

Stranka nima vedno prav – pojmovanje in doživljanje nasilja na delovnem mestu pri prodajalcih

Glorija Lang, Blaž Uršič, Tjaša Vitez in Jana Vrbančič

Namen raziskave je bil preučiti doživljanje nasilja na delovnem mestu prodajalca s strani strank. Zanimale so nas predstave prodajalcev o nasilju, njihove izkušnje z nasiljem, posledice nasilja, kje poiščejo podporo ter preventivni in kurativni ukrepi na ravni organizacije. Uporabili smo kvalitativni pristop zbiranja podatkov in s 14 prodajalci opravili strukturirane intervjuje. Ugotovili smo, da je zaznavanje nasilja odvisno od občutljivosti posameznika in preteklih izkušenj z nasiljem. Večina udeležencev poroča, da so bili žrtve nasilja s strani strank, pri čemer se v največji meri pojavlja psihično ali verbalno nasilje, ki mu sledita fizično in spolno nasilje. Tretjina vprašanih oseb nasilje doživlja vsakodnevno. Podporo najpogosteje poiščejo pri vodji, ki je odgovoren za formalno podporo, nato pa pri sodelavcih, ki zagotavljajo neformalno, čustveno podporo. Vodja v večini primerov nasilja ne zaščiti zaposlenega, saj v trgovinah pogosto velja pravilo, »da ima stranka vedno prav«. Pri soočanju z nasiljem uporabljajo različne strategije, ki so usmerjene na reševanje problema, izogibanje problemu, iskanje podpore in čustveno reagiranje. Ob nasilju s strani strank najpogosteje občutijo strah, nelagodje, občutke nemoči in manjvrednosti. Polovica udeležencev, ki je imela izkušnjo z nasiljem, je poročala o spremembi v življenju in odnosih. Kot pozitivne spremembe zaznavajo boljše odnose s sodelavci ter spremembe na področju osebnosti in vedenja, kot negativne pa strah in upad motivacije za delo. Večina delodajalcev po zaznanem nasilju ni sprejela novih ali dodatnih ukrepov, prav tako pa zaposlenim ni zagotovila nobene oblike pomoči.

Uvod

Opredelitev nasilja s strani tretjih oseb

Nasilje tretjih oseb na delovnem mestu je relativno nov pojem, ki je nastal s podrobnejšo členitvijo širšega pojma nasilje na delovnem mestu. Definicije se med seboj precej razlikujejo, ima pa nasilje in/ali nadlegovanje s strani tretjih oseb naslednje značilnosti (Sazonov, 2015):

- gre za psihično, fizično ali seksualno nasilno in nesprejemljivo vedenje tretje osebe do zaposlenih v delovnem ali zasebnem okolju;
- lahko gre za enkratni ali pa ponavljajoči se vzorec negativnega vedenja;
- je takojšen in reaktivni odziv na situacijo, redkeje gre za načrten in organiziran napad;
- ima razpon od nespoštljivosti, preklinjanja in zbadljivk do resnih groženj in fizičnih napadov na osebo in lastnino ter zahteva posredovanje organov pregona;
- vpliva na varnost, dostojanstvo ter osebnostno in poklicno integriteto žrtve;
- pogosto vključuje delovna mesta, kjer poteka delo s strankami.

Eno od takih delovnih mest predstavljajo tudi trgovine in poklic prodajalca. Njegova naloga je ugotoviti, kakšne so želje stranke ter ji nato s svojim znanjem in spretnostjo te želje izpolni. Stranko tudi primerno informira in ji zna svetovati (Zavod republike Slovenije za zaposlovanje, b.d.). Pri opravljanju delovnih nalog lahko prihaja tudi do neustreznega vedenja strank, kar smo skušali raziskati skozi intervjuje s prodajalci, zaposlenimi v trgovinah po Sloveniji.

Pojavnost nasilja s strani tretjih oseb pri prodajalcih

Trgovinska zbornica Slovenije je v letih 2015 in 2016 na podlagi anketnih vprašalnikov izvedla analizo stanja na področju tveganja za nasilje tretjih oseb, psihosocialnih tveganj in stresa, ki so jim izpostavljeni delavci in delodajalci v trgovini. Ugotovili so, da je agresivno ali nasilno dejanje tretje osebe na delovnem mestu doživelo 64,1 % anketiranih. Največkrat, in sicer pri 37,9 % anketiranih, se je agresivno in nasilno dejanje tretje osebe pojavljalo v obliki nevljudnega obnašanja, poniževanja in zbadanja. Nasilje tretjih oseb so anketiranci najpogosteje doživeli pri reševanju reklamacije potrošnika (34,4 %), pri delu na blagajni – delu z denarjem (28,6 %) in pri svetovanju potrošniku. V raziskavi Eurofund (2013) so ugotovili, da se z nasiljem tretjih oseb v trgovinah večkrat srečujejo ženske, saj je tudi zastopnost ženskega spola med zaposlenimi v trgovstvu večja.

Strategije za spoprijemanje z nasiljem v prodajnem prostoru

Ena od značilnosti dela v trgovstvu je pričakovanje, da se prodajalci odzivajo na neprimerna in agresivna vedenja strank na neagresiven, vljuden in spoštljiv način (Ben-Zur in Yagil, 2007). Neprimerno vedenje strank do prodajalcev med drugim spodbuja široko razširjena miselnost, da je ključna naloga prodajalcev ustreči strankam in jim ugoditi v vsem, kar želijo. Slednje se odraža v konceptu, ki pravi, da ima stranka vedno prav. Sprejetje tega posledično nakazuje na to, da je stranka upravičena do neprimerne obnašanja, medtem ko morajo prodajalci to prenašati na primeren način (Grandey, Dickter in Sin, 2004). Prodajalci so zelo omejeni pri tem, kako se lahko soočajo z neprimernim vedenjem strank.

Raziskovalci omenjajo tri kategorije strategij za spoprijemanje z neprimernim vedenjem strank (Skinner, Edge, Altman in Sherwood, 2003):

- Strategije reševanja problemov: vključujejo soočanje s problemom skozi načrtovanje, analiziranje in vlaganje truda (Skinner idr., 2003). Reynold in Harris (2006) sta na podlagi analize intervjujev ugotovila različne strategije za spoprijemanje z nasilnim vedenjem strank, ki jih uporabljajo prodajalci. Ena izmed strategij je, da poskušajo umiriti nasilne stranke tako, da jih podkupijo z brezplačnimi izdelki ali pomočjo, ne da bi se o tem dogovorili z nadrejenimi. Pripravljeni so tudi kršiti pravila, da bi prekinili nasilje s strani strank (Bishop idr., 2005). Prodajalci se z nasilnimi strankami spoprijemajo tako, da izkazujejo lažno empatijo in dajejo vtis razumevanja stranke. Nekateri pa uporabljajo tudi svojo spolno privlačnost na način, da spremenijo glas ali se oblačijo bolj izzivalno, s čimer preusmerijo pozornost nasilne stranke (Reynold in Harris, 2006).
- Strategije izogibanja: k tem sodijo izogibanje strankam, zanikanje nasilja in čustvena izolacija od situacije (Bishop idr., 2005). Pogosto uporabljena strategija je ignoriranje nesramnih strank, pri čemer poskuša prodajalec prezreti nasilno vedenje stranke. Eden od načinov spoprijemanja z nasiljem je tudi individualna izolacija, pri čemer se prodajalci po incidentu umaknejo od svojih sodelavcev in strank v mirno okolje, kjer se lahko tako fizično kot psihično umirijo (Reynold in Harris, 2006). Nasilja se poskušajo izogniti tudi s premeščanjem jeze, ki med drugim vključuje preklinjanje ali kajenje (Bishop idr., 2005).
- Strategije iskanja podpore: prodajalci pogosto iščejo podporo pri sodelavcih. V raziskavi Trgovinske zbornice Slovenije (2015, 2016) je 45,2 % anketirancev poročalo, da se na nasilje tretje osebe odzovejo tako, da spregovorijo o dogodku s sodelavci. Nadrejenemu pa o

nasilnem dogodku poroča 35,1 % anketirancev. Diskusija s sodelavci predstavlja zaposlenim čustveno in psihološko podporo, hkrati pa se lahko na ta način seznanijo z učinkovitimi načini za spoprijemanje z nasilnim vedenjem strank (Reynold in Harris, 2006). Pogovarjanje o izkušnjah z nasiljem na delovnem mestu pomaga zaposlenim zmanjšati stres in prispeva k prepoznavi nasilja na delovnem mestu kot skupnega problema (Bishop idr., 2005). Prav tako je ena od učinkovitih strategij iskanja podpore tudi humor med sodelavci. Iskanje humornih vidikov dogodka pomaga zaposlenim pri soočanju (Korczynski, 2003).

Posledice nasilja nad prodajalci

Po nasilnem dogodku, ki ga je povzročila stranka, se lahko pri prodajalcih kažejo kratkotrajne čustvene posledice. Tako lahko nesramno, ogrožujoče in agresivno vedenje strank negativno vpliva na razpoloženje zaposlenih (Harris in Reynold, 2003). Anketiranci v raziskavi stanja na področju tveganja za nasilje tretjih oseb, psihosocialnih tveganj in stresa, ki so jim izpostavljeni delavci in delodajalci v trgovini (Trgovinska zbornica Slovenije, 2005, 2006), so kot posledico nasilja s strani strank največkrat občutili razburjenost takoj, ob in po dogodku (26,3 %) ter nemir, napetost in zaskrbljenost (14,8 %). Izkušeni zaposleni, ki že dalj časa delajo s strankami, poročajo, da so bolj odporni na čustveni distress, medtem ko so mlajši oz. neizkušeni bolj ranljivi (Harris in Reynold, 2003). Pomembna kratkotrajna posledica nasilja strank pa je tudi ta, da se prodajalci začnejo pretvarjati in hliniti svoja čustva, saj morajo pogosto ugoditi stranki (Harris in Reynold, 2003).

Nasilno vedenje strank ima lahko tudi dolgoročne psihološke posledice za zaposlene. Harris in Reynolds (2003) sta iz intervjujev s 46 zaposlenimi, ki delajo s strankami, od katerih je osem intervjuvancev izražalo psihološke posledice nasilja s strani strank, odkrila dve obliki dolgoročnih psiholoških posledic. Prvo obliko predstavljajo trajni občutki degradacije. Izpostavljenost nasilnemu vedenju strank lahko namreč vodi v občutke ničvrednosti in ponižanosti. Druga oblika pa je psihološki distress, povzročen z ekstremno nasilnim vedenjem strank, ki se v nekaterih primerih kaže tudi več let po dogodku, v obliki spominov na neprijetni dogodek, anksioznosti in nespečnosti.

Raziskave kažejo, da je lahko vsakdo potencialna žrtev spolnega nasilja, ne glede na spol, starost, plačni razred, izobrazbo ali stan. Ženske se pogosteje soočajo s spolnim nasiljem kot moški, saj naj bi polovica žensk na eni točki v svojem življenju imela takšno izkušnjo (Antecol in Cobb-Clark, 2003;

Bimrose, 2004). Ker je v trgovstvu zaposlenih več žensk kot moških, je verjetnost, da bo oseba izpostavljena spolnemu nasilju, še toliko večja. C. A. Leslie in Hauck (2005) sta raziskovala spolno nasilje nad ženskami, zaposlenimi v trgovinah z oblačili in modnimi dodatki. Ugotovila sta, da je 73,6 % udeleženk imelo vsaj eno izkušnjo spolnega nadlegovanja, vendar ga je le 53 % opredelilo kot spolno nasilje. Najpogostejši načini spoprijemanja so bili izogibanje osebi, ignoriranje neprimerne vedenja, prošnje, naj se tako vedenje preneha in šale na ta račun. Zaposlene so redko uporabile formalne ukrepe, saj so bile mnenja, da bi to ustvarilo neprijetno vzdušje na delovnem mestu, niso vedele, kaj storiti v tej situaciji, ali pa so menile, da se sploh ne da nič narediti.

Ženske, ki so žrtve spolnega nasilja s strani strank, poročajo o nižjem zadovoljstvu s službo in zdravjem, doživljajo več psihološkega stresa, se počutijo manj povezane z organizacijo na čustvenem nivoju ter večkrat premišlujejo o prekinitvi delovnega razmerja. Prav tako se pogosteje umikajo strankam, kar lahko vpliva tudi na odnos stranke do organizacije (Gettman in Gelfand, 2007).

Vpliv nasilja na delovnem mestu ima posledice tako v delovnem kot domačem okolju. Človek je celostna osebnost, ki ne zmore popolne fizične ali psihične ločitve med delovnim in domačim okoljem, zato izkušnje v različnih okoljih vplivajo na odnose v drugem. Raziskave kažejo, da pozitivni organizacijski koncepti, npr. družinska podpora, vplivajo na pozitiven vzajemni odnos med delom in družino (Carlson, Ferguson, Kacmar, Grzywacz in Whitten, 2011; Tang in Hornung, 2015). To pomeni, da se pozitivna izkušnja v eni vlogi prenese v bolj pozitivno in učinkovito izvajanje ali dojetje druge vloge. Manj pa je znanega o vplivu negativnih izkušenj na delovnem mestu na dojetje vloge v družinskem ali domačem okolju.

Raziskovalni problem

Nasilje na delovnem mestu med prodajalci v Sloveniji je še precej neraziskano, zato smo se odločili ugotoviti obstoječih raziskav s področja nasilja tretjih oseb (npr. Trgovinska zbornica Slovenije, 2015, 2016) dopolniti s kvalitativnimi podatki. To področje je treba raziskovati predvsem zaradi visokega deleža oseb, ki so se že srečale z nasilnimi dejanji s strani tretjih oseb na delovnem mestu. Zato je pomembno, da se raziskuje doživljanje prodajalcev med dogodki nasilja ter možnosti, kako jim zagotoviti podporo in pomoč. Tako lahko delodajalci zvišajo motivacijo prodajalcev za delo in pripadnost zaposlenih organizaciji, kar vpliva na odnos stranke do

organizacije (Gettman in Gelfand, 2007). Prav tako pa lahko preprečijo dolgotrajnejše psihološke posledice, kot so trajni občutki manjvrednosti in psihološki distress (Harris in Reynolds, 2003).

Pri raziskavi smo se osredotočili na doživljanje, ukrepanje in posledice, do katerih prihaja zaradi neustreznega vedenja strank. Z odgovori, zbranimi z intervjuji s prodajalci, smo skušali odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- S katerimi oblikami nasilja se srečujejo prodajalci na delovnem mestu in kako pogosto se pojavljajo dogodki nasilja?
- Kako se prodajalci soočajo z nasiljem na delovnem mestu? Katere strategije uporabljajo za spoprijemanje z nasiljem?
- Kakšne so pozitivne in negativne posledice nasilja na delovnem mestu, ki se kažejo v vsakdanjem življenju in na delovnem mestu?

Metoda

Udeleženci

Štirinajst oseb je privolilo v izvedbo intervjuja, od tega 9 žensk. Udeleženci so bili stari od 21 do 44 let ($M = 29$ let). Vzorec je uravnotežen glede na vrsto dela, saj smo vključili 7 redno zaposlenih ter 7 udeležencev, ki delo prodajalca opravljajo prek študentskega servisa. Zaposleni so bili v trgovinah z oblačili ($n = 4$), z živili ($n = 4$), s čevlji ($n = 2$), v trgovini z urami ($n = 1$), s pohištvom ($n = 1$), v kmetijski trgovini ($n = 1$) in na bencinskem servisu ($n = 1$).

Pripomočki

Za namen raziskave smo oblikovali strukturiran intervju, ki je bil razdeljen na pet vsebinskih sklopov. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na posameznikove predstave o nasilju na delovnem mestu in posameznih vrstah nasilja (fizično, psihično, spolno nasilje). Naslednji sklop je zajemal vprašanja o izkušnjah z nasiljem na delovnem mestu. Pri tem sklopu smo najprej udeleženca vprašali o tem, ali ima lastno izkušnjo ali izkušnjo priče nasilja na delovnem mestu. Tistim udeležencem, ki niso odgovorili pritrdilno, smo potem pri vseh naslednjih sklopih postavljali hipotetična vprašanja (kako bi ravnali, če bi doživeli nasilje). V tem sklopu smo vključili opis dogodka nasilja, pogostost pojavljanja in časovno oddaljenost od zadnje izkušnje nasilja na delovnem mestu. Tretji sklop je vključeval vprašanja o podpori ob nasilju. Pri četrtem smo se osredotočili na posledice nasilja. Vključili

smo vprašanja o odzivanju ob nasilju, počutju med in po dogodku ter spremembah v življenju in odnosih, ki so se pojavile kot posledica nasilja na delovnem mestu. V petem sklopu vprašanj smo spraševali o preventivnih in kurativnih ukrepih v trgovini, torej kako ravna jo v primeru nasilja.

Postopek

Vzorec udeležencev je bil izbran namensko in priložnostno. Kontaktirali smo osebe, ki delajo v trgovstvu in jih poznamo oz. nam je njihov kontakt dala poznana oseba.

Strukturirane intervjuje smo opravljali vsi avtorji raziskave. Intervjuji so trajali od 20 do 40 minut, odgovore udeležencev pa smo si zapisovali na list ali na računalnik.

Analizo podatkov smo začeli z urejanjem odgovorov in izbiro delov odgovorov na posamezno vprašanje, ki smo jih ovrednotili kot pomembne. Pri vsakem področju smo sešteli frekvence pomenskih enot odgovorov. Po dva avtorja sta analizirala odgovore posameznega področja vprašanj, nato pa smo dosegli konsenz glede poimenovanja kategorij odgovorov. Pri določenih vprašanjih smo na podlagi konsenza oblikovali nadredne kategorije, kamor smo potem umestili posamezne enote odgovorov, ki so jih podajali udeleženci.

Rezultati

Predstave o nasilju

Udeleženci raziskave so imeli različne predstave o nasilju. Na uvodno vprašanje, kaj za njih predstavlja nasilje na delovnem mestu, je polovica odgovorila, da je to verbalno nasilje. Kaj si predstavljajo pri posamezni obliki nasilja, pa je predstavljeno v tabeli 1.

Predstave o fizičnem nasilju se zelo razlikujejo glede na skrajnost dejanj pri udeležencih. Za nekatere to predstavlja *»kavršen koli dotik«* ali *»telesni stik na kavršen koli način«*, medtem ko drugi fizično nasilje zaznavajo le kot neposredni udarec, kar je tudi najpogostejši odgovor. Glede na to, da udeleženci prodajajo različne produkte in storitve, si kot fizično nasilje predstavljajo tudi uničevanje izdelkov in metanje predmetov v osebo.

Še večje razlike pri predstavah o nasilju se pojavljajo na področju psihičnega in spolnega nasilja, kjer so udeleženci podajali zelo raznolike odgovore.

Tabela 1. *Predstave udeležencev o fizičnem, psihičnem in spolnem nasilju*

Vrsta nasilja	<i>f</i>
<i>Fizično nasilje</i>	
Udarec	8
Telesni napad	4
Uničevanje izdelkov	3
Metanje predmetov v osebo	3
Nespoštovanje osebnega prostora	3
Otipavanje	1
Telesni stik	1
<i>Psihično nasilje</i>	
Verbalno nasilje	6
Žaljenje	5
Nepriemerne besede	2
Opazke	2
Spuščanje na osebno raven	2
Grožnje	2
<i>Drugi odgovori (f = 1):</i>	
Ustrahovanje, izsiljevanje, manipulacija, vsiljevanje mnenja, izkoriščanje, prepričevanje, neupravičene zahteve, zavračanje kompromisa, izvajanje pritiska, očitanje lenobe, mobing, tikanje, dodajanje na socialnih omrežjih	
<i>Spolno nasilje</i>	
Nepriemerni komentarji	6
Dotik telesa	
Dotikanje	6
Otipavanje	4
Poskus poljuba	1
Trepljanje po rami	1
Posilstvo	1
Masiranje	1
Namigovanje na spolni odnos	2
Vabilo na zmenek	2
Razkazovanje	1
Nakazovanje na dele telesa	1
Mobing	1

Kot psihično nasilje si najpogosteje predstavljajo različne oblike verbalnega nasilja, kot spolno pa predvsem neprimerne komentarje in dotike telesa.

Konkretne izkušnje z nasiljem nad prodajalci

Dvanajst udeležencev (85,7 %) je poročalo, da so bili žrtve nasilja s strani stranke. Od tega je devet udeležencev odgovorilo, da so doživeli eno obliko nasilja, dva udeleženca dve obliki nasilja, en udeleženec pa je poročal o treh oblikah nasilja. O pričevanju o nasilju s strani stranke nad sodelavcem je poročalo trinajst udeležencev. Pri tem je šest udeležencev dodalo, da so bili priča verbalnem nasilju nad sodelavcem, eden pa je poleg verbalnega omenil še spolno nasilje nad sodelavko.

Tabela 2. Pogostost pojavljanja posameznih oblik nasilja in primeri izkušenj prodajalcev

Oblika nasilja	N	Delež	Izkušnje
<i>Psihično nasilje</i>	11	78,6 %	Žaljenje, zmerjanje, grožnje, namerno razbijanje steklenic, vpitje, preklinjanje, metanje izdelkov v obraz
<i>Spolno nasilje</i>	3	21,4 %	Komentiranje delov telesa, namigovanje na spolni odnos, spolno nadlegovanje po telefonu
<i>Fizično nasilje</i>	4	28,6 %	Pretep, držanje pištole na glavo, odiranje, branje izdelkov po trgovini

Kot najbolj pogosto obliko nasilja (78,6 %) so udeleženci navajali psihično in verbalno nasilje. Največkrat so omenjali žaljenje in zmerjanje s strani strank (tabela 2). Tako prodajalka v trgovini z nakitom opisuje:

»Povedal mi je, da se bo pritožil in mi začel govoriti, da sem nespособna, ter me žalil, da so vse prodajalke krave. Počutila sem se zelo ogroženo, dvakrat sem mu rekla naj gre ven, pa ni hotel, potem sem mu rekla, da bom poklicala varnostnike, nakar je odšel.«

Prodajalec v trgovini z živili je poročal, da stranke namerno poškodejo izdelke: *»Večkrat se tudi zgodi, da razbijajo steklenice zanalašč, da moramo potem čistiti za njimi.«*

Pogosto se pojavlja psihično nasilje ob reklamacijah izdelkov. Pet udeležencev je opisalo dogodke nasilja, ki so bili povezani z reklamacijo izdelka. Tako je prodajalka v trgovini z živili opisala dogodek nasilja, ko je želela stranka reklamirati izdelek: *»Na lanskoletni božični večer je stranka sodelavki vrgla v obraz po njenem mnenju slabo narezan pršut. Ob tem jo je tudi verbalno*

napadla.« Prodajalka, ki dela v trgovini s pohištvo, pa je opisala tudi, da mora v vsakem primeru ustreči stranki:

»Prinesejo nazaj recimo omarico, pa nekaj manjka, potem pa obsojajo prodajalce, kaj to prodajamo in kaj imamo to eno sranje. Ali pa primeri vračil, prinese nazaj blago brez računa, recimo posteljino, ki jo je kupil pred nekaj meseci, se vidi, da je bila že uporabljena, pa moram popusti, če ne pišejo na stran za pomoč kupcem in si potem na koncu ti kot prodajalec vsega kriv.«

Trije udeleženci so poročali o spolnem nasilju. Dve udeleženki sta poročali, da so moške stranke komentirale njune telesne dele, ena pa je še dodala, da jo nekateri gledajo tako, da ji je neprijetno. Ena udeleženka pa je poročala o spolnem nasilju s strani vodje:

»Po enem tednu dela mi je vodja rekel, naj mu dam telefonsko številko, ker jo rabi za urnik. Potem me je začel po sms-ih vabiti v spolni odnos, medtem ko je bila med sodelavkami tudi njegova noseča žena. Povedala sem mu, da to ni prav, ker sem študentka, žena dela z mano in da to ni primerno. Čez nekaj časa je prišel povedat, da so se vodje odločili, da me bodo odpustili, ker naj bi delala neke napake.«

Štirje udeleženci so poročali o fizičnem nasilju na delovnem mestu. Prodajalka v trgovini s čevlji je poročala o brcanju čevljev po trgovini, dve udeleženki pa sta poročali o fizičnem nasilju med ropom trgovine. Prodajalka v trgovini z živili je tako opisala izkušnjo fizičnega nasilja: *»Zvečer pred novim letom sta me dva napadla na blagajni. Najprej sta plačala eno pijačo in nato me je prvi, ko se je blagajna odprla, odrinil stran od blagajne ter me začel pretepati, drugi pa je pobral ves denar.«* Druga prodajalka pa je poročala o grožnjah z orožjem: *»Oseba je v trgovini ukradla izdelek in si ga skrila v torbo. Šla sem za njo in prosila, naj mi pokaže torbo. Oseba tega ni želela narediti ter je izvlekla pištolo in mi jo prislonila na glavo.«*

Pet udeležencev je poročalo, da se nasilje v trgovinah pojavlja vsakodnevno. En udeleženec je pri tem dodal, da se verbalno pojavlja vsak dan, fizično nasilje pa je prav tako vedno pogostejše. Dva udeleženca sta odgovorila, da imata eno ali dve izkušnji z nasiljem v enem tednu, en udeleženec pa eno ali dve izkušnji v enem mesecu. Trije udeleženci so poročali, da se nasilje na delovnem mestu pojavlja občasno, pri čemer sta dva izpostavila, da se pojavlja predvsem med prazničnimi dnevi ter ob začetku šole. En udeleženec je odgovoril, da se redko srečuje z nasiljem na delovnem mestu.

Podpora ob nasilju

Udeleženci, ki so že doživeli nasilje na delovnem mestu, so se ob takem dogodku najpogosteje obrnili na vodjo ($f = 9$). Večina jih je izpostavila, da je iskanje pomoči odvisno od resnosti situacije in da se najprej skušajo pogovoriti s stranko ali pa se o svoji izkušnji pomenijo s sodelavci. Ti predstavljajo tudi drugi najpogostejši odgovor udeležencev ($f = 6$). V resnejših primerih nasilja vodje ali udeleženci sami pokličejo varnostnika ($f = 5$). V manjši meri pa pomoč in podporo iščejo pri družinskih članih ($f = 2$). Tudi udeleženci ($n = 3$), ki še nimajo izkušenj z nasiljem na delovnem mestu, bi se v taki situaciji najverjetneje obrnili na vodjo.

Po izkušnjah vključenih trgovcev vodje v primeru nasilja s strani strank običajno niso ukrepali oziroma niso naredili ničesar, kar bi bilo v prid zaposlenega ($f = 9$). Kot najpogostejši razlog za to so navajali pravilo, da »ima stranka zmeraj prav« ($f = 3$) in da imajo tudi njihovi vodje nadrejene, s katerimi želijo ohraniti dobre odnose ($f = 2$). Prodajalka v trgovini s pohištvom je povedala naslednje: »Vodja poskusi na normalen način rešiti situacijo – stranka ima tako ali tako vedno prav, zato mora tudi vodja popustiti, ker je spet nekdo nad njim.« Kot drugi najpogostejši ukrep vodij so udeleženci navajali pogovor s stranko ($f = 7$). Svojim zaposlenim so tudi prisluhnili in jim ponudili čustveno podporo, vendar le v redkih primerih.

Tabela 3. Želje prodajalcev glede ukrepanja vodij po nasilnih dogodkih

Želeni ukrepi	f
Vodja ne more narediti nič.	4
Vodja ponudi podporo.	3
Vodja se postavi na stran zaposlenega.	3
Vodja naredi vse, kar lahko.	2
Potrebne so spremembe pravil.	1
Vodja pove, da se stranka vede neustrezno.	1
Vodja pokliče policijo.	1

Večina udeležencev je mnenja, da vodje pri nasilju strank nad trgovci ne morejo narediti ničesar (tabela 3). Težave ne vidijo v svojih nadrejenih, temveč v obstoječih pravilih, ki bi jih bilo treba spremeniti, ali v pritisku okolice. Trgovka v prodajalni s pohištvom navaja naslednje vzroke za neukrepanje: »(Vodja) ne more narediti nič, ker je velika konkurenca, hitro pride do oglaševanja, obtoževanja po Facebook-u, medijih, grožnje z inšpekcijo, če se ne zavzame za stranko.«

Po drugi strani si udeleženci želijo več podpore s strani vodje in izražajo željo po tem, da se vodja pogosteje postavi na stran zaposlenega. Med njimi je tudi trgovka v prodajalni z oblačili, ki je podala naslednji odgovor: *»Želim si, da bi mi vodja ponudil podporo in priznal, da se je zaposlenemu zgodila krivica, ker stranke pa res nimajo vedno prav. Zame je podpora dovolj, ker se tako boljše počutiš.«*

Posledice nasilnih dejanj

Prodajalci, ki so doživeli nasilje na delovnem mestu, so se odzivali na različne načine. Nekateri posamezniki so omenili, da so se skušali na nasilje odzvati tako, da bi rešili nastali problem. Poročali so o tem, da so se še naprej prijazno in umirjeno vedli do stranke, ji skušali pomagati, se ji opravičili (*»Se opravičiš stranki in greš naprej, ker nič ne moreš narediti.«*). Pogost način, ki so ga uporabili, da bi se izognili problemu, je bil, da so molčali ($f = 3$). Prodajalka v trgovini z oblačili je dejala: *»Tako sem utihnila in se nisem hotela preveč vmešavati, ker se mi je zdelo, da kar koli rečem, bi stranko še bolj razjezilo.«* Dva prodajalca sta poročala o tem, da sta se raje umaknila iz trgovine v skladišče. Uporabljena strategija je bila tudi, da so ob nasilju iskali podporo pri drugih zaposlenih, predvsem pri sodelavcih prodajalcih tako, da so se jim potožili ali jih prosili za pomoč – prevzem stranke. Ena od prodajalk je omenila, da je poklicala na pomoč varnostnika. Tisti, ki so bili žrtve fizičnega nasilja, so se odzvali predvsem s telesnimi in čustvenimi reakcijami: tresenje telesa, prestrašenost, prizadetost, šok, zablokiranje, kričanje v skladišču. Prodajalka v trgovini z živili je dejala: *»Bila sem v šoku, zmrznila sem. Cela sem se tresla.«*

Počutje prodajalcev ob doživljanju nasilja

Prodajalci poročajo, da so najpogostejši občutki, ki so jih doživljali ob nasilju, občutki strahu ($f = 13$). Pri tem so bili najpogostejši občutki prestrašenosti in nervoze ($f = 4$), groze ($f = 3$) ter tresenje telesa ($f = 3$). Pogosto so se pojavljali tudi občutki nemoči, napadenosti, ranljivosti, krivde ter nezmožnosti branjenja. Ena od prodajalk je dejala: *»Počutiš se krivega, ker se nekdo znaša nad tabo, čeprav nisi nič kriv. Počutiš se ranljivo, ker se nekdo znaša nad tabo, pa se ne smeš braniti niti nič reči.«* Pojavljali so se tudi občutki manjvrednosti ($f = 4$) in nelagodja ($f = 3$). Posamezniki, ki so doživeli fizično nasilje, so med samim dogodkom razmišljali predvsem o tem, kako rešiti situacijo in kakšne so možne posledice ($f = 3$). Prodajalka, ki je bila med ropom napadena s pištolo, je opisala: *»Grozno mi je bilo, mislila sem, da bom padla*

v nezavest. Razmišljala sem le, kaj naj sploh rečem, da ga umirim, kako naj se obnašam, da mi ne bo nič storil.»

V nekaterih primerih pa se posamezniki ob samem dogodku nasilja niso počutili nič drugače ($f = 3$). Slednje je lahko posledica tega, da so se morda na podobne dogodke že navadili (prodajalka v trgovini z čevlji: *»Zdaj sem že tako navajena, da si rečem na eno uho noter, na drugo ven.«*).

Po nasilnem dogodku se je pri nekaterih posameznikih še vedno pojavljal občutek strahu. Ta je ostal prisoten predvsem pri žrtvah fizičnega nasilja na delovnem mestu. Ena od prodajalk, ki je bila med ropom hudo pretepena, je dejala: *»Ves čas sem bila v strahu. Vedno sem pogledovala nazaj. Še par tednov po dogodku. Nisem imela miru.«* Slednja je tudi omenila, da je po dogodku občutila predvsem olajšanje (*»Bila sem hvaležna, da ni bilo kar koli hujšega. Da so bile na koncu le hude modrice in sem zdaj cela.«*). Pri posameznikih so se pojavljali tudi občutki nelagodja in manjvrednosti. Po dogodku so še vedno razmišljali o situaciji in jo premlevali ($f = 3$). Ena od prodajalk je omenila tudi maščevanje (*»Včasih se maščujem tako, da narežem meso bolj na tanko in vem, da se bo sprijelo. Takšne male zmage mi pomagajo.«*). Največ prodajalcev je omenilo, da so dogodek pozabili, ga interpretirali kot nekaj normalnega in ga niso jemali osebno. Prodajalka v trgovini s čevlji je rekla: *»Vzameš to kot nekaj, kar se pač dogaja, ne smeš tega osebno jemati in pozabiš na take neprijetnosti.«*

Spremembe v življenju po nasilju

Od prodajalcev, ki so doživeli nasilje na delovnem mestu, jih je šest poročalo o tem, da je dogodek pripeljal do različnih sprememb v življenju, medtem ko pri šestih posameznikih do sprememb ni prišlo. Med pozitivnimi spremembami so omenili, da so postali bolj samozavestni, potrpežljivi, pogumni in se manj obremenjujejo z mnenji drugih ljudi. Pri tem je ena prodajalka omenila, da se je zaradi doživetega dogodka nasilja sama začela drugače obnašati, kadar je v vlogi stranke (*»Je bila pa tudi pozitivna sprememba. Ko grem po nakupih, se skušam sedaj lepše obnašati in nočem biti zatežena stranka.«*). Pet oseb je poročalo o spremembah v odnosih po izkušnji nasilja na delovnem mestu. Pri tem se jih večina nanaša na pozitivne spremembe v odnosih s sodelavci. Najpogostejša sprememba, ki so jo navedli, je skrb za sodelavce ($f = 3$). Temu sledi večja povezanost med sodelavci ($f = 2$). Omenjajo tudi, da so po dogodku nasilja začutili več opore sodelavcev ob nadaljnjih težavah z bližnjimi (*»Ustvari se večja povezanost z ekipo, ker veš, da se bo sodelavka postavila zate ali pa ti dala oporo.«*). Ena od udeleženk

je poročala tudi o spremembi v odnosu v zasebnem življenju (*»V službi se ni nič spremenilo. Še zmeraj moraš delat. Stranka je vedno na prvem mestu. Doma pa se je spremenilo to, da sem začela ceniti vse trenutke z družino in prijatelji ter drugače gledala predvsem na čas, življenje.«*). Dve prodajalki pa sta poročali o negativni spremembi v odnosih kot posledici nasilja. Pri tem je ena poročala o poslabšanju odnosa s partnerjem (*»Spolno nadlegovanje s strani vodje je negativno vplivalo na moj odnos s fantom, povzročilo napetost.«*) in druga o hladnejših odnosih med sodelavci. Kot negativne posledice nasilja pa so se poleg sprememb v odnosih pojavljale tudi spremembe na področju motivacije in doživljanju različnih strahov. Štiri prodajalke so omenile, da jim je upadla motivacija za delo (*»Imela sem težave iti v službo. Že naslednji dan nisem hotela več delati.«*; *»V začetku sem imela veliko energije in želela pomagati ljudem, potem pa sem izgubila voljo zaradi takšnega obnašanja strank.«*). Pet oseb je kot spremembo v življenju po doživetem nasilju opisalo občutke strahu. Pri tem so omenili strah pred temo; strah pred strankami, ki so podobne storilcu nasilja; občutek nesproščenosti in dvoma.

Ukrepi

Pet udeležencev je na vprašanje o pravilih in ukrepih v povezavi z nasiljem v trgovini odgovorilo, da takšni ukrepi v njihovi trgovini ne obstajajo. Prodajalka v trgovini z nakitom je povedala: *»Po tem ropu so recimo premestili prodajalke v druge poslovalnice, to je pa to. Nič nas niso naučili, kako ravnati v določenih situacijah.«* Drugi udeleženci so odgovorili, da imajo na delovnem mestu dogovor, da ob težavah najprej pokličejo vodjo ($f = 6$) in varnostnika ($f = 5$), v nekaterih primernih pa tudi policijo ($f = 2$) (*»Najprej pokličesh varnostnika, zraven pa se priključi tudi vodja.«*). En udeleženec je odgovoril, da imajo izobraževanje o delu s stranko, drugi pa, da so imeli enkratno izobraževanje o mobingu in ukrepanju.

Na vprašanje, ali organizacija zagotavlja pomoč (psihološko/pravno/emocionalno), je deset udeležencev odgovorilo, da organizacija ne zagotavlja nikakršne pomoči in da v primeru potrebe pomoč iščejo pri sodelavcih ali v okviru neformalnih odnosov z vodjo. Tako je prodajalka povedala: *»Da bi vedela, da bi bilo organizirano, ne! Če se razumeš s šefom, gre včasih s teboj na kavo. Vodja na našem oddelku je zelo dober in se velikokrat postavi v našo bran, se želi pogovoriti, se potegne za nas in nam nudi podporo s pogovorom.«* Dva udeleženca sta povedala, da ne vesta ali organizacija zagotavlja pomoč, saj takega primera še niso imeli, dva udeleženca pa sta potrdila, da pomoč obstaja. Prodajalka, ki je bila žrtev fizičnega nasilja med ropom, je povedala:

»Ja, ponudili so mi pomoč – pogovor s psihologom. To je bilo le enkrat. Drugače so mi zelo pomagale sodelavke, s katerimi sem veliko govorila o tem in tako predelala.«

Deset udeležencev je na vprašanje o uvedbi novih pravil zaradi pojava nasilja na delovnem mestu odgovorilo, da do sprememb ni prišlo ($f = 10$). Ena prodajalka pa je poročala, da je bil po incidentu kratek čas prisoten varnostnik, ki so ga nato ponovno umaknili.

Razprava

Prodajalci imajo zelo različne predstave o nasilju. Polovica najprej pomisli na verbalno nasilje, saj je to tudi najpogostejše. Med izvajanjem intervjujev smo opazili razliko med prodajalci s konkretno izkušnjo nasilja in tistih brez nje; osebe z izkušnjo nasilja so odgovarjale bolj poglobljeno in natančno kot osebe brez izkušnje nasilja na delovnem mestu. Pomembno vlogo predstavlja tudi osebna občutljivost na nasilje, saj nekdo kot fizično nasilje dojame vsakršen dotik, drugi pa le konkreten udarec. Enako se pokaže tudi pri dojemanju spolnega nasilja, saj so v enem primeru spolno enačili s fizičnim, skoraj polovica udeležencev pa je kot spolno nasilje opredelila neprimerne komentarje.

Oblike nasilja na delovnem mestu in pogostost pojavljanja

Prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na oblike in pogostost pojavljanja nasilja. V raziskavi je 85,7 % prodajalcev poročalo o izkušnji nasilja s strani stranke. Najpogosteje prodajalci poročajo o psihični in verbalni obliki nasilja, kot sta žaljenje in zmerjanje s strani strank. V anketi projekta Trgovinko (Trgovinska zbornica Slovenije, 2015, 2016) je prav tako največ anketirancev poročalo, da se je nasilno dejanje tretje osebe pojavljalo v obliki nevljudnega obnašanja, poniževanja in zbadanja, kar se sklada z našimi rezultati. Prodajalci so poročali, da so največkrat žrtve nasilja pri reševanju reklamacije stranki, kar je ugotovila tudi raziskava Trgovinko, v kateri je tretjina udeležencev doživela nasilje s strani tretje osebe pri reševanju reklamacije. Zelo pogosto je tudi nasilje pri delu na blagajni oz. pri upravljanju z denarjem.

Strategije spoprijemanja

Prodajalci se na različne načine spoprijemajo z nasiljem s strani strank. V predhodni raziskavi so Skinner, Edge, Altman in Sherwood (2003)

razvrstili strategije spoprijemanja z neprimernim vedenjem strank v tri skupine, med katere spadajo tudi strategije iskanja podpore. Na to kategorijo se je navezoval tudi sklop vprašanj v našem intervjuju. Udeleženci naše raziskave se v primeru nasilja na delovnem mestu najpogosteje obrnejo na vodjo ali sodelavce. Do podobnih rezultatov so prišli tudi v raziskavi Trgovinske zbornice Slovenije (2015, 2016), kjer je največji delež zaposlenih o nasilju poročal svojim sodelavcem, sledili pa so nadrejeni. Naši udeleženci so še poročali, da je iskanje podpore odvisno od resnosti situacije, in da situacijo skušajo najprej sami razrešiti s stranko ali se pomeniti s sodelavci. Ti zanje predstavljajo pomembno čustveno podporo.

Čeprav se večina udeležencev najprej obrne na nadrejenega, pa ti po njihovem poročanju ne ukrepajo oziroma ti ukrepi niso v korist zaposlenemu. Ko smo jih povprašali o tem, kako si želijo, da bi vodje ukrepali, so bili mnenja, da ti ne morejo narediti nič ali pa naredijo vse, kar je v njihovi moči. Vzroki za neukrepanje so sicer različni, je pa zelo pogosto v ospredje prišel koncept, da ima stranka vedno prav in da so tudi vodje pod pritiskom okolice (npr. konkurenčne trgovine, blatenje po socialnih omrežjih, grožnje z inšpekcijo) ali nadrejenih. Si pa želijo, da bi čustveno in psihološko podporo dobili tudi od svojih nadrejenih, ne le sodelavcev ali družine.

Posledice nasilja na delovnem mestu

Med dogodkom nasilja so prodajalci poročali o doživljanju intenzivnih občutkov strahu, nelagodja, nemoči, manjvrednosti in jeze. Ti so se večinoma pojavljali tudi po prenehanju dogodka. Med in po dogodku nasilja se je pojavljalo tudi razmišljanje o dogodku in premlevanje posledic. Tako je agresivno, ogrožujoče vedenje strank negativno vplivalo na razpoloženje prodajalcev (Harris in Reynolds, 2003), kar se sklada z našimi rezultati. Podobno je ugotovila tudi Trgovinska zbornica Slovenije (2005, 2006), da so delavci v trgovini po nasilju s strani strank največkrat občutili razburjenost, nemir, napetost in zaskrbljenost. Med doživljanjem nasilja so prodajalci odreagirali na različne načine. Prevladovala so strategije reševanja problema, izogibanje problemu, iskanje podpore ter telesno in čustveno odzivanje. Prve tri navedene strategije se skladajo s strategijami spoprijemanja z neprimernim vedenjem strank, kot jih definirajo Skinner, Edge, Altman in Sherwood (2003).

O spremembi v življenju po doživetem nasilju na delovnem mestu je poročala polovica prodajalcev. Nekateri zaznavajo, da je dotična izkušnja vodila do negativnih posledic, spet drugi omenjajo, da je pozitivno vplivala na njihovo osebnost in vedenje. Kot negativne posledice so v največji meri

opisovali občutke strahu in anksioznosti. Slednje se sklada z eno od oblik dolgoročnih posledic nasilnega vedenja strank, kot sta opisala Harris in Reynolds (2003). Nasilje na delovnem mestu ima pomembne posledice tudi za posameznikove odnose. Prodajalci so poročali, da se je po izkušnji nasilja v več primerih povečala skrb za sodelavce in vzpostavila večja povezanost med zaposlenimi. Dejali so, da je na to vplivalo predvsem pogovarjanje o nasilju strank. Diskusija s sodelavci o dogodkih nasilja tako predstavlja čustveno in psihološko podporo (Reynold in Harris, 2006), kar vodi v višjo povezanost zaposlenih. Sam dogodek nasilja je vplival tudi na njihovo zasebno življenje. Tako se je pojavilo slabše razpoloženje, poslabšan odnos s partnerjem in cenjenje trenutkov, preživetih z bližnjimi.

Čeprav se nasilje pojavlja v skoraj vseh trgovinah, skoraj tretjina delodajalcev nima pripravljenih nobenih pravil ali ukrepov, kako ravnati v primeru z nasiljem povezanih vedenj. V večini trgovin ob težavah pokličejo vodjo, varnostnika in v skrajnih primerih policijo. Velika večina organizacij ne zagotavlja nobene oblike pomoči, saj takšno pomoč poznata le dve od omenjenih organizacij. Ob upoštevanju pričakovanja podjetja, da se do agresivnih strank prodajalci vedno vedejo prijazno, so tako zaposleni prepuščeni sami sebi, kar predstavlja velik vir stresa (Ben-Zur in Yagil, 2007) in zmanjšuje zaupanje v organizacijo. Večina organizacij po nasilnem dogodku prav tako ni vpeljala sprememb.

Omejitve raziskave in napotki za nadaljnje raziskovanje

V naši raziskavi smo poskušali s kvalitativnim pristopom nasloviti problematiko nasilja nad prodajalci. Intervjuje smo izvajali štirje raziskovalci v različnih okoljih, v katerih ni bilo mogoče nadzirati zunanjih dejavnikov (npr. glasnost, svetloba, prisotnost drugih ljudi). Poleg tega nismo nadzorovali telesnega počutja intervjuvancev in njihovih izkušenj v zadnjem času, ki bi lahko vplivale na odgovore. Te dejavnike bi lahko nadzorovali tako, da bi udeležence prosili, da na intervju pridejo spočiti in poročajo o neobičajnih doživetjih na delovnem mestu v zadnjem času. Najbolj optimalno bi bilo, da bi vse intervjuje izvajala ena oseba v enakem prostoru, da bi bili na ta način vsi udeleženci izpostavljeni enakim pogojem.

Nekatera vprašanja, ki smo jih vključiti v intervju, so bila zaprtega tipa, zato so bili udeleženci nekoliko omejeni pri odgovarjanju. Pri sklopu vprašanj o posledicah nasilja so nekateri s težavo ubesedili svoje občutke. Morda bi bilo boljše, da bi pri tem uporabili ocenjevalno lestvico, da bi se tako lažje izrazili in opisali svoje doživljanje.

Naš vzorec prodajalcev je sestavljajo 14 oseb, od tega le dobra tretjina moških ($N = 5$), zato je vzorec nekoliko pristranski in ne omogoča ustrezne primerjave med spoloma. V raziskavi Eurofound (2013) so sicer ugotovili, da je zastopanost ženskega spola med zaposlenimi v trgovstvu večja, kar je morda vzrok za težave pri pridobivanju udeležencev moškega spola. Za večjo veljavnost rezultatov bi bilo treba povečati vzorec in ga izenačiti glede na spol. V vzorcu prevladujejo zaposleni s kratko delovno dobo, saj so le štirje kot prodajalci zaposleni več kot pet let, zato bi v prihodnje veljalo vključiti več bolj izkušenih udeležencev.

Glede na to, da pomemben člen pri ukrepanju v primerih nasilja strank nad prodajalci predstavljajo vodje, bi bilo treba nadaljnje raziskovanje usmeriti še nanje. Preverili bi lahko, kakšna je občutljivost nadrejenih za različne oblike nasilja, predvsem pa bi se morali osredotočiti na ukrepe – kako ravnajo in če so trenutni ukrepi dovolj učinkoviti ali bi bilo treba v prihodnosti kaj spremeniti.

Zaključek

Raziskovanje nasilja nad prodajalci je pomembno, saj ima veliko prodajalcev izkušnje z nasiljem, njihovo doživljanje pa je pogosto prezrto. Veliko trgovin ima pravilo, da je stranka na prvem mestu, kar pomeni, da morajo prodajalci prenašati žalitve, zmerjanje in druge oblike nasilja ter ob tem skrivati svoja čustva, saj morajo vedno delovati prijazno in ustrežljivo. Zato je pomembno, da se raziskuje njihovo doživljanje ter možnosti, kako jim zagotoviti podporo in pomoč.

Ugotovili smo, da prodajalci v Sloveniji nasilje na delovnem mestu dojemajo različno, kar je odvisno od občutljivosti za to tematiko in od njihovih predhodnih izkušenj. Večina intervjuvancev je imela izkušnjo z nasiljem, in sicer kot udeleženci ali kot priče. Kljub temu večina organizacij po takšnih dogodkih zaposlenim ne omogoča nikakršne formalne pomoči in ne izboljša delovnih pogojev ali pravil, ki bi urejala področje nasilja.

Zaključki naše raziskave so uporabni predvsem za vodstvene kadre v trgovinah po Sloveniji ter nakazujejo na potrebo po ozaveščanju in izobraževanju na področju nasilja na delovnem mestu. Delodajalcem bi zato predlagali naslednje ukrepe:

- Informiranje prodajalcev o tematiki nasilja na delovnem mestu, predvsem z vidika pojavnih oblik in s tem povečevanje občutljivosti za takšne dogodke.

- Seznanjanje prodajalcev s formalnimi ukrepi in ravnanjem v primeru nasilja na delovnem mestu.
- Treningi veščin za prodajalce (npr. komunikacijskih veščin, asertivnosti in reševanja problemov) zaradi različne izobrazbe in delovnih izkušenj.

Ozaveščanje bi morali usmeriti tudi na vodje in tudi pri njih povečati občutljivost za nasilje. Če slednji ne morejo spremeniti pravil in izboljšati delovnih pogojev, lahko svojim zaposlenim nudijo ustrezno podporo in pomoč. Glede na to, da so udeleženci poudarjali, da so tudi vodje nemočni v primerih nasilja strank nad prodajalci, bi moralo vodstvo trgovin razmisliti o spremembi pravil in se pogosteje postaviti na stran zaposlenih. *Ker stranka nima vedno prav.*

Literatura

- Antecol, H. in Cobb-Clark, D. (2003). Does sexual harassment training change attitudes? A view from the federal lever. *Social Science Quarterly*, 84(4), 826–842.
- Ben-Zur, H. in Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviors of customers, coping and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 81–99.
- Bimrose, J. (2004). Sexual harassment in the workplace: An ethical dilemma for career guidance practice. *Journal of Guidance and Counseling*, 32(109), 109–122.
- Bishop, V., Korczynski, M. in Cohen, L. (2005). The invisibility of violence: Constructing violence out of job centre workplace in the UK. *Work, Employment and Society*, 19(3), 583–602.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G. in Whitten, D. (2011). Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work–family enrichment. *Journal of Management*, 37, 770–789.
- Eurofound (2013). *Physical and psychological violence at the workplace*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. in Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 397–418.
- Gettman, H. J. in Gelfand, M. J. (2007). When the customer shouldn't be king: Antecedents and consequences of sexual harassment by clients and costumers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 757–770.
- Harris, L. C. in Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144–161.
- Korczynski, M. (2003). Communities of coping: Collective emotional labour in service work. *Organization*, 10, 55–79.
- Leslie, C. A. in Hauck, W. E. (2005). Extent and nature of sexual harassment in the fashion retail workplace: 10 years later. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(1), 8–34.

- Mitchell, V. W., Balabanis, G., Schlegelmilch, B. B. in Cornwell, T. B. (2009). Measuring unethical consumer behavior across four countries. *Journal of Business Ethics*, 88, 395–412.
- Reynold, K. L. in Harris, L. C. (2014). Deviant costumer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 95–111.
- Sazonov, U. (2015). *Nasilje tretjih oseb na delovnem mestu*. Pridobljeno s http://www.zvd.si/media/medialibrary/2016/12/Zavod_za_varstvo_pri_delu_RDV_06_2015_Nasilje_tretjih_oseb_na_delovnem_mestu.pdf
- Skinner, E. A., Edgem, K., Altman, J. in Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129, 216–269.
- Tang, Y. in Hornung, S. (2015). Work–family enrichment through I-Deals: Evidence from Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 940–954.
- Trgovinska zbornica Slovenije (2016). *Trgovinko usposablja: Kako ravnati v primeru nasilja na delovnem mestu?* Trgovinska zbornica Slovenije: Ljubljana.
- Zavod republike Slovenije za zaposlovanje (b.d.). *Opis poklica*. Pridobljeno s https://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=1541&Filter=P
- Yagil, D. (2008). When the costumer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior*, 13, 141–152.