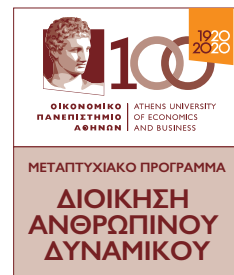


# HR CASE STUDY SERIES



EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

19<sup>TH</sup> CASE STUDY

## Οργανωσιακή Σιωπή

Γνωμοδοτήσεις:

ΒΥΡΩΝΑΣ ΝΙΚΟΛΑΪΔΗΣ | ΕΥΧΑΡΙΣ ΠΕΡΠΙΝΙΑ  
ΤΑΣΟΣ ΠΑΓΚΑΚΗΣ | ΓΙΩΤΑ ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ

# HR CASE STUDY SERIES

19<sup>TH</sup> CASE STUDY

## Οργανωσιακή Σιωπή

---

### Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
  - 4 Η Ιστορία  
*γνωμοδοτήσεις*
  - 6 Βύρωνας Νικολαΐδης
  - 9 Εύχαρις Περπινιά
  - 13 Τάσος Παγκάκης
  - 16 Γιώτα Παπαγεωργίου
-

# Editorial

Γράφει  
η **Μαρία**  
**Βακόλα**

**ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**  
**HR CASE STUDY SERIES EDITOR**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**



Η οργανωσιακή σιωπή, η απόφαση δηλαδή των εργαζομένων να μην μοιράζονται τις σκέψεις, τις ιδέες τους, τις γνώμες τους, με τους συναδέλφους τους ή/και τους μάντζερ τους δεν είναι καινούργια. Αυτή την περίοδο έχει ανοίξει στη χώρα μας η συζήτηση για τον εκφοβισμό στους εργασιακούς και όχι μόνο χώρους που σίγουρα αποτελεί την αρχή μιας λύσης.

Η οργανωσιακή σιωπή είναι το καλύτερο έδαφος για τον εκφοβισμό γιατί τον θρέφει. Όταν αποφασίζει ένας εργαζόμενος να μην μιλήσει για τις αδικίες που υφίσταται γιατί μπορεί να υποστεί περισσότερες αρνητικές συνέπειες, όταν αποφασίζει να μην περιγράψει μια καινούργια ιδέα του/ης γιατί κανένας δεν δίνει σημασία, όταν αποφασίζει να μην μοιραστεί τις απόψεις του/ης γιατί ο/η προϊστάμενος/η του δεν θα το δει με καλό μάτι, τότε δημιουργείται ένα κλίμα ατομικής και συλλογικής σιωπής. Ένα εργασιακό περιβάλλον που δεν επιτρέπει να ακουστούν οι εργαζόμενοι δημιουργεί ιερές αγελάδες που κανένας δεν μπορεί να θίξει. Με αυτό τον τρόπο, δεν υπάρχει γόνιμος διάλογος, εμπιστοσύνη, αλληλεπίδραση, άμεση επίλυση προβλημάτων και ποιοτική λήψη αποφάσεων. Αντιθέτως, υπάρχουν αυθεντίες, που κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει, με συγκεντρωτική εξουσία και έτσι χάνεται το ταλέντο, η εμπειρία και η γνώση ατόμων και ομάδων.

Οι γνωμοδότες μας σε αυτό το τεύχος δίνουν λύσεις τόσο σε εταιρικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Είναι σημαντικό να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα όπου οι απόψεις να μοιράζονται μέσα από θεσμοθετημένες διαδικασίες που θα γίνουν κομμάτι του DNA της εταιρείας, να αξιολογούνται αρνητικά συμπεριφορές που δεν προάγουν την ανοιχτή επικοινωνία μέσα στις ομάδες με παραδείγματα που θα δίνει πρώτα η συμπεριφορά της ηγεσίας. Την ίδια στιγμή μεγάλη σημασία έχει και η ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και επανατροφοδότησης που διευκολύνουν τα στελέχη στην υποστήριξη ενός ανοικτού κλίματος συνεργασίας.

Καλή ανάγνωση και όλα τα σχόλια σας ευπρόσδεκτα στο [mvakola@aueb.gr](mailto:mvakola@aueb.gr)

Μαρία Βακόλα  
**Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ**  
**Editor HR Case Study Series**



# Η Ιστορία

Γράφει η  
**Μαρία  
Βακόλα**

*ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
HR CASE STUDY SERIES EDITOR  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.*

Ασφυκτιούσε ολοένα και περισσότερο τον τελευταίο χρόνο. Ήθελε να μιλήσει αλλά η φίλη της, η Δέσποινα, από το λογιστήριο, της είπε να μην το κάνει γιατί θα έχει συνέπειες. Την ίδια δεν την ενδιαφέρουν οι συνέπειες. Πιστεύει πως μια δουλειά θα την βρει, έχει και την εμπειρία και τη γνώση. Αυτό που την νοιάζει είναι που εκνευρίζεται καθημερινά και φεύγει από το γραφείο συχνά με πονοκέφαλο.

Ήταν δική της απόφαση να αφήσει την προηγούμενη εταιρεία της για να έρθει σε μια λίγο πιο μεγάλη εταιρεία, με περισσότερα όμως χρήματα και σε θέση με αντικείμενο ακριβώς στις σπουδές της. Πως θα μπορούσε να πει όχι; Θυμάται τι ωραία που ένιωθε με την ομάδα και την πρώτη της προϊστάμενη στην παλιά εταιρεία της. Μιλούσαν ανοιχτά για τις ανησυχίες τους και προσπαθούσαν να βρουν λύσεις. Μπορούσαν να χτυπήσουν την πόρτα και να συζητήσουν ζητήματα της δουλειάς ακόμα και με την γενική διευθύντρια.

Εδώ τα πράγματα είναι αλλιώς. Κάθε φορά που κάνει προτάσεις στις συναντήσεις μεταξύ των τμημάτων την κοιτάζουν με μισό μάτι. Την έχουν ήδη κατατάξει σε ταραχοποιό και άνθρωπο που μιλάει και ως εκ τούτου δημιουργεί προβλήματα. Στον προϊστάμενο της έχει βαρεθεί να μιλάει. Μοιράζεται τις ιδέες της, προτείνει βελτιώσεις αλλά η απάντηση του είναι μόνιμα, “καλά θα δούμε”. Τις προάλλες που πήγε στο γραφείο μια προϊστάμενης και άρχισε την συζήτηση για μια απλή διαδικασία, της είπε “Δεν γίνονται έτσι τα πράγματα εδώ μέσα”.



Έχει πια καταλάβει πως υπάρχουν “ιερές αγελάδες” στην εταιρεία που, αν και, κάποιες φορές, αποτελούν τη ρίζα του κακού, η συζήτηση σταματάει για να μην θιχθούν. Για παράδειγμα, ο Τεχνικός Διευθυντής δημιουργεί συνεχώς προβλήματα συνεργασίας με τους υπόλοιπους, δεν έχει όμως ποτέ τολμήσει κανείς να του μιλήσει ή να τον στείλει για εκπαίδευση. Όλοι περιγράφουν το πρόβλημα και μετά καταλήγουν πως ξεκίνησε μαζί με τον επιχειρηματία αυτή την τόσο πετυχημένη εταιρεία (που όμως έχει αρχίσει η φθίνουσα πορεία της) πριν από 30 χρόνια.



# Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο  
**Βύρωνας  
Νικολαΐδης**

*ΙΔΡΥΤΗΣ, ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ CEO ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ PEOPLECERT,  
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΩΝ (CEPIS).*

Η Οργανωσιακή Σιωπή είναι η κατ' επιλογή αποσιώπηση ιδεών, πληροφοριών και απόψεων που σχετίζονται με την εργασία από την πλευρά του εργαζομένου. Οι λόγοι που τους οδηγούν σε αυτήν την επιλογή είναι όπως αναφέρεται και στο κείμενο οι συνέπειες που ενδεχομένως θα έχει κάποιος αν μιλήσει. Συνέπειες που μπορεί σε κάποια περιβάλλοντα και υπό συγκεκριμένες συνθήκες να οδηγήσουν ακόμη και σε απώλεια της δουλειάς τους. Ακόμη όμως και αν δεν οδηγήσουν σε κάτι τόσο ακραίο, ο φόβος και μόνο που καλλιεργείται είναι επαρκής για να τους αποτρέψει από το να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους.

Αν και το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής θεωρώ πως διαχρονικά είναι ένα φαινόμενο με έντονα αρνητική χροιά και επιπτώσεις, ειδικά στη σύγχρονη εποχή οι εταιρίες δεν μπορούν και δεν πρέπει να λειτουργούν σε ένα τέτοιο πλαίσιο.

Καταρχάς ζούμε σε μια εποχή όπου ο καθένας μπορεί να επικοινωνήσει ελεύθερα και πολύ άμεσα τις σκέψεις και τις απόψεις του, με το μήνυμά του να φτάνει σχεδόν παντού χάριν του διαδικτύου. Άρα το να μην μπορεί να κάνει το ίδιο στην εταιρία όπου εργάζεται είναι αν μη τι άλλο οξύμωρο και εκτός πραγματικότητας. Αν δεν αισθάνεται άνετα να μιλήσει εντός της εταιρίας για αυτά που έχει να πει, θα μιλήσει εκτός, με πιθανό κόστος για την ίδια την εταιρία.

Επίσης, είναι γεγονός πως οι εταιρίες σήμερα χρειάζεται να αλλάζουν διαρκώς, να προσαρμόζονται στις ταχέως μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και συνθήκες προκειμένου όχι απλά να εξελίσσονται αλλά και για να επιβιώνουν.

*«Αν δεν  
αισθάνεται  
άνετα να μιλήσει  
εντός της  
εταιρίας για  
αυτά που έχει να  
πει, θα μιλήσει  
εκτός, με πιθανό  
κόστος για την  
ίδια την  
εταιρία.»*

Ο Όμιλος PeopleCert είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα καθώς δραστηριοποιούμαστε στην παγκόσμια αγορά, πουλάμε τις πιστοποιήσεις μας σε πάνω από 200 χώρες και έχουμε πολύ πρωτοποριακές, εξελιγμένες λύσεις και τεχνολογίες που μας επιτρέπουν να υπερτερούμε έναντι πολύ σημαντικών και διεθνώς εδραιωμένων ανταγωνιστών μας. Αυτό που έχουμε πετύχει όμως δε θα ήταν σε καμία περίπτωση εφικτό χωρίς την προτροπή προς τους ανθρώπους μας να μοιράζονται ανοιχτά προτάσεις, ιδέες, σκέψεις τους και μάλιστα όχι μόνο με τον άμεσο προϊστάμενο αλλά με τον οποιονδήποτε μέσα στον οργανισμό. Όταν δεν ακούγονται οι αντίθετες απόψεις, ιδέες, δεν υπάρχει διάλογος και άρα δεν προάγεται η δημιουργικότητα και η καινοτομία.

Η κατεύθυνση που έχω δώσει και εγώ ο ίδιος ως ιδρυτής και CEO της εταιρίας προς τη διοικητική ομάδα και όλους τους managers είναι πως πρέπει να έχουμε όλοι μας «πόρτες και αυτιά ανοιχτά» στον οποιοδήποτε συνεργάτη μας θεωρεί πως έχει κάτι να πει. Είναι δε χαρακτηριστικό της κουλτούρας που μας διέπει πως στην επίσημη διαδικασία αξιολόγησης των ανθρώπων μας, ένα από τα στοιχεία που αξιολογούνται είναι η Καινοτομία, κατά πόσο δηλαδή και πόσο συχνά φέρνουν στο τραπέζι νέες ιδέες, προτάσεις βελτίωσης της δουλειάς τους ή της συνεργασίας τους με τα άλλα τμήματα ενώ παράλληλα και για να διασφαλίσουμε πως η έλλειψη προτάσεων δεν οφείλεται σε φαινόμενα οργανωσιακής σιωπής, στην αυτο-αξιολόγηση που γίνεται στο ίδιο πλαίσιο, οι εργαζόμενοί μας καλούνται να απαντήσουν στο κατά πόσο αισθάνονται «άνετα» στο περιβάλλον της PeopleCert να προτείνουν τις ιδέες τους.

Πέρα από την στήριξη της Διοίκησης όμως που είναι σίγουρα πολύ σημαντική, εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος που διαδραματίζουν οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού στον εντοπισμό και την καταπολέμηση τέτοιων φαινομένων Οργανωσιακής Σιωπής. Το HR ως κύριος εκφραστής και εκπρόσωπος της κουλτούρας του οργανισμού, θα πρέπει να αναπτύξει τους μηχανισμούς που θα εντοπίζουν τέτοια περιστατικά, όπως πχ μέσω ερευνών εργασιακής ικανοποίησης, ανώνυμων ερωτηματολογίων επί του θέματος κλπ. Αλλά πρωτίστως θα πρέπει να πρεσβεύει και το ίδιο έμπρακτα την οργανωσιακή φωνή, εκπαιδώντας τους προϊσταμένους στα οφέλη της και δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με και σε ολόκληρο τον οργανισμό.

*«Το HR... θα πρέπει να αναπτύξει τους μηχανισμούς που θα εντοπίζουν τέτοια περιστατικά, όπως πχ μέσω ερευνών εργασιακής ικανοποίησης, ανώνυμων ερωτηματολογίων επί του θέματος κλπ. Αλλά πρωτίστως θα πρέπει να πρεσβεύει και το ίδιο έμπρακτα την οργανωσιακή φωνή, εκπαιδώντας τους προϊσταμένους στα οφέλη της και δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με και σε ολόκληρο τον οργανισμό.»*

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Βύρνας Νικολαΐδης είναι γεννημένος στην Κωνσταντινούπολη και ολοκλήρωσε τις σπουδές του ως πτυχιούχος του Πανεπιστημίου του Βοσπόρου. Κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο από το πανεπιστήμιο La Verne, μιλά άπταιστα αγγλικά, τουρκικά, γαλλικά. Ξεκίνησε την καριέρα του στη Merrill Lynch, από την οποία αποχώρησε κατέχοντας τη θέση του International Vice President για να συνεχίσει τη δική του πορεία ως επιχειρηματίας.

Ταυτισμένος με την τεχνολογία και την καινοτομία, έφερε το ECDL στην Ελλάδα και στη συνέχεια ίδρυσε την PeopleCert, την οποία και διεθνοποίησε πλήρως το 2008, διενεργώντας εκατομμύρια εξετάσεις σε 215+ χώρες.

Με την ιδιότητα του προέδρου των Ευρωπαϊκών Πληροφορικών (CEPIS) και εκπροσωπώντας περισσότερο από μισό εκατομμύριο πληροφορικούς από 32 χώρες της ΕΕ, ο Βύρνας Νικολαΐδης συμμετέχει πολύ ενεργά σε πρωτοβουλίες που σχηματοποιούν το μέλλον της πληροφορικής σε Ελλάδα και την ΕΕ.

Το 2019 ανακηρύχθηκε «Επιχειρηματίας της χρονιάς» από τα European Business Awards ως Εθνικός Νικητής εκπροσωπώντας το Ηνωμένο Βασίλειο. Η διάκριση αυτή τοποθέτησε την εταιρεία στο 1% των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων διεθνώς ανάμεσα σε 120.000 εταιρειών. Το 2020 κέρδισε τον τίτλο του «Αυτοδημιούργητου Επιχειρηματία της Χρονιάς» από την Ernst & Young Ελλάδος αναγνωρίζοντας την αξιοσημείωτη πορεία του ως επιχειρηματίας και την κοινωνική του προσφορά.





# Γνωμοδότηση 2

Γράφει η  
**Εύχαρις**  
**Περπινιά**

*ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ FORTHNET S.A.  
ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΟΥΣΑΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΟΥ ΕΙΜΑΔ.*

Σκεφτείτε λίγο, πόσες φορές κατά τη διάρκεια εταιρικής εκδήλωσης, προσκλήθηκαν οι εργαζόμενοι να εκφράσουν απόψεις ή ερωτήσεις και η συμμετοχή ήταν τραγικά μικρή ή περιορίστηκε στα ίδια 3-4 άτομα, που «πάντα βρίσκουν κάτι να ρωτήσουν». Ανατρέξτε σε περιπτώσεις που αναρωτηθήκατε πως είναι δυνατόν ο Χ να είναι τόσο αδιάφορος και να αναγκάζονται οι άλλοι να κάνουν και τη δική του δουλειά, ή ο Ψ να κάνει του κεφαλιού του πάντα και να μην υπάρχουν συνέπειες, ή ο Ζ να φέρεται άσχημα ή αντιεπαγγελματικά και κανείς να μην τολμά να τον βάλει στη θέση του.

*«Πρόκειται  
για την  
οργανωσιακή  
σιωπή.  
Αυτή η σιωπή  
ΔΕΝ είναι  
χρυσός!»*

Τα φαινόμενα αυτά εντάσσονται σε αυτό που λέμε «οργανωσιακή σιωπή» και ορίζονται σαν την επιλογή των εργαζόμενων να ΜΗΝ εκφράσουν τις απόψεις τους, τις ανησυχίες τους, ή τη δυσφορία τους για εταιρικά θέματα, για καθημερινές καταστάσεις και προβλήματα, ή για συμπεριφορές προς τους ίδιους ή προς τρίτους στις οποίες ήταν μάρτυρες.

Πρόκειται για την οργανωσιακή σιωπή. Αυτή η σιωπή ΔΕΝ είναι χρυσός!

Είναι ύπουλη αυτή η σιωπή, γιατί εύκολα μπορεί να την μπερδέψεις με την «πίστη», την «αποδοχή», την υπόθεση ότι τίποτα δεν πάει λάθος, ότι δεν υπάρχουν ανησυχίες. Όμως, όχι μόνο δεν ισχύει τίποτα από αυτά, αλλά πρόκειται για ένα εξαιρετικά δαπανηρό και επικίνδυνο φαινόμενο. Για παράδειγμα:

- Όταν κάποιος άρθρωσαν λόγο και αντιμετωπίστηκαν με σκληρή γλώσσα, κοροϊδία, εκφοβισμό, απώλεια κύρους ή ακόμα και απομάκρυνση από την Εταιρία.

- Όταν γίνεται συστηματικά παρακράτηση/απόκρυψη σημαντικών πληροφοριών, κυκλοφορούν προτάσεις γεμάτες ανακρίβειες ή λαμβάνονται αποφάσεις στηριγμένες σε ελλιπή δεδομένα και λανθασμένη σκέψη ή όταν απαντώνται ανησυχίες ή ερωτηματικά.
- Η απουσία κάθε συζήτησης με εκείνο τον «τεμπέλη», «ανίκανο», «αδιάφορο», «αρνητικό» ή «δύστροπο» συνάδελφο και η κάλυψη του κενού που δημιουργεί από τους υπόλοιπους συναδέλφους της ομάδας
- Όταν οι έχοντες κάποια διοικητική εξουσία, οποιασδήποτε ιεραρχικής βαθμίδας, στηρίζονται στον έλεγχο, τη δύναμη της «θέσης» που κατέχουν, τις «πολιτικές διασυνδέσεις» (politics) που με περισσή προσοχή καλλιεργούν, με στόχο την προώθηση της ατομικής τους ατζέντας και όχι του κοινού/ ομαδικού/ εταιρικού οφέλους.
- Όποτε φωλιάζει η αβεβαιότητα, λόγω έλλειψης ξεκάθαρης στόχευσης ή ανάληψης ευθύνης, πολύπλοκων ή αβέβαιων προδιαγραφών και ανύπαρκτων ή μη ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων.

Υπάρχουν έρευνες που αναφέρουν κατά μέσο όρο σπατάλη χρόνου 30- 40% του εργάσιμου χρόνου σε παράπονα και συζητήσεις μεταξύ εργαζομένων για τα θέματα που τους απασχολούν. Σκεφθείτε το μέγεθος της απώλειας αν ποσοτικοποιήσουμε τις κακές αποφάσεις που πάρθηκαν λόγω ελλιπών ή λανθασμένων στοιχείων, τις προθεσμίες που χάθηκαν, τα λάθη σε τιμολογήσεις, την κακή εικόνα της εταιρίας που μεταφέρουν οι εργαζόμενοι προς τους πελάτες της ή προς την αγορά γενικότερα.

Τα καλά νέα είναι ότι το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής, ΜΠΟΡΕΙ να αλλάξει!

Δεν είναι εύκολο, αλλά είναι εφικτό και ρεαλιστικό εάν εστιάσουμε τουλάχιστον στις 3 προτεραιότητες:

- Ο/Η ηγέτης (CEO, Ιδιοκτήτης) και η Διοικητική Ομάδα (Management Team, Στελέχη πρώτης γραμμής) επιδιώκουν και επιστρέφουν ειλικρίνεια και αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο σαν παράδειγμα,
- η συνεργασία στις ομάδες στηρίζεται στον ανοικτό και συστηματικό διάλογο και η ροή της πληροφορίας είναι επαρκής για να κατανοήσει ο καθένας τα σημαντικά θέματα της εταιρίας, αλλά και τα ζητούμενα από το ρόλο του,
- οι συναντήσεις περιλαμβάνουν μικτές ομάδες εργαζομένων κάθε ιεραρχικής βαθμίδας και οι ιδέες και απόψεις είναι πάντα ευπρόσδεκτες, εκτιμώνται, συζητούνται και αξιολογούνται θετικά, ακόμα και αν τελικά δεν υλοποιηθούν,

*Τα καλά νέα είναι ότι το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής, ΜΠΟΡΕΙ να αλλάξει!*

- η ομάδα HR της Εταιρίας, ως συνδεδετικός ιστός και ηθικό βαρόμετρο του οργανισμού, αντιλαμβάνεται το σημαντικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει στην υποστήριξη των στελεχών και των εργαζόμενων, τόσο κατά τη διάρκεια της μετάβασης όσο και στην υιοθέτηση της νέας κουλτούρας διαλόγου και ουσιαστικής επικοινωνίας.

Αξίζει να επισημάνουμε πως η προσπάθεια των εργαζόμενων να μάθουν να μιλούν για σοβαρά, εμπιστευτικά, ή ευαίσθητα θέματα με τρόπο που δεν προκαλεί αρνητικά συναισθήματα και δεν θέτει τον ακροατή σε άμυνα είναι πολύ σημαντική. Γι αυτό αξίζει να εστιάσουμε στα εξής σημεία :

- Εστιάζουμε τη σκέψη μας στα οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη αν μιλήσουμε, παρά στους κινδύνους ΑΝ ΔΕΝ μιλήσουμε,

- Ηρεμούμε τα συναισθήματα μας και πηγαίνουμε σε μια συνομιλία, με θετική διάθεση, με ηρεμία και αξιοπρέπεια, έχοντας στοιχεία και επιχειρήματα, αξιοποιώντας τόσο τη λογική όσο και το συναίσθημα, ανοίγοντας με ειλικρινή και άμεσο τρόπο «τα χαρτιά μας»,

- Διατηρούμε ένα υψηλό επίπεδο στη συνομιλία, δείχνοντας σεβασμό, βοηθώντας το συνομιλητή μας να κατανοήσει το θέμα και τις επιπτώσεις που αυτό έχει, διαβεβαιώνοντας το άλλο άτομο για τις προθέσεις μας και τη στήριξη που θα βρει από εμάς, ακόμα και αν έχουν προκύψει σοβαρά θέματα ή λάθη,

- Προσκαλούμε σε διάλογο και όχι μονόλογο ή ακρόαση! Ενθαρρύνουμε το συνομιλητή μας δίνοντας το παράδειγμα να εκφραστεί, να διαφωνήσει, να ρωτήσει, να αντιδράσει, να παραδεχτεί. Επιτρέπουμε χώρο για σκέψη και χρόνο για λίγη σιωπή.

Τελειώνοντας, έχει μεγάλη αξία να κατανοήσουμε ότι η οργανωσιακή σιωπή δεν βρίσκει έδαφος σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από τον ανοικτό διάλογο, προσκαλεί και αξιοποιεί τη διαφορετικότητα, αντέχει το χιούμορ, μοιράζεται στιγμές και αγωνίζεται για το καλύτερο. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η ζυγαριά γέρνει πάντα προς της επιτυχία, γιατί οι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι φροντίζουν για αυτό!

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Εύχαρις Περπινιά έχει αποκτήσει μεγάλη και σφαιρική εμπειρία στον ευρύτερο τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Επικοινωνίας, μέσα από τους διάφορους ρόλους, σε διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους, στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό. Ξεκίνησε από την ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε, την Ελληνική θυγατρική της Heineken International, εργάστηκε για τρία χρόνια στην Heineken NV, στην Ολλανδία, από το 2003 έως το 2008 διετέλεσε Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της ΑΘΗΝΑΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ. Στη συνέχεια μετακινήθηκε στον Όμιλο ANTENNA αναλαμβάνοντας το ρόλο της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικών Υπηρεσιών του Ομίλου, το ρόλο της Διευθύντριας Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού και Επικοινωνίας του Ομίλου ERGO HELLAS, ενώ από το 2017 έως και σήμερα κατέχει το ρόλο της Human Resources Executive Director της Forthnet A.E. Είναι Αντιπρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής του ΕΙΜΑΔ, Μέλος του ΔΣ του Quality Net Foundation, και της ΕΕΔΕ. Έχει σπουδές στην Διοίκηση Επιχειρήσεων & Οργανωτική Συμπεριφορά (Management & Organisational Behaviour), σε Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS), μιλάει Αγγλικά και Γαλλικά, έχει εκτεταμένη επιμόρφωση και έχει προσκληθεί να συμμετάσχει σε συνέδρια και σεμινάρια σαν εισηγητής ή ομιλητής.



# Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο  
**Τάσος  
Παγκάκης**

*CO-FOUNDER BMB BORROW MY BRAIN CONSULTING.*

Η οργανωσιακή σιωπή είναι παλιό φαινόμενο διοίκησης αλλά μετά από 10 χρόνια οικονομικής κρίσης και επιχειρηματικής στασιμότητας, έχει ενταθεί και εκτείνεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Σε 28 Whiteboard workshops που κάναμε το 2019 με διατμηματική συμμετοχή σε διαφορετικές επιχειρήσεις είδαμε ότι οι άνθρωποι δυσκολεύονται να ανοιχτούν και να μιλήσουν για τον κοινό σκοπό τους. Στελέχη με θέση ευθύνης και εργαζόμενοι κρύβουν αυτά που θέλουν και πρέπει να επικοινωνήσουν. Έχοντας συνεργαστεί με πολλά στελέχη και εταιρίες, σημειώνω τις εξής σκέψεις για την οργανωσιακή σιωπή:

*Πολυεθνικές και Τοπικές επιχειρήσεις*

Δύο είδη, δύο διαφορετικοί κόσμοι. Οι πολυεθνικές προσφέρουν οργάνωση, κουλτούρα, τεχνογνωσία, και ευκαιρίες εξέλιξης. Δεν φημίζονται όμως για τα ανοιχτά συστήματα διοίκησης. Μπορεί από εμπνευσμένο όνειρο, να γίνουν μηχανή του κιμά. Στις τοπικές εταιρίες αποκτά κανείς γρήγορα πρακτική εμπειρία, περνά από διάφορους ρόλους, και έχει άμεση επαφή με όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Όμως έχει μικρές ευκαιρίες εξέλιξης και ένα προσωποπαγές μοντέλο διοίκησης, που θα αναστατώνει την οργάνωση όποτε θέλει. Δεν ταιριάζουν όλες οι προσωπικότητες παντού.

*Η Κουλτούρα είναι μεγάλο ζητούμενο*

Από το 2009, οι επιχειρήσεις άλλαξαν διοικήσεις, έκαναν δεκάδες restructuring, έγιναν ομορποτιστικές, και ακόμη βρίσκονται σε αναστάτωση. Αυτό δεν είναι κατάλληλο περιβάλλον για να ανθίσει το ταλέντο, η καινοτομία, η παραγωγική αλλαγή. Όσο και αν προσποούνται οι επιχειρήσεις, ότι ξαναδίνουν έμφαση στην ανάπτυξη κουλτούρας και εσωτερικής επικοινωνίας, οι διεθνείς έρευνες το διαψεύδουν.

«Αν ακυρώνεις  
τους ανθρώπους  
και τις (νέες)  
ιδέες τους  
δεν υπάρχει  
καμμία πιθανότητα  
μακροπρόθεσμης  
επιτυχίας.»

«Η «εξουσία»  
των κακών  
managers  
κάνει την  
ομοιομορφία  
απόψεων καλή  
πρακτική,  
ενώ η διαφορετική  
γνώμη είναι  
...αναστάτωση.»

*Οι επιχειρήσεις είναι ακόμη με το μυαλό στην επιβίωση και τους αριθμούς*

Όταν ασκείς διοίκηση και οι εργαζόμενοι φοβούνται παράλογες απαιτήσεις, κακή συμπεριφορά line management, και την αβεβαιότητα θέσης εργασίας ανάλογα με την πορεία της επιχείρησης ...διοικείς μόνο το excel με τα νούμερα σου. Οι οικονομικές αγορές και το επιχειρείν αποτελούνται από Ιδέες, Ανθρώπους και Συστήματα. Αν ακυρώνεις τους Ανθρώπους και τις (νέες) Ιδέες τους δεν υπάρχει καμμία πιθανότητα μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

*Ρόλος διοίκησης σε ακατάλληλους ανθρώπους;*

Η επιλογή στελεχών ευθύνης ήταν παλαιότερα σαν επετηρίδα ανόδου. Σήμερα είναι το Νο1 κρίσιμο θέμα των επιχειρήσεων στη Λιανική, τα Καταναλωτικά, τις Υπηρεσίες. Ποιο πρόσωπο έχει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων με μέτρο την προσωπική παιδεία, την καλλιέργεια, τις ηθικές αξίες και βάζει κοινούς κανόνες αποτελεσματικότητας, γνωστούς σε όλους; Οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις το υλοποιούν, οι «χαμένες» απλά το λένε.

*Η κακώς ερμηνευμένη Εξουσία*

Όπου υπάρχει ο ψυχολογικός φόβος των ανώτερων στελεχών για «αρνητική κριτική», ή η προκατάληψη ότι οι κατώτεροι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν... τότε η επιχείρηση αρχίζει να τρέχει με διαφορετικές ταχύτητες, συμπεριφορές, και πορείες. Η «εξουσία» των κακών managers κάνει την ομοιομορφία απόψεων καλή πρακτική, ενώ η διαφορετική γνώμη είναι ...αναστάτωση. Λίγες εταιρίες υποχρεώνουν να κάνει το Individual Performance Management ο προϊστάμενος του line manager σου και μαζί να μαζεύονται 360ο διατμηματικά evaluations για εσένα, τον κρινόμενο.

*Ο σιωπηλός εργαζόμενος καταλήγει liability*

Ο εργαζόμενος που δεν εκφράζει γνώμη, ιδέες, βελτιώσεις τελικά καταλήγει υπάκουος και παθητικός, με μικρή συναισθηματική δέσμευση και μειωμένη προσπάθεια επίτευξης των στόχων. Οι δύο γίνονται 6, οι 6 γίνονται 12 και γρήγορα κινδυνεύει η επιχείρηση να έχει στρατό από αδιάφορους 'yes men'. Η ζημιά είναι εκτεταμένη. Ο εργαζόμενος μπορεί να αντικατασταθεί, αλλά η διαβίωση του σε μια τέτοια εταιρία, μπορεί να ακυρώσει μόνιμα ικανότητες και στοιχεία της προσωπικότητας του.

*Όταν το HR είναι ενδυναμωμένο, τότε μειώνεται μετρήσιμα η οργανωσιακή σιωπή*

Στις εταιρίες που το HR είναι empowered και ακολουθεί στρατηγική, βλέπεις προγράμματα διαρκούς βελτίωσης, εσωτερικές έρευνες, συνεδρίες co-creation για νέα προϊόντα και αλλαγές με διατμηματική συνεργασία. Δεν είναι πολλές οι εταιρίες αυτές.

Όπου το HR είναι διακοσμητικό και κάνει μόνο τις γραφειοκρατίες του acquisition και των εσωτερικών events, εκεί δεν θα ακούσεις για 360ο αξιολόγηση, succession plan, και workforce plan.

Στο εν λόγω case, ο Τεχνικός Διευθυντής της εταιρίας που φθίνει, έχει κερδίσει την «ασυλία» του εδώ και χρόνια και το HR δεν φαίνεται στον ορίζοντα. Αυτά είναι απόδειξη της 'Omerta' που επικρατεί. Η νεαρή φίλη μας perception-wise (μέσα στην εταιρία) και λόγω της συναισθηματικής καταπίεσης που νιώθει, θα αρχίσει να κάνει κακό και στους γύρω της. Πρέπει να φύγει άμεσα, και να πάρει το μάθημα πως οι επιλογές καριέρας είναι ένα στρατηγικό σχέδιο, που δεν έχει να κάνει τίποτε με «λίγα περισσότερα χρήματα». Εύχομαι να διαλέξει την επόμενη εταιρία με έμπρακτα κριτήρια αν θα ανθίσει, μάθει, εξελιχθεί σαν μία Μάρκα που δημιουργεί Αποτέλεσμα, Φήμη, και Διάρκεια.

*Στην εποχή της πανδημίας*

Η πανδημία θα φέρει φόβο, άγχος, grapevine και απολύσεις. Η απόμακρυσμένη εργασία, τα φευγαλέα zoom calls, το άγχος της επόμενης ημέρας και η άσκηση (κακής) εξουσίας ίσως να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη σιωπή...

Οι αγορές ήταν και θα είναι η ενιαία τριάδα: ιδέες, άνθρωποι και όνειρα. Θα ξεπεράσουμε όλοι μαζί την μακρά περίοδο κρίσης που φέρνει η πανδημία, αν κάνουμε σωστά τα (ακόμη και τα πολύ δύσκολα) πράγματα που πρέπει να γίνουν, χωρίς όμως να "σκοτώσουμε" ένα από τα τρία αυτά, όσο και όπου είναι δυνατόν.

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Ο Τάσος Παγκάκης ξεκίνησε από ένα μικρό creative γραφείο. Σχεδίασε, έμαθε, και δούλεψε κοντά σε μεγάλους επιχειρηματίες. Έμαθε αξίες και τεχνικές. Ξέρει ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζει κάθε εταιρία σε οποιοδήποτε κλάδο, γιατί εργάστηκε για καταναλωτικά, corporate και service Brands σε 75 κατηγορίες αγοράς. Με πάθος δούλεψε με εκατοντάδες ανθρώπους για το λανσάρισμα 4.600 νέων προϊόντων, 93 νέων εταιριών και 9.250 προγραμμάτων marketing και επικοινωνίας 370 εταιριών.*

*Ως Global PR και Head of Marcom της Ericsson συντόνιζε ομάδα 850 ατόμων, και τα τελευταία 12 χρόνια διαχειρίστηκε ROI 500 εκατομμυρίων ευρώ marketing budget. Οι ομάδες που διοίκησε και τα έργα τους βραβεύτηκαν 124 φορές για τη δημιουργικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.*

*Μετά από 34 χρόνια εργασίας, ο Τάσος και η Borrow My Brain βοηθούν εταιρίες να σχεδιάσουν Brand & Marketing strategies. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η αντίσταση στο καινούργιο, οι ελλιπώς εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι, η φρενίτιδα digital και τα 10 χρόνια κρίσης χτύπησαν τα Brands και τις επιχειρήσεις..*



# Γνωμοδότηση 4

Γράφει η  
**Γιώτα**  
**Παπαγεωργίου**

*HR CONSULTANT, KARIERA.GR*

*«Όταν είσαι μέλος ενός οργανισμού που όχι μόνο δεν «ακούει» τις ανησυχίες σου, αλλά μοιάζει να σου στερεί το δικαίωμα να τις εκφράσεις, γεννώνται συναισθήματα όπως φόβος, θυμός, πικρία, ταπείνωση και παράλληλα καταπνίγεται η όποια δημιουργικότητα και όρεξη για ενασχόληση.»*

Το θέμα που περιγράφεται, αναφέρεται στην οργανωσιακή σιωπή (organizational silence) και προσελκύει τόσο το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας, όσο και των εμπλεκόμενων στο χώρο των επιχειρήσεων και κυρίως των στελεχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε αντίστοιχες συμπεριφορές, καθώς νιώθουν ότι δεν υπάρχει το «έφορο» έδαφος που θα οδηγήσει στη σύσταση ενός γόνιμου διαλόγου. Οι βασικοί παράγοντες που παγιώνουν τη σιωπή είναι η κουλτούρα και η δομή του οργανισμού.

Η εγκαθίδρυση, λοιπόν, ενός κλίματος «σιωπής» μέσα από την ύπαρξη της αντίστοιχης κουλτούρας και δομής, οδηγεί σε καταστροφικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους και για τον ίδιο τον οργανισμό. Η διοίκηση εδραιώνει τη σιωπή, καθώς περιορίζει συστηματικά τους όρους υπό τους οποίους οι εργαζόμενοι δύνανται να αρθρώσουν λόγο. Πολύ συχνά ο οργανισμός δεν ενισχύει την επικοινωνία, είτε λόγω της ύπαρξης ενός συγκεντρωτικού μοντέλου λήψης αποφάσεων, είτε διότι επικρατεί ένα τιμωρητικό κλίμα, έτσι καλλιεργείται ο φόβος από πλευράς του εργαζόμενου. Όπως πιστοποιεί και το συγκεκριμένο παράδειγμα όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι αν μοιραστεί τις απόψεις ή τις σκέψεις του αναφορικά με ένα ζήτημα ή μια διαδικασία δεν θα ληφθούν σοβαρά υπόψιν, οδηγείται με γεωμετρική ακρίβεια στη σιωπή.

Το «κλίμα σιωπής» και η αδυναμία έκφρασης συνδέονται άρρηκτα με τη μείωση της δέσμευσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Όταν είσαι μέλος ενός οργανισμού που όχι μόνο δεν «ακούει» τις ανησυχίες σου, αλλά μοιάζει να σου στερεί το δικαίωμα να τις εκφράσεις, γεννώνται συναισθήματα όπως φόβος, θυμός, πικρία, ταπείνωση και παράλληλα καταπνίγεται η όποια δημιουργικότητα και όρεξη για εργασία.



Το ψυχολογικό αποτύπωμα είναι βαθύ καθώς το έντονο άγχος, η ανασφάλεια, ο κυνισμός και εν τέλει η πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό είναι κάποια από τα κύρια απότοκα της περιγραφόμενης συνθήκης. Η σιωπή αποτελεί μια δυσλειτουργική κατάσταση για έναν οργανισμό, καθώς οδηγεί είτε στην ελαχιστοποίηση της καινοτομίας του εργασιακού περιβάλλοντος, είτε στην αρνητική παρέμβαση στο πλαίσιο των οργανωσιακών αλλαγών. Η σιωπή εκτός από την εξουθένωση των εργαζομένων προκαλεί έλλειψη δέσμευσης στην εταιρεία, ραγδαία μείωση των εσόδων και σταδιακή «σήψη» του οργανισμού.

Για να ανατραπεί η καθοδική πορεία των εργαζομένων και του οργανισμού οφείλουν τα μέλη που βρίσκονται σε θέσεις-κλειδιά να ενεργήσουν στρατηγικά και συντονισμένα, ώστε να αποτρέψουν τις καταστροφικές συνέπειες. Πρέπει να υπάρξει μια «στροφή», μια αλλαγή της ισχύουσας συνθήκης, η οποία έφτασε την εργαζόμενη και του συναδέλφους τη (βλ. Δέσποινα) να μην εκφράζονται και να αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε έναν σισύφειο αγώνα. Αρχικά, ένας έμπρακτος τρόπος να αποδείξει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, το πόσο «ανοιχτή» είναι και πόσο επιδιώκει και επιθυμεί τον διάλογο, είναι να εφαρμόσει και να διατηρήσει την «πολιτική ανοιχτών θυρών», δημιουργώντας έναν δίαυλο επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο το HR και η διοίκηση «στέλνουν» ένα ηχηρό μήνυμα για το πόσο εκτιμώνται τα άτομα του οργανισμού και για την διαθεσιμότητα τους να «ακούσουν» τους εργαζόμενους. Η ανοιχτή επικοινωνία και η συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων διευκολύνει την επανατροφοδότηση και τη διάχυση των γνώσεων. Όταν η διοίκηση και το HR προωθούν τη συμμετοχή και την εμπλοκή των εργαζομένων σε διάφορες διαδικασίες, αυτομάτως οι εργαζόμενοι αισθάνονται ισότιμοι και «υπολογίσιμοι». Έτσι, ο εργαζόμενος επιλέγει άτυπα να επικοινωνήσει, να εκφράσει ιδέες, προτάσεις, πληροφορίες, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο απόψεις, με σκοπό την βελτίωση των οργανωσιακών λειτουργιών ή την αποφυγή επερχόμενων κρίσεων. Επιπλέον, ένας οργανισμός που «αφήνει χώρο για λάθη», μειώνει τον φόβο των επιπτώσεων, καθώς έχει καλλιεργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και υπάρχει μια άνεση στην επικοινωνία και ο εργαζόμενος δεν φοβάται να στιγματιστεί ως «ταραχοποιό στοιχείο» ή να διαταραχθεί η εργασιακή σχέση με τον προϊστάμενο του. Τέλος, μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης ο οργανισμός επενδύει στο σημαντικότερο παράγοντα που διαθέτει, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργείται ένα αίσθημα ασφάλειας, κλίμα οργανωσιακής μάθησης και έτσι αναπτύσσονται μηχανισμοί συνεχούς βελτίωσης, που προάγουν την έκφραση και την επικοινωνία.

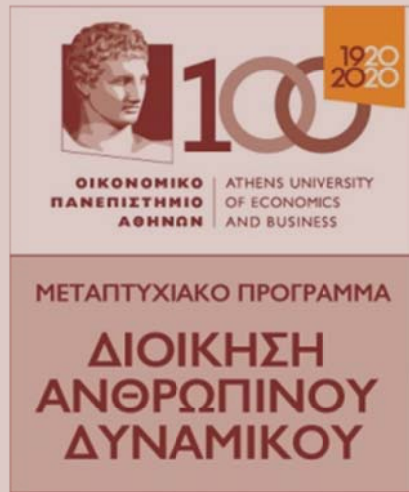
*«Όταν η διοίκηση και το HR προωθούν τη συμμετοχή και την εμπλοκή των εργαζομένων σε διάφορες διαδικασίες, αυτομάτως οι εργαζόμενοι αισθάνονται ισότιμοι και «υπολογίσιμοι».*

Οι σύγχρονοι οργανισμοί για να επιβιώσουν χρειάζονται ανθρώπους που να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να μην φοβούνται να μοιραστούν πληροφορίες ή γνώση και να υπερασπίζονται τα δικαιώματά τους, αλλά και της ομάδας τους.

### Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Η Γιώτα Παπαγεωργίου αποφοίτησε από το τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και συνέχισε τις σπουδές της ολοκληρώνοντας master στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Εργάστηκε για 2 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα σε θέση γραμματειακής υποστήριξης και έπειτα πραγματοποίησε πρακτική άσκηση ως recruiter σε startup recruitment agency στη Λισσαβόνα. Με την επιστροφή της στην Ελλάδα ανέλαβε το ρόλο της Recruitment Consultant στην ομάδα Hiring Solutions του Kariera.gr. Τα ερευνητικά της ενδιαφέροντα αφορούν ποικίλες πτυχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ωστόσο εστιάζονται στη διοίκηση των αλλαγών. Σθεναρή της πεποίθηση είναι ότι :«Great things in business are never done by one person. They're done by a team of people»..*



# HR CASE STUDY SERIES

# HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος  
Διοίκησης  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού  
Ελλάδας