

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**ΗΘΙΚΗ/ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ, “MOBBING” ΚΑΙ
ΗΓΕΣΙΑ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟ
ΛΙΓΝΙΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΥΤΙΚΗΣ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

ΕΥΘΥΜΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑΝΘΗ Α.Μ.: 122

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας)

ΚΟΖΑΝΗ 2023

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

ΗΘΙΚΗ/ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΣΤΟΝ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ, “MOBBING” ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟ ΛΙΓΝΙΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ

ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ.

ΕΥΘΥΜΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑΝΘΗ Α.Μ.: 122

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Τριαντάρη Σωτηρία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Τριαντάρη Σωτηρία

Τσακίριδου Ελένη

Αλευριάδου Αναστασία

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):
ΕΥΘΥΜΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑΝΘΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):
.....

Ημερομηνία (10 – 06 – 2023):

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Η έννοια της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στον εργασιακό χώρο.....	10
1.1 Εισαγωγική εννοιολογική προσέγγιση της ηθικής εργασιακής παρενόχλησης (mobbing).....	10
1.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών.....	15
1.3 Συσχέτιση μεταξύ αιτιών, εκδηλώσεων και επιπτώσεων του mobbing.....	21
1.3.1 Αιτίες.....	21
1.3.2 Εκδηλώσεις του mobbing.....	24
1.3.3 Επιπτώσεις του mobbing.....	26
1.4 Μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του mobbing.....	28
1.5 Ευρωπαϊκή και Ελληνική νομοθεσία για το mobbing.....	29
1.6 Τα χαρακτηριστικά του εκφοβούμενου εργαζόμενου και του εκφοβιστή.....	32
1.7 Διάκριση μεταξύ αναμενόμενων συγκρουσιακών φαινομένων στον εργασιακό χώρο και στο mobbing.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Ο ρόλος της παρέμβασης των κοινωνικών λειτουργών σε φαινόμενα mobbing.....	36
2.1 Η κοινωνική εργασία στην αντιμετώπιση του mobbing.....	36
2.2 Η υγεία ως κόμβος για την διασύνδεση της κοινωνικής εργασίας με το mobbing.....	40
2.3 Η εμπειρογνωμοσύνη στο mobbing.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Ο ρόλος της ηγεσίας για την ανάπτυξη πλαισίου προστασίας από φαινόμενα mobbing.....	44
3.1 Ορισμός της έννοιας του ηγέτη και της ηγεσίας και η διάκριση από το μάνατζμεντ.....	44
3.2 Χαρακτηριστικά και ικανότητες ενός ηγέτη - Άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.....	47
3.2.1 Μοντέλα ικανοτήτων.....	52
3.3 Παρεμβάσεις της ηγεσίας για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των υπαλλήλων.....	53
3.4 Ηγεσία και λήψη αποφάσεων.....	59
3.4.1 Αντιληπτική λειτουργικότητα του Αριστοτέλη.....	59
3.4.2 Ηθική οντότητα του ηγέτη στην ορθολογική λήψη αποφάσεων.....	60

3.4.3 Στρατηγικές, στάσεις και ενέργειες του ηγέτη στην οπτική μιας ορθολογικά ηθικής απόφασης	61
3.5 Ο ρόλος της υποκίνησης και η αξία της παροχής κινήτρων	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Ερευνητικό Μέρος	67
4.1 Σκοποί και τίτλος της Έρευνας	67
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα και αρχική υπόθεση	68
4.3 Σημαντικότητα της έρευνας και συμβολή της στην πρόοδο της επιστήμης και την κοινωνική ανάπτυξη	68
4.4 Περιγραφή & Μεθοδολογία της Ερευνητικής πορείας	68
4.5 Εκτίμηση ενδεχόμενων δυσκολιών για την πραγματοποίηση της έρευνας	70
4.6 Κατασκευή ερωτηματολογίου	70
4.7 Στατιστική ανάλυση και επεξεργασία της έρευνας	75
4.8 Συμπεράσματα της έρευνας	89
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	94

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) έχει μακρά ιστορία στον χώρο της εργασίας. Προσεγγίζεται ευρέως στη διεθνή βιβλιογραφία. Πλέον πολλές χώρες έχουν νομοθετήσει για την αντιμετώπισή του.

Στο πλαίσιο αυτό, αρχικά παρουσιάζεται η έννοια της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στον εργασιακό χώρο με παράθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικών ερευνών. Επιπλέον, συσχετίζονται οι αιτίες, οι εκδηλώσεις, καθώς επίσης και οι επιπτώσεις του mobbing.

Επιπροσθέτως, αναφέρονται τα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του mobbing και περιγράφεται η Ευρωπαϊκή και κείμενη νομοθεσία αναφορικά με το mobbing. Στο τέλος του 1^{ου} Κεφαλαίου γίνεται η διάκριση μεταξύ αναμενόμενων συγκρουσιακών φαινομένων στον εργασιακό χώρο και στο mobbing.

Εν συνεχεία, στο 2^ο Κεφάλαιο, γίνεται λόγος για το ρόλο της παρέμβασης των κοινωνικών λειτουργών σε φαινόμενα mobbing, την κοινωνική εργασία στην αντιμετώπιση του mobbing, συνδέοντας την υγεία με την κοινωνική εργασία.

Το 3^ο Κεφάλαιο περιλαμβάνει το ρόλο της ηγεσίας για την ανάπτυξη πλαισίου προστασίας από φαινόμενα mobbing. Αφού οριστεί η έννοια του ηγέτη και της ηγεσίας, επιχειρείται η διάκρισή της από το μάνατζμεντ. Επίσης, γίνεται ανάλυση των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων ενός ηγέτη στην άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, την αξία της υποκίνησης και της παροχής κινήτρων.

Το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει την έρευνα αναφορικά με τη διερεύνηση της επίδρασης του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων. Ο βασικός σκοπός είναι η αναζήτηση και η διεξοδική καταγραφή της επίδρασης του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, κατόπιν της στατιστικής ανάλυσης και επεξεργασίας των ερωτηματολογίων προς τους εργαζόμενους του φορέα που επιλέχθηκε για την έρευνα, εξάγονται ιδιαίτερα χρήσιμα συμπεράσματα.

Τέλος, στην εργασία εξάγονται συνολικά συμπεράσματα και διεξάγεται σχετική συζήτηση εντός ενός ευρύτερου πλαισίου που συνδέεται με το φαινόμενο mobbing.

Λέξεις Κλειδιά: ηθική παρενόχληση, εργασία, ηγέτης, επιπτώσεις

ABSTRACT

The phenomenon of moral harassment (mobbing) has a long history in the workplace. It is widely approached in the international literature. This fact has led many countries to implement a legislative framework to deal with mobbing.

In this context, the concept of mobbing in the workplace is first presented, citing the literature review of relevant research. In addition, are related the causes, manifestations, as well as the effects of mobbing.

In addition, are mentioned the measures to prevent and deal with mobbing and the European and current legislation regarding mobbing is described. At the end of Chapter 1, is made a distinction between expected conflict phenomena in the workplace and mobbing.

Then, in the 2nd Chapter, there is discussion about the role of the intervention of social workers in mobbing phenomena, connecting health with social work.

The 3rd Chapter includes the role of leadership in developing a protection framework against mobbing phenomena. After defining the concept of leader and leadership, is made an attempt to distinguish it from management. It also analyzes the characteristics and abilities of a leader in exercising effective leadership behavior and the value of motivation.

The last chapter includes the research regarding the investigation of the effect of the phenomenon of mobbing on the quality of life of the employees. The main purpose is to search and thoroughly record the effect of the phenomenon of mobbing on the quality of life of employees. In this way, following the statistical analysis and processing of the questionnaires to the employees of the organization selected for the research, are extracting useful conclusions.

Finally, are extracting overall conclusions and a relevant discussion is conducted within a wider context linked to the mobbing phenomenon.

Keywords: Mobbing, work, leader, effects

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με τη διπλωματική μου εργασία ολοκληρώνω τις σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία”.

Σε όλη αυτή την πορεία, καθοριστική ήταν η συμβολή όλων των καθηγητών μου, στους οποίους οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες για τη διδασκαλία και τη διεύρυνση των γνώσεών μου.

Για την παρούσα διπλωματική εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την καθηγήτριά μου και επιβλέπουσα της εργασίας, κυρία Σωτηρία Τριαντάρη, για την επιστημονική καθοδήγηση και τις ουσιώδεις παρατηρήσεις και συμβουλές κατά τη διάρκεια της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους, οι οποίοι διέθεσαν χρόνο και συμμετείχαν ως δείγμα στην έρευνα μου .

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για τη συμπαράσταση και την ενθάρρυνση που έδειξαν σε όλη αυτή την προσπάθεια.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το φαινόμενο της παρενόχλησης (mobbing) έχει μακρόχρονη ιστορία στον εργασιακό χώρο. Το θέμα προσεγγίζεται εννοιολογικά, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία και την κείμενη νομοθεσία.

Ωστόσο, για πρώτη φορά εισήχθη ο όρος από τον Konrad Lorentz το 1963, ο οποίος περιέγραψε τις συμπεριφορές επιθετικότητας των ζώων, ώστε να εκδιώξουν ένα παρείσακτο ζώο από την αγέλη.

Το 1984, ο Leymann έκανε χρήση του όρου για τον άνθρωπο, προκειμένου να αναλύσει την εργασιακή παρενόχληση σε αντιστοιχία με τον ορισμό του Lorentz.

Η ηθική παρενόχληση (mobbing) προέρχεται από το ρήμα “to mob” που σημαίνει πρακτικά “κακομεταχειρίζομαι”.

Ο Δρίβας (2002) συμπεριλαμβάνει επίσης τους όρους “επιτίθεμαι”, “περικυκλώνω” και “ενοχλώ”.

Αποτελεί ένα σοβαρότατο ανασταλτικό παράγοντα αναφορικά με την ψυχοπνευματική ισορροπία των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό υφίστανται σαφείς επιδράσεις στην εύρυθμη λειτουργία των φορέων ή των οργανισμών.

Ωστόσο, έως και σήμερα διαπιστώνονται περιστατικά ηθικής παρενόχλησης με διαρκώς αυξανόμενη ένταση και συχνότητα.

Η παρενόχληση σχετίζεται και με τα δύο φύλα και λαμβάνει χώρα σε κάθε είδος εργασιακού χώρου (δημόσιο και ιδιωτικό τομέα).

Σε μεγαλύτερο ποσοστό βιώνεται ηθική και ψυχολογική παρενόχληση από τις γυναίκες.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ηθική παρενόχληση πρέπει να αποτρέπεται πάση θυσία και επιβάλλεται να μην γίνεται αποδεκτή για την προάσπιση της αξιοπρεπούς και ασφαλούς εργασίας.

Στην κατεύθυνση αυτή, το εν λόγω φαινόμενο τελεί υπό διερεύνηση από την επιστημονική κοινότητα και τους ειδικούς.

Σε ένα μεγάλο εύρος δημοσιεύσεων και βιβλίων αναλύεται διεξοδικά το φαινόμενο mobbing καταδεικνύοντας την σημαντικότητα αυτού του κοινωνικού προβλήματος που πολλοί εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν στο χώρο της εργασίας τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι συχνά αντιμετωπίζονται με δυσπιστία, δεδομένου ότι οι οικονομικές συνθήκες και η μεγάλη ανεργία τείνουν ενδεχομένως να αυξήσουν την ανοχή σε τέτοια φαινόμενα.

Βάσει των ανωτέρω, έχει μεγάλη σημασία ο εντοπισμός ευρημάτων από πρόσφατες έρευνες και κοινωνιολογικές προσεγγίσεις, ώστε να διαπιστωθούν οι αιτίες που η εργασιακή παρενόχληση έχει ενταθεί και λόγω του γεγονότος ότι αναγνωρίζεται και εξωτερικεύεται δύσκολα, δεν υπάρχει νομικό πλαίσιο για την προστασία των θυμάτων και την τιμωρία των θυτών.

Κατ’ αυτόν τον τρόπο, οι επαγγελματίες υγείας, οι κοινωνικοί λειτουργοί, οι ψυχολόγοι κλπ. θα επιτύχουν να αποκτήσουν το γνωστικό υπόβαθρο για την αναγνώριση του φαινομένου στους εργασιακούς χώρους και την αντίστοιχη εφαρμογή πολιτικών πρόληψης και αντιμετώπισής του. Έτσι, θα προταθούν τρόποι αντιμετώπισης της παρενόχλησης, ενώ θα αναζητηθούν οι συνέπειες σε κοινωνικό και ψυχολογικό επίπεδο στα άτομα που βιώνουν την παρενόχληση.

Στο πλαίσιο αυτό της διαρκώς εντεινόμενης ηθικής και ψυχολογικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο, παίζει σημαντικό ρόλο η ηγεσία.

Γι’ αυτό το λόγο, στην παρούσα εργασία, θα επιχειρηθεί, αφού οριστεί η έννοια του ηγέτη και της ηγεσίας, να αναδειχθούν και να συνδεθούν τα χαρακτηριστικά, το προφίλ και οι ικανότητες που πρέπει να φέρει ένας ηγέτης, προκειμένου να επιτύχει να ασκεί

αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά μειώνοντας την τέτοιων φαινομένων. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δημιουργεί εντός του εργασιακού χώρου ένα πλαίσιο ανάπτυξης εμπιστοσύνης και συνεννόησης μεταξύ των υπαλλήλων στο φορέα που εργάζονται. Ωστόσο, το σημείο, στο οποίο θα δοθεί έμφαση σε σχέση με την ηγεσία, θα είναι η εφαρμογή τεχνικών με σκοπό την εμπέδωση και εδραίωση του σεβασμού μεταξύ των υπαλλήλων, την ομαδικότητα και την καθοδήγηση του ηγέτη, σύμφωνα με κανόνες ηθικής συμπεριφοράς.

Είναι σαφές, λοιπόν, ότι εμπλέκεται μεταξύ άλλων παραγόντων και η ηγεσία στην εξάλειψη φαινομένων παρενόχλησης εντός των εργασιακών χώρων και γι' αυτό το λόγο θα διεξαχθεί ενδεδειγμένη έρευνα αναφορικά με το εν λόγω ζήτημα.

Επομένως, η πρωτοτυπία και η καινοτομία της παρούσας ανάλυσης έγκειται στη σύνδεση της ηγεσίας με την αντιμετώπιση του φαινομένου mobbing στον εργασιακό χώρο.

Βάσει των ανωτέρω, ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αναζήτηση και η διεξοδική καταγραφή της επίδρασης του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων και οι επιμέρους σκοποί έχουν ως εξής:

1. Ο εντοπισμός των αιτιών που συνδέονται με την παρενόχληση στον εργασιακό χώρο.
2. Η αναζήτηση ερευνητικών ευρημάτων αναφορικά με τα διάφορα είδη παρενόχλησης στην εργασία και η διερεύνηση των παραμέτρων που συνδέονται, όπως π.χ. το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η εθνικότητα, η ειδικότητα, το είδος της απασχόλησης, εκπαίδευση, τα έτη προϋπηρεσίας κλπ. και η συσχέτισή τους με την επίδραση του mobbing.
3. Η διεξαγωγή σχετικής έρευνας, προκειμένου να διαπιστωθεί η έκταση του εν λόγω προβλήματος και ο βαθμός επίδρασης της ηγεσίας στο εν λόγω φαινόμενο.
4. Η πρόταση τρόπων αντιμετώπισης της εργασιακής παρενόχλησης, προκειμένου να αποφευχθούν κατά το δυνατόν οι οδυνηρές συνέπειές της.
5. Ο εντοπισμός της αξίας και του ρόλου της ηγεσίας στην άμβλυνση φαινομένων mobbing εντός του εργασιακού χώρου.

Τέλος, αναφορικά με το Πρωτόκολλο της Ερευνητικής Μεθοδολογίας, θα περιλαμβάνει το εξής σχέδιο περιεχομένων:

- Στόχοι της Έρευνας & Επιμέρους στόχοι
- Ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις
- Αρχική υπόθεση εργασίας
- Βιβλιογραφία (προ - υπάρχουσα γνώση) σε σχέση με το αντικείμενο της έρευνας
- Σημαντικότητα της έρευνας και συμβολή της στην πρόοδο της επιστήμης και την κοινωνία
- Περιγραφή & Μεθοδολογία της Ερευνητικής πορείας
- Δειγματοληψία και δευτερογενής έρευνα
- Κατάρτιση Ερωτηματολογίου
- Εκτίμηση ενδεχόμενων δυσκολιών για την πραγματοποίηση της μελέτης και ενέργειες για την άρση των δυσκολιών
- Αποτελέσματα και στατιστική επεξεργασία των δεδομένων
- Συμπεράσματα & προτάσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Η έννοια της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στον εργασιακό χώρο

1.1 Εισαγωγική εννοιολογική προσέγγιση της ηθικής εργασιακής παρενόχλησης (mobbing)

Ο κάθε Οργανισμός για να λειτουργήσει σωστά και ομαλά απαιτεί την ύπαρξη ηθικών κανόνων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαπνέονται από ηθικές αξίες και να λειτουργούν στο πλαίσιο των κανόνων του κώδικα ηθικής συμπεριφοράς. Η ηθική συνδέεται άμεσα με την έννοια της εργασίας. Σε αρκετές θεωρίες αναφέρεται η ηθική ικανοποίηση των εργαζομένων, συνδέοντας την επιτυχία της επιχείρησης ή του φορέα που εργάζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας. Στο γεγονός αυτό συμβάλλει το επίπεδο των ανθρώπινων σχέσεων και της επικοινωνίας με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους. Συνεπώς, υφίσταται μια διάσταση ηθική στον τομέα της εργασίας μέσω της οποίας θωρακίζεται το εργασιακό περιβάλλον και μειώνονται φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης.

Υπό την αντίθετη, λοιπόν, έννοια, η ηθική παρενόχληση, ήτοι το λεγόμενο «mobbing» προέρχεται από την λέξη mob που στην Αγγλική γλώσσα σημαίνει επιτίθεμαι ή κακομεταχειρίζομαι ή περικυκλώνω (Δέδε, 2017; Δρίβας, 2002).

Ο όρος χρησιμοποιήθηκε, αρχικώς από το 1800 από βιολόγους επιστήμονες της Αγγλίας. Τότε για πρώτη φορά εντόπισαν και περιέγραψαν την επιθετική συμπεριφορά ορισμένων ειδών αποδημητικών πουλιών κατά την διάρκεια της πτήσης τους.

Επίσης, ο όρος χρησιμοποιήθηκε από τον εθνολόγο Konrad Lorenz, ο οποίος τον χρησιμοποίησε για να περιγράψει τις επιθετικές συμπεριφορές που είχαν αγέλες ζώων προκειμένου να διώξουν από την ομάδα τους κάποιον παρείσακτο (Leymann, 1996).

Ο Leymann (1996), χρησιμοποίησε τον όρο για να περιγράψει μορφές παρενόχλησης σε οργανισμούς. Άλλες συνώνυμες λέξεις είναι: περικυκλώνω ή αλλιώς ενοχλώ. Η έννοια της ηθικής παρενόχλησης συνδέεται με τη συστηματική ψυχολογική επίθεση. Πρόκειται στην πράξη για στρατηγική που έχει ως στόχο την περιθωριοποίηση εργαζομένων. Η εν λόγω πράξη είθισται να προέρχεται από όσους είναι στην ιεραρχία ανώτεροι και οι οποίοι εσκεμμένα επιβάλλουν στους συναδέλφους την ιδέα ότι είναι εν γένει ανεπιθύμητοι.

Ακόμη, ο Δρίβας (2002), αναφέρει ότι η λέξη σημαίνει επιτίθεμαι, περικυκλώνω, ενοχλώ.

Το φαινόμενο mobbing, στον χώρο της εργασίας, συνιστά σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα τόσο αναφορικά με την ψυχοπνευματική ισορροπία των εργαζομένων όσο και σε σχέση με την εύρυθμη λειτουργία και κατ' επέκταση την απόδοση των επιχειρήσεων ή εν γένει των εργασιακών φορέων. Δυστυχώς, διαπιστώνεται, ότι τα φαινόμενα της ηθικής παρενόχλησης, τα οποία θα αναλυθούν ενδελεχώς, αυξάνονται και διογκώνονται σε ένταση με την πάροδο των ετών (Κοϊνης & Σαρίδη, 2013).

Το «mobbing» αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο σχετίζεται με την επαγγελματική και προσωπική ζωή των ατόμων και για το οποίο σε διεθνές επίπεδο υπάρχει πληθώρα ορισμών προκειμένου να αποδοθεί κάποια ερμηνεία.

Ο Olweus (2010) μελετώντας ως σχολικός ιατρός τις φυλετικές διακρίσεις και τη συμπεριφορά μαθητών κατά τη διάρκεια διαλειμμάτων, δανείζεται τον όρο για να περιγράψει την επιθετική συμπεριφορά μικρών ομάδων μαθητών προς κάποιον μεμονωμένο μαθητή.

Τη δεκαετία '80, ο Γερμανός ψυχολόγος, Leymann (1932 - 1999) έδωσε ανθρώπινη διάσταση στον όρο, χρησιμοποιώντας τον όρο mobbing, προκειμένου να εξηγήσει παρόμοιου είδους συμπεριφορά στους χώρους εργασίας. Συγκεκριμένα, περιέγραψε το σύνδρομο mobbing (mobbing syndrome) ως το σύνολο των αρνητικών συνεπειών για

την υγεία των ανθρώπων εξαιτίας της ηθικής παρενόχλησής τους στους χώρους της εργασίας τους (Rompolas & Brenta, 2019).

Ωστόσο, να σημειωθεί ότι ο Leymann δεν χρησιμοποίησε τον όρο bullying, καθώς ο συγκεκριμένος όρος είθισται να σχετίζεται με σωματική βία ή απειλή και απαντάται κατά κανόνα σε σχολικά περιβάλλοντα. Αντίθετα η σωματική βία σπανίως εμφανίζεται σε εργασιακούς χώρους. Γι' αυτό το λόγο και προτίμησε τον όρο mobbing καθώς συνδέεται περισσότερο με συμπεριφορές ενηλίκων όπως είναι οι συμπεριφορές που οδηγούν σε κοινωνική απομόνωση του θύματος (Leymann, 1996).

Ένας άλλος ορισμός αναφορικά με το σύνδρομο mobbing δίνεται ως εξής: αποτελεί την άσκηση της συστηματικής και διαρκούς επίθεσης από συγκεκριμένους εργαζόμενους εις βάρος ενός συγκεκριμένου/ων θύματος/ων - εργαζόμενου, ώστε να του δοθεί ώθηση ακόμα και να αποφασίσει να εγκαταλείψει την εργασία. Η παρενόχληση μπορεί να γίνει είτε μεταξύ ομόβαθμων συναδέλφων ή συνήθως από τον ανώτερο σε ιεραρχία συνάδελφο προς έναν κατώτερης ιεραρχίας (Einarsen, & Raknes, 1997).

Επιπλέον, σχετικά με το σύνδρομο mobbing, συνιστά την κατ' εξακολούθηση αισχρή και υβριστική συμπεριφορά είτε εντός είτε εκτός μιας επιχείρησης ή εν γένει ενός φορέα, η οποία δύναται να εκδηλωθεί μέσω πράξεων, εκφράσεων, προσπάθειας εκφοβισμών, ανάρμοστων χειρονομιών, επιδίωξης συγκεκριμένων δόλιων τρόπων οργάνωσης της εργασίας. Ο κύριος στόχος είναι η ευθεία προσβολή της προσωπικότητας, της αξιοπρέπειας ή της σωματικής και ψυχικής ακεραιότητας του/των εργαζομένου/ων αναφορικά με την εκτέλεση της εργασίας του. Με αυτόν τον τρόπο, τίθεται σε κίνδυνο η θέση εργασίας του ατόμου, δεδομένου ότι δημιουργείται ένα άκρως εχθρικό, εκφοβιστικό, υποτιμητικό, ταπεινωτικό και προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον για αυτό. Ένας άλλος σκοπός είναι η λεγόμενη εξάλειψη των ανταγωνιστών εντός του εργασιακού πεδίου, μέσω της συνεχούς αντισυναδελφικής συμπεριφοράς.

Τέλος, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας αναφέρεται στο φαινόμενο με τους όρους bullying mobbing, συναισθηματική κακοποίηση και αναγνωρίζει τη σημαντική αυξητική πορεία του φαινομένου τα τελευταία χρόνια. Η διαφοροποίηση των ορισμών ποικίλει ανάλογα με τη χώρα αναφοράς. Ειδικότερα, ο όρος bullying συναντάται στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Αυστραλία ενώ η ίδια συμπεριφορά αναφέρεται ως mobbing στις Σκανδιναβικές και Γερμανόφωνες χώρες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, μια αντίστοιχη συμπεριφορά αναφέρεται ως παρενόχληση στο χώρο εργασίας και πιο πρόσφατα ως συναισθηματική κακοποίηση (Hoel et al., 2001).

Ένας άλλος ορισμός που αποδίδεται στο mobbing είναι ο ακόλουθος (IASSW & IFSW, 2000): "Mobbing είναι η ψυχολογική παρενόχληση στην εργασία που έχει ως σκοπό να καταστρέψει την ψυχολογική σταθερότητα/ισορροπία ενός ατόμου, μέσω της απώλειας κύρους, του στιγματισμού και της διάδοσης φημών και συκοφαντιών. Δύναται να ασκείται ενορχηστρωμένα και ομαδικά, ώστε το στιγματισμένο θύμα να μην μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του, να μιλήσει και να διατυπώσει τις αντιρρήσεις του. Η απουσία της υπεράσπισης εκπορεύεται κατά βάση από την παθητικότητα των μαρτύρων σε φαινόμενα παρενόχλησης, που επιτρέπουν την καταστροφή ενός ανθρώπου με τρόπο εξοργιστικά και αναξιοπρεπώς δειλό!"

Στο πλαίσιο άσκησης του επαγγέλματος του κοινωνικού λειτουργού περιλαμβάνονται η γνώση και η βαθιά κατανόηση των εννοιών, των μεθόδων και των πρακτικών παρέμβασης στα διάφορα περιβάλλοντα δράσης των κοινωνικών λειτουργών. Ο ορισμός της κοινωνικής εργασίας αποτέλεσε προϊόν γενικής συνέλευσης της Διεθνούς Ένωσης Σχολών Κοινωνικής Εργασίας και της Διεθνούς Ομοσπονδίας Κοινωνικών Λειτουργών.

Πρόκειται για ένα ορισμό που φέρει την σφραγίδα διεθνούς αναγνώρισης και που συγκεκριμένα αναφέρει ότι το επάγγελμα της κοινωνικής εργασίας προωθεί την κοινωνική αλλαγή, την επίλυση προβλημάτων στις ανθρώπινες σχέσεις, την ενδυνάμωση και την απελευθέρωση των ατόμων για να αυξήσουν την ευημερία τους. Με τη βοήθεια των θεωριών της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας οι οποίες σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, τα κοινωνικά συστήματα και τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν στα διάφορα περιβάλλοντα, η κοινωνική εργασία παρεμβαίνει όπου απαιτείται καθώς έννοιες και αρχές όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα, η κοινωνική δικαιοσύνη και η ισότητα αποτελούν θεμελιώδη αξιώματα για αυτή.

Η Γαλλίδα ψυχαναλύτρια, Hirigoyen (2003), αναφέρει ότι ο λεγόμενος θύτης ή δράστης αποτελεί μια προσωπικότητα, η οποία αντλεί ικανοποίηση όταν καταφέρνει να πληγώσει τους γύρω του. Πρόκειται για καταχρηστική συμπεριφορά που συνδέεται με το γεγονός ότι το άτομο που προβαίνει σε mobbing προσπαθεί μέσω χειρονομιών, εκφράσεων και συμπεριφοράς, να ενισχύσει την αυτοεκτίμησή του. Θεωρεί ότι με αυτόν τον τρόπο αισθάνεται ότι μεταकुλά τους πόρους ή τα κόμπλεξ του στους άλλους. Παράλληλα, η ψυχαναλύτρια τονίζει ότι πρόκειται για άτομα με έντονες εσωτερικές αντιθέσεις που αρνούνται να επεξεργαστούν. Η ειδική θυματολογία με εξειδίκευση στο mobbing, δεν διστάζει να ορίσει το mobbing ως ψυχική δολοφονία (Αντωνίου κ.ά., 2008).

Για την βέλτιστη κατανόηση της ηθικής εντός του εργασιακού χώρου, σύμφωνα με την Hirigoyen (2003), ερμηνεύεται επίσης ο όρος “whistleblowers” (NWC, n.d.).

Πρόκειται για εργαζόμενους που δεν επιτρέπουν στον εαυτό τους να σιωπήσουν εφόσον γίνουν αντιληπτές νομικές παραβιάσεις σε βάρος τους ή σε βάρος των συναδέλφων τους. Πρόκειται για άτομα που έχουν ως στόχο να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους. Γι’ αυτό το λόγο με τη στάση και τις ενέργειές τους αναγκάζουν να τροποποιείται η στάση των ανωτέρων τους ή εν γένει των συναδέλφων τους. Ακριβώς γι’ αυτό το λόγο συνιστούν στόχο από όλες τις μεριές εντός του χώρου εργασίας (Σπυριδάκης, 2009). Με άλλα λόγια, πρόκειται για άτομα που αντιδρούν όταν αντιλαμβάνονται παρατυπίες στην διαδικασία των εργασιών από συναδέλφους ή αναφορικά με φαινόμενα παρενόχλησης από ανώτερους ή ομόβαθμους (Jenkins, 1996).

Δεν μπορεί να θεωρηθεί τυχαίο το γεγονός ότι πολλές χώρες, όπως η Ιταλία, η Σουηδία και η Γερμανία έχουν προβεί στην θέσπιση νομοθετικού περιεχομένου αναγνωρίζοντας ότι το σύνδρομο mobbing αποτελεί επαγγελματική ασθένεια και τη βασική αιτία εκδήλωσης σοβαρών εργατικών ατυχημάτων. Γι’ αυτό θεωρείται σημαντική η περαιτέρω διερεύνηση του εν λόγω φαινομένου. Συγκεκριμένα, η πρόληψη του mobbing στο εργασιακό περιβάλλον, επιβάλλεται να έχει ως στόχο την καταπολέμηση της ηθικής παρενόχλησης στους εργασιακούς χώρους. Κατ’ επέκταση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ηθικές και νομικές διαστάσεις του εν λόγω ζητήματος (Σιώρος, χ.η.).

Επιβάλλεται, λοιπόν, να δίδεται μεγάλη προσοχή, ώστε να μην πλήττεται η κοινωνική αναγνώριση κανενός. Σε γενικές γραμμές, το φαινόμενο mobbing δεν συνιστά αυτούσια νοσολογική οντότητα. Όπως, προκύπτει, πρόκειται για οργανωμένο πλαίσιο επανειλημμένων ψυχολογικών ή άλλου είδους επιθέσεων, οι οποίες δύνανται να περιλαμβάνουν συνεχείς και συχνά μη δικαιολογημένες επικρίσεις ή ακόμα και συκοφαντίες. Επιπροσθέτως, να αναφερθεί ότι συχνά ανατίθενται άχαρα ή/και υποτιμητικά καθήκοντα, ώστε να θιγεί το επαγγελματικό και κοινωνικό προφίλ του εργαζομένου εντός του πλαισίου των εργασιακών σχέσεων.

Σύμφωνα με μελέτες, το mobbing δυνητικά επιφέρει βλαπτικές συνέπειες τόσο στη σωματική όσο και στην ψυχική υγεία των εργαζόμενων. Το γεγονός αυτό έχει μεγάλη επίδραση και στις οικογένειές τους.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, λόγω της προσβλητικής μεταχείρισης, αρκετοί εργαζόμενοι οδηγούνται σε αναγκαστική μακροχρόνια απουσία από την εργασία, ενώ συχνά αναγκάζονται (κυρίως για ψυχολογικούς λόγους) να προβούν σε παραίτηση (Σιώρος, χ.η.).

Στον Πίνακα 1 αναφέρονται ορισμένες σοβαρές διαπιστώσεις αναφορικά με το mobbing.

Πίνακας 1: Διαπιστώσεις για το mobbing

A/A	Διαπίστωση
1	Το 10% των Ελλήνων παραδέχεται ότι υφίστανται συνθήκες εκφοβισμού στην εργασία τους
2	Το 5% των Ελλήνων αναφέρει περιστατικά σωματικής ή λεκτικής βίας στην εργασία τους
3	Το 8% των Ευρωπαίων έχει υποστεί έστω μία φορά mobbing
4	Εφόσον, βιώνεται ηθική παρενόχληση στο εργασιακό χώρο, στο 80% των εργαζομένων μειώνεται η απόδοσή τους
5	Τα μισά εκ των θυμάτων mobbing αναφέρουν ως κύρια συνέπεια το ιδιαίτερα έντονο άγχος
6	Στη Μεγάλη Βρετανία, το stress που σχετίζεται με την εργασία ευθύνεται για εκατομμύρια ημέρες λήψης αναρρωτικής άδειας. Εκτιμάται ότι το 60% των συνολικών αδειών προέρχεται από αυτό το λόγο. Εν γένει, βάσει δεδομένων από πληθώρα ερευνών την τελευταία 20ετία, καταδεικνύεται ότι το άγχος συνδέεται με το ιδιαίτερα αυξημένο ποσοστό αναρρωτικών αδειών
7	Στην Αμερική, το κόστος για τις παθήσεις που οφείλονται στο εργασιακό stress κοστίζει στη βιομηχανία τουλάχιστον 150 δισεκατομμύρια δολάρια σε ετήσια βάση
8	Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Εργασίας, οι επιχειρήσεις σπαταλούν λόγω του mobbing 200 δισεκατομμύρια δολάρια. Το 75% των ατόμων αναζητούν ιατρική βοήθεια έχοντας συμπτώματα τα οποία συνδέονται κατ' ελάχιστο με την έλλειψη ικανοποίησης στην εργασία τους

(Πηγή: Σιώρος, χ.η.)

Βάσει του Πίνακα 1, έχουν διατυπωθεί σχετικές εισηγήσεις, προκειμένου να μην περιορίζεται η δυνατότητα για την έκφραση της γνώμης των εργαζομένων. Επιπλέον, επιβάλλεται να έχουν τη δυνατότητα επικοινωνίας με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους και την ανταλλαγή απόψεων και ιδεών (Σιώρος, χ.η.).

Το υψηλό ποσοστό εμφάνισης του φαινομένου mobbing είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό στην ερευνητική κοινότητα. Ακριβώς γι' αυτό το λόγο και είναι αυξημένο το ενδιαφέρον της. Δυστυχώς, μετά το πέρας ετών, το ζήτημα του mobbing έχει λάβει διαστάσεις ευρύτερες στην κοινωνία. Ωστόσο, συχνά αντιμετωπίζεται δύσπιστα υποβαθμίζοντας την σημασία και την σημαντικότητά του δημιουργώντας πρόσφορο έδαφος για εχθρικές συμπεριφορές. Ενδεικτικά, μια από τις αιτίες που το mobbing αντιμετωπίζεται με δυσπιστία είναι το γεγονός ότι στις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες, το θέμα της επιβίωσης τίθεται σε προτεραιότητα με συνέπεια η πλειοψηφία των εργαζομένων να μην διεκδικούν τα δικαιώματά τους εμφανίζοντας ανεκτικότητα απέναντι σε εκδηλώσεις παρενόχληση ή βίας.

Εντούτοις, υφίσταται και η αντίθετη άποψη που αναφέρει ότι στις σύγχρονες κοινωνικές συνθήκες, είναι επιβεβλημένη η προάσπιση της αξιοπρέπειας και η διασφάλιση της ασφάλειας στην εργασία σε όλα τα επίπεδα. Ταυτόχρονα, κρίνεται ως απαιτητή η ανάδειξη των αξιών σε πρωταρχικά ζητούμενα αναφορικά με την κατάκτηση των βέλτιστων συνθηκών εργασίας και κατ' επέκταση διαβίωσης (Καρακιουλάφη, 2005; Σπυριδάκης, 2009; Δρίβας, 2002).

Γενικά, η προσπάθεια επιβολής ενός ατόμου στη ζωή των άλλων, μέσω της μείωσης της προσωπικότητάς του και της ψυχικής του διάλυσης, αποτελεί φαινόμενο παλαιότερο. Ο εξευτελισμός ενός ατόμου με ταπεινωτικές εκφράσεις και πράξεις είναι δυνατόν να οδηγήσει σε αντίστοιχα αποτελέσματα με τη σωματική βία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενίοτε και πέραν ακραίων παθολογικών περιπτώσεων, όπου αυτός που είναι αντικειμενικά ο θύτης διεξάγει επιθέσεις προς όλους, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, όπου οι ρόλοι μεταξύ θύτη και θύματος μεταβάλλονται εντός της σχέσης τους (Einarsen, & Raknes, 1997).

Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι δεν είναι λίγοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν βιώσει παρενόχληση και μετέπειτα υιοθέτησαν την τακτική μιας ιδιαίτερα επιθετικής συμπεριφοράς παίρνοντας το ρόλο του θύτη. Επιπλέον, δεν είναι λίγοι όσοι προέβησαν αντικειμενικά σε παρενόχληση, αργότερα υπέστησαν και οι ίδιοι mobbing από άλλους όντας αποδέκτες ανάλογης συμπεριφοράς με τη δική τους στο παρελθόν (Σπυριδάκης, 2009). Όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα με το αν εργάζονται στον ιδιωτικό ή το δημόσιο τομέα μπορεί να βιώσουν αυτό τον ψυχοκοινωνικό κίνδυνο.

Τέλος, το mobbing αποδίδεται με ποικίλους ορισμούς σε διάφορες έρευνες, σύμφωνα με τον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Τρόποι περιγραφής του mobbing

A/A	Ξενόγλωσσος όρος	Απόδοση στην Ελληνική Γλώσσα
1	Mobbing	Προσβολή
2	Bullying	Εκφοβισμός
3	Psychological terror	Ψυχολογική τρομοκρατία
4	Harcèlement Moral	Ηθική Παρενόχληση
5	Harassment	Παρενόχληση
6	Work Harassment	Εργασιακή Παρενόχληση
7	Abusive Supervision	Καταχρηστική εποπτεία
8	Victimization	Θυματοποίηση
9	Workplace incivility	Αγένεια στο χώρο εργασίας
10	Emotional abuse	Συναισθηματική βία/κακοποίηση

(Πηγές: Hirigoyen, 2002; Leymann, 1998; Zapf, 1999; Olweus, 1993; Einarsen et al., 1996; Hoel, 2000; Brodsky, 1976; Bjorkqvist et al., 1996; Tepper, 2000; Aquino, 2000; Anderson & Pearson, 1999; Keashly, 1994)

Για την διερεύνηση του φαινομένου mobbing και τη διάκριση των ανωτέρω τρόπων περιγραφής του mobbing διεξάγεται εδώ και αρκετά χρόνια ένα μεγάλο πλήθος ερευνών. Στη βάση αυτή είναι χρήσιμη η βιβλιογραφική ανασκόπηση των πιο σημαντικών ερευνών, η οποία παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα.

1.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών

Σε δημοσκόπηση της Monster Global Poll, το 2011, συμμετείχαν εργαζόμενοι από όλο τον κόσμο. Διερευνήθηκε σε ποιο βαθμό έτυχε να πέσουν θύματα εκφοβισμού στην εργασία τους. Από δείγμα 16.517 εργαζομένων, το 64% απάντησε ότι έχουν υπάρξει θύμα εκφοβισμού. Οι μορφές εκφοβισμού ποικίλαν. Ακόμη, το 36% των συμμετεχόντων δεν θεωρεί ότι έχει υποστεί ποτέ mobbing. Ακόμη, ένα ποσοστό της τάξης του 16% εκ των συμμετεχόντων ανέφερε ότι έχει διαπιστώσει ότι έχουν υποστεί mobbing συνάδελφοί τους (Eurofound, 2010).

Σε έρευνα σε νοσοκομεία των ΗΠΑ, προέκυψε ότι το 18% από τις αποφάσεις αποχώρησης των νοσηλευτών, ενδέχεται να συνδέεται με κάποια αιτία παρενόχλησης. Ακόμη, οι Keashly et al. (1994), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το 13% των θυμάτων mobbing δήλωσαν παραίτηση λόγω του φαινομένου mobbing.

Η Rayner (1988) αναφέρει ότι το 7% των νοσηλευτών, οι οποίοι δεν είχαν υποστεί ηθική παρενόχληση, δήλωσαν εφόσον θα έπεφταν θύματα mobbing, θα αποφάσιζαν να αποσυρθούν από την εργασία τους (Einarsen & Mikkelsen, 2003). Εντούτοις, εξ αυτών που, πράγματι, είχαν υποστεί ηθική παρενόχληση έστω και για μία φορά, μόλις το 6% προέβη σε καταγγελία (Rayner, 1998).

Η Quine (2001) σε έρευνα σε νοσηλευτικό προσωπικό, αναφέρει ότι το φαινόμενο mobbing είναι πιο πιθανό σε εξειδικευμένες νοσηλεύτριες σε σχέση με άλλους εργαζόμενους στα νοσοκομεία. Αυτό καταδεικνύεται και σε άλλη έρευνα των Azize et al. (2012). Η έρευνα διεξήχθη σε νοσοκομεία της Αμερικής. Προέκυψε ότι το ποσοστό έκθεσης των υγειονομικών, ήταν δεκαεξαπλάσιο σε σχέση με το ποσοστό έκθεσης υπαλλήλων σε άλλες εργασίες.

Σε έρευνες τόσο στην Αυστραλία όσο και στις ΗΠΑ προκύπτει ότι το 71% των ερωτηθέντων (νοσηλευτές και γιατροί) συμφώνησαν ότι η μη επαγγελματική συμπεριφορά και η κακή επικοινωνία συμβάλλει στην πρόκληση ιατρικών λαθών. Το 27% θεωρεί ότι η συμπεριφορά που μπορεί να χαρακτηριστεί ως αντιεπαγγελματική συμπεριφορά μπορεί να επιτείνει μέχρι και τον πρόωρο θάνατο των ασθενών (Westbrook & Sunderland, 2018).

Ο εκφοβισμός στα νοσοκομεία προκαλεί κατάθλιψη, άγχος και κόπωση (burnout) μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Παράλληλα, δύναται να μειώσει την απόδοση των εργαζομένων καθώς και την αυτοεκτίμησή τους. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το άγχος και την έλλειψη ικανοποίησης του προσωπικού δύναται να οδηγήσει σε ακόμη πιο μεγάλα ποσοστά τάσης για απόσυρση. Επομένως επηρεάζεται η φροντίδα των ασθενών και αυξάνεται ο φόρτος εργασίας των υπολοίπων στο ήδη βεβαρημένο σύστημα υγείας (Θάνου, 2021).

Οι Niedhammer et al., (2006) διερεύνησαν σε έρευνά τους στη Γαλλία τη συχνότητα του φαινομένου, και τις συνέπειες για την ψυχική υγεία. Στην έρευνα συμμετείχαν 143 γιατροί και 7.694 εργαζόμενοι σε διοικητικές θέσεις (3.132 άνδρες και 4.562 γυναίκες). Η ηλικιακή κατανομή ήταν κατά μέσο όρο 40 ετών.

Προέκυψε ότι σε ποσοστό άνω του 10% απαγορευόταν από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους να εκφράζουν τα συναισθήματά τους ή τις σκέψεις τους εν γένει. Αναφέρθηκε ότι κατά τις συζητήσεις τους διέκοπταν ή επέκριναν την μέθοδο που ακολουθούσαν για την διεκπεραίωση των καθηκόντων της εργασίας. Επίσης, ανέφεραν ότι έπεσε στην αντίληψή τους να μιλούν άσχημα γι' αυτούς χωρίς να είναι παρόντες. Σε ποσοστό 1% αναφέρθηκε σωματική ή σεξουαλική παρενόχληση. Η εν λόγω έρευνα σε αντίθεση με άλλες, έδειξε ότι αυτό συμβαίνει σε συντριπτικό από άνδρες σε γυναίκες (Niedhammer, 2006).

Ο Einarsen (2000) επισημαίνει ότι οι Σκανδιναβικές χώρες χαρακτηρίζονται από μικρές διαφορές όσον αφορά την δύναμη και την επιρροή, με αποτέλεσμα οι

διαπροσωπικές σχέσεις να είναι πιο ισότιμες. Η Νορβηγία χαρακτηρίζεται ως χώρα που έχει γυναικείες αξίες, όπου η υψηλή ποιότητα ζωής, η συνεργασία όλων για το κοινό καλό και η πρόθυμη συμπεριφορά μεταξύ συναδέλφων θεωρούνται έως και σήμερα αποδεκτές αξίες. Ωστόσο, ελάχιστες μελέτες έχουν ασχοληθεί με την προσπάθεια του θύματος να αντιμετωπίσει την παρενόχληση στον εργασιακό του χώρο και να απαλλαγεί από το πρόβλημα (Einarsen, 2003).

Οι Einarsen et al. (2005) τονίζουν ότι το ποσοστό ανεκτικότητας στις επιθετικές συμπεριφορές είναι πολύ χαμηλό και ίσως χαμηλότερο από τις χώρες με αντρικές αξίες, όπου οι άντρες και οι διευθυντές πρέπει να έχουν ανταγωνιστική κατεύθυνση, να είναι επιθετικοί, επίμονοι, αλαζόνες και να τους απασχολεί η υλική επιτυχία και η θέση τους. Έρευνα που έκανε ο Gul (2012), έδειξε ότι το 45,8% των εργαζόμενων που έπασαν θύματα παρενόχλησης ανέφεραν το γεγονός στα ανώτερα στελέχη, ενώ το 54,2% δεν έκανε καμία καταγγελία. Το 15,3% των θυμάτων που το ανέφεραν είχε ως αποτέλεσμα οι δράστες να τιμωρηθούν με απλή επίπληξη, το 2% ανέφερε ότι οι δράστες απολύθηκαν και το 82,7% δήλωσε ότι δεν έγινε απολύτως τίποτα. Όταν ρωτήθηκαν οι εργαζόμενοι για ποιο λόγο δεν κατήγγειλαν τον δράστη, το 21,6% απάντησε από φόβο ότι θα έχανε την εργασία του, το 26,7% ότι δεν είχαν αποδεικτικά στοιχεία, το 27,9% πίστευαν ότι δεν θα κατάφερναν κάτι, το 45,5% δεν το έκανε γνωστό, γιατί φοβόταν την αρνητική κριτική, το 55,5% δεν έδωσαν τη δέουσα προσοχή και το 78,8% ισχυρίστηκαν ότι ακόμα και αν το είχαν καταγγείλει δεν θα είχαν αποτελέσματα (Gul, 2012).

Σύμφωνα με τους Near & Miceli (1985) και Nielsen (2003), η καταγγελία δυσλειτουργιών λαμβάνει χώρα όταν ένας εργαζόμενος αναφέρει παράνομες δράσεις στον εργασιακό χώρο και στο κατάλληλο πρόσωπο με σκοπό να παρέμβει. Στην βάση αυτή, αρκετοί εργαζόμενοι που έχουν πέσει θύματα ηθικής παρενόχλησης, έχουν δηλώσει ότι ίσως ο πιο σημαντικός λόγος παρενόχλησης είναι η γνωστοποίηση της κριτικής τους για τις εργασιακές συνθήκες. Λόγω αυτής της κριτικής, αντιμετώπισαν αντίποινα και πράξεις εκδίκησης στο 85%.

Ο Miethe (1999), εξετάζοντας την πορεία των εργαζομένων που προέβησαν σε καταγγελία, ενισχύθηκε η τάση για την ηθική τους παρενόχληση. Επίσης, ορισμένοι απολύθηκαν ή απομακρύνθηκαν από το τμήμα που εργάζονταν ή ακόμα υπέστησαν αποκλεισμό σε κοινωνικό επίπεδο στον εργασιακό τους χώρο. Επιπλέον, προέκυψαν ορισμένοι καταγγέλλοντες εργαζόμενοι που αισθάνθηκαν τύψεις λόγω προδοσίας, δεδομένου ότι αναγκάστηκαν να παραβιάσουν κανόνες στον εργασιακό τους χώρο σε σχέση με την ομάδα εργασίας. Επομένως ενισχύθηκε στον ψυχικό τους κόσμο η αίσθηση της θυματοποίησης.

Έρευνα στην χώρα της Λιθουανίας, περιλάμβανε 22 τομείς εργασίας. Το βασικό συμπέρασμα ήταν ότι η ηθική παρενόχληση αφορά περισσότερο τις γυναίκες (59,8%). Στην εν λόγω έρευνα αναφέρθηκαν ορισμένα εργασιακά χαρακτηριστικά, τα οποία δυνητικά θα επηρέαζαν την αύξηση της συχνότητας εμφάνισης mobbing. Ενδεικτικά, παίζει ρόλο το επίπεδο μόρφωσης και των τυπικών προσόντων. Ακόμη, ένας άλλος δείκτης ηθικής παρενόχλησης υφίσταται σε άτομα μεγάλης ηλικίας, όπου δεν είναι πλέον ιδιαίτερα αποδεκτοί, δεδομένου ότι είναι στη φάση συνταξιοδότησης (Zukauskas & Vveinhardt, 2009).

Σε μελέτη στη Φιλανδία, οι Kivimaki et al. (2000), προέκυψε ότι το 5% των εργαζόμενων που ήταν θύματα mobbing εμφάνισαν υψηλά ποσοστά ηθελημένων απουσιών δηλώνοντας ασθένεια. Υπολογίστηκε ότι τα θύματα mobbing εμφάνισαν κατά 26% πιο μεγάλο κίνδυνο απόφασης για απουσία από την εργασία δηλώνοντας ψευδώς ή αληθώς ασθένεια (Kivimaki et al., 2000).

Σε έρευνα, η οποία έλαβε χώρα στην Τουρκία σε δέκα νοσοκομειακές μονάδες, συμμετείχαν 306 καθηγητές στον τομέα της Νοσηλευτικής. Βάσει των αποτελεσμάτων, το 90% συναντούσε έντονη πίεση στον εργασιακό του χώρο. Ωστόσο, το 31% των συμμετεχόντων, δεν ανέφεραν ότι αντιμετώπισαν συμπεριφορές τύπου mobbing το τελευταίο έτος. Ωστόσο, προέκυψε ότι γενικά εξαιτίας της ηθικής παρενόχλησης, το 75% αισθανόταν κούραση και stress, ενώ το 69% εμφάνιζε πονοκέφαλο. Ένα άλλο ανησυχητικό εύρημα είναι ότι το 60% δήλωσε ότι δεν έχει εμπιστοσύνη στους συναδέλφους, ενώ μειώθηκε σημαντικά το ενδιαφέρον για εργασία σε πάνω από τους μισούς, οι οποίοι βρέθηκαν αντιμετώπι με διαμάχες ανάμεσα στους συναδέλφους τους. Ακριβώς γι' αυτό το λόγο, προκειμένου να αποφύγουν την τοξικότητα της κατάστασης του φαινομένου, αρκετοί οργανώθηκαν και ωθήθηκαν σε ακόμη πιο σκληρή δουλειά, ενώ το 78% δήλωσαν ότι παρατήρησαν ότι έγιναν όσο το δυνατόν πιο προσεκτικοί. Ωστόσο, πάλι οι μισοί σκέφτηκαν ότι θα αποτελούσε λύση η αποχώρησή τους από την εργασία τους (Yildirim, 2007).

Σε άλλη έρευνα στην Τουρκία επιχειρήθηκε η συσχέτιση μεταξύ της ηθικής παρενόχλησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όμοιες έρευνες έχουν διεξαχθεί από τους Einarsen et al., (1998), Alkan et al., (2011), Dikmetaş et al., (2011), Laschinger et al., (2012), Karakuş, & Çankaya (2012), Kozak et al., (2013).

Στην εν λόγω έρευνα δεν συσχετίστηκε το φύλο. Προέκυψε ότι τα επίπεδα της ηθικής παρενόχλησης έχουν μεγάλο εύρος βάσει και της οικογενειακής κατάστασης. Για παράδειγμα όσοι δεν είχαν δημιουργήσει οικογένεια εμφάνισαν πιο υψηλά ποσοστά στην αντιμετώπιση φαινομένων mobbing. Επίσης, οι μικρότερες ηλικίες δέχονται πιο συχνά παρενοχλήσεις. Μετά την πάροδο της πενταετίας στην εργασία τους, το ποσοστό αυτό μειώνεται. Το γεγονός αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από την ανάγκη για προσαρμογή των εργαζομένων, την έλλειψη εμπειρίας κλπ. Τέλος η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική εξάντληση είναι ανάλογη του ποσοστού ηθικής παρενόχλησης (Türkan & Kiliç, 2015).

Ευρωπαϊκή έρευνα κατέδειξε ότι η ηθική παρενόχληση εμφανίζει αρκετά πιο μεγάλα ποσοστά σε ευρωπαϊκές χώρες, με τα σκήπτρα του mobbing να τα κρατά ο δημόσιος τομέας (Ege, 2007). Πράγματι, ο δημόσιος τομέας εξαιτίας της φύσης της εργασιακής σχέσης, ευνοούνται συνθήκες εδραίωσης και παγίωσης της ηθικής παρενόχλησης. Αυτό έχει ως συνέπεια η παρατεταμένη έκθεση των εργαζομένων σε κλίμα εκφοβισμού, να επιφέρει όλες τις συνέπειες που αναφέρθηκαν αναλυτικά σε προηγούμενη ενότητα (Κατραμάδου, 2005).

Σε άλλη ευρωπαϊκή έρευνα του 2010, σε κράτη – μέλη της ΕΕ και σε ορισμένα εκτός ΕΕ, όπως της Αλβανίας, ορισμένα κράτη της πρώην Γιουγκοσλαβίας, της Τουρκίας και της Νορβηγίας το 4,1% των εργαζομένων εντός της ΕΕ ανέφερε ότι έχει υποστεί mobbing. Στον κλάδο της υγείας η ηθική παρενόχληση αναφέρθηκε σε ποσοστό σχεδόν διπλάσιο (Eurofound, 2012).

Σε μελέτη, η οποία διεξήχθη σε πέντε δημόσια νοσοκομεία της Αθήνας, το 2016, διερευνήθηκε η συσχέτιση ανάμεσα σε φαινόμενα εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο και την υγεία του νοσηλευτικού προσωπικού. Από τους συμμετέχοντες, το 30,2% παραδέχτηκε ότι είχε υποστεί εκφοβισμό τους τελευταίους έξι μήνες. Προέκυψε το συμπέρασμα ότι όσοι εργαζόμενοι υπέστησαν ηθική παρενόχληση, αλλά βοηθήθηκαν είτε από το οικογενειακό είτε φιλικό τους περιβάλλον, εμφάνισαν καλύτερα αποτελέσματα στην υγεία τους. Αντιθέτως, όσοι δεν είχαν την τύχη να υποστηριχθούν όσο θα έπρεπε, εμφάνισαν χειρότερους δείκτες στην υγεία τους και μείωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας στην εργασία τους (Karatzas et al., 2016).

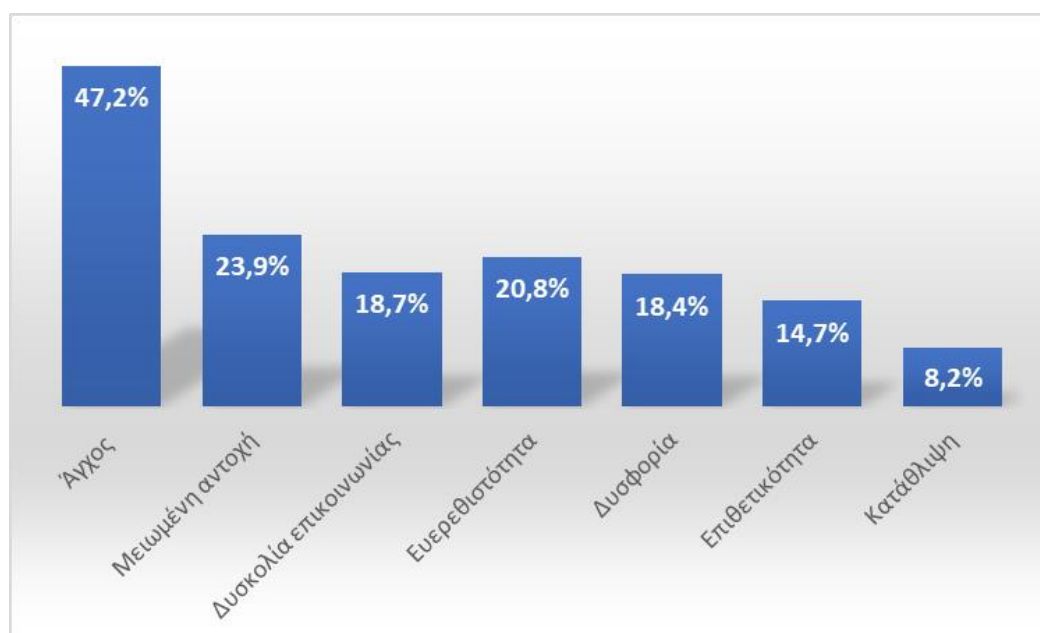
Η Μορφακίδου (2015) σε έρευνά της αναφέρει ότι η εκδήλωση συμπεριφορών ψυχολογικής βίας στο νοσηλευτικό προσωπικό συνιστά φαινόμενο ασυσχέτιστο με το

φύλο ή την ηλικία. Επίσης είναι ανεξάρτητο της οικογενειακής κατάστασης ή του μορφωτικού επιπέδου ή της εκπαίδευσης ή της εργασιακής εμπειρίας.

Σε μελέτη της Χονδροπούλου (2017), που διεξήχθη στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, εφαρμόζοντας τα κριτήρια Leymann, το 13,66% των συμμετεχόντων εργαζομένων θεωρούνται θύματα ηθικής παρενόχλησης. Οι γυναίκες εμφανίζουν σχεδόν διπλάσιο ποσοστό σε σχέση με τους άνδρες, ήτοι 9,4% και 4,2%, αντίστοιχα. Τα ποσοστά παρενόχλησης εμφανίστηκαν αυξημένα στον τομέα της υγείας (16,6%) και της εκπαίδευσης (25%). Επίσης διαπιστώθηκε ότι αυξάνονται τα ποσοστά όσο αυξάνονται τα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων. Οι πιο συνήθεις απαντήσεις αναφορικά με τις ψυχολογικές επιπτώσεις ήταν η έντονη δυσφορία σε ποσοστό 48,4%, το έντονο άγχος σε ποσοστό 45,2% και η αδυναμία συγκέντρωσης σε ποσοστό 35,5%. Επίσης, οι μισοί ανέφεραν την εμφάνιση πονοκεφάλων, το 40,6% είχαν διαταραχές στον ύπνο τους και το 34,4% ταχυπαλμία. Τέλος, το 21,9% ανέφερε ότι μειώθηκε θεαματικά η απόδοσή τους (Χονδροπούλου, 2017).

Σε έτερη μελέτη των Παπαδάκη, Χουστουλάκη και Τσιράκου, αναφορικά με την ηθική παρενόχληση στους χώρους υγείας (Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα) διαπιστώθηκε ότι οι πιο συνήθεις επιπτώσεις σε ψυχολογικό επίπεδο είναι (Κοϊνης & Σαρίδη, 2016):

- άγχος (47,2%),
- μειωμένη αντοχή (23,9%),
- δυσκολία επικοινωνίας (18,7%),
- ευερεθιστότητα (20,8%),
- δυσφορία (18,4%),
- επιθετικότητα (14,7%) και
- κατάθλιψη (8,2%).

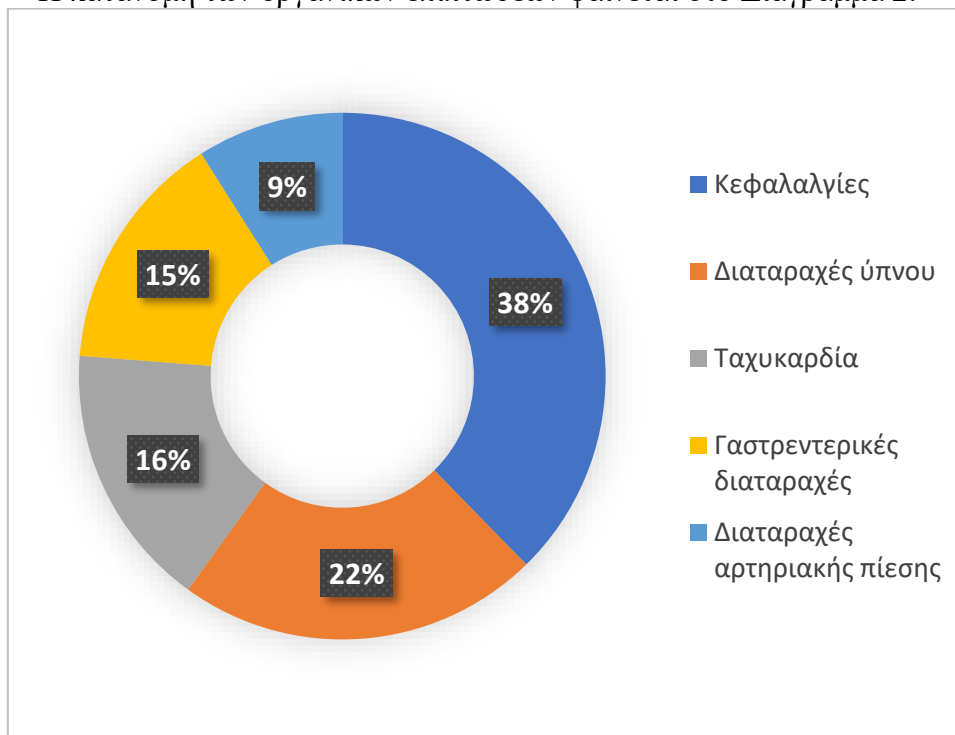


Διάγραμμα 1: Ψυχολογικές επιδράσεις του mobbing στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα
(Πηγή: ίδια κατασκευή)

Ακόμη, υφίστανται οργανικές επιπτώσεις, όπως:

- κεφαλαλγίες (38%),
- διαταραχές ύπνου (22%),
- ταχυκαρδία (16%),
- γαστρεντερικές διαταραχές (15%) και
- διαταραχές αρτηριακής πίεσης (9%).

Η κατανομή των οργανικών επιπτώσεων φαίνεται στο Διάγραμμα 2.



Διάγραμμα 2: Επιπτώσεις οργανικές λόγω mobbing
(Πηγή: ίδια κατασκευή)

Ακόμη, σε άλλη μελέτη που διεξήχθη στο Γενικό Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Ηρακλείου Κρήτης δίνεται έμφαση στην ενημέρωση και τη ανάγκη για την πρόληψη, ώστε να παρέχεται πλέγμα προστασίας στο υγειονομικό προσωπικό από φαινόμενα mobbing (Κατσουνάκη κ.ά., 2017).

Το Ινστιτούτο Εκφοβισμού στο Χώρο Εργασίας (Workplace Bullying Institute) διερεύνησε τους πιο συνήθεις τρόπους mobbing που υιοθετούνται. Πρόκειται για:

- ψευδείς κατηγορίες αναφορικά με σφάλματα που δεν έχουν συμβεί στην πραγματικότητα (71%),
- επίμονο τρόπο κοιτάγματος με χαρακτήρα εκφοβισμού (68%),
- κατηγορηματική απόρριψη των προτάσεων, των ιδεών ή των σκέψεων, αλλά και των συναισθημάτων που εκφράζουν τα θύματα σε συσκέψεις (64%),
- επιδίωξη παραγκωνισμού από τους συναδέλφους (64%),
- μεταβολή της διάθεσης του θύτη με απροκάλυπτο τρόπο μπροστά στην ομάδα (61%),
- δημιουργία κανόνων από την πλευρά του θύτη, που εντούτοις δεν ακολουθεί ούτε ο ίδιος (61%),
- προσπάθεια αποσιώπησης και αγνόησης μιας αντικειμενικά ικανοποιητικής ολοκληρωμένης εργασίας και παρά το γεγονός ότι υφίστανται αποδεικτικά στοιχεία (58%),

- επικριτική στάση (57%),
- διάδοση ψευδών φημών (56%),
- παρότρυνση κι ενθάρρυνση των υπολοίπων συναδέλφων, ώστε να στρέφονται ενάντια στο/α θύμα/τα (55%),
- προσπάθεια διαχωρισμού ή/και απομόνωσης του ατόμου από τους συναδέλφους του, είτε κοινωνικά είτε σωματικά (54%),
- προσπάθεια να εμφανίζεται ο θύτης ότι δεν έχει παράνομη συμπεριφορά παρά το γεγονός ότι είναι ανάρμοστη (53%),
- συχνές φωνές και απειλές στα θύματα μπροστά σε άλλους, ώστε να ταπεινωθεί (53%),
- διαρκής αγώνας για να καρπώνεται τους κόπους των άλλων και να προβάλλεται (47%),
- παρέμβαση κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων αναφέροντας ψέματα αναφορικά με την απόδοση του/των θυμάτων (46%),
- προσπάθεια χαρακτηρισμού των θυμάτων ως ανυπότακτων, εφόσον αρνούνται να εκτελέσουν ορισμένες εντολές που θεωρούν αυθαίρετες (46%),
- χρήση πληροφοριών που είναι εμπιστευτικές, ώστε να επιτευχθεί η ταπείνωση των θυμάτων ακόμα και δημόσια (45%),
- πρόκληση αντίποινων στα θύματα σε περίπτωση που αποφασίσουν να προβούν σε καταγγελία ενός περιστατικού (45%),
- δεν υπάρχει δισταγμός για προσβολές, ενώ συχνά υποτιμώνται λεκτικά τα θύματα είτε με γνώμονα το φύλο, την προφορά, τη γλώσσα κλπ. (44%),
- ανάθεση ανεπιθύμητων εργασιών ως τιμωρία (44%),
- εκφράζει - ανακαλύπτει υπερβολικές απαιτήσεις από το/τα θύμα/τα, ώστε τελικά να απομονωθούν (44%),
- προσπαθεί να επιτύχει την εκδίωξη των θυμάτων, αναφέροντας στην διοίκηση ποικίλες δικαιολογίες (43%),
- προσπάθεια ενθάρρυνσης των θυμάτων, ώστε να εγκαταλείψουν τη θέση που κατέχουν ή να αιτηθούν μετακίνηση (43%),
- υπονόμηση της συμβολής των θυμάτων στις ενδεχόμενες επιτυχίες που σημειώνει η ομάδα, ιδιαίτερα στην περίπτωση που προβλέπεται σχετική ανταμοιβή ή αμοιβή (41%),
- προσπάθεια για την εξασφάλιση της αποτυχίας των θυμάτων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του (40%).

Αναφορικά με τα ερευνητικά δεδομένα, διαφαίνεται ότι περίπου το 10% των Ελλήνων βιώνει συνθήκες εκφοβισμού στην εργασία τους με το 5% να μη διστάζουν να αναφέρουν ακόμα και περιστατικά σωματικής βίας. Το 8% των ευρωπαίων εργαζόμενων έχουν υποστεί mobbing τουλάχιστον μία φορά, με συνέπεια την μείωση της απόδοσής τους και σε συντριπτικό ποσοστό την αίσθηση άγχους.

Ακόμη, έχουν διερευνηθεί τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων που προσελκύουν το mobbing. Πρόκειται για άτομα που είναι συνήθως ιδιαίτερα ανεξάρτητα, εμφανίζουν εξωστρέφεια, αλλά ορισμένες φορές δεν είναι τόσο σταθερά. Ωστόσο είναι ευσυνείδητα (Zapf, 2003). Αναφορικά με τους θύτες, είναι άτομα αυταρχικά, χωρίς ιδιαίτερες δεξιότητες, εμφανίζουν τάσεις σαδισμού και ψυχοπαθολογίας (O' Moore et al., 2013).

Ακόμη, παρατηρήθηκε από τους O' Moore et al. (2013) ότι η εμφάνιση φαινομένων mobbing μειώνεται όταν στον εργασιακό χώρο το πλήθος των ανδρών ισούται με αυτό των γυναικών.

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με την Hockley (2002), οι γυναίκες εργαζόμενες εμφανίζουν πιο συχνά παθητικές και παράλληλα επιθετικές συμπεριφορές. Η συχνότητα εμφάνισης

ενισχύεται απέναντι σε άτομα του ίδιου φύλου. Συγκεκριμένα, ανακλύπει ψυχολογική επιθετικότητα, συναισθηματική κακοποίηση και ένα πλήθος στρατηγικών επίθεσης, όπως π.χ. κακόβουλη πρόκληση για την επίτευξη στοχευμένων βλαβών. Οι εν λόγω συμπεριφορές επικρατούν στον τομέα της υγείας και πρόνοιας, της εκπαίδευσης και εν γένει στη δημόσια διοίκηση. Δεν εμφανίζεται με την ίδια ένταση και συχνότητα στον ιδιωτικό τομέα (Hockley, 2002; Chappell & Di Martino, 2001; Einarsen, 2000).

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι όσες διαφορές προκύπτουν ανάμεσα στα εξαγόμενα συμπεράσματα στις διάφορες χώρες συνδέονται με τη διαφορετική προσέγγιση και μεθοδολογία που χρησιμοποιείται από τους μελετητές. Επίσης παίζει ρόλο το εργασιακό περιβάλλον (Ortega et al., 2009; Agervold & Mikkelsen, 2004).

Σύμφωνα με τον Einarsen (2000) και τους Nielsen et al. (2009) δίνεται βαρύτητα και σε διαφορές πολιτισμικές ανάμεσα στα κράτη. Με άλλα λόγια τα φαινόμενα mobbing συνδέονται με τη θεώρηση που έχουν οι κοινωνίες ξεχωριστά σε σχέση π.χ. με τη θέση της γυναίκας, την ισότητα των δύο φύλων, τα δικαιώματα των ανθρώπων κλπ.

Για τους ανωτέρω λόγους, οι Nielsen et al. (2009) εφάρμοσαν αρκετά ο αυστηρούς ορισμούς σε σχέση με τη συχνότητα και τη διάρκεια εμφάνισης φαινομένων mobbing. Κατ' αυτόν τον τρόπο, εφάρμοσαν στις έρευνές τους συχνότητα για άνω του ενός έτους, ώστε να θεωρούν ότι υφίσταται mobbing (Nielsen et al., 2009). Σε άλλες έρευνες υποστηρίζεται ότι ένα περιστατικό bullying ή mobbing θα πρέπει να σημειώνεται κατ' ελάχιστο μια φορά ανά βδομάδα για έξι μήνες (Figueiredo-Ferraz et al., 2015).

Επιπροσθέτως, πρέπει να σημειωθεί ότι σε αρκετές έρευνες διερευνάται αν οι εργαζόμενοι έχουν δεχτεί απειλές στην εργασία τους, ενώ άλλες μελέτες βασίστηκαν σε υποκειμενικές αναφορές bullying (Agervold & Mikkelsen, 2004).

Οι Schat et al. (2006) αναφέρουν ότι εφόσον μελέτες χρησιμοποιούν μεγάλη περίοδο, το ποσοστό συχνότητας εμφάνισης φαινομένων mobbing είναι πιο μεγάλο συγκριτικά με μελέτες που εφαρμόζουν μικρότερες περιόδους.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των ερευνών για το mobbing, προκύπτει ότι υφίσταται η σύνδεση αιτιών και αιτιατών στο mobbing, όπως θα περιγραφούν στην ενότητα 1.3.

1.3 Συσχέτιση μεταξύ αιτιών, εκδηλώσεων και επιπτώσεων του mobbing

1.3.1 Αιτίες

Είναι αρκετά δύσκολο να διαπιστωθούν τα αίτια της συμπεριφοράς του mobbing. Σε αυτό το θέμα, ο Zapf (1999: 71) αναφέρει ότι τα μεθοδολογικά προβλήματα περιπλέκουν την πειραματική έρευνα σχετικά με το εν λόγω φαινόμενο. Ωστόσο, είναι δυνατό να καθοριστούν οι κύριες περιοχές, όπου εμφανίζονται φαινόμενα συμπεριφοράς mobbing. Ο Leymann (1996: 177) τονίζει τέσσερις βασικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την εμφάνιση της συμπεριφοράς mobbing στους χώρους εργασίας:

- Ελλείψεις στο σχεδιασμό της εργασίας,
- Ελλείψεις ή προβληματικότητα στην συμπεριφορά της ηγεσίας,
- Η κοινωνική θέση του θύματος ή των θυμάτων,
- Τα χαμηλά επίπεδα των ηθικών προτύπων στην εργασία.

Ο Zapf (1999: 72) ερευνήσε τους παράγοντες που επηρεάζουν το βίωμα συμπεριφοράς mobbing στη χώρα της Γερμανίας και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι συνδέονται με:

- **Οργανωτικές αιτίες:** οι οργανωτικές αιτίες του mobbing συνδέονται με ανισορροπίες στην ανάθεση εξουσίας, υπερβολικός φόρτος εργασίας και παράλληλα αίσθημα άγχους, αδυναμίες ή αβεβαιότητες, οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση, κενά στα δίκτυα επικοινωνίας, μονοτονία στην εργασία, κακή μορφή του στυλ ηγεσίας,

κουλτούρα που είναι λανθασμένη οργανωτικά, απρόσμενες και οργανωτικές αλλαγές. (Duffy & Sperry, 2007; Vandekerckhove & Commers, 2003).

- **Κοινωνικά αίτια:** Εχθρότητα, φθόνος, υπερβολικός ανταγωνισμός και προσωπικές φιλοδοξίες, γενικότερη πίεση από την ομάδα εργασίας, διάθεση να προκληθεί αίσθημα ταπείνωσης στον εργαζόμενο, δηλ. να αισθάνεται ως ο αποδιοπομπαίος τράγος, ενδεχόμενες κοινωνικές αλλαγές και λοιπά πολιτισμικά χαρακτηριστικά (Bilgel et al., 2006; Kök, 2006; Rayner and Hoel, 1997).

- **Προσωπικά αίτια (παράγοντες που σχετίζονται με τους θύτες και τα θύματα):** Προσωπικότητα, ψυχολογική κατάσταση, διαταραχές της προσωπικότητας, ποικίλα ατομικά χαρακτηριστικά, διάφορες ετερογενείς κοινωνικές δεξιότητες, δημογραφικά χαρακτηριστικά και αντιληπτικές διαφορές, τα οποία εμφανίζονται ως τα προσωπικά αίτια που μπορεί να πυροδοτήσουν το φαινόμενο mobbing (Duffy & Sperry, 2007, Einarsen, 1999; Leymann, 1993).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η βιβλιογραφία για το mobbing δεν παρέχει ιδιαίτερα λεπτομερή ευρήματα που να κάνουν συσχέτιση μεταξύ των διαφορετικών αιτιών και των διαστάσεων που λαμβάνει το φαινόμενο mobbing. Ωστόσο, θα ήταν ενδιαφέρον να είναι γνωστή η ακριβής αιτία που πιθανά πυροδοτεί το είδος της συμπεριφοράς mobbing σε μια ομάδα εργαζομένων (είτε ανωτέρων, συνομηλίκων και υφισταμένων). Προκειμένου, λοιπόν, να διερευνηθεί η εν λόγω υπό εξέταση συσχέτιση, διατυπώνεται η υπόθεση ότι υφίσταται η σχέση μεταξύ των αντιληπτών αιτιών και των διαστάσεων που λαμβάνει το mobbing, το οποίο ασκείται από ανώτερους, συνομηλίκους και υφισταμένους (Yarici Akar et al., 2011).

Αντίστοιχα με τις αιτίες, οι συνέπειες του mobbing που συνδέονται με την οργάνωση, το mobbing προκαλεί πολλές αρνητικές κοινωνικές, ψυχολογικές και οικονομικές επιπτώσεις στους φορείς και κατ' επέκταση στην κοινωνία. Αποδυναμώνει τους φορείς ή τους οργανισμούς να διατηρήσουν υψηλά το επίπεδο της απόδοσής τους, ενώ παράλληλα δύναται να προκαλεί οξύτατα οργανωτικά προβλήματα, τα οποία επιλύονται εξαιρετικά δύσκολα (Jacobshagen, 2004; Tinaz, 2006).

Η απώλεια ενός υγιούς και ανθρώπινου εργασιακού περιβάλλοντος, η κυριαρχία ενός έντονου και φορτισμένου κλίματος στο χώρο της εργασίας, καθώς επίσης και η μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, τελικώς οδηγούν σε οργανωτική εντροπία (Leymann, 1996; Quine, 2001). Επιπλέον, εάν το mobbing αποκτήσει συστημικά χαρακτηριστικά στο ύψος της οργανωτικής πολιτικής, δύναται να εξαπλωθεί και σε νέα θύματα - εργαζόμενους με την πάροδο του χρόνου (Yarici Akar et al., 2011).

Μελέτες έχουν δείξει ότι η κουλτούρα οργάνωσης που κινείται στα όρια της καταστροφής δεν παρέχει κίνητρα στο προσωπικό, ενώ ενεργοποιεί διαδικασίες αποξένωσης μεταξύ των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε έντονη δυσαρέσκεια σε σχέση με την εργασία προκαλώντας προθέσεις αποφυγής, δεδομένου ότι έχει διαρραγεί η εμπιστοσύνη από τους εργαζόμενους στον οργανωτικό τομέα (Einarsen, 2000; Zapf, 1999). Παράλληλα, μειώνεται η διάθεση ή δέσμευση για παροχή εργασίας και αναδιοργάνωσης (Schat & Kelloway, 2000: 386). Επιπλέον, προκαλεί απώλεια φήμης και πελάτη και αποδυναμώνει την ανταγωνιστική ισχύ. Με τη συσσώρευση αυτών των αρνητικών επιπτώσεων, ο αριθμός των δυστυχισμένων και ανθυγιεινών μελών στην κοινωνία αυξάνεται, προκαλώντας σοβαρά ποσά σε δαπάνες υγείας του δημόσιου προϋπολογισμού (Davenport et al., 2003: 146-148).

Αναφορικά με τη Σχέση του mobbing και της εργασιακής ικανοποίησης, πρέπει να αναφερθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση νοείται ως η συνάρτηση της αντιστοιχίας μεταξύ των οργανωτικών αποτελεσμάτων και των αξιών (Greenhaus et al., 2006: 72).

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με το αντικείμενό τους, απαιτεί την ικανοποίηση βάσει των οικονομικών, σωματικών, κοινωνικών και ψυχολογικών

πτυχών της εργασίας. Σε μελέτη των Einarsen et al. (1994: 382) προέκυψε ότι η ποιότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας είναι σημαντική όσον αφορά το εργασιακό άγχος και τις αντιλήψεις για την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

H Vartia (1996: 211) εντόπισε αντιστοιχία μεταξύ των καλών διαπροσωπικών σχέσεων και της ικανοποίησης από την εργασία. Ταυτόχρονα, άλλες εμπειρικές μελέτες που ασχολούνται με τις σχέσεις μεταξύ mobbing και εργασιακής ικανοποίησης, συνήχθη γενικά το συμπέρασμα ότι μειώθηκε η εργασιακή ικανοποίηση των θυμάτων που εκτέθηκαν σε mobbing (Bilgel et al., 2006; Moayed et al., 2006).

Επιπροσθέτως, υφίσταται συσχέτιση μεταξύ του mobbing και της πιθανότητας για απόφαση παραίτησης εκ μέρους των εργαζομένων (Kunvaas, 2006: 509).

Έχει διαπιστωθεί ότι, εν γένει, εντείνεται η πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων από τις εργασίες τους, ενώ επίσης παρατηρείται αύξηση και στις απουσίες τους από την εργασία. Η εν λόγω συμπεριφορά απόσυρσης συνεπάγεται σοβαρές ψυχολογικές, κοινωνιολογικές και οικονομικές συνέπειες που καθιστούν απαραίτητη την ανάλυση της εξέλιξης της πρόθεσης για εναλλαγή ή και την πρόβλεψη - εκτίμησης της εναλλαγής θέσεων των εργαζομένων (Yapici Akar et al., 2011).

Οι Djurkovic et al. (2004: 469) εντόπισαν τη θετική συσχέτιση μεταξύ του mobbing και της πρόθεσης των εταιριών για αύξηση του τζίρου τους. Ωστόσο, άλλες εμπειρικές μελέτες επιβεβαίωσαν ότι το mobbing οδήγησε, τελικά, σε αυξημένη πρόθεση μετακίνησης των θυμάτων, ενώ η εντατικοποίηση του mobbing και η παράταση της διάρκειάς του, ενέτεινε την πρόθεση για εναλλαγή ως αποτέλεσμα την εγκατάλειψη της εργασίας (Einarsen, 2000; Salin, 2003; Thomas, 2005).

Αναφορικά με τη συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της τάσης παραίτησης από την εργασία, οι έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση έχει ως αποτέλεσμα είτε την πρόθεση εναλλαγής είτε την πρόθεση παραίτησης. Συγκεκριμένα, όταν η πρόθεση εναλλαγής οδηγηθεί σε ένα ορισμένο επίπεδο - κατώφλι ανοχής, τότε ο εργαζόμενος ξεκινά την αναζήτηση νέας εργασίας (Yapici Akar et al., 2011).

Ακόμη, οι Seifert & Umbach (2008: 357) σημείωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί έναν άκρως σημαντικό δείκτη για τη λήψη απόφασης για παράταση της ακαδημαϊκής καριέρας ή της εγκατάλειψης της εργασίας.

Ωστόσο, να σημειωθεί ότι υφίσταται και σχετική μελέτη, όπου δεν εντοπίζει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση που αντλείται από την εργασία και την πρόθεση για εναλλαγή της θέσης ή τελικά της φυγής. Η εν λόγω έρευνα διεξήχθη σε τέσσερις εταιρίες χρωμάτων της Τουρκίας (Çekmecelioğlu, 2005: 33).

Ακόμη, μελέτη των Mor Barak et al. (2001: 653) στους τομείς της νοσηλευτικής, της μεταποιητικής βιομηχανίας, της πληροφορικής και των ενόπλων δυνάμεων, επιβεβαίωσε ότι η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί έναν από τους κύριους λόγους για τη διαμόρφωση της πρόθεσης αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι οι τεχνικοί, οι οποίοι εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα επιδεικνύουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, οργανωτική δέσμευση και πρόθεση να παραμείνουν στις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους, σε σύγκριση με τους τεχνικούς που εργάζονται στον δημόσιο τομέα. Η εν λόγω διαπίστωση καλύπτει την υπόθεση που έχει στόχο τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της πρόθεσης αλλαγής εργασιών στην εν λόγω μελέτη.

Σε μελέτες που έγιναν στη Σουηδία από τον Leymann (1996: 169), διαπιστώθηκε ότι το 3,5 % του ενεργού πληθυσμού υπέφερε από mobbing. Επιπλέον, υπολογίστηκε ότι η πιθανότητα ενός εργαζομένου να παρουσιάσει τέτοια συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της ζωής του ήταν 25 % (Leymann (1990: 125).

Μελέτες που έγιναν στις ΗΠΑ διαπίστωσαν ότι το 82 % των εργαζομένων που αντιμετώπιζαν συμπεριφορά mobbing, έφυγαν ή έχασαν την εργασία τους. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι το 34% από αυτούς αποχώρησαν για λόγους υγείας που σχετίζονται με το mobbing, ενώ το 44% ήταν αποτέλεσμα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού ή δική τους πρωτοβουλία ή απόφαση της διοίκησης. Εργαζόμενοι που δεν αποχωρούν αν και υποφέρουν από mobbing, βιώνουν, όπως άλλωστε προαναφέρθηκε, σοβαρή πτώση στην παραγωγικότητά τους, ενώ χάνουν μελλοντικές ευκαιρίες εξέλιξης (Brunner & Costello 2003; Namie, 2000).

Ερευνητικές μελέτες στον τομέα της συμπεριφοράς που αφορά στο mobbing, δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που υφίστανται συμπεριφορά mobbing αντιμετωπίζουν τόσο προβλήματα υγείας βιολογικής φύσης όσο και ψυχολογικά ζητήματα. Σύμφωνα με τους Einarsen & Raknes (1997), το 23% των εργαζομένων που υποφέρουν από συμπεριφορά mobbing στο χώρο εργασίας εμφανίζουν ψυχολογικές διαταραχές. Σύμφωνα με τους Davenport et al. (2003: 3 και 70), το φαινόμενο mobbing επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα θύματα, ενώ δυνητικά μπορεί να προκαλέσει ακόμα και κατάθλιψη ή μέχρι και καρδιακή προσβολή. Μάλιστα, στην έρευνα αναφέρθηκε ότι το θύμα μπορεί να φτάσει μέχρι και στην αυτοκτονία.

Σχετικές έρευνες για το mobbing έχουν διεξαχθεί και σε εκπαιδευτικά ιδρύματα (Cemaloğlu & Ertürk, 2007; Cemaloğlu & Ertürk, 2008; Gökçe, 2005). Διαπιστώθηκε ότι οι δάσκαλοι αντιμετώπιζαν συμπεριφορές mobbing από διευθυντές σχολείων, επιθεωρητές, συναδέλφους, οικογένειες ή ακόμα και μαθητές (O'Conner, 2004: 2-3).

Σε άλλη ερευνητική μελέτη των Dick and Wagner (2001: 255) σχετικά με το εργασιακό άγχος και το mobbing που υπέστησαν δάσκαλοι σε Αγγλικά σχολεία, διαπιστώθηκε ότι η ταλαιπωρία που προκαλείται από το άγχος και ειδικά από τα σωματικά συμπτώματα οδήγησε σε περισσότερες ημέρες απουσίας από το σχολείο.

Παρόμοια αποτελέσματα σημειώνονται σε ερευνητική μελέτη του Yazıcı (2009: 41) σε εκπαιδευτικούς σχολείων της Τουρκίας. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της εν λόγω μελέτης έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί που υποφέρουν από mobbing αναπτύσσουν αγχωτικά σύνδρομα και σημάδια κόπωσης.

Τέλος, πρέπει να εντοπιστούν οι εκδηλώσεις του mobbing σύμφωνα με τις αιτίες που αναλύθηκαν παραπάνω. Οι εκδηλώσεις του mobbing αναφέρονται στην ακόλουθη ενότητα.

1.3.2 Εκδηλώσεις του mobbing

Το mobbing ή ο ψυχολογικός εκφοβισμός στον εργασιακό χώρο σχετίζεται με εχθρικές/ανέντιμες συμπεριφορές οι οποίες παρουσιάζονται συστηματικά από ένα ή περισσότερα άτομα προς ένα συγκεκριμένο άτομο το οποίο βρίσκεται σε αμυντική θέση (Leymann, 1996).

Στο ίδιο κείμενο επισημαίνεται ο σημαντικός ρόλος που κατέχει η συχνότητα εκδήλωσης τέτοιων συμπεριφορών η οποία καθορίζεται σε τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα και για μεγάλο χρονικό διάστημα (τουλάχιστον για έξι μήνες).

Επιπλέον, το mobbing συνδέεται με την επαγγελματική ιεραρχία που υπάρχει σε έναν εργασιακό χώρο και μπορεί να διαχωριστεί σε κάθετο και οριζόντιο. Πιο συγκεκριμένα, στο κάθετο mobbing -εκ των άνω- περιλαμβάνεται η ψυχολογική βία που ασκείται από ανώτερο στέλεχος σε ένα άλλο άτομο κατώτερης βαθμίδας ενώ το οριζόντιο mobbing αναφέρεται στη ψυχολογική βία που ασκείται από ένα ή περισσότερα άτομα σε άλλο άτομο της ίδιας βαθμίδας. Σπάνια παρουσιάζεται το κάθετο mobbing -εκ των κάτω- όταν δηλαδή η ψυχολογική βία ασκείται από εργαζόμενο κατώτερης βαθμίδας σε ανώτερο στέλεχος (Τούκας κ.ά., 2012).

Ωστόσο, η ηθική παρενόχληση δεν πρέπει να συγχέεται με τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις που ενδεχομένως υφίστανται σε έναν εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO, 2003) ο ανταγωνισμός, οι διαφορετικές απόψεις, ακόμα και οι αντιπαραθέσεις είναι χρήσιμα στοιχεία σε έναν εργασιακό χώρο ενώ το mobbing χαρακτηρίζεται από δυσμενείς ενέργειες σε βάρος κάποιου και είναι αντιπαραγωγικό για όλους. Παράλληλα, μια σύγκρουση δεν αποτελεί mobbing εάν το συμβάν αποτελεί ένα μεμονωμένο γεγονός ή εάν τα δυο μέλη που διαπληκτίζονται κατέχουν ίση «εξουσία» (Zapf, 1999).

Οι συμπεριφορές που συνδέονται με το φαινόμενο σχετίζονται με την απόκρυψη πληροφοριών οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την εργασία κάποιου, τη δημόσια ταπείνωση, την εξάπλωση φημών με συνέπεια την κοινωνική απομόνωση του «θύματος», την εξώθησή του σε παραίτηση, κ.α. Πιο αναλυτικά, η εχθρική συμπεριφορά που βιώνει κάποιο άτομο στον εργασιακό χώρο λαμβάνει τις κάτωθι μορφές (Leymann, 1996):

- Ανεπαρκής επικοινωνία με το άτομο που βιώνει mobbing (ελλιπής δυνατότητα επικοινωνίας, λεκτική επίθεση προς το «θύμα» αναφορικά με εργασιακά καθήκοντα, λεκτικές απειλές προκειμένου να απορριφθεί το «θύμα»)
- Ανεπάρκεια κοινωνικών σχέσεων (οι συνάδελφοι δεν επικοινωνούν πια με το «θύμα», το «θύμα» είναι απομονωμένο και μακριά από όλους)
- Ταπείνωση (αδυναμία του «θύματος» να διατηρήσει την αξιοπρέπειά του, εξάπλωση φημών, κοροϊδευτικά σχόλια για κάποιο μειονέκτημα του θύματος π.χ. εθνοτική κληρονομιά ή τρόποι κίνησης/ομιλίας, κ.α.)
- Επαγγελματική κατάσταση (δεν γίνεται ανάθεση εργασιών ή γίνεται ανάθεση ασήμαντων εργασιών)
- Επιβάρυνση σωματικής υγείας (εργασίες επικίνδυνες για την υγεία, απειλές, κ.α.).

Λόγω των διαφορετικών εκφάνσεων και των πολύπλευρων επιπτώσεων του φαινομένου, το mobbing είναι δύσκολο να καταγραφεί καθώς συχνά δεν είναι εύκολα αναγνωρίσιμο ενώ συνδέεται με την επαγγελματική ανασφάλεια των εργαζομένων η οποία οξύνεται σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Η δυσκολία καταγραφής συνίσταται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός με συνέπεια να δημιουργούνται ασάφειες ως προς τα κριτήρια προσδιορισμού κάποιου εργαζόμενου ως θύμα mobbing (Τούκας κ.ά., 2012). Πιο συγκεκριμένα, η σύγκριση στατιστικών δεδομένων ή ερευνών για την έκταση του φαινομένου σε διαφορετικές χώρες είναι δύσκολη λόγω (EU-OSHA, 2010):

- α) της χρήσης διαφορετικών ορισμών και ταξινομήσεων προκειμένου να προσδιοριστούν οι έννοιες,
- β) της διαφορετικής μεθοδολογίας συλλογής και συγκέντρωσης πληροφοριών συμπεριλαμβανομένων ποιοτικών και ποσοτικών στρατηγικών, μελέτες περίπτωσης,
- γ) των διαφορετικών κριτηρίων προσδιορισμού της μορφής βίας (παρενόχληση, bullying, mobbing),
- δ) των πολιτισμικών διαφορών στην αναγνώριση της βίας και της παρενόχλησης.

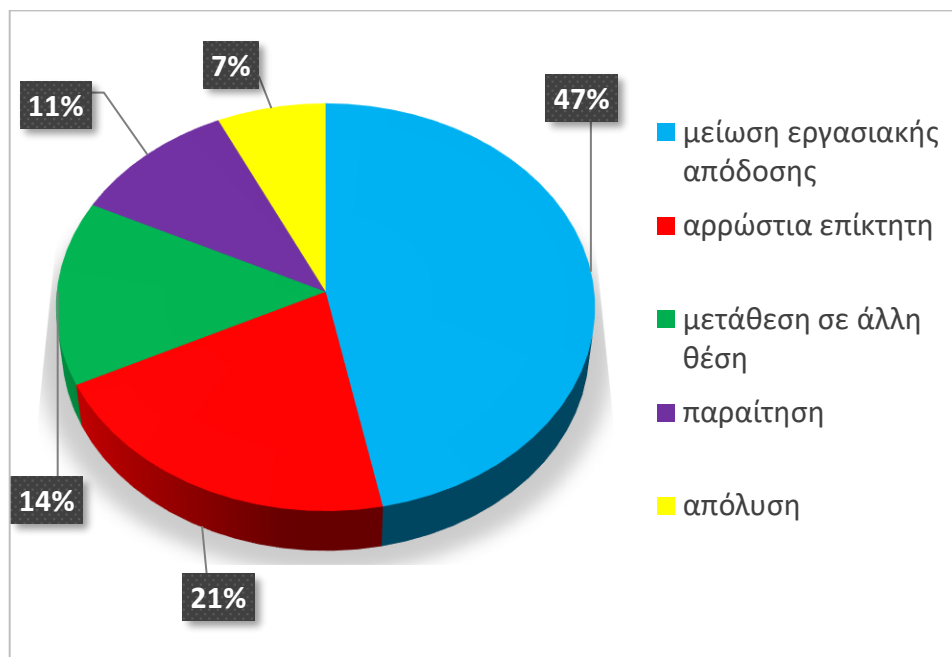
Στην επόμενη ενότητα αναφέρονται οι επιπτώσεις του mobbing, οι οποίες συναρτώνται με τις αιτίες και τις εκδηλώσεις του.

1.3.3 Επιπτώσεις του mobbing

Είναι σαφές, ότι το κόστος λόγω του mobbing αποτελεί απειλή για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, δεδομένου ότι διαταράσσεται η εργασιακή τους ειρήνη (Δέδε, 2017). Όταν σε ένα εργασιακό περιβάλλον επικρατούν συνθήκες αβεβαιότητας, ανασφάλειας και έντονων εντάσεων οι συνέπειες ποικίλουν και βαίνουν καταστροφικές και για το άτομο σε προσωπικό επίπεδο αλλά και για την ίδια την επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται την έκφραση συνδρόμων στους εργαζόμενους που εμφανίζουν ένα εύρος κλινικών συμπτωμάτων, όπως ψυχοσωματικά ή ακόμα και ψυχοπαθολογίας που εκφράζονται συμπεριφορικά (Μακρή, 2021; WHO, 2003). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον WHO (2003) τα πιο συνήθη συμπτώματα των εργαζομένων λόγω ηθικής παρενόχλησης είναι:

- Αγχώδεις διαταραχές ή συμπτώματα κατάθλιψης (πονοκέφαλος, ταχυπαλμία, υψηλή αρτηριακή υπέρταση, πόνοι στο στήθος κλπ.),
- αναίτια επιθετικότητα,
- έλλειψη συγκέντρωσης,
- ανορεξία ή βουλιμία,
- εξαρτήσεις
- κοινωνική απομόνωση,
- σεξουαλική δυσλειτουργία
- άσθμα,
- δερματικά (π.χ. εξανθήματα),
- απώλεια μαλλιών.

Έρευνες των Meschkutat et al (2002) έχουν καταλήξει στα εξής συνδυαστικά συμπεράσματα: εκ των θυμάτων, τα οποία έχουν αναφέρει ότι έχουν πέσει θύματα mobbing, το 98,7% ανέφερε σοβαρές επιπτώσεις στην εργασιακή του απόδοση, το 43,9% τελικώς αρρώστησε, το 30,8% αναγκάστηκε να ζητήσει μετάθεση σε άλλες θέσεις εργασίας, ενώ τελικώς το 22,5% και το 14,8% παραιτήθηκε και απολύθηκε, αντίστοιχα. Στο Διάγραμμα 3 φαίνεται η κατανομή των κυριότερων επιπτώσεων βάσει των ανωτέρω ποσοστών.



Διάγραμμα 3: Οι κυριότερες επιπτώσεις λόγω mobbing
(Πηγή: ίδια κατασκευή)

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι που δέχονται mobbing αποκτούν χαμηλή αυτοπεποίθηση έχουν φοβίες ή αισθάνονται ντροπή. Η αποδοτικότητά τους πέφτει κατακόρυφα. Έχει προκύψει ότι συχνά κατευθύνονται προς την κοινωνική απομόνωση, με άμεση επίπτωση στην οικογένειά τους. Αν μάλιστα εξελιχθεί όλη αυτή η κατάσταση σε απόλυση, τα οικονομικά ζητήματα που προκύπτουν οξύνουν το πρόβλημα (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2002).

Να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο αυτό, ορισμένα κράτη που εφαρμόζουν εξελιγμένα συστήματα κοινωνικής πρόνοιας, έχουν θεσμοθετήσει τη δικαιολογημένη απουσία των εργαζομένων από την εργασία της λαμβάνοντας για ένα χρονικό διάστημα με πλήρεις αποδοχές (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2014). Ακόμη έχουν θεσπιστεί μέτρα αναφορικά με την ευθύνη των εργοδοτών, προκειμένου να προλαμβάνονται φαινόμενα mobbing, καθώς επίσης να παρέχεται τόσο νομική όσο και ψυχολογική υποστήριξη σε όσους το έχουν ανάγκη (Parish, 2003). Είναι προφανές, λοιπόν, ότι λόγω του φαινομένου mobbing, επηρεάζεται και η εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, έχει βρεθεί ότι προκαλείται αναστάτωση του προσωπικού και μακροπρόθεσμα αποδυναμώνεται το προφίλ των επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2002:2).

Η ηθική παρενόχληση, εκτός από ατομικό επίπεδο επιφέρει σοβαρές συνέπειες και σε κοινωνικό επίπεδο. Οι κυριότερες επιπτώσεις ηθικής παρενόχλησης σε κοινωνικό επίπεδο που λαμβάνουν και οικονομικές διαστάσεις είναι (EU-OSHA, 2010; Μακρή, 2021):

- Κοινωνικό κόστος λόγω πρόωρης συνταξιοδότησης και κόστος νέων προσλήψεων. Εκτιμάται ότι το κόστος από το mobbing για έναν φορέα κυμαίνεται από 30.000 ευρώ έως και 100.000 ευρώ ανά έτος για κάθε εργαζόμενο που έχει υποστεί mobbing στον εργασιακό του χώρο (Hoel et al., 2001).
- Επιβάρυνση των ταμείων πρόνοιας για την κάλυψη αναπηριών που προκύπτουν και έξοδα νοσηλείων
- Κόστος επιδομάτων για την επιδότηση της ανεργίας
- Απώλειες στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και εργαζομένων που θα μπορούσαν να είναι παραγωγικοί.

Στο πλαίσιο της πρόληψης φαινομένων mobbing, οι πρακτικές που ακολουθούνται και τα μέτρα αντιστάθμισης, υλοποιούνται με βάση το χρόνο εκδήλωσης των περιστατικών ηθικής παρενόχλησης και σε διαδοχικά χρονικά πλαίσια. Τα μέτρα πρόληψης του mobbing ποικίλουν καθώς ποικίλουν και οι παράγοντες και τα αίτια που το δημιουργούν. Είναι κρίσιμης λοιπόν σημασίας και μεγάλη ανάγκη η λήψη μέτρων για την άμβλυνση του φαινομένου, τα οποία περιγράφονται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα.

1.4 Μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του mobbing

Η διαδικασία αντιμετώπισης του mobbing υλοποιείται σε τρεις φάσεις (Κοϊνης & Σαρίδη, 2013):

- την αρχική,
- τη δευτερεύουσα και
- την τριτογενή.

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο στάδιο αποσκοπεί στο να αποτραπεί η εκδήλωση τέτοιων φαινομένων και συμπεριφορών σε χώρους εργασίας και απασχόλησης. Αναμφίβολα στη φάση αυτή βασικό ρόλο παίζει η ηγεσία και τα στελέχη των οργανισμών και των επιχειρήσεων καθώς σε επιχειρησιακό επίπεδο καθορίζουν το πλαίσιο των συνθηκών εργασίας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον διαμορφώνεται το κλίμα εργασίας και λειτουργίας των υπηρεσιών και τίθεται το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των διοικούντων με τους υπαλλήλους. Οι συνθήκες αυτές εκπορεύονται από την οργανωσιακή κουλτούρα, το όραμα και τη φιλοσοφία των οργανισμών και των επιχειρήσεων και καθορίζουν τα όρια των συμπεριφορών στο χώρο εργασίας. Στην περίπτωση που τα όρια αυτά είναι χαλαρά δομημένα και καλλιεργούν, συντηρούν ή επιτρέπουν την εκδήλωση συμπεριφορών ηθικής παρενόχλησης, τότε οι εργαζόμενοι είναι εκτεθειμένοι στον κίνδυνο να υποστούν οποιαδήποτε μορφή εργασιακού εκφοβισμού. Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι στο πρωταρχικό στάδιο δίνεται βάρος στην πρόληψη των εν λόγω φαινομένων μέσα από τη διαμόρφωση επαγγελματικής συνείδησης, δεοντολογίας και ηθικής συμπεριφοράς. Παράλληλα, επιχειρείται μέσω της ανάδειξης φαινομένων εργασιακής και ηθικής παρενόχλησης να ευαισθητοποιηθεί η κοινωνία απέναντι στο πρόβλημα και να διαμορφώσει αίσθημα μηδενικής ανοχής στα φαινόμενα αυτά. Επίσης βασικό ρόλο στην πρωταρχική αυτή φάση παίζει η έγκυρη και στοχευμένη πληροφόρηση της κοινωνίας, η κατάρτιση και η εκπαίδευση των στελεχών που διοικούν ανθρώπινο δυναμικό και η ενθάρρυνση του προσωπικού στο να καταγγέλλει μορφές βίας και ηθικής παρενόχλησης (Zapf & Vartia, 2020).

Η δευτερεύουσα φάση ξεκινά όταν πλέον εκδηλωθούν περιστατικά εργασιακής βίας. Στο στάδιο αυτό σημαντικό ρόλο παίζει η έγκυρη ανίχνευση και αναγνώριση του προβλήματος στην αρχική του φάση.

Όστούσο πρέπει να επισημάνουμε ότι συχνά η ανίχνευση της ηθικής παρενόχλησης δεν είναι πάντα εύκολη και διακριτή. Η απουσία αυστηρού και σαφούς ορισμού και κριτηρίων καθιστά την ανίχνευση τέτοιων περιστατικών δύσκολη, κυρίως στην πρώιμη φάση εκδήλωσής τους. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργούνται αμφιβολίες και κυρίως δισταγμοί για το αν ένα φαινόμενο ή μια συμπεριφορά υπάγεται ή όχι στο λεγόμενο εργασιακό εκφοβισμό (Κοϊνης & Σαρίδη, 2013).

Έτσι τα θύματα φτάνουν να δέχονται προχωρημένη και συστηματική παρενόχληση μέχρι να συνειδητοποιήσουν ότι βιώνουν κακοποιητικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας τους. (Zapf & Vartia, 2020).

Όπως προαναφέραμε η δομή και η μορφή της διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το κατά πόσο εύαλωτο είναι το εργασιακό περιβάλλον στην ανάπτυξη και εκδήλωση περιστατικών mobbing. Επομένως μπορούμε να κατανοήσουμε ότι μια εξόχως αυταρχική ηγεσία μπορεί να αποτελέσει από μόνη της πηγή ηθικής παρενόχλησης για τους υφιστάμενους, Αντιθέτως μια συμμετοχική ηγεσία, η οποία προωθεί την συνεργασία, την ομαδικότητα και προάγει την εμπιστοσύνη και τον αλληλοσεβασμό λειτουργεί αποτρεπτικά στην εκδήλωση εμφάνισης προβλημάτων ηθικής παρενόχλησης. Όμως ακόμα και στην περίπτωση εκδήλωσης συγκρούσεων, η ύπαρξη του παραπάνω πλαισίου συγκεντρώνει

περισσότερες πιθανότητες να διαχειριστεί η διοίκηση με δόκιμο τρόπο και προς όφελος του θύματος την κατάσταση (Zapf & Vartia, 2020).

Το τρίτο στάδιο πραγματεύεται κατεξοχήν τους τρόπους διαχείρισης του συμβάντος. Με λίγα λόγια στη φάση αυτή λαμβάνουν χώρα στοχευμένες δράσεις με σκοπό την εύρεση πραγματικών λύσεων για το θύμα. Στο σημείο αυτό η ψυχική ενδυνάμωση και υποστήριξη του θύματος είναι καθοριστικής σημασίας καθώς σε αρκετές περιπτώσεις το θύμα και ο δράστης εξακολουθούν να συνυπάρχουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. (Zapf & Vartia, 2020).

Επισημαίνονται περιπτώσεις, όπου η σύγκρουση και οι συνέπειες είναι τεράστιας έντασης. Γι' αυτό το λόγο, επιβάλλεται να πραγματοποιηθεί απομάκρυνση των εμπλεκόμενων μερών από τον ίδιο χώρο. Γενικότερα σε ακραίες καταστάσεις, το τελευταίο στάδιο επιβάλλεται να περιλαμβάνει αφενός τον διαχωρισμό μεταξύ θύτη και θύματος και αφετέρου την εξασφάλιση ότι ο θύτης δεν θα κατορθώσει να δράσει μετέπειτα με εκδικητικό τρόπο προς το θύμα (Zapf & Vartia, 2020).

Τέλος, η ύπαρξη και η επικαιροποίηση του νομικού πλαισίου για τον χειρισμό περιπτώσεων mobbing αποτελεί το βασικό μέλημα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Προς αυτή την κατεύθυνση στην επόμενη ενότητα αναφέρονται οι ευρωπαϊκές οδηγίες που έχουν καταρτιστεί και εκδοθεί, καθώς επίσης κι η κείμενη νομοθεσία, όπου περιλαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα για τη διασφάλιση της υγείας και την παροχή πλέγματος προστασίας αναφορικά με την ασφάλεια των εργαζομένων.

1.5 Ευρωπαϊκή και Ελληνική νομοθεσία για το mobbing

Με την Οδηγία 89/391/ΕΟΚ με τίτλο: «Οδηγία - πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία κατά την εργασία» περιλαμβάνονται μέτρα για τους εργαζόμενους πολίτες στους χώρους εργασίας (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2021).

Η οδηγία αυτή εγκρίθηκε το 1989 και λειτούργησε καταλυτικά στη βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας στην εργασία. Βάσει αυτής, καθορίζονται οι ελάχιστες απαιτήσεις ασφάλειας και υγείας για όλους του πολίτες της Ε.Ε. παραχωρώντας τη δυνατότητα στα κράτη – μέλη να θεσπίζουν ακόμα αυστηρότερα σχετικά μέτρα.

Πιο συγκεκριμένα, η ευρωπαϊκή Οδηγία-Πλαίσιο 391/1989 επέφερε ουσιαστικές αλλαγές όπως παρατίθενται παρακάτω (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2021):

- εισήχθη για πρώτη φορά ο όρος εργασιακό περιβάλλον βάσει της αριθ. 155 Σύμβασης της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ). Σκοπός της Δ.Ο.Ε. ήταν η δημιουργία ενός σύγχρονου πλαισίου τεχνικών προδιαγραφών για την ασφάλεια και την προστασία και την πρόληψη ζητημάτων που προσβάλλουν την υγεία των εργαζομένων,
- οι εργοδότες ορίστηκαν υπεύθυνοι για την τήρηση των οδηγιών και τη λήψη μέτρων πρόληψης και προστασίας της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία,
- εισήχθη η ανάγκη εντοπισμού και αποτίμησης των κινδύνων σε εργασιακούς χώρους καθώς και η επανεκτίμηση αυτών σε τακτά χρονικά διαστήματα,
- η υποχρέωση εφαρμογής προληπτικών μέτρων για την προστασία των εργαζομένων έθεσε ένα νέο πλαίσιο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ενσωμάτωση της ως άνω Οδηγίας στο νομοθετικό πλαίσιο της Ελλάδας υλοποιήθηκε με το Π.Δ. 17/1996. Στο εν λόγω Προεδρικό Διάταγμα περιλαμβάνονται διατάξεις αναφορικά με την υγεία και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας ενώ παράλληλα ορίζονται σαφώς ως υπόλογοι οι εργοδότες που δεν τηρούν την εφαρμογή των απαιτούμενων μέτρων ασφάλειας για την υγεία των εργαζομένων.

Εντούτοις αξίζει να σημειωθεί ότι η ως άνω Ευρωπαϊκή Οδηγία δεν κάνει σαφή αναφορά στις ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις των φαινομένων βίας και ηθικής παρενόχλησης σε όσους τα βιώνουν. Αντ' αυτού τίθεται μόνο ένα αόριστο και γενικό πλαίσιο σχετικά με τις υποχρεώσεις των εργοδοτών για τη διασφάλιση υγιούς κλίματος στην εργασία όπως αποτυπώνεται και στο άρθρο 5 όπου αναφέρει πως «ο εργοδότης υποχρεούται να εξασφαλίζει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων ως προς όλες τις πτυχές της εργασίας (Κωνσταντινίδης, χ.η.).

Ωστόσο θα μπορούσε να υποτεθεί ότι οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι υπάγονται μέσα στο φάσμα των υποχρεώσεων των διοικούντων και των εργοδοτών να προβαίνουν στη συνολική εκτίμηση κινδύνου του εργασιακού περιβάλλοντος.

Παρόμοια ισχύουν για όλα τα κράτη-μέλη της ΕΕ καθώς δεν εντάσσουν ρητά τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, της παρενόχλησης και της βίας στο εθνικό τους νομοθετικό πλαίσιο.

Ωστόσο, κάθε χώρα υπόκειται στους δικούς της εγχώριους νόμους και δύναται να παρουσιάζει διαφοροποιήσεις στη διαχείριση περιστατικών mobbing, αντιμετωπίζοντάς τα με πρακτικές που υπαγορεύει η εθνική και η κοινωνική τους κουλτούρα (European Union, 2015).

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι από το σύνολο των κρατών μελών της Ε. Ε. μόνο οκτώ (8) κράτη (η Φιλανδία, η Ολλανδία, το Βέλγιο, το Λουξεμβούργο, η Σλοβενία, η Δανία, η Ισλανδία και η Νορβηγία) ενέταξαν αρχικά τη βία και την ηθική παρενόχληση στην εγχώρια νομοθεσία τους για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων.

Παράλληλα, η Γαλλία, η Πορτογαλία και η Πολωνία υιοθέτησαν συγκεκριμένους ορισμούς παρενόχλησης (mobbing) στην ισχύουσα νομοθεσία περί υγείας και ασφάλειας κατά την εργασία. Η Εσθονία, η Ουγγαρία και το Λιχτενστάιν αναγνωρίζουν τις επιπτώσεις των ψυχοκοινωνικών κινδύνων από τη βία ή την εργασιακή παρενόχληση χωρίς ωστόσο να αποδίδουν σαφή ορισμό ούτε να υιοθετούν συγκεκριμένες πολιτικές και δράσεις ενσωμάτωσής τους στη νομοθεσία. (European Union, 2015).

Ενδεικτικά, από το 1994, στην Ολλανδία, επεβλήθη στους εργοδότες να παρέχουν πλέγμα προστασίας σε φαινόμενα σεξουαλικής παρενόχλησης και εν γένει σε φαινόμενα επιθετικότητας ή ψυχολογικής βίας (Σπυριδάκης 2009:219).

Επιπλέον, στη Γαλλία, η Hirigoyen (2002) ανέδειξε το φαινόμενο με αποτέλεσμα την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της κοινωνίας και των ερευνητών για το mobbing και φυσικά του πολιτικού κόσμου. Με αυτόν τον τρόπο, το φαινόμενο mobbing, συνδέθηκε και νομοθετικά με ζητήματα που αφορούσαν στην υγεία των εργαζομένων. Θεωρήθηκε ως αποτέλεσμα πρόκλησης εργατικού ατυχήματος.

Ομοίως, έπραξε και η χώρα του Βελγίου, θεσπίζοντας σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, το 2002, όπου περιγράφηκε η βία στην εργασία με έμφαση τόσο στην ηθική όσο και στη σεξουαλική παρενόχληση (Σπυριδάκης, 2009:220).

Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι παρά τη θέσπιση σχετικών νόμων, πουθενά δεν υφίστανται αντίστοιχο πλαίσιο εφαρμογής κατάλληλων θεραπειών ή διαδικασιών αποκατάστασης της υγείας των θυμάτων που έχουν υποστεί αποδεδειγμένα ηθική παρενόχληση.

Τέλος, τη ίδια εποχή, παρατηρήθηκε ότι αρχικά η Μεγάλη Βρετανία και η Ιρλανδία δεν θεσμοθέτησαν νόμο για την εργασιακή παρενόχληση. Ωστόσο, λόγω της έξαρσης του φαινομένου mobbing, προχώρησαν και οι δύο χώρες στη σύσταση εργασιακών κανόνων καλής πρακτικής, οι οποίοι καθορίζουν αυστηρές ποινές με σκοπό την και πρόληψη και καταστολή του mobbing (Σπυριδάκης, 2009).

Διαβλέποντας η ΕΕ την εξέλιξη του φαινομένου mobbing, αποφασίστηκε η μεταφορά της σχετικής Οδηγίας 89/391/ΕΟΚ στα εθνικά νομικά συστήματα. Ωστόσο το γεγονός

αυτό, επέφερε ποικίλες επιπτώσεις σε κάθε κράτος μέλος, δεδομένου ότι σε κάποια από αυτά η ανεπαρκής εθνική νομοθεσία παρακάλυε την εφαρμογή της, ενώ άλλα ήταν ήδη έτοιμα σε νομικό επίπεδο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να προβούν απρόσκοπτα στις απαραίτητες προσαρμογές (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2021).

Το 2004 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε ανακοίνωση (COM [2004] 62), αναφορικά με την εφαρμογή των διατάξεων των Οδηγιών «για την υγεία και την ασφάλεια κατά την εργασία» και συγκεκριμένα των (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2021):

- 89/391/ΕΟΚ - *οδηγία-πλαίσιο*,
- 89/654/ΕΟΚ - *χώροι εργασίας*,
- 89/655/ΕΟΚ - *εξοπλισμός εργασίας*,
- 89/656/ΕΟΚ - *εξοπλισμός ατομικής προστασίας*,
- 90/269/ΕΟΚ - *χειρωνακτική διακίνηση φορτίων και*
- 90/270/ΕΟΚ - *εργασία σε εξοπλισμό με οθόνη οπτικής απεικόνισης*.

Στην ανακοίνωση αυτή γίνεται σαφής αναφορά στις θετικές επιδράσεις της ευρωπαϊκής νομοθεσίας στα εθνικά πρότυπα και τονίζεται η συμβολή της στην διασφάλιση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων στους φορείς του δημοσίου και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Η εν λόγω ανακοίνωση, που επέχει μορφή έκθεσης, συνοψίζει τα αποτελέσματα της συμβολής της ευρωπαϊκής νομοθεσίας στην ανάπτυξη πολιτικής πρόληψης στα κράτη μέλη. Ταυτόχρονα τονίζει την σπουδαιότητα της εναρμόνισης των εθνικών νομοθετικών συστημάτων με το ευρωπαϊκό όραμα, τη φιλοσοφία και τους στόχους της Ε.Ε. για την επίτευξη της ασφάλειας και της προστασίας της υγείας στην εργασία. Τέλος επισημαίνει το δικαίωμα ενεργοποίησης διαδικασιών ποινών στην περίπτωση παραβάσεων στα διαλαμβανόμενα των σχετικών Οδηγιών (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2021).

Γενικά, τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ξεκίνησαν να ενσωματώνουν στην εσωτερική τους νομοθεσία τις ρυθμίσεις για την ηθική παρενόχληση από το 1990 και έπειτα.

Καθοριστικό ρόλο σε αυτό διαδραμάτισε το γεγονός ότι τα φαινόμενα mobbing άρχισαν σταδιακά να πληθαίνουν, με αποτέλεσμα να αυξηθεί το ενδιαφέρον των ερευνητών και των επιστημόνων στη μελέτη των συμπεριφορών ηθικής παρενόχλησης στα διάφορα περιβάλλοντα εργασίας. Ποικίλες έρευνες που διεξήχθησαν στο πλαίσιο αυτό αφύπνισαν το κοινό αίσθημα και τις κυβερνήσεις των κρατών όπως της Γαλλίας και της Σουηδίας. Έτσι, το 1994 ο Leymann σε σχετική έρευνα παρατήρησε ότι το 15% των αυτοκτονιών στη Σουηδία στο αντίστοιχο χρονικό διάστημα, σχετίζονταν με περιστατικά mobbing. Η εν λόγω μελέτη στάθηκε ως η αφορμή η Σουηδία, ώστε να αποτελέσει την πρώτη χώρα της ΕΕ που έλαβε μέτρα κατά φαινομένων ηθικής παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας. Ο νόμος περιλαμβάνει ρυθμίσεις που αφορούν σε φαινόμενα δώξης υφισταμένων από τους προϊσταμένους που λαμβάνουν χώρα μέσα στο χώρο και το πλαίσιο εργασίας. Ειδικότερα μάλιστα αναφέρεται σε συμπεριφορές που στοχεύουν στην μείωση της προσωπικότητας του εργαζομένου, στον περιορισμό της εκφοράς γνώμης και διαφωνιών από πλευράς των εργαζόμενων, στην υποβάθμιση της ποιότητας και των συνθηκών εργασίας που πλήττουν την ψυχική υγεία και θέτουν σε κίνδυνο την σωματική υπόσταση των εργαζόμενων.

Επιπρόσθετα, μέσω του συγκεκριμένου νόμου προκύπτει ρητώς η υποχρέωση λήψης μέτρων από τους εργοδότες για την πρόληψη εκδήλωσης φαινομένων ηθικής παρενόχλησης. Οι σχετικές διατάξεις του νόμου, προβλέπουν παράλληλα την υποχρέωση παρέμβασης των εργοδοτών σε περιστατικά mobbing προκειμένου για τη

διαφύλαξη των εμπλεκόμενων μερών και την αποτροπή συνέχισης των φαινομένων ηθικής παρενόχλησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά το έτος 2007, οι ευρωπαϊκοί κοινωνικοί εταίροι BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP (εργοδοτικές οργανώσεις) και ETUC (οργάνωση εργαζομένων) προχώρησαν στη σύναψη και υπογραφή συμφωνίας – πλαισίου για τη βία και την παρενόχληση κατά την εργασία. Παράλληλα, συμφώνησαν στην δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου δράσης για την ανίχνευση, την ανάδειξη και τη διαχείριση ζητημάτων που προκύπτουν από περιστατικά βίας και φαινόμενα παρενόχλησης στην εργασία. (European Union, 2015).

Εντούτοις, η εν λόγω συμφωνία συνέπεσε χρονικά με την παγκόσμια οικονομική κρίση με αποτέλεσμα να τεθούν στο περιθώριο τα συμφωνηθέντα ειδικότερα από χώρες με ασθενέστερες οικονομίες όπως η Ελλάδα (European Union, 2015).

Ωστόσο, το 2019, η χώρα μας εισήγαγε την έννοια της βίας εντός του εργασιακού χώρου σύμφωνα με το Ν. 4604/2019 (ΦΕΚ 50/Α' 26.03.2019), όπου και τροποποιήθηκε από το Ν. 4808/2021 (ΦΕΚ 101/Α' 19.6.2021) με σκοπό την περαιτέρω προστασία της εργασίας και τη σύσταση ανεξάρτητης αρχής επιθεώρησης εργασίας. Με τον εν λόγω νόμο, κυρώθηκε η Σύμβαση 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας. Ο στόχος είναι η εξάλειψη της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία. Επιπλέον, κυρώθηκε η Σύμβαση 187, προκειμένου να προωθηθεί και να διασφαλιστεί η ασφάλεια και η υγεία των εργαζομένων. Ακόμη, ενσωματώθηκε η Οδηγία (ΕΕ) 2019/1158 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20.06.19 αναφορικά με την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής. (ΕΛΙΝΥΑΕ, 2021)

Πρέπει να σημειωθεί ότι η έννοια της παρενόχλησης είχε ήδη εισαχθεί με το Ν. 3896/2010 (ΦΕΚ 207/Α' 8.12.2010). Έτσι επετεύχθη η εναρμόνιση της κείμενης νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/54/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 05.07.2006 (Ιστοσελίδα: e-nomothesia.gr, 2021).

Βάσει των ανωτέρω, στην επόμενη ενότητα γίνεται αναφορά στην επιστημονική διάκριση ανάμεσα στις λεγόμενες αναμενόμενες συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων. Πρόκειται για συγκρούσεις οι οποίες θεωρούνται φυσιολογικές και που είθισται να προέρχονται λόγω διαφωνιών ή άλλων υπηρεσιακών παραγόντων.

1.6 Τα χαρακτηριστικά του εκφοβούμενου εργαζόμενου και του εκφοβιστή

Είναι γνωστό ότι κάθε άνθρωπος έχει ξεχωριστά χαρακτηριστικά που τον καθιστούν μοναδικό. Ωστόσο, εκ της βιβλιογραφίας παρατηρείται ότι συγκεκριμένα άτομα φέρουν ορισμένα χαρακτηριστικά βάσει των οποίων αυξάνεται η ατομική τους ευαισθησία όταν εκφοβίζονται. Σύμφωνα με τον Hirigoyen (2002), πρόκειται για άτομα που δεν φέρουν τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας ή είναι ιδιαίτερα ικανά ή απλώς προβάλλουν αντίσταση στην χειραγώγηση. Ακόμη, είθισται αυτά τα άτομα να μην έχουν σημαντικές συμμαχίες ή είναι ευαίσθητα και ευσυνείδητα, βιώνοντας έντονα ενδεχόμενες αρνητικές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο. Επίσης άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη πέφτουν πιο σπάνια θύματα εργασιακού εκφοβισμού.

Αναφορικά με τα κοινωνικά χαρακτηριστικά, σημαντικοί παράγοντες είναι το φύλο, η φυλή, η θρησκεία κ.κ. Πρέπει, ωστόσο να σημειωθεί ότι η φυλετική παρενόχληση δεν έχει καταστεί γνωστή με κάθε λεπτομέρεια. Εντούτοις, το Υπουργείο Υγείας της Μεγάλης Βρετανίας, σε έρευνά του αναφορικά με την φυλετική παρενόχληση, εξήγαγε το συμπέρασμα ότι το 46,2% εκ των ερωτηθέντων εργαζομένων είχε πέσει θύμα ρατσιστικής παρενόχλησης τουλάχιστον επί ένα έτος. Επίσης, το 37,9% των ερωτηθέντων εργαζομένων ήταν αυτόπτες μάρτυρες (Di Martino et al., 2003).

Επιπροσθέτως, η ηλικία των εργαζομένων συνιστά βασικό χαρακτηριστικό που συνδέεται με την άσκηση ψυχολογικής βίας. Στο πλαίσιο αυτό, η Οικονομική και Κοινωνική επιτροπή της Γαλλίας έχει προβεί εδώ και πάνω από μια 20ετία στη σκιαγράφηση του προφίλ των παρενοχλημένων εργαζομένων, οι οποίοι παρενοχλούνται με στόχο την απομάκρυνσή τους με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος ή εξαιτίας ανταγωνισμού και ιεραρχίας μεταξύ των συναδέλφων. Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι οι πιο νέοι εργαζόμενοι (νεοπροσληφθέντες), οι οποίοι διαθέτουν περισσότερα επαγγελματικά προσόντα, υπόκεινται σε παρενόχληση από παλαιότερους συναδέλφους τους, τόσο στο πλαίσιο της εκπαίδευσής τους, όσο και εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού σε επαγγελματικό επίπεδο (Διαμαντοπούλου, 2006).

Ακόμη ένας άλλος παράγοντας εκφοβισμού είναι η οικογενειακή κατάσταση. Συγκεκριμένα, οι οικογενειακές ευθύνες δύνανται να αυξήσουν σημαντικά τα επίπεδα του εργασιακού άγχους. Για παράδειγμα, σε έρευνα που διεξήχθη στις ΗΠΑ, διαπιστώθηκε ότι οι μισοί από τους εργαζόμενους που είχαν χωρίσει εμφάνισαν εργασιακή εξάντληση (burn out).

Επιπροσθέτως, τόσο τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, όσο και η φιλοσοφία ή εν γένει το κλίμα σε μια επιχείρηση συμβάλει θετικά ή αρνητικά στην παραγωγικότητα. Πιο συγκεκριμένα, σε αρκετές επιχειρήσεις, υποκινείται ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους εργαζόμενους, με συνέπεια την πρόκληση «τοξικών» καταστάσεων βάσει των οποίων η παρενόχληση συνιστά καθημερινή πρακτική (Διαμαντοπούλου, 2006).

Ακόμη, έχει παρατηρηθεί ότι η αύξηση βίας συνδυάζεται με την οικονομική κατάσταση των ατόμων, καθώς επίσης και με την εργασιακή ανασφάλεια. Το γεγονός αυτό επιτείνει τη δημιουργία κλίματος ψυχολογικής βίας στους εργασιακούς χώρους και δυσκολεύει την αναφορά του φαινομένου στους υπευθύνους, προκειμένου αντιμετωπιστεί και να επιλυθεί.

Είναι σαφές ότι το mobbing αποτελεί πολυπαραγοντικό ζήτημα. Περιλαμβάνει ένα εύρος παραγόντων, οι οποίοι εδράζονται σε πολλαπλά επίπεδα σύμφωνα με τη συμπεριφορά του θύτη, καθώς επίσης και των αντιλήψεων ή των αντιδράσεων (Einarsen 1999; Einarsen, 2000; Pryor et al., 2003).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, προκύπτει, το εξής ερώτημα: Ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι, οι οποίοι δυνητικά θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως οι κύριες αιτίες για την πρόκληση αρνητικών συναισθημάτων στο πλαίσιο της εργασίας;

Ορισμένα από τα κυριότερα στοιχεία, τα οποία συμβάλλουν στην πρόκληση αρνητικών συναισθημάτων στον χώρο της εργασίας είναι (Brief, A., & Weiss, H., 2002):

- Εξωγενείς παράγοντες: ορισμένα από τα συναισθήματα που αισθάνονται οι εργαζόμενοι προκύπτουν από παράγοντες εκτός εργασιακού χώρου (π.χ. οικογενειακά θέματα κλπ.).

- Ενδογενείς παράγοντες: πρόκειται για ευχάριστα γεγονότα ή γεγονότα που προκαλούν στρες εντός της εργασίας και μπορούν να συνδέονται με την ηγεσία, τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές ή τις ποινές κλπ.

Ακόμη, η προσωπικότητα του θύτη ή του θύματος, δύναται να εμπλέκεται ενεργά, αποτελώντας μια από τις αιτίες για την εκφοβιστική συμπεριφορά. Επίσης, η ενδεχόμενη έλλειψη στρατηγικών αντιμετώπισης εκ μέρους του θύματος ή συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις στην «αντιληπτή θεραπεία» (perceived treatment) του φαινομένου mobbing συνιστούν στοιχεία που έχουν σχέση με την πρόκληση αρνητικών συναισθημάτων.

Ο Brodsky (1976) αναφέρει ότι είναι αρκετές οι περιπτώσεις φαινομένων εργασιακού εκφοβισμού, οι οποίες προκαλούνται από ένα απλό πείραγμα με αίσθηση χιούμορ και όχι με σκοπό την πρόκληση αρνητικών συναισθημάτων. Μια ενδεχόμενη σύγκρουση δύναται να είναι ίδιας αξίας και σημασίας, αν εξεταστεί η παθολογική και η

αποκλίνουσα προσωπικότητα τόσο του θύτη όσο και του θύματος. Επιπλέον, εξετάζοντας το ζήτημα με δυαδικό πλαίσιο, δύναται να επικεντρωθούμε στην κλιμάκωση των εν λόγω συγκρούσεων και στην δυναμικότητα του φαινομένου ανάμεσα στο θύτη και το θύμα (Glasl, 1994; Zapf & Gross, 2001). Οι Zapf & Gross (2001) διαπίστωσαν ότι τα θύματα που αντιμετώπισαν επιτυχώς τον εκφοβισμό που υπέστησαν, κατάφεραν να αποφύγουν την κλιμάκωση της σύγκρουσης.

Αναφορικά με την ψυχοπαθολογία του εκφοβιστή, πρέπει να αναφερθεί ότι ο εργασιακός εκφοβισμός δύναται να μετατρέψει ακόμα και μια τέλεια εργασία σε κάτι που προκαλεί στους εργαζόμενους τρόμο. Αυτό συμβαίνει είτε πρόκειται για έναν απλό εργαζόμενο είτε για τον ίδιο τον εργοδότη. Ο εργασιακός εκφοβισμός δύναται να ωθήσει έναν εργαζόμενο στα όριά του, αισθανόμενος ότι είναι ανυπεράσπιστος, φόβο και απελπισία. Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι γενικώς όσα άτομα ασκούν εκφοβισμό έχουν στόχο τους να πετύχουν τους στόχους τους.

Οι θύτες, είθισται, να διαθέτουν υψηλή αυτοεκτίμηση και αλαζονεία. Παρόλα αυτά, πολλές φορές επιτίθενται στους συναδέλφους τους με σκοπό να απαλλαγούν από την ενδεχόμενη ντροπή που αισθάνονται. Το γεγονός αυτό τους επιτρέπει να εξακολουθούν να αγνοούν τα συναισθήματά τους. Ακόμη, κάνοντας αναδρομή στην παιδική τους ηλικία, διαπιστώνεται ότι τα άτομα διαμορφώνουν διαφορετικούς τρόπους αντίδρασης, απέναντι στην πρόκληση συναισθήματος ντροπής, όπου με την πάροδο των ετών, οι εν λόγω αντιδράσεις μετατρέπονται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Οι πιο συχτές αντιδράσεις είναι:

1. Η επίθεση στους συναδέλφους π.χ. σε περίπτωση που αποδειχθεί ότι είναι ανεπαρκείς,
2. Η κατηγορία του ίδιου του εαυτού τους,
3. Η αποφυγή και η απόσυρση.

Σπάνια εμφανίζονται να είναι ναρκισσιστές, προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν τη προκαλούμενη βαθιά εσωτερικευμένη ντροπή που αισθάνονται επιτιθέμενοι στους υπόλοιπους.

Σύμφωνα με έρευνα των Galanaki & Papalexandris (2011), σε δείγμα 1.840 στελεχών που εργάζονταν σε ελληνικές επιχειρήσεις, οι συμμετέχοντες στην έρευνα χαρακτηρίζουν τους θύτες ως εργασιακούς δυνάστες, κατατάσσοντάς τους στις εξής κλίμακες:

- Χρόνιοι δυνάστες: πρόκειται για άτομα που έχουν μεγάλη ανασφάλεια και διαθέτουν παράλληλα υψηλά επίπεδα ναρκισσισμού. Επίσης εμφανίζουν έμφυτη την αντιπάθεια στους γύρω. Υπό ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, έχουν την τάση να επιβραβεύονται ή ακόμα και να προάγονται.

- Ευκαιριακοί δυνάστες: αφορά σε άτομα που φανερώνουν άσχημα στοιχεία του χαρακτήρα τους με δεδομένο ότι το γεγονός αυτό δύναται να είναι αξιοποιήσιμο, προκειμένου να εξελιχθούν στην ιεραρχία, προσπαθώντας να εξουδετερώσουν τους αντιπάλους τους. Πρόκειται για άτομα που ορισμένες φορές διαθέτουν ευφυία και υψηλές κοινωνικές ικανότητες, όπου κατά περίπτωση, εμφανίζουν μέχρι και προσποιητή καλοσύνη με δεδομένο ότι πρόκειται για το συμφέρον τους. Η εν λόγω κατηγορία είναι δύσκολα αντιμετωπίσιμη.

- Παροδικοί δυνάστες: έχουν σχέση με αδέξια άτομα, τα οποία είναι αντικειμενικά κοινωνικά ανίκανα. Αυτά πετυχαίνουν να πληγώνουν τους συναδέλφους τους λόγω έλλειψης ευαισθησίας και ενσυναίσθησης της βλάβης που προκαλούν.

Σύμφωνα με τον Ψυχίατρο κκ. Παπαγεωργίου (χ.η.), οι κυριότεροι τύποι προσωπικότητας που σχετίζονται με την έκφραση τέτοιου είδους συμπεριφοράς είναι:

- Η αντικοινωνική διαταραχή της προσωπικότητας. Τα κύρια χαρακτηριστικά που αφορούν την εν λόγω διαταραχή είναι η συναισθηματική ψυχρότητα, η έλλειψη ενδιαφέροντος για τις ανάγκες των υπολοίπων, η παντελής απουσία αυτοκριτικής κλπ.
- Η ναρκισσιστική διαταραχή της προσωπικότητας. Στην περίπτωση αυτή υφίσταται υπερβολική αξιολόγηση του εαυτού του, ενώ εμφανίζει αδυναμία αποδοχής της κριτικής που του γίνεται. Μάλιστα συνηθίζεται να αντιδρά αδιάφορα ή αλλιώς με θυμό.
- Η διαταραχή της προσωπικότητας με τρόπο θεατρικό. Πρόκειται για υποκριτική συμπεριφορά, η οποία συνδέεται με το την εξυπηρέτηση ίδιων αναγκών του.

- Η ψυχαναγκαστική διαταραχή της προσωπικότητας. Στην περίπτωση αυτή, τα βασικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με αυτήν είναι η υπερβολική τυπικότητα, η λεπτομερής ανάλυση των καταστάσεων, ο άκαμπτος τρόπος της σκέψης κλπ.

Να αναφερθεί ότι σε μελέτες, έχει καταδειχθεί ότι οι άνδρες στον τομέα της υγείας και της ψυχιατρικής φροντίδας έχουν πιο υψηλό κίνδυνο να υποστούν φαινόμενα εργασιακής παρενόχλησης σε σχέση με τις γυναίκες (Hogh & Orhede, 1999; Arnetz et al., 2000; Carmel & Hunter, 1993) παρόλο που τα περισσότερα συμπεράσματα ερευνών αναφέρουν ότι γενικώς οι γυναίκες εκτίθενται περισσότερο και πιο έντονα σε τέτοιες μορφές βίας (Chappell & Di Martino, 2000). Αντίθετα, σε μελέτη συσχέτισης των δύο φύλων αναφορικά με την έκθεση σε βία στον εργασιακό χώρο, προέκυψε ότι οι γυναίκες ήταν σχετικά πιο εκτεθειμένες σε ανδροκρατούμενα επαγγέλματα, όπως π.χ. στις μεταφορές ή στο χρηματοπιστωτικό τομέα κλπ. (Hogh & Orhede, 1999). Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι στην ψυχιατρική περίθαλψη, η βία λαμβάνει συχνά χώρα στις περιπτώσεις που απαιτείται το προσωπικό να χρησιμοποιήσει δύναμη ή να περιορίσει τον ασθενή (Bjorkly, 1999). Ακόμη, για παράδειγμα σε κλινικές καταστάσεις, υφίσταται η θεώρηση ότι το προσωπικό πρέπει να αποτελείται σε μεγαλύτερο ποσοστό από άνδρες εξαιτίας του κινδύνου πρόκλησης βίας (Carmel & Hunter, 1993). Οι γυναίκες που απασχολούνται στον χρηματοπιστωτικό τομέα διαχειρίζονται συχνά τη μεταφορά χρημάτων με τους πελάτες. Το γεγονός αυτό τις καθιστά περαιτέρω εκτεθειμένες σε βίαιες και στρεσογόνες καταστάσεις βίας.

Εντούτοις, υπάρχουν και έρευνες που έχουν καταλήξει ότι δεν υφίσταται διαφορά μεταξύ των δύο φύλων. Εντούτοις, εμφανίζονται διαφορές αναφορικά με την έκθεσή τους σε δυσάρεστα πειράγματα, όπου οι γυναίκες αναφέρουν πιο συχνή έκθεση σε σχέση με τους άνδρες (Di Martino et al., 2003).

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι οι διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα, αναφορικά με την έκθεσή τους στον εργασιακό εκφοβισμό έχουν διερευνηθεί σε αρκετές μελέτες. Ωστόσο, τα εξαγόμενα συμπεράσματα είναι συχνά συγκεχυμένα ή ασαφή. (Cortina et al., 2001; Quine, 1999; Niedl, 1996; Richman et al., 1999; Keashly et al., 1994; Zapf et al., 2003; Bjorkqvist et al., 1994).

1.7 Διάκριση μεταξύ αναμενόμενων συγκρουσιακών φαινομένων στον εργασιακό χώρο και στο mobbing

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ), οι αντιπαραθέσεις δύνανται να είναι δημιουργικές και παραγωγικές στα εργασιακά ζητήματα. Συνιστούν υγιή αντίδραση και είναι επιθυμητή, προκειμένου να επανέρχεται η εύρυθμη λειτουργία στο πλαίσιο της εργασίας (WHO, 2003b).

Άλλωστε, είναι προφανές ότι στους εργασιακούς χώρους, συνυπάρχουν και συνεργάζονται άτομα με διαφορετικές προσωπικότητες και χαρακτήρες. Συνεπώς, θεωρείται αναμενόμενο να προκύπτουν διαφορετικές απόψεις, στάσεις και συμπεριφορές που σε κάποια σημεία, ενδεχομένως να εκφράζονται συχνά με ένταση.

Όλα τα ανωτέρω χαρακτηριστικά δεν μπορεί να ταυτιστούν με το mobbing. Ακόμη, οι συνέπειες που προκύπτουν λόγω εργασιακών εντάσεων δεν συνεπάγεται ότι είναι όμοιες με την ηθική παρενόχληση (Leymann, 1996).

Εντούτοις, βάσει των ανωτέρω στοιχείων, είτε πρόκειται για εμφάνιση του φαινομένου mobbing, είτε για παρατεταμένες εργασιακές συγκρούσεις, το αποτέλεσμα είναι η φθίνουσα παραγωγικότητα των υπαλλήλων (WHO, 2013b; Leymann, 1998).

Επιβάλλεται οι διαφωνίες που προκύπτουν σε διαπροσωπικό επίπεδο και εδράζονται σε επαγγελματικά ζητήματα να υποδεικνύονται και να αποδεικνύονται. Ωστόσο, παράλληλα δεν πρέπει να στοχοποιούνται ή να υποτιμούνται οι εργαζόμενοι, αλλά να ασκείται κριτική αποκλειστικά στις ενέργειές τους. Εφόσον αυτό συμβαίνει, οι επιχειρήσεις ή εν γένει οι φορείς, συνήθως σημειώνουν τελικά πρόοδο. Αντίθετα, αν οι διαφωνίες ή οι συγκρούσεις λαμβάνουν μόνιμο χαρακτήρα, υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, εξελίσσονται καταστάσεις που προσεγγίζουν το φαινόμενο mobbing (Leymann, 1998).

Όπως προαναφέρθηκε, καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι ο τρόπος άσκησης της διοίκησης και εν γένει η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελούν σημαντικές παραμέτρους αναφορικά με την εκδήλωση ή όχι των συγκρούσεων, καθώς επίσης και την έκβασή τους στην πάροδο του χρόνου.

Έτσι, εφόσον στις επιχειρήσεις εφαρμόζεται το κατάλληλο management και χαράσσονται με ορθό τρόπο οι οργανωσιακές πολιτικές, επιλύονται με σύντομο τρόπο οι όποιες συγκρούσεις μη επιτρέποντας να ευνοείται η ανάπτυξη φαινομένων mobbing. Σε αντίθετη περίπτωση, στις επιχειρήσεις, όπου οι διοικούντες δεν καταφέρνουν να μετριάσουν άμεσα την ένταση των συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων, είναι συχνή η εμφάνιση και εξέλιξη του συνδρόμου του mobbing και κατ' επέκταση η μείωση της παραγωγικότητάς τους. Κύριες αιτίες σε αυτήν την αρνητική κατάσταση και το κλίμα που ανακύπτει είναι η έλλειψη μέριμνας για σαφή καθορισμό ρόλων, αρμοδιοτήτων και του πλαισίου της συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων. Επίσης παρατηρείται αδυναμία εμφύσησης των στόχων και του οράματος του φορέα. Οι επιχειρήσεις ή οι φορείς που φέρουν ξεκάθαρη στρατηγική management, παρά το γεγονός ότι οι συγκρούσεις συχνά είναι δυναμικές, το τελικό αποτέλεσμα είναι θετικό αναφορικά με την πρόοδό τους. Συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί ότι υφίσταται σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων και των ρόλων των υπαλλήλων, ενώ όλοι εργάζονται στο πλαίσιο των στόχων που έχουν τεθεί από τους διοικούντες σε πνεύμα αगाστής συνεργασίας και σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες που οφείλουν όλοι να τηρούν.

Στο Κεφάλαιο που ακολουθεί θα περιγραφεί και θα αναδειχθεί η αξία και ο ρόλος της παρέμβασης των κοινωνικών λειτουργών σε φαινόμενα mobbing, των οποίων το έργο και η αποστολή τους συνδέεται με την διασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης και της πρόνοιας με την εφαρμογή των ενδεικνυόμενων μεθόδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Ο ρόλος της παρέμβασης των κοινωνικών λειτουργών σε φαινόμενα mobbing

2.1 Η κοινωνική εργασία στην αντιμετώπιση του mobbing

Η κοινωνική εργασία στοχεύει στην κινητοποίηση των ανθρώπων, ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της ζωής και να επιτευχθεί η ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας και της δικαιοσύνης. Σε συνεργασία με φορείς και οργανισμούς προσπαθούν να επιλύσουν κοινωνικά προβλήματα και να καλύψουν κοινωνικές ανάγκες ατόμων και ομάδων του κοινωνικού συνόλου. Ανάμεσα στα κοινωνικά ζητήματα τα οποία

πραγματεύεται η κοινωνική εργασία περιλαμβάνονται οι περιπτώσεις εργασιακής παρενόχλησης και εργασιακού εκφοβισμού (mobbing) σε όλες τις μορφές έκφρασης. Ο πρώτος ορισμός της έννοιας «mobbing» προέρχεται από τον Heinz Leymann που άντλησε υλικό από μελέτη του Konrad Lorenz για την ηθολογία (Leymann, 1996).

Ένας κοινωνικός λειτουργός αποτελεί τον αρμόδιο επαγγελματία για να προσφέρει υποστηρικτικές υπηρεσίες με βάση την επιστημονική του κατάρτιση και την επαγγελματική του δεοντολογία για την πρόληψη και αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και την εξυπηρέτηση ανθρώπινων αναγκών. Προς αυτή την κατεύθυνση προσφέρουν υπηρεσίες κυρίως σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και ευπαθή κοινωνικά στρώματα. Οι υπηρεσίες αυτές δύνανται να είναι η παροχή συμβουλευτικής, η συνεργασία με δημόσιους φορείς και ιδρύματα κοινωνικής φροντίδας και πρόνοιας για την υποστήριξη ατόμων και ομάδων η σύνταξη εκθέσεων νομικής και κοινωνικής πραγματογνωμοσύνης κ.α. Η κοινωνική πραγματογνωμοσύνη είναι έγγραφο που συντάσσεται από τους κοινωνικούς λειτουργούς και επέχει θέση ειδικής αναφοράς (έκθεσης), που προκύπτει ως προϊόν έρευνας, και λήψης ιστορικού συμβάντων των ατόμων που απευθύνονται στις κοινωνικές υπηρεσίες. Για την καλύτερη διαχείριση όλων των παραπάνω απαιτείται βαθιά γνώση των θεμάτων κοινωνικής πολιτικής και της κείμενης νομοθεσίας.

Γενικά, η κοινωνική εργασία μεριμνά για τις κοινωνικές ανάγκες ευάλωτων ατόμων μέσω εξειδικευμένης μεθοδολογίας παρέμβασης προκειμένου για την προστασία, την ενδυνάμωση και τη χειραφέτηση ανθρώπων και ομάδων από μια προβληματική κατάσταση. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο αυτό, οι κοινωνικοί λειτουργοί πέρα από την δική τους παρέμβαση προσπαθούν να ενεργοποιήσουν προσωπικά μέσα και πόρους των ανθρώπων προκειμένου να αντιμετωπίσουν από κοινού την ηθική παρενόχληση που υφίστανται στην εργασία τους. Παράλληλα αναλαμβάνουν δράσεις ευαισθητοποίησης της κοινωνίας απέναντι σε τέτοια φαινόμενα τα οποία φαίνονται να πληθαίνουν ολοένα και περισσότερο στην εποχή μας.

Ανάμεσα στους πρώτους κλάδους που ασχολήθηκαν με φαινόμενα ψυχολογικού εκφοβισμού ήταν της υγείας και της δικαιοσύνης. Σύμφωνα με την Soliva (2006), οι εκφάνσεις ψυχολογικής βίας στους χώρους εργασίας είναι πολλές με τις κυριότερες να αναφέρονται με τους όρους bulling, mobbing, harassment, psychological harassment, abusive behavior, emotional abusive και workplace aggression. Όσοι υφίστανται οποιαδήποτε από τις παραπάνω μορφές εργασιακής βίας παρουσιάζουν σύμφωνα με σχετικές μελέτες σοβαρές επιπτώσεις στην υγεία τους ως αποτέλεσμα της ψυχικής και σωματικής επιβάρυνσης που δέχονται. Η βία ασκείται με διάφορους τρόπους και ενορχηστρωμένα μέσα από την πλευρά των θυτών. Στο πλαίσιο αυτό, η κοινωνική εργασία ως αρμόδια εφαρμοσμένη επιστήμη καλείται να παρέμβει και να διαχειριστεί τα φαινόμενα ηθική παρενόχλησης που υφίστανται τα άτομα και οι ομάδες τα οποία εξαιτίας δεδομένων περιστάσεων έχουν τεθεί σε καταστάσεις κοινωνικής ανισότητας και κοινωνικού αποκλεισμού.

Η παρέμβαση που δύναται να κάνει ο κοινωνικός λειτουργός στο πλαίσιο λειτουργίας μιας δημόσιας δομής ή ενός φορέα για τα άτομα που δέχονται εργασιακή παρενόχληση είναι η ολιστική προσέγγιση και η παροχή δωρεάν υποστηρικτικής και συμβουλευτικής υπηρεσίας. Σχετικά με την ολιστική παρέμβαση, λαμβάνει χώρα η παροχή υπηρεσιών κοινωνικής εργασίας τόσο στο πρόσωπο που υφίσταται βία στην εργασία όσο και στο άμεσα με αυτό περιβάλλον του. Η παροχή δωρεάν υπηρεσιών κοινωνικής εργασίας έχει διττό χαρακτήρα. Αφενός υποστηρίζει το θύμα στη δύσκολη κατάσταση που βιώνει και αφετέρου αφυπνίζει και ευαισθητοποιεί την κοινωνία απέναντι στα φαινόμενα αυτά με σκοπό τη δημιουργία κοινωνικής συνείδησης η οποία να αποτρέπει και να καταδικάζει κάθε μορφή βίας εις βάρος των συνανθρώπων μας.

Έχει ωστόσο παρατηρηθεί, ότι ακόμα και οι προηγμένες τεχνολογικά κοινωνίες στέκονται απροετοίμαστες στην πρόληψη φαινομένων ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο και ανίσχυρες στον περιορισμό τέτοιων πρακτικών. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι κοινωνικοί λειτουργοί ενεργοποιούν και προωθούν τις αρχές της κοινωνικής δικαιοσύνης, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της συλλογικής ευθύνης και του σεβασμού της διαφορετικότητας. Η κοινωνική εργασία κινητοποιεί ανθρώπους και κοινωνικές δομές, ώστε να αντιμετωπίσουν προκλήσεις της καθημερινής διαβίωσης και να ενισχύσουν την κοινωνική ευημερία.

Οι κοινωνικοί λειτουργοί λαμβάνουν εκπαίδευση και για θέματα παρενόχλησης στην εργασία και μέσω των εργαλείων και τεχνικών του επαγγέλματος προβαίνουν στον κατάλληλο σχεδιασμό ατομικής, ομαδικής και κοινοτικής παρέμβασης ώστε να παρέχουν σωστή καθοδήγηση στα θύματα και εφαρμόσιμες πρακτικές αντιμετώπισης συμβάντων εργασιακής παρενόχλησης.

Η Soliva (2006) ως κοινωνική λειτουργός και πρόεδρος της ευρωπαϊκής επιτροπής πληροφόρησης για το mobbing, επισημαίνει ότι ο σκοπός της μελέτης της κοινωνικής εργασίας είναι να συμβάλει στην γνώση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης στην εργασία, με σκοπό οι κοινωνικοί λειτουργοί να προωθούν την εξάλειψη της άσκησης τέτοιων βίαιων πρακτικών εντός των οργανισμών.

Επίσης τονίζει ότι η συνεισφορά από πλευράς της κοινωνικής εργασίας έγκειται παράλληλα στη διασαφήνιση των σχετικών εννοιών υπό το πρίσμα της κοινωνικής οπτικής. Όρισε την ηθική παρενόχληση στην εργασία με τον ακόλουθο τρόπο:

Το mobbing ή η ηθική παρενόχληση είναι η ψυχολογική παρενόχληση στην εργασία και εκφράζει ένα αναδυόμενο φαινόμενο του 21ου αιώνα. Διευκρινίζει ότι παρά το γεγονός ότι το φαινόμενο αυτό πάντοτε υπήρχε, η θεαματική αύξηση στον αιώνα που διανύουμε ως προς τον αριθμό, την ένταση και τη σοβαρότητα των περιπτώσεων έχει προκαλέσει έντονα το ενδιαφέρον για το θέμα αυτό τα τελευταία χρόνια.

Παράλληλα επισημαίνεται ότι η ηθική παρενόχληση συνιστά σύνθετο φαινόμενο και η άνοδος του ο αριθμός των περιπτώσεων οφείλεται σε πολλά αίτια και διευρύνουν το πλαίσιο έναρξης εκδήλωσης του φαινομένου (Soliva, 2009).

Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι η κοινωνική εργασία αποτελεί διαφορετική επιστήμη από τις παραπάνω καθώς πραγματεύεται τη μελέτη και το μετασχηματισμό της κοινωνικής πραγματικότητας, βάσει της δικής της μεθοδολογίας. Πιο συγκεκριμένα η μέθοδος λαμβάνει χώρα σε πέντε στάδια ήτοι:

- έρευνα,
- διάγνωση,
- σχεδιασμός,
- εφαρμογή και
- αξιολόγηση.

Τα παραπάνω στάδια καθορίζουν τα βήματα που εκτελεί κάθε κοινωνικός λειτουργός στο πλαίσιο των υποστηρικτικών υπηρεσιών που προσφέρει σε άτομα και σύνολα που υπόκεινται σε φαινόμενα εργασιακής παρενόχλησης.

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τον τρόπο δράσης των κοινωνικών λειτουργών στον χειρισμό καταστάσεων ψυχολογικής παρενόχλησης σε περιβάλλοντα εργασίας θα αναλύσουμε ευθύς ακολούθως το κάθε ένα από τα στάδια αυτά.

Έρευνα

Στο στάδιο της έρευνας λαμβάνει χώρα η διερεύνηση των κοινωνικών παραγόντων που θίγουν, επηρεάζουν ή σχετίζονται με οποιοδήποτε τρόπο με το πρόβλημα. Το στάδιο αυτό είναι βασικό, προκειμένου να τεθούν οι παράμετροι του προβλήματος και να καθοριστεί το γενικότερο πλάνο και ο σχεδιασμός δράσης. Στη φάση αυτή

πραγματοποιείται η συλλογή των σχετικών με το πρόβλημα πληροφοριών τόσο μέσω της επικοινωνίας με το ίδιο το άτομο όσο και με το κοντινό του περιβάλλον που στις περιπτώσεις ηθικής παρενόχλησης είναι το οικογενειακό και το εργασιακό. Σκοπός του σταδίου αυτού είναι να γίνει μια λεπτομερής καταγραφή του προβλήματος που θα συμβάλλει στην αποτελεσματική αντιμετώπισή του.

Διάγνωση

Το στάδιο της διάγνωσης αφορά στην κοινωνική προσέγγιση της κατάστασης που βιώνει το πρόσωπο προκειμένου να αξιολογηθεί το πλήρες εύρος αυτής. Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση επικεντρώνεται σε τρεις παραμέτρους: το πρόσωπο, το πρόβλημα και την κατάσταση. Στην παρούσα φάση επιδιώκεται η σύνθεση υποθέσεων προκειμένου να ακολουθήσει η κατάλληλη παρέμβαση. Ειδικότερα στα περιστατικά παρενόχλησης, το πρόσωπο αντιστοιχίζεται στο θύμα, το πρόβλημα στην συγκεκριμένη περίπτωση παρενόχλησης και η κατάσταση στη γνώση του περιβάλλοντος, δηλαδή, στον τρόπο που το εργασιακό περιβάλλον έγινε μάρτυρας στο περιστατικό της βίας. Η διάγνωση στην κοινωνική εργασία πραγματοποιείται παράλληλα με την παρέμβαση καθώς αποτελεί τμήμα αυτής.

Οφείλει μάλιστα να συνυπολογίζει στα κοινωνικά προβλήματα τους κοινωνικούς παράγοντες κινδύνου, να συσχετίζει τα αίτια, να θέτει τη σειρά προτεραιοτήτων σε όσα έχουν επιλεγεί να υλοποιηθούν και τέλος να προβλέπει δυνητικά την πορεία εξέλιξης της κάθε περίπτωσης. Στις περιπτώσεις του mobbing, τα παραπάνω σημαίνουν πως ο κοινωνικός λειτουργός θα πρέπει να εντοπίσει τα προβλήματα που επηρεάζουν ψυχοκοινωνικά την υγεία του θύματος. Με λίγα λόγια καλείται να καθορίσει τους παράγοντες κινδύνου, να συσχετίσει την κατάσταση με τις συμπεριφορές που βιώνει το θύμα και τελικά να προτεραιοποιήσει τις δράσεις με τις οποίες θα παρέμβει στο πρόβλημα ώστε να επιληφθεί του ζητήματος κατά περίπτωση.

Παρέμβαση

Η παρέμβαση αποτελεί το βασικό στάδιο διαχείρισης των περιστατικών. Περιλαμβάνει τόσο τον σχεδιασμό όσο και την εφαρμογή των επιλεγμένων δράσεων. Αρχικά προϋποθέτει τον καθορισμό της σχέσης μεταξύ κοινωνικού λειτουργού και ατόμου που θα δεχθεί βοήθεια προκειμένου να υλοποιηθεί από κοινού το πλάνο της παρέμβασης που έχει αποφασιστεί μέσω του άμεσα ενδιαφερομένου και του περιβάλλοντός του. Στο στάδιο αυτό ο κοινωνικός λειτουργός οφείλει ακλόνητα να παρέχει διαρκή ψυχολογική και κοινωνική στήριξη στα θύματα καθώς αυτά καλούνται να εκτελέσουν διαδικασίες διευθέτησης και αντιμετώπισης της κατάστασης που βιώνουν αφού πρώτα έχουν ολοκληρώσει τη διαδικασία ενδυνάμωσης της προσωπικότητάς τους σε σχέση με το πρόβλημα.

Αξιολόγηση

Το στάδιο της αξιολόγησης συνιστά μια διαρκή διαδικασία στην οποία αναλύεται ο βαθμός επίτευξης των τιθέμενων στόχων βάσει του πλάνου παρέμβασης.

Επομένως, σύμφωνα με τα ανωτέρω, προκύπτει ότι ο κλάδος της υγείας συνιστά κόμβο διασύνδεσης της κοινωνικής εργασίας με το mobbing, όπως περιγράφεται στην επόμενη ενότητα.

2.2 Η υγεία ως κόμβος για την διασύνδεση της κοινωνικής εργασίας με το mobbing

Η κοινωνική εργασία αποτελεί επιστήμη εφαρμογής. Συμβάλλει προληπτικά και προτείνει μεθόδους. Επίσης, παρεμβαίνει με ενεργό τρόπο όταν διαπιστώνεται ότι φαινόμενα mobbing είναι εν εξελίξει.

Ένας κοινωνικός λειτουργός μεσολαβεί όταν ανακλύπουν φαινόμενα mobbing και παρεμβαίνει, αλλά και υπερασπίζεται δικαστικά τα δικαιώματα των εργαζομένων. Αυτό γίνεται με την γραπτή έκθεση της νομικής και κοινωνικής πραγματογνωμοσύνης. Η κοινωνική πραγματογνωμοσύνη συνδέεται με την γραπτή μνεία, η οποία προκύπτει μετά από έρευνα. Επίσης, συντάσσεται από τους κοινωνικούς λειτουργούς το κοινωνικό ιστορικό.

Επιπλέον, η ευθύνη της κοινωνικής εργασίας αφορά σε άτομα που φέρουν κοινωνικές ανάγκες. Εφαρμόζεται η κατάλληλη μεθοδολογία για την παρέμβαση, ενδυνάμωση και χειραφέτηση επί προσωπικών και ατομικών μέσων ή πόρων σε προβληματικές καταστάσεις.

Εκ μέρους των κοινωνικών λειτουργών, τόσο η εξυπηρέτηση των κοινωνικών αναγκών όσο και η ικανότητα ενεργοποίησης των προσωπικών μέσων και τρόπων, συμβάλλουν στη στήριξη των θυμάτων ηθικής παρενόχλησης στην εργασία. Επίσης, οι κοινωνικοί λειτουργοί αναλάβουν ενεργό ρόλο ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης της κοινωνίας έναντι του mobbing.

Όπως επισημαίνουν αρκετοί ερευνητές, το mobbing δεν αφορά αποκλειστικά στα εργασιακά περιβάλλοντα, δεδομένου ότι τα αποτελέσματα είναι κυρίως ψυχοκοινωνικά και τα αίτια ξεπερνούν το εργασιακό πλαίσιο.

Η ψυχοκοινωνική προσέγγιση αναφέρεται στον τρόπο παρέμβασης του κοινωνικού λειτουργού, ώστε το θύμα να καταφέρει να ενταχθεί σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον και να λειτουργεί χωρίς φόβο μέσω επιλεγμένων μοντέλων παρέμβασης σε ατομικό επίπεδο. Η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του επαγγελματία λειτουργού και του προσβεβλημένου ατόμου συμβάλλει στην αποκατάσταση της ισορροπίας και στην ανάκτηση αισθήματος ασφάλειας και αυτοεκτίμησης από πλευράς του θύματος ως αποτέλεσμα ανάλυσης της όλης κατάστασης που έχει βιώσει.

Στο παραπάνω πλαίσιο και κατά την διάρκεια των συνεδριών, το θύμα δέχεται υποστήριξη προκειμένου να κατανοήσει, να αναλύσει και να προσδιορίσει τους τρόπους και τα μέσα εξωτερίκευσης της πίεσης και του άγχους που προκαλούνται από την κατάσταση που βιώνει. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να ενεργοποιήσει τις προσωπικές του άμυνες, να ανακτήσει τις εσωτερικές του δυνάμεις, προκειμένου να αντιμετωπίσει το πρόβλημα. Προϋπόθεση είναι, το θύμα να συνειδητοποιήσει το ζήτημα του φαινομένου και να αναζητήσει βοήθεια στους ειδικούς (Ege & Lancioni, 1998).

Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι όλα τα ανωτέρω γίνονται, ώστε να αντιληφθεί τη σοβαρότητα του ζητήματος το θύμα mobbing. Εφόσον γίνει αντιληπτό και το συνειδητοποιήσει με τη βοήθεια από ειδικούς επαγγελματίες δύνανται με την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων να τους βοηθήσουν να υπερβούν όλη αυτή την κατάσταση που βιώνουν.

Τα θύματα mobbing παροτρύνονται να προσπαθήσουν να ξεκαθαρίσουν το ζήτημα ανακτώντας τον έλεγχο σε ό,τι βιώνουν. Παράλληλα, η ατομική παρέμβαση συνεχίζεται ακόμη κι αν δεν υφίσταται πλέον mobbing, εξακολουθώντας να βοηθά τα θύματα, ώστε να αντιμετωπίζουν στο μέλλον παρόμοια περιστατικά.

Η συμβολή του κοινωνικού λειτουργού έγκειται στην καθοδήγηση και στην υποστήριξη των θυμάτων mobbing. Παράλληλα διερευνώνται όλοι οι ψυχοκοινωνικοί

παράγοντες που αφορούν στην ηθική παρενόχληση, όπως ορίζεται από την επαγγελματική του δραστηριότητα.

Σε κάθε περίπτωση, η ηθική παρενόχληση στο περιβάλλον εργασίας που αφορά σε έναν ή περισσότερους εργαζομένους εγκυμονεί κινδύνους για την υγεία όσων δέχονται mobbing και γι' αυτό επιβάλλεται να αναζητούν ιατρική βοήθεια για την κάλυψη της σωματικής και της ψυχικής τους φροντίδα.

Πιο συγκεκριμένα, ο γιατρός κατόπιν της διαπίστωσης του προβλήματος, συστήνει στο θύμα την κατάλληλη θεραπεία. Το γεγονός αυτό ενεργοποιεί συνήθως τα θύματα, ώστε να αναζητήσουν, τελικά την απαραίτητη παρέμβαση του κοινωνικού λειτουργού και να ξεκινήσουν τη διαδικασία κοινωνικής παρέμβασης.

Η εκπαίδευση των κοινωνικών λειτουργών, τους παρέχει ένα ιδιαίτερα εξειδικευμένο σύνολο δεξιοτήτων. Με την εξειδίκευσή τους αναζητούν και εντοπίζουν τις ενδεικνυόμενες λύσεις απέναντι στον εκφοβισμό.

Επίσης, η μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς παρέχει στους κοινωνικούς λειτουργούς μια βαθύτερη και πιο πλήρη κατανόηση των στοιχείων που αφορούν στους θύτες και τους στόχους τους. Το γεγονός αυτό καθιστά τους κοινωνικούς λειτουργούς ικανούς, ώστε να σχεδιάζουν με αποτελεσματικότητα προγράμματα κατά του mobbing. Επίσης, αποκτούν την ικανότητα να εφαρμόζουν μεθόδους που βασίζονται σε στοιχεία τροποποίησης της συμπεριφοράς των θυμάτων.

Επιπλέον, η κλινική τους εκπαίδευση και η συμβουλευτική τους εμπειρία, τους καθιστά ικανούς στην παροχή υποστήριξης σε όσους έχουν αναφέρει ότι έχουν υποστεί mobbing.

Παρακάτω αναφέρονται οι βασικοί τρόποι με τους οποίους οι κοινωνικοί λειτουργοί μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση του mobbing (Κωνσταντινίδης, χ.η.):

- Ανάπτυξη προγραμμάτων ευαισθητοποίησης των υπαλλήλων για το mobbing,
- Υποστήριξη σε όσους έχουν υποστεί mobbing,
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης.

Στο πλαίσιο αυτό, στις ευρωπαϊκές χώρες ενθαρρύνονται οι επαγγελματίες υγείας και δικαιοσύνης, ώστε να παρεμβαίνουν σε τέτοια συμβάντα. Σύμφωνα με την Soliva (2006), τα θύματα εμφανίζουν σοβαρά συμπτώματα στην υγεία τους, τα οποία έχουν φυσικές και ψυχικές συνέπειες λόγω της βίας που τους έχει ασκηθεί.

Αναφορικά με τα άτομα που έχουν υποστεί mobbing υφίσταται το πλεονέκτημα ότι ο κοινωνικός λειτουργός σε ένα νοσοκομείο, κέντρο υγείας, δήμο ή άλλο φορέα κλπ., παρεμβαίνει ολιστικά στο θέμα, ενώ παράλληλα η υπηρεσία είναι δωρεάν.

Η ολιστική παρέμβαση δεν αφορά μόνο την φροντίδα στο ενδιαφερόμενο πρόσωπο, αλλά και το σχεδιασμό του πλάνου κοινωνικής παρέμβασης. Επιπλέον, η δωρεάν παροχή της υπηρεσίας δεν αφορά τελικώς μόνο το θύμα να αντιμετωπίσει την κατάσταση, αλλά επιλύει ζητήματα σε κοινωνικό επίπεδο, δεδομένου ότι καθιστά υπεύθυνη την κοινωνία να αναπροσαρμόσει τους μηχανισμούς κοινωνικού ελέγχου σε συνθήκες ηθικής παρενόχλησης (Καρακιουλάφη, 2003).

Οι αρχές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και η κοινωνική δικαιοσύνη αποτελούν θεμελιώδη και κομβικά σημεία για την κοινωνική εργασία.

Σημειώνεται ότι η κοινωνική εργασία αποτελεί την επιστήμη που μελετά μέσω της ανάπτυξης εξειδικευμένης μεθοδολογίας, τον μετασχηματισμό μιας καθορισμένης κοινωνικής πραγματικότητας.

Σε περιπτώσεις ηθικής παρενόχλησης, οι κοινωνικοί λειτουργοί συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες τόσο από το θύμα, όσο και από την οικογένεια, καθώς επίσης και το εργασιακό περιβάλλον του, προκειμένου η διάγνωση να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβής και έγκυρη. Η διάγνωση, προκειμένου να εδραιώνονται οι υποθέσεις της παρέμβασης συνίσταται στην διερεύνηση και κατανόηση της κατάστασης του θύματος.

Ταυτόχρονα, αξιολογείται υπό το πρίσμα τριών (3) παραμέτρων που αλληλοσυσχετίζονται (Κωνσταντινίδης, χ.η.):

- το πρόσωπο, το πρόβλημα και
- την κατάσταση.

Η διάγνωση λαμβάνει χώρα παράλληλα με την παρέμβαση και αποτελεί μέρος της παρέμβασης, ενώ περιλαμβάνει τόσο τα κοινωνικά προβλήματα όσο και τους κοινωνικούς παράγοντες κινδύνου. Επίσης, συσχετίζει τις βασικές αιτίες που ωθούν στην εμφάνιση τέτοιων φαινομένων και καθορίζει τις προτεραιότητες για την ανάληψη των κατάλληλων δράσεων. Ταυτόχρονα, αξιολογείται η πορεία της κάθε περίπτωσης με τρόπο δυναμικό.

Καθίσταται σαφές ότι ένας κοινωνικός λειτουργός, πρακτικά, ταυτοποιεί τα προβλήματα που επηρεάζουν ψυχοκοινωνικά την υγεία των θυμάτων mobbing, ενώ εξετάζει όλους τους παράγοντες κινδύνου που συνυπάρχουν με το πρόβλημα. Επίσης συσχετίζει καταστάσεις και συμπεριφορές που βιώνουν τα θύματα, επιχειρώντας να δοθεί προτεραιότητα σε στοχευμένες δράσεις και παρεμβάσεις, φτάνοντας στην επίλυση της κάθε περίπτωσης.

Μέσω της παρέμβασης γίνεται ο σχεδιασμός και η πραγματοποίηση όλων των συνιστώμενων δράσεων. Αρχικώς, εγκαθιδρύεται η επαγγελματική σχέση και εν συνεχεία πραγματοποιείται ένα σχέδιο παρέμβασης, σύμφωνα με τα αρχικά στοιχεία που έχουν συλλεχθεί περί της προσωπικής εμπλοκής του θύματος και κατόπιν της συμπερίληψης και του περιβάλλοντός του.

Όλες οι ανωτέρω ενέργειες, διευκολύνουν τους κοινωνικούς λειτουργούς, προκειμένου να μπορέσουν να παράσχουν συναισθηματική και κοινωνική στήριξη στα θύματα, δεδομένου ότι η επίλυση καταστάσεων mobbing έχει πρωταγωνιστή το θύμα κατά την προσπάθεια της ενδυνάμωσής του.

Επιπροσθέτως, η αξιολόγηση συνιστά μια συνεχή διαδικασία, όπου μπορεί να αναλυθεί ο βαθμός επίτευξης των αρχικών σκοπών που έχουν τεθεί κατά το σχεδιασμό της παρέμβασης. Το ενδιαφερόμενο άτομο-θύμα συμμετέχει μαζί με τον επαγγελματία (ή ενδεχομένως τους ειδικούς), που εκτελούν την παρέμβαση.

Ένας κοινωνικός λειτουργός στον τομέα της υγείας ερευνά τους κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν ή συνδέονται με την υγεία και την ασθένεια. Ο σκοπός του είναι να στηρίξει το θύμα που έχει μετατραπεί σε ασθενή, ώστε να μειωθεί η συμπτωματολογία που έχει και να βελτιωθεί η κατάσταση της υγείας του, φτάνοντας στο σημείο πριν την εμφάνιση των συμπτωμάτων του.

Συμπερασματικά, η ηθική παρενόχληση στον χώρο της εργασίας αποτελεί ψυχοκοινωνικό κίνδυνο για την υγεία στην εργασία. Γι' αυτό το λόγο, το μεγαλύτερο ποσοστό φυσικών εκφράσεων των ασθενειών συνδέονται με ψυχοκοινωνικά αίτια (Shallcross et al., 2008).

Τα θύματα του mobbing, είθισται να προσέρχονται στον γιατρό, ώστε να λάβουν την απαραίτητη αγωγή τους σε σχέση με την συμπτωματολογία τους. Ο γιατρός φέρει την ευθύνη να διακρίνει αν υφίσταται κάμψη στην απόδοση, συντάσσοντας την απαραίτητη αγωγή. Πρόκειται για την μοναδική ευκαιρία για την παραπομπή του θύματος σε κοινωνικό λειτουργό του τομέα της υγείας, ώστε μέσω της παρέμβασής του να καταφέρει να τονώσει την ψυχική οδύνη που βιώνει το θύμα, ξεκινώντας την διαδικασία της κοινωνικής παρέμβασης (Melzer-Lange & Pulley, 2002).

Ωστόσο, η σύνταξη ειδικής αναφοράς σε θέματα mobbing επέχει θέση κοινωνικής εμπειρογνωμοσύνης, όπως περιγράφεται στην ενότητα 2.3.

2.3 Η εμπειρογνωμοσύνη στο mobbing

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, ο κοινωνικός λειτουργός σε συνεργασία με άλλους ειδικούς όπως γιατροί εργασίας, ψυχολόγοι, νομικοί κ.α., οφείλει μέσω της διερεύνησης των περιστατικών να κατευθύνει τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί ακόμα και να εισηγηθεί τη δικαστική διερεύνηση αναλόγως της κάθε περίπτωσης.

Προς αυτή την κατεύθυνση, ο κοινωνικός λειτουργός δύναται να συντάξει λεπτομερείς εκθέσεις και σχετικές αναφορές προκειμένου να υποστηρίξει το θύμα που δέχεται την επίθεση. Αναμφίβολα η από κοινού συνεργασία διαφορετικών ειδικοτήτων μπορεί να προσφέρει μια πλήρη αξιολόγηση της κατάστασης και να διευκολύνει την θετική έκβαση της υπόθεσης προς όφελος του θύματος.

Ένα βασικό εργαλείο που χρησιμοποιεί αρχικά ο κοινωνικός λειτουργός προκειμένου να μελετήσει τα περιστατικά είναι η συνέντευξη. Αυτή πραγματοποιείται σε πρώτη φάση με το θύμα και στη συνέχεια διευρύνεται και σε άλλα άτομα του οικογενειακού και εργασιακού περιβάλλοντος προκειμένου ο επαγγελματίας κοινωνικής εργασίας, να αποκτήσει πρόσβαση σε περισσότερες και βαθύτερες πληροφορίες σε σχέση με τα άτομα και τα συμβάντα. Η μέθοδος αυτή παρέχει αξιοπιστία και εγκυρότητα στην αξιολόγηση της κατάστασης ώστε να επιλεγεί ο βέλτιστος τρόπος παρέμβασης του ειδικού.

Στην συνέχεια έπεται η σύνταξη της ειδικής έκθεσης η οποία περιλαμβάνει συνήθως τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα προσωπικά στοιχεία ταυτότητας του θύματος, το δεύτερο την ανάλυση της πρότερης κατάστασης και τις αιτίες για την ενεργοποίηση της πραγματογνωμοσύνης και το τρίτο εκτενή αναφορά των συνεπειών και των επιπτώσεων για την αποτίμηση της προκληθείσας επιβάρυνσης του θύματος. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος περιγράφονται τα στοιχεία αυτού που δέχεται mobbing, προσωπικά στοιχεία, θέση και σχέση εργασίας - απασχόλησης, οικογενειακή κατάσταση κ.τ.λ. Έπειτα καταγράφεται η προηγούμενη κατάσταση του ατόμου προ εκδήλωσης του mobbing και οι συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας και στην συνέχεια αναφέρονται χρονολογικά τα περιστατικά και τα γεγονότα που οδήγησαν στην κατάρτιση της αναφοράς και αναλύεται η τρέχουσα κατάσταση μέσα από περιγραφές του θύματος και των μαρτύρων. Σύμφωνα με την Couce-Freire (2008), η έκθεση πραγματογνωμοσύνης του κοινωνικού λειτουργού αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στα χέρια δικηγόρων, δικαστών και εισαγγελέων προκειμένου να διευκολυνθούν στην λήψη και στην έκδοση αποφάσεων για τα θύματα.

Σε κάθε περίπτωση η ειδική κοινωνική αναφορά παρέχει πλείστα δεδομένα ήτοι (Κωνσταντινίδης, χ.η.):

- πληροφορίες που αντλήθηκαν από το οικογενειακό και εργασιακό περιβάλλον,
- πληροφορίες αναφορικά με τις σχέσεις του ατόμου με τους θεσμούς, τις υπηρεσίες και τα λοιπά μέλη που συνδιαλέγεται,
- δεδομένα σωματικής και ψυχικής υγείας,
- εργασιακές και επαγγελματικές μεταβλητές,
- οικονομικό πλαίσιο.

Για τη συλλογή των ως άνω πληροφοριών λαμβάνουν χώρα ατομικές, ομαδικές και οικογενειακές συναντήσεις – συνεντεύξεις καθώς και επαφές με πηγές πληροφόρησης που εμπλέκονται με τα πρόσωπα και τα υπό εξέταση περιστατικά. Η Couce-Freire (2008) επισημαίνει, πως οι εκθέσεις κοινωνικής πραγματογνωμοσύνης χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο από νομικούς που χειρίζονται υποθέσεις mobbing καθώς πάνω σε αυτές διατυπώνουν αιτήματα των εντολών τους και πλαισιώνουν την υπερασπιστική γραμμή των θυμάτων στην δικαστική εκπροσώπηση..

Με βάση τα παραπάνω γίνεται αξιολόγηση και διάγνωση της κατάστασης, καθορίζονται οι προτάσεις και οι σχετικές εισηγήσεις και εξάγονται τα συμπεράσματα που καθορίζουν τους τρόπους και τα μέσα παρέμβασης (Κωνσταντινίδης, χ.η.). Τέλος, η αξία της εργασίας και της προσφοράς του κοινωνικού λειτουργού στην αντιμετώπιση και τον περιορισμό της ηθικής παρενόχλησης στο περιβάλλον εργασίας είναι αναμφισβήτητα πολύτιμη απέναντι στα θύματα και στις κοινωνίες των δημοκρατικών πολιτευμάτων. Στο πλαίσιο αυτό, είναι καταλυτικός και ο ρόλος της ηγεσίας για την ανάπτυξη του πλαισίου προστασίας από φαινόμενα mobbing, όπως αναλύεται στο 3ο Κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Ο ρόλος της ηγεσίας για την ανάπτυξη πλαισίου προστασίας από φαινόμενα mobbing

3.1 Ορισμός της έννοιας του ηγέτη και της ηγεσίας και η διάκριση από το μανάτζμεντ

Η έννοια της ηγεσίας έχει μεγάλο φιλοσοφικό και ιστορικό ενδιαφέρον. Ο Αριστοτέλης περιγράφει στα Πολιτικά του ότι υφίσταται η ανάγκη της παρουσίας ηγετών, να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία των κοινωνικών ομάδων που έχουν συσταθεί και να συμβιώσουν οι πολίτες με αρμονικότητα.

Συγκεκριμένα, ανέλυσε ότι για τη διατήρηση της φύσης υφίσταται το άρχον (δεσπόζον) και το αρχόμενο (δούλο) (Τριαντάρη, 2020).

Ο Αριστοτέλης συμπεριλαμβάνει στην παιδεία του ηγέτη τις αρετές που αναδεικνύονται και καλλιεργούνται. Ο Πλάτωνας θέτει άλλη διάσταση στις αρετές σε σχέση με τον Αριστοτέλη, θεωρώντας ότι είναι θεόσταλτες.

Προκύπτει ότι η έννοια της ηγεσίας έχει ρίζες στην αρχαία Ελλάδα. Από την αρχαιότητα έως και σήμερα έχουν γραφεί ποικίλοι ορισμοί και έχουν αναλυθεί εκτενώς οι αρετές ενός ηγέτη, οι οποίες βασίζονται κατά κύριο λόγο στη σοφία, στη φρόνηση, στη σωφροσύνη, στην ανδρεία και στη δικαιοσύνη.

Ο Fiedler αναφέρει ότι “η ηγεσία μοιάζει με προσωπική σχέση, όπου ένα άτομο διευθύνει, συντονίζει και επιβλέπει τα υπόλοιπα άτομα. Ο σκοπός είναι η αποτελεσματική υλοποίηση των κοινών στόχων” (Polychroniou, 2005).

Ο Rahim (1983) περιγράφει την ηγεσία “ως μια διαδικασία επίδρασης στη συμπεριφορά και τις πράξεις ενός ατόμου ή μιας ομάδας ή οργάνωσης έτσι, ώστε να προσπαθούν πρόθυμα να πέτυχουν τους στόχους τους” (Τριαντάρη, 2020).

Ο Bass (1990) αναφέρει ότι: “η αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών” (Τριαντάρη, 2020). Ακόμη, η ηγεσία συνιστά τη λειτουργία, η οποία δύναται να επιδράσει με καταλυτικό τρόπο, σύμφωνα με τον οποίο η ομάδα εργασίας στην οποία ηγείται, ηθελημένα και πρόθυμα υιοθετεί ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον (Bass, 1990).

Ο Μπουραντάς εντοπίζει δύο κομβικά στοιχεία για τον ηγέτη: την ικανότητά του για άσκηση επιρροής στα άτομα, προκειμένου να αναδεικνύονται οι ικανότητές τους και να υλοποιούνται οι στόχοι και την εκούσια επιθυμία που προέρχεται από την προαίρεση που έχει το άτομο να προσπαθεί να υλοποιεί στόχους και φιλοδοξίες και να αντλεί αναγνώριση από τους άλλους. Σύμφωνα με τον Trillingm πρόκειται για την λεγόμενη έντιμη ψυχή (Τριαντάρη, 2020).

Με άλλα λόγια, η ηγεσία αποτελεί διαδικασία επίδρασης και επιρροής στη σκέψη, στις στάσεις και στις συμπεριφορές μιας ομάδας ατόμων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η συμμετοχή των μελών της ομάδας στην κατεύθυνση της υλοποίησης των στόχων ενός έργου ή εν γένει των οραμάτων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Παράλληλα, αναπτύσσεται και εδραιώνεται κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υπαλλήλους (Μπουραντάς, 2002).

Η ηγεσία αποτελεί κατάσταση προσωποπαγή. Συνδέεται με την προσπάθεια εφαρμογής μιας σειράς διαδικασιών θετικής επίδρασης των ατόμων. Διενεργείται, προκειμένου τα άτομα σε μια ομάδα αυθόρμητα, εθελοντικά και με προθυμία, κατόπιν κατάλληλης συνεργασίας να μπορούν να αποδώσουν την μέγιστη δυνατή απόδοση.

Η επιτυχία της διοίκησης στηρίζεται στην διαπίστωση ότι ένας φορέας πετυχαίνει τις μέγιστες επιδόσεις της. Στην επιτυχία δύνανται να συμβάλλουν ορισμένες δράσεις ή ενέργειες, όπως οι συστηματικές και ενθουσιώδεις πρωτοβουλίες, ο ενθουσιασμός, η δημιουργικότητα, η ανάπτυξη πλαισίου εμπιστοσύνης και αλληλοβοήθειας στο εργασιακό περιβάλλον, η προσκόλληση στους στόχους και τα οράματα και η μέριμνα για τη διάκριση των ρόλων μεταξύ των υπαλλήλων (Μπουραντάς, 2002).

Στη διοίκηση, ο ηγέτης, βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας του φορέα ή της επιχείρησης. Ανάλογα με το οργανόγραμμα της επιχείρησης είναι είτε πρόεδρος είτε προϊστάμενος είτε διευθυντής.

Επιπροσθέτως, συχνά, η ηγεσία συνδέεται άρρηκτα με την έννοια της αλλαγής. Στη δεδομένη περίπτωση, επιβάλλεται ο ηγέτης να εκτελέσει ενέργειες στην κατεύθυνση της μεταβολής της πορείας της εργασιακής ομάδας, εμφυσώντας νέα φιλοσοφία και ιδέες στην ομάδα.

Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία συνδέεται με την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους, τα οποία λειτουργούν ως δικλείδα ασφαλείας, όπως ακριβώς αναλύεται σε επόμενη ενότητα δύνανται να δώσουν ώθηση στην παραγωγικότητα της ομάδας (Μπουραντάς, 2002).

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία που εξελίσσεται με τρόπο δυναμικό. Η ερμηνεία της δεν γίνεται με μονοσήμαντο τρόπο, αλλά περιλαμβάνει παραμέτρους, όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, το προφίλ και η κουλτούρα της εργασιακής ομάδας, το σύστημα αξιών της, το περιβάλλον, αλλά και οι ευκαιρίες ή οι απειλές του (Φωτόπουλος, 2013).

Επιπλέον, μια ηγεσία, προκειμένου να χαρακτηρίζεται επιτυχημένη, δεν σημαίνει ότι είναι σε αποκλειστική συνάρτηση των ενεργειών του ηγέτη. Συγκεκριμένα, αποτελείται από ένα πλήθος παραγόντων που σχετίζονται με τον τρόπο που (συν)εργάζεται η ομάδα. Συνεπώς, τα θετικά αποτελέσματα μιας επιτυχημένης ηγεσίας είναι συνάρτηση του συνόλου της ομάδας και δεν εξαρτάται τελικώς από μεμονωμένα μέλη της.

Οι Richards & Engle (1986) δίνουν έμφαση στη σύνδεση της ηγεσίας με τη συλλογή οραμάτων και την προσπάθεια ενσωμάτωσης αξιών εντός ενός δυναμικά διαμορφωμένου περιβάλλοντος, ώστε να επιτευχθεί ένα εύρος επιδιώξεων σε ομαδικό επίπεδο.

Βάσει των ανωτέρω, καθίσταται σαφές ότι η ηγεσία ως διαδικασία είναι αποτέλεσμα πράξεων και δράσεων εντός μιας ομάδας που λειτουργεί με οργανωμένο τρόπο. Η ομάδα δέχεται ποικίλες επιδράσεις, οι οποίες δύνανται να δημιουργήσουν υψηλές προσδοκίες για την λύση ενδεχόμενων προβλημάτων ή για την εκπλήρωση των σκοπών που τίθενται. Ο κύριος φορέας των εν λόγω επιδράσεων είναι ο ηγέτης, ο οποίος φέρει την ευθύνη της καθοδήγησης των μελών της ομάδας.

Ένας άλλος ορισμός αναφορικά με την ηγεσία συνδέεται με μια μορφή διαδικασίας, η οποία έχει στόχο την επιρροή σε άλλα πρόσωπα. Μέσω της άσκησης επιρροής,

λαμβάνουν χώρα διάφορες ενέργειες από τα άτομα της ομάδας, ώστε να υλοποιηθεί ένας ή περισσότεροι σκοποί. Είθισται, οι σκοποί να αφορούν στην υλοποίηση και επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί κατόπιν συλλογικής σκέψης και απόφασης, με δεδομένες τις συνθήκες, οι οποίες υφίστανται στον εργασιακό χώρο (Ζαβλανός, 1998). Σύμφωνα με τον ορισμό του Ζαβλανού (1998) εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ηγεσία συνδέεται ευθέως και με μια αλληλουχία παραμέτρων εκτός από την επιλογή του ηγέτη και των στελεχών.

Επιπλέον, ο Χυτήρης (1996) αναφέρει ότι η ηγεσία συνιστά την ικανότητα των διοικούντων να μπορούν να επιβλέπουν και να δημιουργούν ένα πλαίσιο συνεργασίας με τους υφισταμένους τους. Αποτέλεσμα της σωστής επίβλεψης και της συνεργασίας είναι βέλτιστη εκτέλεση των καθηκόντων των υπαλλήλων και κατ' επέκταση των έργων που τους έχουν ανατεθεί.

Όλοι οι ορισμοί αντανακλούν τον πολυεπίπεδο χαρακτήρα της ηγεσίας, δεδομένου ότι όλοι οι ερευνητές προσεγγίζουν υπό το δικό τους πρίσμα θέτοντας διαφορετικά κριτήρια. Ωστόσο, εξετάζοντας τους ορισμούς, βάσει των χρονικών περιόδων που έχουν μελετηθεί, διακρίνεται η ανωτερότητα που φέρει η διανοητική ικανότητα του ηγέτη για να σκέφτεται και να ενεργεί σωστά, η σοφία του, η οποία στηρίζεται στη φρόνηση και οδηγεί την προαίρεση, κυριαρχώντας στις επιθυμίες και οι ηθικές αρετές, οι οποίες συνδέονται με την ιδιοσυστασία του, αναδεικνύοντας την παιδεία που έχει και τον τόπο καταγωγής του. Επίσης, παίζει ρόλο ο πειστικός λόγος του ηγέτη, που όπως θα φανεί στην συνέχεια, αναδεικνύεται η ρητορική του ικανότητα στην ομάδα (Τριαντάρη, 2020).

Εντούτοις, σύμφωνα με όλους τους ανωτέρω ορισμούς, υφίστανται κοινοί τόποι στις διατυπώσεις των ορισμών για την ηγεσία. Πρόκειται για διαδικασία επιρροής για την επίτευξη κοινών σκοπών.

Επίσης, υφίσταται διάκριση μεταξύ της διοίκησης και της ηγεσίας. Οι δύο έννοιες αξιοποιούνται χωριστά για την οργάνωση των ομάδων, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί (Μπουραντάς, 2018). Τόσο το μάνατζμεντ όσο και η ηγεσία συνιστούν τις συνιστώσες που συμβάλλουν στην επίτευξη του κοινού σκοπού της ομάδας. Στην κατεύθυνση αυτή δεν θεωρείται απαραίτητη η απόλυτη συμβατότητα ανάμεσά τους. Στην πράξη, πρόκειται για δυο διαφορετικά συστήματα ενεργειών και πράξεων που λειτουργούν συμπληρωματικά. Ειδικότερα, η ηγεσία, όπως προαναφέρθηκε συνιστά την ικανότητα των ατόμων να ασκούν διοίκηση. Συνδέεται με την επίβλεψη και τη διασφάλιση της συνεργασίας των ομάδων, προκειμένου να ένα έργο να είναι αποτελεσματικό. Αντιθέτως, το μάνατζμεντ συνδέεται με την εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών για την εξασφάλιση της επιτυχίας της ομάδας.

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι η ηγεσία συνδέεται με την υλοποίηση και εφαρμογή ενός ευρύτερου σχεδίου που αφορά στη διοίκηση των ομάδων εργασίας, με το μάνατζμεντ να διασφαλίζει την αδιάκοπη λειτουργία όλων εκείνων των στοιχείων, τα οποία δύνανται να οδηγήσουν την ομάδα στο επιθυμητό - επιτυχημένο αποτέλεσμα στο έργο που υλοποιείται (Μπουραντάς, 2002).

Επιπροσθέτως, κατά τον Μπουραντά (2005), η ηγεσία συνιστά τη λειτουργία, ενώ η δύναμη που απορρέει από την εξουσία είναι τα μέσα που χρησιμοποιεί η ηγεσία. Αυτό συνεπάγεται το γεγονός ότι η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έχουν σχέση με τη γνώση της αξιοποίησης της δύναμης της εξουσίας.

Η κατηγοριοποίηση της δύναμης της εξουσίας φαίνεται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3: Κατηγορίες δύναμης της εξουσίας

A/A	Κατηγορίες δύναμης εξουσίας
1	Ανταμοιβή
2	Τιμωρία
3	Αναφορά
4	Ειδικού γνώσης
5	Νομική
6	Πληροφοριών

(Πηγή: Μπουραντάς, 2005)

Ο ορισμός και η περιγραφή της έννοιας του ηγέτη συνδέονται και με τα χαρακτηριστικά τους τύπους και τις ικανότητές του, τα οποία και θα αναλυθούν στην ενότητα 3.2.

3.2 Χαρακτηριστικά και ικανότητες ενός ηγέτη - Άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς

Η ηγεσία συνδέεται με την προσωπικότητα του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητές του. Ακόμη, οι Tannenbaum & Schmidt αναφέρουν ότι η αποτελεσματικότητα των διαφόρων προφίλ ηγεσίας σχετίζεται με τους ηγέτες.

Στο πλαίσιο αυτό έχουν δημιουργηθεί συγκεκριμένα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς, τα οποία αναδεικνύονται σε μια ομαδική εργασία.

Έτσι, κατηγοριοποιούνται οι μορφές της ηγετικής συμπεριφοράς βάσει των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη κατά την άσκηση της ηγεσίας. Αυτά είναι (Bass, 1990; Μπουραντάς, 2018α, 2018β):

- του ηγέτη που δίνει έμφαση στις διαδικασίες που είναι ομαδικές, όπου επιχειρεί να διασφαλίζει την ορθή εκτέλεση των εργασιών βάσει των σκοπών που έχουν τεθεί.
- του ηγέτη που βάζει προτεραιότητα στην άσκηση επιρροής, που επικεντρώνεται στους διάφορους τρόπους επίδρασής του στα μέλη της ομάδας.
- του ηγέτη που θέτει ως στόχο του τη διασφάλιση της απαραίτητου κλίματος στην ομάδα, προκειμένου να επιτύχει την εύρυθμη λειτουργία της.
- του ηγέτη που δίνει αξία στην προσωπικότητα του κάθε ατόμου και στα αποτελέσματα που φέρνουν οι πράξεις του. Στην εν λόγω περίπτωση ο ηγέτης παρακολουθεί στενά το κάθε άτομο της ομάδας, ώστε να είναι σε θέση να κατανοεί τις δυνατότητες και ικανότητές του, να ακούει τους προβληματισμούς και τις ανάγκες του.
- του ηγέτη που δίνει σημασία στη συμπεριφορά των ατόμων της ομάδας και αξιολογεί κάθε ενέργεια που λαμβάνει χώρα για να έλθουν εις πέρας μια ή περισσότερες εργασίες. Επομένως, είναι προσηλωμένος στους σκοπούς και τους στόχους αναφορικά με το παραγόμενο έργο που έχει αναλάβει η ομάδα σε συνδυασμό με τη συμπεριφορά των μελών της.
- του ηγέτη που εφαρμόζει την πειθώ. Πρόκειται για τον ηγέτη που προσπαθεί να πείσει τα μέλη της ομάδας για την αξία και την αναγκαιότητα των project προς υλοποίηση, ωθούμενος από τους αρχικούς σκοπούς. Με αυτόν τον τρόπο, θεωρεί ότι δίνει στα μέλη

της ομάδας ηθική ώθηση. Επίσης παρέχει κίνητρα, προκειμένου η ομάδα να εργαστεί με όσο το δυνατόν πιο μεγάλο ζήλο.

- του ηγέτη που στοχεύει τόσο σε μεσοπρόθεσμη βάση όσο και σε μακροπρόθεσμη, ώστε η υλοποίηση ενός έργου να στεφθεί με επιτυχία.

- του ηγέτη που δίνει βάση στην αλληλεπίδραση των μελών της, επιδιώκοντας την ανάπτυξη υγιών δεσμών μεταξύ των μελών της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο, η ομάδα επιτυγχάνει θετικά αποτελέσματα στο έργο που εκτελεί.

- του ηγέτη που θεωρεί πρωταρχικής σημασίας τη διάκριση των ρόλων μεταξύ των μελών της ομάδας και του ίδιου. Θέτει σαφή όρια μεταξύ του ίδιου και των υπολοίπων.

- του ηγέτη που παίρνει πρωτοβουλίες, ενθαρρύνοντας τα μέλη της ομάδας να προωθούν, εφόσον το επιθυμούν και το θεωρούν επωφελές, δικές τους πρωτοβουλίες.

Επίσης, η Τριαντάρη (2020) διακρίνει τους κάτωθι τύπους ηγέτη:

- του συμβουλευτικού ηγέτη: στο επίκεντρο βρίσκεται η ανθρώπινη φύση και η ψυχή. Από αυτά τα δύο μέρη αντανακλάται η ενότητα στον λόγο και στην πράξη. Ο Σωκράτης υποστήριξε τον συμβουλευτικό ηγέτη (γνώθι σεαυτόν) συνδέοντάς τον με την αξία της αυτογνωσίας, του αυτοελέγχου και της αναζήτησης της αλήθειας. Ο τύπος αυτός ολοκληρώνεται με την αριστοτελική θεώρηση, όπου προστίθεται κι η έννοια της ευδαιμονίας.

- του δημοκρατικού ηγέτη: ο Δημόκριτος περιγράφει τον δημοκρατικό ηγέτη. Πρόκειται για τον ηγέτη που δείχνει ενδιαφέρον για τα ζητήματα που ταλανίζουν τους πολίτες. Ενεργοποιεί τις ηθικές του αρετές και αξίες. Σκοπός του είναι να αναζητά και να προτείνει λύσεις και να καθοδηγεί τα άτομα. Επίσης, ενθαρρύνει σε πλαίσια κοσμιότητας. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμα κι ένας δημοκρατικός ηγέτης, λαμβάνοντας υπόψη το εὖ ζῆν και ακολουθώντας τη θουκυδίδεια επιβολή της δύναμης, δύναται να λαμβάνει μονομερώς αποφάσεις με στόχο την αμεσότητα στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων.

- του αυταρχικού ηγέτη: προέρχεται από την ιδεολογία της τυραννίας. Η εν λόγω ιδεολογία αναπτύχθηκε από τη σοφιστική ηδονιστική διδασκαλία. Ο αυταρχισμός και η τυραννία, στο όνομα της σταθερότητας, μπορούν δυνητικά να δημιουργήσουν αυταρχικούς ηγέτες, οι οποίοι λαμβάνουν αποφάσεις μονομερώς και δεν έχουν στόχο πάντα το κοινό συμφέρον, αλλά το προσωπικό τους συμφέρον (Βαβούρας, 2014; Ψυχοπαίδης, 1999). Ένας αυταρχικός ηγέτης ασκεί έλεγχο και κριτική στις ενέργειες των άλλων. Συνήθως λειτουργεί αυτόβουλα ή/και κακόβουλα. Ο αυταρχικός ηγέτης λειτουργεί εκφοβιστικά. Όπως ήδη έχει διαπιστωθεί, ο εκφοβισμός και η τρομοκρατία έχει ως συνέπεια την μείωση της απόδοσης των εργαζομένων και τάση για να αποχωρήσουν από την εργασία τους (Coleman et al., 2014).

- του οργανωτικού ηγέτη: έχει συνείδηση της αποστολής του. Επιδιώκει την ολοκλήρωσή της. Επιπλέον, αναδεικνύει τη δημιουργικότητά του, δεδομένου ότι μπορεί να συντονίζει ετερογενή στοιχεία με εξαιρετικά αποτελέσματα. Επίσης, η ηθική και πνευματική του καλλιέργεια εμπνέει τους πολίτες οδηγώντας τους σε ενότητα και σε δράσεις από κοινού με τον ηγέτη (Κυριακίδης, 2003). Ο οργανωτικός ηγέτης διαθέτει στοιχεία της αριστοτελικής ενέργειας της ψυχής, μέσω της οποίας μπορεί να αναδειχθεί η ηθική της αρετής. Με αυτόν τον τρόπο προκύπτει η ευδαιμονία, ενώ δίνεται έμφαση στην αλληλεπίδραση ανάμεσα στους ανθρώπους (Αντωνίου, 2016).

- του συναδελφικού ή συνεργατικού ηγέτη: ο συναδελφικός ηγέτης έχει επίκεντρό του τον άνθρωπο. Επίσης, δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις. Πρόκειται για τύπο ηγεσίας που συνδέεται στενά με την αρετολογία της αρχαιότητας, και ιδιαίτερα με την φιλοσοφία της ηθικής του Αριστοτέλη. Η αρετή ταυτίζεται με την ορθή γνώση. Αποτελεί στην πράξη την ουσία και το σκοπό που έχει η ίδια η ανθρώπινη φύση.

Ένας συναδελφικός ηγέτης γεφυρώνει τα συναισθήματα των εργαζομένων, διαμορφώνοντας τους ηθικούς κώδικες και διασφαλίζοντας ισορροπία στη μεταξύ τους συνεργασία.

Ο εν λόγω τύπος ακολουθεί την αριστοτελική θεώρηση και δίνει έμφαση στη φιλία ανάμεσα στους εργαζόμενους. Λειτουργεί αποτρεπτικά σε συγκρούσεις έχοντας πάντα στόχο την κινητοποίηση της φιλίας ως βασικότατο στοιχεία κοινωνικής συμβίωσης (Σαλαμούρας, 2017; Düring, 1994).

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι από την ανάπτυξη φιλίας μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, ελλοχεύει ο κίνδυνος να οδηγηθούν τα μέλη της ομάδας σε χαμηλές επιδόσεις (Goleman, 2000).

- του εξουσιαστικού ηγέτη: φαίνεται να είναι ένας τύπος χαρισματικού ηγέτη που αξιοποιεί τη λογική. Μοιάζει στο φιλόσοφο-βασιλιά, όπως αναφέρεται στον Πλάτωνα. Η μόρφωση και η σοφία του τον κάνουν ξεχωριστό. Αυτό σημαίνει για τον ίδιο ότι η ανάληψη της εξουσίας αποτελεί αναπόφευκτη ανάγκη με σκοπό το καλό των εργαζομένων και του φορέα που εργάζονται.

Ο εξουσιαστικός ηγέτης είναι οραματιστής κι εφευρετικός. Μπορεί να παρακινήσει με πειστικό τρόπο τους εργαζόμενους, ώστε να αναλάβουν δράση. Ανώτερος στόχος του είναι το κοινό καλό. Επίσης, θεωρεί ότι μέσω της παρακίνησης και της ελευθερίας έκφρασης, οι εργαζόμενοι μπορεί να γίνουν καλύτεροι και πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον φορέα που εργάζονται (Ivancevich & Matteson, 1999).

Επιπλέον, ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης αναφέρουν τον ηγέτη Ρήτορα, όπου στο στοχασμό τους επικρατεί η καθολικότητα του ηγέτη.

Πρόκειται για έναν τύπο ηγέτη που βρίσκεται πάνω από κομματική και πολιτικά οφέλη. Έχει βασικό στόχο την εδραίωση της δημοκρατίας και την ευτυχία των πολιτών. Σπουδαίο ρόλο παίζουν τα κίνητρα των ηγετών. Αποτελούν καταλυτικό παράγοντα που επιδρούν στις πράξεις τους.

Ένας ηγέτης που χαρακτηρίζεται ως ενωτικός, αποβλέποντας στο συμφέρον του συνόλου, δημιουργεί ένα πλαίσιο σύμπνοιας και συνεργασίας. Αυτό το μοντέλο αναφέρεται τόσο στην πλατωνική όσο και στην αριστοτελική θεώρηση. Μάλιστα υπογραμμίζεται η φρόνηση του ηγέτη και η καθοδηγούμενη προαίρεση που έχει (Δραγώνα, 1979; Τριαντάρη, 2020).

Σύμφωνα με τον Πλάτωνα, ο τύπος του ηγέτη είναι ηθικός και υγιής στο σώμα με άριστη εκπαίδευση. Ο ηγέτης κατά τον Πλάτωνα συνδέεται με τα πολιτειακά θέματα. Επίσης, φέρει την ευθύνη την ευδαιμονία των πολιτών.

Ο Αριστοτέλης θέτει τη φρόνηση στο επίκεντρο της ηθικής και πολιτικής φιλοσοφίας του. Αναφέρει ότι ένας ηγέτης με τις δράσεις του διασφαλίζει την ενότητα των πολιτών. Είναι ο προστάτης της κοινωνικής ευημερίας σε αν κράτος (Τριαντάρη, 2019).

Ο αριστοτελικός ηγέτης - ρήτορας, όπως περιγράφεται στη Ρητορική του, φέρει στοιχεία που αποτελούν έμπνευση για τη συγκρότηση του μελλοντικού ηγέτη, ο οποίος θα είναι ηθικός και πνευματικός. Επιπλέον, θα διακατέχεται από αποτελεσματικότητα και θα έχει διαπραγματευτικά χαρίσματα και ικανότητες διαμεσολάβησης και διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων. Το μοντέλο αυτό επηρέασε τα σύγχρονα επικοινωνιακά μοντέλα (Τριαντάρη, 2020).

Οι στρατηγικές και οι τεχνικές που χρησιμοποιεί ο ρήτορας για να επικοινωνήσει με το ακροατήριό του αντανακλούν τις ικανότητες του ηγέτη, που αποβλέπει να προσεγγίσει και να πείσει την ομάδα ή τους εργαζόμενους στον εργασιακό χώρο ή τους πολίτες μιας χώρας. Ένα βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τον ηγέτη και το οποίο τονίζεται και στους σύγχρονους ορισμούς για την ηγεσία είναι η ικανότητα του, που εμπίπτει με την ικανότητα του ρήτορα, να επηρεάζει με την προσωπικότητα του τις σκέψεις, τις

αποφάσεις και τις συμπεριφορές μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας (Τριαντάρη, 2019; Μπουραντάς 2005).

Αναφορικά με το βαθμό που έχει επιρροή ένας ηγέτης, δεν συνδέεται ευθέως με την προσωπικότητά του. Αφορά στο συνδυασμό παραμέτρων που σχετίζονται με την προσωπικότητά ενός ηγέτη. Η πιο ισχυρή παράμετρος είναι ο λόγος του. Από το λόγο ενός ηγέτη αναδεικνύεται η ηγετική του φυσιογνωμία. Επιπλέον, άλλο ένα στοιχείο είναι να διαθέτει πειθώ και να έχει ως παράλληλο στόχο του το κοινό όφελος της ομάδας εργασίας (Τριαντάρη, 2016; Garver, 1994; Ιορδάνογλου κ.ά., 2014).

Ο ηγέτης λειτουργεί και δρα πάντα, βάσει της αλληλεπίδρασης με τους ανθρώπους αναδεικνύοντας τον κοινωνικό του ρόλο, εφόσον στην προαίρεσή του είναι να υλοποιεί στόχους και να αποχτά την εμπιστοσύνη, την αναγνώριση από τους άλλους ενισχύοντας ταυτόχρονα την αυτοεκτίμησή και αυτοπεποίθησή του (Τριαντάρη, 2019; Τριαντάρη, 2020).

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των σύγχρονων ηγετών είναι η ρητορική τους ικανότητα. Ένας ηγέτης πείθει, συμβάλλοντας στη δημιουργία θετικού κλίματος μεταξύ των μελών της εργασιακής ομάδα διανέμοντας αρμοδιότητες ανάλογα με τις ικανότητές τους (Parkay et al., 2014; Koontz & Donnell, 1984; Ρωσσίδης κ.ά., 2020).

Ο ηγέτης εκτός από την κουλτούρα ρήτορα, φέρει διοικητικές ικανότητες. Οι ικανότητές του πηγάζουν στην ακεραιότητα και την εντιμότητα. Επίσης, συνδέονται με την αξιοπιστία και τη διορατικότητα. Ταυτόχρονα ένας ηγέτης – ρήτορας πρέπει να έχει σύνεση, ώστε να εξασφαλίζεται κατ’ επέκταση και η φρόνηση και η συναισθηματική νοημοσύνη. (Ρωσσίδης κ.ά., 2020; Τριαντάρη, 2016). Τόσο η φρόνηση όσο και η συναισθηματική νοημοσύνη επιτυγχάνονται με την κοινωνικοποίηση (Frank, 1988).

Ο Αριστοτέλης καταδεικνύει την δύναμη του ηγέτη-ρήτορα σύμφωνα με τα λόγια και τις πράξεις του. Με αυτόν τον τρόπο, επιβεβαιώνεται και η θέση Weber (2009) ότι η νομιμοποίηση αποτελεί ένα πλήθος στοιχείων που μετατρέπουν την εξουσία σε ενέργεια αποδεκτή (Weber, 2009).

Ένας ηγέτης-ρήτορας χαρακτηρίζεται από φρόνηση και ηθική. Επιδιώκει μέσω των επιχειρημάτων και των πράξεών του να αποτρέψει το άδικο και το άσχημο, φέρνοντας το δίκαιο και το καλό (Τριαντάρη, 2016; Τσακπουνίδη, 2015) και το ωφέλιμο για το κοινό καλό. Αυτό γίνεται κατόπιν της επικοινωνίας του με τα μέλη της ομάδας.

Επιπλέον, ένας ηγέτης-ρήτορας να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των συνανθρώπων του και των συνεργατών του. Αυτό σημαίνει ότι διαθέτει υψηλή “κοινωνική νοημοσύνη” (Τριαντάρη, 2016; Τριαντάρη, 2019; Carmeli, 2003; Coleman, 2011).

Ενδεχομένως, το πιο σημαντικό ζήτημα των σύγχρονων ηγετών αποτελεί η εύκολη μεταβλητότητα που μπορεί να εμφανίσουν όσο ασκούν την ηγεσία τους. Για να κατορθώσει να παραμείνει σταθερή, θα πρέπει να μπορεί να συμπεριφέρεται με τρόπο δυναμικό, δεδομένου ότι κι οι αλλαγές στο περιβάλλον λαμβάνουν χώρα δυναμικά.

Η αλλαγή στη συμπεριφορά ενός ηγέτη κρίνεται ως φυσιολογική. Ωστόσο, υφίστανται πάντα περιθώρια για την καλλιέργεια του αυτοελέγχου, δεδομένου ότι και οι πιέσεις ή οι καταστάσεις που προκύπτουν είναι κάθε φορά διαφορετικής έντασης. Γι’ αυτό το λόγο τόσο οι γνωστικές όσο και οι συναισθηματικές ικανότητες ενός ηγέτη αποτελούν τα καταλυτικά στοιχεία για να είναι ή όχι χαρισματικός και κατ’ επέκταση αποτελεσματικός. Επιπλέον, η ικανότητα αυτοδιαχείρισης και η αυτοαντίληψη παίζουν σημαντικό ρόλο σε επικοινωνιακό επίπεδο (Coleman et al., 2014).

Έτσι, εντός μιας ιδιαίτερα πολύπλοκης κοινωνίας, η οποία βιώνει μια πολυεπίπεδη κρίση (κοινωνικοοικονομική, ηθική κλπ.), ένας ηγέτης-ρήτορας συγκεντρώνει τα

χαρακτηριστικά που μπορούν να οδηγήσουν στην αρμονία πράξης και θεωρίας, ηθικής και ρεαλισμού, ανθρωποκεντρικής και εργοκεντρικής προσέγγισης στη διοίκηση.

Ο ηγέτης που μπορεί να δρα με τρόπο δυναμικό κρίνεται για την αποτελεσματική του αντιμετώπιση στις εργασιακές μεταβολές και κρίσεις, εφόσον δηλ. εν ώρα κρίσης παρέμεινε ενεργός, δημοκρατικός και διαλλακτικός όντας καλός παρατηρητής των απρόσμενων μεταβολών.

Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός ηγέτη-ρήτορα συνδέονται με τη διάθεση που έχει, την τάση του στη ρητορική τέχνη και την ικανότητά του να μπορεί να ασκεί τη ρητορική όπως την ηγεσία.

Η διάθεση συνιστά, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, σημαντική ικανότητα και δεξιότητα για έναν ηγέτη-ρήτορα. Ωστόσο, αυτό που καθιστά το ρήτορα πειστικό και άρα άξιο στην άσκηση ρητορικής είναι η φρόνηση, η αρετή κι η καλή διάθεση. Ενδεχόμενη έλλειψη των εν λόγω στοιχείων έχουν ως συνέπεια την ανατροπή του ρεαλιστικού οράματος, των αξιών, της αυτοαναγνώρισης, της ακεραιότητας και της εντιμότητας του ηγέτη-ρήτορα. Επιπλέον, χάνει την απαραίτητη αξιοπιστία του (Τριαντάρη, 2020).

Τα κίνητρα, λοιπόν, ενός ηγέτη-ρήτορα, προκειμένου να ασκεί την ηγεσία του τομέα ευθύνης που έχει αναλάβει είναι τα ακόλουθα (Τριαντάρη, 2021):

- Η φρόνηση που αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη του οράματος. Επίσης η αυτοαναγνώριση συνιστά βασική προϋπόθεση,
- Η αρετή που συνδέεται με τις αξίες,
- Η καλή διάθεση, όπου συνιστά κριτήριο πειθούς και επιρροής,
- Η μεσότητα,
- Η εγκράτεια που οδηγεί στην πειθαρχία, παρέχει πλαίσιο σταθερότητας και προσήλωσης.

Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη πρέπει να ακολουθούνται από ορισμένες ικανότητες. Οι ικανότητές του επιβάλλεται να είναι ξεκάθαρες και σαφείς, ώστε να μπορεί να επιτυγχάνει να έχει επιρροή στους άλλους.

Ο σύγχρονος ηγέτης σε έναν φορέα έχει ικανότητες σε αντιστοιχία με το ήθος του. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται τα δυναμικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη-ρήτορα που με την ηγετική του συμπεριφορά, αξιοποιεί όλα τα απαραίτητα ηθικοπνευματικά και ψυχολογικά εφόδια, ανταποκρινόμενος σε κάθε ρόλο του.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ένας ηγέτης, συνιστούν κομμάτι των οραμάτων και των στόχων που αντιστοιχούν στον τομέα ευθύνης του.

Είναι σαφές ότι η ηγετική συμπεριφορά χάνει τη σημασία και την αξία της όταν δεν φέρει βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα επιθυμητά αποτελέσματα. Στην πράξη, ο ηγέτης κρίνεται από τα αποτελέσματα. Όταν δεν επιτυγχάνονται, τότε πρακτικά δεν ηγείται ή δεν εφαρμόζει τους κατάλληλους τρόπους για να ηγείται.

Τα αποτελέσματα, τα οποία επιβάλλεται να πετυχαίνει ένας ηγέτης (Τριαντάρη, 2021):

- εμπεριέχουν τη δικαιοσύνη και πρέπει να είναι ισορροπημένα μεταξύ των ατόμων στις ομάδες. Είναι πιθανό τα αποτελέσματα να είναι διαφορετικά. Ωστόσο, επιβάλλεται να συνδέονται με την ικανοποίηση της ομάδας και με τα συμφέροντα του φορέα που λειτουργούν.

- είναι είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των ομάδων σε διαρκή βάση.

Επιπρόσθετα, ένας ηγέτης πρέπει να μεριμνά για το μέλλον του φορέα που εργάζεται. Θα πρέπει να φροντίζει να αφήνει πίσω του την απαραίτητη εργασιακή κουλτούρα, τη συναδελφικότητα και να εντοπίζει τους επόμενους πιθανούς ηγέτες, οι οποίοι θα συνεχίσουν να οδηγούν το φορέα προς την πρόοδο.

Ακόμη, το όραμα αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας, δεδομένου ότι αποσαφηνίζει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί από το φορέα στο μέλλον.

Επιπλέον, το όραμα δύναται να μειώσει ή να εκμηδενίσει πιθανές συγχύσεις ή αμφιβολίες, εφόσον τεθούν τα όρια των αποφάσεων και των συμπεριφορών εντός της ομάδας.

Το όραμα ενός φορέα αποτελεί την πυξίδα της ευθυγράμμισης και της οργάνωσης της ομάδας, δεδομένου ότι καθορίζει την πορεία των εμπλεκόμενων που είναι κοινή. Ακόμη, δυναμικά ενεργοποιεί και παρακινεί τα άτομα της ομάδας, προσδίδοντας το απαραίτητο νόημα στην εργασιακή ζωή.

Η επιθυμία για να δρομολογείται το μέλλον σε τροχιά επιτυχιών συνιστά πηγή ικανοποίησης και των ατομικών αναγκών. Επομένως, το όραμα συμπεριλαμβάνει την προσδοκία που ορίζει την ελπίδα σε ρεαλιστική βάση.

Εντούτοις, επιβάλλεται να διασαφηνίζεται και να γίνεται κατανοητό, ώστε να καθίσταται τελικώς εφικτό. Αυτό σημαίνει ότι ένας ηγέτης έχει το βάρος να επικοινωνεί το όραμα και να εμπνέει την ομάδα επιχειρώντας να συνδέει με αξίες κι ιδανικά χωρίς να τίθενται αυστηρά χρονικά περιοριστικά πλαίσια.

Ως βασική προϋπόθεση, λοιπόν, άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί η εμπιστοσύνη στη βάση της ανάπτυξης θετικής αλληλεπίδρασης και αγωγής συνεργασίας ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται με την ακεραιότητα, την ικανότητα και την καλοσύνη.

Συμπερασματικά, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών είναι η ανάγκη για επιτεύγματα και την υλοποίηση οραμάτων, η ανάγκη αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης, η πίστη στις αξίες και τα ιδανικά και η τήρησή τους, η αναπτυγμένη αυτοπεποίθηση, το πάθος, η υπομονή και η επιμονή, η πειθαρχία και η απόρριψη της μετριότητας. Ταυτόχρονα, η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, συνίσταται σε μετα-ικανότητες, όπως η δημιουργική λήψη αποφάσεων και η επίλυση των ζητημάτων που ανακύπτουν, η συστηματική σκέψη, η ικανότητα επαφής και επικοινωνίας, η ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης και αυτοεπίγνωσης και ο διαρκής έλεγχος για αυτορρύθμιση.

Αναφορικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί διαδικασία με τις εξής ικανότητες (Baron, 2000; Baron, 2006):

- ενδοπροσωπικές,
- διαπροσωπικές,
- προσαρμοστικότητα,
- διαχείριση άγχους,
- διάθεση.

3.2.1 Μοντέλα ικανοτήτων

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, έχουν αναπτυχθεί για τη συναισθηματική νοημοσύνη τα εξής μοντέλα:

- Το μοντέλο ικανοτήτων που συνδέεται με τη γνωστική και νοητική δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο στόχος του εν λόγω μοντέλου αφορά στην επεξεργασία των πληροφοριών που προκύπτουν από τα συναισθήματα.

Το εν λόγω μοντέλο ικανοποιεί τις εξής διαστάσεις (Mayer και P. Salovey, 1993):

- Την αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων βάσει της μη λεκτικής επικοινωνίας και της γλώσσας του σώματος,
- Την ικανότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων,
- Την ικανότητα κατανόησης και ανάλυσης των συναισθημάτων και των αντιδράσεων,
- Τη διαχείριση των συναισθημάτων με σύνεση, προκειμένου να αποτρέπονται άσχημες αντιδράσεις ή συναισθήματα (Mayer et al., 2008).

- Το μεικτό μοντέλο που έχει σχέση με τα στοιχεία της προσωπικότητας. Επίσης, συνδέεται με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες σε επίπεδο κοινωνικό, καθώς επίσης με τις δεξιότητες, οι οποίες δύνανται να επιτύχουν την αλληλεπίδραση των ατόμων (Mayer et al., 2000).

Τέλος, σύμφωνα με τα ανωτέρω, η στοχευμένη παρέμβαση εκ μέρους της ηγεσίας, συνιστά πράξη ενθάρρυνσης της επικοινωνίας και της συμμετοχικότητας, καθώς επίσης και ενίσχυσης της αξιοπιστίας, του σεβασμού και της δικαιοσύνης. Η παρέμβαση της ηγεσίας περιγράφεται στην επόμενη ενότητα, καταδεικνύοντας τη χρησιμότητά της.

3.3 Παρεμβάσεις της ηγεσίας για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των υπαλλήλων

Η εμπιστοσύνη είναι κερδισμένο νόμισμα σε κάθε σχέση. Χτίζει την ανθρώπινη σύνδεση και παρέχει τη βάση για τη σταθερότητα, το νόημα και την εξέλιξη.

Η εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας είναι μια κοινή πεποίθηση ότι οι ηγέτες είναι αφοσιωμένοι, συμπονετικοί και ικανοί. Όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται την ηγεσία, αναμένουν ότι η ηγεσία θα κάνει ό,τι καλύτερο για όλους τους εμπλεκόμενους. Υπάρχει επίσης μια προσδοκία ότι οι ηγέτες θα είναι διαφανείς με τους εργαζόμενους. Σε αντάλλαγμα, τα μέλη της ομάδας που εμπιστεύονται τους ηγέτες τους τείνουν να είναι πιο προσεχτικά, πιστά και συχνά πιο εμπιστευτικά στον οργανισμό που εργάζονται (Reddington, 2022).

Η εμπιστοσύνη στην ηγεσία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τους ηγέτες. Η εργασία σε ένα εργασιακό περιβάλλον υψηλής εμπιστοσύνης βελτιώνει τη δέσμευση των εργαζομένων, την ευημερία και την ψυχολογική ασφάλεια. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης από έναν ηγέτη απαιτεί μακροχρόνια και συχνά επίπονη διαδικασία.

Ωστόσο, μπορεί να χτιστεί σταθερά και να καθιερωθεί ένας ηγέτης ως αξιόπιστος (Reddington, 2022).

Όσοι ισχυρίζονται ότι η εμπιστοσύνη, προκειμένου να χτιστεί, απαιτούνται πολλά χρόνια, ενώ για να διαρραγεί μόλις λίγα δευτερόλεπτα, ενδεχομένως να έχουν δίκιο.

Πράγματι, η εμπιστοσύνη μπορεί να ανοίξει πόρτες σε νέες ευκαιρίες, μπορεί να βοηθήσει το ανθρώπινο δυναμικό και τους φορείς ή τις εταιρείες να αναπτυχθούν πέρα κι από τις προσδοκίες τους (Grossman, 2022).

Στο πλαίσιο αυτό, ηγέτες και ομάδες εργάζονται σε θέματα εμπιστοσύνης και συχνά καθίστανται πιο δυνατοί και καλοί. Επίσης, συχνά επιχειρήσεις μπορεί να επιβραδύνουν το έργο τους ή να και να σταματήσει τελείως όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη.

Όσοι το πράττουν σωστά, πρακτικά υπερασπίζονται την ανθρωπιά, την ενσυναίσθηση και την αυθεντικότητα, χτίζοντας ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης, οι οποίες βελτιώνουν τις σχέσεις, αλλά και τη δέσμευση των εργαζομένων και διατηρούν σε σταθερή τροχιά τους στόχους για συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Το σημαντικό είναι να μελετηθεί ο τρόπος που σε ένα εργασιακό χώρο, μπορούν οι ηγέτες στις μέρες μας να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και προφανώς να προλάβουν κάθε φαινόμενο ηθικής παρενόχλησης (Grossman, 2022).

Η εμπιστοσύνη θεμελιώθηκε από τον Αριστοτέλη με τρεις άξονες (Τριαντάρη, 2016):

- α. την ακεραιότητα, η οποία προκύπτει από την ειλικρίνεια και τη σαφήνεια του λόγου,
- β. την καλοβουλία, με δεδομένο ότι τα συναισθήματα που προκαλούνται από τη ρητορική μπορούν να εμφυσήσουν εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ηγέτη,
- γ. την ικανότητα, όπου συμπεριλαμβάνονται και οι μέθοδοι που εφαρμόζονται στην επικοινωνία μέσω ψυχολογικών, κοινωνικών και ανθρωπιστικών γνώσεων. Έτσι, γίνεται αποδεκτός ο ηγέτης με τις βέλτιστες προθέσεις σε ηθικό επίπεδο.

Η λογική και η πειθώ είναι αλληλένδετες. Παρέχουν στο σύγχρονο ηγέτη το μοντέλο της εμπιστοσύνης. Από την ειλικρίνεια στο λόγο προκύπτει η ηθική ποιότητα του χαρακτήρα του ηγέτη-ρήτορα. Η ειλικρίνεια συνδέεται άμεσα με τη επίγνωση της ψυχολογίας του περίγυρου – ακροατηρίου. Ο λόγος, το ήθος και το πάθος αποτελούν τους πυλώνες της πειθούς κι εκείνους τους παράγοντες, όπου ο ηγέτης-ρήτορας διεγείρει τα συναισθήματα και την ψυχή των ακροατών που έχει επιλέξει (Τριαντάρη, 2016).

Η δύναμη της πειθούς με λογικά επιχειρήματα συνδέεται με την εμπιστοσύνη που κερδίζει ο ρήτορας ή ο ηγέτης. Πρακτικά, η πειθώ είναι διαπραγματευτικό εργαλείο με σκοπό να ισχυροποιείται η άποψη του ηγέτη. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνει να αποφεύγει όσα σημεία καθιστούν δυνητικά απατηλό ή ψεύτικο το λόγο του. Η πειστικότητα των ηγετών συνιστά μέσο επικοινωνίας για την ανάκτηση της αληθοφάνειας που δύναται να ανταποκριθεί σε κάθε ανάγκη.

Ο ηγέτης διαθέτει αυτογνωσία και αυτοέλεγχο στις ενέργειές του. Αυτό τον βοηθά να εμφανίζει συχνά παρορμήσεις με δέος, τιμή και ωφέλεια. Γι' αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι το γεγονός αυτό δύναται να οδηγήσει σε πλεονεξία κι ιδιοτέλεια (Τριαντάρη, 2020). Επιπροσθέτως, παρά το γεγονός ότι η εμπιστοσύνη δύναται να αυξάνεται για τις επιχειρήσεις, αυτό δεν αποτελεί πανάκεια σε ζητήματα στο χώρο της εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη τον κύκλο εργασιών που ενδεχομένως εκτινάσσεται σε μια εταιρεία, δεν συνεπάγεται και την πλήρη αφοσίωση και εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων.

Με άλλα λόγια, η εμπιστοσύνη, απαιτείται περισσότερο από ποτέ, δεδομένου ότι οι διάφοροι φορείς ή εταιρίες ανά τον κόσμο βρίσκονται στο στάδιο να ξεπεράσουν την πανδημία του COVID-19, καθιερώνοντας και προσαρμόζοντας, ωστόσο σε μια νέα πραγματικότητα.

Η εμπιστοσύνη σήμερα συνιστά το πιο ζωτικό κεφάλαιο για έναν ηγέτη. Εν μέσω οικονομικής αναταραχής και παγκόσμιας αβεβαιότητας, οι άνθρωποι στρέφονται όλο και περισσότερο στους εργοδότες και τους ηγέτες των επιχειρήσεων ως πηγές της αλήθειας, παρά σε θεσμούς και κυβερνητικούς αξιωματούχους (Van Voorhis, 2022).

Η εμπιστοσύνη, η οποία μπορεί να οριστεί ως η πίστη στις ικανότητες, την ακεραιότητα και τον χαρακτήρα ενός άλλου ατόμου, θεωρείται συχνά ως κάτι πάνω στο οποίο χτίζονται οι προσωπικές σχέσεις, αλλά σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα στο Harvard Business Review, η εμπιστοσύνη αποτελεί θεμέλιο για τους περισσότερους επιτυχημένους οργανισμούς (X. Frei & Morriss, 2020).

Ένας οργανισμός που εμφανίζεται μεταξύ των στελεχών του υψηλή εμπιστοσύνη αποτελεί αυτόν, στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να αναλάβουν κινδύνους, να εκφραστούν ελεύθερα και να καινοτομήσουν. Όταν ενσταλάσσεται η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό, οι εργασίες εκπληρώνονται με λιγότερη δυσκολία, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι συνεργάζονται και επικοινωνούν μεταξύ τους πιο παραγωγικά.

Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τη μελέτη στο Harvard Business Review, οι άνθρωποι σε εταιρείες υψηλής εμπιστοσύνης αναφέρουν 74% λιγότερο άγχος, 106% περισσότερη ενέργεια στην εργασία, 50% υψηλότερη παραγωγικότητα, 13% λιγότερες ημέρες ασθένειας, 76% περισσότερη δέσμευση, 29% μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή τους και 40% λιγότερη εξουθένωση (burn out) σε σχέση με εταιρείες χαμηλής εμπιστοσύνης (Zak, 2017).

Αντίθετα, εργαζόμενοι σε οργανισμούς χαμηλής εμπιστοσύνης συχνά παγιδεύονται από τις εσωτερικές διαμάχες, ενώ είναι πιο πιθανό να αποκρύπτουν πληροφορίες και να συσσωρεύουν πόρους επειδή δεν αισθάνονται ασφαλείς να τους μοιραστούν. Ως αποτέλεσμα, η λήψη αποφάσεων είναι πιο αργή και λιγότερο αποτελεσματική.

Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στους οργανισμούς τους. Θέτουν τον τόνο για την κουλτούρα και καθιερώνουν κανόνες συμπεριφοράς. Εάν οι ηγέτες δεν επικεντρωθούν στην εμπιστοσύνη, η επικοινωνία, η συνεργασία και η καινοτομία πάσχουν (Lewis, 2022).

Πώς μπορούν, λοιπόν, οι ηγέτες να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη; Ξεκινούν με τη δημιουργία πλαισίου ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι άνθρωποι αισθάνονται άνετα να εκφράζονται ή ακόμα παίρνουν ρίσκα. Είναι διαφανείς και αυθεντικοί, ενώ απαιτούν τη δημιουργία προσδοκιών με σαφήνεια και την τήρηση δεσμεύσεων.

Ενδεικτικά παραδείγματα, όπου οι ηγέτες μπορούν να καλλιεργήσουν περιβάλλον εμπιστοσύνης είναι (Lewis, 2022):

- Να είναι διαφανείς: Μοιράζονται ανοικτά και ειλικρινώς τις πληροφορίες. Κρατούν την ομάδα διαρκώς ενήμερη για ό,τι συμβαίνει στην εταιρεία και σε ανώτερο επίπεδο ηγεσίας. Δεν δεσμεύουν πόρους από τους υπαλλήλους και δεν λαμβάνουν αποφάσεις κρυφά. Επίσης, ο σχολιασμός τους είναι ανοικτός και τακτικός, ενώ είναι σαφείς σχετικά με το όραμα της ομάδας και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας. Επίσης ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία, δημιουργώντας ένα περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις τους - ακόμα κι αν αυτές οι απόψεις διαφέρουν από της ηγεσίας. Οι ηγέτες μπορούν να ακολουθήσουν επίσημες διαδικασίες, όπως ανώνυμες έρευνες, καθώς και ανεπίσημες διαδικασίες, όπως να ζητούν από τους υπαλλήλους τις σκέψεις τους για ένα θέμα στο χώρο εργασίας σε τακτικές συσκέψεις.

- Να είναι αυθεντικοί: Αρχικά επιδιώκεται η αυτογνωσία. Οι ηγέτες γίνονται πιο αυθεντικοί εφόσον γνωρίζουν ποιοι είναι και τι εκτιμούν, σε ποιους τομείς είναι καλοί, πόσο συναισθηματικά έξυπνοι είναι και πώς τους αντιλαμβάνονται οι άλλοι.

Επιπλέον, θα πρέπει οι ηγέτες να αναγνωρίζουν τις αποτυχίες τους και να μεριμνούν να θεωρούνται πιο προσιτοί και λιγότερο αλαζονικοί. Ωστόσο, δεν είναι ιδιαίτερα εύκολο να φανερώσουν τα ευάλωτα σημεία τους ούτε ο δρόμος προς την κατάκτηση της αυθεντικότητας δεν είναι εύκολος. Ωστόσο, η λύση δεν είναι να διώχνουν τα άσχημα συναισθήματα ή τις δύσκολες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν, αλλά να αποδέχονται ως φυσιολογικά όσα σκαμπανεβάσματα προκύπτουν. Πάνω απ' όλα, οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να μοιράζονται τις γνώσεις τους με τα μέλη της ομάδας.

- Να είναι αξιόπιστοι: Πρέπει να τηρούνται όλες οι δεσμεύσεις των ηγετών. Για να είναι αξιόπιστοι, οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι πράξεις τους ευθυγραμμίζονται με τα λόγια τους. Οι εργαζόμενοι χάνουν γρήγορα την πίστη τους σε έναν ηγέτη εάν δεν μπορούν να βασιστούν σ' αυτόν, ώστε να κάνουν ό,τι λένε.

Η καθιέρωση της εμπειρογνωμοσύνης μεταξύ των εργαζομένων κρίνεται ως σημαντική. Προφανώς, οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αναμένουν από τους ηγέτες τους να γνωρίζουν τα πάντα, αλλά πρέπει να έχουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο εμπιστοσύνης αναφορικά με τις ικανότητες των ηγετών τους. Τέλος, επιβάλλεται η επίδειξη ακεραιότητας και δικαιοσύνης προς όλα τα μέλη της ομάδας, ειδικά όταν πρόκειται για ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης. Γι' αυτό πρέπει να παρέχεται σε όλα τα μέλη της ομάδας η ευκαιρία για μαθησιακές εμπειρίες, συνεχής εξέλιξη ώστε να μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, είτε μέσω έργων, είτε μέσω σεμιναρίων και προγραμμάτων κατάρτισης κλπ.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι σχεδόν αδύνατο αν δεν υφίσταται εμπιστοσύνη να (Grossman, 2022):

- Υπάρξει ένα υβριδικό ή απομακρυσμένο εργατικό δυναμικό,
- Δημιουργηθεί μια ουσιαστική εμπειρία εργαζομένων,

- Υφίσταται συμμετοχή και διατήρηση των ομάδων και ο εντοπισμός των κορυφαίων ταλέντων,
 - Αναπτυχθεί ο φορέας με τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Το να είναι αξιόπιστος ένας ηγέτης συνδέεται με:
- Τη συνέπεια των πράξεών του,
 - Την προσιότητα και φιλικότητα, όπου τα άτομα εμπιστεύονται τους ηγέτες τους,
 - Την αυθεντικότητα και την ανθρωπιά,
 - Την έμπρακτη υποστήριξη στα μέλη της ομάδας, ακόμη και όταν κάνουν λάθη και την παραδοχή των λαθών του,
 - Την εξισορρόπηση της ανάγκης για αποτελέσματα με το να είναι προσεκτικοί με τους άλλους και τα συναισθήματά τους,
 - Τη σκληρή δουλειά, ώστε να κερδίσουν το σεβασμό των υπολοίπων στις ιδέες και τις προοπτικές τους,
 - Τη διασφάλιση ότι τα λόγια και οι πράξεις συνάδουν διαχρονικά.

Για να προσδιοριστεί η εμπιστοσύνη, θα πρέπει επίσης να υπερβεί ο ηγέτης τους ποσοτικούς και πρακτικούς τρόπους εκτίμησης. Ενδεχομένως, μια άλλη εκδοχή να περιλαμβάνει περισσότερη συναισθηματική απόκριση, ήτοι την ενσυναίσθηση επί των συναισθημάτων των υπαλλήλων. Επίσης, θα πρέπει να μεριμνούν να είναι πάντα στο πλευρό των υφισταμένων τους και να αναγνωρίζουν ότι τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης και του σεβασμού. Επιπλέον, η εμπιστοσύνη στηρίζεται στο γεγονός ότι οι αποτυχίες αντιμετωπίζονται θετικά κι ευνοϊκά ή έστω με όχι ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες (Grossman, 2022).

Είναι σαφές ότι και οι δύο όψεις του νομίσματος της εμπιστοσύνης επηρεάζουν την ικανότητα ενός ηγέτη να εμπνέει και να παρακινεί τους υπαλλήλους. Όταν τα άτομα μπορούν να έχουν εμπιστοσύνη σε αποφάσεις του ηγέτη ακόμη και σε συνθήκες αβεβαιότητας, είναι σχεδόν βέβαιο ότι μπορούν να επηρεαστούν εν γένει από την ηγεσία σας. Αυτό συμβαίνει, δεδομένου ότι αναμένουν από τον ηγέτη να πράξει ό,τι ακριβώς αναφέρει ότι έχει πρόθεση.

Δηλαδή, η ευθυγράμμιση λόγων και πράξεων συνιστά το βασικό πυλώνα για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο και, τελικώς, για την επιτυχία ενός φορέα.

Συχνά οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι τα λόγια και οι πράξεις των ηγετών φέρουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αντίληψή τους για τον φορέα που εργάζονται. Εφόσον υφίσταται αποσύνδεση μεταξύ λόγων και πράξεων ενός ηγέτη, τότε οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να αφοσιωθούν και να αφοσιωθούν στον φορέα που εργάζονται. Ακόμη, οι ενέργειες έχουν μεγάλη σημασία, εφόσον ένας ηγέτης επιδιώκει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων (Grossman, 2022).

Στο πλαίσιο αυτό, οι κύριοι τρόποι, προκειμένου οι ηγέτες να οικοδομήσουν σε όλα τα επίπεδα την εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο ευθυγραμμίζοντας τις πράξεις με τις λέξεις είναι (Grossman, 2022):

1. Αναγνώριση ότι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης απαιτεί σκληρή δουλειά,
2. Ειλικρίνεια και παροχή πλαισίου υποστηρικτικότητας,
3. Διαφάνεια
4. Ηρεμία και σταθερότητα
5. Συνέπεια
6. Μοντελοποίηση της συμπεριφοράς σε μια βάση κουλτούρας αλληλοεκτίμησης.
7. Ενίσχυση της υπευθυνότητας
8. Επέκταση της ενσυναίσθησης στους υπόλοιπους

9. Αναζήτηση σχολίων και παρατηρήσεων ανατροφοδότησης, ώστε να αναληφθούν δράσεις για προτάσεις

10. Έμπρακτη ένδειξη εκτίμησης.

Τα οφέλη που υφίστανται από μια κουλτούρα εργασίας υψηλής εμπιστοσύνης είναι (Grossman, 2022):

- Διατήρηση: Όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τους συναδέλφους, τους διευθυντές και τους ανώτερους ηγέτες τους, είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τον φορέα της εργασίας τους. Η εμπιστοσύνη χτίζεται αφήνοντας όλους τους άλλους να εισέλθουν εντός της. Όταν οι ηγέτες επιτρέπουν στους υπαλλήλους και τις ομάδες να παίρνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εξηγώντας τις αιτίες και τους τρόπους, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο αφοσιωμένοι, ενωμένοι και σίγουροι για την κατεύθυνση του φορέα για τον οποίο παρέχουν τις υπηρεσίες τους.

- Δέσμευση: Τα περιβάλλοντα υψηλής εμπιστοσύνης οδηγούν σε μεγαλύτερη προθυμία συμμετοχής εκ μέρους των μελών μιας ομάδας. Μελέτες έχουν δείξει ότι σε σύγκριση με εταιρείες χαμηλής εμπιστοσύνης, οι εργαζόμενοι σε εταιρείες υψηλής εμπιστοσύνης αναφέρουν: 74% λιγότερο άγχος, 16% περισσότερη ενέργεια, 13% λιγότερες ημέρες ασθενείας και 76% περισσότερη αφοσίωση.

- Καινοτομία: Τα μέλη της ομάδας μπορούν να αισθάνονται ασφαλή προτείνοντας και δοκιμάζοντας νέες ιδέες έχοντας την ασφάλεια και νιώθοντας εμπιστοσύνη ότι ο ηγέτης τους θα τις υποστηρίξει. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται εμπιστοσύνη από τον ηγέτη τους ότι δεν θα προκύψει θέμα σε ενδεχόμενο αποτυχίας. Επιβάλλεται να γνωρίζουν ότι δεν υπάρχει η απειλή ενδεχόμενης ποινής ή τιμωρίας επειδή μια νέα ιδέα ή νέα προσέγγιση που δοκιμάστηκε, απέτυχε.

- Συνεργασία και παραγωγικότητα: Οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να αναρωτιούνται για κρυφές ατζέντες, εφόσον εμπιστεύονται τις ομάδες τους. Επίσης μειώνονται οι πιθανότητες να κουτσομπολεύουν με τα μέλη της ομάδας για τις σκέψεις τους γύρω από τις τυχόν κρυφές ατζέντες. Αυτές οι παράπλευρες συζητήσεις μπορεί να αποσπάσουν την προσοχή, να σταματήσουν την παραγωγικότητα και να πνίξουν τη συνεργασία προς τους στόχους που σχετίζονται με την εργασία.

Ωστόσο, πόσο ασφαλές είναι να αναφερθεί ή να καταγγείλει ένας εργαζόμενος τις επιπτώσεις στην ψυχική του υγεία, δεδομένου ότι επλήγη από ένα τοξικό ηγέτη;

Είναι ευτυχές το γεγονός ότι αρκετοί φορείς ή εταιρείες δίνουν μεγάλο βάρος στην ευημερία των εργαζομένων τους. Η παροχή ευέλικτης εργασίας αποτελεί έναν τρόπο, με τον οποίο οι εργοδότες – ηγέτες δύνανται να οικοδομήσουν την ευημερία και την εμπιστοσύνη με τις ομάδες τους. Με δεδομένο ότι αρκετοί οργανισμοί, ακόμα και στην Ελλάδα, λειτουργούν πλέον σε ένα υβριδικό ή εικονικό περιβάλλον, υφίσταται η χρυσή ευκαιρία να ενσωματωθούν πλήρως οι ευέλικτες πρακτικές εργασίας.

Εφόσον οι ηγέτες μπορούν να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους τους για να εκτελέσουν την εργασία τους ακόμα από μακριά και όχι στο φυσικό τους χώρο εργασίας, αυτό ενισχύει την ομαδικότητα δίνοντας την αίσθηση της αυτονομίας και της εμπιστοσύνης αναφορικά με τον επαγγελματισμό και τη συνέπειά τους.

Παρά τους αρχικούς φόβους σχετικά με τις αρνητικές επιπτώσεις της ευέλικτης εργασίας σε σχέση με την παραγωγικότητα, τα δεδομένα έχουν δείξει ότι ισχύει το αντίθετο. Όταν παρέχεται στις ομάδες χώρος και εμπιστοσύνη, επιτυγχάνονται ακόμη μεγαλύτερα αποτελέσματα στην εργασία.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι εμπιστοσύνης στο χώρο της εργασίας:

- Συμβατική εμπιστοσύνη - εμπιστοσύνη του χαρακτήρα. Οι άνθρωποι κάνουν αυτό που λένε ότι πρόκειται να κάνουν. Οι ηγέτες και οι υπάλληλοι ξεκαθαρίζουν τι περιμένουν ο ένας από τον άλλο.

- Επικοινωνιακή εμπιστοσύνη - εμπιστοσύνη αποκάλυψης. Συνδέεται με την ευκολία ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων και την διασφάλιση της αλήθειας.

- Εμπιστοσύνη ικανότητας. Συνδέεται με την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων των υπαλλήλων και την αναγνώριση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υπολοίπων.

Για την οικοδόμηση, λοιπόν, της κουλτούρας εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων, ορισμένα πρακτικά παραδείγματα είναι μεταξύ άλλων:

- Η ενθάρρυνση και παρότρυνση για ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή,
- Η αξιοπιστία και η συνέπεια,
- Ο σεβασμός και η απόδοση δικαιοσύνης,
- Η διευκόλυνση διατύπωσης των σκέψεων και των συναισθημάτων κλπ.

Τέλος, σε σύνδεση με τα ανωτέρω και σε σχέση με το mobbing, η ηγετική συμπεριφορά έχει αναγνωριστεί ως σημαντικό προηγούμενο του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, καθώς οι ηγέτες μπορεί είτε να αποτρέπουν, είτε να επιτρέπουν είτε και να εμπλέκονται στην ηθική παρενόχληση των ατόμων μιας ομάδας και στην κακομεταχείρισή τους (Woodrow & Guest, 2017). Τι στυλ ηγεσίας λοιπόν θα πρέπει να εφαρμόζεται ώστε να αποφεύγονται τέτοιες καταστάσεις και να διασφαλίζεται ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον;

Σύμφωνα με τον Bass(1991), οι ηγέτες που εμφανίζουν δυναμικό χαρακτήρα και είναι υποστηρικτικοί με τους υφισταμένους τους ικανοποιώντας τα αιτήματά τους και παρέχοντας κίνητρα, δημιουργούν ένα υγιές εργασιακό κλίμα χωρίς συγκρούσεις και φαινόμενα εκφοβισμού. Η ποιότητα λοιπόν του εργασιακού περιβάλλοντος είναι καθοριστικής σημασίας για τους εργαζόμενους και προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο είναι ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι στο χώρο εργασίας τους. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης, οι κοινοί δηλαδή κανόνες με τους οποίους συμμορφώνεται το προσωπικό της, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς καθορίζει τον τρόπο διοίκησης και τις σχέσεις γενικότερα μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Ωστόσο, το ζήτημα του πώς αντιδρούν οι ηγέτες όταν εμφανίζεται εκφοβισμός, δυστυχώς λαμβάνει σχετικά περιορισμένη προσοχή (Woodrow & Guest, 2017).

Στο πλαίσιο αυτό, επιβάλλεται να διερευνάται η συμπεριφορά των ηγετών εφόσον εντός μιας ομάδας εμφανίζεται το φαινόμενο mobbing και να αποσαφηνίζονται τα ζητήματα που ενδεχομένως αποτελούν τη βάση και την αιτία της εν λόγω συμπεριφοράς (Woodrow & Guest, 2017).

Οι τύποι συμπεριφοράς διαχείρισης σε περιπτώσεις mobbing, εδράζονται τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό ή οργανωτικό επίπεδο (Woodrow & Guest, 2017).

Οι Woodrow & Guest (2017) στην έρευνά τους αναφέρουν ότι ο ρόλος της ηγεσίας στο mobbing και τον εργασιακό εκφοβισμό είναι αρκετά πιο περίπλοκος από ό,τι ενδεχομένως μπορεί να πιστεύει ο καθένας.

Σε συνέχεια με την παρέμβαση της ηγεσίας, στην επόμενη ενότητα, αναλύεται ο ρόλος και η αξία της υποκίνησης που ως μια ευρεία έννοια βρίσκει εφαρμογή σε ένα μεγάλο πεδίο δραστηριοτήτων.

3.4 Ηγεσία και λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων συνιστά μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία για έναν ηγέτη. Χαρακτηρίζει την ικανότητά του να αντιλαμβάνεται τον τρόπο της σκέψης του και τη συμπεριφορά του. Έτσι μέσω των ενεργειών του αναδεικνύονται οι διανοητικές και ηθικές του αρετές.

Ακόμη, οι αντιλήψεις ενός ηγέτη συναρτώνται από τις καταστάσεις που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον του και δυναμικά επηρεάζουν τις αποφάσεις του.

3.4.1 Αντιληπτική λειτουργικότητα του Αριστοτέλη

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, η αντίληψη συνιστά μια δαιδαλώδη λειτουργία. Με την αντίληψη, ο άνθρωπος, ερμηνεύει κι οργανώνει τις εντυπώσεις του σε επίπεδο αισθητηριακό. Ο βασικός του σκοπός είναι να αποδίδεται νόημα σ' αυτές.

Η αντίληψη έχει δύο φάσεις:

Α' Φάση της αίσθησης: λαμβάνει χώρα η πρόσληψη των ερεθισμάτων μέσω των αισθητηρίων οργάνων.

Β' Φάση της σκέψης: ταξινομείται όλο το περιεχόμενο των προσλαμβανόμενων αισθητηριακών εντυπώσεων.

Με την ανωτέρω διαδικασία, προκύπτουν οι έννοιες, οι οποίες εν συνεχεία ενσωματώνονται στις παλαιότερες εντυπώσεις, δίνοντας νόημα στις αισθητηριακές εντυπώσεις. Στο πλαίσιο αυτό προκύπτουν αιτιακοί συσχετισμοί μεταξύ των υλικών καταστάσεων. Οι συσχετισμοί αυτοί οδηγούν τη νοητική λειτουργία (Ανδριόπουλος, 1995).

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο οργανισμός προσπαθεί να διασωθεί, αφού καταφέρει να προσαρμοσθεί εντός του πολυεπίπεδου περιβάλλοντός του. Οι λειτουργίες του ανθρώπου έχουν στόχο την επιβίωση και την υλοποίηση ενός τελικού σκοπού. Ο άνθρωπος δεν δύναται να επιβιώσει αν δεν έχει αντιληπτική ικανότητα. Αυτό σημαίνει ότι αλληλοεπιδρά διαρκώς με το περιβάλλον, σε ένα διαρκή αγώνα κατάκτησης της ισορροπίας του. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να είναι συνεχώς ενεργοποιημένος για να λαμβάνει αποφάσεις μικρής ή μεγάλης σημασίας, ώστε να επιλύονται προβλήματα, τα οποία έχουν σχέση με τη ζωή, την εργασία κλπ.

Με την αντίληψη, ο άνθρωπος, αποκτά δυναμική. Όσο καλύτερη αντίληψη έχει, τόσο μεγαλύτερη ετοιμότητα έχει κατά την αντιμετώπιση των ενδεχόμενων κινδύνων. Ακόμη, αναγνωρίζει και προσαρμόζεται καλύτερα στο περιβάλλον του.

Επιπλέον, οι εσφαλμένες αντιλήψεις θεωρούνται καταστροφικές και υποδηλώνουν σφάλμα αισθητηριακό (Block, 1980; Ludwig, 1998).

Σύμφωνα με τον Carr, οι δύο φάσεις της αριστοτελικής αντιληπτικής θεώρησης, καθορίζουν τη γνώση. Επιπλέον, συνδέονται με την προσαρμογή του ατόμου στο περιβάλλον του. Η αντίληψη ως γνώση επιδρά άμεσα στην ποιότητα των αποφάσεων είτε αυτές λαμβάνονται σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο (Τριαντάρη, 2020).

Η λήψη αποφάσεων εμφανίζει ποια είναι η αντίδραση σε ένα ζήτημα. Εφόσον, η αντίληψη για την πραγματικότητα έχει επιδράσεις από ποικίλα συναισθηματικά στοιχεία ή προγενέστερες εμπειρίες ή εφόσον διακατέχεται από επιθυμίες και παράλληλα η πραγματικότητα δεν συμφωνεί με την αντίληψη που έχει δημιουργηθεί, τότε προκύπτει αδράνεια και ανισορροπία στην προσαρμογή. Διαφορετικά, επικρατεί ο ορθός λόγος κι η φρόνηση, προκειμένου να υφίσταται σωστή γνώση και επομένως να λαμβάνεται απόφαση ορθολογική.

Ο Αριστοτέλης θεωρεί ότι η αντίληψη και η λήψη αποφάσεων συνιστούν πρακτικές γνώσεις. Ανώτατη πρακτική γνώση αποτελεί η πολιτική. Οι πολιτικοί και οι ηγέτες έχουν περισσότερο ανάγκη την αντίληψη και την πρακτική γνώση. Με άλλα λόγια, η αντίληψη σχετίζεται με την ορθολογική λήψη των αποφάσεων.

Ακόμη, τα αισθητά είδη συνδέονται με τα νοητά, τις έξεις και τα πάθη και επομένως τα αισθητηριακά δεδομένα έχουν ρόλο γνωσιολογικό και αποτελούν τη βάση για τη λήψη των αποφάσεων. Τα αισθητηριακά δεδομένα μετατρέπονται σε μνήμες, δεδομένου ότι προστίθενται σε παλαιότερα αισθητηριακά δεδομένα (Ανδριόπουλος, 1995).

Στο σημείο αυτό λειτουργεί ενισχυτικά η προαίρεση, η οποία καθοδηγείται από τη φρόνηση που συνιστά την πιο βασική διανοητική αρετή. Η φρόνηση παίζει ρόλο στην ποιότητα των αποφάσεων του ηγέτη. Επίσης, παίζει ρόλο η εμπειρία, η οποία συμβάλλει στην αντικειμενικότητα που μπορεί να έχει η αντίληψη.

Βάσει των ανωτέρω, με την αίσθηση δημιουργούνται εικόνες μέσω των οποίων ενεργοποιείται το πνεύμα και παράγονται έννοιες. Με αυτόν τον τρόπο, μετατρέπεται η αντίληψη σε νοητική διαδικασία, η οποία στηρίζεται σε χρήσιμες εμπειρίες για την επιλογή των αποφάσεων. Δηλ. βάσει των εμπειριών, αξιολογούνται όλα τα δεδομένα κι αναπτύσσονται εναλλακτικές, όπου σύμφωνα με τη φρόνηση εξετάζονται τα δυνατά κι αδύνατα σημεία με συνέπεια να επηρεάζεται το αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι οι επιεικείς ηγέτες με τους υφισταμένους του, έχουν την αντίληψη ότι με την επιείκεια μπορεί να επηρεαστεί θετικά η απόδοσή τους. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να σταματήσουν να είναι επιεικείς εφόσον από την προγενέστερη εμπειρία τους έχει προκύψει τέτοιο αποτέλεσμα.

Ακόμη, πρέπει να σημειωθεί ότι η φρόνηση κυριαρχεί στην προαίρεση. Η προαίρεση αποτελεί την ικανότητα του ατόμου να λαμβάνει ηθικές αποφάσεις.

Η προαίρεση του ηγέτη συναρτάται με την πρόθεση που έχει, ώστε να οδηγηθεί στην απόφαση της πράξης. Αυτό γίνεται μέσω της καθοδήγησης από τη φρόνηση, η οποία λειτουργεί ελεγκτικά στην προαίρεση (Δραγώνα-Μονάχου, 1978).

Τέλος, η προαίρεση κι η φρόνηση προαπαιτούν την παράλληλη λειτουργία των διανοητικών και ηθικών αρετών. Με αυτά, ο ηγέτης οδηγείται στις σωστή λήψη αποφάσεων με όσο το δυνατόν πιο μεγάλη ωφέλεια.

3.4.2 Ηθική οντότητα του ηγέτη στην ορθολογική λήψη αποφάσεων

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, οι αρετές διακρίνονται σε:

- διανοητικές και
- ηθικές.

Οι ηθικές αρετές αποτελούν προαιρετικές έξεις και προκύπτουν μέσω της ευχαρίστησης ή της δυσαρέσκειας. Οι ηθικές αρετές έχουν σκοπό την μείωση των άλογων παθών.

Οι διανοητικές αρετές, οι οποίες συνδέονται με την έλλογη κατάσταση και άρα με την ηθική αλήθεια, οδηγούν στις ορθές πράξεις.

Οι ηθικές και οι διανοητικές αρετές είναι συναφείς. Η ηθική αρετή καθοδηγείται από τη λογική και τη φρόνηση και δίνει κατεύθυνση στην ανθρώπινη συμπεριφορά, προκειμένου το άτομο να πράξει το σωστό (Κούτρας, 1996).

Η ηθική οντότητα ενός ηγέτη αναδεικνύεται με τις πράξεις μέσω έξης. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης και γενικά ένα άτομο συνηθίζει να πράττει και να συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις ηθικές του αρχές και αξίες. Έτσι επιδιώκει και επιτυγχάνει το στόχο του, ήτοι το αγαθό, το καλό και το σωστό.

Τέλος, η ηθική οντότητα του ηγέτη διαμορφώνεται από δύο στοιχεία (Τριαντάρη, 2021):

- την εμπειρία, η οποία προκύπτει από την επανάληψη των πράξεων και η οποία γίνεται συνήθεια και

- το χαρακτήρα του ηγέτη, όπου τελεί υπό τον έλεγχο της φρόνησης και η οποία οδηγεί την προαίρεση και αποτελεί την ικανότητα του ανθρώπου να επιλέγει σύμφωνα με τις ηθικές του αρχές όσα σχετίζονται με τη ζωή του.

3.4.3 Στρατηγικές, στάσεις και ενέργειες του ηγέτη στην οπτική μιας ορθολογικά ηθικής απόφασης

Οι σύγχρονοι ηγέτες εφαρμόζουν την πρακτική σοφία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων με βασικά συστατικά την αρετή και τη φρόνηση. Σ' αυτό το σύστημα συμμετέχει η αντίληψη του ηγέτη, δηλαδή ο συνδυασμός της αίσθησης και της σκέψης. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, παίζει ρόλο η επιδεξιότητα του τρόπου σκέψης και εφαρμογής της απόφασης στην πράξη.

Η απόφαση για την επιλογή λύσης μεταξύ άλλων λύσεων είναι δύσκολη. Συχνά είναι επώδυνη, δεδομένου ότι συχνά προκύπτουν συγκρούσεις συνθηκών και συμφερόντων. Αυτό σημαίνει ότι απαιτούνται λεπτοί κι επιδέξιοι χειρισμοί.

Έτσι, ο ηγέτης χαράσσει σε αρχικό στάδιο μια στρατηγική, προκειμένου ο ρόλος του να είναι αποτελεσματικός και επωφελής, έχοντας κατά νου το κοινό καλό. Στη στρατηγική του καθορίζονται τα εξής:

- α. τι πρέπει να γίνει,
- β. πως πρέπει να γίνει,
- γ. ποιος πρέπει να εφαρμόσει την απόφαση και
- δ. ποια χρονική στιγμή είναι η κατάλληλη για να γίνει.

Για να εφαρμοστούν από ένα ηγέτη τα ανωτέρω βήματα στρατηγικής σε μια επιχείρηση επιβάλλεται το σκεπτικό να είναι ορθολογικό. Παράλληλα οφείλει ο ηγέτης να συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.

Να σημειωθεί ότι σε όλο αυτό το πλαίσιο που προαναφέρεται παίζει σημαντικό ρόλο η εμπειρία, δεδομένου ότι η γνώση θεωρείται αντικειμενική αν βασίζεται στην εμπειρία.

Επιπροσθέτως, ένας ηγέτης πρέπει να προσδιορίζει τις λύσεις που υπάρχουν σε ένα πρόβλημα, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους πόρους (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό) που διατίθενται. Επιπλέον, πρέπει να συνυπολογίζεται το περιβάλλον και η ηθική ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον. Εν συνεχεία μέσω της φρόνησης αναλύονται οι εναλλακτικές επιλογές, κατανοούνται και διακρίνονται τα ισχυρά και ανίσχυρα σημεία των εναλλακτικών επιλογών. Στην αξιολόγηση απαιτείται ορθολογική σκέψη, ενώ αναδύεται η ηθική οντότητα και ποιότητα του χαρακτήρα του ηγέτη. Επίσης, αναδεικνύονται η αρετή, η προαίρεση και η φρόνηση που καθορίζουν την απόφαση.

Η τελική επιλογή για την απόφαση ή τον εντοπισμό της εναλλακτικής λύσης ελέγχεται μέσω της εφαρμογής της.

Ακόμη, ένας ηγέτης επικεντρώνεται στα εξής επικοινωνιακά σημεία:

- α. Μεθοδευση ή προγραμματισμός της υλοποίησης της απόφασης,
- β. Μετάδοση σαφούς και έγκυρης πληροφορίας προς τους συνεργάτες,
- γ. Συνοχή και δέσμευση των συνεργατών για την προσπάθεια υλοποίησης της απόφασης. Αυτό γίνεται με τη λογική πειθώ σε σχέση με την ψυχολογική πειθώ.
- δ. Επιλογή των κατάλληλων μέσων για την υλοποίηση της απόφασης (Μαρτς, 2007).

Επίσης, ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε εγρήγορση, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί ενδεχόμενους απρόβλεπτους κινδύνους ή/και απειλές, ελαχιστοποιώντας τις αρνητικές συνέπειες. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται ότι ο ηγέτης οφείλει να εκτιμά όλους τους πιθανούς κινδύνους που προκύπτουν κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με τον Dewey, στα ανωτέρω στάδια λήψης αποφάσεων ακολουθείται η πραγματιστική αντίληψη για τη συλλογιστική διαδικασία στην έρευνα για την αλήθεια (Dewey, 1938; Eames, 2003).

Συγκεκριμένα:

- α. Διαπιστώνεται ποιο είναι το πρόβλημα,
 - β. Ορίζεται το πρόβλημα,
 - γ. Αναζητούνται και συγκεντρώνονται όλες οι εναλλακτικές λύσεις, προτάσεις και ιδέες
 - δ. Γίνεται η επεξεργασία των εναλλακτικών λύσεων σε σχέση με τη λύση του προβλήματος.
 - ε. Λαμβάνει χώρα η συλλογιστική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων που προτείνονται, εξετάζοντας τις συνέπειες της κάθε λύσης.
 - στ. Επιλέγεται η λύση με εμπειρικό τρόπο και κατόπιν ελέγχεται.
- Η πραγματιστική εμπειρική θεώρηση του Dewey με υπόβαθρο την αριστοτελική θεώρηση για την πρακτική φιλοσοφία, κατευθύνεται αυστηρά στην αναζήτηση της αλήθειας, η οποία επικεντρώνεται στο πέμπτο στάδιο, που αφορά στον εμπειρικό έλεγχο της προτεινόμενης και επιλεγόμενης λύσης. Το πρόβλημα για τον ηγέτη είναι το εφελτήριο και η ώθηση για έρευνα και αναζήτηση, που ενεργοποιεί την ανθρώπινη νοητική διεργασία και συμμετοχικότητα και δοκιμάζει τις ανθρώπινες συμπεριφορές, όπως και τη στάση και την επικοινωνιακή ευελιξία του ηγέτη (Τριαντάρη, 2012). Τα εν λόγω στάδια στηρίζονται στη βάση της πραγματιστικής φιλοσοφίας του Dewey, όπου προτεραιότητα έχει η νοητική εκπαίδευση του ανθρώπου μέσα από τον πειραματικό έλεγχο και την εμπειρία, επιδεικνύοντας θετικά αποτελέσματα όχι μόνο στην επιστήμη αλλά και στην ανθρώπινη συμπεριφορά (Fesmire, 2003). Τέλος, τα μοντέλα λήψης αποφάσεων που φέρουν εγγύτερα τον ηγέτη με την ομάδα:
- A. Πληθώρα ιδεών (Brainstorming)
 - B. Εικονική Ομάδα (Virtual Team)
 - Γ. Μοντέλο των “Δελφών” (Delfi Decision Making)
 - Δ. Μοντέλο των Vroom-Yetton και Jago
 - E. Διαλεκτικό μοντέλο (Dialectic Decision Method)

3.5 Ο ρόλος της υποκίνησης και η αξία της παροχής κινήτρων

Στον εργασιακό τομέα η έννοια της υποκίνησης υποδηλώνει την παροχή κινήτρων ώστε να αυξάνεται το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και να επιτυγχάνεται τελικά μεγιστοποίηση της αποδοτικότητά τους. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι η ψυχολογία εργασίας ερμηνεύει τα κίνητρα ως τα κατά περίπτωση αίτια της συμπεριφοράς του ατόμου που δύνανται να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την απόδοσή τους στο χώρο εργασίας.

Ωστόσο υπάρχει μια λεπτή γραμμή ισορροπίας που πρέπει να λάβουμε υπόψη καθώς η παροχή κινήτρων δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να χρησιμοποιείται για λόγους χειραγώγησης των εργαζομένων. Αντιθέτως, πρέπει να έχει ως στόχο την κατανόηση των αναγκών και το σεβασμό των δικαιωμάτων των τελευταίων, ώστε να επιτυγχάνεται ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα ενισχύει την παραγωγικότητα (Κόντης, 2001; Μπουραντάς, 2002).

Η παροχή κινήτρων μπορεί έχει την μορφή υλικής αμοιβής, ηθικής αναγνώρισης, εξασφάλισης υγιών και ευχάριστων συνθηκών εργασίας κλπ.

Κατά τον Maslow, ο σκοπός της εργασίας είναι η ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου. Ως προς αυτή την κατεύθυνση γίνεται κατανοητό υπάρχει άμεση συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών με την διάθεση παροχής υπηρεσιών από πλευράς των εργαζομένων. Η ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου δεν καλύπτονται μόνο μέσω της υλικής και χρηματικής αμοιβής. Ο άνθρωπος συχνά επιδιώκει την ικανοποίηση πνευματικών και ψυχικών αναγκών μέσα στον εργασιακό του χώρο και συνδέει τους προσωπικούς του στόχους με αυτούς της επιχείρησης.

Ο Herzberg, στην προσέγγισή του αναφέρει ότι οι παράγοντες της ασφάλειας, των καλών συνθηκών εργασίας και της αμοιβής, αποτελούν κίνητρο παραμονής των εργαζόμενων στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον ωστόσο δεν αρκούν για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του. Αντιθέτως, η επιτυχία, η αναγνώριση της απόδοσης η προαγωγή και η εξέλιξη, λειτουργούν ενισχυτικά στην βελτίωση της εργασιακής επίδοσης. Παράλληλα ο Herzberg υποστήριξε, ότι η ενεργή συμμετοχή του εργαζομένου στις διαδικασίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της διαχείρισης του εργασιακού αντικειμένου αποτελούν απαραίτητα στοιχεία υποκίνησης και ενεργοποίησης των εργαζομένων. Αυτό, δύναται να επιτευχθεί με τη μείωση των εσωτερικών ελέγχων, την αύξηση της συμμετοχής των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων, την ενθάρρυνση συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα, την ενίσχυση του εργασιακού ρόλου και την ανάληψη ευθυνών, τον σαφή προσδιορισμό του επιδιωκόμενου παραγόμενου έργου κλπ.

Επίσης, ο Herzberg, σύμφωνα με τη θεωρία της λεγόμενης υγιεινής παρακίνησης, αναφέρει ότι η πραγματική υποκίνηση των εργαζομένων βασίζεται στις εσωτερικές ανταμοιβές. Η θεωρία του Herzberg προσανατολίζεται σε δύο άξονες με τους εξής παράγοντες (Montana & Charvon, 1993):

- υγιεινής ή διατήρησης (π.χ. μισθός, ασφάλεια, ωράριο κλπ.)
- κίνητρα, τα οποία προκαλώντας ευχαρίστηση, παρακινούν τους εργαζομένους για την αύξηση της απόδοσής τους.

Το μοντέλο της ηγετικής καθοδήγησης των στόχων του Robert House (ή θεωρία στόχου-μονοπατιού) έχει προσανατολισμό την υποκίνηση των εργαζομένων (Coulter & Robbin, 1999; Fehr et al., 2015). Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης επιχειρεί να ενισχύσει τους υφισταμένους παρέχοντάς τους πληροφορίες και κάποιες ανταμοιβές. Έτσι, επιτυγχάνει τη σύνδεση μεταξύ των επιθυμιών και των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους του φορέα που προσφέρουν της υπηρεσίες τους. Ο ηγέτης διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό αξιοποιώντας τη συναισθηματική του νοημοσύνη και τις ηθικές αρετές που περιλαμβάνουν την δικαιοσύνη, την ισότητα και τη φιλία.

Η διανοητική και η ηθική ενδυνάμωση των υφισταμένων ως βασικό στοιχείο υποκίνησης θα οδηγήσει στην ευδαιμονία, που σχετίζεται με την υλοποίηση των στόχων διαμέσου της οποίας εξασφαλίζεται η ευδαιμονία των υφισταμένων, του ηγέτη και του Οργανισμού/Επιχείρησης (Μάνος, 2002).

Οι βασικές ενέργειες που εκτελεί ένας ηγέτης, προκειμένου μέσω της παρακίνησης να καταστήσει τους υφισταμένους του ενεργούς και υπεύθυνους είναι:

- α. Κατανόηση και αναγνώριση των ανάγκες των υφισταμένων,
- β. Διευκόλυνση, ώστε οι στόχοι να είναι ξεκάθαροι,
- γ. Προσδιορισμός των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων,
- δ. Διευκόλυνση της αύξησης της απόδοσής τους, αντιμετωπίζοντας όσα ζητήματα ανακύπτουν,
- ε. Συμβουλεύει και καθοδηγεί, έχοντας απήχηση στο διανοητικό, λογικό το επιθυμητικό και το θυμοειδές μέρος της ψυχής (Ασημακοπούλου, 2018).
- ζ. Διατηρεί συνεχή επικοινωνία με την ομάδα, προκειμένου να αναπτύσσεται συνοχή.
- η. Υποκινεί μέσω ανταμοιβών και επιβραβεύσεων.

Η ανωτέρω θεωρία προσδιορίζει τα εξής ηγετικά στυλ:

- το διεθυντικό,
- το αυταρχικό ή κατευθυντικό,
- το υποστηρικτικό ή ενισχυτικό, που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων που ως αποτέλεσμα έχει την υψηλή τους απόδοση.
- το συμμετοχικό, όπου έχει σχέση με τον προσανατολισμό στην επικοινωνιακή αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους εργαζόμενους

- το ηγετικό στυλ επίτευξης, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης δίνει βαρύτητα στις δομές, στις αρμοδιότητες και στις ανταμοιβές και εξετάζει αν επιτυγχάνεται η υψηλή απόδοση των εργαζομένων μέσω της οριοθέτησης υψηλών στόχων. Επίσης, δείχνει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του (Ζαβλανός, 1998).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Edwin Locke, οι στόχοι ακόμα κι αν είναι δύσκολα επιτεύξιμοι, αν είναι σαφείς, οδηγούν τους εργαζομένους σε αυξημένη απόδοση. Η θεωρία του Edwin Locke στηρίζεται στο συναίσθημα των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα βασίζεται στην υποκίνηση του συναίσθηματος της ικανοποίησης που προέρχεται από την επιτυχία κατά την ολοκλήρωση ενός έργου. Αυτό σημαίνει ότι παίζει σπουδαίο ρόλο η ψυχολογική πειθώς, η οποία ασκείται από τον ηγέτη προς τους υπαλλήλους του, καθώς επίσης και η προώθηση της συμμετοχικότητας.

Ο βαθμός της υποκίνησης εξαρτάται κυρίως από (Κόντης, 2001):

- το βαθμό πεποίθησης των εργαζομένων ότι εντείνοντας τις προσπάθειές τους θα αυξηθεί η απόδοση της εταιρείας-υπηρεσίας

- το βαθμό συσχέτισης της αύξησης της απόδοσης με την αύξηση των αμοιβών/μισθών

- το βαθμό που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν τις αμοιβές αυτές.

Η διάκριση των αμοιβών γίνεται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Στις εσωτερικές περιλαμβάνονται το αίσθημα επαγγελματικής καταξίωσης, κύρους και αξιοπιστίας, η ηθική αναγνώριση, ο σεβασμός κοκ, ενώ στις εξωτερικές περιλαμβάνονται η χρηματική αμοιβή (με μορφή αύξησης μισθού ή bonus παραγωγικότητας), η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές κλπ.

Η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων έχει παρατηρηθεί ότι επιτυγχάνεται σε συνθήκες σταθερότητας και ισορροπίας. Ως προς αυτή την κατεύθυνση οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι εναρμονισμένοι με κοινωνικές αξίες και να λειτουργούν προς όφελος της εταιρείας και του συνόλου (Μπουραντάς, 2018α).

Ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης έχει το ανθρώπινο δυναμικό. Δεδομένου ότι δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι την ίδια αποτελεσματικότητα και τις ίδιες ικανότητες είναι δόκιμο η διοίκηση να επενδύει στην διαρκή επιμόρφωσή τους δίνοντας την ευκαιρία σε όλους ανεξαιρέτως να βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Επίσης η διοίκηση μπορεί να προβεί στην σύσταση ομάδων εργασίας επιλέγοντας αναλόγως του αντικειμένου εργασίας, τους καταλληλότερους κάθε φορά υπαλλήλους ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα.

Η κάθε επιχείρηση οφείλει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στο σύστημα αμοιβών των υπαλλήλων της καθώς αυτό λειτουργεί ενισχυτικά/υποκινητικά σε αυτούς. Αντιθέτως, η ποινή ή τιμωρία δεν φέρει υποκινητική δύναμη (Μπουραντάς, 2002).

Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται η προσπάθεια των εργαζομένων από τα ανώτερα στελέχη και την διοίκηση μίας εταιρείας. Η παραχώρηση δικαιώματος συμμετοχής στους εργαζομένους σε θέματα διοίκησης τους προσδίδει αίσθημα σημαντικότητας και ευθύνης καθιστώντας τους πιο υπεύθυνους και παραγωγικούς. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που κάποιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους απαξιωτικά χωρίς να επιβραβεύουν και να ανταμείβουν τις προσπάθειές τους. Αντιθέτως τιμωρούν, άμεσα ή έμμεσα, ακόμη και την εργατικότητά τους. Παράλληλα, σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχει η ανάγκη δημιουργίας καινοτόμων προγραμμάτων/project καθώς και κατάθεσης νέων ιδεών από τους εργαζομένους. Ωστόσο, η προσπάθειά τους αυτή όχι μόνο δεν βρίσκει ανταπόκριση και σεβασμό αλλά συχνά γίνονται αποδέκτες εριστικής και προσβλητικής συμπεριφοράς από πλευράς των ανωτέρων τους. Η ανάληψη πρωτοβουλίας και ευθύνης είναι επίσης κάτι που θα έπρεπε να αναγνωρίζεται ακόμα και όταν δεν οδηγεί πάντα σε επιτυχίες. Η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι μείζονος σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία κάθε μονάδας εργασίας καθώς

αποτρέπει από προβλήματα στις σχέσεις και την επικοινωνία τους που μπορεί να οδηγήσουν ακόμα και σε συμβάντα επιθετικότητας και εχθροπραξίας. Σε περιπτώσεις ύπαρξης εργαζόμενων που αντιμετωπίζουν προβλήματα προσαρμογής η διοίκηση οφείλει πρωτίστως δείξει ενδιαφέρον για την εξεύρεση λύσεων συγκερασμού και όταν αυτό δεν είναι εφικτό να εγκαλεί σε συμμόρφωση και σε έσχατη λύση να καταφεύγει στην επιβολή οριστικών μέτρων ή ποινής (Κόντης, 2001).

Η επιχειρηματική δραστηριότητα σήμερα, λαμβάνει χώρα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορεί να αποτελέσουν την ενεργητικότητα, το ενδιαφέρον και την διάθεση να συνεισφέρουν θετικά στην εμπορική επιτυχία της επιχείρησης εάν δεν βρουν στοιχεία υποκίνησης. Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφέρουμε ότι επικρατούν δύο απόψεις. Η μία πρεσβεύει ότι κάθε επιχειρηματίας οφείλει να εντοπίσει και να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα στοιχεία που θα υποκινήσουν τους εργαζόμενους προς όφελος της εταιρείας του και η άλλη ότι η παροχή κινήτρων οφείλει να είναι ενδογενής σε κάθε εργαζόμενο. Στην δεύτερη περίπτωση ο επιχειρηματίας δεν είναι υπεύθυνος να δώσει τα κίνητρα, είναι υπεύθυνος να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να δώσουν οι ίδιοι κίνητρα στον εαυτό τους. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς τη στήριξη σε bonus και σε άλλες μεθόδους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2015).

Μια τέτοια μέθοδος παρέχει ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία κάθε εργαζόμενου την εύρεση εξατομικευμένων κινήτρων και μπορεί να εγγυηθεί θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα και την παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών.

Η πρακτική της υποκίνησης οφείλει να πηγάζει και να εκπορεύεται από την θετική προδιάθεση αμφοτέρων, προϊστάμενων και υφιστάμενων, ώστε να επιτυγχάνεται η στοχοθεσία σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο. Γενικότερα η υποκίνηση παροτρύνει και ενεργοποιεί τους ανθρώπους στα κάτωθι (Κόντης, 2001; Μπουραντάς, 2002) να βρουν τη δύναμη και αποκτήσουν την ικανότητα:

- να θέσουν προσωπικούς στόχους
- να επιτύχουν τους στόχους
- να επιδιώξουν και να κερδίσουν μια καλύτερη επαγγελματική προοπτική
- να αποκτήσουν αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση
- να μπορούν να ελέγχουν τις εξελίξεις και να προσαρμόζονται σε αλλαγές που προκύπτουν στην ζωή τους.

Καθώς η υποκίνηση αποτελεί μια κατεξοχήν θετική έννοια δεν μπορεί να προκύψουν αντικειμενικά και ουσιαστικά μειονεκτήματα που να αλλοιώνουν την φύση της. Ωστόσο υπάρχουν σημεία που μπορούν να στρεβλώσουν την θετική της χροιά και να επιφέρουν αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποια από αυτά (Κόντης, 2001; Μπουραντάς, 2002):

- παροχή κινήτρων με μη αξιοκρατικό και ισότιμο τρόπο σε όλους τους εργαζόμενους
- σύνδεση κινήτρων υποκίνησης αποκλειστικά με χρηματικές απολαβές
- προϋποθέτει την ύπαρξη αυτογνωσίας ώστε να τίθενται ρεαλιστικοί και υλοποιήσιμοι στόχοι
- απαιτεί υψηλό μορφωτικό επίπεδο από τους εργαζόμενους και τους κατέχοντες θέσης ευθύνης

Η υποκίνηση των υπαλλήλων θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με ποικίλους τρόπους ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία του εκάστου εργασιακού περιβάλλοντος. Παρακάτω αναφέρουμε συνοπτικά κάποιους από αυτούς (Μπουραντάς, 2002):

- Συμμετοχή εξουσιοδοτημένων και θεσμοθετημένων οργάνων του προσωπικού στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση δράσεων και αποφάσεων της διοίκησης.
- Σαφής και ξεκάθαρος προσδιορισμός στοχοθεσίας

- Ανάπτυξη επικοινωνίας σε ανοιχτή και ισότιμη βάση
- Ενθάρρυνση λήψης πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους
- Αναγνώριση του κόπου και της προσπάθειας
- Δημιουργία ανθρωποκεντρικών σχέσεων, σχέσεων αμοιβαίου σεβασμού και αλληλοεκτίμησης
- Παροχή δικαιώματος συμμετοχής εκπροσώπου των εργαζομένων σε υπηρεσιακά συμβούλια της διοίκησης
- Παρότρυνση για συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια και σεμινάρια διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων στον εργασιακό τομέα
- Ενισχυτική και Υποστηρικτική λειτουργία των προϊσταμένων στους υφιστάμενους
- Έλεγχος αποδοτικότητας και ανατροφοδότησης των μεθόδων υποκίνησης με τρόπο που να μην προσβάλλει και να μην μειώνει την προσωπικότητα και την εργασία εκάστου υπαλλήλου.

Επιπλέον, η φρόνηση προωθεί τα κίνητρα και τα οράματα. Έτσι, οδηγείται ο ηγέτης στην υλοποίηση των στόχων και των έργων (Τριαντάρη, 2021).

Είναι αποδεκτό ότι ο σχεδιασμός και η σωστή οργάνωση των δράσεων και των διαδικασιών στον χώρο εργασίας συμβάλει στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών κάθε φορέα. Κατά ανάλογο τρόπο, απαιτείται σχεδιασμός και οργάνωση ενός συστήματος υποκίνησης του προσωπικού ως μέσο επένδυσης για επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Προς αυτή την κατεύθυνση, προβάλλει αδήριτη η ανάγκη κατάρτισης ενός δυναμικού, ευέλικτου και ισχυρού σχεδίου υποκίνησης καθώς αποτελεί βασικό συστατικό για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης (Tosi & Carroll, 1966).

Το εργασιακό περιβάλλον αποδεικνύεται ισχυρός παράγοντας συσχέτισης με το σύστημα υποκίνησης. Η ύπαρξη φιλικού και ανοιχτού εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει και εμπνέει όσους βρίσκονται σε αυτό δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις και εξασφαλίζει σοβαρές πιθανότητες επίτευξης των στόχων του κάθε υπάλληλου ξεχωριστά και συλλογικά (Tosi & Carroll, 1966).

Η εργασιακή ψυχολογία δίνει μεγάλη βαρύτητα στην έννοια του σεβασμού. Η δύναμη του σεβασμού και της εκτίμησης αποτελεί ισχυρό κίνητρο ενεργοποίησης των υπαλλήλων καθώς αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η αξία του και πάνει τόπο ο κόπος και η εργασία τους. Η ένδειξη σεβασμού οφείλει να είναι αμοιβαία και να γίνεται όχι μόνο μέσω της προφορικής έκφρασης αλλά και εμπράκτως. Οι τρόποι αναγνώρισης και έκφρασης της αμοιβαίας ευγνωμοσύνης και σεβασμού του εργοδότη και του υπαλλήλου μπορεί να είναι ξεχωριστοί για τον κάθε ένα. Ωστόσο η ύπαρξή τους οφείλει να αποτελεί κοινό παρονομαστή και απαιτούμενη προϋπόθεση σε κάθε μεταξύ τους συναλλαγή (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2015).

Στο πλαίσιο αυτό, η φυσική σημασία της υποκίνησης είναι μια σύνθετη έννοια με πολλές συνιστώσες. Η εύρεση και η διαχείριση τρόπων υποκίνησης δεν είναι μια απλή υπόθεση που μπορεί ο οποιοσδήποτε να διαχειριστεί. Απαιτεί το άτομο να διακατέχεται από μια σειρά αρετών και αξιών και να συγκεντρώνει ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες. Η υπομονή και η επιμονή, η εργατικότητα και η ευσυνειδησία, η καλή προαίρεση και η εμπιστοσύνη, η προσήλωση στους στόχους είναι μόνο κάποιες από αυτές. Άλλωστε το να θέτεις κοινούς στόχους και να εργάζεσαι για αυτούς αυτομάτως σημαίνει ότι πρέπει να απολαμβάνεις και από κοινού τους καρπούς της επιτυχίας. Στην σημερινή εποχή βιώνουμε τον σκληρό ανταγωνισμό στην πλειοψηφία των εργασιακών χώρων. Στο πλαίσιο της επικράτησης του ισχυρότερου, η υποκίνηση σε ορισμένες περιπτώσεις ακροβατεί ανάμεσα στο νόμιμο και το παράτυπο, το ηθικό και το ανήθικο. Είναι λοιπόν ατομική υπόθεση για τον καθέναν να επιλέξει τα κριτήρια και τα μέσα

που θα χρησιμοποιήσει για να φτάσει στον στόχο του. Ωστόσο θεωρείται βέβαιο ότι όποιος εμπνέει, υποστηρίζει, υποκινεί, ενθαρρύνει, εμπυχώνει και ανταμείβει το ανθρώπινο δυναμικό, αποκτά και το ανάλογο κύρος, εξασφαλίζοντας την βιωσιμότητα και την επιτυχημένη πορεία του φορέα στον οποίο ανήκει.

Ακόμη, ο έπαινος και η επιβράβευση έχει τεράστια σημασία όταν γίνεται στο πλαίσιο της υποκίνησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2015; Μπουραντάς, 2018α).

Με κύριο σκοπό τη σύνδεση όλων των προαναφερόμενων στο θεωρητικό μέρος με ερευνητικά συμπεράσματα, διεξάγεται σχετική έρευνα στο 4ο Κεφάλαιο αναφορικά με την επίδραση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων.

Η έρευνα βασίζεται στη νέα συλλογή πληροφοριών από άλλες πηγές. Κίνητρό της η επέκταση της γνώσης περί της ηθικής παρενόχλησης στην ζωή των εργαζομένων. Επίσης, ένα άλλο κίνητρο αφορά στην επίλυση ποικίλων ζητημάτων που αφορούν στο mobbing, στην προσπάθεια να ριχθεί φως στο εν λόγω φαινόμενο. Επιπλέον, θα επιτευχθεί η εμβάθυνση σε ζητήματα που αφορούν το mobbing και έχουν ενδιαφέρον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Ερευνητικό Μέρος

4.1 Σκοποί και τίτλος της Έρευνας

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι αναζήτηση και η διεξοδική καταγραφή της επίδρασης του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων.

Οι επιμέρους σκοποί έχουν ως εξής:

- 1.** Ο εντοπισμός των αιτιών που συνδέονται με την παρενόχληση στον εργασιακό χώρο.
- 2.** Η αναζήτηση ερευνητικών ευρημάτων αναφορικά με τα διάφορα είδη παρενόχλησης στην εργασία και η διερεύνηση των παραμέτρων που συνδέονται, όπως π.χ. το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η εθνικότητα, η ειδικότητα, το είδος της απασχόλησης, εκπαίδευση, τα έτη προϋπηρεσίας κλπ. και η συσχέτισή τους με την επίδραση του mobbing.
- 3.** Η διεξαγωγή σχετικής έρευνας, προκειμένου να διαπιστωθεί η έκταση του εν λόγω προβλήματος.
- 4.** Η πρόταση τρόπων αντιμετώπισης της εργασιακής παρενόχλησης, προκειμένου να αποφευχθούν κατά το δυνατόν οι οδυνηρές συνέπειές της.

Ο τίτλος της έρευνας είναι: «Η επίδραση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων».

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα και αρχική υπόθεση

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας είναι τα ακόλουθα:

- Ποια η επίδραση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων;
- Πώς συνδέονται τα αίτια με την παρενόχληση στον εργασιακό χώρο;
- Ποιες παράμετροι συνδέονται με τα διάφορα είδη παρενόχλησης στην εργασία;
- Σε ποια έκταση έχει φτάσει το εν λόγω φαινόμενο;
- Ποιοι τρόποι αντιμετώπισης μπορούν να εφαρμοστούν για την πρόληψη του mobbing;

4.3 Σημαντικότητα της έρευνας και συμβολή της στην πρόοδο της επιστήμης και την κοινωνική ανάπτυξη

Υφίσταται μια πληθώρα ερευνών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό αναφορικά με το φαινόμενο mobbing στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, οι συσχετίσεις τόσο με το φύλο όσο και με άλλες παραμέτρους συνιστούν πρόκληση για τους ερευνητές, δεδομένου ότι αρκετές έρευνες έχουν οδηγηθεί σε αντικρουόμενα αποτελέσματα. Συνεπώς, η ηθική παρενόχληση αποτελεί ένα ιδιαίτερα εξειδικευμένο ερευνητικό ζήτημα, το οποίο απαιτεί εμβάθυνση και λεπτομερή ανάλυση.

Ακόμη, ο ρόλος της πρόληψης και η σημασία των αντίστοιχων παρεμβάσεων είναι απαραίτητες και κρίσιμες. Εφόσον, υφίσταται ένα συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο στον εργασιακό χώρο το οποίο και εφαρμόζεται, ενδεχομένως μειώνονται οι πιθανότητες εμφάνισης φαινομένων mobbing, βελτιώνοντας σημαντικά το κλίμα στον εργασιακό χώρο.

Στην κατεύθυνση αυτή, η εξαγωγή των ερευνητικών συμπερασμάτων θα συμβάλει σημαντικά στον εμπλουτισμό των επιστημονικών δεδομένων αναφορικά με τη συσχέτιση παραμέτρων που εμπλέκονται με το mobbing, καθώς επίσης σε σχέση με την εμβάθυνση στο εν λόγω φαινόμενο.

Επιπλέον, η εργασία μέσω των συμπερασμάτων που θα προκύψουν θα δύναται να συμβάλει στην εξαγωγή νέων ιδεών ή μεθόδων και προτάσεων αντιμετώπισης του φαινομένου αυτού.

Τέλος, μέσω της έρευνας, θα επιδιωχθεί η προώθηση της διάδοσης των εξαχθέντων αποτελεσμάτων στην επιστημονική κοινότητα, παρέχοντας τεκμηριωμένα επιστημονικά δεδομένα για την ορθή αντιμετώπιση του ζητήματος του mobbing.

4.4 Περιγραφή & Μεθοδολογία της Ερευνητικής πορείας

Η εμπειρική ανάλυση μπορεί να διακριθεί στην (Dan, 2017; Ιστοσελίδα: <https://cears.edu.gr/>, 2022) ποιοτική, που βασίζεται στις παρατηρήσεις και στην κατανόησή τους από τον ερευνητή και στην ποσοτική, η οποία συνδέεται με τη στατιστική επεξεργασία αντλούμενων δεδομένων και στη σύγκριση και συσχέτιση των περιπτώσεων και των παραμέτρων που εξετάζονται. Ταυτόχρονα, με την ποσοτική μέθοδο, τα δεδομένα αναλύονται, ώστε τα ερευνητικά συμπεράσματα να είναι ακριβή. Η επαλήθευσή τους δύναται να γίνει μέσω αρχικών υποθέσεων στην έρευνα. Αρχικώς, συγκεντρώνονται, αξιολογούνται και κατανοούνται οι μεταβλητές. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει την ορθή επιλογή του δείγματος. Σύμφωνα με το δείγμα, γίνονται οι περαιτέρω αναλύσεις, προκειμένου να προκύψουν τα αντίστοιχα συμπεράσματα και να υπάρξει η γενίκευσή τους.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, με την μέθοδο της δειγματοληψίας, δημιουργείται ένα κατάλληλα σταθμισμένο ερωτηματολόγιο που είθισται να περιλαμβάνει ερωτήσεις

κλειστού ή ανοικτού τύπου ή (σπάνια) ανοικτού τύπου, κλίμακας Likert κλπ. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να απαντήσουν.

Επιπλέον, τίθενται οι αρχικοί ερευνητικοί σκοποί και οριοθετούνται οι ερευνητικές υποθέσεις. Από τις αρχικές ή προτάσεις μπορεί να γίνει η συσχέτιση όλων των παραμέτρων που εμπλέκονται.

Τα κύρια βήματα της μεθόδου δειγματοληψίας είναι:

- Θέση των σκοπών και των επιμέρους σκοπών.
- Διατύπωση υποθέσεων ή προτάσεων, σύμφωνα με τις οποίες προβλέπεται η συσχέτιση ανάμεσα στις παραμέτρους και τα ενδεχόμενα αποτελέσματα.
- Ανατροφοδότηση επί των αρχικών υποθέσεων και έλεγχος της πορείας της έρευνας.
- Επεξεργασία, ανάλυση και ποσοτικοποίηση των στοιχείων και έκθεση των δεδομένων προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο.
- Επιβεβαίωση ή απόρριψη των εξαγόμενων αποτελεσμάτων. Σε περίπτωση απόρριψης, επαναλαμβάνεται η έρευνα.
- Εξαγωγή των απαιτούμενων συμπερασμάτων.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι μέσω της δευτερογενούς έρευνας, μπορούν οι ερευνητές να αντλήσουν σχετικές πληροφορίες από προγενέστερες έρευνες. Οι εν λόγω πληροφορίες αξιοποιούνται στη φάση της ανατροφοδότησης.

Σε σχέση με τα Ερωτηματολόγια, υπάρχει η δυνατότητα να περιλαμβάνουν εκτός από ποσοτικές και ποιοτικές ερωτήσεις. Σε κάθε περίπτωση, οι ερωτήσεις, επιβάλλεται να είναι λιτές και σαφείς.

Ταυτόχρονα, γίνεται έλεγχος του βαθμού της ταύτισης στις θεωρητικές έννοιες. Ο βαθμός επαλήθευσης στις αρχικές υποθέσεις παίζει σπουδαίο ρόλο για την επιτυχή έκβαση μιας έρευνας.

Αναφορικά με το επιλεγμένο δείγμα, ίσως συνιστά έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για να θεωρείται μια έρευνα επιτυχημένη. Στη βάση αυτή, πρέπει να διαθέτει αντιπροσωπευτικότητα σε σχέση με το γενικό σύνολο, δηλ. το γενικό πληθυσμό.

Είναι κανόνας να επιλέγονται τα δείγματα με τυχαίο τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο, εκφράζεται με μεγαλύτερη ακρίβεια η αντιπροσωπευτικότητα σε θεωρητικό επίπεδο. Τα σκόπιμα (μη τυχαία) δείγματα δεν οδηγούν σε γενικεύσεις, που αποτελεί και το ζητούμενο. Εντούτοις, εφόσον διαπιστωθεί κατά τη διάρκεια της έρευνας ότι το δείγμα που έχει επιλεγεί δεν δύναται να ανταποκριθεί στους αρχικούς σκοπούς που έχουν τεθεί, τροποποιείται με όσο το δυνατόν πιο στοχευμένο τρόπο δειγματοληψίας. Με αυτόν τον τρόπο, αποφεύγεται τα μεγάλα στατιστικά περιθώρια σφάλματος και το ενδεχόμενο λανθασμένων συμπερασμάτων.

Στο τελευταίο βήμα της έρευνας, μετά την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων, εξάγονται τα ερευνητικά συμπεράσματα.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας είναι:

- Δίνει έμφαση στη ποσοτική μέτρηση των θεωρητικών εννοιών, με τη βοήθεια του τυποποιημένου ερωτηματολόγιο που καταρτίζεται.
- Διευκολύνει την έρευνα ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του γενικού πληθυσμού.

Παράλληλα, ελέγχονται οι αρχικές θεωρητικές υποθέσεις.

- Παρέχεται η δυνατότητα για την ανάδειξη των γενικών τάσεων και αρχών, με τη συσχέτιση παραμέτρων και χαρακτηριστικών.

- Εξετάζεται ο βαθμός ταύτισης των θεωρητικών εννοιών με εμπειρικές μετρήσεις.

- Επιτρέπεται η συσχέτιση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών για μια σειρά περιπτώσεων και η επαλήθευση των ερωτημάτων που έχουν τεθεί.

- Φέρει διαχρονικό χαρακτήρα, δηλ. η εξέταση ενός φαινομένου μπορεί να γίνεται σε μεγάλες χρονικές περιόδους.

Τέλος, σε σχέση με το στόχο για την ακρίβεια των αποτελεσμάτων, γίνεται με τη χρήση κατάλληλων δειγματοληπτικών τεχνικών και μέσω της απόφασης για την αύξηση του μεγέθους του δείγματος. Με την αύξηση του δείγματος, μειώνονται οι πιθανότητες σφάλματος και προσεγγίζεται περαιτέρω η αντιπροσωπευτικότητα του πληθυσμού.

Τέλος, μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, επεξεργάζονται τα δεδομένα με τη χρήση λογισμικού προγράμματος (Microsoft Excel ή κάποιο άλλο).

4.5 Εκτίμηση ενδεχόμενων δυσκολιών για την πραγματοποίηση της έρευνας

Η δυσκολία συμμετοχής, ενδεχομένως να οφείλεται σε λόγους έλλειψης εμπιστοσύνης. Λόγω της φύσης του εν λόγω θέματος, επιβάλλεται να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο διακριτικότητας, που θα διασφαλίζει την ανωνυμία και το απόρρητο των ερωτηθέντων. Είναι εξαιρετικά δύσκολο, οι συμμετέχοντες, εφόσον αντιμετωπίζουν φαινόμενα mobbing στο χώρο εργασίας τους, να μπορέσουν να συμμετάσχουν με άνεση. Η ηθική παρενόχληση είναι ένα φαινόμενο το οποίο αποτελεί ταμπού, το κοινωνικό σύνολο δεν είναι ενημερωμένο ώστε να την εντοπίσει, να την εξωτερικεύσει και να κατανοήσει τις οδυνηρές συνέπειες της.

Επιπροσθέτως, πρέπει να ελεγχθεί αν υπάρχει ειλικρίνεια στις απαντήσεις, ώστε να προκύψουν ορθά συμπεράσματα. Η ανίχνευση της δεν είναι πάντοτε διακριτή.

Τέλος, είναι εξαιρετικά πιθανή η άρνηση ή η αδιαφορία για συμμετοχή στην έρευνα και τη συμπλήρωση ικανοποιητικού αριθμού ερωτηματολογίων. Γι' αυτό το λόγο η κατάρτιση του κάθε ερωτηματολογίου, επιβάλλεται να έχει λιτή και ευπαρουσίαστη μορφή, ώστε η συμπλήρωσή του να μην απαιτεί ιδιαίτερο χρόνο.

4.6 Κατασκευή ερωτηματολογίου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

αναφορικά με τη διερεύνηση της επίδρασης του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με σκοπό την πραγματοποίηση έρευνας στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με τίτλο: «*Ερωτηματολόγιο αναφορικά με τη διερεύνηση της επίδρασης του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων*». Η συμμετοχή σας θα συμβάλει στην συγκέντρωση των απαιτούμενων δεδομένων, προκειμένου να διεξαχθεί και να ολοκληρωθεί η έρευνα.

Σας προτρέπω να απαντήσετε με σαφήνεια, ακρίβεια και ειλικρίνεια στα ερωτήματα. Οι απαντήσεις σας θα μείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς. Ευχαριστώ προκαταβολικά για την συνεργασία.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία: 34-40 41-46 47-50
51-55 56-60 61-67
3. Οικογενειακή κατάσταση: Ανύπαντρος/η Παντρεμένος/η
Διαζευγμένος/η Χήρος/α
4. Σπουδές: Καμία Δημοτικό Γυμνάσιο
Λύκειο Επαγγ/ΙΕΚ. ΑΕΙ, ΤΕΙ
5. Εργασιακή εμπειρία στο φορέα: 5-9 10-16 17-22 22-30 31-41
6. Έχετε αντιμετωπίσει προσωπικά συμπεριφορά ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό σας χώρο τουλάχιστον μία φορά;
ΝΑΙ ΟΧΙ
7. Εφόσον έχετε υποστεί ηθική παρενόχληση στην εργασία σας, έχετε αναγκαστεί να απουσιάσετε ή/και να τη διακόψετε για μεγάλο χρονικό διάστημα (από 1 μήνα ως και 2 χρόνια);
ΝΑΙ ΟΧΙ
8. Εφόσον στην Ερώτηση 7, απαντήσατε ΝΑΙ, αιτηθήκατε:
Αναρρωτική άδεια
Άδεια άνευ αποδοχών
Κανονική άδεια
Άλλο
9. Αν έχετε υποστεί mobbing, να αναφέρετε το φύλο και την ιδιότητα του υπαλλήλου που σας παρενόχλησε.
- Άνδρας Γυναίκα
- Υπάλληλος Προϊστάμενος Διευθυντής Άλλο
10. Εφόσον δεν έχετε υποστεί mobbing, έχει πέσει στην αντίληψή σας συμπεριφορά ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό σας χώρο σε άλλο/άλλη συνάδελφο.
ΝΑΙ ΟΧΙ
11. Έχετε υποστεί mobbing στην τρέχουσα εργασία σας ή σε προηγούμενη;
Στην τρέχουσα Στην προηγούμενη

12. Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι συνήθως εκφράζεται η ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο; (Βάλτε X σε έως και πέντε (5) προτάσεις).

Ψευδείς κατηγορίες για σφάλματα που δεν έχουν συμβεί	
Επίμονο και έντονο τρόπο κοιτάγματος	
Εκφοβισμός	
Παραγκωνισμός	
Απόρριψη προτάσεων, ιδεών και των συναισθημάτων σε συσκέψεις	
Παρότρυνση κι ενθάρρυνση των υπολοίπων για να στρέφονται ενάντια στο θύμα	
Προσπάθεια ταπείνωσης	
Διάδοση ψευδών φημών	
Συχνές φωνές και απειλές	
Προσπάθεια να καρπώνεται τους κόπους των άλλων	
Επικριτική στάση	
Προσπάθεια αγνόησης μιας αντικειμενικά ικανοποιητικής ολοκληρωμένης εργασίας	
Παρέμβαση στη διαδικασία της αξιολόγησης, λέγοντας ψέματα για την απόδοση των θυμάτων	
Χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών	
Πρόκληση αντίποινων στα θύματα	
Συχνές προσβολές και λεκτική υποτίμηση των θυμάτων είτε με γνώμονα το φύλο, την προφορά, τη γλώσσα κλπ.	
Έκφραση υπερβολικών απαιτήσεων από το θύμα, ώστε καταφέρει να απομονωθεί	
Ενθάρρυνση των θυμάτων για να εγκαταλείψουν τη θέση που κατέχουν	

13. Έχετε λάβει γνώση για περιστατικό mobbing σε οποιοδήποτε άλλο εργασιακό χώρο εκτός από τον δικό σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

14. Αν στην Ερώτηση 13, απαντήσατε ΝΑΙ, να αναφέρετε τον τομέα που συνέβη:

Δημόσιος Ιδιωτικός

15. Βάλτε X στα τέσσερα (4) κυριότερα συμπτώματα που εμφανίζουν όσοι έχουν υποστεί mobbing στον εργασιακό χώρο;

Γενικευμένη αγχώδης διαταραχή	
Κατάθλιψη	
Πονοκέφαλος	
Ταχυπαλμία	
Υψηλή αρτηριακή υπέρταση	
Πόνος στο στήθος	
Επιθετικότητα/ευερεθιστότητα	
Έλλειψη συγκέντρωσης	
Ανορεξία	
Βουλιμία	
Εξαρτήσεις	
Κοινωνική απομόνωση	
Σεξουαλική δυσλειτουργία	
Άσθμα,	
Δερματικά (π.χ. εξανθήματα),	
Απώλεια μαλλιών	
Δυσκολία επικοινωνίας	
Άλλο:.....	

16. Βαθμολογήστε τους παρακάτω βασικούς παράγοντες για την πρόκληση mobbing στον εργασιακό χώρο:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
Ελλείψεις στο σχεδιασμό της εργασίας					
Κενά στο θεσμικό μέρος του εργασιακού πλαισίου					
Προβληματική συμπεριφορά της ηγεσίας					
Κοινωνική θέση του θύματος					
Υψηλά τυπικά προσόντα του θύματος					
Χαμηλά επίπεδα ηθικών προτύπων στην εργασία					

17. Ποιους θεωρείτε ως πιο σημαντικούς παράγοντες για την πρόκληση ηθικής παρενόχλησης; (έως δύο (2) απαντήσεις)

Αυξημένα τυπικά προσόντα - εκπαίδευση	
Εθνικότητα	
Ηλικία	
Οικογενειακή κατάσταση	
Φύλο	
Ειδικότητα	
Είδος της απασχόλησης	
Έτη προϋπηρεσίας	
Άλλο.....	

18. Πόσο σημαντική θεωρείτε την επίδραση του φαινομένου mobbing στην ψυχολογία των εργαζομένων;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

19. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι φέρουν την ευθύνη για την εμφάνιση φαινομένων mobbing οι ηγέτες των ομάδων εντός των φορέων;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

20. Επιλέξτε μία ή περισσότερες από τις παρακάτω προτάσεις που θεωρείτε ως την πιο σημαντική για την πρόληψη ή εξάλειψη του mobbing.

Ενθάρρυνση για επικοινωνία και συμμετοχή	
Αξιοπιστία και συνέπεια	
Σεβασμός	
Απόδοση δικαιοσύνης	
Διευκόλυνση διατύπωσης των σκέψεων και των συναισθημάτων κλπ.	
Αίσθημα εμπιστοσύνης	
Παροχή κινήτρων - εφαρμογή μεθόδων υποκίνησης	

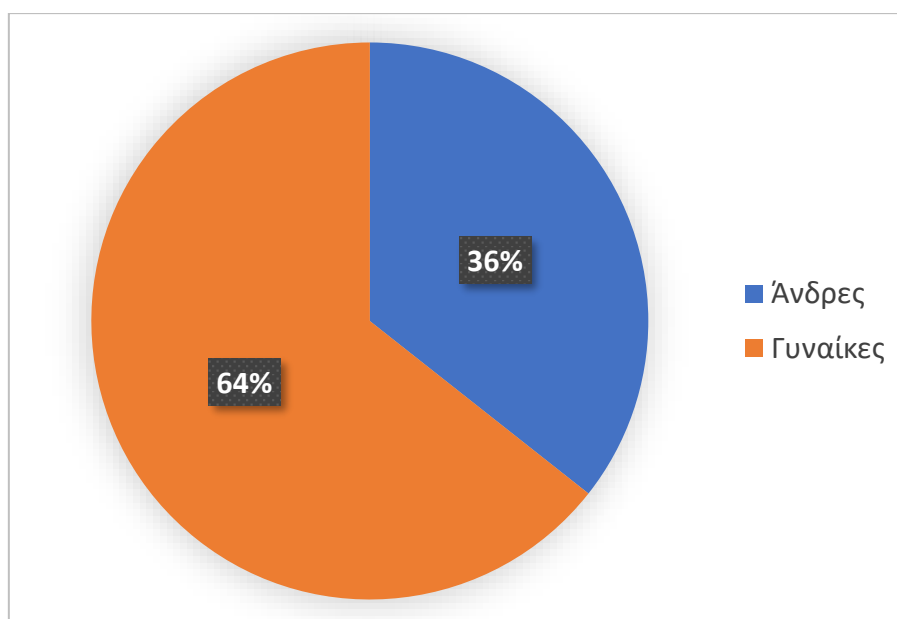
21. Επιλέξτε δύο (2) από τους παρακάτω προτεινόμενους τύπους ηγέτη που θεωρείτε καταλληλότερο, προκειμένου να αποφεύγονται φαινόμενα mobbing.

Βάζει προτεραιότητα στην άσκηση επιρροής και επίδρασης στα μέλη της ομάδας.	
Διασφαλίζει το απαραίτητο κλίμα στην ομάδα	
Δίνει αξία στην προσωπικότητα του κάθε ατόμου και στα αποτελέσματα των πράξεών του.	
Δίνει σημασία στη συμπεριφορά των ατόμων της ομάδας και αξιολογεί κάθε ενέργεια για να διευθετηθεί μια εργασία.	
Εφαρμόζει την πειθώ για την αξία και την αναγκαιότητα των project.	
Στοχεύει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στην υλοποίηση των έργων.	
Δίνει βάση στην αλληλεπίδραση των μελών της, επιδιώκοντας την ανάπτυξη υγιών δεσμών.	
Κάνει σαφή διάκριση των ρόλων μεταξύ των μελών της ομάδας και του ίδιου.	
Παίρνει πρωτοβουλίες, ενθαρρύνοντας τα μέλη της ομάδας να παίρνουν πρωτοβουλίες.	

4.7 Στατιστική ανάλυση και επεξεργασία της έρευνας

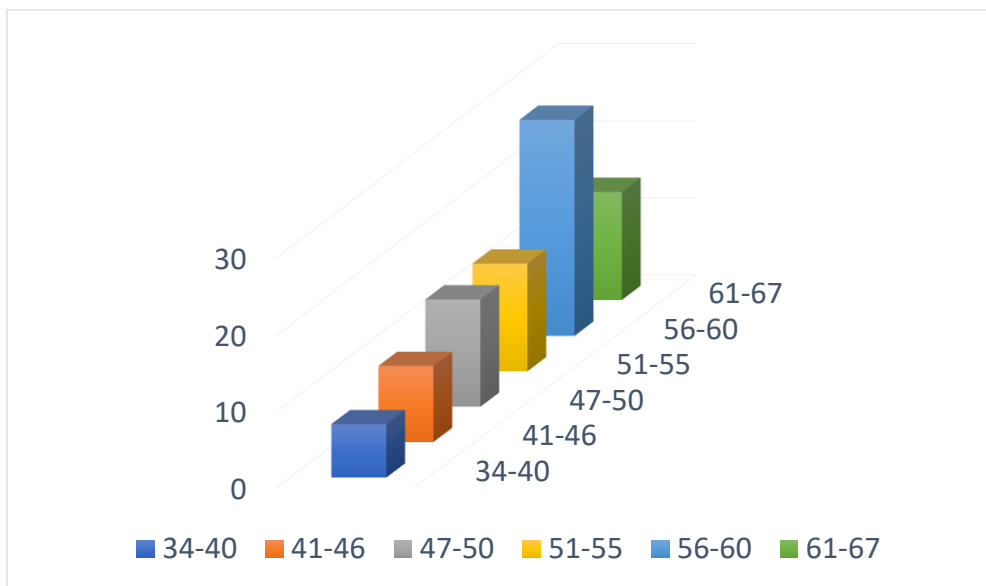
Στην έρευνα συμμετείχαν 87 υπάλληλοι.

Η 1^η ερώτηση του Ερωτηματολογίου διερεύνησε το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συμμετείχαν 31 άνδρες(ποσοστό 36%) και 56 γυναίκες(ποσοστό 64%).



Διάγραμμα 4: Φύλο συμμετεχόντων

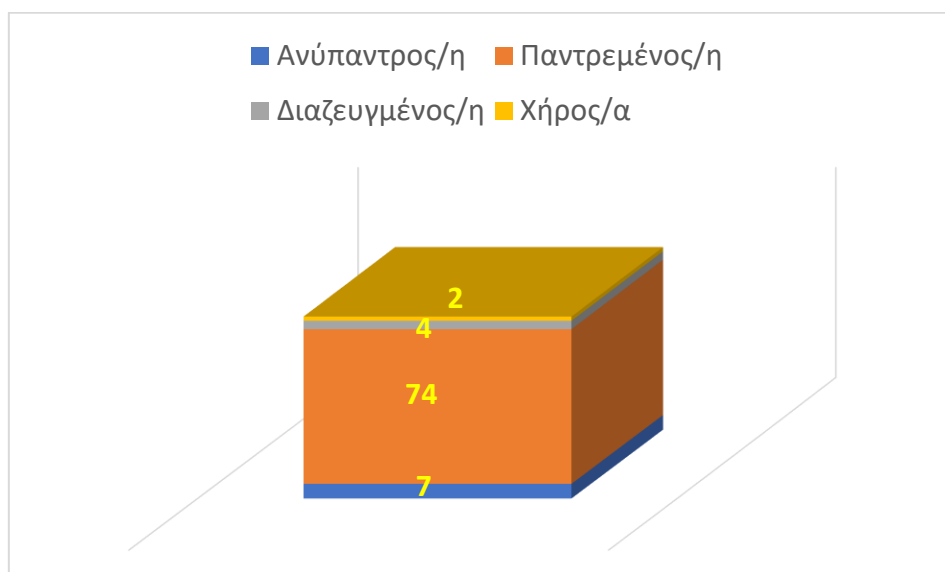
Η 2^η ερώτηση διερεύνησε την ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, 7 άτομα δήλωσαν από 34 έως 40 ετών, 10 άτομα από 41 έως 46 ετών, 14 άτομα από 47 έως 50 ετών, 14 άτομα από 51 έως 55 ετών, 28 άτομα από 56 έως 60 ετών και 14 άτομα από 61 έως και 67 ετών. Παρατηρούμε ότι το 64% του δείγματος ήταν άτομα ηλικίας 56 έως 67 ετών.



Διάγραμμα 5: Ηλικιακή κατανομή συμμετεχόντων

Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση, οι συμμετέχοντες απάντησαν στην 3^η ερώτηση ως εξής:

Ανύπαντρος/η: 7 άτομα
 Παντρεμένος/η: 74 άτομα
 Διαζευγμένος/η: 4 άτομα
 Χήρος/α: 2 άτομα



Διάγραμμα 6: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

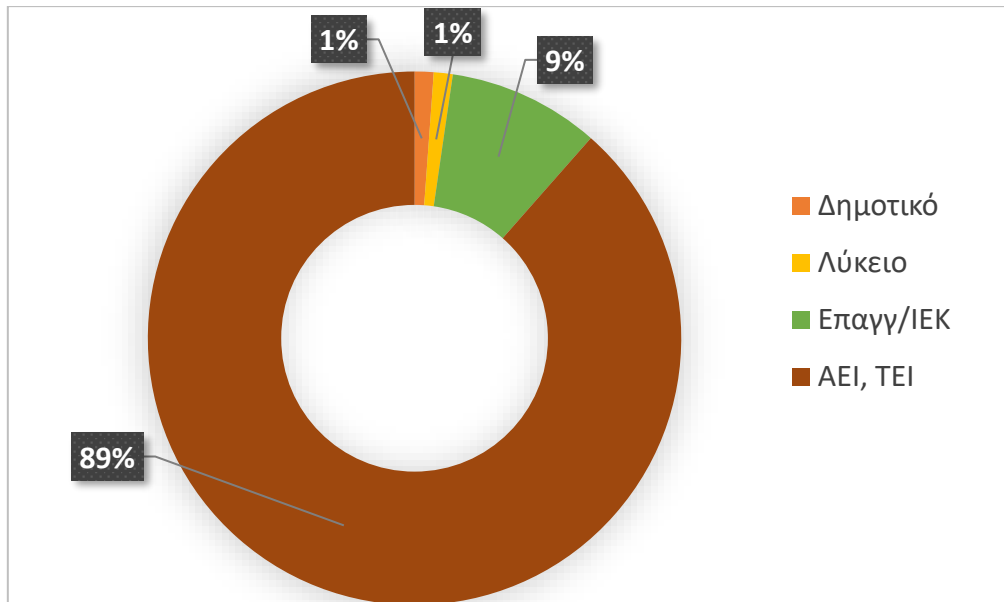
Η 4^η ερώτηση διερεύνησε τις σπουδές των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες απάντησαν ως εξής:

Δημοτικό: 1 άτομο

Λύκειο: 1 άτομο

Επαγγ/IEK: 8 άτομα

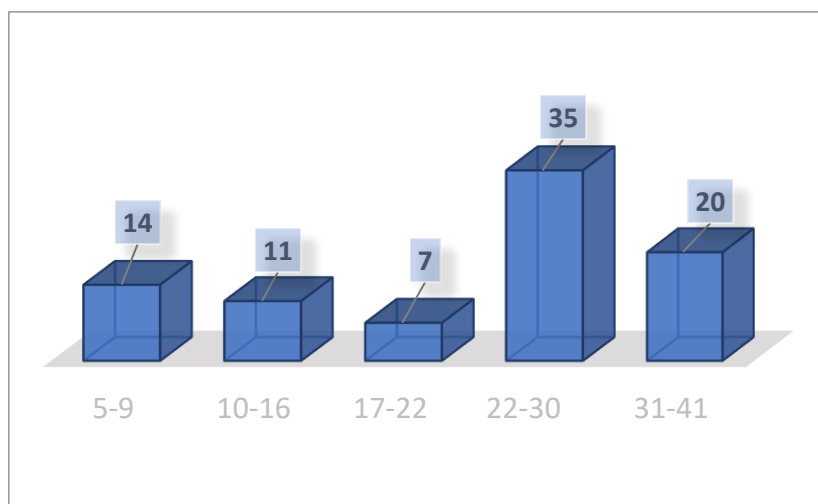
ΑΕΙ, ΤΕΙ: 77 άτομα



Διάγραμμα 7: Οι σπουδές των συμμετεχόντων

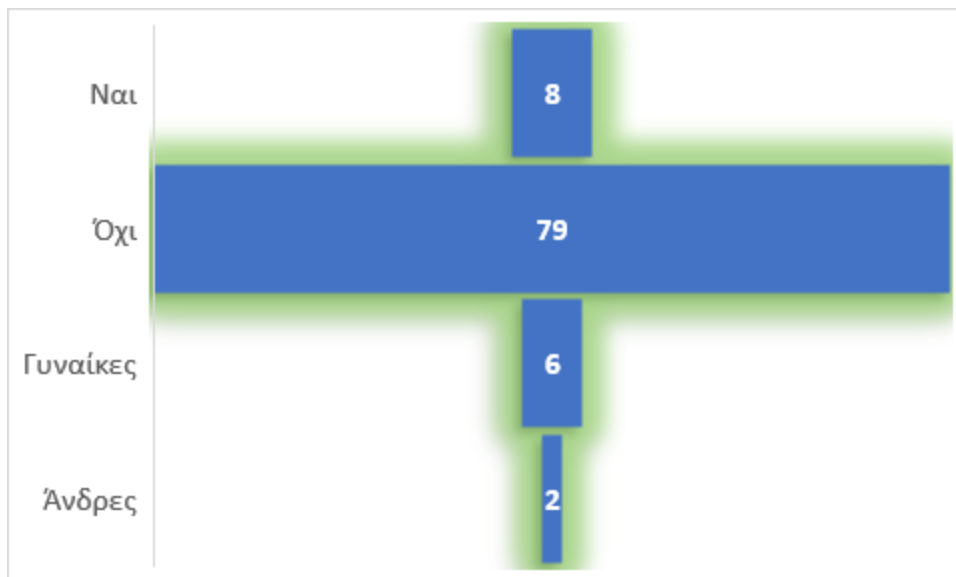
Στην 5^η ερώτηση διερευνήθηκε η εργασιακή εμπειρία στον ίδιο φορέα. Οι συμμετέχοντες απάντησαν ως ακολούθως:

- 5-9 έτη: 14 άτομα
- 10-16 έτη: 11 άτομα
- 17-22 έτη: 7 άτομα
- 22-30 έτη: 35 άτομα
- 31-41 έτη: 20 άτομα



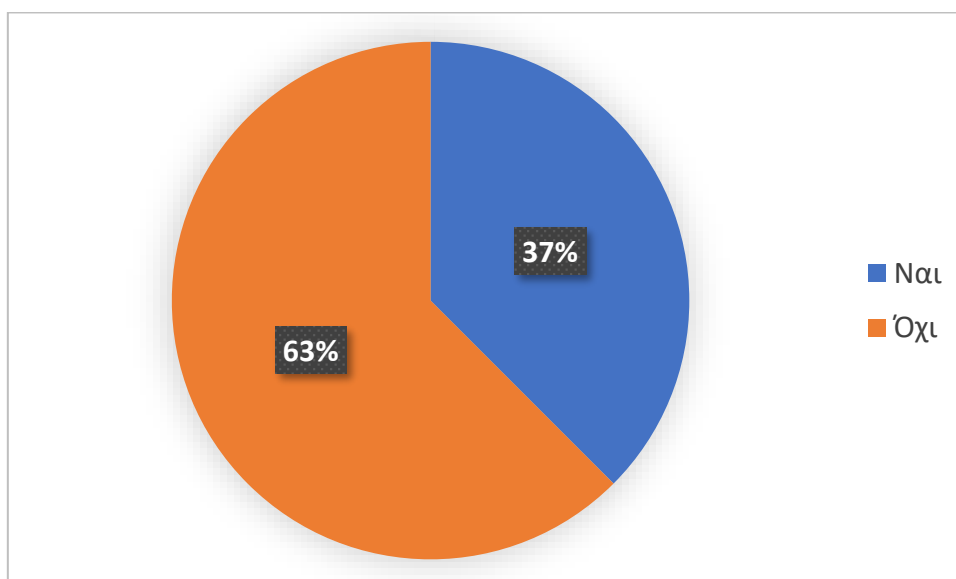
Διάγραμμα 8: Εργασιακή εμπειρία στον ίδιο φορέα

Η 6^η ερώτηση διερεύνησε αν οι συμμετέχοντες έχουν αντιμετωπίσει σε προσωπικό επίπεδο συμπεριφορά ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό τους χώρο τουλάχιστον μία φορά. Απάντησαν καταφατικά τα 8 άτομα και αρνητικά τα 79 άτομα. Από τα 8 άτομα τα 6 είναι γυναίκες και τα 2 άνδρες.



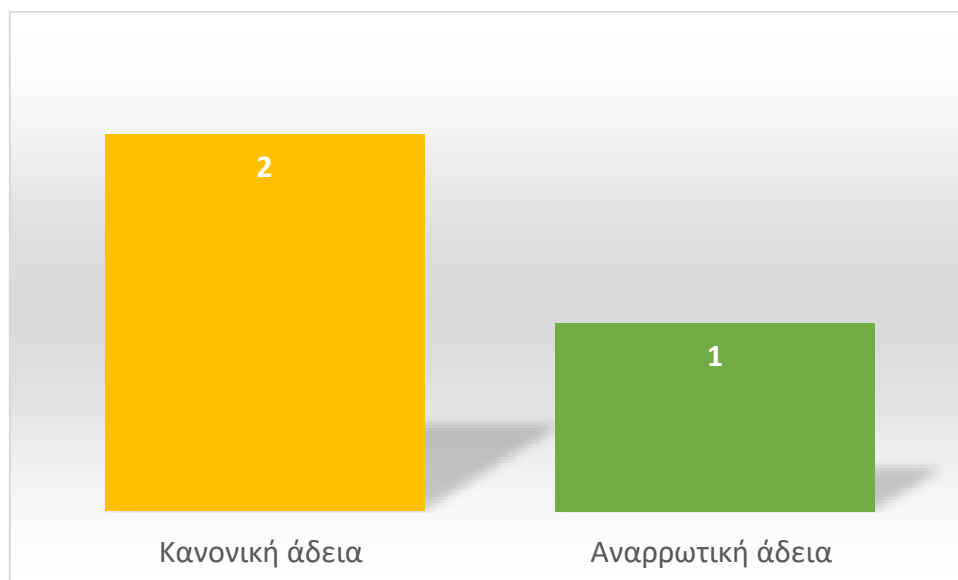
Διάγραμμα 9: Αντιμέτωπιση φαινόμενου ηθικής παρενόχλησης

Στην 7^η Ερώτηση, όσοι απαντήσαν ότι είχαν υποστεί ηθική παρενόχληση στην εργασία τους, κλήθηκαν να απαντήσουν αν έχουν αναγκαστεί να απουσιάσουν ή να διακόψουν την εργασία τους για μεγάλο χρονικό διάστημα (από 1 μήνα ως και 2 χρόνια). Από τα 8 άτομα απάντησε: «Ναι», τα 3 άτομα και τα υπόλοιπα 5, απάντησαν: «Όχι».



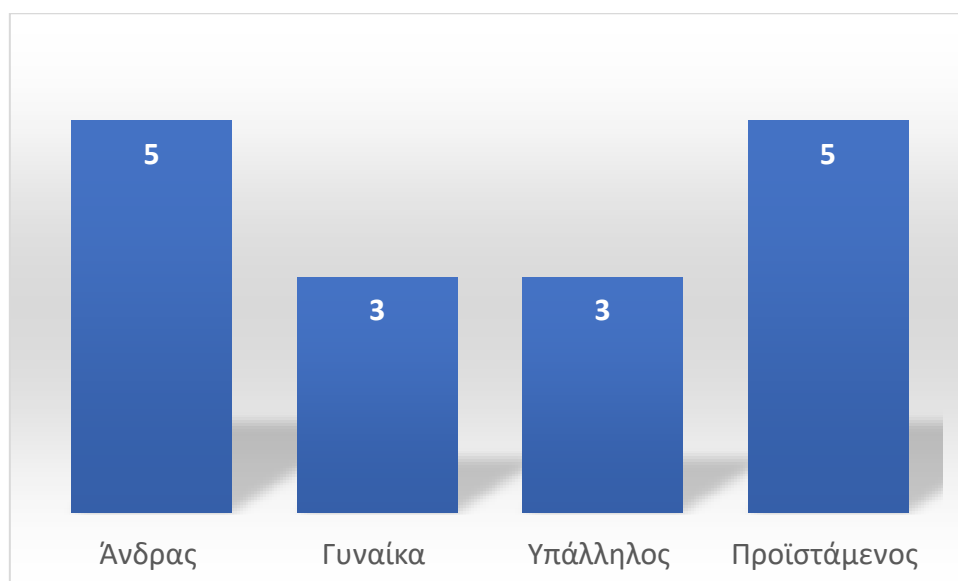
Διάγραμμα 10: Απάντηση των συμμετεχόντων που υπέστησαν mobbing αν έχουν αναγκαστεί να απουσιάσουν ή να διακόψουν την εργασία τους

Εν συνεχεία, στην 8^η Ερώτηση, κλήθηκαν να απαντήσουν όσοι απάντησαν ότι αναγκάστηκαν να λείψουν από την εργασία τους. Συγκεκριμένα κλήθηκαν να δηλώσουν τι είδους άδεια αιτήθηκαν. Τα 2 άτομα απάντησαν ότι αιτήθηκαν κανονική άδεια και 1 άτομο αναρρωτική, όπου σημείωσε στο Ερωτηματολόγιο τη λέξη “ολιγοήμερη”.



Διάγραμμα 11: Είδος άδειας

Η 9^η Ερώτηση διερεύνησε το φύλο και την ιδιότητα του υπαλλήλου που προκάλεσε ηθική παρενόχληση στους ερωτώμενους. Από τα 8 άτομα, τα 5 άτομα απάντησαν: «Άνδρας» και τα 3 άτομα: «Γυναίκα». Αντίστοιχα, οι 3 απάντησαν ότι επρόκειτο για απλό υπάλληλο και οι υπόλοιποι 5 για Προϊστάμενο.



Διάγραμμα 12: Φύλο και ιδιότητα του υπαλλήλου που προκάλεσε mobbing

Η 10^η Ερώτηση διατυπώθηκε ως ακολούθως: «Εφόσον δεν έχετε υποστεί mobbing, έχει πέσει στην αντίληψή σας συμπεριφορά ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό σας χώρο σε άλλο/άλλη συνάδελφο». Απάντησαν: «Όχι» όλοι οι συμμετέχοντες.

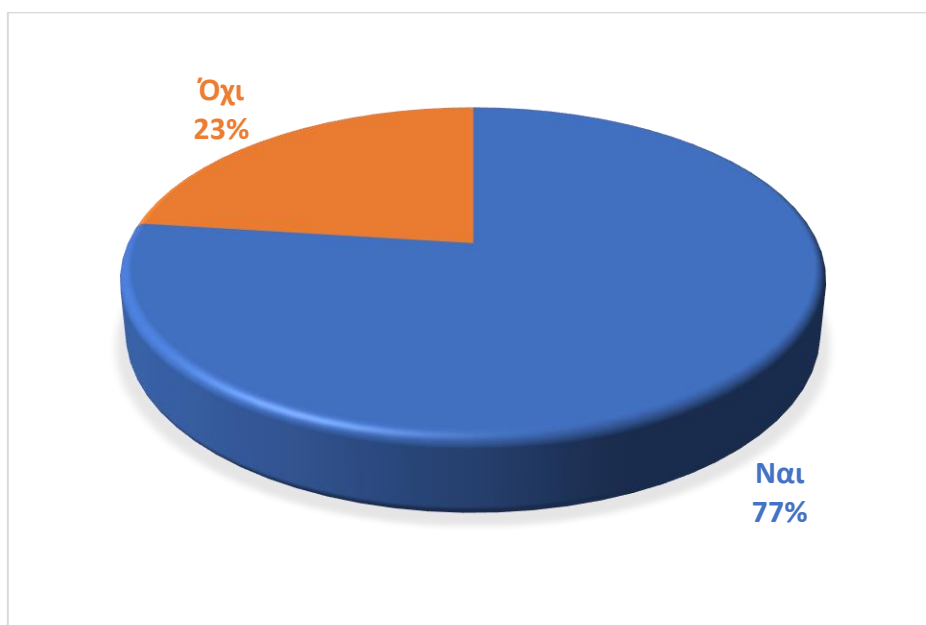
Στην 11^η Ερώτηση ερωτήθηκαν οι συμμετέχοντες αν έχουν υποστεί mobbing στην τρέχουσα εργασία τους ή σε προηγούμενη; Και οι 8 από τους συμμετέχοντες, απάντησαν ότι έχουν υποστεί mobbing στην προηγούμενη εργασία τους.

Η 12^η Ερώτηση διερευνά τη θεώρηση των συμμετεχόντων για την έκφραση ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. Κλήθηκαν να επιλέξουν μέχρι πέντε (5) προτάσεις από τις παρατιθέμενες προτάσεις. Οι απαντήσεις φαίνονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4: Απαντήσεις 12^{ης} Ερώτησης

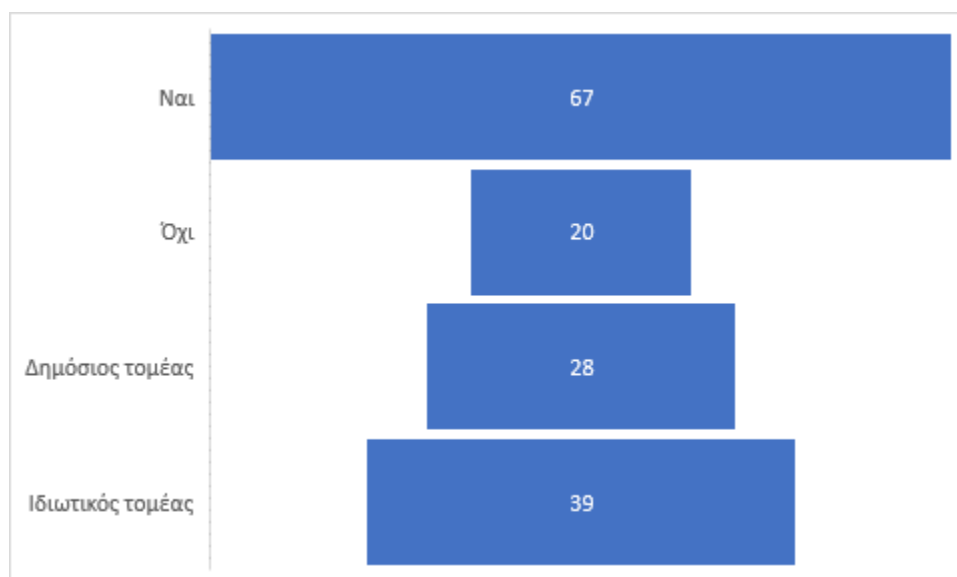
Ψευδείς κατηγορίες για σφάλματα που δεν έχουν συμβεί	3,97%
Επίμονο και έντονο τρόπο κοιτάγματος	2,80%
Εκφοβισμός	7,94%
Παραγκωνισμός	8,18%
Απόρριψη προτάσεων, ιδεών και των συναισθημάτων σε συσκέψεις	6,54%
Παρότρυνση κι ενθάρρυνση των υπολοίπων για να στρέφονται ενάντια στο θύμα	3,97%
Προσπάθεια ταπείνωσης	3,50%
Διάδοση ψευδών φημών	2,57%
Συχνές φωνές και απειλές	7,01%
Προσπάθεια να καρπώνεται τους κόπους των άλλων	8,88%
Επικριτική στάση	8,64%
Προσπάθεια αγνόησης μιας αντικειμενικά ικανοποιητικής ολοκληρωμένης εργασίας	4,21%
Παρέμβαση στη διαδικασία της αξιολόγησης, λέγοντας ψέματα για την απόδοση των θυμάτων	6,07%
Χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών	2,10%
Πρόκληση αντίποινων στα θύματα	10,51%
Συχνές προσβολές και λεκτική υποτίμηση των θυμάτων είτε με γνώμονα το φύλο, την προφορά, τη γλώσσα κλπ.	8,88%
Έκφραση υπερβολικών απαιτήσεων από το θύμα, ώστε καταφέρει να απομονωθεί	1,64%
Ενθάρρυνση των θυμάτων για να εγκαταλείψουν τη θέση που κατέχουν	2,57%

Στην 13^η ερώτηση της έρευνας, συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν έχουν λάβει γνώση για περιστατικό mobbing σε άλλο εργασιακό χώρο εκτός από τον δικό τους; Απάντησαν: «Ναι» τα 67 άτομα και τα υπόλοιπα 20 άτομα απάντησαν: «Όχι».



Διάγραμμα 13: Απαντήσεις αν γνωρίζουν περιστατικά mobbing σε άλλους εργασιακούς χώρους

Όσοι στην 13^η ερώτηση, απάντησαν: «Ναι», κλήθηκαν να αναφέρουν αν τα περιστατικά αφορούν στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Οι 28 περιπτώσεις αφορούν στο δημόσιο τομέα και οι υπόλοιπες 39 στον ιδιωτικό τομέα, σύμφωνα με τις απαντήσεις της 14^{ης} ερώτησης.



Διάγραμμα 14: Ομαδοποίηση των απαντήσεων της 13^{ης} και 14^{ης} Ερώτησης

Στην 15^η ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν τα τέσσερα (4) κυριότερα συμπτώματα που θεωρούν ότι εμφανίζουν όσοι έχουν υποστεί mobbing στον εργασιακό χώρο. Έτσι συμπληρώθηκε ο κάτωθι πίνακας.

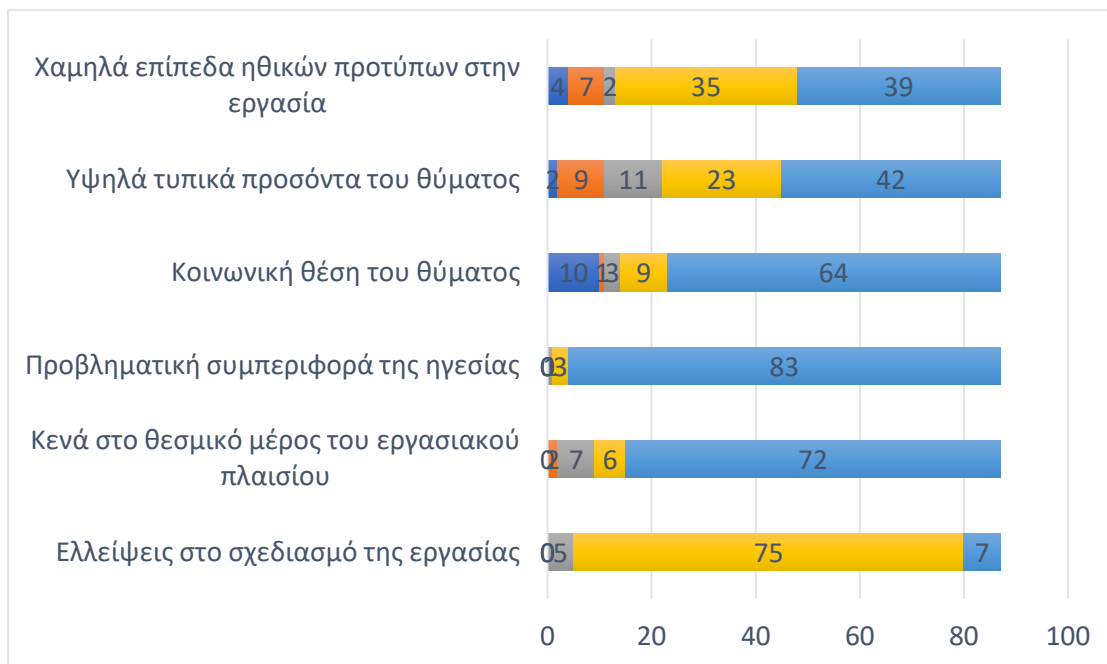
Πίνακας 5: Τα κυριότερα συμπτώματα όσων έχουν υποστεί mobbing στον εργασιακό χώρο

Γενικευμένη αγχώδης διαταραχή	52	14,94%
Κατάθλιψη	50	14,37%
Πονοκέφαλος	38	10,92%
Ταχυπαλμία	25	7,18%
Υψηλή αρτηριακή υπέρταση	23	6,61%
Κοινωνική απομόνωση	22	6,32%
Πόνος στο στήθος	21	6,03%
Δερματικά (π.χ. εξανθήματα)	19	5,46%
Ανορεξία	17	4,89%
Έλλειψη συγκέντρωσης	15	4,31%
Βουλιμία	15	4,31%
Δυσκολία επικοινωνίας	15	4,31%
Άσθμα	10	2,87%
Επιθετικότητα/ευερεθιστότητα	9	2,59%
Εξαρτήσεις	7	2,01%
Σεξουαλική δυσλειτουργία	3	0,86%
Απώλεια μαλλιών	5	1,44%
Άλλο: Εμετούς	2	0,57%

Εν συνεχεία, στην 16^η Ερώτηση βαθμολόγησαν με την κλίμακα Likert ορισμένους βασικούς παράγοντες για την πρόκληση mobbing στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, προέκυψε ο Πίνακας 6.

Πίνακας 6: Βαρύτητα παραγόντων πρόκλησης mobbing

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
Ελλείψεις στο σχεδιασμό της εργασίας	0	0	5	75	7
Κενά στο θεσμικό μέρος του εργασιακού πλαισίου	0	2	7	6	72
Προβληματική συμπεριφορά της ηγεσίας	0	0	1	3	83
Κοινωνική θέση του θύματος	10	1	3	9	64
Υψηλά τυπικά προσόντα του θύματος	2	9	11	23	42
Χαμηλά επίπεδα ηθικών προτύπων στην εργασία	4	7	2	35	39



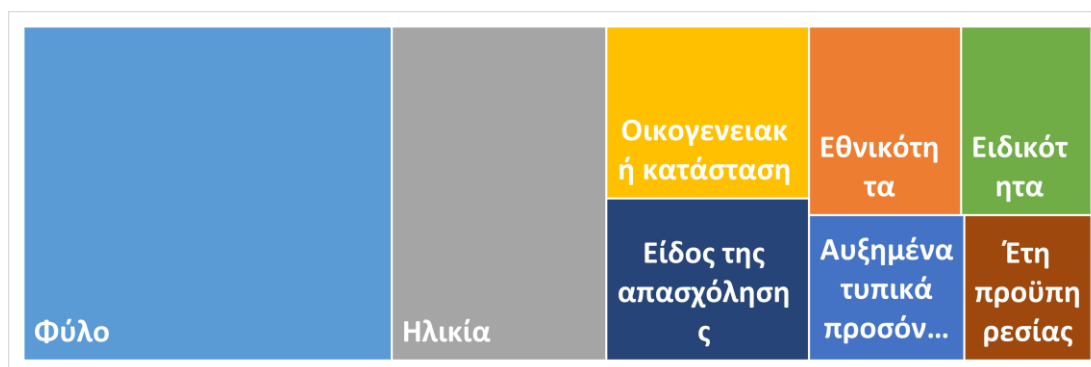
Διάγραμμα 15: Βαρύτητα παραγόντων πρόκλησης mobbing

Στη 17^η ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν έως δύο (2) πιο σημαντικοί παράγοντες που θεωρούν ότι συνδέονται με την πρόκληση της ηθικής παρενόχλησης.

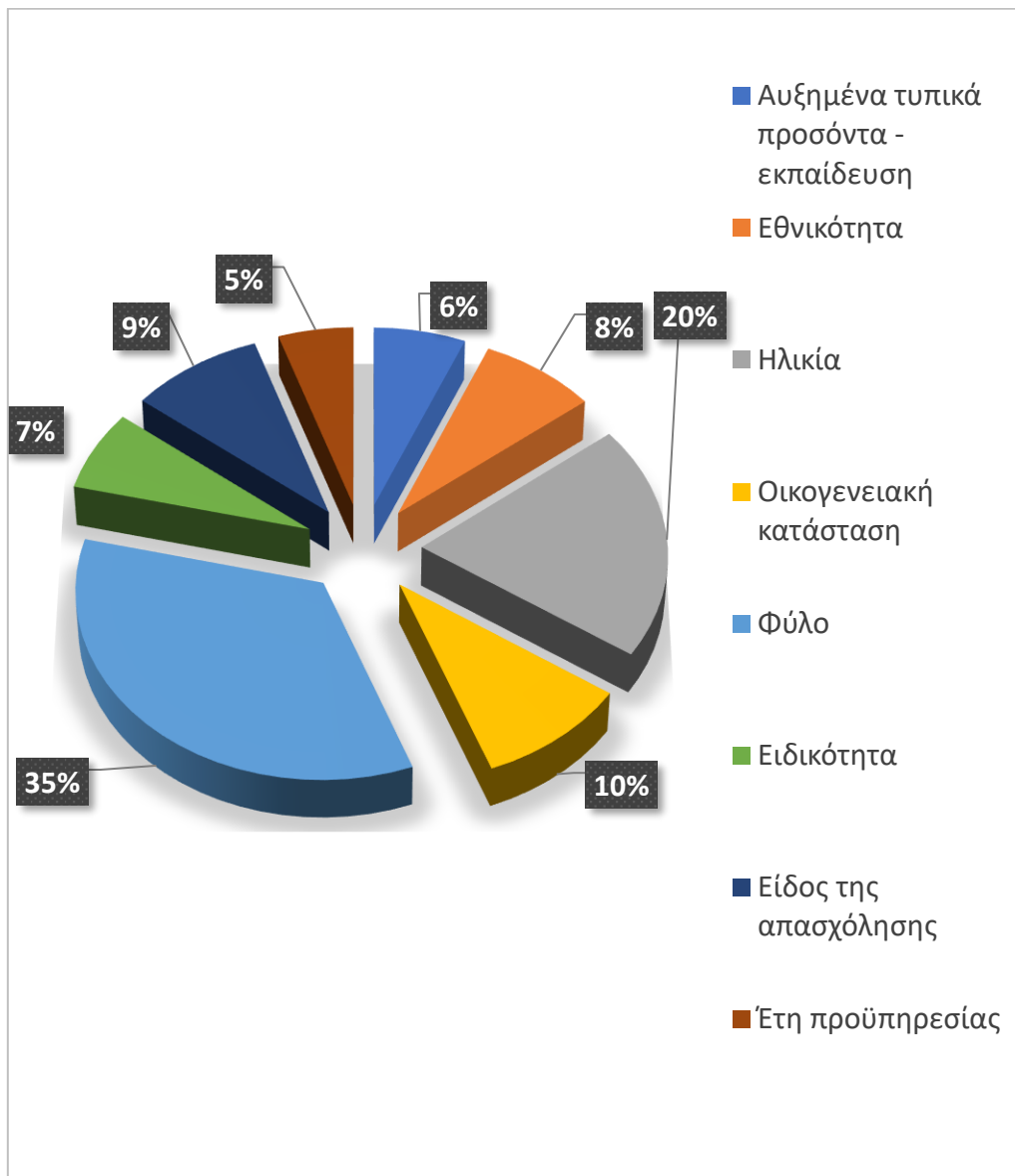
Βάσει των απαντήσεων, προέκυψε ο Πίνακας 7.

Πίνακας 7: Παράγοντες που συνδέονται με την πρόκληση του mobbing

Αυξημένα τυπικά προσόντα - εκπαίδευση	11	6,32%
Εθνικότητα	14	8,05%
Ηλικία	35	20,11%
Οικογενειακή κατάσταση	17	9,77%
Φύλο	60	34,48%
Ειδικότητα	12	6,90%
Είδος της απασχόλησης	16	9,20%
Έτη προϋπηρεσίας	9	5,17%
Άλλο.....	0	0%



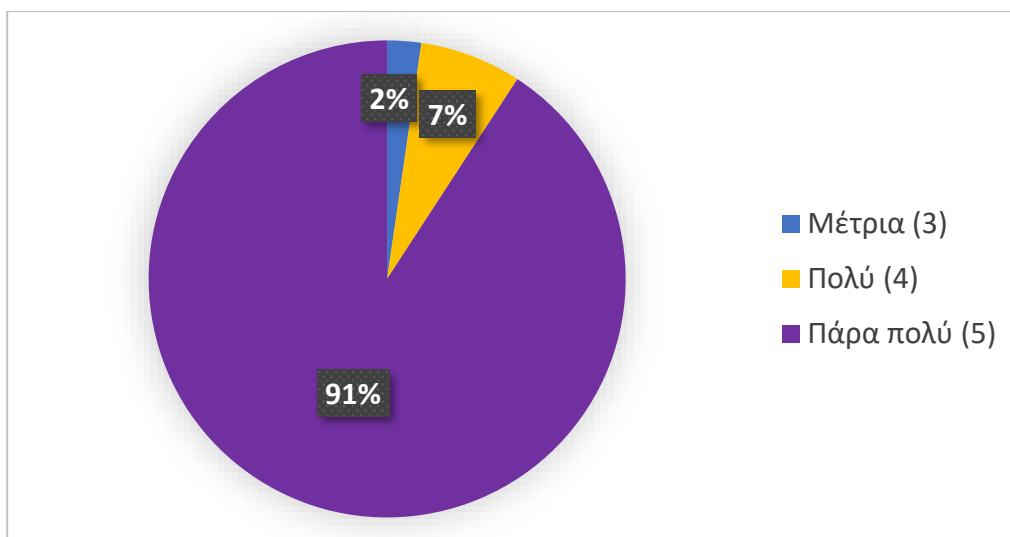
Διάγραμμα 16α: Παράγοντες που συνδέονται με την πρόκληση του mobbing



Διάγραμμα 16β: Παράγοντες που συνδέονται με την πρόκληση του mobbing

Στη 18^η Ερώτηση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν σε κλίμακα Likert (1-5) πόσο σημαντική θεωρούν την επίδραση του φαινομένου mobbing στην ψυχολογία των εργαζομένων. Οι συμμετέχοντες απάντησαν ως εξής:

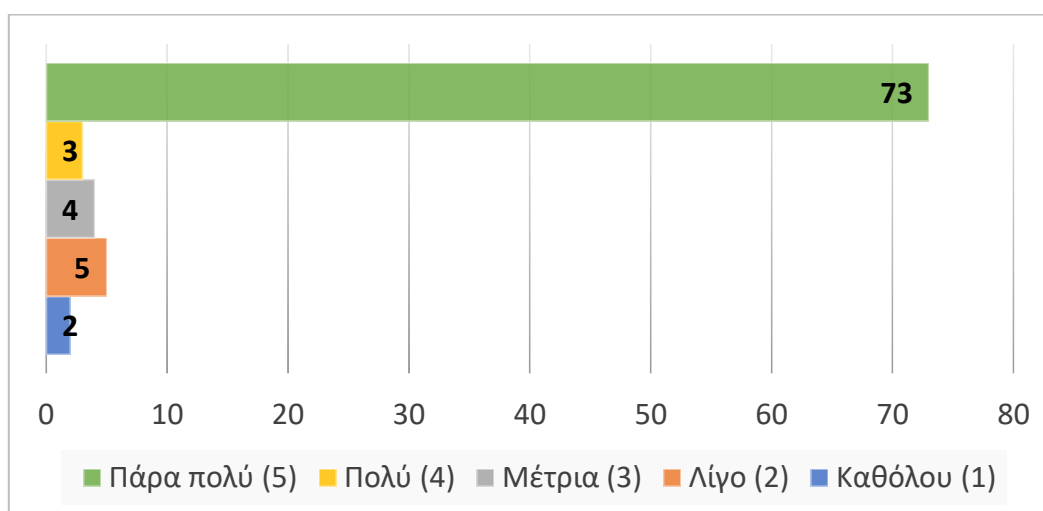
- Μέτρια (3): 2 άτομα
- Πολύ (4): 6 άτομα
- Πάρα πολύ (5): 79 άτομα



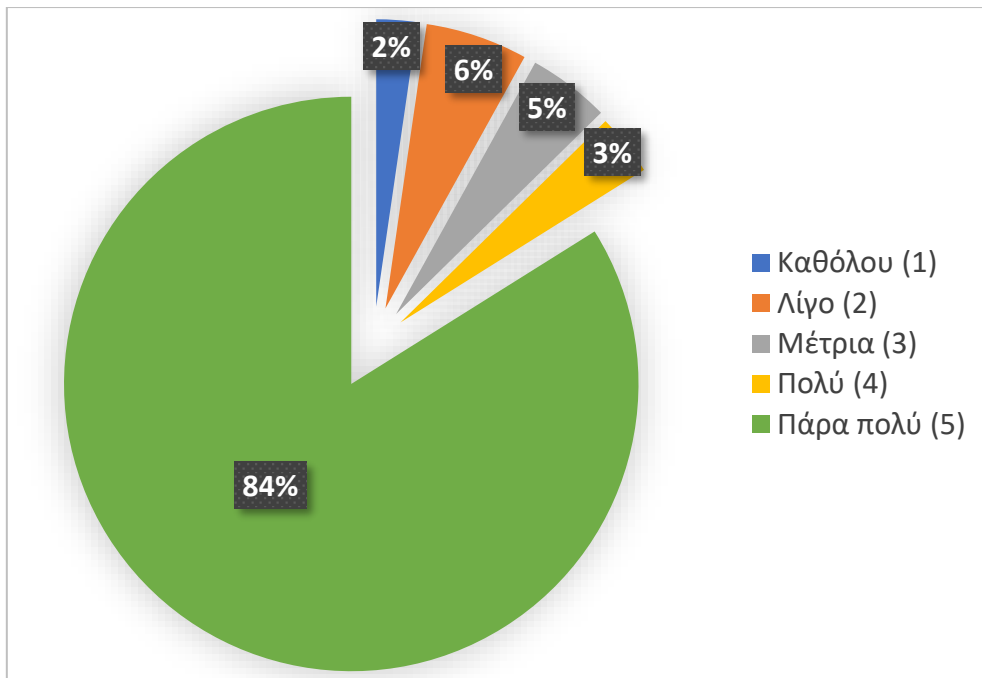
Διάγραμμα 17: Επίδραση του φαινομένου mobbing στην ψυχολογία

Η 19^η Ερώτηση διερευνούσε την θεώρηση των συμμετεχόντων για την ευθύνη εμφάνισης φαινομένων mobbing από τους ηγέτες των ομάδων. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν σε κλίμακα Likert (1-5). Οι συμμετέχοντες απάντησαν ως εξής:

- Καθόλου (1): 2 άτομα
- Λίγο (2): 5 άτομα
- Μέτρια (3): 4 άτομα
- Πολύ (4): 3 άτομα
- Πάρα πολύ (5): 73 άτομα



Διάγραμμα 18α: Θεώρηση των συμμετεχόντων για την ευθύνη εμφάνισης φαινομένων mobbing από τους ηγέτες των ομάδων

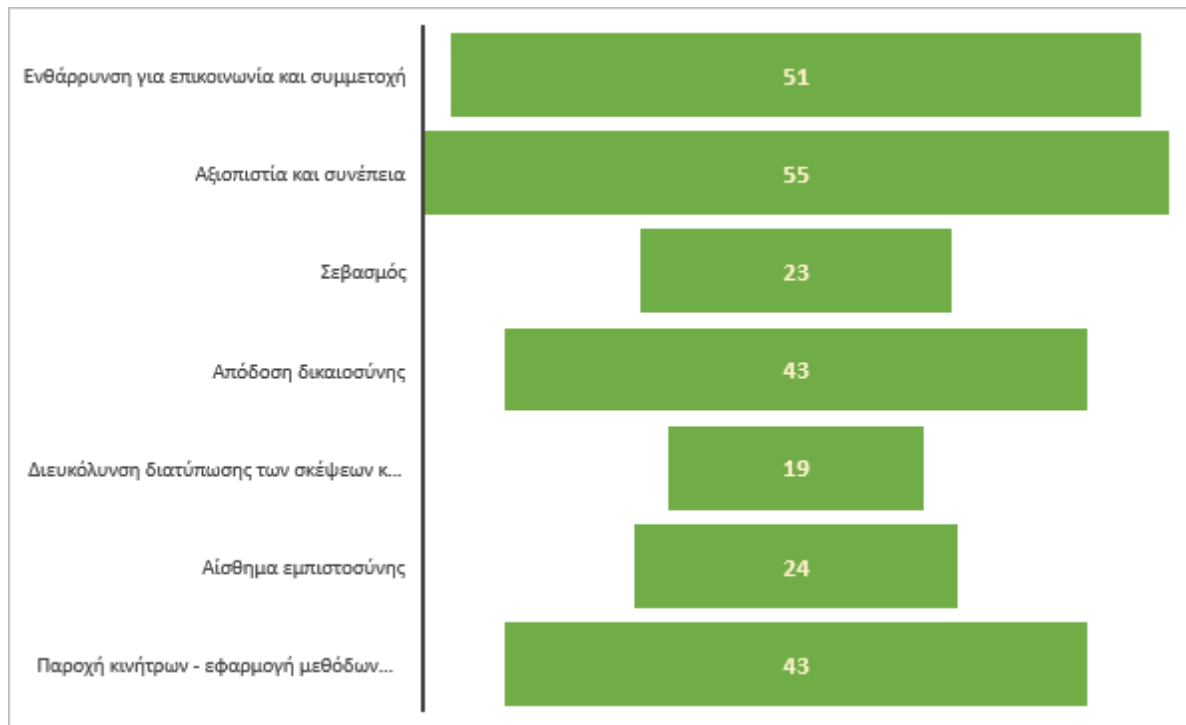


Διάγραμμα 18β: Θεώρηση των συμμετεχόντων (%) για την ευθύνη εμφάνισης φαινομένων mobbing από τους ηγέτες των ομάδων

Στην 20^η Ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν μία ή περισσότερες προτάσεις, όπου τη θεωρούν ως πιο σημαντική για την πρόληψη ή εξάλειψη του mobbing. Έτσι, προέκυψε ο Πίνακας 8.

Πίνακας 8: Παραδείγματα πρόληψης ή εξάλειψης του mobbing

Ενθάρρυνση για επικοινωνία και συμμετοχή	51	19,77%
Αξιοπιστία και συνέπεια	55	21,32%
Σεβασμός	23	8,91%
Απόδοση δικαιοσύνης	43	16,67%
Διευκόλυνση διατύπωσης των σκέψεων και των συναισθημάτων κλπ.	19	7,36%
Αίσθημα εμπιστοσύνης	24	9,30%
Παροχή κινήτρων - εφαρμογή μεθόδων υποκίνησης	43	16,67%

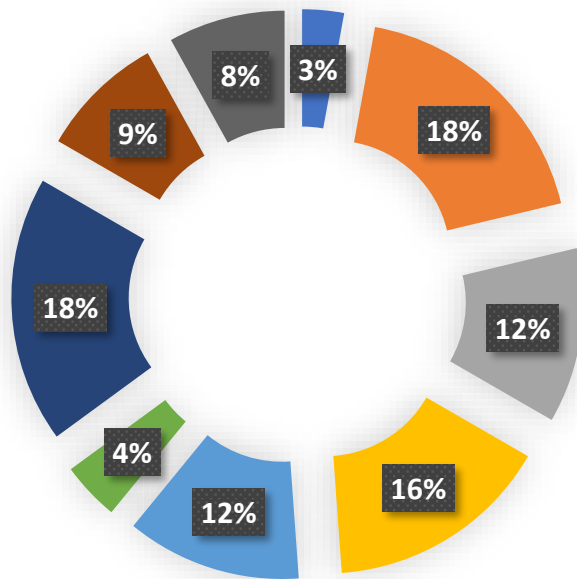


Διάγραμμα 19: Παραδείγματα πρόληψης ή εξάλειψης του mobbing

Τέλος, στην 21^η ερώτηση, οι συμμετέχοντες επέλεξαν δύο (2) από τους προτεινόμενους τύπους ηγέτη που θεωρούν καταλληλότερο, προκειμένου να αποφεύγονται φαινόμενα mobbing (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Οι καταλληλότεροι τύποι ηγέτη για την αποφυγή φαινομένων mobbing

Βάζει προτεραιότητα στην άσκηση επιρροής και επίδρασης στα μέλη της ομάδας.	5
Διασφαλίζει το απαραίτητο κλίμα στην ομάδα	43
Δίνει αξία στην προσωπικότητα του κάθε ατόμου και στα αποτελέσματα των πράξεών του.	32
Δίνει σημασία στη συμπεριφορά των ατόμων της ομάδας και αξιολογεί κάθε ενέργεια για να διευθετηθεί μια εργασία.	27
Εφαρμόζει την πειθώ για την αξία και την αναγκαιότητα των project.	21
Στοχεύει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στην υλοποίηση των έργων.	7
Δίνει βάση στην αλληλεπίδραση των μελών της, επιδιώκοντας την ανάπτυξη υγιών δεσμών.	32
Κάνει σαφή διάκριση των ρόλων μεταξύ των μελών της ομάδας και του ίδιου.	29
Παίρνει πρωτοβουλίες, ενθαρρύνοντας τα μέλη της ομάδας να παίρνουν πρωτοβουλίες.	21



- Βάζει προτεραιότητα στην άσκηση επιρροής και επίδρασης στα μέλη της ομάδας.
- Διασφαλίζει το απαραίτητο κλίμα στην ομάδα
- Δίνει αξία στην προσωπικότητα του κάθε ατόμου και στα αποτελέσματα των πράξεών του.
- Δίνει σημασία στη συμπεριφορά των ατόμων της ομάδας και αξιολογεί κάθε ενέργεια για να διευθετηθεί μια εργασία.
- Εφαρμόζει την πειθώ για την αξία και την αναγκαιότητα των project.
- Στοχεύει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στην υλοποίηση των έργων.
- Δίνει βάση στην αλληλεπίδραση των μελών της, επιδιώκοντας την ανάπτυξη υγιών δεσμών.
- Κάνει σαφή διάκριση των ρόλων μεταξύ των μελών της ομάδας και του ίδιου.
- Παίρνει πρωτοβουλίες, ενθαρρύνοντας τα μέλη της ομάδας να παίρνουν πρωτοβουλίες.

Διάγραμμα 20: Οι καταλληλότεροι τύποι ηγέτη για την αποφυγή φαινομένων mobbing

Βάσει των ανωτέρω δεδομένων εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα σύμφωνα με την ενότητα 4.8.

4.8 Συμπεράσματα της έρευνας

Ξεκινώντας την ανάλυση από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρατηρούμε ότι από το σύνολο των ερωτώμενων το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν γυναίκες 65% (56 άτομα) και το 36% (31 άτομα) ήταν άνδρες. Αναφορικά με την ηλικία υπάρχει ένα εύρος απαντήσεων όπου το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στο ηλικιακό όριο 56 έως 60 ετών. Παρατηρείται επίσης ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, ήτοι τα 70 από τα 87 άτομα είναι από 46 έως και 67 ετών. Διερευνώντας την οικογενειακή κατάσταση βλέπουμε ότι το 85% των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι, 8% άγαμοι, 5% διαζευγμένοι και 2% χήροι. Σχετικά με την εκπαίδευση των συμμετεχόντων το 89% ανήκουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ενώ το υπόλοιπο 11% είναι απόφοιτοι γυμνασίου, λυκείου και ΙΕΚ. Αναφορικά με την εργασιακή τους εμπειρία στον ίδιο φορέα, οι συμμετέχοντες (55 άτομα) δήλωσαν σε ποσοστό της τάξης του 63% ότι έχουν εμπειρία άνω των 22 ετών.

Εξετάζοντας αν οι συμμετέχοντες έχουν αντιμετωπίσει σε προσωπικό επίπεδο συμπεριφορά ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό τους χώρο έστω μία φορά, από τα 87 άτομα, απάντησαν καταφατικά τα 8 άτομα (μόλις 9%). Το ποσοστό αυτό συμφωνεί με άλλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα και φτάνουν το συμπέρασμα ότι το 10% των Ελλήνων έχει βιώσει έστω και μια φορά στον εργασιακό του βίο συνθήκες εκφοβισμού ενώ παράλληλα στην Ευρώπη το ποσοστό αυτό είναι 8%. Από τα 8 άτομα που έχουν υποστεί mobbing, τα 6 είναι γυναίκες (75%) ηλικίας 47-67 ετών και τα 2 άνδρες (25%) στο ίδιο όριο ηλικίας. Από τις γυναίκες που βίωσαν εκφοβισμό, το 67% ήταν από άνδρα προϊστάμενο και το 33% ήταν από γυναίκα υπάλληλο. Από την άλλη πλευρά, από τους 2 άνδρες που βίωσαν παρενόχληση, ο ένας το βίωσε από άνδρα προϊστάμενο και ο άλλος από άνδρα υπάλληλο. Από την έρευνα συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ των φύλων με το μεγαλύτερο ποσοστό των θυτών να είναι άνδρες προϊστάμενοι (63%), κάτι που επιβεβαιώνεται και από άλλες έρευνες. Βέβαια υπάρχουν από την αντίθετη πλευρά πολλές έρευνες που εξάγουν το συμπέρασμα ότι μεγάλο ποσοστό των γυναικών κατέχουν το ρόλο του θύτη, στη δική μας έρευνα είναι 25%. Η θεώρηση που επικρατεί σε μια κοινωνία αναφορικά με τις φυλετικές διακρίσεις και το σεβασμό των δικαιωμάτων των ανθρώπων καθώς και αν το εργασιακό περιβάλλον είναι ανδροκρατούμενο ή γυναικοκρατούμενο, διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο επίσης στο φαινόμενο αυτό.

Επιπροσθέτως, όσοι απαντήσαν ότι έχουν υποστεί ηθική παρενόχληση στην εργασία τους, κλήθηκαν να απαντήσουν αν έχουν αναγκαστεί να απουσιάσουν ή να διακόψουν την εργασία τους για μεγάλο χρονικό διάστημα (από 1 μήνα ως και 2 χρόνια). Τρία άτομα έχουν αναγκαστεί να απουσιάσουν από την εργασία τους είτε αιτούμενοι κανονική άδεια (τα 2 άτομα) είτε αναρρωτική άδεια (το 1 άτομο). Ποσοστό δηλαδή 38% εκ των θυμάτων που βίωσε παρενόχληση αναγκάστηκε να απουσιάσει από την εργασία του.

Ακόμη, αναφορικά με το φύλο, αλλά και την ιδιότητα του υπαλλήλου που προκάλεσε ηθική παρενόχληση στους ερωτώμενους, από τα 8 άτομα που δήλωσαν ότι έχουν υποστεί mobbing, τα 5 άτομα, απάντησαν: «Άνδρας» και τα 3 άτομα: «Γυναίκα». Στην πλειοψηφία των ερευνών οι συχνότεροι θύτες είναι οι άνδρες, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την παρούσα έρευνα. Αντίστοιχα, οι 3 απάντησαν ότι επρόκειτο για απλό υπάλληλο και οι υπόλοιποι 5 για Προϊστάμενο. Στην περίπτωση αυτή ο ισχυρότερος ιεραρχικά ασκεί μορφές εκφοβισμού σε άτομα κατώτερα ιεραρχικά (63%) αλλά υφίσταται εκφοβισμός και μεταξύ ατόμων της ίδιας ιεραρχίας (37%). Διαφαίνεται η επιθυμία πολλών στελεχών να ασκούν εξουσία υποβιβάζοντας τις εργασιακές ικανότητες και δεξιότητες άλλων υπαλλήλων ώστε να υπερέχουν.

Επίσης, όλοι δήλωσαν ότι δεν έχει πέσει στην αντίληψή τους στον εργασιακό χώρο, τρέχουσα συμπεριφορά ηθικής παρενόχλησης σε άλλο ή άλλη συνάδελφο. Αυτό επιβεβαιώνει το γεγονός ότι το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης δεν είναι εύκολα διακριτό και παραδεκτό ούτε από το θύμα αλλά ούτε και από τους συναδέλφους του θύματος.

Παράλληλα, όσοι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν υποστεί mobbing, απάντησαν ότι το βίωσαν σε προηγούμενη εργασία τους. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να δείχνει για το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον ότι ο Τομέας της επιχείρησης που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό απαρτίζεται από τα κατάλληλα άτομα, τα οποία έχουν διαμορφώσει μια εργασιακή κουλτούρα η οποία αποθαρρύνει τέτοιες συμπεριφορές.

Αναφορικά με τη διερεύνηση της θεώρησης των συμμετεχόντων για την έκφραση της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο, οι πέντε δημοφιλέστερες απαντήσεις είναι η πρόκληση αντίποινων στα θύματα, οι προσβολές και η λεκτική υποτίμηση των θυμάτων, η προσπάθεια να καρπώνεται ο ηγέτης τους κόπους των άλλων, η επικριτική στάση και ο παραγκωνισμός με πολλές ακόμα εκφράσεις της ηθικής παρενόχλησης να έπονται.

Σε ερώτηση προς τους συμμετέχοντες αν έχουν λάβει γνώση για περιστατικό mobbing σε άλλο εργασιακό χώρο εκτός από τον δικό τους, τα 67 άτομα απάντησαν: «Ναι». Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι μεγάλο ποσοστό, της τάξης του 77%, αναφέρουν ότι έχουν λάβει γνώση για συμβάντα mobbing σε άλλο εργασιακό περιβάλλον, εκ των οποίων το 58% αφορούν στον ιδιωτικό τομέα και 42% το δημόσιο τομέα. Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι η έρευνα καταλήγει σε διαφορετικό συμπέρασμα σε αυτό το ζήτημα σε σχέση με άλλες έρευνες μεγαλύτερου δείγματος, όπου εξάγεται το συμπέρασμα ότι το mobbing εμφανίζεται περισσότερο στο δημόσιο τομέα.

Ακόμη, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν τα 4 κυριότερα συμπτώματα όσων έχουν υποστεί mobbing στον εργασιακό χώρο. Αυτά που συγκέντρωσαν τις περισσότερες απαντήσεις ήταν η γενικευμένη αγχώδης διαταραχή (15%), κατάθλιψη (14%), πονοκέφαλος (11%) και ταχυπαλμία (7%). Τα εν λόγω αποτελέσματα σχεδόν ταυτίζονται με άλλων ερευνών που έχουν διεξαχθεί προγενέστερα. Οι αποκλίσεις είναι αμελητέες σε σχέση με προγενέστερες έρευνες ως προς τη συχνότητα (λόγω μικρότερου δείγματος). Οι ψυχολογικές επιπτώσεις κατέχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά και οι οργανικές επιπτώσεις ακολουθούν. Με την ύπαρξη αυτών των συνθηκών στην εργασία μειώνεται η απόδοση του εργαζόμενου που συνεπάγεται και μείωση στην απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης.

Ομοίως, για θεώρηση των υπαλλήλων σε σχέση με βαρύτητα των παραγόντων πρόκλησης mobbing, σε συντριπτικό ποσοστό, οι συμμετέχοντες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ενδεχομένη προβληματική συμπεριφορά της ηγεσίας ή σε κενά στο θεσμικό μέρος του εργασιακού πλαισίου. Φαίνεται λοιπόν πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η προσωπικότητα του ηγέτη για να διατηρήσει ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, με ήθος και κοινωνική υπευθυνότητα.

Ακόμη, οι πιο σημαντικοί παράγοντες που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι συνδέονται με την πρόκληση της ηθικής παρενόχλησης είναι το φύλο και η ηλικία. Αναφορικά με την ηλικία, πολλές έρευνες διεξάγουν το συμπέρασμα ότι οι μεγαλύτερες ηλικίες που διανύουν τα τελευταία χρόνια της καριέρας τους γίνονται πιο συχνά θύματα εργασιακού εκφοβισμού από νεότερους. Ωστόσο υπάρχουν και έρευνες που καταλήγουν στο αντίθετο αποτέλεσμα ότι οι νεότεροι, που έχουν περισσότερα προσόντα έχουν το ρόλο του θύτη σε εργαζόμενους μεγαλύτερων ηλικιών.

Σε σχέση με το βαθμό επίδρασης του φαινομένου mobbing στην ψυχολογία των εργαζομένων, οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 91% θεωρούν ότι η επίδραση είναι πολύ

μεγάλη. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν συνειδητοποιήσει την τεράστια σημασία, να εργάζονται σε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο περιβάλλον, όπου επικρατεί ηρεμία και εμπιστοσύνη. Σε ένα περιβάλλον που δεν θίγει την αξιοπρέπειά τους.

Σε επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες θεωρούν υπεύθυνους τους ηγέτες σε ποσοστό 84%, ενώ μόλις το 8% δεν θεωρεί ότι οι ηγέτες δεν παίζουν ρόλο στην δημιουργία αποτρεπτικού πλαισίου για το mobbing.

Διερευνώντας τους τρόπους πρόληψης ή εξάλειψης του mobbing, οι πιο δημοφιλείς απαντήσεις είναι η διασφάλιση της αξιοπιστίας και της συνέπειας, η ενθάρρυνση για επικοινωνία και συμμετοχή, η απόδοση δικαιοσύνης και η παροχή κινήτρων και μεθόδων υποκίνησης.

Τέλος, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο ιδανικός τύπος ηγέτη, προκειμένου να αποφεύγονται φαινόμενα mobbing είναι αυτός που διασφαλίζει το απαραίτητο κλίμα στην ομάδα (18%), αυτός που δίνει βάση στην αλληλεπίδραση των μελών της, επιδιώκοντας την ανάπτυξη υγιών δεσμών (18%) και αυτός που δίνει σημασία στη συμπεριφορά των ατόμων της ομάδας και αξιολογεί κάθε ενέργεια για να διευθετηθεί μια εργασία (16%).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε το φαινόμενο mobbing στον εργασιακό χώρο. Το θέμα προσεγγίστηκε εννοιολογικά και βάσει της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας.

Προκύπτει με σαφήνεια ότι το φαινόμενο mobbing συνιστά ένα ιδιαίτερα σοβαρό ανασταλτικό παράγοντα για την ψυχοπνευματική ισορροπία των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται και επιδράσεις του mobbing στην εύρυθμη λειτουργία των φορέων ή των οργανισμών. Ένα περιβάλλον εργασίας που δίνει χώρο σε εχθρικές και προσβλητικές συμπεριφορές αποτελεί κίνδυνο για την υγεία των εργαζομένων και έχει μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τις έρευνες που παρατέθηκαν, τα περιστατικά ηθικής παρενόχλησης βαίνουν με διαρκώς αυξανόμενη ένταση και συχνότητα. Η ηθική παρενόχληση συνδέεται και με τα δύο φύλα. Η τάση είναι να υπερτερούν τα θύματα στο γυναικείο φύλο και στους πιο νέους. Ωστόσο υπάρχουν έρευνες, όπως και η παρούσα, στις οποίες εξάγεται το συμπέρασμα ότι ψυχολογικό εκφοβισμό βιώνουν και άτομα μεγαλύτερων ηλικιών με λιγότερα εργασιακά προσόντα από νεότερους εργαζόμενους. Λαμβάνει χώρα τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Στο σημείο αυτό ορισμένες έρευνες εξάγουν το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των συμβάντων mobbing λαμβάνει χώρα στο δημόσιο τομέα. Άλλες έρευνες εξάγουν το αντίθετο συμπέρασμα. Στην παρούσα έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό των περιστατικών ηθικής παρενόχλησης για τα οποία έλαβαν γνώση οι συμμετέχοντες ανήκει στον ιδιωτικό τομέα.

Είναι προφανές, ότι η ηθική παρενόχληση, επιβάλλεται να προλαμβάνεται και να μην είναι αποδεκτή, προκειμένου να προασπίζεται η αξιοπρεπής και ασφαλής εργασία. Ακριβώς γι' αυτό το λόγο και διερευνάται συστηματικά το εν λόγω φαινόμενο από την επιστημονική κοινότητα.

Το mobbing πλέον συνιστά κοινωνικό ζήτημα, όπου πληθαίνουν οι εργαζόμενοι που το αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας τους. Η έκφραση της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο, γίνεται μέσω του παραγκωνισμού τους, του εκφοβισμού, της απόρριψης των προτάσεων, των ιδεών και των συναισθημάτων. Ακόμη, υφίστανται συχνά φωνές και απειλές ή ο ηγέτης προσπαθεί να καρπώνεται τους κόπους των άλλων, κρατώντας μάλιστα επικριτική στάση ή προχωρώντας σε συχνές προσβολές ή λεκτική υποτίμηση των θυμάτων.

Ακριβώς γι' αυτό το λόγο, θα μπορούσαν οι επαγγελματίες υγείας και οι κοινωνικοί λειτουργοί ή ψυχολόγοι μέσω κατάλληλων παρεμβάσεων να εντοπίσουν και να αναγνωρίσουν τα αίτια του φαινομένου mobbing στους εργασιακούς χώρους και να προωθήσουν αντίστοιχες πολιτικές πρόληψης και αντιμετώπισής του. Ενδεικτικά, θα μπορούσε να ιδρυθεί ειδικός φορέας στελεχωμένος από ειδικούς, που να διαθέτει με ανοικτή γραμμή επικοινωνίας, όπου κάθε εργαζόμενος να έχει τη δυνατότητα να αναφέρει φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης που ενδεχομένως αντιμετωπίζει και τις ψυχικές επιπτώσεις, να ενημερωθεί και να λάβει την απαραίτητη υποστήριξη. Ο ορισμός ξεκάθαρων κανόνων και το σημαντικότερο η εφαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να διασφαλίσει την υγεία των εργαζομένων και την ευημερία της επιχείρησης. Σε περιπτώσεις εκδήλωσης φαινομένων παρενόχλησης και εκφοβισμού, θα πρέπει να υπάρχει μια ισχυρή πολιτική, ένα νομικό πλαίσιο, όπου θα επιβάλλει ποινές στο θύτη, ακόμα και απώλεια της θέσης του, και θα λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα στήριξης ώστε να προστατεύσει το θύμα.

Παράλληλα, σε κάθε Οργανισμό, θα πρέπει να γίνονται ενημερωτικά σεμινάρια από εκπαιδευμένο επιστημονικό προσωπικό, ψυχολόγους και κοινωνικούς λειτουργούς, όπου θα αναλύονται οι αιτίες, οι εκδηλώσεις, οι συνέπειες και οι τρόποι διαχείρισης

και αντιμετώπισής του. Με αυτό τον τρόπο θα εκπαιδεύονται τα μέλη του Οργανισμού ώστε να διαχειρίζονται και να αποφεύγουν παρόμοιες προβληματικές και τοξικές συμπεριφορές και να διατηρούν ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Θα μπορούσαν επιπρόσθετα να γίνονται αξιολογήσεις για το εργασιακό περιβάλλον σε τακτά χρονικά διαστήματα, τηρώντας την ανωνυμία των εργαζομένων ώστε να υπάρχουν πραγματικά αποτελέσματα.

Επιπλέον, προκύπτει ότι στην εντεινόμενη ηθική και ψυχολογική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο, παίζει σπουδαίο ρόλο η ηγεσία, τόσο η προσωπικότητα του ηγέτη όσο και η οργανωσιακή κουλτούρα που διαμορφώνει. Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην συμπεριφορά και τη στάση των ηγετών και την ενδεχόμενη προβληματική τους συμπεριφορά. Οι ηγέτες που θα επιθυμούσαν να έχουν οι εργαζόμενοι, ώστε να αισθάνονται ασφάλεια έναντι φαινομένων mobbing θα πρέπει να διασφαλίζουν το απαραίτητο κλίμα στην ομάδα, να λειτουργούν με ενσυναίσθηση, να δίνουν βάση στην αλληλεπίδραση των μελών της, επιδιώκοντας την ανάπτυξη υγιών δεσμών και να δίνουν έμφαση στη συμπεριφορά των ατόμων της ομάδας, αξιολογώντας δίκαια την κάθε ενέργεια, ώστε να διευθετείται μια εργασία. Στο πλαίσιο ενός υγιούς τρόπου διοίκησης, η οργανωσιακή κουλτούρα η οποία διαμορφώνεται μπορεί να προωθήσει το σεβασμό μεταξύ των συναδέλφων και την ισότητα. Μια αδύναμη και αναποτελεσματική ηγεσία δεν μπορεί να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί ανάλογα περιστατικά και το κυριότερο δε μπορεί να παρέχει υποστήριξη στα θύματα.

Συνεχίζοντας τη διερεύνηση των τρόπων πρόληψης ή εξάλειψης του mobbing, οι πιο δημοφιλείς είναι η διασφάλιση της αξιοπιστίας και της συνέπειας, η ενθάρρυνση για επικοινωνία και ομαδικότητα, η απόδοση δικαιοσύνης με ίσες ευκαιρίες στην εργασία, ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών και η παροχή κινήτρων και μεθόδων υποκίνησης. Ενισχύοντας την ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων και αποδεχόμενοι τη διαφορετικότητα και τη μοναδικότητα του κάθε ατόμου, μπορεί ο εκάστοτε Οργανισμός να καλλιεργήσει χαρούμενο και αποδοτικό εργατικό δυναμικό και ως αποτέλεσμα να αυξήσει την βιωσιμότητα, την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά του.

Ειδικά σε περιόδους κοινωνικών και πολιτικών αλλαγών, οικονομικών κρίσεων οι οποίες οδηγούν σε περιορισμένες θέσεις εργασίας και μεγάλο ανταγωνισμό, οι εργαζόμενοι εξαιτίας της ανασφάλειας και του φόβου απώλειας της θέσης τους δέχονται και ανέχονται τέτοια φαινόμενα. Τα φαινόμενα λοιπόν αυτά εφόσον δεν προλαμβάνονται έγκαιρα έχουν καταστροφικές συνέπειες τόσο σε ατομικό επίπεδο, στην ψυχοσωματική υγεία, όσο και στο συνολική εικόνα του Οργανισμού.

Αξίζει να σημειώσουμε τους περιορισμούς και τις αδυναμίες οι οποίες πιθανώς υπάρχουν σε πολλές έρευνες για το συγκεκριμένο κοινωνικό και εξαιρετικά ευαίσθητο θέμα. Εκτός από τον αριθμό των συμμετεχόντων ο οποίος θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερος και το ερωτηματολόγιο να απευθύνεται σε περισσότερους από έναν επιχειρησιακούς τομείς, ο σημαντικότερος περιορισμός έγκειται στο φόβο που μπορεί να νιώθουν οι συμμετέχοντες να απαντήσουν με ειλικρίνεια παρόλο που έχουν πέσει θύματα εκφοβισμού, συνεπώς να αποκρύπτουν πληροφορίες και τα αποτελέσματα να μην είναι αντικειμενικά.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί η σημαντικότητα αντιμετώπισης του φαινομένου του ηθικού και ψυχολογικού εκφοβισμού διότι αποτελεί φαινόμενο κοινωνικής παθογένειας που δε νοείται να υφίσταται σε μια σύγχρονη κοινωνία.

Καθένας από εμάς οφείλει είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων και πολιτείας να δώσει τη σημασία που αρμόζει σε αυτό το φαινόμενο που έχει καταστροφικές συνέπειες σε άτομα και επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κοϊνης Α. & Σαρίδη, Μ. (2013). *Το mobbing στον εργασιακό χώρο*. Επιπτώσεις mobbing στο χώρο της υγείας. Ανασκοπική μελέτη, Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης, Τόμος 6, Τεύχος 1. Διαθέσιμο στο:
2. Αντωνίου, Α.Σ. (2008). *Θέματα ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας*. Στο Ηθική
3. των Επιχειρήσεων Business Ethics. 1, 1-14. Αθήνα: Αντ. Ν. Σάκκουλα
4. IASSW & IFSW (2000). *Γενική συνέλευση της Διεθνούς Ένωσης Σχολών Κοινωνικής Εργασίας (IASSW) και της Διεθνούς Ομοσπονδίας Κοινωνικών Λειτουργών (IFSW)*. Μοντρεαλ, Καναδάς.
5. Hirigoyen, M. F. (2003). *Ηθική παρενόχληση-Η κρυμμένη βία στην καθημερινή ζωή*. μτφ. Μαριλένα Γεωργιάδου. Αθήνα: Πατάκης.
6. NWC - National Whistleblower Center (n.d.). *What is Whistleblower?* Διαθέσιμο στο: <https://www.whistleblowers.org/what-is-a-whistleblower/> [Τελευταία πρόσβαση στις 10.10.22]
7. Σπυριδάκης, Μ. (2009). *Εξουσία και παρενόχληση στην εργασία*. Αθήνα: Διόνικος
8. Jenkins, L. (1996). *Current intelligence bulletin 57 - violence in the workplace*. Risk factors and prevention strategies, Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services, Public Health Service, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health, DHHS (NIOSH) Publication No. 96-100, (CIB 57), 1996 Jun; :1-22. Διαθέσιμο στο: www.cdc.gov/niosh/violence.html [Τελευταία πρόσβαση στις 11.10.22]
9. Meschkutat, B., Stackelbeck, M. (2004). *Der Mobbing-Report: Relevante Ergebnisse und Gestaltungsempfehlungen*. In: Krell, G. (eds) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gabler Verlag, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-322-92154-3_38
10. Σιώρος, Α. (χ.η.). *Το σύνδρομο «Mobbing» στην Εργασία*. Διασκευή ΓΕΑ/ΔΑΠΕ. Διαθέσιμο στο: https://www.haf.gr/wp-content/uploads/imported/el/structure/units/gea/dape/pdf/articles_mobbing.pdf [Ανακτήθηκε στις 10.10.22]
11. Καρακιουλάφη, Χ. (2003). *Ψυχολογική και ηθική παρενόχληση στους χώρους εργασίας: ορισμοί του προβλήματος, θεσμική αντιμετώπιση του και εμπλοκή των φορέων εκπροσώπησης των εργαζομένων στη διαχείριση και αντιμετώπισή του*. Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 32, σ. 21-37.
12. Δρίβας, Σ. (2002). *Το σύνδρομο mobbing στην εργασία*. Πετρελαιοειδή-Δυλιστήρια & χημική βιομηχανία, 9ο, σ. 8-9.
13. Rompolas, P. & Brenta, G. (2019). *Mobbing Syndrome In The Workplace Of Health Professionals*. Perioperative Nursing (GORNA), E-ISSN:2241-3634, 8(1), 35–53
14. Leymann, H. (1996). *Mobbing: La persecution au travail*. Paris:Seuil.
15. Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). *Mobbing at Work and the development of Post-traumatic Stress Disorders*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 251-275
16. Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). *Harassment in the workplace and the victimization of men*. Violence and victims, 12(3), 247-263.
17. Δέδε, Ι. (2017). *Φαινόμενο mobbing: Εργασιακός εκφοβισμός*. Ενημέρωση, 238, σσ.2-12. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ
18. Olweus, D. (2010). *Understanding and Researching Bullying - Some Critical Issues*. In The Handbook of Bullying in Schools: An international Perspective,

- pp. 9-33. Edited by Shane R. Jimerson, Susan M. Swearer, & Dorothy L. Espelage. New York: Routledge.
19. Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free environment*. Report Commissioned by the International Labour Organisation, (ILO) Geneva. University of Manchester Institute of Science and Technology
 20. Τούκας, Δ., Δεληγάς, Μ. & Καραγεωργίου, Α. (2012). *Εννοιολογικοί ορισμοί και αιτιολογικοί παράγοντες της ψυχολογικής βίας στην εργασία: Ο ρόλος τους στην αξιολόγηση της επικινδυνότητας του φαινομένου mobbing*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 29(2), σσ.162–173. Λάρισα: Κέντρο Πρόληψης Επαγγελματικού Κινδύνου Κεντρικής Ελλάδας, Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης
 21. WHO (World Health Organization) (2003a). *Raising awareness of Psychological Harassment at Work*. Protecting Workers' Health Series No 4
 22. WHO (World Health Organization) (2003b). *Protecting Workers' Health Series N° 4 Psychological Harassment at Work Advice to health professionals*. Decision makers, Managers, human resources directors, legal community, unions and workers. Geneva, Switzerland.
 23. Zapf, D. (1999). *Organisational, work group related and personal causes of mobbing/*
 24. *bullying at work*. International Journal of Manpower, 20(1-2), p. 70-85. doi: 10.1108/01437729910268669
 25. EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2010). *Workplace violence and harassment – A European picture*. Luxembourg: Publications Office of the European Union doi: 10. 2802 /12198
 26. Brodsky C. (1976). *The harassed worker*. Toronto, Ontario, Canada: Lexington Books, DC Health. pp. 42-48.
 27. Bjorkqvist K., Österman, K. & Hjelt-Bäck, M. (1996). *Aggression among university employees, Aggressive Behaviour*. 20(3), pp. 173-184
 28. Tepper B. J. (2000). *Consequences of abusive supervision*. Academy of Management Journal. 43(2). pp. 178-190.
 29. Aquino K. (2000). *Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style*. Journal of Management. 26. Pp. 171-193
 30. Anderson, L.M. & Pearson C.M. (1999) *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*. The Academy of Management Review. 1999; 24(3), pp. 452-471.
 31. Zapf, D., & Vartia, M. (2020). *Prevention and treatment of workplace bullying: An overview*. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice* (3rd ed). pp. 457-496.
 32. Μέκος, Κ.Ζ. (2007). *Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων στην Ελλάδα*. Το ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο και η εθνική εφαρμογή του, Κοινωνική Συνοχή και Ανάπτυξη, 2 (2), σ.165-177
 33. European Union (2015). *Study on the implementation of the autonomous framework agreement on harassment and violence at work – Final report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.2767/8998
 34. Duffy, M. & Sperry, L. (2007). *Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences*. The Family Journal. 15: pp. 398-404.

35. Vandekerckhove, W. & Commers, M.S.R. (2003). *Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?* Journal of Business Ethics, 45(1/2). pp. 41-50.
36. Bilgel, N., Aytaç, S. & Bayram, N. (2006). *Bullying in Turkish White-Collar Workers*. Occupational Medicine, 56. pp. 226-231
37. Kök, S.B. (2006). *İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri*. The Mobbing Phenomenon and Its Reasons as a Spiral of Psychological Violence in the Workplace. Erzurum, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. pp. 433-448.
38. Rayner, C. & Hoel, H. (1997). *A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying*. Journal of Community and Applied Social Psychology, 7, pp. 181-191.
39. Einarsen, S. (1999). *The Nature and Causes of Bullying at Work*. International Journal of Manpower, 20(1-2). pp. 16-27.
40. Leymann, H. (1993). *Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz Und Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann*. Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
41. Yapıcı Akar, N., Anafarta, N. & Sarvan, F. (2011). *Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study*, Ege Akademik Bakis. Ege Academic Review, Vol: 11, Number: 1, January 2011, pp. 179 -191
42. Jacobshagen, N. (2004). *Mobbing-Ein Langer, Zermürbender Prozess*. Praxis - Schweiz Med Forum, 4. pp. 873-878.
43. Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
44. Quine, L. (2001). *Workplace Bullying in Nurses*. Journal of Health Psychology, 6(1). pp. 73-84.
45. Schat, A.C.H. and Kelloway, E.K. (2000). *The Effects of Perceived Control on the Outcomes of Workplace Aggression and Violence*. Journal of Occupational Health Psychology. 4. pp. 386-402.
46. Davenport, N., Schwartz, R.D. & Elliott, G.P. (2003). *Mobbing*. ÖnerToy O.C. (trans.) İstanbul, Sistem Yayıncılık.
47. Greenhaus, J.H., Allen, T.D. & Spector, P.E. (2006). *Health Consequences of Work-Family Conflict: The Dark Side of the Work-Family Interface*. Research in Occupational Stress and Well Being. 5. pp. 61-98
48. Vartia, M. (1996). *The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate*. European Journal of Work and Organizational Psychology. 5(2). pp. 203-214
49. Moayed, F.A., Daraiseh, N., Shell, R. & Salem, S. (2006). *Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes*. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 7(3). pp. 311-327
50. Kuvaas, B. (2006). *Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation*. International Journal of Human Resource Management, 17(3). pp. 504-522
51. Djurkovic, N., McCormack, D. and Casimir, G. (2004). *The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses*. International Journal of Organization Theory and Behavior, 7(4). pp. 469-497
52. Salin, D. (2003). *Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling*. Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment, Human Relations, 56(10). pp. 1213-1232
53. Thomas, M. (2005). *Bullying among Support Staff in a Higher Education Institution*, Health Education, 105(4): 273-288

54. Seifert, T.A. & Umbach, P.D. (2008). *The Effects of Faculty Demographic Characteristics and Disciplinary Context on Dimensions of Job Satisfaction*. Research in Higher Education, 49. pp. 357-381
55. Çekmecelioğlu, H. (2006). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. Evaluation of Effect of Work Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Leave and Productivity: A Research. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2). pp. 153-168
56. Mor Barak, M.E., Nissly, J.A. & Levin, A. (2001). *Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis, Social Service*
57. Review, 75(4). pp. 625-661
58. Brunner, P. W. & Costello, M. L. (Spring 2003). *When the wrong woman wins: Building bullies and perpetuating patriarch*. Advancing Women in Leadership Web:www.advancingwomen.com. 19.05.2009'da alınmıştır.
59. Davenport, N.; Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde duygusal taciz*. (Mobbing:Amotional abuse in the American workplace) (Translation: Osman C. ÖNERTOY). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
60. Einarsen, S.& Raknes, B. I. (1997). *Harassment in the workplace and the victimization of men*. Violence and Victims. 12. pp. 247-263.
61. Cemaloğlu, N. & Ertürk, A. (2007). *Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi*. Journal of Turkish Educational Sciences, 5(2). pp. 345–362.
62. Cemaloğlu, N. & Ertürk, A. (2008). *Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü*. Bilig Journal, 46. pp. 67-86
63. Gökçe, A. T. (2005). *İş yerinde incinme: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma*. Unpublished PhD Dissertation. Ankara University, The Institute of Educational Sciences Ankara.
64. O'Conner, H. (2004). *Bullying staff in schools*. pp. 1-6
65. Dick, V. & Wagner, U. (2001). *Stress and strain in teaching: A structural equation approach*. British journal of educational psychology, 71, 243–259
66. Yazıcı, H. (2009). *Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: kuramsal bir bakış*. Teaching profession sources of motivation and basic attitudes: a theoretical overview. Kastamonu Education Journal, 17 (1). pp. 33-46.
67. Parish M. (2003). *Report of Workplace violence by Hispanic nurses*. Journal of transcultural nursing. 14(3). pp. 237 – 243
68. Eurofound (2010). *European Foundation For The Improvement of Living and Working Conditions*. Report: Foundation Findings: Physical and psychological violence at the workplace
69. Togay, E. & Marcin M. (2016). *The scale of the mobbing problem among paramedics in the USA and Poland*. Disaster and Emergency Medicine Journal. 1 (1). pp. 50–54
70. Yildirim D. (2007) Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. J Clin. Nurs.16(8). pp.1444-53.
71. Einarsen S et al. (2011). *Bullying, burnout, and well-being among assistant nurses*. Journal of Occupational Health and Safety Australia and New Zealand. 1998; 14, pp. 563-568

72. Alkan E, Yıldız S. & Bakir M. (2011). *The effect of mobbing on burnout of physical education and sports teachers*. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi. 2011; 13(3), 270-280
73. Dikmetaş E, et al. (2011). *Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi*. An Examination of Mobbing and Burnout of Residents], Türk Psikiyatri Dergisi. 22(3). pp. 137 - 149
74. Laschinger H, et al. (2012). *The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying*. Burnout and retention outcomes: A cross-sectional study, International Journal of Nursing Studies. (49). pp. 1266 – 1276
75. Karakuş M & Çankaya İ. H. (2012) *Examining a model related to mobbing incurred by Teachers*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education). 42, pp. 225-237
76. Kozak A, et al. (2013). *Psychosocial work-related predictors and consequences of personal burnout among staff working with people with intellectual disabilities*. Research in Developmental Disabilities. 34, pp. 102–115.
77. Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA)
78. (2002), *Παρενόχληση στον χώρο εργασίας*. Δελτίο Τεχνικών Στοιχείων 23, Βέλγιο
79. Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA)
80. (2014). *Υπολογίζοντας το κόστος του άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων που*
81. *συνδέονται με την εργασία*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης doi: 10.2802/20493
82. Μακρή, Ι. (2021) *Ηθική παρενόχληση και ψυχολογικός εκφοβισμός στην εργασία: το σύνδρομο mobbing στους χώρους εργασίας*. Ενημερωτικά Σημειώματα, ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ Νο. 20. Διαθέσιμο στο: <https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2021/02/makri.pdf> [Ανακτήθηκε στις 20.11.22]
83. Türkan A. & Kiliç I. (2015). *The Effect of Mobbing on Burnout Syndrome at Workplace: An Application on Health Staff in Turkey*. Journal of Business Research. pp. 7-21.
84. Zapf, D. & Einarsen. S. (2013). *Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations*. In Fox & Spector (Eds.), Counterproductive work behaviour: Investigations of actors and targets, Washington, DC: American Psychological Association
85. O'Moore M, Lynch J, Nic Daeid N, Cahill, K. (2002). *The effects of bullying behaviour in the workplace: the use of research data bases and victim impact statements in the legal process*. Bullying and Harassment at Work, Proceedings of the 2002 International Conference, London. pp. 23-24
86. Hockley C. (2002). *Silent Hel: Workplace Violence & Victims*, Norwood. South Australia, Peacock Publishers
87. Chappell D & Di Martino V. (2001). *Global Workplace Violence*. Geneva: International Labour Office
88. Einarsen S. (2000). *Harassment and bullying at work: A review of Scandinavian approach*. Aggression and Violent Behavior journal. 5. pp. 379-401
89. Ortega A, Hogh A, Pejtersen J.H. & Olsen O. (2009). *Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study*. International Archives of Occupational and Environmental Health. 82(3). pp. 417 – 426

90. Agervold M & Mikkelsen E.G. (2004). *Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions*. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*. 18(4). pp. 336 – 351
91. Nielsen M.N, Skogstad A, Matthiesen S.B, Glaso L, Aasland M.S, Notelaers G, & Einarsen S. (2009). *Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 18. pp. 81 - 101
92. Figueiredo-Ferraz H, Gil-Monte P.R & Olivares-Fadndez V.E. (2015). *Influence of mobbing (workplace bullying) on depressive symptoms: a longitudinal study among employees working with people with intellectual disabilities*. *Journal of intellectual disability research*. 2015; 59(1). pp. 39 – 47
93. Schat A. & Frone, M. & Kelloway K. (2006). *Prevalence of Workplace Aggression in the U.S. Workforce: Findings from a National Study*. doi: 10.4135/9781412976947.n4.
94. Einarsen, S, Hoel, H & Notelaers, G. (2009). *Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire Revised*. *Work & Stress*. 23(1). pp. 24-44
95. Einarsen, S, Mikkelsen, EG. (2003). *Individual effects of exposure to bullying at work*. In: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL (Eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, Taylor & Francis, London. pp.127-144
96. Gul, H. (2012). *Mobbing at workplace and the mental health effects on employees*. In book: *Essential Notes in Psychiatry*. Open Access Publisher, Croatia
97. Near J. P & Miceli M. P. (1985). *Organizational dissidence: The case of whistle-blowing*. *Journal of Business Ethics*. 4(1). pp. 1-16. doi:10.1007/bf00382668
98. Miethe, T. D. & Rothschild, J. (1999). *Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation*. *Work & Occupations*. 26(1). pp. 107-128. doi:10.1177/0730888499026001006
99. Keashly L et al. (1994). *Abusive Behavior in the Workplace: A preliminary Investigation*. *Violence and Victims*. 9 (4). pp. 341-357
100. Rayner, K. (1998). *Eye movements in reading and information processing: 20 years of research*. *Psychological bulletin*. 124(3). pp. 372-422. doi:10.1037/0033-2909.124.3.372
101. Azize, Ş., Cemal, Z. & Hakan, K. (2012). *The effects of brand experience and service quality on repurchase intention: The role of brand relationship quality*. *African Journal of Business Management*. 6(45). pp. 11190–11201. doi:10.5897/ajbm11.2164
102. Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. An overview report, Publication Office of the European Union, Luxembourg
103. Ege H. (2017). *Il Fenomeno del Mobbing: Prevenzione*. Strategie. Soluzioni
104. Κατραμάδου, Ε. (2005). *Το σύνδρομο των δημοσίων υπηρεσιών: Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης*. Δημόσιος Τομέας (216). Διαθέσιμο στο: http://www.dee.gr/mediaupload/publications/katramadou_ithiki_parenoxlisi.pdf. [Ανακτήθηκε στις 14.11.2022]

105. Niedhammer I et al. (2006). *The French version of the Leymann's questionnaire on workplace bullying: The Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT)*. Rev Epidemiol Sante Publique. 2006; 54. pp. 245-262
106. Zukauskas, P. & Vveinhardt, J. (2009). *Diagnosis of Mobbing as Discrimination in Employee Relations*. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economic
107. Kivimaki, M. (2000). *Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. Occupational and Environmental Medicine*. 57(10). pp. 656-660. doi:10.1136/oem.57.10.656
108. Karatza Ch et al. (2016). *Workplace bullying and general health status among the nursing staff of Greek Public Hospitals*. Annals of General Psychiatry. (15). pp. 10 - 21
109. Μορφακίδου, Λ. (2015). *Διερεύνηση του συνδρόμου mobbing στο νοσηλευτικό προσωπικό ενός δημόσιου, ακριτικού νοσοκομείου*. Διπλωματική Μεταπτυχιακή Εργασία, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
110. Χονδροπούλου, Ε. (2017). *Η ηθική και ψυχολογική παρενόχληση (mobbing) των δημοσίων υπάλληλων*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
111. Κατσουνάκη, Ν., Κιαουρτζή, Ε. & Μανουσάκη, Ε. (2017). *Διερεύνηση του φαινομένου mobbing στο ιατρονοσηλευτικό προσωπικό του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Ηρακλείου*. Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης. 11(2). σσ. 29 – 42
112. Westbrook, J. & Sunderland, N. (2018). *Taught by humiliation': When senior doctors bully junior doctors people die*. Διαθέσιμο στο: <https://www.sbs.com.au/news/the-feed/article/taught-by-humiliation-when-senior-doctors-bully-junior-doctors-people-die/un9u741mc> [Τελευταία πρόσβαση στις 29.12.22]
113. Θάνου, Ε. (2021). *Η Ηθική Παρενόχληση (Mobbing) στο Εργασιακό Περιβάλλον*. (Μέρος 1ο). Διαθέσιμο στο: <https://www.psycholozin.gr/arthrografia/psychologia-enhlikwn/mobbing.html> [Τελευταία πρόσβαση στις 10.11.22]
114. Soliva, M.P. (2006). *La intervención con víctimas de acoso moral. I Congreso Nacional de la Mediación en las situaciones de mobbing*. Oviedo, Junio <http://www.acosomoral.org/pdf/Oviedo.PDF> [Ανακτήθηκε στις 11.11.2022]
115. Ege & Lancioni (1998) *Stress e Mobbing*, Bologna: Pitagora
116. Soliva, M.P. (2009). *The conflict in mobbing. Triggers and resolution*. 54 Conflictology, No 1. Διαθέσιμο στο: <http://journal-of-conflictology.uoc.edu/joc/ca/index.php/journal-of-conflictology/article/download/vol0iss1/970-951-1-PB.pdf> [Ανακτήθηκε στις 18.11.22]
117. Couce-Freire, P. (2008). *Compartir lo social y lo juridico en favor de la sociedad*. Servicios sociales y politica social, 85, pp. 46-53
118. Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (2021). *Η οδηγία-πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία κατά την εργασία*. Διαθέσιμο στο: <https://osha.europa.eu/el/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction> [Τελευταία πρόσβαση στις 18.11.22]
119. ΕΛΙΝΥΑΕ (2021) *Ν. 4604/2019 (ΦΕΚ 50/ Α'26.03.2019) Προώθηση της ουσιαστικής ισότητας των φύλων, πρόληψη και καταπολέμηση της έμφυλης*

- βίας - Ρυθμίσεις για την απονομή Ιθαγένειας – Διατάξεις σχετικές με τις εκλογές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση - Λοιπές διατάξεις. Διαθέσιμο στο: <https://www.elinyae.gr/ethniki-nomothesia/n-46042019-fek-50a-2632019> [Τελευταία πρόσβαση στις 12.11.22]
120. Ιστοσελίδα: e-nomothesia.gr (2021). *Νόμος 3896/2010 : Εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης - Εναρμόνιση της κείμενης νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/54/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 5ης Ιουλίου 2006 και άλλες συναφείς διατάξεις*. Διαθέσιμο στο: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ergasia-koinonike-asphalise/n-3896-2010.html> [Τελευταία πρόσβαση στις 11.11.22]
121. Κωνσταντινίδης, Μ. (χ.η.). *Εργασιακή παρενόχληση: Μια πρόταση έρευνας & παρέμβασης*. Διαθέσιμο στο: http://www.ituniontt.gr/cd_files/02.proforikes/pa048.pdf [Ανακτήθηκε στις 14.11.22]
122. Shallcross, L., Ramsay, S. & Barker, M. (2008). Workplace Mobbing: Expulsion, Exclusion, and Transformation. In Wilson, M (Ed.) *Managing in the Pacific Century: Proceedings of the 22nd Australian and New Zealand Academy of Management Annual Conference*. Australian and New Zealand Academy of Management, Australia, pp. 1-22.
123. Melzer-Lange, M. & Pulley, S. (2002). *Bullying: The physician's role*. WMJ: official publication of the State Medical Society of Wisconsin, Vol. 101, no. 6, pp. 26 – 29.
124. Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
125. Τριαντάρη, Σ. (2016). *Μοντέλα ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (Σημειώσεις).
126. Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*. Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων – Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης. σ. 5. Διαθέσιμο στο: <https://www.openbook.gr/apotelesmatiki-igesia-stin-ergasia/> [Ανακτήθηκε στις 13.01.23]
127. Richards, D., & Engle, S. (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. J.D. Adams (ed.). *Transforming Leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press. pp. 199-214.
128. Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press. p.5.
129. Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην
130. Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks
131. Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική
132. Μπουραντάς, Δ. (2018α). *Μάνατζμεντ: Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες – Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων
133. Μπουραντάς Δ. (2018β). *Επιτυχημένος Μάνατζερ και Ηγέτης*. Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα
134. Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
135. Μπουραντάς Δ., (2015). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

136. Grossman, D. (2022). *Trust in the Workplace: 10 Steps to Build Trust with Employees*. Διαθέσιμο στο: <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/bid/59619/leaders-follow-these-6-steps-to-build-trust-with-employees-improve-how-you-re-perceived> [Τελευταία πρόσβαση στις 07.01.23]
137. Woodrow, C. and Guest, D. E. (2017). *Leadership and approaches to the management of workplace bullying*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (2). pp. 221-233. ISSN 1464-0643 doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1243529> Available at <https://centaur.reading.ac.uk/67459>
138. Κόντης, Θ. (2001). *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
139. Tosi, L.-H. & Carroll, J.-S. (1966). *Managerial Reaction to Management by Objectives*. *Academy of Management Journal*, 11, pp. 415-426
140. Παπαλεξανδρή Α. & Μπουραντάς Δ. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
141. Dan, V. (2017). *Empirical and Non-Empirical Methods*. Willey.
142. Ιστοσελίδα: <https://cears.edu.gr/> (2022). *Ποιοτική έρευνα vs Ποσοτική έρευνα*. Διαθέσιμο στο: <https://cears.edu.gr/νέα/posotiki-vs-roiotiki/> [Τελευταία πρόσβαση στις 08.01.23]
143. Polychroniou, P. (2005). *Styles of handling Interdepartmental Conflict and Effectiveness*. *Current Topics in Management*, 10, pp. 263-273.
144. Rahim, M.A. (1973). *A measure of styles of handling interpersonal conflict*. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 368-376.
145. Τριαντάρη, Σ. (2020). *Ηγεσία – Θεωρίες Ηγεσίας: Από το σύγχρονο αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σταμούλη.
146. Τριαντάρη, Σ. (2021). *Ηθική στη λήψη αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σταμούλη.
147. Βαβούρας, Η. (2014). *Ο Πολιτικός Ανήρ στην Αρχαία Ελλάδα: Οι φιλοσοφικές καταβολές της πολιτικής πράξης (Από τον Όμηρο στον Αριστοτέλη)*. Θεσσαλονίκη: Ζήτρος.
148. Ψυχοπαίδης, Κ. (1999). *Ο φιλόσοφος, ο πολιτικός και ο τύραννος - Για την πολιτική σκέψη του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη*. Αθήνα: Πόλις.
149. Coleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Μτφρ. Χρ. Ξενάκη, Μπ. Κουμπάρη. Αθήνα
150. Κυριακίδης, Π. (2003). *Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία*. Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών. Τομ. 2ος. Ιωάννινα.
151. Αντωνίου, Α. (2016). *Ηθική των Επιχειρήσεων*. Φιλοσοφική-Ψυχολογική Θεώρηση του Χρήματος. Αθήνα: Gutenberg.
152. Σαλαμούρας, Γ. (2017). *Η διάκριση των αρετών και η αρετή της φιλίας κατά τον Αριστοτέλη*. *Conatus* 2, no. 1, σσ. 127-134.
153. Düring, I. (1994). *Ο Αριστοτέλης. Παρουσίαση και Ερμηνεία της Σκέψης του*. Τ. Α΄ Μτφρ. Π. Κοτζιά-Παντελή. 2η έκδ. Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης.
154. Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*
155. Ivancevich J. & Matteson M. (1999). *Organizational Behavior and Management*. Boston: Irwin, McGraw-Hill Book Company

156. Δραγώνα, Μ.-Μονάχου, (1979). *Η προαίρεση στον Αριστοτέλη και στον Επίκτητο*. Φιλοσοφία 8-9, σ. 265-310.
157. Δεσποτόπουλος, Κ.Ι. (1980). *Πολιτική Φιλοσοφία του Πλάτωνος*. Αθήνα: Παπαζήσης
158. Τριαντάρη, Σ.Α. (2019). *Ρήτορας Ηγέτης ή Ηγέτης Ρήτορας*. Ο Ηγέτης στη Ρητορική του Αριστοτέλη, Φιλοσοφείν: έπιστήμη, εϋνοια, παρρησία 20, σσ. 233-247.
159. Τριαντάρη, Σ.Α. (2016). *Η αριστοτελική ηθική στον σύγχρονο ηγέτη*. Στα πρακτικά του Πανελληνίου Συνεδρίου Αριστοτέλης: Ο homo universalis της αρχαιότητας και ο αέναος διάλογος με τις επιστήμες (Φλώρινα, Παιδαγωγική Σχολή, 25-27 Νοεμβρίου 2016b), σσ. 108-120.
160. Garver, E. (1994). *Aristotle's Rhetoric. An art of character*. Chicago: University of Chicago Press.
161. Ιορδάνογλου, Δ. & Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2014). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: Πεδίο.
162. Τριαντάρη, Σ.Α. (2019). *Ρήτορας Ηγέτης ή Ηγέτης Ρήτορας*. Ο Ηγέτης στη Ρητορική του Αριστοτέλη”. Φιλοσοφείν: έπιστήμη, εϋνοια, παρρησία 20, σσ. 233-247.
163. Parkay, Forrest W. Anctill, Eric, J. & Hass, G. (2014). *Curriculum Leadership: Readings for Developing Quality Educational Programs*. NY: Education Faculty Books and Book Chapters.
164. Koontz, H. & Donnell, C. (1984). *Οργάνωση και διοίκηση*. 2η έκδ. Μτφρ. Χρ. Βαρδάκος. Αθήνα: Παπαζήσης, Τ.3.
165. Ρωσσιδης, Ι. Μπελιάς, Δ. & Ασπρίδης, Γ. (2020). *Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία*. Αθήνα: Τζιόλα.
166. Frank, R.H. (1988). *Passions Within Reason: The strategic Role of the Emotions*. New York: W.E. Norton.
167. Weber, K. (2009). *Οικονομία και κοινωνία: Κοινωνιολογία της εξουσίας*. 1η έκδ. Μτφρ. Μ. Σπουρδαλάκης. Αθήνα: Σαββάλας.
168. Τσακουνίδη, Ι.Π. (2015). *Η Ηθική των επιχειρήσεων και ο Αριστοτελικός Ηγέτης*. Αθήνα: Λιβάνη.
169. Coleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Γιατί το “EQ” είναι πιο σημαντικό από το “IQ”. Αθήνα: Πεδίο
170. Carmeli, A. (2003). *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes*, An examination among senior managers. Journal of Managerial Psychology. Vol. 18, no. 8, pp. 788-813.
171. Baron, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.). Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco: Jossey-Bass
172. Baron, R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*. Psychothema, Vol. 18, no.1, pp. 2-25.
173. Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). *The intelligence of Emotional Intelligence*. Intelligence, 17, pp. 433-442.
174. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). *Emotional Intelligence: New ability or electric mix of traits?*. American Psychologist, 63, pp. 503-517.
175. Mayer, J. D., Salovey, P. Caruso, D. R. (2000). *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*. Intelligence, Vol. 27, no.4, pp. 177-183.

176. Van Voorhis, S. (2022). *People Trust Business, But Expects CEOs to Drive Social Change*. Harvard Business School Working Knowledge. Διαθέσιμο στο: <https://hbswk.hbs.edu/item/people-trust-business-but-expect-ceos-to-drive-social-change> [Τελευταία πρόσβαση στις 10.04.23]
177. X. Frei, F. & Morriss, A. (2020). *Begin with Trust*. Harvard Business Review. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust> [Τελευταία πρόσβαση στις 10.04.23]
178. Zak, P. (2017). *The Neuroscience of Trust*. Harvard Business Review. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust> [Τελευταία πρόσβαση στις 11.04.23]
179. Lewis, A. (2022). *Good Leadership? It All Starts With Trust*. Διαθέσιμο στο: <https://www.harvardbusiness.org/good-leadership-it-all-starts-with-trust/> [Τελευταία πρόσβαση στις 10.04.23]
180. Reddington, R. (2022). *How leadership trust guides high-performing teams*. Διαθέσιμο στο: <https://www.betterup.com/blog/leadership-trust> [Τελευταία πρόσβαση στις 09.04.23]
181. Ανδριόπουλος, Δ.Ζ. (1995). *Αρχαία Ελληνική Γνωσιοθεωρία*. Συμβολή στη διερεύνηση του προβλήματος Αντίληψη και Γνώση. Αθήνα: Εστία
182. Block. N. (1980). *Introduction: What is functionalism? Readings in Philosophy of psychology*. Ed. N. Block. Cambridge: MA. Harvard University Press.
183. Ludwig K. (1998). *Functionalism, Causation, and Causal Relevance*. PSYCHE, Vol.4, no.3, pp. 1-26.
184. Κούτρας, Δ. (1996). *Η αριστοτελική ηθική και οι επιδράσεις της*. Αθήνα: Δ. Κούτρας
185. Μαρτζ, Τ. (2007). *Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις*. Μτφρ. Α. Γαλανοπούλου. Αθήνα: Καστανιώτης.
186. Dewey, J. (1938). *Logic: The Theory of Inquiry*. New York: H. Holt.
187. Eames, S. M. (2003). *Experience and Value: Essays on John Dewey and Pragmatic Naturalism*. eds. EL. R. Eames and R. W. Field. Carbondale: Southern Illinois University Press.
188. Τριαντάρη, Σ.Α. (2012). *Η φιλοσοφία του Πραγματισμού στην Εκπαίδευση*. επικαιροποίηση του έργου του John Dewey “Δημοκρατία και Εκπαίδευση”. Θεσσαλονίκη: Αντ. Σταμούλη.
189. Fesmire, St. (2003). *John Dewey and Moral Imagination*. U.S.A.: Indiana University Press.
190. Montana, P.J. & Charvon, B.H. (1993). *Management*. Μετάφραση Σ. Κατσαντώνη. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
191. Coulter M. & Robbin, W. S. (1999). *Management*. 6th Ed. U.S.A.: Prentice Hall International.
192. Fehr, R., Yam, K. C. & Dang, (2015). *Moralized Leadership: The Construction and Consequences of Ethical Leader Perceptions*. Academy of Management Review 40, Vol. 2, pp. 182-189.
193. Μάνος, Α. (2002). *Η ευδαιμονία ως εύροια βίου στην αρχαία Στωική Φιλοσοφία*. Αθήνα: Ινστιτούτο του Βιβλίου - Α. Καρδαμίτσα
194. Ασημακοπούλου, Β.Χ. (2018). *Εσωτερική Χειραφέτηση, Coaching και Ηγεσία*. Αθήνα: Β. Χ. Ασημακοπούλου.
195. Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην
196. Hirigoyen, M.F. (2002). *Ηθική Παρενόχληση στον χώρο εργασίας*, Αθήνα, Πατάκη

197. Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*, Dublin: European Foundation for the Improvement and Living and Working Conditions.
198. Διαμαντοπούλου, Ε. (2006). *Ασφάλεια και Υγιεινή της Εργασίας Νέοι Ψυχοκοινωνικοί Κίνδυνοι στην εργασία: Το άγχος και η ηθική παρενόχληση*. Τελική Εργασία στο Τμήμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής. Διαθέσιμο στο: http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/17/13/957.pdf [Ανακτήθηκε στις 23.05.23]
199. Einarsen, S. (1999). *The Nature and Causes of Bullying at Work*. *International Journal of Manpower*, 20, pp. 16 - 27
200. Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work; A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 4, pp. 371 - 401
201. Pryor, J. B., & Fitzgerald, L. F. (2003). *Sexual Harassment Research in the United States*. In S. Einarsen & H. Hoel & D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, London, UK: Taylor & Francis, pp. 79 -100
202. Brief, A., & Weiss, H., (2002). *Organizational Behavior: Affect in the Workplace*, *Annual Review of Psychology*, 53, pp. 279-307
203. Brodsky, C.M. (1976). *The Harassed Worker*, Lexington Books, DC Heath and Company, Toronto
204. Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement*, Ein Handbunch für Führungskräfte und Berater, Conflict management: A handbook for managers and consultants, 4th Edition Bern, Switzerland: Haupt
205. Zapf, D. & Gross, C. (2001). *Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, pp. 497-522
206. Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2011). *Exploring Workplace Bullying in Greece: Frequency of Occurrence and Handling of Measurement Issues*, under the Light of Previous Research Findings at the International Level, European Academy of Management Conference: Management Culture in the 21st Century.
207. Focus, 42, σσ. 24-27. Διαθέσιμο στο: http://www.mbc.aueb.gr/Documents/useful/PM_bullying_only_ours.pdf [Ανακτήθηκε στις 26.05.23]

208. Παπαγεωργίου Γ.Ε. (χ.η.). *Σύνδρομο mobbing: Ψυχολογική Παρενόχληση στον χώρο εργασίας*. Διαθέσιμο στο: www.teiath.gr/userfiles/roussou/mobbing.doc [Ανακτήθηκε στις 26.05.23]
209. Chappell, D. & Di Martino, V. (2000). *Violence at work*, 2nd Edition, Geneva: International Labour Office
210. Arnetz, J.E. & Arnetz, B.B. (2000). *Implementation and evaluation of a practical intervention programme for dealing with violence towards health care workers*, Journal of Advanced Nursing, 31, pp. 668-680
211. Carmel, H. & Hunter, M. (1993). *Staff injuries from patient attack: five years' data*, Bulletin of the American Academy of Psychiatry and the Law, 21, pp. 485-493
212. Bjorkly, S. (1999). *A ten-year prospective study of aggression in a special secure unit for dangerous patients*. Scandinavian Journal of Psychology, 40, pp. 57-63.
213. Hogh, A. & Orhede, E. (1999). *Non-fatal Occupational Violence in Risk-Sectors*. In Innovations for Work, Organization and Well-being, pp. 357, Helsinki: The Finnish Institute of Occupational Health
214. Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). *Empirical findings on bullying in the workplace*. In S.Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*, 1st Edition, pp. 103-126, London and New York: Taylor and Francis
215. Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Longhout, R. D. (2001). *Incivility in the Workplace: Incidence and Impact*. Journal of Occupational Health Psychology, 6
216. Quine, L. (2001). *Workplace Bullying in Nurses*. Journal of Health Psychology, 6, pp. 73-84
217. Niedl, K. (1996). *Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, pp. 239-249
218. Richman, J.A., Rospenda, K.M., Nawyn, S.J., Flaherty, J.A., Fendrich, M., Drum, M. L. et al. (1999). *Sexual harassment and generalized workplace abuse among university employees: Prevalence and mental health correlates*. American Journal of Public Health, 89, pp. 358-363

219. Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L.M. (1994). *Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation*. *Violence and Victims*, 9, pp. 341-357
220. Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). *Empirical findings on bullying in the workplace*. In S.Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*, 1st edition, pp. 103-126, London and New York: Taylor and Francis
221. Bjorkqvist, K., Osterman, K., & Lagerspetz, K.M.J. (1994). *Sex Differences in Covert Aggression Among Adults*. *Aggressive Behavior*, 20, pp. 27-33