

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



Πανεπιστήμιο Δυτική Μακεδονίας
Τμήμα Νηπιαγωγών
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Επιστήμες της Αγωγής: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Διπλωματική εργασία

*“Η επικοινωνία στον εργασιακό εκφοβισμό (mobbing) και στη
διαχείριση της διαφορετικότητας στους οργανισμούς”*

Νεοφώτιστος Γεώργιος (ΑΜ. 971)

Επιβλέπουσα: **Τριαντάρη Σωτηρία**

Φλώρινα

Ιούνιος, 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: *Νεοφώτιστος Γεώργιος*

A.E.M.: *971*

Ηλεκτρονική διεύθυνση: *Neofotistosge@gmail.com*

Έτος εισαγωγής: *2017*

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: *Η επικοινωνία στον εργασιακό εκφοβισμό (mobbing) και στη διαχείριση της διαφορετικότητας στους οργανισμούς*

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία *07 - 06 – 2019*

Ο δηλών

Νεοφώτιστος Γεώργιος

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	4
Περίληψη.....	7
Abstract	8
1. Ο εργασιακός εκφοβισμός στην σύγχρονη ανταγωνιστική κοινωνία	9
1.1 Ο ορισμός του φαινομένου.....	9
1.2 Βασικά αίτια δημιουργίας.....	13
1.3 Συνέπειες του εργασιακού εκφοβισμού	18
1.4 Νομικά πλαίσια προστασίας του εργαζομένου	22
1.5 Αποτελεσματικοί τρόποι αντιμετώπισης.....	25
2. Η διαφορετικότητα στους σύγχρονους εργασιακούς χώρους.....	29
2.1 Ορισμός της διαφορετικότητας.....	29
2.2 Μορφές διαφορετικότητας.....	33
2.3 Οφέλη και συνέπειες της διαφορετικότητας	36
2.4. Διαχείριση της διαφορετικότητας για την επίτευξη των στόχων	40
2.5. Νομικά πλαίσια για την προστασία του εργαζόμενου	44
3. Έρευνα μελέτης εργασιακού εκφοβισμού σε θύματα του Ν. Θεσσαλονίκης	45
3.1. Μεθοδολογία.....	45
3.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων	46
3.2.1. Ανάλυση γενικών πληροφοριών του θύματος	46
3.2.3. Ανάλυση Γενικών Πληροφοριών	65
3.4. Περαιτέρω διερεύνηση.....	70
4. Συμπεράσματα & Προτάσεις	71
5. Βιβλιογραφία	73
Περιεχόμενα Γραφημάτων.....	77
Παράρτημα	78

Πρόλογος

Είναι γνωστό πως οι εξωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί που μεταβάλλουν ραγδαία την απόδοση και τον τρόπο διαχείρισης των καταστάσεων σε ένα οργανισμό. Ειδικότερα, οι κοινωνικοπολιτικές και οι οικονομικές μεταβολές μιας χώρας είναι αυτές που θα καθορίσουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις τους εργαζόμενους στην σύγχρονη κοινωνία. Μία κοινωνία η οποία συνεχώς φθείρεται από πολιτικά σκάνδαλα και αλλοιώνει τις αξίες της λόγω της βαριάς οικονομικής κρίσης που βιώνει τουλάχιστον την τελευταία δεκαετία.

Αυτό επηρεάζει ακόμα περισσότερο την ψυχολογική απόδοση των εργαζομένων στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας που έχει αναπτυχθεί, κυρίως, τα τελευταία χρόνια στην ελληνική πραγματικότητα. Καταστροφικά φαινόμενα που είναι τόσο παλιά όσο ο όρος της εργασίας ενώ αποτελούν ταμπού και η μελέτη τους παραμένει σε πρώιμο στάδιο. Φαινόμενα, που συνεχώς αυξάνονται ενώ μπορούν να καταστρέψουν μακροχρόνιες συλλογικές προσπάθειες για βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας. Κάποια από αυτά είναι το εργασιακό άγχος, η εργασιακή εξουθένωση, ο εργασιακός εκφοβισμός, η ύπαρξη ρατσιστικών ενεργειών και η αλλοίωση της εταιρικής κουλτούρας. Ωστόσο, όσο κι αν έχουν μελετηθεί αυτά τα φαινόμενα, παραμένει μυστήριο ο τρόπος που εξαπλώνονται ενώ χαρακτηρίζεται πολυσύνθετος και ο τρόπος διαχείρισής τους. Αυτό οφείλετε στην ψυχοσύνθεση του εκάστοτε εργαζομένου που αποτελεί μια διαφορετική μονάδα η οποία δεν ακολουθεί κάποιο στερεότυπο τρόπο διαχείρισης ενώ χρειάζεται ιδιαίτερη μελέτη ανάλογα με την κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπίσει. Ωστόσο, δεν είναι κάτι γνώριμο στους Έλληνες επιχειρηματίες και αυτό προέρχεται από την κοινωνική και εταιρική κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί. Ειδικότερα, αυτά τα προβλήματα συνεχώς γιγαντώνονται στους ελληνικούς οργανισμούς που επικρατεί εργασιακός μεσαίωνα, ενώ ο εργαζόμενος αποτελεί ένα μέσο που θα επιφέρει βραχυχρόνια αποτελέσματα με σχεδόν μηδενικό κόστος, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την προσωπική του εξέλιξη ή ψυχοσύνθεση του. Επιπροσθέτως, ακόμα ένα λόγος ανάπτυξης τέτοιων ζημιοφόρων προβλημάτων είναι η οικονομική κρίση η οποία σε συνδυασμό με τα υψηλά ποσοστά ανεργίας αποτελούν τον βασικότερο λόγο που το κράτος αλλά και τα ίδια τα θύματα σωμαίνου και αδιαφορούν για τα τόσο επιβλαβή θέματα που αντιμετωπίζουν στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Έτσι, ένα από τα βασικότερα προβλήματα που θα μελετηθεί και επηρεάζει την ψυχολογία του ατόμου κατά την επαγγελματική του καθημερινότητα είναι ο εργασιακός εκφοβισμός ή αλλιώς το mobbing. Υπάρχει διεθνώς πλούσια βιβλιογραφία, με ποικίλους ορισμούς για τα φαινόμενα κακοποίησης, ηθικής παρενόχλησης και εκφοβισμού στους χώρους εργασίας. Επιπλέον, αποτελεί ένα πρόβλημα το οποίο λαμβάνει συνεχώς ακόμα πιο εκρηκτικές διαστάσεις ενώ ευρωπαϊκές χώρες όπως η Ιταλία, η Σουηδία, η Γερμανία, το έχουν αναγνωρίσει ως επαγγελματική ασθένεια. Μία ασθένεια που δεν καταπονεί μόνο το

θύμα, αλλά τραυματίζει όλο το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού και δημιουργεί ένα τοξικό εργασιακό κλίμα το οποίο επηρεάζει τα επίπεδα αποδοτικότητας τους. Τέλος, δεν είναι λίγα τα παραδείγματα που εκτός από ψυχολογικές συνέπειες σημειώθηκαν και σωματικές ενώ έχει αποδειχθεί πως επηρεάζει ακόμα και τον στενό κοινωνικό κύκλο του θύματος.

Από την άλλη, με την παγκοσμιοποίηση και την μεγάλη αύξηση των ποσοστών ξένων πολιτισμών που εισρέουν στην χώρα, σημειώνεται η ύπαρξη της έννοιας της διαφορετικότητας, που σε πολλούς παραμένει άγνωστη. Απαιτώντας την άμεση προσοχή των οργανισμών, αυξάνεται ανάλογα με την αύξηση του φαινομένου της πολυπολιτισμικότητας και της παγκοσμιοποίησης. Φαινομένων που επηρεάζουν όλες τις κοινωνίες και όλες τις επιχειρήσεις. Η ανάγκη για διαχείρισή της είναι αυτή που μπορεί να αποφέρει ιδιαίτερα οφέλη στην εκάστοτε επιχείρηση βοηθώντας την και ενισχύοντάς της να επιτύχει τους στόχους της αλλά και να διαχειριστεί κατάλληλα εργαζομένους που μπορούν να προσδώσουν έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης σε συναδέλφους βελτιώνοντας τον τρόπο δράσης του εργασιακού συνόλου. Μία ανάγκη που προβλέπεται να έχει συνεχώς αυξανόμενη μεταβολή αν αναλογιστεί κανείς την ραγδαία μεταβολή της διαφορετικότητάς που υπάρχει στις κοινωνίες μεταξύ των μελών τους και της προσπάθειας ομοιογένειας πολλών λαών όπως το ευρωπαϊκό σύνολο κρατών.

Η ελληνική “μολυσμένη” πραγματικότητα δεν είναι ιδανική για τον εργαζόμενο. Αντίθετα είναι ένας από τους βασικούς λόγους που τα ποσοστά μετανάστευσης λόγω εργασίας έχουν αυξηθεί. Άλλωστε, ένα από τα σημαντικότερα σύγχρονα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι Έλληνες είναι το «Brain Drain» και η πρόωρη γήρανση του εργατικού δυναμικού. Είναι γνωστό πως δεν υπάρχει μηχανισμός καταμέτρησης και καταγραφής των επαγγελματικών νοσημάτων με αποτέλεσμα να μην γίνεται διάγνωση και αναγνώριση αυτών των φαινομένων. Αυτό έχει ως βασική συνέπεια την ασάφεια που έχει δημιουργηθεί σχετικά με τα νομικά πλαίσια που καλύπτουν αυτά τα θέματα και να δυσκολεύουν τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Ευρωπαϊκή έρευνα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν, διαπίστωσε ότι το 8% των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δηλώσει ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων 12 μηνών έχει βιώσει ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας του ενώ αυτό μας οδηγεί και στο συμπέρασμα ότι παρενόχληση και ρατσιστικές ενέργειες υπάρχουν εκεί που το επιτρέπει ο ίδιος ο οργανισμός, με την “βοήθεια” του εκάστοτε κράτους.

Τελευταία, παρατηρείται η θετική αύξηση της κινητοποίησης ειδικών ινστιτούτων, ερευνητικών κέντρων και συνδικαλιστικών οργανώσεων σε όλο τον κόσμο για την μελέτη και αντιμετώπιση τέτοιων θεμάτων. Έτσι, πρέπει και στην Ελλάδα να υπάρξει αντίστοιχη ισχυρή κινητοποίηση με σκοπό την δημιουργία κατάλληλων πλαισίων που θα μειώσουν τα ήδη πολύ αυξημένα επίπεδα τέτοιων φαινομένων ενώ πρέπει η κοινωνία να θεσπίσει κανόνες που θα προστατεύουν τον εργαζόμενο και την ψυχοσωματική του υγεία. Αυτό θα βελτιώσει την απόδοση όλων των οργανώσεων ενώ θα αποτελέσει βάση για την

αντιμετώπιση άλλων σοβαρότερων προβλημάτων. Η πρόληψη είναι αυτή που θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση της καλπάζουσας καταστροφής του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού και των εργατικών προτύπων στην Ελλάδα και πρέπει να μελετηθεί με απόλυτη σοβαρότητα και οργανωμένο πλάνο.

Περίληψη

Στην παρούσα μελέτη, ερευνάται ο τρόπος που αντιμετωπίζει η ελληνική κοινωνία το καταστροφικό φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού, τον τρόπο που διαχειρίζονται οι οργανισμοί την διαφορετικότητα των εργαζομένων τους ενώ τονίζεται η σημαντικότητα της δημιουργίας μιας σαφούς εταιρικής ανθρωποκεντρικής κουλτούρας βασισμένη σε αξίες που ευνοούν και προάγουν αισθήματα εμπιστοσύνης και ομαδικότητας. Επιπλέον, μελετώνται τα βασικά αίτια που επιτρέπουν την ραγδαία εξέλιξή τους, τις καταστροφικές συνέπειές τους στο άτομο και τους οργανισμούς καθώς επιπλέον παρουσιάζονται τρόποι αντιμετώπισης σε συνδυασμό με το εκάστοτε νομικό πλαίσιο. Τέλος, πραγματοποιήθηκε έρευνα για την μελέτη των βασικών στοιχείων που συμβάλουν στην ύπαρξη εργασιακού εκφοβισμού σύμφωνα με αποδεδειγμένα θύματα του νομού Θεσσαλονίκης.

Λέξεις κλειδιά: *Εργασιακός εκφοβισμός, διαφορετικότητα, εταιρική κουλτούρα, παραγωγικότητα, ψυχοσωματική κατάσταση εργαζομένου.*

Abstract

The purpose of the project is the study of the mobbing's meaning in Greece as well as the importance of managing the diversity in workplace. There appears a wide analysis of the basic meaning of human capital in organizations, the legal framework and the benefits or the consequences to mobbing and diversity. The conducted survey depicts the way and the manner of how Greek businesses manage mobbing, victims or victimizers in the region of Thessaloniki.

Key words: *Mobbing, diversity, corporate culture productivity, psychosomatic health*

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός στην σύγχρονη ανταγωνιστική κοινωνία

1.1 Ο ορισμός του φαινομένου

Οι οργανισμοί είναι μονάδες οι οποίες επηρεάζονται έντονα από τις κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές αλλαγές της κοινωνίας. Αλλαγές που επηρεάζουν το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον τους, με κύριο αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό. Εξαιτίας αυτών των αλλαγών, σημειώθηκε δραματική άνοδο στα επίπεδα ανταγωνισμού μεταξύ εργαζομένων αλλά και στην δημιουργία ή εμφάνιση, κυρίως, ψυχολογικών ασθενειών που πηγάζουν από την έντονη επαγγελματική ζωή του ατόμου. Άλλωστε, θεωρείται το πρωταρχικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται “εχθρικά” συναισθήματα μεταξύ μελών της ίδιας ομάδας, λόγω των περιορισμένων χρονικών περιθωρίων, των υψηλών συλλογικών ή προσωπικών στόχων που έχουν τεθεί και της δυσκολίας συνεργασίας διαφορετικών προσωπικοτήτων. (Τσολακίδου Α., 2017, σελ. 1) Το βασικότερο ίσως πρόβλημα που έχει ανιχνευθεί στην Ελλάδα είναι ο ψυχολογικός εκφοβισμός και η οποιαδήποτε μορφή παρενόχληση στον χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, τέτοιου είδους παρενόχληση συνιστά σημαντικό πρόβλημα για το οποίο όλα τα κράτη πρέπει να λάβουν μέτρα για την καταπολέμησή του καθώς παρατηρείται σημαντική άνοδο των περιπτώσεων και επηρεάζει όχι μόνο την απόδοση του ατόμου, αλλά την συνολική παραγωγικότητα των οργανισμών. Επιπλέον, χαρακτηρίζουν τον εργασιακό εκφοβισμό, ως μία απαράδεκτη, αντιδεδολογική, καταπιεστική συμπεριφορά για το περιβάλλον εργασίας που χωρίς την απαραίτητη προσοχή και την κατάλληλη πρόληψη θα έχει καταστροφικές συνέπειες. Έρευνες έχουν αποδείξει την ραγδαία εξάπλωση του φαινομένου αποδεικνύοντας πως περίπου το 95% των εργαζομένων έχουν βιώσει ή παρατηρήσει φαινόμενα εργασιακού εκφοβισμού, το 50% των πολιτών των ΗΠΑ έχουν υπάρξει θύματα ενώ τα ποσοστά εξάπλωσης στην Ευρώπη το 2011 κυμαίνονταν από 5%-10%.

Τονίζεται πως χώρες όπως η Γερμανία, η Ιταλία και η Σουηδία, έχουν ήδη λάβει τα απαραίτητα μέτρα μέσα από την δημιουργία κατάλληλων οργανισμών και νομικών πλαισίων με στόχο τον περιορισμό και την βέλτιστη διαχείριση αυτού του προβλήματος. Επιπλέον, σημειώνεται πως έχει αναγνωρισθεί ως ασθένεια που επηρεάζει την εργασιακή απόδοση ενώ αντιμετωπίζεται όπως όλες οι άλλες ασθένειες στο χώρο εργασίας. Γεγονός που για άλλη μία φορά αποδεικνύει την σοβαρότητα του φαινομένου και τις καταστροφικές συνέπειες που μπορεί να πάρει αν δεν υπάρξει η κατάλληλη διαχείριση και πρόληψη.

Στην Ελλάδα, το φαινόμενο συνεχώς αυξάνεται αλλά οι εργοδότες θεωρούν το θέμα στερεότυπο, το παραβλέπουν ή δεν το αναγνωρίζουν, με αποτέλεσμα να δημιουργεί

περισσότερα προβλήματα και να μειώνει καθημερινά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Τονίζεται πως σύμφωνα με την εφημερίδα το Βήμα, ύστερα από έρευνες που έγιναν, οι Έλληνες κατέκτησαν την τρίτη θέση λόγω των κρουσμάτων εργασιακού εκφοβισμού τα οποία αγγίζουν το 13% επίσημων περιπτώσεων. Αντίθετα, πολλοί μελετητές πιστεύουν πως τα ποσοστά αυτά, είναι πολύ υψηλότερα, καθώς δεν είναι λίγα τα παραδείγματα τα οποία κρύβουν την εμπειρία τους ή υπό τον φόβο των απειλών δεν παραδέχονται την εμπλοκή τους σε παρόμοιες καταστάσεις. Ωστόσο, οι αναφορές σχετικά με την σωματική βία είναι ακόμα λιγότερες με τα ποσοστά κοινοποίησης τέτοιων περιστατικών να είναι μικρότερα του 5%.

Όσο το φαινόμενο αναπτύσσεται τόσο θα απασχολεί όλο και περισσότερους μελετητές και ψυχολόγους. Ωστόσο, ένας από τους εγκυρότερους σύγχρονους μελετητές σχετικά με τον εκφοβισμό στους χώρους εργασίας ήταν ο Heinz Leymann ο οποίος αναζήτησε και έθεσε τον ορισμό αυτής της ασθένειας. Αποτελεί τον πρώτο μελετητή που στη δεκαετία του '80 αποδίδει τον όρο στην ανθρώπινη κοινωνία περιγράφοντάς το σύνολο των αρνητικών επιδράσεων στην υγεία ενώ παρουσιάζει προτάσεις στις οποίες μπορεί να βασιστούν οι τρόποι αντιμετώπισής του. *(Γεωργιλάς, 2015)*

Έτσι, στην προσπάθεια ανάλυσης του φαινομένου και της εύρεσης του καταλληλότερου ορισμού, που να παρουσιάζει την πραγματική του έννοια, παρατίθεται η ετυμολογία της αγγλικής λέξης mobbing που χαρακτηρίζει τον εκφοβισμό στον εργασιακό χώρο. Προέρχεται από την λέξη mob η οποία μεταφράζεται ως επίθεση, περικύκλωση ή ενόχληση ενός ατόμου, ενώ προσαρμόζοντας την συγκεκριμένη λέξη στον τρόπο που χρησιμοποιείται σήμερα και συγκεκριμένα στην ονομασία αυτού του φαινομένου, εκφράζει την συστηματική ψυχολογική επίθεση και την στρατηγική περιθωριοποίηση του ατόμου ώστε να επιτευχθεί ένας σκοπός. Τέτοιος, μπορεί να είναι η καταπίεση της ψυχολογίας του, η επίδειξη της εξουσίας του θύτη εργαζομένου ακόμα και η απομάκρυνσή του θύματος από το εργασιακό του περιβάλλον *(Κοΐνης & Σαρίδη, 2013)*.

Παρουσιάζοντας την ιστορική αναδρομή του όρου, οι πρώτες αναφορές γίνονται το 1800 από τους βιολόγους θέλοντας να ονομάσουν την επιθετική συμπεριφορά κατά την πτήση ορισμένων ειδών αποδημητικών πτηνών. Στα τέλη του '60, χρησιμοποιήθηκε από τον ηθολόγο Konrad Lorenz, με στόχο να περιγράψει την εχθρική συμπεριφορά που είχαν ομάδες ζώων εναντίων άλλων. Επιπλέον, σημειώνεται πως περιέγραψε και την ασυνήθιστη συμπεριφορά των αδύναμων φαινομενικά ζώων απέναντι σε άλλων, ισχυρότερων θέλοντας να τονίσει την ενστικτώδη τάση της επιβίωσης. Συμπεριφορά που δεν άργησε να συγκριθεί με την ασυνήθιστη αντίδραση των σύγχρονων εργαζομένων και ατόμων, με

την διαφορά ότι οι άνθρωποι μπορούν να τεθούν υπό ορθολογικό έλεγχο. Αργότερα, ο όρος διαμορφώνεται και αρχίζει να χαρακτηρίζει επιθετικές συμπεριφορές ατόμων απέναντι σε άλλα, πιο αδύναμα, για την στοχοποίησή τους. Ειδικότερα, ο γιατρός Peter-Paul Heinemann παρουσίασε την αντίδραση μίας ομάδας ανηλίκων απέναντι σε ένα στοχευμένο παιδί, χρησιμοποιώντας την παραπάνω έννοια. Από τις αρχές του 1980, ο Leymann μελέτησε για πρώτη φορά αυτή την εχθρική συμπεριφορά στον χώρο εργασίας και την ονόμασε mobbing. Δεν είναι λίγοι, αυτοί που λανθασμένα ονομάζουν τον εργασιακό εκφοβισμό, επαγγελματικό bullying. Ωστόσο, το mobbing και το bullying διαφέρουν στον τρόπο που εκδηλώνονται. Στην πρώτη περίπτωση πραγματοποιείται κυρίως, ψυχολογική επιθετική καταπίεση, στην δεύτερη, συνήθως, παρατηρείται σωματική κακοποίηση (Leymann, 1996). Τέλος, το 1990, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης της επιστημονικής κοινότητας, αποδεικνύοντας πως το mobbing, καταστρέφει το εργασιακό κλίμα, επηρεάζει ψυχοσωματικά τον εργαζόμενο και μειώνει την παραγωγικότητα. (Κοΐνης & Σαρίδη, 2013; Βούρου Α., 2017).

Από την άλλη, το συγκεκριμένο φαινόμενο, συναντάται με ποικίλους τρόπους στην διεθνή βιβλιογραφία όπως, αποκλίνουσα εργασιακή συμπεριφορά, εργασιακή επιθετικότητα, εργασιακή κακοποίηση και συναισθηματική εργασιακή κακοποίηση. Για να αποτελέσουν πραγματικότητα οι παραπάνω ονομασίες, πρέπει τουλάχιστον μία ομάδα εργαζομένων να συσπειρωθεί και να αντιμετωπίσει με συγκεκριμένο επιθετικό τρόπο ένα άλλο μέλος του συνόλου ή του υποσυνόλου με στόχο τον τραυματισμό της ψυχολογίας του και την δημιουργία ενεργειών συναισθηματικής κακοποίησης. Ο σκοπός, η συχνότητα και η χρονική διάρκεια αυτών των πράξεων είναι αυτές που θα σκιαγραφήσουν το φόντο του φαινομένου ενώ θα αποδείξουν και την πραγματική ύπαρξη του εργασιακού εκφοβισμού. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με μελέτες, για να θεωρηθεί πως το άτομο βιώνει mobbing, πρέπει να έχουν σημειωθεί συνεχόμενες πράξεις με ίδιο μοτίβο δράσης, για περισσότερο από έξι μήνες, πιέζοντας όλο και περισσότερο το άτομο αλλά προσπαθώντας να μην αποκαλυφθούν οι βασικοί σκοποί της εχθρικής αντίδρασής τους.

Έτσι, σύμφωνα με τις παραπάνω πληροφορίες και την διεθνή βιβλιογραφία, συμπεραίνεται, πως ως γενική έννοια το mobbing χαρακτηρίζει την ηθική παρενόχληση εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους για την επίτευξη ενός σκοπού. Από την άλλη, αναλύοντας τον γενικό όρο και παραθέτοντας στοιχεία της Γαλλίδας ψυχιάτρου Marie France Hirigoven, η παρενόχληση στο χώρο εργασίας είναι η καταχρηστική συμπεριφορά που εκδηλώνεται με λόγια, πράξεις, γραπτά μηνύματα και μπορεί να ζημιώσει την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια ή τη σωματική και ψυχική ακεραιότητα του ατόμου ενώ είναι πιθανό να θέσει σε κίνδυνο την εργασία και το επαγγελματικό του περιβάλλον.

Επιπλέον, η ηθική παρενόχληση καταλήγει σε ταπείνωση του εργαζόμενου προκαλώντας τον σε μία άνιση συναισθηματική μάχη από την οποία ο θύτης αντλεί ακόμα μεγαλύτερη εξουσία από την μειωμένη αυτοπεποίθηση του "αντιπάλου" του (Καρβέλης Μ., 2017). Σύμφωνα με άλλο ορισμό, το σύνδρομο mobbing ορίζεται ως η κατ' επανάληψη υβριστική συμπεριφορά εντός ή εκτός οργανισμού η οποία εκδηλώνεται από διαφόρων μορφών ενέργειες με σκοπό να προσβάλλουν την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια ή την σωματική και ψυχική ακεραιότητα του εργαζόμενου κατά την εκτέλεση της εργασίας του (Γεωργιλιάς, 2015). Τέλος, ο ορθότερος ορισμός που καταλήγει η συγκεκριμένη μελέτη σε συνδυασμό άλλων ερευνών και της διεθνούς βιβλιογραφίας είναι πως εργασιακός εκφοβισμός ή αλλιώς mobbing ορίζεται η συνεχόμενη, ανήθικη, συμπεριφορά ενός ατόμου απέναντι σε άλλο μέλος της ομάδας ή του υποσυνόλου, με διαφόρων μορφών επιθετικές, τρομοκρατικές ενέργειες που στόχο έχουν τον τραυματισμό της συναισθηματικής και ψυχοσωματικής του υγείας καθώς επιπλέον την καταπίεση των επιπέδων παραγωγικότητας στο επαγγελματικό του περιβάλλον με κύριο αντίκτυπο στην αποδοτικότητα όλου του οργανισμού. Μία συμπεριφορά που χειραγωγεί κι άλλα μέλη παρουσιάζοντας την ισχύ ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου. Ο θύτης δεν κατανοεί την γενική κατάσταση και την επιθετική στάση των υπολοίπων και δεν είναι σε θέση να το αντιμετωπίσει λόγω της συνεχόμενης μείωσης της αυτοεκτίμησης του ενώ το θύμα αποφεύγει την εμφανή στοχοποίηση του συναδέλφου του ή την εμφανή εκδήλωση της επιθετικής του συμπεριφοράς.

Ο εργασιακός εκφοβισμός δεν αποτελεί μία αυτούσια νοσολογική οντότητα αλλά το βασικό πλαίσιο επανειλημμένων ψυχολογικών βίαιων δράσεων που περιλαμβάνουν διαρκείς και αδικαιολόγητες επικρίσεις και συκοφαντίες, υποτιμώντας την απόδοση ορισμένων εργαζομένων με στόχο να θιχτεί η επαγγελματική και κοινωνική τους εικόνα.

1.2 Βασικά αίτια δημιουργίας

Ένα από τα βασικότερα ερωτήματα που απασχολεί μέχρι και σήμερα τους μελετητές του συγκεκριμένου φαινομένου είναι τα βασικά αίτια από τα οποία προέρχεται αυτή η επιθετική συμπεριφορά του εργαζομένου σε κάποιον συνεργάτη του. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε από το Workplace Bullying Institute, αποδεικνύεται πως οι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι βασικότεροι λόγοι δημιουργίας και συντήρησης του εργασιακού εκφοβισμού στους σύγχρονους οργανισμούς είναι η ανύπαρκτη πολιτική που επιβάλλει ποινή στον θύτη, το αδύναμο νομοθετικό πλαίσιο που προστατεύει το θύμα, η ανύπαρκτη διάθεση των συναδέλφων να βοηθήσουν, η εταιρική κουλτούρα ενός οργανισμού καθώς επιπλέον η άγνοια τους για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου θέματος.

Στις περισσότερες από τις παραπάνω αιτίες ευθύνεται ο τρόπος αντιμετώπισης των εργοδοτών προς το mobbing. Ειδικότερα, τονίζεται πως το βασικότερο αίτιο σύμφωνα με τους περισσότερους ερωτηθέντες, είναι η ανύπαρκτη πολιτική που δεν ακολουθείτε ώστε να τιμωρήσει τις επιθετικές ενέργειες που επηρεάζουν το σύνολο. Με αυτό τον τρόπο οι επιτιθέμενοι συνεχίζουν χωρίς εμπόδια την εχθρική καταπιεστική συμπεριφορά τους με αποτέλεσμα να τραυματίζεται το πνεύμα της συλλογικής προσπάθειας. Επιπροσθέτως, οι εργοδότες ευθύνονται και για το ανίσχυρο νομοθετικό πλαίσιο το οποίο αρνούνται να θεσπίσουν, σε συνεργασία με την κυβέρνηση της εκάστοτε κοινωνίας. Αυτό είναι το αποτέλεσμα του επαγγελματικού μεσαίωνα που διέπει τις περισσότερες κοινωνίες, καθώς και την αδιαφορία των οργανώσεων σε ότι αφορά την ψυχοσωματική υγεία των ατόμων που εργάζονται σε αυτές.

Από την άλλη, ένα αίτιο το οποίο προκαλεί την ανεξέλεγκτη ανάπτυξη του εργασιακού εκφοβισμού είναι η αδιαφορία ή η άγνοια των συναδέλφων ώστε να εκφράσουν την δυσαρέσκειά τους απέναντι σε παρόμοιες δράσεις, καθώς και ο φόβος που τους σταματάει από την προσπάθεια να κοινοποιήσουν περιπτώσεις που μπορεί να αποτελούν παραδείγματα mobbing (*Workplace Bullying Institute, 2012*).

Οι εργαζόμενοι, προσαρμόζονται και αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού που ανήκουν. Έτσι δεν θα ήταν λάθος να θεωρηθεί πως η κουλτούρα του οργανισμού είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που ωθούν την δημιουργία και τη διατήρηση της εργασιακής βίας καθώς κι άλλες παρόμοιες επιθετικές συμπεριφορές. Άλλωστε, δεν είναι λίγες οι φορές που σημειώθηκαν ακόμα και ενθαρρυντικές συμπεριφορές από τον ίδιο τον οργανισμό, με βασικό αποτέλεσμα την μείωση του αισθήματος της πίστης, της συνεργατικότητας και της παραγωγικότητας με στοχοποίηση του θύματος και επιβράβευση του θύτη. Ωστόσο, πρέπει να γίνει γνωστό πως με αυτή την συμπεριφορά βλάπτουν όχι μόνο την ψυχική υγεία του θύματος αλλά όλου του συνόλου. (*Journal of Business, Economics & Finance (2014), Vol.3 (1) Serin and Balkan and Doğan, 2014*)

Υπάρχουν, ακόμα περισσότερες διαφορετικές εκδοχές σχετικά με τα αίτια που προκαλούν τον εργασιακό εκφοβισμό εκ των οποίων δεν είναι ποτέ σταθερά αλλά οι περισσότερες

μελέτες έχουν καταλήξει σε αυτά που έχουν ήδη αναφερθεί. Επιπλέον, σημειώνεται πως τα αίτια μεταβάλλονται και επηρεάζονται ανάλογα την κοινωνία και τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν. Για παράδειγμα, στην ελληνική πραγματικότητα ένα σημαντικό αίτιο που συμβάλλει σε αυτό, είναι η οικονομική κατάσταση της χώρας. Ειδικότερα, είναι η οικονομική κρίση που έχει περιορίσει τις θέσεις εργασίας και έχει αυξήσει δραματικά τα ποσοστά ανεργίας σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση αυτού του γεγονότος για την επιπλέον μείωση των οικονομικών αποδοχών των υπαλλήλων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το άτομο να έχει μεγαλύτερη ανοχή στις διάφορες βίαιες ή εχθρικές ενέργειες απέναντί του λόγω του φόβου. Συμπεραίνεται λοιπόν, πως τα βασικά αίτια μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις γενικούς τομείς. Σε αυτούς που προκύπτουν από την κοινωνία, από τον οργανισμό και από τους ίδιους τους ανθρώπους (*Journal of Psychology & Psychotherapy, Demirag S. & Ciftci S., 2017*).

Ο εργασιακός εκφοβισμός, μπορεί να εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες αλλά εμφανίζεται με εξίσου αρκετές διαφορετικές μορφές. Μορφές που εξαρτούνται είτε από τα πρόσωπα που συμβάλουν στο φαινόμενο είτε από τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί ο θύτης και εξαπλώνεται αυτό το σύγχρονο εργασιακό πρόβλημα. Κάποιοι από τους τρόπους με τους οποίους δρα το άτομο και αναπτύσσει αυτήν την καταστροφική ασθένεια είναι η συνεχής λεκτική παρενόχληση, κυρίως ενώπιον συναδέλφων, η συνεχής προσπάθεια για υπονόμευση της εργασίας του θύματος, η αποστολή εκφοβιστικών μηνυμάτων, η ομαδοποίηση άλλων εργαζομένων με δόλιους τρόπους για τον ομαδικό εκφοβισμό του συγκεκριμένου προσώπου καθώς και η γελοιοποίησή του χρησιμοποιώντας κάθε μέσο με στόχο την άμεση απομάκρυνσή του από τον επαγγελματικό του χώρο (*Leyman H., 1990*). Από την άλλη, υπάρχουν και διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους εκδηλώνεται, επηρεάζοντας κάθε φορά διαφορετική εργασιακή ομάδα. Ειδικά, παρατηρείται πως εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να υπάρξει με την κάθετη μορφή του, η οποία γίνεται από προϊστάμενο σε υφιστάμενο και υπόκειται στα πλαίσια της ανισότιμης σχέσης η οποία είναι δύσκολα διαχειρίσιμη λόγω της διάκρισης και του διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου με έντονες καταχρηστικές συμπεριφορές. Η οριζόντια μορφή, που στην Ελλάδα, αποτελεί την πιο συνηθισμένη, η οποία γίνεται μεταξύ συναδέλφων ίδιας επαγγελματικής βαθμίδας καθώς επιπλέον και η ανιούσα μορφή, που αποτελεί την πιο σπάνια περίπτωση η οποία αφορά την παρενόχληση προϊστάμενου στελέχους από υφιστάμενο ή ομάδα υφισταμένων (*Κοϊνης & Σαρίδη, 2013*). Σε οποιαδήποτε περίπτωση, οι συμμετέχοντες αποδέχονται ενεργητικά είτε παθητικά αυτή την κατάσταση με στόχο να καλύψουν τις προσωπικές τους αδυναμίες. Οι εχθρικές αυτές ενέργειες πραγματοποιούνται με μεγάλη συχνότητα η οποία ξεπερνά την μία φορά την εβδομάδα για μεγάλη χρονική περίοδο η οποία αντιστοιχεί σε τουλάχιστον έξι μήνες.

Οι λόγοι που ενεργούν τα άτομα με αυτό τον τρόπο κρύβουν διαφορετικά ψυχολογικά προφίλ τα οποία έχουν γίνει προσπάθειες από μελετητές να αποκωδικοποιηθούν ώστε να είναι ευκολότερη η μελέτη και η αντιμετώπιση του φαινομένου. Οι περισσότερες μελέτες σκιαγράφησαν την επιθετική, πολλές φορές, χειραγωγημένη παρενόχληση, που ξεκινά

από τον θύτη ως αντιμετώπιση της απειλής που αισθάνεται ή της ανάγκης που έχει το άτομο να παρουσιάσει την εξουσία του και να αντλήσει αυτοπεποίθησή μέσα από μία απεγνωσμένη εκστρατεία η οποία επηρεάζει όλο και περισσότερα μέλη καταστρέφοντας τα αισθήματα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μέχρι την επίτευξη του βασικού τους στόχου. Πολλοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν πως ο “δράστης” μπορεί να θεωρηθεί και να αντιμετωπιστεί ως μια διαταραγμένη προσωπικότητα που ικανοποιείται και συμπληρώνει τα δικά του κενά πληγώνοντας και εκφοβίζοντας συνανθρώπους του. Η μειωμένη αυτοεκτίμησή του προσπαθεί να βελτιωθεί μέσα από την μεταφορά του φόβου σε άλλα μέλη της ομάδας που ανήκει. Με αυτό τον τρόπο φέρνει τα άτομα σε αδύναμη θέση ενώ αισθάνεται πως έχει μεγαλύτερη εξουσία πάνω τους έχοντας περισσότερες πιθανότητες να ενστερνιστούν την δική του άποψη (*MedLabNews.gr, Αυρήλια Βούρου, 2017*). Επιπροσθέτως, ο θύτης αποτελεί μια προσωπικότητα που επιζητά την προσοχή και την συνεχή επιβράβευση χωρίς ωστόσο να δέχεται την κριτική ακόμα κι όταν αυτή αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσής του. Αντίθετα, είναι το άτομο που προβάλλει το δυνατόν περισσότερο την αρνητική του άποψη για διαφορετικά θέματα. Αυτές οι προσωπικότητες και τα χαρακτηριστικά, συνήθως, ευδοκimoύν σε οργανισμούς που έχουν έντονο τον ιεραρχικό διαχωρισμό ενώ η ανάπτυξη καταστροφικών φαινομένων οφείλετε στην μειωμένη ή την λάθος πληροφόρηση των προϊστάμενων στελεχών. Γεγονός που πηγάζει από την συνολική προσπάθεια του θύτη να επιτύχει τον κύριο στόχο του με την παραπληροφόρηση όλων των μελών του συνόλου. Τέλος, αναλύοντας την κοινωνική του ζωή, μεταξύ άλλων, παρατηρείται η έντονη αποτυχία στις ανθρώπινες σχέσεις καθώς επιπλέον η συνεχής ανησυχία του για θέματα που δεν μπορεί να ελέγξει και να παρέμβει στην τροποποίησή τους. Άλλωστε, δεν είναι λίγες οι φορές που αυτά τα άτομα έχουν στοιχεία τα οποία οδηγούν σε ναρκισσισμό και απόλυτα εγωκεντρικές συμπεριφορές (*Journal of Psychology & Psychotherapy, Demirag S. & Ciftci S., 2017; Yapici Akar N. & Anafarta N. & Sarvan F., 2011; Gul, 2012*).

Αντίθετα, λόγω της συνεχόμενης δράσης του θύματος, το θύμα τις περισσότερες φορές αντιδρά αρνητικά στην άμεση προσπάθεια του ώστε να ξεπεράσει αυτού του είδους την παρενόχληση. Συνήθως τα άτομα τα οποία παρενοχλούνται έχουν μία φιλική συμπεριφορά και εναλλακτικό τρόπο σκέψης σχετικά με την σχέση που έχουν με το θύμα με κύριο στόχο την εύρεση διαφορετικών λύσεων για την βελτίωση των σχέσεων τους. Έτσι σε συνδυασμό με τις συνεχώς αυξανόμενες υποχρεώσεις και τους αγχωτικούς ρυθμούς της επαγγελματικής τους, μονότονης, καθημερινότητας επιβαρύνουν την ψυχική τους υγεία και γίνονται ευάλωτοι σε ψυχολογικές επιθέσεις και σε ανάπτυξη εχθρικών για την αυτοεκτίμηση αισθημάτων όπως η αβεβαιότητα (*Yapici Akar N. & Anafarta N. & Sarvan F., 2011*). Επιπροσθέτως, αναλύοντας μερικά χαρακτηριστικά αυτού του ατόμου, τονίζεται η σκληρή προσπάθεια επαγγελματικής εξέλιξης, η υψηλή τους απόδοση, η ειλικρίνεια, η αυξημένη δραστηριοποίησή τους σε νέους κοινωνικούς κύκλους, η δημιουργικότητα τους και ο τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων από μία, συνήθως, διαφορετική οπτική πλευρά, η ομαδικότητά τους, η δίκαιη κρίση τους που στόχο έχει την σωστή ανατροφοδότηση των υπόλοιπων μελών του εργασιακού συνόλου καθώς και η

εκδήλωση όλων των συναισθημάτων τους παρουσιάζοντας πολλές από τις πτυχές της προσωπικότητάς τους (*Journal of Psychology & Psychotherapy, Demirag S. & Ciftci S., 2017*). Οι δημιουργικοί, ανεξάρτητοι εργαζόμενοι είναι πιο ευαίσθητοι στον εργασιακό εκφοβισμό λόγω της διαφορετικής προσέγγισης αυτών των ατόμων απέναντι σε θέματα που εμπλέκονται πολλά μέλη της ομάδας, διαφορετικών εργασιακών θέσεων, τα οποία παρουσιάζουν συνεχώς, τη δυσαρέσκεια και τη δυσανασχέτηση τους, σε νέες, πρωτότυπες ιδέες που είναι πιθανό να υπερκαλύψουν τις δικές τους προτάσεις και κατ' επέκταση τις δικές τους προσπάθειες. Η συγκεκριμένη κατάσταση μεταφράζεται ως πιθανή απειλή κυρίως σε υψηλότερα, ιεραρχικά, στελέχη τα οποίοι βλέπουν αυτό το άτομο ως πιθανό αντικαταστάτη τους (*Gul, 2012*). Συμπερασματικά, παρουσιάζεται πως το θύμα το οποίο προσελκύει εύκολα τις διάφορες ενέργειες ψυχολογικής βίας, τις περισσότερες φορές, αποτελεί ένα ανεξάρτητο, εξωστρεφή άτομο, λιγότερο σταθερό αλλά περισσότερο ευσυνείδητο στην εργασιακή πραγματικότητα. (*Zapf & Einarsen, 2003*).

Αναλύοντας την συμπεριφορά του θύτη σύμφωνα με το φύλλο του τονίζεται το αποτέλεσμα πολλών ερευνών το οποίο αποδεικνύει πως η χαμηλότερη εμφάνιση παρόμοιων ψυχοπαθητικών ασθενειών όπως ο εργασιακός εκφοβισμός υπάρχει σε χώρους με ίσο αριθμό ανδρών και γυναικών (*O'Moore et al., 2003*). Ωστόσο, αναφέρεται πως οι γυναίκες θεωρούνται σκληρότεροι θύτες σε σύγκριση με τους άνδρες. Κυρίως, όταν ενεργούν απέναντι σε άλλες γυναίκες προκαλώντας κακόβουλες στρατηγικές όπως η πρόκληση στοχευμένης βλάβης μέσα από μια σειρά παθητικοεπιθετικών συμπεριφορών (*Hockley, 2002; Namie, 2000*). Ερευνητές υποστηρίζουν πως ένας από τους βασικούς λόγους που δημιουργείται αυτή η αντίδραση των γυναικών είναι η αδυναμία τους και η προσπάθειά τους να αμυνθούν σε ενέργειες που αντιλαμβάνονται ως εχθρικές διαφέροντας από την αδιάφορη στάση και την σκληρή αντιμετώπιση των αντρών σε παρόμοιες καταστάσεις (*Σάκουλα Ζ. & Μπελαλή Κ. & Σταθαρού Α., 2014*). Κατηγοριοποιώντας το εργασιακό σύνολο σε μικρότερες υποομάδες όπως το φύλλο, παρατηρείται η επιπλέον ψυχολογική καταπίεση μειονοτήτων όπως τα άτομα με διαφορετικό θρήσκευμα, μορφωτικό επίπεδο, κουλτούρα, φυλή, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και σεξουαλικό προσανατολισμό. Σύμφωνα με μελέτες, η επιθετική αντιμετώπιση που δέχονται αυτές οι αδύναμες υποομάδες, επηρεάζεται από την ψυχολογική κατάσταση των μελών τους που έχουν ανταπεξέλθει στην συνεχόμενη ρατσιστική πίεση της κοινωνίας και της μειωμένης αυτοπεποίθησής τους, η οποία έχει προκληθεί από τις διάφορες δύσκολες καταστάσεις που έχουν βιώσει. Σκιαγραφώντας την ψυχοσύνθεση τους, για άλλη μία φορά, συμπεραίνεται, η διαφορετική προσέγγιση που έχουν σχετικά με την επαγγελματική τους καθημερινότητα, του τρόπου επίλυσης προβλημάτων καθώς και της ευαισθησίας τους σε εχθρικές ενέργειες που μπορούν να τους ωθήσουν σε καταστάσεις που δύσκολα ελέγχονται ξεπερνώντας τα ατομικά τους όρια (*Gul, 2012*).

Τέλος, δεν είναι λίγες οι μελέτες που έχουν παρουσιάσει μια θεωρία που βασίζει την εξάπλωση και την ύπαρξη του mobbing στον συνδυασμό των παραπάνω προφίλ

παρουσιάζοντας την δυνατή σύνδεση που έχουν αυτοί οι χαρακτήρες με την νέα μορφή εργασιακής ασθένειας. Αναλυτικότερα, αυτή η θεωρία υποστηρίζει πως δεν μπορεί να υπάρξει μακροχρόνια εργασιακή παρενόχληση ενός ή περισσότερων ατόμων αν δεν υπάρξει ο “επιτυχημένος” συνδυασμός των παραπάνω προφίλ σε συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Στοιχείο το οποίο τονίζει ευάλωτα στοιχεία του καταστροφικού φαινομένου και δίνει ισχυρούς τρόπους εξάλειψης τέτοιων καταστάσεων τα οποία μπορούν να τα εκμεταλλευτούν οι επιστήμονες μέσα από την σωστή μελέτη τους.

1.3 Συνέπειες του εργασιακού εκφοβισμού

Όπως κάθε ασθένεια, έτσι και ο εργασιακός εκφοβισμός χαρακτηρίστηκε καταστροφικός λόγω των σοβαρών συνεπειών του στο θύμα, στον οργανισμό αλλά και στα υπόλοιπα μέλη του. Συνέπειες που επηρεάζουν την ψυχοσωματική υγεία του ατόμου ή την οργανωτική δομή καθώς και την κουλτούρα του οργανισμού. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι συνέπειες του εργασιακού εκφοβισμού (Mobbing) συγκρίνονται με αυτές του εκφοβισμού σε ασθενέστερα μέλη μιας ομάδας (Bullying). Ωστόσο, η μεγαλύτερη διαφορά τους είναι πως κατά την ενήλικη ζωή κάποιου, διακυβεύονται περισσότερο, ενώ επηρεάζονται πολλοί τομείς της ζωής του σε κομβικό σημείο που μπορεί να αποτελέσει την καταστροφή της πορείας που έχει σχηματιστεί. Από τα παραπάνω, παρουσιάζεται η αρνητική επιρροή που έχει στον κοινωνικό περίγυρο του θύματος, στην επαγγελματική του αλλά και στην προσωπική του ζωή.

Έρευνες έχουν τονίσει την σημαντικότητα των συνεπειών στο άτομο και τον οργανισμό ενώ συγκρίναν το συγκεκριμένο φαινόμενο με άλλα που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση όπως η παρενόχληση. Εξάλλου, η σύγκρισή τους αποτελεί συνηθισμένο αντικείμενο κλινικών ερευνών. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με μελέτες πανεπιστημίων, αποδείχθηκε πως ο εργασιακός εκφοβισμός προκαλεί περισσότερο στρες, μικρότερη ανάπτυξη του αισθήματος της αφοσίωσης στον οργανισμό ενώ παρατηρήθηκαν υψηλότερα επίπεδα θυμού σε σχέση με αυτά που προκαλεί η σεξουαλική παρενόχληση. Επιπροσθέτως, αποδείχθηκε πως μαζί με το θύμα, πλήττονται κι άλλα μέλη του συνόλου. Αποτέλεσμα του, είναι τα υψηλά ποσοστά που παρατηρήθηκαν στην χρήση αντικαταθλιπτικών, ηρεμιστικών και βοηθημάτων ύπνου, παρουσιάζοντας την έντονη επιρροή που έχει το φαινόμενο σε αυτούς χωρίς, ωστόσο, να του δίνουν την απαραίτητη προσοχή (S. Gordon, 2018). Συμπεραίνεται, λοιπόν, πως το mobbing επηρεάζει πολλές ομάδες ανθρώπων που η καθεμία σχετίζεται με αυτή την καταστροφική ενέργεια, με διαφορετικό τρόπο οδηγώντας σε ποικίλες συνέπειες.

Κυρίως στην Ελλάδα, οι οργανισμοί στην πλειονότητά τους φαίνονται ανίκανοι ή απρόθυμοι, με φανερή έλλειψη κατάρτισής, ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά αυτό το φαινόμενο. Αντίθετα, εμφανίζονται αδιάφοροι ενώ όπως ήδη αναφέρθηκε δεν είναι λίγες οι φορές που επικροτούν βίαιες πράξεις και κατ' επέκταση πράξεις όπως ο εργασιακός εκφοβισμός. Σύμφωνα με ορισμένες θεωρίες, αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί πιστεύουν πως με την συνεχή άσκηση εξουσίας μπορούν να χειραγωγήσουν τον εργαζόμενο και να βελτιώσουν την απόδοσή του. Ωστόσο αυτό δεν υφίσταται. Έχοντας ως βασικό κριτήριο την παραπάνω κατάσταση, παρατηρείται απρόσεκτη συμπεριφορά των θυμάτων, που συνεπάγεται με αύξηση λαθών και ζημιών για την επιχείρηση, αναποτελεσματικότητα που κοστίζει ακόμα περισσότερο χρόνο για την επίτευξη των απαιτούμενων στόχων, ενώ με τα ψυχοσωματικά προβλήματα τα οποία μπορεί να

εμφανιστούν στα τραυματισμένα άτομα, δημιουργούνται αρκετά κενά στο εργατικό δυναμικό λόγω απουσιών με αποτέλεσμα την προσπάθεια εύρεσης νέων τρόπων κάλυψης τους. Κάτι το οποίο μεταφράζεται σε αύξηση του κόστους για διαδικασίες όπως η εύρεση νέου προσωπικού, η εκπαίδευση του, ακόμα και η παραχώρηση επιπλέον αποδοχών (Καρβέλλης Μ., 2017). Επιπλέον, αυτό μπορεί να συμβεί λόγω αποχωρήσεων των μελών, καθώς προσπαθούν να βρουν διέξοδο αποχωρώντας από τον οργανισμό. Ωστόσο, με αυτή την ενέργεια δεν επηρεάζεται μόνο η παραγωγικότητα αλλά και η συνολική εικόνα αντικαθιστώντας την καλή φήμη που μπορεί να επικρατούσε με αυτή του τοξικού ανθυγιεινού περιβάλλοντος πλήττοντας μακροπρόθεσμα όλο και περισσότερους βασικούς τομείς της επιχείρησης (Ledden P., 2018). Συνοψίζοντας, τονίζεται πως όταν εξελίσσεται το mobbing σε έναν οργανισμό οι αρνητικές συνέπειες που προέρχονται μέσα από τα θύματα μπορεί να είναι πολλές. Τέτοιες είναι η μείωση του ενθουσιασμού τους για την επιχείρηση, η μείωση βασικών αισθημάτων όπως η αφοσίωση ή η συνεργατικότητα, η δυσκολία συγκέντρωσης στους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, αύξηση του άγχους σε όλα τα μέλη των υποομάδων, μείωση του ηθικού των εργαζομένων, λανθασμένη διαχείριση χρόνου ή πόρων, καθώς και πιθανή αύξηση του κόστους για διαδικασίες βελτίωσης της συνολικής εικόνας λόγω αλλοίωσής της μετά από διαρροή του προβλήματος ή για την πρόσληψη νέων εργαζομένων (Gordon S., 2018). Με αυτό τον τρόπο, απορρίπτεται η λανθάνουσα άποψη πως ο εργασιακός εκφοβισμός δεν αφορά τον οργανισμό. Αντίθετα, επιβεβαιώνεται πως τραυματίζει μέρη της βασικής του δομής δημιουργώντας ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα που μακροπρόθεσμα μπορούν να οδηγήσουν σε καταστροφικές ενέργειες.

Μία άλλη ομάδα η οποία επηρεάζεται από την καταστροφική κατάσταση που επικρατεί μετά από την συγκεκριμένη μορφή παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο είναι αυτή των τρίτων προσώπων που γνωρίζουν την κατάσταση αλλά δεν την κοινοποιούν ή δεν την αντιμετωπίζουν. Βασική συνέπεια είναι η δημιουργία του φόβου που επηρεάζει τον τρόπο σκέψης τους δημιουργώντας φραγμούς στην ελεύθερη βούλησή τους, στην δημιουργικότητά τους και στην ανάπτυξη αισθημάτων ασφάλειας. Αυτά δημιουργούνται από τον φόβο της εμπλοκής τους με αυτό το πρόβλημα, επειδή διακυβεύεται η θέση τους, η επαγγελματική ανάπτυξή τους ακόμα και η ψυχική τους υγεία, αφού μπορεί να είναι το επόμενο θύμα. Επιπροσθέτως, δημιουργούνται ενοχές στον συνεργάτη που παρακολουθεί άπραγος να εξελίσσονται βίαιες ενέργειες σε άλλα μέλη. Ενοχές που επηρεάζουν την απόδοσή τους, βλάπτουν το κλίμα στο οποίο εργάζονται ενώ αποτρέπουν την ανάπτυξη ισχυρών ηγετικών προσωπικοτήτων. Άλλωστε, σύμφωνα με ερευνητές, το τρίτο πρόσωπο βιώνει το ίδιο έντονα με το θύμα τον εργασιακό εκφοβισμό. Σημειώνεται, πως πολλοί εργαζόμενοι που βίωσαν μέσα από το κοινωνικό ή επαγγελματικό περιβάλλον τους αυτό το φαινόμενο, είχαν προβλήματα ύπνου, υψηλότερες πιθανότητες εμφάνισης κατάθλιψης, αρκετά προβλήματα κοινωνικοποίησης καθώς αποσιωποούνται από την επισύναψη σχέσεων στον εργασιακό τους χώρο με τον φόβο της στοχοποίησης τους σε οποιαδήποτε ομάδα που σχετίζονται με το mobbing. Τέλος, πολλά μέλη, εμφανίζονται απογοητευμένα όταν βιώνουν με αυτό τον τρόπο την ψυχική κακοποίηση. Απογοήτευση η οποία επηρεάζει

την απόδοση και την αφοσίωση στην επιχείρηση, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που επιδρά αρνητικά στην αυτοεκτίμηση του ίδιου του ατόμου (*Workplace Bullying Institute, 2014; Ledden P., 2018*).

Από την άλλη, αυτός που βλάπτεται περισσότερο έχοντας τις σοβαρότερες συνέπειες είναι το θύμα. Όπως και στο bullying έτσι και στο mobbing οι συνέπειες είναι πολλές, αρνητικές και εύκολα μπορούν να αποδειχθούν καταστροφικά μοιραίες για την ψυχική και σωματική υγεία του ασθενή. Λέγοντας σωματική υγεία ορίζουμε την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το σώμα του. Αυτή επηρεάζεται με ποικίλους τρόπους από την συγκεκριμένη μορφή κακοποίησης. Οι πιο συνηθισμένοι είναι η μείωση ή αδυναμία ύπνου, η συνεχής κόπωση, η αύξηση της πίεσης του αίματος, πιθανά καρδιακά προβλήματα καθώς και μυοσκελετικοί πόνοι κυρίως στην περιοχή του κεφαλιού δημιουργώντας έντονους πονοκεφάλους. Λέγοντας ψυχική υγεία, ορίζουμε την κατάσταση της συναισθηματικής ευεξίας στην οποία βρίσκεται το άτομο. Αυτή η ευεξία διαταράσσεται όταν κάποιος πάσχει από εργασιακό εκφοβισμό. Οι συνέπειες που την επηρεάζουν έχουν να κάνουν με την αύξηση της συναισθηματικής ευαισθησίας του ατόμου, την αύξηση της ανάγκης για διαφυγή από την πραγματικότητα με αποτέλεσμα την εξάρτηση σε ανθυγιεινές ουσίες (χάπια, αλκοόλ), έντονες ψυχολογικές διαταραχές, πιθανότητες για κρίσεις πανικού, αύξηση της επιθετικής συμπεριφοράς ακόμα και αυτοκαταστροφικές ενέργειες, ενώ οι περισσότεροι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους δημιουργώντας ακόμα περισσότερα προβλήματα. Δυστυχώς, οι συνέπειες στο θύμα δεν σταματούν μόνο στον τραυματισμό της προσωπικότητάς του αλλά και του κοινωνικού του περιγύρου. Δεν είναι λίγες οι έρευνες που σημειώνουν την έντονη επίδραση του mobbing στην κοινωνική και συναισθηματική του δράση, με μεγάλη επιρροή καταστρέφοντας το αίσθημα και την ανάγκη για ελεύθερη ανεξάρτητη βούληση, δημιουργώντας οικονομικά προβλήματα, μειώνοντας την διάθεση για δραστηριότητες εκτός επαγγελματικού χώρου ενώ δρα και στις κοινωνικές του σχέσεις, μιας και οι ασθενείς αποκρύπτουν συνεχώς τα συναισθήματά τους. Όλα τα παραπάνω, είναι ο βασικός λόγος της αδυναμίας αυτών των ατόμων να αντιμετωπίσουν μόνο τους την κατάσταση, να ανταπεξέλθουν στην έντονη καθημερινότητά τους και να παραμείνουν ψυχοσωματικά υγιείς. Με την μεγάλη ευαισθησία που δημιουργείται, γίνονται ανίκανοι στην προβολή αντίστασης σε επιθέσεις ενώ επηρεάζονται ευκολότερα από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες που τους κάνουν πιο μαλθακούς μειώνοντας την απόδοση τους και επιτρέποντας στο θύμα να ασκήσει ακόμα μεγαλύτερη εξουσία μέχρι την επίτευξη του τελικού του στόχου (*Gordon S., 2018; Demirag S. & Ciftci S., 2017; Gul H, 2012; Sansone R. & Sansone L., 2015*).

Μερικά μη ενθαρρυντικά στοιχεία τα οποία σημειώθηκαν από διάφορες μελέτες, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως το εργασιακό άγχος και ο εργασιακός εκφοβισμός είναι δύο έννοιες και δυο προβλήματα τα οποία συνδέονται άρρηκτα. Μέσα από το mobbing αναπτύσσεται ταχύτερα το εργασιακό άγχος το οποίο σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας οφείλεται για το αυξημένο ποσοστό αναρρωτικών αδειών, ενώ υπολογίζεται πως δαπανούνται περισσότερα από 200 δισεκατομμύρια ευρώ για ενέργειες που σχετίζονται

με αυτό. Το στρες αποτελεί έναν διευρυμένο όρο που περιγράφει καταστάσεις ή επιπτώσεις που το προκαλούν ενώ με την έννοια εργασιακό άγχος ορίζεται μία αγχώγηση αντίδραση, σωματική ή συναισθηματική, που παρουσιάζει κάποιος, η οποία σχετίζεται με την εργασία ή με μία συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση και υποβάλει το άτομο σε πιέσεις για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο έχοντας αρνητικές συνέπειες. *(Ross R. & Altmaier M., 1994; Ρίζος I., 2018; Δίκη Ν., 2013)*

1.4 Νομικά πλαίσια προστασίας του εργαζομένου

Η εντυπωσιακή αύξηση του εργασιακού εκφοβισμού επέβαλε την δημιουργία και υιοθέτηση στρατηγικών για την καταστολή των συγκρούσεων και την εφαρμογή δραστικής προληπτικής πολιτικής μέσα από νομική υποστήριξη. Συγκεκριμένα, μελετώντας την νομοθεσία σε διάφορες χώρες, παρατηρείται η έντονη προσπάθεια κυρίως των βόρειων ευρωπαϊκών χωρών για την προστασία των εργαζομένων από τέτοιες ασθένειες.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει λάβει μέτρα και έχει ψηφίσει νόμους για την προστασία των εργαζομένων από το 1989. Νόμοι που καλύπτουν και προστατεύουν όλους τους ευρωπαίους πολίτες ενώ καλύπτουν κάθε μορφή κακοποίησης και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας. Ωστόσο, εκτός από τα γενικά πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αναφέρονται περιπτώσεις χωρών που προστατεύουν με επιπλέον νόμους τα δικαιώματα των εργαζόμενων ατόμων που αποτελούν θύματα τέτοιων βίαιων συμπεριφορών. Ειδικότερα, πρωτοπόρος στην θέσπιση τέτοιων κανόνων, είναι η Σουηδία από το 1993. Μία χώρα που για πολλά χρόνια απειλούνταν συνεχώς από το mobbing καθώς σύμφωνα με έρευνα του Leymann, περισσότερο από το 15% των αυτοκτονιών οφείλονταν στην εργασιακή κακοποίηση. Έτσι, όρισε νόμους οι οποίοι προστατεύουν το άτομο από οποιαδήποτε μορφή εκφοβισμού και βίας στο εργασιακό του περιβάλλον. Ενέργειες που έχουν ως κύριο στόχο την προσωρινή ή μόνιμη βλάβη της ψυχοσωματικής υγείας του αλλά και της επαγγελματικής του αξιοπιστίας, χωρίς να δρουν σε τιμωρητικά ή εκδικητικά πλαίσια, προωθώντας έννοιες όπως η συζήτηση και η ομαδική προσπάθεια καταπολέμησης τέτοιων φαινομένων. Επιπροσθέτως, δημιούργησε την κατάλληλη κουλτούρα στους οργανισμούς και το κράτος ώστε να θεωρούν χρέος τους την προστασία και την άμεση αποτελεσματική αντιμετώπιση τέτοιων εργασιακών ασθενειών διαθέτοντας ενδεδειγμένα εφόδια και υποστήριξη στα θύματα.

Παρόμοια βήματα με την Σουηδία έκανε και η Ολλανδία περίπου την ίδια χρονική περίοδο, ενώ η Γαλλία αναγνωρίζει το mobbing ως ηθική παρενόχληση. Με αυτή την έννοια, σύμφωνα με το εργατικό δίκαιο της χώρας ορίζεται η επιδείνωση των εργασιακών συνθηκών που σκοπό έχουν να βλάψουν την αξιοπρέπεια και την ψυχολογία ενός μέλους του συνόλου. Η συγκεκριμένη χώρα μέσα από τους κανόνες που όρισε, οριοθετεί την διάρκεια ώστε να γίνει σαφέστερη ανίχνευση της ασθένειας και τον τρόπο δράσης της.

Στην Γερμανία, αναγνωρίζουν το mobbing με την έννοια που έχει ήδη αναλυθεί. Ωστόσο, τα νομικά πλαίσια που καλύπτουν και αναφέρουν το συγκεκριμένο φαινόμενο, ως εργασιακό πρόβλημα είναι πολλά. Σύμφωνα με το γερμανικό σύνταγμα προστατεύεται η ηθική, η υγεία και τα ίσα δικαιώματα του εργαζομένου, σύμφωνα με το γερμανικό αστικό κώδικα, υπάρχουν νόμιμα θεμέλια τα οποία αναγνωρίζουν τον εκφοβισμό και το εργασιακό στρες ενώ σύμφωνα με νόμους του εργατικού δικαίου, υπάρχει η κατάλληλη πρόληψη για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας του ατόμου κατακρίνοντας

τυχόν διακρίσεις. Έτσι, λόγω των ποικίλων νομικών πλαισίων, οι περισσότεροι οργανισμοί αντιμετωπίζουν άμεσα τέτοιες συμπεριφορές ενώ αναγνωρίζουν τις συνέπειες και την σημαντικότητα του εργασιακού εκφοβισμού στα μέλη του συνόλου αλλά και στην παραγωγικότητα του.

Στην Ισπανία, το Βέλγιο και το Ηνωμένο Βασίλειο, οι κανόνες για την προστασία του πολίτη από τον εργασιακό εκφοβισμό αναφέρονται κυρίως στο αστικό δίκαιο της χώρας, σε νόμους προστασίας της διαφορετικότητας και της ισότητας ή σε νόμους προστασίας από οποιασδήποτε μορφής παρενόχληση. Επιπλέον, έχει αναγνωρισθεί μαζί με το εργασιακό στρες ως προβλήματα τα οποία αποτελούν σοβαρό κίνδυνο της υγείας του μέλους του οργανισμού και είναι το ίδιο σοβαρά με οποιοδήποτε εργατικό ατύχημα μπορεί να συμβεί (Καπώνη & Κούτουλα, 2017; Κωνσταντινίδης, 2011).

Από την άλλη, η Ελληνική πραγματικότητα δεν είναι η ιδανική για τον εργαζόμενο. Δεν υπάρχει κατάλληλος μηχανισμός καταγραφής επαγγελματικών νοσημάτων ενώ η παρενόχληση στους εργασιακούς χώρους δεν συνδέεται με τις συνθήκες υγείας και ασφάλειας σύμφωνα με τα νομικά πλαίσια της χώρας, αλλά με την προσβολή της ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Αυτό σημαίνει πως δεν γίνεται επίσημη αναγνώριση του φαινομένου ως υπαρκτό, σοβαρό εργασιακό πρόβλημα το οποίο προσβάλλει την υγεία του ατόμου αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό. Υπάρχουν αρκετά κενά στην νομοθεσία με ασάφειες τα οποία δεν υποστηρίζουν πως οι συνέπειες δημιουργούνται από το mobbing αλλά από διαφορετικά αίτια. Η σημαντικότητα της ανάγκης για ένα αυστηρό σύστημα νόμων και κανόνων για την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού επιβεβαιώνεται από έρευνες που έχουν γίνει σε ευρωπαϊκές χώρες και συμπεραίνεται πως όπου έχει θεσπιστεί νομοθεσία σχετικά με την εργασιακή κακοποίηση, έχουν μικρά ποσοστά από υποθέσεις που οδηγούνται στην δικαιοσύνη (Κωνσταντινίδης, 2011). Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει πως κάποιος δεν μπορεί να διαφύγει στην λύση της δικαιοσύνης. Συγκεκριμένα, υπάρχει ένα πλέγμα διατάξεων στο αστικό αλλά ειδικότερα στο εργατικό δίκαιο από το οποίο μπορεί ο εργαζόμενος που είναι θύμα του mobbing να προστατευθεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Τέτοιες ενέργειες προστασίας είναι η αποζημίωση που μπορεί να δεχθεί για ηθική βλάβη της προσωπικότητας του, να μεταβάλει υπό προϋποθέσεις τους όρους εργασίας του καθώς επιπλέον να διεκδικήσει σε ελάχιστες περιπτώσεις την παραδειγματική τιμωρία του θύτη σύμφωνα με το ποινικό δίκαιο. Ειδικότερα, σύμφωνα με το δικαίωμα που παρέχει το άρθρο 325 Α.Κ., υπό τους περιορισμούς του άρθρου 281 Α.Κ., μπορεί να ασκηθεί το δικαίωμα επίσχεσης της εργασίας αν τηρούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις σε περίπτωση που υπάρχει συνεχής, ηθική και ψυχολογική παρενόχληση, έως ότου ο εργοδότης εκτελέσει τις αντίστοιχες ενέργειες που θα παρέχουν προστασία της ψυχοσωματικής υγείας και της αποκατάστασης της αξιοπρέπειας του μέλους του οργανισμού. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον νόμο που ψηφίστηκε το 2005, Νόμος 3304, σχετικά με την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως κριτηρίων διαφορετικότητας όπως η ηλικία, η καταγωγή και οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, έγινε ένα σημαντικό βήμα το οποίο προσφέρει την δυνατότητα στον εντολέα της κατηγορίας να

ασκήσει αγωγή και να διεκδικήσει αποζημίωση σε βάρος του εργοδότη αλλά και του θύτη. Επιπλέον, μπορεί να προβεί ακόμα και σε αναφορές στο Σ.ΕΠ.Ε και στο Συνήγορο του Πολίτη για την επιβολή διοικητικών κυρώσεων. Τέλος, σε περίπτωση απόλυσης, έχει το δικαίωμα να ασκήσει αγωγή για την ακύρωση της καταγγελίας και την επιβολή αποζημίωσης, αρκεί να υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις ότι η απομάκρυνση του ατόμου από τον οργανισμό οφείλεται σε λόγους εμπάθειας, εκδίκησης ή καταχρηστικότητας προς το πρόσωπό του (Καπώνη & Κούτουλα, 2017; Κωνσταντινίδης, 2011; Καρβέλλης, 2017; Βλαγκοπούλου, 2015)

Αντίθετα, αξίζει να σημειωθεί πως λόγω αρκετών αδυναμιών ή πολυσύνθετων κανόνων του νομοθετικού συστήματος, έχει αναφερθεί μόνο μια περίπτωση δικαίωσης θύματος για ηθική παρενόχληση, η οποία εκδικάστηκε από το εφετείο το 2006. Με βασικό στοιχείο τα ποσοστά που εξάγονται από τα αποτελέσματα εκδικάσεων τέτοιων περιπτώσεων, παρατηρείται η αποφυγή κοινοποίησης ή καταγγελίας τέτοιων φαινομένων, καθώς υπάρχει έντονο το αίσθημα του φόβου της αποτυχίας και της μη δικαίωσής τους. Ένας βασικός λόγος που δεν υπάρχει δικαίωση των θυμάτων είναι η αδυναμία των ειδικών να συνδέσουν τα ψυχοσωματικά νοσήματα με τον εργασιακό χώρο και την ψυχολογική βία που ασκείται σε αυτόν, ενώ οι αποδείξεις που υπάρχουν, συνήθως δεν είναι επαρκείς για την δικαίωση αυτών των ανθρώπων στα ελληνικά δικαστήρια.

1.5 Αποτελεσματικοί τρόποι αντιμετώπισης

Με τις παραπάνω πληροφορίες, τονίζεται ο τρόπος που αντιλαμβάνεται η σύγχρονη εργασιακή κοινωνία το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού. Πέρα από τις σοβαρές συνέπειες που δημιουργούνται και την βελτίωση των νόμων που είναι ελλιπείς, πρέπει να υπάρξει ένα σωστά καταρτισμένο και οργανωμένο σχέδιο αντιμετώπισης του προβλήματος. Ένα σύστημα το οποίο θα βασίζεται στην προστασία της ψυχολογίας του εργαζομένου.

Μέχρι σήμερα, οι μελετητές αδυνατούν να βρουν τον αποτελεσματικότερο τρόπο ενάντια σε αυτές τις εχθρικές συμπεριφορές. Ωστόσο, δεν είναι λίγοι οι ψυχολόγοι και οι ειδικοί σύμβουλοι που κοινοποιούν τις δικές τους προτάσεις. Μεταξύ άλλων αξίζει να σημειωθεί ο καθορισμός μιας σειράς ενεργειών που θα οδηγήσουν την ομάδα στην βέλτιστη επίλυση αυτού του θέματος. Έτσι, για να αντιμετωπιστεί σωστά ένα φαινόμενο που αποτελεί τόσο μεγάλο κίνδυνο για την υγεία των ατόμων αλλά και της ίδιας της επιχείρησης απαιτείται η σωστή αναγνώριση και κατανόηση των βασικών σταδίων εξέλιξής της και νοσηρότητας καθώς επιπλέον τον τρόπο αντίδρασης των εργαζομένων που εμπλέκονται σε αυτό. Συγκεκριμένα, σχετικά με τον τρόπο αντίδρασης του θύματος, αρχικά, συνηθίζεται να κάνει προσπάθειες ώστε να αντισταθεί σε επιθετικές συμπεριφορές και να μετακινηθεί σε άλλο εργασιακό πλαίσιο. Έπειτα, προσπαθεί να αντισταθεί στην εμφάνιση των ψυχοσωματικών συνεπειών που εμφανίζονται. Τέλος, στο τρίτο στάδιο, αδυνατεί να αντισταθεί και να συνεχίσει να εργάζεται στο μολυσμένο εργασιακό περιβάλλον με εμφανή την προσπάθεια φυγής του καθώς και των ψυχοσωματικών προβλημάτων που έχουν δημιουργηθεί (*Leymann, 1996*). Από την άλλη πλευρά, τα συναισθήματα που αναπτύσσονται καθ' όλη την διάρκεια των παραπάνω σταδίων είναι ο θυμός ενάντια στον θύτη και στην άδικη συμπεριφορά του με την συνεχόμενη αναζήτηση δίκαιων αποφάσεων που θα ανακουφίσουν το άτομο, η άρνηση η οποία δικαιολογείται από την συνεχόμενη πίεση αλλά και η αδυναμία του θύματος για επιπλέον προσπάθεια, καθώς και η κατάθλιψη ή ψυχολογική καταπίεση η οποία επηρεάζει τον κοινωνικό περίγυρο του "ασθενή".

Κατά την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού σημαντικό ρόλο παίζουν και τα τρίτα πρόσωπα που είναι τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού οι οποίοι παρατηρούν ή βιώνουν το mobbing από διαφορετική οπτική γωνία. Για να προταθούν λοιπόν, οι βέλτιστοι τρόποι για την εξάλειψη του φαινομένου χρειάζεται η μελέτη των βασικότερων λόγων που το θύμα δεν υποστηρίζεται κατάλληλα από αυτά τα άτομα. Ένα από αυτά είναι η συμπεριφορά η οποία παρατηρεί κάθε μέλος το οποίο συμμετέχει ενεργά ή παθητικά στο πρόβλημα. Συγκεκριμένα, το θύμα αντιμετωπίζει την εχθρική πλευρά του θύτη σε σύγκριση με τους άλλους υπαλλήλους που είναι πιθανόν να μην έχουν γνωρίσει αυτή την πλευρά αλλά μια πιο άμεση και φιλική. Ένα άλλο το οποίο αποκρύπτει την αλήθεια από τους συναδέλφους του θύματος, είναι ο τρόπος που ενεργεί ο θύτης, κατ' ιδίαν, μακριά από οποιονδήποτε άλλο ώστε να παραμείνει καλυμμένος χωρίς να δημιουργεί αμφιβολίες για την συμπεριφορά του. Επιπλέον, δεν είναι λίγες οι φορές που ο θύτης, αποπλανεί με

τον δικό του τρόπο εκβιάζοντας σκέψεις ή καταστάσεις των υπόλοιπων μελών με στόχο την αδιαφορία τους για αυτό το θέμα στο οποίο γίνονται παρατηρητές. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η απομόνωση του ατόμου και η πιο εύκολη επίτευξη του βασικού στόχου του θύτη. Δηλαδή την ψυχοσωματική κακοποίηση του θύματος μέσα από τον εργασιακό εκφοβισμό. Έτσι, είναι ελάχιστα τα τρίτα πρόσωπα τα οποία έχουν την κριτική ικανότητα να αντιληφθούν το πραγματικό κόστος της κατάστασης και της συνέχισής της ενώ αυτό το ποσοστό φθίνει όλο και περισσότερο αν υπολογίσει κανείς αυτούς που αντιδρούν και ενεργούν υπέρ του θύματος ώστε να αποδοθεί η αλήθεια, η δικαιοσύνη και η διακοπή τέτοιων εχθρικών κινήσεων απέναντι σε οποιοδήποτε εργαζόμενο. Σημειώνεται πως οι λόγοι που αντιδρούν έτσι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας πιθανόν να προκύπτουν από τον φόβο της απώλειας της θέσης εργασίας τους, την κοινωνική απομόνωσή τους ακόμα και μέσα στον χώρο εργασίας τους, όπως και την παραπληροφόρηση την οποία λαμβάνουν για το κακοποιημένο άτομο (*Khoο, 2010*).

Ο τρόπος που αντιμετωπίζεται μία τέτοια κατάσταση, διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και από περίπτωση σε περίπτωση. Ωστόσο, υπάρχουν βασικοί πυλώνες στους οποίους στηρίζονται οι τρόποι και οι ενέργειες που ακολουθούνται για την καλύτερη καταπολέμηση τέτοιων συμπεριφορών. Αυτές οι ενέργειες χωρίζονται σε αυτές που γίνονται εσωτερικά και αυτές που γίνονται εξωτερικά του οργανισμού.

Εσωτερικά, πρέπει να αναλάβει κάθε οργανισμός την σωστή κατάρτιση του προσωπικού και την βέλτιστη κατανόηση μιας κουλτούρας φιλική στην διαφορετικότητα των μελών της. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αλληλοεκτιμούνται ενώ, μέσα από κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα μαθαίνουν πως μπορούν να χειριστούν την μεταβολή της ψυχολογίας κάποιου στον εργασιακό χώρο αλλά και τους καταλληλότερους τρόπους αντιμετώπισης ψυχικών νοσημάτων. Σύμφωνα με ερευνητές, η πρώτη εργασιακή ομάδα που πρέπει να παρακολουθήσει τέτοιου είδους προγράμματα είναι η διοικητική, καθώς είναι αυτή που θα βρεθεί περισσότερες φορές αντιμέτωπη με τέτοια φαινόμενα, ενώ οι αποφάσεις της θα καθορίσουν το μέλλον του ατόμου αλλά και του οργανισμού. Επιπροσθέτως, μία άλλη πρόταση για την αντιμετώπιση του mobbing, είναι η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό, δημιουργώντας γκρουπ επικοινωνίας με σκοπό να ανταλλάσσουν ιδέες, απόψεις και εμπειρίες. Με αυτό τον τρόπο, η ομάδα θα γίνει μέρος ενός πιο δομημένου συνόλου ενώ οι εργαζόμενοι θα έχουν ακόμα μία ευκαιρία να ανιχνεύσουν τυχόν εχθρικές συμπεριφορές. Ωστόσο, τα επικοινωνιακά γκρουπ χρειάζονται επιτήρηση. Το ίδιο και η καθημερινότητα των εργαζομένων με σκοπό την άμεση ανίχνευση ύπαρξης εργασιακής κακοποίησης ώστε να εξαλειφθεί προτού αποτελέσει σημαντικό πρόβλημα που εύκολα μπορεί να πλήξει την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Τέλος, ιδιαίτερη σημασία έχουν οι έννοιες της αξιολόγησης συμπεριφοράς εργαζομένου μέσα από μια καθορισμένη, σωστά οργανωμένη πολιτική η οποία πρέπει να κοινοποιείται σε όλα τα μέλη. Σε αυτή την πολιτική, αναφέρονται οι τρόποι δράσεις της επιχείρησης κατά περίπτωση, ενώ μπορεί να ληφθεί

και ως προειδοποιητικό μήνυμα σε πιθανούς θύτες (*Καραπατσιά Μ., 2015; Καρβέλλης Μ., 2017; Gordon S., 2018*).

Εξωτερικά, υπάρχουν διάφοροι φορείς ή υποομάδες οι οποίες μπορεί να φανούν χρήσιμες στην προσπάθεια ανίχνευσης, προστασίας, πρόληψης και αποκατάστασης του mobbing στους εργασιακούς χώρους. Τέτοιοι είναι οι νομικοί σύμβουλοι, οι σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού, οι ψυχολόγοι, οι γιατροί εργασίας καθώς και η επιθεώρηση εργασίας. Συγκεκριμένα, η ανίχνευση του προβλήματος μπορεί να γίνει μέσα από πολυάριθμες συνεδρίες του προσωπικού με ψυχολόγους που στόχο έχουν την διατήρηση ενός καλού κλίματος, την μεγιστοποίηση του ηθικού του προσωπικού καθώς και την επίλυση επικοινωνιακών θεμάτων. Καλό είναι, αυτές οι επισκέψεις να αποτελέσουν μέρος της εργασιακής ρουτίνας της επιχείρησης καθώς μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για ακόμα υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας. Η προστασία του θύματος, μπορεί να έρθει μέσα από τις νομικές συμβουλές εξειδικευμένων επαγγελματιών οι οποίοι θα ενημερώσουν τις δυο συγκρουόμενες πλευρές. Επιπλέον, στην προστασία του συνόλου αλλά και των μελών μπορεί να συμβάλουν με τις συμβουλές τους και οι ειδικοί σχετικά με θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η πρόληψη του φαινομένου μπορεί να υπάρξει μέσα από συνδυαστικές εκπαιδευτικές συνεδρίες και την κατάλληλη ενημέρωση των προαναφερθέντων εξωτερικών φορέων στο προσωπικό του εργασιακού συνόλου. Οι ψυχολόγοι στόχο έχουν την διατήρηση της ομαδικότητας, οι νομικοί την σωστή κατάρτιση σχετικά με τους κανόνες της επιχείρησης αλλά και του δικαίου ενώ οι ειδικοί σύμβουλοι την εκμάθηση νέων τρόπων αντιμετώπισης προβλημάτων και σωστής διαχείρισης των υπόλοιπων συνεργατών. Τέλος, αναφέρεται, πως σε περίπτωση που δεν μπορέσει να επιτευχθεί η ομαλή απαλλαγή του επαγγελματικού συνόλου από συγκεκριμένο πρόβλημα υπάρχει η λύση της σύνταξης καταγγελητήριας αναφοράς στον αρμόδιο δημόσιο φορέα που είναι η επιθεώρηση εργασίας. Ωστόσο, με αυτό τον τρόπο το πρόβλημα κοινοποιείται σε περισσότερους φορείς ενώ στην σημερινή εργασιακή κοινωνία της Ελλάδας, είναι πιθανό να στιγματιστεί ο εντολέας για όλη την υπόλοιπη εργασιακή του ζωή. Γεγονός που μπορεί να δυσκολέψει ακόμα περισσότερο την πλήρη επαναφορά της ψυχικής του υγείας (*Καρβάλλης Μ., 2017; Κοϊνης & Σαρίδη, 2013*)

Ωστόσο, παρατηρείται μεγάλη έλλειψη κατάλληλων εξωτερικών οργανισμών που μπορούν να παρέχουν όλες τις απαραίτητες συμβουλές για την αντιμετώπιση του mobbing στην ελληνική πραγματικότητα. Δεν είναι λίγοι οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν ή παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες για την αντιμετώπιση του bullying. Αντίθετα, δεν υπάρχουν οργανισμοί που να ασχολούνται με το mobbing. Κάτι το οποίο παρουσιάζει την ευαίσθητη διαχείριση που χρειάζεται αλλά και την δυσκολία που μπορεί να συναντήσει κανείς λόγω των σύνθετων παραγόντων που επικρατούν και επηρεάζουν αυτό το φαινόμενο. Ένας οργανισμός που θα συνδέει κράτος, κοινωνία, εργαζομένους και εργοδότες με στόχο την εξάλειψη της ψυχολογικής κακοποίησης ή την πλήρη επαναφορά και εντάξει αυτού του ατόμου στην αγορά εργασίας.

Συμπερασματικά, μετά την ανάλυση του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού, παραθέτονται και ορισμένες από τις ενέργειες που μπορεί να ακολουθήσει ένα θύμα του φαινομένου για την υπεράσπισή του και την επαναφορά της ψυχοσωματικής του υγείας. Πέρα από το ανίσχυρο θεσμικό πλαίσιο που δυσχαιρένει το άτομο ώστε να έχει κατάλληλα αποτελέσματα από την δικαιοσύνη, υπάρχουν κάποιες λύσεις που θα φέρουν την μερική ή ολική προστασία του απέναντι σε εχθρικούς συναδέλφους και καταστάσεις. Τέτοιες λύσεις είναι η κατάθεση απαραίτητων εγγράφων που αποδεικνύουν ότι βιώνει αυτή την μορφή κακοποίησης, η υποβολή μηνυτήριας αγωγής για την παραβίαση της αρχής ίσης μεταχείρισης και άλλα αδικήματα του ποινικού κώδικα, η άσκηση αγωγής με την διεκδίκηση αποζημίωσης σε βάρους του θύτη αλλά αι του εργαζόμενου καθώς επιπλέον αναφορά στο σώμα επιθεώρησης εργασίας και στο συνήγορο του πολίτη για την επιβολή διοικητικών κυρώσεων σε βάρος του εργοδότη. Επιπροσθέτως, αξίζει να τονιστεί πως το θύμα μπορεί να διεκδικήσει υψηλά ποσά αποζημίωσης σύμφωνα με νομικές διατάξεις για την αποκατάσταση της ηθικής βλάβης που υπέστησαν (*Κοΐνης & Σαρίδη, 2013*).

Για όλα τα παραπάνω, οι στρατηγικές για την πρόληψη και αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού πρέπει συνεχώς να ενισχύονται και να επεξεργάζονται το δυνατόν συντομότερα και καλύτερα καθώς μπορούν να προκαλέσουν ανεπανόρθωτες ζημιές όχι μόνο στο άτομο αλλά και στον οργανισμό. Σε μία κοινωνία η οποία συνεχώς προσπαθεί να παρουσιάσει ένα πρόσωπο που στηρίζει την ισότητα των φύλων και της διαφορετικότητας με σεβασμό στην μοναδικότητα του κάθε εργαζόμενου είναι χρέος της να τον δείχνει έμπρακτα στηρίζοντας όλους του εργαζόμενους. Κρίνεται, λοιπόν απαραίτητο η λήψη των βέλτιστων λύσεων και προληπτικών μέτρων ώστε να διαφυλαχθεί το άτομο μέσα από την κατάλληλη ανάπτυξη φιλικής κουλτούρας. Το mobbing, αν και από πολλούς περιγράφεται και αναλύεται ως ασθένεια, είναι πραγματικά η αιτία εκδήλωσης ασθενειών και όχι η ίδια η ασθένεια. Αποτελεί τακτική ψυχολογικής τρομοκρατίας και καταδιώκεται ηθικά και ποινικά όπως κάθε μορφή τρομοκρατίας. Είναι στο χέρι του εκάστοτε οργανισμού να προστατέψει την κοινωνία και τους εργαζομένους του από ενοχλητικές, προβληματικές εχθρικές συμπεριφορές που θίγουν αυτούς και τα μέλη του συνόλου. Άλλωστε, δεν είναι λίγες οι φορές που το επίπεδο του κάθε ανθρώπου κρίνεται και υπολογίζεται από τις ίδιες του τις πράξεις. Πόσο μάλλον για ένα σύνολο ανθρώπων με κοινό στόχο (*Σακουλα Ζ. & Μπελαλη Κ. & Σταθαρού Α., 2014*).

2. Η διαφορετικότητα στους σύγχρονους εργασιακούς χώρους

2.1 Ορισμός της διαφορετικότητας

Τα τελευταία χρόνια εντείνεται συνεχώς η συζήτηση για την ποικιλομορφία των κοινωνιών και των εργασιακών χώρων ειδικά αν αναλογιστεί κανείς τα οικονομικά προβλήματα που βιώνουν οι περισσότερες χώρες, την πολιτισμική κρίση, τα μεγάλα ποσοστά μετανάστευσης καθώς και την παγκοσμιοποίηση η οποία επηρεάζει όλο και περισσότερο τον οικονομικό τομέα και τους οργανισμούς. Αυτά, σε συνδυασμό με τις μεταβολές στην ανθρώπινη κουλτούρα, τις ραγδαίες αλλαγές στα ανθρώπινα δικαιώματα και τους κανόνες που τα καλύπτουν, τονίζουν αισθητά την ύπαρξη της διαφορετικότητας στην κοινωνία. Μία παρατήρηση η οποία έχει πιο έντονες αναφορές τον τελευταίο μισό αιώνα και επηρεάζει αισθητά τους εργασιακούς χώρους. Η εξέλιξη αυτή αποτελεί μία από τις πιο σύνθετες προκλήσεις της σύγχρονης περιόδου ενώ αναγκάζει τους επιχειρηματίες να εισάγουν νέες καινοτόμες ιδέες και στρατηγικές για να διατηρήσουν την ομαλή λειτουργία των οργανισμών και την άμεση προσαρμογή διαφορετικών εργαζομένων με το υπόλοιπο σύνολο.

Μελέτες παρουσιάζουν την άνιση αντιμετώπιση που είχαν οι εργαζόμενοι διαφορετικού φύλου, εθνικότητας ή θρησκείας στα μέσα του εικοστού αιώνα. Τότε, υπήρχαν πολλά παραδείγματα που έχαναν την δουλειά τους ή το δικαίωμα να εργαστούν λόγω κάποιων στοιχείων που ήταν διαφορετικά από αυτά των υπόλοιπων μελών της οργάνωσης ή αλλιώς των τότε στερεότυπων. Δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις, που παντρεμένες ή εγκυμονούσες γυναίκες έχαναν τις δουλειές τους καθώς χαρακτηρίζονταν ως πλέον μη αποδοτικές. Την μεγάλη διαφορά εκείνης της εποχής έκανε γνωστή εταιρεία λογισμικών η οποία προσάρμοσε τις πολιτικές και το καταστατικό της έτσι ώστε να δέχεται την διαφορετικότητα και να τιμωρεί όσους προσπαθούν να την απωθήσουν ή να την εκμεταλλευτούν αρνητικά. Έτσι, μετά από πολλές προσπάθειες των εργαζομένων για ισότητα, τα πρώτα αποτελέσματα άρχισαν να φαίνονται στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα. Πλέον οι περισσότερες επιχειρήσεις πλέον έχουν προσαρμόσει τους κανόνες αλλά και τον τρόπο λειτουργίας τους έτσι ώστε όχι μόνο να δέχονται διαφορετικά άτομα αλλά να επενδύουν σε αυτά μελετώντας τα οφέλη κι αποδεικνύοντας πως τα διαφορετικά στοιχεία των ανθρώπων μπορούν να ωθήσουν τον οργανισμό σε ακόμα μεγαλύτερα ποσοστά παραγωγικότητας αν εκμεταλλευτούν σωστά την συγκεκριμένη κατάσταση (Μπατσίκα Δ., 2018).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση, η διαφορετικότητα είναι θεμελιώδης έννοια που με βάση αυτήν στήθηκε η σημερινή της κουλτούρα ενώ συνεχίζει να αποτελεί αρχή που οδηγεί στην ευρωπαϊκή ολοκλήρωση. Έτσι, μέσα από ένα νομοθετικό σύστημα κι αρκετές προσπάθειες εξάλειψης των προβλημάτων εναντίον της διαφορετικότητας, προσπαθεί συνεχώς να παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα της ύπαρξης διαφορετικών ανθρώπων σε ένα σύνολο. Άλλωστε, τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί ραγδαία μεταβολή στα

ποσοστά απασχόλησης ατόμων που προέρχονται από διαφορετικές ομάδες. Τέτοια άτομα μπορεί να είναι γυναίκες, ηλικιωμένοι, μετανάστες και άνθρωποι διαφορετικών εθνοτήτων. Με αυτό τον τρόπο αλλάζει συνεχώς η βασική δομή των εργασιακών χώρων δημιουργώντας νέα πρότυπα μέσα από τον συνδυασμό των διαφορετικών νοοτροπιών. Μία σύνθεση που ενδυναμώνει την ύπαρξη της διαφορετικότητας ενώ αποδεικνύει τα θετικά στοιχεία μέσα από την αποδοτικότητα των εργαζομένων και τα υψηλά ποσοστά παραγωγικότητας του εκάστοτε οργανισμού. Ενώ σε συνδυασμό με τις κοινωνικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών, η διαφορετικότητα στις επιχειρήσεις, τις προετοιμάζει καλύτερα απέναντι στην αντιμετώπιση της διαφορετικότητας των καταναλωτών που συνεχώς αυξάνεται και μεταβάλλει τα δεδομένα της αγοράς (*Μπατσίκα Δ., 2018*). Από την άλλη, στην Αμερική οι αλλαγές στους εργασιακούς χώρους παρατηρήθηκαν κοντά στο 2000. Εκεί που διαπιστώθηκε πως ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού, προέρχεται από διαφορετικές χώρες, διαφορετικού χρώματος με διαφορετική νοοτροπία και κουλτούρα. Λόγω αυτών των αλλαγών, η προσαρμογή των εργασιακών χώρων στην κατάλληλη διαχείριση της διαφορετικότητας ήταν αναγκαία. Γίναν έντονες προσπάθειες για την βέλτιστη εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να διαχειρίζονται κατάλληλα την συγκεκριμένη κατάσταση ενώ σημειώνεται η αλλαγή των εργοδοτών που προσαρμόστηκαν καθώς συνάντησαν πολλά προβλήματα κατά την διαδικασία προσέλκυσης νέων υποψήφιων εργαζομένων.

Αν και η έννοια της διαφορετικότητας ξεκίνησε να γίνεται παγκοσμίως γνωστή την τελευταία δεκαετία του εικοστού αιώνα λόγω της πολυπολιτισμικότητας της κοινωνίας, στην Ελλάδα, σημειώθηκε πολύ αργότερα. Αυτό προκλήθηκε από το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων το οποίο κυρίως αποτελείται από μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις με ποσοστά που αγγίζουν το 90% του συνολικού δείγματος ενώ συνήθως χαρακτηρίζονται οικογενειακές και οι εργαζόμενοι συνδέονται με τους ιδιοκτήτες με δεσμούς συγγένειας. Η διαφορετικότητα, διαχειρίζεται μέσα από τα τμήματα προσωπικού. Τμήματα τα οποία υπάρχουν κατά βάση σε μεγάλες ή πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, οι Έλληνες πολίτες, χαρακτήριζαν την χώρα τους ως μία αμιγώς ομοιογενή χώρα χωρίς να αναγνωρίζουν φαινόμενα διαφορετικότητας. Φαινόμενα τα οποία εξελίχθηκαν ραγδαία μέσα από τα μεγάλα κύματα μετανάστευσης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα γνωστής εταιρείας παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, οι Έλληνες επιχειρηματίες είναι λιγότερο δεκτικοί στην διαφορετικότητα στους εργασιακούς χώρους σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες με διαφορά τουλάχιστον δέκα ποσοστιαίων μονάδων. Γεγονός που παρουσιάζει την έλλειψη εκπαίδευσης και μελέτης των ειδικών πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και στην διαχείριση ομάδων με διαφορετικά μέλη. Έτσι, η Ελλάδα ξεκίνησε να γνωρίζει και να ερευνά τρόπους βέλτιστης διαχείρισης τέτοιου ανθρώπινου δυναμικού την τελευταία δεκαετία, ιδιαίτερα μετά την αναγνώριση και την προσπάθεια μελέτης μεγάλων ποσοστών μετακίνησης μεταναστών και ανομοιογενών υπαλλήλων. Συμπερασματικά, ο λόγος που καθυστέρησε αρκετά η ένταξη αυτής της έννοιας στην πραγματικότητα αυτής της κοινωνίας είναι η μορφή των επιχειρήσεων που την απαρτίζουν. (*Ζαβιτσάνος Α., 2018*).

Όπως προαναφέρθηκε, η διαφορετικότητα και η διαχείρισή της αρχικά εμφανίζεται κατά την διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής νέων υποψήφιων εργαζομένων. Δηλαδή, όλα τα προφίλ τα οποία αξιολογηθούν έχουν ίσες ευκαιρίες ανεξάρτητα από το φύλο ή την εθνικότητα. Ωστόσο, η διαφορετικότητα εμφανίζεται μέσα από διάφορες μορφές και τρόπους. Για αυτό το λόγο, ο ορισμός αυτής της σύνθετης έννοιας πολλές φορές αναμειγνύεται ή αλλοιώνεται. Άλλωστε, δεν είναι λίγες οι φορές που η έννοια της διαφορετικότητας συγχέεται με την έννοια της ποικιλομορφίας. Ως ποικιλομορφία ορίζεται η σύνθεση των κοινωνιών που αποτελούνται από ποικίλα μέλη ως προς τα εξωτερικά και εσωτερικά τους χαρακτηριστικά. Από την άλλη, η διαφορετικότητά κατανοεί, αποδέχεται και προστατεύει αυτή την πολυμορφία των χαρακτηριστικών. Για να κατανοήσει κανείς καλύτερα τον όρο πρέπει πρώτα να τον εξετάσει κατάλληλα. Έτσι η σωστή διαχείριση δεν πρέπει να προέρχεται από αισθήματα όπως συμπόνοια ή λύπη αλλά από ενέργειες οι οποίες θα προβάλλουν την προσπάθεια όλων για τον σεβασμό απέναντι στον συνεργάτη και την ανάπτυξη του με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί για τον οργανισμό και την αύξηση της παραγωγικότητας. Για την κατάλληλη εφαρμογή κανόνων που υποστηρίζουν την διαφοροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να υπάρξει εξάλειψη όλων των μορφών διάκρισης που μπορεί να εμφανιστούν στον εργασιακό χώρο. Με τον όρο διάκριση, περιγράφεται η συμπεριφορά και η μεταχείριση των υπόλοιπων μελών ενός συνόλου λόγω κάποιου στοιχείου που διαφοροποιεί κάποιον. Μπορεί να εκφραστεί άμεσα, έμμεσα ή με πολλαπλή μορφή, δηλαδή να βασίζεται σε περισσότερο από ένα χαρακτηριστικό του "θύματος" που το κάνει διαφορετικό. Τέτοιο άτομο μπορεί να είναι ένας ηλικιωμένος με αναπηρία (Rosado C., 2006; Μπατσίκα Δ., 2018; Τριανταφύλλου Μ., 2013).

Άρα η διαφορετικότητα αποτελεί ένα αυτόνομο ορισμό σε σύγκριση με αυτό της διάκρισης και της πολυμορφίας. Πολλοί υποστηρίζουν πως η διαφορετικότητα εκφράζεται μέσα από την παρουσίαση διαφορετικών ιδεών και απόψεων, προερχόμενοι από διαφορετική κουλτούρα που συνδυάζοντας τις ξεχωριστές τους εμπειρίες μπορούν να αποτελέσουν μία πηγή παραγωγής καινοτόμων λύσεων που θα ενισχύσουν την οργανωτική δομή ενός οργανισμού. Επιπλέον, στηρίζεται σε έννοιες όπως η εκτίμηση και ο σεβασμός καθώς απαιτεί την απόλυτη συνεργασία όλων των μελών μιας ομάδας για να συνεργαστούν και να εκτιμήσουν κατάλληλα την οποιαδήποτε άποψη χωρίς να υπάρχει διαχωρισμός που βασίζεται σε κάποιο από τα στοιχεία διαφορετικότητας. Συμπερασματικά, οι μελετητές, ορίζουν ως διαφορετικότητα τις πρακτικές που αναγνωρίζουν και αποδέχονται, ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία κάνουν κάποιον να ξεχωρίζει από την πλειοψηφία του συνόλου. Παρόμοιος είναι ο ορισμός που σχετίζεται με τους εργασιακούς χώρους που τονίζει κυρίως χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η εθνικότητα, η ηλικία, η θρησκεία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός και πιθανές ψυχοσωματικές αναπηρίες. Εξάλλου, αξίζει να σημειωθεί πως ο σεβασμός ενός «διαφορετικού» ατόμου αποτελεί ανθρώπινο δικαίωμα και αναφέρεται από διάφορα νομοθετικά άρθρα ενώ η κατάχρηση αυτού του δικαιώματος μπορεί να αποφέρει μέχρι και ποινικές διώξεις (Μπατσίκα Δ., 2018; Τριανταφύλλου Μ., 2013; Ζαρβιτσάνος Α., 2018).

Η διαφοροποίηση των ατόμων μπορεί να αποτελέσει κινητήρια δύναμη για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αρκεί να γίνει σωστή διαχείριση. Η παροχή ίσων ευκαιριών είναι απαραίτητο στοιχείο για την ενίσχυση της εικόνας μίας επιχείρησης βελτιώνοντας αισθητά την ανταγωνιστικότητα της.

2.2 Μορφές διαφορετικότητας

Μέσα στα επόμενα χρόνια, υπολογίζεται ότι η διαχείριση και η συμβουλευτική σε θέματα διαφορετικότητας στους εργασιακούς χώρους θα καθορίζεται από αυστηρούς κανόνες ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Αυτό θα συμβεί καθώς εκτιμάται 32% αύξηση των ανθρώπων με διαφορετικό χρώμα δέρματος, 17% αύξηση των εργαζομένων με κάποια αναπηρία όπως επιπλέον 47% αύξηση των γυναικών που εργάζονται. Έτσι η διαχείριση όλων αυτών των στοιχείων αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη εργασιακή κοινωνία (*Allen T. & Eby L., 2010*).

Αναλύοντας τον παραπάνω ορισμό καταλήγουμε στην προσπάθεια να συγκεκριμενοποιήσουμε αυτά τα στοιχεία για τα οποία εμπλέκεται η διαφορετικότητα στους εργασιακούς χώρους αλλά και τις μορφές που παρατηρούνται. Αρχικά, τονίζεται ότι σημάδια εμφάνισης διαφορετικότητας μπορούν να υπάρξουν κατά την διάρκεια αναζήτησης της εργασίας, κατά την διάρκεια της και κατά την λήξη της. Την περίοδο της αναζήτησης μπορεί κανείς να συναντήσει ρατσιστικές συμπεριφορές ανάλογα με το στοιχείο που διαφοροποιεί τον ενδιαφερόμενο σε σύγκριση με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Κατά την διάρκεια της εργασίας του μπορεί να συναντήσει στοιχεία διαφορετικότητας στον τρόπο επικοινωνίας, στον μισθό, στην εκπαίδευση, στις συνθήκες εργασίας ακόμα και στις ευθύνες που αναθέτονται. Τέλος, με την λήξη της συνεργασίας της επιχείρησης και του ατόμου, είναι πιθανό να παρουσιαστούν προβλήματα στα οποία τις περισσότερες φορές θίγεται ο εργαζόμενος λόγω της προσπάθειας των επιχειρηματιών για την αποφυγή ευθυνών και υψηλού κόστους αποζημιώσεων (*Μπατσίκα Δ., 2018*).

Από την άλλη, υπάρχουν ορισμένες ομάδες ατόμων στον εργασιακό χώρο που βιώνουν εντονότερα εχθρικές ενέργειες λόγω της διαφορετικότητας τους. Ομάδες στις οποίες σημειώνονται και υψηλά επίπεδα ευαισθησίας απέναντι στις πράξεις των συναδέλφων τους. Τέτοιες ομάδες συνήθως αποτελούνται από γυναίκες, άτομα με αναπηρία, ηλικιωμένα άτομα, άτομα διαφορετικής εθνικότητας, διαφορετικής κουλτούρας με διαφορετική γλώσσα ή κουλτούρα, άτομα με διαφορετικό θρήσκευμα ή πεποιθήσεις καθώς και άτομα με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό (*Μπατσίκα Δ., 2018; Busolo E., 2017; Darwin J. & Palanisamy Ch. S., 2015*).

Η πιο συχνή μορφή διαφορετικότητας που εμφανίζεται στους εργασιακούς χώρους είναι αυτός της φυλετικής διάκρισης. Μελέτες έχουν ονομάσει τμήμα αυτής της διάκρισης ως φαινόμενο της «γυάλινης οροφής». Μία ονομασία που προκύπτει από την αντίδραση των οργανισμών απέναντι στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών δημιουργώντας ένα «γυάλινο ταβάνι» στην ιεραρχία των θέσεων. Αντίθετα, για την επίλυση του προβλήματος, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο προχωράει στην νομοθέτηση κανόνα που υποχρεώνει την κατάληψη τουλάχιστον του 40% των εκτελεστικών θέσεων στα διοικητικά συμβούλια επιχειρήσεων γεγονός που είναι ενθαρρυντικό για την εξάλειψη

αυτής της μορφής διαφορετικότητας. Δυστυχώς, έρευνες έδειξαν πως στην ελληνική πραγματικότητα υπάρχει αύξηση των γυναικών εργαζομένων λόγω της μείωσης των αποδοχών των αντρών ή του μικρότερου κόστους που έχουν οι γυναίκες. Παράδειγμα το οποίο αντιστρέφεται κατά τις περιόδους κήσης τους (Κατσουλιέρη Α., 2014; Busolo E., 2017; Darwin J. & Palanisamy Ch. S., 2015). Επιπλέον, στην σύγχρονη ανταγωνιστική επιχειρηματική κοινωνία παρατηρείται ο έντονος ρυθμός που πρέπει να ακολουθήσει κάποιος. Γεγονός που για αρκετούς εργοδότες δεν συμβαδίζει με την πρόσληψη ατόμου με κάποιας μορφής αναπηρία. Εκτός από την νομοθετική κάλυψη αυτού του ατόμου, θα πρέπει κανείς να συνυπολογίσει τα ταλέντα που μπορεί να διαθέτει ένας εργαζόμενος με αναπηρία. Δεν είναι λίγες οι φορές που άνθρωποι με κάποια αναπηρία αποδεικνύονται ικανότεροι και χαρακτηρίζονται ως ταλέντα σε σχέση με άλλους υγιείς συνεργάτες τους. Αυτή η αντίληψη προκύπτει λόγω λανθασμένων ιδεών σχετικά με την εργασιακή ικανότητα αυτών των ανθρώπων θεωρώντας τους, λιγότερο παραγωγικούς. Έρευνες έχουν τονίσει πως άτομα με κάποιας μορφής αναπηρία είχαν λιγότερες πιθανότητες να βρουν κάποια εργασία ή να παραμείνουν σε αυτήν για μεγάλη χρονική περίοδο. Ωστόσο, η αντίδραση του οργανισμού εξαρτάται άμεσα από την κουλτούρα και την παιδεία της εκάστοτε κοινωνίας. Μία άλλη, μορφή είναι αυτή της πολιτισμικής διαφοροποίησης. Χαρακτηριστικό το οποίο προέρχεται από την παγκοσμιοποίηση και την πολυπολιτισμική κουλτούρα στην οποία πρέπει να προσαρμοστούν όλες οι κοινωνίες και ιδιαίτερα αυτές με μεγάλες ροές μεταναστών. Αναλύοντας την εννοιολογική διάσταση, επισημαίνεται το βάθος, η ένταση και το επίπεδο των πολιτισμικών διαφορών ενώ είναι τα στοιχεία τα οποία απαιτούν την δημιουργία ενός κοινού κώδικα διαχείρισης για την αποφυγή τυχόν προβλημάτων. Η πολυπολιτισμικότητα εμπεριέχει μορφές όπως η διαφοροποίηση στην εθνικότητα, στην θρησκεία και στην κουλτούρα (Μπατσίκα Δ., 2018). Μικρότερης έντασης, είναι η ηλικιακή διαφορά των εργαζομένων του συνόλου. Διαφορά που στηρίζεται και αυτή στα στερεότυπα της εκάστοτε κοινωνίας. Πολλοί εργοδότες αποφεύγουν την ένταξη ατόμων μικρότερης ή μεγαλύτερης ηλικίας στον οργανισμό καθώς στηρίζονται σε ορισμένες στερεότυπες αντιλήψεις. Αυτές στους μεγαλύτερους ηλικιακά εργαζομένους είναι η μειωμένη παραγωγικότητά τους λόγω της ηλικίας τους ενώ στους μικρότερους ηλικιακά η απειρία και η έλλειψη γνώσεων που θα τους κάνουν ανταγωνιστικούς. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί πως στην πρώτη περίπτωση συνήθως παραλείπουν την εμπειρία αυτών των ανθρώπων που μπορεί να αποτελέσει κινητήρια ενέργεια κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ένα περίπλοκο πρόβλημα, ενώ στην δεύτερη περίπτωση, παραλείπεται η όρεξη που μπορεί να διαθέτει κάποιος ενώ είναι πιθανό να εναντιωθούν και σε νέες καινοτόμες προτάσεις που μπορεί να προτείνει αυτό το νέο άτομο (Κατσουλιέρη Α., 2014; Busolo E., 2017; Darwin J. & Palanisamy Ch. S., 2015). Η γλωσσική διαφοροποίηση είναι μία ακόμη μορφή που προκαλεί ρατσιστικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας και προέρχεται από την ραγδαία ανάπτυξη και εξάπλωση της πολυπολιτισμικότητας. Με την γλωσσική διαφορά δημιουργούνται προβλήματα επικοινωνίας αλλά και κοινωνικοποίησης του ατόμου δέχοντας ενέργειες οι οποίες μπορεί να τον απομακρύνουν από την ομαλή του ένταξη σε κάποια εργασιακή

ομάδα. Εταιρείες όπως η Microsoft που διαθέτει μεγάλα ποσοστά από εργαζόμενους με διαφορετική μητρική γλώσσα, επέβαλε μία τακτική διαχείρισης αρκετών διακριτών γλωσσών η οποία εξαρτάται από την εκάστοτε κουλτούρα. Πρέπει, όμως, να σημειωθεί ότι η προσπάθεια επικοινωνιακής ομογενοποίησης πρέπει να στηρίζεται στην μελέτη, στην καταγραφή και στην διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής που στόχο έχει την αντιμετώπιση αυτής της διαφοροποίησης όπως και την πολιτισμικής (*Μπατσάικα Δ., 2018*).

Εκτός από τα εξωτερικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να διαφοροποιήσουν τα μέλη μίας ομάδας υπάρχουν και τα εσωτερικά τα οποία είναι πιο δύσκολα στο να τα παρατηρήσει κανείς. Αυτά τα χαρακτηριστικά συνήθως αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και δέχονται τις ανθρώπινες παρεμβάσεις. Τέτοια είναι οι αξίες κάποιου, η ηθική του, οι ιδέες του, το μορφωτικό του επίπεδο, το επαγγελματικό του υπόβαθρο και το εισόδημά του. Ωστόσο, αν και μπορούν να αλλάξουν στην πορεία του ανθρώπου αποτελούν σοβαρότερο πρόβλημα από τις υπόλοιπες μορφές. Αυτό συμβαίνει καθώς θίγει βαθύτερα τον οργανισμό και δημιουργεί προβλήματα στην οργανωτική δομή του χωρίς να είναι εύκολα εντοπίσιμα ή επεξεργάσιμα. Αυτά έχουν σχέση περισσότερο με την συνολική κουλτούρα της επιχείρησης και τις προσπάθειες για ενδυνάμωση του διαφορετικού μέσα στον επαγγελματικό χώρο και όχι τόσο με την υιοθέτηση συγκεκριμένων κανόνων και πολιτικών. Τέλος, αυτές είναι οι μορφές που αποτελούν βασικό στοιχείο για την εξέλιξη του συνόλου καθώς και την ανάπτυξή του σε εργασιακό περιβάλλον που σέβεται και προάγει την διαφορετικότητα με πλήρη γνώση των οφελών που θα αποκομίσει (*Τριανταφύλλου Μ., 2013*).

2.3 Οφέλη και συνέπειες της διαφορετικότητας

Όπως έχει προαναφερθεί, δεν είναι λίγοι οι επιχειρηματίες που έχουν προσπαθήσει να υιοθετήσουν πολιτικές που να επικροτούν την ύπαρξη διαφορετικότητας στους εργασιακούς χώρους και να συμβιβάζονται όλοι οι εργαζόμενοι με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της συνεργατικότητας. Α ντίθετα, αρκετά είναι και τα παραδείγματα τα οποία δεν δέχονται την διαφορετικότητα και δεν μπορούν να προσαρμοστούν σε στρατηγικές φιλικές προς τους διαφορετικούς εργαζομένους. Αυτό, συνήθως, συμβαίνει λόγω της ανύπαρκτης ενημέρωσης των εργοδοτών για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που υπάρχουν καθώς και λόγω της αδυναμίας προσαρμογής και αντιμετώπισης των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιληφθούν τα θετικά τα οποία μπορούν να κερδίσουν μέσα από την διαφορετικότητα.

Έτσι με την προσαρμογή και την εφαρμογή κανόνων που ενδυναμώνουν την ύπαρξη της διαφορετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον, αποκτάται από τον οργανισμό ένα μεγάλο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό βασίζεται στην διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας που εφαρμόζει ο οργανισμός και παρέχει νέες καινοτόμες ιδέες που προσαρμόζονται στην σύγχρονη κοινωνία και εξυπηρετούν με τον βέλτιστο τρόπο το αγοραστικό κοινό. Συμπερασματικά, με την συνύπαρξη διαφορετικών ατόμων, αναπτύσσονται νέες καινοτόμες ιδέες λόγω της χρήσης πολλών ανομοιόρφων απόψεων που αξιολογούν καλύτερα τυχόν προτάσεις ενώ εξετάζονται από διαφορετική οπτική. Με αυτό τον τρόπο, οι ιδέες χαρακτηρίζονται πιο «ανθεκτικές» στην πολυπολιτισμικότητα και αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη ενώ τονίζεται στην αγορά η σημαντικότητα της ενθάρρυνσης για απασχόληση ατόμων που δεν συμπίπτουν με τα συνηθισμένα στερεότυπα. Έτσι, στο κοινό εξάγεται το συμπέρασμα πως αυτά τα προϊόντα αποτελούν πιο αξιόπιστες λύσεις με ευελιξία ως προς τον αγοραστή. Ένα πλεονέκτημα που μπορεί να κάνει άκρως ανταγωνιστική την επιχείρηση στην τοπική και την παγκόσμια αγορά (*Dike P., 2013; Banfi Z., 2015*).

Ακόμα ένα θετικό αποτέλεσμα της διαφορετικότητας στους οργανισμούς είναι η βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων αλλά και η χρήση του στην αύξηση των επιπέδων προσαρμογής σε νέα εκπαιδευτικά σεμινάρια με αποτέλεσμα την ταχύτερη ανάπτυξη του προσωπικού. Συγκεκριμένα, πολλές φορές υπάρχει η δυσκολία εύρεσης κοινών κωδικών επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων που προέρχονται κυρίως από διαφορετικά κράτη και έχουν διαφορετική γλώσσα επικοινωνίας. Μέσα από αυτό το εμπόδιο δημιουργούνται κανόνες που όχι μόνο ξεπερνούν τέτοιου είδους προβλήματα, αλλά δημιουργούν ισχυρότερο δέσιμο μεταξύ των μελών της ομάδας παρουσιάζοντας υψηλά ποσοστά ομαδικότητας και επικοινωνίας. Επιπροσθέτως, μέσα από την απομάκρυνση αισθημάτων ξеноφοβίας και εθνοκεντρισμού, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα που θα φέρουν ανάπτυξη του συνόλου της ομάδας αλλά και του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Μέσα από την δημιουργία ευγενούς

ανταγωνισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι διαφορές στην κουλτούρα, στις εμπειρίες και την γλώσσα και να δημιουργηθούν προγράμματα τα οποία θα αποφέρουν ισχυρά εργαλεία για την ανάπτυξη του εκάστοτε ατόμου. Προγράμματα τα οποία θα βασίζονται στην κουλτούρα που έχει το κάθε μέλος, στην επιρροή της στην επιχείρηση αλλά και στις ατομικές εμπειρίες του καθενός (*Saxena A., 2014, Dike P., 2013; Foma E., 2014*).

Είναι παγιωμένη η άποψη, ότι πλέον, μεγάλοι οργανισμοί στους οποίους υπάρχει αποτελεσματικά διαχειρίσιμη διαφορετικότητα στο περιβάλλον εργασίας έχουν μεγαλύτερη προσέλκυση νέων ταλαντούχων υποψήφιων εργαζομένων. Σε αυτό συμβάλει η εικόνα που έχει δημιουργηθεί για την επιχείρηση η οποία παρουσιάζει την ευελιξία της σε διαφορετικά άτομα, την υιοθέτηση κατάλληλης μοντέρνας κουλτούρας καθώς και τις απαραίτητες αλλαγές που προωθούν και εφαρμόζουν εξάγοντας καινοτόμες ιδέες. Ιδέες που κάνουν άκρως ανταγωνιστικό τον οργανισμό στην αγορά, ενώ επηρεάζουν θετικά ακόμα και την εσωτερική λειτουργία. Έτσι, μέσα από την συγκεκριμένη εικόνα που παρουσιάζεται στους ταλαντούχους πιθανούς εργαζομένους, διευκολύνονται οι διαδικασίες συμπλήρωσης κενών θέσεων ευκολότερα. Δημιουργείται μεγαλύτερη βάση δεδομένων με ικανά στελέχη τα οποία μπορούν να καλύψουν την θέση, ενώ ο οργανισμός έχει την δυνατότητα της επιλογής μέσα από ένα σύνολο ισχυρών βιογραφικών. Με την επιλογή ενός τέτοιου ατόμου, αυξάνεται η διάθεση για μελλοντική επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο ενώ μειώνεται το κόστος αναζήτησης νέου προσωπικού. Επιπροσθέτως αξίζει να σημειωθεί πως έρευνες έχουν παρουσιάσει τα μεγάλα ποσοστά αποχωρήσεων που υπάρχουν σε επιχειρήσεις οι οποίες δεν συμβαδίζουν με την διαχείριση της διαφορετικότητας, ενώ τα σημερινά ενεργά ταλέντα δεν δέχονται πλέον να εργαστούν σε ένα τέτοιο επαγγελματικό περιβάλλον (*Reynolds K., 2019; Banfi Z., 2015*).

Αποδεικνύεται, λοιπόν, για άλλη μία φορά πως η στρατηγική της διαπολιτισμικής πολιτικής γίνεται περισσότερο αποτελεσματική για τους οργανισμούς όταν τα στελέχη, αντιλαμβάνονται τις υπάρχουσες διαφορές ως πλεονεκτήματα παρά ως προβλήματα που μπορούν να τους βλάψουν. Μέσα από αυτή την αντιμετώπιση γεννούνται αισθήματα τα οποία ενισχύουν την συλλογική δράση και κατά συνέπεια την παραγωγικότητα του συνόλου. Ειδικότερα, με την ενίσχυση της διαφορετικότητας δημιουργούνται ιδιαίτερα στοιχεία συνεργατικότητας, κατανόησης, αλληλοβοήθειας εξαλείφοντας εχθρικές ενέργειες ή σκέψεις όπως ο εργασιακός εκφοβισμός, η αντιπαλότητα, οι επιθετικοί διαπληκτισμοί και ο αθέμητος ανταγωνισμός. Με την ύπαρξη των παραπάνω συναισθημάτων, έχει παρατηρηθεί πως άμεσο αποτέλεσμα είναι η αύξηση της συλλογικής αλλά και της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων προσπαθώντας να παραμείνουν στον «διαφορετικό» οργανισμό αλλά και να τονίσουν το αίσθημα πίστης και αφοσίωσης απέναντι του. Επιπλέον, ο εργασιακός χώρος γίνεται ασφαλέστερος παροτρύνοντας τους εργαζομένους να συνεχίσουν να αποδίδουν τα μέγιστα ενώ διακρίνεται και έντονος σεβασμός σε αξίες και συνεργάτες. (*Saxena A., 2014, Dike P., 2013; Foma E., 2014*).

Τέλος, ένα από τα σημαντικότερα θετικά που κερδίζει το σύνολο είναι η πολυσύνθετη δομή της από ικανούς υπαλλήλους με διαφορετικά γνωρίσματα και τρόπο σκέψης. Λόγω αυτής της διαφορετικότητας, δημιουργείται ισχυρότερη οργανωτική δομή η οποία είναι ανθεκτικότερη στα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν. Με αυτό τον τρόπο, η συγκεκριμένη ομάδα μπορεί να λειτουργήσει σε πολλαπλά σύνθετα επίπεδα χρησιμοποιώντας την διαφορετικότητα ως εργαλείο διαχείρισης και εξαγωγής πολλών ιδεών και προτάσεων που θα επιλύσουν γρηγορότερα σοβαρά προβλήματα που μπορούν να διακόψουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό είναι ένα από τα στοιχεία που δεν θα υπήρχε αν δεν υπήρχε η κατανόηση, η μελέτη και ο έλεγχος των διαφορετικών εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η διαφορετικότητα προάγει την ικανότητα των ανθρώπων να προσαρμόζονται σε νέα δεδομένα τα οποία καθορίζονται και εξαρτώνται κάθε φορά από τα εκάστοτε μέλη που αποτελούν το εξεταζόμενο περιβάλλον (*Saxena A., 2014; Banfi Z., 2015*).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν αρκετές συνέπειες, όταν ο οργανισμός ή οι εργαζόμενοι δεν διαχειρίζονται κατάλληλα την διαφορετικότητα. Έτσι, ένα από τα βασικότερα αρνητικά τα οποία μπορεί να επηρεάζει την ομάδα αλλά και την επιτυχή επίτευξη των βασικότερων στόχων της, είναι ο διαπληκτισμός που μπορεί να προκύψει με βασικό αίτιο τα σοβαρά επικοινωνιακά προβλήματα που δημιουργούνται. Αυτά τα προβλήματα μπορεί να προέρχονται από τις διάφορες μορφές διαφορετικότητας όπως αναλύονται και παραπάνω (*Rohwerder B., 2017*).

Στην εποχή που όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις και ενέργειες κοστολογούνται, μια συνέπεια που παρουσιάζει μεγάλη βαρύτητα στην εξέλιξη ενός οργανισμού είναι η αντιστοίχιση του κόστους με την διαφορετικότητα, τα αποτελέσματά της και τον βέλτιστο έλεγχό της. Ειδικότερα, τονίζεται η σημασία της διαφορετικότητας στην εξέλιξη βασικών διαδικασιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων. Όταν μία επιχείρηση αποδεικνύεται ανίκανη να εμπνεύσει υποψήφιους εργαζόμενους για το κλίμα και την διαφορετική κουλτούρα της όπως επιπλέον δεν μπορεί να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες για την παραμονή των ήδη υπάρχοντων μελών της, τότε οι θέσεις εργασιών αδειάζουν ταχύτατα ενώ το κόστος αντικατάστασης μεταβάλλεται ραγδαία. Ωστόσο, το κόστος συνεχώς αυξάνεται και εξαιτίας της κακής διαχείρισης και των λανθασμένων αποφάσεων που μπορεί να παρθούν. Όταν γίνονται συνεχείς άστοχες προσπάθειες για την ευχαρίστηση και ικανοποίηση των εργαζομένων χωρίς την ενσωμάτωση μίας οργανωμένης στρατηγικής τότε δαπανούνται πολλά χρήματα τα οποία δεν έχουν κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα στην απόδοση των ατόμων. Συγκεκριμένα, με την άσκοπη εκπαίδευση ανομοιομορφων ομάδων που δεν έχουν υψηλά επίπεδα συνεργατικότητας ή δεν τηρούν κατάλληλες προϋποθέσεις που θα αναπτύξουν τις ήδη υπάρχουσες εμπειρίες ή δεξιότητες τους, μπορεί να δαπανηθούν πολλά, σε ανούσια εκπαιδευτικά προγράμματα. Μέσα από αυτό, παρατηρείται η ανάγκη που υπάρχει για δράσεις που κύριο στόχο έχουν την πραγματική ενδυνάμωση του συνόλου αλλά και του κάθε μέλους ξεχωριστά χρησιμοποιώντας ως κινητήριο στοιχείο τις μορφές

διαφορετικότητας. Τέλος, το κόστος εξαρτάται κι από τα τελικά αποτελέσματα που έχει ο οργανισμός αντικατοπτρίζοντας έτσι την σχέση κέρδους και ζημίας μέσα από τα ποσοστά παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων (*Dike P., 2013*).

Η λάθος διαχείριση των διαφορετικών ατόμων, δεν βλάπτει μόνο τις οικονομικές μονάδες και τα ποσοστά. Βλάπτει την ψυχολογία των ανθρώπων αλλά και την εξέλιξή τους στο κοινωνικό σύνολο. Με τις λάθος δράσεις, είναι πολύ πιθανό οι προϊστάμενοι να βλάψουν το ηθικό και την ομαδικότητα των υφισταμένων τους μειώνοντας την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους προς την κουλτούρα και την πολιτική που έχει θεσμοθετηθεί για την καταπολέμηση εχθρικών συμπεριφορών προς την διαφορετικότητα. Επιπροσθέτως, τονίζεται η ευκολία καταπάτησης της ελεύθερης βούλησης των ατόμων μέσα από την εμφάνιση προκαταλήψεων απέναντι στο διαφορετικό. Με την προκατάληψη ορισμένων, είναι πιθανό να μειωθεί η ελεύθερη έκφραση απόψεων και ιδεών λόγω του φόβου που μπορεί να επικρατεί για πιθανή αρνητική, στοχευμένη κριτική. Έτσι, οι ομάδες και το σύνολο παραμένουν σταθερά μειώνοντας την εξέλιξή τους στο περιβάλλον των σύγχρονων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που συνεχώς αναπτύσσονται ενώ τονίζουν την ασέβεια που παρουσιάζεται μέσα από την κουλτούρα τους απέναντι στους συναδέλφους τους (*Rohwerder B., 2017; Dike P., 2013*).

Η διαφορετικότητα δεν είναι το κλειδί της επιτυχίας για τους οργανισμούς. Δεν μπορεί να αποτελεί το αποκλειστικό στοιχείο για την επιτυχία ή την αποτυχία του οργανισμού. Μετά από έρευνες που έγιναν, αποδείχθηκε ότι η ύπαρξη μόνο, της διαφορετικότητας δεν αρκεί ώστε ο οργανισμός να έχει πλεονέκτημα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Απαιτείται η διαμόρφωση της πολιτικής του, η οργάνωση κατάλληλης κουλτούρας και η αυστηρή τήρησή του. Έτσι υπάρχει αντιφατικότητα αναφορικά με τις επιπτώσεις της διαφορετικότητας στους εργασιακούς χώρους κυρίως των μεγάλων επιχειρήσεων, ενώ η ύπαρξη και διαχείρισή της δεν διασφαλίζει την αύξηση των επιπέδων της αποτελεσματικότητας, ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας. Αντίθετα χωρίς το κατάλληλο, οργανωμένο, σχεδιασμένο έλεγχο υπάρχει η πιθανότητα επιδείνωσης της συνολικής κατάστασης.

2.4. Διαχείριση της διαφορετικότητας για την επίτευξη των στόχων

Οι μεγαλύτερες προκλήσεις που προκύπτουν σχετικά με την διαχείριση του διαφορετικού ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτές που αναγκάζουν τις διοικήσεις των οργανισμών να ανατρέξουν σε νέους αποτελεσματικότερους τρόπους διαχείρισης ώστε να επιτευχθούν οι βασικοί στόχοι. Τέτοιες προκλήσεις μπορεί να είναι η εκχώρηση και ανάπτυξη στερεοτύπων με βασικό αποτέλεσμα την δημιουργία ρατσιστικών ενεργειών, τον περιορισμό και την βέλτιστη χρήση του προϋπολογισμού με αποφυγή δαπανηρών δράσεων καθώς επιπλέον, εκδήλωση συναισθημάτων φόβου ως προς την αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, γενική αντίδραση καταπολέμησης της ανισότητας και της διάκρισης στα σύγχρονα κράτη είναι η εφαρμογή των νομοθετικών κανόνων. Ωστόσο, ο αποκλεισμός ή ο στιγματισμός κάποιου μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια, ανισότητα και αρκετές συγκρούσεις που επηρεάζουν την κερδοφορία κάθε εταιρείας. Έτσι η προσαρμογή κάποιου οργανισμού στα σύγχρονα δεδομένα της ανταγωνιστικής κοινωνίας επιτάσσει την νέα φιλοσοφία δημιουργία καινοτόμων σκέψεων και τρόπων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν κάποια από τις μορφές διαφορετικότητας. Τρόποι που θα έχουν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και θα αναδείξουν την δυναμική της εκάστοτε εταιρείας με πιθανότητα προσέλκυσης νέων υποψήφιων πελατών και εργαζομένων.

Σημειώνεται πως δεν υπάρχει συγκεκριμένος προτεινόμενος τρόπος διαχείρισης της διαφορετικότητας αλλά όλες οι λύσεις που παρουσιάζονται βασίζονται σε κοινούς πυλώνες. Αυτοί είναι η ανάπτυξη κατάλληλης πολιτικής που διέπτε από σύστημα κανόνων, η επιλογή του ηγέτη που καλείται να επιλύσει αυτό το σοβαρό ζήτημα, η δημιουργία κατάλληλης βραχυχρόνιας αλλά και μακροχρόνιας στρατηγικής. Η ενημέρωση των συναδέλφων για την ύπαρξη διαφορετικών μελών στο σύνολο της εργασιακής τους ομάδας καθώς και η αναγνώριση θετικών στοιχείων που κερδίζουν από τους νέους ταλαντούχους εργαζομένους που προσελκύνθηκαν από την ύπαρξη κατάλληλης κουλτούρας (Αραπίδου Δ., 2013).

Βασικό σημείο για την συνεχή βελτίωση της δομής της επιχείρησης απέναντι στην προσπάθεια αντιμετώπισης της διαφορετικότητας είναι η δημιουργία ενός κοινοποιημένου συστήματος αυστηρών κανόνων που στόχο θα έχουν την ενημέρωση των νέων ή των ήδη υπάρχοντων εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο που ενεργεί ο οργανισμός απέναντι στα διαφορετικά άτομα αλλά και στις εχθρικές συμπεριφορές που μπορεί να υπάρξουν. Με την διαμόρφωση των κανόνων σε συνδυασμό με την στρατηγική που ακολουθείται, προάγονται βέλτιστες πρακτικές για την εξάλειψη των διαφορετικών στοιχείων με βασικό στόχο την ισχυροποίηση του συνόλου. Αυτοί οι κανόνες πρέπει να συμβαδίζουν με την εταιρική κουλτούρα, το κοινωνικό περιβάλλον αλλά και τα νομοθετικά πλαίσια της εκάστοτε χώρας. Δεν είναι λίγοι αυτοί που προσπάθησαν να βρουν συγκεκριμένους κανόνες για να τους υιοθετήσουν στον δικό τους οργανισμό, αλλά δεν υπάρχει κάποια

“συνταγή” επιτυχίας πάρα μόνο ορισμένες οδηγίες που εξάγονται από την μελέτη ερευνών. Μία από αυτές τις οδηγίες είναι το εγχειρίδιο του εργαζομένου το οποίο αναφέρει τον τρόπο που ενεργεί η επιχείρηση σε κάθε περίπτωση. Με αυτό τον τρόπο ενημερώνει μαζικά τα μέλη του συνόλου, κοινοποιεί τον τρόπο που αντιδρά, παρουσιάζει την δίκαιη αξιοκρατική αντιμετώπιση χωρίς να υπάρχουν εξαιρέσεις ενώ βελτιώνει τις προσπάθειες, κυρίως, των ατόμων με διαφορετικά στοιχεία στην ταχύτερη ενσωμάτωσή τους. Επιπροσθέτως, δεν είναι λίγες οι φορές που χρησιμοποιείται μία ακόμα τακτική κανόνων που επάγονται σε αυτές της μηδενικής ανοχής. Μία πιο σκληρή αντιμετώπιση που αποδείχθηκε αποτελεσματική καθώς με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός δεν δέχεται και δεν επιτρέπει οποιασδήποτε μορφής ρατσιστική συμπεριφορά ακόμα και αν δεν υπάρχει κάποιος επιθετικός απώτερος σκοπός. Τέλος, όπως είναι γνωστό, η ενημέρωση μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα ιδιαίτερα ομαδικού χαρακτήρα είναι αυτά από τα οποία μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, η ομαδικότητα και η παρουσίαση ενός εναλλακτικού τρόπου αντιμετώπισης καταστάσεων που θα βελτιώσουν την κατανόηση της προσπάθειας των ατόμων με διαφορές στην ένταξη στον νέο τους εργασιακό χώρο. Αντίθετα, σε κάθε περίπτωση η δημιουργία αυτού του συστήματος πρέπει να δημιουργηθεί με την βοήθεια νομικών συμβούλων για την κάλυψη και υποστήριξη από τις νομικές αρχές για την αποφυγή λανθασμένων κινήσεων (Αραπίδου Δ., 2013; Καραγιώργου Ζ., 2019).

Η επιλογή του κατάλληλου ηγέτη είναι μια εξίσου σημαντική προεργασία ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη διαχείριση του σύγχρονο φαινομένου που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις. Η χαρισματική αυτή μορφή, έχει ως βασικό στόχο να δημιουργήσει κατάλληλο κλίμα που να προστατεύει το διαφορετικό αλλά και οι εργαζόμενοι να εκφράζονται μέσα από αυτό ώστε να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Για την ταχύτερη προσαρμογή του χρειάζεται ένα άτομο το οποίο να έχει ανθρωποκεντρικό ενδιαφέρον που να είναι σε θέση να φιλτράρει τις συμπεριφορές των συναδέλφων και να καταπιέσει τις δικές του προσωπικές απόψεις. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλές φορές η διαφορετικότητα προέρχεται από τις ατομικές απόψεις που προσπαθεί ο καθένας να εντάξει στην συνολική κουλτούρα. Έτσι, πρέπει να είναι σε θέση να βασιστεί σε κανόνες που θα βελτιώσουν την εργασιακή ζωή όλων των εργαζομένων και να αγνοήσει τις προσωπικές απόψεις του ή τις ατομικές του ιδέες. Έπειτα, ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις σημαντικές έννοιες της διάκρισης, του ρατσισμού και των προκαταλήψεων. Με αυτή την μελέτη, μπορεί να δημιουργηθούν οι βάσεις για την αλλαγή της οργανωτικής δομής και της εικόνας του οργανισμού. Τέλος, αυτή η χαρακτηριστική μορφή, πρέπει να είναι σημείο αναφοράς για όλους τους υπαλλήλους. Αυτό σημαίνει, πως δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που πρέπει να παρουσιάσει τον τρόπο αντιμετώπισης και διαχείρισης όλων των μελών της ομάδας ώστε να δημιουργηθεί ένα άτυπο πρότυπο ή ένα άτυπο εγχειρίδιο διαχείρισης της διαφορετικότητας (Τριανταφύλλου Μ-Α, 2013).

Ένας ακόμα πολύ σημαντικός πυλώνας που επιτάσσει συγκεκριμένο πλάνο δράσης είναι η οργάνωση στρατηγικής η οποία αρχικά θα αναλύει τα επίπεδα ύπαρξης διαφορετικότητας στον οργανισμό και θα προτείνει κατάλληλες δράσεις για την εξάλειψη της και την σωστή εκμετάλλευσή της για την επίτευξη των στόχων. Έπειτα πρέπει να υπάρξει η υποστήριξη της προσπάθειας από τα κατάλληλα και εμπλεκόμενα τμήματα του οργανισμού για την διαμόρφωση ενός άρρηκτα συνεκτικού και ποικιλόμορφου συνόλου που θα αποτρέπει και θα τιμωρεί φαινόμενα διακρίσεων ενώ θα συμμετέχει στην τήρηση και εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί η αναγκαία ύπαρξη της αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης όπως και της νέας κατάστασης ανά τακτά χρονικά διαστήματα ενώ σημαντική είναι η αξιολόγηση των δράσεων και των αποδόσεων αυτών των ενεργειών στο γενικό σύνολο σε σύγκριση με τα επίπεδα εμφάνισης της διαφορετικότητας ως αρνητικό στοιχείο. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η άμεση ανίχνευση και αλλαγή προβληματικών δράσεων και η άμεση αντικατάστασή τους (Καραγιώργου Ζ., 2019).

Έτσι, λοιπόν, όταν ένας οργανισμός είναι σε θέση να προετοιμάσει κατάλληλα την κουλτούρα και τα μέλη του με τις παραπάνω διαδικασίες τότε μπορεί να προβεί και σε δημιουργία μιας στρατηγικής αποτελούμενη από ένα σύνολο μέτρων για την πλήρη αντιμετώπιση ή διαχείριση των διαφορετικών στοιχείων που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων. Αρκετές από αυτές, είναι πιθανό να χρειαστούν επανεξέταση ή επανασχεδιασμό ώστε να προσαρμοστούν κατάλληλα στα δεδομένα της εκάστοτε επιχείρησης. Πολλοί ειδικοί, προτείνουν βασικές ιδέες που ο κάθε αρμόδιος μπορεί να κινηθεί έχοντας αυτές ως πρότυπα δημιουργώντας κάθε φορά την δική του ενέργεια. Τέτοιες μπορεί να είναι, η επιρροή των καθημερινών εργασιών όπως η εκπαίδευση, η δημιουργία ανομοιομορφων, ετερογενών ομάδων εργασίας με βασικό τους χαρακτηριστικό την διαφορετικότητα μεταξύ των μελών ως προς το φύλο, ή την ηλικία, ή την εμπειρία, ή την εθνικότητα ώστε να παρατηρηθεί εντονότερα η θετική επιρροή των νέων ιδεών και του νέου τρόπου σκέψης που μπορεί να εισάγουν όλα τα μέλη μετά από την συνεργασία τους. Μέσα σε αυτές τις ομάδες, συνήθως, προτείνεται η ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων των ατόμων ώστε να εκπαιδευτούν πρακτικά στην διαχείριση της διαφορετικότητας. Ωστόσο, μέσα από ομάδες εργασίας που είναι αποδεκτή η παρακολούθηση της από ειδικούς όπως ψυχολόγοι, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή καθώς μπορεί να αισθανθούν απομονωμένοι σε σύγκριση με την υπόλοιπη ομάδα και να χειροτερέψουν την ψυχική τους κατάσταση. Επιπροσθέτως, ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δείξουν στον τρόπο που επικοινωνούν οι συνεργάτες για την αποφυγή παρεξηγήσεων, η ατομική μεταχείριση που ενέχει τον κίνδυνο της απομόνωσης μέσα από αυτή την ιδιαίτερη συμπεριφορά αποθαρρύνοντας την προσπάθεια προσαρμογής, προσκόλλησης και αύξησης της ομαδικότητας των νέων ατόμων, καθώς επιπλέον η ύπαρξη καινοτόμου σύγχρονου τρόπου σκέψης χωρίς όρια, που θα προτείνει και θα παροτρύνει τους εργαζομένους να βιώσουν την διαφορετικότητα ως νέα εμπειρία επέκτασης των δεξιοτήτων και της καθημερινότητας τους επικροτώντας συνεχώς τέτοιες προσπάθειες. (Μπατσικά Δ., 2018; Καραγιώργου Ζ., 2019; Τριανταφύλλου Μ.-Α., 2013)

Πέρα από αυτές τις λύσεις που προτείνονται κατά την έναρξη της συνεργασίας ενός “διαφορετικού” ατόμου με τον οργανισμό υπάρχουν και ορισμένες προτάσεις που μπορούν να εφαρμοστούν από την διαδικασία της επιλογής και πρόσληψης ενός νέου εργαζομένου. Άλλωστε, είναι γνωστό πως από μόνη της η διαδικασία είναι δύσκολη και χρειάζεται σωστή προετοιμασία της εκάστοτε ομάδας για την υποδοχή ενός νέου μέλους. Έτσι, μέσα από την εφαρμογή ενός αξιοκρατικού συστήματος επιλογής που βασικό κριτήριο θα έχει τις ικανότητες και δεξιότητες κάποιου και όχι την εθνικότητα του ή το φύλλο του τότε ξεκινά να δομεί την αντιμετώπιση εχθρικών συμπεριφορών απέναντι στην διαφορετικότητα. Μια επιπλέον ιδέα που μπορεί να εμπλουτίσει το αξιοκρατικό σύστημα που επιλέγει κάθε οργανισμός είναι η συμμετοχή πολλών και διαφορετικών ατόμων στην διαδικασία της επιλογής και ιδιαίτερα της συνέντευξης έχοντας ήδη εκπαιδευτεί στο περιεχόμενο και στον τρόπο που πρέπει να διεξαχθεί μία τέτοια διαδικασία με σεβασμό στα διαφορετικά στοιχεία που μπορεί να έχει κάποιος υποψήφιος παρέχοντας ίσες ευκαιρίες επιλογής, σε όλους (Καραγιώργου Ζ., 2019).

Η σύγχρονη πρόκληση του φαινομένου της διαφορετικότητας μέσα από την δημιουργία, την διαχείριση και την αξιοποίηση ενός ποικιλόμορφου ανθρώπινου δυναμικού επιβαρύνει κυρίως το τμήμα που ανήκει η ομάδα και το τμήμα προσωπικού της εκάστοτε επιχείρησης. Πρέπει να αντιμετωπίζεται άμεσα με τον κατάλληλο σχεδιασμό δράσεων για την αποφυγή της ραγδαίας εξάπλωσης των συνεπειών της ενώ ο τρόπος αντιμετώπισης και δράσης για την εξάλειψη του φαινομένου πρέπει να γίνει αντιληπτός από όλους τους εργαζομένους. Υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που αδυνατούν να αντιληφθούν τις αλλαγές στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων όπως επιπλέον των δημογραφικών και κοινωνικών αλλαγών που επιβαρύνουν την κουλτούρα της εκάστοτε κοινωνίας και του κάθε οργανισμού ξεχωριστά, επιβάλλοντας την άμεση προσαρμογή τους για μία επιτυχημένη πορεία. Για αυτό τον λόγο, τονίζεται η σημαντικότητα της κατανόησης του τρόπου με τον οποίο πρέπει να αξιοποιηθεί η ύπαρξη των διαφορετικών μελών για το γενικό όφελος καθώς και η ανάπτυξη διαδικασιών που αξιοποιούν εποικοδομητικά την διαφορετικότητα μέσα από αξιοκρατικά συστήματα που συνεχώς αξιολογούνται για την απόδοσή τους. Συμπερασματικά, επισημαίνεται πως οι βασικές προϋποθέσεις για την βέλτιστη διαχείριση αυτού του σύγχρονου προβλήματος είναι η ταχύτερη διάγνωση των αναγκών, η ιεράρχηση τους, η ομαδοποίηση και υλοποίηση της ομάδας που θα εφαρμόσει τις δράσεις επίλυσης, η συμμετοχή όλου του συνόλου για την άρση των διακρίσεων καθώς και η ευαισθητοποίησή του για τον τρόπο υποδοχής διαφορετικών μελών.

2.5. Νομικά πλαίσια για την προστασία του εργαζόμενου

Η νομοθεσία και η υποστήριξη των νομικών αρχών απέναντι στους εργαζομένους έχει πολύ σημαντικό ρόλο στην διαχείριση του φαινομένου καθώς επηρεάζει όχι μόνο την μορφή πρόσληψης αλλά ρυθμίζει τα θέματα διάκρισης και ισότητας θέτοντας όρια και απαγορεύσεις στην ακαταλόγιστη χωρίς έλεγχο αντίδραση ορισμένων εργοδοτών.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση, η ίση μεταχείριση αποτελεί βασικό δικαίωμα οποιουδήποτε πολίτη της ενώ καλύπτονται κι από νόμους οι οποίοι θεσπίστηκαν από την ίδια αρχή το 2000 απαγορεύοντας την άσκηση διακρίσεων υποχρεώνοντας όλα τα κράτη μέλη της να συμμορφωθούν και να προσαρμόσουν τις δικές τους νομοθεσίες ανάλογα με αυτή την απόφαση. Μέσα από ενημερωτικές εκστρατείες η ΕΕ προσπαθεί ακατάπαυστα να αφυπνίσει και να κοινοποιήσει σε όλους τους πολίτες τις βασικές οδηγίες και όσα προκύπτουν από αυτές ενάντια στην διάκριση. Η μία οδηγία αναφέρεται στην ίση μεταχείριση ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, δίνοντας το δικαίωμα ίσης συμμετοχής σε όλους τους βασικούς τομείς στην ζωή κάποιου όπως είναι η εργασιακή απασχόληση, η εκπαίδευση και η ασφάλιση. Η δεύτερη οδηγία, αναφέρεται στην ίση μεταχείριση των ατόμων με διαφορετικές πεποιθήσεις ή θρησκείες κυρίως στον εργασιακό χώρο (Μπατσίκα Δ., 2018).

3. Έρευνα μελέτης εργασιακού εκφοβισμού σε θύματα του Ν. Θεσσαλονίκης

3.1. Μεθοδολογία

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι η μελέτη των ποσοστών αποδεδειγμένων θυμάτων εργασιακού εκφοβισμού στον Ν. Θεσσαλονίκης, να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνεται καθώς επιπλέον γενικά στοιχεία για το θύμα και τον θύτη.

Η διερεύνηση της έρευνας έγινε με την βοήθεια ψυχολόγων που εξετάζουν θύματα εργασιακού εκφοβισμού. Τα συγκεκριμένα άτομα είναι αποδεδειγμένα θύματα τα οποία προσπαθούν να ξεπεράσουν την συγκεκριμένη εργασιακή ασθένεια με την υποστήριξη ψυχολόγων. Ωστόσο, για προφανείς λόγους υπήρξε απόλυτη εχεμύθεια απέναντι στην ανωνυμία των 22 ερωτηθέντων του δείγματος και των συνεργαζόμενων ψυχολόγων ενώ η χρονική διάρκεια συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν το πρώτο τρίμηνο του 2019.

Για την διατήρηση της ανωνυμίας του δείγματος η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την συμπλήρωση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων τα οποία αποστάλθηκαν με την βοήθεια των συνεργαζόμενων ψυχολόγων ενώ η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το υπολογιστικό πρόγραμμα Excel. Επιπλέον, σημειώνεται πως μετά την επικοινωνία του συντονιστή της έρευνας με τους ψυχολόγους αποστάλθηκαν τα ερωτηματολόγια ή κοινοποιήθηκαν σε συγκεκριμένες ηλεκτρονικές ομάδες με μέλη της παραπάνω ειδικότητας. Έκτοτε, δεν υπήρχε καμία ενημέρωση για το δείγμα ή τον χρόνο ολοκλήρωσης της έρευνας από αυτούς. Η μόνη υπενθύμιση που έγινε ήταν στα μισά του χρονικού ορίου που είχε οριστεί καθώς και δυο εβδομάδες πριν την ολοκλήρωση της περιόδου συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων. Οι προϋποθέσεις που πληρούν οι συμμετέχοντες είναι η διάρκεια που βιώνουν το mobbing, καθώς και η αποδεδειγμένη διάγνωση του ειδικού συνεργάτη τον οποίο επισκέπτεται.

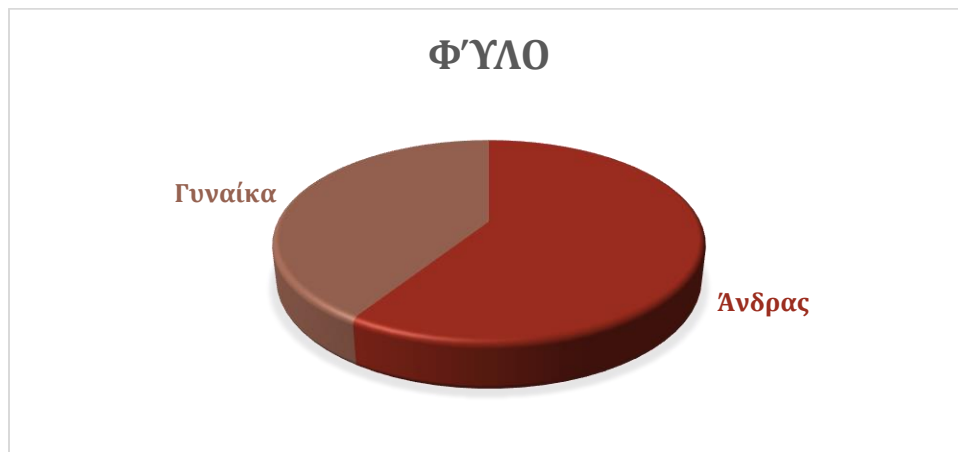
Το ερωτηματολόγιο είναι κατηγοριοποιημένο σε τρεις τομείς που εξετάζουν γενικές πληροφορίες του θύματος, στοιχεία που περιγράφουν την εμπειρία του εργασιακού εκφοβισμού και τον τρόπο εκδήλωσής του. Αποτελείται από 22 ερωτήσεις με υποχρέωση απάντησης όλων των ερωτήσεων, κλειστού τύπου ενώ υπάρχουν ορισμένα σημεία τα οποία επιτρέπουν την ελεύθερη έκφραση του ερωτώμενου με μία πρόταση που είχε περιορισμό λέξεων.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίστηκαν άμεσα σχετιζόνταν με την δυσκολία εμπιστοσύνης των ψυχολόγων και των ερωτώμενων απέναντι στην εγκυρότητα της έρευνας καθώς επιπλέον στην εύρεση κατάλληλων επαγγελματιών που να έχουν πλήθος αποδεδειγμένων θυμάτων. Αρχικά ο στόχος του δείγματος που θα συμπλήρωνε την έρευνα ήταν πολύ μεγαλύτερος αλλά επαναπροσδιορίστηκε μετά την δυσκολία εύρεσης κατάλληλων ψυχολόγων.

3.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων

3.2.1. Ανάλυση γενικών πληροφοριών του θύματος

Προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη κατανόηση της συγκεκριμένης έρευνας, παρουσιάζονται τα δημογραφικά και γενικά στοιχεία τα οποία σκιαγραφούν το προφίλ του θύματος όπως αυτό καταγράφηκε. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 22 αποδεδειγμένα θύματα εκ των οποίων το 59% αποτελούνταν από γυναίκες ενώ το 41% από άνδρες. Γεγονός που τονίζει την σχετική ισορροπία μεταξύ των δύο φύλων σε ότι αφορά τον στόχο του θύτη. Επιπλέον, το μισό δείγμα ερωτηθέντων άνηκε στην μικρότερη ηλικιακή ομάδα των 21-30 ετών, εννιά άτομα στην ομάδα των 31-40 ενώ υπήρχε ένα μικρό ποσοστό το οποίο ήταν μεταξύ 41 και 50 ετών. Χαρακτηριστικό είναι πως δεν υπάρχουν πολλές περιπτώσεις ατόμων τα οποία δέχονται ή κοινοποιούν τον εργασιακό εκφοβισμό τον οποίο βιώνουν και ξεπερνούν τα 50.



Γράφημα 3.1. Φύλο

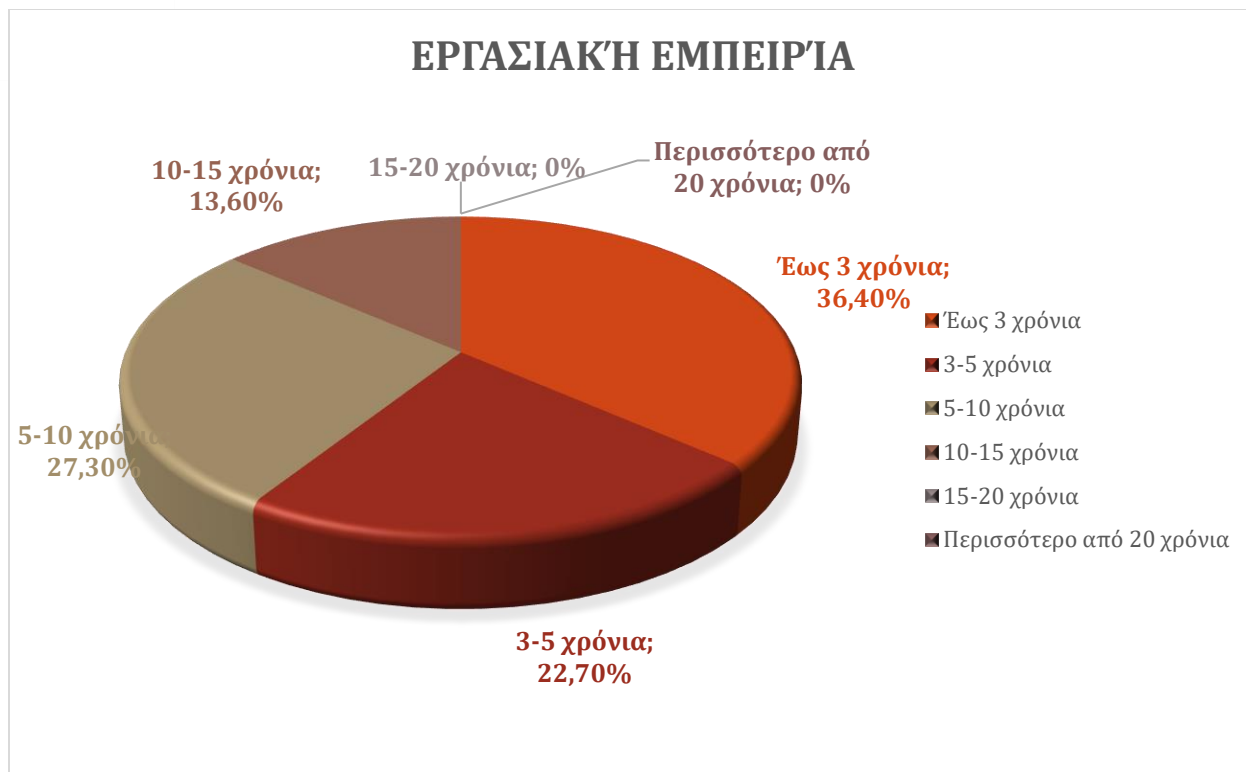


Γράφημα 3.2. Ηλικιακές ομάδες ερωτηθέντων

Αν υπολογίσει κανείς τις ηλικιακές ομάδες, το μορφωτικό επίπεδο και τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας των θυμάτων, εύκολο μπορεί να συμπεράνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των θυμάτων είναι νέοι άνθρωποι, κάτω από 40 ετών, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο αλλά μικρή εργασιακή εμπειρία. Συγκεκριμένα σύμφωνα με το γράφημα 3.3. μόνο το 13,6% δεν έχει τουλάχιστον προπτυχιακό τίτλο, ενώ το πολύ μεγάλο ποσοστό του 40,9% διαθέτει και μεταπτυχιακό τίτλο. Με αυτό, γίνεται αντιληπτή η προσπάθεια των εργαζομένων να ενισχύσουν τις γνώσεις τους αλλά έρχεται σε αντίθεση με την μικρή εργασιακή τους εμπειρία που τους εκθέτει στους θύτες και σε τέτοιου είδους εχθρικές συμπεριφορές. Σύμφωνα με το γράφημα που αναφέρει την εργασιακή εμπειρία του δείγματος, παρατηρείται ότι περισσότεροι από τους μισούς είναι "νέοι" στους εργασιακούς χώρους διαθέτοντας μικρότερη εμπειρία από τα 5 έτη. Ωστόσο, την ανεξέλεγκτη μορφή του φαινομένου παρουσιάζει το ποσοστό των 13,6% του δείγματος που είναι πιο έμπειρο και μεγαλύτερο σε ηλικία αλλά συνεχίζουν να βιώνουν το mobbing και δεν αντιδρούν, είτε δεν γνωρίζουν τον τρόπο να το ξεπεράσουν, είτε δεν αντιδρούν ενάντια στους καταστροφικούς συναδέλφους τους.



Γράφημα 3.3. Μορφωτικό Επίπεδο



Γράφημα 3.3. Εργασιακή Εμπειρία



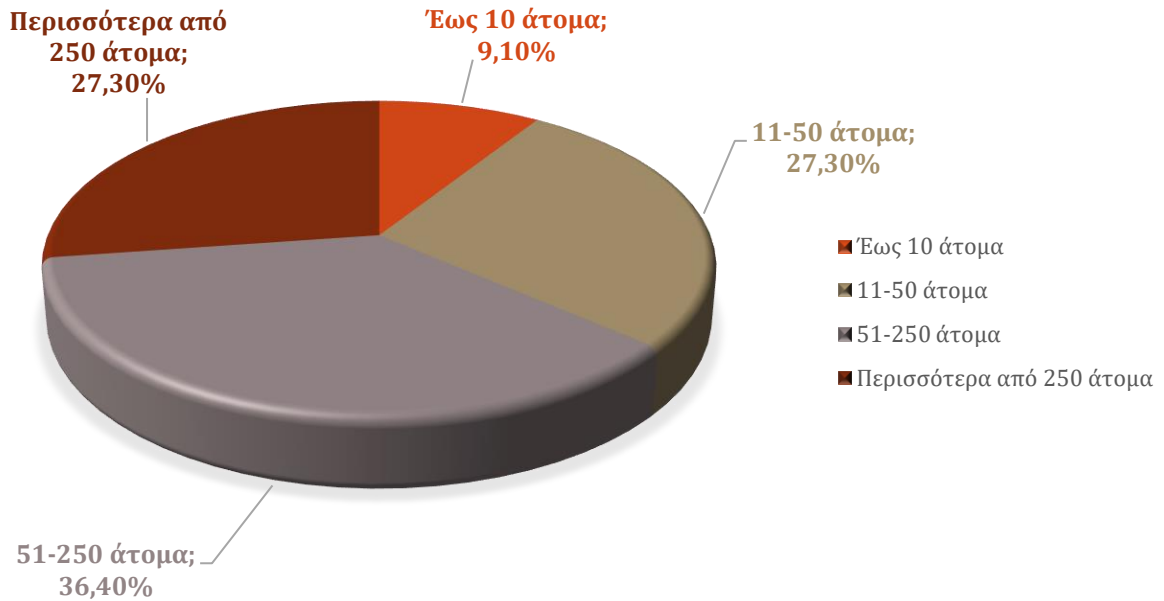
Γράφημα 3.4. Θέση εργασίας

Από το γράφημα 3.4. μπορεί κανείς να παρατηρήσει την θέση εργασίας που κατέχουν τα περισσότερα θύματα παρακολουθώντας την φθίνουσα πορεία του φαινομένου και τον τρόπο που αυτό κλιμακώνεται όσο αυξάνεται η εργασιακή εξουσία.

Από την άλλη, αν συνδυάσει κανείς το μέγεθος των εταιρειών στις οποίες εργάζονται οι ερωτώμενοι και την ύπαρξη κατάλληλου τμήματος, τα αποτελέσματα είναι δραματικά. Ειδικότερα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκαν σε μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούσαν έως και 250 άτομα. Το 27,3% εργάζεται σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις με κριτήριο τα άτομα τα οποία απασχολεί ενώ λίγο περισσότεροι από το 30% αποτελούν μέλη μικρών ή πολύ μικρών οργανισμών κάτω των 50 ατόμων. Με αυτό, αναμένει κανείς μεγάλα ποσοστά ύπαρξης οργανωμένου τμήματος προσωπικού.

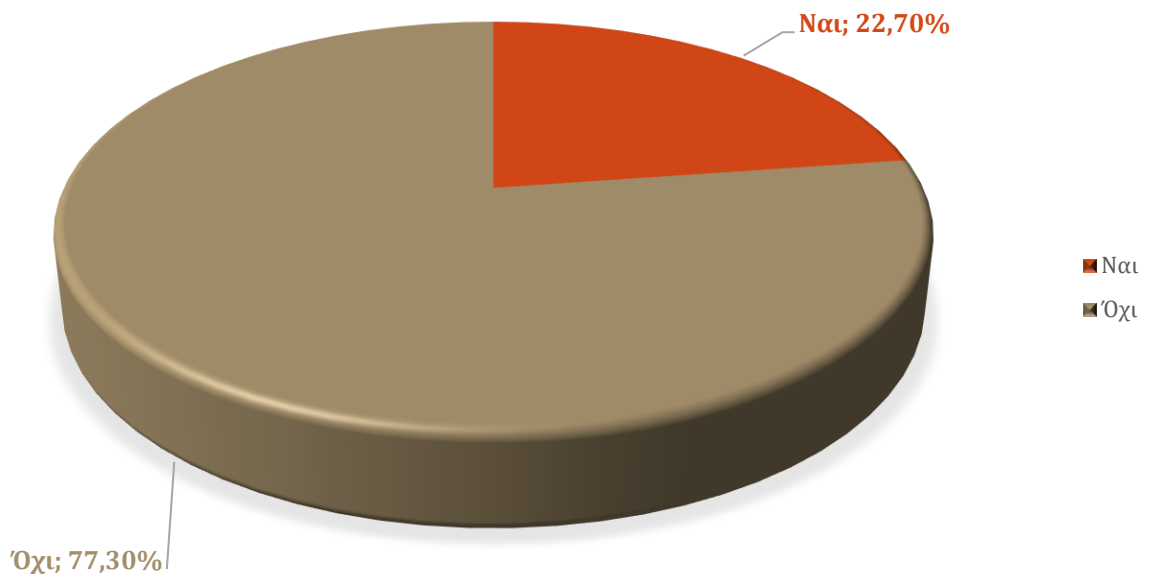
Δυστυχώς, η συγκεκριμένη έρευνα αποκαλύπτει το αντίθετο με 17 από τις παραπάνω εταιρίες να μην έχουν τέτοιο τμήμα. Από τα ποσοστά που προκύπτουν, μπορεί να υποθέσει κανείς ότι ένα μεγάλο αίτιο της εξάπλωσης τέτοιων εχθρικών φαινομένων όπως το mobbing εξαρτάται άμεσα από την ύπαρξη κατάλληλου τμήματος διαχείρισης των εργαζομένων. Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι κατώτερες εργασιακά θέσεις βιώνουν την άνιση κακομεταχείριση ορισμένων συναδέλφων ενώ όπως θα τονιστεί και παρακάτω αυτά τα άτομα είναι ανίσχυρα απέναντι στους θύτες. Ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει η κατάλληλη ομάδα να διαχειριστεί τέτοιες καταστάσεις και να οριοθετήσει παρόμοιες συμπεριφορές. Επιπροσθέτως, τα παρακάτω γραφήματα είναι πιθανό να αποτελούν την μικρογραφία της εργασιακής κοινωνίας στον εξεταζόμενο νομό αναφέροντας τον όγκο των επιχειρήσεων που υπάρχουν αλλά τονίζοντας την λανθασμένη διαχείρισή τους και την προβληματική δομή τους χωρίς την ύπαρξη βασικών τμημάτων.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ



Γράφημα 3.5. Αριθμός Εργαζομένων στον οργανισμό

ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Γράφημα 3.6. Ύπαρξη τμήματος προσωπικού

3.2.2. Ανάλυση στοιχείων περιγραφής εμπειρίας του εργασιακού εκφοβισμού

Μετά την δημιουργία των βασικών στοιχείων που αποκαλύπτουν το πιθανό θύμα, η έρευνα εξετάζει τον τρόπο που εξαπλώνεται, το προφίλ του θύτη καθώς επιπλέον και τις ενέργειες που γίνονται από τον εργασιακό και κοινωνικό περίγυρο του ατόμου ώστε να αντιμετωπιστεί και να προληφθεί κατάλληλα ο εργασιακός εκφοβισμός.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για να θεωρηθούν οι εχθρικές ενέργειες κάποιου ως ενέργειες εργασιακού εκφοβισμού και κακοποίησης πρέπει να γίνονται τουλάχιστον 6 συνεχόμενους μήνες. Για αυτό το λόγο η μελέτη εστίασε και στην περίοδο που βιώνουν το mobbing. Το 22,7% του συνολικού δείγματος δεχόταν ή συνεχίζει να δέχεται τον εκφοβισμό μόλις 6 μήνες, σε σύγκριση με το 50% που το βιώνει έως και ένα χρόνο. Ωστόσο, δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις των ατόμων που προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την συγκεκριμένη εργασιακή ασθένεια για περισσότερο από ένα έτος με το 18.2% να ανήκει στην επιλογή του 12-24 μήνες και το 9.1% στην επιλογή του 24-36 μήνες. Μία περίοδος που μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα όχι μόνο στην επαγγελματική ζωή του ατόμου αλλά και στην προσωπική του ζωή.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο για την ανίχνευση του mobbing αλλά και την δυναμική του είναι η συχνότητα που σημειώνονται οι εχθρικές δράσεις. Σύμφωνα με το δείγμα, οι περισσότεροι το βιώνουν έως και 3 φορές την εβδομάδα, οι 3/10 μία φορά περίπου την εβδομάδα ενώ 1/10 δέχεται συνεχόμενες δράσεις στον εργασιακό του χώρο. Αυτό σημαίνει πως τουλάχιστον 1 στους 10 εργαζόμενους δέχεται σχεδόν καθημερινή πίεση με πιθανό αποτέλεσμα την μείωση της ψυχοσωματικής του υγείας και της παραγωγικότητάς του.



Γράφημα 3.7. Περίοδος Εκφοβισμού



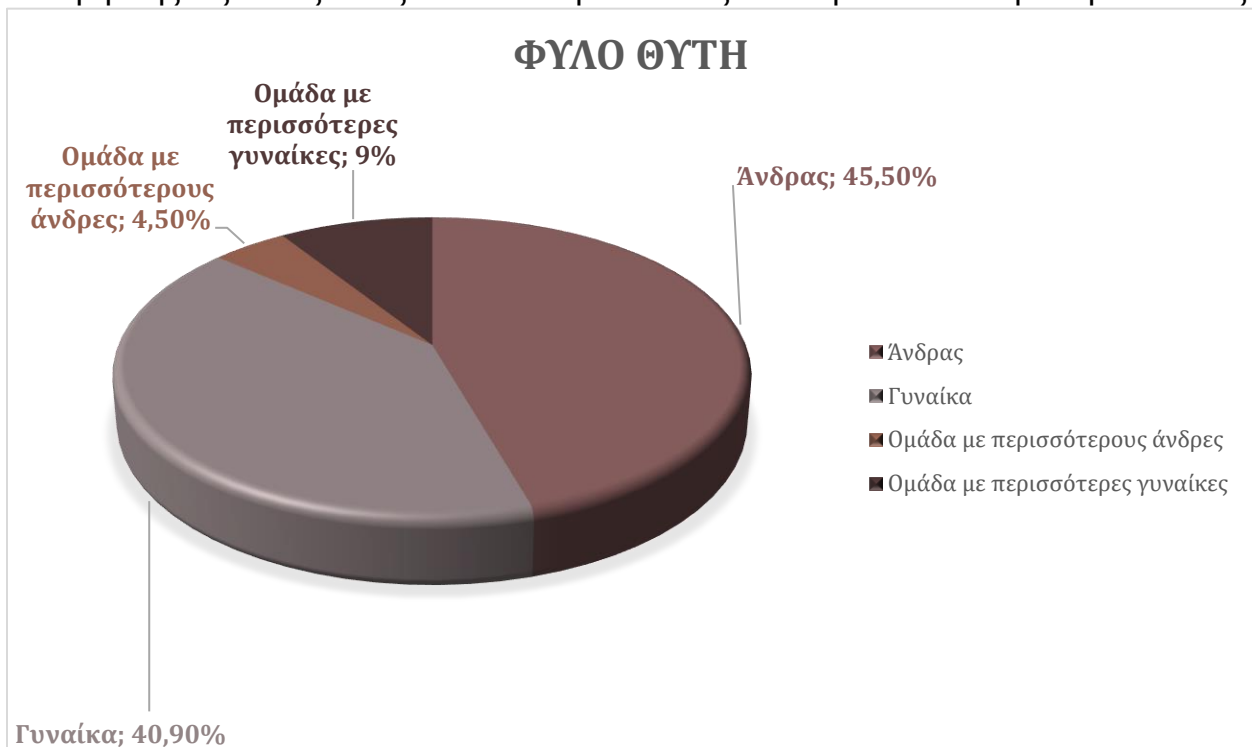
Γράφημα 3.8. Περίοδος που βιώνει το θύμα το φαινόμενο



Γράφημα 3.9. Εργασιακή θέση θύτη

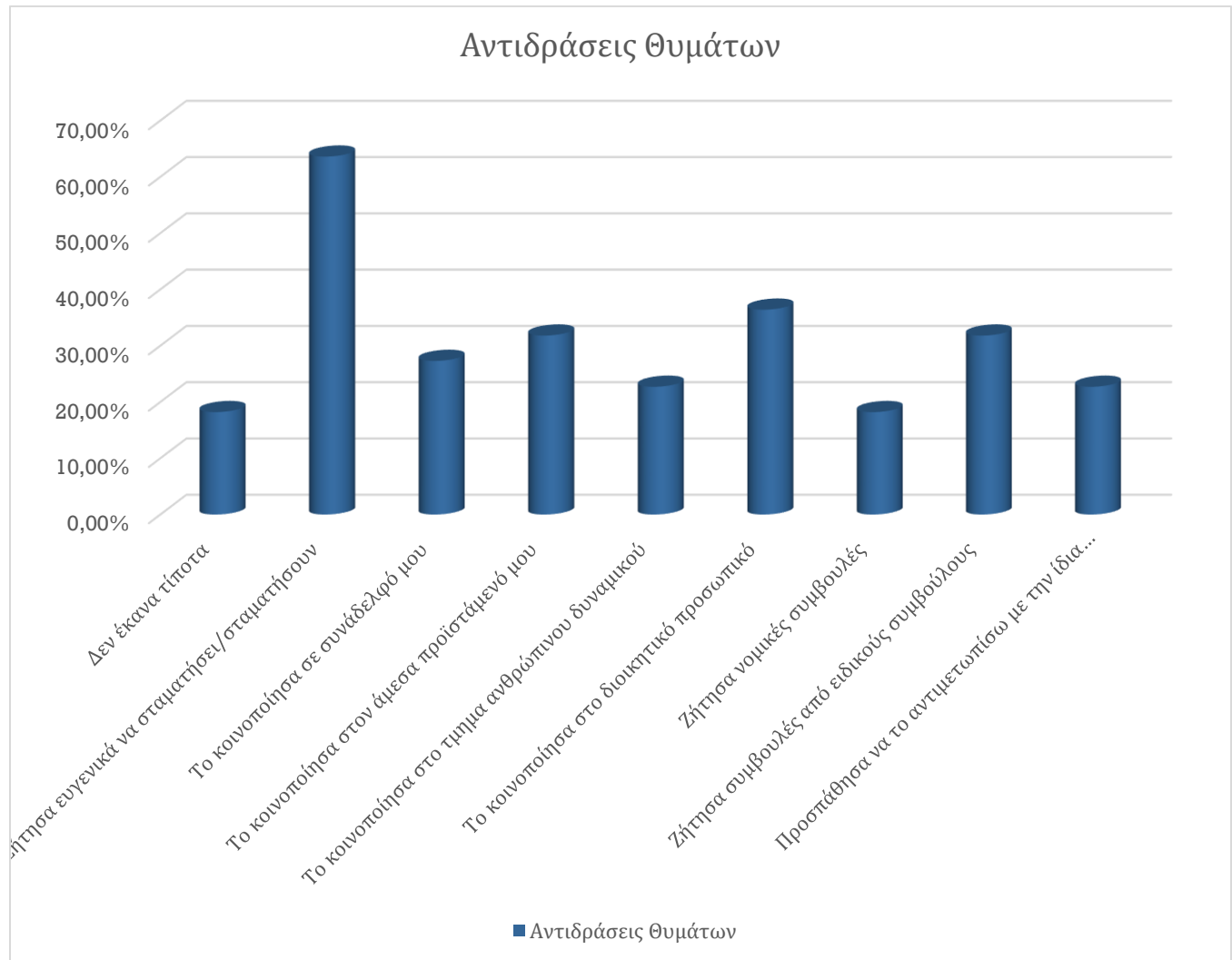
Το παραπάνω γράφημα, εστιάζει στην θέση που κατέχει ο θύτης. Από αυτό εξάγεται το αποτέλεσμα πως η ανίσχυρη ύπαρξη κατάλληλου τμήματος προκαλεί έντονες συγκρούσεις κυρίως σε ιεραρχικά ίδιες θέσεις. Γεγονός που μπορεί να παρουσιάζει την έντονη επιθυμία ορισμένων για εξουσία ή για την μείωση της εργασιακής επιτυχίας άλλων με στόχο την ενδυνάμωση των δικών τους ενεργειών. Επιπλέον, δεν είναι λίγες οι φορές που στην Ελλάδα σημειώνεται η τάση ύπαρξης ανθρώπων που περιγράφουν καθημερινές καταστάσεις σε ανώτερα στελέχη. Με αυτό τον τρόπο, αποκτούν περισσότερη υποτιθέμενη εξουσία και λόγω της ανικανότητας τους να διαχειριστούν κάποιες καταστάσεις προβαίνουν στον εκφοβισμό όλων των υπολοίπων εργαζομένων. Τέλος, με αφορμή το ποσοστό του 4.5% των θυτών που είναι ιδιοκτήτες, αναφέρεται η όχι τόσο μοντέρνα προσέγγιση του εργοδότη – τύραννου που εκφοβίζει και απαιτεί την απόλυτη αφοσίωση του εργαζόμενου του. Μία στάση που παλαιότερα είχε περισσότερο απήχηση αλλά στην σύγχρονη κοινωνία των επιχειρήσεων είναι ένα από τα βασικότερα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει όχι μόνο την αποχώρηση ταλαντούχων στελεχών αλλά και την ραγδαία μείωση της παραγωγικότητας του γενικού συνόλου.

Έκπληξη ήταν ότι στην συγκεκριμένη μελέτη οι ισορροπίες μεταξύ του φύλου του θύτη ήταν ίδιες. Ειδικότερα παρατηρήθηκε πως το 45.5% των θυτών ήταν άνδρες, το 40.9% ήταν γυναίκες αλλά το 4,5% ήταν ομάδες που αποτελούνται από περισσότερους άνδρες σε σύγκριση με το 9% που αποτελούνταν από γυναίκες. Σύμφωνα με άλλες έρευνες, το πιο συνηθισμένο φαινόμενο μέχρι τώρα ήταν η συντριπτική πλειοψηφία θυτών να είναι άνδρες. Σύμφωνα όμως με την συγκεκριμένη έρευνα και την επικοινωνία του συντονιστή με ψυχολόγους, αποκαλύπτεται πως η σημερινή εξέλιξη των γυναικών μέσα στους εργασιακούς χώρους είναι ο βασικότερος λόγος της προσπάθειάς τους να αμυνθούν με κάθε τρόπο εκλαμβάνοντας τις περισσότερες ενέργειες των συναδέλφων τους ως απειλητικές. Πολλές από αυτές μπορούν κι αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις με επιτυχημένο, κατάλληλο, διαφορετικό τρόπο. Άλλες δεν καταφέρνουν και είναι αυτές που συνήθως πιέζονται ή γίνονται θύματα εργασιακής κακοποίησης ή εκφοβισμού. Ενώ άλλες επιτίθενται με τέτοιο τρόπο που μεταφέρουν την δική τους ανασφάλεια και ανικανότητα διαχείρισης της κατάστασης σε συναδέλφους, μολύνοντας το εργασιακό περιβάλλον τους. Ιδιαίτερη σημασία έχει και η ανάλυση του φύλου του θύματος σε σύγκριση με αυτό του θύτη. Τονίζεται πως οι περισσότερες γυναίκες επιτίθενται σε άτομα του αντίθετου φύλου. Συμπέρασμα το οποίο δείχνει την αναποτελεσματική προσπάθειά τους να αμυνθούν και αποδεικνύει τις όποιες θεωρίες μπορεί να έχουν δημιουργηθεί. Από την άλλη, οι άνδρες οι οποίοι συνήθως κατείχαν και υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις, δεν μπορούν να ελέγξουν την δύναμη της εξουσίας τους και τα θύματά τους είναι μικτά και υφιστάμενοί τους.



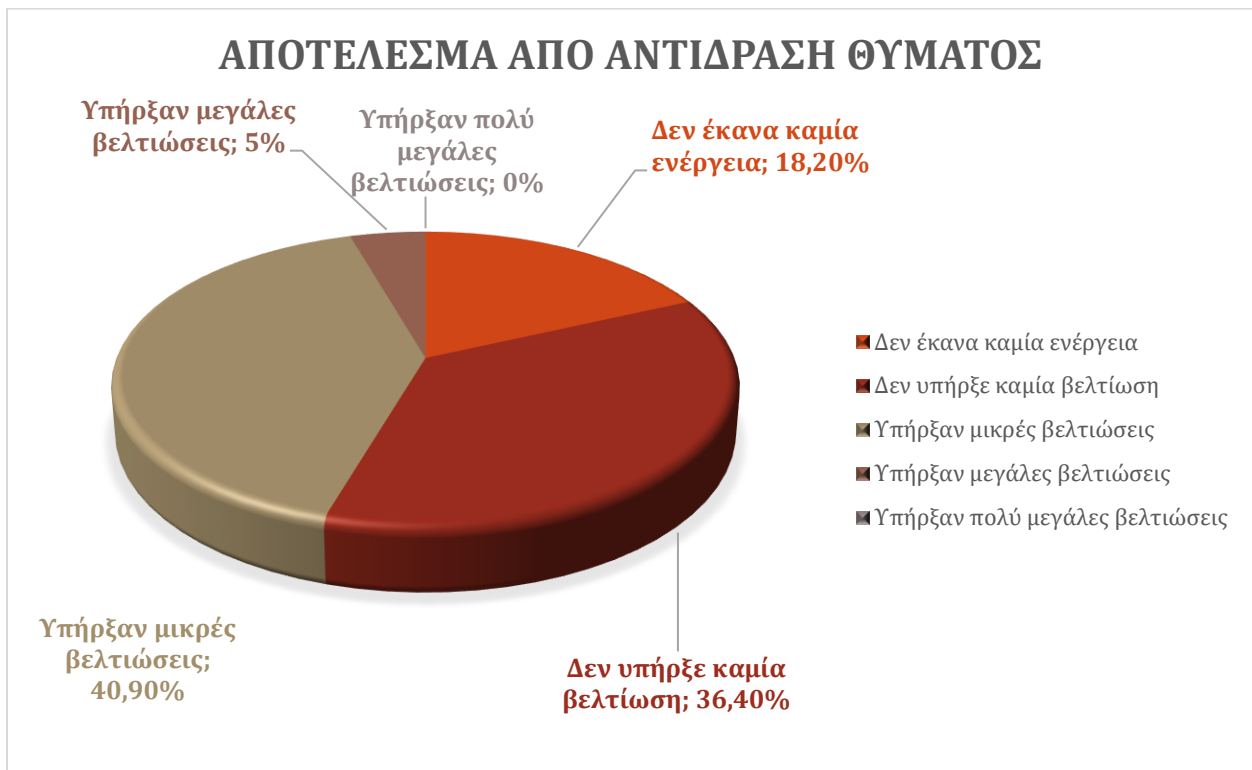
Γράφημα 3.10. Φύλο Θύτη

Εξαιρετικό ενδιαφέρον είχε και η μελέτη των αντιδράσεων του θύματος. Αρχικά το 63.6% προσπάθησε να αντιμετωπίσει την κατάσταση με βασικό εργαλείο την επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων, ενημερώνοντας τους θύτες για την άβολη κατάσταση την οποία βιώνουν προσπαθώντας να τους μεταπείσουν. Περίπου 30% των ερωτώμενων απάντησαν πως το κοινοποίησαν σε άλλους ανθρώπους του εργασιακού τους περιβάλλοντος όπως συνάδελφοι, άμεσα προϊστάμενοι, εργαζόμενοι του τμήματος προσωπικού καθώς και διοικητικό προσωπικό. Λιγότεροι, ήταν αυτοί που ζήτησαν την βοήθεια ειδικών συμβούλων ή ψυχολόγων ή νομικών. Γεγονός που ίσως τονίζει την μικρή ενασχόληση της κοινωνίας με το συγκεκριμένο θέμα. Τέλος, υπήρξε μία επιθετική αντίδραση που διαιωνίζει το πρόβλημα παρουσιάζοντας την έλλειψη επιθυμίας και κατάλληλης εκπαίδευσης από τους οργανισμούς, που αντέδρασαν με την ίδια εχθρική συμπεριφορά.



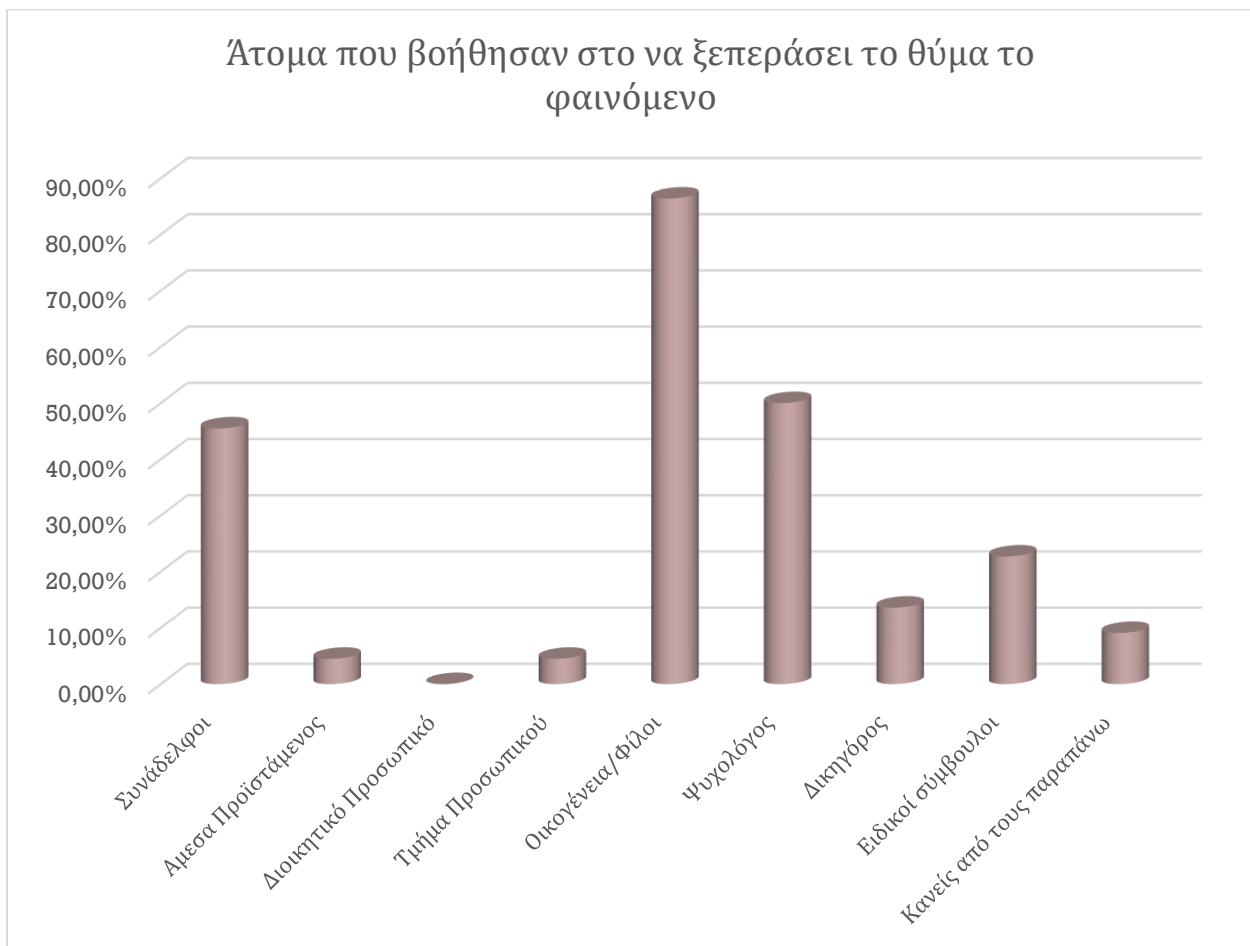
Γράφημα 3.11. Αντιδράσεις Θυμάτων

Σε αντίθεση το με την παραπάνω ερώτηση, στο γράφημα 3.12. αναλύονται τα αποτελέσματα από τον τρόπο που αντέδρασε ο θύτης μετά την δράση του θύματος. Ο ένας από τους ερωτηθέντες σημείωσε μεγάλες βελτιώσεις ύστερα από τον τρόπο που αντέδρασε. Αξίζει, να αναφερθεί πως ο συγκεκριμένος εργαζόμενος ήταν άνδρας που εκφοβιζόταν από ομάδα ανδρών ίδιας ιεραρχικής θέσης, αντιμετωπίζοντάς τους με νομικούς συμβούλους και με τον ίδιο επιθετικό τρόπο φτάνοντας μέχρι το διοικητικό προσωπικό σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσε. Εννιά άτομα από το δείγμα παρατήρησαν μικρές βελτιώσεις στον τρόπο αλληλεπίδρασης θύτη – θύματος ενώ 8 άτομα, δεν είχαν καμία βελτίωση στην καθημερινότητά τους από τον τρόπο αντιμετώπισης του εργασιακού εκφοβισμού. Επιπλέον υπήρξαν 4 θύματα τα οποία δεν αντέδρασαν παρουσιάζοντας την αδυναμία, ή την έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με το mobbing.



Γράφημα 3.12. Αποτελέσματα από Αντίδραση Θύματος

Παρακάτω, περιγράφονται τα άτομα τα οποία βοήθησαν ή σε πολλές περιπτώσεις συνεχίζουν να βοηθούν το θύμα να ξεπεράσει αυτό το καταστροφικό φαινόμενο. Συγκεκριμένα, τονίζεται η μεγάλη υποστήριξη που υπάρχει από τον προσωπικό κοινωνικό κύκλο του καθενός με το 86.4% να καταφεύγει στην οικογένειά του ή τους φίλους του ώστε να βρει μία αποτελεσματική λύση. Το 50% υποστηρίχθηκε από τους ψυχολόγους που σύμφωνα με τους επαγγελματίες, όχι τόσο της Θεσσαλονίκης, αλλά γενικά της Ελλάδας, το φαινόμενο συνεχώς παίρνει τρομακτικές διαστάσεις χωρίς η κοινωνία να έχει αντιληφθεί τις καταστροφικές συνέπειες και χωρίς να καταρτίζει κατάλληλα όλους τους εμπλεκόμενους. Επιπλέον, το 22.7% βοηθήθηκε στην προσπάθειά του να απομακρυνθεί από τον εργασιακό εκφοβισμό που βιώνει με ειδικούς συμβούλους όπως οι σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού ενώ το 13.6% ζήτησε νομικές συμβουλές για την βέλτιστη καταπολέμηση του. Αντίθετα, μόνο το 4.5% που αντιστοιχεί μόλις σε ένα άτομο βρήκε υποστήριξη από το αρμόδιο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προκαλώντας τους οργανισμούς να αφυπνισθούν και να αξιολογήσουν την σημαντικότητα αυτής της θέσης αλλά και την προσεκτική πρόσληψη ή τοποθέτηση ικανών στελεχών. Τέλος, το 45.5% τονίζει πως βοηθήθηκε από συναδέλφους.

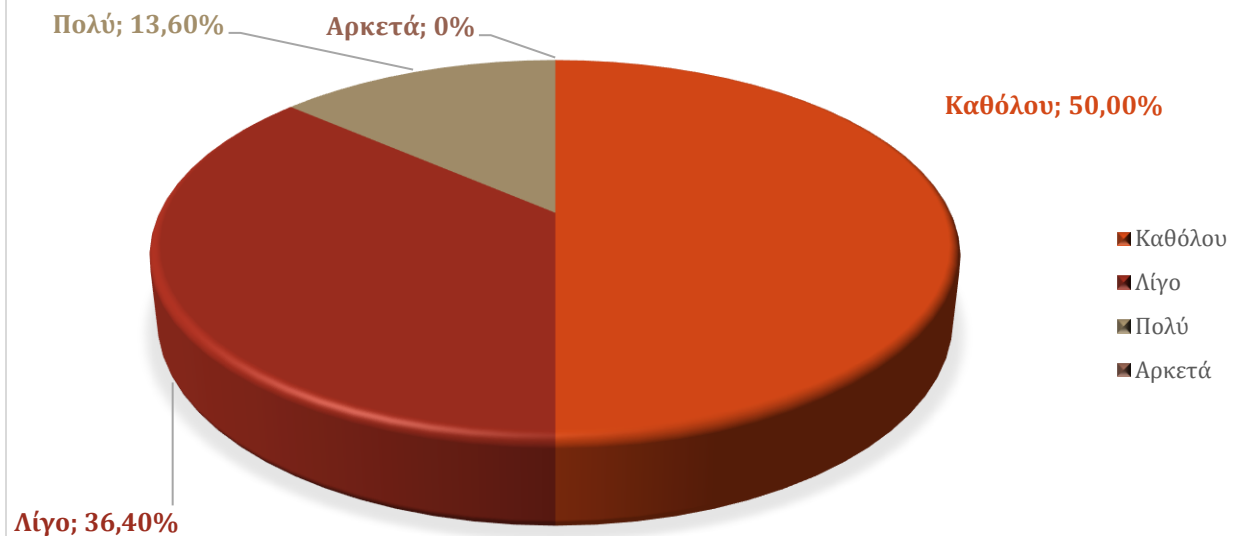


Γράφημα 3.13. Άτομα που βοήθησαν στο να ξεπεράσει το θύμα το φαινόμενο

Ωστόσο σύμφωνα με τα παρακάτω αποτελέσματα, δεν είναι λίγες οι φορές που συνάδελφοι υποστηρίζουν το θύμα είτε κάνοντας κάποια ενέργεια είτε προσφέροντας ψυχολογική στήριξη. Έτσι, όταν το 63.6% των συναδέλφων που κατανόησαν την σοβαρότητα της κατάστασης και αντιλήφθηκαν την θέση του θύματος προσέφεραν την υποστήριξή τους. Ενώ το 36.4% πρόσφερα ελάχιστα έως καθόλου την βοήθεια του.

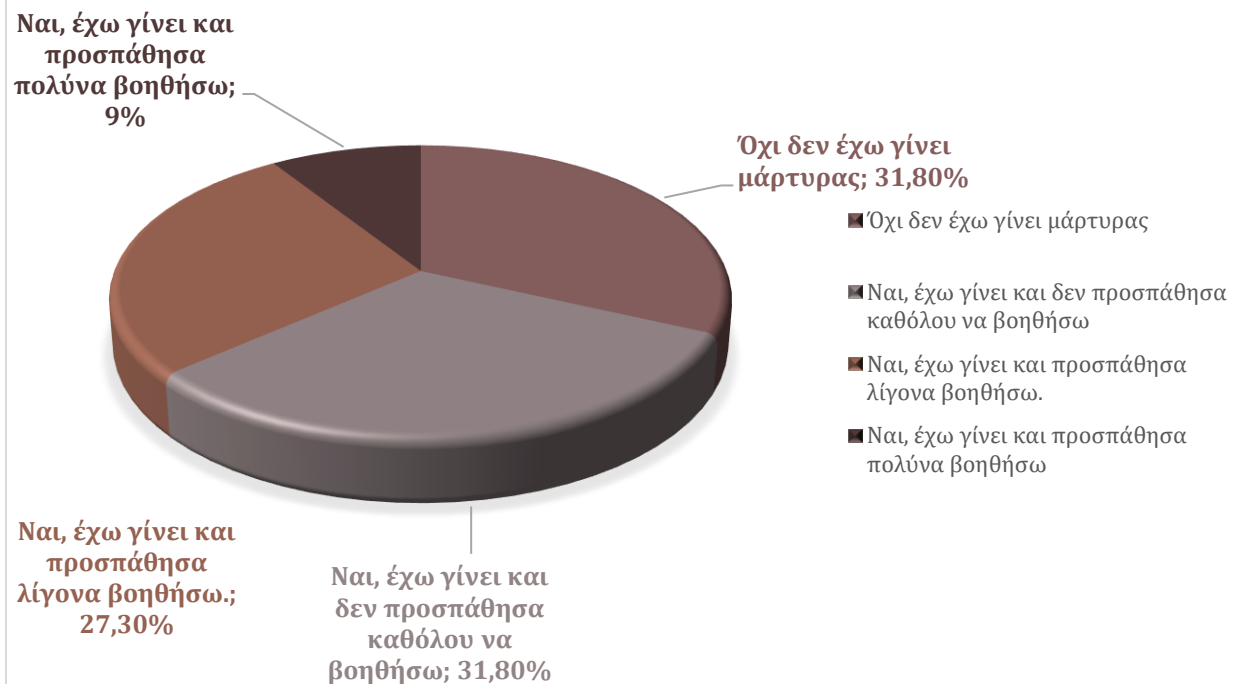
Οι λόγοι που μπορεί να συμβαίνει αυτό περιγράφονται παραπάνω αλλά απαντώνται με τον τρόπο που έχουν ήδη αντιδράσει οι συντελεστές του δείγματος. Ειδικότερα, το 59.1% έχουν γίνει μάρτυρες εργασιακού εκφοβισμού αλλά ακόμα κι όταν γνωρίζουν την ψυχοσύνθεση αυτού που την βιώνει δεν αντέδρασαν κατάλληλα προσφέροντας από λίγο έως καθόλου την υποστήριξή τους. Σύμφωνα με αυτό, επιβεβαιώνονται οι μελέτες που παρουσιάζουν τους συναδέλφους να έχουν μια απόμακρη σχέση όταν αντιλαμβάνονται την κατάσταση φοβούμενοι είτε τον θύτη, είτε την αντίδραση του οργανισμού. Αντίθετα, το 31.8% πιστεύει πως δεν έχει γίνει μάρτυρας. Αυτό οδηγεί είτε στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχει κατάλληλη επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων, είτε δεν υπάρχει κατάλληλη ενημέρωση για τις συνθήκες που συντελούν στην ύπαρξη εργασιακού εκφοβισμού.

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΠΟΥ ΚΑΤΑΝΟΟΥΝ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

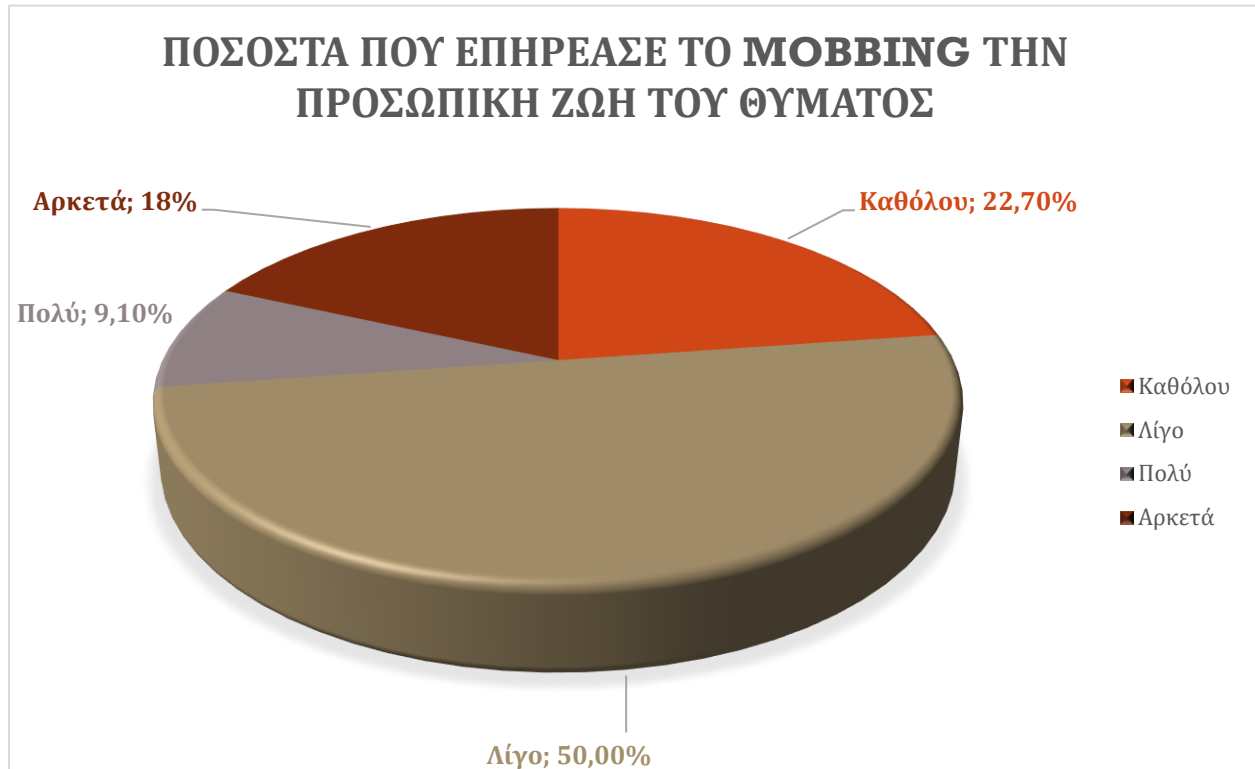


Γράφημα 3.14. Υποστήριξη συνάδελφων που κατανοούν την κατάσταση

ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΘΥΜΑΤΟΣ ΩΣ ΜΑΡΤΥΡΑΣ



Γράφημα 3.15. Τρόπος αντίδρασης θύματος ως μάρτυρας

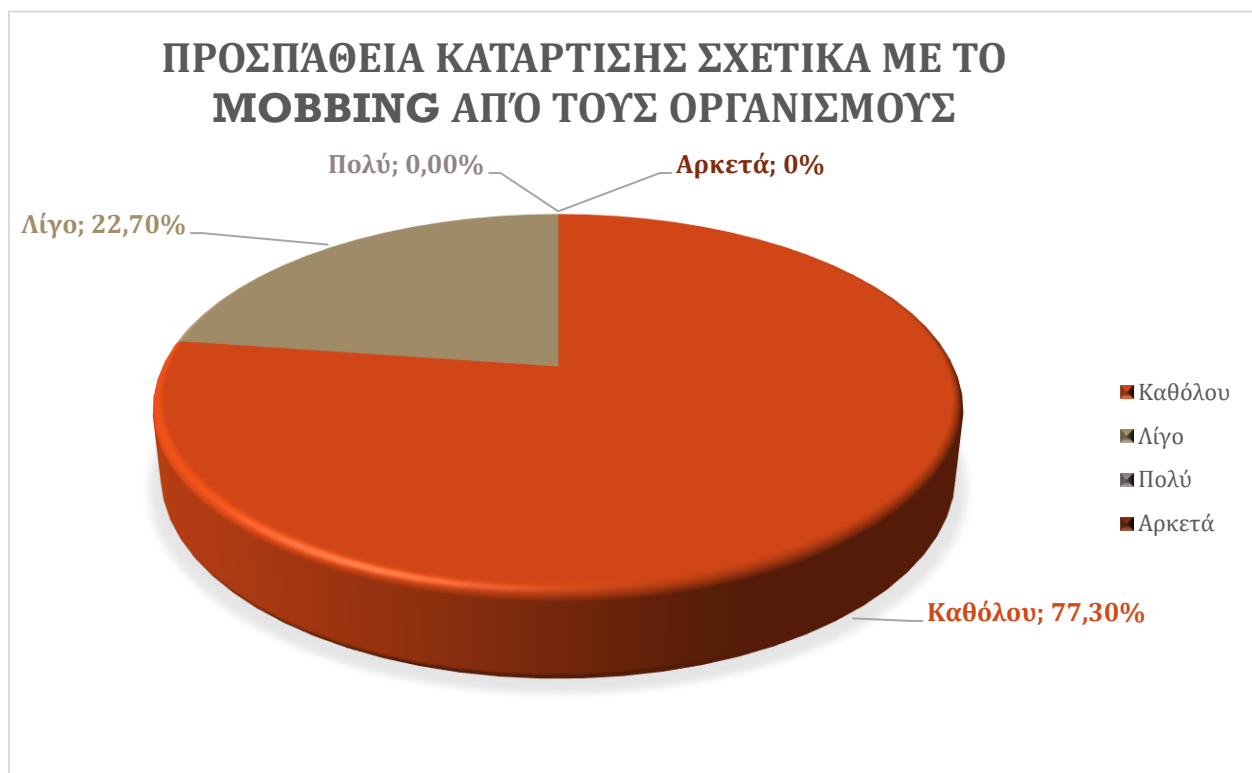


Γράφημα 3.16. Ποσοστά που επηρέασε το mobbing την προσωπική ζωή του θύματος

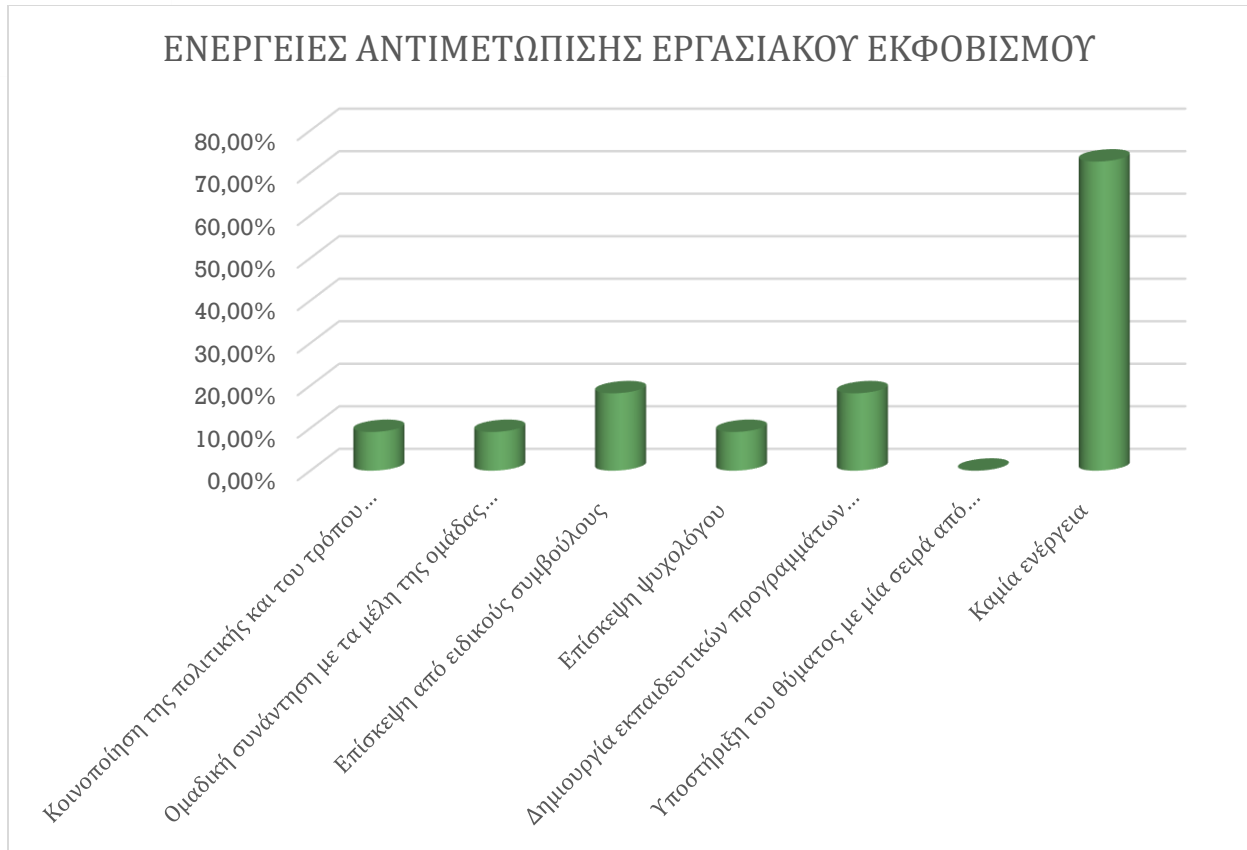
Μία από τις βασικότερες συνέπειες που μπορεί να οδηγήσει το mobbing το θύμα είναι η εμπλοκή της επαγγελματικής ζωής στην προσωπική και να την διαταράξει. Σύμφωνα με το δείγμα της έρευνας τα στοιχεία είναι ενθαρρυντικά καθώς στην περίπτωση των 72.7% δεν επηρεάστηκε καθόλου η επηρεάστηκε ελάχιστα. Ωστόσο, υπήρχε και το ανησυχητικό 27% το οποίο επέτρεψε στον θύτη να εισβάλει στην προσωπική του ζωή. Αυτές είναι και οι πιο δύσκολες περιπτώσεις στην προσπάθεια να ξεπεραστεί το πρόβλημα καθώς σύμφωνα με την ψυχολογία αυτοί οι άνθρωποι έχουν αναπτύξει κι άλλες ψυχικές ασθένειες όπως η κατάθλιψη που δεν τους επιτρέπουν να εστιάσουν στην βέλτιστη αντιμετώπιση και δεν έχουν την κατάλληλη υποστήριξη του κοινωνικού τους περιγυρού.

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, η αντιμετώπιση και η προστασία του οργανισμού εξαρτάται από την κατάρτιση των στελεχών του σχετικά με το mobbing. Ωστόσο, η

έρευνα απέδειξε την αδυναμία οργάνωσης τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις του νομού Θεσσαλονίκης. Αυτή η αδυναμία σε συνδυασμό με την έλλειψη κατάρτισης είναι οι βασικοί λόγοι στην οποία στηρίζεται η απάντηση των ερωτώμενων σχετικά με τα ποσοστά προσπάθειας που γίνονται από τους οργανισμούς να ενημερώσουν το προσωπικό τους για αυτό το φαινόμενο. Το συντριπτικό 77.3% των οργανισμών δεν κάνει κάποια δράση ενώ δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν ότι παρόμοιο είναι και το ποσοστό του διοικητικού προσωπικού των οργανισμών το οποίο δεν γνωρίζει βασικά στοιχεία για τον εργασιακό εκφοβισμό. Ωστόσο, αναλύοντας παράλληλα την απάντηση των ατόμων που εργάζονται σε επιχείρηση με οργανωμένο τμήμα προσωπικού και στην παρακάτω ερώτηση παρατηρείται ότι αυτές οι επιχειρήσεις κάνουν μία μικρή προσπάθεια της τάξης του 22.7% ώστε να ενημερώσουν και να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους.



Γράφημα 3.17. Προσπάθεια κατάρτισης σχετικά με το mobbing από τους οργανισμούς



Γράφημα 3.18. Προσπάθεια κατάρτισης σχετικά με το *mobbing* από τους οργανισμούς

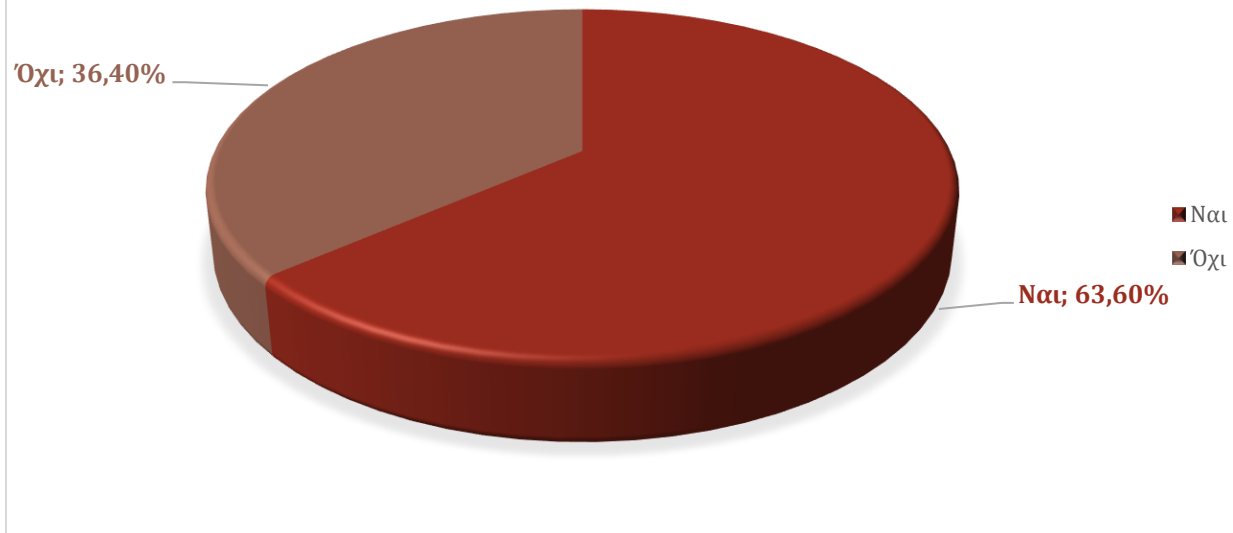
Στο παραπάνω γράφημα, παρατίθενται οι ενέργειες αντιμετώπισης του εργασιακού εκφοβισμού από τον οργανισμό. Την εικόνα της ελληνικής πραγματικότητας που δεν υπάρχουν συντονισμένες προσπάθειες πρόληψης και αντιμετώπισης παρόμοιων φαινομένων επιβεβαιώνει το 72.7% των ερωτηθέντων που αποκαλύπτει πως δεν έχει γίνει καμία ενέργεια από τους οργανισμούς που ανήκουν. Ωστόσο, υπάρχουν μερικές περιπτώσεις που γίνονται ορισμένες δράσεις σε μικρό επίπεδο. Τέτοιες είναι σύμφωνα με το δείγμα η επίσκεψη ειδικών συμβούλων και η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υιοθετούνται από το 18.2% των επιχειρήσεων της Θεσσαλονίκης, η κοινοποίηση της πολιτικής τους, η ομαδική συνάντηση με την «μολυσμένη» ομάδα και η επίσκεψη ψυχολόγου από το 9.1%.

Εκτός όμως, από την αντίδραση που είχαν οι οργανισμοί στο γενικό σύνολο, αξιολογείται και η αντίδραση που είχαν σε κάθε μία από τις περιπτώσεις των ερωτώμενων. Στο

γράφημα 3.19. μπορεί κανείς να δει την μεγάλη διαφορά και αδιαφορία των εργοδοτών για την ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων τους καθώς και για την ύπαρξη μιας τόσο σοβαρής εργασιακής ασθένειας. Μία διαφορά της τάξης του 27.2%.

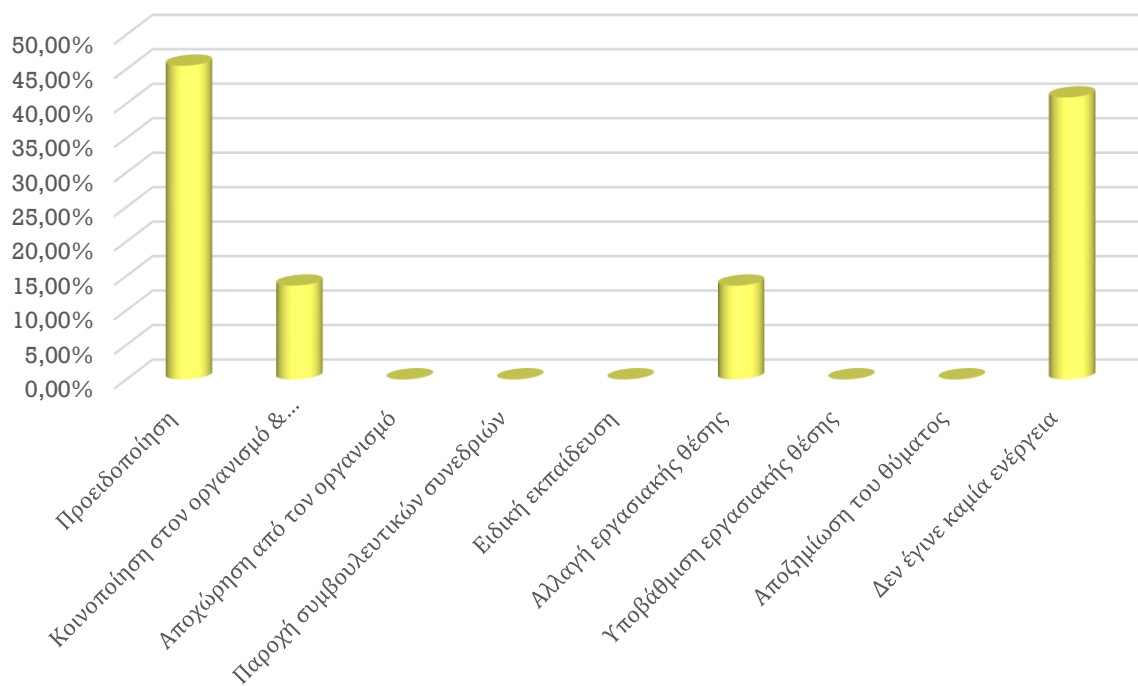
Ένα άλλο γεγονός που παρουσιάζει την μικρή σημασία που έχει η ασφάλεια των εργαζομένων και των επιπέδων παραγωγικότητάς τους μέσα από ένα υγιές περιβάλλον τονίζεται από την ερώτηση σχετικά με τις συνέπειες που υπάρχουν στον θύτη. Ειδικότερα, παρατηρώντας τις απαντήσεις των συμμετεχόντων το 45.5% σημειώνει πως υπήρξε μια απλή προειδοποίηση, το 13.6% μια προειδοποίηση που ακολουθήθηκε από κοινοποίηση της καταστροφικής κατάστασης στον οργανισμό με στόχο τον παραδειγματισμό του γεγονότος, με το ίδιο ποσοστό ακόμα μία μορφή παραδειγματισμού δίνοντας μια δεύτερη ευκαιρία όπως η αλλαγή εργασιακής θέσης του θύτη ενώ στο 40.9% των περιπτώσεων δεν έγινε καμία ενέργεια.

ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ



Γράφημα 3.19. Κινητοποίηση στις εξεταζόμενες περιπτώσεις

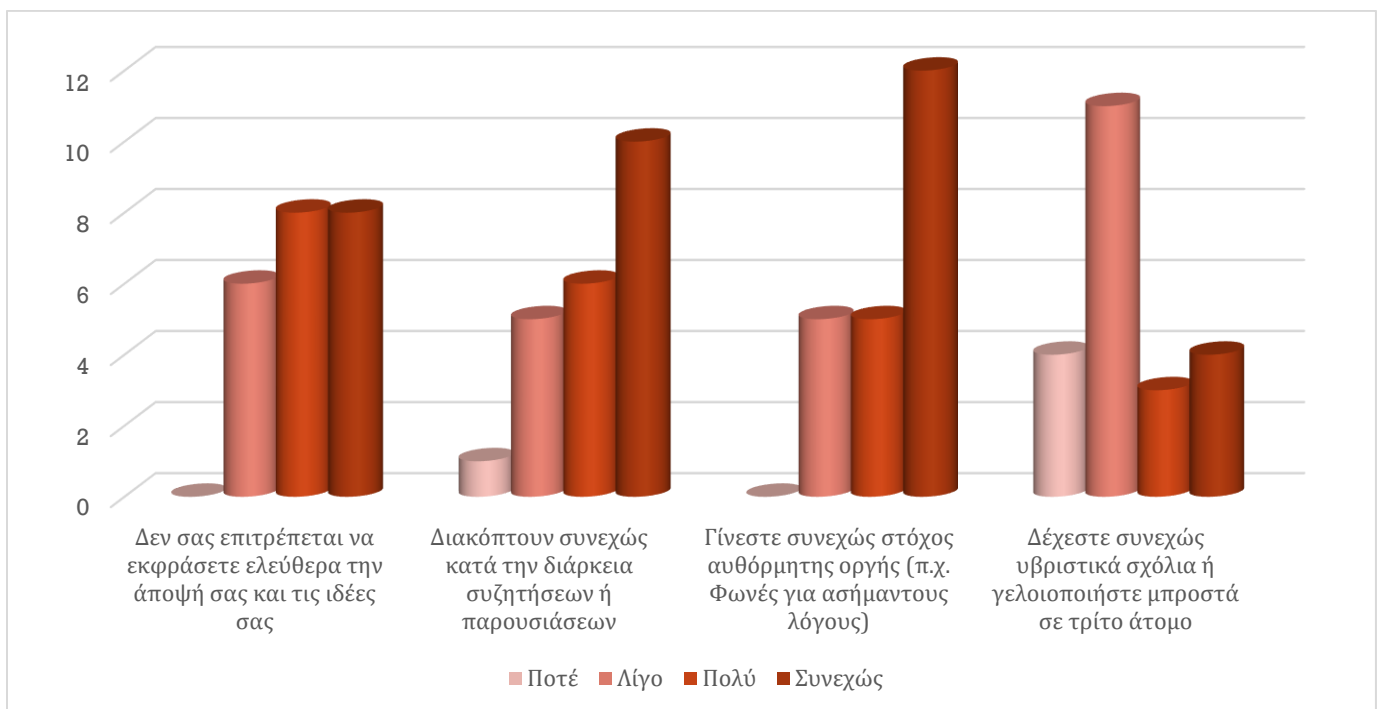
ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΘΥΤΗ



Γράφημα 3.20. Τρόποι αντίδρασης οργανισμού απέναντι στον θύτη

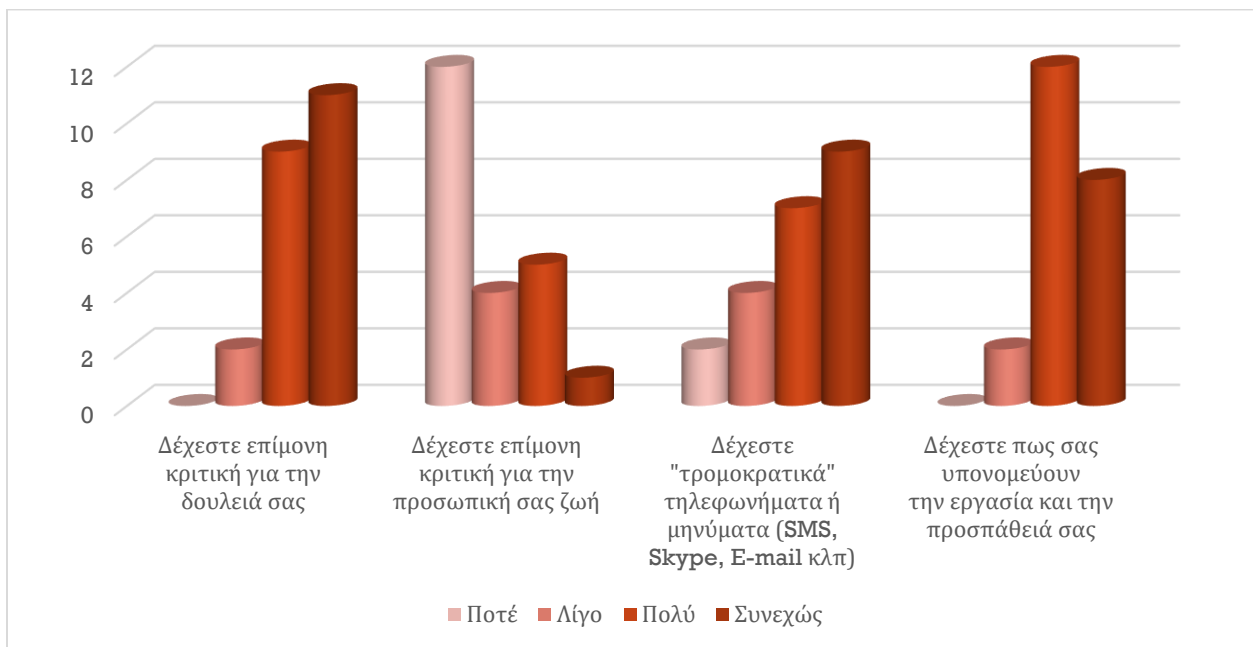
3.2.3. Ανάλυση Γενικών Πληροφοριών

Ο τρίτος τομέας που αναλύει η έρευνα είναι οι εχθρικές συμπεριφορές που γίνονται στο θύμα καθώς και την συχνότητά τους. Ζητήθηκε από το θύμα να απαντήσει σε 25 πιθανές ενέργειες κατά τις οποίες προκλήθηκε ο εργασιακός εκφοβισμός στην δική τους περίπτωση. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το παρακάτω γράφημα, ιδιαίτερα αυξημένα είναι τα ποσοστά των ατόμων που γινόντουσαν συνεχώς στόχος αυθόρμητης οργής με τις περισσότερες περιπτώσεις να το βιώνουν συνεχώς. Επιπλέον, πολλοί περιέγραψαν πως ένιωσαν έλλειψη ελευθερίας με τον θύτη να παρεμποδίζει την ελεύθερη έκφρασή τους και την κοινοποίηση καινοτόμων ιδεών. Σύμφωνα με τις μελέτες το συγκεκριμένο γίνεται για να μην νιώσει ο θύτης κατώτερος του θύματος και να προσαρμόσει την καινοτόμα ιδέα στις δικές του προτάσεις με στόχο την δική του επαγγελματική άνοδο και την στασιμότητα του συναδέλφου-θύματος. Ωστόσο δεν ήταν λίγα τα παραδείγματα που τόνισαν την συνεχή διακοπή του λόγου τους και της προσπάθειάς τους από συναδέλφους-θύτες. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι αναφέραν πως είναι μία συνηθισμένη κατάσταση όταν είσαι θύμα εργασιακού εκφοβισμού. Μικρότερα ποσοστά, παρουσίασε η υβριστική παρενόχληση αυτών των ατόμων μπροστά σε άλλους συναδέλφους. Από την άλλη, σημειώνεται πως οι θύτες του mobbing προσπαθούν, συνήθως, να δράσουν χωρίς να γίνεται αντιληπτή η καταστροφική προσπάθειά τους.

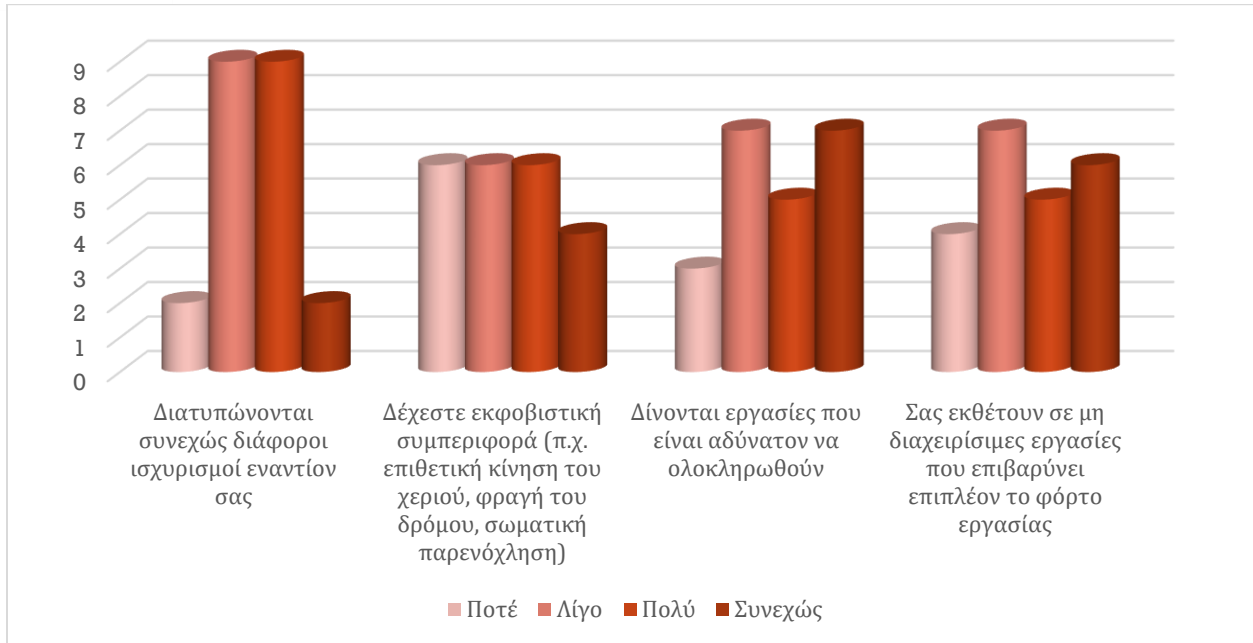


Γράφημα 3.21. Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού

Τα παρακάτω στοιχεία, παραθέτουν τέσσερις επιπλέον τρόπους εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού που επικεντρώνουν στις δυσκολίες επικοινωνίας μεταξύ αυτών των υπαλλήλων που εμπλέκονται στον εργασιακό εκφοβισμό. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, τόνισε πως δέχεται πολλές φορές επίμονη κριτική ή εχθρικές αντιδράσεις που στόχο έχουν να υπονομεύσουν την προσπάθεια τους στο εργασιακό περιβάλλον. Με αυτό επιβεβαιώνεται η συντονισμένη προσπάθεια από τους θύτες για την αποχώρηση των θυμάτων τους από τον οργανισμό. Αντίθετα οι 12 από τους ανθρώπους που συμμετείχαν στην έρευνα δεν δεχόντουσαν κριτική για την προσωπική ζωή τους δείχνοντας μια πιο ήπια μορφή επίθεσης που παραμένει στον εργασιακό τομέα. Από την άλλη 16 άτομα βίωναν πολλές φορές «τρομοκρατικά» τηλεφωνήματα ή μηνύματα που τους φέρναν σε δύσκολη θέση, ενώ σύμφωνα με τους συνεργάτες της έρευνας αυτά τα τηλεφωνήματα ή μηνύματα γίνονταν με τέτοιο τρόπο ώστε να μην αποτελούν στοιχείο που μπορεί να αποκαλύψει την ύπαρξη του φαινομένου.



Γράφημα 3.22. Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού

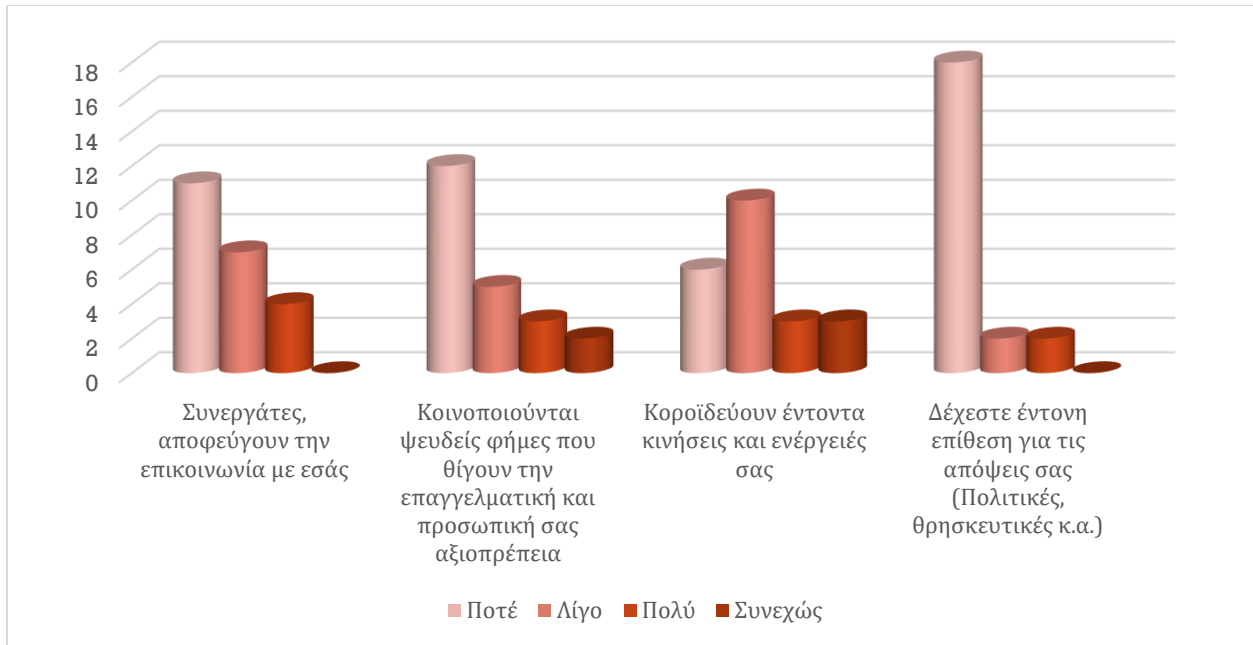


Γράφημα 3.23. Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού

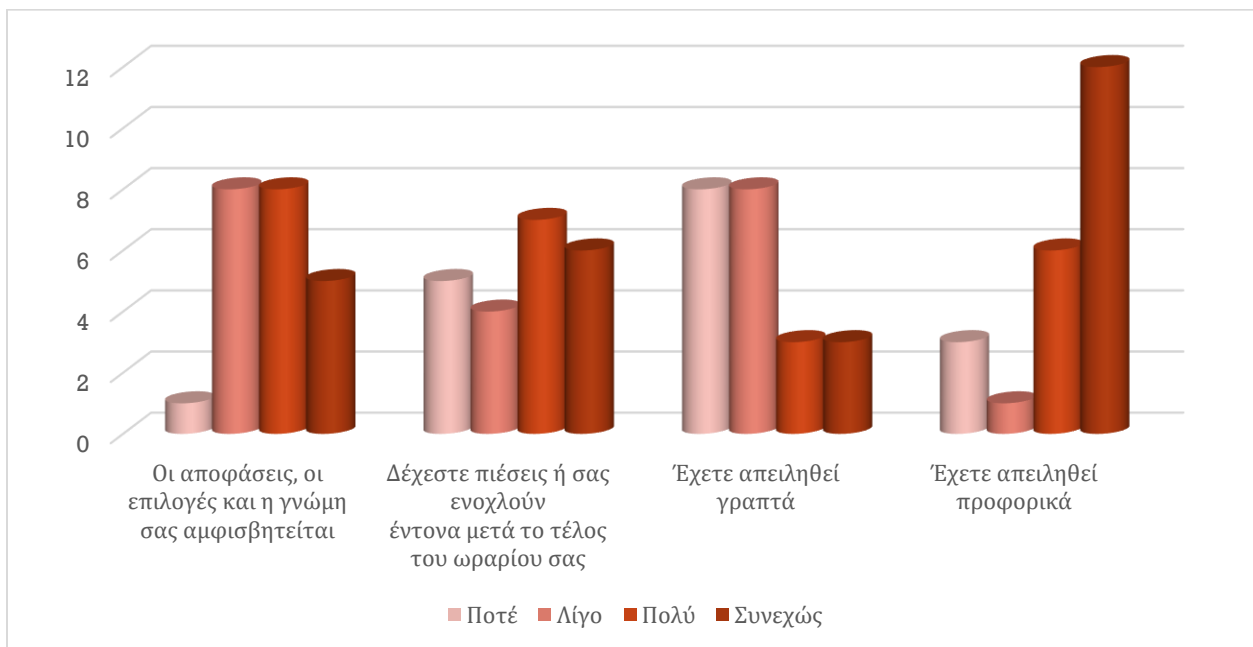
Το γράφημα 3.23 παρουσιάζει τους πιο συνηθισμένους τρόπους με τους οποίους βρίσκονται συνεχώς αντιμέτωποι οι άνθρωποι που πλήττονται από εργασιακό εκφοβισμό. Μόνο 2 άτομα από το συνολικό δείγμα δεν είχαν να περιγράψουν παραδείγματα στα οποία υπήρχαν ισχυρισμοί εναντίον τους. Ποσοστό που παράμενε, σχεδόν σταθερό όταν ερωτήθηκαν αν υπήρχαν εργασίες οι οποίες γνώριζαν ότι δεν μπορούν να ολοκληρωθούν αλλά τους αναθέτονταν. Συνήθως, αυτή η ενέργεια γινόταν από υψηλότερα ιεραρχικά στελέχη ή από άλλες ομάδες που συνεργαζόταν άμεσα με το θύμα. Επιπροσθέτως, η υπονόμευση των εργαζομένων και η προσπάθεια απομάκρυνσής τους από τον χώρο που εργάζονται γίνεται ακόμα πιο έντονη όταν πρόκειται για εργασίες που δεν είναι διαχειρίσιμες και επιβαρύνουν επιπλέον, το φόρτο εργασίας. Οι 18 εργαζόμενοι του ερωτηματολογίου σημείωσαν πως έχει συμβεί και στην δική τους περίπτωση τουλάχιστον μια φορά. Ενώ, μοιρασμένες θεωρούνται οι απαντήσεις που έδωσαν, όταν συζητήθηκαν οι εκφοβιστικές συμπεριφορές που αγγίζουν τα όρια της εργασιακής παρενόχλησης. Τέτοιες, μπορεί να είναι η επιθετική κίνηση του χεριού, η φραγή του δρόμου ακόμα και η σωματική παρενόχληση. Έτσι 6 άτομα απάντησαν πως δεν έχουν βιώσει κάτι τέτοιο, 6 πως το έχουν βιώσει αλλά σε μικρά ποσοστά, 6 σε περισσότερα ενώ 4 το βίωναν ή το βιώνουν συνεχώς.

Ωστόσο, εκτός από τα αρνητικά αποτελέσματα που έχουν προαναφερθεί, σύμφωνα με το παρακάτω γράφημα 3.24, υπάρχει ένα υποθετικός διαχωρισμός σε όσες περιπτώσεις εξετάστηκαν μέσα από την έρευνα. Αυτός ο διαχωρισμός έχει να κάνει με την προσωπική και την επαγγελματική ζωή του ατόμου. Συγκεκριμένα, παρατηρώντας τα στοιχεία που παρατίθενται στο παρακάτω γράφημα είναι σαφές πως οι θύτες των ερωτηθέντων περιορίζονταν κατά ένα μεγάλο ποσοστό στον εκφοβισμό τους μόνο μέσα στον επαγγελματικό χώρο χωρίς να εισβάλουν στα όρια της προσωπικής τους ζωής. Γεγονός που εξάγεται από τα χαμηλά ποσοστά εφαρμογής των δράσεων όπως η διακοπή της επικοινωνίας με τους συνεργάτες τους, η συνεχής κριτική των προσωπικών πεποιθήσεων ή απόψεων σε διαφορετικούς τομείς εκτός από τον εργασιακό, η παρενόχληση της προσωπικής τους ζωής μέσα από συμπεριφορές για τον τρόπο ζωής καθώς και η ειρωνική διάθεση για τον τρόπο που κινούνται ή συμπεριφέρονται στον εργασιακό χώρο. Χαρακτηριστικό είναι πως λιγότερο από 5 άνθρωποι βιώνουν κάποια από τα παραπάνω αρκετές φορές.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, το τελευταίο γράφημα δεν έχει τόσο θετικά αποτελέσματα. Από αυτό, συμπεραίνεται η συνεχής αμφισβήτηση των αποφάσεων που παίρνει το θύμα, κυρίως όταν αυτό βρίσκεται σε υψηλότερη ιεραρχικά θέση, με περισσότερο από το 95% να το έχει βιώσει. Επιπλέον, τονίζεται η πίεση που μπορεί να δέχονται μέσω κάποιων «επαγγελματικών» τηλεφωνημάτων ή μηνυμάτων μετά το τέλος του ωραρίου τους. Κάτι που φανερώνει μία προσπάθεια να διαταραχθεί η προσωπική τους ηρεμία προσαρμόζοντας σε αυτή τα εργασιακά προβλήματα και άγχη. Παρ' όλα αυτά τα πιο ανησυχητικά αποτελέσματα εξάγονται από την σύγκριση των δύο τελευταίων επιλογών. Αναφέρουν την υψηλή πίεση που μπορεί να νιώθουν τα θύματα από προφορικές απειλές σε σύγκριση με τις γραπτές. Προφανώς, ο βασικότερος λόγος είναι η απόκρυψη κατηγορηματικών μηνυμάτων που μπορεί να εκθέσουν την «αρρωστημένη» προσωπικότητα τους και την προσπάθεια τους για την απομάκρυνση αυτού του ατόμου. Σύμφωνα με τα παρακάτω, περίπου 16 άτομα είναι αυτά τα οποία δεν έχουν απειληθεί γραπτά σε σύγκριση με τα 18 άτομα τα οποία απειλούνται τις περισσότερες φορές προφορικά.



Γράφημα 3.24. Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού



Γράφημα 3.25. Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού

3.4. Περαιτέρω διερεύνηση

Η συγκεκριμένη μελέτη μπορεί να αποτελέσει βάση για μελλοντικές έρευνες σχετικά με τον τρόπο που δρουν οι θύτες, τα θύματα, τα βασικά χαρακτηριστικά τους καθώς και τα μέτρα που λαμβάνουν οι οργανισμοί για την προστασία του προσωπικού τους. Από την άλλη το δείγμα και το εύρος της, μπορεί να επεκταθεί σε ακόμη περισσότερους εργαζομένους με την βοήθεια μεγαλύτερων συλλόγων ψυχολόγων, σε όλη την Ελλάδα. Αυτά είναι στοιχεία τα οποία έχουν έλλειψη στην Ελλάδα μιας και το φαινόμενο ακόμα χαρακτηρίζεται ως εργασιακό ταμπού και δεν έχει μελετηθεί κατάλληλα από Έλληνες επιστήμονες.

Σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισής έχει ήδη προταθεί η εφαρμογή ενός εξωτερικού οργανισμού ελέγχου της ψυχικής υγείας των μελών του συνόλου και η συνεχής αξιολόγηση τους. Μία ιδέα που χρειάζεται ενδελεχείς έρευνες πριν την εφαρμογή της και μπορεί να γίνει σε μελλοντικές μελέτες ακόμα και πιλοτική δοκιμή της με στόχο την εξαγωγή βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, μπορεί να γίνει κατηγοριοποίηση ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης όπως και με το μέγεθος των εταιριών ενώ μία ακόμα πιθανή μελέτη θα μπορούσε να είναι η αποτελεσματικότητα ορισμένων τρόπων αντιμετώπισης ή πρόληψης του φαινομένου σε πραγματικό χρόνο με την συνεργασία ορισμένων επιχειρήσεων και ειδικών.

4. Συμπεράσματα & Προτάσεις

Η παρούσα μελέτη με τις βιβλιογραφικές αναφορές και την έρευνα που διεξάχθηκε προσπάθησε να σκιαγραφήσει σημαντικά αίτια, προφίλ και χαρακτηριστικά του εργασιακού εκφοβισμού σύμφωνα με υπαλλήλους του νομού Θεσσαλονίκης.

Μία έρευνα που τις περισσότερες φορές οδηγεί στην επιβεβαίωση των όσων έχουν αναφέρει ειδικοί σε αυτόν τον τομέα. Σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό, παρατηρήθηκε ραγδαία μεταβολή στον τρόπο που εξαπλώνεται χωρίς να υπάρχει η απαραίτητη προσοχή και οι κατάλληλες ενέργειες πρόληψής του. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης των εργοδοτών ή την άγνοιας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να υπάρξουν στο άτομο και στην επιχείρηση όσο το mobbing γιγαντώνεται. Συνηθισμένο φαινόμενο, είναι η εξαπλώσή του σε οργανισμούς χωρίς ισχυρή οργανωτική δομή που δεν έχει κοινοποιημένη πολιτική δράσης σε τέτοιες περιπτώσεις. Τα άτομα τα οποία το βιώνουν γίνονται συνεχώς ευάλωτα στην ασταμάτητη επιθετική συμπεριφορά των συναδέλφων τους ενώ αυτοί προσπαθούν με λάθος τρόπο να μεγιστοποιήσουν την εξουσία που θεωρούν πως έχουν τραυματίζοντας την ψυχοσωματική υγεία των άλλων. Επιπλέον, δεν είναι λίγες οι φορές που επηρεάζουν τους υπόλοιπους υπαλλήλους παίρνοντάς τους με το μέρος τους ή απομακρύνοντάς τους από την προσπάθεια καταπολέμησης τέτοιων καταστροφικών φαινομένων. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετοί τρόποι αντιμετώπισης ανάλογα με την περίπτωση και το επίπεδο του προβλήματος αλλά ακόμα περισσότεροι μέθοδοι πρόληψης για την αποφυγή μόλυνσης ενός επαγγελματικού χώρου.

Οι προτάσεις που εκτιμώνται ιδιαίτερα και αξίζει να μελετηθούν περισσότερο είναι αυτή της βέλτιστης εκπαίδευσης όλων, της ομαδικής επικοινωνίας ώστε να μεγιστοποιηθούν τα ποσοστά ομαδικότητας και να μειωθούν αυτά των εχθρικών συμπεριφορών, η κατανόηση της επιρροής που έχουν οι εργασιακές ασθένειες όπως αυτή στην ατομική αλλά και την συνολική παραγωγικότητα καθώς επιπλέον ή εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης του περιβάλλοντος από τρίτους φορείς.

Από την άλλη, παρατίθενται και η σημαντικότητα της διαχείρισης της διαφορετικότητας που αλληλεξαρτάται από το σύγχρονο φαινόμενο του mobbing. Η διαφορετικότητα όπως προαναφέρθηκε αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονη κοινωνίας που συνεχώς μεταβάλλεται και παγκοσμιοποιείται. Έτσι στην προσπάθεια της επιβίωσης των οργανισμών στην πολυπολιτισμικότητα των εργαζομένων οφείλει να προσαρμόσει τον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού της κατάλληλα ώστε αυτοί οι άνθρωποι με κάποια μορφή διαφορετικότητας να προσφέρουν καινοτόμες λύσεις και αύξηση της παραγωγικότητας όλου του συνόλου κι όχι να αποτελούν πηγές μόλυνσης ενός θετικού κλίματος εργασίας.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά οι περισσότεροι εξαρτώνται από την εταιρική κουλτούρα που έχει ο κάθε οργανισμός και η

πίεση που ασκείται στους εργαζομένους ώστε να προσαρμόσουν τον τρόπο εργασίας τους. Επιπλέον, τονίζεται η ανάγκη ύπαρξης διαφορετικών ατόμων στους επαγγελματικούς χώρους καθώς με την κατάλληλη πολιτική μπορούν να προσφέρουν διαφορετικές υπηρεσίες και να βελτιώσουν την εικόνα της εκάστοτε επιχείρησης με απώτερο όφελος την επίτευξη προσέλκυσης ταλαντούχων υπαλλήλων.

Έτσι με την τήρηση των παραπάνω, οι οργανισμοί δύνανται όχι μόνο να βελτιώσουν τα επίπεδα αποδοτικότητας των εργαζομένων αλλά να βελτιώσουν και το κλίμα εργασίας προωθώντας σημαντικές αξίες που θα παρουσιάσουν με τον κατάλληλο τρόπο την γενική εικόνα της επιχείρησης. Άλλωστε στον ανταγωνιστικό κόσμο των σύγχρονων επιχειρήσεων βασικό πλεονέκτημα χαρακτηρίζεται η εικόνα που παρέχουν στο κοινό μέσα από τις εμπειρίες του προσωπικού τους (employee branding). Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται ενίσχυση της πολιτικής και της οργανωτικής δομής των οργανισμών με βασικό στόχο την στοχοποίηση μολυσματικών ατόμων και την βελτίωση του ανθρωποκεντρικού ενδιαφέροντος που παρουσιάζουν.

5. Βιβλιογραφία

Άρθρα

Καρβέλλης Μ. (2016). "Mobbing: Η ηθική παρενόχληση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας". www.huffingtonpost.gr

Τσολακίδου Αικ. (2017). "Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού υπό το πρίσμα της οργανωσιακής δικαιοσύνης: Μια έρευνα πεδίου στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση." Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας; Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Leymann H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work". *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. 5(2) pp 165-184.

Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, pp 251-275.

Κοϊνης, Α., & Σαρίδη, Μ. (2013). "Το mobbing στον εργασιακό χώρο. Επιπτώσεις mobbing στο χώρο της υγείας." Ανασκοπική μελέτη. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 6(1), pp 36-48.

Σάκουλα, Ζ., Μπελαλή, Κ., & Σταθαρού, Α. (2014). "Σύνδρομο mobbing". *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 6(3), pp 123-127.

Καντάς, Α. (2009). *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.

Namie G. (2012). "Why Workplace Bullying Happens". *Workplace Bullying Institute Study*.

Ermin Serin A. & Onur Balkan M. & Husna Dogna. (2014). "The perception and causes of Mobbing: Turkey example". *Journal of Business, Economics and Finance*. Vol. 3. Issue 1.

Demirag S. & Cifti S. (2017). "Psychological Intimidation at Workplace (Mobbing)". *Journal of Psychology & Psychotherapy*. 7:3.

Leyman, H. (1990) "Mobbing and psychological terror at workplaces. Violence and Victims". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, pp 119-126

Yapici Akar N. & Anafarta N. & Sarvan F. (2011). "Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study". *Ege Academic Review*. Vol. 11. Number 1 pp 179-191

Hülya Gül. (2012). "Mobbing at Workplaces and the Mental Health Effects on Employees". Istanbul University, Istanbul Medical Faculty, Public Health Department, Capa-Istanbul Turkey.

Gordon S. (2019). "What Are the Effects of Workplace Bullying? Bullying Victimized People and Profits" www.verywellmind.com

Νικολάου Δ. (2011). "Εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση ιατρικού & νοσηλευτικού προσωπικού στον χώρο της ιδιωτικής υγείας στην Ελλάδα". Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.

Ross R. R. & Altmaier E. M. (1994). *Intervention in Occupational Stress: a Handbook of Counseling for Stress at Work*, London: Sage

Ρίζος Ι. (2018) "Εργασιακό άγχος και οι συνέπειες του στην υγεία των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας" Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πάτρας: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Darwin J. (2015). "The Effects of Work Force Diversity on Employee Performance in Singapore Organisations". *International Journal of Business Administration*. Vol. 6, No. 2.

Rohwerder B. (2017). "Impact of diversity and inclusion within organisations". *Institute of Development Studies*.

Vveinhardt J. & Andriukaitienė R. (2015). "Questionnaire verification of prevention of mobbing/bullying as a psychosocial stressor when implementing CSR". *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 13. Issue 2

Vveinhardt J. & Streimikiene D. (2015). "The questionnaire for diagnosing mobbing in employees' relationships". *Economic Research*. Vol. 28, No. 1, 441–466,

Τέγος Δ. (2017). "Εργασιακός Εκφοβισμός: Προσωπικά Χαρακτηριστικά και Εργασιακά Αποτελέσματα" Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Παντελίδη Φ. (2017). "Εργασιακός Εκφοβισμός: Δημογραφική έρευνα του φαινομένου σε σχέση με τα ατομικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά εργαζομένων". Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας: Παιδαγωγικό Τμήμα Ειδικής Αγωγής.

Βλαγκοπούλου Μ. (2015). "Η νομική αντιμετώπιση της εργασιακής παρενόχλησης και οι επιπτώσεις της". *Employment Law*. www.hrpro.gr

Khoo, S.B. (2010). "Academic mobbing: Hidden health hazard at workplace". *Malaysian Family Physician*, 5(2), 61-67.

Leymann, H. (1993). *Mobbing. Psychological terror at work and how to overcome it*. Hamburg: Rowohlt TB-Reinbeck V.

Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

Τριανταφύλλου Μ.-Α. (2013). "Η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο: η μελέτη περιπτώσεων των φορέων HIV, των ομοφυλόφιλων και των γυναικών" Διπλωματική Εργασία. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ιονίων Νησιών: Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων & Επικοινωνίας.

Μπατσικά Δ. (2018). "Η επίδραση της διαφοροποίησης του στελεχιακού δυναμικού στην αποτελεσματικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων μέσω της διερεύνησης της αγοράς στελεχών". Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Ζαρβιτσάνος Α. (2018) "Γιατί πρέπει να φέρουμε τη διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο". Στέντορας

Allen T. & Eby L. (2010). "The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach". Blackwell Publishing Ltd.

Rosado C. (2016) "What Do We Mean By "Managing Diversity"?". *Workforce Diversity*, Vol. 3: Concepts and Cases. Hyderabad, India: ICAFAI University.

Foma E. (2014). "Impact of Workplace Diversity". *Review of Integrative Business & Economics Research*. Vol. 3(1)

Dike P. (2013) "The impact of workplace diversity on organisations". Degree Thesis. Degree Programme in International Business

Sanxena A. (2014) "Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity". *Procedia Economics and Finance* 11. pp 76 – 85

Banfi Z. (2015). "Managing the Diverse Workforce". Master's Thesis. University of Ljubljana: Faculty of Economics.

Κουτσουλιέρη Α. (2014). "Diversity & Equality: Διαφορές με αξία". *Diversity, Special Reports*. www.hrpro.gr

Jedidah Mwikali Kalani Kyalo (2015). "Effect of diversity in workplace on employee performance in the banking industry in Kenya". *Journal of Business & Change Management*. Vol. 2(53). pp 145-181.

Αραπίδου Δ. (2013). "Διαχείριση ταλέντων και διαφορετικότητα". Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Καραγιώργου Ζ. (2019). "Η διαχείριση της διαφορετικότητας στον δημόσιο τομέα". Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 3.1. Φύλο-----	466
Γράφημα 3.2. Ηλικιακές ομάδες ερωτηθέντων-----	466
Γράφημα 3.3. Μορφωτικό Επίπεδο -----	477
Γράφημα 3.3. Εργασιακή Εμπειρία -----	48
Γράφημα 3.4. Θέση εργασίας -----	488
Γράφημα 3.5. Αριθμός Εργαζομένων στον οργανισμό -----	50
Γράφημα 3.6. Ύπαρξη τμήματος προσωπικού -----	50
Γράφημα 3.7. Περίοδος Εκφοβισμού -----	522
Γράφημα 3.8. Περίοδος που βιώνει το θύμα το φαινόμενο -----	522
Γράφημα 3.9. Εργασιακή θέση θύτη -----	533
Γράφημα 3.10. Φύλο Θύτη -----	544
Γράφημα 3.12. Αποτελέσματα από Αντίδραση Θύματος -----	566
Γράφημα 3.13. Άτομα που βοήθησαν στο να ξεπεράσει το θύμα το φαινόμενο -----	577
Γράφημα 3.14. Υποστήριξη συνάδελφων που κατανοούν την κατάσταση -----	599
Γράφημα 3.15. Τρόπος αντίδρασης θύματος ως μάρτυρας -----	599
Γράφημα 3.16. Ποσοστά που επηρέασε το mobbing την προσωπική ζωή του θύματος-----	60
Γράφημα 3.17. Προσπάθεια κατάρτισης σχετικά με το mobbing από τους οργανισμούς-----	611
Γράφημα 3.18. Προσπάθεια κατάρτισης σχετικά με το mobbing από τους οργανισμούς-----	622
Γράφημα 3.19. Κινητοποίηση στις εξεταζόμενες περιπτώσεις-----	644
Γράφημα 3.21. Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού -----	655
Γράφημα 3.22. Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού -----	666
Γράφημα 3.23. Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού -----	677
Γράφημα 3.24. Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού -----	699
Γράφημα 3.25. Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού -----	699

Παράρτημα

Η επικοινωνία στον εργασιακό εκφοβισμό (mobbing) και στη διαχείριση της διαφορετικότητας στους οργανισμούς

Με το παρόν ερωτηματολόγιο ερευνούνται οι τρόποι ανάπτυξης και εκδήλωσης του εργασιακού εκφοβισμού σε ανθρώπους που βιώνουν ή βίωσαν αυτό το φαινόμενο.

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας σχετικά με έρευνα η οποία γίνεται πάνω στην διαχείριση του εργασιακού εκφοβισμού (**mobbing**) και της διαφορετικότητας στους οργανισμούς. Συγκεκριμένα η μελέτη επικεντρώνεται στους εργαζόμενους του νομού Θεσσαλονίκης.

Η συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου αφορά ανθρώπους που γνωρίζουν το φαινόμενο, και είναι ή ήταν θύματα **mobbing**.

Επισημαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο ενώ επιβεβαιώνεται πως δεν υπάρχει κανένας τρόπος για να αναγνωριστούν τα στοιχεία του ερωτώμενου.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίζεται περίπου 5-10 λεπτά, ενώ η ειλικρινής απάντησή σας είναι πολύ σημαντική ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία η μελέτη του φαινομένου.

Παρακαλώ θερμά να συμπληρώσετε όλο το ερωτηματολόγιο, καθώς αυτό θα συμβάλει στην βέλτιστη διεξαγωγή των συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα αφιερώσετε!

Με εκτίμηση,

Νεοφώτιστος Γεώργιος

Φοιτητής Μεταπτυχιακού Προγράμματος

"Επιστήμες της Αγωγής: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού"

Γενικές πληροφορίες

1. Ποιο είναι το φύλο σας; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ποια είναι η ηλικία σας; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 21-30
 31-40
 41-50
 Περισσότερο από 50 ετών

3 Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος Διδακτορικού Προγράμματος
 Απόφοιτος Μεταπτυχιακού Προγράμματος
 Απόφοιτος Προπτυχιακού Προγράμματος
 Απόφοιτος Λυκείου
 Απόφοιτος Γυμνασίου
 Απόφοιτος Δημοτικού

4. Πόσα χρόνια εργασιακής εμπειρίας διαθέτετε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έως 3 χρόνια
 3-5
 5-10
 10-15
 15-20
 Περισσότερο από 20 χρόνια

5. **Πόσα άτομα εργάζονται στον οργανισμό που ανήκετε;** * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Έως 10 άτομα
- 11-50
- 51-250
- Περισσότερο από 250 άτομα

6. **Ο οργανισμός που ανήκετε διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού;** * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι
- Όχι

7. **Ποια είναι η θέση εργασίας σας;** * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Υπάλληλος
- Υπεύθυνος μικρής ομάδας εργαζομένων
- Υπεύθυνος τμήματος
- Διοικητικό προσωπικό
- Ιδιοκτήτης

Στοιχεία για την εμπειρία του εργασιακού εκφοβισμού

8 Πόσο καιρό ήσασταν/είστε θύμα εργασιακού

εκφοβισμού; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 6 μήνες
- 6-12 μήνες
- 12-24 μήνες
- 24-36 μήνες
- Περισσότερο από 36 μήνες

9. Πόσο συχνά βιώνετε/βιώνετε αυτό το φαινόμενο

** Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- 1 φορά την εβδομάδα
- Μέχρι 3 φορές την εβδομάδα
- Περισσότερο από 3 φορές την εβδομάδα

10. Ποια ήταν/είναι η θέση του ατόμου/ατόμων που

ασκούσαν τον εργασιακό εκφοβισμό * Να

επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υφιστάμενο στέλεχος
- Συνάδελφος ίδια ιεραρχικά θέση εργασίας (μέλος της ομάδας που ανήκετε)
- Συνάδελφος ίδια ιεραρχικά θέση εργασίας (μέλος άλλης ομάδας)
- Προϊστάμενος
- Ομάδα συναδέλφων
- Ιδιοκτήτης

11. Ποιο ήταν/είναι το φύλο του θύτη; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Ομάδα με περισσότερους άνδρες
- Ομάδα με περισσότερες γυναίκες

12. Ποιες από τις παρακάτω ενέργειες έχετε κάνει για να βελτιωθεί η κατάσταση;

* Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Δεν έκανα τίποτα
- Ζήτησα ευγενικά να σταματήσει/σταματήσουν
- Το κοινοποίησα σε συνάδελφό μου
- Το κοινοποίησα στον άμεσα προϊστάμενό μου
- Το κοινοποίησα στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- Το κοινοποίησα στο διοικητικό προσωπικό
- Ζήτησα νομικές συμβουλές
- Ζήτησα συμβουλές από ειδικούς συμβούλους
- _____

Προσπάθησα να το αντιμετωπίσω με την ίδια συμπεριφορά

Άλλο:

13. Αν κάνατε κάποια από τις παραπάνω ενέργειες, τι αποτέλεσμα είχε; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δεν έκανα καμία ενέργεια
- Δεν υπήρξε κάποια βελτίωση
- Υπήρξαν μικρές βελτιώσεις
- Υπήρξαν μεγάλες βελτιώσεις
- Υπήρξαν πολύ μεγάλες βελτιώσεις

14. **Αν γνωρίζουν ή έχουν καταλάβει άλλα μέλη του οργανισμού πως βιώνεται εργασιακό εκφοβισμό, σε τι βαθμό πιστεύετε ότι σας έχουν βοηθήσει;** * *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
 Λίγο
 Πολύ
 Αρκετά

15 **Ποιοι από τους παρακάτω προσπάθησαν να σας βοηθήσουν ώστε να ξεπεράσετε τον εργασιακό εκφοβισμό;** * *Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Συνάδελφοι
 Άμεσα Προϊστάμενος
 Διοικητικό προσωπικό
 Τμήμα Προσωπικού
 Οικογένεια/Φίλοι
 Ψυχολόγος
 Δικηγόρος
 Ειδικοί Σύμβουλοι
 Κανείς
 Άλλο: _____

16. **Πόσο αισθητές ήταν/είναι οι συνέπειες του εργασιακού εκφοβισμού στο κοινωνικό σας περιβάλλον;**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Πολύ
 Αρκετά

17. Έχετε γίνει μάρτυρας εργασιακού εκφοβισμού και σε τι βαθμό προσπαθήσατε να βοηθήσετε; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Όχι, δεν έχω γίνει μάρτυρας.
- Ναι, έχω γίνει και δεν προσπάθησα καθόλου να βοηθήσω.
- Ναι, έχω γίνει και προσπάθησα λίγο να βοηθήσω.
- Ναι, έχω γίνει και προσπάθησα πολύ να βοηθήσω.
- Ναι, έχω γίνει και προσπάθησα αρκετά να βοηθήσω.

18. Σε τι βαθμό γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες από τον οργανισμό που ανήκετε για την βέλτιστη κατάρτιση του προσωπικού σχετικά με το mobbing; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Πολύ
- Αρκετά

19 Ποιες από τις παρακάτω ενέργειες γίνονται στον οργανισμό σας ώστε να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού; * Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Κοινοποίηση της πολιτικής και του τρόπου αντιμετώπισης του φαινομένου
- Ομαδική συνάντηση με τα μέλη της ομάδας που παρουσίασε αυτό το φαινόμενο
- Επίσκεψη από ειδικούς συμβούλους
- Επίσκεψη ψυχολόγου
- Δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την βέλτιστη ενημέρωση
- Υποστήριξη του θύματος με μία σειρά από συνεδρίες για την βελτίωση της ψυχολογικής του κατάστασης
- Καμία ενέργεια
- Άλλο: _____

20. **Υπήρξε κάποια κινητοποίηση στην δική σας περίπτωση; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

21. **Ποιες από τις παρακάτω συνέπειες έγιναν απέναντι στον θύτη; Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.**

- Προειδοποίηση
 Κοινοποίηση στον οργανισμό & προειδοποίηση
 Αποχώρηση από τον οργανισμό
 Παροχή συμβουλευτικών συνεδριών
 Ειδική εκπαίδευση
 Αλλαγή εργασιακής θέσης
 Υποβάθμιση εργασιακής θέσης
 Αποζημίωση του θύματος
 Δεν έγινε καμία ενέργεια
 Άλλο: _____

Τρόποι εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού

22 Σε τι συχνότητα εκδηλώνονται ή εκδηλώνονταν τα παρακάτω; * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Ποτέ	Λίγο	Πολύ	Συνεχώς
Διακόπτουν συνεχώς κατά την διάρκεια συζητήσεων ή παρουσιάσεων				
Γίνεστε συνεχώς στόχος αυθόρμητης οργής (π.χ. Φωνές για ασήμαντους λόγους)				
Δέχεστε συνεχώς υβριστικά σχόλια ή γελοιοποιήστε μπροστά σε τρίτο άτομο				
Δέχεστε επίμονη κριτική για την δουλειά σας				
Δέχεστε επίμονη κριτική για την προσωπική σας ζωή				
Δέχεστε "τρομοκρατικά" τηλεφωνήματα ή μηνύματα (SMS, Skype, E-mail κλπ)				
Δέχεστε πως σας υπονομεύουν την εργασία και την προσπάθειά σας				
Διατυπώνονται συνεχώς διάφοροι ισχυρισμοί εναντίον σας				
Δέχεστε εκφοβιστική συμπεριφορά (π.χ. επιθετική κίνηση του χεριού, φραγή του δρόμου, σωματική παρενόχληση)				
Δίνονται εργασίες που είναι αδύνατον να ολοκληρωθούν				

Ποτέ

Λίγο

Πολύ

Συνεχώς

Σας εκθέτουν σε μη διαχειρίσιμες εργασίες που επιβαρύνει επιπλέον το φόρτο εργασίας

Συνεργάτες, αποφεύγουν την επικοινωνία με εσάς

Κοινοποιούνται ψευδείς φήμες που θίγουν την επαγγελματική και προσωπική σας αξιοπρέπεια

Κοροϊδεύουν έντονα κινήσεις και ενέργειές σας

Δέχετε έντονη επίθεση για τις απόψεις σας (Πολιτικές, θρησκευτικές κ.α.)

Οι αποφάσεις, οι επιλογές και η γνώμη σας αμφισβητείται

Δέχετε πιέσεις ή σας ενοχλούν έντονα μετά το τέλος του ωραρίου σας

Έχετε απειληθεί γραπτά

Έχετε απειληθεί προφορικά

23 Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο σας και την συμμετοχή σας στην συγκεκριμένη έρευνα με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σε περίπτωση που θέλετε να προσθέσετε οποιοδήποτε σχόλιο μπορείτε να το κάνετε παρακάτω.
