



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Κοινωνική Πολιτική: Μέθοδοι και Εφαρμογές»

Ο ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΟΤΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σταυρούλα Σπυροπούλου

Αθήνα, 2019

Τριμελής Επιτροπή

Γεωργία Πετράκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Ηρακλής Μαυρίδης, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Μαρία Στρατηγάκη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright© Σταυρούλα Σπυροπούλου, 2017- 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της μεταπτυχιακής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς το συγγραφέα.

Η έγκριση μεταπτυχιακής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Στη μνήμη της Λένας.....

Της φίλης και συναδέλφισσας.....

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου για τη συμπαράστασή τους και την αλληλεγγύη που επέδειξαν όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Ειδικότερη μνεία οφείλω σε αυτούς που με εμπιστεύτηκαν και δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην εμπειρική έρευνα.

Ευχαριστώ την καθηγήτριά μου κ. Πετράκη η οποία με καθοδήγησε και με βοήθησε με την ακαδημαϊκή και επιστημονική της εμπειρία στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Τέλος την οικογένειά μου για την υπομονή τους.

Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Abstract.....	7
Εισαγωγή	8
Α΄ ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	12
Κεφάλαιο 1 Ο εργασιακός εκφοβισμός.....	12
1.1 Ορισμός του εργασιακού εκφοβισμού.....	12
1.2 Μορφές εμφάνισης του εργασιακού εκφοβισμού	16
1.3 Παράγοντες του εργασιακού εκφοβισμού	17
1.3.1 Διοικητική εξουσία και ιεραρχία.	17
1.3.2 Η προσωπικότητα του θύτη.	19
1.3.3 Η προσωπικότητα του θύματος.....	20
1.3.4 Το εργασιακό περιβάλλον.....	21
1.3.5 Η οργανωσιακή κουλτούρα.	23
1.4 Επιπτώσεις του εργασιακού εκφοβισμού.....	25
1.5 Τρόποι αντιμετώπισης του εργασιακού εκφοβισμού.....	26
Κεφάλαιο 2 Η οργανωσιακή κουλτούρα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των ΟΤΑ.....	29
2.1 Ορισμός της κουλτούρας	29
2.2 Η οργανωσιακή κουλτούρα των ΟΤΑ	29
2.2.1 Η υποκουλτούρα της εξουσίας.....	32
2.2.2 Η υποκουλτούρα ιεραρχίας- γραφειοκρατίας	33
2.2.3 Η υποκουλτούρα ανοιχτού συστήματος.....	35
2.2.4 Η υποκουλτούρα των ανθρωπίνων σχέσεων.	37
2.3 Ο εργασιακός εκφοβισμός στους ΟΤΑ.....	38
Β΄ ΜΕΡΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	41
Μεθοδολογία	41
Κεφάλαιο 3 Ευρήματα της εμπειρικής έρευνας	45
3.1 Οι σχέσεις εργαζομένων και Δημάρχου	45

3.1.1. Η προβληματική επικοινωνία.	45
3.1.2 Ο παρεμβατισμός	48
3.1.3 Ο «Μπαμπάς» Δήμαρχος.....	50
3.2 Η οργάνωση και η λειτουργική δομή της ιεραρχίας.....	56
3.3 Οι επιθετικές συμπεριφορές και οι διακρίσεις στο χώρο της εργασίας....	65
3.4 Ο ρόλος του Σωματείου	78
Συμπεράσματα	81
Βιβλιογραφία	86
Ελληνόγλωσση.....	86
Ξενόγλωσση.....	87
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	89

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία θα επιχειρηθεί να αναλυθεί το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των ΟΤΑ, σε μια χρονική περίοδο που η Τοπική Αυτοδιοίκηση έχει κληθεί να αντιμετωπίσει τις κοινωνικές ανισότητες και να παρέχει στους πολίτες ένα αξιοπρεπές περιβάλλον διαβίωσης.

Η έρευνα επικεντρώνεται στην ανάδειξη του εργασιακού εκφοβισμού ως αποτέλεσμα ανταγωνισμού και συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Στο Δημόσιο Τομέα και ιδιαίτερα στους ΟΤΑ, η εκδήλωση αυτών των συμπεριφορών εγείρει ερωτήματα ως προς τα αίτια εμφάνισής τους. Σε ένα υποτιθέμενο σταθερό πλαίσιο εργασίας όπου δεν υπάρχει πίεση για εντατικοποίηση της παραγωγικότητας ούτε για την αύξηση του κέρδους και με δεδομένες τις αμοιβές των εργαζομένων, τι υποσκάπτει τη συνεργασία των υπαλλήλων, τι υποδαυλίζει τις συγκρούσεις και τις ακραίες συμπεριφορές;

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποιοτική έρευνα με συνδυασμό βιβλιογραφικής ανασκόπησης και προσωπικών συνεντεύξεων εργαζομένων σε Δήμο της Αττικής.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν την αντίστροφη αναλογία εκφοβισμού και οργανωσιακής κουλτούρας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που απουσιάζει η αξιακή, ηθική ποιότητα στην κουλτούρα της ηγεσίας και υπηρεσιακής ιεραρχίας, καταγράφονται κρούσματα εργασιακού εκφοβισμού.

Επιπρόσθετα η επιρροή της Δημοτικής Αρχής στη διοίκηση του προσωπικού, προωθεί το πελατοκεντρικό μοντέλο δημιουργώντας συνθήκες πίεσης, σε μια γενικότερη σύγχρονη τάση, του πολιτικού συστήματος, να μετατρέψει τον ευρύτερο και στενό Δημόσιο Τομέα ως εξιλαστήριο θύμα των κοινωνικών και οικονομικών ανισοτήτων.

Λέξεις κλειδιά: εργασιακός εκφοβισμός, οργανωσιακή κουλτούρα, εξουσία, λεκτική/σωματική βία, Δήμος.

Abstract

This project will attempt to analyze the phenomenon of workplace bullying in relation to the organizational culture of the Human Resources Management of Local Authorities, at a time when the Local Government has been called upon to address social inequalities and provide citizens with a decent living environment.

The survey focuses on highlighting workplace bullying as a result of competition and conflicts at work. In the public sector and especially in local government, the manifestation of such behaviors raises questions as to the causes of their occurrence. In a supposed stable working frame work with the lack of productivity gains, in the absence of profit growth, with given payoffs that undermines employee co-operation, what in cites conflicts and extreme behaviors.

The methodology used is qualitative research with a combination of bibliographic review and personal interviews of employees in a random Municipality of Attica.

The results of the survey showed the reverse proportion of intimidation and organizational culture in human resources management. In particular, in a working environment lacking value, ethical quality, incidents of workplace bullying are recorded.

In addition, the influence of the Municipal Authority on staff management promotes the customer centric model by creating conditions of pressure on a more general modernist tendency of the political system to transform the broader and narrower Public Sector as a scape goat of social and economic inequalities.

Keywords: Labor Intimidation, Organizational Culture, Verbal/ Physical Violence, Municipality.

Εισαγωγή

Η ανθρώπινη φύση σύμφωνα με τις ψυχοβιολογικές θεωρίες είναι επιθετική. Ο Thomas Hobbes προσομοίωσε τον άνθρωπο με *hominī lupus* (κακό ζώο) και ανέδειξε την αναγκαιότητα της θέσπισης νομικών κανόνων για τον έλεγχο των ορμέμφυτων συμπεριφορών και τον περιορισμό τους. Ο Hobbes υποστήριξε ότι μια πολιτισμένη κοινωνία με νομοθετικές ρυθμίσεις προστατεύει τους πολίτες από τις επιθετικές συμπεριφορές. Ο Rousseau διατύπωσε μια αντίθετη θεωρία για την ανθρώπινη φύση. Πίστευε στην αγνότητα και την καλοσύνη ως βασικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου, τα οποία αλλοιώνονται από τις πιέσεις της οργανωμένης κοινωνίας (Γεώργας, 1995, 232). Κατά τον Freud ο άνθρωπος είναι εκ φύσεως επιθετικό όν καθοδηγούμενος από ένα εγγενές ένστικτο, αναζητώντας διέξοδο εκτόνωσης της ψυχικής του ενέργειας. (Γεώργας, 1995, 233).

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομικής αγοράς έχει επιφέρει δραματικές αλλαγές στις σχέσεις εργασίας και στις κρατικές πολιτικές. Η τάση συρρίκνωσης των δημοσίων οργανισμών και των παρεχόμενων υπηρεσιών δημιουργεί ανακατατάξεις στη λειτουργία του στενού και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Η οικονομική κρίση που βίωσε η χώρα έπληξε συνολικά το σύνολο των εργαζομένων. Οι απολύσεις, οι μειώσεις μισθών δημιούργησαν ένα καθεστώς ανασφάλειας και φόβου για το μέλλον. Η επιθετική εξέλιξη της εργασιακής αποσταθεροποίησης επηρέασε το Δημόσιο Τομέα όπου τέθηκαν σε διαθεσιμότητα δημόσιοι και δημοτικοί υπάλληλοι. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα ημερίδας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) για τις παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης, διαπιστώνεται ότι με τα μέτρα της εφεδρείας, της προσυνταξιοδοτικής διαθεσιμότητας και με την αυτοδίκαιη λύση της εργασιακής σχέσης ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ως το τέλος του 2015 αποχώρησαν 150.000 δημόσιοι υπάλληλοι.

Ο ρόλος του κράτους μεταλλάσσεται και η κοινωνική αποστολή του δέχεται δριμεία κριτική. Εμφανίζεται, ως αναγκαιότητα, το αίτημα για ευέλικτο και αποτελεσματικό δημόσιο τομέα που υιοθετεί μια δημοσιονομική και οικονομική λογική. Το νέο πρότυπο δημόσιας διοίκησης αποσυνδέεται από τις σύγχρονες προοπτικές του δημόσιου συμφέροντος με τη σταδιακή μείωση οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων. Σε αυτό το κοινωνικό συγκείμενο οι ανθρώπινες σχέσεις δοκιμάζονται δημιουργώντας συγκρούσεις και αντιπαράθεσεις.

Ο εκφοβισμός έχει πλέον αναγνωριστεί ως κοινωνικό φαινόμενο με ψυχολογικές διαστάσεις στους χώρους εργασίας. Σε πολλές χώρες, τα συνδικάτα, οι επαγγελματικές οργανώσεις και τα τμήματα ανθρώπινων πόρων έχουν υιοθετήσει εσωτερική πολιτική για την πρόληψη αυτών των συμπεριφορών, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τη δημόσια ταπείνωση, τον προσβλητικό προσδιορισμό, τον κοινωνικό αποκλεισμό και την ανεπιθύμητη σωματική επαφή.

Οι συμπεριφορές αυτές έχουν ως αποτέλεσμα να υπονομεύουν την ακεραιότητα, την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων καθώς και τη μείωση της αποδοτικότητας.

Οι περισσότεροι ορισμοί του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας αναφέρονται για να περιγράψουν μια κατηγορία παρενόχλησεων που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε στάδιο της σταδιοδρομίας τους, με βάση κυρίως το φύλο, την εθνικότητα και την ηλικία. Αφορούν τόσο τις επιθετικές σωματικές, όσο και τις ψυχολογικές πράξεις (Branch, Murray, 2008).

Είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο με πολλαπλές ερμηνείες και με αδυναμία συγκεκριμένης περιγραφής εξαιτίας των πολλαπλών μορφών εκδήλωσής του.

Η χρήση παραπλήσιων όρων, υποδηλώνει το ερευνητικό ενδιαφέρον για την ανάδειξη της σοβαρότητας του φαινομένου και την εύρεση τρόπων αντιμετώπισής του. Ο εκφοβισμός αποδίδεται ως μια σχετικά συχνή και παρατεταμένη έκθεση σε αντιδεοντολογικές πράξεις. Τα θύματα της εργασιακής παρενόχλησης και του εργασιακού εκφοβισμού στους χώρους εργασίας, μπορούν να εκτεθούν σε ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών συμπεριφορών, άμεσης ή έμμεσης παρενόχλησης, με τη μορφή των επίμονων ύβρεων ή προσβλητικών παρατηρήσεων, επίμονης κριτικής, ή ακόμα και της προσωπικής ή σωματικής επίθεσης.¹

Η οργανωσιακή κουλτούρα εν προκειμένω, αναδεικνύεται ως το σύνολο των νοημάτων, των κανόνων που ορίζουν τις διοικητικές διαδικασίες, το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών αποφάσεων για τη λειτουργία των ΟΤΑ. Η εκάστοτε οργανωσιακή κουλτούρα αποδίδει τα μέσα επίτευξης στόχων που τίθενται από τη Δημοτική Αρχή.

Οι μορφές των δικτύων εξουσίας που αναπτύσσονται εσωτερικά δημιουργούν προσομοιωτές ελέγχου και μηχανισμών πειθαναγκασμού, ώστε το

¹www.bullying.co.uk/bullying-at-work

ανθρώπινο δυναμικό να αποτελέσει το υπόβαθρο αναπαραγωγής των στερεοτύπων μιας κατασκευασμένης επιτυχημένης οργανωτικά πραγματικότητας. Ο εκφοβισμός στις δεδομένες συνθήκες είναι αναπόσπαστο τμήμα της κυρίαρχης κουλτούρας που αντιφάσκει προς τα αποτελέσματά της. Ενδυναμώνει μία συγκεκριμένη ελίτ υπαλλήλων και περιθωριοποιεί ένα σύνολο εργαζομένων, το διαφοροποιεί και το απομονώνει εντός του εργασιακού χώρου.

Οι επιπτώσεις του εκφοβισμού σχετίζονται με την ανάδειξη μιας συμβολικής εξουσίας που προκαλεί διάρρηξη των συναδελφικών δεσμών και με την πρόθεση της διοικητικής και υπηρεσιακής ιεραρχίας να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων καλλιεργώντας ένα κλίμα διαρκούς ανταγωνισμού.

Η παρούσα εργασία διακρίνεται για την ερευνητική πρωτοτυπία της, καθώς πρώτη φορά στην ελληνική βιβλιογραφία επιχειρείται να εντοπιστούν οι συνθήκες εμφάνισης και οι επιπτώσεις του εργασιακού εκφοβισμού στο ανθρώπινο δυναμικό των ΟΤΑ. Χωρίζεται σε δύο μέρη το θεωρητικό και το εμπειρικό.

Το πρώτο μέρος συμπεριλαμβάνει δύο κεφάλαια όπου αναλύεται η θεωρία συσχετισμού του εργασιακού εκφοβισμού και της οργανωσιακής κουλτούρας υπό το πρίσμα βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Ειδικότερα:

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός και οι μορφές του εργασιακού εκφοβισμού σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία. Στη συνέχεια επιχειρείται να καταδειχθούν οι παράγοντες που ευνοούν την εμφάνιση του φαινομένου και συγκεκριμένα, η διοικητική και ιεραρχική εξουσία, η προσωπικότητα του θύτη και του θύματος, το εργασιακό περιβάλλον, η οργανωσιακή κουλτούρα όπως αυτή ορίζεται γενικά. Στο τέλος γίνεται αναφορά στις επιπτώσεις του φαινομένου και των ενδεδειγμένων μεθόδων για την αντιμετώπισή του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αποδίδεται ο ορισμός της κυρίαρχης οργανωσιακής κουλτούρας. Στη συνέχεια περιγράφονται βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το είδος της κουλτούρας των ΟΤΑ καθώς και των επιμέρους ιδιαιτεροτήτων που αποσαφηνίζουν τις υπο-κουλτούρες των τμημάτων και διευθύνσεων.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από:

Τη μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην παρούσα εργασία, τις δυσκολίες που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα που

τέθηκαν για τον συσχετισμό κρουσμάτων εργασιακού εκφοβισμού με την οργανωσιακή κουλτούρα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα ευρήματα της έρευνας όπως αυτά αλιεύθηκαν από τις προσωπικές συνεντεύξεις και τα βιώματα των πληροφορητών.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν , τις προτάσεις για την πρόληψη και την καταπολέμηση του εργασιακού εκφοβισμού στο συγκεκριμένο εργασιακό πεδίο των ΟΤΑ.

Α' ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 1 Ο εργασιακός εκφοβισμός

1.1 Ορισμός του εργασιακού εκφοβισμού

Ο εκφοβισμός αποτελεί μια τακτική ψυχολογικής τρομοκρατίας στους εργασιακούς χώρους και χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς, για να απαλλαγούν από το ενοχλητικό ή και το πλεονάζον προσωπικό. Επίσης εκφράζει τη δολιότητα που αναπτύσσεται μεταξύ συναδέλφων και αποσκοπεί στην εξάλειψη των ανταγωνισμών, μέσα από μια συνεχή αντισυναδελφική συμπεριφορά. Έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις για να περιγράψουν τι συνιστά το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού. Είναι μία σιωπηλή επιδημία όπου οι παρενοχλήσεις και οι απειλές στο χώρο της εργασίας δεν γίνονται ευρέως γνωστές (Dessler, 2015, 550).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας WHO) ορίζει τη βία στους χώρους εργασίας ως *«τη σκόπιμη επιβολή είτε σωματικής , να επιφέρει κακώσεις , θάνατο, ψυχολογική βλάβη, κακή ανάπτυξη ή στέρηση»*. Το Διεθνές Γραφείο Εργασίας (ILO) περιγράφει τον εκφοβισμό ως *«κάθε πράξη, περιστατικό ή συμπεριφορά κατά την οποία ένα άτομο εξυβρίζεται, απειλείται, βλάπτεται, τραυματίζεται κατά τη διάρκεια της εργασίας του ή λόγω της εργασίας του»*. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή περιγράφει την εργασιακή βία ως *«περιπτώσεις που το προσωπικό κακομεταχειρίζεται, απειλείται ή δέχεται επίθεση εν ώρα εργασίας αλλά και ενώ μετακινείται από και προς την εργασία του, όπου υπάρχει μια βεβαιότητα ή πιθανότητα να επηρεαστεί η ασφάλεια, η ευεξία ή η υγεία του»*. Ο ορισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής περιλαμβάνει τόσο τη φυσική όσο και τη ψυχολογική βία που προκύπτουν από τον προβληματικό σχεδιασμό, την ελλειμματική οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Στη διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιείται μια ποικιλία όρων για να περιγράψουν το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού (workplace bullying), όπως ηθική παρενόχληση (mobbing), σεξουαλική κακοποίηση (sexual abuse), ψυχολογική κακοποίηση (psychological abuse), συναισθηματική κακοποίηση (emotional abuse), επιθετικότητα (aggression), υποδηλώνοντας ένα πολυσύνθετο φαινόμενο που μεταλλάσσεται σε ένα ανεπιθύμητο σύνολο συμπεριφορών. Οι αποδέκτες μετατρέπονται σε θύματα που παρουσιάζουν συναισθηματική ευαισθησία και κρίσεις άγχους με αποτέλεσμα να κλυδωνίζονται οι διαπροσωπικές

σχέσεις και να επηρεάζεται αρνητικά η απόδοσή τους στην εργασία, δημιουργώντας ένα εχθρικό περιβάλλον (Aleassa, Megdadi, 2014). Ο όρος εκφοβισμός (bullying), χρησιμοποιείται από ερευνητές στην Μεγάλη Βρετανία και στις Η.Π.Α. ενώ στις χώρες της Β. Ευρώπης οι επιστήμονες για το ίδιο φαινόμενο χρησιμοποιούν τον όρο παρενόχληση (mobbing) (Salin, 2003, 4-5).

Η λέξη mobbing έχει τη ρίζα της στην αγγλική λέξη mob που σημαίνει επιτίθεμαι, περικυκλώνω. Πρωτοεμφανίστηκε σε έρευνα του ιατρού-ηθολόγου Konrad Lorenz ο οποίος εισήγαγε τον όρο το 1966, όταν κατέγραφε την επιθετική αγελαία συμπεριφορά με στόχο τα αδύναμα ζώα που αποτελούσαν απειλή για την επιβίωση του είδους. Η επιστήμη της ηθολογίας ορίζει ότι το ένστικτο είναι η αιτία της αγωνιστικής επιθετικότητας που εμφανίζεται στο ζωικό βασίλειο για την επικράτηση του ισχυρότερου στην ιεραρχία της αγέλης. (Γεώργας, 1995, 235).

Ο Peter Heinemann το 1972 επιχείρησε με την ορολογία του mobbing να προσεγγίσει επιστημονικά την αιτία της παρεκκλίνουσας επιθετικής συμπεριφοράς μιας ομάδας παιδιών προς ένα άλλο, στο σχολικό τους περιβάλλον, αναφερόμενος σε ένα συγκεκριμένο είδος επιθετικότητας, πριν εισαχθεί ως φαινόμενο στους χώρους εργασίας.

Πρωτόλεια έρευνα του φαινομένου επιχειρήθηκε από τον Αμερικανό ψυχίατρο Brodsky στο βιβλίο του «The harassed worker» το 1976 με τον ορισμό της παρενόχλησης ως οι συνεχείς προσπάθειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας να ασκεί-ούν πίεση, να προκαλεί-ούν φόβο ή να ταπεινώνει-ώνουν τον αποδέκτη ή τους αποδέκτες.

Ο Heinz Leymann, Γερμανός ψυχίατρος, το 1980 που εργάστηκε στη Σουηδία, συμπεριλαμβάνει στον όρο mobbing τις συχνές εχθρικές, επιθετικές συμπεριφορές εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, με στόχο τη στρατηγική περιθωριοποίηση του εργαζομένου ή των εργαζομένων από ένα ή περισσότερα άτομα. Αξίζει να τονιστεί ότι ο Leymann λαμβάνει ως αντικειμενική μεταβλητή το χρόνο έναρξης και τη συχνότητα επανάληψης του φαινομένου, καθώς βασίστηκε σε στατιστικά στοιχεία, μη συνεκτιμώντας τον καθοριστικό παράγοντα των μεταβαλλόμενων εργασιακών συνθηκών που εκκολάπτουν τη συμπεριφορά του δρώντα ή των δρώντων και υποδαυλίζουν επιθετικές συμπεριφορές (Σπυριδάκης, 2009, 54).

Οι Lutgen-Sandvik, Tracy και Alberts (2007), σε εξέλιξη της θεωρίας του Leymann, έχουν διεξάγει πληθώρα ερευνών σε θέματα εργασιακής οργάνωσης,

προσθέτουν τους όρους συναισθηματική κακοποίηση, κοινωνικός εξοστρακισμός και αλληλεπιδραστική τρομοκρατία για να οριοθετήσουν τον εκφοβισμό (bullying) ως αιτία της καταστροφικής επικοινωνίας των εργαζομένων. Αναφέρουν στην έρευνά τους ότι η θεωρία του Brodsky αναβίωσε στη Μεγάλη Βρετανία και Η.Π.Α το 1990, κυρίως στον τομέα της Υγείας, όταν διαπιστώθηκε αύξηση των κρουσμάτων λεκτικής βίας σε νοσηλευτές και φοιτητές Ιατρικής. Το εξαγόμενο συμπέρασμα των ερευνών τους κατέληξε στο ότι η επιθετικότητα στους χώρους εργασίας δύναται να εκφράζεται έμμεσα, μέσω της κοινωνικής απομόνωσης του θύματος ή άμεσα με λεκτική ή σωματική επίθεση.

Ο εκφοβισμός (bullying) αναδείχθηκε ως επιστημονικός όρος, για πρώτη φορά, από το Νορβηγό καθηγητή Dan Olweus (1991, 97), στις έρευνες που πραγματοποίησε ανάμεσα σε μαθητές που εμφάνιζαν ακραία επιθετική συμπεριφορά. Η έκθεση των θυμάτων ήταν συστηματική, υπήρχε σωματική ή λεκτική βία με άμεσο τρόπο και κατά πρόσωπο επίθεση. Κύριο χαρακτηριστικό παρουσιάζεται η ανισότητα ισχύος με πρόθεση τα θύματα να υποταχθούν πλήρως στους θύτες.

Για τους Biorvist, Osterman και Hjelt-Back(1994), η εργασιακή κακοποίηση (workplace abusive) παραπέμπει σε αρνητικές δραστηριότητες με στόχο την ψυχική κακοποίηση των ευάλωτων ατόμων στο χώρο της εργασίας. Ο Einarsen το 1997 εντοπίζει δείγματα εκφοβισμού στην εργασία, παρόμοια με του σχολικού εκφοβισμού όπως είχε διατυπώσει ο Dan Olweus. Το υποκείμενο δράσης ή τα υποκείμενα επεδείκνυαν μια μεθοδευμένη επιθετική συμπεριφορά σε άλλους εργαζόμενους, με στόχο την ψυχική καταπόνηση των ατόμων αυτών, που παρουσίαζαν αδυναμία να αντιδράσουν σε ένα κλιμακούμενο φαινόμενο που αρχικά εμφανίζεται ως συναισθηματική κακοποίηση (emotional abuse). Ο Einarsen το 1999 αναφέρει δύο πεδία εμφάνισης του εκφοβισμού, στην κάθετη ιεραρχία(μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων) και στην οριζόντια (μεταξύ ομοιόβαθμων συναδέλφων) (Salin, 2003, 6).

Η Marie Hirigoyen ως εργασιακή παρενόχληση περιγράφει την καταχρηστική συμπεριφορά που γίνεται αντιληπτή με την εχθρικήτητα στο λόγο, στις πράξεις ακόμα και στα γραπτά μηνύματα με αποτέλεσμα να πλήττεται η αξιοπρέπεια του ατόμου, η προσωπική ακεραιότητα διαταράσσοντας το εργασιακό του περιβάλλον (Hirigoyen, 2018, 65). Στην πρόσφατη έκδοση του Οργανισμού Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (FRA), σχετική με την

ευρωπαϊκή νομοθεσία για την καταπολέμηση των διακρίσεων, η παρενόχληση συνιστά εκδήλωση άμεσης διάκρισης και άμεσης μεταχείρισης στο χώρο της εργασίας. Συγκεκριμένα στην οδηγία 2000/43/EK, η οποία έχει ενσωματωθεί στο εθνικό μας δίκαιο με το νόμο 4443/2016, η παρενόχληση νοείται ως διάκριση εφόσον σημειώνεται ανεπιθύμητη συμπεριφορά συνδεδεμένη με φυλετική ή εθνοτική καταγωγή με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας ενός προσώπου και την δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος. Στη συνάρτηση αυτή, η έννοια της παρενόχλησης, μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με την εθνική νομοθεσία και πρακτική των κρατών μελών.

Σε έρευνα του Eurofound (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας) το 2010, ένας στους δέκα εργαζομένους παραδέχθηκε ότι είχε υποστεί κάποια μορφή βίας στο εργασιακό του περιβάλλον σε χρονικό διάστημα 12 μηνών. Στην τελευταία ολοκληρωμένη έρευνα για τις συνθήκες εργασίας, που διεξήχθη το 2015 σε 35 χώρες της Ευρώπης, τα αποτελέσματα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στο κοινωνικό περιβάλλον οι διαρθρωτικές ανισότητες και διαφορές σχετικά με το φύλο, το καθεστώς απασχόλησης και τη θέση εργασίας εξακολουθούν να υφίστανται αν και τα τελευταία 10 χρόνια, καταγράφηκε μικρή αναβάθμιση σε ορισμένους τομείς της ποιότητας της εργασίας.

Τα ερευνητικά δεδομένα που προκύπτουν για την ύπαρξη ή μη φαινομένων εργασιακού εκφοβισμού διαφοροποιούνται ανάλογα με την ευαισθητοποίηση του κοινού και τις εθνικές νομοθεσίες. Για την Ελλάδα σε δείγμα 3000 εργαζομένων, το 8% απάντησε ότι έχει υποστεί διακρίσεις στο χώρο της εργασίας, το 9% έχει εκτεθεί σε ανάρμωστη κοινωνική συμπεριφορά, το 17% αισθάνεται ότι δεν αντιμετωπίζεται ισότιμα και δίκαια από τη διοίκηση και το 20% δε λαμβάνει την ανάλογη υποστήριξη από τους ιεραρχικά ανωτέρους του. Επίσης το Διεθνές Γραφείο Εργασίας(ILO) εξήγαγε τα εξής αποτελέσματα για τα φαινόμενα βίας στην εργασία: το 8% έχει δεχθεί εκφοβισμό, το 4% σωματική βία και το 2% σεξουαλική παρενόχληση. Αξίζει να αναφερθεί ότι σεξουαλική παρενόχληση είναι τα σεξιστικά σχόλια και αστεία(Ιορδάνογλου, 2008, 183, 184).

1.2 Μορφές εμφάνισης του εργασιακού εκφοβισμού

Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Εργασίας (ILO) ο εκφοβισμός αναφέρεται σε ορατή ψυχολογική βία. Ο Ege εντοπίζει τρεις μορφές εμφάνισης της εργασιακής βίας: την κάθετη, την οριζόντια και την εμπρόθετη μορφή εκφοβιστικών συμπεριφορών. Συχνότερα όμως εμφανίζεται στην κατιούσα ή κάθετη μορφή· δηλαδή ο θύτης είναι ιεραρχικά ανώτερος ενώ δεν αποκλείεται να ασκείται εκφοβισμός προς τα άνω δηλαδή από κατώτερο προς ανώτερο. Στην οριζόντια εκδοχή υπάρχουν επιθετικές συμπεριφορές ομοιόβαθμων ενώ, στην εμπρόθετη ασκείται πολιτική εκφοβισμού από τη Διοίκηση ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης προς τους εργαζόμενους (Σπυριδάκης, 2009, 179). Η έλλειψη διαλόγου για την αντιμετώπιση φαινομένων εργασιακής παρενόχλησης επιδεικνύει αδιαφορία εκ μέρους της διοίκησης και συμβάλλει στην όξυνση του φαινομένου.

Η κοινή συνιστώσα και των τριών μορφών είναι η οργανωμένη ψυχολογική επίθεση κατά ενός ή περισσότερων εργαζομένων-στόχων. Ως γενεσιουργός αιτία τις περισσότερες φορές, εντοπίζεται μια υποβόσκουσα διαταραγμένη ψυχοπαθολογία του θύτη, προς το θύμα ή τα θύματα. Ο εκφοβισμός συνδέεται με μεθοδικές επαναλαμβανόμενες αρνητικές συμπεριφορές στοχεύοντας στην προσβολή της προσωπικότητας και τη μείωση της αυτοεκτίμησης του εργαζόμενου-στόχου (Ιορδάνογλου, 2008, 191, 192). Προσομοιάζει με μορφές ανταγωνισμού που εξελίσσονται σε πράξεις ψυχολογικής βίας και ασκούνται σε ιδιωτικό επίπεδο, χωρίς να γίνονται ευρέως αντιληπτές από το περιβάλλον.

Ο ανταγωνισμός αποτελεί σύνηθες φαινόμενο στο χώρο εργασίας. Υπό ορισμένες συνθήκες αποδεικνύεται δημιουργικός ως «τέλειος ανταγωνισμός» στη δομή ενός οργανισμού, όταν πετυχαίνει να αμβλύνει τις αντιπαλότητες. Στις περιπτώσεις εκείνες όμως που ευθύνεται για ανήθικες συμπεριφορές όπως αυτές του εργασιακού εκφοβισμού, δημιουργείται ένα εργασιακό περιβάλλον ευάλωτο σε παθογένειες. Τις περισσότερες φορές ο «ατελής» ανταγωνισμός αποτελεί έκφραση της εγωκεντρικής προσωπικότητας του θύτη.

Αποτυπώνεται με την εμπάθεια ενός ανώτερου προς έναν κατώτερο, χωρίς κάποιο σοβαρό προφανή λόγο. Ειδικά στο Δημόσιο Τομέα, όπου η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί το μηχανισμό εκείνο, μέσω του οποίου οριοθετείται η κρατική εξουσία, ο εργασιακός εκφοβισμός υποκινεί τις τακτικές για περιθωριοποίηση ατόμων και την αντικατάστασή τους από πρόσωπα «προσκεείμενα φιλικά στην πολιτική ηγεσία»

Οι μορφές του εργασιακού εκφοβισμού δεν είναι μονοδιάστατες· διέρχονται από τα αρχικά στάδια εκδήλωσης στην κλιμάκωση των ενεργειών του δράντα. Επιπρόσθετα αποδίδεται ο διακριτός όρος καταχρηστική εποπτεία ή τυραννική ηγεσία, όπου γίνεται αναφορά σε κρούσματα λεκτικής βίας (λεκτικός εκφοβισμός), κοινωνικής απομόνωσης(κοινωνικός εκφοβισμός), σεξουαλικής παρενόχλησης, έλεγχος της εργασίας των υφισταμένων, διοικητική απειλητική επιτήρηση, παραβίαση προσωπικών δεδομένων (διαδικτυακός εκφοβισμός) και χειροδικία ή χρήση σωματικής βίας (σωματικός εκφοβισμός) (Dessler, 2015, 411).

Η εργασιακή παρενόχληση ενός ατόμου μπορεί να είναι ενεργή (π.χ. λεκτική επίθεση) ή παθητική(π.χ. παρακράτηση πληροφοριών).

Σε γενικό επίπεδο πράξεις που δημιουργούν κλίμα εκφοβισμού στο χώρο εργασίας είναι οι αδικαιολόγητες προθεσμίες, ο άκαμπος φόρτος εργασίας, η υπερβολική εποπτεία, απόκρυψη πληροφοριών σχετικά με τα καθήκοντα του θύματος, η πίεση να μην διεκδικεί τα δικαιώματά του.

Ενώ σε ειδικό διαπιστώνουμε ότι οι εκφοβιστικές συμπεριφορές παρενόχλησης, σχετικές με την προσωπικότητα του ατόμου, περιλαμβάνουν συκοφαντία και δυσφήμιση, κοινωνική απομόνωση, γελοιοποίηση και προσβλητικές παρατηρήσεις, ταπείνωση, φωνές. Πολλές φορές όταν δεν υπάρχει σωματική βία είναι δυσχερές να στοιχειοθετηθεί ως μια αντιδεοντολογική πράξη που θίγει θεμελιώδη ατομικά δικαιώματα (Hygigoyen, 2018, 82, 85).

1.3 Παράγοντες του εργασιακού εκφοβισμού

1.3.1 Διοικητική εξουσία και ιεραρχία.

Ο εργασιακός εκφοβισμός (workplace bullying) προϋποθέτει ανισότητα ισχύος ανάμεσα στο δράντα και στον αποδέκτη (Olweus, 1994, 98). Έρευνες διατυπώνουν την άποψη ότι ο εργασιακός εκφοβισμός συνδέεται με την κατάχρηση εξουσίας ή την καταχρηστική εποπτεία (abusive supervision) που απορρέουν από την ιεραρχική θέση του δράστη, τις μεθόδους υπακοής που εφαρμόζει και έχοντας διάθεση να προκαλέσει βλάβη με πράξεις επαναλαμβανόμενες συνεχείς. Αυτή η αντιδεοντολογική συμπεριφορά καταλήγει σε αρνητικά ψυχολογικά, σωματικά και κοινωνικά αποτελέσματα.

Το συναίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας, η ενδεχόμενη αποτυχία, η αρνητική κριτική δημιουργούν ένα κλίμα φόβου, όπου ενισχύεται η υποταγή και η τυφλή υπακοή. Καταργούνται οι αντιθέσεις, εξοστρακίζεται το διαφορετικό και προωθείται η ομογενοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να διευκολυνθεί ο

πειθαναγκασμός των εργαζομένων (Hirigoyen, 2018, 87). Ο Stanley Milgram το 1963 διεξήγαγε πείραμα σε ψυχολογικό εργαστήριο με συμμετέχοντες εθελοντές, κυρίως, άνδρες, που κλήθηκαν να εκτελέσουν εντολές οι οποίες είχαν διαβαθμισμένη συνειδησιακή πίεση μέσα από ένα λεκτικό πρότυπο². Το συμπέρασμα αυτού του κοινωνικού πειράματος και των ερευνητικών του παραλλαγών (με πιο πρόσφατο το πείραμα από Πανεπιστήμιο της Πολωνίας το 2017) ήταν ότι το άτομο τείνει να υπακούει στους έχοντες εξουσία. Η νόμιμη εξουσία και η υπακοή σε αυτήν έχει ήδη προσδιοριστεί από το κοινωνικό σύστημα μέσω του οποίου διαμορφώνεται η προσωπικότητα του ατόμου (οικογένεια, σχολείο, επάγγελμα, στρατός) (Γεώργας, 1995, 61, 64)

Ο Foucault χαρακτήρισε τον ιεραρχικό έλεγχο ως μια πρακτική κυβερνησιμότητας που αντιστοιχεί σε ένα σύνολο τεχνικών με στόχο τη χειραγώγηση της συμπεριφοράς του ατόμου ή του πληθυσμού. Ο εκφοβισμός και η παρενόχληση υπό αυτές τις συνθήκες καθίστανται εργαλεία επιβολής εξουσίας και συμμόρφωσης των παρεκκλινόντων από μια κατασκευασμένη κανονικότητα. Οι κυρίαρχες απόψεις για την διοικητική εξουσία ορίζουν τους μηχανισμούς αναπαραγωγής εσωτερικού ελέγχου με τη μορφή κλικών και γραφειοκρατικής ιεραρχίας.

Η δημιουργία μηχανισμών είναι μια φυσιολογική ενέργεια για την διατήρηση της ισορροπίας ενός οργανισμού, όταν όμως ο έλεγχος ασκείται για την εντατικοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, μετατρέπεται σε καταχρηστική μέθοδο (Foucault, 1989, 184). Τα δίκτυα πολιτικής και διοικητικής εξουσίας διαμορφώνουν συγκεκριμένα εργασιακά στερεότυπα τα οποία τις περισσότερες φορές ανθίστανται σε επερχόμενες οργανωσιακές αλλαγές. Η ώσμωση του παλαιού συστήματος με το νέο προκαλεί συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στις ομάδες που διεκδικούν τη διατήρηση των κεκτημένων τους και των ωφελημάτων τους.

Οι αφηρημένες έννοιες όπως αυτή της εξουσίας, της υπακοής, της υποταγής παραπέμπουν σε μια συγκεκριμένη κοινωνική στάση και εστιάζουν κυρίως στη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ως στάση ορίζεται ο

² Εντολή 1: Παρακαλώ να συνεχίσετε. Εντολή 2: Το πείραμα απαιτεί να συνεχίσετε Εντολή 3: Είναι απολύτως απαραίτητο το να συνεχίσετε Εντολή 4: Δεν έχετε άλλη επιλογή από το να συνεχίσετε

κεντρικός άξονας της υποκειμενικής αντίληψης των κοινωνικών φαινομένων από την οποία διαμορφώνεται η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων (Γεώργας, 1995, 121). Τα χαρακτηριστικά που λαμβάνουν αυτές οι συμπεριφορές, επηρεάζονται από τους κοινωνικούς κανόνες που τις επιμερίζουν ως εξής, σε αυτές:

- που υποδηλώνουν αρνητικά ή θετικά συναισθήματα
- που δείχνουν φιλία ή εχθρότητα
- που αποδέχονται την ιεραρχία
- που επιδιώκουν να αρέσουν σε άτομα κύρους.

Οι συνθήκες που ανατροφοδοτούνται (Γεώργας, 1995, 130) είναι αποτέλεσμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου και των κανόνων λειτουργίας ενός οργανισμού. Οι καταχρηστικές συμπεριφορές-στάσεις εντοπίζονται σε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον. Εμφανίζονται ως ένα κυκλικό φαινόμενο το οποίο έχει πολλές εκδοχές ανάλογα με την ιεραρχική θέση του θύτη και του θύματος.

1.3.2 Η προσωπικότητα του θύτη.

Η προσωπικότητα του θύτη εμφανίζεται διαταραγμένη με ψυχοπαθολογικά στοιχεία, μη κοινωνικά αποδεκτά, συμπεριλαμβάνοντας χαρακτηριστικά μακιαβελισμού και ναρκισσισμού, με δεξιότητες στη χειραγώγηση, με φιλοδοξία, με την ανάγκη εκδήλωσης θαυμασμού και επιβολής των απόψεών του, όπου το «φαίνεσθαι» υπερνικά το «είναι». Τα άτομα με τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά συχνά βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις, καθώς δεν δέχονται να εκτελούν διαταγές' αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι είναι αναγκαστικά οι καλύτεροι ηγέτες αλλά ότι εκδηλώνουν βουλιμία για τα ανώτερα αξιώματα και τις θέσεις εξουσίας (Cambell, Hoffman, Campbell, Marchisio, 2011).

Ο Di Martino, Hoel και Cooper θεωρούν ότι οι ασκούντες εκφοβισμό έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Εκφράζουν επιθετικότητα, έχουν υπερβολική αυτοεκτίμηση και αντιδρούν όταν θεωρούν ότι επιχειρείται να αμαυρωθεί η εικόνα τους ή ότι υποτιμούνται από τον περίγυρό τους. Αρέσκονται να δημιουργούν αντιπαλότητες και εχθρότητες ώστε να επιβληθούν μέσω του λόγου, ακολουθούν τη γνωστή πολεμική τεχνική του «διαίρει και βασίλευε», δημιουργώντας ένα κοινωνικό κλίμα, που χαρακτηρίζεται από φθόνο, και από ανταγωνιστικές κλειστές ομάδες ατόμων-κλίκες (Hirigoyen, 2018, 127).

Ο θύτης χαρακτηρίζεται από μεγαλομανία θεωρώντας τον εαυτό του σημείο αναφοράς. Αρέσκεται στο να εντοπίζει και υπερτονίζει τα ελαττώματα των

άλλων ώστε υποσυνείδητα να αναδείξει στο περιβάλλον την δική του ανωτερότητα. Στην πραγματικότητα είναι ανεύθυνος, σε όποια ιεραρχική θέση και αν βρίσκεται, μεταθέτοντας τις ευθύνες στους άλλους. Συντηρεί την ψευδαίσθηση ότι όλα του οφείλονται, ασκεί κριτική αλλά ταυτόχρονα δεν αποδέχεται το σχολιασμό ή την αμφισβήτηση των πεπραγμένων του. Συνάπτει σχέσεις με μοναδικό κριτήριο το προσωπικό του όφελος δημιουργώντας την τέλεια εικόνα προς τα έξω.

1.3.3 Η προσωπικότητα του θύματος.

Η ψυχολογική διάσταση του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού συνίσταται από την κατάχρηση εξουσίας και το διαστροφικό χειρισμό του θύματος στόχου. Το θύμα γίνεται αποδέκτης της επιθετικότητας όταν ανθίσταται στην αυταρχικότητα του εκφοβιστή και αρνείται να μετατραπεί σε πειθήνιο όργανο.

Η Hirigoyen περιγράφει τα θύματα ως work–aholic, πλήρως εξαρτημένα από τους έντονους ρυθμούς εργασίας και με υψηλό δείκτη ευσυνειδησίας (Hirigoyen, 2018, 68).

Ευρήματα επιστημονικών ερευνών έχουν επικεντρωθεί στο επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων και έχουν αναδείξει κατηγορίες εργαζομένων που εμφανίζουν μεγαλύτερες πιθανότητες να δεχθούν εκφοβιστικές συμπεριφορές και να μετατραπούν σε θύματα. Είναι οι προσωπικότητες που παρουσιάζουν μια συνεσταλμένη στάση, είναι συνεργάσιμοι υπάλληλοι και δέχονται παθητικά οποιαδήποτε απόφαση των ιεραρχικά ανώτερων που σχετίζεται με την εξέλιξή τους ή τις συνθήκες εργασίας.

Σε αυτή την ομάδα, με κύριο χαρακτηριστικό την χαμηλή αυτοπεποίθηση, εντάσσονται επίσης τα άτομα που εκφράζονται με εριστικότητα στο χώρο εργασίας και επιδεικνύουν επιθετικότητα. Στον αντίποδα τα άτομα με υψηλό δείκτη νόησης και γνωστικές δυνατότητες παραμένουν ευάλωτα στην ηθική παρενόχληση ή στον εργασιακό εκφοβισμό αλλά εκδηλώνουν μειωμένα ποσοστά θυματοποίησης καθώς οι συμπεριφορές τους χαρακτηρίζονται από τάσεις ανεξαρτησίας και υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης (Dessler, 2015, 412).

Η Hirigoyen περιγράφει τους αποδέκτες εκφοβιστικών συμπεριφορών ως άτομα εσωστρεφή, ανασφαλή, νευρωτικά και με μειωμένη αυτοεκτίμηση. Οι συγκεκριμένες στάσεις ζωής όπως η πρόθεσή τους να αντισταθούν στην εξουσία, η απόρριψη της τυφλής υποταγής και η αντίσταση στις πιέσεις για να υποκύψουν, τους καθιστούν άμεσους στόχους. Συνήθως παρουσιάζονται ως φυγόπονοι

εργαζόμενοι και ιδιαίτερα δύστροπες προσωπικότητες με αποτυχημένη εργασιακή απόδοση.

Οι συχνές επιθέσεις που δέχεται το θύμα-στόχος, του δημιουργούν συναισθήματα ανασφάλειας τα οποία θεραπεύονται από την ανώτατη ιεραρχία συνήθως με την απομάκρυνση και τη μετακίνηση σε άλλη υπηρεσία, χωρίς τη συναίνεση τις περισσότερες φορές του θύματος (Hirigoyen, 2018, 68, 69).

1.3.4 Το εργασιακό περιβάλλον.

Ο Heinz Leymann εντόπισε επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με την εμφάνιση του φαινομένου συμβάλλοντας στην αύξησή του ή στον περιορισμό του, όπως η οργάνωση, η εργασιακή ηθική, το καθηκοντολόγιο, η δυναμική των ομάδων και η προσωπικότητα των εργαζομένων (Σπυριδάκης, 2009, 102, 103).

Σύμφωνα με τον Kurt Lewin ως ομάδα χαρακτηρίζεται «ένα δυναμικό σύνολο ατόμων στηριζόμενο στην αλληλεξάρτηση και όχι στην ομοιότητα», ως «ένα όλο που είναι κάτι περισσότερο από το σύνολο των μερών». Οι οργανωμένες ομάδες αποδεικνύονται πιο ισχυρές όταν συμπεριλαμβάνουν διαφορετικά ανθρώπινα υποσύνολα ποικίλης προέλευσης ώστε να ενεργούν σε ένα επιτυχημένο και δυναμικό πεδίο δράσης (Γεώργας, 1995, 15).

Η ομάδα προϋποθέτει δομή και ιεραρχία. Λειτουργικά στοιχεία αποτελούν οι θεσμοί, οι ρόλοι και οι θέσεις που θα εξασφαλίσουν μια επιτυχημένη πορεία στην ομάδα εντός του συστήματος, το οποίο διαμορφώνεται από τις συνθήκες που το περιβάλλουν.

Η θεωρία των Γενικών Συστημάτων, που επιχειρεί να συσχετίσει τα αξιώματα της Φυσικής και των Κοινωνικών Επιστημών, υποστηρίζει ότι για την επιβίωση ενός συστήματος, είναι αναγκαίες οι υγιείς σχέσεις του με το φυσικό του περιβάλλον, υπογραμμίζοντας επίσης ότι η τακτική της περιθωριοποίησης και της απομόνωσης επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία του (Γεώργας, 1995, 37, 38).

Ορισμένα χαρακτηριστικά στην οργανωσιακή δομή του περιβάλλοντος ενδεχομένως να λειτουργήσουν ως ψυχοκοινωνικοί παράγοντες και να μετατραπούν σε πυροδότες συμβάλλοντας στην εμφάνιση παθογενειών. Συγκεκριμένα αίτια που συνδέονται με τον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού είναι τα εξής:

- Η αναποτελεσματική επικοινωνία. Η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση ή τους συναδέλφους, διαρρηγνύει τους δεσμούς αλληλεγγύης

- Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας
- Οι αντικρουόμενες απαιτήσεις
- Οι ασάφειες όσον αφορά τα καθήκοντα των εργαζόμενων
- Η έλλειψη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τον εργαζόμενο
- Η κακή διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών
- Οι αλληλοσυγκρουόμενοι και αμφίσημοι ρόλοι
- Η εργασιακή ανασφάλεια που δημιουργεί ένα κλίμα αποξένωσης και απομόνωσης (Constantinescu, 2014)
- Οι πελατοκεντρικές υπηρεσίες, στις οποίες ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να ανταποκρίνεται επαρκώς στις απαιτήσεις του πελάτη-πολίτη-δημότη-ψηφοφόρου προς αποφυγή δημιουργίας κλίματος δυσαρέσκειας
- Οι πολιτισμικές ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος, οι οποίες διαμορφώνουν την οργανωσιακή αρχιτεκτονική ενός οργανισμού στη βάση ηθικών αξιών (Σπυριδάκης, 2009, 107).

Η εσωτερική οργάνωση μιας υπηρεσίας διέπεται από σαφείς οδηγίες και κανονισμούς, στηρίζεται στον προγραμματισμό, στον έλεγχο και στην πειθαρχία σύμφωνα με τη θεωρία του Fayol. Μια κακή οργάνωση με λανθασμένες αναθέσεις αρμοδιοτήτων δημιουργεί το υπόβαθρο για συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων.

Έρευνα των Guy Notelaers, Maria Törnroos και Denise Salin σε δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις του Βελγίου από το 2003 μέχρι και το 2006 (σε συνολικό δείγμα 5727 ατόμων) ανέδειξε την καθοριστική σημασία του ισορροπημένου εργασιακού περιβάλλοντος στη μείωση του άγχους και στην άμβλυνση των αντιπαλοτήτων μεταξύ υπαλλήλων.

Ο εργαζόμενος που εισπράττει επιβράβευση για την αποδοτικότητά του από την ηγεσία ενός οργανισμού, έχει μειωμένες πιθανότητες να δεχθεί εκφοβιστικές συμπεριφορές. Η αντιπαράθεση ανάμεσα σε συναδέλφους που οφείλεται σε ένα ατελή ανταγωνισμό, είναι μια ευαίσθητη, ως προς το χειρισμό, δυσλειτουργία, δημιουργώντας εντάσεις και καθίσταται «πεδίο δόξης λαμπρόν» για τους ασκούντες διοίκηση, καθώς αποτελεί πρόκληση για την αξιολόγηση των ικανοτήτων της ανώτατης ιεραρχίας. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση του προσωπικού είναι ενήμεροι για τη σοβαρότητα του γεγονότος αλλά η δυναμική παρέμβαση ενδέχεται να προκαλέσει διατάραξη μιας οιονεί δεδομένης ισορροπίας (Hirigoyen, 2018, 174).

1.3.5 Η οργανωσιακή κουλτούρα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να αποβεί καθοριστικός παράγοντας για την επικράτηση του εκφοβισμού σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η καταχρηστική εποπτεία, η ηγετική τυραννία, με την έννοια της υπέρβασης της δικαιοδοσίας λόγω ιεραρχίας και της αυθαίρετης συμπεριφοράς, η οποία αντίκειται σε κανόνες δικαίου, δημιουργούν προφανείς ψυχοκοινωνικούς κίνδυνους.

Ως αίτια της εμφάνισης του φαινομένου είναι αυτά που προκύπτουν από τον προβληματικό σχεδιασμό, την οργάνωση και τη διαχείριση της εργασίας, καθώς συντηρούν ένα μη υγιές κοινωνικό πλαίσιο. Ο Charles Handy(2014) διέκρινε τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας: την κουλτούρα της εξουσίας (Δίας), την κουλτούρα του ρόλου (Απόλλων), την κουλτούρα (Αθηνάς) και την κουλτούρα του ατόμου (Διόνυσος) ή της υποστήριξης. Οι περισσότεροι οργανισμοί συνδυάζουν περισσότερους από έναν τύπους, αλλά αυτός που κάθε φορά υπερισχύει χαρακτηρίζει τον οργανισμό.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ερμηνεύεται ως το σύνολο των αξιών και των πολιτικών πρακτικών που γίνονται αποδεκτές από τους οργανισμούς. Συμπεριλαμβάνει την ταχύτητα λήψης των αποφάσεων, την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του, τα πρότυπα που προβάλλει, τη διαχείριση της αποτυχίας και των λανθασμένων πρακτικών (Schein, 1985). Για τον Marx η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται από την οικονομία της αγοράς και του καπιταλιστικού συστήματος που ευθύνονται για την αποειδίκευση των εργαζομένων ενώ για τον Weber η ορθή χρήση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας συμβαδίζει με την τήρηση αυστηρής ιεραρχίας και αυστηρού καθκοντολογίου (Σπυριδάκης, 2009, 118, 119).

Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την εργασία και το εργασιακό τους περιβάλλον και κατά συνέπεια στον τρόπο που συμπεριφέρονται στην εργασία τους.

- Ηγεσία: η οργανωσιακή κουλτούρα εστιάζει στο συσχετισμό ατομικής και διοικητικής οργανωσιακής ανάπτυξης, στη διαμόρφωση λήψης αποφάσεων από τα ηγετικά στελέχη, αντικατοπτρίζει το αξιακό υπόβαθρο των ηγετικών στελεχών επίσης εστιάζει σε τομείς που ενδυναμώνουν την ηγεσία. Σύμφωνα με τη θεωρία του Hollander ο ηγέτης εξαρτάται από την ικανοποίηση των οπαδών του.

Η αποτελεσματική του δράση μεταφράζεται ως δίκαιη συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και οπαδών.

- Αποστολή και όραμα: η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν την αποστολή του οργανισμού, το όραμα και τις αξίες που τον περιβάλλουν ώστε να στοχοθετήσει και να προγραμματίσει τις δράσεις.
- Εξωτερικό περιβάλλον: η οργανωσιακή κουλτούρα αξιολογεί την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, μεταβλητές οι οποίες καθορίζουν σε ένα μεγάλο βαθμό την ποιότητα της υπηρεσίας και συμβάλλει στην οργανωσιακή ανάπτυξη.
- Μέσα για την επίτευξη στόχων: η οργανωσιακή κουλτούρα εστιάζει στον τρόπο και τα μέσα που διατίθενται στους υπαλλήλους ώστε να αποδίδουν αποτελεσματικά.
- Διοικητικές διαδικασίες: η οργανωσιακή κουλτούρα προβλέπει τις διαδικασίες που ακολουθεί η διοίκηση όπως η λήψη των αποφάσεων, η επικοινωνία, ο σχεδιασμός, η οργάνωση, ο έλεγχος και η καινοτομία και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς που συστήνονται για την επίβλεψη κατά τη διάρκεια ολοκλήρωσης των διαδικασιών αυτών.
- Διαπροσωπικές σχέσεις: η οργανωσιακή κουλτούρα προωθεί την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στις ομάδες επηρεάζει τη δομή της ιεραρχίας και διαμορφώνει τις σχέσεις διευθυντών και υφισταμένων. Επιπρόσθετα επιλύει προβλήματα που προκύπτουν από τυχόν δυσλειτουργίες και συγκρούσεις.
- Η εικόνα του οργανισμού: η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την εικόνα του οργανισμού που προβάλλεται προς τα έξω. Υπάρχει μία σαφής, αμοιβαία αλληλεπίδραση μεταξύ οργανισμού, κεντρικής διοίκησης και υπαλλήλων (Martins, Terblanche, 2003, 65, 66).

1.4 Επιπτώσεις του εργασιακού εκφοβισμού

Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και το εργασιακό άγχος επηρεάζουν σημαντικά την υγεία των ατόμων, τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ο συντονισμός και η συνεργασία σε επίπεδο πολιτικής δράσης μπορεί να αποβούν καθοριστικής σημασίας για τη μείωση του φαινομένου, να ενισχύσουν σημαντικά την ανάδειξη της σοβαρότητας των κρουσμάτων, να παροτρύνουν τα θύματα στην καταγγελία και τη δημοσιοποίηση των αντιδεοντολογικών συμπεριφορών εργασιακού εκφοβισμού. Η πρώτη χώρα που θέσπισε νομοθεσία κατά του φαινομένου «mobbing» ήταν η Σουηδία το 1994, όπου με βάση έρευνα του Leymann προέκυψε ότι το 15% των αυτοκτονιών οφείλονται στην εργασιακή κακοποίηση.

Στο καταστατικό της Παγκόσμιας Οργάνωσης για την Υγεία (Π.Ο.Υ., 1946) ορίζεται ως υγεία σε σχέση με την εργασία «η κατάσταση της πλήρους σωματικής ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας και όχι μόνο η απουσία ασθένειας ή αναπηρίας». Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ενσκήψει, από τη δεκαετία του 1990, στο πρόβλημα της ηθικής παρενόχλησης και του εκφοβισμού στην εργασία. Με την οδηγία-πλαίσιο 89/391/ΕΟΚ που εγκρίθηκε το 1989, θεσπίζει μέτρα για την προώθηση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των ευρωπαίων πολιτών κατά την εργασία. Στόχος της οδηγίας είναι η προαγωγή ενός ισότιμου επιπέδου ασφάλειας και υγείας προς όφελος όλων των εργαζομένων. Με την εισαγωγή του όρου «εργασιακό περιβάλλον» βάσει της συμβάσεως 155 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ), διατυπώνεται μια σύγχρονη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη την τεχνική ασφάλεια και τη γενική πρόληψη των προβλημάτων υγείας.

Οι επιπτώσεις που πιθανόν να εμφανιστούν σε ατομικό επίπεδο είναι οι εξής: αδικαιολόγητες απουσίες, μειωμένη απόδοση, κατάθλιψη, άγχος, δυσπιστία και επιφυλακτικότητα για συναδέλφους, διαταραχές ύπνου. Τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση παρουσιάζουν αδυναμία στην επίλυση προβλημάτων που άπτονται των διαπροσωπικών σχέσεων. Οι ψυχοπιεστικές καταστάσεις, που βιώνει ένας εργαζόμενος ως αποδέκτης εργασιακού εκφοβισμού, ενδεχομένως να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση μονοπολικών καταθλίψεων. Στρεσογόνοι παράγοντες όπως αυτοί του εργασιακού άγχους, η πίεση για αποδοτικότητα, η προσβολή της ανθρώπινης αξιοπρέπειας αποτελούν βασική αιτία για τη γένεση αγχωδών και ψυχοσωματικών διαταραχών (Κονταξάκης, 2005, 81).

Για τον οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, ως αρνητικό επακόλουθο εμφανίζεται η απογοήτευση των υπαλλήλων, η μειωμένη εμπιστοσύνη στη διοίκηση και η εκδήλωση ενδιαφέροντος για μετακίνηση ή παραίτηση. Η αρνητική επίδραση στα μέλη της ομάδας δημιουργεί ρήξη στους δεσμούς αλληλεγγύης και στις σχέσεις εμπιστοσύνης επηρεάζοντας την απόδοση των εργαζομένων. Ο εκφοβισμός μειώνει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα δημιουργώντας πιεστικές συνθήκες σε εργαζόμενους και προϊστάμενους για αύξηση των δεικτών απόδοσης (Ιορδάνογλου, 2008. 186).

1.5 Τρόποι αντιμετώπισης του εργασιακού εκφοβισμού

Η πρόληψη είναι «ο ακρογωνιαίος λίθος» στις ευρωπαϊκές οδηγίες για τη διαχείριση των κινδύνων που άπτονται της υγείας και της ασφάλειας. Οι προγραμματιζόμενες πολιτικές προσανατολίζονται στην εκτίμηση πρόβλεψης των νέων κινδύνων και στην ανεύρεση μεθόδων διαχείρισης. Η έννοια της πρόληψης αποκτά βαρύνουσα σημασία, με το Διεθνή Οργανισμό Εργασίας (ILO) να διατυπώνει την άποψη ότι η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία αναφέρονται στην κοινωνική, στην ψυχική και σωματική ευεξία-ευημερία των εργαζομένων³. Τα μέτρα πρόληψης θεσπίζονται για την μείωση των εργατικών ατυχημάτων ή των επαγγελματικών ασθενειών και λαμβάνονται σε διοικητικό και τεχνικό επίπεδο.

Τα τεχνικά μέτρα στοχεύουν στην απομάκρυνση και τη μείωση των κινδύνων ενώ τα οργανωτικά-διοικητικά μέτρα δρομολογούν την αλλαγή των συμπεριφορών και ατομικών στάσεων ζωής. Η ευαισθητοποίηση και η διαβούλευση στους χώρους εργασίας συμβάλλουν στον έλεγχο του προβλήματος με τη συμμετοχή των συνδικαλιστικών οργανώσεων και σωματείων να κρίνεται απαραίτητη. Η Διοίκηση του οργανισμού οφείλει να μεριμνήσει για την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών, τη θέσπιση ορίων εσωτερικού κανονισμού και κώδικα καλής συμπεριφοράς.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον η επιτυχία της διοίκησης στηρίζεται σε λεπτές ισορροπίες καθώς η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως κεφάλαιο παραγωγής ακροβατεί σε μια αντισυμβατικότητα, αυτής του ανθρώπινου παράγοντα και των μεθόδων αύξησης της απόδοσής του. Οι αρχές της δικαιοσύνης και της ανθρώπινης αξιοπρέπειας προηγούνται της αποδοτικής παραγωγικότητας.

3 ΦΕΚ Β' 3757/25-10-2017

Σύμφωνα με την άποψη του Αυστριακού οικονομολόγου Peter Drucker «δεν είμαστε μόνο εργαζόμενοι είμαστε και άνθρωποι».

Οι στρατηγικές πρόληψης του εκφοβισμού που περικλείουν τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος με βάση την αξιοπρέπεια και τον αλληλοσεβασμό, πιθανολογείται ότι είναι αποτελεσματικές όταν έχει προηγηθεί συμφωνία διοίκησης και εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό, οι εργοδότες και όλα τα μέρη της σχέσεως εργασίας μπορεί να συστήσουν ένα κλίμα κατά του εκφοβισμού. Οι επιθετικές συμπεριφορές χρειάζονται επιπρόσθετα διερεύνηση ως προς τον εντοπισμό των συνθηκών που τις θρέφουν και τις μεταβάλλουν σε συγκρουσιακές καταστάσεις. Η ρύθμιση των περιβαλλοντολογικών παραγόντων αποτελεί την επείγουσα προτεραιότητα για την αποτροπή της επανάληψης αυτών των συμπεριφορών (Κονταξιάκης, 2005, 100).

Η θεωρία του Elton Mayo, του ιδρυτή της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων επικεντρώνεται στην ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, στο πώς επηρεάζεται η αποδοτικότητά τους και η διάθεσή τους για εργασία. Η θεωρία στηρίχτηκε σε μελέτες που διεξήχθησαν στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric Company στο Σικάγο, με τη μέθοδο των συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα των πειραμάτων Hawthorne αποκάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι θεώρησαν ότι αναβαθμίζονταν ως αντικείμενα έρευνας με επίκεντρο τα συναισθήματά τους και κατέδειξαν τη σημασία των ψυχικών και κοινωνικών παραγόντων στην εργασιακή επίδοση (Ιορδάνογλου, 2008, 26).

Η θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων υποστηρίζει ότι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων εξαρτάται όχι μόνο από τις φυσικές συνθήκες (εξαερισμός, απουσία διαλειμμάτων, έλλειψη επαρκούς φωτισμού) αλλά και από τα πρότυπα των ομαδικών σχέσεων που διαμορφώνονται σε ένα οργανισμό. Η άτυπη ομαδική οργάνωση μιας υπηρεσίας στηρίζεται στο συναισθηματικό κεφάλαιο, στις κοινωνικές συμπεριφορές, σε ένα κοινό πλαίσιο κανόνων που διαφυλάττει την ομαδική αλληλεγγύη. Η ιεραρχία λαμβάνοντας υπόψη τις άτυπες σχέσεις αναδεικνύει την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και διασφαλίζει μια ηθική και δημοκρατική διοίκηση (Κέφης, 1998, 105, 106).

Σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού μετατρέπεται σε ψυχολογικό κεφάλαιο κατέχοντας ένα σύνολο δεξιοτήτων όπως την αυτοαποτελεσματικότητα, την ελπίδα και την αισιοδοξία.

- Η αυτοαποτελεσματικότητα είναι η δυνατότητα του ατόμου να αξιοποιήσει τις γνώσεις του, να θέτει υψηλούς στόχους και να προσπαθεί για την επίτευξη αυτών.
- Η ελπίδα αλληλεπιδρά στο συναδελφικό περιβάλλον επικοινωνιακά, προωθεί τη συνεργασία για δράση και την εύρεση εναλλακτικών οδών για την επίλυση προβλημάτων.
- Η αισιοδοξία καλλιεργείται και ενισχύεται από την ηγεσία, βοηθά τα υποκείμενα να αντιμετωπίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία στο χώρο εργασίας, να προσαρμόζονται στις εσωτερικές και εξωτερικές μεταβολές που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού.

Ένας οργανισμός διαθέτει ευήκοα ώτα, όταν δημιουργεί διαύλους επικοινωνίας και χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης, αντιμετωπίζει τους εργαζομένους τους με αξιοπρέπεια και σεβασμό, αξιακές αρχές που ορίζουν την εργασιακή ηθική (Ιορδάνογλου, 2008, 152, 153).

Η ηθική προσδιορίζεται ως «οι αρχές που διέπουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μια ομάδας». Αναφέρεται σε δεοντολογικές κρίσεις που σχετίζονται με τα ευρέως αποδεκτά κοινωνικά πρότυπα και συνδέεται με την εργασιακή δικαιοσύνη. Η αυτοεπίγνωση, η ακριβής αυτοαξιολόγηση των στελεχών ενός οργανισμού ενισχύουν την προοπτική να δημιουργηθεί ένα συνεργατικό υπόβαθρο που δρα ως επιτυχημένο σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους, διαχειρίζεται τις σχέσεις και επιλύει τις συγκρούσεις με γνώμονα την δικαιοσύνη, μετατρέποντας την ομαδική συνεργασία σε διακεκριμένη εργασιακή επίδοση. Σε δείγμα ανωτέρων στελεχών του Δημοσίου Τομέα στο Ισραήλ τα οποία είχαν αναπτύξει συναισθηματική νοημοσύνη και διοικητικές ικανότητες κατεγράφησαν υψηλά επίπεδα απόδοσης κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (Ιορδάνογλου, 2008, 120, 123).

Κεφάλαιο 2 Η οργανωσιακή κουλτούρα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των ΟΤΑ

2.1 Ορισμός της κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο δρούμε και χειριζόμαστε τις καταστάσεις εντός του οργανισμού. Ειδικότερα αποδίδει την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, τη δυναμική της ιεραρχίας, την αποτελεσματική επικοινωνία των μελών του οργανισμού ή το χειρισμό των λαθών και των αποτυχιών από την ηγεσία.

Εναλλακτικά διατυπώνεται η άποψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο των παραδοχών που γίνονται αποδεκτές από τον οργανισμό επειδή λειτούργησαν ως καλή πρακτική στο παρελθόν. Αυτές οι παραδοχές επικυρώνονται ως αξίες της ηγεσίας ενός οργανισμού και αποτελούν την πάγια μέθοδο επίλυσης προβληματικών καταστάσεων (Lundy & Cowling, 1996).

Οι οργανισμοί με αποδοτικότητα χαρακτηρίζονται από την ευθυγράμμιση της οργανωσιακής τους κουλτούρας με τους στόχους και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η κουλτούρα επηρεάζει τις εσωτερικές διαδικασίες και το σύστημα λειτουργίας, δρώντας ως συνεκτικός θεσμός στις ομάδες εργασίας και απεικονίζοντας το συσχετισμό της οργανωσιακής συμπεριφοράς και στρατηγικής διαχείρισης (Smircich, 1983).

2.2 Η οργανωσιακή κουλτούρα των ΟΤΑ

Όπως αναφέρθηκε το εργασιακό περιβάλλον και η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελούν παραμέτρους που ευθύνονται για την εκδήλωση ή μη φαινομένων εργασιακού εκφοβισμού. Ο εργασιακός εκφοβισμός, η εργασιακή τρομοκρατία, η ηθική παρενόχληση είναι κοινωνικά φαινόμενα τα οποία έχουν συνδεθεί με την εργασιακή ανασφάλεια, με τον ανταγωνισμό και την επαγγελματική επιβίωση. Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται μια κοινωνική κατασκευή η οποία σχετίζεται με τον εκάστοτε οργανισμό, τα επιμέρους χαρακτηριστικά του, το εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζεται από τις ισχύουσες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες.

Οι παθογένειες του Δημοσίου Τομέα και κατ' επέκταση των ΟΤΑ που κατά τεκμήριο παραμένουν μέχρι σήμερα είναι: α) το πολιτικοποιημένο διοικητικό σύστημα β) η αναξιοκρατία στις προσλήψεις και στις προαγωγές των δημοσίων

υπαλλήλων γ) η απουσία υψηλά εκπαιδευμένων στελεχών δ) οι δαιδαλώδεις γραφειοκρατικές διαδικασίες και ε) ο συγκεντρωτισμός στη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Σε συνέδριο (12&13 Απριλίου 2019) της ΕΚΔΔΑ με θέμα οι «*Παθολόγιες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προτάσεις υπέρβασής τους*» επισημάνθηκε ο συσχετισμός της πρόσφατης οικονομικής κρίσης με την ανεπάρκεια του κρατικού μηχανισμού και την εισαγωγή της νεοφιλελεύθερης πολιτικής ιδεολογίας. Η αντίληψη αυτή στοχοποίησε το Δημόσιο και τα στελέχη του ως αιτία της δημοσιονομικής κρίσης. Η άμεση εξάρτηση της ιεραρχικής διοίκησης από το πολιτικό σύστημα εξακολουθεί μέχρι και σήμερα να αποτελεί αρνητικό πρόσημο για την γενική εικόνα των δημοσίων οργανισμών.

Οι ΟΤΑ είναι δημόσιοι οργανισμοί με κύριο χαρακτηριστικό την ευθυγράμμιση των στόχων με τις ευρύτερες κοινωνικές απαιτήσεις και επιδιώξεις. Το διοικητικό σύστημα υποστηρίζεται από δύο πυλώνες, τον ιδεολογικό προσανατολισμό και τους ανθρώπινους πόρους. Η ιδεολογία μεταφράζεται σε ένα σύνολο αξιών εντός του οποίου διαμορφώνεται η κουλτούρα της διοικητικής οργάνωσης ενώ οι άνθρωποι πόροι, οι εργαζόμενοι, μετατρέπονται σε οικονομικό κεφάλαιο αποτελώντας τη βασική παράμετρο για την επιτυχημένη απόδοση ενός δημόσιου οργανισμού (Ιορδάνογλου, 2008, 21).

Οι πολιτικές διαδικασίες στην οργάνωση σε συσχετισμό με τη διοίκηση των ΟΤΑ συνδέονται με το σύστημα διανομής της εξουσίας και τις κομματικές ισορροπίες. Αναδεικνύεται ένα κορπορατιστικό σύστημα στηριζόμενο στην αναγκαιότητα ενσωμάτωσης κύριων ομάδων συμφερόντων στη λήψη αποφάσεων (Heywood, 2014, 317). Σε αυτές τις ομάδες εντάσσονται οι συνδικαλιστικές οργανώσεις που διαμορφώνουν από κοινού με την αιρετή ηγεσία των Ο.Τ.Α επιμέρους πολιτικές που αφορούν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι η σύνταξη του Οργανογράμματος Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου.

Οι εργασιακές συνθήκες που διαμορφώνονται συνιστούν ένα δίκτυο επιρροής στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η ποιότητα αυτών των σχέσεων αποτελεί το πλαίσιο που αμβλύνει ή πυροδοτεί τις συγκρούσεις. Οι ΟΤΑ έχουν διοικητική αυτοτέλεια, διοικούνται από αιρετές αρχές οι οποίες εκλέγονται «*με καθολική και μυστική ψηφοφορία όπως νόμος ορίζει*», δίνουν έμφαση στην αποδοχή των αποφάσεών τους από την κοινή γνώμη και στην εξασφάλιση της κοινωνικής

υποστήριξης. Η κουλτούρα των ΟΤΑ διαδίδεται με συγκεκριμένα μέσα (Robbins, 1993) όπως:

Τις ιστορίες που αφορούν πραγματικά γεγονότα τα οποία σχετίζονται με τους θητεύσαντες Δημάρχους, την τοποθέτηση ή μετακίνηση των υπαλλήλων, τους τρόπους αντίδρασης σε λάθη ή επιτυχίες του παρελθόντος και σε παραβίαση των κανόνων

Τις τελετουργίες όπου συμπεριλαμβάνονται οι δραστηριότητες και εκδηλώσεις (π.χ. κοπή πίτας σωματείου εργαζομένων) που δίνουν έμφαση στην ανάδειξη συγκεκριμένων στοιχείων της κουλτούρας, όπως τους στόχους ή τις λειτουργίες του Δήμου.

Τα υλικά σύμβολα (υπερωρίες, επιδόματα θέσεων ευθύνης) είναι πρακτικές που δείχνουν ποιος είναι σημαντικός εντός του οργανισμού, τι είδους συμπεριφορά είναι επιβραβεύσιμη, αν ισχύουν οι αρχές της ισότητας και της διαφάνειας.

Η γλώσσα αναφέρεται στη συγκεκριμένη ορολογία που χρησιμοποιείται από την ιεραρχία του Δήμου για να εκφράσουν πεποιθήσεις, ιδέες, αξίες και πρότυπα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα των ΟΤΑ είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού τύπων κουλτούρας που εντοπίζονται στην επιστημονική βιβλιογραφία. Με γνώμονα την διοίκηση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ρυθμίζει ενδοοργανωσιακά θέματα και διευκολύνει τις σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Saami, Reino, Vadi, 2011).

Γενικά αναπτύσσεται μια ισχυρή κουλτούρα σύμφωνα με το Schein όπου οι ατομικές φιλοδοξίες περιορίζονται από την προτεραιότητα των συμφερόντων της διοίκησης και υποστηρίζεται το αίσθημα της βεβαιότητας και της διαφάνειας. Η δυνατή κυρίαρχη κουλτούρα είναι σύνολο επιμέρους απόψεων, στάσεων και ιδεών που η πλειονότητα των υπαλλήλων του οργανισμού αποδέχεται. Ενώ οι εργαζόμενοι διαφόρων τμημάτων μοιράζονται την ίδια κυρίαρχη κουλτούρα, κάθε τμήμα διαμορφώνει επιπρόσθετες αξίες και υποκουλτούρες (Robbins, 2001).

Ειδικότερα η κυρίαρχη κουλτούρα των ΟΤΑ συντάσσεται με το μοντέλο των Goffee και Jones(1998) και καθορίζεται από την κοινωνικότητα (sociability) και την αλληλεγγύη (solidarity).

Η κοινωνικότητα πραγματώνει ένα ιδανικό περιβάλλον συνεργασίας υποστηριζόμενο από κοινές αξίες, στάσεις και επαγγελματικά ενδιαφέροντα.

Η αλληλεγγύη αναφέρεται στην δεξιότητα των ατόμων να εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων, με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα για την προάσπιση των συμφερόντων του πολίτη. Σε αυτό τον τύπο κουλτούρας οι εργασιακοί ρόλοι είναι προκαθορισμένοι με σαφήνεια και γίνονται κατανοητοί από τους υπαλλήλους συνολικά οι οποίοι εργάζονται πρωτίστως για το κοινό καλό. Η κυρίαρχη κουλτούρα διασπάται σε επιμέρους υποκουλτούρες, οι οποίες διαμορφώνονται από το στυλ ηγεσίας της Δημοτικής Αρχής ως εξής:

- σε υποκουλτούρα εξουσίας η οποία σχετίζεται με την ηγεσία και την αλληλεπίδραση Δημάρχου και εργαζομένων,
- σε υποκουλτούρα ιεραρχίας στην οποία τηρείται ένα αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο,
- σε υποκουλτούρα ανοιχτού συστήματος με έμφαση σε όρους και διαδικασίες της ελεύθερης αγοράς και
- σε υποκουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων η οποία εστιάζει στην ανάπτυξη ηθικών και αξιακών δεσμών του ανθρώπινου δυναμικού.

2.2.1 Η υποκουλτούρα της εξουσίας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα εξουσίας αναφέρεται στις πεποιθήσεις, στις αξίες του εκάστοτε Δημάρχου, που διέπουν την ιεραρχία στην επίλυση των προβλημάτων και στα πρότυπα που προβάλλονται εντός του Δήμου. Ο Δήμαρχος ενέχει την θέση της προϊσταμένης αρχής των υπηρεσιών του Δήμου, ως εκ τούτου είναι ο εντολέας τους κατά την άσκηση της διοίκησης και της διεκπεραίωσης των τοπικών υποθέσεων (Ακριβοπούλου, Ανθόπουλος, 2015, 60). Σύμφωνα με τον Dessler (2015), ο ηγέτης ενός οργανισμού οριοθετεί το πλαίσιο συμπεριφοράς και αξιών των εργαζομένων προβάλλοντας το ενδεδειγμένο πρότυπο εσωτερικής κουλτούρας. Οι αξίες λειτουργούν ως πυξίδα για το πώς πρέπει να ασκούν τα καθήκοντά τους οι εργαζόμενοι και μεταβάλλονται ανάλογα, με το εκάστοτε πολιτικό, κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο.

Η κουλτούρα εξουσίας σε ένα οργανισμό έχει κοινά δομικά στοιχεία με την διάρθρωση της οικογενειακής διοικητικής οργάνωσης. Η συγκέντρωση της εξουσίας ενδέχεται να αυξομειώνεται ανάλογα με την πατριαρχική προσωπικότητα που έχει τον πλήρη έλεγχο σε μία κεντρική αλλά πολυεπίπεδη δομή και στηρίζεται στην εθιμική διαδικασία.

Με το γενικό όρο πατριαρχία αναφερόμαστε σε ένα σύστημα που εδράζεται στην εξουσία του πατέρα. Οι αντιπαλότητες που δημιουργούνται σε μία ανδροκρατική κουλτούρα εξουσίας αναπαράγουν τις διακρίσεις και τον αποκλεισμό λόγω φύλου (Kantzara, 2006, 2). Η αριθμητική υπεροχή των γυναικών στον οργανισμό δεν ταυτίζεται με την διασφάλιση των εργασιακών τους δικαιωμάτων καθώς τα κοινωνικά στερεότυπα υπερισχύουν της ισότητας των φύλων στο χώρο εργασίας.

Κατά τον Michels (1952) η συγκέντρωση της διοικητικής εξουσίας στην κορυφή της ιεραρχίας προωθεί την εδραίωση ενός πολιτικού συστήματος το οποίο διασφαλίζει την προσωποπαγή ηγετική θέση (Mouzelis, 1967, 64). Σε αυτό το είδος κουλτούρας η δύναμη είναι συγκεντρωμένη σε μία μικρή περιοχή ή σε μία υποομάδα εργαζομένων. Οι εντολές λαμβάνονται από το διοικητικό κέντρο και διανέμονται προς τα κάτω. Οι εργασιακές υπό ομάδες(κλίκες) με άτυπους κανόνες συμπεριφοράς έχουν έντονη εσωτερική υποστήριξη.

Η συγκέντρωση της εξουσίας σε εκλεκτούς συνιστά ένα κλειστό κύκλωμα στρατηγικής οργάνωσης και λήψης αποφάσεων (decision making). Η πλειοψηφία που παραμένει σε απόσταση «ασφαλείας» δεν έχει την δυνατότητα να επηρεάσει τα γεγονότα. Η επικοινωνία του ηγέτη και των εργαζομένων είναι επιλεκτική, στηρίζεται στην προσωπική επαφή μέσω συζητήσεων και δε χρησιμοποιούνται επιστολές ή ηλεκτρονικά μηνύματα. Η αξιολόγηση γίνεται βάση αποτελεσμάτων ενώ καλλιεργείται ένα ανταγωνιστικό κλίμα. Η ικανότητα αυτού του είδους κουλτούρας να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος καθορίζεται από την αντίληψη και την ικανότητα αυτών που κατέχουν τις θέσεις εξουσίας (Κέφης, 1998, 51).

2.2.2 Η υποκουλτούρα ιεραρχίας-γραφειοκρατίας.

Η κουλτούρα της ιεραρχίας-γραφειοκρατίας προσομοιάζει με το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης του Weber. Η αποδοτικότητα του συστήματος στηρίζεται στην υπακοή στις αρχές και όχι στις προσωπικότητες και συσχετίζεται με την κουλτούρα εξουσίας.

Η γραφειοκρατία θεωρήθηκε από τον Weber ο καταλληλότερος τύπος διοίκησης σε μια εποχή, όπου η κρατική εξουσία οργανώνεται σε ορθολογική βάση επηρεάζοντας τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών που διαχειρίζονται ένα μεγάλο όγκο επαναλαμβανόμενων και ομοιόμορφων εργασιών.

Η γραφειοκρατική οργάνωση ορίζει ένα στενό πλαίσιο λειτουργίας με κύρια χαρακτηριστικά την απρόσωπη διοίκηση, την ιεραρχική δομή, την κάθετη διάχυση των πληροφοριών και των εντολών (από πάνω προς τα κάτω). Σύμφωνα με τη βεμπεριανή ανάλυση, η γραφειοκρατία είναι ένα σύστημα οργάνωσης η λειτουργία του οποίου βασίζεται στην αυστηρή τήρηση των νομοθετικών διατάξεων και τη συμμόρφωση των υπαλλήλων με αυτές (Mouzelis, 1967, 18). Ειδικότερα στους ΟΤΑ η εσωτερική ηγεσία των οργανισμών υπόκειται ιεραρχικά στον πειθαρχικό έλεγχο των αιρετών οργάνων. Η ιεραρχική δομή δημιουργεί ένα κύκλο αρμοδιοτήτων όπου η εξουσία έχει πυραμιδοειδή μορφή, ελέγχει και εποπτεύει τους υφιστάμενους οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να υπακούν στις εντολές των προϊσταμένων τους.

Ο ιεραρχικός προϊστάμενος με τον τρόπο αυτό χρίζεται ως παράγοντας συντονισμού και ελέγχου της δραστηριότητας των τμημάτων ή των υπαλλήλων της διοίκησης και ο ρόλος του ενισχύεται περισσότερο όσο η οργάνωση επεκτείνεται και διαφοροποιείται, εν αντιθέσει με τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα που χαρακτηρίζονται από έλλειψη πρωτοβουλίας (Κέφης, 1998, 67).

Η διοίκηση των ΟΤΑ διαρθρώνεται οργανωτικά σε ιεραρχικές βαθμίδες που σχηματίζουν πυραμίδα, με κύριο χαρακτηριστικό τη συγκέντρωση εξουσίας στην κορυφή και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων προς τα κάτω. Στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας είναι ο Δήμαρχος και το Δημοτικό Συμβούλιο ως αιρετά όργανα, ενώ διοριζόμενα έμμεσα όργανα που εντάσσονται στην διοικητική ιεραρχία είναι οι δημοτικοί υπάλληλοι (Ακριβοπούλου, Ανθόπουλος, 2015, 202).

Η επιλογή των στελεχών είναι κατά βάση αξιοκρατική και με κριτήριο τις εξειδικευμένες γνώσεις τους ώστε να επιτευχθεί η υψηλή ποιότητα στη λήψη αποφάσεων και να μειωθούν ενδεχόμενες συγκρούσεις. Επιπρόσθετα η αρχή της ισότητας που διέπει την εξέλιξη των υπαλλήλων, καθιερώνει ένα ενιαίο σύστημα σταδιοδρομίας. Οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί, σύμφωνα με αυτή τη μορφή, εμφορούνται από τις αξίες της ισότητας, της διαφάνειας, της αμεροληψίας, της ουδετερότητας με αποτέλεσμα όμως την υποβάθμιση της προσωπικότητας του ατόμου και την απουσία της αντικειμενικότητας.

Η λανθασμένη αντίληψη της γραφειοκρατικής οργάνωσης οδηγεί σε δυσκαμψία, αδράνεια και σε ανελαστικές πρακτικές. Στην πλειοψηφία καταγράφεται άρνηση για επιμόρφωση και επιφυλακτικότητα για οργανωσιακές αλλαγές. Η αυστηρή και απρόσωπη κανονιστική οργάνωση προστατεύει από την

ιεραρχική αυθαιρεσία, αποσταθεροποιεί όμως την κοινωνική δικαιοσύνη περιορίζοντας την ατομική ελευθερία και τους δημοκρατικούς θεσμούς (Κέφης, 1998, 73).

Οι γραφειοκρατικοί κανόνες συστήνουν ένα αυστηρό πλαίσιο λειτουργίας χωρίς να επιτρέπουν την ανάπτυξη της προσωπικής πρωτοβουλίας. Η διοίκηση βασίζεται σε γραπτά κείμενα, γεγονός που ανάγει τη γραφειοκρατία σε κεντρικό χαρακτηριστικό της διακυβέρνησης. Ως παθογένεια μιας στρεβλής εφαρμογής της γραφειοκρατικής διοίκησης αναδεικνύεται η τυπολατρία. Η γραφειοκρατία αναλύεται ως αρνητικό φαινόμενο από τον Τρότσκι και τον Αντρέι Ζαχάροφ (1968), οι οποίοι διατυπώνουν ρητά την άποψη ότι το γραφειοκρατικό σύστημα και κατ' επέκταση η γραφειοκρατική διοίκηση αναδεικνύουν ένα προνομιούχο στρώμα αξιωματούχων. Η ταξική διάκριση έχει ως αποτέλεσμα τη συγκέντρωση της πολιτικής και οικονομικής εξουσίας που ευνοούν τη λειτουργία ενός καταπιεστικού κρατικού μηχανισμού (Schwartzenberg, 2009, 122).

2.2.3 Η υποκουλτούρα ανοιχτού συστήματος.

Η εισαγωγή όρων της ιδιωτικής αγοράς και της φιλελεύθερης οικονομίας αναδεικνύουν ένα μοντέλο κουλτούρας ανταγωνιστικών αξιών ταυτιζόμενο με ένα αγοραίο μοντέλο διοίκησης όπου οι πολίτες είναι πελάτες. Η αναγωγή της ιδιότητας του πολίτη σε καταναλωτή δημοσίων παροχών δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για την ισχυροποίηση της ανισότητας και των κοινωνικών διακρίσεων.

Η κοινωνία και οι θεσμοί της σύμφωνα με τον Durkheim αποτελούν το άθροισμα της ανθρώπινης ενότητας αντανακλώντας ένα σύνολο πεποιθήσεων και αντιλήψεων όπου ο ατομικός ανταγωνισμός δημιουργεί εστίες κοινωνιολογικής παθολογίας (Αντωνοπούλου, 2008, 196).

Οι νέες μέθοδοι της διοίκησης συνεπάγονται σκληρές συνθήκες εργασίας αρκετά πιεστικές με στόχο να πειθαρχηθούν οι εργαζόμενοι και να προαχθούν ο εκσυγχρονισμός και οι νέες μορφές συνεργασίας. Η πολιτική τάση από το 1970 προσανατολίζεται στην συρρίκνωση του δημοσίου τομέα, με στοχευμένη μείωση των δημοσίων υπαλλήλων στα περισσότερα ευρωπαϊκά κράτη, ενώ στις ΗΠΑ αναδύεται το νέο μοντέλο διοίκησης, αυτό του διοικητικού εκσυγχρονισμού. Κύριο χαρακτηριστικό είναι η εισαγωγή διοικητικών πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο, με γνώμονα τον περιορισμό του κόστους, τη σύσταση τμημάτων και διευθύνσεων με συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Η στοχοθεσία και η

μέτρηση της αποτελεσματικότητας αποτελούν τομείς στην οργάνωση του Δημόσιου Τομέα με σκοπό να δοθεί προτεραιότητα σε μια πελατοκεντρική προσφορά υπηρεσιών.

Ο βασικός κανόνας που διέπει τη νεοφιλελεύθερη θεωρία στη διοίκηση είναι ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Η παραδοσιακή γραφειοκρατία περιθωριοποιείται και δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη χρήση ανθρωπίνων πόρων. Ο δημόσιος υπάλληλος απεγκλωβίζεται από την εξουσία του πολιτικού προϊσταμένου και καλείται να αποδείξει τις ικανότητές του μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης και ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Dessler, 2015, 51, 53).

Οι παραδοσιακές αρχές της ισότητας και της νομιμότητας παραμένουν σε ισχύ με την προσθήκη νέων όρων όπως αυτών της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας. Ο σχεδιασμός των πολιτικών στοχεύει στην ικανοποίηση των πολιτών και δίνει έμφαση στην ατομική υπευθυνότητα, στη διαρκή επιμόρφωση και στον εμπλουτισμό μαθησιακών ικανοτήτων (Lunn, 1996). Ιδιαίτερα οφείλουμε να εστιάσουμε στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς αποτελεί το επενδυτικό κεφάλαιο το οποίο αποδίδει ανάλογα με τις γνώσεις που έχει αποκτήσει ή θα αποκτήσει.

Σύμφωνα με την κουλτούρα της αγοράς ένας υγιής οργανισμός πρέπει να είναι δομημένος, με σαφές κανονιστικό διοικητικό πλαίσιο, με συγκεκριμένο προγραμματισμό, με συντονισμό των δράσεων, με την τήρηση του ιεραρχικού ελέγχου και με στρατηγική διοίκηση του προσωπικού (Ιορδάνογλου, 2008, 24).

Η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών στηρίζεται στο προσωπικό που τις στελεχώνει στις γνωστικές του ικανότητες και στις δεξιότητές του ώστε να διασφαλιστεί η ισορροπία ανάμεσα στις διοικητικές διαδικασίες και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Η επιτακτική ανάγκη για βελτίωση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών σε σύνταξη με τη φιλοσοφία μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομικής αγοράς έχει ενταχθεί στη στρατηγική της ΕΕ για την περίοδο 2014-2020. Στο θεματικό στόχο 11 συγκεκριμένα αναφέρεται ότι βασική προϋπόθεση είναι «η δημιουργία θεσμών που είναι σταθεροί και προβλέψιμοι, αλλά επίσης αρκετά ευέλικτοι ώστε να ανταποκρίνονται στις πολλές κοινωνικές προκλήσεις, [...] να θεσπίζουν νέες λύσεις πολιτικής και να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες. Η επένδυση στις υποδομές, στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στα συστήματα, [...]προσανατολίζεται

σε πιο αποτελεσματικές οργανωτικές διαδικασίες, στη σύγχρονη διοίκηση, σε δραστήριους και με επαρκή κατάρτιση δημόσιους υπαλλήλους».

2.2.4 Η υποκοουλτούρα των ανθρωπίνων σχέσεων.

Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας ο οργανισμός εστιάζει στους υπαλλήλους του και την προσωπική τους ανάπτυξη. Επικεντρώνεται στην ομαλοποίηση της εσωτερικής λειτουργίας και την ελεύθερη έκφραση των υπαλλήλων.

Χαρακτηριστικά αποτελούν η φιλικότητα, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους συναδέλφους, η ανεπίσημη επικοινωνία, η ομαδική συνοχή, η αφοσίωση και η δέσμευση των υπαλλήλων. Στο σχεδιασμό και την εφαρμογή δραστηριοτήτων. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι υψίστης σημασίας για την επίτευξη, αφενός, της ικανοποίησης των εργαζομένων και αφετέρου της διασφάλισης θετικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό κεφάλαιο ενός οργανισμού σε περιόδους κρίσης και οργανωσιακών ανακατατάξεων (Χυτήρης, 2013, 19). Ο διοικητικός μηχανισμός επηρεάζει τις στάσεις, τη συμπεριφορά των εργαζομένων και θεσμοθετεί ένα σταθερό κανονιστικό πλαίσιο ώστε ο οργανισμός να παραμένει ενωμένος και ενιαίος στη βάση του (Σπυριδάκης, 2009, 133). Η δημιουργία μιας συνεκτικής και συνειδητοποιημένης βάσης ανθρώπινου δυναμικού προωθεί τη συλλογική δραστηριότητα.

Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη ουσιαστικής επικοινωνίας η οποία νοείται ως η διαδικασία πληροφόρησης και ενημέρωσης των μελών μιας οργάνωσης. Η διασύνδεση του κέντρου λήψης αποφάσεων και των επικοινωνιακών μέσων καθίσταται κομβικής σημασίας καθώς προσδιορίζουν σε μεγάλο ποσοστό την ποιότητα της οργανωσιακής βάσης. Η επιτυχημένη επικοινωνία διαμορφώνει μια ενιαία συνείδηση και η αίσθηση του ανήκειν δημιουργεί ένα συνεκτικό οργανωτικό ιστό (Κέφης, 1998, 121).

Η επικοινωνία των τμημάτων και των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι το καθ' ύλην αρμόδιο για την ένταξη των εργαζομένων σε μία κοινή κουλτούρα και την προώθηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται συνήθως από τον διευθυντή ή τη διοικητική ομάδα του οργανισμού, μέσα από τις θεμελιώδεις αξίες αλλά και τις επιθυμητές συμπεριφορές τους.

Ο ειδικός σχεδιασμός επιλαμβάνεται επιμέρους τομείς τον προγραμματισμό και την ανάλυση θέσεων εργασίας, την προσέλκυση, την επιλογή και την αξιολόγηση του προσωπικού. Οι διαδικασίες αυτές προσανατολίζονται στις αρχές της οικονομίας της γνώσης, στοχεύοντας στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δρομολογεί τις δράσεις που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας ενός οργανισμού, τη βελτίωση της ομαδικής εργασίας, με υγιή εσωτερική επικοινωνία ώστε οι εργαζόμενοι να παρακινούνται από το όραμα της πολιτικής και υπηρεσιακής ηγεσίας (Ιορδάνογλου, 2008, 30).

2.3 Ο εργασιακός εκφοβισμός στους ΟΤΑ

Το φαινόμενο του εργασιακού εκφοβισμού έχει κοινά σημεία εμφάνισης τόσο στο Δημόσιο Τομέα όσο και στους ΟΤΑ. Η στασιμότητα του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα, και κατά επέκταση των ΟΤΑ, λόγω της οργανωσιακής δομής και η απουσία σαφούς νομοθετικού πλαισίου για την επιβολή ποινών σε υπαλλήλους, ευνοεί την εμφάνιση μακροχρόνιων περιστατικών εκφοβισμού.

Ο ευρωβουλευτής Giovanni Pittella στις 27/4/2000, σε υποβολή γραπτού ερωτήματος προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναφέρει για πρώτη φορά τον όρο *mobbing* για να περιγράψει τον αναδυόμενο όρο της εργασιακής κακοποίησης ως *«η άσκηση, στο πλαίσιο των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ ανωτέρου και κατωτέρου στην ιεραρχία, μιας συστηματικής και διαρκούς επίθεσης σε βάρος ενός προκαθορισμένου θύματος προκειμένου να ωθηθεί στο να εγκαταλείψει τη θέση εργασίας του»*, υπογραμμίζοντας την αναγκαιότητα για τη λήψη μέτρων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η τότε αρμόδια Επίτροπος για την Απασχόληση και τα Κοινωνικά Θέματα, Άννα Διαμαντοπούλου, σε απάντηση του ερωτήματος δήλωσε ότι έχουν συσταθεί ερευνητικές ομάδες υπό την επίβλεψη της Ε.Ε για θέματα βίας στην εργασία, αρμόδιες να συντάξουν σχετικά πορίσματα, τα οποία θα αποτελέσουν το γνώμονα για την χάραξη των προβλεπόμενων υπερεθνικών δράσεων σε επίπεδο της ΕΕ για την αντιμετώπιση του αναδυόμενου εργασιακού κινδύνου (EEC330E, 21/11/2000).

Πρόσφατες μελέτες, συγκλίνουν ως προς τα συμπεράσματά τους στο ότι το υψηλό ποσοστό του φαινομένου του εργασιακού εκφοβισμού στον Δημόσιο Τομέα και στους ΟΤΑ οφείλεται στις σχέσεις εξουσίας που αναπτύσσονται μεταξύ πολιτικής ηγεσίας, διοικητικής ιεραρχίας και πολιτών. Τα κύρια χαρακτηριστικά

που διαφοροποιούν την εργασιακή παρενόχληση που ασκείται στον δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό είναι δύο: α) η διάρκεια της παρενόχλησης και β) η σύνδεση του φαινομένου την κατάχρηση εξουσίας στο δημόσιο λειτούργημα (Δέδε, 2017, 17, 18).

Σχετική έρευνα της Maarit Vartia σε δείγμα 1577 υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη Φιλανδία με αποστολή κατ' οίκον ερωτηματολογίων κατέληξε ότι το 10, 1% υπήρξαν θύματα εκφοβισμού και το 8, 1% ήταν μάρτυρες κρουσμάτων.

Οι εργασιακές σχέσεις ευνοούν τις συγκρούσεις και τις εντάσεις, κυρίως όταν ο προϊστάμενος ασκεί ψυχολογική πίεση στους υφισταμένους του με κίνητρο την διατήρηση των αμοιβών του, την προσωπική προβολή ή ακόμα και την προώθηση ιδίων συμφερόντων (Ιορδάνογλου, 2008, 172).

Οι πράξεις εργασιακού εκφοβισμού στην ιεραρχική δομή και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού των ΟΤΑ παραβιάζουν την αρχή της ίσης μεταχείρισης, αναπαράγουν και νομιμοποιούν διακρίσεις στο χώρο της εργασίας⁴. Προκειμένου να περιοριστούν, η ανώτερη διοικητική ιεραρχία θα πρέπει να μελετά και να ερευνά σχετικές αναφορές κρουσμάτων. Στην πλειοψηφία των γραπτών καταγγελιών η διοίκηση των οργανισμών επιδεικνύει αδράνεια και αδιαφορία. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να εφαρμόσει τις πρακτικές αυτές για την μείωση εμφάνισης των κρουσμάτων εργασιακού εκφοβισμού και να εντοπίσει τους οργανωσιακούς παράγοντες που ευνοούν την εμφάνιση αυτών των αντισυναδελφικών συμπεριφορών (Ιορδάνογλου, 2008, 180).

Η παθητική στάση σε περιστατικά εκφοβισμού μεταφράζεται σε αποδοχή αυτών των πρακτικών. Τα άτομα που σιωπούν συμβάλλουν στην αναπαραγωγή και την εδραίωση του εκφοβισμού δημιουργώντας τις συνθήκες εκείνες που διαμορφώνουν την αυξομείωση του φαινομένου.(Namie, 2014, 344, 345).

Η ανάδειξη της σοβαρότητας των μορφών εργασιακού εκφοβισμού είναι αναγκαία για την δημιουργία και τη συνέχεια ενός υγιούς εργασιακού κλίματος. Στην ελληνική νομοθεσία δεν υπάρχει σαφής ορισμός του εργασιακού εκφοβισμού ή της ηθικής παρενόχλησης σε αντίθεση με τη Γαλλία όπου ύστερα από πρόταση που κατέθεσε το Γαλλικό Κομμουνιστικό Κόμμα το 1999 , ο Εργατικός Κώδικας

⁴ άρθρο 51,ν.3584/2007

(Ιορδάνογλου,2008, 188) αναγνωρίζει τα συμπτώματα εργασιακής παρενόχλησης επίσημα ως μη αποδεκτά και συγκεκριμένα:

«Κανένας εργαζόμενος δεν πρέπει να υφίσταται τις επαναλαμβανόμενες επιθέσεις ηθικής παρενόχλησης από τον εργοδότη, τον αντιπρόσωπό του ή από οποιαδήποτε πρόσωπο κάνει κατάχρηση εξουσίας των αρμοδιοτήτων του, που έχουν ως αντικείμενο ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειάς του και τη δημιουργία ταπεινωτικών ή υποτιμητικών συνθηκών εργασίας».

Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων επιδρά ανασταλτικά για τον έλεγχο του φαινομένου καθώς δημιουργεί έναν εφησυχασμό που οριακά αγγίζει την αδιαφορία για ζητήματα αντιδεοντολογικών συμπεριφορών και ηθικών αξιών όπως είναι αυτή του εκφοβισμού.

Β' ΜΕΡΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μεθοδολογία

Στην παρούσα εργασία εφαρμόστηκαν μέθοδοι ποιοτικής έρευνας με αναφορά σε βιβλιογραφικές παραπομπές και διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων. Ο εργασιακός εκφοβισμός είναι ένα φαινόμενο που ενδημεί σε οργανωμένα κοινωνικά συστήματα όπως είναι ο στενός και ευρύς δημόσιος τομέας, με δυσκολία να οριστεί και να αποδειχθεί ως πρόβλημα. Οι ποσοτικές έρευνες έχουν τυποποιήσει συμπεριφορές που σχετίζονται με την εμφάνιση και τη σταθερότητα, μη συνεκτιμώντας τις επιμέρους εργασιακές συνθήκες, που συμβάλλουν σε ακραίες εκφάνσεις του εκφοβισμού όπως είναι η σωματική και η λεκτική βία.

Με τον όρο ποιοτική έρευνα εννοούμε ένα σύνολο ερμηνευτικών και διερευνητικών εργαλείων που επιχειρούν να περιγράψουν, να αποκωδικοποιήσουν, να μεταφράσουν και να αποδώσουν νοηματική οντότητα σε ένα κοινωνικό φαινόμενο. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας δεν μετρούν τις συχνότητες και τα ποσοστά εμφάνισης των φαινομένων, αλλά επιχειρούν να αναλύσουν με ρεαλιστική προσέγγιση την αιτιώδη συνάφεια και την αιτιώδη διαδρομή στα δεδομένα αποτελέσματα. Η ρεαλιστική ανάλυση σύμφωνα με τους Miles και Huberman επιχειρεί να καταδείξει τα κοινωνικά φαινόμενα μέσα από μία παραγωγική επεξεργασία των ευρημάτων που προέρχονται από τους μηχανισμούς παραγωγής σε συσχετισμό με το σύνολο συγκεκριμένων περιστάσεων (Robson, 2010, 565). Ο ερευνητής που επιλέγει την ποιοτική μέθοδο στο πεδίο μελέτης καταγράφει και αποδίδει τα γεγονότα με απόλυτη ακρίβεια, προσεγγίζει τα υποκείμενα στον πραγματικό κόσμο.

Ειδικότερα θα επιχειρηθεί να εντοπιστούν παθογένειες που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στους ΟΤΑ, με τον ανταγωνισμό και με τις συγκρούσεις που προκύπτουν στις σχέσεις συναδέλφων και οι οποίες εξελίσσονται σε κρούσματα εργασιακού εκφοβισμού. Συγκεκριμένα τα ερευνητικά ερωτήματα στοχεύουν να αναδείξουν την εμφάνιση του εκφοβισμού σε συνάρτηση με:

1. Την οργανωσιακή κουλτούρα του Δήμου, το σύνολο των αξιών και των πολιτικών πρακτικών.
2. Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης και τις μεθόδους εξουσίας.
3. Την ενσωμάτωση της πελατοκεντρικής θεωρίας του στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Η μελέτη περίπτωσης αναφέρεται σε μη καλλικρατικό Δήμο της Αττικής διοικούμενο από σταθερή δημοτική αρχή και με ένα μικτό σύστημα προσλήψεων του προσωπικού. Η πλειοψηφία είναι μόνιμοι υπάλληλοι με μικρό ποσοστό υπαλλήλων με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ). Με την εφαρμογή στις προσλήψεις διαδικασιών την εποπτεία του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), οι αναλογίες έχουν ανατραπεί. Οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι είναι υψηλών τυπικών προσόντων ή πληρούν συγκεκριμένα κοινωνικά κριτήρια, ενώ σταδιακά μειώνεται ο αριθμός των εργαζομένων, που έχουν προσληφθεί με παλαιές και ασαφείς διαδικασίες, λόγω συνταξιοδοτήσεων.

Σε αυτό το συγκεκριμένο το οποίο δέχεται επιρροές από την οικονομική κρίση με μειώσεις σε οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, η δημοτική αρχή προωθεί την αρχιτεκτονική ενός Δήμου με προτεραιότητα το Δημότη-Πολίτη. Η μείωση του προσωπικού, λόγω συνταξιοδοτήσεων και παγώματος των προσλήψεων, δημιουργεί πιέσεις στους εναπομείναντες υπαλλήλους να αποδίδουν καθημερινά τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους. Οι συγκρουσιακές σχέσεις ενισχύονται από την ασάφεια των εργασιακών ρόλων και των καθηκόντων, από την έλλειψη επικοινωνίας με την ιεραρχική πυραμίδα, από την ουσιαστική έλλειψη αξιοκρατίας και την απουσία δυναμικού συνδικαλιστικού οργάνου.

Η συλλογή του υλικού, που χρησιμοποιήθηκε για την εμπειρική έρευνα προήλθε από την μελέτη βιβλιογραφικών πηγών και τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων (Mason, 2010, 24) με βιογραφικές αναφορές, επιχειρώντας να αποδοθεί μια υποκειμενική διάσταση πρόσληψης του φαινομένου. Η ποιοτική έρευνα κρίθηκε ως η πλέον κατάλληλη στην παρούσα μελέτη περίπτωσης, καθώς επιχειρείται δια σύνδεση της επιστημονικής θεωρίας με τα ευρήματα που προέρχονται από την υποκειμενική αντίληψη των εργαζομένων για τις παθογένειες των ΟΤΑ, που συντηρούν τις συγκρουσιακές και αντιδεοντολογικές συμπεριφορές όπως αυτή του εκφοβισμού.

Οι συνάδελφοι που δέχθηκαν να συμμετάσχουν είναι των όλων εκπαιδευτικών βαθμίδων (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ). Η αξιοπιστία της έρευνας διασφαλίστηκε με τη χρονική διάρκεια της συνέντευξης ανά πληροφορητή η οποία διήρκεσε 30 με 40 λεπτά της ώρας (Robson, 2010, 324). Οι δεκατρείς προσωπικές συνεντεύξεις είχαν προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο με συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές αλλά με τη δυνατότητα αναπροσαρμογής των

διατυπώσεων ανάλογα με τη ροή της συζήτησης και με τη χρήση ανοικτών ερωτήσεων (Robson, 2010, 320, 321), οι οποίες, αφού έλαβα τη συγκατάθεση των ομιλούντων, αρχειοθετήθηκαν ηχητικά και κατόπιν απομαγνητοφωνήθηκαν για να πάρουν τη μορφή γραπτού λόγου.

Οι επιμέρους απόψεις που εκφράστηκαν με βοήθησαν να σχηματίσω τις κάτωθι ενότητες για την τεκμηρίωση των υποθετικών ερευνημάτων.

1. Οι σχέσεις του Δημάρχου με τους εργαζόμενους.
2. Η οργάνωση και η λειτουργική δομή της ιεραρχίας.
3. Οι επιθετικές συμπεριφορές και οι διακρίσεις στο χώρο της εργασίας.
4. Ο ρόλος του σωματείου.

Η εθνογραφική προσέγγιση με τη συμμετοχική παρατήρηση αποδείχθηκαν απαραίτητες για την έρευνα πεδίου. Οι καθημερινές επαφές με συναδέλφους ένα χρονικό διάστημα οχτώ μηνών σε άτυπες συζητήσεις για τα προβλήματα που είχαν προκύψει, με βοήθησαν να εντοπίσω ένα κυκλικό σύστημα μορφών παρενόχλησης και εκφοβισμού με κοινά χαρακτηριστικά ως προς την εκδήλωσή τους και την αντιμετώπισή τους από την ιεραρχία του Δήμου. Επιπρόσθετα η μετακίνησή μου σε διάστημα πέντε ετών σε τέσσερις διαφορετικές διευθύνσεις (Κοινωνική Υπηρεσία, Διοικητική Υπηρεσία, Δημοτική Αστυνομία και Οικονομική Υπηρεσία) με βοήθησε στην επιτόπια έρευνά μου από τις εμπειρίες που είχα από τις εκάστοτε διαφορετικές συνθήκες εργασίας.

Οι δυσκολίες που αντιμετώπισα ήταν να επιτύχω να με εμπιστευθούν οι συνάδελφοι ώστε να μου περιγράψουν τα γεγονότα που είχαν βιώσει και να εκφράσουν τις απόψεις τους. Πρώτα τους εξήγησα το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και το σκοπό της παρούσας εργασίας, μετά κατόπιν δικής τους επιθυμίας έλαβαν την υπόσχεση ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία τους, γι' αυτό χρησιμοποιούνται ψευδώνυμα. Σε κάποιες περιπτώσεις επειδή είχε παρέλθει μεγάλο χρονικό διάστημα από τα περιγραφόμενα γεγονότα οι συνεντεύξεις ολοκληρώθηκαν σε δύο ημέρες καθώς ο πληροφορητής δυσκολευόταν να ανασύρει από τη μνήμη του τις λεπτομέρειες για γεγονότα.

Η ποιοτική έρευνα εκ των έσω παρουσίασε αντικειμενικές δυσκολίες στην υλοποίησή της γιατί το αντικείμενο επικεντρώθηκε στις εργασιακές σχέσεις για τις οποίες πολύ δύσκολα μιλάμε σε τρίτους. Επιπρόσθετα οι δύο καταγγελίες από εργαζόμενες του Δήμου για το ίδιο πρόσωπο, που κατείχε ταυτόχρονα θέσεις Προϊσταμένου Τμήματος, Υπεύθυνου Τμήματος (διαφορετικού από εκείνο που

προϊστατο), Προέδρου του Σωματείου και εκπροσώπου των εργαζομένων του Δήμου στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, υποβλήθηκαν σε χρονικό διάστημα 7 μηνών, όταν ήδη είχε αρχίσει άτυπα η προεκλογική περίοδος για τους ΟΤΑ και είχαν προκαλέσει κλυδωνισμούς στη σωματειακή παράταξη που διατηρεί αγαστή συνεργασία με το Δήμαρχο.

Κεφάλαιο 3 Ευρήματα της εμπειρικής έρευνας

3.1 Οι σχέσεις εργαζομένων και Δημάρχου

Οι ΟΤΑ αποτελούν οργανισμούς με κοινή στοχοθεσία που προσδιορίζονται από την ιεραρχική κλίμακα και από τις αμοιβαίες εξαρτήσεις μεταξύ των Διευθύνσεων και των τμημάτων. Είναι ένα οργανωμένο σύστημα του οποίου η αποτελεσματικότητα συνδέεται άμεσα από την ισορροπία των υποσυστημάτων του και την αλληλεξάρτηση των δομών του. Η διοίκηση των ΟΤΑ διαρθρώνεται οργανωτικά σε ιεραρχικές βαθμίδες που σχηματίζουν πυραμίδα, με κύριο χαρακτηριστικό τη συγκέντρωση εξουσίας στην κορυφή και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων προς κάτω. Ο Δήμαρχος ως μονοπρόσωπο όργανο έχει την νόμιμη αρμοδιότητα για την έκδοση διοικητικών πράξεων, η οποία του εκχωρηθεί με την εκλογή του

Ο ιδανικός τύπος γραφειοκρατίας εκτός από την επιρροή στη λειτουργική δομή, την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε τμήματα και διευθύνσεις, εδραιώνει και τον πολιτικό έλεγχο. Το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον διαμορφώνεται από την αντίληψη του ηγέτη, τη συμπεριφορά του και τις οργανωτικές του ικανότητες. Εν προκειμένω σε κάθε Δήμο ομάδα είναι το σύνολο των εργαζομένων και ηγέτης είναι ο Δήμαρχος ως αιρετός σε συνεργασία με την υπαλληλική ιεραρχία.

3.1.1. Η προβληματική επικοινωνία.

Σύμφωνα με τις απόψεις που διατυπώθηκαν από τους εργαζόμενους η επικοινωνία με το Δήμαρχο καθίσταται δυσχερής. Η απουσία εσωτερικής επικοινωνίας αποδομεί τη στρατηγική, το όραμα και τους στόχους του Δήμου. Η ροή πληροφοριών από κάτω προς τα επάνω καθίσταται προβληματική (Ιορδάνογλου, 2008, 105) από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι είναι γνώστες των νόμιμων οδών και των προβλημάτων για την εξυπηρέτηση του δημότη αλλά δε τα γνωστοποιούν επειδή αισθάνονται μη ευπρόσδεκτοι από τη Δημοτική Αρχή.

Η Μαρίνα, ανήκει στην κατηγορία ΠΕ, κατέχει θέση ευθύνης, είναι 54 ετών και έχει διοριστεί με γραπτό διαγωνισμό του ΑΣΕΠ. Επιχειρεί να περιγράψει την επικοινωνία του Δημάρχου με τα τμήματα των Διευθύνσεων.

«από την εμπειρία μου στο Δήμο δεν είχα την τύχη, τη χαρά να αλλάξω δυο θητείες Δημάρχους να δω πως συμπεριφέρονται. Ξεκινώντας από το Δήμαρχο και τους αντιδημάρχους, υπάρχει ένας Δήμαρχος που αυτή τη στιγμή δείχνει ότι δε θέλει καμία εμπλοκή με τις υπηρεσίες παρά μόνο με ανώτατα στελέχη

του[..].Μετά η άλλη επιλογή είναι κεκλεισμένη των θυρών. Κλείνουμε μια πόρτα βάζουμε μια γραμματέα απέξω που δεν επιτρέπει την είσοδο σε κανένα για κανένα λόγο και βλέπω μόνο τα μεγαλοστελέχη μου για να συντονίσω τα πράγματα και να φύγουν οι εντολές κάτω».

Η Αιμιλία, 35 ετών, είναι απόφοιτη των ΜΜΕ του Παντείου Πανεπιστημίου, υπήρξε ειδική συνεργάτης του Δημάρχου και παραιτήθηκε το 2011. Στο Γραφείο Τύπου, το οποίο στελέχωνε, αναγκαστικά είχε καθημερινή επικοινωνία με το Δήμαρχο.

«[..] δεν τολμούσαμε να δούμε το Δήμαρχο. Βέβαια κάποια στιγμή που είχε τεθεί το ζήτημα με την ιδιαιτέρα του Δημάρχου, ότι δε μπορώ να συνεργαστώ, η απάντηση που πήρα ήταν πολύ ξεκάθαρη ότι να βρώ ένα τρόπο να συνεργαστώ “εγώ ανάμεσα στην ιδιαιτέρα μου και σε όλους τους άλλους δε βάζω κανένα”».

Στην πορεία της συζήτησης εκφράζει την απορία της για τον «πόλεμο» που δεχόταν με απαξίωση της δουλειάς της, κυρίως από εργαζόμενους-συνεργάτες του Δημάρχου,

«[..] στον ιδιωτικό τομέα αντιλαμβάνομαι ότι ο ένας απειλείται από τον άλλον με το ενδεχόμενο μιας απόλυσης. Εγώ όταν ήρθα στο Δήμο δεν καταλάβαινα ποιο ήταν το πρόβλημα τη στιγμή που δεν απειλούσα τη θέση κανενός πώς πρέπει να σας πω ότι δεν είμαι για όλες τις δουλειές ότι έχω σπουδάσει και είμαι για κάτι άλλο εδώ[...]. Θα το καταλάβαινα αν υπήρχε συμφέρον, ότι δεν κάνω εγώ καλά τη δουλειά μου, [...] εδώ είχαν καβατζωμένες τις θέσεις. Η ιδιαιτέρα του Δημάρχου σύμφωνα με το τι μου είχαν πει, έλεγε ότι δεν προσέχω και να δει τι θα κάνω αν βρεθώ χωρίς δουλειά».

Η επιλεκτική επικοινωνία δημιουργεί ένα μικρό σύνολο εργαζομένων οι οποίοι έχουν πρόσβαση στην κορυφή της ιεραρχίας και συστήνουν μια υποομάδα επιρροής ανταλλάσσοντας απόψεις και συμμετέχοντας στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για το Δήμο, με εμφανείς τις διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους. Σύμφωνα με τη Hirigoyen η απουσία διαλόγου είναι έμμεσος τρόπος για την όξυνση των συγκρούσεων.

Η Μαρίνα, είναι από τους συναδέλφους που ο Δήμαρχος δεν «επιθυμεί» να έχει επικοινωνία. Για θέματα που αφορούν το τμήμα της επιλέγει να συνομιλεί μόνο με τη Διευθύντρια.

«Όταν ο Δήμαρχος ξέρει τη δουλειά που πρέπει να γίνει, έχει επίγνωση, δε θέλει όμως «πραγματικά να ξέρει» και το τμήμα πρέπει να προχωρήσει

χρειαζόμενο ή μη την έγκρισή του και προχωράει. Ο Δήμαρχος φροντίζει, με τον τρόπο του, να κωλυσιεργήσει. Δεν παίρνει ποτέ θέση σαφή όταν του υποβάλλεται υπόμνημα του τύπου «λάβετε γνώση και πέστε μας». Δεν απαντά. Δείχνει ότι δεν ασχολείται να επικοινωνήσει».

Η Μαρίνα προΐσταται σε ένα τμήμα ζωτικής σημασίας για την επιβίωση του Δήμου που έρχεται σε αντιπαράθεση όμως καθημερινά με τους δημότες καθώς οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Μια τακτική που δεν είναι αρεστή στο Δήμαρχο με δεδομένο ότι δημιουργείται μία αρνητική εικόνα για τον ίδιο ως πολιτικό.

«Όταν πρέπει να γίνει ή γίνεται μια δουλειά που τον χαλάει, εκεί γίνονται συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις δεν είναι κατά μέτωπο δηλαδή δεν έχει μπει ποτέ ο ίδιος σε μια διαδικασία με τον υπάλληλο που ήταν η αιτία ή η αφορμή της σύγκρουσης. Να έρθει σε επικοινωνία, να λύσει το θέμα, να βάλει τα όρια, ή να δεχτεί τα όρια τέλος πάντων. Να γίνει μια αντιπαράθεση. Βάζει τους λεγόμενους τρίτους, ίσως και αυτός να είναι ο ρόλος τους. Τρίτοι στην προκειμένη περίπτωση είναι οι προϊστάμενοι του εκάστοτε. Οι προϊστάμενοι εδώ πέρα είναι τι ρόλο θα παίζει ο καθένας. Η εμπειρία εδώ μέσα και η πρακτική, έχει δείξει ότι υπάρχει ο προϊστάμενος που διπλωματικά βάζει τα όρια και περιχαράκωνει την υπηρεσία του. Υπάρχει και ο προϊστάμενος ο οποίος επιλέγει ποιόν θα ευχαριστήσει και ποιον θα δυσαρεστήσει. Αυτό το κριτήριο δείχνει ότι επιλέγει να ευχαριστήσει τον ισχυρό. Οπότε εκεί τα όρια δεν μπορούν να προσδιοριστούν».

Η προβληματική επικοινωνία δημιουργεί ένα αρνητικό κλίμα συνεργασίας και παρεμποδίζει τη δυνατότητα έκφρασης, την αποτελεσματική συνεργασία και έχουν αρνητική επίδραση στις κοινωνικές επαφές με τους συναδέλφους. Η Έλλη, 38ετών, διορισμένη με ΑΣΕΠ, είχε τεθεί σε διαθεσιμότητα με τις πρόσφατες απολύσεις και επανήλθε με την επανίδρυση του τμήματος, το οποίο είναι αυτοτελές (δεν έχει Διευθυντή ή Διευθύντρια) και υπάγεται απευθείας στο Δήμαρχο. Αναρωτιέται αν υπάρχει όραμα με σαφείς προσδιορισμούς στο Δήμο.

«[...] είσαι εσύ τώρα ο ηγέτης και αποφασίζεις να δημιουργήσεις κάτι. Αυτό το κάτι που αποφάσισες να δημιουργήσεις δεν πρέπει να καλέσεις τα άτομα που το στελεχώνουν και να πεις “εγώ αποφάσισα να την ξαναδημιουργήσω αυτή την υπηρεσία βάση της δύναμης που έχουμε. Τι μπορεί να λειτουργήσουμε;” Δε μας κάλεσε ποτέ. Ό, τι άκουγε από τους τριγύρω. Ήρθαμε Μάιο του 2015 και αποκτήσαμε γραφείο Μάιο του 2019».

Η στάση του Δημάρχου παραμένει ίδια, αποφεύγει κάθε είδους επικοινωνία. Επέλεξε να τοποθετήσει ως υπεύθυνο του τμήματος συνεργάτη του, παλιό εργαζόμενο ο οποίος προΐσταται στο Τμήμα Καθαριότητας, κατηγορίας ΔΕ, για τον οποίο έχουν υποβληθεί οι δύο γραπτές καταγγελίες από εργαζόμενες για αντιδεοντολογική συμπεριφορά.

«Ήμασταν μια υπηρεσία που δεν είχαμε τα εφόδια. Ήδη εκτεθειμένοι και στα αυτιά του Δημάρχου. Πάντα έφταναν τα χειρότερα. Τώρα και καλά λοιπόν υποτίθεται ότι ο υπεύθυνος που τοποθέτησαν ήταν έμπιστος και άνθρωπος δικός του και ακούστηκε ότι κάνουμε δουλειά, που δε φαίνεται. Κανένας δεν τα έλεγε. Τώρα πλέον έχει διορθωθεί η εικόνα».

Η συντήρηση της δημοφιλίας των αιρετών κρίνεται ως προτεραιότητα για τη σταθερότητα της δημοτικής αρχής αναδεικνύοντας ένα πελατοκεντρικό σύστημα διοίκησης. Η δύναμη της εικόνας και η έντεχνη προβολή δράσεων με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του τοπικού δημοσιογραφικού τύπου, προωθεί το ιδανικό προφίλ του Δημάρχου.

Η Μαρίνα λέει

«[...] ο πολιτικός έχει μια θέση εξορισμού που τον ενδιαφέρουν οι ψήφοι. Προκειμένου να γίνει μια δουλειά στο Δημόσιο πρέπει να γίνει βάσει νόμου, άρα όταν η δουλειά έρχεται σε αντιπαράθεση, μάλλον σε αντίθεση με το πολιτικό συμφέρον του αιρετού, πρέπει να γίνει μια επιλογή να βρεθεί μέση οδός. Εδώ λοιπόν έχουμε μια δουλειά η οποία έχει αντίκτυπο προς τα έξω. Αν ο αντίκτυπος είναι θετικός όλοι πέφτουν επάνω να γίνει η δουλειά με τον καλύτερο τρόπο. Όταν η δουλειά έχει αρνητικό αντίκτυπο ή αντικειμενικά εμείς φοβόμαστε ότι έχει, η ορθολογική προσπάθεια είναι να βρούμε τον τρόπο η δουλειά να γίνει και να περιοριστεί ο αντίκτυπος. Αυτό μάλλον δεν είναι πάντα εφικτό. Στο συγκεκριμένο τμήμα όταν επιλέχθηκε να γίνει κάτι λόγω συνθηκών και όχι λόγω προθεσμιών φάνηκε το χάσμα επικοινωνίας».

3.1.2 Ο παρεμβατισμός

Το πελατειακό σύστημα λοιπόν που μεταφράζεται με όρους ανταγωνιστικής αγοράς στο δόγμα «ο Πολίτης έχει πάντα δίκιο» κατά αντιστοιχία του «ο Πελάτης έχει πάντα δίκιο» μας επισημαίνει τη στροφή της διοίκησης προς την εφαρμογή της θεωριών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NΔM).

Η Χαρά, είναι 45 ετών, διορισμένη με ΑΣΕΠ ως ΠΕ διοικητικού. Έχει συγκεκριμένη οργανική θέση, αλλά άτυπα μετακινείται όπου ο Δήμος αντιμετωπίζει προβλήματα ομαλής λειτουργίας.

Με αφορμή το χαρακτηρισμό «είσαι στυγνή δημόσιος υπάλληλος» που είχε απευθύνει ο Δήμαρχος, σε εργαζόμενη στο παρελθόν, όταν αρνήθηκε να παραβεί τη νόμιμη πρόβλεψη για τη διάθεση χρηματικού ποσού, λέει για τη χρονική περίοδο που ήταν στο Γραφείο Δημοτικού Συμβουλίου:

«Όχι ο υπάλληλος δεν υπάρχει. Τα πρακτικά συνεδριάσεων ύστερα από αίτηση μπορεί να τα πάρει ο οποιοσδήποτε ενδιαφερόμενος πολίτης. Θυμάμαι ότι μου είχε πει “δε θα τα δίνεις πριν με ρωτήσεις πρώτα”. Δηλαδή τον ρωτάω πώς δε

θα τα δίνω, με ποια αιτιολογία; “Θα λες ότι δε μας τα έχουν φέρει από το τυπογραφείο”. Έρχεται μια ημέρα ένας, δε θυμάμαι γιατί είναι και δέκα χρόνια. Φώναζε. Ήθελε ένα αντίγραφο πρακτικών και πέρναγε ο Δήμαρχος απ’ έξω. Είχα ανοιχτή την πόρτα. Μπαίνει μέσα ρωτάει τον πολίτη “τι συμβαίνει;” Και του λέει αμέσως με δουλική προθυμία “να σου δώσω το δικό μου” (αντίγραφο). Έμεινα κάγκελο. Δεν με απαξίωσε εκείνη τη στιγμή; Δε φάνηκε ότι εγώ είμαι η κακή δημόσια υπάλληλος και αυτός ο καλός Δήμαρχος;»

Η Μαρίνα εντοπίζει ψήγματα παρεμβατισμού, εμπλοκής και ανάμειξης στην άσκηση καθηκόντων των εργαζομένων όπου διαπιστώνεται πολιτική δεξιότητα και τακτική χειραγώγησης με στόχο την αύξηση της δημοτικότητας της διοίκησης:

«[...] επιστρέφοντας στην κεφαλή του Δήμου, που είναι πάνω από όλους, το Δήμαρχο, θεωρώ ότι η συνεργασία για το Δήμο μας είναι και λίγο επιλεκτική έτσι δηλαδή πάντα υπάρχει η προσωπική εκτίμηση, προσωπική επιλογή π.χ. προτιμάω να μιλάω με την Α την αντιλαμβάνομαι καλύτερα και τα λοιπά από την Β η οποία πλατειάζει και με κουράζει».

«Αυτό δε θεωρώ ότι είναι η αιτία που θα πρέπει να περιορίσει την επικοινωνία με τη Β γιατί θα πρέπει να βρω την πλατφόρμα και τον κώδικα να επικοινωνήσω με όλους. Ο καθένας έχει να μου πει διαφορετικά πράγματα και τους χρειάζομαι. Εδώ νομίζω ότι γίνονται επιλογές. Το ζητούμενο είναι ότι αυτού του είδους η επιλογή έχει οδηγήσει πολλάκις στο να παρακάμπτω τον άμεσα ενδιαφερόμενο και να υποδεικνύω συνεργασίες με τον αρεστό μου. Γιατί με βολεύει. Γιατί έτσι, εντάζει στα πλαίσια της συνεργασίας δεν είναι αθέμιτο».

Η Χαρά αναφερόμενη σχετικά με το χειρισμό του προσωπικού

«Καταρχήν στο Δήμο οι πολιτικοί άρχοντες επειδή τους εκλέγει ο λαός θεωρούν ότι έχουν το προνόμιο της εξουσίας στον υπάλληλο. Δεν έχουν καταλάβει ότι ο υπάλληλος ακολουθεί το νόμο. Ο Δήμαρχος ακολουθεί το νόμο αλλά θέλει να τα έχει καλά και με τους ψηφοφόρους. Αυτά κάποια στιγμή συγκρούονται. Δεν μπορεί να τα έχεις με όλους και όλα καλά. Σε αυτήν την περίπτωση πάντα φταίει ο υπάλληλος που δεν εξυπηρετείται ο πολίτης και ας μην έχει τα δικαιολογητικά που απαιτούνται. Όπως έχει πει ο ίδιος, ο πολίτης έχει πάντα δίκιο. Τους ψήφους θέλει ο Δήμαρχος».

Οι ληφθείσες αποφάσεις Δημοτικού Συμβουλίου εκτός από την διοικητική ισχύ που ενέχουν, καθώς παραμένει το βασικό όργανο με το τεκμήριο αρμοδιότητας εντός του Δήμου, προσδίδουν και μία αίγλη στο πρόσωπο του Δημάρχου ως προς τον τρόπο με τον οποίο ψηφίζονται.

«Να σου δώσω ένα παράδειγμα όταν έπρεπε να γράψω μια απόφαση και τον τρόπο με τον οποίο λήφθηκε, δηλαδή αν ήταν ομόφωνα ή αν ήταν κατά πλειοψηφία, για συγκεκριμένη περιοχή, τη διαχείριση της οποίας διεκδικούσε ο Δήμος, η μια πολιτική παράταξη αποχώρησε σύσσωμη ως ένδειξη διαμαρτυρίας. Λοιπόν, απομαγνητοφώνησα τα πρακτικά και πάω την απόφαση για υπογραφή. Με φωνάζει μέσα, ήταν παρών και ο αρμόδιος Αντιδήμαρχος τότε, και μου λέει “εδώ έχετε κάνει λάθος”. Νόμιζα και εγώ ότι εννοούσε συντακτικό. Μου λέει “όχι η απόφαση ήταν ομόφωνα” και απαντώ θυμάμαι πολύ καλά ότι ήταν κατά πλειοψηφία και πετάγεται ο Αντιδήμαρχος απευθυνόμενος με ειρωνικό ύφος “Χαρούλα είσαι καινούρια θα μάθεις”.

3.1.3 Ο «Μπαμπάς» Δήμαρχος.

Ο χαρακτηρισμός «Μπαμπάς Δήμαρχος» αποδόθηκε με ευστοχία για την τάση της δημοτικής αρχής να ασκεί τα καθήκοντά της σε ένα κλίμα οικογενειακής κυριαρχίας υποστηριζόμενο από την ανδρική εξουσία. Η Μαρίνα θεωρεί ότι

«Μια ικανή διοίκηση σε επίπεδο υπηρεσιακών παραγόντων θα πρέπει τα προβλήματα να μην πηγαίνει να τα λύσει ο «μπαμπάς» Δήμαρχος. Για μένα ο «μπαμπάς» Δήμαρχος σου είπα, θα πρέπει να έχει την κοινωνική εικόνα για να μπορεί να αντιλαμβάνεται».

Μια διαφορετική προσέγγιση του «Μπαμπάς» Δήμαρχος γίνεται από την Μελίνα, 44 ετών διορισμένη με ΑΣΕΠ σε θέση ΠΕ, η οποία διατυπώνει την εξής άποψη για το Δήμαρχο

«Το έχω εισπράξει και το έχω καταλάβει ότι αντιμετωπίζει τις γυναίκες υποτιμητικά. Έχει άλλη στάση απέναντι στις γυναίκες, τις αμφισβητεί. Θα αμφισβητήσει πιο εύκολα μια γυναίκα από ότι θα αμφισβητήσει έναν άντρα Δεν μας μιλάει μας σνομπάρει, είναι αποστασιοποιημένος. Γενικά το έχει βγάλει αυτό με τις γυναίκες ότι έχει θέμα. Φαίνεται».

Η συμπεριφορά που μειώνει τον εργαζόμενο τον καθιστά στόχο στους συναδέλφους του, εισπράττοντας μια γενικευμένη απαξίωση για την επαγγελματική του απόδοση. Η Έλλη θυμάται ότι όταν προσλήφθηκαν οι γυναίκες ήταν περισσότερες από τους άνδρες.

«Στην ορκωμοσία μας, έδειξε ότι δε μας θέλει “Όποιος θέλει μπορεί να φύγει”, έτσι μας είπε. Δε μας ήθελε γενικά σαν υπηρεσία και σαν άτομα. Δεν ήμασταν δικοί του, ήμασταν με προκήρυξη του προηγούμενου Δημάρχου. Αν ήμασταν υπηρεσία δύο γυναίκες και ένας άντρας σε προσπέρναγε και μίλαγε στον άντρα πάντα. Την ίδια αντιμετώπιση έχουμε και έξω όχι μόνο με τη Διοίκηση»

Παρόμοιο σχόλιο δέχθηκε και η Διονυσία, επίσης διορισμένη με ΑΣΕΠ ως ΠΕ, 37ετών

«μόλις είχαμε διοριστεί, φώναζε εμένα και το συνάδελφο επάνω στο γραφείο του και μας παρότρυνε να βρούμε άλλους Δήμους γιατί του κοστίζαμε 60.000ευρώ [...] το άλλο που μου είπε ήταν, όταν ήμουν στο Γραφείο Τύπου για κάποια δουλειά [...] μόλις είχα γυρίσει από άδεια ανατροφής τέκνου και σχολίασε μπροστά μου “εσείς οι γυναίκες πρέπει να κάθεστε στο σπίτι να μεγαλώνετε τα παιδιά σας”. Εσύ τι καταλαβαίνεις; Ότι μας θέλει; Αφού δε μας μιλάει καθόλου. Τα ίδια γίνονται σε όλους τους Δήμους, στα Υπουργεία δε νομίζω».

Η Μελίνα δηλώνει απογοητευμένη από μια γενικευμένη στάση της Διοίκησης που αντιμετωπίζει με ψυχρή αδιαφορία τους υπαλλήλους της

«Ο Δήμαρχος δε θεωρεί ότι οι υπάλληλοι ανταπεξέρχονται σωστά στις υποχρεώσεις τους και ότι προσφέρουν πραγματικά στο Δήμο. Δε το αναγνωρίζει, δεν κοιτάζει να επιβραβεύσει την προσπάθεια, εστιάζει πιο πολύ να βρει το λάθος, πώς θα την πει στον υπάλληλο. Δεν κάνει εύκολα την αναγνώριση όσο κάνει για να τον ακυρώσει [...] πιστεύω ότι δεν είναι λάθος που παίρνει τη θέση του δημότη. Ένα μπράβο να πει στην υπηρεσία, δε λέει. Δεν αναγνωρίζει ότι οι

υπάλληλοι βοηθάνε τον πολίτη. Μόνο στην πίτα του σωματείου λέει μπράβο στους υπαλλήλους».

Η Νικολέτα, 42, ετών επίσης διορισμένη με προκήρυξη του ΑΣΕΠ συμπληρώνει για την τάση του Δημάρχου να προβάλλει και να επαινεί μόνο τους «καλούς» υπαλλήλους–συνεργάτες του:

«Όταν ο συνάδελφος πήρε γλυκά επάνω να τους κεράσει για πανευρωπαϊκή διάκριση, απλά τον γειώσανε, δεν του είπανε ένα συγχαρητήριο. Αν ήταν κάποιος δικός τους και είχε μια διάκριση λογικό θα ήταν να τον προβάλλανε. Καλά είναι τραγικό εν πάση περιπτώσει. Στην κοπή της πίτας βράβευσε ο Δήμαρχος προσωπικό του συνεργάτη που βρήκε χρήματα στο ΑΤΜ., που είναι στο θυρωρείο κάτω, και τα επέστρεψε ως πράξη ηθική. Απλά κατά τη γνώμη μου[...] το αυτονόητο έκανε. Όλοι θα το κάναμε κατά αρχάς και από την άλλη έχει και κάμερες κάτω. Δεν μπορούσες να μη το κάνεις και να 'θελες [...] εντάξει και τώρα δεν βραβεύεις τους προσωπικούς σου συνεργάτες είναι αντιδεοντολογικό».

Η τοποθέτηση της Χαράς αποδίδει περιεκτικά το διαχωρισμό των εργαζομένων υπό το σύστημα της ευνοιοκρατίας με δεδομένο ότι σταδιακά μειώνονται οι υπάλληλοι που έχουν προσληφθεί εκτός ΑΣΕΠ.

«[...] αν υπήρχε αξιοκρατία δε θα ήταν προϊστάμενοι άνθρωποι χωρίς αντικείμενο αφενός και αφετέρου δε θα υπήρχαν δύο μέτρα και δύο σταθμά για τους υπαλλήλους. Δηλαδή οι μισοί υπάλληλοι, οι αφισοκολλητές όπως τους λέω εγώ επειδή πρόσκεινται στην παράταξη που πρεσβεύει ο Δήμαρχος, είναι στο απυρόβλητο για τα πταίσματα και για τα λάθη που κάνουν. Εκείνοι είναι υπάλληλοι και δικαιούνται να κάνουν λάθη. Έχουν ευνοϊκή μεταχείριση για το φόρτο εργασίας και ως προς την μετακίνησή τους. Υπάρχουν άνθρωποι εκεί πέρα, εγώ είμαι 14 χρόνια στο Δήμο, που δεν έχω καταλάβει το αντικείμενό τους και είναι άλλοι που δε σηκώνουν κεφάλι όλη μέρα και όταν γίνει κάτι στραβό, γιατί όποιος δουλεύει θα κάνει και λάθη, δε συγχωρούνται».

Το οργανωσιακό κλίμα συνδέεται με το διοικητικό προφίλ του εκάστοτε Δημάρχου καθώς στηρίζεται στις αξίες και τις προτεραιότητες ενός οργανισμού. Η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Η συνεχής πίεση να ικανοποιηθεί ο δημότης-πελάτης δημιουργεί συναισθήματα κόπωσης και απογοήτευσης.

Η Έλλη συνεχίζοντας λέει

«[...] δεν μας εκτίμησε κανείς σαν υπαλλήλους και ότι δε λέμε ψέματα. Αρχικά και στον προηγούμενο υπεύθυνο είχε εμπιστοσύνη αλλά άκουγε όχι, αντιρρήσεις και δεν του αρέσανε. Σε αντίθεση με τον τωρινό υπεύθυνο που τον ενδιέφερε ιδιαίτερα ό, τι ζητούσε ο Δήμαρχος να γίνεται, να είναι κοντά σε αυτό που θέλει. Είναι ο τρόπος που ασκούν διοίκηση. Είναι λίγο χουντικός. Επειδή δεν ξέρουν να μανατζάρουν, ο τρόπος που έχουν βρει είναι αυτός του εκφοβισμού και σε τρέχουν. Ο πολίτης έχει πάντα δίκιο. Χωρίς να ακουστείς είναι δεδομένο ότι έχεις κάνει λάθος».

Η απουσία συναισθηματικής ευφυΐας στη διαχείριση των σχέσεων υποδηλώνει απουσία της πολιτικής ικανότητας. Ο Goleman (2005) ως συναισθηματική ευφυΐα ορίζει την ικανότητα ενός ηγέτη να συνδυάζει την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση των συναισθημάτων και την ικανότητα να κατανοεί και να αντιδρά στα συναισθήματα των άλλων.

Σύμφωνα με την Αιμιλία ο Δήμαρχος παρουσίαζε αντικειμενικές δυσκολίες στην αξιολόγηση της δουλειάς των ειδικών συνεργατών του.

«Θα μπορούσα θεωρητικά να είχα αντιμετωπίσει δημιουργικές παρεμβάσεις για τη δουλειά μου, αν μιλούσαμε για έναν άνθρωπο που είχε τη δυνατότητα να το κάνει αυτό. Εδώ δυστυχώς μιλάμε για έναν άνθρωπο που δεν είχε τη δυνατότητα να παρέμβει με τρόπο δημιουργικό. Ένας προϊστάμενος-εργοδότης που είναι μορφωμένος καλλιεργημένος μπορεί να επέμβει στη δουλειά σου με ένα ωραίο τρόπο και εσύ να μαθαίνεις από αυτό. Εγώ για παράδειγμα παρέδίδα μια ομιλία έξι σελίδες και η αντίδραση ήταν “δε σου έχω πει να γράφεις με Arial 12;”, αυτή ήταν η αντίδραση σε μια ομιλία που δεν είχε διαβάσει ακόμα και το πρόβλημα ήταν η γραμματοσειρά. Επίσης αν τη διαβάσαμε μετά, οι παρατηρήσεις ήταν του τύπου “ήταν μεγάλα τα κενά, ήταν στοιχισμένο αριστερά”. Δηλαδή επί της ουσίας τίποτα. Δεν έδινα σημασία γιατί ενώ απαξίωνε συστηματικά τη δουλειά, που έκανα καταλάβαινα ότι αυτό προέρχεται από έναν άνθρωπο με φοβερό κόμπλεξ, που ο ίδιος δε μπορούσε να αξιολογήσει τη δουλειά που κάνω. Για να δώσω βάση πρέπει εγώ να σε εκτιμώ και να αξιολογείς με ένα τρόπο ορθό».

Η εικόνα του Δημάρχου από τις περιγραφές των συναδέλφων επιβεβαιώνει την επίδειξη υπεροπτικής συμπεριφοράς και υπέρμετρου εγωκεντρισμού. Η Αιμιλία αναφέρει δυσάρεστες εμπειρίες από την καθημερινή επαφή με το Δήμαρχο.

«[...]με έχει προσβάλει και κατ' ιδίαν και μπροστά σε άλλους. Συνεχώς με αμφισβητούσε, με προσφωνούσε κοπελιά και μετά συνέχιζε στον πληθυντικό. Ήμουν εγώ, ο Δήμαρχος και ο Αντιδήμαρχος Παιδείας και κάτι βρίσκει να πει για την επιστολή για συντακτικά λάθη και δε το λέει σε εμένα απευθείας. Πιάνει και κουνάει το έγγραφο μπροστά στον άνθρωπο, ο οποίος ήταν πολύ ευγενής και ντράπηκε για λογαριασμό του, και του λέει “δεν είναι απαράδεκτο ο συνεργάτης του Δημάρχου να κάνει αυτό το λάθος”, το οποίο εκ παραδρομής ήταν, αντί να είναι προς τον ήταν προς ο και σημείωσε ότι είχα έρθει στη δουλειά με πυρετό. Απαντάει ο Αντιδήμαρχος “άνθρωποι είμαστε κάτι μπορεί να ξεφύγει” και βγαίνοντας από το γραφείο μου ζήταγε συγγνώμη για τη συμπεριφορά του Δημάρχου και να μη δίνω σημασία. Αν έδινα σημασία θα είχα φύγει πιο νωρίς από τα τέσσερα χρόνια, όπως καταλαβαίνεις όλα αυτά συσσωρεύονται».

Οι «κομπές» προσβλητικές παρατηρήσεις του Δημάρχου έχουν ενσωματωθεί στην κουλτούρα της Διοίκησης και των εργαζομένων, αποτελούν για ορισμένους αποδεκτή συμπεριφορά.

«Το ότι επιλέγεις να είσαι αγενής μάλιστα μπροστά σε τρίτους λέει για το χαρακτήρα σου όχι για αυτόν που επιλέγεις να προσβάλλεις. Από την πολλή επιβράβευση στο τέλος έφυγα. Ερχόντουσαν άλλοι και του έλεγαν συγχαρητήρια για τους συνεργάτες σας και τι δουλειά κάνουν. Εκείνος μια φορά να πει όχι κάτι καλό, απλώς να συμφωνήσει. Όφειλε να αναγνωρίσει ότι “Ναι έχω ένα γραφείο που στηρίζει το έργο μου”. Ότι βγήκε τη δεύτερη τετραετία με 52% ένα μερίδιο ήταν και δικό μας, αν και είχαμε ακούσει τα εξ αμάξης. Τώρα που το σκέφτομαι είναι και λίγο Ιονέσκο, το θέατρο του παραλόγου. Υπήρχαν μέρες που έκλαιγα από τα νεύρα μου, ένιωθα πίεση. Για τέσσερα χρόνια έβλεπα το ίδιο όνειρο ότι είχα βάρος στα πόδια, το υποσυνείδητό μου είχε κλειδώσει. Έβλεπα ανθρώπους να με μειώνουν και δεν καταλάβαινα το γιατί. Δεν είχαν λόγο να το κάνουν».

Προσβλητική συμπεριφορά είχε δεχθεί και η Χαρά όταν την κάλεσε στο γραφείο του και της είπε επί λέξει “ποια νομίζεις ότι είσαι; Ήρθες εδώ για να παίζεις”;

Συνεχίζει η Χαρά περιγράφοντας το συγκεκριμένο γεγονός.

«Ναι για ένα λάθος που εγώ προσωπικά δε δέχομαι ότι ήταν λάθος, αλλά εν πάση περιπτώσει, το λάθος, γιατί έτσι κρίθηκε ότι έγινε σκόπιμα για να βλάψω το Δήμο και το Δήμαρχο [...] μία απόφαση έπρεπε να σταλεί σε ένα ιδιωτικό φορέα με φαξ. Επειδή το φαξ δε δούλευε λοιπόν και δεν κατάφερα να τη στείλω

προτίμησα να στείλω την πρωτότυπη απόφαση με κλητήρα και να πάρω αριθμό πρωτοκόλλου. Τρεις μέρες αργότερα ο Δήμαρχος με κάλεσε στο γραφείο του και μου είπε ότι δεν έστειλα την απόφαση με το φαξ όπως μου είχε πει.[...] δε ζήτησε να διασταυρώσει τίποτα έβαλε τις φωνές[...] μου επιδόθηκε κλήση σε απολογία[...], θυμάμαι όμως ότι έλεγε ότι σκοπίμως, με δόλο, ήθελα να βλάψω το έργο του Δήμου».

Η πρόθεση του Δημάρχου να κινηθούν πειθαρχικές διαδικασίες για τη Χαρά η οποία δεν έστειλε την απόφαση του ΔΣ με φαξ όπως της υπέδειξε, υποδηλώνει μια συμβολική στάση για το στυλ διοίκησης που τείνει να χαρακτηριστεί αυταρχικό.

«Ήθελε να μου επιβληθεί και ποινή, να μου αφαιρεθούν δύο τρία μεροκάματα. Είχε προθεσμία το έγγραφο, τυπική, όχι νομική δέσμευση. Μα τηρήθηκε η προθεσμία δεν έχω καταλάβει ποιο ήταν το πρόβλημα; Νομίζω ότι το πρόβλημα ήταν γιατί δεν το έστειλα με το δικό του τρόπο, όπως εκείνος υπέδειξε. Προτίμησα να σκεφτώ και να δράσω διαφορετικά άσχετα αν το διαφορετικά ήταν πιο νόμιμο [...] δεν αισθάνθηκα ότι είχα διαφορετική μεταχείριση λόγω φύλου. Αντιλαμβάνομαι όμως ότι έχει πρόβλημα με όσους έχουν ανώτερη εκπαίδευση ότι μπορεί να γνωρίζεις περισσότερα από αυτόν που είναι Δήμαρχος».

Όταν ρώτησα τη Χαρά αν είχε δεχθεί έμμεσες απειλές:

«Όχι δεν έχω δεχθεί προσωπικά απειλές. Γνωρίζω όμως συνάδελφο που μου εκμυστηρεύθηκε ότι τον απείλησε ο ίδιος ο Δήμαρχος σε κλειστό χώρο και συγκεκριμένα στο ασανσέρ που ήταν οι δύο τους με συγκεκριμένη φράση “θα σε λιώσω”. Δε συμφωνούσε σε θέματα δουλειάς, έτσι μου είπε ο συνάδελφος ο οποίος έφυγε. Έφτασε σε σημείο δηλαδή μη αντέχοντας άλλο την κατάσταση που επικρατούσε και βλέποντας ότι δε μπορούσε να εξελιχθεί λόγω αυτών των πεποιθήσεων που είχε [...] πήγαινε με το γράμμα του νόμου και δε δεχόταν τέλος πάντων να κάνει τα στραβά μάτια, παρατυπία να το πούμε. Αναγκάστηκε αυτός ο άνθρωπος να εγκαταλείψει την καριέρα του στο Δήμο. Ένας άνθρωπος ο οποίος θα είχε σίγουρα εξέλξει γιατί ήταν βαθιά σκεπτόμενος και δουλευταράς, κάτοχος πτυχίου και μεταπτυχιακού, με ξένες γλώσσες, σπουδές στο εξωτερικό, που στήριζε ένα ολόκληρο τμήμα και αναγκάστηκε αυτός ο άνθρωπος να διαβάσει να περάσει με διαγωνισμό σε άλλο φορέα, άλλο υπουργείο και να ξαναρχίσει από το μηδέν. Αυτό δεν το κάνεις ένα πρωί επειδή ζυπνάς με κέφια άτονα»

Ο Γιώργος, είναι ΠΕ με σχέση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ΙΔΑΧ), είναι 44 ετών, έχει σχετικά καλή σχέση με το Δήμαρχο και είναι από τους συναδέλφους με τους οποίους δέχεται να έχει διάλογο.

«[...] δεν έχει καλούς συνεργάτες για αυτό είναι συγκεντρωτικός και αλαζόνας θέλει να έχει την εξουσία. Δεν έχει επικοινωνία με τους υπαλλήλους, να ξέρεις ότι τον επηρεάζει η Διευθύντρια Δε θέλει να του λες όχι από δική του ανασφάλεια».

Ο Γιώργος ήταν τοποθετημένος παράλληλα με τα διοικητικά καθήκοντα ως υπεύθυνος στο τμήμα της Έλλης.

«Με είχε ορίσει σε τμήμα αυτοτελές που επόπτευα άτυπα ως υπεύθυνος. Μου είπε να συντάξω ένα πρόστιμο που δε μπορούσα να βεβαιώσω με στοιχεία του προηγούμενου έτους και του απάντησα ότι Δήμαρχε αυτό δεν στέκει δεν είναι νόμιμο. Τότε καθώς είχα βγει από το γραφείο του μου είπε μπροστά σε όλους “κύριε είστε κατά των στόχων του Δήμου” με έβγαλε από το τμήμα για να μπει άλλος που δε του λέει όχι⁵. Γενικά το κλίμα τώρα στο γραφείο είναι καλό μεταξύ συναδέλφων, διευθύντριας και προϊσταμένης. Μια φορά όμως ο Δήμαρχος με κάλεσε σε απολογία για μία αντιπαράθεση που είχαμε. Πήγε μια ενδιαφερόμενη και του έκανε παράπονα και χωρίς να προηγηθεί ακρόαση την πίστεψε, δεν έδωσε σημασία στον υπάλληλο».

3.2 Η οργάνωση και η λειτουργική δομή της ιεραρχίας

. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ. Η ΔΑΔ συνίσταται στο σχεδιασμό, στην εφαρμογή δραστηριοτήτων σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να επιτευχθεί, αφενός, η ικανοποίηση των εργαζομένων και αφετέρου να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Ο ειδικός σχεδιασμός επιλαμβάνεται επιμέρους τομείς τον προγραμματισμό και την ανάλυση θέσεων εργασίας, την προσέλκυση, την επιλογή και την αξιολόγηση του προσωπικού. Οι διαδικασίες αυτές προσανατολίζονται στις αρχές της οικονομίας της γνώσης στοχεύοντας στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό κεφάλαιο ενός οργανισμού σε περιόδους κρίσης και οργανωσιακών ανακατατάξεων

⁵ Στη θέση του Γιώργου τοποθετήθηκε ο καταγγελλόμενος προϊστάμενος για εργασιακό εκφοβισμό.

Η ιεραρχία στους ΟΤΑ επηρεάζει τη λειτουργία των τμημάτων, των διευθυντών και των προϊσταμένων οι οποίοι κατευθύνουν τους υφισταμένους τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους

Το καθήκον των εργαζομένων σε μια γραφειοκρατική δομή είναι να υπακούουν με συνέπεια και πειθαρχία τις διαταγές των προϊσταμένων. Στο Δήμο στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας είναι ο Δήμαρχος και ακολουθεί η υπηρεσιακή ιεραρχία, η Γενική Διευθύντρια, οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και οι Προϊστάμενοι Τμήματος. Ο σκοπός της ιεραρχίας είναι να επιβλέπει τις ανάγκες των υφισταμένων, επεμβαίνοντας διορθωτικά στο περιβάλλον εργασίας και προσφέροντας στους υπαλλήλους ότι χρειάζονται (πληροφορίες, αμοιβές, αναγνώριση) και να διευκολύνει την πορεία προς τον στόχο τους

Η Πελαγία, 52 ετών, είναι διορισμένη με το γραπτό διαγωνισμό του ΑΣΕΠ και περιγράφει την αντιμετώπιση που είχε ως νεοεισερχόμενη υπάλληλος από ομόβαθμους

«[...] βίωσα την κωλυσιεργία της διοίκησης γιατί όταν διορίστηκα ήταν διττό το πρόβλημα, ένα είδος εκφοβισμού ότι ήταν παράνομο που διορίστηκα ως ΔΕ, να μη μιλάω, να μη λέω ότι είμαι ΠΕ γιατί πήρα τη θέση ενός ΔΕ και δεν ήταν δίκαιο, [...] από συναδέλφους κυρίως από ΔΕ που είχαν τη νοοτροπία ότι ήρθε αυτή τώρα να μας φάει τη θέση. Μου έλεγαν ακριβώς αυτό, “ποια είσαι και τι συστήματα είναι αυτά που διορίζονται άνθρωποι που δεν τους ξέρουμε και δε διορίζονται τα δικά μας παιδιά”[...] ένιωθα όχι από όλους αυτή την ενόχληση, ότι διορίστηκα με γραπτό διαγωνισμό και δεν ήμουν δικό τους παιδί όταν διεκδίκησα κάποια πράγματα. Στα τμήματα υπήρχε ομαδικότητα, τα προβλήματα που είχα ήταν με συγκεκριμένους, με αυτούς που προσπέρασα και κρίθηκα προϊσταμένη».

Η Πελαγία θεωρεί ότι υπάρχουν «ευνοούμενοι» εργαζόμενοι.

«Αντιμετώπισα πρόβλημα με ανώτερο που πιστεύω, όμως μπορεί να κάνω και λάθος, ότι υπήρχε παρασκήνιο και επηρέασε το Δήμαρχο. Θεωρώ ότι αν είσαι δικό τους άτομο ή όταν είσαι πίσω από μια κομματική ταυτότητα όποια και αν είναι αυτή, υπάρχει ένα τείχος προστασίας. Δεν είχα γνωστούς, με θεωρούσαν ευάλωτη και επειδή σε κάποιο σημείο έπρεπε να μου επιβληθεί τιμωρία εξαντλήθηκε η αυστηρότητά τους. Οι σχέσεις τώρα είναι καλές. Δεν έχω ξεχάσει αυτά που έχω περάσει στο παρελθόν. Συναισθηματικά δεν τα έχω διαγράψει με έχουν επηρεάσει. Υπήρχε περίοδος που έκλαιγα συνέχεια, που κόντευα να

αρρωστήσω, που φοβόμουν να μιλήσω[...] ήθελα να είμαι το καλό παιδί να μην ζαναδημιουργήσω δίπλα μου καταστάσεις».

Η λειτουργία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εδράζεται στην βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, στην εσωτερική επικοινωνία και στην παρακίνηση για απόδοση. Ο Ηλίας είναι 52 ετών, κοινωνικός επιστήμονας, επιτυχών του ΑΣΕΠ όταν τον ρώτησα αν υπάρχει αξιοκρατία μου απάντησε:

«Είναι δομημένο έτσι το σύστημα των προσλήψεων που δεν υπάρχει αξιοκρατία. Έγώ προσλήφθηκα με ΑΣΕΠ, είχα προϋπηρεσία σε ΝΠΙΔ 17χρόνια όταν ήρθα. Το ΑΣΕΠ δεν αναγνώρισε την προϋπηρεσία [...] πάσχει στο πώς είναι δομημένο το ιεραρχικό σύστημα· ας μιλήσουμε για το μικρόκοσμο του Δήμου. Όταν στην υπηρεσία που δουλεύεις βρίσκεται σε διευθυντική θέση ένας άνθρωπος που για την εποχή του είχε αρκετά προσόντα άλλα σήμερα υπάρχουν υφιστάμενοι οι οποίοι έχουν πολλαπλάσια[...]. Δεν μπορείς να συντονιστείς με έναν άνθρωπο του οποίου η εκπαίδευση σταμάτησε παίρνοντας το πτυχίο του· όταν λέω εκπαίδευση εννοώ και την επιμόρφωση».

Η διαφορετική νοοτροπία δημιουργεί αποστάσεις και αντιπαλότητες συνεχίζοντας ο Ηλίας δηλώνει πικρία για τη μη αναγνώριση των προσπαθειών του από τους ανωτέρους του.

«Με τη Διευθύντρια υπάρχει ένα κενό που κατά καιρούς άλλοτε αμβλύνεται άλλοτε οξύνεται, κλπ. Όπου δεν λειτουργεί η ιεραρχία, βασικός κανόνας του μάνατζμεντ, λειτουργούν οι κλίκες. Προσφέρθηκα να χρησιμοποιηθεί η εμπειρία μου, μου τη γύρισαν πίσω. Ιδίως όταν σου τη γυρίζουν πίσω βίαια. Σου λέει κάποιος ότι ενοχλεί η προϋπηρεσία σου ή η γνώση σου σε κάτι [...]δε θέλω να απαξιώσω τον προϊστάμενο, θέλω να κάνω τη δουλειά μου».

Ο Ηλίας είναι ο μοναδικός άνδρας στο τμήμα του, με μεταπτυχιακό τίτλο και υποψήφιος διδάκτορας της Ιατρικής με υποτροφία. Η διάθεσή του να εξελίσσεται και να εμπλουτίζει το γνωστικό του πεδίο τον έχει φέρει σε αντιπαράθεση με την προϊσταμένη του.

«Ο άνθρωπος και ο εργαζόμενος είναι ιδιότητες οι οποίες είναι ταυτόσημες, σύμπλοκα· κάποια στιγμή το ένα δημιουργεί προβλήματα στο άλλο. Επηρεάζει τις προσωπικές σχέσεις και επηρεάζει πολύ τις ιεραρχικές σχέσεις. Σε κάποια στιγμή μπορεί να υπερτερείς σε κάποια θέματα, σε άλλα έχεις ελλείμματα. Εγώ προσωπικά έχω ελλείμματα, όταν κάποιος δεν αναγνωρίζει την δική σου αξία σε ένα κομμάτι αντιδραστικά δεν αναγνωρίζει τη δική του αξία σε ένα δικό του

κομμάτι. Και αυτό μόνο συνεργατικότητα δε δημιουργεί. Θέλω να φύγω από τη πρώτη στιγμή που ήρθα· κάποιο αντικείμενο που θα με ενδιέφερε περισσότερο; και έξω από το Δημόσιο είναι το πρώτο ζητούμενο. Όχι από θέμα αντικείμενου. Είναι πλούσιο το αντικείμενο. Όλα τα άλλα με έχουν απογοητεύσει η δυσλειτουργία η παθογένεια, η αναξιοκρατία».

Συνεχίζοντας για να μου αποδώσει τη δυναμική της κλίμακας στη διεύθυνσή του και την επιρροή που ασκούσε στον τότε Αντιδήμαρχο:

«Έχουμε συγκρουστεί με προϊσταμένη με έμμεσο τρόπο συνέχιζε να με υποβαθμίζει και κάποια στιγμή σταμάτησε ένα ερευνητικό έργο⁶ με απόφαση του τότε Αντιδημάρχου ο οποίος είχε ενημερωθεί από υπηρεσιακούς παράγοντες ότι αυτό το πρόγραμμα δε λειτουργεί, δεν κάνει τίποτα και ότι ασχολούμαι με δικά μου θέματα, κάνω ερευνητικές εργασίες. Πάγωσε για ένα πάρα πολύ μεγάλο διάστημα. Τώρα λειτουργεί πάλι με άλλη πολιτική απόφαση της τέως Αντιδημάρχου. Κάποια στιγμή είπα στο Δήμαρχο ότι εσείς το σταματήσατε και μου είπε “δε το σταμάτησα εγώ”. Υπέθεσα ότι όλες οι αποφάσεις υπογράφονται από το Δήμαρχο και αν μη τι άλλο είναι ενήμερος. Η επικοινωνία μου με το Δήμαρχο είναι εξαιρετική από την αρχή».

Την μη επιβράβευση της εργασίας από την ιεραρχία και τον ίδιο το Δήμαρχο ως ανασταλτικό παράγοντα αποδοτικότητας εντοπίζει η Πελαγία.

«[..]αυτός είναι κανόνας εδώ, η μη επιβράβευση. Να τονίζεις την αδυναμία. Αδυναμίες έχουμε όλοι και επίσης ένα σημαντικό που δεν κάνει η διοίκηση εδώ, εγώ θα το έκανα αν ήμουν στην πυραμίδα πάνω-πάνω. Θα έπρεπε να γίνονται συναντήσεις με τους συναδέλφους ξανά και ξανά για να είμαστε ομάδα συνεργασίας. Εγώ τους έλεγα πολλές φορές ότι κάνουμε σκυταλοδρομία, στη σκυταλοδρομία όλοι είμαστε μαζί. Του αλλουνού μπορεί να του πέσει η σκυτάλη. Και τον καλύτερο αθλητή τον έχεις δει στα τελευταία μέτρα να σωριάζεται. Σηκώνεις τη σκυτάλη και προχωράς δεν του κάνεις κριτική, “αααα του έπεσε, του έκανε”. Εγώ έχω απογοητευτεί από εδώ μέσα λοιπόν και κάνω τη δουλειά μου όπως μπορώ να την κάνω. Πιστεύω ότι δεν επιβραβεύεται η εργατικότητα, η προθυμία να γνωρίσεις να μάθεις, η αγάπη που μπορεί να έχεις σε ένα αντικείμενο».

⁶το οποίο πρότεινε και υποστήριξε ο συγκεκριμένος υπάλληλος με μακροχρόνια εκπαίδευση στο αντικείμενο αυτό

Εχθρική στάση από παλαιούς υπαλλήλους αντιμετώπισε και η Δέσποινα, 44ετών, όταν διορίστηκε ως καθαρίστρια με διαγωνισμό του ΑΣΕΠ.

«η παλιά προϊσταμένη [...] με φώναζε χαζή, ότι κάναμε παιδιά και μπήκαμε στο Δημόσιο, ήταν μεγάλη τώρα έχει φύγει στη σύνταξη[...].»

Η Δέσποινα ένιωθε μειονεκτικά και απροστάτευτη καθώς οι καθημερινές προσβολές ήταν παρουσία τρίτων οι οποίοι παρέμεναν απαθείς:

«ακούγανε και άλλοι που με προσέβαλε αλλά δεν έκαναν τίποτα. Πιο πολύ σε μένα συμπεριφερόταν γιατί αντέδρασα και της είπα, “γιατί δε μοιράζεις τα τμήματα σε όλους και τα δίνεις σε εμένα”; για να ξέρει ο καθένας τι θα κάνει».

Η Δέσποινα στοχοποιήθηκε από την προϊσταμένη της επειδή διεκδίκησε το αυτονόητο, το σαφή ορισμό των καθηκόντων της.

Η αδράνεια της ιεραρχίας αποτρέπει τους εργαζόμενους να απευθυνθούν στους προϊσταμένους τους. Όταν ρώτησα τη Δέσποινα εάν έχει προσφύγει σε κάποιον ιεραρχικά ανώτερο για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει:

«Δεν έχει νόημα[...], η προϊσταμένη η τωρινή⁷ όχι, δε θα μας προσβάλλει αλλά φυσικά θα πάρει το μέρος της Διοίκησης[...].»

«[...] υπάρχουν κλίκες. Φυσικά υπάρχουν για αυτό θέλω να φύγω, γιατί ξέρω ότι αν πάρω το πτυχίο μου εδώ θα μου το καθυστερήσουν όσο πάει. Ποιος να με προωθήσει εδώ»;

Η εσωτερική διοίκηση των ΟΤΑ καθορίζεται από τους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ), σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις του Ν.4178/2013, οι οποίοι συντάσσονται μετά από εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών. Ρυθμίζουν τη σύσταση καθώς και τη διάρθρωση των υπηρεσιών σε οργανικές μονάδες (γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις, υποδιευθύνσεις, τμήματα, αυτοτελή και μη, αυτοτελή γραφεία). Αποτυπώνονται ο αριθμός, η κατανομή των θέσεων και τα τυπικά προσόντα διορισμού ή πρόσληψης κατά κλάδο και ειδικότητα. Δίνεται γενική περιγραφή των καθηκόντων της κάθε θέσης ευθύνης, από τις οποίες προέρχονται οι Προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων, καθώς και τυχόν πρόσθετα ειδικά προσόντα που απαιτούνται για την πλήρωση των θέσεων ευθύνης.⁸

⁷Η προϊσταμένη του συγκεκριμένου τμήματος που εποπτεύει τις καθαρίστριες, τους εναπομείναντες σχολικούς φύλακες και τους θυρωρούς είναι η γραμματέας του Δημάρχου.

⁸άρθρο 54 παρ.2 του Ν.4178/2013, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο πέμπτο του Ν.4464/2017)

Η τελική διαδικασία ολοκληρώνεται με την έκδοση σχετικής προκήρυξης από τον οικείο Ο.Τ.Α, όπου και αποσαφηνίζονται οι όροι και οι προϋποθέσεις συμμετοχής των ενδιαφερόμενων στη διαδικασία της επιλογής (87 και 88 του Ν.3584/2007.) Οι κρίσεις για την επιλογή προϊσταμένων υλοποιούνται με βάση τα τυπικά προσόντα και σύμφωνα με το προβλεπόμενο πλαίσιο νομιμότητας. Τα υπηρεσιακά συμβούλια που προβλέπονται από τη σχετική νομοθεσία ολοκληρώνουν τις επιλογές των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων με τη διαδικασία και τα κριτήρια του ν. 3839/2010.

Ο Γιώργος δίνει μια εκδοχή για το πώς επιλέγονται οι προϊστάμενοι στο Δήμο μέχρι και σήμερα, αν και έχει επιχειρηθεί να εδραιωθεί μια αξιοκρατική διαδικασία.

«Υπάρχουν φωτογραφικές τοποθετήσεις εργαζομένων όπως η Γενική Διευθύντρια έκανε προϊσταμένη την κολλητή της με βαθμό Ε και ειδικές διατάξεις. Όταν της είχα ζητήσει μετάταξη με κατηγορήσει ότι έκρυψα το πτυχίο μου για να διοριστώ ως ΔΕ και με καθυστέρησε ένα χρόνο. Της απάντησα ότι την ποινή των οχτώ ετών την έκανα [...]αν δε μιλούσε γνωστός στο περιβάλλον του Δημάρχου δε θα γινόταν[...]. Τώρα με τον Οργανισμό, το Σωματείο, ο Δήμαρχος και η Γενική τα έχουν κάνει πλακάκια μεταξύ τους [...]έδωσε ο Δήμαρχος πέντε θέσεις επιπλέον θέλει τρεις για να βολέψει τους «καλούς» συνεργάτες του».

Η επιλογή των προϊσταμένων οριστικοποιείται από τη Γενική Διευθύντρια και το Δήμαρχο.

Η Μαρίνα που έχει κριθεί προϊσταμένη περιγράφει την όλη διαδικασία όπως τη βίωσε.

«Έχουμε αξιοκρατία εάν η αξιοκρατία έχει να κάνει με το πώς επιλέγω τους προϊσταμένους, φαίνεται ότι έγινε αξιοκρατικά. Βέβαια σε ένα δεύτερο χρόνο που χρειάστηκε να γίνει μια επαναληπτική επιλογή προϊσταμένου λόγω χηρείας θέσης κλπ εκεί φάνηκε ότι οι έχοντες γνώση των τυπικών αξιών και γνώση αυτών των προσώπων που φέρουν αυτές τις αξίες, έγινε μια προσπάθεια κάποιοι που θα κρίνονταν να μην ενημερωθούν εγκαίρως. Εννοώ ότι όταν κάνεις μια προκήρυξη ενημερώνεις όλο τον κόσμο και δεν ενημερώνεις, για μένα, μόνο αυτούς που έχουν τα τυπικά προσόντα. Ο καθένας έχει μια επίγνωση και στις πρώτες κρίσεις και στις δεύτερες δεν ενημερώθηκε όλος ο κόσμος δεν υπήρξε μια ανοιχτή πρόσκληση».

«Το Γραφείο Προσωπικού την κάνει αυτή τη διαδικασία[.], στη δεύτερη περίπτωση που σου λέω με τρεις υποψήφιους για δύο θέσεις. Κανένας δεν ήταν αρεστός[.], φαντάζομαι από την «πρόχειρη» αξιολόγηση που έγινε, είχε φανεί προφανώς ποιος κρίνεται και ποιος όχι. Αυτόν που κρινόταν αντ' αυτού που ήθελαν αυτοί, φρόντισαν να μην τον ενημερώσουν».

Η παρέμβαση του Γραφείου Προσωπικού είναι κομβικής σημασίας στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Συνεχίζει η Μαρίνα περιγράφοντας την τελευταία περίοδο που κρίθηκαν οι προϊστάμενοι τμημάτων.

«[...] η αλήθεια έγινε μια απόπειρα να με αποθαρρύνουν από το να συμμετέχω. Ήταν η εποχή που είχαμε υποβιβαστεί με το βαθμό Δ και υπήρχαν συνάδελφοι αρεστοί με το βαθμό Ε με τα προσόντα τα δικά μου όμως οι οποίοι αποκλείονταν. Εγώ με το βαθμό Δ κρινόμουν».

«Το είχαν δει. Ήταν κομψή η προσπάθεια να με αποθαρρύνουν του τύπου είσαι στο Ληξιαρχείο σε βλέπουμε μελλοντικά ως Ληξίαρχο, ο Ληξίαρχος δεν κρίνεται, ενώ εάν κριθείς εδώ στη Διοικητική δεν υπάρχει θέση, θα μετακινηθείς αλλού σε άλλο τμήμα».

«Είχε γίνει προεργασία από πριν και έτσι μου παρουσιάστηκε. Μάλλον είχαν «κλείσει» κάποιες θέσεις. Μου είπαν λοιπόν ότι εσύ δε χωράς οπότε σκέψου του. Μου το είπε ιεραρχικά ανώτερος».

«Γενικότερα η αξιοκρατία ως προς τους προϊσταμένους καταστρατηγείται. Τυπικά υπάρχει. Αν πάμε συνολικά να δούμε στο χώρο ποιους έχουμε ικανούς υπαλλήλους, ποιους έχουμε τυπικά δηλαδή ο ικανός άνθρωπος δε θα πάρει τη θέση που του αρμόζει γιατί πρέπει να την πάρει άλλος σε στενό οικογενειακό κύκλο».

Η Έλλη επιβεβαιώνει την προβληματική λειτουργία του Γραφείου Προσωπικού

«Καμία αξιοκρατία κάποιες διευκολύνσεις που έχουν συνάδελφοι, άλλοι δεν τις έχουν. Σε αυτά που ζητάμε γενικά το τμήμα προσωπικού έχει ένα υφάκι, υπάρχει μια τρομοκρατία, “για το καλό σας μην το κάνεις αυτό, θα κάνεις κακή εντύπωση”. Πρέπει να το κάνεις άσχετα με το αν έχεις κάνει το οκτάωρό σου και πρέπει να παραβρεθείς σε μια εκδήλωση».

«[...] αν πεις όχι θα σου πουν ότι για το καλό σου. Να μην πουν. Και ξέρεις ότι αν πεις όχι θα σε έχουν στην μπούκα. Θα κοιτάζουν με άλλο τρόπο να σε πείσουν, να σε ζορίσουν».

«Υπάρχει μια αίσθηση ότι δε μπορείς να έχεις τα δικαιώματα που θα πρέπει να έχεις σαν υπάλληλος, το νιώθεις αυτό έντονα. Έναν υπάλληλο πρέπει να τον σέβονται, να τον ακούν, δε γίνεται αυτό. Πρέπει να γίνονται με τον τρόπο τους, δεν υπάρχει ο τρόπος σου».

Όταν η Έλλη ζήτησε εκπαιδευτική άδεια κατά τη διάρκεια της προεκλογικής περιόδου της αρνήθηκαν:

«[...] αυτό λοιπόν που είναι δικαίωμά μου, την άδειά μου, έγινε ολόκληρο θέμα ότι δε θα πάρουμε άδεια σε κάτι που δικαιούμαστε. Αυτό δε θα λέγανε σε κάποιον που είναι στο Γραφείο Προσωπικού[...] πας να ρωτήσεις και δημιουργούν ίντριγκα από το πουθενά».

«Μου είπε ο υπεύθυνος (για την αντιπαράθεση με την προϊσταμένη στο τμήμα προσωπικού) “ξέρω τον τρόπο σου”.

«Ποιος είναι ο τρόπος μου; Δεν έχω προσβάλλει κανέναν δεν έχω τσακωθεί ποτέ με κανέναν στη δουλειά. Μιλάω και μιλάω μπροστά σου. Δεν κουβαλάω άλλα πράγματα πίσω και δημιουργώ μπάχαλο[...]. Και πού δεν υπάρχουν κλίκες; Επηρεάζουν αυτές που έχουν περισσότερη δύναμη, τώρα στο Γραφείο Προσωπικού δεν υπάρχει κλίκα»;

Παρόμοια άποψη έχει και η Δέσποινα, θεωρεί ότι το Γραφείο Προσωπικού δε λειτουργεί για να εξυπηρετεί τους εργαζόμενους, να τους ενημερώνει.

«[...] εκεί που χάσαμε την τρίμηνη άδεια, δεν ξέραμε τον νόμο (για το τρίτο και τέταρτο παιδί) εγώ ζήτησα μειωμένο ωράριο και τότε η προϊσταμένη μου είπε ότι μόνο οι πολύτεκνοι δικαιούνται και δεν μπορούν να διαβάσουν ένα τόσο μεγάλο βιβλίο (τις σελίδες του ΦΕΚ) και να τα ξέρουν όλα. Εγώ πρόλαβα και πήρα δύο βδομάδες χάσαμε το δικαίωμα[...] είχαμε απευθυνθεί στο γραφείο προσωπικού αλλά δεν κάναμε αίτηση».

Το γραφείο Προσωπικού δυσανασχετεί στην κατάθεση έγγραφων αιτημάτων των εργαζομένων, ιδίως όταν αφορούν κεκτημένα δικαιώματά τους.

«Αν κάναμε αίτηση φυσικά θα το παίρναμε. Δε μας είπαν τίποτα. Κάντε αίτηση γραπτώς να σας απαντήσουμε. Μας είπαν έτσι απλώς ότι κορίτσια δε δικαιούστε τίποτα, [...] υποσχέθηκε και ο κύριος Δήμαρχος ότι ούτε μια ώρα δε θα χαθεί. Δικαιούμαστε κάπου 52 ρεπά, έτσι μας είπε το σωματείο».

Οι αποφάσεις και οι απαντήσεις που δίνονται από το Γραφείο Προσωπικού υπόκεινται σε επεξεργασία από την ιεραρχία του Δήμου. Ταυτόχρονα

παρατηρείται μια τάση απόκρυψης πληροφοριών που αφορούν τους εργαζόμενους.

«και μετά το Τμήμα Προσωπικού αποφάσισε ότι θα πάρουμε όλοι από πέντε, από αυτά που έπρεπε [...] μου είπαν δεν μπορείς να το πάρεις η υπηρεσία πρέπει να έχει μέχρι τρεις (καθαρίστριες), το άφησα και είπα θα κάνω κινητικότητα να φύγω, [...] αν δεν ξέρεις ο ίδιος το νόμο δεν μπορείς να ζητήσεις εσύ τίποτα. Πιστεύω ότι οι ΥΕ στη Διοίκηση δεν υπάρχουν δε σε θεωρούν άνθρωπο, όχι μόνο από το Δήμαρχο αλλά από πολλούς, από ιεραρχικά ανώτερους».

Η Νάντια είναι προϊσταμένη τμήματος, 39 ετών, ΠΕ με δύο μεταπτυχιακούς τίτλους διορισμένη με διαδικασίες ΑΣΕΠ. Διατυπώνει μια διαφορετική προσέγγιση για την δημόσια διοίκηση.

«[...] ο Δήμος είναι μια μικρογραφία του Δημοσίου υπάρχουν οι ανθρώπινες σχέσεις. Εγώ μπήκα με ΑΣΕΠ. Στην αρχή ήμασταν διεύθυνση και μετά οποίο για έμένα ως επιστήμονα ήταν λάθος, δεν μπορείς να συνδέεις ανόμοια τμήματα, υπήρχε ανομοιότητα ανθρώπων, μέσω υπήρχε διαφορά στο αντικείμενο».

Η Νάντια ενδιαφέρεται για τη δουλειά της και έχει συμβάλλει ουσιαστικά στην αναβάθμιση του Δήμου.

«Η δουλειά μου αναγνωρίζεται από τους δημότες, από άλλους δήμους, όχι από τη διοίκηση[...]. Το θέμα είναι ότι το μοντέλο πλέον που προωθείται και κάνει πιο αποτελεσματική και πιο ανθρωποκεντρική τη Δημόσια Διοίκηση είναι, να είσαι μαζί με τον υφιστάμενό σου, να τον υποστηρίζεις για να αποδώσει τα μέγιστα»

Η πρωτοβουλία της Νάντιας να διατυπώνει τις απόψεις της για τη λειτουργία του τμήματος της δεν κρίθηκε ορθολογικά από την πολιτική και υπηρεσιακή ιεραρχία.

«Και φυσικά είχα πολλές διαφωνίες με τον τρόπο που πρέπει να γίνονται τα πράγματα, εγώ θεωρούσα ότι κάποια πρέπει να γίνονται με βάση την επιστημονική θεωρία, αυτά θεωρήθηκαν ότι ήταν κατά των στόχων του Δήμου, κατά των στόχων της Διοίκησης [...]. Έχω δεχθεί κάποιες παρεμβολές-επιθυμίες αλλά δεν τις έχω κάνει. Όποτε χρειάστηκε να τις κάνω, ως εκ των άνω εντολή, ως διεκπεραίωση, αλλά ξεκαθάριζα τη θέση μου».

Η ιεραρχία στη συγκεκριμένη Διεύθυνση που ασχολείται με την περιβαλλοντολογική ανάπτυξη του Δήμου είχε έναν ιδιαίτερο τρόπο να διοικεί, καθώς αποτελείται από εργαζομένους που προέρχονται από το παλιό σύστημα προσλήψεων.

«Έχω δεχθεί έμμεσες απειλές λέγοντας άλλα πίσω από την πλάτη μου και άλλα από μπροστά μου, δεν ασχολήθηκα με το τι έλεγαν πίσω και το χρεώθηκα. Δηλαδή αν έλεγε κάποιος άσχημα πράγματα για εμένα έπρεπε να πάω να βρω το Δήμαρχο και να του πω ότι δεν είναι έτσι. Εγώ δεν είχα χρόνο να ασχοληθώ με αυτό όμως. Υπήρχαν και ανώτεροι και κατώτεροι που λειτουργούσαν παρασκηνιακά γιατί πολλές φορές ο ανώτερος το επιδιώκει για να καλυφθεί η ανικανότητά του ή μη καλή γνώση σε ένα πεδίο. Δεν μπορείς να τα ξέρεις όλα. Τι πιο σύνηθες να ρίχνεις τις ευθύνες στον υφιστάμενό σου. Αλλά εγώ δε το μετανιώνω. Αυτά όλα είναι η δική μου προσωπικότητα».

Η πλειοψηφία των εργαζομένων σε αυτόν τον τομέα είναι υποχρεωτικής εκπαίδευσης και η ιεραρχία εκτός από την Νάντια στελεχώνεται από άνδρες.

«Εγώ κάποια στιγμή πήγαινα στη δουλειά και έλεγα “ωχ τι θα συναντήσω, τι θα μου συμβεί σήμερα; Τι θα αντιμετωπίσω”; «Φοβάμουν να μιλήσω με ανώτερους. Δεν υπήρχε ειλικρίνεια, δεν υπήρχε εμπιστοσύνη, νόμιζες συνέχεια ότι είσαι εσύ το πρόβλημα, και είναι καταστάσεις που σου δημιουργούν διάφορες αρρώστιες. Είχα πονοκεφάλους, ταχυκαρδίες είχα στρες. Δηλαδή να έχω άγχος για να πάω να κάνω τη δουλειά μου; Να έχω άγχος για να πάω να αντιμετωπίσω τον άλλο καθημερινά (το Διευθυντή) Όταν τους λες σας παρακαλώ μη φωνάζετε σου λένε “έτσι μιλάμε εμείς” όποτε εκεί τι λες»;

3.3Οι επιθετικές συμπεριφορές και οι διακρίσεις στο χώρο της εργασίας

Ο τρόπος που ασκείται η διοίκηση και οι αρχές που διαμορφώνουν το εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν στο πώς θα εκδηλωθούν οι διαφωνίες και τι τροπή θα πάρουν. Ο εργασιακός εκφοβισμός αναδεικνύει βασικές αδυναμίες στον τρόπο οργάνωσης και στην επιχειρησιακή κουλτούρα. Η απουσία του σεβασμού και της συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης του εργαζόμενου στόχου. Οι επιθετικές συμπεριφορές στο χώρο της εργασίας συμπεριλαμβάνουν λεκτική και σωματική βία, απομόνωση του εργαζόμενου και προσβάλλουν την αξιοπρέπεια του.

Η Νάντια μετακινήθηκε από το τμήμα της, «εξορίστηκε» από το χώρο που επόπτευε για να εγκατασταθεί σε άλλη Διεύθυνση άσχετη με το αντικείμενό της.

«Μου προτάθηκε να ασχοληθώ με δύο διαφορετικά κομμάτια εργασίας, το ένα μου προστέθηκε. Όταν είπα ότι δεν μπορώ να κάνω και τα δυο, μου ανέθεσαν το ένα και με απομάκρυναν από το μέχρι τότε χώρο εργασίας».

Αναφερόμενη στην ποιότητα των σχέσεών της με ομόβαθμους της και το Διευθυντή της εντοπίζει ιδιαιτερότητες.

«Όταν υπάρχει μια άσχημη συμπεριφορά θα πρέπει να μη τη δεχτείς, να μην τους αφήσεις να συμπεριφέρονται έτσι. Αν κάποιος σε προσβάλλει, τώρα το τι προσβάλλει τον καθένα είναι διαφορετικό[...]. Ειδικά στη διεύθυνση του τμήματος που προϊσταμαι τις προσβολές κάποιοι τις θεωρούν πλάκα. Εγώ πολλές φορές όταν προσέβαλαν άλλους μπροστά μου έλεγα “τι είναι αυτά τα πράγματα λες και είμαστε στο Δημοτικό” και η απάντηση που μου έδιναν ήταν “εμείς έτσι τα λέμε τη μια ημέρα και την άλλη είμαστε παρεάκι”. Αυτή η κατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε άλλες. Δηλαδή να χτυπιούνται και να βρίζονται για πλάκα».

Η Νάντια καθημερινά είχε να αντιμετωπίσει ειρωνικά σχόλια που σχετίζονταν με την εμφάνισή της από τους ομόβαθμους και τον ανώτερό της.

«Υπήρχε μία διάθεση να σου κολλήσουν. Εσύ πήγαινες σε μια συνάντηση και σου έλεγαν πω-πω τι όμορφη που είσαι σήμερα, να πάνε την κουβέντα αλλού, ότι αυτά που σκέφτομαι είναι για το κομμωτήριο. Προσπαθούσαν να υποτιμήσουν τη δουλειά μου και ότι νοιάζομαι μόνο για την εμφάνιση. Με τους υφισταμένους ήμουν πολύ καλά, δεν είχα θέματα και κάποια θέματα που είχα τα έλυνα με πάρα πολύ συζήτηση, το οποίο ούτε αυτό τους άρεσε. Δηλαδή όταν έπρεπε με ομόβαθμους να συζητήσω θεωρούσαν ότι ήταν χάσιμο χρόνου η συζήτηση, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να συντονιστούμε ποτέ. Αυτό ήταν πάρα πολύ μεγάλο λάθος.

«Ήταν «παλιάς κοπής» άνθρωποι που δεν ήξεραν τι σημαίνει μανάτζμεντ και όταν ανέφερα τον όρο παρά λίγο να λιποθυμήσουν. Μάλιστα είχε πει ένας με καμάρι “έχω καταργήσει εγώ μανατζραίους”».

Η Νάντια ένοιωθε ότι δεχόταν μία άτυπη επίθεση:

«[...] δε μου άρεσε αυτή η κατάσταση. Δε μπορούσα να συνεργαστώ δεν είχα κανένα κοινό σημείο επαφής ούτε με ανώτερους ούτε με ομόβαθμους και δεν μπορούσα να βοηθήσω την ομάδα μου. Ένιωθα ότι και η ομάδα κακολογείται δεν της φέρονται καλά. Πήγαινα στη δουλειά και μου έκαναν σαμποτάζ. Εγώ που έχω

κάνει αυτές τις σπουδές, που ξέρω να επικοινωνώ, που θέλω να κάνω κάτι για αυτή την πόλη δε δέχομαι αυτή τη συμπεριφορά. Δε μπορούσα να συνεννοηθώ γιατί δεν πήγαινα με τα νερά τους, να πηγαίνω για καφέ να είμαι χαχα και χουχου. Παντού υπάρχουν κλίκες το θέμα είναι να μην ενοχλούν τους άλλους».

Η επόμενη κίνηση ήταν να ενημερώσει τους καθ' ύλην ιεραρχικά ανώτερους, τη Γενική Διευθύντρια και το Γραφείο Προσωπικού.

«Στη Γενική πήγα όταν ένιωσα ότι πηγαίνοντας στη δουλειά μου έπρεπε να υπερασπίζομαι τον εαυτό μου συνέχεια. Αλλά η απάντηση ήταν ότι έτσι είναι τα πράγματα σε αυτή τη Διεύθυνση, σε χαμηλό επίπεδο, είναι χαμηλού επιπέδου εκπαίδευσης. Έδειξε κατανόηση για το γεγονός. Το ότι μετακινήθηκα από ένα αρρωστημένο περιβάλλον εμένα με κάνει περήφανη γιατί δε μπορούσαν να αλλάξουν τα πράγματα. Υπάρχουν άλλα συμφέροντα τα οποία εγώ δε τα γνωρίζω, για αυτό το σύστημα εκεί εμένα με «ξέβρασε». Ίσως άργησα να το κάνω και έφτασα στο σημείο να μη θέλω να πάω στη δουλειά, γιατί προσπάθησα να συνεργαστώ να εξαντλήσω κάποια περιθώρια».

Η Ελένη είναι, 48 ετών, διορισμένη με κριτήρια του ΑΣΕΠ ως εργάτρια καθαριότητας. Είχε καταγγείλει τον προϊστάμενο και πρόεδρο του Σωματείου Εργαζομένων του Δήμου, στην ίδια Διεύθυνση που ανήκε και η Νάντια, για χρήση ψυχολογικής βίας και κατάχρηση εξουσίας, αναφερόμενη στο γεγονός.

«[...] εγώ ήρθα σε ρήξη για τότε που ήρθαν από το Υπουργείο Εργασίας και είχαν κάνει το σεμινάριο. Μας είπε να πάμε στις 12 και εγώ ήθελα να ακούσω αυτό που αφορούσε τον εκφοβισμό στην εργασία, ήταν στα πλαίσια της υγιεινής και της ασφάλειας στην εργασία γιατί υγιεινή είναι και η ψυχική υγεία».

«Μετά πήγα και του είπα “ρε συ φίλε γιατί δεν μας ενημερώσατε”;[...] Όχι` σα σωματείο του μίλησα. Μου απάντησε “δεν τα οργάνωσε το Σωματείο και το Υπουργείο τα οργάνωσε άλλος φορέας ιδιωτικός”, του λέω τι λες τώρα αφού ήταν του Υπουργείου και συνέχισε “όχι και δεν ξέρεις” και πάω να φέρω τα χαρτιά απέξω»

«και όπως πήγα να φέρω τα χαρτιά που έλεγε ότι ήταν από το Υπουργείο αυτός ωρυόταν και έβριζε. Εκείνη την ώρα τον έπαιρνε βίντεο χωρίς να το ξέρω εγώ μια κοπέλα. Νευρίασε και πήγε να της πετάξει το κινητό. Να της το σπάσει. Της έλεγε “θα στο δώσω να το φας” [...]

«αυτή έπαθε σοκ, νευρικό κλονισμό κάτι σαν black out δε θυμόταν τίποτα, φοβήθηκε και του λέω εγώ τι είναι αυτά που κάνεις και πήγα στο Διευθυντή κατευθείαν να του πω ότι τόσα χρόνια μας εκφοβίζει»

Η Ελένη περιγράφει ένα δίκτυο ιεραρχίας που αν και γνωρίζει, επιλέγει να σιωπά.

«όταν θέλει να μας εκβιάσει πας σε δύσκολο πόστο, εκεί θα κάνεις αυτό που θα σου πει αδιαμαρτύρητα. Αυτό έκανε σε εμένα παλιά, όταν είχα έρθει σε κόντρα και δεν ήθελα να είμαι στρατιωτάκι. Δηλαδή πάμε να ψηφίσουμε (για το σωματείο), μας λέει θα έρθετε να πάρετε σταυρωμένα ψηφοδέλτια για να κάτσετε εκείνη την ημέρα. Τα έχω καταγγείλει στο Διευθυντή, στη Γενική Διευθύντρια και στο Δήμαρχο και; Τίποτα».

«Ο Δήμαρχος όταν πήγα πριν να κάνω την καταγγελία μου είπε “ααα δεν το ήξερα”. Όλα του τα είπα, γιατί μέχρι τότε έλεγα σε ποιον να μιλήσω. Σιγά που δε τα ‘ξέρε, αφού είναι δικός του»

Η απάντηση πού έλαβε η Ελένη για την καταγγελία της αναφερόταν στην επαγγελματική προστασία που θα της παρείχε στο μέλλον ο Διευθυντής της, δηλώνοντας την προθυμία του να αναλάβει το ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ της Ελένης και του προϊσταμένου της.

«Ο Διευθυντής προσπάθησε να το καλύψει και να το πασαλείψει, γιατί ενώ εγώ είδες είχα γράψει συγκεκριμένα για κατάχρηση εξουσίας και ψυχολογική βία αυτός πήγε και το έθεσε ότι θα ακούσουμε τα αιτήματά σου για άλλους τομείς.[...]ό, τι άλλο θέλω θα είναι αυτός εκεί, δε θα ασχολούμαι με εκείνον.»

Η Ελένη νιώθει απογοήτευση καθώς δεν βρίσκει ευήκοα ώτα.

«Σε ποιον άλλον να πάμε; Η Γενική Διευθύντρια τα κουκούλωνε, αφού είναι δικός της και μετά το πετάζανε όλο στο Διευθυντή μου που μου έγραψε την επιστολή και ήταν όλα οκ».

Με πρόσφατη ανακοίνωση του Σωματείου αποφασίστηκε να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι τυπικά στη διαδικασία της αξιολόγησης.

«ο τελευταίος εκφοβισμός ήταν για την αξιολόγηση, ότι όποιος δεν τον αξιολογήσει με 100 όπως αυτός θα αξιολογήσει με 100 –θα τον κρεμάσει[...] δεν μπορεί να γίνει σωστή αξιολόγηση, γραμμένα τα πήρα πάλι όπως τα ψηφοδέλτια».

Η Ελένη θεωρεί ότι εσκεμμένα ασκείται πίεση στους συναδέλφους και ειδικά στις γυναίκες εργαζόμενες για μη χρήση των δικαιωμάτων τους.

«Την άδεια την παίρνουμε όποτε θέλει αυτός. Γονικές δεν παίρναμε ποτέ. Του είχα πάει ένα χαρτί με το νόμο και είχε νευριάσει τόσο πολύ που το έφαγε στην κυριολεξία. Τα δύο τελευταία χρόνια και μετά κάπως το πήρανε και οι άλλες χαμπάρι ξεκίνησε μια-μια και έλεγε ότι “θα πάρω άδεια”».

Η ιδιαιτερότητα του τμήματος Καθαριότητας έγκειται στο ότι αποτελεί την κορωνίδα της επιτυχημένης διοίκησης του εκάστοτε Δημάρχου. Οι εξωτερικές συνθήκες, το ανθυγιεινό περιβάλλον, η ηλικιακή γήρανση του προσωπικού δημιουργούν αντικειμενικές δυσκολίες. Επιπρόσθετα στο συγκεκριμένο Δήμο έχει καθιερωθεί η 24ώρη λειτουργία του τμήματος Καθαριότητας. Το γεγονός αυτό επιφέρει πολλαπλές ερμηνείες για το εάν πρέπει ή όχι να διατηρηθεί. Αξίζει να τονισθεί ότι η υπάρχουσα κατάσταση κρίνεται προβληματική λόγω ελλείψεως προσωπικού.

Διευκολύνει όμως ορισμένους εργαζόμενους να αυξήσουν το χαμηλό μηνιαίο εισόδημά τους με την πληρωμή υπερωριών κυρίως νυχτερινών. Το μελανό σημείο σε αυτό το καθεστώς είναι ότι οι υπερωρίες δεν διανέμονται ισότιμα και αποτελούν εργαλείο τιμωρίας όταν αφαιρούνται από τους «κακούς» εργαζόμενους και ενίοτε μέθοδο επιβράβευσης όταν λαμβάνονται από «υμετέρους», τους μη διαμαρτυρούμενους, τους πειθήνια υπάκουους υπαλλήλους.

Συνεχίζει η Ελένη περιγράφοντας τη μέθοδο κεκαλυμμένης τιμωρίας αυτών που εκφέρουν αντίθετη άποψη.

«Αλλάζει προγράμματα, αυτό μου έκανε παλιά για εκφοβισμό και με πήγαινε από εδώ και από εκεί για να καθαρίζω άλλων προγράμματα. Είχαμε τσακωθεί κάποτε που μας «έτρωγε» υπερωρίες και δεν τις πλήρωνε».

«[...] είπα ότι δε θέλω να δουλεύω, θέλω να ξεκουράζομαι και να μην έχω άγχος αν θα με πληρώσει ή όχι. Τότε πήγα πάλι στο Διευθυντή. Υπάρχουν άτομα σε συγκεκριμένο πόστο αυτούς δε τους αλλάζει με τίποτα γιατί είναι που λέμε οι δικοί του όπου και αν είναι αυτοί, είναι κάποιοι που είναι σταθερά, επιλεκτικά».

Η ορολογία που χρησιμοποιείται από τον προϊστάμενο της Ελένης αποδίδει με ευκρίνεια την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στο συγκεκριμένο τμήμα και η οποία αδιαμφισβήτητα τείνει στην πατριαρχική μορφή της. Η φράση θα σε κουρέψω, που δεν προκαλεί εντύπωση στην Ελένη, δηλώνει πρόθεση βίαιης υποταγής.

«Η σχέση του με τους άντρες είναι αλλιώς, βασικά δεν είναι το ίδιο με τις γυναίκες, έχει κάποιους που δεν τους αφήνει να σηκώσουν κεφάλι και μετά τους μεταχειρίζεται με μία θέση εργασίας. Άμα του κάνουν αυτό που θέλει, είναι η εξουσία που χρησιμοποιεί».

Η λεκτική βία ασκείται με στόχο οι εργαζόμενοι να υπακούσουν αδιαμαρτύρητα.

«[...] αυτό το θα σε κουρέψω το λέει συχνά, δεν είναι τίποτα, αλλά το θα δεις τι θα πάθεις λες ότι υπάρχουν κάτεργα, μπορεί να σε βάλει σε δύσκολη θέση».

«Αυτό με τα ψηφοδέλτια είναι το πιο αηδιαστικό και στο Σωματείο και στο Υπηρεσιακό, γραμμένα όλα λες και είναι πρόβατα, παιδιά στο Δημοτικό. Είναι κρίμα γιατί του το επιτρέπουν όλοι από τους πολύ κοντινούς μέχρι επάνω. Κάπου άκουσα ότι ο Δήμαρχος με τον τρόπο που διοικεί έχει μεγαλύτερη εξουσία και από τον Πρωθυπουργό».

Όπως και η Νάντια, η Ελένη νιώθει πικρία γενικά.

«Εκείνη την περίοδο(της καταγγελίας) ήμουν χάλια ακόμα και τώρα δεν αισθάνομαι άνετα και όμορφα στη δουλειά μου, νιώθω στοχοποιημένη».

Η διάρκεια της υφιστάμενης κατάστασης, η αδιαφορία της Διοίκησης να ενσκήψει σε πραγματικά γεγονότα εκφοβισμού που έχουν καταγγελθεί, εγείρει ερωτήματα για το τι αποτελεί θεμιτό και αποδεκτό. Αν το μόνο ζητούμενο τελικά, είναι το αποτέλεσμα, που τυγχάνει να συμπίπτει με τη βούληση του Δημάρχου, σε σχέση με την προτεραιότητα που θέτει στην εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των δημοτών.

Η Ελένη δηλώνει απαισιόδοξη:

«Είμαι απογοητευμένη για την κάθαρση σε αυτό το Δήμο· δεν ξέρω αν αλλάζουν πρόσωπα, πάρουν σύνταξη. Κατά αρχάς αυτό το εργασιακό (θέμα) θεωρώ, δεν ξέρω, αν έχεις ακούσει, ότι και οι καλές επιχειρήσεις στηρίζονται στο να έχουν μια καλή ψυχολογία, ο εργαζόμενος με τον προϊστάμενο [...] να κάτσεις να πεις πέντε λόγια, παιδιά θέλουμε να κάνουμε τη δουλειά μας. Οι καλοί λογαριασμοί κάνουν τους καλούς φίλους Χωρίς να κάτσεις να ακούσεις την πρόταση του άλλου, να ακούσεις το πρόβλημα του άλλου, ένα όχι μόνιμα. Πριν καν το σκεφτείς εάν είναι σωστό να πεις όχι».

Οι σεξιστικές και οι εκφοβιστικές συμπεριφορές είναι δύσκολο να καταγγελθούν από τα θύματα όταν δεν υπάρχουν αυτήκοοι μάρτυρες. Η Εβελίνα είναι 39 ετών, έχει τοποθετηθεί με προκήρυξη του ΟΑΕΔ για ευπαθείς κοινωνικές

ομάδες. Όταν αντιμετώπισε πρόβλημα με την όρασή της αναγκάστηκε να παραιτηθεί από την ενεργή δικηγορία. Η Εβελίνα ένιωσε και νιώθει ότι απαξιώνεται και υποβαθμίζεται ως υπάλληλος.

«Το 2007 ήρθα με ειδικό καθεστώς η οργανική μου θέση είναι στο τμήμα που υπηρετώ, αλλά προβλέπει θέσεις δύο δικηγόρων, έχω το ασυμβίβαστο και έχω διαγραφεί από το σύλλογο. Είμαι σαν διοικητικός με την εμπειρία της δικηγορίας. Στην αρχή ήταν καλά και είχα ακούσει καλά σχόλια από τους ιεραρχικά ανώτερους. Μόλις είχε πρωτοσυσταθεί το τμήμα [...] το κλίμα ήταν καλό αρχικά· μετά για κάποιο λόγο που δεν ξέρω μετεβλήθη [...] και φτάσαμε κάποια στιγμή όταν έγιναν κρίσεις προϊσταμένων».

Η Εβελίνα επιχείρησε να ενημερώσει την πρόθεσή της να συμμετάσχει στις κρίσεις προϊσταμένων,

«πάνω σε μια συζήτηση του αν πρέπει και εγώ να κάνω εγώ αίτηση· είχε βγει η προκήρυξη που θα εξεδήλωναν ενδιαφέρον οι υποψήφιοι και ξεκίνησε η κουβέντα έτσι συμβουλευτικά».

«Εν τω μεταξύ το κλίμα ήταν ήδη δύσκολο. Είπα ότι σκεφτόμουν και εγώ να κάνω μια αίτηση, αμφιταλαντευόμουν και μου απάντησε (η Γενική Διευθύντρια) με πολύ ειρωνικό ύφος “θεωρείς ότι εσύ μπορείς να γίνεις προϊσταμένη;”».

«λέω: εξαιτίας της ιδιαιτερότητάς μου εννοείτε; Μου απαντάει “ναι”. Λέω: γιατί όχι; Έχω βοηθητικά εργαλεία να δουλέψω. Μου λέει “εκεί, εντάξει είναι ευθύνες, πρέπει να τρέχεις γενικά”. Με προσέβαλε πάρα πολύ άσχημα. Με ειρωνεύτηκε. Ήταν η πρώτη φορά που τόσο ξεκάθαρα είχε τεθεί το θέμα της όρασής μου, το πρόβλημα της υγείας μου σε σχέση με την εξέλιξή μου».

Η Εβελίνα επεξηγεί γιατί ενοχλήθηκε από το ύφος της Γενικής Διευθύντριας.

«Βέβαια θεωρώ, μπορεί και να σφάλω, το θέμα με τα μάτια αποτελεί την εύκολη δικαιολογία την οποία ενδύονται για άλλους λόγους. Είναι άλλα τα κίνητρα αυτή την αίσθηση έχω. Με άλλη συνάδελφο ομόβαθμη που το συζήτησα μου είπε σκέψου το αν μπορείς να τα βγάλεις πέρα με αυτό. Δε με προσέβαλε»

Η μετακίνηση της Εβελίνας από το Γραφείο Προσωπικού στο οποίο φιλοξενούνταν αρχικά αφού ήταν και η μοναδική υπάλληλος του νεοσυσταθέντος τμήματος ήταν ένα πρώτο δείγμα γραφής.

«Έκανα κουβέντα για αυτό το θέμα με τη συγκεκριμένη (τη Γενική Διευθύντρια), από κει και πέρα γενικώς υπήρχε μια έτσι δύσκολη συμπεριφορά».

«Αισθανόμουν σου λέω ότι δεν είναι η όραση. Μάλλον είναι η πρόφαση για να καλύψει άλλα. Ήμουν εκτός νυμφών. Είτε είδε ότι δε της κάνω είτε της είπαν άλλοι.[...]η συμπεριφορά της ήταν ξεκάθαρα επιθετική. Μπορεί το πρόβλημά μου να μην έχει σχέση με αυτό αλλά σε κάθε περίπτωση χρησιμοποιείται».

Η συνεχής απαξίωση και η απομόνωση της Εβελίνας σταδιακά κορυφωνόταν.

«Δεν είναι ότι δε βλέπω καλά [...] είχα πάει μέσα να της ζητήσω δουλειά του τύπου, «αν θέλετε να ψάχνω τίποτα είμαι πρόθυμη» Δε μου έδινε τίποτα».

«Μια φορά στα δύο χρόνια να μου ζητούσε κάτι πολύ απλοϊκό [...] ήταν φορές που όταν ζητούσε κάτι από το συνάδελφο και τη ρωτούσα αν μπορούσα να βοηθήσω εγώ, γελούσε κάπως και μου έλεγε “όχι”, ή τέλος πάντων εγώ το εξελάμβανα ως ειρωνικό γέλιο. Δεν υπήρχε συνεργασία».

«Στις εκλογές με έκανε να αισθανθώ άσχημα μέχρι δακρύων. Κατεβαίναμε κάτω, είχαμε τη βάρδια και εμένα δε μου δίνανε να κάνω τίποτα. Θυμάμαι ένα περιστατικό που καθόμουνα δίπλα στο φωτοτυπικό όρθια μόνη μου και μετά από πολλή ώρα, προφανώς κάποιος μπορεί να της το εισηγήθηκε, και μου είπε μπορείς να φύγεις [...] θα μπορούσαν να με ρωτήσουν τι μπορώ να κάνω [...]να βοηθήσω στα διαδικαστικά στους καταλόγους [...] μου λέει εντάξει θα τα καταφέρουμε εμείς. Γενικώς ήμουν στην απέξω».

Η Εβελίνα ούσα στοχοποιημένη δέχεται επίθεση, λεκτική και σωματική, από τον δικηγόρο (με πάγια αντιμισθία) με τον οποίο συνεργάζεται τα τελευταία χρόνια.

«Κοίτα ότι γενικώς ότι έχει τη μέθοδο του εκφοβισμού την έχει. Μου φωνάζει, υπάρχει λεκτική βία με προσβάλλει, με ειρωνεύεται, μιλάει επιθετικά με χαρακτηρισμούς μέχρι και τρελή με έχει πει και διάφορα άλλα. Μιλάει αγοραία εντελώς. Λέω πού βρίσκομαι».

«Με απειλεί, το έκανε παλιότερα τώρα το κάνει ακόμα συχνότερα ότι θα με διώξει από το γραφείο, ότι θα μείνει μόνος του, ότι ο χρόνος μου εδώ τελειώνει, εγώ θα σου ορίσω τι δουλειά θα κάνεις [...] με έχει αποξενώσει από το αντικείμενο».

«Ούτε τις επιστροφές από το πρωτόκολλο δε με αφήνει να πάρω. Υπάρχει γενικώς μια απαξίωση του στυλ “εσύ δεν έχεις καμία ιδιότητα εδώ και τι είσαι εσύ που μιλάς και που είσαι εδώ το χρωστάς σε εμένα, αν δεν ήμουνα εδώ εγώ ούτε και εσύ θα είχες θέση εδώ ούτε και πουθενά αλλού” Αυτό είναι κάτι που το επαναλαμβάνει. Κλειδώνω τα συρτάρια μου γιατί ψάχνει. Την άλλη φορά είχε χαθεί ένας φάκελος και με κατηγορούσε ότι τον έχασα εγώ».

Η Εβελίνα απευθύνθηκε και αυτή σε ανώτατο ιεραρχικό στέλεχος όπως οι προηγούμενες συναδέλφισσες όταν αισθάνθηκαν ότι δέχονται επιθέσεις στο χώρο της εργασίας.

«Τα έχω πει δυο φορές στη Γενική Διευθύντρια. “Γιατί να το υφίστασαι αυτό; Εγώ δε μπορώ να του κάνω συστάσεις, να μετακινηθείς σε άλλη υπηρεσία” Δεν το αποδέχθηκα. Της είπα ότι θεωρώ ότι δεν μπορεί να γίνεται ανεκτή αυτή η τακτική και αν γίνεται ανεκτή να ζέρουμε να την εφαρμόσουμε όλοι».

«Δε μπορώ να δεχθώ ότι θα επιβραβευθεί αυτή η τακτική και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, του να φύγω από το γραφείο. Θα του το προσφέρουμε σαν επιβράβευση και θα τιμωρηθώ εγώ να φύγω από ένα γραφείο που είναι ο φυσικός μου χώρος και κανείς δεν έχει κάνει παράπονα για τη δουλειά μου».

«Μίλησα, δε βρήκα ευήκοα ώτα και αισθάνθηκα απροστάτευτη ως μόνιμη υπάλληλος και ως ΑμεΑ. Βασικά ως άνθρωπος. Εννοώ ότι δε θα πρέπει να θίγεται η αξιοπρέπειά μου. Έχω σοβαρούς λόγους να πιστεύω ότι με διαβάλλει στην υπηρεσία. Υπάρχουν κύκλοι συμφερόντων σαν πυραμίδα, αυτό είναι το σχήμα».

Η Εβελίνα δεν έχει απευθυνθεί στο Δήμαρχο, πιστεύει ότι δε θα έχει αποτέλεσμα.

«[...] μου είπαν να μιλήσω με τους ανωτέρους μου, να το κοινοποιήσω και στο Δήμαρχο, δεν πάω όμως γιατί ουσιαστικά μου έχει δοθεί η εντύπωση ότι δε θα γίνει τίποτα αφενός και αφετέρου λένε ότι τον στηρίζει ο Δήμαρχος. Αλλά θέλω να ακούσει τη δική μου εκδοχή μου[...] εδώ και ενάμιση χρόνο γίνεται κάτι σαν τελική επίθεση».

Η κατάσταση εκφοβισμού που υφίσταται ενισχύεται από ένα χώρο που δεν υπάρχουν άλλοι συνάδελφοι και η πόρτα είναι διαρκώς κλειστή.

«Στη γενική είχα μιλήσει όλα αυτά τα χρόνια και όταν ξεκίνησε η κορύφωση της βίας και είχε μεσολαβήσει και η σωματική βία[...] ένα περιστατικό

που με έσπρωχνε για να περάσει αλλά το έκανε απανωτά πέντε φορές με αγκωνιές».

«Γενικά η τελική επίθεση είχε ξεκινήσει με ένα έγγραφο που κατέθεσε στο πρωτόκολλο ο συνάδελφος στο οποίο ζητούσε να μετακινηθώ από το τμήμα. [...]μου είχε πει θα κάνω έγγραφο για να φύγεις γιατί δε μπορούμε να συνεργαστούμε. Του είπα κάνε έγγραφο στην υπηρεσία, αλλά αν κάνεις και με δυσφημείς θα σου απαντήσω και εγώ εγγράφως και εγώ θα πω πράγματα που δεν θα είναι δυσφήμιση. Θα είναι αλήθεια».

Από το διάλογο σε διαφορετικούς χρόνους που είχε η Εβελίνα με το συνάδελφό της και με τη Γενική Διευθύντρια εντόπιζε κοινά νοήματα που πρόδιδαν κάποιου είδους συνεννόηση, μια προετοιμασία κοινής τακτικής».

«Υπήρχε μια σύμπτωση σε αυτά που μου έλεγε η διευθύντρια και ο συνάδελφος δικηγόρος».

Η στοχοποίηση της Εβελίνας μεταφράζεται ως διάκριση στο χώρο της εργασίας.

«δεν πιστεύω ότι το πρόβλημα της όρασής μου είναι το βασικό πρόβλημα. Το έχουν επικαλεστεί όμως και αποτελώ εύκολη λεία για αυτό το λόγο. Γιατί αντί να πουν ότι είμαι ανεπαρκής, ότι είμαι χαζή, που δε μπορεί να το πει γιατί αυτό μπορεί να αποδειχθεί, λένε απλά ότι δε μπορεί να το κάνει γιατί δε βλέπει καλά και κανένας δε το αμφισβητεί».

«γιατί δε ζούμε σε μια εξελιγμένη κοινωνία. Είμαστε ελαφρώς υποανάπτυκτοι[...] τώρα η όρασή μου έχει φτάσει σε ένα σημείο που αυτό το χαρτί δε βλέπω να το διαβάσω».

«Μπορεί κάποιος να πει ότι δε μπορώ να διαβάσω αφού δε βλέπω καλά».

«Αυτό είναι η μισή αλήθεια γιατί μπορώ να το σκανάρω και να το διαβάσει ο υπολογιστής με τα ειδικά εργαλεία που έχω».

«Δεν ισχύει ότι δε βλέπω και δε μπορώ να διαβάσω, τελεία. Κανένας όμως δεν πάει πέρα από την τελεία».

«Είναι ο εύκολος τρόπος. Το ξέρω ότι έχει επικληθεί από το δικηγόρο συνάδελφο και μάλιστα για να καλύψει τη δική του ανεπάρκεια».

Η γνωστή μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων, των κρουσμάτων εργασιακής παρενόχλησης και βίας, είναι η μετακίνηση του θύματος σε άλλο

τμήμα και η παραμονή του θύτη στη θέση του, με αποτέλεσμα να στιγματίζεται έμμεσα ο αποδέκτης αυτών των συμπεριφορών.

«[...] το τυράκι ήταν να πάω κάπου να κάθω σε άλλο όροφο, σε άλλη υπηρεσία. Να περνάνε οι δημότες να με ρωτάνε νομικά. Και της λέω: αν δε με ρωτάνε, θα κάθω και θα κοιτάω τον τοίχο; Έχω κάνει πράγματα και θα κάθω σε ένα γραφείο έτσι; Είχα βουρκώσει από τα νεύρα μου και μου λέει: “η αλήθεια δεν ξέρω τι δουλειά κάνεις στο γραφείο, δεν έχω ενδιαφερθεί να μάθω”. Και της απάντησα: μήπως να το ξεκινήσουμε από εκεί τότε»;

«Και να φύγω εγώ από εδώ μπορεί να με ακολουθεί ένα στίγμα». “γιατί αυτή έφυγε είναι ανεπαρκής”;[...]. Μου λένε Κάποιοι να φύγω ή μπορεί να μου προωθούν αυτή την ιδέα[.] γιατί να φύγω από ένα πόστο που μπορώ να το υπηρετήσω»;

«[...] σκέφτηκα ότι αν είναι να μετατεθώ ας ακουστεί και η δική μου άποψη[...], δε θα ντρεπόμαστε εμείς. Είναι ενήμεροι και τα υποθάλλουν. [...], εγώ έκανα τούμπες από τη χαρά μου όταν μου είπαν ότι θα μπει στη Νομική Υπηρεσία. Είναι Αυτό που έχω διαβάσει, Αυτό που μου αρέσει, Αυτό που έχω σπουδάσει. Το γουστάρω και Μπορώ να Το κάνω. Δεν υπάρχει άλλος με τα δικά μου τα προσόντα, με πτυχίο υπάρχει, με πρακτική εμπειρία ΔΕΝ υπάρχει»!

Η Εβελίνα κλείνοντας τη συνέντευξη αποδίδει με δυναμικό λόγο τις επιπτώσεις που έχει ο εκφοβισμός όταν έντεχνα αποσιωπάται.

«[...]εγώ τώρα έχω συνηθίσει, έχω πάθει μιθριδατισμό. Όταν παίρνεις λίγο-λίγο βία, το συνηθίζεις, δε σε επηρεάζει».

«Ενώ όταν το βλέπει κάποιος απ' έξω λέει: Παναγία μου τι γίνεται; Προσπαθώ να μην με επηρεάζει, αλλά είναι φορές που μου έρχεται φλασιά και λέω εδώ παραβιάζονται οι ηθικές μου αρχές. Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο μιλάς, καταγγέλλεις και τους κάνεις βούκινο. Παραβιάζεται η αξιοπρέπειά μου. Τώρα παραβιάζεται και η υπόληψή μου»!

Η Πελαγία έχοντας δεχθεί επιθετική συμπεριφορά από ομόβαθμους και ιεραρχικά ανώτερους θυμάται την περίοδο που επέλεξε να μην ενημερώσει για την εγκυμοσύνη της.

«έχω νιώσει διάκριση όταν ήμουν έγκυος το είχα κρύψει και όταν έπρεπε να το πω γιατί είχε προχωρήσει η εγκυμοσύνη λες και έκανα αμάρτημα, απολογητικά. Νομίζω ότι οι γυναίκες στο δημόσιο είναι περισσότερες σε διοικητικές θέσεις και θα έπρεπε να υπάρχει στήριξη ως φύλο.

«Μπορεί να είχε μεταφερθεί, ήταν μια άποψη εκ των άνω, ότι οι έγκυες είναι φύρα για το Δήμο, όμως όταν εσύ έχεις μια άλλη άποψη περνάς τη γραμμή σου. Η πυραμίδα είναι πάνω-πάνω, η κορυφή που δίνει το μότο, αλλά όποιος είναι από κάτω πιστεύω ότι μπορεί να διεκδικήσει, αλλά μπορεί να μην είναι τυχαίο ποιος είναι κάτω από την κορυφή της πυραμίδας. Δεν ξέρω αν είναι τυχαίο».

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι από τα βασικά εργαλεία διοίκησης για την αναβάθμιση του δημοσίου τομέα και την παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη. Σε ένα προβληματικό εργασιακό περιβάλλον ενδέχεται να λειτουργήσει ως μηχανισμός πανοπτισμού. Ο Foucault αναφέρει ότι η αυστηρή επιτήρηση, ο έλεγχος επιτυγχάνονται σε κλειστό χώρο, όταν τα άτομα τοποθετούνται σε μία θέση ώστε να υπάρχει μία διασύνδεση των ατόμων με τα κέντρα εξουσίας, σύμφωνα με ένα «μόνιμο ιεραρχικό πρότυπο» που εξετάζει και ελέγχει (Foucault, 1989, 261).

Η Πελαγία εκφράζοντας την άποψή της για την αξιοπιστία της αξιολόγησης είναι επιφυλακτική για τον τρόπο που υλοποιείται. Θεωρεί ότι χρησιμοποιείται ως μέθοδος πίεσης.

«[...] αν ο Δήμαρχος είχε μια δίκαιη αντιμετώπιση προς τους εργαζόμενους θα είχε περάσει. Δεν πιστεύω στην αξιολόγηση είναι δύσκολο να διαχωρίσουμε τη συμπάθειά μας ή την αντιπάθειά μας. Έχω αξιολογηθεί αρνητικά στο παρελθόν και όταν αντέδρασα η απάντηση ήταν δούλεψε μερικά χρόνια και βλέπουμε».

«Γινόντουσαν πάντα αξιολογήσεις. Οι αξιολογήσεις ήταν με βάση τη συμπάθεια. Θα ήθελα να αξιολογούμαστε από ένα αντικειμενικό εξωτερικό φορέα ο οποίος θα είχε την τεχνογνωσία όχι εκ των έσω ειδικά στους Δήμους, όπου η εξουσία επεμβαίνει και σε αυτό το κομμάτι».

«Υπάρχουν κλίκες όχι σε όλες τις διευθύνσεις, σε κάποιες έντονα. Δε θα ονοματίσω θα περιγράψω τμήματα. Είναι καίρια πόστα, δηλαδή σε τμήματα που έχουν να κάνουν με τη διοίκηση και την ενημέρωση σε ότι συμβαίνει τους συναδέλφους, έχω και προσωπική εμπειρία μη ενημέρωσης. Όταν κάποιος ενημερωθεί από αλλού ή ψάξει υπάρχει μια ενόχληση, ενώ αυτή η κλίκα σε αντίστοιχα δικά τους δικαιώματα είναι μπροστά».

Η πειθαρχική επιτήρηση δρα υποστηρικτικά προς την άσκηση ιεραρχικής εξουσίας με την κατάργηση της ελευθερίας λόγου και το δικαίωμα του αναφέρεσθαι.

«[...] και σε άλλες υπηρεσίες έχω ακούσει και επώνυμα έχουν τοποθετηθεί συνάδελφοι και με καταγγελίες για μεροληπτική συμπεριφορά για bullying, για εκβιασμούς. Τα τμήματα αυτά έχουν σχέση με την εικόνα του Δήμου προς τα έξω, όπου αυτός που ασκεί εξουσία έχει πίσω μια στήριξη, μια αβάντα και πιστεύω ότι δυστυχώς η μόρφωση, με την ευρεία έννοια, παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στο να αντισταθείς στο bullying και να το βγάλεις προς τα έξω [...] δυστυχώς εξαρτάται από το πώς έχουν τοποθετηθεί οι συνάδελφοι. Αυτοί που έχουν έρθει από την πίσω πόρτα, έχουν γίνει και φωτογραφικές προκηρύξεις. Αυτοί δε θα μπορούν να μιλήσουν πώς θα χτυπήσουν το σύστημα το οποίο τους βόλεψε».

Η Μαρίνα όταν αποφάσισε να πει όχι στο Δήμαρχο, θεωρήθηκε ως ανεπαρκής στα καθήκοντά της. Δέχθηκε έμμεσες απειλές για να ανατρέψει μια απόφαση για την οποία μόνο η ίδια θα είχε νομικές συνέπειες. Όλο το παρασκήνιο που λειτούργησε για να μη δυσαρεστηθεί ο Δήμαρχος και αμαυρωθεί το πολιτικό του προφίλ προεκλογικά περιγράφεται από την Μαρίνα.

«όταν λοιπόν έγινε μια δουλειά η οποία προβλεπόταν από το νόμο με κυρώσεις στον υπάλληλο που δε θα την κάνει, δεν είναι ότι πρέπει να το κάνω, είναι ότι αν δεν το κάνω έχω ποινικά, έχω διάφορα, λοιπόν όταν γίνεται η όποια δουλειά, στο πλαίσιο της καλής συνεργασίας, έχει γίνει μια πεπατημένη που λέει σας έχω στείλει αυτά για ενημέρωση, και προχωράμε. Υπάρχει ένας προγραμματισμός που τίθεται υπόψη του Δημάρχου. Δεν υπάρχει ανταπόκριση, μπορείς λοιπόν να το πάρεις σα θετική ανταπόκριση. Εάν είχε αντίρρηση θα την προέβαλε και προχωράς και υλοποιείς και γιατί το timing του Δημάρχου δεν ήταν το σωστό, αλλά δεν είχε φροντίσει να ενημερώσει ως αντίρρηση[...]»

«[...]εκεί λοιπόν υπήρξε έντονη αντίδραση από μέρος του Δημάρχου, η οποία δεν ήταν απευθείας απέναντί μου δεν με κάλεσε να μου πει “τι είναι αυτά”. Ούτε καν φώναξε την διευθύντριά μου που ήταν η αμέσως μετά από εμένα και που μαζί είχαμε προχωρήσει. Πήγε απευθείας στη Γενική».

«Η εντολή λοιπόν ήταν, ανακαλέστε ό, τι πράξατε. Ανακαλείς μια πράξη γιατί έχει γίνει καταφανώς λάθος. Ανακαλείς μια πράξη γιατί υπάρχει τεκμηρίωση. Δεν ανακαλείς μια πράξη που έγινε βάση νόμου, γιατί εκτιμάς ότι ο χρόνος δεν ήταν ο σωστός και δεν υπάρχει κανένα πεδίο να την ανακαλέσεις. Η πράξη

ανακλήθηκε από τρίτους οι οποίοι δεν είχαν την αρμοδιότητα να την ανακαλέσουν, παρ' όλα αυτά ανακλήθηκε».

Η Μαρίνα νιώθει ότι δεν αντέδρασε ως όφειλε σε μία πρακτική που την υποβάθμιζε σαν υπάλληλο και την καθιστούσε ως «εχθρό» της εικόνας του Δημάρχου, ως τιθέμενη κατά των στόχων του Δήμου.

«εδώ ο υπάλληλος φάνηκε λίγος στο ότι δεν εγκάλεσε τον ανακλήσαντα⁹ σε απολογία και να δημιουργήσει θέμα».

Η Μαρίνα ενημερώθηκε άτυπα από ιεραρχικά ανώτερο ότι αν δεν προβεί στην ανάκληση ο Δήμαρχος θα ζητήσει να μετακινηθεί.

«Η συνέχεια της εντολής “ανακαλέστε ότι πράξατε” ήταν ή ανακαλείτε ή απομακρύνεστε. Δεν ήταν απειλή ήταν ένα απλό δίλημμα. Διαλέζτε, σου βάζω μια επιλογή. Εγώ επέλεξα την απομάκρυνση. Βέβαια στην πορεία έγινε η ανάκληση. Άλλη απειλή δε δέχθηκα. Έγινε όμως προσπάθεια να υλοποιηθεί το δίλημμα, δηλαδή να μου γίνει το χατίρι να απομακρυνθώ. Δυστυχώς δεν απέδωσε η προσπάθεια, δεν υπήρξαν οι Πρόθυμοι να με αντικαταστήσουν. Εδώ υπάρχει μια διάκριση αν ανατρέξουμε στο γενικότερο πλαίσιο, όταν τοποθετήθηκαν δεν ερωτήθηκαν. Παρουσιάστηκε ως αναγκαιότητα ως αναγνώριση προσόντων».

3.4 Ο ρόλος του Σωματείου

Η λειτουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι υψίστης σημασίας για την προάσπιση των συμφερόντων των εργαζομένων. Συνήθως δρουν ως δίχτυ προστασίας. Το σωματείο αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση των συνθηκών εργασίας με σημαντική επιρροή στη λήψη των αποφάσεων της Διοίκησης. Η κομματική διάσπαση επιφέρει αντιπαραθέσεις και υποβαθμίζει το σκοπό για τον οποίο έχουν συσταθεί. Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα τόνισαν την ηχηρή απουσία του Σωματείου.

Η Χαρά, όταν είχε κληθεί σε απολογία από το Δήμαρχο, θυμάται ότι μετά από τρεις μήνες δέχθηκε ένα τηλεφώνημα από τον τότε πρόεδρο ο οποίος της δήλωσε την έκπληξή του για το γεγονός. Αναφέρει για το Σωματείο.

«Το Σωματείο ενημερώθηκε για την κατάσταση πολύ αργότερα. Εγώ δεν απευθύνθηκα στο Σωματείο. Δε νομίζω ότι χρειαζόμουν τη συνδρομή του σωματείου, νομίζω ότι το σωματείο έμαθε πρώτο τι συμβαίνει γιατί το σωματείο συνεργαζόταν τότε με το Δήμαρχο. Δεν είναι κακό, θεωρώ ότι πρέπει να έχει καλή

⁹Ο ανακλήσαντας ήταν ο δικηγόρος του Δήμου στον οποίο η Εβελίνα αναφέρεται.

σχέση με το Δήμαρχο γιατί στόχος του είναι η προάσπιση των συμφερόντων των υπαλλήλων και πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία[...], καλή σχέση όμως με το ότι πρόσκειμαι στις αποφάσεις και τις απόψεις του Δημάρχου, δε σημαίνει ότι πρέπει να είναι το ίδιο, μπορώ να έχω καλή σχέση και με αντίθετες απόψεις. Δεν ισχύει σε εμάς σε αυτό. Δε θυμάμαι να έχει υπάρξει σύγκρουση σωματείου».

Η Εβελίνα δεν απευθύνθηκε στο Σωματείο για την επίθεση που δέχεται γιατί,

«στο σωματείο δεν έχω απευθυνθεί. Δεν έχω και πολλή εμπιστοσύνη. Είχα ακούσει ότι για μια άλλη συνάδελφο, δεν την είχαν καλύψει σε ανάλογη περίπτωση. Δεν ξέρω. Έχω μιλήσει κατ' ιδίαν με άτομα από το σωματείο όχι ως μέλη αλλά ως συναδέλφους που με ενδιαφέρει η γνώμη τους. Μου είπαν να πάω στη Γενική και μετά να πάω στο Δήμαρχο».

Ο Ηλίας διατυπώνει την ανεπάρκεια του Σωματείου

«δεν υπολογίζω το τι θα πει το Σωματείο (για ένα πρόβλημα στην εργασία που έχω) γιατί είναι θέματα που υπερβαίνουν τη δυνατότητα του Σωματείου. Κάποια στιγμή που ρώτησα το νομικό σύμβουλο της ΓΣΕΕ για εργατικά θέματα πήρα κλισέ απάντηση. Αυτή που βρίσκεις διαβάζοντας το νόμο. Δε χρειάστηκε να προσφύγω στους συνδικαλιστές μας ούτε το θεωρώ πρόσφορο μέσο».

Η Πελαγία επίσης υπογραμμίζει την αδράνεια του Σωματείου

«Το Σωματείο έπρεπε να στηρίζει τους εργαζόμενους `διαπιστώνω ότι στηρίζει όσους έχουν κομματική ταυτότητα. Δεν έχει έρθει σε ρήξη με το Δήμαρχο. Έχει προστατέψει ανθρώπους που δε θα έπρεπε γιατί ήταν στελέχη κομμάτων. Θεωρώ ότι υπάρχουν μεροληπτικές συμπεριφορές αν είσαι δικός τους».

Η Μαρίνα όταν δέχθηκε άνωθεν πιέσεις για να ανακαλέσει διοικητική πράξη δεν ενημέρωσε το Σωματείο συνολικά,

«στη μεγάλη κρίση του καλοκαιριού» όπου η Διευθύντρια ήταν και μέλος του Σωματείου, δεν ενημερώθηκε το Σωματείο. Δεν κινήθηκε τίποτα, η άλλη συνάδελφος ενημερώθηκε από εμένα ως συνάδελφος. Έδειξαν το ενδιαφέρον του συναδέλφου. Χωρίς καταγγελίες, κρίσεις ή επικρίσεις για το γεγονός. Εγώ ξεκάθαρα, δε ζήτησα τη βοήθεια του σωματείου `θεωρώ ότι το δικό μας σωματείο ψάχνει αφορμές για να μη σηκώσει θέματα, απλά».

Η Έλλη συμπληρώνει έχοντας την άποψη ότι υπάρχει ένας «βαθύς» κομματικός προσανατολισμός του Σωματείου η Παράταξη του Δημάρχου και οι Άλλοι.

«Θεωρώ ότι έχουμε σωματείο για να λέμε ότι έχουμε σωματείο. Δεν καταλαβαίνω γιατί τα σωματεία των εργαζομένων πρέπει να είναι παρατάξεις. Πόσο μάλλον όταν η μια παράταξη είναι και η παράταξη του Δημάρχου. Ζήτη που καήκαμε. Δεν ενημερώνει σε τίποτα. Για τις εκλογές, είπαν τίποτα; Πόσο θα είναι το εκλογικό; Για την κινητικότητα είπαν τίποτα; Αυτά είναι υπέρ του Δημάρχου. Αλλά Εσύ (το Σωματείο) είσαι υπέρ του εργαζομένου. Λέγεσαι Σωματείο Εργαζομένων όχι Σωματείο Διοίκησης. Δεν υπάρχει αντίδραση».

Η Νάντια περιγράφει μια στασιμότητα ως προς τη λειτουργία του σωματείου

«Το σωματείο είναι ανύπαρκτο δε δίνει καμία κατεύθυνση δε μας πληροφορούν, δεν κάνουν δράσεις, τυχαία ενημερώθηκα για την κινητικότητα από ένα σεμινάριο που είχα πάει, δε βοηθάνε είναι θέμα εκπροσώπησης. Σα θεσμό βεβαίως και θα έπρεπε να έχουμε ένα σωματείο που θα έμπαινε μπροστά».

Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα εστίασε στις εργασιακές συνθήκες που ευνοούν στην εμφάνιση κρουσμάτων εκφοβισμού στους ΟΤΑ. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχοντας επικριθεί για την βραδύτητά τους και την προσήλωσή τους σε μια υδροκέφαλη γραφειοκρατία, καλούνται καθημερινά να αποδείξουν τις ικανότητές τους. Το σημείο επαφής του παλαιού συστήματος διοίκησης με το νέο, αποτελεί πεδίο που αναπτύσσονται αντιπαλότητες συγκρούσεις και ανταγωνισμοί.

Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα αναδείχθηκε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα της Δημοτικής Αρχής προσεγγίζει ένα πολυσύνθετο μοντέλο διοίκησης:

α) τον τύπο *Δίας* που ο Handy ορίζει ως κουλτούρα εξουσίας. Διαμορφώνεται από τον επικεφαλής του Δήμου (τον Δήμαρχο) και διακρίνεται από ένα απολυταρχικό και συγκεντρωτικό κλίμα. Οι υφιστάμενοι οφείλουν να δείχνουν αφοσίωση και υπακοή και να επιτυγχάνουν τους στόχους εφόσον επιθυμούν να διατηρήσουν τη θέση τους στην ιεραρχία.

β) τον τύπο *Ιεραρχίας (Hierarchy)* σύμφωνα με τους ορισμούς τω Cameron και Quinn όπου ο συντονισμός, η σταθερότητα και ο προγραμματισμός εδράζονται σε ένα κανονιστικό πλαίσιο. Προσεγγίζει το μοντέλο της γραφειοκρατίας που περιέγραψε ο Max Weber και

γ) τον τύπο *Αγοράς (Market)* με προώθηση των στόχων της διοίκησης, υπό το πρίσμα ενός ανταγωνιστικού πνεύματος, με τη σκληρή και απαιτητική ηγεσία να επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των πολιτών-πελατών.

Η επιλεκτική επικοινωνία του Δημάρχου τηρεί μια απόσταση ασφαλείας από τη βάση των εργαζομένων, συστήνοντας μια ομάδα εκλεκτών που λειτουργούν ως διάυλος επικοινωνίας και ροής των εντολών. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες καθώς η πίεση που ασκείται ευνοεί τον ατελή ανταγωνισμό και ενθαρρύνει την τακτική του εκφοβισμού.

Η κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας, ο ασκών τη διοίκηση (ο Δήμαρχος), περιγράφεται ως μία προσωπικότητα συγκεντρωτική στη λήψη αποφάσεων, με αρνητική προδιάθεση προς την πλειοψηφία των εργαζομένων, με τάση να επιβάλλει την εξουσία του δια λόγου, απαξιώνοντας τη δουλειά και την προσπάθεια των εργαζομένων.

Η ομάδα των υπαλλήλων whistleblowers, αυτοί που κινούνται και δρουν μόνο εντός νομίμου πλαισίου, θεωρούνται ως αποδιοπομπαίοι τράγοι (scapegoats) καθώς φέρουν το στίγμα ότι είναι κατά των στόχων του Δήμου. Η εξειδίκευση

αυτών των χαρακτηριστικών δημιουργεί ομαδοποιήσεις εργαζομένων, όπου τα υποκείμενα αντιλαμβάνονται μια κατασκευασμένη κανονικότητα να μετουσιώνεται σε αντικειμενική πραγματικότητα.

Η προβληματική επικοινωνία με τους εργαζόμενους δημιουργεί ένα κλίμα αδιαφορίας και οδηγεί στην αποτυχία επίλυσης προβλημάτων συντηρώντας ένα καθεστώς παραπληροφόρησης. Η χρήση νοηματικά επιλεκτικής γλώσσας και η τακτική της απομόνωσης ευνοεί την στοχοποίηση υπαλλήλων που δεν εξυπηρετούν το δίκτυο εξουσίας.

Οι ανώτατοι ιεραρχικά έχουν επιλεγεί με κριτήριο την θετική τους πρόθεση στην υλοποίηση των στόχων της διοίκησης η οποία θέτει σαν προτεραιότητα την άποψη ότι ο Δημότης έχει πάντα δίκιο. Ο ρόλος της υπηρεσιακής ιεραρχίας κρίνεται κομβικής σημασίας καθώς αποτελεί το κύριο παράγοντα που διαμεσολαβεί στο προγραμματισμό και την υλοποίηση των πολιτικών στόχων της Δημοτικής Αρχής. Οι γυναίκες εργαζόμενες αποτελούν την πλειοψηφία σε ανθρώπινο δυναμικό και ως εκ τούτου είναι αυτές που υφίστανται διακρίσεις λόγω φύλου και τίθενται σε μειονεκτική θέση έναντι των ανδρών συναδέλφων τους καθώς θεωρούνται μη παραγωγικές.

Στις περιπτώσεις που υπάρχει επικοινωνία με το Δήμαρχο ή ο ίδιος έχει επιλέξει να έχει, παρατηρείται εξομάλυνση των συγκρούσεων. Σε τμήματα τα οποία ο Δήμαρχος δεν έχει επαφή παρατηρείται όξυνση του φαινομένου του εκφοβισμού καθώς η εντατικοποίηση της εργασίας των υπαλλήλων παρουσιάζεται ως εντολή του Δημάρχου.

Οι γραφειοκρατικοί μηχανισμοί στηρίζονται στην παραδοσιακή εξουσία καθώς οι «καλοί» υπάλληλοι είναι αυτοί που δηλώνουν «υπακοή» στην εξουσία. Οι αξίες και οι άτυποι κανόνες υπαλληλικής συμπεριφοράς επιβάλλονται από μια συγκεκριμένη ομάδα σε διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες, η οποία προσομοιάζει στη λειτουργία με την πατριαρχική οικογένεια. Η ορθολογική πειθαρχία παρουσιάζεται ως αναγκαίο μέσο για την αποδοτικότητα των υπαλλήλων με την ιεραρχική διαβάθμιση των εντολών. Η θεσμοποίηση, η νομιμοποίηση ελεγκτικών μηχανισμών και η εφαρμογή μεθόδων αυστηρής τυποποίησης προάγουν μια συμβολική διοικητική εξουσία που επηρεάζει τις υπηρεσιακές δομές.

Η δυσλειτουργία της γραφειοκρατικής οργάνωσης αποδεικνύεται από την ασάφεια των αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και την επικράτηση ενός συστήματος ευνοιοκρατίας μέσω του οποίου έχουν τοποθετηθεί, σε υψίστης

σημασίας για το Δήμαρχο τμήματα, υπάλληλοι που προωθούν την πολιτική γραμμή της δημοτικής αρχής.

Οι πληροφορητές αντιλαμβάνονται την εργασιακή πειθαρχία ως μέσο αύξησης της αποτελεσματικότητας για την εδραίωση της κυρίαρχης τάξης. Ο εκφοβισμός, ως πρακτική δημιουργεί εργαζόμενους κομματικούς ακολούθους, νομιμοποιεί τις διακρίσεις και τις ανισότητες στο εργασιακό περιβάλλον και αποτελεί διαδικασία επιβολής απόψεων της ιεραρχίας.

Η προσπάθεια να γνωστοποιηθούν περιστατικά εκφοβισμού κα διακρίσεων στο χώρο της εργασίας υποβαθμίζονται από τη Διοίκηση η οποία καταφεύγει στη πάγια τακτική της μετακίνησης όσων καταγγέλλουν κρούσματα εκφοβισμού, ώστε να αμβλυνθούν οι συγκρούσεις και να επικρατήσει ο Νόμος της Σιωπής. Η εσκεμμένη απόκρυψη των συμβάντων εκφοβισμού από τους ασκούντες διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δρα υποστηρικτικά στους θύτες και αναπαράγει αντιδεοντολογικές συμπεριφορές.

Η προσπάθεια για την εισαγωγή των όρων της αξιοκρατίας, της ισότητας και της διαφάνειας, προσκρούει στο καθεστώς συμβολικής εξουσίας που δρα σε κάθετη και οριζόντια φορά.

Η επιπρόσθετη μοριοδότηση των τυπικών προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού, στην εξέλιξη της ιεραρχίας, προωθεί τα υψηλά επίπεδα ατομικισμού και προστασίας συμφερόντων υποομάδων.

Η είσοδος όρων της οικονομικής αγοράς δημιουργεί ένα πεδίο ανταγωνισμού και μετασχηματισμών των μεθόδων εξουσίας, όπως αυτή της αξιολόγησης η οποία μετατρέπεται σε μέθοδο πανοπτισμού, επιβραβεύοντας τους άοκνους υποστηρικτές του υπάρχοντος συστήματος. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού μεταφράζεται ως τεχνική ελέγχου και γι' αυτό περικλείει τον προσδιορισμό, την παρατήρηση και την χρήση συγκεκριμένων προτύπων στην εργασία. Ορίζεται ως μια δομημένη και γραφειοκρατική αλληλεπίδραση μεταξύ του προϊστάμενου και υφισταμένου.

Οι μη ευπροσάρμοστοι δημιουργούν ένα υποσύνολο υπαλλήλων που χαρακτηρίζεται ως διαφορετικό και αποκλείεται από τα πλαίσια της ευρύτερης συναδελφικής ομάδας των ικανών και αποδοτικών στελεχών.

Η έλλειψη δυναμικού συνδικαλιστικού οργάνου διευκολύνει τα κέντρα εξουσίας να ασκούν διοίκηση για την εξυπηρέτηση συμφερόντων. Ο κομματικός προσανατολισμός των συνδικαλιστικών παρατάξεων έχει εκφυλίσει την αποστολή

του Σωματείου, το οποίο σύμφωνα με την πλειοψηφία των πληροφορητών παρουσιάζεται ως έτερος συνεργάτης της Δημοτικής Αρχής και απλός παρατηρητής των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.

Η πρόσφατη οικονομική κρίση έχει συνδεθεί με την αναποτελεσματικότητα του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η επιτακτική ανάγκη για αναδιάρθρωση των δομών και των διαδικασιών έχει προωθήσει τις φιλελεύθερες θεωρίες ως τις πιο κατάλληλες για την προσαρμογή των ΟΤΑ στις μεταλλασσόμενες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες. Ο εκφοβισμός αποτελεί μια τακτική για να πιεστούν οι εργαζόμενοι να δουλεύουν με αυξανόμενους ρυθμούς και να αποδέχονται αδιαμαρτύρητα οιαδήποτε πολιτική απόφαση.

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών για τον εργασιακό εκφοβισμό έχουν διεξαχθεί στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης όπου εντοπίζεται μια αυξανόμενη τάση ιδιωτικοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών παγκοσμίως.

Στη μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης εργασίας η πλειοψηφία των κρουσμάτων έχει εμφανιστεί στους τομείς της Καθαριότητας και του Περιβάλλοντος, σύμφωνα με όσα καταθέτουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Οι αυξανόμενες απαιτήσεις σε συνδυασμό με τη μείωση του προσωπικού και την ελλιπή υλικοτεχνική υποδομή οδηγούν τους ΟΤΑ στο να καταφύγουν στη συνδρομή ιδιωτών για την αποκομιδή απορριμμάτων. Ο φόβος για την ιδιωτικοποίηση είναι ορατός, δημιουργώντας στους εργαζομένους στον τομέα αυτό έντονα συναισθήματα ανασφάλειας και καθιστώντας τους ευάλωτους στην τακτική του εκφοβισμού. Το γεγονός ενισχύεται αν ληφθεί υπόψη το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων στις υπηρεσίες αυτές.

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι οι παρόντες μάρτυρες επιλέγουν τη σιωπή, συμβάλλοντας στη διατήρηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι προσβολές, έμμεσες και άμεσες, η εργασιακή κακοποίηση, η απόκρυψη των εργασιακών δικαιωμάτων, η διάκριση των φύλων και η ευνοιοκρατία αποτελούν ένα «φυσιολογικό» τρόπο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Τα ερωτήματα που προκύπτουν από τη διαπίστωση αυτή είναι πολλά καθώς οι αντιδεοντολογικές συμπεριφορές εντοπίζονται όχι μόνο μεταξύ του προσωπικού της κατώτερης εκπαιδευτικής βαθμίδας, αλλά κυρίως από συνεργάτες υποστηριζόμενους από τη Δημοτική Αρχή.

Ο εκφοβισμός στους χώρους εργασίας είναι ένα δυσδιάκριτο φαινόμενο ως προς τον ορισμό του καθώς περιλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών, όπως προσωπικές προσβολές, συκοφαντία και δυσφήμιση, κοινωνική απομόνωση, γελοιοποίηση και προσβλητικές παρατηρήσεις, ταπείνωση, φωνές, έμμεσες απειλές, παρεμβάσεις στην άσκηση των καθηκόντων ενός υπαλλήλου για παραλείψεις ή μη προβλεπόμενες ενέργειες, απόκρυψη των ατομικών δικαιωμάτων, αφαίρεση καθηκόντων, διάκριση στο χώρο της εργασίας λόγω φύλου ή προβλήματος υγείας, λεκτική βία, σεξιστικά σχόλια και τέλος, πιο ακραίο τη χρήση σωματικής βίας. Η αδιαφορία στην πρόληψη του φαινομένου εν τη γενέσει του ισοδυναμεί με αδιαφορία στη μεταχείριση εργαζομένων και υποδηλώνει μία αδύναμη ηγεσία.

Σε πρόσφατη ημερίδα της ΠΟΕ ΟΤΑ στις 17/1/2019 με θέμα την Υγεία και την Ασφάλεια οι θεματικές ενότητες επικεντρώθηκαν στα εργατικά ατυχήματα και στις επαγγελματικές ασθένειες. Στην εισήγηση του Προέδρου δεν υπήρξε αναφορά για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και το ρόλο που διαδραματίζουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η ελλιπής ενημέρωση για τη σοβαρότητα του φαινομένου αποδεικνύεται επιπρόσθετα με την ασάφεια του νομοθετικού πλαισίου που αποτρέπει τα θύματα να καταγγείλουν τις εκφοβιστικές συμπεριφορές.

Σύμφωνα με τον Κώδικα Δημοτικών Υπαλλήλων ως πειθαρχικά παραπτώματα ορίζονται: η παραβίαση της αρχής της ισότητας, των ίσων ευκαιριών, της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης, σύμφωνα με τον ν.3896/2010, η χρήση γλώσσας έμφυλης διάκρισης, κατά την άσκηση των καθηκόντων. Ο ορισμός της εργασιακής παρενόχλησης ή του εκφοβισμού δεν εντάσσεται στην ελληνική εργατική νομοθεσία όπως έχει διατυπωθεί στην επιστημονική βιβλιογραφία. Η δυσλειτουργία του στενού και ευρύτερου Δημοσίου Τομέα να θεραπεύσει παθογένειες λειτουργεί αποτρεπτικά στην καταγγελία των κρουσμάτων

Η ανάδειξη του εργασιακού εκφοβισμού ως σημαντικού ψυχοκοινωνικού κινδύνου κρίνεται επιβεβλημένη σε μια χρονική περίοδο που το εύθραστο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από όξυνση του ανταγωνισμού και της εργασιακής ανασφάλειας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Ακριβοπούλου, Χ., Ανθόπουλος, Χ.(2015).*Εισαγωγή στο δίκαιο και στους συνταγματικούς θεσμούς*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5991>

Αντωνοπούλου, Μ.Ι. (2008). *Οι Κλασσικοί της Κοινωνιολογίας. Κοινωνική Θεωρία και Νεότερη Κοινωνία*. Αθήνα: Σαββάλας.

Γεώργας, Δ. (1995). *Κοινωνική Ψυχολογία. Στάσεις, αντίληψη του προσώπου, στερεότυπα, επιθετικότητα, δυαδικές σχέσεις και επικοινωνία*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Δέδε, Ι. (2017). *Φαινόμενο Mobbing: Εργασιακός εκφοβισμός*. Ανακτήθηκε από www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2017/11/NOEMBRIOS_DEKEMBRIOS.pdf

Ιορδάνογλου, Δ. (Μάιος 2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Κέφης, Β. (1998). *Το μάνιαζμεντ των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών*. Αθήνα: Interbooks.

Κονταξάκης, Β. (επιμ). (2005). *Προληπτική ψυχιατρική και ψυχική υγιεινή*. Αθήνα: Βήτα Ιατρικές Εκδόσεις.

Σπυριδάκης, Μ. (2009). *Εξουσία και παρενόχληση στην εργασία*. Αθήνα: Διόνικος.

Χυτήρης, Λ (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Dessler, G.(Σεπτέμβριος2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις* (επιμ. Κουτρούκης, Θ. μτφ. Χρηστίδης, Γ.).Αθήνα: Κριτική.

Foucault, M.(Φεβρουάριος1989). *Επιτήρηση και Τιμωρία. Η γένεση της Φυλακής* (μτφ Χατζηδήμου, Κ., Ράλλη, Ι.). Αθήνα: Ράππα.

Handy, C.(2014).*Οι Θεοί του Μάνατζμεντ. Η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας στους Οργανισμούς* (επιμ, μτφ. Κουτσούκης, Ν.). Αθήνα: Μέθεξις.

Heywood, A. (Οκτώβριος, 2014). *Εισαγωγή στην Πολιτική* (επιμ. Κοτσουφού, Ε.). Αθήνα: Επίκεντρο.

Hirigoyen, M. F., (Μάρτιος 2018). *Ηθική παρενόχληση. Η κρυμμένη βία στην καθημερινή ζωή* (μτφ. Γεωργιάδου, Μ). Αθήνα: Πατάκη.

Kantzara, V, (2006). *Patriarchy* στο Fitzpatrick, Tetal (μτφ. Καντζάρα, Β.). International Encyclopedia of Social Policy. London: Routledge.

Mason, J .(Σεπτέμβριος 2011). *Η Διεξαγωγή της Ποιοτικής Έρευνας*(μτφ. Δημητριάδου, Ε., επιμ. Κυριαζή, Ν.).Αθήνα: Πεδίο.

Robson, C. (Σεπτέμβριος 2010). *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου* (επιμ. Μιχαλοπούλου, Κ. μτφ. Νταλάκου, Β, Βασιλικού, Κ.).Αθήνα: Gutenberg.

Schwartzberg, R. G.(2009). *Πολιτική κοινωνιολογία* ..Αθήνα: Επίκεντρο.

Ξενόγλωσση

Aleassa, H., Megkadi , O. (2014). *Workplace Bullying and Unethical Behaviors: A Mediating Mode I*.International Journal of Business and Management, 9/2014. Ανακτήθηκε από <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/33221/19782>.

Bjorkqvist, K., Osterman, K., Hjelt-Back, M. (1994) *Aggression among university employees. Aggressive Behavior.* 20, 83-173.

Branch, S., Murray, J . (2008). *Building relationships and resilience in the wolrkplace: Construction of a workplace bullying program.* Ανακτήθηκε από <https://library.bond.edu.au/news/59593/epublicationsbond-repository-content-relocations>.

Cambell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell S. M., Marchisio G. (2011). *Narcissism in organizational contexts*. Human Resource Management Review, 21, 4, 68-284. Ανακτήθηκε από <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>.

Constantinescu, V. (2014). *Mobbing: Psychological Terror in the Workplace*. International Conference of Scientific Paper Afases. Ανακτήθηκε από <http://www.afahc.ro/ro/afases/2014/socio/Constantinescu%20Viorel.pdf>.

Di Martino, V. (2003). *Workplace violence in the health sector. Relations hip between work stress and workplace violence in the health sector*. ILO/ICN/WHO/PSI. Ανακτήθηκε από https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/interpersonal/WVstresspaper.pdf.

Einarsen, S., Skogstad, A. (1996). *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 185-201.

Goffe, R., Jones G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make Or Break Your Business*. London: Harper Collins Business.

Hoel, H., & Cooper, C.L. (2000). *Destructive Conflict & Bullying at Work*. Manchester: Manchester School of Management, University of Manchester, Institute of Science and Technology.

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S.J., & Alberts, J.K. (2007). *Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree, and impact*. *Journal of Management Studies*, 44, 837-862. Ανακτήθηκε από <https://www.sarahjtracy.com/wcontent/uploads/2013/07/Lutgen-Tracy-Alberts-Burned-by-bullying.pdf>.

Lynn, L. (1996). *The New Public Management as an International Phenomenon: A skeptical View*. 15, 573-591. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/235254809_The_New_Public_Management_as_an_International_Phenomenon_A_Skeptical_View.

Martins, E.C., Terblanche F. (2003). *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*. European Journal of Innovation Management, 6, 1, 64-74. Ανακτήθηκε από <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>.

Mouzelis, N. (1967). *Organisation and Bureaucracy. An Analysis of Modern Theories*. London: Routledge and Kegan Paul.

Namie, G. (2014). *The Many Ways Workplace Bullying Offends Its Targets*. The WBI Website.

Notelaers, G., Törnroos, M.; Salin, D. (2019). *Effort-Reward Imbalance: A Risk Factor for Exposure to Workplace Bullying*, 1,0,386,1-5. Ανακτήθηκε από <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00386>.

Olweus, D. (1991). *Bullying at School. What we know and What We Can Do*. Oxford UK: Blackwell Publishers.

Saam, E, I., Reino, A., Vadi, M. (2011). *Organizational culture based on the example of an Estonian hospital*. 25, 5, 526-548. Ανακτήθηκε από <https://doi.org/10.1108>.

Salin, D. (2003). *Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment*, *Human Relations*, 56, 10, 1213-1232 Ανακτήθηκε από https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/283/salin_HR_2003.pdf.

Salin, D. (2001). *Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4, 425-411. Ανακτήθηκε από https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/282/salin_EJWOP_2001.pdf.

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 28, 3, 339-358. Ανακτήθηκε από <https://www.jstor.org/stable/2392246>

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX%3A31989L0391>

<https://fra.europa.eu/en/publications-and-resources/publications>

www.bullying.co.uk/bullying-at-work τελευταία επίσκεψη 12/3/2019