

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

Σχεδιαγράμματα . . . . .	13
Πρόλογος . . . . .	15
1. Εργασιακός εκφοβισμός – Mobbing . . . . .	19
1.1 Προσδιορισμός της έννοιας . . . . .	19
1.1.1 Εννοιολογικό πλαίσιο . . . . .	19
1.1.2 Παράγοντες που καθορίζουν τον εργασιακό εκφοβισμό . . . . .	19
1.2 Πιθανές ενέργειες εργασιακού εκφοβισμού . . . . .	22
1.3 Οριοθέτηση έναντι άλλων φαινομένων . . . . .	25
1.3.1 Κριτήρια οριοθέτησης . . . . .	25
1.3.2 Οριοθέτηση έναντι της σεξουαλικής παρενόχλησης, βίας και διάκρισης . . . . .	25
1.3.3 Οριοθέτηση έναντι εχθρικών, αλλά καθημερινών ενεργειών και συγκρούσεων . . . . .	27
1.4 Η πορεία των διαδικασιών εκφοβισμού ως προς το θύμα . . . . .	30
2. Μορφές εκδήλωσης και αντίκτυπος του εργασιακού εκφοβισμού στις επιχειρήσεις . . . . .	34
2.1 Διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας στον εργασιακό εκφοβισμό . . . . .	34
2.1.1 Οριζόντιος εργασιακός εκφοβισμός . . . . .	34
2.1.2 Κάθετος εργασιακός εκφοβισμός . . . . .	42
2.2 Ατομικές συνέπειες για το θύμα του εργασιακού εκφοβισμού . . . . .	49
2.2.1 Εργασιακός εκφοβισμός και στρες . . . . .	49
2.2.2 Διαταραχές και συμπεριφορικές συνέπειες . . . . .	53

2.2.3	Συνέπειες για την υγεία . . . . .	54
2.2.3.1	Συναισθηματικές εμπειρίες . . . . .	54
2.2.3.2	Ψυχοσωματικά και σωματικά συμπτώματα . . . . .	55
2.2.3.3	Ψυχικές επιπτώσεις . . . . .	56
2.2.3.4	Τυπική εξέλιξη των συμπτωμάτων . . . . .	56
2.2.4	Συνέπειες στις κοινωνικές σχέσεις, τη διαβίωση και την εργασία . . . . .	57
2.3	Συνέπειες για την επιχείρηση και τα συμφέροντά της . . . .	60
2.3.1	Η αποτύπωση των συνεπειών στην επιστημονική έρευνα	60
2.3.2	Αντιδράσεις των εμπλεκόμενων στον εργασιακό εκφοβισμό	61
2.3.2.1	Πιθανές αντιδράσεις των εμπλεκόμενων στον εργασιακό εκφοβισμό και παράγοντες που τις καθορίζουν . . . . .	61
2.3.2.2	Απουσιασμός . . . . .	64
2.3.2.3	Εναλλαγή προσωπικού . . . . .	65
2.3.2.4	Μείωση της απόδοσης . . . . .	65
2.3.2.5	Εσωτερική παραίτηση . . . . .	66
2.3.2.6	Επιζήμιες συμπεριφορές που εξυπηρετούν τα συμφέροντα ομάδων . . . . .	67
2.3.2.7	Επιπτώσεις από την αλληλεπίδραση . . . . .	68
2.3.2.8	Συλλογική εργασιακή διαμαρτυρία και σαμποτάζ . . .	69
2.3.2.9	Ακατάλληλη κατανομή ανθρωπίνων πόρων . . . . .	69
2.3.3	Συμπεριφορικές αντιδράσεις από την πλευρά του εργοδότη . . . . .	71
2.3.3.1	Ακατάλληλη κατανομή ανθρωπίνων πόρων λόγω εσφαλμένων αξιολογήσεων . . . . .	71
2.3.3.2	Απώλεια τεχνογνωσίας λόγω λύσης της εργασιακής σχέσης . . . . .	72
3.	Οικονομικές συνέπειες στην επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό της . . . . .	75
3.1	Οικονομικές συνέπειες . . . . .	75
3.1.1	Μείωση κινήτρου επίτευξης και εργασιακής απόδοσης . . .	75
3.1.2	Επιδείνωση των σχέσεων συνεργασίας . . . . .	77
3.1.3	Επιδείνωση του εργασιακού κλίματος της επιχείρησης . . .	78
3.2	Σημασία των συνεπειών για την επιχείρηση . . . . .	80
3.3	Ο εργασιακός εκφοβισμός ως παράγοντας κόστους . . . . .	84

---

4. Αφορμές και αίτια εντός της επιχείρησης . . . . .	94
4.1 Η επίγνωση των αιτίων ως προϋπόθεση για μέτρα παρέμβασης . . . . .	94
4.1.1 Γενικές σχέσεις αιτίου - αιτιατού . . . . .	94
4.1.2 Αλληλεπιδραστική διαδικασία εργασιακού εκφοβισμού στον θύτη . . . . .	96
4.2 Παράγοντες προσωπικότητας ως αίτιο. . . . .	98
4.2.1 Προσωπικά χαρακτηριστικά του θύματος εργασιακού εκφοβισμού . . . . .	98
4.2.2 Προσωπικά κίνητρα των ενεργειών του θύτη εργασιακού εκφοβισμού . . . . .	100
4.3 Αίτια στο κοινωνικό σύστημα . . . . .	102
4.4 Το επιχειρησιακό πλαίσιο ως αίτιο . . . . .	105
4.4.1 Σημασία των παραγόντων εργασίας. . . . .	105
4.4.2 Σχεδιασμός της εργασίας. . . . .	106
4.4.3 Οργάνωση της εργασίας . . . . .	107
4.4.4 Διεύθυνση της εργασίας. . . . .	110
4.4.5 Μεταβολές καταστάσεων εντός και εκτός επιχείρησης . . . . .	111
5. Ενδείξεις εργασιακού εκφοβισμού στην επιχειρησιακή ανάλυση . . . . .	114
5.1 Έγκαιρη αναγνώριση και καταγραφή ενδείξεων εργασιακού εκφοβισμού. . . . .	114
5.2 Ανάλυση καταγεγραμμένων περιπτώσεων εργασιακού εκφοβισμού. . . . .	120
6. Εργοδοτικά μέτρα κατά του εργασιακού εκφοβισμού . . . . .	133
6.1 Η αναγκαιότητα εξατομικευμένης στρατηγικής για κάθε επιχείρηση . . . . .	133
6.2 Δυνατότητες πρόληψης και αποτροπής . . . . .	134
6.2.1 Γενικά παιδαγωγικά μέτρα . . . . .	134
6.2.2 Βελτίωση των επικοινωνιακών τακτικών της επιχείρησης κατά του εργασιακού εκφοβισμού . . . . .	140
6.2.3 Αλλαγή στην ηγετική συμπεριφορά . . . . .	145
6.2.4 Μέτρα στον τομέα της οργάνωσης και της διάρθρωσης της εργασίας. . . . .	157

6.2.5 Μέτρα στον τομέα της επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού και προώθησης της σταδιοδρομίας . . . . .	160
6.2.6 Μέτρα για τον σχεδιασμό και τη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών εργασίας . . . . .	163
6.2.7 Μέτρα για την αντιμετώπιση μεταβολών στην εργασία . . .	166
6.2.8 Νομικά μέσα παρέμβασης κατά του εργασιακού εκφοβισμού. . . . .	168
6.3 Δυνατότητες παρέμβασης σε μια σύγκρουση εργασιακού εκφοβισμού. . . . .	188
7. Η αποτροπή εργασιακού εκφοβισμού ως ηγετική προσέγγιση της επιχείρησης . . . . .	193
7.1 Η σημασία μιας ηγετικής προσέγγισης . . . . .	193
7.2 Κοινωνική διαχείριση με σκοπό την αποτροπή του εργασιακού εκφοβισμού . . . . .	195
8. Τα μέτρα κατά του εργασιακού εκφοβισμού στην πρακτική εφαρμογή τους . . . . .	204
8.1 Παραδείγματα από την πρακτική εμπειρία . . . . .	204
8.2 Συμπεράσματα . . . . .	206
9. Επίλογος. . . . .	210
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b>	
1. Ορισμοί του εργασιακού εκφοβισμού. . . . .	215
2. Συστηματική ταξινόμηση πιθανών ενεργειών εργασιακού εκφοβισμού. . . . .	220
3. Μοντέλα φάσεων για την περιγραφή της προοδευτικής εξέλιξης του εργασιακού εκφοβισμού ως προς το θύμα . . . .	228
4. Δυναμική της κλιμάκωσης με βάση το μοντέλο φάσεων. . . .	232
5. Διαφορετικοί τύποι προϊσταμένων (ιεραρχικά ανωτέρων) – Παραδείγματα. . . . .	234
6. Επίδραση στρεσογόνων παραγόντων στον χώρο εργασίας . . . . .	240
7. Στρατηγικές διαχείρισης του εργασιακού εκφοβισμού από τα θύματα και η αποτελεσματικότητά τους . . . . .	241

8. Αλληλεπιδραστική συμπεριφορά του θύτη στη διαδικασία εργασιακού εκφοβισμού ως αμοιβαία επίδραση μεταξύ εξωτερικού κόσμου και εσωτερικού κόσμου του θύτη. . . . .	243
9. Ενδείξεις κινδύνου που πρέπει να αφυπνίσουν τη διοίκηση	245
10. Υπόδειγμα ερωτηματολογίου διερεύνησης του εργασιακού κλίματος της επιχείρησης. . . . .	247
11. Κατάρτιση κοινωνιογραμμάτων, τεχνική αναπαράστασης . . .	250
12. Παράδειγμα κοινωνιογράμματος και της ανάλυσής του . . . .	254
13. Έντυπο για τη συστηματική ανάλυση των αιτίων και τον σχεδιασμό κατάλληλων μέτρων . . . . .	258
14. Υποστήριξη με μέτρα καθοδήγησης (coaching). . . . .	260
15. Επιχειρησιακή συμφωνία «Συνεργατική συμπεριφορά στον χώρο εργασίας» της Ανώνυμης Εταιρείας Volkswagen	262
16. Παράδειγμα επιχειρησιακής συμφωνίας για τον εργασιακό εκφοβισμό. . . . .	268
17. Ανάπτυξη κοινωνικής εταιρικής ταυτότητας (corporate identity), θεμελιώδεις αρχές και παράδειγμα . . .	273
18. Διοίκηση και επικοινωνία, ενδεικτικές πτυχές και εργαλεία επικοινωνίας . . . . .	280
19. Υπόδειγμα τυποποιημένου προγράμματος ένταξης νέων εργαζομένων . . . . .	289
20. Αίτια για τη δυσaréσχεια στον χώρο εργασίας και για το κακό εργασιακό κλίμα – και αντίστοιχες δυνατότητες βελτίωσης . . . . .	292
21. Πιθανά αποτελέσματα μιας επιτυχούς παρέμβασης σε περίπτωση εργασιακού εκφοβισμού . . . . .	295
22. Απαιτήσεις ως προς τα ανώτερα στελέχη και αντίστοιχες θεμελιώδεις αρχές συμπεριφοράς . . . . .	297
<i>Βιβλιογραφία . . . . .</i>	<i>301</i>
<i>Ευρετήριο όρων . . . . .</i>	<i>305</i>
<i>Σχετικά με τους συγγραφείς . . . . .</i>	<i>309</i>
<i>Σύντομο βιογραφικό σημείωμα επιμελήτριας . . . . .</i>	<i>311</i>