aritmetična sredina 3,02; mediana 3,00; modus 3,20). Standardni odklon je 0,56.

Vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam, smo opredelili s trditvami: *kadar gre kaj narobe, je treba uvesti močnejšo kontrolo; svoje delovne aktivnosti je treba skrbno organizirati; vedno je treba upoštevati vodjo, vodji se ne sme ugovarjati; pri svojem delu je treba biti odločen in se zavzemati za izvedbo nalog; pri izvajanju nalog se je treba držati standardnih postopkov; vodja ukrepa le, kadar rezultati niso doseženi; korektni delovni odnosi za dobre delovne rezultate niso nujno potrebni*.

Iz rezultatov raziskave smo ugotovili, da se anketirani v povprečju niti ne strinjajo s trditvami, ki označujejo vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam, niti jim ne nasprotujejo (aritmetična sredina 2,97; mediana 3,00; modus 3,00). Standardni odklon je 0,46.

PREPOZNAVANJE MOBINGA

Prepoznavanje mobinga na delovnem mestu smo ugotavljali na podlagi opisnih statistik kazalcev določene spremenljivke, ki je bila izmerjena s trditvami, prikazanimi v preglednici 2.

Anketirani se najbolj strinjajo s trditvijo, *da je zmerjanje in vpitje na zaposlenega neprimerno vedenje* (aritmetična sredina 4,60). Kot zelo pomemben dejavnik negativnega vpliva na zaposlenega anketirani ocenjujejo tudi *norčevanje na račun delavčevih fizičnih oziroma*

PREGLEDNICA 2 Mobing na delovnem mestu

Mobing na delovnem mestu	(1)	(2)	(3)
Zmerjanje in vpitje na zaposlenega.	184	4,60	0,970
Norčevanje iz delavčevih fizičnih ali psihičnih hib.	184	4,58	0,999
Neposreden telesni stik, kot na primer otipavanje, prijemanje ipd.	184	4,33	1,160
Širjenje slabega mnenja o zaposlenem.	184	4,23	1,079
Širjenje informacij o zasebnem življenju zaposlenega.	184	4,11	1,207
Dodeljevanje nalog, ki niso v skladu s predpisi o varovanju zdravja na delovnem mestu.	184	4,11	1,106
Prilaščanje dobrih zamisli zaposlenega.	184	4,11	1,121
Namerno izključevanje iz delovnega procesa (delavec ne dobi delovnih zadolžitvev).	184	4,08	1,081
Slabše ocenjevanje delavčeve uspešnosti pri delu, kadar se podrejeni ne strinja z vodjo.	184	4,07	1,082
Intenzivno nadzorovanje in iskanje napak pri delu zaposlenega.	184	4,07	1,074
Ignoriranje zaposlenega pri vabljenju na skupne sestanke.	184	4,03	1,071
Zadrževanje pomembnih informacij, ki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenega.	184	4,02	1,043
Zavračanje z nebesednim komuniciranjem (izogibanje pogledu, ignoriranje pri npr. dvignjeni roki na sestanku).	184	3,86	1,018
Prekinjanje oz. jemanje besede med govorjenjem.	184	3,86	0,976
Dajanje pripomb na delo zaposlenega, in to brez obrazložitve.	184	3,86	1,051
Izpostavljanje fizično prezahtevnemu delu.	184	3,83	1,130
Izogibanje nepos. komuniciranju z zaposlenim (osebni stik).	184	3,74	1,034
Ignoriranje zaposlenega v določeni družabni situaciji (npr. na zabavi).	184	3,53	1,150
Določanje delovnih nalog, ki so pod ravno sposobnosti zaposlenega.	184	3,47	1,091

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) veljavne enote, (2) aritmetična sredina, (3) standardni odklon.

psihičnih hib (aritmetična sredina 4,58). Najmanjše strinjanje pa za sledimo *pri določanju delovnih nalog, ki so pod ravno sposobnosti zaposlenega* (aritmetična sredina 3,47). Sicer pa anketirani vse druge postavke vprašalnika, s katerimi merimo mobing, ki vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih, ocenjujejo kot pomembne (aritmetična sredina med 3,53 in 4,42). Standardni odkloni so med 0,97 in 1,2.

Oblike mobinga

V nadaljevanju smo trditve, s katerimi označujemo mobing, razdelili v pet skupin in tako opredelili: *fizični napad*, *psihični napad*, *napad na komuniciranje*, *napad na kakovost dela* in *napad na socialni položaj zaposlenega*.

Ugotovitve raziskave so naslednje: v primeru *fizičnega napada (neposreden fizični stik, kot na primer otipavanje, prijemanje ipd.; izpostavljanje fizično prezahtevnemu delu; dodeljevanje nalog, ki niso v skladu s predpisi o varovanju zdravja na delovnem mestu)* ugotovimo, da anketirani vsa omenjena vedenja popolnoma ali večinoma prepoznajo kot mobing na delovnem mestu (aritmetična sredina 4,08). Polovica anketiranih popolnoma ali večinoma prepoznava oblike fizičnega napada na delovnem mestu kot mobing (mediana 4,33). Največ anketiranih se z vsemi trditvami popolnoma strinja (modus 5). Standardni odklon je 0,95.

Psihični napad smo označili s postavkama: *določanje delovnih nalog, ki so pod ravno sposobnosti zaposlenega; namerno izključevanje iz delovnega procesa (delavec ne dobi delovnih zadolžitev)*. Rezultati raziskave so pokazali, da anketirani večino trditev, ki merijo prepoznavanje psihičnega napada, v povprečju prepoznajo kot mobing (aritmetična sredina 3,80). Skoraj polovica anketiranih se večinoma ali popolnoma strinja s trditvama, ki kažeta na prepoznavanje psihičnega napada na delovnem mestu kot mobing (mediana 4,00; modus 3,66). Standardni odklon je 0,89.

Napad na komuniciranje posameznika na delovnem mestu smo preverjali z naslednjimi postavkami: *prekinjanje oziroma jemanje besede med govorjenjem; zavračanje z nebesednim komuniciranjem (izogibanje pogledu, ignoriranje npr. pri dvignjeni roki na sestanku); izogibanje neposrednemu komuniciranju z zaposlenim (osebni kontakt) ter zadrževanje pomembnih informacij, ki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenega*. Ugotovitve raziskave so naslednje: anketirani v povprečju prepoznajo večino trditev, ki označujejo napad na komuniciranje (aritmetična sredina 3,87), kot mobing. Polovica anketiranih se večinoma ali popolnoma strinja s trditvami, ki kažejo, da je napad na komuniciranje na delovnem mestu prepoznan kot mobing (mediana 4,00). Največ anketiranih se z vsemi trditvami večinoma strinja (modus 4,25). Standardni odklon je 0,84.

Mobing kot *napad na kakovost dela* posameznika na delovnem mestu smo označili s postavkami: *slabše ocenjevanje delavčeve uspešnosti pri delu, kadar se podrejeni ne strinja z vodjo; prilaščanje dobrih zamisli zaposlenega; dajanje pripomb na delo zaposlenega, in to brez obrazložitve, ter intenzivno nadzorovanje zaposlenega in iskanje napak pri njegovem delu*. Anketirani imajo v povprečju skoraj vse trditve, s katerimi merimo prepoznavanje napada na kakovost dela, za oblike mobinga (aritmetična sredina 4,03). Polovica anketiranih se popolnoma strinja ali strinja z vsemi trditvami, ki kažejo, da je napad na kakovost dela na delovnem mestu prepoznan kot mobing

PREGLEDNICA 3 Povezanost sloga vodenja z mobingom na delovnem mestu

Slog vodenja		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vodenje, usmerjeno k odnosom	Pearson r	0,002	0,058	0,029	0,105	0,105
	p	0,975	0,430	0,696	0,157	0,157
	N	184	184	184	184	184
Vodenje, usmerjeno k nalogam	Pearson r	0,017	0,147*	0,067	0,094	0,094
	p	0,816	0,047	0,366	0,203	0,203
	N	184	184	184	184	184

(mediana 4,25). Največ anketiranih se z vsemi trditvami popolnoma strinja (modus 4,5), standardni odklon je 0,89.

V primeru napada na socialni položaj posameznika na delovnem mestu (*širjenje slabega mnenja o zaposlenem; širjenje informacij o zasebnem življenju zaposlenega; ignoriranje pri vabljenju na skupne sestanke*) smo prišli do podobnih ugotovitev kot pri prepoznavanju prvih štirih oblik mobinga, in sicer, da imajo anketirani v povprečju večino trditev, s katerimi merimo prepoznavanje napada na socialni položaj (aritmetična sredina 3,98), za obliko mobinga. Polovica anketiranih se popolnoma strinja ali večinoma strinja z vsemi trditvami, ki kažejo, da je napad na socialni položaj na delovnem mestu prepoznan kot mobing (mediana 4,25). Največ anketiranih se z vsemi trditvami popolnoma strinja (modus 5), standardni odklon je 0,92.

Preverjanje hipoteze

V nadaljevanju raziskave smo preverili hipotezo:

- H1 *Anketirani, ki so naklonjeni vodenju, usmerjenemu k zaposlenim, so bolj občutljivi za prepoznavanje različnih oblik mobinga kot tisti anketirani, ki dajejo prednost vodenju, usmerjenemu k delovnim nalogam.*

Iz rezultatov opravljene raziskave (preglednica 3) s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta lahko ugotovimo, da pri povezanosti prepoznavanja mobinga in odnosa do načina vodenja med anketiranimi ni statistično značilnih razlik.

Raziskava je pokazala, da obstaja edina statistično značilna povezanost med vodenjem, usmerjenim k delovnim nalogam, ter mobingom, ki smo jo poimenovali psihično nasilje ($r = 0,147$, $p = 0,047$). Pri preostalih korelacijah nismo ugotovili statistično značilnih povezav. Hipoteze, s katero smo predvidevali, da bodo anketirani, ki so usmerjeni k odnosom, bolj občutljivi do različnih oblik mobinga na delovnem mestu, tako ne moremo potrditi.

Sklepne misli

Pričakovanja, da anketirani dajejo prednost vodenju, ki je naklonjeno sodelavcem, dobrim medsebojnim odnosom in sodelovanju, pred vodenjem, ki poudarja opravljanje nalog in doseganje ciljev, z raziskavo nismo potrdili, so pa anketirani vsa vedenja, ki označujejo mobing, prepoznali in jih ocenili kot neprimerna.

Anketirani so občutljivi glede prepoznavanja mobinga na delovnem mestu, vendar določenemu slogu vodenja v zvezi s tem ne pripisujejo prednosti. Odgovori kažejo, da se anketirani zavedajo, da brez ustreznega odnosa vodij do sodelavcev v današnjem času ne bodo dosegli pričakovanih rezultatov ter da dosledno razločevanje med dvema skrajnima slogoma vodenja kot dvopolno vodenje brez vmesnih kombinacij ne ustreza poslovni realnosti. Prav tako tudi sklepamo, da se anketirani, ki so usmerjeni k izvajanju nalog, zavedajo nevarnosti psihičnega nasilja, ki je lahko resna grožnja in ovira pri doseganju rezultatov.

Razloge za zavrnitev hipoteze pripisujemo ugotovitvi, da anketirani predpostavljajo, da vodje pri izvajanju svoje vodstvene funkcije prepletajo prvine različnih slogov vodenja in jih gibko prilagajajo potrebam sodelavcev in okolja. Podobni so tudi izsledki Lobnikarja (<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatiD=93&ClanekID=900>), ki je ugotovil, da je za slovenske podjetnike značilna velika usmerjenost tako k medsebojnim odnosom kot k nalogam, skupna pa jim je tudi velika usmerjenost v prihodnost.

Kombinacija prvin različnih slogov vodenja potrjuje našo ugotovitev, da prepoznavanja mobinga ter odnosa do načina vodenja ni smiselno povezovati. Vodje praviloma uporabljajo več slogov vodenja, vendar je eden od njih prevladujoč. To pa v nadaljevanju vodi k domnevi, da se mobing lahko pojavlja pri vsakem vodenju in da obstajajo pogoji za mobing tudi pri vodjih, ki sicer prakticirajo vodenje, usmerjeno k sodelavcem, in samo občasno dajejo prednost načrtovanju in izvajanju nalog pred ljudmi. Polje za nastanek mobinga se tako razširi in lahko privede do nepredvidljivih razsežnosti, ki s svojimi škodljivimi učinki praviloma ogrozijo doseganje dobrih rezultatov (Svetic 2010, 46).

Uspešen vodja je tisti, ki ustvari sinergijo in skladnost med načrtovanjem in opravljanjem delovnih nalog in skrbjo za sodelavce, za njihov razvoj in kakovost delovnega življenja. Vodja prihodnosti je usmerjen k dosežkom in ne k iskanju napak sodelavcev. Ceni in spoštuje sodelavce in razvija njihove ustvarjalne potenciale. Tradicionalni vodja je od zaposlenih v zameno za varno zaposlitev zahteval

pripadnost, sodobni pa poudarja možnosti za razvoj in varno delovno mesto v zameno za konkurenčnost.

Literatura

- Ansoorian, A., P. Good, D. Samuelson. 2003. Managing generational differences. *Leadership* 32 (5): 34–36.
- Avolio, B. J., in W. L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338.
- Bass, B. M., in R. E. Riggio. 2006. *Transformational leadership*. London: Lawrence Erlbaum.
- Beermann, S., in B. Meschkutat. 1999. *Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Stress und Belastung Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz*. Dortmund: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Neue Verlag.
- Brečko, D. 2009. Strateško preprečevanje mobinga. *HRM* 7 (27): 28–32.
- Cvetko, A. 2003. Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo* 5 (29): 895–906.
- Davenport, N., R. Distler Schwartz, in G. Pursell Elliot. 2005. *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*. Ames, IA: Civil Society.
- Denhardt, J. V. 2006. The role of democratic values in transformational leadership. *Administration and Society* 38 (5): 556–572.
- Di Martino, V., H. Hoel, in C. L. Cooper. 2003. *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Dimovski, V., S. Penger, in M. Škerlavaj. 2005. *Učeha se organizacija*. Ljubljana: gv založba.
- Dimovski, V. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, D. 2010. Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize. *Management* 1 (5): 37–52.
- Duerst-Lahti, G., in R. M. Kelly. 1995. *Gender power, leadership, and governance*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Einarsen S., H. Hoel, D. Zapf, in C. L. Cooper. 2003. *Bullying and emotional abuse in the workplace*. London: Taylor and Francis.
- Gardner W. L., D. Fischer, in J. G. Hunt. 2009: Emotional labor and leadership: a threat to authenticity? *The Leadership Quarterly* 20 (3): 466–482.
- Griffin, W. R., in G. Moorhead. 1998. *Organizational behaviour*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hanbury, G. L., A. Sapat, in C. W. Washington. 2004. Know yourself and take charge of your own destiny: the 'fit model' of leadership. *Public Administration Review* 64 (5): 566–576.
- Hersey, P., in K. Blanchard 1998. *Management of Organisational Behaviour*. New York: Englewood Cliffs.

- Hooijberg, R., in J. Choi. 2001. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models. *Administration and Society* 33 (4): 403–431.
- Kostelić-Martić, A. 2007. Psihično nasilje na delovnem mestu. *HRM* 5 (15): 26–32.
- Kotler P., J. A. Caslione. 2009. *Kaotika*. Ljubljana: gv založba.
- Lobnikar, B., M. Pagon, J. Butinar. 2007. Organizacijski in kadrovski postopki za upravljanje šikaniranja in drugih oblik nezaželenega vedenja v organizacijah. V *Ustvarjalna organizacija: zbornik 26. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved*, 1022–1035. Kranj: Moderna organizacija.
- Megginson, D., J. J. Matthews, in M. Surtees. 2004. *Human resource development*. London: Kogan Page.
- Peel S. 2003. The management of contractors: challenges for human resource management. In *HRM challenges and future directions*, ed. R. Wieser in B. Millet. Milton: Wiley.
- Pljevaljčić, S. 2003. Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Reddin, W. J. 1967. The 3-D management style theory. *Training and Development Journal* 18 (4): 8–17.
- Shamir B., in G. Eilam. 2005. 'What's your story?' A life-stories approach to authentic leadership development. 2005. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 395–417.
- Sparrow, P. R. 2000. New employee behaviors, work design and forms of work organization; what is in store for future of work? *Journal of managerial psychology* 15 (3): 202–218.
- Sternberg R. J., J. C. Kaufman, in J. E. Pretz. 2003. A propulsion model of creative leadership. *The Leadership Quarterly* 14 (4–5): 455–473.
- Svetic, A. 2010. Povezanost med posameznikom in organizacijo. V *Človek in organizacija: zbornik 29. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved*, 1484–1487. Kranj: Moderna organizacija.
- Svetic, T. 2010. Povezanost prepoznavanja neprimerne ravnanja na delovnem mestu z odnosom do načina vodenja. Magistrsko delo, Gea College.
- Tannenbaum, R., in W. H. Schmidt. 1973. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 51 (3): 95–101.
- Tomc, T. 2003. Organizacija področja trženja v podjetju Merkur. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Voroney, J. 2005. Workplace bullying: a cultural perspective. *Culture of Peace Online Journal* 1 (1): 21–30.
- Wiesner, R., in B. Millet 2003. *HRM: challenges and future directions*. Milton: Wiley.