



# Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στον εργασιακό χώρο Η ηθική παρενόχληση και ο εκφοβισμός

---

Γεωργαντά Κατερίνα

Εργασιακή και Οργανωσιακή Ψυχολόγος, MBA, PhD

# Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι

---

**Κοινωνικές Αλληλεπιδράσεις**

**Διαπροσωπικές σχέσεις**

**Καταστροφικές**



# Εκφοβισμός στον εργασιακό χώρο (Bullying)

---

Μια διαρκής κατάσταση κατά την οποία ένα ή περισσότερα άτομα παρατεταμένα αντιλαμβάνονται ότι είναι αποδέκτες αρνητικών ενεργειών από συνεργάτες ή ανώτερους ή υφιστάμενους, από ένα ή μερικά άτομα, και βρίσκουν ότι δυσκολεύονται να υπερασπιστούν τον εαυτό τους ενάντια σε αυτές τις ενέργειες και αυτά τα άτομα (Einarsen & Skogstad, 1996, Olweus, 1993)

*\* τουλάχιστον μία αρνητική δράση την εβδομάδα για έξι μήνες το λιγότερο (Einarsen et al., 2010; Zapf et al., 2010)*

# Εκφοβισμός στον εργασιακό χώρο (Bullying)

---

- Εκφοβισμός
- Κοινωνική απομόνωση
- Επίθεση στον προσωπικό χώρο
- Λεκτική επίθεση
- Διασπορά φημών
- Σωματικός εκφοβισμός
- Επίθεση στις προσωπικές στάσεις και αξίες

# Bullying vs Mobbing

---

- Παρόμοιες έννοιες/ Χρησιμοποιούνται με τον ίδιο τρόπο
  - Bullying → έρευνα στην αγγλική γλώσσα
  - Mobbing → γερμανική γλώσσα και βόρεια Ευρώπη
- Zapf & Einarsen (2005):
  - Bullying → από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο
  - Mobbing → μεταξύ ομότιμων
- Leymann (1996) και Zapf (1999):
  - Bullying → άμεση επιθετικότητα, από ένα άτομο
  - Mobbing → ήπια επιθετικότητα από μία ομάδα

# Bullying vs Mobbing

---

Το ίδιο πράγμα με το ίδιο αποτέλεσμα  
(Einarsen, 1999)



# Χαρακτηριστικά

---

- Συστηματική, επαναλαμβανόμενη, παρατεταμένη
  - Όχι μοναδική πράξη
  - Συχνότητα και επιμονή
- Αντιληπτή ως εχθρική από τον αποδέκτη
  - Υποκειμενική ερμηνεία
  - Σκόπιμα εχθρική\*
- Ψυχολογικής φύσης
  - Ποικιλομορφία πράξεων
- Σταδιακά Εξελισσόμενη Διαδικασία (όχι άσπρο-μαύρο) με αυξητική τάση
- Ανισορροπία δυνάμεων
- Διαδικασία θυματοποίησης
- Αντίληψη αδυναμίας διαχείρισης
- 11% με 18%

\*χωρίς ομοφωνία, vs αγένεια

# Χαρακτηριστικά



## Σποραδικές/Μοναδικές δράσεις vs Συσσωρευτικές

Περιστατικά  
Ήπια προσβλητικές  
Ανεκτές

\*

Αποσταθεροποιητικές  
Εξαιρετικά Καταστροφικές  
Τραυματικές



μελαγχολία, απάθεια,  
έλλειψη συγκέντρωσης,  
μαθημένη αβοηθησία

Re-experiencing

50%





# Επιπτώσεις

---

- Ο εκφοβισμός είναι η πιο καταστροφική αιτία στρες / από όλες τις άλλες μαζί (Hogh, 2011)
- Έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις (Einarsen & Birkeland Nielsen, 2015; Høgh et al.2005; Lahelma et al., 2012)
- Ο κοινωνικός πόνος ενεργοποιεί παρόμοια σημεία στον εγκέφαλο με τον σωματικό πόνο / fMRI (Eisenberger et al., 2003)

# Επιπτώσεις

---

- Για το άτομο
- Για τους παρατηρητές
- Για την ομάδα
- Για τον οργανισμό
- Για την κοινωνία

# Αιτίες (χρόνος & πλαίσιο)



# Άτομο – Θύτης

---

- Θύμα ο θύτης
- Προστασία του εαυτού
- Έλλειψη κοινωνικών δεξιοτήτων
  - Σύνδεση με χαμηλή αυτοεκτίμηση και χαμηλή αυτοπεποίθηση
- Συνθήκες έξω από την ασφαλή ζώνη (out of the comfort zone)
  
- Φύλο
- Ηλικία
- Θέση

# Άτομο – Θύμα

---

- Προσωπικότητα; **OXI**
- Θεμελιώδες σφάλμα απόδοσης αιτίου
  - *Οι άνθρωποι τείνουν να υποτιμούν την επίδραση των συνθηκών και να υπερτιμούν το ρόλο των προδιαθέσεων στη συμπεριφορά.*

# Άτομο – Θύμα

---

- Φαύλος κύκλος
- Το θύμα με την επακόλουθη ψυχολογική ένταση γίνεται πιο επιρρεπές στον εκφοβισμό.



# Οι άλλοι

---

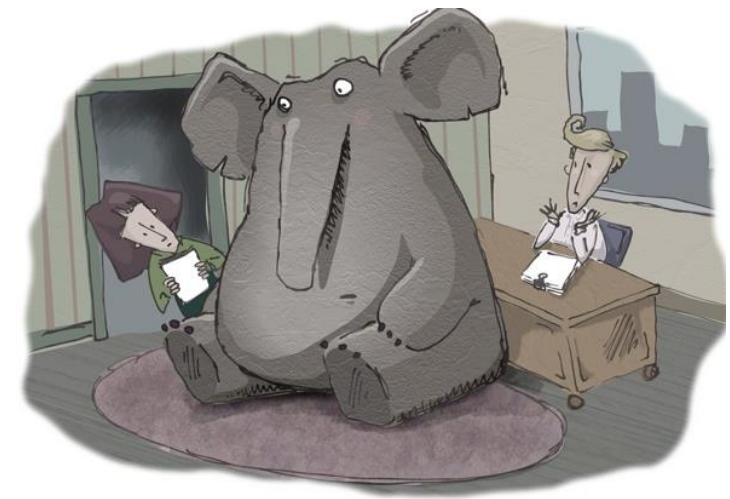
- Αδιαφορία
- Κουτσομπολιό
- Προστασία των απόψεων – *δεν θέλουν να πιστέψουν ότι υπάρχει πρόβλημα*
- Προστασία των συναισθημάτων
- Ατομικό πρόβλημα – *αν φύγει θα ησυχάσουμε*

# Οργανωσιακή ματιά

---

Αρνητικό περιβάλλον εργασίας και για τους θύτες και για τα θύματα

- Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων (μη ξεκάθαρο, μη προβλέψιμο, και για το θύμα και για τον θύτη, υψηλότερα στο θύμα)
- Έλλειψη αυτονομίας
- Πίεση χρόνου (δεν υπάρχει χρόνος για διαχείριση των συγκρούσεων)
- Οργανωσιακή αλλαγή (π.χ. επιβαλλόμενη αλλαγή, ανάγκη για συμμόρφωση)
- Στοιχεία του περιβάλλοντος (υψηλές θερμοκρασίες, έλλειψη χώρου, συνωστισμός, θόρυβος)
- Μειωμένες πιθανότητες εξέλιξης
- Μίμηση της συμπεριφοράς με στόχο την ενσωμάτωση στην ομάδα
- Κουλτούρα (π.χ. διαδικασίες, πολιτικές, κανάλια επικοινωνίας, ιδρυματοποίηση, συμμόρφωση και πειθαρχία, καυγάδες, όχι διασκέδαση, ανταγωνισμός, δικαιοσύνη)



50% των ατόμων που δήλωσαν ότι έχουν υποστεί εκφοβισμό στον εργασιακό χώρο ανέφεραν ότι προερχόταν από κάποιον προϊστάμενο



# Ηγεσία

---

- Υψηλά επίπεδα στρες
- Υψηλά επίπεδα κοινωνικού άγχους, ελλειπείς κοινωνικές δεξιότητες,
- Χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης
- Τυραννικό ή αυταρχικό στυλ
- Παθητικό / lessaiz-faire στυλ
- Χαμηλή προσήνεια και υψηλός νευρωτισμός
  - Ανοργάνωτοι και απρόσεκτοι καθώς και ανήσυχοι και ευάλωτοι ηγέτες
- Σκοτεινή τριάδα (Μακιαβελισμός/ ναρκισσισμός x ψυχοπάθεια)

# Ηγεσία

---

- Ο ηγέτης ως ο θύτης
- Μίμηση της συμπεριφοράς του ηγέτη, αποτελεί το παράδειγμα
  - Μετάδοση διάθεσης
- Ηγέτης δίνει την «άδεια»
- Ορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά
- Επιδεικνύει ανοχή ή ενίσχυση
- Δεν παρεμβαίνει



# Ηγεσία – η άλλη πλευρά

---



- Κίνδυνος θυματοποίησης
- Στρες
- Αυτοκτονικές τάσεις
- Οργανωσιακή δικαιοσύνη
- Διαχείριση - φαύλος κύκλος
- Όλοι μπορούμε δυνητικά να γίνουμε θύτες.

# Τι μπορεί να γίνει

---

## Οργανωσιακή ματιά

### Ηθική κουλτούρα

- Μπορεί να επηρεάσει τις συμπεριφορές
- Η ξεκάθαρη ηθική κουλτούρα είναι σημαντική για τον προσδιορισμό του τι είναι σωστό και τι είναι λάθος
- Εάν η κουλτούρα είναι υποστηρικτική προς το θύμα, τότε δεν θα αισθάνεται αβοήθητο

*Έλα μωρέ  
Ε εντάξει αφού το ξέρει  
Ε ναι μεταξύ μας τώρα*

# Σταδιακά εξελισσόμενη διαδικασία

---

1<sup>η</sup> φάση: Ήπια επιθετική συμπεριφορά/ κλιμακούμενη αγένεια

2<sup>η</sup> φάση: εκφοβισμός, η σοβαρότητα του επιθετικού η συμπεριφορά αυξάνεται και καθίσταται πιο σαφής

3<sup>η</sup> φάση: στιγματισμός

4<sup>η</sup> φάση: σοβαρό τραύμα

Ηθικό Κλίμα & Υποστηρικτική Ηγεσία



Θα σταματήσει στις πρώτες φάσεις

**Αυτογνωσία**

**Επίγνωση**

**Κανείς δεν είναι τέλειος**

**Μαθαίνουμε από τα λάθη μας**

# Τι μπορεί να γίνει

---

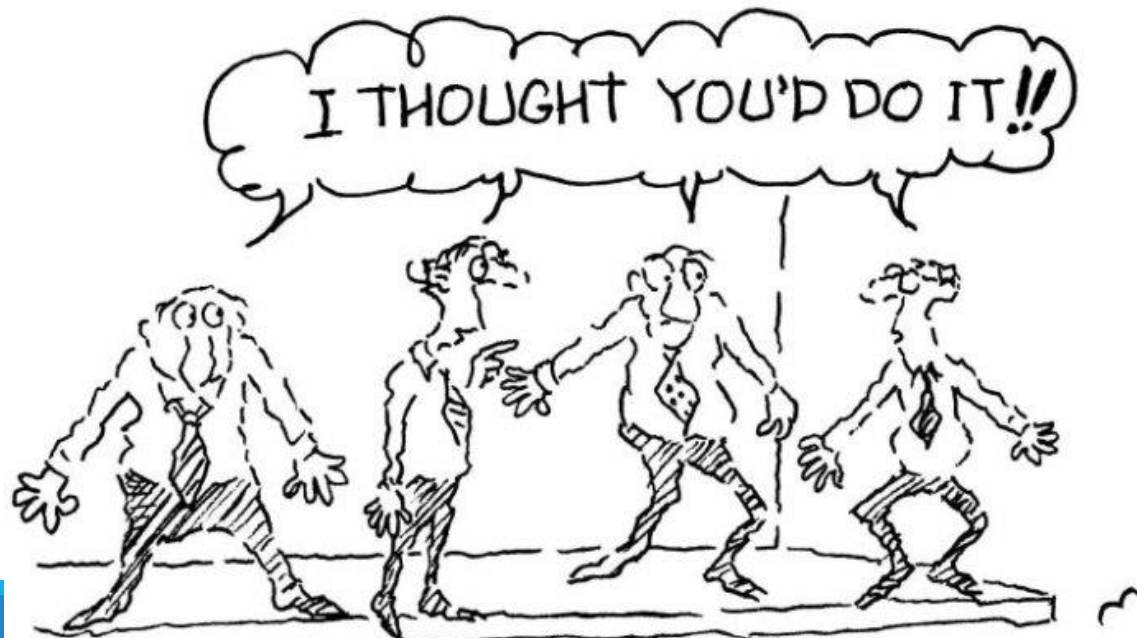
- Το θύμα αισθάνεται ότι δεν έχει τους πόρους να υπερασπιστεί τον εαυτό του.
- Ποιοι μπορεί να είναι οι πόροι;

**ΕΣΕΙΣ**

# Πρωτογενής πρόληψη

---

- Το φαινόμενο της επίδρασης των παρευρισκόμενων - Stop being a bystander
  - ταυτότητα / συνοχή ομάδας
  - η αίσθηση της κοινότητας στον εργασιακό χώρο διαμεσολαβεί πλήρως τη σχέση μεταξύ κακής ποιότητας ηγεσίας και εκφοβισμού στο χώρο εργασίας



# Τι μπορεί να γίνει

---

Οργανωσιακή σιωπή/ ΜΗΝ μένετε σιωπηλοί

Οι μάρτυρες σπάνια μιλούν

Φοβούνται τις συνέπειες

Φοβούνται ότι δεν θα τους πιστέψουν

Φοβούνται ότι θα τιμωρηθούν

Ενάντια σε αυτόν που έχει εξουσία;

Ανησυχία ότι η εμπλοκή άλλων θα κάνει τα πράγματα χειρότερα;

Drama queen

# Τι μπορεί να γίνει

---

**Δεν είναι εύκολο, Δεν είναι δίκαιο, Δεν τελειώνει  
σύντομα**



---

**Ευχαριστώ!**



# Πρωτογενής πρόληψη

---

- Γραπτή ξεκάθαρη πολιτικής για την αναφορά περιστατικών/ εξασφάλιση της επικοινωνίας/ δίκαιη μεταχείριση
- Παρέμβαση οργανωσιακής κουλτούρας – αύξηση της την επίτευξη της ευγένειας, του σεβασμού και της εργασιακής δέσμευσης
- Εκπαίδευση για τη διαχείρισης στρες
- Επίγνωση και ευαισθητοποίηση σχετικά με τη συμπεριφορά / Εκπαίδευση για την επίγνωση του αντίκτυπου των διαπροσωπικών σχέσεων

# Πρωτογενής πρόληψη

---

- Εκπαίδευση για διευθυντές και επόπτες σχετικά με το θέμα του εκφοβισμού και υποστηρικτικών συμπεριφορών
  - Υποστήριξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους διευθυντές
- Διασφάλιση της σαφήνειας ρόλων
- Λογικός φόρτος εργασίας
- Διαχείριση συγκρούσεων (η σύγκρουση καθηκόντων μπορεί να γίνει σύγκρουση σχέσεων)
- Εκφραστική γραφή

# Δευτερογενής πρόληψη

---

- Αναγνώριση και αποφυγή την κλιμάκωσης της συμπεριφοράς
- Διαχείριση των συναισθημάτων ως απάντηση στην επίθεση
- Εκπαίδευση σε θετικούς τρόπους διαχείρισης και αντιμετώπισης
- Επαναπροσδιορισμός της επιθετικότητας
  - όχι καταπίεση των συναισθημάτων
  - αποστασιοποίηση

# Τριτογενής πρόληψη

---

- Άτυπη παρέμβαση πρώτα αν είναι δυνατό
- Διαμεσολάβηση (σε πρώιμα στάδια)
- Τρίτο μέρος στη σύγκρουση
  - π.χ. ένας εξωτερικός σύμβουλος ή ένα μέλος του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού συζητά τόσο με τον υποτιθέμενο θύτη όσο και με το θύμα, προκειμένου εστιάζοντας και στην παρούσα κατάσταση αλλά και στις μελλοντικές σχέσεις
- Συνεχής ανατροφοδότηση
- Κυρώσεις για τους δράστες (π.χ. μετακίνηση σε διαφορετικό τμήμα, υποβιβασμός σε κατώτερη θέση)
  - Καμία ανοχή
  - «αυτός είπε – αυτή είπε» - οι κυρώσεις μπορεί να είναι δύσκολο να δικαιολογηθούν νόμιμα
- Παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής
- Συνεχείς ευκαιρίες για δικτύωση και εσωτερική επικοινωνία