

# HR CASE STUDY SERIES



EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ | ΜΑΡΤΙΟΣ 2026

34<sup>TH</sup> CASE STUDY

## Μικροδιαχείριση

Γνωμοδοτήσεις:

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΜΟΥΤΑΦΗ | ΑΓΝΗ ΜΑΡΙΑΚΑΚΗ



# HR CASE STUDY SERIES

34<sup>TH</sup> CASE STUDY

## Μικροδιαχείριση

---

### Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
  - 4 Η Ιστορία  
*γνωμοδοτήσεις*
  - 6 Αγγελική Μουτάφη
  - 9 Αγνή Μαριακάκη
-

# Editorial

Γράφει  
η Μαρία  
Βακόλα

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
HR CASE STUDY SERIES EDITOR  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Πολλές εταιρείες υποθέτουν ότι ένας εξαιρετικός επαγγελματίας μπορεί να γίνει αυτόματα και καλός μάνατζερ. Όμως, η μετάβαση από το να «είμαι καλός/ή στη δουλειά μου» στο να «μπορώ να διοικήσω ανθρώπους» δεν είναι αυτονόητη. Αυτό έπαθε και ο Μίλτος. Προήχθη επειδή ήταν κορυφαίος προγραμματιστής, αλλά βρέθηκε σε έναν ρόλο που απαιτούσε δεξιότητες επικοινωνίας, ανάθεσης και καθοδήγησης, δεξιότητες που ποτέ δεν του είχαν μάθει σε αυτό το πλαίσιο. Με τις καλύτερες προθέσεις, προσπάθησε να ελέγχει τα πάντα, πιστεύοντας ότι έτσι υποστηρίζει την ομάδα του. Στην πράξη, όμως, περιόρισε την αυτονομία, επιβράδυνε τη δουλειά και κούρασε τους ανθρώπους του.

Οι προαγωγές που περιλαμβάνουν τη διοίκηση των ανθρώπων πρέπει να δίνονται μόνο όταν υπάρχει πραγματική θέληση και δέσμευση για τον συγκεκριμένο ρόλο. Δεν θέλουν όλοι οι ικανοί/ες επαγγελματίες να γίνουν μάνατζερ, και αυτό πρέπει να θεωρείται απόλυτα φυσιολογικό. Γι' αυτό οι οργανισμοί οφείλουν να προσφέρουν εναλλακτικά μονοπάτια εξέλιξης, επιτρέποντας και ανταμείβοντας την επιλογή και την ανάπτυξη σε καριέρες που δεν περιλαμβάνουν τη διοίκηση ανθρώπων.

Την ίδια στιγμή, όταν κάποιος επιλέγει –και επιλέγεται– να αναλάβει ανθρώπους, οι εταιρείες πρέπει να κατανοήσουν ότι οι νέοι/ες μάνατζερ πρέπει να εκπαιδεύονται και να υποστηρίζονται συστηματικά. Η διοίκηση ανθρώπων δεν είναι έμφυτη ικανότητα· είναι δεξιότητα που χτίζεται με καθοδήγηση, προγράμματα ανάπτυξης και συνεχής ανατροφοδότηση. Μια προαγωγή χωρίς εκπαίδευση δεν είναι μια ευκαιρία, είναι μια παγίδα που τελικά κοστίζει και στον άνθρωπο και στην εταιρία.

Κάθε case study είναι μια πρόσκληση να μάθουμε, να συζητήσουμε και να αναζητήσουμε πρακτικές λύσεις.

Όλα τα σχόλια ευπρόσδεκτα στο [mvakola@aueb.gr](mailto:mvakola@aueb.gr).

Με εκτίμηση

Καθηγήτρια Μαρία Βακόλα

*Editor HR Case Study Series*



Designed by Freepik

Γράφει η  
**Μαρία  
Βακόλα**

*ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
HR CASE STUDY SERIES EDITOR  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

Μια ελληνική εταιρεία τεχνολογικών υπηρεσιών, είχε πρόσφατα προάγει τον Μίλτο, έναν εξαιρετικά ικανό προγραμματιστή, στη θέση του Team Leader.

Ήταν τεχνικά άριστος, αφοσιωμένος και είχε πάθος να «βοηθά τους άλλους να γίνουν καλύτεροι». Από την πρώτη μέρα στη νέα θέση, ο Μίλτος έβαλε στόχο να καθοδηγεί προσωπικά κάθε μέλος της ομάδας του.

Στην καθημερινότητα ο Μίλτος άρχισε να κάνει τα εξής:

- Ζητούσε να ενημερώνεται για κάθε βήμα στον κώδικα.
- Διόρθωνε ο ίδιος τα emails που θα έστελναν οι συνεργάτες/συνεργάτιδες.
- Παρευρισκόταν σε όλες τις συναντήσεις, ακόμα και χωρίς λόγο.
- Αν κάποιος/κάποια έπαιρνε πρωτοβουλία, συχνά του/της έλεγε: «Θα ήταν καλύτερα να το είχαμε συζητήσει πρώτα».

Η ομάδα άρχισε να αισθάνεται ότι η κρίση και η εμπειρία της δεν εκτιμώνται, πως κάθε πρωτοβουλία αμφισβητείται και ότι η εμπιστοσύνη έχει χαθεί. Η συνεχής ανάγκη για έλεγχο περιόριζε την αυτονομία και τη συνεισφορά των μελών, δημιουργώντας απογοήτευση και μικρές, αλλά ουσιαστικές τριβές στην καθημερινή συνεργασία. Παράλληλα, τα μέλη ένιωθαν όλο και πιο κουρασμένα, καθώς χρειάζονταν περισσότερο χρόνο για να ολοκληρώσουν ακόμη και βασικές εργασίες μαζί με τον Μίλτο, αφήνοντας πίσω τις δικές τους υποχρεώσεις.

Στο ετήσιο opinion survey, τα σχόλια από την ομάδα του ήταν χαρακτηριστικά:

*«Δεν κάνουμε τίποτα χωρίς έγκριση.»*

*«Ο προϊστάμενος μάς 'προπονεί' στη λεπτομέρεια.»*

*«Δεν υπάρχει χώρος να δοκιμάσουμε κάτι δικό μας.»*

Ο Μίλτος διάβασε τα αποτελέσματα και έμεινε έκπληκτος. Το εξέλαβε ως ένδειξη έντονης αχαριστίας από τη μεριά των μελών της ομάδας του. Ανακάλεσε στη μνήμη του τις επιπλέον ώρες που χρειάστηκε να καθίσει στο γραφείο για να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας του να εργαστούν μαζί για να νιώθουν ασφάλεια.

Επίσης, θυμήθηκε ότι, πριν από λίγο καιρό, ο δικός του προϊστάμενος του είχε συζητήσει μαζί του για την τωρινή απόδοσή του με την οποία δεν ήταν και ιδιαίτερα χαρούμενος. Του είπε χαρακτηριστικά: *«Σε χάλασε η προαγωγή, εσένα»*.



# Γνωμοδότηση 1

freepik.com

Γράφει η  
**Αγγελική  
Μουτάφη**

*ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ENDLESS EC*

Η εταιρική κουλτούρα μίας επιχείρησης αποτελεί την αυθεντική της ταυτότητα: τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί, επικοινωνεί και αλληλεπιδρά τόσο εσωτερικά όσο και προς τα έξω.

Είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι συνεργάζονται, εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο και βιώνουν στην πράξη τις αξίες της εταιρίας. Αποτελεί, ουσιαστικά, το «πώς γίνονται τα πράγματα» μέσα σε έναν οργανισμό.

Σε περιβάλλοντα, όπου δεν ενθαρρύνεται ο ανοιχτός διάλογος και η συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους και τις αντίστοιχες διευθύνσεις, συχνά αναπτύσσονται φαινόμενα μικροδιαχείρισης.

Τα αίτια αυτών των συμπεριφορών σχετίζονται συνήθως με:

- αίσθημα ανασφάλειας του προϊσταμένου,
- φόβο αποτυχίας και έλλειψη εμπιστοσύνης και
- ανάγκη για υπέρμετρο έλεγχο και άσκηση εξουσίας.

Τα αποτελέσματα της μικροδιαχείρισης μπορεί να είναι εξαιρετικά επιζήμια, επηρεάζοντας αρνητικά την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας, μειώνοντας την απόδοση και το «engagement» των εργαζομένων.

Οι CEOs που επενδύουν στη δημιουργία μίας ανοιχτής, ασφαλούς και υποστηρικτικής εταιρικής κουλτούρας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται σεβασμό, αναγνώριση και εκτίμηση, περιορίζουν δραστικά την εμφάνιση μικροδιαχειριστικών πρακτικών και ενισχύουν το κλίμα εμπιστοσύνης. Σ' αυτή την προσπάθεια, ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) είναι κομβικός.

«...όπου δεν ενθαρρύνεται ο ανοιχτός διάλογος και η συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους και τις αντίστοιχες διευθύνσεις, συχνά αναπτύσσονται φαινόμενα μικροδιαχείρισης»

Το HR μπορεί να παρέχει δομημένες πρακτικές, εργαλεία και τεχνογνωσία, ώστε οι διευθυντές/διεθύντριες και τα στελέχη να αναπτύξουν μία πιο σύγχρονη και ενδυναμωτική προσέγγιση διοίκησης. Μέσα από συνεργασία με τις διεθύνσεις, το HR ορίζει σαφείς, διαφανείς αρχές διαχείρισης ομάδων και βοηθά στη διαμόρφωση κοινών κανόνων επικοινωνίας και ανάθεσης αρμοδιοτήτων.

Οι δράσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- σύντομα πρακτικά guidelines για αποτελεσματική ηγεσία,
- μεθόδους κατανομής ευθυνών,
- τεχνικές σαφούς και δομημένης επικοινωνίας και
- εργαλεία ορισμού προσδοκιών και στόχων.

Η εμπειρία, αλλά και η έρευνα μάς δείχνει ότι όταν το HR δημιουργεί πλαίσιο υποστήριξης προς τα στελέχη, ενισχύει την αυτονομία, προωθεί την εμπιστοσύνη και βοηθά στην ευθυγράμμιση της καθημερινής λειτουργίας με τις στρατηγικές προτεραιότητες μίας εταιρίας.

Ειδικότερα, η προσπάθεια οικοδόμησης ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, στο οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν με σαφήνεια τους ρόλους και τις ευθύνες τους, οδηγεί σε ομαλή ροή των καθημερινών εργασιών και των καθηκόντων τους, καθώς και σε πιο αποτελεσματική απόδοση της ομάδας.

Με σωστά σχεδιασμένη σειρά δράσεων, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην εξάλειψη φαινομένων μικροδιαχείρισης μέσα σε μια εταιρία.

Μέσα από εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα ενισχύεται η επίγνωση των αρνητικών συνεπειών που προκαλεί η μικροδιαχείριση, παρέχοντας ταυτόχρονα στους/ στις συμμετέχοντες/συμμετέχουσες ορθές πρακτικές διοίκησης ομάδων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στην ορθή ανάθεση αρμοδιοτήτων.

Μία επιπλέον πρωτοβουλία ενίσχυσης της συνεργατικής κουλτούρας είναι η ετήσια διεξαγωγή ερωτηματολογίων (opinion surveys), τα οποία παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αξιολογήσουν τις πρακτικές, τις συμπεριφορές και τα συστήματα που εφαρμόζονται σε μία εταιρία.

Τα συγκεκριμένα εργαλεία προσφέρουν πλήρη αποτύπωση του οργανωσιακού κλίματος, με την ανατροφοδότηση των εργαζομένων να βρίσκεται στο επίκεντρο της διαδικασίας. Όταν είναι σωστά σχεδιασμένα, αποτελούν πολύτιμα μέσα για την αναγνώριση

*«...Μέσα από εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα ενισχύεται η επίγνωση των αρνητικών συνεπειών που προκαλεί η μικροδιαχείριση»*

ανησυχιών σχετικά με το φαινόμενο της μικροδιαχείρισης. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τέτοιες έρευνες μας επιτρέπουν να υλοποιούμε στοχευμένες παρεμβάσεις, δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και στηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, ωστόσο, πιο κρίσιμο είναι οι αξίες και το κοινό όραμα που μοιράζεται μία εταιρία. Όταν αυτά αποτελούν τον πυρήνα της λειτουργίας της, δημιουργείται ένα περιβάλλον όπου η συνεργασία, η καινοτομία και η ελεύθερη ροή ιδεών ανθίζουν. Με τον τρόπο αυτό, οι οργανισμοί προσφέρουν ουσιαστικές λύσεις, αναγνωρίζουν την αξία των ανθρώπων τους και διαμορφώνουν μία κουλτούρα εμπιστοσύνης που δεν αφήνει χώρο στη μικροδιαχείριση.

### Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Η ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΜΟΥΤΑΦΗ είναι απόφοιτη του τμήματος Arts & Sciences του Deree, με κατεύθυνση Κοινωνιολογία & Ψυχολογία. Έχει λάβει επαγγελματικές πιστοποιήσεις από διεθνείς αναγνωρισμένους οργανισμούς για τη χρήση ψυχομετρικών τεστ, ανάλυση εργασιακών ρόλων, οργάνωση και ανάπτυξη κέντρων αξιολόγησης, καθώς και για την επιλογή προσωπικού. Στο παρελθόν κατείχε επιτελικούς ρόλους, σε θέματα Εργασιακών Σχέσεων και Οργανωτικής Ανάπτυξης, Στελέχωσης, Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ξεκίνησε την επαγγελματική σταδιοδρομία της στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών το 1998 στην εταιρεία Telestet/TIM Hellas Communications και στη συνέχεια απασχολήθηκε στον τραπεζικό κλάδο στην Πανελλήνια Τράπεζα, όπου διατηρούσε τη θέση της επικεφαλής του τμήματος HR. Τα επόμενα χρόνια απασχολήθηκε στον ΟΤΕ ως Senior Group Training & New Business Development Executive και στη συνέχεια στη Groupama Ασφαλιστική ως Staffing, Training & Development Manager. Από το 2021 εργάστηκε ως HR Director στην Εταιρία Ακινήτων Δημοσίου, θυγατρική εταιρία του*



# Γνωμοδότηση 2

freepik.com

Γράφει η  
**Αγνή  
Μαριακάκη**

*ΨΥΧΟΛΟΓΟΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ, ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ, MINDSEARCH*

Η μικροδιαχείριση σπάνια είναι θέμα εξουσίας. Είναι θέμα ταυτότητας. Ο Μίλτος ξέρει να είναι εξαιρετικός προγραμματιστής. Δεν γνωρίζει ακόμα πώς να είναι εξαιρετικός ηγέτης. Και επειδή η αξία του μέχρι χτες μετριόταν σε γραμμές κώδικα και σε τεχνική αρτιότητα, τώρα προσπαθεί να «προσθέσει αξία» με τον μοναδικό τρόπο που γνωρίζει: κάνοντας τη δουλειά των άλλων.

Η δε κριτική του προϊστάμενου δεν προσέφερε καμία πυξίδα, παρά μόνο ένα ανώφελο «κατηγορώ». Ο Μίλτος δεν «χάλασε». Ο Μίλτος κάνει αυτό που κάνει κάθε άνθρωπος σε κρίση ταυτότητας: επιστρέφει στο γνωστό, το οικείο και ασφαλές. Στην προσπάθειά του να νιώσει ικανός στο νέο του ρόλο, καταστρέφει συστηματικά την αυτονομία της ομάδας του, και όσο περισσότερο «βοηθά», τόσο περισσότερο αποξενώνει.

## Τι Πρέπει να Κάνει ο Μίλτος Τώρα

1. Πρέπει να ξεμάθει τη λογική «προσθέτω αξία» σημαίνει «το κάνω εγώ». Η νέα εξίσωσή του πρέπει να γίνει: «προσθέτω αξία» σημαίνει «δημιουργώ χώρο για τους άλλους να το καταφέρουν αυτοί». Αυτό είναι τρομακτικό για κάποιον που έχτισε την αυτοεκτίμησή του στην εκτέλεση.
2. Ο Μίλτος οφείλει να κάνει μια **«κηδεία» της ταυτότητάς του ως προγραμματιστή**. Η αξία του πλέον δεν μετριέται με τον κώδικα που γράφει, αλλά με τον κώδικα που εμπνέει να γραφτεί.

« Πρέπει να ξεμάθει τη λογική "προσθέτω αξία" σημαίνει «το κάνω εγώ» ....και να μάθει το "προσθέτω αξία" σημαίνει «δημιουργώ χώρο για τους άλλους να το καταφέρουν αυτοί»

3. Όλα ξεκινούν με μικρά βήματα ανοχής στην αβεβαιότητα, αρχικά. Ένα project χωρίς την παρέμβασή του. Ένα email που φεύγει χωρίς τη σφραγίδα του θα του δώσει την ευκαιρία να διαπιστώσει ότι δεν καταρρέει ο κόσμος όταν δίνει χώρο.
4. Αντί να διορθώνει, να ρωτάει «Τί πρέπει να γίνει εδώ; Ποιος είναι ο στόχος;»
5. Ας μιλήσει ανοιχτά στην ομάδα λέγοντας: «Διάβασα τα σχόλια. Δεν ήταν αυτό που περίμενα, και με έβαλαν σε σκέψη. Συνεχίζω και εγώ να μαθαίνω»

### Τι Έπρεπε να Είχε Κάνει η Εταιρεία

**Η προαγωγή χωρίς προετοιμασία είναι τιμωρία μεταμφιεσμένη σε ανταμοιβή, κι αυτό ελάχιστες εταιρίες το αναγνωρίζουν.**

Η εταιρία έκανε κρίσιμα λάθη: Υπέθεσε ότι τεχνική αριστεία σημαίνει ηγετική ικανότητα. Δεν προσέφερε μεταβατική υποστήριξη. Η ανατροφοδότηση ήρθε αργά και λάθος. Η φράση του προϊστάμενου «σε χάλασε η προαγωγή» είναι παράδειγμα κριτικής χωρίς κατεύθυνση, ετικέτα χωρίς εργαλεία.

**Τι έπρεπε να γίνει:** Πριν την προαγωγή, διερευνητική συζήτηση για τις προσδοκίες και τους φόβους. Κατά τη μετάβαση, δομημένο πρόγραμμα ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων. Μετά, τακτικά check-ins, mentoring, και ασφαλής χώρος για να κάνει λάθη. Χωρίς αυτή την επένδυση, η εταιρία έχει μια αποδυναμωμένη ομάδα και έναν ηγέτη που νιώθει αποτυχημένος.

Ο Μίλτος δεν είναι το πρόβλημα. Είναι το σύμπτωμα ενός συστήματος που ανταμείβει την απόδοση, αλλά δεν προετοιμάζει για την εξέλιξη. Η καλοπροαίρετη μικροδιαχείριση είναι ίσως η πιο ύπουλη μορφή δυσλειτουργίας, γιατί μοιάζει με φροντίδα. Αλλά η αληθινή φροντίδα δεν πνίγει, δημιουργεί χώρο να αναπνεύσουν όλοι.

« προαγωγή  
χωρίς  
προετοιμασία  
είναι τιμωρία  
μεταμφιεσμένη  
σε ανταμοιβή»

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Η ΑΓΝΗ ΜΑΡΙΑΚΑΚΗ είναι Ψυχολόγος και Κοινωνική Ερευνήτρια, με Μ.Α. στην Οργανωσιακή Ψυχολογία από το University of Lancaster. Από το 1995 διευθύνει τη MindSearch, εταιρία ποιοτικών μελετών, έχοντας πραγματοποιήσει περισσότερα από 4.000 focus groups για πάνω από 300 brands, ενώ έχει εκπονήσει έρευνες σε περισσότερες από 15 χώρες για μεγάλες διεθνείς εταιρείες. Είναι συνεργάτιδα της Ιατρικής Σχολής Αθηνών στο μάθημα «Ανθρωπιστικές Αξίες στη Σύγχρονη Ιατρική», καθώς και μέλος διεπιστημονικής ομάδας που αναπτύσσει λογισμικό κοινωνικής ένταξης για ΑΜΕΑ. Έχει βραβευτεί από την Google για την εφαρμογή Questory και είναι συγγραφέας βιβλίων ψυχολογίας από τις εκδόσεις Key Books.*

**HR**  
**CASE**  
**STUDY**  
SERIES