



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
*«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»*

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΟΣΤΡΑΚΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ ΤΩΝ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ:
Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΚΗΣ ΤΑΥΤΙΣΗΣ.**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Δρ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΟΣΤΡΑΚΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΣΙΩΠΗ ΤΩΝ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ: Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ
ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΚΗΣ ΤΑΥΤΙΣΗΣ.**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Δρ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 Οριοθέτηση του προβλήματος και συνεισφορά της μεταπτυχιακής διατριβής.....	8
1.2 Σκοπός εργασίας.....	9
1.3 Γενική Μεθοδολογία	9
1.4 Δομή της εργασίας.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	11
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	11
2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Οστρακισμός	11
2.2.1 Η έννοια και η φύση του οστρακισμού	12
2.2.2 Το μοντέλο οστρακισμού του Williams	17
2.2.3 Αυτοεκτίμηση.....	20
2.2.4 Αίσθημα του ανήκειν.....	22
2.2.5 Νόημα ύπαρξης	23
2.2.6 Έλεγχος.....	23
2.3 Εργασιακός Οστρακισμός.	24
2.3.1 Θεωρία διατήρησης των πόρων (COR).....	26
2.3.2 Παράγοντες επηρεασμού του εργασιακού οστρακισμού	28
2.3.3 Αποτελέσματα εργασιακού οστρακισμού	30
2.3.4 Ρυθμιστικοί παράγοντες (moderators) του εργασιακού οστρακισμού	36
2.3.5 Διαμεσολαβητικοί παράγοντες εργασιακού οστρακισμού.....	38
2.4 Η έννοια και η φύση της εργασιακής σιωπής.....	40
2.4.1 Παράγοντες επηρεασμού εργασιακής σιωπής.....	42
2.4.2 Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής	45
2.5 Η έννοια και η φύση της οργανωσιακής ταύτισης	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	52
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	52
3.1 Εισαγωγή.....	52
3.2 Εργασιακός οστρακισμός και εργασιακή σιωπή.....	52
3.3 Εργασιακός οστρακισμός και οργανωσιακή ταύτιση.....	55
3.4 Οργανωσιακή ταύτιση και εργασιακή σιωπή.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	63
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	63
4.1 Εισαγωγή.....	63
4.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	63
4.3 Κλίμακες μέτρησης.....	64
4.3.1 Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία.....	65
4.3.2 Εργασιακός οστρακισμός.....	65
4.3.3 Οργανωσιακή ταύτιση.....	66
4.3.4 Εργασιακή σιωπή.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	68
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	68
5.1 Εισαγωγή.....	68
5.2 Παραγοντική ανάλυση.....	68
5.3 Περιγραφικά στατιστικά μέτρα και συσχετίσεις.....	69
5.4 Ανάλυση παλινδρόμησης.....	71
ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	74
6.1 Συζήτηση.....	74
6.2 Προτάσεις προς τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη.....	78
6.3 Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα.....	82
6.4 Επίλογος.....	84
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	111

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στον Καθηγητή μου Παναγιώτη Γκορέζη, γιατί η παρούσα εργασία χωρίς την αμέριστη βοήθεια, καθοδήγηση και συμπαράσταση, δεν θα ήταν κάτι εφικτό.

Σε όλους όσους συμμετείχαν και βοήθησαν στην περάτωση αυτού του ερευνητικού έργου.

Στον φίλο μου Λοΐζο, γιατί μαζί μοιραστήκαμε όλο το ταξίδι για την ολοκλήρωση αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος και η βοήθεια του για εμένα είχε ρόλο ουσιαστικό.

Στην μητέρα μου Ελένη και στον σύζυγό μου Γιάννη, που χωρίς αυτούς τίποτε δεν θα ήταν κατορθωτό.

Στον Θεό και στην κόρη μου Ειρήνη γιατί χωρίς αυτήν τίποτε δεν θα ήταν σημαντικό.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο εργασιακός οστρακισμός, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αγνοείται ή αποκλείεται από τους άλλους εργαζομένους, έχει αποδειχτεί ότι έχει αρνητικές συνέπειες τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και σε προσωπικό επίπεδο και η παρούσα διπλωματική εργασία σκοπό έχει να διερευνήσει την ύπαρξη και την έκταση του φαινομένου ανάμεσα στους επαγγελματίες υγείας-νοσηλευτές.

Υλικό και μέθοδος: αναζήτηση σχετικής ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας και δημοσιευμένων εκθέσεων, σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων (PubMed, CINAHL, Google Scholar, Medline). Κριτήρια επιλογής τους ήταν να είναι δημοσιευμένα στα ελληνικά ή αγγλικά, να αφορούν στο αντικείμενο και να περιλαμβάνουν συνδυασμό των λέξεων κλειδιά. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 157 νοσηλευτές εργαζόμενοι σε Δημόσιο Νοσηλευτήριο της Κύπρου. Η έρευνα διεξήχθη με ποσοτική μεθοδολογία και η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτό-αναφοράς σε επταβάθμια κλίμακα Likert.

Αποτελέσματα: τα αποτελέσματα που προέκυψαν απέδειξαν ότι ο εργασιακός οστρακισμός επηρεάζει θετικά την εργασιακή σιωπή και την οργανωσιακή ταύτιση των νοσηλευτών, ενώ η εργασιακή ταύτιση ασκεί διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην εργασιακή σιωπή και τον οστρακισμό. Επίσης εντοπίστηκε ο ρυθμιστικός ρόλος του καθεστώτος εργασίας στη σχέση του εργασιακού οστρακισμού με την εργασιακή σιωπή μέσω της οργανωσιακής ταύτισης.

Συμπεράσματα: συμπερασματικά καταλήγοντας, ο εργασιακός οστρακισμός είναι ένα επιζήμιο φαινόμενο που επηρεάζει την ευημερία των νοσηλευτών τόσο σε εργασιακό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, αλλά ταυτόχρονα έχει δυσμενή αποτελέσματα και στην παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των οργανισμών υγείας και στην ασφάλεια και ποιότητα της προσφερόμενης νοσηλευτικής φροντίδας υγείας. Τέλος γίνονται εισηγήσεις προς τα διοικητικά στελέχη για πρόληψη ή μείωση του φαινομένου. Παραθέτονται οι περιορισμοί της μελέτης και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: ostracism, workplace ostracism, employee silence, organizational identification, counterproductive workplace behavior, human needs, patient safety.

ABSTRACT

The workplace ostracism is the extent to which an employee perceives that he or she is ignored or excluded by other employees, and has negative impacts on both individual and organizational level. This thesis examines the phenomenon of workplace ostracism among health care workers-nurses.

Method: The study sample consisted of 157 registered nursing officers in a private hospital in Cyprus. The survey was conducted following the methodology of Quantitative Research and a self- completed structured questionnaire on a 7-point Likert scale.

Results: The findings suggest that workplace ostracism positively affects employee silence and organizational identification of nurses while organizational identification has a mediating role between employee silence and ostracism. Also, the findings detected that the working status has a moderating role in the relationship of workplace ostracism with employee silence through organizational identification.

Conclusions: As a conclusion, workplace ostracism is a harmful phenomenon that affects the welfare of nurses both on work and personal level, but also has adverse effects on productivity, efficiency and effectiveness of health institutions, and also the safety and quality of the offered nursing health care. Lastly, the study provides some practical implications for managers of organizations, so as to prevent and respond to incidents of workplace ostracism, as well as the limitations of the research and suggestions for future research.

Keywords: ostracism, workplace ostracism, employee silence, organizational identification, counterproductive workplace behavior, human needs, patient safety.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Οριοθέτηση του προβλήματος και συνεισφορά της μεταπτυχιακής διατριβής

Ο οστρακισμός έχει αναπτυχθεί σαν θεωρία από τον Williams (Williams, 1997, 2001, Williams & Zadro, 2005, Williams, 2007), όπου τον προσδιορίζει ως την πράξη των ατόμων ή των ομάδων να αγνοούν ή να αποκλείουν άτομα ή ομάδες. Όπου έχει μελετηθεί, έχει φανεί ότι επηρεάζει τόσο θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες, όσο και την συμπεριφορά των ατόμων. Ωστόσο δεν έχει μελετηθεί ποτέ σε χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας. Ως εκ τούτου η έναρξη ερευνητικής διαδικασίας θα ήταν χρήσιμη για να γνωρίζει κανείς την πιθανή αρνητική επίπτωση, του οστρακισμού, στην εργασιακή συμπεριφορά των νοσηλευτών.

Η επικείμενη εφαρμογή του Γενικού Σχεδίου Υγείας (Γε.Σ.Υ) και η αυτονόμηση των Δημόσιων Νοσηλευτηρίων είναι προ των πυλών. Υπό αυτό το πρίσμα, προκύπτει η ανάγκη διατήρησης της ανταγωνιστικότητας των δημόσιων αυτών οργανισμών. Οι καλές εργασιακές σχέσεις, το αίσθημα αυτοεκτίμησης, διατήρησης ελέγχου, αίσθησης του ανήκειν και της ουσιαστικότητας της ύπαρξης αλλά και της ομαδικότητας είναι απαραίτητα συστατικά στην διατήρηση της ποιότητας στην παροχή φροντίδας υγείας αλλά και της ταύτισης και δέσμευσης προς τον οργανισμό και τους στόχους του. Η διασπορά της γνώσης και της πληροφορίας, το καλό εργασιακό κλίμα ως μια διάσταση του συνολικού εργασιακού περιβάλλοντος σε ένα οργανισμό, αντανακλούν την συλλογική συμπεριφορά των ατόμων σε αυτόν και δυνατόν να επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Ερευνητές τονίζουν ότι το φαινόμενο του οστρακισμού επηρεάζει δυνητικά τους εργαζόμενους αλλά και τον οργανισμό. Τόσο παγκοσμίως, όσο και ειδικότερα την Κύπρο, στα επαγγέλματα υγείας η έρευνα για τον εργασιακό οστρακισμό είναι ανύπαρκτη και ως εκ τούτου καλό θα ήταν να ερευνηθεί. Με την γνώση που θα προσφέρει η διεξαχθείσα έρευνα πιθανόν, να πυροδοτηθεί το ενδιαφέρον για μελέτη του φαινομένου του οστρακισμού, με έμφαση στα επαγγέλματα υγείας.

1.2 Σκοπός εργασίας

Σύμφωνα με τον Williams (1997, 2001), ο οστρακισμός επηρεάζει θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες και ο εργασιακός οστρακισμός σύμφωνα με τον Ferris et al., (2008) επηρεάζει δυσμενώς την εργασιακή συμπεριφορά. Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να διερευνήσει και να περιγράψει το φαινόμενο του οστρακισμού στο χώρο εργασίας των νοσηλευτών σε Δημόσιο Νοσηλευτήριο της Κύπρου. Ειδικότερα στόχο έχει να μελετήσει την επίδραση του εργασιακού οστρακισμού στην εργασιακή σιωπή και στην οργανωσιακή ταύτιση των νοσηλευτών.

1.3 Γενική Μεθοδολογία

Για τον σχεδιασμό της παρούσας εργασίας έγινε αναζήτηση σχετικής ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας και δημοσιευμένων εκθέσεων, σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων (PubMed, CINAHL, Google Scholar, Medline).

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 157 εγγεγραμμένοι νοσηλευτικοί λειτουργοί από δημόσιο νοσηλευτήριο της Κύπρου. Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση αυτοσυμπληρούμενου, ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου βασισμένο στη διεθνή βιβλιογραφία. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν με επιστολή στην οποία αναφέρονταν πληροφορίες σχετικά με το σκοπό της μελέτης, την διαφύλαξη της ανωνυμίας και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων και την εθελοντική φύση της συμμετοχής. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε κατά τον ελεύθερο χρόνο των νοσηλευτών η οποία σήμαινε και αποδοχή της συμμετοχής τους, ενώ η διάρκεια συμπλήρωσης του δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά.

1.4 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από έξι κεφάλαια. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη εισαγωγή στο υπό μελέτη ερευνητικό θέμα, καθώς και στους σκοπούς και τη συνεισφορά της διατριβής στη συγκεκριμένη γνωστική περιοχή. Το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας που ακολουθεί παρέχει το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Ειδικότερα, βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας γίνεται η

εννοιολογική προσέγγιση των μεταβλητών που συμπεριλήφθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο, δηλαδή του εργασιακού οστρακισμού, της εργασιακής σιωπής και της οργανωσιακής ταύτισης. Ακόμη, παρουσιάζονται τα βασικά ευρήματα των ερευνών όσον αφορά στους παράγοντες επηρεασμού (antecedents) και τα αποτελέσματα (outcomes), των υπό εξέταση μεταβλητών. Στο τρίτο και ιδιαίτερα βασικό κεφάλαιο διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες επιχειρήθηκε να εξεταστούν μέσω της διεξαχθείσας έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, και πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του δείγματος, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και οι κλίμακες μέτρησης των εξεταζομένων παραγόντων. Το πέμπτο κεφάλαιο περιέχει τις συγκεκριμένες στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο των υποθέσεων, καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, το κεφάλαιο έξι επικεντρώνεται στο σχολιασμό και στη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Επιπρόσθετα, το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τη διατύπωση των πρακτικών προτάσεων προς τις διοικήσεις των οργανισμών, των περιορισμών της συγκεκριμένης έρευνας και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν περαιτέρω στο συγκεκριμένο υπό εξέταση γνωστικό πεδίο. Το τελευταίο αυτό κεφάλαιο κλείνει με τον επίλογο που συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της ερευνητικής προσπάθειας και επισφραγίζει την παρούσα εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη. Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επιχειρείται να αποσαφηνιστούν οι όροι που χρησιμοποιήθηκαν, να αναδειχθεί η ερευνητική, και όχι μόνο, σπουδαιότητα αυτών, αλλά και να παρουσιαστεί ένα μεγάλο φάσμα των υπαρχόντων ερευνητικών ευρημάτων. Αρχικά, γίνεται ανασκόπηση της έννοιας του οστρακισμού αλλά και του εργασιακού οστρακισμού όπου δίνεται μεγαλύτερη έμφαση, όπως είναι λογικό, εφόσον αποτελεί τη βασική μεταβλητή της έρευνας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα θεωρητικά πλαίσια των άλλων παραγόντων που χρησιμοποιήθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο, της εργασιακής σιωπής και της οργανωσιακή ταύτισης.

2.2 Οστρακισμός

Το φαινόμενο του οστρακισμού, με την πάροδο των χρόνων φαίνεται να προσελκύει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών γιατί αφορά σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, στα διαφορετικά είδη κουλτούρας και προέρχεται από όλα τα δημογραφικά πλαίσια (Williams, 1997), ενώ συμβαίνει συστηματικά σε όλους τους οργανισμούς εργασίας (Balliet & Ferris, 2012). Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, αλλά και την επικράτηση και τη σημασία του οστρακισμού στον εργασιακό χώρο, παρατηρούμε ότι το φαινόμενου χρήζει περεταίρω διερεύνησης (Ferris et al., 2008), γιατί επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις, την επίτευξη του εργασιακού στόχου και έργου, μελλοντικές αλληλεπιδράσεις του οστρακισμένου ατόμου, ενώ παράλληλα επιφέρει σημαντικές αντιδράσεις στην συμπεριφορά, όταν απειλούνται οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, που επιβάλλουν συμπεριφορές αποκατάστασης (Nelson, 2011).

Η εργασία έχει γίνει μεγάλο και αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής και είναι ζωτικής σημασίας να κατανοηθούν τα επακόλουθα και οι συνέπειες του οστρακισμού σε αυτή την σφαίρα της ύπαρξης. Σύμφωνα με τους Wu και συνεργάτες (2012), όταν ο

εργασιακός οστρακισμός εξαλείφει τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, τότε υπάρχουν δυσμενή εργασιακά αποτελέσματα. Αρχικά, θα επιχειρηθεί μια προσπάθεια κατανόησης του όρου οστρακισμός από το παρελθόν μέχρι και το σήμερα, των κύριων χαρακτηριστικών και του βασικού θεωρητικού του μοντέλου. Στη συνέχεια, γίνεται ανασκόπηση της ειδικής αρθρογραφίας που αφορά στον οστρακισμό, στα πλαίσια του εργασιακού χώρου και πώς επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις. Συγκεκριμένα, αναφέρονται οι βασικοί ορισμοί, τα σημεία που τον καθιστούν μοναδικό, οι παράγοντες επηρεασμού, τα αποτελέσματά, οι ρυθμιστικοί και διαμεσολαβητικοί παράγοντες του.

2.2.1 Η έννοια και η φύση του οστρακισμού

Ο *οστρακισμός* ορίζεται ως η πράξη του αποκλείω και αγνοώ άτομα ή ομάδες, από άτομα ή ομάδες (Williams & Somer 1997 p.695, Williams, 2006, p. 427).

Μια σημαντική διάκριση, σύμφωνα με τους Williams και Sommer (1997, p.695), είναι ανάμεσα στον *φυσικό* και τον *κοινωνικό* οστρακισμό. Φυσικός οστρακισμός περιγράφει τον φυσικό αποχωρισμό που περιλαμβάνει τιμωρία, εξορία, απομόνωση και διάλειμμα επαφών σε ξεχωριστό χώρο και σε διαπροσωπικό επίπεδο, που σημαίνει με αφήνουν ή αφήνομαι να είμαι μόνος μου. Κοινωνικός οστρακισμός σημαίνει αγνοώ, ή με αγνοούν στην φυσική παρουσία άλλων και περιλαμβάνει την σιωπηλή αντιμετώπιση, τον κρύο ώμο και το πάγωμα, ενώ το άτομο παραμένει άορατο στην παρουσία άλλων.

Σαν φαινόμενο ο οστρακισμός, ξεκινά από την αρχαιότητα και φτάνει μέχρι το σήμερα, διαχέεται μέσω των φυλών, των θρησκειών, των ομάδων, απαντάται κατά κόρον στην σχολική ηλικία και στον εργασιακό χώρο ακόμα και στο διαδίκτυο (Kraut et al., 1998, Williams et al., 2000), ενώ άρχισε να προσελκύει το ενδιαφέρον των ερευνητών ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Η πυροδότηση για την εντατική μελέτη του φαινομένου, προήλθε από την αύξηση της ανεξήγητης βίας ειδικά σε σχολεία ή κοινωνικά σχήματα (Leary et al., 2003). Άλλες φορές χρησιμοποιείται ως μέσω κοινωνικής επικράτησης και δύναμης (Finne et al., 2011) και άλλες φορές συνδέεται με συμπεριφορές κοινωνικής επανένταξης (Nelson, 2010).

Ο οστρακισμός ή εξοστρακισμός είναι απότοκο της αρχαίας μορφής άσκησης του δημοκρατικού δικαιώματος μέσω διαδικασίας ψηφοφορίας, με την οποία αποφασίζονταν ελεύθερα, άνευ δίκης, η υποχρεωτική εξορία ή όχι ενός ατόμου, που κρινόταν επικίνδυνο για την πόλη και το δημοκρατικό πολίτευμα. Εφαρμόστηκε τον 6ο αιώνα π.Χ, με εισήγηση του νομοθέτη Κλεισθένη, καταργήθηκε το 418 π.Χ, γιατί υπήρξε εκμετάλλευση του θεσμού για προσωπικές αντιπαραθέσεις. Η ετυμολογία του προερχόταν από την λέξη όστρακο, που ήταν θραύσμα αγγείου και πάνω σε αυτό ανέγραφαν το όνομα αυτού που επιθυμούσαν να εξορίσουν. Ο οστρακισμός, στην σημερινή εποχή, είναι ένα κοινωνικό και βιολογικό φαινόμενο που υπάρχει σε διάφορες μορφές σε όλα τις κοινωνίες και κουλτούρες, όντας ένας θεμελιώδης μηχανισμός κοινωνικού ελέγχου γιατί θεσπίζει, αντανακλά και διατηρεί τις κοινωνικές νόρμες, χρησιμεύοντας ως ένα μέσο για την υποστήριξη της συνοχής μιας ομάδας, τη συνέχεια των πολιτιστικών αξιών και την προστασία της ατομικής ασφάλειας (Grutter & Masters, 1986).

Ο φυσικός οστρακισμός πολλές φορές εφαρμόζεται ως έννομο μέτρο από τις κυβερνήσεις υπό την μορφή φυλακισμού ή εξορίας, μιας και φροντίζει μέσω του νομικού συστήματος, να αποκλείσει αυτούς που δεν επιθυμεί η κοινωνία, τους βίαιους ή τους ασυνήθεις, μέσω αστυνόμευσης, φυλάκισης, εγκλεισμού σε ψυχιατρείο και άλλα και μπορεί να βλάψει και να δημιουργήσει αδικία όντας μια μορφή κοινωνικής απόρριψης (Gruter & Masters, 1986). Οι Goodall και Langaster (1986, όπως αναφέρεται Williams et al., 2000), περιέγραψαν ύπαρξη του φαινομένου και στην κοινωνία των ζώων, τα οποία αποκλείουν αυτά που φαίνεται ότι δεν συνεισφέρουν στην αγέλη.

Ο κοινωνικός οστρακισμός αποτελεί μια διαδεδομένη και ισχυρή μορφή κοινωνικής επιρροής και μπορεί να σημαίνει συστηματικό αποκλεισμό και απόρριψη από μια κοινωνική ομάδα (Finne et. al., 2011). Πολλά χαρακτηριστικά του ανθρώπου, όπως η ανάπτυξη, η σωματική αδυναμία, η γονεϊκότητα, είναι ενδείξεις ότι η επιβίωση του ανθρώπινου οργανισμού απαιτεί μια σταθερή κοινωνική υποδομή. Έτσι η συνύπαρξη με άλλους σε ομάδες ή κοινωνικά σύνολα, αποτελεί χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, γιατί με το πέρασμα του χρόνου φάνηκε ότι βοηθά στην απάμβλυνση ή λύση προβλημάτων, όπως αναπαραγωγής, επιβίωσης, προστασίας από κίνδυνους (Brewer, 2004). "Το να ανήκεις σε μια κοινωνική ομάδα, συχνά είναι τόσο

απαραίτητο όσο και η διασφάλιση νερού και φαγητού" (Baumeister & Leary, 1995). Αντίθετα να οστρακιστεί επιφέρει πόνο, έστω και αν είναι εικονικό ή υποσχόμενα κερδοφόρο και η καθόλου προσοχή είναι χειρότερη από την τιμωρία (Beest & Williams, 2006).

Ο οστρακισμός, σε κοινωνικό επίπεδο είναι σύνθητες φαινόμενο και κατά την εφηβεία λειτουργώντας ως μοχλός επιβολής θέσης μέσα στην ομάδα. Όπως έχει προαναφερθεί, έναυσμα για την μελέτη του οστρακισμού έχουν δώσει και τα συμβάντα ανεξήγητων πυροβολισμών σε σχολεία. Σύμφωνα με τους Coyne et al., (2011), στους ανήλικους, ο οστρακισμός επιδρά όπως και στους ενήλικούς, δηλαδή μειώνει την φιλοκοινωνική συμπεριφορά ή ακόμα δεν την αφήνει καν να αναπτυχθεί. Σύμφωνα με τους Williams et al., (2000), τα ανήλικα κορίτσια επιβάλλουν συχνότερα τον οστρακισμό ενώ τα αγόρια καταφεύγουν ευκολότερα στην βία. Έτσι πιθανολογείται ότι στην ενήλική ζωή τα άτομα που έχουν βιώσει οστρακισμό κατά την εφηβεία, αλλά και στο μέλλον να μην ασπάζονται τον εθελοντισμό, τις δωρεές, να μην νοιάζονται για τους άλλους, αλλά και να μην είναι βοηθητικοί και συνεργάσιμοι όταν τους ανατίθεται ένα νέο έργο (Twenge et al., 2007). Οι ηλικιωμένοι αλλά και οι ασθενείς βιώνουν έντονα τον οστρακισμό παρομοιάζοντας τον, σαν κοινωνικό θάνατο (Sommer & Williams 1997, Ciarocco, & Baumeister, 2001), ενώ πολλές φορές οι επαγγελματίες υγείας συζητούν στην παρουσία ενός βαριά πάσχοντα, διαδικασίες σαν να είχε πεθάνει ήδη (Ferris et.al., 2008). Οι άνθρωποι, όταν οστρακιστούν ή αποκλειστούν από τις κοινωνικές διαδράσεις και την οικογένεια, αναπτύσσουν αισθήματα αγωνίας ενώ είναι προφανές ότι αισθάνονται απεγνωσμένοι όταν απομονώνονται από γειτονικούς δεσμούς (Grutter & Masters, 1986).

Σύμφωνα με τους Williams και Sommer (1997), τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες βιώνουν τον οστρακισμό ως μια μορφή απόρριψης, αλλά με διαφορετικά συναισθήματα και γνωστικές συνέπειες. Οι άνδρες έχουν διαφορετικούς μηχανισμούς ούτως ώστε να αντεπεξέλθουν και προσποιούνται ότι δεν έχουν οστρακιστεί αλλά η απομόνωση είναι δική τους επιλογή, ενώ ταυτόχρονα μειώνουν την προσπάθεια κατά την ομαδική εργασία. Οι γυναίκες είναι πιο ευαίσθητες, το εκδηλώνουν συνήθως με ένταση και στρες (Hall, 1984), ενώ ταυτόχρονα συνεχίζουν να παραμένουν στην ομάδα και να εργάζονται συνειδητά. Ο οστρακισμός ίσως είναι πιο απειλητικός για

τις γυναίκες γιατί εύκολα κατηγορούν για το συμβάν τον εαυτό τους, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις ικανότητες τους (Williams & Sommer, 1997).

Από πολλούς ερευνητές έχουν προκύψει διάφορα ευρήματα τα τελευταία χρόνια, συγκεντρώνοντας αυξημένο ενδιαφέρον στην μελέτη για τον οστρακισμό, γιατί αντίθετα με άλλες μορφές αποκλίνουσας συμπεριφοράς, όπως λεκτικής ή σωματικής βίας, ο οστρακισμός χαρακτηρίζεται σαν "μη συμπεριφορά", και για αυτόν το λόγο κάποιος μπορεί εύκολα να τον εφαρμόσει χωρίς να παραδεχτεί ότι το κάνει και να απολογηθεί για αυτό (Williams et al., 2000). Για παράδειγμα η σιωπηρή αντιμετώπιση συμβαίνει, χωρίς ξεκάθαρες εξηγήσεις ή παρατηρήσεις των αιτιών για τις οποίες το άτομο οστρακίζεται (Williams, 2007). Λειτουργεί ως τρόπος αποφόρτισης της ατμόσφαιρας, σε περιπτώσεις διαφωνιών, έντασης, επιβολής πειθαρχίας στα παιδιά (πχ υπό μορφή: είσαι εκτός προσοχής τώρα), αλλά και στους ενήλικες, σε περιπτώσεις βίας κλπ. Ενδιαφέρον θα ήταν να επισημανθεί ότι ένα μεγάλο ποσοστό ατόμων (πέραν του 75%), έχουν υποστεί την σιωπηρή αντιμετώπιση και από αγαπημένα ή προσφιλή άτομα αλλά και ένα μεγάλο ποσοστό (πέραν του 65%), την έχει χρησιμοποιήσει ως μέτρο επαναφοράς μετά από αντιπαράθεση (Williams, 1997). Ένα ευρύ φάσμα άλλων συμπεριφορών οστρακισμού που μπορεί να εκδηλωθούν ξεκινά από ήπιες μορφές αγνόησης και αποκλεισμού, όπως έλλειψη οπτικής επαφής ή λεκτικής επικοινωνίας, σαν ο κρύος ώμος, αγνώω σαν μορφή απειλής, εξορία, τιμωρία, απέλαση, σιωπή (Lustenberge, 2010), μέχρι την πλήρη απομάκρυνση του ατόμου από μια ομάδα. Ο ανθρώπινος στόχος που εξοστρακίζεται, όταν το αντιληφθεί, θα υποστεί σοκ και συναισθηματικό πόνο. Αργότερα, αντανακλαστικά, θα αρχίσει να αντιμετωπίζει την όλη εμπειρία (Williams, 1997, 2007).

Αυτό όμως που ξεχωρίζει τον οστρακισμό από άλλες αποκλίνουσες συμπεριφορές, είναι το πόσο γρήγορα αλλά και μοναδικά, η αντίληψη ότι το άτομο οστρακίζεται, απειλεί βασικές ανθρώπινες ανάγκες (Williams & Sommer, 1997), ενώ κατακλύζεται από αισθήματα αποτυχίας και διάσπασης δεσμών, μειωμένης αυτοεκτίμησης, λάθους και τιμωρίας, απώλειας ελέγχου και ευθραυστότητας ζωής (Nelson, 2011), οργής και θυμού (Chow et al., 2007). Είναι δε, περισσότερο ζημιογόνος από την εν δυνάμει διαφωνία ακόμα και καυγά (Zardo et al., 2005). Οι δυσπροσαρμοστικές

συμπεριφορές που προκαλεί ο οστρακισμός, όπως η επιθετικότητα (Twenge et al., 2001), οι αυτοκαταστροφικές τάσεις, όπως αναβλητικότητα και κακές επιλογές, (Twenge et al., 2003) και η μείωση φιλοκοινωνικής συμπεριφοράς (Twenge et al., 2007), οδηγούν σε μια κατάσταση αποδόμησης που επηρεάζει την λογική σκέψη (Baumeister et al., 2002), την ικανότητα για συμμόρφωση με τα κοινωνικά πρότυπα, επίτευξη στόχων και αυτορρύθμιση (Baumeister et al., 2005).

Με βάση την θεωρία της επικάλυψης του πόνου (pain overlap theory) των Eisenberger και Lieberman (2005) και την θεωρία του κοινωνικού πόνου (social pain theory), των MacDonald και Leary (2005), καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο κοινωνικός και ο φυσικός πόνος έχουν κοινά σημεία αντίδρασης στο νευρικό σύστημα (Bernstein & Claypool, 2011). Ως φυσική αντίδραση στα άτομα που απορρίπτονται, αποκλείονται ή οστρακίζονται, εκμιαεύεται μια γρήγορη, μικρής διάρκειας αντίδραση (εντός 5 λεπτών), συνδεδεμένη με την ενεργοποίηση του εγκεφάλου και μια σειρά φυσιολογικών αλλαγών (Nelson, 2011), όπως στα επίπεδα κορτιζόνης, στην αιμάτωση του εγκεφάλου, στα επίπεδα αρτηριακής πίεσης (Williams, 2007), ενώ παρατηρούνται και καρδιαγγειακές αλλαγές (Zardo et al., 2004). Ο πόνος του οστρακισμού έχει μια φυσική ουδό και γίνεται αισθητός τόσο σε ψυχολογικό όσο και νευροφυσιολογικό επίπεδο και εκτός του ψυχολογικού πόνου τα άτομα νιώθουν και φυσικό πόνο βιώνοντας την κοινωνική απόρριψη, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο οστρακισμός προκαλεί μια αίσθηση κοινωνικού πόνου αλλά και πραγματικού πόνου (Eisenberger et al., 2003, MacDonald & Leary, 2005, Lieberman et al., 2006, Bernstein & Claypool, 2011) και αυτό υποστηρίζει την δυναμική του φαινομένου και τους μηχανισμούς που χρησιμοποιεί ο άνθρωπος για να το διαχειριστεί.

Σημαντικό είναι να διευκρινίσουμε, ότι κατά την περίοδο του οστρακισμού αισθήματα δεν αναπτύσσει μόνο ο στόχος, με τον οποίο θα ασχοληθούμε κατά κόρον στην διάρκεια αυτής της μελέτης, αλλά και η πηγή, δηλαδή αυτός που εφαρμόζει τον οστρακισμό. Αν και αρχικά τα αισθήματα της πηγή του οστρακισμού είναι θετικά, οι θύτες νιώθουν ενδυναμωμένοι, με αυξημένη αίσθηση του ελέγχου και ικανοποιημένοι με τις τακτικές που εφαρμόζουν, με την πάροδο του χρόνου νιώθουν ότι η διαδικασία του οστρακισμού τους απορροφά αρνητικά, ιδιαίτερα αν τους έχει ζητηθεί από τρίτους να εφαρμόσουν οστρακισμό και οι λόγοι δεν είναι ξεκάθαροι.

Γενικά δεν ήταν μια άνετη αλλά μια κοπιώδης διαδικασία που καταγράφει μειώσεις στο αίσθημα του ανήκειν του θύτη (Williams et al., 2000). Όμως τόσο ο θύτης όσο και το θύμα θα επιβάλουν ή θα υποστούν οστρακισμό σε κάποιο στάδιο στην κοινωνική τους ζωή, από συναδέλφους, συγγενείς, φίλους ή ακόμα και άγνωστους (Williams et al., 2000).

2.2.2 Το μοντέλο οστρακισμού του Williams

Πριν από την εξέλιξη του μοντέλου για τον οστρακισμό από τον Williams (Williams, 1997, 2001, Williams et al., 2001, Williams & Zadro 2005), ένα ευρύ φάσμα αντιδράσεων από το εξευτελιστικό χιούμορ μέχρι και την ταπεινωτική τιμωρία, χαρακτηρίζονταν από τους ερευνητές ως οστρακιστικές τάσεις. Όμως, το μοντέλο αυτό, του Williams, οριοθετεί τον οστρακισμό ως την πράξη αποκλεισμού και/ή αγνόησης από ένα άτομο ή μια ομάδα σε ένα άτομο ή μια ομάδα, από μια απλή πράξη μέχρι και τον εξορισμό, ενώ αναφέρεται πάντα σε οστρακισμένο στόχο (target), και οστρακιστική πηγή (source). Οι στρατηγικές οστρακισμού εκτείνονται από την αποφυγή επαφής, οπτικής ή λεκτικής, αγνόησης, απόρριψης και παραμέλησης επαφής και οι στρατηγικές αντιμετώπισης του φαινομένου είναι η αποφυγή του θύτη ή η συνέχεια της προϋπάρχουσας του οστρακισμού κατάστασης (Williams, 2001). Είναι χρήσιμο να υπάρχει διαχωρισμός στους όρους εκφοβισμού, επίθεσης και κοινωνικής υποβάθμισης και διαφορετικά σταθμά μέτρησης με τον οστρακισμό, γιατί οι πιο πάνω συμπεριφορές αν και απεχθής, επιτρέπουν στον στόχο να γνωρίζει ότι έχει καταστεί θύμα, είτε μέσω λεκτικής ή φυσικής επίθεσης και τότε το επεισόδιο έχει τελειώσει (Nelson 2011), σε αντίθεση με τον οστρακισμό που όπως θα δούμε και πιο κάτω δεν παρέχει στο θύμα σαφείς αναφορές. Διαφορά υπάρχει και στους όρους οστρακισμός, κοινωνικός αποκλεισμός (απομόνωση ατόμων τόσο με λεκτική όσο και κοινωνική απόρριψη) και απόρριψη (ξεκάθαρο μήνυμα ότι ένα άτομο αποκλείεται από διαπροσωπικές σχέσεις ή απαιτήσεις) (Yang, 2012). Στην παρούσα όμως εργασία, δεν θα επιχειρηθεί περεταίρω διαχωρισμός και επεξήγηση των όρων αυτών, αλλά θα αναφέρονται ως ταυτόσημοι στα πλαίσια του οστρακισμού.

Ο Williams, ταξινομεί τον οστρακισμό βάση διαφορετικών διαστάσεων, κινήτρων και ποσότητας και αιτίας.

Διαστάσεις οστρακισμού. Σύμφωνα με τον Williams, ο οστρακισμός μπορεί να ταξινομηθεί σε τέσσερις διαστάσεις: της ορατότητα, της ποσότητας, της αιτιώδους σαφήνειας και του κίνητρου.

Η ορατότητα αναφέρεται στο φυσικό, κοινωνικό και διαδικτυακό οστρακισμό.

- Ο φυσικός οστρακισμός περιλαμβάνει την εξορία ή απομάκρυνση του ατόμου από τη φυσική παρουσία των άλλων. Μετακίνηση από τον χώρο, αλλαγή θέσης, απομόνωση.
- Ο κοινωνικός οστρακισμός συμβαίνει όταν τα θύματα αγνοούνται και απορρίπτονται, αλλά παραμένουν ακόμα στη φυσική παρουσία των άλλων. Η πηγή δεν μιλάει στο στόχο, δεν τον κοιτά στα μάτια, τον αγνοεί όταν ομιλεί και γενικά συμπεριφέρεται σαν να μην υπάρχει
- Ο διαδικτυακός οστρακισμός αναφέρεται σε όλες τις μη πρόσωπο-με-πρόσωπο μορφές αποκλεισμού. Η μη λήψη ηλεκτρονικού μηνύματος (email), ο αποκλεισμός από συζητήσεις στις ηλεκτρονικές «αίθουσες συνομιλίας», η μη λήψη τηλεφωνικών κλήσεων, γραπτών μηνυμάτων στο κινητό τηλέφωνο, αλλά και ταχυδρομικών γραμμάτων.

Ποσότητα οστρακισμού είναι η έκταση στην οποία το άτομο νιώθει ότι έχει οστρακιστεί. Για παράδειγμα αν συμπεριλαμβάνεται σε μερικές συζητήσεις ως επί το πλείστον, χωρίς ιδιαίτερη βαρύτητα, αλλά αποκλείεται από άλλες, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, τότε υπάρχει μερικός οστρακισμός. Μπορεί όμως και να υπάρξει και πλήρης οστρακισμός και το άτομο να μην συμπεριλαμβάνεται σε καμία συζήτηση και να αγνοείται παντελώς.

Η αιτιώδης σαφήνεια απευθύνεται στο κατά πόσο ο στόχος γνωρίζει ή όχι τους λόγους για τους οποίους οστρακίζεται. Αιτιολογικά ασαφής, όταν ο στόχος έχει πλήρη άγνοια γιατί οστρακίζεται, ενώ ο αιτιολογικά σαφής, όταν ο στόχος ξέρει ότι ο οστρακισμός έχει επιβληθεί ως τιμωρία για παράβαση κάποιου κανόνα κλπ. Οι

Ciarocco et al., (2001), υποστηρίζουν ότι ο αποτελεσματικός οστρακισμός απαιτεί να γίνεται σαφές στο στόχο του, ότι είναι θύμα οστρακισμού.

Βασισμένο στην αιτιώδη σαφήνεια είναι και το **κίνητρο** του οστρακισμού και είναι ο λόγος για τον οποίο κάποιος οστρακίζεται. Σύμφωνα με τον Williams υπάρχουν πέντε ειδών κίνητρα και έτσι ο οστρακισμός μπορεί να είναι: *τιμωρητικός* (μορφή τιμωρίας για αξιόποινες πράξεις), *αμυντικός* (προστατευτική αντίδραση όταν αναμένεται κάποια αρνητική κοινωνική εκδήλωση), *επιβαλλόμενος από το ρόλο* (θέση στην κοινωνία), *μη-συναισθανόμενος* (η πηγή δεν έχει σε εκτίμηση το στόχο ο οποίος μοιάζει αόρατος), *και μη-σκόπιμος* (συμπεριφορές ενδεικτικές για ύπαρξη οστρακισμού, ωστόσο στην πραγματικότητα δεν υφίσταται, πχ όταν κάποιος δεν απαντάει όταν του απευθύνεσαι, αλλά μετά παρατηρείς ότι ακούει μουσική από τα ακουστικά του).

Ανταπόκριση στον οστρακισμό

(α) Αρχικά, υπάρχει μια αντανάκλαστική ανταπόκριση με άμεσες αντιδράσεις σε κάθε μορφή οστρακισμού που παρουσιάζεται, άσχετου χρονικού μέτρου, διαφορετικότητας ατόμου, ή συνθηκών. Όταν οι στόχοι οστρακίζονται, οι άμεσες επιπτώσεις δεν έχουν διακρίσεις και είναι ιδιαίτερα επώδυνες αφού πλήττουν την ικανοποίηση των τεσσάρων προαναφερθέντων αναγκών επιφέροντας αρνητικά συναισθήματα.

(β) Σε δεύτερο επίπεδο, υπάρχει στοχασμός που αφορά στην αντιμετώπιση της κατάστασης. Αφού υπάρχει μείωση των επιπέδων ικανοποίησης των αναγκών, οι άνθρωποι προσπαθούν, με όσους πόρους διαθέτουν να τις ανακτήσουν. Όταν η προσπάθεια είναι επιτυχής, υπάρχει μετριασμός της επώδυνης επίδρασης της απώλειας, αλλά όταν οι ανάγκες συνεχίζουν να απειλούνται αυξάνεται παράλληλα η λύπη και ο πόνος.

(γ) Τέλος υπάρχει αποδοχή, η οποία κατά κύριο λόγο αφορά στον μακροχρόνιο αποκλεισμό. Γνωστική εκτίμηση της κατάστασής, της πηγής και των λόγων του οστρακισμού, αξιολόγησης των αναγκών που έχουν πληγεί και πως τα άτομα προσπαθούν να καλύψουν αυτές που απειλούνται περισσότερο. Τα θύματα, εν τέλει παραιτούνται από οποιαδήποτε προσπάθεια ανάκτησης των ψυχολογικών αναγκών τους και αποδέχονται την κατάσταση, με αποτέλεσμα να επέλθουν αντιδράσεις όπως

κατάθλιψη, αίσθημα ανικανότητας, απόγνωση ακόμα και αυτοκτονικές τάσεις (Williams, 2001, Williams & Zadro, 2001).

Το πλαίσιο απειλής - ανάγκης / υπεράσπισης - ανάγκης (need - threat / need fortification - framework), του Williams, βασίστηκε στο ότι ο οστρακισμός απειλεί τέσσερις θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες: (1) την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει κάπου, (2) την ανάγκη να διαθέτει και να διατηρεί λογικά υψηλό επίπεδο αυτοεκτίμησης, (3) την ανάγκη να αντιλαμβάνεται και να αισθάνεται ένα επαρκές επίπεδο προσωπικού ελέγχου/εξουσίας πάνω στο κοινωνικό του περιβάλλον και τέλος (4) την ανάγκη να αντιλαμβάνεται και να αισθάνεται τον εαυτό του ως μια οντότητα με νόημα ύπαρξης (Williams, 1997, 2001, 2007). Ισχυρίζεται δε, ότι η αντίδραση του οστρακισμένου ατόμου εξαρτάται από την ανάγκη που απειλείται περισσότερο καθώς και από το ποια ανάγκη το θύμα θέλει να αποκαταστήσει /διατηρήσει. Αρκετές είναι οι ψυχολογικές μελέτες, που με τα ευρήματά τους υποστηρίζουν το πλαίσιο απειλής-ανάγκης/υπεράσπιση-ανάγκης (π.χ. Baumeister et al., 2005, Twenge et al., 2003, Zadro, Williams & Richardson, 2004, 2005) και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι σε περίπτωση οστρακισμού είτε αυτό αποτελεί διαδικτυακό παιχνίδι ή πείραμα ή πραγματικότητα, πλήττονται σημαντικά και οι τέσσερις θεμελιώδεις ανάγκες. Αν για παράδειγμα τα άτομα που νιώθουν οστρακισμένα έχουν ισχυρό κίνητρο να ανακτήσουν την αίσθηση του ελέγχου ή πλήττεται η ανάγκη νοήματος ύπαρξης, τότε μπορεί να αναπτύξουν αντικοινωνική συμπεριφορά με σκοπό να θυμίσουν την παρουσία τους και να επιβάλουν τον έλεγχο στους άλλους και στο περιβάλλον, ώστε να ρυθμιστεί το πλήγμα που δεχτήκαν οι ανάγκες τους. Ενώ, όταν ο οστρακισμός πλήττει το αίσθημα του ανήκειν και της αυτοεκτίμησης, οι στόχοι, αναπτύσσουν φιλοκοινωνικές συμπεριφορές, με σκοπό να αποκαταστήσουν τις θετικές σχέσεις (Balliet & Ferris, 2012). Στο πλαίσιο απειλής-ανάγκης/υπεράσπισης-ανάγκης καλό θα ήταν να εξετάσουμε και τις υπό τον οστρακισμό επηρεαζόμενες ανάγκες όπως ακολουθούν.

2.2.3 Αυτοεκτίμηση

Σύμφωνα με τους Baumeister και Busham (2008), η αυτοεκτίμηση μπορεί να οριστεί ως η μέθοδος που μπορεί κάποιος να αξιολογήσει και να κρίνει τον εαυτό του θετικά ή αρνητικά, βασισμένος στα πιστεύω και τις αντιλήψεις του όσον αφορά στην αξία

του. Ο Maslow (1987), την συμπεριέλαβε στην ιεράρχηση της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών, διαχωρίζοντας την, σε αυτοεκτίμηση και εκτίμηση από τους άλλους. Η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου για τον εαυτό του και για τον κόσμο γενικότερα, είναι παράγοντας που επηρεάζει συναισθηματικά την συμπεριφορά του σε διάφορους τομείς της δραστηριότητας του. Οι άνθρωποι με υψηλή αυτοεκτίμηση, αισθάνονται άξιοι, επιθυμητοί καλοί, και ειδικότερα αισθάνονται ικανοί όταν εκπληρώνουν τους στόχους τους, ενώ η αίσθηση αυτή τους προσφέρει αισθήματα ικανοποίησης (Καρανικόλα, 2006). Άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση θεωρούν τον εαυτό τους ανεπαρκή, ανάξιο, ασήμαντο, ανεπιθύμητο και αντιπαθητικό (Πρεκατέ, 2013).

Το αίσθημα αυτό της αυτοεκτίμησης, πλήττεται όταν τα άτομα οστρακίζονται και το αντιλαμβάνονται ως τιμωρία για κάποιο πιθανό λάθος το οποίο έχουν διαπράξει (Williams et al., 2000, Ταντσή, 2013), ή νιώθουν ότι έχει κάνει κάτι κακό και αισθάνονται άσχημα για τον εαυτό τους (Williams, 2001). Τότε, αρχίζουν να τον κατηγορούν, για τα τυχόν λάθη που έχουν διαπράξει και που φαντάζονται, ότι είναι η αιτία από μια εικονική λίστα εκκαθάρισης κακός κειμένων. Αυτό οφείλεται στο ότι ο οστρακισμός μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς αιτιώδη σαφήνεια (Williams et al., 2000). Αν και η αυτοεκτίμηση δεν λειτουργεί από μόνη της σαν ανεξάρτητη ανάγκη, ένα πλήγμα σε αυτήν απειλεί έμμεσα την ανάγκη των ατόμων να ανήκουν κάπου (Leary, 1995).

Η **θεωρία του κοινωνικού μετρητή** (social sociometer theory), έχει διαμορφωθεί από την Leary το 1995, (Leary, 1995, 1999), σε μια προσπάθεια να επεξηγηθεί πως η αυτοεκτίμηση εμπλέκεται στην αξιολόγηση και στη διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων. Η αυτοεκτίμηση, είναι μια έννοια που συχνά δεν μπορεί να αγνοηθεί από την κοινωνία, είτε θετικά είτε αρνητικά, γιατί είναι η κύρια δύναμη πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά. Έτσι για την αξιολόγηση της, έχει διαμορφωθεί το εργαλείο του κοινωνικού μετρητή και το οποίο παρακολουθεί και ελέγχει τις διαδραστικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων, αξιολογώντας πόσο κοινωνικά αποδεχτή είναι η συμπεριφορά τους και κατά πόσο αυτό γίνεται αντιληπτό από τα άτομα. Παράλληλα αξιολογεί δυο παραμέτρους, τι τα άτομα πιστεύουν για τον εαυτό τους και πως οι άλλοι τους αξιολογούν. Σύμφωνα με την θεωρία του κοινωνικού μετρητή, η αυτοεκτίμηση είναι κύρια λειτουργία κοινωνικής θέσης (Yang, 2012).

2.2.4 Αίσθημα του ανήκειν

Η ανάγκη για να ανήκουμε είναι πρωταρχική και αποτελεί ουσιώδης κίνητρο στην ανθρώπινη συμπεριφορά. "No person is an island", είπε ο John Donne (1975), φράση που έμεινε στην ιστορία. Το σημαντικό της "ανάγκης" τονίστηκε από διάφορους ψυχολόγους όπως Φρόιντ και Maslow. Τα ανθρώπινα όντα, έχουν την ανάγκη να διατηρούν έστω και την ελάχιστη ποσότητα ουσιωδών, ευχάριστων/θετικών αλληλεπιδράσεων, με τους ίδιους ανθρώπους και οι αλληλεπιδράσεις αυτές, να έχουν διάρκεια στο χρόνο, σταθερότητα, να προσφέρουν φροντίδα και αγάπη είτε αυτοί ονομάζονται οικογένεια, σύντροφοι, φίλοι ή συνάδελφοι. Παράλληλα, επιδιώκεται η συναναστροφή με άλλα άτομα, όταν αυτά εμπίπτουν στην σφαίρα των προτιμήσεων, με απότοκο την ικανοποίηση της ανάγκης του αισθήματος του ανήκειν, μέσα από το κοινωνικό σύνολο. Η διάσπαση ή διάλυση του όποιου είδους δεσμού, συμβάλει στην μείωση της ανάγκης του ανήκειν, γεμίζοντας τα άτομα με αρνητικά συναισθήματα λύπης, θυμού και απογοήτευσης. Τόσο τα ψυχολογικά όσο και τα σωματικά προβλήματα υγείας, είναι πολύ κοινά ανάμεσα στους ανθρώπους που αντιμετωπίζουν έλλειψη κοινωνικών δεσμών. Η παθολογία στην συμπεριφορά από διαταραχές σίτισης μέχρι αυτοκτονικές τάσεις, είναι πολύ κοινό ιδιαίτερα στους νέους ανθρώπους που δεν έχουν κοινωνικούς δεσμούς. Έτσι, προκύπτει το ότι η αίσθηση του ανήκειν, δεν προσφέρει μόνο ευχάριστα συναισθήματα, αλλά είναι ωφέλιμη στους ανθρώπους με πολλούς τρόπους. Οι άνθρωποι χρειάζονται λίγες αλλά σταθερές σχέσεις με βάθος χρόνου και η ύπαρξη τους συμβάλει στην υγεία και ευημερία (Baumeister & Leary 1995).

Αυτή η ανάγκη δεν υφίσταται, από την στιγμή που απειλούνται οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων, γιατί πλήττει ένα από τα ισχυρότερα ψυχολογικά γνωρίσματα του ανθρώπου, την επιθυμία του να αισθάνεται άξιος αλλά και να το γνωρίζει. Η αίσθηση του ανήκειν απειλείται με την αποβολή ενός ατόμου από την ομάδα. Ακόμα και η ελάχιστη μορφή οστρακισμού, όπως ο αποκλεισμός από ένα εικονικό παιχνίδι μειώνει την αίσθηση του ανήκειν (Williams et al., 2000) και κατ' επέκταση την ταύτιση με την ομάδα (Hogg & Abrams, 1988, Tajfel & Turner, 1986). Ο Williams (2001) διαπίστωσε ότι όταν αυτή η ανάγκη απειλείτε, τα άτομα προβαίνουν σε διάφορες ενέργειες για να την αποκαταστήσουν, όπως το να γίνονται φιλοκοινωνικοί, να συναναστραφούν ή να ευχαριστήσουν άλλους και να

προσαρτιστούν σε νέες ομάδες. Οι Williams και Zadro (2005) υποστηρίζουν ότι η ανάγκη για ύπαρξη με νόημα, είναι παρόμοια με μια μορφή της αντίληψης της θνησιμότητας, αλλά και της ανάγκης για ουσιαστική ύπαρξη (Pyszczynski et al., 2004).

2.2.5 Νόημα ύπαρξης

Είναι ο κύριος λόγος ενός ανθρώπου για να υπάρχει. Κατά κάποιο τρόπο δικαιολογεί την ζωή του, αλλά και την συνύπαρξη του με άλλους. Ο Maslow την έχει κατατάξει και αυτήν στην πυραμίδα ιεράρχησης ανθρώπινων αναγκών στα πλαίσια της αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή της εξελισσόμενης πραγμάτωσης των δυνατοτήτων, των ικανοτήτων ως εκπλήρωση μιας αποστολής ή γνώσης της βαθύτερης φύσης του ανθρώπου και τάσης προς ενοποίηση με τον εσωτερικό του κόσμο. Ο οστρακισμός μεταφορικά μοιάζει σαν περίοδος κατά την οποία το θύμα δεν υπάρχει, έχει κοινωνικά "πεθάνει" ή είναι φάντασμα (Williams, 2000). Σύμφωνα με τους Twenge et al., (2003), οι άνθρωποι που έχουν οστρακιστεί προσπαθούν να αποφύγουν την κατάσταση του ανεπιθύμητου εαυτού τους, με το να αποφεύγουν το μέλλον, να καταστέλλουν τα αισθήματα τους και να απομακρύνονται από την αυτογνωσία. Αυτή η αντίδραση ονομάζεται "αμυντικός μηχανισμός" και απαντάται στις έρευνες που αφορούν στις αυτοκτονικές τάσεις. Επίσης διάφοροι ερευνητές (Williams et al., 2000, Warburton, Williams & Cairns 2006, Williams, 2007) έχουν διαπιστώσει ότι οι πράξεις κοινωνικού αποκλεισμού, οι οποίες απειλούν το αίσθημα απώλειας νοήματος ύπαρξης, είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε επιθετικές συμπεριφορές, με στόχο τα θύματα να θυμίσουν την ύπαρξη τους και να αναγνωριστούν από τους συνανθρώπους τους, χωρίς αναγκαστικά να ενδιαφέρονται αν οι εντυπώσεις που θα αφήσουν θα είναι θετικές ή αρνητικές.

2.2.6 Έλεγχος

Ο άνθρωπος ως προϊόν της εξελικτικής διαδικασίας ως έλλογου όντος, έχει ως στόχο τον έλεγχο του περιβάλλοντός του, φυσικού και κοινωνικού. Η ανάγκη να ασκούμε έλεγχο στη ζωή, συνδέεται στενά με την δυνατότητα να αποφασίζουμε και να δρούμε αυτόνομα, να βάζουμε την προσωπική μας σφραγίδα στο δικό μας περιβάλλον και αυτό ενισχύει την αυτοεκτίμηση και τη γενικότερη αίσθηση ικανοποίησης στη ζωή.

Όταν οι άνθρωποι οστρακίζονται, η αίσθηση του ελέγχου υποβαθμίζεται, γιατί οι πράξεις τους, δεν προκαλούν καμία αντίδραση από τους άλλους και δεν έχουν κανένα τρόπο να επηρεάσουν και να θέσουν ένα τέλος στον οστρακισμό τους (Williams, 1997, Zadro et al., 2004), προκαλώντας αισθήματα απόγνωσης (Williams et al., 2000). Αν και πιθανόν να αντιδράσουν ακόμα και "δυνατά", καμία φωνή δεν θα ακουστεί γιατί δεν υπάρχουν θύματα για τους θύτες (Williams et al., 2000). Η προσπάθεια θα επικεντρωθεί σε αντικοινωνικές ή προκλητικές συμπεριφορές με στόχο την αποκατάσταση του ελέγχου (Baumeister et al., 2005, Warburton, Williams & Cairns 2006, Williams, 2007). Σύμφωνα με την Yang, (2012), μικρή είναι η στοιχειοθετημένη εμπειρία σχετικά με την απώλεια ελέγχου σε οστρακισμένα άτομα και προσανατολίζεται και σε μη πειθαρχημένη υγιεινή διατροφή και μη επίτευξη καθηκόντων.

Όσο περισσότερο η ανάγκη υπόκειται σε μείωση, τόσο περισσότερο αυξάνονται οι αποκλίνουσες συμπεριφορές, εάν όμως δοθούν τα μέσα για επανάκτηση του ελέγχου τα συμπτώματα μειώνονται. Για παράδειγμα, εάν παρατηρηθεί οστρακισμός κατά την παιδική-σχολική ηλικία, εντοπιστεί και αποκατασταθεί έγκαιρα το αίσθημα του έλεγχου, τότε μειώνουμε τις πιθανότητες να παρατηρηθεί επιθετικότητα και βία κατά την ενήλική ζωή (Warburton et al., 2005). Σύμφωνα με τον Mueller (1983), ο έλεγχος σχετίζεται με την επιθετική συμπεριφορά, το ίδιο και η απώλεια του, σε μια προσπάθεια επανάκτησης του, αποκατάστασης της ελευθερίας ή απλά σαν μια οργισμένη ανταπόκριση στην απογοήτευση. Η επιθετικότητα όμως δεν αφορά απλά την επανάκτηση του προσωπικού ελέγχου αλλά και του ελέγχου των άλλων, του κοινωνικού, εργασιακού ή αλλού περιβάλλοντός (Warburton et al., 2005).

2.3 Εργασιακός Οστρακισμός.

Ο εργασιακός οστρακισμός είναι η έκταση στην οποία, τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι αγνοούνται ή αποκλείονται από τους συναδέλφους τους στο χώρο εργασίας (Ferris et al., 2008). Φαίνεται να συνάδει με την αρχική διαπίστωση του Williams (2001), ότι ο οστρακισμός έχει επιπτώσεις τόσο στους οργανισμούς όσο και στους υπαλλήλους. Συμβαίνει συχνά, σε όλους τους οργανισμούς, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, σε παγκόσμια κλίμακα (Wu et al., 2011). Για πάνω από μια δεκαετία το

φαινόμενο του εργασιακού οστρακισμού λαμβάνει αυξημένη προσοχή στην επιστήμη της ψυχολογίας και απασχολεί του ερευνητές γιατί έχει ιδιαίτερα επιζήμια αποτελέσματα.

Μορφές εργασιακού οστρακισμού είναι η παρακράτηση σημαντικών πληροφοριών (Wu et al., 2011), η αγνόηση από συναδέλφους κατά τις συνομιλίες τους στο διάλειμμα, η μη πρόσκληση σε ομαδικές εξόδους, ο εσκεμμένος αποκλεισμός από την λίστα ομαδικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων, ή σιωπηρή αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο ή συναδέλφους, η μετακίνηση σε ένα απομονωμένο γραφείο και άλλα (Lustenberger & Jagacinski, 2010). Επιφανειακά, οι εμπειρίες αυτές μπορεί και να φαίνονται ως ασήμαντες. Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους πιθανούς παράγοντες άγχους και μικρές ενοχλήσεις θα μπορούσε κανείς να τις αντιμετωπίσει σε καθημερινή βάση. Γιατί ο αποκλεισμός από ένα γεύμα ή από ένα εταιρικό σημείωμα, να αποτελεί θέμα; Βάσει όμως των ερευνών, που έχουν διεξαχθεί, έχει παρατηρηθεί ότι ο οστρακισμός είναι μια επώδυνη εμπειρία που προκαλεί κοινωνικό πόνο και φυσικό πόνο, ενώ οδηγεί σε επιβλαβείς συμπεριφορές στην εργασία, με μεγαλύτερες επιπτώσεις από άλλες αποκλίνουσες συμπεριφορές (Robinson et al., 2012).

Το φαινόμενο έχει σημαντικά αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών. Επιφέρει συναισθήματα όπως άγχος, συναισθηματική εξάντληση και ένταση στην εργασία, αλλά και δυσμενείς εργασιακές συμπεριφορές όπως μειωμένη απόδοση, πρόθεση απόσυρσης και αποκλίνουσα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (Wu et al., 2011). Ο εργασιακός οστρακισμός, φαίνεται να πλήττει και τις ζωτικής σημασίας ανάγκες που προαναφέρθηκαν, τους προσωπικούς, αλλά και τους εργασιακούς ανθρώπινους πόρους, γιατί επηρεάζει την καθημερινότητα, τα καθήκοντα στην εργασία, την συνεργασία, την προσδοκώμενη βοήθεια, ακόμα και τη φυσιολογική ευγένεια ή και αστεϊσμούς που διέπουν την κοινωνικότητα στην εργασία, ενώ προκαλεί συναισθήματα ντροπής, θυμού, ανησυχίας, άγχους (Williams et al., 2000). Για την μελέτη του φαινομένου στον χώρο εργασίας οι Ferris και συνεργάτες (2008), βλέποντας την ελάχιστη πρόοδο που είχε σημειωθεί, ανέπτυξαν ένα εργαλείο 10 ερωτήσεων προκειμένου να κατανοήσουν και να ερευνήσουν τον εργασιακό οστρακισμό βασισμένοι, στο βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αγνοείται ή αποκλείεται από τους άλλους εργαζομένους. Σημαντικό δε, πριν να

αναλύσουμε περαιτέρω τον εργασιακό οστρακισμό και τα αποτελέσματά του, να αναφερθούμε στην θεωρία διατήρησης των πόρων, νοούμενου ότι η εργασία αποτελεί για τον άνθρωπο ζωτικής σημασίας πόρο.

2.3.1 Θεωρία διατήρησης των πόρων (COR)

Ο οστρακισμός αποτελεί μια μορφή απώλειας πόρων, από την άποψη της υποστήριξης εργασίας από συναδέλφους και όχι μόνο. Σύμφωνα με τον Williams (1997, 2001), η παρατεταμένη έκθεση στον οστρακισμό μπορεί να καταστρέψει τους πόρους. Αυτό καθιστά τα άτομα πιο επιρρεπή σε περαιτέρω απώλειες πόρων καθώς είναι λιγότερο ανθεκτικά και διαθέτουν λιγότερους πόρους για να προφυλαχθούν από περαιτέρω απώλειες (Wright & Hobfoll, 2004). Σύμφωνα με τον Hobfoll (1989), ο οστρακισμός παρουσιάζει σημαντικές προκλήσεις που θα μπορούσαν να μειώσουν τους πόρους, που τα άτομα κατέχουν. Ο ένας λόγος είναι γιατί τα άτομα θα χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους για να αντεπεξέλθουν στον οστρακισμό και ο άλλος λόγος είναι γιατί είναι απίθανο να μπορέσουν να τους αντικαταστήσουν με την βοήθεια άλλων ατόμων, γιατί έχουν οστρακιστεί. Όταν αυτοί οι πόροι, που βοηθούν τα άτομα να διεξέρχονται τις καθημερινές τους ενασχολήσεις, ελαττώνονται, οι άνθρωποι παρουσιάζουν άγχος και συναισθήματα εξάντλησης.

Η θεωρία διατήρησης των πόρων διατυπώθηκε από τον Hobfoll (1989), σε μια προσπάθεια του, να αποτυπώσει πόσο ζημιογόνο ήταν στο στρες στους ανθρώπους, ενώ εισηγείται ότι αυτό πηγάζει από τις πραγματικές ή πιθανές καθαρές απώλειες των πόρων. Οι πόροι είναι πράγματα που οι άνθρωποι εκτιμούν και ως εκ τούτου προσπαθούν να προβλέψουν, προστατεύσουν και να διατηρήσουν, δεδομένου ότι οι εν λόγω πόροι είναι περιορισμένοι. Χωρίζονται σε *προσωπικούς*, όπως αυτοεκτίμηση και παρέχουν συναισθηματική ανθεκτικότητα απέναντι στις αντιξοότητες και δίνουν στα άτομα μια αίσθηση του ελέγχου στο περιβάλλον τους και σε *εργασιακούς* όπως υποστήριξη από συνεργαζόμενους, που διευκολύνουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στο χώρο εργασίας (Wright & Hobfoll, 2004). Σύμφωνα με τον Hakanen et al., (2008), οι εργασιακοί πόροι είναι οι φυσικές, ψυχολογικές αλλά και κοινωνικές πτυχές της εργασίας και όντας κινητήριες δυνάμεις, συμβάλουν στην οργανωσιακή δέσμευση (Hakanen et al., 2008, Karatepe & Olugbade, 2009, Xanthopoulou et al., 2007).

Η επεξήγηση της θεωρίας διατήρησης των πόρων για τα αποτελέσματα του εργασιακού οστρακισμού μοιάζει με το μοντέλο ανάγκης/ απειλής του οστρακισμού που αναπτύχθηκε από τον Williams (2001). Με βάση αυτό, η συνεχής έκθεση στον οστρακισμό μειώνει ή ακόμα και εξαντλεί τους αναγκαίους πόρους για παρακίνηση και είναι πολύ πιθανόν οι άνθρωποι να αναπτύξουν διάφορες μορφές στρατηγικής για να προστατέψουν τους εναπομείναντες πόρους. Για παράδειγμα, τα άτομα που έχουν υποστεί εργασιακό οστρακισμό, κατανέμουν τα γνωστικά αποθέματα των πόρων τους μακριά, σε μια προσπάθεια να τους προστατέψουν, ιδιαίτερα όταν στα άτομα αυτά, αναθέτονται λιγότερο ενδιαφέρουσες εργασίες, αποκλείονται από την λήψη αποφάσεων ή στερούνται ενημέρωσης για ζωτικής ή όχι σημασίας, πληροφορίες (Leung et al., 2011). Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να μειωθεί η εμπλοκή στην εργασία, να μειωθεί η εργασιακή απόδοση και δύσκολα τα άτομα να αντεπεξέρχονται στα καθήκοντα της εργασία τους (Leung et al., 2011).

Ο οστρακισμός έχει τέτοια σημαντικότητα προσαρμογής για τους ανθρώπους, που είναι ζωτικής σημασίας η έγκαιρη ευαισθητοποίηση αντίληψης του αποκλεισμού και του συνεπακόλουθου πόνου, ούτως ώστε τα άτομα να παροτρυνθούν και να κάνουν τις δέουσες αλλαγές που θα βοηθήσουν στην εξάλειψη του οστρακισμού και στην περεταίρω απώλεια των πόρων (Zardo et al., 2004). Όμως και η καθαυτό προστασία περεταίρω απώλειας πόρων, πιθανόν να αποβεί πολύ στρεσογόνα και να προκαλέσει απώλεια πολλής ενέργειας προκειμένου να διασφαλιστούν τα αποθέματα, ενώ διακυβεύεται και η αυτοεκτίμηση του ατόμου (Hobfoll, 1998). Το αποτέλεσμα σύμφωνα με τους Wright και Hobfoll (2004), είναι τα άτομα αυτά να είναι πιο επιρρεπή σε περεταίρω απώλειες, να έχουν χαμηλές αντιστάσεις και μειωμένες ικανότητες προστασίας των πόρων. Συνήθως τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι πιο επιρρεπή στην απώλεια των πόρων, όμως σύμφωνα με τους ερευνητές και τα άτομα με υψηλό δείκτη αυτοεκτίμησης όταν νιώσουν έστω και στιγμιαία απειλή κατά της αυτοεκτίμησης τους, έχουν πιο ακραίες και δυσμενείς αντιδράσεις συμπεριφοράς, γιατί επηρεάζεται η αυτό -αξιολόγηση και την αυτό- προώθηση (Baumeister et al., 1996, Smart, Richman & Leary, 2009, Baumeister, Tice, & Hutton, 1989, Swann, 1987).

2.3.2 Παράγοντες επηρεασμού του εργασιακού οστρακισμού

Όπως έχει προαναφερθεί, η κλίμακα μέτρησης που αναπτύχθηκε από τους Ferris, Brown, Berry και Lian (Ferris et al., 2008), στην προσπάθεια τους να μελετήσουν τον οστρακισμό, έχει εστιάσει στην ύπαρξη ή όχι του φαινομένου, δηλαδή στο αποτέλεσμα. Μέχρι στιγμής, οι προδιαθεσικοί παράγοντες για εμφάνιση του φαινομένου δεν έχουν μελετηθεί ιδιαίτερα εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, λόγω της πειραματικής φύσης των προηγούμενων μελετών. Αν και βρισκόμαστε, λοιπόν, στα αρχικά στάδια της έρευνας που αφορά καθαρά στον εργασιακό οστρακισμό, τα αποτελέσματα του είναι επιζήμια, τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς και αυτό αποτελεί ένα αρχικό δεδομένο (Ferris et al., 2008). Παρόλα αυτά, οι Wu et al., (2011) υποστηρίζουν ότι εάν δεν υπάρξει και επαρκής γνώση των παραγόντων που ωθούν στην εμφάνιση του φαινομένου, τότε δεν θα μπορέσουν να γίνουν και οι σωστές παρεμβάσεις για αποτροπή. Η διαθέσιμη αρθρογραφία έχει καταλήξει ότι στους πιθανούς παράγοντες που προδιαθέτουν για εργασιακό οστρακισμό, εμπίπτουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά του θύματος και του θύτη και οι οργανωσιακοί παράγοντες.

Με βάση την θεωρία της "θυματοποίησης" των Curtis, 1974, Elias 1986 (από Wu et al., 2011), αλλά και τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά προσωπικότητας που απορρέουν από την ομώνυμη κλίμακα (Big-Five personality traits), εξωστρέφεια, συναίνεση, ενσυνείδητη, δεκτικότητα στην εμπειρία και νευρωτισμό (John & Srivastva, 1999, McCrae & John, 1992), πιθανόν τα *προσωπικά χαρακτηριστικά* να αποτελούν προδιαθεσικούς παράγοντες για εργασιακό οστρακισμό.

Η εξωστρέφεια και η προσήνεια συνδέονται αρνητικά με τον εργασιακό οστρακισμό, ενώ η εσωστρέφεια και η διαφωνία σχετίζονται θετικά με τον εργασιακό οστρακισμό. (Wu et al., 2011). Οι εξωστρεφείς άνθρωποι, είναι λιγότερο διεγερτικοί και έχουν αυξημένη ανάγκη κοινωνικής διαδρασης και οι προσηνείς είναι πιο συμπαθείς, φιλικοί, έμπιστου, εγκάρδιοι ανεκτικοί ευέλικτοι και καλόβολοί και συμμορφώνονται ευκολότερα με τις κοινωνικές συμβάσεις (Goldberg, 1990, McCrae & Costa, 1987). Σε αντίθεση οι εσωστρεφείς είναι πολύ διεγερτικοί, με χαμηλή ανάγκη κοινωνικών ερεθισμάτων, είναι πιο παθητικοί, πιο συγκρατημένοι, λιγότερο κοινωνικοί και οι διαφωνούντες είναι αφιλόφρονες, ανταγωνιστικοί και επιθετικοί. Έτσι στην εργασία, οι εσωστρεφείς προτιμούν την απομόνωση παρά την

κοινωνικοποίηση, με αποτέλεσμα να παρεξηγούνται και να είναι πιθανά θύματα εργασιακού οστρακισμού, το ίδιο και οι διαφωνούντες γιατί προκαλούν διαμάχες (Wu et al., 2011). Ο νευρωτισμός συνδέεται θετικά με τον εργασιακό οστρακισμό. Τα άτομα με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού είναι πιο επιρρεπείς στην απόρριψη και τείνουν να αντιλαμβάνονται τις διαδραστικές επαφές με τους άλλους ως μορφή απειλής. Αναπτύσσουν εχθρικά συναισθήματα και συμπεριφορές, που πολλές φορές μπορεί να προκαλέσουν την αντίδραση των άλλων, η οποία με τη σειρά της, μπορεί να είναι δυσμενής, όπως ο οστρακισμός (Wu et al., 2011).

Τα θύματα οστρακισμού χωρίζονται σε δυο τύπων χαρακτήρες, του πειθήνιου και του προκλητικού θύματος (Olweus, 1978). Το πειθήνιο θύμα είναι αγχώδης, ανασφαλής και εσωστρεφής/σιωπηλός, πράγμα που τον κατατάσσει ως ανίκανο και ανεπαρκή να αντιδράσει και να υπερασπιστεί τον εαυτό του όταν στοχοποιηθεί, ενώ το προκλητικό θύμα προκαλεί εχθρικές συμπεριφορές γιατί είναι αγχώδης, νευρωτικός και επιθετικός (Wu et al., 2011). Σημαντικό ρόλο επίσης, για να καταστεί κάποιος θύμα έχει η θετική ή αρνητική συναισθηματική του κατάσταση (Bowling et al., 2010). Συνήθως τα θύματα περιορίζουν την επιθυμία τους για αντίδραση ειδικά όταν οι θύτες είναι ισχυρότεροι (Hershcovis et al., 2012). Οι θύτες πιθανόν να είναι άτομα με επίσημη μορφή δύναμης που να τους αποδίδει η θέση τους στον οργανισμό, ή με ανεπίσημη μορφή δύναμης που τους αποδίδει η κοινωνική τους θέση ανάμεσα στους εργαζόμενους. Αυτοί έχουν το εργασιακό προνόμιο ή την ικανότητα να ανταμείβουν, να τιμωρούν (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003), να καθορίζουν τις συνέπειες (Kim, Smith, & Brigham, 1998), ακόμη και να βρίζουν, να επιτίθενται και να οστρακίζουν (Ferris et al., 2012), ειδικά όταν υπάρχει αλληλεξάρτηση καθηκόντων ανάμεσα στο θύμα και τον θύτη (Hershcovis et al., 2012).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, το οργανωσιακό κλίμα και τα συστήματα ανθρωπίνων πόρων, προτείνεται ότι άμεσα και έμμεσα επηρεάζουν τη συχνότητα εμφάνισης μιας παρενόχλησης όπως εκφοβισμού, κοινωνικής υπονόμευσης αλλά και διαπροσωπικών συγκρούσεων (Bowling & Beehr, 2006), με δυνητικά θύματα, εργαζόμενους, με χαμηλή αυτοεκτίμηση. Πολλές φορές το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα επιτρέπουν ή ενθαρρύνουν την παρενόχληση (Aquino & Lamertz, 2004), ενώ ο ίδιος

ο οργανισμός δημιουργεί τον θύτη, γιατί είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη, την ανταμοιβή, την εκπαίδευση αλλά και την ανοχή του.

2.3.3 Αποτελέσματα εργασιακού οστρακισμού

Η εργασία είναι ο πιο κοινός χώρος εφαρμογής του οστρακισμού (Fox & Stallworth, 2005). Δεδομένο αποτελεί ότι επηρεάζονται τέσσερις θεμελιώδεις ανάγκες, (Williams & Sommer, 1997, Williams, 2001), όπως έχουμε προαναφέρει. Δυνητικά έχει αρνητικές επιπτώσεις σε εργαζόμενους και οργανισμούς (Ferris et al., 2008, O'Reilly & Robinson, 2009, Wu et al., 2011, 2012) και φαίνεται να σχετίζεται με μια πληθώρα εργασιακών αποτελεσμάτων όπως αρνητικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, ευημερία των ατόμων, μείωση της παραγωγικότητας του οργανισμού (Ferris et al., 2008) και της απόδοσης (O'Reilly & Robinson, 2009). Βάσει του εργαλείου για μέτρηση του εργασιακού οστρακισμού των Ferris et al., (2008), γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν οι συγκλίνουσες ή αποκλίνουσες σχέσεις του, με κοινωνικό κλονισμό, οργανωσιακή υποστήριξη, διαπροσωπική δικαιοσύνη, συνοχή της ομάδας, αλληλεπίδραση ηγέτη και εργαζόμενου και γενικά με το αίσθημα του ανήκειν σε ένα οργανισμό. Οι συνέπειες του οστρακισμού, στον χώρο εργασίας, μπορεί να είναι πολύ σοβαρές γιατί συμβάλλουν στην απώλεια των πόρων, επίτευξη στόχων, συμμόρφωσης με τα κοινωνικά πρότυπα και έχουν ως αποτέλεσμα, ανάπτυξη δυσπροσαρμοστικών συμπεριφορών (Baumeister, et al., 2005). Παραδείγματα οστρακιστικών συμπεριφορών, που εφαρμόζονται και στην εργασία, είναι η παρακράτηση αναγκαίων πληροφοριών, η σιωπηρή θεραπεία, η αποφυγή οπτικής επαφής ή συνομιλία και ο κρύος ώμος (Williams, 2001).

Η υποκειμενική αντίληψη του εαυτού και του ευρύτερου συνόλου, είναι παράγοντας σε *ατομικό επίπεδο* που επηρεάζει συναισθηματικά την συμπεριφορά, σε διάφορους τομείς της δραστηριότητας. Όπως έχει παρατηρηθεί, βάσει των προαναφερόμενων ερευνών, ο οστρακισμός είναι δυνητικά συνδεδεμένος με την αίσθηση αυτοεκτίμησης των οστρακισμένων ατόμων και πλήττει το αίσθημα του ανήκειν (Leary et al., 1995). Οι εργαζόμενοι με αυξημένο δείκτη οργανωσιακής αυτοεκτίμησης έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Pierce et al., 1989, Van Dyne & Pierce, 2004) και προσήλωση (Gardner & Pierce, 1998, Pierce et al., 1989), διακατέχονται από αυτοπεποίθηση, αίσθημα επάρκειας και αξίας (Baumeister et al.,

2003), επιλύουν εργασιακά προβλήματα με πιο δημιουργικό τρόπο (Cohen-Meitar et al., 2009) και εμπλέκονται σε καινοτόμες δραστηριότητες (Ταντσή, 2013). Σε αντίθεση, οι εργαζόμενοι οι οποίοι στερούνται αυτοεκτίμησης, θα νιώθουν ανίκανοι, κατώτεροι των άλλων και αδύναμοι (Korman, 1966, Rosenberg et al., 1995), ενώ θα διέπονται από φτωχότερη διάθεση για ανταλλαγή πληροφοριών και συνεργασία ως απότοκο της ψυχικής δυσφορίας (Wu et al., 2011).

Ο εργασιακός οστρακισμός μειώνει την ευκαιρία για κοινωνική αλληλεπίδραση, η οποία είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορέσουν οι άνθρωποι να εκπληρώσουν τις ψυχολογικές τους ανάγκες (Wu et al., 2012). Δυνητικά φαίνεται να επηρεάζει την ψυχική και φυσική υγεία (Heaphy and Dutton, 2008) και αυτό σημαίνει ότι οδηγεί σε μια σειρά ψυχολογικών απωθητικών αντιδράσεων, συμπεριλαμβανομένου του θυμού (Gonsalkorale & Williams, 2006) και της ελάττωσης της ικανότητας για αυτορρύθμιση (Baumeister et al., 2005), ενώ σχετίζεται θετικά με αισθήματα ανησυχίας και κατάθλιψης (Ferris et al., 2008), ψυχολογικού στρες με ένταση εργασίας, εξάντληση, και καταθλιπτική διάθεση στην εργασία (Wu et al., 2011). Απότοκο όλων αυτών είναι να επηρεάζεται η *ευημερία του ατόμου*. Ο οστρακισμός σχετίζεται με χαμηλά επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης το ίδιο και ο εργασιακός οστρακισμός. Οι συνάδελφοι που οστρακίζονται, όχι μόνο στερούνται κοινωνικής στήριξης αλλά και απτές μορφές υποστήριξης υπό στρεσογόνες συνθήκες, όπως συμβουλές και εργασιακή βοήθεια ενώ εκδηλώνουν πρόθεση διαφυγής από την κατάσταση (Ferris et al., 2008). Αυτό αντικατοπτρίζει συμπεριφορά προσαρμογής, για να προστατευτούν οι ψυχολογικές ανάγκες και να αποφευχθεί ο πόνος του οστρακισμού. Για τα μέλη ενός οργανισμού ο οστρακισμός σχετίζεται και με τάσεις αποχώρησης και αναζήτησης άλλης εργασίας (Ferris, et al., 2008).

Ο οστρακισμός στον χώρο εργασίας είναι μια παθητική μορφή επιθετικότητας και είναι διαφορετικός από την εργασιακή παρενόχληση ή τον εκφοβισμό που είναι πιο ενεργές μορφές επιθετικότητας. Αν και αρχικά δίνει την εντύπωση ως μιας κοινωνικά αποδεκτής και λιγότερο επώδυνης κατάστασης, στην πραγματικότητα, περιγράφεται ως τραυματικότερη εμπειρία, γιατί σχετίζεται ισχυρά με αρνητική επιβάρυνση στο αίσθημα του ανήκειν και της ευημερίας των ατόμων, έχοντας ένα μακροχρόνιο αντίκτυπο σε σχέση με την παρενόχληση (O'Reilly et al, 2014). Τα άτομα που έχουν υποστεί εργασιακό οστρακισμό κατακλύζονται από αισθήματα αποτυχίας και

διάσπασης δεσμών, μειωμένης αυτοεκτίμησης, λάθους και τιμωρίας, απώλειας ελέγχου, ευθραυστότητας ζωής (Nelson, 2011) οργής και θυμού (Chow et al., 2007). Οι Chow et al., (2007), επισημαίνουν επίσης, ότι όταν οι άνθρωποι είναι οργισμένοι, αντιδρούν με αντικοινωνικές συμπεριφορές ιδιαίτερα αν ο λόγος οστρακισμού είναι άδικος. Ο εργασιακός οστρακισμός μειώνει επίσης τις ευκαιρίες των ατόμων για κοινωνική διάδραση πράγμα το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για την πλήρωση των ψυχολογικών αναγκών (Wu et al., 2011), μειώνει την ικανότητα για συνεργασία και πολλές φορές αποτρέπει από την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων (Williams et al., 2000).

Ο εργασιακός οστρακισμός επηρεάζει τις *στάσεις* των εργαζομένων όπως συναισθηματική δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση (Ferris et al., 2008). Οι στάσεις διαμορφώνονται μέσα την επιρροή και την γνώση που σχετίζεται με ένα αντικείμενο (Zanna & Rempel, 1988). Η εργασιακή ικανοποίηση, είναι τα ευχάριστα συναισθήματα κατά την άσκηση των εργασιακών καθηκόντων και επηρεάζεται αρνητικά από τον εργασιακό οστρακισμό, γιατί ο τελευταίος συνδέεται με δυσάρεστα συναισθήματα. Η συναισθηματική δέσμευση με την εργασία μειώνεται γιατί ο οστρακισμός μειώνει το αίσθημα του ανήκειν και της ταύτισης (Ferris et al., 2008). Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα κατά την διάρκεια του εργασιακού οστρακισμού δεν έχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες θα προάγουν την σύνδεση και ταύτιση με τον οργανισμό. Συναισθηματική δέσμευση σημαίνει ότι τα άτομα αναγνωρίζουν τους εαυτούς τους, εμπλέκονται και μοιράζονται τις αξίες ενός οργανισμού (Meyer & Herscovitch, 2001).

Η *εργασιακή απόδοση* σχετίζεται θετικά με τον εργασιακό οστρακισμό, γιατί επηρεάζει το σύστημα αυτορρύθμισης (O'Reilly & Robinson, 2009). Η εργασιακή απόδοση, αδρομερώς, χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες. Της απλής άσκησης καθηκόντων, της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς και της αποκλίνουσας συμπεριφοράς (Dalal, 2005, Rotundo & Sackett, 2002, Viswesvaran & Ones, 2000). Τόσο η άσκηση καθηκόντων, όσο και η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά, απαιτούν από τα άτομα να ρυθμίζουν τους εαυτούς τους, προκειμένου να διατηρούν την επιμονή και την προσπάθεια να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα και να διατηρούν την εικόνα του καλού εργαζόμενου (Bolino, 1999, Latham & Pinder, 2005). Σε αντίθεση, οι αποκλίνουσες συμπεριφορές, συνδέονται με απώλεια

αυτορρύθμισης και ελέγχου. Σύμφωνα με τους Ferris et al., (2008), ο οστρακισμός στο χώρο εργασίας, μειώνει τα επίπεδα της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς και άσκησης καθηκόντων, ενώ αυξάνει τα επίπεδα αποκλίνουσας συμπεριφοράς γιατί επηρεάζει αρνητικά τον έλεγχο και την αυτορρύθμιση των εργαζομένων. Το φαινόμενο παρατηρείται ή επιδεινώνεται σε άτομα με χαμηλές πολιτικές δεξιότητες (Yang, 2012) και χαμηλή δημοτικότητα. (Cullen et al., 2012). Η Yang (2012), ισχυρίζεται ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν αυξημένες πολιτικές δεξιότητες, τότε θα μπορέσουν εύκολα να μετριάσουν τον αντίκτυπο από τον οστρακισμό με το να συμπεριφέρονται φιλοκοινωνικά, να αυξήσουν την απόδοση και να βελτιώσουν την οργανωσιακή συμπεριφορά, με σκοπό και στόχο να αποκαταστήσουν την θέση τους εντός της ομάδας ή του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι με αυξημένη δημοτικότητα λόγω υψηλών πολιτικών δεξιοτήτων, είναι λιγότερο επιρρεπείς στο να βιώσουν εργασιακό οστρακισμό (Cullen et al., 2012).

Σε επίπεδο οργανισμού ο εργασιακός οστρακισμός συνδέεται θετικά με την διαπροσωπική αλλά και οργανωσιακή αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (Wu et al., 2012, Zhao et al. 2012). Η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά είναι θετικά συνδεδεμένη με τον εργασιακό οστρακισμό και οδηγεί ένα οργανισμό δυνητικά σε απώλεια του ελέγχου παραγωγικότητας, οργανωσιακής απόδοσης, απόκλιση από τους στόχους, σπατάλη πόρων και αύξηση δαπανών (Onuoha & Ezeribe, 2011, Hiltan & Noel, 2009). Οριοθετείται ως η σκόπιμη μη εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων, με τις διαδικασίες, αλλά και τον τρόπο που υποτίθεται ότι έπρεπε να εκτελεστούν, παραβιάζοντας τα πρότυπα ποιότητας αλλά και ποσότητας. Αν και δύσκολα μπορεί να ανιχνευτεί ή να αποδειχθεί (Spector et al., 2006), μπορεί να παρατηρηθεί σύμφωνα με τους Robinson και Bennet (1995), σε οργανισμούς με ανεπαρκή τεχνολογία, ακατάλληλο περιβάλλον και μεγάλο φόρτο εργασίας. Οι Hiltan και Noel (2009), τονίζουν την αντιπαραγωγική συμπεριφορά στην εργασία όταν γίνει αντιληπτή από το άτομο, η διαδικασία του αποκλεισμού του, ενώ υπάρχει πτώση στην αποδοτικότητα, ιδιαίτερα, όταν ανατίθενται στα οστρακισμένα άτομα υποδεέστερα καθήκοντα με χαμηλό ενδιαφέρον (Yang, 2012).

Ο εργασιακός οστρακισμός μαζί με τον εκφοβισμό (επανειλημμένη και επίμονη πράξη που συμπεριλαμβάνει την κοινωνική απομόνωση, την λεκτική και άλλη μορφή επιθετικότητας, την παρακράτηση πληροφοριών, την υπερβολική κριτική), (Lewis,

2006), φαίνεται να συνδέονται αμφότερα με την αντιπαραγωγική εργασία λόγω των αρνητικών συναισθημάτων που προκαλούν όπως ο θυμός ή και η απογοήτευση από τις περιβαλλοντικές και τις εργασιακές συνθήκες (Anderson et al., 1995, Neuman & Baron, 1997, Berkowitz, 1998, Fox & Spector, 1999). Η αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά ως μορφή δυσλειτουργίας ενός οργανισμού (Robinson, 2008), έχει σαν στόχο τον ίδιο τον οργανισμό και τα άτομα που εργάζονται σε αυτόν (Spector & Fox, 2005) και οι εκδηλώνεται μέσα από συμπεριφορές που βασίζονται στην οργή, στην κατάχρηση, στην παρέκκλιση, στην εκδίκηση και στην αντεκδίκηση (Spector & Fox, 2005) και μπορεί να είναι από αγενής συμπεριφορά, βία ή επιθετικότητα στο χώρο εργασίας, κλεψιά, δολιοφθορά και εκδίκηση τόσο κατά των συναδέλφων όσο και κατά του οργανισμού, αργοπορημένη άφιξη στην εργασία, μέχρι και την επί σκοπού παρέκκλιση όπως η μη ορθή εκτέλεση εργασίας ή ακολουθία οδηγιών και συμπεριφορές υπαναχώρησης (Greenberg, 1990, Andersson & Pearson, 1999, Ambrose et al., 2002, Harris & Ogbonna, 2002, Bies & Tripp, 2005, Spector et al., 2005, Kelloway et al., 2006, Barling et al., 2009).

Όπως έχουμε προαναφέρει, ο εργασιακός οστρακισμός μειώνει την φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά, η οποία ορίζεται ως η συμπεριφορά των εργαζομένων, πέραν από τον αναμενόμενο ρόλο του τυπικά εργαζόμενου, αυξημένη σε στοιχεία θετικής κοινωνικής συμπεριφοράς, αυξημένων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, χωρίς όμως αυτά να είναι υποχρεωτικά ή ανταμοιβώμενα. (Konovsky & Pugh, 1995, Organ, 1998, Hoffman et al., 2007). Η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά συμβάλει, σύμφωνα με τον Jacqueline et al., (2004), στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού αλλά και στην εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση (Organ et al., 2006, Patterson et al., 2010). Δηλαδή προκύπτουν οφέλη τόσο σε ατομικό επίπεδο, (π.χ. απόδοση, παραγωγικότητα, λιγότερες απουσίες) όσο και σε επίπεδο οργανισμού (π.χ. η παραγωγικότητα, η μονάδα-επίπεδο κύκλου εργασιών, ικανοποίησης πελατών), (Podsakoff et al., 2009). Η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά βασίζεται τόσο στην επιθυμία του εργαζόμενου να βοηθήσει τον οργανισμό επειδή πιστεύει ότι ανήκει σε αυτόν, όσο και από την περηφάνια για τη συμμετοχή σε αυτόν (Rioux & Penner, 2001).

Όταν τα άτομα γίνουν στόχοι του εργασιακού οστρακισμού, θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν ούτως ώστε να αποκτήσουν εύνοια για να αντιμετωπίσουν το

φαινόμενο. Οι Wu et al., (2012), υποστηρίζουν ότι αυτό θα επιτευχθεί μέσα από τις πολιτικές δεξιότητες, ώστε να πείσουν τους συναδέλφους ότι ανταποκρίνονται με θετική κοινωνική συμπεριφορά, δεν χειραγωγούν και δεν είναι ιδιοτελής ώστε να έχουν θετική ανταπόκριση. Αυτό συνηγορεί με το πλαίσιο ανάγκης-απειλής, εκπλήρωσης ανάγκης, που υποστηρίζει ότι όταν απειλούνται οι ανάγκες του ανήκειν ή/και της αυτοεκτίμησης, το θύμα του οστρακισμού συνήθως εκδηλώνει υπέρκοινωνικές συμπεριφορές, στην προσπάθειά του να ενισχύσει ή να αποκαταστήσει τις σχέσεις του με τα άλλα άτομα. Για παράδειγμα, παρατηρείται μεγαλύτερη συμμόρφωση και συνεργασία από την πλευρά του θύματος (Williams & Sommer, 1997). Γνωρίζοντας τα άτομα ότι αποτελούν στόχο εργασιακού οστρακισμού, πολλές φορές προσανατολίζονται στα επιτεύγματα, συνεισφορές και στις επιτυχίες σαν σανίδα σωτηρίας. Βάσει αυτής της στάσης το αποτέλεσμα είναι να υποθέτουν ότι οστρακίζονται γιατί οι άλλοι τους φθονούν και τους ζηλεύουν (Scott et al., 2014).

Ο εργασιακός οστρακισμός δεν πλήττει μόνο τα άτομα, τους πόρους και τις ανάγκες τους ως υπάρχουν. Διεισδύει και στην ζωή εκτός εργασίας και την επηρεάζει δυσμενώς οδηγώντας σε αυξημένες ενδοοικογενειακές συγκρούσεις και μειωμένη οικογενειακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα ακόμα και ο υποτιθέμενος ή ο αντιλαμβανόμενος εργασιακός οστρακισμός, μπορεί να προδιαθέσει τους εργαζόμενους να γίνουν προκατειλημμένοι σχετικά με εργασιακά θέματα και να υποφέρουν από σειρά στρεσογόνων παραγόντων και να αναπτύξουν αποκλίνουσες συμπεριφορές με αποτέλεσμα να επηρεαστεί η ενδοοικογενειακή υγεία και να μειωθεί ικανοποίηση οικογένειας και ζωής (Liu et al., 2013).

Οι Stout και Dasgupta (2011), με βάση την θεωρία ότι ο οστρακισμός είναι μια μορφή κοινωνικής απόρριψης που επηρεάζει την ικανότητα των ατόμων να νιώθουν ότι τα εκτιμούν και είναι μέλη/ανήκουν σε μια ομάδα, εντοπίζουν ότι δεν υπάρχει μόνο σαν ατομικό συμβάν αλλά μπορεί και να αφορά σε μια ολόκληρη ομάδα όπως γυναικείο φύλο, φυλή, πολιτική παράταξη και άλλα. Εντός αυτής της ομάδας τα άτομα μπορούν να βιώσουν το συμβάν και ατομικά.

Ο οστρακισμός ή αποκλεισμός στον εργασιακό χώρο ορισμένες φορές περικλείει και ακραίες συμπεριφορές. Στην Αμερική έχει συνδεθεί και με επεισόδια ανθρωποκτονιών (National Institute for the Prevention of Workplace Violence, 2005), (από Scott, 2007). Ψάχνοντας τα αίτια πίσω από αυτού του τύπου τα

συμβάντα, ανακάλυψαν στην θέση του θύτη, ένα δυσαρεστημένο συνάδελφο που αποβλήθηκε από την εργασία και το σύνολο, ο οποίος ψάχνει εκδίκηση για την αντιλαμβανόμενη κακομεταχείριση του. Η εκδικητική συμπεριφορά για τον εργασιακό αποκλεισμό περιλαμβάνει και πιο κοινότητες βλαπτικές ενέργειες όπως δολιοφθορά, άρνηση βοήθειας, ενέργειες οι οποίες επίσης επιφέρουν ζημιά στον οργανισμό και στους εργαζόμενους. Τα άτομα αυτά πιθανόν να αντιδρούν με αυτό τον τρόπο γιατί στερούνται κάθε ευκαιρίας κοινωνικής συναναστροφής, εργασιακής ανέλιξης, ικανοποίησης, ευκαιριών και ταύτισης με τον οργανισμό, όπως αναφέρετε και πιο κάτω:

“No one wanted to answer my questions and everyone avoided me – even my manager. I felt hurt and began to question my loyalty to the company. I decided because this company (specifically the department) didn’t care about me, I didn’t care about helping hem look better. I essentially cut back my efforts and stopped giving my usual 150%.”

–Amy K., Former Employee of MBNA, (Scott, 2007).

2.3.4 Ρυθμιστικοί παράγοντες (moderators) του εργασιακού οστρακισμού

Στη μελέτη των αποτελεσμάτων του εργασιακού οστρακισμού πολλοί είναι οι παράγοντες που αποδείχθηκε ότι ασκούν ρυθμιστικό ρόλο, δηλαδή επηρεάζουν την κατεύθυνση και/ή ενδυναμώνουν τις σχέσεις αυτές. Ο οστρακισμός γενικά, είναι ένα παγκόσμιας εμβέλειας φαινόμενο το οποίο ανιχνεύεται παντού, αδιακρίτως φύλου, ηλικίας ή δημογραφικών χαρακτηριστικών (Williams, 1997, 2001). Τα δυνητικά αποτελέσματα που επιφέρει δεν επηρεάζονται εάν ο οστρακισμός προέρχεται από πρόγραμμα στον υπολογιστή ή από πραγματικούς ανθρώπους (Zardo et al., 2004, 2006), δεν υπάρχουν ελαφρυντικά όπως π.χ έχουν δοθεί οδηγίες για να αγνοούν ένα συγκεκριμένο άτομο, ή στην αντίληψη αν κάποιος οστρακίζεται από μέλη της ομάδας του ή όχι, από ξένο ή φίλο (Williams et al., 2000) ή αν ο θύτης ανήκει σε μισητό κίνημα όπως η Κλου-Κλουξ- Κλάν (Gonsalkorale & Williams, 2007).

Βασισμένοι στα *προσωπικά χαρακτηριστικά* των ατόμων (θεωρία πέντε διαστάσεων προσωπικότητας) οι Hitlan και Noel (2009), ισχυρίστηκαν ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού και εσωστρέφειας, χαμηλά επίπεδα συγκαταβατικότητας και

επίγνωσης εαυτού, παρουσιάζουν θετική συσχέτιση μεταξύ αντιλαμβανόμενου αποκλεισμού από τους συναδέλφους και αντιπαραγωγικών διαπροσωπικών συμπεριφορών, καθώς και την ανάλογη σχέση μεταξύ του αποκλεισμού από τους προϊστάμενους και αντιπαραγωγικών οργανωσιακών συμπεριφορών. Αντίθετα η "ανοιχτή" προσωπικότητα ή χαρακτήρας των ατόμων αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα υπέρ της φιλοκοινωνικής συμπεριφοράς, μειώνοντας τα αποτελέσματα του οστρακισμού (Coyne et al., 2011). "Ανοιχτός" δεν σημαίνει μόνο ανοιχτόμυαλος αλλά και ανοιχτός στα συναισθήματα και στις εμπειρίες των άλλων, λένε οι Rokeach (1960) και Rogers (1961) (από Coyne et al., 2011).

Ρυθμιστικό παράγοντα φαίνεται ότι αποτελεί και το κοινωνικό άγχος (Zardo et al., 2004, 2006), γιατί ο βαθμός του, καθορίζει πόσο εύκολα ή δύσκολα αντεπεξέρχεται κάποιος στον οστρακισμό. Οι ερευνητές σε αυτή την περίπτωση εισηγούνται ότι το φαινόμενο θα πλήξει άμεσα τα άτομα με υψηλό αλλά και χαμηλό κοινωνικό άγχος. Η ειδοποιός διαφορά βρίσκεται στην μετέπειτα μακροχρόνια ανταπόκριση, άμεση ή απώτερη (Zardo et al., 2006). Όταν το άτομο έχει υψηλό αλλά και χαμηλό κοινωνικό άγχος, αυξημένη ευαισθησία στην απόρριψη, καταθλιπτική κατάσταση και χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι δυνητικό θύμα εργασιακού οστρακισμού (Nelson, 2011). Οι Leung et al., (2011), υποστήριξαν ότι ο νευρωτισμός δυναμώνει την άμεση επίδραση του εργασιακού οστρακισμού στην εργασιακή δέσμευση, καθώς και την έμμεση επίδρασή του στην απόδοση.

Όταν οι πολιτικές δεξιότητες αλλά και η δημοτικότητα είναι αυξημένα τότε δύσκολα οι εργαζόμενοι γίνονται θύματα οστρακισμού (Wu et al., 2011). Οι πολιτικές δεξιότητες και η εύνοια, δρουν αρνητικά μεταξύ οστρακισμού και ψυχολογικής κόπωσης, μετριάζοντας αποτελέσματα όπως η εργασιακή ένταση, η συναισθηματική εξουθένωση και η καταθλιπτική διάθεση στη δουλειά (Wu et al., 2011), αλλά και αντιπαραγωγικών συμπεριφορών σε διαπροσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο. Το αντίθετο συμβαίνει στους εργαζόμενους με χαμηλά επίπεδα πολιτικών δεξιοτήτων και φιλοκοινωνικής συμπεριφοράς (Zhao et al., 2012), ή συναισθηματικά τρωτών, λόγω της προκατάληψης και της επανειλημμένης συναισθηματικής βίας (Heeren et al., 2011).

Ρυθμιστικό παράγοντα όμως, όπως ισχυρίζεται η Nelson αποτελεί και *κατάσταση* κατά την οποία το θύμα υπέστη εργασιακό οστρακισμό όπως για παράδειγμα η θέση και ο χρόνος εργασίας, οι προσωπικές σχέσεις κ.α (Nelson, 2011). Η θέση ως μέλος μιας ομάδας, μπορεί να αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα προστασίας ή επιβολής οστρακισμού εντός ή εκτός της ομάδας (Wirth & Williams, 2009). Οι O'Reilly και Robinson (2009), εντόπισαν την έννοια της κοινωνικής στήριξης από οικογένεια και φίλους, ως παράγοντα που επηρεάζει την ένταση της επίδρασης του εργασιακού οστρακισμού, στο αίσθημα του ανήκειν, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η κοινωνική στήριξη μειώνει την αρνητική επίπτωση του οστρακισμού. Η ύπαρξη σταθερών σχέσεων με βάθος χρόνου συμβάλει στην υγεία και ευημερία του ατόμου.

Τα *ατομικά χαρακτηριστικά* όπως φύλο και η γλώσσα ασκούν ρυθμιστικό ρόλο στον οστρακισμό στο χώρο εργασίας. Η Hitlan et al., (2006a), διαπιστώνουν ότι η επίδραση του αντιλαμβανόμενου εργασιακού αποκλεισμού, όσον αφορά στις στάσεις που σχετίζονται με την εργασία και στη ψυχολογική υγεία, είναι πιο ισχυρή στους άνδρες από ότι στις γυναίκες. Ο οστρακισμός στο χώρο εργασίας, ίσως είναι πιο απειλητικός για τις γυναίκες που εύκολα κατηγορούν για το συμβάν τον εαυτό τους, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις ικανότητες τους (Williams & Sommer, 1997). Παρόλα αυτά όμως, όταν οστρακίζονται εμμένουν στην συνεισφορά προς το καθήκον (Bozin & Yoder 2008).

Οι Hiltan et al., (2006), αναδεικνύουν επίσης την σημασία της γλώσσας ως ρυθμιστικό παράγοντα κατά την διάρκεια του οστρακισμού υποστηρίζοντας την υπόθεση ότι όταν ο οστρακισμός συμβαίνει στην μητρική γλώσσα αντιλαμβάνεται ως ηπιότερος από ότι αν είναι ξενόγλωσσος. Ο γλωσσικός οστρακισμός αυξάνει την αντιπαραγωγική συμπεριφορά, μειώνει την προθυμία για βοήθεια και την δέσμευση προς τον οργανισμό. Επίσης το χρώμα/φυλή, αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα γιατί οι αφροαμερικανοί αναρρώνουν αργά σε σχέση με τους λευκούς, όταν υπόκεινται σε οστρακισμό λόγω της προκατάληψης, ιδιαίτερα του χρώματος ή της φυλής τους (Stout & Dasgupta 2011).

2.3.5 Διαμεσολαβητικοί παράγοντες εργασιακού οστρακισμού

Παρόλη την σημαντικότητα του φαινομένου του εργασιακού οστρακισμού, λίγη είναι η έμφαση που δόθηκε γενικά, νοουμένου ότι η εργασία είναι μια από

σημαντικότερες κοινωνικές εκδηλώσεις των ατόμων, στις οποίες λαμβάνει χώρα ο οστρακισμός και έχει σαν αντίκτυπο δυσμενή αποτελέσματα, τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς. Θα προσπαθήσουμε λοιπόν, να προσδιορίσουμε και να εξηγήσουμε τους μηχανισμούς ή την διαδικασία που βρίσκεται κάτω από την σχέση του εργασιακού οστρακισμού, εξαρτημένων και επεξηγηματικών μεταβλητών.

Διαμεσολαβητικό ρόλο στα αποτελέσματα του οστρακισμού φαίνεται να ασκούν οι τέσσερις *ανάγκες* που πλήττονται, δηλαδή, του αισθήματος του ανήκειν, του ελέγχου, της αυτοεκτίμησης και του νοήματος της ύπαρξης (Williams 1997, 2001). Συνεχίζοντας, ο Williams αναφέρει ότι αν επηρεαστούν οι ανάγκες σχέσεων όπως αυτοεκτίμησης και ανήκειν στα οστρακισμένα άτομα, τότε διαμεσολαβητικό ρόλο ασκούν οι φιλοκοινωνικές συμπεριφορές και η θετική στάση, οι οποίες συνδέονται αρνητικά με το φαινόμενο αλλά επηρεάζουν θετικά την απόδοση, σε μια προσπάθεια επανένταξης των ατόμων. Εάν επηρεαστούν δυσμενώς οι ανάγκες του ελέγχου και του νοήματος ύπαρξης, διαμεσολαβητικό ρόλο ασκούν οι αντικοινωνικές συμπεριφορές, σε μια προσπάθεια αποκατάστασης του ελέγχου του περιβάλλοντος. Επιπροσθέτως το επίπεδο του αυτοελέγχου διαδραματίζει μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ εργασιακού οστρακισμού και εργασιακής συμπεριφοράς (Yan et al., 2014). Έχει παρατηρηθεί ότι όταν οι γυναίκες οστρακιστούν στο χώρο εργασίας, εργάζονται σκληρότερα σε ένα ομαδικό σκοπό (από τους άνδρες που έχουν οστρακιστεί), γιατί κινητοποιούνται από την απειλή κατά του συναισθήματος του ανήκειν που φαίνεται ότι ασκεί διαμεσολαβητικό ρόλο (Bozin & Yoder, 2008).

Επίσης οι Bozin και Yoder (2008), ορίζουν ως διαμεσολαβητικό παράγοντα στην περίπτωση οστρακισμού, το μορφωτικό επίπεδο. Αναφέρουν ότι οι γυναίκες ασχέτως μορφωτικού επιπέδου παραμένουν συγκεντρωμένες προς το καθήκον, το ίδιο και οι άντρες υψηλού μορφωτικού επιπέδου, σε σχέση με τους άντρες με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο

Οι Wu et al., (2012), προσπάθησαν να διαπιστώσουν πως το φαινόμενο επηρεάζεται από την κουλτούρα και άλλες θεωρίες όπως του κολεκτιβισμού και αν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην ανατολή και στην δύση όσον αφορά στο φαινόμενο αυτό. Διαπίστωσαν ότι η *οργανωσιακή ταύτιση* ασκεί έντονο διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ

οστρακισμού και οργανωσιακής συμπεριφοράς και ο κολεκτιβισμός μετριάζει την σχέση εργασιακού οστρακισμού και οργανωσιακής ταύτισης. Στην τελευταία περίπτωση ο εργασιακός οστρακισμός επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή ταύτιση όταν οι αξίες του κολεκτιβισμού είναι σε υψηλά επίπεδα.

Οι εργασιακές σχέσεις δρουν ως διαμεσολαβητικός παράγοντας εργασιακού οστρακισμού και ικανότητας απόδοσης, γιατί επηρεάζονται τόσο από προσωπικούς όσο και άλλους λόγους όπως διακρίσεις και εκφοβισμός, αλλά και λόγους τακτικής, όπως αντίποινα, συναγωνισμός και χειριστικές συμπεριφορές (Gibson, 2005). Οι Lustenberger και Jagacinski (2010), εντοπίζουν ότι τα καθήκοντα αυξημένου ενδιαφέροντος, δρουν ως διαμεσολαβητής μεταξύ οστρακισμού και εργασιακής απόδοσης και οστρακισμού και διάθεσης, με το να βοηθούν να αυξηθεί η απόδοση και να βελτιωθεί η διάθεση. Οι πολιτικές δεξιότητες αλλά και η δυναμική προσωπικότητα, δρουν ως διαμεσολαβητικός παράγοντας λόγω του ότι οι εργαζόμενοι είναι δημοφιλείς στο χώρο εργασίας, οδηγώντας σε πιο αδύναμη σχέση μεταξύ οστρακισμού και αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς (Zhao et al. 2012).

Σε αυτήν την εργασία θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε και το πώς η οργανωσιακή ταύτιση ασκεί διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση εργασιακού οστρακισμού και εργασιακής σιωπής.

2.4 Η έννοια και η φύση της εργασιακής σιωπής

"Silence is argument carried out by other means".

"Η Σιωπή είναι μια διαφωνία που διεκπεραιώνεται με άλλα μέσα".

(Ernesto 'Che' Guevara)

Σε ένα ευρύ γενικό πλαίσιο η εργασιακή σιωπή μπορεί να οριστεί σύμφωνα με τον Johannesen, (1974), ως "η εσκεμμένη παρακράτηση της πληροφορίας από εργαζόμενους σε συνάδελφους τους" (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008, p. 39). Όμως κάθε περίπτωση *μη επικοινωνίας*, δεν είναι εργασιακή σιωπή. Η εργασιακή σιωπή απορρέει από συνειδητή απόφαση των εργαζομένων να παρακρατήσουν σημαντικές πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων εισηγήσεων, ερωτήσεων ή ανησυχιών (Morrison & Milliken, 2000). Ως εκ τούτου η εργασιακή σιωπή δεν

περιγράφει την μη σκόπιμη αποτυχία επικοινωνίας που μπορεί να προέρχεται από αδιαφορία ή από το τίποτα για να ειπωθεί (Van Dyne et al., 2003).

Η εργασιακή σιωπή είναι ένα υποκεφάλαιο από μια μεγαλύτερη ομάδα συμπεριφορών που περικλείουν εκφραστικές και κατασταλτικές επιλογές επικοινωνίας των εργαζομένων (Hewlin, 2003). Στην σφαίρα της επικοινωνίας, οι ανησυχίες εκφράζονται στην όποια μορφή τους όπως, αναφορά στους άμεσα προϊστάμενους ή ακόμα και έκθεση ανησυχιών (Dutton & Ashford, 1993), υπό την μορφή κριτικής σε θέματα πρακτικής οργανισμού που προϋποθέτουν παράκαμψη ιεραρχίας (Near & Miceli, 1987), αλλά και οργανωσιακής διαφωνίας, όπως όταν παρατηρούνται θέματα έκπτωσης ηθικής (Graham, 1986). Η καταστολή της έκφρασης ανησυχιών ορίζεται ως σιωπή και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αποχώρησης από τον οργανισμό αντί έκφρασης (Morrison & Milliken, 2000).

Υπάρχουν τέσσερα είδη σιωπής που αφορούν στους εργαζομένους: η *σκόπιμη* σιωπή (quiescent), με στόχο την προστασία του εαυτού φοβούμενοι το θυμό των άλλων (Pinder & Harlos, 2001), *συγκαταβατική* σιωπή (acquiescent), όταν δεν μιλούν γιατί πιστεύουν ότι οι απόψεις δεν θα και ακουστούν γιατί δεν ενδιαφέρουν κανένα και είναι μια παθητική μορφή κατακράτησης πληροφοριών ιδεών ερωτήσεων και χαρακτηρίζει μια συμπεριφορά αποδέσμευσης και χαμηλής ταύτισης και ενδιαφέροντος (Morrison & Milliken, 2000), η *φιλοκοινωνική* σιωπή (prosocial), με παρακράτηση πληροφοριών, ιδεών και γνώμης σχετικά με την εργασία με στόχο να επωφεληθεί ο οργανισμός ή οι εργαζόμενοι σε αυτόν και είναι βασισμένη σε αλτρουιστικά στοιχεία και αισθήματα συνεργασίας (Van Dyne et al., 2003) και *ευκαιριακή* σιωπή (opportunistic,) με κατακράτηση πληροφοριών για προσωπικό συμφέρον – πλεονέκτημα γνώσης (Knoll & Van Dick, 2012). Οι van Dyne et al., (2003) ισχυρίζονται ότι η σιωπή των εργαζομένων δεν είναι πάντα παθητική ανταπόκριση, αλλά μερικές φορές η σιωπή επιλέγεται επί σκοπού, όπως για παράδειγμα στην προστασία συναδέλφων (φιλοκοινωνική σιωπή), ή ακόμα μπορεί να αποβεί μερικές φορές ωφέλιμη, εάν αυτή αποτρέπει καταστάσεις, όπως μείωση των εργασιακών συγκρούσεων, υπερφόρτωση πληροφοριών και διασφάλιση της ιδιωτικής σφαίρας του ατόμου (Van Dyne, & Botero, 2003).

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι επιλέγουν να παραμείνουν σιωπηλοί σε σημαντικά θέματα ή συμβάντα στο χώρο εργασίας. Πιθανόν αυτό, να υποδηλώνει διαφωνίες,

συγκρούσεις με τον οργανισμό, προσωπική ανεπάρκεια, παράνομες συμπεριφορές αλλά και προσωπική θλίψη για ορισμένα συμβάντα (Morrison & Milliken, 2000). Σε έρευνα των Milliken, Morrison, και Hewlin, (2003), φάνηκε ότι το 85% των υπαλλήλων παραμένουν σιωπηλοί σε ορισμένες ανησυχίες που αφορούν στην εργασία και αυτό πιθανόν να οφείλεται σε ανεπάρκεια της διοίκησης να διασφαλίσει δικαιοσύνη και δίκαιη μεταχείριση (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008), φόβο των προϊσταμένων και αποδέσμευση από την εργασία (Morrison & Milliken, 2003).

Ορισμένες φορές η σιωπή είναι πολυεπίπεδη, μπορεί να συμβαίνει επιλεκτικά για ένα ζήτημα όπως ο τρόπος εργασίας, αλλά να μην εφαρμόζεται όταν διακυβεύονται θέματα ηθικής, να εφαρμόζεται στους ανώτερους αλλά όχι στους συναδέλφους και ούτω καθεξής (Van Dyne, & Botero, 2003). Συνδυάζει και συμπεριλαμβάνει διαφορετικά θέματα όπως αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας της ομάδας εργασίας, ατομικά παράπονα συμπεριφοράς και ανησυχίες για ηθικά παραπτώματα. Διάφορους εμπλεκόμενους φορείς όπως υπαλλήλους πρώτης γραμμής, προϊσταμένους, διοικητικά στελέχη, ενώ μπορεί να κατευθύνεται σε διαφορετικούς στόχους όπως συναδέλφους, ανώτερους ή εξωτερικές πηγές (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008).

2.4.1 Παράγοντες επηρεασμού εργασιακής σιωπής

Έχοντας υπόψη μας τα πιο πάνω, οι παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής σιωπής μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με τον συνδυασμό διαφορετικών θεμάτων, στόχων και φορέων και πρέπει να γίνει προσεκτική επιλογή του πεδίου στο οποίο αντιστοιχεί η εργασιακή σιωπή (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008). Το υπόστρωμα για την εμφάνιση της εργασιακής σιωπής προέρχεται τόσο από τα άτομα όσο και από την ομάδα και ως εκ τούτου οι προσδιοριστικοί παράγοντες είναι τόσο ατομικοί όσο και διαπροσωπικοί.

Στους παράγοντες που αφορούν στο άτομο ανήκουν, η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση, η ατομική αντίληψη της δικαιοσύνης και η ταύτιση με την εργασιακή ομάδα, (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008), αλλά και άλλα ατομικά χαρακτηριστικά που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης όπως η διαφορά στις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων (Van Dyne & Botero, 2003). Αρχικά

εντοπίζουμε ότι η εργασιακή σιωπή συνδέεται αρνητικά με την ταύτιση με την ομάδα, η οποία μεταβάλλει τους συνεργάτες σε απρόθυμους να μοιραστούν πληροφορίες, γνώσεις αλλά και ανησυχίες ή προβλήματα που προκύπτουν, για το όφελος της ομάδας (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008). Το ίδιο ισχύει και για την εργασιακή δέσμευση, η οποία πάλι σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή. Ορισμένες φορές, τόσο η δέσμευση όσο και η ταύτιση, φαίνεται να σχετίζονται θετικά τόσο με την συναισθηματική αντίδραση που πηγάζει από το ίδιο το επάγγελμα (π.χ νοσηλευτική), (Lee et al., 2000), όσο και από τα θετικά αισθήματα για την ίδια την εργασία και στην ισχυρή σύνδεση με αυτήν (Blau, 1988, Meyer, Allen, & Smith, 1993). Υπό αυτές τις συνθήκες οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε αυστηρά πρότυπα τιμιότητας και ειλικρίνειας (Morrow, 1993) και δεν επιβουλεύονται τον οργανισμό για ιδιωτικά οφέλη (Blau & Scott, 1962) και για αυτό τον λόγο δεν παραμένουν σιωπηλοί όταν διακυβεύονται εργασιακά θέματα (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008).

Η ατομική αντίληψη δικαιοσύνης αναφέρεται ως ο βαθμός, στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι οργανωτικές αρχές παίρνουν αποφάσεις μέσα από τις οποίες δεν παρέχουν μόνο έλεγχο, αλλά έχουν συνέπεια και ακρίβεια, είναι διορθωτικοί και καταστέλλουν κάθε προκατάληψη (Leventhal, 1980). Σε αυτά τα πλαίσια οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η συνεισφορά και η αξία τους αναγνωρίζεται από τον οργανισμό ιδιαίτερα κατά την λήψη αποφάσεων (Lind & Tyler, 1988, Tyler & Lind, 1992). Αυτές οι αντιλήψεις διαβεβαιώνουν τους υπαλλήλους, ότι η συμπεριφορά των οργανισμών, θα είναι τέτοια που θα διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούν να παίρνουν αποφάσεις και αντιμετωπίζονται χωρίς προκαταλήψεις, νιώθοντας ότι έχουν τον έλεγχο της διαδικασίας. Με αυτό τον τρόπο γίνονται πιο συνεπείς, ακριβείς και είναι διατεθειμένοι να μιλούν ανοικτά και ελευθέρως χωρίς να φοβούνται τη θυματοποίηση εξαιτίας της λύσης της σιωπής για εργασιακά θέματα (Greenberg, 1990, Subrahmaniam & Rangaraj, 2008).

Οι *διαπροσωπικοί* παράγοντες είναι το εργασιακό κλίμα, τα ανοικτά κανάλια επικοινωνίας και το αντιληπτό κλίμα δικαιοσύνης της ομάδας. Το αρνητικό πρόσημο τους, πιθανόν να αποτελεί αφορμή για εργασιακή σιωπή (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008). Δύσκολα παραμένουν σιωπηλοί, οι εργαζόμενοι που νιώθουν σε μεγάλο βαθμό ότι ανήκουν στην ομάδα και αποκομίζουν θετικά συναισθήματα κατά την ομαδική εργασία. Έχουν την αίσθηση ότι οι επιτυχίες ή οι αποτυχίες θεωρούνται

ομαδικό αποτέλεσμα και δρουν πάντα για το καλό της ομάδας (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008). Ειδικά αυτό παρατηρείται, όταν συνυπάρχει κλίμα δικαιοσύνης το οποίο λειτουργεί ως παρακίνηση έκφρασης (Pinder & Harlos, 2001). Επίσης οι εργαζόμενοι στους οποίους παρατηρείται αυξημένη σύνδεση, ικανοποίηση και θετικά συναισθήματα για την εργασία τους, δύσκολά παραμένουν σιωπηλοί σε θέματα που σχετίζονται με αυτή, λόγω των υψηλών προσωπικών κριτηρίων απόδοσης και του ηθικού καθήκοντος τους έναντι της εργασία και των πελατών τους (Blau & Scott, 1962, Morrow, 1993).

Ανάμεσα στις ομάδες εργασίας, υπάρχουν άτομα με ικανότητες επιρροής, εξουσίας και υποστήριξης (Anderson et al., 2001, Eisenberger et al., 2002), ακόμα και επηρεασμού της ανέλιξης και αναγνώρισης των συνεργατών στην ομάδα (Sparrowe & Liden, 2005) και συνήθως είναι άτομα σε θέσεις προϊσταμένων. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος, σαν ο πυρήνας κάθε ομάδας μπορεί να διαδραματίσει ρόλο στην αύξηση ή μείωση της εργασιακής σιωπής (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008). Έτσι οι εργαζόμενοι επιλέγουν να σπάσουν την σιωπή τους όταν μπορούν να μιλήσουν σε κάποιον που χαίρει της εκτίμησης, σεβασμού, έχει την ικανότητα επιρροής και εξουσίας στον χώρο εργασίας, γιατί πιστεύουν ότι έτσι θα επιλύσουν τα προβλήματα (Morrison & Milliken, 2000). Άλλες φορές όμως, παραμένουν σιωπηλοί γιατί φοβούνται ότι θα δώσουν σε αυτά τα άτομα λανθασμένες εντυπώσεις (Jones, 1964, Milliken & Morrison, 2003), ότι θα υποπέσουν σε δυσμένεια (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008) και θα έχουν ως συνέπεια θα επηρεαστούν δυσμενώς πολύτιμες σχέσεις (Milliken & Morrison, 2003). Συνήθως, αυτοί που δεν μιλούν είναι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, γιατί νιώθουν αυξημένο τον κίνδυνο να κριθούν, σε αντίθεση με τα άτομα σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα (Sparrowe & Liden, 2005).

Διάφοροι ψυχολογικοί παράγοντες επηρεασμού όπως ψυχολογική ασφάλεια, η υποχρέωση για επικοινωνιακές αλλαγές και η οργανωσιακή αυτοεκτίμηση, φαίνεται επίσης να επηρεάζουν τόσο την συμπεριφορά των προϊσταμένων όσο και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Η αίσθηση των εργαζομένων για επικοινωνιακές αλλαγές και τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής αυτοεκτίμησης, ενισχύουν την άποψη-φωνή, ενώ η ψυχολογική ανασφάλεια απαγορεύει την έκθεση άποψής-φωνής (Liang et al., 2010). Σημαντικός επίσης παράγοντας, είναι και η οργανωσιακή κουλτούρα η οποία μπορεί να ρυθμίσει την εμφάνιση ή όχι του φαινόμενου της εργασιακής

σιωπής. Η λειτουργία μηχανισμών όπως οι εργασιακές συντεχνίες και ομάδες επίλυσης προβλημάτων μπορούν να ενισχύσουν την φωνή, την άποψη και την συμμετοχή των εργαζομένων, αλλά και να μειώσουν την απόσυρση (Van Dyne & Botero, 2003). Σε ένα άλλο πεδίο, η σιωπή μπορεί να εξαρτάται από την φύση της πληροφορίας όπως για παράδειγμα αν είναι ευχάριστη ή δυσάρεστη, αλλά και από την μορφή της επικοινωνίας – πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνική, γραπτή, διαδικτυακή (Van Dyne & Botero, 2003).

2.4.2 Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής

Η εργασιακή σιωπή χαρακτηρίζεται ως ένα επιζήμιο φαινόμενο (Morrison & Milliken, 2000), με άμεσες και έμμεσες παρενέργειες. Τα αποτελέσματα της σιωπής μπορεί άμεσα να παρατηρηθούν στην έλλειψη πρόσβασης σε σημαντικές πληροφορίες, ειδικά στους προϊστάμενους, όπως αδυναμίες στην εργασιακή διαδικασία (Sitkin, 1992), υπόθαλψη και διαιώνιση του προβλήματος με έμμεσο αποτέλεσμα την μείωση της παρακίνησης στην εργασία (Argyris και Schon, 1978) και αύξηση του φαινομένου της διαφθοράς (Ashforth και Anand, 2003). Επίσης η εργασιακή σιωπή, επηρεάζει άμεσα την εργασία, γιατί ασκεί επιρροή στην ευημερία των ατόμων και καταστέλλει την ανάγκη τους για κριτική επικοινωνία, με έμμεσο αποτέλεσμα να αυξάνονται τα επίπεδα άγχους και στρες με απότοκο, ψυχικά και φυσικά προβλήματα (Morrison & Milliken, 2000). Αυτά τα άτομα τείνουν προς την μειωμένη δέσμευση με τον οργανισμό, αλλά και δυσκολεύονται να υιοθετήσουν οργανωσιακές αλλαγές (Ryan & Oestreich, 1991).

Το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής μπορεί να παρατηρηθεί και να κατανοηθεί στο πεδίο της υγείας. Συμβάντα που αφορούν άμεσα στον χώρο της υγείας όπως, μείωση στην ασφάλεια των ασθενών, αυξημένη νοσηρότητα και θνησιμότητα που προκύπτουν από την λανθασμένη χορήγηση φαρμακευτικής αγωγής (IOM, 2000), χειρουργικών επεμβάσεων ή νοσηλείας και ατυχημάτων (Columbia shuttle disaster; Schwartz & Wald, 2003), είναι συνδεδεμένα με την εργασιακή σιωπή. Όλα αυτά κοστίζουν στα κράτη και στους οργανισμούς υγείας αυξημένες δαπάνες νοσηλείας και/ή αποζημιώσεων αλλά και ένα μεγάλο αριθμό θανάτων και αναπηριών. Ένας λόγος που οι νοσηλευτές, ως η πολυπληθέστερη ομάδα εργασίας στον χώρο της υγείας, σιωπά, είναι γιατί συχνά κάθε προσπάθεια επικοινωνίας ή αναγγελίας

άσχημων συμβάντων στην αλυσίδα της ιεραρχίας, αντιμετωπίζεται με κατηγορίες και χλευασμό (IOM, 2004).

2.5 Η έννοια και η φύση της οργανωσιακής ταύτισης

Η οργανωσιακή ταύτιση είναι η αντίληψη της ενότητας ή του ανήκειν σε ένα οργανισμό μέσα στον οποίο τα μέλη, αναγνωρίζουν τον εαυτό τους σε συνθήκες οργανισμού (Mael & Ashforth 1992, p.104). Η μελέτη του φαινομένου έχει συνδεθεί με την θεωρία της κοινωνικής ταύτισης αλλά και την διαδικασία ταύτισης της ομάδας (Smidts et al., 2001, Fuller et al., 2006a).

Η *θεωρία της κοινωνικής ταύτισης* (social identity theory), υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι τείνουν, να αναγνωρίζουν και να ταυτοποιούν εαυτούς, ανάμεσα σε μια συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα, η οποία καθορίζει την τάση τους, να συμπεριφέρονται με όρους, που τους δίνει η ιδιότητα τους, ως μέλη της ομάδας (Carmeli et al., 2006). Με βάση τη θεωρία αυτή, η κοινωνική ταυτότητα είναι η αυτοαντίληψη των ατόμων, η οποία προέρχεται από τη γνώση τους, για την ιδιότητα τους, ως μέλη μιας ομάδας (ή ομάδων), μαζί με την αξία και τη συναισθηματική σημαντικότητα που συνδέονται με την ιδιότητα του μέλους (Tajfel, 1978, p. 63). Η οργανωσιακή ταύτιση συνδέεται, αλλά είναι διαφορετική, από την οργανωσιακή δέσμευση (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Μια άποψη ισχυρίζεται ότι η ταύτιση είναι στοιχείο της δέσμευσης μαζί με την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό και την προθυμία (Riketta & VanDick 2005, Porter et al., 1974, Cook & Wall, 1980), ενώ η άλλη υποστηρίζει ότι η δέσμευση και η ταύτιση είναι διαφορετικές γιατί, στην έννοια της ταύτισης, δεν υπάρχει η δέσμευση (Pratt1998) και βασίζεται σε σχέσεις ανταλλαγής (Mael & Ashforth 1992).

Οι άνθρωποι κατηγοριοποιούν τον εαυτό τους, βάσει της προσωπικής τους ταυτότητας (χαρακτηριστικά ιδιοσυγκρασίας, ενδιαφέροντα, ικανότητες, ηλικία, φύλο), αλλά και κοινωνικής ταυτότητας που είναι η κοινωνική κατηγοριοποίηση (καταγωγής, οργανωσιακής θέσης), (Tajfel and Turner. 1985), για να μπορούν να κατατάξουν ή να εντοπίσουν, εαυτούς ή άλλους, στο κοινωνικό περιβάλλον. Επίσης οι άνθρωποι κατατάσσουν τους εαυτούς τους βάσει των πρότυπων χαρακτηριστικών που οι ίδιοι αποδίδουν σε αυτούς (self-categorization), αλλά και σε αυτά που τα μέλη

της ομάδας στην οποία ανήκουν, τους αποδίδουν, ως ανταμοιβή (self-enhancement), (Turner, 1985, Pratt, 1998, Smidts et al., 2001). Ως εκ τούτου, η κατάταξη σε μια ομάδα επιτρέπει στα άτομα να επιτυγχάνουν πράγματα πέραν των δικών τους δυνατοτήτων (Katz & Kahn, 1978) και να μοιράζονται επιζήμιες προσωπικές πράξεις (Staw, 1984).

Η οργανωσιακή ταύτιση προσδιορίζεται ως ένας από τους κρισιμότερους παράγοντες που κρατά μαζί, ενωμένους και δεσμευμένους, τους υπαλλήλους με τον οργανισμό, δημιουργώντας ένα ισχυρό δεσμό μεταξύ τους. Είναι κοινές πεποιθήσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, στα κεντρικά, διαχρονικά αλλά και διακριτά χαρακτηριστικά του οργανισμού τους (Dutton et al., 1994). Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο οργανωσιακής ταύτισης, ενσωματώνουν τους οργανωσιακούς στόχους ως δικούς τους και συντονίζουν τις προσπάθειές τους, προς αυτό το σκοπό, μέσα από τις ομαδικές σχέσεις και συνεργασία (Kramer & Brewer, 1984). Η επιτυχία ή η αποτυχία επίτευξης στόχου του οργανισμού, εκφράζεται και αντιλαμβάνεται ως επιτυχία ή η αποτυχία επίτευξης στόχου των ατόμων ή της ομάδας (πχ. Brown, 1969, Hall & Schneider, 1972, Rotondi, 1975a, O'Reilly & Chatman, 1986), (από Mael, Ashforth, 1992). Παράλληλα οι διαστάσεις ψυχολογικής ενδυνάμωσης, όπως εξωτερίκευση στόχων, αντιλαμβανόμενος συναγωνισμός, έλεγχος και οργανωσιακή υποστήριξη, αναγνώριση και εμπιστοσύνη προς τους ανώτερους είναι συνδεδεμένα με την οργανωσιακή ταύτιση (Erturk, 2010). Η ψυχολογική ενδυνάμωση και η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, αλλά και η εμπιστοσύνη στους προϊστάμενους αυξάνουν την οργανωσιακή δέσμευση (Costigan et al., 2006, Straiter, 2005).

Η οργανωσιακή ταύτιση αποτελεί ένα συνδυασμό γνωστικών και συναισθηματικών συστατικών (Riketta, 2005). Βάσει άλλων ερευνητών, είναι συνδυασμός και άλλων συστατικών πέραν αυτών των δυο, όπως μετρήσιμων και συμπεριφοριστικών. Όσον αφορά στα *γνωστικά* συστατικά, κύριο ρόλο διαδραματίζει η οργανωσιακή ιδιότητα μέλους σε νοητικό επίπεδο. Τα *συναισθηματικά* συστατικά αντανakλούν την συναισθηματική αξία και το δέσιμο με την ομάδα εργασίας. Τα *μετρήσιμα* είναι η θετική ή αρνητική αξία που προσδίδεται στην ομάδα και τέλος τα *συμπεριφοριστικά* συστατικά είναι οι οργανωσιακές συμπεριφορές που αντανakλούν στην ταύτιση με τον οργανισμό (van Dick et al., 2001, van Dick, et al., 2007, van Dick & Wagner,

2002, van Dick, Wagner, & Lemmer, 2004, van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004). Η γνωστική πλευρά της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής ταύτισης αντανακλά τους κοινούς στόχους και αξίες εργαζόμενου και οργανισμού (van Knippenberg & van Schie, 2000), ενώ όσο οι εργαζόμενοι βλέπουν τον οργανισμό σαν αντανάκλαση του εαυτού τους, τόσο μεγαλύτερη οργανωσιακή ταύτιση και συναισθηματική σύνδεση, έχουν με αυτόν (Chreim, 2002). Η αίσθηση υπερηφάνειας σαν μέλος του οργανισμού και το αίσθημα αναγνώρισης από τον οργανισμό συνθέτουν τα συναισθηματικά συστατικά (Smidts, et al., 2001), ενώ τις συμπεριφορές απαρτίζουν η υιοθέτηση των κανόνων και των πρακτικών του οργανισμού, η διάθεση παραμονής στον οργανισμό, η προθυμία συνεργασίας και η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (Dutton et al., 1994, Jackson, 2002).

Για κάθε οργανισμό, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο σημαντικότερος πόρος, ούτως ώστε να διασφαλιστεί η τοπική αλλά και διεθνής ανταγωνιστικότητα του. Έτσι οι οργανισμοί προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ότι είναι μέρος του οργανισμού, ότι αυτός τους παρέχει ασφάλεια και κοινωνική υποστήριξη, με αποτέλεσμα να υπάρχει καλή ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, ικανοποίηση, δέσμευση και οργανωσιακή ταύτιση και ως εκ τούτου αύξηση της παραγωγικότητας (Hiltan et al., 2009). Η οργανωσιακή ταύτιση είναι αυτή που κρατά δεμένους τους εργαζόμενους τόσο σε συνθήκες ομάδας, όσο και σε συνθήκες ταύτισης με τον οργανισμό. Τα αισθήματα θαυμασμού και ταύτισης στην εργασία αυξάνουν το συναισθηματικό δέσιμο και την αίσθηση του ανήκειν (Tajfel & Turner, 1979).

2.5.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες οργανωσιακής ταύτισης

Πολλές φορές στο παρελθόν, λόγω της περιορισμένης έρευνας στον χώρο των προσδιοριστικών παραγόντων οργανωσιακής ταύτισης, ως υπόβαθρο θεωρούνταν οι προσδιοριστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης (Mathieu & Zajac, 1990), όπως προσωπικοί παράγοντες (ανάγκη για επιτυχία), χαρακτηριστικά εργασίας (αυτονομία εργασίας), εργασιακή εμπειρία, εργασιακές σχέσεις ομάδας (συμμετοχική ηγεσία), και οργανωσιακά χαρακτηριστικά (Steers, 1977, Mathieu & Zajac, 1990). Ορισμένα εξ αυτών όπως ευκαιρία επίτευξης στόχου, χρησιμοποιούνται και στην οργανωσιακή ταύτιση.

Σύμφωνα όμως με τους Mael και Ashforth (1992), οι προσδιοριστικοί παράγοντες της οργανωσιακής ταύτισης εμπίπτουν τόσο στο άτομο, όσο και στον οργανισμό. *Οργανωσιακοί* παράγοντες είναι αξίες και πρακτικές του οργανισμού (Oakes & Turner, 1986), η εταιρική του φήμη (Carmeli et al., 2006), το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς, το κύρος του (March & Simon, 1958), ο διακριτικός του χαρακτήρας, η εικόνα του στην κοινωνία αλλά και οι παράγοντες σχηματισμού μιας ομάδος όπως μια κοινή ιστορία (Mael, Ashforth, 1992). Οι *ατομικοί* προσδιοριστικοί παράγοντες, που μπορεί να αυξήσουν την ταύτιση με τον οργανισμό, είναι ο χρόνος παραμονής εργασίας στον οργανισμό, οι καλές εργασιακές σχέσεις, οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και ιδιαίτερα οι χαρισματικοί προϊστάμενοι και η συνεισφορά του ίδιου του οργανισμού στην εκπλήρωση προσωπικών στόχων των εργαζομένων. Σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή ταύτιση έχουν και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως η ευκολία ταύτισης και υψηλά επίπεδα ανάγκης για ταύτιση και η αυξημένη συναισθηματικότητα (Mael & Ashforth, 1992).

Όσο αυξάνονται το κύρος και η διακριτικότητα του οργανισμού τόσο τονώνεται η αυτοεκτίμηση των εργαζομένων (Mael & Ashforth, 1992). Το αντιλαμβανόμενο εξωτερικό κύρος ενός οργανισμού διαμορφώνεται έμμεσα από τους εργαζόμενους όταν αντιληφθούν πως οι τρίτοι βλέπουν τον οργανισμό (Kim et al., 2010). Οι εργαζόμενοι, όλων των ηλικιών, πολλές φορές για να νιώθουν ότι ταυτίζονται με τον οργανισμό θα πρέπει να αντιληφθούν και να πιστέψουν ότι οι τρίτοι-ξένοι, αξιολογούν θετικά τον οργανισμό προσδίδοντας του κύρος (Gkorezis et al., 2012).

Προσδιοριστικός παράγοντας οργανωσιακής ταύτισης, είναι και η δυνατότητα διεθνούς πρόσβασης στην ιεραρχία του οργανισμού, στον βαθμό που ο οργανισμός επιτρέπει πρόσβαση στην ιδιότητα πλήρους μέλους (Brown, 1969), αλλά και το αίσθημα της κοινής μοίρας των εργαζομένων (Katz et al., 1978, Ashforth & Mael, 1989), που προϋποθέτει κοινή μοίρα και τύχη με την ομάδα εργασίας ή τον οργανισμό (Brown & Lattman, 2000). Η ευκαιρία δημιουργίας καριέρας και εκπλήρωσης στόχων μέσω προαγωγής ή άλλων ευκαιριών αυξάνει το αίσθημα ταύτισης με τον οργανισμό, γιατί παρέχει δυνατότητες δίκαιης ανέλιξης (Brown, 1969, Lee, 1971). Τέλος, άνθρωποι με πολιτισμικές ομοιότητες όπως γλώσσα,

θηρσκεία, κουλτούρα, καταγωγή, κοινές αξίες, συμπεριφορές και πιστεύω είναι πιθανότερο να σχηματίσουν ομάδες μεταξύ τους με διάρκεια στο χρόνο και να συνδεθούν και να ταυτιστούν με τον οργανισμό (Manstead & Hewstone, 1995).

Η μετασχηματιστική *ηγεσία* επικροτεί την επικοινωνία και η υποστήριξη των ανώτερων σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση (Lee, 1971, Benkhoff, 1997a). Ωστόσο, η οργανωσιακή ταύτιση μπορεί να διαφοροποιηθεί αναλόγως του στοιχείου που υπερτερεί και να έχει αποτελέσματα ως ακολούθως: όταν υπερέχει η κοινωνική ταύτιση των εργαζομένων, δηλαδή αναγνωρίζουν τους εαυτούς τους στην ομάδα και ταυτίζονται με την ομάδα (Mael & Ashforth, 1992), τότε μοιράζονται σκέψεις ανησυχίες, ιδέες και πληροφορίες μόνο με την ομάδα εργασίας (Liu et al., 2010). Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλά επίπεδα προσωπικής ταύτισης δηλαδή η πεποίθησή τους για έναν ηγέτη γίνεται για αυτούς καθοριστική και βάση αναφοράς (Pratt, 1998), τότε κάθε τους σκέψη θα την μοιραστούν μόνο με τους ηγέτες-προϊσταμένους (Liu et al., 2010).

2.5.2 Αποτελέσματα οργανωσιακής ταύτισης

Οι άνθρωποι, σύμφωνα με την Καρανικόλα (2006), αισθάνονται ικανοί όταν εκπληρώνουν τους στόχους τους, ενώ η αίσθηση αυτή, τους προσφέρει αισθήματα ικανοποίησης. Όπου οι συνθήκες οργανωτικής ενδυνάμωσης ενθαρρύνουν και ενισχύουν το αίσθημα προσωπικής ικανότητας, επιφέρουν και υψηλότερη απόδοση, παραγωγικότητα και επαγγελματική ικανοποίηση. Οι άνθρωποι προσδίδουν κύρος στους εαυτούς τους και βελτιώνονται τα επίπεδα αυτοεκτίμησης τους, όταν ανήκουν σε μια ομάδα, γιατί νιώθουν ότι αξίζουν. Σύμφωνα με τον Van Knippenberg (2000), η οργανωσιακή ταύτιση δημιουργεί αίσθημα ενότητας με τον οργανισμό, με αποτέλεσμα οι στόχοι και οράματα του οργανισμού να ταυτίζονται με τους προσωπικούς στόχους και τα οράματα των εργαζομένων. Επίσης, με βάση την θεωρία της κοινωνικής ταύτισης, όταν οι εργαζόμενοι εντοπίζουν τους εαυτούς τους σε μια ομάδα ή σε ένα οργανισμό, ταυτίζονται με την ομάδα, αναγνωρίζουν δικά τους χαρακτηριστικά μέσω του οργανισμού ή της ομάδας και βιώνουν τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της ομάδας ή του οργανισμού, ως δικές τους (Loh et al., 2010).

Πολλές φορές, η οργανωσιακή ταύτιση παρομοιάζεται με την αίσθηση της πυρηνικής οικογένειας ή της καλής γειτονίας, της κομματικής ή θρησκευτικής ταυτότητας (Farber, 1983, Levinson, 1965). Τα αποτελέσματα της, δεν θα μπορούσαν να είναι αλλιώς, από υποστηρικτικά και ωφέλημα προς τον οργανισμό (Ashforth and Mael, 1992), γιατί βοηθούν στην επίτευξη των στόχων και διασφαλίζουν τις αξίες του. Εκφράζουν, επίσης, το ψυχολογικό δέσιμο και την αφοσίωση, την σημαντικότητα της εργασίας, των αξιών και στόχων τους οργανισμού. Αυτό, ενισχύει τα κίνητρα, την παραγωγικότητα και τελικά την απόδοση (Van Knippenberg, 2000, Ellemers, de Gilder, & Haslam, 2004). Οι εργαζόμενοι που εντοπίζουν τους εαυτούς τους στα πλαίσια ενός οργανισμού, εργάζονται ενστικτωδώς προς όφελος του οργανισμού (Ouchi, 1980). Στα θετικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την οργανωσιακή ταύτιση είναι η αυξημένη συνεργασία (Ashforth & Mael, 1989), φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά και εκτέλεση καθηκόντων πέρα και πάνω από τα απλά καθήκοντα εργασίας (Wang et al., 2005, Walumbwa et al., 2010, Mowday et al., 1982) και ασφαλώς η πρόθεση να παραμονή στον οργανισμό (Lee, 1971, O'Reilly & Chatman, 1986, Benkhoff, 1997a).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Ο οστρακισμός, δηλαδή η πράξη του αποκλείω και του αγνοώ, (Williams, 1997, 2001), είναι πανταχόθεν φαινόμενο, εξετάζοντας την ηθικολογική, ανθρωπολογική και κοινωνικό-ψυχολογική βιβλιογραφία, η οποία αποκαλύπτει ότι χρησιμοποιείται σε όλα τα είδη και γένη, από παιδιά και ενήλικές, σε αρχέγονες φυλές και στη σύγχρονη εποχή, σαν μέθοδος επίπληξης ανάμεσα σε έθνη, οργανισμούς, ιδρύματα και σαν ανεπίσημη μορφή αντίδρασης σε παιδότοπους και σε αίθουσες δεξιώσεων, σε μεγάλες ή μικρές ομάδες και στην εργασία (Zardo et al., 2004). Λαμβάνοντας υπόψη και την επίδραση του οστρακισμού σε θεμελιώδεις ανάγκες καταδεικνύεται πρόδηλα ο επιζήμιος ρόλος του στον εργασιακό χώρο. Το τρίτο κεφάλαιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό και χρίζει προσοχής, καθώς διαμορφώνονται και αναλύονται οι υποθέσεις της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Αρκετές είναι οι μελέτες, που έχουν ασχοληθεί με την επίπτωση του εργασιακού οστρακισμού, στην στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων, όμως καμία δεν έχει συμπεριλάβει στην έρευνα της, τον τομέα της υγείας και τις επιδράσεις του οστρακισμού σε αυτό το επίπεδο. Σε αυτή την μελέτη εξετάζονται τρεις μεταβλητές ο εργασιακός οστρακισμός, η εργασιακή σιωπή και η οργανωσιακή ταύτιση. Αρχικά, γίνονται οι υποθέσεις ότι ο εργασιακός οστρακισμός συνδέεται θετικά με την εργασιακή σιωπή και αρνητικά με την οργανωσιακή ταύτιση. Στη συνέχεια υποθέτουμε ότι οι δυο εξαρτημένες μεταβλητές σχετίζονται αρνητικά μεταξύ τους. Τέλος, διαμορφώνονται οι υποθέσεις για τον διαμεσολαβητικό ρόλο που ασκεί η οργανωσιακή ταύτιση τόσο στον εργασιακό οστρακισμό όσο και στην εργασιακή σιωπή.

3.2 Εργασιακός οστρακισμός και εργασιακή σιωπή.

Αρχικά, υποθέτουμε ότι ο εργασιακός οστρακισμός σχετίζεται θετικά με την εργασιακή σιωπή. Ο οστρακισμός επιδρά αρνητικά σε τέσσερις θεμελιώδεις

ανθρώπινες ανάγκες, ανάμεσα τους και στην ανάγκη της αυτοεκτίμησης (Williams, 2001). Η εργασιακή αυτοεκτίμηση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού πιστεύουν ότι ικανοποιούν τις ανάγκες τους, συμμετέχοντας σε ρόλους στο πλαίσιο του οργανισμού. (Pierce, Gardner, Cummings and Dunham, 1989).

Όταν τα άτομα οστρακίζονται, δηλαδή αντιλαμβάνονται ότι αποκλείονται ή αγνοούνται, προσπαθούν να εντοπίσουν την αιτία αυτής της συμπεριφοράς των άλλων. Εκλαμβάνουν αυτή την στάση ως τιμωρική για πιθανά λάθη που έχουν διαπράξει και θεωρούν εαυτούς, ως ανάξιους προσοχής. Λόγω αυτής της αβεβαιότητας και της ασάφειας, που είναι συστατικά του οστρακισμού, τα άτομα καταλήγουν σε αυθαίρετα συμπεράσματα που πλήττουν την αυτό-αντίληψη, την αυτό-αξία και κατ' επέκταση την αυτοεκτίμηση. Η αυτοεκτίμηση ή η επιθυμία να αισθάνεται κάποιος άξιος, είναι ένα από τα πιο ισχυρά ψυχολογικά γνωρίσματα του ανθρώπου. Τα άτομα με μειωμένη αυτοεκτίμηση, προσπαθούν να παραμένουν απαρατήρητα, σιωπηλά και αποστασιοποιημένα. Συνήθως δεν μιλούν, γιατί πιστεύουν ότι οι απόψεις δεν θα και ακουστούν, γιατί δεν ενδιαφέρουν κανένα. Αυτά αποτελούν στοιχεία αποδέσμευση και χαμηλής ταύτισης και ενδιαφέροντος (Morrison & Milliken, 2000).

Το επίπεδο αυτοεκτίμησης ορίζεται ως βασικός μηχανισμός διαμεσολάβησης στις επιπτώσεις των δυσμενών αποτελεσμάτων του οστρακισμού στην συμπεριφορά, επικαλούμενο την ιδέα ότι τα άτομα επιζητούν να πιστοποιήσουν την αντίληψη του εαυτού τους, με το να συμπεριφέρονται με τρόπο που να είναι συνεπής, με αυτά που πιστεύουν για τον εαυτό τους (Ferris et al., 2014). Αν υπερβάλουν εαυτούς (to self-enhance) υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ επιπέδου αυτοεκτίμησης και συμπεριφοράς, αλλά εάν υπάρχει αξιόπιστη γνώση εαυτού (to self-verify) υποδηλώνει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ επιπέδου αυτοεκτίμησης και συμπεριφοράς. Ο προσδιοριστικός παράγοντας που διαχωρίζει τα πιο πάνω, είναι η έκταση στην την οποία τα άτομα θέτουν την αξία εαυτού βάσει των αποτελεσμάτων σε ένα ειδικό πεδίο αρμοδιότητας (Ferris et al., 2014).

Με βάση την θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, όπου η εικόνα των ατόμων είναι προϊόν της κοινωνικής αλληλεπίδρασης (Ashforth & Mael, 1989), όταν ο εργασιακός οστρακισμός πλήξει τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων, θα πλήξει και την

εργασιακή τους αυτοεκτίμηση, γιατί δεν θα αισθάνονται επιθυμητοί και άξιοι κοινωνικής διάδρασης, άρα αποστασιοποιημένοι και σιωπηλοί. Η οργανωσιακή αυτοεκτίμηση βασίζεται στα κοινωνικά μηνύματα που αποστέλλουν σημαντικοί άλλοι όπως ο προϊστάμενος ή μέλη της ομάδας. Τα μηνύματα αυτά είναι οι κύριες πηγές πληροφοριών, με τις οποίες οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν την εργασιακή τους αυτοεκτίμηση (Pierce & Gardner, 2004, Pierce et al., 1989). Στα άτομα που έχουν υποστεί εργασιακό οστρακισμό, η ενσωμάτωση αρνητικών πληροφοριών στην εικόνα τους, οδηγεί σε μύωση της εργασιακής τους αυτοεκτίμησης (Wu et al., 2011). Τα άτομα με χαμηλή εργασιακή αυτοεκτίμηση είναι πολύ πιθανόν να παραμένουν σιωπηλά, γιατί φοβούνται επίπληξη από τους προϊσταμένους τους, επειδή μίλησαν ή διαφώνησαν σε εργασιακά θέματα (Morrison & Milliken, 2003), ή παραμένουν σιωπηλά φοβούμενοι τον εξευτελισμό (Καρανικόλα, 2006), την δυσμέμεια (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008), τις λανθασμένες εντυπώσεις (Jones, 1964, Milliken & Morrison, 2003) και την απώλεια πολύτιμων σχέσεων (Milliken & Morrison, 2003).

Με βάση τη θεωρία του «κοινωνικού μετρητή» (sociometer), όπου τα άτομα μετρούν την αποδοχή τους ή όχι από το κοινωνικό σύνολο (Leary et al., 1995), ο αποκλεισμός τους από κοινωνικές ομάδες ή σημαντικούς άλλους, επηρεάζει αρνητικά την αυτοεκτίμηση τους. Ο οστρακισμός, δρα ως η αντανάκλαση της κοινωνικής θέσης των ατόμων μέσα στο περιβάλλον στο οποίο κινούνται. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι απορρίπτονται, θα βιώσουν μείωση της αυτοεκτίμησής τους (Ταντσή, 2013), με συνεπακόλουθο να αισθάνονται ανάξιοι αποδοχής από το κοινωνικό σύνολο ή την ομάδα εργασίας, θα απομακρυνθούν και θα παραμείνουν σιωπηλοί φοβούμενοι τις συνέπειες. Η σιωπή, όπως και ο οστρακισμός, επηρεάζει την εργασία και την ευημερία του ατόμου εντός της εργασίας του, το αποτρέπει από την κριτική σκέψη και την επικοινωνία, με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα επίπεδα άγχους και στρες με απότοκο, ψυχικά και φυσικά προβλήματα (Morrison & Milliken, 2000) και την μειωμένη δέσμευση με τον οργανισμό (Ryan & Oestreich, 1991). Όταν οι στόχοι του οστρακισμού στην εργασία, αρχίσουν να αντιλαμβάνονται ότι οι προσπάθειες τους να συμμετέχουν σε μια συζήτηση αποβούν άκαρπες, τότε καταλήγουν στην σιωπή (Zardo et al., 2011).

Η παρακράτηση πληροφοριών λειτουργεί και ως μορφή επιβολής εργασιακού οστρακισμού (Jones et al., 2010), στερώντας πρόσβαση σε σημαντικές ή όχι πληροφορίες. Στα πλαίσια αυτού, η εργασιακή σιωπή δεν χαρακτηρίζεται μόνο από την μη επικοινωνία, αλλά από την ηθελημένη και συνειδητή απόφαση ενός ή πολλών εργαζομένων να παρακρατούν σημαντικές πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων και εισηγήσεων, ερωτήσεων και ανησυχιών (Morrison & Milliken, 2000). Η πληροφορία λειτουργεί ως πόρος και η υποτιθέμενη απώλεια της ή η εσκεμμένα κατακράτηση της από την ομάδα ή τα άτομα, προϋποθέτει στην απώλεια της εύνοιας (Jones et al. 2010). Η απώλεια εύνοιας οδηγεί σε χαμηλή αυτοεκτίμηση και η χαμηλή αυτοεκτίμηση οδηγεί ξανά σε σιωπή. Βάσει της παραπάνω ανάλυσης και επιχειρηματολογίας προκύπτει η εξής υπόθεση:

Υπόθεση 1: Ο εργασιακός οστρακισμός σχετίζεται θετικά με την εργασιακή σιωπή.

3.3 Εργασιακός οστρακισμός και οργανωσιακή ταύτιση

Φαίνεται ότι ο εργασιακός οστρακισμός και η οργανωσιακή ταύτιση δεν συνδέονται θετικά. Εξ' ορισμού ο οστρακισμός και ο κοινωνικός αποκλεισμός ή απόρριψη, δημιουργούν ένα πραγματικό ή πλασματικό χάσμα μεταξύ των ανθρώπων (Bernstein & Claypool, 2011) και σε ότι τους συνδέει όπως για παράδειγμα την εργασία. Αντίθετα, η οργανωσιακή ταύτιση είναι η αντίληψη της ενότητας ή του ανήκειν σε ένα οργανισμό, μέσα στον οποίο τα μέλη αναγνωρίζουν τους εαυτούς τους σε συνθήκες οργανισμού (Mael & Ashforth 1992, p.104). Η οργανωσιακή ταύτιση είναι μια συγκεκριμένη μορφή κοινωνικής ταύτισης, όπου τα άτομα ορίζουν τους εαυτούς τους στο πλαίσιο της συμμετοχής τους σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό (Sluss & Ashforth, 2007).

Οι εργαζόμενοι με βάση την θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1985), εντοπίζουν τους εαυτούς τους μέσα από την ομάδα στην οποία ανήκουν και τότε ευκολότερα, τους προσδιορίζουν ως εργαζόμενους, εντός ενός οργανισμού (Ashforth & Mael, 1989). Μέσα από την ένταξη τους τα άτομα, στο κοινωνικό σύνολο και σε ομάδες, διαχειρίζονται τα προβλήματα τους ευκολότερα, έχουν αυξημένη ικανότητα διαχείρισης του άγχους και δεν αναπτύσσουν αντικοινωνικές συμπεριφορές (Bernstein & Claypool 2011). Εφαρμοσμένη στους οργανισμούς

εργασίας, η θεωρία της κοινωνικής ταύτισης υποστηρίζει ότι την ταυτότητα εαυτού οι άνθρωποι την κερδίζουν, μέσα από την ιδιότητα τους ως μέλη μιας ομάδας. Αν αυτά τα μέλη αντιληφθούν ότι έχουν αποκλειστεί ή αγνοηθεί, τότε θα μειωθούν οι ανάγκες τους, θα βιώσουν αισθήματα πόνου, αποτυχίας, απόρριψης, (Williams, 2001), θυμού (Warburton et al., 2005, Chow et al., 2007), ευθραυστότητας ζωής (Nelson, 2011), με αποτέλεσμα να γίνουν ανίκανοι, κατώτεροι των άλλων και αδύναμοι (Korman, 1966, Rosenberg et al., 1995). Υποστηρίζεται ότι όταν αίσθηση του ανήκειν απειλείται με μείωση κατά την αποβολή των ατόμων από την ομάδα (Williams et al., 2000) και κατ' επέκταση θα μειωθεί και η ταύτιση με την ομάδα (Hogg & Abrams, 1988, Tajfel & Turner, 1986).

Η οργανωσιακή ταύτιση συνδέεται με την αίσθηση του ανήκειν σε ένα οργανισμό, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, με αποτέλεσμα όταν αναπτυχτούν οστρακιστικές συμπεριφορές να επηρεάζεται αρνητικά το αίσθημα ανήκειν (Williams, 2001) και να μειώνεται η εργασιακή ταύτιση. Η Yang, (2012), ισχυρίζεται ότι η οργανωσιακή ταύτιση μπορεί να επιβαρύνει- δυσχεραίνει τα συμπτώματα του οστρακισμού γιατί οι εργαζόμενοι με υψηλό αίσθημα ταύτισης βιώνουν εντονότερα τον αποκλεισμό τους και επηρεάζονται αρνητικά οι ανάγκες τους. Ο εργασιακός οστρακισμός υπονομεύει την δέσμευση με τον οργανισμό και την φιλοκοινωνική συμπεριφορά (Wu et al., 2014), στοιχεία που συνδέονται με το φαινόμενο της οργανωσιακής ταύτισης. Η Leary (1995), υποστηρίζει ότι ένα πλήγμα στην αυτοεκτίμηση, που μπορεί να προκύψει όταν τα άτομα έχουν οστρακιστεί, απειλεί έμμεσα την ανάγκη του να ανήκουν κάπου. Επίσης, διάφοροι ερευνητές (Williams et al., 2000, Warburton et al., 2006, Williams, 2007) έχουν διαπιστώσει ότι οι πράξεις κοινωνικού αποκλεισμού, οι οποίες απειλούν το αίσθημα απώλειας νοήματος ύπαρξης, είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε επιθετικές συμπεριφορές, με στόχο τα θύματα να θυμίσουν την ύπαρξη τους και να αναγνωριστούν από τους συνανθρώπους τους, χωρίς αναγκαστικά να ενδιαφέρονται αν οι εντυπώσεις που θα αφήσουν θα είναι θετικές ή αρνητικές. Οι Williams και Zadro (2005), υποστηρίζουν ότι η ανάγκη για ύπαρξη με νόημα, είναι παρόμοια με μια μορφή της αντίληψης της θνησιμότητας, αλλά και της ανάγκης για ουσιαστική ύπαρξη (Pyszczynski et al., 2004).

Οι άνθρωποι δημιουργούν και ανήκουν σε ομάδες και κοινωνικά σύνολα, με σκοπό να νιώθουν ασφάλεια, λιγότερη μοναξιά, αυξημένο κύρος, δύναμη, αυτοεκτίμηση, νόημα ύπαρξης και αίσθημά του ανήκειν. Στην εργασία η ανάγκη αυτή μπορεί να είναι τυπική και να αφορά καθαρά στην εργασιακή δομή, μπορεί όμως να είναι και άτυπη, ορμώμενη από ανάγκη κοινωνικής επαφής ή σχέσεις φιλίας (Robbins & Judge, 2010). Το ισχυρό αίσθημα του ανήκειν σε μία ομάδα και ο προσωπικός έλεγχος του εαυτού, προτρέπει τα άτομα να φροντίζουν ενεργά για την ασφάλεια των φίλων και/ή συναδέλφων τους (Geller et al., 1996). Η διάσπαση ή διάλυση του όποιου είδους δεσμού, συμβάλει στην μείωση της ανάγκης αυτής, γεμίζοντας μας έτσι με αρνητικά συναισθήματα λύπης, θυμού και απογοήτευσης (Baumeister & Leary, 1995). Η ανάγκη του ανήκειν περικλείει επίσης την επιθυμία των ανθρώπων να είναι άξιοι αλλά και να το γνωρίζουν και δεν υφίσταται από την στιγμή που απειλούνται οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων. Οι Stout και Dasgupta (2011), υποστηρίζουν ο οστρακισμός είναι μια μορφή κοινωνικής απόρριψης που επηρεάζει την ικανότητα των ατόμων να νιώθουν ότι τα εκτιμούν και είναι μέλη/ανήκουν κάπου. Καταλήγοντας, μπορούμε να υποθέσουμε ότι ο εργασιακός οστρακισμός επηρεάζει αρνητικά τα επίπεδα προσωπικών πόρων με αποτέλεσμα να μειώνονται οι ανάγκες, ειδικότερα σε αυτήν την περίπτωση το αίσθημα του ανήκειν και κατ' επέκταση επηρεάζεται αρνητικά και οργανωσιακή ταύτιση.

Υπόθεση 2: Ο εργασιακός οστρακισμός σχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή ταύτιση.

3.4 Οργανωσιακή ταύτιση και εργασιακή σιωπή.

Οι εργαζόμενοι με αυξημένη οργανωσιακή ταύτιση αντιλαμβάνονται ότι ανήκουν και τους ανήκει ο οργανισμός στον οποίο είναι μέλη. (Ashforth & Mael, 1989, Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Νιώθουν ψυχολογικά συνυφασμένοι με την ομάδα εργασίας ή τον οργανισμό και βιώνουν προσωπικά και έντονα τις επιτυχίες αλλά και τις αποτυχίες σαν να ήταν δικές τους (Pratt, 1998). Σαν αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι με υψηλό αίσθημα ταύτισης συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας ή του οργανισμού (Mael & Ashforth, 1992). Όταν κάνουν επιλογές που σχετίζονται με την εργασία, είναι πιο πιθανόν να αξιολογούν τις εναλλακτικές

επιλογές με όρους και συνέπειες για τον συγκεκριμένο οργανισμό ή ομάδα εργασίας (Simon, 1997, p. 284). Ως εκ τούτου είναι πιο πιθανόν να λάβουν υπόψη το κόστος που θα έχει ο οργανισμός ή η ομάδα εργασίας εάν υποκρύψουν ή παρακρατήσουν πληροφορίες, απόψεις ή ανησυχίες. Έτσι όταν αντιμετωπίζονται θέματα ή προβλήματα σχετικά με την εργασία, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ταύτισης είναι λιγότερο πιθανόν να παραμείνουν σιωπηλοί.

Αντίθετα όταν η οργανωσιακή ταύτιση είναι σε χαμηλά επίπεδα τότε πιο εύκολα οδηγούνται οι εργαζόμενοι σε εργασιακή σιωπή, γιατί το αίσθημα του ανήκειν στον οργανισμό είναι μειωμένο, το ίδιο και η ταύτιση με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού ή της ομάδας εργασίας. Ως εκ τούτου είναι πιθανόν να υιοθετήσουν την συγκαταβατική σιωπή (acquiescent), γιατί πιστεύουν ότι οι απόψεις δεν θα και ακουστούν, γιατί δεν ενδιαφέρουν κανένα. Αυτό αποτελεί μια παθητική μορφή κατακράτησης πληροφοριών, ιδεών, ερωτήσεων, που χαρακτηρίζει μια συμπεριφορά αποδέσμευσης και χαμηλής ταύτισης και ενδιαφέροντος με τον οργανισμό (Morrison & Milliken, 2000).

Δεδομένου ότι η μειωμένη ταύτιση επηρεάζει και άλλες αρνητικές συμπεριφορές όπως είναι η αντιπαραγωγική συμπεριφορά (Hiltan & Noel 2009, Zhao et al., 2012) είναι λογικά να υποθέσουμε ότι δύναται να επηρεάζει και την εργασιακή σιωπή. Η αντιπαραγωγική εργασία συνδέεται θετικά με τον εργασιακό οστρακισμό (Yan et al., 2014) και σκοπό έχει να βλάψει και οδηγήσει τον οργανισμό δυνητικά σε απώλεια του ελέγχου παραγωγικότητας, οργανωσιακής απόδοσης, απόκλιση από τους στόχους, σπατάλη πόρων και αύξηση δαπανών (Onuoha & Ezeribe, 2011), και ο εργασιακός κυνισμός που συμβολίζει την αρνητική στάση του εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003) και βασίζεται σε τρία πρωτογενή συστατικά: την πίστη ότι οργανισμός στερείτε ακεραιότητας, το αρνητικό συναίσθημα έναντι του οργανισμού και την τάση υποτίμησης και δυσφήμισης (Dean et al., 1998).

Όταν όμως υπάρχει οργανωσιακή ταύτιση, τότε συμβάλει στην ενδυνάμωση και στην ενότητα των εργαζομένων, δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς με τον οργανισμό και αισθήματα υπερηφάνειας βοηθώντας τα άτομα να διαχειρίζονται ενοχλητικά γεγονότα, μέσω της οδού της έκφρασης. Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα

οργανωσιακής ταύτισης φαίνεται να επιχειρούν να επιλύουν προβλήματα που παρουσιάζονται μέσω καναλιών επικοινωνίας (Sommer et al., 2001) και δεν αφήνουν παραβατικές συμπεριφορές ή ηθικά ζητήματα να επηρεάζουν αρνητικά τον οργανισμό. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει αυξημένο επίπεδο ευθύνης και συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό που μοιάζει με αντανάκλαση του εαυτού, ενώ από την εργασία οι εργαζόμενοι αναμένουν ότι θα καλύψουν, φυσικές, ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες (Ακνσινγκουρ και συν. 2012). Έτσι υποθέτουμε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό φορτίο οργανωσιακής ταύτισης, δεν θα αναπτύξουν αποκλίνουσες συμπεριφορές που αποσκοπούν να βλάψουν, ή να δυσφημίσουν τον οργανισμό ή τους εργαζόμενους σε αυτόν. Εν κατακλείδι η οργανωσιακή ταύτιση μειώνει την εργασιακή σιωπή, γιατί όταν τα άτομα ταυτίζονται με τον οργανισμό νιώθουν ότι αυτός τους ανήκει και αυτοί ανήκουν σε αυτόν (Ashforth & Mael, 1989, Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994) και προσπαθούν να δρουν πάντα για το καλό και των δύο.

Υπόθεση 3: Η οργανωσιακή ταύτιση σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή.

3.5 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της οργανωσιακής ταύτισης στη σχέση του εργασιακού οστρακισμού και της εργασιακής σιωπής.

Αντί υποθέτοντας, μια άμεση αιτιώδης σχέση μεταξύ μιας ανεξάρτητης και μιας εξαρτημένης μεταβλητής, το διαμεσολαβητικό μοντέλο υποθέτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την μεσολαβητική μεταβλητή η οποία με την σειρά της επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή. Έτσι η μεσολαβητική μεταβλητή εξυπηρετεί στο να διευκρινίσει την φύση της σχέσης μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής. Η θετική σχέση μεταξύ εργασιακού οστρακισμού και εργασιακής σιωπής υποθέτουμε ότι εξηγείται από τη διαμεσολάβηση της οργανωσιακής ταύτισης. Ειδικότερα, πιστεύεται ότι ο οστρακισμός επιδρά αρνητικά στο επίπεδο του αισθήματος του ανήκειν και στη συνέχεια η αρνητική αυτή επίδραση ωθεί το άτομο στην εργασιακή σιωπή

Η οργανωσιακή ταύτιση συνδέεται με ένα ισχυρό αίσθημα του ανήκειν σε ένα οργανισμό (Mael & Ashforth, 1992), ενώ εργασιακός οστρακισμός και η σιωπή των

εργαζομένων σχετίζονται με μείωση στην αίσθηση της αυτοεκτίμησης. Τα άτομα όταν οστρακιστούν ή αποκλειστούν βιώνουν μείωση των αναγκών, αλλά και των πόρων τους (Williams, 1997, 2001). Κατ' επέκταση θα μειωθεί η αυτοεκτίμηση που θα οδηγήσει σε εργασιακή σιωπή και οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να παραμείνουν αποστασιοποιημένοι, απαρατήρητοι και σιωπηλοί (Milliken & Morrison, 2003). Παράλληλα αν το αίσθημα του ανήκειν μειωθεί, οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα ταύτισης εργαζομένων και οργανισμού (Hogg & Abrams, 1988, Tajfel & Turner, 1986). Όταν δεν υπάρχει επαρκής οργανωσιακή ταύτιση, τότε ο εργασιακός οστρακισμός θα προκαλέσει εργασιακή σιωπή. Τα άτομα με χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης δεν επιθυμούν να μιλήσουν για δυσμενή ή άλλα συμβάντα γιατί θα φοβούνται εξευτελισμό, επίπληξη, δυσμένεια, θα νιώθουν αδύναμοι ανάξιοι (Καρανικόλα, 2006, Morrison & Milliken, 2003, Subrahmaniam & Rangaraj, 2008) και θα έρθουν αντιμέτωποι με την απώλεια πολύτιμων σχέσεων που έχουν απομείνει (Milliken & Morrison, 2003). Το ίδιο και τα άτομα με χαμηλή οργανωσιακή ταύτιση.

Στις προηγούμενες υποθέσεις εξετάσαμε την επίδραση που έχει ο εργασιακός οστρακισμός στην οργανωσιακή ταύτιση αλλά και στην εργασιακή σιωπή. Επιπρόσθετα, υποθέσαμε ότι η οργανωσιακή ταύτιση συσχετίζεται με την εργασιακή σιωπή. Συνδυάζοντας τις παραπάνω υποθέσεις θεωρούμε ότι η οργανωσιακή ταύτιση μεσολαβεί στην επίδραση του εργασιακού οστρακισμού στην εργασιακή σιωπή. Επομένως καταλήγουμε στην εξής υπόθεση:

Υπόθεση 4: Η οργανωσιακή ταύτιση ασκεί διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση του εργασιακού οστρακισμού και της εργασιακής σιωπής.

3.6 Ο ρυθμιστικός ρόλος του καθεστώτος εργασίας στη σχέση του εργασιακού οστρακισμού με την εργασιακή σιωπή μέσω της οργανωσιακής ταύτισης

Η οργανωσιακή ταύτιση αφορά στα αισθήματα ενότητας και ανήκειν των ατόμων, που δημιουργούνται με τον οργανισμό εργασίας (Meal & Ashofort, 1989) και είναι μεγάλης σημασίας παράμετρος κατά την εξέταση του ρυθμιστικού ρόλου του καθεστώτος εργασίας (μόνιμος ή προσωρινός/συμβασιούχος εργαζόμενος), στη

σχέση του εργασιακού οστρακισμού με την εργασιακή σιωπή μέσω της οργανωσιακής ταύτισης. Οι μόνιμοι υπάλληλοι έχουν αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής ταύτισης και δέσμευσης σε σχέση με τους προσωρινούς υπαλλήλους (Feather & Rauter, 2004).

Πιθανολογούνται διάφοροι παράγοντες όπως το αυξημένο επίπεδο ρόλου και ευθύνης (Iqbal, 2013), η αυξημένη αυτονομία (Benach et al., 2002), η αυξημένη επιρροή όσον αφορά σε εργασιακές αποφάσεις (Aronsson et al., 2002, Parker et al., 2002), η επένδυση του οργανισμού στο μόνιμο εργατικό δυναμικό με προοπτικές ανάπτυξης δεξιοτήτων, μισθολογικών απολαβών επιμόρφωσης και προαγωγών. Έτσι καταλήγουμε στο ότι η οργανωσιακή ταύτιση είναι μεγαλύτερη στους μόνιμους υπαλλήλους σε σύγκριση με τους προσωρινούς (Han et al., 2009), γιατί στην περίπτωση των μόνιμων υπαλλήλων το αίσθημα της ιδιοκτησίας/ανήκειν είναι αυξημένο, ενώ στην περίπτωση των προσωρινών υπαλλήλων είναι χαμηλό (Iqbal, 2013). Αυτό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ιδιαίτερα όταν υπάρχουν ενδείξεις ότι τα άτομα αυτά έχουν υποστεί οστρακισμό στον χώρο εργασίας, γιατί θα μειώσει ακόμα περισσότερο την αίσθηση του ανήκειν αλλά και της αυτοεκτίμησης. Άτομα με υψηλό δείκτη αυτοεκτίμησης όταν νιώσουν έστω και στιγμιαία απειλή κατά της αυτοεκτίμησης τους, έχουν πιο ακραίες και δυσμενείς αντιδράσεις συμπεριφοράς, γιατί επηρεάζεται η αυτό-αξιολόγηση και την αυτό-προώθηση (Baumeister et al., 1996, Smart, Richman & Leary, 2009, Baumeister, Tice, & Hutton, 1989, Swann, 1987).

Η Yang, (2012), ισχυρίζεται ότι η οργανωσιακή ταύτιση μπορεί να επιβαρύνει-δυσχεραίνει τα συμπτώματα του οστρακισμού ιδιαίτερα όταν ο εργαζόμενος έχει υψηλό αίσθημα ταύτισης. Τότε θα βιώσει εντονότερα τον αποκλεισμό του και θα επηρεαστούν δυσμενέστερα οι ανάγκες του. Συνεπακόλουθο εργασιακού οστρακισμού και χαμηλής οργανωσιακής ταύτισης, είναι η εργασιακή σιωπή, που απορρέει από την χαμηλή αυτό-αξία, αυτοαντίληψη και αυτοεκτίμηση. Οι μόνιμοι εργαζόμενοι πιθανόν να νιώθουν ότι ο οργανισμός δεν τους επιθυμεί, δεν τους θεωρεί άξιους, δεν στοχεύει και δεν επενδύει σε αυτούς, άρα δεν θα εκφράσουν ιδέες απόψεις ή ανησυχίες και θα παραμείνουν στη σιωπή.

Αντίθετα οι προσωρινά εργαζόμενοι ή συμβασιούχοι, με μειωμένους ρόλους, ευθύνες (Iqbal, 2013), αυτονομία, μονότονα εργασιακά καθήκοντα με λιγότερες προοπτικές ανάπτυξης δεξιοτήτων (Benach et al., 2002), αυξημένη ανασφάλεια (Feather & Rauter, 2004), απομακρυσμένοι από τα κέντρα λήψης αποφάσεων (Aronsson et al., 2002, Parker et al., 2002), ή πληροφόρησης (Jones et al., 2010), έχουν μειωμένη οργανωσιακή ταύτιση και δέσμευση με τον οργανισμό ή την ομάδα σε σχέση με τους μόνιμους υπαλλήλους (Feather & Rauter, 2004, Yeh et al., 2007). Έτσι όταν οστρακιστούν πιθανόν να μην υπάρξει ιδιαίτερο πλήγμα στην αίσθηση του ανήκειν ή της αυτοεκτίμησης που ορίζονται εξ αρχής ως χαμηλά λόγο του καθεστώτος εργασίας. Πιθανόν είναι να θεωρήσουν για παράδειγμα, τον οστρακισμό ως συστατικό της συμπεριφοράς των μόνιμων συναδέλφων (Williams, 2001). Έτσι δεν θα ενδιαφερθούν για τον οργανισμό, όταν διακυβεύονται τα συμφέροντα, το κύρος ή η παραγωγικότητα του, γιατί τους είναι αδιάφορος, λόγω της χαμηλής οργανωσιακής ταύτισης. Άρα όταν υποστούν εργασιακό οστρακισμό δεν θα επηρεαστούν περαιτέρω τα επίπεδα εργασιακής σιωπής γιατί είδη υπάρχουν, λόγω του χαμηλού ενδιαφέροντος για τον οργανισμό.

Έτσι με βάση το ότι το καθεστώς εργασίας μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή ταύτιση, τότε όταν επιβληθεί εργασιακός οστρακισμός, θα αυξηθεί η εργασιακή σιωπή. Πιο συγκεκριμένα υποθέτουμε ότι οι μόνιμοι υπάλληλοι όταν υποστούν εργασιακό οστρακισμό, θα μειωθεί η οργανωσιακή ταύτιση και θα αυξηθεί η εργασιακή σιωπή, σε σχέση με τους προσωρινά εργαζόμενους ή συμβασιούχους που δεν θα επηρεαστούν.

Υπόθεση 5: Το καθεστώς εργασίας ασκεί ρυθμιστικό ρόλο στην έμμεση σχέση του εργασιακού οστρακισμού με την οργανωσιακή σιωπή μέσω της οργανωσιακής ταύτισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο του ερευνητικού σχεδιασμού θα περιγραφεί η ερευνητική διαδικασία που εφαρμόστηκε προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Αρχικά, διευκρινίζεται η μεθοδολογία στην οποία βασίστηκε η έρευνα και στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών του δείγματος της έρευνας, της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων και τέλος των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των αντιλήψεων των εργαζομένων, όσον αφορά στις υπό εξέταση μεταβλητές.

Βασισμένοι στην αρθρογραφία που αφορά στη μελέτη του φαινομένου του οστρακισμού γενικά αλλά και του εργασιακού οστρακισμού ειδικά, διαπιστώθηκε ότι βασίζεται στη θετικιστική προσέγγιση της κοινωνικής πραγματικότητας και στη χρήση ποσοτικών εργαλείων μέτρησης, το ίδιο και οι πλείστοι παράγοντες μοντέλου της έρευνας αυτής. Έτσι, για τη διεξαγωγή της κρίθηκε σκόπιμο να εφαρμοστεί η ποσοτική μέθοδος με τη χρήση ερωτηματολογίων αυτό-αναφοράς. Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες μέτρησης από ήδη υπάρχουσες επιστημονικές εργασίες, οι οποίες προσαρμόστηκαν στην ελληνική γλώσσα, με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης. Στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι έγινε προσπάθεια το ερωτηματολόγιο να έχει όσο το δυνατό μικρότερη έκταση, ώστε να μην είναι κουραστικό.

4.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το ερευνητικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 157 εργαζόμενους νοσηλευτές στο Γενικό Νοσοκομείο Λεμεσού (Δημόσιο Νοσηλευτήριο). Σκοπός ήταν να χρησιμοποιηθεί ένα αρκετά ομοιογενές δείγμα νοσηλευτικού δυναμικού, με έντονη αλληλεπίδραση και συνεργασία, κατάλληλο για την ιδιαίτερη φύση του υπό εξέταση θέματος. Αδιευκρίνιστο θα παραμείνει εάν οι απαντήσεις των εργαζομένων έχουν επηρεαστεί από τις δυσμενείς εργασιακές συνθήκες λόγω της οικονομικής κρίσης.

Η έρευνα έλαβε χώρα κατά τους μήνες Σεπτέμβριο 2014 έως και τον Ιούνιο 2015. Η διανομή των ερωτηματολογίων διεξήχθη με τη βοήθεια των υπεύθυνων θαλάμων, αλλά και από τον ίδιο τον ερευνητή. Η συλλογή των ερωτηματολογίων διεκπεραιώθηκε επίσης από τα πιο πάνω άτομα, ενώ παράλληλα έγινε προσπάθεια διατήρησης της ανωνυμίας των απαντημένων ερωτηματολογίων με την διαδικασία ειδικά διαμορφωμένων κουτιών και φακέλων. Μαζί με τα ερωτηματολόγια υπήρχε συνημμένη επιστολή που εξηγούσε τη γενικότερη θεματική περιοχή της έρευνας και τους ενήμερωνε για την αξιοπιστία και την εχεμύθεια με την οποία θα αντιμετωπίζονταν οι απαντήσεις τους. Συνολικά διανεμήθηκαν 200 ερωτηματολόγια, με συμβατική δειγματοληψία, εκ των οποίων τα 157 επιστράφηκαν επαρκώς απαντημένα με αποτέλεσμα το ποσοστό ανταπόκρισης να ανέρχεται σε 79%. Από μία πρώτη μελέτη των προσωπικών στοιχείων των ερωτηθέντων θα πρέπει να επισημανθούν τα εξής: Το ποσοστό των ανδρών του δείγματος είναι 38%, ενώ των γυναικών είναι 62%. Η ηλικία ερωτώμενων ήταν από τα 23 μέχρι τα 55 με μέσο όρο τα 34.71 χρόνια ηλικίας. Επίσης, μεγάλο μέρος (90%) ήταν κάτοχοι πτυχίου ενώ το υπόλοιπο 10% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού, ακόμα και διδακτορικού τίτλου. Το 50% είχαν μόνιμη εργασιακή θέση ενώ το 50% εργαζόταν ως συμβασιούχοι. Αναφορικά με τον χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας ο μέσος όρος είναι 12 χρόνια και η υπηρεσία στο παρών νοσηλευτήριο ήταν γύρω στα 10 χρόνια. Αναλυτικά, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του συνολικού δείγματος παρουσιάζονται στον πίνακα B1 (βλ. Παράρτημα Β).

4.3 Κλίμακες μέτρησης

Όλες οι μετρήσεις στην παρούσα μελέτη έγιναν με τη χρήση μιας κλίμακας επτά βαθμών Likert, όπου το 1 σήμαινε διαφωνώ απόλυτα και το 7 σήμαινε συμφωνώ απόλυτα (οργανωσιακή ταύτιση) και άλλες βάση συχνότητας όπου 1 σήμαινε ποτέ και το 7 σήμαινε πάντοτε (οστρακισμός και εργασιακή σιωπή). Όλες οι κλίμακες είναι αποδεκτές, όταν υπερβαίνουν την τιμή (0,70) όπως προτάθηκε από το Nunnally (1978). Παρακάτω αναλύονται οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν για να εξεταστούν τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων, καθώς και οι κλίμακες μέτρησης των παραγόντων της έρευνας, ενώ ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α.

4.3.1 Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από προσωπικές ερωτήσεις όσον αφορά τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του ερωτηθέντα. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις πάνω στα δημογραφικά στοιχεία αφορούν το φύλο των ερωτηθέντων (0=Άντρας και 1=Γυναίκα), την ηλικία τους με ανοικτή απάντηση, το επίπεδο εκπαίδευσης τους (0=Απόφοιτος Νοσηλευτικής Σχολής, 1=κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου, 2=κατοχος Πτυχιακού τίτλου, 3=Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου και 4=Άλλο). Ο δεύτερος άξονας των προσωπικών ερωτήσεων αφορά την εργασία των ερωτηθέντων. Η δεύτερη ερώτηση προσδιορίζει το καθεστώς εργασίας, πιο συγκεκριμένα δίνονται οι εξής επιλογές 0= μόνιμος δημόσιος υπάλληλος και 1= Συμβασιούχος. Η τρίτη ερώτηση αφορά στο χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας με ανοιχτού τύπου απάντηση. Τέλος, ο χρόνος προϋπηρεσίας στον παρόντα οργανισμό με ανοιχτού τύπου απάντηση.

4.3.2 Εργασιακός οστρακισμός.

Ο οστρακισμός στα πλαίσια του χώρου εργασίας μετρήθηκε με την κλίμακα μέτρησης του εργασιακού οστρακισμού αποτελούμενη από δέκα ερωτήσεις που έχει σχεδιαστεί και εδραιωθεί από τον Ferris και τους συνεργάτες του (2008). Παραδείγματα ερωτήσεων αποτελούν: «Ορισμένοι συνάδελφοι στην δουλειά με αγνοούν», «Κάποιοι συνάδελφοι μου απομακρύνονται από τον χώρο όταν μπαίνω», «κάποιοι συνάδελφοι μου στην δουλειά με αποφεύγουν» και «ορισμένοι συνάδελφοι μου με αφήνουν έξω από την συζήτηση». Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να εκφράσουν τη συχνότητα που αντιλαμβάνονται ότι συμβαίνει αυτό που περιγράφει η κάθε άποψη βάσει μιας επταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, δηλαδή από το 1 (ποτέ) έως το 7 (πάντα). Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός κατά τον οποίο το άτομο αισθάνεται ότι οστρακίζεται μέσα στον εργασιακό χώρο. Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν 0.94. Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 1 έως και 10 του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Α). Για τη μέτρηση των παρακάτω μεταβλητών οι ερωτηθέντες προτάθηκαν να εκφράσουν το βαθμό

συχνότητας τους με τις απόψεις βάσει μιας επταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, δηλαδή από το 1 (ποτέ) έως το 7 (πάντα).

4.3.3 Οργανωσιακή ταύτιση

Χρησιμοποιήθηκαν 6 στοιχεία με τα υψηλότερα παραγοντικά φορτία από την κλίμακα ταύτισης των Mael και Ashforth (1992), για να μετρηθεί η οργανωσιακή ταύτιση. Δείγμα αυτών των ερωτήσεων ήταν «Όταν κάποιος μιλάει αρνητικά για το νοσοκομείο νιώθω σαν να προσβάλλει εμένα», «Θεωρώ ότι οι επιτυχίες του νοσοκομείου είναι και δικές μου επιτυχίες» και «Αν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κριτικάρουν αρνητικά το νοσοκομείο θα νιώσω άσχημα». Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 16 έως και 21, του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Α). Για τη μέτρηση των παρακάτω μεταβλητών οι ερωτηθέντες προτάθηκαν να εκφράσουν το βαθμό διαφωνίας-συμφωνίας τους με τις απόψεις βάσει μιας επταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, δηλαδή από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα).

4.3.4 Εργασιακή σιωπή

Πέντε στοιχεία υιοθετήθηκαν από την κλίμακα για την εργασιακή σιωπή, των van Dyne και συνεργατών (2003), για να μετρηθεί η σιωπή των εργαζομένων. Αυτή η κλίμακα έχει τροποποιηθεί από τους Subrahmaniam και Rangaraj, (2008), ούτως ώστε να αποτυπώσει την σιωπή των εργαζομένων νοσηλευτών σε σχέση με την ασφάλεια των ασθενών στα νοσοκομεία. Οι συμμετέχοντες κληθήκαν να απαντήσουν σε ποια έκταση κατακρατήθηκαν ιδέες, ανησυχίες, ερωτήσεις ή πληροφορίες σχετικά με την ασφάλεια των ασθενών στις ομάδες εργασίας τους. Ορισμένα από τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν «παραμένω σιωπηλός όταν ανησυχώ για την ασφάλεια του ασθενούς», «παραμένω σιωπηλός παρότι γνωρίζω πως θα μπορούσε να αποτραπεί ένα πρόβλημα» και «παραμένω σιωπηλός αντί να κάνω ερωτήσεις όταν θέλω να μάθω πληροφορίες για την ασφάλεια των ασθενών». Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 11 έως και 15, του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Α). Για τη μέτρηση των παρακάτω μεταβλητών οι ερωτηθέντες προτάθηκαν να εκφράσουν το βαθμό

συχνότητας τους με τις απόψεις βάσει μιας επταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, δηλαδή από το 1 (ποτέ) έως το 7 (πάντα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics Έκδοση 20.0. Αρχικά αναφέρεται η παραγοντική ανάλυση (factor analysis) των ερωτήσεων μέτρησης των μεταβλητών, καθώς και ο έλεγχος αξιοπιστίας τους. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα και οι συσχετίσεις. Τέλος, περιγράφεται η ανάλυση παλινδρόμησης με την βοήθεια της οποίας ελέγχθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις.

5.2 Παραγοντική ανάλυση

Η παρούσα παράγραφος παρουσιάζει την παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων μέτρησης και τον έλεγχο αξιοπιστίας τους. Πρωτίστως, για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου αρχικά κρίθηκε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μια παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων μέτρησης των τριών βασικών μεταβλητών. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση (Extraction Method: Principal Component Analysis) με ορθογώνια περιστροφή (Rotation Method: Vairmax with Kaiser Normalization) όπου ορίστηκαν τρεις παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις τρεις μεταβλητές (εργασιακός οστρακισμός, εργασιακή σιωπή και οργανωσιακή ταύτιση). Όλες οι ερωτήσεις φόρτωσαν σημαντικά στους αντίστοιχους παράγοντες. Τα αποτελέσματα της παραγοντικής αυτής ανάλυσης απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα. Δευτερευόντως, τα εργαλεία μέτρησης τα οποία χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη υποβλήθηκαν σε ανάλυση αξιοπιστίας. Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στο βαθμό που ένας παράγοντας μετράει με συνέπεια αυτό που σκοπεύει να μετρήσει (Hair et al., 1998). Η αξιοπιστία του κάθε παράγοντα ελέγχεται με το δείκτη Cronbach Alpha, ο οποίος μετρά την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Η ελάχιστη αξιόπιστη τιμή του δείκτη θεωρείται το 0.7 (Nunnally, 1978), ενώ το εύρος της τιμής του είναι από 0 έως 1. Οι

δείκτες αξιοπιστίας παρέχουν μία εκτίμηση του ποσοστού της κοινής διακύμανσης μεταξύ του παρατηρούμενου και του πραγματικού σκορ. Οι συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach alpha των τεσσάρων βασικών υπό εξέταση μεταβλητών φαίνονται στη διαγώνιο και μέσα σε παρενθέσεις του πίνακα 2 (βλ. παράγραφος 5.3). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου παρατηρείται υψηλή αξιοπιστία των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου.

Πίνακας 1: Παραγοντική ανάλυση, Φορτία Ερωτήσεων Μέτρησης των τριών μεταβλητών			
	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		
	1	2	3
E.O 1	.71	-.05	.13
E.O 2	.80	-.20	.18
E.O 3	.74	-.04	.25
E.O 4	.65	-.12	.10
E.O 5	.87	-.12	.18
E.O 6	.76	-.13	.24
E.O 7	.76	.01	.17
E.O 8	.79	-.05	.29
E.O 9	.80	-.05	.28
E.O 10	.75	-.05	.23
E.Σ 1	.22	-.01	.78
E.Σ 2	.27	-.25	.76
E.Σ 3	.37	-.17	.76
E.Σ 4	.42	-.29	.68
E.Σ 5	.50	-.30	.56
O.T 1	-.10	.84	-.13
O.T.2	-.20	.80	-.19
O.T 3	-.06	.72	-.39
O.T 4	-.12	.86	-.10
O.T 5	-.08	.85	-.04
O.T 6	-.02	.83	-.02

Εργασιακός Οστρακισμός (E.O), Εργασιακή Σιωπή (E.Σ),
Οργανωσιακή Ταύτιση (O.T).

5.3 Περιγραφικά στατιστικά μέτρα και συσχετίσεις

Στον πίνακα 2 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι συσχετίσεις Pearson για όλες τις μεταβλητές. Εκτός από το μέσο όρο παρουσιάζονται και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών. Η τυπική απόκλιση

έχει μεγάλη σημασία, γιατί μετράει την διασπορά των τιμών της μεταβλητής γύρω από τη μέση τιμή. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να διακρίνουμε αν οι τιμές της μεταβλητής απέχουν σημαντικά από το μέσο όρο. Όσο μικρότερη είναι η τιμή της τυπικής απόκλισης, τόσο ο μέσος όρος αποτελεί αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο για την κατανομή της μεταβλητής.

Επιπλέον, στον πίνακα παρουσιάζονται οι τιμές των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων, οι οποίες αποτελούν ένα πρώτο δείγμα της πιθανής ύπαρξης ζευγών σχέσεων. Όπως φαίνεται από τον πίνακα οι συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών είναι προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Πιο συγκεκριμένα, ο εργασιακός οστρακισμός σχετίζεται θετικά με την εργασιακή σιωπή ($r = ,64, p < .01$), και αρνητικά με την οργανωσιακή ταύτιση ($r = -,24, p < .01$). Αρνητικά σχετίζεται και η οργανωσιακή ταύτιση με την εργασιακή σιωπή ($r = -,42, p < .01$). Ακόμη φαίνεται ότι το καθεστώς εργασίας σχετίζεται θετικά με την εργασιακή σιωπή ($r = .64, p < .01$)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2											
	Μ.Ο	Τ.Α	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΜΟΡΦΩΣΗ	ΚΑΘΕΣ. ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΠΡΟ- ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Ε.Ο	Ο.Τ	Ε.Σ
ΦΥΛΟ	.62	.49									
ΗΛΙΚΙΑ	34.75	7.81	.09								
ΜΟΡΦΩΣΗ	1.82	.60	-.11	-.05							
ΚΑΘΕΣ. ΕΡΓΑΣΙΑΣ	.29	.45	-.02	-.46**	.03						
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	12.29	8.20	.13	.86**	-.03	-.43**					
ΠΡΟ- ΥΠΗΡΕΣΙΑ	10.04	7.43	.08	.77**	-.04	-.51**	.92**				
Ε.Ο	2.01	.98	-.21**	-.08	-.02	.13	-.08	-.08	(.93)		
Ο.Τ	4,88	1.30	.08	.21**	.10	-.20*	.21**	.23**	-.24**	(.92)	
Ε.Σ	1.92	.98	-.25	-.16*	-.04	.15	-.17*	-.19*	.65**	-.42**	(.88)

Εργασιακός Οστρακισμός (Ε.Ο), Εργασιακή Σιωπή (Ε.Σ),

Οργανωσιακή Ταύτιση (Ο.Τ).

* $p < .05$

** $p < .01$

5.4 Ανάλυση παλινδρόμησης

Με σκοπό να ελεγχθούν οι αρχικές ερευνητικές υποθέσεις εφαρμόστηκαν μια σειρά από παλινδρομικές αναλύσεις. Συγκεκριμένα, για να εξεταστεί εάν η οργανωσιακή ταύτιση ενεργεί ως διαμεσολαβητική μεταβλητή στη σχέση εργασιακού οστρακισμού και εργασιακής σιωπής, ακολουθήθηκαν τα κριτήρια των Baron και Kenny (1986), σύμφωνα με τα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν τρεις διαδοχικές αναλύσεις ιεραρχικής παλινδρόμησης. Οι αυτές αναλύσεις αποτελούν τα τρεις διαφορετικούς δρόμους, για να φτάσουμε στο τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή στην εξαρτημένη δηλαδή μεταβλητή του μοντέλου. Σύμφωνα με τους Baron και Kenny (1986), η πλήρης μεσολάβηση ενός παράγοντα σε μια σχέση εξάρτησης (full mediation) υφίσταται όταν ισχύουν τα παρακάτω τέσσερα κριτήρια: (1) η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με το μεσολαβητή, (2) η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή, (3) ο μεσολαβητής, όταν μπαίνει μαζί με την ανεξάρτητη μεταβλητή στο μοντέλο, σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή, και (4) όταν ο διαμεσολαβητής εισέρχεται μέσα στο μοντέλο, η σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής γίνεται μη σημαντική. Σε αντίθεση με την πλήρη μεσολάβηση υπάρχει και η μερική μεσολάβηση όταν ισχύουν τα κριτήρια (1) έως (3), αλλά όταν ο διαμεσολαβητής εισέρχεται μέσα στο μοντέλο η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν χάνει πλήρως την επίδραση της, απλά μειώνεται (Baron & Kenny, 1986).

Συγκριμένα, για τον έλεγχο του διαμεσολαβητικού ρόλου της οργανωσιακής ταύτισης ακολουθήθηκαν τα εξής στάδια: Η πρώτη παλινδρομική ανάλυση είχε ως εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωσιακή ταύτιση και ως ανεξάρτητες μεταβλητές τον εργασιακό οστρακισμό και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια ενεργήθηκε ιεραρχική παλινδρομική ανάλυση δύο βημάτων όπου στο πρώτο βήμα τέθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή η εργασιακή σιωπή και ως ανεξάρτητες ο οστρακισμός και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ενώ στο δεύτερο βήμα στο μοντέλο εισήχθη και η μεταβλητή της οργανωσιακής ταύτισης ως ανεξάρτητη. Τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων αναλύσεων εμφανίζονται συγκεντρωμένα στους παρακάτω πίνακες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 3 προκύπτουν τα εξής: (1) ο εργασιακός οστρακισμός σχετίζεται θετικά με την εργασιακή σιωπή ($\beta=.61$, $\rho<.01$), (επιβεβαιώνεται η υπόθεση 1), (2) ο εργασιακός οστρακισμός σχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή ταύτιση ($\beta=-.20$, $\rho<.01$), (3) η οργανωσιακή ταύτιση σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ταύτιση ($\beta=-.26$, $\rho<.01$) (επιβεβαιώνεται η υπόθεση 3), (4) ο εργασιακός οστρακισμός μειώνει την επίδραση του στην εργασιακή σιωπή όταν εισέρχεται στην εξίσωση και η οργανωσιακή ταύτιση (επιβεβαιώνεται η υπόθεση 4), ($\beta=.56$, $\rho<.01$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης σχετικά με το διαμεσολαβητικό ρόλο της αυτοεκτίμησης στη σχέση μεταξύ εργασιακού οστρακισμού και καινοτόμου εργασιακής

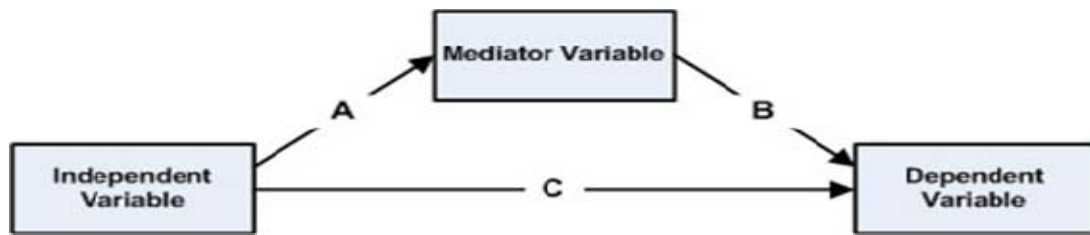
Μεταβλητές	Οργανωσιακή Ταύτιση	Εργασιακή Σιωπή Βήμα 1	Εργασιακή Σιωπή Βήμα 2
Μεταβλητές ελέγχου			
Φύλο	.03	-.12	-.11
Ηλικία	.14	-.08	-.05
Εκπαίδευση	.11	-.04	-.02
Καθεστώς εργασίας	-.07	.00	-.02
Επαγγελματική εμπειρία	-.16	.13	.88
Προϋπηρεσία στον οργανισμό	.22	-.18	-.13
Εργασιακός οστρακισμός	-.20**	.61**	.56**
Οργανωσιακή Ταύτιση			-.26**

Όσον αφορά στην τελευταία υπόθεση (5), το εργασιακό καθεστώς ασκεί ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση του εργασιακού οστρακισμού με την εργασιακή σιωπή μέσω της οργανωσιακής ταύτισης καθώς η διαμεσολαβητική επίδραση του για τους μόνιμους νοσηλευτές είναι σημαντική ($\beta= .08$ $p< .05$) ενώ για τους συμβασιούχους γίνεται μη σημαντική ($\beta= .04$, n.s.). Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η υπόθεση 5 (πίνακας 4).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Moderator		Έμμεση επίδραση	Standard Error	Z	P
ΚΑΘΕΣΤΩΣ	Μόνιμος	.08	.04	2.08	.04
ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Συμβασιούχος	.04	.04	1.02	.31

Η σχέση ανεξάρτητου μεταβλητής, εξαρτημένης και διαμεσολαβητή, εκφράζεται στην πιο κάτω σχηματική παράσταση (πίνακας 5).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα είχε ως κύριο στόχο να διερευνήσει την ύπαρξη και την έκταση του φαινομένου του εργασιακού οστρακισμού, καθώς και τις συνέπειες του στην εργασιακή σιωπή και στην οργανωσιακή ταύτιση. Τα αποτελέσματα την έρευνας στήριξαν τις υποθέσεις μας σχετικά με τις σχέσεις αυτές. Αρχικά, διαπιστώθηκε η θετική σχέση μεταξύ εργασιακού οστρακισμού και εργασιακής σιωπής. Σε δεύτερο στάδιο αξιολογήθηκε η αρνητική σχέση εργασιακού οστρακισμού και οργανωσιακής ταύτισης. Διαπιστώθηκε ότι ο οργανωσιακή ταύτιση σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή, ενώ ασκεί ταυτόχρονα και διαμεσολαβητικό ρόλο στην σχέση εργασιακού οστρακισμού και σιωπής των εργαζομένων. Αυτή η μελέτη έχει σημαντική συνεισφορά στην βιβλιογραφία όσον αφορά στον εργασιακό οστρακισμό στους επαγγελματίες υγείας – νοσηλευτές. Πρώτον, γιατί είναι πρωτοποριακή όσον αφορά στον οστρακισμό σε εργαζόμενους στον τομέα της υγείας και τα αποτελέσματα του και δεύτερον, γιατί πραγματεύεται τον εργασιακό οστρακισμό σε πραγματικό και όχι σε πλασματικό περιβάλλον.

Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη κοινωνικής συναναστροφής γιατί μέσω αυτής, μοιράζονται τα συναισθήματα τους, αυξάνουν τα αποθεματικά τους σε πόρους και διατηρούν την φυσική και σωματική τους υγεία (Heaphy and Dutton, 2008). Με δεδομένο ότι ο εργασιακός οστρακισμός είναι ένα συχνό φαινόμενο στην εργασία (Ferris et al., 2008), που συνδέεται θετικά με την εμφάνιση και σχηματισμό φατριών, απώλεια του ομαδικού πνεύματος και της συνοχής της ομάδας εργασίας, δημιουργώντας ένα εύθραυστο εργασιακό κλίμα (Williams, et al., 2000), επηρεάζει δυσμενώς τέσσερεις βασικές ανθρώπινες ανάγκες (Williams 1997, 2001, 2007). Έχει ως αποτέλεσμα την εξάντληση της ικανότητας των εργαζομένων να διατηρούν τους πόρους τους για να καλύψουν τις απαιτήσεις και να εκπληρώσουν τις προσδοκίες τους, πράγμα το οποίο με τη σειρά του, τείνει να δημιουργήσει εργασιακή ένταση μεταξύ του εαυτού και του περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας (Wu et al., 2012).

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση που επαληθεύτηκε καταδεικνύει ότι ο εργασιακός οστρακισμός σχετίζεται θετικά με την εργασιακή σιωπή. Δηλαδή, όσο αυξάνεται ο αντιλαμβανόμενος αποκλεισμός, τόσο αυξάνεται η εργασιακή σιωπή. Η υπόθεση τεκμηριώθηκε μέσα από την μείωση της ανάγκης για αυτοεκτίμηση που παρατηρείται κατά την περίοδο του οστρακισμού. Όπως επισημάνει στην θεωρία του κοινωνικού οστρακισμού ο Williams (1997, 2001), όταν τα άτομα αποκλειστούν ή αγνοηθούν μειώνεται η αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνουν και το ίδιο ισχύει σε περίπτωση εργασιακού οστρακισμού, όπως αναφέρουν οι Ferris et al., (2008), Hitlan et al., (2006a), Wu et al., (2011). Η εργασιακή σιωπή υποδηλώνει μια κατάσταση, κατά την οποία οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να εκφραστούν σε διάφορα εργασιακά θέματα, όπως παράνομες ή ανήθικες πράξεις και πρακτικές ή διαδικασίες, που παραβιάζουν την προσωπικότητα, την ηθική, ή τον νόμο, όπως προσωπική ανεπάρκεια, παρενόχληση, διάκριση, διαφθορά, (Knoll & van Dick, 2012). Οι εργαζόμενοι οι οποίοι οστρακίζονται, φαίνεται να καταφεύγουν στην εργασιακή σιωπή γιατί νιώθουν ότι δεν είναι άξιοι προσοχής, είναι ανεπιθύμητοι στην ομάδα εργασίας, φοβούνται ή ντρέπονται να μιλήσουν, για να μην εξευτελιστούν ή υποπέσουν σε δυσμένεια. Η σιωπή αυτή έχει ως αποτέλεσμα την διαίωσιση μιας κατάστασης θυματοποίησης εντός και εκτός του οργανισμού (Knoll & van Dick, 2012) και την υπονόμηση της δημιουργικότητας και της παραγωγικότητας (Cortina & Magley, 2003, Perlow & Williams, 2003).

Η επόμενη ερευνητική υπόθεση αφορούσε την ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ του εργασιακού οστρακισμού και της οργανωσιακής ταύτισης. Η ανάλυση που έγινε, επαλήθευσε την υπόθεση και μάλιστα διαπιστώθηκε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Με άλλα λόγια όσο πιο πολύ οστρακίζονται τα άτομα στο χώρο εργασίας τόσο μειώνεται η οργανωσιακή ταύτιση. Η οργανωσιακή ταύτιση, εκφράζει το ψυχολογικό δέσιμο του εργαζόμενου ατόμου με την εργασία του, ή τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Εκφράζει την αφοσίωση του, την επιθυμία του για την συγκεκριμένη εργασία και πόσο σημαντικό ρόλο αυτή διαδραματίζει στην ζωή του και γενικά, την συναισθηματική δέσμευση, αλλά και ταύτιση με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού (van Knippenberg, 2000). Συνδέεται με την ανάγκη της αίσθησης του ανήκειν, που είναι πρωταρχική και ουσιώδης για τα ανθρώπινα όντα προκειμένου να διασφαλίσουν την ψυχική και σωματική τους υγεία. Όταν ο εργασιακός οστρακισμός πλήξει τα άτομα, τότε μειώνει την αίσθηση του ανήκειν

στον οργανισμό εργασίας, με αποτέλεσμα να μειώνεται και η οργανωσιακή ταύτιση, γιατί νιώθουν ότι δεν ανήκουν και δεν είναι αποδεκτά στον οργανισμό. Τα οστρακισμένα ή αποκλεισμένα από την ομάδα άτομα, στα οποία στερείται πρόσβαση στην πληροφορία, αποδεσμεύονται από την ομάδα, απομονώνονται ή δεν αναγνωρίζονται σαν ισότιμα μέλη του οργανισμού, δεν θα ταυτιστούν μαζί με την ομάδα ή τον οργανισμό σε κοινή πορεία, σκοπούς, στόχους και αξίες. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί και με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, όπου η αυτοαντίληψη των ατόμων προέρχεται από τις γνώσεις τους για την ιδιότητα τους ως μέλη μιας ομάδας, μαζί με την αξία και τη συναισθηματική σημαντικότητα που συνδέονται με την ιδιότητα του μέλους (Tajfel, 1978). Το εύρημα αυτό έρχεται να προστεθεί στις συνέπειες του οστρακισμού στον εργασιακό χώρο. Ακόμα συνεισφέρει και στην αρθρογραφία της οργανωσιακής ταύτισης, καταδεικνύοντας ότι ο εργασιακός οστρακισμός αποτελεί αρνητικό προσδιοριστικό παράγοντα αυτής.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση αφορούσε την ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ εργασιακής σιωπής και οργανωσιακής ταύτισης. Η ανάλυση που έγινε, επαλήθευσε την υπόθεση και μάλιστα διαπιστώθηκε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Δηλαδή η οργανωσιακή ταύτιση σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή. Οι εργαζόμενοι με θετικά συναισθήματα για τον οργανισμό έχουν αυξημένο το αίσθημα του ανήκειν και κατ' επέκταση ταυτίζονται μαζί του. Οι επιτυχίες ή οι αποτυχίες θεωρούνται ομαδικό αποτέλεσμα και οι εργαζόμενοι στοχεύουν στην εκπλήρωση των σκοπών και στόχων του οργανισμού, μέσα από κοινές αξίες και πιστεύω. Υπό αυτές τις συνθήκες, είναι δύσκολο να παραμείνουν σιωπηλοί όταν υπάρχουν ανησυχίες και δρουν πάντα για το καλό της ομάδας και του οργανισμού (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008). Αυτό επιβεβαιώνει και η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας που υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι τείνουν, να αναγνωρίζουν και να ταυτοποιούν εαυτούς, μέσα από την ιδιότητα τους, ως μέλη της ομάδας (Carmeli et al., 2006)

Στην τέταρτη υπόθεση της έρευνας που αποτελεί και τον πυρήνα αυτής, ουσιαστικά ενσωματώνονται και οι προηγούμενες τρεις υποθέσεις. Έχει παρατηρηθεί ότι η οργανωσιακή ταύτιση ασκεί διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην σχέση εργασιακού οστρακισμού και εργασιακής σιωπής. Δηλαδή, η οργανωσιακή ταύτιση είναι ένας παράγοντας που παρεμβαίνει μεταξύ των δύο άλλων παραγόντων, ωστόσο

μπορεί να εξηγήσει μόνο εν μέρει τη μεταξύ τους σχέση. Σύμφωνα τώρα με την παρούσα εργασία, φαίνεται η θετική σχέση του εργασιακού οστρακισμού και εργασιακής σιωπής (υπόθεση 1), αλλά και η αρνητική σχέση μεταξύ οργανωσιακής ταύτισης και εργασιακής σιωπής (υπόθεση 3). Επομένως μια διαφοροποίηση στα επίπεδα της οργανωσιακής ταύτισης επηρεάζει τα επίπεδα της εργασιακής σιωπής.

Δηλαδή, το αίσθημα του εργαζομένου ότι απομονώνεται από τους άλλους στον εργασιακό χώρο, επηρεάζει θετικά την εργασιακή σιωπή γιατί μειώνεται το αίσθημα της αυτοεκτίμησης, όμως διαμεσολαβητικό παράγοντα φαίνεται να διαδραματίζουν τα υψηλά ή χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής ταύτισης, γιατί φαίνεται να υπερέχει το αίσθημα του ανήκειν στον οργανισμό. Συγκεκριμένα τα υψηλά επίπεδα ταύτισης δεν αφήνουν την εργασιακή σιωπή να είναι εμπόδιο στην επικοινωνία, για θέματα που αφορούν στον οργανισμό, έστω και αν τα άτομα έχουν υποστεί εργασιακό οστρακισμό. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δεν υπάρχει επαρκής οργανωσιακή ταύτιση και εργασιακός οστρακισμός έχει καταφέρει να επηρεάσει αρνητικά τα επίπεδα αισθήματος του ανήκειν και τις αυτοεκτίμησης, τότε θα προκαλέσει εργασιακή σιωπή. Τα άτομα με χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης δεν επιθυμούν να μιλήσουν για δυσμενή ή άλλα συμβάντα γιατί θα φοβούνται εξευτελισμό, επίπληξη, δυσμένεια, θα νιώθουν αδύναμοι ανάξιοι (Καρανικόλα, 2006, Morrison & Milliken, 2003, Subrahmaniam & Rangaraj, 2008) και θα έρθουν αντιμέτωποι με την απώλεια πολύτιμων σχέσεων που έχουν απομείνει (Milliken & Morrison, 2003), ενώ τα άτομα με χαμηλή ουδό του αισθήματος του ανήκειν δεν θα ταυτίζονται με τον οργανισμό και δεν θα είναι διατεθειμένα να μιλήσουν για τους ίδιους λόγους. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε απόλυτη συμφωνία με τη θεωρία του οστρακισμού και των τεσσάρων αναγκών που μειώνονται (βλ. Williams 1997, 2001), όπως αυτοεκτίμηση και αίσθησης του ανήκειν, αλλά και με τη θεωρία διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 1989), που προκειμένου να διασφαλίσουν και να προστατευτούν από περαιτέρω απώλειες, θα επιστρατευτεί όλη την προσπάθεια και ενέργεια που έπρεπε κανονικά να αφιερωθεί στην εργασία.

Στην τελευταία, αλλά όχι έσχατη υπόθεση, διαπιστώνεται ο ρυθμιστικός ρόλος του καθεστώτος εργασίας στη σχέση του εργασιακού οστρακισμού με την εργασιακή σιωπή μέσω της οργανωσιακής ταύτισης. Όταν οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό υποστούν τον ίδιο βαθμό εργασιακού οστρακισμού, τα αποτελέσματα θα είναι πιο

δυσμενή στους μόνιμους υπάλληλους παρά στους συμβασιούχους/προσωρινά εργαζόμενους. Βάσει της θεωρίας του οστρακισμού μειώνονται οι ανάγκες (Williams, 1997, 2001) και όπως έχουμε διαπιστώσει στην παρούσα εργασία σημαντική μείωση επιδέχεται και η οργανωσιακή ταύτιση. Η οργανωσιακή ταύτιση συνδέεται θετικά με το καθεστώς εργασιακής μονιμότητας σε σύγκριση με το καθεστώς προσωρινής σύμβασης (Han et al., 2009). Αυτό επεξηγείται στην περίπτωση των μόνιμών υπαλλήλων, γιατί το αίσθημα της ιδιοκτησίας/ανήκειν είναι αυξημένο, ενώ στην περίπτωση των προσωρινών υπαλλήλων είναι χαμηλό (Iqbal, 2013). Για αυτό το λόγο τα αποτελέσματα του εργασιακού οστρακισμού θα είναι εντονότερα και πιο επώδυνα στους μόνιμους υπαλλήλους με υψηλά επίπεδα ταύτισης. Συνεπακόλουθο του εργασιακού οστρακισμού και της χαμηλής ταύτισης, είναι η αύξηση της εργασιακής σιωπής. Αντίθετα οι προσωρινοί υπάλληλοι λόγω της είδη μειωμένης ταύτισης με τον οργανισμό (Feather & Rauter, 2004), τα αποτελέσματα του εργασιακού οστρακισμού δεν θα είναι ιδιαίτερα αρνητικά γιατί το αίσθημα του ανήκειν είναι χαμηλό.

6.2 Προτάσεις προς τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, αλλά και η υπάρχουσα βιβλιογραφία επί του θέματος, τονίζουν τη σπουδαιότητα του φαινομένου του εργασιακού οστρακισμού και τα σημαντικά αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να έχει σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο. Ο εργασιακός οστρακισμός είναι μια επιζήμια και εργασιακή συμπεριφορά και ως τέτοια πρέπει να αντιμετωπιστεί (Ramseya & Jones, 2014). Συμπερασματικά, οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα και να εφαρμόσουν μια σειρά μέτρων προκειμένου να αποφευχθούν τέτοιες συμπεριφορές, ή να τις εξαλείψουν όταν εκδηλώνονται. Ως εκ τούτου, υπάρχει μια σειρά από πρακτικές προτάσεις για τα διοικητικά στελέχη όσον αφορά στις στρατηγικές πρόληψης και παρέμβασης.

Αρχικά, οι ιθύνοντες κάθε οργανισμού που αποτελούν την Διοίκηση, μπορούν ως ένα βαθμό να μειώσουν την εμφάνιση κρουσμάτων οστρακισμού, μέσω των πολιτικών και διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης των εργαζομένων. Καλούνται λοιπόν τα διοικητικά στελέχη μέσα από συνεντεύξεις, κατάλληλα τεστ

προσωπικότητας (κλίμακα των πέντε κύριων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (John & Srivastva, 1999, McCrae & John, 1992) και ψυχολογικά τεστ, να επιλέξουν εργαζόμενους με υψηλό βαθμό εξωστρέφειας, συναίνεσης, ενσυνείδησης, δεκτικότητας στην εμπειρία, αλλά και να αποφύγουν να επιλέξουν άτομα με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού, μη συγκαταβατικότητας, η εσωστρέφειας, γιατί είναι πιο πιθανό να είναι στόχοι εργασιακού οστρακισμού (Wu et al., 2011). Προσοχή πρέπει να δοθεί σε ανθρώπους με εργασιακή ισχύ, που μπορεί να εφαρμόσουν εργασιακό οστρακισμό, λόγω της επίσημης η ανεπίσημης δύναμης που τους αποδίδει η κοινωνική τους θέση ανάμεσα στους εργαζόμενους (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003). Πρέπει να γίνεται σωστή επιλογή ατόμων για προαγωγή και ανέλιξη οι οποίοι πρέπει να πληρούν θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Η νοσηλευτική επειδή είναι ένα στρεσογόνο επάγγελμα, καλό θα ήταν να διερευνηθούν ενδελεχώς, σύμφωνα με την Καρανικόλα (2006), τα χαρακτηριστικά των ατόμων που επιλέγουν να ακολουθήσουν αυτή την εργασία.

Τα άτομα που διαθέτουν έντονο ομαδικό πνεύμα, είναι λιγότερο πιθανό να υποστούν ή να επιβάλουν οστρακισμό για αυτό και οι διοικήσεις των οργανισμών και στην περίπτωση μας, των οργανισμών υγείας, πρέπει να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και την διεπιστημονική συνεργασία. Μέσα από «Μεθόδους ανάπτυξης ομάδων» (group-building methods), όπως η «ανάπτυξης ομάδας» (group building) που δίνει έμφαση στην εκπαίδευση των ατόμων ώστε να μάθουν να ανταλλάσσουν σκέψεις, εμπειρίες και να αναπτύξουν ομαδική ταυτότητα, η «ομαδική εκπαίδευση» (team training) για εκμάθηση συνεργασίας προς επίτευξη κοινού σκοπού και τέλος η μέθοδος της «εκπαίδευσης για ομαδική δράση» (action learning), που στοχεύει να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους να δουλεύουν μαζί για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος του οργανισμού (Noe et al., 2003). Στόχος της ομαδικής εργασίας είναι η επίλυση προβλημάτων και επικοινωνία (Stevens & Campion, 1999), συγχώνευσης ικανοτήτων και γνώσεων, συντονισμός για την ανάπτυξη βέλτιστων δεξιοτήτων (Stefane et al., 2006), υψηλή ποιότητα και ασφαλής φροντίδα των ασθενών (Edmondson, 1999, Ferlie & Shortell, 2001, West et al., 2002, Leggat, 2007), αίσθημα ασφάλειας και αίσθησης του ανήκειν σε μία ομάδα (Geller, Roberts & Gilmore, 1996). Αυτές οι συμπεριφορές εδραιώνουν τον σχηματισμό ομάδας, ενώ παράλληλα ωφελούν και τον οργανισμό μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας (Snape & Redman, 2010), αύξησης της εργασιακής

ικανοποίησης και παραγωγικότητας (Patterson et al., 2010), αλλά και της συνοχής της ομάδας, μη επιτρέποντας τις οστρακιστικές τάσεις να διασπάσουν την ομαδικότητα (Williams et al., 2000).

Βοηθητική στην αντιμετώπιση του εργασιακού οστρακισμού, για τα διοικητικά στελέχη, θα ήταν και η εφαρμογή πολιτικών επιμόρφωσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα επιμορφωτικών προγραμμάτων (π.χ. σεμινάρια, διαλέξεις). Με αυτόν τον τρόπο θα επιτύχουν την αύξηση της επίγνωσης των εργαζομένων για το φαινόμενο, τα δυσμενή αποτελέσματα του και τους τρόπους αντιμετώπισής του. Σύμφωνα με τους Williams, (2001), Williams και Zadro, (2005), πολλές φορές οι πηγές του οστρακισμού δεν αντιλαμβάνονται ότι η συμπεριφορά τους στοχοποιεί άλλους εργαζόμενους. Έτσι, η κατάλληλη και πλήρης ενημέρωση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν τις δικές τους ακούσιες συμπεριφορές αποκλεισμού. Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα, θα πρέπει επίσης να στοχεύουν παράλληλα και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των διοικητικών στελεχών, τα οποία οφείλουν να διαθέτουν την κατάλληλη ενημέρωση και κατάρτιση για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις καταστάσεις οστρακισμού, με αποφάσεις που δεν θα δυσχεραίνουν ή διαιωνίσουν την κατάσταση και δεν θα επιφέρουν αντιδράσεις ή αντίποινα από την πλευρά των οστρακισμένων εργαζομένων.

Η δημιουργία κοινής κουλτούρας σε ένα οργανισμό είναι στοιχείο μιας επιτυχημένης διοίκησης. Εάν στα πλαίσια της κουλτούρας αυτής ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να επιλύουν τα προβλήματά τους μέσω συζήτησης, τότε αποθαρρύνεται και ο οστρακισμός (Williams & Sommer, 1997, Williams, 2001). Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με τη σύσφιξη των κοινωνικών σχέσεων των εργαζομένων, διοργάνωση κοινωνικών δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, κοινές έξοδοι, αγώνες ποδοσφαίρου ή μπάσκετ και εορταστικές εκδηλώσεις. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα φιλικό περιβάλλον, υπάρχει σύσφιξη των σχέσεων και καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα. Στα πλαίσια αυτής της κουλτούρας θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη να ενθαρρύνουν τους μόνιμους εργαζόμενους να μην καταφεύγουν σε οστρακιστικές συμπεριφορές εναντίων των μη μόνιμων συναδέλφων τους, αλλά και να ενισχύσουν το αίσθημα του ανήκειν και της αυτοεκτίμησης στους

προσωρινούς ή συμβασιούχους ούτως ώστε να ενδιαφέρονται για τον οργανισμό ως άξια μέλη του.

Τα νοσοκομεία σήμερα, λόγω και της οικονομικής κρίσης, αποτελούν τους κυριότερους παρόχους υπηρεσιών υγείας, είναι πολυσύνθετοι, πολυπληθείς και δύσκολοι οργανισμοί στον τρόπο διοίκησης τους. Ένας μεγάλος αριθμός επαγγελματιών υγείας που εργάζεται σε αυτά, είναι οι νοσηλευτές, οι οποίοι επιφορτίζονται με το έργο της φροντίδας των ασθενών/ πελατών του συστήματος υγείας, ειδικά αυτών που δεν μπορούν να αυτοεξυπηρετηθούν. Λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτοί οι επαγγελματίες της υγείας έχουν ιδιαίτερα αυξημένα επίπεδα άγχους λόγω της απαιτητικής φύσης της εργασίας τους, ανήκουν στην κατηγορία των εργαζομένων που η ταύτιση με τον οργανισμό και την ομάδα αποτελεί προϋπόθεση, γιατί επηρεάζει τόσο την ψυχολογία όσο και την λειτουργία/απόδοση τους. Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η οργανωσιακή ταύτιση, η διοίκηση ή η ηγεσία, πρέπει να ευθυγραμμίσει προσωπικές αξίες και οργανωσιακές αξίες, ούτως ώστε να διασφαλίσει αμοιβαίες σχέσεις εμπιστοσύνης και ωφέλειας, μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού (Iqbal, 2013). Δηλαδή, τα διοικητικά στελέχη που επιθυμούν να εργοδοτούν νοσηλευτές με υψηλά επίπεδα ταύτισης με τον οργανισμό, πρέπει να έχουν στόχους και αξίες ώστε να τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ως δικές τους. Ανοικτά κανάλια επικοινωνίας, κλίμα δικαιοσύνης, διαφάνεια, ορθός και δίκαιος μηχανισμός ελέγχου, μέτρηση της ποιότητας μέσω δεικτών επίδοσης, πιστοποίηση-διαπίστευση διαδικασιών, αρχές κλινικών κατευθυντήριων οδηγιών, διασφάλιση της ποιότητας στην φροντίδα ασθενών, αλλά και ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών όπως μισθοδοσία και προαγωγή (Eisenberger et al., 1986) και εκπαιδευτικών προγραμμάτων για συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Επίσης υπό την επικείμενη εφαρμογή του Γε.Σ.Υ ενδέχεται, στους οργανισμούς νοσηλείας να υπάρχουν εξαγορές, συγχωνεύσεις, ανοικοδομήσεις, ανταγωνιστικό κλίμα, μείωση του κύρους των νοσηλευτηρίων και άλλα. Οι καταστάσεις αυτές ενδέχεται να επηρεάσουν την αφοσίωση και την οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων, λόγω της αίσθησης της απώλειας της ταυτότητας (Braham, 1987, Marks, 1988), γι' αυτό και τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών αυτών, πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την ταύτιση των υπαλλήλων (Drucker, 1986, Werther,

1988), προκειμένου να μην αυξηθεί και η επιφυλακτικότητα, η απογοήτευση και ο εγωκεντρισμός των εργαζομένων (Meal & Ashforth, 1992).

Στον χώρο της υγεία συμβαίνουν πολλά λάθη, εξ' αυτών, μεγάλο ποσοστό είναι μοιραία για την ζωή και την υγεία. Η ασφάλεια των ασθενών διακυβεύεται λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας, του αλληλοεξαρτώμενου της διάδρασης πολλών και διαφορετικών ανθρώπινων όντων, αλλά και ένδειας υλικών και εξοπλισμού (Subrahmaniam & Rangaraj, 2008). Ο καταλληλότερος τρόπος για να αποφευχθούν, να προληφθούν, να προβλεφθούν, ακόμα και να αντιμετωπιστούν, είναι να κατανοήσουν οι επαγγελματίες υγείας ότι πρέπει να μην μένουν σιωπηλοί, αλλά να μιλούν (Weick, 2002). Οι Νοσηλευτές ως η πολυπληθέστερη ομάδα επαγγελματιών υγείας, με την μεγαλύτερη επαφή με τον ασθενή, είναι οι καταλληλότεροι στον εντοπισμό και αναφορά λαθών, κακόβουλων πράξεων, ανησυχιών και άλλων συμβάντων που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των ασθενών (IOM, 2004). Έτσι η διοίκηση κάθε οργανισμού καλό είναι να υιοθετήσει διάφορους τρόπους που έχουν επινοηθεί, π.χ ανώνυμης καταγγελίας αυτών των ανησυχιών (Jones, 2003, p. 96).

Το Ινστιτούτο Φαρμάκου (2000), βασισμένο στα πιο πάνω λέει ότι "το να κάνεις λάθος είναι ανθρώπινο", αλλά η σωστή επικοινωνία σώζει ζωές.

6.3 Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα

Η μελέτη αυτή εγείρει διάφορα ζητήματα διερεύνησης που αφορούν στον εργασιακό οστρακισμό και τα επαγγέλματα υγείας. Όμως στο σημείο αυτό, καλό είναι να αναφερθούν οι ερευνητικοί περιορισμοί που διέπουν την έρευνα, ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε γενίκευση επί των συμπερασμάτων. Αρχικά, πρέπει να τονιστεί ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τοπικό επίπεδο και δεν αντιπροσωπεύει το συνολικό πληθυσμό νοσηλευτών της χώρας. Επίσης, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μπορεί να επηρεάζονται από την κυπριακή κουλτούρα, νοοτροπία και προκαταλήψεις και έτσι να μην μπορούν να γενικευτούν σε άλλα κράτη και πολιτισμούς. Ακόμη, υπήρχε έλλειψη ικανού χρονικού διαστήματος για να πραγματοποιηθεί μια συμπληρωματική έρευνα, ώστε να συγκριθούν τα αποτελέσματα και να βγουν ασφαλέστερα συμπεράσματα.

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός περιορισμός αποτελεί η χρονική περίοδος που πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Όπως γνωρίζουμε, η υπάρχουσα χρηματοοικονομική κρίση πλήττει σημαντικά την Κύπρο, με τις επιπτώσεις της να διαχέονται σε όλα τα φάσματα και κυρίως στον τομέα της υγείας. Επομένως, ενδέχεται οι απαντήσεις να επηρεάστηκαν αρκετά, αλλά και το ερωτηματολόγιο να αντιμετωπίστηκε με ένα είδος απαξίωσης. Εδώ αξίζει να σημειωθεί το γεγονός, ότι γενικά δεν υπάρχει η ανάλογη εξοικείωση και κουλτούρα των Κυπρίων εργαζομένων νοσηλευτών με τη διαδικασία των ερωτηματολογίων. Όσον αφορά στο δείγμα της έρευνας, ο αριθμός των ερωτηθέντων μπορεί να κριθεί ικανοποιητικός, ωστόσο προέρχονται από ένα μόνο νοσηλευτήριο αλλά πολλαπλά τμήματα και ως ένα βαθμό υπάρχει ορισμένη ανομοιογένεια των εργασιακών συνθηκών, κλίματος και κουλτούρας.

Επιπρόσθετα, η έρευνα αυτή διέπεται από ορισμένους περιορισμούς και αδυναμίες που ενδεχομένως να απορρέουν από τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων, δηλαδή τα ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς. Η φύση αυτού του εργαλείου μπορεί να δημιουργήσει διακύμανση της κοινής μεθόδου (common method variance), καθώς όλα τα δεδομένα προκύπτουν από τη μέτρηση των αντιλήψεων μιας μοναδικής πηγής, αυτής των εργαζομένων και είναι πιθανό να μεγεθυνθούν οι σχέσεις της εξαρτημένης μεταβλητής με τις ανεξάρτητες. Παρόλο αυτά, η μέθοδος αυτή είναι η πιο διαδεδομένη και κατάλληλη για την εξέταση των εν λόγω μεταβλητών. Ένας ακόμη μεθοδολογικός περιορισμός σχετίζεται με τη διαστρωματική-στατική (crosssectional) φύση των δεδομένων. Όλα τα δεδομένα συμπληρώθηκαν την ίδια χρονική στιγμή, γεγονός που περιορίζει να εξαχθούν συμπεράσματα που αφορούν την αιτιώδη σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Ένας άλλος περιορισμός ήταν το μέγεθος του ερωτηματολογίου. Προκειμένου να μην πλατειάσει και κουράσει τους ερωτηθέντες δεν εξετάστηκαν επιπλέον παράγοντες που ενδεχομένως να εμπλούτιζαν τα ευρήματα. Η μέτρηση του εργασιακού οστρακισμού που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είχε ως γνώμονα την εξέταση του εργασιακού οστρακισμού από την σκοπιά των εργαζομένων, όπως αυτοί το βιώνουν ή όχι ως θύματα. Έτσι, δε λήφθηκαν υπόψη διαφορετικοί τύποι ή πηγές του οστρακισμού.

Τέλος, η περίπλοκη και ιδιαίτερη φύση του εργασιακού οστρακισμού, ίσως να επηρέασε τις απαντήσεις, γιατί σε κανένα δεν είναι ευχάριστο να παραδεχτεί έστω και ανώνυμα ότι απομονώνεται από τους συναδέλφους του. Οι εργαζόμενοι ίσως να

νώθουν ότι πρέπει να απαντήσουν με βάση το τι είναι κοινωνικά σωστό και έτσι να διστάζουν να αναφέρουν τις αρνητικές εμπειρίες στη δουλειά τους. Παρόλα αυτά, η έναρξη αυτής της ερευνητικής διεργασίας ίσως οδηγήσει στην κατανόηση διαφόρων μεταβλητών που επηρεάζονται από τον εργασιακό οστρακισμό ανάμεσα στους νοσηλευτές όπως η εργασιακή σιωπή και η οργανωσιακή ταύτιση.

Ως εκ τούτου η εργασία αυτή, παρέχει μια χρήσιμη αφετηρία για μελλοντική έρευνα που θα μπορούσε να επικεντρωθεί στην επαλήθευση των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας, ή να επεκταθεί στις επιδράσεις του εργασιακού οστρακισμού και σε άλλα εργασιακά πλαίσια του τομέα υγείας (με εξαίρεση μετρήσεις αυτό-αναφοράς), ή σε άλλους επαγγελματικούς τομείς και κλάδους σε δημόσιο αλλά και ιδιωτικό τομέα, όπως ιατροί, μαίες, αλλά ακόμη και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να ξεπεράσει κάποιους από τους εγγενείς περιορισμούς της παρούσας εργασίας. Αυτή τη στιγμή έχουμε ενδείξεις ότι ο εργασιακός οστρακισμός επηρεάζει την εργασιακή σιωπή και την εργασιακή ταύτιση των νοσηλευτών ενός δημόσιου νοσηλευτηρίου. Είναι αναγκαία όμως, η διεξαγωγή μιας έρευνας που θα μπορούσε να εξετάσει και να δώσει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα της δυναμικής του φαινομένου του εργασιακού οστρακισμού, σε όλα τα μέλη του πληθυσμού της έρευνας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

6.4 Επίλογος

Ο εργασιακός οστρακισμός αποτελεί ένα ιδιαίτερα επιζήμιο φαινόμενο που λαμβάνει χώρα σχεδόν σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα. Ωστόσο, παρά την παραδοχή ότι το φαινόμενο του οστρακισμού έχει ρίζες στην κοινωνική, φυσική αλλά και ιστορική πορεία του ανθρώπου μόλις πρόσφατα άρχισε να απασχολεί τους ερευνητές, ειδικότερα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου, με τις περισσότερες έρευνες να επικεντρώνονται στις αρνητικές επιπτώσεις που έχει το αίσθημα του αποκλεισμού από συναδέλφους στην εργασιακή συμπεριφορά και στάση των αποκλεισμένων ατόμων. Στην υπάρχουσα αρθρογραφία δεν εντοπίστηκε η συσχέτιση του εργασιακού οστρακισμού με την εργασιακή σιωπή ή την οργανωσιακή ταύτιση.

Ακόμη, περιορισμένες είναι οι έρευνες που διερευνούν το διαμεσολαβητικό ρόλο που διαδραματίζουν ορισμένοι παράγοντες στις εξεταζόμενες σχέσεις. Τα συγκεκριμένα ερευνητικά κενά, προσπάθησε να καλύψει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, διερευνώντας τη σχέση μεταξύ του εργασιακού οστρακισμού και της εργασιακής σιωπής και το διαμεσολαβητικό ρόλο που διαδραματίζει η οργανωσιακή ταύτιση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αντίληψη του εργαζομένου ότι αγνοείται και αποκλείεται από άλλους εργαζόμενους αυξάνει την εργασιακή σιωπή. Η θετική αυτή σχέση, στηρίζεται στην μείωση του αισθήματος της αυτοεκτίμησης που προκύπτει κατά την περίοδο του οστρακισμού. Εκτός αυτού, ο εργασιακός οστρακισμός σχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή ταύτιση και αυτό στηρίζεται στην μείωση της ανάγκης των εργαζομένων να ανήκουν στον οργανισμό. Τα δυσμενή όμως αποτελέσματα της εργασιακής σιωπής αναχαιτίζει η οργανωσιακή ταύτιση, γιατί το αίσθημα του ανήκειν υπερκαλύπτει προσωπικά προβλήματα και οι εργαζόμενοι δρουν για το καλό του οργανισμού και της ομάδας εργασίας. Η θετική αυτή σχέση μεταξύ εργασιακού οστρακισμού και εργασιακής σιωπής αποδείχθηκε ότι εξηγείται από τη διαμεσολάβηση της οργανωσιακής ταύτισης. Ειδικότερα, βρέθηκε ότι ο οστρακισμός επιδρά αρνητικά στο επίπεδο του αισθήματος του ανήκειν και στη συνέχεια η αρνητική αυτή επίδραση ωθεί το άτομο στην εργασιακή σιωπή

Η έρευνα που διεξήχθη, λοιπόν, επιβεβαιώνει τη σπουδαιότητα της μεταβλητής και συνεισφέρει σημαντικά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Το τελικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί με προσανατολισμό στα υψηλά επίπεδα ταύτισης των εργαζομένων και έμφαση στην ομαδική εργασία, θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τα περιστατικά οστρακισμού και αποκλεισμού μεταξύ των εργαζομένων, ενώ οφείλουν να προλαβαίνουν την εμφάνιση τέτοιων εμπειριών με τη δημιουργία κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος και κουλτούρας

Σύμφωνα με τους Balliet και Ferris (2012), έχει αναγνωριστεί μέχρι τώρα η αρνητική επίδραση του οστρακισμού στην εργασιακή συμπεριφορά. Πολλές φορές όμως, έχοντας υπόψη μας το μέλλον, η πιθανή αντίδραση μας προς τον οστρακισμό να είναι η φιλοκοινωνική συμπεριφορά, θέτοντας ως προτεραιότητα το απώτερο αποτέλεσμα και όχι το άμεσο. Επεξηγηματικά, η άμεση, οργίλη ανταπόκριση στον

οστρακισμό θα επιφέρει άμεση ζημιά στον οργανισμό και πρόσκαιρη ανακούφιση στον στόχο, αλλά η συνέχιση της συνεργασίας και η ανάπτυξη φιλοκοινωνικής συμπεριφοράς, θα έχει μελλοντικά θετικά τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον στόχο. Συνεχίζοντας οι ερευνητές τονίζουν την ιδιαιτερότητα της επιλογής συμπεριφοράς και τον καταλυτικό ρόλο που φαίνεται να έχει η ανησυχία για τον μέλλον, στόχους και οράματα, τόσο των εργαζόμενων όσο και του οργανισμού, προκειμένου να είναι αμφοτέρωθεν αποδοτικοί και να αποφύγουν απώτερες συνέπειες αντικοινωνικής συμπεριφοράς.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965.
- Aquino, K., Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1023-1034.
- Anderson, C., John O. P, Keltner, D., Kring A. M., (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 116–132.
- Anderson, C. A., Deuser, W. E., DeNeve, K. M. (1995). Hot temperatures, hostile affect, hostile cognition, and arousal: Tests of a general model of affective aggression, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 434–448.
- Andersson, L. M., Pearson, C. M., (1999). Tit-for-tat? The spiraling effect of incivility in the workplace, *Academy of Management Review*, 24, 452–471.
- Argyris, C., Schön D., (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reading, MA: Addison-Wesley.*
- Aronsson, G., Gustafsson, K., Dallner, M., (2002). Work environment and health in different types of temporary jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2): 151-175
- Ashforth, B.E., Anand, V., (2003). The normalization of corruption in organizations. In Kramer RM, Staw BM (Eds.), *Research in organizational behavior*, 25, 1–52.
- Ashforth, B., Mael F., 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Balliet, D., Ferris, D.L., (2012). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Article in press 2012. Elsevier
- Balliet, D., Ferris, D.L. (2012). Ostracism and prosocial behavior. A social dilemma perspective. Elsevier
- Barling, J., Dupre, K., Kelloway, E. K., (2009). Predicting workplace violence and aggression. *Annual Review of Psychology*, 60, 671–692.

- Baron, R.M., Kenny, D.A., (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, (6),1173-1182.
- Baumeister, R. F., Leary, M. R., (1995). The Need to Belong - Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human-Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-5
- Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco N. J., Twenge, J. M., (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 589-604.
- Baumeister, R. F., Smart, L., Boden J. M., (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5-33
- Baumeister, R. F., Tice D. M., Hutton D. G., (1989). Self-presentational motivations and personality differences in self-esteem. *Journal of Personality*, 57, 547-79.
- Baumeister, R. F., Twenge, J. M., Nuss, C. K., (2002). Effects of social exclusion on cognitive processes: Anticipated aloneness reduces intelligent thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 817–827.
- Baumeister, R. F., DeWall, C. N., (2005). The inner dimension of social exclusion: Intelligent thought and self-regulation among rejected persons. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. von Hippel (Eds.). *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*. New York: Psychology Press, 53-73.
- Baumeister R.F., Bushman, B. (2008). *Social Psychology and Human Nature*. 1st Edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- Baumeister, R.F., Campbell, J.D., Krueger, J.I., Vohs, K.D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles. *Psychological Science in the Public Interest*, 4, 1-44.
- Beest, I., Williams, K. D., (2006). When Inclusion Costs and Ostracism Pays, Ostracism Still Hurts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, (5), 918–928.
- Benach, J., Gimeno, D., Benavids, F.G., (2002). Types of Employment and Health in the European Union. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *Office for Official Publications in the European Community*. Luxembourg.
- Benkhoff, B. (1997a), Disentangling organisational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy, *Personnel Review*, 26, (2), 114-131.

- Berkowitz, L., (1998). Affective aggression: The role of stress, pain, and negative affect, In Geen, R. G., Donnerstein, E. (Eds.), *Human aggression: Theories, research, and implications for social policy*, *Academic Press*, 49–72, San Diego.
- Bernstein, M. J., Claypool, H. M., (2011). Social Exclusion and Pain Sensitivity: Why Exclusion Sometimes Hurts and Sometimes Numbs. *Pers Soc Psychol Bull* , 38-185.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues, In Spector, P. E., Fox, S. (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets*. 65–105. *APA Books*, Washington.
- Blau, G., (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 284–297.
- Blau, P.M, Scott W.R., (1962). *Formal organizations: A comparative approach*. Oxford, UK: Chandler.
- Bolino, M. C., (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Brewer, N. T., Weinstein, N. D., Cuite C. L., Herrington J. E. Jr., (2004). Risk perceptions and their relation to risk behavior. *Annals of Behavioral Medicine*, 27, 125-130.
- Brown, M. E., (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346–355.
- Brown, R., (1988). *Group Processes*. Oxford: Blackwell.
- Brown, T., Lathan, G.P., (2000). The effects of goal setting and self- instruction training on the performance of unionized employees. *Industrial Relations*, 55, 80-95
- Bowling, N. A., Beehr T. A., Bennett M. M., Watson. C. P., (2010). Target personality and workplace victimization: A prospective analysis. *Work & Stress*, 24,(2), 140-158.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: Atheoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998–1012.
- Bozin, M., Yoder, J. D., (2008). Social Status, Not Gender Alone, Is Implicated in Different Reactions By Women and Men to Social Ostracism. *Sex Roles*, 58, 713–720.
- Braham, J, (1987). Dying loyalty, *Industry Week*, 1, 16-17.
- Carmeli, A., Gilat, G. and Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: a stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9, (1), 92-104.

- Chow, R. M., Tiedens, L. Z., Govan, C. L., (2007). Excluded emotions: The role of anger in antisocial responses to ostracism. Elsevier. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 896–903.
- Chreim, S., (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human Relations*, 55, 1117–1137.
- Ciarocco, N.J., Sommer, K.L., & Baumeister, R.F. (2001). Ostracism and ego depletion: The strains of silence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1156-1163.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., Waldman, D.A., (2009). Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences. *Creativity Research Journal*, 21, (4), 361-380.
- Cook J., Wall T., (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.
- Cortina, L.M., Magley, V. J., (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 247–265.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter S. S., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2006). The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: A crosscultural comparison. *Journal of Business and Psychology*, 21, 273–291.
- Coyne, M. S., Gundersen, N., Nelson, A. D., Stockdale, L., (2011). Adolescents' Prosocial Responses to Ostracism: An Experimental Study. *The Journal of Social Psychology*. 151, (5), 657-661.
- Cullen, K.L., Fan, J., & Liu, C. (2012). Employee Popularity Mediates the Relationship Between Political Skill and Workplace Interpersonal Mistreatment. *Journal of Management*, published online, DOI: 10.1177/0149206311435104.
- Dalal, R.S., (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241 -1255.
- Dean, D., L., B. F., Koneru, S., Lee, J. H., Kamath, J., Cutting C. B., Hand M., Goldberg, J. (1998). Average African-American 3D-CT Skull Images: The Potential Clinical Importance of Ethnicity and Sex. *Journal of Craniofacial Surgery*, 9, 348-358.

- DeWall, C. N., Baumeister, R. F. (2006). Alone but feeling no pain: Effects of social exclusion on physical pain tolerance and pain threshold, affective forecasting, and interpersonal empathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 1-15.
- Drucker, P. F., (1986). Corporate takeovers - What is to be done? *Public Interest*, 82, 3-2
- Dutton, J. E, Dukerich, J. M, Harquail, C. V., (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.
- Dutton, J. E., Ashford, S.J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397–428.
- Edmondson, A., (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, (2), 350-353.
- Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, Sucharski IL, Rhoades L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., Williams, K. D., (2003). Does rejection hurt? An MRI study of social exclusion. *Science*, 302, 290-292.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa D., (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Ellemers, N., de Gilder, D., Haslam, S. A., (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459–478
- Ertürk, A., (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (4), 409–441.
- Farber, B. A., (1983). Introduction: A critical perspective on burnout'. In: Farber, B. A. (Ed.) *Stress and Burnout in the Human Service Professions*. Pergamon, New York.
- Feather, N. T., Raute, K. A., (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, (1), 81–94.
- Ferlie, E.B., Shortell, S.M. (2001). Improving the quality of health care in the United Kingdom and the United States: A framework for change. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 281-315.

- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., Lian, H., (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. University of Waterloo. *Journal of Applied Psychology* Copyright 2008 by the American Psychological Association, 93, (6), 1348–1366.
- Ferris, D. L., Huiwen, L., Brown, D. J., Morrison, R., (2014). Ostracism, Self-Esteem, and Job Performance: When Do We Self-Verify and When Do We Self-Enhance? *Academy of management Journal.*, 58, (1), 279-297.
- Ferris, D. L., Jeffrey, R., Spence, D. J., Brown, D., (2010). Interpersonal Injustice and Workplace Deviance: The Role of Esteem Threat. *Journal of Management*, doi:10.1177/0149206310372259
- Ferris, L. D., Lian H., Brown, D. J., Morrison, R., (2014). Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work. *Article Metrics, Organization Science*, Articles in Advance.
- Finne, L. B., Knardahl, S., Lau B. (2011). Workplace bullying and mental distress – a prospective study of Norwegian employees. *Scand J Work Environ Health*, 37, (4), 276-287.
- Fox, S., Spector, P. E., (1999). A model of work frustration-aggression, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915–931.
- Fox, S., Stallworth, L. E., (2005). Racial/ethnic bullying: exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, (3), 438–456.
- Fuller, J.B., Marlera, L., Hesterb, K., Freyb, L., Relyeab, C., (2006a). Construed external image and organizational identification: a test of the moderating influence of need for self-esteem. *The Journal of Social Psychology*, 146, (6), 701-16.
- Gardner D. G., Pierce J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, (1), 48-70.
- Geller E.S., Roberts D. S., Gilmore M. R., (1996). Predicting propensity to actively care for occupational safety. *Journal of Safety Research*, 27, (1), 1-8.
- Gkorezis, P., Mylonas, N., Petridou, E., (2012). The effect of perceived external prestige on Greek public employees' organizational identification: Gender as a moderator. *Gender in Management: An International Journal*, 27, (1), 51 – 62.
- Goldberg, L. R., (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.

- Gonsalkorale, K., Williams, K. D., (2007). The KKK won't let me play: Ostracism even by a despised outgroup hurts. *European Journal of Social Psychology*. Eur. J. Soc. Psychol. 37, 1176–1186.
- Graham, J. W., (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1–52.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561–568.
- Greenberg, J., Edwards, M. S. (Eds.). (2009). Voice and silence in organizations. Bingley: *Emerald Press*.
- Gruter, M., Masters, R. D., (1986). Introduction Ostracism as a Social and Biological Phenomenon: An Introduction Ethology and Sociobiology © *Elsevier Science Publishing Co., Inc.*, 149, (7), 149-1581.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W.B., Ahola, K., (2008). The Job Demands-Resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22, 224-41.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C., (1998). Multivariate data analysis, 5th ed, Prentice - Hall International, Upper Saddle River, NJ.
- Hall, J. A., (1984). Non verbal sex differences: Communication accuracy and expressive style. Baltimore: *John Hopkins University Press*.
- Han, S., Moon, S. J., Yun, K., (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22, (4), 15-20.
- Haque, M. M., Taher, M. A. (2008). Job Characteristics model and job satisfaction: Age, gender and marital status effect. Paper presented at the 7th International Conference on Ethics and Quality of Work life for Sustainable Development, Bangkok, Thailand.
- Harris, L. C., Ogbanna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors, *Journal of Service Research*, 4, 163–183.
- Health Council of Canada, Health care renewal in Canada (2005): Accelerating change. Toronto. <http://proceedings.aom.org/content/2014/1/13122>. Intergroup Relations, 8(2), 125-143.
- Heaphy E. D., Dutton J. E., (2008). Positive social interactions and the human body at work: linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33, 137–62.

- Heeren, A., Peschard V., Philippot P., (2011). The Causal Role of Attentional Bias for Threat Cues in Social Anxiety: A Test on a Cyber-Ostracism Task. *Springer Science+Business Media, Cogn Ther Res*. DOI 10.1007/s10608-011-9394-7.
- Hershcovis, M. S., Reich, T. C., Parker, S. K., Bozeman, J., (2012). The relationship between workplace aggression and target deviant behaviour: The moderating roles of power and task interdependence. *Work & Stress*. 26, (1), 1-20.
- Hewlin, PF. (2003). And the award for best actor goes to.....: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28, 633–642.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., Zarate, M. A. (2006) (2006b). Language Exclusion and the Consequences of Perceived Ostracism in the Workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 10, (1), 56–70.
- Hitlan, R. T., Noel, J., (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective university of Northern Iowa, Cedar Falls, IA, USA-*European Journal of work and Organizational Psychology* , 18 (4), 477–502
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., DeSoto C., (2006a). Perceived exclusion in the workplace: the moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8, (2), 217-236.
- Hobfoll, S E, (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, (3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., (1998). Stress, Culture and Community: The Psychology and Philosophy of Stress. *Plenum Press, New York*.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac J. P., Woehr D. J., (2007). Expanding the criterion domain? a quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 555–566.
- Hogg, M. A., Abrams, D., (1988). Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. London: Routledge
- IOM, (Institute of Medicine). (2000). To err is human: Building a safer health system. . Washington, DC: *National Academies Press*.
- IOM, (Institute of Medicine). (2004). Keeping patients safe: Transforming the work environment of nurses. Washington, DC: *National Academies Press*.
- Iqbal, F., Qasem H., Anwar F, (2013). Perceived Organizational Support, Organizational Identification and Job Involvement among Temporary and Permanent Employees-

- Relational Analysis. *Journal of Resources Development and Management - An Open Access International Journal*, 1.
- Jackson, J. W. (2002). Intergroup attitudes as a function of different dimensions of group identification and perceived intergroup conflict. *Self and Identity*, 1, 11–34.
- Jacqueline, A., M., Shapiro, C., Kessler, I., Purcell, J., (2004). Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or ‘It’s my job? *Journal of Management Studies*, 41, 1.
- Johannesen, R.L., (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Speech Journal*, 2, 25–35.
- John, O. P., Srivastava, S., (1999). The big five trait taxonomy: history, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research*: 102–138. New York: Guilford.
- Johnson, J. L., O’Leary-Kelly, A. M., (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627– 647.
- Jones, B. (2003). Nurses and the “code of silence”. In Rosenthal MM, Sutcliffe KM (Eds.), *Medical error: What do we know? What do we do?*. San Francisco, CA: *Jossey-Bass*, 84–100.
- Jones E. E., Carter-Sowell A. R., Janice R. K., Williams K. D., (2010). I’m Out of the Loop’: Ostracism Through Information Exclusion. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12, (2), 157–174
- Jones, E. E. (1964). *Ingratiation*. New York: Appleton.
- Karatepea, O. M., Olugbade, O. A., (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees’ work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28, (4), 504–512
- Katz, D., (1964). The Motivational Basis of Organisational Behaviour. *Behavioural Science*, 9, 131–46.
- Katz, D., Kahn, R. L., (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd edn, *Wiley*, New York.
- Kelloway, E. K., Barling, J., Hurrell, J. J., (2006). *Handbook of workplace violence*, *SAGE Publications, Thousand Oaks*.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., Anderson, C., (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265-284.

- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., Kim, N. M., (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-69.
- Kim, S. H., Smith, R. H., Brigham, N. L., (1998). Effects of power imbalance and the presence of third parties on reactions to harm: Upward and downward revenge. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 353-361.
- Knoll, M., Van Dick, R., (2012). Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-012-1308-4.
- Konovsky, M. A., Pugh S. D., (1995). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, (3), 656-69.
- Korman, A. K., (1966). Self-esteem variable in vocational choice. *Journal of Applied Psychology*, 50, 479-486.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma. *J Pers Soc Psychol*, 46, (5), 1044-1045.
- Kraut, R., Patterson, M., Lundmark, V., Kiesler, S., Mukophadhyay, T., Scherlis, W., (1998). Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological well-being? *American Psychologist*, 53, (9), 1017-1031.
- Latham, G. P., Pinder, C. C., (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Leary, M. R., (1995). Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior. *Boulder, CO: Westview*.
- Leary, M. R., Kowalski, R. M., Smith, L., Phillips S., (2003). Teasing, rejection, and violence: Case studies of the school shootings. *Aggressive Behavior*, 29, (3), 202-214.
- Leary, M. R., (1999). Making Sense of Self-Esteem. *Current Directions in Psychological Science* 8, (1), 32-35.
- Lee, K, Carswell JJ, Allen NJ. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- Lee, S. M., (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-26.
- Leggat, G. S., (2007). Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies, *BMC Health Services Research*, 7:17.

- Leung, A. S. M., Wub, L. Z., Chena, Y. Y., Young, M. N., (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. Elsevier. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 836– 844.
- Leventhal, G. S., (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In Gergen K, Greenberg M, Willis R (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum Press, 27–55.
- Levinson, H., (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science*. Quarterly 9, 370-390.
- Lewis, M. A. (2006). Nurse bullying: Organisational considerations in the maintenance and perpetration of healthcare bullying cultures, *Journal of Nursing Management*, 14, 52-58.
- Liang, J., Farh, C. I. C., Farh J., (2010). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55, (1), 71-92.
- Lieberman, M., Eisenberger, N., (2006). A pain by any other name (rejection, exclusion, ostracism) still hurts the same: the role of dorsal anterior cingulate cortex in social and physical pain. In J.Cacioppo, P. S. Visser, C. Pickette (Eds.), *Social neuroscience: people thinking about thinking people*. (pp. 167-187). Cambridge: *MIT Press*.
- Lind, E.A., Tyler, T. R., (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: *Plenum Press*.
- Liu, J., Kwan, H. K., Lee C, Chun, H., (2013). Work-to family spillover effects of workplace ostracism: The role of work-home segmentation preferences. *Human Resource Management*, 52, (1), 75–94.
- Liu, W., Zhu R., Yang, Y., (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. Elsevier. *The Leadership Quarterly*, 21, 189–202.
- Loh, J., Lloyd, D. S., Zagenczyk, R., Zagenczyk, T. J., (2010). Consequences of Workplace Bullying on Employee Identification and Satisfaction Among Australians and Singaporeans. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41, (2), 236–252.
- Lustenberger, D. E., Jagacinski, C. M., (2010). Exploring the Effects of Ostracism on Performance and Intrinsic Motivation. *Human Performance*, 23, 283–304.

- MacDonald, G., Leary M. R., (2005). Why does social exclusion hurt? The relationship between social and physical pain. *Psychological Bulletin*, 131, 202-223.
- Mael, F. A, Ashforth, B. E., (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Manstead, A. S. R., Hewstone, M. (Eds.) (1995). The blackwell encyclopedia of social psychology. Blackwell, Oxford. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 5, (5), 371–372.
- Mathieu, J. E., Zajac, D., (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–94.
- March, J. G., Simon, H. A., (1958). *Organizations*, Wiley, New York.
- Marks M. L. (1988). The disappearing company man. *Psychology Today*, 22, (9), 34-36.
- Maslow, A. H., (1987). *Motivation and Personality* (Third ed.). New York: Harper & Row. ISBN 0-06-041987-3.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81–90.
- McCrae, R. R., John, O. P., (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175–215.
- Meyer, J. P., Allen, N.J., Smith, C. A., (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F., (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453–1476.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706–725.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., (2003). Guest editors introduction: Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40, 1353–1358.

- Morrow, P. C., (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., (1982). *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mueller, C. W., (1983). Environmental stressors and aggressive behavior. In R. G. Geen & E. I. Donnerstein (Eds.), *Aggression: theoretical and empirical reviews, issues in research*, New York: Academic Press, 2, 51-76.
- Near J. P., Miceli M. P., (1987). Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers? *Research in Organizational Behavior*, 9, 321-368.
- Nelson, B. M., (2011). *Is the When or Where Important? The Impact of Priming, Ostracism, and Interpersonal Setting on Perceived Threats to Emotional Needs and Social Reconnection Behaviors*. A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of HOWARD University for Doctor Of Philosophy, Washington, D.C.
- Neuman, J. H., Baron, R. A., (1997). Aggression in the workplace, In Giacalone, R. A., Greenberg, J. (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, SAGE, Thousand Oaks, 37-67.
- Noe, R. A., Colquitt, J. A., Simmering, M. J., Alvarez, S. A., (2003). Knowledge management: Developing intellectual and social capital, In: Jackson, S. E., Hitt, M. A., Denisi, A. S. (Eds), *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 209-242.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., (2000). *Human Resource Management gaining a competitive advantage*. Irwin McGraw-Hill, 3rd ed.
- Nunnally, J.C., (1978). *Psychometric theory*, 2nd ed., McGraw - Hill, New York.
- O'Reilly J., Robinson S. L., (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. In: *Academy of Management Meeting*, Chicago, IL.
- Oakes, P., Turner, J. C., (1986). Distinctiveness and the salience of social category memberships: Is there an automatic perceptual bias towards novelty? *European Journal of Social Psychology*, 16, 325-344.
- Olweus, D., (1978). *Aggression in the schools: bullies and whipping boys*. Toronto, ON: JohnWiley & Sons.

- Onuoha, J. I., Ezeribe, S. N., (2011). Managerial Attitudes and Workplace Deviance: A Psycho-Sociological Perspective, *ABSU Journal of Arts, Management*, 1, (1),149-161.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., Banki, S., (2014). Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work Permalink: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2014.0900> Published Online: April 4, 2014
- Organ, D.W., (1998). Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome, Lexington Books, Lexington.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, *Sage Publications*, Thousand Oaks, California.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureacracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129–41.
- Parker, S. K., Griffin, M. A., Sprigg, C. A., Wall, T.A., (2002). Effect of temporary contracts on perceived work characteristics and job strain: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 55, 689-717.
- Patterson, M., Rick J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S., Booth, A. (2010). Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*, 14, (51).
- Perlow, L., Williams, S., (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 81, (5), 52–58.
- Piercem, J. L., Gardner D. G., (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591–622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B., (1989). Organization-based selfesteem: Construct definition measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescenceand acquiescence as response to perceived injustice. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. 20, 331–369).
- Podsakoff, N., Whiting S., Podsakoff P., Blume B., (2009). Individual-and-organizational-level consequences of organizational citizenship behaviours: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, (1), 122-141.

- Porter, L. W., R. M., Mowday, R. T., Boulian, P.V., (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, (5), 603–9.
- Pratt M., (1998). To be or not to be: central questions in organizational identification. In D. Whetten A., Godfrey (Eds.), *Identity in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 171–207.
- Ramsey, A. T., Jones, E. (2015). Minding the interpersonal gap: Mindfulness-based interventions in the prevention of ostracism highlights. *ELSEVIER*, 31, 24–34.
- Riketta, M., (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M., Van Dick, R., (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510
- Rioux, M. Penner, L., (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306–1314.
- Robbins, S., Judge, T., (2010). Essentials of Organizational Behavior, in Σαχίνης Α., (ed), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, Κριτική, Αθήνα.
- Robinson, S. L., (2008). Dysfunctional workplace behavior, In Barling, J., Cooper, C. L. (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior*. SAGE, Thousand Oaks, 141–159.
- Robinson, S. L., Bennett, R. J., (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rosenberg, M., Schooler, C., Schoenbach, C., Rosenberg, F., (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: Different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, 60, 141-156.
- Rotundo, M., Sackett, P. R., (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of jobperformance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Ryan K. D., Oestreich D. K., (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schwartz, J, Wald M. L., (2003). Report on loss of shuttle focuses on NASA blunders. *New York Times*. 2003, August 27.

- Scott, K. D., (2007). The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion. A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the College of Business and Economics at the University of Kentucky, Lexington, Kentucky.
- Scott, K. L., Tams S., Schippers, M. C., Lee K. Y., (2014). Opening the black box: Why and when workplace exclusion affects social reconnection behavior, health, and attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, <http://dx.doi.org/10.1080/>
- Sims, R. R., (2002). *Managing organizational Behavior*, 1stEd, Greenwood Publishing Group, USA.
- Sitkin S. B., (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231–266.
- Sluss, D., Ashforth, B., (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32, 9-32.
- Smart, R. L., Leary, M. R., (2009). Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: A multimotive model. *Psychological Review*, 116, 365-383.
- Smidts, A., Pruyn A. H., van Riel C. B. M., (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051–1062.
- Smith, A. Williams, K. D., (2004). R U there? Ostracism by cell phone text messages. *Group dynamics: theory, research, and practice*, 8, 291-301.
- Snape, E., Redman, T., (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47, 7.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., Baumeister, R. F., (2001). When Silence Speaks Louder Than Words: Explorations Into the Intrapsychic and Interpersonal Consequences of Social Ostracism. *Basic and applied social psychology*, 23(4), 225–243, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505–535.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S., (2005). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Elsevier Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.

- Spector, P. E., Fox, S., (2005). *Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets*. APA Books, Washington.
- Staw, B. M., (1984). Organizational behavior: A review and reconceptualization of the field's outcome variables'. In: Rosenzweig, M. R. and Porter, L. W. (Eds) *Annual Review of Psychology*, Vol. 35, Annual Reviews, Palo Alto, California.
- Steers R. M., (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56.
- Stefane, M., Kabene, M. S, Orchard C., Howard, M..J., Soriano, A. M., Leduc, R., (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human Resources for Health*, 4, 20.
- Stout, J. G., Dasgupta, N. (2011). When He Doesn't Mean You: Gender-Exclusive Language as Ostracism. *Pers Soc Psychol Bull*, 37, 757.
- Straiter, K. L., (2005). The effects of supervisor's trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 86–101.
- Subrahmaniam, T., Rangaraj, R., (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37–68.
- Swann, W. B., Jr. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1038-1051.
- Tajfel, H. Turner, J. C. (1986). 'The social identity theory of intergroup behavior'. In: Worchel, S. and Austin, W. G. (Eds) *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd edn, 7–24, Nelson-Hall, Chicago.
- Tajfel, H., (1978). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H., Turner, J. C., (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, 33–44. Monterey, CA: Brooks/Cole
- Turner, J. C., (1985). Social categorization and the self-concept. In: Lawler, E. J. (Ed.) *Advances in Group Processes*, 2, Greenwich, Connecticut.
- Twenge J. M., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., Bartels, J. M., (2007). Social exclusion decreases prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 56–66.

- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., Stucke, T. S., (2001). If you can't join them, beat them: Effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1058–1069.
- Twenge, J. M., Catanese, K. R., Baumeister, R. F., (2003). Social exclusion and the deconstructed state: Time perception, meaninglessness, lethargy, lack of emotion, and self-awareness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 409-423.
- Tyler, T. R, Lind E. A., (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115–191.
- Van Dick, R., (2001). Identification and self-categorization processes in organizational context: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Review*, 3, 265–283.
- Van Dick, R., Wagner, U., (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 129–149.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., Wieseke, J., (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133–150.
- Van Dick, R., Wagner, U., Lemmer, G., (2004). The winds of change: Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 121–138.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ O., (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171–191.
- Van Dyne, L., Pierce, J. L., (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Van Dyne, L., Ang S., Botero I. C., (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.
- Van Knippenberg, D., Schie, E., (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-1

- Van Knippenberg, D., Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571–584.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216–226.
- Walumbwa F., Wang P., Wang H., Schaubroeck J., Avolio B., (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, *Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Wang H., Law K., Hackett R., Wang D., Xiong C., (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Warburton, W. A., Williams, K. D., Cairns, D. R., (2005). When ostracism leads to aggression: The moderating effects of control deprivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 213–220. Elsevier.
- Weick, K. E. (2002). The reduction of medical errors through mindful interdependence. In Rosenthal MM, Sutcliffe KM (Eds.), *Medical error: What do we know? What do we do?*, 177–199, San Francisco: Jossey-Bass.
- Werther, W. B., Jr. (1988). Loyalty at work. *Business Horizons*, 31(2), 28-35.
- West, M. A., Borrill, S. C., Dawson, F. J., Scully, J., Carter, M., Anelay S., Patterson M., Waring, J., (2002). The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals, *The International Journal of Human Resource Management*, 13, (8), 1299-1310.
- Williams, K. D., Anderson, L. J., Stella, E., (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of organizational Citizenship an In-Role Behaviour. *Journal of Management*, 17, (3).
- Williams, K. D., Sommer, K. L., (1997). Social Ostracism by Coworkers: Does Rejection Lead to Loafing or Compensation? *PSPV*, 23, (7), 693-706.
- Williams, K.D., (1997). Social ostracism. In: Kowalski, R.M. (Ed.), *Aversive Interpersonal Behaviors*. *Plenum, New York*, 133-170.
- Williams, K. D., Cheung, C. K. T., Choi, W., (2000). Cyberostracism: Effects of being ignored over the Internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, (5), 748-762.

- Williams, K. D., Bernieri, F. J., Faulkner, S. L., New, G., Grahe J. E., (2000). The Scarlet Letter Study: Five Days of Social Ostracism. *Journal of Personal and Interpersonal Loss*, 5, (1), 1081-1443.
- Williams, K.D., (2001). Ostracism: The Power of Silence, *The Guilford Press*, New York.
- Williams, K. D., (2001a). A model of ostracism. In K.D.Williams (Ed.), Ostracism. The theoretical perspectives. In L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*: 102–138. New York: Guilford.
- Williams, K. D., Zadro, L., (2001). Ostracism: on being ignored excluded and rejected. In: Leary, M.R., Leary (Eds.), *Interpersonal Rejection*. *Oxford University Press*, New York, 21 -53.
- Williams, K. D., Zadro, L., (2005). Ostracism: The indiscriminate early detection system. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. von Hippel (Eds.), *The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying*. New York: *Psychology Press*, 19-34.
- Williams, K. D., Jarvis, B., (2006). Cyberball: A program for use in research on interpersonal ostracism and acceptance. *Journal of Behavior Research Methods*. 2006, 38 (1), 174-180.
- Williams, K.D., (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.
- Wirth, J. H., Williams, K. D., (2009). ‘They Don’t Like Our Kind’: Consequences of Being Ostracized While Possessing a Group Membership. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12, (1), 111–127.
- Wright, T. A., Hobfoll, S. E., (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 9, 389–406.
- Wu, L., Xiamen, U. Cynthi, L., Northeastern U., Chiang F., Hong K. B. U., Ho K., (2014). Workplace Ostracism, Organizational Identification and Proactive Behavior. *Journal of Academy of Management Proceedings* URL Shanghai U. of Finance and Economic
- Wu Z., Liu J., Hui C., (2010). Workplace ostracism and organizational citizenship behavior: the roles of organizational identification and collectivism. *Nankai Business Review*, 13, 36-44

- Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5, (1), 23-44.
- Wu, L.-Z., Yim, F. H., Kwan, H. K., Zhang, X. (2012), Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress. *Journal of Management Studies*, 49, (1), 178-199.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, Wilmar, B., (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, (2), 121-141.
- Yan Y., Zhou E., Lirong L., Yang J., (2014). The Influence of Workplace Ostracism on Counterproductive Work Behavior: The Mediating Effect of State Self-Control. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42, (6), 2014, 881-890. Scientific Journal Publishers
- Yang, J., (2012). Workplace ostracism and performance related outcomes: A process model incorporating social influence and social identity theories. State University of New York, Buffalo, Scholl of Management, PHD Dissertation.
- Yang, J., Treadway, D. C., (2014). Why Do I Feel Left Out? A Social Influence Model of Workplace Ostracism. *Journal of Academy of Management Proceedings* 10.5465/AMBPP.2014.13122
- Yeh, Y. J., Ko Jyh-Jer, R., Chang, Yu-S., Chen, C. V., (2007). Job stress and work attitudes between temporary and permanently employed nurses. *Stress and Health* 23, (2), 111–120.
- Zadro, L., Boland, C., Richardson, R., (2006). How long does it last? The persistence of the effects of ostracism in the socially anxious. Elsevier. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 692–697.
- Zadro, L., Williams, K. D., Richardson, R., (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. Elsevier. *Journal of Experimental Social Psychology* , 40, 560–567.
- Zadro, L., Williams, K. D., Richardson, R., (2005). Riding the 'O' train: Comparing the effect of ostracism and verbal dispute on targets and sources. *Group Processes & Processes & Intergroup Relations*, 8, (2), 125-143.
- Zanna, M. P., Rempel, J. K., (1988). Attitudes: A new look at an old concept. New York: *Cambridge University Press*

- Zhao H., Peng Z., Sheard G., (2012). Workplace ostracism and hospitality employees counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. Elsevier. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219–227.
- Ακνσοργκούρ, Α., Ασλαν, Ν., Γκότας, Μ., Ερτογάν, Ν., (2012). Προσδιορισμός των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των μαιών και των νοσηλευτριών. *Οικονομία και Υγεία*, 2, (2), 18-24.
- Καρανικόλα, Μ. Ν.Κ., (2006). Αυτοεκτίμηση και επαγγελματική ικανοποίηση ελλήνων νοσηλευτών. Διδακτορική Διατριβή. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής. Αθήνα.
- Πρεκατέ, Β., (2013). *Αυτοεκτίμηση, εκπαίδευση αξιών, προετοιμασία για την επαγγελματική ζωή*. Β΄ Έκδοση. Εκδόσεις Βήτα. Αθήνα.
- Ταντσή, Α., (2013). Εργασιακός Οστρακισμός και Καινοτόμα Εργασιακή Συμπεριφορά: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της Αυτοεκτίμησης και της Ανταλλαγής Πληροφοριών. Μεταπτυχιακή Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκη.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

.....χρονών

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Νοσηλευτικής Σχολής

Κάτοχος Πτυχιακού Τίτλου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

4. Τομέας Εργασίας

Γενική Νοσηλευτική

Μαιευτική

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

6. Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

.....χρόνια

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στο παρόν νοσοκομείο

.....χρόνια

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Στις παρακάτω απόψεις απαντήστε με βάση την συχνότητα που αντιλαμβάνεστε ότι συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζεστε.

	1	2	3	4	5	6	7
	Ποτέ	Πολύ σπάνια	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα
Απόψεις	1= Ποτέ 4= μερικές φορές 7= Πάντα						
Ορισμένοι συνάδελφοι στη δουλειά με αγνοούν.	1	2	3	4	5	6	7
Κάποιοι συνάδελφοι στη δουλειά απομακρύνονται από το χώρο όταν μπαίνω.	1	2	3	4	5	6	7
Όταν χαιρετώ ορισμένους συνάδελφους στη δουλειά αυτοί δεν κάνουν το ίδιο.	1	2	3	4	5	6	7
Χωρίς να το επιδιώκω κάθομαι μόνος/η μου, σε μια γεμάτη αίθουσα διαλείμματος.	1	2	3	4	5	6	7
Κάποιοι συνάδελφοι στη δουλειά με αποφεύγουν.	1	2	3	4	5	6	7
Παρατηρώ ότι κάποιοι συνάδελφοι δεν με κοιτάζουν στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
Ορισμένοι συνάδελφοι στη δουλειά με αφήνουν έξω από την συζήτηση.	1	2	3	4	5	6	7
Κάποιοι συνάδελφοι αρνούνται να μου μιλήσουν στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
Κάποιοι συνάδελφοι στη δουλειά με αντιμετωπίζουν σαν να μην είμαι παρών/παρούσα.	1	2	3	4	5	6	7
Κάποιοι συνάδελφοι στη δουλειά δεν με προσκαλούν στην παρέα τους ή δεν με ρωτούν αν θέλω κάτι όταν πάνε διάλειμμα για καφέ.	1	2	3	4	5	6	7
Παραμένω σιωπηλός/ή, όταν ανησυχώ για την ασφάλεια του ασθενούς.	1	2	3	4	5	6	7
Μολονότι έχω ιδέες για τη βελτίωση της ασφάλειας του ασθενούς δεν λέω τη γνώμη μου.	1	2	3	4	5	6	7
Δεν αναφέρω τίποτα στους/στις συναδέλφους μου σχετικά με δυνητικά προβλήματα που παρατηρώ και αφορούν στην ασφάλεια των ασθενών.	1	2	3	4	5	6	7
Παραμένω σιωπηλός/ή, παρότι γνωρίζω πως θα μπορούσε να αποτραπεί ένα πρόβλημα.	1	2	3	4	5	6	7
Παραμένω σιωπηλός/σιωπηλή, αντί να κάνω ερωτήσεις όταν θέλω να μάθω πληροφορίες για την ασφάλεια των ασθενών.	1	2	3	4	5	6	7

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις στον οργανισμό που εργάζεστε.

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

	1= Διαφωνώ απόλυτα 7= Συμφωνώ απόλυτα						
Απόψεις							
Όταν κάποιος μιλάει αρνητικά για το νοσοκομείο, νιώθω σαν να προσβάλλει εμένα.	1	2	3	4	5	6	7
Ενδιαφέρομαι πολύ για τη γνώμη των άλλων σχετικά με το νοσοκομείο.	1	2	3	4	5	6	7
Όταν αναφέρομαι στο νοσοκομείο, συνηθίζω να χρησιμοποιώ το «εμείς» παρά το «αυτοί».	1	2	3	4	5	6	7
Θεωρώ ότι οι επιτυχίες του νοσοκομείου είναι και δικές μου επιτυχίες.	1	2	3	4	5	6	7
Όταν κάποιος/α, εγκωμιάζει το νοσοκομείο, το εκλαμβάνω ως προσωπικό έπαινο.	1	2	3	4	5	6	7
Αν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης κριτικάρουν αρνητικά το νοσοκομείο, θα νιώσω άσχημα.	1	2	3	4	5	6	7

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Πίνακας : Δημογραφικά Χαρακτηριστικά δείγματος

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	n (157)	Ποσοστό (%)
Φύλο:		
Άνδρες	60	38%
Γυναίκες	97	62%
Ηλικία:		
22-30	65	41%
31-40	62	39%
41-50	17	11%
51+	13	8%
Επίπεδο Εκπαίδευσης:		
Δίπλωμα Γενικής Νοσηλευτικής	4	3%
Κάτοχος Πτυχιακού τίτλου (BSc)	121	77%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου (MSc, MA)	30	19%
Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου (PhD)	0	0%
Άλλο	2	1%
Εργασιακό Καθεστώς:		
Μόνιμος	113	72%
Συμβασιούχος	44	28%
Επαγγελματική Εμπειρία:		
0-3 χρόνια	4	2,5%
4-10 χρόνια	84	53,5%
11-19 χρόνια	42	27%
20+ χρόνια	27	17%
Προϋπηρεσία στον παρόν οργανισμό:		
Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4.5%
1-5 χρόνια	44	28%
6-9 χρόνια	33	21%
10+ χρόνια	73	46,5%