

# 8

## Η Ηθική/Ψυχολογική Παρενόχληση στο χώρο της εργασίας

Μαρία - Χριστίνα Τσιάμα

Στέλεχος Διεύθυνσης Ανάλυσης Αγοράς Εργασίας και Εργασιακών Σχέσεων

### 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Η** ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας θεωρείται ένα πολύ παλιό φαινόμενο σε όλες τις κοινωνίες (Brodsky 1976, Olweus 1978), καθώς όμως είναι από την φύση του πολύ καλά κρυμμένο, η δυσκολία στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών του και στον εννοιολογικό του προσδιορισμό ήταν τεράστια. Η συνειδητοποίηση του προβλήματος και η συστηματική μελέτη του άρχισε στις αρχές τις δεκαετίας του '80, στις Σκανδιναβικές χώρες και συνεχίστηκε σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, στον Καναδά, στις ΗΠΑ, στην Αυστραλία και τα τελευταία χρόνια μελετάται σε διεθνές επίπεδο. Η αναγνώριση των διαστάσεων και των συνεπειών του προβλήματος, προκαλούν ολοένα και αυξανόμενη ανησυχία. Όλο και περισσότερα διεθνή ινστιτούτα μάλιστα, πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, ασχολούνται συστηματικά με τη μελέτη του φαινομένου. Οι διεθνείς οργανισμοί υγείας και εργασίας όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός για την Υγεία (WHO), η Επιτροπή Ανώτερων Επιθεωρητών Εργασίας (SLIC), ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), τα θεσμικά όργανα της Ε.Ε. και κρατικοί φορείς, διεξάγουν συνεχώς έρευνες για την συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου, τις συνέπειές του και τους παράγοντες εμφάνισής του. Όλο και περισσότερες κυβερνήσεις, ανά τον κόσμο, προβαίνουν σε νομοθετικές ρυθμίσεις για την πρόληψη και αντιμετώπισή του.

Οι διαστάσεις και η έκταση των συνεπειών αυτού του φαινομένου, είναι ελάχιστα γνωστές στη χώρα μας. Το παρόν κεφάλαιο έχει στόχο την ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών, εργαζομένων, επιχειρήσεων, συνδικαλιστικών και αρμοδίων κρατικών φορέων σχετικά με την επιτακτική ανάγκη της εφαρμογής αποτελεσματικών πο-

λιτικών πρόληψης και αντιμετώπισής του και της ανάληψης πρωτοβουλιών για νομοθετική ρύθμισή του, σύμφωνα και με τις επιταγές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Περιλαμβάνει μία συνοπτική παρουσίαση του εννοιολογικού του περιεχομένου, των συνεπειών του, των παραγόντων εμφάνισής του και των μέτρων πρόληψης και αντιμετώπισής του.

### 2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ

#### ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ

#### ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, σε διεθνές επίπεδο, για το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας. Ωστόσο οι ερευνητές, ανεξάρτητα από την χώρα προέλευσης, συμφωνούν ότι αναφέρονται στο ίδιο φαινόμενο και του αποδίδουν κοινά χαρακτηριστικά (Hauge et al. 2007, Salin 2009).

Ένας από τους πρώτους επιστήμονες που ασχολήθηκαν με την έρευνα και την περιγραφή του φαινομένου, ο H. Leymann, το ορίζει ως ψυχολογική τρομοκρατία ή mobbing στον χώρο της εργασίας και το περιγράφει ως μια κοινωνική αλληλεπίδραση στα πλαίσια της οποίας ένα ή περισσότερα άτομα στοχεύουν να φέρουν ένα άλλο άτομο σε θέση αδυναμίας, χρησιμοποιώντας πολλούς και ποικίλους τρόπους οι οποίοι έχουν εχθρικό και αντιδεοντολογικό χαρακτήρα. Για να θεωρηθεί ότι οι εχθρικές συμπεριφορές πληρούν τα χαρακτηριστικά της ηθικής παρενόχλησης πρέπει να εμφανίζονται συχνά και συστηματικά, επί μακρό χρονικό διάστημα. Το άτομο που γίνεται στόχος μιας τέτοιας επιθετικής τακτικής, διατρέχει τον κίνδυνο να βρεθεί μόνο και αποδυναμωμένο, καθηλωμένο σε μία κατάσταση, που δεν μπορεί να στηρίξει και να υπερασπιστεί τον εαυτό του.

Επισημαίνει ότι οι συνθήκες αυτές μπορεί να οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε πλήρη περιθωριοποίηση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τις έρευνες και τους ορισμούς που έχουν δοθεί, η έννοια της ηθικής παρενόχλησης στον χώρο εργασίας περιγράφει διαπροσωπικές σχέσεις στις οποίες υφίσταται κακομεταχείριση (Harlos 2010), εις βάρος ενός ή περισσότερων εργαζομένων, η οποία εκδηλώνεται μέσα από **αρνητικές ή εχθρικές ενέργειες ή συμπεριφορές** (Einarsen et al. 1994, Leymann 1996). Οι συμπεριφορές χαρακτηρίζονται ως αρνητικές ή εχθρικές, όταν είναι αυθαίρετες (Keashly and Jagatic 2003) και παράλογες (Adams 1992), ανεπιθύμητες από τον αποδέκτη τους (Keashly and Jagatic 2003), έχουν κακόβουλο (Wilson 1991) και αντιδεδιοτολογικό χαρακτήρα (Leymann 1996), ο οποίος παραβιάζει τους κανόνες σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν αρνητικές συνέπειες στο θύμα. Οι συμπεριφορές αυτές μπορεί να είναι λεκτικής ή μη λεκτικής φύσης (Keashly 1998) και σπανιότερα σωματικής (Bjorkqvist et al. 1994, Keashly and Jagatic 2003).

Ένα από τα βασικά στοιχεία της ηθικής παρενόχλησης είναι ο **δυσδιάκριτος χαρακτήρας** της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εχθρικές συμπεριφορές εκφράζονται, κυρίως, με έμμεσους τρόπους. Πρόκειται για μία επιθετική τακτική που υλοποιείται μέσω του ψυχολογικού χειρισμού, ο οποίος σταδιακά μπορεί να αποσταθεροποιήσει τον στόχο (Hirigoyen 2009). Τα άτομα που υιοθετούν μια τέτοια τακτική, επιλέγουν προσεκτικά συμπεριφορές συγκεκριμένης επιθετικότητας, ώστε να είναι δύσκολο να αποκαλυφθεί η ταυτότητά τους ή να μπορούν εύκολα να αρνηθούν την αρνητική πρόθεση των συμπεριφορών τους (Bjorkqvist et al. 1994). Σκοπός τους είναι να ελέγξουν το άτομο-στόχο, καταβάλλοντάς το ψυχολογικά και πνευματικά (Bjorkqvist et al. 1994, Brodsky 1976) και υποσκάπτοντάς το εργασιακά (Adams 1992). Η τακτική αυτή είναι πολύ πιθανό να το οδηγήσει σε πλήρη προσωπική αποδυνάμωση (Wilson 1991) και περιθωριοποίηση στον χώρο εργασίας, ακόμα και σε απομάκρυνση από το επαγγελματικό περιβάλλον (Lutgen-Sandvik et al. 2007).

Εμφανίζεται **συστηματικά, επίμονα, έχει διάρκεια και κλιμακώνεται σταδιακά προς το χειρότερο**. Οι περισσότεροι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ένα μεμονωμένο

γεγονός δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι πληροί τα στοιχεία του φαινομένου (Leymann 1996, Einarsen et al. 2003, Hoel and Cooper 2000 κ.ά.). Υποστηρίζεται όμως, ότι και μόνο ένα γεγονός αρκεί για να χαρακτηριστεί μία κατάσταση ως ηθική παρενόχληση, εάν αυτό είναι τόσο σοβαρό, ώστε να δημιουργήσει μία κατάσταση μόνιμης αβεβαιότητας και φόβου στο θύμα, σε βαθμό που να επιφέρει αρνητικές ψυχολογικές συνέπειες οι οποίες εμφανίζουν διάρκεια (Randall 1997, Hoel and Cooper 2000). Επίσης, σποραδικές και προσωρινές συγκρούσεις δεν μπορεί να θεωρηθούν ηθική παρενόχληση (Hoel and Cooper 2000, Einarsen et al. 2003). Συστατικό στοιχείο του φαινομένου είναι η επαναλαμβανόμενη και μακροχρόνια εμφάνιση των εχθρικών συμπεριφορών. Για τον λόγο αυτό χαρακτηρίζεται ως «διαβρωτική» εμπειρία (Lutgen-Sandvik 2008).

Το άτομο-στόχος αντιμετωπίζει **δυσκολία να υπερασπιστεί τον εαυτό του ή να ξεφύγει από την κατάσταση**. Η δυσκολία αυτή μπορεί να οφείλεται στην ύπαρξη **διαφοράς ισχύος**, η οποία μπορεί να προέρχεται από διάφορες αιτίες. Η διαφορά ισχύος μπορεί να αντλείται είτε από την υψηλότερη θέση του διώκτη στην ιεραρχία είτε από το γεγονός ότι περισσότερα άτομα στρέφονται εναντίον ενός. Επίσης, διαφορά ισχύος θεωρείται ότι υπάρχει, όταν αυτός που παρενοχλεί, χρησιμοποιεί εναντίον του στόχου, ευαίσθητες προσωπικές πληροφορίες, τις οποίες έχει στην διάθεσή του είτε λόγω της αρμοδιότητάς του είτε από προσωπική επαφή (Hoel and Cooper 2000). Μπορεί όμως, η διαφορά ισχύος να επέλθει και ως αποτέλεσμα της ίδιας της κατάστασης της παρενόχλησης. Το άτομο που δέχεται την επίθεση αποδυναμώνεται σταδιακά σε τέτοιο βαθμό, ώστε να μην έχει πλέον τη δύναμη να υπερασπιστεί τον εαυτό του ή τη διάθεση να αναζητήσει κάποια λύση που θα τον απομακρύνει από την δυσάρεστη θέση και για τον λόγο αυτό καθλώνεται στη θέση αδυναμίας (Einarsen 2000, Einarsen et al. 2003).

Η ηθική παρενόχληση, σε κάποιες περιπτώσεις, εμφανίζεται όταν υπάρχει **προκατάληψη** εις βάρος ενός εργαζόμενου η οποία εδράζεται σε κάποιας μορφής διαφορά που το άτομο αυτό παρουσιάζει σε σχέση με τους υπόλοιπους και, εξαιτίας αυτής, έχει άλλη αντιμετώπιση είτε από την διοίκηση είτε από τους συναδέλφους. Οι διαφορές αυτές μπορεί να αφορούν το φύλο, την καταγωγή, τις θρη-

σκευτικές ή πολιτικές πεποιθήσεις, την ηλικία, κάποια σωματική αναπηρία κ.ά. Συχνά σε έναν εργασιακό χώρο δημιουργείται προκατάληψη εις βάρος ενός ατόμου, επειδή διαφέρει σε κάτι που προκαλεί τον φθόνο, όπως π.χ. η εμφάνισή του, κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, η οικονομική του κατάσταση, οι ικανότητές του, οι σπουδές του, ο μισθός του, η υπηρεσιακή του εξέλιξη κ.λπ. (Hirigoyen 2009). Πολλές φορές η διαφορά έγκειται σε έναν διαφορετικό κώδικα αξιών ή τρόπο που σκέπτεται και αντιμετωπίζει τα πράγματα. Το άτομο αυτό μπορεί π.χ. να μην ακολουθεί τους κανόνες που επιβάλλει μία άτυπη ομάδα (Rayner et al. 2002, Agervold 2007) ή η ομάδα, για οποιαδήποτε αιτία, να το αντιμετωπίζει ως «ξένο» (Einarsen et al. 2003). Συχνά αναφέρεται από τους μελετητές του φαινομένου ως περίπτωση διαφοράς που μπορεί να οδηγήσει σε προκατάληψη εις βάρος ενός εργαζομένου, ο διαφορετικός βαθμός ευσυνειδησίας, συνέπειας και τυπικότητας που αυτός επιδεικνύει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, ο οποίος μπορεί να αγχώσει ή να «ξεβολέψει» το εργασιακό περιβάλλον από μακροχρόνια παγιωμένες και βολικές τακτικές (Einarsen 1999).

Οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν τις αρνητικές συμπεριφορές ως άδικες, υποτιμητικές και προσβλητικές για το πρόσωπό τους (Djurkovic et al. 2008). Ζούνε υπό καθεστώς συνεχούς εκφοβισμού με αποτέλεσμα τη δημιουργία κλίματος τρομοκρατίας. Βιώνουν την κάθε ημέρα στην εργασία τους ως μία εξοντωτική διαδικασία όπου κυριαρχεί ο φόβος για την επόμενη επίθεση. Ντρέπονται που βρίσκονται σε αυτήν την κατάσταση και νιώθουν ενοχές για την αδυναμία τους να την αντιμετωπίσουν και να προστατέψουν τον εαυτό τους (Lutgen-Sandvik et al. 2007). Οι επιπτώσεις του κλίματος εκφοβισμού είναι μεταδοτικές, καθώς το στρες που βιώνουν τα άτομα που επηρεάζονται από την ύπαρξή του μεταφέρεται στο περιβάλλον και γίνεται πηγή έντασης και για τους υπόλοιπους (Leymann 1996).

Αρκετές έρευνες αναφέρουν ότι η ηθική παρενόχληση εμφανίζεται ξαφνικά και απρόσμενα (Vartia 2001), το θύμα υφίσταται σοκ όταν συνειδητοποιεί ότι έχει επιλεγεί ως στόχος επανειλημμένης κακομεταχείρισης, γεγονός που ενισχύει τον τραυματικό χαρακτήρα της εμπειρίας αυτής (Lutgen-Sandvik 2008). Είναι κάτι για το οποίο είναι απροετοίμαστο, γιατί δεν θεωρεί ότι οι συμπεριφορές αυτές αποτε-

λούν δεδομένο και αναπόσπαστο μέρος της εργασίας, με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνεται την κατάσταση ως αδικαιολόγητη η οποία δεν του αξίζει (Keashly and Neuman 2005).

Ενδέχεται η ηθική παρενόχληση να βιώνεται ως μία ταπεινωτική διαδικασία και με την έννοια του **κοινωνικού στιγματισμού** (Lutgen-Sandvik 2008). Το άτομο-στόχος νιώθει ότι εκτίθεται στα μάτια του εργασιακού περιγύρου, καθώς το θέμα προκαλεί την έντονη ενασχόληση των συναδέλφων και την ύπαρξη επανειλημμένων συζητήσεων γύρω από τα πιθανά αίτιά του. Πολύ συχνά το άτομο που αποτελεί τον στόχο της παρενόχλησης υφίσταται πίεση και λόγω των μειωτικών σχολίων των άλλων εργαζομένων ή μέρους αυτών, οι οποίοι κρατούν μια στάση κατηγορητική απέναντί του, πιστεύοντας ότι πιθανόν να έκανε κάτι για το οποίο να αξίζει αυτή την συμπεριφορά (Einarsen 1999). Ο στιγματισμός γίνεται ακόμη πιο πιθανός, καθώς το άτομο διατρέχει τον κίνδυνο να ταυτιστεί κοινωνικά με την έννοια του θύματος και να χαρακτηριστεί ως αδύναμη προσωπικότητα (Leymann 1996).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, όπως έχουν επισημάνει αρκετοί ερευνητές (Leymann 1996, Hirigoyen 2009), στις περισσότερες περιπτώσεις που το άτομο-στόχος αναδεικνύει το πρόβλημα και διαμαρτυρηθεί, αυτοί που επιτίθενται προσπαθούν να διαστρεβλώσουν την πραγματικότητα και να αντιστρέψουν την ευθύνη, παρουσιάζοντας το θύμα ως άτομο με «δύσκολο» χαρακτήρα ή χαρακτηρίζοντας το ως ψυχολογικά ασταθές. Επιχειρούν δε να εμφανίσουν και τη διαμαρτυρία του ως απόδειξη της προβληματικής προσωπικότητάς του. Από το σημείο αυτό προστίθεται και η προσβολή στην ήδη τραυματική εμπειρία.

Η τακτική αυτή διαστρέβλωσης της πραγματικότητας από πλευράς του διώκτη, διαχωρίζεται από τις περιπτώσεις όπου υπάρχει πραγματικά ψευδής επίκληση ψυχολογικής παρενόχλησης από την πλευρά του υποτιθέμενου θύματος. Η ύπαρξη τέτοιων περιπτώσεων δεν πρέπει όμως να αποτελεί δικαιολογία για την μη αναγνώριση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης. Όπως επισημαίνει η Hirigoyen (2009), «Το γεγονός ότι υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις μικρο-παρανοϊκών οι οποίοι εννοούν να εμφανίζονται ως θύματα, δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν πραγματικά θύματα παρενόχλησης».

Οι συμπεριφορές με τις οποίες εκφράζεται

η επιθετική διάθεση είναι πάρα πολλές και συχνά διαφέρουν ανάλογα με την κουλτούρα του τόπου. Βάλουν κατά του προσώπου του ατόμου-στόχου (κακόβουλα ή υποτιμητικά σχόλια, κουτσομπολιά, κοινωνική απομόνωση, επίμονη κριτική, εκφοβισμός κ.ά.) ή της εργασιακής ταυτότητάς του (ανάθεση υποτιμητικών ή ανούσιων καθηκόντων, αφαίρεση αρμοδιοτήτων, απόκρυψη σημαντικών πληροφοριών, σκόπιμη παράλειψη ενημέρωσης, ανάθεση υπερβολικού όγκου εργασίας κ.ά.).<sup>1</sup>

### 3 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Το φαινόμενο εμφανίζει ένα ευρύ φάσμα συνεπειών το οποίο αγγίζει όλο το πεδίο των άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενων προσώπων στον εργασιακό χώρο, τις επιχειρήσεις, την οικογένεια του θύματος, το κοινωνικοασφαλιστικό σύστημα και το κοινωνικό σύνολο.

#### 3.1 Συνέπειες για τον εργαζόμενο

Τα τελευταία χρόνια αυξάνουν συνεχώς οι έρευνες που αναφέρουν τα αρνητικά αποτελέσματα που έχει για την υγεία και την ευεξία των εργαζομένων η εμπειρία της ηθικής παρενόχλησης (Leymann and Gustafsson 1996, Mikkelsen and Einarsen 2001, Vartia 2001). Οι συνέπειες για το ίδιο το άτομο εκτιμάται ότι μπορεί να αποβούν καταστροφικές (Leymann 1996). Όταν ένας εργαζόμενος υφίσταται επιθετικές συμπεριφορές, βιώνει υψηλά επίπεδα στρες (Leymann 1996, Zapf et al. 1996). Όσο δεν λαμβάνονται από τη διοίκηση τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση αυτών των συμπεριφορών ή λαμβάνονται μεν αλλά είναι ανεπαρκή, οι εργαζόμενοι είναι εκτεθειμένοι σε μακροχρόνιες και συχνές αρνητικές συμπεριφορές. Το αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι ο μηχανισμός του στρες να βρίσκεται σε συνεχή ή συχνή ενεργοποίηση, αναπτύσσοντας έντονες βιολογικές αντιδράσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε χρόνια εξασθένηση, σε ψυχολογικό και σωματικό επίπεδο, ικανή να οδηγήσει σε αλλαγές συμπεριφοράς και μείωση της ικανότητας του εργαζομένου να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις απαιτήσεις της εργασίας και της ζωής (Brodsky 1976, Einarsen et al 2003, Agervold and Mikkelsen 2004, Lutgen-Sandvik 2007). Σε επιδημιολογική έρευνα που διενήργησε το 2003 το Workplace Bullying and Trauma Institute του Καναδά, σε δείγμα χιλίων εργαζομένων, τα

αποτελέσματα έδειξαν ότι το 76% των αποδεκτών της παρενόχλησης υποφέρουν από άγχος, το 71% από διακοπές στον ύπνο και το 39% από μετα-τραυματικό άγχος. Σε έρευνα που έλαβε χώρα στην Ιρλανδία (O'Moore 2000), το 40% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η παρενόχληση είχε αρνητικές συνέπειες στη σωματική τους υγεία και το 43% στην ψυχική. Το 26% και το 92% αντίστοιχα από τις δύο αυτές κατηγορίες χρειάστηκαν ιατρική και ψυχιατρική θεραπεία, ενώ το 20% ξεκίνησε να παίρνει φάρμακα ως αποτέλεσμα της παρενόχλησης (αναφ. σε Di Martino, Hoel and Cooper 2003).

Οι συνέπειες μπορεί να ποικίλουν ανάμεσα στα άτομα-στόχους ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο το καθένα έχει υποστεί την επιθετική συμπεριφορά, την διάρκεια και την ένταση του στρες που έχει βιώσει, τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται ένα γεγονός καθώς και την ικανότητά του να διαχειρίζεται την κατάσταση (Sandvik et al. 2007, Zapf and Cross 2001). Η προσωπικότητα παίζει σημαντικό ρόλο στο πώς βιώνει κάποιος την εμπειρία της ηθικής παρενόχλησης και πώς αντιδρά σε αυτήν (Einarsen, Mikkelsen and Matthiesen). Στην πράξη έχει διαπιστωθεί ότι κάποια άτομα αρρώστησαν σοβαρά ύστερα από έξι μήνες έκθεσης σε έντονη ηθική παρενόχληση, ενώ άλλα εργάζονται ακόμα ύστερα και από πολλά χρόνια παρενόχλησης (Vartia 2001).

Οι κυριότερες ψυχολογικές συνέπειες που έχουν καταγραφεί μέσα από κλινικές έρευνες είναι:

- Αυξημένα επίπεδα άγχους και πνευματικής έντασης σε σχέση με όσους δεν έχουν υποστεί ηθική παρενόχληση (Leymann and Gustafsson 1996, Bjorkqvist et al. 1994, Vartia 2001),
- Ευερεθιστότητα, οργή (Leymann 1990),
- Απόγνωση (Leymann 1990),
- Αίσθημα αδυναμίας και έλλειψης στήριξης (Leymann 1992),
- Burn-out (εργασιακή εξουθένωση) (Einarsen and Mikkelsen 2003),
- Κατάθλιψη (O'Moore et al. 1998, Kivimaki et al. 2000, αναφ. σε Bryant et al. 2009),

Δυσκολία διαχείρισης στρεσογόνων καταστάσεων, ανεξάρτητα από την πηγή προέλευσης (Leymann 1990),

Σύνδρομο μετατραυματικού στρες ακόμα και χρόνια μετά το πέρας της τραυματικής κατάστασης (Leymann and Gustafsson 1996, Bjorkqvist et al., 1994).

Μεγάλος αριθμός ατόμων που έχουν υποστεί επί μακρόν χρονικό διάστημα ηθική παρενόχληση στην εργασία τους έχει διαπιστωθεί ότι καταφεύγει σε σκέψεις αυτοκτονίας (Einarsen and Matthiesen 1999, αναφ. σε Djurkovic et al. 2008) ή ακόμη και σε αυτοκτονία. Αναφέρεται ότι, όπως προκύπτει από στοιχεία, ένα ποσοστό της τάξεως του 10-15% των καταγεγραμμένων αυτοκτονιών στην Σουηδία σχετίζεται με την αντιμετώπιση καταστάσεων αυτής της φύσης στον χώρο εργασίας (Leymann 1990). Έχουν επίσης αναφερθεί περιπτώσεις αυτοκτονιών σε χώρους όπου ασκούνται έντονες πιέσεις από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους, προκειμένου για τον εξαναγκασμό τους σε παραίτηση (Ferrari 2004).

Πρόσφατες ιατρικές έρευνες αναφέρουν ότι το χρόνιο στρες συνδέεται με σωματικές εκδηλώσεις όπως:

- Διαταραχές ύπνου (Bjorkqvist et al. 1994, Leymann & Gustafsson 1996, Zapf et al. 1996),
- Πτώση ανοσοποιητικού συστήματος (Leymann 1990),
- Διαταραχές στην πέψη και ανορεξία (Leymann 1990),
- Μυοσκελετικοί πόνοι (Brodsky 1976),
- Απώλεια δυνάμεων, σύνδρομο χρόνιας κόπωσης (Brodsky 1976),
- Αύξηση αρτηριακής πίεσης και στεφανιαία νόσος (Kivimaki et al. 2005, αναφ. σε Djurkovic et al. 2008).

Σύμφωνα με επιστημονικές έρευνες, γεγονότα που συνθλίβουν βασικές ανθρώπινες νοητικές αποδοχές έχουν εν δυνάμει τραυματικά αποτελέσματα. Η εμπειρία της ηθικής παρενόχλησης όπως π.χ. η άδικη ή προσβλητική αξιολόγηση της δουλειάς ενός εργαζομένου, η σκόπιμη ανάθεση σε αυτόν καθηκόντων χωρίς νόημα, ο περιορισμός της δυνατότητάς του να εκφράσει τις απόψεις του και να αναπτύξει τις δεξιότητές του κ.ά. μπορεί να του προκαλέσουν έντονο πνευματικό στρες και να κλονίσουν την αυτοπεποίθησή του (Vartia 2001). Σε εργασιακούς χώρους όπου επικρατεί η ηθική παρενόχληση παραμένουν ανικανοποίητες κάποιες βασικές ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες

απορρέουν από τις σχέσεις ενός ανθρώπου με τους άλλους και συνδέονται με την προσπάθειά του για επιβίωση. Η βίωση αυτής της εμπειρίας τραυματίζει την ανάγκη του να αποτελεί ισότιμο μέλος μιας λειτουργικής ομάδας, να αισθάνεται ότι έχει την αποδοχή και εκτίμηση του εργασιακού του περιβάλλοντος και να νιώθει εμπιστοσύνη στους άλλους (Aquino and Thau 2009). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ακραίες καταστάσεις άγχους, ψυχολογικής κατάρρευσης και κατάθλιψης, η οποία χειροτερεύει με τον καιρό και συνεπώς σε απορρύθμιση εσωτερικών ισορροπιών και νοητικών λειτουργιών και μείωση της ικανότητάς του να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας και της καθημερινής ζωής (Einarsen, Mikkelsen and Matthiesen).

Τα θύματα της ηθικής παρενόχλησης μπορεί να υποφέρουν από νοητικές διαταραχές όπως:

- Χαμηλό αίσθημα αυτοεκτίμησης (Einarsen and Matthiesen 1999, αναφ. σε Djurkovic et al. 2008, Mikkelsen & Einarsen 2002),
- Απώλεια του ελέγχου στην εργασία (Leymann 1990, Zapf and Einarsen 2005),
- Αίσθημα μειωμένης ικανοποίησης και αυτοπραγμάτωσης από την εργασία (Σπυριδάκης 2009, Hoel and Cooper 2000, Lutgen-Sandvik 2007),
- Αδυναμία συγκέντρωσης και καθαρής σκέψης, απώλεια μνήμης (Brodsky 1976, Leymann 1990),
- Καχυποψία,
- Σύγχυση στον τρόπο αντίληψης των καταστάσεων (Einarsen, Mikkelsen and Matthiesen),
- Φόβο και ανασφάλεια για την καθημερινότητα και για το μέλλον (Mikkelsen & Einarsen 2002),
- Αίσθημα δυσφορίας και απογοήτευσης από την ζωή (Appelberg et al. 1991, αναφ. σε Einarsen 2000).

Έρευνες επισημαίνουν ότι η μακροχρόνια ψυχοσωματική και νοητική εξασθένηση από την οποία υποφέρουν πολλοί εργαζόμενοι που έχουν εκτεθεί σε ηθική παρενόχληση, είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει και τη δυνατότητά τους για εργασία (Leymann and Gustafsson 1996). Έχουν σημειωθεί περιπτώσεις εργαζομένων οι οποίοι φτάνουν σε τέτοιο βαθμό αποδυνάμω-

σης ώστε να δυσκολεύονται να σκεφτούν και να αποδώσουν. Ειδικά, εάν το αντικείμενο της εργασίας απαιτεί μεγάλο βαθμό προσωπικής πρωτοβουλίας ή δημιουργίας, ο εργαζόμενος μπορεί να φτάσει στο σημείο να νιώθει τόσο αδυναμία να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του ώστε να διαμορφώσει την αντίληψη για τον εαυτό του ότι είναι ανίκανος να δουλέψει οπουδήποτε (Hirigoyen 2009).

Η δυσκολία ανεύρεσης εργασίας (π.χ. για λόγους προχωρημένης εργασιακής ηλικίας ή λόγω οικονομικής κρίσης) και ο φόβος της ανεργίας αναγκάζει, τις περισσότερες φορές, τα άτομα να υπομένουν τις αρνητικές καταστάσεις, βυθιζόμενοι όλο και περισσότερο σε προσωπικό και εργασιακό τέλμα. Υπό αυτές τις συνθήκες διατρέχουν σοβαρό κίνδυνο να σταματήσει η εργασιακή τους εξέλιξη και σταδιακά να επιδεινωθεί (Knorz and Zapf 1996, αναφ. σε Leymann 1996).

Πολλοί εργαζόμενοι οδηγούνται σε παραίτηση προκειμένου να ξεφύγουν από την πίεση που νιώθουν και το αδιέξοδο στο οποίο έχουν περιέλθει (Workplace Bullying Institute Wash.). Σύμφωνα με την επιδημιολογική έρευνα του Workplace Bullying and Trauma Institute του Καναδά (2003) το 70% των περιπτώσεων δεν κατάφερε να αποφύγει την παρενόχληση παρά μόνο με παραίτηση, ενώ μόλις το 17% κατάφερε να την αποφύγει αλλάζοντας εργασιακό χώρο (αναφ. σε Σπυριδάκη 2009). Από στοιχεία που τηρούν συνδικαλιστικές οργανώσεις στη Σουηδία προκύπτει ότι ένα ποσοστό πάνω από το 50% όσων δήλωσαν παραίτηση χωρίς να έχουν εξασφαλίσει εκ των προτέρων άλλη εργασία, το έκαναν διότι δεν άντεξαν την πίεση από την ύπαρξη παρενοχλητικών συμπεριφορών εις βάρος τους (Leymann 1990).

Στην περίπτωση που απολυθούν, λόγω αδυναμίας να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους ή παραιτηθούν, υπό δυσμενείς εργασιακές συνθήκες, προκειμένου να ξεφύγουν από την ανυπόφορη πίεση, οι πιθανότητες να βρουν άλλη εργασία είναι περιορισμένες και είναι πολύ πιθανό να οδηγηθούν σε μακροχρόνια ανεργία ακόμα και σε αποκλεισμό από την αγορά εργασίας (Leymann 1996). Σε ορισμένες περιπτώσεις οι αρνητικές ψυχολογικές συνέπειες είναι τόσο μεγάλες ώστε να απαιτείται εντατική και εξειδικευμένη θεραπεία αποκατάστασης προκειμένου να μπορέσουν να επανενταχθούν στο εργασιακό δυναμικό (Leymann and Gustafsson 1996, Scott and Stradling 2001).

Άτομα που έχουν υποστεί έντονες και μακροχρόνιες πιέσεις στην εργασία έχουν αυξημένες πιθανότητες να εμφανίσουν διαταραχές συμπεριφοράς όπως:

- Αυξημένη κατανάλωση έως και εξάρτηση από ουσίες όπως αλκοόλ, κάπνισμα, ηρεμιστικά κ.λπ., (Leymann 1992, Rospenda 2002),
- Επιθετικότητα, συχνά πολύ έντονη, προς τους συναδέλφους (Einarsen et al. 1994),
- Δυσκολία κοινωνικής προσαρμογής και απομόνωση (Leymann 1990).

### 3.2 Συνέπειες για τους υπόλοιπους εργαζομένους

Επιστήμονες που έχουν κάνει έρευνες πάνω στο φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης διατυπώνουν την άποψη ότι δεν επηρεάζει αρνητικά μόνο το άτομο-στόχο αλλά και τα άτομα που παρίστανται (μάρτυρες) στα γεγονότα ή λαμβάνουν γνώση αυτών. Για κάθε περίπτωση παρενόχλησης υπολογίζεται ότι οι πιθανότητες είναι να υπάρχουν τουλάχιστον πέντε συνάδελφοι που είναι γνώστες της κατάστασης (Tehrani 2005).

Η ηθική παρενόχληση έχει αρνητικές συνέπειες για το αίσθημα ευεξίας και την εργασιακή απόδοση και των εργαζομένων, οι οποίοι γίνονται έμμεσοι αποδέκτες της άδικης και επιθετικής συμπεριφοράς εις βάρος ενός συναδέλφου, καθώς αποτελεί πηγή έντασης και απορρύθμισης και για τους ίδιους (Vartia 2001). Οι μάρτυρες της παρενόχλησης χαρακτηρίζονται από πολλούς ερευνητές ως «έμμεσα θύματα» (Barling 1996, αναφ. σε Lutgen-Sandvik 2009). Προκύπτει από συνεντεύξεις ότι βιώνουν και εκείνοι έντονο στρες από την ύπαρξη τέτοιων συμπεριφορών στο εργασιακό τους περιβάλλον, μεγάλη ψυχολογική και πνευματική κόπωση, δυσκολίες στην εργασιακή τους απόδοση και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία (Sandvik 2007). **Ιδιαίτερα επιβαρυντικά** λειτουργεί η σκέψη ότι μπορεί να είναι οι ίδιοι οι επόμενοι στόχοι, γι' αυτό και τις περισσότερες φορές δεν αντιδρούν ενεργητικά όταν αντιλαμβάνονται τέτοια φαινόμενα. Εξαιτίας όμως της δυσσάρεσκειας που τους δημιουργεί η ύπαρξη τέτοιων συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο και κυρίως όταν διαπιστώνουν ότι η διοίκηση αδρανεί ή δεν τα αντιμετωπίζει αποτελεσματι-

κά, αρκετοί επιλέγουν να φύγουν από την επιχείρηση (Tehrani 2005, Vartia 2001, Rayner et al. 2002).

Έχει σημειωθεί ότι σε περιπτώσεις που η διοίκηση αποφασίζει να διερευνήσει τα φαινόμενα επιθετικών συμπεριφορών, χωρίς να λάβει μέτρα προστασίας της μαρτυρίας των συναδέλφων και αντίθετα τηρεί τακτική αντιπαράθεσης των εργαζομένων, επιβαρύνει πολύ το εργασιακό κλίμα και τα μελλοντικά επίπεδα συνεργασίας μεταξύ τους (Tehrani 2005).

### 3.3 Συνέπειες για την επιχείρηση

Η εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης έχει πολύ σημαντικά αρνητικά αποτελέσματα και για την ίδια την επιχείρηση. Δημιουργεί ένα δυσλειτουργικό εργασιακό περιβάλλον, επηρεάζοντας αρνητικά τα επίπεδα της παραγωγικότητας και την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή των προσφερομένων υπηρεσιών (Bryant et al. 2009). Το στρες που παράγεται σε έναν εργασιακό χώρο όπου κυριαρχούν επιθετικές συμπεριφορές, και η επακόλουθη ψυχοσωματική και νοητική κόπωση όσων επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα, έχουν ως μακροχρόνιο αποτέλεσμα τη μειωμένη συνολική απόδοση σε σχέση με την αναμενόμενη (Leymann 1990). Όπως αναφέρεται σε μελέτες, ένα θύμα παρενόχλησης παράγει λιγότερο από τους υπόλοιπους εργαζομένους και κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο (Hoel and Cooper 2000, Ferrari 2004). Οι συμπεριφορές παρενόχλησης απορροφούν καθημερινά ένα μεγάλο μέρος του χρόνου και της ενέργειας των εργαζομένων (παρενοχλούντων, θυμάτων και παρισταμένων), η οποία σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον θα επενδυόταν σε παραγωγική εργασία (Tehrani 2005).

Το ψυχολογικό κλίμα διαβρώνεται σταδιακά από τοξικά συναισθήματα οργής και δυσπιστίας και συχνά δημιουργείται μια νοσηρή ατμόσφαιρα υπόγειας διαμάχης που εμποδίζει τους εργαζόμενους να συνεργαστούν αποτελεσματικά μεταξύ τους και να έχουν ένα καλό παραγωγικό αποτέλεσμα (Heames and Harvey 2006, Hiriгоven 2009). Δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος αρνητικών συνεπειών καθώς το κακό ψυχολογικό κλίμα επιδρά αρνητικά στη λειτουργία της ομάδας και του έργου. Η επικοινωνία, η ροή της πληροφορίας και τα επίπεδα στήριξης μεταξύ των εργαζομένων μπλοκάρουν, με αποτέλεσμα να επιτείνονται οι

διαπροσωπικές συγκρούσεις και να αυξάνει το άγχος και η ανασφάλεια ως προς την επίτευξη των στόχων (Zapf 1999, Einarsen et al. 1994).

Η ύπαρξη και η ανοχή, από πλευράς της επιχείρησης, της ηθικής παρενόχλησης επηρεάζει αρνητικά την σχέση της με τους εργαζόμενους και τον τρόπο με τον οποίο την βλέπουν εκείνοι (Mikkelsen & Einarsen 2002). Σε αυτές τις περιπτώσεις η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στο πρόσωπο του εργοδότη και της διοίκησης και η δέσμευσή τους στους στόχους της επιχείρησης κλονίζεται (Hoel and Cooper 2000). Στις συνθήκες αυτές έχει παρατηρηθεί ότι μειώνονται τα κίνητρα και η διάθεση για ανάληψη θετικών πρωτοβουλιών και αναζήτηση καινοτόμων ιδεών (Tehrani 2005).

Οι εργαζόμενοι προκειμένου να ξεφύγουν από την παρενόχληση συχνά καταφεύγουν σε μακροχρόνιες απουσίες και αυξημένη χρήση αναρρωτικών αδειών (Leymann 1990, O'Moore 2000). Έχει υπολογιστεί στη Μεγάλη Βρετανία ότι, εξαιτίας φαινομένων ηθικής παρενόχλησης, χάνονται ετησίως από 19 εκ. έως και 40 εκ. εργάσιμες ημέρες, γεγονός που εκτιμάται περίπου σε κόστος \$22 δις (House of Commons 2003). Στη Γερμανία το κόστος υπολογίζεται σε \$1,58 δις ετησίως (International Labour Organization 2000, αναφ. σε Rodgers and Gago 2006).

Σε εργασιακούς χώρους όπου επικρατούν, σε μακροχρόνια βάση, συνθήκες ηθικής παρενόχλησης, παρατηρείται σταδιακή αποδυνάμωση του εργατικού δυναμικού καθώς η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση είναι αυξημένη (Djurkovic et al. 2004, αναφ. σε Djurkovic et al. 2008). Άτομα κομβικής σημασίας για τη λειτουργία της, λόγω γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας, έχουν αυξημένες πιθανότητες να την εγκαταλείψουν, ανεξάρτητα από το εάν έχουν υπάρξει οι ίδιοι στόχοι παρενόχλησης ή γνωρίζουν ότι συμβαίνει εις βάρος άλλων (Lutgen-Sandvik 2006, αναφ. σε Lutgen-Sandvik 2009, Rayner et al. 2002). Το γεγονός αυτό επηρεάζει ιδιαίτερα αρνητικά τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς που λειτουργούν με μειωμένο προσωπικό ή που έχουν δυσκολίες στην ανεύρεση εξειδικευμένων στελεχών. Το οικονομικό κόστος που επιφέρει σε μία επιχείρηση η ύπαρξη αυτού του φαινομένου, επιβαρύνεται από τη διαδικασία αναζήτησης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων.

Η εικόνα αυτή της επιχείρησης συνήθως

αντανακλάται και στη δημόσια εικόνα της και παίζει ρόλο αρνητικής διαφήμισης (Heames and Harvey 2006). Αποτελεί δε δυσφήμιση και στην αγορά εργασίας και επηρεάζει αρνητικά το πιθανό ενδιαφέρον πολύ ικανών στελεχών να εργαστούν σε αυτήν.

### 3.4 Συνέπειες για την οικογένεια

Η εμπειρία της ηθικής παρενόχλησης έχει σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο και στην οικογένεια του ατόμου-στόχου καθώς τα μέλη της βιώνουν σε όλα τα επίπεδα τη φθορά που υφίσταται το ίδιο (Rayner et al. 2002, Tracey et al. 2006, αναφ. σε Lutgen-Sandvik et al. 2007, Καμινιώτη 2012). Το θύμα μεταφέρει στην οικογένειά του όλο το φάσμα των αρνητικών του συναισθημάτων, το στρες που συσσωρεύει καθημερινά και την απογοήτευση από την εργασία και τον εαυτό του με αποτέλεσμα την επιβάρυνση των μεταξύ τους σχέσεων. Η οικογένεια του θύματος υφίσταται ως σύνολο υποβάθμιση της ποιότητας της ζωής καθώς όλα τα μέλη της υφίστανται τις επιπτώσεις που έχει στην υγεία, την κοινωνική ζωή και τα οικονομικά δεδομένα του η εμπειρία της ψυχολογικής βίας και της υπονόμευσης της επαγγελματικής του υπόστασης.

### 3.5 Συνέπειες για την κοινωνία

Η κοινωνία υφίσταται ένα μεγάλο μέρος των συνεπειών της ηθικής παρενόχλησης (Di Martino et. al. 2003). Επιβαρύνεται επιπλέον το ήδη αποδυναμωμένο κοινωνικοασφαλιστικό σύστημα με αυξημένα έξοδα που απαιτούνται για την αντιμετώπιση :

- των ιατροφαρμακευτικών δαπανών,
- των μακροχρόνιων αναρρωτικών αδειών,
- της πρόωρης συνταξιοδότησης για λόγους υγείας,
- της μακροχρόνιας ανεργίας και της χορήγησης κρατικών επιδομάτων για την αντιμετώπιση των βασικών αναγκών των ανέργων.

Ένα μεγάλο μέρος των οικονομικών και ψυχολογικών συνεπειών που ενδέχεται να επιφέρει η εμπειρία της ηθικής παρενόχλησης στους εργαζόμενους μεταφέρεται στα άτομα της οικογένειάς τους.

Συνεπώς αποδυναμώνεται το εργατικό δυναμικό μιας χώρας με αρνητικές συνέπειες για την συνολική εθνική παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά της, καθώς χάνονται σημαντικές γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία ανθρώπων που αναγκάστηκαν να επιλέξουν την πρόωρη συνταξιοδότηση προκειμένου να ξεφύγουν από την παρενόχληση. Σύμφωνα με το Ανώτατο Σουηδικό Συμβούλιο Κοινωνικής Ασφάλισης, για το 1992, έχει υπολογιστεί ότι ένα ποσοστό 20% με 40%, των ατόμων πάνω από 55 χρονών που επέλεξαν την πρόωρη συνταξιοδότηση, το έκαναν ωθούμενοι από λόγους μεγάλης ψυχολογικής πίεσης λόγω καταστάσεων ηθικής παρενόχλησης (Leymann 1996). Δεδομένου όμως ότι ο εργασιακός βίος έχει παραταθεί κατά πολύ, σε σχέση με ό,τι ίσχυε μέχρι πριν λίγα χρόνια, η πρόωρη απώλεια των ψυχικών και σωματικών αντοχών ενός εργαζόμενου και κατά συνέπεια η αδυναμία του να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας, μπορεί να τον οδηγήσουν σε πρώιμο αποκλεισμό από την αγορά εργασίας και σε μεγάλο οικονομικό αδιέξοδο με όποια, επιβαρύνση αυτό συνεπάγεται και για την κοινωνία.

## 4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ

Η ηθική παρενόχληση θεωρείται ένα σύνθετο, πολύπλευρο φαινόμενο. Οι συνθήκες που ευνοούν την εμφάνισή του αναζητούνται από τους ερευνητές σε διάφορα επίπεδα. Υποστηρίζεται ότι σε πολλές περιπτώσεις είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης περισσότερων από έναν παραγόντων (Zapf 1999, Einarsen et al. 1994). Οι **δυνητικοί αυτοί παράγοντες** εντοπίζονται τόσο στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εμπλεκόμενων ατόμων όσο και στα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος όπως τα χαρακτηριστικά οργάνωσης της εργασίας, ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας, η επιχειρησιακή κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα. Η κατάσταση επιδεινώνεται σε συνθήκες που προκαλούν μεγάλη εργασιακή ανασφάλεια, όπως π.χ. οι ριζικές αλλαγές στο οργανωσιακό καθεστώς μιας επιχείρησης ή μία οικονομική κρίση.

### 4.1 Οργάνωση της εργασίας

Ερευνητές υποστηρίζουν ότι η προβληματική οργάνωση της εργασίας ευνοεί την εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης (Leymann 1996,

Einarsen et al.1994, Vartia 1996). Η ηθική παρενόχληση θεωρείται σύμπτωμα των οργανωσιακών δυσλειτουργιών (Matthiesen 2006). Έρευνες οδηγούν στο συμπέρασμα ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των χώρων εργασίας, όταν επικρατούν σε μακροχρόνια βάση, αποτελούν ευνοϊκές συνθήκες για την εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης όπως:

*Οι υπερβολικές απαιτήσεις, η έλλειψη προσωπικού, ο μεγάλος φόρτος εργασίας και οι πιεστικές προθεσμίες* επιφέρουν μακροχρόνια κόπωση και δυσαρέσκεια από την εργασία και δημιουργούν υπερβολική ένταση στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων καθώς και μεταξύ εργαζομένων. Οι συνθήκες αυτές συμβάλουν στη δημιουργία υψηλού εργασιακού στρες, το οποίο οδηγεί σε ένα φαύλο κύκλο συναισθηματικών εντάσεων και συμπεριφορών οι οποίες αναζητούν εκτόνωση. Όταν επικρατούν τέτοιες συνθήκες εργασίας πολλαπλασιάζεται η πιθανότητα κάποια άτομα να γίνουν στόχοι ηθικής παρενόχλησης (Zapf 1999, Notelaers 2010, Einarsen et al. 1994). Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι συχνό φαινόμενο να εκδηλώνονται επιθετικές συμπεριφορές εις βάρος εργαζομένων οι οποίοι στα μάτια των υπολοίπων ξεφεύγουν από τους κανόνες της ομάδας. Σε αυτές τις περιπτώσεις αυτό που ουσιαστικά επιδιώκεται είναι η άσκηση ελέγχου πάνω στα άτομα αυτά.

*Η υποαπασχόληση, η μακροχρόνια ενασχόληση με καθήκοντα χωρίς ενδιαφέρον και η μονότονη εργασία* προκαλούν αίσθημα ψυχικής και νοητικής κόπωσης, πλήξη, πιθανόν αίσθημα υποβάθμισης της αξίας και των ικανοτήτων, ένταση και εκνευρισμό που είναι πολύ πιθανό να ξεσπάσει σε επιθετικότητα εναντίον άλλων εργαζομένων (Einarsen et al. 1994).

*Η σύγκρουση ή ασάφεια των ρόλων* με την έννοια της έλλειψης περιγραφής και διευκρίνισης των ορίων μεταξύ των αρμοδιοτήτων ή του ελλιπούς καθορισμού τους, καθώς και η έλλειψη ξεκάθαρων στόχων, αφήνει πολλά περιθώρια αυθαίρετων ή/και καταχρηστικών συμπεριφορών (Einarsen et al.1994, Vartia 1996, Baillien et al. 2009, Hauge et al. 2007).

*Η αυστηρή ιεραρχική δομή οργάνωσης της εργασίας ή η ύπαρξη παράλληλων ιεραρχιών*, όπου δεν είναι ξεκάθαρο πού υπάγεται ο εργαζόμενος και ποιες οδηγίες ακολουθεί, δημιουργούν το υπόβαθρο για την εμφάνιση εκφοβισμού και επικριτικών σχολίων (Hoel and Salin 2011, WHO 2003).

*Η ανεπαρκής καθοδήγηση και οι ασαφείς οδηγίες* σχετικά με το έργο που καλείται να εκτελέσει ο εργαζόμενος και η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης πάνω σε θέματα που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή εκτέλεση του έργου του, όπως κάποια σημαντικά δεδομένα, ο διαθέσιμος χρόνος, το αναμενόμενο αποτέλεσμα, κ.ά., αποτελούν εμπόδια για την ικανοποιητική απόδοση του και αποτελούν παράγοντες κινδύνου για αρνητική κριτική εις βάρος του (WHO 2003).

## 4.2 Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας

Σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης σε ένα χώρο εργασίας παίζει η στάση της διοίκησης και των ατόμων που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας σε θέματα που αφορούν τη διαμόρφωση της εργασιακής κουλτούρας. Συχνά η διοίκηση ανέχεται ή και καλλιεργεί ένα κλίμα επικοινωνίας το οποίο χαρακτηρίζεται από αυταρχισμό, απότομες και προσβλητικές συμπεριφορές και έλλειψη κατανόησης και σεβασμού της προσωπικότητας των εργαζομένων και της διαφορετικότητας. Συντηρεί ένα κλίμα «διαίρει και βασίλευε» με την καλλιέργεια ευνοιοκρατίας, την παραχώρηση προνομίων και τη διασπορά φημών και αμφιβολιών μεταξύ των εργαζομένων. Σε αυτές τις συνθήκες διαμορφώνεται ένα κλίμα φόβου, δυσπιστίας και ανταγωνισμού που προκαλεί την εκδήλωση των κατώτερων ανθρώπινων ενστίκτων στον χώρο της εργασίας (Hoel and Cooper 2000, WHO 2003, Hirigoyen 2009).

Σε κάποιες έρευνες επισημαίνεται η σύνδεση μεταξύ ορισμένων μορφών ηγεσίας και της εμφάνισης της ηθικής παρενόχλησης. Ως τέτοιες αναφέρονται οι μορφές ηγεσίας οι οποίες χαρακτηρίζονται από έναν αυταρχικό χαρακτήρα (O'Moore et al. 1998) ή από έναν φιλελεύθερο μεν αλλά χωρίς σαφείς κανόνες συνεργασίας, με αποτέλεσμα η φαινομενική αυτή ελευθερία να αφήνει ανοιχτό ένα τεράστιο πεδίο καταχρήσεων (Di Martino et al. 2003, WHO 2003).

Σε άλλες έρευνες επισημαίνεται, ως χαρακτηριστικό της ηγεσίας που ευνοεί την εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης, η ύπαρξη μεθόδων διοίκησης οι οποίες στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας διαμέσου της ανάπτυξης ενός ανταγωνισμού ο οποίος ξεπερνά τα όρια της άμιλλας και βγαίνει εκτός πλαισίου ηθικών αξιών. Στο σημείο αυτό έχει

διατυπωθεί επιφύλαξη για τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού και της χορήγησης ατομικών ή συλλογικών οικονομικών «bonus» των οποίων η χρήση ενδέχεται να λειτουργήσει ως εργαλείο διαίρεσης των εργαζομένων και να επιφέρει συνέπειες, όπως η δημιουργία καχυποψίας, ανταγωνισμού και γενικότερα αρνητικού κλίματος μεταξύ τους (Hoel and Salin 2011).

### 4.3 Εργασιακή κουλτούρα

Έχει υποστηριχθεί ότι η ηθική παρενόχληση δεν εμφανίζεται εύκολα σε έναν εργασιακό χώρο εάν η ίδια η κουλτούρα του δεν την ευνοεί (Brodsky 1976). Την άποψη αυτή στηρίζουν και νεότερες έρευνες σύμφωνα με τις οποίες η συχνότητα της εμφάνισής της συνδέεται με την αντίληψη που επικρατεί σε έναν εργασιακό χώρο ότι η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη στην ιεραρχία επιδεικνύουν ανοχή ή ακόμα και ενθαρρύνουν τέτοιες τακτικές (Einarsen 1999). Επισημαίνεται ότι διοικήσεις επιχειρήσεων ή προϊστάμενοι τμημάτων που αδιαφορούν για την ύπαρξη επιθετικών συμπεριφορών, οι οποίες μπορεί να εξελιχθούν σε καταστάσεις ηθικής παρενόχλησης, ουσιαστικά τις ενθαρρύνουν και με την στάση τους συμβάλουν στην διαιώνισή τους (Hirigoyen 2009). Το γεγονός της ατιμωρησίας τέτοιων συμπεριφορών λειτουργεί ως αρνητικό παράδειγμα και για τους υπόλοιπους οι οποίοι οδηγούνται στο συμπέρασμα ότι ανενόχλητα μπορούν να αυθαιρετούν εις βάρος συναδέλφων ή υφισταμένων (Rayner et al. 2002).

Η παρενόχληση, με τη μορφή του εκφοβισμού και των απειλών, λειτουργεί σε κάποιους οργανισμούς ως μηχανισμός υποταγής, πειθαρχίας και ελέγχου των εργαζομένων. Αποτελεί κομμάτι της εργασιακής διαδικασίας είτε διότι έχει ενταχθεί και λειτουργεί παραδοσιακά ως θεσμός στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας (Archer 1999, αναφ. σε Hoel and Salin 2011) είτε διότι λειτουργεί ως μέσο πίεσης για επίτευξη αυξημένης παραγωγής (Σπυριδάκης 2009). Η παρενόχληση με αυτή την έννοια είναι κομμάτι της λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εργασίας και γι' αυτό το λόγο δύσκολα αναδεικνύεται (Σπυριδάκης 2009).

Από έρευνες συνάγεται το συμπέρασμα, ότι το φαινόμενο εμφανίζεται συχνότερα σε επιχειρήσεις όπου δεν υπάρχουν θεσμοθετημένοι κανόνες συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομέ-

νων, στους οποίους να περιλαμβάνεται ρητά η απόρριψη τακτικών ηθικής παρενόχλησης (Neyens et al. 2007, αναφ. σε Hoel and Salin 2011). Η απουσία τέτοιων κανόνων και η έλλειψη ξεκάθαρης πολιτικής ενάντια στην ύπαρξή του δίνει τη δυνατότητα σε κάποια άτομα που έχουν αυτή την τάση, ιδίως εάν τυγχάνουν της εύνοιας της διοίκησης ή του προϊσταμένου, να συμπεριφέρονται βίαια και επιθετικά. Επισημαίνεται ότι η ύπαρξη πολιτικής λειτουργεί μεν αποτρεπτικά σε μεγάλο βαθμό για την εκδήλωση επιθετικών συμπεριφορών, όμως δεν αρκεί από μόνη της. Είναι απαραίτητο οι διαδικασίες και τα μέτρα αντιμετώπισης τα οποία προβλέπονται, να εφαρμόζονται και στην πράξη κάθε φορά που εμφανίζονται φαινόμενα αυτής της μορφής.

### 4.4 Εργασιακό κλίμα

Έρευνες αναφέρουν, ότι η ύπαρξη κακών ψυχοκοινωνικών συνθηκών σε ένα χώρο εργασίας συνδέεται με την εμφάνιση περιστατικών ηθικής παρενόχλησης (Einarsen 1999, Zapf 1999). Έχει παρατηρηθεί ότι άτομα που έχουν υποστεί ηθική παρενόχληση περιγράφουν το εργασιακό τους περιβάλλον ως ένα χώρο στον οποίο επικρατεί μεγάλη ψυχολογική ένταση, ανταγωνισμός για απόκτηση αρμοδιοτήτων και εύνοιας, συχνές και έντονες διαπροσωπικές συγκρούσεις, έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας και απουσία υποστήριξης από τους συναδέλφους και την διοίκηση (Zapf et al. 1996, Einarsen 2000, O'Moore, et al. 1998, Vartia 1996).

Όταν ένας εργασιακός χώρος χαρακτηρίζεται από χαμηλό ηθικό και αρνητικά συναισθήματα, τα οποία πηγάζουν από έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία και αίσθημα προσωπικής ματαίωσης και απογοήτευσης, τότε είναι πολύ πιθανό τα άτομα να αναζητήσουν την εκτόνωση αυτών των συναισθημάτων σε αλληλοκατηγορίες (Leymann 1996).

Συχνά στους εργασιακούς χώρους κυριαρχεί αίσθημα αδικίας καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι γίνονται αδικαιολόγητες διακρίσεις και παραχωρούνται προνόμια από τους προϊσταμένους ή τη διοίκηση. Είτε η διακρίση αποτελεί πραγματικότητα είτε είναι προϊόν λανθασμένης κρίσης των εργαζομένων, η επαναλαμβανόμενη εμφάνιση τέτοιων καταστάσεων, όπως και η μη αντιμετώπισή τους, έχουν σημαντικές αρνητικές συνέπειες και

μπορεί να οδηγήσουν σε έκρυθμες καταστάσεις. Σταδιακά κλονίζεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην επιχείρηση και δημιουργείται κλίμα διάχυτης καχυποψίας και αυξανόμενης συναισθηματικής έντασης. Καθώς νιώθουν ότι δεν μπορούν να ξεσπάσουν την οργή τους για την αδικία που αισθάνονται ότι υφίστανται στα άτομα από τα οποία προέρχεται, έχουν την τάση να μεταθέτουν την επιθετικότητα σε άτομα που θεωρούν ότι είναι πιο αδύναμα ή ευάλωτα από τους ίδιους. Οι συνθήκες αυτές αποτελούν πρόσφορο έδαφος για την εμφάνιση ηθικής παρενόχλησης εις βάρος ενός συναδέλφου ή υφισταμένου (Neuman and Baron 2011).

Το κλίμα σε ένα χώρο εργασίας μπορεί να δηλητηριασθεί και εξαιτίας της πεποίθησης ατόμων ή ομάδων ότι δεν είναι δυνατή η ικανοποίηση των προσδοκιών τους ταυτόχρονα και παράλληλα με την ικανοποίηση των προσδοκιών των άλλων. Επιδεικνύοντας έντονο υποκειμενισμό, αντιλαμβάνονται τους προσωπικούς στόχους των συναδέλφων ως απειλή για τους δικούς τους και γι' αυτό καταφεύγουν σε τακτικές υπονόμησης τους. Σε κάποιες περιπτώσεις η αντίληψη αυτή των πραγμάτων εκφράζει και τις δύο πλευρές και μπορεί να εξελιχθεί σε σκληρή σύγκρουση. Σε άλλες περιπτώσεις, αντικατοπτρίζει τον τρόπο σκέψης και αντίληψης μόνο της μίας πλευράς, η οποία συστηματικά υποσκάπτει τα εργασιακά συμφέροντα της άλλης. Σε κάθε περίπτωση, σηματοδοτεί την ανατροπή της ισορροπίας και τη δημιουργία αρνητικού κλίματος σε ένα εργασιακό χώρο (Pruitt & Rubin 1986, van de Vliert 1998 αναφ. σε Matthiesen 2006).

Σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης παίζει και η αντίληψη της επιχείρησης σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιχειρήσεις που δεν προσβλέπουν σε μακροχρόνιες σχέσεις με το προσωπικό και αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο στοιχείο ως αναλώσιμο, αδιαφορούν για την ανάπτυξη τέτοιων φαινομένων (Power et al. 2011).

Η παραδοσιακή σχέση μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης, όπου και τα δύο μέρη προσέβλεπαν σε μακροχρόνιες σχέσεις οι οποίες βασιζόνταν σε αρχές όπως η αφοσίωση και η αμοιβαία εμπιστοσύνη, ανατρέπεται. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η υπεύθυνη δουλειά και η δέσμευση στους στόχους της επιχείρησης δεν αρκούν για να τους εξασφαλίσουν μια μακρο-

χρόνια προοπτική απασχόλησης, αφού οι αξίες αυτές αντικαθίστανται από αυτές του σκληρού ανταγωνισμού και της επιβίωσης του ισχυρότερου.

Οι πιθανότητες εμφάνισης της ηθικής παρενόχλησης πολλαπλασιάζονται καθώς σε παγκόσμιο επίπεδο το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει και υιοθετούνται πιο ευέλικτες σχέσεις και τρόποι οργάνωσης της εργασίας π.χ. αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των συμβάσεων μερικής ή εκ περιτροπής απασχόλησης, οι συμβάσεις εργασίας με εταιρείες προσωρινής απασχόλησης, το καθεστώς του ευέλικτου ωραρίου κ.λπ. Επίσης, επισημαίνεται από οργανισμούς και όργανα της Ε.Ε. ότι η αύξηση του αριθμού των συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου αποτελεί ευνοϊκή προϋπόθεση για την εμφάνιση διαφόρων μορφών παρενόχλησης. Ως παράγων ευνοϊκός για την εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης, θα μπορούσε να θεωρηθεί και η αύξηση του αριθμού των ατομικών συμβάσεων με τον παράλληλο περιορισμό της σημασίας και της εμβέλειας των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, με τις συνθήκες εργασιακής ανασφάλειας που συνεπάγεται. Οι συνθήκες αυτές γίνονται ακόμη πιο σκληρές καθώς η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας οδηγεί σε ολοένα και αυξανόμενη εργασιακή ανασφάλεια (Neuman and Baron 2011).

#### 4.5 Οργανωσιακές αλλαγές στον οργανισμό

Η ηθική παρενόχληση συνδέεται επίσης με συνθήκες ριζικών οργανωσιακών αλλαγών σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση (Di Martino et al. 2003, Hoel & Cooper 2000). Οι αλλαγές αυτές μπορεί να έχουν τη μορφή είτε αλλαγής στο νομικό καθεστώς, στη διοίκηση της επιχείρησης ή στην παραγωγική διαδικασία είτε σημαντικής αναδιάρθρωσης και πιθανώς συρρίκνωσης της. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να συνοδεύονται από αλλαγές θέσεων και προοπτικές προαγωγών ή από περιορισμό εξόδων και μείωση προσωπικού είτε από συνδυασμό των ανωτέρω. Το αποτέλεσμα αυτών των ανατροπών είναι κυρίως η αύξηση της εργασιακής ανασφάλειας και επομένως και του ανταγωνισμού ανάμεσα στους εργαζόμενους (Salin 2003). Η πίεση που προέρχεται από την ταχύτητα των αλλαγών, την ανάγκη για προσαρμογή, την αύξηση της αβεβαιότητας και πιθανώς από την επιβάρυνση κάποιων με επιπλέον όγκο

εργασίας, δημιουργεί έντονο άγχος και ένταση το οποίο οδηγεί συχνά σε εκδηλώσεις επιθετικότητας και τακτικές ηθικής παρενόχλησης.

#### 4.6 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Πολυπληθείς έρευνες που έχουν γίνει τις τελευταίες δεκαετίες υποστηρίζουν ότι η ηθική παρενόχληση στον χώρο της εργασίας αποτελεί μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των χαρακτηριστικών του στενού καθώς και του ευρύτερου εργασιακού περιβάλλοντος και των προσωπικών χαρακτηριστικών των ατόμων (Hoel and Salin 2011, Moreno-Jimenez et al. 2007, Matthiesen 2006). Οι συνθήκες σε έναν εργασιακό χώρο μπορεί να ενθαρρύνουν την επιθετική συμπεριφορά κάποιων ατόμων, ενώ παράλληλα να αποδυναμώνουν και να καθιστούν πιο ευάλωτους άλλους εργαζόμενους. Ατομικά χαρακτηριστικά όπως: χαμηλές κοινωνικές δεξιότητες και ικανότητα επικοινωνίας με τους άλλους, έλλειψη ενσυναίσθησης, ύπαρξη χαμηλής ή υπερβολικής αυτοεκτίμησης, υπερεκτίμηση ή υποτίμηση προσωπικών ικανοτήτων, υπερβολικές φιλοδοξίες και ανταγωνιστική διάθεση, επικριτική διάθεση, υπερβολικό άγχος, ανασφάλεια, κ.ά. μπορεί να αποτελέσουν παράγοντες οι οποίοι αυξάνουν την πιθανότητα ένα άτομο, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, να γίνει παρενοχλών ή θύμα παρενόχλησης.

Πολλοί επιστήμονες έχουν επιχειρήσει να κατηγοριοποιήσουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς ανθρώπων που έχουν την προδιάθεση να γίνουν διώκτες σε περιστατικά παρενόχλησης, όπως π.χ. συναισθηματική ψυχρότητα, αδιαφορία για τις ανάγκες των άλλων, έλλειψη κοινωνικών δεξιοτήτων και συναισθηματικού αυτοελέγχου, απουσία αυτοκριτικής, μεγάλη προσωπική ανασφάλεια, στενή επιδίωξη ατομικών συμφερόντων κ.ά.. Από την άλλη πλευρά, πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν εάν υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία να περιγράφουν την προσωπικότητα και την συμπεριφορά των ατόμων που έχουν υποστεί ηθική παρενόχληση. Οι περισσότερες από αυτές τις έρευνες καταλήγουν ότι τα άτομα που έχουν υποστεί ηθική παρενόχληση δεν διαφέρουν από τα άτομα που δεν έχουν υποστεί ποτέ παρενόχληση. Σημειώνουν, όμως, ότι ένα ποσοστό μεταξύ των θυμάτων παρουσιάζει

χαρακτηριστικά που αυξάνουν την πιθανότητα να γίνουν στόχος, όπως π.χ. άτομα με έλλειψη αυτοπεποίθησης, αγχωτικές προσωπικότητες, άτομα με ικανότητες που εκλαμβάνονται ως απειλή από κάποιους, άτομα που παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά τους από την κυρίαρχη ομάδα ή κουλτούρα, άτομα απομονωμένα ή που δεν έχουν στήριξη κ.ά.. Επίσης οι επιστήμονες επισημαίνουν ότι μεταξύ των ατόμων-στόχων εμφανίζονται σημαντικές διαφορές ως προς τον βαθμό ευαλωτότητας και ως προς τον τρόπο διαχείρισης της επιθετικής συμπεριφοράς. Άτομα με μεγαλύτερο αίσθημα αυτοεκτίμησης και καλές κοινωνικές δεξιότητες, επιδεικνύουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και ικανότητα αυτοπροστασίας και διαχείρισης προβληματικών διαπροσωπικών σχέσεων. Παρ' όλα αυτά, έρευνες επισημαίνουν ότι ακόμη και τα άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά καταφεύγουν, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, στη λύση της αλλαγής του χώρου εργασίας προκειμένου να αποφύγουν την παρενόχληση.

#### 5 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο με ψήφισμά του (2001/2339 (INI)), ήδη από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας, διατυπώνει την άποψη ότι η ηθική παρενόχληση αποτελεί σοβαρό πρόβλημα στους χώρους εργασίας και διαπιστώνει ότι ως φαινόμενο είναι υποτιμημένο από κάποια κράτη. Εφιστά την προσοχή στις καταστροφικές συνέπειες που έχει για το άτομο και το κοινωνικό σύνολο και επισημαίνει τα αρνητικά αποτελέσματα που επιφέρει στις επιχειρήσεις σε επίπεδο αποδοτικότητας και οικονομικών επιδόσεων. Τονίζει ότι χρήζει επείγοντως μεγαλύτερης προσοχής και συντονισμένων προσπάθειών για την καταπολέμησή του, επισημαίνοντας ότι τα μέτρα αυτά συμβάλουν επίσης στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και το εγγράφει στις κατευθυντήριες γραμμές για την απασχόληση. Συνιστά στα κράτη μέλη να κάνουν υποχρεωτική για τις επιχειρήσεις, τις κρατικές αρχές, και τους κοινωνικούς εταίρους την εφαρμογή αποτελεσματικών πολιτικών πρόληψης, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Τονίζει την ευθύνη των κρατών και όλης της κοινωνίας για την ηθική παρενόχληση στο χώρο της εργασίας, εξίσου με την σεξουαλική. Δίνει έμφαση στην ανάγκη για περαιτέρω έρευνα του φαινομένου

στους χώρους εργασίας, τόσο σε επίπεδο οργάνωσης της εργασίας όσο και σε επίπεδο παραμέτρων όπως το φύλο, η ηλικία, ο κλάδος και το επάγγελμα. Επισημαίνει την ανάγκη ανάληψης νομοθετικών πρωτοβουλιών προς την κατεύθυνση αντιμετώπισης του φαινομένου και καλεί τα κράτη μέλη να συμπληρώσουν, εάν χρειάζεται, την ισχύουσα νομοθεσία τους.

Στο ψήφισμα του σχετικά με την κοινοτική στρατηγική 2007-2012 για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία (2007/2146 (INI)) το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο υπενθυμίζει ότι οι κίνδυνοι για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία δεν υπάρχουν μόνο στις χειρωνακτικές εργασίες. Εκτιμά ότι είναι ζωτικής σημασίας ο έγκαιρος εντοπισμός και η παρακολούθηση των νέων και αναδυόμενων κινδύνων, όπως οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στην εργασία, μεταξύ των οποίων είναι και η ηθική παρενόχληση. Θεωρεί ότι τα μέτρα για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ότι αυτή πρέπει να συνδέεται στενά με την διά βίου κατάρτιση και την επιμόρφωση εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών.

Σύμφωνα με το πνεύμα των ανωτέρω ψηφισμάτων μια εθνική στρατηγική για την καταπολέμηση της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας απαιτεί μια συντονισμένη προσπάθεια σε πολλά επίπεδα. Απαιτείται επαρκής ενημέρωση και συνεχής κοινωνικός διάλογος, εκστρατείες πρόληψης και δημιουργία εθνικών και διακρατικών δικτύων ανταλλαγής εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών. Είναι απαραίτητη η εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα ηθικής παρενόχλησης των στελεχών των αρμοδίων υπηρεσιών επιθεώρησης και ελέγχου των χώρων εργασίας και η θεσμοθέτηση ξεκάθαρων και αποτελεσματικών διαδικασιών αναφοράς και διερεύνησης των σχετικών περιστατικών. Επισημαίνεται ότι σε περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος, ο οποίος έχει υποστεί ηθική παρενόχληση, προσφεύγει στις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες και αναγκάζεται να πηγαίνει από γραφείο σε γραφείο χωρίς αποτέλεσμα, έρχεται αντιμέτωπος με μια δευτερογενή κατάσταση ηθικής παρενόχλησης. Στις περιπτώσεις αυτές η απογοήτευση και το αίσθημα αδυναμίας πολλαπλασιάζεται καθώς εισπράττει αδιαφορία από εκεί που θα ανέμενε να πάρει στήριξη (Matthiesen 2006). Το ίδιο καθηλωτικό αίσθημα απογοήτευσης και ματαιότητας

της προσπάθειας βιώνει όταν προσπαθεί να αναζητήσει στήριξη από συναδέλφους και κυρίως από αρμόδια πρόσωπα στο χώρο εργασίας του και αντ' αυτού δέχεται αμφισβήτηση και αδιαφορία.

Κρίσιμο σημείο για την αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης σε έναν εργασιακό χώρο είναι να συνειδητοποιήσουν όλες οι πλευρές, διοίκηση, συνδικαλιστικά στελέχη και εργαζόμενοι, τον βαθμό και την έκταση της ευθύνης που έχει η κάθε μία απέναντι στην ύπαρξή της. Είναι σημαντικό να αντιληφθούν όλα τα άτομα την πιθανή προσωπική τους συμβολή στην διατήρηση της ψυχολογικής βίας και της διάκρισης εις βάρος άλλων ανθρώπων, μέσω της άρνησης της αναγνώρισης ή της ανοχής, από πλευράς τους, των επιθετικών περιστατικών και των διακρίσεων.

Επισημαίνεται ότι τη μεγαλύτερη ευθύνη αλλά και τη δυνατότητα να επηρεάσει την εμφάνιση και την εξέλιξη των φαινομένων ηθικής παρενόχλησης σε ένα χώρο εργασίας την έχει η διοίκηση. Σημαντικό ρόλο έχει, από πλευράς της, η κριτική διερεύνηση των αιτίων που την προκαλούν σε έναν εργασιακό χώρο και η αναθεώρηση εκείνων των χαρακτηριστικών της λειτουργίας του οργανισμού που ευνοούν άμεσα ή έμμεσα την ύπαρξή της (Hoel and Cooper 2000). Σε κάθε οργανισμό είναι σημαντικό η διοίκηση, μεταξύ των κινδύνων εμφάνισης της ηθικής παρενόχλησης, να εκτιμά και εκείνους που έχουν τις ρίζες τους σε ψυχοκοινωνικούς παράγοντες όπως το έντονο στρες που επιφέρει η μεγάλη πίεση, η ανταγωνιστική κουλτούρα, η ύπαρξη συναισθηματικών εντάσεων κ.λπ. Συχνά επισημαίνονται σε έρευνες τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει η αντικατάσταση του αυταρχικού τρόπου διοίκησης και της τακτικής αντιπαράθεσης με τους εργαζομένους, από μια μορφή διοίκησης που στηρίζεται στις αρχές της συνεργασίας, της αξιοκρατίας και του έμπρακτου ενδιαφέροντος για τις ανάγκες των ατόμων ξεχωριστά και της ομάδας στο σύνολό της.

Μεγάλη έμφαση δίνεται στο στάδιο της πρόληψης. Η διοίκηση οφείλει, καταρχάς, να καταστήσει σαφές ότι φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης δεν είναι αποδεκτά. Στην κατεύθυνση αυτή είναι σημαντική η ύπαρξη ενός εσωτερικού κανονισμού εργασίας όπου:

- Θα τονίζεται η μη αποδοχή, από πλευράς της διοίκησης, της ηθικής παρενόχλησης και η υποχρέωσή της για διε-

ρεύνηση της αναφοράς των επιθετικών συμπεριφορών και για λήψη μέτρων σε περίπτωση που στοιχειοθετηθεί η καταγγελία.

- Θα περιλαμβάνονται οι διαδικασίες αναφοράς και διερεύνησης των καταγγελιών οι οποίες θα διασφαλίζουν κλίμα διακριτικότητας και προστασίας του αναφερόμενου.
- Θα ορίζονται τα αρμόδια θεσμικά όργανα για την διερεύνηση των αναφορών. Τα όργανα αυτά, για να είναι αποτελεσματικά στον ρόλο τους, είναι σημαντικό να χαίρουν της εμπιστοσύνης και της διοίκησης και των εργαζομένων. Είναι κρίσιμο, προκειμένου να λειτουργήσει ο θεσμός, να γίνεται ξεκάθαρο ότι οφείλουν να χειρίζονται τις υποθέσεις με τρόπο δίκαιο και αντικειμενικό, με σεβασμό στο πρόσωπο του θύματος και προπάντων με εχεμύθεια.
- Θα αναφέρονται τα διοικητικά μέτρα που θα λαμβάνονται σε περίπτωση που αποδειχθεί η ύπαρξη της παρενόχλησης. Στα μέτρα αυτά μπορεί να περιλαμβάνονται και πειθαρχικά μέτρα, συμπεριλαμβανομένης και της απόλυσης.
- Θα διατυπώνεται ξεκάθαρα η μη ανοχή ψευδούς καταγγελίας για παρενόχληση.
- Θα διατυπώνεται απερίφραστα η καταδίκη των εκδικητικών πράξεων ή συμπεριφορών, από πλευράς των παρενοχλούντων, προς τα θύματα ή τους μάρτυρες που αναφέρουν τα αρνητικά περιστατικά.

Είναι αυτονόητο ότι τα μέτρα αυτά πρέπει να λειτουργούν και στην πράξη και η διοίκηση να επεμβαίνει άμεσα και αποτελεσματικά με τρόπο δίκαιο και αμερόληπτο. Εάν η διοίκηση δεν είναι συνεπής στη δέσμευσή της ενάντια στα φαινόμενα παρενόχλησης και γενικότερα στις αρχές σεβασμού της προσωπικότητας των εργαζομένων, χάνει την αξιοπιστία της στα μάτια τους και αντιμετωπίζει φαινόμενα όπως δυσπιστία, μειωμένη απόδοση, απόσυρση, σκέψεις για παραίτηση κ.λπ.

Εκτός από την διαδικασία καταγγελίας των επιθετικών συμπεριφορών, η διοίκηση προκει-

μένου να προλάβει μια περίπτωση παρενόχλησης από το να πάρει σοβαρές διαστάσεις, θα μπορούσε να φροντίσει για την ύπαρξη ενός πρόσωπου κατάλληλου και αρμόδιου να διαχειριστεί άμεσα, διακριτικά και με ουσιαστικό ρόλο τις αναφορές ατόμων τα οποία θεωρούν ότι είναι αποδέκτες παρενόχλησης. Εάν δεν υπάρχει ιατρός εργασίας στην επιχείρηση, θα μπορούσε να οριστεί ένα άτομο το οποίο να χαίρει γενικότερης αποδοχής και εκτίμησης στον εργασιακό χώρο και το οποίο, έχοντας την απαραίτητη εκπαίδευση και κατάρτιση, θα προσπαθήσει να βοηθήσει το άτομο που αναζητά στήριξη να διαχειριστεί την κατάσταση. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν τα κατάλληλα πρόσωπα στον χώρο εργασίας, μπορεί να οριστεί για το σκοπό αυτό ένας εξωτερικός σύμβουλος. Ο ρόλος του προσώπου αυτού είναι να ακούσει το άτομο, να το στηρίξει και να το βοηθήσει να ξεκαθαρίσει και να κατανοήσει την κατάσταση την οποία βιώνει. Στη συνέχεια, εάν το άτομο που αναζητά βοήθεια καταλήξει ότι είναι στόχος επιθετικής συμπεριφοράς και θέλει να την αντιμετωπίσει, χωρίς να προχωρήσει, αρχικά τουλάχιστον, σε διαδικασία καταγγελίας, θα μπορούσε το αρμόδιο πρόσωπο να μεσολαβήσει φέρνοντας σε επαφή τις δύο πλευρές (WHO 2003). **Επιδίωξη της μεσολάβησης** είναι όχι η απόδοση αλλά η συνειδητοποίηση των ευθυνών και η εκτόνωση της έντασης. Σε αυτές τις περιπτώσεις αναζητούνται λύσεις ικανές να εξασφαλίσουν την ψυχολογική και εργασιακή ηρεμία του ατόμου-στόχου και να διασφαλίσουν ένα καλό εργασιακό κλίμα. Ένα από τα πιο αποτελεσματικά μέτρα που αναφέρονται στην διεθνή βιβλιογραφία είναι η απομάκρυνση του ατόμου που βιώνει την παρενόχληση από τον χώρο στον οποίο συνυπήρχε με τον παρενοχλούντα ή τους παρενοχλούντες και η μετακίνησή του σε άλλο εργασιακό χώρο (Zapf and Gross 2001).

Στα πλαίσια της προσπάθειας για αλλαγή κουλτούρας, σε έναν εργασιακό χώρο και του περιορισμού εμφάνισης της ηθικής παρενόχλησης, θετική συμβολή θα μπορούσαν να έχουν τα σεμινάρια επιμόρφωσης των εργαζομένων, των στελεχών της διοίκησης, των συνδικαλιστών και των ιατρών εργασίας (Hoel and Cooper 2000). Η θεματολογία των σεμιναρίων αυτών μπορεί να περιλαμβάνει μία σειρά από ευρύτερους στόχους όπως:

- Η ευαισθητοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών πάνω σε θέματα ηθικής

παρενόχλησης, με την έννοια της ενήμερωσής τους για τα χαρακτηριστικά και τις μορφές εκδήλωσης του φαινομένου, τους παράγοντες που αποτελούν το υπόβαθρο της εμφάνισής του και τις αρνητικές συνέπειες που επιφέρει η ύπαρξή του σε ένα εργασιακό χώρο.

- Η εξειδικευμένη επιμόρφωση των ανώτερων στελεχών σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως:
  - 1 απόκτηση καλύτερων διοικητικών δεξιοτήτων και η καλλιέργεια ενσυναίσθησης καθώς, όπως προκύπτει από τις έρευνες, η πιο συνηθισμένη μορφή παρενόχλησης στους χώρους εργασίας είναι από προϊστάμενο σε υφιστάμενο.
  - 2 Η διαχείριση του στρες, των συναισθηματικών εντάσεων και των συγκρούσεων στο χώρο της ευθύνης τους, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι παράγοντες κινδύνου για εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης.

Κρίσιμο στοιχείο στην καταπολέμηση της ηθικής παρενόχλησης είναι η συνειδητοποίηση του ρόλου και της ευθύνης των μαρτύρων. Η κατάθεση των περιστατικών ηθικής παρενόχλησης από τους μάρτυρες της αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς αποτελεί σημαντικό κλειδί στην εξακρίβωση και την αντιμετώπισή της. Το κλίμα όμως εκφοβισμού και η απειλή, άμεση ή έμμεση, για αρνητικές συνέπειες, λειτουργούν αποτρεπτικά για πολλούς εργαζόμενους από το να βεβαιώσουν αρνητικές καταστάσεις ή γεγονότα εις βάρος συναδέλφων τα οποία έχουν υποπέσει στην αντίληψή τους. Για τους λόγους αυτούς πολλοί, αν και ενοχλούνται, σιωπούν. Κάποιοι επιλέγουν να αγνοούν την ηθική παρενόχληση και κάποιοι να την θεωρούν δεδομένο και μη αντιμετωπίσιμο στοιχείο της εργασίας. Αρκετοί, προκειμένου να τύχουν της εύνοιας του διώκτη, ιδίως εάν είναι άτομο με ισχυρή προσωπικότητα ή έχει θέση ισχύος, συντάσσονται μαζί του και υποστηρίζουν τη συμπεριφορά του, αποδίδοντας ευθύνες στο άτομο-στόχο και πολλές φορές συμμετέχουν ενεργητικά στην διαδικασία (Neuman and Baron 2011, Hirigoyen 2009).

Ένας κοινωνικός παράγοντας ο οποίος λειτουργεί ανασταλτικά στο να αναφερθεί από τον ίδιο τον στόχο η ηθική παρενόχληση, είναι η πιθανότητα να στιγματιστεί κοινωνικά με το

να χαρακτηριστεί ως άτομο αδύναμο ή πιθανόν και προβληματικό. Κοινωνικοί χώροι όπως οι σύγχρονοι χώροι εργασίας όπου η ισχύς και η δύναμη, έστω και φαινομενικές, είναι κυρίαρχες αξίες, αποτρέπουν, σε κάποιες περιπτώσεις, ένα άτομο να αναφέρει ότι βρίσκεται σε θέση αδυναμίας (Neuman and Baron 2011). Η ύπαρξη αρχών και κλίματος που δεν αφήνουν περιθώρια για την εμφάνιση φαινομένων κοινωνικού στιγματισμού εις βάρος του θύματος, πρέπει να είναι από τις προτεραιότητες μιας διοίκησης που μεριμνά ενεργά και αποτελεσματικά για την καταπολέμηση της ηθικής παρενόχλησης.

Στο πλαίσιο μιας εθνικής στρατηγικής για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, και την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, άτομα που εξαιτίας της ηθικής παρενόχλησης έχουν εμφανίσει σοβαρές ψυχολογικές και σωματικές συνέπειες, θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη δυνατότητά τους για απασχόληση μέσα από ειδικά προγράμματα αποκατάστασης και επαγγελματικής επανένταξης (Leymann 1996).

## 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο αντιμετωπίζεται από τους ερευνητές του φαινομένου ως μία από τις σοβαρότερες πηγές έντασης και άγχους στη ζωή ενός ανθρώπου. Εάν δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα και αποτελεσματικά, οι επιπτώσεις της μπορεί να είναι καταλυτικές για την υγεία και την προσωπική και επαγγελματική ζωή του εργαζομένου. Η ύπαρξή της στην καθημερινότητά του έχει την δυνατότητα να παραλύσει τις ψυχικές και νοητικές λειτουργίες του και να εγκλωβίσει μεγάλα ποσά δημιουργικής ενέργειας επηρεάζοντας αρνητικά το αίσθημα ευεξίας, τις σχέσεις του, την ποιότητα της ζωής του και την εργασιακή του εξέλιξη.

Οι αρνητικές συνέπειες της παρενόχλησης επεκτείνονται και στην λειτουργία του οργανισμού. Διαβρώνει το ψυχολογικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων και δημιουργεί ρήγμα στην κοινωνική και εργασιακή συνοχή. Παράγει συναισθήματα αμφισβήτησης και θυμού προς τη διοίκηση και κλονίζει το αίσθημα αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης. Προκαλεί μία σειρά από αντιδράσεις στους εργαζόμενους που επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα και μπορεί

να απειλήσουν ακόμα και την επιβίωσή της. Δεσμεύει ένα μεγάλο μέρος από το δυναμικό τους εμποδίζοντάς τους να καταθέσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Αποτελεί αρνητική προϋπόθεση για τη λήψη δημιουργικών πρωτοβουλιών και τη σύλληψη και έκφραση καινοτόμων ιδεών.

Η ηθική παρενόχληση έχει τις ρίζες της στις ανθρώπινες αδυναμίες και στις οργανωσιακές δυσλειτουργίες ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Όχι σπάνια αποτελεί επιλογή και δομικό στοιχείο λειτουργίας ενός οργανισμού ή ενός συστήματος εργασίας. Αποτελεί μια εκδήλωση ακραίας και επικίνδυνα αντικοινωνικής συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας. Είναι μια συμπεριφορά η οποία, σύμφωνα με τους επιστήμονες, εμπεριέχει την άρνηση της ανθρώπινης υπόστασης του άλλου και για τον λόγο αυτό μπορεί να συνεχίζεται για πολύ καιρό, ακόμα και όταν η πίεση που ασκείται στον εργαζόμενο έχει πάρει πολύ επιβαρυντικές για τον ίδιο διαστάσεις. Αποτελεί προσβολή της προσωπικό-

τητας του εργαζομένου και κατ' επέκταση και του δικαιώματος εργασίας. Από πλευράς της διοίκησης συνιστά παραβίαση του καθήκοντος πρόνοιας για την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων και προστασίας της προσωπικότητάς τους στο σύνολό της.

Η ύπαρξη της ηθικής παρενόχλησης έχει πολύ μεγάλο προσωπικό κόστος για τον εργαζόμενο, σε όλα τα επίπεδα και μεγάλο οικονομικό κόστος για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα. Δημιουργεί συνθήκες αποδυνάμωσης του εργατικού δυναμικού και κλίμα δυσπιστίας και αρνητισμού στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών που συμβάλει αρνητικά στον κόσμο της εργασίας και στην κοινωνική σταθερότητα. Οι λόγοι αυτοί καθιστούν επιτακτική την συνειδητοποίηση από τα κράτη και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, της ανάγκης εφαρμογής αποτελεσματικών πολιτικών πρόληψης και της ανάληψης νομοθετικών πρωτοβουλιών προς την κατεύθυνση της καταπολέμησής του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Agervold M. (2007), "Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study", *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161-172.
- Agervold M. and Mikkelsen E.G. ( 2004) "Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions.", *Work and Stress*, 18 (4), 336-51.
- Adams A. with Crawford N.(1992), *Bullying at work: How to confront and overcome it*, London, Virago.
- Aquino K. and Thau S. (2009), "Workplace victimization: Aggression from the target's Perspective", *Annual Review of Psychology*, 60, 717-741.
- Baillien E. Neyens I. and De Witte H. (2009), "Organizational, team related and job related risk factors for bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study", *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 132-146
- Bjorkqvist K., Osterman K. and Hjelt-Back M. (1994), "Aggression among university employees", *Aggressive Behaviour*, 20(3), 173-184.
- Brodsky C.M. (1976), *The harassed worker*, Toronto, Ontario, Canada: Lexington Books, DC Health.
- Bryant M., Buttigieg D. and Hanley G. (2009), "Poor Bullying Prevention and Employee Health: Some Implications," *International Journal of Workplace Health Management*, 2, 48-62.
- Di Martino V., Hoel H. and Cooper G.(2003), "Preventing violence and harassment in

- the workplace”, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf>
- Djurkovic N., McCormack D. and Casimir G. (2008), “Workplace bullying and intention to leave: The moderating effect of perceived organisational support”, *Human Resource Management Journal*, 18, 405–422.
- Δριβας Σ. (2000), «Το σύνδρομο “mobbing” στην εργασία», ΕΛΙΝΥΑΕ.
- Einarsen S. (1999), “The nature and causes of bullying at work”, *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- Einarsen S. (2000), “Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S. and Mikkelsen, E. G. (2003). “Individual effects of exposure to bullying at work”. in Einarsen S., Hoel H., Zapf D., and Cooper C.L. (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* 127-144, London: Taylor and Francis.
- Einarsen S., Raknes B.I. and Matthiesen S.B. (1994), “Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study”, *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.
- Einarsen S., Mikkelsen E.G. and Matthiesen S.B. “The psychology of bullying at work: Explaining the detrimental effects on Victims”, Department of Psychosocial Science, University of Bergen, Norway, <http://www.eaohp.org/uploads/1/1/0/2/11022736/bop4.pdf>
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D. and Cooper C.L. (2003), “The concept of bullying at work: The European tradition”, in Einarsen S., Hoel H., Zapf D. and Cooper C.L.(eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, 3-30, London: Taylor Francis.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Ψήφισμα της 16ης Ιουλίου 2001 σχετικά με την παρενόχληση στους χώρους εργασίας (2001/2339(INI)).
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Ψήφισμα της 15ης Ιανουαρίου 2008 σχετικά με την κοινοτική στρατηγική 2007-2012 για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία (2007/2146(INI)).
- Ferrari E. (2004), “Raising awareness on women victims of mobbing, The italian contribution”, Daphne programme, European Commission.
- Harlos K. (2010), “If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work”, *Human Relations*, 63, 311-329.
- Hauge L. J., Skogstad A., and Einarsen S. (2007), “Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study”, *Work & Stress*, 21, 220-242.
- Heames J. and Harvey M. (2006), “Workplace bullying: a cross-level assessment”, *Management Decision*, 44(9), 1214-1230, Emerald Group Publishing Limited.
- Hoel H., and Cooper C.L. (2000), “Destructive conflict and bullying at work, *Launch of the Civil Service Race Equality Network*, 1-30, Manchester School of Management.
- Hirigoyen M.F. (2009), *Ηθική παρενόχληση: Η διαστροφική βία στην καθημερινή ζωή*, Αθήνα: Πατάκης (1η έκδοση 2000).
- Hoel H. and Salin D. (2003), “Organisational antecedents of workplace bullying”, in Einarsen S., Hoel H., Zapf D. and Cooper C.L.(eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, 203-218, London: Taylor Francis.
- Hoel H. and Salin D. (2011), “Organisational causes of workplace bullying”, in Einarsen S., Hoel H., Zapf D. and Cooper C.L., (eds.),

Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice, 227-244, London: Taylor Francis.

Καμινιώτη Ο. (2012), «Υγεία και Αγορά Εργασίας: Αλληλεπιδράσεις σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης», στο Εργασία και Απασχόληση στην Ελλάδα, Ετήσια Έκθεση Ε.Ι.Ε.Α.Δ 2012, Αναγνωστόπουλος Κ. και Ο. Καμινιώτη (επιμ.), Αθήνα [http://www.eiead.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=162&Itemid=179&lang=el](http://www.eiead.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=162&Itemid=179&lang=el)

Keashly L. (1998), "Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues", *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117.

Keashly L. and Jagatic K. (2003), "By any other name american perspectives on workplace bullying", in Einarsen S., Hoel H., Zapf D., and Cooper C.L. (eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, 31-61, London: Taylor Francis.

Keashly L. and Neuman J.H. (2005), "Bullying in the workplace: Its impact and management", *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8(3), 335-373.

Leymann H. (1996), "The content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.

Leymann H. (1990), "Mobbing and psychological terror at workplaces", *Violence and Victims*, 5, 119-126

Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). "Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.

Lutgen-Sandvik P. (2008), "Intensive remedial identity work: Responses to workplace bullying trauma and stigmatization", *Organization*, 15(1), 97- 119,

Lutgen-Sandvik P., Tracy J. S. and Alberts K. J. (2007), "Burned by bullying in the american

workplace: Prevalence, perception, degree and impact", *Journal of Management Studies*, 44, 837-862.

Lutgen-Sandvik P., Namie G. and Namie R. (2009), "Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Corrections", in Lutgen-Sandvik P. and Sypher B.D. *Destructive Organizational Communication*, 41-88, New York: Routledge Press.

Matthiesen S. B. (2006), "Bullying at work . Antecedents and outcomes", Ph D Thesis, Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen, Norway

Mikkelsen E. G. and Einarsen S. I. (2001), "Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 393-413.

Mikkelsen E. G. and Einarsen S. (2002), "Basic Assumptions and Symptoms of Post-Traumatic Stress among Victims of Bullying at Work," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87-111.

Moreno-Jimenez B., Rodriguez-Munoz A., Moreno Y. and Garrosa E. (2007), "The moderating role of assertiveness and social anxiety in workplace bullying: Two empirical studies", *Psychology in Spain*, 11( 1), 85-94.

Neuman J. and Baron R. (2011), "Social antecedents of bullying: A social interactionist perspective", in Einarsen S., Hoel H., Zapf D. and Cooper C.L., (eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice*, 201-226, London: Taylor Francis.

Notelaers G. (2010), "Workplace bullying: A risk control perspective", doctoral dissertation, University of Bergen.

Olweus D. (1978), *Aggression in the schools: Bullies and whipping boys*, Washington DC: Hemisphere, Wiley.

O'Moore, M., Seigne, E., Mc Guire, L. and Smith, M. (1998), "Victims of bullying at work in Ireland", *Journal of Occupational Health*

- and Safety: Australia and New Zealand*, 14, 569-74.
- Power J. L., Brotheridge C.M., Blenkinsopp J., Bowes-Sperry L., Bozionelos N., Buzády Z., Chuang A., Drnevich D., Garzon-Vico A., Leighton C., Madero S. M., Mak W., Mathew R., Monserrat S.I., Mujtaba B.G., Olivas-Lujan M.R., Polycroniou P., Sprigg C.A., Axtell C., Holman D., Ruiz-Gutiérrez J.A., Anthony UgochukwuObiajuluNnedumm (2011), "Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents", *Journal of Business Research*, Elsevier Inc., doi:10.1016/j.jbusres.2011.08.018.
- Randall P.E. (1997), *Adult bullying: Perpetrators and victims*, London: Routledge.
- Rayner C., Hoel H. and Cooper C.L. (2002), *Workplace bullying, What we know, who is to blame and what can we do?*, London: Taylor & Francis.
- Rodgers W. and Susana Gago S. (2006), "Improving social corporate responsibility: the case of bullying behavior" Working Paper 06-42, Business Economics Series 13, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid.
- Rospenda K.M. (2002), "Workplace harassment services utilization and drinking outcomes", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 141-155.
- Salin D. (2009), "Organisational responses to workplace harassment: An exploratory study", *Personnel Review*, 38, 26-44.
- Salin D. (2003), "Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment", *Human Relations*, 56(10), 1213-1232, The Tavistock Institute, SAGE Publications, London.
- Scott M. J. and Stradling S. G. (2001). "Trauma, duress and stress", in Tehrani N. (ed.), *Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work*, 33-42, London: Taylor and Francis.
- Σπυριδάκης Μ. (2009), *Εξουσία και Παρενόχληση στην Εργασία*, εκδ. Διόνικος.
- Tehrani N. (2005), "Bullying at Work beyond policies to a culture of respect", London, CIPD.
- Τσιάμα Χ. (2013), «Το Φαινόμενο της Ηθικής/Ψυχολογικής Παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας: Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί», Άρθρα και Μελέτες 9/2013, Δεκέμβριος 2013, Ε.Ι.Ε.Α.Δ. [http://www.eiead.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=162&Itemid=179&lang=el](http://www.eiead.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=162&Itemid=179&lang=el)
- Vartia M. (2001), "Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27, 63-69.
- Vartia M. (1996), "The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5, 203-14.
- Wilson C.B. (1991), "U.S. Businesses suffer from workplace trauma", *Personnel Journal*, 70, 47-50.
- World Health Organization (2003), "Raising awareness of psychological harassment at work", *Protecting Worker's Health Series*, No 4, Geneva, [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4e.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf)
- Zapf D. (1999), "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work", *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.
- Zapf D. and Einarsen S. (2005). "Mobbing at work: escalated conflicts", in Fox S. and Spector P. (eds), *Counterproductive Work Behaviors*, Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Zapf D. and Gross C. (2001), "Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension." *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

Zapf. D., Knorz C. and Kulla M. (1996), "On the relationship between mobbing factors and job content, the social work environment

and health outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-37.

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

### (ENDNOTES)

- 1 Αναλυτικά για την έννοια της Ηθικής Παρενόχλησης και κάποια στατιστικά στοιχεία σχετικά με τη συχνότητα του φαινομένου βλ. Τσιάμα Χ. (2013), «Το Φαινόμενο της Ηθικής/Ψυχολογικής Παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας: Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί», Άρθρα και Μελέτες 9/2013, Δεκέμβριος 2013, Ε.Ι.Ε.Α.Δ. [http://www.eiead.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=162&Itemid=179&lang=el](http://www.eiead.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=162&Itemid=179&lang=el)