

Ο ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ στο δημόσιο τομέα. Ο ρόλος των ΣΥΝΔΙΚΑΤΩΝ

Χριστίνα Καρακιουλάφη

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Τμήμα Κοινωνιολογίας
Πανεπιστήμιο Κρήτης

ΑΘΗΝΑ 2023



ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ

Συμμετοχή, Γνώση, Πρόοδος

ΥΠΟΕΡΓΟ 1

«Ενίσχυση της επιχειρησιακής και διοικητικής ικανότητας των δομών και των μελών της ΑΔΕΔΥ»

ΠΡΑΞΗ:

«Δράσεις ενίσχυσης της επιχειρησιακής και διοικητικής ικανότητας των δομών και των μελών της ΑΔΕΔΥ»

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ:

«ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ 2014-2020»

Με συγχρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση [Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο] και από εθνικούς πόρους.

Απαγορεύεται η ανατύπωση, μέρος ή όλου του υλικού, χωρίς προηγούμενη άδεια από το Κοινωνικό Πολύκεντρο και τους συγγραφείς.

ISBN: 978-618-5743-05-5

Αθήνα 2023



Ο ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ στο δημόσιο τομέα. Ο ρόλος των Συνδικάτων

Χριστίνα Καρακιουλάφη

*Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Τμήμα Κοινωνιολογίας
Πανεπιστήμιο Κρήτης*



ΑΘΗΝΑ 2023

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή	6
1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις	11
1.1. Εισαγωγικά	13
1.2. Εργασιακές εκφοβιστικές συμπεριφορές	15
1.3. Οι βασικές διαστάσεις του εργασιακού εκφοβισμού	22
1.4. Η ποικιλομορφία του εργασιακού εκφοβισμού	25
1.4.1. Διαπροσωπικός/προσωποποιημένος και απρόσωπος/οργανωτικός εκφοβισμός	26
1.4.2. Εσωτερικός/ενδοεπιχειρησιακός και εξωτερικός/εξω-οργανωτικός εκφοβισμός	30
1.4.3. Cyberbullying	34
1.4.4. Whistleblowing	39
1.5. Οι παράγοντες που ευνοούν την εκδήλωση του εργασιακού εκφοβισμού	46
1.5.1. Οργάνωση εργασίας και σχεδιασμός θέσεων εργασίας	53
1.5.2. Οργανωσιακή κουλτούρα και κοινωνική κλίμα μέσα στην επιχείρηση ..	56
1.5.3. Ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων	58
1.5.4. Οργανωτικές αλλαγές	61
2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς	65
2.1. Τα στοιχεία της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ-ILO)	68
2.2. Οι Έρευνες Συνθηκών Εργασίας (European Working Conditions Survey) του Eurofound	75
2.2.1. Η 6 ^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (Sixth European Working Conditions Survey) – Ανάρμοστη Κοινωνική Συμπεριφορά ...	75
2.2.2. Η 7 ^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (seventh European Working Conditions Survey) - Ευρωπαϊκή τηλεφωνική έρευνα για τις συνθήκες εργασίας 2021	81



ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ

ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ

3. Ο εργασιακός εκφοβισμός στο δημόσιο τομέα	87
3.1. Οργανωτικές αναδιαρθρώσεις, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και εργασιακός εκφοβισμός	92
3.1.2. Ιδιωτικοποιήσεις και θεσμική παρενόχληση: η περίπτωση των αυτοκτονιών στην France Telecom	97
3.2.Εργασία στις υπηρεσίες, συναισθηματική εργασία και προερχόμενος από τρίτους εργασιακός εκφοβισμός	102
4. Το θεσμικό πλαίσιο για την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού	107
4.1. Οι Ευρωπαϊκές Οδηγίες	109
4.2.Η Σύμβαση 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ)	111
5. Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού	121
5.1. Ο ρόλος των συνδικάτων στην πρόληψη, αντιμετώπιση και διαχείριση των εκφοβιστικών συμπεριφορών – Εισαγωγικές επισημάνσεις	123
5.2.Καλές πρακτικές: Πρωτοβουλίες των συνδικάτων – Κοινωνικός διάλογος και συλλογικές διαπραγματεύσεις σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό	133
Συμπερασματικές παρατηρήσεις	145
Βιβλιογραφία	152
Διαδικτυακές πηγές	163



Εισαγωγή

Α. Προβληματική και στόχοι της μελέτης

Τις τελευταίες δεκαετίες, παράλληλα με εκείνα τα προβλήματα που παραδοσιακά εντάσσονται στο πεδίο της υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας, αναδεικνύονται και άλλα, τα οποία πλήττουν την ψυχοκοινωνική ευημερία των εργαζομένων, όπως το επαγγελματικό άγχος, η επαγγελματική εξουθένωση και ο εργασιακός εκφοβισμός.

Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού αποδίδεται στη βιβλιογραφία με διάφορους όρους: ψυχολογική/ηθική παρενόχληση (*psychological/moral harassment*), *mobbing*, *bullying*, ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά (*adverse social behavior*). Στο σύνολο τους αυτές οι έννοιες παραπέμπουν σε κάθε καταχρηστική συμπεριφορά (χειρονομία, λόγος, συμπεριφορά, στάση, κλπ.) που προσβάλλει την αξιοπρέπεια ή την ψυχική και σωματική ακεραιότητα ενός ατόμου, βάζοντας σε κίνδυνο την εργασία του ή υποβιβάζοντας το εργασιακό κλίμα. Κύρια χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς αυτής είναι η διάρκεια, η συχνότητα και ο επαναλαμβανόμενος χαρακτήρας της. Πρόκειται, συνεπώς, για σχετικά αδιόρατες επιθέσεις, οι οποίες δύσκολα αποδεικνύονται και εντοπίζονται. Οι προκαλούμενες βλάβες δεν αφορούν, πρωτίστως, τη σωματική υγεία του ατόμου, αν και ο εργασιακός εκφοβισμός ενδέχεται να εμπεριέχει ορισμένες φορές φυσική βία ή να έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις σε αυτήν. Σταδιακά άρχισαν να αναδεικνύονται και επιμέρους μορφές εργασιακού εκφοβισμού, όπως ο εκφοβισμός εις βάρος πληροφοριοδοτών δημοσίου συμφέροντος (*whistleblowing*), ο διαδικτυακός εκφοβισμός (*cyber-bullying*), ο εκφοβισμός από τρίτους (πελάτες, συνεργάτες, ασθενείς...) (*third-party violence*), ο θεσμικός ή απορρέον από τις στρατηγικές του management εκφοβισμός (*institutional/ managerial harassment*), κ.ο.κ.

Οι αρχικές προσεγγίσεις στο φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού, προερχόμενες κυρίως από ψυχιάτρους και ψυχολόγους (της εργασίας), οδήγησαν σε μια πιο «ψυχολογικοποιημένη» ή «ατομοκεντρική» ερμηνεία του. Εντούτοις, τα τελευταία, χρόνια, η σχετική συζήτηση εμπλουτίστηκε από συμβολές που συσχετίζουν τον εργασιακό εκφοβισμό με την οργάνωση των κοινωνικών σχέσεων

και τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, ο εργασιακός εκφοβισμός αναλήφθηκε σε σχέση με τα ακόλουθα:

- Μέθοδοι διοίκησης και μάνατζμεντ·
- οργανωτικές αναδιαρθρώσεις (εξαγορές, συγχωνεύσεις, ιδιωτικοποιήσεις...)
- γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης (κουλτούρα κοινωνικοποίησης νέων εργαζομένων, ανοχή ή ενθάρρυνση τέτοιων συμπεριφορών...)
- οργάνωση/αναδιοργάνωση της εργασίας (εισαγωγή νέων τεχνολογιών, αλληλαγές στις ομάδες εργασίας, αλληλαγή του προϊσταμένου ή του μάνατζερ, αλληλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας, ελλείψεις και προβλήματα στην οργάνωση της εργασίας, πολυπλοκότητα των καθηκόντων και εντατικοποιημένοι ρυθμοί εργασίας, σύγκρουση και αμφιλεγόμενος χαρακτήρα των ρόλων, κ.ο.κ.).

Σημαντικό μέρος των ερευνών που επιχειρούν να κατανοήσουν τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στους χώρους εργασίας, ευρύτερα, και τον εργασιακό εκφοβισμό, ειδικότερα, έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον τους σε υπηρεσίες ή επιχειρήσεις του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Αυτή η εστίαση δεν είναι συμπτωματική. Αφενός λόγω των διαδικασιών «εκσυγχρονισμού» και ιδιωτικοποίησης, καθώς και εξαιτίας της εισαγωγής πρακτικών Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, εισάγονται συχνά πρακτικές διοίκησης, αξιολόγησης και οργάνωσης της εργασίας από τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας, οι οποίες έρχονται σε σύγκρουση με τη «δημοσιοϋπαλληλική κουλτούρα» προκαλώντας καταναγκασμούς για τους εργαζομένους. Αφετέρου, σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει υπηρεσίες, όπου ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή πρόσωπο-με-πρόσωπο με τρίτους (χρήστες υπηρεσιών, πολίτες, ασθενείς, κ.ο.κ.), και οι οποίες εμπεριέχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εργασίας, συνθήκες που διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για έκθεση σε εκφοβιστικές συμπεριφορές, ειδικά από τρίτους.

Το δημόσιο ενδιαφέρον για το θέμα του εργασιακού εκφοβισμού «μεταφράζεται» και σε ένα αντίστοιχο ερευνητικό ενδιαφέρον, όπως προκύπτει και από την συστηματική πλέον παρουσία παραμέτρων σχετικών με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στις έρευνες συνθηκών εργασίας σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσης, αποκρυσταλλώνεται και σε επίπεδο πρωτοβουλιών σχετικά με την πρόληψη και αντιμετώπιση των σχετικών συμπεριφορών στους εργασιακούς χώρους. Εδώ εντάσσονται οι σχετικές νομοθετικές πρωτοβουλίες, οι αποφάσεις δι-



εθνών και ευρωπαϊκών οργανισμών (π.χ. η Σύμβαση 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας «Για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας»), καθώς και οι προερχόμενες από τους κοινωνικούς συνομιλητές συλλογικού χαρακτήρα ρυθμίσεις [π.χ. οι ευρωπαϊκές συμφωνίες πλαίσιο για το στρες και την παρενόχληση, οι εθνικές, κληδικές και επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις εργασίας (ΣΣΕ), κλπ.]. Η αναγνώριση-από τους αρμόδιους οργανισμούς, τις εθνικές κυβερνήσεις και τους κοινωνικούς συνομιλητές- του εργασιακού εκφοβισμού ως προβλήματος που πλήττει μια όλο και αυξανόμενη μερίδα εργαζομένων συνοδεύτηκε από ορισμένες προσπάθειες πλαισίωσης και ρύθμισης με στόχο την πρόληψη, την αντιμετώπιση και διαχείριση του. Εδώ, τα συνδικάτα και οι άλλοι φορείς εκπροσώπησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις καλούνται να διαδραματίσουν έναν ρόλο, τόσο προληπτικό, όσο και διαμεσοληβητικό.

Β. Σκοπός και σημασία της μελέτης

Στο πλαίσιο αυτής της προβληματικής, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι:

- Πρώτον, η συστηματική διερεύνηση των σχετιζόμενων με τους χώρους και την οργάνωση της εργασίας παραγόντων που συμβάλλουν στην εκδήλωση του εργασιακού εκφοβισμού·
- δεύτερον, η ανάδειξη εκείνων των οργανωσιακών παραγόντων που αφορούν ειδικά επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου τομέα·
- τρίτον, η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο τα συνδικάτα και οι φορείς εκπροσώπησης των εργαζομένων μπορούν να διαδραματίσουν έναν κεντρικό ρόλο στην πρόληψη και αντιμετώπιση συμπεριφορών και πρακτικών εργασιακού εκφοβισμού μέσα στους χώρους εργασίας·
- τέταρτον, η διατύπωση προτάσεων πολιτικής στο πλαίσιο της συνδικαλιστικής δράσης, αντλώντας από καλές πρακτικές και πρωτοβουλίες στους κόλπους των συνδικάτων (σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό/κληδικό/επιχειρησιακό επίπεδο).

Ειδικότερα αποσκοπεί στο να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιοι είναι εκείνοι οι οργανωσιακοί παράγοντες που συσχετίζονται με την εκδήλωση πρακτικών και συμπεριφορών εργασιακού εκφοβισμού, ειδικότερα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα;
- Παρατηρούνται διαφορές (ως προς τους παράγοντες αυτούς) σε σχέση με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα;

- Ποιες είναι οι δυνατότητες παρέμβασης των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού και τι είδους προκλήσεις εγείρονται για τη συνδικαλιστική δράση;
- Πώς τα συνδικάτα του δημόσιου τομέα μπορούν να αναπτύξουν καινοτόμες πρωτοβουλίες και να παρέμβουν αποτελεσματικά για την πρόληψη και αντιμετώπιση πρακτικών και συμπεριφορών εργασιακού εκφοβισμού;

Η μελέτη αυτή αναμένεται να εμβαθύνει σε ουσιαστικά και επίκαιρα ζητήματα που αφορούν το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού στους χώρους εργασίας, ειδικότερα του δημόσιου τομέα, καθώς και τη σχετική συνδικαλιστική δράση και τους μηχανισμούς και τα περιθώρια παρέμβασης των συνδικάτων σε αυτό το πεδίο.

Εντούτοις, λόγω της πολυπλοκότητας και συνθετότητας του υπό μελέτη φαινομένου, αλλά και της στόχευσης της μελέτης υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί:

- Αν και δεν υποτιμάμε τη σημασία των ατομικών παραγόντων που εξηγούν και αξιοποιούνται για την ερμηνεία του εργασιακού εκφοβισμού, η παρούσα μελέτη εστιάζει κυρίως στους οργανωσιακούς παράγοντες για τρεις κυρίως λόγους. Πρώτον, έρευνες των τελευταίων χρόνων, έτσι όπως προκύπτει από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, δίνουν έμφαση περισσότερο στους οργανωσιακούς παράγοντες και όχι τόσο στους ατομικούς, όπου οι προσεγγίσεις τείνουν να είναι πιο ψυχολογικοποιημένες. Κατά δεύτερον, και διευρύνοντας την άποψη του Brodsky (1976) ότι για να εμφανιστεί η παρενόχληση πρέπει να υπάρχει μια κουλτούρα που την επιτρέπει και την επιβραβεύει, θεωρούμε ότι μια εστιασμένη στα άτομα ερμηνεία παραβλέπει το ρόλο των οργανωσιακών και σχετιζόμενων με την «κουλτούρα» του χώρου εργασίας παραγόντων που διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για την εκδήλωση τέτοιων συμπεριφορών. Τρίτον, η έμφαση στις συλλογικές και οργανωσιακές διαστάσεις αυτού του φαινομένου μας επιτρέπει να αντιληφθούμε το ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα συνδικάτα για την πρόληψη και καταπολέμηση τέτοιων συμπεριφορών στους χώρους εργασίας, μέσω παρεμβάσεων που αφορούν την οργάνωση και ποιότητα της εργασίας, τα όρια των διευθυντικών προνομίων, το στύλι ηγεσίας, κ.ο.κ.
- Δεν διερευνώνται οι πολλαπλές επιπτώσεις του εργασιακού εκφοβισμού (για το άτομο και συνολικά για τους εργαζόμενους στους χώρους εργασίας, για την επιχείρηση ή ευρύτερα για την κοινωνία). Η σημασία της ανάληψης αυτών των επιπτώσεων είναι ευνόητη και θα μπορούσε να αποτελέσει από μόνη της αντικείμενο μιας ξεχωριστής μελέτης.



- Δεν εξετάζεται (παρά μόνο στα πλαίσια περιορισμένων αναφορών) ο ρόλος της διοίκησης και ειδικότερα της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού (πρωτοβουλίες, πολιτικές, πρακτικές), ο οποίος αναμφίβολα είναι καθοριστικός και θα μπορούμε από μόνος του να αποτελέσει αντικείμενο μιας άλλης μελέτης με διαφορετική στόχευση – μιας και στόχος μας είναι η διερεύνηση του ρόλου των συνδικάτων.
- Τέλος, δεν εξετάζεται ούτε η έμφυλη διάσταση του εργασιακού εκφοβισμού, ούτε και η σεξουαλική παρενόχληση. Χωρίς να υποτιμάμε τη σημασία των παραπάνω, θεωρούμε ότι η συγκεκριμένη θεματολογία εξετάζεται διεξοδικά και σε βάθος από προηγούμενη έρευνα του Κοινωνικού Πολύκεντρου¹.

¹ Στρατηγάκη Μ, Μαυρομμάτη-Λαγάνη Α, Χαραλάμπη Α, Παπακωνσταντίνου Χ, Μιχαηλοπούλου Α, (2022), Έρευνα για τη σεξουαλική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα, Αθήνα, Κοινωνικό Πολύκεντρο. <https://kpolykentro.gr/2022/05/24/ekdosi-sexpar/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1



Ο ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ:
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΕΙΣ

1.1. Εισαγωγικά

Ο εργασιακός εκφοβισμός προσελκύει τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας, των εργοδοτών, των κυβερνήσεων αλλά και των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Η ενασχόληση με το θέμα αυτό προέκυψε από ψυχολογικά ενδιαφέροντα για την προώθηση πιο ανθρωποκεντρικών συστημάτων και πρακτικών εργασίας (Beale & Hoele, 2010, 2011). Το πρόσωπο που συνήθως αναφέρεται ως ο πρωτεργάτης του πεδίου είναι ο Αμερικανός ψυχίατρος Carroll Brodsky (1976). Στο βιβλίο του, με τίτλο *The Harassed Worker*, ο Brodsky περιέγραψε τη μοίρα και τις ιστορίες πολλών ανθρώπων που εκτέθηκαν σε συστηματική, μακροχρόνια παρενόχληση στον χώρο εργασίας τους από συναδέλφους. Ωστόσο, για περισσότερο από μια δεκαετία, το βιβλίο του Brodsky δεν έγινε ευρύτερα γνωστό, και δεν είναι παρά από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και μετά που γεννιέται ένα σχετικό ερευνητικό ενδιαφέρον για τον εργασιακό εκφοβισμό, κυρίως στις σκανδιναβικές χώρες. Καθοριστικές για τη γνωστοποίηση του φαινομένου αυτού είναι οι συμβολές του Heinz Leymann τη δεκαετία του 1980. Ο Leymann, έχοντας μια μακρά ενασχόληση με τα ζητήματα των συγκρούσεων στο πλαίσιο της οικογένειας, αποφάσισε να διερευνήσει άμεσες και έμμεσες μορφές συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Έχοντας πραγματοποιήσει εμπειρικές έρευνες σε διάφορους οργανισμούς εξέτασε το θέμα του mobbing και έγραψε το πρώτο βιβλίο για το συγκεκριμένο θέμα το 1986, με τίτλο *Mobbing – Ψυχολογική βία στην εργασία στα σουηδικά*. Σταδιακά το φαινομενικά αυτό «νέο» φαινόμενο προσέληκε το δημόσιο ενδιαφέρον, καθώς και την προσοχή των υπευθύνων για την υγεία και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας, των συνδικαλιστικών εκπροσώπων και των ερευνητών. Ωστόσο, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, ήταν ένα θέμα που απασχολούσε κυρίως τους ερευνητές στις σκανδιναβικές χώρες, με λίγες μόνο δημοσιεύσεις να είναι διαθέσιμες στα αγγλικά (Matthiesen & Einarsen, 2010).

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

Διαφορετικές έννοιες έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν αυτό το φαινόμενο: mobbing, bullying, emotional abuse, work mistreatment, (psychological/ moral) harassment, victimization, adverse social behavior, psychological terror, κ.ο.κ. Ειδικότερα, ο όρος bullying χρησιμοποιείται στις περισσότερες αγγλόφωνες χώρες, όπως στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και την Αυστραλία. Στις γαλλόφωνες χώρες και στην Ισπανία αξιοποιείται κυρίως η έννοια της ηθικής παρενόχληση, ενώ στις ΗΠΑ συνήθως οι εκφοβιστικές συμπεριφορές στους χώρους εργασίας περιγράφονται με έννοιες, όπως εκείνες της συναισθηματικής κακοποίησης ή της κακομεταχείρισης στην εργασία (emotional abuse, work mistreatment). Από την άλλη, στις σκανδιναβικές και στις γερμανόφωνες χώρες έχει υιοθετηθεί ευρέως ο αγγλόφωνος όρος mobbing (Einarsen et al., 2011; Zapf & Einarsen, 2005).

Αν και οι εννοιολογικές διαφωνίες παραμένουν, διαφαίνεται μια σύγκλιση σε επίπεδο ορισμών και αναδύεται μια κοινή εννοιολόγηση στο πλαίσιο της διεθνούς ερευνητικής κοινότητας (Beale & Hoele, 2010). Σύμφωνα, βέβαια, με τους Zapf και Einarsen (2005) δεν είναι μόνο οι αμιγώς εθνικές γλωσσικές προτιμήσεις που διαφοροποιούν τις έννοιες του bullying και του mobbing. Μεταξύ των Σκανδιναβών ερευνητών, σύμφωνα με τον Leymann (1996), η επιλογή του όρου mobbing αντί του bullying ήταν μια συνειδητή απόφαση, μιας και τα φαινόμενα mobbing συχνά αναφέρονται σε ανεπαίσθητες, λιγότερο άμεσες μορφές επιθετικότητας, οι οποίες αντιτίθενται σε πιο άμεσες μορφές επιθετικότητας που συναντώνται στο πλαίσιο του bullying (Matthiesen & Einarsen, 2010).

Για τους Hoel και Beale (2006) οι διαφορές μεταξύ των δύο όρων αφορούν στα ακόλουθα. Συνήθως το mobbing συνδέεται με τη διαδικασία και το bullying με τη συμπεριφορά καθαυτή. Ενώ το bullying αφορά κατά κύριο λόγο την επιθετική και ανεπιθύμητη συμπεριφορά από έναν προϊστάμενο/διευθυντή προς έναν υφιστάμενο, το mobbing είναι πιο πιθανό να αποτελέσει έργο των συναδέλφων. Το είδος των συμπεριφορών μπορεί επίσης να διαφέρει, με το bullying να συνδέεται με πιο άμεσες μορφές επιθετικότητας, ενώ το mobbing περισσότερο με ανεπαίσθητες και έμμεσες συμπεριφορές. Επιπλέον, ενώ το bullying θεωρείται συχνότερα το έργο ενός ατόμου, το mobbing αποτελεί σε μεγαλύτερο βαθμό ομαδικό φαινόμενο, όπου οι αρνητικές πράξεις απευθύνονται από μια ομάδα ή από ένα άτομο που υποστηρίζεται από άλλους. Από την πλευρά τους, οι Einarsen, κ.α. (2011, 5) υποστηρίζουν ότι:

Ο όρος bully μπορεί να προσφέρεται ευκολότερα για την περιγραφή του δράστη που συμπεριφέρεται επιθετικά σε πολλές καταστάσεις και ενδεχο-

μένως προς περισσότερους από έναν στόχους, ενώ η έννοια του mobbing ανταποκρίνεται περισσότερο στις εμπειρίες των στόχων που εκτίθενται συστηματικά σε παρενόχληση από έναν ή περισσότερους δράστες, και οι οποίοι μπορεί, με την πάροδο του χρόνου, να θυματοποιηθούν σοβαρά από αυτήν τη μεταχείριση. Ως εκ τούτου, οι έννοιες φαίνεται να εστιάζουν στις δύο διαφορετικές αλληλ αλληληλένδετες πλευρές του ίδιου φαινομένου, τους δράστες και τους στόχους.

1.2. Εργασιακές εκφοβιστικές συμπεριφορές

Το ζήτημα του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο είναι πολύπλοκο. Εμφανίζεται σε πολλές μορφές και αποχρώσεις, με πολλαπλές αιτίες, σε πολλά επίπεδα και με αποκλίνουσες απόψεις σχετικά με τη φύση του (Beale & Hoel, 2011).

Όλες οι έννοιες φαίνεται να αναφέρονται στο ίδιο φαινόμενο, που αποτυπώνεται σε έναν γενικό ορισμό που δίδεται από τους Einarsen, κ.α. (2003, 15):

Εκφοβισμός στην εργασία σημαίνει το να παρενοχλείται, προσβάλλεται, αποκλείεται κοινωνικά ένα άτομο ή το επηρεάζεται αρνητικά τα εργασιακά του καθήκοντα. Προκειμένου ο χαρακτηρισμός bullying (ή mobbing) να χρησιμοποιηθεί για μια συγκεκριμένη δράση, αλληλεπίδραση ή διαδικασία πρέπει να γίνεται επανειλημμένα και τακτικά (π.χ. εβδομαδιαία) και για ένα χρονικό διάστημα (π.χ. περίπου έξι μήνες). Ο εκφοβισμός είναι μια κλιμακούμενη διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας το πρόσωπο που τον αντιμετωπίζει να καταλήγει σε κατώτερη θέση και να γίνεται στόχος συστηματικών αρνητικών κοινωνικών πράξεων. Μια σύγκρουση δεν μπορεί να ονομαστεί εκφοβισμός εάν το περιστατικό είναι ένα μεμονωμένο γεγονός ή εάν δύο μέρη με περίπου «ίση ισχύ» βρίσκονται σε σύγκρουση.

Επιπρόσθετα:

Ο εκφοβισμός μπορεί να πραγματοποιείται από διευθυντές και να απευθύνεται σε υφισταμένους, μπορεί να συμβαίνει μεταξύ συναδέλφων ή μπορεί να είναι συνδυασμός και των δύο. Οι διευθυντές μπορεί να συμπράξουν στον εκφοβισμό μεταξύ υφισταμένων και οι διευθυντές που εκφοβίζουν τους υφισταμένους τους μπορεί επίσης να εκφοβιστούν από τους δικούς τους προϊσταμένους. (Beale & Hoel, 2011, 6).

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

Η έκθεση σε μια τέτοια μεταχείριση, εάν συνεχιστεί και διαρκέσει επί μακρόν, μπορεί να προκαλέσει σοβαρά κοινωνικά, ψυχολογικά και ψυχοσωματικά προβλήματα στο άτομο. Θεωρήθηκε από πολλούς ερευνητές ως ένας ακραίος τύπος κοινωνικού στρες στην εργασία - πιο εξουθενωτικό και καταστροφικό από όλα τα άλλα είδη εργασιακού στρες μαζί - ή ακόμη και ως ένα τραυματικό γεγονός (Einarsen, et al., 2011; Zapf & Einarsen, 2005).

Με βάση τους συμβατικούς ορισμούς, ο εργασιακός εκφοβισμός νοείται σε γενικές γραμμές ως εννοιολογικά διακριτός από την «παρενόχληση βάσει κατηγοριοποιήσεων» (*category-based harassment*) που συνδέονται με κοινωνικές ταυτότητες, όπως η φυλή, η κοινωνική τάξη, το φύλο, η θρησκεία, η αναπηρία, η σεξουαλικότητα, κ.ο.κ. και περιγράφεται ως «ουδέτερος ως προς status (ή «τυφλός ως προς το status»)» (*status-neutral / status-blind*). Ωστόσο, υπάρχουν ολόένα και περισσότερες ενδείξεις ότι ο εκφοβισμός στον χώρο εργασίας και η «παρενόχληση βάσει κατηγοριοποιήσεων» συχνά διαπλέκονται λόγω του αυξημένου κινδύνου για συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων, με συγκεκριμένα κοινωνικά χαρακτηριστικά ή κοινωνικές ταυτότητες. Επιπλέον, σε περιπτώσεις όπου και οι δύο τύποι ανάρμοστης κοινωνικής συμπεριφοράς εκδηλώνονται από κοινού, συχνά βιώνονται ως δυσδιάκριτες, ιδίως όταν οι κοινωνικές ταυτότητες είναι η πηγή της συναισθηματικής κακοποίησης και ως εκ τούτου είναι δύσκολο να αναλυθούν χωριστά (D'Crux & Noronha, 2021).

Πολλά είδη καταστάσεων μπορεί να περιλαμβάνουν συμπεριφορές και εμπειρίες εκφοβισμού. Κάποιες από αυτές είναι άμεσες (όπως οι κατηγορίες, η λεκτική βία και ο δημόσιος εξευτελισμός), ενώ άλλες έμμεσες (όπως φήμες, κουτσομπολιά και κοινωνική απομόνωση).

Ο Leymann (1996) έχει καταγράψει σαράντα πέντε (45) είδη συμπεριφορών που μπορούν να θεωρηθούν ως mobbing, και τα οποία κατανέμονται σε πέντε (5) κατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για επιθέσεις και συμπεριφορές που θίγουν και πλήττουν:

- *τη δυνατότητα έκφρασης του ατόμου*: οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι εμποδίζουν το θύμα να εκφραστεί, το απειλούν λεκτικά, το διακόπτουν συνεχώς, ασκούν συνεχή κριτική στην δουλειά του και στην προσωπική του ζωή, κλπ.
- *τις κοινωνικές του επαφές*: δεν απευθύνουν πλέον το λόγο στο θύμα, το τοποθετούν σε μια θέση εργασίας που το απομακρύνει από τους συναδέλφους του, κλπ.

- *την κοινωνική αναγνώριση και εικόνα του*: κακολογούν και συκοφαντούν το θύμα, το γελοιοποιούν, το εξαναγκάζουν να εκτελέσει μια ταπεινωτική εργασία, το παρενοχλούν σεξουαλικά (με λόγια ή κινήσεις), κλπ.
- *την ποιότητα διαβίωσης και εργασίας του*: αναθέτουν στο θύμα ανούσιες ή παράλογες εργασίες, δεν του αναθέτουν κανένα καθήκον ή του αναθέτουν καθήκοντα τα οποία βρίσκονται υπεράνω των δυνατοτήτων του, κλπ.
- *την υγεία του*: αναθέτουν στο θύμα εργασίες που είναι επικίνδυνες για την υγεία του, το απειλούν με σωματική βία ή του ασκούν και σωματική βία, κλπ.

Ο Zarf (1999), με την σειρά του, πρότεινε τις εξής κατηγορίες εργασιακού εκφοβισμού:

- *εκφοβισμός που σχετίζεται με την εργασία*, ο οποίος μπορεί να περιλαμβάνει την αλληλαγή -προς το δυσμενέστερο- των εργασιακών καθηκόντων του θύματος ή το γεγονός ότι δυσχεραίνεται η εκτέλεσή τους.
- *κοινωνική απομόνωση*, που αφορά την άρνηση/διακοπή της επικοινωνίας με κάποιον ή την κοινωνική απομόνωση. Συχνά μπορεί να πάρει την μορφή οργανωτικού αποκλεισμού που σημαίνει ότι κάποιος αισθάνεται περιττός, παρακάμπτεται ή υποβιβάζεται μέσα στον οργανισμό, ως απόρροια αθέμιτων ενεργειών άλλων. Στην ακραία του μορφή μπορεί να οδηγήσει και στον εξοστρακισμό².
- *προσωπικές επιθέσεις* ή επιθέσεις στην ιδιωτική ζωή κάποιου μέσω της γελοιοποίησης ή προσβλητικών σχολίων.
- *ηλεκτρικές απειλές*, όπου κάποιος επικρίνεται ή ταπεινώνεται δημόσια.
- *διάδοση φημών*.

² Ο εξοστρακισμός ορίζεται ως ο αποκλεισμός, η απόρριψη ή η αγνόηση ενός ατόμου από ένα άλλο άτομο (ή ομάδα) με αποτέλεσμα να υπονομεύεται η δυνατότητα του να έχει θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, προοπτικές επαγγελματικής επιτυχίας και μια καλή φήμη στον εργασιακό χώρο. Μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται αόρατος, αποκομμένος από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ως παρείσακτος στην ομάδα (Condomines & Hennequin, 2020). Ο εξοστρακισμός μπορεί να σχετίζεται με: α) το άτομο (π.χ. να μην συμπεριλαμβάνεται ένας συγκεκριμένος εργαζόμενος σε κοινωνικές/διαπροσωπικές δραστηριότητες, όπως το να αποκλείεται από συζητήσεις, να μην του παρέχεται κοινωνική υποστήριξη ή να μην προσκαλείται σε γεύματα...) · β) τα εργασιακά καθήκοντα (π.χ. να αποκλείεται από αλληλεπιδράσεις που σχετίζονται με την εργασία, να μην προσκαλείται σε συσκέψεις, να αποκλείεται από ομάδες εργασίας, να αποκλείεται από την λίστα αποδεκτών mail ή να μην λαμβάνει απάντηση στα mail του) (Gamian-Wilk & Madeja-Bien, 2021).

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

Η Hirigoyen (2002) διακρίνει τέσσερις (4) κατηγορίες συμπεριφορών που συνιστούν ηθική παρενόχληση³:

- *προσβολές των συνθηκών εργασίας*: συστηματική αμφισβήτηση όλων των αποφάσεων που λαμβάνει ένα άτομο, υπερβολικές ή άδικες επικρίσεις σε σχέση με την εργασία του, συστηματική ανάθεση καθηκόντων τα οποία βρίσκονται υπεράνω των δυνατοτήτων του, είναι αδύνατο να εκτελεσθούν ή ακόμα και δεν ανταποκρίνονται στις ικανότητες του, αφαίρεση αρμοδιοτήτων, κλπ.
- *απομόνωση και άρνηση επικοινωνίας*: δεν απευθύνουν πλέον το λόγο στο θύμα, επικοινωνούν μαζί του μόνο γραπτά, το άτομο απομακρύνεται από τους άλλους συναδέλφους, η παρουσία του αγνοείται, κλπ.
- *προσβολή της αξιοπρέπειας*: περιφρονητικές κινήσεις έναντι του θύματος, υποτιμητικά σχόλια, διάδοση φημών, ανάθεση προσβλητικών εργασιών, κλπ.
- *λεκτική, σωματική ή σεξουαλική βία*: απειλές σωματικής βίας, υβριστικές φωνές, παρενόχληση και εκτός χώρου εργασίας, μικρές σωματικές επιθέσεις, κλπ.

Το 2000, η Γαλλική Συμβουλευτική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου επιχείρησε να ορίσει αυτού του είδους τις συμπεριφορές διακρίνοντας τρεις (3) μορφές ηθικής παρενόχλησης:

- *τη θεσμική*, η οποία αποτελεί μέρος μιας διοικητικής ή διευθυντικής στρατηγικής που αφορά το σύνολο των εργαζομένων ·
- *την επαγγελματική* η οποία αφορά έναν ή περισσότερους εργαζομένους, αποσκοπώντας στην παραίτηση τους (προκειμένου να αποφευχθεί η πιο δαπανηρή «λύση» της απόλυσης τους) ·
- και τέλος, *την ατομική («διαστροφική»)*, η οποία έχει ως σκοπό να βλάψει κάποιο συγκεκριμένο άτομο (Comité Economique et Social, 2001).

3 Σύμφωνα με τη Γαλλίδα ψυχίατρο Marie-France Hirigoyen – η οποία και εισήγαγε αυτόν τον όρο-, η ηθική παρενόχληση (*harcèlement moral*) ορίζεται ως «*η κάθε καταχρηστική συμπεριφορά (χειρονομία, λόγος, συμπεριφορά, στάση...) που προσβάλλει, με την επανάληψη ή τη συστηματοποίηση της, την αξιοπρέπεια ή τη ψυχική και σωματική ακεραιότητα ενός ατόμου, βάζοντας σε κίνδυνο την εργασία του ή υποβιβάζοντας το εργασιακό κλίμα.*» (Hirigoyen, 2002: 19)..

Αν και πολλοί ερευνητές εντάσσουν τη σωματική κακοποίηση στον εργασιακό εκφοβισμό, γενικότερα είναι αποδεκτό ότι οι συμπεριφορές εργασιακού εκφοβισμού είναι κυρίως ψυχολογικής και όχι σωματικής φύσης.

Μια κατηγοριοποίηση των σχετικών συμπεριφορών αφορά τη διάκριση μεταξύ σχετιζόμενου με τα εργασιακά καθήκοντα εκφοβισμού και προσωπικού εκφοβισμού. Σύμφωνα με τον Einarsen (1999) ο σχετιζόμενος με τα εργασιακά καθήκοντα εκφοβισμός περιλαμβάνει συμπεριφορές οι οποίες καθιστούν δύσκολο στα άτομα (στόχους) να εκτελέσουν την εργασία τους, όπως το να ορίζεις στο άτομο μη-εφικτές προθεσμίες ή να του αναθέτεις μη διαχειρίσιμο φόρτο εργασίας, να παρακολουθείς υπερβολικά την εργασία του, να του αναθέτεις ανούσιες εργασίες ή και να μην του αναθέτεις καθόλου εργασίες. Από την άλλη, η κοινωνική απομόνωση, τα προσβλητικά σχόλια, τα υπερβολικά πειράγματα, η επίμονη κριτική, η διάδοση φημών, οι συκοφαντίες, η αγνόηση απόψεων, καθώς και οι ανεπιθύμητες σεξουαλικές προσεγγίσεις είναι όλη παραδείγματα προσωπικού εκφοβισμού που αποσκοπούν κυρίως στο να πλήξουν το άτομο και την προσωπικότητά του.

Στην περίπτωση των σχετιζόμενων με το άτομο εκφοβιστικών συμπεριφορών και ενεργειών, ο Einarsen (1999) προβαίνει σε μια περαιτέρω διάκριση μεταξύ «αρπακτικού/εξοντωτικού» (*predatory*) και «σχετιζόμενου με διαφορές/συγκρούσεις» (*dispute-related*) εκφοβισμού. Ενώ ο πρώτος αναφέρεται σε εκείνα τα περιστατικά όπου οι αποδέκτες του εκφοβισμού στοχοποιούνται από τους εκφοβιστές τυχαία και απρόκλητα σε ένα πλαίσιο επίδειξης δύναμης ή άσκησης εξουσίας, ο δεύτερος εμφανίζεται ως μια σταδιακά εξελισσόμενη διαδικασία, που συχνά πυροδοτείται από μια σχετιζόμενη με την εργασία (διαπροσωπική) σύγκρουση (Zarf & Einarsen, 2001). Ο αρπακτικός εκφοβισμός προκαλείται πιθανώς από ένα συνδυασμό κοινωνικού κλίματος, όπου επικρατούν η εχθρότητα και η επιθετικότητα, καθώς και μιας οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία είναι ανεκτική στον εκφοβισμό. Ο εκφοβισμός θα λάβει χώρα μόνο εάν ο δράστης αισθάνεται ότι έχει την «ευλογία», υποστήριξη, ή τουλάχιστον τη σιωπηρή ανοχή των ανωτέρων του (Einarsen, 1999).

Σε άλλη συμβολή του, ο Einarsen (2000) τονίζει επίσης την ανάγκη διάκρισης μεταξύ αντικειμενικού και υποκειμενικού εργασιακού εκφοβισμού. Ο μεν πρώτος αφορά τις πράξεις στις οποίες προβαίνει ο εκφοβιστής, ο δε άλλος τον τρόπο με τον οποίο τις αντιλαμβάνεται ο στόχος (θύμα). Εδώ παραπέμπει σε μια παλαιότερη διάκριση που είχε κάνει ο Brodsky (1976) μεταξύ υποκειμενικής και αντικειμενικής παρενόχλησης. Η υποκειμενική παρενόχληση αναφέρεται στην συνειδη-

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

τοποίηση της παρενόχλησης από το θύμα και η αντικειμενική σε μια κατάσταση όπου διαπιστώνονται πραγματικές-αντικειμενικές αποδείξεις παρενόχλησης. Ως αποδεικτικά στοιχεία αντικειμενικής παρενόχλησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν δηλώσεις συναδέλφων, εργοδοτών ή ανεξάρτητων παρατηρητών.

Για τους Einarsen, κ.α. (2011), δύο είναι εκείνα τα ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην συζήτηση για τον υποκειμενικό έναντι του αντικειμενικού εκφοβισμού: (1) η υποκειμενική εκτίμηση και (2) η παρατηρησιμότητα του εκφοβισμού. Ως προς το πρώτο, στον πυρήνα του εργασιακού εκφοβισμού βρίσκεται η υποκειμενική αντίληψη του θύματος ότι αυτές οι επαναλαμβανόμενες πράξεις είναι εχθρικές, ταπεινωτικές και εκφοβιστικές. Συχνά, όμως, οι υποκειμενικές αντιλήψεις και ερμηνείες μεταξύ των συγκρουόμενων μερών μπορεί να αποκλίνουν: περιστατικά τα οποία μπορεί να θεωρηθούν ως ήπια από ένα άτομο ενδέχεται να θεωρηθούν αρκετά σοβαρά από κάποιο άλλο, ώστε να δικαιολογούν επίσημη καταγγελία. Ακόμη, οι εκφοβιστικές και παρενοχλητικές συμπεριφορές ενδέχεται να είναι ανεπαίσθητες και ενίοτε μάλιστα εκδηλώνονται σε προσωπική βάση, άρα δεν είναι απαραίτητα εύκολα ορατές στους άλλους. Ο εκφοβισμός είναι, επομένως, συχνά κάτι δύσκολο να αποδειχθεί. Οι μη ευαισθητοποιημένοι παρευρισκόμενοι θα μπορούσαν να ερμηνεύσουν τις αντίστοιχες συμπεριφορές εντελώς διαφορετικά (π.χ. ως αμέλεια, απροσεξία, αστεϊσμό). Η σημασία μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς μπορεί να είναι γνωστή μόνο στον δράστη και στον αποδέκτη της. Ως προς το δεύτερο, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ο εκφοβισμός, σε αντίθεση με τις μεμονωμένες πράξεις, είναι σε μεγάλο βαθμό ένας αντικειμενικός στρεσογόνος παράγοντας. Αυτό, διότι ο εκφοβισμός ως διαδικασία θα αξιολογηθεί κατά πάσα πιθανότητα ως τέτοιος από τον οποιονδήποτε παρατηρητή, εφόσον αυτός είναι παρών και έχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες. Ενώ, δηλαδή, οι μεμονωμένες πράξεις μπορεί να είναι διφορούμενες, η διαδικασία εκφοβισμού δεν είναι. Στην πράξη, βέβαια, το πρόβλημα έγκειται στο ότι η διαδικασία εργασιακού εκφοβισμού συχνά δεν είναι παρατηρήσιμη. *«Τα άτομα πέραν του στόχου διαθέτουν μόνο περιορισμένες πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία εκφοβισμού. Ενδέχεται περιστασιακά να είναι μάρτυρες μεμονωμένων πράξεων. Ωστόσο, οι μεμονωμένες πράξεις, όπως περιεγράφηκαν προηγουμένως, είναι διφορούμενες και ευνοούν τις υποκειμενικές διαδικασίες εκτίμησης.»* (Einarsen, et al., 2011, 17).

Σύμφωνα με τους Matthiesen και Einarsen (2010), το φαινόμενο του αποδιοπομπαίου τράγου είναι επίσης ένας ιδιαίτερος τύπος εργασιακού εκφοβισμού, όπου ο εκνευρισμός εκδηλώνεται εις βάρος ενός ατόμου, για το οποίο επικρατεί

η άποψη ότι «του αξίζει» μια τέτοιου είδους συμπεριφορά. Εδώ, η εκθρόνισή μπορεί να στραφεί προς ένα πρόσωπο που είναι λιγότερο ισχυρό, και το οποίο μετατρέπεται σε αποδιοπομπαίο τράγο, δημιουργώντας μια κατάσταση που εμπήπτει στην σφαίρα του εκφοβισμού. Στον κατάλογο των εκφοβιστικών συμπεριφορών προσθέτουν και εκείνον με γνώμονα το χιούμορ. Όπως αναφέρουν, σε πολλούς χώρους εργασίας, η γελοιοποίηση, τα πειράγματα ή το διαπροσωπικό χιούμορ μπορεί να είναι ευρέως διαδεδομένα μεταξύ των συναδέλφων, και μάλιστα ενδέχεται να λειτουργούν θετικά, εάν είναι αμφίδρομα, υπό την έννοια ότι οι εργαζόμενοι πειράζουν ο ένας τον άλλον. Ωστόσο, εάν απευθύνονται σε κάποιον εκτός ομάδας ή κανένα από τα αστεία δεν ανταποδίδεται ή υποδηλώνει μια σχέση που διακρίνεται από αμοιβαίο σεβασμό, το άτομο που υφίσταται το πείραγμα ενδέχεται να το αντιληφθεί ως επιθετικό, και μακροπρόθεσμα ως εκφοβισμό. Οι συγγραφείς συγκαταλέγουν στις εκφοβιστικές συμπεριφορές και την επίμονη και παρενοχλητική παρακολούθηση ή καταδίωξη ενός ατόμου στο πλαίσιο της εργασίας του (*work related stalking*). Εδώ συμπεριλαμβάνονται συμπεριφορές, όπως η επίμονη επικοινωνία με το θύμα (είτε μέσω τηλεφώνου είτε εγγράφως) ή η εισβολή (με φυσική παρουσία) στην ζωή ενός ατόμου, σε τέτοιο βαθμό που το θύμα φοβάται για την ασφάλειά του. Αλλά και ο εκφοβισμός νεοεισερχομένων στον χώρο εργασίας (ως τελετή μετάβασης) συνιστά ένα παλιό είδος εκφοβισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν εκφοβιστική συμπεριφορά υπό την μορφή καψονιών, μέσω των οποίων το άτομο «δοκιμάζεται». Ωστόσο, οι πρακτικές αυτές μπορεί να είναι τόσο έντονες ή τόσο μεγάλης διάρκειας, ώστε να πληρούν τις προϋποθέσεις για να εκληφθούν ως εκφοβισμός.

Κλείνοντας αυτήν την ενότητα, αξίζει να επισημανθεί ότι υπάρχει διαφωνία μεταξύ των ερευνητών ως προς το ζήτημα της πρόθεσης: αυτό συνδέεται τόσο με το εάν η αρνητική συμπεριφορά ήταν εξαρχής σκόπιμη όσο και με το πιθανό επιβλαβές αποτέλεσμα της. Ορισμένοι μελετητές θεωρούν την πρόθεση πρόκλησης βλάβης ως βασικό χαρακτηριστικό του εκφοβισμού. Ωστόσο, η πρόθεση γενικά δεν θεωρείται ουσιαστικό στοιχείο στο μεγαλύτερο μέρος των ερευνών για τον εκφοβισμό στους χώρους εργασίας, μιας και δεν είναι πάντα εύκολο να εξακριβωθεί η παρουσία της (Rayner, 2021). Σε κάποιες περιπτώσεις, ακόμη, η εκφοβιστική συμπεριφορά μπορεί να είναι συνειδητή και σκόπιμη, αλλά χωρίς να υπάρχει πρόθεση πρόκλησης βλάβης (Einarsen, et al., 2011). Από την άλλη, σύμφωνα με τους Baillien, κ.α. (2017), αν και η πρόθεση δεν αποτελεί καθοριστικό στοιχείο ούτε της διαπροσωπικής σύγκρουσης ούτε του εκφοβισμού στον χώρο εργα-

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

σίας, γενικότερα επικρατεί η άποψη ότι ο εργασιακός εκφοβισμός περιλαμβάνει σε κάποιο βαθμό μια πραγματική ή αντιληπτή από το θύμα πρόθεση πρόκλησης βλάβης. Ωστόσο, δεδομένου ότι ο εκφοβισμός συνιστά συχνά μια μακρόχρονη διαδικασία, είναι πολύ πιθανό ο δράστης να μην έχει εικόνα των συνεπειών της αρνητικής κοινωνικής συμπεριφοράς για το θύμα. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο αν οι πράξεις δεν αποσκοπούσαν αρχικά στο να είναι επιβλαβείς. Από την σκοπιά, όμως, των θυμάτων, εκείνα πιστεύουν γενικά ότι έρχονται αντιμέτωπα με μια τέτοια κατάσταση εξαιτίας αρνητικών προθέσεων που στρέφονται εναντίον τους. Καθώς οι άνθρωποι συνήθως θέλουν να δώσουν νόημα στις κοινωνικές καταστάσεις, αντί να βλέπουν τις συχνές αρνητικές συμπεριφορές ως τυχαίες, τα θύματα τις αντιλαμβάνονται ως σκόπιμες και προσχεδιασμένες.

Αυτή η πτυχή συνδέεται και με τη διάρκεια μιας κατάστασης εκφοβισμού στον χώρο εργασίας: όσο περισσότερο διαρκεί η κατάσταση αυτή τόσο πιο δύσκολο γίνεται για το στόχο να πιστέψει ότι ο δράστης δεν έχει επίγνωση του αρνητικού αντίκτυπου της συμπεριφοράς του και ότι τα περιστατικά συμβαίνουν χωρίς κανένα στόχο ή πρόθεση (Baillien et al., 2017, 873).

1.3. Οι βασικές διαστάσεις του εργασιακού εκφοβισμού

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι ορισμοί που δίνονται σε μεγάλο βαθμό συγκλίνουν ως προς το ουσιαστικό τους κομμάτι και τις βασικές διαστάσεις του εργασιακού εκφοβισμού. Ένας ορισμός, που βοηθά να αναδειχθούν ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του, είναι εκείνος του Einarsen, σύμφωνα με τον οποίον εκφοβισμός υπάρχει:

[...] όταν ένα ή περισσότερα άτομα αντιλαμβάνονται επίμονα για μια χρονική περίοδο ότι δέχονται αρνητικές ενέργειες από ένα ή περισσότερα άτομα, σε μια κατάσταση όπου ο στόχος του εκφοβισμού δυσκολεύεται να υπερασπιστεί τον εαυτό του απέναντι σε αυτές τις ενέργειες (Einarsen, et al. 1994, στο Hoel & Beale, 2006, 240).

Ο ορισμός αυτός εστιάζει στην (α) *επιμονή* και τη (β) *διάρκεια* της έκθεσης, καθώς και σε μια υπάρχουσα ή αναδυόμενη (γ) *ανισότητα ισχύος* μεταξύ των εκφοβιστών και των στόχων τους.

Ένα από τα κοινά αποδεκτά χαρακτηριστικά του εργασιακού εκφοβισμού, που απαντάται σε όλους τους ορισμούς, αφορά στην *επιμονή/συχνότητα* των αρνητικών συμπεριφορών: πρόκειται για επαναλαμβανόμενες επιθετικές συμπερι-

φορές που έχουν διάρκεια. Με άλλα λόγια, ο εκφοβισμός δεν αφορά μεμονωμένα γεγονότα, αλλά συμπεριφορές που απευθύνονται επανειλημμένα και επίμονα προς έναν ή περισσότερους εργαζόμενους. Ο Leymann (1996) θεωρούσε ότι το mobbing αφορά γεγονότα που εκδηλώνονται τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα. Σε πολλές περιπτώσεις, βέβαια, αυτό το κριτήριο είναι δύσκολο να εφαρμοστεί, διότι δεν έχουν όλες οι εκφοβιστικές συμπεριφορές τον χαρακτήρα επαναλαμβανόμενων επεισοδίων. Για παράδειγμα, μια φήμη που κυκλοφορεί εις βάρος ενός ατόμου ενδέχεται να είναι επιβλαβής ή ακόμη και καταστροφική για την καριέρα του, χωρίς ωστόσο να επαναλαμβάνεται κάθε εβδομάδα. Σε άλλες περιπτώσεις, τα θύματα έπρεπε να εργάζονται σε υπόγειους χώρους, χωρίς παράθυρα και τηλέφωνο. Εδώ, ο εκφοβισμός συνίστατο σε μια μόνιμη κατάσταση, και όχι σε μια σειρά επαναλαμβανόμενων γεγονότων. Ως εκ τούτου, το κύριο κριτήριο είναι ότι οι συμπεριφορές ή οι συνέπειές τους επαναλαμβάνονται σε τακτική βάση (και όχι περιστασιακά) (Einarsen, et al., 2011).

Ένα ακόμη κοινό στοιχείο στους ορισμούς του εργασιακού εκφοβισμού, αφορά τη *διάρκεια* του. Ο Leymann (1996) πρότεινε την έκθεση για διάστημα μεγαλύτερο των έξι (6) μηνών ως χρονικό κριτήριο για τον προσδιορισμό του εργασιακού εκφοβισμού. Άλλοι ερευνητές πρότειναν ως χρονικό πλαίσιο την επαναλαμβανόμενη έκθεση σε αρνητικές συμπεριφορές μέσα σε διάστημα έξι (6) μηνών. Με άλλα λόγια, είναι η επιμονή της επιθετικότητας, η οποία διαφαίνεται σε επεισόδια εκφοβισμού, που χρησιμεύει ως διακριτικό χαρακτηριστικό. Ενώ μια μεμονωμένη πράξη σκόπιμης βλάβης αποτελεί επιθετική πράξη, δεν συνιστά εξ ορισμού εκφοβισμό. Η διάρκεια του εκφοβισμού, ως κριτήριο, είναι σημαντική διότι είναι η επιμονή αυτών των συμπεριφορών που φαίνεται να εξαντλεί τους πόρους αντιμετώπισης που διαθέτει το θύμα. Επιπλέον, οι στιγματιστικές επιπτώσεις αυτών των συμπεριφορών και η κλιμακούμενη συχνότητα και ένταση, καθιστούν τα θύματα – σε βάθος χρόνου - λιγότερο ικανά να ανταποκρίνονται στα καθημερινά τους καθήκοντα και στις απαιτήσεις της εργασίας τους, με αποτέλεσμα να γίνονται πιο ευάλωτά και «εύκολοι στόχοι». Ως εκ τούτου, η συχνότητα και η διάρκεια των ανεπιθύμητων συμπεριφορών είναι εξίσου σημαντικές με τις συμπεριφορές καθαυτές (Einarsen, et al., 2011).

Γενικότερα, η έμφαση στην επιμονή και τη διάρκεια της αρνητικής συμπεριφοράς επιτρέπει δύο πράγματα. Αφενός, να διακρίνουμε μεταξύ του εκφοβισμού και της διαπροσωπικής σύγκρουσης: αν και σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν περιστασιακά εκφοβισμού που μπορεί να προκύψουν από διαπροσωπικές συγκρούσεις. Αφετέρου, να αντιληφθούμε πλήρως την κεντρικότητα της δυ-

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

ναμικής αυτής της διαδικασίας και της κλιμάκωσης των συμπεριφορών (Hoel & Beale, 2006).

Ο εργασιακός εκφοβισμός, για ορισμένους μελετητές του, περιλαμβάνει «ασκήσεις ισχύος». Συνεπώς, η τρίτη βασική και κοινά αποδεκτή, διάσταση αφορά τη *διαφορά ή ανισότητα ισχύος* μεταξύ των εκφοβιστών και των στόχων τους. Αυτή είναι δυνατόν να υπάρχει πριν την εκδήλωση της εκφοβιστικής συμπεριφοράς ή να προκύψει κατά τη διάρκειά της. Ταυτόχρονα, ενδέχεται να αντανακλά τυπικές σχέσεις ισχύος μέσα στην επιχείρηση, με άλλα λόγια να αντικατοπτρίζει την επίσημη δομή εξουσίας του οργανωτικού/επιχειρησιακού πλαισίου. Αυτό, για παράδειγμα, συμβαίνει όταν κάποιος γίνεται αποδέκτης αρνητικών πράξεων από ένα πρόσωπο που βρίσκεται σε ανώτερη θέση. Όταν ο εκφοβισμός ταυτίζεται κατά κύριο λόγο με τη διοικητική συμπεριφορά, η έμφαση δίνεται στην κατάχρηση εξουσίας, που απορρέει από τη δομή εξουσίας. Σε πολλές περιπτώσεις, πρόκειται για έναν προϊστάμενο ή διευθυντή, ο οποίος συστηματικά, και σε βάθος χρόνου, υποβάλλει τους υφισταμένους του σε ιδιαίτερα επιθετικές ή υποτιμητικές συμπεριφορές. Σε άλλες, όμως, περιπτώσεις, μια ομάδα συναδέλφων εκφοβίζει ένα μεμονωμένο άτομο, το οποίο για προφανείς λόγους δυσκολεύεται να υπερασπιστεί τον εαυτό του απέναντι στην ομάδα. Εδώ, συγκρούσεις μεταξύ ατόμων με φαινομενικά ίση δύναμη μπορεί σταδιακά να κλιμακώνονται, αφήνοντας ένα από τα μέρη όλο και πιο ανυπεράσπιστο. Η πηγή ισχύος ενός ατόμου ή μιας ομάδας που εκφοβίζει μπορεί να είναι άτυπη και να αντλεί από τη γνώση και την εμπειρία ή την πρόσβαση σε πρόσωπα με επιρροή. Η ανισορροπία ισχύος μπορεί επίσης να αντικατοπτρίζεται στην εξάρτηση του στόχου από τον/τους δράστη/ες, η οποία μπορεί να είναι κοινωνικής, φυσικής, οικονομικής ή ακόμη και ψυχολογικής φύσης. Ένας εργαζόμενος, για παράδειγμα, εξαρτάται ποικιλοτρόπως από τον προϊστάμενό του, ενώ το αντίστροφο ισχύει σπανίως (Beale & Hoele, 2010 ; D’Cruz & Noronha, 2021). Με άλλα λόγια:

Ενώ η εξουσία που συνδέεται με την οργανωτική ιεραρχία παίζει ρόλο σε περιπτώσεις εκφοβισμού από ανώτερο προς υφιστάμενο, σε περιπτώσεις εκφοβισμού μεταξύ ομότιμων ή από υφιστάμενο προς ανώτερο, έχουν σημασία οι κοινωνικές σχέσεις, η δύναμη των ειδικών, η εξάρτηση/ανεπάρκεια του στόχου, η δυναμική της ομάδας εργασίας, κ.ο.κ. Ωστόσο, ανεξάρτητα από την επίσημη σχέση στον εργασιακό χώρο, ο διαπροσωπικός εκφοβισμός συμβάλλει στην αυξανόμενη αδυναμία του στόχου, ο οποίος με την πάροδο του χρόνου αντιλαμβάνεται ότι έχει ελάχιστα ή καθόλου μέσα προσφυγής. Ενώ η

παράνομη χρήση της προσωπικής εξουσίας από τον εκφοβιστή ευθύνεται για την κατάσταση, δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας.

Οι εκφοβιστές ενθαρρύνονται από την υποστήριξη των ενεργειών τους εντός του οργανισμού. Έτσι, ενώ αρχικά οι στόχοι μπορεί να αισθάνονται τόσο δυνατοί όσο και ο θύτης, σταδιακά συνειδητοποιούν την ασθενέστερη θέση τους, καταλήγοντας ευάλωτοι και ανυπεράσπιστοι. Η ακραία αποδυνάμωση των στόχων είναι εμφανής σε περιπτώσεις όπου η ταυτότητα του θύτη δεν είναι γνωστή, αφήνοντας τους στόχους να μαντεύουν το όνομα και τα κίνητρα του θύτη τους. (D’Cruz & Noronha, 2021, 28).

1.4. Η ποικιλομορφία του εργασιακού εκφοβισμού

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο επικρατεί η άποψη ότι ο εργασιακός εκφοβισμός είναι μια έννοια ομπρέλα (Hoel & Beale, 2006). Σύμφωνα με τους D’Cruz και Noronha (2021), μια προσεκτική μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας δείχνει ότι ο όρος εργασιακός εκφοβισμός δεν αναφέρεται σε κάτι ενιαίο· γεγονός που τους οδηγεί στο να κάνουν λόγο για «ποικιλομορφία εκφοβισμού στον χώρο εργασίας» (*varieties of workplace bullying*). Έτσι, ανάλογα με το επίπεδο όπου αυτός λαμβάνει χώρα, την πηγή και την μορφή του, διακρίνουν μεταξύ:

- διαπροσωπικού/προσωποποιημένου και απρόσωπου εκφοβισμού·
- εσωτερικού και εξωτερικού εκφοβισμού·
- καθώς και πραγματικού (in situ/face-to-face/offline) ή/και διαδικτυακού εκφοβισμού.

Έτσι, ενώ πολλοί ορισμοί εστιάζουν στο διαπροσωπικό και εκτυλισσόμενο εντός του χώρου εργασίας εκφοβισμό, που προκύπτει εσωτερικά και με πρωταγωνιστές τους διευθυντές/προϊσταμένους, τους συναδέλφους και τους υφισταμένους, αναδεικνύεται όλο και περισσότερο ο οργανωτικός εκφοβισμός, ο προερχόμενος από τρίτους (πελάτες, προμηθευτές και άλλους δρώντες εκτός του χώρου εργασίας), καθώς και εκείνος που διαδραματίζεται μέσω τεχνολογιών και συσκευών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) (σε πραγματικούς και ψηφιακούς χώρους εργασίας) (D’Cruz & Noronha, 2021).

Οι κατηγοριοποιήσεις αυτές δεν αποκλείουν την πιθανότητα οι διαφορετικές μορφές εργασιακού εκφοβισμού να συνυπάρχουν ή/και να λειτουργούν συνδυαστικά, π.χ. περιπτώσεις όπου οι στόχοι βιώνουν κακοποίηση από άτομα εντός

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

και εκτός του χώρου εργασίας ή όπου ο εργασιακός εκφοβισμός συντελείται στο πλαίσιο της δια ζώσης διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης στον φυσικό χώρο εργασίας, αλλά και με ψηφιακό/εικονικό τρόπο στο διαδίκτυο (D’Cruz & Noronha, 2021).

Αναγνωρίζοντας τους τρεις άξονες (δηλ. επίπεδο, πηγή και μορφή) που οδηγούν σε ποικιλομορφία του εκφοβισμού στον χώρο εργασίας (διαπροσωπικός/απρόσωπος, εσωτερικός/εξωτερικός, πραγματικός/διαδικτυακός) και στους συνδυασμούς τους (υβριδικός εκφοβισμός), οι συγγραφείς προτείνουν έναν ευρύ ορισμό του φαινομένου που αντανακλά αυτήν την ποικιλομορφία:

Ο εργασιακός εκφοβισμός σημαίνει συναισθηματική κακοποίηση που περιλαμβάνει ανεπαίσθητες ή/και εμφανείς αρνητικές ψυχοκοινωνικές συμπεριφορές, οι οποίες εμπεριέχουν επιθετικότητα, εκθρότητα και απειλές, χαρακτηρίζονται γενικά από επιμονή και εκδηλώνονται από εσωτερικούς ή/και εξωτερικούς στον χώρο εργασίας · δρώντες οι οποίοι δρουν ατομικά ή/και ομαδικά προς έναν μεμονωμένο εργαζόμενο ή μια ομάδα εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας των τελευταίων. Όντας διαπροσωπική ή/και οργανωτική [...], η εκδήλωση αρνητικών συμπεριφορών, η οποία τις περισσότερες φορές φέρει ενδείξεις επιρροών από το εσωτερικό ή/και το εξωτερικό του εργασιακού χώρου, λαμβάνει χώρα ιδιωτικά ή/και δημόσια, σε πραγματικές ή/και κυβερνο-μορφές, στο πλαίσιο μιας υφιστάμενης ή εξελισσόμενης άνισης σχέσης εξουσίας μεταξύ των μερών (D’Cruz & Noronha, 2021, 13).

1.4.1. Διαπροσωπικός/προσωποποιημένος και απρόσωπος/οργανωτικός εκφοβισμός

Σύμφωνα, λοιπόν, με την τυπολογία των D’Cruz και Noronha (2021), και σε σχέση με το επίπεδο που λαμβάνει χώρα, ο εκφοβισμός μπορεί να είναι διαπροσωπικός/προσωποποιημένος και απρόσωπος (ή αλλιώς οργανωτικός). Στην πρώτη περίπτωση, πρόκειται για ένα φαινόμενο με διαπροσωπικό χαρακτήρα, στο οποίο εμπλέκονται δύο ή περισσότερα άτομα. Από την άλλη, ο απρόσωπος/οργανωτικός εκφοβισμός αναφέρεται σε καταστάσεις, όπου οργανωτικές πρακτικές και διαδικασίες που θεωρούνται καταπιεστικές, υποτιμητικές και ταπεινωτικές χρησιμοποιούνται τόσο συχνά και επίμονα ώστε πολλοί εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι θυματοποιούνται από αυτές. Σε αυτές τις καταστάσεις, οι διευθυντές ατομικά ή συλλογικά επιβάλλουν πρακτικές και διαδικασίες που μπορεί να βασανίζουν, να κακοποιούν ή ακόμη και να εκμεταλλεύονται τους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου, ο εκφοβισμός σε αυτές τις περιπτώσεις δεν αναφέρεται αυστηρά σε διαπροσω-

πικές αλληλεπιδράσεις, αλλά μάλλον σε έμμεσες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ατόμου και της διοίκησης (Πίνακας 2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του διαπροσωπικού και του απρόσωπου εκφοβισμού στην εργασία

Διάσταση	Διαπροσωπικός/ Προσωποποιημένος	Απρόσωπος/Οργανωτικός
Πηγή	Προς τα κάτω, προς τα πάνω, οριζόντια και πολυεπίπεδος συν-εκφοβισμός	Προς τα κάτω
Ορατότητα	Δημόσια ή/και ιδιωτικά Άμεση, εμφανής και προφανής ή/και έμμεση, ανεπαίσθητη και διφορούμενη	Δημόσια ή/και ιδιωτικά
Μορφή	Με φυσική παρουσία (παραδοσιακός) ή/και διαδικτυακός/ψηφιακός (κυβερνοχώρο)	Με φυσική παρουσία (παραδοσιακός) ή/και διαδικτυακός/ψηφιακός (κυβερνοχώρο)
Αιτιολογία	Χαρακτηριστικά του στόχου Χαρακτηριστικά του εκφοβιστή Σχετιζόμενοι με το περιβάλλον εργασίας παράγοντες	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Στόχος	Εστιασμένος σε ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων	Γενικευμένος — εφαρμόζεται αδιάκριτα σε όλους τους υπαλλήλους του οργανισμού ή της ομάδας εργασίας
Χρονικότητα	Συνήθως επίμονος, αλλά περιλαμβάνει και μεμονωμένα περιστατικά	Χρόνιος ή κατά διαστήματα
Δυναμική ισχύος	Αθέμιτη προσωπική «ισχύς» του εκφοβιστή	Δυσδιάκριτα όρια μεταξύ θεμιτής και αθέμιτης οργανωτικής ισχύος
Αποτελέσματα για τους στόχους	Δυσμενής σωματική και ψυχική υγεία Αυξανόμενη αδυναμία Επιλογή της εξόδου	Αμφιθυμία (ευημερία και ένταση) ή αρνητικότητα (ένταση)
Αποτελέσματα για τους εκφοβιστές	Μικτή ανάλογα με την αιτιολογία και τη διαδρομή	Αμφίθυμα

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

Διάσταση	Διαπροσωπικός/ Προσωποποιημένος	Απρόσωπος/Οργανωτικός
Αποτελέσματα για τους παρευρισκόμενους	Εξαρτόμενα από τη στάση τους	Όταν υπάρχουν παρευρισκόμενοι, αναμένεται να είναι μικτή ανάλογα με τη στάση που τηρείται
Αποτελέσματα για οργανισμούς	Αρνητικά όσον αφορά τους οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες	Αναμένεται να είναι μικτά

Πηγή: D'Cruz, 2015, 60.

Στον διαπροσωπικό εκφοβισμό, ένας ανώτερος, συνάδελφος ή υφιστάμενος επιλέγει και παρενοχλεί επίμονα ένα άτομο θυματοποιώντας το σε σημείο όπου αυτό αποδυναμώνεται και αδυνατεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Υπό αυτές τις συνθήκες, ο εκφοβισμός έχει πιο πολύ μια κοινωνικο-σχεσιακή διάσταση, είναι εξατομικευμένος και έχει καθοδικό (προϊστάμενος προς υφιστάμενο), οριζόντιο (μεταξύ ομότιμων) ή ανοδικό (υφιστάμενος προς προϊστάμενο) προσανατολισμό ή λαμβάνει τη μορφή ενός «πολυεπίπεδου συν-εκφοβισμού», όπου οι συνάδελφοι ή/και οι υφιστάμενοι γίνονται και αυτοί δράστες από κοινού με τους προϊσταμένους. Ο διαπροσωπικός εκφοβισμός πυροδοτείται από χαρακτηριστικά του στόχου, του θύτη ή/και του χώρου εργασίας (D'Cruz, 2015).

Ο απρόσωπος ή οργανωτικός εκφοβισμός αντλεί από την προσέγγιση του «οργανισμού ως εκφοβιστή» λόγω της θεσμοθέτησης της αρνητικής συμπεριφοράς ως μέσου για την επίτευξη οργανωτικών σκοπών (Berlingieri & D'Cruz, 2021; D'Cruz & Norgonha, 2009; D'Cruz, 2015). Όντας, συνεπώς, ενσωματωμένος στον οργανωτικό σχεδιασμό, είναι ένα θεσμοθετημένο, κοινωνικο-δομικό φαινόμενο. Εδώ, ο ίδιος ο οργανισμός, συνολικά, θεωρείται υπεύθυνος για τις πρακτικές εκφοβισμού, και όχι τα μεμονωμένα άτομα μέσα σε αυτόν. Οι Liefsooghe και Mac Davey (2001) αναφέρονται σε καθημερινές εμπειρίες εκφοβισμού που απορρέουν από τον οργανισμό και όχι αποκλειστικά από τις εξαιρετικά καταχρηστικές εμπειρίες ορισμένων ατόμων. Στις περιπτώσεις που εξετάζουν, οι άνθρωποι πιστεύουν ότι ο οργανισμός τους εκφοβίζει και ότι, παρόλο που οι διευθυντές τους προβαίνουν σε «αρνητικές πράξεις», απλώς κάνουν τη δουλειά τους και ενισχύουν πρακτικές και πολιτικές που προέρχονται από αλλού. Έτσι, είναι ο οργανισμός των οποίων κατηγορούν και όχι τα μεμονωμένα διευθυντικά στελέχη. Άρα, ο ορ-

γανωτικός εκφοβισμός είναι κάτι το αυτόνομο, διαφορετικό από τα διαπροσωπικά ζητήματα. Στην έρευνα τους που αφορά εργαζομένους σε τηλεφωνικά κέντρα, οι εργαζόμενοι - αναφερόμενοι στις οργανωτικές πρακτικές και τον εκφοβισμό- παρουσιάζουν μια εικόνα ενός οργανισμού-εκφοβιστή, όπου και οι προϊστάμενοι καταπιέζονται εξίσου από τους μηχανισμούς οργανωτικού ελέγχου.

Όπως επισημαίνουν οι D'Cruz και Noronha (2009), λόγω των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον παγκοσμίως που καθιστούν αναγκαία την αύξηση των επιπέδων οργανωτικού ελέγχου προκειμένου να επιτευχθεί η οργανωτική αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με κάθε μέσο, οι οργανισμοί δεν παρέχουν απλώς πρόσφορο έδαφος για εκφοβισμό, αλλά κινδυνεύουν να γίνουν οι ίδιοι εκφοβιστές. Ο απρόσωπος εκφοβισμός στην εργασία αναδύεται λόγω της συνδυασμένης αλληλεπίδρασης του εξω-οργανωτικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της επιδίωξης οργανωτικών στόχων, με σκοπό την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Το εξω-οργανωτικό επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει ένα φάσμα διεθνών και εθνικών οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών παραγόντων, επηρεάζει την οργανωτική ατζέντα, καθώς δημιουργεί το υπόβαθρο εντός του οποίου ορίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το περιβάλλον αυτό σε συνδυασμό με τους οργανωτικούς στόχους καθορίζουν τη μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού και ορίζουν μια, προσανατολισμένη προς την επίτευξη αυτών των στόχων, διοικητική ιδεολογία και οργανωτική κουλτούρα, οι οποίες, με τη σειρά τους, εκδηλώνονται μέσω των οργανωτικών πολιτικών και πρακτικών, της ηγεσίας, κ.ο.κ. Η προσπάθεια επίτευξης του στόχου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει ως αποτέλεσμα την ακούσια και απρόσωπη αξιοποίηση από πλευράς προϊσταμένων και διευθυντών καταχρηστικών και εχθρικών τακτικών κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους (D'Cruz, 2015). Ειδικότερα, λοιπόν, ο οργανωτικός εκφοβισμός αναφέρεται στην συνήθη υπαγωγή των εργαζομένων σε στοιχεία του οργανωτικού σχεδιασμού, τα οποία εφαρμόζονται από τους προϊσταμένους και τους διευθυντές, οι οποίοι καταφεύγουν ακούσια σε καταχρηστικές και εχθρικές συμπεριφορές με απρόσωπο τρόπο για να επιτύχουν οργανωτική αποτελεσματικότητα (D'Cruz & Noronha, 2009).

Προϊστάμενοι και διευθυντές των οποίων οι αρμοδιότητες έγκεινται στη διασφάλιση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, εφαρμόζουν τις οργανωτικές απαιτήσεις στο σύνολο του εργατικού δυναμικού, καταφεύγοντας τόσο σε μια ανεπαίσθητη, όσο και σε μια εμφανή επιθετικότητα και εχθρότητα.

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

Ενώ οι προϊστάμενοι και τα διευθυντικά στελέχη ούτε ξεχωρίζουν ούτε στοχοποιούν κάποιον συγκεκριμένο εργαζόμενο, ούτε έχουν οποιαδήποτε άλλη πρόθεση από το να υλοποιήσουν τις οργανωτικές επιταγές, οι εργαζόμενοι αναφέρουν μια εμπειρία φυσικής και ψυχολογικής καταπόνησης που πηγάζει τόσο από εργασιακές πιέσεις, όσο και από αρνητικές συμπεριφορές (D’Cruz & Noronha, 2009, 42).

Οι προϊστάμενοι επιδεικνύουν επιθετικές και εκφοβιστικές συμπεριφορές προς τους εργαζομένους τους, ατομικά ή/και από κοινού, δημόσια ή/και ιδιωτικά και απροκάλυπτα ή/και συγκεκαλυμμένα αποσκοπώντας στην διασφάλιση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Έχοντας την ευθύνη για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού απευθύνουν τις οργανωτικές απαιτήσεις σε όλο το εργατικό δυναμικό ή την ομάδα εργασίας, καταφεύγοντας σε αυτές τις καταχρηστικές και επιθετικές τακτικές χωρίς να ξεχωρίζουν κάποιον συγκεκριμένο εργαζόμενο ή να υποκρύπτουν οποιαδήποτε άλλη πρόθεση εκτός από την επίτευξη των οργανωτικών επιταγών. Στο πλαίσιο του οργανωτικού εκφοβισμού, τα όρια μεταξύ θεμιτής και αθέμιτης οργανωτικής ισχύος είναι δυσδιάκριτα (D’Cruz, 2015). Αφενός, μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν απορρέει τόσο από μια καταχρηστική ή αθέμιτη χρήση της εξουσίας, αλλά από μια εξουσία που θεωρείται νόμιμη και θεμιτή, και συνδέεται στενά με τα διευθυντικά προνόμια (Hoel & Salin, 2003). Ο διευθυντικός λόγος και τα οργανωτικά συμφέροντα ενδέχεται να καλύπτουν τον οργανωτικό εκφοβισμό, δικαιολογώντας τον ως τακτική προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Αφετέρου, η συμπεριφορά των προϊσταμένων διαστρεβλώνει περαιτέρω την εγγενή και αναπόφευκτη άριστη σχέση ισχύος υπέρ των εργοδοτών έναντι των εργαζομένων, με συνέπεια τα όρια της εργοδοτικής επιρροής να επεκτείνονται και ο βαθμός ευπάθειας των εργαζομένων αυξάνεται. (D’Cruz, 2015).

1.4.2. Εσωτερικός/ενδοεπιχειρησιακός και εξωτερικός/εξω-οργανωτικός εκφοβισμός

Ως προς την αιτία (εσωτερική/εξωτερική) του εργασιακού εκφοβισμού, οι έρευνες εστιάζουν σε μεγάλο βαθμό σε εσωτερικές/ενδοεπιχειρησιακές πηγές, με κύριους «πρωταγωνιστές» τους διευθυντές/προϊστάμενους, τους συνάδελφους και τους υφισταμένους. Ο εξωτερικός/εξω-οργανωτικός εκφοβισμός: «...αφορά πελάτες, προμηθευτές και άλλους πέρα από τον οργανισμό που επιδεικνύουν καταχρηστική συμπεριφορά έναντι των εργαζομένων, η οποία εκδηλώνεται μέσα από

επιθετικές και εκφοβιστικές πράξεις, προκαλώντας στους τελευταίους σωματική και συναισθηματική καταπόνηση» (D’Cruz & Noronha, 2021, 9). Αυτού του είδους ο εργασιακός εκφοβισμός, συναντάται κυρίως στους κλάδους των υπηρεσιών.

Όπως αναφέρουν και οι Van den Bossche, κ.α. (2013, 589), η έκταση της επαφής με τον πελάτη σχετίζεται με την πιθανότητα κάποιος να βιώσει βία στο χώρο εργασίας: *«Η πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση με πελάτες ή άλλους εκτός που βρίσκονται εκτός του εργασιακού οργανισμού αυξάνει τον κίνδυνο βίαιων περιστατικών. Στην πραγματικότητα, η επαφή με άτομα εκτός του οργανισμού θα μπορούσε να θεωρηθεί ως εκ των ουκ άνευ προϋπόθεση από την άποψη αυτή»*.

Σύμφωνα με την Yagil (2021), η κακομεταχείριση των πελατών μπορεί να αφορά συμπεριφορές λεκτικής ή σωματικής επιθετικότητας, όπως φωνές, βρισιές ή ρίψη αντικειμένων στους υπαλλήλους. Σε αντίθεση με την προερχόμενη από εσωτερικούς δρώντες επιθετικότητα στο χώρο εργασίας, που θεωρείται ως εξαιρετικό γεγονός, η επιθετικότητα των πελατών αποτελεί καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων στις υπηρεσίες. Η αγένεια των πελατών, μια ηπιότερη έκφραση της κακομεταχείρισης, αποτελεί επίσης μια ιδιαίτερα συχνή εμπειρία για τους εργαζόμενους στον τομέα των υπηρεσιών, και ενώ απευθύνεται συχνότερα σε υπαλλήλους χαμηλού κύρους, όπως σε εργαζόμενους τηλεφωνικών κέντρων εξυπηρέτησης, βιώνεται επίσης από επαγγελματίες-παρόχους υπηρεσιών υψηλού κύρους, όπως οι γιατροί. Ειδικότερα στις πελατοκεντρικές υπηρεσίες, αυτή η μορφή εκφοβισμού αντλεί κυρίως από την ιδεολογία της κυριαρχίας του πελάτη, αλλά και από άλλους παράγοντες, όπως είναι τα προβλήματα στο πλαίσιο της αλληλεπίδρασης των υπηρεσιών, η προσωπικότητα ή η διάθεση του, κ.ο.κ. Συνεπώς, συνήθως οι εργαζόμενοι καλούνται να τα διαχειριστούν, δεδομένου ότι οι εργοδότες συχνά υποστηρίζουν τον κανόνα της υπεροχής των πελατών, νομιμοποιώντας εκ των πραγμάτων τις εκφοβιστικές και κακοποιτικές συμπεριφορές των πελατών. Λίγοι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην κακή συμπεριφορά των πελατών και ελάχιστοι εργοδότες επιβάλλουν κυρώσεις στους πελάτες που εκφοβίζουν (D’Cruz & Noronha, 2021).

Όπως αναφέρει και η Yagil (2008), η κακή συμπεριφορά των πελατών ενισχύεται από μια βασική και ευρέως διαδεδομένη αντίληψη της εξυπηρέτησης, η οποία πρέπει να ικανοποιεί, να καλομαθαίνει και να παρέχει στον πελάτη αυτό που θέλει, βάσει της αντίληψης ότι ο πελάτης έχει πάντα δίκιο. Η αποδοχή της υπεροχής του πελάτη συνεπάγεται, τόσο για τους πελάτες, όσο και για τους εργαζόμενους, ότι οι πελάτες έχουν το δικαίωμα να συμπεριφέρονται άσχημα, ενώ οι εργαζό-

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

μενοι αναμένεται να ανέχονται τέτοιες κακές συμπεριφορές. Αυτή η αντίληψη συχνά καλλιεργείται από τον οργανισμό και, κατά συνέπεια, γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους ως φυσιολογικό και αναπόσπαστο μέρος της εργασίας παροχής υπηρεσιών. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι συχνά εκπροσωπούν τον οργανισμό στους πελάτες, γεγονός που μερικές φορές συνεπάγεται την αιτιολόγηση των οργανωτικών πολιτικών και την υπεράσπιση της ακεραιότητάς του. Η εδραιωμένη αντίληψη ότι ο πελάτης έχει πάντα δίκιο περνά το μήνυμα της άνισης δύναμης στη συναλλαγή πελάτη-εργαζόμενου, καθιστώντας τον εργαζόμενο στόχο που είναι ευάλωτος στην επιθετικότητα και χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς ως εκλογίκευση για την κακή συμπεριφορά του πελάτη. Μάλιστα, οι ίδιοι οι οργανισμοί συχνά διαμορφώνουν με τέτοιο τρόπο τις αλληλεπιδράσεις, ώστε να δίνουν στους πελάτες την ψευδαίσθηση ότι έχουν τον έλεγχο της σχέσης με τον εργαζόμενο, αυξάνοντας έτσι την άνιση σχέση ισχύος μεταξύ πελάτη και εργαζόμενου. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους οργανισμούς, όπου ενθαρρύνεται η ικανοποίηση του πελάτη με οποιοδήποτε κόστος. Στην προσπάθειά τους να κρατήσουν τους πελάτες, οι διοικήσεις εκμεταλλεύονται την ιδεολογία της υπεροχής των πελατών για να θέσουν τους εργαζόμενους σε μια θέση, όπου αναμένεται να ανεχθούν την κακομεταχείριση. Η ένταση μεταξύ των πολιτικών που προωθούν την εξυπηρέτηση πελατών και εκείνων που προστατεύουν την ευημερία των εργαζομένων συχνά οδηγεί σε διφορούμενα μηνύματα προς τους εργαζόμενους στον τομέα των υπηρεσιών από τους διευθυντές. Αυτός ο τύπος εξυπηρέτησης πελατών θέτει μερικές φορές σε κίνδυνο την προσωπικότητα, την προσωπική ασφάλεια και την ψυχολογική ευημερία του εργαζόμενου. Η πιο συχνή μορφή επιθετικότητας των πελατών είναι η λεκτική που παραβιάζει τους κοινωνικούς κανόνες (π.χ. φωνές, απειλές, σαρκασμός, συγκαταβατικά σχόλια και βρισιές).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Συμπεριφορές που σχετίζονται με τον εργασιακό εκφοβισμό από τρίτους (πελάτες)

Αντιληπτή εχθρότητα από τους πελάτες	Οι αντιλήψεις των εργαζομένων ότι οι πελάτες είναι αγενείς ή εμπρηστικές
Διαπροσωπική αδικία	Οι πελάτες αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους με έλλειψη αξιοπρέπειας και σεβασμού

Η έλλειψη σεβασμού/ αγένεια του πελάτη	Συμπεριφορές πελατών που διεξάγονται με αμφίβολη πρόθεση να βλάψουν έναν υπάλληλο, παραβιάζοντας τους κανόνες σεβασμού και ευγένειας Οι αντιλήψεις των εργαζομένων ότι ο πελάτης μεταχειρίζεται τον υπάλληλο με μη-πολιτισμένο τρόπο (π.χ. είναι αγενής, μιλάει με ασεβή ή προσβλητικό τρόπο)
Εχθρότητα	Προθέσεις πελατών να βλάψουν τους υπαλλήλους και χρήση λεκτικής και σωματικής επιθετικότητας
Οργή πελατών	Μια μορφή θυμού που περιλαμβάνει αρνητικά συναισθήματα (π.χ. αγριότητα, οργή, απδία, περιφρόνηση, δυσαρέσκεια)
Επιθετικότητα πελατών	Αποκλίνουσα συμπεριφορά που συνίσταται σε μια άμεση και φυσική μορφή επιθετικότητας που υποκινείται από την πρόθεση βλάβης
Λεκτική επιθετικότητα	Λεκτικές επικοινωνίες θυμού που παραβιάζουν τους κοινωνικούς κανόνες
Λεκτικοί κακοποιτές	Οι πελάτες που παρεμποδίζουν προφορικά ή φωνητικά εκείνον που παρέχει την υπηρεσία, προσβάλλοντας τον σκόπιμα μέσω λεκτικής κακοποίησης
Σωματικοί κακοποιτές	Πελάτες που προκαλούν σκόπιμα σωματική βλάβη στους υπαλλήλους της υπηρεσίας προκειμένου να ικανοποιήσουν μη οικονομικά κίνητρα
Εκδικητικοί πελάτες	Πελάτες που εκτελούν προμελετημένες πράξεις κακόβουλης συμπεριφοράς είτε για προσωπικό είτε για οικονομικό όφελος
«Jaucustomers”	Πελάτες που ενεργούν με απερίσκεπτο ή καταχρηστικό τρόπο
Σεξουαλικόί θηρευτές	Πελάτες που εκφράζουν απροκάλυπτα τις σεξουαλικές τους επιθυμίες στους υπαλλήλους για προσωπική ικανοποίηση (π.χ. σκόπιμα προσβλητική γλώσσα του σώματος, σεξουαλικά σχόλια, σωματική σεξουαλική παρενόχληση)

Πηγή: Yagil, 2021, 111.

Η κακομεταχείριση των πελατών μοιάζει με τον εκφοβισμό ως προς το επιβλαβές περιεχόμενο της συμπεριφοράς (Πίνακας 3), καθώς και ως προς την αδύναμη θέση του στόχου, μιας και οι υπάλληλοι των υπηρεσιών δεν είναι συνήθως σε θέση να υπερασπιστούν τον εαυτό τους έναντι της κακομεταχείρισης των πελατών. Ωστόσο, «...σε αντίθεση με τον εκφοβισμό, ο οποίος διεξάγεται τακτικά και για παρατεταμένο χρονικό διάστημα από το ίδιο άτομο/α, η κακομεταχείριση από πλευράς πελατών είναι συνήθως μια σποραδική, μεμονωμένη πράξη, και όχι ένας συστηματικός, συνεχής τύπος συμπεριφοράς που τελείται από τον ίδιο πελάτη. Επιπλέον, η κακομεταχείριση πελατών συνήθως δεν στρέφεται κατά ενός συγκεκρι-

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

μένου υπαλλήλου καθαυτού, αλλά μάλλον κατά ενός υπαλλήλου ως εκπροσώπου του οργανισμού». Ακόμη, όμως, και εάν οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες μπορεί να μην βιώνουν επανειλημμένη κακοποίηση από τον ίδιο πελάτη, βιώνουν ξανά και ξανά κακοποίηση από διαφορετικούς πελάτες, με σημαντικές σωρευτικές αρνητικές επιπτώσεις (Yagil, 2021, 112).

1.4.3. Cyberbullying

Οι περισσότεροι από εμάς κατανοούμε τον εργασιακό εκφοβισμό ως σχετιζόμενο με περιπτώσεις κακής συμπεριφοράς που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια αλληλεπιδράσεων πρόσωπο με πρόσωπο μέσω της φυσικής παρουσίας στον πραγματικό κόσμο (ως *in situ*/παραδοσιακό/offline εκφοβισμό). Ωστόσο, η αυξανόμενη εξάρτηση από τις ΤΠΕ στην εργασία έχει οδηγήσει στην εμφάνιση του εργασιακού εκφοβισμού στον κυβερνοχώρο (D'Crúz & Noronha, 2021).

Αν και δεν υπάρχει ένας ενιαίος και κοινά αποδεκτός ορισμός του διαδικτυακού εκφοβισμού, χρησιμοποιείται ως όρος-ομπρέλα για μια σειρά επιθετικών συμπεριφορών που διαπράττονται μέσω των ΤΠΕ. Εν συντομία, ο όρος *cyberbullying* έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει επιθετικές συμπεριφορές που συντελούνται μέσω των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), και μπορεί να περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, βίντεο/ εικόνες, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή αναρτήσεις σε ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης, σε ιστολόγια, κ.ο.κ. Είναι ένα ιδιαίτερα ολέθριο φαινόμενο, δεδομένου ότι μπορεί να προκαλέσει αρνητικές επιπτώσεις με μερικά μόνο «κλικ» (De Stefano, et al., 2020). Οι Vranjes, κ.α. (2018), τον ορίζουν ως τις σχετιζόμενες με την εργασία αρνητικές πράξεις που λαμβάνουν χώρα μέσω της χρήσης των ΤΠΕ και οι οποίες: πραγματοποιούνται επανειλημμένα και για μεγάλο χρονικό διάστημα· είτε για τουλάχιστον μία φορά, έχοντας, όμως, τη δυνατότητα να εκθέσουν ιδιωτικές πληροφορίες σε ένα ευρύ διαδικτυακό κοινό.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του διαδικτυακού εκφοβισμού συνοψίζονται από τους Farley, Coyne και D'Crúz (2021), ως ακολούθως:

- Είναι κυρίως μια έμμεση μορφή εκφοβισμού, καθώς λαμβάνει χώρα στο διαδίκτυο και όχι πρόσωπο-με-πρόσωπο, κάτι το οποίο μπορεί να επιτρέψει στους δράστες να παραμείνουν ανώνυμοι.
- Ο δράστης και ο στόχος βρίσκονται συνήθως σε διαφορετικές φυσικές τοποθεσίες όταν μια πράξη λαμβάνει χώρα, κάτι το οποίο σημαίνει ότι το

άτομο που στέλνει το μήνυμα δεν μπορεί να δει τον παραλήπτη (και την αντίδραση του), ούτε ο παραλήπτης μπορεί να δει τον αποστολέα.

- Πολλές πράξεις διαδικτυακού εκφοβισμού (κείμενο, εικόνες και βίντεο) παραμένουν προσβάσιμες και ορατές για μεγάλα χρονικά διαστήματα.
- Δύναται να βιώνεται οποτεδήποτε και οπουδήποτε, καθώς η τεχνολογία επιτρέπει στους ανθρώπους να στέλνουν και να λαμβάνουν μηνύματα όποτε έχουν μια συσκευή στα χέρια τους.
- Δυστυχώς μπορεί να γίνει αντιληπτός από πολύ μεγαλύτερο κοινό σε σχέση με τον παραδοσιακό εκφοβισμό.
- Ο ρόλος των παρευρισκόμενων είναι πιο σύνθετος: ο παρευρισκόμενος είναι με το δράστη όταν το σχετικό μήνυμα αποστέλλεται ή αναρτάται· ο παρευρισκόμενος είναι με το θύμα όταν λαμβάνει ή διαβάζει το σχετικό μήνυμα· ο παρευρισκόμενος δεν είναι με κανέναν από τους δύο, αλλά λαμβάνει το μήνυμα ή επισκέπτεται τον σχετικό δικτυακό τόπο.

Ο ψηφιακός εργασιακός εκφοβισμός λαμβάνει διαφορετικές μορφές:

- Υπερβολική εποπτεία ή διαδικτυακή παρακολούθηση (*cyber stalking*), η οποία συνίσταται σε μια επίμονη, κακόβουλη και χωρίς τη συγκατάθεση του θύματος παρακολούθηση της απόδοσης και της ποιότητας της εργασίας που επιτελεί ο εργαζόμενος. Στο πλαίσιο αυτό κάθε μείωση της παραγωγικότητας, κάθε νεκρός χρόνος ή καθυστέρηση καταγγέλλεται και τιμωρείται.
- Λήψη μηνυμάτων που είτε υποτιμούν το έργο που επιτελείται είτε υποτιμούν τον στόχο. Το αίσθημα της υποτίμησης δεν προέρχεται μόνο από το περιεχόμενο, αλλά και από τη μορφή του μηνύματος.
- Λήψη ανώνυμων απειλών ή εκφοβιστικών μηνυμάτων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και κοινωνικών δικτύων.
- Προσβολή της φήμης ενός ατόμου με διάφορους τρόπους: αποστολή μιας επίκλησης σε έναν υφιστάμενο ή συνάδελφο που κοινοποιείται σε πολλούς παραλήπτες· προώθηση μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με ευαίσθητο περιεχόμενο σε πολλούς παραλήπτες για να δυσφημιστεί ο αρχικός αποστολέας· διάδοση φημών και εμπιστευτικών πληροφοριών· ανώνυμες αναρτήσεις με αρνητικό περιεχόμενο στα κοινωνικά δίκτυα.
- Πρακτικές απομόνωσης του ατόμου: συστηματική έλλειψη ανταπόκρισης σε ηλεκτρονικά μηνύματα, άρνηση αποστολής αρχείων ή ηλεκτρονικών

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

μηνυμάτων ή άρνηση αποστολής αρχείων ή φακέλων που είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, αποκλεισμός ενός ατόμου από έναν κατάλογο παραληπτών κλπ.

- Πιο ακραίες κακόβουλες πράξεις: υποκλοπή προσωπικών ή/και επαγγελματικών δεδομένων, διαγραφή σημαντικών αρχείων, χακάρισμα, κ.ο.κ.

Αν και εκ πρώτης όψεως ο διαδικτυακός εργασιακός εκφοβισμός φαίνεται να είναι απλώς το αντίστοιχο του παραδοσιακού εκφοβισμού στο διαδικτυακό πλαίσιο, ωστόσο λόγω ακριβώς του ψηφιακού/εικονικού περιβάλλοντος στο οποίο λαμβάνει χώρα υπάρχουν πρόσθετοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να κατανοήσουμε πλήρως το φαινόμενο αυτό (Vranjes et al., 2017). Με άλλα λόγια, ακόμη και αν ο εικονικός εργασιακός εκφοβισμός μοιράζεται πολλές ομοιότητες με τον «παραδοσιακό» εκφοβισμό, όπως οι εκδηλώσεις, οι πηγές, η αιτιολογία, τα αποτελέσματα, κ.ο.κ., διαθέτει και ορισμένα διακριτικά χαρακτηριστικά. Πρώτα απ'όλα, ο διαδικτυακός εργασιακός εκφοβισμός χαρακτηρίζεται από έλλειψη ορίων στον χώρο, το χρόνο και τις σχέσεις. Η τεχνολογία επιτρέπει στον εκφοβισμό να συνεχίζεται και πέραν του χώρου και του χρόνου εργασίας. Λόγω των ΤΠΕ τα άτομα μπορούν να αντιμετωπίσουν τον διαδικτυακό εκφοβισμό ανά πάσα στιγμή, ενώ διευρύνεται και το δυνητικό κοινό που γίνεται μάρτυρας των αρνητικών πράξεων. Ακόμη και αν κάποιος αλλιάξει δουλειά για να ξεφύγει από τον εκφοβιστή, το «παρελθόν» μπορεί να επιστρέψει ανά πάσα στιγμή. Οι δράστες έχουν τη δυνατότητα να παραμένουν αόρατοι και ανώνυμοι, να κρύψουν ή να αλλοιώσουν την ταυτότητά τους. Επιπλέον, ακόμη και μια μεμονωμένη αρνητική πράξη είναι δυνατόν να επαναληφθεί με την αναπαραγωγή ή την αναδημοσίευσή της μέσω των ΤΠΕ. Εντούτοις, τα εικονικά αποτυπώματα έχουν έναν πιο μόνιμο χαρακτήρα και παρέχουν στους στόχους ένα «πλεονέκτημα», μιας και χρησιμεύουν ως αποδεικτικά στοιχεία (D'Crúz & Noronha, 2013, 2018, 2021).

Συνεπώς, μια βασική πτυχή του διαδικτυακού εργασιακού εκφοβισμού είναι ο παρεμβατικός και αδιάκριτος χαρακτήρας του. Τα θύματα του παραδοσιακού εκφοβισμού μπορούν συνήθως να ξεφύγουν από τα περιστατικά εργασιακού εκφοβισμού από συναδέλφους, προϊσταμένους, υφισταμένους ή τρίτους (π.χ. πελάτες), όντας στο σπίτι τους. Ωστόσο, η διαμεσολάβηση των ΤΠΕ οδηγεί σε μια παραβίαση των ορίων μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής σφαίρας, και εξαιτίας αυτού είναι πολύ πιο δύσκολο για τα θύματα του διαδικτυακού εκφοβισμού να ξεφύγουν από αυτήν τη συμπεριφορά. Επιπλέον, το διαδικτυακό περιβάλλον παρέχει

στους εκφοβιστές την ευκαιρία να έχουν πρόσβαση σε ιδιωτικές πληροφορίες, κάτι που πιθανώς να ήταν προηγουμένως ανέφικτο σε μια πρόσωπο- με- πρόσωπο αλληλεπίδραση (Vranjes, et al., 2017).

Όπως προαναφέρθηκε, οι περισσότεροι ορισμοί του (παραδοσιακού) εργασιακού εκφοβισμού εστιάζουν στον επαναλαμβανόμενο και επίμονο χαρακτήρα της συμπεριφοράς, όπου ο στόχος εκτίθεται σε συστηματικές αρνητικές πράξεις για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αν και ορισμένοι ερευνητές έχουν επισημάνει ότι η επανάληψη αποτελεί σημαντικό γνώρισμα και του διαδικτυακού εργασιακού εκφοβισμού, οι Farley, κ.α. (2021) υποστηρίζουν αυτή θα πρέπει να κατανοηθεί πέρα από την άκαμπτη εννοιολόγηση της στο πλαίσιο του παραδοσιακού εκφοβισμού. Δηλαδή, εδώ οι αρνητικές συμπεριφορές, ακόμη και αν εκδηλώνονται μόνο μία φορά, είναι συνεχώς παρούσες, παρακολουθούνται από μεγάλο κοινό, επαναλαμβάνονται από τους παρευρισκόμενους ή/και αναδημοσιεύονται από άλλους. Η επανάληψη και η επιμονή έχουν ως αποτέλεσμα το θύμα να βιώνει ένα συνεχές τραύμα λόγω της συνέχισης και της «εξάπλωσης» της εκφοβιστικής πράξης, ακόμη και όταν ο αρχικός πρωταγωνιστής δεν εμπλέκεται πλέον άμεσα. Όπως επισημαίνουν και οι Vranjes, κ.α. (2017), ενώ η επανάληψη είναι προϋπόθεση όταν αναφερόμαστε στον παραδοσιακό εκφοβισμό ή ακόμη και στον διαδικτυακό, όταν αυτός περιορίζεται στο ιδιωτικό πλαίσιο, δηλαδή όταν η ηλεκτρονική επικοινωνία απευθύνεται στο θύμα (π.χ. μηνύματα κειμένου, ηλεκτρονικά μηνύματα και τηλεφωνικές κλήσεις), δεν είναι απαραίτητη όταν η ηλεκτρονική επικοινωνία κοινοποιείται και σε άτομα εκτός του θύματος (π.χ. μέσα κοινωνικής δικτύωσης, δημόσιοι ιστότοποι και ιστολόγια). Γιατί τότε, ακόμη και μια μεμονωμένη αρνητική πράξη (π.χ. η ανάρτηση μιας ενοχλητικής φωτογραφίας στο διαδίκτυο), μπορεί να αποτελεί συνεχή απειλή για το στόχο αυτής της συμπεριφοράς, μέσω της επαναλαμβανόμενης έκθεσης σε άλλους.

Για τους De Stefano, κ.α. (2020), η επαναληψιμότητα των πράξεων διαδικτυακού εκφοβισμού είναι πιο δύσκολο να διαπιστωθεί για διάφορους λόγους. Οι ΤΠΕ, για παράδειγμα, μπορεί να επιτρέπουν στα άτομα να έχουν επανειλημμένη πρόσβαση στο επιθετικό/εκφοβιστικό περιεχόμενο που έχει αναρτηθεί στο διαδίκτυο, αλλά και τα θύματα μπορούν να έρθουν αντιμέτωπα επανειλημμένα με μηνύματα ή ανάρτησεις, χωρίς οι δράστες να έχουν απαραίτητα τέτοια πρόθεση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, άλλα άτομα, πέραν του βασικού δράστη, ενδέχεται να έχουν προκαλέσει την επανάληψη της κακοποιητικής συμπεριφοράς μέσω re-tweets, κοινοποιήσεων, προώθησης κ.λ.π. των σχετικών μηνυμάτων. Γι' αυτό και

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

γίνεται και η διάκριση μεταξύ άμεσου διαδικτυακού εκφοβισμού, όπου ο δράστης απευθύνει επανειλημμένα ανεπιθύμητα ηλεκτρονικά μηνύματα προς το θύμα, και έμμεσου, όπου χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο «δημόσιες περιοχές του κυβερνοχώρου», αντί για ιδιωτικά κανάλια (De Stefano, et al., 2020).

Η υπάρχουσα έρευνα δείχνει ότι και η ισχύς παραμένει ένα σημαντικό κριτήριο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον ορισμό του διαδικτυακού εκφοβισμού στον χώρο εργασίας. Ωστόσο, όπως και η επανάληψη, ο τρόπος με τον οποίο η ισχύς εκδηλώνεται αλλάζει στο διαδικτυακό πλαίσιο: από τη μία πλευρά, η χρήση των ΤΠΕ μπορεί να επιδεινώσει τις υφιστάμενες ανισορροπίες ισχύος, από την άλλη πλευρά, μπορεί επίσης να αμβλύνει ή να αντιστρέψει αυτή την ανισορροπία (De Stefano et al., 2020). Με άλλα λόγια, οι δράστες και τα θύματα μπορούν να χρησιμοποιούν χαρακτηριστικά των ΤΠΕ (π.χ. μεγαλύτερη πρόσβαση, ανωνυμία και ψηφιακό αποτύπωμα) για να ανατρέψουν την ισορροπία της ισχύος υπέρ τους. Αφενός, οι ΤΠΕ προσφέρουν στους δράστες ποικίλα κανάλια πρόσβασης στους στόχους, ακόμη και εκτός ωραρίου εργασίας. Χρησιμοποιώντας ψευδώνυμο ή δημιουργώντας προσωρινούς λογαριασμούς, οι δράστες μπορούν σκόπιμα να κρύψουν την πραγματική τους ταυτότητά τους, ενώ η ανώνυμη αλληλεπίδραση στο διαδίκτυο άρει τις αναστολές και τους ενδοιασμούς, οδηγώντας το δράστη σε συμπεριφορές, τις οποίες πιθανώς δεν θα υιοθετούσε στην πραγματική ζωή. Επιπλέον, η γεωγραφική απόσταση και η αδυναμία να δει κανείς την αντίδραση του στόχου δεν φέρνουν το δράστη αντιμέτωπο με τις συνέπειες της αρνητικής συμπεριφοράς του. Το γεγονός, επίσης, ότι η εκφοβιστική συμπεριφορά διεξάγεται μέσω ψηφιακών συσκευών και ότι ο στόχος μπορεί να προσεγγιστεί σε άλλους χώρους εκτός του χώρου και του ωραρίου εργασίας, καθιστά πιο δύσκολο για το άτομο να ξεφύγει από την αρνητική συμπεριφορά. Περαιτέρω, το γεγονός ότι οι αρνητικές πράξεις μπορούν να γίνουν ορατές από ένα μεγάλο κοινό, τον καθιστούν μια δημόσια μορφή εκφοβισμού που επιδεινώνει αυτήν την αδυναμία (Forssell, 2016). Αφετέρου, παρόλο που η τεχνολογία προσφέρει στους δράστες νέους τρόπους άσκησης εξουσίας και ελέγχου, οι ΤΠΕ μέσω των ψηφιακών αποτυπωμάτων δίνουν ένα πλεονέκτημα στους θύτες, ως προς τη δυνατότητα τους να αντιδράσουν και να καταγγείλουν μια εκφοβιστική συμπεριφορά (Farley, et al., 2021).

Στο πλαίσιο της συζήτησης σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό που λαμβάνει χώρα μέσω της χρήσης ΤΠΕ, έχει αναπτυχθεί ένας προβληματισμός σχετικά με την περίπτωση των εργαζομένων που απασχολούνται εξ αποστάσεως ή σε ψη-

φιακές πλατφόρμες. Αυτός εκκινεί από το γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι «εργασιακοί χώροι» διαθέτουν κάποια χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για την εκδήλωση τέτοιων αρνητικών συμπεριφορών. Σε αυτά συγκαταλέγονται: η επικοινωνία με τρίτους/πελάτες – έστω και διαδικτυακά-, οι εργασιακές συνθήκες και σχέσεις εργασίας που δεν καλύπτονται ή δεν προστατεύονται κατάλληλα από την εργατική και κοινωνικοασφαλιστική νομοθεσία ή/και τα πρότυπα υγιεινής/ασφάλειας της εργασίας, τα μη κοινωνικά ωράρια εργασίας (για παράδειγμα, απογευματινή και νυχτερινή εργασία), η (σχετικά) απομονωμένη εργασία, η εργασία σε ιδιωτικό χώρο, κ.ο.κ. Ωστόσο, γίνεται όλο και πιο εμφανές ότι δεν είναι μόνο ο χώρος εργασίας και οι υποδομές του που εγκυμονούν κίνδυνους, αλλά και οι ψηφιοποιημένες μέθοδοι διαχείρισης, όπως η χρήση μεγάλων δεδομένων και η αλγοριθμική κατανομή της εργασίας, η ανάλυση ανθρώπων και η ψηφιοποιημένη σκιαγράφηση προφίλ για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την πρόσληψη, την απόλυση και την αξιολόγηση της απόδοσης, η ψευδο-αυταπασχόληση με σκοπό την υπονόμηση των εργασιακών και κοινωνικοασφαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της παραγωγικότητας και η χρήση συσσωρευμένων δεδομένων για αποφάσεις σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, η επέκταση του χρόνου εργασίας, η κουλητούρα του εργαζόμενου που είναι πάντα διαθέσιμος και συνδεδεμένος και η διαπερατότητα των ορίων εργασιακής/ιδιωτικής σφαίρας (Moore, 2018). Παρά το γεγονός ότι ο διαδικτυακός εργασιακός εκφοβισμός εμφανίζεται και στους συμβατικούς χώρους εργασίας, παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες όταν εκδηλώνεται σε επίπεδο διαδικτυακών αγορών εργασίας (ψηφιακές πλατφόρμες). Στις τελευταίες, η διαμεσοληβημένη φύση της εικονικής αλληλεπίδρασης, ενισχύει την αορατότητα των εκφοβιστών και ως εκ τούτου μειώνει τις αναστολές, τους ενδοιασμούς και το όποιο αίσθημα ευθύνης (γι' αυτές τις συμπεριφορές), ενώ αυξάνει την αποστασιοποίηση από τις συνέπειες αυτών των συμπεριφορών (D'Cruz & Noronha, 2018).

1.4.4. *Whistleblowing*⁴

Λόγω της δυνατότητάς του να σταματήσει την παραβατική συμπεριφορά στην εργασία, το whistleblowing συγκεντρώνει το ενδιαφέρον διεθνώς ήδη από τη

⁴ Στην προκειμένη περίπτωση θα προτιμηθεί ο αγγλικός όρος whistleblowing έναντι της ελληνικής εκδοχής του (πληροφοριοδότες δημοσίου συμφέροντος) που είναι πιο περιφραστική (κατά βάση μάλλον πρόκειται για ορισμό και όχι όρο) και λιγότερο εύχρηστη.

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

δεκαετία του 1960, αν και ως έννοια και πρακτική έγινε ευρέως γνωστή όταν το περιοδικό Time κήρυξε τρεις εργαζόμενες – whistleblowers ως τα πρόσωπα της χρονιάς το 2002⁵ (Culiberg & Mihelič, 2017).

Ο whistleblower (αυτός που κρούει τον κώδωνα του κινδύνου ή αποκαλύπτει ένα μυστικό) είναι εκείνο το άτομο που καταγγέλλει καταχρήσεις, δωροδοκίες, νομοθετικές παραβιάσεις ή παράνομες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό ή την επιχείρηση για την οποία εργάζεται, και οι οποίες αποτελούν κίνδυνο για τη δημόσια υγεία και ασφάλεια (Hirigoyen, 2002).

Με βάση τον ευρέως αποδεκτό ορισμό που δίνουν οι Near και Miceli (1985, 4), το whistleblowing προσδιορίζεται ως μια κατάσταση που *«ένα νυν ή πρώην μέλος του οργανισμού αποκαλύπτει παράνομες ή ανήθικες πρακτικές υπό τον έλεγχο του εργοδότη, σε άτομα, οργανισμούς ή άλλα μέρη που μπορεί να είναι σε θέση να τις σταματήσουν»*. Η έννοια του whistleblowing, συνεπώς, σχετίζεται με μια κατάσταση όπου ένας ή περισσότεροι νυν ή πρώην εργαζόμενοι παρατηρούν παραβάσεις στον οργανισμό (π.χ. διαφθορά) και στη συνέχεια το αναφέρουν σε κάποιον που μπορεί να είναι σε θέση να τις σταματήσει. Οι αποδέκτες αυτών των αναφορών ή καταγγελιών μπορεί να βρίσκονται εντός του οργανισμού ή και έξω από αυτόν (π.χ. τα μέσα μαζικής ενημέρωσης).

Βέβαια, υπάρχει μια συζήτηση/διαμάχη σχετικά με εάν οι εργαζόμενοι που αναφέρουν/ καταγγέλλουν παραβάσεις μόνο στο εσωτερικό των οργανισμών/επιχειρήσεων τους θα πρέπει να θεωρούνται ως whistleblowers. Ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι μόνο οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν εξωτερικά κανάλια για να αναφέρουν παραβάσεις θα πρέπει να θεωρούνται ως πραγματικοί whistleblowers. Ωστόσο, αρκετές έρευνες δείχνουν ότι η συντριπτική πλειονότητα των whistleblowers αναφέρει και καταγγέλλει πρώτα την παράτυπη συμπεριφορά εσωτερικά, και μόνο ένα μικρό ποσοστό στρέφεται προς τα έξω, όταν διαπιστώνει ότι ο οργανισμός/η επιχείρηση δεν έχει ανταποκριθεί στην αρχική καταγγελία ή όταν «αποκαλύπτονται» ως η πηγή της αναφοράς από τα μέσα ενημέρωσης ή έναν εξωτερικό οργανισμό (όπως συνέβη με την περίπτωση της Sharon Watkins από την Enron) (Matthiesen, et al., 2011; Miceli & Near, 2013). Μάλιστα, όπως αναφέρουν οι Near και Miceli (1996), πολλοί whistleblowers

⁵ Πρόκειται για τις Sharon Watkins (Enron), Colleen Rowley (FBI) και Cynthia Cooper (WorldCom).
<https://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,1003998-2,00.html>

φαίνεται να απευθύνονται στα εξωτερικά κανάλια προκειμένου να αναζητήσουν προστασία από αντίποινα, κάτι που αντανακλά και την αντίληψη που έχουν για την αδύναμη θέση τους έναντι του παραβάτη (είτε πρόκειται για οργανισμό είτε για άτομο/-α).

Ακόμη και εάν αυτές οι πρακτικές δεν είναι απαραίτητα εγκληματικές, οι εργαζόμενοι συχνά τις θεωρούν ανήθικες ή αθέμιτες σε μια δεδομένη κοινωνία. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να θεωρήσει ανήθικες ή αθέμιτες πράξεις τις καταχρηστικές απολύσεις ή τον εκφοβισμό των εργαζομένων ή ακόμη και την κακή κατανομή των πόρων (π.χ. δαπάνη εκατομμυρίων δολαρίων σε ανταλλακτικά για απαρχαιωμένα μηχανήματα), αλλά αυτό δεν τις καθιστά απαραίτητα και παράνομες με τη νομική έννοια (Miceli, et al., 2008). Συνεπώς, στην αντίληψη των «κακώς κείμενων» σε μια επιχείρηση αναπόφευκτα υπεισέρχονται και στοιχεία υποκειμενικότητας αλλά και πολιτισμικές διαφορές μεταξύ εθνικών πλαισίων (Skivenes & Trygstad, 2010). Τόσο η εθνική, όσο και η οργανωσιακή κουλτούρα μπορούν να επηρεάσουν την εκτίμηση της αποδεκτής συμπεριφοράς ή του τι εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον (ILO, 2022a).

Οι απόψεις σχετικά με το whistleblowing δίσταντο, ειδικά τα πρώτα χρόνια, και κυρίως αναφορικά με το αν ο εγωισμός ή ο αλτρουισμός είναι το τελικό κίνητρο του whistleblower. Έτσι, περιγραφόταν τόσο ως μια εγωιστική και μοχθηρή πράξη με κίνητρο την απληστία και τα προσωπικά συμφέροντα, όσο και ως μια ανιδιοτελής, αλτρουιστική πράξη την οποία κάποιος αναλάμβανε μόνο με σημαντικό προσωπικό κόστος (Matthiesen, et al., 2011). Γενικότερα, όμως με την πάροδο του χρόνου, θεωρείται όλο και περισσότερο ως μια πράξη πολιτικού θάρρους τοιμηρών ατόμων που καταγγέλλουν παραβιάσεις και παρατυπίες στην εργασία τους (Miethe & Rothschild, 1994). Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι οι whistleblowers είναι ευγενείς χαρακτήρες που κάνουν επαγγελματικές και προσωπικές θυσίες για να αποκαλύψουν αδικήματα (Culiberg & Mihelič, 2017). Ο whistleblower προβάλλεται στην κοινωνική σφαίρα ως ένας σύγχρονος ήρωας, που δεν διστάζει να απηφά την εξουσία της εταιρείας του για να αναφέρει μια δυσλειτουργία μέσα σε αυτήν (Condomines & Hennequin, 2020).

Το whistleblowing έχει αναγνωριστεί ως οργανωτικό μέσο κοινωνικού ελέγχου επειδή μπορεί να τερματίσει παρατυπίες που διαφορετικά θα μπορούσαν να βλάψουν τον οργανισμό, τα μέλη του ή την κοινωνία στο σύνολό της (Bjørkelo, et al., 2011). Σύμφωνα με τους Miethe και Rothschild (1994, 323):

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

Δεδομένης της χαμηλής δημόσιας προβολής και της υψηλής τεχνικής πολυπλοκότητας της παράνομης δραστηριότητας στον εργασιακό χώρο, η επιτυχή παρακολούθηση και πρόληψη αυτής της συμπεριφοράς βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δράσεις κοινωνικού ελέγχου των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, συχνά, τα μόνα άτομα που είναι σε θέση να ανιχνεύσουν έγκαιρα τότε οι πρακτικές του οργανισμού έχουν παρεκκλίνει -για παράδειγμα, όταν παράγει ένα ελαττωματικό προϊόν ή κάνει κάτι που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο ή να εξαπατήσει το κοινό - είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Χωρίς τη βοήθειά τους στην αποκάλυψη της παραβίασης των νόμων ή της κατάχρησης της δημόσιας εμπιστοσύνης, έχουμε λίγες ελπίδες να μάθουμε ή να ελέγξουμε τι συμβαίνει μέσα στους περισσότερους εργασιακούς οργανισμούς. Υπό αυτές τις συνθήκες, το whistleblowing αποκτά ιδιαίτερη σημασία ως μηχανισμός κοινωνικού ελέγχου.

Όντας αμερικανικής έμπνευσης και προέλευσης, η πρακτική του whistleblowing υποστηρίζεται από την πίστη- χαρακτηριστική της αμερικανικής κουλτούρας- στην αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών, των οποίων η πρωτοβουλία επαφίεται σε όλους, συμπληρωματικά ή ταυτόχρονα με τις ενέργειες που εκτελούνται από τις επίσημες αρχές. Η πρακτική αυτή εξαπλώθηκε στην Ευρώπη, αρχικά λόγω της παρουσίας θυγατρικών αμερικανικών επιχειρήσεων, αλλά και λόγω της εγκατάστασης θυγατρικών ευρωπαϊκών εταιρειών στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού. Πολλές άλλες εταιρείες δημιούργησαν στην συνέχεια μια εσωτερική διαδικασία καταγγελίας, υπό το φόβο μιας δημόσιας αποκάλυψης αμφισβητήσιμων πρακτικών. Αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, αρχής γενομένης από το Ηνωμένο Βασίλειο, έχουν λάβει μέτρα για να ενθαρρύνουν την αποκάλυψη παρατυπιών εντός των εταιρειών και των δημόσιων διοικήσεων πρακτικών (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2021).

Ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να σχετίζεται με το whistleblowing με διάφορους τρόπους. Πρώτον, και τα δύο αφορούν ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας. Ενώ ο εκφοβισμός είναι από μόνος του μια ανήθικη συμπεριφορά που παραβιάζει τα δικαιώματα των εργαζομένων, το whistleblowing συνδέεται με προσπάθειες αποκάλυψης και αναχαίτισης παραβατικών και ανήθικων πρακτικών. Δεύτερον, ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να προκύψει υπό την μορφή αντιποίνων εις βάρος ενός whistleblower, δηλαδή εις βάρος του ατόμου που κάνει την καταγγελία και αποκαλύπτει παράνομες ή ανήθικες πρακτικές μέσα στην επιχείρηση, ειδικά στις περιπτώσεις εκείνες όπου τα αντίποινα επαναλαμβάνονται και έχουν και

κάποια διάρκεια. Τρίτον, όπως και στην περίπτωση αναφορών και καταγγελιών εργασιακού εκφοβισμού, έτσι και σε εκείνη του whistleblowing οι χειρισμοί (ή και η ανεπάρκεια χειρισμών) της διοίκησης μπορούν να οδηγήσουν σε – περαιτέρω – θυματοποίηση του καταγγέλλοντα (Bjørkelo, 2013 ; Bjørkelo, et al., 2021).

Τα αντίποινα ορίζονται ως η ανάληψη ανεπιθύμητης δράσης εις βάρος ενός whistleblower σε συνέχεια της καταγγελίας του. Οι αντιδράσεις στο whistleblowing βρίσκονται κάπου μεταξύ σεβασμού/ θαυμασμού και εξοστρακισμού (Condomines & Hennequin, 2020). Ακόμη κι αν η πράξη της καταγγελίας μπορεί να φαίνεται θετική και να χαίρει ευρύτερης κοινωνικής εκτίμησης, στην πραγματικότητα μπορεί να πάρει τη μορφή μιας πραγματικής «οδύσσειας», μιας και «*συχνά εξομοιώνεται με προδοσία και απιστία, με μια αποκλίνουσα πράξη που απειλεί την κερδοφορία της εταιρείας και/ή τη φήμη της και, ως εκ τούτου, εκλαμβάνεται ως ανυπακοή που παραπέμπει σε απειθαρχία και/ή παραβίαση συλλογικών κανόνων.*» (Condomines & Hennequin, 2020, 7). Με άλλα λόγια, αν και οι whistleblowers αντιμετωπίζονται συχνά ως «ήρωες» που υπερασπίζονται το δημόσιο συμφέρον, ενίοτε θεωρούνται και ως «προδότες» επειδή αποκαλύπτουν αδικήματα σε έναν οργανισμό (Latan, et al., 2022).

Τα αντίποινα ενδέχεται να διαφέρουν τόσο ως προς το εύρος τους, όσο και ως προς τη μορφή τους, ανάλογα με το αν ασκούνται από συναδέλφους ή τη διοίκηση της επιχείρησης/του οργανισμού. Στην μεν πρώτη περίπτωση, μπορούν να έχουν μια πιο ανεπίσημη μορφή, ενώ στη δεύτερη, θα υπάρξουν και πιο επίσημες μορφές αντιποίνων. Τα ανεπίσημα ίσως να φτάσουν μέχρι, για παράδειγμα, τον εξοστρακισμό του καταγγέλλοντα, την περιθωριοποίηση του, την αντιμετώπιση του ως «ανεπιθύμητου» (*persona non grata*). Στην επίσημη τους μορφή, είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την στοχοποιημένη απόλυση του καταγγέλλοντα (δηλαδή ο εργαζόμενος που κατήγγειλε την παράβαση είναι ο μόνος εργαζόμενος που απολύεται), δυσμενείς αξιολογήσεις και δυσμενής μεταβολή των όρων και συνθηκών εργασίας (Bjørkelo, et al., 2011 ; Bjørkelo, 2013 ; Bjørkelo, et al., 2021). Για παράδειγμα οι Rothschild και Miethe (1999) επισήμαναν στην έρευνα τους για το whistleblowing σε διάφορους χώρους εργασίας στις ΗΠΑ ότι περίπου τα 2/3 των καταγγελλόντων βίωσαν τις ακόλουθες μορφές αντιποίνων από τον εργοδότη ή τους συναδέλφους τους ως επακόλουθο των αποκαλύψεων ή καταγγελιών που έκαναν: έχασαν τη δουλειά τους ή αναγκάστηκαν να συνταξιοδοτηθούν (69%)· έλαβαν αρνητική αξιολόγηση της εργασιακής τους απόδοσης (64%)· παρακολούθονταν πιο στενά στην εργασία τους από τους προϊσταμένους (68%)· επικρίθηκαν ή περιθωριοποιήθηκαν από συναδέλφους

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

φους (69%)· μπήκαν στην μαύρη λίστα αδυνατώντας να βρουν άλλη δουλειά στον τομέα τους (64%). Σε άλλη έρευνα, οι Condomines και Hennequin (2020) διαπίστωσαν ότι οι whistleblowers μπήκαν στην μαύρη λίστα και αποκλείονταν από διαδικασίες πρόσληψης, επειδή θεωρούνταν ως άτομα που προκαλούν προβλήματα, τα οποία κανείς δεν ήθελε να προσλάβει.

Συνεπώς, με βάση και τη διάκριση που προτείνουν οι Cortina και Magley (2003), μεταξύ θυματοποίησης λόγω σχετιζόμενων με την εργασία αντιποιών (*work retaliation victimization*) και λόγω κοινωνικών αντιποιών (*social retaliation victimization*), τα αντίποινα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: τα εργασιακά (επίσημες δυσμενείς ενέργειες που πλήττουν διάφορες πτυχές της εργασίας ενός ατόμου) και τα κοινωνικά (αντικοινωνική συμπεριφορά) (Matthiesen, et al., 2011).

Ακόμη μια διαφορά ως προς το εύρος των αντιποιών, σχετίζεται με το εάν καταγγέλλονται/ αναφέρονται ατομικά αδικήματα ή οργανωτικά αδικήματα (εταιρικό έγκλημα). Ενώ στην πρώτη περίπτωση αυτά διενεργούνται από έναν ή λίγους υπαλλήλους, συνήθως όχι σε υψηλόβαθμες θέσεις, τα δεύτερα εκτελούνται ή υποστηρίζονται από τον ίδιο τον οργανισμό, από το διευθύνοντα σύμβουλο ή από άλλα ανώτατα στελέχη (όπως στην περίπτωση της Enron). Συνήθως τα αντίποινα είναι πιο έντονα όταν καταγγέλλεται οργανωτικό αδίκημα (Matthiesen et al., 2011).

Υπάρχουν, επίσης, διαφορές σε σχέση με το αν τα μεμονωμένα ή επαναλαμβανόμενα αντίποινα προέρχονται από συναδέλφους, τον άμεσο προϊστάμενο ή τον/ τους διευθυντή/ες:

Ένας από τους λόγους είναι ότι ο προϊστάμενος ή ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει το δικαίωμα και τη δύναμη να αλλάξει επίσημα τη θέση ενός εργαζόμενου, τα καθήκοντα εργασίας και τον τόπο εργασίας του. Σύμφωνα με αυτό, μπορεί κανείς να υποθέσει ότι οι επίσημες πράξεις αντιποιών προέρχονται συχνότερα από έναν προϊστάμενο παρά από έναν συνάδελφο. Ένας συνάδελφος, από την άλλη πλευρά, μπορεί να τελήσει μεγάλο αριθμό άτυπων αρνητικών πράξεων ή αντίποινων. Τα άτυπα αντίποινα μπορούν να προέρχονται από εργαζόμενους τόσο υψηλά, όσο και χαμηλά στην οργανωτική ιεραρχία. Ωστόσο, είναι πιο πιθανό οι άτυπες πράξεις να προέρχονται από έναν ή περισσότερους συναδέλφους. Παρόλα αυτά, το εάν οι άτυπες αρνητικές πράξεις ή τα αντίποινα γίνονται αντιληπτά ως πιο σοβαρά και επιβλαβή ανάλογα με τα χαρακτηριστικά εκείνου που τα ασκεί είναι ένα άλλο ερώτημα. Εάν μια άτυ-

πη αρνητική πράξη ή πράξη αντιποίνων προέρχεται από έναν προϊστάμενο ή έναν διευθύνοντα σύμβουλο, μπορεί να γίνει αντιληπτή από έναν υφιστάμενο ως απειλή για πιθανές μελλοντικές επίσημες κυρώσεις. Αυτό μπορεί να είναι πιο επιβλαβές από ό,τι όταν ένας ή περισσότεροι συνάδελφοι προβαίνουν σε παρόμοιες άτυπες αρνητικές πράξεις και αντίποινα, καθώς οι πράξεις τους δεν μπορούν να θέσουν τον ίδιο τύπο δυνητικής μελλοντικής απειλής. Ακόμα, είναι πιθανό οι άτυπες αρνητικές πράξεις και τα αντίποινα που προέρχονται από έναν ή περισσότερους συνάδελφο(-ους) και συμβαίνουν συχνότερα να είναι εξίσου επιβλαβείς με εκείνες που παίρνουν την μορφή απειλής από έναν προϊστάμενο ή έναν διευθύνοντα σύμβουλο (Björkelo, 2013, 308).

Σε κάθε περίπτωση, τα αντίποινα μπορεί να εξελιχθούν σε εκφοβισμό όταν οι αρνητικές πράξεις επαναλαμβάνονται και το άτομο που τις υφίσταται αισθάνεται ανίκανο να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Σε σύγκριση με την έναρξη των περιπτώσεων εκφοβισμού, τα αντίποινα που επακολουθούν του whistleblowing αφορούν αρνητικές πράξεις που θεωρούνται ότι συνδέονται με την αναφορά αδικημάτων (Björkelo, et al., 2021)

Ο whistleblower έρχεται αντιμέτωπος με ανοιχτή εχθρότητα κάποιου είδους, όπως η γελοιοποίηση ή τα απειλητικά μηνύματα. Συχνά τα αντίποινα μπορεί να είναι υπερβολικά, όπως όταν τα καθήκοντα ή οι αρμοδιότητες αφαιρούνται άμεσα από τον whistleblower ή όταν οι κοινωνικές κυρώσεις γίνονται δημόσια με ταπεινωτικό τρόπο. Για να ένα χρονικό διάστημα μπορεί να υπάρξει μια «σιωπηλή μεταχείριση» (εξοστρακισμός) που θα οδηγήσει σε αντίποινα (βραχυπρόθεσμος εκφοβισμός). Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο whistleblower έρχεται αντιμέτωπος με συχνές αρνητικές πράξεις [και] δεν είναι σε θέση να σταματήσει τις πράξεις που επαναλαμβάνονται τακτικά. Εάν [...] υπόκειται σε μακρόχρονο εργασιακό εκφοβισμό στον χώρο εργασίας, η κατάσταση αυτή θα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως εργασιακός εκφοβισμός του whistleblower (Matthiesen, et al., 2011, 307).

Το whistleblowing είναι λιγότερο αποτελεσματικό, όταν η διοίκηση το αντιλαμβάνεται ως απειλή για τη «δομή εξουσίας», ενώ διάφορες μελέτες δείχνει, αφενός, ότι το στυλ ηγεσίας θεωρείται ως η κύρια αιτία της μεταγενέστερης έκθεσης ενός whistleblower σε εκφοβισμό και, αφετέρου, ότι, λόγω της θέσης τους στην ιεραρχία, οι διευθυντές και τα διευθυντικά στελέχη είναι πολύ πιθανό να είναι οι βασικοί εκφοβιστές και φορείς αντίποινων (Björkelo, et al., 2021). Όπως έδειξαν σε έρευνα τους οι Rothschild και Miethe (1999, 125):

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

όσο μεγαλύτερη και πιο συστημική είναι η κατάχρηση που αποκαλύπτεται, τόσο πιο έντονη θα είναι η προσπάθεια της διοίκησης να δυσφημίσει και να τιμωρήσει τον καταγγέλλοντα. [...] ο οργανισμός επιφυλάσσει μια σαφή τιμωρία για όσους εμποδίζουν τη διαδικασία συσώρευσης κέρδους.

Γενικότερα, οι διαφορές που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα και το στυλ διοίκησης/ηγείας ενδέχεται επίσης να επηρεάσουν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας whistleblowing, μιας και αυτά μπορούν να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο στο οποίο διερευνάται (ή όχι) το περιεχόμενο της καταγγελίας και διασφαλίζεται (ή όχι) η προστασία του whistleblower (Bjørkelo, 2013).

Σημαντικός αριθμός μελετών διερευνά το whistleblowing στην περίπτωση του δημόσιου τομέα. Όπως αναφέρεται σε σχετική έκθεση της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO, 2022b, 13):

Αν και υπάρχουν whistleblowers σε πολλούς τομείς, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν περισσότερες πληροφορίες για τους θεσμικούς μηχανισμούς παράλληλης και επεξεργασίας καταγγελιών διαφθοράς, αλλά συγχρόνως είναι πιο ευάλωτοι ελλείψει κατάλληλων συστημάτων προστασίας για την καταγγελία πράξεων διαφθοράς. Η θέση τους εντός των κυβερνητικών φορέων καθιστά ορατά σε αυτούς εσωτερικά παραπτώματα, τα οποία μπορεί να βλάψουν τη φήμη και/ή τις επιδόσεις ενός οργανισμού και τους επιτρέπει να αναφέρουν παρατυπίες. Ωστόσο, μπορεί επίσης να τους εκθέσει σε αθέμιτες συνέπειες εάν μιλήσουν.

1.5. Οι παράγοντες που ευνοούν την εκδήλωση του εργασιακού εκφοβισμού

Μια κεντρική πτυχή της συζήτησης σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό αφορά το βαθμό στον οποίο αυτός μπορεί να εξηγηθεί μέσω της εστίασης στην προσωπικότητα των ατόμων, στην μεταξύ τους κοινωνική αλληλεπίδραση ή στο περιβάλλον εργασίας. Γενικότερα οι απόψεις συγκλίνουν ως προς το ότι είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ ατομικών, οργανωτικών και σχετιζόμενων με το ευρύτερο πλαίσιο παραγόντων (Ariza-Montes, et al., 2015).

Σύμφωνα με τους Hoel και Cooper (2001) ο εργασιακός εκφοβισμός μπορεί να αναλυθεί μέσα από ερμηνείες που εστιάζουν: στο άτομο· στην κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ δύο (ή περισσότερων) ατόμων· στην δυναμική της ομάδας·

στο εργασιακό περιβάλλον· και στο ευρύτερο οργανωτικό, κοινωνικό και πολιτικό πλαίσιο.

Αν και οι κυρίαρχες ψυχολογικές προσεγγίσεις του εργασιακού εκφοβισμού απορρίπτουν τις απλές εξηγήσεις που επικεντρώνονται στην παθολογία του δράστη ή του θύματος, τείνουν να τον αναλύουν και με ατομικούς όρους, και συχνά εστιάζουν «στην θεραπευτική πρακτική για την υποστήριξη των θυμάτων» και «υποκινούνται από μια ανθρωπιστική οπτική.» (Hoel & Beale, 2006, 241). Ενώ η σκανδιναβική και η γερμανική βιβλιογραφία έχει την τάση να επικεντρώνεται στην περίπτωση του mobbing (όπου μια ομάδα θυματοποιεί ένα άτομο) και στα θύματα, η αγγλοσαξονική ερευνητική παράδοση ασχολήθηκε περισσότερο με το δράστη και τους μεμονωμένους εκφοβιστές. Σε αντιπαραβολή προς τις παραπάνω προσεγγίσεις, ορισμένοι συγγραφείς αναφέρθηκαν στον απρόσωπο εκφοβισμό, προσδιορίζοντας τον οργανισμό ως τον εκφοβιστή. Τα τελευταία χρόνια διαφαίνεται μια σταδιακή στροφή προς πιο κοινωνιολογικές εξηγήσεις, που δίνουν έμφαση στο εργασιακό περιβάλλον, στην οργανωσιακή κουλτούρα και στις διοικητικές πρακτικές.

Η Salin (2003) αντιλαμβάνεται τον εργασιακό εκφοβισμό ως απόρροια της διαπλοκής μεταξύ παραγόντων που επιτρέπουν (*enabling structures and processes*), παρακινούν (*motivating structures and processes*) και επισπεύδουν τον εκφοβισμό (*precipitating processes*). Η πρώτη κατηγορία αφορά παράγοντες που μπορεί να επιτρέπουν την εμφάνιση του εκφοβισμού εξ αρχής, αλλά οι οποίοι σπάνια επαρκούν για να προκαλέσουν εκφοβισμό από μόνοι τους. Εδώ συγκαταλέγονται η αντιλαμβανόμενη ανισορροπία ισχύος μεταξύ του εκφοβιστή και θύματος, το χαμηλό κόστος για το δράστη, καθώς και η δυσαρέσκεια και απογοήτευση για το εργασιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες παρακίνησης είναι εκείνοι οι οποίοι καθιστούν «επικερδές» για το δράστη να υιοθετήσει μια τέτοιου είδους συμπεριφορά για να εξοντώσει υφισταμένους ή συναδέλφους που θεωρούνται ως «βάρος» ή «απειλή». Εδώ συγκαταλέγονται παράγοντες, όπως ο αυξημένος εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων και ορισμένες μορφές συστημάτων ανταμοιβής. Αν και η πρώτη κατηγορία παραγόντων εξηγεί γιατί ορισμένοι οργανισμοί και καταστάσεις αποτελούν πιο γόνιμο έδαφος για τον εκφοβισμό και η δεύτερη κατηγορία γιατί κάποιος μπορεί να κερδίσει με το να εκφοβίζει κάποιον συνάδελφο ή υφιστάμενο, υπάρχουν πρόσθετες διαδικασίες που συχνά επισπεύδουν τον εκφοβισμό. Εδώ συγκαταλέγονται οι επιχειρησιακές αναδιαρθρώσεις και η μείωση προσωπικού, οργανωτικές αλλαγές ή/και αλληλαγές στην

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

σύνθεση της ομάδας εργασίας και στην διοίκηση. Αυτοί οι παράγοντες αυξάνουν την ανασφάλεια, καθιστώντας έτσι πιο πιθανή την ανάδυση διαδικασιών εκφοβισμού. Γενικότερα, ο εκφοβισμός μπορεί να γίνει κατανοητός ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των τριών ομάδων επεξηγηματικών παραγόντων, ή τουλάχιστον δύο εξ αυτών. Για παράδειγμα, οι παράγοντες παρακίνησης δεν οδηγούν σε εκφοβισμό, εκτός αν υπάρχουν οι «κατάλληλες» συνθήκες και οι παράγοντες που το επιτρέπουν (Hoel & Salin, 2013; Salin, 2003).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, που σχετίζονται με συγκεκριμένα καθήκοντα ή καταστάσεις και την οργάνωση της εργασίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, έχουν αναγνωριστεί ως πιθανοί παράγοντες εκδήλωσης εκφοβιστικών συμπεριφορών στον χώρο εργασίας (van den Bossche et al., 2013). Ο Leymann (1995) ήταν από τους πρώτους που ανέδειξαν τη σημασία των οργανωσιακών παραγόντων στην κατανόηση του εργασιακού εκφοβισμού. Τέτοιοι είναι: οι ελλείψεις στον σχεδιασμό της εργασίας και στην ηγετική συμπεριφορά, η κοινωνικά ευάλωτη θέση του θύματος και το χαμηλό ηθικό επίπεδο. Σειρά μελετών έχουν δείξει ότι ο εκφοβισμός σχετίζεται με καταστάσεις, όπως: οι συγκρούσεις και η ασάφεια ρόλων, τα μειωμένα επίπεδα ελέγχου πάνω στην εργασία, ο αυξημένος εργασιακός φόρτος, οι οργανωτικές αναδιορθώσεις, η αλλαγή διοίκησης, το «καταστροφικό» στυλ διοίκησης, το οργανωσιακό κλίμα και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις (Matthiesen & Einarsen, 2010). Οι Baron και Neuman (1996) διαπίστωσαν στην έρευνα τους έναν υψηλό βαθμό συσχέτισης μεταξύ οργανωτικών αλλαγών (περικοπές μισθών, αλλαγές στη διοίκηση, αναδιοργάνωση, περικοπές του προϋπολογισμού, κλπ.) και επιθετικότητας στον χώρο εργασίας: όσο μεγαλύτερες είναι οι αντιλαμβανόμενες αλλαγές, τόσο υψηλότερη η συχνότητα εμφάνισης επιθετικότητας στο χώρο εργασίας.

Όπως αναφέρεται και σε κείμενο του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (ΠΟΥ), το έδαφος όπου το mobbing αναπτύσσεται, είναι μια πραγματική μικρο-κοινωνία στην οποία κάθε γεγονός είναι το αποτέλεσμα πολλαπλών στοιχείων: πολιτιστικών, ανθρώπινων, υλικών και οργανωσιακών. Η πιθανότητα να παρενοχληθεί κάποιος μπορεί να αυξηθεί λόγω κακού τρόπου διαχείρισης, ανεπαρκούς οργάνωσης της εργασίας και ενός δυσμενούς εργασιακού περιβάλλοντος. Ο ΠΟΥ θεωρεί ως βασικούς παράγοντες που διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για τον εργασιακό εκφοβισμό τους ακόλουθους (European Agency for Safety and Health at Work, 2010):

A. Στυλ διοίκησης:

- *Αδράνεια της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών:* Ένα αυταρχικό και μι-σαλλόδοξο στυλ διοίκησης που συντελεί στην διακριτική μεταχείριση δημιουργεί κλίμα φόβου, δυσπιστίας και υπερβολικού ανταγωνισμού. Χωρίς κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς, ορισμένα άτομα μπορεί να θεωρούν ότι «νομιμοποιούνται» να προβαίνουν σε καταχρηστικές συμπεριφορές.
- *Ανταγωνισμός χωρίς κανόνες:* Οι νέες μέθοδοι διοίκησης έχουν διευρύνει τον ανταγωνισμό· έτσι μπορεί να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να αποδώσουν όχι μόνο καλύτερα από τους συναδέλφους τους, αλλά και με λιγότερους νηικούς ενδοιασμούς προκειμένου να επιτύχουν αποτελέσματα. Καθιερώνονται πιο οριζόντιες μορφές διεύθυνσης, χωρίς όμως να καθορίζονται με σαφήνεια οι κανόνες συνεργασίας και αυτή η φαινομενική ελευθερία αφήνει μεγάλα περιθώρια για κατάχρηση εξουσίας. Αυτό ενισχύεται από μια ολόκληρη σειρά εργαλείων που χρησιμοποιεί η διοίκηση, όπως για παράδειγμα η ατομική αξιολόγηση της απόδοσης ή οι ανταμοιβές βάσει παραγωγικότητας. Αυτά μπορούν να διχάσουν τους εργαζόμενους και ενδέχεται να δημιουργήσουν καχυποψία και αρνητική ατμόσφαιρα.

B. Οργάνωση της εργασίας:

- *Η χρόνια υποστελέχωση και οι μεγάλοι εργασιακοί περιορισμοί* δημιουργούν δυσαρέσκεια, κόπωση και την αίσθηση ότι είναι αδύνατο να αλλιάξει το εργασιακό περιβάλλον, με την ένταση να εκτονώνεται στους συναδέλφους. Ταυτόχρονα, τα κακώς καθορισμένα καθήκοντα ή η ελλιπώς οργανωμένη εργασία χωρίς καθορισμένα όρια συμπεριφοράς επιτρέπουν σε συναδέλφους και προϊσταμένους να εκμεταλλεύονται την κατάσταση.
- *Ελλείψεις στην ιεραρχία:* Ένα πολύ αυστηρό όπως και ένα πολύ χαλαρό ιεραρχικό πλαίσιο μπορεί να διαμορφώσουν πρόσφορο έδαφος για εκφοβισμό.

Γ. Το περιβάλλον εργασίας:

- *Εργασιακή ανασφάλεια:* Πλέον απαιτείται μια ιδιαίτερα ευέλικτη οργάνωση των ωρών εργασίας, της απασχόλησης και του εργασιακού καθεστώτος. Μαζί με την επιχειρηματική αναδιάρθρωση, αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ανασφάλεια και τον φόβο της ανεργίας. Οι καταστάσεις αυτές μπορεί να διαμορφώνουν ένα γενικότερο πλαίσιο, όπου εκφοβιστικές συμπεριφορές μπορεί να εκδηλωθούν.

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

- *Παραγνώριση των ανθρώπινων και ιδιαίτερων «τοπικών» χαρακτηριστικών των εργαζομένων:* Η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων (*outsourcing*) και ο πολυπληθασισμός των θυγατρικών πολυεθνικών επιχειρήσεων σε άλλα εθνικά πλαίσια, με διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά ενδέχεται να δημιουργήσουν καταστάσεις που οδηγούν στην παραγνώριση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των «τοπικών» χαρακτηριστικών των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Dejours (1998), οι αιτίες ανάδυσης τέτοιων συμπεριφορών πρέπει να αναζητηθούν στην οργάνωση των κοινωνικών σχέσεων μέσα στον χώρο εργασίας που αφορούν:

- τις μεθόδους διοίκησης και μάνατζμεντ.
- τη συμπεριφορά των ιεραρχικά ανώτερων: για παράδειγμα, η άγνοια των μάνατζερ ή η ανικανότητα τους να αναγνωρίσουν και να παρέμβουν σε περιπτώσεις εργασιακού εκφοβισμού μπορούν έμμεσα να ευνοήσουν τέτοια φαινόμενα, δίνοντας το μήνυμα ότι μια τέτοια συμπεριφορά είναι αποδεκτή.
- τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις ή αλλαγές: εισαγωγή νέων τεχνολογιών, αλλαγή ιδιοκτησίας, αλλαγές στις ομάδες εργασίας, αλλαγή του προϊσταμένου ή του μάνατζερ, αλλαγή του περιεχομένου της εργασίας, κλπ.
- τις ελλείψεις και τα προβλήματα στην οργάνωση της εργασίας: άκαμπτη ιεραρχία που δίνει ασαφείς και ανούσιες οδηγίες, μεγάλες ευθύνες χωρίς σημαντικά περιθώρια δράσης, δεν αναγνωρίζεται η συνεισφορά των ατόμων.
- την επιχειρησιακή κουλτούρα και το επιχειρησιακό κλίμα: ανοχή ή ακόμα και ενθάρρυνση τέτοιων συμπεριφορών από ιεραρχικά ανώτερους, αρνητικό εργασιακό περιβάλλον, κλπ.
- το άγχος κατά τη διάρκεια της εργασίας: το επαγγελματικό άγχος ευνοεί έμμεσα τις συγκρούσεις και ως εκ τούτου την παρενόχληση ή άλλες μορφές ψυχολογικής βίας.
- την πολυπληθοκτικότητα και τους ρυθμούς της εργασίας: αδυναμία διαχείρισης του χρόνου εργασίας, πιεστικοί ρυθμοί εργασίας, κλπ.
- τη σύγκρουση και τον αμφιλεγόμενο χαρακτήρα των ρόλων: σύγκρουση των προσδοκιών και των αξιών που έχουν τα άτομα σε σχέση με την εργασία τους.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, οι Beale και Hoele (2011), αντλώντας από την θεωρία της εργασιακής διαδικασίας, αντιλαμβάνονται τον εργασιακό εκφοβισμό ως

εργαλείο διοικητικού ελέγχου που μπορεί να πλαισιώσει άλλες μεθόδους και προσεγγίσεις ελέγχου των εργαζομένων. Σε μια τέτοια οπτική, ο εκφοβισμός και η παρενόχληση είναι οι πιο εμφανείς μορφές καταπιεστικής διοικητικής συμπεριφοράς, και στην ακραία τους μορφή μπορεί να συνδέονται με εργασιακή βία και με παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Και οι Ironside και Seifert (2003), υπενθυμίζοντας μας τις βαρβαρότητες στις οποίες υποβάλλονταν οι εργάτες στις αρχές του 19ου αιώνα στη Μ.Βρετανία, ισχυρίζονται ότι ο εκφοβισμός στον χώρο εργασίας όχι μόνο δεν είναι ένα νέο φαινόμενο, αλλά αντιθέτως είναι ενδημικός στις πρακτικές διαχείρισης της εργασίας που αποσκοπούν στο κέρδος. Στο πλαίσιο της μεγιστοποίησης του κέρδους και της εκμετάλλευσης που διακρίνει την καπιταλιστική εργασιακή διαδικασία, υποστηρίζουν ότι ο εκφοβισμός και η παρενόχληση στους χώρους εργασίας αποτελούν τυπικό μέρος της ρουτίνας της διαχείρισης της εργασίας που εκπηγάζει από την άνιση σχέση ισχύος που διέπει την εργασιακή σχέση, ενώ οι περισσότερες από τις μορφές του γίνονται αποδεκτές ως μέρος της καθημερινής εμπειρίας της μισθωτής εργασίας. Όπως επισημαίνει και ο Seifert (2021), ο εκφοβισμός αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των σχέσεων εξουσίας στην εργασία και ενισχύει όχι μόνο την υποταγή των εργαζομένων στους διευθυντές, αλλά και την πραγματικότητα της εκμετάλλευσης:

Ο διαρκής και καθολικός χαρακτήρας του εκφοβισμού στην εργασία αποτελεί απόδειξη των συνεχιζόμενων άνιστων σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διευθυντών, οι οποίοι ενεργούν ως φορείς του ιδιοκτήτη/εργοδότη, και της κατώτερης τάξης των εργαζομένων. Η επιμονή αυτής της ανισορροπίας ισχύος και η ευρέως διαδεδομένη χρήση του εκφοβισμού ως μέσου διαχείρισης της εργασίας μαρτυρούν τους περιορισμούς των δικαιωμάτων που με κόπο έχουν κατακτηθεί και των προστατευτικών εργασιακών νόμων, την ατελείωτη επανεφεύρεση της «σύγχρονης» διοίκησης [...] και τη διαρκή αδυναμία του μεμονωμένου εργαζόμενου στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης. Δεν υπάρχουν όρια όσον αφορά τον οργανωτικό τύπο ή την εργασιακή κατάσταση όταν πρόκειται για εκφοβισμό. Από την εκκλησία μέχρι το εργοστάσιο, από τα γραφεία μέχρι τα νοσοκομεία και από τα αγροκτήματα μέχρι τα εμπορικά κέντρα και τα ορυχεία, ο εκφοβισμός είναι μια ενσωματωμένη, στο επιχειρηματικό μοντέλο ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων, πτυχή. (Seifert, 2021, 266).

Με βάση μια τέτοια προσέγγιση, ο Seifert (2021), προβαίνει σε μια κατηγοριοποίηση των εργαζομένων που εκφοβίζονται όχι με βάση ατομικά χαρακτηριστικά

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

ή άλλες κοινωνικές ταυτότητες, αλλά με βάση το βαθμό ευαλωτότητας τους · ευαλωτότητα που προκύπτει από τη φύση των εργασιακών ρυθμίσεων και τις ακόλουθες κατηγορίες:

- *Απόλυτα ευάλωτοι* που εργάζονται για εταιρείες σε χώρες χωρίς ρυθμίσεις, χωρίς προστασία, χωρίς συνδικάτα και χωρίς δικαιώματα. Για αυτούς τους εργαζόμενους ο εκφοβισμός είναι μια ολοκληρωτική και συνεχής εμπειρία υποβάθμισης και εκμετάλλευσης.
- *Ευάλωτες ομάδες εργαζομένων*, οι οποίοι αν και διαθέτουν κάποια νομοθετική ή/και συλλογική προστασία, αυτή όμως δεν εφαρμόζεται (εγκυμονούσες, εργαζόμενοι με αναπηρία, φυλετικές και θρησκευτικές μειονότητες, κ.ο.κ.)
- *Εκπαιδευόμενοι, μαθητευόμενοι και νεότεροι συνάδελφοι.*
- *Λιγότερο ευάλωτοι εργαζόμενοι*, οι οποίοι μπορεί να εργάζονται σε χώρες με σχετικό ρυθμιστικό πλαίσιο που δεν εφαρμόζεται, αλλά οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν ζημιά στην φήμη του εργοδότη με άλλους τρόπους.
- *Λιγότερο ευάλωτες ομάδες εργαζομένων* που απασχολούνται σε ένα πλαίσιο όπου οι ρυθμίσεις υπάρχουν και εφαρμόζονται, τα συνδικάτα έχουν ισχύ, οι πολιτικές κατά του εκφοβισμού είναι ενσωματωμένες στα συστήματα διοίκησης και στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και οι εργαζόμενοι/συνδικάτα έχουν τη δύναμη να προκαλέσουν ζημιά στην φήμη του εργοδότη.

Στο πλαίσιο της μελέτης τους για τους οργανωσιακούς παράγοντες, οι Hoel και Salin (2003) και Salin και Hoel (2011), μέσα από μια εκτεταμένη ανασκόπηση των υπάρχουσων μελετών, θεωρούν ότι αυτοί μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες

- σχεδιασμός εργασίας και οργάνωση εργασίας ·
- οργανωτική κουλτούρα και γενικότερο (κοινωνικό) κλίμα μέσα στην επιχείρηση ·
- ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων ·
- οργανωτική αλλαγή.

Αν και στην βιβλιογραφία συχνά αυτοί οι παράγοντες αναλύονται ξεχωριστά, στην πραγματικότητα είναι αλληλένδετοι μιας και ο εκφοβισμός είναι ένα πολύπλοκο και πολυπαραγοντικό φαινόμενο, και σπάνια μπορεί να εξηγηθεί από έναν

μόνο παράγοντα. Επιπλέον, οι αναλύσεις των παραγόντων κινδύνου δείχνουν ότι τόσο οργανωσιακοί όσο και ατομικοί παράγοντες αλληλοεπιδρούν, μιας και οι τελευταίοι μπορεί να επηρεάσουν τον κίνδυνο εκφοβισμού όταν υπάρχουν ορισμένες οργανωσιακές προϋποθέσεις ή παράγοντες κινδύνου (Einarsen, 2000; Salin & Hoel, 2020).

Σε κάθε περίπτωση, η προβληματοποίηση του εκφοβισμού ως οργανωτικού φαινομένου υπογραμμίζει το γεγονός ότι η κακομεταχείριση δεν οφείλεται μόνο σε άτομα, αλλά είναι επίσης συστημική. Αυτό καθιστά πιο βαθύ τον αντίκτυπο του, αλλά και πιο δύσκολο να εντοπιστεί, να εξηγηθεί και να εξαλειφθεί. Η παραγνώριση των οργανωσιακών διαστάσεων του εργασιακού εκφοβισμού έχει ως αποτέλεσμα το πρόβλημα να αντιμετωπίζεται περισσότερο ως ιδιωτική υπόθεση παρά ως δημόσιο ζήτημα. Ωστόσο, οι οργανισμοί δεν είναι απλώς χώροι όπου ο εκφοβισμός συμβαίνει, αλλά συνίστανται σε θεσμοθετημένες πρακτικές και «ρουτίνες» που εκδηλώνονται κυρίως μέσω των αλληλεπιδράσεων και των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων, οι οποίες μπορεί να ενθαρρύνουν ή να ακόμη και να περιλαμβάνουν τον εκφοβισμό (D’Cruz & Noronha, 2021).

1.5.1. Οργάνωση εργασίας και σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Η όποια εστίαση στους οργανωτικούς παράγοντες του εκφοβισμού αναδεικνύει τη σχέση του με παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτή η οπτική, γνωστή και ως «υπόθεση εργασιακού περιβάλλοντος» (*work environment hypothesis*), συσχέτισε αρχικά τον εργασιακό εκφοβισμό με το εργασιακό άγχος, μιας και το τελευταίο μπορεί να αυξήσει τον κίνδυνο διαπροσωπικών συγκρούσεων και εκφοβισμού. Για την ερμηνεία της εμφάνισης εκφοβιστικών συμπεριφορών, υποστηρίζεται συχνά ότι τα αγχωτικά και κακώς οργανωμένα εργασιακά περιβάλλοντα μπορούν να προκαλέσουν συνθήκες που μπορεί να εξελιχθούν σε εκφοβισμό. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, ο εκφοβισμός προκαλείται κυρίως από παράγοντες που σχετίζονται με ελλείψεις στην οργάνωση της εργασίας και την ηγεσία εντός των οργανισμών. Τέτοια χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος δύνανται να επηρεάσουν τον εκφοβισμό άμεσα, αλλά είναι δυνατόν επίσης να συμβάλουν στην δημιουργία ενός αγχωτικού εργασιακού κλίματος όπου αυτός μπορεί να ευδοκιμήσει (Balducci, et al., 2021; European Agency for Safety and Health at Work, 2010).

Στο πλαίσιο αυτής της προβληματικής, ο Leymann (1995), ήταν από τους πρώτους που έδειξαν ότι υπάρχουν μια σειρά από διαδικασίες που συνδέουν το φτω-

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

κό εργασιακό περιβάλλον με τον εκφοβισμό. Για τον Leymann οι παράγοντες της προσωπικότητας είναι άσχετοι με τη μελέτη του εκφοβισμού και οι συνθήκες εργασίας είναι η πρωταρχική αιτία αυτής της θυματοποίησης. Οι δυσμενείς ψυχοκοινωνικές συνθήκες στην εργασία οδηγούν σε φυσιολογικές αντιδράσεις στρες, οι οποίες με τη σειρά τους υποκινούν συναισθήματα απογοήτευσης. Μέσω ψυχολογικών διεργασιών, όπως η απόδοση ευθυνών για λάθη και η μετατόπιση της επιθετικότητας, που συμβαίνουν ιδιαίτερα αν τα άτομα δεν έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν τους κοινωνικούς στρεσογόνους παράγοντες, οι εργαζόμενοι μπορούν να κατηγορούν ο ένας τον άλλον, πυροδοτώντας μια κατάσταση εκφοβισμού, η οποία πλήττει έναν ή περισσότερους εργαζόμενους. Ο Leymann ανέφερε συγκεκριμένα παραδείγματα κακών συνθηκών εργασίας που είναι δυνατόν να δρομολογήσουν τη διαδικασία εκδήλωσης εκφοβιστικών συμπεριφορών, όπως είναι τα ασαφή και αντικρουόμενα καθήκοντα και στόχοι (δηλαδή η σύγκρουση ρόλων) και ο υπερβολικός φόρτος εργασίας. Στο πλαίσιο αυτών των συνθηκών, ο Leymann επεσήμανε το ρόλο της διοίκησης, η οποία συχνά περιγράφεται από τα θύματα ως ανεπαρκής, αδιάφορη ή μη-βοηθητική.

Το άγχος μπορεί επίσης να πυροδοτήσει την αναζήτηση αποδιοπομπαίων τράγων, καθώς και εκφοβιστικές συμπεριφορές από τα πάνω προς τα κάτω (όπου τα στελέχη ξεσπούν την επιθετικότητά τους στους υφισταμένους τους) αλλά και οριζόντια (όπου η αυξημένη ένταση και το άγχος εκτονώνεται στους συναδέλφους) (Salin & Hoel, 2011). Σε ορισμένες περιπτώσεις, έχει υποστηριχθεί ότι η ένταση, το άγχος και η απογοήτευση που προκαλούνται από μια εργασιακή κατάσταση που χαρακτηρίζεται από υψηλή σύγκρουση ρόλων, έλλειψη δυνατοτήτων ελέγχου και κακές επιδόσεις των προϊσταμένων, είναι δυνατόν από μόνη της να εκληφθεί ως παρενόχληση, όταν αποδίδεται σε εχθρικές προθέσεις που απευθύνονται σε συγκεκριμένο στόχο (Einarsen, 2000).

Ο Einarsen (2000) προβληματοποιεί την σχέση εργασιακού άγχους και εργασιακού εκφοβισμού μέσα από δύο μοντέλα. Σύμφωνα με την αναθεωρημένη «υπόθεση της απογοήτευσης-επιθετικότητας» (*frustration-aggression hypothesis*), μια εργασιακή κατάσταση υψηλού στρες μπορεί να οδηγήσει σε επιθετική συμπεριφορά μέσω της παραγωγής αρνητικών συναισθημάτων. Αυτό σημαίνει ότι η παρενόχληση και ο εκφοβισμός μπορεί να ευδοκιμήσουν σε «μη-υγιή» εργασιακά περιβάλλοντα, πιθανότατα μέσω περιβαλλοντικών επιδράσεων στην επιθετική συμπεριφορά. Εναλλακτικά, η προσέγγιση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης

(*social-interaction approach*) στην επιθετικότητα, υποστηρίζει ότι τα στρεσογόνα γεγονότα θα επηρεάσουν έμμεσα την επιθετικότητα μέσω της επίδρασής τους στην συμπεριφορά του θύματος. Τα αγχωμένα άτομα μπορεί να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες, να ενοχλούν τους άλλους, να αποδίδουν λιγότερο ή, ακόμη, και να παραβιάζουν τους κοινωνικούς κανόνες που ορίζουν τις ευγενικές και φιλικές αλληλεπιδράσεις, και ως εκ τούτου να προκαλέσουν την επιθετική συμπεριφορά των άλλων.

Η σύγκρουση και η ασάφεια των ρόλων, καθώς και η έλλειψη σαφών στόχων και οι αντιφατικές προσδοκίες, απαιτήσεις και αξίες στην εργασία είναι χαρακτηριστικά της οργάνωσης της εργασίας για τα οποία έρευνες έχουν δείξει ότι συνδέονται με τον εκφοβισμό. Αλλά και η εντατικοποίηση της εργασίας, η αυξανόμενη πίεση και οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις είναι παράγοντες που συνήθως συσχετίζονται με την ανάδυση εκφοβιστικών συμπεριφορών στους εργασιακούς χώρους. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του εργασιακού περιβάλλοντος που έχει συσχετιστεί με υψηλότερο κίνδυνο εκφοβισμού είναι η χαμηλή αυτονομία ή τα περιορισμένα περιθώρια λήψης αποφάσεων, αλλά και ο συνδυασμός υψηλών εργασιακών απαιτήσεων, ανεπαρκών πόρων ή/και μικρής υποστήριξης (Salin & Hoel, 2011).

Ενώ οι παραπάνω οργανωσιακοί παράγοντες μπορεί να είναι εμφανείς σε όλα τα επαγγέλματα και τις θέσεις εργασίας, ενδέχεται να εμφανίζονται με μεγαλύτερη ένταση σε κάποια εργασιακά περιβάλλοντα. Ένα εργασιακό περιβάλλον που αναφέρεται συχνά ως παράδειγμα αυξημένων πιθανοτήτων εκδήλωσης εργασιακού εκφοβισμού, ενίοτε και βίαιου χαρακτήρα, είναι η κουζίνα εστιατορίου. Εδώ οργανωσιακοί παράγοντες σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων ατόμων μπορούν να αλληλεπιδράσουν και να προκαλέσουν εκφοβιστική συμπεριφορά και θυματοποίηση (Hoel & Cooper, 2001)⁶

⁶ Οι Hoel και Cooper (2001, 12) αναφέρουν σχετικά:

Η εργασία στην κουζίνα είναι γνωστό ότι είναι πυρετώδης και θορυβώδης και κατά καιρούς πολύ αγχωτική. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα πολυτελή εστιατόρια που απευθύνονται σε πελάτες οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν ένα σημαντικό χρηματικό ποσό για ένα γεύμα με την προϋπόθεση ότι τους εξασφαλίζεται ένα προϊόν υψηλής ποιότητας. Κατά τη διάρκεια λίγων αλλά πυρετωδών ωρών, όταν το εστιατόριο είναι γεμάτο μέχρι την τελευταία καρέκλα, η ικανοποίηση των πελατών πρέπει να είναι εγγυημένη, διαφορετικά η φήμη του σεφ θα κινδυνεύσει. Το γεγονός ότι πολλοί από τους σημερινούς σεφ έχουν προσωπικό οικονομικό συμφέρον στην επιχείρηση είναι πιθανό να επιτείνει την πίεση υπό την οποία λειτουργούν.

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

1.5.2. Οργανωσιακή κουλτούρα και κοινωνική κλίμα μέσα στην επιχείρηση

Οι μελέτες για τον εργασιακό εκφοβισμό που συζητούν το ρόλο και τον αντίκτυπο της κουλτούρας του οργανισμού/ της επιχείρησης έχουν συχνά τονίσει ότι σε πολλούς οργανισμούς που συνδέονται με υψηλά επίπεδα εκφοβισμού, οι αρνητικές και καταχρηστικές πράξεις «επιτρέπονταν» έμμεσα, ή ακόμη και αποτελούσαν μέρος της οργανωτικής κουλτούρας⁷. Αυτό υποστηρίζει την άποψη του Brodsky (1976) ότι για να εμφανιστεί η παρενόχληση πρέπει να υπάρχει μια κουλτούρα που την επιτρέπει και την επιβραβεύει (όπ.αναφ. στο Salin & Hoel, 2011).

Εστιάζοντας σε αυτόν τον παράγοντα, οι Rayner, Hoel και Cooper (2001, 85), εκκινώντας από την ιδέα ότι «...ο εκφοβισμός δεν είναι συνήθως κάτι που συμβαίνει πίσω από κλειστές πόρτες· μάλλον ισχύει το αντίθετο, τον γνωρίζουν πολλοί», διαπίστωσαν την παρουσία μιας κουλτούρας αποδοχής του. Σε παλαιότερη έρευνα που διεξήγαγε η Rayner (όπ. αναφ. στο Rayner, Hoel & Cooper, 2001) για το βρετανικό συνδικάτο υπηρεσιών UNISON, πάνω από το 90 % όλων των ερωτηθέντων ανέφεραν ως αιτίες εκφοβισμού το γεγονός ότι «οι νταήδες μπορούν να τη γλιτώσουν» και «οι εργαζόμενοι φοβούνται πολύ να το αναφέρουν». Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν την ύπαρξη μιας διάχυτης πεποίθησης ότι ο εκφοβισμός υφίσταται εδώ και πολύ καιρό, όλοι τον γνωρίζουν (ακόμη και αν δεν τον έχουν βιώσει) και ξέρουν ότι δεν γίνεται τίποτα για να αντιμετωπιστούν.

Σε ορισμένους οργανισμούς, ο εκφοβισμός και άλλες μορφές παρενόχλησης φαίνεται να είναι περισσότερο ή λιγότερο «επιτρεπτές» ή απλώς να μην τιμωρούνται. Ελλείψει ποινών ένας πιθανός δράστης θα αντιληφθεί το κόστος και τους κινδύνους του εκφοβισμού ως πολύ χαμηλούς (ο κίνδυνος να τον επιπλήξουν, να απολυθεί ή να απομονωθεί κοινωνικά και να τιμωρηθεί από συναδέλφους). Μάλιστα ο εκφοβισμός ενδέχεται επίσης να θεωρηθεί και ως ένα αποτελεσματικό μέσο για την εκτέλεση των καθηκόντων. Το κυνήγι των οργανωτικών στόχων - ανεξάρτητα από το κόστος - μπορεί να συμβάλει στην «νητική νομιμοποίηση» εκφοβιστικών συμπεριφορών (Salin, 2003).

⁷ Η κουλτούρα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης μπορεί να οριστεί σε συντομία ως έκφραση της «προσωπικότητας» του οργανισμού ή απλώς ως το «Πώς κάνουμε τα πράγματα εδώ γύρω» (Rayner, et al., 2001, 86).

Κατά συνέπεια, θεωρείται ότι είναι διαδεδομένος σε οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι και τα στελέχη αισθάνονται ότι έχουν την υποστήριξη, ή τουλάχιστον -σιωπηρά - την ευλογία, των ανώτερων στελεχών για να συνεχίσουν την προσβλητική και εκφοβιστική συμπεριφορά τους. Φαίνεται, επίσης, να ευδοκίμει εκεί όπου τα νέα στελέχη κοινωνικοποιούνται σε μια κουλτούρα που αντιμετωπίζει τέτοιου είδους συμπεριφορές ως έναν «φυσιολογικό» και αποδεκτό τρόπο «για να γίνει η δουλειά» ή εκεί όπου λειτουργεί ως ένα τελετουργικό μύησης ή μέρος αυτού. Ταυτόχρονα, με την αυξανόμενη ανεπισημότητα και χαλαρότητα της συμπεριφοράς στους οργανισμούς, μπορεί να είναι πιο δύσκολο για ορισμένους εργαζόμενοι να διακρίνουν τι συνιστά «σωστή» και «επαγγελματική» διαπροσωπική συμπεριφορά. Σε άλλες, επιπλέον, περιπτώσεις, οι εκφοβιστικές συμπεριφορές, τρόπον τινά, φυσικοποιούνται σε τέτοιο σημείο έως ότου να θεωρούνται δεδομένες. Σε ορισμένους, ακόμη, οργανισμούς, μπορεί να κυριαρχεί μια οργανωσιακή κουλτούρα συχνών αστεϊσμών και πειραγμάτων, τα οποία μπορεί να αγγίζουν τα όρια του εκφοβισμού. Το χιούμορ είναι ένα κοινό συστατικό της εργασιακής κουλτούρας και συχνά συνδέεται με θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, όταν χρησιμοποιείται ως διαδικασία δοκιμασίας και κοινωνικοποίησης νεοεισερχόμενων εργαζομένων μέσω ταπεινωτικών αστείων και ανεπιθύμητων εκπλήξεων ή για την τιμωρία συναδέλφων που δεν συμμορφώνονται με τις κοινές νόρμες του εργασιακού χώρου, το χιούμορ μπορεί να μετατραπεί σε εκφοβισμό, ειδικά όταν στοχεύει άτομα που έχουν δυσκολίες να υπερασπιστούν τον εαυτό τους. Τα αστεία, που συχνά παρουσιάζονται ως πειράγματα και τα οποία φαινομενικά γίνονται ανεκτά από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, μπορεί να συμβάλλουν στον εκφοβισμό και τον κοινωνικό αποκλεισμό λόγω, για παράδειγμα, μιας διάχυτης σεξιστικής ή ομοφοβικής κουλτούρας (Salin & Hoel, 2011).

Οι Andersson και Pearson (1999) χρησιμοποιούν τον όρο «σπιδράλ αγένειας» για να περιγράψουν τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να εξελιχθεί ο εκφοβισμός σε τέτοιες καταστάσεις. Το σπιδράλ αγένειας, ως μέρος μιας καταστροφικής οργανωσιακής κουλτούρας, ενδέχεται να κορυφωθεί με τον εκφοβισμό. Μπορεί να προκύψει όταν επαναλαμβανόμενα επεισόδια αγενούς συμπεριφοράς γίνονται ανεκτά, ιδίως εάν τα επεισόδια στρέφονται εναντίον ενός ατόμου, ενός αποδιοπομπαίου τράγου (Matthiesen & Einarsen, 2010).

Τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι, σε ορισμένες οργανώσεις, ο εκφοβισμός ακόμη και αν δεν αποτελεί μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού, ίσως να «επιτρέπεται» έμμεσα. Εάν δεν υπάρχει πολιτική κατά του εκφοβισμού ή ακόμη και κάποιο

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

κόστος για αυτούς που επιδίδονται σε αυτόν, θα μπορούσε κάλλιστα να θεωρηθεί ότι ο οργανισμός αποδέχεται τις σχετικές συμπεριφορές (Hoel & Salin, 2003).

1.5.3. Ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων

Καθώς τα διευθυντικά στελέχη με θέσεις εξουσίας στους εργασιακούς χώρους συχνά αναγνωρίζονται ως δράστες, ο ρόλος της ηγεσίας στην ανάδυση και ύπαρξη εκφοβιστικών συμπεριφορών είναι καθοριστικός. Ακόμη, όμως, και αν δεν εμπλέκονται οι ίδιοι σε εκφοβισμό, οι διευθυντές δύνανται να επηρεάσουν τόσο το εργασιακό περιβάλλον, όσο και τις προσδοκίες για τα πρότυπα συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τους Ironside και Seifert (2003, 396), ο εργασιακός εκφοβισμός «... είναι πολύ διαδεδομένος για να είναι έργο ενός μικρού αριθμού παθολογικά διαταραγμένων ατόμων που μπορούν να απομακρυνθούν από το χώρο εργασίας, να παρακολουθούνται ή να ελέγχονται έτσι ώστε να μην εκφοβίζουν». Συνεπώς είναι προτιμότερο να μην θεωρείται ως η απρόσεκτη και περιστασιακή συμπεριφορά μεμονωμένων εκφοβιστών, αλλά μάλλον ως μέρος της άσκησης της συλλογικής βούλησης της διοίκησης για την επιβολή πειθαρχίας στον χώρο εργασίας στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης. Σε μια ανάλογη προβληματική, οι Hoel κ.α. (2001), κάνουν λόγο για καταπιεστικό εργασιακό καθεστώς όταν όλοι οι εργαζόμενοι υπόκεινται στην ίδια εμπειρία (σε αντίθεση με την έννοια της θυματοποίησης για τις περιπτώσεις εκείνες όπου μεμονωμένα άτομα υφίστανται εκφοβιστικές συμπεριφορές).

Εμπειρικές έρευνες έχουν καταδείξει ότι τα θετικά ή εποικοδομητικά στυλ ηγεσίας μειώνουν σαφώς τον κίνδυνο εκφοβισμού. Όταν οι ηγέτες επικοινωνούν σαφείς στόχους και προσδοκίες, εμπλέκουν τους εργαζόμενους στην λήψη αποφάσεων, δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζομένων και την ανάπτυξή τους και χειρίζονται καλά τις συγκρούσεις, ο κίνδυνος εκφοβισμού στην εργασιακή κοινότητα μειώνεται σημαντικά. Συνεπώς, ένας άλληλος λόγος για τον οποίο μια εποικοδομητική ηγεσία μπορεί να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο στο συγκεκριμένο πεδίο ίσως να είναι επειδή οι εποικοδομητικοί ηγέτες επενδύουν επίσης χρόνο και προσπάθεια στην διαχείριση των συγκρούσεων. Η ενεργητική διαχείριση των συγκρούσεων ως μέρος της ηγεσίας φαίνεται, επομένως, να διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παρεμπόδιση της κλιμάκωσης των συγκρούσεων που σχετίζονται με την εργασία και μετατρέπονται σε εκφοβισμό (Salin, 2003; Salin & Hoel, 2011).

Αντιθέτως, μια «χαλαρή» (*laissez-faire*) ηγεσία, όπου οι ηγέτες ουσιαστικά παραιτούνται από τις ηγετικές τους ευθύνες, θεωρείται ότι συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εκφοβισμού σε όλες τις χώρες και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Ο εκφοβισμός φαίνεται να ευδοκιμεί διότι η διοίκηση αποποιείται την ευθύνη και δεν παρεμβαίνει στον εκφοβισμό. Ειδικότερα, η «χαλαρή» ηγεσία ενδέχεται να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα συγκρούσεων και ασάφειας ρόλων, τα οποία με τη σειρά τους δύνανται να αυξήσουν τον κίνδυνο εκφοβισμού (Salin, 2003; Salin & Hoel, 2011).

Εντούτοις -αν και για άλλους λόγους-, και μια τυραννική ηγετική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε ανάλογα αποτελέσματα και αυτό είτε γιατί η ίδια υιοθετεί εκφοβιστικές πρακτικές εις βάρος των εργαζομένων, είτε γιατί περνά ένα μήνυμα προς τα κάτω σχετικά με την αποδοχή σκληρών και αρνητικών κοινωνικών συμπεριφορών και αλληλεπιδράσεων στον εργασιακό χώρο. Αρκετές μελέτες έχουν επιβεβαιώσει τη σχέση μεταξύ εκφοβισμού, αφενός, και αυταρχικής ηγεσίας και αυταρχικού τρόπου διεύθυνσης συγκρούσεων ή αντιμετώπισης διαφορών, αφετέρου. Ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα κλίμα φόβου, όπου υπάρχει ελάχιστο ή καθόλου περιθώριο για διάλογο και όπου η διαμαρτυρία θεωρείται μάταιη (Salin, 2003; Salin & Hoel, 2011). Η αυταρχική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ακόμη και πηγή εκφοβισμού από μόνη της (Hoel et al., 2010, 456):

Οι διευθυντές που αποτυγχάνουν να διαχειριστούν την πίεση και το άγχος τους, υιοθετώντας ένα αυταρχικό ή ακόμη και τυραννικό στυλ ηγεσίας σε ιδιαίτερα στρεσογόνες συνθήκες, όπου η συμμετοχή και η εποικοδομητική κριτική αντικαθίστανται από την οργή και τις φωνές, επιδεικνύουν συμπεριφορά η οποία, τόσο για τους υφισταμένους, όσο και για τους μάρτυρες ή τους παρατηρητές, ενδέχεται να φανεί τόσο απειλητική όσο και ακατανόητη. Επιπλέον, ένα αυταρχικό στυλ θα μπορούσε να προκαλέσει απογοήτευση και επιθετικότητα μεταξύ των υφισταμένων, προκαλώντας ή αυξάνοντας ενδεχομένως την πιθανότητα επιθετικότητας μεταξύ ομότιμων, και κατ' αυτόν τον τρόπο να λειτουργήσει ως προπομπός εκφοβισμού.

Αυτού του είδους η καταστροφική ηγεσία έχει οριστεί και αναλυθεί ποικιλοτρόπως (Πίνακας 1). Η αυταρχικότητα στην πιο ακραία μορφή της περιλαμβάνει την περίπτωση του «ηγέτη νταή», ο οποίος προβαίνει σε πρακτικές «καταχρηστικής επιτήρησης» και «καταστροφικής ηγεσίας», και όπου οι υφιστάμενοι κακοποιούνται και εκφοβίζονται στην εργασία τους από τους άμεσα προϊσταμένους τους

1. Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

συστηματικά (Einarsen, et al., 2013). Ενδεικτικό είναι εδώ το παράδειγμα του ηγέτη που λειτουργεί ως «μικρός τύραννος», στον οποίο αναφέρεται ο Ashforth (1994). Μικρός τύραννος είναι εκείνος ο ηγέτης που επιβάλλει τη δύναμή του πάνω στους άλλους μέσω της αυθαιρεσίας, της υποτίμησης των υφισταμένων του, της έλλειψης σεβασμού, της χρήσης ενός εξαναγκαστικού στυλ επίλυσης συγκρούσεων, της διάψευσης της πρωτοβουλίας και της χρήσης αυθαίρετων τιμωριών.

Πίνακας 1: Όροι που περιγράφουν την καταστροφική ηγεσία

<i>Concept</i>	<i>Reference</i>
Authoritarian leaders	Adorno et al. (1950)
Machiavellian leaders	Christie & Geis (1970)
Intolerable bosses	Lombardo & McCall (1984)
Personalized charismatic leadership	House & Howell, 1992
The dark side of charisma	Hogan et al. (1990)
The dark side of leadership	Conger (1990)
Crazy bosses	Bing (1992)
Petty tyranny	Ashforth (1994)
Flawed leadership	Hogan (1994)
Derailed leadership	Shackleton (1995)
Brutal bosses	Hornstein (1996)
Abusive supervision	Tepper (2000)
Impaired managers	Lubit (2004)
Bad leaders	Kellerman (2004)
Poor leadership	Kelloway et al. (2004)
Psychopaths	Furnham & Taylor (2004)
Toxic leaders	Lipman-Blumen (2005)
Laissez-faire leadership	Skogstad et al. (2007)
Destructive leadership	Einarsen et al. (2007)

Πηγή: Einarsen, Skogstad & Glasø (2013, 131).

Οι Einarsen κ.α. (2007) περιγράφουν δύο μορφές καταχρηστικής εποπτείας/ ηγεσίας, ανάλογα με το αν ο ηγέτης ή ο προϊστάμενος παρουσιάζει ταυτόχρονα και καταστροφική συμπεριφορά κατά του οργανισμού. Η τυραννική ηγετική συμπεριφορά (*tyrannical leadership*) αφορά την επίδειξη μιας φιλικής προς τον οργανισμό συμπεριφοράς σε συνδυασμό με μια συμπεριφορά που στρέφεται κατά των υφισταμένων. Εκδηλώνεται, όταν ένας ηγέτης κακοποιεί και εκφοβίζει τους υφισταμένους του - τους ταπεινώνει, τους μειώνει και τους χειραγωγεί

προκειμένου να «γίνει η δουλειά»- και κατά τα άλλα συμπεριφέρεται σύμφωνα με τους νόμιμους στόχους, τα καθήκοντα και τις στρατηγικές του οργανισμού. Οι ηγέτες που συμπεριφέρονται καταστροφικά προς τους υφισταμένους τους, ίσως να μην είναι απαραίτητα καταστροφικοί και σε άλλες διαπροσωπικές σχέσεις, είτε αυτές είναι με πελάτες και συνεργάτες, είτε με την ανώτερη διοίκηση, και μάλιστα είναι πολύ πιθανό να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικοί στην ολοκλήρωση των καθηκόντων τους. Επειδή οι τυραννικοί ηγέτες μπορεί να συμπεριφέρονται εποικοδομητικά όσον αφορά την οργανωτικά προσανατολισμένη συμπεριφορά, ενώ παράλληλα επιδεικνύουν συμπεριφορές κατά των υφισταμένων, ενδέχεται οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι να αξιολογούν τη συμπεριφορά του ηγέτη εντελώς διαφορετικά. Οι υφιστάμενοι ίσως να τους βλέπουν ως «νταήδες», ενώ η ανώτερη διοίκηση να ανέχεται ή ακόμη και να βλέπει τη συμπεριφορά τους. Η δεύτερη περίπτωση αφορά ηγέτες που επιδεικνύουν εκτροχιασμένη ηγετική συμπεριφορά (*derailed leadership*) και εκδηλώνουν αρνητικές συμπεριφορές εις βάρος τόσο των υφισταμένων τους, όσο και του οργανισμού. Τέτοιοι ηγέτες εκφοβίζουν, ταπεινώνουν, χειραγωγούν και εξαπατούν τους υφισταμένους τους, ενώ ταυτόχρονα υιοθετούν συμπεριφορές που στρέφονται κατά του οργανισμού, όπως: αδικαιολόγητος απουσιασμός, αποφυγή εργασίας, εξαπάτηση ή κλοπή πόρων (είτε πρόκειται για οικονομικούς, είτε για χρονικούς, είτε για υλικούς).

1.5.4. Οργανωτικές αλλαγές

Η σχέση μεταξύ οργανωτικών αλλαγών και εργασιακού εκφοβισμού έχει διερευνηθεί εκτενώς, με πολλούς μελετητές να συγκλίνουν στην άποψη ότι η οργανωτική αλλαγή διαμορφώνει γόνιμο έδαφος για την εκδήλωση του (Baillien, et al., 2019). Στους επισπεύδοντες παράγοντες, η Salin (2003) συγκαταλέγει τις επιχειρησιακές αναδιαρθρώσεις και τη μείωση προσωπικού, οργανωτικές αλλαγές ή/και αλλαγές στη σύνθεση της ομάδας εργασίας και στη διοίκηση. Συνολικά, η οργανωτική αλλαγή θεωρείται ως μια ιδιαίτερα αγχωτική εμπειρία, ενώ το εργασιακό στρες έχει περιγράψει ως ένας από τους κύριους παράγοντες της διαδικασίας εκφοβισμού (Baillien & De Witte, 2009).

Όπως επισημαίνουν και οι D'Crux, Noronha και Beale (2014), το σημερινό παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον επισπεύδει αλλαγές σε διάφορες πτυχές του οργανωτικού σχεδιασμού, οι οποίες, με την σειρά τους, επηρεάζουν τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και την οργάνωση της εργασίας, μεταβάλλουν την οργανωσιακή κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα και μετασχηματίζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη. Άρα, κατ' αυτούς, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

οργανωτική αλλαγή θεωρείται έναυσμα του εκφοβισμού στον χώρο εργασίας. Όπως αναφέρουν, σχετικά, και οι Ironside και Seifert (2003), ο εκφοβισμός τείνει να χειροτερεύει όταν η πλάστιγγα της ανισότητας ευνοεί όλο και περισσότερο τα διευθυντικά στελέχη, καθώς και όταν αυξάνονται οι πιέσεις για την επίτευξη σχετιζόμενων με το κέρδος στόχων στον ιδιωτικό τομέα ή σχετιζόμενων με την απόδοση στόχων στο δημόσιο τομέα.

Την συνολική εικόνα της σχέσης μεταξύ οργανωτικών αλλαγών και εργασιακού εκφοβισμού αποτυπώνουν και οι Baillien, κ.α. (2019, 2-3).

Σε περιόδους οργανωτικών αλλαγών, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να γίνουν στόχος συμπεριφορών εκφοβισμού στον χώρο εργασίας επειδή οι διευθυντές υιοθετούν πιο αυταρχικές πρακτικές για να εφαρμόσουν την οργανωτική αλλαγή στο προσωπικό τους. Επιπλέον, η οργανωτική αλλαγή φέρνει μαζί της διάφορους στρεσογόνους παράγοντες και αλλαγές στην εργασία (π.χ. αυξημένο φόρτο εργασίας, σύγκρουση ρόλων, εργασιακή ανασφάλεια), τα οποία συνήθως δημιουργούν εύκολους ή ευάλωτους στόχους που βιώνουν υψηλά επίπεδα πίεσης, και ίσως να προβάλλουν μικρή αντίσταση σε αρνητικές συμπεριφορές και εκφοβισμό. Για παράδειγμα, έχει αποδειχθεί ότι ο υψηλός φόρτος εργασίας κατά τη διάρκεια παρεμβάσεων οργανωτικής αλλαγής μπορεί να προκαλέσει έκθεση σε εκφοβισμό λόγω ψυχολογικής καταπόνησης. Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι η οργανωτική αλλαγή τροφοδοτεί την εχθρότητα και τον ανταγωνισμό εντός του οργανισμού, με αποτέλεσμα την χρήση κακόβουλων τεχνικών για την παρεμπόδιση ή την εξάλειψη των ανταγωνιστών.

Οι σχετικές αλλαγές μπορούν είτε άμεσα είτε έμμεσα να δώσουν ώθηση σε εκφοβιστικές συμπεριφορές και πρακτικές. Η οικονομική παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό, και προκειμένου να επιβιώσουν στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, οι οργανισμοί αναδιαρθρώνονται και μειώνουν το προσωπικό με απώτερο σκοπό τη μείωση του κόστους· διαδικασίες που συχνά γίνονται με επιθετικό τρόπο, με αποτέλεσμα την άσκηση μεγαλύτερης πίεσης στους εργαζόμενους. Οι αναδιαρθρώσεις και οι περικοπές οδηγούν στην κατάργηση πολυάριθμων θέσεων εργασίας, και ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού βρίσκονται αντιμέτωποι με αυξανόμενο φόρτο εργασίας, συχνά σε κλίμα αβεβαιότητας όσον αφορά τη μελλοντική τους εργασιακή κατάσταση. Λόγω της εργασιακής ανασφάλειας, οι εργαζόμενοι γίνονται λιγότερο ανθεκτικοί στην πίεση και είναι λιγότερο πιθανό να αμφισβητήσουν την άδικη και επιθετική

μεταχείριση εκ μέρους των διευθυντών. Ο κίνδυνος εκφοβισμού μπορεί, ακόμη, να αυξηθεί καθώς οι διευθυντές ενδέχεται να υιοθετήσουν πιο αυταρχικές και καταχρηστικές πρακτικές και συμπεριφορές για να επιφέρουν την επιθυμητή αλλαγή προκειμένου να «κάνουν τη δουλειά τους». Με τους διευθυντές να διαθέτουν περισσότερα προνόμια άσκησης εξουσίας, σε μια κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να αμφισβητήσουν την οποιαδήποτε καταχρηστική συμπεριφορά, ο εκφοβισμός μπορεί να ευδοκιμήσει. Παρομοίως, η μείωση των θέσεων εργασίας έχει υποστηριχθεί ότι οδηγεί σε σκληρότερο εσωτερικό ανταγωνισμό, αυξάνοντας έτσι τον κίνδυνο οι εργαζόμενοι και τα στελέχη να βασίζονται σε κάθε μέσο που κρίνεται απαραίτητο για να «ξεφορτωθούν τους ανταγωνιστές» τους, ενώ η γενικότερη τάση ιδιωτικοποίησης αλλά και η εισχώρηση ιδιωτικοοικονομικών λογικών στον δημόσιο τομέα έχει θεωρηθεί ότι επιφέρει παρόμοιες καταστροφικές διαδικασίες για τους εργαζόμενους σε αυτόν (D’Cruz, et al., 2014; Hoel & Cooper, 2001).

Για παράδειγμα στην έρευνα τους για τη σχέση μεταξύ απολύσεων και εργασιακού εκφοβισμού, οι D’Cruz, κ.α. (2014) έδειξαν πως η διοικητική εφαρμογή του προγράμματος απολύσεων υιοθετούσε απρόσωπες εκφοβιστικές συμπεριφορές στο πλαίσιο ενός αναδυόμενου αυταρχικού οργανωσιακού πλαισίου, όπου η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ήταν συνένοχη. Καθώς η ΔΑΔ απομακρύνεται από τη γλώσσα της φροντίδας και του ανθρωπισμού και στρέφεται σε μια γλώσσα στρατηγικής και αποτελεσματικότητας, οι εμπλεκόμενοι θεσπίζουν και διαιωνίζουν τον απρόσωπο εκφοβισμό, καθιστώντας ανενεργά και ανούσια όλα εκείνα τα ηθικά πλαίσια που προδιαγράφουν τις κατάλληλες διοικητικές ενέργειες για τη διάγνωση και την παρέμβαση σε περιπτώσεις εργασιακού εκφοβισμού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μπορεί να μην είναι οι αλλαγές καθαυτές που οδηγούν σε εκφοβισμό, αλλά ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται, με τους μελετητές να επισημαίνουν το ρόλο των αντιλήψεων περί δικαιοσύνης, ιδίως της διαδικαστικής δικαιοσύνης, γύρω από την πραγματοποίηση των αλλαγών, συμπεριλαμβανομένων και των απολύσεων (Hoel & Salin, 2003 ; Salin & Hoel, 2011). Το περί δικαιοσύνης αίσθημα ενδέχεται να παραβιάζεται σε συγκυρίες σχετικές π.χ. με τη μείωση προσωπικού (ποιοι θα πρέπει να απολυθούν ή ποιοι αντιθέτως θα «επιβιώσουν» μετά από μια οργανωσιακή αναδιάρθρωση), την προαγωγή (όταν ένα άτομο μένει στάσιμο χωρίς να κατανοεί το «γιατί»), τις μισθολογικές αυξήσεις (βλέποντας ότι άλλοι συνάδελφοι λαμβάνουν μισθολογικές αυξήσεις). Τότε μπορεί ένας εργαζόμενος να αισθάνεται ότι προσβάλλεται η αξιοπρέπεια και η αυτοεκτίμηση του (Matthiesen & Einarsen, 2010).

1. | Ο εργασιακός εκφοβισμός: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

Όπως αναφέρουν οι Bagling, κ.α. (2009), τα ερευνητικά στοιχεία αμφισβητούν οποιαδήποτε άμεση επίδραση των απολύσεων. Αν και οι απολύσεις συνδέονται με θυμό, κατάθλιψη και επιθετικότητα τόσο μεταξύ των θυμάτων, όσο και μεταξύ των «επιζώντων», δεν είναι η απόλυση αυτή καθαυτή που συνεπάγεται πράξεις επιθετικότητας στον χώρο εργασίας, αλλιά μάλλον ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι απολύσεις. Εάν οι απολύσεις δεν διεξάγονται με τον κατάλληλο τρόπο, προκαλούνται συναισθήματα αδικίας και θυμού, τα οποία πιθανώς να οδηγήσουν και σε επιθετικότητα.

Πρόσφατες μελέτες έχουν ρίξει περαιτέρω φως στην πολύπλοκη φύση της σχέσης μεταξύ οργανωτικών αλλαγών και εκφοβισμού, επισημαίνοντας την ανάγκη να αποσαφηνιστούν οι πηγές, τα αίτια και οι πιθανοί στόχοι των διαδικασιών αλλαγής (D’Cruz et al., 2014). Άλλες πάλι έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οργανωτική αλλαγή φαίνεται να αυξάνει τον κίνδυνο εκφοβισμού μόνο όταν στην πραγματικότητα οδηγεί σε ένα «φτωχότερο» (από πλευράς ποιότητας) ή χειρότερο εργασιακό περιβάλλον (π.χ. σύγκρουση ρόλων και ανασφάλεια) για το άτομο (Hoel & Salin, 2003; Salin & Hoel, 2011) ή όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν σε προσωπικό επίπεδο τα αρνητικά αποτελέσματα της αλλαγής (Baillien & De Witte, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2



ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ
ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ ΔΙΕΘΝΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ ΔΙΕΘΝΩΣ

Η όποια προσπάθεια καταγραφής των διαστάσεων του εργασιακού εκφοβισμού οφείλει να λάβει υπόψη της ορισμένα βασικά ζητήματα που καθιστούν δύσκολη τη συγκριτική ανάλυση του (Eurofound, 2017):

- Οι έννοιες που χρησιμοποιούνται δεν σχετίζονται πάντα με τα καθημερινά βιώματα των ανθρώπων ή με τις δικές τους αντιλήψεις·
- η βία και η παρενόχληση είναι κοινωνικά ζητήματα που είναι δύσκολο να καταγραφούν σε έρευνες·
- οι έρευνες αδυνατούν να δουν τον εξελισσόμενο χαρακτήρα των προβλημάτων·
- οι μεταφράσεις σε διεθνείς έρευνες είναι προβληματικές λόγω της χρήσης διαφορετικών εννοιών σε εθνικό επίπεδο.

Στα παραπάνω μπορούν να προστεθούν και οι περιορισμοί που αναδεικνύει ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA, 2010):

- η αξιοποίηση διαφορετικών ορισμών και ταξινομήσεων·
- η χρήση διαφορετικών μεθόδων για τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, των μελετών περιπτώσεων και των διαφορετικών τρόπων αναφοράς μιας περίπτωσης βίας·
- τα διαφορετικά επίπεδα ακρίβειας στην μέτρηση της φύσης του περιστατικού·
- η χρήση διαφορετικών χρονικών ορίων, κριτηρίων αξιολόγησης και πηγών συλλογής δεδομένων·

2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς

- πολιτισμικές διαφορές στην εμπειρία της βίας και της παρενόχλησης.

Ταυτόχρονα, οι διαφοροποιήσεις ως προς την αναφορά και την καταγγελία ανάρμοστων μορφών κοινωνικής συμπεριφοράς μεταξύ εθνικών πλαισίων ενδέχεται να είναι εν μέρει και αποτέλεσμα πολιτισμικών διαφορών (Eurofound 2017):

- Πρώτον, η ανοχή απέναντι σε τέτοιου είδους συμπεριφορές υπάρχει πιθανότητα να διαφέρει από χώρα σε χώρα.
- Δεύτερον, το πρόβλημα της μη-καταγγελίας τέτοιων συμπεριφορών ενδέχεται να είναι περισσότερο διαδεδομένο σε ορισμένες χώρες από ό,τι σε άλλες. Τα θύματα ανεπιθύμητων κοινωνικών συμπεριφορών μπορεί συχνά να νιώθουν ντροπή ή ακόμη και ενοχή, ιδίως αν η δημόσια η ευαισθητοποίηση και η συζήτηση για το θέμα είναι περιορισμένη. Λόγω της ευαίσθητης και σύνθετης φύσης του θέματος, τα θύματα αυτών των συμπεριφορών ίσως να είναι απρόθυμα να μιλήσουν γι' αυτά και τα περιστατικά μπορεί να υποτιμηθούν.

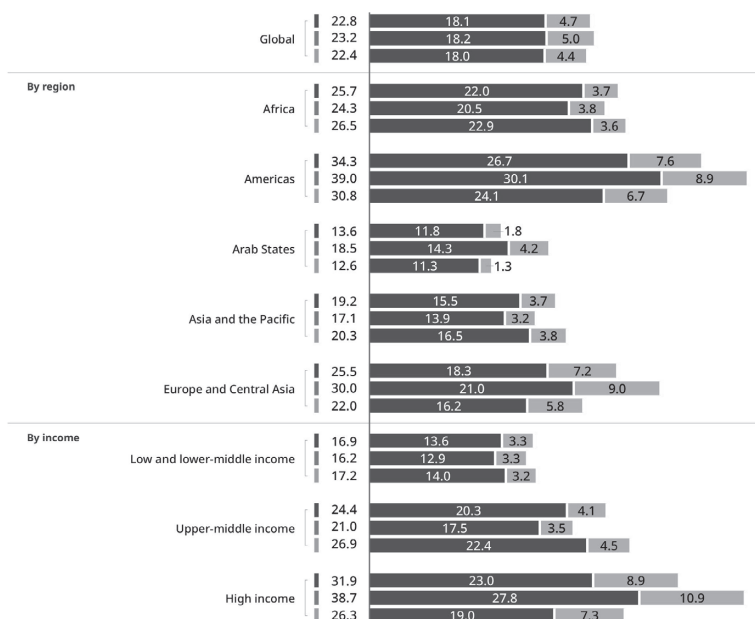
2.1. Τα στοιχεία της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ-ILO)⁸

Σύμφωνα με στοιχεία έρευνας της ΔΟΕ το 2021, διεθνώς, το 22,8% ή 743 εκατομμύρια εργαζόμενοι είχαν βιώσει βία και παρενόχληση - σωματική, ψυχολογική ή σεξουαλική - κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους. Για το 79,4% των περιπτώσεων το τελευταίο περιστατικό συνέβη κατά τα πέντε έτη πριν από τη διεξαγωγή της έρευνας. Αυτό ισοδυναμεί με το 18,1% ή περίπου 590 εκατομμύρια εργαζόμενους. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι γυναίκες είχαν ελαφρώς περισσότερες πιθανότητες σε σχέση με τους άνδρες να έχουν βιώσει βία και παρενόχληση κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου (κατά 0,8%). Στις χώρες με ανώτερο μεσαίο εισόδημα (upper-middle income), τα ποσοστά είναι υψηλότερα σε σχέση με χώρες με χαμηλό και χαμηλό-μεσαίο εισόδημα (low/ lower-middle income), τόσο στο σύνολο του εργασιακού βίου, όσο και κατά την τελευταία πενταετία. Όταν εξετάζονται οι έμφυλες διαφορές σε χώρες με υψηλό εισόδημα, οι γυναίκες είχαν περισσότερες πιθανότητες να βιώσουν βία και παρενόχληση κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου (38,7%), σε σύγκριση με τους άνδρες (26,3%).

⁸ Τα στοιχεία αυτής της ενότητας αντλούν από την έκθεση του ILO (2022b), *Experiences of violence and harassment at work: A global first survey*. https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_863095/lang--en/index.htm

Αντίθετα, τόσο στις χώρες με ανώτερο μεσαίο όσο και στις χώρες με χαμηλό και χαμηλότερο-μεσαίο εισόδημα, οι άνδρες είχαν περισσότερες πιθανότητες σε σχέση με τις γυναίκες να βιώσουν βία και παρενόχληση κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου (κατά 5,9 % και 10 %, αντίστοιχα) (Γράφημα 1).

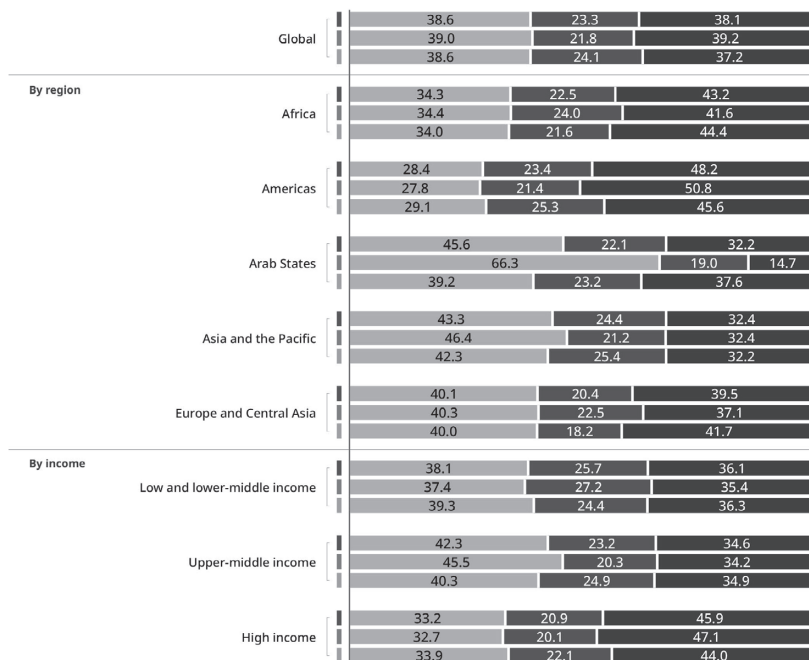
ΓΡΑΦΗΜΑ 1: Ποσοστό απασχολούμενων που έχουν βιώσει βία και παρενόχληση στην εργασία και τελευταία φορά που βίωσαν, ανά περιοχή, ανά εισοδηματική ομάδα και ανά φύλο, 2021 (%)



Πηγή: ILO, 2022b, 13.

2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς

ΓΡΑΦΗΜΑ 2: Συχνότητα με την οποία τα θύματα βίωσαν βία και παρενόχληση στην εργασία, ανά περιοχή, ανά εισοδηματική ομάδα και ανά φύλο, 2021 (%)



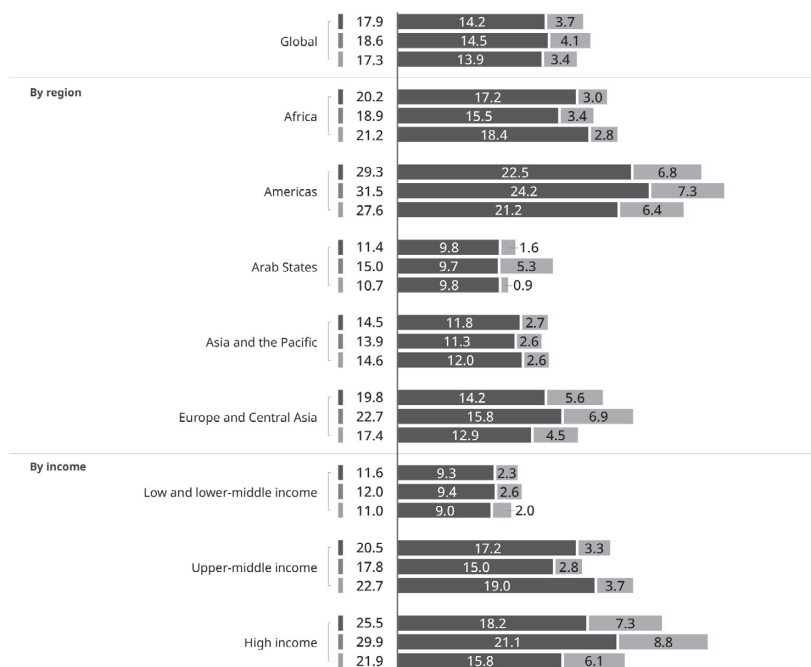
Πηγή: ILO, 2022b, 14.

Σε ερώτημα σχετικό με τη συχνότητα αυτών των συμπεριφορών, σε διεθνές επίπεδο, το 61,4% των θυμάτων δήλωσε ότι είχε βιώσει βία και παρενόχληση περισσότερες από τρεις φορές κατά τη διάρκεια του εργασιακού του βίου, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό αυτής της ομάδας (38,1%) την είχε βιώσει περισσότερες από πέντε φορές. Ως προς τις έμφυτες διαφορές μεταξύ των θυμάτων τέτοιων συμπεριφορών, το 39,2% των γυναικών, σε σύγκριση με το 37,2% των ανδρών, είχαν βιώσει βία και παρενόχληση περισσότερες από πέντε φορές στην επαγγελματική τους ζωή (Γράφημα 2).

Ειδικότερα ως προς την ψυχολογική βία και παρενόχληση, διεθνώς το 17,9% (περίπου 583 εκατομμύρια εργαζόμενοι) έχει βιώσει τέτοιου είδους συμπεριφορές στον εργασιακό του βίο. Για σχεδόν 80% των θυμάτων (ή περίπου 463 εκατομμύρια εργαζόμενοι) το τελευταίο περιστατικό συνέβη κατά τα τελευταία πέντε χρόνια. Συνολικά, οι γυναίκες κατέγραψαν υψηλότερο επίπεδο έκθεσης σε τέτοιες συμπεριφορές από τους άνδρες, τόσο κατά τη διάρκεια του εργασιακού

τους βίου, όσο και κατά τα τελευταία πέντε έτη, αν και οι διαφορές είναι σχετικά μικρές. Οι εργαζόμενοι σε χώρες υψηλού εισοδήματος ήταν πιο πιθανό να δηλώσουν ότι έχουν βιώσει ψυχολογική βία και παρενόχληση, τόσο κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου (25,5%), όσο και κατά τα τελευταία πέντε χρόνια (18,2%) (Γράφημα 3).

ΓΡΑΦΗΜΑ 3: Ποσοστό απασχολούμενων που έχουν βιώσει ψυχολογική βία και παρενόχληση στην εργασία και την τελευταία φορά που την βίωσαν, ανά περιοχή, ανά εισοδηματική ομάδα και ανά φύλο, 2021 (%)



Πηγή : ILO, 2022b, 20.

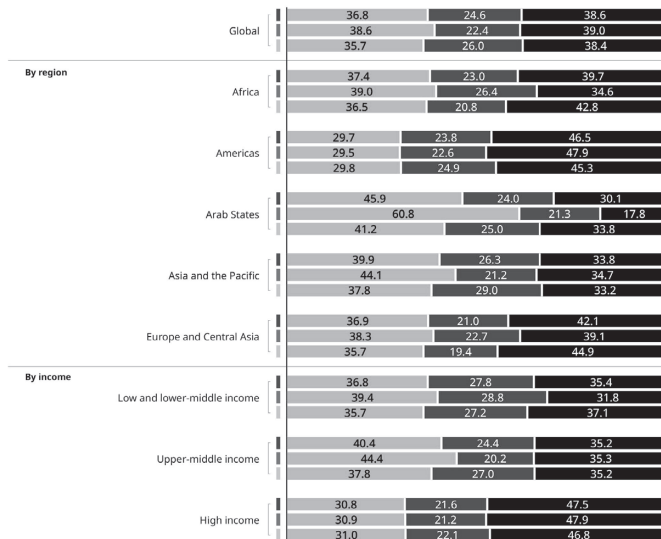
Έμφυτες διαφορές υπάρχουν και ανάλογα με την εισοδηματική ομάδα όπου ανήκουν οι χώρες. Ενώ οι γυναίκες τόσο στις χώρες υψηλού εισοδήματος, όσο και στις χώρες χαμηλού και χαμηλότερου-μεσαίου εισοδήματος ανέφεραν υψηλότερη συχνότητα έκθεσης σε τέτοιες συμπεριφορές κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου σε σχέση με τους άνδρες (κατά 8% και περίπου 1% αντίστοιχα), οι άνδρες στις χώρες ανώτερου μεσαίου εισοδήματος κατέγραψαν υψηλότερη συχνότητα εμφάνισης κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου σε σχέση με

2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς

τις γυναίκες (κατά 4,9 %). Κατά την τελευταία πενταετία, οι γυναίκες είχαν περισσότερες πιθανότητες από τους άνδρες να έχουν βιώσει ψυχολογική βία και παρενόχληση σε χώρες υψηλού εισοδήματος και σε χώρες με χαμηλό και χαμηλό-μεσαίο εισόδημα, κατά 5,3% και 0,4 % αντίστοιχα, ενώ στις χώρες με ανώτερο μεσαίο εισόδημα οι άνδρες διέτρεχαν μεγαλύτερο κίνδυνο έναντι των γυναικών κατά 4% (Γράφημα 3).

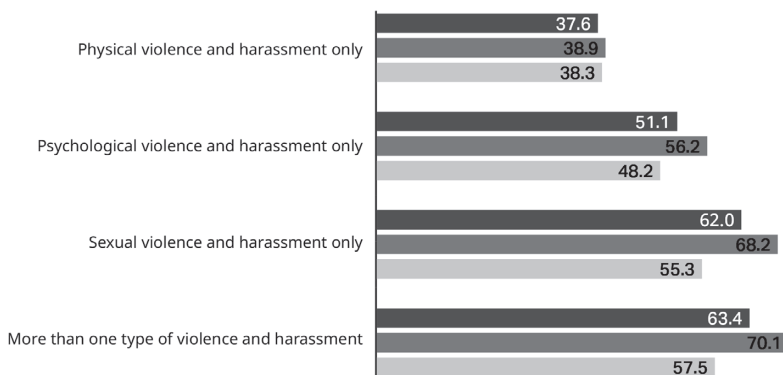
Σε παγκόσμιο επίπεδο, περισσότεροι από τρεις στους πέντε απασχολούμενους που έχουν βιώσει ψυχολογική βία και παρενόχληση στην εργασία τους, ανέφεραν ότι αυτό τους είχε συμβεί τρεις ή περισσότερες φορές (63,2%), ενώ είναι ελαφρώς πιο πιθανό οι άντρες σε σχέση με τις γυναίκες να έχουν αντιμετωπίσει επαναλαμβανόμενα επεισόδια. Περαιτέρω, σχεδόν δύο στα πέντε θύματα (38,6%) δήλωσαν ότι τους είχε συμβεί περισσότερες από πέντε φορές κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Τα αποτελέσματα αυτά ήταν σχετικά σταθερά σε όλες τις περιφέρειες και εισοδηματικές ομάδες χωρών. Όταν εξετάζονται οι έμφυλες διαφορές, η συχνότητα της ψυχολογικής βίας και παρενόχλησης ήταν υψηλότερη για τους άνδρες θύματα από ό,τι για τις γυναίκες θύματα σε όλες σχεδόν τις περιοχές, εκτός από την Αμερική και την Ασία και τον Ειρηνικό (Γράφημα 4).

ΓΡΑΦΗΜΑ 4: Συχνότητα με την οποία βίωσαν τα θύματα ψυχολογικής βίας και παρενόχλησης στην εργασία τέτοιες συμπεριφορές, ανά περιφέρεια, ανά εισοδηματική ομάδα και ανά φύλο, 2021 (%)



Παγκοσμίως, το 54,4% των απασχολούμενων που βίωσαν βία και παρενόχληση τα τελευταία πέντε χρόνια δήλωσαν ότι το είχαν αποκαλύψει σε κάποιον άλλο, με τις γυναίκες θύματα να είναι πιο πιθανό να μοιραστούν τέτοιες επιβλαβείς εμπειρίες με άλλους (60,7%, έναντι 50,1% των ανδρών). Η απόφαση των ανθρώπων να μιλήσουν με άλλους για τις εμπειρίες της βίας και της παρενόχλησης διέφεραν σημαντικά ανάλογα με τη μορφή(ες) βίας και παρενόχλησης που είχαν υποστεί. Τα άτομα που είχαν βιώσει μόνο σωματική βία και παρενόχληση τα τελευταία πέντε χρόνια ήταν λιγότερο πιθανό να μιλήσουν γι' αυτήν (37,6%), έναντι των ατόμων που είχαν βιώσει μόνο ψυχολογική βία και παρενόχληση (51,1%), μόνο σεξουαλική βία και παρενόχληση (62%) ή περισσότερες από μία μορφές βίας και παρενόχλησης (63,4%). Η ανάλυση κατά φύλο δείχνει ότι, συνολικά, οι γυναίκες θύματα είχαν περισσότερες πιθανότητες από ό,τι οι άνδρες θύματα να μιλήσουν για την εμπειρία τους, ανεξάρτητα από το συγκεκριμένο είδος βίας και παρενόχλησης που τους ασκήθηκε. Στην περίπτωση της σωματικής βίας και παρενόχλησης, η διαφορά αυτή ήταν μικρή (0,6%), αλλά οι διαφορές ήταν σημαντικές στην περίπτωση της ψυχολογικής (8,0%) και της σεξουαλικής βίας και παρενόχλησης (12,9%) (Γράφημα 5).

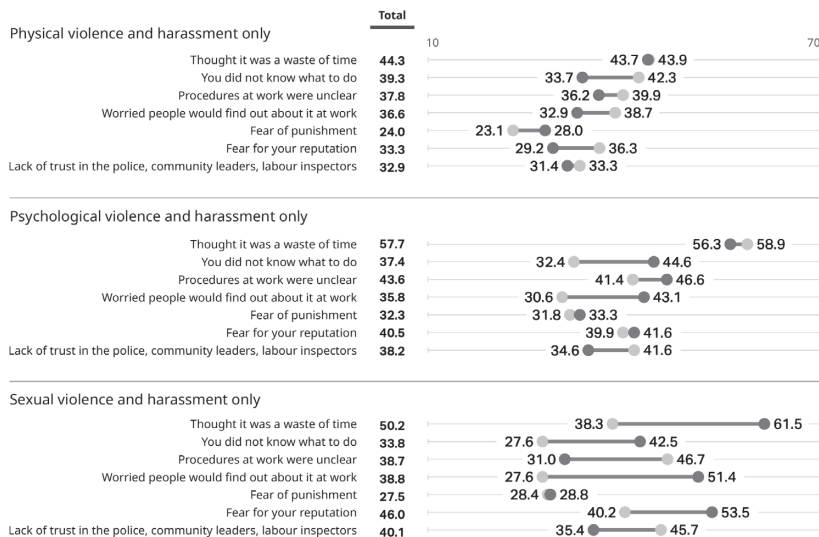
ΓΡΑΦΗΜΑ 5: Ποσοστό απασχολούμενων που έχουν βιώσει βία και παρενόχληση στην εργασία τους τα τελευταία πέντε χρόνια και το είπαν σε κάποιον, ανά είδος βίας και παρενόχλησης που βίωσαν, 2021 (%)



Πηγή: ILO, 2022b, 40.

2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς

ΓΡΑΦΗΜΑ 6: Λόγοι για τους οποίους δεν μίλησαν για τη βία και παρενόχληση στην εργασία τους, 2021 (%)



Πηγή: ILO, 2022b, 45.

Οι ερωτηθέντες στην έρευνα που δεν μοιράστηκαν με άλλους τις εμπειρίες ψυχολογικής βίας και παρενόχλησης στην εργασία τους, δεν το έπραξαν για διάφορους λόγους, με τα ποσοστά να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ γυναικών και ανδρών. Οι άνδρες είχαν λίγο περισσότερες πιθανότητες από τις γυναίκες να αναφέρουν το «χάσιμο χρόνου» ως εμπόδιο (58,9% και 56,3%, αντίστοιχα). Αξιοσημείωτα και άξια προβληματισμού είναι τα ποσοστά άγνοιας σχετικά με το τι θα μπορούσαν να κάνουν (32,4% για τους άνδρες και 44,6% για τις γυναίκες), αλλά και οι ασάφειες των διαδικασιών που προβλέπονταν ή που θα έπρεπε να ακολουθηθούν (41,4% για τους άνδρες και 46,6% για τις γυναίκες). Για τις γυναίκες, η ανησυχία για το ότι οι άνθρωποι θα το μάθαιναν στην εργασία τους κυμαίνεται σε υψηλότερα ποσοστά (43,1%) έναντι των αντρών (30,6%). Οι έμφυτες διαφορές είναι μικρότερες σε ό,τι αφορά το φόβο για την τιμωρία τους (31,8% για τους άνδρες και 33,3% για τις γυναίκες) ή τη φήμη τους (39,9% για τους άνδρες και 41,6% για τις γυναίκες) (Γράφημα 6).

2.2.Οι Έρευνες Συνθηκών Εργασίας (European Working Conditions Survey) του Eurofound

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Eurofound) αξιοποιεί την έννοια της ανάρμοστης κοινωνικής συμπεριφοράς (Adverse Social Behaviour - ASB), την οποία αντλεί από τις Ευρωπαϊκές Έρευνες για τις Συνθήκες Εργασίας. Η έκθεση των εργαζομένων σε ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά (ASB) καταγράφεται ζητώντας να απαντήσουν σε τρεις ερωτήσεις: «i) το τελευταίο μήνα, κατά τη διάρκεια της εργασίας σας, έχετε υποστεί λεκτική κακοποίηση ή απειλές;· ii) έχετε υποστεί ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή;· iii) κατά τους τελευταίους 12 μήνες, κατά τη διάρκεια της δουλειάς σας έχετε υποστεί εκφοβισμό, παρενόχληση, βία;».

2.2.1. Η 6^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (Sixth European Working Conditions Survey) – Ανάρμοστη Κοινωνική Συμπεριφορά⁹

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν ότι είχαν εκτεθεί σε διάφορες μορφές ανάρμοστης κοινωνικής συμπεριφοράς ως ακολούθως:

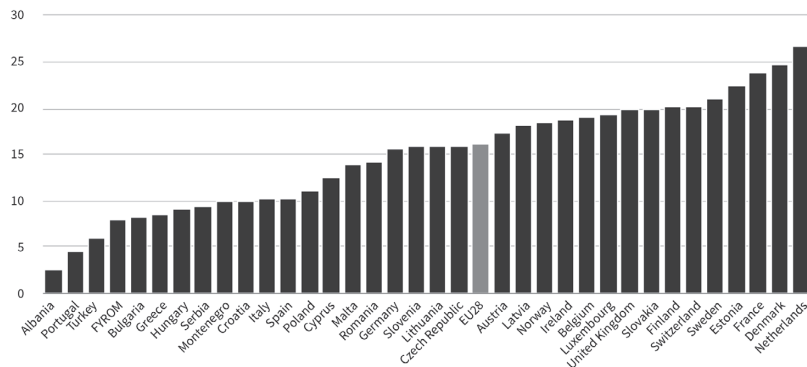
- το μήνα πριν από τη μελέτη: λεκτική βία (12%), ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή (2%), ταπεινωτική συμπεριφορά (6%) ή απειλές (4%)·
- στο διάστημα των 12 μηνών πριν από τη μελέτη: σωματική βία (2%), σεξουαλική παρενόχληση (1%) και εκφοβισμός/παρενόχληση (5%).

Οι γυναίκες βιώνουν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους άνδρες ανάρμοστες κοινωνικές συμπεριφορές, εκτός από τις απειλές (περίπου το 60% των ατόμων που ανέφεραν ότι απειλήθηκαν ήταν άνδρες). Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην αναφορά περιστατικών ανάρμοστης κοινωνικής συμπεριφοράς, κάτι που ενδέχεται να είναι εν μέρει και αποτέλεσμα πολιτισμικών διαφορών (Γράφημα 7) (Eurofound, 2017).

⁹ <https://www.eurofound.europa.eu/el/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>

2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς

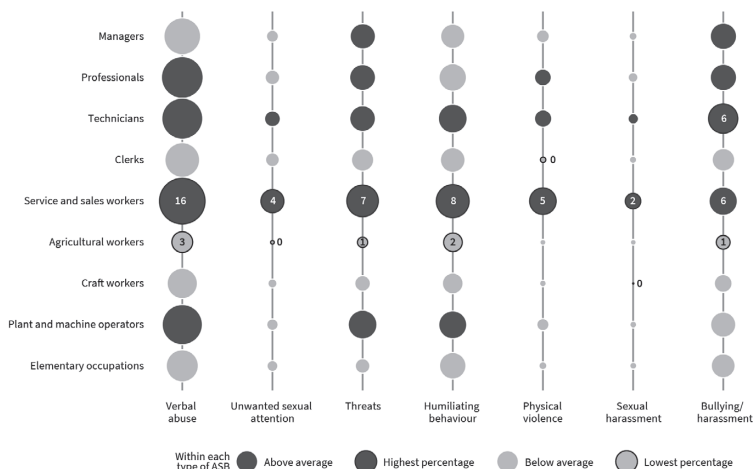
ΓΡΑΦΗΜΑ 7: Ποσοστό εργαζομένων που αναφέρουν τουλάχιστον μία ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά, ανά χώρα (%)



Πηγή: Eurofound, 2017, 69.

Όσον αφορά το επάγγελμα, ανάρμοστες κοινωνικές συμπεριφορές καταγράφονται συχνότερα στους εργαζόμενους στις υπηρεσίες και τις πωλήσεις. Οι εργαζόμενοι αυτής της επαγγελματικής ομάδας αναφέρουν – πολύ συχνότερα από τον μέσο όρο – ότι υφίστανται ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή (4%) και σεξουαλική παρενόχληση (2%). Αυτό συμβαίνει εν μέρει επειδή τα επαγγέλματα αυτά κυριαρχούνται από γυναίκες, οι οποίες, γενικά, τείνουν να βιώνουν αυτές τις συμπεριφορές περισσότερο, και επειδή υπάρχει σχετικά μεγαλύτερη έκθεση σε τρίτους (όπως οι πελάτες). Οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες και τις πωλήσεις είναι επίσης πολύ συχνότερα θύματα λεκτικής βίας (16%), ταπεινωτικής συμπεριφοράς (8%) και απειλών (7%). Το 5% των εργαζομένων αυτής της ομάδας αναφέρουν ότι υπέστησαν σωματική βία στην εργασία τους προηγούμενους 12 μήνες και περίπου το 6% εκφοβισμό/παρενόχληση (Γράφημα 8).

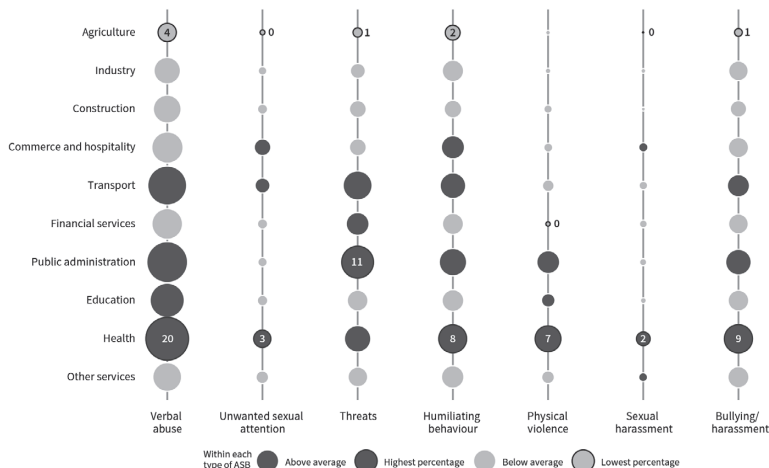
ΓΡΑΦΗΜΑ 8: Ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά (ASB), ανά επάγγελμα, ΕΕ28 (%)



Πηγή: Eurofound, 2017, 69.

Οι ανάρμοστες κοινωνικές συμπεριφορές είναι επίσης ιδιαίτερα διαδεδομένες σε ορισμένους κλάδους. Ο κλάδος της υγείας ανέφερε το υψηλότερο ποσοστό εργαζομένων που εκτέθηκαν σε ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά, με εξαίρεση τις απειλές στον χώρο εργασίας, όπου διαπιστώθηκε ότι αφορούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό τους εργαζόμενους στη δημόσια διοίκηση (11%) (Γράφημα 9).

ΓΡΑΦΗΜΑ 9: Ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά (ASB), ανά τομέα, ΕΕ28 (%)



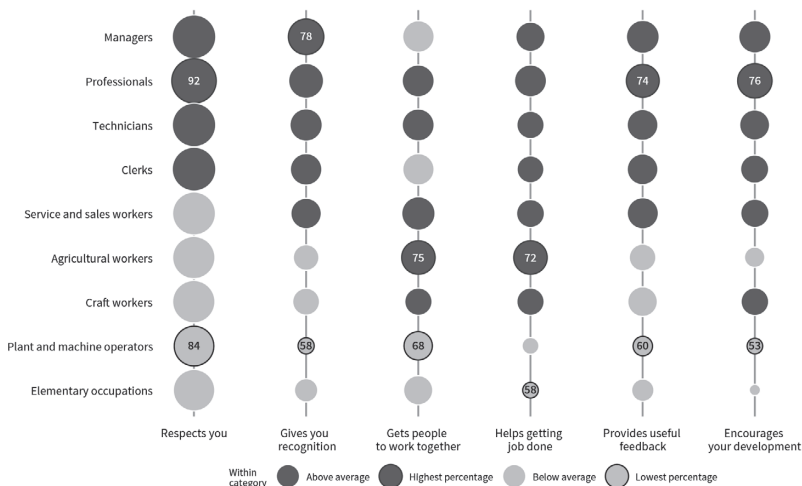
Πηγή: Eurofound, 2017, 70.

2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς

Αν και στην έρευνα δεν γίνεται διασταύρωση των μεταβλητών που αφορούν την ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά και εκείνων που αφορούν ευρύτερα το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας, εντούτοις τα σχετιζόμενα με το κοινωνικό περιβάλλον στοιχεία παρουσιάζουν ένα ενδιαφέρον διότι απεικονίζουν το ρόλο των οργανωσιακών παραγόντων, οι οποίοι βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας και έρευνας έχουν αναγνωριστεί ότι διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για την εκδήλωση εκφοβιστικών συμπεριφορών. Συνεπώς πέρα από την ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά, υπάρχουν δύο ακόμη δείκτες που θεωρείται ότι συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ποιοτικού κοινωνικού περιβάλλοντος: η κοινωνική υποστήριξη που παρέχεται από συναδέλφους και διευθυντές και η ποιότητα της διοίκησης.

Ως προς την ποιότητα της διοίκησης, όπως επισημαίνεται στην έκθεση: «*Ενώ τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη πρακτικών ποιότητας εργασίας, μπορούν επίσης να αποτελέσουν πηγή κινδύνου, ψυχοκοινωνικού, για παράδειγμα. Βρίσκονται σε ενδιάμεση θέση μεταξύ της πιο αφηρημένης λειτουργίας λήψης αποφάσεων σε επίπεδο εταιρείας και της συγκεκριμένης εμπειρίας εργασίας από τα μέλη της ομάδας τους.*» (Eurofound, 2017, 66). Η ποιότητα της διοίκησης αποτιμάται μέσα από τα ακόλουθα κριτήρια: δείχνει εκτίμηση και σεβασμό για τους υπαλλήλους· είναι επιτυχημένη στο να κάνει τους ανθρώπους να συνεργαστούν· παρέχει χρήσιμα σχόλια σχετικά με τη δουλειά τους· βοηθά στο να φέρουν τη δουλειά σε πέρας· ενθαρρύνει και υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων· επαινεί και αναγνωρίζει την καλή δουλειά (Γράφημα 10).

ΓΡΑΦΗΜΑ 10: Ποιότητα της διοίκησης - Ποσοστό εργαζομένων που αξιολογούν θετικά την απόδοση του προϊσταμένου τους EU28 (%)



Ως προς την κοινωνική στήριξη, περίπου το 71 % των εργαζομένων στην ΕΕ -28 ανέφεραν ότι οι συνάδελφοί τους τους βοηθούν και τους στηρίζουν πάντα ή τις περισσότερες φορές. Η κοινωνική υποστήριξη από συναδέλφους είναι υψηλότερη για τους νεότερους εργαζόμενους (κάτω των 35 ετών), ιδιαίτερα τις γυναίκες (77% των γυναικών και 73% των ανδρών). Είναι χαμηλότερο για τους εργαζόμενους ηλικίας 50 ετών και άνω (69% τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες). Όσον αφορά τους τομείς, η κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους είναι υψηλότερη στην υγεία (79%), την εκπαίδευση, τις κατασκευές και τη δημόσια διοίκηση (74% και στους τρεις τομείς) και χαμηλότερη στις μεταφορές (61%), καθώς και στη γεωργία (63%). Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης αναφέρουν συχνότερα από τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης ότι δεν λαμβάνουν ποτέ ή σπάνια κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους τους (13% έναντι 10%). Ως προς την κοινωνική υποστήριξη από τους διευθυντές, είναι υψηλή αλλά λιγότερο από την κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους: το 58% των εργαζομένων αναφέρουν ότι λαμβάνουν κοινωνική υποστήριξη από τους διευθυντές τους (πάντα ή τις περισσότερες φορές) και το 19% αναφέρουν ότι δε την λαμβάνουν ποτέ ή σπάνια. Και πάλι, ισχύει το ίδιο πρότυπο όσον αφορά τις ηλικιακές ομάδες και τους τομείς. Η κοινωνική υποστήριξη από τα διευθυντικά στελέχη είναι υψηλότερη για τους νεότερους εργαζόμενους (63%) και χαμηλότερη για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (56%), ενώ ως προς τους τομείς, είναι υψηλότερη στην εκπαίδευση, τη δημόσια διοίκηση και τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και είναι χαμηλότερη στις μεταφορές και στη βιομηχανία (Eurofound, 2017).

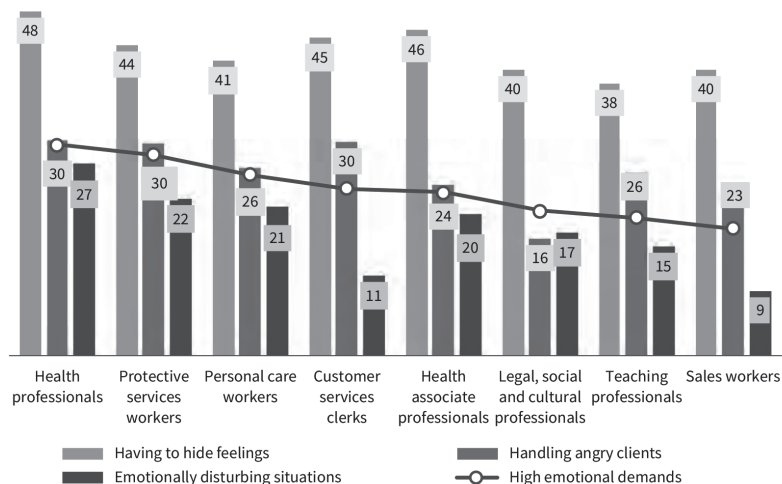
Μια ακόμη παράμετρος που μπορεί να θεωρηθεί σημαντική, αφορά τις συναισθηματικές απαιτήσεις της εργασίας, και αναφέρεται σε καταστάσεις όπου οι εργαζόμενοι αναμένεται να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους. Οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειαστεί να κρύψουν τα συναισθήματά τους, να αντιμετωπίσουν θυμωμένους πελάτες ή να εργαστούν σε συναισθηματικά ενοχλητικές καταστάσεις. Οι συναισθηματικές απαιτήσεις είναι πιο συχνές σε θέσεις εργασίας που περιλαμβάνουν την αλληλεπίδραση με ανθρώπους (ιδιαίτερα με εκείνους που χρειάζονται φροντίδα) και την παροχή υποστήριξης σε αυτούς. Οι υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις έχουν αναφερθεί σε μελέτες ως ένας προγνωστικός παράγοντας για θέματα ψυχικής υγείας, κόπωσης και εξουθένωσης. Οι διαφορές μεταξύ των χωρών, όσον αφορά τα επίπεδα των αναφερόμενων συναισθηματικών απαιτήσεων είναι αξιοσημείωτες. Ενώ ένας στους τρεις εργαζόμενους στην ΕΕ - 28 κρύβει τα συναισθήματα του «πάντα» ή «τις περισσότερες φορές» (31%),

2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς

κάτι τέτοιο αναφέρεται από λιγότερους από έναν στους πέντε εργαζόμενους στη Δανία, τις Κάτω Χώρες και τη Νορβηγία (18% εκάστη), αλλά σχεδόν από τους μισούς εργαζόμενους στη Γαλλία (45%), τη Βουλγαρία (46%) και την Ελλάδα (50%). Όσον αφορά το δείκτη «χειρισμό θυμωμένων πελατών, ασθενών, μαθητών», το 16% κατά μέσο όρο αναφέρει ότι αντιμετωπίζει αυτή την κατάσταση. Το σχετικό ποσοστό κυμαίνεται από 3% - 4% στη Δανία, στην Φινλανδία και τη Νορβηγία, 37% στην Αλβανία και 30% στην Ισπανία. Ένας άλλος δείκτης συναισθηματικών απαιτήσεων είναι η έκθεση σε καταστάσεις που είναι συναισθηματικά ενοχλητικές: ένας στους τρεις εργαζόμενους (30%) κατά μέσο όρο στην Ευρώπη αναφέρει ότι βρίσκεται σε τέτοιες καταστάσεις το ένα τέταρτο ή περισσότερο του χρόνου του. Αυτό κυμαίνεται από έναν στους πέντε στην Πορτογαλία και την Ιρλανδία και σχεδόν υπερδιπλασιάζεται στη Μάλτα (40%), το Μαυροβούνιο (41%), την Αλβανία και τη Σερβία (και οι δύο 45%). Οι γυναίκες τείνουν να αναφέρουν ότι βιώνουν συναισθηματικές απαιτήσεις συχνότερα από τους άνδρες: το 35% των γυναικών αναφέρει ότι πρέπει να κρύβει τα συναισθήματά του πάντα ή τις περισσότερες φορές σε σύγκριση με το 28% των ανδρών. Μεταξύ των γυναικών το 35% δήλωσε ότι αντιμετώπισε συναισθηματικά ενοχλητικές καταστάσεις (έναντι 25% των ανδρών) και το 18% ότι καλείται να αντιμετωπίσει θυμωμένους πελάτες τα τρία τέταρτα ή περισσότερο του χρόνου (έναντι 13% των ανδρών) (Eurofound, 2017).

Στο ακόλουθο γράφημα παρουσιάζονται τα επαγγέλματα που είναι περισσότερο εκτεθειμένα στις διάφορες συναισθηματικές απαιτήσεις. Το 18-30% των εργαζομένων σε κάθε επάγγελμα αναφέρει υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις, με τα υψηλότερα ποσοστά να αφορούν τους επαγγελματίες υγείας, τους εργαζόμενους σε υπηρεσίες προστασίας (όπως αστυνομικοί και πυροσβέστες) και εκείνους στον τομέα της προσωπικής φροντίδας. Οι εργαζόμενοι σε αυτά τα τρία επαγγέλματα αναφέρουν επίσης συχνότερα ότι εκτίθενται τακτικά σε συναισθηματικά ενοχλητικές καταστάσεις (πάνω από το 20% των εργαζομένων και στα τρία επαγγέλματα). Αυτό το εύρημα υπογραμμίζει πώς οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής βιώνουν τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικών απαιτήσεων, ακόμη και υπό κανονικές συνθήκες. Σε όλα τα επαγγέλματα, ωστόσο, η πιο διαδεδομένη συναισθηματική απαίτηση, είναι η απόκρυψη των συναισθημάτων τους στην εργασία, που κυμαίνεται από 38% στην περίπτωση των εκπαιδευτικών έως 48% σε εκείνων των επαγγελματιών υγείας (Γράφημα 11) (Eurofound, 2020).

ΓΡΑΦΗΜΑ 11: Επικράτηση των συναισθηματικών απαιτήσεων στα πιο εκτεθειμένα επαγγέλματα (%), στην ΕΕ των 27 και Ηνωμένο Βασίλειο, 2015



Πηγή: Eurofound, 2020, 12.

2.2.2. Η 7^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (seventh European Working Conditions Survey) - Ευρωπαϊκή τηλεφωνική έρευνα για τις συνθήκες εργασίας 2021¹⁰

Σύμφωνα με τα στοιχεία της τελευταίας διαθέσιμης έρευνας συνθηκών εργασίας στην Ε.Ε. και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, οι γυναίκες και οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής είναι περισσότερο εκτεθειμένοι στους κινδύνους της ανάρμοστης κοινωνικής συμπεριφοράς στην εργασία.

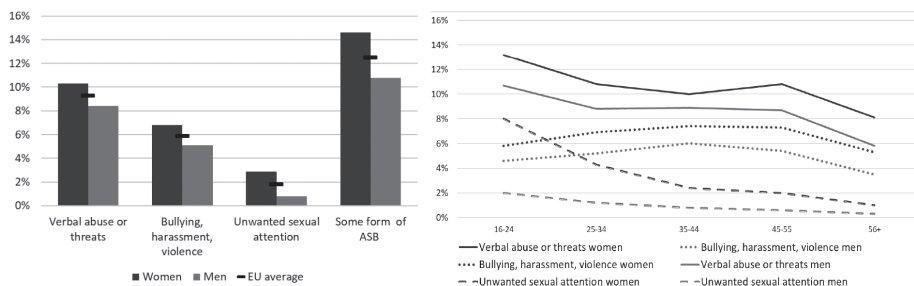
Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ο εκφοβισμός, η παρενόχληση, η βία, η ηλεκτρική βία, οι ηλεκτρικές απειλές και η ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή συνεχίσανε να αποτελούν μέρος της εργασιακής καθημερινότητας πολλών εργαζομένων. Τα

¹⁰ Τα στοιχεία αυτής της ενότητας έχουν αντληθεί από τις εξής μελέτες του Eurofound: Eurofound (2020), *At your service: Working conditions of interactive service workers*, European Working Conditions Survey 2015 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/policy-brief/2020/at-your-service-working-conditions-of-interactive-service-workers>
 Eurofound (2022), *Working conditions and sustainable work. Adverse social behaviour at work: Background note*. <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef22052.pdf>

2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς

στοιχεία του 2021 δείχνουν ότι το 12,5 % των εργαζομένων στην ΕΕ υπέστη κάποια μορφή ανάρμοστης κοινωνικής συμπεριφοράς. Το 9,3% των εργαζομένων εκτέθηκε σε λεκτική κακοποίηση μέσω απειλών, το 5,9% ανέφερε έκθεση σε εκφοβισμό, παρενόχληση ή βία και το 1,8% δήλωσε ότι εκτέθηκε σε ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή. Το ποσοστό των γυναικών που βίωσαν ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά στην εργασία ήταν σταθερά υψηλότερο από εκείνο των ανδρών. Το 10% των γυναικών και το 8% των ανδρών υπέστησαν λεκτική βία ή απειλές, το 7% των γυναικών και το 5% των ανδρών εκφοβισμό, παρενόχληση ή βία, ενώ το ποσοστό της ανεπιθύμητης σεξουαλικής προσοχής ήταν 3 φορές υψηλότερο για τις γυναίκες σε σύγκριση με τους άνδρες (1% και 3%, αντίστοιχα). Τα ποσοστά των εργαζομένων που βίωσαν ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά ποικίλλουν ανάλογα με την ηλικία (Γράφημα 12). Το ποσοστό των γυναικών και των ανδρών που εκτέθηκαν σε λεκτική βία ή απειλές ήταν υψηλότερο στους νεότερους (16–24) και μειώνεται όσο αυξάνεται την ηλικία. Το ίδιο μοτίβο παρατηρήθηκε και για τους εργαζόμενους που βίωσαν ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή. Εδώ, το χάσμα μεταξύ των φύλων είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακό. Ενώ το 8% των γυναικών ηλικίας 16-24 ετών και το 4,3% εκείνων ηλικίας 25-34 ετών ανέφερε ότι υπέστη ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή, αυτό ίσχυε για το 2% και το 1,2% των ανδρών των αντίστοιχων ηλικιακών ομάδων. Τα ποσοστά των εργαζομένων που ανέφεραν ότι εκτέθηκαν σε εκφοβισμό, παρενόχληση ή βία διέφεραν λιγότερο μεταξύ των ηλικιακών ομάδων και ήταν υψηλότερα για την ομάδα 35-44 ετών τόσο για τις γυναίκες, όσο και για τους άνδρες.

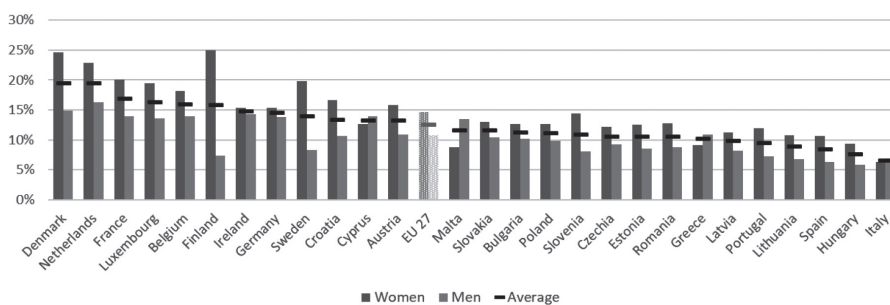
ΓΡΑΦΗΜΑ 12: Ποσοστά εργαζομένων που αντιμετωπίζουν ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά, ανά φύλο (στα αριστερά) και ανά ηλικιακή ομάδα και φύλο (δεξιά) στην ΕΕ, %



Πηγή: Eurofound, 2022, 2.

Κατά τη σύγκριση χωρών, τα ποσοστά των εργαζομένων και των δύο φύλων που ανέφεραν ότι υπέστησαν ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά διέφεραν σημαντικά: από 6% στην Ιταλία έως 25% στη Δανία. Ωστόσο, όπως επισημαίνεται στην σχετική έκθεση, οι αριθμοί αυτοί πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή, γιατί οι διαφορές μπορεί να είναι εν μέρει αποτέλεσμα της συνειδητοποίησης αυτού του είδους των συμπεριφορών ή/και πολιτισμικών διαφορών. Και αυτό γιατί, η ανοχή σε ανεπιθύμητες συμπεριφορές ενδέχεται να διαφέρει από τη μια χώρα στην άλλη ή γιατί η αναφορά είναι περισσότερο ή λιγότερο εκτεταμένη. Κατά συνέπεια, οι αριθμοί αντικατοπτρίζουν, μεταξύ άλλων, τα επίπεδα ευαισθητοποίησης και αναφοράς [παρουσία ή απουσία μιας κουλτούρας που κατηγορεί τα θύματα (victim-blaming culture)] σε μια χώρα (Γράφημα 13).

ΓΡΑΦΗΜΑ 13: Ποσοστά γυναικών και ανδρών που υπέστησαν ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά ανά χώρα, %



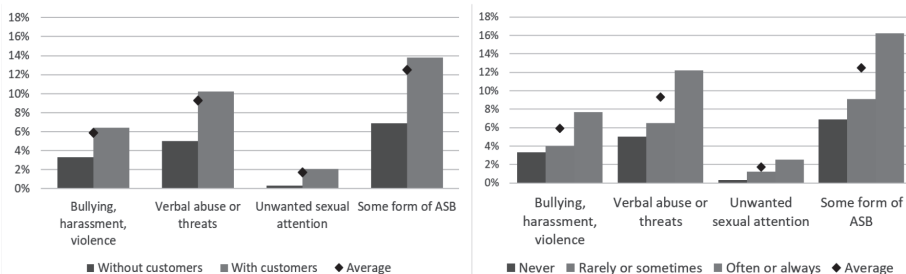
Πηγή: Eurofound, 2022, 2.

Στην έρευνα, στο πλαίσιο των ερωτημάτων που αφορούσαν την ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά, δεν διευκρινιζόταν εάν η πηγή του εκφοβισμού ήταν ένας συνάδελφος, προϊστάμενος ή κάποιος τρίτος. Εντούτοις, ένα άλλο ερώτημα που αφορούσε το πόσο συχνά η κύρια εργασία τους περιλάμβανε την άμεση αντιμετώπιση ατόμων που δεν είναι εργαζόμενοι στον χώρο εργασίας τους, όπως πελάτες, επιβάτες, μαθητές, ασθενείς κ.λπ., μπορεί να δώσει ενδείξεις σχετικά με την πιθανή έκταση του προερχόμενου από τρίτους εργασιακού εκφοβισμού. Σε επίπεδο ΕΕ, το 7% των εργαζομένων που δεν συνεργάστηκαν ποτέ με πελάτες ανέφερε ότι υπέστη ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά (λεκτική βία, παρενόχληση εκφοβισμού, βία ή ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή). Το ποσοστό αυτό διπλασιάζεται (14%) για τους εργαζόμενους που είχαν να αντιμετωπίσουν

2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς

πελάτες (σπάνια, μερικές φορές, συχνά ή πάντα) στο εργασιακό τους περιβάλλον. Στην περίπτωση ανεπιθύμητης σεξουαλικής προσοχής, το μερίδιο ήταν επτά φορές υψηλότερο για τους εργαζόμενους με πελάτες σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που δεν συνεργάστηκαν ποτέ με πελάτες (0,3% και 2,1%, αντίστοιχα). Σημαντική είναι επίσης και η συχνότητα της επαφής με πελάτες. Η ανάγκη αλληλεπίδρασης με πελάτες σπάνια ή μερικές φορές αύξησε το ποσοστό των εργαζομένων που ανέφεραν ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά κατά 20-30%, εκτός από την ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή, η οποία αυξήθηκε 4 φορές. Ωστόσο, η συχνή ή αδιάκοπη αλληλεπίδραση με πελάτες διπλασίαζε το ποσοστό των εργαζομένων που αντιμετώπιζαν ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά σε σύγκριση με εκείνους που αλληλεπιδρούσαν με πελάτες λιγότερο συχνά (Γράφημα 14).

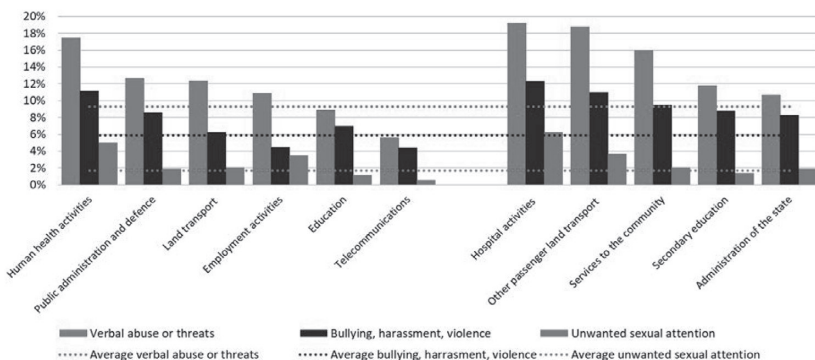
ΓΡΑΦΗΜΑ 14: Ποσοστά ανάρμοστης κοινωνικής συμπεριφοράς ανάλογα με το βαθμό αλληλεπίδρασης (στα αριστερά) και τη συχνότητα αλληλεπίδρασης με πελάτες (στα δεξιά) στην ΕΕ, %



Πηγή: Eurofound, 2022, 3.

Ός προς την εικόνα των κλάδων, οι εργαζόμενοι σε δραστηριότητες υγείας και μεταφοράς επιβατών ανέφεραν ότι υπέστησαν λεκτική βία ή απειλές, καθώς και εκφοβισμό, παρενόχληση και βία δύο φορές συχνότερα από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Το ποσοστό των εργαζομένων στην υγεία που ανέφεραν ότι έλαβαν ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή ήταν τρεις φορές υψηλότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Οι εργαζόμενοι στον τομέα των υπηρεσιών απασχόλησης ανέφεραν διπλάσια λεκτική βία ή απειλές και ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή, αλλά λιγότερο εκφοβισμό, παρενόχληση και βία από το μέσο όρο στην ΕΕ. Αν και το ποσοστό της λεκτικής βίας ή των απειλών στον τομέα της εκπαίδευσης ήταν χαμηλότερο από το μέσο όρο της ΕΕ, ήταν υψηλότερο στην περίπτωση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γράφημα 15).

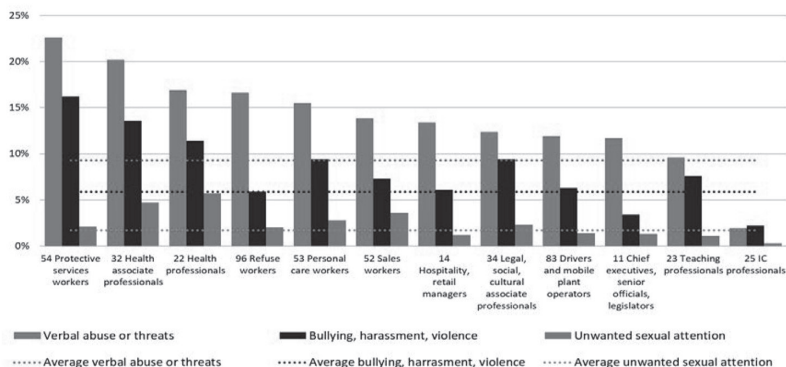
ΓΡΑΦΗΜΑ 15: Ποσοστό εργαζομένων που αντιμετωπίζουν ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά σε επιλεγμένους υποτομείς στην ΕΕ, %



Πηγή: Eurofound, 2022, 5.

Στο ακόλουθο γράφημα (Γράφημα 16) παρουσιάζονται τα επαγγέλματα με τον υψηλότερο βαθμό έκθεσης σε ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά. Περισσότερο από το 20% των εργαζομένων σε υπηρεσίες προστασίας (πυροσβέστες, αστυνομικοί, δεσμοφύλακες και φύλακες) ανέφερε ότι υπέστη ηεκτική βία ή απειλές· ανάλογο είναι το ποσοστό και για τους επαγγελματίες υγείας. Τα επαγγέλματα αυτά ανέφεραν επίσης τα υψηλότερα επίπεδα εκφοβισμού, παρενόχλησης και βίας (2-3 φορές υψηλότερα από το μέσο όρο του 5,9% στην ΕΕ). Οι επαγγελματίες του τομέα της υγείας και οι συνεργαζόμενοι επαγγελματίες υγείας ανέφεραν έως και 3 φορές υψηλότερα επίπεδα ανεπιθύμητης σεξουαλικής προσοχής σε σύγκριση με το μέσο όρο της ΕΕ (περίπου 5 % και 1,8 %, αντίστοιχα).

ΓΡΑΦΗΜΑ 16: Ποσοστό εργαζομένων που αντιμετωπίζουν ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά σε επιλεγμένα επαγγέλματα στην ΕΕ, %

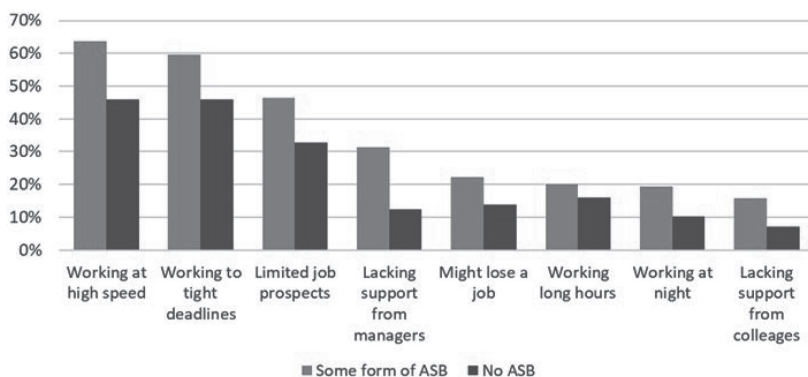


Πηγή: Eurofound, 2022, 5.

2. Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού διεθνώς

Ως προς τις αιτίες, οι περισσότεροι εργαζόμενοι που εκτέθηκαν σε οποιαδήποτε μορφή ανάρμοστης κοινωνικής συμπεριφοράς ανέφεραν ότι έπρεπε πάντα ή συχνά να εργάζονται με γρήγορους/εντατικούς ρυθμούς και αυστηρές προθεσμίες. Επίσης, σε σύγκριση με εκείνους που δεν ανέφεραν ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά, ήταν πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται αρνητικά τις προοπτικές απασχόλησης τους, ενώ ήταν και ήταν πιο πιθανό να συμφωνήσουν ή να συμφωνήσουν έντονα με τη δήλωση ότι ενδέχεται να χάσουν τη δουλειά τους τους επόμενους 6 μήνες (Γράφημα 17).

ΓΡΑΦΗΜΑ 17: Ποσοστά εργαζομένων που αναφέρουν υψηλές απαιτήσεις και έλλειψη πόρων στην εργασία τους ανάλογα με την έκθεσή τους σε ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά στην ΕΕ, %



Πηγή: Eurofound, 2022, 6.

Οι μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ του ποσοστού των εργαζομένων που υφίστανται ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά και εκείνων που δεν εκτίθενται σε αυτήν σχετίζονταν με την κοινωνική υποστήριξη, είτε από συναδέλφους είτε από τη διοίκηση. Το 16% των εργαζομένων (19% άνδρες και 13% γυναίκες) που εκτέθηκαν σε ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά ανέφερε ότι δεν έλαβε ποτέ ή σπάνια υποστήριξη από τους συναδέλφους τους, σε σύγκριση με το 7% των γυναικών και των ανδρών που δεν εκτέθηκαν σε αυτήν. Το πιο ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι η διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων ήταν ακόμη μεγαλύτερη όσον αφορά την υποστήριξη από τη διοίκηση: σχεδόν το ένα τρίτο των εργαζομένων που εκτέθηκε σε ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά δεν έλαβε ποτέ ή σπάνια υποστήριξη από τη διοίκησή τους (περισσότεροι άνδρες από γυναίκες, 34% και 29%, αντίστοιχα), σε σύγκριση με το 12% των εργαζομένων χωρίς έκθεση σε ανάρμοστη κοινωνική συμπεριφορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3



Ο ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η διερεύνηση του εργασιακού εκφοβισμού στον ευρύτερο και στενό δημόσιο τομέα συνιστά για πολλούς ερευνητές ένα «παζή», μιας και ενώ θεωρητικά απουσιάζουν κάποιοι από τους παράγοντες που θεωρούνται ότι διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για τον εργασιακό εκφοβισμό, ταυτόχρονα πολλές έρευνες, τόσο ποσοτικές, όσο και ποιοτικές, αποτυπώνουν σαφώς υψηλότερα ποσοστά και μεγαλύτερη πιθανότητα εκδήλωσης εκφοβιστικών συμπεριφορών σε αυτόν, ειδικότερα σε τομείς όπως η δημόσια διοίκηση, οι υπηρεσίες υγείας και κοινωνικής φροντίδας και η εκπαίδευση. Ως εκ τούτου οι αναλύσεις δίστανται: ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι η συχνότητα του εκφοβισμού στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να είναι χαμηλότερη από ό,τι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, λόγω και του ειδικού καθεστώτος των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ άλλες ότι ο εκφοβισμός μπορεί να είναι πιο διαδεδομένος στον δημόσιο τομέα λόγω των υψηλότερων επιπέδων γραφειοκρατίας, της ύπαρξης πολύ αυστηρών κανόνων και μιας «υπερβολικής» εργασιακής ασφάλειας, που μπορεί να δημιουργούν περιβάλλοντα πρόσφορα για την εμφάνιση εκφοβισμού, καθιστώντας τους εκφοβιστές άρατους και τα θύματα λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν (Ariza-Montes, et al., 2015).

Σύμφωνα με τον Hutchinson (2012, 641):

Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι χώροι εργασίας του ιδιωτικού τομέα είναι απαλλαγμένοι είτε από τον εκφοβισμό είτε από τις συνθήκες που συμβάλλουν στο πρόβλημα. Αντίθετα, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η εμφανής σχέση μεταξύ του δημόσιου τομέα και του εργασιακού εκφοβισμού μπορεί να έχει να κάνει με το ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι πιο πιθανό να αναφέρουν εκφοβισμό στον χώρο εργασίας σε σχέση με τους συναδέλφους τους στον ιδιωτικό τομέα. [...] (Αυτό) έχει αποδοθεί στην εξοικείωση με πρακτικές καταγγελιών και τα υψηλότερα επίπεδα συμμετοχής σε

3. | Ο εργασιακός εκφοβισμός στο δημόσιο τομέα

συνδικάτα μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, πολλοί άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το συνεχιζόμενο νεοφιλελεύθερο σχέδιο μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα τα τελευταία 30 χρόνια έχει αυξήσει τον κίνδυνο εκφοβισμού στον τομέα, λόγω της διάλυσης των αποδεκτών κανόνων στη διοικητική συμπεριφορά και της αντικατάστασης των παραδοσιακών αξιών των υπηρεσιών με αρχές που καθοδηγούνται από την αγορά.

Σύμφωνα με τους El Ghaziri, κ.α. (2020, 2021), διάφοροι παράγοντες μπορεί να αυξήσουν τον κίνδυνο εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα να εκτεθούν σε εκφοβιστικές συμπεριφορές. Αρχικά, οι γραφειοκρατικές και ιεραρχικές δομές του δημόσιου τομέα, μαζί με ένα σύστημα που διέπεται από άκαμπτες πολιτικές και διαδικασίες επιτρέπουν τη δημιουργία διαφορών και ανισορροπιών εξουσίας που απορρέουν από έναν συνδυασμό αυταρχικής ηγεσίας, αηλιά και αδύναμου στυλ διοίκησης· αυτά διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για την εκδήλωση εκφοβιστικών συμπεριφορών. Πρόσθετα στοιχεία που καθιστούν τους εργασιακούς χώρους του δημόσιου τομέα δυνητικά πιο ευάλωτους στον εργασιακό εκφοβισμό είναι το κακό οργανωτικό κλίμα, που χαρακτηρίζεται από την έλλειψη ευελιξίας στις δομές εργασίας, την έλλειψη υποστήριξης και συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων, σε συνδυασμό με τα χαμηλά επίπεδα ενδυνάμωσης του προσωπικού και παρακίνησης στην εργασία, τις «φτωχές» πρακτικές επίλυσης συγκρούσεων, αηλιά και την έλλειψη πολιτικών για την αναφορά και την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού. Στους παράγοντες, οι παραπάνω συγγραφείς, συγκαταλέγουν και το είδος της σχέσης που διαμορφώνουν οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα με την εργασία τους. Όντας ένας τομέας προσανατολισμένος στην παροχή υπηρεσιών (συχνά προς κοινωνικά ευάλωτες κατηγορίες του πληθυσμού), οι εργαζόμενοι, παρακινούμενοι από μια δέσμευση στην κοινωνική αποστολή του δημόσιου τομέα, εκτελούν μια ακραία συναισθηματική εργασία, με έντονες συναισθηματικές απαιτήσεις· κάτι που τους καθιστά και πιο ευάλωτους στον εργασιακό εκφοβισμό. Σε μια εποχή περικοπών στους δημόσιους προϋπολογισμούς και περιορισμένων πόρων, οι συγκρούσεις με τη μορφή του εργασιακού εκφοβισμού μπορεί να επιδεινωθούν όταν οι αξίες και οι πεποιθήσεις των εργαζομένων του δημόσιου τομέα για τη διασφάλιση του «δημόσιου συμφέροντος» και οι προσπάθειές τους υποτιμώνται σε μια προσπάθεια να επιτευχθούν και να εκπληρωθούν οι στόχοι που θέτει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Οι συχνές, επίσης, αηλλαγές στην ηγεσία και στις πολιτικές (ανάλογα με την κυβέρνηση) ενδέχεται να μεταβάλλουν την αποστολή και τις λειτουργίες των υπηρεσιών, καθώς και την κουλτούρα και το κλίμα στο χώρο εργασίας. Ένας ακόμη παράγοντας που δυ-

νητικά αυξάνει τον κίνδυνο εκφοβισμού στο δημόσιο τομέα αφορά τη «πολιτική διείσδυση» που επηρεάζει ορισμένους τομείς του δημοσίου. Συχνά, οι πολιτικές αλλαγές και οι μεταβαλλόμενες κυβερνητικές πολιτικές συνεπάγονται οργανωτικές αλλαγές, διαφοροποιήσεις στις οργανωτικές προτεραιότητες και ασαφείς και αντικρουόμενους στόχους (El Ghaziri, et al., 2021). Ακόμη, οι δημόσιοι υπάλληλοι καριέρας τους οποίους μπορεί να έχει προσελκύσει η δημόσια υπηρεσία με βάση το κριτήριο της αποστολής (εκείνης της εξυπηρέτησης του κοινού):

μπορεί να βρεθούν να εργάζονται για μια διοίκηση και να εποπτεύονται από πολιτικά διορισμένα άτομα των οποίων η άποψη για την αποστολή και τις λειτουργίες του οργανισμού αποκλίνει αρκετά από τη δική τους. Αυτή η δυναμική δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και μπορεί να αυξήσει την επικράτηση εργασιακού εκφοβισμού (El Ghaziri, et al., 2021, 536).

Ο μεγαλύτερος βαθμός εργασιακής ασφάλειας αλλά η υψηλότερη συνδικαλιστική πυκνότητα και παρουσία των συνδικάτων στους χώρους εργασίας θεωρητικά θα έπρεπε να λειτουργεί αποτρεπτικά. Ακριβώς, όμως, λόγω της εργασιακής ασφάλειας και της σχετικά μακράς θητείας των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, οι συγκρούσεις, συμπεριλαμβανομένων και των εκφοβιστικών συμπεριφορών, ενδέχεται να αυξηθούν ή να συνεχιστούν με την πάροδο του χρόνου. Ακόμη, όμως, και αν η συνδικαλιστική παρουσία θα έπρεπε να χρησιμεύσει ως διευκολυντής για την αναφορά εκφοβιστικών συμπεριφορών, υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι το σχετικό έλλειμμα (αναφορών) υπάρχει σε όλους τους χώρους εργασίας (στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα) (Hutchinson, 2012). Αυτό μπορεί να οφείλεται στον φόβο των θυμάτων για αντίποινα και θυματοποίηση, στην έλλειψη εμπιστοσύνης στον οργανισμό για τη λήψη κατάλληλων μέτρων που θα επιλύσουν τη σύγκρουση, καθώς και στην έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τη διαδικασία αναφοράς και καταγγελίας. Τέλος, αν και αυτό δεν περιορίζεται στο δημόσιο τομέα, παράγοντες, όπως η απουσία πρακτικών επίλυσης συγκρούσεων, η ανικανότητα της διοίκησης ως προς την αντιμετώπιση τέτοιων συγκρούσεων, μαζί με την έλλειψη μηχανισμών για την υποβολή καταγγελιών και αναφορών, ενδέχεται να εντείνουν τις εκφοβιστικές συμπεριφορές.

3. | Ο εργασιακός εκφοβισμός στο δημόσιο τομέα

3.1. Οργανωτικές αναδιρθρώσεις, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) και εργασιακός εκφοβισμός

Σύμφωνα με τους Ironside και Seifert (2003), καθώς η διοίκηση στις δημόσιες υπηρεσίες τείνει να υιοθετεί όλο και περισσότερα χαρακτηριστικά του ιδιωτικο-οικονομικού διοικητικού μοντέλου, το επιχείρημά τους ότι ο εκφοβισμός ενδημεί στις πρακτικές διαχείρισης της εργασίας που σχετίζονται με την πραγματοποίηση κέρδους επιβεβαιώνεται. Όπως αναφέρουν, οι αυξανόμενες τάσεις ιδιωτικοποίησης και εισχώρησης της αγοράς στο κράτος αναπαράγουν ορισμένες από τις συνθήκες, κάτω από τις οποίες πρέπει να λειτουργούν οι διευθυντές στον ιδιωτικό τομέα. Με βάση αυτό το σκεπτικό, και οι διευθυντές/διοικητές των δημόσιων υπηρεσιών πρέπει να ανταποκρίνονται στις πιέσεις του ανταγωνισμού. Στον ιδιωτικό τομέα, οι διοικήσεις δύνανται να κλείσουν την επιχείρηση, να μεταβάλουν τη βασική της λειτουργία, να αλλιάξουν δραματικά τα επίπεδα τιμών, τη γκάμα ή/και την ποιότητα των προϊόντων ή να μειώσουν οριζόντια το κόστος, ιδίως το μισθολογικό κόστος. Στο δημόσιο τομέα, αυτές οι επιλογές δεν είναι διαθέσιμες, κάτι το οποίο σημαίνει ότι τις περισσότερες φορές ο ανταγωνισμός βασίζεται στην μείωση του μοναδιαίου κόστους εργασίας μέσω αλλαγών στα επίπεδα, τα συστήματα και τις δομές των μισθών, καθώς και μέσω της βελτίωσης των επιδόσεων. Η παραπάνω συνθήκη έχει ως επακόλουθο τα ανώτερα δημόσια στελέχη να γίνονται ο βραχίονας ενός πιο νεοφιλελεύθερου και στραμμένου προς την ιδιωτικοοικονομική λογική κράτους, πιέζοντας προς τα κάτω τους όρους υπηρεσίας, ενώ απαιτούν περισσότερη ποσότητα εργασίας με χαμηλότερο μοναδιαίο κόστος, καθώς και την παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών με λιγότερους πόρους. Οι πιέσεις αυτές συχνά προκαλούν συγκρούσεις αλλά και μορφές αντίστασης, μιας και οι αντιλήψεις σχετικά με το τι συνιστά καλή πρακτική και απόδοση συχνά δεν συμβαδίζουν. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ο εκφοβισμός έχει γίνει μέρος της διοικητικής κουλτούρας πολλών εργοδοτών του δημόσιου τομέα.

Και ο Hutchinson (2011, 2012) στην έρευνα του για τον εργασιακό εκφοβισμό στον δημόσιο τομέα στην Αυστραλία, συσχετίζει την ανάδυση εκφοβιστικών συμπεριφορών με τις αλλαγές που εισάγονται στο πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ). Όπως αναφέρει, το ΝΔΜ βασίζεται στην υπόθεση ότι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα μπορεί να βελτιωθεί με στρατηγικές και εργαλεία που παραδοσιακά συνδέονται με οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Μια από τις βασικές στρατηγικές είναι η εκείνη της οργανωτικής αναδιάρθρωσης, που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την αύξηση των

υπερβολικών και της εξωτερικής ανάθεσης, την ισοπέδωση των οργανωτικών ιεραρχιών, τη μείωση του μόνιμου εργατικού δυναμικού και την αξιοποίηση πιο ευέλικτων μορφών απασχόλησης, κ.ο.κ. Θέτοντας υπό αμφισβήτηση παραδοσιακά διοικητικά πρότυπα και μοντέλα απασχόλησης και οργάνωσης της εργασίας, σε συνδυασμό με την αύξηση των διοικητικών προνομίων και το μειωμένο ρόλο τρίτων μερών, όπως τα συνδικάτα, τα διευθυντικά στελέχη του δημόσιου τομέα διαθέτουν αυξημένη εξουσία και διακριτική ευχέρεια στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τους εργαζόμενους, ώστε να διασφαλίσουν ότι ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις για αποτελέσματα, σε ένα περιβάλλον μειωμένων πόρων και περικομμένων δημόσιων προϋπολογισμών. Ο αντίκτυπος των αναδιορθώσεων στο «πράττειν» της ηγεσίας θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες πτυχές του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας στο δημόσιο τομέα. Καθώς οι διευθυντές, που ίσως απειλούνται οι ίδιοι, καθίστανται ατομικά υπεύθυνοι για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται τόσο με τη μείωση των προϋπολογισμών όσο και με ασφυκτικότερα χρονοδιαγράμματα παράδοσης, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος να ασκήσουν τα διευθυντικά προνόμια με τρόπους που μπορεί να συνιστούν εκφοβισμό. Ταυτόχρονα, οι οργανωτικές αναδιορθώσεις ενδέχεται να διαβρώσουν την οργανωτική συνοχή, δηλαδή το βαθμό στον οποίο η ρητορική της οργανωτικής διοίκησης και ηγεσίας συνάδει με τις εμπειρίες της καθημερινής ζωής των εργαζομένων. Την ίδια στιγμή που οι δημόσιοι οργανισμοί αρθρώνουν τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας, της ισότητας, της συνεργασίας και της επικοινωνίας, ταυτόχρονα εφαρμόζουν πολιτικές και πρακτικές που δίνουν έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη δημοσιονομικών εις βάρος κοινωνικών στόχων. Για τους εργαζόμενους, αυτή η ασυνέπεια μεταξύ, συχνά αντικρουόμενων, στόχων ενδέχεται να οδηγήσει σε μια αμφισβήτηση της ταυτότητά τους.

Οι Hutchinson και Jackson (2015, 15) εξετάζοντας τις επιπτώσεις του ΝΔΜ στη δημόσια υγειονομική περίθαλψη στην Αυστραλία και τη σχέση του με τον εργασιακό εκφοβισμό αναφέρουν τα εξής:

Η εισαγωγή των νεοφιλελεύθερων αρχών της αγοράς και η άνοδος του νέου δημόσιου μανάτζμεντ προτάθηκαν ως στρατηγική αναζωογόνησης των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης του δημόσιου τομέα. Σε ορισμένες χώρες, αυτές οι μεταρρυθμίσεις έχουν δει έναν συνεχή κύκλο αλλαγών που προσπάθησε να εισάγει σε αυτούς τους οργανισμούς ένα μανατζεριαλιστικό όραμα, μια κουλτούρα των αγορών και κριτήρια απόδοσης του ιδιωτικού τομέα. [...] Σε ένα θεσμικό πλαίσιο που δεν είναι απαραίτητα συνηθισμένο σε μια

3. | Ο εργασιακός εκφοβισμός στο δημόσιο τομέα

πρωταρχική εστίαση στην αποτελεσματικότητα και το οποίο παγιδεύεται σε μια πολιτικοποιημένη κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από βραχυπρόθεσμα χρονοδιαγράμματα και πίεση, για πολιτικές σκοπιμότητες, αυτή η επικάλυψη ανταγωνιστικών ταυτοτήτων δημιουργεί πλήθος εντάσεων στους θεσμούς του δημόσιου τομέα.

Συνεπώς, οι στρατηγικές αναδιάρθρωσης μπορούν να αποτελέσουν, σύμφωνα με την τυπολογία της Salin (2003), παράγοντες που επιτρέπουν (*enabling structures and processes*), που παρακινούν (*motivating structures and processes*) και που επισπεύδουν τον εκφοβισμό (*precipitating processes*).

Απομακρυνόμενο από τις παραδοσιακές συνθήκες απασχόλησης, όπως επισμαίνονται οι Omarí και Paull (2015), το ΝΔΜ χαρακτηρίζεται από αυστηρότερες προθεσμίες, εντατικοποιημένους ρυθμούς και ανεξέλεγκτα υψηλό φόρτο εργασίας. Αυτή η εντατικοποίηση της εργασίας σε συνδυασμό με τη μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια των διευθυντών μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές αλληλεπιδράσεις, όπως είναι ο εργασιακός εκφοβισμός. Κατά βάση, το ΝΔΜ, με τις πιέσεις που ασκεί και αμφισβητώντας τις παλαιότερες πολιτισμικές αξίες, διαμορφώνει μια «νέα τάξη πραγμάτων» και προκαλεί σημαντικές μεταβολές (Omarí & Standen, 2007).

Με βάση τα παραπάνω, ένα ερώτημα που τίθεται σε σχέση με την εισαγωγή του ΝΔΜ είναι εάν και κατά πόσο οι λογικές και οι προσανατολισμοί που το διέπουν συμβιβάζονται με την κουλτούρα και το ήθος που χαρακτηρίζει τη δημόσια απασχόληση ή αλλιώς με αυτό που οι Gill-McLure και Thöhrqvist (2018) αποκαλούν ήθος της δημόσιας υπηρεσίας (*public service ethos*). Σύμφωνα με τους Plimmer, κ.α. (2017), η σύγκρουση μεταξύ των διαχειριστικών αρχών και των αρχών της αγοράς του ΝΔΜ και του παραδοσιακού ήθους της δημόσιας υπηρεσίας δημιούργησε μια «οργανωτική ασυνέπεια», όπου οι αρχές και η ρητορική των διευθυντών έρχονται σε αντίθεση με την καθημερινή πρακτική και εμπειρία των εργαζομένων. Η Fortier (2013, 168), ορίζει το δημόσιο ήθος ως μια: «κοινωνικοπολιτική δυναμική που χαρακτηρίζει μια συλλογική πραγματικότητα, της οποίας οι μηχανισμοί εξουσίας - νοούμενοι ως σχεσιακοί - είναι προσανατολισμένοι προς ένα δημοκρατικό σκοπό και μια ηθική του κοινού καλού που θεμελιώνει την ιδιαιτερότητα της δημόσιας δράσης». Με την σειρά τους, και οι Rayner, κ.α. (2001), επισημάτουν ότι ένας κρίσιμος παράγοντας για τη παροχή δημόσιων υπηρεσιών υπήρξε η προσήλωση των επαγγελματιών στο ήθος της δημόσιας υπηρεσίας, το οποίο αναφέρεται σε αξίες, όπως η δέσμευση, η λογοδοσία, η ακεραιότητα, η αμερολη-

ψία, καθώς και μια εννοιολόγηση του δημόσιου συμφέροντος, που διαφέρει από τα ιδιωτικά συμφέροντα. Η έννοια του δημόσιου ήθους σχετίζεται και με εκείνη της παρακίνησης για εργασία στο δημόσιο (*Public Service Motivation-PSM*), η οποία ορίζεται ως η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Τα κίνητρα αυτά συμπεριλαμβάνουν το ενδιαφέρον για εργασία στο δημόσιο και την παραγωγή δημόσιας πολιτικής, τη δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον, τον αλτρουισμό και την αυτοθυσία¹¹.

Όπως αναφέρει η Fortier (2013), οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα έχουν αντίκτυπο στις συλλογικότητες και τις ταυτότητες που δομούνται μέσα σε αυτόν. Ως εκ τούτου η εισαγωγή του ΝΔΜ, το οποίο καλλιεργεί ένα ήθος και μια κουλτούρα που διαφέρουν σε σχέση με αυτές του δημόσιου τομέα (δημόσιο ήθος), παράγει εντάσεις, αντιφάσεις, «ταυτοτικές» κρίσεις, αλλήλα και πεδία αντίστασης. Το ΝΔΜ συνεπώς σήμανε αλλαγές στους ρόλους, τα πρότυπα και επηρέασε σημαντικά, και με αρνητικό τρόπο, τους επαγγελματίες και το ήθος της δημόσιας υπηρεσίας, υπονομεύοντας τις επαγγελματικές αξίες και μειώνοντας το ηθικό, τα κίνητρα, την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και την επαγγελματική ικανοποίηση.

Η εισαγωγή μιας πελατοκεντρικής λογικής, όπου ο χρήστης μετατρέπεται σε πελάτη, «μικρός» και «μεγάλος», τους εξαναγκάζει να υιοθετήσουν εμπορευματικές συμπεριφορές που έρχονται σε ρήξη με τις προϋπάρχουσες επαγγελ-

¹¹ Κοινωνιολογικές μελέτες που επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους σε εργαζομένους σε επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι για τους εργαζόμενους σε αυτές τις επιχειρήσεις, όσο και ανειδίκευτη ή χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις και αν ήταν η εργασία τους, η διάσταση της δημόσιας υπηρεσίας υπήρξε προσδιοριστικός παράγοντας σε σχέση με το νόημα που απέδιδαν στην επαγγελματική τους ενασχόληση. Και είναι ακριβώς αυτή η διάσταση που την καθιστούσε αξιόλογη στα μάτια τους (Καρακιουλάφη, 2012). Η Hanique (2008), στην έρευνα της για τα γαλλικά ταχυδρομεία, έδειξε ότι οι υπάλληλοι στα γκισέ των ταχυδρομείων (λίγο πριν την ιδιωτικοποίηση τους) θεωρούσαν την εργασία τους «κοινωνικά σημαντική», δεδομένου ότι σε καθημερινή βάση έπρεπε να εξυπηρετούν πολύ διαφορετικούς ανθρώπους: από το βιαστικό επιχειρηματία, το μετανάστη που δεν μπορούσε να διαβάσει, μέχρι τον ηλικιωμένο που επεδίωκε κουβεντούλα για να σπάσει την μοναξιά του. Η Linhart συμπεριφέρει μια ανάλογη άποψη. Αντλώντας από σχετικές έρευνες σε οργανισμούς και επιχειρήσεις του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα, επισημαίνει ότι η δέσμευση και η αφοσίωση συνιστούν ευρέως διαδεδομένα χαρακτηριστικά στον δημόσιο τομέα, οδηγώντας τους εργαζόμενους στο να εμπλακούν σε μεγάλο βαθμό στην εργασία, να ταυτίζονται με τον οργανισμό τους και την αποστολή τους, να επενδύουν σε αυτήν ανιδιοτελώς, χωρίς να αναζητούν συνεχώς αναγνώριση. <https://www.monde-diplomatique.fr/2009/09/LINHART/18115>

3. | Ο εργασιακός εκφοβισμός στο δημόσιο τομέα

ματικές τους αξίες και την έννοια του δημόσιου λειτουργήματος. Στις δημόσιες υπηρεσίες, πολλοί υπάλληλοι υποφέρουν επειδή πρέπει να υιοθετήσουν μια εμπορευματική λογική εξυπηρέτησης πελατών εις βάρος της παροχής υπηρεσιών με σκοπό την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του πολίτη. Εδώ, η κυρίαρχη αίσθηση είναι ότι η δουλειά χάνει το νόημά της και οι προσπάθειες και το εργασιακό καθήκον δεν στηρίζονται πλέον από μια ικανοποιητική αίσθηση αποστολής, για την οποία μπορούμε να αισθανόμαστε περήφανοι (Logiol, 2010)¹².

Όπως αναφέρει και η Fortino (2013, 56), η εισαγωγή μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης από τον ιδιωτικό τομέα στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί σημαντικό πλήγμα για την προσήλωση των εργαζομένων στη δημόσια υπηρεσία και τις αξίες της.

Διαρκής υποβολή εκθέσεων, απαιτήσεις για αποτελέσματα που βασίζονται αποκλειστικά σε οικονομικά ή εμπορευματικά κριτήρια και σε βάρος της κοινωνικής αποστολής των δημοσίων υπαλλήλων, ποσοτικές αξιολογήσεις: αυτό είναι κάτι που οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν πλέον να αντιμετωπίσουν σε καθημερινή βάση. Δεν είναι η ίδια η αλλαγή που αποτελεί πρόβλημα για τους εργαζόμενους, αλλά μάλλον οι ιδεολογικές και κοινωνικές διαστάσεις της αλλαγής και η νέα σχέση με την εργασία που αυτή συνεπάγεται.

Ταυτόχρονα, πτυχές της εργασίας που δεν είναι ορατές ή μετρήσιμες (όπως π.χ. η φροντίδα και η προσοχή που παρέχεται στους χρήστες των υπηρεσιών) απαξιώνονται, καθώς δεν συμβάλλουν άμεσα στην απόδοση ή την επιτυχία του οργανισμού (Hoggett 1996; Webb, 1999). Συνεπώς, η εισαγωγή του ΝΔΜ μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί έναν πραγματικό δούρειο ίππο που υπονομεύει το αίσθημα της δημόσιας υπηρεσίας γύρω από το οποίο πολλοί εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν οικοδομήσει τη σχέση εργασίας τους (Bertaux-Wiame & Linhart, 2006).

¹² Ο Calderón (2006), σε έρευνα του σε κέντρα τηλεφωνικών κλήσεων σε επιχείρηση του ευρύτερου δημόσιου τομέα, έδειξε τον καταναγκασμό που βιώνουν οι εργαζόμενοι και το πόσο «ανήθικο» θεωρούν το γεγονός ότι καλούνται από τη διοίκηση να πουλήσουν επιπλέον «υπηρεσίες» σε πελάτες, για τους οποίους γνωρίζουν ότι δεν μπορούν να πληρώσουν ούτε το ελάχιστο πακέτο υπηρεσιών.

3.1.2. *Ιδιωτικοποιήσεις και θεσμική παρενόχληση: η περίπτωση των αυτοκτονιών στην France Telecom*

Σημαντικό μέρος των εμπειρικών κοινωνιολογικών εργασιών που επιχειρούν να κατανοήσουν τους ψυχο-κοινωνικούς κινδύνους στους χώρους εργασίας έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον τους σε υπηρεσίες ή επιχειρήσεις του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Αυτή η επικέντρωση δεν είναι συμπτωματική: λόγω των διαδικασιών εκσυγχρονισμού ή/και ιδιωτικοποίησης των συγκεκριμένων εργασιακών χώρων εισάγονται συχνά πρακτικές διοίκησης, αξιολόγησης και οργάνωσης της εργασίας από τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας, οι οποίες έρχονται σε σύγκρουση με την «δημοσιούπαλληλική κουλτούρα», παράγοντας παράλληλα μια σειρά από αντιφάσεις και καταναγκασμούς για τους εργαζομένους (Καρακιουλάφη, 2012).

Οι αυτοκτονίες στην France –Telecom ανατροφοδότησαν, αλλά παράλληλα επιβεβαίωσαν σε μεγάλο βαθμό τα συμπεράσματα παλαιότερων ερευνών πάνω σε αυτά τα θέματα, γιατί θεωρήθηκαν κυρίως ως επένεργεια του νέου τρόπου διοίκησης που εγκαινιάστηκε με την ιδιωτικοποίηση της εταιρείας και εντάθηκε από το 2005 και μετά, στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής της επιχείρησης προκειμένου αυτή να γίνει πιο ανταγωνιστική.

Ως προς τη διαδικασία της ιδιωτικοποίησης, η France – Telecom δεν διαφέρει σημαντικά από άλλες ιδιωτικοποιημένες επιχειρήσεις. Το 1996-7 μετατρέπεται σε ανώνυμη εταιρεία, με το Κράτος να παραμένει ο βασικός μέτοχος. Το 2003, ιδιωτικοποιείται πλήρως, αν και εξακολουθεί να διασφαλίζεται η θέση των «παλιών» εργαζομένων με καθεστώς δημοσίου υπαλλήλου. Με την σταδιακή αποχώρηση των «παλιών», αλλάζει και η σύνθεση του εργατικού δυναμικού στην France – Telecom. Ενώ το 1997 μεταξύ των 162.000 εργαζομένων της εταιρείας το 90% ήταν δημόσιοι υπάλληλοι, το 2008 μεταξύ των 94.500 εργαζομένων το 70% ήταν δημόσιοι υπάλληλοι. Την τετραετία 2005-2009, η διοίκηση της εταιρείας εγκαινιάζει το σχέδιο ACT (*Anticipation et Compétence pour la Transformation du Groupe*), το οποίο προέβλεπε μετακινήσεις εργαζομένων και κατάργηση θέσεων εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό 14.000 εργαζόμενοι μετακινήθηκαν σε άλλο τόπο εργασίας και σε άλλες θέσεις εργασίας, ενώ καταργήθηκαν 22.000 θέσεις εργασίας, μέσω πρόωρης συνταξιοδότησης των μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων, μετακινήσεων σε άλλες θέσεις στον δημόσιο τομέα, κ.ο.κ.. Με το ίδιο πρόγραμμα επιχειρησιακών αναδιαρθρώσεων, οι εργαζόμενοι, των οποίων το επάγγελμα δεν θεωρούταν πλέον χρήσιμο ή πρωτεύον, υποχρεώθηκαν είτε να εγκαταλείψουν

3. | Ο εργασιακός εκφοβισμός στο δημόσιο τομέα

την επιχείρηση είτε να αλλιάξουν επάγγελμα. Επίσης, πολλοί είναι εκείνοι που μετακινήθηκαν στο πλαίσιο συγχωνεύσεων χώρων εργασίας. Αξίζει να επισημανθεί ότι καταργήθηκαν πολλές θέσεις τεχνικών. Μόνο κατά το διάστημα 1997-2007, 40.000 τεχνικοί έγιναν εμπορικοί υπάλληλοι σε καταστήματα πωλήσεων της France – Telecom και σε κέντρα τηλεφωνικών κλήσεων. Στα 10 χρόνια μετά την ιδιωτικοποίηση 100.000 άτομα άλλαξαν επάγγελμα ή ειδικότητα. Το διάστημα 2006-2008, 2.500 άτομα τον χρόνο κλήθηκαν να αλλιάξουν ειδικότητα, ενώ μόνο το 2008 5.000 άλλαξαν χώρο εργασίας¹³.

Τον Ιούνιο του 2007, τα συνδικάτα CFE-CGC και SUD-PT στην France Telecom προχώρησαν στην ίδρυση του *Παρατηρητηρίου Στρεις και Υποχρεωτικών μετακινήσεων*, το οποίο κατέγραφε τις αυτοκτονίες και απόπειρες αυτοκτονίας εργαζομένων και μπόρεσε να τεκμηριώσει την άμεση σχέση τους με τις συνθήκες εργασίας στην εταιρεία και τις προωθούμενες επιχειρησιακές αναδιαρθρώσεις. Από τις αρχές, λοιπόν, του 2008 μέχρι τον Απρίλιο του 2011 είχαν καταγραφεί 60 αυτοκτονίες σχετικές με τις συνθήκες εργασίας στην και 33 απόπειρες¹⁴.

Αν και σε ορισμένες περιπτώσεις δεν ήταν εύκολο να αποδειχθεί μια άμεση σύνδεση με τις συνθήκες εργασίας στην εταιρεία και τις προωθούμενες επιχειρησιακές αναδιαρθρώσεις, και ενώ, στον απόηχο των αυτοκτονιών, η διοίκηση πρότασε μια αφήγηση που εξατομίκευε τις αιτίες των αυτοκτονιών, παρουσιάζοντάς τις ως μεμονωμένες, σποραδικές και σχετιζόμενες με προσωπικές ή ψυχολογικές ευπάθειες των αυτόχειρων (Waters, 2014), οι μετέπειτα αναλύσεις (των συνδικάτων, των κοινωνικών επιστημόνων, των επιθεωρητών εργασίας) ανέδειξαν τη σχέση τους με το νέο μοντέλο διοίκησης που είχε υιοθετηθεί. Ακόμη, τα δεδομένα που αφορούσαν τους αυτόχειρες δεν άφησαν περιθώρια για παρερμηνείες. Στην πλειονότητά τους, επρόκειτο για τηλεφωνικούς σύμβουλους και εργαζόμενους στην τεχνική υποστήριξη προς πελάτες. Ως κύριες αιτίες αναφέρθηκαν: η εντατικοποίηση και ο φόρτος της εργασίας, η απώλεια αυτονομίας, η απομόνωση, ο ανταγωνισμός με συναδέλφους και η επιθετικότητα των πελατών. Μια δεύτερη κατηγορία αφορούσε εργαζόμενους που επανήλθαν στην εργασία τους μετά από μεγάλη διάρκεια άδειας ασθένειας. Διαπιστώθηκε ότι πρόκειται για άτομα που αποκόπηκαν από το εργασιακό τους περιβάλλον, μετά από κάποια κάποιο σημείο δεν παρακολουθούνταν από κοινωνικούς λειτουργούς, τα ονόματα

¹³ <http://www.observatoiredustressft.org/>

¹⁴ <http://www.observatoiredustressft.org/>

τους είχαν διαγραφεί από τους τηλεφωνικούς καταλόγους της εταιρείας, ενώ όταν επανήλθαν αντιμετώπισαν πολύ διαφορετικά εργασιακά δεδομένα (ειδικά αν επρόκειτο για παλιούς δημοσίους υπαλλήλους). Μια τελευταία κατηγορία αφορούσε εργαζομένους που κλήθηκαν να αλλιάξουν, χωρίς τη θέληση τους, θέση εργασίας και επάγγελμα¹⁵.

Με άλλα λόγια, με δεδομένο ότι τα αρχικά σχέδια της εταιρείας για τη μείωση του προσωπικού, μέσω εθελούσιας εξόδου και πρόωρης συνταξιοδότησης, δεν είχαν επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, το επόμενο σχέδιο εισήγαγε πιο επιθετικά μέτρα («θεραπεία σοκ») για την αποσταθεροποίηση των συνθηκών εργασίας και την άσκηση πίεσης στο προσωπικό προκειμένου να εγκαταλείψει από μόνο του την εταιρεία (Waters, 2014, 134):

Το προσωπικό, από τη μία πλευρά, τέθηκε υπό πίεση για να εγκαταλείψει την εταιρεία και να αναζητήσει εργασία αλλού. Από την άλλη πλευρά, όσοι παρέμειναν στη France Télécom σε θέσεις εργασίας που θεωρούνταν περιττές, υπέστησαν μια ανελέητη ψυχολογική εκστρατεία που είχε ως στόχο να τους αναγκάσει να εγκαταλείψουν την εταιρεία [...] επειδή η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού ήταν δημόσιοι υπάλληλοι και επομένως δεν μπορούσαν να απολυθούν, οι διευθυντές κατέφευγαν σε πιο ύπουλα μέσα για να εξαναγκάσουν το προσωπικό να φύγει.

Το ερώτημα βεβαίως που αυτονόητα προκύπτει είναι γιατί στην συγκεκριμένη εταιρεία και όχι αλλού. Αυτό που επισημάνθηκε από τους συνεργαζόμενους με το Παρατηρητήριο του Στρεις και των Υποχρεωτικών Μετακινήσεων κοινωνιολόγους, είναι ότι σε μια επιχείρηση, που αν και ιδιωτικοποιημένη, εξακολουθεί να έχει ακόμα στο εργατικό δυναμικό τις πολλούς δημόσιους υπαλλήλους, οι επιχειρησιακές αναδιαρθρώσεις που εντατικοποιήθηκαν μετά το 2005 με το σχέδιο ACT αμφισβήτησαν ευθέως τον τρόπο με τον οποίο αυτή η μερίδα εργαζομένων αντιλαμβάνονταν την εργασία της: ως *δημόσια υπηρεσία*, ως *δημόσιο λειτούργημα*. Στα κείμενα του Παρατηρητηρίου του Στρεις και των Υποχρεωτικών Μετακινήσεων στην France- Telecom τονίζεται το αίσθημα συλλογικής υπερηφάνειας που αισθάνονταν οι παλιοί εργαζόμενοι της εταιρείας ότι «έστησαν» το τηλεφωνικό δίκτυο της Γαλλίας. Σε σχέση με τα δύο παραπάνω σημεία, ίσως γίνεται εν μέρει κατανοητό το γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους αυτόχειρες στην France-

¹⁵ <http://www.observatoiredustressft.org/>

3. | Ο εργασιακός εκφοβισμός στο δημόσιο τομέα

Telecom απασχολούνταν στα call-center της εταιρείας ως τηλεφωνικοί σύμβουλοι και στην τεχνική υποστήριξη προς τους πελάτες. Στο πλαίσιο των υποχρεωτικών μετακινήσεων πολλοί παλιοί τεχνικοί υποχρεώθηκαν να αλλάξουν επάγγελμα, η συσσωρευμένη επαγγελματική τους εμπειρία και γνώση απαξιώθηκε και βρέθηκαν ξαφνικά να εργάζονται σε εμπορικές μπουτίκ της εταιρείας και σε call-center. Οι υποχρεωτικές μετακινήσεις και οι συνεχείς επαγγελματικοί επαναπροσανατολισμοί των εργαζομένων είχαν και ως συνέπεια μια απομάκρυνση από το οικείο εργασιακό περιβάλλον, τα σημεία αναφοράς, την καθημερινή ρουτίνα, τις επαγγελματικές συνθήκες και τις όποιες συλλογικότητες στον χώρο εργασίας.

Η κοινωνιολόγος D. Linhart, που κλήθηκε ως μάρτυρας στη δίκη περιγράφει εύγλωττα την νέα συνθήκη που διαμορφώθηκε για τους εργαζόμενους¹⁶:

Άλλαξαν τους στόχους τους· τους εξαφάνισαν ξαφνικά από τα οργανογράμματα· τους πίεσαν να φύγουν· τους μετακίνησαν· τους ανάγκασαν να αλλάξουν επάγγελμα, χωρίς να ληφθούν καθόλου υπόψη η δέσμευση στο επάγγελμα τους, οι δεξιότητές τους, η εμπειρία τους, και χωρίς να τους προσφέρεται η κατάλληλη κατάρτιση. Έτσι, οι εργαζόμενοι που έβαζαν τις τηλεφωνικές γραμμές, αυτοί που επισκεύαζαν τηλεπικοινωνιακές γραμμές σε εξωτερικούς χώρους, βρέθηκαν περιορισμένοι σε τηλεφωνικά κέντρα με ένα ακουστικό βιδωμένο στο κεφάλι τους και με την εντολή να ακολουθούν ένα σενάριο στις συναλλαγές τους με τους πελάτες, τους οποίους δεν αποκαλούν πλέον «χρήστες». Ακόμη χειρότερα, τους ζητήθηκε να πουλήσουν υπηρεσίες ανεξάρτητα από τις ανάγκες, μετατρέπόμενοι σε ισόβιους μαθητευόμενους, αυτοί που ήταν τόσο περήφανοι για το επάγγελμά τους και την αποτελεσματικότητά τους. Τόσο περήφανοι, επίσης, που ήταν στην υπηρεσία του κοινού. Από τη μια μέρα στην άλλη, πολλοί εργαζόμενοι έπεσαν θύματα κακομεταχείρισης, αποκλείστηκαν και ταπεινώθηκαν υπό το πρόσχημα του μετασχηματισμού της εταιρείας τους.

Οι αυτοκτονίες, συνεπώς, δεν πρέπει να θεωρηθούν ως παράπλευρες, μη-αναμενόμενες συνέπειες του νέου μοντέλου μάνατζμεντ, αλλά ως συστατικό του στοιχείου, με άλλα λόγια ως κομμάτι στρατηγικής της εταιρικής και της οργανω-

¹⁶ <https://proceslombard.fr/wp-content/uploads/2019/12/Le-Monde-diplo-un-verdict-historique-par-Danie%CC%80le-Linhart-Le-Monde-diplomatique-septembre-2019.pdf>

τικής κουλτούρας της επιχείρησης. Όπως επισημαίνει η Waters (2014, 132-133), την περίοδο εκείνη η διοίκηση της επιχείρησης «διολίσθησε» προς τον αυταρχισμό, και σε μια λογική cost-killing, εξαπολύοντας έναν ψυχολογικό πόλεμο κατά του προσωπικού και ακολουθώντας μεθόδους που βασιζόνταν στη «διαχείριση δια της παρενόχλησης»:

Μακριά από το να αντιπροσωπεύουν ένα τραγικό ατύχημα ή μια ανωμαλία των διοικητικών πρακτικών, οι αυτοκτονίες ήταν αποτέλεσμα μιας σκόπιμης και συστηματικής εκστρατείας που διεξήγαγαν οι διευθυντές για να αναγκάσουν τους εργαζόμενους να εγκαταλείψουν την εταιρεία. Τα βάνουσα ψυχολογικά μέτρα που υιοθετήθηκαν από τους διευθυντές για τη μείωση του προσωπικού, ώθησαν ορισμένους εργαζόμενους στο να αυτοκτονήσουν.

Η περιβόητη φράση του τότε διευθύνοντα σύμβουλου της εταιρείας Didier Lombard ότι θα «πετύχαινε» τις 22.000 αποχωρήσεις «*με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, από το παράθυρο ή την πόρτα*» αντικατοπτρίζει πλήρως τις προθέσεις αλλά και τις πρακτικές της διοίκησης.

Στις 20 Δεκεμβρίου 2019, το αρμόδιο ποινικό δικαστήριο του Παρισιού επέβαλε τις μέγιστες ποινές στους εμπλεκόμενους για το αδίκημα της «θεσμικής ηθικής παρενόχλησης στην εργασία», ως απόρροια μιας εταιρικής πολιτικής που στρέφεται επαναλαμβανόμενα κατά μιας ομάδας εργαζομένων και υπερβαίνει τα όρια της διευθυντικής ισχύος (Legouge, 2021). Όπως αναφέρεται στην απόφαση: «*Η ιδιαιτερότητα της θεσμικής παρενόχλησης έγκειται στο ό,τι εξαπλώνεται, με αποτέλεσμα να διαχέεται προς τα κάτω, ανεξαρτήτως της απουσίας ιεραρχικής σύνδεσης μεταξύ του κατηγορούμενου και του θύματος.*». Με την απόφαση αυτή, «*οι διευθυντές μιας μεγάλης εταιρείας μπορούν να κατηγορηθούν για πράξεις παρενόχλησης που απορρέουν, όχι από τις ατομικές τους σχέσεις με τους υπαλλήλους τους, αλλά από την πολιτική της εταιρείας την οποία είχαν σχεδιάσει και εφαρμόσει*» (Miné, 2022)¹⁷. Διευκρινίζουν ότι αυτό για το οποίο κατηγορούνται τα πρώην διευθυντικά στελέχη δεν είναι:

ούτε οι μέθοδοι αναδιοργάνωσης, ούτε ο αριθμός των εγκαταστάσεων που έπρεπε να κλείσουν, ούτε οι εργαζόμενοι που έπρεπε να μετατεθούν ή να μετεκπαιδευτούν, ούτε ο αριθμός των αποχωρήσεων ή των προσλήψεων

¹⁷ Miné, M. (2022). Harcèlement moral: ce que change le verdict du procès France Télécom. <https://hal.science/hal-03888564/document>

3. | Ο εργασιακός εκφοβισμός στο δημόσιο τομέα

που έπρεπε να γίνουν για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας, αλλά η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για να επιτευχθεί αυτό, η οποία υπερέβη κατά πολύ τη συνήθη εξουσία διαχείρισης και ελέγχου του επικεφαλής της εταιρείας (Logiol, 2022)¹⁸.

3.2.Εργασία στις υπηρεσίες, συναισθηματική εργασία και προερχόμενος από τρίτους εργασιακός εκφοβισμός

Γενικότερα, σημαντικός αριθμός μελετών διαπιστώνει ότι οι εργαζόμενοι σε κλάδους παροχής υπηρεσιών είναι πιο πιθανό να εκτεθούν σε εργασιακό εκφοβισμό, και μάλιστα σε εξωτερικό/εξω-οργανωτικό, επειδή δεν συναλλιάσσονται μόνο με τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους/υφισταμένους στον χώρο εργασίας, αλλά και με τρίτους (πελάτες, ασθενείς, χρήστες υπηρεσιών, μαθητές...) [βλ. γι' αυτό το θέμα στην ενότητα 2.5.2]. Οι τομείς όπου ο κίνδυνος εκδήλωσης και έκθεσης σε εργασιακό εκφοβισμό είναι υψηλός είναι οι εξής: υγεία και κοινωνική εργασία, μεταφορές, δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση, εστίαση και υπηρεσίες φιλοξενίας (Giaccone, et al., 2015) [βλ. και τα στατιστικά στοιχεία στην ενότητα 3.2.].

Ένας όμως ακόμη λόγος που η εργασία στις (δημόσιες) υπηρεσίες ελλοχεύει τον κίνδυνο ψυχοκοινωνικών κινδύνων, συμπεριλαμβανόμενου και του εργασιακού εκφοβισμού (από τρίτους), είναι ότι συχνά πρόκειται για μορφές έντονης συναισθηματικής εργασίας με υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις.

Η συναισθηματική διάσταση είναι πολύ σημαντική στους κλάδους των υπηρεσιών, μιας και η εργασία απαιτεί μια πρόσωπο-προς- πρόσωπο επαφή ή/και μια λεκτική επικοινωνία με το κοινό και η συμπεριφορά, και η έκφραση του εργαζόμενου παράγουν μια συναισθηματική κατάσταση στον πελάτη/χρήστη της υπηρεσίας (εμπιστοσύνη, ασφάλεια, θυμό, δυσaréσκεια, φόβο...) (Soares, 1998). Και ο Payne (2006) παρατηρεί ότι για τους εργαζόμενους στην οικονομία των υπηρεσιών, η διαχείριση των συναισθημάτων τους καθώς και των συναισθημάτων του πελάτη αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτού που κάνουν για να ζήσουν.

¹⁸ [https://lesmondесdutravail.net/le-harcelement-moral-institutionnel-une-notion-necessaire-mais-pas-suffisante](https://lesmondесdutravail.net/le-harcelement-moral-institutionnel-une-notion-necessaire-mais-pas-suffisante/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=le-harcelement-moral-institutionnel-une-notion-necessaire-mais-pas-suffisante)

Αυτού του είδους η εργασία διαχείρισης των συναισθημάτων (*emotion management*) αποκαλείται συνήθως «συναισθηματική εργασία» ή ακόμη και «συναισθηματική νοημοσύνη» (Bolton, 2004 ; Forseth & Dahl-Jørgensen, 2003 ; Payne, 2006). Σύμφωνα με την Bolton (2004), ο όρος «εργασία» υποδηλώνει ότι η διαχείριση των συναισθημάτων στην εργασία μπορεί να είναι δύσκολη, απαιτητική και, μερικές φορές, αγχωτική και ο όρος «νοημοσύνη» υπονοεί ότι αυτό το είδος της εργασίας απαιτεί ένα ορισμένο επίπεδο οξυδέρκειας.

Ο όρος πρωτοεμφανίστηκε στο βιβλίο «The Managed Heart: The Commercialization of Feeling» (1983) της A. R. Hochschild όπου διερευνώνται οι τεχνικές της Delta Airlines για να ελέγξει την έκφραση των συναισθημάτων των αεροσυνοδών της. Ορίζει τη συναισθηματική εργασία (*emotional labor*) ως την προσπάθεια που καταβάλλουν εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων να διαχειρίζονται ενεργά τις σωματικές και συναισθηματικές εκδηλώσεις, καθώς και εκείνες των συναδέλφων και των αποδεκτών των υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας ένα φάσμα σύνθετων και εξηλιγμένων συναισθηματικών ικανοτήτων, ενώ παράλληλα συμμορφώνονται με τους κανόνες αισθημάτων (*feeling rules*) που καθορίζονται από τον εργοδότη.

Η συναισθηματική εργασία [...] είναι η εργασία, για την οποία πληρώνεται κανείς, η οποία περιλαμβάνει ουσιαστικά την προσπάθεια να νιώσει κανείς το σωστό συναίσθημα για τη δουλειά. Αυτό περιλαμβάνει την πρόκληση και την καταστολή συναισθημάτων. Κάποιες δουλειές απαιτούν πολύ από αυτό, κάποιες άλλες λίγο. Από την αεροσυνοδό, της οποίας η δουλειά συνίσταται στο να είναι πιο ευγενική από το φυσικό, μέχρι τον εισπράκτορα λογαριασμών, του οποίου η δουλειά συνίσταται στο να είναι, αν χρειαστεί, πιο σκληρός από το φυσικό, υπάρχουν διάφορες δουλειές που το απαιτούν αυτό. Οι δάσκαλοι, οι φροντιστές σε γηροκομεία και οι εργαζόμενοι στην παιδική φροντίδα είναι παραδείγματα¹⁹.

Οι περισσότεροι εργασιακοί χώροι, ιδίως εκείνοι του κλάδου των υπηρεσιών, έχουν προδιαγεγραμμένους κανόνες ως προς τη συναισθηματική έκφραση στο χώρο εργασίας. Ένας από αυτούς, για παράδειγμα, είναι η «εξυπηρέτηση με χαμόγελο», ο οποίος απαιτεί από τους εργαζόμενους να διατηρούν μια αλάνθαστη

¹⁹ <https://www.theatlantic.com/family/archive/2018/11/arlise-hochschild-housework-isnt-emotional-labor/576637/>

3. | Ο εργασιακός εκφοβισμός στο δημόσιο τομέα

θετική έκφραση καθ' όλη τη διάρκεια της εξυπηρέτησης πελατών. Κανόνες σαν και αυτόν, ρυθμίζουν το πότε και πώς συγκεκριμένα συναισθήματα πρέπει να εκφράζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει συνήθως δύο επιμέρους διαδικασίες: την καταπίεση των αρνητικών συναισθημάτων που νιώθει κανείς και την προσποίηση θετικών συναισθημάτων που δεν αισθάνεται κανείς. Ένας υπάλληλος στην εξυπηρέτηση πελατών θα πρέπει συχνά να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του για να παρέχει μια ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες, ακόμη και όταν οι τελευταίοι είναι αγενείς ή επιθετικοί. Συνεπώς, αυτοί οι εργαζόμενοι εμπλέκονται συστηματικά και στις δύο επιμέρους διαδικασίες συναισθηματικής εργασίας: πρέπει να χαμογελούν και να χαιρετούν ευγενικά τους πελάτες, ακόμη και όταν δεν αισθάνονται καλά ή να κρύβουν την ενόχληση όταν ένας πελάτης είναι απαιτητικός. Η συναισθηματική εργασία δεν προκαλεί από μόνη της άγχος ή εξάντληση, αλλά τα προξενεί όταν τα συναισθήματα που πρέπει να επιδειχθούν απαιτούν από κάποιον να πει ψέματα ή να προσποιηθεί για τα πραγματικά του συναισθήματα (Alis, 2010; Sliter, et al., 2010).

Βέβαια, στο δημόσιο τομέα, τα σχετιζόμενα με την συναισθηματική εργασία διακυβεύματα είναι διαφορετικά, υπό την έννοια ότι στην εξυπηρέτηση των χρηστών δημόσιων υπηρεσιών δεν ισχύουν οι ίδιες αρχές και κανόνες που διέπουν την εξυπηρέτηση των πελατών στον ιδιωτικό τομέα · εκτός αν θεωρήσουμε ότι η «...συναισθηματική εργασία που επιτελείται από τους εργαζόμενους στις δημόσιες υπηρεσίες είναι ένα πρωταρχικό «εμπόρευμα» το οποίο αγοράζεται και πωλείται από την κυβέρνηση για την επίτευξη των στόχων πολιτικής» (Guy, 2019, 32).

Στην πραγματικότητα, η αλληλεπίδραση με τους χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών επιβάλλει μια διαχείριση των συναισθημάτων και θέτει έντονες συναισθηματικές απαιτήσεις: οι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται τη συναισθηματική κατάσταση του πολίτη, να καθορίζουν ποιες ενέργειες απαιτούνται για να επιτύχουν την επιθυμητή κατάσταση, και στη συνέχεια να αλληλένδετη τη δική τους συμπεριφορά προκειμένου να επιτύχουν αυτό. Οι υπάλληλοι άλλωστε πρέπει να εξισορροπούν τις πιέσεις και τους περιορισμούς που θέτει ο οργανισμός με τις ανάγκες του πολίτη και άλλωστε να εκφράζουν και να καταστήλθουν τα συναισθήματα τους προκειμένου να αποσπάσουν την επιθυμητή αντίδραση από τον πολίτη. Ο δάσκαλος που πρέπει να κατευνάσει τους θυμωμένους γονείς, ο υπάλληλος που πρέπει να ανακρίνει τα μέλη της οικογένειας μετά από μια αναφορά κακοποίησης παιδιού, ο αστυνομικός που πρέπει να συλλάβει έναν ταραχοποιό, ο εργαζόμενος στο γκισέ · όλες αυτές οι περιπτώσεις και πολλές ακόμη εμπειρι-

έχουν μια υψηλής έντασης συναισθηματική εργασία (Guy, et al., 2019), ενώ από τους αστυνομικούς μέχρι τους τηλεφωνητές έκτακτης ανάγκης και τους υπεύθυνους δημοσίων πληροφοριών, από τους εργαζόμενους στην προστασία των παιδιών μέχρι τους καθηγητές των δημόσιων σχολείων, η εργασία στην πρώτη γραμμή των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα από «ρουτινοποιημένη» να γίνει εκρηκτική (Guy, 2019).

Πολλές έρευνες δείχνουν ότι γιατροί, νοσηλεύτές, παραϊατρικό προσωπικό, κοινωνικοί λειτουργοί, δάσκαλοι, αστυνομικοί και πυροσβέστες συγκαταλέγονται στα επαγγέλματα με τα υψηλότερα επίπεδα άγχους, επειδή η ίδια η φύση της εργασίας τους είναι συναισθηματική και αναγκάζονται συχνά να κρύβουν τα πραγματικά τους συναισθήματα όταν αλληλεπιδρούν με το κοινό (Dudau & Brunetto, 2019). Η συναισθηματική εργασία, όπως επισημαίνει η Guy (2019, 41), είναι σαν ένα νόμισμα με δύο όψεις:

Από τη μία πλευρά είναι η λάμψη – το καλό συναίσθημα όταν μια επικοινωνία πάει καλά, όταν οι πολίτες αισθάνονται καλά για το αίσθημα ασφάλειας και προστασίας που τους παρέχεται και όταν οι εργαζόμενοι τελειώνουν τη μέρα τους γνωρίζοντας ότι έκαναν τη διαφορά στη ζωή κάποιου. Ελλοχεύει επίσης και η άλλη πλευρά - το burnout - που προκύπτει από το γεγονός ότι κάποιος θα πρέπει να συγκρατήσει τα αληθινά του συναισθήματα και να προσποιηθεί ότι αισθάνεται διαφορετικά. Το να φοράει κάποιος μια συναισθηματική μάσκα, αποκρύπτοντας τα αληθινά του συναισθήματα, είναι ενεργοβόρο και εξαντλητικό. Όταν η συναισθηματική ένταση είναι πολύ μεγάλη για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, ο κίνδυνος αυξάνεται.

Οι περισσότερες εργασίες στο συγκεκριμένο πεδίο αφορούν τα επαγγέλματα στους κλάδους της κοινωνικής φροντίδας, της υγειονομικής περίθαλψης και της εκπαίδευσης. Αναφερόμενος, για παράδειγμα στους φροντιστές/νοσηλεύτές, ο Logiol (2013), επισημαίνει ότι η εργασία φροντίδας είναι μια εργασία που σχετίζεται με τον άνθρωπο και, ως εκ τούτου, είναι αβέβαιη και μοναδική. Ένας νοσηλευτής πρέπει να εργάζεται διαρκώς πάνω στα δικά του συναισθήματα για να ενεργεί πάνω σε εκείνα του ασθενούς: να μην εκφράζει την απηλία του, να διατηρεί την ψυχραιμία του και να ανακουφίζει έναν επιθετικό ή ταραγμένο ασθενή, να είναι ευδιάθετος έχοντας απέναντί του έναν ασθενή που έχει κατάθλιψη λόγω της επιδείνωσης της κατάστασής του, κ.ο.κ. Η φροντίδα ορισμένων ασθενών είναι πολύ δύσκολη, όταν πρέπει να αντιμετωπίσει κανείς τη λεκτική και ενίοτε τη σωματική τους επιθετικότητα, χωρίς να αφήνει τα δικά του συναισθήματα να τον

3. | Ο εργασιακός εκφοβισμός στο δημόσιο τομέα

καταβάλλουν. Σε ένα άλλο παράδειγμα, που αφορά τους αστυνομικούς, οι Oliveira, κ.α. (2023), διαπιστώνουν ότι, κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, οι αστυνομικοί πρέπει να είναι σε θέση να μεταβάλλουν γρήγορα τις συναισθηματικές τους εκφράσεις σύμφωνα με το πλαίσιο εντός του οποίου δρουν: όταν αλληλεπιδρούν με εγκληματίες ή παραβάτες που είναι επιθετικοί, οι αστυνομικοί μπορεί να βιώσουν αρνητικά συναισθήματα (θυμό) και, για να αποφύγουν την σύγκρουση, πρέπει να καταπίεσουν αυτά τους τα συναισθήματα, ενώ όταν αλληλεπιδρούν με άτομα που χρειάζονται υποστήριξη και εμπάθεια (π.χ. θύματα εγκλήματος ή βίας), πρέπει να είναι σε θέση να εκφράσουν θετικά συναισθήματα. Σύμφωνα με τους Bakker και Heuven (2006), αν και οι νοσηλευτές και οι αστυνομικοί αντιπροσωπεύουν δύο φαινομενικά αντίθετα παραδείγματα ως προς τα συναισθήματα που καλούνται να εκφράσουν στο πλαίσιο του εργασιακού τους ρόλου (οι νοσηλευτές αναμένεται να δείχνουν εμπάθεια και ενσυναίσθηση προς τους ασθενείς τους, οι αστυνομικοί οφείλουν να επιδεικνύουν μια αποστασιοποιημένη, αντικειμενική στάση απέναντι στους πολίτες), και τα δύο επαγγέλματα έχουν δύο βασικά κοινά χαρακτηριστικά. Πρώτον, και τα δύο εκτίθενται σε συναισθηματικά απαιτητικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, όπως η αντιμετώπιση του θανάτου και της ασθένειας, της βίας και των θυμάτων εγκλημάτων ή ατυχημάτων σε καθημερινή βάση. Δεύτερον, η (μη) επίδειξη ορισμένων τύπων συναισθημάτων αποτελεί σημαντικό κομμάτι των καθηκόντων τους, τόσο για τους νοσηλευτές όσο και για τους αστυνομικούς. Δηλαδή, και τα δύο επαγγέλματα απαιτούν τη ρύθμιση των συναισθημάτων και των συναισθηματικών τους εκφράσεων ως μέρος του εργασιακού ρόλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4



ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ
ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

4.1. Οι Ευρωπαϊκές Οδηγίες

Στο ευρωπαϊκό επίπεδο δεν υπάρχει Οδηγία που να αναφέρεται άμεσα στον εργασιακό εκφοβισμό, αλλά αυτός ρυθμίζεται έμμεσα μέσω των Οδηγιών που αφορούν τη διακριτική μεταχείριση στην εργασία και την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία.

Στην Οδηγία 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου, της 29ης Ιουνίου 2000, περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής τους καταγωγής²⁰ που αφορά μεταξύ άλλων το πεδίο της εργασίας και της απασχόλησης, η παρενόχληση νοείται ως διάκριση, εφόσον σημειώνεται ανεπιθύμητη συμπεριφορά συνδεδεμένη με φυλετική ή εθνοτική καταγωγή με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας ενός προσώπου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος.

Στην Οδηγία 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου, της 27ης Νοεμβρίου 2000, για τη διαμόρφωση γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία²¹, η παρενόχληση νοείται ως διάκριση, εφόσον σημειώνεται ανεπιθύμητη συμπεριφορά λόγω θρησκείας ή πεποιθήσεων, ειδικών αναγκών, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας, με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας ενός προσώπου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος.

²⁰ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0043&from=GA>

²¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0078&from=EN>

4. Το θεσμικό πλαίσιο για την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού

Στο ευρύτερο πεδίο της υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, υπάρχει η Οδηγία 89/391/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 12ης Ιουνίου 1989 σχετικά με την εφαρμογή μέτρων για την προώθηση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία²². Το 2014 εκδόθηκε ένα ερμηνευτικό κείμενο με στόχο την συμπερίληψη και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στους χώρους εργασίας²³. Στο άρθρο 6 γίνεται αναφορά στις γενικές υποχρεώσεις των εργοδοτών, στις οποίες συγκαταλέγεται η αποφυγή των κινδύνων, η εκτίμηση των κινδύνων που δεν μπορούν να αποφευχθούν και η καταπολέμηση των κινδύνων στην πηγή τους. Όπως επισημαίνεται σε κείμενο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2016, 39):

Ενώ η ευρωπαϊκή οδηγία-πλαίσιο για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία 89/391/ΕΟΚ δεν αναφέρει ρητά τους «ψυχοκοινωνικούς κινδύνους» ούτε την «παρενόχληση και τη βία», έμμεσα [...] καλύπτονται, καθώς οι εργοδότες πρέπει να διενεργούν μια συνολική εκτίμηση κινδύνων λαμβάνοντας υπόψη κάθε κίνδυνο στο χώρο εργασίας. Η εκτίμηση των κινδύνων πρέπει να είναι ολιστική και να αξιολογεί επίσης τις κοινωνικές σχέσεις και όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τις αλληλαγές στο χώρο εργασίας και το περιβάλλον.

Εντούτοις, όπως επισημαίνει και η Cefaliello (2011, 2): «Η οδηγία αυτή έχει ευρύ πεδίο εφαρμογής και καλύπτει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων σε όλες τις πτυχές της εργασίας. Θα πρέπει επίσης να καλύπτει την ψυχολογική της διάσταση και οι γενικές αρχές πρόληψης θα πρέπει να εφαρμόζονται στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Δυστυχώς, η αναφορά σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους είναι μόνο έμμεση.»

Τέλος, υπάρχει και η πιο πρόσφατη οδηγία για το whistleblowing που προστατεύει τους πληροφοριοδότες δημοσίου συμφέροντος: Οδηγία (ΕΕ) 2019/1937 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 23ης Οκτωβρίου 2019, σχετικά με την προστασία των προσώπων που αναφέρουν παραβιάσεις του δικαίου της Ένωσης²⁴. Όπως αναφέρεται στο κείμενο της Οδηγίας:

²² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX%3A31989L0391>

²³ Interpretative Document of the Implementation of Council Directive 89/391/EEC in relation to Mental Health in the Workplace.

²⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937>

Τα πρόσωπα που εργάζονται σε έναν δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό ή που έρχονται σε επαφή με έναν τέτοιο οργανισμό στο πλαίσιο των εργασιακών δραστηριοτήτων τους είναι συχνά τα πρώτα που ανακαλύπτουν απειλές ή βλάβη για το δημόσιο συμφέρον που ανακύπτουν στο πλαίσιο αυτό. Προβαίνοντας σε αναφορές παραβιάσεων του ενωσιακού δικαίου που είναι επιβλαβείς για το δημόσιο συμφέρον, τα πρόσωπα αυτά ενεργούν ως πληροφοριοδότες δημοσίου συμφέροντος και ως εκ τούτου συμβάλλουν καθοριστικά στην αποκάλυψη και την πρόληψη τέτοιων παραβιάσεων, καθώς και στη διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας. Ωστόσο, συχνά ο φόβος αντιποίνων αποθαρρύνει τους δυνητικούς πληροφοριοδότες δημοσίου συμφέροντος από την αναφορά των ανησυχιών ή των υπονοιών τους.

Σύμφωνα με το άρθρο 19 της Οδηγίας (Απαγόρευση αντιποίνων), τα κράτη μέλη θα πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα προκειμένου να απαγορεύσουν αντίποινα οποιασδήποτε μορφής κατά προσώπων που εργάζονται στον ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα. Στα αντίποινα συγκαταλέγονται: α) παύση, απόλυση ή ισοδύναμα μέτρα, β) υποβιβασμός ή στέρηση προαγωγής, γ) μεταβίβαση καθηκόντων, αλλαγή τόπου εργασίας, μείωση μισθού, μεταβολή του ωραρίου εργασίας, δ) στέρηση κατάρτισης, ε) αρνητική αξιολόγηση επιδόσεων ή αρνητική επαγγελματική σύσταση, στ) επιβολή ή εφαρμογή πειθαρχίας, επίπληξης ή άλλου πειθαρχικού μέτρου, περιλαμβανομένης χρηματικής ποινής, ζ) καταναγκασμός, εκφοβισμός, παρενόχληση ή περιθωριοποίηση, η) διάκριση, μειονέκτημα ή άδικη αντιμετώπιση, θ) μη μετατροπή σύμβασης προσωρινής απασχόλησης σε μόνιμη, ενώ ο εργαζόμενος είχε δικαιολογημένη εμπιστοσύνη ότι θα του προσφερθεί μόνιμη απασχόληση, ι) μη ανανέωση ή πρόωρη διακοπή σύμβασης προσωρινής απασχόλησης, ια) βλάβη, περιλαμβανομένης προσβολής της φήμης, ιδίως στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ή οικονομική ζημία, περιλαμβανομένης επιχειρηματικής ζημίας και απώλειας εισοδήματος, ιβ) καταχώριση σε μαύρη λίστα βάσει τομεακής ή κλαδικής επίσημης ή ανεπίσημης συμφωνίας, που μπορεί να συνεπάγεται ότι το πρόσωπο δεν πρόκειται να βρει θέση εργασίας στον τομέα ή στον κλάδο στο μέλλον, ιγ) πρόωρη διακοπή ή ακύρωση σύμβασης για εμπορεύματα ή υπηρεσίες, ιδ) ακύρωση άδειας ή έγκρισης, ιε) παραπομπή για ψυχιατρική ή ιατρική παρακολούθηση.

4.2. Η Σύμβαση 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ)

Η Σύμβαση 190 της ΔΟΕ «Για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας» υιοθετήθηκε τον Ιούνιο του 2019.

4. Το θεσμικό πλαίσιο για την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού

Για τους σκοπούς της Σύμβασης:

- ο όρος «βία και παρενόχληση» στον χώρο της εργασίας αναφέρεται σε μια σειρά από απαράδεκτες συμπεριφορές και πρακτικές, ή απειλές αυτών, που είτε εκδηλώνονται μεμονωμένα είτε κατ' επανάληψη, και οι οποίες αποσκοπούν, οδηγούν, ή ενδέχεται να οδηγήσουν σε σωματική, ψυχολογική, σεξουαλική ή οικονομική βλάβη, συμπεριλαμβανόμενης της έμφυλης βίας και παρενόχλησης·
- ο όρος «έμφυλη βία και παρενόχληση» σημαίνει βία και παρενόχληση που απευθύνονται σε άτομα λόγω του φύλου τους, ή επηρεάζει δυσανάλογα άτομα συγκεκριμένου φύλου και περιλαμβάνει τη σεξουαλική παρενόχληση.

Η Σύμβαση προστατεύει εργαζόμενους και άλλα άτομα στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων, όπως ορίζονται από την εθνική νομοθεσία και την πρακτική, καθώς και εργαζόμενα άτομα ανεξάρτητα από το συμβατικό τους καθεστώς, τα άτομα που παρακολουθούν κατάρτιση, συμπεριλαμβανομένων των ασκουμένων και των μαθητευομένων, εργαζόμενους των οποίων η σχέση εργασίας έχει καταγγελθεί, εθελοντές, άτομα που αναζητούν εργασία και αιτούντες εργασία και άτομα που ασκούν την εξουσία, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του εργοδότη. Ισχύει για όλους τους τομείς, ιδιωτικό ή δημόσιο, τόσο στην επίσημη όσο και στην ανεπίσημη οικονομία, στις αστικές ή αγροτικές περιοχές.

Καλύπτει τη βία και την παρενόχληση στον χώρο της εργασίας που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια, είναι συνδεδεμένες με ή προκύπτουν από εργασία:

- στον χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων δημοσίων και ιδιωτικών χώρων που αποτελούν χώρους εργασίας·
- σε μέρη όπου ο εργαζόμενος αμείβεται, κάνει διάλειμμα για ανάπαυση ή για φαγητό, ή χρησιμοποιεί τουαλέτες, νιπτήρες και αποδυτήρια·
- κατά τη διάρκεια μετακινήσεων, ταξιδιού, εκπαίδευσης, εκδηλώσεων ή κοινωνικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία·
- μέσω επικοινωνιών που σχετίζονται με την εργασία, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που πραγματοποιούνται μέσω τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας·
- σε καταλύματα που παρέχει ο εργοδότης·

- κατά τη μετακίνηση του εργαζομένου από και προς την εργασία.

Κάθε χώρα που κυρώνει την παρούσα Σύμβαση θα υιοθετήσει, σύμφωνα με το εθνικό δίκαιο και τις περιστάσεις και σε διαβούλευση με τις αντιπροσωπευτικές οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων, μια συνεκτική, ολοκληρωμένη, και ευαισθητοποιημένη ως προς το φύλο προσέγγιση, για την πρόληψη και την εξάλειψη της βίας και της παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας. Μια τέτοια προσέγγιση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη βία και παρενόχληση με συμμετοχή τρίτων, κατά περίπτωση, και περιλαμβάνει:

- δια νόμου απαγόρευση της βίας και της παρενόχλησης ·
- διασφάλιση ότι ανάλογες πολιτικές αντιμετωπίζουν τη βία και την παρενόχληση·
- υιοθέτηση ολοκληρωμένης στρατηγικής με σκοπό την εφαρμογή μέτρων για την πρόληψη και καταπολέμηση της βίας και παρενόχλησης·
- καθιέρωση ή ενίσχυση των μηχανισμών επιβολής και παρακολούθησης·
- διασφάλιση πρόσβασης σε ένδικα μέσα και στήριξης για τα θύματα·
- πρόβλεψη κυρώσεων·
- ανάπτυξη εργαλείων, καθοδήγηση, εκπαίδευση και κατάρτιση, και ευαισθητοποίηση, σε προσβάσιμες μορφές ανάλογα με την περίπτωση ·
- διασφάλιση αποτελεσματικών μέσων ελέγχου και διερεύνησης για περιπτώσεις βίας και παρενόχλησης, μεταξύ άλλων μέσω των επιθεωρήσεων εργασίας ή άλλων αρμοδίων αρχών.

Επίσης, με σκοπό την πρόληψη και εξάλειψη της βίας και της παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας, κάθε κράτος που κυρώνει την σύμβαση θα σέβεται, προωθεί και πραγματώνει τις θεμελιώδεις αρχές και δικαιώματα στην εργασία, δηλαδή, τη συνδικαλιστική ελευθερία και την πραγματική αναγνώριση του δικαιώματος συλλογικής διαπραγμάτευσης, την εξάλειψη κάθε μορφής αναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας, την πραγματική κατάργηση της παιδικής εργασίας και την εξάλειψη των διακρίσεων όσον αφορά στην απασχόληση και το επάγγελμα, καθώς και θα προωθεί την αξιοπρεπή εργασία. Θα πρέπει, ακόμη, να θεσπίζει νόμους, κανονισμούς και πολιτικές που θα διασφαλίζουν το δικαίωμα στην ισότητα και τη μη διάκριση στην απασχόληση και το επάγγελμα, μεταξύ άλλων για εργαζόμενες γυναίκες, καθώς και για εργαζόμενους και άλλα άτομα που ανήκουν

4. Το θεσμικό πλαίσιο για την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού

σε μία ή περισσότερες ευάλωτες ομάδες²⁵ ή ομάδες σε επισφαλείς καταστάσεις, τα οποία επηρεάζονται δυσανάλογα από τη βία και την παρενόχληση στον χώρο της εργασίας.

Ταυτόχρονα, κάθε κράτος που κυρώνει την σύμβαση θα θεσπίζει νόμους και κανονισμούς που να απαιτούν από τους εργοδότες να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα, ανάλογα με τον βαθμό ελέγχου που έχουν, για να προλαμβάνουν τη βία και την παρενόχληση στον χώρο της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της έμφυλης βίας και παρενόχλησης, και ειδικότερα, στο μέτρο όπου αυτό είναι λογικά εφικτό, να:

- υιοθετούν και να εφαρμόζουν, σε διαβούλευση με τους εργαζόμενους και τους αντιπροσώπους τους, μια πολιτική στον χώρο της εργασίας σχετικά με τη βία και την παρενόχληση²⁶.
- λαμβάνουν υπόψη τη βία και την παρενόχληση και σχετιζόμενους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους κατά τη διαχείριση της υγείας και ασφάλειας στην εργασία·
- προσδιορίζουν και αξιολογούν τους κινδύνους της βίας και παρενόχλησης με τη συμμετοχή των εργαζομένων και των αντιπροσώπων τους και να λαμβάνουν μέτρα για την πρόληψη και τον έλεγχο αυτών·
- παρέχουν στους εργαζόμενους και σε άλλα ενδιαφερόμενα άτομα πληροφορίες και εκπαίδευση, σε προσβάσιμες μορφές ανάλογα με την περίπτωση·

²⁵ Σύμφωνα με την Σύσταση 206 που συνοδεύει την Σύμβαση, οι ευάλωτες ομάδες θα πρέπει να προσδιορίζονται σύμφωνα με τα ισχύοντα διεθνή εργασιακά πρότυπα και τα διεθνή εργαλεία που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα. Επίσης, ειδικά νομοθετικά μέτρα θα πρέπει να ληφθούν για την προστασία των μεταναστών εργαζομένων, ιδίως των μεταναστριών εργατριών. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_738114.pdf

²⁶ Η πολιτική στον χώρο εργασίας θα πρέπει:

- να περιλαμβάνει δήλωση μηδενικής ανοχής και προγράμματα πρόληψης·
- να ορίζει τα δικαιώματα και τις ευθύνες των εργαζομένων και του εργοδότη·
- να διασφαλίζει ότι οι καταγγελίες που σχετίζονται με περιστατικά βίας και παρενόχλησης θα εξετάζονται και ότι θα λαμβάνονται μέτρα, και θα δίνονται πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες καταγγελίας·
- να διασφαλίζει το δικαίωμα στην ιδιωτικότητα, καθώς και τα μέτρα που προστατεύουν από θυματοποίηση ή αντίποινα.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_738114.pdf

ση, για τους προσδιορισμένους κινδύνους της βίας και της παρενόχλησης και για τα σχετιζόμενα μέτρα πρόληψης και προστασίας, μεταξύ άλλων και για τα δικαιώματα και τις ευθύνες των εργαζομένων και άλλων ενδιαφερομένων ατόμων.

Ως προς την επιβολή και τα ένδικα μέσα, κάθε κράτος θα λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για να:

- παρακολουθεί και επιβάλλει εθνικούς νόμους και κανονισμούς σχετικά με τη βία και την παρενόχληση στον χώρο της εργασίας·
- διασφαλίζει εύκολη πρόσβαση σε κατάλληλα και αποτελεσματικά ένδικα μέσα και ασφαλείς, δίκαιους και αποτελεσματικούς μηχανισμούς και διαδικασίες αναφοράς και επίλυσης διαφορών σε περιπτώσεις βίας και παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας, όπως: διαδικασίες καταγγελίας και διερεύνησης, καθώς και μηχανισμούς επίλυσης διαφορών, ανάλογα με την περίπτωση, σε επίπεδο χώρου εργασίας, εξωτερικούς μηχανισμούς επίλυσης διαφορών του χώρου εργασίας, δικαστήρια, προστασία από θυματοποίηση ή αντίποινα κατά των καταγγελλόντων, θυμάτων, μαρτύρων και μαρτύρων δημοσίου συμφέροντος·
- νομικά, κοινωνικά, ιατρικά και διοικητικά μέτρα στήριξης για τους καταγγελλόντες και τα θύματα·
- προστατεύει την ιδιωτικότητα και την εμπιστευτικότητα των εμπλεκόμενων, στο βαθμό που είναι εφικτό και σκόπιμο, και να διασφαλίζει ότι δεν γίνεται κατάχρηση των απαιτήσεων για ιδιωτικότητα και εμπιστευτικότητα·
- προβλέπει κυρώσεις, αν υπάρχουν, σε περιπτώσεις βίας και παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας·
- προβλέπει ότι τα θύματα της έμφυλης βίας και παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας θα έχουν αποτελεσματική πρόσβαση σε ασφαλείς και αποτελεσματικούς μηχανισμούς αναφοράς και επίλυσης διαφορών με συνεκτίμηση θεμάτων φύλου, στήριξη, υπηρεσίες και ένδικα μέσα·
- αναγνωρίζει τις επιπτώσεις της ενδοοικογενειακής βίας και, στον βαθμό που είναι λογικά εφικτό, να μετριάξει τις επιπτώσεις της στον χώρο της εργασίας·
- διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να αποχωρούν από μια εργασιακή κατάσταση για την οποία έχουν εύλογη δικαιολογία να πιστεύουν ότι παρουσιάζει επικείμενο και σοβαρό κίνδυνο για τη ζωή, την υγεία ή

4. Το θεσμικό πλαίσιο για την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού

την ασφάλεια, λόγω βίας και παρενόχλησης, χωρίς να υποστούν αντίποινα ή άλλες αδικαιολόγητες συνέπειες, και το καθήκον να ενημερώνουν τη διεύθυνση ·

- διασφαλίζει ότι οι επιθεωρήσεις εργασίας και οι άλλες σχετικές αρχές, ανάλογα με την περίπτωση, έχουν εξουσιοδοτηθεί να χειρίζονται το θέμα της βίας και της παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας, μεταξύ άλλων εκδίδοντας εντολές που απαιτούν τη λήψη μέτρων με άμεση εκτελεστική ισχύ και εντολές για παύση εργασιών σε περιπτώσεις επικείμενου κινδύνου για τη ζωή, την υγεία και την ασφάλεια, με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος προσφυγής σε δικαστική ή διοικητική αρχή που μπορεί να προβλέπεται από τον νόμο.

Τέλος, κάθε κράτος, σε διαβούλευση με τις αντιπροσωπευτικές οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων, θα προσπαθήσει να εξασφαλίσει ότι:

- η βία και η παρενόχληση στον χώρο της εργασίας αντιμετωπίζονται με σχετικές εθνικές πολιτικές όπως αυτές που αφορούν στην ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, την ισότητα και τη μη διάκριση και την μετανάστευση ·
- οι οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων και οι σχετικές αρχές έχουν λάβει καθοδήγηση, πόρους, κατάρτιση και άλλα εργαλεία σε προσβάσιμες μορφές ανάλογα με την περίπτωση, σχετικά με τη βία και την παρενόχληση στον χώρο της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της έμφυλης βίας και παρενόχλησης ·
- αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες, συμπεριλαμβανομένων των εκστρατειών ευαισθητοποίησης.

Μέχρι στιγμής²⁷, 25 χώρες έχουν κυρώσει τη Σύμβαση, ενώ σε 11 χώρες η Σύμβαση είναι ήδη σε ισχύ (Πίνακες 4 και 5):

²⁷ Στοιχεία Μαρτίου 2023.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:11300:0::NO:11300:P11300_INSTRUMENT_ID:3999810:NO

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:11300:8753085119462:::P11300_INSTRUMENT_SORT:3

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Χώρες που έχουν κυρώσει την Σύμβαση 190

Country	Date	Status	Note
Albania	06 May 2022	Not in force	The Convention will enter into force for Albania on 06 May 2023.
Antigua and Barbuda	09 May 2022	Not in force	The Convention will enter into force for Antigua and Barbuda on 09 May 2023.
Argentina	23 Feb 2021	In Force	
Bahamas	30 Nov 2022	Not in force	The Convention will enter into force for Bahamas on 30 Nov 2023.
Barbados	01 Sep 2022	Not in force	The Convention will enter into force for Barbados on 01 Sep 2023.
Canada	30 Jan 2023	Not in force	The Convention will enter into force for Canada on 30 Jan 2024.
Central African Republic	09 Jun 2022	Not in force	The Convention will enter into force for Central African Republic on 09 Jun 2023.
Ecuador	19 May 2021	In Force	
El Salvador	07 Jun 2022	Not in force	The Convention will enter into force for El Salvador on 07 Jun 2023.
Fiji	25 Jun 2020	In Force	
Greece	30 Aug 2021	In Force	
Ireland	12 Jan 2023	Not in force	The Convention will enter into force for Ireland on 12 Jan 2024.
Italy	29 Oct 2021	In Force	
Mauritius	01 Jul 2021	In Force	
Mexico	06 Jul 2022	Not in force	The Convention will enter into force for Mexico on 06 Jul 2023.
Namibia	09 Dec 2020	In Force	
Nigeria	08 Nov 2022	Not in force	The Convention will enter into force for Nigeria on 08 Nov 2023.
Panama	01 Nov 2022	Not in force	The Convention will enter into force for Panama on 01 Nov 2023.
Peru	08 Jun 2022	Not in force	The Convention will enter into force for Peru on 08 Jun 2023.

4. Το θεσμικό πλαίσιο για την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού

Country	Date	Status	Note
San Marino	14 Apr 2022	Not in force	The Convention will enter into force for San Marino on 14 Apr 2023.
Somalia	08 Mar 2021	In Force	
South Africa	29 Nov 2021	In Force	
Spain	25 May 2022	Not in force	The Convention will enter into force for Spain on 25 May 2023.
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	07 Mar 2022	In Force	
Uruguay	12 Jun 2020	In Force	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Χώρες όπου η Σύμβαση 190 είναι ήδη σε ισχύ.

Country	Date	Status	Note
Argentina	23 Feb 2021	In Force	
Ecuador	19 May 2021	In Force	
Fiji	25 Jun 2020	In Force	
Greece	30 Aug 2021	In Force	
Italy	29 Oct 2021	In Force	
Mauritius	01 Jul 2021	In Force	
Namibia	09 Dec 2020	In Force	
Somalia	08 Mar 2021	In Force	
South Africa	29 Nov 2021	In Force	
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	07 Mar 2022	In Force	
Uruguay	12 Jun 2020	In Force	

Η σύμβαση 190 διαμορφώνει για πρώτη φορά ένα συνεκτικό πλαίσιο για τη βία και την παρενόχληση στην εργασία, λαμβάνοντας υπόψη νέες πηγές εργασιακού εκφοβισμού (όπως είναι ο διαδικτυακός εκφοβισμός), αλλά και διευρύνοντας την έννοια του χώρου εργασίας.

Όπως επισημαίνει η Beqiraj (2019), η Σύμβαση αποτελεί ένα πρωτοποριακό μέσο για την εξάλειψη της βίας και της παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας για πολλούς λόγους:

- Πρώτον, κλείνει ένα σημαντικό ρυθμιστικό κενό στην αντιμετώπιση της βίας και της παρενόχλησης.
- Δεύτερον, έχει πολύ ευρύ πεδίο εφαρμογής, καθώς περιλαμβάνει μια διευρυμένη κατανόηση του *τι καλύπτεται* (ορισμός της βίας και της παρενόχλησης), *ποιος* προστατεύεται, *πού* (η έννοια του χώρου εργασίας) και *πότε*.
- Τρίτον, «αναγνωρίζει ότι οι ευάλωτες ομάδες εκτίθενται περισσότερο στη βία και την παρενόχληση και καλεί τα κράτη να διασφαλίσουν το δικαίωμα στην ισότητα και την απαγόρευση των διακρίσεων στην απασχόληση και το επάγγελμα. Μέσω μιας οραματικής προσέγγισης, η Σύμβαση αναγνωρίζει επίσης τις αρνητικές επιπτώσεις της ενδοοικογενειακής βίας στην απασχόληση, την παραγωγικότητα, την υγεία και ασφάλεια. Καθορίζει πρότυπα για τις κυβερνήσεις προκειμένου να μετριάσουν αυτές τις επιπτώσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και άδειες για τους επιζώντες της ενδοοικογενειακής βίας. (Beqiraj, 2019, 1168).
- Τέταρτον, προβλέπει ένα ευρύ φάσμα κρατικών υποχρεώσεων, οι οποίες πλαισιώνουν και προσδιορίζουν τη γενική υποχρέωση σεβασμού, προώθησης και πραγμάτωσης των θεμελιωδών δικαιωμάτων και αρχών στην εργασία για τους σκοπούς της πρόληψης και εξάλειψης της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία.
- Πέμπτο, όσον αφορά τα πιθανά ένδικα μέσα, η Σύμβαση δεσμεύει τα κράτη που κυρώνουν τη ΔΟΕ να σχεδιάσουν ένα ολοκληρωμένο σύνολο εύκολα προσβάσιμων και αποτελεσματικών ένδικων μέσων για τα άτομα που υφίστανται βία και παρενόχληση στον κόσμο της εργασίας.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Συνδικάτων (ETUI)²⁸:

Η Σύμβαση 190 της ΔΟΕ καλεί όλες τις κυβερνήσεις που την επικυρώνουν να θεσπίσουν νομοθεσία για τον ορισμό και την απαγόρευση της βίας και της παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της βίας λόγω φύλου. Σε πολλά κράτη, η νομοθεσία αυτή θα είναι εντελώς νέα. Η προσέγγιση που υιοθετεί η Σύμβαση αποφεύγει την αναγωγή των ζητημάτων βίας και παρενόχλησης στο επίπεδο των συγκρούσεων μεταξύ ατόμων, τονίζοντας αντίθετα τη σημασία μιας συλλογικής και προληπτικής προσέγγισης. Καλεί τα

²⁸ <https://www.etui.org/topics/health-safety-working-conditions/news-list/new-ilo-convention-to-combat-violence-and-harassment-at-work>

4. Το θεσμικό πλαίσιο για την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού

κράτη να εντοπίζουν και να αξιολογούν τους κινδύνους βίας και παρενόχλησης, με τη συμμετοχή των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους, και να λαμβάνουν μέτρα για την πρόληψη και τον έλεγχό τους. Αυτή η συλλογική προσέγγιση συμπληρώνεται από μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για την αντιμετώπιση μεμονωμένων καταστάσεων.

Σύμφωνα με τη Διεθνή Συνομοσπονδία των Εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες (Public Services International, PSI), η Σύμβαση είναι σημαντική γιατί²⁹:

- καθιερώνει ένα νέο δικαίωμα: το δικαίωμα να μην υφίσταται κανείς βία ή παρενόχληση στον κόσμο της εργασίας·
- αναγνωρίζει τη βία και την παρενόχληση ως οριζόντια φαινόμενα στον κόσμο της εργασίας·
- αναγνωρίζει τη σημασία της ελευθερίας του «συνεταιρίζεσθαι» για την εξασφάλιση αυτού του νέου δικαιώματος·
- αναγνωρίζει το δικαίωμα στην ισότητα και την απαγόρευση των διακρίσεων για τους εργαζόμενους σε ευάλωτες καταστάσεις·
- καλύπτει όλους τους τομείς και δηλώνει ρητά τη συμπερίληψη του δημόσιου τομέα·
- περιλαμβάνει την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία ως θεμελιώδη στοιχεία για την άσκηση του δικαιώματος αυτού.

²⁹ <https://publicservices.international/resources/publications/why-c190-is-essential?id=10426&lang=en>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5



Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΔΙΚΑΤΩΝ
ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ
ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΔΙΚΑΤΩΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ

5.1. Ο ρόλος των συνδικάτων στην πρόληψη, αντιμετώπιση και διαχείριση των εκφοβιστικών συμπεριφορών – Εισαγωγικές επισημάνσεις.

Η ενσωμάτωση των συνδικάτων στην συζήτηση σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό αναδεικνύει δύο ζητήματα. Αφενός, το γεγονός ότι συχνά οι ίδιοι οι συνδικαλιστές πέφτουν θύματα εκφοβιστικών συμπεριφορών, λόγω ακριβώς αυτής τους της ιδιότητας και δράσης τους. Αφετέρου, τα συνδικάτα (όπως και οι εργοδότες) είναι ένα από τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη (*stakeholders*) στο πεδίο της πρόληψης, αντιμετώπισης και διαχείρισης των εκφοβιστικών συμπεριφορών.

Χωρίς το πρώτο να αποτελεί αντικείμενο του παρόντος, αξίζει να σημειώσουμε ότι δεν υπάρχουν πολλές έρευνες σχετικά με τον εκφοβισμό των συνδικαλιστών, οι οποίοι ωστόσο, λόγω της δράσης τους, ενδέχεται να είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι σε εκφοβιστικές συμπεριφορές από τους εργοδότες, ειδικά εκεί όπου όπου υπάρχει μια σαφής αντι-συνδικαλιστική συμπεριφορά και στάση (Mawdsley & Thirlwall, 2021, 500).

Η επιθετικότητα μπορεί να προέρχεται από διευθυντές που αντιλαμβάνονται ότι τα συνδικάτα προωθούν δαπανηρές [γ'αυτούς] βελτιώσεις στους μισθούς και τις συνθήκες εργασίας. Οι κυβερνήσεις μπορεί να υποστηρίζουν την επιθετική συμπεριφορά, θεωρώντας ότι η συνδικαλιστική οργάνωση παρεμποδίζει τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις και αποθαρρύνει τις επενδύσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η παρενόχληση συνδικαλιστών που επιδιώκουν να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους, έχει ξεπεράσει κατά πολύ τον εκφοβισμό και έχει φτάσει σε ακραίες μορφές [...] και τρομακτικές πράξεις βίας. Στην Λατινική Αμερική, [...] οι καταγγελίες που διατυπώθηκαν κατά ανώτερων στελεχών της Coca-Cola στην Γουατεμάλα και την Κολομβία, συμπεριλαμβανομένων και των καταγγελιών ότι απέλυαν και απειλούσαν συνδικαλιστές και

5. | Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

ότι συνωμότησαν με παραστρατιωτικές οργανώσεις για απαγωγές, βασανιστήρια, ακόμη και για δολοφονίες συνδικαλιστικών ηγετών, ήταν αρκετά βίαιες ώστε να κερδίσουν την υποστήριξη φορέων όπως η Διεθνής Αμνηστία και να αποτελέσουν αντικείμενο αγωγών.

Δεν είναι, επίσης, ελάχιστες οι καταγγελίες για καταστολή των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων σε άλλα μέρη του κόσμου, ξεκινώντας από την απαγόρευση δημιουργίας συνδικάτων εντός και εκτός των χώρων εργασίας και το κλείσιμο γραφείων συνδικάτων και φτάνοντας μέχρι τη βίαια καταστολή της συνδικαλιστικής δράσης, τη σύλληψη και φυλάκιση συνδικαλιστών. Συνήθως βέβαια, η παρενόχληση εκδηλώνεται με λιγότερο βίαιες και περισσότερο ανεπαίσθητες συμπεριφορές και πρακτικές. Θα περίμενε κανείς ότι στις δυτικές δημοκρατίες, όπου οι νομικές εγγυήσεις για τις συνδικαλιστικές ελευθερίες είναι συχνά ισχυρότερες σε σχέση με τις αναπτυσσόμενες οικονομίες ή/και τα ολοκληρωτικά καθεστώτα, η πιθανότητα συνδικαλιστές να γίνουν αποδεκτές εκφοβιστικών συμπεριφορών θα ήταν μειωμένη. Ωστόσο, υπάρχουν παραδείγματα δυτικών πολυεθνικών εταιρειών, που προβαίνουν σε απολύσεις συνδικαλιστών ή/και σε χειραγώγηση συνδικαλιστικών ηγεσιών σε χώρες όπως η Ινδία και η Κίνα, στο βαθμό που σε αυτές τις χώρες δεν τις δεσμεύουν τα ίδια κανονιστικά πρότυπα που ισχύουν σε εκείνες όπου έχουν την έδρα τους. Ακόμη και στη Δύση, οι ισχυρές πολυεθνικές εταιρείες φαίνεται να έχουν επιδοθεί σε νομικά αμφισβητήσιμες τακτικές συνδικαλιστικής καταστολής, όπως στην περίπτωση της Walmart η οποία παρακολούθησε τους λογαριασμούς στα μέσα ενημέρωσης των ακτιβιστών της OUR Walmart, προέβη σε μια καμπάνια παραπληροφόρησης εις βάρος τους, απέλυσε διαδηλωτές, κ.ο.κ.³⁰ (Mawdsley & Thirlwall, 2021).

Σε μια από τις λίγες έρευνες που υπάρχουν γι' αυτό το θέμα, και η οποία εξετάζει αντι-συνδικαλιστικές εκφοβιστικές συμπεριφορές μέσα από την μελέτη σχετικών δικαστικών αποφάσεων στον Καναδά, οι Samnani, κ.α. (2016) κάνουν λόγο για μια συστηματική θεσμική παρενόχληση ορισμένων διοικήσεων εις βάρος των συνδικάτων. Αυτή περιελάμβανε μεταξύ άλλων: την οργάνωση υποχρεωτικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους ώστε αυτοί να μην συμμετέχουν στις συνδικαλιστικές ψηφοφορίες, συχνά υπό την απειλή της απόλυσης τους· την επιτήρηση από τους διευθυντές των εργαζομένων που ενδιαφέρονταν να ενταχθούν στο συνδικάτο· προσωπικές επιθέσεις στους υποστηρικτές των συνδικάτου, κ.ο.κ.

³⁰ <https://www.bloomberg.com/features/2015-walmart-union-surveillance/>

Ανάλογα ζητήματα αναδεικνύουν και οι Gall (2021) και Seifert (2021) στις μελέτες τους για την θυματοποίηση συνδικαλιστικών εκπροσώπων στο Ηνωμένο Βασίλειο (μπαίνουν στη μαύρη λίστα, τους κατασκοπεύουν), αλλά και οι Guillaume, κ.α. (2018), σε έρευνα τους που αφορά τις στρατηγικές των συνδικάτων απέναντι στην θυματοποίηση των συνδικαλιστικών εκπροσώπων στη Γαλλία.

Ως προς τη δεύτερη διάσταση της σχετικής συζήτησης, δηλαδή το ρόλο των συνδικάτων στο πεδίο της πρόληψης, αντιμετώπισης και διαχείρισης των εκφοβιστικών συμπεριφορών, οι σχετικές έρευνες είναι περιορισμένες και επικεντρώνονται σε ένα περιορισμένο φάσμα χωρών. Ωστόσο το πεδίο, η φύση και τα περιθώρια των παρεμβάσεων σχετίζεται στενά με το ρόλο και τις λειτουργίες των συνδικάτων σε κάθε χώρα, καθώς και το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο σε εθνικό επίπεδο (Mawdsley & Thirlwall, 2021).

Μπροστά στην απροθυμία πολλών εργοδοτών να αναγνωρίσουν την ύπαρξη αρνητικών συμπεριφορών στις επιχειρήσεις τους, ο ρόλος που μπορούν να διαδραματίσουν τα συνδικάτα στο συγκεκριμένο πεδίο είναι πολλαπλός· ειδικότερα στο βαθμό που σχετικές πρωτοβουλίες από την πλευρά της διοίκησης μπορούν να αντιμετωπιστούν με δυσπιστία.

Για παράδειγμα, οι Mawdsley και Thirlwall (2019) στην έρευνα τους για τη μεσολήβηση τρίτων στην περίπτωση εργασιακού εκφοβισμού στο Ηνωμένο Βασίλειο, αναφέρονται στη δυσπιστία με την οποία πολλά συνδικαλιστικά στελέχη αντιμετώπιζαν τους διορισμένους διαμεσολαβητές, γιατί θεωρούσαν ότι με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση επιχειρεί να «εξαφανίσει» το πρόβλημα (του εργασιακού εκφοβισμού), και ακριβώς επειδή ήταν μια πρωτοβουλία της διοίκησης και εκείνη είχε αναζητήσει και διορίσει τους διαμεσολαβητές.

Αναφερόμενοι, επίσης, στην περίπτωση των εργοδοτών στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι Beale και Hoel (2010, 104) επισημαίνουν ότι ενώ οι Βρετανοί εργοδότες ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για τις προσπάθειες αντιμετώπισης του εκφοβισμού, το γεγονός ότι οι διευθυντές είναι οι κύριοι δράστες του εκφοβισμού εγείρει θεμελιώδη προβλήματα:

Πρώτον, η διοίκηση αντιμετωπίζει πρόβλημα αξιοπιστίας στην αντιμετώπιση του ζητήματος, επειδή καθίσταται πολύ δύσκολο να πειστούν οι εργαζόμενοι ότι οι διευθυντές θα λάβουν σκληρά μέτρα – συμπεριλαμβανόμενης μιας πιθανής πειθαρχικής δράσης - εναντίον άλλων διευθυντών. Υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για τους εργαζόμενους να είναι επιφυλακτικοί, καθώς μια τέτοια ενέρ-

5. | Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

γεια μπορεί να εκληφθεί από τη διοίκηση ως έκφραση απιστίας, διχαστική και γενικότερα ως υπονομευτική για τη διευθυντική εξουσία. Δεύτερον, έχει υποστηριχτεί ότι είναι οι εκτιμήσεις του κόστους και ο φόβος των δικαστικών διαφορών που αποτελούν συχνά τον κυρίαρχο παράγοντα για τις απαντήσεις της διοίκησης στο ζήτημα, παρά η δέσμευση στην αντιμετώπιση του εκφοβισμού επειδή είναι άδικος και ηθικά απαράδεκτος. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορεί να βλέπουν τις πολιτικές της διοίκησης με κυνισμό, ιδιαίτερα εάν αυτές επικεντρώνονται σε ατομικές καταγγελίες, σε αντίθεση με τις συλλογικές πρωτοβουλίες κατά του εκφοβισμού από τους εργαζόμενους και τα συνδικάτα.

Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι και τα συνδικάτα ενδέχεται να θεωρήσουν τις πολιτικές των εργοδοτών κατά του εκφοβισμού ως παρακινούμενες από προσωπικό συμφέρον, ως αναξίπιστες και αποκομμένες από οποιαδήποτε πραγματική μέριμνα για την αξιοπρέπεια στην εργασία, παρά ως ένδειξη μιας βαθύτερης δέσμευσης για την ευημερία του εργατικού δυναμικού (Beale & Hoel, 2011).

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, διαμορφώνονται πολλές ευκαιρίες παρέμβασης για τα συνδικάτα, τόσο ατομικές (π.χ. στήριξη των μελών μεμονωμένα και κατά περίπτωση), όσο και συλλογικές. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, για παράδειγμα, η έννοια του εργασιακού εκφοβισμού έχει υιοθετηθεί από τα συνδικάτα, καθώς τους επέτρεψε να χαρακτηρίσουν μια σειρά συμπεριφορές και πρακτικές αθέμιτης μεταχείρισης ως παρενόχληση ή εκφοβισμό στον χώρο εργασίας, σε μια εποχή που το συνδικαλιστικό κίνημα έχει αποδυναμωθεί. Το γεγονός ότι ο εκφοβισμός προσφέρεται για μεμονωμένες -ατομικές καταγγελίες, καθώς και για πιο συλλογικές στρατηγικές, το καθιστά επίσης ιδανικό θέμα για εκστρατεία. Επιπλέον, ορίζοντας τα ζητήματα της βίας και του εκφοβισμού ως ζήτημα υγείας και ασφάλειας στην εργασία, τα συνδικάτα μπόρεσαν να τα εντάξουν στην συνδικαλιστική τους ατζέντα (Hoel & Salin, 2003).

Οι Ironside και Seifert (2003) και Beale και Hoel (2011) τονίζουν την αξία της αντιμετώπισης του εκφοβισμού, παράλληλα με άλλα εργασιακά ζητήματα, ως ένα συλλογικό ζήτημα, σε αντίθεση με μια πιο ατομικιστική και αποκομμένη από άλλα ζητήματα εργασιακών σχέσεων προσέγγιση, την οποία προτάσσει για ευνόητους λόγους η εργοδοτική πλευρά. Ανάλογο είναι και η επισήμανση των Mawdsley και Thirlwall (2021, 507):

Η τάση κάποιων συνδικαλιστών να εξατομικεύουν τις καταγγελίες για εκφοβισμό συμμορφώνεται με την ενωτική³¹ ατζέντα των εργοδοτών και μπορεί να αποδυναμώσει την ικανότητα των συνδικάτων να ενεργούν ως αποτελεσματικό αντίβαρο στις διοικητικές αποφάσεις. Η αποφυγή μιας συλλογικής αντίδρασης στον εκφοβισμό σημαίνει ότι τον αντιμετωπίζουμε μόνο ως διαπροσωπική σύγκρουση και όχι ως ένα πρωτίστως οργανωσιακό και αποπροσωποποιημένο ζήτημα.

Η αναγκαιότητα μιας πιο συλλογικής παρέμβασης επισημαίνεται και από την Cox (2015), σύμφωνα με την οποία στον βαθμό που τα συνδικάτα έχουν όλο και λιγότερη ικανότητα να διαπραγματεύονται σε σχέση με ευρύτερα ζητήματα που αφορούν τις συνθήκες εργασίας (π.χ. εντατικοποίηση της εργασίας, απολύσεις, επισφαλής εργασία) θα καταλήξουν να αφιερώνουν σημαντικούς πόρους και ενέργεια στην επεξεργασία ατομικών καταγγελιών για εργασιακό εκφοβισμό, χωρίς ποτέ να είναι στην πραγματικότητα σε θέση να ενεργήσουν για να αποτρέψουν τον εκφοβισμό στην πηγή του· κάτι το οποίο συμβάλλει στην εξατομίκευση της ευθύνης και στην περιθωριοποίηση μιας συλλογικής προσέγγισης για την αντιμετώπιση του σωματικού, διανοητικού και συναισθηματικού αντίκτυπου των οργανωτικών απαιτήσεων που επιβάλλονται από τους εργοδότες στους εργαζόμενους.

Οι δίοδοι και οι μηχανισμοί συλλογικής παρέμβασης των συνδικάτων είναι ποικίλοι (El Ghaziri, et al., 2021; Mawdsley & Thirlwall, 2021):

- Τα συνδικάτα μπορούν να διαπραγματευτούν αλλαγές στις πολιτικές και τις πρακτικές για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού και να παρέχουν στους εργαζομένους κάποια υποστήριξη όταν συμβαίνει.
- Δύνανται να θεσμοθετήσουν μηχανισμούς καταγγελίας και να λειτουργήσουν ως διαμεσοληθτές για την πλευρά των εργαζομένων.
- Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να εντάξουν σχετικές ρυθμίσεις στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, διασφαλίζοντας ότι οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι,

³¹ Ο ενωτισμός ή μονιταρισμός (unitarism) είναι μια προσέγγιση που δίνει έμφαση στα κοινά συμφέροντα όλων των μελών μιας οργάνωσης, σε αντίθεση με τον πλουραλισμό που θεωρεί ότι ένας οργανισμός αποτελείται από διαφορετικές υποομάδες που έχουν τα δικά τους συμφέροντα. Ο ενωτισμός θεωρεί ότι υπάρχει πεδίο ανάπτυξης κοινών συμφερόντων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών και βλέπει τις συγκρούσεις ως δυσλειτουργικές (ενώ ο πλουραλισμός αναγνωρίζει τις συγκρούσεις και τις βλέπει ως επιθυμητές).

5. Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

αλλά και ο εργασιακός εκφοβισμός, ειδικότερα, θα αποτελεί προτεραιότητα στην ατζέντα των επιχειρήσεων, και διαμορφώνοντάς ένα κανονιστικό περιβάλλον μηδενικής ανοχής (*zero tolerance*) σε καταχρηστικές διευθυντικές πρακτικές.

- Μπορούν, επίσης, να διαδραματίσουν πιο ενεργό ρόλο σε ό,τι αφορά την ευαισθητοποίηση, την εκπαίδευση και την κατάρτιση σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό, καθώς και την προβολή του εν λόγω προβλήματος προς τα έξω, ενώ εξίσου σημαντική μπορεί να είναι η συμβολή τους στην ποιοτική/ποσοτική αποτύπωση του φαινομένου και στην εκτίμηση κινδύνων (*risk assessment*).³²
- Ακόμη, μπορούν να ασκήσουν πιέσεις για νόμους και πολιτικές κατά του εκφοβισμού, καθώς να συμμετέχουν ενεργά στην αξιολόγηση των σχετικών πολιτικών μέσω τακτικών ελέγχων, συμμετέχοντας σε επιτροπές, κ.ο.κ.

Οι Mawdsley και Thirlwall (2021) κάνουν μια ακόμη διάκριση μεταξύ της άμεσης «εργαλειακής» στήριξης και πιο έμμεσων μορφών δράσης (π.χ. παροχή πληροφοριών, καθοδήγησης και συμβουλών σχετικά με νομικές δυνατότητες, συναισθηματική υποστήριξη). Ως παραδείγματα μιας πιο εργαλειακής προσέγγισης στις παρεμβάσεις εκφοβισμού στον χώρο εργασίας αναφέρουν την περίπτωση των Κάτω Χωρών, όπου οι εκπρόσωποι των συνδικάτων υποβάλλουν καταγγελίες για εκφοβισμό στην Επιθεώρηση Εργασίας³³, ενώ σε ορισμένες, ιδίως αγγλοσαξονικές, χώρες, δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση στη διαμεσολάβηση, ως μηχανισμού παρέμβασης σε καταγγελλόμενα περιστατικά εκφοβισμού στον χώρο εργασίας. Οι εκπρόσωποι των συνδικάτων μπορούν, επιπλέον, να λειτουρ-

³² Η εκτίμηση κινδύνων στην περίπτωση αυτή αφορά τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των παραγόντων/κινδύνων που μπορεί να αυξήσουν την πιθανότητα βίας και παρενόχλησης.

³³ Στις Κάτω Χώρες, οι επιθεωρητές εργασίας δεν είναι υποχρεωμένοι να εξετάζουν μεμονωμένες καταγγελίες για εκφοβισμό στον χώρο εργασίας, αλλά διερευνούν απαραίτητα αυτές τις περιπτώσεις εάν γίνει καταγγελία μέσω των συμβουλίων εργαζομένων ή κάποιου συνδικάτου. Το σκεπτικό είναι ότι τα συνδικάτα και τα συμβούλια εργαζομένων παρεμβαίνουν πριν υποβληθεί η καταγγελία, ώστε να αναζητούνται λύσεις έγκαιρα, μειώνοντας το φόρτο εργασίας των επιθεωρητών. Ωστόσο, αυτό μειώνει τις επιλογές που έχουν οι στόχοι, ενώ ταυτόχρονα δεν επιτρέπει την πλήρη αποτύπωση του φαινομένου. Ακόμη, δεν λαμβάνει υπόψη τους συσχετισμούς ισχύος μέσα στις επιχειρήσεις, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την παρέμβαση των συμβουλίων εργαζομένων και των συνδικάτων, και περιορίζει τις δυνατότητες των εργαζομένων να καταγγείλουν άμεσα εκφοβιστικές συμπεριφορές, ειδικά αν δεν υπάρχει συνδικαλιστική εκπροσώπηση μέσα στις επιχειρήσεις (D'Cruz, et al., 2019).

γήσουν ως άτυποι διαμεσοληβητές μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, χωρίς την προσφυγή σε χρονοβόρες και επιζήμιες διαδικασίες καταγγελιών, ειδικά στα αρχικά στάδια μιας διαπροσωπικής κυρίως σύγκρουσης (και όχι μιας σοβαρής εκφοβιστικής συμπεριφοράς), πριν ακόμη αυτή να κλιμακωθεί³⁴.

Σύμφωνα με τους Mawdsley και Thirlwall (2021), όπου υπάρχει εθνική νομοθεσία κατά του εργασιακού εκφοβισμού, αυτή συνήθως εμπίπτει είτε στο νομοθετικό πλαίσιο για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία είτε σε εκείνο που αφορά την καταπολέμηση της διακριτικής μεταχείρισης στην εργασία (όπως σε πολλές χώρες της ΕΕ λόγω και της ενσωμάτωσης των σχετικών ευρωπαϊκών οδηγιών). Σε κάποιες χώρες ο ρόλος των συνδικάτων είναι ρητά διατυπωμένος στην σχετική νομοθεσία³⁵, ενώ σε άλλες όπου ο ρόλος των συνδικάτων δεν είναι θεσμοθετημένος τα μέλη μπορούν να απευθύνονται σε αυτά για υποστήριξη. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να είναι μέρος ευρύτερων συστημάτων επίλυσης διαφορών για παράπονα στον χώρο εργασίας, στα οποία τα συνδικάτα διαδραματίζουν κάποιο ρόλο, ή κατόπιν σχετικών αιτημάτων των εργαζομένων.

Οι μελέτες για το βαθμό στον οποίο τα θύματα απευθύνονται στα συνδικάτα για υποστήριξη είναι, βεβαίως, περιορισμένες και βασίζονται σε εξαιρετικά επιλεκτικά δείγματα κυρίως σε Αγγλοσαξονικές χώρες. Τα διαθέσιμα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι μόνο μια μειονότητα των μελών που αισθάνονται εκφοβισμό στρέφονται στο συνδικάτο τους για υποστήριξη. Σχετικές έρευνες για λογαριασμό ενός

³⁴ Για παράδειγμα, η έρευνα των Latreille και Saundry (2015) σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας στο Ηνωμένο Βασίλειο έδειξε ότι η διαμεσολάβηση σε περιπτώσεις σοβαρής και επίμονης κακομεταχείρισης θεωρείται προβληματική γιατί μπορεί απλώς να συγκαλύψει απαράδεκτες συμπεριφορές. Με άλλα λόγια εκφράζεται η άποψη ότι με τη διαμεσολάβηση ή παρόμοιες «άτυπες» προσεγγίσεις ο εκφοβισμός θα μείνει ατιμώρητος και οι δράστες μπορεί να «ξεφύγουν».

³⁵ Στον Καναδά (Κεμπέκ), λόγω χάριν, το δικαίωμα των εργαζομένων να εργάζονται σε ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από ψυχολογική παρενόχληση μπορεί να διασφαλιστεί μέσω επίσημων παραπόνων, τα οποία κατατίθενται μέσω των συνδικάτων στους χώρους εργασίας. Συνεπώς, τα συνδικάτα έχουν ρητή υποχρέωση να εκπροσωπούν τους εργαζόμενους και καλούνται να διαδραματίσουν ορθό και πιο σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή πρακτικών πρόληψης. Ανεξάρτητα από το ατομικό τους ενδιαφέρον για το θέμα, οι εκπρόσωποι των συνδικάτων έχουν έτσι αποκτήσει έντονη επίγνωση των θεμάτων εργασιακού εκφοβισμού (Lippel, Vézina & Cox, 2011). Στις Κάτω Χώρες, η νομοθεσία που προστατεύει τους εργαζόμενους από ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, συμπεριλαμβανομένου του εκφοβισμού, είναι λιγότερο κανονιστική σχετικά με το ρόλο των συνδικάτων, αλλά οι καταγγελίες που υποβάλλονται μέσω ενός συνδικαλιστικού οργάνου ή του συμβουλίου εργασίας έχουν προτεραιότητα (Mawdsley & Thirlwall 2021).

5. | Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

από τα μεγαλύτερα συνδικάτα του Ηνωμένου Βασιλείου, το συνδικάτο υπηρεσιών UNISON, έδειξαν ότι αν και στο διάστημα 1997 -2009 το ποσοστό των εργαζομένων-θυμάτων εργασιακού εκφοβισμού που απευθύνονταν στα συνδικάτα τους αυξήθηκε, παρόλα αυτά παραμένει χαμηλό (από 25% πέρασε στο 37%), ενώ ακόμη και αν υπερτερούσαν στις προτιμήσεις των εργαζομένων, αυτοί προτιμούσαν να συμβουλευθούν συναδέλφους τους (84%) (Rayner, 2009).

Προγενέστερη πάλι έρευνα στο Ηνωμένο Βασίλειο δείχνει κάτι ανάλογο (Hoel, 2002): μόλις το 24% των ερωτηθέντων που υπέστησαν εκφοβισμό επικοινωνήσαν με ένα συνδικάτο για βοήθεια, σε σύγκριση με το 63% που στράφηκε σε συναδέλφους. Και άλλες μικρότερης εμβέλειας έρευνας κυρίως στον αγγλοσαξονικό χώρο δείχνουν ότι αν και η υποστήριξη από το συνδικάτο εκτιμάται περισσότερο από άλλους οργανωτικούς μηχανισμούς ή δρώντες (π.χ. η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού), δεν θεωρείται τόσο πολύτιμη όσο εκείνη που παρέχεται από συναδέλφους.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της συνδικαλιστικής παρέμβασης, ελάχιστες έρευνες έχουν διερευνήσει τη σχέση συνδικαλιστικής πυκνότητας ή/και παρουσίας των συνδικάτων στους χώρους εργασίας και περιστατικών εργασιακού και, όπου αυτό επιχειρήθηκε, τα αποτελέσματα είναι αντιφατικά. Για παράδειγμα, η ανάλυση, των Roscigno, κ.α. (2009), προυπάρχουσων εθνογραφικών μελετών αμερικανικών χώρων εργασίας δεν διαπίστωσε καμία συσχέτιση μεταξύ της παρουσίας των συνδικάτων και της μείωσης του εκφοβισμού, μιας και δύσκολα τα συνδικάτα μπορούν να ανατρέψουν μια συνολική εκφοβιστική οργανωσιακή κουλτούρα που πιθανόν διατρέχει το σύνολο της επιχείρησης. Βεβαίως, όπως επισημαίνουν, η μηδενική σχέση μεταξύ της συνδικαλιστικής δύναμης και του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας μπορεί να οφείλεται, τουλάχιστον εν μέρει, στο γεγονός ότι τα συνδικάτα συχνά δημιουργούνται σε χώρους εργασίας όπου έχουν προηγουμένως εκδηλωθεί εκτεταμένα περιστατικά εκφοβιστικών συμπεριφορών· άρα είναι αυτά που έδωσαν έρεισμα στο να δημιουργηθούν συνδικάτα.

Οι Lewis, κ.α. (2017), σε έρευνα τους στο Ηνωμένο Βασίλειο, διαπίστωσαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχής σε συνδικαλιστικές οργανώσεις και των αναφορών εργασιακού εκφοβισμού, και αυτό γιατί οι συνδικαλισμένοι εργαζόμενοι φαίνεται να εκφράζουν πιο εύκολα τη δυσαρέσκεια τους, σε σύγκριση με τους μη-συνδικαλισμένους εργαζόμενους, πιθανώς λόγω της μεγαλύτερης ευαισθητοποίησης για τα θέματα αυτά και της μεγαλύτερης επίγνωσης των εργασιακών τους δικαιωμάτων. Άρα, η ίδια η κατάσταση εργασιακού εκφοβισμού μπορεί

να στρέψει τους εργαζόμενους προς τα συνδικάτα ή μάλλον να δώσει ώθηση στη δημιουργία συνδικάτου στους χώρους εργασίας, αν αυτός πάρει την μορφή ενός πιο γενικευμένου οργανωτικού εκφοβισμού (Mawdsley & Thirlwall, 2021).

Συγκριτικές μελέτες έχουν, επιπλέον, επισημάνει διαφορές μεταξύ εθνικών πλαισίων που οφείλονται σε διάφορους παράγοντες. Για παράδειγμα, οι D’Cruz, κ.α. (2016), στην έρευνα τους για τις στρατηγικές που υιοθετούν έναντι του εργασιακού εκφοβισμού εργαζόμενοι στην Αυστραλία, Ινδία και Τουρκία, έδειξαν ότι μόνο οι Αυστραλοί θα καταφεύγαν στην παρέμβαση των συνδικάτων, σε αντίθεση με τους Ινδούς και τους Τούρκους εργαζόμενους, κάτι που αντανακλά και το κλίμα των εργασιακών σχέσεων στις χώρες τους. Σε άλλη συγκριτική μελέτη που έλαβε χώρα σε Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο και αφορούσε κυρίως τις εργοδοτικές στρατηγικές αλλά παρείχε και ενδιαφέροντα στοιχεία για το ρόλο των συνδικάτων, οι Beale και Hoel (2010) διαπίστωσαν ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις τείνουν να παρεμβαίνουν πιο πολύ σε αυτό το πεδίο στο Ηνωμένο Βασίλειο σε σχέση με τη Σουηδία, κάτι που εξηγείται εν μέρει από τα διαφορετικά πρότυπα εργασιακού εκφοβισμού στις δύο χώρες. Με δεδομένο ότι στις σκανδιναβικές χώρες υπερέχει ο εργασιακός εκφοβισμός μεταξύ συναδέλφων, σε σύγκριση με τις Αγγλοσαξονικές χώρες, ενδέχεται να προκύπτει μια σύγκρουση συμφερόντων για τη συνδικαλιστική οργάνωση.

Γενικότερα, τα περιθώρια και οι πρακτικές δυνατότητες παρέμβασης των συνδικάτων σε περιστατικά εργασιακού εκφοβισμού επηρεάζονται από μια πληθώρα παραγόντων, τόσο γενικότερων- εξωτερικών προς την εκάστοτε επιχείρηση (π.χ. εχθρικό προς την συνδικαλιστική δράση πολιτικό περιβάλλον, μείωση των μελών των συνδικάτων και της συνδικαλιστικής ισχύος, ελλιπή αναγνώριση τους σε πολλά μέρη του κόσμου), όσο και ειδικότερων στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης (π.χ. οργανωσιακό κλίμα, φιλική ή εχθρική προς τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους στάση της εργοδοσίας, επάρκεια των οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων του επιχειρησιακού συνδικάτου).

Έρευνες έχουν δείξει ότι ακόμη και όταν προβλέπεται ένας θεσμοθετημένος ρόλος για τα συνδικάτα στην αντιμετώπιση του εκφοβισμού (π.χ. στον Καναδά/Κεμπέκ και στις Κάτω Χώρες), οι απαιτήσεις που τίθενται στους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους για να δράσουν συχνά υπερβαίνουν τις εξουσίες ή τους πόρους τους. Για παράδειγμα, στην έρευνα της, η Cox (2015, 69, 72) διαπιστώνει, για τις δυνατότητες παρέμβασης των συνδικάτων σε αυτά τα θέματα στο Κεμπέκ, και παρά το γεγονός ότι ο ρόλος των συνδικαλιστικών εκπροσώπων στο πεδίο του

5. | Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

εργασιακού εκφοβισμού προσδιορίζεται νομοθετικά, το εξής:

Σε χώρους εργασίας όπου οι εργασιακές σχέσεις ήταν γενικά καλές, οι εκπρόσωποι των συνδικάτων ήταν συχνά σε θέση να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην διεκπεραίωση καταγγελιών για ψυχολογική παρενόχληση [...] Ωστόσο, σε χώρους εργασίας όπου τα συνδικάτα έρχονταν αντιμέτωπα με μια επιδείνωση του ψυχοκοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος, οι εργασιακές σχέσεις ήταν συχνά οξυμένες. Σε αυτούς τους χώρους εργασίας, οι διατάξεις για την ψυχολογική παρενόχληση αύξησαν τις προσδοκίες (για παρέμβαση) των μελών των συνδικάτων, ενώ, συγχρόνως, δεν παρείχαν καμία ουσιαστική υποστήριξη για να βοηθήσουν το συνδικάτο σε μια αποτελεσματική επίλυση των καταγγελιών. [...] σε αντίθεση με τα δημόσια κονδύλια που προορίζονται για την επεξεργασία και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με καταγγελίες ηθικής παρενόχλησης που υποβάλλονται από μεμονωμένους εργαζόμενους, τα συνδικάτα δεν λαμβάνουν ειδικά κονδύλια ή πόρους, είτε εσωτερικούς (όπως η απαλλογή των συνδικαλιστικών στελεχών από άλλες υποχρεώσεις) είτε εξωτερικούς (παρεμβάσεις τρίτων), για να τα βοηθήσουν να διερευνήσουν, να μεσολαβήσουν ή να προσφύγουν στην δικαιοσύνη για καταγγελίες ψυχολογικής παρενόχλησης.

Εκτός από τις παραπάνω δυσκολίες, η οποία παρέμβαση των συνδικάτων είναι προβληματική λόγω και του στοιχείου της υποκειμενικότητας στην ερμηνεία των εκφοβιστικών περιστατικών και της αμφιλεγόμενης διάστασης της πρόθεσης (από πλευράς εκφοβιστών) (Rayner, 2021) ή επειδή ενίοτε μπορεί να υπάρξουν και ψευδείς ή κακόβουλες καταγγελίες που αποσκοπούν στο να βλάψουν άλλους (Thompson & Cately, 2021). Για παράδειγμα στην έρευνα της Cox (2015) στο Κεμπέκ, οι συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι εξέφρασαν μια δυσκολία, στην πράξη, στο να αναγνωρίσουν, να διακρίνουν και να αξιολογήσουν τις καταγγελίες των εργαζομένων. Οι πιο αμφιλεγόμενες περιπτώσεις ήταν εκείνες όπου μια εξαιρετικά στρεσογόνα κατάσταση που προκύπτει από την άσκηση των διευθυντικών προνομίων, ιδίως στο πλαίσιο της αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης, βρισκόταν συχνά στο όριο μεταξύ θεμιτής και αθέμιτης συμπεριφοράς, καθώς και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις στην εργασία για οποίες υπήρξε καταγγελία για εργασιακό εκφοβισμό.

Πέρα επίσης από το κίνδυνο θυματοποίησης (που αναφέρθηκε πιο πάνω), η διαχείριση καταγγελιών εργασιακών εκφοβισμού αποτελεί συχνά μια επίπονη συναισθηματική εργασία και συνεπάγεται ένα κόστος (συναισθηματικό, από πλευράς χρόνου και δυνάμεων) για όσους καλούνται να παρέμβουν (όπως οι συνδι-

καθιστικοί εκπρόσωποι). Όπως επισημαίνουν οι Mawdsley και Thirlwall (2021, 509).

Τα αιτήματα που απευθύνονται τους συνδικαλιστές προκειμένου να παρεμβαίνουν σε υποθέσεις εργασιακού εκφοβισμού, συχνά με ανεπαρκείς εξουσίες και πόρους, για να επηρεάσουν τα αποτελέσματα, οι πιέσεις που συνεπάγονται η ενασχόληση με τα άτομα που βρίσκονται σε δυσχερή θέση και η ανάγκη του να ελέγχει κάποιος τα συναισθήματα του, συν το γεγονός ότι εμπλέκονται σε διαδικασίες καταγγελιών [...] θα μπορούσαν όλα να έχουν επιζήμιες συνέπειες για την υγεία και την ευημερία.

Δηλαδή την ίδια στιγμή που οι συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι μπορούν να βιώσουν μεγάλη ικανοποίηση όταν χειρίζονται παράπονα εκφοβισμού στο χώρο εργασίας, δεν υπολείπονται και οι αρνητικές ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις για τους ίδιους (στρες, εξουθένωση...), στο βαθμό που καθλούνται συχνά να λειτουργήσουν σαν συναισθηματικοί «ρυθμιστές» ή «σφουγγάρια» (*emotional buffers /sponges*) ή σαν «χειριστές τοξινών» (*toxin handlers*)³⁶ (Mawdsley & Thirlwall, 2021).

5.2. Καλές πρακτικές: Πρωτοβουλίες των συνδικάτων – Κοινωνικός διάλογος και συλλογικές διαπραγματεύσεις σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό.

Το ζήτημα του εργασιακού εκφοβισμού κατέχει υψηλή θέση στην ατζέντα των συνδικάτων, λόγω ακριβώς και της συσχέτισής του με ευρύτερους παράγοντες που αφορούν την οργάνωση και τις συνθήκες εργασίας, την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και τις οργανωτικές αλλαγές και τις αλλαγές στο πεδίο της απασχόλησης.

Η μέχρι τώρα εμπειρία διεθνώς δείχνει ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, ο εργασιακός εκφοβισμός έχει ενταχθεί στην συνδικαλιστική ατζέντα για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία και αντιμετωπίζεται με δράσεις όπως: η κατάρτιση των εκπροσώπων ασφάλειας και υγείας, οι συμφωνίες για τη συγκρότηση επιτροπών ασφάλειας και υγείας και τα στοχευμένα προγράμματα αντιμετώπισης του.

³⁶ Ο όρος «χειριστές τοξινών» αναφέρεται σε εκείνους που προστατεύουν τους εργαζόμενους από τα επώδυνα συναισθήματα που προκύπτουν όταν οι άνθρωποι εκτίθενται σε αρνητικές συμπεριφορές, όπως συμβαίνει με τους στόχους του εργασιακού εκφοβισμού (Glasø & Vie, 2009).

5. | Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

Ταυτόχρονα, δεν υπολείπονται καλές συνδικαλιστικές πρακτικές στην αντιμετώπιση των διακρίσεων και της βίας λόγω φύλου, ή και για το εργασιακό εκφοβισμό ευάλωτων εργαζομένων (π.χ. μετανάστες εργαζόμενοι, ΛΟΑΤΚΙ εργαζόμενοι). Επιπλέον, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις διαδραματίζουν έναν καθοριστικό ρόλο, όταν το νομοθετικό πλαίσιο παρέχει τέτοιες δυνατότητες. Συλλογικές συμβάσεις που θεωρούνται καλές πρακτικές συνήθως: δεσμεύουν τους εργοδότες να αναπτύξουν πολιτικές και διαδικασίες για την αντιμετώπιση και την πρόληψη της βίας, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης των διευθυντών και των εκπροσώπων των εργαζομένων, ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζουν τα σημάδια βίας και παρενόχλησης · προβλέπουν διαδικασίες συλλογής δεδομένων, παρακολούθησης των περιστατικών και παροχής πρακτικών μέτρων ψυχολογικής υποστήριξης για τους εργαζομένους που βιώνουν βία και παρενόχληση στην εργασία (Pillinger, 2016, 2017):

Πολλές συλλογικές συμβάσεις παρέχουν ένα πλαίσιο πολιτικών και διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων μηχανισμών καταγγελιών και ευαισθητοποίησης προκειμένου να αναδείξουν τον ψυχοκοινωνικό κίνδυνο της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναφέρουν και να υποβάλουν καταγγελίες για οποιαδήποτε τέτοια συμπεριφορά. Η αποδυνάμωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων σε πολλές χώρες, ωστόσο, έχει περιορίσει την ικανότητα των συνδικάτων να διαπραγματεύονται σε εθνικό/κλαδικό επίπεδο και σε επίπεδο επιχείρησης. (Pillinger, 2016, 51).

Τα τελευταία χρόνια σημαντικός αριθμός συνδικάτων έχει υιοθετήσει πρωτοβουλίες με σκοπό: την ευαισθητοποίηση των συνδικαλιστικών εκπροσώπων, των μελών τους αλλήλα και συνολικά των εργαζομένων σχετικά με το θέμα του εργασιακού εκφοβισμού· την ενδυνάμωση και υποστήριξη των συνδικαλιστικών εκπροσώπων στους χώρους εργασίας προκειμένου να αναλάβουν σχετικές δράσεις, να πάρουν μέτρα ³⁷.

³⁷ Για παράδειγμα :

- «Κατευθυντήριες γραμμές-πλαίσιο για την αντιμετώπιση της βίας στον χώρο εργασίας στον τομέα της υγείας» (Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector) https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/training/WCMS_108542/lang--en/index.htm
- «Αντιμετώπιση της βίας στον τομέα της υγείας» (Tackling Violence in the Health Sector) https://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/en_psi_report_

Αρκετές πρωτοβουλίες έχουν παρθεί από το 2019 και μετά προκειμένου να τεθεί σε εφαρμογή η Σύμβαση 190 της ΔΟΕ «Για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας».

Η ΔΟΕ με την συνεργασία των διεθνών συνδικαλιστικών (συν-) ομοσπονδιών (συμπεριλαμβανομένης της PSI) έχουν εγκαινιάσει καμπάνια για την κατοχύρωση της Σύμβασης 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO) και της Σύστασης 206 για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στην εργασία (#RatifyC190)³⁸.



-
- for_actrav_study_on_violence_in_the_health_sector_nov_2016....pdf
 - Canadian Union of Public Employees (CUPE) : «Κιτ πρόληψης της βίας και της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας» <https://www.ituc-csi.org/canada-cupe-new-workplace-violence>
 - TUC Εκφοβισμός και παρενόχληση - Πρακτικός οδηγός για αντιπροσώπους <https://www.tuc.org.uk/resource/bullying-and-harassment-practical-guide-reps>
 - <https://www.australianunions.org.au/factsheet/unsafe-work-and-bullying/>
 - <https://www.unison.org.uk/get-help/knowledge/discrimination/bullying-and-harassment/>
 - Unison, Αντιμετώπιση του εκφοβισμού στην εργασία. Οργάνωση για την υγεία και την ασφάλεια. Ένας οδηγός της UNISON τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους υγιεινής και ασφάλειας <https://www.unison.org.uk/content/uploads/2013/07/On-line-Catalogue216953.pdf>
 - Unite, Μηδενική ανοχή - Αξιοπρέπεια και στην εργασία. <https://www.unitetheunion.org/media/2476/zero-tolerance-guide.pdf>

³⁸ <https://www.ratifyc190.org/about>
<https://peopleoverprof.it/campaigns/ratify-ilo-convention-c190-on-the-elimination-of-violence-and-harassment-in-the-world-of-work-?id=5676&lang=en>
«Οι εργαζόμενοι ενώνουν τις δυνάμεις τους για το δικαίωμα όλων σε έναν κόσμο εργασίας χωρίς βία και παρενόχληση: #RatifyC190» (Workers Unite For The Right Of Everyone To A World of Work Free From Violence And Harassment: #RatifyC190) https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/en_c190_layout_web.pdf

5. Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

Οι διεθνείς συνδικαλιστικές (συν-) ομοσπονδίες έχουν αναπτύξει μια εργαλειοθήκη για την υποστήριξη της Σύμβασης 190 και της Σύστασής 206. Η εργαλειοθήκη έχει ως στόχο:

- να παρέχει στα συνδικάτα εργαλεία για την ανάπτυξη λύσεων στον χώρο εργασίας που αντιμετωπίζουν τη βία και την παρενόχληση, με ιδιαίτερη έμφαση στην έμφυλη διάσταση και να διασφαλίσει ότι η βία δεν θα θεωρείται πλέον «μέρος της εργασίας»·
- να ευαισθητοποιήσει σχετικά με τη Σύμβαση 190, τη συνοδευτική της Σύσταση 206 και τη σημασία της για τους εργαζόμενους·
- να ενθαρρύνει τα συνδικάτα σε όλο τον κόσμο να διεξάγουν εκστρατεία για την επικύρωση και την αποτελεσματική εφαρμογή της και προκειμένου να ενσωματώσουν την σύμβαση 190 στην ατζέντα των συνδικαλιστικών διαπραγματεύσεων³⁹.

Στο ευρωπαϊκό επίπεδο, ήδη από το 2007, οι ευρωπαίοι κοινωνικοί εταίροι (ETUC, BUSINESSEUROPE, UEAPME και το CEEP) υπέγραψαν μια καινοτόμα, για την εποχή, Ευρωπαϊκή Συμφωνία-πλαίσιο σχετικά με την παρενόχληση και τη βία στην εργασία⁴⁰. Στόχος της ήταν:

- η αύξηση της ευαισθητοποίησης και της κατανόησης -από τους εργοδότες, τους εργαζόμενους και τους αντιπροσώπους τους- της παρενόχλησης και της βίας στους χώρους εργασίας·
- η παροχή -στους εργοδότες, τους εργαζόμενους και τους αντιπροσώπους τους σε όλα τα επίπεδα- ενός πλαισίου προσανατολισμένου στην ανάληψη συγκεκριμένων ενεργειών για τον εντοπισμό, την πρόληψη και τη διαχείριση των προβλημάτων παρενόχλησης και βίας στο χώρο εργασίας.

Μιλώντας για παρενόχληση και βία στην εργασία, η συμφωνία-πλαίσιο αναγνωρίζει τις διαφορετικές μορφές που αυτή μπορεί να πάρει:

³⁹ <https://publicservices.international/resources/publications/c190-train-the-trainers-toolkit-activity-workbook?id=11960&lang=en>
<https://publicservices.international/resources/publications/c190-train-the-trainers-toolkit-facilitator-guide?id=11959&lang=en>

⁴⁰ <http://olme-attik.att.sch.gr/files/diethi/SIMFONIAPLAISIOVIAETUC.pdf>
https://www.etui.org/sites/default/files/ez_import/Framework%20agreement%20on%20harassment%20and%20violence.pdf

- μπορεί να είναι φυσική, ψυχολογική ή/και σεξουαλική·
- αφορά περιστατικά ή περισσότερο συστηματικές συμπεριφορές·
- λαμβάνει χώρα μεταξύ των συναδέλφων, μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων ή από τους τρίτους, όπως πελάτες, ασθενείς, μαθητές, κ.λπ. ·
- αφορά από πιο ασήμαντες περιπτώσεις έλλειψης σεβασμού έως σοβαρότερες πράξεις, συμπεριλαμβανομένων των ποινικών αδικημάτων, τα οποία απαιτούν την επέμβαση των δημόσιων αρχών.

Έμφαση δίνεται στην πρόληψη, τον εντοπισμό και τη διαχείριση προβλημάτων παρενόχλησης και βίας. Ειδικότερα επισημαίνεται ότι η αύξηση της ευαισθητοποίησης και η κατάλληλη κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων μπορούν να μειώσουν την πιθανότητα παρενόχλησης και βίας στο χώρο εργασίας. Επίσης, παροτρύνονται οι επιχειρήσεις να διαθέτουν μια σαφή δήλωση, στην οποία να διακηρύσσεται ότι η παρενόχληση και η βία δεν είναι ανεκτές. Η δήλωση αυτή θα καθορίζει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται, όταν ανακύπτουν σχετικά περιστατικά. Οι διαδικασίες μπορεί να περιλαμβάνουν ένα ανεπίσημο στάδιο, στο οποίο ένα άτομο που χαιρεί εμπιστοσύνης από τη διοίκηση και από τους εργαζομένους είναι διαθέσιμο να παρέχει συμβουλές και βοήθεια. Εάν στοιχειοθετηθεί ότι συνέβη παρενόχληση και βία, λαμβάνονται κατάλληλα μέτρα σε σχέση με το(-ους) δράστη(-ες)· αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν πειθαρχικά μέτρα, συμπεριλαμβανομένης μέχρι και της απόλυσης. Στο(-α) θύμα(-τα) παρέχεται στήριξη και, εφόσον απαιτείται, βοήθεια επανένταξης. Ακόμη, οι εργοδότες, καλούνται κατόπιν διαβούλευσης με τους εργαζομένους ή/και τους εκπροσώπους τους, να καθιερώνουν, επανεξετάζουν και παρακολουθούν αυτές τις διαδικασίες, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητά τους όσον αφορά τόσο την πρόληψη των προβλημάτων όσο και την αντιμετώπισή τους, όταν ανακύπτουν.

Σύμφωνα με την μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την αξιολόγηση της εφαρμογής της συμφωνίας – πλαίσιο σε εθνικό επίπεδο, πρέπει να ληφθούν υπόψη: οι ιδιαίτερες σε κάθε χώρα διαδικασίες και τις πρακτικές που χαρακτηρίζουν τη δράση των κοινωνικών εταίρων· η προϋπάρχουσα νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις και τα προϋπάρχοντα εργαλεία για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης και της βίας στο χώρο εργασίας· ο βαθμός κάλυψης των αντίστοιχων μέσων που έχουν επιλεγεί (European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2016).

Σε ορισμένες χώρες, οι κοινωνικοί εταίροι σε εθνικό (διακλαδικό) επίπεδο χρησιμοποιούσαν διμερείς ή τριμερείς συλλογικές συμφωνίες για την εφαρμογή

5. Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

της συμφωνίας-πλαίσιο. Σε κάποιες από αυτές, όπως στην Γαλλία και το Λουξεμβούργο, οι συλλογικές αυτές συμβάσεις εθνικού διακλαδικού χαρακτήρα κηρύχθηκαν στην συνέχεια από την κυβέρνηση ως καθολικά εφαρμόσιμες, ενώ στην Δανία αυτή η γενίκευση αφορούσε μόνο το δημόσιο τομέα⁴¹. Στην Ισπανία, η σχετική διμερής συμφωνία, αν και δεν είναι νομικά δεσμευτική, απαιτεί δράσεις σε κλαδικό επίπεδο για την αντιμετώπιση του ζητήματος, ενώ στην Σλοβενία οι κοινωνικοί εταίροι συνεργάστηκαν με την κυβέρνηση για να επιδιώξουν την εφαρμογή της αυτόνομης συμφωνίας-πλαίσιο, μέσω τροποποίησης της εθνικής νομοθεσίας για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία. Σε άλλες περιπτώσεις χωρών, η εφαρμογή της συμφωνίας πήρε τη μορφή κοινών οδηγιών, δηλώσεων, συστάσεων σε εθνικό επίπεδο και, ενίοτε, συνοδεύτηκε από δραστηριότητες διάδοσης και διαπραγμάτευσης συμφωνιών σε κλαδικό ή εταιρικό επίπεδο. Σε 10 από τις 31 χώρες δεν έχουν ληφθεί μέτρα για την εφαρμογή της συμφωνίας για διάφορους λόγους: ύπαρξη σχετικής νομοθεσίας ή συλλογικών συμβάσεων που προϋπήρχαν της συμφωνίας-πλαίσιο· αδυναμία των κοινωνικών εταίρων και των δομών κοινωνικού διαλόγου· διαφωνία μεταξύ των εθνικών κοινωνικών εταίρων όσον αφορά το εργαλείο εφαρμογής που πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Συνοδικά, η προϋπάρχουσα εθνική νομοθεσία, η ύπαρξη – πριν από την συμφωνία – πλαίσιο-συλλογικών συμβάσεων και άλλων μηχανισμών, καθώς και η ευαισθητοποίηση των κοινωνικών εταίρων σε θέματα βίας και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση εφαρμογής της συμφωνίας και των στόχων που είχε θέσει (European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2016).

Το ζήτημα του εργασιακού εκφοβισμού (ή ευρύτερα της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία) κατέχουν κεντρικό ρόλο και στην ατζέντα των θεμάτων που απασχολούν την EPSU και την PSI, για διάφορους λόγους. Πρώτον, διεθνώς ο κλάδος των υπηρεσιών (ιδιωτικών/ δημόσιων) καταγράφει υψηλά ποσοστά έκθεσης σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και παρενοχλητικές συμπεριφορές, και

⁴¹ Στην Δανία, οι κοινωνικοί εταίροι στο δημόσιο τομέα συμφώνησαν να εφαρμόσουν τη συμφωνία-πλαίσιο μέσω μιας ευρύτερης «Συμφωνίας Ευημερίας» (*Trivselsaftale*), ενώ στον ιδιωτικό τομέα οι κοινωνικοί εταίροι εξέτασαν τη συμφωνία-πλαίσιο υπό το πρίσμα των υφιστάμενων εθνικών πολιτικών και συλλογικών συμβάσεων. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η υφιστάμενη νομοθεσία και συλλογική σύμβαση σε εθνικό επίπεδο μεταξύ των κοινωνικών εταίρων στον ιδιωτικό τομέα κάλυπταν επαρκώς τις διατάξεις της συμφωνίας-πλαίσιο και ως εκ τούτου δεν κρίθηκε αναγκαία η ανάληψη περαιτέρω δράσης.

ειδικά από τρίτους (χρήστες υπηρεσιών/ πελάτες). Δεύτερον, τα ποσοστά γυναικείας απασχόλησης κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα στο δημόσιο τομέα. Τρίτον, οι εκτεταμένες αναδιρθρώσεις βασικών κλάδων του δημόσιου τομέα (ιδιωτικοποιήσεις, συρρίκνωση προσωπικού, αλλαγές στους όρους εργασίας, κλπ.) διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για ευρύτερους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους αλληλά και ανάρμοστες κοινωνικές συμπεριφορές.

Μια διάσταση της σχετιζόμενης με την εργασία παρενόχλησης και βίας που απασχολεί τα συνδικάτα είναι, πέραν εκείνης που προέρχεται από ιεραρχικά ανώτερους ή συναδέλφους, η προερχόμενη από τρίτους. Ήδη το σχετικό ζήτημα είχε τεθεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής συμφωνίας-πλαίσιο σχετικά με την παρενόχληση και τη βία στην εργασία του 2007, άλλα και το 2010 οι ευρωπαϊκές συνδικαλιστικές και εργοδοτικές οργανώσεις σε κλάδους των υπηρεσιών (συμπεριλαμβανομένων και των δημόσιων υπηρεσιών) επικέντρωσαν στην συγκεκριμένη μορφή βίας και παρενόχλησης υιοθετώντας «*Διακλαδικές κατευθύνσεις αντιμετώπισης της άσκησης βίας και παρενόχλησης από τρίτους στον χώρο εργασίας*»⁴². Όπως αναφέρεται:

Το θέμα της βίας από τρίτους διαφέρει κατά πολύ από το ζήτημα της βίας και της παρενόχλησης (μεταξύ συναδέλφων) στον χώρο εργασίας, και είναι αρκετά σημαντικό όσον αφορά τις επιπτώσεις του στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και τις οικονομικές επιπτώσεις του, κάτι που δικαιολογεί μια διαφορετική προσέγγιση.

Σύμφωνα με το κείμενο των κατευθύνσεων, η βία και η παρενόχληση από τρίτους που σχετίζονται με την εργασία μπορεί να:

- είναι σωματική, ψυχολογική, ηλεκτρική και/ή σεξουαλική·
- αφορά μεμονωμένα περιστατικά ή πιο συστηματικές συμπεριφορές, από ένα άτομο ή μια ομάδα·
- προέρχεται από τις ενέργειες ή τη συμπεριφορά πελατών, πελατών, ασθενών, χρηστών υπηρεσιών, μαθητών ή γονέων, μελών του κοινού ή του παρόχου υπηρεσιών·
- αφορά από περιπτώσεις ασέβειας έως πιο σοβαρές απειλές και σωματικές επιθέσεις·

⁴² https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/guidelines_Greek.pdf

5. Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

- προκαλείται από προβλήματα ψυχικής υγείας ή/και υποκινείται από συναισθηματικούς λόγους, προσωπική αντιπάθεια, προκαταλήψεις λόγω φύλου, φυλετικής/εθνοτικής καταγωγής, θρησκείας και πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας, σεξουαλικού προσανατολισμού ή εικόνας σώματος·
- αποτελεί ποινικό αδίκημα με στόχο τον εργαζόμενο και τη φήμη του ή την περιουσία του εργοδότη ή του πελάτη, το οποίο απαιτεί την παρέμβαση των δημόσιων αρχών·
- επηρεάζει βαθιά την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια και την ακεραιότητα των θυμάτων·
- συμβαίνει στον χώρο εργασίας, στον δημόσιο χώρο ή σε ιδιωτικό περιβάλλον και σχετίζεται με την εργασία·
- εμφανίζεται ως διαδικτυακός εκφοβισμός/κυβερνο-ενοχλήσεις μέσω ενός ευρέος φάσματος τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Το σχετικό κείμενο συνυπογράφουν πέραν της EPSU, η ETUCE (Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Εκπαιδευτικών), η Ευρωπαϊκή Ένωση Εργοδοτών του Νοσοκομειακού και Υγειονομικού Τομέα), η Eurocommerce (Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Εμπορίου), η CEMR (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Δήμων και Περιφερειών), η UNI Europa (Ευρωπαϊκή Συνδικαλιστική Ομοσπονδία Εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών) και η COESS (Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Εταιρειών Ασφαλείας). Το 2018, το κείμενο συνυπέγραψαν η TUNED (Αντιπροσωπεία Συνδικάτων της Εθνικής και Ευρωπαϊκής Διοίκησης) και η EUPAE (Ευρωπαίοι Εργοδότες του Δημόσιου Τομέα).

Το θέμα αυτό έχει απασχολήσει έντονα και τις ευρωπαϊκές ομοσπονδίες εκπαιδευτικών⁴³, των εργαζομένων σε υπηρεσίες υγείας και σε κοινωνικές υπηρεσίες⁴⁴, στις αστικές μεταφορές⁴⁵.

⁴³ https://www.csee-etuice.org/images/attachments/3d_PV_Reg_Sem2_EN.pdf
<https://www.csee-etuice.org/en/news/etuice/2862-moving-forward-the-eu-online-risk-assessment-tools-for-education>

⁴⁴ https://socialemmployers.eu/files/doc/position%20paper_EL_v1.pdf
<https://hospeem.org/activities/hospeem-epsu-framework-of-actions-recruitment-and-retention/>

⁴⁵ ETF-UITP Joint recommendations for Combating Violence and Insecurity on Urban Public Transport (January 2020) <https://www.etf-europe.org/resource/etf-uitp-joint-recommendations-for-combating-violence-and-insecurity-on-urban-public-transport/>

Ένα πρόσφατο ζήτημα είναι η βία και παρενόχληση στο πλαίσιο του ολοένα και περισσότερο ψηφιοποιημένου κόσμου της εργασίας, όπου οι κίνδυνοι της διαδικτυακής βίας και παρενόχλησης έχουν αυξηθεί σημαντικά. Πολλές εθνικές πολιτικές και συλλογικές συμβάσεις εργασίας αναφέρονται στον κίνδυνο διαδικτυακού εργασιακού εκφοβισμού που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, μεταξύ άλλων κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, και στο πλαίσιο του δικαιώματος στην «αποσύνδεση»⁴⁶. Σε αυτό το πεδίο, υπάρχουν τέσσερα παραδείγματα πρωτοβουλιών των ευρωπαϊκών κοινωνικών εταίρων που παρέχουν ένα πλαίσιο για εθνικές δράσεις και συμφωνίες (Pillinger, 2022):

- Ευρωπαϊκή συμφωνία πλαίσιο για την ψηφιοποίηση (2020)⁴⁷.
- Στην εκπαίδευση, μια δράση του εκτελεστικού συμβουλίου της ETUCE για την αντιμετώπιση της παρενόχλησης στον κυβερνοχώρο στο πλαίσιο της σχολικής βίας και παρενόχλησης (2020)⁴⁸, και μια κοινή δήλωση των ευρωπαϊκών οργανώσεων κλαδικού κοινωνικού διαλόγου στην εκπαίδευση (2021)⁴⁹.
- Κοινή δήλωση των ευρωπαίων κοινωνικών εταίρων στον τομέα των τηλεπικοινωνιών σχετικά με τον προερχόμενο από τρίτους εργασιακό εκφοβισμό (2023)⁵⁰.

⁴⁶ <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=2517#>

⁴⁷ <https://svse.gr/images/deltia-meletes/sev/05022021-europaiki-simfonia.pdf>
https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf

⁴⁸ <https://www.csee-etuice.org/en/policy-issues/teachers-health-and-safety/violence-and-harassment/954-projet-sur-la-violence-dans-les-ecoles-2009-2010>

⁴⁹ https://www.csee-etuice.org/images/Statements/2021_ETUCE-EFEE_Statement_eSpeed.pdf

⁵⁰ <https://etno.eu/news/all-news/765:etno-and-uni-europa-icts-are-committed-to-protecting-all-telecommunications-workers-from-violence-and-harassment-at-the-workplace.html>

5. | Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

- Συμφωνία-πλαίσιο για την ψηφιοποίηση μεταξύ των κοινωνικών εταίρων στην κεντρική διοίκηση (2022), που αφορά και την προστασία από τον εργασιακό εκφοβισμό και για τις επιθέσεις εναντίον εργαζομένων στις τηλεπικοινωνίες⁵¹.

Σε έρευνα για το ρόλο των κοινωνικών εταίρων στην πρόληψη της προεχόμενης από τρίτους βίας και της παρενόχλησης στην εργασία, που διεξήγαγε η EPSU σε συνεργασία με ευρωπαϊκές ομοσπονδίες εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, καταγράφονται οι καλές πρακτικές σε αυτό το πεδίο (Pillinger, 2022):

- διαπραγματεύσεις για πολιτικές στον χώρο εργασίας και συλλογικές συμβάσεις εργασίας που προλαμβάνουν και αντιμετωπίζουν τη βία και την παρενόχληση·
- προγράμματα πρόληψης, με αξιολόγηση και μετριάση των κινδύνων με γνώμονα το φύλο, συνοδευόμενα και από μέτρα ασφάλειας·
- μηχανισμούς καταγγελιών που εμπιστεύονται οι εργαζόμενοι, συμπεριλαμβανομένης της εμπιστευτικής συμβουλευτικής και πληροφόρησης·
- εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση εργοδοτών, διευθυντών, εργαζομένων και μελών συνδικάτων·
- ψυχολογική και άλλη πρακτική υποστήριξη για τους εργαζόμενους που πλήττονται·
- μάθηση από περιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής δεδομένων για την επανεξέταση και καταγραφή των περιστατικών βίας, με ταυτόχρονη διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων των θυμάτων.

Πολλά από τα παραδείγματα δείχνουν μια γενική τάση προς πολιτικές και συμφωνίες που αφορούν τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική βία και παρενόχληση, η οποία είναι η προσέγγιση που συνιστάται από την Σύμβαση 190 και τη Σύσταση 206 της ΔΟΕ. Αυτό επιτρέπει τη δημιουργία ολοκληρωμένων συστημάτων που αντιμετωπίζουν τις διασυνδέσεις μεταξύ διαφόρων μορφών βίας και παρενόχλησης, ενώ παράλληλα αναδεικνύονται οι ιδιαιτερότητες που σχετίζονται με τον προερχόμενο από τρίτους εργασιακό εκφοβισμό και την ενδοοικογενειακή βία. Ακόμη, ο κύριος όγκος των πρωτοβουλιών και των συλλογικών συμβάσεων εργασίας εμπίπτει στις πολιτικές για την ασφάλεια και την υγεία στην

⁵¹ <https://www.uni-europa.org/news/attacks-against-telecom-employees-must-stop-now/>

εργασία. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, οι περισσότερες πρωτοβουλίες (53%) αφορούσαν την ευαισθητοποίηση (ενημέρωση, κατάρτιση, προώθηση της καλύτερης ευαισθητοποίησης των εργαζομένων και των διευθυντών). Ακολούθει η υποστήριξη των θυμάτων που μπορεί να έχουν υποστεί σωματική ή ψυχολογική βλάβη (51%). Η καθιέρωση διαδικασιών αναφοράς και καταγγελιών αποτελεί έναν ακόμη σημαντικό τομέας δράσης (45%), όπως και η παρακολούθηση των καταγγελιών (44%). Σε σχέση, βέβαια, με τα δύο τελευταία, οι εκπρόσωποι των συνδικάτων επεσήμαναν ότι οι εργαζόμενοι συχνά δεν αναφέρουν/ καταγγέλλουν τον εργασιακό εκφοβισμό από τρίτους, είτε λόγω περιορισμένης εμπιστοσύνης στους μηχανισμούς καταγγελιών, είτε επειδή αυτός θεωρείται μέρος της εργασίας τους. Οι καλές πρακτικές περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ηλεκτρονικών και εμπιστευτικών μηχανισμών καταγγελίας και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων για ενθάρρυνση της καταγγελίας, χωρίς αντίποινα. Ένα σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι η συμπερίληψη της προεχόμενης από τρίτους βίας και της παρενόχλησης στην εργασία στις αξιολογήσεις κινδύνων (*risk assessment*) (40%). Ακόμη, μόνο το 28% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η προεχόμενη από τρίτους βία και παρενόχληση στην εργασία ενσωματώνεται στις πολιτικές για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία. Σε ό,τι αφορά τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, μόλις το 33% των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι αυτές περιλαμβάνουν ρήτρες σχετικά με αυτήν την μορφή εργασιακού εκφοβισμού, ενώ το 31% των ερωτηθέντων αναφέρει ότι υπάρχει ένα γενικότερο πλαίσιο πολιτικής για την πρόληψη και διαχείριση του προβλήματος. Η ανταλλαγή ορθών πρακτικών μεταξύ των κοινωνικών εταίρων αναφέρθηκε από το 31% των ερωτηθέντων, ενώ μόνο το 16% έκανε αναφορά στην ύπαρξη στοχευμένης πληροφόρησης μέσα από εκστρατείες που απευθύνονται σε τρίτους (Pillinger, 2022).

Παραδείγματα καλών πρακτικών υπάρχουν πολλά. Για παράδειγμα το 2015 υπογράφηκε στην Ισπανία συλλογική σύμβαση εργασίας για την καταπολέμηση της βίας στην κεντρική διοίκηση⁵². Η συμφωνία, που ασχολείται μόνο με την προεχόμενη από τρίτους βία καλύπτει την κακομεταχείριση, τις απειλές και τη δυσφήμιση, καθώς και τον εξαναγκασμό και τις σωματικές επιθέσεις. Εμπεριέχει μια διαδικασία για την ανάληψη δράσης που περιλαμβάνει τα εξής: ανάλυση και εκτίμηση της κατάστασης· εξέταση, παλιότερων περιστατικών, καθώς και πιθα-

⁵² https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/europe_et_international/EL_Guide_OSH_OK.pdf

5. | Ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού

νών αιτίων βίας (π.χ. μεγάλοι χρόνοι αναμονής ή ακατάλληλες εγκαταστάσεις) · στρατηγική πρόληψης και απόκρισης. Η τελευταία αφορά: ενέργειες πριν συμβεί ένα περιστατικό · ενέργειες που πρέπει να γίνουν στη διάρκεια περιστατικών (π.χ. διατήρηση της ψυχραιμίας και πληροφόρηση των συναδέλφων και των ανωτέρων) · ενέργειες που πρέπει να γίνουν μετά από ένα περιστατικό (π.χ. ψυχολογική και πρακτική στήριξη του θύματος). Η συλλογική σύμβαση εργασίας καλύπτει όλα τα τμήματα της κεντρικής διοίκησης των σχετικών φορέων, με την εξαίρεση του σωφρονιστικού συστήματος και των σχετικών ιδρυμάτων.

Συμπερασματικές παρατηρήσεις

A. Σύνοψη ανακεφαλαίωση

Η παρούσα μελέτη επιχείρησε να διερευνήσει το σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού, το οποίο αν και δεν είναι νέο, φαίνεται να πλήττει μεγάλη μερίδα των εργαζομένων, κυρίως στους κλάδους των υπηρεσιών, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Αρχικά, στο **1^ο κεφάλαιο**, επιχειρήθηκε μια αποτύπωση των συμπεριφορών που εντάσσονται στο ευρύ πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού, ορισμένες από τις οποίες είναι πιο ανεπαίσθητες και όχι πάντα εύκολα ορατές. Ακολούθως, παρουσιάστηκαν οι τρεις βασικές διαστάσεις του (διάρκεια, συχνότητα, ανισορροπία ισχύος). Η ανάδειξη των χρονικών διαστάσεων επιτρέπει να διακρίνουμε μεταξύ του εργασιακού εκφοβισμού και μεμονωμένων περιστατικών διαπροσωπικής, κυρίως, σύγκρουσης, και να αντιληφθούμε τη δυναμική αυτής της διαδικασίας και της κλιμάκωσης των συμπεριφορών. Η τρίτη διάσταση, δείχνει ότι η διαφορά ή ανισότητα ισχύος μεταξύ των εκφοβιστών και των στόχων τους είναι εγγενής στον εργασιακό εκφοβισμό, μπορεί να υπάρχει πριν την εκδήλωση της εκφοβιστικής συμπεριφοράς ή να προκύψει κατά τη διάρκεια της και να αντανakλά τυπικές σχέσεις ισχύος μέσα στην επιχείρηση ή άτυπες. Σε κάθε περίπτωση, όποια και εάν είναι η πηγή του εργασιακού εκφοβισμού, το άτομο-στόχος δυσκολεύεται να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Στην συνέχεια, μας απασχόλησε, σε αυτό το κεφάλαιο, η ποικίλομορφία του εργασιακού εκφοβισμού και κατά κύριο λόγο η διάκριση μεταξύ διαπροσωπικού/προσωποποιημένου και απρόσωπου/οργανωτικού εκφοβισμού, εσωτερικού και εξωτερικού, καθώς και πρόσωπο-με- πρόσωπο και διαδικτυακού εκφοβισμού. Έτσι, ενώ οι παραδοσιακοί ορισμοί εστιάζουν στον διαπροσωπικό και εκτυλισσόμενο εντός του χώρου εργασίας εκφοβισμό, που προκύπτει εσωτερικά και με πρωταγωνιστές τους διευθυντές/προϊσταμένους, τους συναδέλφους και τους υφισταμένους, αναδεικνύεται όλο και περισσότερο ο απρόσωπος/οργανωτικός εκφοβισμός, ο προεχόμενος από τρίτους, καθώς και εκείνος που διαδραματίζεται μέσω ΤΠΕ (σε πραγματικούς και ψηφιακούς χώρους εργασίας). Στην συγκεκριμένη υπο-ενότητα εξετάσαμε συμπληρωματικά και το

whistleblowing, κυρίως από την σκοπιά των «αντιποίνων» με τα οποία έρχεται αντιμέτωπος ο whistleblower, μιας και εκεί εντοπίζονται οι βασικές ομοιότητες με τον εργασιακό εκφοβισμό. Τέλος, μας απασχόλησαν οι παράγοντες που διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για την εκδήλωση συμπεριφορών εργασιακού εκφοβισμού. Ειδικότερα εστίασαμε σε τέσσερις κατηγορίες παραγόντων: σχεδιασμός και οργάνωση εργασίας· οργανωσιακή κουλτούρα και γενικότερο (κοινωνικό) κλίμα μέσα στην επιχείρηση· ηγεσία και διαχείριση συγκρούσεων· οργανωτική αλληλαγνή. Αν και δεν παραγνωρίζεται η σημασία και των ατομικών παραγόντων (που αφορούν κυρίως το προφίλ του/των εκφοβιστή/εκφοβιστών και του/των στόχου/στόχων), η μελέτη, όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, εστίασε σε σχετιζόμενους με την «κουλτούρα» του χώρου εργασίας και οργανωσιακούς παράγοντες ακριβώς προκειμένου να αποφύγει τους περιορισμούς μιας πιο εξατομικευμένης ή ψυχολογικοποιημένης προσέγγισης. Αντιθέτως, πληθώρα ερευνών έχουν δείξει ότι για ευδοκιμήσουν οι εκφοβιστικές συμπεριφορές πρέπει να βρουν και γόνιμο έδαφος: μια κουλτούρα ανοχής· μια ηγεσία που αδυνατεί να διαχειριστεί τις συγκρούσεις και να αντιμετωπίσει τις ανάρμοστες συμπεριφορές· μια ηγεσία που η ίδια καλλιεργεί και υποκινεί τέτοιους είδους συμπεριφορές· ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό και οργανωσιακό πλαίσιο με ποικίλες αρνητικές συνέπειες για την ποιότητα της εργασίας και το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης· οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που μεταβάλλουν ριζικά την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων μέσα στην επιχείρηση, κ.ο.κ. Όλα τα παραπάνω και πολλά ακόμη συγκαταλέγονται στους παράγοντες που, σύμφωνα με την τυπολογία της Salin (2003), επιτρέπουν, παρακινούν και επισπεύδουν τον εκφοβισμό.

Στο **2^ο κεφάλαιο** παρουσιάσαμε ορισμένα στοιχεία από έρευνες για τον εργασιακό εκφοβισμό σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο. Παρά τα μεθοδολογικά όρια και ζητήματα που αφορούν την στατιστική αποτύπωση του φαινομένου, αυτά μας δίνουν μια έστω και περιορισμένη εικόνα της έκτασης του φαινομένου σε συνάρτηση με άλλα κριτήρια, όπως το φύλο, η ηλικία, το επάγγελμα, ο κλάδος απασχόλησης. Δύο στοιχεία παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Πρώτον, είναι εμφανές από το σύνολο των ερευνών ότι οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες, και ειδικά εκείνοι οι οποίοι βρίσκονται «στην πρώτη γραμμή» είναι πιο εκτεθειμένοι σε εκφοβιστικές συμπεριφορές, είτε λόγω της συχνότητας των επαφών με τρίτους, είτε και λόγω των συχνά υψηλών συναισθηματικών απαιτήσεων της εργασίας τους. Δεύτερον, οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι καταγγέλλουν (ή δεν καταγγέλλουν) αυτές τις συμπεριφορές είναι πολλαπλοί: άγνοια ή/και ασάφεια των διαδικασιών, αντίληψη του ότι «θα χάσουν το χρόνο» τους, φόβος τιμω-

ρίας, κ.ο.κ. Η απόφαση, όμως, αναφοράς/καταγγελίας (ή μη) είναι και άρρηκτα συνδεδεμένη με τα ευρύτερα επίπεδα ευαισθητοποίησης, ανοχής, παρουσίας ή απουσίας μιας κουλτούρας που κατηγορεί τα θύματα, κ.ο.κ.

Το **3^ο κεφάλαιο** εστιάζει σε παράγοντες που εξηγούν, ειδικότερα, την εκδήλωση εκφοβιστικών συμπεριφορών σε χώρους εργασίας του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Πολλές έρευνες αποτυπώνουν σαφώς υψηλότερα ποσοστά και μεγαλύτερη πιθανότητα εκδήλωσης εκφοβιστικών συμπεριφορών σε αυτόν, ειδικότερα σε τομείς όπως η δημόσια διοίκηση, οι υπηρεσίες υγείας και κοινωνικής φροντίδας και η εκπαίδευση. Η σχετική βιβλιογραφία εστιάζει σε δύο κατηγορίες παραγόντων : στις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις (π.χ. ιδιωτικοποιήσεις) σε συνδυασμό με τις πρακτικές και τις στρατηγικές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ · η δεύτερη σε χαρακτηριστικά της εργασίας στις υπηρεσίες, με βασικό στοιχείο την συναισθηματική εργασία. Ως προς το πρώτο, διαφαίνεται ότι η σταδιακή εισχώρηση ιδιωτικοοικονομικών λογικών και στοιχείων της αγοράς στη διοίκηση του δημόσιου τομέα και τη δημόσια απασχόληση συχνά έρχονται σε σύγκρουση με το παραδοσιακό ήθος της δημόσιας υπηρεσίας δημιουργώντας, ως εκ τούτου, «οργανωτικές ασυνέπειες», εντάσεις, καταναγκασμούς και συγκρούσεις · παράγοντες που διαμορφώνουν γόνιμο έδαφος για την εκδήλωση ψυχοκοινωνικών κινδύνων, γενικότερα, και του εργασιακού εκφοβισμού, ειδικότερα. Το παράδειγμα των αυτοκτονιών στην France Telecom, ως συνέπεια μιας απορρέουσας από τις στρατηγικές της διοίκησης θεσμικής παρενόχλησης εις βάρος των εργαζομένων, είναι ενδεικτικό των κινδύνων που ελλοχεύουν οι «βίαιες» πολιτικές ιδιωτικοποιήσεων. Ως προς τη δεύτερη κατηγορία παραγόντων, οι υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις θέσεων εργασίας και επαγγελμάτων που βρίσκονται στην «πρώτη γραμμή» των δημόσιων υπηρεσιών, όχι μόνο υπονομεύουν το κοινωνικό κλίμα μέσα στους οργανισμούς, αλλά καθιστούν και τους εργαζόμενους ευάλωτους σε εκφοβιστικές συμπεριφορές από τρίτους.

Το **4ο κεφάλαιο** παρουσιάζει το βασικό θεσμικό πλαίσιο σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Στο ευρωπαϊκό επίπεδο, δεν υπάρχει Οδηγία που να αναφέρεται άμεσα στον εργασιακό εκφοβισμό, αλλά αυτός ρυθμίζεται έμμεσα μέσω των Οδηγιών που αφορούν τη διακριτική μεταχείριση στην εργασία και την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία. Εξάιρεση αποτελεί η πιο πρόσφατη οδηγία για το whistleblowing που προστατεύει τους πληροφοριοδότες δημοσίου συμφέροντος. Στο διεθνές επίπεδο, η συμβολή της Σύμβασης 190 της ΔΟΕ είναι αδιαμφισβήτητη για πολλούς λόγους: κλείνει ένα σημαντικό ρυθμιστικό κενό στην

αντιμετώπιση της βίας και της παρενόχλησης · λαμβάνει υπόψη νέες πηγές εργασιακού εκφοβισμού (όπως είναι ο διαδικτυακός εκφοβισμός) · διευρύνει την έννοια του χώρου εργασίας · προβλέπει ένα ευρύ φάσμα κρατικών υποχρεώσεων· ενθαρρύνει τη διαβούλευση με τους κοινωνικούς εταίρους.

Στο **5^ο κεφάλαιο**, εξετάζεται ο ρόλος των συνδικάτων στο πεδίο του εργασιακού εκφοβισμού. Η ενσωμάτωση των συνδικάτων στην συζήτηση σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό αναδεικνύει δύο ζητήματα. Αφενός, το γεγονός ότι συχνά οι ίδιοι οι συνδικαλιστές πέφτουν θύματα εκφοβιστικών συμπεριφορών, λόγω ακριβώς αυτής τους της ιδιότητας και δράσης τους. Αφετέρου, τα συνδικάτα (όπως και οι εργοδότες) είναι ένα από τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη στο πεδίο της πρόληψης, αντιμετώπισης και διαχείρισης των εκφοβιστικών συμπεριφορών. Οι δίοδοι και οι μηχανισμοί συλλογικής παρέμβασης των συνδικάτων είναι ποικίλοι: συλλογικές συμβάσεις εργασίας, θέσπιση μηχανισμών καταγγελίας, διαμεσολάβηση, κοινωνική υποστήριξη των εργαζομένων, διαμόρφωση ενός κανονιστικού περιβάλλοντος μηδενικής ανοχής, ευαισθητοποίηση, εκπαίδευση, κατάρτιση, εκτίμηση κινδύνων (*risk assessment*), άσκηση πολιτικών πιέσεων για θέσπιση νόμων και πολιτικών κατά του εκφοβισμού, κ.ο.κ. Πάνω απ' όλα, όμως, μπορούν να αναδείξουν τον εργασιακό εκφοβισμό ως ένα συλλογικό ζήτημα, σε αντίθεση με μια πιο ατομικιστική και αποκομμένη από άλλα ζητήματα εργασιακών σχέσεων προσέγγιση, την οποία προτάσσει για ευνόητους λόγους η εργοδοτική πλευρά. Τα τελευταία χρόνια σημαντικός αριθμός συνδικάτων έχει υιοθετήσει πρωτοβουλίες με σκοπό την ευαισθητοποίηση, ενδυνάμωση και υποστήριξη των συνδικαλιστικών εκπροσώπων στους χώρους εργασίας προκειμένου να αναλάβουν σχετικές δράσεις και να πάρουν μέτρα. Γενικότερα, τα περιθώρια και οι πρακτικές δυνατότητες παρέμβασης των συνδικάτων σε περιστατικά εργασιακού εκφοβισμού επηρεάζονται από μια πληθώρα παραγόντων, τόσο γενικότερων- εξωτερικών προς την εκάστοτε επιχείρηση, όσο και ειδικότερων στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης. Αναμφισβήτητα, οι πρωτοβουλίες των κοινωνικών εταίρων στο ευρωπαϊκό επίπεδο συνιστούν παραδείγματα καλών πρακτικών που δίνουν κατευθυντήριες γραμμές για σχετικές συνδικαλιστικές πρωτοβουλίες σε εθνικό επίπεδο.

B. Καταληκτικοί προβληματισμοί

Στην Ελλάδα το πρόβλημα του εργασιακού εκφοβισμού παρέμενε σχετικά «αόρατο», ακόμη και στους κόλπους των άμεσα ενδιαφερόμενων, δηλαδή των συν-

δικάτων. Παρά το γεγονός ότι στον ιδιωτικό τομέα η έννοια της ηθικής παρενόχλησης εμφανίζεται για πρώτη φορά στην ΕΓΣΣΕ των ετών 2004 – 2005, και το 2006 ενσωματώθηκαν στην ελληνική νομοθεσία οι δύο ευρωπαϊκές οδηγίες για τις διακρίσεις στην εργασία (που κάνουν αναφορά και στην παρενόχληση ως μορφή διάκρισης), τα παραπάνω δεν φαίνεται να είχαν ιδιαίτερο αντίκτυπο στη συνδικαλιστική ατζέντα και δράση. Η σχετική, λοιπόν, απουσία του θέματος του εργασιακού εκφοβισμού από την ατζέντα των συνδικάτων, σημαίνει και την απουσία πρωτοβουλιών στο πεδίο αυτό, τόσο σε εθνικό, όσο και σε κλαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο, εκκινώντας από την ευαισθητοποίηση/ενημέρωση και φτάνοντας μέχρι πιο στοχευμένες δράσεις, όπως η κατάρτιση των συνδικαλιστικών εκπροσώπων, η θέσπιση μηχανισμών καταγγελίας ή η ενσωμάτωση ρυθμίσεων στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Και άλλου τύπου βεβαίως ιδιαιτερότητες που έχουν να κάνουν με τη γενικότερη κουλτούρα αναφοράς και καταγγελιών, αλλά και την εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα των μηχανισμών και θεσμών εξηγούν τα χαμηλά ποσοστά καταγγελιών στα αρμόδια σώματα (Συνήγορος του Πολίτη, Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας) τα προηγούμενα χρόνια. Χωρίς βεβαίως να υπάρχει συνολικά μια κουλτούρα ευαισθητοποίησης γύρω από θέματα βίας και παρενόχλησης στην εργασία (ή ακόμη και γύρω από θέματα διακριτικής μεταχείρισής και σεξουαλικής παρενόχλησης), η περίοδος της οικονομικής κρίσης και των μνημονίων αναμφίβολα συνέβαλε στην όποια καθυστέρηση.

Η κύρωση της Σύμβασης 190 της ΔΟΕ μέσω του Ν. 4808/2021⁵³ λειτούργησε και αναμένεται να λειτουργήσει καταλυτικά, όχι μόνο επειδή καλύπτει σοβαρά κενά του προγενέστερου νομοθετικού πλαισίου, αλλά και επειδή διαμορφώνει έναν συστηματικό μηχανισμό καταγγελιών και αναφορών (μέσω κυρίως της σύστασης Αυτοτελούς Τμήματος για την παρακολούθηση της βίας και παρενόχλησης στην εργασία στην Ανεξάρτητη Αρχή Επιθεώρησης Εργασίας) και, κυρίως, επειδή ενθαρρύνει πρωτοβουλίες, με την συμμετοχή των συνδικάτων, σε επίπεδο επιχειρήσεων. Οι εργοδότες έχουν υποχρέωση να λαμβάνουν συγκεκριμένα μέτρα για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της βίας και παρενόχλησης στην εργασία, να επιδεικνύουν μηδενική ανοχή σε τέτοιου είδους περιστατικά ή συμπεριφορές

⁵³ <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/727771/nomos-4808-2021>

Συνοδεύεται από την απόφαση η απόφαση 82063/2021 σχετικά με τα υποδείγματα πολιτικής για την καταπολέμηση της βίας και της παρενόχλησης και για τη διαχείριση εσωτερικών καταγγελιών. <https://www.taxheaven.gr/news/56734/ypodeigmata-politikhs-gia-thn-katapolemshsh-ths-bias-kai-ths-parenoxlhshs-oi-ypoxrewseis-twn-epixeirhsewn>

όταν λαμβάνουν και καλούνται να διαχειριστούν σχετικές καταγγελίες, να παρέχουν σε προσβάσιμες μορφές ενημέρωση και εκπαίδευση σχετικά με τους κινδύνους, την πρόληψη, την προστασία και τις υποχρεώσεις των εμπλεκόμενων. Περαιτέρω, οι επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από είκοσι (20) άτομα υποχρεούνται να υιοθετούν πολιτική για την πρόληψη και καταπολέμηση της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία, στην οποία δηλώνεται η μηδενική ανοχή σε αυτές τις μορφές συμπεριφοράς και προσδιορίζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων και του εργοδότη για την πρόληψη και αντιμετώπιση τέτοιων περιστατικών ή μορφών συμπεριφοράς⁵⁴.

Αν και μετά από 2 χρόνια λειτουργίας του Αυτοτελούς Τμήματος για την παρακολούθηση της βίας και παρενόχλησης στην εργασία στην Ανεξάρτητη Αρχή Επιθεώρησης Εργασίας, είναι πρώιμο να εξάγουμε συμπεράσματα⁵⁵, η έναρξη

⁵⁴ <https://www.sepe.gov.gr/ergasiakes-scheseis/nomothesia-ergasiakes-scheseis/prostasia/via-kai-parenochlisi-stin-ergasia/>

⁵⁵ Από 05/7/2021 που ξεκίνησε η λειτουργία του Αυτοτελούς Τμήματος και έως την 31/12/2021, οι καταγγελίες για εργατικές διαφορές με θέμα τη βία και παρενόχληση στην εργασία αντιστοιχούσαν σε συνολικά σε 97 σχετικές αιτήσεις διενέργειας εργατικών διαφορών και σε 101 προσφεύγοντες. Μεταξύ αυτών οι 68 ήταν γυναίκες και 33 άντρες και όσον αφορά στο αντικείμενο της καταγγελίας οι 84 αφορούν σε περιστατικά βίας, λεκτικής σωματικής και ψυχολογικής και εν γένει παρενόχλησης και οι 13 σε περιστατικά σεξουαλικής παρενόχλησης. Σε 63 από πρόκειται για βία και παρενόχληση προκληθείσα από τον ίδιο τον εργοδότη/νόμιμο εκπρόσωπο της επιχ/σης και στις λοιπές 34 καταγγελλόμενος είναι άλλος εργαζόμενος (προϊστάμενος, υπεύθυνος βάρδιας) ή άλλο πρόσωπο. Οι κλάδοι δε δραστηριότητας επιχ/σεων όπου αναφέρονται τα περισσότερα περιστατικά αφορούν στην εστίαση, εμπόριο (θιανικό-χονδρικό), ξενοδοχεία, διανομή ρεύματος, παραγωγή, κατασκευή προϊόντων, υπηρεσίες πληροφορικής, ψυχαγωγίας.

Σύμφωνα με την αντίστοιχη έκθεση για το 2022, σε σύνολο 151 υποβληθέντων και διεκπεραιωθέντων καταγγελιών, η συντριπτική πλειοψηφία (91%) των καταγγελιών αφορά σε περιστατικά βίας, λεκτικής, σωματικής και ηθικής ή ψυχολογικής παρενόχλησης και το υπόλοιπο 9% σε σεξουαλική παρενόχληση. Επίσης, σε ποσοστό 38% οι καταγγελλόμενοι-θιγόμενοι είναι άντρες και το 62% γυναίκες. Όσον αφορά στους κλάδους δραστηριότητας των επιχειρήσεων καταγγελίας τέτοιων περιστατικών, κατά φθίνουσα σειρά, αναφέρονται στο εμπόριο, την εστίαση, τα ξενοδοχεία, την παραγωγή-βιομηχανία τροφίμων, τις μεταφορές, τις κατασκευές και την υγεία. Τέλος, έξι στους δέκα καταγγελλόμενους για περιστατικά βίας και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας είναι εργοδότες ή πρόσωπα που ασκούν διευθυντικό δικαίωμα ή εκπροσωπούν τον εργοδότη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων του αρμόδιου τμήματος της Επιθεώρησης Εργασίας. Τέσσερις στις δέκα περιπτώσεις αφορούν σε άλλο εργαζόμενο ή με άλλη σχέση απασχολούμενο στην ίδια επιχείρηση.

<https://www.sepe.gov.gr/wp-content/uploads/2022/09/%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91-%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-%CE%95%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A3-2021.pdf>

υπογραφής επιχειρησιακών ΣΣΕ στον ιδιωτικό τομέα (μέχρι στιγμής στον τραπεζικό κλάδο) κινείται προς την σωστή κατεύθυνση⁵⁶. Γενικότερα, μετά την κύρωση της Σύμβασης 190 διαφαίνεται μια μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση των συνδικάτων απέναντι στα φαινόμενα βίας και παρενόχλησης στην εργασία και σε εθνικό επίπεδο από την πλευρά της ΓΣΕΕ⁵⁷ και της ΑΔΕΔΥ, ενώ κάτι ανάλογο διαπιστώνεται και στην περίπτωση των εργοδοτικών οργανώσεων στον ιδιωτικό τομέα⁵⁸. Η έρευνα της ΑΔΕΔΥ για τη σεξουαλική παρενόχληση⁵⁹ και η έκδοση σχετικού Οδηγού⁶⁰ καταδεικνύει πως το θέμα του εργασιακού εκφοβισμού εντάσσεται σταδιακά στην συνδικαλιστική ατζέντα. Ευελπιστούμε ότι και η παρούσα μελέτη θα συμβάλει προς αυτήν την κατεύθυνση.

ΕΤΗΣΙΑ-ΕΚΘΕΣΗ-ΑΥΤΟΤΕΛΟΥΣ-ΕΤΟΥΣ-2022.pdf (hli.gov.gr)

⁵⁶ Ενδεικτικά:

<https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2122221/alpha-bank-nea-politikh-gia-thn-antimetopish-diakr.html>

ΕΣΣΕ-ΠΟΛΙΤΙΚΗ-ΚΑΤΑ-ΤΗΣ-ΒΙΑΣ-ΚΑΙ-ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ.pdf (syttaticabank.gr)

Πολιτική_για_τη_Βία_και_την_Παρενόχληση.pdf (setp.gr)

<https://www.unioneurobank.gr/e-s-s-e-gia-tin-politiki-prolipsis-katapolemisis-tis-vias-parenochlisis-stin-ergasia-20-05-2022/>

https://www.scepal.gr/wp-content/uploads/2022/07/esse_29_07_22.pdf

⁵⁷ <https://gsee.gr/anakoinoseis-ekgykliai/2021-egkyklios-yparithm-5-enimerosi-gia-tin-prostasia-ton-thymaton-paranomon-diakriseon-vias-kai-parenochlisis-stin-ergasia/>

⁵⁸ <https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2021/02/makri.pdf>

Οδηγός-για-τις-επιχειρήσεις_Παρενόχληση-και-βία-στην-εργασία.pdf (sev.org.gr)

⁵⁹ <https://kpolykentro.gr/2022/05/24/ekdosi-sexpar/>

⁶⁰ https://kpolykentro.gr/wp-content/uploads/2022/06/4FOLD-BROCHURE_F.pdf

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Hirigoyen, M.-F. (2002). *Ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας*. Αθήνα, Πατάκης, 2002.
- Καρακιουλάφη, Χ. (2012). «Όταν η δουλειά σκοτώνει»: το παράδειγμα των αυτοκτονιών στην France Telecom και οι κοινωνιολογικές ερμηνείες των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στους χώρους εργασίας. *Ουτοπία*, 101, Νοέμβριος-Δεκέμβριος.
- Lorioi, M. (2010). Νόημα και αναγνώριση στον εργασιακό τομέα. Στο Καρακιουλάφη, Χ. και Σπυριδάκης, Μ., (επιμ.), *Εργασία και Κοινωνία*. Αθήνα, Διόνικος.
- Στρατηγάκη Μ, Μαυρομάτη-Λαγάνη Α, Χαραλάμνη Α, Παπακωνσταντίνου Χ, Μιχαηλοπούλου Α. (2022), *Έρευνα για τη σεξουαλική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα*. Αθήνα, Κοινωνικό Πολύκεντρο.
<https://kpolykentro.gr/2022/05/24/ekdosi-sexpar/>

Ξενόγλωσση

- Alis, D. (2010). Le travail émotionnel des salariés en contact avec le public: prévenir les risques de dissonance. *Acte du 21ème Congrès AGRH..*
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Ariza-Montes, A., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal-Millán, A. G. (2015). A comparative study of workplace bullying among public and private employees in Europe. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(6), 695-700.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- 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., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), 870-881.
- Baillien, E., Griep, Y., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2019). The relationship between organisational change and being a perpetrator of workplace bullying: A three-wave longitudinal study. *Work & Stress*, 33(3), 211-230.

- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of stress management*, 13(4), 423.
- Balducci, C., Conway, P. M., & van Heugten, K. (2021). The contribution of organizational factors to workplace bullying, emotional abuse and harassment (pp. 3-28). In D'Cruz, P., Noronha, E., Baillien, E., Catley, B., Harlos, K., Hogh, A., & Mikkelsen, E. G. (Eds.). *Pathways of job-related negative behaviour*. Springer.
- Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual review of psychology*, 60, 671-692.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161-173.
- Beale, D., & Hoel, H. (2010). Workplace bullying, industrial relations and the challenge for management in Britain and Sweden. *European Journal of Industrial Relations*, 16(2), 101-118.
- 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.
- Beqiraj, J. (2019). Convention Concerning the Elimination of Violence and Harassment in the World of Work (Int'L Lab. Org.). *International Legal Materials*, 58(6), 1167-1176.
- Bertaux-Wiame, I., & Linhart, D. (2006). Travail moderne, rien ne va plus: les jeux sont défaits. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 137-148.
- Berlingieri, A., & D'Cruz, P. (2021). Depersonalized bullying: An emergent concern in the contemporary workplace. *Concepts, Approaches and Methods*, 195-231.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., Nielsen, M. B., & Matthiesen, S. B. (2011). Silence is golden? Characteristics and experiences of self-reported whistleblowers.
- Bjørkelo, B. (2013). Workplace bullying after whistleblowing: Future research and implications. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 306-323.
- Bjørkelo, B., Thorsen, C., D'Cruz, P., & Mikkelsen, E. G. (2021). Whistleblowing and bullying at work: the role of leaders. *Special topics and particular occupations, professions and sectors*, 75-108.
- Bolton, S. (2004). Conceptual confusions: emotion work as skilled work. In Warhurst, C., Grugulis, I. and Keep, E. (eds). *The Skills That Matter*. pp. 19–37. Palgrave.

Βιβλιογραφία

- Calderón, J. (2006). Le travail face à la restructuration productive: le cas d'un centre d'appels. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (96), 11-24.
- Cefaliello, A. (2021). Psychosocial risks in Europe: National examples as inspiration for a future directive. *ETUI Research Paper-Policy Briefs*.
- Comité Economique et Social (2001). *Le harcèlement moral au travail*. Paris, CES.
- Condomines, B., & Hennequin, E. (2020). Le syndrome du vilain petit canard: de l'ostacisme à la vénération? Le cas des lanceurs d'alerte. *@grh*, 37(4), 13-38.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of occupational health psychology*, 8(4), 247.
- Cox, R. (2015). Québec unions' role with respect to complaints of psychological harassment in the workplace: The peril and promise of implementing individual rights through collective labour relations. *Policy and Practice in Health and Safety*, 13(2), 69-86.
- Culiberg, B., & Mihelič, K. K. (2017). The evolution of whistleblowing studies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146, 787-803.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2009). Experiencing depersonalised bullying: a study of Indian call-centre agents. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 3(1), 26-46.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2013). Navigating the extended reach: Target experiences of cyberbullying at work. *Information and organization*, 23(4), 324-343.
- D'Cruz, P., Noronha, E., & Beale, D. (2014). The workplace bullying-organizational change interface: Emerging challenges for human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1434-1459.
- D'Cruz, P. (2015). *Depersonalized bullying at work: From evidence to conceptualization*. New Delhi: Springer India.
- D'Cruz, P., Paull, M., Omari, M., & Guneri-Cangarli, B. (2016). Target experiences of workplace bullying: Insights from Australia, India and Turkey. *Employee Relations*, 38(5), 805-823.
- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2018). Abuse on online labour markets: Targets' coping, power and control. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- D'Cruz, P., Mulder, R., Noronha, E., Beerepoot, N., & Magala, S. (2019). The changing role of the nation-state and regulation: Workplace bullying legislation in The Netherlands. *The Economic and Labour Relations Review*, 30(1), 77-98.

- D’Cruz, P., & Noronha, E. (2021). Mapping “varieties of workplace bullying”: The scope of the field. *Concepts, Approaches and Methods*, 3-53.
- De Stefano, V., Durri, I., Stylogiannis, C., & Wouters, M. (2020). “System needs update”: Upgrading protection against cyberbullying and ICT-enabled violence and harassment in the world of work (No. 1). ILO Working Paper.
- Dudau, A., & Brunetto, Y. (2020). Debate: Managing emotional labour in the public sector. *Public Money & Management*, 40(1), 11-13.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition (pp. 3-53). Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.) *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. CRC press.
- Einarsen, S., Skogstad, A., & Glasø, L. (2013). When leaders are bullies: Concepts, antecedents, and consequences (pp.129-154). In Leonard, H. S., Lewis, R., & Freedman, A. M. (eds.). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development*. John Wiley & Sons.
- El Ghaziri, M., Simons, S., Lipscomb, J., Storr, C. L., McPhaul, K., London, M & Johnson, J. V. (2020). Understanding the impact of bullying in a unionized US public sector workforce. *Workplace Health & Safety*, 68(3), 139-153.
- El Ghaziri, M., London, M., & Lipscomb, J. (2021). Workplace Bullying in the Public Sector. *Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors*, 529-549.
- EU-OSHA, E. A. (2010). *Workplace violence and harassment: a European picture*. <https://osha.europa.eu/en/publications/workplace-violence-and-harassment-european-picture?searchterm=Workplace%20violence%20and%20harassment%3A%20A%20European%20picture>
- Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2020), *At your service: Working conditions of interactive service workers*, European Working Conditions Survey 2015 series, Publications Office of the

Βιβλιογραφία

- European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/policy-brief/2020/at-your-service-working-conditions-of-interactive-service-workers>
- Eurofound (2022), *Working conditions and sustainable work. Adverse social behaviour at work: Background note.* <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef22052.pdf>
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, (2016). *Study on the implementation of the autonomous framework agreement on harassment and violence at work: final report*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/8998>
- Farley, S., Coyne, I., & D’Cruz, P. (2021). Cyberbullying at work: Understanding the influence of technology. *Concepts, Approaches and Methods*, 233-263.
- Forseth, U., & Dahl-Jørgensen, C. (2003). Sur la ligne de feu: transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège 1. *Travailler*, (1), 073-097.
- Forsell, R. (2016). Exploring cyberbullying and face-to-face bullying in working life—Prevalence, targets and expressions. *Computers in Human Behavior*, 58, 454-460.
- Fortier, I. (2013). Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme: le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d’une spécificité du secteur public. @ *GRH*, 9(4), 157-198.
- Fortino, S. (2013). Quand les logiques du privé investissent le secteur public: déstabilisation des collectifs et reflux de la participation. *Participations*, (1), 53-76.
- Gall, G. (2021). Contemporary employer victimisation of lay union representatives in Britain: Issues, dynamics and extent. *Capital & Class*, 45(1), 45-70.
- Gamian-Wilk, M., & Madeja-Bien, K. (2021). Ostracism in the workplace. Special topics and particular occupations, professions and sectors, 3-32.
- Giaccone, M., Di Nunzio, D., & Vargas, (2015). Violence and Harassment in European Workplaces: Causes. Impacts and Policies. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impacts-and-policies>
- Gill-McLure, W., & Thörnqvist, C. (2018). Reconstructing resistance and renewal in public service unionism in the twenty-first century: lessons from a century of war and peace. *Labor history*, 59(1), 3-14.
- Glasø, L., & Vie, T. L. (2009). Toxic emotions at work. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(1), 13-16.

- Guillaume, C., Pochic, S., & Chappe, V. A. (2018). The promises and pitfalls of collective bargaining for ending the victimization of trade union activists: Lessons from France. *Economic and Industrial Democracy*, 39(3), 536-557.
- Guy, M.E. (2019). Thinking Globally About the Public Service Work Experience. In Guy, M.E., Mastracci, S.H., Yang, S.B. (eds) *The Palgrave Handbook of Global Perspectives on Emotional Labor in Public Service* (pp 25–50). Palgrave Macmillan,
- Guy, M. E., Mastracci, S. H., & Yang, S. B. (2019). Introduction: Why emotional labor matters in public service. *The Palgrave handbook of global perspectives on emotional labor in public service*, 1-21.
- Hanique, F., 2008. Les guichetiers de La Poste sont-ils stressés ? Contribution à une acception sociologique et clinique de la notion de stress. In : Buscatto, M., Weller, J.-M. (Eds), *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*. Érès, Paris, pp. 155-176.
- Hochschild, A. R. (1983/2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2001). Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. In *Building a culture of respect* (pp. 21-38). CRC Press.
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 443-465.
- Hoel, H., & Beale, D. (2006). Workplace bullying, psychological perspectives and industrial relations: Towards a contextualized and interdisciplinary approach. *British Journal of Industrial Relations*, 44(2), 239-262.
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. In *Bullying and Harassment in the Workplace Developments in Theory, Research, and Practice* (pp. 203-218). CRC Press.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of management*, 21(2), 453-468.
- Hoggett, P. (1996). New modes of control in the public service. *Public administration*, 74(1), 9-32.
- Hutchinson, J. (2011). Restructuring and workplace bullying in the Australian public sector. In *25th Annual Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand Conference*.

Βιβλιογραφία

- Hutchinson, J. (2012). Rethinking workplace bullying as an employment relations problem. *Journal of Industrial Relations*, 54(5), 637-652.
- Hutchinson, M., & Jackson, D. (2015). The construction and legitimation of workplace bullying in the public sector: insight into power dynamics and organizational failures in health and social care. *Nursing inquiry*, 22(1), 13-26.
- ILO (2022a). The protection of whistle-blowers in the public service sector. Report for the Technical meeting on the protection of whistle-blowers in the public service sector.
https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_853876/lang--en/index.htm
- ILO (2022b), *Experiences of violence and harassment at work: A global first survey*, Geneva: ILO. https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_863095/lang--en/index.htm
- Ironside, M., & Seifert, R. (2003). Tackling bullying in the workplace: The collective dimension. In *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 383-398). CRC Press.
- Jacquinet, P., & Pellissier-Tanon, A. (2021, December). Du silence organisationnel à la colère déontique: la prise de parole du whistleblower. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4, pp. 27-38). Cairn/Softwin.
- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Ali, M., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., & Vo-Thanh, T. (2022). What Makes You a Whistleblower? A Multi-Country Field Study on the Determinants of the Intention to Report Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 1-21.
- Latreille, P., & Saundry, R. (2015). Towards a system of conflict management?. *An Evaluation of the Impact of Workplace Mediation at Northumbria Healthcare NHS Foundation Trust*.
- Lerouge, L. (2021). Le jugement France Télécom: contribution à l'étude de la démonstration juridique fondant l'incrimination pénale de «harcèlement moral institutionnel». *Travailler*, (2), 39-55.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, Heinz, and Wien Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes. *Mobbing oder Psychoterror am Arbeitsplatz*. ÖGB-Verlag, 1995.
- Lewis, D., Megicks, P., & Jones, P. (2017). Bullying and harassment and work-related stressors: Evidence from British small and medium enterprises. *International small business journal*, 35(1), 116-137.

- Liefooghe, A. P., & Mac Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of work and organizational psychology, 10*(4), 375-392.
- Lippel, K., Vézina, M., & Cox, R. (2011). Protection of workers' mental health in Québec: Do general duty clauses allow labour inspectors to do their job?. *Safety Science, 49*(4), 582-590.
- Loriol, M. (2013). Travail émotionnel et soins infirmiers. *Santé mentale, (177)*, 60-63.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 13*(2), 202-248.
- Matthiesen, S. B., Bjørkelo, B., & Burke, R. J. (2011). Workplace bullying as the dark side of whistleblowing. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice, 2*, 301-324.
- Mawdsley, H. (2012). *Trade Union intervention in workplace bullying: issues of employee voice and collectivism amongst union members and officials* (Doctoral dissertation, University of Glamorgan).
- Mawdsley, H., & Thirlwall, A. (2019). Third-party interventions in workplace bullying: a neoliberal agenda?. *Employee Relations: The International Journal, 41*(3), 506-519.
- Mawdsley, H., & Thirlwall, A. (2021). Trade Unionists as Actors in the Workplace Bullying Scenario: A Really Harsh Lesson. *Pathways of Job-related Negative Behaviour, 495-523*.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Psychology Press.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2013). An international comparison of the incidence of public sector whistle-blowing and the prediction of retaliation: Australia, Norway, and the US. *Australian Journal of Public Administration, 72*(4), 433-446.
- Miethe, T. D., & Rothschild, J. (1994). Whistleblowing and the control of organizational misconduct. *Sociological Inquiry, 64*(3), 322-347.
- Moore, P. V. (2018). *The threat of physical and psychosocial violence and harassment in digitalized work* (p. 54). Geneva: International Labour Office.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of business ethics, 4*, 1-16.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of management, 22*(3), 507-526.

Βιβλιογραφία

- Oliveira, S., Pinto, A., Carvalho, C., de Moura, R. C., Santos-Costa, P., & Gondim, S. (2023). Emotional labour demands and work engagement in Portuguese police officers. *Police Practice and Research*, 24(2), 199-215.
- Omari, M., & Standen, P. (2007). The Modernised Public Sector: Implications for Negative Workplace Interactions and Bullying. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 13(1), 1-14.
- Omari, M., & Paull, M. (2015). Public sector work intensification and negative behaviors. *Journal of Organizational Change Management*.
- Payne, J. (2006). *Emotional labour and skill: a re-appraisal*. Oxford & Warwick Universities.
- Pillinger, J. (2016). Psychosocial risks and violence in the world of work: A trade union perspective. *International Journal of Labour Research*, 8(1/2), 35.
- Pillinger, J. (2017). Violence and harassment against women and men in the world of work. Geneva: *International Labor Organisation*.
- Pillinger, J. (2022). The role of social partners in preventing third-party violence and harassment at work.
- <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Draft%20TPVH%20report%20and%20summary%20JP.pdf>
- Plimmer, G., Proctor-Thomson, S., Donnelly, N., & Sim, D. (2017). The mistreatment of public service workers: Identifying key risk and protective factors. *Public Money & Management*, 37(5), 333-340.
- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. (2001). *Workplace bullying: What we know, who is to blame and what can we do?*. CRC Press.
- Rayner, C. (2021). Workplace Bullying and the Polemic of Subjectivity and Intent. *Concepts, Approaches and Methods*, 131-161.
- Roscigno, V. J., Lopez, S. H., & Hodson, R. (2009). Supervisory bullying, status inequalities and organizational context. *Social forces*, 87(3), 1561-1589.
- Rothschild, J., & Miethe, T. D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organization corruption. *Work and occupations*, 26(1), 107-128.
- 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., & Hoel, H. (2011). Organisational causes of workplace bullying. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 2, 227-243.
- Samnani, A. K., Boekhorst, J. A., & Harrison, J. A. (2016). Institutional level bullying: Exploring workplace bullying during union organizing drives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 377-395.
- Seifert, R. (2021). Bullies, Managers, Workers and Trade Unionists. *Dignity and Inclusion at Work*, 265-292.
- Skivenes, M., & Trygstad, S. C. (2010). When whistle-blowing works: The Norwegian case. *Human Relations*, 63(7), 1071-1097.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 468.
- Soares, A. (1998). Les qualifications invisibles dans le secteur des services: le cas des caissières de supermarchés. *Lien social et Politiques*, (40), 105-116.
- Thompson, N., & Catley, B. (2021). Managing workplace bullying complaints: Conceptual influences and the effects of contextual factors. *Dignity and Inclusion at Work*, 109-145.
- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and violent behavior*, 13(2), 141-152.
- Yagil, D. (2021). Abuse from Organizational Outsiders: Customer Aggression and Incivility. In: D'Cruz, P., Noronha, E., Keashly, L., Tye-Williams, S. (eds) Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors. *Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*, vol 4. Springer, Singapore.
- Van den Bossche, S., Taris, T., Houtman, I., Smulders, P., & Kompier, M. (2013). Workplace violence and the changing nature of work in Europe: Trends and risk groups. *European journal of work and organizational psychology*, 22(5), 588-600.
- Vranjes, I., Baillien, E., Vandebosch, H., Erreygers, S., & De Witte, H. (2017). The dark side of working online: Towards a definition and an Emotion Reaction model of workplace cyberbullying. *Computers in Human Behavior*, 69, 324-334.
- Vranjes, I., Baillien, E., Vandebosch, H., Erreygers, S., & De Witte, H. (2018). When workplace bullying goes online: Construction and validation of the Inventory of Cyberbullying Acts at Work (ICA-W). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 28-39.

Βιβλιογραφία

- Waters, S. (2014). A capitalism that kills: Workplace suicides at France Telecom. *French Politics, Culture & Society*, 32(3), 121-141.
- Webb, J. (1999). Work and the new public service class?. *Sociology*, 33(4), 747-766.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior* (pp. 237-270). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice– an introduction. *European Journal of work and organizational psychology*, 10(4), 369-373.

Διαδικτυακές πηγές

- <https://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,1003998-2,00.html>
- <https://www.eurofound.europa.eu/el/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>
- <https://www.monde-diplomatique.fr/2009/09/LINHART/18115>
- <http://www.observatoiredestressft.org/>
- <https://proceslombard.fr/wp-content/uploads/2019/12/Le-Monde-diplo-un-verdict-historique-par-Danie%CC%80le-Linhart-Le-Monde-diplomatique-septembre-2019.pdf>
- https://lesmondedutravail.net/le-harcelement-moral-institutionnel-une-notion-necessaire-mais-pas-suffisante/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=le-harcelement-moral-institutionnel-une-notion-necessaire-mais-pas-suffisante
- <https://www.theatlantic.com/family/archive/2018/11/arlne-hochschild-housework-isnt-emotional-labor/576637/>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0043&from=GA>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0078&from=EN>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX%3A31989L0391>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937>
- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_738114.pdf
- https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:11300:0::NO:11300:P11300_INSTRUMENT_ID:3999810:NO
- https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:11300:8753085119462:::P11300_INSTRUMENT_SORT:3
- <https://www.etui.org/topics/health-safety-working-conditions/news-list/new-ilo-convention-to-combat-violence-and-harassment-at-work>
- <https://publicservices.international/resources/publications/why-c190-is-essential?id=10426&lang=en>

Διαδικτυακές πηγές

- <https://www.bloomberg.com/features/2015-walmart-union-surveillance/>
- «Κατευθυντήριες γραμμές-πλάνισιο για την αντιμετώπιση της βίας στον χώρο εργασίας στον τομέα της υγείας» (Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector) https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/training/WCMS_108542/lang-en/index.htm
- «Αντιμετώπιση της βίας στον τομέα της υγείας» (Tackling Violence in the Health Sector) https://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/en_psi_report_for_actrav_study_on_violence_in_the_health_sector_nov_2016....pdf
- Canadian Union of Public Employees (CUPE) : «Κιτ πρόληψης της βίας και της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας» <https://www.ituc-csi.org/canada-cupe-new-workplace-violence>
- TUC Εκφοβισμός και παρενόχληση - Πρακτικός οδηγός για αντιπροσώπους <https://www.tuc.org.uk/resource/bullying-and-harassment-practical-guide-reps>
- <https://www.australianunions.org.au/factsheet/unsafe-work-and-bullying/>
- <https://www.unison.org.uk/get-help/knowledge/discrimination/bullying-and-harassment/>
- Unison, Αντιμετώπιση του εκφοβισμού στην εργασία. Οργάνωση για την υγεία και την ασφάλεια. Ένας οδηγός της UNISON τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους υγιεινής και ασφάλειας <https://www.unison.org.uk/content/uploads/2013/07/On-line-Catalogue216953.pdf>
- Unite, Μηδενική ανοχή - Αξιοπρέπεια και στην εργασία. <https://www.unitetheunion.org/media/2476/zero-tolerance-guide.pdf>
- <https://www.ratifyc190.org/about>
- <https://peopleoverprof.it/campaigns/ratify-ilo-convention-c190-on-the-elimination-of-violence-and-harassment-in-the-world-of-work?id=5676&lang=en>
- «Οι εργαζόμενοι ενώνουν τις δυνάμεις τους για το δικαίωμα όλων σε έναν κόσμο εργασίας χωρίς βία και παρενόχληση: #RatifyC190» (Workers Unite For The Right Of Everyone To A World of Work Free From Violence And Harassment : #RatifyC190) https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/en_c190_layout_web.pdf
- <https://publicservices.international/resources/publications/c190-train-the-trainers-toolkit-activity-workbook?id=11960&lang=en>

- <https://publicservices.international/resources/publications/c190-train-the-trainers-toolkit-facilitator-guide?id=11959&lang=en>
- <http://olme-attik.att.sch.gr/files/diethi/SIMFONIAPLAISIOVIAETUC.pdf>
- https://www.etui.org/sites/default/files/ez_import/Framework%20agreement%20on%20harassment%20and%20violence.pdf
- https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/guidelines_Greek.pdf
- https://www.csee-etuce.org/images/attachments/3d_PV_Reg_Sem2_EN.pdf
- <https://www.csee-etuce.org/en/news/etuce/2862-moving-forward-the-eu-online-risk-assessment-tools-for-education>
- https://socialemployers.eu/files/doc/position%20paper_EL_v1.pdf
- <https://hospeem.org/activities/hospeem-epsu-framework-of-actions-recruitment-and-retention/>
- ETF-UITP Joint recommendations for Combating Violence and Insecurity on Urban Public Transport (January 2020) <https://www.etf-europe.org/resource/etf-uitp-joint-recommendations-for-combating-violence-and-insecurity-on-urban-public-transport/>
- <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=2517#>
- <https://svse.gr/images/deltia-meletes/sev/05022021-europaiki-simfonia.pdf>
- https://www.etuc.org/system/files/document/file2020-06/Final%2022%2006%2020_Agreement%20on%20Digitalisation%202020.pdf
- <https://www.csee-etuce.org/en/policy-issues/teachers-health-and-safety/violence-and-harassment/954-projet-sur-la-violence-dans-les-ecoles-2009-2010>
- https://www.csee-etuce.org/images/Statements/2021_ETUCE-EFEE_Statement_eSpeed.pdf
- <https://etno.eu/news/all-news/765:etno-and-uni-europa-icts-are-committed-to-protecting-all-telecommunications-workers-from-violence-and-harassment-at-the-workplace.html>
- <https://www.uni-europa.org/news/attacks-against-telecom-employees-must-stop-now/>
- https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/europe_et_international/EL_Guide_OSH_OK.pdf
- <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/727771/nomos-4808-2021>

Διαδικτυακές πηγές

- <https://www.taxheaven.gr/news/56734/ypodeigmata-politikhs-gia-thn-katapolemsh-ths-bias-kai-ths-parenoxlhshs-oi-ypoxrewseis-twn-epixeirhsewn>
- <https://www.sepe.gov.gr/ergasiakes-scheseis/nomothesia-ergasiakes-scheseis/prostasia/via-kai-parenochlisi-stin-ergasia/>
- <https://www.sepe.gov.gr/wp-content/uploads/2022/09/%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91-%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-%CE%95%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A3-2021.pdf>
- <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2122221/alpha-bank-nea-politikh-gia-thn-antimetopish-diakr.html>
- ΕΣΣΕ-ΠΟΛΙΤΙΚΗ-ΚΑΤΑ-ΤΗΣ-ΒΙΑΣ-ΚΑΙ-ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗΣ.pdf (syttaticabank.gr)
- Πολιτική_για_τη_Βία_και_την_Παρενόχληση.pdf (setp.gr)
- <https://www.unioneurobank.gr/e-s-s-e-gia-tin-politiki-prolipsis-katapolemisis-tis-vias-parenochlisis-stin-ergasia-20-05-2022/>
- https://www.scepal.gr/wp-content/uploads/2022/07/esse_29_07_22.pdf
- <https://gsee.gr/anakoinoseis-ekgykliai/2021-egkyklioi-yparithm-5-enimerosi-gia-tin-prostasia-ton-thymaton-paranomon-diakriseon-vias-kai-parenochlisis-stin-ergasia/>
- <https://kpolykentro.gr/2022/05/24/ekdosi-sexpar/>
- https://kpolykentro.gr/wp-content/uploads/2022/06/4FOLD-BROCHURE_F.pdf
- <https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2021/02/makri.pdf>
- Οδηγός-για-τις-επιχειρήσεις_Παρενόχληση-και-βία-στην-εργασία.pdf (sev.org.gr)
- ΕΤΗΣΙΑ-ΕΚΘΕΣΗ-ΑΥΤΟΤΕΛΟΥΣ-ΕΤΟΥΣ-2022.pdf (hli.gov.gr)



Διοσκούρων 4 & Πολυγνώτου

Αθήνα 105 55

T: 210 3310080-1

F: 210 3310083

info@kpolykentro.gr

www.kpolykentro.gr



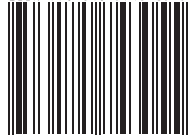
Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ISBN 978-618-5743-05-5



9 786185 174305 >