



ΕΘΝΙΚΟ  
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Υπό την Εποπτεία  
του Υπουργείου Εργασίας,  
Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας

Άρθρα και Μελέτες 9/2013  
Δεκέμβριος 2013

---

## ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ/ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ

ΜΑΡΙΑ-ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΤΣΙΑΜΑ

Στέλεχος Διεύθυνσης Ανάλυσης Αγοράς Εργασίας και Εργασιακών  
Σχέσεων

Δεκέμβριος 2013

**ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ/ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ  
ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:  
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ**

**ISBN: 978-960-6725-06-7**

## Περιεχόμενα

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Εισαγωγή .....                                                                 | 4  |
| Ιστορική διαδρομή- Όροι.....                                                   | 5  |
| Ορισμοί-Χαρακτηριστικά.....                                                    | 8  |
| Ηθική παρενόχληση .....                                                        | 8  |
| Συσχέτιση με το σχολικό bullying.....                                          | 14 |
| Συσχέτιση με τη σεξουαλική παρενόχληση .....                                   | 14 |
| Παρενόχληση από τρίτους .....                                                  | 14 |
| Ποσοστά-Συχνότητα εμφάνισης.....                                               | 15 |
| Τρόποι έκφρασης της ηθικής παρενόχλησης.....                                   | 17 |
| Διαφορές μεταξύ των φυσιολογικών συγκρούσεων και της ηθικής παρενόχλησης ..... | 20 |
| Στάδια εμφάνισης .....                                                         | 22 |
| Μορφές που παίρνει η σχέση διώκτη-στόχου .....                                 | 22 |
| 1. Από προϊστάμενο σε υφιστάμενο .....                                         | 23 |
| 2. Μεταξύ ομοιόβαθμων συναδέλφων.....                                          | 23 |
| 3. Από υφιστάμενο ή ομάδα υφισταμένων σε προϊστάμενο .....                     | 23 |
| 4. Μεταξύ διευθυντικών στελεχών.....                                           | 24 |
| 5. Από την διοίκηση του οργανισμού προς εργαζόμενους.....                      | 24 |
| Σύνοψη .....                                                                   | 24 |
| Παραδείγματα περιπτώσεων .....                                                 | 25 |
| Βιβλιογραφία : .....                                                           | 27 |

## Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια η χώρα μας διανύει μία περίοδο μεγάλης οικονομικής κρίσης. Οι επιπτώσεις της είναι τεράστιες και στον χώρο της εργασίας. Είναι κοινά αποδεκτό ότι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την έξοδο από την παρούσα κατάσταση είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και των καινοτόμων ιδεών. Στην κατεύθυνση αυτή είναι εξαιρετικά κρίσιμη η συνειδητοποίηση και η αναγνώριση από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές (αρμόδια κρατικά όργανα, επιχειρήσεις, συνδικαλιστικούς φορείς), του ρόλου και της συμβολής στην επίτευξη των στόχων αυτών και του ανθρώπινου παράγοντα. Πόσες δυνατότητες και πιθανότητες έχει μία χώρα να εξέλθει από μία κρίση τέτοιων διαστάσεων, όταν το εργασιακό της δυναμικό είναι σε μεγάλο βαθμό καταπονημένο και αποδυναμωμένο; Η ανεργία βρίσκεται στο 27,1% (ΕΛ.ΣΤΑΤ, β' τρίμηνο 2013). Οι θέσεις εργασίας μειώνονται συνεχώς. Εάν και οι συνθήκες εργασίας χάνουν συνεχώς σε ποιότητα και ασφάλεια, με πιθανό αποτέλεσμα την βλάβη της ψυχικής και σωματικής υγείας των εργαζομένων και του κλονισμού της εμπιστοσύνης και της δέσμευσής τους στην επιχείρηση (ιδιωτική και δημόσια) και τους στόχους της, τότε οι δυσκολίες επίτευξης του στόχου της συνολικής εξόδου της κοινωνίας από την κρίση πολλαπλασιάζονται.

Ένας από τους παράγοντες που επιβαρύνουν, μεταξύ των άλλων, την ποιότητα των συνθηκών εργασίας και ο οποίος είναι ελάχιστα γνωστός και εκτιμημένος στον ελληνικό χώρο, είναι η ύπαρξη της ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης. Θεωρείται μία από τις πιο σοβαρές μορφές παρενόχλησης στον χώρο εργασίας (Zapf 1999) με έντονα διαβρωτική και τοξική επίδραση στο εργασιακό περιβάλλον (Sandvik et al. 2008). Πρόκειται για ένα φαινόμενο που έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις τόσο στην υγεία, την ασφάλεια των εργαζομένων και την ποιότητα του εργασιακής τους ζωής, όσο και στα παραγωγικά αποτελέσματα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή 2011).

Η ηθική/ψυχολογική παρενόχληση ορίζεται ως η ψυχολογική βία η οποία ασκείται από ένα άτομο ή ομάδα ατόμων, κατά ενός ατόμου ή ομάδας ατόμων. Εκφράζεται μέσα από μία αλυσίδα αντιδεοντολογικών συμπεριφορών οι οποίες, ενώ φαινομενικά είναι ασύνδετες μεταξύ τους, στην πραγματικότητα είναι όλες μέρος μίας στρατηγικής εκφοβισμού, ταπείνωσης και αποδυνάμωσης του στόχου (Leymann 1996). Αποτελεί μία ακραία μορφή πρόκλησης στρες στον εργασιακό χώρο (Zapf, Knorz and Kulla 1996). Αυτό που την διαφοροποιεί από τους συνηθισμένους στρεσογόνους παράγοντες είναι ότι αποτελεί μία συστηματική, μακρόχρονη και ύπουλη τακτική, η οποία μέσα από συχνές και επαναλαμβανόμενες αρνητικές συμπεριφορές, στοχεύει στην ψυχολογική και εργασιακή εξόντωση του θύματος (Leymann 1996, Einarsen and Skogstad 1996, Zapf 1999). Η Hirigoyen, γαλλίδα ψυχίατρος, που ασχολήθηκε με την εργασιακή παρενόχληση, θεωρεί ότι μπορεί να καταλήξει και σε πραγματικό «ψυχικό φόνο».

Θεωρείται ότι επιφέρει τις πιο καταστροφικές και παραλυτικές συνέπειες για τον εργαζόμενο από ότι όλοι μαζί οι υπόλοιποι παράγοντες στρες στην εργασία (Wilson 1991). Μπορεί να εμφανιστεί ακόμα και σε επιχειρήσεις όπου οι διοικήσεις τους προσπαθούν να εξασφαλίσουν ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, υπονομεύοντας την

ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και επηρεάζοντας αρνητικά την ποιότητα και ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Μπορεί να απειλήσει, εάν δεν αντιμετωπιστεί έγκαιρα, ακόμα και την ίδια την επιβίωση της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή 2011).

Η συνειδητοποίηση των διαστάσεων και των συνεπειών του προβλήματος, σε παγκόσμιο επίπεδο, προκαλούν ολοένα και αυξανόμενη ανησυχία. Όλο και περισσότερα διεθνή ινστιτούτα μάνατζμεντ, 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) 2003, η Επιτροπή Ανώτερων Επιθεωρητών Εργασίας (SLIC) 2012, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA) 2012, 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. Η παρούσα μελέτη στοχεύει στο να συμβάλει στην ανάδειξη της φύσης και των χαρακτηριστικών του και στην ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης και των αρμόδιων φορέων απέναντι του. Αποτελεί το πρώτο μέρος αυτής της προσπάθειας. Θα ακολουθήσουν οι συνέπειες του φαινομένου, οι παράγοντες εμφάνισής του, οι τρόποι πρόληψης και αντιμετώπισης, η θεσμική ανάδειξή του από πλευράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η συλλογή στοιχείων γύρω από το θέμα της νομικής και διοικητικής ρύθμισής του σε διάφορες χώρες.

## Ιστορική διαδρομή- Όροι

Η ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας θεωρείται ένα πολύ παλιό φαινόμενο σε όλες τις κοινωνίες (Brodsky 1976, Olweus 1978). Παρ' όλα αυτά, δεν είχαν εντοπιστεί μέχρι πρόσφατα η ύπαρξη και οι διαστάσεις του και κυρίως, δεν είχαν εκτιμηθεί επαρκώς οι συνέπειές του. Η συνειδητοποίηση του προβλήματος και η συστηματική μελέτη του άρχισε στις αρχές τις δεκαετίας του '80 στις Σκανδιναβικές χώρες και συνεχίστηκε και σε άλλες χώρες της Ευρώπης, στον Καναδά, στις ΗΠΑ, στην Αυστραλία και τα τελευταία χρόνια και σε άλλες χώρες. Η δυσκολία στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών του και στον εννοιολογικό του προσδιορισμό ήταν τεράστια, καθώς είναι ένα πολύ καλά κρυμμένο φαινόμενο.

Ένας από τους πρώτους επιστήμονες που ασχολήθηκαν με την έρευνα και την περιγραφή του φαινομένου είναι ο H. Leymann, Σουηδός ψυχολόγος ο οποίος μελέτησε τα κοινωνικά του χαρακτηριστικά, τους τρόπους εκδήλωσής του, τις πολλές και ποικίλες συνέπειές του, καθώς και τους τρόπους πρόληψης.

Ο Leymann χρησιμοποίησε τον όρο mobbing από το αγγλικό ρήμα "to mob" (επιτίθεται, ενοχλώ, περικυκλώνω). Ο όρος αυτός είχε χρησιμοποιηθεί από τον K. Lorenz, ιατρό, ζωολόγο, ηθολόγο (Νόμπελ Ιατρικής 1973), στα πλαίσια των ερευνών του, προκειμένου να αποδώσει τις διάφορες μορφές επιθετικότητας στον κόσμο των ζώ-

ων<sup>1</sup>. Ο Lorenz με τον όρο αυτό περιέγραψε την επιθετική συμπεριφορά μιας αγέλης ζώων απέναντι σε ένα ή περισσότερα μέλη της, με σκοπό την εκδίωξή τους από αυτήν. Επίσης, τον χρησιμοποίησε για την περιγραφή της συσπείρωσης μιας ομάδας ζώων ενάντια σε ένα ζώο άλλου είδους το οποίο νιώθουν ως απειλή, με σκοπό να το εκφοβίσουν.

Ο όρος mobbing χρησιμοποιήθηκε και από τον Heinemann (1972), Σουηδό σχολικό γιατρό, στις μελέτες του για την έκφραση της επιθετικότητας μεταξύ των παιδιών στον χώρο του σχολείου. Η έννοια του mobbing ορίζεται, κατά τον Heinemann, ως μία κατάσταση “όλοι εναντίον ενός”, όπου ένα μεγάλο μέρος των μελών μίας τάξης ενώνεται εναντίον ενός ατόμου που το θεωρεί πολύ διαφορετικό από την ομάδα.

Το ρήμα “to mob” χρησιμοποιήθηκε επίσης για αρκετό διάστημα στις αγγλόφωνες χώρες, στα πλαίσια της κοινωνικής ψυχολογίας, για να ορίσει την κοινή, αυθόρμητη δράση ενός πλήθους η οποία, κατά κανόνα, υποκινείται από τυχαία ή περιστασιακά γεγονότα και δεν είναι μεγάλης διάρκειας. Η δράση αυτή μπορεί να εκφράζει είτε ένστικτα ακραίας επιθετικότητας ή αρπακτικότητας είτε μία κατάσταση πανικού. Το βασικό χαρακτηριστικό μιας τέτοιας συμπεριφοράς είναι η κατάληψη του πλήθους από έντονα συναισθήματα που οδηγούν σε παράλογες αντιδράσεις.

Ο όρος bullying καθιερώθηκε από τον Olweus (1973), διακεκριμένο καθηγητή ψυχολογίας στη Νορβηγία, ο οποίος έκανε μακροχρόνιες έρευνες στον χώρο της επιθετικότητας στα σχολεία. Ο Olweus αμφισβήτησε την χρήση του όρου mobbing, με την έννοια που δόθηκε από τον Heinemann και τους κοινωνικούς ψυχολόγους για την περιγραφή των επιθετικών συμπεριφορών μεταξύ μαθητών, θεωρώντας ότι παραπέμπει σε έννοιες που δεν είναι ταιριαστές με τα χαρακτηριστικά του φαινομένου της σχολικής βίας.

Το στοιχείο του όρου mobbing που ο Olweus θεώρησε ότι μπορεί να οδηγήσει σε μία παρερμηνεία του φαινομένου, όπως αυτό εκδηλώνεται πραγματικά στα σχολεία, είναι ο χαρακτήρας της βίας ως συλλογικής βίας εκ μέρους της πλειοψηφίας των μελών μίας ομάδας με ομοειδή χαρακτηριστικά ενάντια σε ένα μέλος της το οποίο παρουσιάζει κάποιο ή κάποια αποκλίνοντα χαρακτηριστικά. Επίσης, επεσήμανε τη διαφορά μεταξύ της παρορμητικής, ενστικτώδους και για το λόγο αυτό περιστασιακής επιθετικότητας στην οποία παραπέμπει ο όρος mobbing και της σχολικής επιθετικής συμπεριφοράς που εκφράζεται σε πιο μακροχρόνια και συστηματική βάση.

Ο Leymann στις αρχές της δεκαετίας του '80, μέσα από τις έρευνές του, διαπίστωσε ότι υπάρχει στον χώρο εργασίας ένα είδος εχθρικής συμπεριφοράς ανάλογο με αυτό που είχε ήδη παρατηρηθεί στα σχολεία. Για την περιγραφή αυτού του φαινομένου επέλεξε να χρησιμοποιήσει τον όρο mobbing γιατί θεωρούσε ότι ο όρος bullying πα-

---

<sup>1</sup> Υποστηρίζεται, σε νεώτερες έρευνες, ότι ο όρος mobbing ή κάποιος ανάλογος του στα Γερμανικά δεν χρησιμοποιήθηκε από τον ίδιο τον K. Lorenz, για την περιγραφή του φαινομένου που μελετούσε, αλλά ότι τον όρο αυτό πρωτοχρησιμοποίησε ο μεταφραστής του έργου του στα Σουηδικά.)

ραπέμπει στην χρήση σωματικής βίας, η οποία εμφανίζεται περισσότερο στην περίπτωση της σχολικής βίας, ενώ η παρενόχληση στον χώρο εργασίας εκφράζεται με πιο δυσδιάκριτους τρόπους κοινωνικής συμπεριφοράς, όπως είναι ο κοινωνικός αποκλεισμός. Κατά τον Leymann, ο όρος bullying ταιριάζει περισσότερο στις σχέσεις μεταξύ ανηλίκων στο σχολείο, ενώ προτείνει τον όρο mobbing για την περιγραφή των σχέσεων μεταξύ ενηλίκων.

Σε γενικές γραμμές, ο όρος bullying χρησιμοποιείται στην αγγλοσαξονική έρευνα και βιβλιογραφία, ενώ ο όρος mobbing στη Σκανδιναβική. Ωστόσο, για το φαινόμενο συναντώνται διεθνώς διάφοροι όροι, ανάλογα με τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας προέλευσης και τον επιστημονικό κλάδο (ψυχολογία, ψυχολογία της εργασίας, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, κοινωνιολογία, νομική κ.λπ.) στα πλαίσια του οποίου επιχειρείται η προσέγγιση.

Κάποιοι όροι με τους οποίους έχει αποδοθεί από τους επιστήμονες η συγκεκριμένη μορφή έκφρασης επιθετικότητας στον χώρο εργασίας είναι :

- «Bullying» (Olweus 1993, Einarsen & Skogstad 1996, Hoel & Cooper 2000, Salin 2001)
- «Mobbing» (Leymann 1996, Zapf 1999)
- «Psychological terror» (Ψυχολογική τρομοκρατία) (Leymann 1996)
- «Harassment» (Παρενόχληση) (Brodsky 1976)
- «Work Harassment» (Εργασιακή Παρενόχληση) (Bjorkqvist, Osterman & Hjelt-Back 1994)
- «Harcèlement Moral» (Ηθική Παρενόχληση) (Hirigoyen 2009)
- «Emotional abuse» (Συναισθηματική βία/κακοποίηση) (Keashly & Jagatic 2003)
- «Scapegoating» (Αποδιοπομπαίος τράγος, Εξιλαστήριο θύμα) (Thylefors 1987, αναφ. σε Vartia 2002)
- «Workplace incivility» (Andersson and Pearson 1999)
- «Abusive Supervision» (Tepper 2000)
- «Victimization» (Aquino 2000, αναφ. σε Notelaers 2010)
- «Harcèlement Psychologique», «Workplace Aggression», «Bossing», «Intimidation», «Psychological terrorization», «Psychological violence», «Maltrato psicológico» κ.ά.

Κάποιοι από αυτούς τους όρους χρησιμοποιούνται με το ίδιο περιεχόμενο. Αρκετοί ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει σε μελέτες τους παραπάνω από έναν παρεμφερείς όρους, όπως η Lutgen-Sandvik (2008) τους όρους «workplace bullying», «mobbing» και «emotional abuse» τους οποίους θεωρεί ότι περιγράφουν «συνώνυμα φαινόμενα». Ο Leymann χαρακτηρίζει το «mobbing» και ως «ψυχολογική τρομοκρατία» (psychological terror). Παρόμοια οι Einarsen et al.(1994) διευκρινίζουν στην έρευνά τους ότι χρησιμοποιούν εναλλακτικά τους όρους «bullying» και «harassment» με την έννοια που στη Σκανδιναβική βιβλιογραφία χρησιμοποιείται ο όρος «mobbing». Κάποιοι άλλοι όροι παρουσιάζουν αποχρώσεις διαφορές όπως ο όρος «Scapegoating» (Agervold 2007).

Στην ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, για την περιγραφή του συγκεκριμένου φαινομένου χρησιμοποιούνται από κάποιους μελετητές οι όροι mobbing και bullying

και από άλλους οι όροι ψυχολογική ή ηθική παρενόχληση, κάποιες φορές και οι όροι ψυχολογική τρομοκρατία ή εκφοβισμός στην εργασία. Στην παρούσα μελέτη, χρησιμοποιείται ο όρος ηθική παρενόχληση ο οποίος καθιερώθηκε από την γαλλίδα ψυχίατρο Μ. F. Hirigoyen η οποία μελέτησε τη φύση και τις διαστάσεις του φαινομένου και έδωσε την αφορμή για την συνειδητοποίηση και την νομοθετική αντιμετώπιση του στην Γαλλία. Ο όρος αυτός καθιερώθηκε σε πολλές γαλλόφωνες χώρες και υιοθετήθηκε και από θεσμικά όργανα της Ε.Ε..

## Ορισμοί-Χαρακτηριστικά

### Ηθική παρενόχληση

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, Skogstad, & Einarsen, 2007, Salin 2009).

Ο ορισμός που έδωσε ο Leymann (1996) περιγράφει την ψυχολογική τρομοκρατία ή mobbing στον χώρο της εργασίας, ως μία 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 μακρύ χρονικό διάστημα. Το άτομο που γίνεται στόχος μίας 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.

Η Lutgen-Sandvik (2008), συμπληρώνοντας τον ορισμό του Leymann, τονίζει τον επίμονο χαρακτήρα των επιθετικών συμπεριφορών. Διευκρινίζει ότι η επιθετικότητα μπορεί να εκφράζεται με λεκτικούς όσο και με μη λεκτικούς τρόπους καθώς και ότι μπορεί να εκδηλώνεται άμεσα και ανοιχτά, όσο και έμμεσα. Αναφέρει μία μορφή έμμεσου και μη λεκτικού τρόπου επιθετικής συμπεριφοράς που είναι η προσπάθεια κοινωνικής απομόνωσης του εργαζόμενου μέσα στο χώρο εργασίας. Αναδεικνύει την υπαινικτική και ύπουλη μορφή που μπορεί να έχουν κάποιες μορφές επίθεσης και τονίζει το στοιχείο του συναισθηματικού τραυματισμού του ατόμου που τις υφίσταται:

*« Το bullying είναι μία επίμονη, λεκτική και μη λεκτική επιθετικότητα στην εργασία, η οποία περιλαμβάνει προσωπικές επιθέσεις, κοινωνικό αποκλεισμό και μία πληθώρα από οδυνηρά μηνύματα και εχθρικές συμπεριφορές»<sup>2</sup>.*

Οι Keashly and Jagatic (2003) ονομάζουν το ίδιο φαινόμενο «συναισθηματική βία» (emotional abuse). Διευκρινίζουν ότι δεν αποκλείεται, σε κάποιες περιπτώσεις, ένα

---

<sup>2</sup> Lutgen-Sandvik (2008)

από τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν να είναι και η σωματική βία. Το ίδιο είχε υποστηριχθεί και από τους Bjorkqvist et al. (1994). Η σωματική επίθεση σημειώνεται, όχι συχνά, σε περιπτώσεις όπου η ένταση του φαινομένου έχει φτάσει σε προχωρημένο στάδιο (Einarsen 1999). Σημαντικό στοιχείο του συγκεκριμένου ορισμού είναι, η ανάδειξη του σκοπού και ταυτόχρονα συνέπειας της επίθεσης, που είναι το να χάσει ο εργαζόμενος την πίστη στον εαυτό του και στις ικανότητές του:

*« ... αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών ενός οργανισμού που χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενες εχθρικές, λεκτικές και μη λεκτικές, συχνά όχι σωματικές συμπεριφορές, οι οποίες κατευθύνονται εναντίον ενός ατόμου ( ή ομάδας ατόμων), με σκοπό να το κάνουν να αισθανθεί ανεπαρκής, σαν άνθρωπος και σαν εργαζόμενος»<sup>3</sup>.*

Ο Einarsen (1999) αναφέρει δύο από τις μορφές που μπορεί να πάρει η ηθική παρενόχληση οι οποίες είναι, μεταξύ ομοιόβαθμων συναδέλφων και από προϊστάμενο σε υφιστάμενο. Επισημαίνει τη δυσκολία που έχει το άτομο-στόχος να προστατέψει τον εαυτό του, η οποία ενισχύει την αδυναμία του. Αναδεικνύει τον τραυματικό χαρακτήρα που έχει για τον στόχο η βίωση μίας τέτοιας εμπειρίας, καθώς και την πιθανότητα εμφάνισης σοβαρών ψυχολογικών συνεπειών.

*«Το bullying εμφανίζεται όταν ένας εργαζόμενος υφίσταται συστηματικά επιθετικές συμπεριφορές από έναν ή περισσότερους συναδέλφους ή ανώτερους στην ιεραρχία, για μακρύ χρονικό διάστημα, αντιμετωπίζοντας δυσκολία να υπερασπιστεί τον εαυτό του ή να ξεφύγει από την κατάσταση. Αυτές οι συμπεριφορές καταλήγουν να σημαδεύουν το θύμα και μπορεί να προκαλέσουν ακόμη και σοβαρά ψυχολογικά τραύματα»<sup>4</sup>.*

Οι Einarsen & Skogstad (1996) και η Vartia (1996) αναφέρουν και εκείνοι τον επαναλαμβανόμενο και επίμονο χαρακτήρα των αρνητικών ενεργειών και τονίζουν ότι κατά την εξέλιξη του φαινομένου, η σχέση μεταξύ του επιτιθέμενου και του στόχου ή των στόχων, παίρνει τη διάσταση διώκτη-στόχου. Προσθέτουν στις συνέπειες που επιφέρει η εμφάνισή του τη δημιουργία εχθρικού περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας.

Οι Einarsen et al. (2003) προσθέτουν στις μορφές επιθετικών συμπεριφορών την προσβολή της προσωπικότητας και της εργασιακής απόδοσης του ατόμου. Αναφέρουν το στοιχείο της κλιμακωτά αυξανόμενης έντασης του φαινομένου η οποία οδηγεί σε σταδιακή αποδυνάμωση του στόχου. Διευκρινίζουν ότι περιστασιακές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων δεν θεωρούνται ηθική παρενόχληση. Τονίζουν την ύπαρξη διαφοράς ισχύος ως συστατικό στοιχείο του φαινομένου.

*«το bullying στον εργασιακό χώρο υφίσταται όταν κάποιος παρενοχλείται, θίγεται, αποκλείεται κοινωνικά και προσβάλλεται η δουλειά του. Προκειμένου να χαρακτηριστεί μία δραστηριότητα ως bullying πρέπει οι συμπεριφορές να εμφανίζονται κατ' επανάληψη και σε τακτά διαστήματα (π.χ. μία φορά την εβδομάδα) και η διαδικασία αυτή να διαρκεί για αρκετό διάστημα (για τουλάχιστον έξι μήνες περίπου). Το bullying είναι μία κλιμακούμενη διαδικασία κατά τη διάρκεια της*

<sup>3</sup> Keashly and Jagatic (2003)

<sup>4</sup> Einarsen (1999)

*οποίας το άτομο που γίνεται στόχος καταλήγει σε πιο αδύναμη θέση και γίνεται αντικείμενο συστηματικών αρνητικών κοινωνικών ενεργειών. Μία διαμάχη δεν μπορεί να χαρακτηριστεί bullying εάν το συμβάν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός ή οι δύο πλευρές που παίρνουν μέρος στην σύγκρουση είναι ισοδύναμες*<sup>5</sup>.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (2002) στον ορισμό που δίνει προσθέτει ότι για να χαρακτηριστεί μία συμπεριφορά ως ηθική παρενόχληση πρέπει, με βάση λογικά κριτήρια και λαμβανομένων υπόψη των συνθηκών, να θεωρηθεί αδικαιολόγητη. Αναδεικνύει το στοιχείο της δυσμενούς μεταχείρισης του εργαζομένου και την πιθανότητα η παρενόχληση να συνιστά αθέμιτη χρήση ή κατάχρηση εξουσίας εκ μέρους ενός ατόμου ή ομάδας ατόμων. Επισημαίνει ότι ακόμα και ένα σύστημα εργασίας μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο παρενόχλησης.

*«Ως παρενόχληση στον χώρο εργασίας ορίζεται η επαναλαμβανόμενη, αδικαιολόγητη συμπεριφορά προς ένα εργαζόμενο, ή μία ομάδα εργαζομένων, που προκαλεί κινδύνους για την υγεία και την ασφάλειά του.»*

Στον συγκεκριμένο ορισμό:

*«αδικαιολόγητη συμπεριφορά» είναι μία συμπεριφορά που ένα λογικό άτομο, αναλογιζόμενο το σύνολο των συνθηκών, θεωρεί δυσμενή μεταχείριση, ταπείνωση, υπονόμευση ή απειλή,*

*ως «συμπεριφορά» νοούνται οι ενέργειες ατόμων ή ομάδας στις οποίες ενδέχεται να περιλαμβάνεται η κατάχρηση εξουσίας. Ένα σύστημα εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο δυσμενούς μεταχείρισης, ταπείνωσης, υπονόμευσης ή απειλής,*

*στους «κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια» περιλαμβάνεται ο κίνδυνος για την ψυχική και σωματική υγεία του εργαζομένου,*

*Η παρενόχληση ενέχει συχνά το στοιχείο της αθέμιτης χρήσης ή κατάχρησης εξουσίας, από την οποία τα θύματα ενδέχεται να αδυνατούν να προστατευθούν*<sup>6</sup>.

Ο Ευρωβουλευτής Giovanni Pittella σε γραπτή ερώτησή του, ήδη από το 2000, προς την Επιτροπή Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων, σχετικά με τις προθέσεις της για την αντιμετώπιση του φαινομένου στην Ευρώπη, επισημαίνει ότι η ηθική παρενόχληση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο, προκειμένου να οδηγηθεί ο εργαζόμενος σε παραίτηση από την εργασία του.

*«Ο όρος mobbing ορίζεται ως η άσκηση, στο πλαίσιο των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ ανωτέρου και κατωτέρου στην ιεραρχία, μίας συστηματικής και διαρκούς επίθεσης σε βάρος ενός προκαθορισμένου θύματος προκειμένου να ωθηθεί στο να εγκαταλείψει τη θέση εργασίας του. Πρόκειται για επανειλημμένες ψυχολογικές ή άλλου τύπου και βαθμού επιθέσεις, που περιλαμβάνουν διαρκείς και αδικαιολόγητες επικρίσεις, συκοφαντίες και ανάθεση άχαρων ή υποτιμητικών καθηκόντων, καθώς και για κάθε ενέργεια που θα μπορούσε να θί-*

<sup>5</sup> Einarsen et al.(2003)

<sup>6</sup> Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, (2002)

*ξει την επαγγελματική και κοινωνική εικόνα του θύματος έναντι τρίτων, ανωτέρων ή στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων»<sup>7</sup>.*

Σύμφωνα με τις έρευνες και τους ορισμούς που έχουν δοθεί, η έννοια της ηθικής παρενόχλησης στο 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 αντιδεοντολογικό χαρακτήρα (Leymann 1996), ο οποίος παραβιάζει τους κανόνες σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και οι οποίες επιχειρούν 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 το στόχο (Hirigoyen 2009). Τα άτομα που υιοθετούν μία 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). Κάποια από τα μέσα που χρησιμοποιούν είναι η προσβολή, η υποτίμηση, η ταπείνωση, η απομόνωση και ο εκφοβισμός του ατόμου καθώς και η υπονόμευση της εργασιακής του απόδοσης και του ρόλου του στην επιχείρηση (Leymann 1996, Zapf 1999, Einarsen et al. 2003). Σκοπός τους είναι να τον ελέγξουν, καταβάλλοντάς τον ψυχολογικά και πνευματικά (Bjorkqvist et al. 1994, Brodsky 1976) και υποσκάπτοντάς τον εργασιακά (Adams 1992). Η τακτική αυτή είναι πολύ πιθανό να τον οδηγήσει σε πλήρη προσωπική αποδυνάμωση (Wilson 1991) και περιθωριοποίηση στο χώρο εργασίας, ακόμα και σε απομάκρυνση από το επαγγελματικό περιβάλλον (Lutgen-Sandvik et al. 2007).

Εμφανίζεται **συστηματικά, επαναλαμβανόμενα**, έχει **διάρκεια** και **κλιμακώνεται σταδιακά προς το χειρότερο**. Για το λόγο αυτό χαρακτηρίζεται ως «διαβρωτική» εμπειρία (Lutgen-Sandvik 2008).

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). Ως παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης αναφέρουν την άσκηση ή την απειλή άσκησης σωματικής βίας, ενέργει-

<sup>7</sup> Giovanni Pittella, (2000)

ες οι οποίες λειτουργούν εκφοβιστικά και ελέγχουν το άτομο-στόχο σε συνεχή βάση, μέσω του άγχους που νιώθει για την πραγματοποίηση του επαπειλούμενου γεγονότος. Ως γεγονός αυτής της μορφής θα μπορούσε ενδεχομένως να θεωρηθεί και μία ενέργεια εκβιασμού, η οποία από την φύση της έχει στόχο τον έλεγχο και την υποταγή του θύματος, όπως π.χ. η απειλή για αποκάλυψη στοιχείου που θα μπορούσε να βλάψει την προσωπική ή επαγγελματική ζωή του εργαζομένου.

Επίσης, σποραδικές και προσωρινές συγκρούσεις δεν μπορούν να στηρίξουν την ύπαρξη της ηθικής παρενόχλησης (Hoel and Cooper 2000, Einarsen et al. 2003). Συστατικό στοιχείο του φαινομένου είναι η συχνή και μακροχρόνια εμφάνιση των εχθρικών συμπεριφορών. Ο Leymann (1996) βασιζόμενος σε στατιστικά στοιχεία υποστήριξε ότι η εκδήλωση επιθετικών ενεργειών με συχνότητα τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα, επί τουλάχιστον έξι μήνες, στοιχειοθετεί την ύπαρξη του φαινομένου. Αυτός ο παράγοντας του χρόνου χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο για την διερεύνηση του φαινομένου από πολλές νεώτερες έρευνες, έχει αμφισβητηθεί όμως η χρήση του ως αντικειμενικής μεταβλητής (Ferrari 2004). Επισημαίνεται σε έρευνα ότι πολλοί εργαζόμενοι που ρωτήθηκαν θεωρούσαν τους εαυτούς τους στόχους παρενόχλησης, παρ' όλο που είχαν υποστεί αρνητικές συμπεριφορές για διάστημα λιγότερο από έξι μήνες (Vartia 2001).

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 εργαζομένου 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 θρησκευτικές 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 «ξεβολέψει» το εργασιακό περιβάλλον από μακροχρόνια παγιωμένες και βολικές τακτικές (Einarsen 1999). Παράδειγμα διαφορετικότητας που έχει σημειωθεί ότι μπορεί να δημιουργήσει επιθετικό κλίμα σε ένα χώρο εργασίας, είναι η επιλογή ενός εργαζομένου να συμμετέχει ή όχι στις απεργίες. Είναι, επίσης, συνηθισμένη περίπτωση να γίνονται στόχος παρενόχλησης άτομα πολύ ικανά και αποτελεσματικά στην δουλειά τους.

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

Ενδέχεται 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 περίγυρου, 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 το στόχο της παρενόχλησης υφίσταται πίεση και λόγω των μειωτικών σχολίων των άλλων εργαζομένων ή μέρους αυτών, οι οποίοι κρατούν μία 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 αναδείξει 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 χαρακτηρίζοντάς το ως ψυχολογικά ασταθές. Επιχειρούν δε να εμφανίσουν και την 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».

### **Συσχέτιση με το σχολικό bullying**

Υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ του σχολικού εκφοβισμού (bullying) και του εργασιακού εκφοβισμού/ηθικής παρενόχλησης. Σύμφωνα με το Workplace Bullying Institute, Wash. και οι δύο μορφές καθρεφτίζουν την αγωνιώδη προσπάθεια ενός ανθρώπου που αισθάνεται ο ίδιος ανασφαλής και ανεπαρκής να αποκτήσει τον έλεγχο, ασκώντας εξουσία πάνω σε έναν άλλο άνθρωπο, διαμέσου της ταπείνωσης. Άνθρωποι που σε νεαρή ηλικία εκφράζουν αντικοινωνική συμπεριφορά και παρενοχλούν συνομήλικούς τους, με την ενθάρρυνση ή την ανοχή του περιβάλλοντος, εδραιώνουν την πεποίθηση ότι αυτός είναι ο πιο λειτουργικός τρόπος επιβίωσης. Αναπτύσσουν δεσποτικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι πολύ πιθανό να τους οδηγήσουν σε παρόμοιους τρόπους έκφρασης μελλοντικά και στο χώρο εργασίας τους.

### **Συσχέτιση με τη σεξουαλική παρενόχληση**

Η σεξουαλική παρενόχληση ορίζεται ως, η εκδήλωση ανεπιθύμητης λεκτικής, μη λεκτικής ή σωματικής συμπεριφοράς, σεξουαλικού χαρακτήρα, με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας ενός προσώπου, ιδίως με την δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος. Για να στοιχειοθετηθεί η σεξουαλική παρενόχληση αρκεί ακόμη και ένα μόνο γεγονός αυτής της φύσης (Vartia 2002), εάν αυτό προσβάλει την αξιοπρέπεια του προσώπου και δημιουργεί δυσμενές περιβάλλον (Κιοσσέ-Παυλίδου 2008). Αντίθετα, για την παραδοχή της ύπαρξης της ηθικής παρενόχλησης απαιτούνται, κατά κανόνα, συνεχείς και επαναλαμβανόμενες αρνητικές πράξεις ή συμπεριφορές. Είναι πιθανό η ηθική παρενόχληση να εμφανιστεί ως συνέχεια της σεξουαλικής, σε περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος/η αρνείται τις προτάσεις αυτού που τον παρενοχλεί (Τσουκαλά 2005) ή μπορεί ακόμα και να συνυπάρχουν.

### **Παρενόχληση από τρίτους**

Η μορφή της παρενόχλησης όπου ο παρενοχλών είναι άτομο εκτός εργασιακού χώρου όπως π.χ. πελάτης, ασθενής, μαθητής, γονέας μαθητού κ.λπ., αντιμετωπίζεται ως μία διαφορετική μορφή παρενόχλησης και συνήθως ονομάζεται παρενόχληση από τρίτους.

## Ποσοστά-Συχνότητα εμφάνισης

Σύμφωνα με τους ερευνητές, οι διαφορές που εντοπίζονται σε διεθνές επίπεδο μεταξύ των ερευνών, στα ποσοστά εμφάνισης του φαινομένου, είναι πιθανό να μην οφείλονται τόσο στις πραγματικές διαφορές στην συχνότητα εμφάνισης του, όσο:

1) στις διαφορές των ορισμών και τις οριοθετήσεις της έννοιας της ηθικής παρενόχλησης που χρησιμοποιήθηκαν ως βάση για τη διεξαγωγή της κάθε έρευνας (Ager-vold 2007),

2) στη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα (Nielsen et al. 2010) και

3) στις πολιτισμικές διαφορές που υπάρχουν από χώρα σε χώρα και οι οποίες υπαγορεύουν μία διαφορετική αντίληψη στους ερωτώμενους σχετικά με το ποια συμπεριφορά θεωρείται ανεκτή και ποια όχι ( Power et al. 2011).

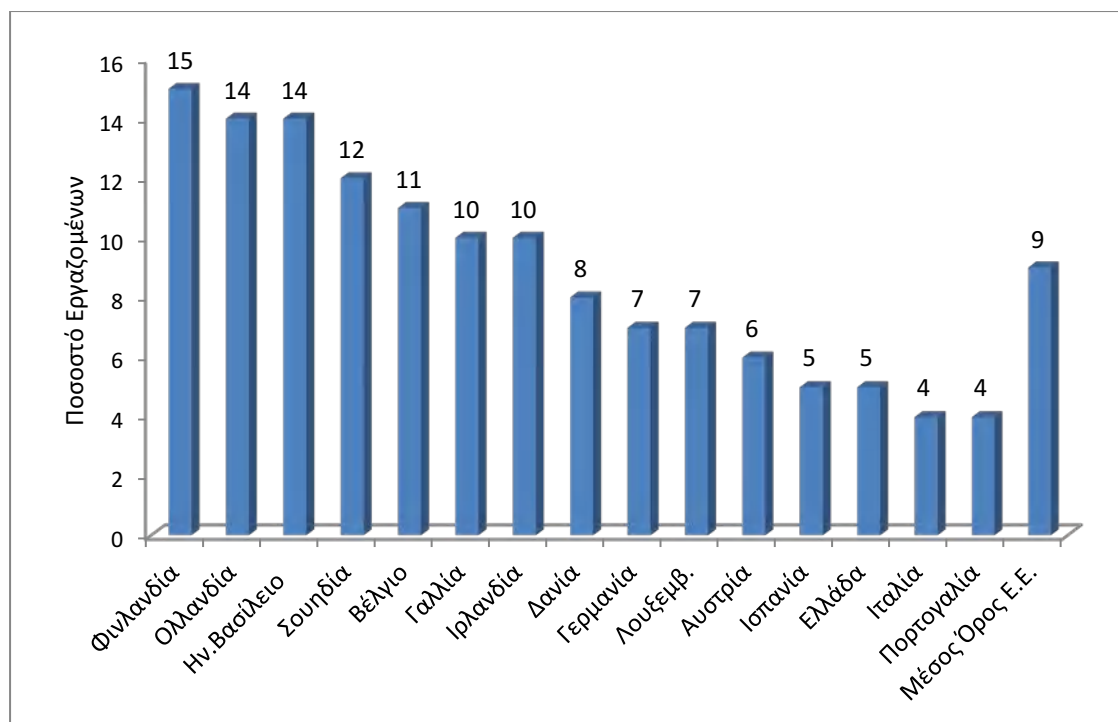
Σύμφωνα με έρευνα που έγινε για λογαριασμό του Workplace Bullying Institute το 2010, το 35% των εργαζομένων στις Η.Π.Α. αναφέρουν ότι έχουν υποστεί ηθική παρενόχληση στο χώρο της εργασίας.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εκδηλώσει, ήδη από την δεκαετία του '90, το ενδιαφέρον της για τον εντοπισμό του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης στην εργασία. Στα πλαίσια της μέριμνας για την αντιμετώπισή του έχει συμπεριλάβει από το 1995 στις έρευνες που διενεργεί σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, και την έρευνα για τον εντοπισμό της συχνότητας και των συνεπειών του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με την 3η ευρωπαϊκή έρευνα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας (2000), η οποία έγινε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, το 9% των εργαζομένων στην Ευρώπη, δηλαδή περίπου 12 εκατομμύρια άτομα, είχαν υποστεί εκφοβισμό/ηθική παρενόχληση κατά την διάρκεια του 2000 (Διάγραμμα 1). Το ποσοστό αυτό αυξήθηκε κατά μία μονάδα (+1) από το αντίστοιχο της αμέσως προηγούμενης όμοιας έρευνας που έγινε το 1995. Οι ποσοστιαίες διαφορές που εμφανίστηκαν ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες κυμαίνονται από 15% στην Φιλανδία μέχρι 4% στην Πορτογαλία. Το εύρος της διαφοράς το πιο πιθανό είναι να οφείλεται, σύμφωνα με την έρευνα, όχι τόσο στις πραγματικές διαφορές στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου, αλλά στο διαφορετικό βαθμό συνειδητοποίησης, από χώρα σε χώρα, της ύπαρξης και του τρόπου έκφρασής του, καθώς και της γνώσης και της κοινωνικής ευαισθητοποίησης απέναντι στις συνέπειές του. Μία ακόμη πιθανή αιτία που εντοπίζεται από τους ερευνητές είναι οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών που υπαγορεύουν μία διαφορετική αντίληψη σχετικά με το ποιες συμπεριφορές θεωρούνται επιθετικές και ποιες όχι.

Η παραπάνω ερμηνεία θα μπορούσε να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι στις χώρες που εμφανίζονται τα μικρότερα ποσοστά υπάρχει πιθανώς ελλιπής γνώση, έως και άγνοια των χαρακτηριστικών του φαινομένου, όπως και μεγαλύτερη ανοχή σε διάφορες μορφές επιθετικών συμπεριφορών, με αποτέλεσμα στις έρευνες να μην αποτυπώνονται οι πραγματικές διαστάσεις του.

Διάγραμμα 1: Εργαζόμενοι που υπέστησαν εκφοβισμό, ανά κράτος-μέλος της Ε.Ε. (%)

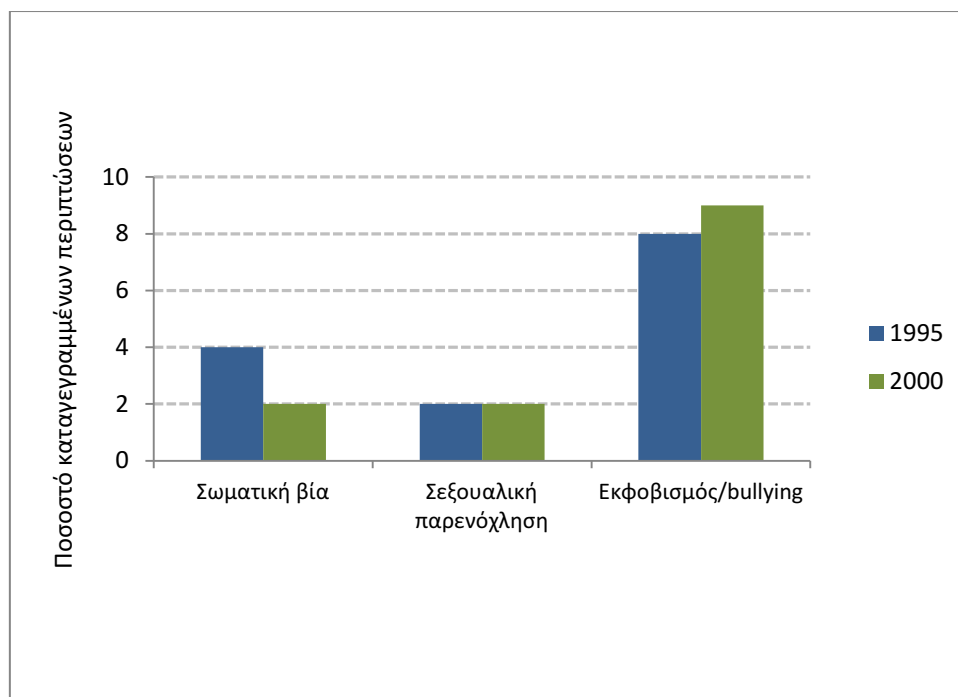


Πηγή: Paoli and Merllie, 2001, Third European survey of working conditions 2000, Eurofound.

Αξιοσημείωτο είναι το στοιχείο που προκύπτει από την έρευνα των Di Martino, Hoel and Cooper (2003) στις χώρες της Ε.Ε., σχετικά με την αναλογία των ποσοστών εμφάνισης της σωματικής βίας, της σεξουαλικής παρενόχλησης και του εκφοβισμού/ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας. Όπως φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα, η ηθική παρενόχληση εμφανίζει πολύ υψηλότερα ποσοστά, από τις άλλες δύο μορφές βίας, μέσα στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με την πρώτη ελληνική έρευνα, την οποία διεξήγαγε το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και συγκεκριμένα το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η οποία ολοκληρώθηκε το 2010, με βάση την πιο αυστηρή μέθοδο υπολογισμού της συχνότητας εμφάνισης του φαινομένου, το 13,2% των ερωτηθέντων μπορούν να χαρακτηρισθούν ξεκάθαρα, θύματα της ηθικής παρενόχλησης. Το 47% βρίσκονται σε μια «γκρίζα ζώνη όπου υφίστανται αρνητικές συμπεριφορές με μικρότερη όμως συχνότητα. Μόνο το 39,3 % μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν αποτελούν θύματα. Τα ποσοστά αυτά δεν διαφέρουν από τα αντίστοιχα ποσοστά των προηγούμενων ερευνών στις χώρες της Ε.Ε. (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη 2011).

Διάγραμμα 2: Τάσεις της βίας στην εργασία στις χώρες της Ε.Ε. (%)



Πηγή: Di Martino, Hoel and Cooper, 2003, Eurofound.

## Τρόποι έκφρασης της ηθικής παρενόχλησης

Από έρευνες και συνεντεύξεις (Leymann 1996, Hoel and Cooper 2000, Zapf, Knorz and Kulla 1996), έχουν καταγραφεί κάποιες βασικές συμπεριφορές με τις οποίες μπορεί να εμφανιστεί η ηθική παρενόχληση. Οι συμπεριφορές αυτές μπορεί να εκφράζουν την επιθετική διάθεση είτε άμεσα (π.χ. φωνές, υποτιμητικά σχόλια) είτε έμμεσα (π.χ. παραποίηση των λεγομένων και των πράξεων του εργαζομένου). Οι συμπεριφορές μπορεί να πάρουν την μορφή ενεργειών (π.χ. απειλές) ή παράλειψης ενεργειών (π.χ. απόκρυψη πληροφοριών που θα έπρεπε να έχουν δοθεί στο άτομο-στόχο). Κατατάσσονται σε κάποιες βασικές κατηγορίες, ανάλογα με τους τομείς της προσωπικότητας και της ζωής του ατόμου, τους οποίους στοχεύουν να επηρεάσουν.

### **Συμπεριφορές που βλάπτουν την υπόληψη του εργαζομένου και διαμορφώνουν αρνητική εικόνα εις βάρος του, όπως :**

- Κυκλοφορούν κακόβουλα σχόλια εις βάρος του, γύρω από θέματα που αφορούν την προσωπικότητα του, τον τρόπο που εκφράζεται και συμπεριφέρεται, τις συνήθειες, τις απόψεις του κ.λπ.. Συχνά τα σχόλια αφορούν ευαίσθητους τομείς για τον ίδιο, με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερα δυσάρεστα έως και επώδυνα. Κοινοποιούν προσωπικά του στοιχεία για να τον φέρουν σε δύσκολη θέση. Διαδίδουν ψευδείς φήμες γύρω από τις επιλογές και την προσωπική του ζωή. Συνήθως, τα άτομα που υιοθετούν τέτοιες τακτικές παρενόχλησης φροντίζουν ώστε οι φήμες αυτές να εισδύσουν στο περιβάλλον με έντεχνο τρόπο π.χ. με υπαινιγμούς και δημιουργία αμφιβολιών για το πρόσωπό του εργαζομένου ή μέσω τρίτων προσώπων, στοχεύοντας έτσι στο να συγκαλυφ-

θούν οι πραγματικές τους προθέσεις και να μην τους αποδοθεί καμία ευθύνη για το αποτέλεσμα.

- Τον αντιμετωπίζουν περιφρονητικά και τον γελοιοποιούν ενώπιον άλλων εργαζομένων. Του επιτίθενται με φωνές και προσβλητικά σχόλια.
- Χρησιμοποιούν τακτικές χειραγώγησης, όπως ξαφνικά ξεσπάσματα θυμού ή «προειδοποιήσεις» για έκρηξη.
- Χρησιμοποιούν μη λεκτικά μηνύματα επικοινωνίας για να τον εκφοβίσουν, όπως εχθρικά και επίμονα βλέμματα.
- Τον προκαλούν, γνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα του, προκειμένου αυτός να αντιδράσει με τρόπο που θα τον εκθέσει στα μάτια των υπολοίπων.
- Παραποιούν τα λόγια και τις πράξεις του με στόχο να δημιουργήσουν αρνητική εικόνα εις βάρος του. Τον συκοφαντούν για να επηρεάσουν την διαδικασία αξιολόγησης.
- Ενθαρρύνουν τους άλλους να στρέφονται εναντίον του.

**Συμπεριφορές που επηρεάζουν την εργασιακή του απόδοση και την επαγγελματική του ταυτότητα, όπως:**

- Δεν του αναθέτουν έργο ή του αφαιρούν βασικές του αρμοδιότητες.
- Του αναθέτουν καθήκοντα κατώτερα των προσόντων ή ικανοτήτων του ή δευτερεύουσας σημασίας.
- Του αφαιρούν έργο στο οποίο απέδιδε και του άρεσε. Με τον τρόπο αυτό τον δυσκολεύουν να θέσει στόχους και να αποδώσει. Του αναθέτουν έργο το οποίο γνωρίζουν ότι δεν επιθυμεί για να τον δυσχεράσουν.
- Του αλλάζουν καθήκοντα με τέτοια συχνότητα που να μην προλαβαίνει να αποκτήσει γνώσεις και εμπειρία οι οποίες μπορεί να ενισχύσουν την εργασιακή του ταυτότητα και τον ρόλο του στην επιχείρηση.
- Του αναθέτουν υπερβολικό όγκο εργασίας, προκειμένου να αποδείξουν ότι δεν είναι ικανός να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του.
- Του αναθέτουν καθήκοντα πέραν των γνώσεων και των δεξιοτήτων του χωρίς την κατάλληλη επιμόρφωση.
- Δεν του παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία (π.χ. υπολογιστή) και του αποκρύπτουν πληροφορίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του έργου του. Του θέτουν προθεσμίες για την εκτέλεση των καθηκόντων του που δεν είναι εφικτό να τηρηθούν. Στην συνέχεια ερμηνεύουν τη δυσκολία του να αποδώσει στις απαιτήσεις της εργασίας του, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ως επιβεβαίωση της ανεπάρκειάς του.
- Δεν τον ενημερώνουν για εξελίξεις στον εργασιακό χώρο, όχι γιατί δεν είναι πραγματικά απαραίτητο, αλλά για να μην ξέρει τι συμβαίνει.
- Υποτιμούν τις ικανότητές του επισημαίνοντας συνεχώς σφάλματα και αδυναμίες και σκόπιμα δεν αναγνωρίζουν τα καλά αποτελέσματα της δουλειάς του. Τον κριτικάρουν συνεχώς με κριτήρια που είναι πολύ σκληρότερα από αυτά με τα οποία αξιολογούν τους εαυτούς τους και τους υπόλοιπους. Του αποδίδουν λάθη που δεν έχει κάνει.
- Του δίνουν αυθαίρετες εντολές και σε περίπτωση που δεν τις ακολουθήσει τον κατηγορούν για ασυνέπεια.

- Επινοούν για εκείνον κανόνες που οι ίδιοι δεν ακολουθούν.
- Τον παρακολουθούν και τον ελέγχουν υπερβολικά, προκειμένου να τον κρατάνε διαρκώς σε κατάσταση έντασης και άγχους για την απόδοσή του.
- Προσπαθούν να κάνουν δύσκολες τις συνθήκες εργασίας του. Από τα πιο συνηθισμένα μέσα που χρησιμοποιούν είναι το κάπνισμα, η ένταση της μουσικής και το air conditioning (Ferrari 2004).

**Συμπεριφορές που παρεμποδίζουν τη δυνατότητα έκφρασης και επικοινωνίας με το εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζουν αρνητικά τη δυνατότητά του για κοινωνικές επαφές με τους συναδέλφους, όπως:**

- Ακολουθούν τακτική συμμαχιών και απομόνωσης του εργαζομένου από το εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να τον καταστήσουν πιο ευάλωτο. Ένα άτομο όταν αισθάνεται μόνο, χωρίς στήριξη ή ακόμα περισσότερο, όταν πιστεύει ότι όλοι είναι εναντίον του, δυσκολεύεται να αμυνθεί ή να διαμαρτυρηθεί. Η τακτική αυτή μπορεί να πάρει και τη μορφή της χωροταξικής απομόνωσης.
- Συστηματικά αγνοούν τις προτάσεις του. Συχνά τον εμποδίζουν ακόμη και να τις εκφράσει. Σε ομαδικές συναντήσεις δεν του απευθύνουν τον λόγο, τον αγνοούν και συμπεριφέρονται σαν να μην είναι παρών. Έχουν αναφερθεί περιπτώσεις όπου απαγορεύεται και στους άλλους εργαζόμενους να του απευθύνουν τον λόγο.
- Τον αποκλείουν από συσκέψεις, αποφάσεις και δραστηριότητες στις οποίες κανονικά θα έπρεπε να συμμετέχει.
- Δεν του δίνουν την δυνατότητα να συμμετέχει σε επιμορφωτικά σεμινάρια.
- Τον αποκλείουν από κοινωνικές εκδηλώσεις.

**Συμπεριφορές που στοχεύουν στην ενόχληση, στην τιμωρία του, στον εκφοβισμό του, ή θέτουν σε κίνδυνο την σωματική του ακεραιότητα, όπως:**

- Του αρνούνται τη χορήγηση αδειών, με βάση τις ανάγκες και τη θέλησή του, χωρίς να υπάρχει πραγματικός υπηρεσιακός λόγος. Την χορηγούν τελευταία στιγμή ή την ανακαλούν.
- Εφευρίσκουν προϋποθέσεις για την άσκηση των εργασιακών δικαιωμάτων του οι οποίες εμποδίζουν την ικανοποίησή τους ή λειτουργούν αποτρεπτικά για την διεκδίκησή τους.
- Τον «τιμωρούν» εάν υποβάλει παράπονα στη Διοίκηση.
- Τον απειλούν με επιβολή πειθαρχικών κυρώσεων, κακή αξιολόγηση ή απόλυση.
- Του επιβάλουν αδικαιολόγητες ποινές ή τον αδικούν σε θέματα αξιολόγησης.
- Ξεκινούν εκστρατεία με σκοπό την εκδίωξή του από την επιχείρηση.
- Τον εκφοβίζουν με βίαιες ενέργειες, όπως το δυνατό χτύπημα του χεριού στο τραπέζι.
- Του κλείνουν την πόρτα στα μούτρα.
- Του εμποδίζουν τον δρόμο.
- Προξενούν βλάβες σε προσωπικά του αντικείμενα.

- Τον απειλούν με σωματική βία.

Από τις καταγραφές στα πλαίσια των ερευνών προκύπτει ότι οι τρόποι έκφρασης της παρενόχλησης δεν είναι ίδιοι σε όλες τις χώρες ή περιοχές του κόσμου. Οι συμπεριφορές ποικίλουν ανάλογα με το πολιτισμικό υπόβαθρο κάθε χώρας ή περιοχής. Έχουν σημειωθεί σημαντικές αποκλίσεις στη συχνότητα εμφάνισης των διαφόρων μορφών έκφρασης της επιθετικότητας π.χ. μεταξύ των χωρών της Βόρειας και της Κεντρικής Ευρώπης (Leymann 1996) ή μεταξύ της Ανατολικής Ασίας και της Βορείου ή της Λατινικής Αμερικής (Power et al. 2011).

Υπάρχουν κοινοί τρόποι εκδήλωσης του φαινομένου σε όλες τις χώρες, αλλά και άλλοι που εμφανίζονται μόνο σε κάποια ή κάποιες από αυτές και καθρεφτίζουν τα ιδιαίτερα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της περιοχής.

Ο Leymann 1996 διευκρινίζει ότι ως μέσο ηθικής παρενόχλησης μπορεί να εμφανίζονται και συμπεριφορές που δεν έχουν εξ' ορισμού αρνητικό χαρακτήρα. Εάν όμως χρησιμοποιούνται κατ' επανάληψη με αρνητικό σκοπό, στοχεύοντας στο να ενοχλήσουν, να τιμωρήσουν ή να βλάψουν τον αποδέκτη τους, αποκτούν επιθετικές διαστάσεις και λειτουργούν ως «όπλα» στην διαδικασία παρενόχλησης ενός ατόμου. Στην κατεύθυνση αυτή οι Namie and Namie, Workplace Bullying Institute επισημαίνουν ότι ακόμη και αγενείς πράξεις και τρόποι έκφρασης που σαν μεμονωμένα γεγονότα θα έδειχναν απλώς έλλειψη κοινωνικής ευαισθησίας, εάν συνεχίζονται, παρά την εκπεφρασμένη αντίθετη επιθυμία του αποδέκτη τους ή χωρίς την άδειά του, ενοχλώντας ή πληγώνοντάς τον, μπορεί να λειτουργούν ως μέσα ηθικής παρενόχλησης.

**Δεν συνιστούν ηθική παρενόχληση ενέργειες της διοίκησης όπως:**

- Να μπαίνουν λογικά κριτήρια απόδοσης.
- Να τίθενται εφικτές προθεσμίες για την ολοκλήρωση ενός έργου.
- Να γίνονται εποικοδομητικές παρατηρήσεις στο αποτέλεσμα της εργασίας του εργαζομένου.
- Να ενημερώνεται ο εργαζόμενος για την μη ικανοποιητική του απόδοση, εφ' όσον αυτό αποτελεί δίκαιη και πραγματική κρίση και από την στιγμή που του έχουν δοθεί τα απαραίτητα μέσα, πληροφορίες και γνώσεις για την τέλεση των καθηκόντων του.
- Να δεχτεί παρατήρηση για ανάρμωση συμπεριφορά.

## **Διαφορές μεταξύ των φυσιολογικών συγκρούσεων και της ηθικής παρενόχλησης**

Οι επιστήμονες διαχωρίζουν τις φυσιολογικές συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων από την ηθική παρενόχληση. Σύμφωνα με δημοσίευση του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (WHO 2003), οι δημιουργικές αντιπαραθέσεις πάνω σε θέματα εργασίας αποτελούν ένα υγιές στοιχείο της καθημερινότητας. Σε έναν εργασιακό χώρο είναι φυσιολογικό να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και κάποιες φορές να εκφράζονται ακόμα και έντονα. Ακόμα και μεμονωμένες εντάσεις ή απότομες συμπεριφορές, εφ' όσον

στην συνέχεια υπάρχει αναγνώριση της υπερβολής ή του λάθους, δεν χαρακτηρίζονται ως ηθική παρενόχληση (Hirigoyen 2009).

Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης δεν ταυτίζεται ως προς τα χαρακτηριστικά και κυρίως ως προς τις συνέπειες με τα χαρακτηριστικά μίας έντονης διαπροσωπικής σύγκρουσης, πάει πέρα απ' αυτήν (Leymann 1996). Αυτό που την διαφοροποιεί από τις φυσιολογικές καθημερινές συγκρούσεις είναι ότι χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες, ανήθικες συμπεριφορές και έχει αντιπαραγωγικά αποτελέσματα (Leymann 1996, WHO 2003). Μία σύγκρουση μεταξύ ατόμων, εάν πάρει μόνιμα χαρακτηριστικά, μπορεί να αλλάξει χαρακτήρα και να εξελιχθεί σε ηθική παρενόχληση, μετά από κάποιο διάστημα μικρό ή μεγάλο, εάν το ευνοήσουν οι συνθήκες (Leymann 1996).

Οι διαφωνίες, όταν αφορούν επαγγελματικά θέματα, είναι τεκμηριωμένες και δεν βάλλουν κατά των προσώπων, μπορούν να συμβάλλουν δυναμικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η επιθυμία του εργαζόμενου να εκπληρώσει τις προσωπικές προσδοκίες του και μέσα από την επαγγελματική του δραστηριότητα, δεν θεωρείται ότι απειλεί την αντίστοιχη ανάγκη των συναδέλφων του, όταν αυτή εκφράζεται με δεοντολογικό τρόπο, μέσα σε ένα υγιές οργανωσιακό περιβάλλον. Η δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά σε συλλογικούς στόχους και να αποτελέσει κινητήριο μοχλό της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο τρόπος που ασκείται η διοίκηση και οι αρχές που επικρατούν σε ένα εργασιακό χώρο είναι βασικός παράγοντας για το πώς θα εκδηλωθούν οι διαφωνίες και τι τροπή θα πάρουν. Ένα εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί τις συνθήκες εμφάνισης και ανάπτυξης της ηθικής παρενόχλησης παρουσιάζει βασικές αδυναμίες στον τρόπο οργάνωσης του έργου και στην επιχειρησιακή κουλτούρα. Σε τέτοιους χώρους δεν ακολουθούνται ξεκάθαρες στρατηγικές. Επικρατεί ασάφεια ως προς τους ρόλους, τις αρμοδιότητες και τους στόχους. Απουσιάζουν οι αρχές που επιβάλουν πνεύμα σεβασμού και συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους. Δεν τίθενται σαφείς κανόνες συνεργασίας. Υπάρχει ανοχή από την διοίκηση, συχνά στο όνομα της παραγωγικότητας, ενός ακραίου ανταγωνισμού που εκφράζεται με πληθώρα αντιδεοντολογικών συμπεριφορών. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι προκειμένου να δείξουν καλύτερα αποτελέσματα από τους συναδέλφους τους επιλέγουν, ως μόνη λύση, την υπονόμευση του έργου των άλλων. Δρουν, συχνά, εν αγνοία των συνεργατών τους, κρατώντας κρυφές από τους άλλους ενέργειες που είναι κρίσιμες για την πορεία του έργου αλλά και την αποτελεσματική συμμετοχή όσων σχετίζονται με αυτό. Ακολουθούν τακτική πλάνιας και διφορούμενης επικοινωνίας.

Στους εργασιακούς χώρους όπου οι συγκρούσεις έχουν ένα γόνιμο και λειτουργικό αποτέλεσμα, η διοίκηση ακολουθεί τακτική ξεκάθαρων στρατηγικών. Προσδιορίζει με σαφήνεια τους ρόλους και αρμοδιότητες. Θέτει κοινούς στόχους και διασαφηνίζει το περιεχόμενό τους. Εμπνέει πνεύμα συνεργασίας και βάζει κανόνες τήρησής του. Επιτρέπει την ανοιχτή και αιτιολογημένη αντιπαράθεση. Ευνοεί την ευθεία και ειλικρινή επικοινωνία και τις ξεκάθαρες διαπροσωπικές σχέσεις.

Σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον οι έντονες αντιπαραθέσεις είναι πιθανό να βρουν ομαλή διέξοδο, αντίθετα, με τις περιπτώσεις της ηθικής παρενόχλησης η κατάσταση είναι πολύ πιο σύνθετη.

## Στάδια εμφάνισης

Η ηθική παρενόχληση αντιμετωπίζεται από τους περισσότερους ερευνητές ως μία διαδικασία σταδιακής κλιμάκωσης. Κάποιοι την περιγράφουν ως ένα ενιαίο εξελισσόμενο φαινόμενο που αυξάνει συνεχώς σε ένταση, άλλοι ως μία διαδικασία η οποία εκτυλίσσεται σε στάδια με διακριτά χαρακτηριστικά (Guy Notelaers et al, 2006).

Συνήθως, υπάρχει μία κατάσταση η οποία προκαλεί την εκκίνηση της διαδικασίας (Leymann 1996, Zapf & Gross 2001). Οι λόγοι που αποτελούν το εναρκτήριο γεγονός ποικίλουν και μπορεί να είναι από μία σύγκρουση σε επαγγελματικό επίπεδο, μεταξύ ατόμων ή ομάδων, μέχρι προσωπικά αισθήματα ζήλιας και φθόνου. Στην αρχική φάση η επιθετική διάθεση δεν είναι εμφανής, διότι εκφράζεται με πολύ έμμεσους και δυσδιάκριτους χειρισμούς (Bjorkqvist 1992, αναφ. σε Einarsen 1999), όπως η απόκρυψη σημαντικών πληροφοριών ή η αποφυγή επικοινωνίας (Djurkovic et al 2008), τόσο που ακόμη και το ίδιο το άτομο που αποτελεί τον στόχο να δυσκολεύεται να την αναγνωρίσει (Leymann 1996). Ενδέχεται μάλιστα να θεωρεί ότι αυτό που συμβαίνει οφείλεται σε λάθη ή αδυναμίες δικές του, κατηγορώντας τον εαυτό του και δικαιολογώντας την αντίδραση του περιβάλλοντος (Hirigoyen 2009). Στην φάση αυτή το άτομο βιώνει μία κατάσταση ομιχλώδους εχθρότητας η οποία του δημιουργεί βασανιστικά ερωτήματα, σχετικά με το εάν την αντιλαμβάνεται σωστά (WHO 2003, Hirigoyen 2009). Καθώς η κατάσταση εξελίσσεται, η επιθετικότητα εκφράζεται με όλο και πιο άμεσους και ευδιάκριτους τρόπους, συστηματικά και κατ' επανάληψη, προκαλώντας πληθώρα αρνητικών συνεπειών στο θύμα (Leymann 1996).

## Μορφές που παίρνει η σχέση διώκτη-στόχου

Η εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης είναι αποτέλεσμα μιας αλληλεπίδρασης παραγόντων, οι οποίοι αφορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εμπλεκόμενων ατόμων, την δυναμική των άτυπων ομάδων οι οποίες δημιουργούνται μέσα σε έναν εργασιακό χώρο, τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης και την κουλτούρα της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός είτε ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας κάποιων ανθρώπων είτε ως συστατικό στοιχείο του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού, αποτελεί μία από τις πιο συχνές αιτίες. Η κατάσταση επιδεινώνεται σε συνθήκες μεγάλης εργασιακής ανασφάλειας.

Είναι κοινώς αποδεκτό στους μελετητές του φαινομένου ότι η στάση της διοίκησης απέναντι στα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας για την εμφάνιση και ανάπτυξή του. Συνήθως, όπου εμφανίζεται η ηθική παρενόχληση, η διοίκηση είτε αγνοεί, συχνά από αμέλεια, τις αρνητικές συμπεριφορές, είτε τις ανέχεται, είτε, το χειρότερο, συμμετέχει και η ίδια στην διαδικασία (Hirigoyen 2009).

### 1. Από προϊστάμενο σε υφιστάμενο

Θεωρείται από τους ερευνητές η πιο συνηθισμένη μορφή. Εμπεριέχει την κατάχρηση εξουσίας, με την έννοια της υπέρβασης της δικαιοδοσίας που έχει κάποιος από την θέση του και της αυθαίρετης συμπεριφοράς η οποία αντιβαίνει σε κανόνες δικαίου (Ferrari 2004). Οι αιτίες που μπορεί να προκαλέσουν την παρενόχληση αυτής της μορφής είναι πολλές. Πολλές φορές ένας προϊστάμενος υιοθετεί μία τέτοια τακτική, λόγω του αισθήματος ανεπάρκειας που έχει ο ίδιος και του φόβου του να χάσει τον «έλεγχο». Πολύ συχνά ένας ανασφαλής προϊστάμενος μπορεί να αισθανθεί «απειλή» από την παρουσία, στο τμήμα του, ενός εργαζόμενου που είναι πολύ ικανός και αποδοτικός ή έχει υψηλότερα τυπικά προσόντα από τον ίδιο. Είναι συνηθισμένη επίσης περίπτωση, ένας προϊστάμενος ο οποίος απαιτεί «τυφλή υποταγή», να βάζει στόχο ένα άτομο το οποίο ως προσωπικότητα δεν συμβιβάζεται με αυτή την απαίτηση και δεν αποδέχεται τον αυταρχικό τρόπο συμπεριφοράς. «Η ικανότητά του να αντιστέκεται στην εξουσία, παρά τις πιέσεις, τον καθιστά στόχο» (Hirigoyen 2009).

Σε περιπτώσεις όπου την παρενόχληση ασκεί προϊστάμενος ή κάποιο άτομο με ισχυρή προσωπικότητα, παρατηρείται συχνά να συντάσσονται με τις συμπεριφορές του άτομα που βρίσκονται υπό την επιρροή του και θέλουν να του είναι αρεστά ή φοβούνται την οργή του, σε περίπτωση που διαφωνήσουν ανοιχτά μαζί του. Υπό τις συνθήκες αυτές ο στόχος υφίσταται ακόμη μεγαλύτερη ψυχολογική πίεση και νιώθει ακόμα πιο αδύναμος, καθώς στερείται υποστήριξης από πλευράς των συναδέλφων του (Hirigoyen 2009).

### 2. Μεταξύ ομοιόβαθμων συναδέλφων

Η ηθική παρενόχληση μεταξύ συναδέλφων μπορεί να οφείλεται σε λόγους όπως τα αισθήματα φθόνου που κάποιος νιώθει εις βάρος ενός άλλου, οι προσωπικές αντιπάθειες, ακραίες συγκρούσεις και ανταγωνισμοί κ.α. (Hirigoyen 2009, Ferrari 2004). Πολλές φορές ο στόχος είναι ομάδα ατόμων, συνήθως μικρή. Στις περιπτώσεις όπου υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα σε ομάδες, οι επιθετικές τακτικές είναι αμοιβαίες αρχικά και συνεχίζονται έτσι, μέχρι η μία πλευρά να αποδυναμωθεί και η άλλη να πάρει το προβάδισμα δύναμης (Leymann 1996).

Παρατηρείται ότι το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης, ειδικά σε χώρους πολύ ανταγωνιστικούς, έχει μεταδοτικό χαρακτήρα, καθώς η εμφάνισή του δίνει το έναυσμα για να εκδηλωθεί η σκοτεινή πλευρά του χαρακτήρα ατόμων που δεν είχαν δώσει τέτοια δείγματα συμπεριφοράς στο παρελθόν (Workplace Bullying Institute). Όταν παγιωθεί η παθολογική αυτή αλληλεπίδραση, δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος καταστάσεων και η κρίση γενικεύεται, οι συνέπειες τότε για τα άτομα αλλά και για την επιχείρηση μπορεί να αποβούν ολέθριες, εάν δεν επέμβει κάποιος να την σταματήσει (Hirigoyen 2009).

### 3. Από υφιστάμενο ή ομάδα υφισταμένων σε προϊστάμενο

Είναι σπανιότερη από τις άλλες μορφές ηθικής παρενόχλησης. Εμφανίζεται, όχι συχνά όμως, σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει αναγνώριση στο πρόσωπο του προϊσταμένου, από ένα ή περισσότερα άτομα της ομάδας (Ferrari 2004). Αυτό συμβαίνει σε περιπτώσεις που π.χ. το άτομο προέρχεται από τον ίδιο εργασιακό χώρο και υ-

πάρχει αμφισβήτηση για τις συνθήκες αξιολόγησης και προαγωγής του. Ενδέχεται η αμφισβήτηση να έχει πραγματικά ερείσματα, μπορεί όμως και να οφείλεται σε λόγους αντιζηλίας. Η κατάσταση γίνεται ακόμη πιο δυσχερής, εάν η διοίκηση δεν έχει αποσαφηνίσει τους στόχους της υπηρεσίας και τις αρμοδιότητες μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Επίσης, ένας προϊστάμενος μπορεί να συναντήσει αρνητικό κλίμα σε περιπτώσεις που προέρχεται από άλλο εργασιακό χώρο και έχει διαφορετικές αντιλήψεις ή ακολουθεί άλλες μεθόδους από αυτές που έχει συνηθίσει η ομάδα. Κάποιες φορές η έλλειψη αναγνώρισης οφείλεται στο γεγονός ότι το άτομο είναι νεώτερο ηλικιακά, αλλά έχει πολύ υψηλότερα προσόντα (Hirigoyen 2009). Σε κάθε περίπτωση, εάν η αντίδραση είναι γενικευμένη, το άτομο αντιμετωπίζει μεγάλες δυσκολίες στο να πετύχει την αποδοχή και την συνεργασία της ομάδας στο έργο (Ferrari, 2004).

#### 4. Μεταξύ διευθυντικών στελεχών

Σε αυτή τη μορφή παρενόχλησης έχει διατυπωθεί το συμπέρασμα ότι εμφανίζονται συχνότερα συμπεριφορές που έχουν σκοπό να πλήξουν την εργασιακή απόδοση του στόχου όπως π.χ. η απόκρυψη πληροφοριών, ο ορισμός προθεσμιών που είναι αδύνατο να τηρηθούν, η αφαίρεση αρμοδιοτήτων κ.ά. και σπανιότερα συμπεριφορές που βάλουν κατά της προσωπικότητάς του. Και σε αυτό το επίπεδο, ακόμη και επαγγελματίες με πολύ υψηλή επιστημονική κατάρτιση, εάν βρεθούν σε συνθήκες όπου φαίνεται να έχουν λιγότερη ισχύ από άλλους ή να είναι πιο ευάλωτοι, ενδεχομένως και για προσωπικούς λόγους, είναι πιθανό να γίνουν στόχοι ηθικής παρενόχλησης (Salin, 2001).

#### 5. Από την διοίκηση του οργανισμού προς εργαζόμενους

Συνήθως παίρνει τη μορφή της οργανωμένης ψυχολογικής επίθεσης. Σχεδιάζεται και κατευθύνεται από την ίδια την διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Στρέφεται κατά ενός εργαζόμενου ή περισσότερων, με στόχο τον εξαναγκασμό τους σε παραίτηση. Συμβαίνει, σε κάποιες περιπτώσεις, μετά από κρίσιμες αλλαγές στο νομικό καθεστώς της επιχείρησης όπως είναι η ιδιωτικοποίηση ή η συγχώνευση, καθώς και σε διαδικασίες αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού. Σε τέτοιες συνθήκες μπορεί να χρησιμοποιήσουν την τακτική της εκδίωξης, προκειμένου να απαλλαγούν από άτομα που είτε κατείχαν κρίσιμες θέσεις στο προηγούμενο καθεστώς, είτε έπαιρναν ψηλούς μισθούς, είτε θεωρούνται πλέον υπεράριθμο προσωπικό (Δρίβας 2000, Ferrari 2004). Σε κάποιες περιπτώσεις η διοίκηση, προκειμένου να δικαιολογήσει τις επιλογές της, προβάλλει προσχηματικά λόγους όπως ή πίεση εξωγενών παραγόντων (π.χ. κοινωνικοοικονομική κρίση, εξωτερικές πιέσεις που δέχεται ο οργανισμός κ.λπ.).

Αναφέρεται και μελετάται ως παράδειγμα αυτής της τακτικής η περίπτωση του γαλλικού φορέα του δημοσίου τομέα, France-Telecom, η οποία σταδιακά, από το 1996 μέχρι το 2003, ιδιωτικοποιήθηκε πλήρως (Καρακιουλάφη 2011).

### Σύνοψη

Την αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας επιβάλλουν αρχές όπως ο σεβασμός της ανθρωπίνης αξιοπρέπειας, η κατάργηση κάθε είδους

διάκρισης, η προστασία της ψυχικής και σωματικής υγείας του εργαζομένου καθώς και της επαγγελματικής του ταυτότητας. Πέρα όμως από την αναγνώριση των αρνητικών συνεπειών που έχει σε ατομικό επίπεδο, είναι κρίσιμη η συνειδητοποίηση και των τεράστιων συνεπειών που έχει σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στο να συμβάλει καταρχήν στην ανάδειξη της φύσης και των χαρακτηριστικών του φαινομένου. Αποτελεί το πρώτο μέρος μίας προσπάθειας η οποία έχει στόχο την ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών, εργαζομένων, επιχειρήσεων, συνδικαλιστικών και κρατικών φορέων, απέναντι στο θέμα της ηθικής παρενόχλησης. Στην κατεύθυνση αυτή θα ακολουθήσουν, οι συνέπειες του φαινομένου, οι παράγοντες εμφάνισής του, οι τρόποι πρόληψης και αντιμετώπισης, η θεσμική ανάδειξή του από πλευράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η συλλογή στοιχείων γύρω από το θέμα της νομικής και διοικητικής ρύθμισής του σε διάφορες χώρες.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι συνθήκες οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια, αποτελούν ευνοϊκές συνθήκες εμφάνισης ενός τέτοιου φαινομένου, λόγω της ριζικής αλλαγής των εργασιακών σχέσεων και του επισφαλούς χαρακτήρα της απασχόλησης, όπως έχει επισημανθεί και από το ευρωπαϊκό κοινοβούλιο, ήδη, από το 2001. Το γεγονός αυτό καθιστά ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη της εφαρμογής αποτελεσματικών πολιτικών πρόληψης και της ανάληψης νομοθετικών πρωτοβουλιών προς την κατεύθυνση της καταπολέμησής του, σύμφωνα και με τις επιταγές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

## Παραδείγματα περιπτώσεων

### 1. Από τον Leymann (1996)

*Στην καντίνα ενός ιδρύματος κενώθηκε η θέση της προϊσταμένης. Η διοίκηση και η διεύθυνση προσωπικού αποφάσισαν ότι με αφορμή την αντικατάστασή της ήταν ευκαιρία να γίνουν κάποιες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της καντίνας. Στόχος ήταν να επιτύχουν εξοικονόμηση πόρων και υγιεινότερο φαγητό. Επελέγη για τον λόγο αυτό ένα άτομο το οποίο θεωρήθηκε ότι είχε την κατάλληλη εκπαίδευση. Στην κουζίνα δούλευαν ήδη έξι μαγείρισσες οι οποίες δεν ενημερώθηκαν από την διοίκηση του ιδρύματος για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές. Οι μέθοδοι που επιχειρούσε να εισάγει η καινούρια προϊσταμένη ήταν κάτι εντελώς ξένο για εκείνες. Η διοίκηση δεν είχε σκεφθεί ότι ήταν απαραίτητο να προηγηθεί ένα σεμινάριο κατάρτισής τους πάνω στις νέες μεθόδους. Οι μαγείρισσες πίστευαν ότι οι νέες ιδέες και η απόφαση να εφαρμοστούν ήταν προσωπική επιλογή της νέας προϊσταμένης. Αυτό αποτέλεσε την αιτία για να στραφούν εναντίον της. Αρχισαν να την κουτσομπολεύουν και να αντιδρούν σε όλες τις οδηγίες της. Χρησιμοποίησαν μάλιστα εις βάρος της την πληροφορία που είχαν ότι έχει ένα πνευματικά ανάπηρο παιδί, υποστηρίζοντας ότι ο χαρακτήρας της ήταν η αιτία για την αναπηρία του. Στο χώρο εργασίας υπήρχαν συνεχώς διαφωνίες. Οι μαγείρισσες αγνοούσαν τις οδηγίες της ερχόμενες σε σύγκρουση μαζί της. Υποστήριζαν ότι ξεπέρασε τα όρια της δικαιοδοσίας της, κάτι το οποίο δεν είχε καμία σχέση με την πραγματικότητα. Η προϊσταμένη ζήτησε επανειλημμένα από την διοίκηση του ιδρύματος περιγραφή των αρμοδιοτήτων της χωρίς ανταπόκριση. Η επιμονή της στο συγκεκρι-*

*κριμένο αίτημα αντιμετωπίστηκε ως απειθαρχία. Η άρνηση της διοίκησης να πάρει θέση, λειτούργησε σαν επιβεβαίωση του τρόπου που αντιμετώπιζαν την κατάσταση οι μαγείρισσες οι οποίες θεώρησαν ότι η διοίκηση υποστηρίζει την στάση τους. Οι επιθετικές συμπεριφορές συνεχίστηκαν και εξελίχθηκαν σε τακτική ψυχολογικής/ηθικής παρενόχλησης, μέχρι του σημείου η προϊσταμένη να χάσει εντελώς τον έλεγχο της κατάστασης. Καθημερινά υπήρχαν έντονοι διαπληκτισμοί. Ένα μέλος της διοίκησης άκουσε τυχαία, κάποια μέρα, τις διαφωνίες και κάλεσε την προϊσταμένη σε αναφορά. Το συμβούλιο την αντιμετώπισε με την ψυχρότητα δικαστηρίου, δεν της έδωσε την δυνατότητα να εξηγήσει την θέση της, αλλά την επέκρινε για την κατάσταση. Η διοίκηση την υποχρέωσε να πάρει αναρρωτική άδεια την οποία επικύρωσε ο γιατρός του ιδρύματος. Έμεινε εκτός εργασίας, σε καθεστώς αναρρωτικής άδειας, για μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι που τελικά έχασε την δουλειά της. Έως το σημείο που η περίπτωση της καταγράφηκε και ερευνήθηκε από τον Leymann, ως ψυχίατρο, δεν είχε ξαναβρεί δουλειά.*

Ο Leymann θεωρεί ότι η περίπτωση αυτή αποτελεί τυπικό παράδειγμα εξέλιξης μίας σύγκρουσης σε διαδικασία ηθικής παρενόχλησης (mobbing). Κρίσιμο παράγοντα στην εξέλιξη αυτή θεωρεί το γεγονός ότι η διοίκηση δεν διαχειρίστηκε, όπως όφειλε, τη σύγκρουση στα αρχικά της στάδια, αφήνοντάς την έτσι να πάρει τα στοιχεία συστηματικής και μακροχρόνιας επιθετικής τακτικής. Όταν τελικά αποφάσισε να επεμβεί δεν έλαβε υπ' όψη της και τις δύο εμπλεκόμενες πλευρές αλλά στήριξε την κρίση της στα υποκειμενικά συμπεράσματα και τους ισχυρισμούς της μίας πλευράς, χωρίς να ελέγξει την εγκυρότητά τους. Επιπλέον έλαβε και μέτρα επιβλαβή για το άτομο-στόχο των κατηγοριών. Εξ' αιτίας των μέτρων αυτών η επαγγελματική ταυτότητα και η φήμη του συγκεκριμένου ατόμου στην αγορά εργασίας, υπέστη τεράστια βλάβη. Συνήθως τα άτομα που η περίπτωση τους φτάνει σε αυτό το σημείο δεν ξαναβρίσκουν εύκολα εργασία παρά μόνο ρίχνοντας πολύ τις αξιώσεις τους και συμβιβαζόμενοι με θέσεις που είναι πολύ κατώτερες των πραγματικών προσόντων τους.

Όπως υποστηρίζει και ο Leymann, στις περιπτώσεις που υπάρχει στο χώρο εργασίας μία έντονη διαπροσωπική σύγκρουση, το σημαντικότερο, σε πρώτη φάση, δεν είναι να βρεθεί ποιος και σε τι βαθμό έφταιξε και ποιος έχει δίκιο, αλλά να αντιμετωπιστεί αυτή καθ' αυτή η εξέλιξή της σε ηθική παρενόχληση. Ο λόγος που καθιστά επιτακτική την πρόληψη και αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου είναι ότι αποτελεί μία μορφή κοινωνικής και ψυχολογικής επίθεσης που έχει τη δυνατότητα να επιφέρει καταλυτικές ψυχολογικές, κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες στο θύμα. Οι συνέπειες αυτές μπορεί να είναι τόσο καταστροφικές, ώστε το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης να αποτελεί, χωρίς να υπολογίζει κανείς και τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει και σε άλλα επίπεδα, μία κατάφωρη παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Είναι προφανές και από την ίδια την αναφερόμενη περίπτωση, ότι η ύπαρξη τέτοιων φαινομένων είναι επιζήμια και για την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η σύγκρουση είτε αφορά άμεσα, όπως στην συγκεκριμένη περίπτωση, είτε έμμεσα την παραγωγική διαδικασία, απορροφά τεράστια ποσά ενέργειας από τους εργαζόμενους καθώς και πολύτιμο χρόνο μειώνοντας την αποδοτικότητά τους. Σ' αυτές τις περιπτώσεις το ίδιο το έργο μπαίνει σε δεύτερη μοίρα στην καθημερινότητα της εργασίας. Οι αρνητικές επιπτώσεις εμφανίζονται και στην ποσότητα και την ποιότητα του παραγόμενου έργου καθώς και στον χρόνο απόδοσής του.

## 2. Από την Hirigoyen (2009)

*Μία κομψή και όμορφη γυναίκα από εύπορη, αστική οικογένεια, μητέρα τριών παιδιών, λόγω οικονομικών προβλημάτων του συζύγου της, αναζήτησε εργασία προκειμένου να συμβάλει στα έξοδα του σπιτιού. Είχε καλούς τρόπους, μιλούσε όμορφα δεν είχε όμως πτυχίο. Από την πρώτη στιγμή αντιμετωπίστηκε από τις συναδέλφους της με καχυποψία. Δεν σταματούσαν να της κάνουν αρνητικά υπαινικτικά σχόλια για την εμφάνιση και τους τρόπους της. Η νέα προϊσταμένη, άτομο στεγνό και φθονερό, αναμίχθηκε στην υπόθεση εις βάρος της γυναίκας αυτής και επιβάρυνε ακόμη περισσότερο το κλίμα και τις συνθήκες εργασίας της. Της αφαίρεσε σκόπιμα, ακόμη και τα λίγα ενδιαφέροντα καθήκοντα που της είχαν ανατεθεί και την μετέτρεψε στο παιδί για όλες τις δουλειές της υπηρεσίας. Όταν διαμαρτυρόταν για αυτή την εξέλιξη την ειρωνεύονταν και την ενοχοποιούσαν απαντώντας της ότι το πρόβλημα είναι δικό της που δεν «καταδέχεται» να κάνει αυτές τις δουλειές. Εκείνη, καθώς δεν είχε αυτοπεποίθηση, δυσκολευόταν να αναγνωρίσει τον εμπαθή τρόπο της συμπεριφοράς, θεωρούσε ότι κάτι φταίει στην ίδια, αναρωτιόταν ποιο είναι το λάθος της και προσπαθούσε να αλλάξει την κατάσταση δείχνοντας, όπως νόμιζε, καλή θέληση με το να κάνει τις πιο άθλιες δουλειές. Τις λίγες φορές που εξοργίστηκε της απαντούσαν χαρακτηρίζοντάς την «ιδιότροπη», αντιστρέφοντας πάλι την ευθύνη. Οι συνθήκες αυτές την οδήγησαν στο να αμφιβάλλει για τις ικανότητες και την επάρκεια της. Από το σπίτι της δεν ήταν εύκολο να βρει στήριξη γι' αυτό και κλείστηκε στον εαυτό της σιωπώντας. Με τον καιρό εμφάνισε συμπτώματα κατάθλιψης και οδηγήθηκε σε φαρμακευτική αγωγή.*

Σύμφωνα με την Hirigoyen, οι ομάδες έχουν την τάση να ισοπεδώνουν τα άτομα και να μην ανέχονται τις διαφορές. Συχνά στον εργασιακό χώρο γίνονται στόχοι επιθέσεων άτομα, απλά και μόνο επειδή διαφέρουν σε κάτι από κάποιους άλλους οι οποίοι είτε δεν μπορούν να σεβαστούν αυτή την διαφορά είτε τους προκαλεί αισθήματα φθόνου και αντιζηλίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις εμφανίζονται φαινόμενα σεξισμού, ρατσισμού και κάθε άλλου είδους διακρίσεων. Άτομα ικανά και ευσυνείδητα έχουν βρεθεί πολλές φορές στο στόχαστρο τέτοιου είδους συμπεριφορών και έχουν εμποδιστεί από το να αναπτύξουν και να καταθέσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Η στάση του ιεραρχικά υπεύθυνου απέναντι σε αυτές τις καταστάσεις, είναι κομβικής σημασίας για την εξέλιξή τους. Η πρόθεση και η ετοιμότητά του να τις αντιμετωπίσει και να μην τις αφήσει να πάρουν διαστάσεις ή η ανοχή του σε αυτές, επηρεάζουν καίρια το αποτέλεσμα. Το παράδοξο είναι ότι κάποια άτομα που από την θέση τους είναι αρμόδια για την αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων, στο χώρο της ευθύνης τους, όχι μόνο δεν στηρίζουν το άτομο που υφίσταται την επιθετική συμπεριφορά, αλλά συμμετέχουν και τα ίδια, ενισχύοντας την αντιδεοντολογική διαδικασία. Με την στάση τους αυτή θέτουν σε κίνδυνο όχι μόνο την ασφάλεια και τα επαγγελματικά συμφέροντα του εργαζόμενου, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης είτε είναι του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα.

## Βιβλιογραφία :

Agervold M. (2007), "Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study", *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161–172.

Adams A. with Crawford N. (1992), *Bullying at work: How to confront and overcome it*, London, Virago.

Andersson L. M. and Pearson C. M. (1999), "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace", *Academy of Management Review*, 24, 452-471.

Aquino K. and Thau S. (2009), "Workplace victimization: Aggression from the target's Perspective", *Annual Review of Psychology*, 60, 717-741.

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.

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.

Δρίβας 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 Skogstad A. (1996), "Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.

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., 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.

Επιτροπή Ανωτέρων Επιθεωρητών Εργασίας (SLIC) (2012), "Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στην εργασία", <http://www.av.se/slic2012/>

Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (OSHA) (2002), *Παρενόχληση στον χώρο εργασίας*, Δελτίο Τεχνικών Στοιχείων 23, Bilbao, <https://osha.europa.eu/el/publications/factsheets/23>

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.

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).

Καρακιουλάφη Χ. (2011), «Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στους χώρους εργασίας: ερμηνεία από την σκοπιά της κοινωνιολογίας της εργασίας- το παράδειγμα των αυτοκτονιών στην France Telecom», <http://www.historein.gr/2011/05/france-telecom.html>

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.

Κιοσσέ-Παυλίδου Λ. (2008), "Σεξουαλική παρενόχληση στους χώρους εργασίας - Η θέση του εθνικού νομοθέτη", *Δίκαιο Επιχειρήσεων και εταιριών*, Νομική Βιβλιοθήκη, Β' Γνωμοδοτήσεις-Μελέτες, 11, 1214.

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

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

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.

Nielsen M. B., Matthiesen S. B. and Einarsen, S. (2010), "The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 955-979.

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

Notelaers G., Einarsen S., De Witte H. and Vermunt J.K. (2006), "Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach", *Work & Stress*, 20(4), 289-302.

Olweus D. (1993), *Bullying at school: what we know and what we can do*, Oxford: Blackwell.

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

Olweus D. (1973), "Personality and aggression", In Cole J.K. and Jensen D.D. (eds), *Nebraska Symposium on Motivation 1972*, Lincoln, University of Nebraska Press.

Paoli P. and Merllie D. (2001), "Third european survey on working conditions in the european union (2000)", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburg: Office for the Official Publications of the European Communities.

Pittella G.(PSE) (2000), "Ανάλυση και πρόληψη του "mobbing" στην Ευρώπη", Γραπτή Ερώτηση E-0523/00, υποβολή προς την Επιτροπή, ΕΕ C 330Ε,180 -181,<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:92000E0523:EL:NOT>

Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε. (2011), "Workplace bullying: Εκφοβίζει τους εργαζόμενους και μπλοκάρει το καλό κλίμα ακόμη και στις ελληνικές επιχειρήσεις", *HR FOCUS*, 42, 24-27.

Papalexandris N., Galanaki E. (2011), "Exploring workplace bullying in Greece: Frequency of occurrence and handling of measurement issues, under the light of previous research findings at the international level" [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1831425](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1831425)

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 Ugochukwu Obiajulu Nnedumm (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.

Salin D. (2009), "Organisational responses to workplace harassment: An exploratory study", *Personnel Review*, 38, 26-44.

Salin D. (2001), "Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425–441.

Tepper B. J. (2000), "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Τσουκαλά Φ. (2005), "Η ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο", Union Eurobank.

Vartia M. (2002), "Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health", *People and Work Research Reports* 56, Finnish Institute of Occupational Health, University of Helsinki, Department of Psychology.

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., 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.

## **Συντακτική Επιτροπή**

|                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Καθηγητής Κ. Π. Αναγνωστόπουλος | Πρόεδρος-Γενικός Διευθυντής |
| Σ. Π. Γαβρόγλου, PhD            | Διευθυντής                  |
| Ο. Καμινιώτη, PhD               | Διευθύντρια                 |
| Χ. Παϊδούση, PhD                | Διευθύντρια                 |

Άρθρα, μελέτες, σχόλια κ.λπ. εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις του συντάκτη ή των συντακτών τους. Περιεχόμενα αυτής της έκδοσης μπορούν να αναπαραχθούν εν μέρει, εξαιρουμένων των εμπορικών σκοπών, εφόσον υπάρξει ρητή αναφορά στην πηγή. Για την αναπαραγωγή ολόκληρου του εγγράφου απαιτείται προηγούμενη άδεια από το ΕΙΕΑΔ.

**Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας & Ανθρώπινου Δυναμικού**

**Κωστή Παλαμά 6-8**

**111 41 ΑΘΗΝΑ**

**Τηλ.: 210-2120700**

**Φαξ: 210-2285122**

**e-mail: [info@eiead.gr](mailto:info@eiead.gr)**

**[www.eiead.gr](http://www.eiead.gr)**

