



**Πανεπιστήμιο Δυτικής
Μακεδονίας**

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

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Ο ρόλος της ηγεσίας στο φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης και
του εργασιακού εκφοβισμού, με έμφαση στις εκπαιδευτικές μονάδες.**

Ζαχαριάδου Σοφία Α.Μ.:0026

sofizaxar95@gmail.com

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

KOZANH 2024

Πανεπιστήμιο Δυτικής

Μακεδονίας

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

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Ο ρόλος της ηγεσίας στο φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης και
του εργασιακού εκφοβισμού, με έμφαση στις εκπαιδευτικές μονάδες.**

Ζαχαριάδου Σοφία Α.Μ.:0026

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Τριαντάρη Σωτηρία

Α' Επόπτρια: Κωτσαλίδου Ευδοξία

Β' Επόπτης: Βαβούρας Ηλίας

«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.

Ζαχαριάδου Σοφία

29-05-2024

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ηθική παρενόχληση και ο εργασιακός εκφοβισμός είναι φαινόμενα που δυστυχώς επηρεάζουν πολλές οργανισμούς και κοινότητες σε όλο τον κόσμο. Η ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση και πρόληψη αυτών των προβλημάτων. Στην πραγματικότητα, η ηγεσία έχει την ευθύνη να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς, σεβαστοί και υποστηρικτικοί. Μία από τις κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση και η επικοινωνία των αξιών και των προσδοκιών του οργανισμού. Όταν οι ηγέτες ενισχύουν μια κουλτούρα σεβασμού και ανοχής, μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι περισσότερο ευάλωτοι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται εκτεθειμένοι σε παρενόχληση ή εκφοβισμό. Επιπλέον, η ηγεσία πρέπει να δρα αποφασιστικά και αποτελεσματικά όταν τέτοιες περιπτώσεις παρενόχλησης εμφανιστούν. Αντί να αγνοούνται ή να υπονομεύονται, πρέπει να αντιμετωπίζονται με σοβαρότητα και να λαμβάνονται αποτελεσματικά μέτρα για να διορθωθούν. Η αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων απαιτεί αποφασιστική δράση από τους ηγέτες, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης του προσωπικού και της εφαρμογής αποτελεσματικών διαδικασιών αναφοράς και αντιμετώπισης. Τέλος, η ηγεσία πρέπει να δείχνει το παράδειγμα με τις πράξεις της. Όταν οι ηγέτες σέβονται τους συναδέλφους τους και δεν ανέχονται παρενοχλήσεις ή εκφοβισμό, δημιουργούν ένα υπόδειγμα για τους υπολοίπους να ακολουθήσουν. Αυτό το υπόδειγμα μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό μεταξύ των μελών του οργανισμού και να συμβάλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου η ηθική παρενόχληση και ο εργασιακός εκφοβισμός έχουν ελάχιστη ή καθόλου θέση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εστιάζει στον ρόλο της ηγεσίας στην αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού, με έμφαση στις εκπαιδευτικές μονάδες. Αναλύει πώς η ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας που προάγει τον σεβασμό, την ασφάλεια και την υποστήριξη για τους εργαζομένους. Εξετάζει τον ρόλο της ηγεσίας στην εκπαίδευση του προσωπικού για την αναγνώριση, την αντιμετώπιση και την πρόληψη του εκφοβισμού, καθώς και τη σημασία της επιβολής αποτελεσματικών διαδικασιών αναφοράς και αντιμετώπισης περιστατικών. Μέσω παραδειγματικής συμπεριφοράς και σαφών αξιών, η ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που αποτρέπει τον εργασιακό εκφοβισμό και προάγει τον σεβασμό και την αλληλεγγύη μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.

ABSTRACT

This paper focuses on the role of leadership in addressing workplace bullying, with an emphasis on educational institutions. It analyzes how leadership can create a work environment that promotes respect, safety, and support for employees. It examines the role of leadership in educating staff to recognize, address, and prevent bullying, as well as the importance of implementing effective reporting and response procedures for incidents. Through exemplary behavior and clear values, leadership can create an environment that deters workplace bullying and fosters respect and solidarity among members of the educational community.

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ	9
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΘΙΚΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ.....	9
1.2 «ΕΝΟΧΛΗΣΗ – MOBBING».....	10
1.3 ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ - BULLYING.....	12
1.4 HARASSMENT.....	13
1.5 ΗΘΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ (IJIME).....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΧΕΣΗ ΘΥΤΗ – ΘΥΜΑΤΟΣ	17
2.1 ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ	17
2.2 ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΤΟΥΣ	19
2.3 ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	21
2.4 ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	22
2.5 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ	28
3.1. ΑΙΤΙΑ ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	30
3.2 ΑΙΤΙΑ ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΓΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ	35
4.1 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ	38

5. 1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ	38
5. 2 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ	39
5. 3 ΣΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	40
5. 4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ	41
5. 5 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ	42
5. 6 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	44
5. 7 ΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ	45
5. 8 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ	46
5. 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	48
6.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	48
➤ Διοικητική Ηγεσία.....	48
➤ Παιδαγωγική Ηγεσία	49
➤ Κοινωνική Ηγεσία	49
➤ Ηθική Ηγεσία	49
6.2 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	50
6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ	50
6.4 Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	51
6.4.1 Βασικές Αρχές και Θεωρίες Λήψης Αποφάσεων	51
6.4.2 Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Ηγέτη στη Λήψη Αποφάσεων	52
6.4.3 Εργαλεία και Τεχνικές για Αποτελεσματική Λήψη Αποφάσεων.....	53
6.4.4 Προκλήσεις στη Λήψη Αποφάσεων	53
6.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	57
7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	57
7.2 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ	57
➤ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	58
7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ	62
8.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΘΙΚΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ

Η ηθική παρενόχληση αναφέρεται στη χρήση ψυχολογικής βίας από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων προς ένα άλλο. Αυτή η μορφή παρενόχλησης εμφανίζεται μέσω μιας σειράς εχθρικών ενεργειών οι οποίες, παρότι μπορεί να φαίνονται ασυνάρτητες, στην πραγματικότητα αποτελούν μέρος ενός σχεδίου που στοχεύει στον εκφοβισμό, την υποβάθμιση και την ατίμωση του θύματος (Leymann 1996). Ο σκοπός του δράστη είναι η συστηματική και συνεχής παρενόχληση του θύματος μέχρις ότου αυτό εξαντληθεί από το εργασιακό άγχος και ψυχολογικά καταρρεύσει (Leymann 1996, Einarsen και Skogstad 1996, Zapf 1999).

Συχνά παρατηρείται η σύγχυση μεταξύ της ηθικής παρενόχλησης και του εργασιακού άγχους. Οι υπερβολικές ώρες εργασίας και ο υψηλός όγκος εργασίας μπορεί να δυσκολέψουν την καθημερινή ζωή των εργαζομένων, αλλά αυτό δεν χαρακτηρίζεται ως παρενόχληση εκτός αν ένα άτομο φορτώνεται με υπερβολικό φορτίο εργασίας ή του απαγορεύεται η πρόσβαση στα απαραίτητα εργαλεία για να εκτελέσει τα καθήκοντά του με αποτελεσματικότητα. Η κατάσταση μετατρέπεται σε ηθική παρενόχληση όταν το άτομο που επηρεάζεται αντιμετωπίζει επίθεση μέσω δυσφημιστικών σχολίων ή ανυποτακτικής συμπεριφοράς σχετικά με την εργασία του (Hirigoyen, 2002).

Για παράδειγμα, δεν εκλαμβάνονται ως ηθική παρενόχληση δράσεις όπως:

- Ο ορισμός λογικών κριτηρίων απόδοσης για τους εργαζομένους.
- Ο καθορισμός λογικών χρονοδιαγραμμάτων για την ολοκλήρωση μιας εργασίας.
- Οι παραγωγικές παρατηρήσεις με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Η ενημέρωση του εργαζόμενου για την ανεπαρκή του απόδοση, εφόσον αυτή η κρίση βασίζεται σε δίκαια κριτήρια και παρέχονται τα απαραίτητα μέσα και η εκπαίδευση για την αποδοτικότητα.
- Η αποδοχή παρατηρήσεων για απρεπή συμπεριφορά (Τσιάμα, 2013).

Η εργασιακή περιβαλλοντική επικαιρότητα αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις που συχνά προκαλούν σύγχυση μεταξύ διαφόρων εννοιών, όπως αυτά της ηθικής παρενόχλησης και του εργασιακού άγχους. Στην παρούσα ανάλυση, θα εξετάσουμε τη διάκριση μεταξύ αυτών των δύο εννοιών, καθώς και την ενδεχόμενη αλληλεπίδρασή τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Αρχικά, πρέπει να διευκρινιστεί ότι η υπερβολική φόρτιση εργασίας και οι υψηλές απαιτήσεις μπορεί να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που προκαλεί άγχος στους εργαζομένους. Οι πιέσεις για αποτελεσματικότητα και η ανάγκη για συνεχή παραγωγή μπορεί να οδηγήσουν σε υπερβολική εργασία και απόσπαση από την προσωπική ζωή. Παρόλα αυτά, αυτές οι συνθήκες δεν αποτελούν κατά κανόνα ηθική παρενόχληση, εκτός αν συνοδεύονται από επιθέσεις εκ μέρους του εργοδότη ή των συναδέλφων. Η ηθική παρενόχληση αναφέρεται σε συστηματικές επιθέσεις ή εχθρικές πράξεις εναντίον ενός ατόμου, με σκοπό τη βλάβη του. Αυτές οι πράξεις μπορεί να περιλαμβάνουν δυσφημιστικά σχόλια, ανυποτακτική συμπεριφορά ή ακόμα και απομόνωση από το εργασιακό κοινωνικό σύνολο. Οι συνέπειες μπορεί να είναι σοβαρές, καθώς το άτομο που υφίσταται τέτοιου είδους επιθέσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσει σημαντική μείωση της απόδοσής του και ακόμα και αποκλεισμό από το εργασιακό περιβάλλον. Για να αποφευχθεί η σύγχυση μεταξύ αυτών των εννοιών, είναι σημαντικό να καθορίσουμε τις συγκεκριμένες συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται ως ηθική παρενόχληση, αποκλείοντας παράλληλα δράσεις όπως ο καθορισμός απαιτήσεων απόδοσης και χρονοδιαγραμμάτων εργασίας, οι οποίες αποτελούν συνήθη πρακτική διοίκησης. Ο όρος "mobbing" αναφέρεται σε συστηματικές επιθέσεις εναντίον ενός ατόμου στον εργασιακό χώρο, με σκοπό τη βλάβη του, και συχνά περιλαμβάνει εχθρικές πράξεις

1.2 «ΕΝΟΧΛΗΣΗ – MOBBING»

Ο όρος "mobbing" προέρχεται από το αγγλικό ρήμα "to mob" (επιτίθεται, ενοχλώ) και εισήχθη στον χώρο της εργασίας από τον Heinz Leymann (Τσιάμα, 2013) για να περιγράψει τις επαναλαμβανόμενες εχθρικές πράξεις εναντίον ενός ατόμου, με σκοπό την βλάβη του (Leymann, 1993). Σε επίπεδο ορισμού, το mobbing περιγράφει την κοινωνική αντίδραση με την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων προσπαθούν να

φέρουν ένα άλλο άτομο σε αδυναμία, χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα εχθρικού χαρακτήρα. Για να θεωρηθεί μια συμπεριφορά ως mobbing και να πληροί τα βασικά γνωρίσματα της ηθικής παρενόχλησης, πρέπει να είναι συστηματική και να έχει διάρκεια. Το άτομο που είναι δέκτης τέτοιου είδους συμπεριφορών κινδυνεύει να παγιδευτεί σε μια κατάσταση αναποτελεσματικότητας και να αποκλειστεί από το εργασιακό περιβάλλον.

Ο όρος "mobbing" χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από Άγγλους βιολόγους στον 19ο αιώνα για να περιγράψουν την αμυντική συμπεριφορά των πτηνών προστατεύοντας τη φωλιά τους από αρπακτικά. Αργότερα, το 1960, ο Αυστριακός ηθολόγος Konrad Lorenz χρησιμοποίησε ξανά τον όρο στο βιβλίο του "Επιθετικότητα" για να περιγράψει την επιθετική συμπεριφορά ορισμένων ζώων έναντι ενός μεγαλύτερου ζώου. Η έννοια του "mobbing" έχει βαθιές ρίζες στην εργασιακή ψυχολογία και τη συμπεριφορική δυναμική των ομάδων. Προέρχεται από το αγγλικό ρήμα "to mob", που σημαίνει επιτίθεμαι ή ενοχλώ, και εισήχθη στον χώρο της εργασίας από τον Heinz Leymann. Στη βιβλιογραφία, καταγράφεται η πρώτη χρήση του όρου από τον ίδιο τον Leymann το 1993, όπου περιέγραψε τις επαναλαμβανόμενες εχθρικές πράξεις εναντίον ενός ατόμου, με σκοπό να το βλάψουν. Η ηθική παρενόχληση, όπως περιγράφεται στο βιβλίο "Ηθική των Επιχειρήσεων" της Σωτηρίας Τριαντάρη, συχνά συσχετίζεται με το mobbing, καθώς αποτελεί συστηματικές επιθέσεις κατά του εργαζομένου, με σκοπό να τον παραπλανήσουν ή να τον απομονώσουν.

Η διάκριση ανάμεσα στην ηθική παρενόχληση και το εργασιακό άγχος είναι σημαντική, καθώς οι πράξεις που προκαλούν ηθική παρενόχληση είναι συχνά εσκεμμένες και συστηματικές, ενώ το άγχος μπορεί να προκύπτει και από αντικειμενικές εργασιακές πιέσεις. Για να θεωρηθεί μια συμπεριφορά ως mobbing και να πληροί τα κριτήρια της ηθικής παρενόχλησης, πρέπει να είναι συστηματική και να έχει διάρκεια. Αυτό σημαίνει ότι οι επιθέσεις δεν είναι απομονωμένα περιστατικά, αλλά επαναλαμβάνονται συνεχώς σε μια προσπάθεια να δημιουργηθεί αδυναμία στον εργαζόμενο. Το άτομο που είναι στόχος του mobbing κινδυνεύει να παγιδευτεί σε μια κατάσταση αναποτελεσματικότητας και να αποκλειστεί από το εργασιακό περιβάλλον, όπως αναφέρεται και στην εν λόγω μελέτη. Οι πρωτεργάτες της έννοιας "mobbing" εντοπίζονται στον τομέα της ζωολογίας, όπου οι Άγγλοι βιολόγοι χρησιμοποίησαν τον όρο για πρώτη φορά τον 19ο αιώνα για να περιγράψουν την αμυντική συμπεριφορά

των πτηνών που προστατεύουν τη φωλιά τους από αρπακτικά. Ο Αυστριακός ηθολόγος Konrad Lorenz χρησιμοποίησε επίσης τον όρο "mobbing" στο βιβλίο του "Επιθετικότητα", περιγράφοντας την επιθετική συμπεριφορά ορισμένων ζώων έναντι ενός μεγαλύτερου ή πιο ευάλωτου ζώου. Αυτή η συμπεριφορά συχνά παρατηρείται στον κόσμο των ζώων, όπου ορισμένα είδη εφαρμόζουν συλλογικές τακτικές για να αναστείλουν ή να εξοντώσουν ένα αδύναμο ή απομονωμένο μέλος τους. Συγκεκριμένα, ο Lorenz αναφέρει παραδείγματα από τη συμπεριφορά των ζώων, όπως των πτηνών και των θηλαστικών, όπου οι ομάδες των ζώων επιτίθενται συλλογικά σε μεμονωμένα ατομικά μέλη για να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την κυριαρχία τους στο περιβάλλον τους. Αυτό το φαινόμενο αποτελεί μια μορφή κοινωνικής δυναμικής που μπορεί να παρατηρηθεί σε πολλές ειδικές του φυσικού κόσμου. Με βάση την ερμηνεία του Lorenz, ο όρος "mobbing" μπορεί να εφαρμοστεί ευρύτερα για να περιγράψει τη συλλογική επιθετικότητα ή την πίεση που ασκείται από μια ομάδα ή κοινότητα σε ένα ατομικό μέλος με σκοπό την εκφοβισμό ή την απομόνωσή του. Αυτή η έννοια είναι ουσιαστική για την κατανόηση των συμπεριφορικών προτύπων και των δυναμικών εντός των ομάδων, τόσο στον κόσμο των ζώων όσο και στον ανθρώπινο κόσμο.

1.3 ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ - BULLYING

Η έννοια του "bullying" έχει ενσωματωθεί στην κοινή γλώσσα για να περιγράψει την αρνητική συμπεριφορά που εκδηλώνεται σε πολλούς κοινωνικούς τομείς, όπως το σχολείο και ο χώρος εργασίας (Olweus, 1993). Αυτή η συμπεριφορά, που συχνά περιλαμβάνει την ψυχολογική και σωματική κακοποίηση, έχει αποτυπωθεί σε πολλά ερευνητικά έργα και συγγράμματα ψυχολογίας (Salin, 2003). Ωστόσο, η αντιμετώπιση αυτής της φαινομενικά ανεξέλεγκτης συμπεριφοράς απαιτεί περαιτέρω κατανόηση και δράση. Η εμφάνιση του "mobbing" στον εργασιακό χώρο αποτελεί μια προσθήκη στο πλαίσιο της κοινωνικής δυσφήμισης (Leymann, 1990). Παρόμοια με το "bullying", αυτό το φαινόμενο αποτελείται από ταπεινωτικές συμπεριφορές και εκφοβισμούς, αλλά αυτή τη φορά εστιάζει στον εργασιακό περίγυρο.

Η διάκριση μεταξύ των δύο όρων, όπως τονίζει ο Leymann, έγκειται στη φύση της συμπεριφοράς και στο περιβάλλον όπου εκδηλώνεται (Leymann, 1990). Ενώ το "bullying" σχετίζεται κυρίως με το σχολικό περιβάλλον, το "mobbing" είναι πιο συνηθισμένο στον χώρο εργασίας. Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι η ηθική παρενόχληση, είτε στο σχολείο είτε στον χώρο εργασίας, έχει σοβαρές επιπτώσεις στην

ψυχολογική και σωματική υγεία των θυμάτων (Einarsen, 1999). Για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η ηθική παρενόχληση, απαιτείται συλλογική δράση. Οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς και οι εργοδότες πρέπει να συνεργαστούν για να προαγάγουν ένα περιβάλλον όπου η συμπεριφορά αυτή δεν θα γίνεται αποδεκτή. Μέσω ευαισθητοποίησης, εκπαίδευσης και στήριξης μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα κλίμα ασφάλειας και σεβασμού, όπου η ηθική παρενόχληση θα αντιμετωπίζεται με επιτυχία (Einarsen, 1999). Εκπαιδευτικοί και γονείς μπορούν να διδάξουν την αξία του σεβασμού και της συνεργασίας στα παιδιά, ενώ οι εργοδότες μπορούν να δημιουργήσουν πολιτικές εταιρικής κουλτούρας που αντικατοπτρίζουν αυτές τις αξίες (Salin, 2003). Είναι σημαντικό να δημιουργηθούν μηχανισμοί επικοινωνίας και υποστήριξης για τα θύματα, ενώ η εκπαίδευση των ατόμων σχετικά με τις επιπτώσεις της ηθικής παρενόχλησης μπορεί να βοηθήσει στην πρόληψή της (Olweus, 1993).

Πέρα από την ευαισθητοποίηση και την εκπαίδευση, η δημιουργία μιας ανοικτής κουλτούρας επικοινωνίας είναι ουσιώδης. Οι εργοδότες πρέπει να ενθαρρύνουν την ανοιχτή συζήτηση και την αναφορά οποιασδήποτε περίπτωσης ηθικής παρενόχλησης, ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να μιλήσουν ανοιχτά χωρίς φόβο επιπτώσεων (Leymann, 1990). Επίσης, η δημιουργία μηχανισμών που να παρέχουν υποστήριξη και προστασία στα θύματα μπορεί να ενθαρρύνει την αναφορά τέτοιων περιστατικών (Einarsen, 1999). Τέλος, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί η σημασία της αλληλεγγύης και της στήριξης στα θύματα. Η υποστήριξη από την οικογένεια, τους φίλους και τους συναδέλφους μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην αντιμετώπιση των συνεπειών της ηθικής παρενόχλησης (Salin, 2003). Η παροχή ψυχολογικής και συναισθηματικής στήριξης μπορεί να βοηθήσει τα θύματα να αντιμετωπίσουν την τραυματική εμπειρία και να ανακτήσουν την αυτοπεποίθηση και την αξιοπρέπειά τους (Olweus, 1993).

1.4 HARASSMENT

Η έννοια του "harassment" μελετήθηκε για πρώτη φορά στην Αμερική το 1976 από τον Αμερικανό ψυχίατρο Carroll Brodsky (Brodsky, 1976). Με αυτόν τον όρο, προσπάθησε να περιγράψει τις συνεχείς και επίμονες επιθέσεις που ένα άτομο ασκεί εναντίον ενός άλλου, με στόχο να το αποδυναμώσει συναισθηματικά και να το μειώσει ηθικά (Brodsky, 1976). Αξίζει να σημειωθεί ότι μια τέτοια συμπεριφορά μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την ψυχική και σωματική υγεία του θύματος (Brodsky, 1976).

Σύμφωνα με τον Brodsky, το "harassment" αναφέρεται σε ένα ευρύ φάσμα αρνητικών ενεργειών που στοχεύουν στην υποβάθμιση και την παρενόχληση του ατόμου που βρίσκεται στο δέκτηριο (Brodsky, 1976). Αυτές οι ενέργειες μπορούν να περιλαμβάνουν τη συνεχή και ανεπιθύμητη επανάληψη προκλητικών σχολίων, την απειλή με βίαιες πράξεις, καθώς και την απομόνωση και τον κοινωνικό αποκλεισμό του ατόμου (Brodsky, 1976). Η συνεχής έκθεση σε τέτοιες αρνητικές συμπεριφορές μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα ανασφάλειας, άγχος και καταθλιπτική διάθεση στο θύμα (Brodsky, 1976). Το άτομο που υφίσταται harassment ενδέχεται να αντιμετωπίζει δυσκολίες στην εκτέλεση των καθηκόντων του στον εργασιακό του χώρο (Brodsky, 1976), ενώ μπορεί επίσης να επηρεαστεί αρνητικά στις προσωπικές του σχέσεις και στη γενικότερη ποιότητα ζωής του (Brodsky, 1976).

Τα ανωτέρω αποτελούν μόνο μερικές από τις πιθανές συνέπειες του harassment στην ευεξία και την ευημερία του ατόμου που το υφίσταται (Brodsky, 1976). Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί η σοβαρότητα του προβλήματος του harassment και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την πρόληψη και την αντιμετώπισή του (Brodsky, 1976). Η εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με τις συνέπειες του harassment και η δημιουργία μιας περιβαλλοντικής κουλτούρας που βασίζεται στον σεβασμό και την αμοιβαία κατανόηση είναι ουσιώδεις παράγοντες για τη δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος (Brodsky, 1976). Μέσω της ενίσχυσης της ευαισθητοποίησης και της προαγωγής της αλληλεγγύης, μπορεί να επιτευχθεί η πρόληψη του harassment και η δημιουργία μιας πιο υγιούς και ανθρώπινης εργασιακής κοινότητας (Brodsky, 1976). Εκπαιδευτικά προγράμματα που εστιάζουν στην αναγνώριση του harassment, την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και συνεργασίας, καθώς και στη διαχείριση των συγκρούσεων, μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου ο σεβασμός και η αμοιβαία στήριξη είναι οι κυρίαρχες αρχές (Brodsky, 1976).

Επιπλέον, είναι αναγκαίο να υπάρχουν σαφείς διαδικασίες και μηχανισμοί για την αντιμετώπιση των περιπτώσεων harassment, όπως η δημιουργία πολιτικών και διαδικασιών που να προστατεύουν τα θύματα και να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική επέμβαση σε περιπτώσεις καταγγελιών (Brodsky, 1976). Η προώθηση μιας ανοιχτής κουλτούρας όπου τα άτομα να νιώθουν άνετα να αναφέρουν τυχόν περιστατικά harassment είναι ουσιώδης για την αποτροπή της συνέχισής τους και την

προαγωγή της επίλυσής τους με δίκαιο τρόπο (Brodsky, 1976). Ταυτόχρονα, οι ηγέτες και οι διοικητικοί φορείς πρέπει να δείξουν το παράδειγμα και να υιοθετήσουν μια μηδενική ανοχή πολιτική έναντι του harassment (Brodsky, 1976). Αυτό σημαίνει όχι μόνο να επιβάλλουν αυστηρά τα πρότυπα συμπεριφοράς, αλλά και να ενισχύουν την επίγνωση των εργαζομένων σχετικά με τα δικαιώματά τους και τις διαθέσιμες πόρτες που μπορούν να αναζητήσουν βοήθεια σε περίπτωση harassment (Brodsky, 1976).

Συνολικά, η αντιμετώπιση του harassment απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει την εκπαίδευση, την πολιτική προστασίας, την ανοιχτή επικοινωνία και την αποφασιστική δράση από τη διοίκηση (Brodsky, 1976). Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει τον σεβασμό, την ασφάλεια και την ευημερία όλων των εμπλεκόμενων (Brodsky, 1976).

1.5 ΗΘΙΚΗ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ (IJIME)

Η ηθική παρενόχληση, γνωστή και ως Ijime στην Ιαπωνία, αποτελεί σοβαρή μορφή εκφοβισμού που επηρεάζει κυρίως τους νέους στο σχολικό περιβάλλον. Ο όρος "Ijime" προέρχεται από την ιαπωνική γλώσσα και σημαίνει "βασανισμός" ή "εκφοβισμός", και έχει χαρακτηριστεί ως ένα φαινόμενο που επιφέρει σοβαρές επιπτώσεις στην ψυχολογική και σωματική ευημερία των ατόμων που το βιώνουν (Saito & Shimada, 2018). Στην Ιαπωνία, η Ijime αποτελεί ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο στα σχολεία, όπου τα παιδιά συχνά υπόκεινται σε επανειλημμένες επιθέσεις από συμμαθητές τους (Nakamura & Yamamoto, 2018). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει σωματική βία, ψυχολογικό εκφοβισμό, κοινωνικό αποκλεισμό και άλλες μορφές παρενόχλησης. Οι επιπτώσεις της Ijime μπορούν να είναι καταστροφικές, επηρεάζοντας την αυτοπεποίθηση, την ψυχική υγεία και ακόμη και την εκπαιδευτική πορεία των θυμάτων (Takaki, 2017).

Η ιαπωνική κοινωνία είναι γνωστή για την αίσθηση της σιωπής και της υποταγής, και αυτό μπορεί να συμβάλει στη συνέχιση της Ijime. Οι μαθητές που βιώνουν την παρενόχληση μπορεί να αισθάνονται ανίσχυροι ή αδύναμοι να αντιδράσουν, φοβούμενοι την αποκάλυψη των περιστατικών σε φόβο ακόμη μεγαλύτερης παρενόχλησης (Takahashi, 2019). Η αντιμετώπιση της Ijime απαιτεί πολυδιάστατες προσεγγίσεις. Η ενίσχυση της εποπτείας στα σχολεία και η εφαρμογή αυστηρών κυρώσεων για τους δράστες μπορεί να αποτρέψει την εμφάνιση νέων περιστατικών.

Ωστόσο, η αντιμετώπιση της Ijime δεν είναι αποκλειστικά υπόθεση των σχολείων. Οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί και οι κοινότητες πρέπει να συνεργαστούν για να προάγουν ένα περιβάλλον όπου ο εκφοβισμός δεν θα ανεχθεί (Shimizu, 2019). Μέσω της συλλογικής προσπάθειας μπορούμε να δημιουργήσουμε μια κοινότητα που να ενθαρρύνει την αμοιβαία στήριξη και την αλληλεγγύη (Yamamoto, 2020). Οι γονείς μπορούν να συνεργαστούν με τα σχολεία παρέχοντας υποστήριξη στα παιδιά τους και ενθαρρύνοντάς τα να μιλήσουν αν αντιμετωπίζουν προβλήματα (Shimada, 2018). Οι εκπαιδευτικοί, από την πλευρά τους, μπορούν να διαμορφώσουν προγράμματα αντιστοίχων εκπαιδευτικών δράσεων που θα ενισχύουν την αίσθηση κοινότητας και συμπαράστασης στο σχολείο (Saito, 2019).

Εκτός από τις σχολικές και οικογενειακές προσπάθειες, οι κοινότητες μπορούν επίσης να διεξάγουν εκστρατείες ευαισθητοποίησης κατά του εκφοβισμού και να προωθούν την αξιοπρέπεια και τη σεβαστή συμπεριφορά. Η πρόληψη της Ijime απαιτεί μια συνεκτική προσέγγιση σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας, από το σχολείο έως την οικογένεια και την κοινότητα. Επιπλέον, η ενίσχυση των μέσων επικοινωνίας για την αναγνώριση των σημάτων της Ijime και η προώθηση της ανοικτής συζήτησης για το θέμα μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της ντροπιαστικής σιωπής που συνήθως περιβάλλει το θέμα. Οι θύματα πρέπει να έχουν την αίσθηση ότι μπορούν να μιλήσουν ανοιχτά για τις εμπειρίες τους, χωρίς φόβο κριτικής ή αντίδρασης από το περιβάλλον τους.

Τέλος, η συνεχής έρευνα και η ανάπτυξη προγραμμάτων πρόληψης μπορούν να συμβάλουν στη μείωση της επιδημίας της Ijime. Οι εκπαιδευτικοί, οι ειδικοί στην ψυχολογία και άλλοι επαγγελματίες υγείας μπορούν να συνεργαστούν για την ανάπτυξη προγραμμάτων που εκπαιδεύουν τα παιδιά και τους ενήλικες σχετικά με τους κινδύνους της Ijime και τους τρόπους αντιμετώπισής της. Συνοψίζοντας, η Ijime αποτελεί μια σοβαρή κοινωνική πρόκληση που απαιτεί συλλογικές προσπάθειες για την αντιμετώπισή της. Με την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης, την προώθηση της αμοιβαίας στήριξης και την εφαρμογή αποτελεσματικών προγραμμάτων πρόληψης, μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον όπου οι νέοι θα αισθάνονται ασφαλείς και υποστηρικτικοί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΧΕΣΗ ΘΥΤΗ – ΘΥΜΑΤΟΣ

2.1 ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ

Οι ανώτεροι στις επιχειρήσεις συχνά ασκούν πιέσεις στους υφισταμένους τους, με στόχο την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Αυτή η πρακτική μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005:225-226). Επιπλέον, οι προϊστάμενοι, φοβούμενοι μήπως χάσουν τον έλεγχο, μπορεί να αντιμετωπίσουν αίσθημα ανεπάρκειας και ανασφάλειας και να υπερβούν τα όρια της αρμοδιότητάς τους (Curseu & Schruijer, 2012:1053-1062). Συχνά, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μη ηθικές πρακτικές καθώς αντιδρούν στον ανταγωνισμό από τους υφισταμένους τους, ιδίως όταν αυτοί διαθέτουν εξαιρετικές ικανότητες και προσόντα (Anderson et al., 2014:1297-1333). Ωστόσο, όταν οι ανώτεροι λειτουργούν ως καθοδηγητές και προσφέρουν υποστήριξη στους υφισταμένους τους, η σχέση μεταξύ τους μπορεί να γίνει πιο ουσιαστική. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του άγχους και της συναισθηματικής κόπωσης που μπορεί να νιώθουν οι υφιστάμενοι (Robbins & Judge, 2019).

Επιπλέον, η υποστηρικτική στάση των ανωτέρων συμβάλλει στην αύξηση της αυτοεκτίμησης και της εμπιστοσύνης των υφισταμένων στις ικανότητές τους (Πάτσιωτη - Τσακουνίδη, 2015:130). Οι παραπάνω πρακτικές προσέγγισης αποτελούν βασικούς παράγοντες για τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας και για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Bayer, 2012:1102-1119). Εντούτοις, η συνεργασία και η αλληλοκατανόηση μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων απαιτεί συστηματική προσέγγιση και διαρκή προσπάθεια επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης (Robbins & Judge, 2019). Σε γενικές γραμμές, η σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως η στάση του προϊσταμένου, η επικοινωνία, η υποστήριξη και η κατανόηση (Μπουραντάς, 2005:225-226). Η καλή διαχείριση αυτών των παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε μια εποικοδομητική και αποτελεσματική σχέση, που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην ευημερία των εργαζομένων (Robbins & Judge, 2019). Η σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στο εργασιακό περιβάλλον, επηρεάζοντας την απόδοση, την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Curseu & Schruijer, 2012:1053-1062).

Όταν οι προϊστάμενοι ασκούν πιέσεις στους υφισταμένους τους με στόχο την υψηλή απόδοση, μπορεί να προκαλέσουν αρνητικές συνέπειες. Αυτό μπορεί να προκαλέσει αντίδραση από τους υφισταμένους, οι οποίοι ενδέχεται να αισθανθούν ότι υποβιβάζονται ή υποτιμώνται (Anderson et al., 2014:1297-1333). Από την άλλη πλευρά, όταν οι προϊστάμενοι αναλαμβάνουν τον ρόλο των καθοδηγητών και προσφέρουν στήριξη στους υφισταμένους τους, η σχέση γίνεται πιο ενδιαφέρουσα και επικοινωνιακή (Robbins & Judge, 2019). Η συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι ουσιώδης για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η καλή επικοινωνία και η αμοιβαία κατανόηση βοηθούν στη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν υποστηριζόμενοι και εκτιμημένοι (Πάτσιωτη - Τσακουνίδη, 2015:130). Αυτό ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας (Bayer, 2012:1102-1119). Ωστόσο, η δημιουργία μιας τέτοιας θετικής σχέσης απαιτεί αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και διαφάνεια (Curseu & Schruijer, 2012:1053-1062).

Η ανάπτυξη μιας υγιούς σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι διαδικασία που απαιτεί χρόνο και διαρκείς προσπάθειες. Είναι σημαντικό να υπάρχει ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία, ώστε να διευθετηθούν τυχόν προβλήματα (Robbins & Judge, 2019). Η δημιουργία μιας υγιούς σχέσης ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφισταμένους είναι μια διαδικασία που απαιτεί συνεχείς προσπάθειες και επένδυση χρόνου (Anderson et al., 2014:1297-1333). Κατανοώντας τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας, είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα να εκφράζουν τις απόψεις, τις ανησυχίες και τις ανάγκες τους (Robbins & Judge, 2019). Η ειλικρίνεια και η αμοιβαία εμπιστοσύνη αποτελούν θεμέλια που χτίζουν μια θετική σχέση εργασίας (Μπουραντάς, 2005:225-226).

Οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να ακούν και να λαμβάνουν υπόψη τις ανησυχίες των υφισταμένων τους (Bayer, 2012:1102-1119). Η ικανότητά τους να εκφράζουν ανοιχτά τις προσδοκίες και τα προβλήματά τους μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας πιο ενισχυμένης και ανοικτής εργασιακής κουλτούρας (Curseu & Schruijer, 2012:1053-1062). Από την άλλη πλευρά, οι υφιστάμενοι πρέπει να είναι διατεθειμένοι να ανταποκριθούν στις ανάγκες της ομάδας και να συμβάλουν στην

επίλυση προβλημάτων (Robbins & Judge, 2019). Οι καλές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ενθαρρύνουν τη συνεργασία και την αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών της ομάδας (Πάτσιωτη - Τσακουνίδη, 2015:130). Όταν οι προϊστάμενοι δρουν ως καθοδηγητές και προσφέρουν στήριξη στους υφισταμένους τους, η εργασία γίνεται πιο ευχάριστη και η απόδοση βελτιώνεται (Anderson et al., 2014:1297-1333). Επομένως, η ανάπτυξη μιας θετικής σχέσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι κρίσιμη για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που προάγει την αποτελεσματικότητα και την ευημερία (Robbins & Judge, 2019).

2.2 ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΤΟΥΣ

Η υποστήριξη συναδέλφων σε έναν εργασιακό χώρο αποτελεί θεμέλιο παράγοντα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και του άγχους που μπορεί να αντιμετωπίζει κάποιος (Robbins & Judge, 2019). Η έλλειψη υποστήριξης από τους συναδέλφους μπορεί να επιδεινώσει την κατάσταση και να προκαλέσει ακόμα μεγαλύτερο άγχος και ανησυχία (Bayer, 2012). Η έρευνα αποκαλύπτει ότι η υποστήριξη από τους συναδέλφους μπορεί να έχει θετική επίδραση στην αντιμετώπιση του άγχους στον εργασιακό χώρο (Furman, 2005, σύμφωνα με το Βακόλα & Νικολάου, 2011). Ωστόσο, συχνά παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός, ζήλια και συγκρούσεις ανάμεσα σε συναδέλφους στον εργασιακό χώρο (Hirigoyen, 2009, σύμφωνα με το Τσιάμα, 2013). Αυτές οι δυσάρεστες συμπεριφορές μπορούν να προκαλέσουν φόβο, αγωνία και άγχος σε πολλούς εργαζόμενους (Ferrari, 2004, σύμφωνα με το Τσιάμα, 2013). Η συνεχής έκθεση σε αυτές τις αρνητικές συμπεριφορές μπορεί να δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο, όπου η κρίση επιδεινώνεται και οι επιπτώσεις είναι καταστροφικές τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την εταιρία (Curseu & Schruijer, 2012). Είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, προκειμένου να διατηρηθεί ένα θετικό και υγιές εργασιακό περιβάλλον (Robbins & Judge, 2019). Η πρόληψη και η αντιμετώπιση του άγχους στον εργασιακό χώρο πρέπει να είναι προτεραιότητα για τη διοίκηση της εταιρίας (Bayer, 2012). Από τη μια πλευρά, πρέπει να υπάρχει ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τη σημασία της συνεργασίας και της υποστήριξης μεταξύ συναδέλφων (Πάτσιωτη - Τσακουνίδη, 2015). Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση πρέπει να εφαρμόζει κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες που θα αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό και τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων (Curseu & Schruijer, 2012).

Συνολικά, η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την υποστήριξη και την αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων είναι ουσιώδης για τη μείωση τέτοιων συμπεριφορών (Anderson et al., 2014). Η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί την υποστήριξη και την αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί θεμέλιο στοιχείο για τη μείωση του άγχους και τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης (Robbins & Judge, 2019). Η αλληλεγγύη στον εργασιακό χώρο αναδεικνύει τη σημασία της συνεργασίας και της ενίσχυσης μεταξύ των εργαζομένων, προάγοντας ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι νιώθουν υποστηρικτικοί και αντιλαμβάνονται ότι έχουν την ανάγκη να στηρίζονται ο ένας τον άλλον (Πάτσιωτη - Τσακουνίδη, 2015). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε ένα περιβάλλον εργασίας όπου το άγχος και ο ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσουν σε κακή επίδραση στην υγεία και την απόδοση των εργαζομένων (Curseu & Schruijer, 2012).

Μια ενεργή προσέγγιση για τη δημιουργία ενός τέτοιου εργασιακού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εκπαίδευση των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών για την αναγνώριση και την αντιμετώπιση του άγχους στον εργασιακό χώρο (Robbins & Judge, 2019). Οι εταιρείες μπορούν να θέσουν σε εφαρμογή προγράμματα εκπαίδευσης για τη διαχείριση του άγχους, την ενίσχυση των δεξιοτήτων επικοινωνίας και την προαγωγή της συνεργασίας (Bayer, 2012). Επιπλέον, η ενθάρρυνση του ανοικτού διαλόγου και η δημιουργία μηχανισμών επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και των ανησυχιών των εργαζομένων (Curseu & Schruijer, 2012). Επιπλέον, οι διοικήσεις πρέπει να επιδείξουν ανοιχτότητα και διαφάνεια στη διαχείριση των ζητημάτων που αφορούν τον εργασιακό χώρο (Robbins & Judge, 2019). Η διαφάνεια στις αποφάσεις και οι ανοικτές διαδικασίες ενθαρρύνουν την εμπιστοσύνη και την αμοιβαία κατανόηση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων (Πάτσιωτη - Τσακουνίδη, 2015). Ενημερώνοντας τους εργαζομένους για τις αλλαγές στην εταιρική πολιτική, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τους στόχους της εταιρείας, η διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει ένα αίσθημα συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (Bayer, 2012).

Η διαφάνεια επίσης είναι σημαντική στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και των ανησυχιών που ενδέχεται να προκύψουν (Curseu & Schruijer, 2012). Η διακριτική και ανοιχτή επικοινωνία με τους εργαζομένους μπορεί να ενθαρρύνει την αναφορά προβλημάτων και την ανταλλαγή ιδεών για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας

(Robbins & Judge, 2019). Επιπλέον, η διαφάνεια στη διαχείριση των δυσκολιών μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή περαιτέρω συγκρούσεων και στην εξεύρεση λύσεων που να εξυπηρετούν όλους τους εμπλεκόμενους (Anderson et al., 2014). Τέλος, η διαφάνεια στη διαχείριση των εργασιακών ζητημάτων συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και σταθερότητας (Robbins & Judge, 2019). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ασφαλείς και πιο έτοιμοι να συνεισφέρουν στην εταιρεία όταν αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις ανησυχίες τους και εργάζεται ενεργά για την επίλυσή τους (Πάτσιωτη - Τσακουνίδη, 2015). Κατά συνέπεια, η διαφάνεια είναι κρίσιμη για τη διατήρηση μιας υγιούς και αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων μεταξύ τους (Curseu & Schreijer, 2012).

2.3 ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

Η πιο ασυνήθιστη μορφή ηθικής παρενόχλησης εντοπίζεται στη σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων σε εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η μορφή παρενόχλησης διαφέρει από τις συνηθισμένες περιπτώσεις και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και μελέτη. Σύμφωνα με έρευνες, η ανισορροπία εξουσίας ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφισταμένους μπορεί να οδηγήσει σε ηθική παρενόχληση (Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009). Πιο συγκεκριμένα, όταν ο προϊστάμενος αισθάνεται ότι δεν λαμβάνει την εκτίμηση που του αξίζει από τους υφισταμένους του, ή όταν υφίστανται αμφισβήτηση για τον τρόπο με τον οποίο επιτελεί τα καθήκοντά του και αξιολογείται, τότε δημιουργούνται προϋποθέσεις για ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο. Η έλλειψη σαφώς καθορισμένων αρμοδιοτήτων και στόχων μπορεί να επιδεινώσει αυτήν την κατάσταση, προκαλώντας σύγκρουση και ανασφάλεια (Cullen, 2016). Επιπλέον, η ηθική παρενόχληση μπορεί να επηρεάσει επίσης τους νεοπροσληθέντες προϊσταμένους ή εκείνους που ξεχωρίζουν για τις υψηλές ικανότητές τους, ανεξαρτήτως της ηλικίας τους. Η απόρριψη και η αντίσταση από τους συναδέλφους τους μπορεί να τους οδηγήσει σε ανασφάλεια και αμφιβολίες για τις δικές τους ικανότητες και για τη θέση τους στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη σχέση τους με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους και να δυσκολέψει τη συνεργασία και την ενσωμάτωσή τους στην ομάδα (Harvey, 2017). Συνολικά, η ηθική παρενόχληση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων αποτελεί μια σημαντική προβληματική πτυχή του εργασιακού περιβάλλοντος που απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και διαχείριση. Η αποτελεσματική αντιμετώπισή της απαιτεί τη

δημιουργία και την εφαρμογή σαφών πολιτικών και διαδικασιών που θα προάγουν τη διαφάνεια, την επικοινωνία και τον σεβασμό στον εργασιακό χώρο. Επίσης, η ενίσχυση της εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την ηθική συμπεριφορά και τη διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να συμβάλει στη μείωση των περιστατικών ηθικής παρενόχλησης (Agyee, Chen, Sun, & Debrah, 2007). Τέλος, η προαγωγή μιας ανοιχτής κουλτούρας επικοινωνίας και συνεργασίας μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση κοινότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα πιο υγιές και εποικοδομητικό εργασιακό περιβάλλον (Lee, Tang, & Nishii, 2011).

2.4 ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η ηθική παρενόχληση αποτελεί ένα φαινόμενο που μπορεί να επηρεάσει ακόμα και άτομα με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και ευφυΐας (Baillien & De Witte, 2020). Σε πολλές περιπτώσεις, η εμπειρία και η γνώση δεν αποτελούν αντιστάθμισμα έναντι της ηθικής παρενόχλησης, ειδικά όταν τα άτομα αυτά βρίσκονται σε ευάλωτες θέσεις ή αντιμετωπίζουν συναδέλφους με έντονη προσωπικότητα και ισχυρό χαρακτήρα (Einarsen et al., 2018). Το φαινόμενο αυτό είναι πολύπλοκο και μπορεί να οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες. Η ανισορροπία εξουσίας είναι ένας από τους κύριους λόγους που οδηγούν σε ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο (Hauge et al., 2011). Συχνά, άτομα με αρχές ή ηγετικές ικανότητες εκμεταλλεύονται τη θέση τους για να ασκήσουν πίεση ή να παρενοχλήσουν όσους βρίσκονται σε υφιστάμενη θέση, παραβιάζοντας την επαγγελματική τους αξιοπρέπεια (Zapf & Einarsen, 2011) και δημιουργώντας ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, οι προσωπικές αντιξοότητες και οι συγκρούσεις μπορούν να προκαλέσουν ηθική παρενόχληση. Όταν συνεργάτες ή συναδέλφισσες διαφωνούν ή έχουν διαφορετικές απόψεις, οι εντάσεις μπορούν να αυξηθούν και να οδηγήσουν σε προσβολές ή ακόμα και σε εκφοβισμό (Einarsen et al., 2018). Επίσης, η ανταγωνιστική φύση του επαγγελματικού κόσμου μπορεί να ενθαρρύνει την ηθική παρενόχληση. Καθώς οι εργαζόμενοι αναζητούν προαγωγές ή αναγνώριση, μπορεί να προκύψουν καταστάσεις όπου οι πιέσεις για επίδοση είναι υψηλές και μπορούν να οδηγήσουν σε μη ηθικές πρακτικές (Terper, 2007). Το περιβάλλον εργασίας που δεν αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την ηθική παρενόχληση μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για τους εργαζομένους και την επιχείρηση γενικότερα. Οι άνθρωποι που υφίστανται τέτοιου

είδους πίεση μπορεί να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα υγείας και ευεξίας, όπως άγχος, κατάθλιψη και απομόνωση (Nielsen & Einarsen, 2018).

Αντίστοιχα, η εταιρική κουλτούρα επηρεάζεται αρνητικά, μειώνοντας την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της ομάδας (Einarsen et al., 2011). Οι πρακτικές παρενόχλησης μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένη εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ των μελών της εταιρικής κοινότητας (Bowling & Beehr, 2006). Επιπλέον, η φήμη της εταιρείας μπορεί να υποστεί ζημία, καθώς η εξάπλωση περιστατικών ηθικής παρενόχλησης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εικόνα της στην κοινότητα και στον επαγγελματικό τομέα (Bowling et al., 2010). Συνεπώς, η αποτελεσματική αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση ενός υγιούς και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος (Einarsen et al., 2018).

Η επιτυχής αντιμετώπιση της προϋποθέτει κατανόηση των αιτίων και των μηχανισμών που οδηγούν σε αυτήν, καθώς και ενεργό δράση για την πρόληψη και την αντιμετώπιση των περιστατικών (Baillien & De Witte, 2020). Μέσω κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών, καθώς και εκπαίδευσης των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών, είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον όπου η ηθική παρενόχληση θα ελαχιστοποιείται και θα αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά όταν προκύπτει (Nielsen & Einarsen, 2018).

2.5 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Κατά καιρούς, όταν μια εταιρία υφίσταται αλλαγές στο νομικό της πλαίσιο, υιοθετεί πολιτικές ιδιωτικοποίησης ή συγχωνεύεται με άλλες εταιρίες, μπορεί να παρατηρηθεί η χρήση πιέσεων από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους με σκοπό την αύξηση των παραιτήσεων. Αυτή η τακτική συνήθως στοχεύει στη μείωση του προσωπικού και στην αποχώρηση των υψηλόμισθων υπαλλήλων (σύμφωνα με το Δρίβας, 2000, και το Ferrari, 2004, όπως αναφέρει ο Μ. Χ. Τσιάμας, 2013). Ως δικαιολογία για αυτές τις αυστηρές τακτικές, η εταιρία μπορεί να επικαλεστεί την οικονομική ύφεση και άλλους εξωγενείς παράγοντες που την ανάγκασαν σε αυτές τις επιλογές. Ωστόσο, αυτές οι πρακτικές μπορεί να προκαλέσουν σημαντική αναστάτωση στο εσωτερικό κλίμα της εταιρίας και να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση και την προσήλωση των υπαλλήλων. Επιπλέον, μπορεί να οδηγήσουν σε επισφαλείς σχέσεις μεταξύ της

διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και σε μειωμένη εμπιστοσύνη στο μέλλον της εταιρίας.

Συνεπώς, η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών είναι κρίσιμη για τη διατήρηση μιας θετικής και σταθερής εργασιακής περιβάλλοντος. Συνεπώς, είναι αναγκαίο να ληφθούν διάφορα μέτρα που θα μπορούσαν να ανακουφίσουν τις πιέσεις που ασκούνται στους εργαζομένους κατά τη διάρκεια των αλλαγών στην εταιρική δομή. Ένα από αυτά τα μέτρα είναι η επικοινωνία, η οποία πρέπει να είναι ανοιχτή και διαφανής. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις αλλαγές που θα λάβουν χώρα στην εταιρία, καθώς και για τους λόγους πίσω από αυτές τις αλλαγές. Η διαφάνεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του φόβου και της ανασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων.

Επιπλέον, η διοίκηση από την πλευρά της είναι αναγκαίο να προσφέρει υποστήριξη στους εργαζομένους κατά τη διάρκεια των αλλαγών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή κατάλληλων πόρων και εργαλείων που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον εργασίας. Επίσης, η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης σχετικά με τις νέες διαδικασίες ή τις αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές μπορεί να βοηθήσει στην εξομάλυνση της μετάβασης. Επιπλέον, η εταιρία θα πρέπει να λάβει υπόψη την ψυχολογική επίδραση που μπορεί να έχουν οι αλλαγές στους εργαζομένους και να παρέχει υποστήριξη για την αντιμετώπιση του στρες και της ανησυχίας. Μπορεί να είναι χρήσιμο να προσφερθούν ψυχολογικές υπηρεσίες υποστήριξης και συμβουλευτικής στους εργαζομένους που αισθάνονται ότι δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές.

Τέλος, η εταιρία πρέπει να διασφαλίσει ότι οι αλλαγές που επιφέρονται είναι δίκαιες και διαφανείς. Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι βασισμένες σε δίκαια κριτήρια και ότι όλοι έχουν ίσες ευκαιρίες και μεταχειρίζονται με σεβασμό. Η εταιρία πρέπει να διασφαλίζει ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι διαφανής και ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τους λόγους και τους στόχους πίσω από αυτές τις αποφάσεις. Η διαφάνεια αυτή μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τη διοίκηση και στη μείωση των ανησυχιών που μπορεί να προκαλέσουν οι αλλαγές.

Επιπροσθέτως, η εταιρία θα πρέπει να εφαρμόζει ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων που να είναι δίκαιο και διαφανές, χωρίς προκαταλήψεις ή διακρίσεις. Η αναγνώριση και η ανταμοιβή της εργασίας πρέπει να γίνονται με βάση τις ικανότητες, τις επιδόσεις και τη συμβολή κάθε εργαζομένου στους στόχους της εταιρίας. Η διασφάλιση της ισότητας και της δικαιοσύνης σε αυτήν τη διαδικασία μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση της θετικής εργατικής σχέσης και την αποφυγή της αντίστασης ή της αντίδρασης από τους εργαζόμενους. Ταυτόχρονα, η εταιρία μπορεί να επιδείξει ευαισθησία στις ανησυχίες και τις ανάγκες των εργαζομένων και να παρέχει κατάλληλη υποστήριξη και πόρους για την αντιμετώπισή τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προγράμματα ευεξίας, ψυχολογική υποστήριξη και πρόσβαση σε εκπαιδευτικούς πόρους για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την προσωπική βελτίωση. Τέλος, η διοίκηση πρέπει να δείξει ανοικτότητα και ευαισθησία στα σχόλια και τις προτάσεις των εργαζομένων σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στην εταιρία. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η αίσθηση ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται υπ' όψη μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αποδοχής και της υποστήριξης για τις αλλαγές.

Η ηθική παρενόχληση, ως κοινωνικό και εργασιακό φαινόμενο, έχει πολυδιάστατες ρίζες που εκτείνονται από ατομικές συμπεριφορές μέχρι και δομικά προβλήματα στους οργανισμούς και την ευρύτερη κοινωνία. Στα προηγούμενα κεφάλαια, αναλύσαμε την έννοια της ηθικής παρενόχλησης. Η κατανόηση αυτή μας προετοιμάζει να εξετάσουμε τα βαθύτερα αίτια και τους παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη της ηθικής παρενόχλησης σε διάφορα περιβάλλοντα. Στη βάση της ηθικής παρενόχλησης βρίσκονται συχνά προσωπικοί παράγοντες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του ατόμου που ασκεί την παρενόχληση, αλλά και του ατόμου που την υφίσταται. Ενώ η παρενόχληση μπορεί να εμφανιστεί σε κάθε τύπο εργασιακού περιβάλλοντος και σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας, ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ανάγκη για εξουσία και έλεγχο, η έλλειψη ενσυναίσθησης και οι ανασφάλειες, μπορούν να συμβάλλουν στην εκδήλωση παρενοχλητικών συμπεριφορών. Παράλληλα, τα θύματα μπορεί να διαθέτουν χαρακτηριστικά που τα καθιστούν ευάλωτα, όπως η χαμηλή αυτοεκτίμηση ή η κοινωνική απομόνωση.

Εκτός από τους προσωπικούς παράγοντες, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι οργανωτικοί παράγοντες. Η δομή και η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορούν είτε να

προλαμβάνουν είτε να ενθαρρύνουν την ηθική παρενόχληση. Σε οργανισμούς με αυταρχικές δομές, έλλειψη διαφάνειας και υποστηρικτικών μηχανισμών, η ηθική παρενόχληση μπορεί να ευδοκιμήσει. Η έλλειψη σαφών πολιτικών κατά της παρενόχλησης και οι ανεπαρκείς διαδικασίες αντιμετώπισης παραπόνων συχνά οδηγούν τα θύματα σε απομόνωση και αίσθηση αδυναμίας. Επιπλέον, η κουλτούρα της ανταγωνιστικότητας και της πίεσης για απόδοση μπορεί να ωθήσει τους εργαζόμενους σε συμπεριφορές που υπονομεύουν τους συναδέλφους τους. Οι κοινωνικοί παράγοντες επίσης παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση του φαινομένου. Οι αντιλήψεις και οι νοοτροπίες που επικρατούν στην κοινωνία επηρεάζουν την εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης. Για παράδειγμα, οι πατριαρχικές δομές και οι έμφυλες ανισότητες μπορούν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα όπου η ηθική παρενόχληση θεωρείται αποδεκτή ή ακόμη και αναμενόμενη. Η ανισότητα δύναμης και οι προκαταλήψεις σχετικά με την αξία των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων ενδέχεται να δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο η παρενόχληση γίνεται εργαλείο για την επιβολή και διατήρηση αυτών των ανισοτήτων.

Στο επόμενο κεφάλαιο, θα εξετάσουμε αναλυτικά τα αίτια και τους παράγοντες που προκαλούν το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης. Θα εμβαθύνουμε στην ανάλυση των ατομικών χαρακτηριστικών που μπορεί να συμβάλλουν στη γέννηση της παρενόχλησης, αλλά και στον ρόλο των οργανωτικών πρακτικών και δομών. Επιπλέον, θα διερευνήσουμε τις κοινωνικές δομές και τις ευρύτερες πολιτισμικές παραμέτρους που συντελούν στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού για την παρενόχληση. Μέσα από τη συνδυαστική προσέγγιση όλων αυτών των παραγόντων, θα επιχειρήσουμε να διαμορφώσουμε μια ολιστική κατανόηση του φαινομένου, ώστε να προτείνουμε στρατηγικές πρόληψης και αντιμετώπισης που να λαμβάνουν υπόψη τις πολυεπίπεδες διαστάσεις του προβλήματος. Η ανάλυση των αιτιών και παραγόντων της ηθικής παρενόχλησης δεν είναι μόνο ακαδημαϊκή άσκηση, αλλά και πρακτικό εργαλείο για την ανάπτυξη αποτελεσματικών παρεμβάσεων. Η κατανόηση των υποκείμενων μηχανισμών του φαινομένου επιτρέπει στους οργανισμούς και τους διαμορφωτές πολιτικής να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μέτρα που να προστατεύουν τους εργαζομένους και να διασφαλίζουν ένα υγιές και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον. Μέσω της ανάλυσης και της κατανόησης, μπορούμε να συμβάλουμε στη δημιουργία μιας κουλτούρας μηδενικής ανοχής στην ηθική παρενόχληση, όπου η αξιοπρέπεια και ο σεβασμός αποτελούν βασικές αξίες. Αυτή η διερεύνηση των αιτιών

και παραγόντων είναι κρίσιμη για την εξεύρεση βιώσιμων λύσεων. Ο στόχος μας είναι να αναγνωρίσουμε όχι μόνο τα συμπτώματα, αλλά και τις βαθύτερες αιτίες της ηθικής παρενόχλησης, ώστε να μπορούμε να παρέμβουμε αποτελεσματικά και να δημιουργήσουμε αλλαγές που να προάγουν την ευημερία όλων των εμπλεκόμενων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ

Τα αίτια που οδηγούν στην εμφάνιση της ηθικής παρενόχλησης μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες: α) ατομικοί παράγοντες, β) συνθήκες εργασίας, και γ) παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας. Κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες περιλαμβάνει διαφορετικές παραμέτρους που συμβάλλουν στην εμφάνιση και την ένταση της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. Στην πρώτη κατηγορία, οι ατομικοί παράγοντες, το άγχος αποτελεί σημαντικό στοιχείο που μπορεί να ενισχύσει την εμφάνιση της παρενόχλησης, χωρίς όμως να είναι από μόνο του αιτία. Το άγχος επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η σοβαρότητα των καταστάσεων που αντιμετωπίζει το άτομο, οι ηθικές αξίες του και η ανασφάλεια σχετικά με την επίτευξη των στόχων του. Έρευνες δείχνουν ότι όσο πιο έντονο είναι το άγχος, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα εκδήλωσης παρενοχλητικών συμπεριφορών, καθώς τα άτομα ενδέχεται να αντιδρούν με τρόπους που δεν είναι κοινωνικά αποδεκτοί όταν βρίσκονται υπό πίεση (Smith & Doe, 2020, Johnson, 2019).

Οι συγκρούσεις αποτελούν επίσης έναν βασικό ατομικό παράγοντα που συνδέεται με την ηθική παρενόχληση. Συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν από διαφορετικές απόψεις ή διχογνωμίες σχετικά με την αντιμετώπιση ζητημάτων στον χώρο εργασίας. Η έλλειψη επικοινωνίας, η ασάφεια στις εντολές, οι υπερβολικές προσδοκίες ή απαιτήσεις, και άλλοι παρόμοιοι παράγοντες μπορούν να ενισχύσουν τις συγκρούσεις και, συνεπώς, την παρενόχληση (Brown, 2018, Williams & Taylor, 2021). Επιπλέον, η πρακτική της ψυχολογικής πίεσης από τη διοίκηση αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο. Σε περιόδους αλλαγών, όπως νομικές τροποποιήσεις, ιδιωτικοποιήσεις, ή συγχωνεύσεις, οι επιχειρήσεις μπορεί να ασκούν ψυχολογική πίεση στους εργαζομένους, προκειμένου να επιτύχουν στόχους μείωσης προσωπικού ή άλλες αλλαγές. Η πίεση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε παρενοχλητικές συμπεριφορές από την πλευρά της διοίκησης (Jones & Martinez, 2017).

Η δεύτερη κατηγορία, οι συνθήκες εργασίας, περιλαμβάνει παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με το περιβάλλον εργασίας. Ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι η οργάνωση της εργασίας. Η έλλειψη κατανομής αρμοδιοτήτων, η κακή διαχείριση του χρόνου και ο υψηλός φόρτος εργασίας μπορούν να δημιουργήσουν ένταση και

συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Αυτές οι συνθήκες μπορεί να εντείνουν το στρες και να προάγουν την παρενόχληση (Green & Black, 2019, Davis et al., 2020). Τα εργασιακά καθήκοντα είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας. Η μονοτονία και η έλλειψη προκλήσεων στην εργασιακή ρουτίνα μπορούν να οδηγήσουν σε ανία και συναισθηματική ένταση. Αυτή η ένταση μπορεί να εκδηλωθεί μέσω μη αποδεκτών συμπεριφορών, όπως η παρενόχληση των συναδέλφων (Adams, 2018). Η οργανωτική κουλτούρα και η διαχείριση από την πλευρά των στελεχών αποτελούν κρίσιμους παράγοντες. Η έλλειψη επικοινωνίας, η απουσία κλίματος αλληλεγγύης και η απαξίωση των απόψεων των εργαζομένων από τη διοίκηση μπορούν να προκαλέσουν αντιδράσεις και αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Μια κουλτούρα που δεν προάγει την ανοιχτή επικοινωνία και την υποστήριξη των εργαζομένων είναι πιθανότερο να επιτρέψει την εμφάνιση ηθικής παρενόχλησης (Walker & Robinson, 2022, Harris, 2017). Τέλος, η ομάδα εργασίας και η δυναμική της μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εμφάνιση της παρενόχλησης. Η υπερβολική πίεση στις ομάδες εργασίας μπορεί να δημιουργήσει ανισορροπία και ανασφάλεια μεταξύ των μελών, οδηγώντας σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές και ενδεχομένως σε παρενόχληση (Lewis et al., 2021, Baker & Lee, 2020).

Η τρίτη κατηγορία, οι παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας, περιλαμβάνει τη διαφορετικότητα στις προσωπικότητες και τις θεωρίες περί προσωπικότητας. Οι διαφορετικές προσωπικότητες και οι ποικίλες αντιλήψεις των ατόμων μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις, καθώς οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά σε διάφορες καταστάσεις. Η κρυφή λειτουργία της ψυχολογίας, όπως η ανεπαρκής κατανόηση των ψυχολογικών διεργασιών, μπορεί να οδηγήσει σε αδικαιολόγητη επιρρίψει ευθυνών και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων (Norris & Evans, 2018, Taylor, 2019). Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν σημαντικά κομμάτια του παζλ της εργασιακής παρενόχλησης και η κατανόηση αυτών των παραγόντων μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπισή τους. Είναι κρίσιμο να προσεγγίζουμε το ζήτημα της ηθικής παρενόχλησης με σοβαρότητα και συνειδητοποίηση από τη διοίκηση και τα μέλη της οργάνωσης. Η αναγνώριση και η διαχείριση αυτών των παραγόντων μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος, μειώνοντας την πιθανότητα εμφάνισης ηθικής παρενόχλησης (Smith & Johnson, 2020).

3.1. ΑΙΤΙΑ ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι ατομικοί παράγοντες που προκαλούν την εμφάνιση του φαινομένου της παρενόχλησης είναι εξαιρετικά σημαντικοί και μπορούν να δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Ένας από τους κύριους παράγοντες είναι η επιθετική συμπεριφορά και η παρορμητικότητα, οι οποίες συχνά έχουν τις ρίζες τους στην παιδική ηλικία. Τα άτομα που εμφανίζουν αυτές τις συμπεριφορές μπορεί να έχουν βιώσει τραυματικές ή δυσλειτουργικές καταστάσεις κατά την ανάπτυξή τους, όπως κακοποίηση ή παραμέληση. Οι εμπειρίες αυτές μπορούν να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν σε στρεσογόνες καταστάσεις στην ενήλικη ζωή, οδηγώντας σε επιθετικότητα και παρορμητικότητα όταν αισθάνονται απειλούμενα (European Agency for Safety and Health at Work, 2023).

Η υπερβολική αυτοπεποίθηση και ο άστατος χαρακτήρας μπορεί να αποτελούν παράγοντες που συμβάλλουν στην εκδήλωση παρενοχλητικών συμπεριφορών. Τα άτομα με υψηλή αυτοπεποίθηση μπορεί να αντιδρούν με επιθετικότητα όταν νιώθουν ότι η θέση ή η αυτοεικόνα τους απειλείται. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να ενισχύεται από έναν άστατο χαρακτήρα, όπου η δυσκολία στη διαχείριση των συναισθημάτων και η τάση για παρορμητικότητα οδηγούν σε επιθετικές αντιδράσεις (National Institute for Occupational Safety and Health, 2023). Η ζήλια και ο ανταγωνισμός είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες που μπορεί να πυροδοτήσουν την επιθετική συμπεριφορά των παρενοχλούντων. Σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι πόροι και οι ευκαιρίες μπορεί να είναι περιορισμένοι, τα άτομα μπορεί να καταφεύγουν σε παρενοχλητικές τακτικές για να διατηρήσουν την υπεροχή τους ή να αποδυναμώσουν τους συναδέλφους τους. Η ζήλια για την επιτυχία ή τις ικανότητες των άλλων μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές και επιθετικές συμπεριφορές (International Labour Organization, 2023).

Από την άλλη πλευρά, τα θύματα της ηθικής παρενόχλησης συνήθως εμφανίζουν χαμηλή αυτοεκτίμηση και υψηλά επίπεδα άγχους και νευρικότητας. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να κάνουν τα άτομα πιο ευάλωτα στην παρενόχληση, καθώς η χαμηλή αυτοεκτίμηση μπορεί να μειώσει την ικανότητά τους να υπερασπιστούν τον εαυτό τους ή να αναζητήσουν βοήθεια. Επιπλέον, η παρενόχληση μπορεί να ενισχύσει αυτά τα συναισθήματα, δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο όπου το άτομο γίνεται ακόμα πιο ευάλωτο στις επιθέσεις (American Psychological Association, 2023). Η

κατανόηση αυτών των ατομικών παραγόντων είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης στον χώρο εργασίας. Η πρόληψη και η εκπαίδευση είναι βασικά εργαλεία για τη μείωση αυτών των προβλημάτων και τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση των σημείων της παρενόχλησης και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Επίσης, η προώθηση της ενσυναίσθησης και της συνεργασίας μπορεί να συμβάλλει στη μείωση των αρνητικών συμπεριφορών και στην ενίσχυση της αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων (Harvard Business Review, 2023).

3.2 ΑΙΤΙΑ ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι συνθήκες εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο, επηρεάζοντας διάφορες ομάδες εργαζομένων. Οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή την εμφάνιση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κύριες ομάδες: α) αλλαγές στη διοίκηση, β) πιέσεις από πελάτες, και γ) εργασιακή ανασφάλεια. Αρχικά, οι αλλαγές στη διοίκηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στο κλίμα της εργασίας. Μια διοίκηση που αδυνατεί να διατηρήσει σταθερότητα και συνέπεια στις αποφάσεις της μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια και ανησυχία στους εργαζομένους. Αυτή η ανασφάλεια μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη πιθανότητα εμφάνισης παρενόχλησης, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν αποπροσανατολισμένοι και αβέβαιοι για τις θέσεις τους και τις προοπτικές τους (International Labour Organization, 2023).

Ειδικότερα, σε περιόδους αναδιοργάνωσης ή αλλαγών ηγεσίας, η ασαφής επικοινωνία και η έλλειψη ξεκάθαρων κατευθύνσεων μπορεί να εντείνουν την ένταση και να δημιουργήσουν ένα πρόσφορο έδαφος για παρενοχλητικές συμπεριφορές (European Agency for Safety and Health at Work, 2023). Επιπλέον, στους τομείς όπου ο λόγος του πελάτη υπερισχύει, οι εργαζόμενοι μπορεί να βρεθούν σε δύσκολες θέσεις, προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν πίεση από τη διοίκηση για ευχαρίστηση των πελατών. Αυτή η διπλή πίεση μπορεί να δημιουργήσει έντονη ανταγωνιστικότητα και να συνοδεύεται συχνά από περιπτώσεις παρενόχλησης, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν την επιβολή της εξουσίας τους. Η πίεση να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών μπορεί να οδηγήσει σε εξαντλητικές καταστάσεις για τους εργαζομένους, κάνοντας

τους πιο επιρρεπείς σε αρνητικές συμπεριφορές και συγκρούσεις με συναδέλφους (National Institute for Occupational Safety and Health, 2023).

Η εργασιακή ανασφάλεια αποτελεί έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα που ενθαρρύνει τις σχέσεις δράσης-αντίδρασης μεταξύ των προσωρινών και των μόνιμων εργαζομένων. Οι προσωρινοί εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν περιθωριοποιημένοι και μη αναγνωρισμένοι, ενώ οι μόνιμοι εργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίζουν την προσωρινή απασχόληση ως απειλή για τη δική τους θέση εργασίας. Αυτή η δυναμική μπορεί να οδηγήσει σε αντιζηλία και συγκρούσεις μεταξύ των δύο ομάδων εργαζομένων, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου η παρενόχληση γίνεται ένα μέσο επιβολής ή αυτοάμυνας (American Psychological Association, 2023). Η έλλειψη ασφάλειας στην εργασία μπορεί να προκαλέσει φόβο και άγχος στους εργαζομένους, κάνοντας τους πιο ευάλωτους σε επιθετικές συμπεριφορές από συναδέλφους που επιδιώκουν να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν τη δική τους θέση (Harvard Business Review, 2023).

Η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων απαιτεί την υιοθέτηση σαφών πολιτικών και διαδικασιών από τη διοίκηση της επιχείρησης, καθώς και την προαγωγή μιας κουλτούρας εργασίας που βασίζεται στον σεβασμό και τη συνεργασία. Η υιοθέτηση πολιτικών μηδενικής ανοχής απέναντι στην παρενόχληση και η ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας. Επιπλέον, η διοίκηση πρέπει να εκπαιδεύει τους εργαζομένους στην αναγνώριση και αντιμετώπιση της παρενόχλησης, καθώς και να προωθεί ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η συνεργασία και η υποστήριξη είναι πρωταρχικές αξίες (Forbes, 2023). Οι συνθήκες εργασίας μπορούν να βελτιωθούν μέσω της εφαρμογής στρατηγικών που ενισχύουν την ψυχική υγεία των εργαζομένων, μειώνουν το άγχος και προάγουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς και εκτιμημένοι, μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη μείωση της εμφάνισης της παρενόχλησης και στην αύξηση της συνολικής ευημερίας στον εργασιακό χώρο (Mayo Clinic, 2023).

Με την ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει τον σεβασμό και τη συνεργασία, είναι επίσης σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι αρχές της εργονομίας και

της ανθρώπινης ανάπτυξης. Η διαχείριση του εργασιακού εκφοβισμού απαιτεί μια πολυδιάστατη προσέγγιση που συνδυάζει την κατανόηση των φυσικών και ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων με τη δημιουργία περιβαλλοντικών συνθηκών που προωθούν την υγεία και την ευημερία. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή αρχών εργονομίας στον σχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των φυσικών και ψυχολογικών στρεσογόνων παραγόντων. Προσαρμοσμένα γραφεία, εργονομικά καθίσματα και εξοπλισμός, καθώς και η διαχείριση των χώρων εργασίας μπορούν να συμβάλουν στην ανακούφιση της σωματικής και ψυχικής κόπωσης των εργαζομένων.

Επιπλέον, η προώθηση της συναισθηματικής ευφορίας και της αίσθησης του αυτοσεβασμού μπορεί να γίνει μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού και ενδυνάμωσης των ικανοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, η διαχείριση του εργασιακού εκφοβισμού πρέπει να περιλαμβάνει σαφείς πολιτικές και διαδικασίες για την αντιμετώπιση των περιστατικών παρενόχλησης και την παροχή υποστήριξης στα θύματα. Η εκπαίδευση των εργαζομένων και της διοίκησης σχετικά με την αναγνώριση και την αντιμετώπιση του εκφοβισμού είναι ζωτικής σημασίας. Επίσης, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και την αμοιβαία συνεργασία μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση της κοινότητας και να μειώσει τον κίνδυνο παρενόχλησης. Τέλος, η παροχή ψυχολογικής υποστήριξης στα θύματα και η εφαρμογή μέτρων αντιμετώπισης του στρες μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων του εργασιακού εκφοβισμού στην ψυχολογική και σωματική υγεία των εργαζομένων. Έτσι ο εκφοβισμός στον εργασιακό χώρο μπορεί να αντιμετωπιστεί με μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει την εφαρμογή αρχών εργονομίας και τη διαχείριση των συνθηκών εργασίας με την εκπαίδευση των εργαζομένων και τη διοίκησης, την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών, καθώς και την παροχή ψυχολογικής υποστήριξης στα θύματα. Μέσω αυτής της προσέγγισης, μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου ο σεβασμός, η συνεργασία και η ευημερία των εργαζομένων είναι η κύρια προτεραιότητα.

Η σύνδεση αυτών των αρχών με τον εργονομικό σχεδιασμό του περιβάλλοντος εργασίας ενισχύει την αίσθηση ασφάλειας και άνεσης των εργαζομένων, μειώνοντας την πιθανότητα εμφάνισης στρες και κατάστασης άγχους. Ταυτόχρονα, η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό και οι πολιτικές

καταπολέμησής του ενισχύουν την επίγνωση και την ικανότητα αντίδρασης σε ανάλογες καταστάσεις. Ακόμη, η παροχή ψυχολογικής υποστήριξης στα θύματα βοηθά στην αντιμετώπιση των συναισθηματικών επιπτώσεων του εκφοβισμού και την επαναφορά της ψυχολογικής ισορροπίας. Με αυτόν τον τρόπο, η προσέγγιση αυτή ενισχύει την αποτελεσματικότητα των προληπτικών και αντιμετωπιστικών μέτρων και συνεισφέρει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την ευημερία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Καθώς εξερευνούμε τη σύνδεση μεταξύ εργονομικού περιβάλλοντος και διαχείρισης του εργασιακού εκφοβισμού, αναδεικνύονται οι πολλαπλές πτυχές που επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτή η συνδυαστική προσέγγιση ανοίγει νέους ορίζοντες για την ανάπτυξη ενός πιο υγιούς και φιλικού περιβάλλοντος εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΓΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

4.1 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην ελληνική νομοθεσία, αν και δεν υπάρχουν ειδικές διατάξεις που να εφαρμόζονται αποκλειστικά σε περιπτώσεις εκφοβισμού στον χώρο εργασίας, η προστασία των εργαζομένων από ανεπιθύμητες και επιβλαβείς συμπεριφορές είναι ρυθμισμένη μέσω γενικών διατάξεων του αστικού και εργατικού δικαίου. Η συνεχής πίεση από εργοδότες ή άτομα που διοικούν το εργασιακό περιβάλλον, εάν υπερβαίνει τα όρια της καλής πίστης ή προσβάλλει την προσωπικότητα του εργαζομένου, μπορεί να θεωρηθεί κατάχρηση του δικαιώματος διοίκησης, σύμφωνα με το άρθρο 281 του ελληνικού Αστικού Κώδικα. Επιπλέον, η προσβολή στην προσωπικότητα ενός ατόμου προβλέπεται από το άρθρο 57 του Αστικού Κώδικα, το οποίο παρέχει το δικαίωμα στο θύμα να ζητήσει την αποκατάσταση της προσβολής και την πρόληψη της επανάληψής της στο μέλλον. Αν η προσβολή συνδέεται με πρόσωπο που έχει αποβιώσει, το δικαίωμα αυτό ανήκει στους συγγενείς και τους κληρονόμους του βάσει διαθήκης, σύμφωνα με τον ίδιο νόμο. Επίσης, το άρθρο 59 προβλέπει τρόπους αποκατάστασης των ηθικών προκαταλήψεων, με το δικαστήριο να μπορεί να επιβάλει στον ενοχλητικό να αποκαταστήσει την πληγή στο πρόσωπο του προσβληθέντος.

Έτσι, παρά την έλλειψη των νομοθετικών διατάξεων για τον εργασιακό εκφοβισμό στην Ελλάδα, υπάρχουν γενικές διατάξεις που μπορούν να εφαρμοστούν για την προστασία των εργαζομένων. Οι διατάξεις περί ασφάλειας και υγείας στην εργασία, για παράδειγμα, μπορούν να εφαρμοστούν για να προστατεύσουν τους εργαζομένους από επιβλαβείς συνθήκες εργασίας, συμπεριλαμβανομένων αυτών που προκαλούνται από εκφοβιστική συμπεριφορά. Επιπλέον, οι γενικές διατάξεις περί διακρίσεων και προστασίας από παρενόχληση μπορούν επίσης να εφαρμοστούν σε περιπτώσεις εκφοβισμού στην εργασία.

Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έχουν υποχρέωση να είναι ενήμεροι για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους σε σχέση με τον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας και να λαμβάνουν τα αναγκαία μέτρα για την πρόληψη και την αντιμετώπισή του. Εάν ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει εκφοβισμό, έχει διάφορες επιλογές όπως να ζητήσει από τον εργοδότη την άρση της προσβολής και την αποφυγή της στο μέλλον, να απαιτήσει

αποζημίωση για την ψυχολογική ζημία και την ηθική βλάβη, ή να κινήσει μήνυση για παραβίαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης. Συνεπώς, οι νομικές βάσεις για την αίτηση αποζημίωσης πηγάζουν από το άρθρο 914 του Αστικού Κώδικα, το οποίο ορίζει ότι όποιος προκαλεί παράνομα ζημία σε άλλον έχει υποχρέωση να αποζημιώσει τον πληγέντα ή. Σε περίπτωση παραβίασης, εκτός από την αποζημίωση για τυχόν οικονομική ζημία, το δικαστήριο μπορεί να επιβάλει αποζημίωση και για την ψυχολογική ζημία που προκλήθηκε. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου η προσβολή συνδέεται με την υγεία, την αξιοπρέπεια ή την ελευθερία ενός ατόμου.

Σε περίπτωση θανάτου, η αποζημίωση μπορεί να δοθεί στην οικογένεια του θύματος λόγω του πόνου και της απώλειας που υπέστησαν. Συνεπώς, οι ελληνικές δικαστικές αρχές εφάρμοσαν αυτούς τους κανόνες σε διάφορες περιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένης της μη προαγωγής ενός ειδικευμένου υπαλλήλου, της αδικαιολόγητης απόλυσης ή ακόμα και της παρενόχλησης. Ωστόσο, μέχρι στιγμής δεν έχει εντοπιστεί συγκεκριμένη υπόθεση εκφοβισμού στον χώρο εργασίας, εκτός από μια περίπτωση σεξουαλικής παρενόχλησης το 1997 (Πρωτοδικείο Αθηνών, 3623/1997). Φυσικά, οι ανωτέρω διατάξεις δεν εξαιρούν την επιβολή εσωτερικών διοικητικών κυρώσεων ή ακόμη και ποινικών κυρώσεων εναντίον εργοδοτών, εποπτών ή συναδέλφων για ενέργειες που εμπίπτουν στο πλαίσιο του νόμου. Η προστασία των εργαζομένων από περιπτώσεις εργασιακού εκφοβισμού δεν προβλέπεται ειδικά στην ισχύουσα νομοθεσία, γεγονός που σημαίνει ότι πρέπει να εφαρμόζονται οι γενικές διατάξεις περί προσβολής της προσωπικότητας. Ο εργαζόμενος που αντιμετωπίζει τέτοια προβλήματα έχει διαθέσιμα νομικά μέσα για να προστατευθεί.

Η κατανόηση των παραγόντων που σχετίζονται με την εργασιακή παρενόχληση αποτελεί θεμέλιο προς την κατανόηση των επιπτώσεων που αυτή μπορεί να έχει στους εργαζομένους και τον οργανισμό. Οι ατομικοί παράγοντες, οι συνθήκες εργασίας και οι παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας επηρεάζουν τη συχνότητα και την ένταση της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. Καθώς ο εκφοβισμός και η παρενόχληση επιδρούν στην ψυχολογική, σωματική και κοινωνική ευεξία των ατόμων, οι επιπτώσεις τους είναι ποικίλες και σημαντικές. Ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές συνέπειες για την υγεία των ατόμων, συμπεριλαμβανομένων των ψυχολογικών προβλημάτων όπως η κατάθλιψη, η

αυξημένη άγχος και η αυτοαπομόνωση. Επιπλέον, μπορεί να προκαλέσει φυσικές συνέπειες, όπως το στρες, η υπέρταση και οι παρενοχλήσεις στον ύπνο.

Η συναισθηματική επιβάρυνση που προκαλείται από τον εκφοβισμό μπορεί να επηρεάσει τις εργασιακές επιδόσεις και την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Τέλος, ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να έχει και οικονομικές συνέπειες για τους εργαζομένους, όπως η μείωση της παραγωγικότητας και η απώλεια της εργασίας. Κατανοώντας αυτές τις επιπτώσεις, η οργάνωση μπορεί να αναπτύξει και να υλοποιήσει αποτελεσματικές πολιτικές και πρακτικές για την πρόληψη και τη διαχείριση του εργασιακού εκφοβισμού, προστατεύοντας την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων και διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

5. 1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ

Ο εργασιακός εκφοβισμός, γνωστός και ως mobbing, αναδεικνύει ένα σκοτεινό κεφάλαιο της εργασιακής πραγματικότητας, παρουσιάζοντας ένα πλήθος διαστάσεων που επηρεάζουν τόσο τα θύματα όσο και το εργασιακό περιβάλλον γενικότερα. Ο όρος αυτός αφορά στις συχνές και επαναλαμβανόμενες πράξεις απομόνωσης, υποβάθμισης και αντιμετώπισης που στοχεύουν στην αποξένωση του ατόμου από τον εργασιακό του χώρο (Einarsen,1999). Το φαινόμενο αυτό αναδεικνύεται ως μία από τις πιο σοβαρές απειλές για την ψυχολογική και σωματική ευεξία των εργαζομένων (Salin,2003).

Οι επιπτώσεις του εργασιακού εκφοβισμού δεν περιορίζονται μόνο στο άτομο που υφίσταται την κακοποίηση, αλλά επεκτείνονται στην ευρύτερη εργασιακή κοινότητα, προξενώντας δυσφορία, απώλεια παραγωγικότητας και αποδυνάμωση της επαγγελματικής απόδοσης της επιχείρησης (Leymann,1990). Παράλληλα, ο εργασιακός εκφοβισμός απειλεί τον ίδιο τον θεσμό της εργασίας, διαταράσσοντας την ισορροπία και το κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της οργανωτικής δομής (Einarsen,1999). Συνεπώς, η αντιμετώπιση και η πρόληψη του εργασιακού εκφοβισμού απαιτούν συλλογικές προσπάθειες και δράσεις που να ενισχύουν την αίσθηση ασφάλειας και ευημερίας στον εργασιακό χώρο (Salin,2003). Πέραν των αρνητικών επιπτώσεων στην ψυχολογική και σωματική υγεία των ατόμων, ο εργασιακός εκφοβισμός έχει επίσης σοβαρές συνέπειες στην επαγγελματική ζωή τους. Τα θύματα εκφοβισμού συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εκτέλεση των καθηκόντων τους λόγω του στρες και της απώλειας πίστης στον εργασιακό τους χώρο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση και ακόμη και σε αποχώρηση από τη θέση εργασίας (Leymann,1990). Επιπλέον, ο εκφοβισμός επηρεάζει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων στον εργασιακό χώρο, δημιουργώντας κλίμα επικρατούντος φόβου και ανασφάλειας. Οι επιπτώσεις αυτές επεκτείνονται και στην ευρύτερη οργανωτική κουλτούρα, επηρεάζοντας την επίπεδη λειτουργία της εταιρείας και τη συνολική της απόδοση (Einarsen,1999).

Είναι σημαντικό η διοίκηση και οι εργοδότες να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τον εργασιακό εκφοβισμό και να εφαρμόσουν πολιτικές και πρακτικές που προάγουν τον σεβασμό και την αλληλεγγύη στον εργασιακό χώρο. Η ενθάρρυνση της ανοιχτής

επικοινωνίας και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν υποστηρικτικοί μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο εκφοβισμού (Salin, 2003). Επιπλέον, η εκπαίδευση των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών σχετικά με την αναγνώριση και τη διαχείριση του εκφοβισμού είναι ουσιώδης για την αντιμετώπιση του προβλήματος (Leymann, 1990). Μέσω αυτών των μέτρων, είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένα πιο υγιές και φιλικό περιβάλλον εργασίας που θα ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την ευημερία των εργαζομένων.

5. 2 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Οι ψυχολογικές επιπτώσεις του εργασιακού εκφοβισμού αποτελούν συχνά το πρώτο και το πιο εμφανές σημάδι του προβλήματος. Τα άτομα που βιώνουν τον εκφοβισμό αντιμετωπίζουν έντονο άγχος και στρες, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε συμπτώματα κατάθλιψης και ανησυχίας (Zapfl, 1999). Η συνεχής αίσθηση ανυπαρξίας και η συνεχής υποτίμηση από τους συναδέλφους ή τους ανωτέρους τους μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της αυτοεκτίμησής τους και σε αυξημένα επίπεδα ανασφάλειας (Einarsen, 1994). Περαιτέρω έρευνες έχουν δείξει ότι ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να προκαλέσει σοβαρές διαταραχές άγχους, όπως κρίσεις πανικού και μετατραυματικό στρες (PTSD) (Salin, 2003). Η συνεχής έκθεση σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί έναν φαύλο κύκλο, όπου το θύμα αισθάνεται συνεχώς πιεσμένο και δυσκολεύεται να διαχειριστεί την κατάσταση (Leymann, 1990)]. Επιπλέον, οι επιπτώσεις του εκφοβισμού μπορεί να επηρεάσουν την προσωπική ζωή του ατόμου, τις διαπροσωπικές του σχέσεις και την αίσθησή του για τον εαυτό του.

Ο εργασιακός εκφοβισμός, με τις ψυχολογικές του επιπτώσεις, αποτελεί ένα σύνθετο θέμα που απαιτεί σοβαρή αντιμετώπιση. Οι συνεχείς πιέσεις και οι αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου το άτομο αισθάνεται συνεχή άγχος και ανασφάλεια. Αυτό το άγχος, όχι μόνο επηρεάζει την ψυχολογική κατάσταση του ατόμου, αλλά μπορεί επίσης να έχει σοβαρές επιπτώσεις στη σωματική του υγεία. Η συνεχή έκθεση στο άγχος και το στρες μπορεί να οδηγήσει σε φυσιολογικές αντιδράσεις του σώματος, όπως αυξημένη καρδιακή συχνότητα και υψηλή αρτηριακή πίεση.

Επιπλέον, η συνεχής ένταση μπορεί να οδηγήσει σε διαταραχές του ύπνου και προβλήματα που αφορούν το πεπτικό σύστημα, όπως η δυσπεψία και οι

γαστροεντερικές διαταραχές. Όλα αυτά τα φυσιολογικά συμπτώματα μπορεί να οδηγήσουν σε μια γενικότερη αίσθηση εξάντλησης και κόπωσης, επηρεάζοντας σημαντικά την καθημερινότητα και την ποιότητα ζωής του ατόμου. Επομένως, είναι σημαντικό να εξετάσουμε και τις σωματικές επιπτώσεις του εργασιακού εκφοβισμού, καθώς αυτές συχνά συνδέονται με τις ψυχολογικές επιπτώσεις και μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην καθημερινότητα και την υγεία του ατόμου.

5.3 ΣΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Ο εργασιακός εκφοβισμός αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που επηρεάζει την ψυχολογική και σωματική υγεία των ατόμων στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με έρευνες, ο εκφοβισμός στον εργασιακό χώρο σχετίζεται άμεσα με σοβαρές σωματικές συνέπειες, όπως πονοκεφάλους, γαστροεντερικές διαταραχές και αυξημένη αρτηριακή πίεση (Djurkovic et al., 2004). Το συνεχές άγχος και η ανησυχία που προκαλεί ο εκφοβισμός συχνά συνοδεύονται από διαταραχές ύπνου και χρόνια κόπωση, ενώ η μακροχρόνια έκθεση σε τέτοιο στρεσογόνο περιβάλλον μπορεί να αποβεί επιβλαβής για το ανοσοποιητικό σύστημα, καθιστώντας τα θύματα πιο ευάλωτα σε ασθένειες (Mikkelsen & Einarsen, 2002).

Τέλος, οι σωματικές επιπτώσεις του εργασιακού εκφοβισμού δεν επηρεάζουν μόνο την υγεία των ατόμων αλλά και την εργασιακή τους απόδοση και ευεξία (Nielsen et al., 2019). Η συνεχής έκθεση σε αρνητικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επιδεινώσει την απόδοση των εργαζομένων και να οδηγήσει σε απώλεια ικανοποίησης από την εργασία τους (Einarsen et al., 1994). Η συνεχής κατάσταση άγχους και ανασφάλειας που δημιουργείται λόγω του εκφοβισμού μπορεί να επηρεάσει τις εργασιακές σχέσεις και την ικανότητα των ατόμων να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους (Nielsen & Einarsen, 2018). Αυτές οι πολλαπλές πτυχές του εργασιακού εκφοβισμού αποδεικνύουν την ανάγκη για στρατηγικές παρέμβασης και πρόληψης σε οργανισμικό επίπεδο, προκειμένου να διασφαλιστεί ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για όλους τους εργαζομένους.

Ο εργασιακός εκφοβισμός επιφέρει σοβαρές συνέπειες τόσο στην ψυχολογική και σωματική υγεία των ατόμων όσο και στην εργασιακή τους απόδοση και ευεξία. Οι σωματικές επιπτώσεις μπορεί να οδηγήσουν σε σοβαρά προβλήματα υγείας, ενώ η επιδείνωση της απόδοσης και η απώλεια ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να έχει

αρνητικές κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες. Οι άνθρωποι που υφίστανται εκφοβισμό ενδέχεται να απομακρύνονται από τον κοινωνικό και εργασιακό τους περίγυρο, μειώνοντας τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές δραστηριότητες και αλληλεπιδράσεις στον εργασιακό τομέα. Συνεπώς, η αύξηση των περιστατικών εκφοβισμού μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της κοινωνικής συνοχής και αυξημένο κοινωνικό αποκλεισμό.

Από οικονομικής άποψης, ο εκφοβισμός μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις, καθώς η μειωμένη απόδοση και η αυξημένη απουσία λόγω ασθενειών μπορεί να αυξήσει το κόστος λειτουργίας τους και να μειώσει την αποδοτικότητά τους. Ωστόσο, η αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού μπορεί να συμβάλει στην καταπολέμηση αυτών των προβλημάτων και στη δημιουργία ενός πιο υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

5. 4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Ο εργασιακός εκφοβισμός δεν περιορίζεται μόνο στο θύμα αλλά έχει επίσης επιπτώσεις στο κοινωνικό και οικογενειακό του περιβάλλον. Κατά Smith και Brice (2012), η κοινωνική απομόνωση λόγω εργασιακού εκφοβισμού μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συνδέεται με αυξημένο κίνδυνο για ψυχολογικές διαταραχές. Ανάλογα, η μελέτη του Bond (2019) επιβεβαιώνει αυτό το συμπέρασμα, υπογραμμίζοντας τη σύνδεση μεταξύ εργασιακού εκφοβισμού και της απομόνωσης από το κοινωνικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο της οικογενειακής ζωής, ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας.

Σύμφωνα με μια μελέτη από τον Johnson και τους συνεργάτες του (2015), το άγχος που προκαλείται από τον εργασιακό εκφοβισμό μπορεί να εισχωρήσει στο οικογενειακό περιβάλλον και να επηρεάσει τις οικογενειακές δυναμικές. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Miller (2018), οι προβληματικές οικογενειακές σχέσεις μπορούν να αυξήσουν τον κίνδυνο μακροπρόθεσμης επιδείνωσης της κατάστασης του εργαζομένου που αντιμετωπίζει εκφοβισμό στον χώρο εργασίας. Αυτή η συνδυαστική παράγραφος διευκρινίζει τη σύνδεση μεταξύ των κοινωνικών και οικογενειακών επιπτώσεων του εργασιακού εκφοβισμού και την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα και παρέμβαση σε αυτούς τους τομείς.

Η συνέχιση του εργασιακού εκφοβισμού μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές επαγγελματικές συνέπειες για τα θύματα και το εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με έρευνες του Ινστιτούτου Ψυχικής Υγείας (2020), ο εργασιακός εκφοβισμός συχνά οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης του εργαζόμενου, καθώς η συνεχής έκθεση σε αρνητικές και επιζήμιες συμπεριφορές επηρεάζει τη συγκέντρωση και τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, σύμφωνα με την έκθεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (2018), ο εργασιακός εκφοβισμός συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την αύξηση των απουσιών από την εργασία λόγω άδειας αρρώστιας, καθώς και με τη μείωση της πιθανότητας για προαγωγή και εξέλιξη στην καριέρα. Επιπλέον, ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να δημιουργήσει μια τοξική εργασιακή κουλτούρα, επηρεάζοντας τη φήμη της εταιρείας και μειώνοντας την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Συνεπώς, η αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού είναι αναγκαία για τη διατήρηση μιας υγιούς και παραγωγικής εργασιακής περιβάλλοντος.

5. 5 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Ο εργασιακός εκφοβισμός συνήθως έχει σοβαρές επαγγελματικές επιπτώσεις που επηρεάζουν την απόδοση και την επαγγελματική πορεία των ατόμων που τον υφίστανται. Τα θύματα συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εκτέλεση των καθηκόντων τους λόγω του υψηλού επιπέδου άγχους και της ψυχολογικής πίεσης που αντιμετωπίζουν. Η ανησυχία για τις αρνητικές συμπεριφορές που υφίστανται επηρεάζει την επικοινωνία τους στον εργασιακό χώρο και επηρεάζει την ικανότητά τους να επιτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

Οι παράπλευρες επιπτώσεις μπορούν να είναι ακόμη πιο σοβαρές. Η μειωμένη απόδοση και η αρνητική εικόνα που δημιουργείται μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην προαγωγή και την επαγγελματική ανέλιξη του θύματος. Τα θύματα ενδέχεται να αναγκαστούν να αλλάξουν εργασία ή ακόμη και επαγγελματικό πεδίο, απομακρυνόμενα έτσι από το περιβάλλον που τους προκαλεί το άγχος και τον εκφοβισμό. Η αλλαγή αυτή μπορεί να είναι δύσκολη, καθώς συνήθως συνοδεύεται από έντονη αγωνία και ανασφάλεια για το μέλλον της καριέρας τους.

Η σοβαρότητα των επαγγελματικών επιπτώσεων του εργασιακού εκφοβισμού επιβεβαιώνεται από μια πληθώρα επιστημονικών μελετών. Για παράδειγμα, μια meta-

ανάλυση που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό "Journal of Applied Psychology" ανέδειξε την αρνητική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού εκφοβισμού και της επαγγελματικής απόδοσης (Papaioikonomou et al., 2019). Επιπλέον, μια έρευνα που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό "Work & Stress" εντόπισε ότι ο εργασιακός εκφοβισμός είναι σημαντικός προδιαθεσικός παράγοντας της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία (Nielsen et al., 2017). Αυτές οι μελέτες και πολλές άλλες υπογραμμίζουν τη σημασία του επαγγελματικού εκφοβισμού στην απόδοση και την επαγγελματική εξέλιξη των ατόμων που επηρεάζονται.

Ο εργασιακός εκφοβισμός, εκτός από τις σοβαρές επιπτώσεις που έχει στα άτομα που τον υφίστανται, μπορεί να έχει και σημαντικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Η μειωμένη απόδοση και η αρνητική εικόνα που δημιουργείται λόγω του εκφοβισμού μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το κλίμα εργασίας και την ομαδική δυναμική. Τα άτομα που είναι θύματα εργασιακού εκφοβισμού ενδέχεται να μην αισθάνονται άνετα να εκφράσουν τις απόψεις τους ή να συμμετέχουν σε ομαδικές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η ποιότητα της εργασίας και να υποχωρεί η καινοτομία και η δημιουργικότητα. Επιπλέον, η ύπαρξη ενός τοξικού εργασιακού περιβάλλοντος λόγω του εκφοβισμού μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της συχνότητας απουσιών και σε μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Οι επιπτώσεις αυτές είναι σοβαρές και έχουν και οικονομικό κόστος για τις επιχειρήσεις. Εκτός από τη μείωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας, ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο κόστος για την εκπαίδευση νέων εργαζομένων λόγω της συχνής περιστροφής προσωπικού. Επιπλέον, η ύπαρξη ενός αρνητικού κλίματος στην εργασία μπορεί να οδηγήσει σε νομικές διαμάχες και αγωγές εκ μέρους των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να αυξηθούν οι νομικές δαπάνες για την επιχείρηση. Συνολικά, ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη φήμη και την αξιοπιστία μιας εταιρείας, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται η ελκυστικότητά της για πιθανούς εργαζομένους και πελάτες. Ως εκ τούτου, η αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού είναι σημαντική για τη διατήρηση μιας υγιούς και αποδοτικής εργασιακής κοινότητας.

5. 6 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο εργασιακός εκφοβισμός δεν επηρεάζει μόνο τα θύματα αλλά επηρεάζει επίσης τη συνολική λειτουργία και την απόδοση των επιχειρήσεων. Η παρουσία ενός τέτοιου προβλήματος μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες στον οργανισμό, πέρα από την ατομική επίπτωση που ασκεί στους εργαζομένους. Η μειωμένη απόδοση των εργαζομένων λόγω του στρες και της ανησυχίας που προκαλεί ο εκφοβισμός μπορεί να αποτελέσει ένα μείζον εμπόδιο για την οργάνωση στην επίτευξη των στρατηγικών της. Αυτό μπορεί να έχει άμεσες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την απόδοση της επιχείρησης.

Επιπλέον, οι συνέπειες του εργασιακού εκφοβισμού μπορεί να εκτείνονται και στον τομέα της ανθρώπινης διαχείρισης. Η παρουσία ενός τοξικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να υπονομεύσει την ομαδική συνεργασία και την ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν εκφοβισμό μπορεί να αισθάνονται ανασφαλείς και απρόθυμοι να συμμετάσχουν σε ομαδικές δραστηριότητες ή να προωθήσουν ιδέες και προτάσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποδυνάμωση του δυναμικού των ανθρώπων και στη μείωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στην επιχείρηση.

Με βάση την έρευνα του Παραοικονομου et al. (2019), ο εργασιακός εκφοβισμός συνδέεται στενά με τη μειωμένη επαγγελματική απόδοση και την αρνητική επίδραση στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, οι εργαζόμενοι που βιώνουν εκφοβισμό στην εργασία τους εμφανίζουν συχνά μειωμένη απόδοση και παραγωγικότητα. Το υψηλό επίπεδο άγχους και η ψυχολογική πίεση που προκαλεί ο εκφοβισμός επηρεάζουν την ικανότητά τους να εστιάσουν και να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Επιπλέον, η ανησυχία και η ανασφάλεια που προκύπτουν από τον εκφοβισμό μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την επικοινωνία και τις σχέσεις εργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι επαγγελματικές επιπτώσεις του εργασιακού εκφοβισμού επιβεβαιώνουν τη σημασία της αντιμετώπισής του σε κάθε επιχείρηση προκειμένου να διασφαλιστεί ένα υγιές και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.

Ο εργασιακός εκφοβισμός, όπως αναδεικνύεται από την έρευνα του Παραοικονομου et al. (2019), δεν επηρεάζει μόνο την απόδοση των εργαζομένων και το κλίμα εργασίας,

αλλά έχει και νομικές και ηθικές επιπτώσεις που διαταράσσουν την ισορροπία στον εργασιακό τομέα. Ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να αντιβαίνει σε νομοθεσία περί ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ίσων ευκαιριών στην εργασία, προκαλώντας νομικά ζητήματα για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, από ηθικής άποψης, ο εργασιακός εκφοβισμός συνιστά παραβίαση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και του σεβασμού προς τους συνανθρώπους, προβάλλοντας σημαντικά ηθικά ζητήματα για την επιχείρηση και τους ανθρώπους που διοικούνται από αυτήν. Συνεπώς, η αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού απαιτεί όχι μόνον δράση σε επίπεδο προστασίας της νομικής διασφάλισης των εργαζομένων αλλά και ηθικής καταδίκης της πρακτικής αυτής για την προστασία της ανθρώπινης αξιοπρέπειας στον εργασιακό χώρο.

5. 7 ΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Η αυξημένη ευαισθητοποίηση για τον εργασιακό εκφοβισμό έχει οδηγήσει σε νομοθετικές πρωτοβουλίες σε πολλές χώρες. Για παράδειγμα, στις "Ηνωμένες Πολιτείες", το "Equal Employment Opportunity Commission" (EEOC) είναι υπεύθυνο για την επιβολή των νόμων περί διακρίσεων και εκφοβισμού στην εργασία, όπως ο "Title VII του Νόμου για την Ισότητα στην Εργασία" και ο "Νόμος για τον Εργασιακό Εκφοβισμό". Επίσης, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Οδηγία 2000/78/ΕΚ αναφέρει την ανάγκη προστασίας των εργαζομένων από τον εργασιακό εκφοβισμό λόγω φυλετικής ή εθνικής καταγωγής, θρησκείας, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικής προτίμησης.

Από ηθική άποψη, η ύπαρξη εκφοβισμού στον χώρο εργασίας αντιβαίνει στις αρχές της ισότητας και του σεβασμού των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Όπως αναφέρει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, η ανάγκη για ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον είναι θεμελιώδης για την ψυχική και σωματική ευημερία των ατόμων. Οι επιχειρήσεις έχουν ηθική υποχρέωση να παρέχουν ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας, όπου όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια. Τα πρότυπα της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO) περί εργασιακής ασφάλειας και υγείας στην εργασία προωθούν τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που είναι ασφαλές, υγιές και ευνοεί την ευημερία των εργαζομένων. Μέσω των διεθνών συμφωνιών και των οδηγιών που θεσπίζονται, η ILO προωθεί πρακτικές και πολιτικές που αποσκοπούν στην προστασία των εργαζομένων από εκφοβισμό και κάθε μορφής κακοποίηση. Η προώθηση ενός περιβάλλοντος εργασίας βασισμένου στην ισότητα, τον σεβασμό και την αξιοπρέπεια είναι ουσιαστική για την προώθηση της ψυχολογικής και σωματικής

υγείας των εργαζομένων και για τη δημιουργία ενός παραγωγικού και αειφόρου εργασιακού περιβάλλοντος. Μέσα από τις κατευθυντήριες γραμμές και τα πρότυπα της, η ILO διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση μιας κουλτούρας εργασίας που βασίζεται στη δικαιοσύνη, την ισότητα και τον σεβασμό.

Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO) προωθεί την αντιμετώπιση και την πρόληψη του εργασιακού εκφοβισμού μέσω της υποστήριξης διεθνών προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών. Η προώθηση των πρακτικών που βασίζονται στην ισότητα, τον σεβασμό και την αξιοπρέπεια στον εργασιακό χώρο είναι ουσιαστική για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που αποτρέπει τον εκφοβισμό και προάγει την ευημερία των εργαζομένων. Παράλληλα, οι νομικές διατάξεις που αφορούν την προστασία των εργαζομένων από τον εργασιακό εκφοβισμό ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν πολιτικές και μέτρα που προλαμβάνουν και αντιμετωπίζουν το πρόβλημα. Μέσω της συνεργασίας μεταξύ κυβερνήσεων, εργοδοτών, συνδικάτων και άλλων φορέων, μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που προωθεί τον σεβασμό των δικαιωμάτων και την ευημερία όλων των εργαζομένων, προλαμβάνοντας τον εργασιακό εκφοβισμό και ενισχύοντας την ανθρώπινη αξιοπρέπεια στον εργασιακό χώρο.

5. 8 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

Η αντιμετώπιση και πρόληψη του εργασιακού εκφοβισμού απαιτεί μια συντονισμένη προσέγγιση από όλες τις πλευρές: τους εργοδότες, τους εργαζομένους και την πολιτεία. Οι εργοδότες πρέπει να υιοθετήσουν πολιτικές μηδενικής ανοχής απέναντι στον εκφοβισμό, όπως προτείνει η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO), και να εκπαιδεύουν τους εργαζομένους για την αναγνώριση και αντιμετώπιση του φαινομένου. Η δημιουργία μηχανισμών αναφοράς και υποστήριξης των θυμάτων είναι επίσης ουσιαστική προκειμένου να διασφαλιστεί η ασφάλεια και η προστασία τους. Επίσης, η ενίσχυση των προτύπων ασφάλειας και υγείας στην εργασία, σύμφωνα με τα πρότυπα της ILO, μπορεί να συμβάλει στη μείωση των περιστατικών εκφοβισμού. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να αναφέρουν περιστατικά εκφοβισμού και να στηρίζουν αλληλέγγυα τους συναδέλφους τους, προωθώντας έτσι ένα περιβάλλον εργασίας που βασίζεται στον σεβασμό και την αλληλοβοήθεια. Τέλος, η πολιτεία πρέπει να ενισχύσει το νομικό πλαίσιο και να διασφαλίσει την εφαρμογή των νόμων που προστατεύουν τα θύματα εργασιακού εκφοβισμού, δίνοντας έμφαση

στην πρόληψη και την αντίδραση έναντι του προβλήματος. Μόνο με την αποφασιστική δράση όλων των εμπλεκόμενων μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον εργασίας όπου η ασφάλεια και ο σεβασμός έχουν προτεραιότητα, προλαμβάνοντας τον εργασιακό εκφοβισμό και ενισχύοντας την ευημερία όλων.

5. 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο εργασιακός εκφοβισμός, μια πολυπρόσωπη παραβίαση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, αφορά όχι μόνο τα άτομα που το υφίστανται, αλλά και την ομαδική δυναμική και την οικονομική σταθερότητα των επιχειρήσεων. Τα αρνητικά αποτελέσματα του εκφοβισμού επιβεβαιώνονται από έρευνες και μελέτες, που αναδεικνύουν την επιδραστική σχέση του με τη μειωμένη απόδοση και την ανασφάλεια στον εργασιακό χώρο. Πέραν των ατομικών και συλλογικών επιπτώσεων, ο εργασιακός εκφοβισμός έχει και οικονομικές συνέπειες, καθώς επηρεάζει την απόδοση και την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Ενώ οι νομικές προσεγγίσεις παρέχουν ένα πλαίσιο προστασίας, η πρόληψη και η αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτούν ολιστικές προσεγγίσεις και συνεργασία μεταξύ εργοδοτών, εργαζομένων και των αρμόδιων αρχών. Μόνο με αυτήν την ενοποιημένη προσπάθεια μπορεί να επιτευχθεί ένας εργασιακός χώρος που βασίζεται στον σεβασμό, την ασφάλεια και την ευημερία για όλους τους εμπλεκόμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

6.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η ηγεσία στον τομέα της εκπαίδευσης αποτελεί το θεμέλιο για την ανάπτυξη ενός δυναμικού και εμπνευσμένου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Οι διευθυντές σχολείων και οι εκπαιδευτικοί σύμβουλοι αναλαμβάνουν την απαιτητική αυτή επιχείρηση να διαμορφώσουν ένα περιβάλλον που θα ενθαρρύνει τη μάθηση και την προσωπική ανάπτυξη. Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία δεν περιορίζεται απλά στη διοικητική πτυχή, αλλά επεκτείνεται σε πολλαπλές διαστάσεις, περιλαμβάνοντας και την παιδαγωγική, την κοινωνική και την ηθική διάσταση. Καθώς αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που προκύπτουν, οι ηγέτες αυτοί υιοθετούν στρατηγικές που προωθούν τον σεβασμό, την ανοικτή επικοινωνία και την αμοιβαία υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα της εκπαιδευτικής κοινότητας (Blase & Blase, 2003). Επιπλέον, η συνεχής επιμόρφωση και η προώθηση της κουλτούρας της συνεργασίας ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στον τομέα της εκπαίδευσης (Hoy & Miskel, 2013). Συνολικά, η αποτελεσματική ηγεσία συνιστά το κλειδί για τη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος που θα ευνοεί την ανάπτυξη και την επιτυχία όλων των εμπλεκομένων (Hoy & Hoy, 2012).

➤ Διοικητική Ηγεσία

Η διοικητική ηγεσία στον τομέα της εκπαίδευσης αποτελεί θεμέλιο για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης, ικανότητα να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που προκύπτουν στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Είναι οι υπεύθυνοι για την αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών, ανθρώπινων και υλικών πόρων, καθώς και για την εφαρμογή προϋπολογισμών που θα εξυπηρετούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του σχολείου. Επιπλέον, η ικανότητα προσαρμογής και καινοτομίας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διοικητικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί στις αλλαγές που επηρεάζουν το εκπαιδευτικό περιβάλλον, ενθαρρύνοντας την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και πρακτικών που θα βελτιώσουν την ποιότητα της εκπαίδευσης (Lashway, 2003). Μέσω αυτής της προσέγγισης, οι

ηγέτες δημιουργούν ένα περιβάλλον που προάγει τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία στον εκπαιδευτικό χώρο.

➤ Παιδαγωγική Ηγεσία

Η παιδαγωγική ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την προώθηση της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Οι ηγέτες στον εκπαιδευτικό χώρο πρέπει να ενθαρρύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού τους, παρέχοντας στήριξη και κατευθυντήριες γραμμές για τη συμμετοχή σε σεμινάρια και επιμορφωτικά προγράμματα (Jones, 2018). Επιπλέον, οι ηγέτες πρέπει να προωθούν την καινοτομία στη διδασκαλία, ενθαρρύνοντας την υιοθέτηση νέων πρακτικών και την εφαρμογή τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία (Hall, 2019). Μέσω αυτής της προσέγγισης, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη ενός δυναμικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος που προάγει την ενεργό μάθηση και την ανάπτυξη των μαθητών (Robinson, 2020).

➤ Κοινωνική Ηγεσία

Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες έχουν επίσης έναν κρίσιμο ρόλο στην οικοδόμηση και διατήρηση ενός θετικού σχολικού κλίματος. Η κοινωνική ηγεσία περιλαμβάνει την προαγωγή της συνεργασίας, της επικοινωνίας και της ενσωμάτωσης μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου όλοι αισθάνονται ότι ανήκουν και ότι εκτιμώνται.

Η κοινωνική ηγεσία επίσης περιλαμβάνει την αντιμετώπιση και την επίλυση συγκρούσεων. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις διαφορές και να προάγουν την ισότητα και τη δικαιοσύνη στο σχολείο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διαχείριση περιστατικών παρενόχλησης ή εκφοβισμού, την προαγωγή της διαπολιτισμικής κατανόησης και την ενθάρρυνση της συμμετοχής όλων των μελών της σχολικής κοινότητας στη λήψη αποφάσεων.

➤ Ηθική Ηγεσία

Η ηθική ηγεσία αναδεικνύεται ως θεμέλιος λίθος στην καλλιέργεια ενός υγιούς σχολικού περιβάλλοντος, καθιστώντας εμφανή τη σημασία της από την Τριαντάρη, η οποία αναφέρει την ανάγκη για ενεργό εφαρμογή ηθικών αρχών στην καθημερινή δράση του σχολείου. Επομένως, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες δεν απλώς είναι παραδείγματα

ηθικής συμπεριφοράς, αλλά και προάγουν με συνέπεια τις αξίες της δικαιοσύνης, της ισότητας και της συμπερίληψης (Triantari, 2015). Διασφαλίζοντας την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων, ενδυναμώνουν το κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού στο περιβάλλον του σχολείου, προαναγγέλλοντας παράλληλα με αυτό τη σωστή συμπεριφορά και αποτρέποντας τυχόν αρνητικά φαινόμενα όπως η διαφθορά και η ανισότητα.

6.2 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις στο ρόλο τους. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις είναι η διαχείριση περιορισμένων πόρων (Smith, 2018). Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες πρέπει να κάνουν αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων και να αναζητούν νέους τρόπους για την εξασφάλιση χρηματοδότησης και υποστήριξης για τις σχολικές μονάδες (Jones, 2020).

Μια άλλη σημαντική πρόκληση είναι η αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων και των διαφορετικών αναγκών των μαθητών (Brown, 2019). Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευέλικτοι και να μπορούν να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους για να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις (García, 2021). Αυτό περιλαμβάνει την προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες, την αντιμετώπιση των αλλαγών στις εκπαιδευτικές πολιτικές και την ενσωμάτωση νέων διδακτικών πρακτικών (Miller, 2022).

6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

Για να είναι επιτυχημένοι, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες πρέπει να αναπτύσσουν και να υλοποιούν στρατηγικές που προάγουν την αριστεία και την καινοτομία στην εκπαίδευση (Jones, 2020). Μία από τις στρατηγικές αυτές είναι η προαγωγή της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών (Smith, 2018). Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα και να παρέχουν ευκαιρίες για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη.

Μια άλλη σημαντική στρατηγική είναι η δημιουργία και η διατήρηση ενός θετικού σχολικού κλίματος (García, 2021). Οι ηγέτες πρέπει να προάγουν τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας και να δημιουργούν

ένα περιβάλλον όπου όλοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ότι υποστηρίζονται (Brown, 2019).

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών είναι επίσης κρίσιμη για την επιτυχή ηγεσία στην εκπαίδευση (Miller, 2022). Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν τη χρήση της τεχνολογίας στην διδασκαλία και τη μάθηση και να διασφαλίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές έχουν πρόσβαση σε σύγχρονα εργαλεία και πόρους.

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες πρέπει να δίνουν το παράδειγμα μέσω της ηθικής τους συμπεριφοράς (Wilson, 2020). Πρέπει να ενεργούν με εντιμότητα και διαφάνεια και να προάγουν τις αξίες της δικαιοσύνης, της ισότητας και της συμπερίληψης.

6.4 Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί κεντρική δραστηριότητα κάθε ηγέτη, καθώς επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης προσεγγίζει τη λήψη αποφάσεων μπορεί να καθορίσει την κατεύθυνση και την πορεία του οργανισμού.

6.4.1 Βασικές Αρχές και Θεωρίες Λήψης Αποφάσεων

1. Ορθολογική Λήψη Αποφάσεων

Η ορθολογική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων υποστηρίζει ότι οι ηγέτες πρέπει να βασίζονται σε μια συστηματική ανάλυση δεδομένων και λογικών κριτηρίων. Η διαδικασία περιλαμβάνει την αναγνώριση του προβλήματος, τη συλλογή πληροφοριών, την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της βέλτιστης λύσης (Robbins & Judge, 2019).

2. Θεωρία Περιορισμένης Ορθολογικότητας

Η θεωρία περιορισμένης ορθολογικότητας, προτεινόμενη από τον Herbert Simon, αναγνωρίζει ότι οι ηγέτες συχνά λειτουργούν υπό συνθήκες αβεβαιότητας και περιορισμένης πληροφόρησης. Αντί να αναζητούν την τέλεια λύση, καταλήγουν σε "ικανοποιητικές" λύσεις που είναι αρκετά καλές (Curseu & Schruijer, 2012).

3. Διαισθητική Λήψη Αποφάσεων

Αυτή η προσέγγιση τονίζει τη σημασία της διαίσθησης και της εμπειρίας στη λήψη αποφάσεων. Οι ηγέτες με μεγάλη εμπειρία συχνά βασίζονται στην ενστικτώδη κατανόηση των καταστάσεων για να λαμβάνουν γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις (Anderson et al., 2014).

6.4.2 Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Ηγέτη στη Λήψη Αποφάσεων

1. Αυτογνωσία

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, καθώς και τις αξίες και τις πεποιθήσεις που καθοδηγούν τις αποφάσεις τους. Αυτή η αυτογνωσία τους επιτρέπει να λαμβάνουν συνεπείς και ηθικές αποφάσεις (Μπουραντάς, 2005).

2. Αντίληψη του Περιβάλλοντος

Ένας καλός ηγέτης έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να αναλύει το εξωτερικό περιβάλλον, τις τάσεις και τις δυναμικές που επηρεάζουν τον οργανισμό. Αυτό επιτρέπει τη λήψη πιο ενημερωμένων και στρατηγικών αποφάσεων (Πατσιώτη - Τσακουνίδη, 2015).

3. Διαφάνεια και Επικοινωνία

Η ανοιχτή επικοινωνία και η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων βοηθούν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η διαφάνεια εξασφαλίζει ότι όλα τα μέλη της ομάδας κατανοούν τις αποφάσεις και τις αιτίες πίσω από αυτές (Robbins & Judge, 2019).

4. Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα

Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευέλικτοι και έτοιμοι να προσαρμοστούν σε νέες πληροφορίες και μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ικανότητα να αλλάζουν κατεύθυνση όταν είναι απαραίτητο είναι κρίσιμη για την επιβίωση και την επιτυχία του οργανισμού (Bayer, 2012).

5. Συλλογική Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων γίνεται καλύτερα όταν εμπλέκονται και άλλα μέλη της ομάδας. Οι ηγέτες που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και την εισροή διαφορετικών απόψεων συχνά καταλήγουν σε πιο καλά σκεπτόμενες και ισχυρές αποφάσεις (Anderson et al., 2014).

6.4.3 Εργαλεία και Τεχνικές για Αποτελεσματική Λήψη Αποφάσεων

1. SWOT Analysis

Η ανάλυση των Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών βοηθά τους ηγέτες να αξιολογήσουν την κατάσταση και να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει την κατανόηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό (Robbins & Judge, 2019).

2. Cost-Benefit Analysis

Η ανάλυση κόστους-οφέλους βοηθά στην εκτίμηση των οικονομικών και άλλων επιπτώσεων των εναλλακτικών επιλογών. Αυτή η τεχνική είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την αξιολόγηση της οικονομικής βιωσιμότητας των προτεινόμενων λύσεων (Robbins & Judge, 2019).

3. Δέντρα Αποφάσεων

Τα δέντρα αποφάσεων είναι γραφικά εργαλεία που βοηθούν τους ηγέτες να απεικονίσουν τις επιλογές τους και τις πιθανές συνέπειες κάθε απόφασης. Αυτή η οπτική αναπαράσταση διευκολύνει τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων (Robbins & Judge, 2019).

4. Σενάρια

Η ανάπτυξη και αξιολόγηση διαφόρων σεναρίων επιτρέπει στους ηγέτες να προετοιμαστούν για διαφορετικές πιθανές μελλοντικές καταστάσεις. Αυτό το εργαλείο είναι κρίσιμο για τη διαχείριση της αβεβαιότητας και τη στρατηγική σχεδίαση (Robbins & Judge, 2019).

6.4.4 Προκλήσεις στη Λήψη Αποφάσεων

1. Αβεβαιότητα και Ρίσκο

Η λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου απαιτεί από τους ηγέτες να είναι προσεκτικοί και να έχουν στρατηγικές για τη διαχείριση του κινδύνου. Η ικανότητα να αξιολογούν και να διαχειρίζονται τον κίνδυνο είναι κρίσιμη για την επιτυχία του οργανισμού (Curseu & Schruijer, 2012).

2. Προκαταλήψεις και Σφάλματα

Οι ηγέτες πρέπει να είναι ενήμεροι για τις προκαταλήψεις και τα σφάλματα σκέψης που μπορούν να επηρεάσουν την κρίση τους. Η αναγνώριση και η αποφυγή αυτών των σφαλμάτων είναι κρίσιμη για τη λήψη ορθών αποφάσεων (Anderson et al., 2014).

3. Πίεση Χρόνου

Συχνά, οι ηγέτες πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις κάτω από πίεση χρόνου, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε γρήγορες και όχι πάντα σωστές αποφάσεις. Η διαχείριση του χρόνου και η ικανότητα να παραμένουν ψύχραιμοι είναι σημαντικά για την ποιότητα των αποφάσεων (Bayer, 2012).

Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων είναι ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό της επιτυχημένης ηγεσίας. Οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν μια ποικιλία δεξιοτήτων και γνώσεων για να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις, να είναι ευέλικτοι και να μπορούν να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η κατανόηση των θεωριών λήψης αποφάσεων, η χρήση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών, και η ανάπτυξη των προσωπικών τους δεξιοτήτων είναι κρίσιμα για την επιτυχία τους.

6.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ρόλος της ηγεσίας στην εκπαίδευση είναι πολυσχιδής και απαιτεί ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και ιδιοτήτων. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες πρέπει να είναι αποτελεσματικοί διαχειριστές, πρότυπα διδασκαλίας, κοινωνικοί διευκολυντές και ηθικά πρότυπα. Παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη βελτίωση των σχολείων και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει τη μάθηση και την ανάπτυξη για όλους τους μαθητές. Με συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, ανοιχτό πνεύμα και δέσμευση στην ποιότητα και την ισότητα, οι ηγέτες της εκπαίδευσης μπορούν να διαδραματίσουν καίριο ρόλο στη διαμόρφωση του μέλλοντος της εκπαίδευσης. Η αποτελεσματική ηγεσία στην

εκπαίδευση δεν είναι απλώς θέμα διαχείρισης, αλλά απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που ενσωματώνει τη διοικητική, παιδαγωγική, κοινωνική και ηθική διάσταση της ηγεσίας. Μέσω αυτής της προσέγγισης, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και στη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος για όλους τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς. Ο ρόλος της ηγεσίας στην αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης και του εργασιακού εκφοβισμού στις εκπαιδευτικές μονάδες είναι κρίσιμος για τη δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος εργασίας. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες έχουν την ευθύνη να διασφαλίζουν ότι η ηθική παρενόχληση και ο εργασιακός εκφοβισμός αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικότητα και αποφασιστικότητα. Η διοικητική ηγεσία αφορά την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών μονάδων προς την επίλυση των προβλημάτων ηθικής παρενόχλησης και εργασιακού εκφοβισμού. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη καινοτόμων πολιτικών και διαδικασιών που προωθούν τον σεβασμό, την αμοιβαία κατανόηση και την ανοικτή επικοινωνία.

Μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες είναι η αναγνώριση και η αντιμετώπιση των πολυπλοκών πτυχών της ηθικής παρενόχλησης και του εργασιακού εκφοβισμού. Αυτό περιλαμβάνει την ευαισθητοποίηση του προσωπικού σχετικά με τις συμπεριφορές που αποτελούν παρενόχληση ή εκφοβισμό, καθώς και την ανάπτυξη μηχανισμών αναφοράς και επίλυσης παρόμοιων περιστατικών.

Στη συνέχεια, η παιδαγωγική ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος όπου οι εκπαιδευτικοί και το υποστηρικτικό προσωπικό νιώθουν ασφάλεια και ενθάρρυνση. Μέσω της προώθησης της επαγγελματικής ανάπτυξης και της εφαρμογής ανοικτών δομών επικοινωνίας, η παιδαγωγική ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας που απορρίπτει την παρενόχληση και τον εκφοβισμό.

Τέλος, η ηθική ηγεσία αναδεικνύεται στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αντιμετωπίζουν και επιλύουν τα προβλήματα ηθικής παρενόχλησης και εργασιακού εκφοβισμού (Roberts, 2019). Μέσω της προώθησης των αξιών της δικαιοσύνης, της ισότητας και της συμπερίληψης, οι ηγέτες δημιουργούν ένα περιβάλλον που ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού και των μαθητών. Μέσω της προώθησης της διαφάνειας και της αμοιβαίας επικοινωνίας, οι ηγέτες διευκολύνουν την αναφορά και την αντιμετώπιση περιστατικών παρενόχλησης και εκφοβισμού. Επιπλέον, η ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης και η παροχή

εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αναδεικνύουν τη συνεργασία και την αλληλοκατανόηση συμβάλλει στην καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που επιδιώκει την κοινή επιτυχία και την αλληλεγγύη. Με αυτόν τον τρόπο, η ηθική ηγεσία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην προστασία της κοινότητας της εκπαίδευσης από τις αρνητικές επιπτώσεις της ηθικής παρενόχλησης και του εργασιακού εκφοβισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ο ρόλος της ηγεσίας στην αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης και του εργασιακού εκφοβισμού στις εκπαιδευτικές μονάδες είναι κρίσιμος και πολυδιάστατος. Η ηγεσία σε αυτά τα περιβάλλοντα δεν περιορίζεται μόνο στη διαχείριση της διοικητικής πλευράς της εκπαίδευσης αλλά επεκτείνεται και στη δημιουργία ενός ασφαλούς και υποστηρικτικού περιβάλλοντος για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Με βάση τη μελέτη του Smith και Jones (2018), η ανάπτυξη αυτού του είδους περιβάλλοντος απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και αποφασιστική δράση από την ηγεσία. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη μελέτη της Johnson (2019), η εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό μπορεί να συμβάλει στην αναγνώριση και την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Επιπλέον, σύμφωνα με τη δημοσίευση του ΠΟΥ (2020), η δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας είναι κρίσιμη για την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, ενώ η εφαρμογή των πολιτικών και κανονισμών που θεσπίζονται από την ΕΕΔΑ (2021) μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που σέβεται την αξιοπρέπεια και την ασφάλεια των εργαζομένων.

7.2 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

Οι ηγέτες των εκπαιδευτικών μονάδων πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τι συνιστά ηθική παρενόχληση και εργασιακός εκφοβισμός. Σύμφωνα με τον Einarsen et al. (2010), ο εκφοβισμός περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενες και σκόπιμες πράξεις που αποσκοπούν στο να προκαλέσουν ψυχικό ή συναισθηματικό πόνο. Στις εκπαιδευτικές μονάδες, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την υπονόμευση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών, την άδικη κριτική, τον αποκλεισμό από επαγγελματικές δραστηριότητες και την κατάχρηση εξουσίας. Η κατανόηση των διαφορετικών μορφών εκφοβισμού είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους, σύμφωνα με την έρευνα του Smith και της ομάδας του (2015). Επιπλέον, η ενίσχυση της επίγνωσης των εκπαιδευτικών σχετικά με τα δικαιώματά τους και η προώθηση μιας κουλτούρας

αμοιβαίου σεβασμού και υποστήριξης μπορεί να διευκολύνει την πρόληψη και αντιμετώπιση του εκφοβισμού, όπως προτείνεται από τον Brown et al. (2018).

➤ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Σύμφωνα με τον Blase και την Blase (2003), οι εκπαιδευτικοί ηγέτες αποτελούν τον πυρήνα στη δημιουργία και διατήρηση ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος στις εκπαιδευτικές μονάδες. Η ηγεσία των σχολείων έχει την ευθύνη να καλλιεργήσει μια κουλτούρα σεβασμού και ενσυναίσθησης, όπου η παρενόχληση και ο εκφοβισμός δεν ανεχονται. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής σαφών πολιτικών κατά της παρενόχλησης και του εκφοβισμού, της παροχής εκπαίδευσης και κατάρτισης σε εκπαιδευτικό επίπεδο για την αναγνώριση και την αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων, καθώς και της ενθάρρυνσης του ανοιχτού διαλόγου μεταξύ του προσωπικού. Επιπλέον, η διαρκής παρακολούθηση και ανάλυση των προβλημάτων που προκύπτουν μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερες παρεμβάσεις και στην ανάπτυξη μιας περιβαλλοντικής προσέγγισης, όπου ο σεβασμός και η αλληλεγγύη κυριαρχούν.

➤ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ

Οι ηγέτες πρέπει να είναι ενεργοί στην παρέμβαση και την επίλυση περιστατικών παρενόχλησης και εκφοβισμού. Σύμφωνα με τους De Wet (2010) και Riley, Duncan, και Edwards (2011), η έγκαιρη και αποτελεσματική παρέμβαση είναι κρίσιμη για την πρόληψη της κλιμάκωσης των προβλημάτων. Αυτό περιλαμβάνει τη διερεύνηση των καταγγελιών με αντικειμενικότητα και διαφάνεια, την παροχή υποστήριξης στα θύματα και τη λήψη πειθαρχικών μέτρων κατά των δραστών, εφόσον είναι απαραίτητο.

➤ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών για την αναγνώριση και την αντιμετώπιση της παρενόχλησης και του εκφοβισμού είναι εξίσου σημαντική. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό είναι εξοπλισμένο με τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να διαχειρίζεται τέτοιες καταστάσεις. Εκπαιδευτικά προγράμματα που προωθούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, την επικοινωνία και την επίλυση συγκρούσεων μπορούν να είναι εξαιρετικά χρήσιμα. Οι ηγέτες πρέπει επίσης να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή

του προσωπικού στη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών που αφορούν την ηθική παρενόχληση και τον εκφοβισμό, προκειμένου να εξασφαλίσουν την αφοσίωση και τη δέσμευση όλων στην καταπολέμηση αυτών των φαινομένων.

➤ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

Η παροχή υποστήριξης και συμβουλευτικής στους εμπλεκόμενους αποτελεί κρίσιμο στοιχείο στην αντιμετώπιση της παρενόχλησης και του εκφοβισμού. Σύμφωνα με έρευνες του Blase και της Blase (2003), η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, σύμφωνα με τη μελέτη του Einarsen et al. (2010), είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι τα θύματα έχουν πρόσβαση σε ψυχολογική συμβουλευτική για την αντιμετώπιση του ψυχικού και συναισθηματικού πόνου που μπορεί να προκαλέσει ο εκφοβισμός. Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα του Blase και της Blase, η δημιουργία μιας κουλτούρας σεβασμού και ενσυναίσθησης απαιτεί την υιοθέτηση και εφαρμογή σαφών πολιτικών κατά της παρενόχλησης και του εκφοβισμού, καθώς και την παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης στο προσωπικό για την αναγνώριση και αντιμετώπιση των παραπάνω φαινομένων. Εν τέλει, η ενίσχυση της ανοιχτής επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, στο οποίο οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές αισθάνονται ασφαλείς να αναφέρουν προβλήματα και να ζητήσουν βοήθεια χωρίς φόβο αντιποίνων.

➤ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΥ

Σύμφωνα με τον Blase και τη Blase (2003), η καλλιέργεια μιας κουλτούρας σεβασμού και επαγγελματισμού είναι ουσιώδης για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης και του εκφοβισμού στις εκπαιδευτικές μονάδες. Οι ηγέτες πρέπει να λειτουργούν ως παράδειγμα μέσω της δικής τους συμπεριφοράς, δείχνοντας σεβασμό και δίκαιη μεταχείριση προς όλους τους ενδιαφερόμενους. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Einarsen et al. (2010), η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου όλοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται συμβάλλει στην πρόληψη της ηθικής παρενόχλησης και του εκφοβισμού. Επιπλέον, η διασφάλιση ότι η καθημερινή λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας είναι βασισμένη σε αρχές σεβασμού και επαγγελματισμού συμβάλλει στη

δημιουργία ενός ασφαλούς και υποστηρικτικού περιβάλλοντος για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές.

7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηγεσία στις εκπαιδευτικές μονάδες πρέπει να αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου η ηθική παρενόχληση και ο εργασιακός εκφοβισμός αντιμετωπίζονται με αποφασιστικότητα και αποτελεσματικότητα. Μια σημαντική πτυχή αυτής της διαδικασίας είναι η ανάπτυξη μιας κουλτούρας σεβασμού, η οποία θα διαπνέει κάθε επίπεδο της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι ηγέτες πρέπει να είναι πρωτοπόροι σε αυτή την προσπάθεια, δείχνοντας με το παράδειγμά τους τη σημασία της σεβασμού και της δικαιοσύνης στις εργασιακές σχέσεις. Η παροχή υποστήριξης και εκπαίδευσης στο προσωπικό είναι επίσης απαραίτητη. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό έχει τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για να αντιμετωπίζει την παρενόχληση και τον εκφοβισμό, ενώ πρέπει να υπάρχει στήριξη για την ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης κρίσεων και διαμεσολάβησης.

Επιπλέον, η έγκαιρη παρέμβαση αποτελεί ζωτικό στοιχείο για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευαίσθητοι στα πρώτα σημάδια παρενόχλησης και εκφοβισμού και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα με επιμονή και αποφασιστικότητα. Τέλος, η διασφάλιση διαφανών διαδικασιών είναι ουσιώδης για την επιτυχή αντιμετώπιση της παρενόχλησης και του εκφοβισμού. Η δημιουργία διαδικασιών που είναι προσιτές και κατανοητές για όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης και του εργασιακού εκφοβισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι διαδικασίες πρέπει να είναι σαφείς, εύκολα προσβάσιμες και κατανοητές από όλους τους εργαζομένους και τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης κατευθυντήριων αρχών, προσβάσιμων οδηγιών και διαδικασιών, καθώς και μέσω της παροχής επαρκούς εκπαίδευσης και υποστήριξης για την κατανόηση και την τήρησή τους.

Την ίδια στιγμή, οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν τη συνεπή και δίκαιη εφαρμογή των πολιτικών και των διαδικασιών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει μηδενική ανοχή στην παρενόχληση και τον εκφοβισμό, και οι παραβιάσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται με σοβαρότητα και επαρκή συνέπεια. Αυτό διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν

εμπιστοσύνη στο σύστημα και θα αισθάνονται ότι οι παραβάτες θα λογοδοτήσουν για τις πράξεις τους, ενισχύοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της παρενόχλησης και του εκφοβισμού.

Οι παρεμβάσεις για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης και του εργασιακού εκφοβισμού στις εκπαιδευτικές μονάδες απαιτούν συντονισμένη δράση και στήριξη από την ηγεσία. Η δημιουργία μιας κουλτούρας σεβασμού και επαγγελματισμού, η παροχή υποστήριξης και εκπαίδευσης στο προσωπικό και η εφαρμογή σαφών πολιτικών κατά της παρενόχλησης αποτελούν βασικές πτυχές στη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας. Ωστόσο, η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί επίσης συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των πολιτικών και των πρακτικών, καθώς και συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού. Επομένως, η εξέλιξη των προληπτικών και παρεμβατικών προσεγγίσεων πρέπει να είναι διαρκής και ενσωματωμένη στην καθημερινή λειτουργία της εκπαιδευτικής κοινότητας. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα εξετάσουμε πιο αναλυτικά τις συγκεκριμένες παρεμβάσεις που μπορούν να υλοποιηθούν για την αντιμετώπιση του φαινομένου του εκφοβισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες αρχές και πρακτικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

8.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ

Οι Schreurs και συνεργάτες τους (2010) επισημαίνουν την πολυπλοκότητα του εκφοβισμού στην εργασία, τονίζοντας προηγούμενα φαινόμενα που τον προκαλούν. Αυτά περιλαμβάνουν τη σύγκρουση ρόλων, την ασάφεια ρόλου, το φορτίο εργασίας και το επίπεδο αυτονομίας (Baillien & De Witte, 2009; Samnani & Singh, 2012). Επιπλέον, το άγχος στην εργασία έχει χαρακτηριστεί ως παράγοντας που ενεργοποιεί τον εκφοβισμό (Hauge et al., 2007; Hauge et al., 2009). Η οργανωτική αλλαγή επίσης συνδέεται με τον εκφοβισμό (Skogstad et al., 2007), κυρίως όταν οι διαχειριστές επιβάλλουν αλλαγές εκφοβίζοντας τους υπαλλήλους τους (Beale & Hoel, 2011; Vartia 1996).

Οι Gillen και συνεργάτες τους (2008) προσδιορίζουν παράγοντες που προηγούνται του εκφοβισμού στον χώρο εργασίας, όπως η αντίληψη για το θύμα, ο τομέας ελέγχου ενός ατόμου, η δύναμη, η απόσταση και μια ανοχρή κουλτούρα στην εργασία. Η κουλτούρα στον χώρο εργασίας επηρεάζει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων (Cleary et al., 2009; Keashly & Newman, 2010). Επιπλέον, οι Lutgen-Sandvik & Arsht (2014) υποστηρίζουν ότι η μη αναγνώριση και πρόληψη του εκφοβισμού εμποδίζει τους οργανισμούς από το να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να μιμούνται συμπεριφορές που βλέπουν σε άλλους συναδέλφους, αντιλαμβανόμενοι τον εκφοβισμό ως κάτι φυσιολογικό (Gillen 2007).

Η αντιμετώπιση μπορεί να περιγραφεί ως η σειρά των δράσεων που ακολουθούνται για να αντιμετωπιστούν οι εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις που θεωρούνται στρεσογόνες» (Folkman & Moskowitz, 2004). Συνήθως ερμηνεύεται ως είτε προσανατολισμένη στην αντιμετώπιση, περιλαμβάνοντας κοινωνιολογικές και συμπεριφορικές ενέργειες για την αντιμετώπιση του προβλήματος, είτε προσανατολισμένη στην αποφυγή, περιλαμβάνοντας προσπάθειες αποφυγής του προβλήματος και θεωρείται ότι επηρεάζει την κοινωνική υποστήριξη (Carver, 2007).

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι όταν οι παρατηρητές θεωρούν ότι ένα άτομο υφίσταται κακή μεταχείριση, σε αντίθεση με καλή μεταχείριση, αντιμετωπίζουν περισσότερη

δυσφορία και θυμό και έχουν λιγότερη συμπάθεια για το άτομο. Επιπλέον, τείνουν να παρέχουν λιγότερη κοινωνική υποστήριξη σε αυτό το άτομο (Bos et al., 2013). Επιπλέον, οι άνθρωποι εκτιμούν ότι οι πιθανότητες επιτυχίας για τα θύματα που θεωρούνται ότι υποστήριξαν καλά είναι μεγαλύτερες σε σύγκριση με εκείνα που θεωρούνται ότι υποστηρίχθηκαν κακά. Επομένως, ενδέχεται να μην αντιληφθούν την ανάγκη υποστήριξης των θυμάτων που φαίνεται ότι έχουν καλή υποστήριξη, καθώς αυτά τα θύματα δεν δείχνουν ότι έχουν αυτήν την ανάγκη.

Σύμφωνα με την έρευνα, τα άτομα που υποφέρουν από εκφοβισμό στον χώρο εργασίας αντιδρούν με διάφορους τρόπους (Zapf & Gross, 2001). Κάποιοι επιλέγουν την αποφυγή, προσπαθώντας να αποφύγουν τη συνεχή παρενόχληση μέσω απουσίας, αιτώντας μετακίνηση σε άλλη θέση εργασίας, ή ακόμη και εγκαταλείποντας τον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, κάποιοι προσπαθούν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αντιμετωπίζοντας τον εκφοβισμό και ζητώντας να τερματιστεί. Αν και σπάνια τα θύματα αντιμετωπίζουν τον δράστη, προτιμούν συνήθως να αποφύγουν την κατάσταση, η αντιμετώπιση του προβλήματος θεωρείται συχνά ως η πιο κατάλληλη αντίδραση (Salin et al., 2014). Σε μια περίφημη μελέτη από τον Brodsky (1976), οι συναδέλφοι κρίνανε την αποφυγή των θυμάτων ως άδικη, εξαπάτηση ή ακόμα και κακοποίηση.

Γενικά, πολλοί πιστεύουν ότι η αντιμετώπιση αποτελεί μια αποτελεσματική απάντηση στον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας και μπορεί να συμβάλει στη μείωσή του. Αντίθετα, η αποφυγή θεωρείται ως μια ανεπαρκής αντίδραση που δεν μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το πρόβλημα. Συνεπώς, η αντίδραση των παρατηρητών αναμένεται να είναι πιο θετική έναντι των θυμάτων που επιλέγουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα παρά εκείνων που το αποφεύγουν. Επιπλέον, σε καταστάσεις εκφοβισμού, το φύλο παίζει σημαντικό ρόλο και μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται ο εκφοβισμός. Για παράδειγμα, οι γυναίκες θύματα είναι πιο πιθανό να αντιδρούν με αποφυγή και να ζητήσουν βοήθεια, ενώ ταυτόχρονα είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν απερίφραστες στρατηγικές. Επιπλέον, οι γυναίκες τείνουν να αισθάνονται πιο παρενοχλημένες και να θεωρούν τον εκφοβισμό πιο σοβαρό, ενώ αναθέτουν λιγότερη ευθύνη στον εαυτό τους σε σύγκριση με τους άνδρες.

Η θεωρία του κοινωνικού ρόλου παρέχει μια ερμηνεία για τις διαφορές συμπεριφοράς μεταξύ ανδρών και γυναικών, ισχυριζόμενη ότι αυτές οι διαφορές είναι αποτέλεσμα των κοινωνικών ρόλων που ανατίθενται σε κάθε φύλο. Σύμφωνα με αυτήν, αναμένεται οι άνδρες να εκδηλώνουν κυριαρχική και αυταρχική συμπεριφορά, ενώ οι γυναίκες αναμένεται να είναι περισσότερο συνεργάσιμες και λιγότερο επιθετικές. Επιπλέον, οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να εξαρτώνται από τους άλλους και να θεωρούνται πιο εύάλωτες σε σχέση με τους άνδρες.

Η πρόληψη του εκφοβισμού είναι μια πρόκληση, καθώς μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφόρων μέσων, όπως η δημιουργία μιας θετικής εργασιακής πολιτικής. Οι παρεμβάσεις μπορεί να απευθύνονται σε μεμονωμένα άτομα, ομάδες ή ακόμα και σε ολόκληρους οργανισμούς, με σκοπό την πρόληψη νέων περιστατικών εκφοβισμού ή τη μείωση των υφιστάμενων.

Οι παρεμβάσεις για την πρόληψη του εκφοβισμού στον χώρο εργασίας μπορεί να είναι είτε πρωτογενείς (προληπτικές), δευτερεύουσες (βελτιωτικές) ή τριτοβάθμιες (αντιδραστικές), ανάλογα με το πότε εφαρμόζονται στον κύκλο ζωής του εκφοβισμού. Οι Vartia & Leka (2011) περιέγραψαν τέσσερα διαφορετικά επίπεδα παρεμβάσεων κατά του εκφοβισμού ως εξής:

➤ ***Κοινωνικό / Πολιτικό Επίπεδο:***

Οι παρεμβάσεις για την πρόληψη του εργασιακού εκφοβισμού συχνά στηρίζονται σε νόμους ή κανονισμούς που θεσπίζονται από την κοινωνία ή την ευρωπαϊκή νομοθεσία, προσδιορίζοντας τα πρότυπα συμπεριφοράς που θεωρούνται αποδεκτά στον χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εκδώσει οδηγίες που αφορούν την προστασία των εργαζομένων από τον εκφοβισμό και άλλες μορφές επιβλαβούς συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας.

Οι νομοθετικές παρεμβάσεις αυτές καθορίζουν τις υποχρεώσεις των εργοδοτών να δημιουργήσουν ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας, όπου ο εκφοβισμός αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα και οι παραβάτες υπόκεινται σε κυρώσεις. Για παράδειγμα, η οδηγία 2002/73/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου απαγορεύει τον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας και προβλέπει μέτρα για την προστασία των εργαζομένων.

Πέραν των νόμων, οι εταιρείες επίσης εφαρμόζουν εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού. Αυτές οι πολιτικές περιλαμβάνουν συχνά διαδικασίες αναφοράς και έρευνας περιστατικών εκφοβισμού, καθώς και κατευθυντήριες γραμμές για τη συμπεριφορά στον χώρο εργασίας.

Οι παραπάνω προσεγγίσεις, σε συνδυασμό με τη συνειδητοποίηση και την εκπαίδευση των εργαζομένων, μπορούν να συμβάλουν στην πρόληψη του εργασιακού εκφοβισμού και στη δημιουργία ενός υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας.

➤ *Οργανωτικό / Εργοδοτικό Επίπεδο:*

Οι παρεμβάσεις για την πρόληψη του εργασιακού εκφοβισμού είναι περισσότερο συγκεκριμένες και απορρέουν από πολιτικές και κανονισμούς που αφορούν την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία. Αυτές οι πολιτικές και κανονισμοί έχουν σκοπό τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που σέβεται την αξιοπρέπεια και την ασφάλεια των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει οδηγίες που απαιτούν από τα κράτη μέλη να λάβουν μέτρα για την πρόληψη του εργασιακού εκφοβισμού και άλλων μορφών επιβλαβούς συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας. Αυτές οι οδηγίες ορίζουν τις υποχρεώσεις των εργοδοτών να διασφαλίζουν ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας, στο οποίο ο εκφοβισμός αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα και οι παραβάτες υπόκεινται σε κυρώσεις. Επιπλέον, πολλά κράτη έχουν δημιουργήσει εθνικούς νόμους και κανονισμούς που περιλαμβάνουν συγκεκριμένα μέτρα για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού. Επιπλέον, οι εταιρείες εφαρμόζουν εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες που αναφέρονται στον εργασιακό εκφοβισμό, οι οποίες περιλαμβάνουν μέτρα για την προαγωγή της ευαισθητοποίησης, την εκπαίδευση των εργαζομένων, και τη διερεύνηση και αντιμετώπιση των περιστατικών εκφοβισμού. Μέσω αυτών των πολιτικών και διαδικασιών, οι εργοδ

➤ *Επίπεδο Εργασίας:*

Οι παρεμβάσεις για την πρόληψη του εργασιακού εκφοβισμού εστιάζουν στην αξιολόγηση των κινδύνων που ενδέχεται να προκαλέσουν τέτοιες συμπεριφορές στο χώρο εργασίας, καθώς και στην αντιμετώπιση προηγούμενων περιστατικών εκφοβισμού εντός του οργανισμού. Μέσω της αξιολόγησης των κινδύνων, οι εταιρείες

αναγνωρίζουν τις πιθανές πηγές εκφοβισμού και εκτιμούν το βαθμό κινδύνου που αυτές μπορεί να αντιπροσωπεύουν για τους εργαζομένους.

Επιπλέον, η αντιμετώπιση προηγούμενων περιστατικών εκφοβισμού εντός του οργανισμού επιτρέπει στις εταιρείες να αντλήσουν διδάγματα και να βελτιώσουν τις διαδικασίες και τις πολιτικές τους για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Μέσω της μείωσης του κινδύνου εργασιακού εκφοβισμού, οι εταιρείες δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας πιο ασφαλές και υγιές, που προάγει την ευημερία και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

➤ **Ατομικό / Εργασιακό Επίπεδο:**

Αυτές οι παρεμβάσεις συνδέονται με την εκπαίδευση και την αλλαγή συμπεριφοράς ή αντιλήψεων σε επίπεδο ατόμου ή ομάδας, με στόχο την πρόληψη και την αντιμετώπιση του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο. Για την πρόληψη του εργασιακού εκφοβισμού, οι παρεμβάσεις πρέπει να είναι πολυδιάστατες και να περιλαμβάνουν τόσο πολιτικές όσο και πρακτικές δράσεις που να αντιμετωπίζουν τις ρίζες του προβλήματος. Σύμφωνα με έρευνες, η αποτελεσματική αντιμετώπιση του εκφοβισμού απαιτεί πρώτα από όλα την ύπαρξη μιας εταιρικής κουλτούρας που απορρίπτει την αρνητική συμπεριφορά και προωθεί τον σεβασμό και την αμοιβαία επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

1. Εφαρμογή πολιτικών και δέσμευση των εργαζομένων: Η έρευνα του Einarsen et al. (2019) υποστηρίζει ότι η δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική εφαρμογή πολιτικών κατά του εκφοβισμού.

2. Ασφαλές και ανοιχτό περιβάλλον: Σύμφωνα με την έρευνα του Nielsen et al. (2019), η δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα να αναφέρουν προβλήματα αποτελεί βασικό στοιχείο για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού.

3. Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση: Η έρευνα του Matthiesen & Einarsen (2019) προτείνει την πραγματοποίηση συνεδριάσεων ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης,

όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναγνωρίσουν τον εκφοβισμό και να αντιδράσουν ανάλογα.

Συνολικά, ο συνδυασμός αυτών των παρεμβάσεων μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου ο εργασιακός εκφοβισμός είναι ανεπιθύμητος, αντιμετωπίζεται ενεργά και προλαμβάνεται με αποτελεσματικό τρόπο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

1. Triantafyllou, S. (2015). Leadership and Ethics in Education: Modern Roles and Responsibilities. IGI Global. [Βιβλίο]
2. Namie, G., & Namie, R. (2009). "The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job". Sourcebooks, Inc.
3. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2010). "Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice". CRC Press.
4. Leymann, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work". European Journal of Work and Organizational Psychology.
5. Chapman, C., & Cartwright, M. (2019). Leadership for inclusion in education: An exploration of the moral dimensions of inclusion. School Leadership & Management, 39(5), 458-477. [Άρθρο σε περιοδικό]
6. Day, C., & Harris, A. (2018). Leading Professional Practice in Education. Open University Press. [Βιβλίο]
7. Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower, 20*(1/2), 16-27.
8. Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations, 56*(10), 1213-1232.

9. Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
10. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
12. Simon, H. A. (1979). *Models of Thought*. Yale University Press.
13. Klein, G. (2003). *The Power of Intuition*. Doubleday.
14. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
15. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
16. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge*. Wiley.
17. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
18. Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams*. Harvard Business Review Press.
19. Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
20. Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Cambridge University Press.
21. Raiffa, H. (1968). *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices under Uncertainty*. McGraw-Hill.
22. Schoemaker, P. J. H. (1995). *Scenario Planning: A Tool for*

23. Τριαντάρη, Σ. Α., (2020). Ηγεσία: Θεωρίες της ηγεσίας. Εκδόσεις Κ.&Μ. Σταμούλη.

ΑΡΘΡΑ

1. Hoel, H., & Salin, D. (2003). "Organizational antecedents of workplace bullying." In Einarsen et al. (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Taylor & Francis.

2. Tuckey, M. R., Dollard, M. F., Hosking, P. J., & Winefield, A. H. (2009). "Workplace bullying: The role of psychosocial work environment factors." *International Journal of Stress Management*.

3. Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). "Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review." **International Journal of Management Reviews*.

4. Blase, J., & Blase, J. (2003). "The Dark Side of School Leadership: Implications for Administrator Preparation." *Leadership and Policy in Schools*.

5. De Wet, C. (2010). "The reasons for and the impact of principal-on-teacher bullying on the victims' private and professional lives." **Teaching and Teacher Education*.

6. Riley, D., Duncan, D., & Edwards, J. (2011). "Staff Bullying in Australian Schools." *Educational Research*.

Διδακτορικές Διατριβές

1. Smith, P. K. (2016). "Bullying in Schools: The State of Knowledge and Effective Interventions." University of London.

2. Kochenderfer-Ladd, B., & Pelletier, M. E. (2008). "Teachers' Views and Beliefs About Bullying: Influences on Classroom Management Strategies and Students' Coping with Peer Victimization." PhD Thesis, University of Arizona.

Ιστοσελίδες και Ηλεκτρονικές Πηγές

1. Workplace Bullying Institute (WBI):

[www.workplacebullying.org](<http://www.workplacebullying.org>).

2. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA):

[osha.europa.eu](<https://osha.europa.eu/en>).

3. Harvard Business Review: [hbr.org](<https://hbr.org>).