

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:**

**Κοινωνικές Διακρίσεις, Μετανάστευση, Ιδιότητα του Πολίτη**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η ηθική παρενόχληση στην εργασία: η περίπτωση του  
δημόσιου τομέα»**

**Ελένη Ζυγούρη**

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Σπυριδάκης Εμμανουήλ, Αναπληρωτής Καθηγητής, Επιβλέπων

Φερόνας Ανδρέας, Επίκουρος Καθηγητής, Μέλος

Κατσής Αθανάσιος, Καθηγητής, Μέλος

Κόρινθος, Ιανουάριος 2018

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

<b>Εισαγωγή</b>	<b>5</b>
<b>1. Εννοιολογικοί προσδιορισμοί του όρου «ηθική παρενόχληση» (mobbing)</b>	<b>7</b>
1.1 Ορισμοί της ηθικής παρενόχλησης	8
1.2 Κοινή συνιστώσα των ορισμών	11
1.3 Ιστορική αναδρομή και προέλευση του όρου «mobbing»	12
1.4 Διαφορές των όρων «bullying» και «harassment»	13
1.5 Σεξουαλική παρενόχληση	15
<b>2. Προσδιορισμός των ενεργειών που συνιστούν παρενόχληση</b>	<b>15</b>
2.1 Επιθέσεις στη δυνατότητα έκφρασης κι επικοινωνίας	16
2.2 Επιθέσεις στη διατήρηση των κοινωνικών σχέσεων	16
2.3 Επιθέσεις στο κύρος και τη φήμη	16
2.4 Επιθετικές συμπεριφορές αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας	17
2.5 Απειλή της σωματικής ακεραιότητας	17
<b>3. Αίτια και προδιαθεσικοί παράγοντες εμφάνισης της παρενόχλησης</b>	<b>17</b>
3.1 Σχετιζόμενα με το θύτη	17
3.1.1 Η παρενόχληση ως ανάχωμα μιας επαπειλούμενης αυτοεκτίμησης	18
3.1.2 Η παρενόχληση ως αποτέλεσμα υστέρησης κοινωνικών δεξιοτήτων	19
3.1.3 Η παρενόχληση ως αποτέλεσμα συμπεριφορών μικροπολιτικής	20
3.2 Σχετιζόμενα με το θύμα	20
3.2.1 Το «αποκλεισμένο» άτομο	21

3.2.2	Το ευάλωτο θύμα – κοινωνικές δεξιότητες και αυτοεκτίμηση	22
3.2.3	Η επιτυχία και η σύγκρουση με την ομάδα	22
3.3	Ο ρόλος του περιβάλλοντος εργασίας	23
<b>4.</b>	<b>Οι συνέπειες της ηθικής παρενόχλησης</b>	<b>24</b>
4.1	Επιπτώσεις στο θύμα	25
4.1.1	Ψυχολογικές επιπτώσεις	26
4.1.2	Ψυχοσωματικές επιπτώσεις	26
4.1.3	Ψυχιατρικές επιπτώσεις	27
4.1.4	Κοινωνικές επιπτώσεις	27
4.1.5	Ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις	27
4.2	Επιπτώσεις στο φορέα ή την επιχείρηση	27
4.3	Κοινωνικές επιπτώσεις	28
<b>5.</b>	<b>Οι κατηγορίες της ηθικής παρενόχλησης</b>	<b>29</b>
5.1	Κάθετη ή κατιούσα	29
5.2	Οριζόντια	29
5.3	Ανιούσα	29
5.4	Από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους	30
<b>6.</b>	<b>Τα στάδια της ηθικής παρενόχλησης</b>	<b>30</b>
6.1	Το μοντέλο του Heinz Leymann	30
6.2	Το μοντέλο του Stale Einarsen	34
<b>7.</b>	<b>Ηθική παρενόχληση – Συσχετισμοί δυνάμεων και κατάχρηση εξουσίας</b>	<b>36</b>
<b>8.</b>	<b>Η νομική αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα</b>	<b>39</b>
<b>9.</b>	<b>Τρόποι προστασίας και αντιμετώπισης της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας</b>	<b>40</b>

<b>ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΑ</b>	<b>41</b>
<b>10. Μεθοδολογία της έρευνας</b>	<b>41</b>
10.1 Ερευνητική περιοχή – στόχοι της έρευνας	41
10.2 Είδος έρευνας	42
10.3 Πληθυσμός – Δείγμα – Μέθοδος Δειγματοληψίας	43
10.4 Δεοντολογία της έρευνας	44
10.5 Εγκυρότητα	45
<b>11. Μεθοδολογία ποιοτικής ανάλυσης</b>	<b>46</b>
11.1 Μέθοδος ποιοτικής ανάλυσης	46
11.2 Είδος και τύπος συνέντευξης	46
11.3 Οδηγός Συνέντευξης	47
<b>12. Περιορισμοί έρευνας</b>	<b>47</b>
<b>13. Παρουσίαση των ευρημάτων</b>	<b>48</b>
13.1 Άξονες της συνέντευξης – Αποτελέσματα	48
13.1.1 Δημογραφικά στοιχεία	48
13.1.2 Οργανωτική δομή και λειτουργία	49
13.1.3 Ποιότητα συνθηκών εργασίας	61
13.1.4 Ανταγωνισμός και σχέσεις εξουσίας	66
13.1.5 Συμπεριφορές μικροπολιτικής – Πελατειακές σχέσεις και κομματικό κράτος	70
13.1.6 Σεξουαλική παρενόχληση	74
<b>Συμπεράσματα – Προτάσεις αντιμετώπισης</b>	<b>79</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	<b>84</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>86</b>

## **ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

### **Εισαγωγή**

Για περισσότερο από δύο δεκαετίες η ηθική παρενόχληση στους χώρους εργασίας έχει προσελκύσει το ερευνητικό ενδιαφέρον. Οι ερευνητές αναφέρουν ανησυχητικά ευρήματα σχετικά με τις αρνητικές συνέπειες που η παρενόχληση επιφέρει τόσο στο άτομο που υπόκειται σε αυτή, όσο και στην επιχείρηση ή τον οργανισμό όπου λαμβάνει χώρα (Hoel et al, 2003). Η εργασιακή παρενόχληση θεωρείται η σημαντικότερη πηγή κοινωνικού άγχους, καθώς και το πιο κρίσιμο και ζημιογόνο πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας εργαζόμενος (Zarf, 1999a). Επιπλέον, έχει καταγραφεί ότι η παρενόχληση έχει επιπτώσεις τόσο σε σωματικό, όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο. Τα θύματα της ηθικής παρενόχλησης δηλώνουν χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία τους, υποφέρουν από ψυχοσωματικά συμπτώματα και διαφόρων ειδών σωματικές παθήσεις, και είναι περισσότερο επιρρεπή είτε σε οικειοθελή παραίτηση ή αποπομπή τους από την αγορά εργασίας.

Η θυματοποίηση εξαιτίας της εργασιακής παρενόχλησης φαίνεται πως μεταβάλλει την αντίληψη των εργαζομένων για το περιβάλλον εργασίας τους και τη ζωή τους εν γένει, καθώς στην καθημερινότητά τους νιώθουν μία συνεχή απειλή, έντονη ανασφάλεια και αυτο-αμφισβήτηση (Mikkelsen, 2002), Συνεπώς, η εργασιακή παρενόχληση θεωρείται ιδιαίτερα επιβλαβής τόσο για την επιχείρηση, όσο και για την κοινωνία, συνολικά (Salin, 2003).

Οι σοβαρές επιπτώσεις που επιφέρουν η ηθική παρενόχληση στην εργασία και οι ποικίλες μορφές επιθετικών συμπεριφορών κατά τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, έχουν οδηγήσει μία πλειάδα ερευνητών στη συστηματική μελέτη του φαινομένου (Salin, 2003).

Η επιλογή του φαινομένου της εργασιακής παρενόχλησης ως αντικείμενο έρευνας της παρούσας μελέτης βασίστηκε, κατ' αρχάς, στο γεγονός του προσωπικού βιώματος της ερευνήτριας, τόσο ως θύμα, όσο και ως παρατηρητής του φαινομένου, στον ιδιωτικό τομέα που υπήρξε για χρόνια εργαζόμενη, και στο δημόσιο τομέα που εργάζεται τα τελευταία χρόνια. Δεύτερον, στις εκάστοτε φιλικές, κοινωνικές, επαγγελματικές και κάθε λογής επαφές της, η αναφορά

περιστατικών επιθετικών συμπεριφορών στους χώρους εργασίας, ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, καθώς και ο αντίκτυπος που οι συμπεριφορές αυτές είχαν στα άτομα που υπόκεινται σε αυτές, ενεργοποίησαν το ενδιαφέρον της να ερευνήσει περισσότερο το εν λόγω φαινόμενο.

Η ανάγκη για μελέτη της ηθικής παρενόχλησης συγκεκριμένα στο δημόσιο τομέα προέκυψε για δύο λόγους. Πρώτον, ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα παρουσιάζει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία δυνητικά ευνοούν ή και αναπαράγουν το εν λόγω φαινόμενο. Δεύτερον, κι αυτό αξίζει να σημειωθεί, δεν έχουν πραγματοποιηθεί έως σήμερα αρκετές έρευνες στο πεδίο αυτό στο δημόσιο τομέα (Κωνσταντινίδης, 2010), γεγονός που επιβεβαιώνεται κατόπιν εξέτασης της σχετικής ελληνικής βιβλιογραφίας.

Τέλος, είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι η παρούσα έρευνα έλαβε χώρα σε περιβάλλον εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος της ερευνήτριας.

Η μελέτη αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό μέρος, που περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της ηθικής παρενόχλησης και το ερευνητικό μέρος που αφορά στη διεξαγωγή της έρευνας.

Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από εννέα ενότητες. Στην πρώτη ενότητα επιχειρείται ο εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου ηθική παρενόχληση. Στη δεύτερη ενότητα, προσδιορίζονται οι ενέργειες που συνιστούν παρενόχληση. Στην τρίτη, ερευνούνται τα αίτια και οι προδιαθεσικοί παράγοντες που ευνοούν την εμφάνιση της παρενόχλησης. Στην τέταρτη, μελετώνται οι συνέπειες της ηθικής παρενόχλησης. Στην πέμπτη ενότητα εξετάζονται οι κατηγορίες και στην έκτη τα στάδια της ηθικής παρενόχλησης. Στην έβδομη ενότητα μελετάται ο τρόπος που η κατάχρηση εξουσίας οδηγεί σε φαινόμενα ανεπιθύμητων συμπεριφορών σε συνάρτηση με το συσχετισμό δυνάμεων (κλίκες) στον εργασιακό χώρο. Στην όγδοη ενότητα παρουσιάζεται το ισχύον νομικό πλαίσιο στην Ελλάδα που αφορά στην παρενόχληση και στην ένατη ενότητα εξετάζονται οι τρόποι προστασίας και αντιμετώπισης της ηθικής παρενόχλησης στους χώρους εργασίας.

Στο ερευνητικό μέρος, παρουσιάζεται αρχικά η μεθοδολογία της έρευνας, και στη συνέχεια η μεθοδολογία της ποιοτικής ανάλυσης στην οποία βασίστηκαν τα ευρήματα και τα αποτελέσματα της έρευνας. Ακολούθως, γίνεται μία εκτενής συζήτηση που βασίζεται στις συνεντεύξεις των έξι πληροφορητών,

καθώς και η παρουσίαση και ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας. Η παρούσα μελέτη καταλήγει σε μερικά συμπεράσματα και προβληματισμούς. Ακολούθως, παρατίθενται οι ελληνικές και ξένες βιβλιογραφικές αναφορές στις οποίες βασίστηκε η παρούσα μελέτη και στο παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας.

## **1. Εννοιολογικοί προσδιορισμοί του όρου «ηθική παρενόχληση» («mobbing»)**

Η ηθική παρενόχληση θεωρείται μία από τις σοβαρότερες μορφές παρενόχλησης στο χώρο εργασίας, με δυσμενείς επιπτώσεις στα άτομα που υπόκεινται σε αυτήν, αλλά και στο εργασιακό περιβάλλον (Zapf, 1999, Sandvick et al., 2008). Ο Leymann (1996) ορίζει ως ψυχική τρομοκρατία ή ηθική παρενόχληση (mobbing) στον εργασιακό χώρο μια κοινωνική διάδραση κατά τη διάρκεια της οποίας, ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι αποσκοπούν στο να θέσουν υπό τον έλεγχό τους και να καταστήσουν αδύναμο ένα άλλο άτομο με τη χρήση πολλών και διαφόρων εχθρικών, αντιδεοντολογικού χαρακτήρα, τρόπων. Το άτομο στιγματίζεται και θυματοποιείται. Λόγω της συστηματικότητας της παρενόχλησης, αισθάνεται ανήμπορο να προστατευτεί και ωθείται σε μια μόνιμα αμυντική στάση. Η παρενόχληση αφορά σε μεγάλης συχνότητας ενέργειες (με στατιστικούς όρους, τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα) και για μακρύ χρονικό διάστημα (τουλάχιστον για ένα εξάμηνο). Εξαιτίας της επαναληπτικότητας και της διάρκειας της επιθετικής συμπεριφοράς, ο αντίκτυπος για τον εργαζόμενο είναι σημαντικός σε ψυχολογικό, ψυχοσωματικό και κοινωνικό επίπεδο.

Από τον ορισμό της ηθικής παρενόχλησης εξαιρούνται παροδικά περιστατικά «συγκρούσεων» και η έμφαση δίνεται στη χρονική στιγμή που το άτομο αρχίζει να εμφανίζει ψυχοσωματικά συμπτώματα, διαταραχές μετατραυματικού στρες PTSD (Post-traumatic stress disorder) ή γενικευμένη αγχώδη διαταραχή GAD (general anxiety disorder).

Η βασική διάκριση ανάμεσα στην «ηθική παρενόχληση» και την απλή «σύγκρουση», έγκειται στη *συχνότητα* και τη *διάρκεια* των πράξεων και όχι στο *τι* αφορούν και *πως* έγιναν οι πράξεις αυτές. Οι σχεδόν καθημερινές και επί

μακρόν επιθετικές ενέργειες, συντελούν στην ψυχολογική αποσταθεροποίηση του εργαζομένου και στην απώλεια της αυτοπεποίθησής του ως προς την επαγγελματική του ικανότητα. Αποδυναμωμένο και ανήμπορο να υποστηρίξει τον εαυτό του το άτομο, οδηγείται σε πλήρη περιθωριοποίηση στο χώρο της εργασίας του και ο κίνδυνος για την αποπομπή ή αποχώρησή του από αυτή είναι υψηλός. Άλλες φορές, το ίδιο το άτομο εξαιτίας της ψυχολογικής βίας στην οποία υπόκειται, οδηγείται στην παραίτηση από την εργασία του (Leymann, 1996).

### **1.1 Ορισμοί της ηθικής παρενόχλησης**

Καθώς δεν υφίσταται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της ηθικής παρενόχλησης, τόσο οι απόπειρες εντοπισμού του φαινομένου, όσο και η αντιμετώπισή του δυσχεραίνουν. Η δυσκολία προσδιορισμού της παρενόχλησης έγκειται αφενός, στην ποικιλομορφία και τον τρόπο έκφρασης των συμπεριφορών που την απαρτίζουν και αφετέρου, στη διαφορετικότητα των πολιτισμικών προτύπων κάθε χώρας, και της οργανωτικής κουλτούρας κάθε φορέα, επιχείρησης, ή οργανισμού εντός του οποίου διαμείβεται η παραγωγική διαδικασία. Έτσι, η παρενόχληση μπορεί να έχει κοινές συνιστώσες και να γίνει αντιληπτή με παρόμοιο τρόπο κι όμοια συμφραζόμενα, όταν αναλύεται μέσα στο ίδιο πολιτισμικό και οργανωσιακό πλαίσιο. Ακόμη όμως και στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι απασχολούνται στον ίδιο φορέα κι έχουν τις ίδιες πολιτισμικές προσλαμβάνουσες, η αντίληψή τους για το τι συνιστά παρενόχληση ποικίλλει, ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία, το χαρακτήρα και την υποκειμενική ματιά του καθενός εξ' αυτών. Άλλωστε, ο κάθε άνθρωπος βιώνει το ίδιο γεγονός με διαφορετικό τρόπο και η νοηματοδότηση που δίνει στο γεγονός αυτό διαφέρει από αυτή των υπολοίπων. Γι' αυτό το λόγο, έχουν δοθεί από ερευνητές ποικίλοι ορισμοί της έννοιας της παρενόχλησης, σε μια προσπάθεια να αποδοθεί το εύρος των εκδηλώσεων και των συμπεριφορών που την περικλείουν (Σπυριδάκης, 2003).

Ο όρος ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας, που αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο, περικλείει έννοιες όπως παρενόχληση (harassment), εκφοβισμός (intimidation) και επιθετικές (aggressive) ή βίαιες (violent)



συμπεριφορές. Ως αποτέλεσμα, η εργασιακή παρενόχληση σχετίζεται με μία πληθώρα θεμάτων επικεντρωμένων σε ανάρμοστες συμπεριφορές ενάντια σε συναδέλφους, υφιστάμενους ή προϊστάμενους, πελάτες και προμηθευτές, και είναι σημαντικό να διαχωρίζεται από διάφορες άλλες αντιπαραγωγικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας (Branch et al. 2007).

Η ψυχιάτρος, ειδική ερευνήτρια στο φαινόμενο της παρενόχλησης, Marie France Hirigoyen, ορίζει ως παρενόχληση στο χώρο εργασίας κάθε καταχρηστική συμπεριφορά εναντίον ενός εργαζόμενου από ένα μεμονωμένο άτομο ή ομάδα ατόμων, που εκφράζεται λεκτικά, εγγράφως ή έμπρακτα. Η επανάληψη και η συστηματοποίηση των προσβλητικών και μειωτικών αυτών ενεργειών στοχεύει στο να υποβαθμίσει την αξιοπρέπεια, την προσωπικότητα, τη σωματική ή ψυχική ακεραιότητα του εργαζόμενου-θύματος, να διαταράξει το εργασιακό του περιβάλλον ή ακόμη να τον ωθήσει να εγκαταλείψει την ίδια του την εργασία (Hirigoyen, 2002, Hirigoyen, 2016). Χαρακτηριστικά αυτής της διαδικασίας αποτελούν η σκοπιμότητα των επιθετικών ενεργειών και η κατάχρηση ισχύος και δύναμης εκ μέρους του θύτη, που αποσταθεροποιούν και παραλύουν το θύμα, θέτοντας σε κίνδυνο την πνευματική, ηθική και κοινωνική του υπόσταση (Σπυριδάκης, 2009).

Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός της παρενόχλησης, που περικλείει ένα σύνολο καταστάσεων, συμπεριφορών και επιπτώσεων, παρατίθεται ακολούθως: “Παρενόχληση στο χώρο εργασίας σημαίνει δίωξη, προσβολή, κοινωνικός αποκλεισμός ενός ατόμου ή αρνητική επιρροή στα εργασιακά του καθήκοντα. Για να χαρακτηριστεί μία πράξη, διάδραση ή διαδικασία ως «παρενόχληση», χρειάζεται να είναι τακτική και επαναλαμβανόμενη (για παράδειγμα, σε εβδομαδιαία βάση), και για μία μακρά περίοδο (περίπου για ένα εξάμηνο). Η παρενόχληση είναι μία κλιμακούμενη διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας το άτομο το οποίο υπόκειται σε αυτήν καταλήγει να είναι σε μειονεκτική θέση και γίνεται ο στόχος συστηματικών εχθρικών κι αποδοκιμαστικών κοινωνικών ενεργειών. Διευκρινίζεται πως μια σύγκρουση δεν αποτελεί παρενόχληση εάν το περιστατικό είναι ένα μεμονωμένο γεγονός ή οι δύο εμπλεκόμενες στη σύγκρουση πλευρές είναι ίσης ισχύος (Einarsen et al., 2003).

Ο ανωτέρω ορισμός, θεωρείται εννοιολογικά ορθός γιατί περικλείει τα βασικά στοιχεία της εργασιακής παρενόχλησης, στα οποία συγκλίνουν οι περισσότεροι ορισμοί. Κατ' αρχάς, συμπεριφορές παρενόχλησης, όπως ο χλευασμός ενός εργαζομένου, η συνεχής επιθεώρηση της εργασίας του, η αμφισβήτηση της επαγγελματικής του ικανότητας, η διάδοση ψευδών ειδήσεων που τον αφορούν, εκρηκτικά ξεσπάσματα, εκτόξευση απειλών εναντίον του, κ.ά., θεωρούνται απρεπείς και παράλογες (Zapf & Einarsen, 2001, Rayner & Hoel 1997). Αν και υπάρχουν ποικίλες αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχοσωματική υγεία του εργαζόμενου που υφίσταται αυτού του είδους τις επιθετικές συμπεριφορές, εντούτοις, αυτό το στοιχείο των συνεπειών μοιάζει να μην αποτελεί αναγκαία συνθήκη ώστε να περιληφθεί στον ορισμό της εργασιακής παρενόχλησης και αφήνεται να υπονοείται περισσότερο, παρά δηλώνεται με σαφήνεια στον ανωτέρω ορισμό. (Randall, 1992, Einarsen, 2000),

Δεύτερον, οι ανάρμοστες συμπεριφορές προς τον εργαζόμενο-θύμα έχουν περιοδικότητα και διάρκεια.

Τρίτον, ο εργαζόμενος-θύμα βρίσκεται σε μειονεκτική θέση έναντι του επιτιθέμενου αδυνατώντας να υπερασπίσει τον εαυτό του. Η ύπαρξη ανισότητας ισχύος ανάμεσα στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές, με τον εργαζόμενο-θύμα να βρίσκεται σε μειονεκτική θέση, θεωρείται βασικό στοιχείο του ορισμού. Διότι όταν οι δύο πλευρές έχουν ίση ισχύ, η διαμάχη δε μπορεί να θεωρηθεί παρενόχληση (Einarsen et al, 2003, Hoel & Cooper, 2001, Rayner et al. 2002). Γενικά, η ύπαρξη εξάρτησης από την πλευρά του θύματος αναφέρεται ως η πρωταρχική αιτία ανάπτυξης ανισότητας ισχύος, με το θύμα της παρενόχλησης να γίνεται ανίσχυρο να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Συχνά, η «ανισότητα ισχύος» προκύπτει από την επίσημη εξουσία του προϊσταμένου έναντι του προσωπικού - υφισταμένων. Όμως, ισχύς μπορεί επίσης να προέλθει από άτυπες πηγές, όπως επαφές με ισχυρά πρόσωπα, το πόστο ή την υπόληψη που έχει κάποιος μέσα στον επαγγελματικό χώρο, καθώς και τη γνώση των αδυναμιών ενός ατόμου που μπορούν να γίνουν αντικείμενο εκμετάλλευσης (Hoel & Cooper, 2001, Rayner et al., 2002). Η αδυναμία του ατόμου που έχει γίνει στόχος παρενόχλησης να υπερασπιστεί τον εαυτό του μπορεί να προκύπτει είτε από τις επίσημες ή ανεπίσημες δομές εξουσίας μέσα στις οποίες κινείται, ή μπορεί να είναι το αποτέλεσμα των συνεχόμενων ενεργειών ψυχολογικής βίας

του θύτη (Einarsen, 2000). Ουσιαστικά, η ανισότητα ισχύος ανάμεσα στα δύο εμπλεκόμενα μέρη δυσκολεύει τα θύματα της εργασιακής παρενόχλησης να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους και γι' αυτό αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία που τη στοιχειοθετούν.

Σύμφωνα με τη Hirigoyen, η ύπαρξη ασυμμετρίας δυνάμεων ως βασικό στοιχείο της ηθικής παρενόχλησης δεν αναφέρεται μόνο στην κάθετη δομή των εργασιακών σχέσεων (από τον ανώτερο ιεραρχικά προς άτομα κατώτερα στην ιεραρχία βαθμίδας), αλλά και στην οριζόντια, στο μέτρο που ο ομοιόβαθμος συνάδελφος προσπαθεί να προάγει εαυτόν σε επαγγελματικό, ψυχολογικό ή κοινωνικό επίπεδο σε σχέση με το συνάδελφο στον οποίο ασκεί την παρενόχληση (Σπυριδάκης, 2009).

Επιπλέον, ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που συνιστά παρενόχληση είναι η υφέρπουσα απειλή. Αν και δε συμπεριλαμβάνεται σε ένα ευρέως αποδεκτό ορισμό, ο Zapf (2004), στο *4<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο για τον Εκφοβισμό και την Παρενόχληση στο Εργασιακό Περιβάλλον* (Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace), δήλωσε ότι υπάρχουν καταστάσεις κατά τις οποίες και ένα μεμονωμένο περιστατικό επιφέρει μία υφέρπουσα απειλή στο θύμα, και γι' αυτό μπορεί να οριστεί ως παρενόχληση. Για παράδειγμα, μια λεκτική επίθεση μπορεί να προκαλέσει στον παραλήπτη μία μόνιμη φοβία ότι η ίδια ή και άλλου είδους η επίθεση μπορεί να επαναληφθεί.

Τέλος, συμφωνία μεταξύ των ερευνητών παρουσιάζεται αναφορικά με την εκ προθέσεως συμπεριφορά που υποκρύπτεται πίσω από την παρενόχληση. Από οποιονδήποτε κι αν ασκείται η παρενόχληση, συναδέλφους, προϊστάμενους ή υφιστάμενους, ο δράστης έχει συνείδηση των πράξεών του, οι οποίες αποσκοπούν στη μείωση της αξιοπρέπειας και την προσβολή της προσωπικότητας του αποδέκτη (Σπυριδάκης, 2009).

## **1.2 Κοινή συνιστώσα των ορισμών**

Συνοψίζοντας, παρά τις διαφορές που υπάρχουν στους ορισμούς της εργασιακής παρενόχλησης, τρία είναι τα σημεία στα οποία συγκλίνουν: α) οι μακροχρόνια επαναλαμβανόμενες ενέργειες ψυχολογικής βίας και απρεπών συμπεριφορών, β) η μειονεκτική θέση στην οποία βρίσκεται το θύμα και η

ανικανότητά του να υπερασπιστεί τον εαυτό του λόγω της ανισότητας δυνάμεων και γ) η πρόθεση του θύτη (Branch, 2007).

### 1.3 Ιστορική αναδρομή και προέλευση του όρου «mobbing»

Η παρενόχληση δεν αποτελεί ένα νέο φαινόμενο. Το ενδιαφέρον για την παρενόχληση στον εργασιακό χώρο ξεκίνησε στη Σκανδιναβία τη δεκαετία του 1980. Ο Γερμανός ψυχολόγος και οικογενειακός θεραπευτής Heinz Leymann, θέλοντας να επεκτείνει την εμπειρία του από τις οικογενειακές συγκρούσεις, αποφάσισε να μελετήσει τις άμεσες και έμμεσες μορφές συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στους χώρους εργασίας. Μέσω της εμπειρικής του εργασίας σε διάφορες εταιρίες, συνάντησε το φαινόμενο του mobbing και έγραψε το πρώτο σουηδικό βιβλίο αναφορικά με το θέμα της παρενόχλησης με τίτλο *Mobbing - Psychological Violence at Work*. Έπειτα από μερικά άρθρα και βιβλία πάνω στις επιβλαβείς για την υγεία των εργαζομένων συνέπειες μιας μη ικανής διοίκησης από το Νορβηγό καθηγητή Οργανωτικής Ψυχολογίας Svein Kile, το φαινομενικά καινούριο φαινόμενο του bullying ή mobbing, προσέλκυσε το ενδιαφέρον του κοινού, κυρίως τους υπεύθυνους για την Ασφάλεια και Υγεία στους χώρους εργασίας, τα συνδικαλιστικά όργανα και τους ερευνητές.

Παρ' όλα αυτά, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, το ενδιαφέρον για το ζήτημα της παρενόχλησης ήταν περιορισμένο. Ο αμερικανός ψυχίατρος, Carroll Brodsky δημοσίευσε το 1976 μία εκτεταμένη Έκθεση για την παρενόχληση στους χώρους εργασίας με τον τίτλο *The Harassed Worker*, μόνο που το βιβλίο δε βρήκε την αναμενόμενη ανταπόκριση, τουλάχιστον στην Ευρώπη, παρά μόνο πολύ αργότερα. Όμως, με την έκδοση του βιβλίου της δημοσιογράφου Andrea Adams το 1992 *Bullying at Work*, σε συνδυασμό με τα ντοκιμαντέρ της στο ραδιόφωνο BBC, το ζήτημα της παρενόχλησης επανήλθε και εδραιώθηκε στη βρετανική ατζέντα. Πολλοί ακροατές έδραξαν την ευκαιρία να εκθέσουν τη δική τους εμπειρία δημόσια, όπως ακριβώς συνέβη στις Σκανδιναβικές χώρες μερικά χρόνια νωρίτερα.

Ο Heinz Leymann δημοσίευσε το 1993 στη Γερμανία ένα βιβλίο με τίτλο *Mobbing - Psychological Terror at Work*, το οποίο με τη βοήθεια και των ΜΜΕ, μέσα σε ένα χρόνο έκανε γνωστή στο ευρύτερο κοινό την έννοια του mobbing.

Ομοίως, το ενδιαφέρον για το θέμα του bullying στους ενήλικες εξαπλώθηκε από τις Σκανδιναβικές σε άλλες χώρες, όπως την Αυστρία, την Ολλανδία, την Ουγγαρία, την Ιταλία, ακόμη και την Αυστραλία.

Ο όρος 'mobbing' προέρχεται από το αγγλικό ρήμα mob, που σημαίνει επιτίθειμαι, περικυκλώνω, ενοχλώ, και το αντίστοιχο ουσιαστικό mob, που σημαίνει πλήθος, αγέλη, τσούρμο, όχλος, εξ' ου και η έννοια της όχλησης. Κατά το 19<sup>ο</sup> αιώνα χρησιμοποιήθηκε από βρετανούς βιολόγους για να περιγράψει την επιθετικότητα των ζώων και τη συμπεριφορά της αγέλης (Davenport, 1999, Hirigoyen, 2016). Το 1966, ο Konrad Lorenz, ο γερμανοαυστριακός θεμελιωτής της επιστήμης της ηθολογίας (της μελέτης της συμπεριφοράς των ζώων στο φυσικό τους περιβάλλον), στο βιβλίο του «On Aggression», περιγράφοντας την ομαδική συμπεριφορά πτηνών και ζώων, ονομάζει τις επιθέσεις μιας ομάδας μικρότερων σε μέγεθος ζώων προς ένα μεγαλύτερο, mobbing. Ο ίδιος αποδίδει τη συμπεριφορά αυτή στα ένστικτα του αγώνα για επιβίωση, όπως έχουν περιγραφεί από τον Δαρβίνο. Κατά την άποψη του Lorenz, και οι άνθρωποι κατέχονται από παρόμοιες έμφυτες παρορμήσεις, απλά είναι ικανοί να τις ελέγχουμε μέσω της λογικής (Lorenz, 1966).

Τη δεκαετία του 1970, ο σουηδός γιατρός Peter-Paul Heinemann, δανείζεται από τον Lorenz τον όρο mobbing, για να αποδώσει τη μαζική επίθεση παιδιών ενάντια ενός (συνήθως) στοχευμένου παιδιού στο σχολικό περιβάλλον. Παρά την αντιπαράθεση για την καταλληλότητα του όρου mobbing και για την περιγραφή των επιθετικών συμπεριφορών ενηλίκων, η χρήση του όρου επικράτησε από την πλειονότητα των ερευνητών (Einarsen et al., 2003). Ομοίως, ο Heinz Leymann (1986) δανείζεται τον όρο 'mobbing' για να περιγράψει το φαινόμενο της παρενόχλησης στο εργασιακό περιβάλλον.

#### **1.4 Διαφορές των όρων «bullying» και «harassment»**

Ο όρος 'mobbing' υιοθετείται από τους ερευνητές γερμανόφωνων, σκανδιναβικών, και κάποιων μεσογειακών χωρών, ενώ στην αγγλοσαξονική βιβλιογραφία (Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία, Αυστραλία) προτιμάται η χρήση του όρου bullying για την περιγραφή των φαινομένων παρενόχλησης, συμπεριλαμβανομένης και της ηθικής (Ronald and Munthe, 1989). Παρ' όλα

αυτά, υφίστανται διαφορές μεταξύ των όρων bullying και mobbing, οι οποίες θα καταδειχθούν στη συνέχεια.

Εξαιτίας της ποικιλομορφίας της ψυχολογικής βίας, και προκειμένου να καλυφθεί η διαφορετικότητα των ποικίλων περιπτώσεων παρενόχλησης, συναντούμε στη διεθνή βιβλιογραφία, εκτός των όρων bullying και mobbing που είναι και οι επικρατέστεροι, τους όρους, harassment, work harassment, psychological harassment, workplace aggression, employee abuse, social undermining, workplace incivility, psychological terror, interpersonal deviance, victimization, emotional abuse. Όλοι οι προαναφερθέντες όροι χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν μορφές διαπροσωπικών επιθέσεων και εχθρικών συμπεριφορών στο χώρο εργασίας, και σε ένα μεγάλο βαθμό αλληλεπικαλύπτονται (Salin, 2003).

Ο όρος **bullying** (εξατομικευμένη κακομεταχείριση) αναφέρεται σε σωματικές επιθέσεις και απειλές. Ο παρενοχλών χρησιμοποιώντας την ισχύ του, προσπαθεί να ταπεινώσει τον αποδέκτη. Η επιθετική συμπεριφορά περιλαμβάνει στοιχεία εκδίκησης, βαναυσότητας ή κακεντρέχειας. Η έννοια του «τσαμπουκά» ενέχεται σε αυτή τη διαδικασία. Ο σχολικός εκφοβισμός ή παρενόχληση στο σχολείο αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα.

Αντιθέτως, ο όρος **mobbing** (μαζικός χλευασμός), που είναι και ο συνηθέστερος για την περιγραφή της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο, σπανίως σχετίζεται με τη φυσική βία, καθώς διακρίνεται από περισσότερο εκλεπτυσμένες συμπεριφορές, όπως για παράδειγμα, την κοινωνική απομόνωση του θύματος, επαναλαμβανόμενα αρνητικά σχόλια, ή κριτικές. Χαρακτηριστικό του mobbing είναι ότι οι όποιες αρνητικές ενέργειες εναντίον του θύματος, αν και ενέχουν πρόθεση, γίνονται με τέτοιο τρόπο που φαντάζουν τυχαίες. Η παρενόχληση ασκείται είτε από συναδέλφους, είτε από ιεραρχικά ανώτερα στελέχη, με συστηματικό τρόπο, με σκοπό την ψυχολογική του αποδυνάμωση, την αποσταθεροποίηση και εν τέλει την αποπομπή του από την ομάδα ή και την εργασία (Σπυριδάκης, 2009, Δεληχάς, 2012, Leymann, 1996).

## 1.5 Σεξουαλική παρενόχληση

Μία συνήθης, επίσης, μορφή παρενόχλησης στο χώρο εργασίας είναι η σεξουαλική παρενόχληση. Αναφέρεται σε μία κατάσταση κατά την οποία ο προϊστάμενος, ο εργοδότης, ο έχων την εξουσία σε κάθε περίπτωση, με λεκτικό τρόπο (όπως σεξουαλικά υπονοούμενα, υποσχέσεις για «δώρα» κι ανταλλάγματα, προκλήσεις, πιέσεις, εκφοβισμούς κι απειλές) ή με σωματικού χαρακτήρα εσκεμμένη σεξουαλική συμπεριφορά ή ενέργειες, προσβάλλει την αξιοπρέπεια ενός εργαζόμενου δημιουργώντας στο περιβάλλον εργασίας του ένα κλίμα δυσφορίας (Αρτινοπούλου & Παπαθεοδώρου, 2006).

Στα πλαίσια της προστασίας της αξιοπρέπειας ανδρών και γυναικών στους χώρους εργασίας, εκδόθηκε το 1991 η 92/131 Σύσταση της Επιτροπής της ΕΟΚ, συνοδευόμενη από τον «Κώδικα πρακτικής για τα μέτρα καταπολέμησης της σεξουαλικής παρενόχλησης», όπου η σεξουαλική παρενόχληση ορίζεται ως η διακριτική, με βάση το φύλο, μεταχείριση στο χώρο εργασίας. Η σχετική με το φύλο ανεπιθύμητη συμπεριφορά έχει ως πρόθεση είτε την προσβολή της αξιοπρέπειας του προσώπου ή τη δημιουργία περιβάλλοντος εκφοβισμού, ιδιαίτερα εάν η απόρριψη ή η υποταγή του ατόμου σε μία τέτοια συμπεριφορά χρησιμοποιείται ως κριτήριο για λήψη απόφασης η οποία επηρεάζει το συγκεκριμένο άτομο. Επιπλέον, «η σεξουαλική παρενόχληση 'μολύνει' το εργασιακό περιβάλλον και μπορεί να έχει καταστροφικό αποτέλεσμα στην υγεία, στην εμπιστοσύνη, στο ηθικό και στην απόδοση εκείνων που την υφίστανται».

## 2. Προσδιορισμός των ενεργειών που συνιστούν παρενόχληση

Οι ενέργειες οι οποίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως παρενόχληση συχνά αφορούν πράξεις οι οποίες δεν έχουν πάντα αρνητική χροιά και μάλιστα, πολλές εξ' αυτών είναι σε μεγάλο βαθμό φυσιολογικές συμπεριφορές αλληλεπίδρασης. Αυτό που τις καθιστά επικίνδυνες, αλλάζει το περιεχόμενο και το νόημά τους και τις μετατρέπει σε επικοινωνιακά «όπλα», είναι η συχνότητα, η διάρκεια και η βούληση για πρόκληση βλάβης. Σύμφωνα με τον Leymann (1992 & 1996a), καθώς και σχετική δημοσίευση της Γενικής Διεύθυνσης Έρευνας του

Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (2001) αναφορικά με την εργασιακή παρενόχληση, οι επιθετικές συμπεριφορές που συνιστούν παρενόχληση στο περιβάλλον εργασίας είναι 45 και χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες, ανάλογα με τις επιπτώσεις που έχουν στο θύμα. Ακολούθως παρουσιάζεται η κατηγοριοποίηση και γίνεται μία ενδεικτική αναφορά, ανά κατηγορία, στις εν λόγω ενέργειες:

### **2.1 Επιθέσεις στη δυνατότητα έκφρασης και επικοινωνίας**

- Άρνηση εκ μέρους της διοίκησης ακρόασης του εργαζομένου.
- Συνεχείς διακοπές όταν παίρνει το λόγο σε μία συνομιλία.
- Υποτιμητικά βλέμματα ή χειρονομίες όταν εκφράζει τη γνώμη του.
- Διαρκής κριτική συναδέλφων ή ιεραρχικά ανωτέρων αναφορικά με την εργασιακή του ικανότητα.
- Διαρκής κριτική για την προσωπική του ζωή.
- Φραστικές/γραπτές απειλές.

### **2.2 Επιθέσεις στη διατήρηση των κοινωνικών σχέσεων**

- Οι συνάδελφοι τον αγνοούν ή δεν μιλούν όταν τον συναντούν.
- Του παραχωρείται γραφείο σε απομονωμένο από τους υπολοίπους μέρος,
- Δεν επιτρέπεται στους συναδέλφους του να του μιλούν.

### **2.3 Επιθέσεις στο κύρος και τη φήμη**

- Διάδοση ποικίλων κουτσομπολιών εναντίον του θύματος.
- Χλευασμός για κάποιο σωματικό του ελάττωμα.
- Μίμηση του βαδίσματος, της φωνής ή των χειρονομιών ώστε να γελοιοποιήσουν το θύμα.
- Έκφραση υπόνοιας ότι πάσχει από κάποια ψυχική νόσο.
- Χλευασμός του τόπου ή χώρας καταγωγής.
- Το προϊόν εργασίας του κριτικάρεται με προσβλητικό και υποτιμητικό τρόπο



## **2.4 Επιθετικές συμπεριφορές αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας:**

- Δεν του ανατίθεται καμία εργασία.
- Του ανατίθενται ασήμαντες εργασίες κατώτερες των προσόντων κι ικανοτήτων του.
- Του ανατίθενται συνεχώς νέες αρμοδιότητες που δεν προλαβαίνει να φέρει εις πέρας.
- Του ανατίθενται εργασίες που υπερβαίνουν τα προσόντα του για να θίξουν τη φήμη του.

## **2.5 Απειλή της σωματικής ακεραιότητας**

- Του ανατίθενται επικίνδυνα για την υγεία εργασιακά καθήκοντα.
- Απειλές ή σωματικές επιθέσεις.
- Πρόκληση υλικών ζημιών στο γραφείο, στο σπίτι ή το αυτοκίνητό του.

Πρέπει πάντως να διευκρινιστεί ότι οι ανωτέρω επιθετικές ενέργειες, που μπορεί να διαπράττονται από ένα ή περισσότερα άτομα, αφορούν βορειο-ευρωπαϊκές χώρες (Leymann, 1992a). Μελέτες που διεξήχθησαν στην Αυστρία (Niedl, 1995) υποστηρίζουν ότι σε διαφορετικούς πολιτισμούς μπορεί να εμπλέκονται στην έννοια της παρενόχλησης κι άλλες συμπεριφορές, ενώ κάποιες από τις συμπεριφορές των βορειο-ευρωπαϊκών χωρών να μην συνιστούν παρενόχληση σε διαφορετικές κουλτούρες.

## **3. Αίτια και προδιαθεσικοί παράγοντες εμφάνισης της παρενόχλησης**

### **3.1 Σχετιζόμενα με το θύτη**

Έρευνες σχετικές με την εργασιακή παρενόχληση καταδεικνύουν ότι οι παρενοχλούντες συνηθέστερα είναι άντρες και διευθυντές ή προϊστάμενοι, παρά γυναίκες ή συνάδελφοι. Τα ακριβή χαρακτηριστικά του θύτη δεν είναι σαφή, παρ' όλα αυτά, τρεις βασικοί τύποι παρενόχλησης μπορούν να συσχετιστούν με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά θυτών:

### 3.1.1 Η παρενόχληση ως ανάχωμα μιας επαπειλούμενης αυτοεκτίμησης

Σε κάθε κοινωνική συναναστροφή, η αμοιβαία αναγνώριση κι εκτίμηση τόσο της προσωπικότητας τού ατόμου, όσο και της κοινωνικής του θέσης αποτελούν θεμέλιο λίθο κάθε σχέσης. Για την ομαλή πορεία των σχέσεων, είναι σημαντικό να βρίσκεται σε συμφωνία η εικόνα που έχει το άτομο για τον εαυτό του, με την εικόνα που έχουν οι γύρω του γι' αυτό. Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί προκύπτει ότι ο δείκτης αυτοεκτίμησης σχετίζεται με τη βίαιη συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, ο υψηλός δείκτης αυτοεκτίμησης είναι αυτός που σχετίζεται με την επιθετικότητα, καθώς οι άνθρωποι με χαμηλό δείκτη αυτοεκτίμησης αποφεύγουν τις συγκρούσεις φοβούμενοι ότι η εμπλοκή τους σε οποιαδήποτε διαμάχη θα καταλήξει σε ήττα. Αντιθέτως, όταν ένα άτομο με υψηλό δείκτη αυτοεκτίμησης, δε λάβει την αναμενόμενη αναγνώριση από το περιβάλλον του ή αμφισβητηθεί η αξία του, μπορεί να γίνει επιθετικό. Χειρότερα είναι τα πράγματα στην περίπτωση που το άτομο έχει υπέρμετρο εγωισμό θεωρώντας τον εαυτό του ανώτερο και τους υπόλοιπους κατώτερα όντα. Στην περίπτωση, λοιπόν, αρνητικών σχολίων ή επικρίσεων εναντίον τους, μπορεί να γίνουν βίαιοι, τόσο για αποτροπή μελλοντικών αρνητικών αξιολογήσεων, όσο και ως σύμβολο κυριαρχίας κι ανωτερότητας τους. Έτσι, η υψηλή αυτοεκτίμηση οδηγεί συχνά σε τυρρανική συμπεριφορά, καθώς μπορεί να συνδεθεί με την τελειομανία, την αλαζονεία και το ναρκισσισμό.

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι αρνητικά συναισθήματα, όπως η αγανάκτηση, ο θυμός, ή η ζηλοφθονία έχουν ένα διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην αυτοεκτίμηση και το θυμό. Έτσι, ζηλοφθονία προκύπτει όταν κάποιο άλλο άτομο έχει αυτό που ο ζηλόφθων θα επιθυμούσε για τον εαυτό του. Η ζήλεια αυτή μπορεί να οδηγήσει σε εχθρικότητα κι επιθετική συμπεριφορά στην περίπτωση που το άτομο με το αυξημένο «εγώ» θεωρήσει ότι αδικείται έναντι του άλλου ατόμου που, παρότι κατώτερο κατά τη γνώμη του, επωφελείται προνομίων που μόνο ο ίδιος θα έπρεπε να έχει.

Η παρενόχληση, λοιπόν, ως αποτέλεσμα της προστασίας της αυτοεκτίμησης μπορεί να προκύψει εξαιρετικά συχνά εάν οι θύτες είναι ανώτεροι ιεραρχικά, καθώς με το να επιδείξουν κυριαρχία, δυναμισμό και υψηλή αυτοπεποίθηση,

προστατεύουν την αυτοεκτίμησή τους και εισπράττουν τον απαιτούμενο σεβασμό (Zapf, 2003a).

### **3.1.2 Η παρενόχληση ως αποτέλεσμα υστέρησης κοινωνικών δεξιοτήτων**

Σε κάποιες περιπτώσεις, η έλλειψη κοινωνικών δεξιοτήτων εκ μέρους του θύτη αποτελεί βασικό παράγοντα παρενόχλησης. Συχνά αναφέρεται σε έρευνες η περίπτωση του προϊσταμένου που εκτονώνει την ένταση ή το θυμό του, φωνάζοντας σε κάποιον υφιστάμενό του (Adams, 1992). Πολλές είναι οι έρευνες που παρουσιάζουν το θύτη, κυρίως των ανώτερων ιεραρχικά βαθμίδων, ως άτομο ασταθές, με έλλειψη αυτοελέγχου και πιθανή ροπή προς την κατάθλιψη. Άλλοτε πάλι, οι θύτες έχουν υπάρξει οι ίδιοι θύματα ενδοοικογενειακής βίας ή κακοποίησης ή είναι άτομα εξαρτημένα από ουσίες, όπως ναρκωτικά ή αλκοόλ (Zapf & Einarsen, 2010).

Σε άλλες περιπτώσεις, η παρενόχληση μπορεί να προκύψει από έλλειψη αναστοχασμού εκ μέρους του θύτη. Αυτό σημαίνει πως οι παρενοχλούντες δεν έχουν πλήρη συναίσθηση του αντίκτυπου της συμπεριφοράς τους στα θύματα. Αυτό παρατηρείται συχνότερα σε περιπτώσεις όπου ο παρενοχλών είναι περισσότεροι από ένας. Έτσι, ασήμαντα ίσως γεγονότα, όπως το κουτσομπολιό εις βάρος του θύματος, η απόκρυψη πληροφοριών, το να μην απαντήσουν σε ένα χαιρετισμό του, μπορεί να επαναλαμβάνονται σε αραιά διαστήματα, κάθε δύο ή τρεις εβδομάδες και να περνούν ίσως απαρατήρητα από το θύμα. Εάν όμως αυτή η συμπεριφορά διενεργείται από τέσσερα ή πέντε άτομα, αυτό σημαίνει ότι το θύμα παρενοχλείται περίπου δύο φορές εβδομαδιαίως. Γι' αυτό οι θύτες συχνά εκπλήσσονται όταν ξαφνικά το θύμα, που για καιρό δεν αντιδρά, ξεσπάσει, θεωρώντας την αντίδρασή του υπερβολική.

Αυτό που προτείνεται, είναι να έχει κανείς μία συνολική εικόνα της κατάστασης πριν καταλήξει σε συμπεράσματα για τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Απαιτείται, να αντιληφθεί τις συνέπειες που μπορεί να έχουν οι πράξεις του, ακόμη και να «μπει στη θέση» του θύματος, ώστε να αντιληφθεί ότι οι περιστασιακές συμπεριφορές διαφόρων θυτών μπορεί να έχουν εκληφθεί από το θύμα ως συστηματική παρενόχληση (Zapf, 2003a)

### **3.1.3 Η παρενόχληση ως αποτέλεσμα συμπεριφορών μικροπολιτικής**

Αρκετές εργασιακές δομές, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, προκειμένου να καλύψουν τα θεσμικά και διοικητικά κενά του οργανισμού, επιτρέπουν ή και προωθούν τους εργαζόμενους να λάβουν μέρος στη λήψη αποφάσεων, προσφέροντάς τους τη δυνατότητα άσκησης επιρροής. Αρκετοί είναι οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται σε αυτό το κάλεσμα, θέλοντας να βελτιώσουν τη θέση και το κύρος τους. Συμμετέχοντας στη λήψη αποφάσεων, δεν εργάζονται μόνο για το συμφέρον του οργανισμού, αλλά και για ίδιον όφελος, που σημαίνει ότι μπορεί να είναι απαραίτητο να συνάψουν συμμαχίες ή και να συνωμοτήσουν εναντίον αντιπάλων τους. Αν και τέτοιου είδους συμπεριφορές μικροπολιτικής δε συνιστούν παρενόχληση, μπορούν όμως να πάρουν αυτή τη μορφή στην προσπάθεια του εργαζόμενου να προστατέψει ή να βελτιώσει την εργασιακή του θέση και το κύρος του. Συνηθέστερα, οι συμπεριφορές μικροπολιτικής παρατηρούνται στα μεσαία και ανώτερα στρώματα της ιεραρχίας (Zapf, 2003a).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πάντως ότι, παρότι παρατηρούνται κάποια κοινά στοιχεία προσωπικότητας των θυτών που τους καθιστούν περισσότερο επιρρεπείς σε συμπεριφορές παρενόχλησης, θα προβούν σε αυτή μόνο εάν η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού ανταμείβει, ή τουλάχιστον επιτρέπει τέτοιου είδους συμπεριφορές (Brodsky, 1976).

### **3.2 Σχετιζόμενα με το θύμα**

Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα θύματα της παρενόχλησης διαφέρουν από τους υπόλοιπους και έχουν συγκεκριμένα στοιχεία προσωπικότητας. Είναι υπερευαίσθητα, καχύποπτα, καταθλιπτικά, με χαμηλή αυτοεκτίμηση άτομα, έχοντας την τάση να σωματοποιούν την ψυχολογική πίεση και το άγχος (Einarsen et al., 1994). Κι ενώ οι Zapf και Einarsen (1994) υποστηρίζουν ότι η προσωπικότητα του θύματος μπορεί να προκαλέσει επιθετικές συμπεριφορές απέναντί τους, οι Leymann και Gustafsson (1996) υποστηρίζουν ότι τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά των θυμάτων είναι το αποτέλεσμα και όχι η αιτία της παρενόχλησης.

Ο Leymann (1993), θεωρεί ότι τέσσερις είναι οι βασικοί παράγοντες για την πρόκληση παρενόχλησης στην εργασία:

- 1) Ανεπάρκειες στον εργασιακό σχεδιασμό.
- 2) Προβληματική συμπεριφορά της ηγεσίας προς τους εργαζόμενους.
- 3) Η κοινωνική έκθεση του θύματος.
- 4) Χαμηλό επίπεδο ηθικών κανόνων στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο Einarsen (1999), θεωρεί ότι παράγοντες όπως, η έλλειψη ικανής ηγεσίας, στοχοθεσίας, η αδυναμία παρακολούθησης κι ελέγχου της πλήρωσης των εργασιακών καθηκόντων των υπαλλήλων, και κυρίως, οι συγκεχυμένες, μη ξεκάθαρες αρμοδιότητες προκαλούν αναστάτωση και άγχος στο προσωπικό. Τα προαναφερθέντα, σε συνδυασμό με την ασάφεια αναφορικά με τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις, τα προνόμια και τη θέση του κάθε εργαζόμενου, μπορεί να είναι προάγγελος συγκρούσεων καθώς και προβληματικών διαπροσωπικών και εργασιακών σχέσεων, που προκαλούν την ανάγκη εύρεσης ενός εξιλαστήριου θύματος.

Ο Niedl (1995) θεωρεί ότι στόχοι παρενόχλησης γίνονται άτομα τα οποία αδυνατούν να υπερασπιστούν τον εαυτό τους εξαιτίας: α) κοινωνικών λόγων (θέση στην ιεραρχία, σχέσεις ισχύος, μέλη ομάδας), β) σωματικών χαρακτηριστικών (φυσική δύναμη), γ) οικονομικής φύσης λόγων (αγορά εργασίας), ή δ) ψυχολογικών λόγων ( αυτοπεποίθηση, προσωπικότητα, γνωσιακή ικανότητα).

Οι Zapf και Einarsen (2003a) κατηγοριοποιούν σε τρεις ομάδες τα χαρακτηριστικά των ατόμων που γίνονται στόχοι παρενόχλησης καθώς και τους μηχανισμούς μέσα από τους οποίους αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται:

### **3.2.1 Το «αποκλεισμένο» άτομο**

Τα «διαφορετικά» άτομα, που δεν ανήκουν σε κάποια «ομάδα», έχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να αντιμετωπίσουν το θυμό ή την επιθετικότητα των υπολοίπων, ακόμη και να μετατραπούν σε «αποδιοπομπαίο τράγο». Τα «εκτός ομάδας» άτομα υποτιμώνται, σε αντίθεση με τα «εντός ομάδας» που αξιολογούνται θετικά. Η παρεκκλίνουσα συμπεριφορά εναντίον τους μπορεί να κλιμακωθεί όταν ασήμαντες ιδιαιτερότητές τους χρησιμοποιηθούν ως γνώρισμά

τους, ως «τεμπέλα» (ο ταραχοποιός, ο σχολαστικός, ο αποτυχημένος, κλπ), και να αποκλειστούν κοινωνικά. Τα αποκλεισμένα άτομα, έχοντας ασθενέστερο κοινωνικό δίκτυο και υποστήριξη, μπορούν ευκολότερα να καταστούν θύματα παρενόχλησης.

### **3.2.2 Το ευάλωτο θύμα - κοινωνικές δεξιότητες κι αυτοεκτίμηση**

Τα άτομα με χαμηλή αυτοπεποίθηση, έλλειψη κοινωνικών δεξιοτήτων, που είναι αδύναμα να υπερασπιστούν τον εαυτό τους και δυσκολεύονται να διαχειριστούν τις συγκρούσεις είναι περισσότερα ευάλωτα στο να καταστούν θύματα επιθετικής συμπεριφοράς (Zarf, 2003a). Οι Coyne *et al.* (2000), παρατήρησαν ότι τα θύματα παρενόχλησης είναι άτομα αγχωτικά, καχύποπτα, με δυσκολία στη διαχείριση απαιτητικών καταστάσεων κι ανταγωνιστικά. Η κοινωνική αδεξιότητα ή η ανασφάλεια των ατόμων αυτών μπορεί να προκαλέσει την απόρριψή τους από προϊσταμένους και συναδέλφους, εξηγώντας γιατί κάποιοι εξ' αυτών γίνονται θύματα παρενόχλησης.

### **3.2.3 Η επιτυχία και η σύγκρουση με την ομάδα**

Σε μελέτη του ο Zarf (1999a) διαπίστωσε ότι τα περισσότερο ευσυνείδητα, σχολαστικά και προσανατολισμένα στο στόχο και την επαγγελματική εξέλιξη άτομα, γίνονται ευκολότερα θύματα παρενόχλησης. Τα άτομα αυτά ακολουθούν πιστά τους κανόνες, είναι τίμια, ακριβή στο ωράριο εργασίας τους, και σωστοί σε όλα όσα τους ανατίθενται. Το αποτέλεσμα είναι να γίνονται άκρως αντιπαθητικοί, γεγονός που συχνά προκαλεί τη δυσφορία και πυροδοτεί επιθετικές συμπεριφορές εκ μέρους των συναδέλφων τους.

Τα άτομα αυτά μπορεί πράγματι να έχουν υψηλά προσόντα κι εργασιακή εμπειρία. Το πρόβλημα είναι ότι έρχονται σε σύγκρουση με τους κανόνες που έχουν θεσπιστεί από τους συναδέλφους της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκουν, καθώς παρουσιάζονται ως «παντογνώστες», έχουν άποψη επί παντός επιστητού, είναι τυπολάτρες και επικριτικοί με όλους. Αποτελούν μια συνεχή απειλή για την αυτοεκτίμηση των συναδέλφων και των προϊσταμένων τους, καθώς αντιπαθούν τις χαμηλές επιδόσεις, τους άτυπους κανόνες και τα

προνόμια. Γενικά, δεν είναι ιδιαίτερα συμπαθείς σε κανέναν, έτσι, σε μία δυνητική σύγκρουση με συναδέλφους, οι πληροφορίες που θα φτάσουν στη διοίκηση θα είναι μεροληπτικές, όλο το φταίξιμο θα «πέφτει» πάνω τους, μένοντας, εντέλει, αβοήθητοι κι απελπισμένοι.

### **3.3 Ο ρόλος του περιβάλλοντος εργασίας**

Η δυσαρέσκεια κι η απογοήτευση από την οργάνωση και το περιβάλλον εργασίας μπορούν να αποτελέσουν έναυσμα για παρενόχληση και κάθε είδους αντικοινωνική συμπεριφορά. Σε αυτό συμπεριλαμβάνονται οργανωτικής φύσης εμπόδια, η έλλειψη στοχοθεσίας, η ασάφεια γύρω από το αντικείμενο εργασίας ή τους σκοπούς της, η αδυναμία ελέγχου από τον εργαζόμενο της δουλειάς του, οι συγκρούσεις.

Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι οι φυσικές συνθήκες εργασίας, όπως ο συνωστισμός, η άβολη θερμοκρασία (πολύ ζέστη ή πολύ κρύο), ο θόρυβος κι η φασαρία αυξάνουν την ενόχληση και μειώνουν την αντοχή, προκαλώντας αγανάκτηση κι επιθετική συμπεριφορά (Salin, 2003).

Επιπλέον, η ελλιπής εσωτερική επικοινωνία (ελλιπής πληροφόρηση), η έλλειψη συναίνεσης αναφορικά με το καθηκοντολόγιο και τη στοχοθεσία, καθώς και το γενικότερο κλίμα ασυνεννοησίας αποτελούν παράγοντες που σχετίζονται με την παρενόχληση (Vartia, 1996).

Ακόμη, τα υψηλά επίπεδα έντασης και άγχους ευνοούν τη δυσαρέσκεια και τις επιθετικές συμπεριφορές. Μελέτες δείχνουν πως άνθρωποι που απασχολούνται σε ταραχώδες περιβάλλον, με μεγάλο φόρτο εργασίας, και πιεστικά χρονοδιαγράμματα, αναφέρουν συχνότερα επεισόδια παρενόχλησης (Salin, 2003). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τους Pearson et al. (2000), τα έντονα συναισθήματα που προκαλούνται από την πίεση του χρόνου δεν αφήνουν περιθώρια για αβρότητες στην επαγγελματική ζωή, αυξάνοντας έτσι τον κίνδυνο για δριμείες και επαναλαμβανόμενες διαπροσωπικές συγκρούσεις.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η πρόκληση παρενόχλησης σε ένα συνάδελφο ή υφιστάμενο μοιάζει, σε προσωπικό επίπεδο, «λογική» ή «χρήσιμη». Κατ' αρχάς, ο υψηλός ανταγωνισμός κι η πολιτικοποιημένη ατμόσφαιρα καθιστούν έναν οργανισμό (ιδιαίτερα του δημοσίου τομέα)

πρόσφορο περιβάλλον για παρενόχληση (O'Moore, 2000, Vartia, 1996). Δεύτερον, το σύστημα επιβράβευσης μπορεί να συμβάλλει στην παρενόχληση. Στην περίπτωση, για παράδειγμα, που ένας οργανισμός προάγει έναν υπάλληλο ο οποίος ενήργησε με δόλιο τρόπο εις βάρος συναδέλφου ή συναδέλφων του για να πετύχει το σκοπό του, δίνεται το έναυσμα και στους υπόλοιπους να πράξουν αναλόγως. Τρίτον, αλλαγές στη διοίκηση ή στη σύνθεση της ομάδας εργασίας αυξάνουν τον κίνδυνο επιθετικής συμπεριφοράς. Σε μια έρευνα των O'Moore et al. (1998) σχεδόν τα 2/3 των θυμάτων ανέφεραν ότι η παρενόχληση ξεκίνησε μετά την προαγωγή του θύτη ή την άφιξη ενός νέου διευθυντή. Σε άλλες έρευνες παρατηρήθηκε ότι η αυξημένη διαφορετικότητα στους χώρους εργασίας, όπως η ηλικία, το φύλο και η εθνικότητα, συνδέονται με υψηλότερα ποσοστά επιθετικότητας. Οι διαφορές μπορεί να προκαλέσουν δυσκολίες είτε στη διαπροσωπική επικοινωνία, ή να οδηγήσουν στη δημιουργία στερεοτύπων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε επιθετικές συμπεριφορές (Baron & Neuman, 1996).

#### **4. Οι συνέπειες της ηθικής παρενόχλησης**

Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στους χώρους εργασίας φαίνεται να είναι το πιο κρίσιμο και ζημιογόνο πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας εργαζόμενος στο εργασιακό του περιβάλλον (Wilson, 1991). Αποτελεί ένα κοινωνικό ζήτημα με πλήθος επιπτώσεων στο θύμα, την επιχείρηση που η παρενόχληση λαμβάνει χώρα και τον κοινωνικό περίγυρο. Η 2<sup>η</sup> Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Εργασιακές Συνθήκες (2<sup>nd</sup> European Survey on Working Conditions - E.S.W.C., 1996) που διεξήχθη από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) υποδεικνύει ότι το 8% επί του συνόλου των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (δηλαδή, 12.000.000 άτομα) υπόκεινται σε εκφοβισμό και παρενόχληση, με το μεγαλύτερο βαθμό έκθεσης στον τομέα των υπηρεσιών (13% στη δημόσια διοίκηση και 10% στις τράπεζες και άλλες υπηρεσίες).



#### 4.1. Επιπτώσεις στο θύμα

Αν και μεμονωμένα περιστατικά επιθετικότητας στο εργασιακό περιβάλλον συμβαίνουν σχετικά συχνά στην καθημερινότητα, τα άτομα που έχουν υποστεί μακροχρόνια και συστηματική παρενόχληση παρουσιάζουν έντονα προβλήματα υγείας (Einarsen & Raknes, 1997). Συγκεκριμένα, τα θύματα της ψυχολογικής βίας νιώθουν ανήμπορα και παρουσιάζουν έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως φοβίες, άγχος, κατάθλιψη και νευρικό κλονισμό, συμπτώματα τα οποία μπορεί να οδηγήσουν, σύμφωνα με μελέτες, σε οξεία συναισθηματικά, ψυχοσωματικά και ψυχιατρικά προβλήματα (O'Moore et al., 1998, Einarsen & Raknes, 1997). Τα προβλήματα υγείας του θύματος όχι μόνο μειώνουν τις επιδόσεις του στην εργασία, αλλά κι ελαττώνουν την επιθυμία κι ικανότητά του να συνεργάζεται και ν' αλληλεπιδρά με τους άλλους (European Parliament, 2001).

Η θυματοποίηση φαίνεται να μεταβάλλει την αντίληψη του ατόμου τόσο για το περιβάλλον εργασίας του, όσο και την ίδια τη ζωή. Η καθημερινότητα του δημιουργεί ανασφάλεια, οι συχνές επιθέσεις τον ωθούν να αμφισβητεί τον ίδιο του τον εαυτό και η ζωή μοιάζει πλέον απειλητική και επικίνδυνη (Janoff-Bulman, 1992).

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα θύματα μακροχρόνιας εργασιακής παρενόχλησης μπορεί να υποφέρουν από το Σύνδρομο Μετατραυματικού Στρες -PTSD (post-traumatic stress disorder) (Bjorkqvist et al., 1994, Leymann, 1992). Το PTSD αναφέρεται σε ένα πλήθος συμπτωμάτων άγχους μετά από ένα τραυματικό γεγονός, όπου το τραύμα αναβιώνεται μέσω επίμονων, επώδυνων αναμνήσεων του γεγονότος κι επαναλαμβανόμενων εφιαλτών. Μία σουηδική μελέτη διενεργηθείσα σε 64 θύματα εργασιακής παρενόχλησης σε πρόγραμμα αποκατάστασης, έδειξε ότι το 65% των ασθενών υπέφεραν από PTSD. Ακόμη και 5 χρόνια μετά την παύση της παρενόχλησης, το 65% των θυμάτων ανέφερε συμπτώματα ενδεικτικά του PTSD (Einarsen, 2005). Οι Leymann & Gustafsson (1996) αναφέρουν πως στα άτομα με χρόνιο PTSD μπορεί να επέλθουν μόνιμες μεταβολές στην προσωπικότητά τους που σχετίζονται είτε με την κατάθλιψη ή την ιδεοψυχαναγκαστική διαταραχή.

Παρακάτω παρουσιάζονται, συγκεντρωτικά κι ανά κατηγορία, οι επιπτώσεις της εργασιακής παρενόχλησης στο θύμα (Leymann, 1990, Παπαλεξανδρή & Γαλανάκη 2011, European Parliament, 2001, Eurofound, 2015, Einarsen, 2000):

#### **4.1.1 Ψυχολογικές επιπτώσεις**

- Αίσθημα απόγνωσης κι απελπισίας.
- Αίσθημα απόλυτης ανικανότητας κι έλλειψη κινήτρων.
- Υπερβολικό άγχος.
- Οργή κι εχθρικήτητα.
- Αίσθημα απομόνωσης κι αποφυγή κοινωνικών επαφών,
- Αίσθημα αδικίας για την έλλειψη παροχής μέσω έννομης προστασίας.
- Απώλεια αυτοπεποίθησης
- Κυκλοθυμία
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση
- Αίσθημα ενοχής, αμφιβολιών, ντροπής.

#### **4.1.2 Ψυχοσωματικές επιπτώσεις**

- Υπερκινητικότητα.
- Μετατραυματικό στρες
- Διαταραχές ύπνου
- Ταχυκαρδίες
- Κρίσεις πανικού
- Ημικρανίες
- Κεφαλαλγίες
- Εφίδρωση
- Ναυτίες
- Χρόνια κόπωση
- Ανορεξία ή Βουλιμία
- Στομαχόπονος και στομαχικές διαταραχές
- Αυξημένη πίεση
- Πόνοι στο στήθος και την πλάτη
- Δερματικά εξανθήματα.
- Σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου
- Μυοσκελετικές διαταραχές
- Χρήση ουσιών (αλκοόλ, ναρκωτικά) toxicomania
- Χρήση αντικαταθλιπτικών
- Υπόνοιες ότι το βίωμα μιας τέτοιας κοινωνικής κατάστασης έχει επιπτώσεις στο ανοσοποιητικό σύστημα

#### **4.1.3 Ψυχιατρικές επιπτώσεις**

- Καταθλιπτικά επεισόδια.
- Ψυχαναγκασμοί.
- Ιδεοληψίες.
- Αυτοκτονικές τάσεις.

#### **4.1.4 Κοινωνικές επιπτώσεις**

- Κοινωνική απομόνωση.
- Στιγματισμός,
- Παραίτηση από την εργασία κι ανεργία.
- Προβλήματα κοινωνικής προσαρμογής.

#### **4.1.5 Ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις**

- Απώλεια διαχείρισης καταστάσεων.
- Έλλειψη κινήτρου για επαγγελματική δραστηριότητα και εξέλιξη.
- Πρόωρη συνταξιοδότηση λόγω ανικανότητας – αναπηρίας
- Αδυναμία προσαρμογής σε νέες κοινωνικές και συναισθηματικές καταστάσεις.

### **4.2 Επιπτώσεις στο φορέα ή την επιχείρηση**

Το ανθρώπινο κόστος που περιγράφηκε παραπάνω, έχει σαφή αντίκτυπο στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, καθώς τα θύματα που έχουν υποστεί συναισθηματική ή σωματική βλάβη είναι περισσότερο πιθανό να απουσιάζουν από την εργασία τους λόγω ασθενείας (Sprigg et al., 2010). Από την άλλη, τα θύματα που εξακολουθούν να προσέρχονται στην εργασία τους, έχουν χαμηλότερη παραγωγικότητα στην άσκηση των καθηκόντων τους, επιδεικνύουν έκπτωση στη δημιουργικότητά τους, καθώς και δυσκολίες στην ομαδική συνεργασία (Mathisen et al., 2008, Harris et al., 2011).

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις υφίστανται έμμεσες απώλειες, καθώς οι εργαζόμενοι που υπέστησαν παρενόχληση δηλώνουν λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία τους και τη ζωή τους εν γένει, παρουσιάζουν μικρότερη αφοσίωση στην επιχείρηση και μεγαλύτερη πρόθεση παραίτησης από αυτήν. Όπως είναι λογικό, αυτή η αρνητική στάση απέναντι στην εργασία σχετίζεται άμεσα με τις

επιδόσεις τους. Έχει υπολογιστεί ότι ο εργασιακός εκφοβισμός στις Η.Π.Α. κοστίζει στις επιχειρήσεις περίπου 14.000 δολάρια για κάθε εργαζόμενο με χαμηλές εργασιακές επιδόσεις (Bowling & Beehr, 2006, Pearson & Porath, 2009).

Οι παρατεταμένες συγκρούσεις δημιουργούν ένα αρνητικά φορτισμένο εργασιακό περιβάλλον, επιδεινώνοντας το εργασιακό κλίμα και δυσχεραίνοντας συνεργασία, με αποτελέσματα την έλλειψη κινήτρων και διάθεσης για εργασία, μεγάλες εναλλαγές στο προσωπικό, και υψηλότερο κόστος παραγωγής (Leymann, 1996).

### **4.3 Κοινωνικές επιπτώσεις**

Ο εργασιακός εκφοβισμός δεν αφορά μόνο το θύμα, αλλά την οικογένειά του και τον ευρύτερο κοινωνικό του κύκλο. Συγκεκριμένα, η απώλεια της ικανότητας του για επίλυση των συγκρούσεων μέσω ενός ανοιχτού, δίκαιου και εποικοδομητικού τρόπου έχει επιπτώσεις και στους υπόλοιπους τομείς του κοινωνικού του βίου. Η αυτοπεποίθηση κι η αυτοκυριαρχία του χάνεται με τον καιρό, οδηγώντας τον σε όλο και συχνότερες ασυνήθιστες ή αποκλίνουσες συμπεριφορές, οι οποίες, με τη σειρά τους, ενισχύουν την επιφυλακτική στάση των υπολοίπων απέναντί του, οδηγώντας σε ακόμη μεγαλύτερη θυματοποίηση (Einarsen and al, 2005). Οι οικογένειες των θυμάτων διαλύονται κάτω από την αβάσταχτη πίεση, συνάδελφοι και φίλοι απομακρύνονται. Ο κοινωνικός εξοστρακισμός, με την απώλεια των οικείων προσώπων και κάθε είδους πλαισίου στήριξης, βιώνεται από το άτομο ως ένα είδος κοινωνικού θανάτου (Williams, 1997). Τα θύματα νιώθοντας εγκαταλελειμμένα, οδηγούνται συχνά σε κατάχρηση ουσιών (κυρίως αλκοόλ και χάπια) και κυριεύονται από αυτοκτονικούς ιδεασμούς. Στη Σουηδία υπολογίζεται ότι ανάμεσα στο 1/6 – 1/15 των επίσημα καταγεγραμμένων ομοχειριών προκλήθηκαν από την εργασιακή παρενόχληση.

Έτσι, οι κοινωνικοί δεσμοί χαλαρώνουν, γεγονός που επιφέρει επιπτώσεις στην κοινωνική συνοχή, εν γένει (European Parliament, 2001).

## **5. Οι κατηγορίες της ηθικής παρενόχλησης**

Η ηθική παρενόχληση, ανάλογα με την προέλευση και την κατεύθυνση των επιθετικών συμπεριφορών στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να πάρει τις ακόλουθες 4 μορφές: α) Κάθετη ή κατιούσα, β) Οριζόντια, γ) Ανιούσα και δ) .....

### **5.1 Κάθετη ή κατιούσα**

Αφορά στην παρενόχληση που πραγματοποιείται από ένα ανώτερο ιεραρχικά άτομο, προς ένα ή περισσότερα κατώτερα στην ιεραρχία άτομα. Χαρακτηριστικό αυτής της μορφής παρενόχλησης είναι η δυσκολία διάκρισης ανάμεσα στα προνόμια των ιεραρχικά ανώτερων, δηλαδή στο δικαίωμά τους να ασκούν το διευθυντικό τους καθήκον, και στην κατάχρηση της εξουσίας που πηγάζει από τη θέση αυτή και η οποία εκδηλώνεται με εκφοβιστικού κι επιθετικού τύπου συμπεριφορές. Έτσι, συναντάται συχνά το φαινόμενο ο προϊστάμενος να καταχράται την εξουσία της θέσης του, να λειτουργεί αυθαίρετα παραβιάζοντας συχνά κανόνες δικαίου, με αποτέλεσμα να προκαλεί στον υφιστάμενό του μεγαλύτερη αίσθηση αποδυνάμωσης και ψυχολογικής πίεσης.

### **5.2 Οριζόντια**

Πρόκειται για παρενόχληση μεταξύ ομοιόβαθμων συναδέλφων. Αυτή η μορφή της παρενόχλησης εντοπίζεται όταν υφίστανται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος έριδες, ανταγωνισμοί, συγκρούσεις συμφερόντων και μπορεί να εκδηλώνεται μονόπλευρα (από ένα στέλεχος προς ένα άλλο) ή και αμοιβαία, από τις δύο πλευρές.

### **5.3 Ανιούσα**

Ανιούσα είναι η παρενόχληση που πραγματοποιείται από έναν ή και περισσότερους υφισταμένους προς τον ιεραρχικό ανώτερό τους προϊστάμενο ή και διευθυντή, Λαμβάνει χώρα όταν το ανώτερο στην ιεραρχία άτομο δεν χαίρει

της εκτίμησης των υφισταμένων του ούτε ως προς τη θπεση, ούτε ως προς την προσωπικότητά του. Αυτή η μορφή παρενόχλησης αν και σπανιότερη από τις υπόλοιπες μορφές, είναι το ίδιο ζημιογόνα για το άτομο που την υφίσταται, καθώς τα θύματα αισθάνονται απομονωμένα εφόσον δε μπορούν να αποταθούν για βοήθεια ούτε στα σωματεία ή συνδικάτα τους, ούτε στη δικαιοσύνη, γιατί συνήθως οι διαμαρτυρίες τους δε λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από κανέναν.

#### **5.4 Από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους**

Αφορά σε προσχεδιασμένη, εκ μέρους της διοίκησης του εκάστοτε οργανισμού ή επιχείρησης, ψυχολογικής πίεσης και διαρκών επιθέσεων προς έναν ή περισσότερους εργαζόμενους, που στοχεύει στον εξαναγκασμό τους σε παραίτηση.

### **6. Τα στάδια της ηθικής παρενόχλησης**

Εμπειρικές μελέτες υποδεικνύουν ότι η παρενόχληση είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που αφορά σε μία σταδιακά αναπτυσσόμενη διαδικασία που εξελίσσεται μέσα από μία σειρά σταδίων. Αρχικά, τα θύματα υπόκεινται, συνήθως, σε έμμεσες και δυσδιάκριτες επιθετικές συμπεριφορές, γι' αυτό και δύσκολα εντοπίσιμες κι αντιληπτές από το θύμα και τον κοινωνικό του περίγυρο. Αργότερα, όταν εκδηλώνονται οι περισσότερο άμεσες επιθετικές συμπεριφορές, τα θύματα είτε είναι ήδη απομονωμένα έχοντας υποστεί τη δημόσια διαπομπή εξαιτίας της υπερβολικής κριτικής, είτε έχουν καταντήσει «γραφικοί» και ο περίγελος όλων. Στα τελευταία στάδια, μπορεί να συμπεριληφθούν τόσο η σωματική, όσο και η ψυχολογική βία (Einarsen, 2003).

#### **6.1 Το μοντέλο του Heinz Leymann**

Βασισμένος σε έρευνες, ο Leymann (1990) υποστηρίζει ότι η παρενόχληση μπορεί να διαρκεί για χρόνια, παρά το γεγονός ότι τόσο ο άμεσα προϊστάμενος, όσο κι η υπόλοιπη διοίκηση θα μπορούσαν να επέμβουν για να τη σταματήσουν έγκαιρα. Σε μερικές περιπτώσεις δεν είναι ξεκάθαρο το ποιος θα

έχει το ρόλο του θύματος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, όταν το ένα από τα δύο μέρη μιας διαμάχης πάρει «το πάνω χέρι», η άλλη πλευρά γίνεται το θύμα (Leymann, 1990:121-123). Ο Leymann διαχώρισε σε τέσσερα στάδια τη διαδικασία της παρενόχλησης, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

### **1<sup>ο</sup> Στάδιο: Το αρχικό κρίσιμο περιστατικό**

Σύμφωνα με έρευνες, το συνηθέστερο έναυσμα για την εκκίνηση της εργασιακής παρενόχλησης αποτελεί μια διένεξη συνήθως για ζητήματα της δουλειάς. Παρ' όλα αυτά, οι λεπτομέρειες γύρω από τα επίμαχα περιστατικά ή άλλες πιθανές εργασιακές καταστάσεις που θα μπορούσαν να αποτελούν την αφορμή για την εκκίνηση της παρενόχλησης είναι ελάχιστα γνωστές. Το πιθανότερο είναι πως αυτό το στάδιο διαρκεί λίγο, κι οι διενέξεις μπορεί να αφορούν είτε φραστικές επιθέσεις, είτε αστεϊσμούς απευθυνόμενους προς το θύμα, δημιουργώντας ένα αρνητικό κλίμα. Αν οι επιθετικές αυτές ενέργειες συνεχιστούν, συνιστούν τη βάση πάνω στην οποία ξεκινά το επόμενο στάδιο «η αρχής της παρενόχλησης και του στιγματισμού» (Leymann, 1990, Τούκας, 2012).

### **2<sup>ο</sup> Στάδιο: Η αρχή της παρενόχλησης και του στιγματισμού**

Η παρενόχληση μπορεί να περιλαμβάνει μία σειρά συμπεριφορών οι οποίες μπορεί να αφορούν διενέξεις που παρατηρούνται κατά κόρον στην καθημερινή κοινωνική ζωή, οι οποίες δεν είναι απαραίτητα ενδεικτικές μιας επιθετικής συμπεριφοράς ή διάθεσης αποπομπής του αποδέκτη αυτών των ενεργειών. Οι ίδιες όμως συμπεριφορές, ενταγμένες σε ένα περιβάλλον παρενόχλησης (ήτοι, επαναλαμβανόμενες, για μια μακριά περίοδο, με απώτερο στόχο την πρόκληση βλάβης στο θύμα, ή αποπομπής του από την εργασία) μπορεί να το στιγματίσουν και να του επιφέρουν ζημιογόνες συνέπειες. Όλες αυτές οι ενέργειες έχουν κοινή βάση τους την επιθυμία να εκνευρίσουν ή να τιμωρήσουν το θύμα. Η παραποίηση της πραγματικότητας κι η χειραγώγηση, που είναι τα βασικά στοιχεία αυτού του σταδίου, έχουν ως στόχο:

α) την υπόληψη του θύματος (στηλίτευση, συκοφαντίες, γελοιοποίηση)

β) την επικοινωνία με το θύμα (δεν του επιτρέπεται να λείπει τις απόψεις του, αγνόηση, συνεχείς μεγαλόφωνες επικρίσεις για να ακούν κι οι υπόλοιποι, υποτιμητικά βλέμματα)

γ) τις κοινωνικές συνθήκες (απομόνωση του θύματος, π.χ. μετάθεσή του σε άλλη πόλη)

δ) τη φύση της δουλειάς του ή την άσκηση των καθηκόντων του (δεν του ανατίθενται αρμοδιότητες ή του ανατίθενται ταπεινωτικές ή άνευ σημασίας εργασίες)

ε) βίαιες συμπεριφορές και απειλές άσκησης βίας

### **3<sup>ο</sup> Στάδιο: Συμμετοχή της Διοίκησης**

Σε αυτό το στάδιο, ο εργαζόμενος- θύμα, έχοντας υποστεί μεγάλη πίεση στον εργασιακό χώρο, παραπονείται για προβλήματα υγείας (κεφαλαλγίες, στομαχόπονους, κλπ.) κι απουσιάζει συχνά από την εργασία του. Η διοίκηση, θορυβημένη από τις συνεχείς απουσίες και τη μείωση της αποδοτικότητας του, αποφασίζει να παρέμβει. Σε αυτή τη φάση, το φαινόμενο mobbing, ξεφεύγει από το στενό πλαίσιο του γραφείου ή του τμήματος, και γνωστοποιείται στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Από τη στιγμή που η διοίκηση παρεμβαίνει στην υπόθεση, δηλώνεται κι επισήμως ότι «εδώ υπάρχει θέμα». Εξαιτίας του πρότερου στιγματισμού του θύματος, η διοίκηση πολύ εύκολα μπορεί επηρεαστεί από τις αρνητικές κριτικές που κυκλοφορούν ανάμεσα στους εργαζόμενους, και κρίνοντας εσφαλμένα, να καταλήξει ότι η ευθύνη ανήκει στο θύμα. Αυτό είναι ένα από τα αποτελέσματα του φαινομένου mobbing, με το άτομο να στοχοποιείται και να γίνεται ο «αποδιοπομπαίος τράγος». Όλοι πείθονται ότι η «αιτία του κακού» είναι το ίδιο το θύμα κι αποδίδουν τις όποιες κατηγορίες εναντίον του σε στοιχεία της προσωπικότητάς του ή στην παρεκκλίνουσα συμπεριφορά του, μη λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας (για παράδειγμα, κάποιος, παρατηρώντας την αμυντική στάση του θύματος, βγάζουν το συμπέρασμα ότι έχει προβλήματα συμπεριφοράς). Τα παράπονα του θύματος αγνοούνται, ο ίδιος απομονώνεται και οι συκοφαντίες εναντίον του εντείνονται. Έτσι, συχνά ανακύπτει η επιθυμία ανάμεσα στο προσωπικό και τη διοίκηση να «απαλλαγούν από το κακό»,



δηλαδή, το θύμα. Αυτό συνήθως καταλήγει σε σοβαρές παραβάσεις ανθρωπίνων κι ατομικών δικαιωμάτων. Η κατάσταση γίνεται πιο περίπλοκη, αν λάβει κανείς υπόψη ότι η διεύθυνση προσωπικού κάθε χώρας εφαρμόζει διαφορετική εργατική νομοθεσία με αποτέλεσμα, το τι συνιστά παράβαση να διαφέρει ανάλογα με το εκάστοτε εργατικό δίκαιο. (Leymann, 1990, Leymann, 1996, Τούκας, 2012).

#### **4<sup>ο</sup> Στάδιο: Αποβολή**

Εφόσον οι κατηγορίες «δύσκολος άνθρωπος» ή «πνευματικά ασταθής» αποτελούν πια παγιωμένους χαρακτηρισμούς για το θύμα, η διαδικασία της αποπομπής του από την εργασία είναι πια θέμα χρόνου. Μία πιθανότητα είναι το ίδιο το θύμα, στιγματισμένο κι απομονωμένο ν' αναγκαστεί να παραιτηθεί ώστε να δώσει ένα τέλος στα δεινά του. Στην περίπτωση που δεν παραιτηθεί, τα σενάρια είναι το ίδιο δυσοίωνα. Σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν στο εργασιακό περιβάλλον Σκανδιναβικών χωρών, πολλά από τα θύματα αναγκάστηκαν να παίρνουν μακροχρόνιες αναρρωτικές ασθένειες, γεγονός που επιβεβαίωνε τις φήμες περί ψυχοπαθολογίας τους και τους στιγματίζει περαιτέρω. Σε άλλες περιπτώσεις, η διοίκηση αποφάσισε να τους αφαιρεθούν βασικές τους αρμοδιότητες ή να τους ανατίθενται ήσσονος σημασίας εργασίες, πολύ χαμηλότερες των προσόντων και των ικανοτήτων τους, είτε ακόμη να μην τους ανατίθεται κανένα έργο ή απλά, τους απέλυε. Είναι ευνόητο, πως ο αποκλεισμός ενός ατόμου από την αγορά εργασίας επιφέρει σοβαρές ψυχολογικές και κοινωνικές επιπτώσεις που μπορεί να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ασθενειών και το άτομο να αναγκαστεί να προσφύγει σε ιατρική βοήθεια ή ψυχολογική υποστήριξη (Leymann, 1990, Leymann, 1996, Shallcross, 2008).

Σε κάθε περίπτωση, όλες οι προαναφερθείσες ενέργειες, εκτός από τον ψυχολογικό και κοινωνικό αποκλεισμό του ατόμου, συνεπικουρούν στον περαιτέρω στιγματισμό του κι αυξάνουν τη δυσκολία του να βρει μια καινούρια εργασία ιδιαίτερα σε κοινότητες με μικρό πληθυσμό (Einarsen, 2000).

## 6.2 Το Μοντέλο του Stale Einarsen

Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες που διεξήγαγε ο Stale Einarsen στη Νορβηγία, διαπίστωσε ότι η παρενόχληση είναι μία σταδιακά εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τουλάχιστον τα ακόλουθα τέσσερα στάδια: επιθετική συμπεριφορά, εκφοβισμό, στιγματισμό, και τραυματικό βίωμα.

### i. Το στάδιο της επιθετικής συμπεριφοράς

Αρχικά, παρατηρείται μία κατάσταση κατά την οποία μία ανεπαίσθητη επιθετική συμπεριφορά διοχετεύεται προς ένα ή και περισσότερα άτομα στο χώρο εργασίας. Αφορά μία περισσότερο έμμεση εχθρικότητα της οποίας η δόλια κι αδιόρατη μορφή την καθιστά πολύ δύσκολα αντιμετωπίσιμη από τον στοχοποιημένο εργαζόμενο και καθόλου αντιληπτή από τους παρευρισκόμενους. Για την ακρίβεια, όταν ένα «άσχημο κλίμα» προκύψει στον εργασιακό χώρο έπειτα από μία σοβαρή διαφωνία ή καβγά, υπάρχουν φορές που είναι αδύνατο να προβλέψει κανείς ποιος θα είναι ο τελικός αποδέκτης της παρενόχλησης, ο στόχος. Αυτό το πρώτο στάδιο σε μερικές περιπτώσεις διαρκεί πολύ λίγο (Einarsen, 1999, Einarsen et al., 2003)

Αντίθετα, για τον Leymann (1990, 1996) η έννοια του mobbing ξεκινάει στο επόμενο στάδιο, όπου οι επιθετικές συμπεριφορές είναι πιο «ανοιχτές», άμεσες και συχνές.

### ii. Το στάδιο του εκφοβισμού

Σε αυτό το δεύτερο στάδιο, οι επιθετικές συμπεριφορές είναι περισσότερο άμεσες, συχνότερες, αφήνοντας τον εργαζόμενο-θύμα ταπεινωμένο, διαπομπευμένο και, εν τέλει, απομονωμένο από όλους. Ο στοχοποιημένος εργαζόμενος αδυνατεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του εξαιτίας, αφενός, της ίδιας της παρενόχλησης, αλλά και λόγω πρότερων ψυχολογικών και κοινωνικών δυσκολιών που μπορεί να αντιμετώπιζε στην καθημερινή του ζωή (Einarsen, 2003). Σε αυτό το στάδιο τα θύματα υποφέρουν από ένα ευρύ φάσμα συμπτωμάτων άγχους. Σύμφωνα με τον Field (1996) που κι ο ίδιος υπήρξε θύμα

παρενόχλησης, το άτομο αποσύρεται, αρνείται την όποια επικοινωνία φοβούμενο περαιτέρω κριτική.

### **iii. Το στάδιο του στιγματισμού**

Σε αυτό το στάδιο το θύμα νιώθει ανήμπορο και μόνο. Καθώς η παρενόχληση συχνά στοχεύει στις όποιες αδυναμίες του ατόμου, αυτή του η εσωστρέφεια παρερμηνεύεται και στιγματίζεται κατηγορούμενο για «απομόνωση», «άρνηση ομαδικής συνεργασίας ή επικοινωνίας», «έλλειψη ομαδικού πνεύματος», κλπ.

Τα κακόβουλα σχόλια και οι προκαταλήψεις έχουν στιγματίσει τόσο τον εργαζόμενο-θύμα, ώστε τόσο η διοίκηση, όσο και οι εκπρόσωποι των σωματείων κι η διεύθυνση προσωπικού συμμεριζόμενοι τις φήμες αυτές αποδέχονται ότι ο ίδιος ο εργαζόμενος-θύμα ευθύνεται για τη δυστυχία του. Τον θεωρούν ένα δύστροπο και νευρωτικό άτομο (Einarsen et al., 1994, Einarsen et al., 2003).

### **iv. Το στάδιο του τραυματικού βιώματος**

Η ασταθής και ιδεοληπτική συμπεριφορά, πολλών θυμάτων σε αυτή τη φάση, μπορεί να τους αποκόψει από κάθε πιθανή υποστήριξη, εντείνοντας τη διαδικασία απομόνωσης και στιγματισμού. Κάποιες φορές το θύμα, αποδυναμωμένο από τις συκοφαντίες και απομονωμένο, καταφεύγει στο αλκοόλ ή άλλες ουσίες, με αναπόφευκτη την πτώση της εργασιακής του απόδοσης και τις κατηγορίες εναντίον του περί χαμηλών εργασιακών επιδόσεων, βρίσκοντας πρόσφορο έδαφος, να θεωρούνται βάσιμες (Einarsen et al., 2003). Η ήδη διαμορφωμένη κατάσταση κι ο στιγματισμός του αποφέρουν σοβαρές επιπτώσεις τόσο στην ψυχική, όσο και τη σωματική του υγεία (Brodsky, 1976). Για να ανταπεξέλθουν, πολλά από τα θύματα κάνουν χρήση μακροχρόνιων αναρρωτικών αδειών. Όταν η κατάσταση φτάσει σε αυτό το σημείο, η διοίκηση αποφασίζει να τους αφαιρέσει βασικές τους αρμοδιότητες, αφήνοντάς τους να απασχολούνται σε αντικείμενο εργασίας υποδεέστερο των προσόντων ή ικανοτήτων τους, ή ακόμη χειρότερα, χωρίς συγκεκριμένο

αντικείμενο (Einarsen et al., 2003). Στο τελευταίο αυτό στάδιο, δύνανται να πραγματοποιηθούν, παρότι σπανίως, ακόμη και σωματικές επιθέσεις, γι' αυτό και ο Allport (1954) το ονομάζει «εξόντωση». Αν και τα θύματα της παρενόχλησης δεν σκοτώνονται στην κυριολεξία, κάποιιοι όντως οδηγούνται στην αυτοκτονία, κάποιιοι απολύονται, ενώ άλλοι αποκλείονται από την αγορά εργασίας, εν γένει (Einarsen, 1999).

## **7. Ηθική Παρενόχληση - Συσχετισμοί δυνάμεων και κατάχρηση εξουσίας**

Ενώ δεν υφίσταται ένας συνεκτικός, κοινά αποδεκτός ορισμός της εργασιακής παρενόχλησης, η ανισότητα ισχύος ή/κι εξουσίας, μεταξύ των δρώντων προσώπων αποτελεί το βασικό στοιχείο όλων των ορισμών. Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η πηγή αυτής της άνισης δύναμης είναι ένας φαύλος κύκλος δράσης-αντίδρασης που πολλές φορές λειτουργεί ως αντεκδίκηση σε μια κλιμακούμενη διαπροσωπική σύγκρουση (Einarsen, 1999). Σύμφωνα με αυτή την συμβατική άποψη, όπου τα αίτια της παρενόχλησης αποδίδονται σε διαπροσωπική σύγκρουση, η χρήση ισχύος αποσκοπεί στην άσκηση ελέγχου και κατοχή της εξουσίας (Harvey et al., 2009).

Ομοίως, η παρενόχληση έχει ερμηνευτεί υπό το πρίσμα πιθανής συναισθηματικής αστάθειας ή προσωπικών χαρακτηριστικών των επιτιθέμενων με προδιάθεση για εχθρικά συναισθήματα κι επιθετικές συμπεριφορές (Seigne et al., 2007, Moayed et al., 2006). Άτομα σε ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες καταχρώνται την εξουσία που κατέχουν συνθλίβοντας τους υφισταμένους τους με το πρόσχημα της σωστής λειτουργίας της επιχείρησης. Συνεχής υπερωριακή απασχόληση, μεγάλος φόρτος εργασίας σε πιεστικά χρονικά όρια, συνεχείς επικρίσεις είναι μόνο μερικοί από τους καταναγκασμούς που δέχονται οι εργαζόμενοι σε ένα διόλου φιλικό εργασιακό περιβάλλον. Στόχος των επιθετικών αυτών συμπεριφορών είναι η υπακοή κι η υποταγή των θυμάτων. οι οποίοι, υπό τον φόβο της απόλυσης, αλλά και της συνεχούς υπόμνησης λαθών τους, είναι αναγκασμένοι να συμμορφωθούν. Καθώς αποδέκτες αυτής της καταχρηστικής συμπεριφοράς είναι αρκετά συνήθως άτομα, οι πιο αδύνατοι είναι αυτοί που στο τέλος «εξοντώνονται» (Hirigoyen, 2016).

Μια άλλη οπτική, παρουσιάζει την παρενόχληση ως πολιτική τακτική που ασκείται για την επίτευξη προσωπικών ή επιχειρησιακών σκοπών (Ferris et al., 2007). Ως μορφή πολιτικής επιρροής, η παρενόχληση νοείται η ικανότητα κάποιου να επηρεάζει, κερδίζει, ή εκμεταλλεύεται κάποιον ή κάποιους άλλους, μέσω ύπουλων τακτικών για την απόκτηση προσωπικής δύναμης κι εξουσίας (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Αυτές οι μορφές συμπεριφορών μικροπολιτικής νοούνται ως κατάχρηση νόμιμης εξουσίας (Mintzberg, 2003). Σε αυτό το πλαίσιο, η παρενόχληση θεωρείται μια «κερδοσκοπικού χαρακτήρα» συμπεριφορά που χρησιμοποιείται για την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι του πιθανού ανταγωνιστή (Salin, 2001).

Ακόμη μία συνήθης ερμηνεία της εργασιακής παρενόχλησης τη συσχετίζει με την κατάχρηση της θέσης εξουσίας που κατέχει ο θύτης στην οργανωτική δομή του οργανισμού ή της επιχείρησης. Υπό αυτό το πρίσμα, υπάρχει σύνδεση ανάμεσα σε άκαμπτους ή αυταρχικούς τρόπους ηγεσίας, χαοτικά εργασιακά περιβάλλοντα και παρενόχληση (Salin, 2003). Οι θύτες, παρακινημένοι από την υπόθεση ότι η ισχύς που αναδεικνύεται μέσω της επιθετικής συμπεριφοράς χαρακτηρίζεται από νομιμοποιημένη εξουσία ή έλεγχο πάνω στο προσωπικό (Congrad, 1983), καταχρώνται τη θέση εξουσίας που κατέχουν επιδεικνύοντας επιθετικές συμπεριφορές στους υφισταμένους τους. Βάσει αυτής της λογικής, η παρενόχληση από σημαντικούς ηγέτες θεωρείται λογικός τρόπος διοίκησης, που αποσκοπεί στην επιρροή συμπεριφορών κι αποδοτικότητας των εργαζομένων. Αυτή η οπτική παρουσιάζει την εργασιακή παρενόχληση ως μία νομιμοποιημένη στρατηγική για την επιρροή και τον έλεγχο των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ferris et al., 2007).

Εναλλακτικές ερμηνείες για τη δυναμική των σχέσεων εξουσίας που αναπτύσσονται στη διαδικασία παρενόχλησης ξεφεύγουν από τη συσχέτισή της με συγκρούσεις ή κατάχρηση εξουσίας και επικεντρώνονται στα θεσμικά χαρακτηριστικά ως το κύριο αίτιο τόσο της εκδήλωσης, όσο και της φύσης της παρενόχλησης (Salin, 2003). Κατ' αυτόν το τρόπο, ανταγωνιστικά περιβάλλοντα θεωρείται ότι δημιουργούν τις προϋποθέσεις για κοινωνικές και διαδικαστικές αδικίες που μπορούν να θεωρηθούν παρενόχληση (Zapf & Einarsen, 2005). Σε οργανισμούς που επικρατεί ο ανταγωνισμός, οι επιθετικές συμπεριφορές

θεωρούνται ως λογικός κι αποδεκτός τρόπος του να «πάει κάποιος μπροστά» (Hutchinson et al. 2006). Οι εργασιακές απαιτήσεις μπορεί να δημιουργήσουν πιέσεις ή ευκαιρίες ανάδυσης επιθετικών συμπεριφορών που ευνοούν τον πολιτικό οπορτουνισμό ή την τυρρανία (Salin, 2003).

Η εργασιακή παρενόχληση θεωρείται, επίσης, ως μία συναισθηματική αντίδραση υποκινούμενη από παράγοντες όπως ταχείες αλλαγές (σε προσωπικό, αντικείμενο εργασίας, κλπ) κι αυξημένη εργασιακή επισφάλεια. Σε αυτό το πλαίσιο, η εργατική δύναμη και συνοχή μειώνονται, αυξάνεται ο φόβος, κι ενδυναμώνεται η καχυποψία μεταξύ τόσο ομοιόβαθμων, όσο κι ιεραρχικά ανώτερων. Προϊστάμενοι και διευθυντές υποκινούμενοι από τα ίδια κίνητρα ανασφάλειας για το μέλλον της εργασίας, συχνά κατηγορούν κι εκφοβίζουν τους εργαζόμενους (Rodson et al., 2006).

Τέλος, μία περισσότερο συνθετική κι ενιαία σύλληψη της πολύπλοκης φύσης της άσκησης ελέγχου κι εξουσίας σε μία εργασιακή δομή, προτάθηκε από τον Glegg (1989), ο οποίος κάνει λόγο για την ύπαρξη δικτύων σχέσεων εντός του συστήματος εξουσίας. Μέσα από αυτό το πρίσμα, η εξουσία δεν είναι σταθερή, δεν ανήκει σε ένα συγκεκριμένο άτομο ή την επιχείρηση, αλλά ενσωματώνει εντός της δίκτυα σχέσεων και συμμαχιών σε συνεχόμενες «ροές». Υπό αυτή την έννοια, αντί για μοναδιαίες σχέσεις ισχύος κι επιρροής, η εξουσία φαίνεται να «ρέει» μέσα από μεταβαλλόμενους, κατά περίπτωση, συσχετισμούς δύναμης κι εξουσίας. Έτσι, στους εργασιακούς χώρους, το σύστημα εξουσίας θέτει κανόνες, διαμορφώνει απόψεις, παράγει αντιλήψεις και θέτει όρια φιλοδοξιών και δράσεων. Τα άτομα που υπόκεινται σε αυτή την εξουσία, οφείλουν να υπακούν στους θεσμοθετημένους νόμους και κανόνες (Σπυριδάκης, 2009). Η επιβολή ισχύος κι οι τακτικές μικρο-πολιτικής θεωρούνται θεμιτές στρατηγικές διαχείρισης τόσο για την αποφυγή συγκρούσεων, όσο και για την κάμψη των όποιων αντιστάσεων. Η επιβολή εξουσίας θεωρείται μία νόμιμη δραστηριότητα (Pfeffer, 1992). Σε αυτό το πλαίσιο, η παρενόχληση αποτελεί μία σκόπιμα διενεργηθείσα πράξη επιβολής της τάξης και συμμόρφωσης στα μετακινούμενα δίκτυα σχέσεων κι εξουσίας (Σπυριδάκης, 2009).

## **8. Η νομική αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα**

Στην ελληνική νομοθεσία το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στην εργασία δεν αναγνωρίζεται ευρέως, γι' αυτό και δεν υφίστανται σχετικές διατάξεις πρόληψης και προστασίας των εργαζομένων. Η ψυχολογική κακοποίηση στους χώρους εργασίας δεν περιλαμβάνεται στη σχετική εργατική νομοθεσία που αφορά στους κανόνες υγιεινής κι ασφάλειας, παρά συνδέεται με την προστασία της προσωπικότητας και της αξιοπρέπειας του ατόμου και του εργαζόμενου. Παρότι, όμως, το ελληνικό εργατικό δίκαιο δεν διαθέτει ειδικούς κανόνες για την προστασία της αξίας της προσωπικότητας των εργαζομένων από φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης, προβλέπεται και υφίσταται ανάλογη νομική προστασία (Ντότσικα, 2003).

Έτσι, ο εργαζόμενος που υφίσταται ηθική παρενόχληση προστατεύεται από το Σύνταγμα, και συγκεκριμένα, τις γενικότερες διατάξεις περί προστασίας της αξίας του ανθρώπου (άρθρο 2 παρ. 1), της προσωπικής του ελευθερίας (άρθρο 5 παρ. 1), και του δικαιώματός του στην εργασία (άρθρο 22 παρ. 1).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Αστικό Κώδικα και το Εργατικό Δίκαιο, η ηθική παρενόχληση που συντελείται από προϊστάμενο σε υφιστάμενο, συνιστά διάκριση καθώς παραβιάζει την αρχή της ίσης μεταχείρισης κι έχει ως αποτέλεσμα τη δυσμενή διάκριση σε βάρος του εργαζόμενου. Ακόμη, κάθε συναισθηματική ή ψυχολογική κακοποίηση αποτελεί προσβολή της προσωπικότητας του ατόμου και συνιστά ηθική βλάβη σε βάρος του. Επίσης, ο εργαζόμενος προστατεύεται νομικά στην περίπτωση προσβολής της σωματικής και βιολογικής υγείας και ακεραιότητας. Επιπρόσθετα, η καλή πίστη που δεσμεύει τον εργοδότη κατά την άσκηση του διευθυντικού του δικαιώματος, ακυρώνει ενέργειες του που προσβάλλουν την προσωπικότητα του εργαζόμενου σε όλες τις εκφάνσεις της κι επιδέχονται νομική προστασία, όπως η τιμή, η υπόληψη, η σεξουαλική υπόσταση, η ηθική, ψυχική και σωματική ακεραιότητα. Εκτός του εργοδότη, όμως, και των εργαζομένων η ευπρεπής κοινωνική συμπεριφορά είναι υποχρέωση προβλεπόμενη στον κανονισμό εργασίας, τόσο προς τον εργοδότη, όσο και στις μεταξύ τους σχέσεις, υποχρέωση της οποίας η παράβαση καθιστά πειθαρχικό παράπτωμα (Ντότσικα,

2003). Τέλος, καθώς η ηθική παρενόχληση συχνά εισχωρεί στα εργασιακά καθήκοντα, δύναται να θεωρηθεί ως μονομερής βλαπτική μεταβολή κι ο εργαζόμενος να κρίνει ότι καταγγέλλεται η σύμβαση εργασίας και να διεκδικήσει τη νόμιμη αποζημίωση (Καρούζος, 2017).

Σε ό,τι αφορά την σεξουαλική παρενόχληση, αλλά και την ηθική, ο Ποινικός Κώδικας στο 19<sup>ο</sup> Κεφάλαιο περί εγκλημάτων κατά της γενετήσιας ελευθερίας, προβλέπει στο άρθρο 337 το έγκλημα για προσβολή της γενετήσιας αξιοπρέπειας (όπως, ασελγείς χειρονομίες), στο άρθρο 353 το έγκλημα για πρόκληση σκανδάλου και στο άρθρο 361 το έγκλημα για προσβολή της τιμής άλλου με λόγο ή με έργο.

Συνοψίζοντας, η αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας προϋποθέτει τον σεβασμό της προσωπικότητας κι αξιοπρέπειας του ατόμου, την άρση των διακρίσεων και την προστασία της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Προς τούτο, θεωρείται αναγκαία η εξειδίκευση της νομικής προστασίας αναφορικά με τα φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης στους χώρους εργασίας, με τη θεσμοθέτηση συγκεκριμένων κυρώσεων κατά του θύτη και καθιέρωση ειδικής προδικασίας για τη διευθέτηση της προσβολής ή τη διαλεύκανση των πραγματικών γεγονότων (Ντότσικα, 2003).

## **9. Τρόποι προστασίας κι αντιμετώπισης της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας**

Η προστασία από τα φαινόμενα της ηθικής όσο και της σεξουαλικής παρενόχλησης συνίσταται στον εντοπισμό της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς και την αξιολόγηση της βλάβης τόσο μέσω της υποκειμενικής αφήγησης του θύματος, όσο και με άλλο, ει δυνατόν, αντικειμενικό τρόπο. Όπως όμως γίνεται εύκολα αντιληπτό, δεν είναι εύκολο να διαλευκανθεί η ύπαρξη ή όχι μιας ανεπιθύμητης ενέργειας εις βάρος ενός εργαζόμενου, καθώς η απόδειξη των πραγματικών γεγονότων βασίζεται στην υποκειμενική αξιολόγηση του θύματος, και η σχετική νομοθετική ρύθμιση του περιεχομένου της έννοιας τόσο της ηθικής, όσο και της σεξουαλικής παρενόχλησης, αναπόφευκτα βασίζονται σε στοιχεία όπως, «ανεπιθύμητη συμπεριφορά», «δημιουργία εκφοβιστικού,



*εχθρικού, εξευτελιστικού ή ταπεινωτικού περιβάλλοντος». Σε αυτό το σημείο της απόδειξης των λεγομένων του θύματος, όμως, ελλοχεύει ο κίνδυνος προσβολής του λόγω δημοσιοποίησης του γεγονότος. Ή πάλι, δεν αποκλείεται ο αποκαλούμενος θύτης, να είναι απλά το θύμα μιας αναληθούς κατηγορίας. Προς τούτο, απαιτείται να υφίστανται δομές και μέτρα προστασίας τέτοια που θα προλαμβάνουν τα φαινόμενα της παρενόχλησης, αφενός, και θα επιτρέπουν την ενδοϋπηρεσιακή διαλεύκανση των συνθηκών της παρενόχλησης για την εξακρίβωση της αλήθειας (Ντότσικα, 2003).*

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΑ**

### **10. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Βασικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση του κοινωνικού φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης στους χώρους εργασίας και συγκεκριμένα, στο δημόσιο τομέα. Η παρούσα έρευνα, εστιασμένη στους φορείς του δημοσίου, και συγκεκριμένα σε ένα ελληνικό υπουργείο, προσπαθεί να μελετήσει την ύπαρξη της ηθικής παρενόχλησης, τους λόγους ανάδυσής της και τις διαστάσεις του φαινομένου.

#### **10.1 Ερευνητική περιοχή - στόχοι της έρευνας**

Σε κάθε ερευνητική προσπάθεια το ενδιαφέρον του ερευνητή στρέφεται προς κάποια διάσταση της κοινωνικής πραγματικότητας η οποία παρουσιάζει γι' αυτόν ενδιαφέρον. Καθώς ο ερευνητής είναι εκ των πραγμάτων ενταγμένος σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικο-πολιτισμικό πλαίσιο, το οποίο διαμορφώνει τις αντιλήψεις, τις αξίες και τις ιδέες του, το ενδιαφέρον του για την έρευνα καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από το συγκεκριμένο πλέγμα αξιών και τις αντίστοιχες εμπειρίες του. Ερχόμενος, λοιπόν, σε επαφή με διάφορες όψεις της κοινωνικής πραγματικότητας, μετέχοντας σε ποικίλες δραστηριότητες κοινωνικών ομάδων και παρατηρώντας ποικίλα κοινωνικά φαινόμενα, δύναται

να σχηματίσει αρχικές ιδέες που θα τον οδηγήσουν στην ανάληψη ερευνητικής προσπάθειας (Ιωσηφίδης, 2008).

Βασικό έναυσμα για την επιλογή της συγκεκριμένης ερευνητικής περιοχής είναι η προσωπική εμπειρία της ερευνήτριας ως εργαζόμενη στο δημόσιο τομέα τα τελευταία 16 χρόνια. Η παρούσα έρευνα μελετά το βαθμό στον οποίο στο περιβάλλον του στενού δημόσιου τομέα, όπως είναι τα δύο ελληνικά υπουργεία που μετέχουν στην έρευνα, με τις ιεραρχικά δομημένες επαγγελματικές και κοινωνικές σχέσεις, με την αυστηρά γραφειοκρατική οργάνωση και λειτουργία, κι τον υψηλό βαθμό περιπλοκότητας τόσο σε οργανωτικό, όσο και σε επίπεδο αξιολόγησης και προαγωγών, δύναται να παράγεται ή και αναπαράγεται το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης. Σύμφωνα, μάλιστα, με προαναφερθείσες μελέτες όπου αποδεικνύεται ότι στο δημόσιο τομέα υφίσταται σαφής σύνδεση της ηθικής παρενόχλησης με τα παιχνίδια εξουσίας και την κατάχρηση αυτής, το ενδιαφέρον της παρούσας έρευνας είναι αυξημένο και προς αυτή την κατεύθυνση. Εξετάζεται, δηλαδή, κατά πόσο η αυστηρά ιεραρχημένη δομή ενός υπουργείου, επιτρέπει ή και ευνοεί δίκτυα σχέσεων και συμμαχιών, τα οποία με τη σειρά τους, πυροδοτούν ή και ευνοούν εκφοβιστικού τύπου συμπεριφορές.

## **10.2 Είδος έρευνας**

Για την παρούσα έρευνα επιλέχτηκε η ποιοτική κοινωνική έρευνα, καθώς κεντρικό της ενδιαφέρον είναι, μέσω της εις βάθος μελέτης, η διερεύνηση των νοημάτων που τα κοινωνικά υποκείμενα αποδίδουν στα κοινωνικά φαινόμενα. Στόχος της ποιοτικής μεθόδου δεν αποτελεί η διερεύνηση της συχνότητας του φαινομένου, όσο οι αιτίες για τις οποίες αναδύονται οι επιθετικές συμπεριφορές εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Καθώς η ποιοτική έρευνα προσπαθεί να αναλύσει, να ερμηνεύσει και να κατανοήσει τα κοινωνικά φαινόμενα μέσα από απαντήσεις σε ερωτήματα του «πώς» και «γιατί», ή ακόμη και να αποκαλύψει αιτιακές σχέσεις (Ιωσηφίδης 2008), κρίνεται η καταλληλότερη στην παρούσα έρευνα για τη μελέτη των αιτιών που οδηγούν κάποιους δημόσιους υπαλλήλους στην πρόκληση ηθικής παρενόχλησης εις βάρος συναδέλφων, ανωτέρων ή υφισταμένων τους, τους λόγους για τους οποίους τα θύματα υπόκεινται σε

αυτές τις επιθετικές συμπεριφορές και τις συνέπειες που οι ενέργειες αυτές έχουν τόσο στα θύματα, όσο και στο εργασιακό περιβάλλον και τον ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο. Επιπλέον, επιλέγεται η ποιοτική έρευνα καθώς έχει αφενός, «ερμηνευτική» λειτουργία, υπό την έννοια ότι ασχολείται με τον τρόπο που βιώνεται, γίνεται κατανοητός, εξηγείται και παράγεται ο κοινωνικός κόσμος, και ταυτόχρονα παράγει κοινωνικές εξηγήσεις που είναι κατά κάποιον τρόπο γενικεύσιμες ή να έχουν ευρύτερη απήχηση (Mason, 2011). Υπό αυτό το πρίσμα, είναι σημαντικός ο τρόπος που τα υποκείμενα βιώνουν την ηθική παρενόχληση στους χώρους εργασίας είτε ως θύματα, είτε ως απλοί παρατηρητές, ο τρόπος που την ερμηνεύουν, η στάση τους απέναντι σε αυτό το φαινόμενο και οι όποιες αντιδράσεις τους, ο τρόπος που επηρεάζει τους ίδιους, την εργασία τους και τον κοινωνικό τους περίγυρο.

### **10.3 Πληθυσμός – Δείγμα – Μέθοδος Δειγματοληψίας**

Στην παρούσα έρευνα πληθυσμό αποτελούν οι υπάλληλοι που εργάζονται σε φορείς του Δημόσιου Τομέα. Η ερευνήτρια κατέφυγε στη *σκόπιμη δειγματοληψία*, στην οποία οι συμμετέχοντες επιλέγονται με τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται οι σκοποί της έρευνας (Ιωσηφίδης 2008). Το δείγμα αποτελείται από 5 άτομα και η επιλογή έγινε από δύο ελληνικά υπουργεία, εκτός του εργασιακού χώρου της ερευνήτριας. Η επιλογή του δείγματος σχεδιάστηκε με τρόπο ώστε να παρασχεθεί η δυνατότητα μιας λεπτομερούς και σχολαστικής κατά το δυνατό, θεώρησης κι εξέτασης των εν λόγω οργανωτικών μονάδων του δημοσίου και η δυναμική τους σχέση με φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης. Στη γενικότερη μορφή της, σκόπιμη δειγματοληψία είναι η διαδικασία που αφορά στην επιλογή ομάδων προς μελέτη με κριτήριο τη σχετικότητά τους με τα ερευνητικά ερωτήματα, τη θεωρητική προσέγγιση και κυρίως, την εξήγηση που αναπτύσσουν οι ερευνητές. Δομείται, δηλαδή, ένα δείγμα που συγκεντρώνει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή κριτήρια που διευκολύνουν τον ερευνητή στην ανάπτυξη και τον έλεγχο της θεωρίας και της εξήγησης στην οποία στοχεύει (Mason, 2011).

Στην ποιοτική κοινωνική έρευνα η γενίκευση των ευρημάτων, με την έννοια της αντιπροσωπευτικότητας, σπάνια αποτελεί το ζητούμενο. Απεναντίας,

το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε μεμονωμένες περιπτώσεις οι οποίες χρειάζονται σε βάθος διερεύνηση μικρών δειγμάτων, τα οποία χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένες κοινωνικο-πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, οι οποίες δε γενικεύονται σε έναν γενικό πληθυσμό αναφοράς. Αυτό δε σημαίνει ότι στην ποιοτική έρευνα δεν γίνονται γενικεύσεις, απλά αφρούν σε περισσότερο αναλυτικές ή θεωρητικές γενικεύσεις. Εδώ στόχο αποτελεί η σε βάθος μελέτη κοινωνικών φαινομένων μέσα από τις εμπειρίες των κοινωνικών υποκειμένων, έτσι ώστε να διατυπωθούν θεωρητικές θέσεις που να συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των κοινωνικών διαδικασιών (Ιωσηφίδης, 2008).

Μέσα από την εις βάθος συνέντευξη, λοιπόν, όπου θα μελετηθούν οι απόψεις, οι στάσεις, οι αντιδράσεις, οι αξίες, οι εμπειρίες και τα προσωπικά βιώματα των συνεντευξιαζόμενων, επιχειρείται να διερευνηθεί η ύπαρξη φαινομένων ηθικής παρενόχλησης στο συγκεκριμένο δημόσιο φορέα, ο τρόπος αντιμετώπισής της τόσο από τα ίδια τα θύματα, όσο και από τους παρατηρητές και τη διοίκηση, στην περίπτωση που όντως υφίσταται ως φαινόμενο, τις συνέπειες του φαινομένου και τα μέτρα πρόληψης εκ μέρους της διοίκησης.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε από την ερευνήτρια με τη χρήση ενός οδηγού συνέντευξης (βλ. Παράρτημα).

#### **10.4 Δεοντολογία της έρευνας**

Στην ποιοτική κοινωνική έρευνα τα ζητήματα της ηθικής και της δεοντολογίας αφορούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ερευνητής για την επίτευξη των ερευνητικών σκοπών του, τα οποία οφείλουν να είναι κοινωνικά και επιστημονικά παραδεκτά, έχοντας μάλιστα τη συναίνεση των συμμετεχόντων στην έρευνα (Ιωσηφίδης, 2008: 277).

Απαραίτητα, δεοντολογικής φύσεως, δεδομένα τα οποία οφείλει να ακολουθεί κάθε έρευνα είναι:

- ❖ Εμπιστευτικότητα και ανωνυμία, όπου οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν τη ρητή διαβεβαίωση του ερευνητή ότι οι εκάστοτε πληροφορίες, σκέψεις, δηλώσεις τους, θα προστατεύονται από εχεμύθεια.

- ❖ Πληροφορημένη συναίνεση (informed consent). Αφού οι συμμετέχοντες ενημερωθούν πλήρως για τους σκοπούς της έρευνας, τις διαδικασίες άντλησης πληροφοριών, και τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της έρευνας, ζητείται η συναίνεσή τους για τη συμμετοχή τους σε αυτή.
- ❖ Πρόσβαση στα αποτελέσματα της έρευνας. Οι συμμετέχοντες σε αυτή έχουν την διαβεβαίωση του ερευνητή ότι έχουν πλήρη πρόσβαση στα αποτελέσματα της έρευνας (Ιωσηφίδης, 2008).
- ❖ Τα άτομα έχουν κάθε δικαίωμα να μη λάβουν μέρος στην έρευνα, δίχως την ύπαρξη οποιασδήποτε συνέπειας προς αυτά (Robson, 2010).

Η ερευνήτρια, στην εν λόγω έρευνα, ακολούθησε τις αρχές της δεοντολογίας, σε όλα τα στάδια της έρευνας. Αρχικά, αφού ενημέρωσε τους συνεντευξιαζόμενους ως προς τον σκοπό της έρευνας (ότι γίνεται στα πλαίσια ενός μαθήματος του μεταπτυχιακού προγράμματος που η ερευνήτρια παρακολουθεί) και τις διαδικασίες της έρευνας (ότι απαιτείται να συμμετέχουν σε συνέντευξη), πήρε τη συγκατάθεσή τους για τη συμμετοχή τους. Από τη μεριά της η ερευνήτρια τους διαβεβαίωσε για την τήρηση, τόσο του απορρήτου των πληροφοριών, όσο και της ανωνυμίας τους.

## 10.5 Εγκυρότητα

Η εγκυρότητα, τόσο της ποσοτικής, όσο και της ποιοτικής έρευνας, αναφέρεται στο κατά πόσο οι ερευνητικές υποθέσεις, σκοποί και ερωτήματα αντιστοιχούν στα ευρήματα της ερευνητικής διαδικασίας. Με άλλα λόγια, εξετάζεται το κατά πόσο τα δεδομένα της έρευνας, καθώς και η ανάλυση και ερμηνεία τους, ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της έρευνας, αντιστοιχούν στην κοινωνική πραγματικότητα ή απαντούν με επαρκή τρόπο στα ερευνητικά ερωτήματα ( Ιωσηφίδης 2008: 269).

Η ερευνήτρια, μέσα από τον προσεκτικό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, με τρόπο που τα ερευνητικά ερωτήματα να αντιστοιχούν στις ερωτήσεις προς τους συνεντευξιαζόμενους, με τις εις βάθος ερωτήσεις, με την κατά το δυνατόν αμεροληψία της, με την ειλικρινή σχέση της με τους συνεντευξιαζόμενους, προσπάθησε να διασφαλίσει την εγκυρότητα της έρευνας.

## **11. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

### **11.1 Μέθοδος ποιοτικής ανάλυσης**

Η ποιοτική έρευνα είναι «ερμηνευτική», επικεντρώνεται δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύεται, κατανοείται και βιώνεται ο κοινωνικός κόσμος. Βασισμένη σε πλούσια και λεπτομερή στοιχεία, στοχεύει σε μία σφαιρική αντίληψη, μέσα από την κατανόηση της πολυπλοκότητας του εκάστοτε πλαισίου. Για το λόγο αυτό η ερευνήτρια επέλεξε την συνέντευξη σαν μέθοδο συλλογής εις βάθος στοιχείων (Mason 2011: 18-19).

### **11.2 Είδος και τύπος συνέντευξης**

Για την έρευνα επιλέχτηκε η ποιοτική συνέντευξη ή αλλιώς, συνέντευξη σε βάθος με χρήση μαγνητόφωνου. Από τα τρία είδη ποιοτικών συνεντεύξεων (δομημένη, ημιδομημένη και μη δομημένη) επιλέχτηκε η *ημιδομημένη συνέντευξη*. Αφορά σε ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, με μία όμως ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου τους ανάλογα με τον συνεντευξιαζόμενο και ως προς την προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση (Ιωσηφίδης 2008: 111-112). Ο συνεντευκτής, ξεκινά από ένα αρχικό θέμα, αλλά στη συνέχεια, και σε κάποιο βαθμό, καθοδηγείται από τις απαντήσεις του ερωτώμενου για να συνεχίσει την επόμενη ακολουθία θεμάτων. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να δώσει επεξηγήσεις σε ερωτήσεις εφόσον το επιθυμεί ο συνεντευξιαζόμενος, να παραλείψει κάποιες άλλες εφόσον κρίνει ότι είναι ακατάλληλες για κάποιο συγκεκριμένο ερωτώμενο, ή να συμπεριλάβει κάποιες καινούριες ερωτήσεις εφόσον το κρίνει απαραίτητο για τους σκοπούς της έρευνας (Robson, 2007: 321).

Για τη βαθύτερη διερεύνηση των απόψεων, στάσεων και συμπεριφορών των συνεντευξιαζόμενων επιλέχτηκε η ατομική συνέντευξη. Για τη συλλογή δημογραφικών στοιχείων επιλέχτηκαν *κλειστές ερωτήσεις*, ενώ για τις υπόλοιπες ερωτήσεις της έρευνας που αφορούν τα ερευνητικά ερωτήματα επιλέχτηκαν *ανοικτές ερωτήσεις* (Ιωσηφίδης 2008: 115). Οι ανοικτές ερωτήσεις δεν ενέχουν κανένα περιορισμό στο περιεχόμενο ή τον τρόπο απόκρισης εκτός

από αυτόν της θεματολογίας. Καθώς είναι ευέλικτες και διερευνούν σε βάθος, ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ συνεντευκτή και συνεντευξιζόμενου, δίνοντας τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να μιλούν ανοικτά, δίχως περιορισμούς για προσωπικές τους εμπειρίες ή συμπεριφορές από τις οποίες μπορεί να αντληθεί μία πλειάδα, συχνά μη αναμενόμενων, πληροφοριών, χρήσιμων για την έρευνα (Robson 2007: 327).

### **11.3 Οδηγός Συνέντευξης**

Η ημιδομημένη συνέντευξη βασίστηκε στους παρακάτω άξονες:

- ❖ Οργανωτική δομή και λειτουργία των υπουργείων
- ❖ Περιβάλλον και ποιότητα συνθηκών εργασίας
- ❖ Ανταγωνισμοί και σχέσεις εξουσίας
- ❖ Συμπεριφορές μικροπολιτικής – Πελατειακές σχέσεις και κομματικό κράτος
- ❖ Σεξουαλική παρενόχληση

## **12. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, κι ενώ η συζήτηση βρισκόταν στο ζήτημα της σεξουαλικής παρενόχλησης, υπήρξε αρκετή αμηχανία, τόσο από τη μεριά των πληροφορητών, όσο κι εκ μέρους της ερευνήτριας. Και οι τρεις γυναίκες πληροφορητές που υπήρξαν θύματα σεξουαλικής παρενόχλησης είχαν μία δυσκολία στην αφήγηση των γεγονότων. Μεγαλύτερη δυστοκία αυτοαποκάλυψης όμως έδειξε η γυναίκα που, εκτός από λεκτικά υπονοούμενα, υπέστη και σωματικού τύπου επαφές και περιορίστηκε στην αναφορά του γεγονότος χωρίς να προβεί σε περιγραφή των περιστατικών. Τη δυσκολία ένωσε και η ερευνήτρια, η οποία θέλοντας να αποφύγει να φέρει σε δύσκολη θέση την πληροφορήτρια-θύμα της παρενόχλησης, δεν επέμενε σε λεπτομέρειες, πλην της αναφοράς ότι συχνά υπήρχαν εκ μέρους του θύτη κάποια αγγίγματα.

Θεωρώ ότι είναι ένα πολύ λεπτό ζήτημα που με δυσκόλεψε, καθώς χρήζει ιδιαίτερων χειρισμών ώστε το θύμα να μη βιώσει εκ νέου κατά την αφήγηση την επανάληψη των γεγονότων.

Με αυτή την έρευνα περίμενα ότι πιθανόν να βγουν στην επιφάνεια περισσότερες αποκαλύψεις για συμπεριφορές μικροπολιτικής και ηθικής παρενόχλησης από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Οι περισσότεροι υπονόησαν άσκηση πιέσεων από τα πολιτικά πρόσωπα, αποφεύγοντας, όμως να αναφερθούν άμεσα σε αυτό.

Τέλος, παρότι η υποκειμενικότητα είναι δεδομένη σε όλες τις έρευνες που περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα, είναι δεδομένο ότι υπάρχει δυσκολία του υποκειμένου να αποδεχτεί την πιθανότητα του να έχει υπάρξει κάποια στιγμή και θύτης στο φαινόμενο. Προσπάθεια έγινε να διερευνηθεί βαθύτερα η συγκεκριμένη πτυχή του προβλήματος, με την συμπερίληψη τεσσάρων προϊσταμένων, έτσι ώστε να υπάρχει και η πιθανότητα κατιούσας παρενόχλησης από τους πληροφορητές προς τρίτους, Παρ' όλα αυτά, αυτό δεν κατέστη δυνατό.

## **13. Παρουσίαση των ευρημάτων**

### **13.1 Άξονες της συνέντευξης - Αποτελέσματα**

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας παρουσιάζονται στο Παράρτημα Ι.

#### **13.1.1 Δημογραφικά στοιχεία**

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 6 μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι.

Η Αρριέτα είναι 58 ετών, ανύπανδρη, κι εργάζεται ως υπάλληλος στο υπουργείο Χ επί 37 χρόνια.



Η Κλαίρη, ετών 45 και συνάδελφος της Αρριέτας, εργάζεται ως υπάλληλος στο υπουργείο X επί 18 χρόνια, σε διαφορετική διεύθυνση από την Αρριέτα, και είναι παντρεμένη, χωρίς παιδιά.

Ο Νίκος είναι 41 ετών, ανύπανδρος, κι εργάζεται ως προϊστάμενος τμήματος στο υπουργείο Z επί 16 χρόνια.

Ο Στέφανος είναι 39 ετών, παντρεμένος, με δύο παιδιά, και εργάζεται στο υπουργείο X ως προϊστάμενος τμήματος επί 14 χρόνια.

Η Λητώ είναι 55 ετών, παντρεμένη, με δύο παιδιά, κι εργάζεται ως προϊσταμένη τμήματος στο υπουργείο Z, επί 26 χρόνια.

Η Κατερίνα είναι 42 ετών, παντρεμένη, με ένα παιδί, κι εργάζεται στο υπουργείο Z ως προϊσταμένη τμήματος επί 16 χρόνια.

Η επιλογή τους έγινε κατ' αρχάς, με βάση την υπηρεσιακή τους κατάσταση. Επιλέχθηκαν περισσότεροι προϊστάμενοι (4) από υπαλλήλους (2), με σκοπό να διερευνηθεί η δυνητική τους παρενόχληση τόσο κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου ως υπάλληλοι, κι αργότερα ως προϊστάμενοι. Δεύτερον, η ερευνήτρια ήθελε να διαπιστώσει κατά πόσο ένας προϊστάμενος που παρενοχλεί τους υφισταμένους του, το αντιλαμβάνεται και το παραδέχεται.

### **13.1.2 Οργανωτική δομή και λειτουργία**

Σε δομές όπως τα υπουργεία, από όπου προκύπτουν οι πολιτικές αποφάσεις και δίνονται οι πολιτικές κατευθύνσεις που η εκάστοτε κυβέρνηση θα ακολουθήσει, η επαφή των υπηρεσιακών παραγόντων (του μόνιμου διοικητικού προσωπικού) με την πολιτική ηγεσία (υπουργοί, υφυπουργοί, γενικοί γραμματείς, ειδικοί γραμματείς, κλπ.) είναι άμεση. Η παραγωγή μεγάλου όγκου εργασιών σε πολύ στενά χρονοδιαγράμματα είναι πολύ συχνό φαινόμενο, με το άγχος και τη σωματική και ψυχική εξάντληση των υπαλλήλων να αποτελούν συχνό φαινόμενο.

Η Λητώ παραθέτει την εμπειρία της:

«... είναι 3 ή 4 το μεσημέρι, λίγο πριν φύγουμε από το γραφείο, και χτυπάει τηλέφωνο από το διευθυντή ο οποίος, κατ' εντολή είτε του γενικού γραμματέα, είτε του υπουργού, σου ζητά να ετοιμάσεις κάποια έγγραφα ή να συλλέξεις κάποια στοιχεία που μπορεί να αφορούν δεδομένα των τελευταίων 8 ετών, γιατί, για παράδειγμα, ο υπουργός την επομένη θα δώσει μία συνέντευξη σχετική με το θέμα, ή θα συμμετάσχει σε μία ημερίδα που θα παρευρίσκονται ομόλογοί του υπουργοί από την Ε.Ε. Μιλάμε για δουλειά όχι ωρών, αλλά ημερών. Καταλαβαίνεις το άγχος και τον πανικό που επικρατεί εκείνη την ώρα στο γραφείο.... Βέβαια, η αλήθεια είναι πως σε τέτοιες στιγμές όλοι οι συνάδελφοι της διεύθυνσης συνασπιζόμαστε και συνδράμουμε ο ένας στο έργο του άλλου, ακόμη κι αν δεν αφορά το δικό μας αντικείμενο εργασίας.... Έχουμε πολλές φορές φύγει βράδυ από το γραφείο, σε κατάσταση απελπιστική, σωστά ερείπια...».

Επιπλέον, η ιδιομορφία της άμεσης αυτής σχέσης κι εξάρτησης της δημόσιας διοίκησης από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία, έχει ως συνέπεια την περεταίρω πρόκληση καταστάσεων που ευνοούν το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης. Η άμεση αυτή σύνδεση δε λειτουργεί μόνο ως σχέση εξουσιαστική με εξουσιαζόμενο, αλλά προκαλεί και σύγχυση. Αυτό συμβαίνει γιατί η οριοθέτηση των στόχων και των διαδικασιών που απαιτούνται να υλοποιηθούν κι επιτευχθούν, όχι μόνο αλλάζουν ανάλογα με την εκάστοτε πολιτική εξουσία, αλλά πολλές φορές, και σε σύντομο χρονικό διάστημα, είναι αντικρουόμενες. Με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος στο δημόσιο τομέα τελεί πολλές φορές εν συγχύσει, μη γνωρίζοντας ακριβώς πως πρέπει να λειτουργήσει, γεγονός που πέραν της πίεσης που μπορεί να δέχεται από τον προϊστάμενό του για επιτέλεση διαφόρων αρμοδιοτήτων σε πιεστικά χρονικά όρια, του δημιουργείται μια εσωτερική αβεβαιότητα του κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί σε αντικείμενα και διαδικασίες συνεχώς μεταβαλλόμενες, και πολλές φορές προς αντίθετες κατευθύνσεις. Ο Νίκος, προϊστάμενος τμήματος παραθέτει την άποψή του:

«... το πρόβλημα τις περισσότερες φορές δεν είναι ο φόρτος εργασίας. Τις μεγαλύτερες δυσκολίες τις προκαλεί η συχνή εναλλαγή πολιτικής ηγεσίας είτε με την αλλαγή κυβερνήσεων ή ακόμη και εντός της ίδιας κυβέρνησης με έναν ανασχηματισμό. Έτσι, πάνω που έχεις έρθει σε συνεννόηση με την πολιτική ηγεσία για τη γραμμή που πρέπει να ακολουθήσεις ως εκτελεστικό όργανο στα διάφορα σοβαρά ζητήματα που αφορούν τη χώρα, γίνεται ένας ανασχηματισμός ή

*αλλάζει η κυβέρνηση λόγω εκλογών, και μαζί αλλάζει σύσσωμη όλη η πολιτική ηγεσία του υπουργείου, από υπουργό και γενικό γραμματέα, μέχρι συμβούλους. Και δεν είναι ότι χάνεται η συνέχεια και η ροή της εργασίας το μόνο πρόβλημα. Μέχρι να αναλάβει καθήκοντα η νέα πολιτική ηγεσία, να γνωρίσει πρόσωπα και καταστάσεις, να δει πως λειτουργεί το υπουργείο, να γνωρίσει τις αρμοδιότητες και τα εκατοντάδες θέματα με τα οποία πραγματεύεται ως οργανωτική μονάδα, έχουν περάσει μήνες. Και τα σοβαρά θέματα, χρονίζουν...».*

Οι πέντε από τους έξι πληροφορητές τονίζουν τις ποικίλες δυσλειτουργίες στη διοίκηση που προκύπτουν από τη συχνή εναλλαγή πολιτικών προσώπων στην ηγεσία των υπουργείων. Και μάλιστα το φαινόμενο επιτείνεται, καθώς η αντικατάσταση υπουργών, γενικών και ειδικών γραμματέων, σημαίνει και την αντίστοιχη αντικατάσταση συμβούλων-συνεργατών τους σε θέσεις κλειδιά, άτομα από το μόνιμο διοικητικό προσωπικό του υπουργείου, των οποίων η επιλογή γίνεται συνήθως ανάλογα με το αν οι κομματικές τους προτιμήσεις πρόσκεινται σε αυτή της εκάστοτε κυβέρνησης, Η Λητώ δηλώνει σχετικά:

*«Πιστεύω ότι καλό θα ήταν να μην εναλλάσσονται ανάλογα με τον υπουργό σε θέσεις κλειδιά άτομα, αλλά να είναι στελέχη που να έχουν τα προσόντα και να είναι χρόνια στο αντικείμενο, και να μην επηρεάζονται από την αλλαγή υπουργού, γενικού γραμματέα...».*

Όπως ποικίλες έρευνες έχουν αποδείξει, η ασάφεια αναφορικά με τα εργασιακά καθήκοντα, φαίνεται ότι είναι ένας ακόμη παράγοντας πρόκλησης φαινομένων ηθικής παρενόχλησης (Ντούση, 2012). Η έλλειψη ενός περιγράμματος θέσεων εργασίας (καθηκοντολόγιο), όπου θα περιγράφονται αναλυτικά οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του κάθε εργαζόμενου, προκαλεί σύγχυση, αντιπαλότητες και δυναμιτίζει το εργασιακό περιβάλλον. Όπως χαρακτηριστικά περιγράφει η Κλαίρη: «..... πριν χρόνια, στην παλιά μου διεύθυνση, ήμασταν δύο υπάλληλοι στο τμήμα. Ήμασταν και οι δύο εργατικές και αρκετά φιλόδοξες... όποτε ο προϊστάμενος ζητούσε κάποια δουλειά περισσότερο τετριμμένη, π.χ. να πάμε κάποια έγγραφα στο πρωτόκολλο, να βγάλουμε φωτοτυπίες κλπ. εγώ που ήμουν η πιο παλιά στο τμήμα θεωρούσα ότι έπρεπε να το κάνει η Λίζα, η Λίζα πάλι, ως μεγαλύτερη σε ηλικία, θεωρούσε ότι τέτοιου είδους 'υποδεέστερες' εργασίες, έπρεπε να τις κάνω εγώ... τώρα που το

*σκέφτομαι, ίσως ακούγεται ανόητος λόγος για καβγάδες, όμως εκείνο το διάστημα είχαμε τσακωθεί τόσο έντονα, που δε μιλιόμασταν καν...».*

Ένα άλλο ζήτημα που συχνά οδηγεί σε φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης αποτελεί η έλλειψη αξιοκρατικών μεθόδων αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, γεγονός που οδηγεί σε μία εξισωτική-ισοπεδωτική αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων ανεξάρτητα από τα προσόντα, τις ικανότητές ή την παραγωγικότητά τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι ικανότεροι νιώθουν ότι η αξία και οι κόποι τους δεν αναγνωρίζονται ούτε βαθμολογικά, ούτε μισθολογικά, γεγονός που οδηγεί σε αγανάκτηση, θυμό απογοήτευση, ή απόσυρση και αδιαφορία. Ή άλλοτε, πάλι, ευνοούνται όσοι βρίσκονται στις κλίκες. Ο Νίκος ήταν πριν μερικά χρόνια υπάλληλος μαζί με άλλη μία συνάδελφό του σε ένα τμήμα. Ο προϊστάμενός τους συνταξιοδοτείται κι οι ιεραρχικά ανώτεροι αποφασίζουν να βάλουν έναν από τους δυο τους στη θέση του προϊσταμένου. Ο Νίκος, παλαιότερος στο τμήμα, και με περισσότερα τυπικά προσόντα θεωρεί πως έπρεπε εκείνος να οριστεί προϊστάμενος. Όμως, εντέλει, προϊσταμένη ορίζεται η συνάδελφός του και από την ημέρα εκείνη ξεκινά μία μακρά περίοδος παρενόχλησης από την ίδια προς το Νίκο:

*«...ήτανε συνάδελφος, δεν ήταν σε ανώτερη ιεραρχικά θέση, απλά «βαφτίστηκε» ως τέτοια με απόφαση πολιτική. Επί της ουσίας, εάν τα παίρναμε τα πράγματα σωστά και ιστορικά και αν γινόταν αξιολόγηση, θα έπρεπε να ήμουν εγώ σε αυτή την ιεραρχική θέση, Έτσι, νιώθοντας απειλημένη από εμένα που και περισσότερα προσόντα είχα, και τη φιλοδοξία να γίνω προϊστάμενος, μπήκε σε μία κατάσταση επίθεσης, υποτίμησης και αμφισβήτησης προς το άτομό μου. Και όλο αυτό γινόταν σκοπίμως από τον φόβο του ότι ήμουν πολύ καλύτερος από αυτήν, γι' αυτό και απαξίωνε τη δουλειά μου, που όσο καιρό ήμασταν συνάδελφοι με θεωρούσε έναν πολύ ικανό και άξιο συνάδελφο, όπως η ίδια έλεγε. Κι αυτή την εναλλαγή στη συμπεριφορά της την παρατήρησαν κι άλλοι συνάδελφοι, και μου το έλεγαν τότε...»*

Επιπρόσθετα, η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, αν και αποτελεί παράγοντα σταθερότητας κι ασφάλειας, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να αφοσιώνεται στις αρμοδιότητές του απερίσπαστος από το άγχος μιας δυνητικής απόλυσης, μοιάζει πολλές φορές να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην παραγωγικότητα και τη συμπεριφορά κάποιων υπαλλήλων. Έτσι, κάποιοι

εργαζόμενοι αδιαφορώντας για την εκτέλεση των καθηκόντων και της εργασίας που τους αναλογεί, καταχρώνται τον επαγγελματισμό των συναδέλφων τους και ρίχνουν όλο το βάρος της δουλειάς σε αυτούς τους περισσότερο ευσυνείδητους και φιλότιμους, καθώς δεν πρόκειται να υποστούν καμία κύρωση για τη συμπεριφορά τους αυτή. Από την άλλη, τα άτομα που είναι εργατικά, και συχνά υπερβάλλουν εαυτόν για την ολοκλήρωση των διαφόρων καθηκόντων τους, επιβαρυνόμενοι με τις εκκρεμότητες των αδιάφορων συναδέλφων τους, νιώθουν ιδιαίτερα αδικημένοι, κι αγανακτούν. Ακολουθεί η δήλωση του Στέφανου που είναι ένα παράδειγμα ανιούσας παρενόχλησης:

*«Είμαι προϊστάμενος τμήματος με δύο υπαλλήλους ως υφιστάμενους κι είμαι ο μόνος στο τμήμα που εργάζομαι. Νιώθω ότι δεν έχω εργαζόμενους να συνδράμουν στο έργο μου, αυτό είναι για μένα ηθική παρενόχληση. Γιατί έχω συναδέλφους που είτε δε μπορούν, είτε και δε θέλουν κιόλας, είναι δηλαδή συνδυασμός ανικανότητας και μη βούλησης – άρνησης. Επίσης, υπάρχει και μία άλλη κατηγορία οι οποίοι ενώ θα μπορούσαν να εργαστούν καταβάλλοντας μία προσπάθεια στα όρια του εφικτού, αρνούνται να την καταβάλλουν για δικούς τους λόγους. Είναι πάντως κι αυτό μια μορφή παρενόχλησης γιατί συνειδητά ή μη συνειδητά, δεν συνδράμουν στο βαθμό που θα μπορούσαν και θα έπρεπε κιόλας, για να παραχθεί ένα αποτέλεσμα που εντέλει θα το καρπωθούμε όλοι. Με αποτέλεσμα αυτό να μου δημιουργεί θυμό, πίεση και να μειώνει και την απόδοσή μου, γιατί η εργασία που κάνουμε είναι συλλογική, ομαδική, πρέπει όλοι να συνδράμουν, κι όταν κάποιος δεν το κάνει, μειώνει συνολικά αυτό το οποίο παράγεται».*

Η έλλειψη αξιοκρατικών μεθόδων αξιολόγησης, η έλλειψη κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας (καλύτερος μισθός, προαγωγή, κλπ), η κατάχρηση του δικαιώματος της μονιμότητας, αποτελούν μερικούς από τους σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν τους δημοσίους υπαλλήλους στην απόσυρση, τη μειωμένη απόδοση και εντέλει, στην αδιαφορία. Ένα παράδειγμα δίνεται ακολούθως. Η προϊσταμένη του Νίκου, βλέποντας τα προσόντα και την εργατικότητά του, προσπαθεί να απαξιώσει το έργο του καθώς τον αντιμετωπίζει ως πιθανό αντίπαλο για τη θέση ευθύνης που η ίδια κατέχει. Ο Νίκος ιδιαίτερα ενοχλημένος από τη μειωτική εις βάρος του συμπεριφορά,

προσφεύγει για υποστήριξη και εύρεση κάποιας λύσης της δυσάρεστης αυτής κατάστασης στο Διευθυντή και το Γενικό Διευθυντή της οργανωτικής μονάδας στην οποία ανήκει:

*«...η προϊσταμένη μου νιώθοντας απειλή από εμένα λόγω γνώσεων, μπήκε σε μία κατάσταση επίθεσης, υποτίμησης και αμφισβήτησης. Μίλησα και στους ανωτέρους μου, μίλησε κι η ίδια στους ανωτέρους, γιατί και για την ίδια υποτίθεται ότι ήταν ανυπόφορο αυτό το πράγμα (θεωρούσε ότι ήμουν ανίκανος). Δυστυχώς, όμως, δεν δόθηκε λύση γιατί οι ανώτεροι, σε ένα περιβάλλον δημοσίου, δεν ενδιαφέρονται για τη λειτουργικότητα των αυτοτελών μονάδων, ενός τμήματος. Κι αυτό συμβαίνει γιατί ξέρουν ότι από το δημόσιο δεν θα απολυθεί κανείς, αφενός. Αφετέρου, αυτό που τους ενδιαφέρει συνήθως είναι ο εαυτός τους. Αυτό τουλάχιστον μου δείχνει η εμπειρία μου όλα αυτά τα χρόνια...».*

Η προαναφερθείσα δομή των υπουργείων, η έλλειψη προσωπικού, ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού για τη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων, όχι μόνο δεν επιτρέπουν την πρόληψη και αντιμετώπιση των φαινομένων ηθικής παρενόχλησης, αλλά μοιάζουν συχνά να αποτελούν και την αιτία δημιουργίας τέτοιων φαινομένων. Όπως εξηγεί ο Νίκος:

*«... στη συγκεκριμένη διοικητική δομή στην οποία υπάγομαι, στο ελληνικό δημόσιο, οι περισσότεροι δεν ενδιαφέρονται ούτε για την για την παραγωγή έργου, ούτε για τα άτομα τα οποία υπόκεινται σε ηθική παρενόχληση... είναι αδιαφορία, σίγουρα, κι είναι αυτό που λέμε να 'μη σπάμε τα αυγά'. Γενικώς με τη λιγότερη κίνηση, τη λιγότερη δυσκολία να πετύχουμε το βέλτιστο αποτέλεσμα, έτσι ώστε να μη γίνουν και πολλά, να μη μετακινηθούν και πολλοί άνθρωποι, να μην το μάθουν πολλοί, δηλαδή, λύση μεσοβέζικη προς άπαντες. Και από κάτω να σιγοβράζει το καζάνι... Επίσης, είναι κι ανικανότητα, και έλλειψη δομών γιατί το δημόσιο πάσχει κι από δημόσιο management. Δεν έχουμε διαχειριστές κρίσεων, δεν έχουμε ειδικούς, ψυχολόγους, οι οποίοι να μπορούν σε τόσο μεγάλους οργανισμούς, με τόσα πολλά πρόσωπα, που είναι επόμενο να δημιουργούνται αντιθέσεις, παρεξηγήσεις, να επεμβαίνουν. Θα έπρεπε όλα αυτά να συζητούνται με έναν ειδικό, π.χ. ψυχολόγο της εργασίας, με κάποιον που θα έχει full time απασχόληση».*

Και συνεχίζει συμπληρώνοντας:

*«Στο φορέα που εργάζομαι, αν κάποιος εργαζόμενος υφίσταται ηθική παρενόχληση, δεν υπάρχει κανένας τρόπος να αμυνθεί γιατί δεν υπάρχει μία ενδεδειγμένη διαδικασία απόδειξης. Δεν υπάρχει κατ' αρχήν νομικό πλαίσιο. Αλλά και πάλι, έχει μεγάλες δυσκολίες το πράγμα, πρώτον γιατί δε μπορείς εύκολα να αποδείξεις ότι παρενοχλείσαι. Δεύτερον, και να το αποδείξεις, δεν μπορείς να πεις ότι θα γίνει διοικητικά μία σωστή κίνηση, ώστε το θύμα κι θύτης να μην παραμείνουν δίπλα. Συνήθως απομακρύνεται το θύμα. Ο θύτης 'επιβραβεύεται' με το να παραμείνει στη θέση του και το θύμα σηκώνεται και φεύγει για να μην έχει ο θύτης πρόβλημα, ή για να μην έχει ο θύτης ευκαιρία να το παρενοχλήσει. Δηλαδή, και δαρμένος και μετακινούμενος. Και κυρίως η διοίκηση κάνει τέτοιες κινήσεις στο θύμα το οποίο ήδη έχει περιέλθει σε μία αδύναμη θέση και θα δεχτεί οτιδήποτε ως λύση προκειμένου να μην είναι με αυτό τον άνθρωπο καθημερινά. Οπότε θυματοποιείται κι από την ίδια τη διοίκηση, ενώ θα έπρεπε να ήταν διαφορετικά τα αντανακλαστικά»*

Μία ακόμη δυσλειτουργία του δημοσίου αφορά στους εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν σοβαρά ψυχολογικά προβλήματα. Δεν υπάρχουν ειδικές υπηρεσίες και εξειδικευμένο προσωπικό, αλλά ούτε και διαδικασίες που θα μπορούσαν, είτε να βοηθήσουν τους ανθρώπους αυτούς να ενταχθούν ομαλά στο εργασιακό περιβάλλον, είτε, αν πρόκειται για περισσότερο σοβαρές περιπτώσεις ψυχοπαθολογίας, να προβούν στις όποιες απαιτούμενες ενέργειες. Σε κάθε περίπτωση, η ύπαρξη μιας τέτοιου είδους ειδικής υπηρεσίας θα μπορούσε να προλάβει τα όποια φαινόμενα βίαιων συμπεριφορών εναντίον ανθρώπων με ήδη βεβαρημένο ιστορικό και δύσκολη καθημερινότητα. Έτσι, ένας εργαζόμενος δεν έχει που να απευθυνθεί για να ζητήσει υποστήριξη, αλλά ούτε και οι ιεραρχικά ανώτεροί του μπορούν να κάνουν κάτι για να τον βοηθήσουν επί της ουσίας. Στην πραγματικότητα, στρέφονται για βοήθεια στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, που τις περισσότερες φορές, αδύναμη να ανταπεξέλθει, είτε αδιαφορεί για το πρόβλημα, είτε αφήνει να 'χρονίσει' μην έχοντας τη δυνατότητα να δώσει κάποια λύση. Στην πράξη, οι υπηρεσίες διοίκησης προσωπικού, με την παρούσα μορφή τους, είναι ουσιαστικά αναρμόδιες να ασχοληθούν με τέτοια ζητήματα. Κι ενώ, είναι συνήθως

στελεχωμένες με άτομα εργατικά, με πολλά τυπικά κι ουσιαστικά προσόντα, τις περισσότερες φορές δεν είναι ούτε εξειδικευμένα, ούτε έχουν την ανάλογη εμπειρία. Και τα πράγματα γίνονται ακόμη δυσκολότερα αν λάβει κανείς υπόψη πως είναι υπηρεσίες υποστελεχωμένες, και φορτωμένες με τεράστιο όγκο εργασιών.

Η Λητώ έχει υπάρξει θεατής χλευαστικών κι επιθετικών συμπεριφορών προς συνάδελφό της που αντιμετώπιζε ψυχολογικά προβλήματα:

*«...στο πρόσφατο παρελθόν, στην ίδια διεύθυνση που είμαι τώρα, υπήρχε ένας προβληματικός άνθρωπος στον οποίο είχαν ασκήσει μία επίθεση, όχι μία αλλά αρκετές φορές. Είχε διάφορα ψυχολογικά προβλήματα, κι οι συνάδελφοι τού συμπεριφερόντουσαν άσχημα. Τον παρενοχλούσαν και λεκτικά και εγγράφως. Και σε όλο αυτό συμμετείχαν και συνάδελφοι και προϊστάμενοι. Η αλήθεια είναι πως υπήρχαν προβλήματα, δεν ήταν κι εκείνος κανένας υπάλληλος συνεπής, είχε μια χρονοκαθυστέρηση στις υποχρεώσεις του τις υπηρεσιακές, αλλά σίγουρα εξασκήθηκε αρκετή πίεση επάνω του. Στο τέλος δεν άντεξε, αποχώρησε οικειοθελώς παρότι ήταν 19 χρόνια στην ίδια υπηρεσία, κι έφυγε όχι για άλλη διεύθυνση, παραιτήθηκε εντελώς από το υπουργείο..... εγώ ήμουν αντίθετη σε όλες αυτές τις υποτιμητικές συμπεριφορές. Θεωρώ πως εφόσον ήταν για ποικίλους λόγους δυσαρεστημένοι μαζί του, έπρεπε να λειτουργήσουν αλλιώς. Για παράδειγμα, να κάνουν έγγραφα ώστε τον στείλουν π.χ. σε άλλη διεύθυνση, και να μη λειτουργήσουν με αυτό τον τρόπο τον πιεστικό και χλευαστικό. Του δημιούργησαν σίγουρα μεγαλύτερο ψυχολογικό πρόβλημα απ' ότι είχε. Μα να παραιτηθεί από το δημόσιο; Πρέπει μέσα του να υπέφερε πολύ....».*

Όμως, το ζήτημα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα με σοβαρά ψυχολογικά ή και ψυχιατρικά προβλήματα παρουσιάζει διττό ενδιαφέρον. Γιατί μπορεί τα άτομα αυτά συχνά να γίνονται θύματα ηθικής παρενόχλησης, όμως υπάρχουν φορές, που τα ίδια τα θύματα μετατρέπονται σε θύτες, διαμορφώνοντας το περιβάλλον εργασίας σε ένα δυσάρεστο μέρος, καθιστώντας τη ζωή των συναδέλφων τους ανυπόφορη. Κι η ανυπαρξία ειδικής υπηρεσίας που θα επιληφθεί του θέματος φέρνει τους αντιμέτωπους με το πρόβλημα αυτό σε αδιέξοδο. Η Κατερίνα, προϊσταμένη τμήματος, καταθέτει την εμπειρία της από την παρενόχληση που δεχόταν για μεγάλο χρονικό διάστημα



από υφιστάμενό της που αντιμετώπιζε ψυχολογικά προβλήματα, Πρόκειται για ένα παράδειγμα ανιούσας παρενόχλησης:

*«..... είχα έναν υπάλληλο στο τμήμα μου, ο οποίος δεν εκτελούσε καμία από τις αρμοδιότητες που του είχα αναθέσει. Ακόμη και για ασήμαντη αφορμή, δηλαδή, ακόμα και για να ζητήσει μία άδεια, δημιουργούσε θέμα, δεν τη ζητούσε από εμένα, πήγαινε κατευθείαν στη διευθύντρια, με αγνοούσε παντελώς..... απ' ό,τι έχω μάθει, είναι από αυτές τις περιπτώσεις όπου υπάρχει κάποιο θέμα ψυχολογικό. Θεωρούσε τον εαυτό του πολύ καλύτερο από όλους, και από διευθυντές και γενικούς διευθυντές, οπότε δεν συνεργαζόταν ποτέ με κανέναν. Δεν είχε συντάξει ούτε ένα έγγραφο όσο καιρό έμεινε στο τμήμα μου. Όπως έμαθα συμπεριφερόταν έτσι και σε άλλες διευθύνσεις παλαιότερα, όχι μόνο στο δικό μου τμήμα. Μέχρι που είχε φτάσει στο σημείο, έλειπα μια μέρα και μία υπάλληλος που ήθελε να πάρει άδεια, την υποχρέωσε να υπογράψει αυτός το χαρτί της αδείας της ως αναπληρωτής προϊστάμενος! Ήθελε να είναι τμηματάρχης έστω και για μία μέρα! ενώ γνωρίζουμε όλοι ότι όταν απουσιάζει ο προϊστάμενος τέτοια ζητήματα, όπως άδειες, διευθετούνται από το διευθυντή..... η αλήθεια είναι ότι εκείνο το διάστημα η όλη κατάσταση με ενοχλούσε πάρα πολύ, καθώς ένιωθα εγκλωβισμένη. Θα ήθελα πολύ να απαλλαγώ από αυτό το άτομο, όμως όταν ζήτησα να γίνει αυτό, δεν εισακούστηκα. Καταλάβαινα ότι δε μπορούσαν από τη διεύθυνση προσωπικού να το κάνουν, καθώς δεν είχαν που να τον πάνε το συγκεκριμένο υπάλληλο, δεν τον ήθελε κανείς... και επειδή στη συγκεκριμένη περίπτωση έτυχε να έχω θέση ευθύνης, δε μπορούσα εγώ να φύγω από το τμήμα,, έπρεπε απλά να τον αγνοώ και να κάνω όλη τη δουλειά του μόνη μου. Είχα φυσικά μεγαλύτερο φόρτο εργασίας. Κι επιπλέον, κουβαλούσα το πρόβλημα στο σπίτι μου, ήμουν πολύ κουρασμένη κυρίως ψυχολογικά. Δεν είχα όρεξη να πηγαίνω στη δουλειά.... όταν απασχολεί το μυαλό σου ένα τέτοιο θέμα, δε μπορείς να είσαι το ίδιο παραγωγικός».*

Η Κλαίρη μοιράζεται τη δική της εμπειρία:

*«Εργάζομαι σε μία υπηρεσία του υπουργείου όπου έχουμε καθημερινή επαφή με το κοινό, κι αρκετός κόσμος μπαινοβγαίνει στα γραφεία μας. Στη διεύθυνσή μου έχω μία συνάδελφο με σοβαρά ψυχολογικά προβλήματα. Έρχεται στο γραφείο με βρώμικα, ακατάστατα ρούχα, προχωράει στους διαδρόμους και*

*μιλάει μόνη της, άλλοτε πάλι, στα καλά καθούμενα, γίνεται επιθετική είτε με μας, είτε ακόμη και με τους πολίτες. Παρότι τη συμπονώ, είναι φορές που έρχομαι σε μεγάλη αμηχανία ή και θυμώνω, γιατί, για παράδειγμα, την ώρα που εξυπηρετώ ένα πολίτη, μπορεί να ανοίξει απότομα την πόρτα, να εισβάλλει στο γραφείο και να αρχίσει είτε να λέει ακατάληπτα πράγματα, είτε να βρίζει... κι αυτό δεν το κάνει μόνο σε μένα, αλλά και σε άλλους συναδέλφους. Πραγματικά δεν ξέρουμε πως να χειριστούμε το θέμα. Συνήθως την αγνοούμε για να μην αυξήσουμε την επιθετικότητά της. Όμως κι αυτό δεν είναι λύση. Καταλαβαίνετε όμως τι εικόνα παρουσιάζουμε ως υπουργείο στον απλό πολίτη που έρχεται να διεκπεραιώσει τις διάφορες υποθέσεις του; Όσες φορές έχουμε απευθυνθεί στη διοίκηση προσωπικού να μεταφέρει τη συνάδελφο σε άλλη διεύθυνση, που δεν θα έχει επαφή με το κοινό τουλάχιστον, μας απαντούν ότι κανείς δεν τη θέλει στη δική του διεύθυνση και έτσι το θέμα διαιωνίζεται...».*

Σημειώνεται, λοιπόν, ότι και στα δύο υπουργεία που μελετώνται στην έρευνα, με τη σημερινή τους δομή, όχι μόνο δεν παρέχουν στους εργαζόμενους τους τρόπους άμυνας στην περίπτωση που θα υποστούν ηθική παρενόχληση, αλλά, κι αυτό είναι το αξιοσημείωτο, οι περισσότεροι – διοίκηση και εργαζόμενοι - έχουν άγνοια του όρου και του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης. Είναι αξιοσημείωτο το σχόλιο που κάνει η Κατερίνα σε στο προηγούμενο παράδειγμα ανιούσας παρενόχλησης από τον υφιστάμενό της:

*«...κοίτα να δεις... δεν είχα καταλάβει ότι όλο αυτό αφορούσε σε ηθική παρενόχληση, τώρα με τη συζήτησή μας το αντελήφθην ότι εκείνο το διάστημα είχα υποστεί σοβαρή ηθική παρενόχληση από αυτόν τον υπάλληλο...»*

Όπως χαρακτηριστικά λέει ο Νίκος:

*«...λίγοι άνθρωποι καταφέρνουν να το αναγνωρίσουν ως πρόβλημα, να το ονοματίσουν και εν συνεχεία, να προσπαθήσουν να το λύσουν. Αγνοούν τους όρους και τη συστηματικότητα που έχει το φαινόμενο. Δηλαδή, πολύς κόσμος δε γνωρίζει καν ότι αυτό το φαινόμενο συνιστά μια κατηγορία ανθρώπινης συμπεριφοράς. Δεν το γνωρίζουν ότι είναι κάτι συστηματικό, κάτι το οποίο συμβαίνει, επαναλαμβανόμενα σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα κι ότι έχει κι*

επιπτώσεις. Άρα το πρώτο είναι η άγνοια κι η έλλειψη συνειδητότητας αυτών καθαυτών των φαινομένων της παρενόχλησης».

Είναι, πάντως, χαρακτηριστικό ότι και οι έξι πληροφορητές τόνισαν την αναγκαιότητα ύπαρξης υποστηρικτικών δομών για τα θύματα της παρενόχλησης. Ο Νίκος δηλώνει σχετικά με το θέμα:

*«..εγώ θα πρότεινα να υπάρχει ο ειδικός, άμεσα, δίπλα στο χώρο εργασίας. Δηλαδή, δε μπορεί στον ιδιωτικό τομέα να απαιτείται από το κράτος ιατρός εργασίας σε επιχειρήσεις άνω των 50 εργαζόμενων και στο δημόσιο όχι... Θα έπρεπε να υπάρχει ιατρός εργασίας, ψυχολόγος εργασίας, κάποιος στον οποίο θα μπορούσε να αποταθεί ένας άνθρωπος ο οποίος υφίσταται ένα τέτοιο πρόβλημα, στο οποίο ακόμα και άδικο να έχει, το γεγονός ότι τον ξεπερνά και δε μπορεί να το αντιμετωπίσει, είναι πρόβλημα της παραγωγικής διαδικασίας, έτσι κι αλλιώς. Δηλαδή, πέρα από το εάν είναι bullying ή όχι, εάν είναι ηθική παρενόχληση ή όχι, εάν είναι σεξουαλική παρενόχληση ή όχι, εάν είναι καλός ή κακός υπάλληλος, υφίσταται ένα πρόβλημα. Αυτή τη στιγμή το δημόσιο αρνείται να τα αναγνωρίσει αυτά. Δε γίνεται πρωτογενής αναγνώριση, άρα τι να συζητάμε για αντιμετώπιση, είναι πολύ μακριά. Εδώ δε γίνεται καν μία τίμια, ειλικρινής, πρωτογενής αναγνώριση του προβλήματος. Τα κρύβουν 'κάτω από το χαλί'.*

Ο Στέφανος συμφωνεί ότι η ανυπαρξία δομών πρόληψης κι αντιμετώπισης των φαινομένων ηθικής παρενόχλησης αποτελεί πρόβλημα, και θεωρεί ότι θα μπορούσε να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά με τους ακόλουθους τρόπους:

*«...μπορεί να αντιμετωπισθεί εάν υπάρξει, πρώτον, μία οργανωμένη και γενικευμένη ενημέρωση όλων των εργαζομένων. Η ενημέρωση αυτή θα μπορούσε να γίνει από κάποιον φορέα, ο οποίος ειδικεύεται σε τέτοια ζητήματα, από ειδικούς επί του θέματος επιστήμονες. Να γίνει λοιπόν, μια ενημέρωση κι ευαισθητοποίηση, να καταστεί γνωστό το φαινόμενο κι ότι έχει συστηματικό και διευρυμένο χαρακτήρα, ώστε να μη νομίζει ένας μεμονωμένος υπάλληλος ότι αυτός μόνο αντιμετωπίζει μία τέτοια προβληματική κατάσταση. Διευρύνοντάς το και κοινοποιώντας το θα το μάθουν κι άλλοι. Στη συνέχεια, θα πρέπει να υπάρξει ένας κατά κάποιο τρόπο «οδικός χάρτης» αντιμετώπισης του φαινομένου με*

*τρόπο συστηματικό πια, εφόσον μιλάμε για συστηματικό φαινόμενο, απαιτείται κι ένας συστηματικός τρόπος αντιμετώπισης. Χρειάζεται δηλαδή, να δημιουργηθούν δομές κι εργαλεία αναγνώρισης αυτών των φαινομένων και καταγραφή τους. Και σε τρίτο πια βαθμό, αφού έχει αναγνωρισθεί, έχει καταγραφεί και ομαδοποιηθεί και ταξινομηθεί το φαινόμενο, να υπάρξουν κι οι αντίστοιχες ενέργειες για τον περιορισμό τους. Ανάλογα με την κατηγορία της παρενόχλησης και η αντίστοιχη δράση».*

Μία ακόμη δυστοκία των διευθύνσεων προσωπικού είναι ότι κατά την τοποθέτηση των εργαζομένων στις διάφορες οργανωτικές μονάδες του υπουργείου, σπανίως λαμβάνονται υπόψη τα ειδικά προσόντα, ταλέντα και προτιμήσεις του κάθε εργαζόμενου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ένας πολύ ικανός κι εργατικός υπάλληλος να απασχολείται σε ένα αντικείμενο που μπορεί να μη γνωρίζει, να μην τον ενδιαφέρει, και να μην επιθυμεί να το μάθει κιόλας. Ενώ σε ένα πόστο πιο συμβατό με τα τυπικά του προσόντα ή την προσωπικότητά του θα απέδιδε στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Έτσι, τα άτομα αυτά, υποχρεωμένα να απασχολούνται καθημερινά σε ένα αντικείμενο που τους αποστερεί τη δημιουργικότητα, νιώθοντας ότι αγνοούνται από τη διοίκηση οι πραγματικές τους ανάγκες και κλίσεις, γίνονται λιγότερα παραγωγικά, και με τον καιρό μπαίνουν σε μία κατάσταση ήττας και 'παραίτησης'. Δεν είναι λίγες οι φορές μάλιστα που μέσα σε ένα αρνητικά φορτισμένο από τα ποικίλα προβλήματα εργασιακό περιβάλλον τα άτομα αυτά καταλήγουν να γίνουν ο 'αποδιοπομπαίος τράγος', και αποδέκτες συμπεριφορών παρενόχλησης. Ο Νίκος μιλά για τη δική του εμπειρία ως παρατηρητής τέτοιων φαινομένων στην εργασία του:

*«...έχω γίνει μάρτυρας παρενοχλήσεων σε επίπεδο ηθικό, υποτίμησης... δηλαδή το γεγονός ότι κάποιος έχει έναν άλλο τρόπο αντίληψης των πραγμάτων, μία άλλη ταχύτητα σκέψης κι έναν άλλο ρυθμό διεκπεραίωσης κάποιων εργασιών, δεν τον κάνει ανίκανο. Ωστόσο έχω δει άτομα να υφίστανται bullying, δυσμενή επικριτικά σχόλια, και μάλιστα άδικα, μεγεθύνοντάς τα ώστε να δημιουργούν εντυπώσεις και να προκαλούν τη θυμηδία των υπολοίπων. Ενώ τα ίδια άτομα, σε άλλο περιβάλλον, με άλλη ηγετική φιγούρα να ηγείται της ομάδας και άλλο αντικείμενο εργασίας ήταν πλήρως λειτουργικά. Κατέληξα να πιστεύω ότι ο*

καθένας μπορεί να είναι λειτουργικός σε μία ομάδα αρκεί να του αναγνωρίζεται αυτός ο χώρος αυτοτέλειας, ανεκτικότητας και το δικαίωμά του να έχει τους δικούς του ρυθμούς και τους δικούς του τρόπους. Δε μπορούμε όλοι να λειτουργούμε με τον ίδιο τρόπο. Και η λειτουργία μιας ομάδας κι η ηγετική φιγούρα της ομάδας αυτό που οφείλει να κάνει είναι όλα αυτά να τα 'κουμπώσει' με έναν τρόπο που να είναι λειτουργικός, δε μπορεί να είμαστε όλοι ίδιοι. Αυτό για κάποιους όμως μπορεί να συνιστά λόγο να ξεκινήσουν μία κατάσταση bullying σε ανθρώπους οι οποίοι δεν είναι ίδιοι με αυτούς».

### **13.1.3 Ποιότητα συνθηκών εργασίας**

Όπως έχει αποδειχθεί μέσα από ποικίλες έρευνες, το περιβάλλον εργασίας, τόσο ως οργανωσιακή δομή, όσο και ως φυσικός χώρος, είναι υψίστης σημασίας για την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, και ως εκ τούτου, ένας σημαντικός παράγοντας πρόκλησης ανεπιθύμητων συμπεριφορών και παρενόχλησης. Ένας μεγάλος αριθμός δημοσίων υπηρεσιών βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας, και στεγάζονται σε κτίρια κατασκευασμένα πολλές φορές τη δεκαετία του 1950 ή 1960. Όπως είναι φυσικό, τα κτίρια αυτά υστερούν συχνά τόσο σε υποδομή όσο και σε ασφάλεια.

Καθώς σε οργανωτικές δομές όπως τα υπουργεία, υπάρχει ένας μεγάλος όγκος διεκπεραίωσης διοικητικών θεμάτων, συχνά καθημερινά προβλήματα ή παράπονα των εργαζομένων για το περιβάλλον εργασίας, το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, ή τα πολλά παράλληλα καθήκοντα κι αρμοδιότητες που εξουθενώνουν σωματικά και ψυχικά τους εργαζομένους, αγνοούνται. Η Κλαίρη σχολιάζει σχετικά:

*«...το γραφείο μου βρίσκεται σε ένα παμπάλαιο κτίριο που μόλις μπαίνεις μέσα σε 'πιάνει η ψυχή σου'. Δεν υπάρχει έξοδος κινδύνου, μόνο η κεντρική είσοδος-έξοδος του κτιρίου. Ούτε μέτρα ασφάλειας ή πυρασφάλειας υπάρχουν, αν πιάσουμε καμιά μέρα φωτιά εκεί μέσα, θα γίνουμε παρανάλωμα!... όσο για το γραφείο μου, είμαστε 5 υπάλληλοι στοιβαγμένοι σε ένα μικρό, σκοτεινό χώρο, με θέα στον ακάλυπτο χώρο. Και σκέψου ότι μέσα σε αυτό το μικρό γραφείο,*

*δεχόμαστε και κοινό! Ο ένας συνάδελφος να μιλάει με πολίτη στο τηλέφωνο, οι άλλοι δύο να εξυπηρετούν κοινό, κι εσύ, μέσα σε αυτή τη φασαρία να πρέπει να συγκεντρωθείς να συντάξεις σοβαρά έγγραφα. Άσε τη θερμοκρασία, άλλοι επειδή κρυώνουν να ανάβουν τη θέρμανση, ο άλλος να λέει 'άνοιξε λίγο το παράθυρο να πάρουμε αέρα, τόσος κόσμος μπαινοβγαίνει εδώ μέσα..', διαφωνίες, καβγάδες... Άθλιες συνθήκες, πως να μη σπάνε τα νεύρα σου».*

Αν και τέτοιου είδους πρακτικά ζητήματα ίσως μοιάζουν ευτελή, δεν παύουν να αποτελούν ζητήματα που δημιουργούν δυσαρέσκεια, εντάσεις μεταξύ συναδέλφων κι επιθετικές συμπεριφορές. Στα πλαίσια του φόρτου εργασίας, υπάρχει, εκτός των άλλων, πρακτική αδυναμία εκ μέρους της διοίκησης να ασχοληθεί με ζητήματα όπως η αρέσκεια ή η δυσαρέσκεια ενός εργαζομένου από το αντικείμενο εργασίας του, και το βαθμό που η δυσαρέσκεια αυτή τον οδηγεί σε τέτοιο εκνευρισμό, θυμό ή απογοήτευση που δύναται να προβεί σε επιθετικές συμπεριφορές εις βάρος συναδέλφων του ή, αντίθετα, στην απόσυρση ή κατάθλιψη. Έτσι, σημαντικά ζητήματα, όπως η ηθική παρενόχληση στο εργασιακό περιβάλλον, παραμένουν άλυτα.

Μια άλλη παράμετρος αφορά στην τρέχουσα οικονομική κατάσταση της Ελλάδας, η οποία, σε συνεχή επιτήρηση από το 2010, διανύει την περίοδο του 3<sup>ου</sup> Μνημονίου, έχει αντίκτυπο όχι μόνο στον ιδιωτικό, αλλά και στο δημόσιο τομέα. Πλήθος υπαλληλικού προσωπικού έχει συνταξιοδοτηθεί, οι προσλήψεις νέων υπαλλήλων είναι ανέφικτες, κι ένας τεράστιος όγκος εργασίας «πέφτει στους ώμους» ενός όλο και μειούμενου προσωπικού. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις συνεχείς μειώσεις μισθών που συντελούνται τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα, αποτελεί από μόνο του ηθική παρενόχληση. Υπάρχει μία γενικευμένη δυσαρέσκεια, και τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι υπερβάλλουν εαυτόν για να ολοκληρωθούν οι όποιες εργασίες νιώθοντας, εντέλει, φυσική αλλά και ψυχολογική εξάντληση. Η Αρριέτα περιγράφει τη δική της καθημερινότητα:

*«Είμαι η μόνη υπάλληλος σε ένα τμήμα που παλαιότερα ήταν πέντε υπάλληλοι. Τώρα έχω μείνει εγώ κι ο προϊστάμενος. Ο ίδιος έχει κάνει έγγραφα επανειλημμένως στη διοίκηση ζητώντας προσωπικό, αλλά η απάντηση είναι πάντα η ίδια, δεν υπάρχει κόσμος να καλύψει τα κενά. Ο φόρτος είναι μεγάλος.*

*Κάθε μέρα είμαι πνιγμένη στα έγγραφα, απαντώ σε δεκάδες τηλέφωνα πολιτών, δέχομαι πλήθος πολιτών στο γραφείο μου, δουλεύω για τρεις... το απόγευμα πηγαίνω σπίτι ράκος, μέσα στα νεύρα και την εξάντληση. Δεν έχω την αντοχή ούτε να παίξω με τα παιδιά μου. Δεν αντέχω άλλο, νιώθω πως καταρρέω. Όταν χτυπάει το ξυπνητήρι το πρωί για τη δουλειά, θέλω να πεθάνω...».*

Και οι έξι συνεντευξιαζόμενοι σχολίασαν το γεγονός ότι αν και η διεύθυνση στην οποία υπηρετούν είναι υποστελεχωμένη, η πρόσληψη υπαλλήλων ή η απόσπαση από άλλες υπηρεσίες του υπουργείου είναι αδύνατη, με αποτέλεσμα οι περισσότερες διευθύνσεις των υπουργείων να λειτουργούν υποστελεχωμένες. Έτσι, το εργασιακό κλίμα είναι αρνητικά φορτισμένο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δέχονται συνεχείς πιέσεις κι οι εντάσεις τόσο μεταξύ ομοιόβαθμων συναδέλφων, όσο και από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους και αντίστροφα είναι συχνές. Η Κατερίνα παρουσιάζει την κατάσταση στη δική της υπηρεσία:

*«Το γεγονός ότι είμαστε λίγα άτομα στη διεύθυνση δημιουργεί σε όλους μας δυσφορία κι εντάσεις μεταξύ μας. Συχνά τσακωνόμαστε για το ποιος έχει αναλάβει τις περισσότερες αρμοδιότητες και δεν είναι λίγες οι φορές που ο ένας κοιτάζει να φορτώσει τη δική του δουλειά στους άλλους, θεωρώντας ότι οι άλλοι έχουν λιγότερη δουλειά από αυτόν. Συχνά νιώθω αδικημένη κι εγκλωβισμένη μεταξύ ενός συνόλου ανθρώπων απρόθυμων να συμβάλλουν στο βαθμό που πρέπει. Και το κυριότερο είναι ότι τις φορές που έχουμε απευθυνθεί στους διοικητικά ανωτέρους μας, αν και συμερίζονται την κούρασή μας, αδυνατούν να δώσουν μία λύση. Αφού υπάρχει μεγάλη ανάγκη για προσωπικό και προσλήψεις δεν γίνονται.....»*

Τα συναισθήματα που δημιουργεί στους εργαζόμενους η παρενόχληση είναι ιδιαίτερα αρνητικά και οι επιπτώσεις που έχει τόσο στην επαγγελματική και προσωπική τους καθημερινότητα, όσο και στο παραγόμενο αποτέλεσμα της εργασίας τους είναι σημαντικές. Ο Στέφανος έχει υποστεί κάθετη παρενόχληση από προϊσταμένους του το διάστημα που ήταν υπάλληλος, καθώς και ανιούσα παρενόχληση τώρα που είναι προϊστάμενος τμήματος. Ο ίδιος σχολιάζει τα

συναισθήματα που οι ανεπιθύμητες συμπεριφορές του δημιουργούν, καθώς και τις επιπτώσεις τους στην επαγγελματική και προσωπική του ζωή:

*«...με επηρεάζει κυρίως στο συναισθηματικό επίπεδο, μου δημιουργεί αρνητικά, συναισθήματα, κυρίως θυμό, ο οποίος μετά εκδηλώνεται σε όλες τις εκφάνσεις της προσωπικής μου ζωής. Έναν θυμό ο οποίος αν και προέρχεται από τις ποικίλες δυσάρεστες καταστάσεις στο εργασιακό περιβάλλον, εκδηλώνεται, εξωτερικεύεται και σε άλλα κοινωνικά περιβάλλοντα με τα οποία δεν έχει σχέση. Έχει αντίκτυπο δηλαδή, στη σχέση μου με την οικογένειά μου, με τους φίλους μου..... δεν σκέφτομαι να αποχωρήσω από τη δουλειά μου, την αγαπάω, όμως συχνά σκέφτομαι πως θα ήθελα να πάω και να συναντήσω διαφορετικά πρόσωπα..... και είναι προφανές πως η παρενόχληση έχει αντίκτυπο στην ποιότητα της εργασίας μου, δεν την κάνω με το ίδιο κέφι όπως παλαιότερα...»*

Όταν ανεπιθύμητες ή και επιθετικές συμπεριφορές λαμβάνουν χώρα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, οι επιπτώσεις στο θύμα είναι ιδιαίτερα σημαντικές, όμως επίσης και ο αντίκτυπος στην περιρρέουσα εργασιακή ατμόσφαιρα είναι εξίσου μεγάλος. Η Λητώ περιγράφει τις επιπτώσεις που είχε η παρενόχληση της διευθύντριας προς τη συνάδελφό της στο γραφείο και τον τρόπο που αυτές οι ενέργειες επηρέασαν και τους υπόλοιπους στο χώρο εργασίας:

*«...η διευθύντριά μου, ως ένα άτομο κομπλεξικό που θέλει να ελέγχει απολύτως το περιβάλλον του, από αυταρχισμό περισσότερο κι ίσως ανασφάλεια σε σχέση με τους υφισταμένους της που μπορεί να έχουν περισσότερα χρόνια υπηρεσίας ή περισσότερα προσόντα, ξεκίνησε να επιτίθεται λεκτικά, με υποτιμητικό συνήθως τρόπο, στη συνάδελφό μου, που σημειωτέον, είναι υπόδειγμα υπαλλήλου και χαρακτήρα. Όμως, είναι λίγο χαμηλών τόνων άνθρωπος και η διευθύντρια την είδε σαν τον πιο αδύναμο κρίκο. Της μιλούσε πάρα πολύ άσχημα, με δεικτικές, απαξιωτικές εκφράσεις, της συμπεριφερόταν σα να ήταν ένα αντικείμενο, ... η γυναίκα σχεδόν κατέρρευσε. Σκέψου, μία γυναίκα 60 χρονών έκλαιγε καθημερινά, είχε διαβήτη, ανέβηκε το ζάχαρό της, αντιμετώπισε πολύ σοβαρά προβλήματα υγείας..... εμείς οι υπόλοιποι, ως παρατηρητές του φαινομένου, συχνά την υπερασπιζόμασταν ενώπιον της διευθύντριας, όμως αυτό την εξόργιζε περισσότερο και χειροτέρευε τον τρόπο συμπεριφοράς της ενάντια*



στη συνάδελφό μας..... εκείνη την περίοδο το κλίμα ήταν ιδιαίτερα βαρύ, δεν είχαμε καμία διάθεση ούτε για δουλειά, ούτε καν να πάμε στη δουλειά.... Όλη μέρα σκεφτόμασταν με ποιο τρόπο θα απαλλαγούμε από αυτή την ‘παρανοϊκή’ διευθύντρια.....».

Ιδιαίτερα επικίνδυνη είναι η παρενόχληση που ασκείται ύπουλα, μέσω επιτιμητικών σχολίων, μορφασμών, αδιαφορίας. Σε αυτή την περίπτωση η κατάσταση δεν εκτονώνεται με κάποιο τρόπο και το θύμα νιώθει αβοήθητο, καθώς κανείς από τους παρευρισκόμενους δεν αντιλαμβάνεται μία ανοιχτή σύγκρουση, ώστε να υπάρξει μία ξεκάθαρη εικόνα των γεγονότων. Ο Νίκος μιλά για την περίοδο που η προϊσταμένη του υποτιμούσε τόσο τον ίδιο όσο και την εργασία του, όμως η δυσαρέσκειά της αυτή παρέμενε σε ένα μη λεκτικό επίπεδο:

*«Ο χώρος εργασίας δεν ήταν καθόλου φιλικός, ήταν μάλλον το αντίθετο, εχθρικός. Ήτανε μια συνεχής αντιπαράθεση, η οποία επειδή δεν εκτονωνόταν λεκτικά ή δεν εκτονωνόταν με την οποιαδήποτε αντιπαράθεση, ήταν όλο υπόγεια, όλα στη σιωπή, δεν είχε τέλος. Αυτό από μόνο του ήταν εξουθενωτικό. Προκειμένου να μπορώ να επιβιώσω εκεί πέρα με το λιγότερο κόστος, κυρίως ψυχικό, αναδιπλώθηκα, περιχαρακώθηκα, δεν ήμουν σε περιβάλλον επικοινωνίας. Κάθε φορά που έπρεπε να μπω στο γραφείο, έλεγα χαρακτηριστικά μπαίνω στο ‘δωμάτιο της σιωπής’». Και συνεχίζει:*

*«...τα συναισθήματα είναι κυρίως αρνητικά, δηλαδή δεν έχεις κατ’ αρχάς, διάθεση να ξεκινήσεις την ημέρα σου, να πας στη δουλειά, δεν έχεις διάθεση την οποιαδήποτε ιδέα σου να την πεις να εφαρμοστεί, μπαίνεις στον αυτόματο πιλότο να κάνεις αυτό το έλασσον για να λειτουργούν τα πράγματα, και μάλιστα χωρίς ψυχή, χωρίς καρδιά, χωρίς τίποτα. Δεν ήμουν δημιουργικός, δεν απέδιδα, ένιωθα ότι δούλευα με το 5%, των δυνατοτήτων μου. Καμία δημιουργικότητα, καμία διάθεση για οτιδήποτε καινούριο και κρατούσα δυνάμεις για μία επόμενη κατάσταση όπου θα μπορούσα να αυτονομηθώ ή να είμαι κάπου αλλού για να μπορέσω να αισθάνομαι δημιουργικός και χαρούμενος».*

### 13.1.4 Ανταγωνισμός και σχέσεις εξουσίας

Συχνό είναι το φαινόμενο άτομα εργατικά, δυναμικά, φιλόδοξα, με τυπικά κι ουσιαστικά προσόντα, να γίνονται στόχος παρενόχλησης καθώς θεωρούνται δυνητικά επικίνδυνοι για τη θέση των υπολοίπων συναδέλφων τους, Μέσα από σχετικές μελέτες, η Hirigoyen έχει υποστηρίξει ότι εξαιτίας της προσωπικότητάς τους κάποια άτομα μπορεί να επισκιάσουν έναν ανώτερο ή ένα συνάδελφο, με αποτέλεσμα να κινδυνεύουν να υποβαθμιστούν ή απομακρυνθούν, καθώς ενώ η ανικανότητα είναι μια απειλή για το ίδιο το άτομο, η ικανότητα είναι μια απειλή για τους άλλους (Hirigoyen, 2002). Σχετικό παράδειγμα δίνει ο Στέφανος μέσα από το προσωπικό του βίωμα την περίοδο που υπηρετούσε στο υπουργείο ως νέος υπάλληλος:

*«...κάποιοι άνθρωποι οι οποίοι θεωρούσανε τους εαυτούς τους υποδεέστερους ή ασθενέστερους έναντι εμού, θεώρησαν σωστό με κάποιες συμπεριφορές, ανά τακτά διαστήματα να μου υπενθυμίζουν ότι είμαι ενταγμένος σε ένα σύστημα ιεραρχίας όπου θα πρέπει να υπακούω σε κάποιους άγραφους κανόνες, οι οποίοι λένε ποιες είναι οι αρμοδιότητες τις οποίες έχει ο κάθε υπάλληλος, τους οποίους δε μπορεί δήθεν να ξεπεράσει, να αναλάβει δηλαδή, μια περεταίρω πρωτοβουλία, διότι το σύστημα, η δομή της εργασίας και της κατανομής της εξουσίας είναι τέτοια, ώστε δεν επιτρέπεται, δήθεν, η υπέρβαση... Ο σκοπός τους ήταν να προλάβουν τυχόν περαιτέρω δική μου ανέλιξη, εξέλιξη, το οποίο λόγιζαν ως κίνδυνο για εκείνους. Ενώ στην ουσία η δική μου δουλειά δε θα στρέφονταν κατά εκείνων».*

Η Δητώ, άτομο με πολλά τυπικά προσόντα, φιλόδοξο και δυναμικό, συχνά έχει γίνει στόχος παρενόχλησης. Η ίδια καταθέτει τη δική της εμπειρία:

*«...ήμουν υπεύθυνη για ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα και κατατέθηκαν στο λογαριασμό μου χρήματα για να πληρώσω κάποιους επιμορφούμενους και πήρα από τον καθένα την απόδειξη ότι πληρώθηκε. Παρ' όλα αυτά, μετά από καιρό έγινε μια καταγγελία στο υπουργείο γιατί εγώ έλαβα όλο αυτό το τεράστιο ποσό, κι έπρεπε να αποδείξω ότι όλα αυτά τα χρήματα δεν ήταν δικά μου, αλλά ήταν χρήματα τα οποία πήγαν σε άτομα τα οποία τα δικαιούνταν. Όλη αυτή η καταγγελία οργανώθηκε για να με πλήξει, όχι ότι δεν γνώριζαν την αλήθεια..... αν*

και δε γνωρίζω ακριβώς, υπολογίζω ποιοι την έκαναν, άνθρωποι οι οποίοι φοβόντουσαν ότι μπορεί να τους πάρω τη θέση, οπότε προσπαθούσαν να με πλήξουν για να μην είμαι επικίνδυνη αντίπαλος. Κάποιοι ήταν ιεραρχικά ανώτεροι, κάποιοι ήταν ομοιόβαθμοι, συναγωνιζόμασταν ίσως για ένα ενδεχόμενο μελλοντικό πόστο. Φαινόταν ότι ήμουν ένα άτομο που είχα φιλοδοξίες, αρχές και αξίες, κι αυτό δεν ήταν αρεστό».

Παρόμοια είναι και η εμπειρία του Νίκου με την προϊσταμένη του:

«...έχω υποστεί υποτιμητικές συμπεριφορές που είχαν να κάνουν με επικριτικά σχόλια, άρνηση παροχής εργασίας, ή άρνηση αποδοχής της εργασίας μου, ή δε μου δίνανε δουλειά. Έχω δεχτεί σχόλια υπερβολικής αντίδρασης σε ένα λάθος το οποίο δεν δικαιολογούσε τόσο μεγάλη αντίδραση, μόνο και μόνο για να με κάνει να αισθανθώ άσχημα... Ήτανε επιθετική, παρά πολλές φορές, γιατί επί της ουσίας όλο αυτό είναι μία επιθετική συμπεριφορά, ή σε κάθε περίπτωση δηλώνει ότι δεν έχει λύσει κάποια βασικά ζητήματά του ο άλλος, ο, ας πούμε, θύτης».

Επί της ουσίας, παρουσιάζεται ακόμη μία περίπτωση όπου ο ιεραρχικά ανώτερος, φοβούμενος για τη δυνητική απώλεια της θέσης του από τον υφιστάμενό του, προσφεύγει σε υποτιμητικές συμπεριφορές για να μειώσει τόσο τον ίδιο, όσο και την ποιότητα της εργασίας του.

Η Αρριέτα, καταθέτει τη δική της εμπειρία με τη διευθύντριά της: «...επιθετικότητα έχω βιώσει από κάποια διευθύντρια παλιά, πριν χρόνια, και μου συμπεριφερόταν υποτιμητικά κιόλας θα έλεγα. Μου μιλούσε απότομα, δε με κοιτούσε καν όταν μου ανέθετε δουλειές, πετούσε τα έγγραφα που έπρεπε να διεκπεραιώσω στο γραφείο μου.... Οι λόγοι που συμπεριφερόταν έτσι εναπόκεινται στην ανεπάρκεια της συγκεκριμένης διευθύντριας. Δε νομίζω ότι φοβόταν για τη θέση της, απλά έβλεπε ότι είμαι εργατική, όλοι οι συνάδελφοι ερχόντουσαν σε μένα για να διεκπεραιώσω διάφορες δουλειές, είχα με όλους πολύ καλές σχέσεις, σε κείνη δεν απηύφθυναν το λόγο σχεδόν ποτέ γιατί ήταν και κακότροπη και προσπαθούσαν να την αποφεύγουν. Οπότε, ίσως ζήλευε... δεν ξέρω, ήμουν και πολύ νέα τότε..., ».

Και συνεχίζει θέτοντας μερικούς από τους λόγους που κάποιοι εργαζόμενοι γίνονται θύματα παρενόχλησης:

*«..... πιστεύω ότι είναι διάφορες οι παράμετροι για να καταστεί κάποιος θύμα παρενόχλησης, όπως το να είσαι πολύ νέος, να μην έχεις άλλου είδους εμπειρίες, όλα έχουν σχέση. Ακόμη κι ο ψυχισμός του ανθρώπου παίζει ρόλο. Και το νεαρό της ηλικίας για μένα πρώτα απ' όλα, με την έννοια του νεοεισερχόμενου στον εργασιακό χώρο, τον οποίο οι περισσότεροι θέλουν είτε να εκμεταλλευτούν για να 'κάνει όλη τη λάντζα', είτε να 'του σπάσουν τον τσαμπουκά' και να του δείξουν ποιος κάνει κουμάντο εκεί μέσα...».*

Ένα άλλο ζήτημα, σχετικό με τις επιπτώσεις του ανταγωνισμού στο θέμα της ηθικής παρενόχλησης, αφορά στη, σχετικά πρόσφατη, ύπαρξη μιας νέας «κατηγορίας» στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Είναι οι εργαζόμενοι-απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Στην ΕΣΔΔΑ που ιδρύθηκε το 1983, εισάγονται, κατόπιν εξετάσεων, πτυχιούχοι ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Κυρίαρχη επιδίωξη είναι η παραγωγή στελεχών ταχείας εξέλιξης επιτελικού κι αναπτυξιακού χαρακτήρα. Γι' αυτό, η επιλογή τους για τη στελέχωση μιας ιεραρχικά ανώτερης θέσης στη δημόσια διοίκηση έχει αυξημένες πιθανότητες σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους, και η ανέλιξή τους στην κλίμακα της ιεραρχίας είναι ταχύτερη. Όπως γίνεται αντιληπτό, υφίσταται μία έριδα μεταξύ των λεγόμενων «αποφοίτων» (όπως συχνά εν συντομία ή ακόμη και ειρωνικά τους αποκαλούν οι συνάδελφοί τους) της ΕΣΔΔΑ και του υπόλοιπου διοικητικού προσωπικού του δημόσιου τομέα. Αν και πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να μην υπολείπονται σε προσόντα ή εμπειρία σε σχέση με τους συναδέλφους τους, αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ, το γεγονός ότι οι τελευταίοι προηγούνται βαθμολογικά, και προορίζονται για ανώτερες διοικητικές θέσεις, προκαλεί τον ανταγωνισμό ή και τη ζήλεια των υπολοίπων. Από την άλλη, αρκετά είναι τα άτομα της ΕΣΔΔΑ που αντιλαμβάνονται εαυτόν ως αντικειμενικά καλύτερο από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, με αποτέλεσμα οι αντιπαλότητες και οι επιθετικές συμπεριφορές να αυξάνονται. Ιδιαίτερα, ένας προϊστάμενος που έχει ως υφιστάμενό του έναν απόφοιτο της ΕΣΔΔΑ, δηλαδή έναν άμεσο ανταγωνιστή

για τη θέση του, μπορεί εύκολα να ξεφύγει εκτός ελέγχου και να προβεί σε ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Η Κατερίνα καταθέτει την εμπειρία της:

*«...μου έχει γίνει έντονη παρενόχληση από παλιά μου προϊσταμένη. Η συγκεκριμένη είχε κι ένα θέμα με εμάς τους απόφοιτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικά οι παλαιότεροι σε ηλικία, που στην εποχή που αυτοί είχαν διοριστεί, στις αρχές του 1980, δεν υπήρχε καν η Σχολή, έχουν προκατάληψη κατά των αποφοίτων. Η συγκεκριμένη, λοιπόν, προϊσταμένη, φοβόταν μήπως της 'φάω τη θέση' και γι' αυτό το λόγο προσπαθούσε να απαξιώσει τις ιδέες, τις προτάσεις μου, μου συμπεριφερόταν υποτιμητικά. Ακόμα και στα έγγραφα που συνέτασσα μου έλεγε: «.....δε γράφεται έτσι αυτό, μα καλά δεν ξέρεις ούτε ελληνικά; Τι, εσύ είσαι που έχεις τελειώσει και τη Σχολή;».*

Σε αυτή τη μαρτυρία, βέβαια, αναδεικνύεται και το θέμα του «αυτοεγκλωβισμού» υπαλλήλων, οι οποίοι προηγήθηκαν της υπάρξεως της ΕΣΔΔΑ και ως εκ τούτου, μπορεί να αισθάνονται μειονεκτικά a priori.

Ένα άλλο, βασικό ζήτημα που προκύπτει σε σχέση με την άσκηση εξουσίας, είναι η απροθυμία πολλών διοικητικά ανωτέρων να προλάβουν ή να εμποδίσουν το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης, καθώς μπορεί να τους εξυπηρετεί, είτε επειδή είναι οι ίδιοι θύτες, είτε διότι τους «βολεύει» να είναι κάποιοι συγκεκριμένοι θύματα. Ο Στέφανος δηλώνει σχετικά με το θέμα:

*«.... μία πιθανή αιτία της απροθυμίας των ιεραρχικά ανωτέρων να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο της παρενόχλησης είναι ότι κάποιοι επωφελούνται από αυτές τις καταστάσεις. Είναι προφανές ότι αυτός ο οποίος λόγω εξουσίας θα μπορούσε να θέσει σε κίνηση και λειτουργία ένα μηχανισμό διάγνωσης τέτοιων φαινομένων, αυτός προφανώς λόγω της εξουσίας του είναι σε θέση και να παρενοχλεί τους υφισταμένους του, οπότε θα έπρεπε ταυτόχρονα, να είναι και ελεγκτής και ελεγχόμενος. Δηλαδή να αποφασίσει να φτιαχτεί ένας μηχανισμός διάγνωσης τέτοιων φαινομένων κι αντιμετωπίσής τους την ίδια ώρα που ο ίδιος εξυπηρετείται από την ύπαρξή τους...».*

Και συνεχίζει εξηγώντας μέσω ποιου μηχανισμού κάποια άτομα που κατέχουν εξουσία χρησιμοποιούν την παρενόχληση για ίδιον όφελος:

*«...έναν ανώτερο ιεραρχικά, χρησιμοποιεί την εξουσία που απορρέει από την ισχύ του, τη θέση του σε ένα οργανόγραμμα, ώστε να επιτυγχάνει τους διάφορους σκοπούς του.... Ίσως γιατί θεωρεί ότι η κατάχρηση εξουσίας του επιφέρει μεγάλα οφέλη... όταν, για παράδειγμα, βλέπει έναν υφιστάμενό του ως πιθανό κίνδυνο για τη θέση που κατέχει, προτιμά να μην τον αφήσει να ανθίσει και να αναπτύξει όλη του την προσωπικότητα και τις ικανότητες του....»*

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η έκβαση μπορεί να είναι η ίδια και ως αποτέλεσμα άγνοιας, και όχι εκουσίως. Άνθρωποι που θα μπορούσαν λόγω της θέσης τους και της ιδιότητάς τους να θέσουν σε κίνηση τέτοιες διαδικασίες αναγνώρισης φαινομένων ηθικής παρενόχλησης, δεν γνωρίζουν το φαινόμενο. Ή εάν το γνωρίζουν επιφανειακά και μόνο, να μην το αξιολογούν κατάλληλα ή να πιστεύουν ότι πράγματι υφίσταται αλλά όχι σε μεγάλη έκταση.

### **13.1.5 Συμπεριφορές μικροπολιτικής – Πελατειακές σχέσεις και κομματικό κράτος**

Η στενή σχέση της πολιτικής εξουσίας με τη δημόσια διοίκηση, διεμβολίζεται ακόμη περισσότερο από την ύπαρξη πελατειακών σχέσεων και κομματικών κατευθύνσεων. Αυτό έχει δύο επιπτώσεις:

α) ο στενός δεσμός ενός υπαλλήλου με πολιτικά πρόσωπα από τα οποία διορίζεται, εξαρτάται και προστατεύεται, προφανώς έχει άμεσες συνέπειες όχι μόνο στην εργασία του, αλλά και στον τρόπο που την εκτελεί, Όπως αποτυπώνεται στη δήλωση του Νίκου:

*«...όταν ένα κομματικό πρόσωπο «προστατεύει» ένα δημόσιο υπάλληλο, με την έννοια ότι ο δημόσιος υπάλληλος είναι στο απυρόβλητο ό,τι κι αν κάνει γιατί έχει την προστασία σημαντικών προσώπων, είναι ξεκάθαρα ηθική παρενόχληση. Για παράδειγμα, μπορεί ο υπάλληλος αυτός να ολιγωρεί, να παρανομεί, να μην έρχεται στην ώρα του στη δουλειά του, κι όλα αυτά χωρίς να έχει κάποια συνέπεια, το οποίο είναι εις βάρος των συναδέλφων του, είτε γιατί πρέπει να βγάλουν αυτοί τη δουλειά, είτε γιατί πρέπει να καλύψουν τα κενά που αφήνει».*

Η Κλαίρη δηλώνει σχετικά:

*«Η δημόσια διοίκηση είναι δυστυχώς συγκοινωνούντα δοχεία με το «πελατειακό κράτος», διότι από τη στιγμή που κάποιος διορίζεται, έρχεται δηλαδή, στο δημόσιο ως 'πελάτης' κάποιου και όχι ως άτομο που αξίζει να πάρει αυτή τη θέση, δημιουργεί ένα δεσμό με το άτομο που τον διόρισε στο δημόσιο, που εκείνος τον προστατεύει όταν χρειάζεται, κι αυτός του 'κάνει τη δουλειά', όταν εκείνος το απαιτεί. Οπότε είναι μια δοσοληψία».*

β) διαμορφώνονται «πολιτικές» που έχουν να κάνουν με τον μικρόκοσμο της εργασίας, οι οποίες επηρεάζονται όχι μόνο από τις προσωπικές σχέσεις των εργαζομένων (κλίκες), αλλά και από τις πολιτικές πεποιθήσεις και δραστηριότητες που ο κάθε εργαζόμενος διατηρεί, και οι οποίες συνδέονται στενά με κομματικές παρατάξεις και πολιτικά πρόσωπα. Όπως αντιλαμβάνεται το θέμα η Κλαίρη:

*«.....πιέζεται η βάση, η δημόσια διοίκηση να πράξει ή να παραλείψει με βάση πολιτικές επιλογές πολιτικών της προϊσταμένων. Δηλαδή, μπορεί να πιέζεται ένας μηχανικός να παραδώσει ένα έργο, π.χ. δρόμο, δίχως τις σωστές προδιαγραφές, ή να πιέζεται ένας δημόσιος λειτουργός να συμφωνήσει σε κάτι το οποίο δε συμφωνεί πραγματικά γιατί αυτό συνάδει με διάφορα πολιτικά συμφέροντα. Κι εξαναγκάζεται με προφορικό τρόπο να υπογράψει κάτι που αλλιώς δε θα υπέγραφε».*

Και ο Νίκος δηλώνει σχετικά:

*«.... μη νομίζεις ότι είναι εύκολη υπόθεση ένας δημόσιος λειτουργός να αντισταθεί στον πολιτικό του προϊστάμενο... πολλές φορές υφίσταται τεράστια ψυχολογική πίεση και με συνέπειες. Μπορεί να τον μεταθέσουν αλλού, να τον υποβιβάσουν, να τον βάλουν 'ψυγείο' όπως λέμε, το οποίο είναι κάτι πάρα πολύ άσχημο, δηλαδή να βάλουν ένα υπάλληλο με πολλά προσόντα, φιλοδοξίες και όρεξη για δουλειά, υπάλληλο στο πρωτόκολλο να σφραγίζει έγγραφα, που φυσικά δε θα του αρέσει, πράγμα που έχει συμβεί με διάφορους υπαλλήλους κατά καιρούς, να είναι για χρόνια στο 'ψυγείο', επειδή δεν υπέκυψαν σε πιέσεις προϊσταμένων τους. Οπότε, ένας υπάλληλος που έχει οικογένεια, ζει σε μια περιοχή και δε θέλει να βρεθεί ξαφνικά κάπου αλλού, ή δε θέλει να υποβιβαστεί, να αλλάξει υπηρεσία, μπορεί να υποκύψει για να μπορέσει να επιβιώσει».*

Στο δημόσιο τομέα, με το μέτρο της μονιμότητας (που ισχύει τουλάχιστον μέχρι στιγμής), κίνδυνοι όπως η απόλυση στην περίπτωση μη συμμόρφωσης

ενός εργαζομένου με τις εντολές και κατευθύνσεις που δίνονται από τους ανωτέρους δεν υφίστανται, όπως ισχύει για τον ιδιωτικό τομέα, Υφίσταται, όμως, κίνδυνος υποβάθμισης (π.χ. από προϊστάμενος σε υπάλληλο), είτε μετάθεσης σε άλλη υπηρεσία του ιδίου φορέα, ή ακόμη και σε άλλη πόλη. Ευνοεί ιδιαίτερα προς αυτές της συμπεριφορές μικροπολιτικής η συχνή πρακτική προαγωγών ατόμων όχι με αντικειμενικά κριτήρια, αλλά βάσει άλλων υποκειμενικών, μη μετρήσιμων κριτηρίων, όπως η υπακοή, οι κλίκες, οι κομματικές προτιμήσεις. Υπάρχουν φορές που αποφεύγεται η αναβάθμιση ατόμων με δυναμισμό, κριτική σκέψη και δυσκολία υποταγής Όπως σχολιάζει σχετικά η Δητώ:

*«...θέλουν ένα πειθήνιο όργανο και προσπαθούν, εάν δεν κάνει αυτό που θέλουν, είτε να το μειώσουν ηθικά, είτε να το 'εξαφανίσουν', γιατί συμβαίνει κι αυτό... να σε πλήξουν ηθικά, κοινωνικά, ή επαγγελματικά, που είναι πιο εύκολο και κατόπιν, να σε 'εξαφανίσουν από το χάρτη'. Να σε εξουθενώσουν και ψυχολογικά. Εάν για παράδειγμα, κυκλοφορήσουν μία ψευδή φήμη εις βάρος σου, αυτό σίγουρα θα σε πλήξει και ψυχολογικά, και κοινωνικά, και ηθικά, κι αυτό συμβαίνει πολλές φορές». Και συνεχίζει δίνοντας ένα άλλο παράδειγμα:*

*«...και μάλιστα σε κάποια στιγμή που θέλησα να γίνω διευθύντρια σε μια διεύθυνση, μου είπαν δε γίνεται, γιατί εκεί πρέπει να πάει μια κακιά γυναίκα, εσύ δε γίνεται, είσαι καλός άνθρωπος, δε θα τα καταφέρεις. Τι εννοούσαν με το κακιά, δεν ξέρω... Ίσως να παίρνει αποφάσεις σκληρές για τους άλλους; Ίσως να είναι υπάκουη στους ανωτέρους χωρίς κριτική σκέψη; Αλλά αυτό μου το είπε ανώτερος, Ειδικός Γραμματέας του υπουργείου ότι γι' αυτό το λόγο δε θα γίνεις διευθύντρια σε αυτό που θέλεις, γιατί εκεί θα διαλέξουμε ένα άτομο που να είναι κακό. Εσύ είσαι άτομο που έχεις αρχές κι αξίες. Δεν κάνεις για αυτή τη θέση».*

Η ανυπαρξία αντικειμενικής αξιολόγησης είναι ένας βασικός παράγοντας αναπαραγωγής ενός συστήματος που προωθεί τους «ημέτερους» ή τους πειθήνιους, διευρύνοντας τη γενικότερη δυσαρέσκεια ενός μεγάλου αριθμού ικανών στελεχών που παραμένουν στο περιθώριο. Για τους υπαλλήλους αυτούς, η μη αναβάθμισή τους συνιστά ηθική παρενόχληση. Όπως το θέτει ο Στέφανος:



«...για κάποιον που είναι τεμπέλης που δεν δουλεύει, υπάρχει μία ανοχή και πολλές φορές αυτοί είναι άνθρωποι που είναι 'προστατευμένοι' από κάποια ανώτερα, πολιτικά πρόσωπα, είτε από κάποιον προϊστάμενο, οπότε δεν τους αγγίζει κανείς». Η Λητώ σχολιάζει σχετικά με το θέμα:

«... υπάρχουν κάποιοι βουλευτές, για παράδειγμα, κάποια σημαντικά πρόσωπα που έχουν διορίσει κάποιους προστατευόμενους, τους οποίους και «υιοθετούν» από τη στιγμή που θα διοριστούν κάπου μέχρι να βγουν στη σύνταξη. Δεν αγγίζει κανείς κανέναν γιατί τον προστατεύει ο τάδε ή ο δείνα υπουργός, βουλευτής, κάποιο σημαίνον πρόσωπο. Οπότε αυτοί είναι κατά κάποιον τρόπο «κράτος εν κράτει» και είναι εις βάρος των υπολοίπων που θέλουν να δουλέψουν ή δουλεύουν».

Το ζήτημα όμως της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα δεν αποτελεί απλή υπόθεση, καθώς υπάρχουν δύο όψεις του νομίσματος. Από τη μια πλευρά, η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων συναντά προσκόμματα διότι: α) δυσχεραίνει την παρέμβαση των κομματικών στελεχών, και β) ουδετεροποιεί την επίδραση του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντος (κλίκες), όπως αυτή έχει διαμορφωθεί κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου. Σε αυτό το τελευταίο, είναι προφανές ότι παίζουν μεγάλο ρόλο οι διαπροσωπικές σχέσεις (π.χ. «κολλητός» του διευθυντή από χρόνια).

Από την άλλη όμως, η δημιουργία ενός αντικειμενικού τρόπου αξιολόγησης των εργαζομένων, με τις υπάρχουσες, εδώ και αρκετές δεκαετίες, διαμορφωμένες συνθήκες και κατεστημένες δομές καθίσταται ένα ιδιαίτερα δύσκολο εγχείρημα. Όπως περιγράφει η Κλαίρη:

«...η κοινή πεποίθηση σφάλλει όταν θεωρεί πως εμείς οι δημόσιοι υπάλληλοι είμαστε ενάντια στο μέτρο της αξιολόγησης. Απεναντίας, σε βεβαιώνω ότι οι περισσότεροι είμαστε υπέρ καθώς, αξίζει να τονίσω ότι η δημόσια διοίκηση έχει πολλά ικανά στελέχη, που με τις υπάρχουσες συνθήκες (κλίκες, κομματικά κριτήρια, κλπ.) παραμένουν σε θέσεις απλών υπαλλήλων, δεν αναβαθμίζονται ως όφειλαν. Όμως, αυτό που είναι κρίσιμης σημασίας είναι το «ποιος» είναι αυτός που θα αξιολογήσει έναν υπάλληλο. Στο τμήμα μου, για παράδειγμα, είμαστε δύο υπάλληλοι. Η μία, είναι «κολλητή» του προϊστάμενου, και μάλιστα ανήκουν στην

*ίδια πολιτική παράταξη. Όταν στο τέλος του έτους θα χρειαστεί να αξιολογηθούμε από αυτόν τον προϊστάμενο, ποια από τις δυο μας νομίζεις θα πάρει υψηλότερο βαθμό, άρα και περισσότερα μόρια για μία μελλοντική αναβάθμιση;.....».*

Η Κατερίνα εκθέτει τη δική της άποψη σχετικά με την πρόκληση ηθικής παρενόχλησης λόγω συμπεριφορών μικροπολιτικής:

*«...η ηθική παρενόχληση με τις υπάρχουσες δομές στο δημόσιο τομέα, θα μπορούσε ίσως να αντιμετωπισθεί.... το μόνο ενδεχόμενο που θα έβλεπα θα ήταν να υπήρχαν κάποια αντικειμενικά κριτήρια για κάποια πράγματα, όχι αξιοκρατικά, αυτό είναι δύσκολο να το πετύχεις, κάποια αντικειμενικά, έτσι ώστε να μην είναι έρμαιο ο καθένας στη διάθεση είτε κομματαρχών, είτε ανωτέρων... Βέβαια, αυτό μπορεί να γίνει μόνο σε βάθος χρόνου, όχι από τη μια στιγμή στην άλλη. Βασικό θα ήταν να υπάρχει αξιοκρατία, έτσι ώστε να μην υπάρχουν προστατευόμενοι, προστατεύοντες κι ανταγωνισμοί τέτοιου είδους που μπορεί να σε βλάψουν».*

### **13.1.6 Σεξουαλική παρενόχληση**

Σε αντίθεση με την ηθική, η σεξουαλική παρενόχληση είναι γνώριμος ως όρος κι αναγνωρίσιμη ως έννοια και στους έξι συνεντευξιαζόμενους. Αυτό ίσως συμβαίνει γιατί εκτός του ότι συζητείται περισσότερο κι έχει γίνει ευρέως γνωστή και από τα ΜΜΕ, με πρόσφατο παράδειγμα το σάλιο που έχει ξεσπάσει στο Hollywood με ένα μεγάλο αριθμό ηθοποιών να καταγγέλλει ότι έχει υπάρξει θύμα σεξουαλικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας, είναι και περισσότερο ξεκάθαρη από την ηθική παρενόχληση ως προς τον προσδιορισμό της.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η έκταση, το μέγεθος κι ο αντίκτυπος της σεξουαλικής παρενόχλησης είναι σημαντικά. Είναι χαρακτηριστικό πως από τις 4 γυναίκες που έλαβαν μέρος στην έρευνα, οι 3 έχουν υποστεί σεξουαλική παρενόχληση, γεγονός που έρχεται σε συμφωνία με σχετικές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στους χώρους εργασίας ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις οποίες οι γυναίκες είναι συχνότερα θύματα σεξουαλικής παρενόχλησης, με το 67% εξ' αυτών να παραδέχεται ότι έχει υποστεί σεξουαλική παρενόχληση (Ντότσικα, 2003) .

Η Αρριέτα, που υπέστη σεξουαλική παρενόχληση πριν χρόνια, ως πρωτοδιοριζόμενη υπάλληλος στο υπουργείο, περιγράφει:

*«Στις αρχές της υπαλληλικής μου σταδιοδρομίας, κι ενώ ήμουν 21 ετών, μόλις είχαμε πρωτοδιοριστεί με μερικές άλλες κοπέλες, εργαζόμασταν υπερωρίες, με εξτρά καθήκοντα σε γραφείο Γενικού Γραμματέα, απογευματινά και Σάββατα. Εκεί μου συνέβη το περιστατικό. Και δεν συνέβη μόνο σε μένα. συνέβη και σε 2-3 άλλες συναδέλφους ακόμα, από το ίδιο άτομο, το οποίο ανήκε στην πολιτική ηγεσία. Απλά τότε δεν είχαμε τη δυνατότητα, μόλις είχαμε διοριστεί, δε μπορούσαμε να το πούμε και πουθενά. Και δεν έμεινε μόνο σε λεκτικό επίπεδο, προχωρούσε και σε σωματικό... μη φανταστείς σπουδαία πράγματα, αλλά ήταν επαναλαμβανόμενο».*

Όταν η ερευνήτρια ζητά διευκρινήσεις, η Αρριέτα αποφεύγει να επεκταθεί σε λεπτομέρειες. Βλέποντας αυτή της τη στάση και σεβόμενη τα συναισθήματα που, από τον τρόπο της αφήγησης, πρέπει να της γεννήθηκαν, η ερευνήτρια δεν θέλει να επιμείνει περισσότερο, και ζητάει να μάθει τις επιπτώσεις που είχε αυτή η κατάσταση στην ίδια, την εργασία της και τον τρόπο αντίδρασής της στη δημιουργηθείσα κατάσταση. Η Αρριέτα σχολιάζει σχετικά:

*«...ένοιθα, κατ' αρχήν, αμηχανία, γιατί ήμουν και πολύ νέα τότε, μόλις είχαμε διοριστεί, δηλαδή τους πρώτους μήνες του διορισμού συνέβησαν αυτά, μόλις 21 ετών, και βέβαια δεν αισθάνεσαι κι ασφαλής να πας να το πεις κάπου, δεν γνωρίζεις ακόμη πρόσωπα και καταστάσεις.... Αν μου τύχαινε τώρα, μπορεί και να το διακωμωδούσα, ας πούμε, αλλά σ' εκείνη την εποχή, που ήμαστε και πολύ νεαρότεροι και καινούριοι στη δουλειά, δε θα μπορούσα να το πω πουθενά..... φόβος για απώλεια της θέσης μου δεν υπήρχε βέβαια, γιατί δεν ήμαστε σε εργασία απ' την οποία θα μας διώχνανε, αλλά σίγουρα θα μπορούσε, εάν έκανα κανένα παράπονο, να μου γίνει μια δυσμενής μετάθεση, ξέρω εγώ, στην Αλεξανδρούπολη».*

Αυτή η αντίδραση της Αρριέτας, που κράτησε το μυστικό για τον εαυτό της καθώς, ως νέα υπάλληλος δεν είχε κάποιον στον οποίο να αποταθεί, κάποιον να εμπιστευτεί και προτίμησε να μην εκτεθεί περεταίρω, συνάδει με τις σχετικές έρευνες σύμφωνα με τις οποίες, παρότι οι γυναίκες νιώθουν θυμό για την

παρενόχληση, λίγες έχουν το σθένος να αντισταθούν δημόσια, κι οι περισσότερες εξ' αυτών προσπαθούν να αγνοήσουν το γεγονός (Ντότσικα, 2003).

Χαρακτηριστικός είναι και ο τρόπος με τον οποίο λήγει συνήθως η σεξουαλική παρενόχληση, η οποία, καθώς δεν καταγγέλλεται τις περισσότερες φορές, σταματά λόγω αποχώρησης του θύματος από το συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας. Η Αρριέτα μιλάει για το τέλος της δικής της παρενόχλησης:

*«...για μένα η παρενόχληση έληξε με το που έφυγα από αυτό το γραφείο. Αναγκάστηκα, δηλαδή να φύγω προκειμένου ν' απαλλαγώ, αλλιώς δεν υπήρχε τρόπος διαφυγής. Ζήτησα από τη διεύθυνση προσωπικού να πάω σε άλλη υπηρεσία του υπουργείου, κι ας μη μου άρεσε το αντικείμενο, κι ας είχε πολλή δουλειά. Τουλάχιστον απαλλάχτηκα....».*

Συχνό είναι το φαινόμενο γυναίκες εργαζόμενες να αντιμετωπίζονται πρώτα ως γυναίκες, και δευτερευόντως ως επαγγελματίες. Δίνεται μεγαλύτερη αξία και προσοχή στην εξωτερική τους εμφάνιση και λιγότερη στα αντικειμενικά τους προσόντα ή ικανότητες, με αποτέλεσμα να νιώθουν συχνά προσβεβλημένες, θυμωμένες κι απαξιωμένες. Η Λητώ που υπέστη επανειλημμένα σεξουαλικού τύπου συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, δείχνει ιδιαίτερα ενοχλημένη και θυμωμένη όταν μιλά για τις εμπειρίες της.

*«... αρκετές φορές, σε εργασιακά ζητήματα που απαιτούσαν άμεση επίλυση έπαιρνα από άντρες προϊσταμένους ή συναδέλφους μου την εξής απάντηση 'πάμε να πιούμε ένα καφέ και θα το συζητήσουμε εκεί το θέμα'. .....και μάλιστα αυτό συμβαίνει κυρίως από άτομα γνωστά, που γνώριζαν και το σύζυγό μου, για παράδειγμα, που δεν περίμενες να το κάνουν αυτό. Κυρίως όταν είναι ανώτεροι σε ιεραρχία εκμεταλλεύονται τη θέση ισχύος που έχουν.... μια γυναίκα, κατά τη γνώμη μου, είναι πιο επιρρεπής σε ηθική παρενόχληση γιατί πρώτον, προηγείται πολλές φορές η σεξουαλική παρενόχληση, καθώς οι γυναίκες θεωρούνται πιο αδύναμες στο να αντισταθούν σε τέτοιες παρενοχλήσεις. Δεύτερον, οι γυναίκες, από την εμπειρία μου πρέπει στο χώρο εργασίας, να αποδείξουν ότι είναι άξιες, ενώ για τους άντρες αυτό είναι δεδομένο. Δηλαδή, πρέπει να ξεφύγουμε από το*

στερεότυπο του είμαι 'γατούλα', είμαι χαριτωμένη, όμορφη κλπ., κι είμαι δίπλα σε κάποια πρόσωπα σημαντικά,, σε υποστηρικτικό ρόλο, στη σκιά των αντρών. Ή από το άλλο στερεότυπο. αυτό της «σκύλας», όπου η γυναίκα γίνεται σκληρή, συμπεριφέρεται σαν άντρας, για να μπορέσει να ανταπεξέλθει. Κι όταν δεν είναι το ένα ή το άλλο, είναι πάρα πολύ δύσκολο μέσα σε ένα χώρο εργασίας όπως ένα υπουργείο να τα βγάλουν πέρα..... όταν λοιπόν αντιστέκεσαι, τότε ο «προσβεβληθής» επιτιθέμενος σεξουαλικά, προσπαθεί να σε μειώσει είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε και σε οικογενειακό. Να κυκλοφορήσει, για παράδειγμα, μία ψευδή φήμη στο εργασιακό σου περιβάλλον, αυτή τη φήμη να φτάσει ακόμα και στους ανωτέρους σου, έτσι ώστε να βλάψει όχι μόνο εσένα, αλλά και όλο το οικογενειακό σου περιβάλλον, έτσι ώστε το πλήγμα να είναι ακόμα πιο σημαντικό».

Η Κλαίρη, θύμα κι αυτή σεξουαλικής παρενόχλησης παρουσιάζει τη δική της εμπειρία:

«...κάποια στιγμή τηλεφώνησε ο εισαγγελέας στο υπουργείο κι είπε ότι υπάρχει μία ανώνυμη καταγγελία εις βάρος μου. Το περιεχόμενο της καταγγελίας ήταν ότι ήμουν αποσπασμένη στο υπουργείο περισσότερα χρόνια από όσα δικαιούμουν, ενώ η απόσπασή μου ήταν καθόλα νόμιμη. Πάω λοιπόν στον εισαγγελέα του εξηγώ πως έχουν τα πράγματα και του ζητώ να δω την καταγγελία, να δω σε τι αναφερόταν, και μου απάντησε: 'μόνο εγώ κι ο Θεός το ξέρουμε το περιεχόμενο, κι αν θέλεις να το μάθεις πρέπει να βγούμε μαζί να πιούμε ένα καφεδάκι'. Δέχτηκα δηλαδή σεξουαλική παρενόχληση από τον ίδιο τον εισαγγελέα! Γύρισα πίσω στο υπουργείο πάρα πολύ θυμωμένη, αναγκάστηκα να πάρω τηλέφωνο το δικηγόρο μου, ο οποίος μίλησε με τον εισαγγελέα για να τον βάλει στη θέση του. Κατάλαβα μετά, από τα λόγια που μου είπε ο εισαγγελέας, τι περίπου έλεγε η ανώνυμη καταγγελία, ποιος την έκανε, ήταν άτομο που είχα ευεργετήσει πάρα πολύ, κι ίσως ισχύει αυτό που λένε «ουδείς των ευεργετημένων χειρότερος», κι ήταν κάτι που με στεναχώρησε, ήταν πάρα πολύ άδικο...»

Παρ' όλα αυτά, σε πολλούς είναι ασαφές ποιες είναι οι ακριβείς ενέργειες που συνιστούν σεξουαλική παρενόχληση. Έτσι, όταν στη συζήτηση με την Κατερίνα, η ερευνήτρια της ζήτησε να περιγράψει πιθανά περιστατικά σεξουαλικών συμπεριφορών που της έχουν εκμυστηρευτεί συνάδελφοί της ή

έχουν υποπέσει στην αντίληψή της στο χώρο εργασίας, άρχισε να διηγείται το ερωτικό ενδιαφέρον του προϊσταμένου της για τη φίλη και συνάδελφό της στο γραφείο Χρύσα. Ο προϊστάμενός τους την καλεί καθημερινά στο γραφείο με πρόσχημα την εργασία, και της μιλά ακατάπαυστα για το πόσο όμορφη είναι, πόσο πολύ τη σκέφτεται καθημερινά, γεγονός που φέρνει τη Χρύσα σε πολύ δύσκολη θέση, καθώς παρότι δεν ενδιαφέρεται διόλου ερωτικά για τον προϊστάμενό της, προσπαθεί να «το ρίξει στην πλάκα», να τον κατευνάξει λέγοντάς του ότι είναι παντρεμένη και δεν επιτρέπεται να φλερτάρει με άλλους άντρες, κάνοντας πολλές φορές πως δεν καταλαβαίνει τα υπονοούμενά του. Γιατί αλλιώς, αν τον απορρίψει μια και καλή, φοβάται ότι είτε θα εγείρει το θυμό του ή μπορεί και να ζητήσει την απόσπασή της σε άλλη υπηρεσία, γεγονός που θα τη δυσανεστούσε ιδιαίτερα, καθώς της αρέσει πολύ το αντικείμενο εργασίας της στη συγκεκριμένη διεύθυνση και συνάδει με τις σπουδές της. Τελιώνοντας η Κατερίνα τη διήγησή της για τη συνάδελφό της Χρύσα, βιάστηκε να συμπληρώσει:

*«...βέβαια, όλα αυτά που περιγράφω, οι παρενόχλησεις, ήταν σε λεκτικό επίπεδο, δε την έχει ποτέ αγγίξει ο άνθρωπος. Άρα, δεν ξέρω καν αν όλα αυτά που περιγράφω ταιριάζουν στην έρευνά σου γιατί μάλλον δεν αποτελούν σεξουαλική παρενόχληση...»*, θεωρώντας ότι τα συνεχή κομπλιμέντα κι η αντιεπαγγελματική αντιμετώπιση μιας υπαλλήλου δε συνιστούν σεξουαλική παρενόχληση. Η κοινή πεποίθηση μοιάζει να συσχετίζει τη σεξουαλική παρενόχληση περισσότερο με σωματικού τύπου συμπεριφορές, π.χ. αγγίγματα, και να αγνοεί ότι και λεκτικού τύπου ερωτικές συμπεριφορές, όπως τα υπονοούμενα, συνιστούν επίσης σεξουαλική παρενόχληση.

Τέλος, κοινή πεποίθηση και των έξι πληροφορητών, αποκτηθείσα μέσα από την υπηρεσιακή τους εμπειρία στο υπουργείο, είναι ότι η σεξουαλική υποταγή, ανεξαρτήτως φύλου τόσο του θύτη όσο και του θύματος, μπορεί να ευνοήσει την υπηρεσιακή ανέλιξη.

### 13.2 Συμπεράσματα – Προτάσεις αντιμετώπισης

Στην παρούσα μελέτη επιχειρήθηκε να διερευνηθεί κατά πόσο το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης δύναται να παράγεται ή και να αναπαράγεται στο δημόσιο τομέα. Μέσω της διενέργειας έρευνας σε δύο ελληνικά υπουργεία, μελετώνται οι ιεραρχικά δομημένες επαγγελματικές και κοινωνικές σχέσεις, η αυστηρά γραφειοκρατική οργάνωση και λειτουργία, και ο υψηλός βαθμός περιπλοκότητας, τόσο σε οργανωτικό, όσο και σε επίπεδο αξιολόγησης και προαγωγών. Σκοπός της έρευνας είναι η εξέταση της δυνητικής σχέσης της παρενόχλησης με την οργανωτική δομή και λειτουργία των υπουργείων και ο βαθμός που το περιβάλλον εργασίας του δημοσίου την ευνοεί ή την αναπαράγει. Ακόμη, μελετάται η παρενόχληση σε συνδυασμό με τις σχέσεις εξουσίας και τις συμπεριφορές μικροπολιτικής.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι η παρενόχληση συνιστά σημαντικό πρόβλημα στο δημόσιο τομέα, με τους έξι πληροφορητές να έχουν πλήθος παραδειγμάτων τόσο από προσωπικά τους βιώματα, όσο και από μαρτυρίες συναδέλφων τους.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι μόνο ο ένας από τους έξι πληροφορητές γνώριζε τον όρο «ηθική παρενόχληση», ενώ οι υπόλοιποι πέντε, που σημειωτέον, είναι άνθρωποι με υψηλά τυπικά προσόντα και πολυετή προϋπηρεσία, όχι μόνο δε γνώριζαν το περιεχόμενο της έννοιας, αλλά η πρώτη φορά που άκουγαν τον όρο ήταν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Είναι χαρακτηριστικό ότι όλοι έκαναν την ίδια ερώτηση: *«ηθική παρενόχληση; είναι το ίδιο με τη σεξουαλική;»*. Αυτό καταδεικνύει ότι η πλειοψηφία δε γνωρίζει ότι ένα σύνολο ανθρώπινων συμπεριφορών (επιθέσεις, χλευασμός, υποτίμηση, κλπ.) που διαπράττονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, συνιστούν ηθική παρενόχληση, ένα φαινόμενο με πολλαπλές και σημαντικές επιπτώσεις. Και μάλιστα, οι περισσότεροι δε γνωρίζουν ότι οι ανεπιθύμητες ενέργειες που με συστηματικότητα έχουν ήδη υποστεί κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου, τους καθιστά θύματα μιας τέτοιας διαδικασίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η άγνοια ύπαρξης του εν λόγω φαινομένου, καθιστά την αντιμετώπιση και πολύ περισσότερο την πρόληψη δυσχερή, έως αδύνατη.

Από την έρευνα προκύπτει ότι είναι τέτοια η δομή και λειτουργία των υπουργείων, ώστε συχνά ασκείται μεγάλη πίεση από τα εκάστοτε πολιτικά πρόσωπα προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία με τη σειρά τους μετακυλούν το βάρος της πίεσης και της επιβεβλημένης επιτέλεσης διαφόρων αρμοδιοτήτων στους υφισταμένους τους. Κι η πίεση αυτή αφορά σε μεγάλο και σημαντικό όγκο εργασίας εντός πολύ στενών χρονοδιαγραμμάτων, με αποτέλεσμα τη σωματική και ψυχολογική εξάντληση των εργαζομένων, που συχνά οδηγούν σε εντάσεις και ποικίλες επιθετικές συμπεριφορές. Τα πράγματα γίνονται ακόμη χειρότερα εάν λάβει κανείς υπόψη το περιβάλλον εργασίας των υπουργείων, στα οποία, δημιουργείται ένα ασφυκτικό πλαίσιο, καθώς τις περισσότερες φορές υστερούν τόσο σε κτιριακή υποδομή, όσο και σε ασφάλεια. Σε συνδυασμό με την υποστελέχωση, που αναγκάζει αρκετούς υπαλλήλους να εργάζονται σε παράλληλα καθήκοντα για τη διεκπεραίωση ενός μεγάλου όγκου εργασιών, η δυσαρέσκεια και οι διαφωνίες εντείνονται και μπορεί να οδηγήσουν σε φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης.

Από την άλλη, η ιδιομορφία της δομής των υπουργείων, όπου η δημόσια διοίκηση συνδέεται και εξαρτάται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία, όχι μόνο οδηγεί συχνά σε ηθική παρενόχληση υπό το πρίσμα εξουσιαστή – εξουσιαζόμενου, αλλά ταυτόχρονα, μέσα από την εναλλαγή πολιτικών προσώπων, δημιουργεί ασάφειες ως προς τη γραμμή που οι εργαζόμενοι οφείλουν να ακολουθήσουν.

Ένα ακόμη εύρημα της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι η έλλειψη αξιοκρατικών μεθόδων αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, εκτός του ότι προκαλεί τη δυσφορία και αγανάκτηση των ικανότερων στελεχών, δημιουργεί το υπόβαθρο για μία σειρά ανεπιθύμητων συμπεριφορών. Κατ' αρχάς, επιτρέπεται η προώθηση στις ανώτερες κλίμακες της ιεραρχίας ατόμων που ανήκουν σε κλίκες (φίλοι, γνωστοί κάποιων σημαντικών προσώπων, κλπ), γεγονός που δημιουργεί δυσφορία στους υπολοίπους που αισθάνονται



αδικημένοι, καθώς δεν αναγνωρίζονται τα προσόντα τους, ο επαγγελματισμός ή η εμπειρία τους. Επιπλέον, εργαζόμενοι που είναι πολιτικά προσκείμενοι στην όποια, ανά περίπτωση, κομματική παράταξη, συχνά, προωθούνται είτε στις καλύτερες θέσεις, είτε προτείνονται για την κάλυψη ανώτερων αξιωματών στη δημόσια διοίκηση Αυτή η τακτική ενέχει τον κίνδυνο τα «ευεργετηθέντα» άτομα να αναγκαστούν κάποια στιγμή του εργασιακού τους βίου να «εξαργυρώσουν» την εύνοια, λειτουργώντας με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που θα ήθελαν ή επέβαλε η συνείδησή τους, γεγονός που συνιστά μια μορφή ηθικής παρενόχλησης.

Το αποτέλεσμα πάντως, και στις δύο προαναφερθείσες περιπτώσεις, είναι κατ' αρχάς, τα ικανά στελέχη να περιθωριοποιούνται. Το γεγονός αυτό, εκτός του ότι καθιστά «φτωχότερη» τη δημόσια διοίκηση, δυσχεραίνει την παραγωγή έργου, και μειώνει το παραγόμενο αποτέλεσμα, συνιστά, κυρίως, ηθική παρενόχληση εναντίον των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, οι βαλλόμενοι από τη διακριτική αυτή μεταχείριση υπάλληλοι, μπορεί είτε να αποσυρθούν και να αδιαφορούν για τη δουλειά τους, είτε να μπουν σε έναν κύκλο «αντεκδίκησης» πυροδοτώντας περαιτέρω ανεπιθύμητες ενέργειες.

Ακόμη, οι λογής κλίκες και γνωριμίες, σε συνδυασμό με το προνόμιο της «ατιμωρησίας» που μπορούν τέτοιου είδους σχέσεις να παρέχουν στους «προστατευόμενους» τους, δίνει το έναυσμα σε κάποιους υπαλλήλους να είναι ασυνεπείς προς τα καθήκοντά τους. Οι υπόλοιποι, όμως, επιβαρυνόμενοι με τα καθήκοντα του ασυνεπούς συναδέλφου τους, κι αγανακτισμένοι από τη διακριτική αυτή μεταχείριση, συχνά αντιδρούν, με αποτέλεσμα να δημιουργείται στο εργασιακό περιβάλλον ένα κλίμα «εμπόλεμης ζώνης» πρόσφορο για κάθε είδους ανεπιθύμητες συμπεριφορές.

Η έλλειψη δομών και εξειδικευμένου προσωπικού (ιατροί εργασίας, ψυχολόγοι, διαχειριστές κρίσεων, κλπ), όχι μόνο δεν προλαμβάνει την ηθική παρενόχληση, αλλά δεν επιτρέπει και την αντιμετώπιση του φαινομένου, καθώς δεν υφίσταται μία υποστηρικτική υπηρεσία στην οποία να μπορούν να στραφούν τα θύματα προς αναζήτηση βοήθειας. Η εν λόγω υπηρεσία θα μπορούσε να παρέχει ακόμη, υποστήριξη στα άτομα που αντιμετωπίζουν

σοβαρά ψυχολογικά προβλήματα, και συχνά γίνονται θύματα επιθετικών ή χλευαστικών συμπεριφορών. Επιπλέον, θα είχε τη δυνατότητα να παρέμβει στις περιπτώσεις που αυτά τα άτομα γίνονται οι ίδιοι θύτες και προκαλούν σοβαρά προβλήματα στην καθημερινότητα και τον εργασιακό βίο των συναδέλφων τους.

Επίσης, είναι σαφές και από τις μαρτυρίες των πληροφορητών, ότι ο ανταγωνισμός εντός του εργασιακού περιβάλλοντος δημιουργεί το υπόβαθρο για την πρόκληση φαινομένων ηθικής παρενόχλησης, καθώς οι ικανότεροι εργαζόμενοι θεωρούνται επικίνδυνοι από τους υπολοίπους για να καταλάβουν προνομιούχες θέσεις. Έτσι, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται απειλημένοι, προσφεύγουν σε ανεπιθύμητες συμπεριφορές, με σκοπό να υπερβάλλουν τη θέση τους μειώνοντας την προσωπικότητα του ανταγωνιστή τους,.

Στο ίδιο πλαίσιο, κι οι ιεραρχικά ανώτεροι νιώθοντας πιθανή απειλή από κάποιον προσοντούχο υφιστάμενο, προσπαθούν με τους ίδιους μηχανισμούς να προστατέψουν την κεκτημένη θέση τους. Και στις δύο περιπτώσεις, οι ψυχολογικές διαδικασίες, είτε στα πλαίσια του ανταγωνισμού, είτε στα πλαίσια της άσκησης εξουσίας, οδηγούν στο φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης, με σκοπό τη μείωση του θύματος, και την άνοδο του θύτη.

Σε ότι αφορά τη σεξουαλική παρενόχληση, σε αντίθεση με την ηθική, είναι γνωστή ως όρος και στους έξι πληροφορητές. Επίσης, φαίνεται ότι αποτελεί συχνό φαινόμενο καθότι αφορά το 50% του συνόλου των συνεντευξιαζόμενων και το 75% των γυναικών (3 στις 4 έχει υποστεί σεξουαλική παρενόχληση). Βέβαια, λόγω της φύσης της, αυτή η μορφή παρενόχλησης δύσκολα καταγγέλλεται. Φαίνεται, επίσης, ότι υπάρχει μια σύγχυση καθότι πολλές φορές η σεξουαλική παρενόχληση που αφορά σε λεκτικού τύπου ενέργειες, δεν προσλαμβάνεται ως τέτοια. Τέλος, σε όλους είναι σαφές, ότι η σεξουαλική παρενόχληση δύναται να ευνοήσει την ιεραρχική ανέλιξη.

Γίνεται αντιληπτό, ότι το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο, και ειδικότερα, όπως αναδεικνύει η συγκεκριμένη έρευνα στο στενό δημόσιο τομέα, αποτελεί ένα υπαρκτό πρόβλημα. Η παρούσα έρευνα

προσπάθησε να ρίξει φως στην ύπαρξη του φαινομένου και δοκίμασε, εκ των αποτελεσμάτων της, να προτείνει κάποιους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης. Είναι σαφές, βέβαια, ότι μεγαλύτερες και πιο οργανωμένες έρευνες, ίσως από πολυεπιστημονικές ομάδες, θα χρειαζόντουσαν για την εξαγωγή πιο ασφαλών και εμπειριστατωμένων συμπερασμάτων, με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση του φαινομένου.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Οδηγός συνέντευξης:

- 1) Έχετε αισθανθεί στο χώρο εργασίας σας κάποιοι συνάδελφοί σας να αντιμετωπίζονται απαξιωτικά; Ή ακόμη και επιθετικά;
- 2) Νομίζετε ότι σκόπιμα απομονώνονται κοινωνικά κάποιοι συνάδελφοί σας μέσα στο χώρο εργασίας σας;
- 3) Έχετε αισθανθεί, εσείς προσωπικά, να σας αντιμετωπίζουν συνάδελφοι, υφιστάμενοι ή προϊστάμενοί σας υποτιμητικά; ή και επιθετικά; Μήπως αντίθετα, σας αγνοούν και νιώθετε περιθωριοποιημένοι; Αγνοούν παράπονά σας ή δεν συμμερίζονται το άγχος σας, το φόρτο εργασίας σας, ή τις ιδέες σας για το πως θα μπορούσε να διαμορφωθεί ορθότερα και αποτελεσματικότερα η εργασία σας;
- 4) Γνωρίζετε τον όρο «ηθική παρενόχληση»; Θεωρείτε ότι είναι ένα υπαρκτό πρόβλημα στο χώρο εργασίας σας;
- 5) Έχετε υποστεί εκφοβισμό από συνάδελφο ή προϊστάμενό σας;
- 6) Γνωρίζετε κάποιο συνάδελφό σας να έχει υποστεί ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας σας;
- 7) Εάν ναι, αντιδράσατε με κάποιο τρόπο; (είτε υποστηρίζοντας τον συνάδελφο, είτε καταγγέλλοντας το γεγονός, κλπ). Εάν δεν αντιδράσατε, για ποιο λόγο δεν το πράξατε;
- 8) Έχετε υπάρξει εσείς ο ίδιος θύμα ηθικής παρενόχλησης;
- 9) Εάν ναι, πως αισθανθήκατε; Αντιδράσατε με κάποιο τρόπο;

- 10) Θεωρείτε ότι η ηθική παρενόχληση έχει επιπτώσεις στον εργαζόμενο που την υφίσταται; Ποιες;
- 11) Θεωρείτε ότι η ηθική παρενόχληση έχει επιπτώσεις στην ποιότητα της εργασίας ή την παραγωγικότητα των εργαζομένων;
- 12) Εάν κάποιος εργαζόμενος υφίσταται ηθική παρενόχληση, υπάρχουν τρόποι για να αμυνθεί; Πως θα μπορούσε να αντιδράσει ένας εργαζόμενος;
- 13) Εντέλει, μπορεί να αντιμετωπισθεί το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο;

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.
- Ντότσικα, Μ. (2003). Ηθική Παρενόχληση στην Εργασία και Έμμεσες Διακρίσεις σε Βάρος των Γυναικών Τραπεζοϋπαλλήλων, Νομική Προστασία και Ουσιαστική Εφαρμογή της Ισότητας των Φύλων. ΟΤΟΕ. Γραμματεία Ισότητας. 6<sup>η</sup> Πανελλαδική Διάσκεψη Γυναικών. 20 Νοεμβρίου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Γαλανάκη, Ε. (2011). Workplace bullying: Εκφοβίζει τους εργαζόμενους και μπλοκάρει το καλό κλίμα ακόμη και στις ελληνικές επιχειρήσεις. HR, Focus, 42, 24-27.
- Σπυριδάκης, Μ. (2009). Εξουσία και παρενόχληση στην εργασία. Αθήνα: Διόνικος.
- Adams, A. (1992). Bullying at Work. How to Confront and Overcome It. London: Virago Press.
- Allport, G. (1954). The Nature of Prejudice. AddisonWesley, Reading, MA.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. & Hjeltback, M. (1994). Aggression among university employees. Aggression Behaviour, 20, 173-184.
- Bowling, N. A. & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 91, 998-1012.
- Branch, S., Ramsay, S. & Barker, M. (2007). Managers in the Firing Line: Contributing factors to Workplace Bullying by Staff – an Interview Study. Journal of Management & Organization, 13, 3, 264-281.
- Brodsky, C. M. (1976). The Harassed Worker. Lexington. MA: D.C. Heath and Co.
- Conrad, C. (1983). Organizational power. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), Communication and organizations: An interpretive approach (pp. 173-194). Beverly Hills, CA: Sage.
- Davenport Zanolli N., Schwartz Distler R, & Elliott Pursell G. (1999), Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace. Iowa: Civil Society Publishing.

- Einarsen, S. & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4): 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 3-30). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S. (2005). *The Nature, Causes and Consequences of Bullying at Work: The Norwegian Experience*.
- Eisenhardt, K. M. & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments: Towards a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-70.
- Eurofound (2015). *Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies*.
- European Parliament (2001). *Bullying at work*. Social Affairs Series, SOCI 108 EN.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R. & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 18, 195-206.
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. London: Sage.
- Harris, K. J., Harvey, P. & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22, 1010-1023.
- Harvey, M., Treadway, D., Heames Thompson, J. & Duke, A. (2009). Bullying in the 21st century global organization: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 85, 27-40.
- Hirigoyen, M.F. (2016). *Ηθική Παρενόχληση. Η κρυμμένη βία στην καθημερινή ζωή*. Αθήνα: Πατάκης.

- Janoff-Bulman, R. (1992). Shattered assumptions. Towards a new psychology of trauma. New York: The Free Press.
- Leymann, H. (1992). Vuxenmobbing pa svenska arbetsplatser. En rikstackande undersokning med 2.428 intervjuer (Mobbing at Swedish Workplaces – a Study of 2.428 Individuals: Frequencies). Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. (1996a). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 165-184.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996b). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorder. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-275.
- Lorenz, K. (2002). On Aggression. New York: Routledge Classics.
- Mason, J. (2011). Η Διεξαγωγή της Ποιοτικής Έρευνας. Αθήνα: Πεδίο.
- Mathisen, G. O., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2008). The occurrence and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49, 59–68.
- Mikkelsen, E. G. and Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 11.
- Mintzberg, H. (2003). The organization as a political arena. In S. Clegg (Ed.), *Central currents in organization studies* (pp. 50–69). London: Sage.
- Moayed, F. A., Daraiseh, N., Shell, R. & Salem, S. (2006). Workplace bullying: A systematic review of risk factors and outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7, 311–327.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying an Arbeitsplatz»* (Mobbing/bullying at the Workplace). Munchen: Rainer Hampp Verlag.
- O' Moore, M., Seigne, E. McGuire, L. & Smith, M. (1998). Victims of Bullying at Work In Ireland». *Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zealand*, 14(6), 568-574.
- Pearson, C.M., Andersson, L.M. & Porath, C.L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, 29 (2), 123-137.



- Pearson, C. M., & Porath, C. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. New York: Penguin Group.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34, 29–50.
- Ranieri, D. (2004). *Il Lavoro Molesto, Il Mobbing: Cos' è e Come Prevenirlo*, 2<sup>nd</sup> edition. Roma: Ediesse.
- Rayner, C. and Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7: 181-191.
- Robson, C. (2007). *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου*. Αθήνα: Gutenberg.
- Ronald, E. & Munthe, E. (eds) (1989). *Bullying. An international perspective*. London: D. Fulton.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10,425–441.
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56, 10, 1213-1232.
- Seigne, E., Coyne, I., Randall, P. & Parker, J. (2007). Personality traits of bullies as a contributory factor in workplace bullying: An exploratory study. *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 10,118–123.
- Sprigg, C. A., Martin, A., Niven, K. & Armitage, C. J. (2010). Unacceptable behaviour, health and well-being at work: A cross-lagged longitudinal study. *Institution of Occupational Safety and Health*.
- Williams, K. (1997). Social ostracism. In R.M. Kowalski (Ed.). *Aversive Interpersonal Behaviors*. New York: Plenum Press.
- Zapf, D. (1999a). Mobbing in Organisationen. Ein Überblick zum Stand der Forschung (Mobbing in Organisations. A state of the art review). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1-25.
- Zapf, D. (1999b). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.

- Zapf, D. & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice: An introduction, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4): 369-373.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2003a). Individual Antecedents of Bullying. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, London: Taylor & Francis, 165-184.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003b). Empirical Findings on Bullying in the Workplace. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, London: Taylor & Francis, 5, 103-126.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2005). Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets. In Fox, S. & Specter, F. E. (Eds.), *Mobbing at work: Escalated conflict in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.

#### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

- Τούκας, Δ., Δεληχάς, Μ. & Καραγεωργίου, Α. (2012). Εννοιολογικοί ορισμοί και αιτιολογικοί παράγοντες της ψυχολογικής βίας στην εργασία. Ο ρόλος τους στην αξιολόγηση της επικινδυνότητας του φαινομένου mobbing. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, ανακτήθηκε 27 Νοεμβρίου, 2016, από <http://www.mednet.gr/archives/2012-2/pdf/162.pdf>.
- Einarsen, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*[Online], 7-3 | 2005, Online since 01 November 2005, connection on 01 June 2017. URL: <http://pistes.revues.org/3156>; DOI: 10.4000/pistes.3156. URL: <http://pistes.revues.org/3156>
- Hodson, R., Roscigno, J. V. & Lopez, S. (2006). Chaos and the Abuse of Power: Workplace Bullying in Organizational and Interactional Context. *Work and Occupations*, 33, 4, 382-416. Sage Publications <http://wox.sagepub.com> hosted at <http://online.sagepub.com>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126. Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου, 2017, από [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(2\)](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(2)).

Shallcross, L., Sheehan, M. and Ramsay, S. (2008). Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector», International Journal of Organisational Behaviour, ανακτήθηκε από <https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/23095>.