



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΑΡΦΑΡΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ – ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ν. ΓΕΩΡΓΙΑΔΟΥ

ΠΑΤΡΑ, 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι ένα πολύπλοκο κοινωνικό φαινόμενο που περιλαμβάνει τόσο οργανωτικούς όσο και ατομικούς αλλά είναι δύσκολο να προσδιοριστεί λόγω της συμβιωτικής σχέσης μεταξύ οργανώσεων και ατόμων. Τόσο οι ατομικοί όσο και οι οργανωτικοί παράγοντες επηρεάζουν την εμφάνιση του φαινομένου. Η έρευνα αποκάλυψε ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι μια πολύπλοκη, πολυαιτιώδης και εξαιρετικά υποκειμενική μορφή αρνητικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, με τη δυνατότητα να προκαλέσει σοβαρή βλάβη τόσο σε άτομα όσο και σε οργανισμούς. Η αποτελεσματική πρόληψη του εκφοβισμού περιλαμβάνει έναν συνδυασμό πρωτογενών, δευτερογενών και τριτοβάθμιων παρεμβάσεων που εξαρτώνται από την ποιότητα της οργανωτικής ηγεσίας. Οι στρατηγικές για την πρόληψη του εκφοβισμού περιλαμβάνουν εκπαίδευση, ανάπτυξη κωδίκων συμπεριφοράς που είναι αποδεκτοί στο χώρο εργασίας και μηδενική ανοχή για συμπεριφορά εκφοβισμού. Η υποστήριξη από την οικογένεια και τους φίλους διαδραματίζει επίσης βασικό ρόλο στην πρόληψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλύψουν τις ειδικές ανάγκες των διευθυντών και του προσωπικού. Τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να ενισχύσουν την επίγνωση των επιπτώσεων του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και να προωθήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας.

Λέξεις-κλειδιά: εκφοβισμός, παρενόχληση, εργασία, εκπαίδευση.

ABSTRACT

Workplace bullying is a complex social phenomenon that involves both organizational and individual but is difficult to identify due to the symbiotic relationship between organizations and individuals. Both individual and organizational factors influence the occurrence of the phenomenon. Research has shown that bullying in the workplace is a complex, multifaceted and highly subjective form of negative behavior in the workplace, with the potential to cause serious harm to both individuals and organizations. Effective bullying prevention involves a combination of primary, secondary and tertiary interventions that depend on the quality of organizational leadership. Bullying prevention strategies include training, developing codes of conduct acceptable in the workplace, and zero tolerance for bullying behavior. Support from family and friends also plays a key role in preventing bullying in the workplace. Organizations can design training programs to meet the special needs of managers and staff. Such training programs should enhance awareness of the effects of bullying in the workplace and promote a supportive workplace environment.

Keywords: bullying, harassment, work, education.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ	6
2.1. Η έννοια του εργασιακού εκφοβισμού	6
2.2. Τα είδη του εργασιακού εκφοβισμού	8
2.3. Διαφορές με άλλα είδη εκφοβισμού	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ	15
3.1. Αιτίες	15
3.2. Επιπτώσεις	24
3.3. Παρεμβάσεις	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ	32
4.1. Η νομοθεσία στην Ελλάδα	32
4.2. Η νομοθεσία στην Ευρώπη	34
4.3. Η νομοθεσία σε άλλες χώρες	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟ	40
5.1. Ελλάδα.....	40
5.2. Παγκοσμίως.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ερευνητές, οι οργανισμοί και οι ρυθμιστικές αρχές ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο να εξηγήσουν το κακώς καθορισμένο, αλλά δυνητικά καταστροφικό φαινόμενο του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Η έρευνα αποκάλυψε ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι μια πολύπλοκη, πολυαιτιώδης και εξαιρετικά υποκειμενική μορφή αρνητικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, με τη δυνατότητα να προκαλέσει σοβαρή βλάβη τόσο σε άτομα όσο και σε οργανισμούς (Bartlett & Bartlett, 2011; Hoel & Salin, 2003; Nielsen & Einarsen, 2012; Zapf & Einarsen, 2011).

Ενώ υπάρχει μια αυξανόμενη βιβλιογραφία που επιδιώκει να εξηγήσει τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, οι γνώσεις μας για

αποτελεσματικές πρωτοβουλίες πρόληψης και διαχείρισης εξακολουθούν να είναι περιορισμένες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για επαγγελματικά περιβάλλοντα όπου αναφέρονται υψηλά επίπεδα εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, αλλά όπου έχει διεξαχθεί περιορισμένη έρευνα για αποτελεσματικές πρωτοβουλίες πρόληψης και διαχείρισης (Venetoklis & Kettunen, 2015).

Η έρευνα επικεντρώθηκε επίσης γενικά στην εξερεύνηση των εμπειριών των στόχων του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, και μόλις πρόσφατα άρχισε να διερευνά το ρόλο άλλων ενδιαφερομένων, όπως οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και οι εκπρόσωποι των συνδικάτων (Cowan, 2011; Harrington et al., 2015). Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι περίπλοκος, επομένως η κατανόηση των προοπτικών μιας σειράς ενδιαφερομένων μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη αποτελεσματικών πρωτοβουλιών πρόληψης και διαχείρισης. Ενώ τα θύματα αναγνωρίζονται ως βασικοί ενδιαφερόμενοι στην έρευνα εκφοβισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις προοπτικές άλλων ενδιαφερόμενων μερών, όπως οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και οι εκπρόσωποι των συνδικάτων, είναι πιθανό να είναι σημαντικές για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

Ερευνητές και επαγγελματίες έχουν αναγνωρίσει ότι η αποτελεσματική πρόληψη και διαχείριση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Οι προσπάθειες αντιμετώπισης του εκφοβισμού ενδέχεται να παρεμποδίζονται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της κακώς καθορισμένης και υποκειμενικής φύσης του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας (D'Cruz & Noronha, 2010; Lutgen-Sandvik, 2008), της έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις πρωτοβουλίες πρόληψης (Vartia & Leka, 2011) και της αδύναμης ή ασυνεπής εφαρμογή των παρεμβάσεων (Salin, 2008; Woodrow & Guest, 2014).

Το σύνδρομο mobbing ή εργασιακός εκφοβισμός είναι πραγματικότητα για τους περισσότερους εργαζόμενους. Παρατηρείται, αν όχι σε όλα στα περισσότερα επαγγέλματα. Το mobbing δεν φαίνεται να έχει μελετηθεί σε βάθος και αρκετά ευρέως ώστε να καλύπτει όλα τα επαγγέλματα.

Το φαινόμενο είναι ανησυχητικό στη χώρα μας, παρόλο που δεν έχουν διεξαχθεί εκτενείς και σε βάθος έρευνες σε αντίθεση με τις ξένες χώρες. Οι πρώτες επιστημονικά τεκμηριωμένες μελέτες δείχνουν ότι αυτό το φαινόμενο είναι επιζήμιο για τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων και, κατ' επέκταση, για τις οικογένειές τους και είναι μια από τις σημαντικότερες αιτίες εγκατάλειψης της εργασίας. Απαιτείται συνεπώς μεγαλύτερη διερεύνηση του φαινομένου δεδομένου ότι:

- η πραγματική διάσταση του εργασιακού εκφοβισμού δεν είναι ακόμη ευρέως γνωστή,
- έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων και επηρεάζει επίσης την οικογενειακή, επαγγελματική και κοινωνική ζωή τους,

- είναι ένα ενδιαφέρον επιστημονικό θέμα, το οποίο χρειάζεται περισσότερη μελέτη και εξερεύνηση και τελικά δεν έχει μελετηθεί αρκετά στη χώρα μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ

2.1. Η έννοια του εργασιακού εκφοβισμού

Η πλειονότητα των μελετών σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό διεξήχθησαν σε ευρωπαϊκές χώρες μετά το έργο του Leymann τη δεκαετία του '90 (Nielsen et al., 2009). Ένας από τους ευρύτερα χρησιμοποιούμενους και αποδεκτούς ορισμούς του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας έχει προταθεί από Ευρωπαίους ερευνητές που τον έχουν ορίσει ως κάτωθι: «Ο εκφοβισμός στην εργασία σημαίνει την παρενόχληση, την προσβολή και τον κοινωνικό αποκλεισμό κάποιου ή την αρνητική επίδραση στην εργασία κάποιου. Για να εφαρμοστεί ο χαρακτηρισμός του εκφοβισμού σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, αλληλεπίδραση ή διαδικασία, πρέπει να εμφανίζεται

επανελημμένα και τακτικά (π.χ. εβδομαδιαία) και για μια μεγάλη χρονική περίοδο (π.χ. περίπου έξι μήνες). Ο εργασιακός εκφοβισμός είναι μια κλιμακούμενη διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας το άτομο που την αντιμετωπίζει καταλήγει σε κατώτερη θέση και γίνεται στόχος συστηματικών αρνητικών κοινωνικών πράξεων. Μια σύγκρουση δεν μπορεί να ονομαστεί εκφοβισμός εάν το περιστατικό αποτελεί ένα μεμονωμένο συμβάν ή εάν δύο περίπου ισοδύναμα μέρη βρίσκονται σε σύγκρουση» (Einarsen et al., 2011, p. 15).

Ο εργασιακός εκφοβισμός ή παρενόχληση είναι ένα φαινόμενο που περιγράφεται με διαφορετικές ονομασίες τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στις νομοθεσίες που το αφορούν σε διεθνές επίπεδο. Το περιεχόμενο τους όμως έχει πολλές ομοιότητες και κοινά στοιχεία και στην ουσία συνιστούν το ίδιο φαινόμενο (Κοϊνης & Σαρίδη, 2013). Μία από αυτές τις έννοιες είναι το mobbing που περιγράφηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του '80 από τον Leymann. Η συμπεριφορά που περιέγραφε η έννοια του mobbing δεν αφορούσε τους ανθρώπους αλλά τα ζώα. Πιο συγκεκριμένα, ο Leymann παρατήρησε την επιθετική συμπεριφορά που υιοθετούσαν τα ζώα που βρίσκονταν σε αγέλες για να διώξουν κάποιο άλλο ζώο που δεν ανήκε σε αυτές. Η λέξη mob σημαίνει η κακή μεταχείριση κάποιου και χρησιμοποιήθηκε από τον Leyman για να ονομάσει την παρενόχληση που δέχονταν οι άνθρωποι σε επίπεδο οργανισμών περιγράφοντας μία συστηματική συμπεριφορά που δεν ήταν ηθική και περιλάμβανε τον ανταγωνισμό ενώ παράλληλα στόχο αποτελεί ένα συγκεκριμένο άτομο ενώ θύτες είναι ένας ή περισσότεροι (Κοϊνης & Σαρίδη, 2013; Κοϊνης κ.ά., 2016).

Κοινά χαρακτηριστικά φέρει και η έννοια της ηθικής παρενόχλησης που σύμφωνα με τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί σε διάφορες χώρες, ένα άτομο παρενοχλείται και δέχεται συστηματικά ψυχολογική βία που το κάνει να νιώθει μειονεκτικά. Το άτομο που δέχεται τη βία μειονεκτεί έναντι σε αυτόν ή αυτούς που την ασκούν και γίνεται σκόπιμα και με πρόθεση (Ρόμπολας & Μπρέντα, 2019).

Η ηθική παρενόχληση όχι μόνο δεν είναι πάντα ορατή αλλά αντίθετα σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι εύκολο να γίνει αντιληπτή. Η αιτία για την μη άμεση ορατότητα του φαινομένου είναι ο έμμεσος τρόπος έκφρασης των εχθρικών συμπεριφορών. Αυτός που ασκεί ηθική παρενόχληση επιτίθεται στον στόχο του ψυχολογικά και μεθοδικά με στόχο να το αποσταθεροποιήσει. Ενώ χρησιμοποιεί επιθετικές πρακτικές, το κάνει με τρόπο που δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν ή μπορούν εκ των υστέρων να αιτιολογηθούν. Επιπλέον, δεν είναι σπάνιες περιπτώσεις που αυτός που ασκεί ηθική παρενόχληση το κάνει με τρόπο που του επιτρέπει να κρατά κρυφή την ταυτότητα του όπως για παράδειγμα να μην επιτίθεται ευθέως αλλά να δημιουργεί ένα εχθρικό εργασιακό περιβάλλον (Τσιάμα, 2013).

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι πολλά και διαφορετικά. Σε αυτά περιλαμβάνονται ο εκφοβισμός, η ταπείνωση, η απομόνωση, η προσβολή, η υποτίμηση τόσο σε προσωπικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο καθώς και η υπονόμηση του εργαζόμενου αναφορικά με την θέση του αλλά και την επαγγελματική του απόδοση. Με αυτούς τους τρόπους ο θύτης έχει ως

στόχο να εξουθενώσει το άτομο που υφίσταται αυτή την συμπεριφορά ώστε να το κάμψει σε ψυχολογικό και πνευματικό επίπεδο και να του δημιουργήσει προβλήματα στο εργασιακό του περιβάλλον. Τέτοιου είδους συμπεριφορές αρχίζουν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον εργαζόμενο που τις δέχεται με αποτέλεσμα να αποδυναμώνεται σταδιακά, να οδηγείται στο περιθώριο, είτε από τους άλλους, είτε ηθελημένα και ενδεχομένως στο τέλος να φεύγει από την εργασία του (Τσιάμα, 2013).

Η ηθική παρενόχληση στην εργασία μπορεί να διαβρώσει τον εργαζόμενο γιατί είναι διαρκής, συστηματική και επαναλαμβανόμενη. Ξεκινά με πιο ήπια περιστατικά και σταδιακά κλιμακώνεται περιλαμβάνοντας όλο και πιο σοβαρά. Εντούτοις, υπάρχουν και περιπτώσεις που και ένα μεμονωμένο περιστατικό μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηθική παρενόχληση και αυτό εξαρτάται από το βαθμό σοβαρότητας του και το αποτέλεσμα και τις συνέπειες που θα επιφέρει. Αν το μεμονωμένο περιστατικό επηρεάζει ψυχολογικά το άτομο και το κάνει να αισθάνεται φόβο και ανασφάλεια διαρκείας, τότε αποτελεί όντως εκδήλωση ηθικής παρενόχλησης. Για παράδειγμα αν στο άτομο ασκηθεί σωματική βία ή απειληθεί ότι θα γίνει κάτι τέτοιο, τότε αυτό είναι αρκετό για να κάνει να νιώθει άγχος και φόβο μήπως κάτι τέτοιο ξαναγίνει. Το ίδιο έντονες και τραυματικές συνέπειες δημιουργούν συμπεριφορές όπως ο εκβιασμός. Ένα άτομο που εκβιάζεται υποτάσσεται λόγω του φόβου που του δημιουργείται και κάνει ότι του ζητούν. Ακόμα αν αντιδράσει στον εκβιασμό, οι συνέπειες που θα δημιουργηθεί θα είναι επιζήμιες για αυτό (Τσιάμα, 2013).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ηθική παρενόχληση αναπτύσσεται για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και είναι συχνά και επαναλαμβανόμενη. Αυτό σημαίνει ότι τυχόν συγκρούσεις που μπορεί να εκδηλωθούν κατά διαστήματα ανάμεσα σε άτομα που εργάζονται στον ίδιο επαγγελματικό χώρο δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως ηθική παρενόχληση. Υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν ότι για να χαρακτηριστεί μία συμπεριφορά ως ηθική παρενόχληση πρέπει να έχει διαρκέσει τουλάχιστον για έξι μήνες και να εκδηλώνεται το λιγότερο μία φορά την εβδομάδα. Εντούτοις, υπάρχουν και άλλες έρευνες που αμφισβητούν αν όντως ο χρόνος μπορεί να αποτελέσει ένα κριτήριο για τον προσδιορισμό του φαινομένου αφού υπάρχουν περιπτώσεις εργαζόμενων που θεωρούν ότι έχουν δεχτεί ηθική παρενόχληση σε διάστημα όμως μικρότερο των έξι μηνών (Τσιάμα, 2013).

2.2.Τα είδη του εργασιακού εκφοβισμού

Η παρενόχληση στην εργασία αποτυπώνεται σε τρεις μορφές. Η πρώτη εξ αυτών είναι η κάθετη μορφή της. Σε αυτή την περίπτωση αυτός που ασκεί την παρενόχληση είναι κάποιος που στο εργασιακό περιβάλλον κατέχει εξουσία όπως κάποιος προϊστάμενος ή διευθυντής. Αυτός που τη δέχεται είναι ο υφιστάμενος ο οποίος εξ ορισμού βρίσκεται σε άνιση θέση συγκριτικά με τον ανώτερο του. Στην σχέση ανώτερου και υφιστάμενου δεν είναι πάντα εύκολο να γίνει διακριτή η παρενόχληση δεδομένου ότι ο

ανώτερος πάντα έχει περισσότερα προνόμια και ως εκ τούτου, δεν μπορεί να διευκρινιστεί άμεσα αν η συμπεριφορά του είναι καταχρηστική ή όχι (Κοϊνης & Σαρίδη, 2013).

Η δεύτερη μορφή παρενόχλησης είναι η οριζόντια. Σε αυτή την μορφή δεν υπάρχει ανισότητα εξουσίας ανάμεσα σε αυτούς που την ασκούν και την δέχονται αλλά είναι συνάδελφοι με ίδια προνόμια και θέσεις. Τέλος, η τρίτη μορφή η οποία όμως δεν εντοπίζεται συχνά είναι η ανιούσα. Σε αυτή την μορφή. Αυτός που παρενοχλεί βρίσκεται στη θέση του υφιστάμενου και μπορεί να είναι παραπάνω από ένας και στόχος είναι ο προϊστάμενος. Παρά το γεγονός ότι αυτός που παρενοχλείται λόγω της εργασιακής του θέσης έχει εξουσία, εντούτοις και αυτή η μορφή παρενόχλησης μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες (Κοϊνης & Σαρίδη, 2013).

2.3. Διαφορές με άλλα είδη εκφοβισμού

Ο εργασιακός εκφοβισμός ως όρος έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για τον καθορισμό οποιασδήποτε μορφής αρνητικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας (Branch, 2008). Ωστόσο, οι ερευνητές υποστηρίζουν και προειδοποιούν ότι όλη η αρνητική κοινωνική συμπεριφορά στον χώρο εργασίας δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως εκφοβισμός (Zapf, 2004). Έχει υπάρξει αυξημένη προσοχή από τους ερευνητές σε μια ποικιλία μορφών αρνητικών φαινομένων στο χώρο της εργασίας, όπως ο εκφοβισμός, η επιθετικότητα, η αστάθεια, η παρενόχληση, η απόκλιση, η κοινωνική υπονόμευση, η συναισθηματική κακοποίηση και η εποπτική κακοποίηση (Zapf, 2004).

Όπως αναφέρθηκε και στην πρώτη ενότητα, ο εκφοβισμός και παρενόχληση στο εργασιακό περιβάλλον εκφράζονται με διαφορετικές έννοιες και ορισμούς που μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά αλλά συμπεριλαμβάνονται σε ένα κοινό φαινόμενο που εκφράζεται στον επαγγελματικό χώρο. Υπάρχουν όμως έννοιες που περιγράφουν μεν διαφορετικές μορφές ψυχολογικής βίας αλλά δεν αφορούν ίδιες περιπτώσεις και καταστάσεις και υπάρχουν διακρίσεις με τις έννοιες του εργασιακού εκφοβισμού. Αυτό διαφαίνεται και στη διεθνή βιβλιογραφία όπου έχουν διατυπωθεί διαφορετικές έννοιες για την ψυχολογική βία και τον εκφοβισμό που εκδηλώνεται στον επαγγελματικό χώρο. Οι Τούκας κ.ά. (2012) παραθέτουν μία σειρά από αυτές τις έννοιες και των χαρακτηριστικών τους, έτσι όπως αυτές έχουν προκύψει από διάφορες μελέτες, προκειμένου να αναδείξουν αυτές τις διαφορές και οι οποίες παρατίθενται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

Παρενόχληση (harassment)	<i>Επαναλαμβανόμενες και συνεχείς προσπάθειες που γίνονται από ένα άτομο προκειμένου να καταπιέσει, να φθείρει ή να απογοητεύσει ένα άλλο άτομο. Πρόκειται για μια διαδικασία.</i>
--------------------------	--

		με διάρκεια, που προκαλεί ψυχολογική πίεση, φόβο, εκφοβισμό και άλλες ψυχικές διαταραχές και σε άλλα άτομα
Αποδιοπομπαίος τράγος (scapegoating)		Κατάσταση κατά την οποία ένα ή περισσότερα άτομα είναι εκτεθειμένα για ένα χρονικό διάστημα σε επαναλαμβανόμενες αρνητικές ενέργειες που προέρχονται από ένα ή περισσότερα άτομα
Mobbing (ψυχολογικός τρόμος)		<p>Εχθρική και μη ηθική επικοινωνία που εκδηλώνεται με συστηματικό τρόπο από ένα ή περισσότερα άτομα εναντίον ενός άλλου, ο οποίος χωρίς υποστήριξη και άμυνα είναι αναγκασμένος να δέχεται τις συνεχείς καταπιεστικές ενέργειες. Οι ενέργειες αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλή συχνότητα (τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα) και για μια μακρά χρονική περίοδο (διάρκεια τουλάχιστον έξι μήνες)</p> <p>Mobbing στην εργασία σημαίνει harassing, bullying, κοινωνικός αποκλεισμός, προσβολή κατά την ανάθεση ή διάρκεια της εργασίας σε άτομα που βρίσκονται σε ιεραρχικά κατώτερη θέση από άλλο ή άλλα άτομα που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία</p> <p>Το mobbing είναι ένας πόλεμος στο χώρο εργασίας, στον οποίο διαμέσου της ψυχολογικής βίας, ηθικής ή/και φυσικής, ένα ή περισσότερα άτομα είναι αναγκασμένα να υπόκεινται στη θέληση ενός ή περισσότερων επιτιθεμένων. Αυτή η βία εκφράζεται μέσω συχνών και παρατεταμένων επιθέσεων που έχουν σκοπό να προκαλέσουν βλάβες στην υγεία</p>
Τραύμα στον εργασιακό χώρο		Ολοκληρωτική αποσύνθεση των ψυχικών αντιστάσεων του εργαζόμενου που προέρχονται από σκόπιμες, συνεχείς και κακόβουλες ενέργειες του εργοδότη ή κάποιου ιεραρχικά ανώτερου

<p>Εργασιακή παρενόχληση</p>	<p><i>Επαναλαμβανόμενες ενέργειες που έχουν στόχο τον ψυχικό (αλλά μερικές φορές και το σωματικό) πόνο κατευθυνόμενες σε ένα ή περισσότερα άτομα τα οποία για κάποιο λόγο δεν είναι ικανά να προστατεύσουν τους εαυτούς τους</i></p>
<p>Bullying</p>	<p><i>Προβληματική κατάσταση που δημιουργείται σε συγκεκριμένους χώρους εργασίας και αφορά σε συγκεκριμένους εργαζόμενους. Για να χαρακτηριστεί μια ενέργεια ως bullying χρειάζεται να επαναλαμβάνεται αρκετές φορές σε μια χρονική περίοδο και τα άτομα να έχουν δυσκολίες να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους. Δεν υπάρχει bullying όταν και τα δύο μέρη έχουν κατά προσέγγιση «ίση ισχύ»</i></p> <p><i>Συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενη λεκτική, ψυχολογική και σωματική επιθετικότητα προερχόμενη από ένα ή περισσότερα άτομα εναντίον άλλων</i></p> <p><i>Κατάσταση στην οποία ένα ή διαφορετικά άτομα υφίστανται κατ'εξακολούθηση, σε ένα χρονικό διάστημα, αρνητικές ενέργειες από ένα ή περισσότερα άλλα άτομα χωρίς να μπορούν να υπερασπίσουν τον εαυτό τους. Μια μεμονωμένη αρνητική πράξη δεν αποτελεί bullying</i></p> <p><i>Επαναλαμβανόμενες και διαρκείς αρνητικές ενέργειες οι οποίες κατευθύνονται σε ένα ή περισσότερα άτομα, οι οποίες δημιουργούν ένα εχθρικό περιβάλλον εργασίας. Τα άτομα-στόχοι παρουσιάζουν δυσκολίες να υπερασπιστούν τον εαυτό τους.</i></p> <p><i>Bullying δεν είναι οι επαναλαμβανόμενες και διαρκείς αρνητικές ενέργειες που χαρακτηρίζουν μια διένεξη μεταξύ</i></p>

	<i>μερών ίδιας ισχύος</i>
Καταχρηστική συμπεριφορά/συναισθηματική κακοποίηση	<i>Εχθρική λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά που δεν συνδέεται με σεξουαλικό ή ρατσιστικό περιεχόμενο, η οποία κατευθύνεται από ένα ή περισσότερα άτομα προς άλλα τα οποία στοχοποιούνται ως υπονομευτές των κανόνων στους χώρους εργασίας με σκοπό τη συμμόρφωσή τους</i>

Πηγή: Τούκας κ.ά. 2012, σ.165.

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα δεν διατυπώνονται μόνο διαφορετικές έννοιες στη διεθνή έρευνα αλλά και διαφορετικοί ορισμοί για τις ίδιες έννοιες, ειδικά στην περίπτωση του mobbing και του bullying αναδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο ότι αποτελούν σύνθετα φαινόμενα τα οποία θα αναλυθούν εκτενέστερα στη συνέχεια. Οι ορισμοί που παρατέθηκαν παραπάνω, παρουσιάζουν διαφορές, μικρές μεν αλλά υπαρκτές. Έχουν όμως και κοινά χαρακτηριστικά. Το πρώτο από αυτά είναι ότι όλες οι παραπάνω έννοιες ανεξαιρέτως αφορούν μορφές εκδήλωσης ψυχολογικής βίας. Το δεύτερο είναι ότι οι συμπεριφορές αυτές εκδηλώνονται στο επαγγελματικό περιβάλλον και ότι το θύμα είναι εργαζόμενος. Κοινή είναι επίσης η συστηματική εκδήλωση των φαινομένων καθώς και ότι το θύμα δεν μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του ενώ ο θύτης ή οι θύτες είναι πιο ισχυρός/ισχυροί από αυτό. Τέλος, κοινή είναι η διάσταση της πρόθεσης της εκδήλωσης της αρνητικής συμπεριφοράς αφού είναι σκόπιμη και ηθελημένη. Τα κοινά αυτά χαρακτηριστικά είναι η αιτία που οι έννοιες που παρατέθηκαν παραπάνω, παρά το γεγονός ότι είναι όντως διαφορετικές, χρησιμοποιούνται ως συνώνυμες. Στο πλαίσιο αυτό όμως αγνοούνται σημαντικά χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν όπως για παράδειγμα η συχνότητα τους ή η χρονική διάρκεια τους (Τούκας κ.ά., 2012).

Ένα άλλο φαινόμενο που παρατηρείται είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων εννοιών ως συνώνυμων από τους μελετητές ανάλογα με την χώρα στην οποία διεξάγονται οι έρευνες. Οι Τούκας κ.ά. (2012) σημειώνουν ότι οι Αμερικάνοι υιοθετούν συνήθως τον όρο παρενόχληση ενώ οι Ιάπωνες, οι Νορβηγοί και οι Αγγλοσάξονες τον όρο bullying για να περιγράψουν το ίδιο φαινόμενο. Από την άλλη, οι μελετητές από χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης όπως η Ιταλία, η Γερμανία και η Πολωνία αλλά και από σκανδιναβικές χώρες επιλέγουν να υιοθετούν τον όρο mobbing. Η παρατήρηση αυτής της τάσης οδηγεί σε δύο πιθανά ενδεχόμενα. Το πρώτο είναι η έρευνα στις χώρες αυτές να μην έχει επεκταθεί σε σημείο που να περιλαμβάνει και άλλες έννοιες. Το δεύτερο είναι ότι ίσως το πολιτισμικό πλαίσιο της κάθε χώρας να ευνοεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων φαινομένων. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τον εργασιακό εκφοβισμό υποδηλώνει ότι η αντίληψη του ποικίλλει μεταξύ των χωρών λόγω των

διαφορών στις εργασιακές σχέσεις και τα κοινωνικοπολιτιστικά πλαίσια (Giorgi, 2010; Escartín et al., 2011).

Αυτή η ποικιλία ορισμών έχει θεωρηθεί ως ένα σημαντικό εμπόδιο για την απόκτηση μίας γενικευμένης κατανόησης της δυναμικής του εκφοβισμού έτσι όπως αυτή αποδίδεται από τις μελέτες (Fox & Stallworth, 2009). Αν και λίγοι ερευνητές προσπάθησαν να δημιουργήσουν έναν ενιαίο ορισμό για τον εργασιακό εκφοβισμό αλλά άλλοι αμφιβάλλουν για τη δυνατότητα καθιέρωσης ενός αμετάβλητου ορισμού (Rayner et al., 2002). Αυτό συμβαίνει επειδή είναι δύσκολο για έναν μόνο ορισμό να συλλάβει τη φύση του φαινομένου σε διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα, καθώς και να διατηρήσει την ουσία του αρχικού ακαδημαϊκού έργου (Fevre et al., 2010).

Δύο από τις έννοιες που συγκεντρώνουν τις μεγαλύτερες διαφορές ανάμεσα τους, αν και οι δύο εντάσσονται στην κατηγορία της ψυχολογικής βίας, είναι το mobbing και το bullying. Στο mobbing αυτός που εκφράζει την αρνητική συμπεριφορά μπορεί να είναι μόνο ένας αλλά μπορεί να είναι και περισσότεροι, ακόμα και το σύνολο των εργαζομένων που στρέφεται εναντίον κάποιου. Στο bullying η αρνητική συμπεριφορά ενάντια κάποιο άτομο ακόμα και αν εκδηλώνεται από περισσότερους, ενορχηστρώνεται και καθοδηγείται από έναν (Τούκας κ.ά., 2012).

Και τα μέσα που χρησιμοποιούνται στο mobbing και στο bullying διαφοροποιούνται. Είναι σπάνιο στο mobbing να εκδηλώνεται σωματική βία ενώ η αρνητική συμπεριφορά συνίσταται σε κοροϊδία, απομόνωση, αρνητική κριτική, κ.ά. Στο bullying από την άλλη, η συμπεριφορά που εκδηλώνεται είναι πιο βάνουση και περιλαμβάνει κακεντρέχεια εκ μέρους του θύτη. Σε πολλές περιπτώσεις εκδηλώνεται με σωματική βία και πιο βάνουσες συμπεριφορές οι οποίες γίνονται άμεσα ορατές σε αντίθεση με αυτές του mobbing (Τούκας κ.ά., 2012).

Την ίδια σύγκριση επιχειρεί και η Τσιάμα (2013) από την πλευρά του θύτη όμως. Στο πλαίσιο αυτό υποστηρίζει ότι αυτοί που ασκούν mobbing ή bullying νιώθουν ανασφάλεια και ανεπάρκεια για τον εαυτό τους και τις ικανότητες τους και για να αντιμετωπίσουν αυτό προσπαθούν να εξουσιάσουν ή να ελέγξουν άλλους ανθρώπους. Η ταπείνωση που προκαλούν στους άλλους τους κάνουν να νιώθουν πιο ισχυροί και επαρκείς. Αξιοσημείωτο είναι ότι η Τσιάμα (2013) αντιπαραθέτει το σχολικό bullying με το mobbing θέλοντας να υποστηρίξει ότι μπορεί μεν να αποτελούν διαφορετικά φαινόμενα αλλά το ένα αποτελεί μετεξέλιξη του άλλου. Τα νεαρότερα ηλικιακά άτομα που ασκούν bullying εάν θεωρήσουν ότι αυτή η συμπεριφορά τους είναι αποτελεσματική και αποδεκτή και ότι βοηθά στη δική τους επιβίωση και λειτουργία ενδεχομένως να συνεχίσουν την συμπεριφορά αυτή και ως ενήλικες στον χώρο εργασίας τους (Τσιάμα, 2013).

Ένα άλλο ζήτημα που προκύπτει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είναι αν η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να ενταχθεί στην έννοια του mobbing. Δεδομένο είναι ότι η σεξουαλική παρενόχληση αποτελεί εργασιακό εκφοβισμό ως προς τις επιπτώσεις της αφού προσβάλλει, εξευτελίζει και ταπεινώνει το άτομο που τη δέχεται. Η διαφορά της όμως

είναι ότι δεν χρειάζεται να είναι διαρκής. Ακόμα και μία φορά να δεχτεί ένα άτομο σεξουαλική παρενόχληση τότε δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες γι' αυτό. Η επανάληψη που απαιτείται στην περίπτωση της ηθικής παρενόχλησης δεν είναι αναγκαία στην περίπτωση της σεξουαλικής. Ενδεχομένως η ηθική και η σεξουαλική παρενόχληση να συνυπάρχουν ή η δεύτερη να προκύψει ως απόρροια της πρώτης. Εντούτοις, είναι δύο διακριτές μορφές άσκησης ψυχολογικής βίας στον εργασιακό χώρο (Τσιάμα, 2013).

Συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχει ομοιότητα ανάμεσα στον ορισμό και στην έννοια μεταξύ του εργασιακού εκφοβισμού και άλλων αρνητικών φαινομένων στο χώρο εργασίας (Spector & Fox, 2005; Aquino & Thau, 2009). Ενώ η πρόθεση βλάβης και οι αρνητικές πράξεις που κατευθύνονται προς τον στόχο είναι ένα κοινό φαινόμενο για τον εκφοβισμό και άλλα αρνητικά φαινόμενα στο χώρο εργασίας, υπάρχουν βασικά διακριτικά χαρακτηριστικά του εκφοβισμού που το διαφοροποιούν από άλλες σχετικές κατασκευές και είναι η επιμονή (η κλιμακούμενη φύση του φαινομένου) και οι ανισότητες στην ισχύ (Einarsen et al., 2011).

Οι θεωρίες που καθοδηγούν την έρευνα του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είναι σχετικά λίγες και η θεωρητική ανάπτυξη του θέματος δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη (Zapf & Einarsen, 2005) και αυτό διαφαίνεται και από την έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού (Goldsmid & Howie, 2013). Παρόλο που ο ορισμός του Einarsen et al. (2011) έχει χρησιμοποιηθεί συχνά σε μελέτες σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, ωστόσο, αυτός δεν αντικατοπτρίζει τη φύση του φαινομένου σε μια σειρά πολιτιστικών πλαίσιων (Branch et al., 2013). Για να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα, οι μελέτες στο μέλλον θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν την τεχνική της γνωστικής συνέντευξης. Αυτή είναι μια μορφή ποιοτικής συνέντευξης που επιτρέπει στους ερευνητές να εξετάσουν πόσο κατανοητές είναι οι ερωτήσεις με παρόμοιο τρόπο από τους ερωτηθέντες και αν έχουν επαρκείς πληροφορίες για να κατανοήσουν και να απαντήσουν στις ερωτήσεις. Αυτή η τεχνική επιτρέπει την αλλαγή της διατύπωσης των ορισμών και των ερωτήσεων ή την εξάλειψη αυτών που δεν θεωρούνται χρήσιμα για την καταγραφή των δεδομένων σε ένα δεδομένο πλαίσιο (Jobe & Mingay, 1991). Έτσι, χρησιμοποιώντας τη γνωστική συνέντευξη, οι ερευνητές στο μέλλον μπορούν να αναθεωρήσουν τους υπάρχοντες ορισμούς στα ερωτηματολόγια για να συλλάβουν και να απεικονίσουν τις πραγματικές συνθήκες.

Η έρευνα για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας προέκυψε από την ανάγκη αντιμετώπισης ενός σημαντικού κοινωνικού προβλήματος και όχι ως αποτέλεσμα καθαρά ακαδημαϊκού ή θεωρητικού ενδιαφέροντος. Ως αποτέλεσμα, τα θεωρητικά θεμέλια του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας δεν έχουν αναπτυχθεί στο βαθμό που θα έπρεπε (Zapf & Einarsen, 2005). Ελάχιστες θεωρίες έχουν εξεταστεί στο πλαίσιο του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού. Ορισμένες κρίσιμες θεωρίες όπως η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η θεωρία της ρουτίνας των δραστηριοτήτων και άλλες, που μπορούν να εξηγήσουν την έναρξη, την ανοχή, καθώς και τα

αποτελέσματα του εργασιακού εκφοβισμού απουσιάζουν από τη βιβλιογραφία δημιουργώντας ένα σημαντικό ερευνητικό κενό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

3.1.Αιτίες

Μέχρι σήμερα, η βιβλιογραφία για τον εργασιακό εκφοβισμό εστίασε κυρίως στη συλλογή εμπειρικών δεδομένων για να διερευνηθούν επιμέρους στοιχεία του όπως ποιος κάνει τι σε ποιον, πότε, πού, γιατί και τι είδους συνέπειες υπάρχουν για τον οργανισμό και για εκείνους που γίνονται στόχοι (Einarsen et al., 2011, p. 9). Εξίσου σημαντικό είναι να κατανοήσουμε πώς και γιατί οι αντιλήψεις του εργασιακού εκφοβισμού εξελίσσονται και εκδηλώνονται σε συμπεριφορές καθώς και τα αποτελέσματα τους με την

πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, είναι περιορισμένες οι ερευνητικές προσπάθειες που έχουν κατευθυνθεί προς την κατανόηση της διαδικασίας του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Ο Leymann (1990), που θεωρείται πρωτοπόρος στον τομέα, ήταν ο πρώτος που εξήγησε τη διαδικασία εκφοβισμού στον χώρο εργασίας. Ο Leymann (1996) καθόρισε τον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας ως μια διαδικασία που ξεκινούσε συνήθως με μια μικρή σύγκρουση (ειδικά σε σχέση με την εργασία), αλλά κλιμακώνονταν για μια χρονική περίοδο σε πιο συστηματικές και επίμονες αρνητικές συνέπειες που οδηγούσαν σε τυραννικά εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία ο στόχος αισθανόταν συνεχώς θύμα. Προσδιόρισε τέσσερις διαδοχικές φάσεις αυτής της διαδικασίας οι οποίες παρατίθενται στη συνέχεια:

1. Το αρχικό κρίσιμο συμβάν: Στην πρώτη φάση, το κρίσιμο συμβάν είναι γενικά μια σύγκρουση (συνήθως ο υπερβολικός φόρτος εργασίας). Αυτή η φάση μπορεί να είναι πολύ σύντομη και μερικές φορές λόγω του φόρτου δύσκολο να αναγνωριστεί και να αντιμετωπιστεί.
2. Ο εκφοβισμός και ο στιγματισμός: Αυτή η φάση περιέχει τον στιγματισμό από συναδέλφους και διευθυντικά στελέχη, όπως συνεχή έντονη κριτική, εξευτελισμούς ή ανάθεση χωρίς νόημα εργασιών, συκοφαντία, απομόνωση και απειλές βίας. Η αντιμετώπιση αυτών των αρνητικών στάσεων σε μια διαρκή και συστηματική βάση οδηγεί στον στιγματισμό του στόχου.
3. Η διοίκηση του προσωπικού: Σε αυτή τη φάση, η υπόθεση γίνεται επίσημη όταν η διοίκηση παρεμβαίνει και δεν κρίνει σωστά την κατάσταση. Η διοίκηση γενικά στιγματίζει τον στόχο ότι είναι προβληματικός ή αρνείται να αποδεχτεί την ευθύνη για την κακομεταχείριση.
4. Η απαλλαγή: Στην τελική φάση, ο στόχος γενικά αποβάλλεται από την επαγγελματική ζωή αφού εξαναγκάζεται είτε άμεσα (απόλυση) είτε έμμεσα (παραίτηση) να φύγει από την εργασία του.

Ακολουθώντας τον Leymann (1996), οι Zapf & Gross (2001) χρησιμοποίησαν το μοντέλο σύγκρουσης του Glasl (1982) για να περιγράψουν τον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας ως κλιμακούμενη και συστηματική σύγκρουση που περιλαμβάνει τρεις φάσεις και εννέα στάδια της κλιμάκωσης των συγκρούσεων. Αργότερα, ο Lutgen-Sandvik (2003) πρότεινε το μοντέλο της συναισθηματικής κακοποίησης του εργαζόμενου για να περιγράψει τη διαδικασία του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Αυτό το μοντέλο ήταν μια επέκταση του μοντέλου του Leymann (1996) και όριζε τον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας ως «μια επαναλαμβανόμενη, στοχευμένη και καταστροφική μορφή επικοινωνίας που κατευθύνεται από πιο ισχυρά μέλη στην εργασία σε εκείνα που είναι λιγότερο ισχυρά» (p. 472).

Οι D'Cruz και Noronha (2010) εξήγησαν επίσης τη διαδικασία εκφοβισμού στον χώρο εργασίας σε τέσσερις φάσεις: βίωση σύγκρουσης,

εμπλοκή στις οργανωτικές επιλογές, μετακίνηση προς τα μέσα και έξοδο από τον οργανισμό. Ο Karatuna (2015) εξήγησε τη δυναμική του εκφοβισμού όσον αφορά τους στόχους, σε πέντε διαδοχικά στάδια: υποτίμηση του προβλήματος – αποφυγή, απώλεια της υπομονής-αντιπαράθεση, αντιλαμβανόμενες απειλές για την προσωπική υγεία-αναζήτηση υποστήριξης, απελπισία-καταστροφική αντιμετώπιση και παραίτηση- έξοδος.

Ενώ αναγνωρίζεται ότι η κοινωνία μπορεί να επηρεάσει τον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας, πολύ λίγα είναι γνωστά σχετικά με αυτό που συμβαίνει σε αυτό το πεδίο (Einarsen et al., 2011). Ωστόσο, οι Einarsen et al. (2011) υποστηρίζουν ότι ο εκφοβισμός πρέπει να εξεταστεί στο πλαίσιο κοινωνικών στοιχείων όπως ο πολιτισμός, το νομικό πλαίσιο και οι κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες (όπως αναγνωρίζονται στο πλαίσιο εργασίας τους).

Οι περισσότερες αναφορές για την κοινωνία αφορούν το πώς ο ρυθμός αλλαγής της σήμερα μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση του εκφοβισμού (Einarsen et al., 2011), το πώς ο εκφοβισμός στον χώρο εργασίας μπορεί δυνητικά να επηρεάσει την κοινωνία ως αποτέλεσμα των συνεπειών που σχετίζονται με το φαινόμενο (Salin, 2003) και πώς οι πιέσεις στην κοινωνία μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές στην αναγνώριση και την αντιμετώπιση του εκφοβισμού (Namie, 2003). Οι Beale & Hoel (2011) υποστήριξαν ότι ο εκφοβισμός στον χώρο εργασίας μπορεί να ενισχυθεί από την ίδια τη φύση της καπιταλιστικής εργασιακής σχέσης, που στην ουσία επιδιώκει τον έλεγχο των εργαζομένων μέσω ιεραρχικών δομών.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές πιέσεις για συμμόρφωση και αυξημένη παραγωγικότητα, προωθώντας ένα κλίμα φόβου (Rayner, 1999). Οι Beale & Hoel (2011) όμως υποστηρίζουν ότι οι εργοδότες και οι διευθυντές ενδέχεται να υποστηρίξουν ιδιαίτερα τις πρωτοβουλίες παρέμβασης κατά του εκφοβισμού, οι οποίες ουσιαστικά επιδιώκουν να διορθώσουν τις ανισοροπίες δύναμης στο χώρο εργασίας και επομένως να παρεμβαίνουν στην κατάσταση.

Μια άλλη προοπτική στον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας είναι η πιθανότητα ευρείας διαφοράς βάσει του πολιτισμού. Ενώ η διαπολιτισμική προοπτική παρουσιάζει μια πολύπλοκη περιοχή που είναι δύσκολη η έρευνα, μια μελέτη έχει διερευνήσει τις διαφορές στην αντίληψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας σε δύο περιοχές του κόσμου, στην Κεντρική Αμερική (Κόστα Ρίκα) και στην Νότια Ευρώπη (Ισπανία) (Escartín et al., 2011). Ενώ υπήρχαν πολλές ομοιότητες στην κατανόηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, οι υπάλληλοι από την Κεντρική Αμερική έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στη φυσική συνιστώσα του εκφοβισμού, σε σύγκριση με τους Ευρωπαίους.

Παρόλο που υπάρχουν αλληλεπικαλύψεις και πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ των παραγόντων του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, μπορούν να θεωρηθούν σε μεγάλο βαθμό ως ατομικοί, διαπροσωπικοί, ομαδικοί και οργανωτικοί (Einarsen et al., 2011). Πράγματι, η βιβλιογραφία απεικονίζει ολοένα και περισσότερο τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας ως ένα

πολύπλευρο φαινόμενο, με τους παράγοντες να συνδέονται με τις αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν από χαρακτηριστικά ατόμων όπως οι δράστες καθώς και τους στόχους τους και το οργανωτικό περιβάλλον (Salin & Hoel, 2011). Η έρευνα των Baillien et al. (2009) και Salin (2003) δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε αυτήν την αλληλεπίδραση.

Σύμφωνα με τους Baillien et al. (2009), εντοπίζονται τρεις εκδοχές: ο εκφοβισμός λόγω ενδοπροσωπικών απογοητεύσεων («στελέχη») όπως δυσαρέσκεια με πρόσφατες αλλαγές), ο εκφοβισμός που σχετίζεται με προσωπικές ή εργασιακές συγκρούσεις και η ρητή ή σιωπηρή διέγερση μέσω ομαδικών και οργανωτικών χαρακτηριστικών όπως ένα κλίμα που δέχεται κουτσομπολιά ή ερεθίσματα. Επιπλέον, σε αυτή την μελέτη, διαπιστώθηκε ότι τα ατομικά και οργανωτικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν κάθε μία από αυτές τις εκδοχές είτε ως βάση για απογοητεύσεις, συγκρούσεις και άμεση ενθάρρυνση του εκφοβισμού» είτε επηρεάζοντας το πόσο καλά ένα άτομο μπορεί να διαχειριστεί τη σύγκρουση ή τις απογοητεύσεις.

Ομοίως, ο Salin (2003) εντόπισε τρεις ταξινομήσεις για εξηγήσεις του εκφοβισμού που συχνά αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Πρώτον, εντόπισε δομές ενεργοποίησης που περιλαμβάνουν στοιχεία απαραίτητα για την εμφάνιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, όπως μια ανισορροπία δύναμης, μια αντίληψη των μικρών συνεπειών για το δράστη και τη συμπεριφορά του. Δεύτερον, οι δομές παρακίνησης είναι τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που ενθαρρύνουν τον εκφοβισμό συμπεριλαμβανομένου του ανταγωνισμού για θέσεις εργασίας και μιας οργανωτικής κουλτούρας που ανταμείβει την επιθετική ή εκφοβιστική συμπεριφορά. Πράγματι, η έρευνα δείχνει ότι η εργασιακή ανασφάλεια (De Cuypere et al., 2009), η οργανωτική αλλαγή που έχει ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση ρόλων και την εργασιακή ανασφάλεια (Baillien & De Witte, 2009), ένα αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον (Hauge et al., 2009) φτωχότερα περιβάλλοντα ψυχοκοινωνικής εργασίας (Agerwold, 2009), ο υψηλός φόρτος εργασίας, η δυσαρμονία των ομάδων εργασίας και η αποδοχή ακατάλληλης συμπεριφοράς (Branch et al., 2007), η υψηλή ασάφεια στην εργασία και η πολυπλοκότητα της καθώς και η χαμηλή αυτονομία (Baillien et al., 2009) συνδέονται με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας. Τρίτον, ο Salin (2003) προσδιόρισε διεγερτικές διαδικασίες που προκαλούν εκφοβισμό, όπως μια αναδιάρθρωση ή άλλες μορφές οργανωτικής αλλαγής.

Ενώ τα παραπάνω αντικατοπτρίζουν τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος στις διαδικασίες εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, ιστορικά, οι περισσότεροι ερευνητές αρχικά επικεντρώθηκαν στους ατομικούς παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν περιστατικά εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Πράγματι, σύμφωνα με τους Zapf & Einarsen (2011), η μελέτη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας θα ήταν ελλιπής χωρίς να ληφθεί υπόψη η διαφορετική προσωπικότητα και τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τους στόχους και τους δράστες. Ωστόσο, σε μια μελέτη τους, οι Lind et al. (2009) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διαφορές στην προσωπικότητα ήταν πολύ ελάχιστες για να μπορέσουν να διαφοροποιήσουν τους στόχους του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας από τους μη στόχους,

υποδεικνύοντας ότι οι εξηγήσεις σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας που αναφέρονται μόνο σε μοναδικές εξηγήσεις, όπως η προσωπικότητα, είναι ακατάλληλες.

Παρ' όλα αυτά, ορισμένα ευρήματα έχουν εντοπιστεί σχετικά με την συνεισφορά μεμονωμένων παραγόντων που σχετίζονται είτε με τον στόχο, είτε με το δράστη, όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Τα αναγνωρισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των στόχων δείχνουν ότι είναι σχετικά πιο εσωστρεφείς, ανήσυχοι, ευσυνείδητοι, νευρωτικοί, υποτακτικοί (Coyne et al., 2000), λιγότερο ικανοί (Glasø et al., 2007) και έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση (Matthiesen & Einarsen, 2007). Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί κάλλιστα να συνδέονται με χαμηλότερη κοινωνική ικανότητα και θα μπορούσαν να καταστήσουν τους στόχους ευάλωτους στον εκφοβισμό (Zapf & Einarsen, 2011). Εναλλακτικά, χαρακτηριστικά όπως η συνείδηση θα μπορούσαν να συμβάλουν στη συμπεριφορά των στόχων που συγκρούονται με τους ισχύοντες κανόνες της ομάδας (Ramsay et al., 2011; Salin, 2003).

Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν αντίθετα ευρήματα σχετικά με την προσωπικότητα. Αυτό που είναι σαφές είναι ότι λόγω της πολυπλοκότητας του φαινομένου, δεν υπάρχει ένα μοναδικό πορτρέτο ενός στόχου (Glasø et al., 2007; Zapf & Einarsen, 2011). Η βιβλιογραφία προτείνει ότι οι δράστες μπορεί να εξαναγκάζονται να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο λόγω της ανάγκης προστασίας της αυτοεκτίμησής τους ή / και λόγω έλλειψης κοινωνικών ικανοτήτων, όπως ο συναισθηματικός έλεγχος (Zapf & Einarsen, 2011). Πράγματι, ο Baillien et al. (2009) εντόπισε εννέα χαρακτηριστικά των δραστών, τα οποία μπορεί να υποδηλώνουν την αδυναμία συνύπαρξης και υιοθέτησης ευέλικτων συμπεριφορών.

Οι Keashly & Harvey (2006) επισημαίνουν επίσης την αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγόντων με την κλιμάκωση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας με παρατεταμένη έκθεση σε κακοποίηση με αποτέλεσμα ο στόχος να συμπεριφέρεται εχθρικά και με επιθετικό τρόπο. Η κατανόηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει την αμοιβαιότητα της επικοινωνίας (Zapf & Gross 2001) που υποδηλώνει ότι οι αντιδράσεις των στόχων μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εμπειρία του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας (Aquino & Lamertz, 2004).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η σχέση στόχου-δράστη είναι περίπλοκη και συνδέεται με μια σειρά αλληλεπιδράσεων που έχουν δημιουργηθεί πάνω από μια χρονική περίοδο (Tehrani, 2003). Σύμφωνα με τον Tehrani (2003), καθώς οι σχέσεις γίνονται πιο αγχωμένες, φαινομενικά μικρά ζητήματα μπορούν να ερμηνευθούν ως επιθετικές πράξεις. Ως αποτέλεσμα, η βιβλιογραφία της επικοινωνίας μπορεί να είναι χρήσιμη για την κατανόηση της αποθάρρυνσης των εργασιακών σχέσεων στο σημείο που γίνονται εχθρικές. Επιπλέον, αυτή η προοπτική επισημαίνει πιθανές παρεμβάσεις που μπορούν να προωθήσουν τη χρήση αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων που ίσως είναι πολύτιμες για την αποκλιμάκωση των διαδικασιών εκφοβισμού (Hess, 2000).

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι διαφορές που βασίζονται σε ομάδες μερικές φορές φαίνεται να είναι ο μόνος λόγος που οι άνθρωποι εκφοβίζονται. Πιο γενικά, οι Roscigno et al. (2009) διαπίστωσαν ότι ομάδες που κατέχουν διαρθρωτικές θέσεις που σχετίζονται με λίγη δύναμη (οι οποίες είναι επίσης πιθανότερο να υποτιμηθούν με τις μειονοτικές ομάδες) διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο εκφοβισμού. Επιπλέον, η προοπτική εντός της ομάδας έχει εξεταστεί από τους ερευνητές. Σε μια μελέτη διαφορετικών ομάδων σε μεγάλους οργανισμούς, διαπιστώθηκε ότι η ανοιχτή επικοινωνία, η οποία ορίστηκε ως η ευκολία συνομιλίας και η έκταση της κατανόησης εντός της ομάδας, ήταν σημαντική, με χαμηλά επίπεδα ανοιχτότητας επικοινωνίας να σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα καταστροφικών αντιδράσεων σε συγκρούσεις, συμπεριφορές εκφοβισμού και συναισθήματα αντιδράσεις στον εκφοβισμό (Ayoko, 2007). Ενώ αυτές οι ομάδες αποτελούν μέρος της επίσημης δομής (Ayoko, 2007), εξετάστηκαν επίσης άτυπες ομάδες, με ορισμένες ομάδες να θεωρούνται στρατηγικοί παράγοντες στις διαδικασίες εκφοβισμού. Η έρευνα του Hutchinson et al. (2006) αναγνώρισε ισχυρά ανεπίσημα δίκτυα μεταξύ των δραστών του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι οι ισχυρές κοινωνικές, συνεργατικές σχέσεις συνέβαλαν στη συνέχιση και διάδοση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Διαπίστωσαν επίσης ότι οι νόμιμες οργανωτικές διαδικασίες (π.χ. προώθηση) χρησιμοποιήθηκαν για να βοηθήσουν στην απόκρυψη του εκφοβισμού και ταυτόχρονα να τον επιτρέψουν να ανθίσει. Ομοίως, ο Salin (2003) έδειξε ότι οι εκφοβιστές θα μπορούσαν να ανταμειφθούν μέσω προφανών διαδικασιών όπως η επισκόπηση της απόδοσης και η προώθηση.

Εναλλακτικά, από την οπτική γωνία των στόχων, ο Lutgen-Sandvik (2006) διαπίστωσε ότι οι στόχοι ήταν μερικές φορές πιθανό να στραφούν ο ένας στον άλλο για υποστήριξη, και να επιδιώκουν να αυξήσουν τη βάση δύναμης τους μέσω μιας συλλογικής φωνής και συντονισμένων, ομαδικών μέτρων αντίστασης. Είναι σημαντικό ότι ο ρόλος των ομάδων και των παρευρισκομένων στη συμβολή ή την σιωπηρή υποστήριξη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είναι σε μεγάλο βαθμό ασαφής και είναι ένας άλλος ζωτικός τομέας για τη μελλοντική έρευνα. Σε μελέτη τους οι Namie & Lutgen-Sandvik (2010) τόνισαν τον ρόλο που μπορούν να παίξουν οι ανώτεροι διευθυντές, οι ανθρώπινοι πόροι και οι συνάδελφοί του, συμμετέχοντας ή παθητικά υποστηρίζοντας τον εκφοβισμό μέσω της αδράνειας.

Παρόλο που τα θέματα της πρόληψης και της διαχείρισης του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας υπογραμμίζονται επανειλημμένα στη βιβλιογραφία, η κατανόηση των διαδικασιών σχετικά με τον καλύτερο τρόπο μετάβασης από τη σύλληψη στην καλή πρακτική μόλις έχει αρχίσει να κερδίζει δυναμική. Ενώ η βιβλιογραφία αποκαλύπτει συμφωνία σχετικά με την πολυπλοκότητα του προβλήματος και τις σχετικές ανάγκες που έχουν διαμορφωθεί σε προσεγγίσεις για την αντιμετώπισή του, οι συγκριτικές λύσεις παραμένουν αόριστες (Saam, 2010).

Μια πολλά υποσχόμενη παρέμβαση σε αυτό το θέμα είναι οι πρωτοβουλίες που επιδιώκουν να αναπτύξουν ένα περιβάλλον εργασίας που

ορίζεται από την ευγένεια, στοχεύοντας έτσι στην απόρριψη της αποδοχής της ακατάλληλης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας (Osatuke et al., 2009). Επίσης, σε σχέση με τη συμπεριφορά, θα μπορούσαν να υπάρξουν επίσημες αναφορές συμβάντων, αλλά αυτό θα πρέπει να ενισχυθεί από την εστίαση σε μία πιο ανεπίσημη μοντελοποίηση των ακατάλληλων συμπεριφορών από όσους περισσότερους ανθρώπους είναι δυνατόν στον οργανισμό. Η έρευνα των Keashly & Neuman (2009), η οποία περιλάμβανε το σχεδιασμό μιας παρέμβασης που παρουσίαζε την μοντελοποίηση της συνεργατικής και σεβαστής επικοινωνίας (μαζί με άλλα στοιχεία) ως τρόπο αλλαγής του τρόπου επικοινωνίας των οργανωτικών μελών και μείωσης της επιθετικότητας, αντικατοπτρίζει μια τέτοια προσέγγιση που μπορεί να ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού.

Επίσης, θα μπορούσαν να καθοριστούν οι συνέπειες (π.χ. επίσημες πολιτικές, διαδικασίες και διαδικασίες γύρω από κώδικες συμπεριφοράς, πειθαρχία και παράπονα), ενώ, ανεπίσημα, πρέπει να υπάρχει συνειδητή ή ασυνείδητη ενίσχυση της κατάλληλης συμπεριφοράς. Έτσι, ο συνδυασμός των επίσημων και ανεπίσημων προσπαθειών (προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων, ενίσχυση της ψυχικής υγείας και νομική υποστήριξη, Shannon et al., 2007) οι οποίες αναπτύσσουν θετικά πρότυπα και ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό που κατανοεί και διαμορφώνει τα κατάλληλα στυλ επικοινωνίας, θα μπορούσε να μειώσει την πιθανότητα εμφάνισης αρνητικής συμπεριφοράς.

Επιπλέον, η μελέτη του Saam (2010) με 18 συμβούλους με εμπειρία στην επίλυση περιπτώσεων εκφοβισμού στο χώρο εργασίας σηματοδοτεί τη δυνητική αξία της καθοδήγησης (πFox & Stallworth, 2009) και της οργανωτικής ανάπτυξης. Η διαμεσολάβηση αναγνωρίστηκε επίσης ως μια άλλη κοινώς χρησιμοποιούμενη απόκριση, αλλά απαιτείται έρευνα για την καταλληλότητα της, λόγω διαφορών ισχύος σε περιπτώσεις εκφοβισμού στο χώρο εργασίας (Jenkins, 2011; Saam, 2010). Η έρευνα του Salin (2008) σχετικά με τις προοπτικές και τις συστάσεις των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού υποδεικνύει την υποστήριξη των πολιτικών αντιμετώπισης του εκφοβισμού που δεσμεύουν σε ένα περιβάλλον χωρίς εκφοβισμό», καθορίζουν σχετικές συμπεριφορές και συνέπειες, προσδιορίζουν πρόσωπα επικοινωνίας, και περιγράφουν τις επίσημες και ανεπίσημες καταγγελίες και τις διαδικασίες διερεύνησης.

Ωστόσο, σε μια άλλη μελέτη, ο Salin (2009) διερεύνησε την οργανωτική απόκριση σε παρενόχληση στο χώρο εργασίας, αναλύοντας ερωτηματολόγια δεδομένων από στελέχη προσωπικού / ανθρώπινου δυναμικού στη Φινλανδία. Καμία από τις προσδιοριζόμενες στρατηγικές για την απάντηση στην παρενόχληση και τον εκφοβισμό, η οποία περιλάμβανε μέτρα που σχετίζονται με τη συμφιλίωση, την τιμωρία, τη μεταφορά και την απουσία δεν συσχετίστηκαν σημαντικά με την ανάπτυξη τυπικών πολιτικών κατά της παρενόχλησης. Απαιτούνται διαχρονικά δεδομένα για να καθοριστεί η πραγματική αξία της ανάπτυξης τυπικών πολιτικών και σχετικών μέτρων πρόληψης και διαχείρισης (Salin, 2008). Είναι ενδιαφέρον, ότι ο Salin (2008) βρήκε στην ανάλυσή του σχετικά με τις τυπικές πολιτικές κατά του εκφοβισμού συνήθως συνιστούσαν στους στόχους του εκφοβισμού

να επικοινωνήσουν με τους άμεσα ανώτερους υπαλλήλους υποδηλώνοντας ότι τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση πολιτικής και διαδικασιών, και όχι για την οποιαδήποτε πραγματική συμμετοχή στην αντιμετώπιση του ζητήματος. Πράγματι, οι εμπειρίες των συμμετεχόντων στην έρευνα D'Cruz & Noronha (2010) υποστηρίζουν κάτι τέτοιο. Όταν οι συμμετέχοντες στη μελέτη τους επικοινωνήσαν με τους υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού με την ελπίδα να αντιμετωπιστεί ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας, συχνά έπρεπε να παρακολουθήσουν τα αιτήματά τους για δράση, παρά τις αρχικές διαβεβαιώσεις ότι κάτι θα γινόταν. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ένιωσαν δυσπιστία ή ότι θεωρούν ότι φταίνε, ενώ έζησαν ακυρωμένες συναντήσεις χωρίς προειδοποίηση, από διαχειριστές τους ανθρώπινου δυναμικού. Υπήρξαν επίσης απειλητικές περιπτώσεις, όπου ο φερόμενος ως εκφοβιστής συμπεριλήφθηκε σε συναντήσεις με διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι θεωρήθηκαν από στόχους στη μελέτη ότι του παρείχαν σιωπηρή ή άμεση υποστήριξη.

Πρόσφατα, οι Rayner & Lewis (2011) περιέγραψαν τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην αντιμετώπιση περιστατικών εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Κανονικά, οι υπάλληλοι πρέπει να ακολουθούν μια προσέγγιση υγείας και ασφάλειας για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, ενώ ο εκφοβισμός να θεωρείται ως κίνδυνος που πρέπει να αντιμετωπιστεί το συντομότερο δυνατό. Αντίθετα, τα περισσότερα τμήματα ακολουθούν μια πολιτική καταγγελιών όπου μπορεί κανείς να ενεργήσει μόνο εάν ληφθεί γραπτή καταγγελία και ο καταγγέλλων είναι πρόθυμος να γνωστοποιήσει τις λεπτομέρειες του προβλήματος, μειώνοντας ουσιαστικά την πιθανότητα άτυπων μέτρων (Rayner & Lewis, 2011).

Μία πολιτική μη εκφοβισμού είναι ίσως πιο επιτυχημένη εάν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες προσπάθειες, όπως η εκπαίδευση. Επιπλέον, η εκπαίδευση σχετικά με τη φύση του εκφοβισμού, τους μηχανισμούς υποστήριξης εντός και εκτός της οργάνωσης και την διαχείριση υποθέσεων εκφοβισμού θεωρείται επίσης σημαντική (Vartia et al., 2003). Επίσης, έχει βρεθεί ότι η κατάρτιση διαπροσωπικών δεξιοτήτων, η επίλυση συγκρούσεων και η διαχείριση του άγχους βοηθούν τους στόχους να καλύψουν καλύτερα τις συμπεριφορές εκφοβισμού. Τέτοιες δεξιότητες μπορεί να συμβάλουν στην ικανότητα του στόχου να αναπτύξει το θάρρος που απαιτείται για τη διαχείριση μιας τέτοιας συμπεριφοράς και ενδεχομένως αυτή να αποκλιμακωθεί. Η έρευνα των Zapf & Gross (2001) δείχνει ότι οι στόχοι που κατάφεραν να το διαχειριστούν μπόρεσαν να αποφύγουν την άμεση αντιπαράθεση και τις ανεπαρκείς στρατηγικές (π.χ. χρήση ναρκωτικών ή απουσίες), και επίσης να αναγνωρίσουν και να αποφύγουν την κλιμάκωση των συμπεριφορών. Μία μελέτη που εξέτασε τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, διαπίστωσε ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις των στόχων μεσολαβούσαν εν μέρει στη σχέση μεταξύ του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία και της πρόθεσης να φύγουν (Glasø et al., 2011), τονίζοντας με αυτό τον τρόπο τη σημασία της εκπαίδευσης συναισθηματικών δεξιοτήτων. Εκτός από την ευαισθητοποίηση και την κατάρτιση δεξιοτήτων για πιθανούς στόχους, η εκπαίδευση συνιστάται επίσης για τους παρευρισκόμενους. Το σκεπτικό

αυτής της εκπαίδευσης είναι ότι η αδράνεια των παρευρισκόμενων οδηγεί σε αντιλήψεις για σιωπηρή υποστήριξη του δράστη. Έτσι, οι παρευρισκόμενοι διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην αντιμετώπιση και τη διαχείριση της συμπεριφοράς εκφοβισμού (Namie & Lutgen-Sandvik, 2010).

Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν τη σημασία της υποστήριξης, υποδεικνύοντας ότι μπορεί να λειτουργεί βοηθώντας τους στόχους να διαχειριστούν θετικά την εμπειρία του εκφοβισμού. Επιπλέον, η εργασία για το φύλο και τον ρόλο των προσωπικών αντιλήψεων και των αποδόσεων σχετικά με τις συμπεριφορές εκφοβισμού υπογραμμίζει την ανάγκη κατάρτισης δεξιοτήτων στο πλαίσιο του εκφοβισμού, ειδικά για εκείνους που αναμένεται να υποστηρίξουν τα εμπλεκόμενα μέρη (Salin, 2011).

Εάν οι στόχοι αισθάνονται αβοήθητοι ενδέχεται να είναι απίθανο να συμμετάσχουν σε συμπεριφορές που αναζητούν υποστήριξη. Επιπλέον, η ανησυχία σχετικά με την αναζήτηση υποστήριξης μπορεί να γίνει αντιληπτή από άλλους και οι στόχοι να ανησυχούν για την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά (Ferris, 2004). Αυτό ενδέχεται να αποτρέψει περαιτέρω κάποιον από την αναζήτηση υποστήριξης. Αυτό τονίζει και πάλι τη σημασία της ανάπτυξης ολοκληρωμένων στρατηγικών για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της αντιμετώπισης του κλίματος και της κουλτούρας στο χώρο εργασίας.

Ενώ οι αρνητικές συνέπειες του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας για τους στόχους, τους μάρτυρες και τις οργανώσεις έχουν τεκμηριωθεί, μια εναλλακτική προοπτική της ευημερίας έχει αρχίσει να αναδύεται. Η έρευνα των D'Cruz & Noronha (2012) διαπίστωσε ότι οι συμμετέχοντες είχαν την ανάγκη να επεξεργαστούν και να κατανοήσουν τις εμπειρίες εκφοβισμού στο χώρο εργασίας τους σε σχέση με τη μακροπρόθεσμη ευημερία τους, με μερικούς ακόμη και τελικά να θεωρούν ότι είναι προνομιούχοι που τη βίωσαν αφού μια τέτοια εμπειρία τους βοήθησε να ανακαλύψουν και να αναπτυχθούν χωρίς να θέσουν σε κίνδυνο τις αξίες τους (D'Cruz & Noronha, 2012). Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η έμφαση που έδωσαν οι συμμετέχοντες στην ενίσχυση της ευημερίας τους υποδηλώνει μια εναλλακτική προσέγγιση στον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, με τη δυνατότητα για διαμορφωτική ανάπτυξη, παρά τις αρνητικές περιστάσεις που υπάρχουν (D'Cruz & Noronha, 2012). Αυτή η θεώρηση συμφωνεί με τους ερευνητές στο πεδίο του άγχους. Οι Mikkelsen & Einarsen (2002) διαπίστωσαν ότι το 80,5% των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι κανένα άλλο συμβάν στη ζωή τους δεν τους επηρέασε πιο αρνητικά από το ψέμα παρά το ότι είχαν βιώσει επίσης ατυχήματα, διαζύγιο, πένθος και σοβαρή ασθένεια. Ομοίως, μια άλλη μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι στόχοι του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μπορούν να βιώσουν το ίδιο επίπεδο συναισθηματικού τραύματος με τους στόχους επιθέσεων (Mayhew et al., 2004).

3.2.Επιπτώσεις

Οι ενέργειες και οι συνέπειες του εκφοβισμού μπορούν να ταξινομηθούν σε ατομικό επίπεδο, επίπεδο ομάδας και οργανωτικό επίπεδο. Οι συνέπειες σε οργανωτικό επίπεδο είναι μια σημαντική γραμμή έρευνας, καθώς η καλύτερη κατανόηση τους μπορεί να αυξήσει την αντιληπτή σημασία του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας ως οργανωτικό φαινόμενο στα μάτια των επαγγελματιών και των διαχειριστών των οργανισμών (Samnani & Singh, 2012). Επιπλέον, οι συνέπειες των κοινωνικών επιπέδων δεν έχουν λάβει προσοχή στη βιβλιογραφία για τον εργασιακό εκφοβισμό. Παράγοντες σε εθνικό επίπεδο, όπως ο πολιτισμός, μπορεί επίσης να αντιπροσωπεύουν έναν προγνωστικό παράγοντα εκφοβισμού στο χώρο της εργασίας (Lutgen-Sandvik et al., 2007; Harvey et al., 2009). Η εθνική κουλτούρα μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην εξήγηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ερμηνεύσουν και να αντιδράσουν σε συμπεριφορές όπως ο εκφοβισμός και μπορεί να επηρεάσουν το πώς τα άτομα σε μια χώρα αντιλαμβάνονται τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας ως έναν αποδεκτό ή μη αποδεκτό τρόπο διαχείρισης εργασιών (Salin, 2003). Έτσι, η έρευνα για τον εκφοβισμό θα πρέπει να κατευθύνεται σε όλα τα επίπεδα, δηλαδή το ατομικό, το εργασιακό, το οργανωτικό καθώς και το εθνικό επίπεδο (Samnani & Singh, 2012).

Οι ανθρώπινες διαθέσεις και στάσεις ή συμπεριφορές δεν αλλάζουν γραμμικά (Rigotti, 2009). Υπάρχουν διάφορες υποκείμενες μεταβλητές που μπορούν να εξηγήσουν τη διαδικασία εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, δηλαδή στο πώς οι εμπειρίες στον χώρο εργασίας μετατρέπονται σε αντιλήψεις σχετικά με τον εκφοβισμό σε αυτόν, οι οποίες με τη σειρά τους εκδηλώνονται ως ανεπιθύμητα αποτελέσματα στην συμπεριφορά. Ομοίως, υπάρχουν πολλές μεταβλητές κατάστασης που μπορούν να ανακουφίσουν ή να επιδεινώσουν τον εκφοβισμό εκ των προτέρων καθώς και τις σχέσεις εκφοβισμού και αποτελέσματος.

Ο εργασιακός εκφοβισμός είναι ένα φαινόμενο που σχετίζεται με το φύλο (Hoel & Salin, 2003). Η έρευνα δείχνει ότι οι άνδρες και οι γυναίκες ερμηνεύουν και αντιδρούν στον εκφοβισμό διαφορετικά. Οι γυναίκες φαίνεται να χαρακτηρίζουν περισσότερο τις αρνητικές πράξεις ως εκφοβισμό (Salin, 2003) και να αξιολογούν τις αρνητικές πράξεις περισσότερο καθώς και να αισθάνονται έντονα επηρεασμένες από τις αρνητικές πράξεις (Escartín et al., 2011). Όσον αφορά την κοινωνική αποδοχή των γυναικών, περισσότερο από τους άνδρες είναι πιθανό να χαρακτηρίσουν τον εαυτό τους ως θύμα εκφοβισμού στο χώρο εργασίας (Bishop et al., 2009). Ωστόσο, υπάρχει έντονη παράλειψη των διαφορών μεταξύ των φύλων στη διαδικασία του εκφοβισμού.

Η έρευνα για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας έχει επικεντρωθεί υπερβολικά στους στόχους του. Ωστόσο, οι ερευνητές έχουν αγνοήσει τους δύο άλλους κρίσιμους παράγοντες στη διαδικασία εκφοβισμού, αυτού που εκφοβίζει και αυτού που παραβρίσκεται στον εκφοβισμό. Η έρευνα σχετικά με τον δράστη είναι σχετικά ανύπαρκτη με λίγες μόνο μελέτες να αποτελούν εξαιρέσεις (Matthiesen & Einarsen, 2007; De Cuyper et al., 2009; Baillien et

al., 2011). Παρομοίως, περιορισμένες ερευνητικές προσπάθειες έχουν κατευθυνθεί προς την εξερεύνηση του ρόλου των παρευρισκόμενων στη διαδικασία εκφοβισμού με λίγες μελέτες να αποτελούν εξαιρέσεις (Emdad et al., 2013; Mulder et al., 2017). Η συμπεριφορά του δράστη και τα χαρακτηριστικά του δράστη έχουν γενικά αναφερθεί σε μελέτες που αφορούν τους στόχους του εκφοβισμού (Adams & Crawford, 2014) αλλά στη ουσία υπάρχει ερευνητικό κενό σε αυτό τον τομέα (Matthiesen & Einarsen, 2007). Ο ρόλος του παρευρισκόμενου στη διαδικασία εκφοβισμού είναι ακόμα ασαφής (Mulder et al., 2017).

Δεδομένης της υποκειμενικής φύσης του φαινομένου του εκφοβισμού, θα πρέπει να μελετάται χρησιμοποιώντας μια ερμηνευτική προσέγγιση. Αυτή η προσέγγιση συλλαμβάνει την κατανόηση των αντιλήψεων και των αντιδράσεων του ατόμου έναντι του εκφοβισμού (Samnani, 2013). Δεδομένου ότι κάποιο μέρος των συμπεριφορών εκφοβισμού μπορεί να μετρηθεί μέσω σαφώς παρατηρήσιμων περιστατικών, ενώ άλλοι μέσω των υποκειμενικών αντιλήψεων του στόχου (Agerwold, 2007), η προσέγγιση της μικτής μεθόδου μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην μελλοντική έρευνα.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τον εργασιακό εκφοβισμό στερείται εκτίμησης για τις πολιτιστικές πραγματικότητες (Sidle, 2010; Loh et al., 2010). Ο εκφοβισμός είναι ένα κατασκευασμένο φαινόμενο και περιλαμβάνει γνωστικά σχήματα. Οι μηχανισμοί που εκπροσωπούνται στον πολιτιστικό προσανατολισμό κάποιου είναι πιθανό να διαμορφώνουν αντιλήψεις για τον εκφοβισμό αλλά και για τις αντιδράσεις σε αυτόν (Escartin et al., 2011; Samnani, 2013). Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η φύση, τα αίτια και οι συνέπειες του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας δεν μπορούν να αναλυθούν χωρίς να ληφθούν υπόψη οι διαφορές στις πολιτιστικές αξίες μεταξύ των χωρών (Giorgi 2010; Escartin et al. 2011).

Αναφορικά με τις οργανωτικές επιπτώσεις του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, έχουν διαπιστωθεί παράγοντες όπως η απώλεια της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου (παραγωγικότητα), τα νομικά έξοδα, το αυξημένο κόστος της υγειονομικής περίθαλψης, η αυξημένη ανάγκη για εκπαίδευση και ο αυξημένος κύκλος εργασιών που οδηγεί σε διαφημίσεις, προσλήψεις, συνεντεύξεις, επανεκπαίδευση και ούτω καθεξής καθώς και την αρνητική φήμη (Ayoko et al., 2003; Von Bergen et al., 2006).

Οι επιπτώσεις στην παραγωγικότητα περιλαμβάνουν την αυξημένη απουσία (Namie, 2007) και την μειωμένη απόδοση (Baillien et al., 2009; Yildirim, 2009) μεταξύ των στόχων του εκφοβισμού. Πιο συγκεκριμένα, έχουν αναφερθεί χαμένες προθεσμίες, λάθος χρήση του χρόνου των υπαλλήλων, απώλεια δημιουργικού δυναμικού (MacIntosh, 2005) και αυξημένα σφάλματα στο χώρο εργασίας (Paice & Smith, 2009). Λόγω της αύξησης των ζητημάτων που σχετίζονται με την υγεία για τους στόχους εκφοβισμού (Johnson, 2009; Namie, 2007; Randle et al., 2007) έχουν αναφερθεί αύξηση του κόστους λόγω της περίθαλψης και των αξιώσεων αποζημιώσεων από τους εργαζόμενους (MacIntosh, 2005). Το ίδιο ισχύει και για τον αυξημένο κύκλο εργασιών που οδηγεί σε αυξημένο κόστος που

προκύπτει από τις διαδικασίες για να προσληφθούν νέοι υπάλληλοι (Namie, 2007).

Οι Harvey et al. (2007) διαπίστωσαν ότι ο εκφοβισμός είναι πολύ πιο πιθανό να συμβεί αν ο εκφοβιστής πιστεύει ότι το οργανωτικό κλίμα που υπάρχει ανέχεται και επιτρέπει την συμπεριφορά του. Ο εκφοβισμός που συμβαίνει λόγω της απροθυμίας ή της αδυναμίας των οργανωτικών ηγετών να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά αυτό το φαινόμενο μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μίας τοξικής οργανωτικής κουλτούρας. Επιπλέον, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας αναφέρθηκε ότι επηρεάζει αρνητικά τη σχέση του στόχου με συνομηλίκους και επιβλέποντες (Glaso et al., 2009; MacIntosh, 2005), την μείωση της ομαδικής εργασίας (Baillien et al., 2009; Gardner & Johnson, 2001), την μείωση του ηθικού και την μείωση της οργανωτικής δέσμευσης (Gardner & Johnson, 2001). Όλα αυτές οι συνέπειες έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην κουλτούρα του οργανισμού.

Οι Gardner & Johnson (2001) ανέφεραν παράνομες αγωγές απαλλαγής ως νομικό ζήτημα του εκφοβισμού στον χώρο εργασίας. Στο πλαίσιο του εκφοβισμού, οι αγωγές σεξουαλικής παρενόχλησης και διακρίσεων συχνά κατηγοριοποιούνται κάτω από την ομπρέλα του εκφοβισμού και αποτελούν περαιτέρω τομείς νομικού κόστους για τους οργανισμούς. Οι οργανισμοί με υψηλότερα περιστατικά εκφοβισμού στο χώρο εργασίας τους παρουσιάζουν αυξημένο κύκλο εργασιών, χαμηλότερο επίπεδο σχέσεων με τους πελάτες, χαμηλότερη δημιουργικότητα και χαμηλότερη παραγωγικότητα (Johnson, 2009; MacIntosh, 2005; Namie, 2007). Μαζί, αυτές οι μεταβλητές οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη φήμη ενός οργανισμού.

Αναφορικά με τις ατομικές επιπτώσεις του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, έχουν αποκαλυφθεί παράγοντες όπως η ασφάλεια των εργαζομένων, η ικανοποίηση από την εργασία, η ταπείνωση, ο φόβος, η μειωμένη συνοχή των ομάδων, η απώλεια θέσεων εργασίας και η μειωμένη απόδοση (Ayoko et al., 2003; Parkins et al., 2006).

Οι επιπτώσεις που σχετίζονται με την εργασία περιλαμβάνουν αυξημένη απουσία, εξάντληση και διακοπή της εργασίας ή σκέψη διακοπής της εργασίας (Gardner & Johnson, 2001; MacIntosh, 2005; Namie, 2007; Yildiz, 2007). Οι στόχοι του εκφοβισμού στον χώρο εργασίας ανέφεραν μειωμένη δέσμευση, χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, χαμηλό ηθικό και χαμηλότερη απόδοση και παραγωγικότητα (Gardner & Johnson, 2001; MacIntosh, 2005; Yildirim, 2009). Παραδείγματα μειωμένης απόδοσης αποτελούν η αύξηση των σφαλμάτων στην εργασία και η μειωμένη συγκέντρωση και η απώλεια χρόνου λόγω ανησυχίας για την κατάσταση εκφοβισμού (Gardner & Johnson, 2001; Paice & Smith, 2009; Yildirim, 2009; Yildiz, 2007).

Σε ατομικό επίπεδο τα θύματα του εκφοβισμού στον χώρο εργασίας αντιμετωπίζουν την μείωση των ωρών εργασίας και κατά συνέπεια, την απώλεια εισοδήματος (Gardner & Johnson, 2001). Οι στόχοι του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας συχνά ανέφεραν ότι είχαν εξασθενημένες

κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στον χώρο εργασίας (Yildirim, 2009). Από την σκοπιά της διοίκησης, η διαχείριση και αξιολόγηση ενός υπαλλήλου που ήταν ο στόχος του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είναι δύσκολη λόγω της μειωμένης ικανοποίησης από την εργασία και της αντίδρασης στην κριτική, που ενισχύεται από τις πράξεις εκφοβισμού οδηγώντας έτσι σε άδικες αξιολογήσεις που θα μπορούσαν να έχουν νομικές επιπτώσεις (Yildiz, 2007; Yildirim, 2009).

Οι ατομικές επιπτώσεις στην υγεία λόγω του εκφοβισμού στο χώρο της εργασίας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, σωματικές και συναισθηματικές. Οι σωματικές επιπτώσεις περιλαμβάνουν καρδιοαγγειακές νόσους, χρόνιες ασθένειες, πονοκεφάλους, υψηλότερη σωματική μάζα και μείωση της συνολικής σωματικής υγείας (Johnson, 2009; Randle et al., 2007). Συχνά, αυτές οι σωματικές επιπτώσεις αυξάνουν τον χρόνο ασθένειας των στόχων και κατ' επέκταση και το ιατρικό κόστος.

Οι στόχοι του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας ανέφεραν αύξηση του καπνίσματος, του αλκοόλ και της χρήσης- κατάχρησης ναρκωτικών, αύξηση της διαταραχής του ύπνου και αύξηση της χρήσης φαρμάκων που προκαλούν ύπνο (Paice & Smith, 2009; Yildiz, 2007). Οι συναισθηματικές επιπτώσεις που αναφέρθηκαν περιλαμβάνουν κλινική κατάθλιψη, ψυχολογικά προβλήματα υγείας, διαταραχή μετατραυματικού στρες και τάσεις αυτοκτονία; (Ayoko et al., 2003; Gardner & Johnson, 2001; Namie, 2007; Rodriguez-Munoz et al., 2010; Yildirim, 2009). Οι Rodriguez-Munoz et al. (2010) υποστήριξαν ότι τα συμπτώματα της διαταραχής μετατραυματικού στρες είναι διαδεδομένα μεταξύ των θυμάτων εκφοβισμού.

Ο εκφοβισμός στον χώρο εργασίας οδηγεί επίσης σε άγχος, φόβο, θλίψη και θυμό (Ayoko et al., 2003; Yildiz, 2007). Τα άτομα που έχουν πέσει θύμα εργασιακού εκφοβισμού αντιμετωπίζουν απώλεια συγκέντρωσης, μειωμένη κίνηση, μειωμένη αυτοπεποίθηση και αισθήματα αδυναμίας (Baillien et al., 2009; Gardner & Johnson, 2001; MacIntosh, 2005; Yildirim, 2009; Yildiz, 2007). Ο Yildirim (2009) διαπίστωσε ότι τα άτομα ανέφεραν ότι αισθάνονταν αρνητικό αντίκτυπο στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις εκτός εργασίας λόγω του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, νιώθουν εύκολα εξάντληση, αναστάτωση, ανυπομονησία και έχουν αισθήματα απομόνωσης (Glaso et al., 2007). Οι επιπτώσεις που αναφέρονται πιο συχνά στη βιβλιογραφία είναι τα συναισθήματα του στρες, της κατάθλιψης και της ταπείνωσης (Ayoko et al., 2003; Gardner & Johnson, 2001; Namie, 2007; Yildirim, 2009).

3.3.Παρεμβάσεις

Οι Schreurs et al. (2010) υποστηρίζουν ότι πριν από τον εκφοβισμό, πρέπει να υπάρχουν πολλά προηγούμενα φαινόμενα. Αυτά έχουν αναγνωριστεί στη βιβλιογραφία ως σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλου, επίπεδο φόρτου εργασίας και επίπεδο αυτονομίας στην εργασία (Baillien &

De Witte, 2009; Samnani & Singh, 2012). Το άγχος που ενυπάρχει στη δουλειά ή στο περιβάλλον έχει επίσης χαρακτηριστεί ως παράγοντας ενεργοποίησης (Hauge et al., 2007; Hauge et al., 2009). Η οργανωτική αλλαγή μπορεί επίσης να οδηγήσει σε εκφοβισμό (Skogstad et al., 2007). Αυτό είναι εμφανές σε καταστάσεις όπου οι διαχειριστές επιβάλλουν αλλαγή ή συμμόρφωση εκφοβίζοντας τους υπαλλήλους τους (Beale & Hoel, 2011; Vartia 1996).

Οι Gillen et al. (2008) εντόπισαν την αντίληψη για το θύμα, τον τόπο ελέγχου ενός ατόμου, τη δύναμη, την απόσταση και μια ανεκτική κουλτούρα στο χώρο εργασίας ως πρόδρομους του εκφοβισμού. Η κουλτούρα στο χώρο εργασίας επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων (Cleary et al., 2009; Keashly & Newman, 2010). Οι Lutgen-Sandvik & Arsht (2014) υποστηρίζουν ότι όταν ο εκφοβισμός δεν αναγνωρίζεται και αποτρέπεται, οι οργανισμοί δεν θα αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι οι εργαζόμενοι μιμούνται συμπεριφορά που βλέπουν σε άλλους συναδέλφους, έτσι ώστε να μπορούν να ταιριάζουν με την κουλτούρα στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται τον εκφοβισμό ως φυσιολογικό (Gillen 2007).

Η αντιμετώπιση μπορεί να οριστεί ως οι συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των εσωτερικών και εξωτερικών απαιτήσεων των καταστάσεων που εκτιμούνται ως αγχωτικές» (Folkman & Moskowitz, 2004). Συχνά ερμηνεύεται ως προσανατολισμένη στην προσέγγιση, δηλαδή, αποτελούμενη από γνωστικές και συμπεριφορικές προσπάθειες για την αντιμετώπιση του προβλήματος, ή ως προσανατολισμένη στην αποφυγή, δηλαδή, αποτελούμενη από προσπάθειες αποφυγής του προβλήματος και θεωρείται ότι έχει αντίκτυπο στην κοινωνική υποστήριξη (Carver, 2007).

Έχει αποδειχθεί ότι όταν οι παρατηρητές πιστεύουν ότι τα άτομα παρουσιάζουν άσχημη αντιμετώπιση, σε σύγκριση με την καλή αντιμετώπιση, βιώνουν περισσότερη δυσφορία και θυμό και έχουν λιγότερη συμπάθεια για το άτομο. Επιπλέον, σκοπεύουν να παρέχουν λιγότερη κοινωνική υποστήριξη στο άτομο (Bos et al., 2013). Επιπλέον, οι άνθρωποι εκτιμούν ότι η πιθανότητα του θύματος να βελτιώσει την κατάσταση είναι μεγαλύτερη για τα θύματα τα οποία θεωρούν ότι την αντιμετωπίζουν καλά, σε σύγκριση με αυτά που θεωρούν ότι την αντιμετωπίζουν άσχημα. Επομένως, οι άνθρωποι ενδέχεται να μην αναγνωρίσουν την ανάγκη υποστήριξης των θυμάτων που φαίνεται να έχουν καλή αντιμετώπιση, καθώς αυτά τα θύματα δεν δείχνουν ότι έχουν αυτήν την ανάγκη.

Όπως δείχνει η βιβλιογραφία, τα θύματα του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μπορούν να αντιμετωπίσουν την παρενόχληση με διαφορετικούς τρόπους (Zapf & Gross, 2001). Από τη μία πλευρά, τα θύματα μπορούν να ασχοληθούν με την αποφυγή. Με αυτόν τον τρόπο, προσπαθούν να αποφύγουν την ταραχή και να απομακρυνθούν από το πρόβλημα μέσω της απουσίας, ζητώντας μεταφορά, ή εγκαταλείποντας τον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, τα θύματα μπορεί να προσπαθήσουν να λύσουν το πρόβλημα αντιμετωπίζοντας τον εκφοβισμό και ζητώντας να σταματήσει. Παρόλο που έχει αποδειχθεί ότι τα θύματα σπάνια αντιμετωπίζουν τον δράστη αλλά

αντίθετα τείνουν να αποφεύγουν την κατάσταση, η προσέγγιση της αντιμετώπισης θεωρείται συχνά η καταλληλότερη ανταπόκριση (Salin et al., 2014). Σε μια κλασική μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον Brodsky (1976), οι συνάδελφοι θεώρησαν τη συμπεριφορά της αποφυγής των θυμάτων ως άδικη, εξαπάτηση ή κακοποίηση.

Οι άνθρωποι θεωρούν γενικά ότι η αντιμετώπιση αποτελεί επαρκή αντίδραση στον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας και αυτή που θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση του μεγέθους του. Αντίθετα, η αποφυγή της αντιμετώπισης θεωρείται ανεπαρκής τρόπος αντιμετώπισης που δεν θα σταματήσει τον εκφοβισμό. Αυτό σημαίνει ότι πιστεύεται ότι τα θύματα μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία εκφοβισμού και, ως εκ τούτου, θα θεωρηθούν υπεύθυνα για το αποτέλεσμα. Αναμένεται συνεπώς από τους παρευρισκόμενους να αντιδρούν πιο θετικά στα θύματα που υιοθετούν την προσέγγιση της αντιμετώπισης παρά στα θύματα που χρησιμοποιούν την αποφυγή της αντιμετώπισης.

Σε καταστάσεις εκφοβισμού, το φύλο είναι ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να μελετηθεί επειδή μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία αντιμετώπισης του εκφοβισμού με διάφορους τρόπους (Salin, 2011; Lee et al., 2013). Για παράδειγμα, σε σύγκριση με τα αρσενικά θύματα, οι γυναίκες θύματα εκφοβισμού είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν την αποφυγή της αντιμετώπισης και να ζητήσουν βοήθεια και είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν κατηγορηματικές στρατηγικές. Επιπλέον, σε σύγκριση με τους άνδρες, οι γυναίκες τείνουν να αισθάνονται πιο παρενοχλημένες και να αξιολογούν τη συμπεριφορά του εκφοβισμού ως πιο σοβαρή. Οι γυναίκες τείνουν επίσης να αποδίδουν λιγότερη ευθύνη στο θύμα σε σύγκριση με τους άνδρες (Salin, 2011).

Η θεωρία του κοινωνικού ρόλου των διαφορών μεταξύ των φύλων μπορεί να βοηθήσει στην εξήγηση των παραπάνω. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι άνδρες αναμένεται να είναι κυρίαρχοι και κατηγορηματικοί, και οι γυναίκες αναμένεται να είναι συνεργατικές και λιγότερο επιθετικές. Επιπλέον, σε σύγκριση με τους άνδρες, οι γυναίκες αναμένεται να εξαρτώνται περισσότερο από τους άλλους και θεωρούνται ως πιο ευάλωτες (Dijker, 2001).

Η πρόληψη του εκφοβισμού μπορεί να είναι πιο δύσκολο να προσδιοριστεί (από τον ίδιο τον εκφοβισμό), καθώς μπορεί να συμβεί έμμεσα από άλλες ενέργειες, όπως η επίτευξη θετικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας. Οι παρεμβάσεις μπορούν να στοχεύουν σε μεμονωμένους υπαλλήλους, ομάδες υπαλλήλων ή οργανισμούς και επιχειρήσεις στο σύνολό τους, και στοχεύουν στην πρόληψη νέων περιπτώσεων εκφοβισμού ή στην αποτροπή περαιτέρω περιστατικών εκφοβισμού αυτών που ήδη τον έχουν υποστεί.

Οι παρεμβάσεις που αποσκοπούν στην πρόληψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μπορεί να προέρχονται εσωτερικά αλλά συχνότερα επηρεάζονται από την τοπική, εθνική ή διεθνή πολιτική (Leka et al., 2008). Σύμφωνα με τους Lamontagne et al. (2007), οι παρεμβάσεις μπορεί να

ταξινομηθούν ως πρωτογενείς (προληπτικές), δευτερεύουσες (βελτιωτικές) ή τριτοβάθμιες (αντιδραστικές).

Οι Vartia & Leka (2011) προσδιόρισαν τέσσερα διαφορετικά επίπεδα παρεμβάσεων εκφοβισμού ως εξής:

Κοινωνία / πολιτική

Αυτές οι παρεμβάσεις βασίζονται συνήθως σε νόμο ή σε κανονισμούς ή την ευρωπαϊκή νομοθεσία, όπως το πλαίσιο συμφωνία για την παρενόχληση και τη βία στην εργασία. Αυτά θέτουν τα πρότυπα της αποδεκτής συμπεριφοράς, τα οποία περικλείονται στους εργοδότες που ενθαρρύνονται ενεργά να τα εφαρμόσουν.

Οργάνωση / εργοδότης

Αυτές οι παρεμβάσεις προέρχονται συχνότερα από πρωτοβουλίες που βασίζονται σε νόμους ή κανονισμούς, όπως οδηγίες για την υγεία και την ασφάλεια και τη νομοθεσία που περιγράφεται παραπάνω. Εξ ορισμού, είναι ειδικά για τον χώρο εργασίας και ασχολούνται με την πολιτική, τους στόχους και τις προσδοκίες του οργανισμού για την κουλτούρα του χώρου εργασίας, καθορίζοντας σαφώς αναμενόμενα και συμφωνημένα επίπεδα συμπεριφοράς.

Τέτοιες πολιτικές και διαδικασίες είναι συχνά το πρώτο βήμα που γίνεται στους χώρους εργασίας όταν προσπαθούν να επηρεάσουν τον εκφοβισμό (Carrovecchia & Wyatt, 2011). Αυτά τα έγγραφα θα πρέπει να αναφέρουν σαφώς τους τύπους συμπεριφοράς που θεωρούνται απαράδεκτοι και να περιγράφουν έναν μηχανισμό αναφοράς για όσους θεωρούν ότι «εκφοβίζονται» (Salin, 2008).

Μπορούν επίσης να διεξαχθούν έρευνες πριν από την παρέμβαση για τον καθορισμό των βασικών επιπέδων. Οι αναφορές περιστατικών εκφοβισμού συχνά αυξάνονται μετά την εισαγωγή μιας νέας παρέμβασης. Αυτό οφείλεται ίσως στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πλέον περισσότερο τι είναι ο εκφοβισμός.

Εργασία

Αυτές οι παρεμβάσεις σχετίζονται συγκεκριμένα με τη δουλειά που αναμένεται να κάνουν οι εργαζόμενοι και το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Μια εκτίμηση επικινδυνότητας, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης των προηγούμενων εκφοβισμών εντός του οργανισμού, χρησιμοποιείται για την ενημέρωση μιας παρέμβασης μείωσης του κινδύνου.

Ατομικό / εργασιακό περιβάλλον

Αυτές οι παρεμβάσεις σχετίζονται συγκεκριμένα με την εκπαίδευση, όπως η εκπαίδευση επιθετικότητας ή οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που στοχεύουν στην αλλαγή συμπεριφοράς ή αντίληψης. Οι παρεμβάσεις μπορεί να λειτουργούν σε ένα ή περισσότερα από αυτά τα επίπεδα. Μπορούν να

επίσης να στοχεύουν άτομα, ιδίως διευθυντές ή επόπτες, χρησιμοποιώντας προοπτική πρόληψης. Μπορούν να επικεντρωθούν στην πολιτική, τις διαδικασίες και τις κατευθυντήριες γραμμές, ή στην τοπικά σχεδιασμένη και εφαρμοσμένη εκπαίδευση και κατάρτιση, οι οποίες μπορούν να διευκολυνθούν από τα εργασιακά τμήματα υγείας.

Οι παρεμβάσεις για την πρόληψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μπορούν να λειτουργήσουν ως:

1. Ενίσχυση των πολιτικών και της κουλτούρας της μισαλλοδοξίας του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μέσω διαδικασιών δέσμευσης με τους υπαλλήλους

2. Παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εντός του οποίου μπορεί να πραγματοποιηθεί διαμεσολάβηση και διαπραγμάτευση όταν εντοπίζεται για πρώτη φορά προβληματική συμπεριφορά (όχι εκφοβισμός)

3. Διενέργεια εκτιμήσεων κινδύνου των προδρόμων που σχετίζονται με τον εκφοβισμό

4. Παροχή συνεδριών ευαισθητοποίησης ή εκπαίδευσης που θα ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επανεξετάσουν τη συμπεριφορά τους και πώς αλληλοεπιδρούν με τους συναδέλφους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

4.1. Η νομοθεσία στην Ελλάδα

Πρώτα απ' όλα, δεν υπάρχουν διατάξεις στην ελληνική νομοθεσία που να εφαρμόζονται ειδικά σε περιπτώσεις εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με το γενικό δίκαιο στην Ελλάδα, η συνεπής επίθεση που προέρχεται από εργοδότες και γενικά από άτομα που ασκούν το δικαίωμα διοίκησης στο χώρο εργασίας πρέπει κατ' αρχήν να διακρίνεται από τις περιπτώσεις επιθετικότητας μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου βαθμού.

Στην πρώτη περίπτωση, αν και δεν βρέθηκαν ειδικοί κανονισμοί, η άσκηση του "δικαιώματος διοίκησης" από τον εργοδότη ή τους εκπροσώπους του υπόκειται στη γενική ρήτρα του άρθρου 281 του Ελληνικού Αστικού Κώδικα σχετικά με την κατάχρηση αυτού του δικαιώματος. Σύμφωνα με το αναφερόμενο άρθρο, η «άσκηση του δικαιώματος απαγορεύεται αν υπερβαίνει προφανώς τα όρια που επιβάλλουν η καλή πίστη ή τα χρηστά ήθη ή ο κοινωνικός ή οικονομικός σκοπός του δικαιώματος». Η άσκηση ενός δικαιώματος με τέτοιο τρόπο μπορεί να προσφέρει λόγους να κηρυχθεί άκυρη μια πράξη ή να ζητηθεί αποκατάσταση ή αποζημίωση. Ωστόσο, ανεξάρτητα από την προέλευσή του (εργοδότης ή συνάδελφος), ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας μπορεί να αποτελεί αδίκημα για την «προσωπικότητα».

Σύμφωνα με το άρθρο 57 του Αστικού Κώδικα σχετικά με το δικαίωμα που συνδέεται με την προσωπικότητά του: «Όποιος προσβάλλεται παράνομα στην προσωπικότητά του έχει δικαίωμα να απαιτήσει να αρθεί η προσβολή και να μην επαναληφθεί στο μέλλον. Αν η προσβολή αναφέρεται στην προσωπικότητα προσώπου που έχει πεθάνει, το δικαίωμα αυτό έχουν ο σύζυγος, οι κατιόντες, οι ανιόντες, οι αδελφοί και οι κληρονόμοι του από διαθήκη. Αξίωση αποζημίωσης σύμφωνα με τις διατάξεις για τις αδικοπραξίες δεν αποκλείεται».

Το άρθρο 59 του ελληνικού αστικού κώδικα καθορίζει επίσης μέσα για την αποκατάσταση των ηθικών προκαταλήψεων: «Στις περιπτώσεις των δύο προηγούμενων άρθρων το δικαστήριο με την απόφασή του, ύστερα από

αίτηση αυτού που έχει προσβληθεί και αφού λάβει υπόψη το είδος της προσβολής, μπορεί επιπλέον να καταδικάσει τον υπαίτιο να ικανοποιήσει την ηθική βλάβη αυτού που έχει προσβληθεί. Η ικανοποίηση συνίσταται σε πληρωμή χρηματικού ποσού, σε δημοσίευμα, ή σε οτιδήποτε επιβάλλεται από τις περιστάσεις».

Τέλος, εφαρμόζονται επίσης γενικές αρχές για την αποκατάσταση των προκαταλήψεων. Κατά συνέπεια, οι νομικοί λόγοι για την αίτηση αποζημίωσης παρέχονται από το άρθρο 914: «Όποιος ζημιώσει άλλον παράνομα και υπαίτια έχει υποχρέωση να τον αποζημιώσει».

Και το άρθρο 932 του Αστικού Κώδικα αναφέρεται στην αποκατάσταση ηθικής προκατάληψης: «Σε περίπτωση αδικοπραξίας, ανεξάρτητα από την αποζημίωση για την περιουσιακή ζημία, το δικαστήριο μπορεί να επιδικάσει εύλογη κατά την κρίση του χρηματική ικανοποίηση λόγω ηθικής βλάβης. Αυτό ισχύει ιδίως για εκείνον που έπαθε προσβολή της υγείας, της τιμής ή της αγνείας του ή στερήθηκε την ελευθερία του. Σε περίπτωση θανάτωσης προσώπου η χρηματική αυτή ικανοποίηση μπορεί να επιδικαστεί στην οικογένεια του θύματος λόγω ψυχικής οδύνης».

Τα ελληνικά δικαστήρια δεν δίστασαν να εφαρμόσουν αυτούς τους κανόνες σε διάφορες περιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένης της μη προώθησης ειδικευμένου υπαλλήλου, της αδικαιολόγητης απόλυσης ή ακόμη και της παρενόχλησης. Ωστόσο, μέχρι στιγμής δεν μπορεί να εντοπιστεί συγκεκριμένη υπόθεση εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, εκτός από μια πρώτη περίπτωση σεξουαλικής παρενόχλησης το 1997 (Πρωτοδικείο Αθηνών, 3623/1997).

Τέλος, οι προαναφερθείσες διατάξεις δεν αποκλείουν εσωτερικές διοικητικές κυρώσεις (δηλαδή στον δημόσιο τομέα, αν και στον ιδιωτικό τομέα ο νόμος της εταιρείας μπορεί επίσης να προβλέπει τέτοιες κυρώσεις) ή ακόμη και ποινικές κυρώσεις εναντίον εργοδοτών, εποπτών ή συναδέλφων για ενέργειες που εμπίπτουν εντός του πεδίου εφαρμογής του νόμου.

Η προστασία του εργαζομένου από συμπεριφορές εργασιακού εκφοβισμού δεν ρυθμίζεται ειδικά στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, όπως ήδη αναφέρθηκε, με αποτέλεσμα να εφαρμόζονται οι γενικές διατάξεις περί προσβολής της προσωπικότητας. Έτσι, ο εργαζόμενος που υφίσταται εργασιακό εκφοβισμό έχει τις εξής δυνατότητες:

1. Να αξιώσει από τον εργοδότη την άρση της προσβολής και την παράλειψή της στο μέλλον.
2. Να αξιώσει την καταβολή χρηματικής ικανοποίησης λόγω ηθικής βλάβης, καθώς και αποζημίωση για οποιαδήποτε τυχόν θετική (υλική) ζημία υπέστη.
3. Να θεωρήσει την συμπεριφορά που υφίσταται ως «μονομερή βλαπτική μεταβολή» (δηλαδή εξαναγκασμό σε παραίτηση) και συνακόλουθα να αξιώσει την καταβολή αποζημίωσης απόλυσης, όπως ακριβώς θα είχε δικαίωμα να πράξει αν είχε προχωρήσει σε καταγγελία της σύμβασης εργασίας.

4. Να ασκήσει αγωγή κατά του εργοδότη για αποζημίωση εργαζομένου σε περίπτωση πρόκλησης εργατικού ατυχήματος ή επέλευσης επαγγελματικής νόσου.

5. Να προβεί σε αναφορά στην Επιθεώρηση Εργασίας και στο Συνήγορο του Πολίτη.

6. Να υποβάλει μήνυση για παραβίαση της αρχής ίσης μεταχείρισης, καθώς και για κατά περίπτωση επιμέρους στοιχειοθετούμενα αδικήματα του ποινικού κώδικα, όπως η εξύβριση (361 ΠΚ), η συκοφαντική δυσφήμιση (363 ΠΚ), η εκβίαση (385 ΠΚ) κ.ά.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο εργοδότης υπέχει υποχρέωση προστασίας της προσωπικότητας του εργαζομένου, η οποία απορρέει από συνταγματικές διατάξεις (άρθρο 2 παρ. 1 και 5 παρ. 1 Συντ.). Η προστασία αυτή είναι πλήρης, καλύπτοντας όλες τις εκφάνσεις της προσωπικότητας του εργαζομένου (σωματικές – φυσικές, ψυχικές, ηθικές). Περαιτέρω, γίνεται δεκτό ότι ο εργοδότης υπέχει υποχρέωση προστασίας της προσωπικότητας του εργαζομένου και όταν οι προσβολές της προέρχονται όχι από τον ίδιο, αλλά από συναδέλφους, δηλαδή έτερους εργαζομένους του.

Στην Ελλάδα αν και δεν υπάρχει «ad hoc» νομοθετική ρύθμιση για την πάταξη του φαινομένου, ο εργαζόμενος μπορεί, μέσα από ένα πλέγμα διατάξεων, να λάβει επαρκή νομική προστασία. Έτσι, ενδεικτικά, μπορεί να ασκήσει αγωγή αποζημίωσης για την σε βάρος του πρόκληση υλικής και ηθικής βλάβης, να προβεί σε αναφορές στο Σ.ΕΠ.Ε. και στο Συνήγορο του Πολίτη για επιβολή διοικητικών κυρώσεων σε βάρος του εργοδότη, να υποβάλει μήνυση/έγκληση για παραβίαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης (Ν. 3304/2005) καθώς και για άλλα αδικήματα (π.χ. εξύβριση, συκοφαντική δυσφήμιση, κλπ.) ενώ σε περίπτωση απόλυσης που ερείδεται σε λόγους εμπάθειας, εκδίκησης ή και καταχρηστικότητας προς το πρόσωπό του, μπορεί να ασκήσει αγωγή για την ακύρωση της καταγγελίας της σύμβασης, όπως και να ζητήσει αποζημίωση λόγω της μονομερούς βλαπτικής μεταβολής των όρων εργασίας και του εξαναγκασμού του, στην ουσία, σε παραίτηση. Ακόμη, σε περίπτωση πρόκλησης εργατικού ατυχήματος ή επέλευσης επαγγελματικής νόσου μπορεί να ασκήσει αγωγή αποζημίωσης κατά του εργοδότη.

4.2.Η νομοθεσία στην Ευρώπη

Ιρλανδία

Στη Δημοκρατία της Ιρλανδίας, υπάρχει ένας Κώδικας Πρακτικής για τους εργοδότες και τους εργαζομένους σχετικά με την πρόληψη και την επίλυση του εκφοβισμού στην εργασία. Ο Κώδικας σημειώνει τη διάταξη του Νόμου για την Ασφάλεια, την Υγεία και την Πρόνοια 2005 που απαιτεί από τους εργοδότες να διαχειρίζονται τις εργασιακές δραστηριότητες για την αποφυγή ακατάλληλης συμπεριφοράς στην εργασία. Ο Κώδικας Πρακτικής

παρέχει τόσο στον εργοδότη όσο και στον εργαζόμενο τα μέσα και τις πρακτικές για τον εντοπισμό και την εξάλειψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας με τρόπο που ωφελεί όλες τις πλευρές¹.

Ισπανία

Στην Ισπανία, στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, δραστηριότητες που περιλαμβάνουν την πρόληψη της πρόσβασης σε ευκαιρίες, τη σωματική ή κοινωνική απομόνωση, την απόκρυψη των απαραίτητων πληροφοριών, την παραβίαση ή τον αποκλεισμό, εάν είναι μόνιμα και για μεγάλο χρονικό διάστημα, θεωρούνται παρενόχληση εργασίας και διώκονται².

Σουηδία

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας στη Σουηδία καλύπτεται από το διάταγμα του Σουηδικού Εθνικού Συμβουλίου για την Ασφάλεια και την Υγεία της Εργασίας που περιέχει Διατάξεις για μέτρα κατά της θυματοποίησης στην Εργασία, την οποία ορίζει ως επαναλαμβανόμενες κατακριτέες ή σαφώς αρνητικές ενέργειες που στρέφονται κατά μεμονωμένων εργαζομένων με προσβλητικό τρόπο και μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την τοποθέτηση αυτών των υπαλλήλων εκτός της κοινότητας στο χώρο εργασίας³.

Το διάταγμα επιβάλλει στους εργοδότες την ευθύνη να σχεδιάζουν και να οργανώνουν την εργασία έτσι ώστε να αποτρέπεται η θυματοποίηση και να καθίσταται σαφές στους εργαζομένους ότι δεν είναι αποδεκτή. Ο εργοδότης είναι επίσης υπεύθυνος για την έγκαιρη ανίχνευση σημείων θυματοποίησης, την άμεση εφαρμογή μέτρων για την αντιμετώπιση της και τη διάθεση υποστήριξης στους εργαζομένους που έχουν στοχευτεί.

Ηνωμένο Βασίλειο

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, παρόλο που ο εκφοβισμός δεν αναφέρεται συγκεκριμένα στη νομοθεσία για το χώρο εργασίας, υπάρχουν μέσα για την απόκτηση νομικής προσφυγής για εκφοβισμό. Ο νόμος περί προστασίας από

1

https://www.hsa.ie/eng/Publications_and_Forms/Publications/Occupational_Health/Code_of_Practice_for_Employers_and_Employees_on_the_Prevention_and_Resolution_of_Bullying_at_Work.html

2

https://elpais.com/diario/2011/06/04/sociedad/1307138408_850215.html

3

https://www.kth.se/polopoly_fs/1.527926.1600689432!/Provisions%20on%20measures%20against%20Victima.pdf

παρενόχληση του 1997⁴ είναι μια πρόσφατη προσθήκη στις πιο παραδοσιακές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν τη νομοθεσία που αφορά μόνο την απασχόληση. Στις αξιοσημείωτες περιπτώσεις περιλαμβάνονται οι Majrowski κατά Guy's και St Thomas 'NHS Trust'⁵, όπου κρίθηκε ότι ένας εργοδότης είναι υπεύθυνος για την παρενόχληση ενός υπαλλήλου.

Η συμπεριφορά εκφοβισμού παραβιάζει άλλους νόμους του Ηνωμένου Βασιλείου. Ένας σιωπηρός όρος κάθε σύμβασης εργασίας στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι ότι τα συμβαλλόμενα μέρη έχουν (νόμιμο) καθήκον εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Ο εκφοβισμός ή ένας εργοδότης που ανέχεται τον εκφοβισμό, συνήθως παραβιάζει τον συμβατικό όρο. Μια τέτοια παραβίαση δημιουργεί περιστάσεις που επιτρέπουν σε έναν υπάλληλο να καταγγείλει τη σύμβαση εργασίας του χωρίς προειδοποίηση, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε απόφαση από το Δικαστήριο Εργασίας για άδικη απόλυση, που ονομάζεται συστηματικά εποικοδομητική απόλυση. Ένας υπάλληλος που εκφοβίζεται ως απάντηση στην κατοχή νόμιμου δικαιώματος μπορεί να αποζημιωθεί για ζημία σύμφωνα με το Μέρος V του Νόμου περί Εργατικών Δικαιωμάτων του 1996, και εάν απορριφθεί, το Μέρος X του ίδιου Νόμου προβλέπει ότι η απόλυση είναι αυτόματα άδικη. Όταν ένα άτομο εκφοβίζεται για λόγους φύλου, φυλής ή αναπηρίας κ.ά., αυτό απαγορεύεται βάσει νόμων κατά των διακρίσεων.

Γενικότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) φαίνεται να υπάρχει μία τάση αυστηρής αντιμετώπισης του εργασιακού εκφοβισμού. Ορόσημο σε αυτή ήταν και η απόφαση του Γενικού Δικαστηρίου της ΕΕ τον Ιούλιο του 2018 που ανάγκασε το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ) στην καταβολή αποζημίωσης σε εργαζόμενους που είχαν υποστεί ηθική παρενόχληση. Η απόφαση αφορούσε μία υπόθεση που είχε ξεκινήσει από μία ευρωβουλευτή που κατήγγειλε την σύμβαση της κοινοβουλευτικής βοηθού της στο Κοινοβούλιο επικαλούμενη μη προσέλευση της στην εργασία. Η βοηθός με την σειρά της υποστήριξε ότι ήταν θύμα ηθικής παρενόχλησης από την ευρωβουλευτή. Το Κοινοβούλιο δεν δέχτηκε την απάντηση της βοηθού.

Στην περίπτωση της ΕΤΕπ μία υπάλληλος κατήγγειλε για ηθική παρενόχληση το διευθυντή της. Η ΕΤΕπ αν και αναγνώρισε ότι η υπάλληλος είχε δίκιο σε κάποια περιστατικά που ανέφερε περιορίστηκε απλώς στο να ζητήσει την υποβολή γραπτής σημείωσης από τον διευθυντή και να τον επιπλήξει προφορικά. Τόσο ο διευθυντής όσο και η υπάλληλος κατέφυγαν στο γενικό δικαστήριο ζητώντας ακύρωση των αποφάσεων που τους αφορούσαν και πέτυχαν και οι δύο να αποζημιωθούν θεωρώντας λανθασμένη τη διαχείριση του περιστατικού από την ΕΤΕπ⁶.

4

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1997/40/contents>

5

<https://publications.parliament.uk/pa/ld200506/ldjudgmt/jd060712/majro-3.htm>

6

4.3. Η νομοθεσία σε άλλες χώρες

Αυστραλία

Κάθε κράτος έχει τη δική του νομοθεσία. Στο Κουίνσλαντ, η νομοθεσία προέρχεται από την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Εάν ο εκφοβισμός (αναφέρεται ως «Παρενόχληση στο χώρο εργασίας» στη δευτερεύουσα νομοθεσία του Κουίνσλαντ) θέτει σε κίνδυνο την υγεία ενός εργαζομένου και του προκαλεί άγχος ή οποιαδήποτε άλλη σωματική βλάβη, οι κάτοχοι υποχρεώσεων βάσει του «Νόμου για την Υγεία και την Ασφάλεια στο Χώρο Εργασίας, 1995» μπορεί να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τη μη παροχή ασφαλές μέρος για να εργάζονται οι υπάλληλοί τους. Το Κουίνσλαντ είναι ένα από τα δύο μόνο κράτη στην Αυστραλία με έναν Κώδικα Πρακτικής ειδικά για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας. Εάν ο εκφοβισμός θέτει σε κίνδυνο την υγεία ενός εργαζομένου προκαλώντας άγχος ή οποιαδήποτε άλλη σωματική βλάβη, μια εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για το ότι δεν παρέχει ένα ασφαλές μέρος για την εργασία των υπαλλήλων τους.

Καναδάς

Κεμπέκ

Η καναδική επαρχία του Κεμπέκ ψήφισε νομοθεσία σχετικά με τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας την 1η Ιουνίου 2004. Στην πράξη που αντιπροσωπεύει τα εργασιακά πρότυπα, απαγορεύεται η «ψυχολογική παρενόχληση». Η Επιτροπή des normes du travail είναι ο οργανισμός που είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή αυτής της πράξης.

Οντάριο

Σύμφωνα με τον Νόμο του 1979 για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία του Οντάριο, όλοι οι εργοδότες πρέπει να λαμβάνουν κάθε προληπτική μέριμνα για τις συνθήκες προστασίας του εργαζομένου. Αυτό περιλαμβάνει την προστασία τους από τον κίνδυνο βίας στο χώρο εργασίας. Ο νόμος απαιτεί τη σύσταση κοινών επιτροπών επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας για μεγαλύτερους εργοδότες.

Σύμφωνα με την πράξη, η βία στο χώρο εργασίας ορίζεται ως η απόπειρα ή η πραγματική άσκηση οποιασδήποτε σκόπιμης σωματικής δύναμης που προκαλεί ή μπορεί να προκαλέσει σωματικό τραυματισμό σε έναν εργαζόμενο. Περιλαμβάνει επίσης κάθε απειλή που δίνει στον

εργαζόμενο βάσιμους λόγους να πιστεύει ότι αυτός ή αυτή διατρέχει κίνδυνο σωματικού τραυματισμού. Επί του παρόντος, ο νόμος για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία του Οντάριο δεν καλύπτει συγκεκριμένα το ζήτημα της ψυχολογικής παρενόχλησης.

Σασκάτσουαν

Η καναδική επαρχία του Σασκάτσουαν καθιστούσε τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας παράνομο το 2007 με την έγκριση του νόμου τροποποίησης της επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας (πρόληψη παρενόχλησης). Η πράξη διεύρυνε τον ορισμό της παρενόχλησης, όπως ορίζεται στον νόμο περί επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας του 1993, για να συμπεριλάβει την ψυχολογική παρενόχληση.

Ηνωμένες Πολιτείες

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η ολοκληρωμένη νομοθεσία περί εκφοβισμού στο χώρο εργασίας δεν έχει εγκριθεί από την ομοσπονδιακή κυβέρνηση ή από κανένα κράτος των ΗΠΑ, αλλά από το 2003 πολλοί πολιτειακοί νομοθέτες έχουν εξετάσει υποθέσεις. Από τον Απρίλιο του 2009, 16 πολιτείες των ΗΠΑ έχουν προτείνει νομοθεσία και αυτές είναι οι:

Νεβάδα (2009)

Ιλινόις (2009)

Γιούτα (2009)

Νιου Τζέρσεϋ (2007)

Ουάσιγκτον (2007, 2005)

Νέα Υόρκη (2006)

Βερμόντ (2007)

Όρεγκον (2007, 2005)

Μοντάνα (2007)

Κονέκτικατ (2007)

Χαβάη (2007, 2006, 2005, 2004)

Οκλαχόμα (2007, 2004)

Κάνσας (2006)

Μιζούρι (2006)

Μασαχουσέτη (2005)

Καλιφόρνια (2003).

Αυτοί οι κανονισμοί θα επέτρεπαν στους υπαλλήλους να μηνύσουν τους εργοδότες τους για τη δημιουργία ενός καταχρηστικού εργασιακού περιβάλλοντος και οι περισσότεροι υποστηρίζονται από την ιδέα ότι οι νόμοι κατά του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητοι για την προστασία της δημόσιας υγείας.

Παρά την έλλειψη οποιουδήποτε ομοσπονδιακού ή πολιτειακού νόμου ειδικά για τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, ορισμένοι στόχοι του εκφοβισμού έχουν επικρατήσει σε αγωγές που ισχυρίζονται εναλλακτικές θεωρίες, όπως η εκούσια επίθεση συναισθηματικής πίεσης και η επίθεση.

Αν και οι περισσότερες πολιτείες των ΗΠΑ λειτουργούν κυρίως σύμφωνα με το δόγμα της θέλησης εργασίας (η οποία, θεωρητικά, επιτρέπει σε έναν εργοδότη να απολύσει έναν εργαζόμενο για οποιονδήποτε λόγο ή καθόλου λόγο), οι Αμερικανοί εργαζόμενοι έχουν αποκτήσει σημαντική νομική ώθηση μέσω των νόμων περί διακρίσεων και παρενόχλησης, των νόμων για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, για την προστασία των συνδικάτων κλπ., έτσι ώστε είναι παράνομο σύμφωνα με τους ομοσπονδιακούς και τους περισσότερους νόμους να απολύουν υπαλλήλους για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα, αυτοί οι νόμοι για την απασχόληση απαγορεύουν συνήθως τα αντίποινα για καταγγελίες καλής πίστης ή την άσκηση νομικών δικαιωμάτων όπως το δικαίωμα οργάνωσης μιας ένωσης. Οι νόμοι περί διακρίσεων και παρενόχλησης επιτρέπουν στους υπαλλήλους να μηνύσουν για τη δημιουργία ενός εχθρικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει τον εκφοβισμό, αλλά ο εκφοβισμός νοείται ως η εχθρότητα που συνήθως συνδέεται κατά κάποιο τρόπο με ένα χαρακτηριστικό που προστατεύεται από το νόμο περί διακρίσεων / παρενόχλησης, όπως φυλή, φύλο, θρησκεία, ηλικία, αναπηρία, σεξουαλικός προσανατολισμός κ.λπ.

Νότια Κορέα

Οι άνθρωποι μπορούν να αναλάβουν νομική δράση εάν συγκεκριμένη ενέργεια του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας παραβιάζει τον υφιστάμενο νόμο ή εάν αναγνωρίζεται ότι ο εργαζόμενος που εκφοβίζεται στο χώρο εργασίας υφίσταται βιομηχανικό ατύχημα, αλλά γενικά είναι δύσκολο να επιβεβαιωθεί εάν είναι παράνομο ή όχι. Βασικά, το βιομηχανικό ατύχημα μπορεί να εγκριθεί όταν το ατύχημα έχει συσχετισμό εργασιών. Ωστόσο, είναι δύσκολο να πούμε ότι ο εκφοβισμός σχετίζεται με την εργασία. Εκτός από τον εκφοβισμό θα μπορούσε να συμβεί σε διάφορα μέρη όπως η καφετέρια, τα λεωφορεία μετακίνησης, η απόσυρση, έτσι ο συσχετισμός εργασιών δεν είναι πιθανό να εγκριθεί. Υπάρχει, ωστόσο, μια περίπτωση αναγνώρισης βιομηχανικού ατυχήματος που σχετίζεται με εκφοβισμό στο χώρο εργασίας. Δικαστήριο αποφάσισε ότι εάν ο εργάτης έλαβε θεραπεία

λόγω εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, είναι βιομηχανικό ατύχημα και το άτομο μπορεί να αναλάβει νομική ενέργεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟ

5.1.Ελλάδα

Τις τελευταίες δεκαετίες, ένα νέο φαινόμενο έχει εμφανιστεί στο χώρο εργασίας που εξαπλώνεται όλο και περισσότερο. Αυτή είναι η ψυχολογική βία που ασκείται είτε από ανώτερους υπαλλήλους είτε από έναν συνάδελφο στον άλλο, προκειμένου να περιθωριοποιήσει και να απομακρύνει το άτομο από το χώρο εργασίας μέσω επιθετικών συμπεριφορών όπως εκφοβισμός, απειλές, χειρονομίες, αφαίρεση προνομίων και γενικά ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί για να περιπλέκουν όσο το δυνατόν περισσότερο τη ζωή του ατόμου στο χώρο εργασίας (Αντωνοπούλου & Αντωνίου, 2012).

Όσον αφορά τους λόγους αυτού του φαινομένου τα τελευταία χρόνια προκύπτει η ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση που σημαίνει ότι εάν ο εκφοβισμός είναι ένα πολυπαραγοντικό φαινόμενο, χρειάζεται ένα μοντέλο που να λαμβάνει υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τις συνθήκες εργασίας και το κοινωνικό περιβάλλον (Einarsen, 2000). Στην Ελλάδα, τα ποσοστά εκφοβισμού δεν φαίνεται να διαφέρουν από άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Galanaki & Papalexandris, 2013). Ένας στους 10 Έλληνες αναφέρει εκφοβιστικές συνθήκες στο χώρο εργασίας, ενώ το 5% αναφέρει περιστατικά σωματικής βίας.

Η έρευνα των Galanaki & Papalexandris (2011) επικεντρώθηκε στην εμφάνιση του φαινομένου εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα. Η έρευνα εντόπισε ότι η Ελλάδα δεν διαφέρει στην εμφάνιση εκφοβισμού στο χώρο εργασίας από άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο,

ότι η εμφάνιση εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα είναι πιο έντονη από ό, τι σε ορισμένες χώρες, ιδίως στις βόρειες. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι η Δανία και η Φινλανδία, όπου βρέθηκε στο 2% και στο 1%, αντίστοιχα, σύμφωνα με το κριτήριο αυτοαναφοράς, ή στη Σουηδία, όπου βρέθηκε στο 3,5% σύμφωνα με το επιχειρησιακό κριτήριο.

Στην έρευνα επίσης εντοπίστηκε ότι οι παράγοντες που συσχετίστηκαν σημαντικά με τις επιπτώσεις του εκφοβισμού ήταν οι αρνητικές ενέργειες που σχετίζονται με την εργασία, οι ενέργειες που σχετίζονται με άτομα και η κριτική / παρακολούθηση. Στην πραγματικότητα, άτομα που αντιμετωπίζουν μεγάλη κριτική και παρακολούθηση είχαν την τάση περισσότερο από όλους τους άλλους να αυτοαναφέρονται ως θύματα εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

Για την Ελλάδα, η έρευνα έδειξε ότι, όπως στην πλειονότητα της Ευρώπης, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι ένα ζήτημα που πρέπει να εξεταστεί, τόσο από οργανώσεις / εργοδότες όσο και από ιδρύματα ή κυβερνητικούς φορείς. Πρέπει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα, ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας δεν είναι κάτι για το οποίο ο εργαζόμενος προστατεύεται μέσω του νόμου. Ο εργαζόμενος μπορεί να επικαλεστεί μόνο την ευθύνη του εργοδότη να του προσφέρει ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον εργασίας. Ως εκ τούτου, ο εκφοβισμός είναι κάτι που οι εργαζόμενοι μπορούν να προστατευτούν, από νομική άποψη, μόνο εάν η υγεία τους αποδειχθεί ότι κινδυνεύει από τις αρνητικές ή εκφοβιστικές συμπεριφορές του εργοδότη τους. Ωστόσο, όπως έχει δείξει η εμπειρία από άλλες μελέτες σε διαφορετικές χώρες, οι επιπτώσεις από αυτό το φαινόμενο είναι πολλαπλές και επηρεάζουν αρνητικά πολλούς επιθυμητούς δείκτες για οποιονδήποτε οργανισμό, όπως συνοχή και συνεργασία, παρουσία, συμμετοχή, εστίαση στα αποτελέσματα, θετική οργανωτική κουλτούρα, κλίμα, υγεία, χαμηλό κύκλο εργασιών, κ.λπ. Πρέπει να έχουμε κατά νου, εκτός από τα παραπάνω, ότι οι αρνητικές επιπτώσεις του εκφοβισμού δεν διατηρούνται στο εσωτερικό του οργανισμού, αλλά αντανακλούν το εξωτερικό περιβάλλον του, από την εικόνα του ως εργοδότη, έως την αλληλεπίδραση με τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένης της κοινότητας στο σύνολό της.

Ο σκοπός της μελέτης των Batsi & Karamanis (2019) ήταν να διερευνήσει τα περιστατικά του εργασιακού εκφοβισμού μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αυτή η μελέτη, ήταν η πρώτη ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε, καταγράφοντας τη συμπεριφορά του εργασιακού εκφοβισμού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτήματα της έρευνας που τέθηκαν ήταν: α. Η ύπαρξη περιστατικών εργασιακού εκφοβισμού μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και β. Ο αντίκτυπος του φύλου στην εμφάνιση του εργασιακού εκφοβισμού. Η έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο Ιανουαρίου 2019 – Φεβρουάριος 2019 και ο πληθυσμός της μελέτης αποτελούνταν από 164 δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονταν (80 άνδρες και 84 γυναίκες) στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Τα μέλη του προσωπικού της έρευνας καλύπτan όλο το φάσμα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης καθώς εργάζονταν στους βασικούς τομείς που είναι η υγειονομική

περίθαλψη, η εκπαίδευση, η κεντρική διοίκηση (συμπεριλαμβανομένων των σωμάτων Ασφάλειας και των Ένοπλων Δυνάμεων) και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η έρευνα έδειξε ότι ο εργασιακός εκφοβισμός είναι ένα κοινό πρόβλημα στο δημόσιο τομέα. Η έλλειψη περιγραφών θέσεων εργασίας που αντικατοπτρίζει τις απαιτήσεις κάθε τμήματος ή οργανισμού, των προσόντων που χρειάζεται ο κάτοχος της θέσης και των στόχων της υπηρεσίας, δημιουργεί συχνά προβλήματα για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών. Είναι επομένως απαραίτητο να χαρτογραφηθούν τα καθήκοντα και οι εργασίες ανά θέση και εξειδίκευση προκειμένου να μεγιστοποιηθούν οι δεξιότητες των εργαζομένων και να αποφευχθούν εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Όσον αφορά το φύλο των εργαζομένων, το 13,8% των ανδρών ανέφεραν ότι ποτέ ή σχεδόν ποτέ δεν είχαν εκτεθεί σε παρενόχληση που σχετίζεται με την εργασία, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις γυναίκες ήταν μόνο 3,6 %. Σχεδόν το 58% των γυναικών ανέφεραν ότι εκτίθενται πάντα σε παρενόχληση που σχετίζεται με την εργασία, ενώ για τους άνδρες το ποσοστό ήταν 33,8%. Επομένως, οι γυναίκες έχουν 1,7 φορές περισσότερες πιθανότητες από τους άνδρες να παρενοχληθούν.

Τέλος, η έρευνα των Karatza et al. (2016) είχε ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ του φαινομένου του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και της γενικής κατάστασης της υγείας μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων. Πραγματοποιήθηκε μελέτη σε δείγμα ευκολίας 841 μελών του νοσηλευτικού προσωπικού που εργάζονταν σε πέντε μεγάλα νοσοκομεία της 1ης Περιφερειακής Αρχής Υγείας Αττικής, που βρίσκεται στην Αθήνα. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από τον Μάρτιο έως τον Ιούλιο του 2013.

Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν 40,1 έτη. Το 84,7% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες, το 53,7% των ερωτηθέντων ήταν παντρεμένοι, το 56,7% των ερωτηθέντων είχαν παιδιά, το 51% των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι ανώτερων τεχνολογικών ιδρυμάτων και οι ερωτηθέντες είχαν κατά μέσο όρο 16,1 έτη προηγούμενης εμπειρίας στο νοσοκομείο. Συνολικά, το 14% των συμμετεχόντων εργαζόταν σε μονάδα εντατικής θεραπείας, το 12,5% των συμμετεχόντων εργαζόταν σε θάλαμο γενικού νοσοκομείου, το 9,9% των συμμετεχόντων εργαζόταν σε τμήμα ατυχημάτων, το 8,6% των συμμετεχόντων εργαζόταν σε θάλαμο ειδικής αναπνευστικής, 6,3% των συμμετεχόντων εργαζόταν σε έναν γενικό χειρουργικό θάλαμο, 5,8% των συμμετεχόντων εργαζόταν στη νοσηλευτική διοίκηση και 5,7% των συμμετεχόντων εργαζόταν σε μια συγκεκριμένη χειρουργική πρακτική. Το 86,8% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι υποστηρίχθηκαν επαρκώς από τα οικογενειακά τους περιβάλλοντα και το 84,8% των ερωτηθέντων υποστηρίχθηκαν επαρκώς από τους φίλους τους. Το 30,2% των ερωτηθέντων του δείγματος έχει βιώσει το bullying στην εργασία του με τις ακόλουθες συχνότητες: σπάνια 17,2%, περιστασιακά 9,9%, εβδομαδιαία 2% και καθημερινά 1,1%. Σε ότι αφορά την μέθοδο της αυτό-επισημάνσης, το 69,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν έχουν υπάρξει θύματα bullying, το 17,2% κατέγραψε σπάνια φαινόμενα εργασιακής παρενόχλησης, το 9,9%

ανέφερε περιστασιακά περιστατικά εργασιακού bullying, το 2% εβδομαδιαία και το 1,1% καθημερινά περιστατικά παρενόχλησης. Τέλος, σημαντικό είναι και άξιο αναφοράς το γεγονός πως οι εργαζόμενοι οι οποίοι βίωναν το bullying στο εργασιακό πλαίσιο σε διάφορες συχνότητες και είχαν υποστήριξη από το δικό τους περιβάλλον, παρουσίασαν μεγαλύτερη ψυχολογική υγεία από εκείνους που δηλώσαν ότι έχουν ελλιπή υποστήριξη.

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω, στην Ελλάδα, οι έρευνες και η βιβλιογραφία σχετικά με την επαγγελματική βία και τον εκφοβισμό είναι περιορισμένες. Αλλά αυτό δεν συμβαίνει επειδή το φαινόμενο δεν υπάρχει. Αντίθετα, η εικόνα της χώρας μας δεν διαφέρει πολύ από εκείνη άλλων χωρών. Υπάρχει εκφοβισμός σε ελληνικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, ειδικά στις μέρες μας όπου η ελαστικότητα της εργασίας αυξάνεται, τα χρονοδιαγράμματα εργασίας μειώνονται και γενικά δεν υπάρχει ασφάλεια και σταθερότητα στον χώρο εργασίας, επομένως υπάρχουν περισσότερο από ποτέ οι συνθήκες που μπορεί να εκδηλώσουν παρενόχληση. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η μείωση των μισθών και η στέρηση χρημάτων για περαιτέρω εκπαίδευση αντιπροσωπεύουν επίσης μορφές έμμεσου εκφοβισμού. Οι εργοδότες καλούνται να επιλέξουν τον σωστό εργαζόμενο μέσω πολλών υποψηφίων, ενώ οι εργαζόμενοι καλούνται πολλές φορές να διευθετήσουν τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας προκειμένου να εξασφαλίσουν τα προς το ζην. Απαιτείται περαιτέρω έρευνα σχετικά με το φαινόμενο του εκφοβισμού για τη διερεύνηση των αιτίων, αλλά κυρίως για την εύρεση τρόπων αντιμετώπισης και ευαισθητοποίησης τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών.

5.2. Παγκοσμίως

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις αναφορές και την καταγραφή του εκφοβισμού σε όλο τον κόσμο. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως: έλλειψη σαφήνειας στον ορισμό, διακύμανση των χρονικών πλαισίων που ορίζει ο ερευνητής, προβλήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας της μέτρησης και οργανωτική κουλτούρα και δομές (Zapf et al., 2011).

Στην πρώτη μελέτη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στη Γαλλία, οι Neidhammer et al. (2007) ανέφεραν ότι το 10% του πληθυσμού που μελετήθηκε είχε εκτεθεί σε εκφοβισμό εντός των προηγούμενων 12 μηνών (N = 3132 άνδρες και 5562 γυναίκες). Μια έρευνα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα το 2010 ανέφερε ποσοστά τόσο υψηλά όσο 11% στο Βέλγιο και 10,7% στο Λουξεμβούργο, και τόσο χαμηλά όσο 2,7% στο Μαυροβούνιο και 3% στην Πολωνία. Είναι σαφές ότι τα κριτήρια που έθεσαν οι ερευνητές, όπως η διάρκεια και η συχνότητα της συμπεριφοράς εκφοβισμού, επηρεάζουν πάντοτε τα επίπεδα επίπτωσης που καταγράφηκαν.

Δύο μελέτες υπαλλήλων στο Ηνωμένο Βασίλειο εντόπισε επιπολασμό μεταξύ 11% (αναφέρθηκε έκθεση στον εκφοβισμό τους προηγούμενους έξι

μήνες) (Hoel & Cooper, 2000) και 38% (έκθεση σε έναν ή περισσότερους τύπους συμπεριφορών εκφοβισμού κατά το προηγούμενο έτος (Quine, 1999). Πιο πρόσφατα, σε μια μελέτη των Carter et al. (2013), το 20% των 2950 υπαλλήλων υγειονομικών υπηρεσιών ανέφεραν ότι έχουν εκφοβιστεί τους προηγούμενους έξι μήνες.

Ωστόσο, άλλοι παράγοντες μπορεί επίσης να επηρεάσουν αυτά τα ευρήματα, όπως ο χώρος εργασίας και το φύλο (Zapf et al., 2011). Οι Nielsen et al. (2009) ανέφεραν σε μελέτη 2539 Νορβηγών υπαλλήλων, ότι η επίθεση εκφοβισμού στο χώρο εργασίας κυμαινόταν από 2% έως 14,3%, ανάλογα με τον τρόπο μέτρησης της συμπεριφοράς και την εκτίμηση της συχνότητας. Στις ΗΠΑ, ένα ποσοστό έκθεσης 70% σε συμπεριφορά εκφοβισμού καταγράφηκε μεταξύ των εργαζομένων αν και δεν καθορίστηκε χρονικό κριτήριο από τους ερευνητές (Vessey et al., 2011).

Οι Stagg & Sheridan (2010) εντόπισαν βέλτιστες πρακτικές από 10 μελέτες που αποσκοπούσαν στην πρόληψη και διαχείριση του εκφοβισμού και της βίας στο χώρο εργασίας. Παρόλο που οι ερευνητές ασχολήθηκαν με ένα πολύ διαφορετικό σύνολο αποδεικτικών στοιχείων, τα συμπεράσματα τους σχετικά με την ανάγκη για τυποποιημένα μέσα ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης προγραμμάτων εκφοβισμού για να γίνουν καλύτερες συγκρίσεις ταιριάζουν και στους επαγγελματικούς χώρους.

Οι Illing et al. (2013) συνέθεσαν τα στοιχεία σχετικά με την εμφάνιση, τις αιτίες, τις συνέπειες και τη διαχείριση του εκφοβισμού και της ακατάλληλης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Οι συγγραφείς εστίασαν στο πώς αυτές οι πληροφορίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την ενημέρωση της λήψης αποφάσεων σχετικά με τον εκφοβισμό στο δημόσιο σύστημα υγείας. Τόνισαν τη σημασία της δέσμευσης από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη για να είναι επιτυχημένες οι παρεμβάσεις και τόνισαν τη σημασία της πρόληψης του εκφοβισμού καθώς και της διαχείρισης και υποστήριξης όσων το έχουν βιώσει.

Οι Branch et al. (2013) στόχευαν να διατυπώσουν την κατάσταση της γνώσης στον τομέα του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Οι συγγραφείς σχεδίασαν ένα μοντέλο για να περιγράψουν τις διαδικασίες εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Έκαναν προτάσεις για περαιτέρω έρευνα που εστιάζουν στη συμφωνία ενός ορισμού, μιας κατευθυντήριας θεωρίας, της ευρύτερης κοινωνιολογίας του εκφοβισμού και στον καθορισμό της αποτελεσματικότητας των προληπτικών και διαχειριστικών παρεμβάσεων.

Οι Hodgins et al. (2014) αξιολόγησαν κριτικά 12 μελέτες σχεδιασμένες για τη μείωση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι υπήρχε έλλειψη αξιολογημένων παρεμβάσεων στο πεδίο. Οι συγγραφείς δεν επικεντρώθηκαν αποκλειστικά στην πρόληψη ούτε περιορίζουν τα κριτήρια ένταξής τους σε συγκεκριμένα σχέδια μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Το φαινόμενο του εκφοβισμού είναι ένα σοβαρό πρόβλημα επειδή ο εκφοβισμός έχει συσχετιστεί με το εργασιακό άγχος, την πρόθεση των εργαζόμενων να εγκαταλείψουν την εργασία τους και την ποιότητα της εργασίας που παρέχουν. Επομένως, είναι επιτακτική ανάγκη να αντιμετωπιστεί ο εκφοβισμός με την αξιολόγηση και τη διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας του προσωπικού. Η πρόληψη και η διαχείριση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας αφορά τόσο τους μεμονωμένους εργαζόμενους όσο και τις οργανώσεις τους (Vartia & Leka, 2011).

Μια βασική στρατηγική για την πρωταρχική πρόληψη του εκφοβισμού είναι η καθιέρωση μιας πολιτικής κατά του που απαιτεί αλλαγές στις αξίες, τις στάσεις, τη λεκτική επικοινωνία και τους τρόπους

αλληλεπίδρασης. Η δέσμευση των οργανισμών και των επιχειρήσεων στην τακτικά προγραμματισμένη εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει την οργανωτική κουλτούρα και το κλίμα εστιάζοντας στους εργαζομένους και τις συμπεριφορές τους που σχετίζονται με την εργασία. Επιπλέον, η οργανωτική ηγεσία διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο επειδή τα στελέχη πρέπει να αποτελούν πρότυπο ανοιχτής, ειλικρινής και αμοιβαία σεβαστής επικοινωνίας. Η δέσμευση του οργανισμού να εξαλείψει τον εκφοβισμό και τις σαφείς προσδοκίες των ευθυνών των διευθυντών για την εφαρμογή πολιτικών κατά του εκφοβισμού, τη διαχείριση καταγγελιών και την εφαρμογή πειθαρχικών διαδικασιών, εφόσον απαιτείται, πρέπει να θεσμοθετηθεί.

Οι διαδικασίες πρόσληψης πρέπει να περιλαμβάνουν την αξιολόγηση της πιθανότητας εκφοβισμού άλλων υπαλλήλων έτσι ώστε να επιλέγονται υποψήφιοι με επιθυμητά χαρακτηριστικά (π.χ. ακεραιότητα και συναισθηματική νοημοσύνη). Ταυτόχρονα, οι πολιτικές διαχείρισης της αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των ανταμοιβών των εργαζομένων, των διαδικασιών προαγωγής και της αποτελεσματικής επικοινωνίας, θα πρέπει να εφαρμόζονται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να εξαλειφθούν τα παράπονα εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Όταν ένας οργανισμός εντοπίζει εκφοβισμό, οι πολιτικές και οι διαδικασίες για τη διαχείριση των συγκρούσεων και την επίλυση διαφορών πρέπει να κατευθύνουν τη διοίκηση και τους εργαζομένους σε άμεση διαπραγμάτευση. Η διαμεσολάβηση θα μπορούσε επίσης να εφαρμοστεί εάν είναι απαραίτητο.

Ένα κρίσιμο στοιχείο τέτοιων διαδικασιών είναι η διασφάλιση ότι δεν θα υπάρξει αντίποινα ή περαιτέρω θυματοποίηση του καταγγέλλοντος. Η διοικητική κατάρτιση για την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών τόσο για την πρόληψη όσο και για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητη, καθώς πολλές μελέτες έχουν δείξει περιορισμένες δεξιότητες σε αυτόν τον τομέα με αποτέλεσμα τα θύματα να αναζητούν βοήθεια και να συμμαχούν με συναδέλφους που έχουν επίσης υπάρξει θύματα. Η υποστήριξη από συναδέλφους, η παροχή συμβουλών, η προσωπική ενδυνάμωση και η παροχή κατάλληλων οδηγιών έχει αποδειχθεί ότι αποτελούν τις βέλτιστες πρακτικές για πολλούς οργανισμούς.

Οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλύψουν τις ειδικές ανάγκες των διευθυντών και του προσωπικού. Τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να ενισχύσουν την επίγνωση των επιπτώσεων του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας και να προωθήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας. Προγράμματα όπως η γνωστική εκπαίδευση των προτεινόμενων απαντήσεων σε συνήθεις συμπεριφορές εκφοβισμού έχουν αποδειχθεί ότι μειώνουν τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας. Άλλες αποτελεσματικές στρατηγικές περιλαμβάνουν εκπαίδευση διαχείρισης της επιθετικότητας και καλλιέργεια συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που στοχεύουν σε ηγέτες θεωρούνται ακόμη πιο αποτελεσματικά, καθώς μπορούν να μεταμορφώσουν άμεσα το οργανωτικό κλίμα και να οδηγήσουν σε ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον. Βασική προϋπόθεση για τη διαχείριση του εκφοβισμού είναι η τακτική εκτίμηση των τρεχουσών και

προηγούμενων εκθέσεων σε βία σε κάθε τμήμα με τη χρήση ολοκληρωμένων, αξιόπιστων και έγκυρων εργαλείων, τα ευρήματα των οποίων μπορούν να καθοδηγήσουν το μέλλον.

Η αποτελεσματική πρόληψη του εκφοβισμού περιλαμβάνει έναν συνδυασμό πρωτογενών, δευτερογενών και τριτοβάθμιων παρεμβάσεων που εξαρτώνται από την ποιότητα της οργανωτικής ηγεσίας. Οι στρατηγικές για την πρόληψη του εκφοβισμού περιλαμβάνουν εκπαίδευση, ανάπτυξη κωδίκων συμπεριφοράς που είναι αποδεκτοί στο χώρο εργασίας και μηδενική ανοχή για συμπεριφορά εκφοβισμού. Η υποστήριξη από την οικογένεια και τους φίλους διαδραματίζει επίσης βασικό ρόλο στην πρόληψη του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας είναι ένα πολύπλοκο κοινωνικό φαινόμενο που περιλαμβάνει τόσο οργανωτικούς όσο και ατομικούς αλλά είναι δύσκολο να προσδιοριστεί λόγω της συμβιωτικής σχέσης μεταξύ οργανώσεων και ατόμων. Τόσο οι ατομικοί όσο και οι οργανωτικοί παράγοντες επηρεάζουν την εμφάνιση του φαινομένου. Η επαγγελματική αντιπαλότητα και ο φθόνος σχετικά με τις συνθήκες των άλλων εργαζομένων είναι από τις πιο κοινές αιτίες εκφοβισμού. Τόσο το θύμα όσο και ο εκφοβιστής επιδεικνύουν αναποτελεσματικές δεξιότητες επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων, οι οποίες θα τους επέτρεπαν να αντιμετωπίσουν αυτές τις καταστάσεις.

Τα οργανωτικά πρότυπα, οι παράγοντες και τα κίνητρα μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα να εκφοβίσουν τους συναδέλφους τους. Η εξάλειψη οποιουδήποτε από αυτούς τους παράγοντες από μόνη της δεν θα αποτρέψει τον εκφοβισμό στο χώρο εργασίας, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να επηρεάσει την εμφάνισή του.

Αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, απολύσεις, κ.ά., που μπορούν να αυξήσουν την ανασφάλεια των εργαζομένων, την απώλεια ελέγχου ή τις αντιλήψεις για μεγαλύτερο φόρτο εργασίας μπορούν να επηρεάσουν την εμφάνιση εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Τέλος, οι διαφορές στην ηλικία, τη φυλή, το φύλο, την εθνικότητα και την εκπαίδευση μπορούν να επιδεινώσουν τις συγκρούσεις και να αυξήσουν τις εκφοβιστικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Οι αλλαγές στον οργανισμό, ιδίως στα εργασιακά καθήκοντα και στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, είναι προγνωστικοί παράγοντες του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αντωνοπούλου, Α., & Αντωνίου, Α.-Σ. (2012). Σύγχρονες μορφές και διαστάσεις της εργασιακής παρενόχλησης (ηθικής και σεξουαλικής). Προτάσεις επαγγελματικής συμβουλευτικής. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού*, 100, 43-54.
- Κοϊνης, Α. & Σαρίδη, Μ. (2013). Το mobbing στον εργασιακό χώρο. Επιπτώσεις mobbing στο χώρο της υγείας. Ανασκοπική μελέτη. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 6(1), 36-48.
- Κοϊνης, Α., Βελονάκης, Ε., Τζαβέλλα, Φ. & Τζιαφέρη, Σ. (2016). Η επίδραση του φαινομένου mobbing (ηθική παρενόχληση) στην ποιότητα ζωής των επαγγελματιών υγείας. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 15(4), 380-393.

- Ρόμπολας, Π. & Μπρέντα, Γ. (2019). Το σύνδρομο mobbing στον εργασιακό βίο των επαγγελματιών υγείας. *Perioperative Nursing*, 8(1), 35-53.
- 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. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 29(2), 162-173.
- Τσιάμα, Μ.Χ. (2013). *Το φαινόμενο της ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας: Εννοιολογικοί προσδιορισμοί*. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (υπό την εποπτεία του Υπ. Εργασίας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης).
- Adams, A. & Crawford, N. (2014). *Bullying at work: How to confront and overcome it*. London, UK: Virago.
- Agervold, M. (2007). Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 161-172.
- Agervold, M. (2009). The significance of organizational factors for the incidence of bullying. *Scandinavian journal of psychology*, 50(3), 267-276.
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1023-1034.
- Aquino, K. & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717-741.
- Ayoko, O.B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14, 105-124.
- Ayoko, O.B., Callan, V.J. & Hartel, C.E.J. (2003). Workplace conflict, bullying, and counter-productive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 283-301.
- Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? *Role conflict and job insecurity as mediators*. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371.
- Baillien, E., Neyens, I., Witte, H.D. & Cuyper, N.D. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a threeway model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19, 1-16.
- Baillien, E., Rodriguez-Munoz, A., Van den Broeck, A. & De Witte, H. (2011). Do demands and resources affect target's and perpetrators' reports of workplace bullying? A two-wave cross-lagged study. *Work & Stress*, 25(2), 128-146.

- Bartlett, J. E., & Bartlett, M. E. (2011). Workplace Bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources, 13*(1), 69-84.
- Beale, D., & Hoel, H. (2011). Workplace bullying and the employment relationship: exploring questions of prevention, control and context. *Work, employment and society, 25*(1), 5-18.
- Bishop, V., Cassell, C. M. & Hoel, H. (2009). Preserving masculinity in service work: An exploration of the underreporting of customer anti-social behavior. *Human Relations, 62*(1), 5-25.
- Bos, A. E., Pryor, J. B., Reeder, G. D., & Stutterheim, S. E. (2013). Stigma: Advances in theory and research. *Basic and applied social psychology, 35*(1), 1-9.
- 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 and Organization, 13*(3), 264-281.
- Branch, S. (2008). You say tomato and I say tomato: can we differentiate between workplace bullying and other counterproductive behaviors. *International Journal of Organisational Behavior, 13*(2), 4-17.
- Branch, S., Ramsay, S. & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews, 15*(3), 280-299.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Oxford, UK: D. C. Heath & Co.
- Carponecchia, C. & Wyatt, A. (2011). *Preventing workplace bullying: an evidence-based guide for managers and employees*. East Sussex: Routledge.
- Carter, M., Thompson, N., Crampton, P., Morrow, G., Burford, B., Gray, C., & Illing, J. (2013). Workplace bullying in the UK NHS: a questionnaire and interview study on prevalence, impact and barriers to reporting. *BMJ open, 3*(6).
- Carver, C. S. (2007). Stress, coping, and health. In H. S. Friedman & R. C. Silver (eds.). *Foundations of health psychology* (pp. 117-144). New York, NY: Oxford University Press.
- Cleary, M., Hunt, G. E., Walter, G., & Robertson, M. (2009). Dealing with bullying in the workplace: Toward zero tolerance. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services, 47*(12), 34-41.
- Cowan, R. L. (2011). "Yes, we have an anti-bullying policy, but..." HR professionals' understandings and experiences with workplace bullying policy. *Communication Studies, 62*(3), 307-327.

- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European journal of work and organizational psychology*, 9(3), 335-349.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2010). The exit coping response to workplace bullying: The contribution of inclusivist and exclusivist HRM strategies. *Employee Relations*, 32(2), 102- 120.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2010). Protecting My Interests: HRM and Targets' Coping with Workplace Bullying. *Qualitative report*, 15(3), 507-534.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2012). Clarifying My World: Identity Work in the Context of Workplace Bullying. *Qualitative Report*, 17, 1-29.
- D'Cruz, P., & Rayner, C. (2013). Bullying in the Indian workplace: A study of the ITES-BPO sector. *Economic and Industrial Democracy*, 34(4), 597-619.
- De Cuyper, N., Baillien, E. & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23(3), 206-224.
- Dijker, A. J. (2001). The influence of perceived suffering and vulnerability on the experience of pity. *European Journal of Social Psychology*, 31(6), 659-676.
- 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. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 3-39). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Emdad, R., Alipour, A., Hagberg, J., & Jensen, I. B. (2013). The impact of by standing to workplace bullying on symptoms of depression among women and men in industry in Sweden: an empirical and theoretical longitudinal study. *International archives of occupational and environmental health*, 86(6), 709-716.
- Escartin, J., Zapf, D., Arrieta, C., & Rodriguez-Carballeira, A. (2011). Workers' perception of workplace bullying: A cross-cultural study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2), 178-205.
- Ferris, P. (2004). A preliminary typology of organisational response to allegations of workplace bullying: See no evil, hear no evil, speak no evil. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 389-395.

- Fevre, R., Robinson, A., Jones, T., & Lewis, D. (2010). Researching workplace bullying: the benefits of taking an integrated approach. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(1), 71-85.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 745-774.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 220-241.
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2013). Measuring workplace bullying in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2107-2130.
- Gardner, S., & Johnson, P. R. (2001). The leaner, meaner workplace: Strategies for handling bullies at work. *Employment relations today*, 28(2), 23-36.
- Ghosh, R., Dierkes, S., & Falletta, S. (2011). Incivility spiral in mentoring relationships: Reconceptualizing negative mentoring as deviant workplace behavior. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 22-39.
- Gillen, P. A. (2007). *The nature and manifestations of bullying in midwifery* (Doctoral dissertation, University of Ulster).
- Gillen, P., Sinclair, M., & Kernohan, G. (2008). *The nature and manifestations of bullying in midwifery*. Coleraine, UK: University of Ulster.
- Giorgi, G. (2010). Workplace bullying partially mediates the climate- health relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 727-740.
- Glaso, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?. *Scandinavian journal of psychology*, 48(4), 313-319.
- Glaso, L., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2009). Interpersonal problems among perpetrators and targets of workplace bullying. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(6), 1316-1333.
- Glasø, L., Vie, T., Holmdal, G. & Einarsen, S. (2011). An application of affective events theory to workplace bullying: the role of emotions, trait anxiety, and trait anger. *European Psychologist*, 16, 198-208.
- Goldsmid, S., & Howie, P. (2013). Mediating and moderating role of attributional style in the association between victimisation and wellbeing. *Emotional and behavioural difficulties*, 18(4), 423-434.

- Harrington, S., Warren, S., & Rayner, C. (2015). Human Resource Management practitioners' responses to workplace bullying: Cycles of symbolic violence. *Organization*, 22(3), 368-389.
- Harvey, M., Treadway, D. C., & Heames, J. T. (2007). The occurrence of bullying in global organizations: A model and issues associated with social/emotional contagion. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2576-2599.
- Harvey, M., Treadway, D., Heames, J. T., & Duke, A. (2009). Bullying in the 21st century global organization: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 27-40.
- Hauge, L., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?. *Work & Stress*, 23(4), 349-358.
- Hess, J. A. (2000). Maintaining nonvoluntary relationships with disliked partners: An investigation into the use of distancing behaviors. *Human Communication Research*, 26(3), 458-488.
- Hodgins, M., MacCurtain, S., & Mannix-McNamara, P. (2014). Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions. *International Journal of Workplace Health Management*.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). Manchester: Manchester School of *Destructive conflict and bullying at work*. Management, UMIST.
- Hoel, H. & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 203-218). New York, NY: Taylor & Francis.
- Hoel, H., & Einarsen, S. (2010). Shortcomings of antibullying regulations: The case of Sweden. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 30-50.
- Hutchinson, M., Vickers, M., Jackson, D. & Wilkes, L. (2006). 'Like wolves in a pack': stories of predatory alliances of bullies in nursing. *Journal of Management and Organisation*, 12, 235-251.
- Illing, J. C. C. M., Carter, M., Thompson, N. J., Crampton, P. E. S., Morrow, G. M., Howse, J. H., ... & Burford, B. C. (2013). *Evidence synthesis on the occurrence, causes, consequences, prevention and management of bullying and harassing behaviours to inform decision-making in the NHS*. Project Report. HMSO, London.

- Jenkins, M. (2011). Practice note: Is mediation suitable for complaints of workplace bullying?. *Conflict Resolution Quarterly*, 29(1), 25-38.
- Jobe, J. B., & Mingay, D. J. (1991). Cognition and survey measurement: History and overview. *Applied Cognitive Psychology*, 5(3), 175-192.
- Johnson, S. L. (2009). International perspectives on workplace bullying among nurses: a review. *International nursing review*, 56(1), 34-40.
- Karatuna, I. (2015). Targets' coping with workplace bullying: a qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10(1), 21-37.
- Karatza, C., Zyga, S., Tziaferi, S., & Prezerakos, P. (2016). Workplace bullying and general health status among the nursing staff of Greek public hospitals. *Annals of general psychiatry*, 15(1), 1-7.
- Keashly, L. & Harvey, S. (2006). Workplace emotional abuse. In Kelloway, E., Barling, J. & Hurrell Jr, J. (eds). *Handbook of workplace violence* (pp. 95-120). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Keashly, L., & Neuman, J. H. (2009). Building a constructive communication climate. *Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing*, 10, 339-362.
- Keashly, L., & Neuman, J. H. (2010). Faculty experiences with bullying in higher education: Causes, consequences, and management. *Administrative Theory & Praxis*, 32(1), 48-70.
- Lamontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., & Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International journal of occupational and environmental health*, 13(3), 268-280.
- Lee, R. T., Brotheridge, C. M., Salin, D., & Hoel, H. (2013). Workplace bullying as a gendered phenomenon. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 235-251.
- Leka, S., Aditya, J., Zwetsloot, G., Vartia, M. & Pahkin, K. (2008). Psychosocial risk management: the importance and impact of policy level interventions. In Leka, S. & Cox, T. (eds). *The European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF* (pp.115-135). Nottingham, UK: Institute of Work, Health and Organisations (I-WHO).
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.

- Lind, K., Glasø, L., Pallesen, S., & Einarsen, S. (2009). Personality profiles among targets and nontargets of workplace bullying. *European Psychologist, 14*(3), 231-237.
- Loh, J., Restubog, S. L. D., & Zagencyk, T. J. (2010). Consequences of workplace bullying on employee identification and satisfaction among Australians and Singaporeans. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 41*(2), 236-252.
- Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse: Generation and regeneration of workplace mistreatment. *Management Communication Quarterly, 16*(4), 471-501.
- Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take this job and...: Quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication monographs, 73*(4), 406-433.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies, 44*(6), 837-862.
- Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive remedial identity work: Responses to workplace bullying trauma and stigmatization. *Organization, 15*(1), 97-119.
- Lutgen-Sandvik, P. & Arsht, S.S. (2014). How unaddressed bullying affects employees, workgroups, workforces, and organizations: the widespread adverse effects of toxic communication climates. In Lipinski, J. & Crothers. (eds). *Bullying in the workplace: causes, symptoms and remedies* (pp. 51-65). New York: Routledge/Taylor& Francis Group.
- MacIntosh, J. (2005). Experiences of workplace bullying in a rural area. *Issues in Mental Health Nursing, 26*, 893-910.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and victims, 22*(6), 735-753.
- Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M., & Sheehan, M. (2004). Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatised workers. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 16*(3), 117-134.
- Mikkelsen, E. G. E., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European journal of work and organizational psychology, 11*(1), 87-111.

- Mulder, R., Bos, A. E., Pouwelse, M., & van Dam, K. (2017). Workplace mobbing: How the victim's coping behavior influences bystander responses. *The Journal of social psychology, 157*(1), 16-29.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey business journal, 68*(2), 1-6.
- Namie, G. (2007). The challenge of workplace bullying. *Employment Relations Today, 34*(2), 43-51.
- Namie, G., & Lutgen-Sandvik, P. E. (2010). Active and passive accomplices: The communal character of workplace bullying. *International Journal of communication, 4*, 31.
- Niedhammer, I., David, S., & Degioanni, S. (2007). Economic activities and occupations at high risk for workplace bullying: Results from a large-scale cross-sectional survey in the general working population in France. *International archives of occupational and environmental health, 80*(4), 346-353.
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glasø, L., Aasland, M. S., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2009). Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods. *European Journal of work and organizational psychology, 18*(1), 81-101.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A metaanalytic review. *Work & Stress, 26*(4), 309-332.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW) nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *The journal of applied behavioral science, 45*(3), 384-410.
- Paice, E., & Smith, D. (2009). Bullying of trainee doctors is a patient safety issue. *The Clinical Teacher, 6*(1), 13-17.
- Parkins, I. S., Fishbein, H. D., & Ritchey, P. N. (2006). The influence of personality on workplace bullying and discrimination. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(10), 2554-2577.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. *Bmj, 318*(7178), 228-232.
- Ramsay, S., Troth, A. C., & Branch, S. (2011). Workplace bullying through the lens of social psychology: A group level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(4), 799-816.
- Randle, J., Stevenson, K., Grayling, I., & Walker, C. (2007). Reducing workplace bullying in healthcare organisations. *Nursing Standard (through 2013), 21*(22), 49.

- Rayner, C. (1999). From research to implementation: Finding leverage for prevention. *International Journal of manpower*, 20, 28-38.
- Rayner, C., Hoel, H. & Cooper, C. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame and what can we do?* New York, NY: Taylor & Francis.
- Rayner, C. & Lewis, D. (2011). Managing workplace bullying: the role of policies. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (eds). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (pp. 327-340). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Reio Jr, T. G., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 237-264.
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of work and organizational psychology*, 18(4), 442-463.
- Rodríguez- Munoz, A., Moreno- Jiménez, B., Sanz Vergel, A. I., & Garrosa Hernández, E. (2010). Post- Traumatic symptoms among victims of workplace bullying: Exploring gender differences and shattered assumptions. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(10), 2616-2635.
- Roscigno, V. J., Lopez, S. H., & Hodson, R. (2009). Supervisory bullying, status inequalities and organizational context. *Social forces*, 87(3), 1561-1589.
- Saam, N. J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 51-75.
- 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.
- Salin, D. (2003). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 35-46.
- Salin, D. (2008). Organisational responses to workplace harassment: An exploratory study. *Personnel Review*, 38(1), 26-44.
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 221-231.

- Salin, D. (2009). Organisational responses to workplace harassment. *Personnel Review*, 38, 26-44.
- Salin, D. (2011). The significance of gender for third parties' perceptions of negative interpersonal behaviour: Labelling and explaining negative acts. *Gender, Work & Organization*, 18(6), 571-591.
- Salin, D. & Hoel, H. (2011). Organisational causes of workplace bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (eds). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (pp. 227-244). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Salin, D., Tenhiälä, A., Roberge, M. É., & Berdahl, J. L. (2014). 'I wish I had...': Target reflections on responses to workplace mistreatment. *Human Relations*, 67(10), 1189-1211.
- Samnani, A.K. (2013). Embracing new dimensions in workplace bullying research: A paradigmatic approach. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 26-36.
- Samnani, A.K. (2013). The early stages of workplace bullying and how it becomes prolonged: The role of culture in predicting target responses. *Journal of business ethics*, 113(1), 119-132.
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: a review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17(6), 581-589.
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., Notelaers, G., & De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work & Stress*, 24(1), 56-72.
- Shannon, C. A., Rospenda, K. M., & Richman, J. A. (2007). Workplace harassment patterning, gender, and utilization of professional services: findings from a US national study. *Social science & medicine*, 64(6), 1178-1191.
- Sidle, S. D. (2010). Eye of the beholder: does culture shape perceptions of workplace bullying?. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 100-101.
- Skogstad, A., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Organizational changes: a precursor of bullying at work?. *International journal of organization theory and behavior*, 10(1), 58.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association.

- Stagg, S. J., & Sheridan, D. (2010). Effectiveness of bullying and violence prevention programs: A systematic review. *AAOHN Journal*, 58(10), 419-424.
- Tehrani, N. (2003). Counselling and rehabilitating employees involved with bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.270-284). London: Taylor & Francis.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying—psychological work environment and organizational climate. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 203-214.
- Vartia, M., Korppoo, L., Fallenius, S. & Mattila, M. (2003). Workplace bullying: the role of occupational health services. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (eds). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 285-298). London: Taylor & Francis.
- Vartia, M. & Leka, S. (2011). Interventions for the prevention and management of bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (eds). *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice* (pp.359-379). Boca Raton, Florida: CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Venetoklis, T., & Kettunen, P. (2015). Workplace bullying in the Finnish public sector: Who, me? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 370-395.
- Vessey, J. A., DeMarco, R., & DiFazio, R. (2011). Bullying, harassment and horizontal violence in the nursing workforce. *Annual review of nursing research*, 28(1), 133-57.
- Von Bergen, C. W., Zavaletta, J. A., & Soper, B. (2006). Legal remedies for workplace bullying: Grabbing the bully by the horns. *Employee Relations Law Journal*, 32(3), 14-40.
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38-56.
- Yildirim, D. (2009). Bullying among nurses and its effects. *International Nursing Review*, 56, 504-511.
- Yildiz, S. (2007). A “new” problem in the workplace: Psychological abuse (bullying). *Journal of Academic studies*, 9(34), 113-128.
- Zapf, D. (2004). Negative social behavior at work and workplace bullying. In S. Einarsen & M.B. Nielsen (Eds.). *Proceedings of the Fourth*

International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace (p. 25). Bergen, Norway: University of Bergen.

Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

Zapf, D. & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237-270). Washington, DC: American Psychological Association.

Zapf, D. & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (eds). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (pp. 177-200). Boca Raton, FL: CRC Press.

Zapf, D., Escartin, J., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L. (eds). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp.75-105). Boca Raton, Florida: CRC Press, Taylor & Frances.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 177-200). Boca Raton, FL: CRC Press.

https://www.hsa.ie/eng/Publications_and_Forms/Publications/Occupational_Health/Code_of_Practice_for_Employers_and_Employees_on_the_Prevention_and_Resolution_of_Bullying_at_Work.html

https://elpais.com/diario/2011/06/04/sociedad/1307138408_850215.html

https://www.kth.se/polopoly_fs/1.527926.1600689432!/Provisions%20on%20measures%20against%20Victima.pdf

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1997/40/contents>

<https://publications.parliament.uk/pa/ld200506/ldjudgmt/jd060712/majro-3.htm>

<https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2018-07/cp180109el.pdf>