

Η εργασιακή ηθική του δημόσιου τομέα υπό το πρίσμα της ηθικής συμπεριφοράς και φαινομένων ηθικής παρενόχλησης: Μια πρόταση προς εξυγίανση μέσω ανάπτυξης της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας

Θανοπούλου Χ. Δήμητρα¹, Καρράς Ιωάννης²

Περίληψη

Σκοπός αυτού του άρθρου είναι να αναδειχθεί η σχέση της εργασιακής ηθικής και της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας, η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει μέσο για την εξυγίανση του δημόσιου τομέα με τη βοήθεια της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, γίνεται μια απόπειρα θετικού συσχετισμού της διαπολιτισμικής ικανότητας, της ηθικής συμπεριφοράς και του σεβασμού της διαφορετικότητας αλλά και από την άλλη των φαινομένων ηθικής και ψυχολογικής παρενόχλησης απουσία εργασιακής ηθικής. Συνεπώς, σύμφωνα με τον παρόντα θεωρητικό προβληματισμό, ένας διαπολιτισμικά ικανός υπάλληλος, που εκδηλώνει ηθική συμπεριφορά, με σεβασμό στη διαφορετικότητα, πιθανόν να αποτελούσε συγκριτικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δημόσιας διοίκησης.

Λέξεις Κλειδιά: Εργασιακή ηθική, ψυχολογική παρενόχληση, διαπολιτισμική επικοινωνιακή

¹ Υποψήφια Διδάκτωρ, Ιόνιο Πανεπιστήμιο, email: dthanopou@gmail.com

² Αναπληρωτής Καθηγητής Εφαρμοσμένης Γλωσσολογίας & Διαπολιτισμικής Επικοινωνίας, Ιόνιο Πανεπιστήμιο

Εισαγωγή

Οι συμπεριφορές που αναπτύσσονται σε κάθε επικοινωνιακή διαδικασία είναι καταλυτικές αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, η ηθική συμπεριφορά σαν κίνητρο και σαν προσανατολισμός θα μπορούσε να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα στον δημόσιο τομέα των χωρών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στην πολυπολιτισμική κοινωνία που ζούμε, η ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών ηθικής πρακτικής με στοιχεία πολιτισμικής ευαισθησίας και σεβασμού της διαφορετικότητας, στοχεύει στην επίτευξη μιας ισορροπημένης σχέσης μεταξύ πολιτισμού και κωδίκων ηθικής. Εξίσου, το μοντέλο του Welfel (1998) αναφορικά με την ηθική λήψη αποφάσεων στον εργασιακό χώρο απαιτεί συγχρόνως σεβασμό της διαφορετικότητας και πολιτισμική ευαισθησία. Συνεπώς, τηρουμένων των προϋποθέσεων, ο εργαζόμενος αναπτύσσει μία ηθική συμπεριφορά χωρίς να επηρεάζεται από στερεότυπα και προκαταλήψεις (Tamunomiebi & Ehior, 2019). Αν δεχτούμε ότι οι προϋποθέσεις του μοντέλου αυτού, είναι και συστατικά στοιχεία της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας, ενδεχομένως θα ωθούσαν προς μία θετική και επομένως ηθική συμπεριφορά διαπολιτισμικά ικανών δημοσίων λειτουργών.

Στον αντίποδα βρίσκεται η ελλιπής επικοινωνία και συμπεριφορά, συνακολουθούμενες από φαινόμενα εκφοβισμού και ηθικής και ψυχολογικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο. Αυτά ίσως θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως συνέπειες απουσίας της εργασιακής ηθικής και ενδεχομένως ως αποτέλεσμα απουσίας της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας. Συνεπώς, σημαντικό ρόλο προς τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης θα μπορούσε να διαδραματίσει η διαπολιτισμική εκπαίδευση, προκειμένου να αποκτήσει ο υπάλληλος τις δεξιότητες προς μία θετική επικοινωνία, χωρίς διακρίσεις.

Θα προβούμε στην ανάλυση των βασικών εννοιών, έχοντας σαν αφετηρία τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που σχετίζεται με έρευνες για την ηθική στον δημόσιο τομέα των χωρών, ενισχύοντας όμως τον θεωρητικό προβληματισμό με την προσπάθεια διασύνδεσης εργασιακής ηθικής και διαπολιτισμικής ικανότητας. Συγκεκριμένα, αναλύονται οι έννοιες και η διασύνδεση της διαπολιτισμικής

ικανότητας ή διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας, της εργασιακής ηθικής υπό το πρίσμα κυρίως της ηθικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, αλλά και της ηθικής και ψυχολογικής παρενόχλησης, ώστε μέσα από την παρούσα βιβλιογραφική μελέτη να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα και προτάσεις.

1. Η Διαπολιτισμική ικανότητα ή διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα και η σχέση της με την ηθική στον δημόσιο τομέα

Η θετική ή ελλιπής επικοινωνία λαμβάνει χώρα σε κάθε στιγμή και διάσταση της καθημερινότητας. Εκτός από τους παράγοντες που ωθούν προς μία θετική επικοινωνία, υφίστανται και εμπόδια. Ως τέτοια, θα μπορούσαν, να αναφερθούν: οι επιλεκτικές αντιλήψεις, τα προβλήματα συμπεριφοράς, η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις. Ειδικότερα όμως, μια θετική διαπροσωπική επικοινωνιακή αλληλεπίδραση σχετίζεται και με τις ικανότητες των ατόμων που επικοινωνούν (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Δεξιότητες όπως η αμοιβαία κατανόηση, ο αλληλοσεβασμός και η αυτοεκτίμηση των μελών μιας κοινότητας, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη δημιουργία θετικού κλίματος συνεργασίας (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999), υπό την προϋπόθεση βέβαια της προθυμίας του ατόμου για έναν διάλογο βασιζόμενο στη θετική στάση. Συνεπώς, οι παραπάνω ως δεξιότητες και της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας, οδηγούν σε ένα διαπολιτισμικά ικανό άτομο, ευνοώντας την θετική επικοινωνία εντός μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ομάδας. Δεδομένου ότι και η εργασιακή ηθική εμπεριέχει την ηθική συμπεριφορά, η οποία με τη σειρά της εμπερικλείει τη «διαπολιτισμική ικανότητα» (Weber, 2012), τότε ένα διαπολιτισμικά ικανό άτομο θεωρητικά αναπτύσσει και μια ηθική συμπεριφορά.

Το βιβλίο του Friedman (2005) "The World Is Flat" προκάλεσε μια ευρεία συζήτηση για το πώς η εποχή των στιγμιαίων επικοινωνιών και πληροφοριών υψηλής τεχνολογίας έχει ισοπεδώσει τα πολιτικά σύνορα και συνέβαλε στην κατάρρευση των οικονομικών φραγμών σε όλο τον κόσμο. Η παγκοσμιοποίηση, ωστόσο, είναι εκτός από οικονομικό και πολιτιστικό φαινόμενο (Menzel, 2015). Αναπόφευκτα τα άτομα, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην νέα διαμορφούμενη πολιτισμική

καθημερινότητα και στον εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα, οφείλουν να καλλιεργήσουν ικανότητες που εκμεταλλεύονται θετικά τις όποιες πολιτισμικές διαφορές και που τα καθιστούν ικανά να αλληλοεπιδράσουν αποτελεσματικά με άλλα άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου (Byram 1997; Deardorff 2006).

Κατά τον Byram (1997), η διαπολιτισμική ικανότητα απαρτίζεται από στάσεις, γνώσεις αλλά και δεξιότητες. Οι Byram, Nichols και Stevens (2001) την όρισαν ως αυτή που έχει ένα άτομο ώστε να μπορεί να ανταπεξέρχεται με ευελιξία στις διαφορές που προκύπτουν από την καθημερινή συναναστροφή. Επιπλέον, έπειτα από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι εμφανές ότι υπάρχουν πολλές έννοιες οι οποίες πλαισιώνουν την «διαπολιτισμική ικανότητα», όπως για παράδειγμα η «διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα» (ΔΕΙ) (Byram, 1997; Chen and Starosta, 1998; Fantini, 2009). Πρόκειται για μια έννοια που την συνθέτουν χαρακτηριστικά όπως η ενσυναίσθηση, η ενεργής ακρόαση, η ευελιξία και η θετική στάση κατά την αλληλεπίδραση πομπού και δέκτη, ενώ σύμφωνα με τον Wiseman (2002), έχει να κάνει τόσο με το αποτέλεσμα όσο και με τη διαδικασία της επικοινωνίας, ώστε να μην εμφανίζεται ελλειμματική. Προκειμένου να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά που δυσχεραίνουν την διαπολιτισμική επικοινωνία, ο Bennett (2004) εντάσσει στα χαρακτηριστικά της διαπολιτισμικής ικανότητας και τη συναισθηματική ευκαμψία, ώστε ένα διαπολιτισμικά ικανό άτομο όντας ταυτόχρονα ευέλικτο και ανοιχτόμυαλο θα μπορεί να αντιλαμβάνεται με οξυδέρκεια πώς θα αντιμετωπίσει ομαλά την όποια επικοινωνιακή αλληλεπίδραση στην καθημερινότητά του, άρα και στον εργασιακό του χώρο.

Γενικότερα, η «διαπολιτισμική ικανότητα» είναι μία πολυδιάστατη έννοια που εξελίσσεται και συμπληρώνεται συνεχώς (Deardorff, 2011). Σύμφωνα με την Deardorff (2006), από το 1976 έως το 2006 διεξήχθησαν 49 μελέτες σχετικά με αυτή την έννοια, κάθε μια από τις οποίες χρησιμοποίησε διαφορετικό ορισμό. Ειδικότερα, ο Γκόβαρης (2001) αναφέρει ότι οι κοινωνικές δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, γνώσεις σχετικές με τον μηχανισμό συγκρότησης στερεοτύπων και προκαταλήψεων και αξίες όπως η κοινωνική δικαιοσύνη και ο σεβασμός των δημοκρατικών αρχών όπως η ισότητα, είναι μερικές από τις συνιστώσες της διαπολιτισμικής ικανότητας. Πιο συγκεκριμένα, η ικανότητα πολιτισμικής ενσυναίσθησης έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς είναι η προϋπόθεση για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής πολιτιστικής

επικοινωνίας (Zhu, 2011). Το πρώτο στάδιο της ενσυναίσθησης είναι παθητικό και χρησιμεύει στην αναγνώριση του άλλου ως ανθρώπινης ύπαρξης. Το δεύτερο στάδιο συμβαίνει όταν κάποιος είναι σε θέση αυθόρμητα να μεταφέρει τον εαυτό του στην θέση του άλλου, ενώ το τρίτο περιλαμβάνει την κατανόηση και την επικοινωνία. Το τελευταίο στάδιο όπως αναφέρει ο Depraz είναι η ηθική ευθύνη (Deardorff & Arasaratnam, 2017).

Από την άλλη, παρόλο που η κοινωνική δικαιοσύνη και η ισότητα προαναφέρθηκαν ως συνιστώσες της διαπολιτισμικής ικανότητας, ωστόσο, τις συναντούμε και ως βασικές έννοιες στους κώδικες ηθικής. Σύμφωνα με την έρευνα των Rothstein και Sorak για τους κώδικες ηθικής της δημόσιας διοίκησης, οι αξίες που σχετίζονται με την ίση μεταχείριση εμπεριέχουν την έννοια της ισότητας και συμπεριλαμβάνουν τον σεβασμό των δικαιωμάτων, τη δικαιοσύνη, την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, και τη μη παρενόχληση. Σε γενικές γραμμές, ενώ το βάθος και η έκταση αυτού του συμπλέγματος αξιών διέφεραν μεταξύ των χωρών, όλοι οι κώδικες ηθικής αναγνώρισαν την ανάγκη για ισότητα. Ειδικότερα, ο κώδικας ηθικής για την Αφρικανική Ένωση τόνισε τις πολυάριθμες αξίες ίσης μεταχείρισης, ενώ σε ολόκληρο τον κώδικα της, η Ινδονησία τόνισε τη σημασία της προώθησης μιας δημόσιας διοίκησης η οποία θα αναγνωρίζει και θα σέβεται την ποικιλομορφία και θα εργάζεται για την ίση εκπροσώπηση όλων των ανθρώπων (Rothstein & Sorak, 2017). Συμπερασματικά, μέρος των χαρακτηριστικών της διαπολιτισμικής ικανότητας ταυτίζονται με αυτά που απαρτίζουν τους κώδικες ηθικής της δημόσιας διοίκησης, με γνώμονα μεταξύ άλλων μία ηθική συμπεριφορά.

Περαιτέρω, τη σημαντικότητα της ΔΕΙ επισημαίνουν και οι Chen και Starosta (1998) ορίζοντάς την ως την ικανότητα του ατόμου να επικοινωνεί αποτελεσματικά και κατάλληλα με ανθρώπους διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου. Ο Fantini (2009) αναφέρει ως βασικά χαρακτηριστικά του ικανού διαπολιτισμικά ατόμου την ευελιξία, την υπομονή, το χιούμορ, την ειλικρίνεια, αλλά και την ενσυναίσθηση. Πιο αναλυτικά, ο Stier (2006), προβαίνει σε έναν ακόμη διαχωρισμό μιλώντας για ενδοπροσωπικές ικανότητες, οι οποίες εμπεριέχουν τις γνωστικές και συναισθηματικές δεξιότητες και τις διαπροσωπικές ικανότητες, οι οποίες έχουν να κάνουν με δεξιότητες αλληλεπίδρασης. Όσον αφορά στις γνωστικές ικανότητες, αυτές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την ικανότητα του ατόμου να συμπάσχει με τους άλλους. Όμως,

σύμφωνα με τον Μάγο (2005, σ. 201), η διαπολιτισμική ικανότητα: «δεν αφορά μόνο στην ικανότητα επικοινωνίας με άτομα διαφορετικής εθνοπολιτισμικής ταυτότητας αλλά και στην ικανότητα διαχείρισης της μεγάλης ποικιλίας διαφορών, οι οποίες χαρακτηρίζουν μια ανθρώπινη ομάδα, ακόμη κι αν τα μέλη της έχουν κοινή εθνοπολιτισμική προέλευση».

Προς αυτή την κατεύθυνση, σύμφωνα με τον Roux (2002), η διαπολιτισμική ικανότητα επεκτείνεται πέρα από ένα ξεκάθαρα μονοπολιτισμικό πλαίσιο, καθώς ενυπάρχουν πολλές

μικρότερες κουλτούρες ή υποκουλτούρες εντός της ίδιας κουλτούρας, όπως συμβαίνει και στον εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα. Θεωρούμενος ως μικρότερη κουλτούρα εντός της ευρύτερης, απαρτίζεται από ανθρώπινο δυναμικό που αναπτύσσει πληθώρα συμπεριφορών. Προκειμένου όμως η επικοινωνία να είναι βέλτιστη και οι στόχοι κάθε οργανισμού επιτεύξιμοι, θα πρέπει να αναπτυχθεί νοοτροπία ηθικής συμπεριφοράς μέσω του σεβασμού της διαφορετικότητας, ίσως με τη συμβολή της ανάπτυξης της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας. Η ηθική της διαπολιτισμικής επικοινωνίας προστατεύει και προωθεί το «καλό» μιας συγκεκριμένης κουλτούρας, κατανοώντας την κουλτούρα ως την κινητήρια δύναμη πίσω από πρόσωπα και κοινότητες αλλά και δίχως να παραβλέπει ότι το άτομο έχει πρωτεύοντα ρόλο. (Arnett et al. 2009).

Στις ηθικές κατευθυντήριες οδηγίες AASPⁱ και APAⁱⁱ αποκαλύπτονται αρκετές περιοχές που συνδέονται με την ανάπτυξη και διατήρηση της πολιτισμικής ικανότητας των ατόμων. Συγκεκριμένα, σε αυτές του AASP, η αρχή D (Σεβασμός για τα ανθρώπινα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια) ορίζει ότι *«Τα μέλη του AASP έχουν επίγνωση των πολιτισμικών, ατομικών διαφορών και διαφορών ρόλων, συμπεριλαμβανομένων αυτών που οφείλονται στην ηλικία, το φύλο, τη φυλή, την εθνικότητα, την εθνική καταγωγή, τη θρησκεία, τον γενετήσιο προσανατολισμό, την αναπηρία, τη γλώσσα και την κοινωνικοοικονομική κατάσταση. Τα μέλη του AASP προσπαθούν να εξαλείψουν τις επιπτώσεις στο έργο τους των προκαταλήψεων που βασίζονται σε αυτούς τους παράγοντες, και δεν συμμετέχουν εν γνώσει τους σε αθέμιτες πρακτικές που εισάγουν διακρίσεις»*. Η δήλωση αυτή συνάδει με την αναθεωρημένη αρχή δεοντολογίας E της APA, η οποία προσθέτει ότι οι

επαγγελματίες δεν πρέπει μόνο να γνωρίζουν, αλλά πρέπει και να σέβονται με συνέπεια, αυτές τις αντιληπτές και πραγματικές διαφορές. Τμήματα των προτύπων του κώδικα ηθικής αυτών των δύο οργανισμών προχωρούν παραπέρα και προτείνουν, κατά την εξέταση θεμάτων που σχετίζονται με την πολυμορφία, οι επαγγελματίες, οι εκπαιδευτικοί και οι ερευνητές να έχουν πλήρη επίγνωση της κατάρτισης και της πείρας που χρειάζονται για να είναι αποτελεσματικοί σε αυτές τις καταστάσειςⁱⁱⁱ.

Γενικότερα, οι πολιτισμικές ικανότητες και η λήψη ηθικών αποφάσεων είναι δύο ξεχωριστές, αλλά εγγενώς συναφείς έννοιες. Η λήψη ηθικών αποφάσεων συνεπάγεται ηθική ευαισθησία, ηθική κρίση και ηθική επιλογή. Οι δεξιότητες που απαιτούνται για την ηθική ευαισθησία, δηλαδή τον έλεγχο της κοινωνικής προκατάληψης, την αντίληψη και την ανταπόκριση στην πολυμορφία και την αποτελεσματική προφορική και μη λεκτική επικοινωνία, μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα στην ανάπτυξη πολιτιστικών ικανοτήτων. Συνεπώς, η αλληλεξάρτηση των δύο εννοιών είναι αδιαμφισβήτητη καθώς είναι σαφές ότι η ηθική ευαισθησία, που αποτελεί το κρίσιμο πρώτο βήμα για τη λήψη ηθικών αποφάσεων, είναι συνυφασμένη με την πολιτιστική ικανότητα (Kaptein et al., 2005).

Περαιτέρω, υπάρχουν πρόσθετες προτάσεις για την απόκτηση ή/και τη διατήρηση πολιτιστικών ικανοτήτων. Στο άρθρο τους για τις πολυπολιτισμικές ικανότητες, οι Sue et al. (1992) ενθαρρύνουν -μεταξύ άλλων- το άτομο να εξετάζει τακτικά τις συχνά μεταβαλλόμενες υποθέσεις του σχετικά με τους άλλους, τις αξίες και τις προσωπικές του προκαταλήψεις, να εκτίθεται σε άλλους πολιτισμούς, να αναζητά τακτική κατάρτιση και εποπτεία και να είναι πρόθυμο να θέτει ερωτήματα με σεβασμό σε άλλους. Αν θεωρήσουμε ότι η εργασιακή ηθική διασταυρώνεται με την διαπολιτισμική ικανότητα ή ΔΕΙ, στο πλαίσιο σεβασμού της διαφορετικότητας, γίνεται κατανοητό ότι πιθανότατα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος ενεργεί. Απουσία αυτών των γνώσεων, το άτομο καταλήγει να επηρεάζεται μόνο από στερεότυπα, προκαταλήψεις και ατομικές αξίες, που μπορεί να μην τον καθοδηγούν προς μία ηθική συμπεριφορά. Συνεπώς, η διαπολιτισμική ικανότητα έχοντας κοινά στοιχεία και συνεπικουρώντας την εργασιακή ηθική μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εφόδιο για την εξάλειψη φαινομένων ψυχολογικής και ηθικής παρενόχλησης στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα που εξετάζεται.

Πράγματι λοιπόν, οι πολιτιστικές ικανότητες έχουν σε μεγάλο βαθμό μια απaráμιλλη ηθική ατζέντα. Για παράδειγμα, αναφορικά με την εξάλειψη των ανισοτήτων στον τομέα της υγείας, υπάρχουν τρεις βασικές αρχές οι οποίες είναι: η αναγνώριση της σημασίας του πολιτισμού στη ζωή των ανθρώπων, ο σεβασμός των πολιτιστικών διαφορών και η ελαχιστοποίηση τυχόν αρνητικών συνεπειών των πολιτισμικών διαφορών (Paasche-Orlow, 2004). Η ηθική της πολιτιστικής ικανότητας περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την εκμάθηση του πολιτισμού και την αποδοχή του πλουραλισμού. Καθώς η πολιτισμική ικανότητα συναντάται και ως διαπολιτισμική ικανότητα ή και ως ΔΕΙ, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η ηθική υπεισέρχεται και στην επικοινωνία. Οι άνθρωποι εθελοντικά επιλέγουν μια επικοινωνιακή στρατηγική, η οποία βασίζεται στην εκτίμηση της έννοιας της αξίας, η οποία με την σειρά της σχετίζεται με το τί είναι σωστό και λάθος στην ανθρώπινη συμπεριφορά, ενώ η επικοινωνιακή στρατηγική που έχει επιλεγεί θα μπορούσε να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά κάποιον άλλον (Paasche-Orlow, 2004). Για να διορθωθούν οι αβεβαιότητες πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι αξίες αποτελούν τη βάση για την επικοινωνιακή ηθική. Σύμφωνα με τις γενικές αρχές ηθικής επικοινωνίας οι ηθικοί συνομιλητές απευθύνονται σε ανθρώπους άλλων πολιτισμών με τον ίδιο σεβασμό που θα ήθελαν να δεχθούν οι ίδιοι, ενθαρρύνοντάς τους να εκφράζουν τη μοναδικότητά τους και κατανοώντας ότι η αντικειμενικότητα είναι ζωτικής σημασίας και ότι ενσυναίσθηση έχει μια θέση σε αυτό που μεταδίδεται (Evanoff, 2020).

Θεωρώντας την ΔΕΙ ως αναπόσπαστο στοιχείο της ηθικής συμπεριφοράς, είναι αναμενόμενο να περιλαμβάνει τις δεξιότητες επικοινωνίας, που ωθούν τους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν και να αποδέχονται την ετερότητα, ώστε μέσω μιας ηθικής συμπεριφοράς να αναπτύσσουν μια λειτουργική επικοινωνία στην καθημερινή επαφή (MacDonald & O'Regan, 2013). Καθώς η διαπολιτισμική ικανότητα προσδιορίζεται και ως ικανότητα διαχείρισης κάθε μορφής διαφορετικότητας (Κανακίδου & Παπαγιάννη, 2003), αυτού του είδους η ικανότητα υπονοεί και την εμπειρία της επικοινωνιακής σχέσης αλλά και την αποδοχή της διαφορετικότητας. Όπως στην ΔΕΙ, έτσι και στην εργασιακή ηθική, η βάση για την διαμόρφωση ενός κλίματος επικοινωνίας και αμοιβαιότητας είναι οι κοινές διαχρονικές αξίες με ταυτόχρονο σεβασμό της διαφορετικότητας του κάθε ατόμου. Δηλαδή, η θετική αλληλεπίδραση στο πλαίσιο της διαπολιτισμικής επικοινωνίας απαιτεί τον σεβασμό

προς ανθρώπους με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και γενικότερα τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Toomey & Chung, 2012). Αυτό από μόνο του παραπέμπει στην αφετηρία της ηθικής συμπεριφοράς που είναι η δράση βάσει ηθικής, η οποία περιλαμβάνει τον σεβασμό των δικαιωμάτων και την κοινωνική δικαιοσύνη (Ferri, 2014).

2. Εργασιακή ηθική στον δημόσιο τομέα και η συμβολή της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας

Η έννοια της Ηθικής είναι αρκετά δύσκολο να οριστεί πλήρως με έναν καθολικά αποδεκτά ορισμό. Ωστόσο, ένας χρηστικός ορισμός που εμπειρικλείει ίσως τα κυριότερα χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν την παρούσα βιβλιογραφική μελέτη, είναι ότι η έννοια αυτή περιλαμβάνει ένα σύνολο αξιών, κανόνων αλλά και αρχών, που ρυθμίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και έχουν να κάνουν και με το πώς το άτομο που ενεργεί, μπορεί να επηρεάσει και τη ζωή άλλων ατόμων εκτός της δικής του (Γέμτος, 1995). Οι ηθικές αξίες ως αφετηρία, καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και επικοινωνία στην καθημερινότητα και στον εργασιακό χώρο ως τμήμα αυτής (De Marco & Fox, 1986). Ομοίως, ο Bertens (2005), έδωσε τρεις εκδοχές ερμηνείας που σχετίζονται με το Ήθος. Σύμφωνα με αυτές, πρόκειται για μια λέξη που ταυτίζεται με τις ηθικές αξίες και τους κανόνες που ορίζουν την συμπεριφορά ενός ατόμου σε μία ομάδα, για έναν κώδικα ηθικής, ενώ αναφέρει και την επιστημονική εκδοχή του ήθους. Βάσει της δεύτερης εκδοχής του κώδικα ηθικής του Bertens, η διαπολιτισμική ικανότητα και τα στοιχεία που την συνθέτουν θα μπορούσαν να αποτελούν μέρος ενός τέτοιου κώδικα ηθικής στον εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα.

Ειδικότερα, αναφορικά με τον δημόσιο τομέα, η ηθική αναφέρεται σε ορθά και λανθασμένα πρότυπα που καθορίζουν τι πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι, συνήθως από άποψη καθηκόντων, αρχών και ειδικών αρετών προς όφελος της κοινωνίας. Ο ορισμός αυτός προσδιορίζει τέσσερις διαστάσεις ή πηγές ηθικής. Η πρώτη διάσταση έχει να κάνει με τα καθήκοντα και συμπεριλαμβάνει τις αναμενόμενες συμπεριφορές

βάσει των υποχρεώσεων που αναλαμβάνονται κατά την ανάληψη ρόλου ή επαγγέλματος. Η δεύτερη αναφέρεται στις αρχές, ως ιδιότητες που καθορίζουν τι είναι καλός άνθρωπος και τι ηθική αριστεία. Ως τρίτη πηγή ηθικής θεωρούνται οι αρχές ως θεμελιώδεις αλήθειες που αποτελούν τη βάση της συμπεριφοράς και τα είδη των πράξεων που είναι ορθές ή υποχρεωτικές (Frankena, 1963). Τέλος, η τέταρτη διάσταση αφορά στα οφέλη για την κοινωνία (Svara, 2007).

Επίσης αναφορικά με την σημαντικότητα της εργασιακής ηθικής στον δημόσιο τομέα, σύμφωνα με την ανάλυση των Rothstein και Sorak (2017) παρουσιάζονται τέσσερεις βασικοί λόγοι που εξηγούν γιατί οι κώδικες ηθικής έχουν δημιουργηθεί σε αρκετές χώρες και θεωρούνται απαραίτητοι. Η συγκεκριμένη αποκλίνει από προηγούμενες μελέτες, καθώς έχουν συμπεριληφθεί αρκετές μη δυτικές χώρες, επεκτείνοντας την εστίαση στην Αφρική, την Ασία και τη Λατινική Αμερική. Εξετάζοντας κώδικες από ένα δείγμα 22 χωρών, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν εντυπωσιακές ομοιότητες στην έκφραση των περισσότερων βασικών αξιών, ιδιαίτερα της αμεροληψίας, της νομιμότητας, της αξιοπιστίας, της ίσης μεταχείρισης, της ακεραιότητας και του επαγγελματισμού. Υπάρχουν σίγουρα πολλοί λόγοι για τους οποίους είναι σημαντικοί οι ειδικοί ηθικοί κώδικες για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα (Lundquist, 1999; Rohr, 1989; Thompson, 1987). Η ηθικά βασισμένη προσωπική ηγεσία και οι οργανωτικές κουλτούρες που προσανατολίζονται στη συνεργασία είναι κρίσιμοι παράγοντες για την αντιμετώπιση του προβλήματος της συλλογικής δράσης στους οργανισμούς. Επίσης, ο Francis Fukuyama (2014) συμπέρανε ότι η αμεροληψία και η ανιδιοτελής προώθηση του κοινού καλού κατά την άσκηση της δημόσιας εξουσίας πρέπει να υπερισχύουν και είναι κάτι που πρέπει να διδαχτεί μέσω κάποιας μορφής εκπαίδευσης στο δημόσιο ήθος. Γενικότερα, όλο και περισσότεροι ερευνητές κατά τις τελευταίες δεκαετίες ασχολήθηκαν με το ζήτημα των δημόσιων αξιών προκειμένου να γίνει αντιληπτή η ευρεία ποικιλία κωδίκων ηθικής που χρησιμοποιούν αυτές τις αξίες για να καθοδηγήσουν την ορθή συμπεριφορά της δημόσιας διοίκησης (Rothstein & Sorak, 2017).

Η εμπειρική μελέτη των Van der Wal, Pevkur και Vrangbaek (2008) σχετικά με τη συνοχή των αξιών μεταξύ παλαιών και νέων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σύγκριναν τις αξίες του δημόσιου τομέα των Κάτω Χωρών, της Δανίας και της Εσθονίας και εντόπισαν ομοιότητες και διαφορές, αν και συνολικά υπήρχε

«σημαντική αντιστοιχία». Οι αξίες ήταν επίσης το επίκεντρο μιας μελέτης των van der Wal και de Graaf (2006-2007) αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματικοί και κυβερνητικοί διευθυντές στις Κάτω Χώρες αντιλαμβάνονται ο ένας τον προσανατολισμό της αξίας του άλλου. Η μελέτη εξέτασε περισσότερα από 200 ανώτερα κυβερνητικά στελέχη και 151 στελέχη επιχειρήσεων για να χαρτογραφήσουν τις αξιακές κατευθύνσεις (Menzel, 2015). Οι ανωτέρω μελέτες ουσιαστικά εξετάζουν την ηθική στον δημόσιο τομέα μέσα από την οπτική των στελεχών του και τις δημόσιες αξίες, έχοντας ως απώτερο στόχο μια ηθική συμπεριφορά. Εντέλει, η εργασιακή ηθική μπορεί να επωφεληθεί από «περισσότερη» διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα και η διαπολιτισμική επικοινωνία μπορεί να αντλήσει διδάγματα από την ηθική για τον εντοπισμό και την προάσπιση ηθικών απόψεων (Brinkmann, 2002).

Τελικά, το να συμπεριφέρεται κάποιος ηθικά βάσει αξιών, σημαίνει να συμπεριφέρεται με έναν τρόπο ευθυγραμμισμένο με αυτό που είναι γενικά αποδεκτό ως σωστό ή ηθικό. Παρόμοια, στο πεδίο της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, αν πομπός και δέκτης διακατέχονται από τα βασικά συνθετικά χαρακτηριστικά της διαπολιτισμικής ικανότητας, μπορούν να αποκομίσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβόμενες και οι δύο πλευρές τη διαφορετικότητα της άλλης.

Σε αυτή τη βάση, έκανε την εμφάνισή της και η εργασιακή ηθική ως μία από τις νέες προκλήσεις που τίθενται στη διοικητική ηθική και με αυτήν ασχολήθηκαν οι Frederickson και Ghere (2013). Δύο μελέτες δείχνουν πιο άμεσα τη σύνδεση μεταξύ μιας ισχυρής ηθικής κουλτούρας και της οργανωτικής απόδοσης. Συγκεκριμένα, οι Yeager et al. (2007) μελέτησαν τις επιπτώσεις της έμφασης της εποπτείας στην ηθική καθοδήγηση σε ένα δείγμα 460 κυβερνητικών υπαλλήλων οικονομικών υπηρεσιών. Το συμπέρασμα ήταν ότι «μόνο η ηθική καθοδήγηση αποφέρει σταθερά θετικά αποτελέσματα εργασίας». Όμως, η μελέτη με τα πιο συναρπαστικά ίσως αποτελέσματα είναι των Hassan et al. (2014) αναφορικά με τη διερεύνηση του αντικτύπου της ηθικής ηγεσίας στη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Επισκέφτηκαν 161 διευθυντές σε μια μεγάλη κρατική κυβερνητική υπηρεσία των ΗΠΑ και εξέτασαν αναφορές και αρχεία προσωπικού. Υπέθεσαν ότι η ηθική ηγεσία (1) αυξάνει την προθυμία των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα να αναφέρει ηθικά προβλήματα στη διοίκηση, (2) ενισχύει την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων και (3) μειώνει τη

συχνότητα των απουσιών. Η μελέτη τους όρισε την ηθική ηγεσία ως «πρότυπο για τους άλλους, με δίκαιη μεταχείριση των ανθρώπων και ενεργό διαχείριση της ηθικής στον οργανισμό» (Menzel, 2015).

Σχετικά με την εργασιακή ηθική στη δημόσια διοίκηση έκαναν λόγο και οι Rosenbloom και Kravchuck (2005). Σύμφωνα με αυτούς, οι δημόσιοι λειτουργοί οφείλουν να αλληλοεπιδρούν με υπευθυνότητα, καθώς στην εργασία τους μπορούν να υπεισέλθουν πολλοί παράγοντες που ενδεχομένως να οδηγήσουν σε κατάχρηση του δημόσιου συμφέροντος και σε διαφθορά. Οι μελέτες του Gibson και του Zinner, χρησιμεύουν ως μια ισχυρή υπενθύμιση ότι ο ηθικός εαυτός κατοικεί μέσα στο άτομο, αλλά μια πολύ μεγαλύτερη έμφαση κατά την τελευταία δεκαετία έχει δοθεί στο πλαίσιο ή τις συνθήκες υπό τις οποίες λαμβάνει χώρα η ηθική λήψη αποφάσεων (Menzel, 2015), καθώς η προκατάληψη και τα στερεότυπα μπορεί να οδηγήσουν και σε αρνητικές συμπεριφορές όπως σε παρενόχληση και διακρίσεις (Bodenhause, 1990; Kunda & Thagard, 1996). Οι Ευρωπαίοι μελετητές Lawton και Doig (2006) ερεύνησαν έξι αγγλόφωνα περιοδικά που δημοσιεύθηκαν κατά την περίοδο 1999-2003. Η έρευνά τους επικεντρώθηκε στα εξής: (1) δεοντολογία/ηθική του δημόσιου τομέα εν γένει, και (2) απάτη και διαφθορά ειδικότερα. Τα πορίσματά τους σχετικά με το πρώτο θέμα είχαν ως αποτέλεσμα τα ακόλουθα θέματα: το ήθος της δημόσιας υπηρεσίας· τη ρύθμιση της συμπεριφοράς· την εμπιστοσύνη, την ατομική συμπεριφορά και τον επαγγελματισμό (Menzel, 2015). Από την άλλη, βλέποντας τη θετική όψη της εργασιακής ηθικής, οι Bertrand (2004) και Lang (2012) υποστηρίζουν ότι η δημόσια διοίκηση διαφέρει από άλλες μορφές διακυβέρνησης, καθώς απώτερος στόχος είναι η παροχή υπηρεσιών για το γενικό συμφέρον (Henry, 1995). Τελικά, η ίδια η φύση του να είναι κάποιος δημόσιος υπάλληλος απαιτεί να εργάζεται προς το συμφέρον του κοινού διατηρώντας εσωτερική ηθική συνέπεια μέσω της εκπλήρωσης αξιών. Αυτό το σύμπλεγμα αξιών που πρέπει να ακολουθεί περιλαμβάνει επίσης αξίες σχετικές με την ηθική συμπεριφορά, την ειλικρίνεια, την πειθαρχία και την αναφορά παραπτωμάτων (Rothstein & Sorak).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με το παράδειγμα του «American Society for Public Administration», οι κώδικες που καθοδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και ενδυνάμωση της κοινωνικής δικαιοσύνης. Αυτό σημαίνει ότι, εκτός των άλλων, πρέπει να υπάρχει σεβασμός στη διαφορετικότητα,

στα δικαιώματα και στις ελευθερίες. Συνεπώς, ο σεβασμός της διαφορετικότητας, ως παράγοντας μιας ηθικής εργασιακής συμπεριφοράς, παραπέμπει στη σκέψη ότι η διαπολιτισμική ικανότητα θα μπορούσε να συμβάλλει προς μια τέτοια συμπεριφορά, καθώς βασικό της χαρακτηριστικό είναι η ενσυναίσθηση και ο σεβασμός του «ξένου».

Η διαφορετικότητα, όπως ορίζεται από το Συμβούλιο της Ευρώπης, είναι το άθροισμα των ανθρώπινων διαφορών, που αποτελείται από πολλές ορατές και αόρατες αιτίες, όπως: ηλικία, πολιτισμός, φύλο, θρησκεία, σεξουαλικός προσανατολισμός, σωματική αναπηρία. Σύμφωνα με τους Gardenswartz και Rowe (1998) διακρίνονται 4 επίπεδα στο μοντέλο της διαφορετικότητας, με πυρήνα την προσωπικότητα, ακολουθούμενη από τις εσωτερικές διαστάσεις (π.χ. ηλικία, φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός). Το επόμενο επίπεδο αφορά στις εξωτερικές διαστάσεις όπως για παράδειγμα το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση και την επαγγελματική εμπειρία, ενώ τελευταίο είναι το οργανωτικό επίπεδο. Αντίστοιχα, η διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας σχετίζεται με την ποικιλία των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων σε έναν οργανισμό και αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο (Green et al., 2002). Γενικότερα, σύμφωνα με τις MacGillivray και Golden (2007), η διαφορετικότητα γίνεται διαφορετικά αντιληπτή σε όλο τον κόσμο και μπορεί να επεκταθεί και πέρα της προαναφερόμενης διάστασής της. Πράγματι, προκύπτει και από τη διαφορετική προϋπηρεσία, διαφορετική εκπαίδευση, αλλά και από τις διαφορετικές αξίες που ενστερνίζεται κάθε άτομο και κάθε κοινωνική ομάδα (Torrington et al., 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, ένας διαπολιτισμικά ικανός δημόσιος λειτουργός, δρώντας μέσω ενσυναίσθησης και ορμώμενος από την ετερότητα, θα μπορούσε να συμβάλλει σε μια θετική ηθική επικοινωνιακή αλληλεπίδραση. Σύμφωνα με τους Thomas και Ely (1996), μια εταιρία που ακολουθεί το μοντέλο διαχείρισης της ετερότητας, ουσιαστικά μαθαίνει να εξελίσσεται μέσω των διαφορών των εργαζομένων, τονίζοντας ότι όλοι ανήκουν στην ίδια ομάδα με τις διαφορές τους και όχι παρά αυτές. Διαπολιτισμικά μη ικανοί υπάλληλοι, είναι πολύ πιθανό, ορμώμενοι από στερεότυπα και προκαταλήψεις, να εμφανίζουν μη ηθικές συμπεριφορές, με αποτέλεσμα να παίζουν τον ρόλο του θύτη ασκώντας ψυχολογική παρενόχληση και εκφοβισμό σε συναδέλφους τους.

Προς αυτή την κατεύθυνση, στη βάση της μελέτης της εργασιακής ηθικής στη δημόσια διοίκηση, οι Hallunoni, Osmani και Bashì (2014) έκαναν την έρευνά τους. Μοίρασαν 255 ερωτηματολόγια δέκα ερωτήσεων, στις περιοχές της Αλβανίας Shkodra, Lezha, Durrës, με στόχο να προβληθεί η εικόνα της δημόσιας διοίκησης, μέσα από τα μάτια των κοινών ανθρώπων, αλλά και κρατικών λειτουργών. Μεταξύ άλλων, διαπιστώθηκε ότι πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο τρόπος συμπεριφοράς των κρατικών λειτουργών αναφορικά με τις υποχρεώσεις που έχουν απέναντι στο εξυπηρετούμενο κοινό, αλλά και η ζημιά στην εικόνα των δημοσίων υπαλλήλων από μη ηθική και μη δίκαιη συμπεριφορά. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το πρόβλημα ξεκινάει από την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού για την στελέχωση της δημόσιας διοίκησης. Συνεπώς, ίσως αν η επιλογή γινόταν και βάσει των απαιτούμενων χαρακτηριστικών ενός διαπολιτισμικά ικανού υπαλλήλου, θα ήταν περισσότερο ενισχυμένη η προσπάθεια εξυγίανσης του δημόσιου τομέα, μέσα από την ορθή επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.

Περαιτέρω, ένα πλαίσιο ηθικής στη δημόσια διοίκηση σύμφωνα με τους Bossaert και Demke (2003), είναι ένας εθελοντικός μη νομικά δεσμευτικός Ευρωπαϊκός Κώδικας Ηθικής. Εμπεριέχει τις βασικές κοινές αξίες όπως αμεροληψία, αντικειμενικότητα, δικαιοσύνη, αξιοπιστία, διαφάνεια και τα πρότυπα που τα κράτη μέλη θεωρούν σημαντικά για τη λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας. Μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει και βασικά πρότυπα συμπεριφοράς, αλλά και μέτρα για τον χειρισμό καταστάσεων που έχει υπάρξει πιθανή παραβίαση ηθικής, χωρίς σεβασμό στη διαφορετικότητα. Ορισμένοι οργανισμοί διαπολιτισμικών σχέσεων έχουν συστήσει ακόμα και επιτροπές για την ανάπτυξη προτύπων ηθικής συμπεριφοράς (Nam et al., 2015).

Εδώ, αξίζει να αναφερθούν οι τέσσερις βασικές αξίες της δημόσιας διοίκησης όπως καθορίστηκαν από την ASPAA^{iv}: επαγγελματισμός, δημοκρατικότητα, ηθική και ανθρωπισμός. Ως συμπεριλαμβανόμενη σε αυτές, η αντικειμενικότητα συνεπάγεται σεβασμό, ισότητα και δικαιοσύνη. Οι διακρίσεις πλήττουν τον κόσμο και είναι καθήκον ενός δημόσιου διαχειριστή να διασφαλίζει ότι όλοι αντιμετωπίζονται ισότιμα και με σεβασμό. Δεν είναι σωστό ένας δημόσιος υπάλληλος να υποτιμά οποιονδήποτε βασιζόμενος σε πολιτικές, πολιτιστικές ή θρησκευτικές πεποιθήσεις, διότι έτσι δεν ενεργεί με επαγγελματισμό. Επίσης, οι περιπτώσεις της ηθικής και ψυχολογικής παρενόχλησης, μας υπενθυμίζουν συνεχώς τη σημασία της ηθικής στη

δημόσια διοίκηση, η οποία είναι ενίοτε ελλιπής και συμβάλλει στην ανήθικη συμπεριφορά και σε δημόσιους υπαλλήλους που παραβιάζουν τους κανονισμούς. Στο πλαίσιο αυτό θεωρούμε ότι η ανάπτυξη της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας θα μπορούσε να συμβάλει στη βελτίωση των συμπεριφορών (Buye, 2021) και στην ελάττωση φαινομένων ηθικής και ψυχολογικής παρενόχλησης.

3. Ηθική και ψυχολογική παρενόχληση

Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την ανήθικη συμπεριφορά εντός των οργανισμών. Οι περισσότερες από αυτές επικεντρώνονται σε μία μόνο μορφή ανήθικης συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, οι Cherrington και Cherrington (1983) εξέτασαν την κλοπή στο χώρο εργασίας, και οι Chappell και Di Martino (2000) διερεύνησαν τη βίαιη συμπεριφορά στην εργασία. Άλλες μελέτες θεωρούν διάφορες μορφές ανήθικης συμπεριφοράς, αλλά περιλαμβάνουν μόνο έναν ή λίγους οργανισμούς στο δείγμα. Οι Weaver, Treviño και Cochran (1999), για παράδειγμα, διερεύνησαν την ηθική ποιότητα έξι οργανώσεων και οι Vardi και Weitz (2004) διερεύνησαν το παράπτωμα σε κάποιες ισραηλινές οργανώσεις. Οι Feldheim και Wang (2004), διεξήγαγαν μια εθνική έρευνα για την ηθική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων στις αρχές του 2000 (Kaptein et al., 2005). Στη μελέτη του Grobman (2007) εξετάστηκαν 150 κώδικες ηθικής και μεταξύ των ευρημάτων ήταν κι ότι «κανένας κυβερνητικός κώδικας δεν είχε άμεση αναφορά στο σεξουαλικό παράπτωμα», ενώ οι κώδικες των μη κερδοσκοπικών οργανισμών κώδικες συχνά έχουν τέτοια αναφορά (Menzel, 2015).

Στην παρούσα βιβλιογραφική μελέτη, η μη ηθική συμπεριφορά εξετάζεται αναφορικά με φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης. Ο όρος αυτός αναφέρεται σε διάφορες μορφές συστηματικής ψυχολογικής βίας μεταξύ ενηλίκων, με στόχο την ταπείνωση, απομόνωση και απομάκρυνση ενός ατόμου από την εργασία του. Για την μελέτη και περιγραφή του φαινομένου, έχουν χρησιμοποιηθεί κυρίως οι όροι εκφοβισμός και ψυχολογική ή ηθική παρενόχληση. Η συνειδητοποίηση των διαστάσεων και των συνεπειών του προβλήματος, σε παγκόσμιο επίπεδο, προκαλούν ολοένα και αυξανόμενη ανησυχία. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία

στην Εργασία^ν δίνει έναν γενικό ορισμό για την παρενόχληση στο χώρο εργασίας, ο οποίος περιλαμβάνει τρία στοιχεία: Άνιση εξουσία, σκόπιμη πρόκληση βλάβης και συχνότητα. Διεθνείς οργανισμοί όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός για την Υγεία (WHO) 2003, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA) 2012, η Επιτροπή Ανώτερων Επιθεωρητών Εργασίας (SLIC) 2012 και κρατικοί φορείς, διεξάγουν σχετικές έρευνες. Σε εθνικό επίπεδο, ολοένα και περισσότερες κυβερνήσεις επικυρώνουν νομοθετικές ρυθμίσεις για την πρόληψη και αντιμετώπισή του.

Η συστηματική μελέτη του φαινομένου ξεκίνησε στις αρχές τις δεκαετίας του '80 στις Σκανδιναβικές χώρες και συνεχίστηκε και σε άλλες. Ένας από τους πρώτους επιστήμονες που εντρυφήσαν στην μελέτη της ηθικής παρενόχλησης ήταν ο Σουηδός ψυχολόγος H. Leymann. Σύμφωνα με αυτόν, ένας από τους βασικότερους λόγους εμφάνισης φαινομένων ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας είναι τα στεγανά στη συμπεριφορά και η στάση της ηγεσίας. Πράγματι, όταν η ηγεσία ενός οργανισμού παραμένει απλώς παθητικός θεατής, αδρανεί, ανέχεται ή ακόμα και ενθαρρύνει φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης, τότε αυτή νομιμοποιείται και θεσμοποιείται, καθώς όπως προαναφέρθηκε είναι καθοριστικός ο ρόλος της ηγεσίας προς την ηθική καθοδήγηση των εργαζομένων.

Είναι συχνό φαινόμενο στην καθημερινότητα να χρησιμοποιείται ο όρος «bullying» - αντί της ηθικής ή ψυχολογικής παρενόχλησης- ο οποίος ήταν αποτέλεσμα μελέτης συμπεριφορών στο σχολικό περιβάλλον. Αρχικά, υιοθετήθηκε από τον Νορβηγό καθηγητή ψυχολογίας Olweus (1973), ο οποίος ερευνούσε για πολλά χρόνια την εμφάνιση της επιθετικότητας στα σχολεία. Μετέπειτα, ο Leymann στις αρχές της δεκαετίας του '80, διαπίστωσε ότι ανάλογες εχθρικές συμπεριφορές με αυτές των σχολείων, εντοπίζονται και στον εργασιακό χώρο. Χρησιμοποίησε τον όρο «mobbing», καθώς θεώρησε ότι η ηθική παρενόχληση στην εργασία, σχετίζεται με κοινωνικό αποκλεισμό και όχι με σωματική βία. Αρκετοί ερευνητές χρησιμοποίησαν και άλλους παρεμφερείς όρους, όπως η Lutgen-Sandvik (2007) τους όρους «workplace bullying» και «emotional abuse» τους οποίους θεωρεί ότι περιγράφουν «συνώνυμα φαινόμενα». Επίσης, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (EUROFOUND) αναγνωρίζει επίσης μια τέτοια συστηματική επιθετική συμπεριφορά στην παρενόχληση στο χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τον Adams (1997), η ψυχολογική παρενόχληση ορίζεται ως η επίμονη ταπείνωση που καταστρέφει την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου μέσω σκληρών πράξεων και λόγων. Ο Νορβηγός ερευνητής Stale Einarsen (1999), διαχώρισε το φαινόμενο της ψυχολογικής παρενόχλησης σε αυτή που στοχεύει την εργασία του θύματος και σε αυτή που έχει ως στόχο την προσωπικότητα του θύματος, με κριτήριο το κίνητρο. Κανένας από τους αναφερόμενους ορισμούς δεν συγχέει το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης με την σωματική βία. Όμως, όλοι διακρίνουν την επαναληψιμότητα μια τέτοιας συμπεριφοράς, η οποία σύμφωνα με τον Einarsen είναι συνειδητά ασκούμενη.

Ειδικότερα, ο Zapf (1999) διέκρινε πέντε είδη στρατηγικών ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας: αλλαγή εργασιακών καθηκόντων με υποβιβαστικές τάσεις, κοινωνική απομόνωση με παρεμπόδιση επικοινωνίας, προσωπικές επιθέσεις με ειρωνικά, υποτιμητικά ή/και προσβλητικά σχόλια, φραστικές απειλές μέσω κριτικής, διάχυση κουτσομπολιών και φημών. Πέρα από την πρώτη κατηγορία που σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων, οι υπόλοιπες σχετίζονται είτε με λεκτική ή μη λεκτική επικοινωνία. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που έχει ποικίλες διαστάσεις και πιθανόν πηγάζει από την αδυναμία ενσυναίσθησης και τις εγωκεντρικές ή ανταγωνιστικές τάσεις στον χώρο εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, οι Salin (2003) και οι Hoel, Zapf και Einarsen (2003) ότι ο ασκών ψυχολογική παρενόχληση στον εργασιακό χώρο χαρακτηρίζεται ως νάρκισσος, με ελλιπή εσωτερική ισορροπία, χαμηλή αυτοεκτίμηση, απουσία ενσυναίσθησης. Πρόκειται για χαρακτηριστικά που μπορούν ουσιαστικά να πυροδοτήσουν την εκδήλωση μη ηθικών συμπεριφορών. Πράγματι, ο ρόλος της ηθικής συμπεριφοράς στη δημόσια διοίκηση είναι θεμελιώδους σημασίας για τα αποτελέσματα των οργανισμών (Androniceanu, 2022), δεδομένου ότι σύμφωνα με έρευνες των Zapf και Einarsen (2003), πολλά φαινόμενα ηθικής παρενόχλησης εντοπίζονται πλέον στη δημόσια διοίκηση.

Έως το 2013, στην Ελλάδα το φαινόμενο της ψυχολογικής παρενόχλησης των εργαζομένων δεν είχε ερευνηθεί επαρκώς (Galanaki & Papalexandris, 2013). Στον δημόσιο τομέα οι αρχικές έρευνες είχαν ως δείγμα τους εργαζόμενους στον χώρο της νοσηλευτικής. Η έρευνα των Μπακέλλα, Γιάγκου και Μπραχαντίνη (2013)

πραγματοποιήθηκε σε ένα σύνολο 521 νοσηλευτών. Το 71% του δείγματος δήλωσε ότι έχει βιώσει ψυχολογική παρενόχληση, ενώ το 22,8% ότι ήταν το ίδιο στη θέση του θύτη. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι επτά στους δέκα νοσηλευτές που διερευνήθηκαν έχουν βιώσει την ψυχολογική παρενόχληση σε μεγαλύτερο ποσοστό ως θύματα, γεγονός που καταδεικνύει ότι πρόκειται για μια πραγματικότητα που κάθε άλλο παρά σπάνια συμβαίνει. Από την άλλη, περίπου δύο στους δέκα νοσηλευτές παραδέχονται ότι έχουν βρεθεί οι ίδιοι στην θέση του θύτη και έχουν ασκήσει ψυχολογική παρενόχληση. Θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθεί κατά πόσο αυτοί που βίωσαν ψυχολογική παρενόχληση ως θύματα -αν επηρεαζόμενοι από την εμπειρία τους- ανήκουν και στην πλευρά του θύτη. Παρόμοια, είναι πολύ σημαντικό να καθοριστούν τα κίνητρα για μια τέτοια συμπεριφορά, αλλά και το πώς τα θύματα αντέδρασαν σε περιπτώσεις ψυχολογικής παρενόχλησης.

Μια πιο πρόσφατη έρευνα αναφορικά με το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης στον δημόσιο τομέα πραγματοποιήθηκε από τις Ζιγρικά και Πλατσίδου (2016). Μελετήθηκε δείγμα 160 εργαζομένων και βρέθηκε ότι το 53,8% έχει πέσει θύμα ηθικής παρενόχλησης αρκετά συχνά στον εργασιακό χώρο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η έρευνα κατέδειξε ότι το 78,8% υπέστη ηθική παρενόχληση από εργαζόμενους της ίδιας κατηγορίας στην ιεραρχική κλίμακα. Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν την σοβαρότητα του φαινομένου. Πράγματι, τα $\frac{3}{4}$ του εξεταζόμενου δείγματος παρουσιάζονται να έχουν πληγεί μέσω μιας παρενοχλητικής συμπεριφοράς. Πρόκειται για ένα θλιβερό συμπέρασμα, δεδομένου ότι η παραμονή στον εργασιακό χώρο καταλαμβάνει χρονικά σημαντικό ποσοστό στην καθημερινότητα του ατόμου. Η καταβεβλημένη όμως ψυχική υγεία ξεπερνά τα πλαίσια του εργασιακού χώρου, καθώς επιβαρύνει συνολικά την ζωή του ατόμου.

Συγκρίνοντας τις δύο μελέτες είναι εμφανές ότι η παρενόχληση είτε ψυχολογική είτε ηθική υφίσταται στον εργασιακό χώρο και μάλιστα σε μεγάλο ποσοστό. Περισσότεροι από τους μισούς υπαλλήλους έχουν βιώσει μια τέτοια ανήθικη συμπεριφορά. Το αποθαρρυντικό είναι ότι, σύμφωνα με τη δεύτερη μελέτη, οκτώ στους δέκα εργαζόμενους έχουν πέσει θύματα ηθικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο από συναδέλφους τους. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι στην περίπτωση των υπαλλήλων της δεύτερης μελέτης, τα αποτελέσματα αντικατοπτρίζουν μια χειρότερη κατάσταση καθώς καθολικά οι διερευνώμενοι έχουν

αντιμετωπίσει αυτής της μορφής την παρενόχληση έστω μία φορά, ενώ στην πρώτη μελέτη υπάρχει και ένα ποσοστό 30% που δεν έχει βιώσει κάτι αντίστοιχο. Βέβαια δεν διευκρινίζεται αν αυτό το ποσοστό εμπεριέχει τους θύτες μιας τέτοιας συμπεριφοράς. Σε κάθε περίπτωση, μπορεί η φύση του επαγγέλματος κάθε μελετώμενου πληθυσμού να επηρεάζει την ανάπτυξη τέτοιων συμπεριφορών. Το νοσηλευτικό προσωπικό, λόγω της στενής επαφής με τον ασθενή, είναι σαφώς πιο εξοικειωμένο με την διαφορετικότητα και την διαφορετική αντιμετώπιση την οποία χρήζει ο κάθε ασθενής ανάλογα με το πρόβλημά του. Παρόμοια, το νοσηλευτικό προσωπικό συναναστρέφεται με συναδέλφους που εναλλάσσονται πιο συχνά, σε σχέση με το προσωπικό μια τυπικής δημόσιας υπηρεσίας στην Ελλάδα όπως π.χ. η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων. Συνεπώς, η ικανότητα των υπαλλήλων να διαχειρίζονται με σεβασμό την διαφορετικότητα, σίγουρα παίζει αξιοσημείωτο ρόλο στην ανάπτυξη ή μη μιας μη ηθικής συμπεριφοράς με την άσκηση ψυχολογικής παρενόχλησης σε βάρος συναδέλφων. Η διαπολιτισμική ικανότητα και τα χαρακτηριστικά που την απαρτίζουν θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικά εργαλεία για την εξάλειψη ή τουλάχιστον ελάττωση τέτοιων συμπεριφορών.

Συμπερασματικά, το κράτος ενδείκνυται να ενδυναμώσει και να εκσυγχρονίσει τη δημόσια διοίκηση, με στόχο την αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών και την εξάλειψη φαινομένων ηθικής παρενόχλησης. Είναι σημαντικό η συμπεριφορά των κρατικών λειτουργών να χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, εχεμύθεια, σεβασμό, υπευθυνότητα και ειλικρίνεια. Ένας δημόσιος υπάλληλος θα πρέπει να δρα αμερόληπτα και να προσαρμόζει την συμπεριφορά του σεβόμενος κάθε μορφής ετερότητα. Ουσιαστικά, στόχος είναι μία ηθικά αποδεκτή συμπεριφορά, μακριά από φαινόμενα ψυχολογικής παρενόχλησης, έχοντας σαν εργαλείο εφαρμογής της και την ΔΕΙ.

Συμπεράσματα και προτάσεις

Οι κώδικες ηθικής δεν είναι κάτι νέο για την κοινωνία. Από τη δεκαετία του 1960, οι κώδικες ηθικής για τμήματα της δημόσιας διοίκησης διαδίδονταν όλο και περισσότερο σε όλο τον κόσμο (Kernaghan, 2003). Το 1978, οι Ηνωμένες Πολιτείες δημιούργησαν το Γραφείο Κυβερνητικής Δεοντολογίας και προσπάθησαν να

θεσμοθετήσουν έναν κώδικα δεοντολογίας για ολόκληρο τον δημόσιο τομέα (Lewis & Gilman, 2005). Οι κώδικες αυτοί, οι κανόνες και οι αξίες στοχεύουν στον περιορισμό της διεφθαρμένης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Van Wart: «Οι αξίες καθορίζουν τι είναι σωστό και τι λάθος» (1998, σελ. xvii). Οποιοσδήποτε και αν είναι ο ορισμός, οι δεοντολογικοί κώδικες για τη δημόσια διοίκηση περιέχουν αξίες που καλύπτουν ευρύ φάσμα ζητημάτων, ενώ συχνά συνδυάζονται και αλληλοεπικαλύπτονται. Στη σύγχρονη εποχή, πέρα από την εδραίωσή τους σε εθνικό επίπεδο, έχει προκύψει μια διεθνής προσπάθεια συνεργασίας για τη δημιουργία δεοντολογικών κωδίκων που καθοδηγούν τη δημόσια διοίκηση σε όλο τον κόσμο (Rothstein & Sorak, 2017).

Από την άλλη, αναφορικά με την εκδήλωση ηθικής συμπεριφοράς σε ατομικό επίπεδο το 2000, η KPMG (ένας μεγάλος παγκόσμιος οργανισμός) ανέθεσε σε μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες βάσεων δεδομένων στον κόσμο, την National Family Opinion, τη δημιουργία αντιπροσωπευτικής βάσης δεδομένων σχετικά με τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων των ΗΠΑ όσον αφορά την ακεραιότητα στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι για την αξιολόγηση των ηθικών κινδύνων, η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει δεξιότητες και μεθόδους για τον προληπτικό εντοπισμό της ανήθικης συμπεριφοράς αλλά και την απόκτηση διορατικότητας σχετικά με το ενδεχόμενο προκλήσής της (Kaptein et al., 2005).

Ωστόσο, τίθεται το ζήτημα αν η ηθική ικανότητα που μπορεί να οδηγήσει σε ηθική συμπεριφορά στο πλαίσιο της εργασιακής ηθικής του δημόσιου τομέα, μπορεί να αποκτηθεί μέσω ενός αντίστοιχου κώδικα. Οι Meine και Dunn (2013) εξέτασαν το περιεχόμενο των κωδίκων ηθικής των επαγγελματιών του δημόσιου τομέα. Συμπέραναν ότι δεν μπορεί να δοθεί ξεκάθαρη απάντηση σχετικά με το αν οι κώδικες, συμβάλλουν στην επίτευξη ηθικής ικανότητας, όπως ορίζεται από τους May, Gandara, Edwards, Subhani και Huyck (2010). Αντίθετα, οι ερευνητές της ηθικής της δημόσιας διοίκησης συναίνεσαν ότι η ηθική συμπεριφορά μπορεί να επιτευχθεί με παραδείγματα και θετικές προτροπές (π.χ. αναγνώριση, κατάρτιση, εκπαίδευση) που εφαρμόζονται στο επίπεδο του ατόμου και της οργάνωσης. Όμως, οι Van Montfort et al. (2013) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα προγράμματα κατάρτισης δεν είχαν μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα, αλλά μόνο κάποια βραχυπρόθεσμη (Menzel, 2015). Ωστόσο, δεν έχει διερευνηθεί κατά πόσο μπορεί να συμβάλει η εκπαίδευση αναφορικά με τη διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα

προς την εξυγίανση του δημόσιου τομέα σχετικά με την εκδήλωση ηθικών συμπεριφορών.

Σύμφωνα με την Borghetti (2011), η «διαπολιτισμική ικανότητα» μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από την εκπαίδευση και/ή την εμπειρία. Ειδικότερα, η Κλίμακα Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας των Chen και Starosta (2000), θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο αξιολόγησης, στο πλαίσιο της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης (Karras, 2015). Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης πριν και μετά την επιμορφωτική διαδικασία, προκειμένου να διαπιστωθεί η εξέλιξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού διαχρονικά, ώστε να εντοπιστούν οι τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Περαιτέρω, σύμφωνα με έρευνες, τα προγράμματα ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων μέσα από τη βιωματική μάθηση, μπορεί να έχουν σημαντικά αποτελέσματα προς την επιθυμητή κατεύθυνση (Σώκου, 2000). Μέσα από τη βιωματική μάθηση το δυναμικό του δημόσιου τομέα μπορεί να επιτύχει να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του στηριζόμενο στην ηθική. Δεδομένου ότι η ΔΕΙ έχει κοινά στοιχεία με την εργασιακή ηθική, η διαπολιτισμική εκπαίδευση ίσως θα μπορούσε να έχει πιο μακροπρόθεσμα αποτελέσματα αναφορικά με την εξυγίανση του δημοσίου τομέα.

Εν κατακλείδι, αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι ο κάθε υπάλληλος όντας θωρακισμένος με τη διαπολιτισμική ικανότητα ως τέμνουσα την ηθική συμπεριφορά, ενδεχομένως να επιδείκνυε θετικές συμπεριφορές. Μέσω του σεβασμού της διαφορετικότητας και της ενσυναίσθησης θα μπορούσε να είναι αποτελεσματικότερη η αλληλεπίδραση μεταξύ πομπού και δέκτη, χωρίς την εμφάνιση φαινομένων ψυχολογικής και ηθικής παρενόχλησης. Συνεπώς, ο δημόσιος λειτουργός εκπαιδευόμενος σε συνεχή βελτίωση της συμπεριφοράς του, πιθανότατα να ήταν εμφανής ένας προσανατολισμός εξυγίανσης του δημόσιου τομέα με αντίκτυπο και στις παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες.

Βιβλιογραφία

- Adams, A. (1997). *Bullying at work –how to confront and overcome it*. Virago Press, London.
- Androniceanu, A. (2022). Essential Values of Ethical Behavior inside the public organizations- Case of Romania. *Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania*.
- Arnett, R. C., Harden, J. M., & Bell, L. M. (2009). *Communication ethics literacy: dialogue and Difference*. Sage Publications.
- Bennett, M. J. (2004). Measuring Intercultural Competence. *Paper delivered at the 11 th annual conference of the Nordic Network of Intercultural Communication, Kristiansand, Norway*. URL: <https://www.idrinstitute.org/wp-content/uploads/2019/07/Measuring-Competence-IDRI.pdf>
- Bertens, H. (2005). *Literary Theory: The Basics*. Routledge, Abingdon.
- Borghetti, C. (2011). A critical stance on the assessment of intercultural competence: Some ethical issues. *CEFCult seminar, Chambéry, France*. URL: <https://docplayer.net/47446016-A-critical-stance-on-the-assessment-of-intercultural-competence.html>
- Bossaert, D. & Demke, C. (2003). *Civil Services in the Accession States: New Trends and the Impact of the Integration Process*. European Institute of Public Administration.
- Bodenhausen, G.V. (1990). Stereotypes as Judgmental Heuristics: Evidence of Circadian Variations in Discrimination. *Psychological Science*, 1(5), pp.319–322. doi:10.1111/j.1467-9280.1990.tb00226.x.
- Brinkmann, J. (2002). Business Ethics and Intercultural Communication. Exploring the overlap between two academic fields. https://www.academia.edu/48601865/Business_Ethics_and_Intercultural_Communication_on_Exploring_the_overlap_between_two_academic_fields_1
- Buye, R. (2021). The Importance of Ethics in Public Administration. https://www.researchgate.net/publication/352879441_The_Importance_of_Ethics_in_Public_Administration
- Byram, M. (1997). *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Multilingual Matters Ltd, Clevedon.
- Byram, M., Nickols, A., & Stevens, D. (2001). *Developing intercultural competence in practice*. Multilingual Matters Ltd, Clevedon.
- Chen, G., Starosta, W. (1998). A review of the concept of intercultural awareness. *Human Communication*, vol. 2, p. 27-54. https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=com_facpubs
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, vol. 10 (3), p. 241-266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Deardorff, D. K. (2011). *Assessing Intercultural Competence*. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/ir.381>

- Deardorff, D. K., & Arasaratnam-Smith, L. A. (2017). *Intercultural Competence in Higher Education*. *Routledge*.
- De Marco, J., Fox, R.N (1986). *New Directions in Ethics. The Challenge of Applied Ethics*. *Routledge and Kegan Paul*, p. 265-281, New York and London.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.L (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. *Taylor & Francis*, London. URL: <https://doi.org/10.1201/9780203164662>
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, vol. 20(1/2), p. 16-27.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND).
https://www.eurofound.europa.eu/search?search_block_form=Mobbing+definition&op=Search
- Evanoff, R. (2020). Introducing Intercultural Ethics. *The Cambridge Handbook of Intercultural Communication*, 187–202. <https://doi.org/10.1017/9781108555067.014>
- Fantini, A. E. (2009). *Assessing intercultural competence: Issues and tools*, στο Deardorff, D. K. (ed.) *The SAGE handbook of intercultural competence*, Sage, p. 456-476, Los Angeles, CA.
- Ferri, G. (2014). Ethical communication and intercultural responsibility: a philosophical perspective. *Language and Intercultural Communication*, vol. 14(1), p. 7-23. <http://dx.doi.org/10.1080/14708477.2013.866121>
- Frederickson, G., Ghere, R. (2013). Ethics in Public Management. *Political Science Faculty Publications*, paper 43. http://ecommons.udayton.edu/pol_fac_pub/43
- Galanaki, E. & Papalexandris, N. (2013). Measuring workplace bullying in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, vol.24(11), p.1-24.
- Gardenschwartz, L. & Rowe, A. (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide (Revised Edition)*. *McGraw-Hill*, New York.
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A. & Kepner, K. (2012). Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools. *Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida*, Original publication date June 2002, Revised October 2008, Reviewed February 2012. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.548.9931&rep=rep1&type=pdf>
- Hallunovi, A., Osmani, E. & Bashi, E. (2014). Ethics in Public Administration. *Iliria International Review*.
- Henry, N. (1995). *Public administration and public affairs*. *Englewood Cliffs: N.J. : Prentice Hall*, New Jersey.

- Kaptein, M. & Huberts, L. & Avelino, S. & Lasthuizen, K. (2005). Demonstrating Ethical Leadership by Measuring Ethics: A Survey of U.S. Public Servants. *Public Integrity*, 7, p. 299-312. [10.1080/10999922.2005.11051286](https://doi.org/10.1080/10999922.2005.11051286).
- Karras, I. (2015). An Exploration of Greek Business Executives' Intercultural Communication Competence. *Journal of Media Critique*, vol. 1(2).
- Kunda, Z. & Thagard, P. (1996). Forming impressions from stereotypes, traits, and behaviors: A parallel-constraint-satisfaction theory. *Psychological Review*, vol. 103(2), p. 284–308. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.2.284>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5(2), p. 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. & Alberts, J. (2007). Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact. *Journal of Management Studies*, Wiley Blackwell, vol. 44(6), p. 837-862. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00715.x>
- MacDonald, M. N. & O'Regan, J. P. (2013). The ethics of intercultural communication. *Educational Philosophy and Theory*, vol. 45(10), p. 1005-1017.
- MacGillivray, E. D., Golden, D. (2007). Global Diversity: Managing and leveraging diversity in a global workforce. *International Human Resource Journal*, p. 38-46.
- Menzel, D. C. (2015). Research on Ethics and Integrity in Public Administration: Moving Forward, Looking Back. *Public Integrity*, 17(4), p. 343–370. <https://doi.org/10.1080/10999922.2015.1060824>
- Nam, K.-A., Weaver, G., & delMas, R. (2015). Major ethical issues in the field of intercultural relations: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 58–74. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.015>
- Paasche-Orlow, M. (2004). The Ethics of Cultural Competence. *Academic medicine. Journal of the Association of American Medical Colleges*, 79, p. 347-50. [10.1097/00001888-200404000-00012](https://doi.org/10.1097/00001888-200404000-00012).
- Rosenbloom, D. H. & Kravchuck, R. (2005). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*, (6th ed.). McGraw-Hill, Boston.
- Rothstein, B., & Sorak, N. (n.d.). (2017). Ethical Codes for the Public Administration. A Comparative survey. *Working Paper Series*, 12, University of Gothenburg.
- Roux, J. (2002). Effective educators are culturally competent communicators. *Intercultural Education*, vol.13(1), p. 37-48. <https://doi.org/10.1080/14675980120112922>
- Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, vol. 56 (10), p.1213-1232. <https://doi.org/10.1177%2F00187267035610003>

- Stier, J. (2006). Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence. *Journal of Intercultural Communication*, vol. 11, p. 2-12.
- Svara, J. (2007). The ethics primer: For public administrators in government and nonprofit organizations. *Boston: Jones and Bartlett Publishers*.
- Tamunomiebi, M. D. & Ehior, I. E. (2019). Diversity and Ethical Issues in the Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 9(2), p. 839–864.
- Thomas, D. & Ely R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*.
- Ting-Toomey, S. & Chung, L. (2012). How can we become Ethical Intercultural Communicators?, *Understanding Intercultural Communication*, 2nd ed.). Edited by Ron Compton *Understanding Intercultural Communication*. *Oxford University Press*, Oxford.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management (9th ed)*. *Pearson*, p. 195- 196, Harlow, England.
- Weber, Z. (2012). Working towards culturally sensitive ethical practice in a multicultural society. *The Journal of Practice Teaching and Learning*, vol. 5(3), p. 40-54. <https://doi.org/10.1921/jpts.v5i3.314>
- Welfel, E. R. (1998). Ethics in Counseling and Psychotherapy: Standards, Research. *Brooks/Cole, Pacific Grove, CA*.
- Wiseman, R. L. (2002). Intercultural communication competence, στο *G. W. B., Handbook of international and intercultural communication (2nd ed.)*, Sage. P. 207-224, Thousand Oaks, CA.
- Zapf, D. (1999). Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, vol. 20, p.57-69.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999). Εκπαιδευτική Διοίκηση, Αναπτυξη και Πολιτική: Η Δευτεροβάθμια Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και η Περιφερειακή της διάσταση στην Ελλάδα (1980-1990). *Εκδόσεις Έλλην*, σ. 168-170, Αθήνα.
- Γέμτος, Γ.Π. (1995). Οι κοινωνικές επιστήμες. Μια εισαγωγή. *Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός*, Αθήνα.
- Γκόβαρης, Χ. (2001). Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση. *Ατραπός*, Αθήνα.
- ΕΙΕΑΔ (2013). Ηθική Παρενόχληση στο χώρο της εργασίας. *Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού, άρθρα και μελέτες 9/2013*.
- Ζιγρικά, Ε. & Πλατσίδου, Μ. (2016). Η Ηθική παρενόχληση των δημοσίων υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, ΙΖ(66).
- Κανακίδου, Ε. & Παπαγιάννη, Β. (2003). Από τον πολίτη του έθνους στον πολίτη του κόσμου. *Τυπωθήτω-Δαρδανός*, Αθήνα.
- Μάγος, Κ. (2005). Προσεγγίζοντας τον Άλλο: εκπαίδευση ενηλίκων και διαπολιτισμική ικανότητα. *Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων : 2ο Διεθνές Συνέδριο:*

Εκπαίδευση ενηλίκων και κοινωνικές δεξιότητες, Επιστημονική Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων, σ.199-209, Αθήνα.

Μπακέλλα, Π., Γιάγκου, Ε. & Μπραχαντίνη, Κ. (2013). Η επίδραση του Συνδρόμου ψυχολογικής παρενόχλησης στην επαγγελματική ζωή των Νοσηλευτών. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, τεύχος (17), σ. 2-24.

Σώκου, Κ. (2000). Παγκόσμια οργάνωση υγείας. Η προαγωγή της ψυχικής και συναισθηματικής υγείας στο σχολείο. *Ελληνικά Γράμματα*, Αθήνα.

ⁱ *The Association for Applied Sport Psychology (AASP)*

ⁱⁱ *American psychological Association (APA)*

ⁱⁱⁱ *Ethics and Cultural Competence | Association for Applied Sport Psychology. (n.d.). Appliedsportpsych.org. <https://appliedsportpsych.org/resources/professional-resources-for-mental-performance-consultants/ethics-and-cultural-competence/>*

^{iv} *www.aspaa.org*

^v *<https://osha.europa.eu/el>*