



Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά
Τεχνολογικού Τομέα
Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ «ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ (MOBBING)
ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΣΕ
ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ**

Μελέτη περίπτωσης του Δήμου Παπάγου-Χολαργού

THE ROLE OF THE WORKING INTIMIDATION (MOBBING) IN CREATING
WORK SILENCE IN PERIODS OF ORGANIZATIONAL CHANGES

Case Study of municipality Papagos-Holargos

Διπλωματική Εργασία

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ Β. ΜΟΥΡΟΥΝΑ

A.M. ΔΔΕ-15-391

Επιβλέπων Καθηγητής: Dr Αναστάσιος Ντάνος

Αθήνα, Δεκέμβριος 2017

Αφιέρωση

**Στη μνήμη
του αγαπημένου μου πατέρα,**

✠ 10-5-2015

Ευχαριστίες

Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή Dr Αναστάσιο Ντάνο, ο οποίος με βοήθησε στην ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής και την Επίκουρη καθηγήτρια κα Ειρήνη Σαμαντά για την παρότρυνση της να συμμετέχω σε αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα που διεύρυνε τους πνευματικούς μου ορίζοντες.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού για το χρόνο που διέθεσαν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Χωρίς τη συμμετοχή τους δεν θα μπορούσε ποτέ να υλοποιηθεί η έρευνα αυτή.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθειά τους, τη μαμά μου Πόπη, τον σύζυγο μου Μάνο και τα παιδιά μου Θωδωρή, Γιασμίν και Κάλλη, που για χάρη τους θέλω να γίνομαι κάθε μέρα καλύτερος άνθρωπος.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση ύπαρξης εργασιακού εκφοβισμού (mobbing) και εργασιακής σιωπής στο δημόσιο και συγκεκριμένα στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού σε μια περίοδο έντονων οργανωσιακών αλλαγών.

Αρχικά επιχειρείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της θεωρίας της οργανωσιακής αλλαγής του εργασιακού εκφοβισμού καθώς και της εργασιακής σιωπής. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στο δημόσιο τομέα και ειδικά στους ΟΤΑ α' βαθμού και στις αλλαγές που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια.

Κατόπιν ακολουθεί η μεθοδολογία και τα αποτελέσματά της έρευνας. Τέλος αναλύονται στατιστικά τα αποτελέσματα, εξάγοντας συμπεράσματα και διατυπώνοντας ανάλογες προτάσεις.

Εργαλείο της πρωτογενούς έρευνας είναι ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από τρία τμήματα και διερευνά την ύπαρξη εργασιακού εκφοβισμού και αν αυτό εμφανίζεται σε κλίμα οργανωσιακών αλλαγών και με τη σειρά του σχετίζεται με το φαινόμενο ύπαρξης εργασιακής σιωπής εντός του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας υπέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ανεκτικοί στις αλλαγές και η συνολική εικόνα για τον Δήμο δείχνει ένα υγιές και ήρεμο περιβάλλον εργασίας. Μελετήθηκε η οπτική των υπαλλήλων και των προϊστάμενων και διαπιστώνεται ότι υπάρχει ελευθερία εκδήλωσης συναισθημάτων και έκφρασης.

Abstract

The purpose of this bachelor's thesis is to investigate the existence of mobbing and labor silence in the public sector and specifically in the Municipality of Papagos-Cholargos during a period of intense organizational changes.

Initially, we attempt the bibliographic review of the theory of organizational changes, mobbing and labor silence. There is a reference to the public sector and especially to the UoM (union of municipalities), and the changes that have been made in recent years.

Methodology and the results of the survey follows. Finally, the results have been analyzed, we draw conclusions and we make proposals.

The primary research tool is a questionnaire consisting of three sectors and investigates the existence of mobbing and whether this occurs in a climate of organizational changes and in turn is related to the phenomenon of working silence within the organization.

The results of the survey indicated that workers are relatively tolerant of change and the overall picture for the municipality shows a healthy and calm working environment. The views of employees and supervisors have been studied and there is a feeling of freedom of expression and expression.

Πίνακας Περιεχομένων

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
Πίνακας Περιεχομένων	6
Πίνακας Περιεχομένων Εικόνων	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
Σημαντικότητα θέματος και διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος	14
Αναφορά στο πεδίο εφαρμογής: (Μελέτη του Δήμου Παπάγου-Χολαργού, που προήλθε από συνένωση με το πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/7-6-2010)).	18
Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής	20
Θεωρητικοί και Ερευνητικοί στόχοι	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	24
2.1 Οργανωσιακή αλλαγή και αντίδραση των εργαζομένων σε αυτή	25
2.1.1 Οργανωσιακή αλλαγή	25
2.1.2 Αντίσταση στην αλλαγή	33
2.2 Εργασιακός εκφοβισμός (mobbing)	40
2.2.1 Ψυχολογική Παρενόχληση	40
2.2.2 Ορολογία και έννοια του εργασιακού εκφοβισμού	41
2.2.3 Μορφές και στάδια εργασιακού εκφοβισμού (mobbing)	49
2.2.4 Χαρακτηριστικά που διαθέτουν ο θύτης και το θύμα στον εργασιακό εκφοβισμό (mobbing)	61
2.2.5 Συμπτώματα του εργασιακού εκφοβισμού στα θύματα και στους οργανισμούς	64
2.2.6 Νομική διάσταση του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού (mobbing)	67

2.3 Εργασιακή σιωπή.....	71
2.3.1 Η Έννοια της Εργασιακής σιωπής.....	71
2.3.2 Μορφές και χαρακτηριστικά της εργασιακής σιωπής.....	73
2.3.3 Τι οδηγεί στην εργασιακή σιωπή.....	78
2.3.4 Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής.....	80
2.4 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων.....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	88
Μέθοδος έρευνας.....	89
Δειγματοληψία.....	89
Κώδικας Δεοντολογίας της έρευνας.....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	91
4.1 Σχεδιασμός-δημιουργία ερευνητικού ερωτηματολογίου.....	92
4.2 Σχεδιασμός έρευνας.....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (μέσω στατιστικής ανάλυσης)	97
5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας.....	98
5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων 1ου ερευνητικού στόχου.....	103
Συνολική στάση του δείγματος στην οργανωσιακή αλλαγή.....	103
Στάση προϊστάμενων στην αλλαγή.....	104
Στάση υπαλλήλων στην αλλαγή.....	106
Στάση ανδρών στην οργανωσιακή αλλαγή.....	108
Στάση γυναικών απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή.....	109
Στάση των ατόμων κάτω των 45 ετών στην αλλαγή.....	110
Στάση των ατόμων πάνω από 45 ετών στην αλλαγή.....	111
Έλεγχος υποθέσεων.....	112
5.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων 2ου ερευνητικού στόχου.....	114

Καταπιεστική συμπεριφορά στους υπαλλήλους	114
Ταξινόμηση σύμφωνα με το κοινωνικό πρότυπο	115
Έλεγχος υποθέσεων	117
5.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων 3^{ου} ερευνητικού στόχου	123
Συσχέτιση φύλου και σιωπής στον εργασιακό χώρο	123
Συσχέτιση της θέσης του εργαζόμενου και της σιωπής στον εργασιακό χώρο	125
5.5 Περιορισμοί της έρευνας	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	130
6.1 Εξαγωγή Συμπερασμάτων σύμφωνα με τους στόχους της έρευνας.....	131
6.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων	133
6.3 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα	134
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	135
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	142
Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου.....	143
Βεβαίωση έγκρισης διεξαγωγής της έρευνας	152
Οργανόγραμμα του Δήμου Παπάγου-Χολαργού	153
Απασχολούμενο προσωπικό ανά οργανική μονάδα του Δήμου	154
Ισολογισμός Δήμου ΠΑΠΑΓΟΥ-ΧΟΛΑΡΓΟΥ 2016.....	161
Ν. 3304 (ΦΕΚ 16 Α’/27-1-05) ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΙΣΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	162
Πίνακες ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ & ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (eu-osha)	173

Πίνακας Περιεχομένων Εικόνων

Εικόνα 1: Σχηματοποίηση Θεωρητικών και Ερευνητικών στόχων.....	23
Εικόνα 2: Δυνάμεις που επιβάλλουν την αλλαγή.....	27
Εικόνα 3: Χαρακτηριστικά σταδιακών και ριζικών αλλαγών	29
Εικόνα 4: Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών.....	31
Εικόνα 5: Διαστάσεις Αντίστασης στην Αλλαγή.....	34
Εικόνα 6: Συμπεριφορές ενεργητικής & παθητικής αντίστασης στις αλλαγές....	37
Εικόνα 7: Ορολογία-Συγγραφείς και ορισμοί της ψυχολογικής βίας στον εργασιακό χώρο	45
Εικόνα 8: Κατηγορίες Εργασιακής Παρενόχλησης.....	52
Εικόνα 9: Κατηγοριοποίηση εκφοβισμού με βάση τη λεκτική ή μη μορφή.....	54
Εικόνα 10: Σχηματοποίηση αλληλεπίδρασης τακτικών εκφοβισμού	59
Εικόνα 11: Κλιμακούμενες Φάσεις εργασιακού εκφοβισμού	61
Εικόνα 12: Χαρακτηριστικά Θύτη και Θύματος	64
Εικόνα 13: Συμπτώματα εμφάνισης του mobbing στον οργανισμό και τον εργαζόμενο	66
Εικόνα 14: Δυαδικές λειτουργίες σιωπής (Jensen)	73
Εικόνα 15: Μορφές σιωπής.....	77
Εικόνα 16: Διαπολιτισμικές διαφορές Επικοινωνίας Βακόλα Μ, Νικολάου Ι. 2012.	78
Εικόνα 17: Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής.....	82
Εικόνα 18: Διατύπωση ερευνητικών στόχων και υποθέσεων για την αντίσταση στην αλλαγή.....	84
Εικόνα 19: Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων εργασιακού εκφοβισμού	86
Εικόνα 20: Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων εργασιακής σιωπής.....	87
Εικόνα 21 : Ερωτήσεις κατηγοριοποίησης του mobbing.....	93
Εικόνα 22: Φύλλο Δείγματος.....	98

Εικόνα 23: Ηλικία Ερωτώμενων	99
Εικόνα 24: Οικογενειακή Κατάσταση	99
Εικόνα 25: Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	100
Εικόνα 26: Χρόνια Εργασίας στο Δήμο	100
Εικόνα 27: Χρόνος Εργασίας στο τμήμα.....	101
Εικόνα 28: Θέση που κατέχουν στον οργανισμό οι ερωτώμενοι	102
Εικόνα 29: Τμήμα στο οποίο ανήκουν οι ερωτώμενοι	102
Εικόνα 30: Πίνακας συχνότητας για την ανοχή στην αλλαγή	104
Εικόνα 31: Πίνακας συχνότητας για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση των προϊστάμενων	106
Εικόνα 32: Πίνακας συχνότητας για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση των υπαλλήλων	107
Εικόνα 33: Πίνακας συχνότητας για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση των ανδρών. 109	
Εικόνα 34: Πίνακας συχνότητας για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση των γυναικών	110
Εικόνα 35: Πίνακας συχνότητας για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση ατόμων ηλικίας κάτω των 45 ετών	111
Εικόνα 36: Πίνακας συχνότητας για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση ατόμων ηλικίας άνω των 46 ετών	112
Εικόνα 37: Έλεγχος συσχέτισης	112
Εικόνα 38: Πίνακας συνάφειας με βάση τους 5 τύπους mobbing.....	115
Εικόνα 39: Πίνακας συνάφειας τύπων εκφοβισμού σύμφωνα με το κοινωνικό πρότυπο	116
Εικόνα 40: Πίνακας συνάφειας τύπων εκφοβισμού με βάση τη θέση εργασίας.....	118
Εικόνα 41: Έλεγχος συσχέτισης τύπων εκφοβισμού με βάση τη θέση εργασίας.....	118
Εικόνα 42: Πίνακας συνάφειας με βάση τη θέση εργασίας	119
Εικόνα 43: Έλεγχος συσχέτισης με βάση τη θέση εργασίας.....	119

Εικόνα 44: Πίνακας συνάφειας με βάση τη θέση εργασίας	120
Εικόνα 45: Έλεγχος συσχέτισης	120
Εικόνα 46: Πίνακας συνάφειας τύπου εκφοβισμού και φύλου	121
Εικόνα 47: Έλεγχος συσχέτισης τύπου εκφοβισμού και φύλου.....	122
Εικόνα 48: Πίνακας συνάφειας φύλου και σιωπής στον εργασιακό χώρο.....	124
Εικόνα 49: Έλεγχος συσχέτισης φύλου και σιωπής στον εργασιακό χώρο	125
Εικόνα 50: Πίνακας συνάφειας απαντήσεων προϊσταμένων και υπαλλήλων	127
Εικόνα 51: Έλεγχος συσχέτισης αν προϊστάμενοι & υπάλληλοι νιώθουν ελεύθεροι να εκφραστούν στον χώρο εργασίας τους.....	128

Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma — which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary.

Steve Jobs

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σημαντικότητα θέματος και διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Το σχέδιο Καλλικράτης το 2011 για τη συνένωση των Δήμων είχε ως στόχο την ανάγκη νομοθετικής ρύθμισης για τη δημιουργία οικονομικά αυτοδύναμων και λειτουργικά ανεξάρτητων ΟΤΑ ώστε με την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της αποκέντρωσης να μπορούν να σχεδιάσουν, και να υλοποιήσουν τοπικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες.

Οι φορείς της αλλαγής έδωσαν έμφαση στα τεχνικά συστατικά της διαδικασίας παραβλέποντας τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος κατέχει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία και υλοποίηση μιας αλλαγής.

Ο εργασιακός βίος στην Ελλάδα μεταβλήθηκε με ταχύτατους ρυθμούς. Ειδικά σε αυτό το οργανωτικό πλαίσιο των ευρύτερων μεταρρυθμίσεων στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και η λέξη «αλλαγή» πήρε τα χαρακτηριστικά απειλής και όχι ευκαιρίας και ελπίδας.

Όταν η αλλαγή εκλαμβάνεται σαν απειλή το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις δικές του συμπεριφορές που σαμποτάρουν συνειδητά ή ασυνείδητα αυτή τη διαδικασία. Οι στάσεις των εργαζομένων φανερώνουν τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους απέναντι στην αλλαγή.

Κατά τους Robbins S., Judge T. (2011), οι φορείς των αλλαγών μπορούν να αξιοποιήσουν την αντίσταση για να τροποποιήσουν την αλλαγή, ώστε να ταιριάζει με τις προτιμήσεις των μελών του οργανισμού. Στην περίπτωση όμως της εφαρμογής των αλλαγών στο Ελληνικό Δημόσιο τομέα οι αλλαγές επήλθαν βίαια χωρίς τη δυνατότητα επανασχεδιασμού τους από τις διοικήσεις των νέων Δήμων.

Αυτές οι αλλαγές οδηγούν σε αναδυόμενους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Κίνδυνοι, που συνδέονται με τον τρόπο που σχεδιάζεται οργανώνεται και διοικείται η εργασία, επίσης ως προς το οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο της εργασίας, με αποτέλεσμα να έχουμε ένα αυξανόμενο επίπεδο πίεσης που μπορεί να οδηγήσει στη σοβαρή επιδείνωση της διανοητικής και φυσικής υγείας των εργαζομένων.

Το 2005, περισσότερο από 20% των εργαζομένων από τα 25 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης θεώρησε ότι η υγεία τους είναι σε κίνδυνο επειδή υπάρχει στρες στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού δεν μπορούν να καταλάβουν την χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και τον οργανισμό. Αυτό όμως προκύπτει από την ελλιπή αποτελεσματική επικοινωνία από τους υπευθύνους των αλλαγών (Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή, 2003). Η απόρριψη της αλλαγής μπορεί να εκδηλώνεται με άμεσους τρόπους όπως στάσεις εργασίας, απεργίες, μειωμένη απόδοση στην εργασία κλπ, είτε με έμμεσους λανθάνοντες και μακροπρόθεσμους τρόπους όπως μείωση ηθικού του προσωπικού, χαμηλή παρακίνηση, επιθετική συμπεριφορά κλπ

Η αντίδραση των εργαζομένων σε αλλαγές βίαιες που δεν μπορούν να αποφευχθούν, εκδηλώνεται πολλές φορές με επιθετική συμπεριφορά προς τον οργανισμό και τους συναδέλφους τους. Εύκολα αναζητούν κάποιον «αποδιοπομπαίο τράγο» που να του «φορτώσουν» ό,τι τους είναι δυσβάσταχτο και, με τον τρόπο αυτό, να διατηρήσουν μια ψευδαίσθηση εσωτερικής και εξωτερικής ισορροπίας και ελέγχου.

Ο φόβος για την αλλαγή που θα προκύψει σε ατομικό επίπεδο έχει ως αντίδραση να προσπαθούν να φοβίζονται τους άλλους καθώς κρύβονται πίσω από τα συναισθήματά τους. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι και περνούν τη δυστυχία τους στους άλλους. Δεν αναλαμβάνουν καμία ευθύνη για τις πράξεις τους και συχνά αισθάνονται την ανάγκη να ελέγχουν τους άλλους, ικανοποιώντας έτσι την ανάγκη να κερδίζουν. Πίσω από αυτές τις συμπεριφορές κρύβονται συναισθήματα ζήλιας, φόβου, θυμού, ανασφάλειας και δυστυχίας.

Οι εργαζόμενοι συχνά εκφοβίζουν και για να τραβήξουν την προσοχή της διοίκησης.

Η επιθετική αυτή συμπεριφορά σε ορισμένες περιπτώσεις φτάνει ουσιαστικά στο βαθμό της συστηματικής παρενόχλησης. Ως συμπεριφορές εκφοβισμού διακρίνουμε την αλαζονεία, την ειρωνεία, την επιθετικότητα, τη συνεχή αρνητική συμπεριφορά, τη σωματική βία κλπ

«Ως παρενόχληση στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (2002), ορίζεται η επαναλαμβανόμενη, αδικαιολόγητη συμπεριφορά προς έναν εργαζόμενο, ή μια ομάδα εργαζομένων που προκαλεί κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια του».

Οι Daveport et. al. (1999: 10) ορίζουν τον εκφοβισμό (mobbing) ως μια συναισθηματική επίθεση, κατά την οποία ένα άτομο γίνεται στόχος αναιδών και βλαπτικών συμπεριφορών (π.χ. υπαινιγμών, φημών, δημόσιας δυσφήμισης κ.λπ.), οι οποίες εντέλει στοιχειοθετούν ένα εχθρικό περιβάλλον εις βάρος του. Αυτό ουσιαστικά το περιβάλλον ευνοεί την επανάληψη τέτοιου είδους συμπεριφορών από ένα σύνολο ατόμων εις βάρος του, με στόχο την εκτόπισή του από τον εργασιακό χώρο.

Η χρόνια θυματοποίηση συνδέεται με ψυχολογικά προβλήματα, όπως η υπερβολική αναστολή, η μοναξιά, το άγχος, η κατάθλιψη. Ο εργαζόμενος-θύμα, μπορεί να παρουσιάσει άρνηση για την εργασία του, φόβο για ανάπτυξη σχέσεων, αλλαγές στη διάθεση, σωματικά προβλήματα. Τα σημάδια του εκφοβισμού είναι δύσκολο να τα αναγνωρίσεις. Οι πληγές στο σώμα είναι σπάνιες. Πιο συχνά θα παρατηρηθούν αλλαγές στη συμπεριφορά όπως, άρνηση του εργαζόμενου να πάει στη δουλειά του, το αυξημένο άγχος του για αυτήν, την εμφάνιση συναισθημάτων λύπης, τη μείωση της εργασιακής του επίδοσης.

Ο εκφοβισμός στον εργασιακό χώρο κατά τον Θ. Κατσανέβα (2015), συνιστά μια μορφή επιθετικής, κακοήθους και ψυχοφθόρας συμπεριφοράς, η οποία εκφράζει τη διαταραχή της σχέσης εξουσίας ανάμεσα στους πόλους του εργασιακού περιβάλλοντος: του εργαζόμενου-θύτη (ο οποίος μπορεί να είναι προϊστάμενος,

συνάδελφος ή και υφιστάμενος του θύματος) και του εργαζόμενου-θύματος (ο οποίος μπορεί να είναι υφιστάμενος, συνάδελφος ή και προϊστάμενος του θύτη).

Οι σοβαρές επιπτώσεις της ηθικής παρενόχλησης στον χώρο εργασίας δεν περιορίζονται αποκλειστικά και μόνο στο ίδιο το θύμα αλλά επεκτείνονται και στον οργανισμό στον οποίο εκδηλώνονται τέτοιου είδους φαινόμενα και αναφέρονται κυρίως στο επιπρόσθετο κόστος της χαμένης πολύτιμης εμπειρίας και γνώσης που στερούν από τον οργανισμό τα θύματα με την σιωπή τους (Einarsen et al., 1994).

Ο φόβος, στην περίπτωση της εργασιακής παρενόχλησης, οδηγεί συχνά στη «Σιωπή των αμνών», δηλαδή των εργαζομένων.

Το νόημα της σιωπής δεν είναι ίδιο για όλους. Η σιωπή είναι ο συχνότερος τρόπος που μπορεί να γίνει εμφανής ο δισταγμός να μιλήσει κάποιος και μπορεί να σηματοδοτεί μια εσωτερική συζήτηση για το τι πρέπει να αποκαλυφθεί και τι όχι.

Η σιωπή θα μπορούσε να αξιολογηθεί ως η παρουσία πολλών ιστοριών που δε λέγονται και όχι ως η απουσία σημαντικού αντικειμένου συζήτησης.

Την ίδια στιγμή που ο φόβος εμποδίζει τις λέξεις να βγουν, μπορεί να υπάρχει κάτι που θέλει να εκφραστεί. Παράλληλα είναι σημαντικό να αναρωτηθεί κανείς για τους λόγους που κάποιος διστάζει να μιλήσει για πράγματα που μπορεί να τον βασανίζουν και να του προκαλούν δυσάρεστα συναισθήματα ή για τα οποία ψάχνει απαντήσεις (Rober, 2002).

Το θέμα του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο και της δημιουργίας εργασιακής σιωπής σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, έχει ελάχιστα ερευνηθεί σε βάθος στη χώρα μας.

Στόχος αυτής της εργασίας είναι η παρουσίαση μιας διεπισδυτικής και πολύπλευρης επιστημονικής εργασίας για την αναγνώριση και κατανόηση του φαινομένου του εκφοβισμού και της σιωπής στο χώρο της εργασίας και ειδικότερα στο περιβάλλον ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης που είναι μια μικρογραφία του κεντρικού κράτους.

Αναφορά στο πεδίο εφαρμογής: (Μελέτη του Δήμου Παπάγου-Χολαργού, που προήλθε από συνένωση με το πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/7-6-2010)).

Η Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (Πρόγραμμα Καλλικράτης Ν. 3852/7-6-2010), το 2011 μεταρρύθμισε τη διοικητική διαίρεση της Ελλάδας και επανακαθόρισε τα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων.

Ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού προήλθε από τη συνένωση των πρώην όμορων Δήμων Παπάγου και Χολαργού, έδρα του οποίου ορίστηκε ο τελευταίος.

Σκοπός του νέου Δήμου είναι η προώθηση της τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης του και η ενίσχυση των συνεργασιών του, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο και τις αρμοδιότητες που ορίζει το Πρόγραμμα Καλλικράτης.

Στα χρόνια της εφαρμογής του Καλλικράτη, η αυτοδιοίκηση απώλεσε το 60% των τακτικών εσόδων της, τα δημοτικά τέλη λόγω της κρίσης παρέμειναν στάσιμα ή και υποχώρησαν στην συντριπτική πλειοψηφία των Δήμων, ενώ το προσωπικό μειώθηκε δραματικά. Εκτός των αθρόων συνταξιοδοτήσεων έγινε η κατάργηση της δημοτικής αστυνομίας και των σχολικών φυλάκων και η επαναπρόσληψη τους, ενώ η εξαγγελόμενη κινητικότητα και η επικείμενη αξιολόγηση για το προσωπικό των ΟΤΑ, προκάλεσε πρόσθετη αβεβαιότητα για το εργασιακό τους μέλλον.

Επτά χρόνια μετά την εφαρμογή του Καλλικράτη έχει παρέλθει αρκετός χρόνος, ώστε να προσπαθήσουμε να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα και να αναλύσουμε τα υφιστάμενα δεδομένα για τις δυσκολίες που συνάντησαν οι εργαζόμενοι στο εγχείρημα της συνένωσης και πως αντέδρασαν σε αυτήν την αλλαγή.

Από μελέτη του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας που έγινε το 2011 διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο εφαρμογής της νομοθεσίας για την Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση που ήταν ήδη υποβαθμισμένο με την αναδιάρθρωση του Καλλικράτη έγινε χαμηλότερο.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον της ταχύτατης δημοσιονομικής προσαρμογής και μεταρρύθμισης που συντελέστηκε τα τελευταία χρόνια και εστίασε κυρίως στις μειώσεις των αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων ζητήθηκε από τους εργαζόμενους των Δήμων να διαχειριστούν μιας τέτοιας κλίμακας αλλαγή.

Το γεγονός αυτό δημιούργησε συναισθηματική ασυμφωνία σε αυτό που πραγματικά αισθάνονται οι εργαζόμενοι και στη συμπεριφορά που θα πρέπει να επιδεικνύουν στη διαχείριση της αλλαγής, διαμορφώνοντας νέους τομείς κινδύνου με αποτέλεσμα αυξημένα επίπεδα άγχους των εργαζομένων.

Οι αναδυόμενοι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι διερευνήθηκαν σε μια έκθεση πρόβλεψης εμπειρογνομόνων και περιγράφονται στην τρίτη κατά σειρά έκθεση σχετικά με τους νέους και αναδυόμενους κινδύνους, η οποία εκδίδεται από το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο των Κινδύνων (ERO¹), το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία². Σύμφωνα με έρευνα του οργανισμού το 2013 το 65% των Ελλήνων ερωτώμενων εργαζομένων, συμφώνησαν ότι υπάρχει έντονο στρες στον εργασιακό τους χώρο και αυτό είναι το μεγαλύτερο ποσοστό που συναντάμε στην Ευρωπαϊκή Ένωση με εξαίρεση την Κύπρο.

1 eu-osha – European agency for safety and health at work <https://osha.europa.eu/en/surveys-and-statistics-osha/european-opinion-polls-safety-and-health-work> (βλ. Παράρτημα Πίνακες eu-osha)

² <https://osha.europa.eu/en/surveys-and-statistics-osha/european-opinion-polls-safety-and-health-work>

Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθεί πως η οργανωσιακή αλλαγή και πως ο βαθμός αντίστασης των εργαζομένων απέναντι της οδηγεί στην εμφάνιση εκφοβιστικής συμπεριφοράς απέναντι σε συναδέλφους τους και αν η ύπαρξη εκφοβισμού με τη σειρά του επηρεάζει την εμφάνιση εργασιακής σιωπής.

Συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στον ορισμό της οργανωσιακής αλλαγής και του εργασιακού εκφοβισμού (mobbing) και θα γίνει αναφορά στις αντιδράσεις που μπορεί να παρουσιαστούν από την πλευρά των εργαζομένων. Θα ερευνήσουμε περαιτέρω αν σχετίζεται η ύπαρξη εργασιακού εκφοβισμού με την εμφάνιση οργανωσιακής σιωπής.

Αυτή η εργασία θα κάνει μια προσπάθεια να συμβάλει σε μια πιο ολοκληρωμένη και ολιστική κατανόηση των φαινομένων εργασιακής παρενόχλησης (mobbing) και της οργανωσιακής σιωπής σε μια οργανωτική δομή ενός ΟΤΑ σε περίοδο έντονων οργανωσιακών αλλαγών.

Θεωρητικοί και Ερευνητικοί στόχοι

Θεωρητικοί Στόχοι

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα επιχειρήσουμε να προσεγγίσουμε θεωρητικά την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, να μελετήσουμε ποιες είναι οι αιτίες και οι παράγοντες που οδηγούν σε αντίσταση των εργαζομένων σε αυτή, ποιες είναι οι μορφές αντίδρασης-αντίστασης στην αλλαγή.

Στη συνέχεια επιχειρούμε να μελετήσουμε βιβλιογραφικά την έννοια του εργασιακού εκφοβισμού να καταγράψουμε όλες τις ορολογίες και να εξηγήσουμε γιατί υιοθετούμε τον όρο «mobbing» τον οποίο και χρησιμοποιούμε στον τίτλο της παρούσης διπλωματικής. Γίνεται προσπάθεια να αναλυθούν οι αιτίες εμφάνισης του φαινομένου. Παραθέτουμε τις μορφές που μπορεί να πάρει το mobbing και τις τυπολογίες της επιθετικής συμπεριφοράς, τα στάδια εκφοβισμού, τα χαρακτηριστικά που μπορεί να διαθέτουν ο θύτης και το θύμα, ποια συμπτωματολογία καταγράφεται στα θύματα και τον οργανισμό που έχουν εκτεθεί σε εκφοβιστικές συμπεριφορές. Τέλος προσπαθούμε να αποδώσουμε και τη νομική διάσταση του υπό εξέταση θέματος.

Ένας τελευταίος θεωρητικός στόχος που επιχειρείται να προσεγγιστεί είναι η έννοια της εργασιακής σιωπής, να κατανοηθούν οι τρόποι λειτουργίας της, να καταγραφούν τα χαρακτηριστικά της, να αναλυθούν οι φραγμοί που μπαίνουν στην επικοινωνία και οδηγούν στην εμφάνιση της σιωπής και αν η εμφάνιση της έχει σχέση με την ύπαρξη ή όχι κλίματος εκφοβισμού σε έναν οργανισμό.

Ερευνητικοί στόχοι

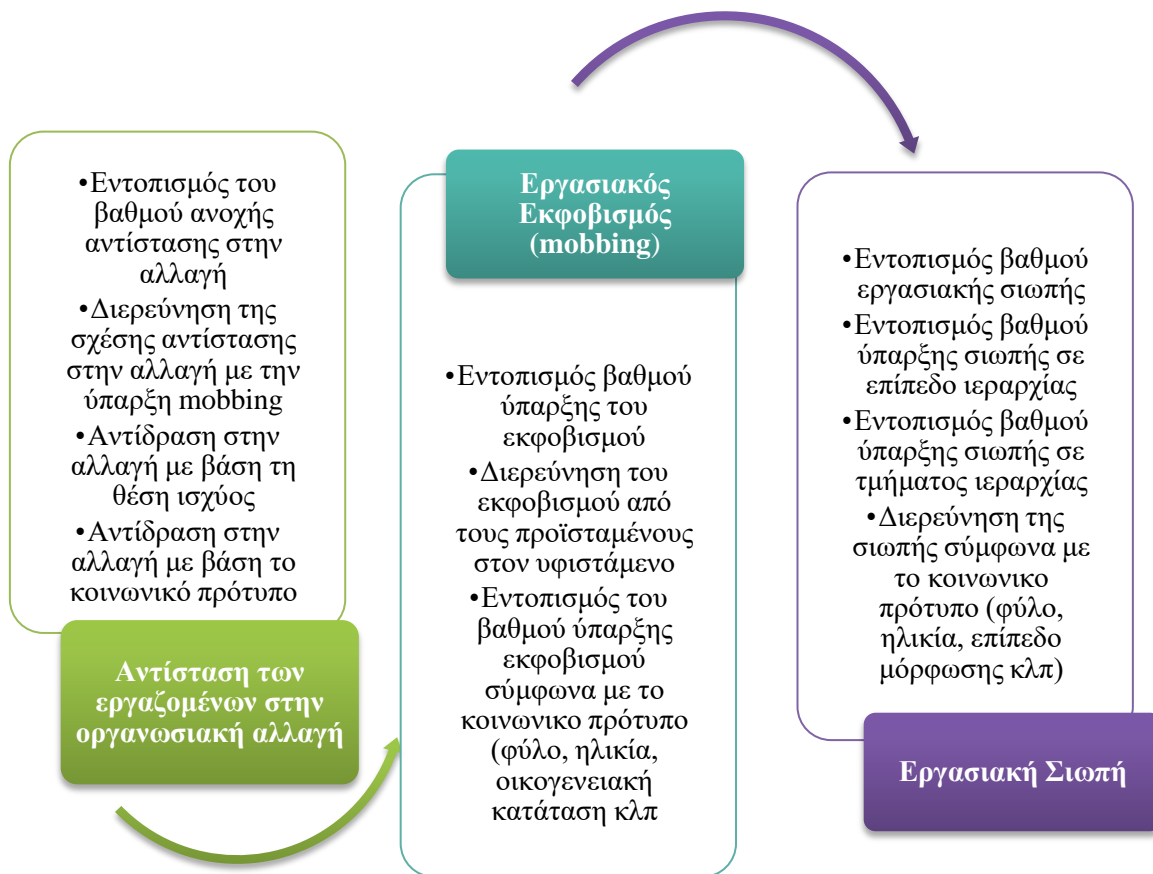
Η ερευνά μας θα προσπαθήσει να εντοπίσει σε ένα περιβάλλον εργασιακών αλλαγών αν υπάρχει εργασιακός εκφοβισμός που με τη σειρά του δημιουργεί εργασιακή σιωπή.

Στόχος 1^{ος} : Να εντοπίσουμε την αντίδραση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή που έχει συντελεστεί στο Δήμο τα τελευταία χρόνια και να εντοπιστεί ο βαθμός ανοχής τους σε αυτήν. Επίσης να ερευνηθεί η αντίδραση τους με βάση τη θέση ισχύος (προϊστάμενος υφιστάμενος) και το κοινωνικό πρότυπο (φύλο, ηλικία μόρφωση κλπ).

Στόχος 2ος : Να εντοπίσουμε αν υπάρχει και σε ποιο βαθμό, εργασιακός εκφοβισμός (mobbing) στον υπό εξέταση οργανισμό. Ενδιαφέρον παρουσιάζει να ερευνήσουμε τον εκφοβισμό κάθετης μορφής από προϊστάμενους σε υφιστάμενο διότι τα θύματα που εκφοβίζονται από τους ανωτέρους τους φαίνονται να υποφέρουν περισσότερο σε ψυχολογικό επίπεδο από τα θύματα του εκφοβισμού μεταξύ συναδέλφων (Einarsen & Raknes, 1997). Να τον ταξινομήσουμε σύμφωνα το κοινωνικό πρότυπο δηλαδή: το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τη μόρφωση κλπ. Τέλος θα διερευνήσουμε τον κάθε τύπο εκφοβισμού: παρεμπόδιση έκφρασης επικοινωνίας, επιθέσεις στις κοινωνικές σχέσεις, επιθέσεις στη φήμη, επιθέσεις στην ποιότητα ζωής κλπ

Στόχος 3ος : Να διερευνηθεί η σχέση της έκθεσης των εργαζομένων στον εργασιακό εκφοβισμό (mobbing) και στην εμφάνιση εργασιακής σιωπής. Οι περισσότερες έρευνες που έχουν γίνει για την εργασιακή σιωπή επικεντρώθηκαν μόνο στην πρόθεση των εργαζομένων να αποφύγουν τους πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με το να εκφράζουν τις ανησυχίες τους (Huang et al, 2005, Βακόλα Μ. και Μπουραντάς Δ., 2005, Νικολάου et al, 2011, Panteli & Fineman, 2005) και αγνόησαν το άλλο κομμάτι αυτό της παρακράτησης πληροφοριών (Brinsfield, 2013). Ενδιαφέρον παρουσιάζει να εντοπίσουμε το βαθμό ύπαρξης

σιωπής σε επίπεδο ιεραρχίας (από προϊστάμενο σε υφιστάμενο) και τμήματος (διαφορές στο επίπεδο εργασιακής σιωπής ανάμεσα στα τμήματα), καθώς και, διερεύνηση της σιωπής σύμφωνα με το κοινωνικό πρότυπο.



Εικόνα 1: Σχηματοποίηση Θεωρητικών και Ερευνητικών στόχων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

2.1 Οργανωσιακή αλλαγή και αντίδραση των εργαζομένων σε αυτή

2.1.1 Οργανωσιακή αλλαγή

Οργάνωση

Οργάνωση είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του. Η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει το ρολό του κάθε ατόμου που εργάζεται στον οργανισμό, τα μέσα και τα όργανα που απαιτούνται, καθώς επίσης και τους τρόπους συντονισμού όλων των προσπαθειών των ατόμων για την επίτευξη των σκοπών» (Ζαβλανός, 2002a, σ.238).

Η οργάνωση παίζει κυρίαρχο ρόλο στην επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού. Η οργάνωση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και συγκεκριμένα του βήματος του προγραμματισμού (Montana κ.ά., 1993).

Σε όλους τους οργανισμούς διακρίνουμε δύο (2) μορφές οργάνωσης, την τυπική και την άτυπη οργάνωση.

Τυπική οργάνωση

Ως τυπική οργάνωση εννοείται η συνηθισμένη-κλασική δομή ενός οργανισμού όπου η εξουσία διαχέεται από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από την ομάδα ανώτερης διοίκησης στα μεσαία διοικητικά στελέχη και από εκεί στους εργαζομένους. Η τυπική οργάνωση δεν είναι αμετάβλητη, τροποποιείται κάθε φορά που αλλάζει και η

οργανωτική δομή. Επειδή η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού θα πρέπει να είναι ελαστική (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999).

Άτυπη οργάνωση

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη (1999) η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται μέσα σε έναν οργανισμό. Αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Σημαντικοί παράγοντες για την δημιουργία των άτυπων ομάδων είναι οι κοινοί στόχοι, τα κοινά ενδιαφέροντα και αντιλήψεις. Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν αναφέρεται στο οργανόγραμμα του οργανισμού, όμως πολλές φορές βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

Η Έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής

Με τον όρο «αλλαγή νοείται η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη ή η μετάβαση από ένα σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό, δηλαδή μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του έμψυχου δυναμικού σε νέο περιβάλλον, με σκοπό την αποδοτικότερη κι αποτελεσματικότερη λειτουργία του» (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε. 2015, σελ. 101),.

Αλλαγή είναι η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός, από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς σε έναν άλλον. Η αλλαγή μπορεί να είναι συστηματική ή προγραμματισμένη, ή μπορεί να γίνεται με τυχαίο τρόπο» (Montana et al., 1993).

Η έννοια της αλλαγής αναφέρεται στο μέλλον, άρα συνεπάγεται με την αβεβαιότητα, οπότε κάθε δραστηριότητα που οδηγεί στην αλλαγή προκαλεί αντιδράσεις (Bartol & Martin, 1998). Κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό είναι δύσκολη και προκαλεί αντιδράσεις (Certo & Certo, 2011). Αυτό συμβαίνει γιατί πραγματοποιούνται αλλαγές στις συνήθειες των εργαζομένων, στις συμπεριφορές τους ακόμα και στη στάση τους απέναντι στο τρόπο που εργάζονται.

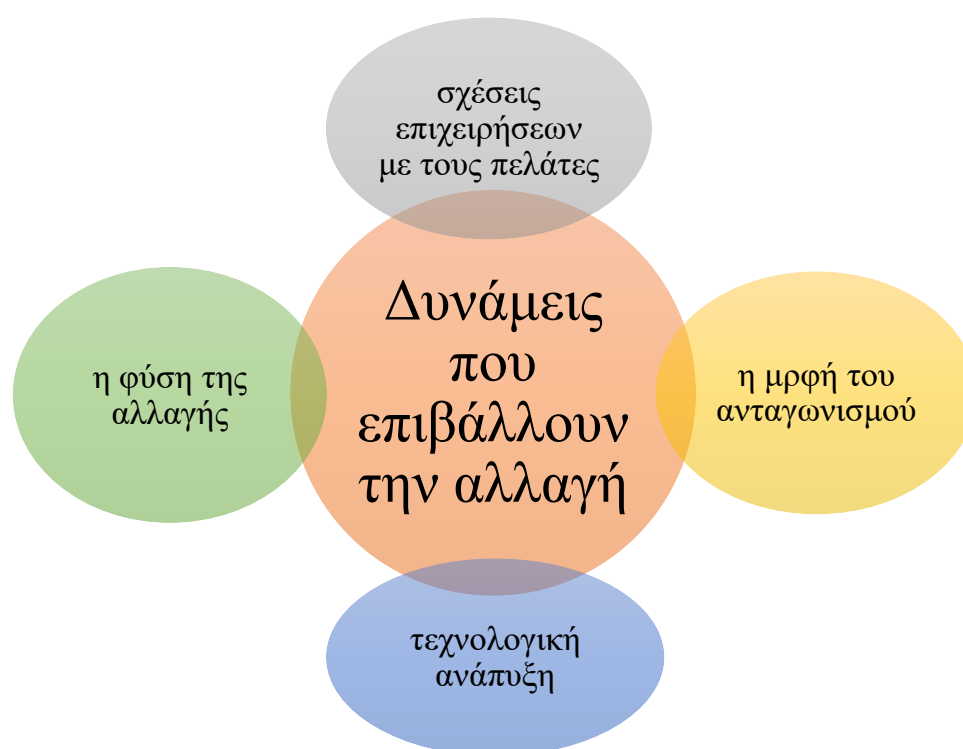
Κατά τους Κυριαζόπουλο Π., Σαμαντά Ε. (2015) οι δυνάμεις που επιβάλλουν την αλλαγή είναι οι κατωτέρω:

Σχέσεις επιχειρήσεων με τους πελάτες τους. Η συνειδητοποίηση από πλευράς της επιχείρησης της αύξησης των απαιτήσεων των πελατών τους.

Η μορφή του ανταγωνισμού. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς φέρνει αντιμέτωπες τις επιχειρήσεις με ομάδες με διαφορετικές κουλτούρες και απαιτήσεις.

Η τεχνολογική ανάπτυξη. Οι τεχνολογικές καινοτομίες επιτρέπουν τη βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τους πελάτες.

Η φύση της αλλαγής. Η αλλαγές πλέον πραγματοποιούνται παντού, είναι συνεχείς και με όλο και αυξανόμενο ρυθμό.



Εικόνα 2: Δυνάμεις που επιβάλλουν την αλλαγή

Πηγή: Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε. 2015

Σύμφωνα με τους Βακόλα Μ. Νικολάου Ι. (2012), οι αλλαγές δεν έρχονται μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός αλλά και από το εσωτερικό του.

Αυτό είναι ίσως και το βασικότερο κριτήριο διαχωρισμού των οργανωσιακών αλλαγών κατά τους Κυριαζόπουλο Π., Σαμαντά Ε. (2015), με βάση δηλαδή την προέλευσή τους.

Εξωτερικές. Είναι οι αλλαγές προερχόμενες από εξωγενείς παράγοντες σε σχέση με τον οργανισμό, όπως από ανακατατάξεις οικονομικές, πολιτικές, διεθνείς πολιτικές, περιβαλλοντικές, τεχνολογικές.

Εσωτερικές. Είναι οι αλλαγές που προέρχονται από ενδογενείς παράγοντες όπως, αναποτελεσματικότητα συστημάτων ελέγχου, μειωμένη απόδοση, μειωμένο ηθικό.

Επίσης οι αλλαγές μπορούν να διαχωριστούν σε δραστικές ή σταδιακές.

Σταδιακή αλλαγή. Χαρακτηριστικά της σταδιακής αλλαγής είναι η συνεχής βελτίωση, ο επηρεασμός ορισμένων τμημάτων του οργανισμού, η ταυτόχρονη χρήση παλαιών και νέων δομών και λειτουργιών, η τεχνολογική βελτίωση και τέλος η βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Δραστική αλλαγή. Στις δραστικές αλλαγές δεν υπάρχει ο χρόνος για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί σταδιακά και ομαλά η αλλαγή. Χαρακτηριστικά των δραστικών αλλαγών είναι η εφαρμογή νεωτερισμών, μετασχηματισμός ολόκληρου του οργανισμού, η δημιουργία νέας δομής και τρόπου διοίκησης και τέλος η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα πιο συνηθισμένα προγράμματα δραστικών αλλαγών είναι οι συγχωνεύσεις, εξαγορές, η αλλαγή πολιτικών κλπ

Σταδιακή αλλαγή	↔	Δραστική αλλαγή
Συνεχής βελτίωση	↔	Εφαρμογή νεωτερισμών
Επηρεασμός ορισμένων τμημάτων του οργανισμού	↔	Μετασχηματισμός ολόκληρου του οργανισμού
Ταυτόχρονη χρήση παλαιών & νέων δομών και λειτουργιών	↔	η δημιουργία νέας δομής και τρόπου διοίκησης
Τεχνολογική βελτίωση	↔	Εφαρμογή εντελώς νέων τεχνολογιών
Βελτίωση των παραγόμενων	↔	Νέα προϊόντα και υπηρεσίες

προϊόντων και υπηρεσιών		
-------------------------	--	--

Εικόνα 3: Χαρακτηριστικά σταδιακών και ριζικών αλλαγών

Πηγή: Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε. 2015

Ένα άλλο επιπλέον βασικό κριτήριο διαχωρισμού των αλλαγών είναι ο βαθμός ετοιμότητας αντιμετώπισής τους από τον οργανισμό και διακρίνονται στους εξής τύπους:

Επιβαλλόμενες ή απρογραμμάτιστες. Εδώ ο βαθμός ετοιμότητας αντίδρασης του οργανισμού στην αλλαγή είναι ουσιαστικά κοντά στο μηδέν. Είναι ανύπαρκτη. «Η απρογραμμάτιστη αλλαγή είναι ένα τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια (ενέργεια αλλαγής), η οποία σαν στόχο έχει την αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος. (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε. 2015).

Φυσιολογική ή προγραμματισμένη. Η αλλαγή, εδώ υλοποιείται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του ίδιου του οργανισμού, δεν τον ξαφνιάζει και η αντίδραση απέναντι της είναι ελεγχόμενη και προγραμματισμένη. Σε αυτό το είδος αλλαγής, η διοίκηση του οργανισμού ενημερώνει τους εργαζομένους πριν την εισαγωγή της αλλαγής, έτσι ώστε να μπορέσει να μειώσει τις αντιδράσεις που θα προκύψουν. Π.χ. η τοποθέτηση νέων προϊσταμένων μετά από τις κρίσεις του υπηρεσιακού συμβουλίου.

Διαπραγματεύσιμες. Εδώ η αντίδραση δεν είναι σταθερή. Όλα είναι διαπραγματεύσιμα τόσο η αντίδραση του οργανισμού όσο και η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητα της. Π.χ. η λειτουργία ή όχι κυκλείου εντός του οργανισμού.

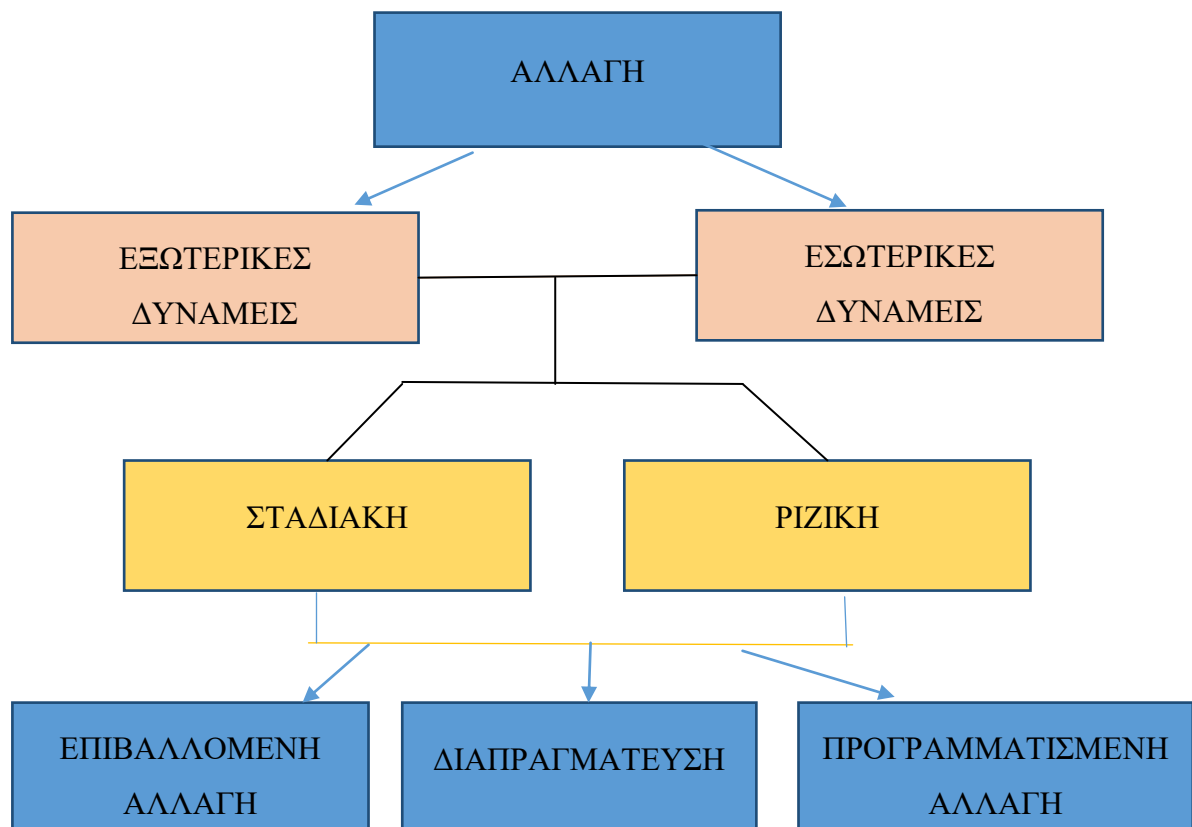
Γενικά οι αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό αφορούν δυο βασικά επίπεδα. (Mullis 1999):

- **Το σύστημα παραγωγής.** Οι αλλαγές στο επίπεδο του συστήματος παραγωγής επηρεάζουν τρεις βασικού παράγοντες:
Τον παράγοντα της δομής που περιλαμβάνει ότι αφορά τη συγκρότηση και τις διαδικασίες του οργανισμού.

Τον τεχνολογικό παράγοντα που περιλαμβάνει ότι αφορά τον τεχνολογικό, μηχανολογικό εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις τους οργανισμού και την παραγωγική διαδικασία.

Τον παράγοντα έργο, που περιλαμβάνει τον τρόπο προετοιμασίας σχεδίασης οργάνωσης και προγραμματισμού κάθε έργου.

- **Το σύστημα του ανθρώπινου παράγοντα.** Εδώ περιλαμβάνεται ότι αφορά τους εργαζόμενους και γενικότερα τους ανθρώπινους πόρους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους όπως η στάση τους απέναντι στους προϊσταμένους τους, την τεχνική τους επάρκεια, τις ικανότητες επικοινωνίας, η εκπαίδευση του προσωπικού, η διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων, οι ανταμοιβές, οι μειώσεις προσωπικού.





Εικόνα 4: Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών

Πηγή: Χυτήρης 2001

Κατά τους Βακόλα Μ. Νικολάου Ι. (2012), αν και έχουν γίνει πολλά βήματα στη διοίκηση αλλαγών και υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές και μοντέλα διοίκησης αλλαγών, τα προγράμματα αλλαγών εμφανίζουν ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό αποτυχίας. Οι Beer & Nohria, (2000) υποστηρίζουν ότι ένα ποσοστό 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνουν. Σύμφωνα με τους Hammer και Champy (1993) μόνο το 30% όλων των πλάνων επανασχεδιασμού των επιχειρήσεων έχει επιτυχία, μόλις το 23% όλων των συγχωνεύσεων και εξαγορών βγάζουν τα έξοδά τους και μόνο το 43% των προσπαθειών βελτίωσης ποιότητας παρουσιάζουν ικανοποιητική πρόοδο (Cartwright & Cooper, 1993).

Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας συνοψίζονται στην παρακάτω λίστα (Beer & Nohria, 2000, Kotter, 2007):

Έλλειψη οράματος και στρατηγικής: Δεν είναι δυνατόν ένας οργανισμός να επιθυμεί να αλλάξει αν δε έχει ξεκάθαρη γνώση του που πηγαίνει.

Υπεροψία των οργανισμών: Πολλοί οργανισμοί πιστεύουν ότι το ισχυρό τους όνομα στην αγορά τους δίνει τη δυνατότητα να παραμείνουν στις πρώτες θέσεις στις αγορές. Δυστυχώς όμως οι αλλαγές είναι τόσο απρόσμενες που το να επαναπαύεται κανείς σημαίνει ότι θέτει σε κίνδυνο την επιβίωση του.

Έλλειψη δέσμευσης της ανώτερης ηγεσίας: Χωρίς τη δέσμευση της ηγεσίας στην αλλαγή η οποία όχι μόνο θα πιστέψει αλλά και θα μεταδώσει το νέο όραμα δεν μπορεί να γίνει με επιτυχία.

Έλλειψη πόρων: Ειδικά σε αλλαγές μεγάλης κλίμακας χρειάζονται πολλοί οικονομικοί πόροι καθώς και διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού για να υλοποιηθούν.

Ανεπαρκής εκπαίδευση: Η υλοποίηση αλλαγών συνοδεύεται από νέους τρόπους εργασίας που προϋποθέτει καινούργιες ικανότητες από μεριάς των εργαζομένων, αυτό οδηγεί σε αντίσταση στην αλλαγή αφού οι εργαζόμενοι φοβούνται το άγνωστο.

Ανικανότητα διοίκησης αλλαγών: Η υλοποίηση της αλλαγής προϋποθέτει την ύπαρξη ικανών στελεχών που να γνωρίζουν πως σχεδιάζονται και εφαρμόζονται τα προγράμματα αλλαγών.

Έλλειψη επιστημονικής γνώσης και πρακτικής: Συχνά τα στελέχη που αναλαμβάνουν την υλοποίηση των αλλαγών δεν κατέχουν τις απαραίτητες επιστημονικές γνώσεις.

Έλλιπής επικοινωνία: Η υλοποίηση των προγραμμάτων αλλαγής απαιτεί μια επιπλέον προσπάθεια από τους αποδέκτες των αλλαγών. Γι' αυτό το λόγο η ερώτηση στην οποία πρέπει να απαντήσουν όσοι έχουν ευθύνη για την υλοποίηση αλλαγών είναι όχι μόνο γιατί πρέπει ο οργανισμός να προβεί σε αλλαγές αλλά και τι όφελος θα υπάρξει από αυτές.

Αντίσταση κατά της αλλαγής: Ένας ακόμη παράγοντας αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής είναι η αντίσταση κατά της αλλαγής, που σημαίνει την έλλειψη στήριξης ή παρεμπόδιση της εφαρμογής τους. Ο φόβος για το άγνωστο, ο φόβος απώλειας των κεκτημένων δικαιωμάτων ή προνομίων, η έλλειψη ικανοτήτων διοίκησης δεν έκανε αποδεκτή την αλλαγή και οδήγησε τελικά σε αποτυχία το πρόγραμμα. Βακόλα Μ. Νικολάου Ι. (2012)

2.1.2 Αντίσταση στην αλλαγή

Συνήθως οι φορείς των αλλαγών δίνουν έμφαση στα τεχνικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας παραβλέποντας τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος κατέχει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση και επιτυχία της αλλαγής.

Όλα τα προγράμματα αλλαγών αναμένεται να αντιμετωπίσουν κάποια μορφή αντίστασης κατά της αλλαγής ανεξάρτητα από το πόσο αναγκαία κρίνεται και από το πόσο καλά τη χειρίζεται ο οργανισμός.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι φαινόμενο γνωστό τόσο στην ψυχολογία όσο και τη διοικητική επιστήμη. Η αντίσταση στην αλλαγή περιγράφεται ως η έλλειψη υποστήριξης των προγραμμάτων αλλαγής.

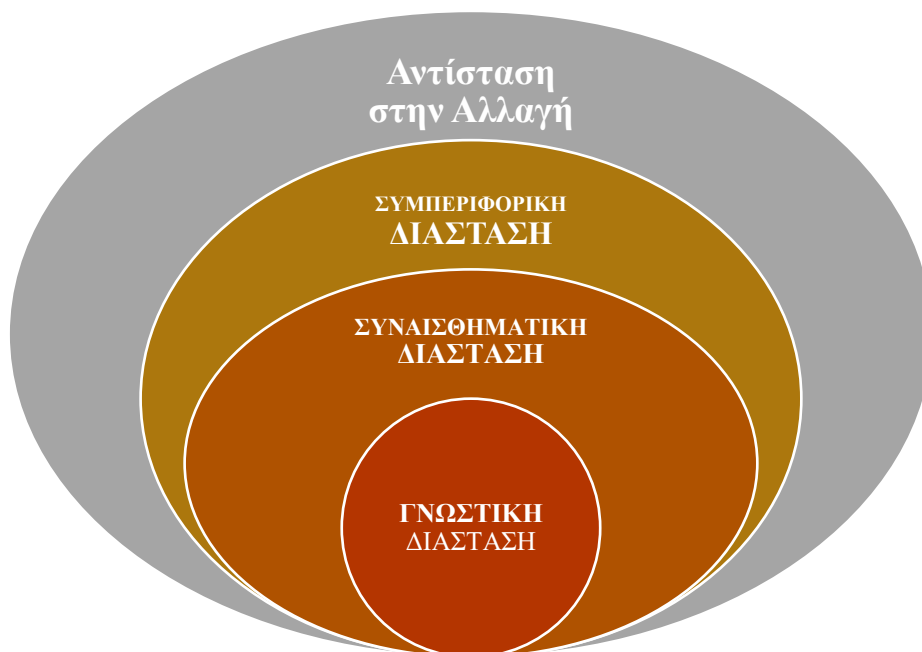
Αιτίες αντίστασης στην αλλαγή.

Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή αποτελούνται από τρεις βασικές διαστάσεις που προκαλούν αντίσταση και επηρεάζουν αρνητικά τη στάση του εργαζομένου στην οργανωσιακή αλλαγή κατά τους Βακόλα Μ. Νικολάου Ι. (2012):

Η γνωστική διάσταση, που αφορά στο τι πιστεύει το άτομο αναφορικά με τη χρησιμότητα της αλλαγής, καθώς και τα οφέλη που θα προκύψουν για τον ίδιο και για τον οργανισμό.

Η συναισθηματική διάσταση που σχετίζεται με τα συναισθήματα που συνοδεύουν τις αλλαγές, όπως χαρά, πίκρα, θυμός αγωνία κλπ

Η συμπεριφορική διάσταση που αφορά της προθέσεις του ατόμου που συνδέονται με πράξεις που μπορεί να είναι υπέρ ή κατά των αλλαγών.



Εικόνα 5: Διαστάσεις Αντίστασης στην Αλλαγή

Οι παράγοντες που επηρεάζουν ουσιαστικά την στάση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή είναι:

- Ο φόβος στην ιδέα του νέου και συνεπώς του αγνώστου
- Η ανασφάλεια λόγω έλλειψης ενημέρωσης σχετικά με τη διαμόρφωση των νέων συνθηκών
- Η αγωνία της απώλειας μιας κατοχυρωμένης θέσης εργασίας που φέρνει το συναίσθημα της ανασφάλειας
- Ο φόβος της απώλειας του κύρους και της αναγνώρισης που πηγάζει από τη θέση εργασίας του
- Το αίσθημα της συνήθειας και η αποφυγή της αβεβαιότητας.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή είναι οι διαφοροποιημένες πεποιθήσεις και αντιλήψεις των εργαζομένων.

- Παράγοντες κουλτούρας
Ιδεολογίες: η ηλικία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, δεδομένου ότι οι νέοι σε ηλικία είναι πιο δεκτικοί στην αλλαγή από τους μεγαλύτερους

Αξίες: έχουμε διαφορετική αντιμετώπιση της αλλαγής ανάλογα με την κοινωνική προέλευση, το φύλλο, το θρήσκευμα κλπ

Πολιτισμικές: ποικίλα ερεθίσματα από το κοινωνικό, μορφωτικό και πολιτιστικό περιβάλλον επιδρούν ανάλογα.

Οι Nord et al., (1987) αντιμετώπισαν τις αρχές που έχει κάποιος στην εργασία του ως καθρέπτη των προσωπικών του πεποιθήσεων για αυτό που θεωρεί αυτός ως αποδεκτή συμπεριφορά και προτιμώμενη στάση. Σε αυτήν την περίπτωση, μπορούμε να θεωρήσουμε τους κανόνες και τις αρχές για τους εργασιακούς στόχους κάποιου ως ενσταλαγμένους καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, οι οποίοι αποτελούν τη βάση για την συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο (Harraz M. S. I., 2013).

➤ Κοινωνικοί παράγοντες

Συγκρούσεις: προσωπικά αισθήματα εχθρότητας, αντιπάθειας, αντιπαλότητας οδηγεί σε έλλειψη σεβασμού, εκτίμησης συναδελφικότητας και εμπιστοσύνης

Έλλειψη ικανότητας: συνεργασίας, συντονισμού και ομαδική αλληλεγγύης

Συμμόρφωση με του κανόνες: εμφάνιση κρουσμάτων απειθαρχίας και παραβατικής συμπεριφοράς.

➤ Οργανωσιακοί παράγοντες

Ετοιμότητα του οργανισμού: η αναγνώριση των ειδικών χαρακτηριστικών του κάθε οργανισμού βοηθά στον προσδιορισμό της κατάλληλης στιγμής ώστε να εισαχθεί η αλλαγή, συνεπώς υπάρχει η κατάλληλη προετοιμασία για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

➤ Ψυχολογικοί παράγοντες

Η στέρηση κεκτημένων δικαιωμάτων, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η στέρηση κοινωνικής θέσης, το άγχος ότι η αλλαγή θα τους επηρεάσει αρνητικά. Ο βαθμός αυτοεκτίμησης επίσης παίζει καθοριστικό ρόλο, οι υπάλληλοι με χαμηλή αυτοεκτίμηση συνήθως έχουν εντονότερη ανησυχία για την αλλαγή από αυτού με υψηλό δείκτη αυτοεκτίμησης που εκφράζουν με άνεση την άποψη και τη γνώμη τους.

Κατά τους Βακόλα Μ. Νικολάου Ι. (2012) συγκεκριμένες ατομικές διαφορές εξηγούν τον πλουραλισμό στις αντιδράσεις προς την οργανωσιακή αλλαγή.

Χαρακτηριστικά όπως η εσωτερική έδρα ελέγχου, η υψηλή αυτόαποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ανοχή σε αμφίβολες καταστάσεις, η

ψυχολογική ανθεκτικότητα και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες είναι κυρίως τα χαρακτηριστικά που συνδέονται θετικά με την προσαρμοστικότητα σε αλλαγές.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι μια αρνητική στάση με γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαστάσεις. Οι στάσεις αυτές δεν βρίσκονται πάντα σε συμφωνία.

Η αντίσταση μπορεί να εμφανιστεί είτε ως παθητική είτε ως ενεργητική αντίδραση.

Όπως φαίνεται και στο κατωτέρω σχήμα η παθητική αντίδραση περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως «σε όλα συμφωνώ χωρίς να προσπαθώ για τίποτα», «δεν μοιράζομαι σημαντικές πληροφορίες», ενώ η ενεργητική αντίδραση περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η άρνηση συμμετοχής, παραποίηση στοιχείων, διάδοση ψευδών πληροφοριών, δημιουργία αρνητικού κλίματος, απειλές κλπ



Εικόνα 6: Συμπεριφορές ενεργητικής & παθητικής αντίστασης στις αλλαγές

Πηγή: Βακόλα Μ. Νικολάου Ι. 2012

Μια οργανωσιακή αλλαγή που δημιουργεί άγχος και οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση, δημιουργεί αρνητικό κλίμα στον οργανισμό και εμφανίζονται συχνές συγκρούσεις, αισθήματα απογοήτευσης, ανασφάλειας και χαμηλό ηθικό.

Σύμφωνα με τους Βακόλα Μ. Νικολάου Ι. (2012), τα συμπτώματα της αντίστασης κατά της αλλαγής εμφανίζονται συνήθως με τους παρακάτω τρόπους:

Άμεση άρνηση συνεργασίας: οι εργαζόμενοι αν τους το επιτρέπει η θέση τους μπορούν άμεσα να αρνηθούν να συνεργαστούν για την υλοποίηση της αλλαγής.

Κινήσεις παρεμπόδισης: όσοι δεν συμφωνούν με την αλλαγή μπορούν να αρχίσουν να θέτουν εμπόδια με πλάγιο τρόπο, όπως μετάδοση φημών κλπ

Ναι μεν αλλά: όσοι δεν συμφωνούν και δεν μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους ελεύθερα μπορεί να συμφωνήσουν επιφανειακά αλλά υπογείως να υποδαυλίζουν τις προσπάθειες αλλαγής.

Σαμποτάζ/καταστροφές: οι εργαζόμενοι που φοβούνται τις τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να φτάσουν στο σημείο να καταστρέψουν τα νέα μηχανήματα.

Δημιουργία αρνητικού κλίματος: μια αλλαγή που δημιουργεί αντιστάσεις φαίνεται και από το αρνητικό κλίμα που δημιουργείται στον οργανισμό και που χαρακτηρίζεται από συχνές συγκρούσεις, χαμηλό ηθικό, αίσθημα ανασφάλειας, χαμηλή υποκίνηση και έντονο προβληματισμό.

Η ύπαρξη της αντίληψης στα άτομα ότι εξαιτίας της αλλαγής θα αναγκαστούν να τροποποιήσουν τις συνήθειες τους, ως άμυνα τα οδηγεί στο να θέλουν να υπερασπιστούν την εργασία και το χώρο τους.

Τα ανωτέρω μπορεί εύκολα να λειτουργήσουν ως το εναρκτήριο γεγονός για την εμφάνιση και μη λογικής αντίστασης, αντίθετα πηγάζει από κάποια άσχημη προδιάθεση, ίσως και παράλογη εμμονή απέναντι σε καταστάσεις ή συναδέλφους.

Η απόκρυψη σημαντικών πληροφοριών ή η αποφυγή επικοινωνίας δημιουργεί μια κατάσταση συγκαλυμμένης εχθρότητας και καθώς η κατάσταση εξελίσσεται η επιθετικότητα εκφράζεται με όλο και πιο άμεσους τρόπους, συστηματικά και κατ' επανάληψη προκαλώντας πληθώρα αρνητικών συνεπειών.

Οι αμυντικοί μηχανισμοί του εργαζομένου εμφανίζονται όταν δεν υπάρχει καμία αίσθηση ορίου μεταξύ της προσωπικότητας και του εργασιακού περιβάλλοντός του, όταν δεν υπάρχει καμία αντίληψη για τις διαφορές μεταξύ των δύο. Δεν υπάρχει κανένας ενθουσιασμός ή σημείο επαφής στο εργασιακό περιβάλλον. Δημιουργείται μια σχέση στην οποία εργαζόμενοι συγκρούονται και προσπαθούν να επιβληθούν. Όταν οι εργαζόμενοι έρχονται σε σύγκρουση συνήθως ο ένας αποφεύγει την αντιπαράθεση, βάζοντας στην άκρη τις ανάγκες και τα θέλω του και εύχεται ο άλλος να συμμορφωθεί, η άλλη πλευρά όμως εκφοβίζει και δυσφημεί τους συνεργάτες της προκειμένου αυτοί να προσαρμοστούν στα δικά του θέλω. Οι εργαζόμενοι είναι θυμωμένοι ο ένας με τον άλλο και προσπαθούν να επιβληθούν διότι φοβούνται όποιον θεωρούν διαφορετικό. Στην καλύτερη περίπτωση, πλήξη και απώλεια δημιουργικότητας εμφανίζεται, η οποία έχει επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. (Hazen M.A., 1994),"

Σε περιόδους κρίσης όπου ένα άτομο δεν μπορεί ή δεν θέλει να αναλάβει την ευθύνη μιας δύσκολης επιλογής ή απόφασης ξεκινά μια αντίδραση που μοιάζει με

καταδιωκτικό παραλήρημα εναντίων του συντρόφου (Hirigoyen, 2009), η άλλη πλευρά των εργαζομένων μπαίνει σε μια κατάσταση έντονου άγχους, βιώνει έντονο θυμό αλλά και ντροπή αφού υπομένει τον εξευτελισμό νιώθοντας ανήμπορη να αντιδράσει

2.2 Εργασιακός εκφοβισμός (mobbing)

2.2.1 Ψυχολογική Παρενόχληση

Ο όρος «ψυχολογική παρενόχληση» θεωρείται ένα παλιό φαινόμενο που παρουσιάζεται σε όλες τις κοινωνίες.

Η αντικοινωνική συμπεριφορά καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων από δημιουργία θορύβου από ενοχλητικούς γείτονες ως και εκφοβισμό. Είναι κάθε μορφή επαναλαμβανόμενων συμπεριφορών που πιθανό να προκαλέσουν βλάβες, ή παρενόχληση, ή κίνδυνο, και συχνά γίνεται από άτομα που ζουν κοντά σε μας.

Η αποκλίνουσα ατομική και κοινωνική συμπεριφορά αποτελούσε ανέκαθεν ένα κεφαλαιώδες ερευνητικό θέμα για τις κοινωνικές επιστήμες. Στην αρχή δόθηκε έμφαση στη μελέτη του φαινομένου της σεξουαλικής κακοποίησης και των φυλετικών διακρίσεων.

Ωστόσο, τις τελευταίες τρεις δεκαετίες έχει έρθει στο προσκήνιο ένα είδος επιθετικής συμπεριφοράς το οποίο ανέκαθεν ήταν παρόν μέσα στους εργασιακούς χώρους αλλά, δεν είχε μελετηθεί όσο θα έπρεπε. Από το 1983, ο διεθνής οργανισμός εργασίας (ILO³) σε έκθεσή του σημειώνει ότι πρέπει να δοθεί η ίδια έμφαση στην ψυχολογική βία με τη φυσική βία, λόγω των αυξημένων συνεπειών της στην υγεία των εργαζομένων. Η ψυχολογική βία δεν είναι μόνο μια σοβαρή μορφή βίας στον εργασιακό χώρο, αλλά στοιχεία δείχνουν ότι οι συνέπειες από αυτή τη μορφή βίας είναι τόσο σημαντικές και με συνέπειες όσο η φυσική βία. Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας έρευνα στο Ηνωμένο Βασίλειο έδειξε ότι ένας στους δυο υπαλλήλους έχουν εκφοβιστεί στην εργασία τους κατά τη διάρκεια της οικονομικά ενεργής ζωής τους, ενώ 78% των υπαλλήλων που συμμετείχαν σε μια νοτιοαφρικανική έρευνα έδειξε ότι είχαν δοκιμάσει ψυχολογική βία τουλάχιστον μια φορά στην εργασιακή τους σταδιοδρομία. (Meyer, H.W. & Kirsten, G.J.C., 2014).

Οι Hoel & Cooper (2002), ολοκλήρωσαν μια έρευνα για τον εκφοβισμό με ένα δείγμα 5.288 συμμετεχόντων από 70 διαφορετικούς οργανισμούς. Η έρευνα αυτή έδειξε ότι ένας στους δέκα εργαζόμενους είχε δεχθεί απειλές τους τελευταίους έξι μήνες, ποσοστό που αυξάνεται στους ένας στους τέσσερις όταν η περίοδος

³ International Labor Organization

έρευνας αυξάνεται στα τελευταία πέντε χρόνια. Ο εκφοβισμός φαίνεται ότι υπάρχει κυρίως στους εργαζόμενους σε φυλακές, ταχυδρομεία και τηλεπικοινωνίες, στους εκπαιδευτικούς και τους καλλιτέχνες. Οι διευθυντές ή οι προϊστάμενοι ή άτομα σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις αναφέρθηκαν ως υπαίτιοι του εκφοβισμού σε αρκετά μεγάλο ποσοστό άνω του εβδομήντα τοις εκατό.

Σύμφωνα με την Hirigoyen «ορισμένες διαστροφικές ενέργειες είναι τόσο συνηθισμένες και καθημερινές, ώστε θεωρούνται κανόνας».

Η αρχή γίνεται με μια απλή έλλειψη σεβασμού, ένα ψέμα ή μια εκμετάλλευση. Όλα αυτά θεωρούνται ανυπόφορα μόνο όταν μας ζημιώνουν άμεσα. Σε επαναλαμβανόμενα τέτοια φαινόμενα, εφόσον η κοινωνική ομάδα στην οποία εφαρμόζονται οι συγκεκριμένες συμπεριφορές δεν αντιδρά, οι συμπεριφορές μετατρέπονται σταδιακά σε αποδεδειγμένα αφύσικες, με σοβαρές επιπτώσεις για την ψυχική υγεία των εργαζομένων-θυμάτων.

Για να μπορέσουμε όμως να κατανοήσουμε καλύτερα την ηθική παρενόχληση στις προσωπικές σχέσεις, θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι για να συμβεί κάτι τέτοιο πιθανόν να υπάρχει μια συναισθηματική έλλειψη μέσα στη σχέση ή ακόμα και μια υπερβολική οικειότητα. Η υπερβολική οικειότητα πολλές φορές προκαλεί φόβο με αποτέλεσμα το πιο οικείο άτομο να αποτελέσει το αντικείμενο που θα υποστεί την μεγαλύτερα βία. Στην περίπτωση αυτή, ο θύτης εκλαμβάνει τη σχέση αυτή ως ιδιαίτερα στενή και ως εκ τούτου αποπνικτική οπότε προσπαθεί να κρατήσει το άλλο άτομο σε μια σχέση εξάρτησης ή ιδιοκτησίας για να μπορέσει και ο ίδιος να κρατήσει την αυτοκυριαρχία και παντοδυναμία του. Από την άλλη δε πλευρά, το θύμα γεμίζει από ενοχικά συναισθήματα και αμφιβολίες, έτσι δεν αντιδρά.

2.2.2 Ορολογία και έννοια του εργασιακού εκφοβισμού

Τι εννοούμε όμως όταν μιλάμε για «ψυχολογική παρενόχληση»; Σύμφωνα με μελέτη του Εθνικού Ινστιτούτου Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (2013) δεν υπάρχει ένας ξεκάθαρος και κοινά αποδεκτός ορισμός μεταξύ των ερευνητών σχετικά με την ψυχολογική παρενόχληση σε διεθνή επίπεδο. Στην ουσία ανάμεσα στους επιμέρους όρους παρατηρούνται ελάχιστες διαφορές, οι οποίες οφείλονται είτε στη συχνότητα

είτε στην έκφανση ενός συγκεκριμένου τύπου επιθετικής συμπεριφοράς. Αυτό οφείλεται κυρίως σ' ότι το φαινόμενο έχει προσεγγιστεί διεθνώς από χώρες με γεωγραφικές και πολιτισμικές διαφορές αλλά και από διάφορους επιστημονικούς κλάδους όπως ψυχολογίας, εργασιακής ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, νομικής, κ.α. (Saunders 2007, Einarsen 2010).

Ωστόσο, οι ερευνητές ανεξαρτήτως από την χώρα και κλάδο προέλευσης τους, συμφωνούν ότι αναφέρονται στο ίδιο φαινόμενο και του αποδίδουν κοινά χαρακτηριστικά (Hauge, Skogstad & Einarsen 2007, Slin 2009).

Η **ψυχολογική παρενόχληση ή εκφοβισμός** σύμφωνα με τους Βακόλα Μ. Νικολάου Ι. (2012), ορίζεται ως η κατάσταση όπου ένα άτομο για ένα χρονικό διάστημα αντιλαμβάνεται ότι είναι αποδέκτης επίμονων αρνητικών ενεργειών από ένα άλλο άτομο ή άλλα άτομα, και όπου ο στόχος του εκφοβισμού έχει δυσκολία να προστατέψει τον εαυτό του από αυτές τις ενέργειες.

Όροι με τους οποίους αναφέρεται το φαινόμενο στη διεθνή βιβλιογραφία:

Από τα τέλη του 1970 οι σχετικές μελέτες που έχουν δημοσιευθεί παρουσιάζουν διάφορους όρους οι οποίοι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, προκειμένου να περιγράψουν όμως το ίδιο φαινόμενο το οποίο σχετίζεται με τη συστηματική δίωξη ενός συναδέλφου, ενός υφιστάμενου ή ακόμη και ενός προϊστάμενου, η οποία, αν πραγματοποιείται σε συνεχή βάση, μπορεί να προκαλέσει σοβαρά κοινωνικά, ψυχολογικά και ψυχοσωματικά προβλήματα στο θύμα (Einarsen 1999· Saunders 2007).

Φαίνεται πως στον ευρωπαϊκό χώρο επιδιώκεται η δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου όσον αφορά την ορολογία, τους ορισμούς και την καταγραφή των χαρακτηριστικών αυτής της επιθετικής συμπεριφοράς (Einarsen 2010)

Οι συνηθέστεροι όροι με τους οποίους συναντάμε τον εργασιακό εκφοβισμό στην βιβλιογραφία είναι:

Mobbing (=συμμοριοποίηση, η ενέργεια της περικύκλωσης και της συνακόλουθης επιθετικής συμπεριφοράς σε κάποιον). Το φαινόμενο περιγράφεται με αυτόν τον όρο

στη Γερμανία καθώς και σε γαλλόφωνες περιοχές όπου εναλλάσσεται με τον όρο *Harcèlement moral* (= ηθική παρενόχληση),

Harassment (=παρενόχληση). Στη Φινλανδία,

Pesten (=εκφοβισμός). Στην Ολλανδία,

Workplace aggression (=επιθετικότητα), *emotional abuse* (=συναισθηματική κακοποίηση) και *workplace bullying* (=εργασιακός εκφοβισμός). Στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Acoso (=παρενόχληση) & *maltrato psicológico* (= ψυχολογική κακοποίηση). Στις ισπανόφωνες περιοχές όπου χρησιμοποιούνται παράλληλα και οι δυο όροι.

Πηγή: Τούκας Δ. και συν., 2011

Επίσης συναντούμε και τους όρους:

abuse (= κακοποίηση),

abusive supervision (= καταχρηστική εποπτεία),

dysfunctional behavior (= δυσλειτουργική συμπεριφορά),

emotional tyranny (= συναισθηματική τυραννία),

employee mistreatment (=κακομεταχείριση υπαλλήλων),

generalized workplace abuse (= γενικευμένη κακοποίηση στον εργασιακό χώρο),

interpersonal conflicts (= διαπροσωπικές διενέξεις),

intolerable behavior (= αφόρητη συμπεριφορά),

leader bullying (= διευθυντικός εκφοβισμός),

personality conflicts (= διενέξεις προσωπικοτήτων),

petty tyranny (= μηδαμινή τυραννία),

psychological abuse (= ψυχολογική κακοποίηση),

psychological terror (= ψυχολογική τρομοκρατία),

scapegoating (=αποδιοπομπαίος τράγος, εξιλαστήριο θύμα)

social undermining (= κοινωνική υπονόμευση),

verbal abuse (= λεκτική κακοποίηση),

victimization (= θυματοποίηση),

workplace deviance (= αποκλίνουσα συμπεριφορά στον χώρο εργασίας),

workplace incivility (= εργασιακή αγένεια),

workplace trauma (= εργασιακό τραύμα).

Όρος	Συγγραφέας	Ορισμός
Abusive behavior/ Emotional abuse	Keashly et al.	Εχθρική λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά που δεν συνδέεται με σεξουαλικό ή ρατσιστικό περιεχόμενο η οποία κατευθύνεται από ένα ή περισσότερα άτομα προς άλλα τα οποία στοχοποιούνται ως υπονομευτές των κανόνων στους χώρους εργασίας με σκοπό τη συμμόρφωσή τους
Bullying	Einarsenetal	Προβληματική κατάσταση που δημιουργείται σε συγκεκριμένους χώρους εργασίας και αφορά σε συγκεκριμένους εργαζόμενους. Για να χαρακτηριστεί μια ενέργεια ως bullying χρειάζεται να επαναλαμβάνεται αρκετές φορές σε μια χρονική περίοδο και τα άτομα να έχουν δυσκολίες να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους. Δεν υπάρχει bullying όταν και τα δυο μέρη έχουν κατά προσέγγιση «ίση ισχύ»
Bullying	O' Mooreetal	Συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενη λεκτική, ψυχολογική και σωματική επιθετικότητα προερχόμενη από ένα ή περισσότερα άτομα εναντίον άλλων
Bullying	Hoeletal	Κατάσταση στην οποία ένα ή διαφορετικά άτομα υφίστανται κατ' εξακολούθηση, σε ένα χρονικό διάστημα, αρνητικές ενέργειες από ένα ή περισσότερα άλλα άτομα χωρίς να μπορούν να υπερασπιστούν τον εαυτό τους. Μια μεμονωμένη αρνητική πράξη δεν αποτελεί bullying
Bullying	Salin	Επαναλαμβανόμενες και διαρκείς αρνητικές ενέργειες οι οποίες κατευθύνονται σε ένα ή περισσότερα άτομα, οι οποίες δημιουργούν ένα εχθρικό περιβάλλον εργασίας. Τα άτομα-στόχοι παρουσιάζουν δυσκολίες να υπερασπιστούν τον εαυτό τους. Bullying δεν είναι οι επαναλαμβανόμενες και διαρκείς αρνητικές ενέργειες που χαρακτηρίζουν μια διένεξη μεταξύ μερών ίδιας ισχύος
Harassment	Brodsky	Επαναλαμβανόμενες και συνεχείς προσπάθειες που γίνονται από ένα άτομο προκειμένου να καταπιέσει, να φθείρει ή να απογοητεύσει ένα άλλο άτομο. Πρόκειται για μια διαδικασία με διάρκεια, που προκαλεί ψυχολογική πίεση,

		φόβο, εκφοβισμό και άλλες ψυχικές διαταραχές και σε άλλα άτομα
Mobbing	Zapf	Mobbing στην εργασία σημαίνει harassing, bullying, κοινωνικός αποκλεισμός, προσβολή κατά την ανάθεση ή διάρκεια της εργασίας σε άτομα που βρίσκονται σε ιεραρχικά κατώτερη θέση από άλλο ή άλλα άτομα που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία
Mobbing	Ege	Το mobbing είναι ένας πόλεμος στο χώρο εργασίας, στον οποίο διαμέσου της ψυχολογικής βίας, ηθικής ή και φυσικής, ένα ή περισσότερα άτομα είναι αναγκασμένα να υπόκεινται στη θέληση ενός ή περισσότερων επιτιθεμένων. Αυτή η βία εκφράζεται μέσω συχνών και παρατεταμένων επιθέσεων που έχουν σκοπό να προκαλέσουν βλάβες στην υγεία
Mobbing Psychological terror	Leymann	Εχθρική και μη ηθική επικοινωνία που εκδηλώνεται με συστηματικό τρόπο από ένα ή περισσότερα άτομα εναντίον ενός άλλου, ο οποίος χωρίς υποστήριξη και άμυνα είναι αναγκασμένος να δέχεται τις συνεχείς καταπιεστικές ενέργειες. Οι ενέργειες αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλή συχνότητα (τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα) και για μια μακρά χρονική περίοδο (διάρκεια τουλάχιστον έξι μηνών)
Scapegoating	Thylefors	Κατάσταση κατά την οποία ένα ή περισσότερα άτομα είναι εκτεθειμένα για ένα χρονικό διάστημα σε επαναλαμβανόμενες αρνητικές ενέργειες που προέρχονται από ένα ή περισσότερα άτομα
Work harassment	Bjorkqvistetall	Επαναλαμβανόμενες ενέργειες που έχουν στόχο τον ψυχικό (αλλά μερικές φορές και το σωματικό) πόνο κατευθυνόμενες σε ένα ή περισσότερα άτομα τα οποία για κάποιο λόγο δεν είναι ικανά να προστατεύσουν τους εαυτούς τους
Workplace trauma	Wilson	Ολοκληρωτική αποσύνθεση των ψυχικών αντιστάσεων του εργαζομένου που προέρχονται από σκόπιμες συνεχείς και κακόβουλες ενέργειες του εργοδότη ή κάποιου ιεραρχικά ανώτερου

Εικόνα 7: Ορολογία-Συγγραφείς και ορισμοί της ψυχολογικής βίας στον εργασιακό χώρο

Ο όρος mobbing (a “mob” of bullies ένας όχλος που εκφοβίζει), χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1800 από τους βρετανούς βιολόγους, στη περιγραφή της επιθετικής συμπεριφοράς, κατά την πτήση, ορισμένων ειδών αποδημητικών πουλιών. Το 1900, ο ηθολόγος Konrad Lorenz⁴ το χρησιμοποιεί για να ερμηνεύσει την εχθρική

⁴ Konrad Lorenz Αυστριακός ζωολόγος, ηθολόγος και ορνιθολόγος 1973, Νόμπελ Ιατρικής ή Φυσιολογίας μελέτησε την επιθετικότητα ως μέσο που βοηθά στην επιβίωση των ειδών του ζωικού βασιλείου.

συμπεριφορά της πλειοψηφίας της αγέλης, έναντι των αδύνατων ζώων της ίδιας ράτσας.

Τον όρο τον συναντάμε στη Γερμανία και οφείλεται στο γεγονός ότι ο τύπος επιθετικής συμπεριφοράς που μαρτυρείται συχνότερα εκεί είναι η επίθεση προς τον εργαζόμενο-στόχο από μια ομάδα θυτών (mob) και όχι από έναν μεμονωμένο θύτη, ο οποίος σε αυτήν την περίπτωση ταυτίζεται με τον όρο bully (Kelly 2005-Saunders 2007), ο όρος αυτός αφορά κυρίως έμμεσες μορφές επιθετικής συμπεριφοράς, σε αντίθεση με τον όρο bullying, ο οποίος σχετίζεται με άμεσες επιθετικές συμπεριφορές (λ.χ. εμφανείς πράξεις όπως σπρωξίματα κ.λπ.).

Σύμφωνα με τον Einarsen (2010), ο όρος bully είναι ιδωμένος από την πλευρά του θύτη, και παραπέμπει, κυρίως στο πρόσωπο εκείνο, το οποίο έχει επιθετική συμπεριφορά εναντίον ενός ή περισσότερων εργαζόμενων-στόχων. Αντίθετα, ο όρος mobbing σχετίζεται με τον εργαζόμενο στόχο και κυρίως με το πώς αντιλαμβάνεται αυτός μια τέτοιου είδους επιθετική συμπεριφορά. Ο όρος αυτός, δηλαδή, είναι ιδωμένος από την πλευρά των θυμάτων, τα οποία συστηματικά εκτίθενται σε κάποιο είδος παρενόχλησης από έναν ή περισσότερους θύτες και, εντέλει, θυματοποιούνται (Einarsen 2010).

Ωστόσο, εμπειρικές έρευνες έχουν καταδείξει ότι ακόμα και ο όρος bullying δεν περιορίζεται στη στερεοτυπική εικόνα ενός δεσποτικού, ανάγωγου και επιθετικού ατόμου, αλλά παραπέμπει και σε επιθετικές συμπεριφορές που ταυτίζονται με αυτές του mobbing (Einarsen 2010).

Δεν συνιστούν εργασιακό εκφοβισμό οι ακόλουθες ενέργειες που μπορεί να εφαρμόζονται από τη διοίκηση σε ένα εργασιακό περιβάλλον:

- Να μπαίνουν λογικά κριτήρια απόδοσης.
- Να τίθενται εφικτές προθεσμίες για την ολοκλήρωση ενός έργου.
- Να γίνονται εποικοδομητικές παρατηρήσεις στα αποτελέσματα της εργασίας των εργαζομένων
- Να δεχτεί παρατήρηση για ανάρμοστη συμπεριφορά, εφόσον υπάρχει
- Να ενημερώνεται ο εργαζόμενος για τη μη ικανοποιητική του απόδοση εφ' όσον αυτό αποτελεί δίκαιη και πραγματική κρίση.

Αιτίες εμφάνισης του εργασιακού εκφοβισμού

Οι εμπειρικές έρευνες σχετικά με τις αιτίες του εκφοβισμού στην εργασία έχουν αντιμετωπίσει κυρίως δύο ζητήματα: το ρόλο της προσωπικότητας των θυμάτων και το ρόλο των ψυχοκοινωνικών παραγόντων. Επιπλέον, στις μελέτες εξετάζονται λόγοι που μπορεί να γίνουν αντιληπτοί από την έρευνα. Μια φαινομενολογική προσέγγιση είναι ιδιαίτερα πολύτιμη στην κατανόηση όλων των ειδών της επιθετικής συμπεριφοράς (Felson και Tedeschi, 1993). Δεδομένου ότι οι περισσότεροι άνθρωποι βλέπουν την συμπεριφορά τους και τις αντιλήψεις τους ως νόμιμες ακόμα και ηθικοπλαστικές, η γνώση για την επίρριψη ευθυνών και ο απολογισμός της συμπεριφοράς και της αντίληψης τους είναι κεντρικής σπουδαιότητας. Σε μια μελέτη στην Ιρλανδία μέσω συνέντευξης μεταξύ 30 θυμάτων εκφοβισμού, όλα τα θύματα κατηγόρησαν τη δύσκολη προσωπικότητα του θύτη (Seigne, 1998). Περίπου οι μισοί από αυτούς συνδύασαν τον εκφοβισμό με μια αλλαγή στην εργασιακή κατάσταση του υποτιθέμενου θύτη, στον οποίο δόθηκε θέση με δύναμη. Επίσης περίπου δύο στα τρία θύματα θεώρησαν ότι ο θύτης τους ζήλευε ιδιαίτερα διότι διέθεταν περισσότερα προσόντα από αυτόν.

Σε έρευνα που έγινε σε φινλανδικό πανεπιστήμιο (Bjo Èrkqvist et al., 1994a) έγινε προσπάθεια να εξεταστούν αντιληπτοί λόγοι παρουσίας εργασιακού εκφοβισμού. Οι τρεις κύριοι λόγοι που εντοπίστηκαν ήταν ο ανταγωνισμός σχετικά με τις θέσεις εργασίας, ο φθόνος, και η έλλειψη αυτοπεποίθησης από τον θύτη. Ένα μεγάλο μέρος επίσης θεώρησε ότι η προσωπικότητα του θύματος συνέβαλε στο να γίνει αντικείμενο εκφοβισμού. Τα θύματα φυσικά εμφανίζονται αβέβαια για το αν αυτό ήταν η αιτία. Μια άλλη φινλανδική μελέτη σε ανώτερους δημοτικούς υπαλλήλους (Vartia, 1996), μεταξύ 95 θυμάτων που ήταν και μέλη της ένωσης τους, παρουσίασε παρόμοια αποτελέσματα. Σε αυτήν την μελέτη το 68% είδε το φθόνο ως τον κύριο λόγο που εκφοβίζονταν, ακολουθούμενος από τον ανταγωνισμό για την επίτευξη των στόχων με 42%, το κινήγι της προαγωγής με 38% και τέλος την αποδοχή από τον προϊστάμενο με 34%. Ο φθόνος ήταν επίσης ο πιο κοινός παράγοντας που αναφέρθηκε από 278 θύματα σε μια νορβηγική έρευνα (Einarsen et al., 1994a), που ακολουθήθηκε από μια γενική αρνητική αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας. Εντούτοις,

αυτά τα θύματα επίσης θεώρησαν ότι η έλλειψη πόρων και απόδοσης, όπως ο χαμηλός αυτοσεβασμός, η συστολή, και η έλλειψη δεξιοτήτων αντιμετώπισης συγκρούσεων, συνέβαλε στο πρόβλημα. Μόνο μερικά από τα θύματα κατηγόρησαν εξωτερικούς παράγοντες από τον παραβάτη και το ίδιο το θύμα, όπως μια αγχωτική κατάσταση εργασίας και το κοινωνικό κλίμα στην εργασία.

Ο Leymann (1993) με βάση τις έρευνες του υποστηρίζει ότι τέσσερις παράγοντες είναι σημαντικοί στην αποδοχή της ύπαρξης της παρενόχλησης στην εργασία:

(1) ανεπάρκειες στο εργασιακό πλάνο,

(2) ανεπάρκειες στη συμπεριφορά της ηγεσίας,

(3) θύμα κοινωνικά εκτεθειμένο και

(4) χαμηλά ηθικά πρότυπα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Felson και Tedeschi (1993), η συζήτηση σχετικά με την επιθετικότητα αναπτύσσεται από τις διαμαρτυρίες των εργαζομένων και περιλαμβάνει τις κοινωνικές αντιδράσεις στον έλεγχο των αντιλαμβανόμενων αδικιών. Αν και Felson και Tedeschi υποστηρίζουν ότι ο εκφοβισμός είναι ένα παράδειγμα επιθετικότητας αρπακτικού, οι Leymann (1996) και Einarsen et al., (1994) υποστηρίζουν ότι ο εκφοβισμός προκαλείται από μια σύγκρουση σχετική με την εργασία. Σε μερικές περιπτώσεις, το κοινωνικό κλίμα στις πτυχές της εργασίας είναι περισσότερο από δύσκολο και δημιουργεί συγκρούσεις που μπορούν να κλιμακωθούν σε πιο σκληρές και προσωποποιημένες συγκρούσεις (van de Vliert, 1984) ή ακόμη και σε πόλεμο (Kaye, 1994).

Η ολική καταστροφή του αντιπάλου γίνεται ο στόχος που πρέπει να κερδηθεί από τους αντιπάλους (Glasl, 1994). Σε τέτοιες ιδιαίτερα κλιμακούμενες συγκρούσεις αμφότερα τα αντίπαλα μέρη απαξιώνουν τον αντίπαλο, επιτρέποντας κατά συνέπεια το χειρισμό, την ανταπόδοση, την αποβολή και την καταστροφή (van de Vliert, 1984).

Εάν ένα μέλος από τα αντίπαλα στρατόπεδα αποκτά μια μειονεκτική θέση σε αυτήν την προσπάθεια και μπορεί να γίνει θύμα του εκφοβισμού (Bjo Èrkqvist et al., 1994).

Σε τέτοιες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι υποβάλουν ο ένας τον άλλον σε ιδιαίτερα επιθετική και καταχρηστική συμπεριφορά. Μερικοί μπορούν ακόμη και να αγανακτήσουν με τη συμπεριφορά του αντιπάλου τους σε έναν βαθμό όπου οι ίδιοι αισθάνονται παρενοχλημένοι και θύματα (Einarsen, 1998). Επίσης είναι αλήθεια ότι σε μερικές περιπτώσεις, το να υποστηρίζει κάποιος ότι είναι θύμα εκφοβισμού μπορεί να αποβεί μια πολύ αποτελεσματική στρατηγική στις διαπροσωπικές συγκρούσεις, (Einarsen et al., 1994).

Σε μια ιδιαίτερα κλιμακούμενη διαπροσωπική σύγκρουση ο εκφοβισμός μπορεί να εμφανιστεί με τρεις (3) τρόπους:

- (1) επιθετικές συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται ως τακτική εκφοβισμού σε μια διαπροσωπική σύγκρουση,
- (2) οι εργαζόμενοι να υποκρίνονται τους εκφοβισμένους ως τακτική και
- (3) η δυσαρέσκεια στις αντιλαμβανόμενες αδικίες (Einarsen, 1998).

Η τελευταία εμφανίζεται όταν γίνεται αντιληπτός οποιοσδήποτε ο υποτιθέμενος παραβάτης. Στις ιδιαίτερα κλιμακούμενες διαπροσωπικές συγκρούσεις, η δυσπιστία και η έλλειψη σεβασμού μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών είναι υψηλές, κάποιος μπορεί να αντιληφθεί ότι όλα τα είδη συμπεριφοράς από τον αντίπαλο είναι εκφοβισμός και σημάδι εχθρότητας (Einarsen et al., 1994).

2.2.3 Μορφές και στάδια εργασιακού εκφοβισμού (mobbing)

2.2.3.1 Μορφές εκφοβισμού

Κάθε επαναλαμβανόμενη, καταχρηστική συμπεριφορά οποιασδήποτε προέλευσης, προερχόμενης είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, η οποία εκδηλώνεται ιδιαιτέρως με λέξεις, απειλές, πράξεις, χειρονομίες, ή κείμενα με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της προσωπικότητας, της αξιοπρέπειας ή της φυσικής ή ψυχολογικής ακεραιότητας ενός εργαζομένου ή οποιουδήποτε άλλου προσώπου κατά την άσκηση της εργασίας του, θέτοντας σε κίνδυνο την απασχόλησή του ή δημιουργώντας έναν εκφοβιστικό, εχθρικό, υποτιμητικό, ταπεινωτικό ή επιθετικό περιβάλλον συνιστά ηθική παρενόχληση ή

αλλιώς mobbing, (εκ του αγγλικού ρήματος mob που σημαίνει επιτίθεμαι, περικυκλώνω, ενοχλώ). (Hirigoyen, 2002).

Σύμφωνα με τους Κοΐνη Α., Σαρίδη Μ., αυτή είναι μορφή βίας, με την οποία έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι χιλιάδες άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους.

Κατά τους Βακόλα Μ. Νικολάου Ι. (2012), ο εκφοβισμός μπορεί να πάρει πολλές μορφές:

- Ο εκφοβισμός του δυνατότερου, όπου ένα ανώτερο στέλεχος ασκεί πιέσεις σε ένα κατώτερο για διάφορους λόγους.
- Μια διαπροσωπική διένεξη στον εργασιακό χώρο μπορεί να εξελιχθεί σε εκφοβισμό του ενός από τον άλλο συνάδελφο, προϊστάμενο κ.α.
- Εκφοβισμό μπορεί να βιώσει και όποιος αισθάνεται ως το «μαύρο πρόβατο» σε έναν εργασιακό χώρο.
- Εκφοβισμό μπορεί να βιώσει ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος από τους παλαιότερους που μπορεί να επιδίδονται σε εξευτελιστικές συμπεριφορές για να δοκιμάσουν τις αντοχές τους.
- Υπάρχει ακόμα και η καταδίωξη στον εργασιακό χώρο που ορίζεται ως μια συμπεριφορά στην οποία ένα άτομο επιβάλλει την παρουσία του επανειλημμένως σε ένα άλλο που δεν το επιθυμεί.
- Εκφοβισμός και βίαια περιστατικά μπορεί να προέλθουν και από πελάτες. Σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος βρίσκεται την δυσάρεστη θέση να αρνηθεί μια υπηρεσία ή να διαψεύσει τις προσδοκίες του πελάτη. Υπάρχουν πολλές ομάδες που χαρακτηρίζονται ευάλωτες στη βία που προέρχεται από πελάτες στον εργασιακό χώρο και αυτές μπορεί να είναι αστυνομικοί, νοσοκόμοι, σωφρονιστικοί υπάλληλοι, κοινωνικοί λειτουργοί κ.α.

Ανάλογα με την ιεραρχική θέση του θύτη, ορίζονται τρεις κατηγορίες εργασιακής παρενόχλησης (Κοΐνης & Σαρίδη, 2013).





Ανιούσα παρενόχληση

Εικόνα 8: Κατηγορίες Εργασιακής Παρενόχλησης

Τυπολογίες επιθετικών συμπεριφορών που συνιστούν εκφοβισμό στον εργασιακό χώρο.

Κατά τον Leymann (1996, 2010), συχνά στην καθημερινή ζωή εμφανίζονται πολλές επικοινωνιακές ενέργειες που μπορούν να παρατηρηθούν, αλλά στα πλαίσια του φαινομένου της παρενόχλησης, επιβλαβή επίδραση, έχουν οι ενέργειες που χρησιμοποιούνται με συνέπεια και συστηματικά κατά τη διάρκεια μιας μεγάλης περιόδου, με την πρόθεση και κάνουν ζημιά σε κάποιον. Όλες οι παρατηρηθείσες ενέργειες έχουν ένα κοινό παρονομαστή να υποστηρίζουν την επιθυμία του δράστη να τιμωρήσει το θύμα. Κατά συνέπεια ο τρόπος χειρισμού είναι το κύριο χαρακτηριστικό του γεγονότος.

Διακρίνονται πέντε (5) διαφορετικοί τύποι εκφοβισμού, που ο καθένας έχει σχέση με:

- α) επιπτώσεις στη φήμη του θύματος,
- β) επιδράσεις στην αυτό-έκφραση του και την επικοινωνία,

- γ) επιπτώσεις στις κοινωνικές του επαφές του θύματος,
- δ) επίδραση στην επαγγελματική του κατάσταση και την ποιότητα ζωής του και
- ε) τέλος με επιδράσεις στη σωματική του υγεία.

Σύμφωνα με τους Zapf, Knorz & Kulla (1996, 2010), διακρίνονται επτά (7) παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τις επιμέρους εκφάνσεις του εκφοβισμού:

- α) βάλουν εναντίον του θύματος με οργανωσιακά μέτρα (άσκημη συμπεριφορά του προϊσταμένου, ή ανάθεση αυξημένων ή υποτιμητικών καθηκόντων),
- β) απομονώνουν κοινωνικά το θύμα με επίθεση στις διαπροσωπικές του σχέσεις, απομονώνοντας το κοινωνικά,
- γ) επιτίθενται στα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά και την προσωπική του ζωή,
- δ) δημιουργείται απειλή ή και άσκηση φυσικής βίας (σεξουαλική παρενόχληση, σωματική βία),
- ε) επιτίθενται στην εθνική του ταυτότητα, τις πολιτικές του πεποιθήσεις, ή στο θρησκευτικό του προσανατολισμό,
- στ) γίνονται λεκτικές επιθέσεις με δυνατές φωνές και συνεχή κριτική,
- ζ) τέλος επιτίθενται στο θύμα διαδίδοντας ψευδής και κακόβουλες φήμες εναντίον του.

Σύμφωνα με τους Rayner & Hoel (1997, 2001) πέντε (5) είναι οι κατηγορίες εκφοβιστικής συμπεριφοράς:

- α) την απειλή στο επαγγελματικό στάτους του εργαζόμενου (π.χ. υποτίμηση της άποψής του, μομφές για την προσπάθεια και την εργασιακή του απόδοση κ.λπ.),
- β) την απειλή προς την υπόληψή του ως ανθρώπου (π.χ. κουτσομπολιό, εξύβριση, προσβολές, ενοχλητικά πειράγματα κ.λπ.),
- γ) την απομόνωση (π.χ. φυσική ή κοινωνική απομόνωση, απόκρυψη πληροφοριών, στέρηση δυνατότητας πρόσβασης σε ευκαιρίες που σχετίζονται με την εκπαίδευση ή τη σταδιοδρομία του κ.λπ.),
- δ) την υπερβολική εργασία (π.χ. υπερβολικός φόρτος εργασίας, ανέφικτες προθεσμίες, υπερβολική πίεση για αποδοτικότητα, άσκοπες ενοχλήσεις κ.λπ.) και
- ε) την αποσταθεροποίηση (π.χ. μη αναγνώριση της εργασίας του υπαλλήλου, αφαίρεση αρμοδιοτήτων, ανάθεση καθηκόντων που είναι κατώτερα των δυνατοτήτων του, συνεχείς υπομνήσεις για παρελθόντα λάθη, σκόπιμες ενέργειες που έχουν ως στόχο την αποτυχία του κ.λπ.).

Ενώ κάθε ένα από τα ανωτέρω σχέδια κατηγοριοποίησης έχει προσπαθήσει να διευκρινίσει τους πολλαπλάσιους τύπους επιθετικότητας, αυτά τα είδη ταξινομήσεων

έχουν σοβαρές μεθοδολογικές δυσκολίες. Μερικές φορές δεν είναι σαφές αν ανήκει μια επιθετική δράση σε μια συγκεκριμένη κατηγορία.

Σε άλλες περιστάσεις μια επιθετική δραστηριότητα μπορεί να ταξινομηθεί μέσα σε δύο ή περισσότερες κατηγορίες ταυτόχρονα. Και οι διχοτομικές ταξινομήσεις μπορούν να είναι πάρα πολύ απλές για την ανθρώπινη συμπεριφορά που επιδεικνύει συχνά και τα δύο στοιχεία ταυτόχρονα (Weinshenken & Siegel, 2002).

Η Keashly (1998), κάνοντας προσπάθεια να αποδελτιώσει τις θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες στις οποίες γίνεται αναφορά σε τύπους εκφοβισμού, προτείνει μια κατηγοριοποίηση η οποία βασίζεται στη λεκτική ή τη μη λεκτική μορφή της επιθετικής συμπεριφοράς.

Λεκτική μορφή επιθετικής συμπεριφοράς	Μη λεκτική μορφή επιθετικής συμπεριφοράς
<ul style="list-style-type: none">• Άμεσες και παρατηρήσιμες συμπεριφορές, π.χ. φωνές, κραυγές, οι υβριστικοί χαρακτηρισμοί, κλπ• Έμμεσες συμπεριφορές, π.χ. αβάσιμες φήμες, κουτσομπολιά, παραβίαση εμπιστευτικών πληροφοριών που αφορούν τον εργαζόμενο κλπ	<ul style="list-style-type: none">• οπτική επαφή,• κακόβουλα βλέμματα, υπαινιγμοί,• αδιαφορία,• υπερβολική χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων κλπ

Εικόνα 9: Κατηγοριοποίηση εκφοβισμού με βάση τη λεκτική ή μη μορφή

Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση, αποτελεί ουσιώδες και αναγκαίο συστατικό για τον ορισμό του φαινομένου του εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο (Saunders 2007).

Μάλιστα, οι μέχρι τώρα έρευνες έχουν δώσει έμφαση κυρίως στην καταγραφή και την ανάλυση των διάφορων επιμέρους τύπων λεκτικής συμπεριφοράς, καθώς είναι εύκολα παρατηρήσιμοι ή μπορούν να πιστοποιηθούν αντικειμενικά (Keashly 1998).

Στις λεκτικές συμπεριφορές περιλαμβάνονται:

1. **Οι άμεσες και παρατηρήσιμες συμπεριφορές**, όπως φωνές και κραυγές, οι υβριστικοί χαρακτηρισμοί, τα ξεσπάσματα θυμικού, οι αγενείς και εχθρικές συμπεριφορές, οι κατηγορίες και μομφές για λάθη και κακούς χειρισμούς, η δυσφήμιση, η προσβολές, τα υποτιμητικά και αγενή σχόλια συνήθως ενώπιον άλλων προσώπων, οι απειλές για απόλυση ή αλλαγή αντικειμένου εργασίας, ένδειξη αδιαφορίας για τις απόψεις και τα συναισθήματα του εργαζόμενου, η άσκηση προσωπικής κριτικής για ζητήματα που δεν αφορούν την εργασία, όπως π.χ. για την εμφάνιση του, την οικογένεια ή τους φίλους του εργαζόμενου, η υπερβολική και σκληρή κριτική για την εργασιακή απόδοση ή τις ικανότητες του εργαζόμενου-θύματος.
2. **Οι έμμεσες συμπεριφορές**, όπως αβάσιμες φήμες και κουτσομπολιά, η παραβίαση εμπιστευτικών πληροφοριών που αφορούν έναν ή περισσότερους εργαζόμενους, η ανάθεση ασήμαντων ή προσβλητικών καθηκόντων, τα οποία λειτουργούν ως τιμωρία, οι παράλογες εργασιακές απαιτήσεις, η αποσιώπηση ή άρνηση ευκαιριών ή η πρόσβαση σε πόρους της οργάνωσης, η μη αναγνώριση της εργασιακής αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου κλπ.

Στις μη λεκτικές συμπεριφορές περιλαμβάνονται:

Η οπτική επαφή και τα κακόβουλα βλέμματα με υπαινιγμούς, η αδιαφορία και η άρνηση επικοινωνίας, οι εκφοβιστικές χειρονομίες, η ρίψη αντικειμένων προς το μέρος του εργαζόμενου, η ανάρμωστη ή υπερβολική χρήση υπομημάτων και ηλεκτρονικών μηνυμάτων.

Αξιοποιώντας το εννοιολογικό μοντέλο του Buss (1961) όσον αφορά την ανθρώπινη επιθετικότητα, προτείνεται η κατηγοριοποίηση των τύπων εκφοβισμού με βάση τρία δίπολα:

1. **Ψυχολογικός εκφοβισμός (psychological bullying) – Φυσικός εκφοβισμός (physical bullying):** το ένα άκρο έχει σχέση με τη χρήση διάφορων τύπων αρνητικής λεκτικής συμπεριφοράς (π.χ. φωνές, προσβολές κ.λπ.) και το άλλο με συγκεκριμένους τύπους μη λεκτικής συμπεριφοράς (π.χ. αποφυγή ή αδιαφορία προς το πρόσωπο του εργαζόμενου, κακόβουλο βλέμμα κ.λπ.). Οι επιθετικές συμπεριφορές που κατευθύνονται προς το πρόσωπο του εργαζόμενου-θύματος είναι κυρίως ψυχολογικής υφής, όπως επίσης και οι

τύποι εκφοβισμού που σχετίζονται με την εργασιακή διαχείριση και τα καθήκοντα του εργαζόμενου (Einarsen et. al., 2010).

Ωστόσο, πολλοί ερευνητές σημειώνουν ότι εκτός από τον ψυχολογικό εκφοβισμό πρέπει να συμπεριληφθεί στους τύπους εκφοβισμού και η σωματική κακοποίηση, η οποία κατευθύνεται σαφώς προς το πρόσωπο του εργαζόμενου (Leymann 1996· Zapf et. al. 1996· Einarsen et. al., 2010).

Το συγκεκριμένο δίπολο φαίνεται ότι υπόκειται σε πολιτισμικές διαφορές (Einarsen et. al., 2010).

- 2. Ο εκφοβισμός που σχετίζεται με την εργασιακή διαχείριση και τα καθήκοντα του εργαζόμενου (work-related bullying) Έμμεσος εκφοβισμός– Ο εκφοβισμός που κατευθύνεται άμεσα προς το πρόσωπο του εργαζόμενου (person-related bullying) Άμεσος εκφοβισμός:** το ένα άκρο έχει σχέση με έμμεσους τρόπους άσκησης εκφοβισμού, μέσω άλλων προσώπων (π.χ. διάδοση φημών, παραβίαση της εμπιστευτικότητας κ.λπ.), ενώ το άλλο άμεσες ενέργειες του θύτη εις βάρος του θύματος (π.χ. κατηγορίες για λανθασμένη διαχείριση, φωνές, προσβολές, άγριο βλέμμα, άρνηση επικοινωνίας κ.λπ.),.

Ο εκφοβισμός που σχετίζεται με την εργασιακή διαχείριση και τα καθήκοντα του εργαζόμενου περιλαμβάνει τους εξής τύπους: παράλογες προθεσμίες ή ανάθεση μη διαχειρίσιμου φόρτου εργασίας, υπερβολικός έλεγχος, χειραγώγηση πληροφοριών, έλεγχος και επιδείνωση συνθηκών εργασίας, αδιαφορία για την άποψη του θύματος, ανάθεση ασήμαντων καθηκόντων ή ανάθεση εργασίας που υποβιβάζει τις ικανότητες του θύματος, αποφυγή ανάθεσης καθηκόντων. Εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι πολλές φορές είναι δύσκολο να ειπωθεί αν αποκλειστικά αυτού του είδους η στάση από την πλευρά του εργοδότη συνιστά εκφοβισμό (Einarsen et. al., 2010).

Ο εκφοβισμός που κατευθύνεται άμεσα προς το πρόσωπο του εργαζόμενου αφορά συμπεριφορές οι οποίες περιλαμβάνουν: λεκτικές επιθέσεις, προσβλητικά σχόλια, υπερβολικούς αστεϊσμούς και πειράγματα, αστεία τα οποία τον γελοιοποιούν, διάδοση φημών ή κουτσομπολιών, συνεχή κριτική, συναισθηματική κακοποίηση, ταπείνωση, επίθεση που έχει ως στόχο τον κλονισμό της αυτοπεποίθησής του, επίθεση στην προσωπική του ζωή, προσωπική επίθεση, απομόνωση ή κοινωνικό αποκλεισμό, τρομοκράτηση (Zapf et. al. 1996, Einarsen & Raknes 1997, Keashly 1998 κ.ά.).

Οι συγκεκριμένες συμπεριφορές είναι ανεξάρτητες από την οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ φαίνεται πως έχουν πιο σοβαρές επιπτώσεις στα θύματα, τα οποία τις αξιολογούν ως περισσότερο παρενοχλητικές και σοβαρές σε σύγκριση με τις μορφές εκφοβισμού που σχετίζονται με την εργασιακή διαχείριση και την ανάθεση καθηκόντων (Meglish-Sespico 2006, στο Keashly & Jagatic 2010, Einarsen et. al., 2010).

3. **Παθητικός και έμμεσος εκφοβισμός (passive and indirect bullying) – Ενεργητικός και άμεσος εκφοβισμός (active and direct bullying):** Το ένα άκρο του δίπολου σχετίζεται με την επιτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών, ενώ το άλλο με τη αποφυγή συμπεριφορών που θα ήταν επιθυμητές για το θύμα ή με τη συγκρατημένη έκφραση επιθετικής συμπεριφοράς.

Το συγκεκριμένο δίπολο θα μπορούσε να θεωρηθεί ως υποκατηγορία των τύπων εκφοβισμού που κατευθύνονται άμεσα προς το πρόσωπο του εργαζόμενου (Einarsen et. al., 2010), αν και οι Zapf et. al., (2010) σημειώνουν ότι στο συγκεκριμένο δίπολο, και πιο συγκεκριμένα στις άμεσες μορφές εκφοβισμού, περιλαμβάνονται κάποιοι τύποι εκφοβισμού που σχετίζονται με την εργασιακή διαχείριση, όπως επίσης οι λεκτικές επιθέσεις και η συναισθηματική κακοποίηση.

Γενικότερα, σύμφωνα με αυτό το δίπολο, φαίνεται να διαμορφώνεται ένα συνεχές τύπων εκφοβισμού, στο ένα άκρο του οποίου παρατηρούνται συμπεριφορές παθητικές και έμμεσες και στο άλλο άκρο συμπεριφορές ενεργητικές και άμεσες (Einarsen et. al., 2010).

Στους έμμεσους τύπους εκφοβισμού περιλαμβάνονται πρακτικές και συμπεριφορές, όπως η στέρηση συστηματικής πληροφόρησης που επιτρέπει την ομαλή εκτέλεση των καθηκόντων, η κοινωνική απομόνωση, η απουσία επικοινωνίας με συναδέλφους, ο αποκλεισμός του θύματος από κοινωνικές εκδηλώσεις, το κουτσομπολιό, η διάδοση φημών, αλλά και άλλοι τύποι εκφοβισμού που σχετίζονται με την εργασιακή διαχείριση (Zapf et. al. 1996, Einarsen et. al. 2009, στο Einarsen et. al., 2010 Zapf et. al., 2010).

Στους άμεσους τύπους εκφοβισμού περιλαμβάνονται συμπεριφορές, όπως οι λεκτικές επιθέσεις και απειλές, η συναισθηματική κακοποίηση και κάποιοι τύποι εκφοβισμού που σχετίζονται με την εργασιακή διαχείριση (Zapf et. al., 1996, στο Einarsen et. al. 2010).

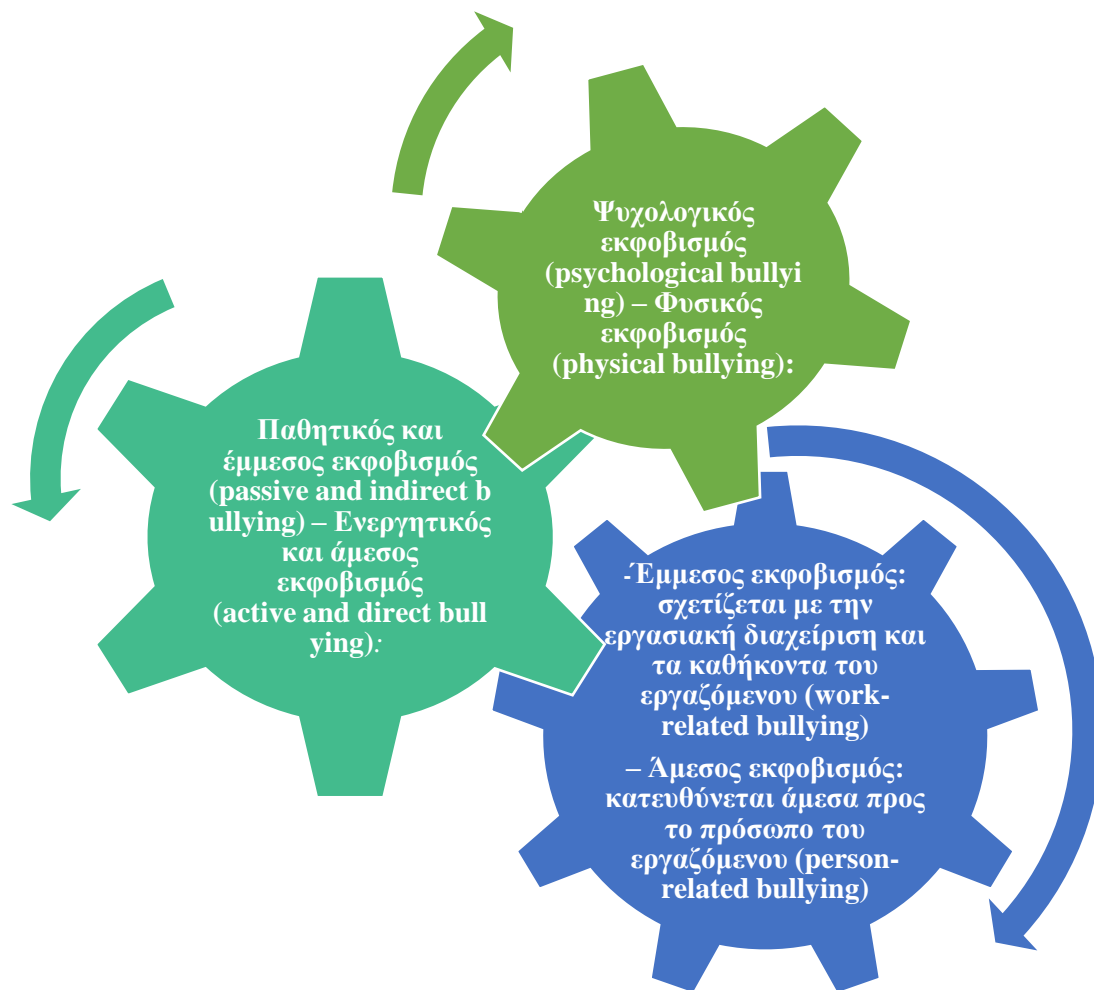
Επίσης, στο μέσο του συνεχούς απαντούν πρακτικές και συμπεριφορές, όπως η ταπείνωση, τα προσβλητικά σχόλια, τα αστεία εις βάρος του εργαζόμενου κ.ά. (Zapf et. al. 1996, Einarsen & Raknes 1997, στο Einarsen et. al. 2010).

Όσο προχωρούμε προς το δεξί άκρο, τόσο τα θύματα αντιλαμβάνονται ότι υφίστανται σοβαρότερες μορφές εκφοβισμού. Οι έμμεσοι τύποι εκφοβισμού φαίνεται πως έχουν λιγότερο αρνητικές επιπτώσεις σε σχέση με τους άμεσους (Einarsen et. al. 2010).

Σύμφωνα με τον Einarsen (1999), ο εκφοβισμός έχει οριστεί ως όλες εκείνες οι επαναλαμβανόμενες ενέργειες και πρακτικές που κατευθύνονται σε έναν ή περισσότερους εργαζομένους, οι οποίες είναι ανεπιθύμητες από το θύμα, το οποίο μπορεί να γίνει σκόπιμα ή ασυναίσθητα, αλλά σαφώς να προκαλούν ταπείνωση στο θύμα, προσβολή και δυστυχία και μπορούν να παρεμποδίσουν την εργασιακή απόδοση και να προκαλέσουν ένα δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον.

Όλοι οι τύποι εκφοβισμού που αναλύσαμε ανωτέρω αλληλοσυνδέονται.

Το θύμα εκτίθεται σε αλληλοσυνδυασμό τύπων εκφοβισμού. Αυτό που παρατηρείται είναι ότι όταν ένας εργαζόμενος πέφτει θύμα mobbing, είναι θύμα μιας ακολουθίας διάφορων τακτικών εκφοβισμού.



Εικόνα 10: Σχηματοποίηση αλληλεπίδρασης τακτικών εκφοβισμού

2.2.3.2 Στάδια εργασιακού εκφοβισμού (mobbing)

Οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι ο εργασιακός εκφοβισμός δεν είναι ένα φαινόμενο, αλλά μάλλον μια βαθμιαία εξελισσόμενη διαδικασία. Κατά τη διάρκεια των πρόωρων φάσεων του εκφοβισμού, τα θύματα υποβάλλονται σε συμπεριφορά που είναι δύσκολο να επισημανθεί ως επιθετική, υπάρχει, αλλά είναι έμμεση και διακριτική (Bjorkqvist, 1992). Αργότερα πιο άμεσες επιθετικές πράξεις εμφανίζονται. Τα θύματα είναι σαφώς απομονωμένα και ταπεινωμένα, γίνονται αντικείμενο χλευασμού του περιβάλλοντος τους και αυτό είναι μια συνεχιζόμενη διαδικασία. Στο τέλος η φυσική και η ψυχολογική βία χρησιμοποιείται εναντίον τους.

Τα θύματα που έχουν προΐστορία με μακροχρόνιο εκφοβισμό, εμφανίζονται να είναι πιο συχνά θύματα από τους εργαζόμενους που για λιγότερο χρονικό διάστημα εκφοβίζονται (Einarsen και Skogstad, 1996).

Κατά τη διαδικασία εντοπισμού του mobbing το φαινόμενο (Leymann, 1992-1993) φαίνεται να περιέχει τουλάχιστον τέσσερις φάσεις: επιθετική συμπεριφορά, εκφοβισμός, στιγματισμός και το σοβαρό τραύμα (Einarsen et al, 1994).

1^η Φάση, Επιθετική Συμπεριφορά: Πρώτα υπάρχει μια κατάσταση όπου μάλλον διακριτικοί τρόποι επίθεσης αρχίζουν να κατευθύνονται ενάντια σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα στην ομάδα εργασίας. Ο Leymann (1990 1996) υποστηρίζει ότι η έννοια του εκφοβισμού, πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο στην ακόλουθη φάση, όπου αυτές οι επιθέσεις γίνονται ανοικτότερες, αμεσότερες και συχνότερες.

2^η Φάση, Εκφοβισμός: Σε αυτήν την δεύτερη φάση γίνεται εμφανές ότι το θύμα έχει πρόβλημα υπεράσπισης του εαυτού του ως συνεπεία των ήδη υπαρχόντων ψυχολογικών, ή κοινωνικών παραγόντων, είτε συνεπεία του εκφοβισμού, ο οποίος μετά από μια στιγμή φαίνεται να στιγματίζει κοινωνικά στο θύμα.

3^η Φάση, Στιγματισμός: Ο εκφοβισμός συχνά στοχοποιεί άμεσα τις ανεπάρκειες της προσωπικότητας τους θύματος (Brodsky, 1976). Αυτή η κατάσταση εν συνεχεία φαίνεται να έχει δραματικές επιπτώσεις στη διανοητική και φυσική υγεία του (Brodsky, 1976 Einarsen και Skogstad, 1996: Leymann και Gustafsson, 1996). Επιπλέον, οι προκαταλήψεις που έχει δημιουργήσει ο εκφοβισμός ενάντια στο θύμα, φαίνεται να αναγκάζει τη διοίκηση του οργανισμού να προσπαθεί να θεραπεύσει το θύμα αντιμετωπίζοντας το ως πρόβλημα (Einarsen et al.,, 1994 Leymann, 1990 1996).

4^η Φάση, Σοβαρό τραύμα: Μπαίνοντας στο πρόβλημα η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού, οι συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι, ή η διοίκηση προσωπικού τείνουν να δεχτούν τις προκαταλήψεις που έχουν παράγει οι θύτες, κατηγορώντας κατά συνέπεια το θύμα για την κακοτυχία του. Οι τρίτοι ή οι διευθυντές βλέπουν την όλη κατάσταση ως μια δίκαιη μεταχείριση ενός δύσκολου και νευρωτικού προσώπου (Einarsen et al.,, 1994 Leymann, 1990).



Εικόνα 11: Κλιμακούμενες Φάσεις εργασιακού εκφοβισμού

2.2.4 Χαρακτηριστικά που διαθέτουν ο θύτης και το θύμα στον εργασιακό εκφοβισμό (mobbing)

Συχνά ο εκφοβισμός έχει να κάνει άμεσα με την προσωπικότητα του θύματος, (Brodsky, 1976). Η κατάσταση αυτή, στη συνέχεια, φαίνεται να επηρεάζει την ψυχική και σωματική υγεία του θύματος αρκετά δραματικά (Brodsky, 1976, Einarsen και Skogstad, 1996, Leymann και Gustafsson, 1996). Επιπλέον, οι προκαταλήψεις εναντίον του θύματος που παράγονται από τον εκφοβισμό φαίνεται να προκαλούν τον οργανισμό να αντιμετωπίσει το θύμα ως πρόβλημα (Einarsen et al, 1994, Leymann, 1990, 1996). Η ανώτερη διοίκηση, ή το διοικητικό προσωπικό έχουν την τάση να αποδέχονται τις προκαταλήψεις που παράγονται από τους δράστες, κατηγορώντας έτσι το θύμα για την ατυχία του. (Einarsen et al, 1994, Leymann, 1990).

2.2.4.1 Χαρακτηριστικά του θύματος

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που μπορεί να διαθέτει το θύμα του mobbing:

Υψηλά προσόντα, ανώτερο μορφωτικό επίπεδο. Πρόκειται για τα επίλεκτα στελέχη που αντιστέκονται στη χειραγώγηση και στις απόπειρες εκφοβισμού. (Khoο, 2010).

Στοιχεία διαφορετικότητας. Πρόκειται για τα άτομα που αποκλίνουν από τα τυπικά χαρακτηριστικά της ομάδας.

Χαμηλή αυτοεκτίμηση. Πρόκειται για ευάλωτα άτομα που χτίζουν την προσωπική ταυτότητα στην επαγγελματική απόδοση. Η υποτίμηση της εργασίας μπορεί εύκολα να κλονίσει την ισορροπία τους.

Ευαίσθητη προσωπικότητα. Πρόκειται για άτομα ντροπαλά, συναισθηματικά και αγχώδη άτομα, με χαμηλή αυτοεκτίμηση.

Ελλιπές δίκτυο. Πρόκειται για τους απομονωμένους εργαζόμενους που δεν έχουν ισχυρές -ή καθόλου- συμμαχίες στο επαγγελματικό περιβάλλον. Άλλωστε η ηθική παρενόχληση τροφοδοτεί (και τροφοδοτείται από) την απομόνωση (Hirigoyen, 2002. Tehrani, 2003).

Στην ερευνά μας θα μας απασχολήσει να διερευνήσουμε αν είναι πράγματι έτσι και εργαζόμενοι με υψηλά προσόντα και ανώτερο μορφωτικό επίπεδο γίνονται αντικείμενο εργασιακού εκφοβισμού και αν σε αυτούς εμφανίζονται επίπεδα χαμηλής αυτοεκτίμησης.

2.2.4.2 Χαρακτηριστικά του θύτη

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται δυο τύποι των χαρακτηριστικών που διαθέτει ο θύτης:

Αβοήθητοι που απαιτούν τη συνεχή υποστήριξη από τους ανθρώπους του περιβάλλοντος τους και όταν δεν τους παρέχεται κατηγορούν τους άλλους.

Χειριστικές προσωπικότητες που κολακεύουν και συστηματικά εξαπατούν τους άλλους προκειμένου να πετύχουν το στόχο τους

Οι εργασιακοί δυνάστες θα μπορούσε να καταταγούν σε 3 κατηγορίες:

- Στους χρόνιους δυνάστες άτομα ανασφαλή με υψηλά επίπεδα ναρκισσισμού και έμφυτη αντιπάθεια προς τους γύρω τους. Σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα παρόμοια άτομα τείνουν να επιβραβεύονται και να προάγονται.
- Στους ευκαιριακούς δυνάστες που δείχνουν τον κακό εαυτό τους όταν αυτό μπορεί να τους φανεί χρήσιμο για να ανέβουν ιεραρχικά είτε για να εξουδετερώσουν τον αντίπαλο. Μπορεί να πρόκειται για άτομα ευφυή με υψηλές κοινωνικές ικανότητες που κατά περίπτωση δείχνουν ακόμη και μεγάλη καλοσύνη, αν αυτό είναι προς το συμφέρον τους. Αυτή είναι η πολυπληθέστερη κατηγορία και η πλέον δύσκολη να αντιμετωπισθεί.
- Και τέλος στους «παροδικούς δυνάστες» που αποτελέσουν το μικρότερο ποσοστό και είναι άτομα αδέξια και κοινωνικά ανίκανα που πληγώνουν τους γύρω τους από έλλειψη ευαισθησίας, συχνά χωρίς να συνειδητοποιήσουν τη βλάβη που προξενούν.



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΘΥΤΗ

- Αβοήθητοι που απαιτούν τη συνεχή υποστήριξη
- Χειριστικές προσωπικότητες

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΘΥΜΑΤΟΣ

- Υψηλά προσόντα, ανώτερο μορφωτικό επίπεδο
 - Στοιχεία διαφορετικότητας.
 - Χαμηλή αυτοεκτίμηση.
 - Ευαίσθητη προσωπικότητα.
- Ελλιπές δίκτυο-καθόλου συμμαχίες



Εικόνα 12: Χαρακτηριστικά Θύτη και Θύματος

2.2.5 Συμπτώματα του εργασιακού εκφοβισμού στα θύματα και στους οργανισμούς

2.2.5.1 Συμπτώματα στους εργαζόμενους-θύματα

Σύμφωνα με τους Τούκα, Δεληγά και Καραγεωργίου (2012), στην ιατρική της εργασίας το φαινόμενο του mobbing σαν μια μορφή ψυχολογικής παρενόχλησης στους εργασιακούς χώρους, χαρακτηρίζεται ως σύνδρομο με συγκεκριμένα κλινικά συμπτώματα, τα οποία μπορεί να είναι ψυχοσωματικού τύπου να εκφράζονται δηλαδή σαν φυσικά συμπτώματα, ψυχοσυναισθηματικού τύπου (άγχος, φοβίες, ανεξέλεγκτη επιθετικότητα) και συμπεριφορικού τύπου όπως προβλήματα που σχετίζονται με εξαρτητικές συμπεριφορές.

Ψυχοσυναισθηματικά συμπτώματα

- Έντονο άγχος
- Αίσθημα απομόνωσης
- Απώλεια αυτοπεποίθησης
- Κρίσεις πανικού
- Θυμός
- Κυκλοθυμία
- Έλλειψη κινήτρου

Συμπεριφορικά συμπτώματα

- Ναυτίες
- Ημικρανίες
- Καρδιακές αρρυθμίες
- Εξανθήματα στο δέρμα
- Εφίδρωση
- Στομαχικά προβλήματα
- Πόνοι στην πλάτη
- Αλλαγές στο σωματικό βάρος (βουλιμία-ανορεξία)

Σε σοβαρότερες περιπτώσεις, παρουσιάζονται επί πλέον διαταραχές ύπνου, κατάθλιψη, έντονη επιθετικότητα ή και τάσεις αυτοκτονίας.

Σύμφωνα με τους Τούκα, Δ., Δεληγά Μ., Καραγεωργίου Α., (2012), κατά την εκδήλωση του mobbing, τα ψυχοσυναισθηματικού τύπου συμπτώματα είναι τα πρώτα που εμφανίζονται και έχουν κυρίως τη μορφή του έντονου άγχους. Ακολουθεί, εκ μέρους του θύματος, η απώλεια της ικανότητας για εργασία και της εμπιστοσύνης στον εαυτό του. Το σημείο αυτό συνήθως αποτελεί την αρχή ενός ανερχόμενου σπειροειδούς σχηματισμού επιπρόσθετων συμπτωμάτων (έντονη δυσφορία/άγχος, ευερεθιστότητα, επιθετικότητα, κόπωση), πολλά από τα οποία, εξελισσόμενα σταδιακά, διαμορφώνουν τις συνθήκες για την εκδήλωση ψυχικών νοσημάτων (μανιοκατάθλιψη, διαταραχή μετατραυματικού stress). Η ένταση των συμπτωμάτων μπορεί να ενισχυθεί, αν το ήδη αρνητικό εργασιακό κλίμα συνδυαστεί με ενδεχόμενα οικογενειακά προβλήματα.

2.2.5.2 Συμπτώματα στους οργανισμούς

Το mobbing, εκτός του γεγονότος ότι επηρεάζει κυρίως την ψυχοσυναισθηματική κατάσταση του θύματος, μπορεί να αποτελέσει δευτερευόντως και εστία γένεσης προβληματικών καταστάσεων που αφορούν πλέον στο σύνολο των εργαζομένων και έχουν επίπτωση στην παραγωγικότητα της επιχείρησης. Μελέτες επισημαίνουν την μεγάλη πτώση της παραγωγικότητας στα τμήματα της επιχείρησης όπου εκδηλώθηκαν περιπτώσεις του φαινομένου mobbing, καθώς και την αύξηση του οικονομικού κόστους ως προς τη διαδικασία εντοπισμού και αντιμετώπισης των σοβαρών ψυχικών νοσημάτων που προκαλούνται. Τούκας, Δ., Δεληγάς Μ., Καραγεωργίου Α., (2012)

Η συνέπεια μπορεί να είναι καταστροφικές για τον οργανισμό που δεν μπορεί να ενημερωθεί έγκαιρα και να αντιμετωπίσει το φαινόμενο του εκφοβισμού. Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού και η διατήρηση του ηθικού των εργαζομένων υπονομεύεται.

Συμπτώματα που παρουσιάζονται σε έναν οργανισμό που αντιμετωπίζει τέτοια φαινόμενα εντός του κόλπου του είναι:

- Αυξημένες απουσίες προσωπικού
- Μειωμένη παραγωγικότητα
- Συνεχείς αλλαγές προσωπικού

- Κόστη επανεκπαίδευσης
- Χαμηλό ομαδικό πνεύμα
- Έλλειψη κινήτρων προσωπικού
- Δαπανηροί δικαστικοί αγώνες
- Αρνητική εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω
- Απώλεια τελικά της εμπιστοσύνης των πελατών



Εικόνα 13: Συμπτώματα εμφάνισης του mobbing στον οργανισμό και τον εργαζόμενο

2.2.6 Νομική διάσταση του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού (mobbing)

Τον Ιούλιο του 2001 η Επιτροπή Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου σύμφωνα με το άρθρο 163 του Κανονισμού, έδωσε στη δημοσιότητα την τελική «Έκθεση σχετικά με την παρενόχληση στους χώρους εργασίας, σύνδρομο mobbing⁵».

Στην έκθεση επισημαίνεται ότι τα περισσότερα κράτη μέλη και τις υποψήφιες χώρες η δυνατότητα παρέμβασης μέσω της νομοθεσίας υφίσταται μόνον αν μπορεί να στοιχειοθετηθεί ότι ορισμένα μεμονωμένα φαινόμενα στη διαδικασία της ηθικής παρενόχλησης μπορούν να θεωρηθούν π.χ. προσβολή ή καταδίωξη. Κατά κανόνα όμως η παρενόχληση είναι πιο αόριστη, γεγονός που δυσχεραίνει την αποδεικτική διαδικασία. Σε κάποια κράτη μέλη υπάρχει, βρίσκεται υπό επεξεργασία ή εξετάζεται, η θέσπιση νομοθεσίας άμεσα προσανατολισμένης στην καταπολέμηση της παρενόχλησης στον χώρο εργασίας.

Άλλες χώρες επέλεξαν να δώσουν βάρος στην αποτελεσματικότερη θέσπιση γενικότερης νομοθεσίας που να μπορεί να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις ηθικής παρενόχλησης, στα σωστά παραδείγματα και τη συνεργασία των κοινωνικών εταίρων. Επίσης, δεν μπορεί να θεωρηθεί απολύτως σαφές αν η οδηγία πλαίσιο της ΕΕ για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία (89/391/ΕΕ⁶) μπορεί να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις παρενόχλησης στον χώρο εργασίας, έστω κι αν υπάρχουν πολλές ενδείξεις ότι κάτι τέτοιο ισχύει.

Η έκθεση θεωρεί ότι επιβάλλεται να ξεκινήσει μια μακροπρόθεσμη συζήτηση για την αναγκαιότητα ανάληψης νομοθετικών πρωτοβουλιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο όσον αφορά την πρόληψη και τη λήψη μέτρων σχετικά με τους κινδύνους του εργασιακού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένης της παρενόχλησης στον χώρο εργασίας.

Τέλος «εφιστά την προσοχή στο γεγονός ότι ο αυξανόμενος αριθμός συβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, τα ελαστικά ωράρια και ο επισφαλής χαρακτήρας της

⁵ <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A5-2001-0283+0+DOC+PDF+V0//EL>

⁶ <https://osha.europa.eu/el/legislation/directives/the-osh-framework-directive/1>

απασχόλησης, ιδιαίτερα στην περίπτωση των γυναικών, δημιουργούν ευνοϊκές προϋποθέσεις για την εκδήλωση του mobbing».

Η ελληνική νομοθεσία καλύπτει με πληρότητα, αν και είναι γενική ως προς τις ρυθμίσεις, την προστασία της προσωπικότητας του ατόμου και του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας.

Το ελληνικό εργατικό δίκαιο δεν διαθέτει ειδικούς κανόνες για την προστασία της προσωπικότητας του εργαζόμενου από φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης στον χώρο εργασίας. Όμως η έλλειψη ειδικών κανόνων δεν σημαίνει έλλειψη νομικής προστασίας.

Το αρ. 2 παρ.1 του Συντάγματος, όπου «ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου αποτελούν την πρωταρχική υποχρέωση της Πολιτείας» και αρ. 5 παρ.1 όπου «καθένας έχει δικαίωμα να αναπτύσσει ελεύθερα την προσωπικότητα του και να συμμετέχει στην κοινωνική ζωή της χώρας, εφόσον δεν προσβάλλει τα δικαιώματα των άλλων και δεν παραβιάζει το Σύνταγμα ή τα χρηστά ήθη», αποτελούν βασικές αρχές του ελληνικού Συντάγματος.

Με το Ν. 3304/2005 - ΦΕΚ: 16/Α (27/01/2005) εφαρμόστηκε η «Αρχή της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού».

Σκοπός του νόμου είναι η θέσπιση του γενικού πλαισίου ρυθμίσεως για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής καθώς και για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας, σύμφωνα με τις Οδηγίες 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου της 29ης Ιουνίου 2000 και 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2000, ώστε να διασφαλίζεται η εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης. Στις οδηγίες αυτές η παρενόχληση γενικότερα και η σεξουαλική παρενόχληση ειδικότερα, προσδιορίζονται ως παράγοντες που δημιουργούν συνθήκες διακρίσεων στους χώρους εργασίας άμεσων ή έμμεσων.

Στον νόμο Ν. 3304/2005 ως διάκριση στον τομέα της εργασίας και της απασχόληση θεωρείται:

α) αν συντρέχει άμεση διάκριση, όταν, για έναν από τους λόγους αυτούς, ένα πρόσωπο υφίσταται μεταχείριση λιγότερο ευνοϊκή από αυτήν της οποίας τυγχάνει, έτυχε ή θα ετύγχανε άλλο πρόσωπο σε ανάλογη κατάσταση.

Ο νόμος για την παροχή προστασίας ορίζει ότι σε περίπτωση μη τήρησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης στο πλαίσιο διοικητικής δράσης, παρέχεται στον βλαπτόμενο, πέραν της δικαστικής προστασίας, προστασία και κατά τα άρθρα 24 έως και 27 του Κώδικα διοικητικής διαδικασίας (Ν. 2690/1999 ΦΕΚ 45 Α). Η λήξη της σχέσης, στο πλαίσιο της οποίας συντελέστηκε η προσβολή, δεν αποκλείει την προστασία από παραβίαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης.

Ως διοικητικές κυρώσεις το άρθρο 17 ορίζει ότι η: Η παραβίαση της κατά τον παρόντα νόμο απαγόρευσης της διακριτικής μεταχείρισης από πρόσωπο που ενεργεί ως εργοδότης, κατά τη σύναψη ή άρνηση σύναψης εργασιακής σχέσης ή στη διάρκεια, λειτουργία, εξέλιξη ή λύση αυτής, συνιστά παραβίαση της εργατικής νομοθεσίας και κατά την έννοια του άρθρου 16 παράγραφος 1 εδάφιο Α~ του ν. 2639/1998(ΦΕΚ 205 Α~), όπως ισχύει, για την οποία επιβάλλεται το προβλεπόμενο από αυτήν τη διάταξη πρόστιμο.

Ουσιαστικά στην Ελλάδα η παρενόχληση στους χώρους εργασίας σε νομικό επίπεδο δεν συνδέεται με τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία αλλά κυρίως συνδέεται με την προσβολή της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και τη δημιουργία διακρίσεων ανισότητας.

Αν και η ελληνική νομοθεσία προσφέρει νομική προστασία σε αγωγές λόγω ηθικής παρενόχλησης, ωστόσο είναι γενική ως προς τις ρυθμίσεις της και δεν επαρκεί. Αυτό σηματοδοτεί αφενός, τη θέσπιση επιπρόσθετων ειδικών κανόνων για την υπεράσπιση των δικαιωμάτων των θιγόμενων που θα εξειδικεύουν με διατύπωση συγκεκριμένες κυρώσεις κατά του θύτη και αφετέρου, την καθιέρωση ειδικής προδικασίας για τη διευθέτηση της προσβολής ή την διαλεύκανση των πραγματικών περιστατικών (Ντότσικα 2003).

Η μήνυση κατά του προϊσταμένου ή του εργοδότη είναι μια μακρά και ψυχοφθόρα διαδικασία και πολλές φορές τα θύματα προτιμούν να σιωπούν επειδή φοβούνται μήπως υποστούν αντίποινα (Shalcross et al., 2008)

Μεμονωμένες εθνικές νομοθεσίες (Ιταλία, Σουηδία, Γερμανία), αναγνωρίζουν πλέον το σύνδρομο mobbing ως επαγγελματική ασθένεια και ως βασική αιτία για την εκδήλωση σοβαρών εργατικών ατυχημάτων.

Χαρακτηριστικός είναι ο ορισμός που χρησιμοποίησε για το σύνδρομο mobbing ο Βέλγος Υπουργός Εργασίας⁷, σε ομιλία του σχετικά με τη σχεδιαζόμενη νομοθεσία κατά της ηθικής παρενόχλησης στους χώρους εργασίας: «κατ' επανάληψη υβριστική συμπεριφορά, εντός ή εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού που εκδηλώνεται ειδικότερα με ενέργειες, λόγια, εκφοβισμούς, πράξεις, χειρονομίες, τρόπους οργάνωσης της εργασίας και μονομερή γραπτά κείμενα που έχουν χαρακτήρα ή σκοπό να προσβάλλουν την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια ή τη σωματική ή ψυχική ακεραιότητα του εργαζομένου κατά την εκτέλεση της εργασίας του, να θέσουν σε κίνδυνο τη θέση απασχόλησής του ή να δημιουργήσουν εχθρικό, εκφοβιστικό, υποτιμητικό, ταπεινωτικό ή προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον».

Ο εργασιακός εκφοβισμός είναι ζήτημα που τραυματίζει τις εργασιακές σχέσεις και πλήττει την αξιοπρέπεια του θύματος μέσα στο εργασιακό του χώρο απειλώντας την ασφάλεια της επαγγελματικής του ζωής και μερικές φορές της ψυχικής και σωματικής του ακεραιότητας.

Έχει πολλές μορφές, που σε μεγάλο βαθμό συναρτώνται με την αντίληψη του θύματος για την προσβολή. Για τον λόγο αυτό η καταγραφή των μορφών ηθικής παρενόχλησης είναι χρήσιμη τόσο για την ευαισθητοποίηση κατά του φαινομένου, όσο και για την καταστολή του στις ατομικές περιπτώσεις. (Ντότσικα 2003)

Η ελληνική νομοθεσία είναι χρήσιμο να αντιμετωπίσει εξειδικευμένα τις πράξεις ηθικής παρενόχλησης και του εργασιακού εκφοβισμού από άποψη ποινικού και εργατικού δικαίου.

⁷ Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Έκθεση σχετικά με την παρενόχληση στους χώρους εργασίας (2001/2339 INI)

2.3 Εργασιακή σιωπή

2.3.1 Η Έννοια της Εργασιακής σιωπής

Κατά τους Pinter και Harlos (2015), η σιωπή σύμφωνα με το λεξικό Webster's Collegiate Dictionary προσδιορίζεται με πέντε ευδιάκριτες αλλά σχετικές μεταξύ τους έννοιες:

- (1) η κατάσταση ή το γεγονός της σιωπής να απέχει κανείς από την ομιλία ή από την παραγωγή θορύβου
- (2) η απουσία οποιουδήποτε ήχου ή θορύβου
- (3) μια παρακράτηση της γνώσης ή παράλειψη της αναφοράς
- (4) αποτυχία να επικοινωνήσει ή να γράψει κανείς και
- (5) η λήθη ή το σκοτάδι.

Η εργασιακή σιωπή ορίζεται ως «η σκόπιμη παρακράτηση των σχετικών με την εργασία ιδεών, πληροφοριών και απόψεων» (Van Dyne et al., 2003).

Επίσης αναφέρεται στην επιλογή των εργαζομένων να αποσιωπήσουν πληροφορίες ή τις πραγματικές τους απόψεις, ιδέες ή συναισθήματα σχετικά με πιθανά προβλήματα ή ζητήματα που σχετίζονται με τον εργασιακό τους χώρο. (Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι., 2012)

Οι Morrison και Milliken (2000) θεωρούν ότι ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην οργανωσιακή αλλαγή είναι αυτό που περιγράφουν ως «οργανωσιακή σιωπή», η οποία είναι η επιλογή του υπαλλήλου να σιωπήσει για τις απόψεις και τις ανησυχίες του σχετικά με οργανωσιακά ζητήματα. Η σιωπή μπορεί να γίνει σοβαρότερο πρόβλημα σε ένα στάδιο αλλαγής όπου ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας απαιτείται προκειμένου να αποφευχθούν η δυσπιστία και η καχυποψία (Appelbaum et al., 2000).

Επιπλέον, η οργανωσιακή σιωπή μπορεί να ασκήσει αρνητική επίδραση στη διαδικασία της αλλαγής σε σχέση με «τις σκληρές αλήθειες», τις εναλλακτικές

απόψεις, ή την αρνητική ανατροφοδότηση όπου δύσκολα «ακούγεται» ή λαμβάνεται υπόψη.

Στον αντίποδα της εργασιακής σιωπής είναι το λεγόμενο Whistleblowing (=καταγγελία), η αποκάλυψη ή αναφορά πληροφοριών σχετικά με μια διεφθαρμένη, παράνομη ή απατηλή ή βλαπτική πρακτική σε έναν φορέα του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, που αφορούν ή απειλούν το δημόσιο συμφέρον, άτομα ή εμπλεκόμενους φορείς. Δαμάσκου (2013)

Οι Van Dyne et al., 2003, πάντως, υποστήριξαν ότι, αν και η «σιωπή» και η «φωνή» εμφανίζονται να είναι έννοιες σε αντίθετους πόλους, αυτό δεν είναι ακριβώς έτσι. Προτείνουν ότι «το κύριο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τη σιωπή και τη φωνή δεν είναι η παρουσία ή η απουσία της φωνής, αλλά το κίνητρο του δράστη που παρακρατεί ιδέες, πληροφορίες, και απόψεις για βελτιώσεις σχετικές με την εργασία». Ομοίως υπογραμμίζουν, η έννοια του Whistleblowing έχει να κάνει με τη δύναμη παρακίνησης του εργαζομένου, ενώ η ύπαρξη σιωπής έχει να κάνει περισσότερων με την ύπαρξη συλλογικών φαινομένων σε μια οργάνωση, όπως ένα γενικότερο κλίμα σιωπής.

Ένας ενδιαφέρον παραλληλισμός κατά τους Pinder C., και Harlos K., (2015), για τη σιωπή είναι ο ύπνος⁸, η σιωπή είναι μια ενεργός (αν και συγκεκαλυμμένη) διαδικασία. Ακόμα, αντίθετα από τον ύπνο, η παράδοση και αόριστη φύση της δεν συμβάλλει εύκολα στην απλουστευτική, φυσική μελέτη.

Ο Jensen (1973) πρότεινε ότι η σιωπή εξυπηρετεί πέντε δυαδικές λειτουργίες:

- (1) φέρνει τους ανθρώπους μαζί και τους χωρίζει
- (2) μπορεί να βλάψει και να θεραπεύσει τους ανθρώπους
- (3) παρέχει και κρύβει πληροφορίες
- (4) σηματοδοτεί βαθιά σκέψη ή και καμία σκέψη και
- (5) μπορεί να μεταφέρει τη συγκατάθεση και τη διαφωνία.

Η σιωπή λοιπόν εκτός από πολλαπλάσιες έννοιες εξυπηρετεί και πολλαπλάσιες λειτουργίες.

⁸ Για χρόνια, ο ύπνος ήταν το αντίθετο του ξύπνιου. Αλλά η επικρατούσα θεωρία στις νευρολογικές μελέτες του εγκεφάλου για τον ύπνο είναι ότι και στη διάρκεια του ύπνου υπάρχει ενεργητικότητα του εγκεφάλου. Κατά τη διάρκεια του ύπνου, υπάρχει μόνο 20% μείωση της εγκεφαλικής δραστηριότητας.

Η ανάλυσή των Pinder C. και Harlos K., (2015), εφιστά την προσοχή στις τελευταίες τρεις λειτουργίες για τη διαισθητική τους και σε έναν μικρότερο βαθμό, στην εμπειρική σχετικότητα τους μέσα στα πλαίσια των αδικιών που εμφανίζονται στους εργασιακούς χώρους. (Harlos, 1998).

Πολλοί ερευνητές καταλήγουν ότι ενώ η οργανωσιακή σιωπή είναι κυρίαρχη στους οργανισμούς, η έρευνα σε αυτό το θέμα παραμένει ιδιαίτερα περιορισμένη (Pinder και Harlos, 2001 Van Dyne et al., 2003).



Εικόνα 14: Δυαδικές λειτουργίες σιωπής (Jensen)

2.3.2 Μορφές και χαρακτηριστικά της εργασιακής σιωπής

Ο Bruneau (1973) περιέγραψε τρεις μορφές πραγματικής σιωπής που μπορεί κανείς να επικοινωνήσει συγκατανεύοντας είτε διαφωνώντας: ψυχολογολογικές, δραστηκές, και κοινωνικο-πολιτιστικές σιωπές.

Οι **ψυχολογολογικές σιωπές**, έχουν τη ρίζα τους στη σημειωτική, περιλαμβάνοντας τις μικρές διακοπές και τις γρήγορες, ακούσιες ενώσεις στην ομιλία (π.χ. η χρήση «των εε»).

Η διαδραστική σιωπή αναφέρεται στις διακοπές στη συνομιλία που περιέχουν συχνά συμπεράσματα, κρίσεις, και επιπτώσεις.

Η κοινωνικό-πολιτιστική σιωπή αντίθετα απεικονίζει την ομάδα και το επίπεδο οργάνωσης όπου μικρές παύσεις είναι συχνά τυποποιημένες.

Κατά τους Pinder C., και Harlos K., (2015), πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη σημασία στις δυο τελευταίες μορφές της σιωπής⁹: διαδραστικές και κοινωνικο-πολιτιστικές διότι αυτές είναι σχετικές με το άτομο και τους οργανισμούς.

Διαδραστική σιωπή

Η διαδραστική σιωπή είναι συχνά σκόπιμη και σε εφαρμογή μιας στρατηγικής. Μας επιτρέπει να ασκούμε έλεγχο στους άλλους με τη προσταγή προσοχής (π.χ. όταν ομιλητικοί άνθρωποι γίνονται ξαφνικά σιωπηλοί), ή με τη δημιουργία ασάφειας στις διαπροσωπικές ανταλλαγές που αναγκάζει τους άλλους να αμφισβητούν προηγούμενες κρίσεις και ενδεχομένως διαφοροποιούν τις σχέσεις (Bruneau, 1973).

Οι διαδραστικές σιωπές μπορούν να είναι εποικοδομητικές ή καταστρεπτικές (βλ. Jensen, 1973). Η δυαδική φύση τους αποδεικνύεται στην ικανότητά τους να ενεργήσουν ως ανταμοιβές ή τιμωρίες με την ανύψωση ή τη μείωση της θέσης του προσώπου που εισπράττει τη σιωπή (watts, 1997). Από αυτή την άποψη, η διαδραστική σιωπή μπορεί να δηλώσει έγκριση και τη δυσαρέσκεια.

Στα αρνητικά στοιχεία ο Bruneau (1973) θεωρεί τις σιωπηλές προσβολές ως μια τις ισχυρότερες τιμωρίες που επιβάλλονται προς υφισταμένους από τους προϊσταμένους. Η διαδραστική σιωπή μπορεί επίσης να δηλώνει προκατάληψη: μπορούμε να είμαστε απρόθυμοι ή ανίκανοι να «μιλήσουμε» προς ανθρώπους στους οποίους είμαστε προκατειλημμένοι (Houck & Gass, 1997 Saunders, 1985).

Χαρακτηριστικά διαδραστικής σιωπής

⁹ Θεωρούν ότι η ψυχολογολογική σιωπή έχει περιορισμένη σχετικότητα με την εργασιακή σιωπή

Οι κοινωνικό- επιστημονικές θεωρίες και η έρευνα καταδεικνύουν τη σημασία των δυο σημαντικών παραγόντων που επιδρούν ώστε, οι άνθρωποι να σιωπούν ή να μιλούν. Είναι η δύναμη που κατέχουν και το γένος.

Η Δύναμη

Η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει το ρόλο της δύναμης (κυριαρχία, αρχή κλπ) στις σεξουαλικές παρενοχλήσεις (δείτε Stockdale, το 1996) και διαδραστική αδικία (Harlos & Pinder, 1999). Η θεωρία και η έρευνα τείνουν να στηριχθούν στην έννοια της δύναμης για να εξηγήσουν τη συμπεριφορά των δραστών (π.χ. ισχυρή ανάγκη για προσωπική δύναμη) ή τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των θυμάτων που μπορούν να τους ωθήσουν τη δύναμη (π.χ. νέος, ανύπανδρος, γυναίκες, το χρώμα, Stockdale, το 1996). Στις έρευνές τους οι Zapf (1999) και Zapf et. al. (1996) σημειώνουν ότι, σε αντίθεση με τους υψηλά ιστάμενους (προϊστάμενους, διευθυντές, επόπτες κ.λπ.), οι συνάδελφοι εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις στρατηγικές της κοινωνικής απομόνωσης, της προσωπικής επίθεσης και της διάδοσης φημών. Αυτό, σύμφωνα με τους Zapf et. al. (2010: 89), προφανώς οφείλεται στο γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι τύποι εκφοβισμού προϋποθέτουν την άσκηση της συγκεκριμένης πρακτικής από ομάδα εργαζομένων, και όχι από ένα μεμονωμένο άτομο, ακόμα κι αν αυτό ανήκει στην ανώτερη κλίμακα της επίσημης εξουσίας.

Επίσης, φαίνεται ότι συγκεκριμένες ομάδες εργαζόμενων εκτίθενται σε συγκεκριμένες μορφές εκφοβισμού (Einarsen et. al. 2009, στο Einarsen et. al. 2010: 14). Για παράδειγμα, οι γυναίκες είναι σε μεγάλο ποσοστό θύματα διάδοσης φημών και κοινωνικής απομόνωσης, ενώ οι άνδρες υφίστανται απειλές και κριτική (Vartia 1993, στο Zapf et. al. 2010: 88).

Το Φύλο

Εκτός από τη δύναμη και το φύλο είναι σημαντικό για την εκτεταμένη διαδραστική σιωπή. Οι γυναίκες ήταν πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν τις ενθαρρυντικές σιωπές, που υποδείχθηκαν με το να κουνήσουν τα κεφάλια και το χαμόγελο για να

ενθαρρύνουν τη συνεργασία, ενώ οι άνδρες έτειναν να χρησιμοποιήσουν τις ανέκφραστες σιωπές (π.χ. αποτυχία να αποκριθεί στις ζητούμενες πληροφορίες). Άλλη έρευνα δείχνει ότι οι γυναίκες είναι σιωπηλότερες παρουσία των ανδρών (Tannen, 1990). Όταν οι γυναίκες «εκφοβίζουν» συνήθως εκστομίζουν συκοφαντίες, το γελοιοποιούν, διαδίδουν φήμες και κουτσομπολεύουν, επιτίθενται στην επικοινωνία, τις κοινωνικές σχέσεις και την κοινωνική υπόληψη του στόχου τους, σε αντίθεση με τους άνδρες-θύτες οι οποίοι εφαρμόζουν στρατηγικές που επηρεάζουν την εργασία και την απόδοση του θύματός τους (π.χ. το απομονώνουν κοινωνικά) (Leymann 1993, Zapf 2010).

Συνδυασμός δύναμης και φύλου. Οι παραδοσιακές φεμινιστικές σχολές υποστηρίζουν ότι το γένος και η δύναμη είναι αδιάσπαστα. Γλωσσολογικές, μελέτες, προτείνουν ότι οι γλωσσικές διαφορές μεταξύ των κυρίαρχων και των κατώτερων ομάδων μπορούν να απεικονίσουν τις επενέργειες και του γένους και της δύναμης επειδή οι δυσαναλογίες στην κοινωνική δύναμη και θέση μπορούν να δημιουργήσουν γλωσσικές διαφορές σε σχέση με το φύλο (π.χ. Lind & O'Barr, 1979).

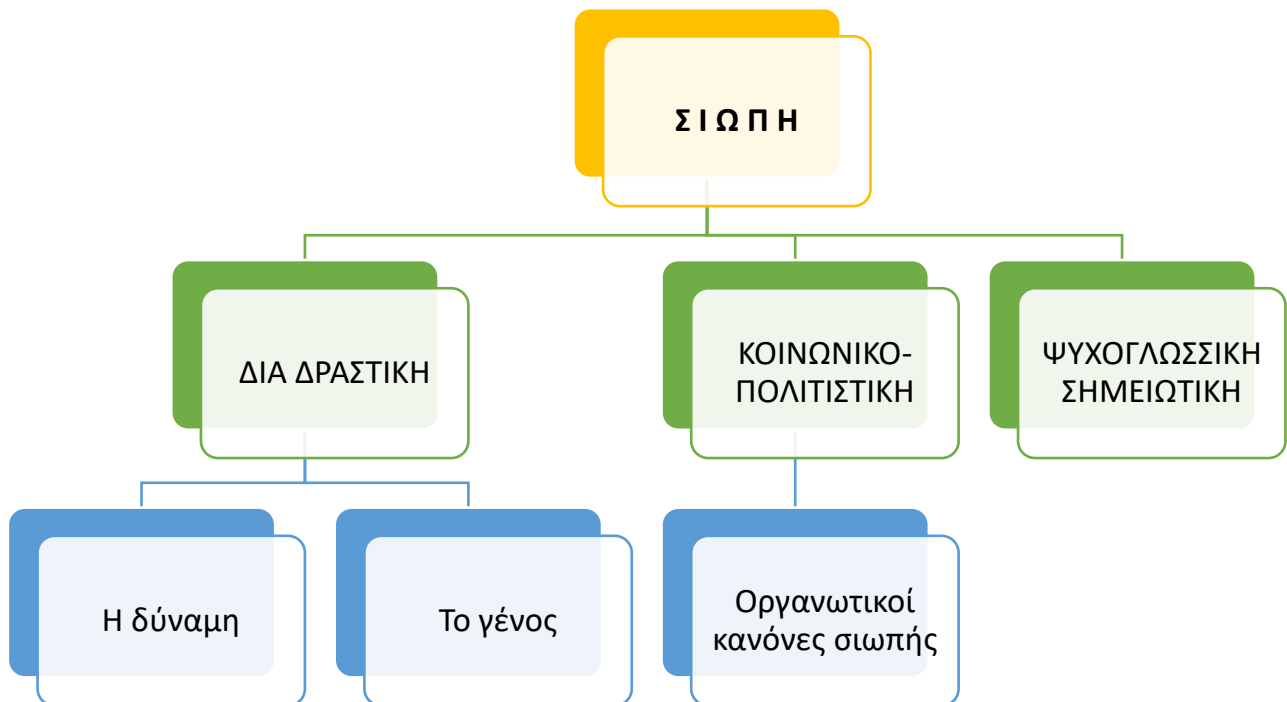
Κοινά συμπεράσματα των ερευνών, αναφέρονται στα γνωστικά και συναισθηματικά συμπτώματα, ντροπή, χαμηλή αυτοεκτίμηση, αυτοενοχοποίηση (Houck & Gass, 1997 Saunders, 1985).

Η κοινωνικό-πολιτιστική σιωπή

Οι γλωσσο-θεωρητικοί έχουν υποστηρίξει ότι η κοινωνικό-πολιτιστική σιωπή προκύπτει από τις θεσμικές απαγορεύσεις και τους πολιτιστικούς κανόνες που επηρεάζουν τη λεκτική συμπεριφορά μέσω της μεμονωμένης σιωπής.

Οι κανόνες για την κοινωνικό-πολιτιστική σιωπή υπάρχουν και μεταξύ των απλών μελών μιας οργάνωσης καθώς επίσης και μεταξύ των προϊσταμένων (βλ. Morrison & Milliken, 2000). Επίσης λειτουργεί συχνά ως τρόπος ελέγχου (όπως η διαδραστική σιωπή), μέσω των πρακτικών και των κανόνων κοινωνικοποίησης που ενισχύονται από τους προϊσταμένους που υιοθετούν τη σιωπή για να αγνοήσουν τους υφισταμένους και να τους μειώσουν.

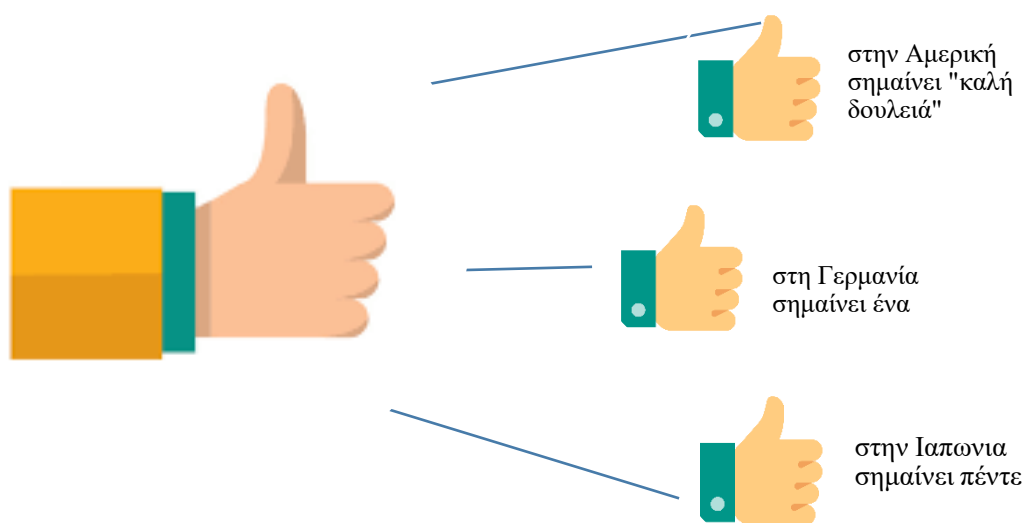
Ακριβώς όπως η δυναμική της διαδραστικής σιωπής πρόσφερε γνώση για τη μικρή κλίμακα σιωπής των υπαλλήλων, τόσο η κοινωνικο-πολιτιστική σιωπή προσφέρει γνώση για εκτίμησης μεγάλης κλίμακας. Συγκεκριμένα, θεωρείται ότι οι κώδικες της σιωπής (δηλ. καθορισμένοι νωρίτερα ως οργανωτικοί κανόνες και πρακτικές που εμποδίζουν τις κοινοποιήσεις της κατάχρησης) ως στενό παράδειγμα της κοινωνικο-πολιτιστικής σιωπής, «ο χαρακτηριστικός τρόπος με τον οποίο ολόκληρες κοινωνικές και πολιτιστικές τάξεις απέχουν από την ομιλία και χειρίζονται και τις ψυχογλωσσολογικές και διαδραστικές σιωπές» (Bruneau, 1973).



Εικόνα 15: Μορφές σιωπής

2.3.3 Τι οδηγεί στην εργασιακή σιωπή

Οι διαπολιτισμικοί παράγοντες δημιουργούν μεγάλη πιθανότητα αυξημένων προβλημάτων στην επικοινωνία.



Για παράδειγμα, η χειρονομία με το σήκωμα του αντίχειρα:

Εικόνα 16: Διαπολιτισμικές διαφορές Επικοινωνίας Βακόλα Μ, Νικολάου Ι. 2012

Οι φραγμοί που προκύπτουν στην επικοινωνία είναι οι εξής:

Φραγμοί σημασιολογίας. Οι λέξεις έχουν διαφορετική έννοια για διαφορετικούς ανθρώπους.

Φραγμοί από τις συνδηλώσεις των λέξεων. Οι λέξεις υποδηλώνουν διαφορετικά νοήματα σε διαφορετικές γλώσσες.

Φραγμοί από τη διαφορά στον επιτονισμό λέξεων. Σε μερικές κουλτούρες ο επιτονισμός αλλάζει ανάλογα με το περιβάλλον: οι άνθρωποι μιλούν διαφορετικά στο σπίτι, σε κοινωνικές περιστάσεις και στη δουλειά τους.

Φραγμοί από τις διαφορές στο βαθμό ανοχής των συγκρούσεων και τις μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων. Οι κολεκτιβιστές είναι πιο πιθανό να παραδεχθούν τη σύγκρουση μόνο υπαινικτικά και να αποφύγουν τις συναισθηματικά φορτισμένες αντιπαραθέσεις. Μπορεί να αποδώσουν τις συγκρούσεις περισσότερο στην κατάσταση και λιγότερο στα άτομα, και γι' αυτό μπορεί να μην απαιτήσουν τη σαφή έκφραση απολογίας για να αποκαταστήσουν τις σχέσεις τους, ενώ οι ατομικιστές προτιμούν τις σαφείς δηλώσεις αποδοχής της ευθύνης των συγκρούσεων και τις δημόσιες απολογίες για την αποκατάσταση των σχέσεων. (Robbins S., Judge T., 2011)

Είναι εύκολο να αγνοήσουμε τη σιωπή ή την έλλειψη επικοινωνίας, ακριβώς γιατί ορίζεται από την απουσία πληροφόρησης. Ωστόσο η σιωπή και η αποφυγή επικοινωνίας είναι εξίσου συνήθεις όσο και οι προβληματικές καταστάσεις. Η σιωπή σχετικά με περιπτώσεις διακρίσεων, παρενόχλησης διαφθοράς και παράβασης καθήκοντος σημαίνει ότι η κορυφή της διοίκησης δεν μπορεί να αναλάβει δράση για την εξάλειψη αυτής της συμπεριφοράς. Η σιωπή παρατηρείται λιγότερο σε περιβάλλοντα όπου οι απόψεις της μειοψηφίας αντιμετωπίζονται με σεβασμό, όπου η ομάδα εργασίας έχει σαφώς προσδιορισμένη ταυτότητα και όπου επικρατεί διαδικαστική δικαιοσύνη. (Robbins S., Judge T. 2011)

Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι διστακτικοί να μιλήσουν ανοιχτά για μια σειρά θεμάτων. Τα θέματα που εμφανίζουν την μεγαλύτερη δυσκολία ως προς την ανοιχτή συζήτηση είναι:

Θέματα που αφορούν την απόδοση, καθώς και την επάρκεια των ικανοτήτων των προϊσταμένων, υφισταμένων και συναδέλφων.

Θέματα που σχετίζονται με τις πολιτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζει ο οργανισμός.

Δύσκολα επίσης, συζητούν ανοιχτά θέματα όπως οι αμοιβές, οι προοπτικές εξέλιξης ή οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις.

Τέλος δεν γίνονται εύκολα θέματα συζήτησης όσα σχετίζονται με ίσες ευκαιρίες, τη διαφορετικότητα, την εθνική κουλτούρα, το φύλλο ή τη σεξουαλική προτίμηση. (Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι., 2012)

Να μιλήσει ή να σιωπήσει, είναι μια απόφαση που λαμβάνεται από κάθε εργαζόμενο, κάθε στέλεχος, πολλές φορές την ημέρα (Morrison και Milliken, 2003).

Συνήθως, τα άτομα που σιωπούν το κάνουν για να αποφύγουν τη σύγκρουση με άλλα άτομα, ή για να αποφύγουν να πληγώσουν τα συναισθήματα κάποιου, ή και να αποφύγουν να βλάψουν τις σχέσεις τους με άλλους ανθρώπους (Brinsfield, 2013).

Η εργασιακή σιωπή οδηγεί τους εργαζομένους σε γνωστική ασυμφωνία, και αυτό επηρεάζει περαιτέρω την ικανοποίησή τους από την εργασία και τη δέσμευσή τους στον οργανισμό. Δεν υποστηρίζει τις αλλαγές με αποτέλεσμα να τελματώνει ο οργανισμός.

Τα ακραία συναισθήματα όπως η αγαλλίαση, η θλίψη ο θυμός είναι πιθανό να παρακωλύσουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Σε τέτοιες περιστάσεις έχουμε την τάση να αψηφούμε τον λογικό και αντικειμενικό τρόπο σκέψης και να τον αντικαθιστούμε με συναισθηματικές κρίσεις. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι δύσκολη ακόμα και κάτω από τις καλύτερες συνθήκες.

2.3.4 Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής

Κατά τους Morrison & Milliken, (2000), η τάση των οργανισμών να αποθαρρύνουν την έκφραση των απόψεων των υπαλλήλων και η απουσία ανατροφοδότησης (feedback) είναι πιθανό να δημιουργήσουν ανεπιθύμητες αντιδράσεις στους υπαλλήλους. Η βιβλιογραφία μας αναφέρει τρεις καταστρεπτικές συνέπειες της οργανωτικής σιωπής: υπάλληλοι που αισθάνονται ότι δεν εκτιμώνται, υπάλληλοι που

αντιλαμβάνονται ότι στερούνται τον έλεγχο, και υπάλληλοι που βρίσκονται σε κατάσταση γνωστικής ασυμφωνίας¹⁰.

1. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν χαίρουν εκτιμήσεως

Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι για την ύπαρξη δικαιότερων διαδικασιών θα πρέπει να ερωτώνται ακόμα και αν ουσιαστικά ή παρέμβαση τους δεν ασκεί επιρροή στην έκβαση της απόφασης. Σύμφωνα με τους Lind & Tyler (1988), οι διαδικασίες που επιτρέπουν να ακουστεί η φωνή των υπαλλήλων αντιμετωπίζονται θετικά, τουλάχιστον εν μέρει, επειδή επισημαίνουν ότι οι υπάλληλοι είναι εκτιμώμενα μέλη του οργανισμού. Εάν οι υπάλληλοι αισθάνονται ο οργανισμός δεν τους εκτιμά, θα είναι και από μέρους τους λιγότερο πιθανό να εκτιμήσουν ή να εμπιστευθούν τον οργανισμό.

2. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι στερούνται τον έλεγχο.

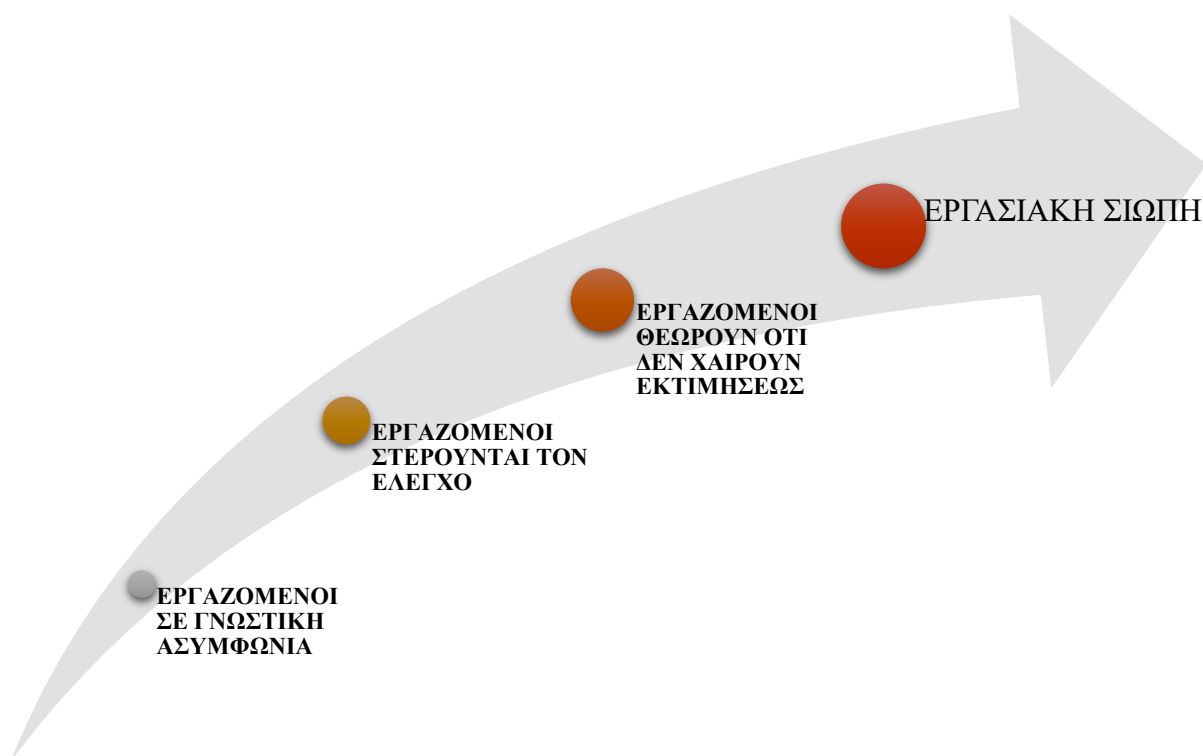
Τα άτομα έχουν μια ισχυρή ανάγκη για τον έλεγχο του άμεσου περιβάλλοντός τους και των αποφάσεων που έχουν άμεσες επιπτώσεις σε αυτά. Με την έκφραση των απόψεων έχουν την αίσθηση ελέγχου του περιβάλλοντός τους. Αν δεν τους δίνεται η δυνατότητα να εκφραστούν θεωρούν ότι στερούνται αυτόν τον έλεγχο. Η απώλεια ελέγχου έχει καταστρεπτικά αποτελέσματα, όπως μειωμένο κίνητρο, δυσαρέσκεια, ασθένειες, φυσική και ψυχολογική απόσυρση από την εργασία, ακόμη και δολιοφθορά ή άλλες μορφές παρεκκλίνουσας συμπεριφοράς. Εάν οι υπάλληλοι θεωρούν ότι δεν μπορούν να ασκήσουν τον έλεγχο μέσω της έκφρασης ή άλλων επικοινωνιακών μέσων προσπαθούν να τον ανακτήσουν με τρόπους που είναι τελικά καταστρεπτικοί για τον οργανισμό.

3. Υπάλληλοι σε γνωστική ασυμφωνία

Η οργανωσιακή σιωπή είναι επίσης πιθανό να δώσει αφορμή για γνωστική ασυμφωνία: μια απωθητική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχει μια απόκλιση μεταξύ των πεποιθήσεων κάποιου και της συμπεριφοράς του. Τα άτομα που

¹⁰ Γνωστική ασυμφωνία σύμφωνα με τον Festinger (1957): Το άτομο έχει την τάση να μειώνει την ασυμφωνία που μπορεί να δημιουργηθεί μεταξύ δύο γνωστικών στοιχείων αντιφατικών μεταξύ τους.

δοκιμάζουν τη γνωστική ασυμφωνία προσπαθούν να αποκαταστήσουν την ισορροπία μετά από την αλλαγή είτε των πεποιθήσεών τους είτε της συμπεριφοράς τους. Ακόμα, στα πλαίσια της οργανωσιακής σιωπής, μπορεί να είναι πολύ δύσκολο για τους υπαλλήλους να μειώσουν τη γνωστική ασυμφωνία. (Morrison, Milliken, 2000)

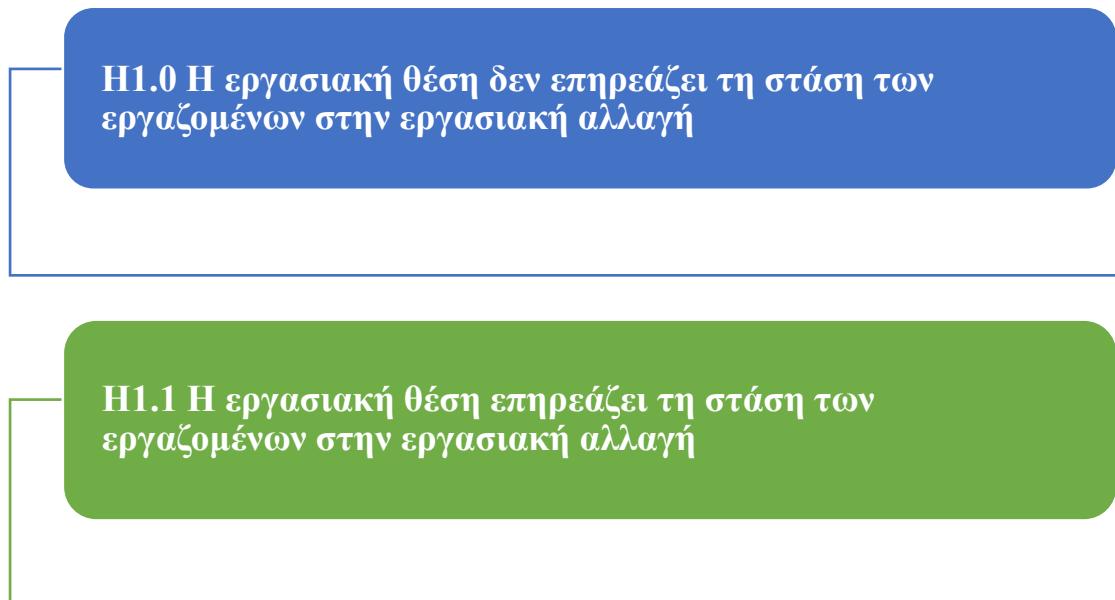
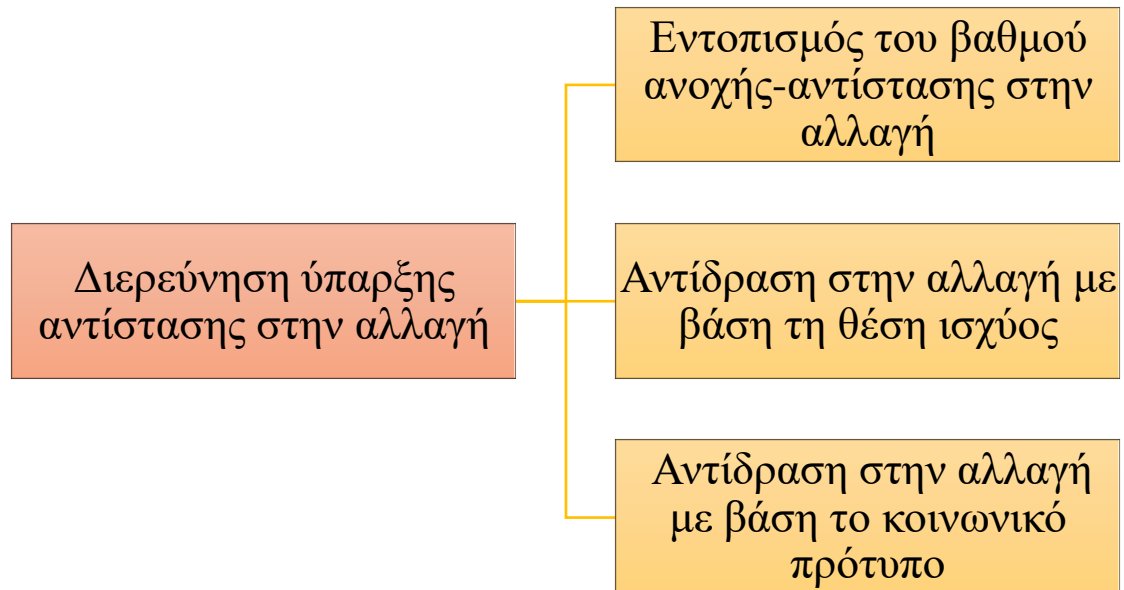


Εικόνα 17: Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής

2.4 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων

Ο πρώτος μας ερευνητικός στόχος: είναι να εντοπίσουμε το βαθμό αντίστασης στην εργασιακή αλλαγή.

Να καταγράψουμε την αντίδραση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή που έχει συντελεστεί στο Δήμο τα τελευταία χρόνια και να συσχετίσουμε τον βαθμό αντίδρασης, με το βαθμό ύπαρξης εργασιακού εκφοβισμού. Επίσης θέλουμε να διερευνήσουμε την αντίδραση στην αλλαγή των εργαζομένων σε σχέση με την θέση τους (προϊστάμενος - υφιστάμενος), αλλά και σε σχέση με το κοινωνικό πρότυπο (άνδρας ή γυναίκα, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο μόρφωσης, κλπ).



Εικόνα 18: Διατύπωση ερευνητικών στόχων και υποθέσεων για την αντίσταση στην αλλαγή

Δεύτερος ερευνητικός στόχος: είναι να εντοπίσουμε αν υπάρχει και σε ποιο βαθμό εργασιακός εκφοβισμός (mobbing) στον υπό εξέταση οργανισμό. Να τον ταξινομήσουμε σε σχέση με το κοινωνικό πρότυπο δηλαδή : το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τη μόρφωση. Οι πρόσφατες εμπειρικές έρευνες καταδεικνύουν ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες μπορούν, μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο, είτε να εκφράσουν εκφοβιστικές συμπεριφορές (κυρίως εις βάρος εργαζόμενων του ίδιου φύλου) είτε να θυματοποιηθούν.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει να ερευνήσουμε κάθε τύπο εκφοβισμού:

Παρεμπόδιση έκφρασης επικοινωνίας

Επιθέσεις στις κοινωνικές σχέσεις

Επιθέσεις στη φήμη

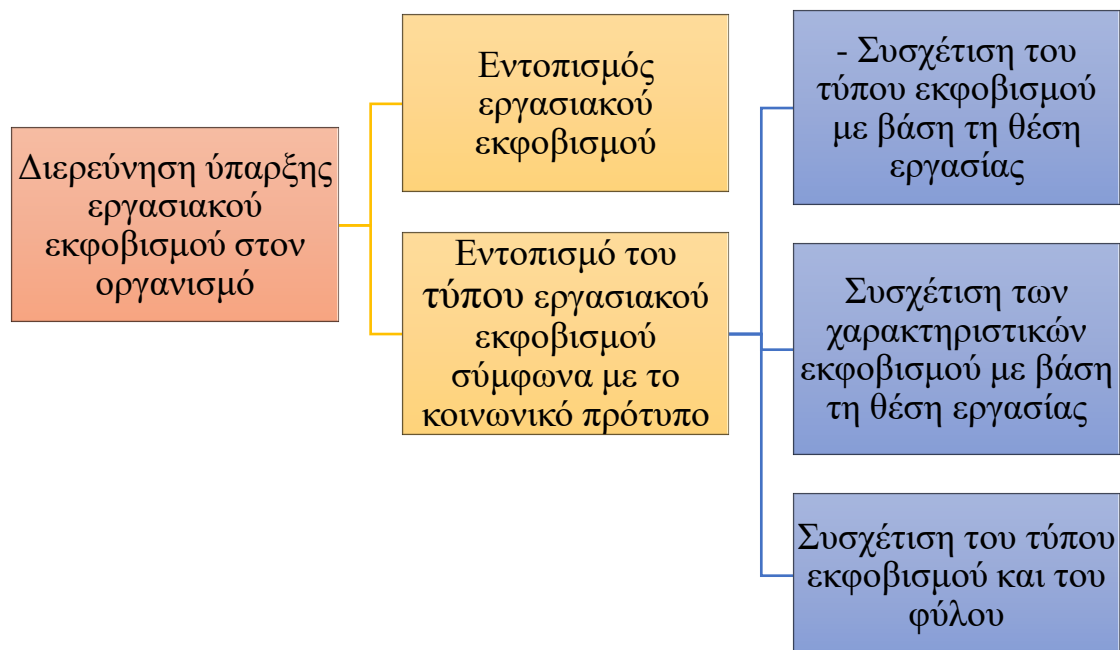
Επιθέσεις στην ποιότητα ζωής και στην επαγγελματική θέση και

Άμεσες επιπτώσεις στην υγεία του εργαζομένου

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει να ερευνήσουμε τον εκφοβισμό κάθετης μορφής από προϊστάμενους σε υφιστάμενο διότι τα θύματα που εκφοβίζονται από τους ανωτέρους τους φαίνονται να υποφέρουν περισσότερο σε ψυχολογικό επίπεδο από τα θύματα του εκφοβισμού μεταξύ συναδέλφων (Einarsen & Raknes, 1997 & 1997). Κατ' αντιστοιχία με τη συσχέτιση της μεταβλητής του φύλου με την ταυτότητα του θύτη ή του θύματος, φαίνεται πως και η μεταβλητή του εργασιακού γοήτρου δεν μπορεί να ταυτιστεί αποκλειστικά με την ταυτότητα του θύτη. Βέβαια η πλειονότητα των εμπειρικών ερευνών καταδεικνύει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των θυτών ανήκει στην ανώτερη κλίμακα της επίσημης εξουσίας (είναι κυρίως προϊστάμενοι, επόπτες, διευθυντές κ.λπ.), ενώ τα θύματα είναι κυρίως υφιστάμενοι ή νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι.

Γι' αυτό λοιπόν κάνουμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

- Υπόθεση: υπάρχει συσχέτιση των τύπων εκφοβισμού και της θέσης εργασίας;
- Υπόθεση: υπάρχει συσχετισμός των χαρακτηριστικών του εκφοβισμού με βάση τη θέση εργασίας;
- Υπόθεση: υπάρχει συσχέτιση των τύπων εκφοβισμού και του φύλου του εργαζομένου;



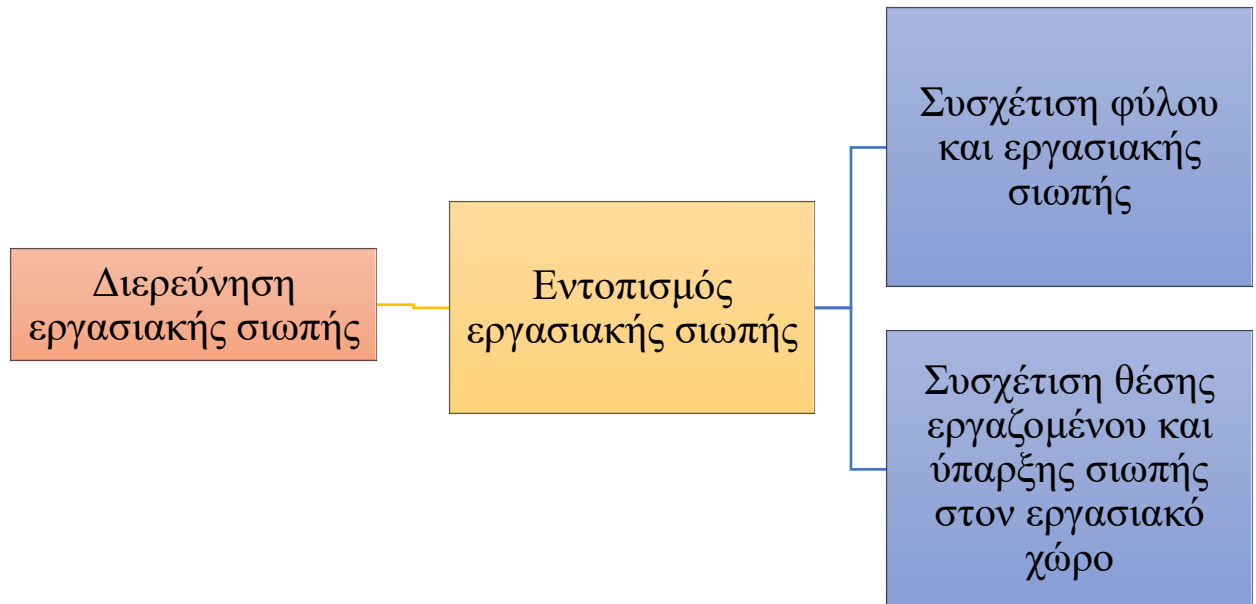
Εικόνα 19: Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων εργασιακού εκφοβισμού

Τρίτος ερευνητικός στόχος: είναι να ερευνηθεί η ύπαρξη εργασιακής σιωπής μέσα σε περιβάλλον εργασιακού εκφοβισμού. Να γίνει συσχέτιση της έκθεσης των εργαζομένων στον εργασιακό εκφοβισμό (mobbing) και στην εμφάνιση της εργασιακής σιωπής ενδιαφέρον παρουσιάζει να εντοπίσουμε το βαθμό ύπαρξης εργασιακής σιωπής σε επίπεδο ιεραρχίας (προϊστάμενοι και υφιστάμενοι) και τμήματος και να διερευνηθεί τέλος η σιωπή σύμφωνα με το κοινωνικό πρότυπο δηλαδή: το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τη μόρφωση κλπ.

Γι' αυτό λοιπόν κάνουμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

- Υπόθεση: Υπάρχει συσχέτιση βαθμού εργασιακής σιωπής και εργασιακού εκφοβισμού.
- Υπόθεση: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ύπαρξης της σιωπής και των τμημάτων που ανήκουν οι υπάλληλοι;

- Υπόθεση: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του βαθμού ύπαρξης σιωπής και της θέσης του εργαζομένου (προϊστάμενος -υπάλληλος);
- Υπόθεση: Η ύπαρξη σιωπής έχει συσχέτιση με κοινωνικούς παράγοντες (φύλο, μόρφωση κλπ);



Εικόνα 20: Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων εργασιακής σιωπής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μέθοδος έρευνας

Η έρευνα που έγινε είναι πρωτογενής ποσοτική διότι θέλαμε να διερευνήσουμε αντιλήψεις και συμπεριφορές και επιδιώξαμε να εμβαθύνουμε σε αυτούς τους στόχους.

Η έρευνα έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) διότι είναι ο πιο γρήγορος τρόπος συλλογή απαντήσεων.

Στηριχθήκαμε στην ποσοτική έρευνα σκοπεύοντας να χρησιμοποιήσουμε νούμερα και στατιστικές μεθόδους και βασιστήκαμε σε αριθμητική μέτρηση συγκεκριμένων παραμέτρων και συγκεκριμένων φαινομένων. Οι μετρήσεις και αναλύσεις μας μπορούν να επαναληφθούν ή να επιβεβαιωθούν από οποιονδήποτε άλλο ερευνητή.

Συλλέξαμε τα δεδομένα με τη χρήση δομημένου ερευνητικού ερωτηματολογίου.

Μέσω της ποσοτικής έρευνας προσπαθήσαμε να μετρήσουμε και να αιτιολογήσουμε και τέλος να επαληθεύσουμε ή να διαψεύσουμε τις υποθέσεις προέκυψαν.

Για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και την καταγραφή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS Statistics 21.

Δειγματοληψία

Αντικείμενο της έρευνας αποτέλεσαν **100** διοικητικοί δημοτικοί υπάλληλοι του Δήμου Παπάγου-Χολαργού σε σύνολο **273** εργαζομένων σε όλο τον οργανισμό.

Για το λόγο αυτό εστάλησαν **70** ερωτηματολόγια, το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και εστάλη στους ερωτώμενους στα υπηρεσιακά ή προσωπικά τους e-mail, όπου η απάντηση υποβλήθηκε μέσω της φόρμας του google. Γι' αυτό το λόγο και πρόκειται αμιγώς για διοικητικούς υπαλλήλους που εργάζονται σε διάφορα τμήματα του Δήμου ως προϊστάμενοι ή απλοί υπάλληλοι, (δεν συμπεριλαμβάνεται το εργατοτεχνικό προσωπικό).

Κώδικας Δεοντολογίας της έρευνας

Λόγω του προσωπικού χαρακτήρα ορισμένων ερωτήσεων της έρευνας, διεξάγοντας την, λάβαμε υπόψη μας τις πέντε βασικές αρχές δεοντολογίας της Αμερικανικής Ψυχολογικής Εταιρίας¹¹ :

- A - Αρχή της ευεργεσίας και της μη πρόκλησης βλάβης.** Έγινε προσπάθεια οι ερωτώμενοι να επωφεληθούν από την έρευνα και τα αποτελέσματα της χωρίς να πάθουν καμία ζημιά.
- B – Αρχή της πιστότητας και της υπευθυνότητας,** η έρευνα προσπάθησε να οικοδομήσει σχέση εμπιστοσύνης χωρίς να υπάρχει καμία αποζημίωση ή προσωπικό όφελος.
- Γ - Αρχή της Ακεραιότητας.** Δόθηκε βάρος στην ακρίβεια, και την ειλικρίνεια στην επιστήμη, χωρίς τεχνάσματα, ή σκόπιμη διαστρέβλωση των πραγματικών περιστατικών.
- Δ - Αρχή της Δικαιοσύνης.** Αναγνωρίστηκε το δικαίωμα όλων των εργαζομένων να έχουν πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο χωρίς προκαταλήψεις αποκλεισμούς και άδικες πρακτικές.
- Ε - Αρχή του Σεβασμού για τα Δικαιώματα των ερωτώμενων.** Η έρευνα σεβάστηκε την αξιοπρέπεια και την αξία όλων των ερωτώμενων, καθώς και τα δικαιώματα των ατόμων στην ιδιωτική ζωή, την εμπιστευτικότητα και την αυτοδιάθεση.

¹¹ Ethical Principles of Psychologists and code of conduct 2010

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σχεδιασμός-δημιουργία ερευνητικού ερωτηματολογίου

A. Ερωτηματολόγιο αντίστασης στην αλλαγή:

Για την επίτευξη του 1^{ου} ερευνητικού στόχου χρησιμοποιήθηκε το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο του Budner, (1962, Intolerance of ambiguity as a personality variable), το οποίο περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις με απαντήσεις που διαβαθμίζονται σε αριθμημένη κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ έντονα) ως το 5 (συμφωνώ απόλυτα).

Το ερωτηματολόγιο εξετάζει το βαθμό ανοχής στην αλλαγή, την αντίσταση ή όχι. Στις ερωτήσεις 1-5 η βαθμολογία κυμαίνεται από 1 ως 5 βαθμούς. Όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία κάθε ερωτώμενου τόσο μικρότερη είναι η αντίσταση του στην αλλαγή και κατά συνέπεια είναι δεκτικότερος σε αυτήν.

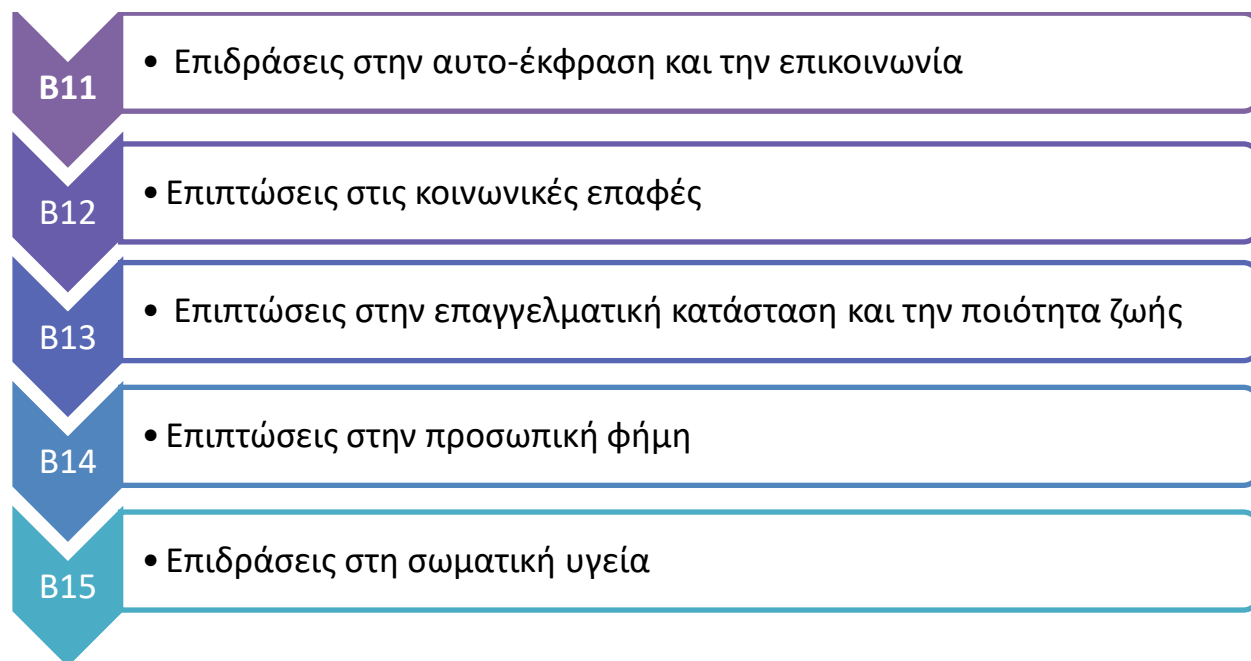
Στις ερωτήσεις 6-10 η βαθμολογία κυμαίνεται από 1 ως 5 βαθμούς. εδώ συμβαίνει το αντίθετο όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία κάθε ερωτώμενου τόσο μεγαλύτερη είναι και η αντίσταση του σε κάθε είδους αλλαγή.

B. Ερωτηματολόγιο διερεύνησης του εργασιακού εκφοβισμού (mobbing)

Για την επίτευξη του 2^{ου} ερευνητικού στόχου χρησιμοποιήθηκε το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο LIPT (Leymann Inventory of Psychological terrorization). Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για τη μέτρηση της ηθικής παρενόχλησης σε διάφορους εργασιακούς χώρους. Κατασκευάστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 από τον Leymann¹² ο οποίος θεωρείται ως ο πατέρας της ψυχολογικής βίας στους χώρους εργασίας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 κατηγορίες:

B1. Ερωτήσεις 11-15 όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να επισημάνουν για τους τελευταίους 6 μήνες αν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους έχουν υποστεί ταπεινωτική και καταπιεστική συμπεριφορά από πλευράς συναδέλφων ή προϊσταμένων τους.

Σύμφωνα με την τυπολογία με βάση τη φύση της συμπεριφοράς και τις επιπτώσεις στο θύμα οι τύποι του mobbing χωρίζονται σε 5 κατηγορίες, βάσει των οποίων έγιναν και οι ερωτήσεις μας.



Εικόνα 21 : Ερωτήσεις κατηγοριοποίησης του mobbing

Κάθε ερώτηση αναφέρεται σε έναν από τους ανωτέρω τύπους ψυχολογική βίας, για την οποία ζητείται να καταγραφεί με ποιο τρόπο παρουσιάζεται τους τελευταίους έξι (6) μήνες, αν παρουσιάζεται.

B2. Ερωτήσεις 16-23: Με τις ερωτήσεις αυτές προσπαθούμε να σκιαγραφήσουμε τα χαρακτηριστικά του φαινομένου, πόσο συχνά συμβαίνει, για πόσο διάστημα ποιος εκφοβίζει, αν το εκμυστηρευτήκαμε σε κάποιον κλπ

B3. Ερωτήσεις 24-26: Αφού δίνουμε τον ορισμό του εργασιακού εκφοβισμού (mobbing), προσπαθούμε να καταγράψουμε αν οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν το φαινόμενο, όταν εκφοβίζονται και γιατί θεωρούν ότι συμβαίνει αυτό.

B.4 Ερώτηση 27: Ζητούμε από τον ερωτώμενο να κυκλώσει ποιο κατά τη γνώμη του από μια προτεινόμενη λίστα θεωρεί ότι είναι περιστατικό βίας ή εκφοβισμού (π.χ. προσβλητικές εκφράσεις, σωματική βία κλπ). Με αυτό τον τρόπο θέλαμε να

συγκεκριμενοποιήσουμε πως ακριβώς θεωρούν τον εκφοβισμό οι ερωτώμενοι υπάλληλοι.

Γ. Ερωτηματολόγιο διερεύνησης ύπαρξης εργασιακής σιωπής

Για την επίτευξη του 3^{ου} ερευνητικού στόχου χρησιμοποιήθηκε το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο των Βακόλα Μ. & Μπουραντά Δ. (Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation, 2005) το οποίο εδώ αποτελείται από 10 ερωτήσεις.

Οι εργαζόμενοι στις ερωτήσεις 28-37, πρέπει να επισημάνουν πάνω σε μια αριθμημένη κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ έντονα) ως το 5 (συμφωνώ απόλυτα) ποια είναι κατά τη γνώμη τους, η στάση η δική τους και των προϊσταμένων τους για τη σιωπή στον εργασιακό χώρο, τις ευκαιρίες που δίνονται για ελεύθερη επικοινωνία και τη συμπεριφορά του υπαλλήλου απέναντι στη σιωπή.

Δ. Ερωτηματολόγιο καταγραφής Δημογραφικών χαρακτηριστικών

Το ερωτηματολόγιο δημογραφικών χαρακτηριστικών αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, για καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων των δημοτικών υπαλλήλων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, όπως φύλλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, θέση που κατέχει ο υπάλληλος, μορφωτικό επίπεδο, τμήμα στο οποίο ανήκει ο υπάλληλος κλπ.

4.2 Σχεδιασμός έρευνας

4.2.1 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας-διαδικασία δειγματοληψίας-δείγμα έρευνας

Εστάλησαν συνολικά 70 ερωτηματολόγια από τα οποία απαντήθηκαν και τα 70, κρίθηκε ότι αποτελούν ικανοποιητικό δείγμα σε σύνολο 273 εργαζομένων. Διανεμήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα 1-23 Δεκεμβρίου 2016.

Το χρονικό διάστημα που μεσολάβησε μεταξύ της διανομής των ερωτηματολογίων στους ερωτηθέντες και τη συλλογή τους ήταν 3 εβδομάδες, διάστημα που κρίθηκε επαρκές για να συλλέγουν τα ερωτηματολόγια.

Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και περιείχε τις απαραίτητες οδηγίες για τη συμπλήρωση του. Η διανομή του έγινε στο υπηρεσιακό ή και προσωπικό e-mail του κάθε υπαλλήλου. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, διευκρινίστηκε η εθελοντική και ανώνυμη συμμετοχή τους, ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις και ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην καλλιέργεια γενικότερου κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ του προσώπου διεξήγαγε την έρευνα και των εργαζομένων που πήραν μέρος σ' αυτή προκειμένου οι απαντήσεις στις λεπτές και προσωπικού χαρακτήρα ερωτήσεις να είναι όσο το δυνατό ειλικρινείς και χωρίς φόβο.

4.2.2 Αξιολόγηση αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου

Ο έλεγχος αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούν την ανοχή στην αλλαγή πραγματοποιήθηκε με την χρήση του στατιστικού ελέγχου του Cronbach's Alpha. Οι ερωτήσεις ήταν διαμορφωμένες σε κλίμακα απαντήσεων 1-5 (Διαφωνώ απόλυτα-Συμφωνώ απόλυτα). Η τιμή του στατιστικού προέκυψε 0,612. Ιδανικά αναμένονται τιμές πάνω από 60% στον συγκεκριμένο έλεγχο. Οριακά γίνεται δεκτή η υπόθεση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου για την ανοχή των εργαζομένων.

Πίνακας 1 Έλεγχος αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Σύνολο ερωτήσεων
0,612	10

Όσον αφορά την αξιοπιστία για τις ερωτήσεις που αφορούν την σιωπή στον εργασιακό χώρο το αποτέλεσμα του ελέγχου του Cronbach's Alpha προέκυψε αρκετά χαμηλό με τιμή 0,585. Η μικρή αυτή τιμή καθιστά πιο επιφυλακτική την εξαγωγή των συμπερασμάτων και την γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 2 Έλεγχος αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Σύνολο ερωτήσεων
0,585	10

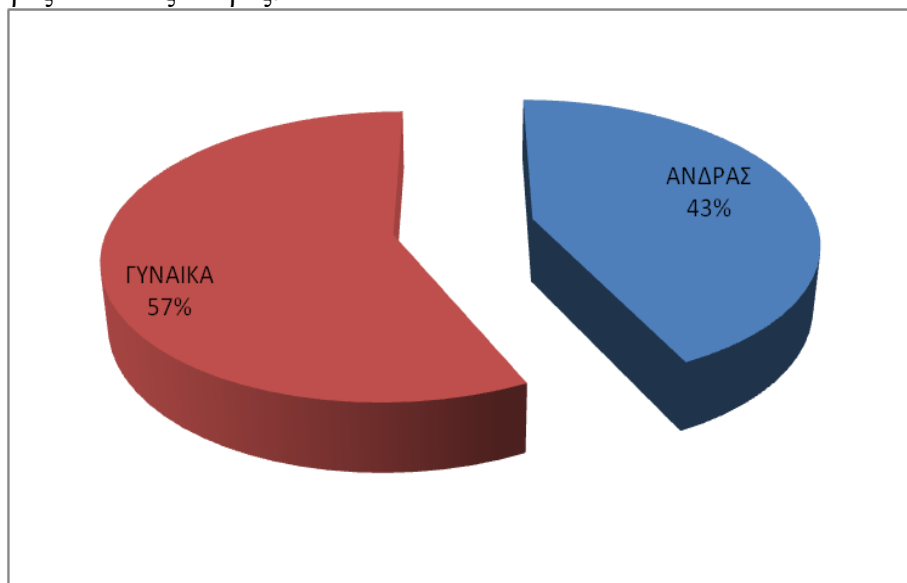
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

(μέσω στατιστικής ανάλυσης)

5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνάς

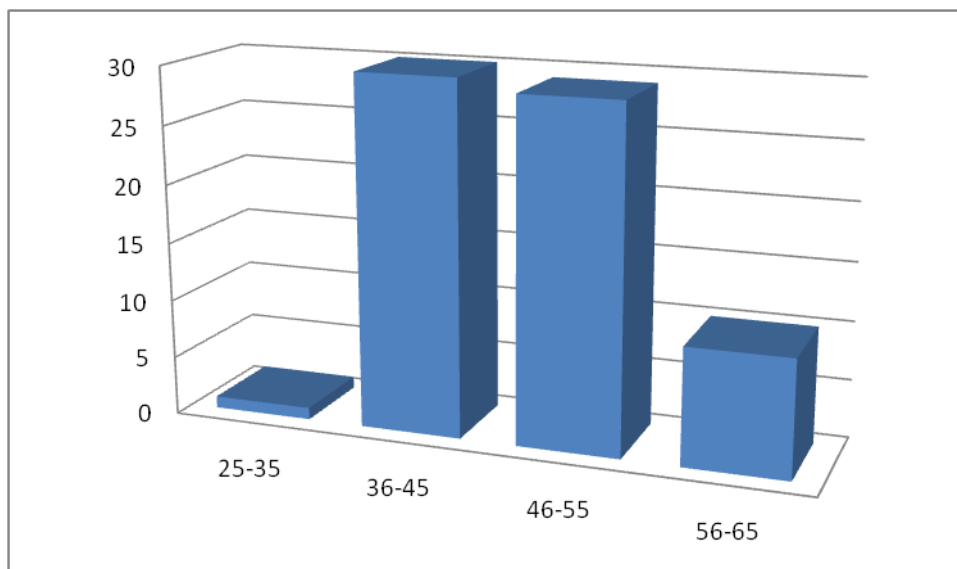
Ως προς τα γενικά χαρακτηριστικά, το δείγμα σε σύνολο εβδομήντα απαντήσεων, παρουσίασε την εξής εικόνα:

Φύλλο: Απάντησαν 40 γυναίκες και 30 άνδρες. Οι γυναίκες του δείγματος είναι περισσότερες από τους άνδρες.



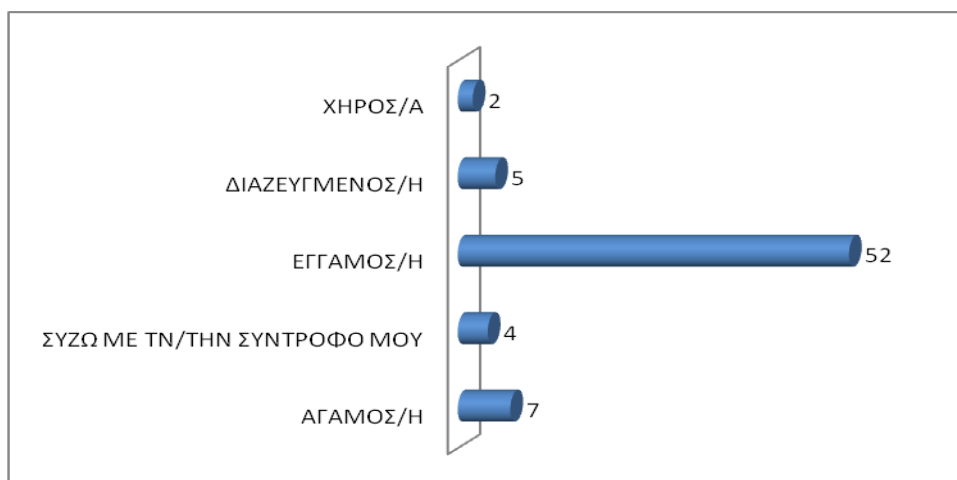
Εικόνα 22: Φύλλο Δείγματος

Ηλικία Ερωτώμενων: Το μεγάλο ποσοστό του δείγματός μας είναι μεταξύ των ηλικιών 36-55 ετών (30 άτομα μεταξύ 36-45 και 29 μεταξύ των ηλικιών 46-55), ηλικίες που θεωρούνται πλέον ώριμες και με μεγάλη εργασιακή εμπειρία. Ένας ερωτώμενος είναι κάτω των 35 ετών και 10 ερωτώμενοι άνω των 56 ετών.



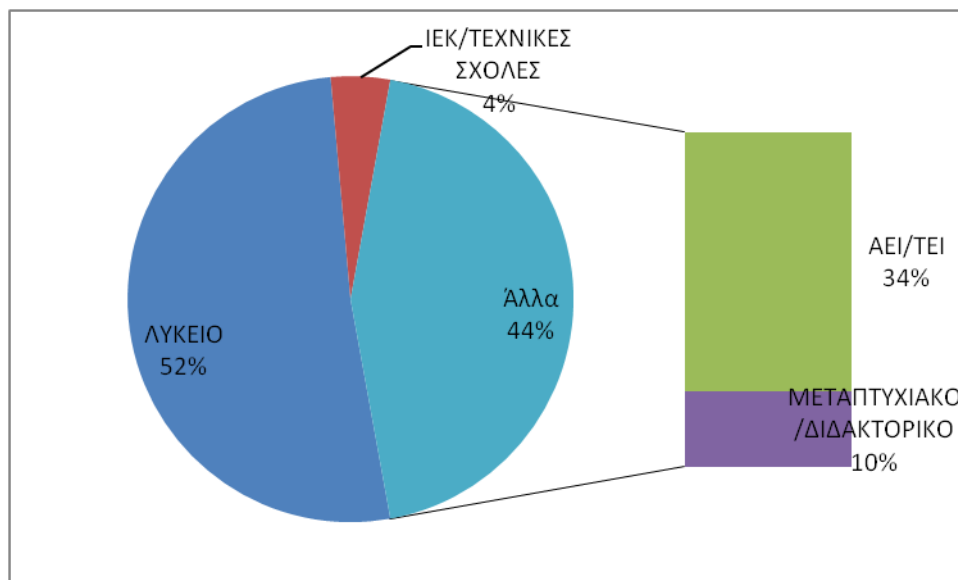
Εικόνα 23: Ηλικία Ερωτώμενων

Οικογενειακή κατάσταση: Η πλειοψηφία του δείγματός μας είναι έγγαμοι με ποσοστό 74% και ακολουθούν όλες οι υπόλοιπες κατηγορίες.



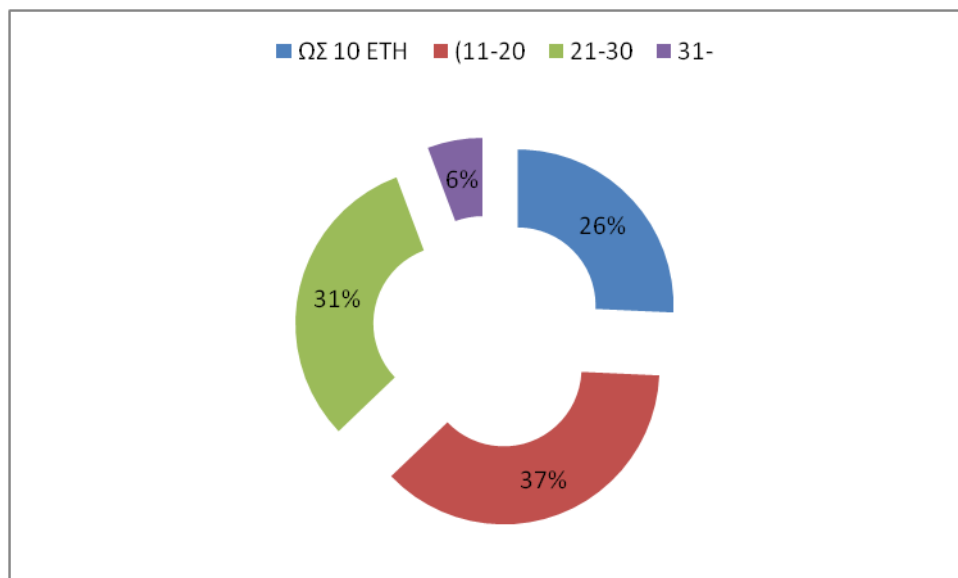
Εικόνα 24: Οικογενειακή Κατάσταση

Επίπεδο Εκπαίδευσης: Η πλειοψηφία του δείγματός μας είναι απόφοιτοι Λυκείου (36 άτομα), και ακολουθούν οι απόφοιτοι Πανεπιστημίου και κάτοχοι μεταπτυχιακών (31 άτομα), ενώ 3 ερωτώμενοι είναι απόφοιτοι τεχνικών σχολών.



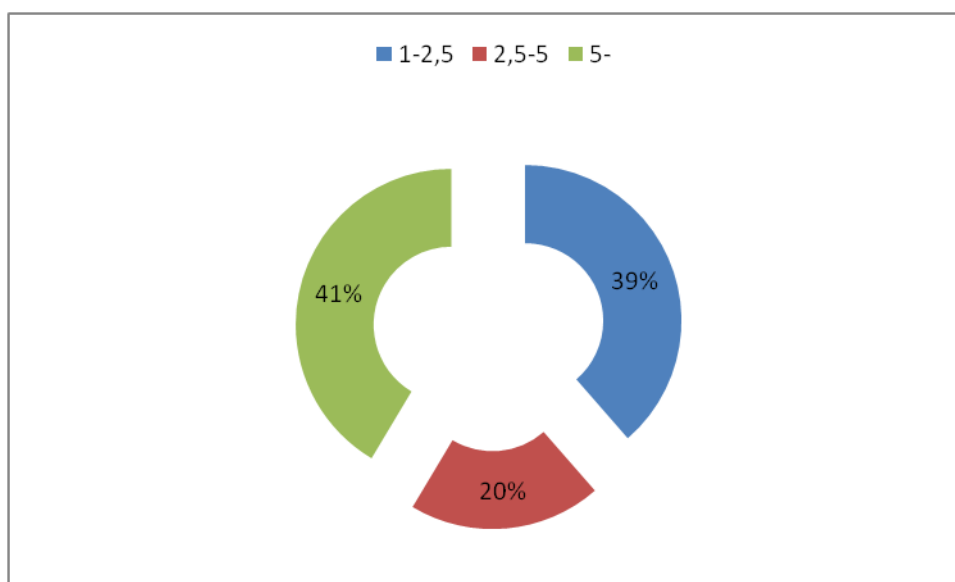
Εικόνα 25: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Χρόνος Εργασίας στο Δήμο: Η πλειοψηφία του δείγματός μας (48 άτομα), εργάζονται στον υπό εξέταση Δήμο από 11 ως 30 χρόνια. Δεκαοκτώ ερωτώμενοι εργάζονται ως δέκα χρόνια και μόλις 4 πάνω από 31 χρόνια.



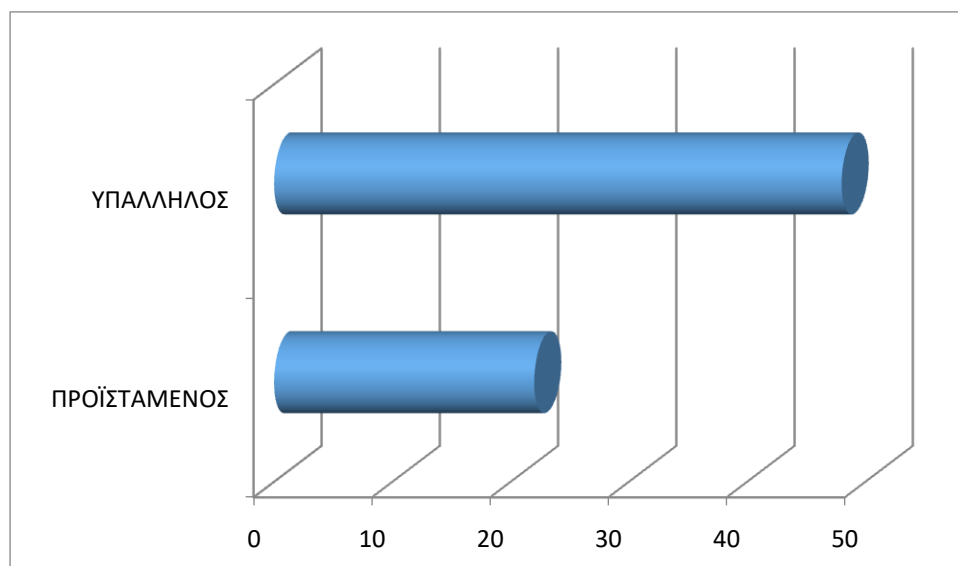
Εικόνα 26: Χρόνια Εργασίας στο Δήμο

Χρόνος Εργασίας στο τμήμα: Είκοσι επτά (27), ερωτώμενοι εργάζονται στο τμήμα τους ένα με δύομισή χρόνια, ενώ είκοσι εννιά (29), εργάζονται πάνω από πέντε χρόνια στο ίδιο τμήμα. Τέλος δέκα τέσσερις (14), από αυτούς εργάζονται 2,5 -5 χρόνια στο ίδιο τμήμα.



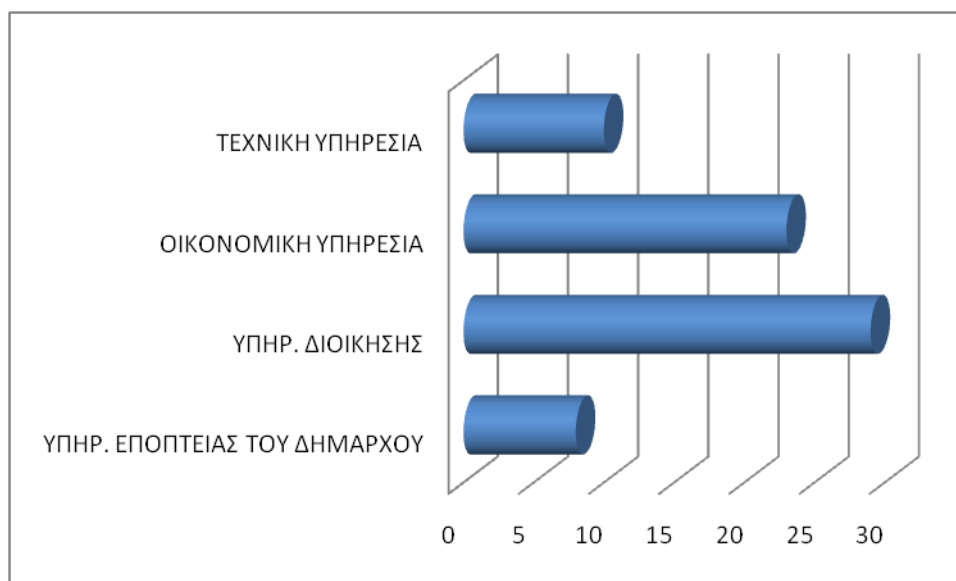
Εικόνα 27: Χρόνος Εργασίας στο τμήμα

Θέση που κατέχει στην υπηρεσία: Σαράντα οκτώ (48) από τους εργαζόμενους που πήραν μέρος στην έρευνα είναι υπάλληλοι, ενώ είκοσι δύο (22), κατέχουν θέση ευθύνης και είναι προϊστάμενοι.



Εικόνα 28: Θέση που κατέχουν στον οργανισμό οι ερωτώμενοι

Τμήμα στο οποίο ανήκουν οι ερωτώμενοι: Η πλειοψηφία των ερωτώμενων ανήκουν στις οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες (23 στην οικονομική και 29 στη διοίκηση). Τέλος δέκα (10) ανήκουν στην τεχνική υπηρεσία και οκτώ (8) ανήκουν στις υπηρεσίες που άμεσα εποπτεύει ο Δήμαρχος.



Εικόνα 29: Τμήμα στο οποίο ανήκουν οι ερωτώμενοι

Συνοψίζοντας όλα τα ανωτέρω χαρακτηριστικά σημειώνουμε ότι στην πλειοψηφία του το δείγμα αποτελείται από γυναίκες, έγγαμους, ηλικίας 36-55 ετών, απόφοιτους Λυκείου που έχουν 11-30 χρόνια υπηρεσίας, δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης και ανήκουν στις οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες.

5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων 1ου ερευνητικού στόχου

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν την ανοχή των εργαζομένων στη αλλαγή. Στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την αξία ενός ειδικού από την αποτελεσματικότητά του (41,4% συμφωνίας) και θεωρούν ότι όλα τα προβλήματα έχουν λύση (34,4% και 25,7% συμφωνίας και απόλυτης συμφωνίας αντίστοιχα). Επιθυμούν ξεκάθαρες εντολές και δεν θεωρούν την ασάφεια ως δυνατότητα πρωτοβουλιών (42,9%). Αναγνωρίζουν την αξία ενός προϊστάμενου με την ικανότητα του να προκαλεί την σκέψη στον εργαζόμενο (37,1%). Ένας στους δύο εργαζόμενους συμφωνεί με την ανάληψη καθηκόντων των οποίων έχει γνώση παρά ζητήματα που δεν ξέρει την λύση τους (57,1%). Ουδέτεροι τοποθετήθηκαν οι ερωτηθέντες στις ερωτήσεις που αφορούν την μονολεκτική απάντηση σε ερωτήσεις με «ναι» και «όχι» (42,9%), με το αίσθημα ευγνωμοσύνης που θα πρέπει να νιώθει κάποιος όταν αναλαμβάνει ζητήματα των οποίων η λύση είναι απλή (38,6%) και όσον αφορά το κοινό σύστημα αξιών (37,1%). Τέλος συμφωνία στην πλειοψηφία τους υπέδειξαν για την ελλιπή πληροφόρηση σε σημαντικά ζητήματα (41,4%)

Συνολική στάση του δείγματος στην οργανωσιακή αλλαγή

Για να αναγνωριστεί η δεκτικότητα των εργαζομένων στην αλλαγή θα έπρεπε στην κλίμακα των 5 πρώτων ερωτήσεων τα ποσοστά συμφωνίας τους να είναι στα υψηλά επίπεδα συμφωνίας και αντίθετα στις υπόλοιπες 5 ερωτήσεις θα έπρεπε οι απαντήσεις των ερωτηθέντων να κυμαίνονται στα μικρότερα επίπεδα συμφωνίας. Με βάση την κατάταξη των απαντήσεων τους μπορεί να θεωρηθεί πως είναι μεν δεκτικοί οι εργαζόμενοι στην αλλαγή αλλά όχι πλήρως. Διατηρείται μια επιφύλαξη στα αποτελέσματα καθώς ο έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου προέκυψε σχετικά χαμηλός.

	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση σε ένα πρόβλημα πιθανόν δεν γνωρίζει και πολλά γι' αυτό	1 1,4%	9 12,9%	21 30%	29 41,4%	10 14,3%
Δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί	2 2,9%	11 15,7%	15 21,4%	24 34,3%	18 25,7%
Αν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να γίνει και το πώς, τότε γίνεται καλή δουλειά	0 0%	1 1,4%	4 5,7%	27 38,6%	38 54,3%
Όταν οι προϊστάμενοι αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους υφισταμένους τους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες	7 10%	30 42,9%	22 31,4%	7 10%	4 5,7%
Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα	1 1,4%	16 22,9%	19 27,1%	26 37,1%	8 11,4%
Πάντα προτιμάμε αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι και όχι αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι	3 4,3%	4 5,7%	11 17,1%	40 57,1%	11 15,7%
Οι άνθρωποι που απαντούν με ένα «ναι» ή ένα «όχι», είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα	7 10%	13 18,6%	30 42,9%	12 17,1%	8 11,4%
Ο άνθρωπος πρέπει να είναι ευγνώμων όταν ηγείται ενός γεγονότος στο οποίο λίγες είναι οι εκπλήξεις και λίγα τα απρόβλεπτα του	4 5,7%	6 8,6%	27 38,6%	23 32,9%	10 14,3%
Για πολλές σημαντικές αποφάσεις μας υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση	1 1,4%	13 18,6%	18 25,7%	29 41,4%	9 12,9%
Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο	6 8,6%	17 24,3%	26 37,1%	15 21,4%	6 8,6%

Εικόνα 30: Πίνακας συχνότητας για την ανοχή στην αλλαγή

Στάση προϊστάμενων στην αλλαγή

Έπειτα της γενικής εικόνας των ερωτηθέντων σχετικά με την θέση στους απέναντι στην αλλαγή μελετήθηκε εκτενέστερα η θέση των προϊστάμενων και των υπαλλήλων ώστε να διαπιστωθεί ποια από τις δύο κατηγορίες θέσεων είναι πιο δεκτική στην αλλαγή.

Οι προϊστάμενοι που στο σύνολό τους είναι 22, έχουν όμοια συμπεριφορά με το σύνολο με κάποιες ενδιαφέρουσες τροποποιήσεις. Συγκεκριμένα, επιζητούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ξεκάθαρες οδηγίες για να εκτελέσουν ένα έργο μεγάλο ποσοστό συμφωνίας (50% συμφώνησαν απόλυτα και 36,4% συμφώνησαν). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον φάνηκε η απάντηση και η στάση τους στις ερωτήσεις που αφορούν την ειδικότητά τους. Για την ασάφεια των εργασιών που αναθέτονται σε έναν υπάλληλο ως ευκαιρία για ανάληψη αρμοδιοτήτων έδειξαν να διαφωνούν στο σύνολό τους οι προϊστάμενοι αλλά και μεγάλο ποσοστό αυτών δεν είχαν ξεκάθαρη άποψη (45,5% διαφώνησαν και 31,8% ούτε διαφώνησαν ούτε συμφώνησαν). Ανομοιογένεια παρουσιάστηκε επίσης και στις απόψεις σχετικά με την απάντηση «ναι» και «όχι» στις ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσαν ότι ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν αλλά και ισάριθμα ποσά ατόμων δήλωσαν ότι συμφωνούν αλλά και διαφωνούν αντίστοιχα (36,4% ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν, 22,7% συμφώνησαν και 22,7% διαφώνησαν).

Οι προϊστάμενοι αντιπροσωπεύουν την εικόνα του συνόλου καθώς από τις απαντήσεις τους δεν φαίνεται πολύ έντονη επιθυμία για αλλαγή.

	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση σε ένα πρόβλημα πιθανόν δεν γνωρίζει και πολλά γι' αυτό	0 0%	2 9,1%	5 22,7%	12 54,5%	3 13,6%
Δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί	0 0%	5 22,7%	4 18,2%	8 36,4%	5 22,7%
Αν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να γίνει και το πώς, τότε γίνεται καλή δουλειά	0 0%	1 4,5%	2 9,1%	8 36,4%	11 50%
Όταν οι προϊστάμενοι αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους υφισταμένους τους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες	1 4,5%	10 45,5%	7 31,8%	3 13,6%	1 4,5%
Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα	0 0%	4 18,2%	3 13,6%	12 54,5%	3 13,6%
Πάντα προτιμάμε αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι και όχι αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι	0 0%	2 9,1%	4 18,2%	11 50%	5 22,7%
Οι άνθρωποι που απαντούν με ένα «να» ή ένα «όχι», είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα	3 13,6%	5 22,7%	8 36,4%	5 22,7%	1 4,5%
Ο άνθρωπος πρέπει να είναι ευγνώμων όταν ηγείται ενός γεγονότος στο οποίο λίγες είναι οι εκπλήξεις και λίγα τα απρόβλεπτα του	1 4,5%	4 18,2%	6 27,3%	8 26,4%	3 13,6%
Για πολλές σημαντικές αποφάσεις μας υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση	0 0%	5 22,7%	5 22,7%	8 36,4%	4 18,2%
Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο	2 9,1%	4 18,2%	8 36,4%	6 27,3%	2 9,1%

Εικόνα 31: Πίνακας συχνοτήτων για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση των προϊστάμενων

Στάση υπαλλήλων στην αλλαγή

Στην συνέχεια μελετήθηκε και η στάση των υπαλλήλων. Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων ήταν 48. Οι υπάλληλοι φάνηκε να είναι πιο ανεκτικοί στην αλλαγή. Συγκεκριμένα με μεγάλα ποσοστά συμφωνίας θεώρησαν πως όλα τα προβλήματα

έχουν λύση (33,3% συμφώνησαν και 27,1% συμφώνησαν απόλυτα) και δήλωσαν πως επιθυμούν ξεκάθαρους στόχους και οδηγίες (39,6% συμφώνησαν και 56,3% συμφώνησαν απόλυτα). Με πολύ μεγάλο ποσοστό συμφωνίας της τάξης του 60,4% δήλωσαν πως προτιμούν το γνωστό παρά το καινούριο.

	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση σε ένα πρόβλημα πιθανόν δεν γνωρίζει και πολλά γι' αυτό	1 2,1%	7 14,6%	16 33,3%	17 35,4%	7 14,6%
Δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί	2 4,2%	6 12,5%	11 22,9%	16 33,3%	13 27,1%
Αν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να γίνει και το πώς, τότε γίνεται καλή δουλειά	0 0%	0 0%	2 4,2%	19 39,6%	27 56,3%
Όταν οι προϊστάμενοι αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους υφισταμένους τους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες	6 12,5%	20 41,7%	15 31,3%	4 8,3%	3 6,3%
Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα	1 2,1%	12 25%	16 33,3%	14 29,2%	5 10,4%
Πάντα προτιμάμε αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι και όχι αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι	3 6,3%	2 4,2%	8 16,7%	29 60,4%	6 12,5%
Οι άνθρωποι που απαντούν με ένα «ναι» ή ένα «όχι», είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα	4 8,3%	8 16,7%	22 45,8%	7 14,6%	7 14,6%
Ο άνθρωπος πρέπει να είναι ευγνώμων όταν ηγείται ενός γεγονότος στο οποίο λίγες είναι οι εκπλήξεις και λίγα τα απρόβλεπτα του	3 6,3%	2 4,2%	21 43,8%	15 31,3%	7 14,6%
Για πολλές σημαντικές αποφάσεις μας υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση	1 2,1%	8 16,7%	13 27,1%	21 43,8%	5 10,4%
Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο	4 8,3%	13 27,1%	18 37,5%	9 18,8%	4 8,3%

Εικόνα 32: Πίνακας συχνοτήτων για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση των υπαλλήλων

Πιο ανεκτικοί φάνηκαν να είναι οι υπάλληλοι παρά οι προϊστάμενοι. Η γενική εικόνα των συμμετεχόντων όμως υπέδειξε πως δεν προτιμάται πολύ η αλλαγή αλλά επιθυμείτε η σταθερή και γνωστή διαδικασία με καθορισμένους και σαφείς στόχους.

Στάση ανδρών στην οργανωσιακή αλλαγή

Αναφορικά με την στάση των ανδρών απέναντι στην αλλαγή φάνηκε πως οι άνδρες δεν είναι ιδιαίτερα πρόθυμοι να εφαρμόσουν ή να δεχθούν αλλαγές. Συγκεκριμένα όπως αναφέρθηκε στην αρχή της εργασίας το σετ των ερωτήσεων για την ανοχή στην αλλαγή περιέχει δύο κατηγορίες ερωτήσεων. Στις πρώτες πέντε ερωτήσεις μεγάλα ποσοστά συμφωνίας υποδεικνύουν πιο έντονη ανοχή για την αλλαγή ενώ αντίθετα μεγαλύτερα ποσοστά συμφωνίας στις επόμενες πέντε ερωτήσεις υποδεικνύουν μικρότερη ανοχή στην αλλαγή. Όπως παρατηρείται στις απαντήσεις των ερωτηθέντων στο δεύτερο σετ των πέντε ερωτήσεων τα ποσοστά συμφωνίας είναι υψηλά. Οι ερωτήσεις αφορούν την ανάληψη υποθέσεων με εύκολη λύση (40% συμφώνησαν), την ανεπάρκεια γνώσεων για την επίλυση προβλημάτων (36,7% συμφώνησαν) και την υποστήριξη ενός κοινού συστήματος αξιών (33,3% δεν συμφώνησαν αλλά ούτε διαφώνησαν και το 26,7% συμφώνησαν)

	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση σε ένα πρόβλημα πιθανόν δεν γνωρίζει και πολλά γι' αυτό	0 0%	4 13,3%	11 36,7%	11 36,7%	4 13,3%
Δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί	6,7%	4 13,3%	3 10%	13 43,3%	8 26,7%
Αν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να γίνει και το πώς, τότε γίνεται καλή δουλειά	0 0%	1 3,3%	1 3,3%	12 40%	16 53,3%
Όταν οι προϊστάμενοι αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους υφισταμένους τους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες	3 10%	10 33,3%	12 40%	3 10%	2 6,7%
Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα	0 0%	8 26,7%	6 20%	11 36,7%	5 16,7%
Πάντα προτιμάμε αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι και όχι αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι	2 6,7%	3 10%	3 10%	16 53,3%	6 20%
Οι άνθρωποι που απαντούν με ένα	5	6	12	4	3

«ναι» ή ένα «όχι», είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα	16,7%	20%	40%	13,3%	10%
Ο άνθρωπος πρέπει να είναι ευνώμων όταν ηγείται ενός γεγονότος στο οποίο λίγες είναι οι εκπλήξεις και λίγα τα απρόβλεπτα του	2 6,7%	4 13,3%	7 23,3%	12 40%	5 16,7%
Για πολλές σημαντικές αποφάσεις μας υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση	1 3,3%	6 20%	9 30%	11 36,7%	3 10%
Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο	4 13,3%	5 16,7%	10 33,3%	8 26,7%	3 10%

Εικόνα 33: Πίνακας συχνοτήτων για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση των ανδρών

Στάση γυναικών απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή

Έντονη συμφωνία των 40 γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα, στις πέντε πρώτες ερωτήσεις της ενότητας σχετικά με την ανοχή στην αλλαγή. Και οι γυναίκες όπως και οι άντρες επιθυμούν ξεκάθαρους στόχους χωρίς να θεωρούν πως η ασάφεια μπορεί να είναι ευκαιρία για λήψη πρωτοβουλιών (50% διαφώνησαν). Με μεγάλο ποσοστό προτιμούν οι γυναίκες την ασφάλεια και την σιγουριά της γνώσεις παρά το καινούριο και το διαφορετικό με ποσοστό συμφωνίας 60%. Σε αντίθεση με τους άνδρες οι γυναίκες δεν αποζητούν ένα κοινό σύστημα αξιών με ποσοστό 40% να μην συμφωνούν αλλά ούτε να διαφωνούν και 30% να διαφωνούν.

	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση σε ένα πρόβλημα πιθανόν δεν γνωρίζει και πολλά γι' αυτό	1 2,5%	5 12,5%	10 25%	18 45%	6 15%
Δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί	0 0%	7 17,5%	12 30%	11 27,5%	10 25%
Αν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να γίνει και το πώς, τότε γίνεται καλή δουλειά	0 0%	0 0%	3 7,5%	15 37,5%	22 55%
Όταν οι προϊστάμενοι αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους υφιστάμενους τους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες	4 10%	20 50%	10 25%	4 10%	2 5%
Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο που	1 2,5%	8 20%	13 32,5%	15 37,5%	3 7,5%

βλέπεις τα πράγματα					
Πάντα προτιμάμε αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι και όχι αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι	1 2,5%	1 2,5%	9 22,5%	24 60%	5 12,5%
Οι άνθρωποι που απαντούν με ένα «ναι» ή ένα «όχι», είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα	2 5%	7 17,5%	18 45%	8 20%	5 12,5%
Ο άνθρωπος πρέπει να είναι ευγνώμων όταν ηγείται ενός γεγονότος στο οποίο λίγες είναι οι εκπλήξεις και λίγα τα απρόβλεπτα του	2 5%	2 5%	20 50%	11 27,5%	5 12,5%
Για πολλές σημαντικές αποφάσεις μας υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση	0 0%	7 17,5%	9 22,5%	18 45%	6 15%
Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο	2 5%	12 30%	16 40%	7 17,5%	3 7,5%

Εικόνα 34: Πίνακας συχνοτήτων για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση των γυναικών

Στάση των ατόμων κάτω των 45 ετών στην αλλαγή

Τα άτομα ηλικίας μικρότερης των 45 ετών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι στο πλήθος 31. Έντονη συμφωνία υπέδειξαν στις ερωτήσεις που αφορούν τις εντολές από τους ανώτερους και μάλιστα υπέδειξαν πως ο προϊστάμενος ο ειδικός πρέπει να έχει γνώσεις και να διευθετεί τις υποθέσεις του. Η αδυναμία διεκπεραίωσης ζητημάτων αντιστοιχεί σε ελλιπή γνώση (45,2% συμφώνησαν). Επιζητούν ξεκάθαρες εντολές (58,1% συμφώνησαν) και σε αντίθετη περίπτωση δεν θεωρούν ευκαιρία για λήψη πρωτοβουλιών (45,2% διαφώνησαν). Με μεγάλο ποσοστό της τάξης του 54,8% συμφώνησαν στην ανεπαρκή γνώση τους για σημαντικά θέματα που επιζητούν λύση.

	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση σε ένα πρόβλημα πιθανόν δεν γνωρίζει και πολλά γι' αυτό	0 0%	5 16,1%	10 32,2%	14 45,2%	2 6,5%
Δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί	2 6,5%	4 12,3%	7 22,6%	10 32,3%	8 25,8%
Αν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να γίνει και το πώς, τότε γίνεται καλή δουλειά	0 0%	0 0%	1 3,2%	12 38,7%	18 58,1%
Όταν οι προϊστάμενοι αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους υφισταμένους τους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες	4 12,9%	15 45,2%	7 22,6%	4 12,9%	2 6,5%

Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα	0 0%	7 22,6%	10 32,3%	12 38,7%	2 6,5%
Πάντα προτιμάμε αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι και όχι αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι	1 3,2%	2 6,5%	5 16,1%	21 67,7%	2 6,5%
Οι άνθρωποι που απαντούν με ένα «να» ή ένα «όχι», είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα	2 6,5%	7 22,6%	15 48,4%	5 16,1%	2 6,5%
Ο άνθρωπος πρέπει να είναι ευγνώμων όταν ηγείται ενός γεγονότος στο οποίο λίγες είναι οι εκπλήξεις και λίγα τα απρόβλεπτα του	2 6,5%	2 6,5%	17 54,8%	8 25,8%	2 6,5%
Για πολλές σημαντικές αποφάσεις μας υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση	1 3,2%	4 12,9%	6 19,4%	17 54,8%	3 9,7%
Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο	4 12,9%	8 25,8%	12 38,7%	5 16,1%	2 6,5%

Εικόνα 35: Πίνακας συχνοτήτων για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση ατόμων ηλικίας κάτω των 45 ετών

Στάση των ατόμων πάνω από 45 ετών στην αλλαγή

Τα άτομα με μεγαλύτερη ηλικία των 45 χρόνων ήταν στο πλήθος 39. Από τις απαντήσεις των ερωτήσεων παρατηρείται μια διαφοροποίηση από τα άτομα ηλικίας μικρότερης των 45 ετών. Συγκεκριμένα, στο δεύτερο σετ ερωτήσεων που θα αναμενόταν οι απαντήσεις να ήταν μικρότερης κλίμακας συμφωνίας οι ερωτηθέντες υπέδειξαν έντονη συμφωνία με μεγαλύτερα ποσοστά από τις αντίστοιχες ερωτήσεις των ερωτηθέντων μικρότερης ηλικίας από τα 45 χρόνια. Επιθυμούν ηγεσία με λίγες εκπλήξεις και νιώθουν ευγνώμων όταν αντιμετωπίζουν τέτοιες υποθέσεις με ποσοστό 38,5%. Με όμοιο ποσοστό της τάξης του 30,8% συμφώνησαν αλλά και ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν σχετικά με την επαρκή γνώση τους για θέματα που επιζητούν λύση

	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση σε ένα πρόβλημα πιθανόν δεν γνωρίζει και πολλά γι' αυτό	1 2,6%	4 10,3%	11 28,2%	15 38,5%	8 20,5%
Δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί	0 0%	7 17,9%	8 20,5%	14 35,9%	10 25,6%
Αν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να γίνει και το πώς, τότε γίνεται καλή δουλειά	0 0%	1 2,6%	3 7,7%	15 38,5%	20 51,3%
Όταν οι προϊστάμενοι αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους	3 7,7%	16 41%	15 38,5%	3 7,7%	2 5,1%

υφισταμένους τους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες					
Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα	1 2,6%	9 23,1%	9 23,1%	14 35,9%	6 15,4%
Πάντα προτιμάμε αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι και όχι αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι	2 5,1%	2 5,1%	7 17,9%	19 48,7%	9 23,1%
Οι άνθρωποι που απαντούν με ένα «ναι» ή ένα «όχι», είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα	5 12,8%	6 15,4%	15 38,5%	7 17,9%	6 15,4%
Ο άνθρωπος πρέπει να είναι ευγνώμων όταν ηγείται ενός γεγονότος στο οποίο λίγες είναι οι εκπλήξεις και λίγα τα απρόβλεπτα του	2 5,1%	4 10,3%	10 25,6%	15 38,5%	8 20,5%
Για πολλές σημαντικές αποφάσεις μας υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση	0 0%	9 23,1%	12 30,8%	12 30,8%	6 15,4%
Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο	2 5,1%	9 23,1%	14 35,9%	10 25,6%	4 10,3%

Εικόνα 36: Πίνακας συχνοτήτων για να ανοχή στην αλλαγή. Η θέση ατόμων ηλικίας άνω των 46 ετών

Έλεγχος υποθέσεων

Για την διαπίστωση της διαφοροποίησης της στάσης των εργαζομένων στην εργασιακή αλλαγή με βάση την θέση εργασίας του θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος συσχέτισης του Cramer's V για καθεμία από τις ερωτήσεις τις ενότητες του ερωτηματολογίου που απευθύνεται στην ανεκτικότητα στην αλλαγή.

	p-value	Cramer'V
Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση σε ένα πρόβλημα πιθανόν δεν γνωρίζει και πολλά γι' αυτό	0,606	0.197
Δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί	0.693	0.178
Αν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να γίνει και το πώς, τότε γίνεται καλή δουλειά	0.206	0.396
Όταν οι προϊστάμενοι αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους υφισταμένους τους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες	0.825	0.147
Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα	0.225	0.285
Πάντα προτιμάμε αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι και όχι αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι	0.505	0.218
Οι άνθρωποι που απαντούν με ένα «ναι» ή ένα «όχι», είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα	0.566	0.205
Ο άνθρωπος πρέπει να είναι ευγνώμων όταν ηγείται ενός γεγονότος στο οποίο λίγες είναι οι εκπλήξεις και λίγα τα απρόβλεπτα του	0.317	0.260
Για πολλές σημαντικές αποφάσεις μας υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση	0.777	0.159
Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο	0.905	0.121

Εικόνα 37: Έλεγχος συσχέτισης

Σε όλους τους ελέγχους τα στατιστικά p-value προέκυψαν με τιμή μεγαλύτερου του επίπεδου σημαντικότητας 0,05 οπότε η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται. Εν ολίγης η εργασιακή θέση δεν επηρεάζει την στάση των εργαζομένων στην εργασιακή αλλαγή.

5.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων 2ου ερευνητικού στόχου

Καταπιεστική συμπεριφορά στους υπαλλήλους

Από τον συνολικό αριθμό των 48 υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν την καταπιεστική συμπεριφορά από προϊστάμενους ή και συνεργάτες τους στο διάστημα των τελευταίων 6 μηνών. Τα αποτελέσματα περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα. Σε κάθε τύπο εκφοβισμού οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως δεν δέχθηκαν ποτέ κάποιας μορφής εκφοβισμό ή παρενόχληση. Συγκεκριμένα οι υπάλληλοι δεν έχουν εντοπίσει καμία μορφή παρεμπόδισης την ατομικής έκφρασης και της επικοινωνίας τους με κανέναν τρόπο με ποσοστό 83,3%. Δεν έχουν αισθανθεί καμία περιθωριοποίηση και κανένα πρόβλημα στις κοινωνικές τους συναναστροφές με ποσοστό 93,8%. Τα καθήκοντα που ανατίθενται στους υπαλλήλους είναι ανάλογα των δυνατοτήτων τους και δεν ξεφεύγουν σε επίπεδο απαιτήσεων με ποσοστό 79,2% να δηλώνει πως δεν ισχύει κανένας από τους πιθανούς ισχυρισμούς που δόθηκαν σαν επιλογές. Αντίστοιχα μεγάλο ποσοστό 87,5% δήλωσε πως η προσωπικότητά τους αλλά και η φυσική παρουσία τους στον εργασιακό τους δεν θίγεται από κανέναν. Τέλος με ποσοστό 95,8% δηλώθηκε από τους υπαλλήλους ότι δεν ασκήθηκε ποτέ καμία μορφής σωματικής βία.

Επιδράσεις στην αυτο-έκφραση και την επικοινωνία	
Άλλα άτομα σας εμποδίζουν να εκφραστείτε	2 4.2%
Δέχετε λεκτικές απειλές	3 6.3%
Σας ασκούν μια συνεχή αρνητική κριτική σε σχέση με τη δουλειά σας	1 2.1%
Σας παρενοχλούν τηλεφωνικά	2 4.2%
Τίποτα από τα παραπάνω	40 83.3%
Επιπτώσεις στις κοινωνικές επαφές	
Δεν σας απευθύνουν το λόγο	1 2.1%
Κάνουν σα να μην υπάρχουν	2 4.2%
Τίποτα από τα παραπάνω	45 93.8%
Επιπτώσεις στην επαγγελματική κατάσταση και την ποιότητα ζωής	
Σας αναθέτουν διαρκώς καινούργια καθήκοντα	3 6.3%
Σας αναθέτουν καθήκοντα πολύ ανώτερα των ικανοτήτων σας	1 2.1%
Σας αναθέτουν καθήκοντα πολύ κατώτερα των ικανοτήτων σας	2 4.2%
Σας αναθέτουν καθήκοντα που δεν έχουν ενδιαφέρον	4 8.3%
Τίποτα από τα παραπάνω	38 79.2%
Επιπτώσεις στην προσωπική φήμη	
Αμφισβητούν τις αποφάσεις σας	3 6.3%
Είστε υποχρεωμένος/η να εκτελείτε εργασίες που πλήττουν τη συνείδησή σας	1 2.1%
Μιλούν άσχημα για σας πίσω από την πλάτη σας	1 2.1%
Σας κοροϊδεύουν για μια αδυναμία (σωματική ή ψυχική) που έχετε	1 2.1%
Τίποτα από τα παραπάνω	42 87.5%
Επιδράσεις στη σωματική υγεία	
Σας κακομεταχειρίζονται σωματικά (σπρωξίματα)	1 2.1%
Χρησιμοποιούν ήπιας μορφής βία απέναντι σας ως προειδοποίηση	1 2.1%
Τίποτα από τα παραπάνω	46 95.8%

Εικόνα 38: Πίνακας συνάφειας με βάση τους 5 τύπους mobbing

Ταξινόμηση σύμφωνα με το κοινωνικό πρότυπο

Στον παρακάτω πίνακα περιγράφονται οι κατατάξεις των απόψεων των ερωτηθέντων με βάση την ηλικία, το φύλο και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Οι γυναίκες σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους άνδρες υποστήριξαν ότι δεν ασκείται πάνω τους καμία μορφής βία ή εκφοβισμό ή περιορισμός από συναδέλφους ή προϊστάμενούς τους. Τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες όμως υποστηρίζουν σε μεγάλο ποσοστό ότι δεν επιδέχονται καμίας μορφής εκφοβισμό. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον εμφανίζεται στην ηλικιακή επισκόπηση τη κατάσταση. Συγκεκριμένα τα άτομα ηλικία μικρότερης των 45 ετών δήλωσαν σε μεγαλύτερη συχνότητα ότι δέχονται υποδείξεις και αρμοδιότητες που είναι πέραν των δυνατοτήτων τους, εργασίες που δεν άπτονται των ειδικοτήτων τους όπως επίσης και διαρκή ανάθεση καινούργιων εργασιών. Στην οπτική της κατάστασης ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων δεν

υπάρχει κάποια διαφοροποίηση μεταξύ των ατόμων που κατέχουν βασική εκπαίδευση και εκείνων που έχουν ανώτερη εκπαίδευση. Με όμοια μεγάλα ποσοστά δήλωσαν αμφότεροι πως δεν διέκριναν και δεν αισθάνονται καμίας μορφής εκφοβισμό στον εργασιακό τους χώρο.

	Φύλο		Ηλικία		Εκπαίδευση	
	Ανδρας	Γυναίκα	<45	>45	Βασική	Ανώτερη
Επιδράσεις στην αυτο-έκφραση και την επικοινωνία						
Άλλα άτομα σας εμποδίζουν να εκφραστείτε	6,7%	2,5%	0%	7,7%	2,8%	5,9%
Δέχετε λεκτικές απειλές	6,7%	2,5%	9,7%	0%	5,6%	2,9%
Σας ασκούν μια συνεχή αρνητική κριτική σε σχέση με τη δουλειά σας	0%	2,5%	3,2%	0%	0%	2,9%
Σας παρενοχλούν τηλεφωνικά	3,3%	2,5%	0%	5,1%	0%	5,9%
Τίποτα από τα παραπάνω	83,3%	90%	87,1%	87,2%	91,7%	82,4%
Επιπτώσεις στις κοινωνικές επαφές						
Δεν σας απευθύνουν το λόγο	0%	2,5%	3,2%	0%	0%	2,9%
Κάνουν σα να μην υπάρχουν	6,7%	0%	0%	5,1%	0%	5,9%
Τίποτα από τα παραπάνω	93,3%	97,5%	96,8%	94,9%	100%	91,2%
Επιπτώσεις στην επαγγελματική κατάσταση και την ποιότητα ζωής						
Σας αναθέτουν διαρκώς καινούργια καθήκοντα	6,7%	7,5%	12,9%	2,6%	11,1%	2,9%
Σας αναθέτουν καθήκοντα πολύ ανώτερα των ικανοτήτων σας	0%	2,5%	3,2%	0%	2,8%	0%
Σας αναθέτουν καθήκοντα πολύ κατώτερα των ικανοτήτων σας	3,3%	2,5%	6,5%	0%	0%	5,9%
Σας αναθέτουν καθήκοντα που δεν έχουν ενδιαφέρον	10%	2,5%	12,9%	0%	5,6%	5,9%
Τίποτα από τα παραπάνω	80%	85%	64,5%	97,4%	80,6%	85,3%
Επιπτώσεις στην προσωπική φήμη						
Αμφισβητούν τις αποφάσεις σας	6,7%	5%	9,7%	2,6%	2,8%	8,8%
Είστε υποχρεωμένος/η να εκτελείτε εργασίες που πλήττουν τη συνείδησή σας	3,3%	0%	3,2%	0%	2,8%	0%
Μιλούν άσχημα για σας πίσω από την πλάτη σας	0%	7,5%	6,5%	2,6%	2,8%	5,9%
Σας κοροϊδεύουν για μια αδυναμία (σωματική ή ψυχική) που έχετε	3,3%	0%	0%	2,6%	0%	2,9%
Τίποτα από τα παραπάνω	86,7%	87,5%	80,6%	92,3%	91,7%	82,4%
Επιδράσεις στη σωματική υγεία						
Σας κακομεταχειρίζονται σωματικά (σπρωξίματα)	3,3%	0%	0%	2,6%	0%	2,9%
Χρησιμοποιούν ήλιας μορφής βία απέναντι σας ως προειδοποίηση	0%	5%	3,2%	2,6%	0%	5,9%
Τίποτα από τα παραπάνω	96,7%	95%	96,8%	95,7%	100%	91,2%
ΠΛΗΘΥΣΜΟΙ	30	40	31	39	36	34

Εικόνα 39: Πίνακας συνάφειας τύπων εκφοβισμού σύμφωνα με το κοινωνικό πρότυπο

Έλεγχος υποθέσεων

Τύποι εκφοβισμός με βάση την θέση εργασίας

Στις ερωτήσεις που αφορούν την επικοινωνία και την έκφραση στον επαγγελματικό χώρο οι εργαζόμενοι που κατέχουν την θέση του προϊστάμενου είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από ότι οι υπάλληλοι. Συγκεκριμένα με ποσοστό 83,3% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι δεν δέχονται καμίας μορφής ενόχληση στην επικοινωνία τους σε σύγκριση με τους προϊστάμενους που δήλωσαν με ποσοστό 95,5% πως δεν δέχονται καμίας μορφής απειλή ή παρενόχλησή από κάποιον προϊστάμενο ή συνάδερφό τους. Ενδιαφέρον προκαλεί η τοποθέτηση των εργαζομένων στην κατηγορία της επαγγελματικής κατάστασης και της ποιότητας ζωής τους. Συγκεκριμένα οι υπάλληλοι με ποσοστό 79,2% μικρότερο από το αντίστοιχο ποσοστό των προϊστάμενων 90,9% δήλωσαν πως δεν τους αναθέτονται αρμοδιότητες πέραν των δυνατοτήτων τους και των καθηκόντων τους. Οι υπάλληλοι συνεπώς δέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό πρόσθετες αρμοδιότητες στην εργασία τους από ότι οι προϊστάμενοι.

	Προϊστάμενος	Υπάλληλος
Επιδράσεις στην αυτο-έκφραση και την επικοινωνία		
Άλλα άτομα σας εμποδίζουν να εκφραστείτε	4,5%	4,2%
Δέχετε λεκτικές απειλές	0%	6,3%
Σας ασκούν μια συνεχή αρνητική κριτική σε σχέση με τη δουλειά σας	0%	2,1%
Σας παρενοχλούν τηλεφωνικά	0%	4,2%
Τίποτα από τα παραπάνω	95,5%	83,3%
Επιπτώσεις στις κοινωνικές επαφές		
Δεν σας απευθύνουν το λόγο	0%	2,1%
Κάνουν σα να μην υπάρχουν	0%	4,2%
Τίποτα από τα παραπάνω	100%	93,8%
Επιπτώσεις στην επαγγελματική κατάσταση και την ποιότητα ζωής		
Σας αναθέτουν διαρκώς καινούργια καθήκοντα	9,1%	6,3%
Σας αναθέτουν καθήκοντα πολύ ανώτερα των ικανοτήτων σας	0%	2,1%
Σας αναθέτουν καθήκοντα πολύ κατώτερα των ικανοτήτων σας	0%	4,2%
Σας αναθέτουν καθήκοντα που δεν έχουν ενδιαφέρον	0%	8,3%
Τίποτα από τα παραπάνω	90,9%	79,2%
Επιπτώσεις στην προσωπική φήμη		
Αμφισβητούν τις αποφάσεις σας	4,5%	6,3%
Είστε υποχρεωμένος/η να εκτελείτε εργασίες που πλήττουν τη συνείδησή σας	0%	2,1%
Μιλούν άσχημα για σας πίσω από την πλάτη σας	9,1%	2,1%
Σας κοροϊδεύουν για μια αδυναμία (σωματική ή ψυχική) που έχετε	0%	2,1%
Τίποτα από τα παραπάνω	86,4%	87,5%
Επιπτώσεις στη σωματική υγεία		
Σας κακομεταχειρίζονται σωματικά (σπρωξίματα)	0%	2,1%
Χρησιμοποιούν ήπιας μορφής βία απέναντι σας ως προειδοποίηση	4,5%	2,1%
Τίποτα από τα παραπάνω	95,5%	95,8%
ΠΛΗΘΥΣΜΟΙ	22	48

Εικόνα 40: Πίνακας συνάφειας τύπων εκφοβισμού με βάση τη θέση εργασίας

Όλες αυτές οι διαφορές όμως μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊστάμενων δεν είναι στατιστικά σημαντικές καθώς ο έλεγχος του Cramer V προέκυψε με στατιστικό p-value μεγαλύτερο τους επιπέδου σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς για όλους τους τύπους εκφοβισμούς δεν παρατηρείται διαφορά ανάλογα την θέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα.

	p-value	Cramer's V
Επιδράσεις στην αυτο-έκφραση και την επικοινωνία	0,556	0,207
Επιπτώσεις στις κοινωνικές επαφές	0,488	0,143
Επιπτώσεις στην επαγγελματική κατάσταση και την ποιότητα ζωής	0,458	0,228
Επιπτώσεις στην προσωπική φήμη	0,605	0,197
Επιπτώσεις στη σωματική υγεία	0,678	0,105

Εικόνα 41: Έλεγχος συσχέτισης τύπων εκφοβισμού με βάση τη θέση εργασίας

Χαρακτηριστικά εκφοβισμού με βάση την θέση εργασίας

Τα φαινόμενα που περιγράφηκαν παραπάνω ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να καταταχθούν με βάση την συχνότητα με την οποία συμβαίνουν. Υπήρξαν αρκετοί οι οποίοι δεν θέλησαν να απάντησουν σε αυτή την ερώτηση. Συγκεκριμένα από τα 70 άτομα απάντησα περίπου 15 με 28 άτομα.

Στην συχνότητα εμφάνισης εκφοβιστικών συμπεριφορών οι προϊστάμενοι που ήταν στο πλήθος μόλις 4 υποστήριξαν πως παρατηρούν τέτοια φαινόμενα τουλάχιστον μια φορά την βδομάδα ενώ από ένα άτομα υποστήριξαν ότι παρατηρούν τέτοια φαινόμενα καθημερινά και τουλάχιστον μια φορά το μήνα αντίστοιχα. Οι υπάλληλοι που είναι στο πλήθος 14 στην πλειοψηφία με ποσοστό 42,9% απάντησαν πως σπάνια έχουν έλθει αντιμέτωποι με μία ή περισσότερες καταστάσεις εκφοβισμού.

	Πόσο συχνά έχετε έλθει αντιμέτωπος/η με μια ή περισσότερες από τις πιο πάνω καταστάσεις (ερώτηση 11-15) τους τελευταίους έξι (6) μήνες;					Σύνολο
	Καθημερινά	Σπάνια	Σχεδόν καθημερινά	Τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα	Τουλάχιστον μια φορά το μήνα	
Προϊστάμενος	1 25,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Υπάλληλος	3 21,4%	6 42,9%	3 21,4%	1 7,1%	1 7,1%	14 100,0%

Εικόνα 42: Πίνακας συνάφειας με βάση τη θέση εργασίας

Η συσχέτιση μεταξύ της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος και της συχνότητας αντιμετώπισης καταστάσεων εκφοβισμού δεν είναι στατιστικά σημαντική. Το στατιστικό p-value του ελέγχου συσχέτισης Cramer's V προέκυψε με τιμή 0,141 μεγαλύτερη του 0,05 επιπέδους σημαντικότητας. Το πόσο συχνά έρχεται αντιμέτωπος ένας εργαζόμενος με μια κατάσταση εκφοβισμού δεν εξαρτάται από την θέση του στον εργασιακό χώρο.

	p-value	Cramer's V
Πόσο συχνά έχετε έλθει αντιμέτωπος/η με μια ή περισσότερες από τις πιο πάνω καταστάσεις (ερώτηση 11-15) τους τελευταίους έξι (6) μήνες;	0.141	0,620

Εικόνα 43: Έλεγχος συσχέτισης με βάση τη θέση εργασίας

Το διάστημα το οποίο ήρθαν αντιμέτωποι οι προϊστάμενοι με μια κατάσταση εκφοβισμού ήταν χρόνια με ποσοστό 75% (3 από τους 4). Αντίστοιχα χρόνια κατάσταση αντιμετώπισαν και οι υπάλληλοι με ποσοστό 71,4%.

	Για πόσο χρονικό διάστημα έχετε έλθει αντιμέτωπος/η με αυτές τις καταστάσεις;		Σύνολο
	Μήνες	Χρόνια	
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	4 28,6%	10 71,4%	14 100,0%

Εικόνα 44: Πίνακας συνάφειας με βάση τη θέση εργασίας

Από τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του Cramer's V προέκυψε ότι δεν υπάρχει διάφορα στην χρονική διάρκεια που συνέβη ένα περιστατικό εκφοβισμού ανάλογα με την θέση του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Η τιμή του στατιστικού προέκυψε $P\text{-value}=0.888>0.05$ επιπέδου εμπιστοσύνης.

	p-value	Cramer's V
Πόσο συχνά έχετε έλθει αντιμέτωπος/η με μια ή περισσότερες από τις πιο πάνω καταστάσεις (ερώτηση 11-15) τους τελευταίους έξι (6) μήνες;	0.141	0,620

Εικόνα 45: Έλεγχος συσχέτισης

Τύπος εκφοβισμού και φύλο

Όπως περιγράφεται από τον παρακάτω πίνακα συνάφειας οι γυναίκες σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες δήλωσαν πως δεν δέχθηκαν ποτέ κάποιο από τους διάφορους τύπους εκφοβισμού. Στην μοναδική περίπτωση που το ποσοστό αυξάνεται για τους άνδρες είναι στην περίπτωση του σωματικού τύπου εκφοβισμού κατά τον οποίο οι άνδρες με μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσαν πως δεν έχουν έρθει ποτέ αντιμέτωποι με κάποιας μορφής σωματική βία. Η γενική εικόνα όμως φέρει τόσο τους άνδρες όσο και τις γυναίκες εργαζόμενους να μην έχουν αντιμετωπίσει κανενός τύπου εκφοβισμό.

	Ανδρας	Γυναίκα
Επιδράσεις στην αυτο-έκφραση και την επικοινωνία		
Άλλα άτομα σας εμποδίζουν να εκφραστείτε	6.7%	2.5%
Δέχετε λεκτικές απειλές	6.7%	2.5%
Σας ασκούν μια συνεχή αρνητική κριτική σε σχέση με τη δουλειά σας	0%	2.5%
Σας παρενοχλούν τηλεφωνικά	3.3%	2.5%
Τίποτα από τα παραπάνω	83.3%	90%
Επιπτώσεις στις κοινωνικές επαφές		
Δεν σας απευθύνουν το λόγο	0%	2.5%
Κάνουν σα να μην υπάρχειτε	6.7%	0%
Τίποτα από τα παραπάνω	93.3%	97.5%
Επιπτώσεις στην επαγγελματική κατάσταση και την ποιότητα ζωής		
Σας αναθέτουν διαρκώς καινούργια καθήκοντα	6.7%	7.5%
Σας αναθέτουν καθήκοντα πολύ ανώτερα των ικανοτήτων σας	0%	2.5%
Σας αναθέτουν καθήκοντα πολύ κατώτερα των ικανοτήτων σας	3.3%	2.5%
Σας αναθέτουν καθήκοντα που δεν έχουν ενδιαφέρον	10%	2.5%
Τίποτα από τα παραπάνω	80%	85%
Επιπτώσεις στην προσωπική φήμη		
Αμφισβητούν τις αποφάσεις σας	6.7%	5%
Είστε υποχρεωμένος/η να εκτελείτε εργασίες που πλήττουν τη συνειδήσή σας	3.3%	0%
Μιλούν άσχημα για σας πίσω από την πλάτη σας	0%	7.5%
Σας κοροϊδεύουν για μια αδυναμία (σωματική ή ψυχική) που έχετε	3.3%	0%
Τίποτα από τα παραπάνω	86.7%	87.5%
Επιδράσεις στη σωματική υγεία		
Σας κακομεταχειρίζονται σωματικά (σπρωξίματα)	3.3%	0%
Χρησιμοποιούν ήπιας μορφής βία απέναντι σας ως προειδοποίηση	0%	2.9%
Τίποτα από τα παραπάνω	96.7%	95.7%
ΠΛΗΘΥΣΜΟΙ	30	40

Εικόνα 46: Πίνακας συνάφειας τύπου εκφοβισμού και φύλου

Για τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των τύπων εκφοβισμού και του φύλου προέκυψε η τιμή του στατιστικού Cramer's V σε όλες τις περιπτώσεις μεγαλύτερο του 0,05 επιπέδου σημαντικότητας. Αυτός οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το φύλο δεν συντελεί στην εκδήλωση κάποιου από τους πέντε τύπους εκφοβισμού.

	p-value	Cramer's V
Επιδράσεις στην αυτο-έκφραση και την επικοινωνία	0.687	0.180
Επιπτώσεις στις κοινωνικές επαφές	0.178	0.222
Επιπτώσεις στην επαγγελματική κατάσταση και την ποιότητα ζωής	0.636	0.191
Επιπτώσεις στην προσωπική φήμη	0.287	0.267
Επιδράσεις στη σωματική υγεία	0.242	0.201

Εικόνα 47: Έλεγχος συσχέτισης τύπου εκφοβισμού και φύλου

5.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων 3^{ου} ερευνητικού στόχου

Συσχέτιση φύλου και σιωπής στον εργασιακό χώρο

Για την διερεύνηση της έκφρασης των απόψεων αναφορικά με το φύλο του εργαζόμενου εκτελέστηκε ο ανάλογος έλεγχος και προέκυψε ο εξής πίνακας συνάφειας. Βάσει αυτού παρατηρείται ότι οι άνδρες διαφωνούν (50%) με τον ισχυρισμό ότι η διαφωνία με τα ζητήματα του Δήμου θεωρείται έλλειψη πίστης και φέρει αρνητικές συνέπειες. Ομοίως και οι γυναίκες διαφωνούν με ποσοστό 35% και με αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 27,5% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Αμφότεροι, άνδρες και γυναίκες αισθάνονται ελεύθεροι να εκφραστούν στον Δήμο που υπηρετούν με ποσοστό για τους άνδρες της τάξης του 60% και για τις γυναίκες με ποσοστό 37,5% να συμφωνούν και 32,5% ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν. Με ποσοστό 40% και οι άνδρες και οι γυναίκες εκφράζουν συχνά τις διαφωνίες τους με τους προϊστάμενούς τους σχετικά με τα ζητήματα του Δήμου. Ένας στους δύο άνδρες όπως και μια στις δύο γυναίκες περίπου εκφράζουν με ευκολία τις ενστάσεις τους στον προϊστάμενο σχετικά με τα ζητήματα του Δήμου. Οι άνδρες με ποσοστό 43.3% και οι γυναίκες με ποσοστό 40% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους δίνει προσοχή στις απόψεις τους θεωρώντας τες χρήσιμες και εποικοδομητικές. Τέλος οι άνδρες όπως και οι γυναίκες είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενό τους και με τον τρόπο που χειρίζεται τις συγκρούσεις μεταξύ των υφιστάμενων. Οι άντρες με όμοιο ποσοστό της τάξης του 33,3% συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα με τον ισχυρισμό και οι γυναίκες με ποσοστό 35% συμφωνούν επίσης.

Εάν διαφωνείτε για τα ζητήματα του Δήμου αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη πίστης και να υποστείτε αρνητικές συνέπειες					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνδρας	5 16.7%	15 50%	6 20%	3 10%	1 3.3%
Γυναίκα	6 15%	14 35%	11 27.5%	6 15%	3 7.5%
Σε αυτό το Δήμο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφραστούν					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνδρας	0 0%	1 3,3%	7 23,3%	18 60,0%	4 13,3%
Γυναίκα	0 0%	3 7,5%	13 32,5%	15 37,5%	9 22,5%
Εκφράζετε συχνά τις διαφωνίες σας στον προϊστάμενο σας σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας, τα ζητήματα του τμήματος και γενικότερα του Δήμου					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνδρας	6 20,0%	5 16,7%	7 23,3%	12 40,0%	0 0,0%
Γυναίκα	0 0,0%	8 20,0%	10 25,0%	16 40,0%	6 15,0%
Εκφράζετε εύκολα τη διαφωνία σας στους προϊσταμένους σας σχετικά με την εργασία σας και τα ζητήματα του τμήματος σας;					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνδρας	3 10,0%	4 13,3%	4 13,3%	15 50,0%	4 13,3%
Γυναίκα	0 0,0%	2 5,0%	11 27,5%	21 52,5%	6 15,0%
Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου δίνει προσοχή στις απόψεις των υφισταμένων του, πιστεύοντας ότι είναι χρήσιμες και επιζητά την κριτική τους					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνδρας	1 3,3%	2 6,7%	4 13,3%	13 43,3%	10 33,3%
Γυναίκα	1 2,5%	7 17,5%	8 20,0%	16 40,0%	8 20,0%
Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου χειρίζεται επαρκώς τις συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων του					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Άνδρας	1 3,3%	1 3,3%	8 26,7%	10 33,3%	10 33,3%
Γυναίκα	4 5,7%	6 15%	9 22,5%	15 35%	8 20%

Εικόνα 48: Πίνακας συνάφειας φύλου και σιωπής στον εργασιακό χώρο

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα αναμένεται ότι οι απόψεις των ανδρών και των γυναικών σχετικά με την έκφραση των απόψεων είναι αρκετά παρόμοιες. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τον έλεγχο του Cramer's V με τιμή στατιστικού για όλες τις περιπτώσεις μεγαλύτερη του 0,05 επιπέδου σημαντικότητας, κατά τον οποίο η σιωπή

που διατηρούν οι άνδρες και οι γυναίκες στον εργασιακό τους χώρο δεν έχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Η μόνη περίπτωση στην οποία εκδηλώνεται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απόψεων των εργαζομένων είναι στην περίπτωση συχνότητας έκφρασης της διαφωνίας του εργαζόμενου στον προϊστάμενο. Η τιμή του στατιστικού είναι $0,013 < 0,05$. Συγκεκριμένα οι γυναίκες εκφράζουν πιο συχνά τις διαφωνίες τους από τους άνδρες. Εξίσου άνδρες και γυναίκες εκδηλώνουν τις απόψεις τους και οι προϊστάμενοί τους, τις δέχονται.

	p-value	Cramer's V
Εάν διαφωνείτε για τα ζητήματα του Δήμου αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη πίστης και να υποστείτε αρνητικές συνέπειες	0,697	0,178
Σε αυτό το Δήμο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφραστούν	0,303	0,228
Εκφράζετε συχνά τις διαφωνίες σας στον προϊστάμενο σας σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας, τα ζητήματα του τμήματος και γενικότερα του Δήμου	0,013	0,425
Εκφράζετε εύκολα τη διαφωνία σας στους προϊσταμένους σας σχετικά με την εργασία σας και τα ζητήματα του τμήματος σας;	0,133	0,317
Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου δίνει προσοχή στις απόψεις των υφισταμένων του, πιστεύοντας ότι είναι χρήσιμες και επιζητά την κριτική τους	0,454	0,229
Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου χειρίζεται επαρκώς τις συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων του	0,383	0,244

Εικόνα 49: Έλεγχος συσχέτισης φύλου και σιωπής στον εργασιακό χώρο

Συσχέτιση της θέσης του εργαζόμενου και της σιωπής στον εργασιακό χώρο

Η θέση που κατέχει κάποιος σε έναν εργασιακό χώρο μπορεί να καθορίσει την άποψή του σε πολλά θέματα και ειδικότερα σε θέματα που αφορούν την σιωπή στον εργασιακό χώρο. Εύκολα μπορεί να υποθέσει κανείς πως ο υπάλληλος, λόγω της θέσης τους στην βαθμίδα εξουσίας, είναι πιο διστακτικός στην έκφραση των συναισθημάτων του από ότι ο προϊστάμενος. Στην περίπτωση των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Με μεγάλη ποσοστό, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, προϊστάμενοι και υπάλληλοι υποστήριζαν ότι η κατάσταση επικοινωνίας μέσα στον εργασιακό τους χώρο είναι ικανοποιητική. Οι προϊστάμενοι με ποσοστό 45,5% διαφωνούν με τον ισχυρισμό ότι η διαφωνία σε ζητήματα του Δήμου θεωρείται έλλειψη πίστης και έπεται αρνητικών συνεπειών. Ομοίως αντίθετοι

με τον ισχυρισμό είναι και οι υπάλληλοι με ποσοστό 39,6%. Ένας στους δύο προϊστάμενους (54,5%) αισθάνεται ελεύθερος να εκφραστεί στον Δήμο που υπηρετεί. Αντίστοιχα και οι υπάλληλοι με μικρότερο ελαφρώς ποσοστό της τάξης του 43,8%. Οι προϊστάμενοι με ποσοστό 50% αρκετά μεγαλύτερο από το αντίστοιχο ποσοστό των υπαλλήλων 35,4% εκφράζουν τα διαφωνίες τους στον προϊστάμενο τους σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους. Όμοια μικρή διαφορά υπάρχει και στην εκδήλωση της διαφωνίας των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους και τα ζητήματα του τμήματος. Οι προϊστάμενοι πιο εύκολα εκδηλώνονται (63,3%) από ότι οι υπάλληλοι. (45,8%)

Εάν διαφωνείτε για τα ζητήματα του Δήμου αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη πίστης και να υποστείτε αρνητικές συνέπειες					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Προϊστάμενος	3 13,6%	10 45,5%	4 18,2%	3 13,6%	2 9,1%
Υπάλληλος	8 16,7%	19 39,6%	13 27,1%	6 12,5%	2 4,2%
Σε αυτό το Δήμο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφραστούν					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Προϊστάμενος	0%	1 4,5%	5 22,7%	12 54,5%	4 18,2%
Υπάλληλος	0%	3 6,3%	15 31,3%	21 43,8%	9 18,8%
Εκφράζετε συχνά τις διαφωνίες σας στον προϊστάμενο σας σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας, τα ζητήματα του τμήματος και γενικότερα του Δήμου					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Προϊστάμενος	1 4,55	4 18,2%	5 22,7%	11 50%	1 4,5%
Υπάλληλος	5 1,4%	9 18,8%	12 25%	17 35,4%	5 10,4%
Εκφράζετε εύκολα τη διαφωνία σας στους προϊσταμένους σας σχετικά με την εργασία σας και τα ζητήματα του τμήματος σας;					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Προϊστάμενος	0 0%	3 13,6%	4 18,2%	14 63,6%	1 4,5%
Υπάλληλος	3 6,3%	3 6,3%	11 22,9%	22 45,8%	9 18,8%
Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου δίνει προσοχή στις απόψεις των υφισταμένων του, πιστεύοντας ότι είναι χρήσιμες και επιζητά την κριτική τους					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Προϊστάμενος	0 0%	2 9,1%	6 27,3%	12 54,5%	2 9,1%
Υπάλληλος	1 2,1%	9 18,8%	11 22,9%	13 27,1%	14 29,2%
Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου χειρίζεται επαρκώς τις συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων του					
Προϊστάμενος	0 0%	2 9,1%	8 36,4%	8 36,4%	4 18,2%
Υπάλληλος	4 8,3%	5 10,4%	9 18,8%	16 33,3%	14 29,2%

Εικόνα 50: Πίνακας συνάφειας απαντήσεων προϊσταμένων και υπαλλήλων

Για την διαπίστωση της ουσιαστικής διαφοράς μεταξύ των προϊσταμένων και των υπαλλήλων στην διατήρηση σιωπής στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόστηκε ο

έλεγχος συσχέτισης του Cramer's V. Βάσει του οποίου, τα αποτελέσματα φαίνονται στον επόμενο πίνακα, οι τιμές του στατιστικού p-value προέκυψαν με τιμή μεγαλύτερη του 0,05 επιπέδου σημαντικότητας και άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Αυτό συνεπάγεται ότι, εξίσου οι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι νιώθουν ελεύθεροι να εκφραστούν στον χώρο εργασία τους.

	p-value	Cramer's V
Εάν διαφωνείτε για τα ζητήματα του Δήμου αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη πίστης και να υποστείτε αρνητικές συνέπειες	0,851	0,139
Σε αυτό το Δήμο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφραστούν	0,841	0,109
Εκφράζετε συχνά τις διαφωνίες σας στον προϊστάμενο σας σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας, τα ζητήματα του τμήματος και γενικότερα του Δήμου	0,727	0,171
Εκφράζετε εύκολα τη διαφωνία σας στους προϊσταμένους σας σχετικά με την εργασία σας και τα ζητήματα του τμήματος σας;	0,235	0,282
Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου δίνει προσοχή στις απόψεις των υφισταμένων του, πιστεύοντας ότι είναι χρήσιμες και επιζητά την κριτική τους	0,120	0,323
Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου χειρίζεται επαρκώς τις συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων του	0,338	0,255

Εικόνα 51: Έλεγχος συσχέτισης αν προϊστάμενοι & υπάλληλοι νιώθουν ελεύθεροι να εκφραστούν στον χώρο εργασία τους

5.5 Περιορισμοί της έρευνας

Επιλέγοντας την φιλοσοφία του θετικισμού ως βάση στην οποία στηρίζαμε την ερευνά μας πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι ο κοινωνικός κόσμος δεν είναι σαν το φυσικό κόσμο και δεν θα πρέπει να αγνοούμε το διαφορετικό νόημα που δίνουν διαφορετικοί άνθρωποι στα πράγματα. Οι έννοιες της ακρίβειας, της πιστότητας και της εγκυρότητας δεν σχετίζονται με την κοινωνική ζωή, επίσης οι άνθρωποι δεν είναι ερευνητές: τα εργαλεία της ποσοτικής έρευνας δεν μπορούν να καλύψουν το κενό μεταξύ καθημερινής ζωής και ερευνητικών ζητημάτων. Η επιλογή της αποστολής των ερωτηματολογίων με e-mail περιόρισε μεν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος μας αφού οι υπάλληλοι που διαθέτουν mail είναι κατά βάση διοικητικοί υπάλληλοι και δεν ανήκουν στο εργατοτεχνικό προσωπικό του οργανισμού δημιούργησαν έτσι όμως μια ομοιογένεια στο δείγμα μας, ενισχυμένη εσωτερική συνοχή και αξιοπιστία.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι έγκυρα και τεκμηριωμένα. Παρά τη δυσκολία των υπό εξέταση θεμάτων, θεωρούμε ότι οι ανωτέρω στόχοι επιτεύχθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εξαγωγή Συμπερασμάτων σύμφωνα με τους στόχους της έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είχε στόχο την διαπίστωση ύπαρξης ή όχι εκφοβισμού στον εργασιακό χώρο και συγκεκριμένα μελετήθηκε η περίπτωση του Δήμου Παπάγου-Χολαργού.

Η διοίκηση του Δήμου έδωσε γραπτώς σχετική άδεια διεξαγωγής της έρευνας.

Η έρευνα έγινε σε 70 εργαζόμενους. Συμτείχαν και υπάλληλοι και προϊστάμενοι ούτως ώστε να μελετηθεί η οπτική και των δύο θέσεων εργασίας. Αρχικά μελετήθηκε η διάθεση των εργαζομένων για αλλαγές. Μελετήθηκε η θέση των εργαζομένων ως προς την θέση εργασίας τους και ως προς τα κοινωνικά χαρακτηριστικά τους. Συνολικά οι ερωτηθέντες δεν εκδήλωσαν έντονη διάθεση για αλλαγές και νέες υποδείξεις στον εργασιακό τους χώρο. Εξίσου οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι δεν εκδήλωσαν ιδιαίτερη επιθυμία για αλλαγές. Από την οπτική του φύλου επίσης διαφανήκε καμία διαφορά μεταξύ της ανοχής των ανδρών και των γυναικών για την αλλαγή στον εργασιακό τους χώρο. Μικρές διαφορές σημειώθηκαν στην ανάλυση της κατάστασης βάση την ηλικία. Για την μελέτη της κατάστασης χωρίστηκε το δείγμα σε δύο ηλικιακές ομάδες. Στα άτομα ηλικίας μικρότερη των 45 ετών και στα άτομα ηλικίας μεγαλύτερη των 45 ετών. Οι νεότεροι σε ηλικία είναι ελαφρώς πιο εναλλακτικοί σε θέματα αλλαγής. Επιζητούν ξεκάθαρες εντολές από τους προϊστάμενους τους. Αξιολογώντας τις γνώσεις τους για το αντικείμενο το οποίο απασχολούνται έκριναν πως είναι ανεπαρκείς. Αντίθετα τα άτομα ηλικίας μεγαλύτερης των 45 ετών έκριναν τις γνώσεις τους ως ανεπαρκείς αλλά με μικρότερο ποσοστό από ότι οι νέοι. Επιζητούν λίγες αρμοδιότητες και εργασίες που ήδη γνωρίζουν τον τρόπο χειρισμού τους.

Όσον αφορά τον εκφοβισμό που επικρατεί στον εργασιακό χώρο, η συνολική εικόνα για τον Δήμο Παπάγου-Χολαργού, υπέδειξε ένα υγιές και ήρεμο περιβάλλον εργασίας. Μελετήθηκε η οπτική των υπαλλήλων και των προϊστάμενων. Τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι υπάλληλοι δεν έχουν διαπιστώσει καμίας μορφής εκφοβισμού στον εργασιακό τους χώρο. Οι σχέσεις τους με τους συνεργάτες τους είναι καλές, ομοίως και με τους προϊστάμενους τους. Καμία διαφορά δεν διαπιστώθηκε ούτε ως προς τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Ομοίως

άνδρες και γυναίκες, όλων των ηλικιών και του εκπαιδευτικού επιπέδου (βασικού ή ανώτερου) δεν έχουν δεχθεί ή βρεθεί παρόντες σε κάποια εκδήλωση βίας ή εκφοβισμού προς το μέρος τους ή ακόμη και σε τρίτο. Η συχνότητα και η διάρκεια εμφάνισης ενός περιστατικού εκφοβισμού δεν έχει καμία σχέση με την θέση που κατέχει ο εργαζόμενος. Δεν υπάρχει καμία φυλετική διάκριση και αντιμετωπίζονται εξίσου ίσοι γυναίκες και άντρες.

Η ελευθερία έκφρασης στον εργασιακό χώρο συντελεί στην ομαλή και υγιή λειτουργία ενός οργανισμού και στην δημιουργία και διατήρηση μιας καλής συνεργασίας μεταξύ των μελών που την διέπουν. Η εκδήλωση των συναισθημάτων και η ελευθερία λόγου στο υπό μελέτη δείγμα φάνηκε αρκετά ικανοποιητική. Συγκεκριμένα μελετήθηκε η άποψη των αντρών και των γυναικών για την σιωπή στον εργασιακό χώρο τους. Ομοίως άνδρες και γυναίκες αισθάνονται ελεύθεροι λόγου στον εργασιακό τους χώρο. Οι προϊστάμενοί τους ακούνε τις απόψεις τους και δέχονται την κριτική τους θεωρώντας την ωφέλιμη και παραγωγική. Οι άντρες και οι γυναίκες έκριναν τους προϊστάμενους τους ως άξιους χειρισμού των συγκρούσεων μεταξύ των υφιστάμενων. Εκφράζονται εύκολα για τα ζητήματα που αφορούν την εργασία τους στο τμήμα που υπηρετούν. Διαφορά μεταξύ των φύλων υπήρξε μόνο στην περίπτωση της συχνότητας έκφρασης των διαφωνιών. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες εκφράζουν πιο συχνά τυχόν διαφωνίες για τα ζητήματα του τμήματος και του Δήμου από ότι οι άνδρες.

6.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων

Στον υπό εξέταση οργανισμό δεν προέκυψαν αποτελέσματα που να καταδεικνύουν την ύπαρξη εργασιακού εκφοβισμού, παρόλα αυτά σε πολλούς οργανισμούς του δημοσίου το φαινόμενο είναι υπαρκτό.

Τον Ιούλιο του 2001 η Επιτροπή Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου σύμφωνα με το άρθρο 163 του Κανονισμού, έδωσε στη δημοσιότητα την τελική «Έκθεση σχετικά με την παρενόχληση στους χώρους εργασίας, σύνδρομο mobbing¹³». Επιπλέον, είναι επίσης σημαντικό η ανάλυση των στατιστικών στοιχείων σχετικά με την παρενόχληση στον χώρο της εργασίας, να συμπεριλαμβάνει, πέραν της σχέσης μεταξύ παρενόχλησης και άλλων παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος, και την εμφάνιση του φαινομένου π.χ. κατά κλάδο, φύλο, ηλικία κ.ά.. Η άποψη για την αναγκαιότητα βελτίωσης της κατάστασης όσον αφορά τις γνώσεις υποστηρίζεται και στη μελέτη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία με θέμα την κατάσταση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου γίνεται επίσης αναφορά σε προτάσεις εκπροσώπων των αρμοδίων για το εργασιακό περιβάλλον υπηρεσιών πολλών κρατών μελών, μεταξύ άλλων, περί κατάλληλων προληπτικών δράσεων κατά της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με την έκθεση θα πρέπει να γίνει:

Εναισθητοποίηση σε επίπεδο επιχείρησης και κλάδου για το πρόβλημα της ηθικής παρενόχλησης με αναφορά στους τρόπους με τους οποίους εκδηλώνεται και τις επιπτώσεις που έχει σε βάρος του θύματος και της επιχείρησης

Καταγραφή των φαινομένων ηθικής παρενόχλησης με τρόπο που επιτρέπει την διάκριση της αναφοράς από την καταγγελία, ώστε να συγκεντρωθούν στοιχεία για την έκταση του φαινομένου ανεξάρτητα από την καταγγελία για την λήψη μέτρων.

Περιοδική παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της ευαισθητοποίησης

Καθιέρωση ενδοεπιχειρησιακού οργάνου διαμεσολάβησης για την αντιμετώπιση των καταγγελιών. Το όργανο αυτό θα πρέπει να απολαμβάνει την

¹³ <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A5-2001-0283+0+DOC+PDF+V0//EL>

εμπιστοσύνη της εργατικής και εργοδοτικής πλευράς αλλά και των άμεσα εμπλεκομένων στην παρενόχληση και συγχρόνως να έχει θεσμική δυνατότητα να χειρισθεί το ζήτημα με εχεμύθεια ταχύτητα και αποτελεσματικότητα.

Θεσμική διευκρίνιση των μέσων που καλύπτουν την ηθική αποκατάσταση του θύματος στο επίπεδο της επιχείρησης και τις συνέπειες σε βάρος του θύτη.

6.3 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Η βελτίωση των γνώσεων στον τομέα του εργασιακού εκφοβισμού, μπορεί να ωθήσει στη διαμόρφωση αποτελεσματικών αντιμέτρων. Η βελτίωση της ποιότητας των στατιστικών στοιχείων μπορεί να διευκολύνει και να βελτιώσει την κατάσταση στον τομέα των γνώσεων για το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού (mobbing), συμπεριλαμβανομένης και της έρευνας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Al-Haddad S. , Kotnour T., (2015) "Integrating the organizational change literature: a model for successful change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Iss: 2, pp.234 – 262.
- Alisher Tohirovich Dedahanov Dohyung Lee Jaehoon Rhee Sardorbek Yusupov , (2016),"An examination of the associations among cultural dimensions, relational silence and stress", *Personnel Review*, Vol. 45 Iss 3 pp. 593 – 604.
- American Psychological Association, (2010) *Ethical Principles of Psychologists and code of conduct*.
- Armenakis A., Harris S., Field H., (2000) Making change permanent A model for institutionalizing change interventions, *Research in Organizational Change and Development*, v. 12.
- Ashforth,B.E.and Anand,V.(2003), "The normalization of corruption in organizations",Kramer,R.M. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Elsevier, Oxford, pp. 1-52.
- Bacon T., (2003) "Helping people change", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35 Iss: 2, pp.73 – 77.
- Baron, R A (1990). Conflict in organizations. In K. R Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197-216).
- Baron, R A, & Neuman, I. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Baron, R A, Neuman, I. H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Bartol, K.M. & Martin, D.C. (1998). *Management*. Boston: McGraw-Hill Co.
- Bjorkqvist, K. (1992), "Trakassering fo Èrekommer bland anstallda vid A Èbo Akademia", ("Harassment occurs among employees at Abo Academy"), *Meddelande fra Èn A Èbo Akademi*, Vol. 9,pp. 14-17.

- Bjorkqvist, K., Osterman, K. and Hjelt-Back, M. (1994a), "Aggression among university employees", *Aggressive Behavior*, Vol. 20, pp. 173-84.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. and Lagerspetz, K.M.J. (1994b), "Sex differences in covert aggression among adults", *Aggressive Behavior*, Vol. 20, pp. 27-33.
- Bunder, S., (1962) Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30, 29-50.
- Bus, A.H. (1961), *The psychology of aggression*. New York, Wiley.
- Bus, A.H.& Perry, M. (1992), *The Aggression Questionnaire*. *Journal of personality and social psychology*, 63, 452-459.
- Buss, A.H. (1971). *Aggression pays*. In J.L. Singer (Ed.): *The control of aggression and violence*. New York: Academic Press.
- Campbell, A., Muncer, S., & Bibel, D. (1985). *Taxonomies of aggressive behavior: A preliminary report*. *Aggressive Behavior*, V. 11, 217-222.
- Certo, S.C. & Certo, T. (2011). *Modern Management: Concepts and Skills*. Prentice Hall.
- Cooper-Thomas H., Gardner D., O'Driscoll M., Catley B., Bentley T., Trenberth L., (2013), "Neutralizing workplace bullying: the buffering effects of contextual factors", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 Iss 4 pp. 384 – 407.
- Denton K., (1996) "Four simple rules for leading change", *Empowerment in Organizations*, Vol. 4 Iss: 4, pp.5 .
- Einarsen S. & Skogstad A. (1996) *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5:2, 185-20.
- Einarsen S., (1999), "The nature and causes of bullying at work", *International Journal of Manpower*, Vol. 20 Iss 1/2 pp. 16 – 27.
- European Agency for Safety and Health at Work, (2013), *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, 74 EN, (OSH), ISSN 1681-2123.

- Hallberg L. R-M. & Strandmark M. K. (2006), Health consequences of workplace bullying: experiences from the perspective of employees in the public service sector, School of Social and Health Sciences, Halmstad University, Sweden.
- Harpaz M. S. I., (2013), "Changes of work values in changing economy: perspectives of men and women", *International Journal of Social Economics*, Vol. 40 Iss 8 pp. 692 – 706.
- Haskins M., R. Freeman E., (2015) "What managers should never want to hear: silence", *Management Decision*, Vol. 53 Iss: 6, pp.1300 – 1311.
- Hazen M.A., (1994), "Multiplicity and Change in Persons and Organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 Iss 6 pp. 72 – 81.
- Heames J., Harvey M., (2006), "Workplace bullying: a cross-level assessment", *Management Decision*, Vol. 44 Iss 9 pp. 1214 – 1230.
- Hoel H. & Cooper C. (2002), Destructive conflict and bullying at work, British Occupational Health Research Foundation (BOHRF).
- Jacobs G., van Witteloostuijn A., Christe-Zeyse J., (2013) "A theoretical framework of organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 Iss: 5, pp.772 – 792.
- Johnson P., Indvik J., (1996) "Stress and workplace violence: it takes two to tango", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 Iss: 6, pp.18 – 27.
- Keashly, L. (1998), "Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues." *Journal of Emotional Abuse*. 1:1, pp.85-117.
- Khan A., Khan R., (2012), "Understanding and managing workplace bullying", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 Iss 2 pp. 85 89.
- Leymann H. (1990), *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces,* Violence and Victims.
- Leymann H. (1996) The content and development of mobbing at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5:2, 165-184.
- Meyer, H.W. & Kirsten, G.J.C., (2014), 'The effect of psychological violence in the workplace on health: A holistic eco-system approach', *Health SA Gesondheid*.

- Montana Patrick, Charnov H. Bruce (2011), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Mullis L.J (1999), Management and organizational behavior, Financial times Prentice Hall, 5th edition.
- Nikolaou Ioannis, Βακόλα Maria Bourantas Dimitris (2008), Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior, Personnel Review 37(5-6), 666-679.
- Pinder C., Harlos K., (2015), Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, In Research in Personnel and Human Resources Management. 331-369.
- Ramirez, M. J.& Andreu J. M. (2003), Aggression's Typologies, Presses Universitaires de Grenoble, Revue Internationale Psychologie Sociale.
- Rayner, C. and Hoel, H. (1997), A summary review of literature relating to workplace bullying, Journal of Community and Applied Social Psychology, Vol. 7 No. 3, pp. 181-91.
- Robbins S., Judge T., (2011) Οργανωσιακή συμπεριφορά Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, Εκδόσεις Κριτική.
- Robert J. (1977), W. Designing the Marketing Research Project. New York: Mason/Charter.
- Samnani, Al-Karim (2013), "Is this bullying?" Understanding target and witness reactions", Journal of Managerial Psychology, Vol. 28 Iss 3 pp. 290 - 305
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A., (2009) Research Methods for Business Students, Pearson Education Limited.
- Shallcross, L., Sheehan, M., & Ramsay, S., (2008) Workplace mobbing: Experience in the public sector. International Journal of Organizational Behavior, 13(2), 56-70.
- Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-3) - Overview Report: Managing Safety and Health at Work.

- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. (2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1360-1392.
- Weinshenken, N.J., & Siegel, A. (2002). Bimodal classification of aggression: Affective defense and predatory attack. *Aggression and Violent Behavior*, V.7, 237-250.
- Zapf D. & Leymann H. (1996) Foreword, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5:2, 161-164.
- Zapf D., Knorz C., Kulla M. (1996) On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5:2, 215-237.
- Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., (2012) *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili.
- Δαμάσκου Α., (2013), «Εναλλακτική στη σιωπή: Αποτελεσματική προστασία και στήριξη των whistleblowers στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Ελλάδα, Διεθνής Διαφάνεια (ΔΔ-Ε).
- Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής & Ασφάλειας της Εργασίας, (2011) «Μελέτη για την επίδραση της αναδιάρθρωσης <Καλλικράτης> στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- Ερωτηματολόγιο επιθετικότητας πηγή State university of New York at New Platz, as quoted in *New York Times* 25/3/2008.
- Ζαβλανός Μύρων (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη.
- Κοϊνης Α., Σαρίδη Μ., Το mobbing στον εργασιακό χώρο. Επιπτώσεις mobbing στο χώρο της υγείας Ανασκοπική μελέτη, *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, Τόμος 6 - Τεύχος 1.
- Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., (2011) *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*, Αθήνα, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., (2015) *Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

- Ντότσικα Μ., Ν., (2003), Ηθική παρενόχληση στην εργασία και έμμεσες διακρίσεις σε βάρος των γυναικών τραπεζοϋπαλλήλων. Νομική προστασία και ουσιαστική εφαρμογή της ισότητας των φύλλων. ΟΤΟΕ Γραμματεία Ισότητας, 6η Πανελλαδική Διάσκεψη Γυναικών.
- Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε. (2011), Workplace Bullying. Εκφοβίζει τους εργαζομένους και μπλοκάρει το καλό κλίμα ακόμη και στις ελληνικές επιχειρήσεις, HR Focus τ. 42, σελ. 24-27.
- Τούκας, Δ., Δεληχάς Μ., Καραγεωργίου Α., (2012), Εννοιολογικοί ορισμοί και αιτιολογικοί παράγοντες της ψυχολογικής βίας στην εργασία Ο ρόλος τους στην αξιολόγηση της επικινδυνότητας του φαινομένου mobbing, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 29(2):162-173.
- Τράπεζα της Ελλάδας-Κέντρο Πολιτισμού Έρευνας και Τεκμηρίωσης, (2014) Το χρονικό της μεγάλης κρίσης. Η τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013.
- Τσιάμα Μ-Χ, (2013), Το φαινόμενο της Ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας: Εννοιολογικοί προσδιορισμοί, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας & Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου

Εισαγωγικό Σημείωμα

Αγαπητέ συνάδελφε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα της έρευνας που διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα:

«Ο Ρόλος του εργασιακού εκφοβισμού (mobbing) στη δημιουργία εργασιακής σιωπής σε περιόδους οργανωσιακών αλλαγών»

Η παρούσα έρευνα δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς τη δική σας βοήθεια και συμμετοχή. Παρακαλώ να αφιερώσετε 5-10 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας, προκειμένου να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται. Όλα τα στοιχεία που θα δοθούν, θα παραμείνουν ανώνυμα, θα επεξεργαστούν με απόλυτη εχεμύθεια και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για να διευκολύνουν το σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Εάν χρειάζεστε επιπρόσθετες πληροφορίες σχετικά με το ερωτηματολόγιο μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Αικατερίνη Μουρούνα

Ερωτηματολόγιο 1^ο ερευνητικού στόχου αντίσταση στην αλλαγή

A. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν στην προσωπικότητα σας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Είναι ουσιώδες να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα με

το πώς εσείς ειλικρινά νοιώθετε και όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νοιώθετε.

Σημειώστε έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:

Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

1. Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση σε ένα πρόβλημα πιθανόν δεν γνωρίζει και πολλά γι' αυτό.
2. Δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί.
3. Αν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να γίνει και το πώς, τότε γίνεται καλή δουλειά.
4. Όταν οι προϊστάμενοι αναθέτουν ασαφείς εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους υφισταμένους τους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες.
5. Ένας καλός προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα.
6. Πάντα προτιμάμε αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι και όχι αυτό στο οποίο δεν είμαστε εξοικειωμένοι.
7. Οι άνθρωποι που απαντούν με ένα «ναι» ή ένα «όχι», είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα.
8. Ο άνθρωπος πρέπει να είναι ευγνώμων όταν ηγείται ενός γεγονότος στο οποίο λίγες είναι οι εκπλήξεις και λίγα τα απρόβλεπτα του.
9. Για πολλές σημαντικές αποφάσεις μας υπάρχει ανεπαρκής πληροφόρηση.
10. Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδέες τόσο το καλύτερο.

Ερωτηματολόγιο 2^ο ύπαρξη εργασιακού εκφοβισμού

- B.** Στις ακόλουθες ερωτήσεις θα πρέπει να απαντήσετε για συμπεριφορές που συμβαίνουν με συνέπεια και συνέχεια τους τελευταίους έξι (6) μήνες και όχι για μεμονωμένα ή σπάνια περιστατικά

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Είναι ουσιώδες να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα με το τι γίνεται στην δουλειά και ανάλογα να συμπληρώσετε το κατάλληλο πεδίο.

11. Επιπτώσεις στην αυτο-έκφραση και την επικοινωνία

Άλλα άτομα σας εμποδίζουν να εκφραστείτε

Δέχεστε λεκτικές απειλές

Σας ασκούν μια συνεχή αρνητική κριτική σε σχέση με τη δουλειά σας

Σας παρενοχλούν τηλεφωνικά

Τίποτα από τα παραπάνω

12. Επιπτώσεις στις κοινωνικές επαφές

Δεν σας απευθύνουν το λόγο

Σας έχουν τοποθετήσει σε μια εργασιακή θέση η οποία σας απομονώνει από τους άλλους

Κάνουν σα να μην υπάρχουν

Απευθύνονται σε εσάς μόνο γραπτώς

Τίποτα από τα παραπάνω

13. Επιπτώσεις στην επαγγελματική κατάσταση και την ποιότητα ζωής

Σας αναθέτουν διαρκώς καινούργια καθήκοντα

Σας αναθέτουν καθήκοντα πολύ ανώτερα των ικανοτήτων σας

Σας αναθέτουν καθήκοντα πολύ κατώτερα των ικανοτήτων σας

Σας αναθέτουν καθήκοντα που δεν έχουν ενδιαφέρον

Τίποτα από τα παραπάνω

14. Επιπτώσεις στην προσωπική φήμη

Αμφισβητούν τις αποφάσεις σας

Είστε υποχρεωμένος/η να εκτελείτε εργασίες που πλήττουν τη συνείδησή σας

Μιλούν άσχημα για σας πίσω από την πλάτη σας

Σας κοροϊδεύουν για μια αδυναμία (σωματική ή ψυχική) που έχετε
Τίποτα από τα παραπάνω

15. Επιδράσεις στη σωματική υγεία

Σας απειλούν με σωματική βία
Σας έχουν επιτεθεί σεξουαλικά
Σας κακομεταχειρίζονται σωματικά (σπρωξίματα)
Χρησιμοποιούν ήπιας μορφής βία απέναντι σας ως προειδοποίηση
Τίποτα από τα παραπάνω

Αν στις παραπάνω ερωτήσεις (11-15) απαντήσατε «Τίποτα από τα παραπάνω», παρακαλώ προχωρήστε απ' ευθείας στις ερωτήσεις 26 και 27

16. Πόσο συχνά έχετε έλθει αντιμέτωπος/η με μια ή περισσότερες από τις πιο πάνω καταστάσεις (ερώτηση 11-15) τους τελευταίους έξι (6) μήνες;

Καθημερινά
Σπάνια
Σχεδόν καθημερινά
Τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα
Τουλάχιστον μια φορά το μήνα

17. Για πόσο χρονικό διάστημα έχετε έλθει αντιμέτωπος/η με αυτές τις καταστάσεις;

Μήνες
Χρόνια

18. Είστε ακόμα και σήμερα αντιμέτωπος/η με τέτοιες καταστάσεις;

Ναι τις αντιμετωπίζω ακόμα και σήμερα
Όχι τις αντιμετώπιζα στο παρελθόν σε αυτή τη δουλειά

Όχι τις αντιμετώπιζα στο παρελθόν σε προηγούμενη δουλειά

19. Σε αυτό το χρονικό διάστημα ποιος/ποιοι ήταν εναντίον σας;

Προϊστάμενος

Συνάδελφος

Υφιστάμενος

20. Ποιο ήταν το φύλο του ατόμου

Άνδρας

Γυναίκα

Τόσο άνδρες όσο και γυναίκες

21. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής πόσα άτομα ήταν εναντίον σας;

Ένα

Δυο και περισσότερα

22. Είχατε κάποιο άτομο ή άτομα με το οποίο μιλήσατε για αυτά τα προβλήματα αν ναι σημειώστε με ποιον;

Ναι

Όχι

23. Αν η απάντηση είναι ΝΑΙ σημειώστε με ποιον;

Μέλη της οικογένειας, συγγενείς

Προϊστάμενο

Συνάδελφο

Υπεύθυνο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Άλλο

Η ψυχολογική βία στην εργασία μπορεί να ορισθεί ως η κατάσταση εκείνη στην οποία ένα άτομο υφίσταται εχθρικές συμπεριφορές από ένα ή περισσότερα άτομα στο εργασιακό του περιβάλλον, τα οποία με τρόπο συνεχή και επανειλημμένο

επιχειρούν να το πληγώνουν, να το καταπιέζουν, να το κακομεταχειρίζονται ή ακόμα να το αποκλείουν ή να το απομονώνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα.

24. Με βάση τον πιο πάνω ορισμό πιστεύετε ότι έχετε υποστεί ψυχολογική βία στην εργασία τους τελευταίους έξι μήνες

Ναι

Όχι

25. Σημειώστε σε τι αποδίδετε αυτές τις εχθρικές συμπεριφορές εναντίον σας;

Δεν γνωρίζω

Λόγω κάποιας αδυναμίας μου

Σε προβλήματα ανταγωνισμού μεταξύ των ατόμων

Στην κακή οργάνωση της εργασίας

Άλλο

26. Με βάση τον πιο πάνω ορισμό (ερώτηση 24), έχετε αντιληφθεί άσκηση ψυχολογικής βίας εναντίον κάποιου άλλου ατόμου στον εργασιακό σας χώρο τους τελευταίους έξι (6) μήνες;

Ναι

Όχι

27. Να κυκλώσεις ποια από τα παρακάτω θεωρείς ότι είναι περιστατικά βίας ή εκφοβισμού:

Απειλές

Προσβλητικές εκφράσεις και βρισιές, ειρωνεία

Σεξουαλική παρενόχληση

Σωματική βία

Άλλο

Ερωτηματολόγιο 3^ο ερευνητικού στόχου ύπαρξη εργασιακής σιωπής

Γ. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το τι συμβαίνει κατά τη γνώμη σας στο εργασιακό σας περιβάλλον

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Είναι ουσιώδες να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα με το τι γίνεται στην δουλειά και ανάλογα να συμπληρώσετε το κατάλληλο πεδίο.

Σημειώστε έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:

Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
----------------	---------	---------------------------	---------	-----------------

28. Εάν διαφωνείτε για τα ζητήματα του Δήμου αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη πίστης και να υποστείτε αρνητικές συνέπειες
29. Σε αυτό το Δήμο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφραστούν
30. Εκφράζετε συχνά τις διαφωνίες σας στον προϊστάμενο σας σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας, τα ζητήματα του τμήματος και γενικότερα του Δήμου
31. Εκφράζετε εύκολα τη διαφωνία σας στους προϊσταμένους σας σχετικά με την εργασία σας και τα ζητήματα του τμήματος σας;
32. Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να εκφράσουν διαφορετικές απόψεις ή διαφωνίες
33. Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου χειρίζεται επαρκώς τις συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων του
34. Πιστεύω ότι ο προϊστάμενος μου δίνει προσοχή στις απόψεις των υφισταμένων του, πιστεύοντας ότι είναι χρήσιμες και επιζητά την κριτική τους
35. Πιστεύω ότι στο Δήμο υπάρχει μια συστηματική και οργανωμένη ανταλλαγή γνώσης και εμπειριών μεταξύ των υπαλλήλων του
36. Ο Δήμος ενημερώνει επαρκώς τους υπαλλήλους σχετικά με την αποστολή, τα σχέδια και την πρόοδό του
37. Υπάρχει επαρκής επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων του Δήμου όπως επίσης και μεταξύ των τμημάτων

Ε. Γενικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

Φύλο

ΑΝΔΡΑΣ/ΓΥΝΑΙΚΑ

Ηλικία Ερωτώμενων

25-35

36-45

46-55

56-65

Οικογενειακή κατάσταση

ΑΓΑΜΟΣ/Η

ΣΥΖΩ ΜΕ ΤΟΝ/ΤΗΝ ΣΥΝΤΡΟΦΟ ΜΟΥ

ΕΓΓΑΜΟΣ/Η

ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η

ΧΗΡΟΣ/Α

Επίπεδο εκπαίδευσης

ΛΥΚΕΙΟ

ΙΕΚ/ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ

ΑΕΙ/ΑΤΕΙ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

Χρόνια εργασίας στο Δήμο

Ως 10

11-20

21-30

31-

Χρόνια εργασίας στο τμήμα

1- 2,5

2,5- 5

5-

Θέση που κατέχετε στην Υπηρεσία:

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

Τμήμα στο οποίο εργάζεστε:
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΑΡΧΟΥ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Βεβαίωση έγκρισης διεξαγωγής της έρευνας



ΔΗΜΟΣ
ΠΑΠΑΓΟΥ - ΧΟΛΑΡΓΟΥ

ΔΗΜΑΡΧΟΣ

Χολαργός 24/11/2016

Αρ. Πρωτ. 28085

ΒΕΒΑΙΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι η Αικατερίνη Μουρούνα έλαβε τη σχετική άδεια για να πραγματοποιήσει έρευνα στους εργαζόμενους του Δήμου με θέμα: «Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΥ (MOBBING) ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ. Μελέτη περίπτωσης του Δήμου Παπάγου-Χολαργού»



Ο Δήμαρχος

Ηλίας Αππατολόπουλος

Απασχολούμενο προσωπικό ανά οργανική μονάδα του Δήμου

ΥΠΗΡΕΣΙΑ		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ				ΚΛΑΔΟΣ/ ΠΛΗΘΟΣ		
		ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ			
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	Γραμματεία Δημάρχου			1		ΤΕ Διοικητικού	1	
	Γραφείο Επιτελικής Υποστήριξης Δημάρχου				1	ΠΕ Διοικητικού	1	
	Γραμματεία Γενικού Γραμματέα				1	ΠΕ Διοικητικού	1	
	Νομική Υπηρεσία						ΠΕ Δικηγόρων	2
						3	ΠΕ Νομικών Συμβούλων	1
	Γραφείο Διαφάνειας και Διοικητικής Βοήθειας					1	ΠΕ Διοικητικού	1
	Τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης					2	ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού	2
ΣΥΝΟΛΟ				1	8	ΣΥΝΟΛΟ	9	
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ & ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ	Γραμματεία Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου & Γραμματεία Συμβουλίου Δημοτικής Κοινότητας Χολαργού							
	Γραμματεία Οικονομικής Επιτροπής, Επιτροπής Ποιότητας Ζωής, Επιτροπής Διαβούλευσης, Γραμματεία Συμβουλίου Δημοτικής Κοινότητας Παπάγου, Γραμματεία Συμβουλίου Ένταξης Μεταναστών					ΔΕ Διοικητικού	1	
	ΣΥΝΟΛΟ					ΣΥΝΟΛΟ	1	

ΥΠΗΡΕΣΙΑ		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ				ΚΛΑΔΟΣ/ ΠΛΗΘΟΣ		
		ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Διεύθυνση	3	3		1	ΠΕ Διοικητικού	1	
						ΔΕ Διοικητικού	2	
						ΔΕ Τεχνιτών	1	
						ΥΕ Εργ. Καθαριότητας	3	
	Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και Εποπτείας Νομικών Προσώπων / Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων			3		4	ΠΕ Διοικητικού	4
							ΔΕ Διοικητικού	3
	Τμήμα Αστικής και Δημοτικής Κατάστασης			4	2	1	ΠΕ Διοικητικού	1
							ΤΕ Διοι. - Λογιστικού	1
							ΤΕ Βιβλιοθηκονόμων	1
							ΔΕ Διοικητικού	4
	Τμήμα Πρόνοιας – Πολιτικών Ισότητας των Φύλων	1	1		2	2	ΠΕ Διοικητικού	2
							ΤΕ Κοιν/κών Λειτουργών	1
							ΤΕ Νοσηλευτών	1
							ΔΕ Διοικητικού	1
							ΥΕ Οικ/νειακών Βοηθών	1
	Τμήμα Παιδείας – Διά Βίου Μάθησης και Πολιτισμού			2			ΔΕ Διοικητικού	1
ΔΕ Διοικητικού – Οικονομικού							1	
Τμήμα Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών:			2			ΔΕ Χειριστών Η/Υ	1	
						ΔΕ Διοικητικού	1	
Τμήμα Διαχείρισης Κοινόχρηστων Χώρων			1		1	ΠΕ Διοικητικού	1	
						ΔΕ Διοικητικού	1	

	ΣΥΝΟΛΟ	4	16	4	9	ΣΥΝΟΛΟ	33
--	---------------	----------	-----------	----------	----------	---------------	-----------

ΥΠΗΡΕΣΙΑ		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ				ΚΛΑΔΟΣ/ ΠΛΗΘΟΣ		
		ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Διεύθυνση				1	ΠΕ Διοικητικού	1	
	Τμήμα Δημοτικών Εσόδων και Περιουσίας			2	1	ΠΕ Διοικητικού	1	
						ΔΕ Διοικητικού	2	
	Τμήμα Λογιστικό			1	4	4	ΠΕ Οικονομικού Λογιστικού	2
							ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού	1
							ΠΕ Διοικητικού	1
							ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού	3
							ΤΕ Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης	1
							ΔΕ Διοικητικού	1
	Τμήμα Ταμείου			1	1	1	ΠΕ Διοικητικού	1
							ΤΕ Ελεγκτών	1
							ΔΕ Διοικητικού Οικονομικού	1
	Τμήμα Δημοτικών Κοιμητηρίων		13	2		1	ΠΕ Διοικητικού	1
ΔΕ Διοικητικού							1	
ΔΕ Χειριστών Η/Υ							1	

					ΥΕ Εργατών...	12
					ΥΕ Βοηθητικό Προσωπικό	1
					ΠΕ Διοικητικού	1
					ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού	1
					ΤΕ Γραφικών & Καλλιτεχνικών Σπουδών	1
	Τμήμα Προμηθειών	1	2	1	ΔΕ Διοικητικού	1
					ΠΕ Διοικητικού	1
					ΔΕ Διοικητικού	1
	Τμήμα Καταστημάτων και Λαϊκών Αγορών	1	1	1	ΥΕ Εργατών Καθαριότητας	1
	ΣΥΝΟΛΟ	14	8	7	10	39

ΥΠΗΡΕΣΙΑ		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ				ΚΛΑΔΟΣ / ΠΛΗΘΟΣ	
		ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ		
						ΠΕ Γεωπόνων	1
						ΔΕ Διοικητικού Οικονομικού	1
	Διεύθυνση	1	1		1	ΥΕ Εργατών Καθαριότητας	1
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ & ΠΡΑΣΙΝΟΥ						ΤΕ Πολιτικών Δομικών Έργων	1
						ΔΕ Διοικητικού	1
						ΔΕ Εποπτών	3
	Τμήμα Καθαριότητας	80	45	1		ΔΕ Χειριστών Μηχανημάτων	6

					ΔΕ Οδηγών Αυτοκινήτων	35
					ΥΕ Φυλάκων	5
					ΥΕ Καθαριστών/ριων	4
					ΥΕ Εργατών Καθαριότητας	43
					ΥΕ Εργατών Γενικών Καθηκόντων	12
					ΠΕ Γεωπόνων	1
					ΔΕ Κηπουρών	11
					ΔΕ Δενδροκηπουρών	4
					ΥΕ Εργατών Κήπων	1
					ΤΕ Τεχνολόγων Μηχανολόγων Μηχανικών	1
					ΔΕ Οδηγών Αυτοκινήτων	1
					ΔΕ Μηχανοτεχνιτών	3
					ΔΕ Διοικητικού	1
				1	ΠΕ Δασολόγων	1
					ΣΥΝΟΛΟ	137
	80	66	2	3	ΣΥΝΟΛΟ	137

ΥΠΗΡΕΣΙΑ		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ				ΚΛΑΔΟΣ / ΠΛΗΘΟΣ		
		ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	Διεύθυνση				1	ΠΕ Αρχιτεκτόνων Μηχανικών	1	
	Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης και Αρχείου		1			ΔΕ Διοικητικού	1	
	Τμήμα Συγκοινωνιακών και Τεχνικών Μελετών και Έργων			10		5	ΠΕ Αρχιτεκτόνων Μηχανικών	3
							ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	2
							ΔΕ Τεχνιτών...	9
							ΔΕ Δομικών Έργων	1
	Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Μελετών και Έργων			5		1	ΠΕ Μηχανολόγων Ηλεκτρολόγων	1
							ΔΕ Ηλεκτρολόγων	5
	Τμήμα Συγκοινωνιών και Ασφάλειας						ΠΕ Τοπογράφων Μηχανικών	2
							ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	1
							ΤΕ Τεχνολόγων Πολιτικών Μηχανικών	1
	ΣΥΝΟΛΟ			16	1	10	ΣΥΝΟΛΟ	27

ΥΠΗΡΕΣΙΑ		ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ				ΚΛΑΔΟΣ / ΠΛΗΘΟΣ	
		ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ		
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ	Διεύθυνση				1	ΠΕ Διοικητικού	1
	Κέντρο εξυπηρέτησης πολιτών Δημοτικής Κοινότητας Παπάγου		3			ΔΕ Διοικητικού	1
						ΔΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών	2
	Κέντρο εξυπηρέτησης πολιτών Δημοτικής Κοινότητας Χολαργού		1			ΠΕ Διοικητικού	1
						ΠΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών	5
						ΔΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών	1
ΣΥΝΟΛΟ		4		7	ΣΥΝΟΛΟ	11	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		100	111	15	47		273

Ισολογισμός Δήμου ΠΑΠΑΓΟΥ-ΧΟΛΑΡΓΟΥ 2016

ΔΗΜΟΣ ΠΑΠΑΓΟΥ - ΧΟΛΑΡΓΟΥ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2016				3η ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2016)			
ΕΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΑ ΚΑΛΩΠΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2016 (ΣΕ ΕΥΡΩ)			ΠΟΣΑ ΠΡΟΫΠΟΘΕΤΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 2016 (ΣΕ ΕΥΡΩ)			
	ΑΣΤΑ ΚΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΟΚΕΙΣΕΙΣ	ΑΝΑΠΟΘΕΜΕΝΗ ΑΣΤΑ	ΑΣΤΑ ΚΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΟΚΕΙΣΕΙΣ	ΑΝΑΠΟΘΕΜΕΝΗ ΑΣΤΑ	
Α. ΕΣΟΔΑ ΕΚΚΑΤΑΞΕΩΣ	119.976,34	600.544,23	19.432,11	119.976,34	600.544,23	19.432,11	
1. Έσοδα Βραχυπρόθεσμα & Πρωτότυπα Έσοδα	2.025.725,68	1.413.965,92	606.133,76	1.819.613,93	1.303.133,68	516.480,25	
4. Άλλα έσοδα κεραιοπονοίας	3.148.202,02	1.620.116,16	408.987,87	1.930.690,77	1.381.630,01	547.790,36	
Β. ΠΑΡΟΧΕΣ ΕΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ	38.329.403,83	0,00	38.329.403,83	36.854.944,77	0,00	36.854.944,77	
1. Υπόλοιπα - Οφειλά	7.983.419,89	6.210.381,72	1.743.038,17	7.983.996,09	5.840.388,88	2.143.607,21	
1Α. Πιστώσεις Πόρων - Πρόβλεψη κοινής χρήσεως	8.171.174,25	6.990.822,90	1.796.353,45	8.767.780,62	6.462.592,43	2.305.188,19	
1Β. Οφείλονται οικονομικά κοινής χρήσεως	5.135.953,03	3.829.798,08	1.310.224,96	3.993.531,89	1.945.623,14	1.945.623,14	
2. Κύρια & ταχυόση	35.148.002,79	28.406.098,14	6.739.914,65	34.120.353,19	27.894.078,92	6.226.274,27	
3Α. Ενδεδειγμένες οικονομικές κοινής χρήσεως	471.969,69	316.849,65	154.722,24	483.166,49	294.309,46	134.656,03	
3Β. Άλλες ενδεδειγμένες κοινής χρήσεως	1.458.638,37	1.240.690,91	217.947,46	1.458.638,37	1.183.661,66	274.976,71	
4. Μητάξιμα-ταξιστεί. & λοιπών μηχανολογικών κτιρίων	1.307.153,90	1.274.619,29	32.534,71	1.302.140,95	1.257.947,70	44.193,25	
5. Μεταφορικά μέσα	4.594.615,00	4.092.159,36	462.455,64	4.315.085,03	4.006.513,86	308.571,17	
6. Ξένινα & λοιπών κτιρίων	2.622.277,80	2.261.215,38	361.062,50	2.168.215,91	2.011.644,91	146.570,90	
7. Ανεπιταξιολογήσιμα από κεντρικές & πρ. οικ.	1.101.479,26	0,00	1.101.479,26	1.105.709,22	0,00	1.105.709,22	
Σύνολο ανεπιταξιολογήσιμα (Γ3)	106.797.098,21	84.988.952,00	21.808.146,21	106.479.670,90	82.526.796,71	23.952.874,19	
Γ. Ήθη & άλλες ανθεκτικές & άλλων κεραιικών κατασκευών	10.050,00	5.108,91	4.941,09	10.050,00	6.043,40	4.006,60	
1. Τήκη πόρων επίδοσης	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2. Λοιπά προμήθειες & ανεπιταξιολογήσιμα	10.050,00	5.108,91	4.941,09	10.050,00	6.043,40	4.006,60	
3. Λοιπά ανεπιταξιολογήσιμα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Σύνολο προμήθειες & ανεπιταξιολογήσιμα	10.050,00	5.108,91	4.941,09	10.050,00	6.043,40	4.006,60	
Σύνολο ΠΑΡΟΧΕΣ ΕΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ (Γ1+Γ2+Γ3)	52.222.171,77	52.222.171,77	52.222.171,77	52.222.171,77	52.222.171,77	52.222.171,77	
Δ. ΚΑΤΑΤΑΧΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ							
1. Πρώτα επενδύσεις	2.873.243,70			2.781.428,65			
2. Χρόνιας διάρκειας	782.302,74			884.326,30			
3. Λοιπά ανεπιταξιολογήσιμα	23.109,11			21.155,89			
Σύνολο Κατατάχησης	3.678.655,55			3.686.910,84			
Ε. Σύνολο ΚΑΤΑΤΑΧΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	3.678.655,55			3.686.910,84			
Σύνολο ΚΑΤΑΤΑΧΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	3.678.655,55			3.686.910,84			
Σύνολο ΚΑΤΑΤΑΧΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	3.678.655,55			3.686.910,84			

... [The table continues with detailed financial data for various categories and summary tables for 2015 and 2016] ...

Ν. 3304 (ΦΕΚ 16 Α'/27-1-05) ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΙΣΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Ν. 3304/05 (ΦΕΚ 16 Α'/27-1-05) : Εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού. (με κόκκινο σημειώνονται οι τροποποιήσεις του νόμου μέχρι 1/12/2016)

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

(βλ. και άρθρο ένατο (Παραγραφή και μη εκτέλεση ποινών υπό όρο) ν. 4416/16, ΦΕΚ-142 Α/3-8-16)

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 1

Σκοπός

Σκοπός του παρόντος νόμου είναι η θέσπιση του γενικού πλαισίου ρυθμίσεως για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής καθώς και για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας, σύμφωνα με τις Οδηγίες 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου της 29ης Ιουνίου 2000 και 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2000, ώστε να διασφαλίζεται η εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης.

Άρθρο 2

Η αρχή της ίσης μεταχείρισης

1. Απαγορεύεται η άμεση ή έμμεση διάκριση για έναν από τους λόγους που αναφέρονται στο άρθρο 1.

[Αρχή Τροποποίησης]

2. Ως διάκριση νοείται και η παρενόχληση, η οποία εκδηλώνεται με ανεπιθύμητη συμπεριφορά που σχετίζεται με έναν από τους λόγους του άρθρου 1 και έχει ως σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας προσώπου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος – ΑΝΤΙΚ. ΤΗΣ ΠΑΡ. 2 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 2 ΜΕ ΤΟ ΑΡΘΡΟ ΕΒΔΟΜΟ ΤΟΥ Ν. 3625/07, ΦΕΚ-290 Α/24-12-07 [Τέλος Τροποποίησης]

3. Ως διάκριση νοείται επίσης οποιαδήποτε εντολή για την εφαρμογή διακριτικής μεταχείρισης σε βάρος προσώπου για

οποιοδήποτε από τους αναφερόμενους στο άρθρο 1 λόγους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΣ ΦΥΛΕΤΙΚΗΣ Ή ΕΘΝΟΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΓΩΓΗΣ

Άρθρο 3

Η έννοια των διακρίσεων

Προκειμένου για διακρίσεις ένεκα φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής:

α) Συντρέχει άμεση διάκριση, όταν, για λόγους φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, ένα πρόσωπο υφίσταται μεταχείριση λιγότερο ευνοϊκή από αυτήν της οποίας τυγχάνει, έτυχε ή θα ετύγχανε άλλο πρόσωπο, σε ανάλογη κατάσταση.

β) Συντρέχει έμμεση διάκριση, όταν μία εκ πρώτης όψεως ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική μπορεί να θέσει πρόσωπα ορισμένης φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής σε μειονεκτική θέση συγκριτικά με άλλα πρόσωπα, εκτός εάν η διάταξη, το κριτήριο ή η πρακτική αυτή δικαιολογείται αντικειμενικά από έναν θεμιτό σκοπό και τα μέσα επίτευξής του είναι πρόσφορα και αναγκαία.

Άρθρο 4

Πεδίο εφαρμογής

1. Με την επιφύλαξη της παραγράφου 2 του παρόντος και του άρθρου 5, οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου εφαρμόζονται σε όλα τα πρόσωπα, στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά:

α) τους όρους πρόσβασης στην εργασία και την απασχόληση εν γένει, συμπεριλαμβανομένων των κριτηρίων επιλογής και των όρων πρόσληψης, ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριότητας και σε όλα τα επίπεδα της επαγγελματικής ιεραρχίας, καθώς και τους όρους υπηρεσιακής και επαγγελματικής εξέλιξης,

β) την πρόσβαση σε όλα τα είδη και όλα τα επίπεδα επαγγελματικού προσανατολισμού, επαγγελματικής κατάρτισης, επιμόρφωσης και επαγγελματικού αναπροσανατολισμού, συμπεριλαμβανομένης της απόκτησης πρακτικής επαγγελματικής εμπειρίας,

γ) τους όρους και τις συνθήκες εργασίας και απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που αφορούν τις απολύσεις και τις αμοιβές,

δ) την ιδιότητα του μέλους και τη συμμετοχή σε οργάνωση εργαζομένων ή εργοδοτών ή σε οποιαδήποτε επαγγελματική οργάνωση, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τη συμμετοχή σε αυτές,

ε) την κοινωνική προστασία, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής ασφάλισης και της υγειονομικής περίθαλψης,

στ) τις κοινωνικές παροχές,

ζ) την εκπαίδευση,

η) την πρόσβαση στη διάθεση και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών που διατίθενται (συναλλακτικά) στο κοινό, συμπεριλαμβανομένης της στέγης.

2. Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου δεν εφαρμόζονται στις περιπτώσεις που προβλέπεται διαφορετική μεταχείριση λόγω ιθαγένειας και δεν θίγουν τις διατάξεις που ρυθμίζουν την είσοδο και την παραμονή υπηκόων τρίτων χωρών ή ατόμων άνευ υπηκοότητας στην επικράτεια, ούτε τη μεταχείριση που συνδέεται με τη νομική κατάστασή τους ως ιθαγενών τρίτων χωρών ή ατόμων άνευ ιθαγένειας.

Άρθρο 5

Ουσιαστικές και καθοριστικές επαγγελματικές προϋποθέσεις

Κατά παρέκκλιση των άρθρων 2 παράγραφος 1 και 3, δεν συνιστά ανεπίτρεπτη διάκριση η διαφορετική μεταχείριση που βασίζεται σε χαρακτηριστικό σχετικό με τη φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, το οποίο, λόγω της φύσης ή του πλαισίου των συγκεκριμένων επαγγελματικών δραστηριοτήτων, αποτελεί ουσιαστική και καθοριστική επαγγελματική προϋπόθεση και εφόσον ο οικείος σκοπός είναι θεμιτός και η προϋπόθεση ανάλογη.

Άρθρο 6

Θετική δράση

Δεν συνιστά διάκριση η λήψη ή η διατήρηση ειδικών μέτρων με σκοπό την πρόληψη ή την αντιστάθμιση μειονεκτημάτων, λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΣ ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΩΝ Ή ΑΛΛΩΝ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΩΝ, ΑΝΑΠΗΡΙΑΣ, ΗΛΙΚΙΑΣ Ή ΓΕΝΕΤΗΣΙΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Άρθρο 7

Η έννοια των διακρίσεων

1. Προκειμένου για διακρίσεις λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού, στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης:

α) συντρέχει άμεση διάκριση, όταν, για έναν από τους λόγους αυτούς, ένα πρόσωπο υφίσταται μεταχείριση λιγότερο ευνοϊκή από αυτήν της οποίας τυγχάνει, έτυχε ή θα ετύγχανε άλλο πρόσωπο σε ανάλογη κατάσταση.

β) συντρέχει έμμεση διάκριση, όταν μια φαινομενικά ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική μπορεί να θέσει πρόσωπα

ορισμένων θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ορισμένης αναπηρίας, μιας ορισμένης ηλικίας ή ενός ορισμένου γενετήσιου προσανατολισμού, σε μειονεκτική θέση συγκριτικά με άλλα πρόσωπα. Δεν συνιστά ανεπίτρεπτη έμμεση διάκριση τέτοια διάταξη, κριτήριο ή πρακτική, όταν δικαιολογείται αντικειμενικά από έναν θεμιτό σκοπό και τα μέσα επίτευξής του είναι πρόσφορα και αναγκαία ή όταν αφορά άτομα με αναπηρία και μέτρα που λαμβάνονται υπέρ αυτών, σύμφωνα με το άρθρο 10 του παρόντος και το άρθρο 21 παράγραφος 6 του Συντάγματος.

2. Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου δεν θίγουν τα μέτρα που είναι αναγκαία για την τήρηση της δημόσιας ασφάλειας, τη διασφάλιση της δημόσιας τάξης, την πρόληψη ποινικών παραβάσεων, την προστασία της υγείας και την προστασία των δικαιωμάτων και ελευθεριών των άλλων.

Άρθρο 8

Πεδίο εφαρμογής

1. Με την επιφύλαξη των επόμενων παραγράφων του άρθρου τούτου και του άρθρου 9, η κατά τον παρόντα νόμο αρχή της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης εφαρμόζεται σε όλα τα πρόσωπα, στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, όσον αφορά:

α) τους όρους πρόσβασης στην εργασία και την απασχόληση εν γένει, συμπεριλαμβανομένων των κριτηρίων επιλογής και των όρων πρόσληψης, ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριότητας και σε όλα τα επίπεδα της επαγγελματικής ιεραρχίας, καθώς και τους όρους υπηρεσιακής και επαγγελματικής εξέλιξης,

β) την πρόσβαση σε όλα τα είδη και όλα τα επίπεδα επαγγελματικού προσανατολισμού, επαγγελματικής κατάρτισης, επιμόρφωσης και επαγγελματικού αναπροσανατολισμού, συμπεριλαμβανομένης της απόκτησης πρακτικής επαγγελματικής εμπειρίας,

γ) τους όρους και τις συνθήκες εργασίας και απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που αφορούν τις απολύσεις και τις αμοιβές,

δ) την ιδιότητα του μέλους και τη συμμετοχή σε οργάνωση εργαζομένων ή εργοδοτών ή σε οποιαδήποτε επαγγελματική οργάνωση, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τη συμμετοχή σε αυτές.

2. Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου δεν εφαρμόζονται στις περιπτώσεις που προβλέπεται διαφορετική μεταχείριση λόγω ιθαγένειας και δεν θίγουν τις διατάξεις που ρυθμίζουν την είσοδο και την παραμονή ιθαγενών τρίτων χωρών ή ατόμων άνευ ιθαγένειας στην επικράτεια, ούτε τη μεταχείριση που συνδέεται με τη νομική κατάστασή τους ως ιθαγενών τρίτων χωρών ή ατόμων άνευ ιθαγένειας.

3. Η κατά τον παρόντα νόμο αρχή της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού δεν εφαρμόζεται στις πάσης φύσεως παροχές που προσφέρουν τα δημόσια συστήματα ή τα εξομοιούμενα προς τα δημόσια, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης ή πρόνοιας.

4. Οι διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου δεν εφαρμόζονται στις ένοπλες δυνάμεις και τα σώματα ασφαλείας, καθόσον αφορά σε διαφορετική μεταχείριση λόγω ηλικίας ή αναπηρίας σχετικής με την Υπηρεσία.

(Με το άρθρο δεύτερο του Ν. 4074/12, ΦΕΚ-88 Α/11-4-12, ορίζεται ότι : “Οι διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 27 της Σύμβασης των Ηνωμένων Εθνών για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρίες δεν εφαρμόζονται ως προς την εργασία και απασχόληση στις ένοπλες δυνάμεις και στα σώματα ασφαλείας όσον αφορά σε διαφορετική μεταχείριση λόγω αναπηρίας σχετικής με την Υπηρεσία, όπως προβλέπεται στη διάταξη του άρθρου 8 παρ. 4 του ν. 3304/2005 για την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης η οποία υιοθετήθηκε σύμφωνα με τα άρθρα 3 παράγραφος 4 και 4 της Οδηγίας 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2000 (ΕΕL 303 της 2.12.2000) για τη διαμόρφωση γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία”).

Άρθρο 9

Επαγγελματικές απαιτήσεις

1. Κατά παρέκκλιση των άρθρων 2 παράγραφος 1 και 7 παράγραφος 1, δεν συνιστά ανεπίτρεπτη διάκριση η διαφορετική μεταχείριση που βασίζεται σε χαρακτηριστικό σχετικό με τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, την ηλικία, αναπηρία ή το γενετήσιο προσανατολισμό, το οποίο, λόγω της φύσης των συγκεκριμένων επαγγελματικών δραστηριοτήτων ή του πλαισίου εντός του οποίου αυτές ασκούνται, αποτελεί ουσιαστική και καθοριστική επαγγελματική προϋπόθεση και εφόσον ο οικείος σκοπός είναι θεμιτός και η προϋπόθεση ανάλογη.

2. Η διαφορετική μεταχείριση που εδράζεται στις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις ενός προσώπου δεν συνιστά διάκριση, όταν, λόγω της φύσης των εν λόγω δραστηριοτήτων ή του πλαισίου εντός του οποίου ασκούνται, οι πεποιθήσεις αυτές αποτελούν ουσιώδη, θεμιτή και δικαιολογημένη επαγγελματική απαίτηση.

Ο παρών νόμος δεν θίγει υφιστάμενες διατάξεις και πρακτικές που αφορούν σε επαγγελματικές δραστηριότητες στο πλαίσιο των εκκλησιών, καθώς και οργανώσεων ή ενώσεων, η δεοντολογία των οποίων εδράζεται σε θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις. Αυτή η διαφορετική μεταχείριση ασκείται τηρουμένων των γενικών αρχών του κοινοτικού δικαίου και δεν μπορεί να αιτιολογεί διάκριση η οποία βασίζεται σε άλλους λόγους. Δεν θίγεται επίσης το δικαίωμα των εκκλησιών ή άλλων δημόσιων ή ιδιωτικών οργανισμών, των οποίων η δεοντολογία εδράζεται σε θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, να απαιτούν από τα πρόσωπα που εργάζονται για λογαριασμό τους συμπεριφορά καλής πίστης και συμμόρφωσης προς τη δεοντολογία τους.

Άρθρο 10

Εύλογες προσαρμογές για τα άτομα με αναπηρία

Για την τήρηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης έναντι ατόμων με αναπηρία, ο εργοδότης υποχρεώνεται στη λήψη όλων των ενδεδειγμένων κατά περίπτωση μέτρων, προκειμένου τα άτομα αυτά να έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε θέση εργασίας, να ασκούν αυτήν και να εξελίσσονται, καθώς και δυνατότητα συμμετοχής στην επαγγελματική κατάρτιση, εφόσον τα μέτρα αυτά δεν συνεπάγονται δυσανάλογη επιβάρυνση για τον εργοδότη. Δεν θεωρείται δυσανάλογη η επιβάρυνση, όταν αντισταθμίζεται από μέτρα προστασίας που λαμβάνονται στο πλαίσιο άσκησης της πολιτικής υπέρ των ατόμων με αναπηρία.

Άρθρο 11

Δικαιολογημένη διαφορετική μεταχείριση λόγω ηλικίας

1. Κατά παρέκκλιση του άρθρου 7 παρ. 1 δεν συνιστά διάκριση η διαφορετική μεταχείριση λόγω ηλικίας, εφόσον η μεταχείριση αυτή προβλέπεται στο νόμο προς εξυπηρέτηση σκοπών της πολιτικής της απασχόλησης, της αγοράς εργασίας και της επαγγελματικής κατάρτισης, τα δε μέσα επίτευξης των σκοπών αυτών είναι πρόσφορα και αναγκαία.

Αυτή η διαφορετική μεταχείριση μπορεί ιδίως να περιλαμβάνει:

α) την καθιέρωση ειδικών συνθηκών τόσο για την πρόσβαση στην απασχόληση και την επαγγελματική κατάρτιση, όσο για την απασχόληση και εργασία, συμπεριλαμβανομένων των όρων απόλυσης και αμοιβής, για τους νέους, τους ηλικιωμένους και τους εργαζομένους που συντηρούν άλλα πρόσωπα, προκειμένου να ευνοείται η επαγγελματική τους ένταξη ή να εξασφαλίζεται η προστασία τους,

β) τον καθορισμό ελάχιστων ορίων ηλικίας, επαγγελματικής εμπειρίας ή αρχαιότητας στην απασχόληση για την πρόσβαση σε αυτήν ή σε ορισμένα πλεονεκτήματα που συνδέονται με την απασχόληση,

γ) τον καθορισμό ανώτατου ορίου ηλικίας για την πρόσληψη, με βάση την απαιτούμενη κατάρτιση για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ή την ανάγκη εύλογης περιόδου απασχόλησης πριν από τη συνταξιοδότηση.

2. Κατά παρέκκλιση του άρθρου 7, δεν συνιστά διάκριση λόγω ηλικίας, όσον αφορά στα επαγγελματικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης, ο καθορισμός ηλικίας για την ένταξη ή την αποδοχή, σε παροχές συνταξιοδότησης ή αναπηρίας, συμπεριλαμβανομένου και του καθορισμού για τα καθεστώτα αυτά διαφορετικού ορίου ηλικίας για εργαζόμενους ή για ομάδες ή κατηγορίες εργαζομένων και της χρήσης στο πλαίσιο των συστημάτων αυτών κριτηρίων ηλικίας στους αναλογιστικούς υπολογισμούς, υπό τον όρο ότι αυτό δεν καταλήγει σε διακρίσεις λόγω φύλου.

Άρθρο 12

Θετική δράση και ειδικά μέτρα

1. Δεν συνιστά διάκριση η λήψη ή η διατήρηση ειδικών μέτρων με σκοπό την πρόληψη ή την αντιστάθμιση μειονεκτημάτων, λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.

2. Δεν συνιστά διάκριση, όσον αφορά στα άτομα με αναπηρία, η θέσπιση ή η διατήρηση διατάξεων που αφορούν στην προστασία της υγείας και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας ή μέτρων που αποβλέπουν στη δημιουργία ή τη διατήρηση προϋποθέσεων ή διευκολύνσεων για τη διαφύλαξη ή την ενθάρρυνση της ένταξής τους στην απασχόληση και την εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ

Άρθρο 13

Παροχή προστασίας

1. Σε περίπτωση μη τήρησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης στο πλαίσιο διοικητικής δράσης, παρέχεται στον βλαπτόμενο, πέραν της δικαστικής προστασίας, προστασία και κατά τα άρθρα 24 έως και 27 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999 ΦΕΚ 45 Α').

2. Η λήξη της σχέσης, στο πλαίσιο της οποίας συντελέστηκε η προσβολή, δεν αποκλείει την προστασία από παραβίαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης.

3. Νομικά πρόσωπα τα οποία έχουν σκοπό τη διασφάλιση της τήρησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού μπορούν να αντιπροσωπεύουν τον βλαπτόμενο ενώπιον των δικαστηρίων και να τον εκπροσωπούν ενώπιον οποιασδήποτε διοικητικής αρχής ή διοικητικού οργάνου, εφόσον προηγουμένως παρασχεθεί η συναίνεσή του με συμβολαιογραφικό έγγραφο ή ιδιωτικό έγγραφο, το οποίο θα φέρει θεώρηση του γνησίου της υπογραφής.

Άρθρο 14

Βάρος αποδείξεως

1. Όταν ο βλαπτόμενος προβάλλει ότι δεν τηρήθηκε η αρχή της ίσης μεταχείρισης και αποδεικνύει ενώπιον δικαστηρίου ή αρμόδιας διοικητικής αρχής πραγματικά γεγονότα από τα οποία μπορεί να συναχθεί άμεση ή έμμεση διάκριση, το αντίδικο μέρος φέρει το βάρος να αποδείξει στο δικαστήριο, ή η διοικητική αρχή να θεμελιώσει, ότι δεν συνέτρεξαν περιστάσεις που συνιστούν παραβίαση της αρχής αυτής.
2. Η ρύθμιση της ανωτέρω παραγράφου δεν ισχύει στην ποινική δίκη.
3. Η ρύθμιση της παραγράφου 1 ισχύει και στην περίπτωση της παραγράφου 1 του προηγούμενου άρθρου.

Άρθρο 15

Προστασία έναντι αντιμέτρων

Η κατά το άρθρο 13 προστασία καταλαμβάνει και απόλυση ή δυσμενή, εν γένει, μεταχείριση προσώπου, η οποία εκδηλώνεται ως αντίμετρο σε καταγγελία ή αίτημα παροχής έννομης προστασίας, για τη διασφάλιση τήρησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης.

Άρθρο 16

Ποινικές κυρώσεις

1. Όποιος παραβιάζει την κατά τον παρόντα νόμο απαγόρευση της διακριτικής μεταχείρισης για λόγους εθνοτικής ή φυλετικής καταγωγής ή θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού, κατά τη συναλλακτική διάθεση αγαθών ή προσφορά υπηρεσιών στο κοινό τιμωρείται με φυλάκιση έξι (6) μηνών μέχρι τριών (3) ετών και με χρηματική ποινή χιλίων (1.000) έως πέντε χιλιάδων (5.000) ευρώ.

(Με την παρ. 5 του άρθρου 21 του Ν. 4251/14, ΦΕΚ-80 Α/1-4-14 (Ισχύς δύο (2) μήνες μετά τη δημοσίευση του στην ΕτΚ – Ημ/νία δ/σης 1-4-14), ορίζεται ότι : “5. Οι πράξεις που προβλέπονται στα άρθρα 1 και 2 του ν. 927/1979 (Α’ 139) και στην παρ. 1 του άρθρου 16 του ν. 3304/2005 (Α’ 16) διώκονται αυτεπαγγέλτως”).

2. Το άρθρο 3 του ν. 927/1979 (ΦΕΚ 139 Α’) καταργείται.

Άρθρο 17

Διοικητικές κυρώσεις

Η παραβίαση της κατά τον παρόντα νόμο απαγόρευσης της διακριτικής μεταχείρισης από πρόσωπο που ενεργεί ως εργοδότης, κατά τη σύναψη ή άρνηση σύναψης εργασιακής σχέσης ή στη διάρκεια, λειτουργία, εξέλιξη ή λύση αυτής, συνιστά παραβίαση της εργατικής νομοθεσίας και κατά την έννοια του άρθρου 16 παράγραφος 1 εδάφιο Α’ του ν. 2639/1998(ΦΕΚ 205 Α’), όπως ισχύει, για την οποία επιβάλλεται το προβλεπόμενο από αυτήν τη διάταξη πρόστιμο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΙΣΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Άρθρο 18

Κοινωνικός διάλογος

Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή του ν. 2232/ 1994 (ΦΕΚ 140 Α'), στο πλαίσιο της αποστολής της για τη διεξαγωγή κοινωνικού διαλόγου για τη γενική πολιτική της Χώρας και για θέματα κοινωνικής πολιτικής:

α. Συντάσσει ετήσια έκθεση, η οποία καταγράφει τις εξελίξεις ως προς την εφαρμογή του παρόντος νόμου, με ιδιαίτερη αναφορά στους χώρους εργασίας.

β. Απευθύνει προτάσεις στην Κυβέρνηση και τους κοινωνικούς εταίρους για την προώθηση των αρχών της ίσης μεταχείρισης, καθώς και τη λήψη μέτρων κατά των διακρίσεων.

γ. Ενθαρρύνει το διάλογο με αντιπροσωπευτικές οργανώσεις και εν γένει με μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι οποίες έχουν ως καταστατικό σκοπό την καταπολέμηση των διακρίσεων για λόγους φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.

δ. Μεριμνά για την ευρύτερη δημοσιότητα της σχετικής νομοθεσίας και των μέτρων, που λαμβάνονται σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο, για την προώθηση των σκοπών του παρόντος νόμου.

Άρθρο 19

Φορείς προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης

1. Φορέας προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης στις περιπτώσεις που αυτή παραβιάζεται από δημόσιες υπηρεσίες είναι ο Συνήγορος του Πολίτη. Ως δημόσιες υπηρεσίες νοούνται οι αναφερόμενες στο πρώτο εδάφιο του άρθρου 3 του ν. 3094/2003 (ΦΕΚ 10 Α').

2. Φορέας προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης στις περιπτώσεις που αυτή παραβιάζεται από φυσικά ή νομικά πρόσωπα πέραν εκείνων που αναφέρονται στην πρώτη παράγραφο, και με την επιφύλαξη της επόμενης παραγράφου, είναι η συνιστώμενη με το άρθρο 21 Επιτροπή Ίσης Μεταχείρισης.

3. Στον τομέα απασχόλησης και εργασίας, φορέας προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης στις περιπτώσεις που αυτή παραβιάζεται από φυσικά ή νομικά πρόσωπα πέραν εκείνων που αναφέρονται στην πρώτη παράγραφο είναι το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.). Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του Σ.ΕΠ.Ε., ως φορέα προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης, εφαρμόζεται συμπληρωματικώς το άρθρο 22 του παρόντος νόμου. Το Σ.ΕΠ.Ε., σε ειδικό κεφάλαιο της ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων που δημοσιεύει, αναφέρεται στην εφαρμογή και προώθηση της ίσης μεταχείρισης στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης.

4. Συνιστώνται στο Τμήμα Ισότητας Ευκαιριών της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας πέντε (5) θέσεις μόνιμου προσωπικού του κλάδου ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού για την επιστημονική υποβοήθηση του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας, την εξέταση καταγγελιών για παράβαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης, τη διενέργεια προσπάθειας συμφιλίωσης, τη σύνταξη και υποβολή στο Σ.ΕΠ.Ε. πορίσματος σε περίπτωση αποτυχίας της συμφιλιοτικής δράσης, καθώς και την πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση εν γένει με στόχο την κοινωνική σύγκλιση. Με την προκήρυξη πλήρωσης των θέσεων μπορούν να καθορισθούν ειδικότερα προσόντα διορισμού.

Άρθρο 20

1. Το δεύτερο εδάφιο της πρώτης παραγράφου του άρθρου 1 του ν. 3094/2003 αντικαθίσταται ως εξής:

«Ο Συνήγορος του Πολίτη έχει επίσης ως αποστολή του την προάσπιση και προαγωγή των συμφερόντων του παιδιού, καθώς και την προώθηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης όλων των προσώπων χωρίς διάκριση λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.»

2. Το τελευταίο εδάφιο της δεύτερης παραγράφου του άρθρου 3 του ν. 3094/2003 αντικαθίσταται ως εξής:

«Δεν υπάγονται επίσης στην αρμοδιότητά του θέματα που αφορούν την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, με εξαίρεση τις περιπτώσεις που ο Συνήγορος του Πολίτη ενεργεί ως φορέας προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.»

3. Στην παράγραφο 5 του άρθρου 3 του ν. 3094/2003 προστίθεται τελευταίο εδάφιο, που έχει ως εξής:

«Ο Συνήγορος του Πολίτη διενεργεί έρευνες και δημοσιεύει ειδικές εκθέσεις για την εφαρμογή και την προώθηση της ίσης μεταχείρισης χωρίς διάκριση λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή γενετήσιου προσανατολισμού.»

Άρθρο 21

Σύσταση Επιτροπής Ίσης Μεταχείρισης

1. Συνιστάται στο Υπουργείο Δικαιοσύνης Επιτροπή Ίσης Μεταχείρισης, η οποία υπάγεται απευθείας στον Υπουργό Δικαιοσύνης.

2. Η Επιτροπή απαρτίζεται από τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Δικαιοσύνης ως πρόεδρο, τέσσερα τακτικά μέλη και δύο αναπληρωματικά. Η Επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης. Ως μέλη της Επιτροπής επιλέγονται πρόσωπα που διαθέτουν υψηλή επιστημονική κατάρτιση ή επαγγελματική εμπειρία, ιδίως σε τομείς που έχουν σχέση με την αποστολή της Επιτροπής. Η θητεία των μελών είναι τριετής και μπορεί να ανανεώνεται. Η θητεία των μελών παρατείνεται αυτοδικαίως έως το διορισμό νέων, όχι όμως πέραν των τριών (3) μηνών από την ημερομηνία που έληξε. Σε περίπτωση που, κατά τη διάρκεια της θητείας του, μέλος της Επιτροπής απωλέσει την ιδιότητά του, για το υπόλοιπο της θητείας διορίζεται νέο μέλος. Χρήν γραμματέα ασκεί υπάλληλος της κατά το άρθρο 23 Υπηρεσίας Ίσης Μεταχείρισης.

3. Η Επιτροπή συνέρχεται τακτικά τουλάχιστον μία φορά το μήνα και εκτάκτως όποτε συγκληθεί από τον πρόεδρο ή ζητηθεί η σύγκλησή της από δύο τουλάχιστον μέλη. Η Επιτροπή συνεδριάζει νομίμως εφόσον μετέχουν τουλάχιστον τρία μέλη συμπεριλαμβανομένου και του προέδρου. Τα θέματα της ημερήσιας διάταξης καθορίζει ο πρόεδρος, η δε εισήγηση γίνεται από τον πρόεδρο ή το μέλος της Επιτροπής που ο πρόεδρος ορίζει.

4. Στον πρόεδρο, τα μέλη και τον γραμματέα της Επιτροπής καταβάλλεται μηνιαία αποζημίωση, το ύψος της οποίας καθορίζεται με απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Δικαιοσύνης.

5. Τα μέλη της Επιτροπής σε περίπτωση που ενάγονται για πράξεις ή παραλείψεις κατά την άσκηση των καθηκόντων τους μπορούν να παρίστανται ενώπιον των δικαστηρίων με μέλη του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

Άρθρο 22

Αρμοδιότητες της Επιτροπής Ίσης Μεταχείρισης

1. Η Επιτροπή Ίσης Μεταχείρισης έχει ως αρμοδιότητες:

α) να εποπτεύει την προσπάθεια συμφιλίωσης σε περίπτωση καταγγελίας για παράβαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης,

β) να διατυπώνει πόρισμα σε περίπτωση που αποτυγχάνει η συμφιλιωτική δράση. Εάν πιθανολογείται η τέλεση αξιόποινης πράξης, το πόρισμα διαβιβάζεται στον Εισαγγελέα Πλημμελειοδικών,

γ) να διατυπώνει γνώμη, αυτεπαγγέλτως ή κατόπιν ερωτήματος του Υπουργού Δικαιοσύνης ή αρχής στο πλαίσιο αρμοδιότητας της οποίας εμπίπτει παράβαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης, ως προς την ερμηνεία διατάξεων του παρόντος νόμου,

δ) να συντάσσει εκθέσεις για την εφαρμογή και προώθηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης.

2. Για την άσκηση των αρμοδιοτήτων της η Επιτροπή μπορεί να διενεργεί εξέταση και έρευνα, να εξετάζει μάρτυρες και να ζητά από κάθε δημόσια αρχή και ιδιώτη την παροχή πληροφοριών και εγγράφων. Κάθε δημόσια αρχή ή ιδιώτης έχει υποχρέωση να ανταποκρίνεται χωρίς καθυστέρηση στο αίτημα της Επιτροπής. Η Επιτροπή ή ο πρόεδρος της μπορεί να αναθέτει σε μέλος της τη διενέργεια της εν λόγω έρευνας.

3. Ο πρόεδρος της Επιτροπής αναθέτει, για συγκεκριμένη κάθε φορά περίπτωση, σε πρόσωπο που υπηρετεί στην υπηρεσία του επόμενου άρθρου, τη διενέργεια προσπάθειας συμφιλίωσης μεταξύ των μερών σε περίπτωση καταγγελίας για παράβαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης και τη σύνταξη του προβλεπόμενου στην παράγραφο 1 στοιχείο β' πορίσματος, παρέχει τις αναγκαίες υποδείξεις και ασκεί τον απαραίτητο έλεγχο.

Άρθρο 23

Υπηρεσία Ίσης Μεταχείρισης

1. Συνιστάται στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Δικαιοσύνης Υπηρεσία Ίσης Μεταχείρισης σε επίπεδο τμήματος, το οποίο υπάγεται στη Διεύθυνση Νομοθετικού Συντονισμού και Ειδικών Διεθνών Νομικών Σχέσεων για την εξέταση των καταγγελιών για παράβαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης, τη διενέργεια προσπάθειας συμφιλίωσης, τη σύνταξη και υποβολή στην Επιτροπή Ίσης Μεταχείρισης πορίσματος σε περίπτωση αποτυχίας της συμφιλιωτικής δράσης και τη γραμματειακή και επιστημονική υποβοήθηση της Επιτροπής. Της υπηρεσίας προΐσταται υπάλληλος του κλάδου ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού.

2. Για την επίτευξη του έργου της η Υπηρεσία Ίσης Μεταχείρισης στελεχώνεται με ειδικό επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό του Υπουργείου Δικαιοσύνης.

Άρθρο 24

Λοιπές διατάξεις

1. Με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης καθορίζεται κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια για την οργάνωση, συγκρότηση και λειτουργία της Επιτροπής.

2. Οι αναγκαίες πιστώσεις για τη λειτουργία της Επιτροπής εγγράφονται στον προϋπολογισμό του Υπουργείου Δικαιοσύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 25

Ο παρών νόμος δεν θίγει ευνοϊκότερες διατάξεις σχετικές με την προώθηση και τήρηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης και δεν αποτελεί λόγο μείωσης του υφιστάμενου επιπέδου παρεχόμενης προστασίας.

Άρθρο 26

Με την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού καταργείται κάθε νομοθετική και κανονιστική διάταξη και καθίσταται άκυρη κάθε διάταξη που περιλαμβάνεται σε ατομική ή συλλογική σύμβαση, γενικούς όρους συναλλαγών, εσωτερικούς κανονισμούς επιχειρήσεων, καταστατικά κερδοσκοπικών ή μη οργανώσεων, ανεξάρτητων επαγγελματικών οργανώσεων και συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων και των εργοδοτών, η οποία είναι αντίθετη προς την, κατά τον παρόντα νόμο, αρχή της ίσης μεταχείρισης.

Άρθρο 27

Με προεδρικό διάταγμα, το οποίο εκδίδεται μετά από πρόταση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών, του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας και του Υπουργού Δικαιοσύνης, μπορεί να επεκταθεί η προστασία που παρέχεται κατά τον παρόντα νόμο για διακρίσεις λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού και πέραν των τομέων εργασίας και απασχόλησης.

Άρθρο 28

Έναρξη ισχύος

Η ισχύς του νόμου αυτού αρχίζει από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Παραγγέλλομε τη δημοσίευση του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεσή του ως νόμου του Κράτους.

Αθήνα, 26 Ιανουαρίου 2005

Θεωρήθηκε και τέθηκε η Μεγάλη Σφραγίδα του Κράτους

Αθήνα, 26 Ιανουαρίου 2005

Πίνακες ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ & ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (eu-osh)

Common causes of work-related stress

Which, if any, of the following do you think are the most common causes of work-related stress nowadays? (%)



Universe: Workers aged 18+

Common causes of work-related stress - Being subject to unacceptable behaviours such as bullying or harassment

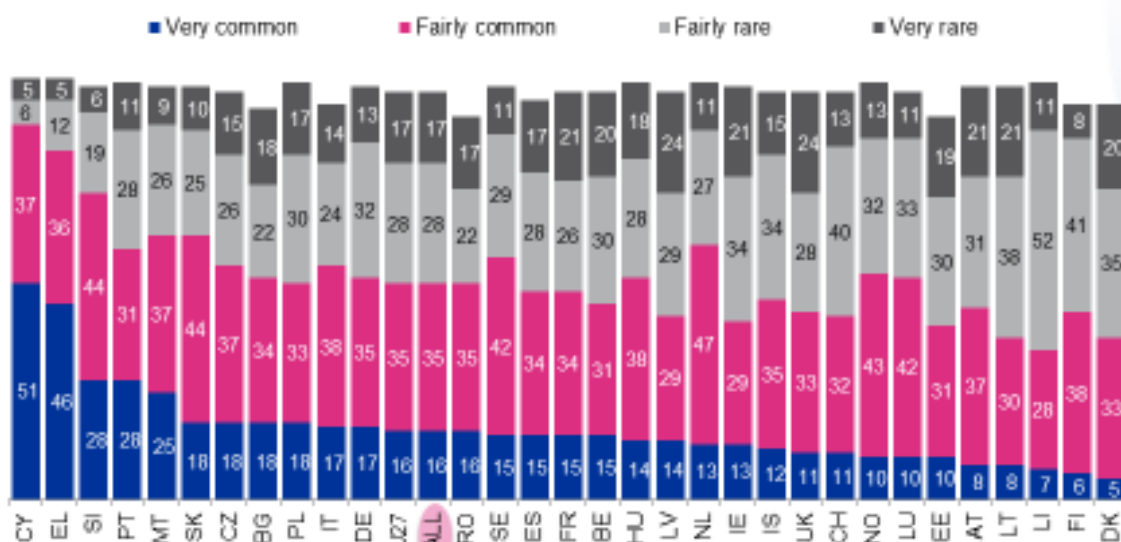
Which, if any, of the following do you think are the most common causes of work-related stress nowadays? (%)

Being subject to unacceptable behaviours such as bullying or harassment



Cases of work-related stress

How common, if at all, are cases of work-related stress in your workplace? (%)

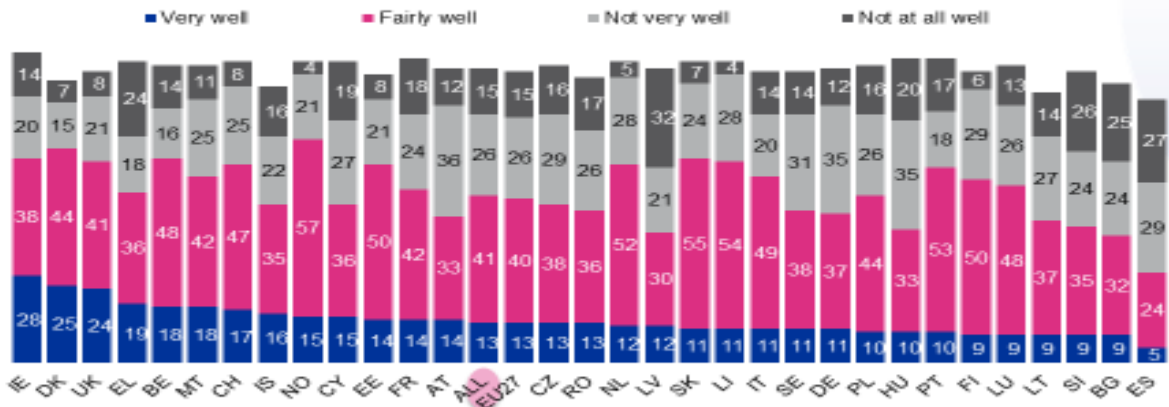


Difference to 100% due to exclusion of Don't know and None; Universe: Workers aged 18+

ΕΛ Ελλάδα

Handling cases of work-related stress

How well, if at all, do you think the control of work-related stress is handled in your workplace? (%)



Difference to 100% due to exclusion of Don't know. Universe: Workers aged 18+