

Ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας και φύλο

Άννα Τσιμπουκλή

Μία ιδιαίτερη μορφή παρενόχλησης είναι οι διακρίσεις στο χώρο εργασίας, λόγω φυλής, φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού, αναπηρίας κλπ. Οι γυναίκες (Zarf et.al., 2020) είναι κυρίως αυτές που υφίστανται παρενόχληση στον εργασιακό χώρο καθώς τα κοινωνικά και πολιτισμικά στερεότυπα εξακολουθούν να υπάρχουν. Σε αρκετούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, οι γυναίκες εξακολουθούν να αντιμετωπίζονται με στερεότυπα και προκαταλήψεις (Rosander et.al., 2020· Misawa, et.al., 2019), όσον αφορά στο δικαίωμα τους να εργάζονται, να αμείβονται ισότιμα με τους άντρες, να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να διεκδικούν θέσεις εξουσίας στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι γυναίκες να αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια ανέλιξης στην ιεραρχία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, παρότι μπορεί αριθμητικά μπορεί να είναι περισσότερες από τους άντρες εργαζόμενους. Συναντάμε επίσης το φαινόμενο, όταν οι γυναίκες ανέρχονται στην ιεραρχία, να επικρίνονται για αυτή τους την άνοδο. Συχνά οι επικρίσεις μπορεί να προέρχονται, πέρα από τη διοίκηση και τους άντρες συναδέλφους και από άλλες γυναίκες. Στις περιπτώσεις αυτές διαδίδονται κακεντρεχείς φήμες ως προς τις δυνατότητες τους για εργασία, ως την ποιότητα της εργασίας που παράγουν αλλά και ως προς το ήθος τους και τα μέσα που έχουν χρησιμοποιήσει για να εξελιχθούν επαγγελματικά. Η παθητική επιθετικότητα που εκφράζεται απέναντι στις γυναίκες και οι φήμες που διαδίδονται αφορούν συνήθως ζητήματα ηθικής και συμπεριφοράς. Αυτά τα εργαλεία έχουν αξιοποιηθεί πολλές φορές στο παρελθόν εναντίον των γυναικών, προκειμένου να υποστούν βλάβη σε διάφορους τομείς και με κύριο στόχο τον πλήρη έλεγχο τους.

Τα αρνητικά στερεότυπα και οι προκαταλήψεις για το ρόλο της γυναίκας γενικά και στο χώρο εργασίας ειδικότερα, οδηγούν σε αμφισβήτηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των γυναικών, ακόμη και όταν έχουν αντικειμενικά περισσότερα προσόντα από άντρες που καταλαμβάνουν αντίστοιχες ή υψηλότερες θέσεις. Επίσης, οδηγούν τις γυναίκες είτε σε μία συνεχή προσπάθεια απόδειξης της αξίας τους, είτε σε ματαίωση, παραίτηση και απόσυρση. Εξάλλου το φαινόμενο της **γυάλινης οροφής**, δηλαδή της αδυναμίας ενός ατόμου, λόγω φύλου ή φυλής, να εξελιχθεί στην ιεραρχία, παρότι έχει όλα τα απαραίτητα προσόντα, είναι ευρέως γνωστό και σε αυτό οι γυναίκες είναι συχνά εκτεθειμένες. Στο φαινόμενο της γυάλινης οροφής έρχεται σήμερα να προστεθεί το φαινόμενο του γυάλινου γκρεμού ('glass cliff') (Bechtoldt, et.al., 2019· Morgenroth, et.al., 2020).

Σύμφωνα με το φαινόμενο του γυάλινου γκρεμού, ορισμένες επιχειρήσεις δίνουν τη δυνατότητα στις γυναίκες να καταλάβουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία. Ωστόσο, αυτό φαίνεται να συμβαίνει τη χρονική στιγμή που οι επιχειρήσεις είναι σε κατάσταση κρίσης ή έχουν ήδη πολύ κακή απόδοση. Επίσης, συμβαίνει όταν προσφέρονται στις γυναίκες θέσεις εργασίας που είναι πολύ απαιτητικές, με την ελπίδα ότι δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν. Και στις δύο περιπτώσεις, οι γυναίκες α) είναι εκτεθειμένες στην κριτική, β) τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις εναντίον των γυναικών ενισχύονται και γ)

κυριαρχεί το αφήγημα ότι οι γυναίκες δεν είναι τελικά ικανές να ηγηθούν (Mulcahy & Linehan, 2014). Στις περιπτώσεις αυτές αποσιωπάται φυσικά το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ήδη αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα βιωσιμότητας και αναζητούσαν το εξιλαστήριο θύμα.

Στις περιπτώσεις που οι γυναίκες επιτυγχάνουν να κατακτήσουν υψηλές θέσεις εξουσίας στην ιεραρχία μίας επιχείρησης, συχνά επικρίνονται για το μοντέλο διοίκησης που ακολουθούν. Όταν είναι προσηλωμένες στον στόχο τους και θεωρούνται απρόσιτες, επικρίνονται επειδή υιοθετούν το «ανδρικό μοντέλο» διοίκησης. Συνεπώς, ακόμη και όταν οι γυναίκες καταφέρνουν να επιτύχουν σε ρόλους ή επαγγέλματα που θεωρούνται «ανδρικά», ή όταν η συμπεριφορά και η εμφάνιση τους, δεν συμβαδίζει με τις στερεοτυπικές αντιλήψεις περί φύλλου, είναι και πάλι περισσότερο εκτεθειμένες από τους άντρες (Salin, 2018) σε επικρίσεις, σχολιασμούς και παρενοχλήσεις.

Όταν είναι προσιτές, λειτουργούν με ενσυναίσθηση, φροντίδα και έμφαση στις εργασιακές σχέσεις, επικρίνονται επειδή υιοθετούν το «θηλυκό μοντέλο» διοίκησης και άρα θεωρούνται αναποτελεσματικές και ανεπαρκείς.

Η ασάφεια επίσης, που εξακολουθεί να υπάρχει, ως προς την γενικότερη θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο, θέτει περαιτέρω εμπόδια στην επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών και αναπαράγει το φαύλο κύκλο των στερεοτυπικών αντιλήψεων και του αποκλεισμού των γυναικών από την αγορά εργασίας και τις ανώτερες διευθυντικά θέσεις.

Τα στερεότυπα και οι κοινωνικές προκαταλήψεις που εξακολουθούν να κυριαρχούν στο χώρο εργασίας, έχουν ως αποτέλεσμα, σύμφωνα με την ΓΣΕΕ, η συμμετοχή των γυναικών στον εργασιακό χώρο στην Ελλάδα, να χαρακτηρίζεται από:

- Ανισότητα των ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη.
- Ανισότητα στις αμοιβές μεταξύ αντρών και γυναικών.
- Περιορισμό των δυνατοτήτων εύρεσης καλύτερης θέσης εργασίας εκτός μίας επιχείρησης/οργανισμού.
- Δυσκολίες στην εξισορρόπηση μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.
- Αναντιστοιχία των δεξιοτήτων και των προσόντων των γυναικών με τη θέση εργασίας και
- Μειωμένη συμμετοχή ή/και αποκλεισμό από τη λήψη αποφάσεων .

Όλα τα παραπάνω έχουν διάφορες επιπτώσεις σε κοινωνικό, οικονομικό και επαγγελματικό επίπεδο. Σύμφωνα με μελέτη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία, σχετίζονται με την πρόκληση εργασιακού άγχους ιδιαίτερα στις γυναίκες που σε ποσοστό που φτάνει το 81% υποστηρίζουν ότι μία από τις κύριες αιτίες του άγχους που βιώνουν στον εργασιακό χώρο είναι η έκθεση σε απαράδεκτες συμπεριφορές όπως είναι ο εκφοβισμός και η παρενόχληση.

Οι επιπτώσεις του mobbing έχουν απασχολήσει πολλούς ερευνητές. Οι Nielsen & Einarsen (2012), από το πανεπιστήμιο του Bergen της Νορβηγίας, επιχείρησαν να διεξάγουν μία μετά-ανάλυση διαφόρων ερευνών για το θέμα αυτό, στις οποίες συμμετείχαν συνολικά 140.000 εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επιπτώσεις της ηθικής παρενόχλησης και του εργασιακού εκφοβισμού, τόσο στην σωματική όσο και στην ψυχική υγεία του

ατόμου είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Συνήθως, προκαλείται στα θύματα μεγάλο άγχος, ιδιαίτερα όταν είναι υποχρεωμένα να συναναστρέφονται άλλους. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτές και ιδιαίτερα όταν το θύμα είναι γυναίκα:

- δυσκολεύεται να αντιδράσει καθώς θεωρεί ότι η αντίδραση θα επιδεινώσει την κατάσταση, χωρίς να βρεθεί λύση,
- αντιμετωπίζει παθητικά την κατάσταση και
- προσπαθεί να την αγνοήσει.

Ωστόσο, οι αντιδράσεις αυτές, δεν είναι αποτελεσματικές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, παρατηρείται το φαινόμενο, το άτομο να εργάζεται όλο και πιο εντατικά προκειμένου να αποδείξει ότι αξίζει τη θέση εργασίας του. Ωστόσο, αρκετά συχνά η παραίτηση φαίνεται να είναι η πρόσκαιρη ανακούφιση στην οποία καταφεύγει το άτομο που έχει υποστεί εργασιακή παρενόχληση και εκφοβισμό. Όμως ακόμη και με την παραίτηση το άτομο εξακολουθεί να βιώνει αρνητικά συναισθήματα. Οι επιπτώσεις είναι ψυχικές, σωματικές επιπτώσεις (π.χ. μυϊκοί πόνοι) αλλά και συμπεριφοράς (π.χ. αύξηση επιβλαβών συνηθειών όπως η χρήση αλκοόλ και άλλων ουσιών, η ροπή προς τα ατυχήματα, η επιθετικότητα κλπ.). Παράλληλα το άτομο καλείται να επιλύσει οικονομικά και εργασιακά προβλήματα την ίδια στιγμή που είναι ψυχικά καταρρακωμένο. Η επιχείρηση επίσης υφίσταται τις αρνητικές συνέπειες του mobbing καθώς διαμορφώνεται ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον με συνέπειες για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα στην εργασία.

Η σοβαρότερη ίσως πρόκληση, σύμφωνα με το [FACTS23](#) του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, σχετίζεται επίσης με το αυξημένο άγχος στο χώρο εργασίας και τις ασθένειες που το συνοδεύουν. Σχετική μελέτη του οργανισμού, στην οποία συμμετείχαν 16.622 άτομα από 26 χώρες σε τηλεφωνικές ή διά ζώσης συνεντεύξεις, έδειξε ότι στην περίπτωση της Ελλάδας το στρες στον εργασιακό χώρο συνδέεται με απaráδεκτες συμπεριφορές όπως είναι ο εκφοβισμός.

Οι επιπτώσεις για τον οργανισμό ή για την επιχείρηση, επίσης δεν είναι αμελητέες. Στην πραγματικότητα κανένας υγιής οργανισμός δε θα ήθελε να χάσει το προσωπικό του αφού έχει αφιερώσει χρόνο και πόρους για να το εκπαιδεύσει. Το εργασιακό κεφάλαιο που χάνεται δεν αντικαθίσταται εύκολα. Μαζί με αυτό χάνεται και ένα σημαντικό μέρος της τεχνογνωσίας που έχει αποκτηθεί. Χρειάζεται να επενδυθεί χρόνος και οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι έως ότου το νέο προσωπικό καταφέρει να αποκτήσει την απαιτούμενη τεχνογνωσία που θα βοηθήσει στην εξέλιξη του οργανισμού ή της επιχείρησης. Παράλληλα, οι ώρες μη παραγωγικής εργασίας είναι πολύτιμες και δεν αντικαθίστανται. Ο φαύλος κύκλος της απώλειας ανθρώπινου δυναμικού είναι αντιπαραγωγικός τόσο για τον οργανισμό όσο και για το άτομο. Χρειάζεται επομένως να προταθούν τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου, είτε μέσω της ενδυνάμωσης του ατόμου είτε μέσω της ενδυνάμωσης της επιχείρησης για την πρόληψη αυτών των φαινομένων και την ενίσχυση των θεσμικών διαδικασιών αντιμετώπισής τους όταν εμφανίζονται. Με την αντιμετώπιση του φαινομένου θα ασχοληθούμε στη δεύτερη υπό-ενότητα.

Οι τρόποι αντιμετώπισης του mobbing και του εργασιακού εκφοβισμού δεν είναι απλοί. Σε ορισμένες μάλιστα επιχειρήσεις ενδέχεται η κουλτούρα της επιχείρησης να είναι τέτοια που να ενθαρρύνει την παρενόχληση και τον εκφοβισμό. Στις περιπτώσεις αυτές, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εργασιακού Εκφοβισμού επικρατούν αντιλήψεις όπως:

- Δεν υπάρχει παρενόχληση ή εκφοβισμός στο δικό μας χώρο εργασίας.
- Ακόμη και εάν υπάρχουν περιστατικά, οι συνέπειες δεν έχουν σοβαρές επιπτώσεις στους εργαζόμενους.
- Η παρενόχληση είναι απαραίτητη γιατί αυξάνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους εργαζόμενους και άρα την απόδοση της επιχείρησης.
- Η ηγεσία πρέπει κατά καιρούς να χρησιμοποιεί τον εκφοβισμό απέναντι στους εργαζόμενους ώστε να αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους.
- Στην επιχείρησή μας «έτσι δουλεύουμε», είναι μέρος της καθημερινότητας μας.

Ωστόσο, όπως έχουμε ήδη αναφέρει η παρενόχληση και ο εκφοβισμός, σχετίζονται με την αύξηση του άγχους στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Πρόσφατη μελέτη σε 96 οργανισμούς στην Νορβηγία σε δείγμα 10,627 εργαζομένων (Nielsen et.al., 2020) ανέδειξε ότι το φαινόμενο του mobbing συνδέεται με συνεχείς απουσίες λόγω ασθένειας από το χώρο εργασίας αλλά και με θέματα ψυχικής δυσφορίας. Σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να αντιδράσουν και ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει σχετική στήριξη από το εργασιακό περιβάλλον και οποιαδήποτε εξωτερική βοήθεια δεν αρκεί. Η δυσκολία αντίδρασης οφείλεται σε πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να ανησυχούν ότι θα χάσουν τη δουλειά τους, άλλοι να θεωρούν ότι η παρενόχληση είναι μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης και άρα, ιδιαίτερα οι νέοι εργαζόμενοι θα πρέπει να την υποστούν ως μέρος της εκπαίδευσής τους και άλλοι μπορεί να δυσκολεύονται να διαχειριστούν αυτά τα φαινόμενα καθώς ανασύρουν στη μνήμη τους εμπειρίες του παρελθόντος. Επομένως, χρειάζεται να μας απασχολήσει, πώς αντιμετωπίζονται οι διακρίσεις και το φαινόμενο της παρενόχλησης ή/και του εργασιακού εκφοβισμού, τόσο από την πλευρά του ίδιου του ατόμου που το βιώνει όσο και από την πλευρά της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η αντιμετώπιση των φαινομένων της παρενόχλησης και του εκφοβισμού είναι σημαντική και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, καθώς οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από αμοιβαία αλληλεξάρτηση. Η αποτελεσματική και βιώσιμη λειτουργία τους χρειάζεται να στηρίζεται περισσότερο στη διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης, παρά στην παρενόχληση και τον εκφοβισμό, καθώς τα συναισθήματα του άγχους, του θυμού και του φόβου οδηγούν τελικά το άτομο να στραφεί εναντίον της ηγεσίας, διασπείρονται στην επιχείρηση και «μολύνουν» (Klein, 1985) τις εργασιακές σχέσεις κυριαρχώντας στη λογική. Επομένως, στην υπο-ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με τους τρόπους:

- αντιμετώπισης του mobbing από το άτομο και
- αντιμετώπισης του mobbing από το χώρο εργασίας.

Προκειμένου να μπορέσει ένα άτομο να αντιμετωπίσει μία συμπεριφορά, θα πρέπει να είναι καταρχήν σε θέση να την αναγνωρίσει. Πολλές φορές η αναγνώριση μίας αρνητικής συμπεριφοράς, ιδιαίτερα όταν αυτή εκφράζεται με υπόγειους τρόπους, δεν είναι εύκολη. Συχνά μπορεί να αναρωτιόμαστε εάν πράγματι έχουμε «μπει στο στόχαστρο» ή εάν υπερβάλλουμε στις σκέψεις και

στις αντιδράσεις μας. Εξάλλου κάθε άτομο αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις εμπειρίες, έχει διαφορετικό βαθμό ανοχής και άλλη ανοχή απέναντι στο στρες. Όταν μία συμπεριφορά μας ενοχλεί, είναι σημαντικό να μπορέσουμε να απαντήσουμε με ειλικρίνεια στα παρακάτω ερωτήματα:

- Συμφωνώ με την συγκεκριμένη συμπεριφορά;
- Πώς με κάνει να νιώθω;
- Μήπως νιώθω άβολα;
- Μήπως παραβιάζει την αξιοπρέπειά μου ως άτομο;
- Μήπως παραβιάζει το δικαίωμά μου να εργαστώ με αξιοπρέπεια σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον;

Έχει ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι, ειδικά στην περίπτωση των παρενοχλήσεων, λόγω διαφόρων μορφών διάκρισης, οι επιπτώσεις, ανάλογα με την προσωπική κατάσταση κάθε ατόμου, τις αντιστάσεις, τις ανοχές αλλά και τις ταυτίσεις που κάνει, είναι διαφορετικές. Ένα άτομο μπορεί να αντιδράσει αποτελεσματικά ενώ ένα άλλο να βιώνει θλίψη, θυμό και ενοχή και τα συναισθήματα αυτά σταδιακά να το οδηγούν σε μια κατάσταση κατά την οποία τελικά εσωτερικεύσει την καταπίεση που υφίσταται. Το φαινόμενο αυτό, ονομάζεται *εσωτερικευμένη καταπίεση (internalized oppression)* (Tappan, 2006) και εμφανίζεται όταν για παράδειγμα το άτομο που βρίσκεται σε κοινωνικά ευάλωτη θέση ή βιώνει παρενόχληση λόγω των διαφορετικών από την κυρίαρχη ομάδα χαρακτηριστικών του, αρχίζει σταδιακά να πιστεύει ότι τα κοινωνικά αρνητικά στερεότυπα που κυριαρχούν για την ομάδα από την οποία προέρχεται είναι σωστά. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα μίας γυναίκας που δυσκολεύεται να διεκδικήσει μία ανώτερη ιεραρχικά θέση, θεωρώντας τελικά ότι δε θα τα καταφέρει να ανταποκριθεί στους πολλαπλούς της ρόλους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποδέχεται, στρεφόμενη εναντίον του ίδιου του εαυτού του, τις προκαταλήψεις της κυρίαρχης ομάδας για τη θέση των γυναικών στο χώρο εργασίας, θεωρώντας ασυνείδητα ότι καλώς βρίσκεται σε κατώτερη επαγγελματικά θέση (Griffin, 1997).

Στην περίπτωση που μία επιχείρηση διανύει μία περίοδο παρατεταμένης κρίσης η *εσωτερικευμένη καταπίεση* εμφανίζεται στους εργαζόμενους που καταλήγουν να δικαιολογούν την ηγεσία ή στην καλύτερη περίπτωση, αρνούνται σχεδόν πεισματικά να αμφισβητήσουν τις πράξεις της, νιώθοντας ευγνωμοσύνη μόνο και μόνο επειδή θεωρούν ότι τους «διασφαλίζει» τα ελάχιστα μέσα διαβίωσης. Έτσι δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος συνεχάρτησης, που ενισχύεται από το φόβο της απώλειας της θέσης εργασίας. Φαίνεται, στην περίπτωση αυτή ότι το άτομο δεν αντέχει την ευθύνη λήψης προσωπικής απόφασης αλλά και το κόστος και τις συνέπειες της, καθοδηγείται από ασυνείδητες δυνάμεις και φόβο και προτιμά τελικά την υπακοή, ανεξαρτήτως των συνθηκών, καθώς αισθάνεται ολοένα και πιο αδύναμο να αντισταθεί.

Είναι σαφές ότι με τον τρόπο αυτό στην πραγματικότητα δε μπορεί να αντιμετωπίσει την κατάσταση. Η αδυναμία αντιμετώπισης μίας δυσλειτουργικής κατάστασης σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον, συνδέεται και με αισθήματα ντροπής που πολλές φορές νιώθουν τα άτομα που είναι αποδέκτες παρενόχλησης, αλλά και με το αίσθημα του φόβου και του άγχους. Τα συναισθήματα αυτά, τους εμποδίζουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να αντιμετωπίσουν ευθέως το άτομο που τους παρενοχλεί. Όταν το άτομο, προσπαθεί να αντιμετωπίσει την κατάσταση, είναι σημαντικό να καταφέρει κατ'

αρχήν να διαχειριστεί τα συναισθήματα του, ώστε να μπορέσει να αντιπαρατεθεί ανοικτά και χωρίς φόβο στα άτομα που το παρενοχλούν.

Η διαχείριση των συναισθημάτων περιλαμβάνει διάφορα στάδια. Εάν υποθέσουμε ότι είστε στην περίπτωση του ατόμου που βιώνει την παρενόχληση, είναι σημαντικό να ακολουθήσετε τα ακόλουθα βήματα:

1. Στο πρώτο στάδιο είναι σημαντικό να διαχειριστείτε την συναισθηματική σας αντίδραση, πριν προσπαθήσετε να επιλύσετε το πρόβλημα, δηλαδή να μην αντιδράσετε παρορμητικά, να προσπαθήσετε να ελέγξετε το θυμό και την απογοήτευσή σας ώστε να μπορέσετε να αντιμετωπίσετε ψύχραιμα και ευθέως αυτόν που σας παρενοχλεί.
2. Στο δεύτερο στάδιο είναι χρήσιμο να μην αντιδράσετε παρορμητικά και να αποφύγετε συμπεριφορές, όπως φωνές, εκρήξεις θυμού, κλάματα, παρακάλια, που θα σας εκθέσουν περισσότερο, θα «χάσετε το δίκιο σας» και τελικά θα σας κάνουν να νιώσετε μεγαλύτερο θυμό, άγχος και έκθεση.
3. Στο τρίτο στάδιο είναι σημαντικό να μπορέσετε να αναγνωρίσετε τα συναισθήματά σας και να διαφοροποιήσετε το άγχος και το θυμό από την κατάθλιψη. Ο θυμός προκύπτει από την αδικία, το άγχος από τους υπερβολικούς φόβους και την υπερεκτίμηση των πιθανών επιπτώσεων που μπορεί να έχει η αντίδραση μας και η κατάθλιψη, από το αίσθημα ανημποριάς και αυτό-μομφής ('εγώ φταίω').
4. Στο τέταρτο στάδιο είναι σημαντικό να μάθετε να αντιμετωπίζετε την πραγματικότητα. Μην προσποιείστε ότι δε συνέβη τίποτα. Αποδεχθείτε το γεγονός και τα συναισθήματα που σας έχει προκαλέσει, χωρίς να κατηγορείται τον εαυτό σας ώστε να μπορέσετε να βρείτε λύση.
5. Στο πέμπτο στάδιο προσπαθήστε να βρείτε λύση στο πρόβλημα, που αντιμετωπίζετε, ζητώντας, εάν χρειαστεί βοήθεια από συναδέλφους ή και από την διοίκηση. Σε κάθε περίπτωση μην απομονώνεστε. Η απομόνωση προστατεύει όσους παρενοχλούν. Αντιμετωπίστε ευθέως όποιον σας παρενοχλεί, ώστε να νιώσει υπεύθυνος για τις πράξεις του. Μην τον δικαιολογείτε. Δημοσιοποιείστε τις πράξεις του.

Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι πέρα από το άτομο, η κάθε επιχείρηση έχει ευθύνη για την αντιμετώπιση του mobbing στο χώρο εργασίας και η ευθύνη αυτή απορρέει και από την σχετική νομοθεσία. Επομένως δεν είναι τυχαίο ότι αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού και στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Η επιλογή τους αυτή δεν ήταν τυχαία. Στηρίζεται στην κατανόηση της ανάγκης για δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος που ενθαρρύνει τη θετική επικοινωνία και τη δημιουργία δεσμών μεταξύ των μελών του προσωπικού και συνδέεται με την αύξηση της παραγωγικότητας. Στην επόμενη υπο-ενότητα θα ασχοληθούμε με την αντιμετώπιση του mobbing από το χώρο εργασίας.

Η κουλτούρα κάθε επιχείρησης ή οργανισμού συνήθως αντικατοπτρίζεται στη δομή και στον τρόπο διοίκησής τους. Σε τοξικές κουλτούρες, οι συμπεριφορές είναι τοξικές και συχνά οδηγούν τους εργαζόμενους σε παραίτηση. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι η κουλτούρα δεν μπορεί να αλλάξει, μέσα από την αλλαγή του τρόπου διοίκησης αλλά και προσέγγισης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό το πεδίο σημαντικό ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν οι εκπαιδευτές

ενηλίκων και οι οργανωσιακοί ψυχολόγοι που αναγνωρίζουν την σημασία της κουλτούρας στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις. Εξάλλου, ο πρόσφατος νόμος προβλέπει ότι όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί και ιδιαίτερα όσοι έχουν περισσότερους από 20 εργαζόμενους να:

- διερευνούν σχετικές καταγγελίες
- έχουν μηδενική ανοχή απέναντι στη βία και την παρενόχληση,
- συνδράμουν στη διερεύνηση αυτών των θεμάτων
- προσφέρουν προστασία στους εργαζόμενους τους
- υιοθετούν σχετικές πολιτικές και
- ενημερώνουν μέσα από αντίστοιχα προγράμματα σωστά τους εργαζόμενους.

Επιπλέον, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν την ανάπτυξη δικτύων κοινωνικής στήριξης σε παρεμβάσεις που αντιμετωπίζουν το εργασιακό mobbing και bullying (Nielsen, et.a.. 2020), όπως άλλωστε απαιτείται και από την σύγχρονη νομοθεσία. Παραδείγματα για την αντιμετώπιση των φαινομένων παρενόχλησης και εκφοβισμού, υπάρχουν από διάφορους εργασιακούς χώρους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η έκθεση που εκδόθηκε το 2018 και αφορά τα φαινόμενα παρενόχλησης του προσωπικού στο Αγγλικό κοινοβούλιο.

Παράδειγμα: Το 2018 η Dame Laura Cox δημοσίευσε μία έκθεση με θέμα την Παρενόχληση που υφίσταται το προσωπικό που εργάζεται για το Αγγλικό Κοινοβούλιο. Η Αρμόδια επιτροπή ([Equality and Human Rights Commission](#)) συστάθηκε ώστε να καταθέσει τις προτάσεις της για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Η επιτροπή κατέληξε στα παρακάτω βασικά σημεία:

1. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι εύκολο να διακρίνουν τι σημαίνει παρενόχληση και θυματοποίηση.
2. Όσοι εργαζόμενοι το κατανοούν και το καταγγέλλουν, κινδυνεύουν με στιγματισμό και περαιτέρω θυματοποίηση, ειδικά όταν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες θεσμικές διαδικασίες και μηχανισμοί αντιμετώπισης του φαινομένου.
3. Η προσδοκία που πολλές φορές υπάρχει στο χώρο εργασίας ότι τα άτομα μπορούν να επιλύσουν μόνο τους τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, τελικώς τα αποθαρρύνει από το να εκφράσουν τα παράπονα τους.
4. Οι προσπάθειες και οι προτροπές που πολλές φορές γίνεται από την ηγεσία, όταν η παρενόχληση είναι οριζόντια, να λυθεί το πρόβλημα άτυπα, τελικώς αποθαρρύνει τα άτομα από το να μιλήσουν.
5. Η διαχείριση των περιστατικών παρενόχλησης από στελέχη που δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα θέματα που φέρνουν οι εργαζόμενοι, ενδεχομένως επειδή δεν έχουν την εξουσία να επιλύσουν διάφορα εργασιακά ζητήματα, είναι αναποτελεσματική.

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που θέλουν να αντιμετωπίσουν τα φαινόμενα του εργασιακού εκφοβισμού και της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας, θα πρέπει να ακολουθήσουν μία σειρά από δράσεις. Στις δράσεις αυτές περιλαμβάνονται:

- σεμινάρια ευαισθητοποίησης των εργαζομένων,
- συστηματική ομαδική εποπτεία από εξωτερικό επόπτη για θέματα παρενόχλησης ή/και άλλα περιστατικά βίας,
- δημιουργία κώδικα συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο
- έκδοση ενημερωτικού φυλλαδίου για την αντιμετώπιση των διακρίσεων στο χώρο εργασίας.
- Συνεργασία με τα σωματεία εργαζομένων για αντιμετώπιση του φαινομένου.

Επίσης, τα σωματεία εργαζομένων μπορεί να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο, θέτοντας τα ζητήματα της παρενόχλησης και του εργασιακού εκφοβισμού στο επίκεντρο των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Εκλεγμένοι εκπρόσωποι των εργαζομένων οι οποίοι χαίρουν εμπιστοσύνης, μπορεί να εκπαιδευτούν στην αναγνώριση αυτών των περιστατικών και να προσφέρουν, άμεση υποστήριξη στους εργαζόμενους σε περίπτωση διαμαρτυρίας αλλά και να πραγματοποιήσουν εκστρατείες ενημέρωσης των εργαζομένων για το φαινόμενο.

Συνολικά, στο χώρο εργασίας απαιτείται να διασφαλίζονται έξι (6) βασικές αρχές, ώστε το φαινόμενο του mobbing και του εργασιακού εκφοβισμού να απαλειφθεί και ο εργασιακός χώρος να λειτουργήσει αποτελεσματικά και δίκαια για το σύνολο των εργαζομένων. Οι αρχές αυτές, είναι οι παρακάτω:

1. Διασφάλιση της Ισότητας (Equality), δηλαδή δίκαιη μεταχείριση όλων ανεξαρτήτως φυλής, φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού, ηλικίας ή θρησκείματος.
2. Διασφάλιση της Ισότητας (Equity), δηλαδή αναγνώριση της ύπαρξης των κοινωνικών ανισοτήτων και δράσεις αντιμετώπισής τους ή άρσης των δομικών και πολιτισμικών εμποδίων ίσων ευκαιριών και συμπεριλήψης.
3. Αξιοποίηση της Ποικιλομορφίας (Diversity), δηλαδή, αναγνώριση και εκτίμηση των διαφορών των εργαζομένων ώστε να μπορεί να ωφεληθεί η επιχείρηση από τις διαφορετικές οπτικές στη λήψη αποφάσεων.
4. Συμπερίληψη (Inclusion), δηλαδή εκτίμηση της προσφοράς κάθε ατόμου ώστε ανεξαρτήτως υποβάθρου να αισθάνεται ψυχικά ασφαλές και να ενθαρρύνεται ώστε να καταθέτει νέες προτάσεις και ιδέες για παρέμβαση.
5. Σεβασμός στα Ανθρώπινα Δικαιώματα (Human rights), δηλαδή αναγνώριση ότι τα ανθρώπινα δικαιώματα δεν είναι προνόμια που μπορεί κάποιος να τα αφαιρέσει αλλά στηρίζονται σε βασικές αρχές, όπως η αξιοπρέπεια, η δικαιοσύνη, η ισότητα, ο σεβασμός και η αυτονομία.

6. Αποφυγή των Διακρίσεων (Intersectionality), λόγω διαφορετικού φύλου, φυλής, θρησκείματος, σεξουαλικού προσανατολισμού, αναπηρίας και άλλων χαρακτηριστικών.