



Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.

Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων και Ανέργων

 Δεκεμβριος 2020

 **Ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας:**
Ο ρόλος της επαγγελματικής συμβουλευτικής



INE - ΓΣΕΕ



www.inegsee.gr



info@inegsee.gr



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση».

Περιεχόμενα

σελ.

3

1. Εισαγωγή
2. Εννοιολογική αποσαφήνιση - Τρόποι έκφρασης του φαινομένου
3. Παράγοντες εκδήλωσης του φαινομένου

σελ.

4

4. Στάδια και κατηγορίες φαινομένου ηθικής παρενόχλησης

σελ.

5

5. Πρόληψη/αντιμετώπιση του φαινομένου

σελ.

6

6. Επίλογος

σελ.

7

7. Βιβλιογραφία

Συντάκτης:

Θωμά Ε. Δημητριάδου

Σύμβουλος απασχόλησης

ΙΝΕ ΓΣΕΕ Κεντρικής Μακεδονίας, Βέροια

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, η ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας κίνησε το ενδιαφέρον των ερευνητών και θεωρείται μία από τις σοβαρές μορφές παρενόχλησης, με τοξική επίδραση στο εργασιακό περιβάλλον. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις τόσο στην υγεία, την ασφάλεια των εργαζομένων και την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής όσο και στα παραγωγικά αποτελέσματα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή, 2011).

Στο παρόν άρθρο γίνεται αποσαφήνιση του όρου της ηθικής παρενόχλησης και παρουσιάζονται οι τρόποι έκφρασης και οι παράγοντες εκδήλωσης του φαινομένου. Εν συνεχεία, γίνεται αναφορά στα στάδια και στις κατηγορίες του φαινομένου. Το άρθρο ολοκληρώνεται με προτάσεις που έχουν στόχο την πρόληψη και αντιμετώπιση του φαινομένου και οι οποίες θα αποτελέσουν σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, για τον εργοδότη/διευθυντή, αλλά και για τον εργαζόμενο.

2 Εννοιολογική αποσαφήνιση - Τρόποι έκφρασης του φαινομένου

Η ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας (mobbing) συχνά συγχέεται με τον όρο bullying, ωστόσο-παρόλο που έχει κάποια κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα- θα λέγαμε ότι αποτελεί ξεχωριστή μορφή κακοποίησης. Σύμφωνα με τον Leymann (1990), ως ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας ορίζεται η εχθρική επικοινωνία που κατευθύνεται συστηματικά από έναν ή περισσότερους ανθρώπους κυρίως προς ένα άτομο, με απώτερο στόχο την περιθωριοποίηση και την αποπομπή του από την εργασία. Αυτό το εχθρικό κλίμα διαρκεί για μεγάλο διάστημα, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται διάφορα ψυχοσωματικά συμπτώματα στο άτομο που υφίσταται την εν λόγω συμπεριφορά.

Η έννοια της ηθικής παρενόχλησης επικεντρώνεται κυρίως σε μη ορατές επιθέσεις (συναισθήματα) και σε αυτό ακριβώς το σημείο έγκειται και η δυσκολία εντοπισμού του. Τα άτομα που υιοθετούν μια τέτοια στάση προτιμούν συγκεκριμένες συμπεριφορές, με στόχο να μην αποκαλυφθεί η επιθετική τους διάθεση (Bjorkqvist, Ostermanand Hjelt-Back, 1994). Αυτή η επιθετική διάθεση εκφράζεται είτε άμεσα είτε έμμεσα. Ο άμεσος τρόπος έκφρασης εκδηλώνεται με φωνές και υποτιμητικά σχόλια, ενώ ο έμμεσος με παραποίηση των λεγομένων του εργαζομένου.

Κάποιες συμπεριφορές έχουν στόχο να βλάψουν την υπόληψη του εργαζομένου (κακόβουλα σχόλια, ψευδείς φήμες κ.ά.), να επηρεάσουν την εργασιακή του απόδοση (μη ανάθεση έργου, υπερβολικός όγκος εργασίας κ.ά.), να τον απομονώσουν κοινωνικά από το εργασιακό του περιβάλλον (κλίκες, περιθωριοποίηση εργαζόμενου κ.λπ.), να τον τιμωρήσουν και να τον εκφοβίσουν (μη χορήγηση αδειών, πειθαρχικές κυρώσεις κ.ο.κ.) (Τσιάμα, 2013). Ωστόσο, θα ήταν παράλειψη αν δεν τονίζαμε ότι όλες οι συμπεριφορές δεν έχουν εξ ορισμού αρνητική χροιά, αλλά η κατ' εξακολούθηση χρήση τους με αρνητικό στόχο είναι αυτή που χαρακτηρίζει την έννοια της ηθικής παρενόχλησης.

3 Παράγοντες εκδήλωσης του φαινομένου

Σύμφωνα με την Hirigoyen (2002), υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που κατευθύνουν κάποιον να παρενοχλήσει το συνάδελφό του μέσα στο χώρο εργασίας. Ο φόβος αποτελεί έναν τέτοιο παράγοντα, ο οποίος πηγάζει από τις συνεχείς οργανωσιακές αλλαγές της επιχείρησης ή από την εργασιακή ανασφάλεια, λόγω των απολύσεων, ή από την αυταρχική διοίκηση που βασίζεται στη χρήση πειθαρχικών ποινών αναπτύσσοντας αγχωτικές συμπεριφορές. Ένα άλλο δεδομένο που προκαλεί παρενόχληση είναι η διαφορετικότητα του ατόμου, η οποία μπορεί να προέρχεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ή από την ομιλία και τη συμπεριφορά του. Είναι γεγονός πως οτιδήποτε διαφοροποιείται από τις νόρμες μιας ομάδας αποτελεί στόχο για θυματοποίηση και περιθωριοποίηση.

Ο ανταγωνισμός, ο φθόνος και η μη παραδοχή ότι κάποιος μπορεί να είναι καλύτερος από κάποιον άλλο αποτελούν αναμφισβήτητα παράγοντες που ωθούν το θύτη στην παρενόχληση (Αντωνίου, 2008). Επιπλέον, θα ήταν παράλειψη αν δεν αναφέραμε ότι οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ θύτη και θύματος επηρεάζουν το επίπεδο της παρενόχλησης. Η παρενόχληση από ανώτερο στέλεχος είναι σοβαρότερη από ό,τι η παρενόχληση μεταξύ συναδέλφων της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας (Einarsen and Skogstad, 1996).

Ένας ακόμη παράγοντας που ωθεί στην παρενόχληση σχετίζεται με τις κακές συνθήκες και με την οργάνωση της εργασίας (Zapf., 1999). Η έλλειψη προσωπικού και ο φόρτος εργασίας προκαλούν άγχος, κόπωση, δυσαρέσκεια και ένα αρνητικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο είναι εύκολο να ευοδωθεί μια συγκρουσιακή κατάσταση, αφού έχει εκλείψει το ομαδικό πνεύμα και το ενδιαφέρον (Δέδε, 2017). Επιπρόσθετα, οι ασαφείς ρόλοι, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι δεξιότητες των εργαζομένων, σε συνδυασμό με το συνωσιτισμό στους χώρους εργασίας λόγω έλλειψης χώρων μπορεί να οδηγήσουν σε μια αρνητική ατμόσφαιρα (Φουστέρης, 2013).

Στη διεθνή βιβλιογραφία παρουσιάζονται τρεις κύριοι παράγοντες που βοηθούν στην εκδήλωση του φαινομένου και ομαδοποιούν όλα όσα ειπώθηκαν μέχρι στιγμής. Αυτοί είναι: α) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (ατομική προσέγγιση), β) η δυναμική της ομάδας (κοινωνιολογική προσέγγιση) και γ) η οργάνωση της εργασίας (εργονομική προσέγγιση) (Rompolasand Brenta, 2019). Συνοψίζοντας, επισημαίνουμε ότι στην αιτιολόγηση του φαινομένου σαφώς συμβάλλουν και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, ωστόσο μεγαλύτερη προσοχή είναι αναγκαία να δοθεί στα οργανωτικά αίτια του φαινομένου.

4 Στάδια και κατηγορίες φαινομένου ηθικής παρενόχλησης

Τα στάδια του συνδρόμου ηθικής παρενόχλησης (Shallcross, Sheehanand Ramsay, 2008· Rompolasand Brenta, 2019·Leymann, 1990) είναι πέντε:

- 1. Η αρχική φάση της σύγκρουσης, η οποία σχετίζεται με καθημερινές διενέξεις.
 - 2. Στη δεύτερη φάση, η ψυχολογική κακοποίηση κατευθύνεται όλο και περισσότερο προς το στόχο. Σε αυτό το στάδιο ξεκινάει το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης, το οποίο εκδηλώνεται με συμπεριφορές που έχουν στόχο να βλάψουν τον εργαζόμενο.
 - 3. Στην τρίτη φάση, παρεμβαίνει η διοίκηση, η οποία δεν διαχειρίζεται ορθά την κρίσιμη κατάσταση, διότι υπερασπίζεται τους θύτες. Το θύμα αρχίζει να αυξάνει τα επίπεδα άγχους εμφανίζοντας προβλήματα υγείας - κυρίως ψυχοσωματικά. Στο στάδιο αυτό το σύνδρομο της ηθικής παρενόχλησης γίνεται ορατό και εκτός του στενού εργασιακού πλαισίου.
 - 4. Στην τέταρτη φάση, αφού το φαινόμενο έχει γίνει αναγνωρίσιμο, ο θύτης χαρακτηρίζεται δύστροπος ή πνευματικά άρρωστος.
 - 5. Στην τελική φάση, το θύμα αποχωρεί από την εργασία του είτε οικειοθελώς είτε λόγω απόλυσης. Η κατάσταση της υγείας του παρουσιάζει σοβαρή επιδείνωση.
- Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Κοΐνη και Σαρίδη (2013), η ηθική παρενόχληση μπορεί να λάβει πολλές μορφές: α)κατιούσα ή κάθετη, στην οποία η παρενόχληση προέρχεται από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο. Γίνεται εξαρχής σαφές ότι πρόκειται για μια σχέση ανισότητας· β) οριζόντια, στην οποία παρενόχληση υφίσταται μεταξύ συναδέλφων της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας και γ) ανιούσα, στην οποία η παρενόχληση προκαλείται από κάποιον ή από ομάδα υφισταμένων προς τον προϊστάμενο.

Η αντιμετώπιση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας κρίνεται επιτακτική για να αποφευχθούν οι αρνητικές επιπτώσεις του, τόσο στον οργανισμό όσο και στο άτομο. Οι επιχειρήσεις στην πλειονότητά τους φαίνονται ανίκανες ή απρόθυμες να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο, άλλες εμφανίζονται τουλάχιστον απαθείς, άλλες δε ακόμη και το ενθαρρύνουν, πιστεύοντας ότι με αυτό τον τρόπο θα πετύχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων. Σε ένα υγιές όμως εργασιακό περιβάλλον όλοι είναι αναγκαίο να αντιμετωπίζονται δίκαια και με σεβασμό· σε αντίθετη περίπτωση ο οργανισμός ή η επιχείρηση θα βρεθεί άμεσα σε θέση να αντιμετωπίσει το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού στα τελευταία στάδιά του, και πολύ πιθανό να μην είναι σε θέση να το πράξει.

Σημαντικό ρόλο στην ανίχνευση του φαινομένου παίζει η ύπαρξη του επιστημονικού κλάδου της επαγγελματικής συμβουλευτικής, ο οποίος με τις γνώσεις και την εμπειρία του είναι σε θέση να προτείνει τρόπους που θα σπάσουν το απόστημα του εργασιακού εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Θα ήταν παράλειψη ωστόσο αν δεν τονίζαμε και το ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα συνδικάτα στην εξάλειψη του φαινομένου. Οι προτάσεις που ακολουθούν αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, για τον εργοδότη/διευθυντή αλλά και για τον εργαζόμενο.

1. Δέσμευση του οργανισμού – στυλ διοίκησης

Η δέσμευση του οργανισμού και κυρίως της διοίκησης για τον εντοπισμό, την πρόληψη και την αντιμετώπιση του εργασιακού εκφοβισμού είναι ένας βασικός παράγοντας για την πρόληψη της επιθετικής συμπεριφοράς και τη διαχείριση των ψυχολογικών κινδύνων. Οι διευθυντές – ηγέτες υιοθετούν συνήθως πρότυπα οργάνωσης και εργασιακών συνθηκών που αντανακλούν τη δική τους συμπεριφορά. Αυτό αποτελεί σαφές μήνυμα για τους εργαζομένους ότι η αδικαιολόγητη συμπεριφορά ενδέχεται να είναι ανεκτή ή όχι. Σε περίπτωση που δεν είναι ανεκτή, καλλιεργείται μια θετική εργασιακή κουλτούρα. Οι επιχειρήσεις συνεπώς που δεν ενστερνίζονται ένα δημοκρατικό/συμβουλευτικό στυλ διοίκησης είναι αναγκαίο να εξασκηθούν σε αυτές τις δεξιότητες μέσω εργαστηρίων επαγγελματικής συμβουλευτικής που θα ενισχύουν τις δεξιότητές τους στο συγκεκριμένο πεδίο (Safework Australia, 2016· Nerka, 2018· Chudzicka-Czurafa, Grabowskand Wilczyńska, 2017).

2. Σύναψη κώδικα δεοντολογίας

Η σύναψη κώδικα δεοντολογίας πρέπει να συντάσσεται εγγράφως και να διατυπώνεται σε συνεννόηση με τους εργαζομένους. Τα συνδικάτα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, καθώς αποτελούν τον κατάλληλο δίαυλο για να πληροφορήσουν τόσο τους υφισταμένους όσο και το ανώτερο ιεραρχικά προσωπικό για την εφαρμογή πολιτικών καταπολέμησης της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας και για τις διαδικασίες σύναψης κώδικα δεοντολογίας. Με τη θέσπιση ορίων και κανόνων καλής συμπεριφοράς το ανώτερο στέλεχος διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Οι κανόνες αυτοί τηρούνται από το σύνολο των εργαζομένων, είτε κάθετης είτε οριζόντιας διάταξης, και διέπουν όλο το φάσμα της επαγγελματικής επικοινωνίας (Αναγνώστου και Σκορδαλιάς, 2018).

3. Ανάπτυξη συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων, διαχείρισης άγχους και συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

Η αντιμετώπιση του φαινομένου από το ίδιο το άτομο αφορά συμπεριφορές που εκδηλώνονται τόσο μέσω της λεκτικής όσο και μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας. Μέσω της επαγγελματικής συμβουλευτικής θα βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη και τις κοινωνικές τους δεξιότητες, ώστε να είναι σε θέση αφενός να αποκωδικοποιούν μηνύματα και αφετέρου να αποκτήσουν τις λεκτικές τεχνικές προκειμένου να εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους στο θύτη. Επιπλέον, θα μπορέσουν να κατανοήσουν το θυμό του και θα επικοινωνούν άμεσα λύνοντας τυχόν διενέξεις με τη διατήρηση οπτικής επαφής με το θύτη (Αντωνίου, 2012· Nielsen-etal., 2009). Τέλος, θα μπορούν να διαχειριστούν το άγχος τους και θα εξασκηθούν σε τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων (Karaman, Timuroglou and Keskinilic, 2014).

4. Υποστήριξη στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού

Στα μέτρα πρόληψης συμπεριλαμβάνονται οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού. Ο υπεύθυνος πρόσληψων πλέον είναι αναγκαίο να μην εστιάζει το ενδιαφέρον του αποκλειστικά και μόνο στο βιογραφικό σημείωμα αλλά κατά τη διάρκεια της συνέντευξης θα πρέπει να επικεντρώνεται και σε πληροφορίες από προηγούμενους εργοδότες (Αντωνίου, 2008). Επιπλέον, κρίνεται αναγκαίο να ανιχνεύονται οι δεξιότητες (διαπροσωπικές, κοινωνικές, εργασία σε ομάδες) του υποψηφίου, ώστε -αν είναι δυνατόν- να καταγράφονται μέσω παραδειγμάτων πιθανά δυνατά ή αδύναμα σημεία που χρήζουν ενίσχυσης.

5. Οι ομάδες στο χώρο εργασίας

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης πρέπει να βασίζεται στη συνεργασία και στην ομαδικότητα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός θετικού ψυχολογικού κλίματος και θα επηρεάσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και τις οικονομικές απολαβές της επιχείρησης. Το ερώτημα όμως που εγείρεται είναι πώς μπορεί να επιτευχθεί η ομαδική εργασία και η σύμπνοια σε μια επιχείρηση. Η συμβουλευτική στήριξη των εργαζομένων-αναφορικά με τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας, τις ανάγκες που καλύπτουν, τους κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να επιδεικνύουν κ.ά.- θα συμβάλει στην πρόληψη της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας.

6. Εκστρατεία ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού για θέματα ηθικής παρενόχλησης

Εκστρατεία πληροφόρησης των εργαζομένων μέσω της έκδοσης φυλλαδίων, της ανάρτησης εντύπων στο χώρο εργασίας, της δημοσίευσης σχετικών άρθρων σε έντυπα που μπορούν να σταλούν στα e-mail των εργαζομένων, εφημερίδες και σε άλλες πηγές ενημέρωσης, με προβολή ταινιών και διοργάνωση διαλέξεων ή ομιλιών (Rompolasand Brenta, 2019· Safework Australia, 2016). Επιπλέον, είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένας οδηγός για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο της εκστρατείας ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού σημαντικό ρόλο θα διαδραμάτιζε η συμβολή των συνδικάτων.

7. Οργάνωση προγραμμάτων mentoring για τις επιχειρήσεις

Τα προγράμματα mentoring μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, στη δημιουργία ενός πιο θετικού περιβάλλοντος εργασίας, αλλά και στο να καταφέρει μια εταιρεία να προσελκύει και να διατηρεί τα talenta της αξιοποιώντας τα προγράμματα αυτά ως μια επιπλέον παροχή. Επιπλέον, με την παρακολούθηση προγραμμάτων επιτυγχάνεται η ανάπτυξη επιτυχημένων διοικητικών στελεχών, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η μείωση των παραιτήσεων κάποιων εργαζομένων και η ανάπτυξη κουλτούρας μάθησης στο εσωτερικό της επιχείρησης.

6 Επίλογος

Από όσα ειπώθηκαν μέχρι στιγμής γίνεται φανερό ότι η ηθική παρενόχληση είναι ένα πολυδιάστατο και πολυσύνθετο φαινόμενο, το οποίο αν δεν αντιμετωπιστεί στα αρχικά του στάδια οι επιπτώσεις του θα είναι καταστροφικές τόσο για το άτομο όσο και για την επιχείρηση. Η εντυπωσιακή αύξηση του φαινομένου πρέπει να αφυπνίσει τον διεπιστημονικό κλάδο, καθώς παρατηρείται κάποιο κενό αναφορικά με το σχεδιασμό πολιτικών αντιμετώπισης και πρόληψης του εργασιακού εκφοβισμού.

Γίνεται σαφές από το άρθρο ότι η επιχείρηση πρέπει να αποσκοπεί στην εκπαίδευση του προσωπικού της, να καλλιεργεί κουλτούρα συνεργασίας και ομαδικότητας και να ζητά τη στήριξη των επαγγελματιών συμβούλων αλλά και των συνδικάτων όποτε το κρίνει απαραίτητο. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραλείπεται η βοήθεια των νομικών επιστημόνων, οι οποίοι από την πλευρά τους είναι αναγκαίο να συγκεκριμενοποιήσουν το νομοθετικό πλαίσιο, διότι σε περιπτώσεις ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας εφαρμόζονται οι γενικές διατάξεις περί προσβολής της προσωπικότητας.

Τέλος, ο οργανισμός είναι αναγκαίο να αναζητά και να λαμβάνει την πληροφόρηση που χρειάζεται, να συλλέγει δεδομένα και να καταγράφει παράπονα. Δεν πρέπει να ανέχεται στο

ελάχιστο επιθετικές συμπεριφορές, αλλά πρέπει να επιδιώκει έμπρακτα και να ενθαρρύνει την πολιτισμένη συμπεριφορά στα μέλη του. Κάθε άτομο έχει δικαίωμα σε ίση μεταχείριση και πρόσβαση, σεβασμό της προσωπικότητας, της ιδιωτικής ζωής και προστασία της ψυχοσωματικής υγείας.

7 Βιβλιογραφία

- Αναγνώστου, Κ. και Σκορδαλιάς, Ε. (2018). «Εργασιακός και σχολικός εκφοβισμός: Κοινά χαρακτηριστικά και τρόποι συμβουλευτικής παρέμβασης», 8ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, ΕΚΠΑ, τόμ.8.
- Αντωνίου, Α.Σ. (2012). «Σύγχρονες μορφές και διαστάσεις της εργασιακής παρενόχλησης: Ηθικής και σεξουαλικής», Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού, τεύχ.100, ΕΛΕΣΥΠ, Αθήνα: Πατάκης.
- Αντωνίου, Α.Σ. (2008). Ηθική των επιχειρήσεων (Business Ethics), Αθήνα: Σάκκουλας.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K. and Hjelt-Back, M. (1994). “Aggression among university employees”, *Aggressive Behaviour*, 20(3), pp. 173-184.
- Chudzicka-Czupala, A., Grabowski, D. and Wilczyńska, A. (2017). “Mobbing and discrimination in companies: The importance of prevention”, *Polish Journal of Applied Psychology*, 15 (1), pp. 79-92.
- Δέδε, Ι. (2017). «Φαινόμενα mobbing: Εργασιακός εκφοβισμός», *Ενημέρωση*, 238, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2017, INE ΓΣΕΕ.
- Einarsen, S. and Skogstad, A. (1996). “Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations”, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, pp. 185-201.
- Hirigoyen, M. F. (2002). Ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας, Αθήνα: Πατάκης.
- Karaman, E., Timuroglou, K. and Keskinilic, M. (2014). “Information System Model as a Mobbing Prevention: A Case Study”, *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4(6), pp. 155-164.
- Κοϊνης, Α. και Σαρίδη, Μ. (2013). «Το mobbing στον εργασιακό χώρο: Επιπτώσεις mobbing στο χώρο της υγείας», ανασκοπική μελέτη, *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 6(1), σελ. 36-48.
- Leymann, H. (1990). “Mobbing and Psychological Terror at Work places”, *Violence and victims*, 5(2), pp. 119-126, Springer Publishing Company.
- Nerka, A. (2018). “Mobbing as an example of unethical behaviours at work”, *Annales. Ethics in Economic Life*, 21(5), Special Issue, pp. 147-161.
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glaso, L., Aasland, M. S., Notelaers, G. and Einarsen, S. (2009). “Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), pp. 81-101.
- Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη Ε., (2011), “Workplace bullying: Εκφοβίζει τους εργαζόμενους και μπλοκάρει το καλό κλίμα ακόμη και στις ελληνικές επιχειρήσεις”, *HR Focus*, 42, 24-27
- Rompolas, P. and Brenta, G. (2019). “Mobbing Syndrome In The Workplace Of Health Professionals”, *Perioperative Nursing (GORNA)*, E-ISSN: 2241-3634, 8(1), pp. 35-53, <http://doi.org/10.5281/zenodo.3346810>.
- Safe work Australia (2016). “Guide for Preventing and Responding to Workplace Bullying”, <https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1702/guide-preventing-responding-workplace-bullying.pdf>.
- Shallcross, L., Sheehan, M. and Ramsay, S. (2008). “Workplace mobbing: Experiences in

- the public sector”, International Journal of Organizational Behavior, 13(2), pp. 56-70.
- Τσιάμα, Χ.Μ. (2013). «Το φαινόμενο της ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας: Εννοιολογικοί προσδιορισμοί», ΕΙΕΑΔ: Άρθρα και μελέτες, 12/2013.
 - Zapf, D. (1999). “Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work”, International Journal of Manpower, 20, pp. 70-85.
 - Φουστέρης, Β. (2013). «Η συναισθηματική βία (mobbing) στο χώρο εργασίας», Άτη,6, 04/2013, 12/2013.



Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.

Εμ. Μπενάκη 71Α, Τ.Κ. 10681, Αθήνα, Τηλ: 210 3327710, Fax: 210 3304452



INE - ΓΣΕΕ



www.inegsee.gr



info@inegsee.gr