

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Ηθική Παρενόχληση (Mobbing) στο Ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Πρόληψη και αντιμετώπιση του φαινομένου

ΜΑΡΙΑ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2025



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Ηθική Παρενόχληση (Mobbing) στο Ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Πρόληψη και αντιμετώπιση του φαινομένου

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

ΜΑΡΙΑ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2025

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Μαρία Παπαδοπούλου, 2025

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη 5

Abstract 6

Πίνακες & Διαγράμματα 8

Αρκτικόλεξο 8

Εισαγωγή 9

Κεφάλαιο 1ο: Ηθική παρενόχληση (Mobbing) 11

1.1 Ορισμός, μορφές και μοντέλα ηθικής παρενόχλησης (mobbing) 11

1.2 Αιτίες του φαινομένου 16

1.3 Επιπτώσεις του φαινομένου 19

1.4 Η Ηθική παρενόχληση (mobbing) στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα 20

Κεφάλαιο 2ο: Ηθική παρενόχληση (mobbing) και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού 23

2.1 Επιπτώσεις της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην διοίκηση και στη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα. 23

2.2 Ηγεσία και ηθική παρενόχληση (mobbing) 26

2.3 Η συμβολή της κουλτούρας των δημόσιων οργανισμών στην αντιμετώπιση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) 28

Κεφάλαιο 3ο: Το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο για τη βία και την παρενόχληση στο εργασιακό περιβάλλον 30

3.1 Ισχύον νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα 30

3.2 Μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης βασισμένα στη ελληνική νομοθεσία 34

3.3 Βία και παρενόχληση στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον. 41

Επίλογος 55

Βιβλιογραφία 57

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: ΜΑΡΙΑ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Ηθική Παρενόχληση (Mobbing) στο Ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Πρόληψη και αντιμετώπιση του φαινομένου

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 14/06/2025 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Γιαρδόγλου Δήμητρα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Μεραμβελιωτάκης Γεώργιος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Αγγέλου Άγγελος

Περίληψη

Σκοπός της εν λόγω διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στο δημόσιο τομέα, η επιρροή που επιφέρει στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την ηγεσία και την κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών και τέλος η ανάδειξη του νομικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα, των μέτρων πρόληψης και αντιμετώπισης του φαινομένου βασισμένο σε αυτό καθώς και την εξέλιξη του φαινομένου.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα. Αρχικά γίνεται αναλυτική παρουσίαση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στο χώρο της εργασίας στην οποία αναδεικνύονται οι μορφές, τα στάδια, τα αίτια και οι επιπτώσεις που επιφέρει το εν λόγω φαινόμενο τόσο στους εργαζομένους όσο και στον ίδιο τον οργανισμό. Έπειτα ακολουθεί η ανάδειξη του φαινομένου μέσα από τον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Στη συνέχεια γίνεται συσχέτιση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης με τις επιπτώσεις που φέρει στη διοίκηση και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα αλλά και με ηγεσία και την κουλτούρα αυτού. Τόσο η ηγεσία όσο και η ίδια η κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό μπορούν να συμβάλουν τόσο στην πρόληψη και όσο και στη αντιμετώπιση του φαινομένου. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το εγχείρημα έχει τόσο ο ηγέτης όσο και η ίδια η διοίκηση του οργανισμού.

Επιπρόσθετα γίνεται αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο που υπήρχε και υπάρχει στη χώρα μας από το μέχρι και σήμερα. Ενώ παρουσιάζονται τα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης της βίας και παρενόχλησης στο χώρο εργασίας όπως αυτά αναγράφονται στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Ακόλουθα παρουσιάζεται ο ρόλος των Ανεξάρτητων Αρχών καθώς και στοιχεία ερευνών τους που σχετίζονται με τη βία και την παρενόχληση στο χώρο εργασίας. Τέλος στην εν λόγω εργασία αποτυπώνονται τα γενικά και τα επιμέρους συμπεράσματα της έρευνας.

Λέξεις- Κλειδιά: ηθική παρενόχληση, mobbing, εργασιακό περιβάλλον, βία, φαινόμενο, αίτια, επιπτώσεις, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσία, κουλτούρα, νομοθετικό πλαίσιο

Abstract

Purpose of the present thesis is to highlight the phenomenon of moral harassment (mobbing) in the public sector, its impact on human resource management, leadership, and the culture of public organizations, and finally to present the legal framework in force in Greece, the prevention and response measures based on it, as well as the evolution of the phenomenon.

To achieve this goal, a literature review was conducted. Initially, a detailed presentation of the phenomenon of moral harassment (mobbing) in the workplace is provided, highlighting its forms, stages, causes, and effects both on employees and on the organization itself. This is followed by an examination of the phenomenon within the context of the Greek public sector.

Subsequently, the phenomenon of moral harassment is linked to the impacts it has on the management and operation of the public sector, as well as on its leadership and organizational culture. Both leadership and the prevailing culture within an organization can contribute to the prevention and management of the phenomenon. The leader and the organization's management play a significant role in this effort.

Additionally, reference is made to the legislative framework that has existed and continues to exist in Greece up to the present day. The measures for preventing and addressing violence and harassment in the workplace, as defined by the current legal framework, are presented. Furthermore, the role of Independent Authorities is outlined, along with data from their research related to workplace violence and harassment. Finally, this thesis presents the general and specific conclusions drawn from the research.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τα εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου για την καθοδήγηση που μου παρείχαν τόσο τον τελευταίο χρόνο όσο και τον προηγούμενο ενάμιση χρόνο προκειμένου να αποκτήσω τον πρώτο και τον δεύτερο μεταπτυχιακό μου τίτλο. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Δήμητρα Γιαρδόγλου, για τη στήριξη, την εμψύχωση, την καθοδήγηση και τη συνέπεια καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της εν λόγω διπλωματικής μου εργασίας. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά υπόλοιπα μέλη της τριμελής επιτροπής κ. Γεώργιο Μεραμβελιωτάκη και κ. Άγγελο Αγγέλου για την αξιολόγηση της εργασίας μου. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που ήταν δίπλα μου για ακόμη μια φορά.

Πίνακες & Διαγράμματα

Πίνακες

Πίνακας 1: Ανταπόκριση Ελλάδας στην εφαρμογή της συμφωνίας – πλαίσιο (Μακρή , 2021) 33
Πίνακας 2: Ενδεικτικά αποτελέσματα της διαδικτυακής ψηφοφορίας που πραγματοποίησε η Εθνική Αρχή Διαφάνειας κατά τη διάρκεια του 4ου Φόρουμ. (Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2024) 43

Διαγράμματα

Διάγραμμα: 1 Αριθμός Εργατικών Διαφορών Βίας & Παρενόχλησης ανά ΠΔΕΕΣ για το έτος 2024..... 45
Διάγραμμα: 2 Σύνολο Καταγγελιών Βίας για τα έτη 2021-2024. 46
Διάγραμμα: 3 Σύνολο Καταγγελιών Βίας τα έτη 2021-2022024). 47
Διάγραμμα: 4 Φύλο καταγγέλλοντος προσώπου το έτος 2024. 48
Διάγραμμα: 5 Φύλο θιγόμενων ατόμων από το 2021 -2024. 48
Διάγραμμα: 6 Φύλο καταγγελλόμενου προσώπου Βίας & Παρενόχλησης 2024. 49
Διάγραμμα: 7 Φύλο καταγγελλόμενου προσώπου βίας & παρενόχλησης 2023-2024 50
Διάγραμμα: 8 Ιδιότητα Καταγγελλόμενων προσώπων 2021-2024..... 51
Διάγραμμα: 9 Εργατικές Διαφορές 2021-2024..... 52
Διάγραμμα: 10 Έκθεση Εργατικών Διαφορών 2021-2024..... 54

Αρκτικόλεξο

Α.Κ.: Αστικός Κώδικας

ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ε.Ε.: Ευρωπαϊκή Επιτροπή

ΠΔΕΕΣ: Περιφερειακή Διεύθυνση Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων

Σ.Ε.Π.Ε.: Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας

ΦΕΚ: Φύλλα Εφημερίδας της Κυβέρνησης

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, και ειδικότερα μετά την πανδημία το Covid-19 καθημερινά ερχόμαστε αντιμέτωποι με περιστατικά βίας. Τα περιστατικά για τα οποία γίνεται περισσότερη αναφορά σχετίζονται με την οικογενειακή, την ενδοσχολική και την εργασιακή βία. Παρόλα αυτά η βία υπάρχει και στην καθημερινότητά μας σε πολλές μορφές. Μια από αυτές είναι η βία που μπορεί να βιώσει κάποιος στο χώρο εργασία του. Η λεγόμενη και ως ηθική παρενόχληση ή mobbing όπως συνηθίζεται να αναφέρεται. Στην Ελλάδα το φαινόμενο της βίας στο χώρο εργασίας άρχισε να γίνεται ευρέως γνωστό στα τέλη του 2020 με αρχές του 2021. Το διάστημα εκείνο πολλά από τα θύματα που υπέστησαν βία (λεκτική, σωματική, σεξουαλική) κατά το παρελθόν προέβησαν τόσο σε δικαστική όσο και σε δημόσια καταγγελία του περιστατικού. Με αφορμή τη δημοσιοποίηση αυτών των καταγγελιών από τα θύματα ξεκίνησε το ελληνικό Me Too. Όλο αυτό στάθηκε η αφορμή για τα θύματα που υπέστησαν οποιασδήποτε μορφή βίας και ειδικότερα στο χώρο εργασίας τους τόσο κατά το παρελθόν όσο και την δεδομένη εκείνη στιγμή να προχωρήσουν σε καταγγελία του περιστατικού.

Η ηθική παρενόχληση (mobbing) στο χώρο εργασία δεν εμφανίστηκε βέβαια τα τελευταία χρόνια. Υπήρχε ανέκαθεν. Παρόλα αυτά τα θύματα προτιμούσαν να μην μιλάνε, να μην καταγγέλλουν τον θύτη τους και να συνεχίσουν να υφίστανται αυτού του είδους την κακοποίηση. «Σύμφωνα με τον Leymann το φαινόμενο παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στις σκανδιναβικές χώρες το 1986.» (Konteatou, 2022) Παρόλα αυτά το πρόβλημα άρχισε να αναγνωρίζεται στις αρχές του 1990 και χαρακτηρίστηκε ως ένα φαινόμενο που επηρεάζει αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον και μειώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Στόχος της εργασίας είναι η ανάδειξη του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στο δημόσιο τομέα, η επιρροή που επιφέρει στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την ηγεσία και την κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών και τέλος η ανάδειξη του νομικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα, των μέτρων πρόληψης και αντιμετώπισης του φαινομένου βασισμένο σε αυτό καθώς και την εξέλιξη του φαινομένου

από το 2021 που θεσπίστηκε ο νόμος που αφορά τη βία στην εργασία μέχρι το Δεκέμβριο του 2024.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τρείς ενότητες. Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στον ορισμό και της μορφές της ηθικής παρενόχλησης στις αιτίες και στις επιπτώσεις του φαινομένου καθώς και στην ύπαρξη του φαινομένου στο Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

Η δεύτερη ενότητα της παρούσας εργασίας αναφέρεται στις επιπτώσεις του φαινομένου της ηθικής ηγεσίας στη διοίκηση και στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, στην αποτελεσματική ηγεσία καθώς και στην συμβολή της κουλτούρας του οργανισμού στη αντιμετώπιση του φαινομένου.

Η τρίτη ενότητα αναφέρεται στο νομοθετικό πλαίσιο που ισχύει στην Ελλάδα, στα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης του φαινομένου βασισμένα στην ελληνική νομοθεσία και στην εξέλιξη του φαινομένου από το 2021 που θεσπίστηκε ο νόμος που αφορά τη βία στην εργασία μέχρι το Δεκέμβριο του 2024.

Τέλος η εργασία ολοκληρώνεται με την αναφορά γενικών συμπερασμάτων τα οποία είναι βασισμένα στην βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία αποτελείται από επιστημονικές αναφορές καθώς και στην συγκεκριμένη ανάλυση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης στο εργασιακό περιβάλλον.

Με βάση τα παραπάνω η παρούσα η εν λόγω διπλωματική εργασία απευθύνεται:

α) Στους προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές της Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Δημόσιας Διοίκησης και της Ψυχολογίας που αποτελούν τα μελλοντικά στελέχη τόσο των επιχειρήσεων όσο και του δημόσιου τομέα αλλά και σε επιστήμονες που θα ασχοληθούν μελλοντικά τόσο με τη θεραπεία των θυμάτων που υπέστησαν βία στο χώρο εργασίας τους.

β) Στα ανώτατα και ανώτερα ιεραρχικά στελέχη των επιχειρήσεων και των δημόσιων φορέων που σχετίζονται με τόσο με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού όσο και με τη γενική διοίκηση.

γ) Στους υπαλλήλους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα της Ελλάδας

δ) Σε όσους έχουν υποστεί βία στο χώρο της εργασίας ή είναι μάρτυρες κάποιου περιστατικού.

Κεφάλαιο 1ο: Ηθική παρενόχληση (Mobbing)

1.1 Ορισμός, μορφές και μοντέλα ηθικής παρενόχλησης (mobbing)

Ηθική παρενόχληση είναι «ο όρος που χρησιμοποιείται στην χώρα μας για να περιγράψει κάθε καταχρηστική συμπεριφορά που εκδηλώνεται με λόγια, πράξεις, γραπτά μηνύματα και μπορεί να ζημιώσει την προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια ή τη σωματική ή ψυχική ακεραιότητα του ατόμου, να θέσει σε κίνδυνο την εργασία του ή να διαταράξει το εργασιακό κλίμα.» (ΚΕ.Π.Ε.Α.- Γ.Σ.Ε.Ε., 2024) Ο όρος αυτός προέρχεται από τον αντίστοιχο γαλλικό όρο «harcèlement moral» ο οποίος και χρησιμοποιείται από τις γαλλόφωνες χώρες. Άλλοι όροι που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το φαινόμενο αυτό είναι ο «εργασιακός εκφοβισμός», η «εργασιακή κακοποίηση», το «mobbing», όρος ο οποίος χρησιμοποιείται κυρίως από τη Σκανδιναβία, τη Γερμανία, την Ιταλία και τις λοιπές Ευρωπαϊκές χώρες, αλλά και το «work bulling» που χρησιμοποιείται κυρίως από τις αγγλόφωνες χώρες. Σύμφωνα με τη Hirigoyen (2002) ο όρος «harcèlement moral» περιγράφει την προσβλητική και ταπεινωτική συμπεριφορά που υπονομεύει συστηματικά την επαγγελματική ακεραιότητα των εργαζομένων. Ο όρος «mobbing προέρχεται από το αγγλικό ρήμα mob, που σημαίνει ενοχλώ, επιτίθεμαι, περικυκλώνω και νοείται ως η ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο». (ΚΕ.Π.Ε.Α.- Γ.Σ.Ε.Ε., 2024)

Πιο συγκεκριμένα «ο όρος mobbing χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1963 από τον Αυστριακό Νομπελίστα ζωολόγο και ηθολόγο Konrad Lorenz (1903-1989), ο οποίος χρησιμοποίησε τον όρο για να περιγράψει τη δύναμη της αγέλης που θέλει να προστατευτεί. Ο Lorenz υποστήριξε ότι παρόμοιες παρορμήσεις έχουν και οι άνθρωποι με τη διαφορά ότι αυτοί μπορούν να τις ελέγχουν.» (Χονδροπούλου , 2017) Παρόλα αυτά η ηθική παρενόχληση (mobbing) στο χώρο της εργασίας, κίνησε το ενδιαφέρον των ερευνητών ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1990. Οι ερευνητές χαρακτήρισαν την ηθική παρενόχληση ως μια από τις πιο σοβαρές μορφές βίας η οποία επέφερε τοξική επίδραση στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία και την ασφάλεια

των εργαζομένων. Επιπλέον, επηρέαζε αρνητικά την ποιότητα εργασίας, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Πολλοί σχετίζουν την ηθική παρενόχληση με το bulling. Παρόλα αυτά υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο αυτών όρων. Το bulling αναφέρεται σε σωματικές απειλές και επιθέσεις. Ο θύτης προσπαθεί να ταπεινώσει το θύμα χρησιμοποιώντας τη δύναμη του.

Από την άλλη σύμφωνα με τον Leymann (1990), ως ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας ορίζεται η εχθρική επικοινωνία που κατευθύνεται συστηματικά από έναν ή περισσότερους ανθρώπους κυρίως σε ένα άτομο, με στόχο την περιθωριοποίηση και την αποπομπή του από το χώρο εργασίας. Αυτό το αρνητικό κλίμα δύναται να διαρκέσει για μεγάλο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα το άτομο που υφίσταται αυτή τη συμπεριφορά να παρουσιάζει ψυχοσωματικά συμπτώματα.

«Σύμφωνα με την Hirigoyen (2002), ηθική παρενόχληση είναι η επαναλαμβανόμενη και καταχρηστική συμπεριφορά που προέρχεται είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού και εκδηλώνεται με λεκτική συμπεριφορά, όπως φράσεις και απειλές ή μη λεκτική συμπεριφορά, όπως χειρονομίες ή κείμενα που αποσκοπούν στην προσβολή της προσωπικότητας και της αξιοπρέπειας του ατόμου. Σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η ψυχολογική ακεραιότητα του εργαζομένου ή οποιουδήποτε άλλου προσώπου, κατά την άσκηση της εργασίας του. Αυτό έχει ως συνέπεια να τίθεται σε κίνδυνο το εργασιακό μέλλον του εργαζομένου ή να δημιουργηθεί ένα εκφοβιστικό, υποτιμητικό και εχθρικό περιβάλλον επηρεάζοντας αρνητικά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής (work - life balance).» (Καπουκάκη , 2023)

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (Π.Ο.Υ) «η άσκηση ψυχολογικής βίας με προφορικές απειλές, λεκτική κακοποίηση και προσβολές είναι μια εκούσια πράξη, που μπορεί να βλάψει ένα πρόσωπο όχι μόνο ηθικά αλλά και σε ψυχοσωματικό, νοητικό, πνευματικό και κοινωνικό επίπεδο. Αυτή η μορφή παρενόχλησης, με χρήση συναισθηματικής βίας, εμπεριέχεται στο φαινόμενο Mobbing» (Καπουκάκη , 2023)

Σύμφωνα με τους Κοϊνη και Σαρίδη (2016), η ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο έχει τρείς μορφές:

1. **«Κάθετη μορφή:** Σε αυτή την περίπτωση ο παρενοχλών είναι κάποιος που κατέχει εξουσία όπως προϊστάμενος ή διευθυντής. Ο παρενοχλούμενος είναι υφιστάμενος που βρίσκεται, ιεραρχικά, σε μειονεκτική θέση συγκριτικά με τον ανώτερο του. Σε αυτή τη σχέση δεν είναι εύκολο να γίνει αντιληπτή η παρενόχληση γιατί ο ανώτερος έχει πάντα περισσότερα προνόμια, επομένως δεν διευκρινίζεται η συμπεριφορά του ανωτέρου αν είναι καταχρηστική ή όχι.
2. **Οριζόντια μορφή:** Σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχει εξουσιαστική ανισότητα ανάμεσα στον ενεργών και τον δέκτη. Ο θύτης και το θύμα είναι συνάδελφοι με ίσα προνόμια και θέσεις.
3. **Ανιούσα μορφή:** Σε αυτή τη μορφή ο παρενοχλών είναι ο υφιστάμενος. Ο θύτης είναι ο προϊστάμενος. Αυτός που παρενοχλείτε εξαιτίας της εργασιακής του θέσης έχει εξουσία, έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες.» (Καπουκάκη , 2023)

Η ηθική παρενόχληση είναι ένα φαινόμενο το οποίο δεν εμφανίζεται για μία μόνο φορά και μετά εξαφανίζεται. Αναπτύσσεται με αργό ρυθμό και ύστερα από μία μεγάλη χρονική περίοδο επώασης. Για το λόγο αυτό αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών. Ο Leymann, ο Ege και ο Einarsen στην προσπάθεια τους να αναλύσουν λεπτομερώς το φαινόμενο αυτό ανέπτυξαν λεπτομερή μοντέλα.

Το μοντέλο του Heinz Leymann

Το μοντέλο του Leymann, το πιο λεπτομερές μοντέλο από τα άλλα δύο, αναπτύσσεται σε τέσσερα στάδια. Τα στάδια αυτά αποτελούν τα στάδια τα οποία υφίσταται από την ηθική παρενόχληση ο κάθε εργαζόμενος από την αρχή μέχρι την παραίτηση του. (Τζαφάλια, 2020)

1ο Στάδιο: Καθημερινή διένεξη

«Στο πρώτο αυτό στάδιο, πραγματοποιείται η παραδοχή ότι μία διένεξη μπορεί να εκδηλωθεί αυθόρμητα σε όλους τους εργασιακούς χώρους, είτε λόγω διαφορετικότητας στις απόψεις, στις αντιλήψεις και στις πεποιθήσεις των εργαζομένων, είτε λόγω φθόνου ή ανταγωνισμού που τυχόν υπάρχει μεταξύ τους. Συνήθως, μία τέτοια διένεξη, εκδηλώνεται

μέσω μίας σειράς ειρωνικών αστεϊσμών ή και φραστικών επιθέσεων προς το θύμα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός έντονα φορτισμένου κλίματος. Αυτού του είδους οι διενέξεις, συχνά είναι δύσκολο να επισημανθούν, αν όμως δεν παύσουν, μπορεί να λειτουργήσουν ως έναυσμα για την έναρξη του mobbing.» (Leymann, 1996)

2ο Στάδιο: Αρχή του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing)

«Το δεύτερο στάδιο χαρακτηρίζεται ως «η ωρίμανση της καθημερινής διένεξης», αφού πλέον εδώ οι προσβολές γίνονται όλο και πιο έντονες, συχνές και συστηματικές, ενώ ταυτόχρονα αποκρυσταλλώνεται και ο ρόλος του θύτη και του θύματος. Ο θύτης λειτουργεί με συστηματικό τρόπο, χρησιμοποιώντας εκφοβιστικές στρατηγικές, ενώ το θύμα από την άλλη σταδιακά αποξενώνεται από το εργασιακό του περιβάλλον και απομονώνεται. Συνήθως το συγκεκριμένο στάδιο, χαρακτηρίζεται από μια κατάσταση χρόνιας ανασφάλειας και άγχους, που εκδηλώνονται με ψυχοσωματικά παθολογικά συμπτώματα, που ωθούν το θύμα στη συχνή απουσία από την εργασία.» (Leymann, 1996)

3ο Στάδιο: Συμμετοχή της διοίκησης

«Στο στάδιο αυτό, η ηθική παρενόχληση (mobbing) παίρνει μία πιο σοβαρή και απειλητική μορφή. Αυτό συμβαίνει, γιατί πλέον ο εκφοβισμός ξεφεύγει από τα όρια του στενού και καθορισμένου εργασιακού χώρου και επεκτείνεται στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Το θύμα στο στάδιο αυτό, απουσιάζει συστηματικά από την εργασία του, είναι ήδη απομονωμένο από το εργασιακό του περιβάλλον και αισθάνεται ανήμπορο να αντιδράσει.» (Leymann, 1996)

4ο Στάδιο: Αποκλεισμός από την αγορά εργασίας

Τέλος σε αυτό το στάδιο της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) περιλαμβάνει την απομάκρυνση και την αποπομπή του θύματος από τον εργασιακό του χώρο. «Η παραίτηση του θύματος ωστόσο από τη θέση που κατέχει, είτε αυτή είναι εκούσια, είτε ακούσια λόγω εξαναγκασμού, δυστυχώς δεν αποτελεί την οριστική αντιμετώπιση και λύση των δεινών του. Οι συνέπειες της ψυχολογικής βίας που υπέστη, θα παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλοιώνοντας την ψυχοσύνθεσή του και θα ευθύνονται για ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών, όπως η τάση για αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος, για μετακίνηση σε άλλη θέση εργασίας, για ενασχόληση με εργασιακές πρακτικές ήσσονος σημασίας, για

απέχθεια και απροθυμία προς την εργασία, για επιθετικότητα, μανιοκατάθλιψη, ακόμη και αυτοκτονικές τάσεις» (Τζαφάλια, 2020)

Το μοντέλο του Herald Ege

«Ο Ege διαφοροποιήθηκε εν μέρει από το μοντέλο του Leymann και πρόσθεσε άλλα δύο νέα στάδια, λαμβάνοντας υπόψη του τις συνθήκες που επικρατούν στη νότια Ευρώπη. Υποστήριξε ότι πριν την ηθική παρενόχληση (mobbing) προηγείται η μηδενική κατάσταση, μία κατάσταση διαμάχης σε καθημερινό επίπεδο, όπου δεν υπάρχει ακόμη η διάθεση εξόντωσης του αντιπάλου. Στη συνέχεια ακολουθεί η πρώτη φάση, η οποία γίνεται πιο επιθετική και αφορά και σε ιδιωτικές υποθέσεις. Στη δεύτερη φάση ξεκινάει ο εκφοβισμός των εργαζομένων. Στην τρίτη φάση εμφανίζονται τα πρώτα ψυχοσωματικά συμπτώματα. Ακολουθεί η τέταρτη φάση, όπου παρεμβαίνει η διοίκηση, η οποία όμως αδυνατεί να επιλύσει το πρόβλημα. Στην πέμπτη φάση το θύμα καταφεύγει πλέον σε ψυχοσωματική αγωγή, ενώ στην έκτη φάση που θεωρείται τερματική, το άτομο απομακρύνεται από τον εργασιακό χώρο.» (Ege, 1996)

Το μοντέλο του Einarsen

«Ο Einarsen, διαπίστωσε μετά από αρκετές έρευνες του στη Νορβηγία, ότι ο εργασιακός εκφοβισμός, περιλαμβάνει τουλάχιστον τέσσερις φάσεις: Στην πρώτη, η οποία ονομάζεται φάση της επιθετικής συμπεριφοράς, εκδηλώνεται η εκφοβιστική συμπεριφορά προς το θύμα, η οποία στην αρχή είναι παραπλανητική. Στη δεύτερη φάση τη φάση του εκφοβισμού, το θύμα γίνεται αντικείμενο χλευασμού και καθίσταται ανίκανο να αντιδράσει. Στην τρίτη φάση ο εργαζόμενος στιγματίζεται και στο τελικό στάδιο, ακολουθεί η φάση του σοβαρού τραύματος, όπου το θύμα καταρρέει, επηρεάζεται η σωματική και ψυχική υγεία του και αποξενώνεται από το εργασιακό περιβάλλον» (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994)

Τέλος οι ερευνητές εκτός από τον ορισμό, τις μορφές και τα μοντέλα της ηθικής παρενόχλησης (mobbing), ασχολήθηκαν και με τις αιτίες της ύπαρξης αυτού του φαινομένου.

1.2 Αιτίες του φαινομένου

Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) το εντοπίζουμε στο εργασιακό χώρο, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του Δημόσιου τομέα. Τα αίτια του φαινομένου σχετίζονται με τη:

α) «**προσωπικότητα και τα κίνητρα του θύτη:** Ο θύτης, που τις περισσότερες φορές κατέχει μια ανώτερη θέση στην ιεραρχία ενδέχεται να πάσχει από έλλειψη αυτοέλεγχου ή και να είναι ανασφαλής ή και να είναι εγωιστής ή και να είναι χειριστικός ή και να είναι ανέντιμος ή και να αισθάνεται ανεπαρκής. Ο θύτης ασκώντας βία προσπαθεί να κρύψει τη δική του ανεπάρκεια στρέφοντας την προσοχή αλλού. Ο θύτης μπορεί να είναι ένα άτομο νάρκισσο, αντικοινωνικό και με διαταραγμένη προσωπικότητα. Σε αυτή την περίπτωση έλκεται από την εξουσία και μπορεί να γίνει αυταρχικός και αριβιστής προκειμένου να ανέλθει ιεραρχικά. «Οι δυνάστες σε αυτή την περίπτωση χωρίζονται σε τρείς κατηγορίες:

1) τους χρόνιους δυνάστες: που χαρακτηρίζονται από ανασφάλεια, ναρκισσισμό και έντονη αντιπάθεια προς τους γύρω τους, οι οποίοι σε ένα έντονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορούν να ανέλθουν.

2) τους ευκαιριακούς δυνάστες: που έχουν αυταρχική συμπεριφορά και στοχεύουν στην ιεραρχική ανέλιξη τους. Είναι ευφυή και κοινωνικά άτομα και χρησιμοποιούν συνήθως την κολακεία προκειμένου να πετύχουν το σκοπό τους.

3) τους παροδικούς δυνάστες: που προκαλούν σοβαρά προβλήματα στους συναδέλφους τους λόγο της μεγάλης έλλειψης ευαισθησίας που τους χαρακτηρίζει.» (Τζαφάλια, 2020)

β) **την προσωπικότητα του θύματος:**

Σύμφωνα με την Hirigoyen (2002) παρά «το γεγονός ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού προφίλ των θυμάτων, ωστόσο υπάρχουν επαγγελματικά πλαίσια και εργασιακοί χώροι, μέσα στους οποίους μπορούν να αναπτυχθούν συμπεριφορές ηθικής παρενόχλησης.» (Τζαφάλια, 2020) Κάποια χαρακτηριστικά τους

είναι η διαφορετικότητα τους, δηλαδή κάποιο χαρακτηριστικό που διαφέρει από το σύνολο και τους κάνει να ξεχωρίζουν (π.χ. καταγωγή, πεποιθήσεις, κάποιο ιδιαίτερο γνώρισμα της προσωπικότητάς τους). Σε αρκετές περιπτώσεις τα θύματα ηθικής παρενόχλησης είναι άτομα που με την προσωπικότητά τους επισκιάζουν τους ανωτέρους τους με αποτέλεσμα οι ανώτεροι ιεραρχικά να προσπαθούν να τους μειώσουν τους συναδέλφους που παρουσιάζουν μια ανοδική πορεία. Ακόμη και τα άτομα με έντιμο χαρακτήρα, που έχουν έντονη προσωπικότητα και δεν είναι εύκολο κάποιος να τους χειραγωγήσει μπορούν να πέσουν θύματα κάποιου συναδέλφου τους. Κοινό χαρακτηριστικό των θυμάτων, τις περισσότερες φορές, αποτελεί η χαμηλή αποδοτικότητα καθώς και η έλλειψη ικανότητας να ανταποκριθούν γρήγορα στα καθήκοντά τους. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με τη χαμηλή αυτοεκτίμηση, έχουν ως αποτέλεσμα να προκαλούν τους συναδέλφους τους να τους φέρονται υποτιμητικά και οι ίδιοι να αισθάνονται ανεπαρκείς. Συνεπώς η έλλειψη δυναμικότητας, σε συνδυασμό με την υπερευαισθησία, μπορεί να οδηγήσουν σε εκδήλωση ηθικής παρενόχλησης και στην καταλυτική απομόνωση του ατόμου.» (Τζαφάλια, 2020)

γ) **την οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος:**

Εκτός από τα χαρακτηριστικά του ατόμου ακόμη και το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά δημιουργώντας τις προϋποθέσεις της ηθικής παρενόχλησης. Τα περιβάλλοντα στα οποία μπορεί να αναπτυχθεί το εν λόγω φαινόμενο είναι κυρίως ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον και την ανάπτυξη του φαινομένου είναι:

i. το άγχος: μπορεί να ευνοήσει και να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες ώστε να αναπτυχθεί το φαινόμενο του mobbing. Τα στενά χρονικά περιθώρια σε συνδυασμό με τον μεγάλο όγκο εργασίας, μπορεί να κρίνουν τους εργαζομένους ακατάλληλους, μη παραγωγικούς και ανεπαρκείς φέροντας ως αποτέλεσμα την απομάκρυνσή τους. Τα υψηλά επίπεδα άγχους οδηγούν σε συχνές απουσίες των εργαζομένων από την εργασία τους και μείωση του ηθικού τους ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν τις εντάσεις και τις επιθετικές συμπεριφορές.

ii. η κακή επικοινωνία: Η Hirigoyen (2014) απέδειξε ότι οι πραγματικές σχέσεις και η επικοινωνία έχουν μειωθεί σημαντικά. Οι εργαζόμενοι συχνά εκφράζουν τα παράπονα τους για έλλειψη διαλόγου, καθώς η μόνη φορά που επιβάλλεται να ανταλλάξουν απόψεις είναι κατά τη διάρκεια των συνδιασκέψεων. (Hirigoyen, Ηθική παρενόχληση. Η Κρυμμένη Βία στην Καθημερινή Ζωή, 2014) Συνεπώς η έλλειψη επικοινωνίας, σε συνδυασμό με την έλλειψη στοχοθεσίας και το κλίμα κακής επικοινωνίας, ευνοούν τη ανάπτυξη του φαινομένου.

iii. η χειραγώγηση και η μη αναγνώριση στην εργασία: Η ύπαρξη διαφοροποίησης στον εργασιακό χώρο έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης. Στην περίπτωση που ο υπάλληλος διαφοροποιηθεί, επαναφέρεται στην τάξη, λογοκρίνεται και δεν μπορεί να αντιδράσει. Η χειραγώγηση οδηγεί το άτομο στην απώλεια αυτονομίας και στην έλλειψη πρωτοβουλιών. Η χειραγώγηση λειτουργεί αρνητικά στον ίδιο τον οργανισμό αφού τα άτομα χάνουν την προσωπικότητά τους, αλλοτριώνονται κα μαζικοποιούνται. Από την άλλη, η μη αναγνώριση στην εργασία αποτελεί παράγοντα ηθικής παρενόχλησης. Τις περισσότερες φορές η εργατικότητα και οι προσπάθειες χρόνων δεν αναγνωρίζονται από τους ανωτέρους, ενώ πολλές φορές χρησιμοποιούν τις προσπάθειες των υφισταμένων τους προκριμένου να ανέλθουν ιεραρχικά.

iv. η μετάθεση ευθύνης, ο κυνισμός εντός του συστήματος και η μεγαλομανία των στελεχών: Η μετάθεση ευθυνών αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ηθικής παρενόχλησης που υφίστανται οι υφιστάμενοι από τους ιεραρχικά ανώτερους τους. Οι τελευταίοι συνήθως δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη των ενεργειών τους και προσπαθούν να βρουν το εξιλαστήριο θύμα, προκειμένου να επωμιστεί εκείνο τις συνέπειες του σφάλματος. Από την άλλη, ο κυνισμός του συστήματος σε συνδυασμό με το ναρκισσισμό ορισμένων στελεχών, αποτελούν παράγοντες που ευνοούν τα

> περιστατικά ηθικής παρενόχλησης. Οι ανώτεροι ιεραρχικά έχουν μόνο ως στόχο την αποδοτικότητα του οργανισμού (ή της επιχείρησης) αδιαφορώντας για τους υπαλλήλους. Στη βάση αυτή, η ηθική παρενόχληση συνδέεται με τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή της. (Hirigoyen, Ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας, 2002)

Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στον εργασιακό χώρο επιφέρει σοβαρές και αρνητικές επιπτώσεις τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο κα για τον ίδιο τον οργανισμό (ή την επιχείρηση).

1.3 Επιπτώσεις του φαινομένου

Οι επιπτώσεις που φέρει η ηθική παρενόχληση στο εργασιακό χώρο (mobbing) σχετίζονται τόσο με την ψυχική όσο και με τη σωματική υγεία του ατόμου που την υφίσταται. Εκτός όμως από τους ίδιους ανεπηρέαστοι δεν μπορούν να μείνουν τόσο οι οικογένειες τους όσο και ο περίγυρός τους που και αυτοί με τη σειρά τους επηρεάζονται έμμεσα και άμεσα όσο αφορά την ψυχική, οικονομική και κοινωνική τους κατάσταση.

Αρχικά όσο αφορά στις επιπτώσεις στην σωματική και ψυχική υγεία των ατόμων, τα άτομα θα πρέπει να είναι ενημερωμένα για το φαινόμενο του mobbing. «Μερικά από τα σωματικά συμπτώματα που προκαλεί το φαινόμενο αυτό είναι πόνοι στο στήθος και στους μύες, αυπνίες, ανορεξία, κόπωση, αδυναμία, υψηλή αρτηριακή πίεση, λιποθυμικά επεισόδια κλπ.» (Αυγουστινιάτου, 2024) Πνευματικά συμπτώματα όπως αδυναμία συγκέντρωσης, πονοκέφαλοι, σύγχυση και μειωμένη απόδοση. Ενώ όσο αφορά στα ψυχολογικά συμπτώματα είναι θυμός, απελπισία, φοβία και ενοχή. «Τα θύματα κυριεύονται από άγχος, κατάθλιψη, δυσκολία επικοινωνίας, αισθήματα ανικανότητας, απογοήτευσης, ενοχής, ντροπής και φόβου. Συχνά καταφεύγουν σε καταχρήσεις (αλκοόλ, τσιγάρο, καφές, ηρεμιστικά χάπια κ.λπ.) και αυτοκτονίες.» (Αυγουστινιάτου, 2024) «Υποφέρουν από πονοκεφάλους, ασθένειες γαστρεντερολογικής φύσεως όπως σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου και δυσπεψία, διαταραχές ύπνου, μυαλγίες, νευρικές συσπάσεις κ.λπ., Προβαίνουν σε συχνές απουσίες από την εργασία τους και έχουν χαμηλή

αποδοτικότητα.» (Αυγουστινιάτου, 2024) «Επομένως, με το συνεχές εργασιακό στρες και τους λοιπούς ψυχοκοινωνικούς παράγοντες που ταλανίζουν τον σύγχρονο εργαζόμενο επέρχεται το επονομαζόμενο από ξένους μελετητές «σύνδρομο burn-out». Με τον όρο αυτό, επιδιώκεται η περιγραφή της παθολογίας που εκδηλώνεται με την εξουθένωση, την αρνητική στάση απέναντι στην εργασία και τον περίγυρο, τη μη αποτελεσματικότητα και τις ψυχοσωματικές ασθένειες.» (Αυγουστινιάτου, 2024) Η ηθική παρενόχληση σχετίζεται με το «burn-out» αφού «ο θύτης ασκεί μια συνεχόμενη και μεθοδική ψυχολογική βία, ηθική βία, διαμορφώνοντας ένα εχθρικό και ταπεινωτικό εργασιακό περιβάλλον, με την προσβολή της προσωπικότητας, της αξιοπρέπειας και της σωματικής και ψυχικής ακεραιότητας του θύματος με απώτερο σκοπό να το οδηγεί συχνά σε ολοκληρωτική εξάντληση (burn-out) και εν τέλη σε παραίτηση.» (ΚΕ.Π.Ε.Α.- Γ.Σ.Ε.Ε., 2024)

Τέλος τόσο τα ίδια τα άτομα αυτά όσο και το ευρύτερο οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον καλούνται να αντιμετωπίσουν τις κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες. Όσο αφορά τα ίδια τα άτομα που βιώνουν την ηθική παρενόχληση καλούνται να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές συνέπειες σε περίπτωση που αποχωρήσουν και αναζητήσουν νέα εργασία. Αναγκάζονται να αφήσουν πίσω τους την πολυετή εμπειρία τους στον φορέα και τις συνήθειες τους, για να ξεκινήσουν από την αρχή σε ένα νέο περιβάλλον που κανείς δεν μπορεί να τους εγγυηθεί ότι θα είναι καλύτερο από το προηγούμενο. Κυριεύονται από ανασφάλεια, άγχος και λύπη. «Στο Δημόσιο Τομέα, είναι σύνηθες το φαινόμενο να τοποθετούνται σε θέσεις χαμηλότερης σημασίας, να επιτελούν δευτερευούσης φύσεως εργασίες και να αντιμετωπίζονται ως νέοι υπάλληλοι παρά τη μακρόχρονη εμπειρία και τις ανεπτυγμένες δεξιότητές τους.» (Αυγουστινιάτου, 2024) «Οι ανωτέρω συνθήκες επηρεάζουν αρνητικά και το οικογενειακό περιβάλλον των θυμάτων στο οποίο μεταφέρονται οι στρεσογόνες καταστάσεις, ο χλευασμός, η απογοήτευση, η ανησυχία και ο «αποκλεισμός». (Αυγουστινιάτου, 2024)

1.4 Η Ηθική παρενόχληση (mobbing) στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Τα ευρήματα ερευνών επισημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα πλήττονται από την ηθική παρενόχληση σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εργαζόμενους που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα (Leather, 2001. Shalcross et al., 2008. Zapf et al., 2003). Η ηθική παρενόχληση (mobbing) στον Δημόσιο Τομέα, δυνητικά

διαρκεί για σημαντικό χρονικό διάστημα, οι θύτες προστατεύονται και δε μπορούν να απολυθούν εύκολα, γίνεται πιο ανεκτή η κατάχρηση της εξουσίας. Όπως σημειώνει η Τσιώνη (2021) οι συνέπειες του φαινομένου στον Δημόσιο Τομέα είναι καταστροφικές, αφού οι εργαζόμενοι δεν έχουν την πολυτέλεια να αποχωρήσουν και βιώνουν σιωπηλά την όποια κακομεταχείριση με τις επιπτώσεις που αυτή συνεπάγεται. «Αυτή η κατάχρηση εξουσίας καθώς και οι ιδιαιτερότητες των Υπηρεσιών του Δημοσίου ως τύπου οργανώσεων, λειτουργούν υπέρ των ατόμων που εξασκούν την ηθική παρενόχληση για μεγάλα διαστήματα, με σοβαρά και ζημιογόνα αποτελέσματα τις περισσότερες φορές τόσο για τα θύματα όσο και για τη λειτουργία των ίδιων υπηρεσιών.» (Δέδε, 2017) Επιβάλλουν πειθαρχικές ποινές για υποτιθέμενα παραπτώματα που ως στόχο έχουν την ικανοποίηση των δικών τους προσωπικών συμφερόντων π.χ. να μην χάσουν τη θέση τους από έναν ικανό υπάλληλο με περισσότερα προσόντα από τους ίδιους, να επιρρίψουν ευθύνες για την δική τους ανικανότητα και αδράνεια, να ικανοποιήσουν τα ενδόμυχα ψυχοπαθητικά σύνδρομα που τους διακατέχουν κ.λπ.. «Αντίστοιχη συμπεριφορά επιδεικνύεται πολλές φορές και σε οριζόντια κλίμακα όπου ένας συνάδελφος μπορεί να λειτουργεί κολακευτικά προς την ιεραρχία, μεταφέροντας ψευδείς πληροφορίες, εξαπατώντας και λειτουργώντας εις βάρος των συναδέλφων του, καλύπτοντας την δική του αδράνεια και καρπώνοντας τη δουλειά των συναδέλφων του.» (Αυγουστινιάτου, 2024)

« Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011. Leymann & Gustafsson, 1996. Salin, 2001) οι κύριοι τομείς του δημόσιου τομέα που πλήττονται από την εμφάνιση του φαινομένου, είναι της υγείας και πρόνοιας, της εκπαίδευσης και των σωμάτων ασφαλείας. (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011. Leymann & Gustafsson, 1996. Salin, 2001) Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στον κοινωνικο-ιατρικό τομέα και στην εκπαίδευση τα καθήκοντα δεν είναι προσδιορισμένα και κατά συνέπεια «πάντα μπορεί να κατηγορηθεί κάποιος για κάτι» (Ζιγρικά, 2013)

Στις ελληνικές δημόσιες δομές υγείας το “mobbing” δεν είναι άγνωστο καθώς με την πάροδο του χρόνου έχουν παρατηρηθεί αρκετά περιστατικά στους υγειονομικούς χώρους εργασίας, μεταξύ των επαγγελματιών υγείας αφού πρόκειται για έναν ιδιαίτερο χώρο εργασίας μέσα στον οποίο η φύση αυτών των επαγγελμάτων υγείας (ιατροί και νοσηλευτές) επιτρέπει να ευδοκιμούν αψιμαχίες και αντιπαλότητες οι οποίες

γιγαντώνονται σε συνθήκες κακοδιοίκησης. (Τσιώνη, 2021) Η ηθική παρενόχληση (mobbing) δεν είναι άγνωστη ούτε στον τομέα της Εκπαίδευσης. Όπως επισημαίνει η Τσιώνη (2021) «το 11,6% των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα έχουν πέσει θύματα εργασιακής παρενόχλησης κατά τη διάρκεια των τελευταίων 6 μηνών, ενώ η κυρίαρχη μορφή παρενόχλησης είναι οριζόντια και οι συχνότερες παρενοχλητικές συμπεριφορές είναι έμμεσης μορφής. Όσον αφορά στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, προέκυψε ένα πολύ σημαντικό ποσοστό, περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (53,8%), οι οποίοι υφίσταντο ηθική παρενόχληση με σχετικά μεγάλη συχνότητα.» (Τσιώνη, 2021)

Συχνά η ηγεσία αδιαφορεί για τέτοιου είδους φαινόμενα ενώ η ίδια η δομή της ελληνικής διοίκησης εμφανίζει χαρακτηριστικά τα οποία αναπαράγουν το φαινόμενο. (Αυγουστινιάτου, 2024) Επίσης, είναι γεγονός ότι οι αξιολογήσεις της απόδοσης των υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα δεν είναι πάντα αντικειμενικές. Δίνεται από τους προϊσταμένους υψηλότερη βαθμολογία σε άτομα με τα οποία διατηρούν φιλικές σχέσεις ή ανήκουν στην ίδια πολιτική παράταξη και γενικότερα έχουν μια σύμπνοια απόψεων. Αντιθέτως, οι υπάλληλοι που είναι αποδοτικότεροι και με περισσότερα προσόντα τυγχάνει να αξιολογούνται αυστηρά και να λαμβάνουν χαμηλότερη βαθμολογία είτε γιατί δεν έχουν κερδίσει τη συμπάθεια των ανωτέρων τους, είτε γιατί θεωρούνται ως η απειλή για τη θέση του προϊσταμένου τους. Η ύπαρξη προκαταλήψεων δημιουργεί προβλήματα σε μια ομάδα. «Αντιθέτως, όταν αξιοποιείται η πολυμορφία της ομάδας βελτιώνεται η απόδοσή της. Ο περιορισμός των στερεοτυπικών πεποιθήσεων αυξάνει την αντικειμενικότητα στην κρίση. Οι διακρίσεις πλήττουν την εργασιακή ικανοποίηση και οδηγούν στις εργασιακές συγκρούσεις, στη δυσαρέσκεια, στην απογοήτευση, σε διαμαρτυρίες, σε παθητική συμπεριφορά και τέλος στην αποχώρηση. Πολλές φορές, ούτε η υψηλή αμοιβή είναι αρκετή για να κρατήσει έναν υπάλληλο στη θέση του. Η δυσαρέσκεια των εργαζομένων γίνεται φανερή με τις συχνές απουσίες από το χώρο εργασίας, τις απεργιακές κινητοποιήσεις, την κινητικότητα, τη χαμηλή απόδοση, τα παράπονα, το χαμηλό ηθικό, την έλλειψη επικοινωνίας, εμπιστοσύνης, αλληλοσεβασμού και διαπροσωπικών σχέσεων.» (Αυγουστινιάτου, 2024)

Η αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο του δημοσίου προϋποθέτει την εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών και πολιτικών που προάγουν ένα

ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον. Στη βάση αυτή, η συμβολή της δημόσιας διοίκησης είναι καθοριστική. Ειδικότερα, η καθιέρωση σαφών πολιτικών και κωδίκων δεοντολογίας αποτελεί το πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης. Αυτές οι πολιτικές πρέπει να περιλαμβάνουν τον ορισμό της ηθικής παρενόχλησης, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, καθώς και τις διαδικασίες αναφοράς και διερεύνησης περιστατικών. Άλλωστε, όπως δείχνει η βιβλιογραφία, «οι οργανισμοί που διαθέτουν σαφείς και καλά επικοινωνημένες πολιτικές είναι πιο αποτελεσματικοί στην πρόληψη και την αντιμετώπιση της παρενόχλησης. Οι διαδικασίες αναφοράς και διερεύνησης πρέπει να είναι διαφανείς, εμπιστευτικές και εύκολα προσβάσιμες στους εργαζομένους. Η ύπαρξη ανεξάρτητων καναλιών αναφοράς, όπως ανώνυμες γραμμές καταγγελίας ή εξωτερικοί διαμεσολαβητές, μπορεί να ενθαρρύνει τα θύματα να αναφέρουν τα περιστατικά ηθικής παρενόχλησης. Επιπλέον, οι διαδικασίες διερεύνησης πρέπει να είναι δίκαιες και αμερόληπτες, με στόχο την προστασία των δικαιωμάτων όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών είναι κρίσιμη για την πρόληψη της ηθικής παρενόχλησης. Προγράμματα εκπαίδευσης που περιλαμβάνουν θέματα όπως η αναγνώριση της παρενόχλησης, οι τρόποι αντίδρασης και οι διαθέσιμες υποστηρικτικές δομές μπορούν να μειώσουν την εμφάνιση περιστατικών. Παράλληλα, η ευαισθητοποίηση των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τη σημασία της δημιουργίας ενός υποστηρικτικού και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος είναι ουσιαστική.» (Σπυρίδης, 2024)

Κεφάλαιο 2ο: Ηθική παρενόχληση (mobbing) και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Επιπτώσεις της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στην διοίκηση και στη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί μία αναπόσπαστη λειτουργία τόσο των επιχειρήσεων όσο και των δημόσιων οργανισμών, η οποία συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο, μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα « η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή,

ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στο εργασιακό χώρο με σκοπό την εργασιακή τους ικανοποίησης και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ο ορισμός αυτός εστιάζει στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΔ, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς του προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα θετικά αποτελέσματα της επιχείρησης ή του οργανισμού.» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)

Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ σχετίζονται με «το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, την ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού, την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση κα την ανάπτυξη, την αξιολόγηση των εργαζομένων, τις αμοιβές και τις παροχές, τη διοίκηση απόδοσης, τις εργασιακές σχέσεις, την εσωτερική επικοινωνία, την οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη – διαμόρφωση κουλτούρας και τέλος τις διαχειριστικές λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού.» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)

«Η αποστολή της ΔΑΔ συνδέεται με την εξασφάλιση του ιδανικού ανθρώπινου κεφαλαίου (διανοητικού, συναισθηματικού, κοινωνικού) ούτως ώστε να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι μέσω της υλοποίησης της στρατηγικής, της αποδοτικότητας, της ποιότητας, της καινοτομίας, της εξυπηρέτησης των πολιτών, της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού συνολικά.» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016) Με βάση την αποστολή της ΔΑΔ προκύπτουν και οι κυριότεροι στόχοι της. «Αυτοί είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση ποιότητας, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, η εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και ανάπτυξη προσωπικού και τέλος η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό κάποιες από τις κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ. Οι λειτουργίες της ΔΑΔ που επηρεάζονται περισσότερο είναι οι εργασιακές σχέσεις, η εσωτερική επικοινωνία και η διαμόρφωση κουλτούρας του οργανισμού. Όπως αναφέρεται και στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, η ηθική παρενόχληση (mobbing) στον εργασιακό χώρο είναι μια μορφή ψυχολογικής κακοποίησης που επηρεάζει τόσο τον ίδιο τον

εργαζόμενο όσο και το οργανωσιακό και εργασιακό περιβάλλον. Στον δημόσιο τομέα, όπου υπάρχει συγκεκριμένη ιεραρχική δομή, η δημιουργία και η παρουσία του εν λόγω φαινομένου είναι έντονη και συχνά παραβλέπεται ή ακόμα και συγκαλύπτεται. Οι επιπτώσεις της ηθικής παρενόχλησης, όπως αυτές αναφέρονται αναλυτικά παραπάνω, είναι σοβαρές και επηρεάζουν τόσο τη διοίκηση όσο και τη λειτουργία των υπηρεσιών. (Leymann, 1996)

Η ανοχή ή αδράνεια της διοίκησης απέναντι στο φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης ενισχύει το αίσθημα της αδικίας και επηρεάζει αρνητικά την αξιοπιστία της. Σε ένα περιβάλλον στο οποίο κυριαρχεί ο φόβος και η ανασφάλεια, χάνονται αξίες όπως η διαφάνεια, η αλληλεγγύη και η συνεργασία. Η διοίκηση που αποτυγχάνει να διαχειριστεί σωστά τις περιπτώσεις ηθικής παρενόχλησης και δεν προχωράει σε κυρώσεις θεωρείται αδύναμη ή συνένοχη με αποτέλεσμα να χάνει, εν τέλει την ηγετική της επίδραση. «Πιο συγκεκριμένα οι επιπτώσεις του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης στη διοίκηση είναι, σύμφωνα με την προσέγγιση του Leymann (1996) (α) η υπονόμευση του κύρους της διοίκησης, (β) οι δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων, (γ) η εσωτερικών συγκρούσεων και οι νομικές και (δ) πειθαρχικές επιπτώσεις.»

Εκτός από τη διοίκηση των υπηρεσιών η ηθική παρενόχληση επηρεάζει και τη λειτουργία της. Αυτό συμβαίνει διότι η ηθική παρενόχληση έχει άμεσες επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων και αυτό συνεπάγεται μείωση της παραγωγικότητας τους, αύξηση των απουσιών τους αλλά και πρόωρες αποχωρήσεις. Τέλος οι υπάλληλοι που εργάζονται κάτω από αυτές τις συνθήκες τις περισσότερες φορές αδυνατούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά τόσο στα καθήκοντα τους και στις απαιτήσεις των προϊσταμένων τους όσο και στις απαιτήσεις των πολιτών. Συνέπεια όλων των παραπάνω είναι να αμφισβητείται η ηγεσία, να υποβαθμίζονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες και να δυσφημίζεται, εν τέλει ο ίδιος ο οργανισμός. (International Labour Organization, 2019)

2.2 Ηγεσία και ηθική παρενόχληση (mobbing)

Όπως αναφέρεται και στην παραπάνω υποενότητα, μια από τις συνέπειες του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης είναι η αμφισβήτηση της ηγεσίας του ίδιου του οργανισμού. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι κρίσιμος για την πρόληψη και την εξάλειψη της ηθικής παρενόχλησης στο εργασιακό περιβάλλον. Ο ρόλος του ηγέτη με βάση την επιχειρησιακή ηθική είναι «να ενδυναμώνει τους εργαζομένους, να μπορεί να διατηρεί την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, να διαχειρίζεται τη διαφορετικότητα, να σέβεται το ψυχολογικό συμβόλαιο και να αντιμετωπίζει τις κρίσεις με σεβασμό στον άνθρωπο.» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016) Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να διαμορφώσει το περιβάλλον με τέτοιο τρόπο ώστε να μειωθεί ή ακόμη και να εξαλειφθεί η εμφάνιση και η ύπαρξη τέτοιων φαινομένων. (Σπυρίδης, 2024)

Παράλληλα, η ηγεσία έχει καθοριστικό ρόλο στην πρόληψη της ηθικής παρενόχλησης. Οι ηγέτες που προάγουν δίκαιες, ηθικές και υποστηρικτικές πρακτικές μπορούν να διαμορφώσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με μελέτες, το στυλ ηγεσίας που προάγει τη υποστήριξη, την ενθάρρυνση και εν τέλει συμβάλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι το μετασχηματιστικό στυλ. (Hoel, Glaso, Hetland, Cooper, & Einarsen, 2010) «Η μετασχηματιστική ηγεσία ορίζεται ως εκείνη η ηγεσία κατά την οποία ο ηγέτης προσπαθεί να αυξήσει την αντίληψη του ορθού και σημαντικού, να διεγείρει την ωριμότητα για παρακίνηση και έτσι να οδηγήσει τα άτομα να κινηθούν πέραν των ιδίων τους συμφερόντων προς επιτέλεση του δημοσίου οφέλους.» (Αργυροπούλου, 2018) «Η θεώρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν από τις πρώτες που περιείχαν συζητήσεις για τις έννοιες της αυθεντικότητας και της ηθικής. Οι απαρχές της μετασχηματιστικής θεωρίας της ηγεσίας εντοπίζονται στο έργο του Burns (1978) και στην έμφαση της σχέσης ηγέτη – υποστηρικτών και στην επίδραση του ηγέτη επί των υποστηρικτών.» (Starratt, 2008) «Στη συνέχεια οι Bass (1985) και Bass and Avolio (1993) επέκτειναν τη θεωρία στη δυνατότητα των ηγετών να οδηγούν τους υποστηρικτές τους στη πλήρη ανάπτυξη των ικανοτήτων τους μέσω της παρακίνησης, της φροντίδας και της επίδρασης των ιδανικών και - μέσω της ανάπτυξης των υποστηρικτών- να οδηγήσουν τον οργανισμό σε ένα πλήρη μετασχηματισμό.» (Starratt, 2008) Σύμφωνα με αυτούς ένας

μετασχηματιστικός ηγέτης ασχολείται με τους υφισταμένους του, δίνοντας έμφαση στην εσωτερική παρακίνησή τους καλλιεργώντας παράλληλα την εμπιστοσύνη τους σε αυτόν. «Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, καταφέρνουν να παρακινήσουν τους άλλους να επιτύχουν περισσότερα από ό,τι είχε αρχικά προγραμματιστεί (ή αναμενόταν) δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό κλίμα στον οργανισμό όπου οι ατομικές ανάγκες και οι διαφορές αναγνωρίζονται και είναι σεβαστές.» (Αργυροπούλου, 2018) Σύμφωνα με τον Bass (1985) και τους συνεργάτες του η ηγετική συμπεριφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελείται από τους εξής πέντε παράγοντες:

1. «Η ιδανική επιρροή όπως την αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι
2. Η ιδανική επιρροή ως προς τη συμπεριφορά
3. Η έμπνευση κινήτρων στους υφισταμένους
4. Πνευματική παρώθηση
5. Η εξατομικευμένη προσοχή» (Αργυροπούλου, 2018)

Επιπλέον «οι ηγέτες που αναλαμβάνουν δράση για την αντιμετώπιση περιστατικών παρενόχλησης και εφαρμόζουν δίκαιες διαδικασίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τον οργανισμό.» (Σπυρίδης, 2024) Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την εφαρμογή σαφών πολιτικών και διαδικασιών που αφορούν την ηθική παρενόχληση. Αυτές οι πολιτικές πρέπει να περιλαμβάνουν τον ορισμό και τις διαστάσεις της παρενόχλησης, τις διαδικασίες αναφοράς και τις ποινές για τους παραβάτες. Η σαφήνεια και (η διαφάνεια) των πολιτικών αυτών μπορεί να αποτρέψει τα περιστατικά παρενόχλησης και να παρέχει στους εργαζομένους την ασφάλεια ότι οι καταγγελίες τους θα ληφθούν σοβαρά υπόψη. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι πολιτικές αυτές είναι κατανοητές και προσβάσιμες σε όλους τους εργαζομένους. «Η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων είναι βασική για την πρόληψη της ηθικής παρενόχλησης. Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν την ανοιχτή έκφραση ανησυχιών και παραπόνων και να δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα αναφέροντας περιστατικά παρενόχλησης χωρίς φόβο αντιποίνων. Η δημιουργία διαύλων επικοινωνίας, όπως οι τακτικές συναντήσεις αλλά και

οι ανώνυμες γραμμές καταγγελίας, μπορεί να ενισχύσει αυτή την κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας.» (Σπυρίδης, 2024)

2.3 Η συμβολή της κουλτούρας των δημόσιων οργανισμών στην αντιμετώπιση του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης (mobbing)

Εκτός από την ηγεσία σημαντικό ρόλο στην πρόληψη και την εξάλειψη του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης έχει και η κουλτούρα του οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια λόγω των κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων (βλ. μεταξύ άλλων αύξηση των απασχολούμενων γυναικών, αύξηση των μεταναστών, αύξηση του ορίου ζωής, επέκταση των επιχειρήσεων σε μεγάλες αγορές, διαφορετικές συμπεριφορές καταναλωτών και εργαζομένων), οι οργανισμοί ωθούνται να συμπεριλάβουν στη διοίκηση τους, ομάδες με διαφορετικά χαρακτηρίστηκα. Η διοίκηση της διαφορετικότητας σημαίνει να δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους εργαζομένους, χωρίς να γίνονται διακρίσεις, να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους αλλά και τη συμβολή τους μέσα στον οργανισμό. Άλλωστε, όπως δείχνει και η σχετική βιβλιογραφία τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός πιο παραγωγικού και αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος. (Starratt, 2008)

Σύμφωνα με την επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών, η κουλτούρα αποτελεί ένα θεμελιώδες συστατικό στοιχείο ενός οργανισμού, όπως άλλωστε και ενός ατόμου και μιας κοινωνίας. «Η κουλτούρα αποτελεί το «ποιόν» ενός οργανισμού. Προσδιορίζει ουσιαστικά το πως οι οργανισμοί και οι άνθρωποι σκέφτονται και δρουν. Σύμφωνα με τους J. Kotter και J. Heskett η ύπαρξη ισχυρής εταιρικής κουλτούρας, η οποία χαρακτηρίζεται ως κατάλληλη, συμβάλει στην αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016)

Με άλλα λόγια το σύνολο των αξιών, ο τρόπος σκέψης και οι στάσεις που διέπουν τα μέλη μιας οργάνωσης και διδάσκονται στα νέα μέλη αποτελούν την οργανωσιακή κουλτούρα. «Η οργανωσιακή κουλτούρα εκφράζεται σε δύο επίπεδα: την εμφανή και την αφανή κουλτούρα. Η εμφανής κουλτούρα είναι οι μέθοδοι εκτέλεσης έργων και οι τρόποι συμπεριφοράς που υπάρχουν σε έναν οργανισμό. Εκφράζεται με εμφανή στοιχεία όπως οι

τελετές, τα σλόγκαν, ο τρόπο ντυσίματος και η διευθέτηση χώρων. Η αφανής κουλτούρα αφορά αυτά που δεν φαίνονται όπως είναι οι προσωπικές αξίες, τα πιστεύω, οι στάσεις, τα συναισθήματα και ο τρόπος σκέψης.» (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010) Όλα αυτά παίζουν σημαντικό ρόλο στη σύνδεση του προσωπικού με έναν μηχανισμό υποκίνησης (ή αφοσίωσης) δεδομένου ότι οι κοινές αξίες και τα πιστεύω αποτελούν ισχυρούς συνδετικούς κρίκους μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Η οργανωσιακή κουλτούρα εξυπηρετεί τόσο στην εσωτερική (δημιουργία μιας συλλογικής ταυτότητας ώστε οι εργαζόμενοι να εργαστούν αποτελεσματικά) όσο και στην εξωτερική ολοκλήρωση του οργανισμού, (δηλαδή τους τρόπους με τους οποίους η οργάνωση πετυχαίνει τους στόχους της με το εξωτερικό της περιβάλλον).

Κρίσιμο ρόλο αναφορικά με την πρόληψη της εργασιακής παρενόχλησης έχουν οι ηθικές αξίες θεωρούνται από τις πιο σημαντικές αξίες της εργασιακής κουλτούρας. Αποτελούν κώδικα αρχών και αξιών αποδεκτό από την κοινωνία ή το άτομο σχετικά με το τί είναι σωστό- λάθος, ηθικό – ανήθικό, τίμιο -άτιμο, δίκαιο – άδικο. Διαφοροποιούνται από τις νομικές ρυθμίσεις και αποτελούν ένα κωδικοποιημένο σύνολο αρχών που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των ατόμων, δεδομένου ότι οι ηθικές αξίες ρυθμίζουν ό,τι δεν ρυθμίζεται από την νομοθεσία. «Πηγές ηθικών αξιών στην επιχείρηση θεωρούνται τα προσωπικά πιστεύω και αξίες που ενθαρρύνονται μέσω τελετών, συμβόλων και χαρακτηρίζουν την ιστορία της επιχείρησης ενώ υλοποιούνται μέσω συγκεκριμένων οργανωσιακών συστημάτων και πολιτικών όπως: κώδικες ηθικής, συστήματα ανταμοιβών, κριτήρια παραγωγών και ανάπτυξης προσωπικού, συστήματα επιλογής και εκπαίδευσης, οργανωτική δομή, ηγεσία και συμπεριφορά προϊσταμένων, ασφάλεια και προστασία εργαζομένων, συμπεριφορά συναδέλφων, σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων.» (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010)

Ο προσδιορισμός και η διαμόρφωση της κουλτούρας αποτελεί από τους πρώτους στόχους ενός ηγέτη, οποίος προσπαθεί να αναπτύξει μια υγιή κουλτούρα στον οργανισμό του. (Πασιαρδής, 2014) Η οργανωτική κουλτούρα, δηλαδή οι κοινές αξίες, οι πεποιθήσεις και οι πρακτικές μέσα σε έναν οργανισμό, επηρεάζει σημαντικά την εμφάνιση και την αντιμετώπιση της ηθικής παρενόχλησης. Οι οργανισμοί με κουλτούρα που προάγει τον σεβασμό, τη συνεργασία και την ισότητα είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν περιστατικά

ηθικής παρενόχλησης. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας «μηδενικής ανοχής» προς την παρενόχληση, όπου τέτοια φαινόμενα καταδικάζονται και αντιμετωπίζονται άμεσα, είναι ουσιώδης για την πρόληψη της. (Σπυρίδης, 2024) Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση όλων των μελών του οργανισμού είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που αποτρέπει την ηθική παρενόχληση. «Εκπαιδευτικά προγράμματα που επικεντρώνονται στην αναγνώριση της παρενόχλησης, τις δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων και τις διαδικασίες αναφοράς μπορούν να μειώσουν την εμφάνιση περιστατικών παρενόχλησης. Επίσης, η συνεχής ευαισθητοποίηση και η υπενθύμιση των πολιτικών και των αξιών του οργανισμού μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων προς ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον.» (Σπυρίδης, 2024)

Τέλος η κουλτούρα του κάθε οργανισμού θα πρέπει να διαμορφώνεται με τέτοιον τρόπο που οι αξίες που θα πρεσβεύει να συνάδουν με όσα ορίζονται από το νομοθετικό πλαίσιο της χώρα. Μέθοδοι πρόληψης και αντιμετώπισης του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης, οι οποίοι ορίζονται στη βάση ενός συγκεκριμένου νομικού πλαισίου, πρέπει να ενσωματωθούν και να γίνουν μέρος της κουλτούρας του οργανισμού. Οργανισμοί που με την κουλτούρα τους επιτρέπουν την οποιασδήποτε μορφής βίας θα πρέπει να αλλάξουν την κουλτούρα του οργανισμού (ή της επιχείρησης).

Κεφάλαιο 3ο: Το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο για τη βία και την παρενόχληση στο εργασιακό περιβάλλον

3.1 Ισχύον νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τη προβληματική που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα δύο κεφάλαια, το “mobbing” είναι ένα φαινόμενο που εξελίσσεται ραγδαία, η καταπολέμηση του θα πρέπει να έχει και νομική υπόσταση βάσει των θεμελιωδών δικαιωμάτων του ατόμου, αναφορικά με την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και την επαγγελματική υγεία. (Καπουκάκη , 2023) Βάση του άρθρου 57 του Αστικού Κώδικα (ΦΕΚ 164/τ. Α΄/24-10-1984), «περί προσβολής της προσωπικότητας του ατόμου» ο προσβαλλόμενος έχει δικαίωμα να απαιτήσει την άρση της προσβολής και να αξιώσει, ακόμη, και αποζημίωση όχι μόνο ο ίδιος, αλλά και οι συγγενείς του προσβαλλόμενου σε περίπτωση κληρονομικού

δικαιώματος. Η ψυχολογική παρενόχληση εντάσσεται στο άνωθεν νομικό πλαίσιο και προσβάλλει την προσωπικότητα του ατόμου που την υφίσταται.

«Το 2005 θεσπίστηκε με το άρθρο 1 του ν. 3304 (ΦΕΚ 16/τ. Α΄/27-01-2005), το γενικό πλαίσιο για την καταπολέμηση των διακρίσεων στον εργασιακό τομέα, σύμφωνα με τις Οδηγίες 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου της 29ης Ιουνίου 2000 και 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2000. Το συγκεκριμένο πλαίσιο περιλαμβάνει οποιαδήποτε διάκριση γίνεται λόγω φυλής, θρησκείας ή οποιαδήποτε αναπηρίας και γενετήσιου προσανατολισμού, ούτως ώστε να διασφαλιστεί « η εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης». (Καπουκάκη , 2023)

Πιο συγκεκριμένα η Οδηγία 2000/43/ΕΚ στόχο έχει την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής. Η οδηγία θεσπίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η αποθάρρυνση των διακρίσεων αναμένεται να συμβάλει στην αύξηση της συμμετοχής στην οικονομική και κοινωνική ζωή καθώς και στον περιορισμό του κοινωνικού αποκλεισμού. Ειδικότερα, η τροποποιητική οδηγία (ΕΕ) 2024/1499 εισαγάγει ελάχιστες απαιτήσεις για τους φορείς ισότητας, συμπεριλαμβανομένων των φορέων εκείνων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ίσης μεταχείρισης μεταξύ προσώπων ανεξαρτήτως της φυλετικής ή εθνοτικής τους καταγωγής. (EUR-Lex, 2025) Σύμφωνα με τη σχετική πρόβλεψη, η εφαρμογή της τροποποιητικής οδηγίας θα πρέπει να μεταφερθεί στο εθνικό δίκαιο μέχρι 19 Ιουλίου 2026. (EUR-Lex, 2025)

Η Οδηγία 2000/43/ΕΚ στοχεύει να θεσπίσει πλαίσιο για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, με στόχο να πραγματωθεί στα κράτη μέλη η αρχή της ίσης μεταχείρισης. Σύμφωνα με τις παρ.1 και παρ.2 του άρθρου 3 της εν λόγω οδηγίας ορίζεται το πεδίο εφαρμογής της ενώ επισημαίνεται αφορά τόσο το δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα. (EUR-Lex, 2000) Τέλος, σύμφωνα με το άρθρο 16 τα κράτη μέλη θεσπίζουν τις νομοθετικές, κανονιστικές και διοικητικές διατάξεις που είναι αναγκαίες για τη συμμόρφωση προς αυτή το αργότερο έως τις 19 Ιουλίου 2003 ή μπορούν να αναθέσουν στους κοινωνικούς εταίρους, εφόσον οι κοινωνικοί εταίροι το ζητήσουν από

κοινού, την εφαρμογή της παρούσας οδηγίας όσον αφορά τις διατάξεις που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής των συλλογικών συμβάσεων. (EUR-Lex, 2000)

Ύστερα από την θέσπιση των παραπάνω οδηγιών, η Ελλάδα, όπως και αρκετά μέλη της Ε.Ε. που μέχρι τότε δεν διέθεταν σχετική νομοθεσία που κατοχύρωνε την ίση μεταχείριση και την απαγόρευση των διακρίσεων, προέβησαν στην θέσπιση σχετικού νόμου. Ο ν. 3304/2005 (ΦΕΚ 16/τ. Α΄/27-01-2005) αποτέλεσε το πρώτο θεσμικό βήμα το οποίο αναφέρεται στη απαγόρευση των διακρίσεων όπως αυτό αναφέρεται στο άρθρο 1. Ο συγκεκριμένος νόμος αναφέρεται τόσο στην άμεση όσο και στην έμμεση διάκριση. «Ενώ ως διάκριση φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής ορίζει:

α) Να 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) Να 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.» (ΦΕΚ, 2005)

Ο ν.3304/2005 (ΦΕΚ 16/τ. Α΄/27-01-2005) καταργήθηκε σύμφωνα με την παρ.1 του άρθρου 22 του ν. 4443/2016 (ΦΕΚ 232/τ. Α΄/09-12-2016)ενώ ενσωματώνονται οι εξής Οδηγίες: Οδηγία 2000/43/ΕΚ περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής τους καταγωγής, Οδηγία 2000/78/ΕΚ για τη διαμόρφωση γενικού πλαισίου για την ίση μεταχείριση στην απασχόληση και την εργασία και Οδηγία 2014/54/ΕΕ περί μέτρων που διευκολύνουν την άσκηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων στο πλαίσιο της ελεύθερης κυκλοφορίας των εργαζομένων. «Οι εν λόγω Οδηγίες αποτυπώνονται στα άρθρα 1-17 του ν.4443/2016 (ΦΕΚ 232/τ. Α΄/09-12-2016).» (ΦΕΚ, 2016)

Στην Ελλάδα όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι εντάσσονται στο γενικότερο πλαίσιο της συνολικής εκτίμησης κινδύνου από τους εργοδότες και αρμόδιος φορέας καθοδήγησης είναι το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας

(ΣΕΠΕ). Επιπλέον, η έλλειψη ανταπόκρισης της χώρας στην εφαρμογή της συμφωνίας – πλαίσιο που υπέγραψαν οι ευρωπαϊκοί κοινωνικοί εταίροι επηρεάστηκε χρονικά από την οικονομική κρίση η οποία συνέβαλε στον αποπροσανατολισμό των προτεραιοτήτων της Ελλάδας.

Ωστόσο, η Ελλάδα το 2019 με το Ν. 4604/2019 (ΦΕΚ 50/ Α'26.03.2019) κάνει αναφορά στον ορισμό βία στην εργασία ενώ ο ορισμός για την παρενόχληση υπήρχε και στο Ν. 3896/2010 (ΦΕΚ 207/Α΄8.12.2010). «Πιο συγκεκριμένα στην παρ.8 του άρθρου 2 ως βία στην εργασία ορίζεται «η επιθετική συμπεριφορά, σωματική, ψυχολογική ή λεκτική βία λόγω φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού και ταυτότητας φύλου, εντός εργασιακού χώρου, κατά τη διάρκεια και εξ αφορμής της εργασίας». (ΦΕΚ, 2019)

Πίνακας 1: Ανταπόκριση Ελλάδας στην εφαρμογή της συμφωνίας –πλαίσιο

Χώρα	Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι	Βία και παρενόχληση	Ορισμοί	Παροχή υποστήριξης
Ελλάδα	Όχι	Όχι	Όλα τα είδη κινδύνων να περιλαμβάνονται στην εκτίμηση κινδύνου	Σώμα Επιθεώρηση Εργασίας
	Παρενόχληση (αποκλειστική αναφορά ναι/ όχι)	Βία (αποκλειστική αναφορά ναι/ όχι)	Ορισμοί	Παροχή υποστήριξης
	Ναι	Όχι	Σεξουαλική παρενόχληση – ο εργοδότης έχει υποχρέωση να διασφαλίσει ότι κανένας εργαζόμενος δεν θα υποστεί ανεπιθύμητη προσβλητική σεξουαλική συμπεριφορά	Διαμεσολαβητής

Πηγή: (Μακρή , 2021)

Τέλος ο ν. 4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/19-06- 2021) αναφέρεται στη Προστασία της Εργασίας Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής «Επιθεώρηση Εργασίας» Κύρωση της Σύμβασης

190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας. Σύμφωνα με τις νομοθετικές ρυθμίσεις του ν.4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/19-06- 2021) που ισχύουν, και τις οποίες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους «οι εργοδότες υποχρεούνται να δείχνουν μηδενική ανοχή στις περιπτώσεις βίας και παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο, να προωθούν τη διερεύνηση καταγγελιών και να παρέχουν πρόσβαση σε κάθε αρμόδια αρχή. Παράλληλα, οι εργοδότες υποχρεούνται να ενημερώνουν τους εργαζομένους για τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους σε περιπτώσεις οποιασδήποτε μορφής εργασιακής παρενόχλησης (βλ. σχετικά άρθρα 5,9 και 10).» (Καπουκάκη , 2023) Αρμόδιες Αρχές στην Ελλάδα για το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης είναι η Επιθεώρηση Εργασίας κα η Εθνική Αρχή Διαφάνειας. Επίσης, «οι εργοδότες θα πρέπει να παρέχουν πρόσβαση στους εργαζομένους σχετικά με την κείμενη νομοθεσία, για την ασφάλειά τους, την υγεία τους και τα μέτρα προστασίας, πρόληψης και καταπολέμησης περιστατικών βίας και παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο (βλ. σχετικά άρθρα 6,9 και 10).» (Καπουκάκη , 2023) Τέλος οι εργοδότες υποχρεούνται βάσει του άρθρου 11 του ν.4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/19-06- 2021) να καταρτίζουν εσωτερικό κανονισμό εργασίας, στον οποίο θα αναφέρονται οι επιπτώσεις (πειθαρχικές και ποινικές) σε περίπτωση περιστατικών βίας και παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. (Καπουκάκη , 2023) Οι εργοδότες τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει να λάβουν μια σειρά από μέτρα τόσο για την πρόληψη όσο και για την αντιμετώπιση του φαινομένου.

3.2 Μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης βασισμένα στη ελληνική νομοθεσία

Όπως αναφέρεται και παραπάνω η Ελλάδα το 2005 θέσπισε για πρώτη φορά νομολογία σχετική με τις διακρίσεις στο χώρο της εργασίας. Η νομολογία αυτή βασιζόταν στις Οδηγίες του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η νομολογία αυτή καταργήθηκε το 2016 με νέα νομολογία. Έτσι το 2021 θεσπίστηκε νομολογία η οποία σχετίζεται με τη Κύρωση Διεθνούς Σύμβασης και την υιοθέτηση μέτρων και ρυθμίσεων σχετικά με την προστασία, την πρόληψη και την καταπολέμηση της βίας και της παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν.4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/19-06- 2021) κυρώνεται και έχει την ισχύ, που ορίζει η παρ. 1 του άρθρου 28 του Συντάγματος, η Σύμβαση 190 της

Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO) για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας, που υιοθετήθηκε από τη Συνδιάσκεψη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας στη Γενεύη, την 21η Ιουνίου 2019. Η εν λόγω σύμβαση αναφέρεται ως «Σύμβαση για την Βία και την Παρενόχληση». Στο άρθρο 1 της σύμβασης δίνονται οι ορισμοί για τη βία και την παρενόχληση καθώς και για την έμφυλη βία.

Όσον αφορά στην υιοθέτηση των μέτρων και των ρυθμίσεων για την παρενόχληση και τη βία στην εργασία στα άρθρα 2 & 3 αναφέρεται ο σκοπός και το πεδίο εφαρμογής του ν.4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/19-06- 2021). Ως σκοπό έχει να θέσει ένα συνεκτικό και σύγχρονο πλαίσιο για την πρόληψη, την αντιμετώπιση και την καταπολέμηση των μορφών βίας στο εργασιακό περιβάλλον και να διασφαλίζοντας το δικαίωμα του καθενός σε ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς βία και παρενόχληση. Στο εν λόγω πεδίο εφαρμογής εμπίπτουν εργαζόμενοι και απασχολούμενοι τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα ανεξάρτητα από το καθεστώς εργασίας τους, σε όσους η σχέση εργασίας έχει λήξει αλλά και σε όσους αιτούνται εργασία ή είναι εργαζόμενοι της άτυπης οικονομίας.

Στο άρθρο 4 του ν.4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/19-06- 2021) απαγορεύεται ρητά η κάθε μορφής βίας που εκδηλώνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας είτε συνδέεται με αυτή. Επιπλέον ορίζονται οι έννοιες βία και παρενόχληση καθώς και η παρενόχληση λόγω φύλου οι οποίες είναι βασισμένες στο άρθρο 1 της Διεθνούς Σύμβασης. Επιπλέον ορίζονται οι χώροι που μπορεί να λάβουν χώρα οι μορφές βίας και παρενόχλησης. Οι χώροι αυτοί είναι:

(α) ο χώρος εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων και ιδιωτικών χώρων και χώρων όπου ο εργαζόμενος παρέχει εργασία, λαμβάνει αμοιβή, κάνει διάλειμμα ιδίως, για ανάπαυση ή για φαγητό, σε χώρους ατομικής υγιεινής και φροντίδας, αποδυτηρίων ή καταλυμάτων που παρέχει ο εργοδότης,

(β) οι μετακινήσεις από και προς την εργασία, οι λοιπές μετακινήσεις, τα ταξίδια, η εκπαίδευση, καθώς και οι εκδηλώσεις και οι κοινωνικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία και

(γ) κατά τις επικοινωνίες που σχετίζονται με την εργασία, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που πραγματοποιούνται μέσω τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

Στο άρθρο 5 περιγράφονται οι υποχρεώσεις του εργοδότη για τη πρόληψη και την αντιμετώπιση της βίας και της παρενόχλησης. Πιο συγκεκριμένα σημειώνεται ότι:

«Κάθε εργοδότης ανεξαρτήτως αριθμού απασχολούμενου προσωπικού, καθώς και τα πρόσωπα που ασκούν το διευθυντικό δικαίωμα ή εκπροσωπούν τον εργοδότη υποχρεούνται:

α) να παραλαμβάνουν, να διερευνούν και να διαχειρίζονται κάθε καταγγελία ή σχετική αναφορά επιδεικνύοντας μηδενική ανοχή στη βία και παρενόχληση, με εμπιστευτικότητα και με τρόπο που σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, καθώς και να μην παρεμποδίζουν την παραλαβή, τη διερεύνηση και τη διαχείριση των καταγγελιών ή αναφορών αυτών,

β) να παρέχουν συνδρομή και πρόσβαση σε κάθε αρμόδια δημόσια, διοικητική ή δικαστική αρχή, κατά την έρευνα τέτοιου είδους περιστατικού ή συμπεριφοράς, εφόσον τους ζητηθεί από αυτές,

γ) να παρέχουν στους εργαζομένους πληροφορίες σχετικές με τους πιθανούς κινδύνους βίας και παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο και με τα σχετικά μέτρα πρόληψης και προστασίας, συμπεριλαμβανομένων των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων των εργαζομένων και του εργοδότη επί τέτοιων περιστατικών,

δ) να αναρτούν στον χώρο εργασίας και να καθιστούν προσβάσιμη ενημέρωση για τις διαδικασίες που υφίστανται σε επίπεδο επιχείρησης για την καταγγελία και την αντιμετώπιση τέτοιων μορφών συμπεριφοράς, καθώς και τα στοιχεία επικοινωνίας για τις αρμόδιες, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, διοικητικές και δικαστικές αρχές.» (ΦΕΚ, 2021)

Επιπλέον στα άρθρα 9 και 10 του ν. 4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/19-06- 2021) αναφέρονται οι πολιτικές για την καταπολέμηση της βίας και της παρενόχλησης καθώς και πολιτικές εντός της επιχείρησης και του οργανισμού για τη διαχείριση εσωτερικών καταγγελιών. Πιο συγκεκριμένα στις παραγράφους 1 και 2 του άρθρου 9 αναφέρονται τα εξής:

«1.Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι δημόσιοι οργανισμοί που απασχολούν πάνω από είκοσι άτομα θα πρέπει να υιοθετούν πολιτική για την πρόληψη και την καταπολέμηση της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία κατά την έννοια των άρθρων 3 και 4, στην οποία δηλώνεται η μηδενική ανοχή σε αυτές τις μορφές συμπεριφοράς και προσδιορίζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων και του εργοδότη για την πρόληψη και αντιμετώπιση τέτοιων περιστατικών ή μορφών συμπεριφοράς.

2. Η πολιτική αυτή μπορεί να εντάσσεται σε ή να συνοδεύεται από πολιτική για την προώθηση της ισότητας ευκαιριών και την καταπολέμηση των διακρίσεων και περιλαμβάνει κατ' ελάχιστον:

α) εκτίμηση των κινδύνων βίας και παρενόχλησης στην εργασία,

β) μέτρα για την πρόληψη, τον έλεγχο, τον περιορισμό και την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών, καθώς και για την παρακολούθηση τέτοιων περιστατικών ή μορφών συμπεριφοράς,

γ) ενέργειες ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του προσωπικού,

δ) πληροφορίες για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων και του εργοδότη, καθώς και των ατόμων που ασκούν το διευθυντικό δικαίωμα ή εκπροσωπούν τον εργοδότη, στο μέτρο και στον βαθμό της δικής τους ευθύνης, σε περίπτωση εκδήλωσης ή αναφοράς ή καταγγελίας τέτοιων περιστατικών, καθώς και για τη σχετική διαδικασία,

ε) ορισμό ενός προσώπου ως προσώπου αναφοράς (συνδέσμου) σε επίπεδο επιχείρησης, αρμόδιου για να καθοδηγεί και να ενημερώνει τους εργαζομένους για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της βίας και παρενόχλησης στην εργασία,

στ) την προστασία της απασχόλησης και την υποστήριξη εργαζομένων θυμάτων ενδοοικογενειακής βίας, κατά το δυνατόν, με κάθε πρόσφορο μέσο ή εύλογη προσαρμογή.» (ΦΕΚ, 2021)

Ενώ στο άρθρο 10 του το οποίο σχετίζεται με τις πολιτικές εντός της επιχείρησης και του οργανισμού προβλέπονται τα εξής:

«1. Οι επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από είκοσι (20) άτομα υποχρεούνται να υιοθετούν πολιτική για τη διαχείριση εσωτερικών καταγγελιών για περιστατικά βίας και παρενόχλησης κατά την έννοια των άρθρων 3 και 4, στην οποία περιγράφεται η διαδικασία υποδοχής και εξέτασης των καταγγελιών αυτών, κατά τρόπο που διασφαλίζει την προστασία του θύματος και τον σεβασμό στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

2. Η πολιτική αυτή μπορεί να εντάσσεται σε ή να συνοδεύεται από άλλες πολιτικές και περιλαμβάνει κατ' ελάχιστον:

α) ασφαλείς και εύκολα προσβάσιμους διαύλους επικοινωνίας για την υποδοχή των καταγγελιών, καθώς και τον προσδιορισμό των αρμοδίων προσώπων εντός της επιχείρησης για την παραλαβή και την εξέταση των καταγγελιών και την ενημέρωση των καταγγελλόντων,

β) έρευνα και εξέταση των καταγγελιών με αμεροληψία και προστασία της εμπιστευτικότητας και των προσωπικών δεδομένων των θυμάτων και των καταγγελλόμενων,

γ) την απαγόρευση αντιποίνων και περαιτέρω θυματοποίησης του θιγόμενου προσώπου,

δ) την περιγραφή των συνεπειών επί διαπίστωσης παραβιάσεων,

ε) τη συνεργασία και παροχή κάθε σχετικής πληροφορίας στις αρμόδιες αρχές, εφόσον ζητηθεί.» (ΦΕΚ, 2021)

Επιπρόσθετα στο άρθρο 12 του ν. 4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/19-06- 2021) αναφέρονται τα δικαιώματα των θιγόμενων και τα αποτελέσματα επί παραβίασης της απαγόρευσης βίας και παρενόχλησης. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται:

«1. Κάθε πρόσωπο του άρθρου 3 που θίγεται από περιστατικό βίας και παρενόχλησης σε βάρος του κατά το άρθρο 4, ακόμη και αν έχει λήξει η σχέση, στο πλαίσιο της οποίας φέρεται ότι εκδηλώθηκε σε βάρος του το περιστατικό ή η συμπεριφορά, έχει δικαίωμα, πέραν της δικαστικής προστασίας, προσφυγής ενώπιον της Επιθεώρησης Εργασίας και του Συνηγόρου του Πολίτη ως φορέα προώθησης και εποπτείας της αρχής της ίσης

μεταχείρισης, σύμφωνα με τους ν. 3896/2010 (Α' 207) και ν. 4443/2016 (Α' 232), καθώς και υποβολής καταγγελίας εντός της επιχείρησης κατά την πολιτική του άρθρου 10.

2. Όταν εργαζόμενος ή με άλλη σχέση απασχολούμενος κατά το άρθρο 3 παραβιάζει την απαγόρευση βίας και παρενόχλησης του άρθρου 4, ο εργοδότης υποχρεούται να λάβει τα απαραίτητα πρόσφορα και ανάλογα μέτρα κατά περίπτωση σε βάρος του καταγγελλόμενου, προκειμένου να εμποδιστεί και να μην επαναληφθεί παρόμοιο περιστατικό ή συμπεριφορά.

Τα μέτρα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν τη σύσταση συμμόρφωσης, την αλλαγή θέσης, ωραρίου, τόπου ή τρόπου παροχής εργασίας ή την καταγγελία της σχέσης απασχόλησης ή συνεργασίας, με την επιφύλαξη της απαγόρευσης της κατάχρησης δικαιώματος του άρθρου 281 ΑΚ.

3. Κάθε πρόσωπο του άρθρου 3 που υφίσταται περιστατικό βίας και παρενόχλησης σε βάρος του, έχει δικαίωμα να αποχωρήσει από τον εργασιακό χώρο για εύλογο χρόνο, χωρίς στέρηση μισθού ή άλλη δυσμενή συνέπεια, εφόσον κατά την εύλογη πεποίθησή του υφίσταται επικείμενος σοβαρός κίνδυνος για τη ζωή, την υγεία ή την ασφάλειά του, ιδίως, όταν ο εργοδότης είναι ο δράστης τέτοιας συμπεριφοράς ή όταν δεν λαμβάνει τα απαραίτητα πρόσφορα μέτρα κατά την παρ. 2, ώστε να αποκαταστήσει την εργασιακή ειρήνη, ή όταν τα μέτρα αυτά δεν είναι ικανά για να σταματήσουν τη συμπεριφορά βίας και παρενόχλησης.

Στην περίπτωση αυτήν, ο αποχωρών υποχρεούται να ενημερώσει προηγουμένως τον εργοδότη εγγράφως, αναφέροντας το περιστατικό βίας και παρενόχλησης και τα περιστατικά που αιτιολογούν την πεποίθησή του, ότι επίκειται σοβαρός κίνδυνος για τη ζωή, την υγεία ή την ασφάλειά του. Εφόσον δεν υφίσταται ή έχει παύσει να υφίσταται ο κίνδυνος και το πρόσωπο της παρ. 3 αρνείται να επιστρέψει στον εργασιακό χώρο, ο εργοδότης μπορεί να προσφύγει στην Επιθεώρηση Εργασίας με αίτημα την επίλυση της διαφοράς. Στην περίπτωση αυτήν εφαρμόζεται το άρθρο 18.

4. Όταν εργοδότης ή πρόσωπο που ασκεί το διευθυντικό δικαίωμα ή εκπροσωπεί τον εργοδότη παραβιάζει την απαγόρευση βίας και παρενόχλησης του άρθρου 4 κατά τη

σύναψη ή άρνηση σύναψης της έννομης σχέσης με πρόσωπο του άρθρου 3 ή κατά την εξέλιξη, διάρκεια ή λύση αυτής, παραβιάζει την εργατική νομοθεσία και επιβάλλονται σε βάρος του οι διοικητικές κυρώσεις της περ. α' της παρ. 2 του άρθρου 19.

5. Σε κάθε περίπτωση, η παραβίαση της κατά το άρθρο 4 απαγόρευσης γεννά εκτός των άλλων αξίωση για πλήρη αποζημίωση του θιγόμενου προσώπου, η οποία καλύπτει τη θετική και αποθετική του ζημία, καθώς και την ηθική βλάβη.» (ΦΕΚ, 2021)

Τέλος η παρ. 1 του άρθρου 16 του ν. 4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/19-06- 2021) το οποίο αναφέρεται στη σύσταση Αυτοτελούς Τμήματος για την παρακολούθηση της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.Ε.Π.Ε), αναφέρει τα εξής:

«1. Στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας συστήνεται Αυτοτελές Τμήμα για την παρακολούθηση των φαινομένων βίας και παρενόχλησης στην εργασία, το οποίο υπάγεται στον Γενικό Επιθεωρητή. Αρμοδιότητες του Αυτοτελούς Τμήματος για την παρακολούθηση φαινομένων βίας και παρενόχλησης στην εργασία είναι:

α) Η παρακολούθηση της πορείας των καταγγελιών και των αιτήσεων για την επίλυση εργατικών διαφορών σχετικών με βία και παρενόχληση που υποβάλλονται στο Σ.Ε.Π.Ε..

β) Η σύνταξη και υποβολή ετήσιων εκθέσεων με ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία επί των καταγγελιών, της διαχείρισής τους, της συνεργασίας με τον Συνήγορο του Πολίτη στο πλαίσιο της αρμοδιότητάς του, σύμφωνα με τον ν. 3094/2003 (Α' 10), της διεξαγωγής και της έκβασης των ελέγχων και των εργατικών διαφορών, της συμφιλίωσης των μερών ή της επιβολής διοικητικών κυρώσεων. Οι ετήσιες εκθέσεις κοινοποιούνται στο Τμήμα Ισότητας των Φύλων της Διεύθυνσης Ατομικών Ρυθμίσεων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, στη Γενική Γραμματεία Δημογραφικής και Οικογενειακής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και στον Συνήγορο του Πολίτη.

γ) Η ενημέρωση των περιφερειακών υπηρεσιών του Σ.Ε.Π.Ε. για τις νομοθετικές εξελίξεις, τις καλές πρακτικές και τα θέματα εφαρμογής της νομοθεσίας που σχετίζεται με τη βία και

παρενόχληση και η παροχή συμβουλευτικής στήριξης σε αυτές, σε συνεργασία με τα συναρμόδια τμήματα του Σ.Ε.Π.Ε..

δ) Η συνεργασία με το Τμήμα Σχεδιασμού και Συντονισμού Ελέγχων, με το Τμήμα Ισότητας των Φύλων στην Εργασία της Διεύθυνσης Ατομικών Ρυθμίσεων και με τη Γενική Γραμματεία Δημογραφικής και Οικογενειακής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων για την εκπόνηση οδηγών και πρωτοκόλλων για τις διαφορές που σχετίζονται με βία και παρενόχληση, καθώς και με τον Συνήγορο του Πολίτη, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, σύμφωνα με τον ν. 3094/2003.

ε) Η συγκέντρωση, επεξεργασία και αξιοποίηση των δεδομένων από τους ελέγχους σχετικά με την τήρηση της νομοθεσίας και από τις αιτήσεις για την επίλυση εργατικών διαφορών σχετικών με τη βία και την παρενόχληση και η χρήση σχετικών δεικτών μέτρησης.

στ) Η τήρηση μητρώου των εργοδοτών, κατά των οποίων έχει επιβληθεί διοικητική κύρωση για παράβαση της απαγόρευσης βίας και παρενόχλησης στην εργασία, στο οποίο αναγράφεται κάθε μεταβολή αυτής, συνεπεία τελεσίδικης δικαστικής απόφασης.» (ΦΕΚ, 2021)

3.3 Βία και παρενόχληση στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον.

Όπως αναφέρεται και στην προηγούμενη ενότητα στο άρθρο 12 και στο άρθρο 16 στην Ελλάδα όποιος θίγεται από περιστατικό βίας και παρενόχλησης στον εργασιακό περιβάλλον εκτός από τη δικαστική προστασία μπορεί να προσφύγει στην Επιθεώρηση Εργασίας και στο Συνήγορο του Πολίτη. Αρμοδιότητες της Επιθεώρησης Εργασίας είναι:

α) να παρέχει συμβουλές προς τους εργοδότες και τους εργαζόμενους, σχετικά με την εφαρμογή των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων τους,

β) να μεριμνά, ώστε οι εργοδότες να λαμβάνουν τα ενδεδειγμένα κατά περίπτωση μέτρα με σκοπό να εξασφαλιστούν τόσο η πρόληψη όσο και η αποτελεσματική αντιμετώπιση των περιστατικών

γ) και τέλος να τηρεί μητρώο εργοδοτών, στους οποίους έχει επιβληθεί διοικητική κύρωση για παράβαση της απαγόρευσης βίας και παρενόχλησης στην εργασία.

Εκτός όμως από την Επιθεώρηση της Εργασίας και το Συνήγορο του Πολίτη αρμόδια για φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης στην εργασία (mobbing) είναι και η Εθνική Αρχή Διαφάνειας, η οποία είναι μια από τις ανεξάρτητες αρχές στην Ελλάδα και έχει ως σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας, και της καταπολέμησης της διαφθοράς στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αρμοδιότητές της είναι:

α) Ο έλεγχος δημοσίων φορέων και λειτουργιών

β) η διενέργεια επιθεωρήσεων και ελέγχων

γ) η υποδοχή και διεύρυνση καταγγελιών για φαινόμενα διαφθοράς ή κακοδιοίκησης

δ) η εποπτεία για την εφαρμογή κανόνων ακεραιότητας και δεοντολογίας

ε) ο συντονισμός δράσεων κατά της διαφθοράς. (ΦΕΚ, 2019)

Πιο συγκεκριμένα η Εθνική Αρχή Διαφάνειας, σύμφωνα με τον ν. 4808/2021 και τις σχετικές υπουργικές αποφάσεις, που εκδόθηκαν το 2023, ορίστηκε ως αρμόδιο όργανο για παραλαβής καταγγελιών για τα περιστατικά βίας και παρενόχλησης σε χώρους εργασίας του δημόσιου τομέα, εφόσον έχει προηγηθεί προσφυγή του εργαζομένου στον φορέα απασχόλησης του ή σε εποπτεύοντα φορέα αυτού ή στον Συνήγορο του Πολίτη και έχει παρέλθει χρονικό διάστημα τριών μηνών χωρίς αυτοί οι φορείς να έχουν επιληφθεί του ζητήματος. Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας διερευνά τυχόν πειθαρχικές ευθύνες του φορέα απασχόλησης ή του εποπτεύοντα φορέα για την καθυστέρηση εξέτασης της καταγγελίας. (Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2024)

Στα πλαίσια της εποπτείας για την εφαρμογή κανόνων και τη διασφάλιση της ακεραιότητας η Εθνική Αρχή Διαφάνειας το Δεκέμβριο του 2024 οργάνωσε το 4^{ο} φόρουμ ακεραιότητας με θέμα «Mobbing: Ηθική Παρενόχληση στον εργασιακό χώρο του Δημοσίου» το οποίο παρακολούθησαν περισσότεροι από 400 υπάλληλοι και στελέχη φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με την κ. Ρογκάκου, Αναπληρώτρια του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, σκοπός του εν λόγω φόρουμ είναι η ενημέρωση της κοινής γνώμης και κυρίως των δημοσίων υπαλλήλων για το φαινόμενο του Mobbing

καθώς και η προβολή της Αρχής ως αρμόδια για την προσφυγή καταγγελιών των ατόμων που υπέστησαν ηθική παρενόχληση. (Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2024) Επιπλέον η κ. Ρογκάκου τόνισε ότι η ψήφιση του ν.4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/19-06- 2021) και η ενσωμάτωση της Ευρωπαϊκής Οδηγίας συντέλεσαν στο να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένη στρατηγική για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της βίας και της παρενόχλησης στο εργασιακό περιβάλλον, αφού πριν από αυτόν η εθνική μας νομοθεσία προέβλεπε μόνο διατάξεις για την παραβίαση της ισότητας των φύλων και της ίσης μεταχείρισης στην εργασία. (Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2024)

Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης διεξήχθη διαδικτυακή ψηφοφορία σε πραγματικό χρόνο με τη συμμετοχή του κοινού που παρακολουθούσαν το φόρουμ. Η πλατφόρμα που διεξήγαγε την ψηφοφορία ήταν η διαδικτυακή πλατφόρμα mentimeter. Τα ενδεικτικά αποτελέσματα της ψηφοφορίας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Ενδεικτικά αποτελέσματα της διαδικτυακής ψηφοφορίας που πραγματοποίησε η Εθνική Αρχή Διαφάνειας κατά τη διάρκεια του 4^{ου} Φόρουμ.

	Ποσοστό % των ατόμων που απάντησαν
Έχουν δεχθεί mobbing/ ηθική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο	78%
Δέχθηκαν λεκτική Παρενόχληση	80%
Δεν το κατήγγειλαν πουθενά	88%
Λόγοι που δεν προχώρησαν σε καταγγελία:	
Φοβήθηκαν για αντίποινα	31%
Δεν είχαν εμπιστοσύνη στη διαδικασία της καταγγελίας	35%
Δεν γνώρισαν που να κάνουν την καταγγελία	11%
Δεν είχαν επαρκή στοιχεία	7%

Πηγή: Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2024)

Από τα αποτελέσματα της εν λόγω ψηφοφορίας συμπεραίνουμε ότι το ποσοστό που έχει δεχθεί ηθική παρενόχληση στο χώρο της εργασίας (mobbing) είναι αυξημένο ενώ ανησυχητικό είναι το ποσοστό των ατόμων που έχουν υποστεί ηθική παρενόχληση και δεν το έχουν καταγγείλει πουθενά. Επιπλέον, το ποσοστό των ατόμων που φοβήθηκαν για

αντίποινα, σε συνδυασμό με το εύρημα περί μη εμπιστοσύνης, στη διαδικασία της καταγγελίας δείχνουν ότι τα άτομα δεν αισθάνονται ασφάλεια και εμπιστοσύνη από το ισχύον νομικό πλαίσιο. Επιπλέον συμπεραίνουμε ότι ο νόμος δεν εφαρμόζεται στο μεγαλύτερο ποσοστό του δημοσίου και δεν έχει αφομοιωθεί από τους υπαλλήλους. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι το ποσοστό των ατόμων που έχουν υποστεί ηθική παρενόχληση σε συνδυασμό με το ποσοστό που δεν εμπιστεύονται την διαδικασία της καταγγελίας είναι αυξημένα.

«Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας κατά τη διάρκεια του φόρουμ παρουσίασε τους τρόπους υποβολής καταγγελίας με απώτερο σκοπό την ενημέρωση και την δημιουργία ενός κλίματος που θα παρέχει το αίσθημα της ασφάλειας στους εργαζομένους και κυρίως στα ίδια τα θύματα. Οι τρόποι υποβολής της καταγγελίας είναι οι ακόλουθοι:

1) Ηλεκτρονική συμπλήρωση της φόρμας καταγγελιών μέσω της ειδικής πλατφόρμας και την επισύναψη των αποδεικτικών εγγράφων
2) Ταχυδρομικώς, με αποστολή στην διεύθυνση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας
3) Αυτοπροσώπως (ή δια νομίμως εξουσιοδοτημένου αντιπροσώπου) στα κτήρια της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.» (Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2024)

Τέλος η Αρχή ενημερώνει τον καταγγέλλοντα όταν ολοκληρωθεί η διερεύνηση της καταγγελίας του. «Η καταγγελία στοιχειοθετείτε πληρέστερα με:

α) την συλλογή και υποβολή αποδεικτικών στοιχείων, κατά προτίμηση γραπτών, που να αποδεικνύουν ή να παρέχουν ενδείξεις ότι ο καταγγέλλων έχει υποστεί κάποιου είδους διάκριση (άμεση, έμμεση, παρενόχληση)

β) τη διατήρηση αρχείου από τον καταγγέλλοντα, με σημειώσεις αναφορικά με κρίσιμα περιστατικά

γ) τη λεπτομερή τεκμηρίωση των πληροφοριών της αναφοράς

δ) την επίκληση μαρτύρων, εάν υπάρχουν.» (Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2024)

Όπως αναφέρεται και στην προηγούμενη ενότητα μια από τις Αρμόδιες Αρχές που ασχολούνται με το φαινόμενο της βίας και της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας, μέρος του οποίου αποτελεί και η ηθική παρενόχληση, είναι η Επιθεώρηση Εργασίας. Με τη

έκδοση του νόμου ν. 4808/2021 και σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρθρου 16 μία από τις αρμοδιότητες της Επιθεώρησης Εργασίας είναι η σύνταξη Ετήσιας Έκθεσης. Πιο συγκεκριμένα η εν λόγω Ανεξάρτητη Αρχή από το 2022 έως σήμερα έχει προβεί στην έκδοση τεσσάρων εκθέσεων οι οποίες αφορούν τα έτη 2021-2024. Παρακάτω παρουσιάζονται τα στοιχεία της τελευταίας Ετήσια έκθεση η οποία δημοσιεύθηκε το Μάρτιο του 2025 και αφορά το έτος 2024 και συγκεκριμένα από 1/1/2024 έως και την 31/12/2024 καθώς και στοιχεία των προηγούμενων ετών. Όσο αφορά τα στοιχεία που παρουσιάζονται στην έκθεση για το 2024 προκύπτουν από τις 58 Υπηρεσίας Επιθεώρησης Εργασιακών Σχέσεων ανά την επικράτεια. Πιο συγκεκριμένα διαβιβάστηκαν στο Αυτοτελές Τμήμα 318 αιτήσεις διενέργειας εργατικών διαφορών με θέμα τη βία και την παρενόχληση στην εργασία και αντιστοιχούν σε 354 προσφεύγοντες/-ουσες. Η γεωγραφική κατανομή των ως άνω εργατικών διαφορών ανά Περιφερειακή Επιθεώρηση Εργασιακών σχέσεων (ΠΔΕΕΣ) αποτυπώνεται στο Διάγραμμα: 1. Στο οποίο παρατηρούμε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός αιτήσεων Εργατικών διαφορών είναι στην ΠΔΕΣΣ Αθηνών, με την ΠΕΔΣΣ Κεντρικής Μακεδονίας και την ΠΔΕΣΣ Πειραιώς & Δυτικής Αττικής να ακολουθούν. (Επιθεώρηση Εργασίας, 2025) .



Διάγραμμα: 1 Αριθμός Εργατικών Διαφορών Βίας & Παρενόχλησης ανά ΠΔΕΕΣ για το έτος 2024.

Πηγή: Επιθεώρηση Εργασίας (2025)

Όπως αποτυπώνεται στα παρακάτω διαγράμματα (Διάγραμμα: 2 & Διάγραμμα:3) τα ποσά για το 2023 και για το 2022 είχαν ανέρθει στις 230 σχετικές υποθέσεις για 300 προσφεύγοντες/-ουσες με ποσοστό 28,90% και στις 151 υποθέσεις για 159 προσφεύγοντες/-ουσες με ποσοστό 18,97% αντίστοιχα. (Επιθεώρηση Εργασίας, 2025) Ενώ για το 2021 και συγκεκριμένα για το διάστημα 05/07/2021 έως 31/12/2021 οι σχετικές καταγγελίες για εργατικές διαφορές με θέμα τη βία και παρενόχληση στον εργασιακό χώρο ανερχόταν στις 97 σχετικές υποθέσεις για 101 προσφυγές με ποσοστό 12,19%. (Επιθεώρηση Εργασίας, 2022). Παρατηρείται μια κατακόρυφη αύξηση της τάξεως του 227,84% από το 2021 έως το 2024, μιας και το ποσοστό του 2024 άγγιξε το 39,94%.



Διάγραμμα: 2 Σύνολο Καταγγελιών Βίας για τα έτη 2021-2024.

Πηγές: Επιθεώρηση Εργασίας (2022-2025)



Διάγραμμα: 3 Σύνολο Καταγγελιών Βίας τα έτη 2021-2022024).

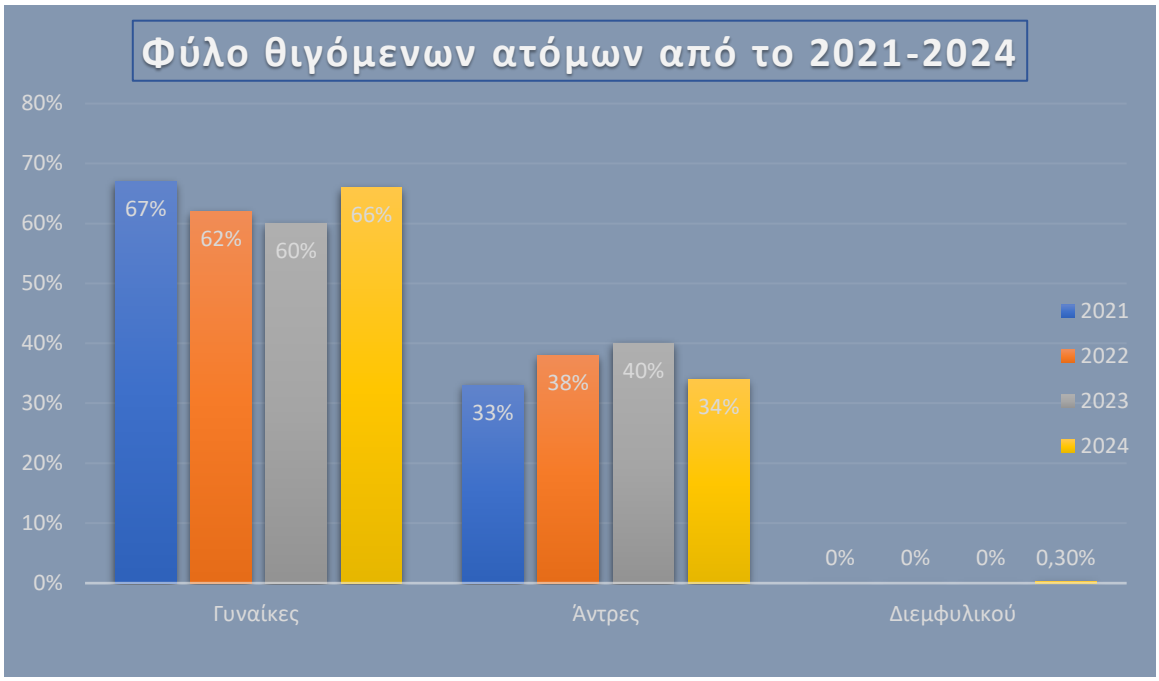
Πηγές: Επιθεώρηση Εργασίας (2022-2025)

«Όσον αφορά στο φύλο των καταγγελλόντων προσώπων (θιγομένων) διακόσιες τριάντα τρεις (233) ήταν γυναίκες (ποσοστό 66%) και εκατόν είκοσι (120) άντρες (ποσοστό 34%) ενώ Για πρώτη φορά παρουσιάσθηκε και καταγγελία διεμφυλικού ατόμου (ποσοστό 0,3%) . (Διάγραμμα: 4) Τα αντίστοιχα ποσά το 2023 ήταν εκατόν ογδόντα (180), ήτοι 60% γυναίκες και εκατό είκοσι (120) άντρες (40%), δηλαδή διατηρήθηκαν και το έτος 2024 σε όμοια επίπεδα.» (Επιθεώρηση Εργασίας, 2025) Για το 2022 τα ποσοστά των θιγόμενων ήταν 62% γυναίκες και 38% άντρες (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023) ενώ τέλος για το 2021 τα ποσοστά των θιγόμενων γυναικών και γυναικών αντρών έφτασαν στο 67% και στο 33% αντίστοιχα. (Διάγραμμα:5) (Επιθεώρηση Εργασίας, 2022)



Διάγραμμα: 4 Φύλο καταγγέλλοντος προσώπου το έτος 2024.

Πηγή: Επιθεώρηση Εργασίας (2025)



Διάγραμμα: 5 Φύλο θιγόμενων ατόμων από το 2021 -2024.

Πηγές: Επιθεώρηση Εργασίας (2022-2025)

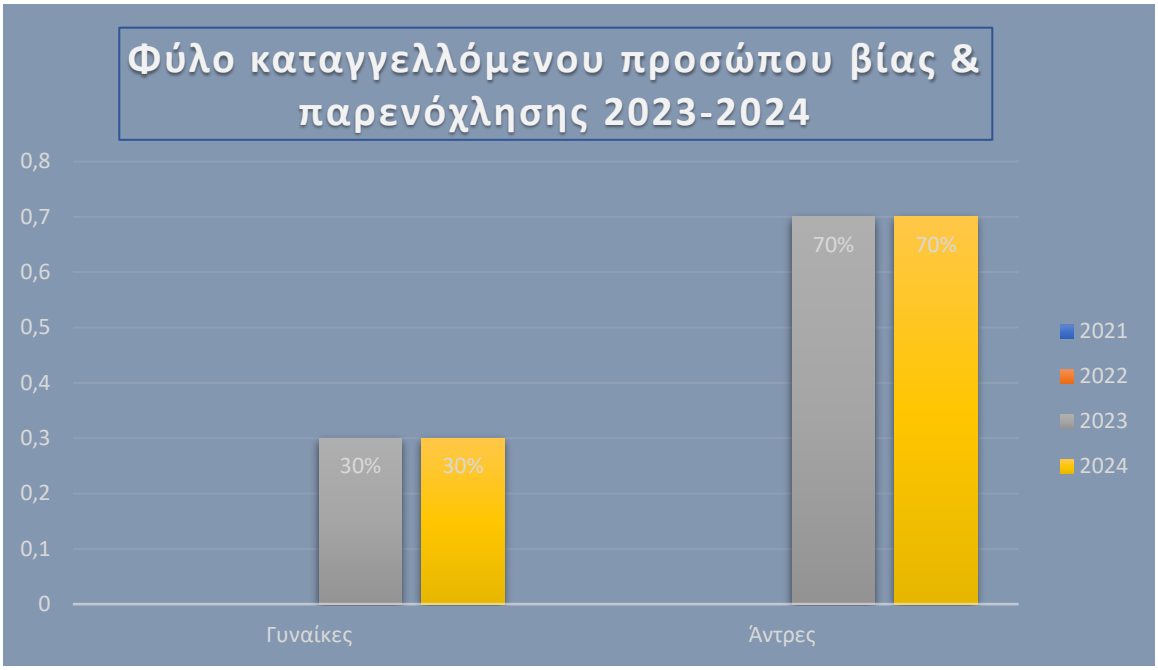
Επιπλέον από την Ετήσια Έκθεση για το έτος 2024 καθώς και από τις ετήσιες εκθέσεις των προηγούμενων ετών παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα ως προς το φύλο

των καταγγελλόμενων προσώπων που ασκούν βία και παρενόχληση στον χώρο εργασίας ισχύει το αντίστροφο. «Το 2024 τα ποσοστά αναφορικά με το φύλο καταγγελλόμενων/ης είναι 30% (αριθμητικά: 121) γυναίκες έναντι 70% (αριθμητικά: 121) άντρες (Διάγραμμα: 6)». (Επιθεώρηση Εργασίας, 2025) «Τα ίδια ανάλογα ποσοστά ήταν και το 2023. Πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες κατείχαν ποσοστό 30% (αριθμητικά: 75) έναντι των αντρών 70% (αριθμητικά: 173)» (Επιθεώρηση Εργασίας, 2024) ενώ για το 2021 και για το 2021 οι αντίστοιχες ετήσιες εκθέσεις δεν αναφέρουν το φύλο καταγγελλόμενων προσώπων. (Επιθεώρηση Εργασίας, 2022) & (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023)



Διάγραμμα: 6 Φύλο καταγγελλόμενου προσώπου Βίας & Παρενόχλησης 2024.

Πηγή: Επιθεώρηση Εργασίας (2025)



Διάγραμμα: 7 Φύλο καταγγελλόμενου προσώπου βίας & παρενόχλησης 2023-2024

Πηγές: Επιθεώρηση Εργασίας (2022-2025)

Ως προς την ιδιότητα του καταγγελλομένου διαπιστώνεται ότι σε εκατό εξήντα δύο (162) περιπτώσεις, ήτοι σε ποσοστό 40%, εντός του έτους 2024 το θέμα σχετίζεται με βία και παρενόχληση προκληθείσα από τον ίδιο τον εργοδότη/νόμιμο εκπρόσωπο της επιχ/σης και στις λοιπές διακόσιες τριάντα εννέα (239), ήτοι σε ποσοστό 60% καταγγελλόμενος είναι άλλος εργαζόμενος (προϊστάμενος, υπεύθυνος βάρδιας) ή άλλο πρόσωπο κατά το άρθρο 3 του Ν. 4808/2021 (μέλος ΔΣ κ.λπ.). (Επιθεώρηση Εργασίας, 2025) Η ετήσια έκθεση που αφορά το 2023 αναφέρει σχετικά με την ιδιότητα του καταγγελλομένου διαπιστώθηκε ότι «σε εκατό πέντε (105), ήτοι σε ποσοστό 46 %, από αυτές τις 230 υποθέσεις εντός του έτους 2023 το θέμα σχετίζεται με βία και παρενόχληση προκληθείσα από τον ίδιο τον εργοδότη/νόμιμο εκπρόσωπο της επιχ/σης και στις λοιπές εκατό είκοσι πέντε (125), ήτοι σε ποσοστό 54 % καταγγελλόμενος είναι άλλος εργαζόμενος (προϊστάμενος, υπεύθυνος βάρδιας) ή άλλο πρόσωπο κατά το άρθρο 3 του Ν. 4808/2021 (μέλος ΔΣ, συγγενής εργοδότη).» (Επιθεώρηση Εργασίας, 2024) Ενώ για το 2022 και για το 2021 παρατηρούμε ότι τα ποσοστά που αναφέρουν οι ετήσιες εκθέσεις σχετικά με την ιδιότητα των καταγγελλόμενων προσώπων είναι αντίστροφοι. Πιο συγκεκριμένα η έκθεση για το 2022 αναφέρει ότι «σε ποσοστό 60 % είναι ο ίδιος ο εργοδότης ή πρόσωπο που

ασκεί το διευθυντικό δικαίωμα ή εκπροσωπεί τον εργοδότη, ενώ εμφανίζεται και σε ποσοστό 40% η σχετική παραβίαση να έχει προκληθεί από άλλο εργαζόμενο ή με άλλη σχέση απασχολούμενο κατά το άρθρο 3 του ν. 4808/2021.» (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023) Τέλος για το 2021 η αντίστοιχη έκθεση αναφέρει ότι «σε ποσοστό 65 % ο ίδιος ο εργοδότης ή πρόσωπο που ασκεί το διευθυντικό δικαίωμα ή εκπροσωπεί τον εργοδότη, ενώ εμφανίζεται και σε ποσοστό 35 % η σχετική παραβίαση να έχει προκληθεί από άλλο εργαζόμενο ή με άλλη σχέση απασχολούμενο κατά το άρθρο 3 του ν. 4808/2021.» (Διάγραμμα:8) (Επιθεώρηση Εργασίας, 2022)



Διάγραμμα: 8 Ιδιότητα Καταγγελλόμενων προσώπων 2021-2024.

Πηγές: Επιθεώρηση Εργασίας (2022-2025)

Όσο αφορά το αντικείμενο της καταγγελίας « οι διακόσιες ογδόντα, 280, (εκ των οποίων σαράντα έξι (46) και σωματική βία) αφορούσαν το 2024 σε περιστατικά βίας, λεκτικής, σωματικής και ηθικής, ψυχολογικής παρενόχλησης και οι τριάντα οκτώ (38) σε περιστατικά σεξουαλικής παρενόχλησης. Ως εκ τούτου η συντριπτική πλειονότητα των εργατικών διαφορών και εντός του έτους 2024 αφορούσε σε περιστατικά βίας, λεκτικής, σωματικής και ηθικής, ψυχολογικής παρενόχλησης σε ποσοστό 88% έναντι 12% των αντίστοιχων περί σεξουαλικής παρενόχλησης. Χαρακτηριστικό της κατακόρυφης αυξήσεως που παρατηρήθηκε εντός του 2024 στις υποβολές καταγγελιών σεξουαλικής

παρενόχλησης. Η ποσοστιαία αύξηση μεταξύ των δύο τελευταίων ετών ανέρχεται στο 315%.» (Επιθεώρηση Εργασίας, 2025) Πιο συγκεκριμένα για το 2023 τα περιστατικά βίας, λεκτικής, σωματικής και ηθικής, ψυχολογικής παρενόχλησης ανερχόταν στο 95% έναντι 5% των περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης. (Επιθεώρηση Εργασίας, 2024) Ενώ το 2022 η έκθεση αναφέρει ότι η πλειοψηφία των εργατικών διαφορών αφορούν σε περιστατικά βίας, λεκτικής, σωματικής και ηθικής, ψυχολογικής παρενόχλησης τα ποσοστά ανέρχονται στο 91% και 9% αντίστοιχα. (Επιθεώρηση Εργασίας, 2023) Τέλος για το 2021 τα περιστατικά βίας, λεκτικής σωματικής, ψυχολογικής και εν γένει παρενόχλησης άγγιξαν ποσοστό 86,6% έναντι 13,4% των περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης. (Επιθεώρηση Εργασίας, 2022)



Διάγραμμα: 9 Εργατικές Διαφορές 2021-2024.

Πηγές: Επιθεώρηση Εργασίας (2022-2025)

Τέλος, όσον αφορά τη διαχείριση και την έκβαση καταγγελιών επί των εργατικών διαφορών στην έκθεση για το 2024 αναφέρεται ότι η διεκπεραίωση των αιτήσεων εργατικών διαφορών έχει το μεγαλύτερο μέρος ολοκληρωθεί από τους αρμόδιους κατά περίπτωση προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμημάτων της Επιθεώρησης Εργασιακών

Σχέσεων. Τα αποτελέσματα της επέμβασης των αρμοδίων υπηρεσιών (ΠΔΕΕΣ / ΤΕΕΣ) στο σύνολο των τριακοσίων δεκαοκτώ (318) υποβληθέντων καταγγελιών εργατικών διαφορών είναι τα εξής:

Επίλυση – Συμφιλίωση: «Ενενήντα εννέα (99) υποθέσεις έχουν επιλυθεί με λήψη των πρόσφορων & ανάλογων μέτρων κατά το Ν. 4808/2021 (άρθρα 12 παρ. 2 & 19 παρ. 3) κατόπιν των σχετικών συστάσεων συμμόρφωσης στις επιχειρήσεις και σχετική παρακολούθηση ως προς την εφαρμογή αυτών από τους αρμόδιους για τη διεξαγωγή τους Προϊσταμένους Επιθεώρησης Εργασιακών Σχέσεων, ήτοι ποσοστό 31%.» (Επιθεώρηση Εργασίας, 2025)

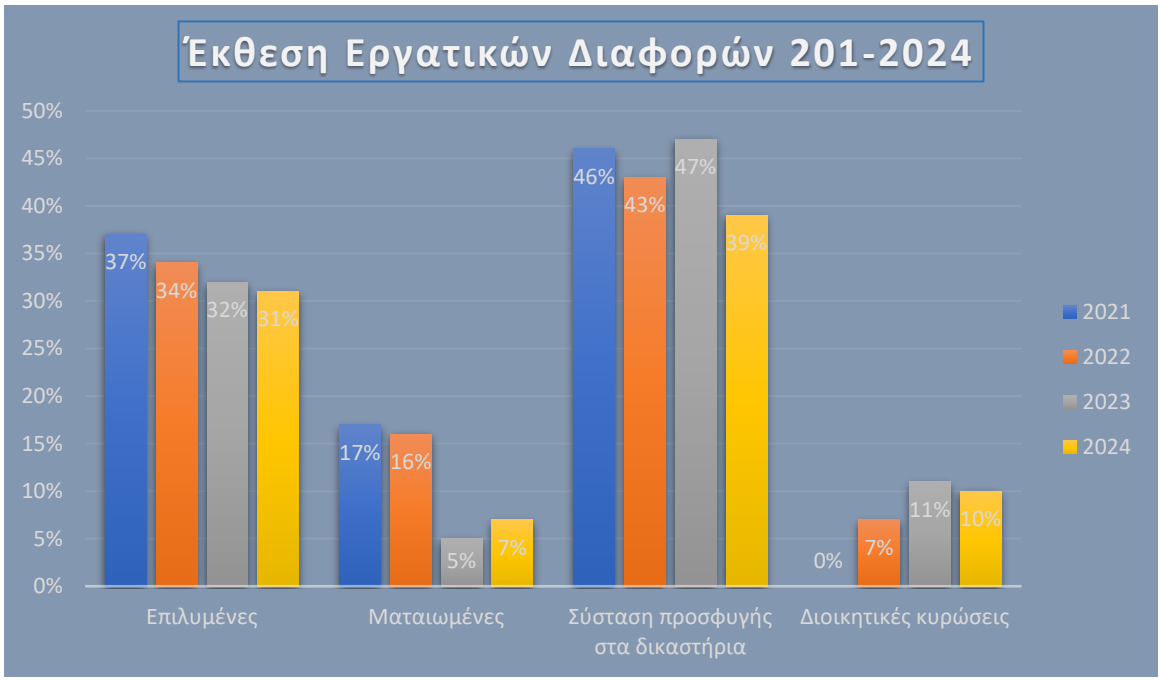
Ματαίωση: «Είκοσι μία (21) υποθέσεις έχουν ματαιωθεί, ήτοι ποσοστό 7%, είτε λόγω μη παράστασης κατά την ορισθείσα συζήτηση των καταγγελλόντων προσώπων, είτε λόγω γραπτής σχετικής ανακλητικής δήλωσης των τελευταίων, ιδίως όταν επήλθε μεταξύ των μερών επίλυση ενόψει και της προγραμματισμένης συζήτησης ενώπιον των υπηρεσιών μας, είτε διότι κατά τη συζήτηση δεν αναλύθηκαν περαιτέρω συγκεκριμένα περιστατικά βίας και παρενόχλησης, ώστε να μπορούν να υπαχθούν στην ειδική διαδικασία του άρθρου 18 του Ν. 4808/2021.» (Επιθεώρηση Εργασίας, 2025)

Σύσταση προσφυγής στα δικαστήρια: «Σε εκατό είκοσι τέσσερις (124) υποθέσεις, ήτοι ποσοστό 39%, έχει καταγραφεί από τον διεξάγοντα τη διαδικασία Επιθεωρητή Εργασιακών Σχέσεων αιτιολογημένη γνώμη σύστασης προσφυγής στα αρμόδια δικαστήρια αφενός μεν εξαιτίας αντικρουόμενων ισχυρισμών επί αμφισβητούμενων πραγματικών και νομικών ζητημάτων, που χρήζουν δικαστικής εκτιμήσεως. Αφετέρου δε επειδή δεν κατέστη εφικτό να αξιοποιηθεί ο δικονομικός κανόνας της αντιστροφής του βάρους απόδειξης, καθότι τα ελλιπή στοιχεία περί των καταγγελλομένων δεν ήταν ικανά να θεμελιώσουν την απαιτούμενη αρχή απόδειξης και έτσι ήταν αναπόφευκτη η σύσταση προσφυγής στα αρμόδια να κρίνουν δικαστήρια.» (Επιθεώρηση Εργασίας, 2025)

Διοικητικές κυρώσεις: «Κατ' εφαρμογή της υπ' αριθ. 80016/2022 (ΦΕΚ 4629 Β΄/01-9-2022) απόφασης του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, επιβλήθηκαν από τους διενεργούντες τις σχετικές εργατικές διαφορές Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων σχετικές διοικητικές κυρώσεις για παραβιάσεις των προστατευτικών κατά της βίας και παρενόχλησης διατάξεων σε τριάντα μία (31) υποθέσεις, που αντιστοιχούν σε ποσοστό

10% επί του συνόλου αυτών και σε συνολικό ποσό ύψους 57.600 ευρώ.» (Επιθεώρηση Εργασίας, 2025)

Ενώ σύμφωνα με τις ετήσιες εκθέσεις της Επιθεώρησης Εργασίας που αφορούν τις χρονιές 2021 με 97 αιτήσεις, 2022 με 151 αιτήσεις και 2023 με 230 αιτήσεις οι επιλυμένες υποθέσεις καταγγελιών ανέρχονται στο 37%, στο 34% και στο 32% αντίστοιχα. Οι ματαιωμένες υποθέσεις ανέρχονται στο 17%, στο 16% και στο 5% αντίστοιχα. Οι υποθέσεις προσφυγής στα δικαστήρια ανέρχονται στο 46%, στο 43% και στο 47% αντίστοιχα. Τέλος οι υποθέσεις στις οποίες επιβλήθηκαν διοικητικές κυρώσεις ανέρχονται στο 0%, 7% και στο 11% αντίστοιχα.



Διάγραμμα: 10 Έκθεση Εργατικών Διαφορών 2021-2024.

Πηγές: Επιθεώρηση Εργασίας (2022-2025)

Από τη μελέτη τόσο του νομικού πλαισίου που ισχύει στην Ελλάδα όσο και από τα μέτρα και τις μελέτες των Ανεξάρτητων Αρχών (Εθνική Αρχή Διαφάνειας & Επιθεώρηση Εργασίας) συμπεραίνουμε ότι το ποσοστό των εργαζομένων που υφίστανται βία και παρενόχληση στον χώρο εργασία του είναι ιδιαίτερα αυξημένο. Από το 2021 που θεσπίστηκε ο ν. 4808/2021 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/ 19-06- 2021) ο αριθμός των καταγγελιών αυξάνεται συνεχώς χρόνο με το χρόνο. Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι προχωρούν σε

καταγγελία των υπευθύνων για άσκηση βίας (λεκτικής, σωματικής, ψυχολογικής) και παρενόχλησης (ηθικής, σεξουαλικής). Παρόλα αυτά τα ποσοστά των υπαλλήλων που δεν γνωρίζουν τις διαδικασίες καταγγελίας ή δεν έχουν εμπιστοσύνη στη διαδικασία της καταγγελίας ή φοβούνται για αντίποινα είναι αυξημένα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το φαινόμενο της βίας και της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας να συνεχίζει να είναι αυξημένο στην Ελλάδα. Τέλος παρατειρείται ότι με το πέρασμα των χρόνων στις ετήσιες εκθέσεις της Επιθεώρησης Εργασίας παρουσιάζονται και αναλύονται περισσότερα στοιχεία που αφορούν τόσο τα ίδια τα θύματα όσο και τους θύτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η τελευταία έκθεση η οποία περιλαμβάνει στοιχεία όπως οι ηλικιακές και γενεακές ομάδες αλλά και τις μορφές των επιχειρήσεων στις οποίες αναπτύσσεται το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης.

Επίλογος

Συμπερασματικά στην Ελλάδα το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης (mobbing) στο χώρο εργασίας άργησε πολύ να αναδειχθεί ενώ μέχρι και σήμερα, όπως δείχνουν τα στοιχεία που σχολιάστηκαν παραπάνω, ένα μικρό μόνο ποσοστό των θυμάτων έχει προβεί σε καταγγελία. Αν και από το 2021 έχει ορισθεί και εφαρμόζεται το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά τη βία και παρενόχληση στον εργασιακό χώρο, το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης καταγράφει υψηλά ποσοστά, μιας και τα θύματα δεν αισθάνονται ασφαλείς από την υπάρχουσα νομοθεσία. Επιπλέον οι οργανισμοί (ή επιχειρήσεις) και ειδικά του δημοσίου, οι οποίοι λειτουργούν μέσα σε ένα πιεσμένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον (π.χ. δημόσια νοσοκομεία), θα πρέπει να αλλάξουν την υπάρχουσα κουλτούρα τους και να εντάξουν σε αυτή αξίες που προωθούν το σεβασμό απέναντι στη διαφορετικότητα και να αποτινάξουν αξίες όπως η υποτίμηση, ο χλευασμός και η απαξίωση, οι οποίες και προάγουν τη βία και τη παρενόχληση (και ειδικότερα την ηθική παρενόχληση). Σύμφωνα με την επισκόπηση που έγινε σημαντικό ρόλο στην αλλαγή της κουλτούρας έχει τόσο ηγέτης του κάθε οργανισμού όσο και το τμήμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη, για θέματα προσωπικού, θα πρέπει να εντοπίζει και να εξετάζει τα περιστατικά βίας που ενδεχομένως αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα για την εξάλειψή τους.

Επιπλέον η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να προβεί σε ενέργειες προβολής των συστημάτων διαχείρισης που έχει αναπτύξει σχετικά με τα περιστατικά βίας καθώς και σε λήψη πιο δραστικών μέτρων προκειμένου τα θύματα να νοιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια και να προσέρχονται στους θεσμοθετημένους μηχανισμούς καταγγελιών. Ακόμη θα πρέπει να εκπαιδεύσουν τόσο τα στελέχη όσο και τους εργαζομένους του δημόσιου τομέα σχετικά με την αντιμετώπιση της βίας και της παρενόχλησης στο χώρο εργασίας. Επιπρόσθετα οι αρμόδιες Ανεξάρτητες Αρχές, οι οποίες είναι υπεύθυνες για τη βία και την παρενόχληση στο χώρο εργασίας, οφείλουν, σύμφωνα με την ευρωπαϊκή και εθνική νομοθεσία, να μελετήσουν και να ερευνήσουν σε μεγαλύτερο βάθος το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας διότι μέσα από τις εκθέσεις τους διαπιστώνονται σημαντικές ελλείψεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τόσο των θυμάτων όσο και των θυτών. Μέσα από την έρευνα διαπιστώνεται ότι στην ετήσια έκθεση του 2024 γίνεται λόγος για τα είδη των επιχειρήσεων στις οποίες καταγράφηκε κάποιας μορφής βίας. Για τον δημόσιο τομέα δεν υπάρχει κάτι αντίστοιχο. Τα προφίλ τόσο των θυμάτων όσο και των θυτών, στις μέχρι στιγμής έρευνες, είναι ελλιπείς.

Συνοψίζοντας τη συζήτηση που έχει προηγηθεί, η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόζει τόσο όλες εκείνες τις πολιτικές που ορίζονται από το νόμο όσο και πιο δραστικές πολιτικές. Πολιτικές όπως η δημιουργία ενός πιο αξιόπιστου και ανθρωποκεντρικού θεσμικού πλαισίου, η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, η δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος «μηδενικής ανοχής» σε περιστατικά βίας και παρενόχλησης, η τοποθέτηση ειδικού συμβούλου/ ψυχολόγου μέσα στους δημόσιους οργανισμούς με απώτερο σκοπό τη ψυχολογική στήριξη και υποστήριξη των θυμάτων και τέλος η επιβολή αυστηρών κυρώσεων στους θύτες. Τέλος το κάθε άτομο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μοναδική και ξεχωριστή προσωπικότητα και οντότητα που αξιώνει το σεβασμό όλων των συναδέλφων του μέσα στον οργανισμό ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης.

Βιβλιογραφία

Ege, H. (1996). *Mobbing, che cos'è il terrore psicologico sul posto di lavoro.* Bologna: Pitagora.

Einarsen, S., Raknes, B., & Matthiesen, S. (1994). Bulling and harassment at work and their relationship to work environment quality: An exploratory study. *4*(4), σσ. 381-401. doi:https://doi.org/10.1080/13594329408410497

EUR-Lex. (2000). *Ευρωπαϊκή Ένωση*. Ανάκτηση από Οδηγία 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου, της 29ης Ιουνίου 2000, περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής τους καταγωγής: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/43/oj

EUR-Lex. (2025). *Ευρωπαϊκή Ένωση*. Ανάκτηση από Ίση μεταχείριση ασχέτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/LSU/?uri=CELEX%3A32000L0043

Hirigoyen, M. (2002). *Ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας.* Πατάκη.

Hirigoyen, M. (2014). *Ηθική παρενόχληση. Η Κρυμμένη Βία στην Καθημερινή Ζωή.* Πατάκη.

Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C., & Einarsen, S. (2010). Leadership. *British Journal of Management, 21*(2), σσ. 453-468.

International Labour Organization. (2019). *International Labour Organization.* Ανάκτηση από Violence and harassment convention (No:190): https://www.ilo.org/topics-and-sectors/violence-and-harassment-world-work

Konteatou, A. (2022, 03 03). *Ψηφιακό Αποθετήριο Ήφαιστος.* Ανάκτηση από Examing and defining mobbing and work harassment: https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12170?show=full

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), σσ. 165-184. Ανάκτηση από https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13594329608414853?needAccess=true

Starratt, R. (2008). Εκπαίδευση, διοίκηση και ηγεσία: Μια ιδιότυπη σχέση;. Στο Ε. Αργυροπούλου (Επιμ.), *Ηθική Ηγεσία στην Εκπαίδευση* (Ε. Αργυροπούλου, Μεταφρ., σσ. 55-65). Δίσιγμα.

Starratt, R. (2008). Ηγεσία. Στο Ε. ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΥ (Επιμ.), *Ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση* (Ε. ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΥ, Μεταφρ., σσ. 21-44). ΕΚΟΣΕΙΣ ΔΙΣΙΓΜΑ.

Αργυροπούλου, Ε. (2018). *Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου.* Ανάκτηση από Ηγεσία στην Εκπαίδευση-Σχολική Ηγεσία: file:///C:/Users/User/Desktop/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C/DMPA%20-%20%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%

99%CE%9A%CE%97%20%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%97/%CE%92'%20%CE%95%

Αυγουστινιάτου, Α. (2024). *Πολυνόη- Ιδρυματικό Αποθετήριο Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.* Ανάκτηση από Ηθική παρενόχληση – Σύνδρομο mobbing, διακρίσεις και ανισότητες στον εργασιακό χώρο – Νομοθετικό και νομολογικό πλαίσιο: https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/handle/11400/7020

Δέδε, Ι. (2017). Φαινόμενο mobbing:εργασιακός εκφοβισμός. *ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ, Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2017*(238).

Εθνική Αρχή Διαφάνειας. (2024, Νοέμβριος 20). *Εθνική Αρχή Διαφάνειας*. Ανάκτηση από Ενημερωτικό Έντυπο για την ηθική παρενόχληση στην εργασία (Mobbing): https://aead.gr/images/awareness/2024/MOBBING_FOR_NTA_WEB_SITE.pdf

Εθνική Αρχή Διαφάνειας. (2024, 12 12). *Εθνική Αρχή Διαφάνειας*. Ανάκτηση από Δελτίο τύπου για το το 4ο Φόρουμ ακεραιότητας με θέμα Mobbing: Ηθική Παρενόχληση στον εργασιακό χώρο του Δημοσίου: https://aead.gr/press/press-releases/deltio-typou-forum-akeraiotitas-mobbing

Επιθεώρηση Εργασίας. (2022, Μάρτιος). *Επιθεώρηση Εργασίας - Ανεξάρτητη Αρχή.* Ανάκτηση από Ετήσια Έκθεση έτους 2021: https://www.hli.gov.gr/organismos/ektheseis-pepragmenon/ektheseis-pepragmenon-parakolouthisis-tis-vias-kai-tis-parenochlisis-stin-ergasia/

Επιθεώρηση Εργασίας. (2023, Μάρτιος). *Επιθεώρηση Εργασίας - Ανεξάρτητη Αρχή.* Ανάκτηση από Ετήσια έκθεση έτους 2022: https://www.hli.gov.gr/organismos/ektheseis-pepragmenon/ektheseis-pepragmenon-parakolouthisis-tis-vias-kai-tis-parenochlisis-stin-ergasia/

Επιθεώρηση Εργασίας. (2024, Μάρτιος). *Επιθεώρηση Εργασίας - Ανεξάρτητη Αρχή.* Ανάκτηση από Ετήσια Έκθεση έτους 2023: https://www.hli.gov.gr/organismos/ektheseis-pepragmenon/ektheseis-pepragmenon-parakolouthisis-tis-vias-kai-tis-parenochlisis-stin-ergasia/

Επιθεώρηση Εργασίας. (2025, Μάρτιος). *Επιθεώρηση Εργασίας - Ανεξάρτητη Αρχή*, Επιθεώρηση Εργασίας. Ανάκτηση από Ετήσια Έκθεση Έτους 2024: https://www.hli.gov.gr/organismos/ektheseis-pepragmenon/ektheseis-pepragmenon-parakolouthisis-tis-vias-kai-tis-parenochlisis-stin-ergasia/

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία.* Εκδόσεις Κριτική.

Ζιγρικά, Ε. (2013). *Ψηφίδα - Ψηγιακή Βιβλιοθήκη και Ιδρυματικό Αποθετήριο.* Ανάκτηση από Η ηθική παρενόχληση των δημοσίων υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο και η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντμετώιση του φαινομένου: https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16082/6/ZigrikaEuangeliaMsc2013.pdf

ΙΝΕ - Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε. (2020, Δεκέμβριος). *ΙΝΕ - Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.* Ανάκτηση από Ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας: Ο ρόλος της επαγγελματικής

συμβουλευτικής: https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2020/12/HTHIKH-PARENOXLISI.pdf

Καπουκάκη , Ε. (2023). *Πολυόνη - Ιδρυματικό Αποθητήριο Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.* Ανάκτηση από Ηθική παρενόχληση στους εργαζομένους του δημόσιου τομέα και οι συνέπειές της: https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/5205/KAPOUKAKI_21016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ΚΕ.Π.Ε.Α.- Γ.Σ.Ε.Ε. (2024). *Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος.* Ανάκτηση από Ηθική Παρενόχληση (Mobbing): https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=2079#

Μακρή , Ι. (2021, Φεβρουάριος). *ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.* Ανάκτηση από Ηθική παρενόχληση και ψυχολογικός εκφοβισμός στην εργασία: το σύνδρομο mobbing στους χώρους εργασίας: https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2021/02/makri.pdf

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2010). Αλλαγές στον τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων: το νέο εργασιακό περιβάλλον - σύγχρονες εξελίξεις. Στο *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων - Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων* (4η Έκδοση εκδ., σσ. 37-79). Ανικουλα.

Παπαλεξανδρή, Ν. Α., & Μπουραντάς, Δ. Κ. (2016). Διαμόρφωση και αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας. Στο *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Α' εκδ., σσ. 573-616). ΜΠΕΝΟΥ.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στο *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Α' εκδ., σσ. 19-64). Εκδόσεις Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). Επιχειρησιακή ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη. Στο *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Α' εκδ., σσ. 633-646). Εκδόσεις Μπένου.

Πασιαρδής, Π. (2014). Σχολική κουλτούρα και κλίμα. Στο *Εκπαιδευτική ηγεσία - Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* (2η Έκδοση εκδ.). Μεταίχμιο.

Σαββίδου , Ά. (2015, Ιανουάριος). Παραβατικές συμπεριφορές εντός χώρων εργασίας. *Νομικό Βήμα, 63*(1), σσ. 176 - 182. Ανάκτηση από https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/6395/Delinquent%20behavior.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Σπυρίδης, Α. (2024, 07). *DSpace- Ιδρυματικό Καταθετήριο.* Ανάκτηση από Ηθική παρενόχληση στον χώρο εργασίας (Mobbing). Μελέτη περίπτωσης Δήμου Θεσσαλονίκης: https://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/4921

Τζαφάλια, Μ. (2020). *Ψηφιακό Αποθετήριο Ήφαιστος.* Ανάκτηση από Ηθική Παρενόχληση - Εκφοβισμός στο Δημόσιο Τομέα. Πως σχετίζεται το φαινόμενο με τη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού;: https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11580

Τσιώνη, Α. (2021). *Πέργαμος Ενιαία Πλατφόρμα Ιδρυματικού Αποθετήριου/ Ψηφιακής Βιβλιοθήκης του ΕΚΠΑ.* Ανάκτηση από Ηθική Παρενόχληση (Mobbing) και εκφοβισμός στον Δημόσιο Τομέα: https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2968865/file.pdf

ΦΕΚ. (2005, 01 27). Νόμος υπ' αριθμ. 3304 . *Εφιμερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*(Α΄). Ανάκτηση από https://search.et.gr/el/fek/?fekId=306262

ΦΕΚ. (2016, 12 09). Νόμος υπ' αριθμ. 4443. *Εφιμερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*(Α'). Ανάκτηση από https://search.et.gr/el/fek/?fekId=538199

ΦΕΚ. (2019, 03 26). Νόμος υπ' αριθμ. 4604. *Εφιμερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*(Α'). Ανάκτηση από https://search.et.gr/el/fek/?fekId=568435

ΦΕΚ. (2019, 08 07). Νόμος υπ' αριθμ. 4622. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*(Α'). Ανάκτηση από https://search.et.gr/el/fek/?fekId=580984

ΦΕΚ. (2021, 06 19). Νόμος υπ' αριθμ. 4808. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*(Α'). Ανάκτηση από https://search.et.gr/el/fek/?fekId=561893

Χονδροπούλου , Ε. (2017). *ΨΗΦΙΔΑ Ψηφιακή Βιβλιοθήκη και Ιδρυματικό Αποθετήριο.* Ανάκτηση από Η ηθική και ψυχολογική παρενόχληση (Mobbing) των δημοσίων υπαλλήλων: https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/20108

Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ. (2015). *Κάλλιπος - ανοιχτές ακαιδημαϊκές εκδόσεις.* doi:http://dx.doi.org/10.57713/kallipos-537