



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ»**

**ΚΑΘΕΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ  
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

του

**Λιάπη Χρήστου**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Τριαντάρη Σωτηρία**

**Ιανουάριος 2024**

## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>Εισαγωγή στην εκπόνηση της εργασίας</b> .....	1
Ερευνητικά ερωτήματα .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Το φαινόμενο του εκφοβισμού</b> .....	3
1.1 Εισαγωγή .....	3
1.2 Ορισμοί ζητημάτων εκφοβισμού.....	3
1.3 Τι δεν είναι ο εργασιακός εκφοβισμός .....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Εκφοβισμός στο χώρο εργασίας</b> .....	14
2.1 Εισαγωγή .....	14
2.2 Εκτίμηση του κινδύνου εκφοβισμού στο χώρο εργασίας .....	14
2.3 Αντίκτυπος του εργασιακού εκφοβισμού.....	16
2.4 Η επίδραση της ηγεσίας και της εταιρικής κουλτούρας σε φαινόμενα εκφοβισμού και απειλών .....	17
2.5 Η αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού .....	20
2.6 Ο εκφοβισμός σε συνάρτηση με την απασχόληση.....	24
2.7 Διαδικτυακός εκφοβισμός. Κατανόηση της επιρροής της τεχνολογίας.....	27
2.8 Η αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού στο διεθνή χώρο.....	33
2.9 Τρόποι αντιμετώπισης του εκφοβισμού μέσω της επικοινωνίας .....	35
2.10 Η έννοια του κάθετου εκφοβισμού – βιβλιογραφική ανασκόπηση .....	38
3.1.Σκοπός και αντικείμενο έρευνας .....	41
3.2 Εισαγωγή .....	42
3.3 Ερευνητικές μέθοδοι.....	42
3.3.1 Ποιοτική έρευνα.....	43
3.3.2 Ποσοτική έρευνα.....	43
3.3.3 Μεικτές ή συνδυαστικές μέθοδοι έρευνας .....	44
3.4 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου .....	45
3.5.Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων.....	47
3.6.Παρουσίαση ερωτηματολογίου – ερευνητικού εργαλείου .....	49
3.7 Διαδικασία έρευνας .....	52
3.8 Εγκυρότητα και αξιοπιστία ερωτηματολογίου.....	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ερευνητικό μέρος</b> .....	55
4.1 Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων έρευνας.....	55

5. Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	74
4.4. Συμβολή της παρούσας έρευνας.....	80
4.5 Περιορισμοί της έρευνας.....	82
4.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	86
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	89
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	92

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας μπορεί να οριστεί ως μια κακομεταχείριση αρκετά σοβαρή ώστε να θέτει σε κίνδυνο την υγεία ενός εργαζομένου, να θέτει σε κίνδυνο τη δουλειά και την καριέρα του και να επηρεάζει τις σχέσεις με τους φίλους και την οικογένεια, μεταξύ άλλων. Μερικά κοινά λεκτικά χαρακτηριστικά του εκφοβισμού μπορεί να περιλαμβάνουν, φωνές, βρισιές ή χρήση άσεμνης γλώσσας, διασπορά επιβλαβών κουτσομπολιών, απειλή απώλειας εργασίας, άσκηση αδικαιολόγητης κριτικής, υποβιβασμός των εργαζομένων μπροστά σε άλλους εργαζόμενους ή ακόμη σοβαρότερα όπως κατηγορίες που μπορεί να οδηγήσουν μέχρι και σε αυτοκτονίες. Οι συνήθεις μη λεκτικές συμπεριφορές εκφοβισμού μπορεί να περιλαμβάνουν αγνόηση συνεισφοράς ενός εργαζόμενου, αποκλεισμό εργαζομένων από συσκέψεις και κοινωνικές συγκεντρώσεις, σιωπηλή κακό-μεταχείριση σε έναν εργαζόμενο, κακές φάρσες, αγένεια και παράλογες εργασιακές απαιτήσεις. Λόγω των πολλών παραγόντων που υπεισέρχονται σε μια ανθρώπινη συνεργασία και καθημερινή επαφή, ειδικά στο χώρο εργασίας, είναι πολύ δύσκολο γενικά να υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός του εκφοβισμού, το μέγεθος των επιπτώσεων στα θύματα και η τελική κατάληξη του θέματος. Ταυτόχρονα πολλές καθημερινές εργασιακές συνθήκες δεν μπορούν να οριστούν σαν εκφοβισμός, άσχετα αν λαμβάνονται ως έτσι, από τους εργαζόμενους. Υπάρχει δηλαδή έντονο το στοιχείο της υποκειμενικότητας όπως άλλωστε στα περισσότερα θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος.

## **ABSTRACT**

Workplace bullying can be defined as mistreatment severe enough to endanger an employee's health, jeopardize their job and career, and affect relationships with friends and family, among other things. Some common verbal characteristics of bullying can include, yelling, cursing or using obscene language, spreading harmful gossip, threatening to lose one's job, making unwarranted criticism, demeaning employees in front of other employees, or even more serious accusations that can even lead to suicide. Common nonverbal bullying behaviors may include ignoring an employee's contributions, excluding employees from meetings and social gatherings, silently mistreating an employee, bad jokes, rudeness, and unreasonable work demands. Due to the many factors that enter into a human interaction and daily contact, especially in the workplace, it is very difficult to generally have a specific definition of bullying, the magnitude of the effects on the victims and the bottom line of the matter. At the same time, many everyday working conditions cannot be defined as bullying, regardless of whether they are perceived as such by the employees. In other words, there is a strong element of subjectivity, as in most matters of social interest.

## Εισαγωγή στην εκπόνηση της εργασίας

Όπως κάθε κίνδυνος στο χώρο εργασίας, ο εκφοβισμός αποτελεί σημαντική απειλή για την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία των εργαζομένων. Ο εκφοβισμός έχει επίσης οικονομικές και νομικές επιπτώσεις για τους εργοδότες, συμπεριλαμβανομένης της κακής παραγωγικότητας, του χαμηλού ηθικού, της αυξημένης απουσίας και της εναλλαγής προσωπικού, όλα τα οποία συμβάλλουν σε αυξημένο κόστος και απώλεια κερδών. Το νομικό κόστος για την υπεράσπιση υποθέσεων εκφοβισμού και παρενόχλησης μπορεί να είναι σημαντικό και η δημοσιότητα που συχνά συνοδεύει υποθέσεις υψηλού προφίλ συμβάλλει στην αρνητική έκθεση τόσο για οργανισμούς όσο και για άτομα.

Ο εκφοβισμός μπορεί να εμφανιστεί με πολλές μορφές. Από ψίθυρους και κουτσομπολιά πίσω από την πλάτη, επικρίσεις για την δουλειά, απόκρυψη πληροφοριών εσκεμμένα που αφορούν την εργασία ή τον εργαζόμενο, ψυχολογική βία, προσωπικές κρίσεις για την εμφάνιση, το φύλλο, την εθνικότητα, σεξουαλική απειλές για απόλυση ή υποβάθμιση, Ανεξάρτητα από το είδος του εκφοβισμού, είναι δύσκολο για τα θύματα να τον αντιμετωπίσουν τις περισσότερες φορές. Ακόμη για τους πληγέντες, ακόμη και το καθημερινό ωράριο στην εργασία τους μπορεί να γίνεται εφιάλης. Οι επιπτώσεις στη προσωπική ζωή και στην υγεία των θυμάτων από τις συνέπειες του εκφοβισμού, είναι πολύ μεγάλες. Τα θύματα εκφοβισμού συχνά αισθάνονται αβοήθητα, ανίσχυρα και μένουν μόνα τους να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες.

### Ερευνητικά ερωτήματα

- Ποιες είναι οι εμπειρίες των εργαζομένων σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό;
- Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις μορφές του εργασιακού εκφοβισμού;
- Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την αντιμετώπιση του

φαινομένου;

- Ποιοι είναι οι κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες που σχετίζονται με τις απόψεις και οι εμπειρίες των εργαζομένων για το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Το φαινόμενο του εκφοβισμού

## 1.1 Εισαγωγή

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι όταν βρίσκονται σε περιβάλλον εργασίας, είναι ο εκφοβισμός σε διάφορες μορφές του. Τα ταπεινωτικά εργασιακά περιβάλλοντα και οι ενοχλήσεις όπως η σεξουαλική παρενόχληση, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας, η ασέβεια στο χώρο εργασίας και οι επιπτώσεις τους όσον αφορά την ασφάλεια, την ακεραιότητα και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων έχουν τραβήξει την προσοχή των μελετητών και ερευνητών της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Akella, 2016; Beale & Hoel, 2011).

Μεταξύ αυτών των αρνητικών εργασιακών πρακτικών, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας έχει αναγνωριστεί, ηθικά και νομικά, ως ένα επιβλαβές, καταχρηστικό οργανωτικό φαινόμενο που έχει δραματικές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις για τους εργαζόμενους, την οργανωτική απόδοση και την παραγωγικότητα, ενώ πολλές φορές έχει επιπτώσεις και στην ασφάλεια της εργασίας (Hutchinson, et al, 2010; Salin, et al, 2018).

## 1.2 Ορισμοί ζητημάτων εκφοβισμού

Σύμφωνα με το Workplace Bullying Institute<sup>1</sup> ο ορισμός που δίνει για τον εργασιακό εκφοβισμό είναι η επαναλαμβανόμενη κακή μεταχείριση που βλάπτει την υγεία από έναν ή περισσότερους υπαλλήλους κατά ενός υπαλλήλου, η καταχρηστική συμπεριφορά που λαμβάνει τη μορφή λεκτικής κακοποίησης. ή συμπεριφορές που γίνονται αντιληπτές ως απειλητικές, εκφοβιστικές ή ταπεινωτικές, υποβάθμιση η δολιοφθορά της εργασίας του υπαλλήλου ή σε κάποιο συνδυασμό των παραπάνω.

Η ασάφεια στον ορισμό του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας πηγάζει από την απουσία ενός κοινά αποδεκτού ορισμού (Berlingieri, 2015). Ο εκφοβισμός στο χώρο

---

<sup>1</sup> <https://workplacebullying.org/>



εργασίας είναι ένα θέμα ανοιχτό σε διαφορετικές ερμηνείες από διαφορετικούς ανθρώπους καθώς υπάρχει έντονο το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Οι άνθρωποι, ανάλογα με την αντίληψή τους για μια διαμορφούμενη κατάσταση, μπορεί να χαρακτηρίσουν μια συμπεριφορά σαν εκφοβισμό ή μια απλή προσωπική διαμάχη. Η πλειονότητα των μελετών σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας είναι από την πλευρά των θυμάτων και είναι ποσοτικής φύσης (Balducci, et al, 2012). Αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχει ανάγκη να πραγματοποιηθεί μια ποιοτική και αναλυτική έρευνα η οποία θα βοηθούσε στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η συμπεριφορά εκτυλίσσεται, βιώνεται και ερμηνεύεται.

Ο εκφοβισμός έγινε ευρύτερα γνωστός με την αγγλική λέξη «bullying» που το χρησιμοποίησαν ως λεξιλογικό όρο ειδικά για τις αμερικανικές εργασιακές σχέσεις οι Namie & Namie, (2003). Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας αναφέρεται επίσης ως mobbing<sup>2</sup> (ηθική παρενόχληση) ψυχολογικός τρόμος, παρενόχληση στο χώρο εργασίας και συναισθηματική κακοποίηση. Το Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης ορίζει με τη λέξη **Bully** τον νταή, ένα άτομο που επιδιώκει να καταπιέσει και να βλάψει μέσω της χρήσης φόβου και απειλών τους ευάλωτους ανθρώπους (Kumar, et al, 2012).

Το mobbing αναγνωρίζεται σιγά σιγά ως διαφορετικό φαινόμενο από τον εργασιακό εκφοβισμό και εξακολουθούν να υπάρχουν προβλήματα με τον ορισμό του. Γενικά, περιγράφεται ως ένας συνδυασμός επιθετικότητας που μπορεί να είναι λεκτική ή σωματική, μαζί με υποτίμηση της επαγγελματικής ικανότητας του άλλου, που δείχνει περιφρόνηση και απομόνωση του στόχου από την ομάδα στο χώρο εργασίας (Catanzariti & Egan, 2015).

Το mobbing συχνά ενορχηστρώνεται (καθοδηγείται) από άτυπες συμμαχίες ή ομάδες και οι παρευρισκόμενοι μπορεί να παρασυρθούν και να πειστούν από την ομάδα. Οι παρατηρητές μπορεί επίσης να εξαναγκαστούν να συμμετάσχουν στον

---

<sup>2</sup> Ο όρος «mobbing» προέρχεται από την αγγλική λέξη mob που σημαίνει επιτίθειμαι, περικυκλώνω, ενοχλώ και εκφράζει σήμερα τη συστηματική ψυχολογική επίθεση και στρατηγική περιθωριοποίησης που δέχονται στο εργασιακό τους περιβάλλον, άτομα, από τους ιεραρχικά ανώτερους ή ακόμη και από τους συναδέλφους τους. (<https://www.psycholozin.gr/arthrografia/psychologia-enhlikwn/mobbing.html> )

όγλο από φόβο ότι θα στιγματιστούν εάν συσχετιστούν με τον στόχο ή θεωρηθούν ότι υποστηρίζουν το άτομο – θύμα. Ως παράδειγμα οι Catanzariti & Egan, (2015), αναφέρουν μια γυναίκα στην Αυστραλία, που εφαρμόστηκε το mobbing από την ίδια την ομάδα των συναδέλφων η οποία είχε σχεδιάσει την απέλασή της πριν καν φτάσει στη νέα δουλειά. Η γυναίκα αυτή είχε διδακτορικό και προφανώς γι' αυτούς σήμαινε ότι δεν ταίριαζε με την ομάδα που ήταν γνωστό ότι είχε μέτρια αποτελέσματα στην εργασία τους. Η ομάδα προτίμησε να διατηρήσει τους λιγότερο απαιτητικούς κανόνες εργασίας και προώθησε έναν πιο ευνοημένο υποψήφιο για τη θέση, που δεν είχε τα ίδια προσόντα αλλά δεν έθετε σε κίνδυνο και την ομάδα εργασίας.

Ο διάσημος Σουηδός ακαδημαϊκός και Ψυχολόγος Leymann, (1990), περιέγραψε για πρώτη φορά τη διαδικασία mobbing (ομαδικός εκφοβισμός), ως μια σειρά εχθρικών ενεργειών που προχωρούν σε φάσεις από τα άτομα προς τη μεγαλύτερη οργάνωση. Ο Leymann ανέπτυξε το ερωτηματολόγιο LIPT - Leymann Inventory of Psychological Terror, που σημαίνει Απογραφή Ψυχολογικού Τρόμου Leymann. Το ερωτηματολόγιο LIPT απαριθμεί 45 ενέργειες mobbing στο χώρο εργασίας. Ένα άτομο θεωρείται ότι υφίσταται εκφοβισμό εάν μία ή περισσότερες από τις 45 ενέργειες συμβαίνουν τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα σε περίοδο τουλάχιστον ενός έτους. Οι εναλλακτικοί ορισμοί του mobbing απαιτούν μικρότερη περίοδο τουλάχιστον 3-6 μηνών και τη συχνή εμφάνιση περισσότερων από μία ενεργειών (Leymann, 1990).

Οι 45 ενέργειες του Leymann που μπορεί να υποστεί το θύμα mobbing χωρίζονται σε 5 κατηγορίες:

### **1. Επιδράσεις στην αυτοέκφραση και στην επικοινωνία:**

- Ο ανώτερος σου περιορίζει την ευκαιρία να εκφραστείς.
- Σε διακόπτουν συνεχώς.
- Οι συνάδελφοι περιορίζουν την ευκαιρία να εκφραστείτε.
- Σας φωνάζουν και σας επιπλήττουν δυνατά.
- Το έργο σας επικρίνεται συνεχώς.

- Υπάρχει συνεχής κριτική για την προσωπική σας ζωή.
- Τρομοκρατείστε στο τηλέφωνο.
- Γίνονται προφορικές απειλές.
- Αποστέλλονται γραπτές απειλές.
- Η επαφή αρνείται με βλέμματα ή χειρονομίες.
- Η επαφή απορρίπτεται μέσω υπονοούμενων.

## **2. Επιδράσεις στις κοινωνικές επαφές:**

- Οι άνθρωποι δεν μιλάνε πια μαζί σου.
- Δεν μπορείτε να μιλήσετε σε κανέναν, απαγορεύεται η πρόσβαση σε άλλους.
- Μεταφέρεστε σε άλλο δωμάτιο μακριά από συναδέλφους.
- Απαγορεύεται στους συναδέλφους να μιλήσουν μαζί σας.
- Σε αντιμετωπίζουν σαν να είσαι αόρατος.

## **3. Επιπτώσεις στην προσωπική φήμη:**

- Οι άνθρωποι μιλάνε άσχημα για σένα πίσω από την πλάτη σου.
- Κυκλοφορούν αβάσιμες φήμες για εσάς.
- Σε ειρωνεύονται.
- Σε αντιμετωπίζουν σαν να είσαι ψυχικά άρρωστος.
- Αναγκάζεσαι να υποβληθείς σε ψυχιατρική αξιολόγηση.
- Η αναπηρία σου γελοιοποιείται.
- Οι άνθρωποι μιμούνται τις χειρονομίες, το περπάτημα ή τη φωνή σας για να σας γελοιοποιήσουν.
- Οι πολιτικές ή θρησκευτικές σας πεποιθήσεις γελοιοποιούνται.
- Η ιδιωτική σου ζωή γελοιοποιείται.

- Η εθνικότητα σου γελοιοποιείται.
- Αναγκάζεσαι να κάνεις μια δουλειά που επηρεάζει την αυτοεκτίμησή σου.
- Οι προσπάθειές σας κρίνονται με λάθος και υποτιμητικό τρόπο.
- Οι αποφάσεις σας πάντα αμφισβητούνται.
- Σε αποκαλούν με υποτιμητικά ονόματα.
- Υπάρχουν σεξουαλικά υπονοούμενα.

#### **4. Επιδράσεις στην επαγγελματική κατάσταση και την ποιότητα ζωής:**

- Δεν υπάρχουν ειδικές εργασίες για εσάς.
- Οι επόπτες αφαιρούν αναθέσεις ώστε να μην μπορείτε να εφεύρετε νέες εργασίες για να κάνετε.
- Σου δίνονται δουλειές χωρίς νόημα να κάνεις.
- Σας δίνονται θέσεις εργασίας που είναι κάτω από τα προσόντα σας.
- Σας δίνονται συνεχώς νέα καθήκοντα.
- Σας δίνονται καθήκοντα που επηρεάζουν την αυτοεκτίμησή σας.
- Σου ανατίθενται καθήκοντα που είναι πολύ πέρα από τα προσόντα σου για να σε δυσφημήσουν.

#### **5. Επιδράσεις στη σωματική υγεία:**

- Αναγκάζεσαι να κάνεις μια σωματικά επίπονη δουλειά.
- Γίνονται απειλές σωματικής βίας.
- Χρησιμοποιείται ελαφριά βία για να σας απειλήσει.
- Υπάρχει σωματική κακοποίηση.
- Προκαλώντας γενικές ζημιές που σας δημιουργούν οικονομικό κόστος.
- Καταστροφή του χώρου εργασίας ή του σπιτιού σας.

- Υπάρχει ξεκάθαρη σεξουαλική παρενόχληση (Leymann, 1990).

Υπάρχουν τομείς και επαγγελματικές ομάδες<sup>3</sup> στις οποίες το mobbing είναι πιο συχνό από ότι σε άλλους τομείς: Παραδόξως, αυτό περιλαμβάνει τον τομέα της περίθαλψης, στον οποίο κάποιος θα προτιμούσε να υποθέσει την κοινωνική αλληλεπίδραση. Αλλά ο εκφοβισμός είναι επίσης πιο συνηθισμένος στις πωλήσεις και τις τραπεζικές εργασίες. Από την άλλη πλευρά, οι επαγγελματίες οδηγοί, οι οδηγοί των τοπικών μέσων μαζικής μεταφοράς ή οι αγρότες είναι εντελώς διαφορετικοί καθώς χαρακτηρίζονται από μια πολύ σεβαστή συνεργασία. Ένα σημείο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι ότι οι γυναίκες εκφοβίζονται πολύ πιο συχνά από τους άνδρες, αλλά ταυτόχρονα είναι και πολύ πιο συχνά θύματα εκφοβισμού και οι ίδιες.

Οι αριθμοί σύμφωνα με την έρευνα είναι:

### **Εκφοβισμός: Οι δράστες**

Ποιος εκφοβίζει στη δουλειά;

- Συνάδελφοι: 44%
- Επόπτες - υπεύθυνοι: 37 %
- Συνάδελφοι και αφεντικό: 10 %
- Υφιστάμενοι: 9%

### **Εκφοβισμός: Τα θύματα**

Το 81,3% των θυμάτων είναι γυναίκες.

Το 18,7% των θυμάτων είναι άνδρες .

Ανησυχητικό είναι και το αποτέλεσμα μιας μελέτης του Πολιτειακού Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν. Οι ερευνητές εξέτασαν τη σχέση μεταξύ του εκφοβισμού και της αντιληπτής ελκυστικότητας. Διαπίστωσαν ότι οι άνθρωποι που θεωρούνται όμορφοι ή

---

<sup>3</sup> <https://karrierebibel.de/mobbing>

ελκυστικοί είναι πολύ λιγότερο πιθανό να γίνουν θύματα. Οι συμμετέχοντες στη μελέτη που, από την άλλη, ταξινομήθηκαν ως «μη ελκυστικοί» ή ακόμη και «άσχημοι» με βάση τις φωτογραφίες υπέφεραν συχνότερα από εκφοβισμό και άλλες μορφές ψυχολογικού τρόμου στην εργασία. Ο εκφοβισμός συνδέεται συχνά με ανοιχτές εχθροπραξίες ή κουτσομπολιά πίσω από την πλάτη των συναδέλφων. Όμως ο εκφοβισμός εμφανίζεται με πολλές διαφορετικές μορφές και πτυχές. Ειδικά στην αρχή, πολλά θύματα δεν συνειδητοποιούν καν ότι υφίστανται εκφοβισμό. Δυστυχώς, ορισμένοι νταήδες είναι πολύ ύπουλοι και χρησιμοποιούν λεπτές μεθόδους. Αντί για ανοιχτή αντιπαράθεση, βασίζονται στη φθορά και τους αρέσει να χρησιμοποιούν κρυφές επιθέσεις, ίντριγκες ή χλευασμούς ως όπλα (Carbo, 2017).

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας εξελίσσεται σε συνεχή κακοποίηση, προσβλητικά σχόλια, γελοιοποίηση και κριτική και αυτές οι επαναλαμβανόμενες και αρνητικές σωματικές, λεκτικές ή ψυχολογικές πράξεις φθείρουν ένα άτομο το κάνουν να αισθάνεται ταπεινωμένο, ανεπαρκές και ανίκανο προκαλώντας αγωνία, άγχος και ψυχικές βλάβες στο θύμα (Akella, 2020).

Ωστόσο, πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ του πραγματικού εκφοβισμού και άλλων μορφών αντιπάθειας ή λανθασμένης συμπεριφοράς. Ο εκφοβισμός δεν συμβαίνει πάντα όταν ένας εργαζόμενος νοιώθει ότι τον αντιμετωπίζουν άσχημα οι συνάδελφοι του. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει ένα κακό κλίμα στην ομάδα για διάφορους λόγους, αλλά αρχικά αυτό δεν έχει να κάνει με τον εκφοβισμό. Σύμφωνα με τον ορισμό του εκφοβισμού υπάρχουν δύο καθοριστικοί παράγοντες και προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για να είναι εκφοβισμός από την άποψη του εργατικού δικαίου. Να γίνεται συστηματικά και επομένως στοχευμένα κάτι που μπορεί να αποτελεί ποινικό αδίκημα και να είναι επαναλαμβανόμενος, και ο εκφοβισμός πρέπει να συμβαίνει για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εκτός των άλλων απαιτείται μια δύσκολη προσπάθεια να αποδειχθεί και να τεκμηριωθεί, εκτός αν υπάρχουν μάρτυρες που να καταθέσουν για το συμβάν (Namie, & Namie, 2003; Catanzariti & Egan, 2015).

Ο εκφοβισμός μπορεί επίσης να είναι ακούσιος, όταν οι ενέργειες του ατόμου δεν είχαν σκοπό να ταπεινώσουν, να προσβάλουν ή να στενοχωρήσουν, αλλά θα έπρεπε

εύλογα να αναμένεται ότι θα είχαν αυτό το αποτέλεσμα. Σε ορισμένες από αυτές τις περιπτώσεις, το άτομο που εμπλέκεται στη συμπεριφορά εκφοβισμού δεν είναι σε θέση να διακρίνει τη συμπεριφορά που είναι λογική και συμπεριφορά που μπορεί να προκαλέσει βλάβη, πιστεύοντας ότι η συμπεριφορά του/της είναι απλώς ακίνδυνη διασκέδαση. Δεν είναι ασυνήθιστο σε τέτοιες περιπτώσεις ο δράστης να δυσκολεύεται να καταλάβει γιατί η συμπεριφορά του/της έχει ταξινομηθεί ως εκφοβισμός (Catanzariti & Egan, 2015).

Ένα από τα ζητήματα που αφορούν τον εκφοβισμό είναι και οι παράνομες διακρίσεις. Η διάκριση είναι άδικη ή άνιση μεταχείριση που βασίζεται στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός ατόμου. Οι νόμοι κατά των διακρίσεων προστατεύουν τους εργαζόμενους με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η σεξουαλικότητα, η ηλικία, η φυλή, η αναπηρία, η οικογενειακή κατάσταση κ.α. Σε αντίθεση με τον εκφοβισμό, ο οποίος περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά, η δυσμενής μεταχείριση ενός υπαλλήλου ή πελάτη στην εργασία έστω και μία φορά, λόγω ιδιοτήτων που καλύπτονται από τη νομοθεσία κατά των διακρίσεων μπορεί να είναι παράνομη. Για παράδειγμα, η άρνηση προαγωγής ενός υπαλλήλου επειδή είναι πολύ μεγάλος, αποτελεί διάκριση λόγω ηλικίας. Ομοίως, το να κάνει κάποιος απαξιωτικά σχόλια σχετικά με τη φυλή ή την εθνικότητα ενός υπαλλήλου, αποτελεί φυλετική διάκριση. Παρόλα αυτά οι διακρίσεις είναι πολύ πιο δύσκολο να αποδειχθούν εάν δεν αιτιολογείται η διάκριση από μάρτυρες ή από αποδείξεις (Jenkins, 2013).

Για το λόγο αυτό υπάρχουν οι έμμεσες και οι άμεσες διακρίσεις. Η έμμεση διάκριση δεν είναι τόσο προφανής όσο η άμεση διάκριση. Έμμεση διάκριση συμβαίνει όταν ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση έχει μια πολιτική για τις προϋποθέσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων.

Η έμμεση διάκριση δεν είναι τόσο προφανής όσο η άμεση διάκριση. Έμμεση διάκριση συμβαίνει όταν ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση έχει μια πολιτική, μια απαίτηση ή έναν τρόπο να κάνει πράγματα που φαίνεται δίκαια, αλλά που έχει ως αποτέλεσμα να βλάπτει μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων. Ωστόσο, όταν εξεταστεί προσεκτικά, η ίδια η απαίτηση δεν είναι εύλογη. Για παράδειγμα, στο παρελθόν η

αστυνομία είχε απαίτηση ύψους για όλους τους νέους αιτούντες. (Στην Ελλάδα η απαίτηση αυτή ήταν να έχουν όλοι οι υποψήφιοι ύψος 1,70, ωστόσο μετά την προσφυγή στο ανώτατο δικαστήριο υποψήφιας, ο νόμος<sup>4</sup> καθορίζει κατώτατο ύψος για τις γυναίκες το 1,63). Η απαίτηση αυτή έθεσε σε μειονεκτική θέση τις γυναίκες αιτούσες. Λόγω του παράλογου χαρακτήρα αυτής της απαίτησης, τα κριτήρια άλλαξαν. Σε άλλη περίπτωση όμως όπως αυτή των αεροσυνοδών, οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν ένα ορισμένο ύψος πριν γίνουν δεκτοί στην εκπαίδευση. Αυτή η απαίτηση είναι νόμιμη και αρκετά λογική. Οι αεροσυνοδοί πρέπει να είναι αρκετά ψηλοί για να ανοίγουν με ασφάλεια τα ντουλάπια των αεροσκαφών (Jenkins, 2013).

Τα παραδείγματα είναι πολλά, αν και ο νόμος δείχνει να εφαρμόζεται συνήθως σε δημόσιες υπηρεσίες και με μεγάλη δυσκολία στον ιδιωτικό τομέα, καθώς μια μη πρόσληψη ή μη προαγωγή μπορεί να αιτιολογηθεί με άλλους λόγους. Για παράδειγμα μια πολιτική στις επιχειρήσεις είναι η απαίτηση σύμφωνα με την οποία όλοι οι υποψήφιοι για διευθυντικές θέσεις πρέπει να έχουν πενταετή συνεχή εμπειρία διαχείρισης πλήρους απασχόλησης. Αυτό μπορεί να εισάγει έμμεσα διακρίσεις σε βάρος νεαρών υποψηφίων (διάκριση λόγω ηλικίας) που έχουν τα προσόντα για τη θέση, αλλά στερούνται εμπειρίας και γυναικών που δεν είχαν συνεχή υπηρεσία λόγω της αφαίρεσης από τη θέση τους για να αποκτήσουν παιδί (διάκριση λόγω φύλου). Όταν εξεταστεί προσεκτικά, η απαίτηση μπορεί να μην είναι λογική, αλλά είναι δύσκολο να αποδειχθεί σε μια επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα (Jenkins, 2013).

Τις περισσότερες φορές στις επιχειρήσεις υπάρχει η **γενικευμένη παρενόχληση στο χώρο εργασίας - Generalized Workplace Harassment (GWH)** που ορίζεται ως συμπεριφορές που δημιουργούν ένα εχθρικό, εκφοβιστικό ή ασεβές περιβάλλον εργασίας, αλλά που δεν βασίζονται σε νομικά προστατευμένα χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, η φυλή, η αναπηρία και η εθνική καταγωγή. Παραδείγματα της γενικευμένης παρενόχλησης από ένα άτομο περιλαμβάνουν το να διακόπτει, να υποτιμά κάποιον, να κάνει ταπεινωτικά ή υποτιμητικά σχόλια και να χρησιμοποιεί αντιεπαγγελματικούς όρους (Lee, 2011). Οι Rospenda & Richman (2004) βρήκαν στην έρευνα τους, ότι η κρυφή εχθρότητα ήταν ο πιο συχνά βιωμένος τύπος

---

<sup>4</sup>[http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo\\_content&perform=view&id=3793&Itemid=50&lang](http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=3793&Itemid=50&lang)



παρενόχλησης ακολουθούμενος από λεκτική εχθρότητα, χειραγώγηση και σωματική εχθρότητα.

Ο εκφοβισμός δεν είναι χαμηλού βαθμού αγενής συμπεριφορά. Ο εκφοβισμός είναι σοβαρός και περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενες απειλητικές συμπεριφορές. Λόγω της συνεχιζόμενης φύσης και της σοβαρότητας της συμπεριφοράς υπάρχει κίνδυνος για την υγεία ή την ασφάλεια στους χώρους εργασίας. Εκτός κι αν η αγενής συμπεριφορά είναι μέρος ενός προτύπου αυξανόμενων απειλητικών και παράλογων συμπεριφορών, οι αντιεπαγγελματικές ή αγενείς συμπεριφορές όπως κάποιος «να μην λέει καλημέρα» ή «το να μην προσκαλεί κάποιον συνάδελφο για καφέ ή τσάι», από μόνη της δεν αποτελεί εκφοβισμό. Μπορεί να είναι αγενής συμπεριφορά, αλλά από μόνο της δεν ενέχει κίνδυνο για την υγεία και την ασφάλειά του εργαζόμενου. Ομοίως, η διαχείριση της απόδοσης κάποιου βάσει λογικών προτύπων και διαδικασιών στην επιχείρηση ή τον οργανισμό που πραγματοποιείται με σεβασμό, δεν αποτελεί εκφοβισμό, ακόμα κι αν ο εργαζόμενος αισθάνεται θιγμένος από την παροχή συμβουλών ή τη διαχείριση της απόδοσής του. Οι χαμηλού βαθμού αγενείς ή αντιεπαγγελματικές συμπεριφορές και οι ανεπίλυτες συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να χρειάζονται αντιμετώπιση από έναν διευθυντή, καθώς έχουν τη δυνατότητα να κλιμακωθούν σε εκφοβισμό εάν αφεθούν ανεξέλεγκτα. Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητα εκφοβισμός από μόνες τους (Jenkins, 2013).

Αντίθετα όμως ένας σωματικός καυγάς δεν είναι εκφοβισμός, είναι επίθεση και βιοπραγία. Η βία αποτελεί κίνδυνο για την ασφάλεια των εργαζομένων και δεν πρέπει να γίνεται αποδεκτή σε καμία μορφή. Τα περιστατικά βίας ή επίθεσης θα πρέπει να παραπέμπονται στην αστυνομία, καθώς αποτελούν και ποινικό αδίκημα (Jenkins, 2013).

### 1.3 Τι δεν είναι ο εργασιακός εκφοβισμός

Πολλά πράγματα που συμβαίνουν σε ένα χώρο εργασίας γενικά δεν θεωρούνται εκφοβισμός, αν και ορισμένες εμπειρίες μπορεί να είναι αρκετά άβολες για όσους

εμπλέκονται. Ένας μέσος χώρος εργασίας περιλαμβάνει διάφορες αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφόρων ατόμων, είτε μέσω ηλεκτρονικών μέσων είτε πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτή η αλληλεπίδραση μπορεί να οδηγήσει σε δυσφορία όταν οι προσωπικότητες συγκρούονται, αλλά αυτό δεν συνιστά απαραίτητα εκφοβισμό (Catanzariti & Egan, 2015).

Οι εύλογες ενέργειες διαχείρισης, που γίνονται με δίκαιο τρόπο, δεν είναι επίσης εκφοβισμός. Οι διευθυντές έχουν το δικαίωμα να κατευθύνουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και να παρακολουθούν και να εκφράζουν σχόλια, να διορθώνουν ή να δίνουν εντολές σχετικά με την απόδοση, αλλά ο τρόπος που γίνεται αυτό αποτελεί παράγοντα κινδύνου για τον προσδιορισμό της πιθανότητας εμφάνισης εκφοβισμού.

Αν και οι περισσότεροι ορισμοί αφορούν ζητήματα εξουσίας που αφορούν τον εκφοβισμό και τον στόχο, οι ορισμοί διαφέρουν ως προς το αν ο στόχος ασκεί δύναμη ή στερείται δύναμης σε καταστάσεις εκφοβισμού. Επιπλέον, οι περισσότεροι ορισμοί υπογραμμίζουν την ιδέα ότι οι αρνητικές επιπτώσεις προκύπτουν από συμπεριφορές εκφοβισμού, αλλά το τι συνεπάγονται αυτές οι επιπτώσεις αμφισβητείται. Αυτές οι ασυνέπειες και οι αντικρουόμενες ιδέες θα μπορούσαν να καταστήσουν εξαιρετικά δύσκολο για τους ερευνητές και ειδικά για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών που διαχειρίζονται τους εργαζόμενους, να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση οι εταιρείες έχουν διάφορες ερωτήσεις όπως, αν μπορεί ο εκφοβισμός να έχει αρνητικές επιπτώσεις; Εάν ναι, τι είδους και πώς μπορεί να επαληθευτεί; Τι στοιχεία πρέπει να υπάρχουν για την πρόθεση να χαρακτηριστεί κάτι εκφοβιστικό; Εάν ναι, τι είδους αποδεικτικά στοιχεία θα χρειαζόνταν; Αυτά τα αδιευκρίνιστα ζητήματα ορισμού θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρίες και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κατανοούν το φαινόμενο του εκφοβισμού και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τους ισχυρισμούς για εκφοβισμό στο χώρο εργασίας (Cowan, 2012).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Εκφοβισμός στο χώρο εργασίας

### 2.1 Εισαγωγή

Ο εκφοβισμός εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι σχηματίζουν μια αναγκαστική κοινότητα σε έναν περιορισμένο χώρο - όπως στο γραφείο. Εκεί μπορεί στη συνέχεια να έρθει σε αντιπαλότητες, αλλά και ανοιχτές εχθροπραξίες. Αντί να συνεργάζονται για στόχους και επιτυχίες, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον με ανταγωνιστική σκέψη, εχθρότητα ή αποκλεισμό.

### 2.2 Εκτίμηση του κινδύνου εκφοβισμού στο χώρο εργασίας

Ο εκφοβισμός μπορεί να απευθύνεται σε έναν μόνο εργαζόμενο ή σε μια ομάδα εργαζομένων και μπορεί να πραγματοποιηθεί από περισσότερους από έναν εργαζόμενους. Η σχέση εξουσίας ευθυγραμμίζεται με την ιεραρχική θέση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό. Έτσι, ο εκφοβισμός μπορεί να περιλαμβάνει: (Catanzariti & Egan, 2015).

- **Εκφοβισμός προς τα κάτω:** από τους διευθυντές στους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής ή προϊστάμενος σε θέση εξουσίας μπορεί να έχει ένα στυλ διαχείρισης που φαίνεται να είναι αυστηρό ή πειθαρχικό, ενώ στην πραγματικότητα είναι εκφοβισμός. Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος κρύβεται πίσω από τη συμπεριφορά του/της, ισχυριζόμενος ότι συμπεριφέρεται με πειθαρχικό τρόπο, αλλά όταν εξετάζονται αντικειμενικά οι συνέπειες της συμπεριφοράς τους είναι επιβλαβείς (Hutchinson, 2012).
- **Πλάγιος εκφοβισμός:** ο οποίος πραγματοποιείται μεταξύ εργαζομένων ή συναδέλφων. Για παράδειγμα, ένας συνάδελφος που επιδιώκει να ενισχύσει τη

θέση του ή την αίσθηση δύναμης στο χώρο εργασίας. Είναι αρκετά ενδιαφέρον ότι η αύξηση του πλάγιου εκφοβισμού τα τελευταία χρόνια είναι η πιο κοινή. Από πολλές απόψεις αυτό είναι το είδος του εκφοβισμού που βιώνει ένα άτομο από νεαρή ηλικία ξεκινώντας από την παιδική χαρά του σχολείου μεταξύ μαθητών. Δεν είναι ασυνήθιστο να βλέπεις συναδέλφους να εκφοβίζουν ο ένας τον άλλον, απλώς και μόνο επειδή βρίσκουν ότι κάνουν κάποιο χιούμορ ή ότι φέρονται έξυπνα, όταν επιτίθενται σε έναν άλλο συνάδελφο μπροστά στην ομάδα.

- **Εκφοβισμός προς τα πάνω:** από εργαζόμενους μέχρι προϊστάμενους ή διευθυντές. Για παράδειγμα, ένας αριθμός εργαζομένων εκφοβίζει τον διευθυντή ή τον προϊστάμενό τους με μόνη πρόθεση να προσπαθήσουν να τον διώξουν από τον χώρο εργασίας. Αν και είναι πιο σπάνιο, ενδέχεται μια ομάδα εργαζομένων να μην κάνει σωστά την δουλειά του, ή να καθυστερεί ώστε να δημιουργήσει πρόβλημα στον αμέσως ανώτερο ιεραρχικά για διάφορους λόγους (Catanzariti & Egan, 2015).

Ο εκφοβισμός και η παρενόχληση στο χώρο εργασίας είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα στον χώρο εργασίας και την υγεία και την ασφάλεια στη σημερινή εποχή. Μπορεί να εμφανιστεί σε οποιαδήποτε επιχείρηση μεγάλη ή μικρή, στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα και σε οποιονδήποτε κλάδο. Ο εκφοβισμός και η παρενόχληση στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι απροκάλυπτες συμπεριφορές όπως φωνές ή προσβολές ενός ατόμου, ή κρυφές, όπως ο αποκλεισμός, η απομόνωση ή η περιθωριοποίηση ενός ατόμου στο χώρο εργασίας. Ο αντίκτυπος του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είναι σημαντικός όχι μόνο για το άτομο που υφίσταται εκφοβισμό ή παρενοχλείτε, αλλά και για άλλους εργαζόμενους που είναι μάρτυρες της συμπεριφοράς ενώ εγείρονται και σημαντικά θέματα ασφάλειας, ειδικά σε περιπτώσεις που τα άτομα που δέχονται εκφοβισμό και πίεση κάνουν μια επικίνδυνη εργασία (Jenkins, 2013).

Ο εκφοβισμός είναι συχνά το αποτέλεσμα της κακής οργάνωσης του περιβάλλοντος της εργασίας, της κακής εργασιακής ατμόσφαιρας και πολλές φορές της οικονομικής κρίσης, όπου η ανεργία βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα και επηρεάζει

την αντίσταση και την αντιμετώπιση του από τους εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν ένα μόνιμο φόβο μήπως χάσουν την εργασία τους. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι και οι επιχειρηματίες επιβαρύνονται υπερβολικά, από άγχος ή υπερβολικό φόρτο εργασίας, υποτιμάται η εργασία τους, δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία ή την αμοιβή τους, ή απλά βαριούνται και διοχετεύουν την απογοήτευσή τους σε ένα θύμα. Συχνά αυτό το θύμα είναι ο ανασφαλής, χαμηλών τόνων και ήσυχος συνάδελφος, Ένας φαύλος κύκλος απομόνωσης και παρενόχλησης ξεκινά για αυτούς τους ανθρώπους (Jenkins, 2013; (Namie, & Namie, 2003).

### 2.3 Αντίκτυπος του εργασιακού εκφοβισμού

Ενώ είναι προφανές ότι ο εκφοβισμός και η παρενόχληση στο χώρο εργασίας μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο τόσο για το άτομο όσο και για τις επιχειρήσεις, πολλοί χώροι εργασίας δεν αντιμετωπίζουν το ζήτημα και κυρίως δεν εφαρμόζουν μέτρα για την αποτροπή του. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι περίπλοκος και οι περιστάσεις μπορεί να είναι ευαίσθητες καθώς περιλαμβάνουν σύγκρουση μεταξύ ανθρώπων. Ωστόσο, τα στοιχεία είναι ξεκάθαρα ότι η αρνητική κουλτούρα στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσει ή να επιδεινώσει τον εκφοβισμό και την παρενόχληση στο χώρο εργασίας. Επομένως, η αντιμετώπιση και η πρόληψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας δεν είναι ευθύνη μόνο των ατόμων αλλά και ευθύνη των οργανισμών και των επιχειρήσεων (Jenkins, 2013).

Οι συμπεριφορές αυτές μπορούν σε ακραίες περιπτώσεις να οδηγήσουν σε αυτοκτονικές σκέψεις, και διαταραχές μετατραυματικού στρες. Παραδόξως, παρά τις τρομερές αυτές συνέπειες, σε αντίθεση με τη σεξουαλική παρενόχληση και τις φυλετικές διακρίσεις, που διώκονται νομικά στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας σε μεγάλο βαθμό στερείται νομικής προστασίας, με το άτομο που έχει εκφοβιστικές και καταχρηστικές συμπεριφορές (τον νταή) να μην τιμωρείται από τη διοίκηση (Akella, 2016), και οι καταστάσεις αυτές να αγνοούνται ή να ερμηνεύονται ως ένα αποδεκτό στυλ διαχείρισης και διοίκησης το οποίο μπορεί μεν να είναι λίγο επιθετικό μερικές φορές (Baillien, et al, 2009) 2008)

αλλά να απορρίπτεται ως εκφοβισμός με την αιτιολογία ότι «όλα είναι στο μυαλό» ενός υπερβολικά ευαίσθητου υπάλληλου (Akella, 2020).

Η συναισθηματική δυσφορία μεταξύ των συναδέλφων λόγω εσωτερικής σύγκρουσης στο χώρο εργασίας δεν οδηγεί το θύμα πουθενά εκτός από τη χαμηλή εργασιακή απόδοση. Οι διευθυντές πρέπει να καταβάλουν τις προσπάθειές τους για να βελτιώσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους και να συνεργαστούν μαζί τους, αντικαθιστώντας την αρνητική στάση και συμπεριφορά με τις θετικές συμπεριφορές. Είναι αρκετά δύσκολο να προσδιοριστεί η επίδραση του εκφοβισμού στην απόδοση της εργασίας επειδή πολλοί εργαζόμενοι υποφέρουν αδιαμαρτύρητα τις συμπεριφορές αυτές καθώς εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η απόδοση τους και το ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις επιβαρύνονται με κόστος το οποίο δύσκολα μπορεί να μετρηθεί άμεσα, καθώς η απόδοση επιδεινώνεται κάθε χρόνο λόγω του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας (MacIntosh & Doherty, 2010).

#### 2.4 Η επίδραση της ηγεσίας και της εταιρικής κουλτούρας σε φαινόμενα εκφοβισμού και απειλών

Πολλές έρευνες επίσης επικεντρώνονται στο κεντρικό ρόλο της ηγεσίας στην ανάπτυξη του εκφοβισμού, και αρκετές έρευνες και θεωρίες έχουν εξετάσει αυτό το ζήτημα, με τους διευθυντές – διοικητές (ηγέτες) να θεωρείται ότι είτε διαπράττουν, είτε διευκολύνουν είτε αποτρέπουν τη συμπεριφορά. Οι διάφορες έρευνες έχουν χρησιμοποιήσει τη καθιερωμένη θεωρία από τη βιβλιογραφία ηγεσίας. Οι δύο πιο συχνά μελετημένες μορφές ηγεσίας είναι τα «καταστροφικά» αυταρχικά στυλ ηγεσίας, τα οποία μπορεί να θεωρηθούν τα ίδια ως μια μορφή εκφοβισμού και τα «αδύναμα» στυλ ηγεσίας, τα οποία επιτρέπουν αποτελεσματικά την εκφοβιστική συμπεριφορά (Woodrow & Guest, 2016).

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που διοικούνται με αυταρχικό τρόπο λειτουργούν με την κατάχρηση εξουσίας. Όταν χρειάζεται κατηγορούν, απειλούν και φοβερίζουν προκειμένου να αντιμετωπίσουν μια δύσκολη κατάσταση. Η αδιάκοπη

αναζήτηση κέρδους, επιτυχίας και θέσης σε ένα άκρως ανταγωνιστικό, εμπορευματοποιημένο περιβάλλον έχει προκαλέσει μια καταπιεστική κατάσταση. Η κατασκευή «νικητών» και «χαμένων» μέσω του ανταγωνισμού προκαλεί σύγκρουση και την τάση των ατόμων να διαπράττουν παράλογες πράξεις. Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας, επομένως, μπορεί να μην είναι απλώς η παρεκκλίνουσα συμπεριφορά ατόμων, αλλά επακόλουθο της πολιτικής των εταιρειών και της σχέσης των εργαζομένων με τη διοίκηση (Hutchinson, 2012).

Αντίθετα, ορισμένα στυλ ηγεσίας μπορεί να βοηθήσουν στην αποτροπή της εκφοβιστικής συμπεριφοράς. Οι Astrauskaite, et al, (2015) βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με μειωμένα επίπεδα παρενόχλησης επειδή το στυλ αυτό της ηγεσίας παρέχει μεγαλύτερη αυτονομία, ανεξαρτησία και δύναμη στους υφισταμένους.

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης διευκολύνει την ηθική και την ισότητα αποδίδοντας σύμφωνα με τις αρχές του αμοιβαίου σεβασμού. Εκτιμώντας όλες τις απόψεις των υφισταμένων και αντιτιθέμενοι στις διακρίσεις ή σε οποιοδήποτε είδος ρατσισμού, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προωθούν την ηθική και τις κοινωνικές αξίες. Ειδικότερα, μια μελέτη διαπίστωσε ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης αποτρέπει την εργασιακή παρενόχληση μέσω των αντιλήψεων των εργαζομένων για ένα κλίμα σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων (Lee, 2011).

Ακόμη και η συναλλακτική ηγεσία η οποία διαφέρει από την μετασχηματιστική στο ότι ο ηγέτης χρησιμοποιεί ανταμοιβές και τιμωρίες για την παρακίνηση των υφισταμένων, έχοντας πιο γραφειοκρατικό και παραδοσιακό στυλ, αλλά ταυτόχρονα δίνει έμφαση στη σχέση με τους υφισταμένους επικεντρώνεται στην απόδοση και τη σταθερότητα, σχετίζεται επίσης με μειωμένη αναφερόμενη συμπεριφορά εκφοβισμού (Lee, 2011).

Η ηγετική συμπεριφορά έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει τη δέσμευση και τα κίνητρα των εργαζομένων για απόδοση, με αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης για τον

ηγέτη, ενίσχυση της της αντίληψης της δικαιοσύνης με αποτέλεσμα οργανωτική δέσμευση και απόδοση στην εργασία (Astrauskaite, et al, 2015).

Οι επιχειρήσεις που στηρίζονται σε μετασχηματιστικές και συναλλακτικές εργασίες και έχουν δημιουργήσει μια εταιρική κουλτούρα σεβασμού, εφαρμόζουν μια δίκαιη και λογική λειτουργία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους: (Catanzariti & Egan, 2015).

Οι δράσεις και οι διαδικασίες που μπορούν να όχι να αποτρέψουν αλλά να μειώσουν σε μεγάλο βαθμό φαινόμενα εκφοβισμού και διακρίσεων είναι:

- Καθορισμός λογικών στόχων απόδοσης, προτύπων εργασίας και προθεσμιών ολοκλήρωσης των εργασιών σε συνεννόηση με τους εργαζόμενους
- Κατανομή της εργασίας στους εργαζόμενους με διαφανή και δίκαιο τρόπο
- Εύλογη καταγραφή και κατανομή των ωρών εργασίας
- Τοποθέτηση του εργαζομένου για μια νόμιμη και αντίστοιχη των προσόντων του επιχειρησιακή θέση εργασίας
- Επιλογή εργαζομένου για προαγωγή μετά από έκθεση και τεκμηριωμένη διαδικασία
- Ενημέρωση εργαζομένου για μη ικανοποιητική απόδοση του στην εργασία
- Ενημέρωση εργαζομένου για ανάρμοστη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας
- Σωστή εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών ή αναδιάρθρωσης
- Διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης των εργαζομένων και δίκαιη επιβράβευση (Catanzariti & Egan, 2015).

Τα στοιχεία από την έρευνα της, η Barmes, (2016), δείχνουν πάντως ότι η εικόνα που παρείχαν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη σε αυτό το είδος εργασιακού χώρου ήταν ότι η προοπτική του εργοδότη, που θεσπίστηκε από ανώτερα στελέχη, κυριαρχούσε στο περιβάλλον σε τέτοιο βαθμό που ήταν πολύ απίθανο κάποιος υπάλληλος να μιλήσει εναντίον του, ανεξάρτητα από το αν θα μπορούσε να επικαλεστεί νόμο για υποστήριξη. Αυτή η ατμόσφαιρα καταγράφηκε από έναν



ανώτερο υπάλληλο εξηγώντας ότι οι μόνες συνθήκες στις οποίες πίστευαν ότι η υποβολή ενός παράπονου θα μπορούσε να έχει οργανωτικό αποτέλεσμα ήταν όταν ανώτεροι συναδέλφοι ήταν στο παρασκήνιο και ενθάρρυναν τον υπάλληλο που είχε υποστεί εκφοβισμό. Ο τρόπος με τον οποίο διοικείτε μια εταιρεία με την εστίαση κυρίως σε πολύ οικονομικούς στόχους θα προκαλέσει κάποια στιγμή κακή συμπεριφορά.

Αυτό στην πραγματικότητα κατέδειξε ότι αυτό που αλλάζει στους χώρους εργασίας και με την πάροδο του χρόνου δεν είναι αν υπάρχει συλλογικότητα και αλληλεγγύη αλλά πόσο επιτρέπεται σε οποιονδήποτε εκτός επιπέδου ανώτερης διοίκησης να επηρεάσει την ιδέα του κοινού καλού που επικρατεί ή της οργανωτικής πρακτικής. Σε πολλούς σύγχρονους χώρους εργασίας η μόνη εκδοχή της συλλογικότητας στην εργασία ορίζεται από τη διευθυντική σκέψη και τις κατευθύνσεις της διοίκησης, με τα άτομα να αναγνωρίζονται μόνο στο βαθμό που συμβάλλουν στην επίτευξη των κεντρικών στόχων της επιχείρησης (Barnes, 2016).

Μέσα σε αυτήν την ευρεία προοπτική, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως μια τεχνική διευθυντικού ελέγχου που είναι άμεση και αυταρχική από τη φύση της. Είναι μια σκληρή διαδικασία που περιλαμβάνει στενή παρακολούθηση και επίβλεψη από τους διευθυντές. Εάν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να παράγει πολύ καλά αποτελέσματα σε βραχυπρόθεσμη περίοδο, χωρίς να επιβαρύνεται με επιπλέον κόστος. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές μπορεί να θεωρούν ότι ο εκφοβισμός είναι μια ορθολογική πράξη που στοχεύει στον έλεγχο των εργαζομένων σε βραχυπρόθεσμη περίοδο. Απλώς επειδή «ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης είναι η «αποτελεσματικότητα» την οποία οι μάνατζερ μόνοι τους θεωρείται ότι μπορούν να ορίσουν». Ωστόσο, εάν ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας κλιμακωθεί, θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια μη διαχειρίσιμη ή αγχωτική κατάσταση (Akella, 2016).

## 2.5 Η αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού (HR) πολλών επιχειρήσεων είναι συνήθως επιφορτισμένα με την πρόσληψη, την απόλυση, την εκπαίδευση, τη διαχείριση και το χειρισμό θεμάτων προσωπικού. Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνουν πολλές σημαντικές οργανωτικές πρωτοβουλίες, συμπεριλαμβανομένης της αντιμετώπισης διαφορών μεταξύ των εργαζομένων, της σύνδεσης μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης και της κατάρτισης και επιβολής οργανωτικών πολιτικών και διαδικασιών. Ένα θέμα που έχει αρχίσει να ασχολείται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το φαινόμενο του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας (Snell & Bohlander, 2007).

Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβάνονται τον εκφοβισμό θα μπορούσε να βοηθήσει τις έρευνες για το πώς αντιλαμβάνονται το ζήτημα, πώς το αντιμετωπίζουν και γιατί το αντιμετωπίζουν με τον τρόπο που το κάνουν (Cowan, 2012).

Σύμφωνα με τον Weick, (1995), ο οποίος ασχολήθηκε με την αισθηματική σε οργανισμούς και επιχειρήσεις οι άνθρωποι δημιουργούν νοήματα και δομούν τις πραγματικότητες έτσι ώστε να κάνουν τις ερμηνείες τους. Προσπαθούν να «βγάλουν νόημα όταν παρατηρούν ένα γεγονός σε μια συνεχή ροή γεγονότων που δεν ταιριάζει». Η δημιουργία αυτής της αίσθησης βασίζεται στην κατασκευή μιας ταυτότητας, είναι αναδρομική, αποκαλύπτεται μέσω της παράστασης, είναι κοινωνική, συνεχής, εστιάζεται και εξάγεται από συνθήματα και καθοδηγείται από την αληθοφάνεια και όχι από την ακρίβεια του γεγονότος. Έχουμε δηλαδή πολλές φορές την υποκειμενικότητα, την οπτική γωνία για ένα θέμα που αντιλαμβάνεται ένας τρίτος παρατηρητής (Weick, 1995).

Το ζήτημα του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είναι πιθανώς μια αβέβαιη κατάσταση για πολλούς υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μια κατάσταση γεμάτη άγχος, ένταση και ασάφεια. Η διαδικασία της δημιουργίας νοημάτων είναι απαραίτητη επειδή οι καταστάσεις εκφοβισμού διαταράσσουν το εργασιακό (Lutgen-Sandvik, 2008). Όταν οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν καταστάσεις που είναι απροσδόκητες ή ασυνήθιστες, όπως οι καθημερινές εμπειρίες εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, τα

γενικά σενάρια που καθοδηγούν τη συμπεριφορά μπορεί να αποτύχουν, αναγκάζοντας τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού να αναπτύξουν εξηγήσεις για το τι συνέβη (Cowan, 2012).

Το θέμα του εκφοβισμού έχει πάρει μεγάλες διαστάσεις ειδικά σε πολυεθνικές επιχειρήσεις καθώς σε αυτές εργάζονται υπάλληλοι που προέρχονται από τη διαφορετική κουλτούρα που διαμορφώνουν, την πολιτισμική ποικιλομορφία σε διαπολιτισμικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις. Σήμερα, η πολιτισμική ποικιλομορφία περιλαμβάνει τη φυλή, την εθνικότητα, την εθνική καταγωγή, το στυλ σκέψης και τη θέση στην ιεραρχία του οργανισμού (Dumay & Marini, 2012).

Οι πολιτισμικές διαφορές έχουν φέρει πολλά προβλήματα στις επιχειρήσεις είτε μέσω της σχέσης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών είτε μέσω της απόδοσης της εργασίας.

Είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητές οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών εθνικοτήτων, ώστε να μπορούν να εργάζονται σε καλές συνθήκες εργασίας και να διευκολύνουν την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Οι πολιτισμικές διαφορές διακρίνονται σε συλλογικότητα και ατομικισμό, αποδοχή του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, φύλο, ηλικία και αναπηρία. Για παράδειγμα, η κουλτούρα της Ασίας και της Νότιας Αμερικής τείνουν να αφοσιωθούν πλήρως στην εταιρεία, ενώ σε δυτικές χώρες όπως η Αμερική και η βρετανική κουλτούρα δίνουν έμφαση στην εργασιακή ισορροπία (Dimitrov, 2012).

Επιπλέον, μέχρι σήμερα οι περισσότερες έρευνες για τον εκφοβισμό είναι αρκετά δυτικοκεντρικές. Μελέτες σχετικά με τον εκφοβισμό και τους παράγοντες κινδύνου, που συχνά παρέχουν τη βάση για συστάσεις, προτάσεις και οδηγίες σχετικά με τον τρόπο πρόληψης, έχουν διεξαχθεί συνήθως στη Βόρεια Ευρώπη και στον αγγλοσαξονικό κόσμο, ιδίως στην Αυστραλία και στο Ηνωμένο Βασίλειο (Salin, et al, 2018).

Υπάρχουν τρεις προσανατολισμοί που έδειξαν ότι διαφορετικές κουλτούρες έχουν διαφορετικό επίπεδο αποδοχής του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Ο ανθρώπινος προσανατολισμός επιδιώκει τη συμπόνια και τις ανησυχίες για τη ζωή των

εργαζομένων. Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας συνήθως δεν συνέβαινε με άτομα που έχουν ανθρωπινό προσανατολισμό. Ο προσανατολισμός της απόδοσης δίνει έμφαση περισσότερο στην ικανότητα εργασίας παρά στη σχέση με τους ανθρώπους. Οι εργοδότες θα ασκούσαν μεγαλύτερη πίεση ή θα φώναζαν στους εργαζόμενους ώστε να μπορούν να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τις εργασίες τους και να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας τους. Ως εκ τούτου, θα μπορούσαν να αποδεχτούν τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας καθώς και να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Ο μελλοντικός προσανατολισμός επικεντρώνεται στη μακροπρόθεσμη άποψη όπου η συγκέντρωση και η αλληλεπίδραση μπορούν να βελτιώσουν τη σχέση με τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως φυλής, ηλικίας ή κουλτούρας. Ο εργοδότης ανταμείβει συχνά τους εργαζόμενους εάν πέτυχαν τους στόχους δίνοντας διακοπές, δώρα ή μπόνους (Leng & Yazdanifard, 2014).

Στην Αυστραλία μια έκθεση της Επιτροπής Παραγωγικότητας (2010), διαπίστωσε ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι βασικός παράγοντας στο άγχος στο χώρο εργασίας, που κοστίζει στην αυστραλιανή οικονομία περίπου 14,8 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Το αποτέλεσμα ήταν την αυξημένη απουσία και την αναποτελεσματικότητα, στον χώρο, στοιχεία που συνηγορούν στην χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Οι διάφορες έρευνες όμως επικεντρώνονται στην οπτική του γεγονότος και του θύματος και λιγότερο στον ίδιο το δράστη. Αυτό καθιστά δύσκολη τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επίκληση συγκεκριμένων ελέγχων. Ορισμένες έρευνες φτάνουν επίσης στο σημείο να προτείνουν ότι οι προκαταλήψεις εναντίον των θυμάτων του εκφοβισμού αναγκάζουν την οργάνωση να αντιμετωπίζει το θύμα ως την πηγή του προβλήματος (Dumay & Marini, 2012).

Οι διευθυντές επιτρέπεται να καθοδηγούν, να προειδοποιούν και να συμβουλεύουν τους υπαλλήλους τους, να επικρίνουν τη δουλειά και την απόδοσή τους και να τους πειθαρχούν εάν είναι λογικό να το κάνουν και εάν το κάνουν με σεβασμό, σύμφωνα με τα πρότυπα και τις κατευθυντήριες γραμμές της οργανωτικής πολιτικής. Οι διευθυντές μερικές φορές λαμβάνουν μη δημοφιλείς αποφάσεις, εφαρμόζουν μη δημοφιλείς διαδικασίες, αρνούνται αιτήματα και θέτουν στόχους απόδοσης, πρότυπα

και προθεσμίες για την ολοκλήρωση της εργασίας. Ωστόσο, εάν αυτή η συμπεριφορά είναι θεμιτή και έχει μια δικαιολογημένη επιχειρησιακή εξήγηση, δεν είναι εκφοβισμός ακόμα κι αν δεν είναι δημοφιλής (Jenkins, 2013).

Αν και έχει επισημανθεί η σοβαρότητα της υπεύθυνης ηγεσίας και διεύθυνσης σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και κατ' επέκταση σε οποιαδήποτε οντότητα που εργάζονται άνθρωποι, οι αντιφάσεις επικεντρώνονται στον βαθμό στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να αναπτύξουν μια σχέση με τους υπαλλήλους που επιτυγχάνει προσωπική δέσμευση ενόψει του ενισχυμένου διευθυντικού ελέγχου που στοχεύει στην επίτευξη του φθηνότερου, γρήγορου και ευκολότερου αποτελέσματος μέσω μείωσης προσωπικού, αυξημένου φόρτου εργασίας και εργασιακής ανασφάλειας. Αυτός ο τύπος οργανωτικής ασυνέπειας μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα οι διευθυντές, ιδιαίτερα εκείνοι που λειτουργούν στα όρια των δεξιοτήτων τους, ενδέχεται να υιοθετήσουν συμπεριφορές εκφοβισμού ακόμη και ακούσια (Hutchinson, 2012).

## 2.6 Ο εκφοβισμός σε συνάρτηση με την απασχόληση

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας άρχισε να αναγνωρίζεται ως σημαντικός παράγοντας όταν οι μελετητές της θεωρίας της εργασιακής διαδικασίας άρχισαν να διερευνούν τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας ως αποτέλεσμα της αμφισβητούμενης εργασιακής σχέσης (Rosigno, et al, 2009). Η σημασία που δινόταν σε ατομικούς και διαπροσωπικούς παράγοντες όπως η προσωπικότητα και η ψυχολογική απόγνωση άρχισε σιγά - σιγά να υποχωρεί. Η ιδέα ότι όλες αυτές οι φωνές και οι βρισιές θα μπορούσαν να είναι κάτι περισσότερο από μια αποκλίνουσα ανθρώπινη συμπεριφορά ή η ναρκιστική ανάγκη ενός προϊσταμένου να επιβεβαιώσει την ανωτερότητά του/της έναντι των υφισταμένων του/της, τελικά αναγνωρίστηκε. Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας επεκτάθηκε πέρα από τις μεμονωμένες πράξεις δυσαρέσκειας, σε ευρύτερες κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και ιστορικές παραμέτρους της κοινωνίας (Akella, 2020).

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας περιλάμβανε ένα πιο πολυδιάστατο πλαίσιο όπου η οργανωσιακή κουλτούρα, η φύση της εργασίας, οι συνθήκες απασχόλησης

και οι σχέσεις εργαζομένου-εργοδότη, είχαν επίδραση στο επίπεδο και τον τύπο του εκφοβισμού που εντοπίζεται στις επιχειρήσεις. Μια προσέγγιση της εργασιακής διαδικασίας επιτρέπει την εστίαση στις διάφορες φυσικές και τεχνολογικές πτυχές της εργασίας, όπως χρονοδιαγράμματα, διαλείμματα που δίνονται στους εργαζομένους, ρυθμίσεις υπερωριών και είδη διοικητικών στυλ που χρησιμοποιούνται από τους προϊστάμενους δίνοντας έμφαση και ταυτόχρονα κατανόηση και ανάλυση των διαφορών πτυχών οργάνωσης της εργασίας (McIntyre, 2005).

Με το ξέσπασμα της βιομηχανικής επανάστασης και την δημιουργία της ελεύθερης καπιταλιστικής αγοράς, η κοινωνία χωρίστηκε σε δύο ομάδες, το κεφάλαιο και την εργασία. Ο καπιταλιστής επένδυσε κεφάλαιο για να αναζητήσει την ιδιοκτησία των πρώτων υλών, των εργοστασίων και άλλων οργάνων παραγωγής. Η εργασία δεν κατείχε κανένα μέσο παραγωγής και δεν διέθετε κεφάλαιο και αναγκαζόταν να πουλήσει την «εργατική δύναμη» της/της για εβδομαδιαίο μισθό ή μηνιαίο μισθό. Ο καπιταλιστής χρησιμοποίησε εργασία για να αποκτήσει την εργατική του δύναμη για να μετατρέψει τις πρώτες ύλες σε προϊόντα που πωλούνταν στις αγορές για να κερδίσουν ένα πλεόνασμα ή ένα κέρδος. Το πλεόνασμα κερδών έγινε έτσι το κομβικό σημείο για όλους τους οργανισμούς (Akella, 2020).

Στα περισσότερα κράτη ένας σημαντικός παράγοντας για την αξιοπρέπεια, τα δικαιώματα και την ασφάλεια των εργαζομένων είναι η απασχόληση. Η αδυναμία εύρεσης εργασίας, δημιουργεί στους ανθρώπους αισθήματα υποχώρησης και μη αντίδρασης σε φαινόμενα εκφοβισμού, παρενόχλησης όλων των μορφών, αγένειας προκειμένου να μην «χάσουν» πολλές φορές την δουλειά τους. Σε μια χώρα όπου η απασχόληση είναι σε υψηλά επίπεδα, οι εργαζόμενοι μπορούν να αρνηθούν να υποκύψουν σε φαινόμενα εκφοβισμού, έχοντας την επιλογή να εργαστούν σε άλλη επιχείρηση. Αντίθετα τα υψηλά ποσοστά ανεργίας δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που μπορούν να αναπτυχθούν ευκολότερα συνθήκες εκφοβισμού.

Στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες τα τελευταία 30 χρόνια, υπήρξαν σημαντικές αλλαγές στην εργασία και στους χώρους εργασίας. Αυτές οι αλλαγές επικεντρώθηκαν στην εξατομίκευση και την ευελιξία όσον αφορά την απασχόληση, τις θέσεις εργασίας, τις οργανωτικές δομές και τις σχέσεις στο χώρο εργασίας. Αυτό

είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της μόνιμης και πλήρους απασχόλησης και την αύξηση της μερικής απασχόλησης και των συμβάσεων περιστασιακής απασχόλησης. Σε οργανωτικό επίπεδο, οι εργασιακές δομές έχουν γίνει πιο επίπεδες και οι λειτουργίες και οι θέσεις εργασίας σε πολλές περιπτώσεις ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας χαρακτηρίζονται από μια κίνηση προς την εξατομίκευση των συνθηκών απασχόλησης και από μια στροφή προς τον μειωμένο ρόλο για τρίτα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των συνδικάτων και των δικαστηρίων, και από αυξημένα προνόμια διαχείρισης σε επίπεδο διευθυντικών στελεχών (Hutchinson, 2012).

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές επισφαλούς απασχόλησης, με βασικό κοινό χαρακτηριστικό την εργασιακή ανασφάλεια. Λίγα είναι κατανοητά για τη σχέση μεταξύ επισφαλούς απασχόλησης και εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, καθώς ελάχιστη έρευνα έχει διεξαχθεί σχετικά με τον εκφοβισμό επισφαλών εργαζομένων, με την περιορισμένη μέχρι σήμερα έρευνα να αναφέρει ανάμεικτα ευρήματα. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας σε επισφαλή απασχόληση αξίζει προσοχής. Ένας από τους βασικούς λόγους είναι η αύξηση της επισφαλούς απασχόλησης. Μια ανάλυση της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO, 2015) δείχνει ότι παρόλο που οι τυπικές εργασιακές σχέσεις εξακολουθούν να είναι η κυρίαρχη μορφή απασχόλησης στις βιομηχανικές χώρες, πολλές τέτοιες χώρες (π.χ. Αυστραλία, Καναδάς, Γαλλία, Ολλανδία) έχουν σημειώσει σημαντική ανάπτυξη μη τυποποιημένες μορφές απασχόλησης τις τελευταίες δεκαετίες (Djurkovic, 2021).

Επίσης, η χρήση επισφαλούς απασχόλησης είναι γενικά πολύ πιο συνηθισμένη στις αναπτυσσόμενες χώρες, ορισμένες από τις οποίες (π.χ. Αλγερία, Περού) βλέπουν ότι η επισφαλής απασχόληση συνεχίζει να αυξάνεται (ILO, 2015). Αν και οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι πανταχού παρών και εμφανίζεται σε όλα τα επαγγέλματα πολύ λίγα είναι κατανοητά σχετικά με τις πιθανές σχέσεις μεταξύ του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και της επισφαλούς απασχόλησης. Ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά της επισφαλούς απασχόλησης (π.χ. χαμηλή ιεραρχική θέση, εργασιακή ανασφάλεια) μπορεί να αναμένεται να

επιηρεάσουν τη φύση και την πιθανότητα εκφοβισμού στο χώρο εργασίας σε επισφαλή απασχόληση. (Djurkovic, 2021).

## 2.7 Διαδικτυακός εκφοβισμός. Κατανόηση της επιρροής της τεχνολογίας

Η εισαγωγή των νέων καινοτόμων ψηφιακών τεχνολογιών δημιούργησε νέες μορφές εκφοβισμού. Παρά τον εντυπωσιακό όγκο ερευνών σχετικά με τον διαδικτυακό εκφοβισμό μεταξύ των νέων, οι μελέτες στο εργασιακό πλαίσιο έχουν παραμελήσει σε μεγάλο βαθμό το ηλεκτρονικό τους αντίστοιχο.

Η ποινική δίωξη είναι σχεδόν αδύνατη λόγω της ανωνυμίας στο Διαδίκτυο. Τα θύματα δεν μπορούν να υπερασπίσουν τον εαυτό τους, καθώς συχνά δεν γνωρίζουν από ποιον προέρχονται οι επιθέσεις και για το λόγο αυτό αισθάνονται ιδιαίτερα αβοήθητα.

Ο διαδικτυακός εκφοβισμός που ορίζεται ως επιθετική συμπεριφορά που εμφανίζεται μέσω της χρήσης Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών έχει μελετηθεί ουσιαστικά σε έρευνα για την παιδική ηλικία, την εφηβεία και την προσωπική ενήλικη ζωή. Ωστόσο, πολλοί εργαζόμενοι σήμερα έρχονται αντιμέτωποι με τουλάχιστον κάποια μορφή ψηφιακών τεχνολογιών στη δουλειά τους. Πολλές εργασίες που είχαν προηγουμένως διεξάγονταν μέσω επαφής πρόσωπο με πρόσωπο, αντικαθίστανται όλο και περισσότερο από επικοινωνία μέσω υπολογιστή. Η εργασία μέσω αυτών των τεχνολογιών μπορεί δυνητικά να εκθέσει τους εργαζόμενους σε επιβλαβείς διαδικτυακές δραστηριότητες, οι οποίες είναι ήδη ευρέως διαδεδομένες (Piotrowski, 2012).

Ο διαδικτυακός εκφοβισμός είναι κάθε μορφή παρενόχλησης ή εκφοβισμού που λαμβάνει χώρα στο διαδίκτυο ή μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών συσκευών. Μπορεί να εμφανιστεί με πολλές διαφορετικές μορφές συμπεριλαμβανομένων μέσω πλατφορμών μέσω κοινωνικής δικτύωσης, κειμένων, εφαρμογών και email και μπορεί να περιλαμβάνει συμπεριφορά όπως ανάρτηση ακατάλληλων εικόνων, αποστολή προσβλητικών μηνυμάτων ή απειλών ή απειλή για αποκάλυψη



προσωπικών στοιχείων στο διαδίκτυο. Ο διαδικτυακός εκφοβισμός θα μπορούσε επίσης να λάβει τη μορφή διαχείρισης του προσωπικού, όπου ο εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται παρενόχληση λόγω της αυξημένης παρακολούθησης και αξιολόγησης που αναλαμβάνουν οι εργοδότες για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να είναι παραγωγικοί ενώ εργάζονται εξ αποστάσεως. Οι εργοδότες μπορεί να παρακολουθούν τον χρόνο που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία και λόγω αυτού, μπορεί να υπάρχουν ασυνείδητες προκαταλήψεις σχετικά με το φύλο, τη φυλή και την ηλικία, που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ένας διευθυντής αντιμετωπίζει ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία (Vranjes, et al, 2016)

Η κατανόηση του τι συνιστά διαδικτυακό εκφοβισμό είναι πλέον πιο σημαντική από ποτέ, καθώς πολλοί άνθρωποι εργάζονται από το προσωπικό τους χώρο, συνήθως την οικία τους και η πλειονότητα των αλληλεπιδράσεων με τους συναδέλφους τους πραγματοποιούνται στο Διαδίκτυο. Η χρήση της τεχνολογίας ως εργαλείου για τον διαδικτυακό εκφοβισμό και τη θύλωση της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής σημαίνει ότι η παρενόχληση δεν συμβαίνει απαραίτητα μόνο κατά τις ώρες εργασίας και δεν τελειώνει απαραίτητα όταν το άτομο φύγει από την εργασία του.

Σε πολλές περιπτώσεις, ο φθόνος, ο πιθανός ανταγωνισμός ή οι άκαμπτες, αδιέξοδες ιεραρχίες οδηγούν σε διαδικτυακό εκφοβισμό στο χώρο εργασίας. Ο διαδικτυακός εκφοβισμός όπως κάθε μορφή ψηφιακής βίας έχει διαφορετικά πρόσωπα. Ο διαδικτυακός εκφοβισμός είναι συνήθως μια στοχευμένη, συστηματική και μακροχρόνια επίθεση που στρέφεται εναντίον ενός ατόμου από έναν ή περισσότερους δράστες σε μια άνιση ανισορροπία ισχύος. Αυτή η άνιση ανισορροπία δύναμης μπορεί να σημαίνει ότι ο εκφοβισμός από τους προϊστάμενους στρέφεται στους εργαζόμενους ή από ομάδες εναντίον ατόμων (Vranjes, et al, 2016)

Στην περίπτωση διαδικτυακού εκφοβισμού, προσβολές, απειλές, ψέματα ή ιδιωτικές φωτογραφίες του ενδιαφερόμενου συχνά διαδίδονται μέσω πλατφορμών μέσω κοινωνικής δικτύωσης ή εσωτερικών φόρουμ εταιρείας. Οι δράστες συχνά κρύβονται πίσω από ανώνυμα ψευδώνυμα ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις διαδικτυακού εκφοβισμού στην εργασία, είναι συνάδελφοι ή ανώτεροι που

βρίσκονται πίσω από τις επιθέσεις. Οι συνέπειες για αυτούς που επηρεάζονται είναι σοβαρές. Σχεδόν οι μισοί από αυτούς που επηρεάζονται παραπονιούνται για κατάθλιψη. Οι εργαζόμενοι είναι επίσης σωματικά άρρωστοι πιο συχνά εάν επηρεάζονται από διαδικτυακό εκφοβισμό στην εργασία. Πολλοί θέλουν να αλλάξουν άμεσα τμήματα ή θέσεις εργασίας (Piotrowski, 2012).

Ο διαδικτυακός εκφοβισμός στην εργασία είναι ιδιαίτερα αγχωτικός για όσους επηρεάζονται: Λόγω των επιθέσεων, οι οποίες έχουν μετατοπιστεί από τον αναλογικό στον ψηφιακό κόσμο, το άτομο που επηρεάζεται συχνά δεν μπορεί να απενεργοποιήσει αυτές τις επιθέσεις ακόμη και στο σπίτι του μετά τη δουλειά. Το Διαδίκτυο λειτουργεί 24 ώρες το 24ώρο όλες τις ημέρες του χρόνου και οι κυβερνοεπιθέσεις εκφοβισμού είναι συχνά πανταχού παρούσες. Μέχρι στιγμής, ο διαδικτυακός εκφοβισμός στο χώρο εργασίας δεν έχει διερευνηθεί αρκετά. Μόνο πολύ λίγες εταιρείες έχουν πάρει προληπτικά μέτρα και επειδή οι ανώτεροι συχνά εμπλέκονται ως (συν) δράστες, συχνά δεν υπάρχει ασφαλής διαχείριση παραπόνων για όσους επηρεάζονται (Piotrowski, 2012).

Στα αποτελέσματα της έρευνας τους οι Kowalski, et al, (2017), καταδεικνύουν ότι ο εκφοβισμός και η ασυδοσία, με οποιαδήποτε μορφή κι αν έχουν, επικρατούν μεταξύ των ενηλίκων, ιδιαίτερα εντός του χώρου εργασίας. Η τοποθεσία δεν προκαλεί έκπληξη δεδομένου ότι πολλοί ενήλικες εργάζονται και η τεχνολογία είναι διάχυτη στους χώρους εργασίας. Οι τρέχουσες μελέτες βοηθούν επίσης στην αποσαφήνιση των σχέσεων μεταξύ του εκφοβισμού και της ασυδοσίας. Αν και οι όροι χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά στη βιβλιογραφία, είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Τα ποσοστά επικράτησης του παραδοσιακού εκφοβισμού και του διαδικτυακού εκφοβισμού μεταξύ των ενηλίκων απέδωσαν μερικά ενδιαφέροντα αποτελέσματα, ιδιαίτερα σε σύγκριση με την υπάρχουσα έρευνα με εφήβους. Σε αντίθεση με τα δεδομένα που ελήφθησαν με δείγματα νέων, τα δεδομένα για τους ενήλικους έδειξαν ότι τα ποσοστά επικράτησης του διαδικτυακού εκφοβισμού ξεπέρασαν αυτά του παραδοσιακού εκφοβισμού. Καθώς ο παραδοσιακός εκφοβισμός τείνει να μειώνεται σταθερά σε όλη τη διάρκεια των σχολικών ετών και μετά, θα μπορούσε κανείς να αναμένει ότι τα ποσοστά επικράτησης του παραδοσιακού εκφοβισμού θα συνεχίσουν να μειώνονται στην ενήλικη ζωή. Ωστόσο, η ευρεία χρήση της τεχνολογίας, ιδιαίτερα

στους χώρους εργασίας, θέτει τις προϋποθέσεις για την εμφάνιση αυξανόμενου διαδικτυακού εκφοβισμού.

Στην ίδια έρευνα οι αναλύσεις των πηγών των διαφορετικών συμπεριφορών αποκάλυψαν μερικά ενδιαφέροντα μοτίβα. Τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι συνάδελφοι διέπραξαν συχνότερα συμπεριφορές πρόσωπο με πρόσωπο. Σπάνια οι υφιστάμενοι εμπλέκονταν στη διάπραξη ανάρμοστων συμπεριφορών προς τους άλλους. Επίσης οι πελάτες διέπραξαν τις περισσότερες φορές ασέβεια πάλι πρόσωπο με πρόσωπο, κάτι που δεν προκαλεί έκπληξη δεδομένου ότι μπορεί να είχαν ελάχιστη διαδικτυακή επαφή με τον/τους εργαζόμενο/ους. Οι άγνωστοι εμπλέκονται σε διαδικτυακή ασυδοσία σημαντικά περισσότερο από τις άλλες αρνητικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Το γεγονός ότι οι υφιστάμενοι ήταν πολύ λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε αποτρεπτικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας υποδηλώνει ότι η διαχείριση εντυπώσεων μπορεί να παίζει ρόλο, με τους υφισταμένους να απέχουν από τέτοιες συμπεριφορές σε μια προσπάθεια να δημιουργήσουν επιθυμητές εντυπώσεις στους άλλους (Kowalski, et al, 2017).

Η προώθηση ενός ανοιχτού και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού χώρου όπου υπάρχει προσέγγιση μηδενικής ανοχής στη δυσμενή συμπεριφορά είναι ένας βασικός παράγοντας που θα αποθαρρύνει την παρενόχληση και τον διαδικτυακό εκφοβισμό στον χώρο εργασίας. Αυτό το είδος περιβάλλοντος θα σημαίνει επίσης ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αισθάνονται άνετα να αναφέρουν τυχόν περιστατικά διαδικτυακού εκφοβισμού. Υπό το πρίσμα της μετάβασης στην εξ αποστάσεως εργασία, οι εργοδότες μπορούν επίσης να εξετάσουν το ενδεχόμενο εφαρμογής εκπαίδευσης σχετικά με τη σωστή χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Αυτό θα μπορούσε να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τα επαγγελματικά πρότυπα συμπεριφοράς που αναμένεται να τηρούν στο διαδίκτυο και ότι κατανοούν ξεκάθαρα το είδος της συμπεριφοράς που χαρακτηρίζεται ως διαδικτυακός εκφοβισμός.

Σύμφωνα με μια νέα μελέτη, ο διαδικτυακός εκφοβισμός στο χώρο εργασίας έχει αυξηθεί κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορωνοϊού: η παρενόχληση συμβαίνει συχνά όταν υπάρχει υψηλή πίεση για απόδοση και άκαμπτες ιεραρχίες. Στην μελέτη για τον εκφοβισμό και τον διαδικτυακό εκφοβισμό μεταξύ ενηλίκων ρωτήθηκαν

4.000 άτομα ηλικίας μεταξύ 18 και 65 ετών στη Γερμανία, τη γερμανόφωνη Ελβετία και την Αυστρία τον Αύγουστο του 2021.

Η μελέτη<sup>5</sup> διαπίστωσε ότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι δέχονται επιθέσεις στο διαδίκτυο. Πάνω από 17 εκατομμύρια (32%) άνθρωποι στη Γερμανία έχουν πέσει θύματα εκφοβισμού, δηλαδή 2,5 ποσοστιαίες μονάδες περισσότερο από το 2018. Ένα άλλο 9% των ανθρώπων στη Γερμανία εξακολουθούσαν να επηρεάζονται από τον διαδικτυακό εκφοβισμό το 2018, ενώ το 2021 ήταν 11,5%. Αυτό μπορεί να ακούγεται σαν μια μικρή αύξηση, αλλά στην πραγματικότητα είναι πάνω από πέντε εκατομμύρια άνθρωποι.

Η μελέτη διαπίστωσε ότι η πανδημία του κορωνοϊού μπορεί να έχει τροφοδοτήσει την αύξηση του διαδικτυακού εκφοβισμού. Αλλά αυτό δεν οφείλεται μόνο στο γεγονός ότι εκατομμύρια εργαζόμενοι εργάζονται από το σπίτι και για το λόγο αυτό κυρίως ψηφιακά. Πολλοί ανέφεραν ότι είχε και καλή συνεργασία με συναδέλφους τους με αυτόν τον τρόπο. Ο διαδικτυακός εκφοβισμός βιώθηκε κυρίως από υπαλλήλους που είχαν μειωμένη απόδοση στην εργασία τους, για παράδειγμα επειδή έπρεπε να φροντίζουν τα παιδιά ταυτόχρονα. Το 10% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι είχαν δεχτεί πίεση από προϊστάμενους ή συναδέλφους. Ωστόσο, το 42% των θυμάτων του διαδικτυακού εκφοβισμού εργάζονταν στην εταιρεία κατά τη διάρκεια του lockdown και δήλωσαν ότι είχαν δεχτεί καταστάσεις δικτυακού εκφοβισμού.

Σύμφωνα με την έρευνα, περίπου το 50% όλων των περιπτώσεων εκφοβισμού μεταξύ ενηλίκων λαμβάνουν χώρα στον χώρο εργασίας. Ειδικά όταν η εταιρεία έχει ισχυρή ιεραρχική δομή, η ανταγωνιστική συμπεριφορά είναι ευρέως διαδεδομένη και υπάρχει μεγάλη πίεση για την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με την έρευνα, ωστόσο, σπάνια υπάρχουν προληπτικά μέτρα, όπως ένα σημείο επαφής για θύματα εκφοβισμού ή αντίστοιχες οδηγίες για όλους τους εργαζόμενους. Ο εκφοβισμός μπορεί να είναι ακριβός για την εταιρεία - τα θύματα συχνά απουσιάζουν λόγω ασθένειας.

---

<sup>5</sup> [https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2021-11/mobbing-erwachsene-arbeitsplatz-cybermobbing-buendnis-gegen-mobbing-studie?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2021-11/mobbing-erwachsene-arbeitsplatz-cybermobbing-buendnis-gegen-mobbing-studie?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

Ο δικτυακός εκφοβισμός ενίσχυσε και τον σεξουαλικό εκφοβισμό. Άλλοι τύποι εκφοβισμού έχουν συμβεί μέσω του Facebook, όπου οι εργαζόμενοι έχουν δημοσιεύσει ακατάλληλα και προσβλητικά σχόλια για τους συναδέλφους και την επιχείρηση. Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει πολιτικές Διαδικτύου σε σχέση με την κατάλληλη χρήση του Διαδικτύου και των συστημάτων email, αλλά πολλοί δεν έχουν αναπτύξει πολιτικές για την κατάλληλη χρήση τεχνολογιών όπως τα κινητά τηλέφωνα, το Twitter και το Facebook. Ενώ το μεγαλύτερο μέρος της εστίασης του διαδικτυακού εκφοβισμού ήταν στον τομέα του σχολικού εκφοβισμού, αυτά τα νέα μέσα εκφοβισμού και παρενόχλησης εμφανίζονται επίσης στο χώρο εργασίας. Σε μια πρόσφατη δικαστική υπόθεση της Αυστραλίας, μια εργαζόμενη έλαβε σημαντική αποζημίωση λόγω του αντίκτυπου δύο συναδέλφων που την παρενόχλησαν σεξουαλικά μέσω της τεχνολογίας πληροφοριών. Το δικαστήριο διαπίστωσε ότι ένας δράστης της έστειλε μια σειρά από ανόητα email και μηνύματα κειμένου. Το δικαστήριο διαπίστωσε ότι ο εργοδότης της δεν έλαβε εύλογα μέτρα για να αποτρέψει ή να διαχειριστεί τους ισχυρισμούς για σεξουαλική παρενόχληση για τις οποίες κατήγγειλε η εργαζόμενη κάτι για το οποίο υπέστη ψυχολογικό τραύμα λόγω της θεραπείας στην οποία υποβλήθηκε (Jenkins, 2013).

Στην πραγματικότητα, οι πολιτικές διαχείρισης των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι είναι «εντάξει να εκφοβίζουμε, να παρενοχλούμε και να απειλούμε, καθώς υπάρχει η άποψη ότι είναι ουσιαστικά πολιτικές διαχείρισης εργαζομένων που βοηθούν τη διοίκηση στην κάλυψη του εκφοβισμού και οι μάνατζερ συμμετέχουν εάν ταιριάζει στην ατζέντα τους». Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας, επομένως, είναι αποτέλεσμα άνισης εξουσίας και θα μπορούσε να περιγραφεί ως μια πολιτική τακτική «που ασκείται για την επίτευξη προσωπικών ή οργανωτικών στόχων» ( Hutchinson et al., 2010 ). Μια μορφή πολιτικής τακτικής όπου κάποιος θα μπορούσε να επηρεάσει, ή να κερδίσει ένα πλεονέκτημα σε σχέση με τον υφιστάμενο. Ο εκφοβισμός είναι μια «λογική μορφή συμπεριφοράς που χρησιμοποιείται επιλεκτικά από τους διευθυντές για να επηρεάσει συμπεριφορές και απόδοση».

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας, παρόλο που θεωρείται από ορισμένους υπεύθυνους επιχειρήσεων μια αποτελεσματική στρατηγική ελέγχου διαχείρισης των εργαζομένων και της απόδοσης τους στην εργασία, βραχυπρόθεσμα αποδεικνύεται

ότι είναι επιβλαβής για τη σωματική και συναισθηματική υγεία του εργαζομένου. Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας έχει συνδεθεί αποτελεσματικά με ψυχοσωματικά συμπτώματα όπως πονοκεφάλους και συχνές ασθένειες, κατάθλιψη και άγχος, χαμηλότερα επίπεδα και κακή ποιότητα εργασιακής παραγωγικότητας, παρεμβολές στην προσωπική και οικογενειακή ζωή ακόμη και με περιπτώσεις αυτοκτονίας (Edmondson & Zelonka, 2019; Piotrowski, 2012).

Μακροπρόθεσμα, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι επιβλαβής για τους εργαζόμενους και την επιχείρηση επίσης, ανεξάρτητα από το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών ή των προϊόντων που παράγονται. Το κρυφό και έμμεσο κόστος του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είναι τεράστιο, που κυμαίνονται από την ανατροπή, την αυξημένη αναρρωτική άδεια, την αποζημίωση των εργαζομένων και την ασφάλιση αναπηρίας και ούτω καθεξής (Akella, 2020).

## 2.8 Η αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού στο διεθνή χώρο.

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας έχει αναγνωριστεί ως ένα επιβλαβές χαρακτηριστικό των σύγχρονων χώρων εργασίας με μακροπρόθεσμες καταστροφικές συνέπειες τόσο για τα άτομα που εκφοβίζονται όσο και για τις επιχειρήσεις. Ενώ η Ενότητα 2.7 επικεντρώνεται στην κατανόηση του διαδικτυακού εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο και τις επιπτώσεις της τεχνολογίας σε αυτόν, η παρούσα ενότητα επεκτείνει αυτή τη συζήτηση στο πώς ο εργασιακός εκφοβισμός αντιμετωπίζεται σε διεθνές επίπεδο. Αναγνωρίζοντας τη σημασία της νομοθετικής προστασίας και της εκπαίδευσης, η συζήτηση μεταφέρεται από τις ειδικές προκλήσεις του διαδικτυακού εκφοβισμού σε μια ευρύτερη κατανόηση των μεθόδων και των προσεγγίσεων που εφαρμόζονται παγκοσμίως για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού.

Είναι χαρακτηριστικό πως παρά τις μακροπρόθεσμες καταστροφικές συνέπειες του εργασιακού εκφοβισμού, δεν υπάρχουν ουσιαστικά ομοσπονδιακοί νόμοι στις Ηνωμένες Πολιτείες, με εξαίρεση τον προτεινόμενο νόμο για τον υγιή χώρο εργασίας, ο οποίος προστατεύει το δικαίωμα των θυμάτων να εργάζονται σε ένα ασφαλές και συλλογικό περιβάλλον γραφείου. Επιπλέον, το προτεινόμενο νομοσχέδιο

για τον υγιή χώρο εργασίας δεν παρέχει επαρκή επανορθωτική ανακούφιση στους στόχους του εκφοβισμού (Akella, 2016).

Η ασιατική ήπειρος, που περιλαμβάνει την Κίνα, το Χονγκ Κονγκ, την Ταιβάν και τη Σιγκαπούρη έχει τα υψηλότερα ποσοστά εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στον κόσμο. Κατά κάποιο τρόπο οι Ασιάτες εργάτες φαίνονται να αποδέχονται περισσότερο τα αφεντικά τους που εκφοβίζουν. Οι πολιτιστικές διαστάσεις και η κουλτούρα έχουν αναγνωριστεί ως οι κύριοι παράγοντες του φαινομένου. Η διάσταση της απόστασης υψηλής ισχύος απεικονίζει το αφεντικό ως την απόλυτη εξουσία και θεωρούνται ως φυσικό δικαίωμα που δεν πρέπει να αμφισβητηθεί. Ως εκ τούτου, όλες οι συνήθεις συμπεριφορές εκφοβισμού, όπως η άδικη κατανομή του φόρτου εργασίας, οι λεκτικές καταχρήσεις, οι προσωπικές επιθέσεις, η κοινωνική απομόνωση, το κουτσομπολιό και η κριτική γίνονται πρόθυμα αποδεκτές χωρίς ερωτήσεις ή την ανάγκη αναζήτησης νομικής επανόρθωσης (Akella, 2020).

Η νομοθεσία κατά του εκφοβισμού εξακολουθεί να μην υπάρχει στην Ινδία. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετοί νόμοι και κανονισμοί για τον εκφοβισμό που αντιμετωπίζουν διαφορετικούς τύπους παρενόχλησης στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των διακρίσεων, της σεξουαλικής ενόχλησης και της ψυχολογικής βίας που προκαλείται από τον εργοδότη. Τα ινδικά δικαστήρια δεν θεωρούν την ψυχική καταπίεση ως αστική βλάβη, ούτε θεωρείται ως ποινικό αδίκημα. Αλλά καθώς η χώρα αναπτύσσεται περισσότερο, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας μπορεί να τραβήξει την προσοχή της ινδικής νομοθεσίας και της κυβέρνησης (Akella, 2020).

Αντίθετα, το νομικό σύστημα της Σιγκαπούρης είναι πιο ολοκληρωμένο, παρέχοντας προστασία στους εργαζόμενους από την παρενόχληση στο χώρο εργασίας, τη σεξουαλική παρενόχληση, τον διαδικτυακό εκφοβισμό και τους επαγγελματικούς κινδύνους.

Η Ευρώπη προηγείται όσον αφορά τους νομικούς νόμους για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας σε σύγκριση με τις Ηνωμένες Πολιτείες. Το φαινόμενο του

εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μπορεί να ανιχνευθεί στον Heinz Leymann, που εννοούσε τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας με τον όρο «mobbing».

Ο Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) αναφέρει ότι η ανθρώπινη αξιοπρέπεια πρέπει να γίνεται σεβαστή και να προστατεύεται. Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίσουν αυτό το γεγονός και να δημιουργήσουν συνθήκες εργασίας που διαφυλάσσουν την υγεία, την ασφάλεια και τον σεβασμό των εργαζομένων τους (άρθρο 31 παράγραφος 1<sup>6</sup>)

Το 2002, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο εξέδωσε μια έκθεση επιτροπής που υποστήριξε την ανάπτυξη νομοθεσίας κατά του εκφοβισμού για τα κράτη μέλη του. Οι οδηγίες της ΕΕ είναι νομικές πράξεις που είναι δεσμευτικές για τα κράτη μέλη και πρέπει να εφαρμόζονται από τους εργοδότες στις οργανώσεις τους. Η οδηγία πλαίσιο ορίζει τη βία ως την επίθεση ενός ή περισσότερων εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η παρενόχληση συνιστά επαναλαμβανόμενη και σκόπιμη κακοποίηση και ταπείνωση ενός ή περισσότερων εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους στο χώρο εργασίας. Η οδηγία δίνει έμφαση στη δημιουργία ασφαλών εργασιακών περιβαλλόντων για όλους τους εργαζόμενους (Akella, 2020).

## 2.9 Τρόποι αντιμετώπισης του εκφοβισμού μέσω της επικοινωνίας

Η αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού στο διεθνή χώρο, όπως μελετήθηκε στην προηγούμενη ενότητα, απαιτεί στρατηγικές και προσεγγίσεις που συχνά εκφράζονται μέσω της επικοινωνίας. Οι διάφοροι πολιτισμοί και οι παραδόσεις που υπάρχουν σε διάφορες χώρες μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν τον εκφοβισμό. Οπότε, η ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία και κατανόηση μεταξύ των διαφορετικών πολιτισμών γίνεται επιτακτική. Οι τρόποι αντιμετώπισης του εκφοβισμού μέσω της επικοινωνίας μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία κοινών αξιών και στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ ανθρώπων από διάφορα πολιτιστικά υπόβαθρα. Επίσης, η ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στο να αναδειχθούν προβλήματα εργασιακού εκφοβισμού και να επιτρέψει στους

---

<sup>6</sup> [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf)



εργαζομένους να αντιμετωπίσουν αυτές τις καταστάσεις με αποτελεσματικότητα και αλληλεγγύη.

Το γεγονός ότι ο εκφοβισμός συνεχίζει να είναι ολοένα και πιο συχνός και ότι οι ίδιες έρευνες δείχνουν ότι οι εργοδότες είναι αναποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας δείχνει ότι οι εργοδότες είναι συνένοχοι μέσω κακής συμπεριφοράς ή λόγω αδιαφορίας. Ο εκφοβισμός είναι ένα συστημικό πρόβλημα. Η ανθρωπότητα έχει δημιουργήσει ένα καταστροφικό σύστημα άκρως ανταγωνιστικού, ξέφρενου ρυθμού, ατομικοποιημένου καπιταλισμού που υποστηρίζει συμπεριφορές εκφοβισμού και εκφοβιστές σε βάρος των στόχων. Δεν υπάρχουν επί του παρόντος επαρκή νομικά μέσα για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας (Carbo, 2017).

Όπως είναι φυσικό οι τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου του εκφοβισμού το οποίο μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να έχει δραματικές επιπτώσεις ακόμη και για την υγεία και ζωή των ανθρώπων είναι πολλοί και διάφοροι. Πέρα από το νομικό μέρος που ισχύει σε κάθε κράτος, οι ίδιες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, πρέπει να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση του. Η επιβολή τέτοιων πρωτοβουλιών θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για την προστασία των εργαζομένων και τη διασφάλιση της φήμης της εταιρείας (Piotrowski, 2012).

Όταν γίνεται μια καταγγελία και εμπλέκεται ειδικά μια μεγάλη επιχείρηση αναπτύσσεται μια αδυσώπητη διαδικασία ομαδικού εκφοβισμού (mobbing), με αμυντική άρνηση ευθύνης και ενοχοποίησης του στόχου (Shallcross, et al, 2013). Σε πολλές περιπτώσεις όταν το θύμα δεν έχει την οικονομική ευχέρεια για νομικές διαδικασίες, ή δεν έχει επαρκής αποδείξεις, αναγκάζεται να παραιτηθεί από την εργασία του, μια κατάσταση που μπορεί να δημιουργεί σοβαρές επιπτώσεις στη ζωή του.

Όταν οι άνθρωποι αναγκάζονται να αλλάξουν λόγω των παραπάνω συνθηκών η επιδιώκουν μια νέα καριέρα, αυτό αντιπροσωπεύει πολλές απώλειες όπως:

- απώλεια ενός αγαπημένου επαγγέλματος που έχει χτιστεί με πολλά χρόνια σπουδών και εμπειρίας.
- απώλεια φήμης και εξέλιξη της σταδιοδρομίας.
- φόβος για το μέλλον.
- Πίεση στο γάμο και την οικογένεια.
- Απώλεια οικονομικής ασφάλειας.

Φαίνεται ότι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν υπάρχει κανένας τρόπος επιβολής της ευθύνης σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς για την εφαρμογή κανονισμών υγείας και ασφάλειας εκτός εάν υπάρχει εποπτεία από ρυθμιστικό φορέα (Catanzariti & Egan, 2015).

Στη μελέτη των Shallcross, et al, (2013), αναδεικνύεται η ανεπάρκεια ορισμένων ορισμών σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του εκφοβισμού και του mobbing. Οι συμμετέχοντες σχολίασαν ρητά ότι δεν ήταν σε θέση να αναφέρουν την εμπειρία τους και δεν τη συσχέτισαν με τον εκφοβισμό. Το ακόλουθο απόσπασμα ενός από τους συμμετέχοντες είναι χαρακτηριστικό των πολλών που ελήφθησαν που εξηγούν αυτό το πρόβλημα:

*Δεν μπορούσα να βρω λέξη ή ορισμό για αυτό που συνέβαινε. Υπήρχε κάποιος πολύ άμεσος εκφοβισμός από άνδρες, οι γυναίκες θα έπρεπε να εργάζονται αλλά να μην μιλάνε αλλιώς, αλλά υπήρχαν άλλα φαινόμενα, δεν μπορούσαμε να βάλουμε ταμπέλα σε αυτό. Ο φανερός εκφοβισμός των ανδρών ήταν πραγματικά μια συναισθηματική και ψυχολογική μορφή ενδοοικογενειακής βίας στην εργασία (όλες οι συμπεριφορές εκτός από τη σωματική βία). Ορισμένες γυναίκες εργάστηκαν για να πάρουν τον πιο ισχυρό άνδρα με το πλευρό τους και ξεκίνησαν αυτή τη διαδικασία που ονομάσατε mobbing.*

Αυτές οι αντιληπτές διακρίσεις, ωστόσο, δεν αναγνωρίζονται ευρέως. Αντίθετα, οι όροι mobbing και bullying χρησιμοποιούνται συνήθως εναλλακτικά στη βιβλιογραφία για να σημαίνουν ακριβώς τον ίδιο τύπο συμπεριφοράς όπως υποδεικνύεται στον ακόλουθο ορισμό: Mobbing στην εργασία σημαίνει παρενόχληση, προσβολή, κοινωνικό αποκλεισμό κάποιου ή αρνητική επίδραση στα

εργασιακά καθήκοντα κάποιου. Προκειμένου το mobbing της ετικέτας να εφαρμοστεί σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, αλληλεπίδραση ή διαδικασία, πρέπει να συμβαίνει επανειλημμένα και τακτικά (π.χ. εβδομαδιαία) και για μια χρονική περίοδο (π.χ. περίπου 6 μήνες). Το mobbing είναι μια κλιμακούμενη διαδικασία κατά την οποία το άτομο που αντιμετωπίζει καταλήγει σε κατώτερη θέση και γίνεται στόχος συστηματικών αρνητικών κοινωνικών πράξεων. Μια σύγκρουση μπορεί να ονομαστεί mobbing εάν το περιστατικό είναι ένα μεμονωμένο γεγονός ή εάν δύο μέρη περίπου ίσης «δύναμης» βρίσκονται σε σύγκρουση (Shallcross, et al, 2013).

Οι εργαζόμενοι πρέπει να οργανωθούν συλλογικά για να δημιουργήσουν περιβάλλοντα γραφείου με περισσότερο σεβασμό. Θα πρέπει να δημιουργήσουν περισσότερη ευαισθητοποίηση σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, τις διαφορές μεταξύ του τρόπου διαχείρισης και του εκφοβισμού, τι μπορεί να θεωρηθεί απαράδεκτο ή απάνθρωπο και τι μπορεί να χαρακτηριστεί ως εκφοβισμός μέσω των πιο πρόσφατων εργαλείων κοινωνικών μέσων όπως τα blogs, τα vlogs, το Facebook το Twitter, και όλες τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης.

Ταυτόχρονα, θα μπορούσε επίσης να παρασχεθεί υποστήριξη στα θύματα εκφοβισμού. Η κοινωνική απομόνωση και ο αποκλεισμός θα μπορούσαν να επιδεινώσουν περαιτέρω την ψυχική υγεία και την ισορροπία των θυμάτων. Θα πρέπει να δημιουργηθούν ιστότοποι βοήθειας στο Διαδίκτυο που θα επιτρέπουν στα θύματα να δημοσιεύουν τις ιστορίες τους ανώνυμα και να αναζητούν υποστήριξη και βοήθεια για να καταπολεμήσουν το άγχος, την κατάθλιψη και τα αισθήματα χαμηλής αυτοεκτίμησης. Αυτοί οι ιστότοποι θα επέτρεπαν επίσης τη συλλογή στοιχείων κατά του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και την αναζήτηση νομικής προστασίας των εργαζομένων (Akella, 2016).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν ανοιχτά νομοθετικά μέτρα, πολιτικές κατά του εκφοβισμού και την εφαρμογή τους από τη διοίκηση.

## 2.10 Η έννοια του κάθετου εκφοβισμού – βιβλιογραφική ανασκόπηση

Ο κάθετος παρενοχλητικός, γνωστός και ως ανοδικός εκφοβισμός στο χώρο εργασίας ή εκφοβισμός από πάνω προς τα κάτω, είναι ένα φαινόμενο στον ευρύτερο τομέα του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας που συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι υποβάλλονται σε κακομεταχείριση, παρενόχληση ή καταχρηστική συμπεριφορά από ανωτέρους ή άτομα σε υψηλότερες θέσεις σε μια οργανωτική ιεραρχία. (Einarsen et al., 2018; Hoel et al., 2011). Ενώ ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας συνδέεται συχνά με αλληλεπιδράσεις μεταξύ ομοτίμων, το κάθετο mobbing εστιάζει σε καταχρηστικές συμπεριφορές που ξεκινούν από εκείνους που έχουν εξουσία.

#### ***Επιπολασμός και χαρακτηριστικά:***

Η έρευνα έχει δείξει ότι το κάθετο mobbing δεν είναι σπάνιο φαινόμενο εντός των οργανισμών. Μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι θύματα καταχρηστικών συμπεριφορών από τους προϊστάμενους, τους διευθυντές ή τα ανώτερα στελέχη τους (Einarsen et al., 2018; Nielsen & Skogstad, 2020). Αυτές οι συμπεριφορές μπορεί να εκδηλωθούν ως λεκτική κακοποίηση, ταπείνωση, εκμετάλλευση, υπερβολικό φόρτο εργασίας, ακόμη και απειλές για την ασφάλεια της εργασίας (Zapf et al., 2011).

#### ***Ψυχολογικές και οργανωτικές επιπτώσεις:***

Το κάθετο mobbing μπορεί να έχει σοβαρές ψυχολογικές και οργανωτικές συνέπειες για τους στόχους. Τα θύματα μπορεί να βιώσουν άγχος, κατάθλιψη και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Einarsen et al., 2018). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες απουσίες, μειωμένη παραγωγικότητα και προθέσεις κύκλου εργασιών, επηρεάζοντας τελικά τη συνολική απόδοση και το ηθικό του οργανισμού (Nielsen & Einarsen, 2018).

#### ***Ανισορροπία ισχύος:***

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που διακρίνει το κάθετο mobbing από άλλες μορφές εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είναι η εγγενής ανισορροπία εξουσίας. Οι επόπτες και τα διευθυντικά στελέχη διαθέτουν εξουσία και έλεγχο επί των

εργαζομένων, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τους στόχους να υπερασπιστούν τον εαυτό τους ή να αναζητήσουν προσφυγή (Hauge et al., 2007). Ο φόβος των αντιποίνων και οι αρνητικές συνέπειες σταδιοδρομίας συχνά φιμώνουν τα θύματα.

### ***Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας:***

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει κεντρικό ρόλο είτε στην ενεργοποίηση είτε στην άμβλυνση του κάθετου mobbing. Τα περιβάλλοντα που ανέχονται αυταρχικά στυλ ηγεσίας, στερούνται διαφάνειας και αποτυγχάνουν να επιβάλουν πολιτικές κατά του εκφοβισμού είναι πιο επιρρεπή στον εκφοβισμό από πάνω προς τα κάτω (Salin, 2015). Αντίθετα, οι οργανισμοί που προωθούν κουλτούρες με σεβασμό και χωρίς αποκλεισμούς είναι λιγότερο πιθανό να ενθαρρύνουν συμπεριφορές κάθετης παρενόχλησης.

### ***Προληπτικά μέτρα και παρεμβάσεις:***

Για την αντιμετώπιση του κάθετου mobbing, οι οργανώσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν προληπτικά μέτρα και παρεμβάσεις σε πολλαπλά επίπεδα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Ανάπτυξη και επιβολή σαφών πολιτικών κατά του εκφοβισμού που αντιμετωπίζουν ρητά τις καταχρηστικές συμπεριφορές από ανωτέρους.
- Παροχή εκπαίδευσης σε επόπτες και διευθυντές σχετικά με την ηγεσία με σεβασμό, την επίλυση συγκρούσεων και τις δεξιότητες επικοινωνίας.
- Ενθάρρυνση ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας για τους υπαλλήλους να αναφέρουν περιστατικά χωρίς φόβο αντιποίνων.
- Δημιουργία μηχανισμών υποστήριξης για τα θύματα, όπως προγράμματα συμβουλευτικής και βοήθειας εργαζομένων (EAPs).
- Διεξαγωγή τακτικών αξιολογήσεων του οργανωτικού κλίματος για τον εντοπισμό πιθανών ζητημάτων που σχετίζονται με το κάθετο mobbing (Nielsen et al., 2019).

### ***Συμπέρασμα:***

Το κάθετο mobbing αντιπροσωπεύει μια ανησυχητική πτυχή του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας όπου άτομα σε θέσεις εξουσίας κάνουν κατάχρηση της εξουσίας τους για να κακομεταχειρίζονται υφισταμένους. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να αναγνωρίσουν τις επίσημες επιπτώσεις του κάθετου mobbing και να λάβουν προληπτικά μέτρα για την πρόληψη και την αντιμετώπιση τέτοιων συμπεριφορών. Ενθαρρύνοντας μια κουλτούρα σεβασμού και λογοδοσίας, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα όπου είναι λιγότερο πιθανό να εμφανιστεί κάθετη παρενόχληση, προάγοντας την ευημερία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Μεθοδολογία έρευνας**

### **3.1. Σκοπός και αντικείμενο έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων και των εμπειριών των εργαζόμενων σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό στις επιχειρήσεις. Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι ένα κρίσιμο ζήτημα που μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις τόσο σε άτομα όσο και σε οργανισμούς. Αντιμετωπίζοντας τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, στοχεύουμε να ρίξουμε φως στην παρουσία, την έκταση και τον πιθανό μετριασμό του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας:

Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν προς απάντηση κατά την πραγματοποίηση της έρευνας είναι τα εξής:

- 1) Ποιες είναι οι εμπειρίες των εργαζομένων σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό;
- 2) Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις μορφές εργασιακού εκφοβισμού;
- 3) Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την αντιμετώπιση του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού;
- 4) Ποιοι είναι οι κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες που σχετίζονται με τις απόψεις και εμπειρίες των εργαζομένων για το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού;

### 3.2 Εισαγωγή

Οι μέθοδοι έρευνας ποικίλλουν αρκετά, καθώς ο αριθμός των σεναρίων και των καταστάσεων στις οποίες συμβαίνουν οι έρευνές είναι τεράστιος. Η οργάνωση της έρευνας που θα πραγματοποιηθεί, έχει σαν σκοπό να προσδώσει εγκυρότητα και επιστημονική αυστηρότητα στα αποτελέσματα που θα προκύψουν κατά τη διαδικασία της επεξεργασίας και της ανάλυσης, ώστε να απαντήσουν στα ερωτήματα που τέθηκαν (Ισαρη & Πούρκος 2015).

Όλοι οι ερευνητές που προσπαθούν να διατυπώσουν συμπεράσματα από μια συγκεκριμένη μέθοδο έρευνας χρησιμοποιούν τις διαδικασίες της επιστημονικής μεθόδου. Η παρουσίαση της επιστημονικής μεθόδου και ο τρόπος ερμηνείας της μπορεί να διαφέρει από πεδίο σε πεδίο και μέθοδο (ποιοτική) σε μέθοδο (ποσοτική), αλλά η γενική υπόθεση δεν αλλάζει. Η ορθή εφαρμογή της επιστημονικής μεθόδου επιτρέπει στους ερευνητές να παρουσιάσουν τα ευρήματα με βάση μια σειρά συστηματικών βημάτων, σε μια προσπάθεια να παραχθούν αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα (Edmonds & Kennedy, 2017).

### 3.3 Ερευνητικές μέθοδοι

Για την επιλογή μιας μεθόδου έρευνας, πρέπει πρώτα να αποφασισθεί εάν απαιτείται η διεξαγωγή μιας ποιοτικής ή ποσοτικής έρευνα, οι οποίες αποτελούν τις δύο κύριες κατηγορίες ερευνών. Σε γενικά πλαίσια η διαφορά μεταξύ μιας ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας είναι ότι μια ποσοτική έρευνα εστιάζει σε αριθμούς και ποσότητες ενώ μια ποιοτική έρευνα εστιάζει στις λέξεις και το νόημα πίσω από αυτές τις λέξεις. Η ποσοτική έρευνα μετράει κάτι, ενώ η ποιοτική όχι. Μια άλλη σημαντική διαφορά μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας είναι το μέγεθος της ομάδας των ερωτηθέντων που απαιτείται για την έρευνα. Σε μια ποιοτική μελέτη, αυτή η ομάδα είναι σχετικά μικρή, ενώ για μια ποσοτική έρευνα, απαιτείται μεγαλύτερη ομάδα ερωτηθέντων (ή ομάδες) (Frey, 2022; Gronmo, 2019).

### *3.3.1 Ποιοτική έρευνα*

Τα αποτελέσματα που προέρχονται από μια ποιοτική έρευνα είναι πολύ πιο λεπτομερή και εμβαθύνουν στα αποτελέσματα περισσότερο από αυτά μιας ποσοτικής μελέτης. Αυτό συμβαίνει επειδή σε μια ποσοτική έρευνα χρησιμοποιούνται ένας συγκεκριμένος αριθμός τυπικών ερωτήσεων που απευθύνεται σε κάθε ερωτώμενο, ο οποίος επιλέγει από μια κλίμακα συγκεκριμένων απαντήσεων. Σε μια ποιοτική έρευνα, οι ερωτήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις απαντήσεις του ερωτώμενου, πράγμα που σημαίνει ότι ο ερευνητής μπορεί να εμβαθύνει στα θέματα, να αναπροσαρμόσει κάποιες ερωτήσεις (Edmonds & Kennedy, 2017).

Για παράδειγμα η ποσοτική μέθοδος θα απαντήσει με μαθηματικό τρόπο, ότι το 30% για παράδειγμα των ανθρώπων έχουν υποστεί εκφοβισμό στην εργασία, αλλά δεν μπορεί να απαντήσει τους λόγους ή τις συνθήκες που γίνεται αυτός. Μια ποιοτική έρευνα θα εμβαθύνει στο λόγους και στα αίτια του εκφοβισμού και θα εντοπίσει τα ποιοτικά στοιχεία που διαφοροποιούν τα αποτελέσματα σε κάθε περίπτωση, δημιουργώντας όμως ταυτόχρονα μια πολυπλοκότητα στο εγχείρημα.

Από την άλλη πλευρά το μειονέκτημα της ποιοτικής έρευνας, είναι ότι είναι δύσκολη, χρονοβόρα και στοιχίζει οικονομικά πολύ περισσότερο, καθώς οι ερευνητές συνήθως έρχονται σε επαφή με τους ερωτώμενους, καθώς η έρευνα πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων ως επι το πλείστον. Το μεγαλύτερο όμως μειονέκτημα της, είναι η υποκειμενικότητα των απαντήσεων, καθώς σε μία ερώτηση μπορεί να έχουμε πολλές διαφορετικές απαντήσεις ανάλογα από την οπτική που αντιλαμβάνεται ή πιστεύει ένας άνθρωπος για ένα θέμα (Frey, 2022). Ένα άλλο θέμα είναι ότι η αντίληψη ειδικά στις θετικές επιστήμες, δέχεται σαν επιστημονικό μόνο ότι είναι μετρήσιμο και που μπορεί να αποτυπωθεί με ασφάλεια (Ισαρη & Πούρκος 2015).

### *3.3.2 Ποσοτική έρευνα*



Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί συγκεκριμένες ερωτήσεις και επιλογή απαντήσεων, προκειμένου να καταγράψει με μαθηματικό τρόπο τις τάσεις για ένα θέμα. Χρησιμοποιούν αριθμητικά μεγέθη και επίσημες ή και στατιστικές τεχνικές για την πραγματοποίηση της ανάλυσής τους, πάντα πλαισιωμένες σε σχέση αιτίου και αποτελέσματος. Τα στοιχεία της έρευνας είναι σαφή, καθορισμένα και περιορισμένα και τα δεδομένα και τα αποτελέσματα της έρευνας από την ανάλυση μπορούν να συνδυαστούν και να χρησιμοποιηθούν σε διαφορετικά μοντέλα για περαιτέρω έρευνα (Gronmo, 2019).

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της ποσοτικής έρευνας είναι η αντικειμενικότητα της, καθώς οι ερωτηθέντες απαντούν σε συγκεκριμένα θέματα, ενώ τα ερωτηματολόγια μπορούν να αποσταλούν και να συμπληρωθούν ανώνυμα, επιτρέποντας συνήθως στο δείγμα να απαντήσει σε ένα θέμα πραγματικά για το τι πιστεύει, κάτι που είναι δυσκολότερο όταν υπάρχει δια ζώσης συνέντευξη. Η ποσοτική επίσης έρευνα μπορεί να απευθυνθεί σε μεγάλο δείγμα υποκειμένων. Μια διαδικτυακή έρευνα είναι ένας πολύ κατάλληλος τρόπος για να γίνουν οι ίδιες ερωτήσεις σε μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων (Edmonds & Kennedy, 2017; Frey, 2022).

### *3.3.3 Μεικτές ή συνδυαστικές μέθοδοι έρευνας*

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα ή τις ελλείψεις των δύο βασικών μεθόδων έρευνας, τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται οι μεικτές ή συνδυαστικές μέθοδοι έρευνας που περιλαμβάνουν ένα συνδυασμό της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας για τη δημιουργία μιας ερευνητικής μελέτης. Οι μικτές μέθοδοι μπορούν να θεωρηθούν ως μία από τις τρεις συνολικές «προσεγγίσεις» στην έρευνα (μαζί με ποιοτικές ή ποσοτικές προσεγγίσεις). Αναπτύχθηκαν την δεκαετία του 1990 με σκοπό να δώσουν στους ερευνητές τη δυνατότητα να πάρουν απαντήσεις σε ένα ευρύτερο φάσμα ερωτημάτων, να χρησιμοποιήσουν τα θετικά σημεία της κάθε μεθόδου, ώστε να εξάγουν πιο τεκμηριωμένα συμπεράσματα μέσω της διασταύρωσης των ευρημάτων, προσφέροντας πληρέστερα και πιο σφαιρικά αποτελέσματα (Gronmo, 2019).

Οι μελέτες μικτών μεθόδων δεν θα πρέπει να είναι απλώς δύο αποτελεσματικά διαφορετικές μελέτες (μία ποιοτική και μία ποσοτική) για το ίδιο θέμα. Για να μπορέσουν οι ερευνητές να συνδυάσουν ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία με συνέπεια, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, σχεδίαση και οργάνωση της έρευνας. Αν και στα πλεονεκτήματα της μεικτής μεθόδου είναι η πληρέστερη εικόνα των αποτελεσμάτων, στα μειονεκτήματα της συγκαταλέγεται η πολυπλοκότητα, η ανάλογη εμπειρία, το μεγάλο χρονικό διάστημα για την πραγματοποίηση της και το μεγάλο κόστος (Edmonds & Kennedy, 2017; Ίσαρη & Πούρκος 2015).

### 3.4 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου

Η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου είναι μια κρίσιμη απόφαση που επηρεάζει άμεσα την ποιότητα και την αξιοπιστία των ευρημάτων της έρευνας. Στο πλαίσιο αυτής της μελέτης, η οποία στοχεύει στη διερεύνηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, εξετάσαμε προσεκτικά διάφορες ερευνητικές μεθόδους και τελικά επιλέξαμε να χρησιμοποιήσουμε μια έρευνα με ερωτηματολόγιο ως ένα από τα κύρια εργαλεία συλλογής δεδομένων. Παρακάτω, περιγράφουμε το σκεπτικό πίσω από την επιλογή της μεθόδου του ερωτηματολογίου:

**Επεκτασιμότητα και εμβέλεια:** Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας μπορεί δυνητικά να επηρεάσει ένα ευρύ φάσμα εργαζομένων σε διαφορετικά επίπεδα ενός οργανισμού. Χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, μπορούμε να προσεγγίσουμε αποτελεσματικά ένα μεγάλο και ποικίλο δείγμα συμμετεχόντων. Αυτή η επεκτασιμότητα είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση μιας αντιπροσωπευτικής άποψης για την επικράτηση και την έκταση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

**Ανωνυμία και εμπιστευτικότητα:** Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας συχνά υποδηλώνεται λόγω φόβου για αντίποινα ή στιγματισμού. Τα ερωτηματολόγια προσφέρουν στους ερωτηθέντες έναν βαθμό ανωνυμίας, επιτρέποντάς τους να μοιραστούν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις τους πιο ανοιχτά και ειλικρινά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο ολοκληρωμένη και ακριβή κατανόηση του ζητήματος.

**Ποσοτικά δεδομένα:** Τα ερωτηματολόγια αποδίδουν δομημένα, ποσοτικά δεδομένα που μπορούν να αναλυθούν στατιστικά. Αυτά τα ποσοτικά δεδομένα είναι απαραίτητα για την αξιολόγηση της επικράτησης του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, τον εντοπισμό των τάσεων και την ποσοτικοποίηση της έκτασης του προβλήματος. Η στατιστική ανάλυση μας δίνει τη δυνατότητα να εξάγουμε αξιόπιστα συμπεράσματα και να κάνουμε συστάσεις βασισμένες σε στοιχεία.

**Αποδοτικότητα και Κόστους Αποτελεσματικότητα:** Η διεξαγωγή συνεντεύξεων πρόσωπο με πρόσωπο ή ποιοτικής έρευνας μπορεί να είναι χρονοβόρα και εντατική στους πόρους. Τα ερωτηματολόγια, από την άλλη πλευρά, είναι ένα οικονομικά αποδοτικό και αποδοτικό μέσο για τη συλλογή δεδομένων από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων ταυτόχρονα.

**Συγκρισιμότητα:** Η δομημένη φύση των ερωτηματολογίων διασφαλίζει τη συνέπεια στη συλλογή δεδομένων, καθιστώντας ευκολότερη τη σύγκριση των απαντήσεων μεταξύ διαφορετικών ερωτηθέντων και την ανάλυση προτύπων. Αυτή η συγκρισιμότητα είναι πολύτιμη για τον εντοπισμό κοινών θεμάτων και παραλλαγών στις εμπειρίες εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

**Αντικειμενική μέτρηση:** Τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν τη συλλογή αντικειμενικών δεδομένων με βάση τυποποιημένες ερωτήσεις και κλίμακες απαντήσεων. Αυτό ελαχιστοποιεί πιθανές προκαταλήψεις που μπορούν να προκύψουν σε μεθόδους ποιοτικής έρευνας.

**Ευκολία Ανάλυσης:** Τα δεδομένα του ερωτηματολογίου μπορούν εύκολα να εισαχθούν σε στατιστικό λογισμικό για ανάλυση, επιτρέποντάς μας να ποσοτικοποιήσουμε και να διερευνήσουμε συστηματικά τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Ενώ η έρευνα του ερωτηματολογίου χρησιμεύει ως θεμελιώδες στοιχείο της μεθοδολογίας της έρευνάς μας, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι θα συμπληρώσουμε αυτά τα ποσοτικά ευρήματα με ποιοτικά δεδομένα που λαμβάνονται μέσω συνεντεύξεων και παρατηρήσεων. Αυτή η προσέγγιση μεικτής μεθόδου θα παρέχει

μια πιο ολοκληρωμένη και διαφοροποιημένη κατανόηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, συνδυάζοντας τη στατιστική αυστηρότητα της ποσοτικής ανάλυσης με τις πλούσιες ιδέες που προέρχονται από την ποιοτική εξερεύνηση.

Συνοπτικά, η επιλογή μιας έρευνας με ερωτηματολόγιο ως μία από τις κύριες ερευνητικές μεθόδους μας ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της μελέτης, επιτρέποντάς μας να συγκεντρώσουμε ένα μεγάλο και ποικίλο σύνολο δεδομένων για να διερευνήσουμε την επικράτηση και τη φύση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Αυτή η μεθοδολογική προσέγγιση ενισχύει την ευρωστία και την πληρότητα των ερευνητικών μας ευρημάτων.

### 3.5. Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων

Σε αυτή την ενότητα, θα διατυπώσουμε ερευνητικές υποθέσεις που αντιστοιχούν στα τρία κύρια ερευνητικά ερωτήματα που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Αυτές οι υποθέσεις χρησιμεύουν ως ελεγχόμενες δηλώσεις που καθοδηγούν την έρευνά μας σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας εντός των επιχειρηματικών οργανώσεων. Ακολουθούν οι ερευνητικές υποθέσεις μαζί με την αιτιολόγησή τους:

**Υπόθεση 1 (H1):** Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας υπάρχει και ο επιπολασμός του είναι σημαντικός.

Αιτιολόγηση: Αυτή η υπόθεση βασίζεται στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο επιδιώκει να προσδιορίσει εάν υφίσταται εκφοβισμός στο χώρο εργασίας και σε ποιο βαθμό. Αναμένουμε ότι ένας σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων στην έρευνα θα αναφέρει ότι βίωσε ή έγινε μάρτυρας περιστατικών εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Πολυάριθμες μελέτες και ανέκδοτα στοιχεία υποδηλώνουν ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι ένα διάχυτο ζήτημα σε πολλούς οργανισμούς, καθιστώντας τον μια λογική υπόθεση προς δοκιμή.

**Υπόθεση 2 (H2):** Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας δεν περιορίζεται σε ευάλωτα άτομα, αλλά εμφανίζεται σε διάφορα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας.

Αιτιολόγηση: Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας κατανέμεται στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι οι συμπεριφορές εκφοβισμού μπορεί να εκδηλωθούν σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα, επηρεάζοντας όχι μόνο τους ευάλωτους υπαλλήλους αλλά και αυτούς που βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας. Επομένως, υποθέτουμε ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας ξεπερνά τα ιεραρχικά όρια και επηρεάζει τα άτομα σε όλη την οργανωτική δομή.

**Υπόθεση 3 (H3):** Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν στρατηγικές για την αποτελεσματική πρόληψη ή ελαχιστοποίηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

Αιτιολόγηση: Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνά τις δυνατότητες των επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας μέσω προληπτικών μέτρων. Δεδομένης της σημασίας της ενίσχυσης ενός ασφαλούς και με σεβασμό περιβάλλοντος εργασίας, αναμένουμε ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να υιοθετούν και να εφαρμόζουν στρατηγικές που στοχεύουν στη μείωση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Αυτή η υπόθεση ευθυγραμμίζεται με την πεποίθηση ότι οι προληπτικές οργανωτικές πολιτικές και παρεμβάσεις μπορούν να μετριάσουν την εμφάνιση εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

Αυτές οι υποθέσεις παρέχουν ένα σαφές πλαίσιο για την έρευνά μας, επιτρέποντάς μας να διερευνήσουμε συστηματικά την παρουσία, τη διανομή και τον πιθανό μετριασμό του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας σε επιχειρηματικούς οργανισμούς. Μέσω της ανάλυσης δεδομένων και των στατιστικών δοκιμών, θα αξιολογήσουμε την εγκυρότητα αυτών των υποθέσεων και θα αποκτήσουμε γνώσεις σχετικά με τη δυναμική του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας εντός του επιλεγμένου πλαισίου. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης θα συμβάλουν στη βαθύτερη κατανόηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και θα ενημερώσουν στρατηγικές βασισμένες σε στοιχεία για την πρόληψη και την αντιμετώπιση αυτού του κρίσιμου ζητήματος στο χώρο εργασίας.

### 3.6. Παρουσίαση ερωτηματολογίου – ερευνητικού εργαλείου

Για την αντιμετώπιση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων που περιγράφονται σε αυτή τη μελέτη, σχεδιάστηκε ένα ολοκληρωμένο ερευνητικό εργαλείο. Αυτή η ενότητα παρουσιάζει μια επισκόπηση του ερευνητικού εργαλείου, το οποίο είναι ένα ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε προσεκτικά για να συγκεντρώσει δεδομένα σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες στο πλαίσιο της χώρας μας.

#### ***Ενότητα 1: Αξιολόγηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στη χώρα***

1. Θεωρείται ότι υπάρχει εργασιακός εκφοβισμός στη χώρα μας;
  - Αυτή η ερώτηση αξιολογεί τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την ύπαρξη εργασιακού εκφοβισμού στη χώρα μας.
  
2. Κατά τη γνώμη σας, η λεκτική κακοποίηση είναι ένας τύπος εκφοβισμού στο χώρο εργασίας;
  - Αυτή η ερώτηση στοχεύει να κατανοήσει τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με το εάν η λεκτική κακοποίηση χαρακτηρίζεται ως μορφή εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.
  
3. Πιστεύετε ότι η καταχρηστική συμπεριφορά είναι μια μορφή εκφοβισμού στο χώρο εργασίας;
  - Αυτή η ερώτηση διερευνά περαιτέρω τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την καταχρηστική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και την ταξινόμησή της ως εκφοβισμό στο χώρο εργασίας.

#### ***Ενότητα 2: Προσωπικές εμπειρίες με εκφοβισμό στο χώρο εργασίας***

4. Έχετε δεχτεί bullying στη χώρα σας;
  - Αυτή η ερώτηση επιδιώκει να εντοπίσει άτομα που έχουν βιώσει εκφοβισμό στο

χώρο εργασίας.

5. Τι είδους εκφοβισμό στο χώρο εργασίας έχετε βιώσει;

- Ζητείται από τους ερωτηθέντες να δώσουν λεπτομέρειες σχετικά με τα είδη εκφοβισμού στο χώρο εργασίας που έχουν αντιμετωπίσει, όπως λεκτική κακοποίηση, κοινωνικό αποκλεισμό ή εκφοβισμό.

6. Το άτομο που σας εκφοβίζει ήταν:

- Αυτή η ερώτηση διερευνά την ταυτότητα του δράστη, αν ήταν συνάδελφος, προϊστάμενος ή κάποιος άλλος.

7. Από ποιο επίπεδο ιεραρχίας έχετε υποστεί εκφοβισμό στη δουλειά;

- Αυτή η ερώτηση διερευνά την ιεραρχική θέση του δράστη μέσα στον οργανισμό.

8. Απευθυνθήκατε σε τρίτο μέρος ή οργανισμό για βοήθεια;

- Οι ερωτηθέντες ερωτώνται εάν ζήτησαν βοήθεια ή παρέμβαση για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού που βίωσαν.

9. Πού απευθυνθήκατε για βοήθεια;

- Αυτή η ερώτηση εμβαθύνει στις πηγές ή τους οργανισμούς που προσέγγισαν οι ερωτηθέντες για βοήθεια.

10. Δικαιώθηκες από την επιλογή σου:

- Αυτή η ανοιχτή ερώτηση επιτρέπει στους συμμετέχοντες να παράσχουν λόγους για την επιλογή τους να αναζητήσουν βοήθεια ή να μην ζητήσουν βοήθεια.

### ***Ενότητα 3: Ευαισθητοποίηση και αντίληψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας***

11. Ξέρετε κάποιον που δέχεται bullying στη δουλειά;

- Αυτή η ερώτηση αξιολογεί την ευαισθητοποίηση των ερωτηθέντων για περιστατικά εκφοβισμού στο χώρο εργασίας που αφορούν άλλους.

12. Πώς ακριβώς το αντιμετωπίσατε;

- Ζητείται από τους ερωτηθέντες να μοιραστούν τις ενέργειες ή τις παρεμβάσεις τους όταν αντιλήφθηκαν ότι κάποιος αντιμετωπίζει εκφοβισμό στο χώρο εργασίας.

13. Πιστεύετε ότι έχετε εμπλακεί ποτέ συνειδητά ή ασυνείδητα σε εκφοβισμό στο χώρο εργασίας;

- Αυτή η ερώτηση εξετάζει εάν οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι έχουν εκδηλώσει συμπεριφορές εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

#### ***Ενότητα 4: Διαχείριση εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και προτάσεις για βελτίωση***

14. Κατά τη γνώμη σας, υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας σας;

- Αυτή η ερώτηση μετράει την επάρκεια των πληροφοριών και της ευαισθητοποίησης σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας στους χώρους εργασίας των ερωτηθέντων.

15. Πιστεύετε ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας αντιμετωπίζεται σωστά στη χώρα μας;

- Αυτή η ερώτηση αξιολογεί τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων για το πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίζεται ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας σε εθνικό επίπεδο.

16. Τι προτείνετε για την εξάλειψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας;

- Αυτή η ανοιχτή ερώτηση καλεί τους ερωτηθέντες να παράσχουν τις συστάσεις τους για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο, που περιλαμβάνει έναν συνδυασμό ερωτήσεων κλειστού και ανοιχτού τύπου, προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την κατανόηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, την επικράτηση του, τις αντιλήψεις, τις προσωπικές εμπειρίες και τις προτάσεις για βελτίωση. Τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω αυτού του ερευνητικού εργαλείου θα είναι καθοριστικά για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων και τον έλεγχο των υποθέσεων που περιγράφονται σε αυτή τη μελέτη.



### 3.7 Διαδικασία έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία για τη συγκεκριμένη έρευνα περιελάμβανε τη συλλογή δεδομένων μέσω δομημένης έρευνας ερωτηματολογίου. Συνολικά 101 συμμετέχοντες απάντησαν εθελοντικά στο ερωτηματολόγιο, παρέχοντας πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες στο πλαίσιο της μελέτης μας. Στην ενότητα που ακολουθεί περιγράφονται τα βήματα που έγιναν στην ερευνητική διαδικασία:

#### 1. Ανάπτυξη ερωτηματολογίου:

Πριν από τη συλλογή των δεδομένων, δημιουργήθηκε ένα ολοκληρωμένο ερωτηματολόγιο με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις που περιγράφονται στη μελέτη. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από τέσσερις κύριες ενότητες, καθεμία από τις οποίες αφορούσε συγκεκριμένες πτυχές του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, της ευαισθητοποίησης και της διαχείρισης.

#### 2. Εύρεση Συμμετεχόντων:

Οι συμμετέχοντες προήλθαν από ένα ευρύ φάσμα χώρων εργασίας και βιομηχανιών της χώρας μας. Καταβλήθηκαν προσπάθειες για να εξασφαλιστεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα που περιελάμβανε άτομα από διάφορα οργανωτικά επίπεδα και υπόβαθρα.

#### 3. Συναίνεση μετά από ενημέρωση:

Στους συμμετέχοντες δόθηκε μια σαφής επεξήγηση των στόχων και των διαδικασιών της μελέτης και ελήφθη η ενημερωμένη συγκατάθεσή τους πριν προχωρήσουν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Διασφαλίστηκε η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία.

#### 4. Διανομή ερωτηματολογίου:

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους συμμετέχοντες μέσω διαφόρων καναλιών, συμπεριλαμβανομένων διαδικτυακών ερευνών και προσωπικών αντιγράφων σε χαρτί, ανάλογα με τις προτιμήσεις και την προσβασιμότητά τους. Δόθηκε στους συμμετέχοντες επαρκής χρόνος για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο όποτε τους βολεύει.

#### 5. Συλλογή δεδομένων:

Συνολικά 101 συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, δίνοντας απαντήσεις στις δομημένες ερωτήσεις που σχετίζονται με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, τις αντιλήψεις και τις προσωπικές εμπειρίες. Η φάση συλλογής δεδομένων είχε ως στόχο τη συγκέντρωση διαφορετικών προοπτικών για το θέμα.

#### 6. Εισαγωγή και διαχείριση δεδομένων:

Οι απαντήσεις από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια καταχωρήθηκαν προσεκτικά σε μια ασφαλή ηλεκτρονική βάση δεδομένων για διαχείριση και ανάλυση δεδομένων. Λήφθηκαν μέτρα για τη διασφάλιση της ακρίβειας και της ακεραιότητας των δεδομένων.

#### 7. Ανάλυση δεδομένων:

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν υποβλήθηκαν τόσο σε ποσοτική όσο και σε ποιοτική ανάλυση. Τα ποσοτικά δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας στατιστικό λογισμικό για τη δημιουργία περιγραφικών στατιστικών και υποθέσεων δοκιμής, ενώ τα ποιοτικά δεδομένα από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου υποβλήθηκαν σε θεματική ανάλυση για την εξαγωγή σημαντικών γνώσεων.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση crosstab με chisquare προκειμένου να διερευνηθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάλογα τον κοινωνικό/επαγγελματικό παράγοντα. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v 28.

#### 8. Ερμηνεία και αναφορά:

Τα ευρήματα της έρευνας ερμηνεύτηκαν στο πλαίσιο των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων και τα αποτελέσματα αναφέρθηκαν με σαφή και συνοπτικό τρόπο. Τα συμπεράσματα και οι επιπτώσεις εξήχθησαν με βάση την ανάλυση των δεδομένων.

#### 10. Δεοντολογικά ζητήματα:

Τα ηθικά ζητήματα ήταν πρωταρχικής σημασίας σε όλη τη διαδικασία της έρευνας. Η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία των συμμετεχόντων διατηρήθηκαν και ελήφθη η ενημερωμένη συγκατάθεση. Επιπρόσθετα, ακολουθήθηκαν ηθικές οδηγίες και αρχές κατά τη διεξαγωγή της μελέτης.

Η ερευνητική διαδικασία ακολουθούσε μια συστηματική και αυστηρή προσέγγιση, επιτρέποντας τη συλλογή αξιόπιστων δεδομένων για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας. Η συμμετοχή 101 ατόμων από διαφορετικούς χώρους εργασίας εμπλούτισε τα ευρήματα της μελέτης και συνέβαλε στην πλήρη κατανόηση της δυναμικής του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στη χώρα μας.

### 3.8 Εγκυρότητα και αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε αποκλειστικά για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Στόχος ήταν να εξεταστούν πτυχές του υπό διερεύνηση θέματος, οπότε οι ερωτήσεις που το αποτελούν διαμορφώθηκαν με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο του θέματος και την προγενέστερη βιβλιογραφία (ελληνική και διεθνή) που είναι διαθέσιμη.

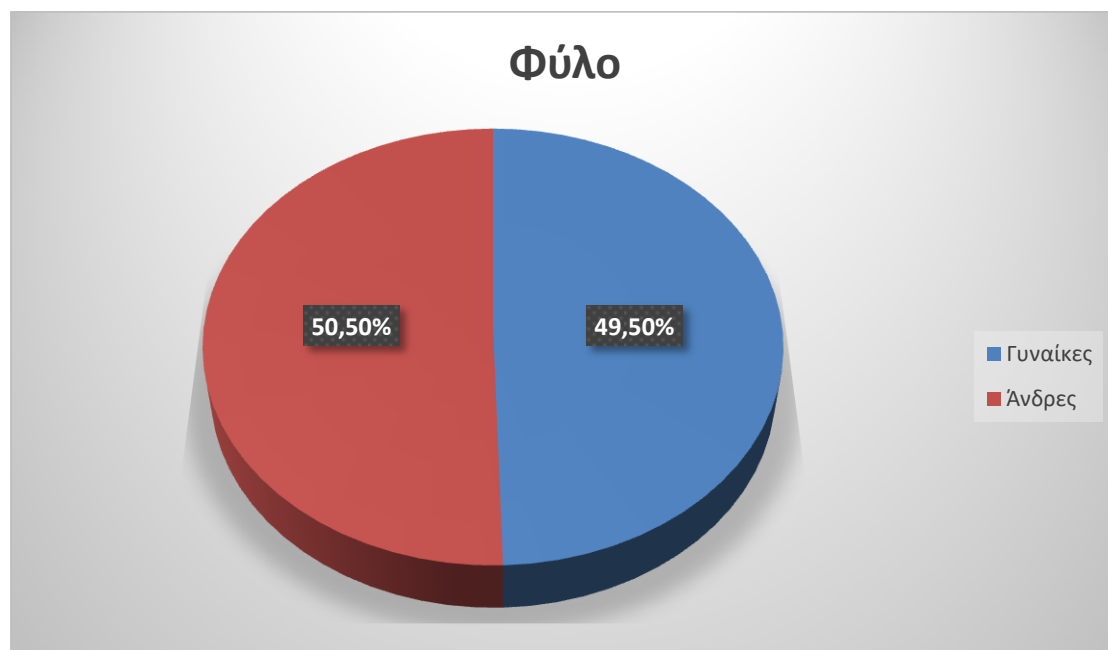
Προκειμένου να διασφαλιστεί περαιτέρω η εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, πριν τη διανομή του, μοιράστηκε σε 3 άτομα τα οποία έδωσαν ανατροφοδότηση στον ερευνητή σχετικά με το αν γίνεται κατανοητό και αν

θεωρούσαν ότι έπρεπε να προστεθεί κάτι επιπλέον. Έπειτα, το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε στο δείγμα.

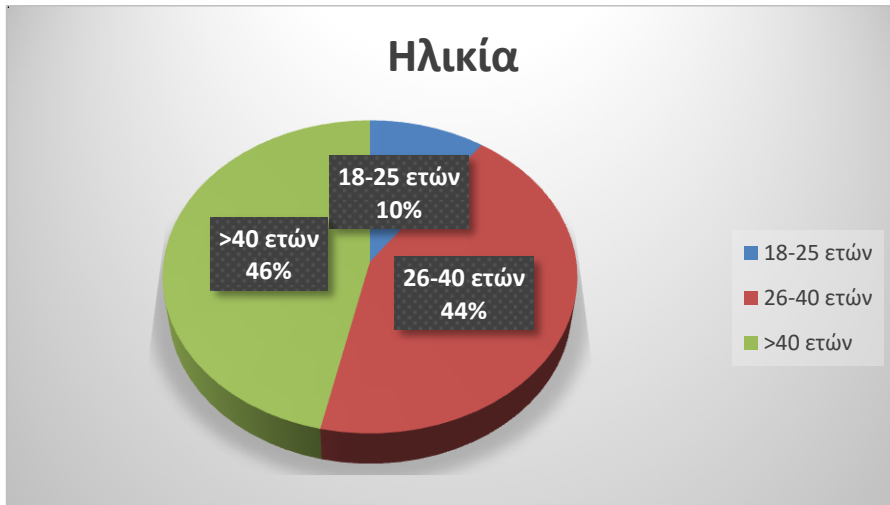
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ερευνητικό μέρος

### 4.1 Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων έρευνας

Στα παρακάτω διαγράμματα φαίνονται τα ποσοστά των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα βάση του φύλου και της ηλικίας τους. Το 50,5 % των ατόμων ήταν άνδρες και το 49,5 % γυναίκες.



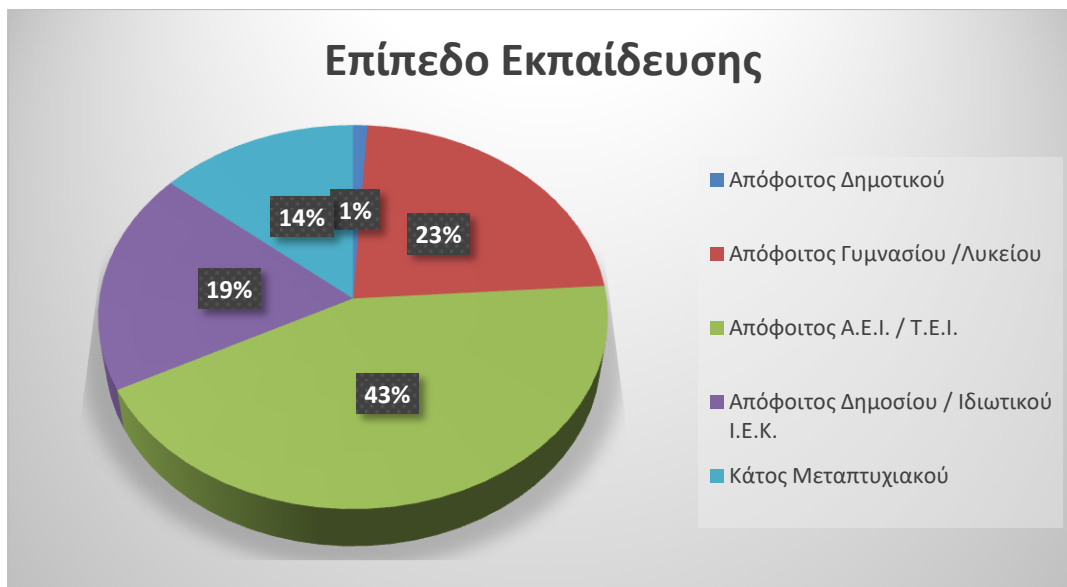
**Διάγραμμα 1. Φύλο ερωτηθέντων ατόμων**



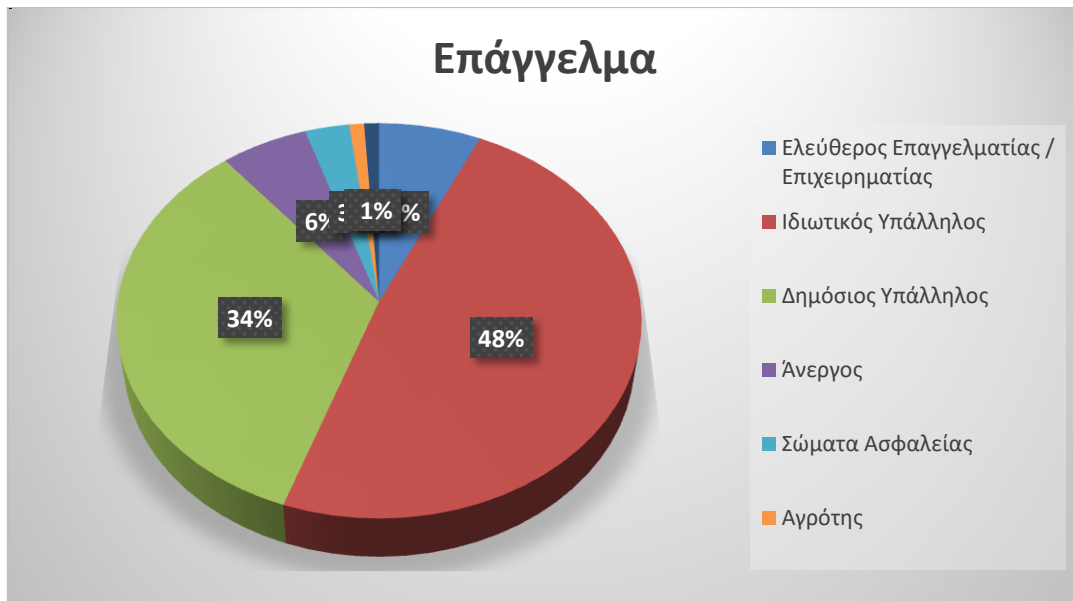
**Διάγραμμα 2. Ηλικία ερωτηθέντων ατόμων**

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 46% ήταν άνω των 40 ετών ενώ το 44% από 24 έως 40 ετών.

Στο διάγραμμα 3 στο επίπεδο εκπαίδευσης, το 43% είχαν ανώτερη – ανώτατη εκπαίδευση, ένα 19% εκπαίδευση από ΙΕΚ και ένα 23% απόφοιτη δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.



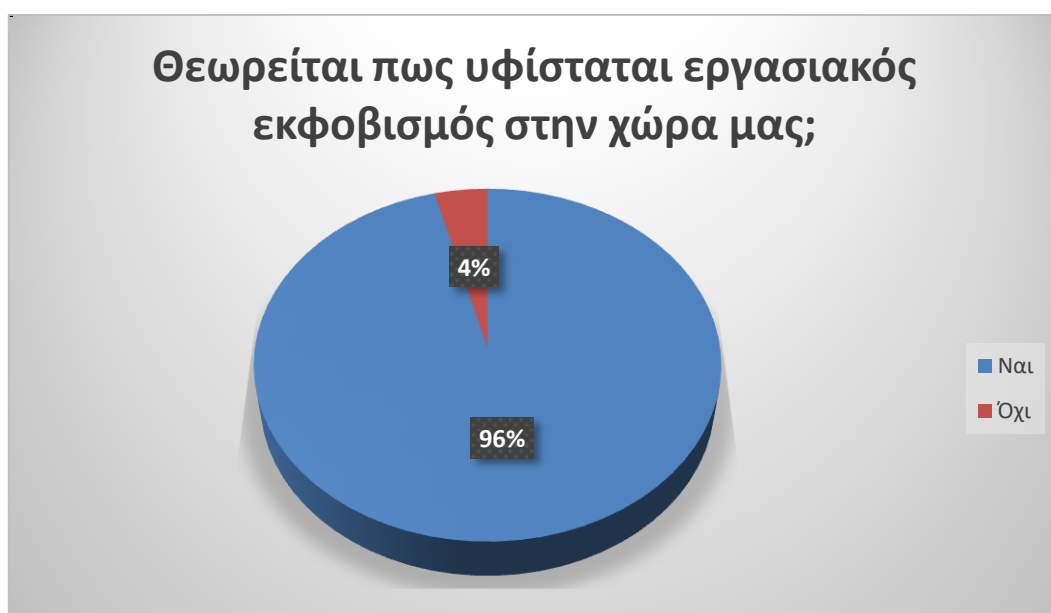
**Διάγραμμα 3. Επίπεδο Εκπαίδευσης ερωτηθέντων**



**Διάγραμμα 4.** Επάγγελμα

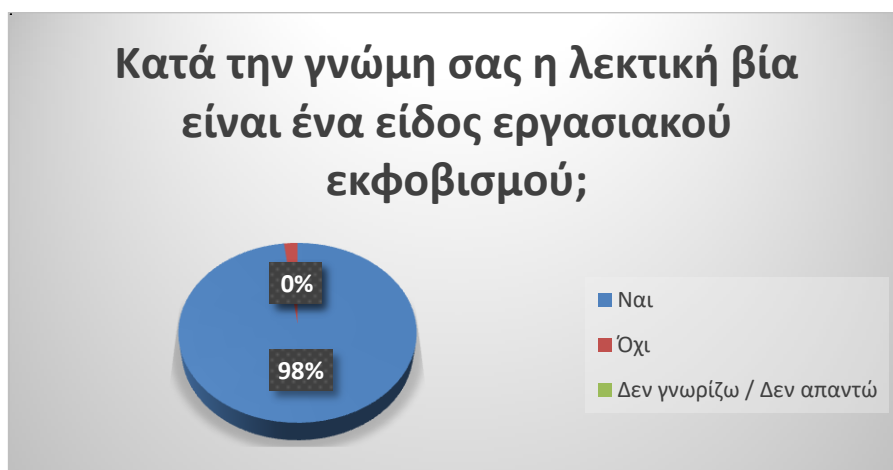
Το μεγαλύτερο ποσοστό 48% των ερωτηθέντων απασχολούνταν στον ιδιωτικό τομέα, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό 34% απασχολούνταν στον δημόσιο τομέα.

Στο διάγραμμα 5 οι ερωτηθέντες στην ερώτηση αν υφίσταται εργασιακός εκφοβισμός στην Ελλάδα απαντούν με το ποσοστό του 96% θετικά ενώ υπάρχει και ένα πολύ μικρό ποσοστό 4% που πιστεύει πως δεν υπάρχει το mobbing στην χώρα μας.



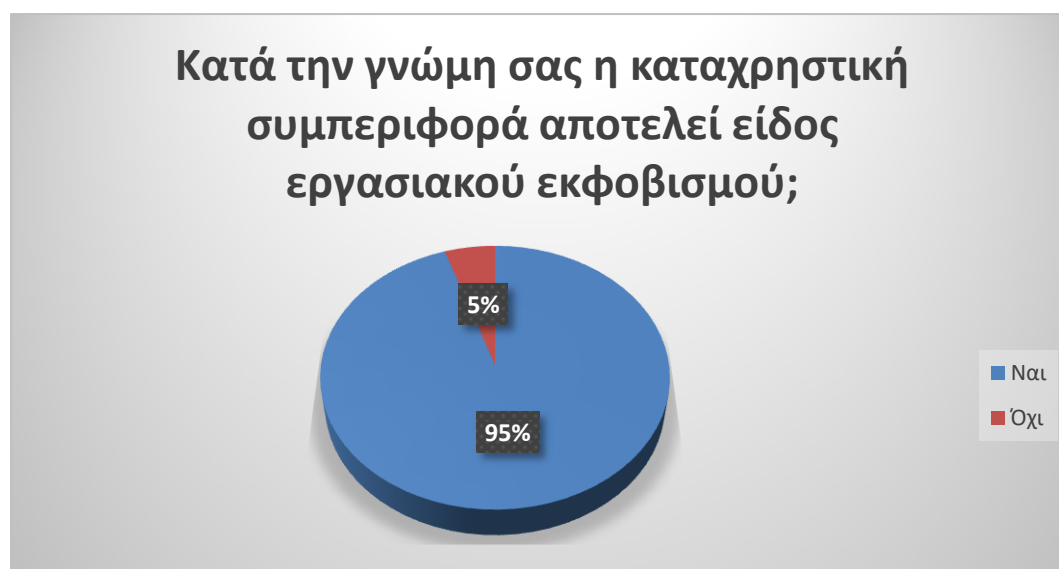
**Διάγραμμα 5.** Εκφοβισμός στην Ελλάδα

Επίσης σχετικά με τις μορφές του εργασιακού εκφοβισμού οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν η λεκτική βία αλλά και η καταχρηστική συμπεριφορά θεωρούνται εργασιακός εκφοβισμός. Στο διάγραμμα 6 το 98% των ερωτηθέντων απαντά πως η λεκτική βία αποτελεί είδος εργασιακού εκφοβισμού.



**Διάγραμμα 6. Λεκτική Βία**

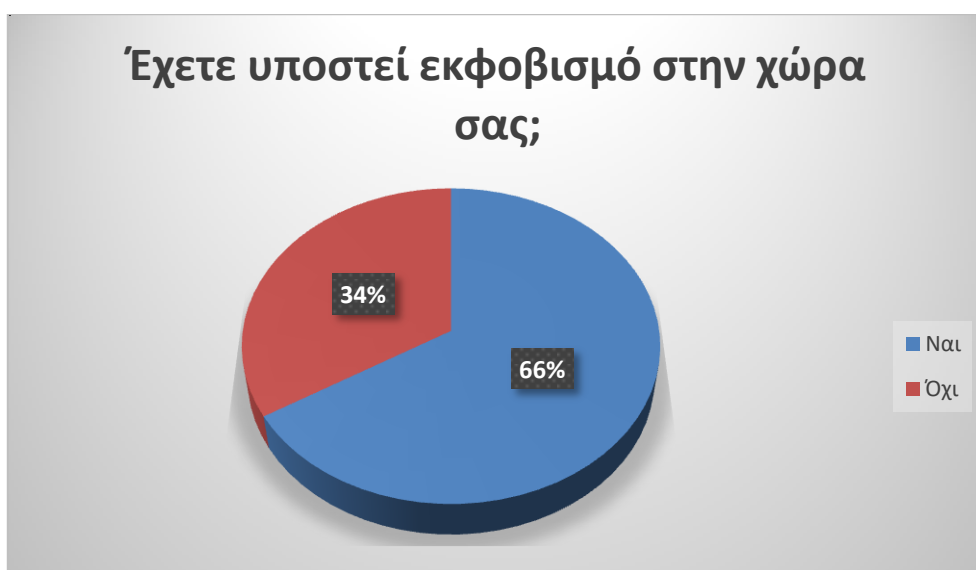
Αντίστοιχα το ποσοστό όσον αφορά την καταχρηστική συμπεριφορά είναι και εδώ υψηλό (95%) θεωρώντας την εργασιακό εκφοβισμό (διάγραμμα 7).



**Διάγραμμα 7. Καταχρηστική Συμπεριφορά**

Το μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων 98% και 95% που αντίστοιχα συμφωνούν ότι υπάρχει λεκτική βία και καταχρηστική συμπεριφορά είναι στατιστικά πολύ μεγάλο και εκτιμάται ότι υιοθετείται σαν στερεότυπο καθώς στην επόμενη ερώτηση μόνο το 46% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι έχουν υποστεί λεκτική βία και μόνο το 50% καταχρηστική συμπεριφορά.

Στο διάγραμμα 8, το 66,3 % των ερωτηθέντων έχουν υποστεί εργασιακό εκφοβισμό στον χώρο εργασίας τους, ένα ποσοστό που θεωρείται αρκετά μεγάλο και μας δίνει μία εικόνα του βαθμού στον οποίο υπάρχει το mobbing στην χώρα μας.



**Διάγραμμα 8.** Ποσοστό Εργασιακού Εκφοβισμού





**Διάγραμμα 9.** Είδος εργασιακού εκφοβισμού

Στο διάγραμμα 9 απεικονίζεται το είδος του εκφοβισμού που έχουν δεχτεί οι ερωτηθέντες.

Το 50 % των ατόμων έχουν δεχθεί παρατεταμένη καταχρηστική συμπεριφορά στην εργασία τους ενώ το 45,6 % λεκτική βία. Ακολούθως το 2,9 % έχει δεχτεί σεξουαλική παρενόχληση ενώ ένα 1,5 % έχει υποστεί συνδυασμό λεκτικής βίας και καταχρηστικής συμπεριφοράς.

Στο διάγραμμα 10 οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σχετικά με το φύλο του ατόμου που τους εκφόβισε Το 36,8 % έχει υποστεί εκφοβισμό από άνδρα, το 26,5 % από γυναίκα ενώ το 36,8 % και από τα δύο φύλα.



**Διάγραμμα 10.** Φύλο εκφοβιστή

Παρατηρούμε ότι ο εκφοβισμός προέχεται και από τα δύο φύλλα, εξίσου κάτι που καταρρίπτει τα στερεότυπα που υπάρχουν για τους άνδρες. Εδώ εκτιμούμε ότι θα χρειαζόταν πιο σύνθετη έρευνα, για το είδος εκφοβισμού που υπέστησαν τα υποκείμενα σε κάθε περίπτωση.

Καθώς σύμφωνα με τον Leymann, (1990) υπάρχουν 45 ενέργειες που μπορεί να υποστεί ένα θύμα, γίνεται κατανοητό ότι είτε άνδρες είτε γυναίκες μπορούν να προκαλέσουν εκφοβισμό με διάφορους τρόπους.



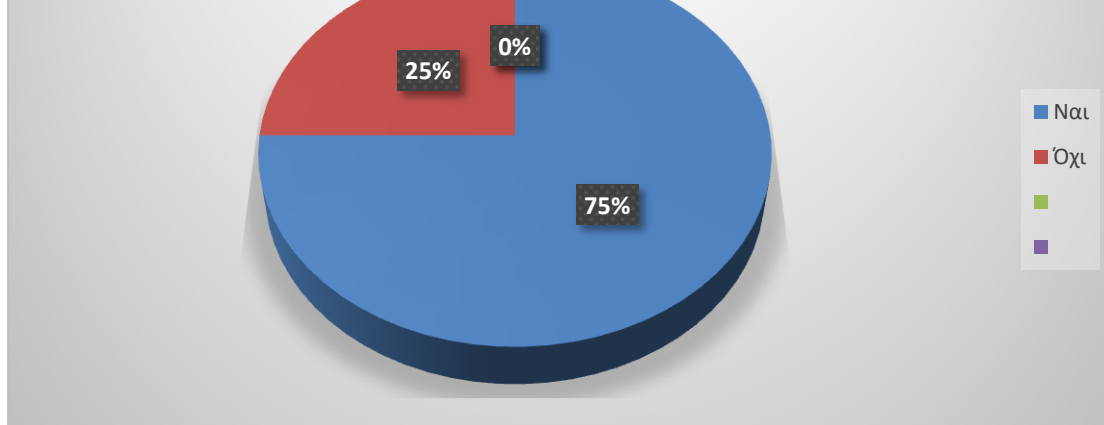
**Διάγραμμα 11.** Επίπεδο ιεραρχίας

Όσον αφορά τον βαθμό ιεραρχίας (διάγραμμα 11), το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 68,7 % έχουν υποστεί mobbing από κάποιον ανώτερο σε ιεραρχία από τους ίδιους. Αυτό είναι αναμενόμενο αλλά περιορίζει τη γνώση μας στο τι είδους εκφοβισμό επιφέρουν οι ιεραρχικά ανώτεροι. Σίγουρα η φοβία ειδικά στον ιδιωτικό τομέα για την απώλεια εργασίας ή της θέσης που με πολύ κόπο μπορεί να κέρδισε κάποιος εργαζόμενος τον κάνει επιρρεπή σε εκφοβιστικά συμβάντα, ειδικά στην Ελλάδα με το μεγάλο ποσοστό ανεργίας.

Οι μελέτες δείχνουν ότι στο νέο παγκοσμιοποιημένο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον της ελεύθερης αγοράς, η αδιάκοπη αναζήτηση κέρδους, επιτυχίας και θέσης έχει προκαλέσει μια καταπιεστική κατάσταση. Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας, επομένως, μπορεί να μην είναι απλώς η παρεκκλίνουσα συμπεριφορά ατόμων, αλλά επακόλουθο της πολιτικής των εταιρειών και της σχέσης των εργαζομένων με τη διοίκηση (Hutchinson, 2012). Αυτό βέβαια δεν αθώνει εκφοβιστικές συμπεριφορές από την ιεραρχική δομή σε μια οντότητα και όλοι οι ερευνητές τείνουν ότι ποιότητα της ηγεσίας μέσα σε μια επιχείρηση και η κουλτούρα αντιμετώπισης των εργαζομένων, μειώνει τα συμβάντα εκφοβισμού.

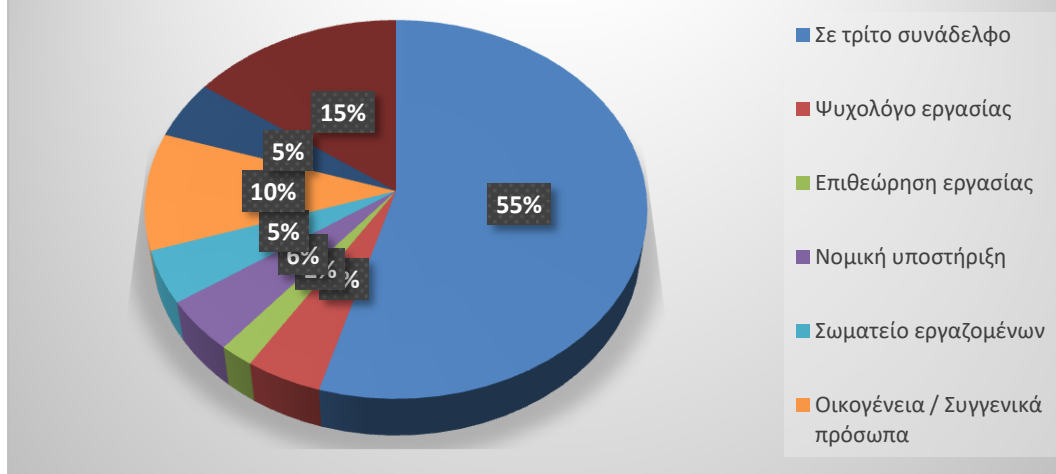
Στα διαγράμματα 12 και 13 βλέπουμε το ποσοστό των ατόμων που αποφάσισε να στραφεί σε κάποιον για βοήθεια και κατά πόσο αυτή του η επιλογή οδήγησε σε θετικά αποτελέσματα. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 12 το 75% ζήτησε βοήθεια για το πρόβλημά που αντιμετώπιζε ενώ το υπόλοιπο 25% όχι.

## Απευθυνθήκατε σε κάποιον τρίτο ή σε κάποιον φορέα για βοήθεια;



Διάγραμμα 12. Έκκληση για βοήθεια

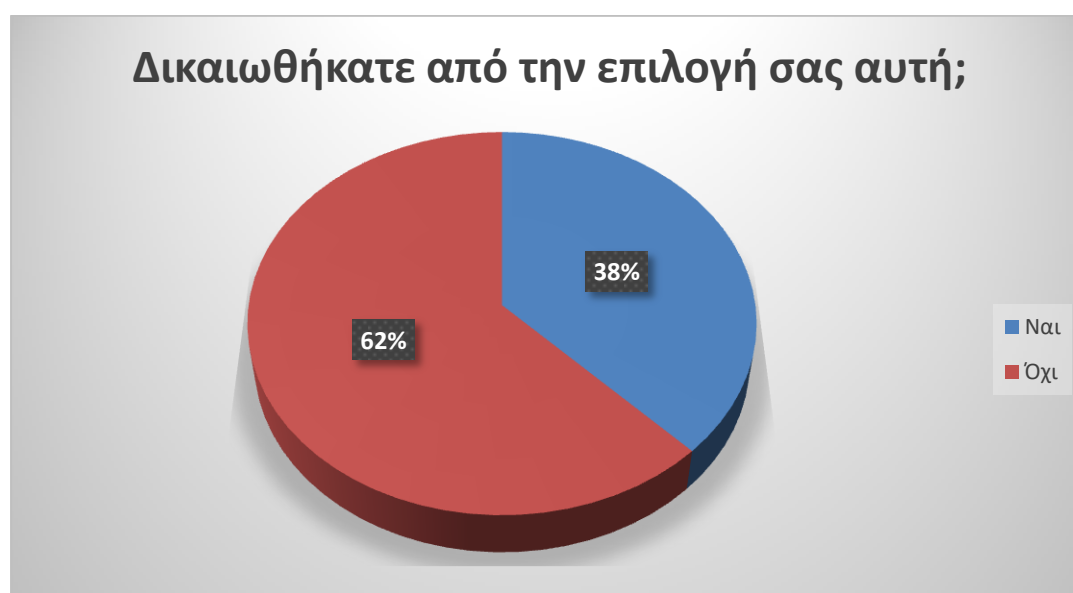
## Που στραφήκατε για βοήθεια;



Διάγραμμα 13. Σε ποιόν απευθυνθήκατε για βοήθεια

Το 55 % των ερωτηθέντων (διάγραμμα 13) στράφηκε σε κάποιον συνάδελφο για βοήθεια ενώ το 15% των ατόμων δεν μίλησε σε κανέναν. Εντύπωση βέβαια προκαλούν τα πολύ μικρά είναι τα ποσοστά των ατόμων που στράφηκαν για βοήθεια σε κάποιον ειδικό φορέα όπως η επιθεώρηση εργασίας και το σωματείο των εργαζομένων καθώς σε κάποιον ψυχολόγο εργασίας ή νομικό εκτός του εργασιακού τους χώρου.

Αυτό επιβεβαιώνει ένα πρόβλημα στην Ελλάδα, τη μη καλή γνώση για τα δικαιώματα που έχουν οι εργαζόμενοι και οι φορείς που πρέπει να απευθυνθούν σε κάθε περίπτωση ώστε να μπορούν να δικαιωθούν. Αυτό εκτιμάται βέβαια ότι είναι απόρροια και του πολύ χαμηλού επιπέδου του ευρύτερου δημόσιου περιβάλλοντος και της αδιαφορίας που υπάρχει στις περισσότερες υπηρεσίες για τους πολίτες, με αποτέλεσμα την χαμηλή εμπιστοσύνη των εργαζομένων και γενικά των πολιτών στα θεσμικά όργανα.

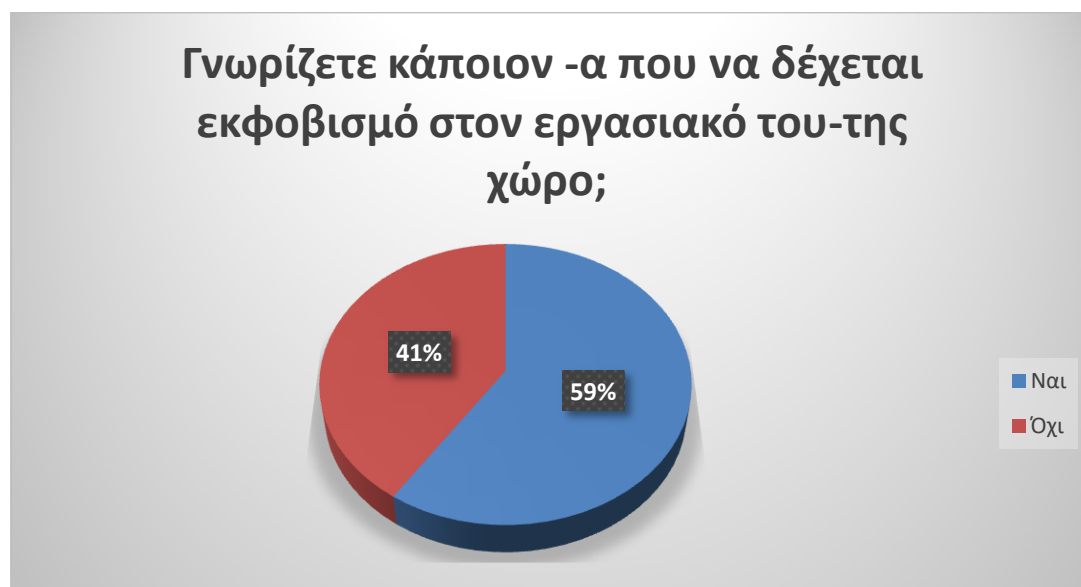


**Διάγραμμα 14. Δικαίωση**

Στο διάγραμμα 14, επιβεβαιώνεται αυτό που αναφέρεται παραπάνω καθώς βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων που ζήτησαν από κάποιον βοήθεια δεν τους δικαίωσε με το αποτέλεσμα, γεγονός που δείχνει πόσο δύσκολη είναι και η αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού στην Ελλάδα.

Ένα θέμα που θα διαφοροποιούσε επίσης τα γενικά στοιχεία της έρευνας μας, είναι το επίπεδο εκφοβισμού και δικαίωσης που έχουν οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα και στο δημόσιο τομέα. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα καλύπτονται από ισχυρά σωματεία και ενημερώνονται από νομικούς συμβούλους, οπότε θα ήταν χρήσιμο το είδος του εκφοβισμού που δέχονται και κατά πόσο αυτός ο εκφοβισμός επηρεάζει την εργασιακή πορεία τους σε σχέση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα που η εργασιακή θέση τους είναι επισφαλής.

Ακολούθως παρουσιάζουμε στα επόμενα γραφήματα τον βαθμό της παθητικότητας των τρίτων ατόμων / συναδέλφων απέναντι σε περιστατικά τέτοιου τύπου. Το 60% σχεδόν των ατόμων απάντησαν πως έχουν παρατηρήσει εργασιακό εκφοβισμό σε τρίτο άτομο (διάγραμμα 15).



**Διάγραμμα 15.** Εκφοβισμός σε άλλους συναδέλφους

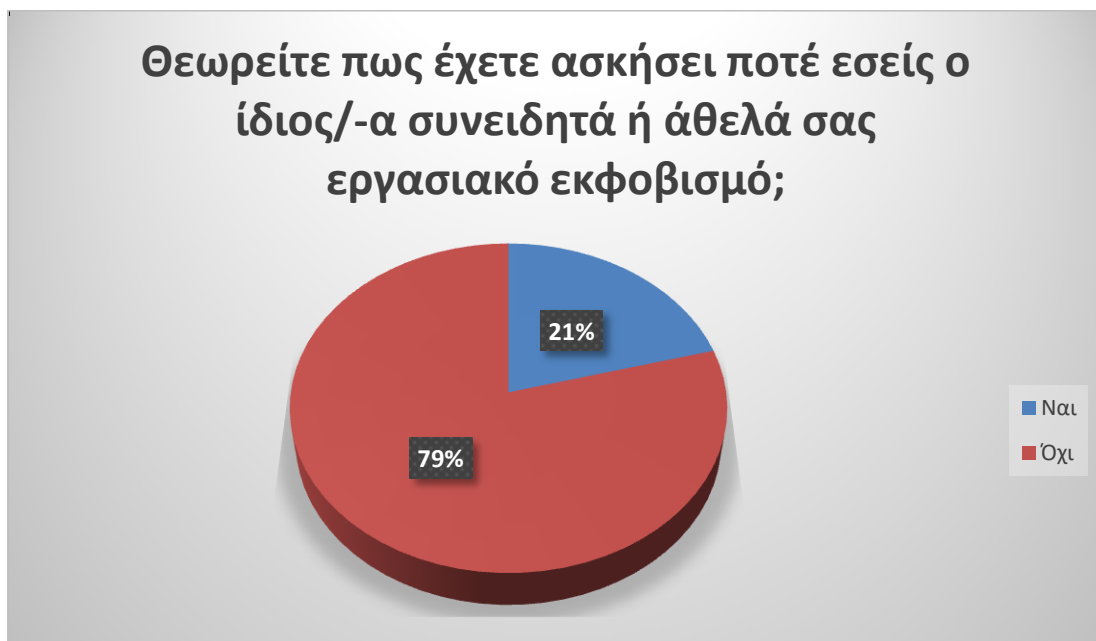
Παρ' όλα αυτά ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό ( 25% ) δεν ασχολήθηκε καθόλου με την αντιμετώπιση και την επίλυσή του, ενώ 67,6% αρκέστηκε σε προσωπική συμβουλή (διάγραμμα 16).

Ελάχιστοι ήταν αυτοί που κατέφυγαν σε αναφορά του περιστατικού σε κάποιον ειδικό φορέα ή στον προϊστάμενό τους. Και εδώ εκτιμούμε ότι λείπει το ποιοτικό στοιχείο της μορφής της εργασιακής σχέσης (ιδιωτικός ή δημόσιος υπάλληλος) το οποίο θα διαφοροποιούσε τα αποτελέσματα.



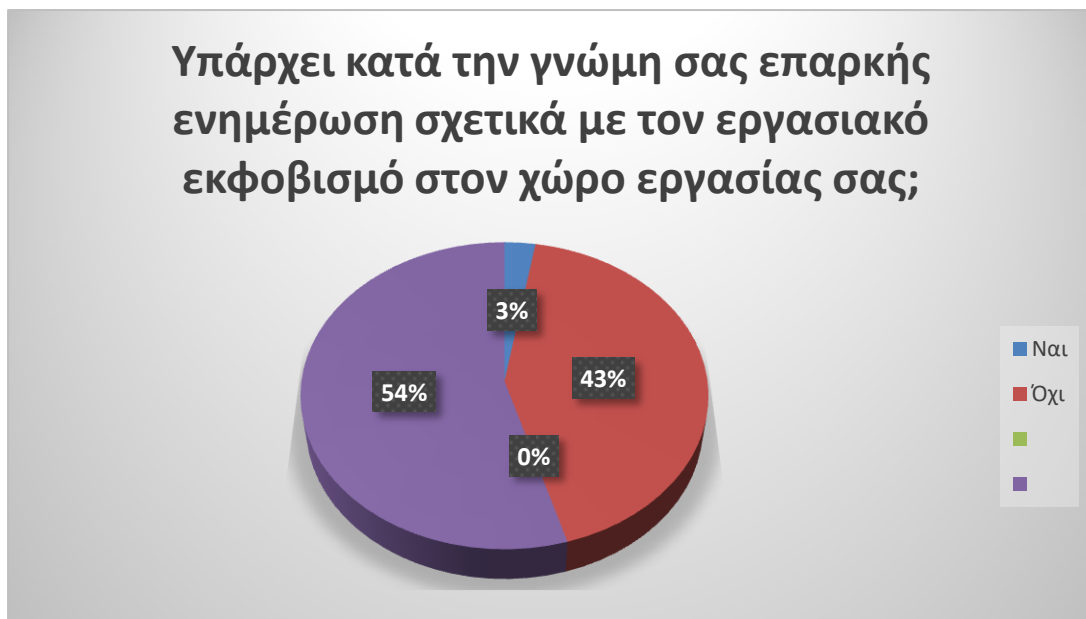
**Διάγραμμα 16.** Αντιμετώπιση

Στο διάγραμμα 17 και στην ερώτηση αν κάποιος θεωρεί πως είτε συνειδητά είτε άθελά του έχει ποτέ ασκήσει ο ίδιος εργασιακό εκφοβισμό το 79% των ατόμων απάντησε αρνητικά ενώ το 21% δήλωσε πως έχει εκφοβίσει συνάδελφό του στο παρελθόν.



**Διάγραμμα 17.** Εκφοβισμός από τους ίδιους

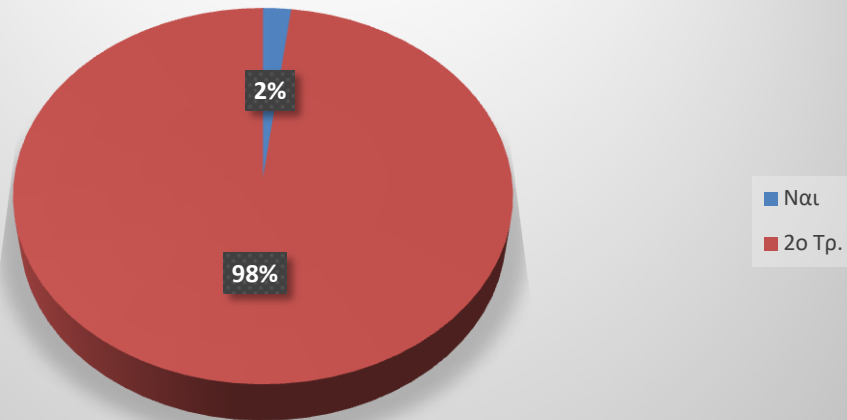
Αναφορικά με την ενημέρωση σχετικά με το mobbing στην χώρα και όσον αφορά την γενική αντιμετώπισή του στον επαγγελματικό χώρο, οι συμμετέχοντες της έρευνας ήταν ξεκάθαροι, όπως παρατηρούμε και στα επόμενα δύο σχεδιαγράμματα, καθώς το 95% σχεδόν των ατόμων θεωρεί πως δεν είναι επαρκής η ενημέρωση σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό, ενώ αρνητική ήταν επίσης η απάντηση στην ερώτηση αν αντιμετωπίζεται με τον σωστό τρόπο (διαγράμματα 18 και 19).



**Διάγραμμα 18.** Ενημέρωση για τον εκφοβισμό



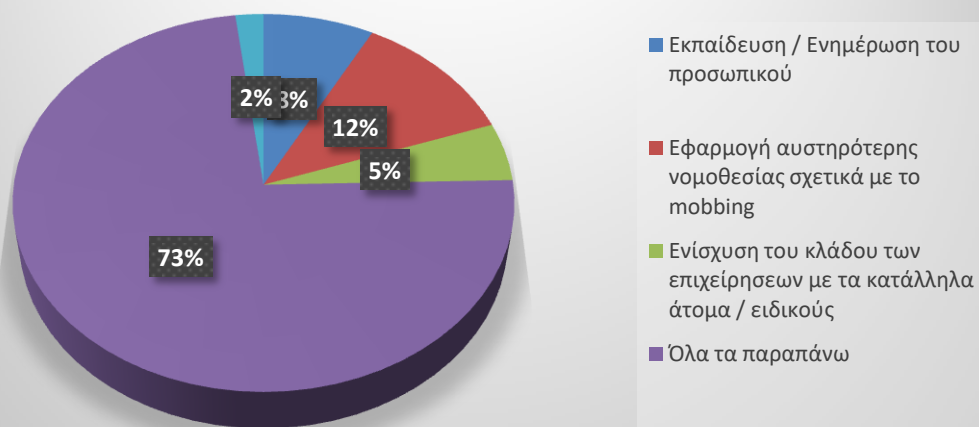
## Πιστεύετε πως αντιμετωπίζεται ορθά ο εργασιακός εκφοβισμός στην χώρα μας;



**Διάγραμμα 19.** Αντιμέτωπιση του εκφοβισμού

Στην ερώτηση για το τι προτείνουν οι ίδιοι οι ερωτηθέντες όσον αφορά την εξάλειψη του mobbing, απάντησαν ότι όλες οι προτάσεις που αναφέρθηκαν είναι σημαντικές στην εξάλειψη του φαινομένου, όπως εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού, αυστηρότερη νομοθεσία, ενίσχυση της οντότητας με ειδικούς, όπως δείχνει το διάγραμμα 20.

## Τι προτείνετε σχετικά με την εξάλειψη του εργασιακού εκφοβισμού;



**Διάγραμμα 20.** Προτάσεις για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού

Αναφορικά με την επίδραση άλλων παραγόντων στις απόψεις και εμπειρίες εργασιακού εκφοβισμού, πραγματοποιήθηκε ανάλυση chi-square. Παρακάτω παρουσιάζονται τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ( $p < 0.05$ ) ανάλογα με τον κάθε δημογραφικό παράγοντα.

- Φύλο

Σε σχέση με το φύλο του ατόμου που άσκησε τον εκφοβισμό, οι άνδρες φαίνεται να δέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό εκφοβισμό από άνδρες, ενώ οι γυναίκες και από τα δύο φύλα ή άλλες γυναίκες και σε μικρότερο βαθμό από άνδρες ( $p = 0,049$ ).

<b>Crosstab</b>				
Count				
		1. Φύλο		Total
		1	2	
9. Το άτομο που σας εκφόβισε ήταν:	1	17	8	25
	2	7	11	18
	3	9	16	25
Total		33	35	68

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,035 <sup>a</sup>	2	,049*

Likelihood Ratio	6,138	2	,046
Linear-by-Linear Association	5,049	1	,025
N of Valid Cases	68		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,74.

Σχετικά με το κατά πόσο έχει επηρεαστεί η προσωπική ζωή του συμμετέχοντα από τον εργασιακό εκφοβισμό που δέχθηκε, φαίνεται ότι οι γυναίκες έχουν επηρεαστεί σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι οι άνδρες ( $p=0,043$ )

<b>Crosstab</b>				
Count				
1. Φύλο				
		1	2	Total
12. Κατά πόσο πιστεύετε	1	8	3	11
ότι σας επηρέασε αυτή η	2	10	7	17
κατάσταση στην προσωπική	3	14	15	29
σας ζωή;	4	2	10	12
Total		34	35	69

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,157 <sup>a</sup>	3	,043*

Likelihood Ratio	8,733	3	,033
Linear-by-Linear Association	7,224	1	,007
N of Valid Cases	69		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,42.

Αναφορικά με το αν πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι και οι ίδιοι έχουν ασκήσει συνειδητά ή όχι εργασιακό εκφοβισμό, φαίνεται ότι οι άνδρες έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να δώσουν καταφατική απάντηση από τις γυναίκες, ενώ οι γυναίκες εκφράζουν σε μεγαλύτερο βαθμό αμφιβολία από τους άνδρες ( $p=0,015$ ).

<b>Crosstab</b>				
Count				
		1. Φύλο		
		1	2	Total
18. Θεωρείτε πως έχετε ασκήσει ποτέ εσείς ο ίδιος/-α συνειδητά ή άθελά σας εργασιακό εκφοβισμό;	1	12	4	16
	2	37	37	74
	3	2	9	11
Total		51	50	101

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,445 <sup>a</sup>	2	,015*
Likelihood Ratio	8,994	2	,011

Linear-by-Linear Association	8,273	1	,004
N of Valid Cases	101		
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,45.			

- Ηλικία

Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι η μεσαία ηλικιακή ομάδα είναι πιο αρνητική στο αν υπάρχει επαρκής ενημέρωση για τον εργασιακό εκφοβισμό στον εργασιακό χώρο (p=0,032).

<b>Crosstab</b>					
Count		2. Ηλικία			Total
		1	2	3	
19. Υπάρχει κατά την γνώμη σας επαρκής ενημέρωση σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό στον χώρο εργασίας σας;	1	2	0	4	6
	2	8	44	43	95
Total		10	44	47	101

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	6,872 <sup>a</sup>	2	,032*
Likelihood Ratio	8,148	2	,017
Linear-by-Linear Association	,016	1	,899
N of Valid Cases	101		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,59.

- Επίπεδο εκπαίδευσης

Οι αναλύσεις σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης δεν ανέδειξαν κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p > 0,05$ ).

- Επάγγελμα

Εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στο είδος του επαγγέλματος και με το αν δικαιώθηκε ο συμμετέχων σχετικά με την απόφασή του να ζητήσει βοήθεια ( $p = 0,021$ ). Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να δικαιωθούν.

Crosstab						
Count		4. Το επάγγελμά σας είναι:				
		1	2	3	4	Total
15. Δικαιωθήκατε για την απόφασή σας αυτή;	1	1	6	14	2	23
	2	4	23	9	2	38
Total		5	29	23	4	61

<b>Chi-Square Tests</b>			
	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	9,754 <sup>a</sup>	3	,021*
Likelihood Ratio	9,930	3	,019
Linear-by-Linear Association	6,589	1	,010
N of Valid Cases	61		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,51.

#### 4.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης ρίχνουν φως στην επικράτηση, τη φύση και τις αντιλήψεις για τον εργασιακό εκφοβισμό στη χώρα μας. Αυτή η ενότητα παρουσιάζει μια περιεκτική συζήτηση των ευρημάτων, βασιζόμενη στη σχετική βιβλιογραφία για να παρέχει το πλαίσιο και τις γνώσεις σχετικά με τα παρατηρούμενα μοτίβα και τις επιπτώσεις.

Τα χαρακτηριστικά του δείγματος είναι τα εξής: το φύλο των συμμετεχόντων είναι ισότιμα κατανομημένο, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετοχόντων είναι άνω των 26 ετών και ένα μεγάλο ποσοστό σχεδόν οι μισή συμμετέχοντες είναι άνω των 40 ετών. Επιπλέον οι ερωτηθέντες φαίνεται να έχουν ένα υψηλό μορφωτικό επίπεδο, αφού πάνω από τα τρία τέταρτα των συμμετεχόντων συνέχισαν τις σπουδές τους μετά την αποφοίτηση από το λύκειο. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι ιδιωτική υπάλληλοι και ένα σχετικά σημαντικό μέρος είναι δημόσιοι υπάλληλοι ενώ υπόλοιπες κατηγορίες έχουν μικρά ποσοστά.

Παρακάτω ερμηνεύονται τα αποτελέσματα κατηγοριοποιημένα ανάλογα τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

### ***Εμπειρίες/Αντιλήψεις εργαζομένων σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό***

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τις εμπειρίες/αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα οι ερωτηθέντες σε συντριπτική πλειοψηφία θεωρούν ότι υφίσταται εργασιακός εκφοβισμός στην Ελλάδα. Αυτό το εύρημα είναι συνεπές με προηγούμενη έρευνα, η οποία έχει αναφέρει με συνέπεια τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας ως διάχυτο ζήτημα σε διάφορα πλαίσια (Einarsen et al., 2018; Namie & Namie, 2009).

Ενδιαφέρον, επίσης, έχει ότι η πλειοψηφία του δείγματος επισημαίνει ότι έχει δεχθεί συμπεριφορές εργασιακού εκφοβισμού. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με προγενέστερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα. Για παράδειγμα, στην έρευνα της Παντελίδη (2017) έχει βρεθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί ότι δεν έχει υποστεί καθόλου εκφοβισμό στον εργασιακό χώρο, ενώ ελάχιστα είναι τα άτομα που αναφέρουν ότι δέχονται συχνά εκφοβιστικές συμπεριφορές στην εργασία τους. Ενδιαφέρον έχει και η σύγκριση με μία πολύ ευρύτερη έρευνα που διεξήχθη στην Ελλάδα όπου συμμετείχαν 840 εργαζόμενοι από διάφορους τομείς. Και εκεί η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είτε ως αυτοαναφορά είτε ως κριτική των συμπεριφορών που λαμβάνουν χώρα, αναφέρουν ότι δεν έχουν δεχθεί κάποια εκφοβιστική συμπεριφορά στην εργασία τους (Galanaki & Paaplexandris, 2013).

Η διαφοροποίηση αυτή ίσως να μπορεί να εξηγηθεί από την προσωπική αντίληψη των ερωτηθέντων για το τι είναι εκφοβισμός. Ένα πρόβλημα στο τόσο σοβαρό θέμα του εκφοβισμού, είναι η επαλήθευση του εκφοβισμού, ειδικά όταν δεν υπάρχουν μάρτυρες, η δεν υπάρχει επαναλαμβανόμενη διαδικασία, ή όταν αυτό δεν γίνεται στην πλειοψηφία των εργαζομένων.

Όπως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφία (Catanzariti & Egan, 2015), ένας χώρος εργασίας είναι πολλές φορές πολύπλοκος με πολλές αλληλεπιδράσεις και αγχωτικές καταστάσεις, οι οποίες μπορεί να δημιουργούν δυσφορία και ενόχληση στους εργαζόμενους, αλλά αυτό δεν συνιστά απαραίτητα εκφοβισμό.

Επίσης, πολλές φορές σύμφωνα με μελέτες της βιβλιογραφικής ανασκόπησης,



υπάρχει ένταση σε ένα χώρο εργασίας, λόγω κακής οργάνωσης, κακής εργασιακής ατμόσφαιρας και πολλές φορές κακής οικονομικής πορείας, στοιχεία που δημιουργούν αρνητικό κλίμα που δεν δικαιολογεί τον εργασιακό εκφοβισμό, αλλά από την άλλη πλευρά δεν αποδεικνύουν και εργασιακό εκφοβισμό. Συχνά κάποιος εργαζόμενος, συνήθως ένα ήσυχο άτομο χαμηλών τόνων και πολλές φορές ανασφαλές γίνεται το επίκεντρο πειραγμάτων ή ακόμη περισσότερο λεκτικής βίας ή καταχρηστικής συμπεριφοράς, τις περισσότερες φορές από τους ίδιους τους συναδέλφους αλλά και από τους προϊσταμένους (Jenkins, 2013; Namie, & Namie, 2003).

Εκτός από τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ύπαρξη του φαινομένου, εξετάστηκαν και οι προσωπική εμπειρία που είχαν στον εργασιακό τους χώρο. Τα δεδομένα παρείχαν επίσης πληροφορίες για τους δράστες του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Οι συνάδελφοι ήταν οι πιο συχνά εντοπισμένοι δράστες, ακολουθούμενοι από τους επόπτες και τους υφισταμένους. Αυτό αντικατοπτρίζει την ιεραρχική κατανομή του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας όπου οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι παίζουν συχνά κεντρικούς ρόλους (Einarsen et al., 2018; Nielsen & Skogstad, 2020).

Επιπρόσθετα, εξετάστηκε το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο εκδηλώθηκε ο εκφοβισμός. Ένας σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων ανέφερε εκφοβισμό από προϊσταμένους, συναδέλφους και διευθυντές, τονίζοντας ότι ο εκφοβισμός δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα οργανωτικά επίπεδα. Αυτό το εύρημα υπογραμμίζει τη σημασία της συνολικής αντιμετώπισης του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού (Lutgen-Sandvik et al., 2007· Zapf et al., 2011).

Το εύρημα αυτό δε συμφωνεί με κάποιες από τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί. Για παράδειγμα, στην έρευνα των Hamzaoglu et al. (2022) βρέθηκε ότι το 70% των συμμετεχόντων έχει δεχθεί εκφοβισμό από τους προϊσταμένους τους. Οι εργαζόμενοι στην έρευνα αυτή ήταν από το χώρο της υγείας, οπότε ίσως αυτό να αποτελεί ένα σημαντικό διαφοροποιητικό παράγοντα.

Όσον αφορά την αναζήτηση βοήθειας, αρκετοί εξ όσων βίωσαν εκφοβισμό στο χώρο εργασίας στράφηκαν σε τρίτους ή οργανισμούς για βοήθεια. Αυτό υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος των θυμάτων αναζήτησε εξωτερική υποστήριξη, η οποία μπορεί να αποδοθεί στο στίγμα και τον φόβο που σχετίζεται με την αναφορά του εκφοβισμού εσωτερικά (Matthiesen & Einarsen, 2004; Rayner &

Hoel, 1997).

Όσον αφορά την ευαισθητοποίηση και την αντίληψη, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πίστευε ότι δεν υπήρχαν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας στους χώρους εργασίας τους. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη των οργανισμών να ενισχύσουν την ευαισθητοποίηση και την εκπαίδευση σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας για να ενθαρρύνουν την αναφορά και την παρέμβαση (Einarsen & Skogstad, 1996; Vartia, 2001).

### *Απόψεις εργαζομένων σχετικά με τις μορφές εκφοβισμού στο χώρο εργασίας*

Οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν επίσης για τις αντιλήψεις τους για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένου του εάν η λεκτική κακοποίηση συνιστά μια μορφή εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Η συντριπτική πλειοψηφία πίστευε ότι η λεκτική κακοποίηση χαρακτηρίζεται ως εκφοβισμός στο χώρο εργασίας. Αυτό ευθυγραμμίζεται με την ευρύτερη κατανόηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, ο οποίος περιλαμβάνει διάφορες μορφές κακομεταχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της λεκτικής επιθετικότητας (Nielsen & Einarsen, 2018; Salin, 2015).

Επιπλέον, οι ερωτηθέντες μοιράστηκαν τις προσωπικές τους εμπειρίες σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, περιγράφοντας τους τύπους εκφοβισμού που αντιμετώπισαν. Οι πιο συχνά αναφερόμενοι τύποι περιλάμβαναν λεκτική κακοποίηση, κοινωνικό αποκλεισμό και εκφοβισμό. Αυτά τα ευρήματα έχουν απήχηση με προηγούμενες έρευνες που δείχνουν ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας περιλαμβάνει μια σειρά συμπεριφορών που εκτείνονται πέρα από τη σωματική βλάβη (Hauge et al., 2007· Leymann, 1996). Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων επίσης αναφέρουν ως μορφή εκφοβισμού την καταχρηστική συμπεριφορά.

### *Απόψεις εργαζομένων για την αντιμετώπιση του φαινομένου του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας*

Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να υποβάλουν προτάσεις για την εξάλειψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Κοινά θέματα στις απαντήσεις τους

περιελάμβαναν την ανάγκη για σαφείς πολιτικές κατά του εκφοβισμού, προγράμματα κατάρτισης και ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας. Αυτές οι προτάσεις ευθυγραμμίζονται με συστάσεις από προηγούμενη έρευνα, τονίζοντας τη σημασία των προληπτικών μέτρων και της οργανωτικής υποστήριξης (Hoel et al., 2011; Nielsen et al., 2019).

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης επιβεβαιώνουν την παρουσία του εργασιακού εκφοβισμού στη χώρα μας και τις ποικίλες εκδηλώσεις του. Οι συνάδελφοι και οι επόπτες αναδείχθηκαν ως εξέχοντες δράστες, επηρεάζοντας άτομα σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα. Η μελέτη τόνισε επίσης τη σημασία της αντιμετώπισης του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μέσω ολοκληρωμένων μέτρων, συμπεριλαμβανομένων εκστρατειών ευαισθητοποίησης και συστημάτων υποστήριξης.

Αυτά τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν την επείγουσα ανάγκη για τους οργανισμούς και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να αναγνωρίσουν τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας ως κρίσιμο ζήτημα και να εφαρμόσουν προληπτικές στρατηγικές για την πρόληψη και την αντιμετώπισή του. Με την καλλιέργεια μιας κουλτούρας σεβασμού, την παροχή πόρων για τα θύματα και την προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας, οι οργανισμοί μπορούν να συμβάλουν σε ένα πιο υγιές και παραγωγικό περιβάλλον εργασίας.

### ***Συσχέτιση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες***

Ενδιαφέρον έχει ότι στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε εδώ το φύλο φαίνεται να παίζει ρόλο σε συγκεκριμένες πτυχές του φαινομένου. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι μπορεί να υπάρχει διαφοροποίηση στο φύλο του ατόμου που προκαλεί τον εκφοβισμό ανάλογα με το φύλο του εργαζομένου. Πιο αναλυτικά, οι άντρες φαίνεται να δέχονται περισσότερο εκφοβισμό από άνδρες, ενώ οι γυναίκες δέχονται και από άλλες γυναίκες ή και από τα δύο φύλα. Επιπλέον, οι γυναίκες φαίνεται να επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην προσωπική του ζωή από τη άντρες και επίσης ότι οι άντρες έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να ασκήσουν οι ίδιοι εργασιακό εκφοβισμό, σε αντίθεση με τις γυναίκες. Δεν ανιχνεύθηκε καμία διαφοροποίηση αναλογικά με τον επιπολασμό του εργασιακού εκφοβισμού και το φύλο, αλλά ούτε και στις διαφορετικές μορφές εργασιακού εκφοβισμού που δέχονται οι εργαζόμενοι.

Το εύρημα αυτό φαίνεται να συμφωνεί με προγενέστερες έρευνες, όπως για παράδειγμα στην έρευνα της Παντελίδη (2017).

Από την άλλη στην έρευνα των Galanaki και Papalexandris (2013) έχει αναδείξει το φύλο σαν σημαντικό διαφοροποιητικό παράγοντα και συγκεκριμένα ότι οι γυναίκες φαίνεται να δέχονται εκφοβιστικές συμπεριφορές πιο συχνά από τους άνδρες.

Επιπλέον, τα ευρήματα των ερευνών αναφορικά με τους θύτες δείχνουν αντικρουόμενα στοιχεία σε σχέση με το ποιο φύλο θεωρεί ότι έχει προβεί σε εκφοβιστικές συμπεριφορές (Alfano et al., 2021).

Τέλος, σχετικά με το αν οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο από ό,τι οι άνδρες όταν δέχονται εκφοβισμό, φαίνεται ότι και σε άλλες έρευνες οι γυναίκες βίωναν μεγαλύτερο άγχος και περισσότερα ψυχοσωματικά προβλήματα σε σχέση με τους άνδρες (Girardi et al., 2007).

Αναφορικά με την ηλικία, φαίνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι γενικά θεωρούν ότι δεν υπάρχει επαρκής ενημέρωση για τον εργασιακό εκφοβισμό στους χώρους εργασίας, όμως οι μεσαίες ηλικιακές ομάδες είναι πιο πιθανό να το θεωρούν αυτό σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες.

Σε σχέση με το επάγγελμα των εργαζομένων που συμμετέχουν στην έρευνα, δεν εμφανίζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση για το αν οι εργαζόμενοι δέχονται εκφοβισμό ή όχι. Στην έρευνα των Vveinhardt & Sroka (2020) βρέθηκε ότι στην Πολωνία οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δέχονται μεγαλύτερα ποσοστά εκφοβισμού ενώ στη Λιθουανία δεν υπήρχε διαφορά ανάμεσα στους δύο τομείς. Οπότε εδώ τα ευρήματα μπορεί να ποικίλουν στην βιβλιογραφία.

Ο μόνος διαφοροποιητικός παράγοντας αναφορικά με τον εργασιακό εκφοβισμό και το επάγγελμα είναι σε σχέση με το αν ο συμμετέχων στην έρευνα δικαιώθηκε στο να ζητήσει βοήθεια. Φαίνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να δικαιωθούν από ότι ιδιωτική υπάλληλοι όταν αναζητούν βοήθεια στην αντιμετώπιση εκφοβιστικών συμπεριφορών. Στη βιβλιογραφία δεν βερέθηκε να υπάρχει κάποια έρευνα που να σε σχετίζει αυτό το παράγοντας σχέση με το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Τέλος, φαίνεται ότι υπάρχουν έρευνες που δεν εντόπισαν καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση με κοινωνικοδημογραφικούς παράγοντες. Στην έρευνα της Yildirim & Uysaloglub (2012) εξετάστηκαν κοινωνικοί δημογραφικοί παράγοντες σε

σχέση με τις απόψεις περίπ εργασιακού εκφοβισμού και δεν βρέθηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση με κανέναν παράγοντα (φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικία κλπ).

#### 4.3. Συμβολή της παρούσας έρευνας

Η έρευνα πιστεύουμε ότι συνέβαλε σε μια πρώτη εκτίμηση για τον εκφοβισμό στην Ελλάδα και στους χώρους εργασίας, συμφωνώντας σε γενικά πλαίσια και με την βιβλιογραφική ανασκόπηση και με τις διάφορες μελέτες που παρουσιάστηκαν σε άλλα κράτη.

Αυτή η έρευνα συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στο ελληνικό πλαίσιο και των επιπτώσεών του στους χώρους εργασίας. Εξετάζοντας την επικράτηση, τη φύση, τις αντιλήψεις και τις προσωπικές εμπειρίες του εργασιακού εκφοβισμού στην Ελλάδα, αυτή η μελέτη επεκτείνει το υπάρχον σώμα της βιβλιογραφίας για αυτό το κρίσιμο ζήτημα. Οι συνεισφορές αυτής της έρευνας είναι πολύπλευρες και μπορούν να συνδεθούν με θεωρητικά πλαίσια και προηγούμενη έρευνα με τους εξής τρόπους:

##### 1. Καθιέρωση Βασικών Δεδομένων στην Ελλάδα:

Μία από τις πρωταρχικές συνεισφορές αυτής της έρευνας είναι η δημιουργία βασικών δεδομένων σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα. Ενώ έχει διεξαχθεί εκτενής έρευνα για το θέμα αυτό σε διάφορες χώρες, ήταν διαθέσιμα περιορισμένα δεδομένα ειδικά για την Ελλάδα. Αυτή η μελέτη καλύπτει αυτό το κενό παρέχοντας εμπειρικά στοιχεία για την επικράτηση και τα χαρακτηριστικά του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στους ελληνικούς χώρους εργασίας.

##### 2. Ευθυγράμμιση με τη διεθνή λογοτεχνία:

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας ευθυγραμμίζονται με τη διεθνή βιβλιογραφία για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, επιβεβαιώνοντας ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένες χώρες ή πολιτισμούς, αλλά είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο (Einarsen et al., 2018; Zapf et al., 2011). Αυτή η συνέπεια υπογραμμίζει τη συνάφεια και τη δυνατότητα εφαρμογής των υφιστάμενων θεωριών και μοντέλων εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στο ελληνικό πλαίσιο.

### 3. Αντιλήψεις για λεκτική κακοποίηση:

Αυτή η μελέτη συμβάλλει στη συνεχιζόμενη συζήτηση για τη φύση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, αντιμετωπίζοντας την αντίληψη της λεκτικής κακοποίησης ως μορφής εκφοβισμού. Η συντριπτική συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων ότι η λεκτική κακοποίηση συνιστά εκφοβισμό στο χώρο εργασίας είναι σύμφωνη με την ευρύτερη κατανόηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας ότι περιλαμβάνει διάφορες μορφές κακομεταχείρισης (Nielsen & Einarsen, 2018; Salin, 2015).

### 4. Ιεραρχική κατανομή του εκφοβισμού:

Τα δεδομένα που αποκαλύπτουν τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας σε διάφορα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας (συμπεριλαμβανομένων των συναδέλφων, των προϊσταμένων και των διευθυντών) συμβάλλουν στη βιβλιογραφία για την ιεραρχική κατανομή των συμπεριφορών εκφοβισμού (Einarsen et al., 2018; Nielsen & Skogstad, 2020). Αυτό το εύρημα τονίζει την ανάγκη για ολοκληρωμένες παρεμβάσεις που στοχεύουν σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού.

### 5. Προτάσεις για την εξάλειψη του εκφοβισμού:

Οι προτάσεις που παρέχονται από τους ερωτηθέντες για την εξάλειψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας έχουν απήχηση με τις υπάρχουσες συστάσεις στη βιβλιογραφία. Οι συστάσεις για σαφείς πολιτικές κατά του εκφοβισμού, προγράμματα κατάρτισης και ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας συνάδουν με προηγούμενη έρευνα που υποστηρίζει προληπτικά μέτρα και οργανωτική υποστήριξη

(Hoel et al., 2011; Nielsen et al., 2019). Αυτή η ευθυγράμμιση ενισχύει την πρακτική συνάφεια των ευρημάτων της μελέτης.

#### 6. Επιπτώσεις για τις οργανωτικές πολιτικές:

Τα ευρήματα της έρευνας έχουν πρακτικές επιπτώσεις για τους ελληνικούς οργανισμούς. Ο προσδιορισμός των συναδέλφων ως εξέχοντες δράστες υπογραμμίζει τη σημασία της καλλιέργειας μιας κουλτούρας με σεβασμό στο χώρο εργασίας και της προώθησης μηχανισμών επίλυσης συγκρούσεων (Einarsen & Skogstad, 1996). Η πρόταση για προγράμματα αυξημένης ευαισθητοποίησης υπογραμμίζει την ανάγκη οι οργανισμοί να δώσουν προτεραιότητα στις εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

#### 7. Επικύρωση ερευνητικού πλαισίου:

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης συμβάλλουν στην επικύρωση υφιστάμενων ερευνητικών πλαισίων και θεωριών που σχετίζονται με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας σε ελληνικό πλαίσιο. Με την ευθυγράμμιση με καθιερωμένες έννοιες και πρότυπα που εντοπίστηκαν σε προηγούμενη έρευνα, αυτή η μελέτη παρέχει περαιτέρω υποστήριξη στα θεωρητικά θεμέλια της έρευνας για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας.

Συνοπτικά, αυτή η έρευνα όχι μόνο παρέχει πολύτιμες γνώσεις για τον εργασιακό εκφοβισμό στην Ελλάδα, αλλά συμβάλλει και στο ευρύτερο πεδίο της έρευνας για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, επιβεβαιώνοντας υπάρχουσες θεωρίες, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για ολοκληρωμένες παρεμβάσεις και προσφέροντας πρακτικές συστάσεις για οργανισμούς. Συνδέοντας τα ευρήματα με καθιερωμένη βιβλιογραφία και θεωρητικά πλαίσια, αυτή η μελέτη ενισχύει την κατανόησή μας για τη δυναμική του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στους ελληνικούς χώρους εργασίας και την ευθυγράμμισή του με τις παγκόσμιες τάσεις και τα ερευνητικά πρότυπα.

#### 4.4 Περιορισμοί της έρευνας

Ενώ αυτή η μελέτη παρέχει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας στο ελληνικό πλαίσιο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε αρκετούς περιορισμούς που μπορεί να έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας:

#### 1. Προκατάληψη αυτοαναφοράς:

Ένας από τους κύριους περιορισμούς αυτής της έρευνας είναι η εξάρτηση από τα αυτοαναφερόμενα δεδομένα από τους συμμετέχοντες. Τα στοιχεία που αναδεικνύονται όσον αφορά στον εργασιακό εκφοβισμό, πιθανόν δεν είναι ασφαλή, καθώς λόγω της ποσοτικής έρευνας, δεν μπορούν να τα στοιχεία αυτά να εμβαθύνουν στο τι είδους λεκτική συμπεριφορά ή καταχρηστική συμπεριφορά υπέστησαν οι ερωτηθέντες και αν αυτό ήταν στο όριο της εργασιακής πρακτικής. Μια ποιοτική έρευνα που θα διερευνούσε για παράδειγμα ποια ακριβώς λεκτική συμπεριφορά υπέστησαν οι ερωτηθέντες και κατά πόσο αυτή ήταν δίκαιη ή άδικη και αν θεωρείται εργασιακός εκφοβισμός.

Για παράδειγμα μια αμέλεια ενός υπαλλήλου η οποία όμως έβαζε σε κίνδυνο την ασφάλεια του χώρου εργασίας ή του ίδιου ή των άλλων εργαζομένων και γι' αυτή την αμέλεια δέχθηκε έντονη παρατήρηση ή κριτική ή ακόμη και τιμωρία, θα μπορούσε να είναι δίκαιη αντιμετώπιση και όχι εκφοβισμός, αν και προφανώς ο ίδιος υπάλληλος οποιαδήποτε παρατήρηση μπορεί να την θεωρεί ως εργασιακό εκφοβισμό.

Το πρόβλημα σε τέτοιες καταστάσεις που εντοπίσαμε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι πολλές φορές η υποκειμενικότητα και η οπτική που βλέπει κάποιος ένα θέμα. Εάν δηλαδή υπήρχε υπαιτιότητα του υπαλλήλου και δεν υπήρχε επαναλαμβανόμενη λεκτική (βία) τότε δεν μπορεί να υπάρχει εργασιακός εκφοβισμός.

Αν αντίθετα δεν υπήρχε κάποια υπαιτιότητα του υπαλλήλου, αλλά ο υπάλληλος δέχεται άδικες λεκτικές παρατηρήσεις και απειλές, αυτό θεωρείται εργασιακός εκφοβισμός.

Τα στοιχεία επίσης δεν ξεκαθαρίζουν κατά πόσο η λεκτική βία προέρχεται από τη διοίκηση και από προϊσταμένους ή από τους ίδιους τους συναδέλφους εργαζομένους και κατά πόσο η λεκτική βία ή ακόμη και η καταχρηστική συμπεριφορά αφορά εργασιακά θέματα ή προσωπικές αντιδικίες, προσωπικά πιστεύω και θέσεις απέναντι σε διάφορα ζητήματα.



## 2. Σχεδιασμός διατομής:

Η έρευνα υιοθέτησε έναν εγκάρσιο σχεδιασμό, ο οποίος συλλαμβάνει δεδομένα σε ένα μόνο χρονικό σημείο. Αυτός ο σχεδιασμός περιορίζει την ικανότητά μας να καθιερώσουμε αιτιώδεις σχέσεις και να παρακολουθούμε τις αλλαγές στον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας με την πάροδο του χρόνου. Οι διαχρονικές μελέτες θα μπορούσαν να παρέχουν πιο ισχυρές γνώσεις σχετικά με τη δυναμική του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

## 3. Μεροληψία δειγματοληψίας:

Το δείγμα της μελέτης προήλθε από εθελοντές συμμετέχοντες, γεγονός που μπορεί να εισάγει μεροληψία δειγματοληψίας. Όσοι επέλεξαν να συμμετάσχουν μπορεί να έχουν διαφορετικές εμπειρίες ή αντιλήψεις για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας σε σύγκριση με εκείνους που αρνήθηκαν να συμμετάσχουν. Αυτό μπορεί να επηρεάσει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

## 4. Περιορισμένη γενίκευση:

Η έρευνα επικεντρώθηκε στους χώρους εργασίας στην Ελλάδα και τα ευρήματα ενδέχεται να μην είναι άμεσα γενικεύσιμα σε άλλα πολιτιστικά ή οργανωτικά πλαίσια. Οι κουλτούρες, οι κανόνες και οι κανονισμοί στο χώρο εργασίας ποικίλλουν μεταξύ χωρών και βιομηχανιών, επηρεάζοντας τη δυναμική του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Άλλες έρευνες στην Ελλάδα, όπως αυτή των Galanaki & Papalexandris (2013) είχαν πολύ μεγαλύτερο δείγμα.

## 5. Ποσοστό απόκρισης:

Ενώ 101 συμμετέχοντες απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, το ποσοστό ανταπόκρισης μπορεί να θεωρηθεί σχετικά χαμηλό, δεδομένου του πιθανού εύρους της μελέτης. Αυτό θα μπορούσε να εισαγάγει μεροληψία επιλογής, καθώς όσοι

επέλεξαν να συμμετάσχουν μπορεί να έχουν μοναδικές προοπτικές για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας σε σύγκριση με τους μη ερωτηθέντες.

#### 6. Προκατάληψη:

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να θυμηθούν τις εμπειρίες τους με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, ο οποίος μπορεί να υπόκειται σε μεροληψία ανάκλησης. Η ακρίβεια των αναμνήσεων μπορεί να ποικίλλει και οι συμμετέχοντες μπορεί να δυσκολεύονται να ανακαλέσουν περιστατικά του παρελθόντος, επηρεάζοντας δυνητικά την πληρότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων.

#### 7. Προκατάληψη κοινωνικής επιθυμίας:

Οι ερωτηθέντες μπορεί να έχουν δώσει απαντήσεις που πίστευαν ότι ήταν κοινωνικά επιθυμητές και όχι πλήρως ακριβείς. Αυτή η μεροληψία θα μπορούσε να επηρεάσει τις απαντήσεις που σχετίζονται με προσωπικές εμπειρίες σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας ή την αναφορά συμπεριφορών.

#### 8. Γλώσσα και πολιτιστικοί παράγοντες:

Η μελέτη διεξήχθη στην ελληνική γλώσσα, γεγονός που μπορεί να εισάγει προκαταλήψεις ή δυσκολίες που σχετίζονται με τη γλώσσα για τους ερωτηθέντες. Επιπλέον, πολιτιστικοί παράγοντες που αφορούν την Ελλάδα μπορεί να επηρεάσουν την ερμηνεία του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο.

#### 9. Περιορισμένες ποιοτικές πληροφορίες:

Ενώ η μελέτη χρησιμοποίησε κυρίως μια ποσοτική προσέγγιση, οι ποιοτικές γνώσεις θα μπορούσαν να παρέχουν μια βαθύτερη κατανόηση των βιωμένων εμπειριών του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Η ενσωμάτωση μεθόδων συλλογής

ποιοτικών δεδομένων, όπως συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης, μπορεί να προσφέρει πλουσιότερες γνώσεις.

#### 10. Έλλειψη Οργανωτικών Στοιχείων:

Η έρευνα επικεντρώθηκε κυρίως σε ατομικές εμπειρίες και αντιλήψεις. Αν και πολύτιμο, δεν διέθετε οργανωτικά δεδομένα σχετικά με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις κουλτούρες στο χώρο εργασίας, που είναι ζωτικής σημασίας για μια ολοκληρωμένη ανάλυση της δυναμικής του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

Η αναγνώριση αυτών των περιορισμών είναι απαραίτητη για μια διαφοροποιημένη ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, αυτή η μελέτη συμβάλλει στο αυξανόμενο σύνολο γνώσεων σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα και παρέχει τη βάση για μελλοντική έρευνα και παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση αυτού του κρίσιμου ζητήματος στους ελληνικούς χώρους εργασίας.

#### 4.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τα ευρήματα και τους περιορισμούς αυτής της μελέτης, υπάρχουν αρκετοί τρόποι για μελλοντική έρευνα που μπορούν να προωθήσουν περαιτέρω την κατανόησή μας για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας στο ελληνικό πλαίσιο και να συμβάλουν στο ευρύτερο πεδίο της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας:

##### 1. Διαχρονικές Μελέτες:

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει διαχρονικά σχέδια για την παρακολούθηση της δυναμικής του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας με την πάροδο του χρόνου. Οι διαχρονικές μελέτες θα επιτρέψουν στους ερευνητές να εξετάσουν την ανάπτυξη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, την εμμονή του και τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις σε άτομα και οργανισμούς.

## 2. Συγκριτικές Μελέτες:

Η συγκριτική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει πώς ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας ποικίλλει σε διαφορετικούς κλάδους, τομείς και περιοχές στην Ελλάδα. Η κατανόηση των παραλλαγών και των κοινών σημείων στις εμπειρίες εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μπορεί να δώσει πληροφορίες για στοχευμένες παρεμβάσεις και πολιτικές.

## 3. Πολιτιστικοί και οργανωτικοί παράγοντες:

Η διερεύνηση της επίδρασης πολιτιστικών και οργανωτικών παραγόντων στον εργασιακό εκφοβισμό στην Ελλάδα είναι απαραίτητη. Πολιτιστικές διαστάσεις, οργανωσιακές κουλτούρες και πρακτικές διαχείρισης μπορεί να επηρεάσουν την επικράτηση και τις μορφές εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει πώς αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν τις συμπεριφορές εκφοβισμού.

## 4. Στρατηγικές Παρέμβασης και Πρόληψης:

Απαιτείται έρευνα εστιασμένη στην αποτελεσματικότητα των στρατηγικών παρέμβασης και πρόληψης που αφορούν ειδικά τους ελληνικούς χώρους εργασίας. Η αξιολόγηση του αντίκτυπου των πολιτικών κατά του εκφοβισμού, των προγραμμάτων κατάρτισης και των μηχανισμών υποστήριξης μπορεί να καθοδηγήσει τους οργανισμούς στην εφαρμογή παρεμβάσεων που βασίζονται σε στοιχεία.

## 5. Ποιοτικές Σπουδές:

Οι μέθοδοι ποιοτικής έρευνας, όπως οι εις βάθος συνεντεύξεις ή οι ομάδες εστίασης, μπορούν να παρέχουν μια βαθύτερη κατανόηση των προσωπικών εμπειριών και αφηγήσεων ατόμων που έχουν βιώσει εκφοβισμό στον εργασιακό χώρο στην Ελλάδα. Αυτές οι μελέτες μπορούν να αποκαλύψουν μοναδικούς πολιτιστικούς και συμφραζόμενους παράγοντες.

#### 6. Ανάλυση Οργανωτικού Επιπέδου:

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνήσει τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας από οργανωτική άποψη. Η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανωτικές δομές, τα στυλ ηγεσίας και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν ή μετριάζουν τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας μπορεί να ενημερώσει τις παρεμβάσεις σε οργανωτικό επίπεδο.

#### 7. Εμπόδια αναφοράς και αναφοράς:

Η εξέταση των εμποδίων στην αναφορά του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας σε ελληνικούς οργανισμούς είναι ζωτικής σημασίας. Η έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τους λόγους που οι εργαζόμενοι διστάζουν να αναφέρουν περιστατικά και να εντοπίσουν στρατηγικές για να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια.

#### 8. Διαδικτυακός εκφοβισμός στο χώρο εργασίας:

Δεδομένης της αυξανόμενης εξάρτησης από την ψηφιακή επικοινωνία στους χώρους εργασίας, η μελέτη της επικράτησης και του αντίκτυπου του διαδικτυακού εκφοβισμού σε ελληνικούς οργανισμούς είναι σκόπιμη. Η έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τις μοναδικές προκλήσεις που θέτει ο διαδικτυακός εκφοβισμός.

Αυτές οι προτάσεις προσφέρουν έναν οδικό χάρτη για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες με στόχο την εμβάθυνση της κατανόησής μας για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα και την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών για την πρόληψη και την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος στους ελληνικούς χώρους εργασίας. Η αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας δεν είναι μόνο θέμα ατομικής ευημερίας, αλλά και ζωτικής σημασίας για την προώθηση υγιών και παραγωγικών εργασιακών περιβαλλόντων σε διάφορους κλάδους και τομείς.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Οι νόμοι περί ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην εργασία ορίζουν τον εκφοβισμό σε πολύ ευρύ επίπεδο, γεγονός που στην πραγματικότητα καθιστά δύσκολο τον

ξεκάθαρο ορισμό της εκφοβιστικής συμπεριφοράς. Εξάλλου, κάθε συμπεριφορά μπορεί να θεωρηθεί ως εκφοβισμός, ανάλογα με το πώς το βιώνει αυτό το ενδιαφερόμενο άτομο.

Δεν μπορεί να τεθεί θέμα εκφοβισμού σε μια μεμονωμένη συμπεριφορά, πράξη ή δήλωση. Ο εκφοβισμός αφορά πάντα πολλαπλά γεγονότα που συσσωρεύονται με την πάροδο του χρόνου και στρέφονται εναντίον του ίδιου ατόμου. Η επαναλαμβανόμενη μορφή εκφοβισμού διαφοροποιεί τον ορισμό, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις (σωματική ή σεξουαλική παρενόχληση) το συμβάν μετατρέπεται σε ποινικό αδίκημα.

Παρόλα αυτά υπάρχουν τις περισσότερες φορές δυσκολία στην απόδειξη του εκφοβισμού, ειδικά όταν αυτός είναι καλυμμένος πίσω από καθημερινές στιχομυθίες, αστεία, κουτσομπολιά και κατηγορίες πίσω από τη πλάτη του θύματος, που μπορούν να οδηγήσουν σε πολύ αρνητική κατάσταση το θύμα, ενώ ταυτόχρονα να μην μπορούν να αποδειχθούν ή να στοιχειοθετηθούν νομικά.

Ο σημερινός χώρος εργασίας σίγουρα είναι πιο πολύπλοκος και ανταγωνιστικός και η ποιότητα της ηγεσίας στη διοίκηση και η δημιουργία μιας συναδελφικής και δίκαιης κουλτούρας, σίγουρα μπορεί να αποτρέψει ή να μειώσει σε χαμηλά επίπεδα μορφές εκφοβισμού. Για παράδειγμα δεν έχουν όλοι οι διευθυντές τις απαραίτητες ικανότητες για να διορθώσουν μια αρνητική κατάσταση εάν τα πράγματα πάνε στραβά, παρόλο που επαγγελματικά μπορεί να είναι πολύ ικανοί στο τομέα τους. Είναι αποδεκτό ότι μια σωστή εταιρική κουλτούρα και εργασιακή σχέση, μακροπρόθεσμα συμβάλει στην αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, στοιχεία που τελικά δίνουν πραγματικό κέρδος στην επιχείρηση. Αντίθετα μια πολιτική εκφοβισμού και αυστηρής πάνω από το όριο σχέσης, μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της όλης επιχειρηματικής αλυσίδας, που εκ πρώτης όψης δεν είναι ορατή αλλά θα επιφέρει προβλήματα στο μέλλον. Εκτός αυτού πολλές μορφές εκφοβισμού μπορεί να επηρεάσουν και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Όπως είδαμε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και στην έρευνα οι περισσότεροι εργαζόμενοι δηλώνουν σε συντριπτικό ποσοστό (άνω του 95%), ότι

έχουν υποστεί μια μορφή εργασιακού εκφοβισμού είτε κυρίως από προϊσταμένους είτε από τους ίδιους συναδέλφους. Τα στοιχεία αυτά αν και συμφωνούν με διάφορες μελέτες και έρευνες, ταυτόχρονα δείχνουν την σύνθετη μορφή του θέματος και τις πολλές παραμέτρους που υπάρχουν για κάθε συμβάν. Σε πολλές περιπτώσεις ανάλογα με τη φύση της εργασίας και το βαθμό επικινδυνότητας που υπάρχει, είναι απαραίτητο ένα πολύ αυστηρό πλαίσιο λειτουργίας σε διάφορες εργασίες και η σοβαρές συνέπειες εάν ο εργαζόμενος δεν πράξει σωστά αυτό που του αναλογεί. Εάν δεχθεί όμως μια παρατήρηση, συνήθως θα την εκλάβει σαν άδικη ή προσπάθεια εκφοβισμού. Πάντα θα υπάρχει ο βαθμός της υποκειμενικότητας σε κάθε ανθρώπινη σχέση και αντιπαράθεση.

Ένα άλλο συμπέρασμα από την εργασία, είναι ότι σε αρκετά μεγάλο βαθμό και αυτό είναι ανησυχητικό, μορφή εκφοβισμού προκαλούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε άλλους συναδέλφους, συχνά για θέματα που είναι άσχετα με την εργασία ή το εργασιακό περιβάλλον, όπως για σωματικές ιδιαιτερότητες (χονδρός, κοντός κ.λ.π.), για γλωσσικές ατέλειες, για θρησκευτικές επιλογές ή σεξουαλικό προσανατολισμό, για πολιτικές επιλογές πολλές φορές, μέχρι και διαδόσεις και κουτσομπολιό για προσωπικά θέματα που είναι και πρέπει να είναι αδιάφορα για τους άλλους.

Ορίστηκε επίσης και μια νέα έκφραση το mobbing, ένας εκφοβισμός που προκαλείται από άτυπες συμμαχίες ή ομάδες και οι παρευρισκόμενοι μπορεί να παρασυρθούν και να πειστούν από την ομάδα. Οι παρατηρητές μπορεί επίσης να εξαναγκαστούν να συμμετάσχουν στον όχλο από φόβο ότι θα στιγματιστούν εάν συσχετιστούν με τον στόχο ή θεωρηθούν ότι υποστηρίζουν το άτομο – θύμα. Πρόκειται για μια νέα ακραία ομαδική συμπεριφορά που έχει σαν σκοπό να δημιουργήσει πρόβλημα σε κάποιο άτομο είτε σε ζητήματα εργασίας είτε σε προσωπικά ζητήματα και να τον αποξενώσει ή να τον απομακρύνει από το χώρο.

Μερικές φορές μια καλή συζήτηση μεταξύ των εμπλεκόμενων μπορεί να καθαρίσει τον αέρα και να δώσει τέλος στην εκφοβιστική συμπεριφορά. Οι άνθρωποι που υφίστανται εκφοβισμό στην εργασία συχνά δεν τολμούν να μιλήσουν για αυτό και μερικές φορές ντρέπονται. Ως αποτέλεσμα, το πρόβλημα συχνά δεν αντιμετωπίζεται, με όλες τις συνέπειες που αυτό συνεπάγεται.



Ο εκφοβισμός δεν χρειάζεται να είναι λεκτικός και η ευρεία χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, προσφέρει έναν εικονικό τρόπο στους εκφοβιστές να δημιουργήσουν ένα εχθρικό περιβάλλον εργασίας για τους εργαζόμενους. Οι ειδικοί πιστεύουν ότι ο εκφοβισμός προέρχεται γενικά από μια γενική κακή κουλτούρα στο χώρο εργασίας και συχνά προέρχεται από το ότι οι διευθυντές φοβούνται την αποτυχία και μεταδίδουν το άγχος και τις φοβίες τους στο υπόλοιπο προσωπικό.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Akella, D. (2016). Workplace bullying: Not a manager's right? *Journal of Workplace Rights*, 6(1), 1–10.
- Akella, D. (2020). *Understanding Workplace Bullying. An Ethical and Legal Perspective*. Switzerland: Springer International Nature.
- Alfano, V., Ramaci, T., Landolfi, A., Lo Presti, A., & Barattucci, M. (2021). Gender Patterns in Mobbing Victims: Differences in Negative Act Perceptions, MMPI Personality Profile, Perceived Quality of Life, and Suicide Risk. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 2192. <https://doi.org/10.3390/ijerph18042192>
- Astrauskaite, M., Notelaers, G., Medisauskaite, A., & Kern, R. (2015). Workplace harassment: Deterring role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 121–135.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three-way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19, 1–16.
- Balducci, C., Cecchin, M., & Fraccaroli, F. (2012). The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis. *Work & Stress*, 26(3), 195-212.
- Barnes, L. (2016). *Bullying and behavioural conflict at work. The duality of individual rights*. UK: Oxford University Press.
- Beale, D., & Hoel, H. (2011). Workplace bullying and the employment relationship: Exploring questions of prevention, control and context. *Work Employment Society*, 25(5), 5–18.
- Carbo, J. (2017). *Understanding, Defining And Eliminating Workplace Bullying. Assuring Dignity at Work*. USA: Routledge - Taylor & Francis.
- Catanzariti, J., & Egan, K. (2015). *Workplace bullying*. Australia: LexisNexis Butterworths.

- Cowan, R. (2012). It's Complicated: Defining Workplace Bullying from the Human Resource Professional's Perspective. *Management Communication Quarterly* 26(3) 377–403
- Dimitrov, D. (2012). Sources of meaningfulness in the workplace: a study in the US hospitality sector. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 Iss: 2/3, pp.351 - 371f.
- Woodrow, C., & Guest, D. (2016). Leadership and approaches to the management of workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Djurkovic, N. (2021). Workplace Bullying in Precarious Employment. *Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment volume 4*.
- Dumay, J., & Marini, L. (2012). Bullying in context: a risk management perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 16 Iss: 4, pp.281 - 301.
- Edmonds, A., & Kennedy, T. (2017). *An Applied Guide to Research Designs. Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. USA: Sage Publications
- Edmondson, C., & Zelonka, C. (2019). Our own worst enemies: The nurse bullying epidemic. *Nursing Administration*, 43(3), 274–279.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Einarsen, S., et al. (2018). Bullying at work: From individual and group processes to the role of organizational context. In *Bullying and Harassment in the Workplace* (pp. 47-80). CRC Press.
- Frey, B. (2022). *The SAGE Encyclopedia of Research Design*. USA: SAGE Publications.
- Gronmo, S. (2019). *Social Research Methods. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. UK: SAGE Publications Ltd

- Hauge, L. J., et al. (2007). Antecedents and consequences of workplace bullying in a hospital setting: A longitudinal study. *Journal of Nursing Management*, 15(6), 734-744.
- Hutchinson, J. (2012). Rethinking Workplace Bullying as an Employment Relations Problem. *Journal of Industrial Relations* 2012 54: 637
- Hutchinson, M., Vickers, M. H., Jackson, D., & Wilkes, L. (2010). Bullying as circuits of power: An Australian nursing perspective. *Administrative Theory & Praxis*, 32, 25–47.
- ILO. (2015). *Non-standard forms of employment: Report for discussion at the meeting of experts on non-standard forms of employment. Conditions of Work and Equality. Department, International Labour Organization. Geneva: International Labour Office*
- Jenkins, M. (2013). *Preventing and managing workplace bullying and harassment. A risk management approach. Australia: Australian Academic Press.*
- Kowalski, R., Toth, A., & Morgan, M. (2017). Bullying and Cyberbullying in Adulthood and the Workplace. *The Journal of Social Psychology*.
- Kumar, G., Jain, A., & Kumar, B. (2012). Bullying in the workplace: Recognition and management. *The Obstetrician & Gynecologist*, 14, 130–135.
- Lee, J. (2011). The effects of leadership behavior on workplace harassment, employee outcomes, and organizational effectiveness in small businesses. *USA: School of Business of the George Washington University.*
- Leng, C., & Yazdanifard, R. (2014). The Relationship between Cultural Diversity and Workplace Bullying in Multinational Enterprises. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management. Volume 14 Issue 6 Version 1.0 Year 2014*
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims, Vol. 5, No. 2, 1990*
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

- Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive remedial identity work: Responses to workplace bullying trauma and stigmatization. *Sage journals Vol 15, Issue 1, 2008*.
- MacIntosh, W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review, 13(2), 106–117*.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance & Counselling, 32(3), 335-356*.
- McIntyre, D. (2005). My way or the highway: Managerial prerogative, the labor process and workplace health. *Health Sociology Review, 14, 59–68*.
- Namie, G., & Namie, R. (2003). *The Bully at Work. What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job*. USA: Sourcebooks, Inc.
- 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.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2018). Outcomes of workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress, 32(1), 4-20*.
- Nielsen, M. B., & Skogstad, A. (2020). The importance of a multilevel research approach to assess the relationship between work environment and employee well-being: A methodological description. *Work & Stress, 34(1), 1-5*.
- Piotrowski, C. (2012). From Workplace Bullying to Cyberbullying: The Enigma of e-Harassment in Modern Organizations. *Organization Development Journal; Chesterland Vol. 30, Iss. 4, Winter 2012: 44-53*.
- Productivity Commission (2010). *Performance benchmarking of Australian business regulation: occupational health and safety*. Research Report, Productivity Commission, Canberra.
- Roscigno, J., Hodson, R., & Lopez, H. (2009). Workplace incivilities: The role of interest conflicts, social closure and organizational chaos. *Work*,

*Employment Society*, 23, 747–773.

Rospenda, M., & Richman, A. (2004). The factor structure of generalized workplace harassment. *Violence and Victims*, 19(2), 221-238.

Salin, D. (2015). Organizational responses to workplace bullying: A conceptual and empirical exploration. *Employee Relations*, 37(5), 546-562.

Salin, D., et al, (2018). Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human resource professionals' reflections on preferred action. *The International Journal of Human Resource Management*

Shallcross, L., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Severe Workplace Conflict: The Experience of Mobbing. *Negotiation and Conflict Management Research* (2013) 6(3)

Snell, S. & Bohlander, G., (2007). *Managing human resources*. USA: Cengage Learning [distributor], South-Western

Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63-69.

Vranjes, I., Baillien, E., Vandebosch, H., Erreygers, S., & De Witte, H. (2016). The dark side of working online: towards a definition and an Emotion Reaction model of workplace cyberbullying. *Computers in Human Behavior*.

Zapf, D., et al. (2011). Bullying at work: A review and meta-analysis of the antecedents and outcomes of bullying in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 473-490.

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <https://workplacebullying.org/>
- <https://www.psycholozin.gr/arthrografia/psychologia-enhlikwn/mobbing.html> )
- <https://karrierebibel.de/mobbing>
- [http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo\\_content&perform=view&id=3793&Itemid=50&lang](http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=3793&Itemid=50&lang)
- [https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2021-11/mobbing-erwachsene-arbeitsplatz-cybermobbing-buendnis-gegen-mobbing-studie?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2021-11/mobbing-erwachsene-arbeitsplatz-cybermobbing-buendnis-gegen-mobbing-studie?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
- [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf)