



ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ  
www.ouc.ac.cy

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

<<ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ>>

## ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

*<<Διερεύνηση του φαινομένου της εργασιακής/οργανωσιακής σιωπής των επαγγελματιών υγείας στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας. Θέσεις και απόψεις των εργαζομένων.>>*

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ  
ΠΕΧΛΙΒΑΝΗ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
ΔΡ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ ΜΑΡΙΑΝΝΑ

ΔΡΑΜΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2020

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	9
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
2. Σημαντικότητα της έρευνας.....	11
3. Ερευνητικοί σκοποί .....	11
4. Μεθοδολογία.....	12
4.1. Ερευνητική διαδικασία.....	13
4.2. Δείγμα-πεδίο εφαρμογής της έρευνας.....	13
4.3. Ερευνητικό εργαλείο.....	13
4.4. Δεοντολογικά ζητήματα-Περιορισμοί στην έρευνα.....	14
4.5. Διάρθρωση ερωτηματολογίου.....	15
5. Θεωρητικοί στόχοι.....	15
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	16
1. Φωνή και σιωπή.....	17
2. Εργασιακή σιωπή.....	17
3. Το πρώτο/αρχικό κύμα-ρεύμα: 1970-1980.....	19
3.1 Το φαινόμενο MUM (MUM effect).....	19
3.2 Οι πέντε δυαδικές λειτουργίες της σιωπής κατά Jensen.....	20
3.3 Οι τρεις τύποι σιωπής κατά Bruneau.....	20
3.4 Το σπειροειδές φαινόμενο της σιωπής, <<spiral of silence>>.....	22
4. Το Δεύτερο κύμα-ρεύμα: 1980-2000.....	24
4.1 Η οργανωσιακή δικαιοσύνη, <<organizational justice>>.....	24
4.2 Το φαινόμενο του Whistle-blowing.....	25
4.3 Το σύνδρομο των <<κωφών ώτων>>, <<deaf ear syndrome>>.....	27
4.4 Ο κοινωνικός οστρακισμός-ο εργασιακός οστρακισμός.....	28
4.5 Θεωρίες <<not team player>> κατά Izraeili et Jick και <<leadership with two links>> ή <<double bind leadership>> κατά Hennestad.....	29
5. Το Τρίτο κύμα - ρεύμα: Από το 2000 και μετά.....	30

5.1 Ορισμοί, εννοιολογικές προσεγγίσεις και κατηγοριοποιήσεις της σιωπής από το 2000 και μετά.....	30
5.2 Οι τρεις μορφές της σιωπής κατά τους Van Dyne , Ang και Botero, η <<ευκαιριακή> και η <<αποκλίνουσα σιωπή>>.....	35
5.3 Παράγοντες εμφάνισης της οργανωσιακής σιωπής κατά του Galford και Drapeau: εμπιστοσύνη σε οργανισμό, εμπιστοσύνη στην ηγεσία, οργανωσιακή δικαιοσύνη.....	39
6. Διαχρονικά αίτια ύπαρξης εργασιακής σιωπής.....	43
7. Διαχρονικές επιπτώσεις της ύπαρξης σιωπής.....	48
7.1 Επιπτώσεις της εργασιακής σιωπής στον οργανισμό.....	48
7.2 Επιπτώσεις της εργασιακής σιωπής στους εργαζομένους.....	52
8. Το Γενικό Νοσοκομείο Δράμας.....	56

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	58
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	102
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	105
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	108
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	108
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	125

### ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Πίνακας 1: Λόγοι ύπαρξης της οργανωσιακής φωνής-σιωπής.....	34
Πίνακας 2: Τύποι Αμυντικής Σιωπής.....	37
Πίνακας 3: Είδη Οργανωσιακής Σιωπής. [Πηγή: Van Dyne et all, 2003].....	38
Πίνακας 4: Λόγοι εξάλειψης οργανωσιακής σιωπής.....	42

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

<b>Σχήμα 1:</b> Οι δυαδικές λειτουργίες της σιωπής κατά Jensen (1973).....	20
<b>Σχήμα 2:</b> Μορφές σιωπής κατά Bruneau (1973).....	21
<b>Σχήμα 3:</b> Η καθοδική πορεία του ελατηρίου της σιωπής κατά Noelle-Neumann (1974).....	23
<b>Σχήμα 4:</b> Μοντέλο επιλογής στάσης σιωπής.....	32
<b>Σχήμα 5:</b> Βασικές αιτίες δημιουργίας κλίματος σιωπής.....	45
<b>Σχήμα 6:</b> Οι αντιληπτές επιπτώσεις μιας αρνητικής ετικέτας ή εικόνας.....	47
<b>Σχήμα 7:</b> Βασικές συνέπειες της ύπαρξης του φαινομένου της εργασιακής σιωπής για έναν Οργανισμό.....	51
<b>Σχήμα 8:</b> Βασικές συνέπειες της ύπαρξης του φαινομένου της εργασιακής σιωπής για τους εργαζομένους.....	54
<b>Σχήμα 9:</b> Συνέπειες εργασιακής σιωπής κατά Morrison et Milliken.....	54
<b>Σχήμα 10:</b> Οργανόγραμμα Γενικού Νοσοκομείου Δράμας.....	57

## ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Δηλώνεται ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 καθώς και σύμφωνα με τα άρθρα 2,4 και 6, παράγραφος 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν προσβάλλει οποιασδήποτε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων, και δεν αποτελεί προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής. Το σύνολο των πηγών της αναφέρονται στο τέλος της εργασίας.

*Στα πλεονεκτήματα της ζωής μου:  
Στους υπέροχους γονείς μου και στον μοναδικό μου γιο!*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Υπόβαθρο:** Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αποτελούν την κύρια πηγή κρίσιμων παραγόντων για την αλλαγή, την παραγωγή, την καινοτομία και τη μάθηση, καθώς και για την οργανωτική επιτυχία και για την παραγωγικότητα. Ως κύριο συστατικό των οργανώσεων διαθέτουν πληροφορίες, εμπειρία, θεσμικές γνώσεις και ζωτικές ιδέες για τους φορείς επαγγελματικής τους ενασχόλησης, αλλά και θέσεις, απόψεις, κρίση για ευρύτερα ζητήματα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Αντιμετωπίζουν επίσης πολλά προβλήματα σε όλα τα στάδια της δουλειάς τους. Αν και αναμένεται από αυτούς να αναφέρουν τα προβλήματα ή να μοιραστούν τις λύσεις και τις πληροφορίες που έχουν, μερικές φορές επιλέγουν να παραμείνουν σιωπηλοί.

**Σκοπός-Περιεχόμενο εργασίας:** Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να προσδιορίσει -εάν βεβαίως υπάρχουν- τους αρνητικούς λόγους, που μπορεί να επηρεάζουν την απόφαση των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας να επιλέγουν τη σιωπή, και σε ποιο βαθμό αυτοί οι λόγοι συμβάλλουν στην υιοθέτηση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα διερευνώνται η επίδραση διοικητικών-οργανωσιακών συνθηκών, η επίδραση του φόβου/της διστακτικότητας που σχετίζεται με την ίδια την εργασία, το ίδιο το αντικείμενό της, η επίδραση του παράγοντα <<έλλειψη εμπειρίας>>, η επίδραση του φόβου της απομόνωσης και η επίδραση του φόβου της διασάλευσης, της διατάραξης των συναδελφικών σχέσεων στην επιλογή της σιωπηλής εργασιακής καθημερινότητας.

**Μεθοδολογία:** Αρχικά χρησιμοποιήθηκαν συναφή ελληνικά και ξένα άρθρα και βιβλιογραφία. Ο πληθυσμός της μελέτης ήταν 155 εργαζόμενοι από διάφορα τμήματα του Γενικού Νοσοκομείου Δράμας. Η διατομεακή, ποσοτική και γενική έρευνα διεξήχθη από το Σεπτέμβριο έως τον Οκτώβριο του 2019, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του ερωτηματολογίου (αυτοαναφοράς-συναινετικού, με κλίμακα Likert). Η αξιοπιστία των υποενοτήτων Α έως Ε του ερωτηματολογίου (Cakici, 2008) δοκιμάστηκε χρησιμοποιώντας το Cronbach alpha. Τα δεδομένα ταξινομήθηκαν, κατηγοριοποιήθηκαν και αναλύθηκαν, χρησιμοποιώντας στατιστικό τεστ Shapiro-Wilk και δοκιμασία Mann-Whitney ή Kruskal-Wallis.

**Συμπεράσματα:** Διοικητικοί-Οργανωσιακοί λόγοι καταδεικνύεται από την έρευνα ότι επενεργούν σε έναν σημαντικό -συγκριτικά με τις λοιπές υποενοότητες- βαθμό στην υιοθέτηση της σιωπηλής συμπεριφοράς των εργαζομένων του Νοσοκομείου. Από την άλλη φόβοι που σχετίζονται με την ίδια την εργασία και το αντικείμενό της, προκύπτει ότι δεν αποτελούν σημαντικοί λόγοι υιοθέτησης σιωπηλής συμπεριφοράς για το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ο παράγοντας <<έλλειψη εμπειρίας>> δεν αποτελεί βασικό γενεσιουργό λόγο σιωπηλής συμπεριφοράς και στάσης στο Νοσοκομείο. Ο φόβος της απομόνωσης στο εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να επενεργεί ελάχιστα στην επιλογή της σιωπηλής στάσης, ενώ ο φόβος διασάλευσης / διατάραξης των σχέσεων με τους συναδέλφους φαίνεται να επηρεάζει την ελεύθερη έκφραση υπαλλήλων του Νοσοκομείου.

**Λέξεις κλειδιά:** Οργανωτική σιωπή, σιωπή και φωνή εργαζομένων, ερωτηματολόγιο εργασιακής σιωπής.

## ABSTRACT

**Background:** Employees in an organization are the main source of critical factors for change, production, innovation and learning, as well as organizational success and productivity. As a core component of organizations, they have information, experience, institutional knowledge and vital ideas of their professional stakeholders, as well as positions, opinions, judgment on broader issues in their work environment. They also face many problems at all stages of their work. Although they are expected to report problems or share their solutions and information, they sometimes choose to remain silent.

**Aim of context:** The purpose of the present study is to identify - if they do exist - the negative reasons that may influence the decision of the Drama General Hospital staff to choose silence, and to what extent these reasons contribute to the adoption of this particular behavior and more specifically, the effect of administrative-organizational conditions, the effect of fear / hesitancy associated with the job itself, its subject matter, the effect of the “lack of experience” factor, the effect of fear of isolation, and the effect of fear of transgression, of disrupting relations in the choice of silent daily work.

**Methodology:** Initially relevant Greek and foreign articles and bibliography were systematically utilized. The study population was 155 employees from various departments of Drama General Hospital. The cross sectional, quantitative and overview research was conducted from September to October 2019, using the method of questionnaire (self reported consensus- Likert scale). The reliability of the questionnaire subsections A to E (Cakici, 2008) was tested using the Cronbach alpha. The data were classified, categorized and analyzed using Shapiro-Wilk statistical test and Mann-Whitney or Kruskal-Wallis test.

**Conclusions:** Administrative-Organizational reasons demonstrated by the research that they operate to a significant degree - compared to other subdivisions - in adopting the silent behavior of Hospital employees. On the other hand, fears related to the work itself and its subject appear to be not significant reasons for the silent behavior of most research participants. The "lack of experience" factor is not a key cause of silent behavior and attitude in the Hospital. Fear of isolation in the workplace seems to have little effect on the choice of silent attitude, while fear of being interrupted / disturbed by relationships with colleagues seems to affect the free expression of hospital staff.

**Key words:** Organizational silence, employee silence and voice, employee remain silent questionnaire.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα σύγχρονα οργανωσιακά περιβάλλοντα, τα οποία -συν τω χρόνω- τείνουν να γίνουν πολυπλοκότερα και συνθετότερα, η επικοινωνία και ο διαμοιρασμός των γνώσεων και των εμπειριών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης των διαδικασιών και των σχέσεων των διαφόρων μερών τους. Υπό τις συνθήκες αυτές το ανθρώπινο δυναμικό τους δύναται να συνεισφέρει στην ανάπτυξή τους τόσο ως πηγή καινοτόμων, νέων ιδεών, δημιουργικών και νεωτεριστικών προτάσεων, ανατροφοδότησης ενέργειας και πληροφόρησης με σκοπό τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων όσο και ως εκφραστής απόψεων με απώτερο στόχο εν γένει τον επηρεασμό των οργανωτικών ενεργειών.

Σύμφωνα λοιπόν με τους Witney και Cooper (1989) η εργασιακή φωνή αποτελεί οποιαδήποτε λεκτική δραστηριότητα, με την οποία τα άτομα κατευθύνουν τη γνώμη τους προς την επιθυμητή διαμόρφωση της κατάστασης και των συνθηκών εργασίας τους. Κατά τους Le Pine και Van Dyne (1998) η φωνή αποτελεί μια συμπεριφορά, μια εθελοντική διατύπωση απόψεων, που τονίζει και δίνει έμφαση κυρίως στην έκφραση της εποικοδομητικής πρόκλησης με την πρόθεση όχι απλά της άσκησης κριτικής, αλλά της βελτίωσης ενός οργανισμού. Στον αντίποδα της θαρραλέας και εποικοδομητικής επικοινωνίας το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής, της παράλειψης ή της αποφυγής της ανοικτής ανταλλαγής απόψεων, μπορεί να αποτελέσει σημαντικότατο πρόσκομμα στους στόχους και στην επιτυχία μιας οργάνωσης (Lunenburgh, 2010). Αξίζει να σημειωθεί ότι η τελευταία, όπως ορίζεται παραπάνω, δεν συμπεριλαμβάνει τις αναγκαίες στιγμές σιωπής, που παρέχουν την απαραίτητη ανατροφοδότηση στους συζητητές και την αναγκαία τροφή για σκέψη στους συνδιαλεγόμενους, ούτε την αποσιώπηση της αλήθειας και των σκέψεων, που κάποιες φορές είναι θεμιτή και επιτακτική ως η καλύτερη επιλεγμένη τακτική με σκοπό τη διαμόρφωση επιτυχημένων διαπροσωπικών σχέσεων (Nyberg, 1993). Άλλωστε και εμπειρικά ιδωμένες η εκούσια απόκρυψη κάποιων πληροφοριών και η επιλογή ανάμεσα στο τι πρέπει να εκφραστεί ή όχι διασφαλίζουν πολλές φορές ισορροπίες και διαμορφώνουν σε κάποιον βαθμό αποτελεσματικές επικοινωνιακές μεθόδους (Turner et all, 1975).

Σχετικές έρευνες έχουν καταδείξει τρεις βασικούς κινητήριους παράγοντες για τη σιωπή στους οργανισμούς: την αποπλισμένη στάση, που εδραιώνεται στην παραίτηση, την αυτοπροστατευτική συμπεριφορά, που βασίζεται στον φόβο, και τη συμπεριφορά, που βασίζεται στη συνεργασία. Η απόσυρση/παραίτηση, η οποία υιοθετείται όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το περιβάλλον δραστηριότητας του ως αμετάβλητο, παράγει σιωπή με παθητική παρακράτηση ιδεών και απόψεων. Η αυτοπροστατευτική συμπεριφορά αποτελεί μια πιο δραστήρια και μελετημένη στρατηγική, η οποία οδηγεί στην επιλογή της αμυντικής σιωπής απέναντι σε εξωτερικούς, απειλητικούς παράγοντες. Η υιοθέτηση συμπεριφοράς, που βασίζεται στη συνεργασία, παράγει συγκαταβατική σιωπή επ' ωφελεία άλλων ανθρώπων ή με σκοπό την προστασία του οργανισμού.

## 2. Σημαντικότητα της έρευνας.

Η σημαντικότητα της διερεύνησης της εργασιακής σιωπής σε περιβάλλοντα οργανισμών έγκειται στο γεγονός ότι η παρουσία του φαινομένου συνεπάγεται πληθώρα συνεπειών και οδηγεί σε φαύλο κύκλο εκδηλούμενων παρενεργειών τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές η ύπαρξή του δεν καθίσταται ευκόλως αντιληπτή ενώ, μένοντας στην αφάνεια χωρίς να αναγνωρίζεται και ακολούθως να αντιμετωπίζεται, δύναται να επηρεάσει και άλλες μεταβλητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, όπως την οργανωσιακή δέσμευση. Πιο στοχευμένα η διερεύνηση της πιθανής ύπαρξής του στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας μπορεί να οδηγήσει σε γνώση του τρόπου σκέψης και των λόγων επηρεασμού των υπαλλήλων αναφορικά με την επιλογή της σιωπής ή της φωνής στην εργασιακή καθημερινότητα του συγκεκριμένου φορέα, στον εντοπισμό αρνητικών και θετικών παραγόντων, που διαιωνίζουν ή απαλείφουν αντίστοιχα την ύπαρξη του φαινομένου της εργασιακής σιωπής.

## 3. Ερευνητικοί σκοποί.

Η οργανωτική σιωπή διατηρεί τη σημασία της ως σύγχρονο ζήτημα. Επιπλέον, ως βασικά συστατικά των οργανώσεων, οι εργαζόμενοι διαθέτουν πολλές θεσμικές γνώσεις, εμπειρία και ιδέες σχετικά με το περιβάλλον εργασίας τους. Αντιμετωπίζουν επίσης ποικίλα προβλήματα σε όλα τα στάδια της εργασίας τους. Αν και αναμένεται από αυτούς να αναφέρουν τα προβλήματα ή να μοιραστούν τις λύσεις και τις πληροφορίες που έχουν, κάποιοι προτιμούν να παραμείνουν σιωπηλοί. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να προσδιορίσει -εάν βεβαίως υπάρχουν- τους αρνητικούς λόγους, που μπορεί να επηρεάζουν την απόφαση των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας να επιλέγουν τη σιωπή, και σε ποιο βαθμό αυτοί οι λόγοι συμβάλλουν στην υιοθέτηση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα διερευνώνται:

- Η επίδραση διοικητικών-οργανωσιακών συνθηκών, όπως της σχέσης των εργαζομένων με την ιεραρχία, της εμπιστοσύνης τους προς τους ανωτέρους, της οργανωσιακής κουλτούρας, των μηχανισμών στήριξης της ελεύθερης έκφρασης κ.ο.κ. στην επιλογή συμπεριφοράς σιωπής.
- Η επίδραση του φόβου/της διστακτικότητας, που σχετίζεται με την ίδια την εργασία, το ίδιο το αντικείμενό της, όπως απώλεια, απομάκρυνση, μη εξέλιξη, αντίποινα από στελέχη κ.ο.κ, στην επιλογή της σιωπηλής στάσης.
- Η επίδραση του παράγοντα <<έλλειψη εμπειρίας>>, αναλυόμενος σε στέρηση άνεσης, σε ανησυχία μη κατανόησης ή αγνόησης όσων εκφράζονται με θάρρος και επιλέγουν την αβίαστη εξωτερική των απόψεών τους, σε αναρμοδιότητα λόγω θέσης κ.ο.κ, στη επιλογή στάσης σιωπής.

- Η επίδραση του φόβου της απομόνωσης, που προέρχεται από τον αρνητικό στιγματισμό, από την απώλεια του σεβασμού και της εμπιστοσύνης, από τις αρνητικές αντιδράσεις κ.ο.κ, στην επιλογή της σιωπηρής εργασιακής καθημερινότητας.
- Η επίδραση του φόβου της διασάλευσης, της διατάραξης των συναδελφικών σχέσεων, της έλλειψης υποστηρικτικού περιβάλλοντος κ.ο.κ, στην επιλογή της εσωστρέφειας και του περιορισμού της ελεύθερης έκφρασης.

#### 4. Μεθοδολογία.

Οι ερευνητές Punch και Oancea (2014) παρουσιάζουν δύο διαφορετικούς, βασικούς τύπους έρευνας, την ποσοτική (quantitative) και την ποιοτική (qualitative). Κατά τους Denzin & Lincoln, (2005) <<η ποιοτική έρευνα είναι μια πλαίσιοθετημένη δραστηριότητα (situated activity), η οποία τοποθετεί τον παρατηρητή στον κόσμο. Αυτή συνίσταται σε ένα σύνολο ερμηνευτικών και υλικών πρακτικών, οι οποίες κάνουν τον κόσμο ορατό. Αυτές οι πρακτικές μετασχηματίζουν τον κόσμο. Μετατρέπουν τον κόσμο σε μια σειρά από αναπαραστάσεις του εαυτού, συμπεριλαμβανομένων των σημειώσεων πεδίου, των συνεντεύξεων, των συνομιλιών, των φωτογραφιών, των μαγνητοφωνήσεων και των σημειώσεων σε ημερολόγια. Σε αυτό το επίπεδο, η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει μια ερμηνευτική, νατουραλιστική προσέγγιση στον κόσμο. Αυτό σημαίνει ότι οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα πράγματα στο φυσικό τους πλαίσιο, επιχειρώντας να δώσουν νόημα ή να ερμηνεύσουν τα φαινόμενα με όρους των νοημάτων που οι άνθρωποι δίνουν σε αυτά>>. Ο πλατύς ορισμός της ποιοτικής μεθόδου την παρουσιάζει ως μέθοδο ανάλυσης στοιχείων, που δεν δύνανται να ποσοτικοποιηθούν (Κουβέλη, 1984).

Από την άλλη η ποσοτική έρευνα κατά τους Κυριαζόπουλο και Σαμαντά (2011) αποτελεί μια ερευνητική στρατηγική, η οποία βασίζεται στον ποσοτικό προσδιορισμό, στη συλλογή και στην ανάλυση των δεδομένων, ενώ στα πλαίσιά της η σχέση μεταξύ της θεωρίας και της έρευνας είναι αυστηρά δομημένη και η βιβλιογραφία παίζει θεμελιώδη ρόλο στον προσδιορισμό της θεωρίας και των ερευνητικών υποθέσεων.

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική μεθοδολογία, με σκοπό την άντληση και τη συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων και πληροφοριών από σημαντικό αριθμό εργαζομένων (προσπάθεια για δείγμα στατιστικά αντιπροσωπευτικό) στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας. Η τήρηση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας, η λεπτότητα του θέματος, το οποίο ερευνάται, η τήρηση του Κανονισμού 679/2016 και των σχετικών διατάξεων του ν. 4624/20019 δεν θα επέτρεπαν άλλωστε την επιλογή της ποιοτικής μεθοδολογίας με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων στους συμμετέχοντες, διαδικασία που ενδεχομένως να έφερνε αρκετούς εξ αυτών σε δύσκολη θέση. Επιπροσθέτως προηγήθηκε της διανομής του ερωτηματολογίου η αναγκαία, επίσημη έγκριση της διεξαγωγής της έρευνας από το Επιστημονικό Συμβούλιο του Νοσοκομείου κατόπιν σχετικής γνωμοδότησης του Data Protection Officer (DPO), καθώς και Απόφαση-έγκριση του

Διοικητικού Συμβουλίου (υπ αριθμ. 297/2019 ΑΠΟΦΑΣΗ της 30<sup>ης</sup> /18-9-2019 Συνεδρίασης Δ.Σ.). Η ανωνυμία και η έλλειψη προσωπικής επαφής του ερευνητή με τα υποκείμενα της έρευνας οδήγησαν στην μη αναγκαιότητα χρήσης <<εντύπου έγγραφης συγκατάθεσης>> του ερωτωμένου.

#### **4.1. Ερευνητική διαδικασία-στρατηγική.**

Επιλέχθηκε η έρευνα επισκόπησης, η συλλογή δηλαδή πρωτογενών στοιχείων με την υποβολή ερωτημάτων στους συμμετέχοντες-υποκείμενα της έρευνας, οι απαντήσεις των οποίων οδηγούν στην απόκτηση της ζητούμενης γνώσης. Πρόκειται για μια ευέλικτη ερευνητική στρατηγική, που παρέχει δυνατότητα συλλογής πληροφοριών για πολλαπλά ζητούμενα και καταστάσεις. Οι περιορισμοί της έγκεινται στο ότι μπορεί να προκύψει αποχή από τη συμμετοχή, λόγω αδυναμίας των ερωτωμένων να απαντήσουν σε ορισμένες ερωτήσεις, ή απροθυμίας ή ακόμα και έλλειψης γνώσεων (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Η συγκεκριμένη έρευνα συγκεντρώνει πληροφορίες, οι οποίες είναι τυποποιημένες, ενώ οδηγεί σε αποτελέσματα και παρουσιάζει αριθμητικά δεδομένα σε μια προσπάθεια αναζήτησης νορμών, συσχετίσεων και ομαδοποίησης παραγόντων (Βασιλοπούλου, 2016). Κατά τον Kraemer (1991) η έρευνα επισκόπησης:

- ✓ Χρησιμοποιείται για να περιγράψει ποσοτικά δεδομένα.
- ✓ Εξάγει δεδομένα, που αποτελούνται από απαντήσεις ανθρώπων, και κατά συνέπεια είναι υποκειμενικά.
- ✓ Γίνεται σε δείγμα προσώπων, πληθυσμού κ.ο.κ, και τα συμπεράσματά της μπορούν να γενικευτούν.

#### **4.2. Δείγμα (sampling) -πεδίο εφαρμογής της έρευνας.**

Η έρευνα διενεργήθηκε κατά τους μήνες Αύγουστο-Σεπτέμβριο 2019 σε δημόσιο οργανισμό υγείας, στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας, που αποτελεί μεσαίου μεγέθους νοσοκομειακή δομή, δυναμικότητας διακοσίων πενήντα (250) κλινών. Διενεμήθηκαν 185 ερωτηματολόγια, ενώ από αυτά επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 155 (83,8%).

#### **4.3. Ερευνητικό εργαλείο.**

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας για τις υποενότητες ερωτήσεων Α έως Ε έγινε με τη βοήθεια του συντελεστή Cronbach alpha (CronbachLJ, 1951). Ο συντελεστής εφαρμόζεται σε ερωτηματολόγια με Likert scale ερωτήσεις, για να δείξει τελικά αν οι ερωτήσεις μετράνε σωστά αυτό που θέλει κάποιος κάθε

φορά να μετρήσει. Η υποενότητα των ερωτήσεων που αφορά δημογραφικά στοιχεία δεν χρειάζεται να ελεγχθεί, όπως είναι φυσικό, για αξιοπιστία. Το ίδιο ισχύει για τη 2<sup>η</sup> υποενότητα που καταγράφει την υπηρεσιακή κατάσταση. Ακολουθεί περιγραφική στατιστική, ενώ έπεται η συμπερασματική στατιστική ανάλυση. Στην περιγραφική στατιστική των σκορ ανά υποενότητα υπολογίστηκαν πρώτα τα αθροίσματα από τις απαντήσεις για κάθε υποενότητα και έπειτα υπολογίστηκαν για το σκορ κάθε υποενότητας τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα, Μέσος Όρος (Μ.Ο.), Διάμεσος, Τυπ. Απόκλιση, Ελάχιστη και Μέγιστη τιμή. Η συμπερασματική στατιστική ανάλυση από την άλλη θα εξετάσει αν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των απαντήσεων των υποενοτήτων Α-Ε σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία και την υπηρεσιακή κατάσταση.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Πρώτα για κάθε υποενότητα αθροίζεται το σκορ όλων των απαντήσεων. Σημειώνεται ότι κάθε υποενότητα περιλαμβάνει συγκεκριμένο αριθμό ερωτήσεων σε κλίμακα Likert από 1 έως 5. Το 1 υποδηλώνει την πιο αρνητική απάντηση του ερωτώμενου ενώ το 5 την πιο θετική.
2. Έπειτα ελέγχεται αν το σκορ που προέκυψε από το προηγούμενο βήμα ακολουθεί την κανονική κατανομή. Ο έλεγχος της κανονικότητας της κατανομή γίνεται με το στατιστικό τεστ Shapiro-Wilk.
3. Τέλος, εφαρμόζεται το κατάλληλο παραμετρικό (t-test ή ANOVA) ή μη (Mann-Whitney ή Kruskal-Wallis) τεστ, ανάλογα αν τα σκορ ακολουθούν ή όχι την κανονική κατανομή και αν έχουμε δύο πληθυσμούς (κατηγορίες) ή περισσότερους (πολλές κατηγορίες).

Το επίπεδο σημαντικότητας σε όλα τα στατιστικά τεστ ορίστηκε σε  $\alpha=0,05$  (5%).

#### **4.4. Δεοντολογικά ζητήματα- Περιορισμοί στην έρευνα.**

Η ουσία της ανωνυμίας είναι σίγουρα ότι οι πληροφορίες που παρέχονται από τους συμμετέχοντες δεν πρέπει με κανέναν τρόπο να αποκαλύπτουν την ταυτότητα τους. Από την άλλη, πέραν του σεβασμού στην εξασφάλιση και στη διατήρηση της ανωνυμίας των υπαλλήλων-συμμετεχόντων του Νοσοκομείου, η έρευνα θεωρήθηκε δεοντολογικά ορθό να μην κατηγοριοποιεί τους συμμετέχοντες σε κλάδους (διοικητικό, τεχνικό νοσηλευτικό, ιατρικό, λοιπό - βοηθητικό προσωπικό) προκειμένου τα συμπεράσματά της, ειδικά όσα αφορούν τη σχέση ηγεσίας και σιωπής, να μην μπορούν να προσωποποιηθούν και να μην καταδείξουν συγκεκριμένα πρόσωπα-κατόχους θέσεων ευθύνης. Περιορισμό στην έρευνα επίσης συνιστά η αποχή από τη συμμετοχή λόγω αδιαφορίας ή απροθυμίας εργαζομένων να απαντήσουν για ένα ευαίσθητο ζήτημα, όπως αυτό της οργανωσιακής σιωπής.

#### 4.4. Διάρθρωση ερωτηματολογίου.

Το εργαλείο της έρευνας είναι τυποποιημένο / κανονικοποιημένο για όλα τα υποκείμενα. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ήδη σχεδιασμένο και δομημένο ερωτηματολόγιο. Ο Cakici (2008) σχεδίασε μια έρευνα, που συγκεντρώνει τους λόγους, για τους οποίους οι εργαζόμενοι επιλέγουν να παραμείνουν σιωπηλοί στην εργασία τους. Το αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο δομείται/αποτελείται από πέντε ομάδες βασικών κατηγοριών-αιτιών: διοικητικοί και οργανωτικοί λόγοι (13 στοιχεία-ερωτήματα), φόβοι που σχετίζονται με την εργασία (6 στοιχεία-ερωτήματα), έλλειψη εμπειρίας (4 στοιχεία-ερωτήματα), φόβος απομόνωσης (4 στοιχεία-ερωτήματα) και φόβος διασάλευσης/διατάραξης των σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον (3 στοιχεία-ερωτήματα). Οι απαντήσεις κατηγοριοποιούνται, χρησιμοποιώντας την 5 βάθμια κλίμακα Likert, ενώ οι ερωτηθέντες έπρεπε να επιλέξουν μεταξύ των 1= <<διαφωνώ απόλυτα>> μέχρι και 5= <<συμφωνώ απόλυτα>>. Των κλειστού τύπου ερωτήσεων αυτών προηγούνται άλλες με σκοπό τον προσδιορισμό των δημογραφικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, θέση στην εργασία, έτη υπηρεσίας κοκ. Τέλος συμπεριλήφθηκε πεδίο προαιρετικής, ελεύθερης, και ανοικτής παράθεσης απόψεων, για όσους επιθυμούσαν συμπληρωματικά να αναπτύξουν περαιτέρω θέσεις σχετικά με το υπό διερεύνηση θέμα.

#### 5. Θεωρητικοί στόχοι.

Αξιοποιώντας συστηματικά τη συναφή ελληνική και ξένη αρθρογραφία και βιβλιογραφία, επιχειρήθηκε η οριοθέτηση των εννοιών της φωνής, της σιωπής, της εργασιακής και της οργανωσιακής σιωπής. Περαιτέρω επιχειρήθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση κυρίως του φαινομένου της εργασιακής/οργανωσιακής σιωπής με έμφαση στα τρία διαφορετικά ρεύματα/κύματα, που χαρακτηρίζουν τρεις διαφορετικές χρονικές περιόδους αναφορικά με την εμφάνισή της. Οι επιλεγμένες βιβλιογραφικές πηγές στήριζαν την παρουσίαση μοντέλων, όπως το <<spiral of silence>>, φαινομένων, όπως τα <<Whistle-blowing>> και <<deaf ear syndrome>>, θεωριών, όπως η <<leadership with two links>>, εννοιολογικών προσεγγίσεων, κατηγοριοποιήσεων, τυπολογιών και μοντελοποίησης της σιωπής και της εργασιακής σιωπής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**



## 1. Φωνή και σιωπή.

Η φωνή και η σιωπή παρουσιάζονται εννοιολογικά αντίθετες μόνο με την πρώτη ματιά, αφού η μία κατάσταση (voice) ενέχει την έκφραση και την εξωστρέφεια (ενεργητική στάση), ενώ η άλλη κατάσταση (silence) εκ πρώτης αποκρύπτει, δεν φανερώνει (παθητική στάση) (Van Dyne, Ang και Botero, 2003). Στην πραγματικότητα η φωνή και η σιωπή προϋποθέτουν η μια την άλλη, καθώς η φωνή δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη σιωπή και η σιωπή δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη φωνή, αντιπροσωπεύοντας έτσι έναν διϋισμό. Περαιτέρω αξιοσημείωτο στην παρουσία τους στην καθημερινότητα είναι ότι η σιωπή είναι πιο δύσκολο να παρατηρηθεί και να εξαχθούν συμπεράσματα αναφορικά με τα αίτια της επιλογής της ως στάσης και συμπεριφοράς. Τουναντίον η φωνή με μεγαλύτερη ασφάλεια οδηγεί σε συμπεράσματα, όταν ειδικά μπορούν να καταγραφούν κατά την εκδήλωσή της το βλέμμα του ατόμου, οι κινήσεις του σώματός του, οι συνοδές χειρονομίες και το ύφος του, ενώ βάσει της έντασης, της χροιάς και της δυναμικής της καθίσταται ασφαλέστερο και ευκολότερο να κατανοηθούν τα κίνητρά του προσώπου, που επιλέγει να εκφραστεί μέσω αυτής. Ακολούθως είναι επόμενο να θεωρηθεί ότι η σιωπή ως έννοια είναι πιο διαφορούμενη από τη φωνή, ενώ, καθώς για μακρό χρονικό διάστημα αντιμετώπιζονταν ως το αντίθετο της φωνής (Van Dyne et all, 2003), παρέμεινε ανεξερεύνητη και ανεξήγητη εν πολλοίς, με τους μελετητές να επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στις λειτουργίες της φωνής. Παρά ταύτα η σιωπή συν τω χρόνω θεωρήθηκε μια μορφή επικοινωνίας, που δεν περιορίζεται στην απουσία λόγου, αλλά εμπεριέχει πολλά συναισθήματα, είναι δηλωτική θέσης και άποψης. Οι Pinder et Harlos (2001) αναφέρουν ότι η σιωπή μπορεί να προκύψει ταυτόχρονα με την ομιλία και την ύπαρξη κάποιου ήχου, ενώ δεν είναι κατ' ανάγκη το αντίθετό της.

Από την άλλη ερευνητές, όπως οι Scott (1993), Grice (1989), Turner et al. (1975) και Strauss (1969), εστιάζουν και τονίζουν τη θετική διάσταση της σιωπής, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα με το πλήθος άλλων μελετών, πως οι κοινωνικές σχέσεις δεν θα ήταν εφικτές και επιτυχημένες, αν δεν συμβάδιζαν με την απόκρυψη πληροφοριών ή με την υποκρισία σε κάποιον βαθμό. Για αυτούς μια καλή και επιτυχημένη επικοινωνία χαρακτηρίζεται και από τις στιγμές σιωπής/παύσης, οι οποίες παρέχουν σίγουρα ανατροφοδότηση, follow up και κίνητρο για περαιτέρω σκέψη στους συνδιαλεγόμενους (Van Dyne et al., 2003).

## 2. Εργασιακή σιωπή.

Τα τελευταία χρόνια το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής βρίσκεται στο επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος σε μια απόπειρα τόσο εντοπισμού όσο και ερμηνείας του στις επιχειρήσεις (Wilmer, 1996). Σύμφωνα με τους Edwards et all (2009) η επικράτηση του κλίματος σιωπής σε έναν Οργανισμό εκκινεί αφενός από την αντίληψη ότι δεν αξίζει να γίνεται λόγος για τα προβλήματα εντός ενός φορέα εργασίας και αφετέρου από την πεποίθηση ότι η έκφραση απόψεων, ανησυχιών και προβληματισμών εντός ενός Οργανισμού μπορεί να αποδειχθεί επικίνδυνη.

Οι Marchington et al (2001) καθόρισαν τους στόχους και τους λόγους ύπαρξης της φωνής των εργαζομένων, οι οποίοι συνοψίζονται:

- Στην άρθρωση και στην έκφραση της ατομικής δυσαρέσκειας σε μια απόπειρα διόρθωσης μιας προβληματικής κατάστασης ή συνθήκης ή σε μια προσπάθεια αποφυγής επιδείνωσης σχέσεων.
- Στην έκφραση συλλογικής οργάνωσης και στη δημιουργία ταυτόχρονα μιας αντισταθμιστικής πηγής εξουσίας απέναντι στη διοίκηση και στην ηγεσία του Οργανισμού τους.
- Στη συμβολή στη λήψη αποφάσεων και στην ταυτόχρονη αναζήτηση βελτιώσεων μέσω της οργάνωσης της εργασίας, της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αύξησης των παραγωγικών και ποιοτικών δεικτών.
- Στην επίδειξη αμοιβαιότητας και συνεργατικών σχέσεων, στην προώθηση της εγγύτητας και της αρμονικής εργασιακής σύμπλευσης/συμπόρευσης των εργαζομένων.

Η εργασιακή σιωπή αποτελεί μία εκ των πολλών συμπεριφορών, οι οποίες περικλείουν εκφραστικές αλλά και κατασταλτικές επιλογές επικοινωνίας των εργαζομένων (Hewlin, 2003). Οι παράγοντες της εμφάνισής της μπορούν και πρέπει να αναζητηθούν:

α) στο άτομο (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση, αντίληψη περί δικαιοσύνης και απόδοσης αυτής, αίσθημα ταύτισης με το σύνολο και την ομάδα),

β) σε ειδικά ατομικά χαρακτηριστικά (διαφορά γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων),

γ) σε διαπροσωπικές, οργανωσιακά διαμορφωμένες καταστάσεις (ποιότητα εργασιακού κλίματος, ανοικτά κανάλια και δίαυλοι επικοινωνίας, κλίμα συνεργατικότητας και δικαιοσύνης στην ομάδα, αίσθηση επίτευξης ομαδικών αποτελεσμάτων με προσωπική συμμετοχή και συνεισφορά).

Βάσει ερευνών το βασικότερο θέμα που δεν συζητάνε οι εργαζόμενοι είναι ζητήματα απόδοσης συναδέλφων αλλά και ανωτέρων. Μάλιστα, σε έρευνα των Milliken et al. (2003) το 37,5% των ερωτηθέντων παραδέχτηκαν πως αυτό είναι το θέμα που επιλέγουν πράγματι να μην ανακινούν στα πλαίσια συζητήσεων, ενώ άλλα ζητήματα, τα οποία αποφεύγουν είναι τα οργανωσιακά (35%), τα μισθολογικά (27,5%), τα προσωπικά εργασιακά ζητήματα (20%), θέματα ηθικής και δικαιοσύνης (20%), περιπτώσεις παρενόχλησης (17,5%) και διαμαχιών με συναδέλφους (15%).

Είναι λοιπόν γεγονός ότι η φωνή (*voice*), η σιωπή (*silence*) και ειδικότερα η εργασιακή σιωπή κατέχουν μια σημαντική θέση στην ιστορία των οργανωσιακών επιστημών. Κατά τους Brinsfield et al (2009) διαχρονικά παρατηρούνται τρία διαφορετικά ρεύματα/κύματα, που χαρακτηρίζουν τρεις διαφορετικές χρονικές περιόδους αναφορικά με την προσέγγιση των συγκεκριμένων συμπεριφορών:

α) το πρώτο αρχικό κύμα-ρεύμα (*initial wave*), που καταλαμβάνει την δεκαετία του '70 και εκτείνεται έως τα μέσα της δεκαετίας του '80,

β) το δεύτερο κύμα-ρεύμα (*second wave*), που εκκινεί από τα μέσα της δεκαετίας του '80 και εκτείνεται έως το 2000, και

γ) το σύγχρονο/τρέχον κύμα-ρεύμα (*current wave*), κατά το οποίο η έρευνα διεξάγεται στη διάρκεια του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

### 3. Το πρώτο/αρχικό κύμα-ρεύμα: 1970-1980.

Για τους Brinsfield, Edwards και Greenberg (2009), ο Albert Hirschman ήταν ο πρώτος κοινωνικός επιστήμονας που θεωρούσε τη φωνή, την ελεύθερη έκφραση απόψεων και ιδεών, ως απάντηση στη δυσαρέσκεια, την οποία κάποιος αισθάνεται στο εργασιακό του περιβάλλον. Ο Hirschman (1973) δημοσίευσε ένα δοκίμιο, στο οποίο επεδίωκε να διερευνήσει πώς αντιδρούσαν οι εργαζόμενοι, όταν ήταν δυσαρεστημένοι στους Οργανισμούς απασχόλησής τους. Συγκεκριμένα ο ερευνητής προτείνει ότι οι τελευταίοι μπορούν να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους με δύο τρόπους:

α) με την αποχώρησή τους, δηλαδή διακόπτοντας τη σχέση τους με τον Οργανισμό (*exit*) ή

β) με τη φωνή τους, καταγγέλλοντας δηλαδή και υποκινώντας την αλλαγή αυτού που θεωρούν λανθασμένο (*voice*).

Ο Hirschman (1970), μελετώντας την φωνή και τη σιωπή, όρισε την πρώτη ως τρόπο έκφρασης της δυσαρέσκειας των εργαζομένων και τη δεύτερη ως ένδειξη πίστης και αφοσίωσης στον Οργανισμό, στον οποίον αυτοί δραστηριοποιούνται. Για τον ερευνητή η φωνή (*voice*) και η έξοδος (*exit*) είναι μορφές έκφρασης, που εξαρτώνται από μια τρίτη μεταβλητή, την πίστη, το βαθμό της αφοσίωσης (*loyalty*), που επιδεικνύει ο κάθε εργαζόμενος στον Οργανισμό του.

#### 3.1 Το φαινόμενο MUM (MUM effect).

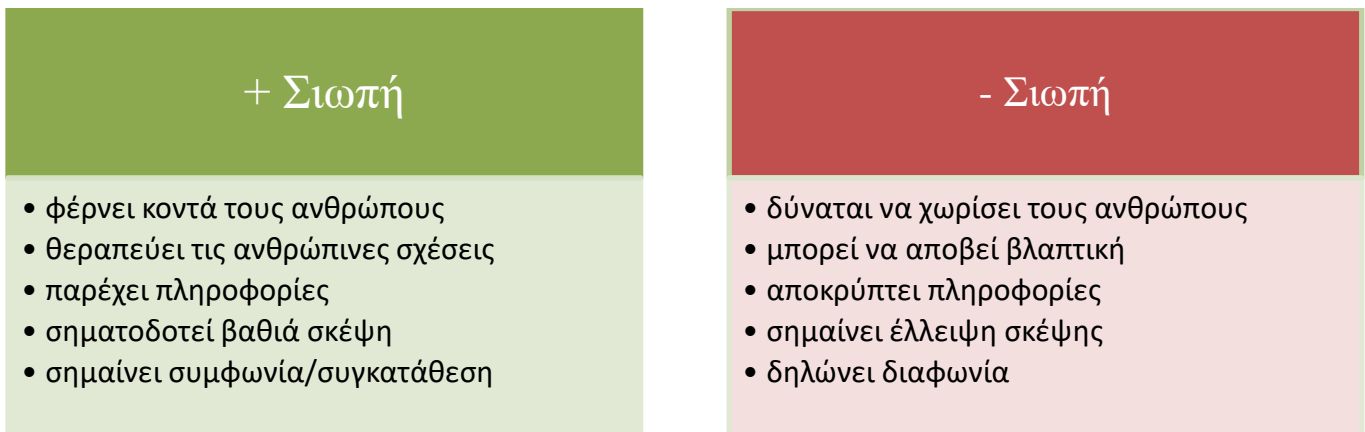
Την ίδια περίπου περίοδο, κατά την οποία ο Hirschman (1973) κυκλοφορεί το βιβλίο του, οι Rosen και Tesser (1970) παρουσιάζουν μια σημαντική έννοια για τη μελέτη της σιωπής στους οργανισμούς: το φαινόμενο MUM (*MUM effect*), το οποίο εντοπίζεται κυρίως στην ανοδική επικοινωνία, όταν τα άτομα αποφεύγουν να γίνουν οι αγγελιοφόροι δυσάρεστων και κακών ειδήσεων, υποβιβάζοντας τη σημασία ενός προβλήματος εντός του πλαισίου εργασίας τους (Greenberg & Baron, 2013). Σύμφωνα με τους Milliken et al (2003), όταν οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται την ηγεσία τους, τότε είναι πολύ πιθανό να φιλτράρουν τις πληροφορίες στην επικοινωνία τους με τους προϊσταμένους τους. Οι Conlee και Tesser (1973) υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι γενικά τείνουν να υποθέτουν ότι οι άλλοι δεν επιθυμούν να ενημερωθούν για κακά νέα, τουναντίον επιζητούν και ακούν αγόγγυστα τα καλά και ευχάριστα. Επειδή τα κακά νέα αφορούν αυτό, το οποίο κάποιος προτιμά να μην συμβεί, εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για τη μετάδοσή τους μπορεί να αισθανθούν ότι ο παραλήπτης της είδησης δεν θέλει να ακούσει ότι έχει συμβεί κάτι κακό, επιλέγοντας ως

αποτέλεσμα τη σιωπή παρά τη διάδοση του ανεπιθύμητου μηνύματος, της δυσάρεστης πληροφορίας. Οι Rosen και Tesser (1970) ισχυρίζονται ότι η απροθυμία να διαβιβάζονται κακά και δυσάρεστα νέα δεν σχετίζεται απαραίτητα με την προσδοκία ανταμοιβών ή τιμωριών μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών/προσώπων, διότι στην έρευνα τους τα πρόσωπα, τα οποία συμμετείχαν, δεν γνώριζαν το ένα το άλλο.

### 3.2. Οι πέντε δυαδικές λειτουργίες της φωνής κατά Jensen.

Κατά το ίδιο διάστημα ο Jensen (1973) παρουσιάζει τις πέντε δυαδικές λειτουργίες, τις οποίες εξυπηρετεί η σιωπή, ορίζοντας έτσι τους πολλαπλούς λόγους επιλογής της, και καταδεικνύοντας ότι είναι κάποιες φορές μια ενεργός (αν και συγκαλυμμένη) διαδικασία: α) φέρνει τους ανθρώπους μαζί αλλά και τους χωρίζει, β) δύναται να βλάψει αλλά και να θεραπεύσει ανθρώπινες σχέσεις, γ) παρέχει αλλά και αποκρύπτει πληροφορίες και γνώσεις, δ) σηματοδοτεί και υποδηλώνει βαθιά σκέψη ή έλλειψη κάθε σκέψης, ε) αποτελεί μέσο μεταφοράς της συγκατάθεσης/συναίνεσης αλλά και της διαφωνίας.

Σχήμα 1: Οι δυαδικές λειτουργίες της σιωπής κατά Jensen (1973).



Πηγή: Jensen (1973).

### 3.3. Οι τρεις τύποι σιωπής κατά Bruneau.

Στις αρχές της δεκαετίας του '70 ο Bruneau και σε μια πρώιμη διερεύνηση του φαινομένου παρουσίασε τρεις τύπους της πραγματικής σιωπής:

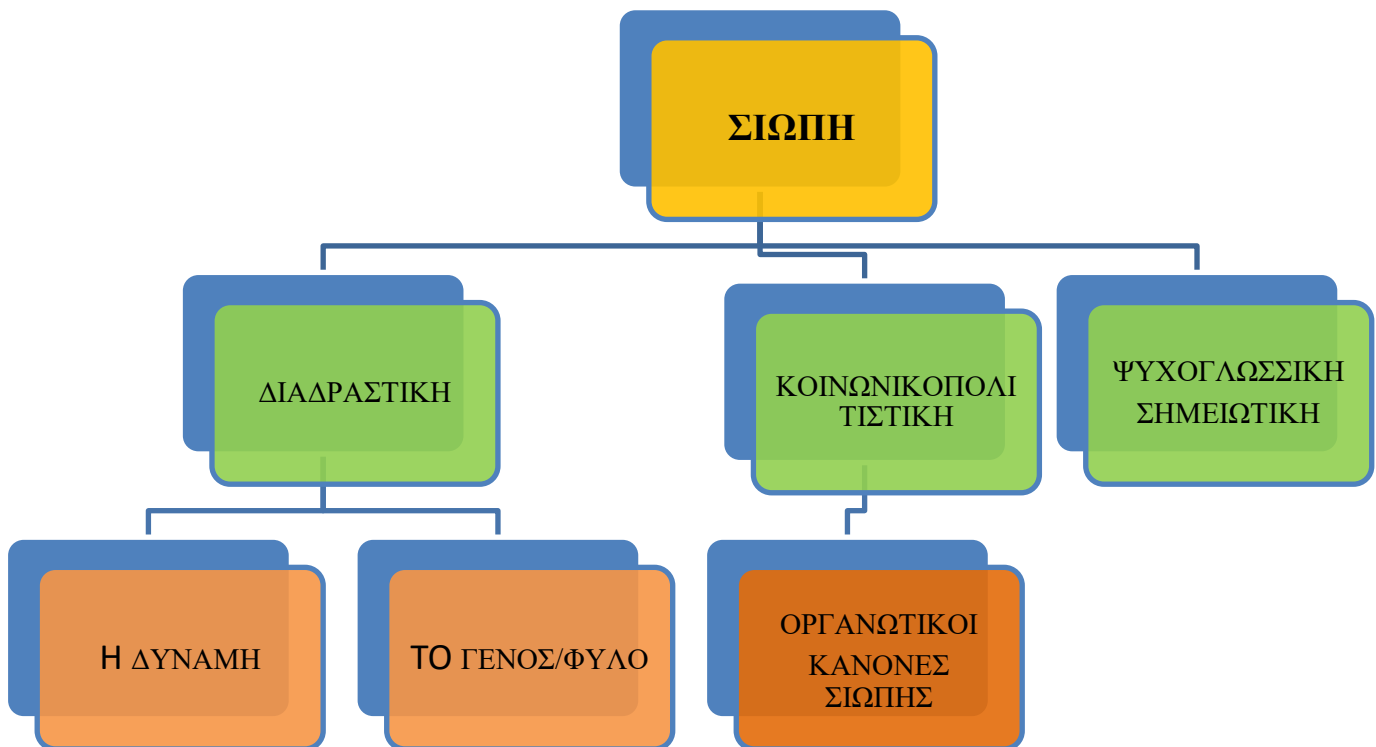
- Οι ψυχολογολογικές σιωπές έχουν τη ρίζα τους στη σημειωτική, ενώ μπορεί να περιλαμβάνουν τις μικρές διακοπές και τις γρήγορες, ακούσιες ενώσεις στην ομιλία (π.χ. χρήση του: εεεεεε...)
- Η διαδραστική/διαλειτουργική σιωπή είναι συχνά σκόπιμη και σε εφαρμογή στρατηγικής. Αυτή η μορφή της επιτρέπει την άσκηση ελέγχου επί των συνομιλητών συχνά με την προσταγή

προσοχής (π.χ. όταν ομιλητικοί άνθρωποι τρέπονται ξαφνικά σε σιωπηλοί), ή με τη δημιουργία ασάφειας. Οι διαδραστικές σιωπές χαρακτηρίζονται από δυαδική φύση, λειτουργώντας εποικοδομητικά ή καταστρεπτικά, ενεργώντας ως ανταμοιβές ή ως τιμωρίες, αίροντας ή μειώνοντας τη θέση του προσώπου, που εισπράττει τη σιωπή (Watts, 1997), υποδηλώνοντας έγκριση ή δυσαρέσκεια. Ο Bruneau κατατάσσει τις σιωπηλές προσβολές, που επιβάλλονται από προϊσταμένους σε υφισταμένους, ως έναν από τους ισχυρότερους και χειρότερους τύπους τιμωρίας. Περαιτέρω μπορεί η μορφή αυτής της σιωπής να υποδηλώνει προκατάληψη, η οποία εκφράζεται ως απροθυμία ή ανικανότητα να μιλήσει κάποιος σε συγκεκριμένους ανθρώπους (Houck & Gass, 1997, Saunders, 1985). Η διαδραστική σιωπή αναφέρεται λοιπόν σε διακοπές κατά τη συνομιλία, οι οποίες περιέχουν συμπεράσματα, θέσεις, κρίσεις, ενίοτε επιπτώσεις.

Να σημειωθεί ότι οι κοινωνικοεπιστημονικές θεωρίες και οι σχετικές έρευνες καταδεικνύουν τη σημασία δύο βασικών παραγόντων, οι οποίοι επιδρούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι άνθρωποι να σιωπούν ή να μιλούν, *τη δύναμη* (κυριαρχία, αρχή κοκ) και το *γένος/φύλο*.

- Η κοινωνικο-πολιτιστική σιωπή απεικονίζει την ομάδα και το επίπεδο οργάνωσης, όπου μικρές παύσεις είναι τυποποιημένες.

**Σχήμα 2: Μορφές σιωπής κατά Bruneau (1973).**



**Πηγή: Bruneau (1973).**

Κατά τους Pinder & Harlos (2015) ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στις δύο τελευταίες από τις παραπάνω μορφές του φαινομένου, καθώς η ψυχογλωσσική σιωπή έχει περιορισμένη σχετικότητα με την εργασιακή σιωπή, ενώ η διαδραστική και η κοινωνικο-πολιτιστική σχετίζονται αμεσότερα με τα άτομα και τους οργανισμούς.

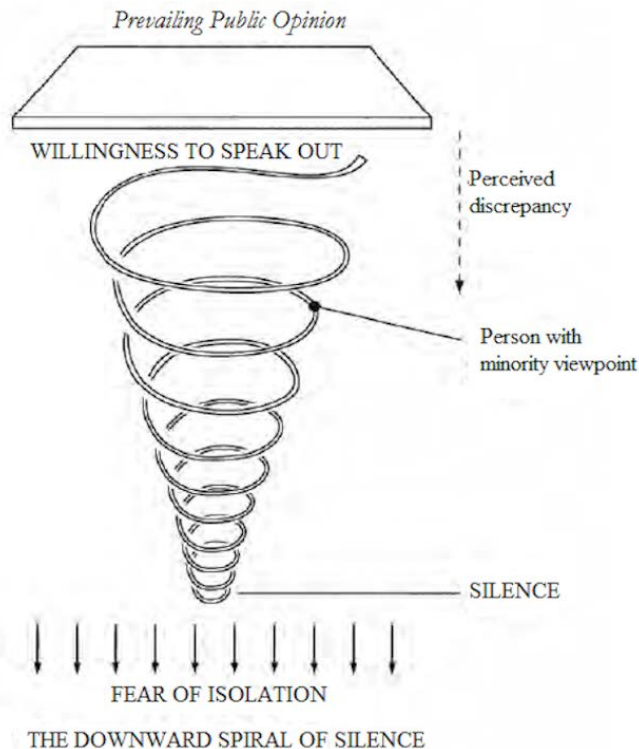
### 3.4. Το σπειροειδές φαινόμενο της σιωπής, <<spiral of silence>>.

Το ίδιο διάστημα η έννοια <<των σπειρών της σιωπής>>, του <<σπειροειδούς φαινομένου της σιωπής>>, άρχισε να αναπτύσσεται από τους Noelle-Neumann (1974) στον τομέα των πολιτικών επιστημών. Σύμφωνα με τους Brinsfield, Edwards και Greenberg (2009), η θεωρία των Noelle-Neumann (1974) έδωσε πληροφορίες για το πώς μπορεί να εμφανιστεί και να διαιωνιστεί η σιωπή, λαμβάνοντας υπ' όψιν την κοινή γνώμη εξαιτίας του φόβου της απομόνωσης και της περιθωριοποίησης. Εάν έτσι οι άνθρωποι αισθάνονται ότι η κοινή γνώμη, η γνώμη της πλειοψηφίας δεν συνάδει με τις απόψεις τους, νιώθουν ανασφάλεια και αμηχανία στην εξωτερική τους σκέψη. Ο φόβος της απομόνωσης, της κοινωνικής απομόνωσης και του αποκλεισμού αποτελούν φυγόκεντρο δύναμη, η οποία δημιουργεί κι επιταχύνει τη σπείρα της σιωπής. Κατ' επέκταση ο συγκεκριμένος όρος αναφέρεται στην αυξημένη πίεση που αισθάνεται κάποιος να αποκρύψει τις απόψεις του, όταν έχει την πεποίθηση ότι αυτές ανήκουν στην μειοψηφία, όταν πιστεύει ότι αυτές αποκλίνουν από εκείνες, τις οποίες έχει διαμορφώσει και αποδεχθεί το σύνολο, και ενίοτε φοβούμενος την περιθωριοποίηση ή την ταμπελοποίησή του ως ταραχοποιό στοιχείο. Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, επειδή ακριβώς οι άνθρωποι βιώνουν τον διαρκή φόβο και την απειλή της απομόνωσης, οδηγούνται στη συνεχή παρατήρηση του περιβάλλοντός τους, ώστε να διαπιστώσουν πόσο δημοφιλής είναι μια άποψη. Όσο πιο κοντά πιστεύουν και κρίνουν ότι είναι η γνώμη τους με την τελευταία δημοφιλή και επικρατούσα άποψη, τόσο πιο πρόθυμα και αβίαστα την αποκαλύπτουν και την διατυπώνουν, εγκαταλείποντας την επιφυλακτικότητα και την ατολμία. Με άλλα λόγια, ο άνθρωπος, αν όχι πάντα, τουλάχιστον τις πλείστες φορές, θα αγνοήσει τα προφανή, τα ολοφάνερα δεδομένα που λαμβάνει από τις ίδιες του τις αισθήσεις για ένα ζήτημα που συζητιέται, για να υποκύψει στην αντιλαμβανόμενη πίεση από το γενικότερο κοινωνικό σύνολο για το συγκεκριμένο ζήτημα. Μάλιστα, «ακόμα και οι πιο ενεργητικοί ή ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να διαβάσουν την ατμόσφαιρα ως προς το αν είναι ασφαλές και/ή αξίζει τον κόπο να μιλήσουν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο» (Detert et Burris, 2007). Αυτό βεβαίως εγκλωβίζει σε μια διαδικασία <<σπείρας της σιωπής>>, όπου οι πραγματικές αποκλίνουσες απόψεις από αυτές της μάζας πιθανότατα να μην διατυπωθούν ποτέ. Παρελκόμενο του <<spiral of silence>> φαινομένου είναι να επικρατεί η άποψη μιας μόνο ομάδας ατόμων, αφού οι διαφορετικές γνώμες αποσιωπώνται (Schedfelle et all, 2001) Εύστοχα και πολύ παραστατικά η Noelle-Neumann παρομοίασε την παραπάνω διαδικασία με την καθοδική πορεία ενός ελατηρίου, εξού και η ονομασία της θεωρίας της. Όπως φαίνεται στο σχήμα, ο φόβος της απομόνωσης, στο κάτω τμήμα του ελατηρίου, είναι μια δύναμη που το



έλκει συνεχώς προς τα κάτω. Αποτέλεσμα είναι το άτομο, η μικρή σφαίρα στο σχήμα, που νιώθει ότι διαθέτει απόψεις μειονοτικές, οπότε αντιλαμβάνεται και την απόκλιση από την επικρατούσα κοινή γνώμη, με αυτή την καθοδική έλξη να μετακινείται σταδιακά προς τα κάτω, άρα να σιωπά.

**Σχήμα 3: Η καθοδική πορεία του ελατηρίου της σιωπής κατά Noelle-Neumann (1974)..**



**Πηγή: Noelle-Neumann (1974)**

Οι Bowen και Blackmon (2003) βασίζονται στον Noelle-Neumann (1974) για να διεξάγουν την έρευνά τους, καθώς οι απόψεις των πλειοψηφιών κυριαρχούν με την πάροδο του χρόνου, ενώ οι αντίστοιχες της μειονότητας αποδυναμώνονται. Για τους συγγραφείς οι σπείρες της σιωπής μέσα στις ομάδες μπορούν να περιορίσουν τις ειλικρινείς και τις ανοιχτές συζητήσεις, που είναι απαραίτητες για την οργανωσιακή βελτίωση και πρόοδο (Bowen & Blackmon, 2003). Μετά την ανάλυση της έννοιας της <<οριζόντιας σπείρας σιωπής>> προτείνουν μια δεύτερη έννοια, αυτή της <<κάθετης σπείρας σιωπής>>, η οποία αναπτύσσεται στο μικροεπίπεδο και στο πλαίσιο μιας ομάδας εργασίας ή μιας μικροοργάνωσης. Αυτή η δεύτερη σπειροειδής εξέλιξη αναπτύσσεται από την αδυναμία του ατόμου να εκφράσει την ταυτότητά του μέσα στην ομάδα εργασίας λόγω του αρνητικού κλίματος και των απόψεων σχετικά με μια συγκεκριμένη πτυχή του (Bowen & Blackmon, 2003).

Από την άλλη υπάρχουν και επικριτές της θεωρίας αυτής, οι οποίοι υποστηρίζουν πως το σθένος και το σχετικό θάρρος της αβίαστης έκφρασης δεν λείπει σε ένα μεγάλο τμήμα του πληθυσμού, το οποίο και θα επιλέξει να προτάξει και να υπερασπιστεί τις πεποιθήσεις του, παραβλέποντας και αδιαφορώντας για το

γεγονός ότι ανήκει ή αποτελεί μειοψηφία, για το εάν θα περιθωριοποιηθεί, εάν θα επωμιστεί το κόστος της επιλογής του αυτής, εάν τελικά δεχτεί αρνητική κριτική. Πολλοί μελετητές, προσεγγίζοντας κριτικά το φαινόμενο, εστιάζουν με μεγαλύτερη ένταση στην τάση κάποιων ανθρώπων να παραμένουν σιωπηλοί εξαιτίας της έμφυτης συστολής τους ως δομικού στοιχείου του χαρακτήρα τους, της αδιαφορίας τους, της απροθυμίας τους να συμμετέχουν σε μια επικοινωνιακή τακτική, με την οποία πιθανότατα μπορεί να φέρνουν σε δυσχερή θέση τον συνομιλητή τους, εκφέροντας μια αντιτιθέμενη άποψη από αυτήν του τελευταίου. Η σημαντικότερη επιρροή δε του οικείου περιβάλλοντος, οικογενειακού αλλά και φιλικού, στη άσκηση επιρροής, στην πηγαία και αβίαστη έκφραση των απόψεων του ατόμου, φαίνεται να τίθεται στο περιθώριο, καθώς αίρεται ή –πιο σωστά- απομειώνεται βάσει της θεωρίας του σπειροειδούς φαινομένου της σιωπής ο ρόλος του συνόλου της κοινωνίας (Csikszentmihai, 1997).

Εν τέλει οι παραδοσιακές θεωρίες οριοθέτησαν τη σιωπή ως μια κατεξοχήν παθητική κατάσταση (απουσία φωνής), η επιλογή της οποίας κατατείνει στην αποσιώπηση απόψεων και συναισθημάτων των εργαζομένων από την ηγεσία.

## **4. Το Δεύτερο κύμα-ρεύμα: 1980-2000.**

### **4.1. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη, <<organizational justice>>.**

Κατά την επόμενη χρονική περίοδο της δεκαετίας του 1980 έως και το 2000 η οργανωσιακή δικαιοσύνη (*organizational justice*) εστιάζει στην ελεύθερη έκφραση απόψεων (*voice*) και μελετάται η συμπεριφορά των εργαζομένων στο επίπεδο αυτό των <<καλών πολιτών>> (*organizational citizenship behavior-OCB*). Για τον Greenberg (1987) οι θεωρίες της οργανωσιακής δικαιοσύνης περιστρέφονται γύρω από δύο διαστάσεις:

α) την *προληπτική* (όταν οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την δικαιοσύνη) και

β) την *αντιδραστική* (όταν επιδιώκουν να διορθώσουν τις αδικίες).

Θεωρώντας τις διαδικασίες του οργανισμού δίκαιες, οι εργαζόμενοι μπορούν να ενεργοποιήσουν τη φωνή τους, γεγονός που συμβαίνει, όταν πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα ή ότι η οργάνωση τους εμπιστεύεται, ώστε να τους επιτρέψει την απρόσκοπτη, ελεύθερη έκφραση (Thibaut et Walker, 1975 όπως αναφέρεται στο Brinsfield, Edwards et Greenberg, 2009). Οι Tangirala και Ramanujam (2008) επισημαίνουν ότι, όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται με την ομάδα εργασίας τους αισθανόμενοι συνδεδεμένοι με το επάγγελμά τους και, έχοντας καταφέρει ένα υψηλό επίπεδο δικαιοσύνης, τείνουν να είναι λιγότερο σιωπηλοί σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία τους. Οι Whiteside και Barclay (2013)



σημειώνουν ότι η αντίληψη των εργαζομένων ότι υπάρχει γενική δικαιοσύνη στην οργάνωση μπορεί να μειώσει τις πιθανότητες να αναπτύξουν συμπεριφορές, που συνδέονται με συγκαταβατικές και αμυντικές σιωπές. Έτσι, η δίκαιη μεταχείριση μπορεί να προβλέψει τη θεραπεία ζητημάτων σε πρώιμα στάδια, αποσοβώντας κάθε πιθανότητα να γίνουν σοβαρά. Οι Kopovsky και Cropanzano (1991) σε έρευνα τους εξέτασαν τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και εργασιακής απόδοσης. Βασιζόμενοι στον κανόνα της αμοιβαιότητας, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι, όταν ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια, τότε αποκτά κίνητρο για να αντιμετωπίσει με ανάλογο τρόπο τον οργανισμό. Έτσι, οι εργαζόμενοι, που θεωρούν ότι η αντιμετώπισή τους από τον οργανισμό χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα δικαιοσύνης, παρουσιάζουν καλύτερα επίπεδα απόδοσης σε σχέση με αυτούς, οι οποίοι θεωρούν ότι δεν αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερα δίκαιο τρόπο. Το ίδιο ισχυρίζεται πως συμβαίνει με την ελεύθερη έκφραση απόψεων και η Baldwin (2006). Συγκεκριμένα αναφέρει πως όταν εκφράζεται η φωνή στους οργανισμούς, αυξάνεται και το αίσθημα της δικαιοσύνης (Baldwin, 2006).

#### 4.2. Το φαινόμενο του Whistle-blowing.

Ο ευρέως χρησιμοποιούμενος όρος του <<whistle-blowing>> περιγράφει την αποκάλυψη από μέλη ενός Οργανισμού -πρώην ή εν ενεργεία- παράτυπων, ανήθικων, παράνομων και βλαπτικών πρακτικών και εργασιακών συμπεριφορών σε άτομα ή φορείς, που έχουν την αρμοδιότητα και την εξουσία να αναλάβουν σχετική δράση αποκατάστασης και θεραπείας των φαινομένων αυτών. Μερικές φορές χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίον άτομα μεταφέρουν τις ανησυχίες τους σε εξωτερικούς φορείς, σε ρυθμιστικές ή αστυνομικές αρχές, ενώ -άλλες φορές- συμπεριλαμβάνει αναφορά εσωτερικών ανησυχιών εντός ενός οργανισμού σε συναδέλφους, σε διευθυντικά στελέχη και σε εργασιακούς επιβλέποντες.

Οι Samraio και Sobral (2013) αναφέρουν ότι ο όρος <<whistleblowing>> έχει την προέλευσή του στους αστυνομικούς και στους διαιτητές, οι οποίοι με τη χρήση της σφυρίχτρας επιχειρούν να σταματήσουν μια παράνομη δραστηριότητα ή ένα αθλητικό φάουλ αντίστοιχα. Αναφορικά πάλι με την προέλευση του φαινομένου στις αρχές της δεκαετίας του 1980 αναδείχθηκαν διάφορα σκάνδαλα σε επιχειρήσεις και αποκαλύφθηκαν αρκετά σχετιζόμενα με κυβερνήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες, που οδήγησαν τους ερευνητές να κατανοήσουν πώς, πότε και γιατί οι εργαζόμενοι επιλέγουν να αναφέρουν μια ανήθικη συμπεριφορά σε οργανισμούς για το συμφέρον των τελευταίων, ενώ ταυτόχρονα παρατηρήθηκε αυξημένη προσοχή και ενδιαφέρον σε θέματα επιχειρηματικής δεοντολογίας (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Το 1989 σύμφωνα με τον Brinsfield, Edwards και Greenberg (2009) στην Ουάσιγκτον των Ηνωμένων Πολιτειών θεσπίστηκε νόμος για την Προστασία των Καταγγελιών και για την Προστασία αυτών που αναφέρουν ηθικές και νομικές αποκλίσεις μέσα στις οργανώσεις.

Για την Near και Miceli (1996), είναι απαραίτητα τρία συστατικά μέρη για την έκθεση των οργανωτικών παρατυπιών:

1. ένας *παραβάτης* που διαπράττει την εικαζόμενη παρατυπία,
2. ένας *καταγγέλλων* που παρατηρεί, ορίζει και αναφέρει *λανθασμένα πράγματα*,
3. ένας *παραλήπτης* της καταγγελίας για την παρατυπία.

Οι Teo και Caspersz (2011) ορίζουν την παρατυπία ως συμπεριφορά σε ένα ευρύ φάσμα άλλων συμπεριφορών, που κυμαίνονται από σοβαρά παράνομες ενέργειες μέχρι απλώς ακατάλληλες ή μη επαγγελματικές και αντιδεοντολογικές στάσεις στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τους Rehg *et all.* (2008), η καταγγελία εμφανίζεται, όταν ο εργαζόμενος αναφέρει παρατυπία, ανεξάρτητα από το αν τον επηρέασε άμεσα ή έμμεσα.

Πιο απλά οι <<whistleblowers>> είναι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν σιωπούν και δεν φιμώνονται, όταν αντιλαμβάνονται παραβιάσεις του νόμου εις βάρος τους ή εις βάρος λοιπών συναδέλφων τους. Είναι άτομα τα οποία, επιθυμώντας να κάνουν όσο το δυνατό καλύτερα και ευσυνείδητα την δουλειά τους, <<ξεβλοεύουν>> τους ιεραρχικά ανωτέρους ή τους συναδέλφους τους και για το λόγο αυτό μπορεί και να αποτελέσουν στόχο και των δυο αυτών κατηγοριών στο χώρο εργασίας τους (Σπυριδάκης, 2009). Είναι δηλαδή άτομα που θα αντιδράσουν, θα αντιταχθούν, θα ακουστούν, αν αντιληφθούν τόσο παρατυπίες στην διεκπεραίωση της εργασίας από συνάδελφο, όσο και φαινόμενα παρενόχλησης από ανώτερο ή συνάδελφο προς συνάδελφο.

Αργότερα οι μελετητές Van Dyne and Le Pine (1998) διαφοροποιήθηκαν, διερευνώντας την έρευνα για την φωνή, χωρίς να εστιάζουν στο φαινόμενο τόσο του *whistle-blowing* και στη διαφωνία, καθώς θεώρησαν ότι η φωνή προάγει μια πιο επικοινωνιακή διαδικασία στους Οργανισμούς στο βαθμό που επικεντρώνεται στη βελτίωσή του και όχι μόνον στην επισήμανση των προβλημάτων του. Προϊόντος του χρόνου υπογραμμίζεται ότι το μοναδικό και το εξαιρετικά ενδιαφέρον σχετικά με την εκδήλωση της φωνής είναι η ίδια η επικοινωνιακή πράξη, την οποία η εκδήλωσή της στηρίζει, ενώ ο ομιλών και ο εκφραζόμενος προσπαθεί να συνδυάσει δύο λειτουργίες, που είναι δύσκολο να συνυπάρξουν στην επικοινωνία: να είναι προκλητικός αλλά ταυτόχρονα και επικοινωνιακός και δημιουργικός (Greenberg et Edwards, 2009).

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι η διακοπή της σιωπής για την πραγματοποίηση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών καταγγελιών συνεπάγεται έναν αριθμό κινδύνων για τους καταγγέλλοντες, καθώς, εφιστώντας την προσοχή σε ένα πρόβλημα, μπορεί να θεωρηθούν προδότες και να υποστούν αρνητικές συνέπειες στη σταδιοδρομία τους. Αυτό θα μπορούσε να εξηγήσει γιατί η σιωπή σχετικά με τις παρατυπίες είναι πιο κοινή

από την καταγγελία τους (De Maria, 2006). Πολλοί συγγραφείς συνεχίζουν να δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι ζυγίζουν αυτές τις πιθανές συνέπειες, πριν αναφέρουν ή δεν αναφέρουν θέματα ή ανησυχίες σχετικά με οργανωτικές παρατυπίες (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Οι Rehg et all.(2008) από την άλλη εξακολουθούν να εφιστούν την προσοχή στο ζήτημα του φύλου, καθώς οι γυναίκες τείνουν να υφίστανται περισσότερα αντίποινα και απώλεια θέσεων ευθύνης και θέσεων εργασίας, όταν προβαίνουν σε καταγγελίες, από ό, τι οι άνδρες. Πρόσφατες έρευνες έδειξαν πως τα προβλήματα που σχετίζονται με την αναγνώριση και τον χαρακτηρισμό ενός ατόμου ως καταγγέλλοντος (*whistle-blower*) οδηγούν το προσωπικό ενός Οργανισμού να αποφεύγει την ελεύθερη έκφραση μέσω των επίσημων, τυπικών, ευθειών διαδρομών και να επιλέγει την εξωτερίκευση των ανησυχιών του, ακολουθώντας πιο άτυπες και λιγότερο εμφανείς και εκτεθειμένες υπηρεσιακές οδούς και διαδικασίες ( Jones A, Kelly D,2014). Τέτοιου είδους διαδρομές περιλαμβάνουν περιστατικά, όπου μέλη του προσωπικού:

- Προφορικά και ευθέως διατύπωσαν την ανησυχία τους στον δράστη μιας κακομεταχείρισης σε κατ' ιδίαν συνάντηση, ή εμμέσως με την χρήση του χιούμορ ή του σαρκασμού γνωστοποίησαν μια παρατυπία.
- Επέλεξαν να συντάξουν μια επιστολή ή να αποστείλουν την ανησυχία τους με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή έθιξαν προφορικά τις ανησυχίες τους σε διαχειριστές γραμμών παραπόνων.
- Ανέφεραν τις ανησυχίες τους μέσω ανώνυμου συστήματος αναφορών στο πλαίσιο του Οργανισμού που τους απασχολεί.

Οι Sampraiο και Sobral (2013) δείχνουν ότι η αναφορά των οργανωτικών παρατυπιών με την άσκηση φωνής είναι λειτουργική για τους οργανισμούς, καθώς βοηθά στην πρόληψη της απάτης και των γενικών παραπτωμάτων και επομένως οι εκθέσεις αυτές πρέπει να ενθαρρύνονται και να μην τιμωρούνται.

### **4.3. Το σύνδρομο των <<κωφών ώτων>>, <<deaf ear syndrome>>.**

Το ίδιο διάστημα άλλοι ερευνητές άρχισαν να εξετάζουν παράγοντες, οι οποίοι διαμόρφωναν την απροθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν σε μια διαλεκτική σχέση με τους ιεραρχικά προϊσταμένους τους, εκφράζοντας ανοιχτά και αβίαστα τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους. Πιο συγκεκριμένα ενδιαφέρθηκαν αρχικά να τεκμηριώσουν το πώς οι αρνητικές έως συγκαλυμμένες οργανωτικές απαντήσεις σε καταγγελίες παρενόχλησης επηρέασαν την εξωστρέφεια και την θαρραλέα εκφορά του λόγου και των σκέψεων των εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο οι Peirce et all (1998) εισήγαγαν τον όρο <<σύνδρομο των κωφών ώτων>> (*deaf ear syndrome*), που αποθαρρύνει τους υπαλλήλους από την ανοικτή και άμεση έκφραση της δυσαρέσκειάς τους, το οποίο συνδέεται με τριών ειδών συμπεριφορές και χαρακτηριστικά:

1. Υποστήριξη ανεπαρκών, δυσκίνητων ή και ασαφών διαδικασιών αναφοράς περιστατικών.

2. Διαχειριστικές λογικές και αντιδράσεις, με τις οποίες ουσιαστικά κατηγορείται το θύμα, ελαχιστοποιείται η σοβαρότητα των ισχυρισμών του κ.τ.λ, με αποτέλεσμα τη μη προστασία αξιόλογων υπαλλήλων και αντιστοίχως την αγνόηση της σοβαρότητας των πράξεων και εν τέλει την ατιμωρησία και την προστασία ενός σταθερού και επίμονου παρενοχλούντος.
3. Ειδικά οργανωτικά χαρακτηριστικά, όπως οικογενειακές επιχειρήσεις, μικρές εταιρείες με περιορισμένους ανθρώπινους πόρους σε αγροτικές τοποθεσίες και βιομηχανίες που ανήκουν σε άντρες.

Η έρευνα της Harlos (2001) επιβεβαιώνει έτι περαιτέρω την ύπαρξη του φαινομένου των <<κωφών αυτιών>>, επεκτείνοντάς το και πέραν του χώρου της σεξουαλικής παρενόχλησης. Πιο συγκεκριμένα καταλήγει στο ότι κάποια συστήματα προώθησης της φωνής-voice (π.χ. επισημοποιημένα και οργανωμένα συστήματα υποβολής καταγγελιών, όπως οι πολιτικές <<ανοιχτής πόρτας>>, οι διαδικασίες, που προβλέπονται για την αντιμετώπιση των παραβάσεων και τα κυτία προτάσεων και παραπόνων) συμβάλλουν ουσιαστικά στην ύπαρξη και διαιώνιση του ίδιου του φαινομένου της σιωπής, που καλούνται να αποτρέψουν, ενισχύοντας έτσι τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την αδικία, τη δυσαρέσκεια, την απογοήτευση (Greenberg & Folger, 1983). Αυτό συμβαίνει, καθώς τα συστήματα αυτού του είδους αυξάνουν τις προσδοκίες ότι θα εισακουστούν όσοι δι' αυτών εκφράζονται και ενισχύουν την πεποίθηση ότι ένας Οργανισμός δεσμεύεται να λάβει σοβαρά υπ' όψιν τα εκφραζόμενα παράπονα, τις καταγγελίες και τους προβληματισμούς. Όταν όμως κάτι τέτοιο δεν φαίνεται να συμβαίνει, όταν για παράδειγμα συνεχίζει να ισχύει η προστασία από την τιμωρία, δημιουργείται η αίσθηση ότι παραβιάζεται η αρχική <<ψυχολογική σύμβαση>> (Rousseau, 1995) μεταξύ Οργανισμού-εργαζομένου, καθώς δεν αποτελεί πραγματικότητα η έντιμη, η ειλικρινής και η αξιόπιστη σχέση τους. Κατ' επέκταση αίρεται η εμπιστοσύνη μεταξύ εργασιακού φορέα και υπαλλήλου, η οποία δημιουργεί προστιθέμενη αξία σε έναν Οργανισμό, αυξάνει τη ροή των πληροφοριών και την κατασκευή γνώσεων.

#### **4.4. Ο κοινωνικός οστρακισμός - Ο εργασιακός οστρακισμός.**

Ο κοινωνικός οστρακισμός ή ο οστρακισμός στα πλαίσια των κοινωνικών σχέσεων, που συχνά αναφέρεται συνειδητά και ως <<σιωπηρή μεταχείριση/θεραπεία>> (the silent treatment) είναι ένας από τους δυνητικούς τύπους του οστρακισμού, που περιλαμβάνει ακραίες πράξεις, αντιδράσεις και ενέργειες, όπως η απομόνωση έως και η εξολόθρευση του άλλου (Lustenberger et Williams, 2009). Εστιάζοντας στον εργασιακό οστρακισμό, οι Ferris et all (2008) θεμελίωσαν μια κλίμακα μέτρησης της μεταβλητής, ορίζοντάς τον ως τον βαθμό, στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι απορρίπτεται, αγνοείται, παραγκωνίζεται, αποκλείεται και περιθωριοποιείται από τους λοιπούς εργαζομένους του φορέα του. Κατ' επέκταση η ύπαρξη του φαινομένου αίρει τη δυνατότητα ενός ατόμου να δημιουργήσει και να συντηρήσει θετικές

διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις αλλά και ευνοϊκή φήμη εντός του εργασιακού πεδίου δράσης του (Hitlan et al, 2006). Παρελκόμενες προκύπτουσες συμπεριφορές του φαινομένου είναι η αποπομπή ενός εργαζομένου από συζητήσεις, η πολλές φορές με επιδεικτικό τρόπο αποχώρηση αριθμού εργαζομένων κατά την είσοδο στον εργασιακό χώρο ενός από αυτούς, η απομόνωσή ενός υπαλλήλου κατά την ώρα του διαλείμματος, ο σκόπιμος αποκλεισμός από συνεδριάσεις, όπου διανέμονται σημαντικές πληροφορίες (*left out of the loop*) ή όπου λαμβάνονται αποφάσεις (Jones et al, 2009) και γενικότερα η μείωση του αισθήματος του <<ανήκειν>>, της ταύτισης και της σύνδεσης με τον Οργανισμό (Ferris et al, 2008). Με βάση τα μέχρι τώρα δεδομένα είναι δυνατό ο κοινωνικός οστρακισμός να θεωρηθεί :

α) ως παράδειγμα οργανωσιακής σιωπής ( π.χ, όταν εφαρμόζεται για κάποιον εργαζόμενο η <<σιωπηρή μεταχείριση/θεραπεία>> στην εργασία),

ή

β) ως συμπεριφορά που δυνητικά μπορεί να οδηγήσει στην σιωπή (π.χ. ένα άτομο μπορεί να παραμείνει σιωπηλό από τον φόβο του οστρακισμού και της απομόνωσης, εάν εκφραστεί ελεύθερα) (Greenberg et Edwards, 2009).

#### **4.5. Θεωρίες <<no team player>> κατά Izraeili et Jick και <<leadership with two links>> ή <<double bind leadership>> κατά Hennestad.**

Την ίδια περίοδο οι ερευνητές Izraeili et Jick (1986) παρουσίασαν ορισμένες συνήθεις τακτικές, που οδηγούν στη δημιουργία κλίματος σιωπής, οι οποίες επικεντρώνονται στο ότι οι υπάλληλοι ισχυρίζονται ότι δεν διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, την κατάλληλη εμπειρία και τις απαραίτητες δεξιότητες για την προώθηση ομαδικής εργασίας, δεν αποτελούν <<παίκτες>> (*team players*) στα πλαίσια μιας συλλογικής εργασιακής προσπάθειας, ενώ υποστηρίζουν πως οι αντιδράσεις τους μπορούν να προκαλέσουν μόνο προβλήματα και αρνητικά συναισθήματα μεταξύ τους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκαλεί και η πεποίθηση αρκετών διευθυντικών στελεχών, τα οποία εμφανίζονται να λειτουργούν ενθαρρυντικά, προκειμένου να αποτρέψουν την οργανωσιακή σιωπή, ενώ εκ του παραλλήλου μετέρχονται άτυπες τακτικές με απώτερο στόχο αντιθέτως να την προκαλέσουν. Αυτή η αντιφατική συμπεριφορά από τους τελευταίους ορίστηκε από τον Hennestad (1990) ως <<ηγεσία δύο αναφορών/συνδέσμων>> (*leadership with two links*) ή ως <<ηγεσία με δύο δεσμεύσεις> (*double bind leadership*).

## 5. Το Τρίτο κύμα - ρεύμα: Από το 2000 και μετά.

### 5.1. Ορισμοί, εννοιολογικές προσεγγίσεις και κατηγοριοποιήσεις της σιωπής από το 2000 και μετά.

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου εξετάζεται ιδιαίτερα και από πολλούς μελετητές τόσο η σιωπή (*silence*) όσο και διεξοδικότερα και πιο επισταμένως ο ειδικότερος όρος <<οργανωσιακή σιωπή>> (*organizational silence*). Το επίπεδο της ανάλυσης του όρου αυτού αφορά τον οργανισμό πληροφόρησης και έχει άμεση σχέση και συνάφεια με την εργασιακή σιωπή (*employee silence*). Η εργασιακή σιωπή προκαλείται από τον φόβο και την απάθεια, που μπορεί να αναπτύξει ένας εργαζόμενος για ποικίλους λόγους εντός ενός εργασιακού πλαισίου, με τους Brinsfield et al (2009) να εξαίρουν τον φόβο από τις αντιδράσεις των συναδέλφων και των προϊσταμένων, αν εκφραστεί και αν πει ανοιχτά την άποψή του.

Για τους Pinder και Harlos (2001), η σιωπή των εργαζομένων είναι μια πολύπλευρη έννοια, που περιλαμβάνει βεβαίως αλλά δεν περιορίζεται στην απουσία ομιλίας ή επίσημης έκφρασης. Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές η σιωπή των εργαζομένων ορίζεται ως <<η παρακράτηση οποιασδήποτε μορφής γνήσιας έκφρασης για τις συμπεριφοριστικές, τις γνωστικές ή τις συναισθηματικές εκτιμήσεις των συνθηκών, οι οποίες επικρατούν στον εργοδότη Οργανισμό σε άτομα, που θεωρούνται ικανά να επιφέρουν αλλαγές και διορθώσεις σε αυτόν>> (Pinder και Harlos, 2001). Επιπροσθέτως κατηγοριοποίησαν τη σιωπή σε διακριτά είδη:

1. Η <<συγκαταβατική/συναινετική σιωπή>> (*acquiescent silence*) αποτελεί μια παθητική κατάσταση με παραίτηση και με επιλογή αδράνειας από τον εργαζόμενο, με αποδοχή προβληματικών καταστάσεων ως φυσιολογικών, και με στέρηση κινήτρων προκειμένου να βρεθούν εναλλακτικές, διορθωτικές λύσεις σε προβληματικές καταστάσεις εντός υπηρεσιών. Αυτή αποτελεί και την πιο βαθειά μορφή του φαινομένου.
2. Η <<ήρεμη σιωπή>> (*quiescent silence*) αποτελεί μια συνειδητή επιλογή, ενώ η ελεύθερη έκφραση αναστέλλεται από τον φόβο πιθανών αρνητικών συνεπειών του εργαζομένου στην προσπάθειά του να συμβάλει στην αλλαγή μιας κατάστασης (*status quo*), αν και δεν απουσιάζει η προθυμία από μέρους του.

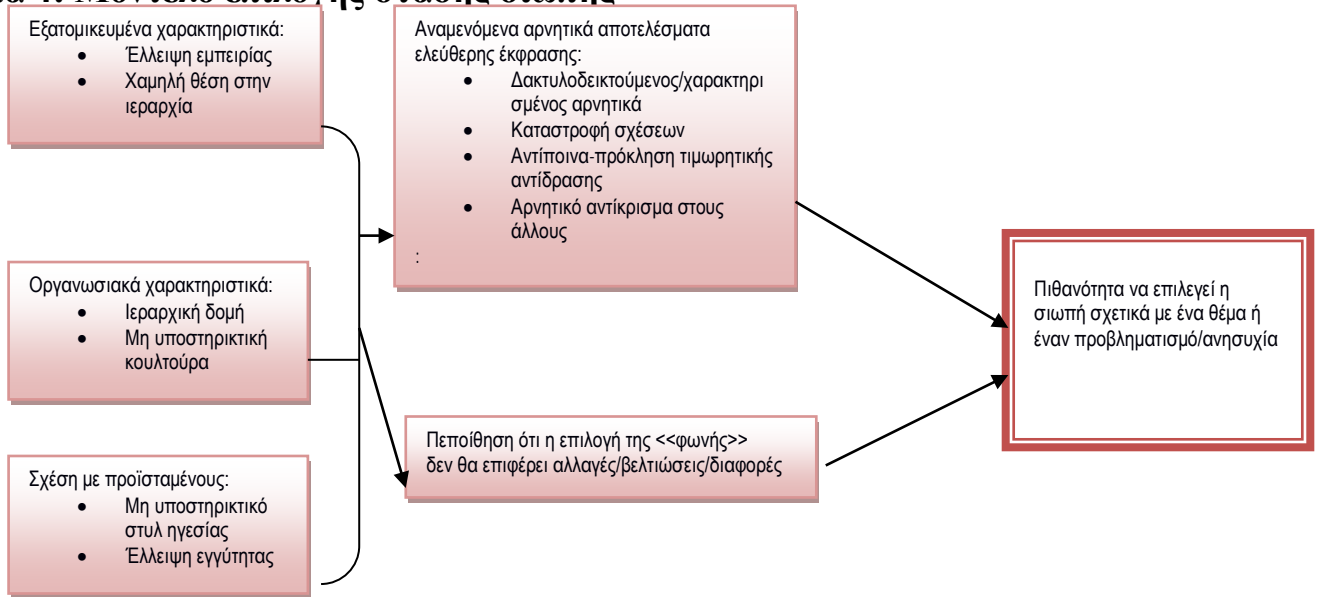
Σύμφωνα πάλι με τους παραπάνω μελετητές (Pinder & Harlos, 2015) και το λεξικό Webster's Collegiate Dictionary η σιωπή ορίζεται από πέντε ευδιάκριτες αλλά και συσχετισμένες μεταξύ τους καταστάσεις/έννοιες, οι οποίες είναι:



3. Η κατάσταση/το γεγονός της σιωπής ως απόρροια αποχής από την ομιλία ή από την παραγωγή θορύβου.
4. Η απουσία οποιουδήποτε ήχου ή θορύβου.
5. Η παρακράτηση γνώσης ή επιλογή μη αναφοράς/παράλειψη αναφοράς.
6. Η αποτυχία να εκφραστεί κάποιος, να επικοινωνήσει, προφορικά ή εγγράφως.
7. Το σκοτάδι ή η λήθη.

Κατά τους Greenberg et all (2007) η σιωπή αποτελεί στάση κυρίως απάθειας ή και κακόβουλης πρόθεσης εργαζομένων. Από τη άλλη οι Morrison και Milliken (2000), ορίζοντας και ερμηνεύοντας την οργανωσιακή σιωπή από την οπτική γωνία της κοινωνιολογίας του εργασιακού χώρου, διατύπωσαν την άποψη ότι συνιστά <<συλλογικό φαινόμενο και συμπεριφορά>>, ενώ αποτελεί μια ανεπαρκής οργανωτική διαδικασία με σαφείς και διαπιστωμένες παρενέργειες τη σπατάλη/απώλεια χρημάτων και την σπατάλη ή απουσία των προσπαθειών. Αρνητικές επιπτώσεις της τελευταίας παρενέργειας αποτελούν η χαμηλή συμμετοχή στην παραγωγή ιδεών και τα μειωμένα επίπεδα προθυμίας έκφρασης απόψεων, με τους εργαζόμενους να <<πνίγουν>> εν τέλει την έκφρασή τους για σημαντικά προβλήματα, που λαμβάνουν χώρα στον Οργανισμό τους. Πιο συγκεκριμένα οι μελετητές ορίζουν την οργανωσιακή σιωπή ως μια δύσκολη και σκληρή επιλογή των εργαζομένων να παρακρατούν τις σκέψεις και τις απόψεις τους και να μην συμμετέχουν με αυτές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Διευρύνοντας, στο φαινόμενο αυτό συμπεριλαμβάνουν την απουσία γραπτής έκφρασης, την φυσική απουσία και την αποχή από διαδικασίες, την αρνητική στάση και συμπεριφορά, τον παραγκωνισμό και την αγνόησή των υπαλλήλων (Morrison et Milliken, 2000, Nevin D. et all, 2013). Η οργανωσιακή σιωπή και η σιωπή των εργαζομένων συνιστούν υποσύνολα μιας πληθώρας, ποικιλίας συμπεριφορών, που συμπεριλαμβάνουν τη στάση και την απόφαση των εργαζομένων να επικοινωνούν (εκφραστικές επικοινωνιακές επιλογές) ή να μην επιθυμούν την προώθηση της επικοινωνίας (καταπιεστικές επικοινωνιακές επιλογές). Η σιωπή των εργαζομένων αναφέρεται στις περιπτώσεις εκείνες, κατά τις οποίες οι τελευταίοι αποκρύπτουν -είτε ακούσια είτε εκούσια- πληροφορίες, οι οποίες θα μπορούσαν να αποδειχθούν χρήσιμες για τον Οργανισμό (Morrison et Milliken, 2000). Χαρακτήρισαν τη σιωπηλή κατάσταση ως ένα οργανωτικό πλαίσιο, που διαμορφώνεται από α) πρότυπα οργανωτικών πολιτικών και δομών, β) δομές πεποιθήσεων κορυφαίων ομάδων διαχείρισης, γ) τη διαδικασία συλλογικής οργάνωσης και επικοινωνίας. Οι Morrison et all (2003) προτείνουν το παρακάτω σχηματικά παρουσιασμένο μοντέλο, το οποίο συνοψίζει τους λόγους της επιλογής της σιωπηρής στάσης και συμπεριφοράς:

## Σχήμα 4: Μοντέλο επιλογής στάσης σιωπής



**Πηγή: Morrison και Hewlin (2003), Orhan Çınar et all (2013).**

Για τους Kish-Gephart et all (2009) η σιωπή των εργαζομένων είναι η παρακράτηση ιδεών, προτάσεων ή ανησυχιών σχετικά με ανθρώπους, προϊόντα ή διαδικασίες που θα μπορούσαν να κοινοποιηθούν προφορικά σε κάποιον από τον οργανισμό, που έχει την εξουσία να ενεργεί και να αποφασίζει. Οι Wang και Hsieh (2013) ορίζουν το φαινόμενο ως τη σκόπιμη παρακράτηση προτάσεων, απόψεων, πληροφοριών ή ανησυχιών σχετικά με πιθανά σημαντικά οργανωτικά ζητήματα. Για τους μελετητές η σιωπηλή υποχωρητική συναίνεση και η αμυντική σιωπή είναι δυσλειτουργικές για τους οργανισμούς, καθώς μπορούν να αποτρέψουν τις αλλαγές και να καταστείλουν τις βελτιώσεις στις οργανωτικές επιδόσεις. Η <<φιλοσοφική σιωπή>>, ή σιωπή ως επιλογή κατόπιν στάθμισης διαφόρων παραγόντων, μπορεί να θεωρηθεί λειτουργική, καθώς προστατεύει τις εμπιστευτικές πληροφορίες από τον οργανισμό, εμποδίζοντας να γίνουν γνωστές σε τρίτους (Rafferty & Restubog, 2011).

Ο Detert και ο Edmondson (2011) κατατείνουν στο ότι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν αντιλήψεις σχετικά με τη χρήση ή μη της φωνής για σκοπούς αυτοσυντήρησης, δηλαδή αναπτύσσουν δομές γνώσης σχετικά με την υιοθέτηση ή μη των συμπεριφορών αυτών, που χρησιμοποιούνται για την αποφυγή προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπεροχή των ομιλητών. Οι Milliken, Morrison και Hewlin (2003) εξηγούν επίσης ότι ένα άτομο μπορεί να μάθει αν κάποιος θα πρέπει να σιωπά, παρατηρώντας τους συνανθρώπους τους, και πώς αυτοί αντιμετωπίζονται, όταν κάνουν ή προσπαθούν να κάνουν κάποια κριτική και τελικά παρεμποδίζονται από τον ιεραρχικό ανώτερο. Την ίδια περίοδο σε μελέτη τους οι Detert et Edmondson (2011) υπογραμμίζουν ορισμένες πεποιθήσεις και λόγους, που οδηγούν τους υπαλλήλους να παραμείνουν σιωπηλοί, εστιάζοντας στο φόβο ότι μπορεί να αποτελέσουν στόχοι για μελλοντικά αντίποινα ή εξαιτίας έλλειψης δεδομένων και αποδείξεων, των όσων επιθυμούν να εκφράσουν ή να ισχυριστούν.



Οι Wang και Hsieh (2013) επισημαίνουν ότι οι σύγχρονοι μελετητές (Morrison, 2011, Morrison et Milliken, 2000 · Tangirala et Ramanujam, 2008, Vakola et Bouradas, 2005) δίνουν έμφαση στη διπλή λειτουργία, που μπορεί να επιτελεί ότι η σιωπή των εργαζομένων: να αποβαίνει δηλαδή ευεργετική ή να αποδεικνύεται επιβλαβής για τους οργανισμούς. Η σιωπή λοιπόν είναι επωφελής, όταν μειώνει την υπερφόρτωση πληροφοριών στους διαχειριστές, όταν μειώνει τις διαπροσωπικές συγκρούσεις, και όταν προστατεύει την ιδιωτική ζωή των εργαζομένων. Από την άλλη αποδεικνύεται επιβλαβής, όταν μειώνει την καινοτομία στον χώρο εργασίας, όταν παρεμποδίζει την οργανωτική αλλαγή, όταν μειώνει τις θετικές στάσεις, όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευση με τον Οργανισμό ή όταν οδηγεί στην μη έγκαιρη γνωστοποίηση (αναφορά) σοβαρών περιπτώσεων διαφθοράς σε οργανισμούς.

Ο Cakici (2008) πιστεύει ότι αξίζει να εργαστεί κανείς, διερευνώντας και προσπαθώντας να διαπιστώσει τους λόγους και να εξεύρει τις αναγκαίες λύσεις για τις περιπτώσεις εκείνες των υπαλλήλων, που κατέχουν γνώσεις και μπορούν να εκφέρουν χρήσιμες απόψεις, απαραίτητες για την οργανωτική ανάπτυξη, αλλά διστάζουν να τις μοιραστούν με τα κορυφαία στελέχη τους. Η σύγχρονη διοικητική προσέγγιση, ισχυρίζεται, προσφέρει πολλές ευκαιρίες για ροή πληροφοριών και επικοινωνία με τη μορφή συνεδριάσεων αξιολόγησης, μηχανισμών υποβολής καταγγελιών, προσωπικών συναντήσεων και πολιτικών <<ανοιχτής πόρτας>> εντός ενός οργανισμού, ενώ πρέπει να ανιχνευτούν οι γενεσιουργές αιτίες, οι οποίες μέσα σε αυτές τις ευνοϊκές προϋποθέσεις οδηγούν σε εργασιακά σιωπηλά περιβάλλοντα.

Ο Park και Keil (2009), εξετάζοντας την εργασιακή σιωπή, καταλήγουν σε τρεις τύπους/διαστάσεις της:

- ✓ *στη σκόπιμη σιωπή*, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι παραμένουν σιωπηλοί ακόμη κι αν έχουν επίγνωση ενός προβλήματος και μπορούν να διατυπώσουν μια δυνατή και ικανή λύση του.
- ✓ *στη σιωπή ως αμυντικό μηχανισμό*, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι επιλέγουν να παραμείνουν σιωπηλοί, προκειμένου να προστατεύσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα ή να μην αντιταχθούν σε άλλους και έλθουν σε ανοιχτές αντιπαραθέσεις και μη επιθυμητές προστριβές.
- ✓ *Στη σιωπή ως συλλογική απόφαση* των εργαζομένων, όταν δηλαδή αυτή αποφασίζεται και τελικά αποτελεί συλλογική αντίδραση με αποτέλεσμα τον μη διαμοιρασμό ιδεών, σκέψεων ή γνώσεων με άλλους.

Οι Bowen και Blackmon (2003) ισχυρίζονται ότι με το να παραμείνουν σιωπηλοί οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό, δεν περιορίζεται μόνο η ανταλλαγή γνώσεων, η συλλογική ανταλλαγή ιδεών, ο εντοπισμός προβλημάτων και οι πιθανές λύσεις, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργηθούν νέα προβλήματα, τα οποία τείνουν να διαβρώσουν το εργασιακό περιβάλλον και -επαναλαμβανόμενα μελλοντικά- να αποδυναμώσουν τους σκοπούς και τη λειτουργία ενός Οργανισμού. Οι Ellis και Dyne (2009) συνιστούν ότι η συμπεριφορά αυτή πρέπει να σταματήσει πριν γίνει ενδημική και καταστροφική για έναν Οργανισμό.

Το ίδιο διάστημα ο Richard (2003) συγκεντρώνει τους παράγοντες που προκαλούν τη σιωπή στους οργανισμούς, συνοψίζοντάς τους στους βασικούς, που αποτελούν: τον φόβο, την ντροπή, τις στενές και περιορισμένες αντιλήψεις για την ηθική ευθύνη, την ύπαρξη εμπλεκόμενων φίλων, τη έλλειψη ευκαιριών για αβίαστη και ανοιχτή έκφραση, την έλλειψη οργανωτικών και πολιτικών δεξιοτήτων από τους ιεραρχικά υπεύθυνους. Επιπλέον οι Premeux & Bedeian (2003) υποστήριξαν ότι η τάση σιωπής γεννάται από ψυχολογικούς παράγοντες, που απορρέουν πρωτίστως από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου.

Σε μια προσπάθεια συγκέντρωσης κάποιων βασικών αιτιών που οδηγούν στην οργανωσιακή σιωπή και αντίστοιχα στην εκδήλωση της φωνής η De Maria (2006) προτείνει συγκεντρωτικά, όπως σχηματικά δίνεται, τους βασικούς λόγους της ύπαρξης της οργανωσιακής σιωπής και φωνής αντιστοίχως

### Πίνακας 1: Λόγοι ύπαρξης της οργανωσιακής φωνής-σιωπής.

Οργανωσιακή φωνή		Οργανωσιακή σιωπή	
1	Υπάρχουν managers με διαφορετικές προτεραιότητες, υπόβαθρο, σκεπτικά, εμπειρίες στον Οργανισμό.	1	Υπάρχουν managers με εμπειρία, έμφαση και κατεύθυνση καθαρά στην οικονομική διαχείριση στον Οργανισμό.
2	Η διοίκηση αποτιμά θετικά την φιλελεύθερη και δημοκρατική λήψη αποφάσεων.	2	Οι διευθυντές εκτιμούν και προωθούν την ομοιογένεια και την αυστηρή ιεραρχία.
3	Οι υπάλληλοι χαρακτηρίζονται από χαμηλή αποδοχή του ελέγχου τους και υπάρχει μικρή έμφαση στην αποδοτικότητα.	3	Υπάρχουν τεράστιες διαφορές στην αντιμετώπιση της διοίκησης προς τους εργαζομένους με όρους ηλικιακούς και φυλετικούς.
4	Η διοίκηση στοχεύει και δίνει έμφαση στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.	4	Η διοίκηση δίνει έμφαση στον έλεγχο και στην αποτελεσματικότητα.
5	Ο Οργανισμός εκτελεί τις εργασίες του μέσω του προσωπικού του.	5	Η έμφαση στη λήψη των αποφάσεων μόνο από την ηγεσία χαρακτηρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα.
6	Η διοίκηση ενθαρρύνει τα σχόλια και την έκφραση των απόψεων των υφισταμένων.	6	Η διοίκηση δίνει αρνητικό feedback ή είναι εξ αρχής αρνητική στη διαδικασία του feedback σε επίπεδο έκφρασης θέσεων.
7	Όσον αφορά τους πόρους ο Οργανισμός είναι πλούσιος.	7	Ο Οργανισμός εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το συμβεβλημένο με αυτόν ανθρώπινο δυναμικό.

Πηγή: Maria (2006), Moghaddampour et all (2013).

Άλλοι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι η σιωπή δεν συνεπάγεται και δεν καταδεικνύει πάντα παθητική συμπεριφορά σε σχέση με τη φωνή και την έκφραση, που δηλώνει δυναμική και ενεργητική στάση και εξωστρέφεια. Η σιωπή μπορεί να αποτελεί θέση, μπορεί να είναι στρατηγική, να ενημερώνει, να δηλώνει (Shojaie, Matin, & Barani, 2011). Αυτό είναι σημαντικό, καθώς αποκαλύπτει την περίπλοκη και πολυδιάστατη φύση του φαινομένου. Στην πραγματικότητα, ορισμένα σχήματα σιωπής είναι στρατηγικά και μη παθητικά, ενώ υπάρχει μια διαφορά μεταξύ σκόπιμης και παθητικής σιωπής (υποταγής έναντι οποιασδήποτε συνθήκης) και σκόπιμης αλλά μη παθητικής σιωπής (Van Dyne, et al, 2003).

## 5.2 Οι τρεις μορφές της σιωπής κατά τους Van Dyne , Ang και Botero, η <<ευκαιριακή>> και η <<αποκλίνουσα σιωπή>>.

Σε μια απόπειρα μιας πιο ολοκληρωμένης διερεύνησης του φαινομένου η οργανωσιακή σιωπή ορίστηκε ως ένας πολυδιάστατος παράγοντας από τους Van Dyne , Ang και Botero (2003), οι οποίοι συμφώνησαν πως το βασικότερο χαρακτηριστικό, το οποίο διαφοροποιεί τη φωνή από τη σιωπή, δεν είναι η παρουσία ή η απουσία της ομιλίας, παρά το κίνητρο του εργαζομένου να παρακρατεί αντί να εξωστρέφεται και τελικά να εκφράζει απόψεις, γνώμες, πληροφορίες με στόχο την βελτίωση της εργασίας του. Έτσι προσδιόρισαν τις κάτωθι τρεις μορφές/τύπους αυτής:

- ✓ τη *συγκαταβατική/συναινετική σιωπή* (acquiescent), την σκόπιμα δηλαδή παθητική σιωπηλή συμπεριφορά, η οποία αντιπροσωπεύει μέρος των εργαζομένων, που είναι κατ' ουσίαν απεμπλεκόμενοι, καθώς, αν και διαθέτουν ιδέες, προτάσεις, πληροφορίες, απόψεις, επιλέγουν την παραίτηση, την αμέλεια και την αδράνεια, και προτιμούν να μην τις εκφράσουν, χαρακτηριζόμενοι πολλές φορές από έλλειψη αυτοπεποίθησης και έλλειψη αισθήματος αυτοαποτελεσματικότητας (η σιωπή ως συμπεριφορά παραίτησης).
- ✓ την *αμυντική σιωπή* (defensive), την παρακράτηση δηλαδή ιδεών και θέσεων ως επιλογή τακτικής αυτοπροστασίας, βασισμένη στην απάθεια και στον φόβο, ο οποίος λειτουργεί ως προληπτικό κίνητρο για την παρουσία αυτού του είδους της σιωπής. Τούτη αποτελεί μια επιφυλακτική, σκόπιμη και προορατική συμπεριφορά, μια στάση αυτοσυντήρησης και μια προσωπική στρατηγική με στόχο την προστασία από εξωτερικές απειλές, από προσωπικά λάθη, από τριβή ή ρήξη στο εργασιακό περιβάλλον (η σιωπή ως συμπεριφορά αυτοπροστασίας). Ο βαθμός αυτής της σιωπής μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε σχέση με το επίπεδο του φόβου (χαμηλό-υψηλό), που βιώνουν οι εργαζόμενοι, και σε σχέση με τον χρόνο (βραχυπρόθεσμα-μακροπρόθεσμα), που χρειάζεται προκειμένου να παρουσιαστεί. Έτσι προκύπτουν οι υποκατηγορίες:

α) η μη σκόπιμη αμυντική σιωπή (*non-deliberate defensive silence*), όταν ο εργαζόμενος οδηγείται στη επιλογή ακούσιας σιωπηλής συμπεριφοράς εξαιτίας της παρουσίας υψηλής απειλής π.χ. όταν ξεκινά να συνομιλεί με προϊστάμενο και ανακαλύπτει απροσδόκητα τη μη συμφωνία του τελευταίου με τις θέσεις του, οπότε αυτομάτως παύει να εκφράζεται,

β) η σκόπιμη αμυντική σιωπή (*defensive silence*), όταν ο εργαζόμενος απολύτως συνειδητά και εκούσια επιλέγει να σιωπήσει προκειμένου να προστατευτεί από μια δυνητικά επικίνδυνη και απειλητική υπηρεσιακά κατάσταση. Τούτο παρατηρείται, όταν απαιτείται αρκετό χρονικό διάστημα και χαμηλά επίπεδα φόβου, προκειμένου να εκφραστεί, π.χ. στην περίπτωση που επιθυμεί ένας εργαζόμενος να μιλήσει για βελτιωτικές προτάσεις σε προϊστάμενό του, μπορεί να αντιμετωπίσει χαμηλά επίπεδα φόβου, καθώς έχει αρκετό χρονικό διάστημα προκειμένου να σκεφτεί τα οφέλη από μια τέτοια κίνηση, συμβουλευόμενος συναδέλφους και αξιολογώντας διάφορες στρατηγικές,

γ) η σχηματική αμυντική σιωπή (*schema-driven defensive silence*), όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την πρόθεσή τους να παραμείνουν σιωπηλοί, αλλά δεν έχουν αποφασίσει τι ακριβώς επιθυμούν να κάνουν, π.χ. όταν αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα φόβου ακόμα και σε περιπτώσεις που έχουν χρόνο να αποφασίσουν πώς θα λειτουργήσουν ή όταν αντιμετωπίζουν χαμηλά επίπεδα φόβου και έχουν να εκφράσουν μια άποψη, αλλά δεν υπάρχει ο κατάλληλος χρόνος να συζητηθεί.

Μακροπρόθεσμα οι τρεις αυτοί τύποι σιωπής μπορεί να οδηγήσουν σε <<συνήθεια σε σιωπή>> (*habituated silence*), σε <<κλίμα σιωπής>>, όταν για παράδειγμα ένας εργαζόμενος ανέπτυξε κατά το παρελθόν φόβο να εκφραστεί ανοιχτά σε ιεραρχικά υπερκείμενο πρόσωπο εξαιτίας μιας αρνητικής εμπειρίας, είναι απίθανο να ελέγξει εάν εξακολουθούν να υπάρχουν απειλές αυτού του είδους, όταν εκ νέου βρεθεί μπροστά στην πρόκληση να μιλήσει υπό τις ίδιες συνθήκες. Εάν κατόπιν τούτων αποφασίσει πάλι να σιωπήσει, συμβάλλει στη διαιώνιση του <<κλίματος σιωπής>> (Kish-Gephard et al., 2009).

Επιπλέον <<προστατευτικό μέτρο>> στα πλαίσια αυτού του είδους της σιωπής, της αμυντικής σιωπής δηλαδή, είναι η αποδοχή των αποφάσεων των ιεραρχικά προϊσταμένων άνευ ετέρου, ακόμα και αν έχουν οι εργαζόμενοι να διατυπώσουν και να καταθέσουν προς συζήτηση άλλη άποψη, με αποτέλεσμα να εκλείπουν οι εκπεφρασμένες διαφορετικές ή και αντικρουόμενες θέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν επικοδομητικά (Karaocaoglu & Cingoz, 2007). Η <<προστατευτική σιωπή>> έχει ουσιαστικά να κάνει και με την επιλογή του ατόμου να μην εκφράζεται, προκειμένου να αποφύγει αρνητικές παρενέργειες και συνέπειες, οι οποίες ενδεχομένως να προκύψουν σε περίπτωση που η θέση και η άποψή του αντιτίθεται και έρχεται σε σύγκρουση με μια άλλη, με στόχο να διασφαλιστεί η προστασία του.

## Πίνακας 2: Τύποι Αμυντικής Σιωπής

		Χρόνος αντίδρασης/απάντησης	
		Σύντομος	Αρκετός
Ένταση Φόβου	υψηλή	Μη σκόπιμη αμυντική σιωπή	Σχηματική αμυντική σιωπή
	χαμηλή	Σχηματική αμυντική σιωπή	Σκόπιμη αμυντική σιωπή

} **Συνήθεια στη σιωπή**

Πηγή: (με διαμόρφωση) Kish-Gephart et al.(2009)

- ✓ Την θετική/συνεργατική/κοινωνική/υπέρ της κοινωνίας σιωπή (prosocial) ή άλλως φιλοσοφική σιωπή, οριζόμενη ως η παρακράτηση πληροφοριών και απόψεων, που σχετίζονται με την εργασία, με απώτερο όμως στόχο την ωφέλεια και προστασία του Οργανισμού ή άλλων προσώπων, και η οποία επιλέγεται με βάση τον αλτρουισμό ή τα κίνητρα συνεργασίας και την καλοπροαίρετη διάθεση. Αυτή η τελευταία διάσταση σιωπής είναι σαφώς εκούσια, με προληπτικό χαρακτήρα, ενώ επικεντρώνεται κυρίως σε άλλους, έχοντας να κάνει με τις ανησυχίες των εργαζομένων (Bagheri, 2012) (η σιωπή ως συμπεριφορά που βασίζεται στην συνεργασία).

### Πίνακας 3: Είδη Οργανωσιακής Σιωπής.

Κίνητρο/συμπεριφορά εργαζομένου	Είδη Οργανωσιακής Σιωπής
Απεμπλεκόμενη συμπεριφορά εργαζομένου. Συναίσθημα παραίτησης και ανικανότητας, έλλειψη αυτοπεποίθησης, αίσθηση αδυναμίας επίτευξης αλλαγής με τα λόγια	Συγκαταβατική σιωπή
Αυτοπροστατευτική συμπεριφορά, φόβος ως προληπτικό μέτρο για την παρουσία αυτού του είδους σιωπής	Αμυντική σιωπή
Συμπεριφορά που προέρχεται από αλτρουιστικά συνεταιριστικά και συνεργατικά κίνητρα, με βασικό στόχο το όφελος των συναδέλφων και της οργάνωσης	Συνεργατική σιωπή

**Πηγή: Van Dyne et all, 2003.**

Οι Knoll και Van Dick (2013) πιστεύουν ότι υπάρχει ακόμα ένας τέταρτος τύπος σιωπής, αυτός της <<ευκαιριακής σιωπής>> (*opportunistic silence*), που υιοθετείται όταν υπάρχει στρατηγική παρακράτησης ιδεών, απόψεων ή πληροφοριών, που σχετίζονται με την εργασία, με σκοπό να κερδηθεί κάποιο πλεονέκτημα για τον εργαζόμενο, ακόμη και αν υπάρχει βλάβη σε άλλους ή στην οργάνωση. Σύμφωνα με άλλους ερευνητές αυτή η μορφή σιωπής παρατηρείται σε άτομα, τα οποία, επειδή ακριβώς αποσκοπούν σε ίδιον όφελος εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, μπορεί να παρέχουν επίσης διαστρεβλωμένες, λειψές, μερικές πληροφορίες προκειμένου να παραπλανήσουν την ηγεσία. Η απόκρυψη πληροφοριών με βάση τον οπορτουνισμό δεν έχει προσελκύσει ακόμη την προσοχή πολλών μελετητών και δεν υπάρχει ακόμα πλούσια βιβλιογραφία σε σχέση με αυτόν τον τύπο σιωπής στους οργανισμούς, αλλά στην ήδη υπάρχουσα αναφέρεται ως ένας εκ των βασικών λόγων της αντιπαραγωγικής εργασίας (Williamson, 1985, Gruys and Sackett 2003, Skarlicki και Folger1997, Knoll & van Dick, 2012).

Η <<αποκλίνουσα σιωπή>> από την άλλη (*deviant silence*) αποτελεί ένα είδος αποκλίνουσας συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον, κατά την οποία, σύμφωνα με τον Rego (2013), οι εργαζόμενοι παραμένουν σιωπηλοί προκειμένου να οδηγήσουν τους ανωτέρους ή τους συναδέλφους τους στη λήψη



λανθασμένων αποφάσεων. Γενικότερα η υιοθέτηση των αποκλινουσών συμπεριφορών από τους εργαζόμενους αποτελεί κοινό τόπο στους οργανισμούς και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε:

α) εποικοδομητικές αποκλίνουσες συμπεριφορές

ή σε

β) καταστρεπτικές αποκλίνουσες συμπεριφορές.

Εκτός από την αποκλίνουσα σιωπή, η κλοπή, η επιθετικότητα στο χώρο εργασίας και η δολιοφθορά συμπεριλαμβάνονται στην καταστροφική αποκλίνουσα εργασιακή συμπεριφορά, με στόχο την πρόκληση βλάβης στον Οργανισμό και στα μέλη του (Rego, 2013, Ahmad & Omar, 2014, Daniel C. Pacheco et all, 2015).

### **5.3 Παράγοντες εμφάνισης της οργανωσιακής σιωπής κατά του Galford και Drapeau: εμπιστοσύνη σε οργανισμό, εμπιστοσύνη στην ηγεσία, οργανωσιακή δικαιοσύνη.**

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που προκαλούν την εμφάνιση του φαινομένου της «οργανωσιακής σιωπής» είναι η έλλειψη του αισθήματος εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό ως οντότητα. Κατά τους ερευνητές Galford και Drapeau (2003) η εμπιστοσύνη, που μπορεί να νιώσει ένας εργαζόμενος, διακρίνεται σε τρεις διαφορετικούς τύπους:

1. *στην εμπιστοσύνη στον οργανισμό*, η οποία σχετίζεται με το όραμα, τις προσδοκίες, την ικανότητα των ανώτατων στελεχών να καθορίσουν τη κατάλληλη πορεία, να αξιοποιήσουν και καταναείμουν παραγωγικά τους πόρους, να υποστηρίξουν και να εκπληρώσουν την αποστολή και να αποδειχθούν πραγματικά βοηθητικοί και υποστηρικτικοί του Οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του. Η διοίκηση/ιεραρχία ενός οργανισμού, που στηρίζει και στηρίζεται στην εμπιστοσύνη, αποτελεί μια οργανωσιακή προσέγγιση, η οποία δύναται να οδηγήσει με αποτελεσματικότητα στη συνεργασία μεταξύ ανθρώπων, ομάδων και οργανισμών με κίνητρο την επίτευξη ατομικών και οργανωτικών στόχων (Galford & Drapeau, 2003). Η εμπιστοσύνη στον οργανισμό έχει άμεση επίδραση στην οργανωσιακή σιωπή, αίροντάς την, στην οργανωσιακή δέσμευση και στην ικανοποίηση από την εργασία, τις οποίες και προωθεί (Fard & Karimi, 2015; Shojaie et al, 2011). Στους οργανισμούς εκείνους, στους οποίους τα στελέχη δεν δίνουν προσοχή στις απόψεις των εργαζομένων, στις στάσεις, στις εκτιμήσεις και στα προβλήματά τους, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποφεύγουν να εκφραστούν και δεν καταβάλουν καμία προσπάθεια να επιλύσουν οργανωσιακά προβλήματα (Tahmasebi, Sobhanipour, & Aghaziarati, 2013). Αντιθέτως το οργανωσιακό υποστηρικτικό περιβάλλον και η οργανωσιακή

εμπιστοσύνη διευκολύνουν την επικοινωνία και εξαλείφουν την «οργανωσιακή σιωπή» (Singh & Malhotra, 2015).

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανόν να εμπιστευτούν τη διοίκηση ενός οργανισμού, όταν πιστεύουν ότι η διοίκηση πραγματοποιεί αυτό που υπόσχεται, όταν αποδεικνύεται αξιόπιστη και έντιμη, και όταν πραγματικά αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια και ισότιμα.

2. Στην εμπιστοσύνη στην ηγεσία που αναφέρεται σε αυτήν, την οποία έχουν οι εργαζόμενοι στους επιβλέποντές τους, ειδικά όταν οι τελευταίοι διαθέτουν όραμα, ικανότητα και ισχυρή προσωπικότητα. Το ενδιαφέρον, το οποίο δείχνουν οι προϊστάμενοί τους, όταν λαμβάνουν υπόψιν τους τις ανάγκες των υπαλλήλων, μειώνει το αίσθημα της αβεβαιότητας και τους αβάσιμους φόβους τους, και αίρει κάθε συγκρατημένη και άτολμη στάση τους (Galford & Drapeau, 2003). Ένας από τους σημαντικότερους οργανωσιακούς παράγοντες, που επηρεάζει την διοίκηση ενός οργανισμού είναι το στυλ/ ο τύπος της διοίκησης (Fard & Fariba, 2015), για παράδειγμα η έλλειψη διοικητικών δεξιοτήτων των στελεχών μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση του φαινομένου της «οργανωσιακής σιωπής» (Balas-Timar, 2016). Αν οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται τους ιεραρχικά υπερκείμενούς τους μέσα σε έναν Οργανισμό θα παραμείνουν σιωπηλοί (Liu et al, 2009) με αρνητικό αποτέλεσμα να επηρεαστεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του Οργανισμού αυτού. (Tzafirir , 2005). Όσο λοιπόν ασθενέστερη είναι η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τα διοικητικά στελέχη του Οργανισμού τόσο πιο πιθανό είναι να επικρατήσει ο φόβος της έκφρασης απόψεων, η έλλειψη του ενδιαφέροντος και να μην προωθηθούν και εκπληρωθούν οι στόχοι του οργανισμού. Όλα αυτά εκκινούν από τη σιωπή των εργαζομένων και οδηγούν με τη σειρά τους σε διαίωση του φαινομένου (Gazmeh, Farmani & Sedaghat, 2014; Fard & Karimi, 2015).
3. Στην οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice), η οποία αναφέρεται στο αν οι διαδικασίες εντός ενός οργανικού φορέα είναι καλά σχεδιασμένες, συνεπείς και δίκαιες (Galford & Drapeau, 2003). Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) η ορθή μεταχείριση των εργαζομένων σχετίζεται με το εάν αντιμετωπίζονται δίκαια, ισότιμα, με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Οι Pinder και Harlos (2001) αναφέρουν ότι το κλίμα σιωπής και το σύνδρομο των «κωφών αυτιών» υποδεικνύουν ότι ορισμένα οργανωτικά πλαίσια με συστηματικό και προβλέψιμο τρόπο δημιουργούν αδικίες, ενώ παράλληλα συντηρούν ένα κλίμα, που αποθαρρύνει τα άτομα από το να σπάζουν τη σιωπή τους. Το σύνδρομο των «κωφών αυτιών» σε έναν οργανισμό χαρακτηρίζεται κυρίως από ανεπαρκείς οργανωτικές πολιτικές και από μη διοικητικό εξορθολογισμό (Greenberg & Edwards, 2009). Σύμφωνα με τον Adams (1963) όταν ένα αποτέλεσμα θεωρείται άδικο, επηρεάζει τα συναισθήματα του ατόμου και τελικά όλο αυτό θα



καταλήξει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του, πιθανότατα στην αποδοχή μιας κατάστασης και στη σιωπή (Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999).

Οι Greenberg και Edwards (2009) αναφέρουν ακόμα δυο διαστάσεις της δικαιοσύνης:

- α) την *διαπροσωπική δικαιοσύνη*, που αναφέρεται στην προσωπική μεταχείριση και
- β) την *ενημερωτική δικαιοσύνη*, που αναφέρεται στην πρόσβαση στην πληροφορία.

Στο πλαίσιο αυτό καθίσταται κατανοητό ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν αντιμετωπιστεί δίκαια, εάν οι αποφάσεις και οι διαδικασίες της διοίκησης είναι δίκαιες, συνεπείς, διαφανείς, μη διακριτικές και λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις και τις ανάγκες τους.

Ανατρέχοντας στο 1980, ο Leventhal πρότεινε έξι κριτήρια, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αντίληψη των εργαζόμενων σχετικά με το πόσο δίκαιη μπορεί να θεωρηθεί μία απόφαση, και κατ' επέκταση να άρουν κάθε σιωπηλή στάση στην εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα οι διαδικασίες θα πρέπει:

- α) να εφαρμόζονται με συνέπεια και συνέχεια για όλους τους ανθρώπους κάθε στιγμή,
- β) να είναι απαλλαγμένες από προκαταλήψεις και ειδικές μεταχειρίσεις ,
- γ) να διακρίνονται για την ακρίβεια των πληροφοριών, στις οποίες βασίζεται η λήψη της εκάστοτε απόφασης,
- δ) να υπάρχει πρόβλεψη της δυνατότητας μεταβολής ή τροποποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται,
- ε) να είναι σύμφωνες με την ηθική, τις γενικά αποδεκτές αξίες και τη δεοντολογία και
- στ) να διασφαλίζουν ότι οι απόψεις των ομάδων, που επηρεάζονται από την απόφαση, έχουν ληφθεί υπόψη για την υιοθέτησή τους.

#### Πίνακας 4: Λόγοι εξάλειψης οργανωσιακής σιωπής

1	<i>Εμπιστοσύνη στον Οργανισμό</i>	Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εμπιστοσύνης στον Οργανισμό και στη στάση των εργαζομένων να αισθάνονται δέσμευση με τον Οργανισμό τους και ικανοποίηση από την εργασία τους, και ως εκ τούτων να αίρουν τη στάση σιωπής τους.
2	<i>Εμπιστοσύνη στην ηγεσία</i>	Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εμπιστοσύνης στην ηγεσία/ιεραρχία και στα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί στη μείωση του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής.
3	<i>Οργανωσιακή δικαιοσύνη (+διαπροσωπική δικαιοσύνη +ενημερωτική δικαιοσύνη)</i>	Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της δικαιοσύνης στην οργάνωση και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων επηρεάζει αρνητικά την αμυντική αλλά και την συγκαταβατική σιωπή.

Πηγή: Armstrong (2006), Greenberg et Edwards (2009).

## 6. Διαχρονικά αίτια ύπαρξης εργασιακής σιωπής.

Κατά τους Shojaie, Matin και Barami (2011) η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής οφείλεται σε τρία διαφορετικά είδη παραγόντων στο εργασιακό περιβάλλον:

- α) στους διοικητικούς παράγοντες,
- β) στους οργανωσιακούς παράγοντες,
- γ) στους παράγοντες της προσωπικότητας.

Περαιτέρω υπάρχουν πολλά σύγχρονα αίτια, τα οποία κρύβονται πίσω από το φαινόμενο της σιωπής και τα οποία αναπτύσσονται σε ατομικό, πολιτισμικό και οργανωσιακό επίπεδο (Verhezen, 2010). Αναλυτικότερα και με αναφορά στη βιβλιογραφία ορισμένα είναι τα κάτωθι:

1) Ο φόβος για τις αρνητικές και για τις βλαπτικές επιπτώσεις, που ενδέχεται να επιφέρει η έκφραση της άποψης των εργαζομένων, όπως ο επηρεασμός των μελλοντικών αξιολογήσεων, ο φόβος της απόλυσης ή η μη ευκαιρία προαγωγής και εξέλιξης (Milliken&Morrison, 2000, Jalilian&Batmani, 2015). Σύμφωνα με τους Balas et Timar (2016) σε αυτήν την αίσθηση του φόβου συμβάλλει η συνεχώς αυξανόμενη ελαστικότητα των θέσεων εργασίας, καθώς και οι σύγχρονες συνθήκες της κακώς αμειβόμενης εργασίας.

2) Η επιλογή της αποφυγής των ενδοεργασιακών συγκρουσιακών καταστάσεων, της υπερέντασης στις συναδελφικές σχέσεις, η επιθυμία αποφυγής να τρωθούν τα συναισθήματα του άλλου ή να λειτουργήσει ο λόγος του ατόμου βλαπτικά στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του οδηγούν στην σιωπή (Brinsfield, 2013).

3) Το οργανωσιακό κλίμα σιωπής μπορεί να επηρεάζει την ανάπτυξη του φαινομένου σε σημαντικό βαθμό (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Οι Milliken et al. (2003) σε έρευνά τους κατέληξαν ότι το 30% των ερωτηθέντων σιωπά επειδή η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι <<ανοιχτή>>. Κάποιοι Οργανισμοί προωθούν και τεχνηέντως εφαρμόζουν ποικίλες τακτικές φίμωσης της ελεύθερης έκφρασης των υφισταμένων. Όταν λοιπόν δεν υπάρχει περιβάλλον, το οποίο να προωθεί και να στηρίζει την αμοιβαία εμπιστοσύνη, ενώ ταυτόχρονα η ηγεσία δεν σέβεται τις ιδέες, τις απόψεις και δεν υπολογίζει τις θέσεις των υφισταμένων, δημιουργείται αρνητικό, αμήχανο και ακατάλληλο κλίμα, το οποίο λειτουργεί ως τροχοπέδη για την έκφραση και για την εκδήλωση της φωνής. Επιπροσθέτως ένα άδικο εργασιακό περιβάλλον, με ασκούμενους έντονα εποπτικούς ελέγχους, με συνεχείς αξιολογήσεις επιδόσεων και επικράτηση συγκρουσιακών σχέσεων ευνοεί και εντείνει το κλίμα σιωπής (Hofstede, 1980). Τέλος οι Bowen et Blackmon (2003) υποστηρίζουν ότι τα άτομα θα είναι πιο πιθανό να μιλήσουν στις οργανώσεις, όταν συνάδελφοι και συνεργάτες θα εμφανιστούν πρόθυμοι να υποστηρίξουν τη θέση τους και αντιστοίχως είναι πιθανό να παραμείνουν σιωπηλοί, όταν πιστεύουν πως στον Οργανισμό εργασίας τους δεν εντοπίζονται υποστηρικτικές συμπεριφορές και στάσεις.

4) Σύμφωνα με τους Detert et Burris (2007), «η ψυχολογική ασφάλεια είναι η συνθήκη, που μετριάζει τη σχέση ανάμεσα στα εξωτερικά ερεθίσματα που παρέχονται από τη συμπεριφορά του ηγέτη και στην απόφαση των υφισταμένων να μιλήσουν ή να παραμείνουν σιωπηλοί». Όταν κατ' επέκταση οι εργαζόμενοι νιώθουν ψυχολογικά και συναισθηματικά επισφαλείς, επιλέγουν να σιωπήσουν παρά να εκθέσουν τις απόψεις τους.

5) Η Ελλιπής, η μη πλήρης ενημέρωση σχετικά με ένα ζήτημα μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη σιωπή.

6) Το στυλ και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας ορίζουν την παρουσία του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής (Jahabakhshian et al., 2015). Έτσι, όταν ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται να ακούσει την άποψη των υφισταμένων, είναι απρόσιτος, μη προσηνής και διατηρεί αυστηρές αποστάσεις εκδηλώνεται η σιωπή, ενώ όταν ενθαρρύνει τη συζήτηση προωθεί την ανοιχτή και αβίαστη έκφραση (Vakola et Bouradas, 2005). Σε έρευνα των Milliken et al. (2003) το 20% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοί τους δεν είναι ανοιχτοί, ώστε να τους προσεγγίσουν. Επίσης από τη συμπεριφορά των ιεραρχικά ανωτέρων σε έναν Οργανισμό οι εργαζόμενοι εκτιμάνε ποιο θα είναι το όφελος και ποιο το κόστος σε περίπτωση που επιλέξουν να μιλήσουν για ένα ζήτημα (Detert et Burris, 2007). Κατά τους Milliken et Morrison, (2000), το κλίμα σιωπής αποτελεί ένα κοινωνικό κατασκεύασμα, καθώς αναπτύσσεται σε οργανωσιακό επίπεδο, ενώ εξαρτάται από τον τρόπο λήψης αποφάσεων και από την κουλτούρα ενός Οργανισμού. Οι σχετικοί με την ηγεσία και με τη δομή και την οργάνωση λόγοι ανάπτυξης του κλίματος σιωπής σύμφωνα με τους παραπάνω μελετητές δίνονται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 5 : Βασικές αιτίες δημιουργίας κλίματος σιωπής.

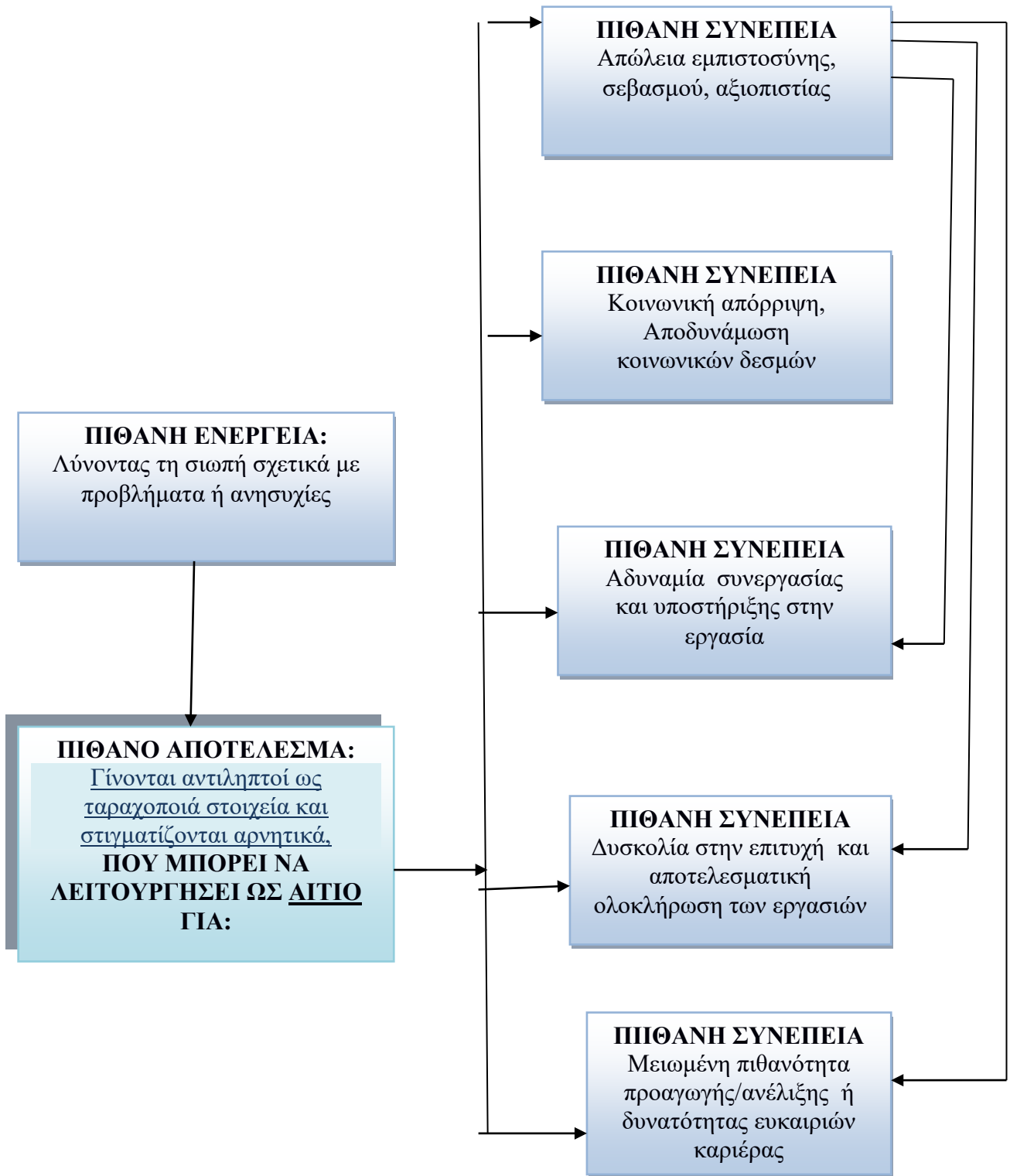


7) Μια διαφορετική προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν σιωπηλοί, όταν θεωρούν ότι η διοίκηση είναι η πλέον κατάλληλη για να ασχοληθεί με τα περισσότερα οργανωτικά θέματα, ενώ οι ίδιοι πρέπει και οφείλουν από θέσεως να αρκестούν στο ρόλο του διεκπεραιωτή και εκτελεστή εντολών (Mokhtari, 2016).

8) Από την άλλη ο φόβος των διευθυντών για αρνητική ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους τους μπορεί να οξύνει την παρουσία του φαινομένου. Η –πολλές φορές ανασφαλής-αίσθηση ότι απειλούνται και εκτίθενται στους υφισταμένους τους, όταν κάνουν κάποιο λάθος, μπορεί να αποτελέσει λόγο επιβολής της σιωπηρής εργασιακής στάσης στους εργαζομένους. Το τελευταίο μπορεί να συμβεί, όταν ειδικά πιστεύουν ότι ελέγχεται η απόδοσή τους και ότι μπορεί να κατηγορηθούν για οργανωσιακή ανεπάρκεια. Μπορεί δε να μεταθέτουν την ευθύνη για τυχόν λάθη εντός του εργασιακού περιβάλλοντος στους υφισταμένους, τους οποίους ενίοτε και να κατηγορούν ως αναξιόπιστες πηγές πληροφόρησης, δημιουργώντας μικροκλίμα σιωπής, με τους εργαζομένους να <<πνίγουν >> την ελεύθερη έκφρασή τους, καθώς φοβούνται τις επιπτώσεις που πιθανόν να έχουν, αν αποκαλύψουν τα λάθη της ηγεσίας τους. Πολλές φορές τα στελέχη ενός Οργανισμού μπορεί να αποφεύγουν με κάθε τρόπο την άσκηση αποκλίνουσας φωνής με έντονη χρήση της κριτικής μέσω του επιλεγμένου στυλ διαχείρισης, με το οποίο υποχρεώνουν τον εργαζόμενο σε συμβιβασμούς, σε αποτροπή της ελεύθερης έκφρασής του, ώστε να αποσοβηθεί ο κίνδυνος να ακουστεί οτιδήποτε θα μπορούσε να πλήξει την υπηρεσιακή υπερηφάνειά τους (Greenberg et al, 2007). Επιπλέον δεν λείπουν οι ηγεσίες εκείνες, που θεωρούν πως η ενότητα και η συναίνεση σε έναν οργανισμό είναι σημάδια οργανωσιακής υγείας, ενώ τούτη επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση μιας παθητικότερης και πιο συγκρατημένης εκφραστικά συμπεριφοράς των εργαζομένων (Milliken et Morrison, 2000). Σε πολλές περιπτώσεις λοιπόν, οι ίδιοι οι Οργανισμοί εγκλωβίζουν τους εργαζομένους στη σιωπή, καθιστώντας τους διστακτικούς στην ελεύθερη έκφραση των απόψεων, των ανησυχιών και των θέσεων τους στους εργοδότες τους (Morrison et Milliken, 2000). Προσέτι η λογική του <<εάν χρειαστώ τη γνώμη σου, θα σου την ζητήσω>> πηγάζει από τη θέση πολλών στελεχών ότι οι κατώτερες βαθμίδες πρέπει να εκτελούν τις δοθείσες εργασίες τους, χωρίς να εκφράζουν καμία άποψη. Τέλος βασική πηγή δυσπιστίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι οι διαφορές ρόλων στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ η ιεραρχία των θέσεων και η υποτελής σχέση του υφισταμένου στον ιεραρχικά υπερκείμενό του στην υπηρεσία καθιστά πολλές φορές τον πρώτο διστακτικό και δύσκολη τη θέση του στη μεταφορά μηνυμάτων (Panahi et al, 2012).

9) Ο φόβος του αρνητικού στιγματισμού είναι ένα ακόμα αίτιο που έχει τις ρίζες του στο ίδιο το άτομο αλλά και στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Από αυτόν τον φόβο πηγάζει και το φαινόμενο MUM, που έχει παρουσιαστεί, σύμφωνα με το οποίο τα άτομα δεν θέλουν να γίνουν αγγελιοφόροι αρνητικών και δυσάρεστων ειδήσεων, και έτσι επιλέγουν τη σιωπή. Οι Milliken et. al. (2003) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι φοβούνται να μιλήσουν για μια ποικιλία καθημερινών προβλημάτων και θεμάτων, καθώς εκτιμούν ότι μια τέτοια ενέργεια πιθανόν να τους στιγματίσει αρνητικά και να περιπέσουν εξ αυτού σε δυσμένεια. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τις αντιληπτές επιπτώσεις μιας αρνητικής <<ετικέτας>> ή χαρακτηρισμού, που μπορεί να συνοδεύει έναν λεκτικά θαρραλέο και εξωστρεφή εργαζόμενο:

**Σχήμα 6: Οι αντιληπτές επιπτώσεις μιας αρνητικής ετικέτας ή εικόνας:**



**Πηγή: Milliken et all, 2003 (με διαμόρφωση).**

10) Μια προηγούμενη αρνητική εμπειρία μετά από την έκφραση μιας άποψης, η οποία όμως είχε αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή του ζωή, μπορεί να οδηγήσει μελλοντικά το άτομο να επιλέξει τη σιωπή αντί της φωνής. Έρευνες δείχνουν ότι <<αν τα άτομα βιώνουν μια ισχυρή αρνητική κατάσταση, όπως



ο φόβος, είναι πιο πιθανό να ανασύρουν μελλοντικά πληροφορίες σχετικές με αυτό το συναίσθημα, και έτσι μπορεί να υπερεκτιμούν την πιθανότητα επανάληψης των αρνητικών συνεπειών της κατάστασης αυτής>> (Milliken et al., 2003).

11) Το αίσθημα αδυναμίας για ουσιαστική επιρροή στα πράγματα αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής και επιβολής της σιωπής. Σε έρευνα των Milliken et al. (2003) το 25% των ατόμων δήλωσαν πως σιωπούσαν, επειδή θεωρούσαν πως θα ήταν ανούσιο, άσκοπο και χωρίς αποτέλεσμα και αντίκρισμα, εάν μιλούσαν.

12) Συν τοις άλλοις οι εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων κυρίως εντός μεγάλων οργανισμών δύνανται να εμποδίσουν την οριζόντια επικοινωνία, ανοίγοντας δυσκολότερα διαύλους μεταξύ των εργαζομένων και προκαλώντας ευκολότερα τη σιωπή τους (Verhezen, 2010). Επιπροσθέτως η σιωπή παρατηρείται πιο συχνά σε σταθερούς, άκαμπτους οργανισμούς με συγκεντρωτικό, αυστηρό σύστημα και πολλά ιεραρχικά επίπεδα, τα οποία δυσκολεύουν και -εν πολλοίς- αποτρέπουν την ανοδική επικοινωνία (Haskins et Freeman, 2015, Milliken et Morrison, 2000, Verhezen, 2010).

## **7. Διαχρονικές επιπτώσεις της ύπαρξης σιωπής.**

### **7.1. Επιπτώσεις της εργασιακής σιωπής στον οργανισμό.**

Η επικοινωνία είναι το βασικό κλειδί για την επιτυχία και για την ευημερία ενός οργανισμού, όπως αναφέρει ο Pentilla (2003). Όταν η σιωπή των εργαζομένων εμφανίζεται μέσα σε έναν οργανισμό αποτελεί ικανό παράγοντα για να βλάψει το γενικό σύνολο και τη λειτουργία του οργανισμού. Σε άρθρο του ο παραπάνω μελετητής, το οποίο τιτλοφορείται ως <<Get Talking>> αναφέρεται ότι «η σιωπή των υπαλλήλων σκοτώνει την καινοτομία και διαιωνίζει τα κακώς σχηματισμένα προγράμματα, που οδηγούν σε ελαττωματικά προϊόντα, σε χαμηλό ηθικό και σε μια αναποτελεσματική και μη λειτουργική κατώτατη γραμμή παραγωγής». Αυτό αποδεικνύει πόσο μπορεί να υποφέρει και να βάλλεται ένας Οργανισμός εξαιτίας έλλειψης της κατάλληλης και απαραίτητης επικοινωνίας στο εσωτερικό του, αλλά και εξαιτίας της απουσίας του απαραίτητου πλουραλισμού, που οδηγεί σε επιτυχή σύνθεση απόψεων και συναφή λήψη αποφάσεων. Στην περίπτωση λοιπόν που εμφανίζεται η οργανωσιακή σιωπή η ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία <<νοσεί>>, με αποτέλεσμα την ύπαρξη γενικότερων προβλημάτων λειτουργικότητας και αποδοτικότητας. Η αδιαφορία των υπαλλήλων απέναντι στην ευσυνείδητη εκτέλεση του καθήκοντός τους και απέναντι στους συναδέλφους τους, η καθημερινή αποδόμηση των διαπροσωπικών σχέσεων, το αυξανόμενο επίπεδο δυσαρέσκειας μεταξύ συναδέλφων, η έλλειψη ανάδρασης και πληροφόρησης, η απουσία ανάλυσης ιδεών και πρότασης εναλλακτικών λύσεων ως αποτελέσματα αποσιώπησης σκέψεων, θέσεων και γνώσεων

μπορούν να οδηγήσουν σε λιγότερο αποτελεσματικές οργανωσιακές διαδικασίες ( Morrison et Milliken, 2000). Προϊόντος του χρόνου η επικράτηση της σιωπής οδηγεί τον εργαζόμενο σε αποστασιοποίηση από την εργασία του, καθώς σταδιακά οδηγείται στο να απολέσει το ενδιαφέρον του γι' αυτήν, και κατ' επέκταση σε μείωση της ποιότητάς της (Bagheri, 2012).

Σε ένα άλλο άρθρο με τον τίτλο «*Η επαναδημιουργία του αδιάφορου υπαλλήλου*» (Re-Creating the Indifferent Employee) της Carla Joinson αναφέρονται και άλλα αρνητικά αποτελέσματα της σιωπής υπαλλήλων, όπως οι νομισματικές απώλειες ως παρελκόμενο της επιδεικνυόμενης αδιαφορίας των υπαλλήλων σε έναν Οργανισμό. Με την πάροδο του χρόνου η επικράτηση του σιωπηλού κλίματος μέσα στις οργανώσεις καθιστά αρκετούς υπαλλήλους εξαιρετικά αδιάφορους απέναντι στις εργασίες τους, στους εργοδότες και στην ποιότητα του παραγόμενου έργου τους (Joinson, 1996), γεγονός που οδηγεί σε απώλεια χρημάτων/εσόδων, κέρδους και σε ανεπαρκή λειτουργία.

Η σιωπή των εργαζομένων είναι εξαιρετικά επιζήμια για τους οργανισμούς, προκαλώντας συχνά ένα "κλιμακωμένο επίπεδο δυσαρέσκειας" μεταξύ των εργαζομένων, το οποίο εκδηλώνεται σε απουσίες και σε άλλες ανεπιθύμητες συμπεριφορές (Colquitt and Greenberg, 2005).

Οι Panahi et al (2012) αναφέρουν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του κλίματος της σιωπής, της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της οργανωσιακή δέσμευσης τους, ενώ οι Nevin et al (2013) υποστηρίζουν ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της αμυντικής σιωπής των εργαζομένων και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η οργανωσιακή σιωπή δε συμβάλλει στην ορθολογική αξιοποίηση των προσόντων και των γνωστικών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα να τελματώνει ο ίδιος ο Οργανισμός, ενώ επηρεάζει το κίνητρο των εργαζομένων να διαμοιράζονται τις γνώσεις τους, διαμορφώνοντας έτσι χαμηλό το επίπεδο της οργανωσιακής τους δέσμευσης και εξίσου χαμηλή τη διάθεσή τους να αποδώσουν. Η επιβολή κλίματος σιωπής σύμφωνα με τον Hislop (2003) λειτουργεί αρνητικά στην ταύτιση των υπαλλήλων με τον φορέα εργασίας τους και στην ανάπτυξη γνήσιου ενδιαφέροντος για τα συμφέροντά του τελευταίου. Αντιθέτως, η αποτελεσματική οργανωσιακή φωνή κατά τη χάραξη της στρατηγικής και των στόχων ενός Οργανισμού αυξάνουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Armstrong, 2006).

Επιπροσθέτως αποτέλεσμα της επικράτησης κλίματος σιωπής είναι η δυσκολία μεταφοράς σημαντικών πληροφοριών και μηνυμάτων τόσο στην ανώτατη διοίκηση/ιεραρχία όσο και μεταξύ των εργαζομένων, εμποδίζοντας ως εκ τούτου τη διαχείριση της γνώσης και επηρεάζοντας την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Συνέπεια αυτής της συμπεριφοράς, όπως υποστηρίζουν οι Alparslan et all (2015), είναι η μη έκφραση των υπαρχόντων προβλημάτων, η έλλειψη ανατροφοδότησης σχετικά με τις δυσκολίες και τα προβλήματα, η μη μεταφορά και διάδοση της γνώσης, καθώς και η έλλειψη χρησίων υποδείξεων και εποικοδομητικής κριτικής, καθιστώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την οργανωσιακή σιωπή αρνητικό χαρακτηριστικό, επιβλαβές για τον ίδιο τον Οργανισμό μέσα στον οποίον επικρατεί. Το φαινόμενο αυτό μπορεί επίσης να ευθύνεται στο να χαθούν μεγάλες ποσότητες πληροφοριών σχετικά με τα πιθανά

προβλήματα του οργανισμού με αποτέλεσμα τη δημιουργία στρεβλώσεων στη γνώση, στην οποία τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη βασίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Milliken et all, 2003, Fard et Karimi, 2015).

Εστιάζοντας έτι περαιτέρω στη διαχείριση της γνώσης, αυτή αποτελεί αναμφισβήτητα την κινητήριο δύναμη για έναν Οργανισμό, καθώς του επιτρέπει να αναπτυχθεί, να εξελιχθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση λοιπόν της γνώσης ορίζεται ως το σύστημα λειτουργιών – ενεργειών, που έχει ως αντικείμενο:

α) τη δημιουργία ή την απόκτηση της γνώσης,

β) την αποθήκευσή της, ώστε να αποτελεί μνήμη και ιδιοκτησία του οργανισμού,

γ) τη διάδοσή της, ώστε να είναι προσβάσιμη σε όλους,

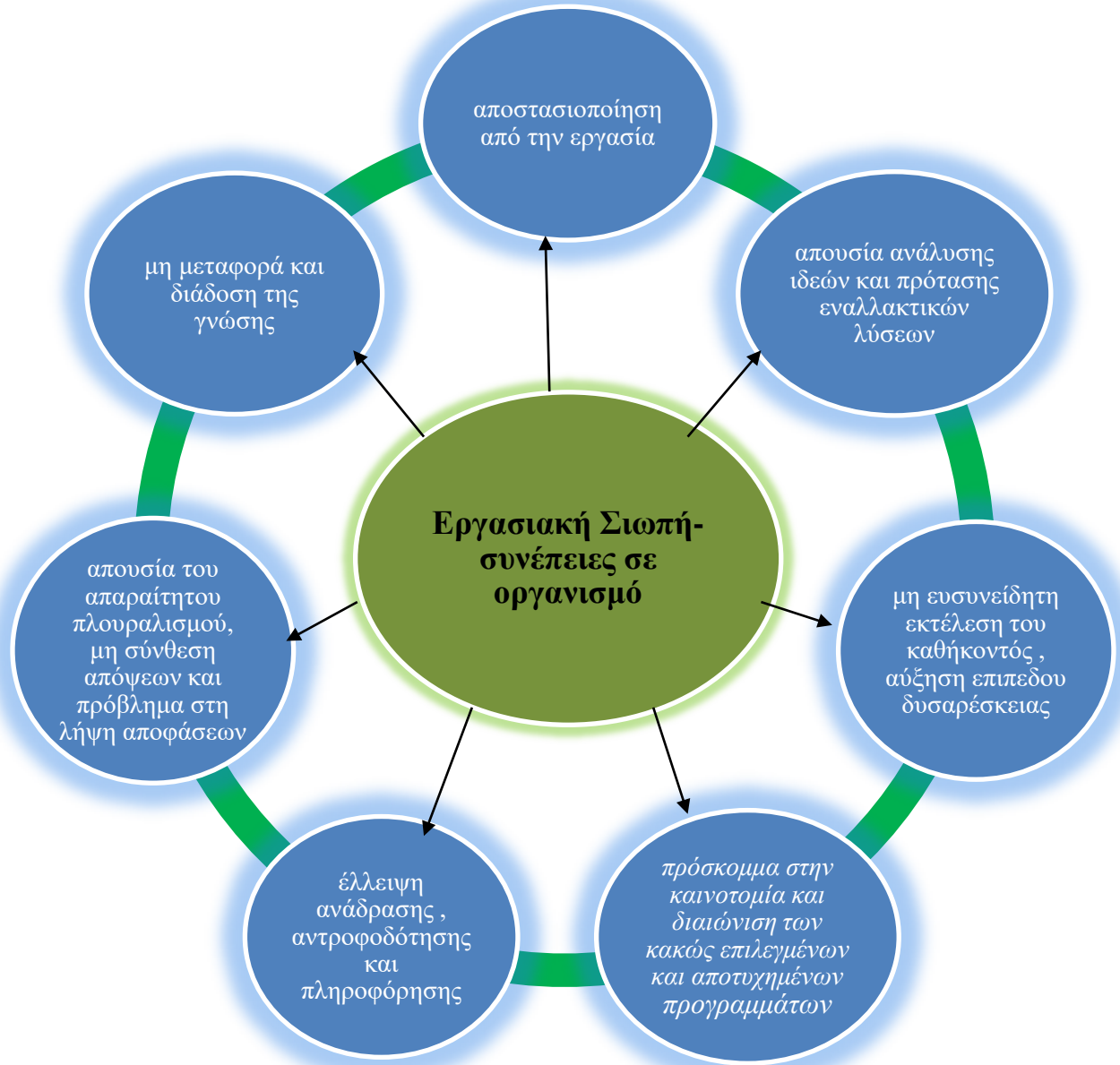
δ) την αξιοποίησή της με την έννοια της ενσωμάτωσής της σε προϊόντα αλλά και σε μεθόδους, τρόπους σκέψης και συμπεριφορές, ώστε να προσθέσει αξία στην πράξη (Μπουραντάς, 2005).

Άνευ αμφιβολίας η σιωπή εντός πλαισίου εργασίας πλήττει κυρίως τις διαδικασίες διάδοσης και κατ' επέκταση αξιοποίησης της γνώσης. Όταν τα χείλη των εργαζομένων σφραγιστούν, η κινητήριο δύναμη δηλαδή παραγωγής και μεταφοράς της γνώσης, μπορεί να επέλθουν σοβαρότατα προβλήματα σε οργανωσιακό επίπεδο (Nadimi et all, 2015).

Εν κατακλείδι, όταν οι εργαζόμενοι σιωπούν, ο οργανισμός παύει να εξελίσσεται, να εντοπίζει και να μαθαίνει από τα λάθη και τις αστοχίες του, ενώ –ακόμα χειρότερα- δεν γνωρίζει ποια είναι τα τρωτά του σημεία. Κατ' επέκταση η σιωπή καθίσταται σημαντική τροχοπέδη στην διαδικασία της ανατροφοδότησης και της βελτίωσης διαδικασιών και αποτελεσμάτων.

Σχήμα 7: Βασικές συνέπειες της ύπαρξης του φαινομένου της εργασιακής σιωπής για έναν Οργανισμό.

:



## 7.2. Επιπτώσεις της εργασιακής σιωπής στους εργαζομένους

Σύμφωνα με τους Lind et Tyler (1988) οι διαδικασίες που επιτρέπουν να ακουστεί η φωνή των υπαλλήλων χαίρουν θετικής αντιμετώπισης, καθώς επισημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν εκτιμώμενα και υπολογίσιμα μέλη του Οργανισμού. Αυτοί από την άλλη θεωρούν ότι δεν χαίρουν εκτιμήσεως και σεβασμού, όταν δεν ερωτώνται, όταν δεν δύνανται να παρέμβουν ουσιαστικά και όταν ασκούν μηδενική επιρροή στην έκβαση των αποφάσεων στον χώρο εργασίας τους. Περαιτέρω αποτελεί γεγονός ότι τα άτομα έχουν μια ισχυρή ανάγκη για άμεσο έλεγχο του περιβάλλοντός τους, γεγονός που επιτυγχάνεται συν τοις άλλοις και με την έκφραση των απόψεών τους. Σιωπή σημαίνει έλλειψη ελέγχου με αρνητικά και καταστρεπτικά αποτελέσματα, όπως μειωμένο κίνητρο, δυσαρέσκεια, τάση αποχής από την εργασία, φυσική και ψυχολογική απόσυρση, δολιοφθορά και άλλες αποκλίνουσες και παρεκκλίνουσες συμπεριφορές, προκειμένου ειδικά να ανακτηθούν τρόποι ελέγχου. Σύμφωνα με τους Clemmer (2008) και τους Bagheri, Zaret, Aeen (2012) η οργανωσιακή σιωπή οδηγεί πολλούς εργαζομένους στο να υποφέρουν από ψυχικές ασθένειες όπως η κατάθλιψη, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν χάπια ή αλκοόλ, για να ανταπεξέλθουν. Ο Joinson (1996) παρομοιάζει τους εργαζομένους, που βιώνουν την οργανωσιακή σιωπή, με γρανάζια ενός εργοστασίου, έχοντας αναπτύξει μια νοοτροπία συμβιβασμού με το περιβάλλον τους, χωρίς να λαμβάνουν ικανοποίηση. Ένα άλλο παράδειγμα τέτοιων επιπτώσεων στους εργαζομένους εκφράζεται από τον ερευνητή Subrahmaniam Tangirala, (2008) ο οποίος λέει ότι <<η σιωπή των εργαζομένων επηρεάζει την προσωπική ευημερία των εργαζομένων, αυξάνει το άγχος, ενώ τους οδηγεί να αισθάνονται ένοχοι, όταν δεν μπορούν να συνεισφέρουν στην δυνατότητα αλλαγής μιας νοσηρής και αναγκαία να τροποποιηθεί οργανωσιακής κατάστασης>>. Η οργανωσιακή σιωπή επηρεάζει το κίνητρο των εργαζομένων να μοιράζονται τις γνώσεις τους, μπορεί να οδηγήσει να μην αποτιμώνται τα συναισθήματα τους, διαμορφώνοντας/οριοθετώντας έτσι χαμηλά και το επίπεδο της οργανωτικής τους δέσμευσης (Hislop, 2003). Τα άτομα που σιωπούν αποσύρονται ψυχολογικά, αποδεσμεύονται από τους σκοπούς και τα οράματα του Οργανισμού, στον οποίον ανήκουν, ενώ δεν αποκλείεται να φτάσουν στο σημείο ακόμα και να τον σαμποτάρουν (Greenberg et Strasser, 1986).

Από την άλλη σύμφωνα με τον Festinger (1957) το άτομο τείνει να μειώσει την ασυμφωνία, η οποία μπορεί να δημιουργηθεί μεταξύ δύο αντιφατικών μεταξύ τους γνωστικών στοιχείων. Η οργανωσιακή σιωπή μπορεί να λειτουργήσει προς την κατεύθυνση της γνωστικής ασυμφωνίας, της απωθητικής εκείνης κατάστασης που μπορεί να προκύψει όταν παρατηρείται απόκλιση ανάμεσα στις πεποιθήσεις κάποιου και στην συμπεριφορά του. Τα άτομα σε κατάσταση γνωστικής ασυμφωνίας επιχειρούν να αποκαταστήσουν την διασαλευμένη ισορροπία με την αλλαγή είτε των πεποιθήσεών τους είτε της συμπεριφοράς τους. Στα πλαίσια της οργανωσιακής σιωπής είναι εξαιρετικά δύσκολο και δυσχερές για τους εργαζομένους να μειώσουν και να αντιμετωπίσουν την γνωστική ασυμφωνία (Morrison et Millikes, 2000).

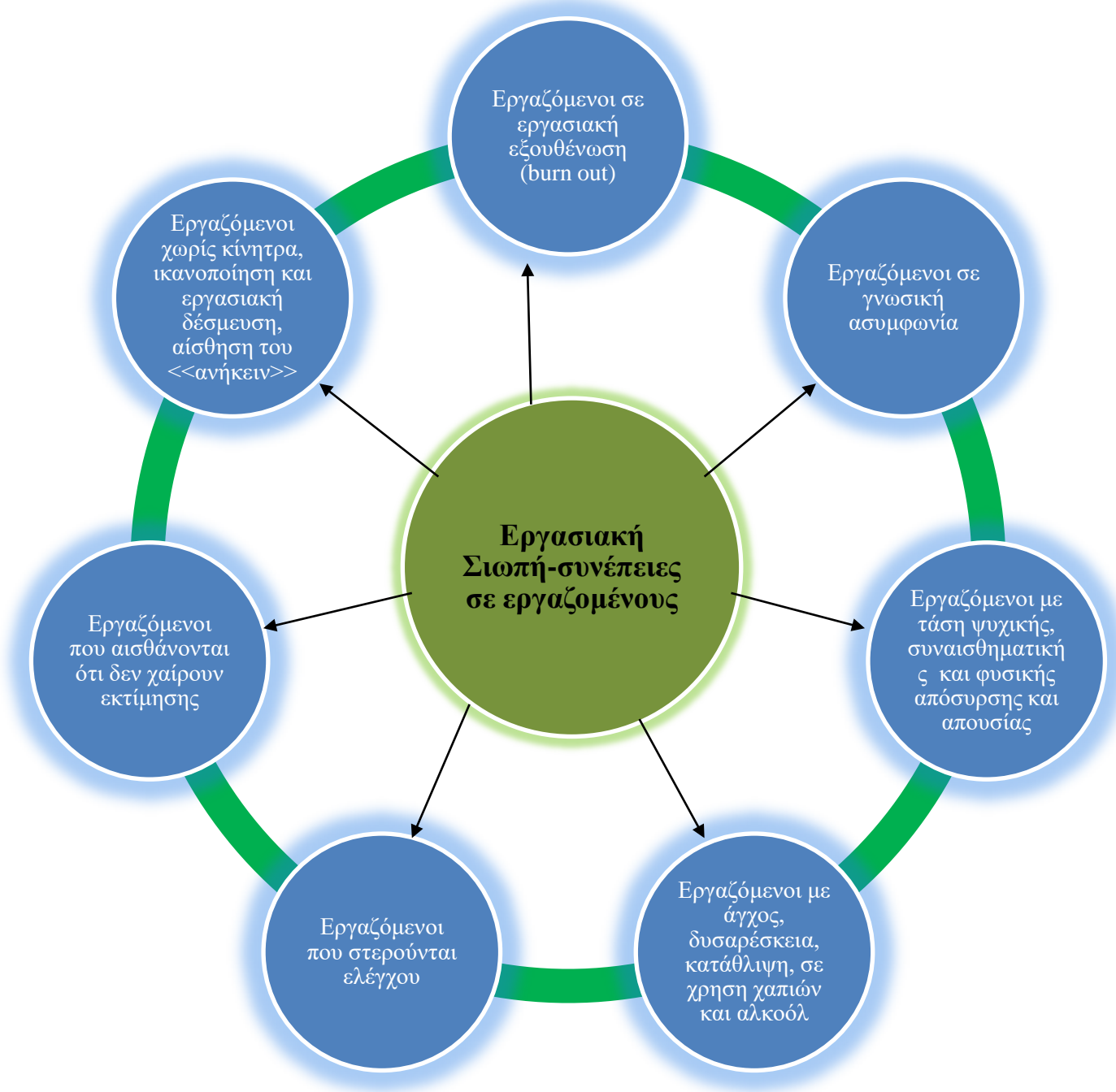
Οι Panahi et al (2012) αναφέρουν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του κλίματος της σιωπής, της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της οργανωσιακή δέσμευσης τους με τους Nevin et al (2013) να υποστηρίζουν ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της αμυντική σιωπή των εργαζομένων και της τελευταίας. Η καλή επικοινωνία μέσα σε έναν εργασιακό φορέα μπορεί να παρέχει πληροφορίες που θα ενισχύσουν τη διαδικασία λήψης απόφασης αλλά μπορεί επίσης να συμβάλει στην κινητοποίηση των εργαζομένων, γεγονός που τους κάνει να αισθάνονται χρήσιμοι, απαραίτητοι, παραγωγικοί (Aldag & Stearns, 1991). Σε αντίθεση με αυτό, σύμφωνα με τους Vakola και Bouradas (2005) η έλλειψη ευκαιριών και καναλιών επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας της οργανωτικής σιωπής, καθώς η εμπιστοσύνη και η ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση του «ανήκειν» μέσα στον οργανισμό, που λειτουργεί ως κινητήριο δύναμη για τους εργαζομένους. Η ύπαρξη του αρνητικού φαινομένου της σιωπής αυξάνει την αποπροσωποποίηση των εργαζομένων, μειώνοντας ταυτοχρόνως το επίπεδο της προσωπικής τους επίτευξης, καθώς οι εργαζόμενοι, που αισθάνονται λιγότερο εμπλεκόμενοι στην εργασία με το λειτουργικό σύστημα αυτής να τους αποκλείει, βιώνουν καθημερινή φθορά, με συνέπεια να οδηγούνται σε συναισθηματική εξάντληση (Nafei, 2016). Η τελευταία συσχετίζεται με την εργασιακή εξουθένωση (burnout) με τους Tahmasebi et al (2013) να αναφέρουν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της εργασιακής εξουθένωσης, της συναισθηματικής εξάντλησης και της οργανωσιακής σιωπής των εργαζομένων.

Οι Osboei & Nojabae (2014) αναφέρουν ότι τα άτομα που δεν μπορούν να εκφράσουν τις ιδέες τους και παραμένουν σιωπηλά αισθάνονται απροσδόκητη, ανεξέλεγκτη και αναγνωρισμένη δυσαρμονία που τους οδηγεί σε άγχος, δυσαρέσκεια και κατάθλιψη, μειώνοντας την ικανοποίηση και τη δέσμευση τους προς την εργασία.

Μια άλλη σημαντική επίπτωση του φαινομένου της σιωπής είναι η μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία μπορεί να είναι είτε προηγούμενο είτε αποτέλεσμα της σιωπής των εργαζομένων (Brinsfield, 2009). Αρκετοί ερευνητές αναφέρουν ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ οργανωτικής σιωπής και ικανοποίησης από την εργασία με αποτέλεσμα κάθε φορά που ένας εργαζόμενος βιώνει σιωπή, η ικανοποίησή του προς την εργασία να τείνει να μειωθεί (Van Dyne et al, 2003; Vakola & Bouradas, 2005; Fard & Karimi, 2015).

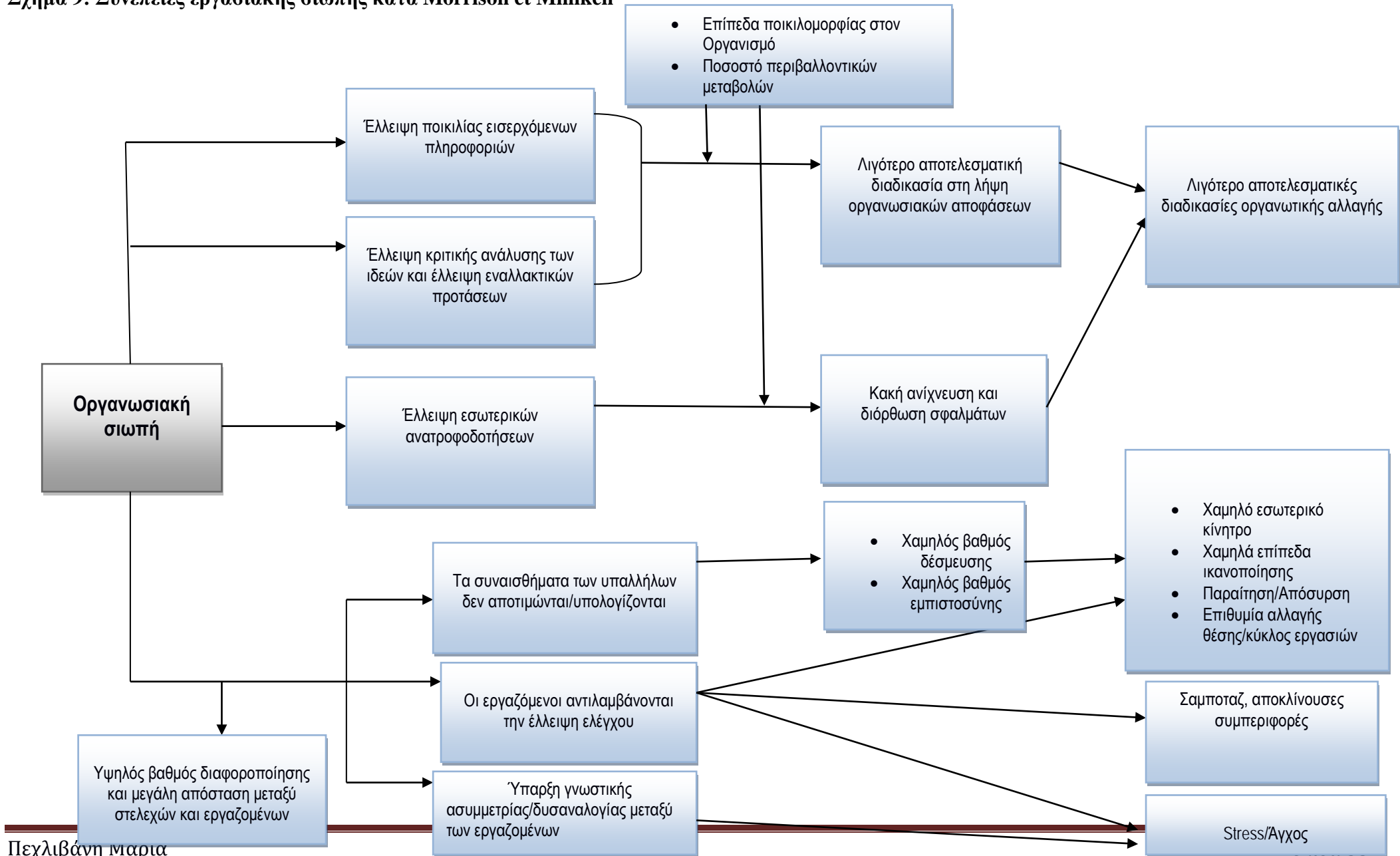


Σχήμα 8: Βασικές συνέπειες της ύπαρξης του φαινομένου της εργασιακής σιωπής για τους εργαζομένους





**Σχήμα 9: Συνέπειες εργασιακής σιωπής κατά Morrison et Milliken**



## 8. Το Γενικό Νοσοκομείο Δράμας- Σύντομη Περιγραφή των κύριων και υποστηρικτικών λειτουργιών του Νοσοκομείου-Οργανόγραμμα.

Το Γενικό Νοσοκομείο Δράμας (δυναμικότητας 250 κλινών) υπόκειται διοικητικά στο Υπουργείο Υγείας. Όργανα διοίκησης του νοσοκομείου είναι:

- ✓ *Το Συμβούλιο διοίκησης*, το οποίο συγκροτείται από τον Διοικητή του νοσοκομείου ως Πρόεδρο, από δύο μέλη μη υπαλλήλους του φορέα, που ορίζονται από τον Υπουργό Υγείας με τους αναπληρωτές τους, εκ των οποίων το ένα ορίζεται ως Αντιπρόεδρος, ο οποίος είναι μερικής απασχόλησης. Επίσης συναποτελείται από έναν εκπρόσωπο των ιατρών και των ειδικευόμενων ιατρών, που υπηρετούν στο Νοσοκομείο, ο οποίος εκλέγεται μαζί με τον αναπληρωτή του από τους ειδικούς ιατρούς και τους ειδικευόμενους ιατρούς του Ε.Σ.Υ, και από έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων, εκλεγμένο από τους τελευταίους.
- ✓ *Ο Διοικητής (ειδική θέση)*, πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης επί θητεία, που διορίζεται με απόφαση του Υπουργού Υγείας.

Το Νοσοκομείο Δράμας απαρτίζεται από τις Υπηρεσίες: α) Ιατρική, β) Νοσηλευτική, γ) Διοικητική. Κάθε υπηρεσία έχει τη δική της ξεχωριστή συγκρότηση και ιεραρχική διάρθρωση, ενώ είναι μεταξύ τους ισότιμες και υπάγονται ιεραρχικά στον Διοικητή του Νοσοκομείου.

### *A) Κύριες Υπηρεσίες του Γενικού Νοσοκομείου Δράμας:*

- ✓ *Παροχή Ιατρικών Υπηρεσιών.* Οι αρμοδιότητες της Ιατρικής Υπηρεσίας είναι η προώθηση και προαγωγή της Υγείας, της έρευνας και της εκπαίδευσης, η παροχή υπηρεσιών Υγείας και ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των παρεχομένων υπηρεσιών. Η Ιατρική Υπηρεσία διαρθρώνεται σε τμήματα και τομείς (βλ. οργανόγραμμα).
- ✓ *Παροχή Νοσηλευτικών Υπηρεσιών.* Οι αρμοδιότητες της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας είναι η παροχή νοσηλείας στους αρρώστους, σύμφωνα με τα διδάγματα της νοσηλευτικής και στο πλαίσιο των κατευθύνσεων των υπευθύνων σε κάθε περίπτωση γιατρών, η προώθηση και η προαγωγή της νοσηλευτικής και της εκπαίδευσης στον τομέα αυτό και ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των παρεχομένων υπηρεσιών. Η Νοσηλευτική Υπηρεσία διαρθρώνεται τρεις τομείς, που ακολουθούν τη διάρθρωση της Ιατρικής Υπηρεσίας (βλ. οργανόγραμμα).

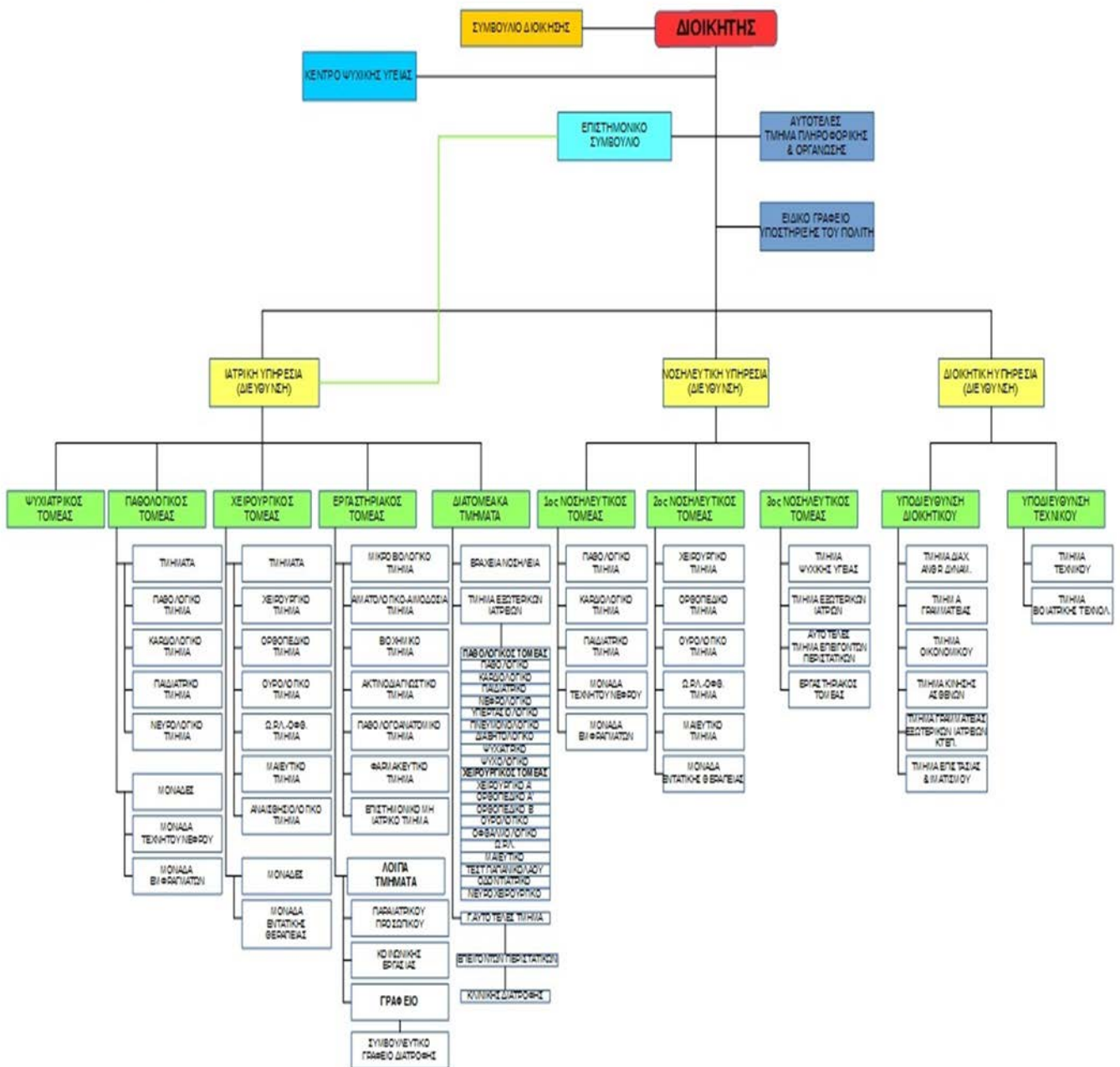
### *B) Υποστηρικτικές Υπηρεσίες του Γενικού Νοσοκομείου Δράμας:*

Επικουρικές, υποστηρικτικές υπηρεσίες παρέχουν η Διοικητική Υπηρεσία (με Διεύθυνση και Υποδιεύθυνση), η Τεχνική Υπηρεσία (Υποδιεύθυνση της Διοικητικής Υπηρεσίας), το Τμήμα Παραϊατρικών Επαγγελμάτων, το Φαρμακευτικό Τμήμα, το Τμήμα Διατροφής, το Τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας, το Τμήμα Πληροφορικής και Οργάνωσης, το Τμήμα Κοινωνικής Υπηρεσίας, το Γραφείο Δικαιωμάτων Ληπτών Υπηρεσιών υγείας, η Φυσικοθεραπευτική Υπηρεσία.

Η αποτύπωση της οργανωτικής διάρθρωσης δίνεται αναλυτικά στο οργανόγραμμα του νοσοκομείου. Εκεί παρουσιάζονται τα όργανα Διοίκησης σε όλες τις βαθμίδες: ανώτατο, ανώτερο και μεσαίο επίπεδο, ενώ αποτυπώνεται ανάγλυφα και γίνεται κατανοητός ο δίαυλος ροής των πληροφοριών και κυρίως των αποφάσεων.

**Σχήμα 10: Οργανόγραμμα Γενικού Νοσοκομείου Δράμας.**

## Προβλεπόμενο Οργανόγραμμα Γενικού Νοσοκομείου Δράμας



Πηγή: <http://www.dramahospital.gr/>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.**

## 1.Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα όρια των τιμών του συντελεστή Cronbach alpha, που φανερώνουν και τη συγκεκριμένη εσωτερική συνέπεια κάθε φορά. Στην περίπτωση της Α υποενότητας του ερωτηματολογίου, που έχει χρησιμοποιηθεί στην εργασία, ήταν 0,910, στην Β υποενότητα ήταν 0,904, στην Γ 0,800, στη Δ ήταν 0,905 και τέλος στην Ε υποενότητα ήταν 0,863. Σε όλες λοιπόν τις περιπτώσεις το ερωτηματολόγιο μετράει σωστά αυτά για τα οποία φτιάχτηκε, μια και ο συντελεστής είναι πάνω από 0,70.

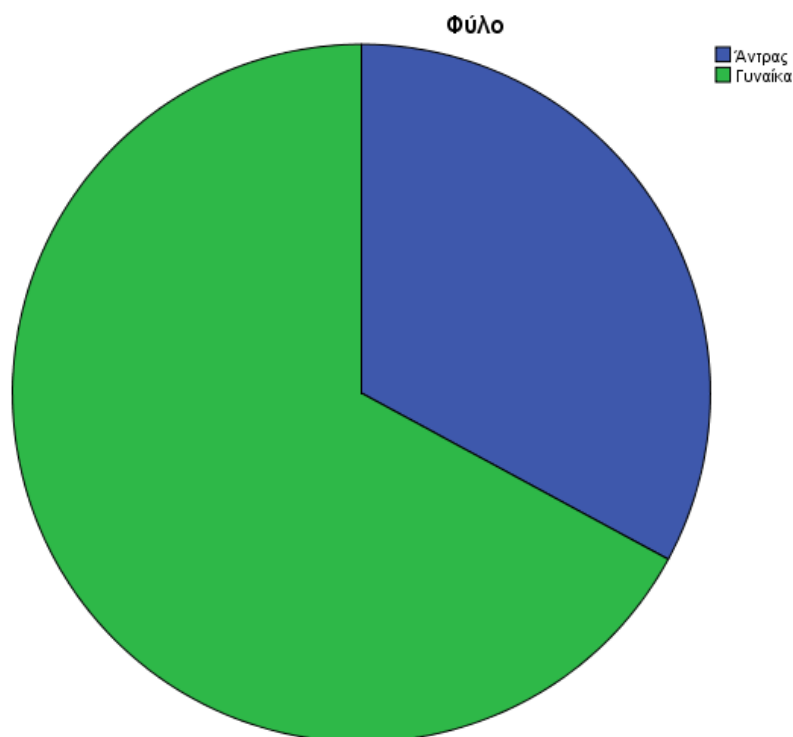
<i>Cronbach alpha</i>	<i>Εσωτερική συνέπεια</i>
> 0,90	Άψογη
>0,80	Καλή
> 0,70	Αποδεκτή
> 0,60	Οριακά αποδεκτή
>0,50	Χαμηλή
< 0,50	Μη αποδεκτή

Όρια τιμών Cronbach alpha & αξιοπιστία ερωτηματολογίου (GeorgeD. &MalleryP., 2003)

## 2.Περιγραφική Στατιστική

### Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Αντρας	51	32.9	32.9	32.9
Γυναίκα	104	67.1	67.1	100.0
Σύνολο	155	100.0	100.0	

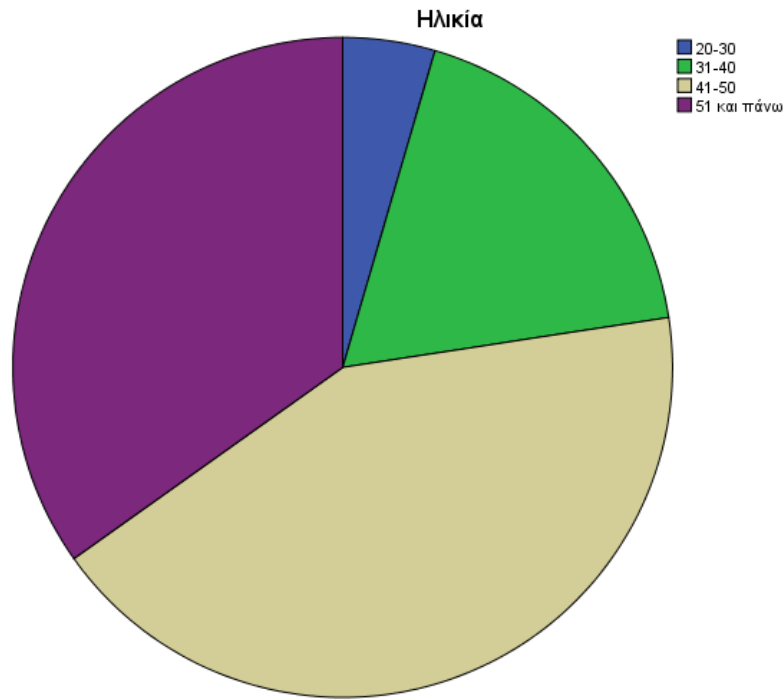


Οι γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι κατά 34,2% περισσότερες από τους συμμετέχοντες άντρες.

#### Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα				
20-30	7	4.5	4.5	4.5
31-40	28	18.1	18.1	22.6
41-50	66	42.6	42.6	65.2
51 και πάνω	54	34.8	34.8	100.0
Σύνολο	155	100.0	100.0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι ηλικιακά από 41-50 ετών, με τους συμμετέχοντες από 51 και πάνω να έπονται σε αυτήν την κατηγορία.



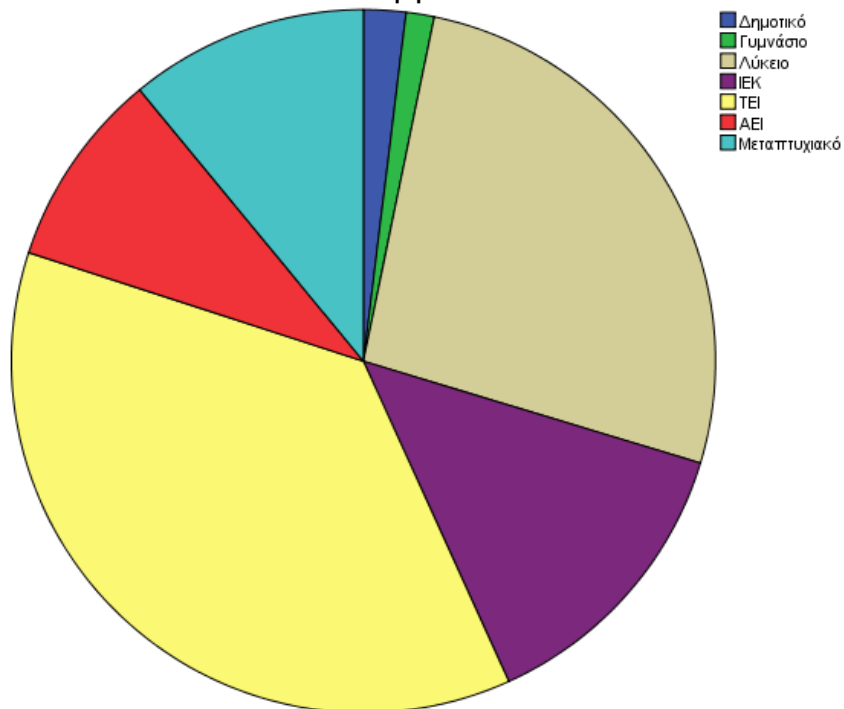
### Μορφωτικό επίπεδο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Δημοτικό	3	1.9	1.9	1.9
Έγκυρα Γυμνάσιο	2	1.3	1.3	3.2
Έγκυρα Λύκειο	41	26.5	26.5	29.7
Έγκυρα ΙΕΚ	21	13.5	13.5	43.2
Έγκυρα ΤΕΙ	57	36.8	36.8	80.0
Έγκυρα ΑΕΙ	14	9.0	9.0	89.0
Έγκυρα Μεταπτυχιακό	17	11.0	11.0	100.0
Σύνολο	155	100.0	100.0	

Το ποσοστό των συμμετεχόντων- αποφοίτων από ΤΕΙ υπερτερεί περίπου 10% από τους αποφοίτους Λυκείου. Τα μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται στις κατηγορίες απόφοιτοι Δημοτικού και Γυμνασίου, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (11%) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.



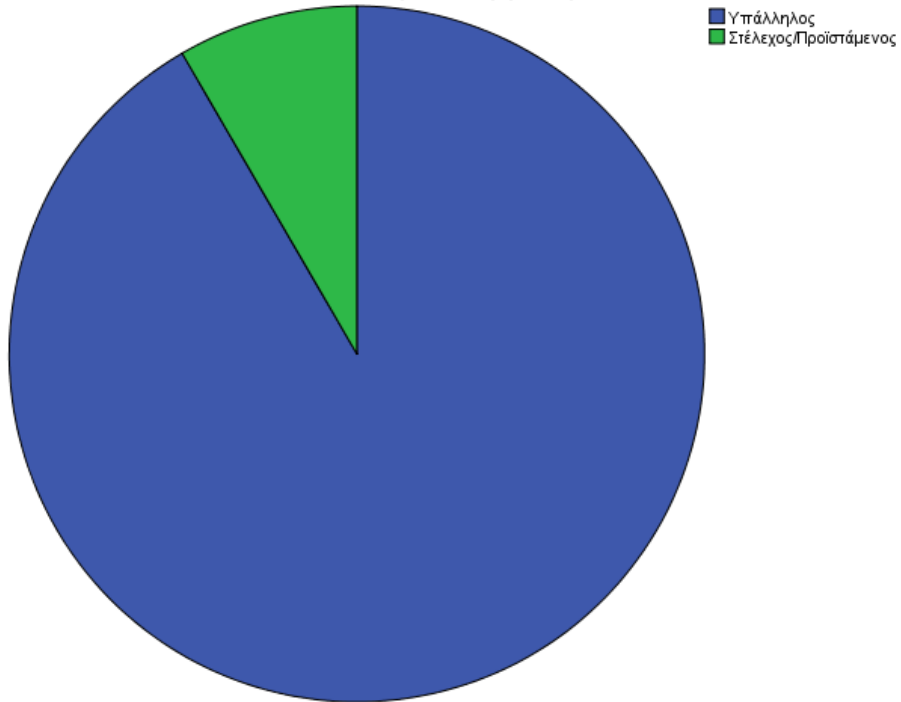
Μορφωτικό επίπεδο



Θέση στον Οργανισμό

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Υπάλληλος	142	91.6	91.6	91.6
	Στέλεχος/Προϊστάμενος	13	8.4	8.4	100.0
	Σύνολο	155	100.0	100.0	

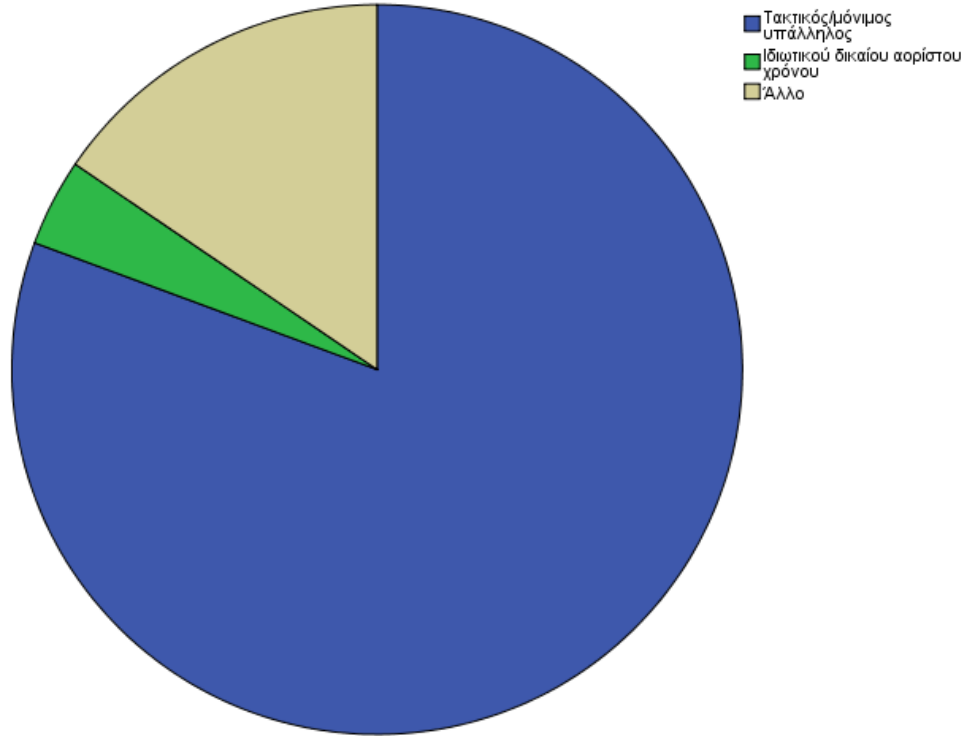
Θέση στον Οργανισμό



**Σχέση εργασίας**

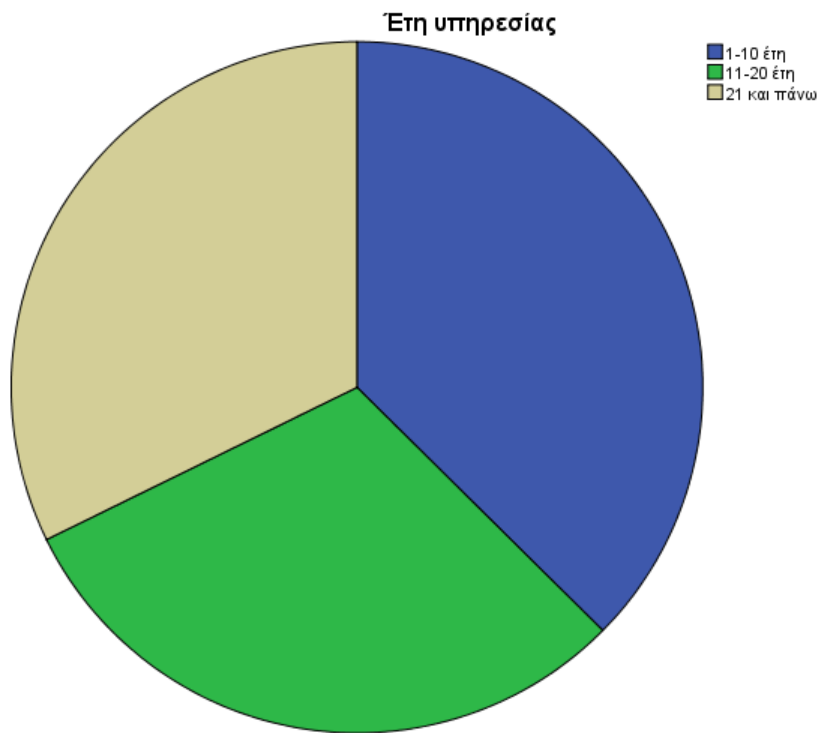
	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Τακτικός/μόνιμος υπάλληλος	125	80.6	80.6	80.6
Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου	6	3.9	3.9	84.5
Άλλο	24	15.5	15.5	100.0
Σύνολο	155	100.0	100.0	

Σχέση εργασίας



Έτη υπηρεσίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα 1-10 έτη	58	37.4	37.4	37.4
11-20 έτη	47	30.3	30.3	67.7
21 και πάνω	50	32.3	32.3	100.0
Σύνολο	155	100.0	100.0	



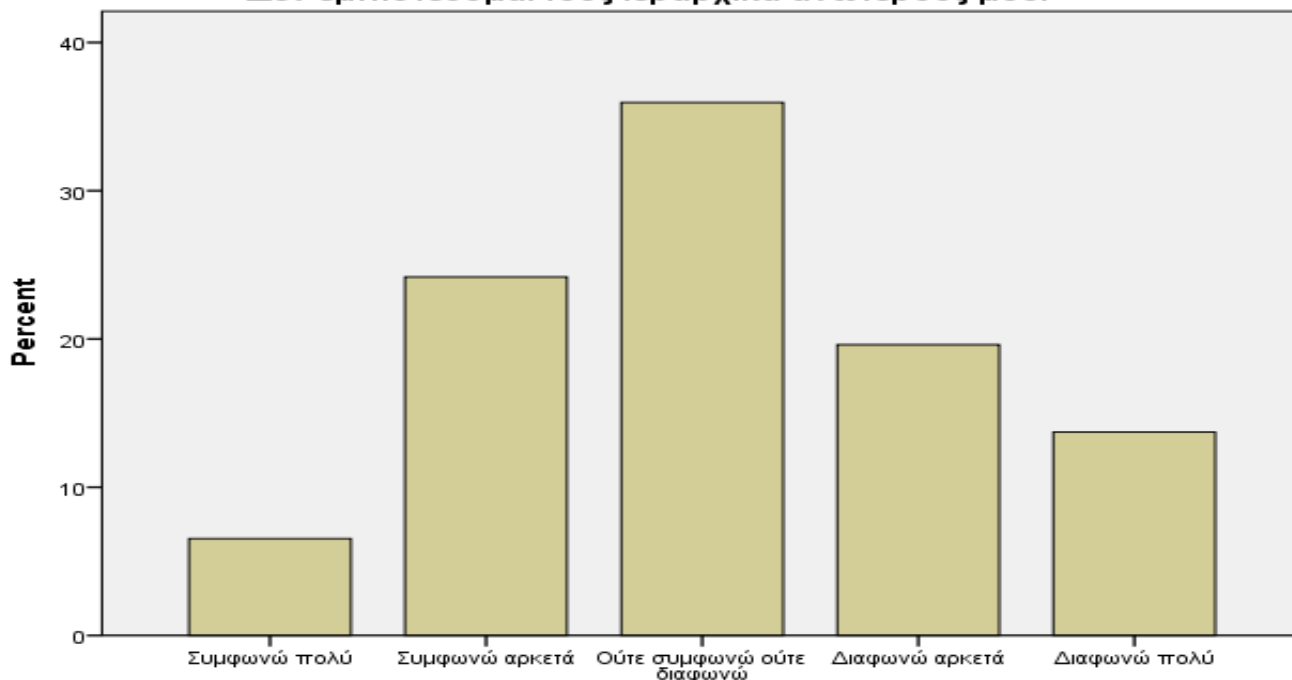
## **Α. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΣΙΩΠΗΣ.**

### **1. Δεν εμπιστεύομαι τους ιεραρχικά ανώτερούς μου.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Συμφωνώ πολύ	10	6.5	6.5	6.5
Συμφωνώ αρκετά	37	23.9	24.2	30.7
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	55	35.5	35.9	66.7
Διαφωνώ αρκετά	30	19.4	19.6	86.3
Διαφωνώ πολύ	21	13.5	13.7	100.0
Σύνολο	153	98.7	100.0	
Missing System	2	1.3		
Σύνολο	155	100.0		

Η ουδετερότητα των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη διατύπωση καλύπτει το 35,5%, ενώ σημαντικό κρίνεται να εστιάσει κανείς και στο 23,9% όσων συμφωνούν αρκετά. Οι συμμετέχοντες που διαφωνούν συνολικά ανέρχονται στο 32,9% του συνόλου (αρκετά: 19,4% και πολύ: 13,5%), ενώ όσοι συνολικά συμφωνούν καταλαμβάνουν το 30,4% του συνόλου (αρκετά: 23,9% και πολύ: 6,5%).

**Δεν εμπιστεύομαι τους ιεραρχικά ανώτερούς μου.**



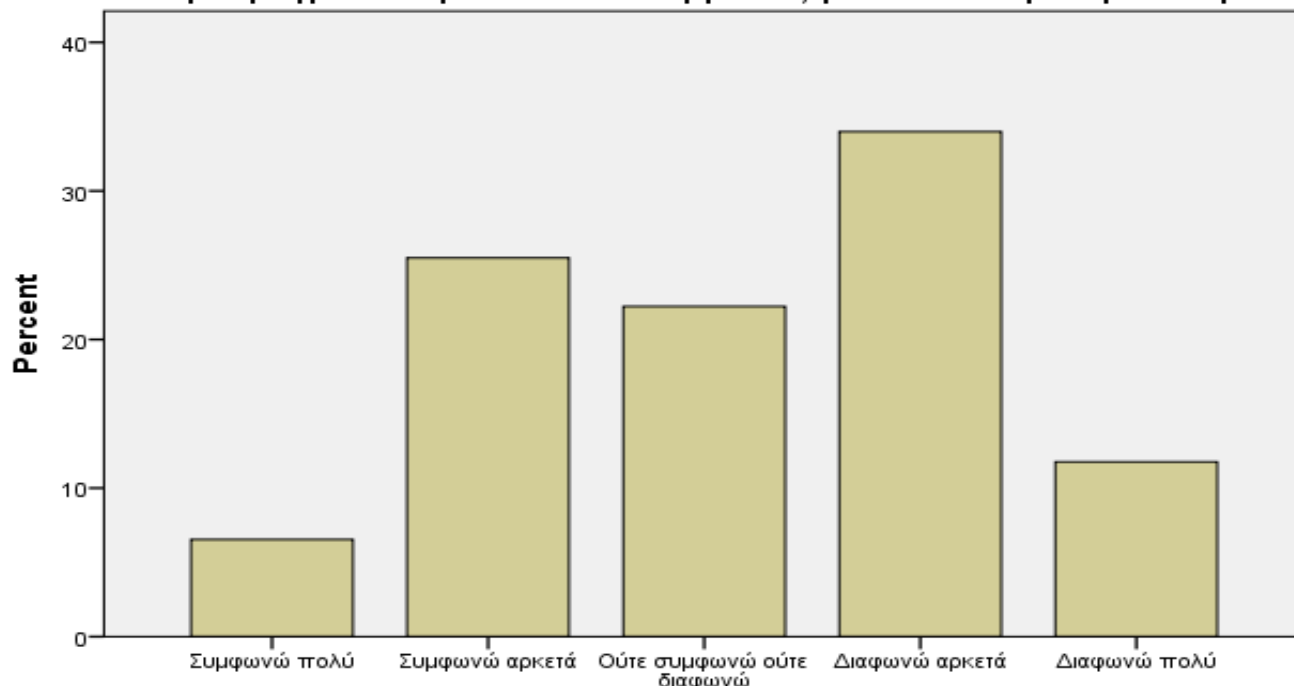
**Δεν εμπιστεύομαι τους ιεραρχικά ανώτερούς μου.**

**2. Τα στελέχη/ιεραρχία της υπηρεσίας μου δίνουν την εντύπωση ότι ενδιαφέρονται, ενώ στην πραγματικότητα αυτό δεν συμβαίνει, γι αυτό επιλέγω τη σιωπή.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Συμφωνώ πολύ	10	6.5	6.5	6.5
Συμφωνώ αρκετά	39	25.2	25.5	32.0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	21.9	22.2	54.2
Διαφωνώ αρκετά	52	33.5	34.0	88.2
Διαφωνώ πολύ	18	11.6	11.8	100.0
Σύνολο	153	98.7	100.0	
Missing System	2	1.3		
Σύνολο	155	100.0		

Η συγκεκριμένη διατύπωση βρίσκει μη σύμφωνους (από αρκετά έως πολύ) το 45,1% των ερωτηθέντων με ένα συνολικό ποσοστό 31,7% να συμφωνούν από αρκετά (στο μεγαλύτερο μέρος του τελευταίου ποσοστού) έως πολύ (στο μικρότερο μέρος του τελευταίου ποσοστού). Η ουδετερότητα (σκεπτική στάση) εμφανίζει ένα ποσοστό της τάξης του 21,9%.

**Τα στελέχη/ιεραρχία της υπηρεσίας μου δίνουν την εντύπωση ότι ενδιαφέρονται, ενώ στην πραγματικότητα αυτό δεν συμβαίνει, γι αυτό επιλέγω τη σιωπή.**



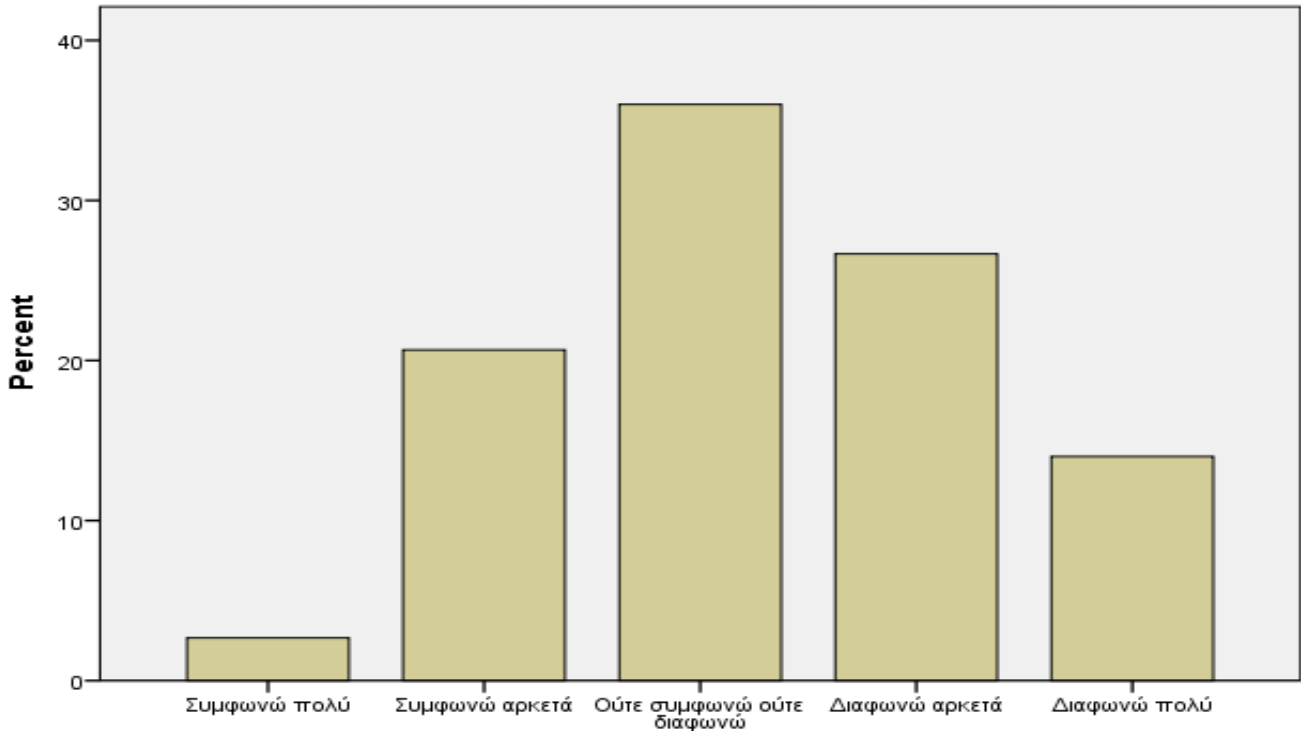
**Τα στελέχη/ιεραρχία της υπηρεσίας μου δίνουν την εντύπωση ότι ενδιαφέρονται, ενώ στην πραγματικότητα αυτό δεν συμβαίνει, γι αυτό επιλέγω τη σιωπή.**

### 3. Τα στελέχη/η ιεραρχία του Οργανισμού δεν τηρούν τις υποσχέσεις τους.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	4	2.6	2.7	2.7
	Συμφωνώ αρκετά	31	20.0	20.7	23.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	54	34.8	36.0	59.3
	Διαφωνώ αρκετά	40	25.8	26.7	86.0
	Διαφωνώ πολύ	21	13.5	14.0	100.0
	Σύνολο	150	96.8	100.0	
Missing System		5	3.2		
Σύνολο		155	100.0		

Η ουδέτερη αντιμετώπιση της διατύπωσης αποτελεί επιλογή του 34,8% των συμμετεχόντων, ενώ 61 υπάλληλοι (39,3%) διαφώνησαν από αρκετά -επί το πλείστον- έως πολύ. 35 ερωτηθέντες (22,6%) συμφώνησαν αρκετά (στο μεγαλύτερο μέρος του τελευταίου ποσοστού) έως πολύ (στο μικρότερο μέρος του τελευταίου ποσοστού).

**Τα στελέχη/η ιεραρχία του Οργανισμού δεν τηρούν τις υποσχέσεις τους.**



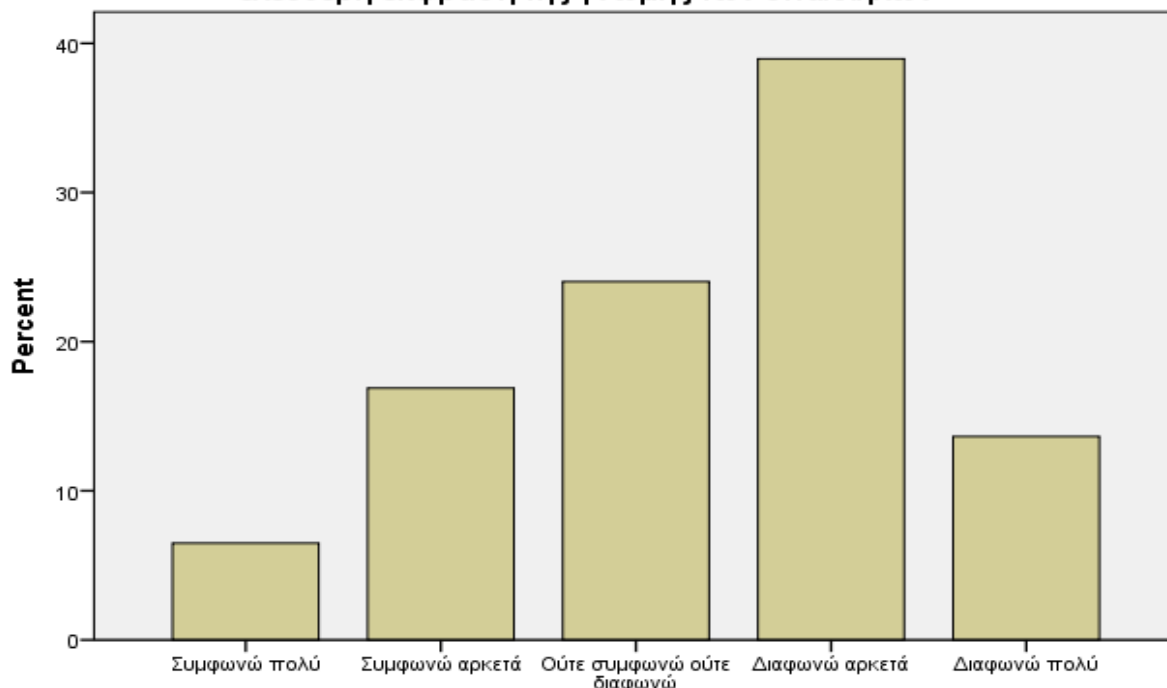
**Τα στελέχη/η ιεραρχία του Οργανισμού δεν τηρούν τις υποσχέσεις τους.**

**4. Η οργανωσιακή κουλτούρα/λογική στον Οργανισμό μου δεν υποστηρίζει την ελεύθερη έκφραση της γνώμης των υπαλλήλων**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Συμφωνώ πολύ	10	6.5	6.5	6.5
Συμφωνώ αρκετά	26	16.8	16.9	23.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37	23.9	24.0	47.4
Διαφωνώ αρκετά	60	38.7	39.0	86.4
Διαφωνώ πολύ	21	13.5	13.6	100.0
Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing System	1	.6		
Σύνολο	155	100.0		



**Η οργανωσιακή κουλτούρα/λογική στον Οργανισμό μου δεν υποστηρίζει την ελεύθερη έκφραση της γνώμης των υπαλλήλων**



**Η οργανωσιακή κουλτούρα/λογική στον Οργανισμό μου δεν υποστηρίζει την ελεύθερη έκφραση της γνώμης των υπαλλήλων**

Υπερισχύει η διαφωνία στην συγκεκριμένη διατύπωση. Οι ερωτηθέντες σε συνολικό ποσοστό 52,2% διαφώνησαν από αρκετά (38,7%) έως πολύ (13,5%). Η ουδέτερη στάση καλύπτει το 23,9% των απαντήσεων. Οι ερωτηθέντες που συμφωνούν (συνολικά) είναι κατά 28,9% λιγότεροι από όσους διαφωνούν συνολικά.

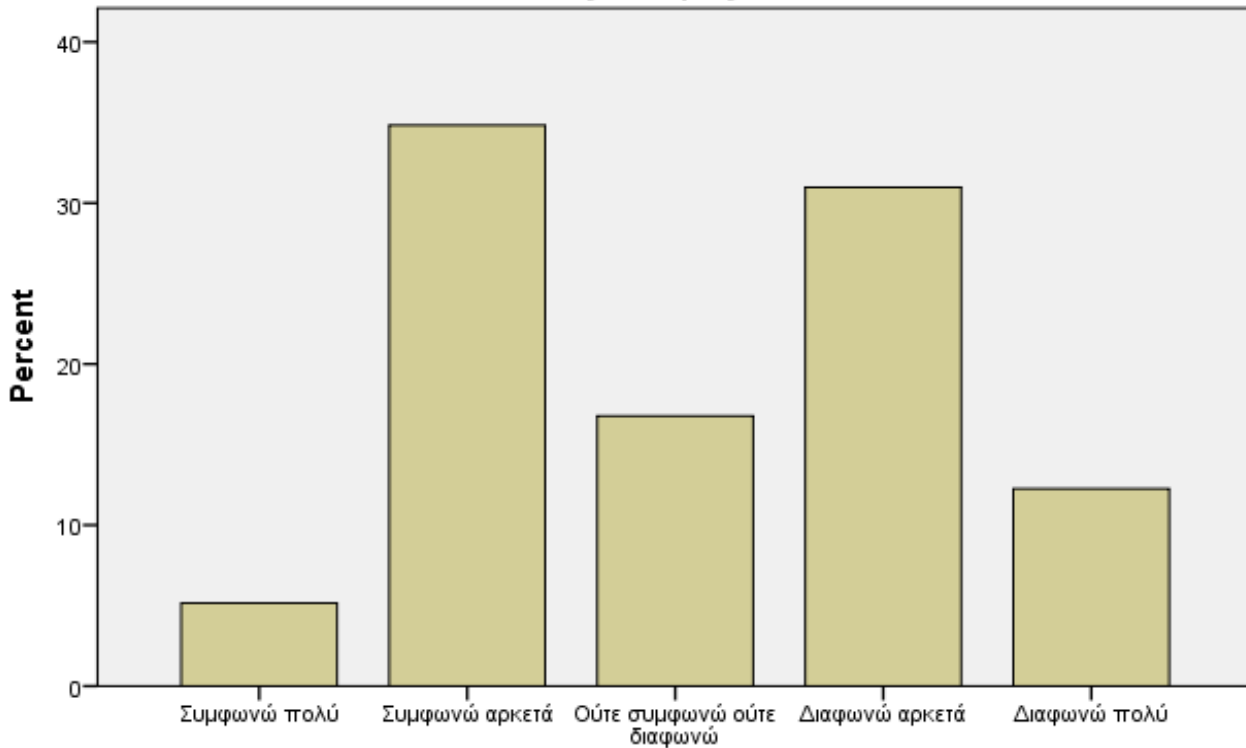
**5.Τα στελέχη/ιεραρχία του Οργανισμού δεν προτρέπουν/ δεν υποστηρίζουν ρητά στην καθημερινότητα την ανάγκη των υπαλλήλων να εκφράζουν ελεύθερα θέσεις/απόψεις.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	8	5.2	5.2	5.2
	Συμφωνώ αρκετά	54	34.8	34.8	40.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	16.8	16.8	56.8
	Διαφωνώ αρκετά	48	31.0	31.0	87.7
	Διαφωνώ πολύ	19	12.3	12.3	100.0
	Σύνολο	155	100.0	100.0	

Η επιλογή συμφωνώ αρκετά (34,8%) εμφανίζει την μεγαλύτερη συχνότητα. Το 40,0% των ερωτηθέντων

συμφωνεί από αρκετά (34,8%) έως πολύ (5,2%). Το σύνολο όμως όσων διαφωνούν με τη θέση αυτή είναι 43,3% (αρκετά: 31,0% και πολύ 12,3%).

**Τα στελέχη/ιεραρχία του Οργανισμού δεν προτρέπουν/ δεν υποστηρίζουν ρητά στην καθημερινότητα την ανάγκη των υπαλλήλων να εκφράζουν ελεύθερα θέσεις/απόψεις.**



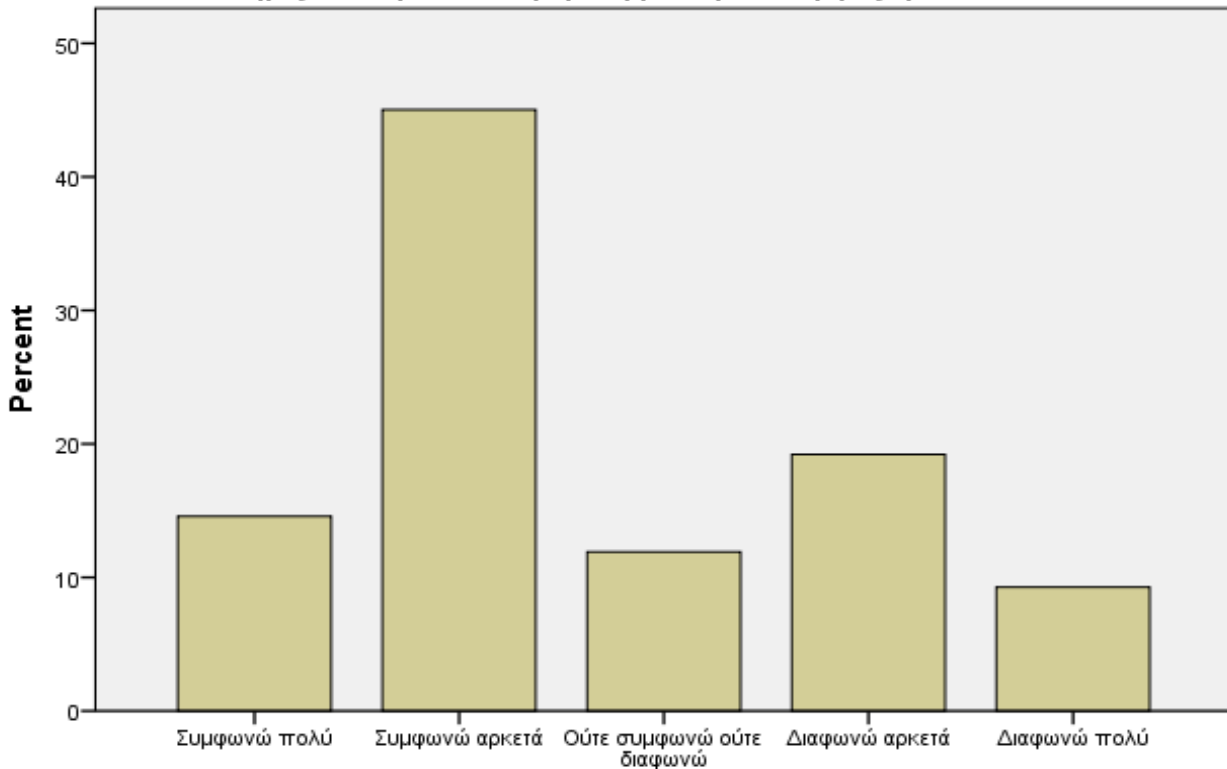
**Τα στελέχη/ιεραρχία του Οργανισμού δεν προτρέπουν/ δεν υποστηρίζουν ρητά στην καθημερινότητα την ανάγκη των υπαλλήλων να εκφράζουν ελεύθερα θέσεις/απόψεις.**

**6.Στον Οργανισμό μου απουσιάζει ένας μηχανισμός ή διαδικασίες, που να στηρίζουν την ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Συμφωνώ πολύ	22	14.2	14.6	14.6
Συμφωνώ αρκετά	68	43.9	45.0	59.6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	11.6	11.9	71.5
Διαφωνώ αρκετά	29	18.7	19.2	90.7
Διαφωνώ πολύ	14	9.0	9.3	100.0
Σύνολο	151	97.4	100.0	
Missing System	4	2.6		
Σύνολο	155	100.0		

Η διατύπωση αυτή βρίσκει αρκετά σύμφωνο το 43,9% των συμμετεχόντων. Το 58,1% δηλώνει από αρκετά έως πολύ (14,2%) ότι απουσιάζουν μηχανισμοί και διαδικασίες ελεύθερης έκφρασης με το 27,7% (διαφωνώ αρκετά 18,7% διαφωνώ πολύ 9,0%) να μην συμφωνούν.

**Στον Οργανισμό μου απουσιάζει ένας μηχανισμός ή διαδικασίες, που να στηρίζουν την ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων.**



**Στον Οργανισμό μου απουσιάζει ένας μηχανισμός ή διαδικασίες, που να στηρίζουν την ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων.**

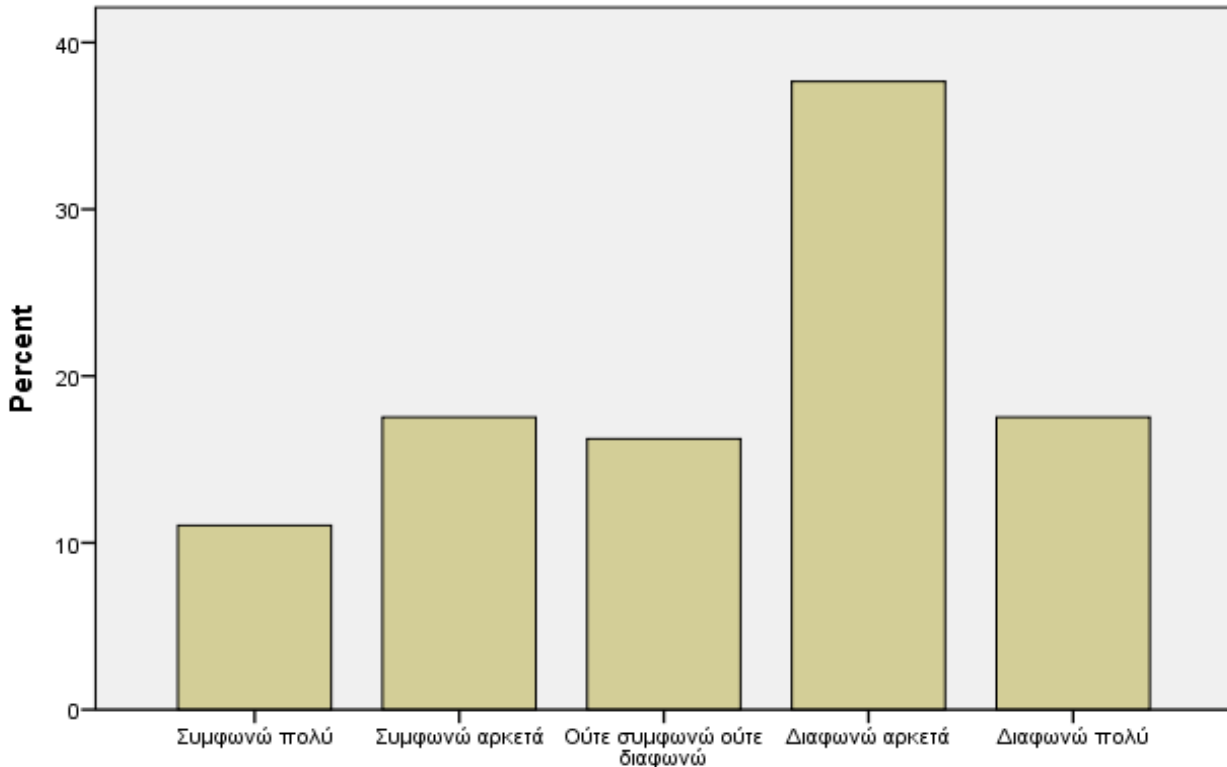
**7. Τα στελέχη/ιεραρχία του Οργανισμού έχουν την άποψη: <<Εγώ τα ξέρω καλύτερα>>, οπότε επιλέγω τη σιωπή.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	17	11.0	11.0	11.0
	Συμφωνώ αρκετά	27	17.4	17.5	28.6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	16.1	16.2	44.8
	Διαφωνώ αρκετά	58	37.4	37.7	82.5
	Διαφωνώ πολύ	27	17.4	17.5	100.0
	Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing System		1	.6		

Σύνολο	155	100.0	
--------	-----	-------	--

Το 54,8% διαφωνεί με την διατύπωση (αρκετά: 37,4% και πολύ: 17,4%). Το συμφωνώ αρκετά υπερिशύει σε συχνότητα εμφάνισης της ουδετερότητας, ενώ ένα σύνολο 28,4% (αρκετά:17,4% και πολύ 11,0%) συμφωνεί με την θέση αυτήν.

**Τα στελέχη/ιεραρχία του Οργανισμού έχουν την άποψη: &lt;&lt;Εγώ τα ξέρω καλύτερα&gt;&gt;, οπότε επιλέγω τη σιωπή.**



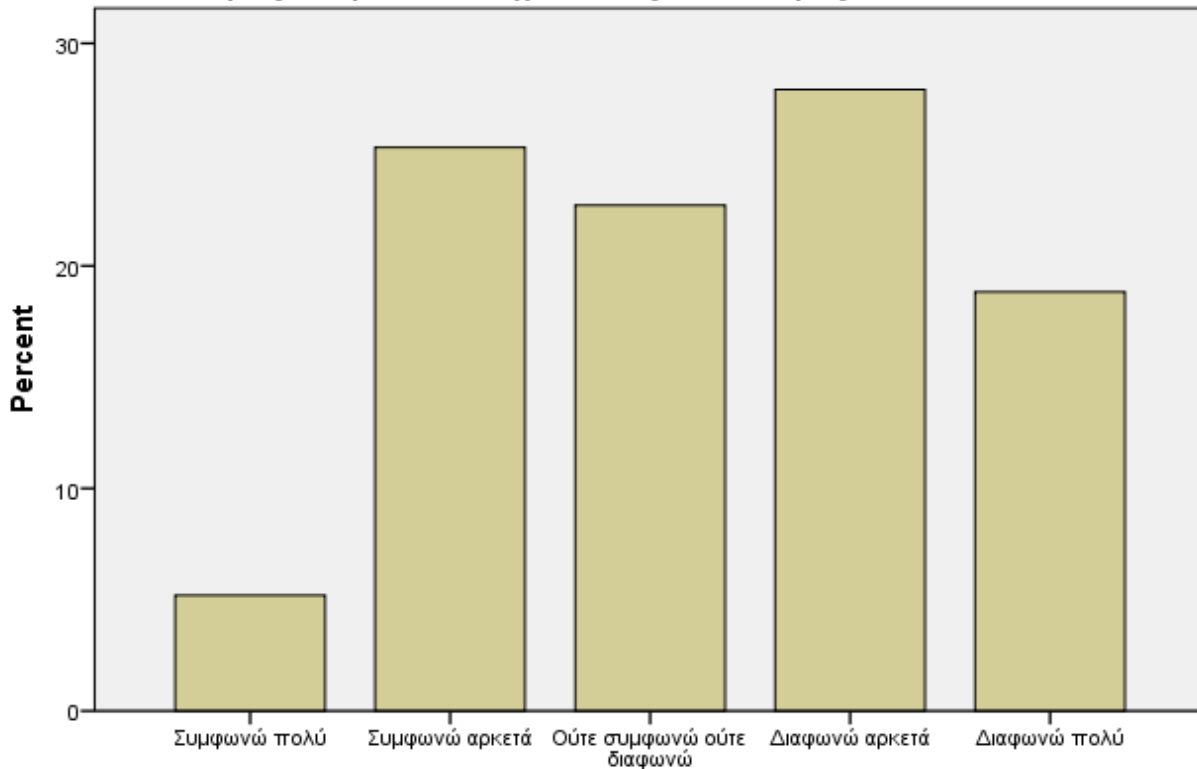
**Τα στελέχη/ιεραρχία του Οργανισμού έχουν την άποψη: &lt;&lt;Εγώ τα ξέρω καλύτερα&gt;&gt;, οπότε επιλέγω τη σιωπή.**

**8.Υπάρχει η αίσθηση ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι δεν θα ακούσουν, οπότε παραμένω σιωπηλός ακόμα και αν έχω θέσεις και απόψεις να καταθέσω.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	8	5.2	5.2	5.2
	Συμφωνώ αρκετά	39	25.2	25.3	30.5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	22.6	22.7	53.2
	Διαφωνώ αρκετά	43	27.7	27.9	81.2
	Διαφωνώ πολύ	29	18.7	18.8	100.0
	Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing System	1	.6			
Σύνολο	155	100.0			

Το σημαντικό στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι ότι οι απαντήσεις συμφωνώ αρκετά-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ- διαφωνώ αρκετά παρουσιάζουν περίπου την ίδια συχνότητα, με μικρή υπεροχή (27,7%) στο διαφωνώ αρκετά.

**Υπάρχει η αίσθηση ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι δεν θα ακούσουν, οπότε παραμένω σιωπηλός ακόμα και αν έχω θέσεις και απόψεις να καταθέσω.**



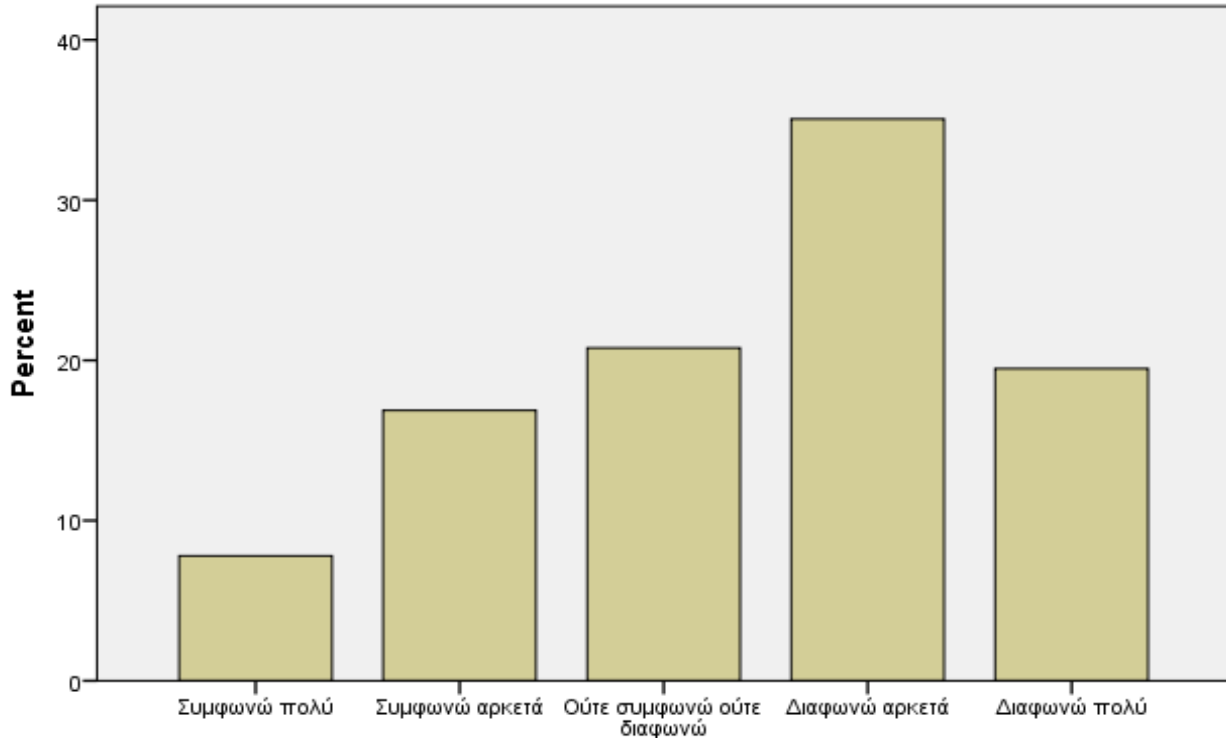
**Υπάρχει η αίσθηση ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι δεν θα ακούσουν, οπότε παραμένω σιωπηλός ακόμα και αν έχω θέσεις και απόψεις να καταθέσω.**

**9. Έχει επιβληθεί η πεποίθηση ότι υπάρχει σαφής εργασιακή απόσταση/διαφορά μεταξύ στελεχών/ιεραρχίας και υπαλλήλων στον Οργανισμό μου.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	12	7.7	7.8	7.8
	Συμφωνώ αρκετά	26	16.8	16.9	24.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	32	20.6	20.8	45.5
	Διαφωνώ αρκετά	54	34.8	35.1	80.5
	Διαφωνώ πολύ	30	19.4	19.5	100.0
	Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing System	1	.6			
Σύνολο	155	100.0			

Συνολικό ποσοστό 54,2% διαφωνεί από αρκετά (34,8% έως πολύ 19,4%) με την διατύπωση σε σχέση με ένα 24,5% που συμφωνεί (αρκετά: 16,8% έως πολύ: 7,7%) με την θέση αυτήν. Η ουδέτερη εμφανίζεται σε ποσοστό 20,6% (1/5 του συνόλου και δεύτερο κατά σειρά στην κλίμακα μετά το <<διαφωνώ αρκετά>>), δηλωτικό αναποφασιστικότητας ή σκεπτικισμού.

**Έχει επιβληθεί η πεποίθηση ότι υπάρχει σαφής εργασιακή απόσταση/διαφορά μεταξύ στελεχών/ιєραρχίας και υπαλλήλων στον Οργανισμό μου.**



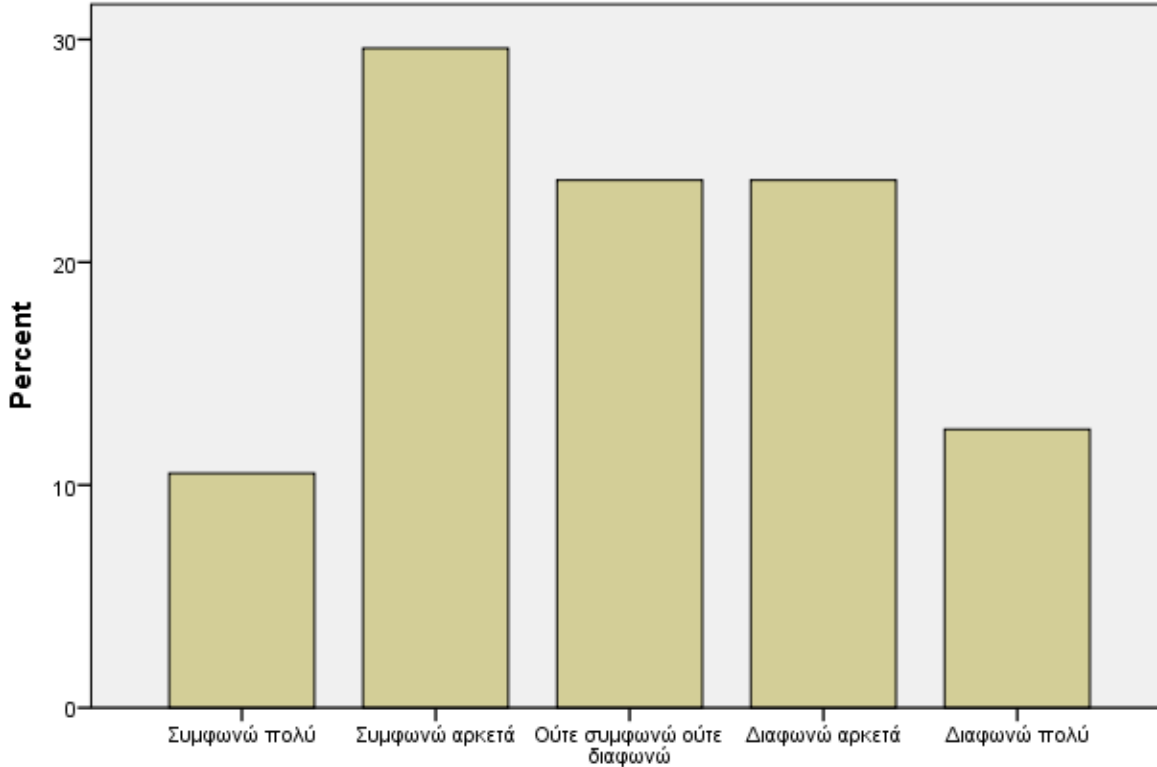
**Έχει επιβληθεί η πεποίθηση ότι υπάρχει σαφής εργασιακή απόσταση/διαφορά μεταξύ στελεχών/ιєραρχίας και υπαλλήλων στον Οργανισμό μου.**

**10.Υπάρχει η πεποίθηση ότι η έκφραση της άποψης του υπαλλήλου δεν θα αποφέρει κανένα όφελος/δεν θα αποβεί ευεργετική.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	16	10.3	10.5	10.5
	Συμφωνώ αρκετά	45	29.0	29.6	40.1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	23.2	23.7	63.8
	Διαφωνώ αρκετά	36	23.2	23.7	87.5
	Διαφωνώ πολύ	19	12.3	12.5	100.0
	Σύνολο	152	98.1	100.0	
Missing System	3	1.9			
Σύνολο	155	100.0			

Η επιλογή συμφωνώ αρκετά εμφανίζει μεγαλύτερη συχνότητα (29,0%), ενώ συνολικά συμφωνώ από αρκετά (29,0%) έως πολύ (10,3) εμφανίζει ποσοστό 39,3%. Το σύνολο όσων διαφωνούν συνολικά ανέρχεται σε ποσοστό 35,5% (αρκετά: 23,2% και πολύ 12,3%).

**Υπάρχει η πεποίθηση ότι η έκφραση της άποψης του υπαλλήλου δεν θα αποφέρει κανένα όφελος/δεν θα αποβεί ευεργετική.**



**Υπάρχει η πεποίθηση ότι η έκφραση της άποψης του υπαλλήλου δεν θα αποφέρει κανένα όφελος/δεν θα αποβεί ευεργετική.**

**11. Η δομή του Οργανισμού/η ακαμψία του ιεραρχικού συστήματος (αλυσίδα εντολών) δεν επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση, ενώ στηρίζει τη σιωπή σε πολλές περιπτώσεις.**

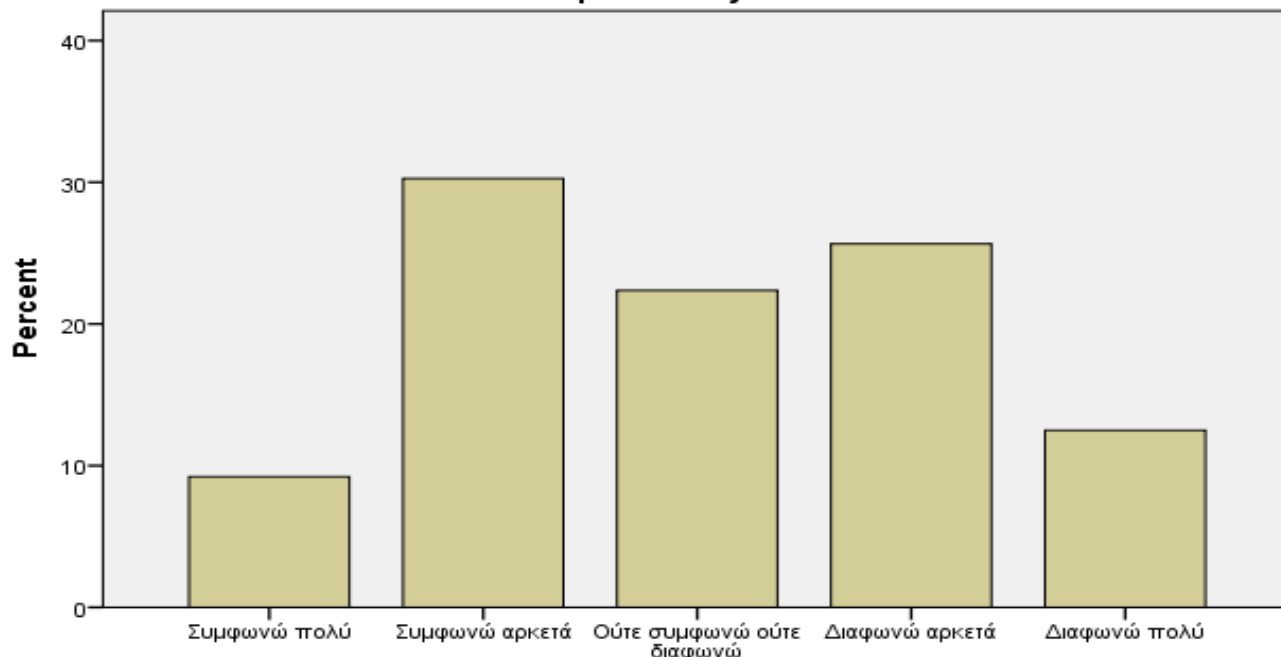
		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	14	9.0	9.2	9.2
	Συμφωνώ αρκετά	46	29.7	30.3	39.5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	21.9	22.4	61.8
	Διαφωνώ αρκετά	39	25.2	25.7	87.5
	Διαφωνώ πολύ	19	12.3	12.5	100.0
	Σύνολο	152	98.1	100.0	
Missing System	3	1.9			
Σύνολο	155	100.0			

Η επιλογή <<συμφωνώ αρκετά>> εμφανίζει την μεγαλύτερη συχνότητα: 46 απαντήσεις (29,7%). Το συνολικό ποσοστό όσων συμφωνούν ανέρχεται σε 38,7% (αρκετά 29,7% και πολύ 9,0%) με το συνολικό



ποσοστό όσων διαφωνούν να ανέρχεται σε 37,5% (αρκετά: 25,2% και πολύ 12,3%), κοντά δηλαδή στο συνολικό ποσοστό όσων συμφωνούν. Η ουδέτερη στάση στην διατύπωση καταλαμβάνει την Τρίτη κατά σειρά επιλογή των συμμετεχόντων με ποσοστό 21,9%.

**Η δομή του Οργανισμού/η ακαμψία του ιεραρχικού συστήματος (αλυσίδα εντολών) δεν επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση, ενώ στηρίζει τη σιωπή σε πολλές περιπτώσεις.**

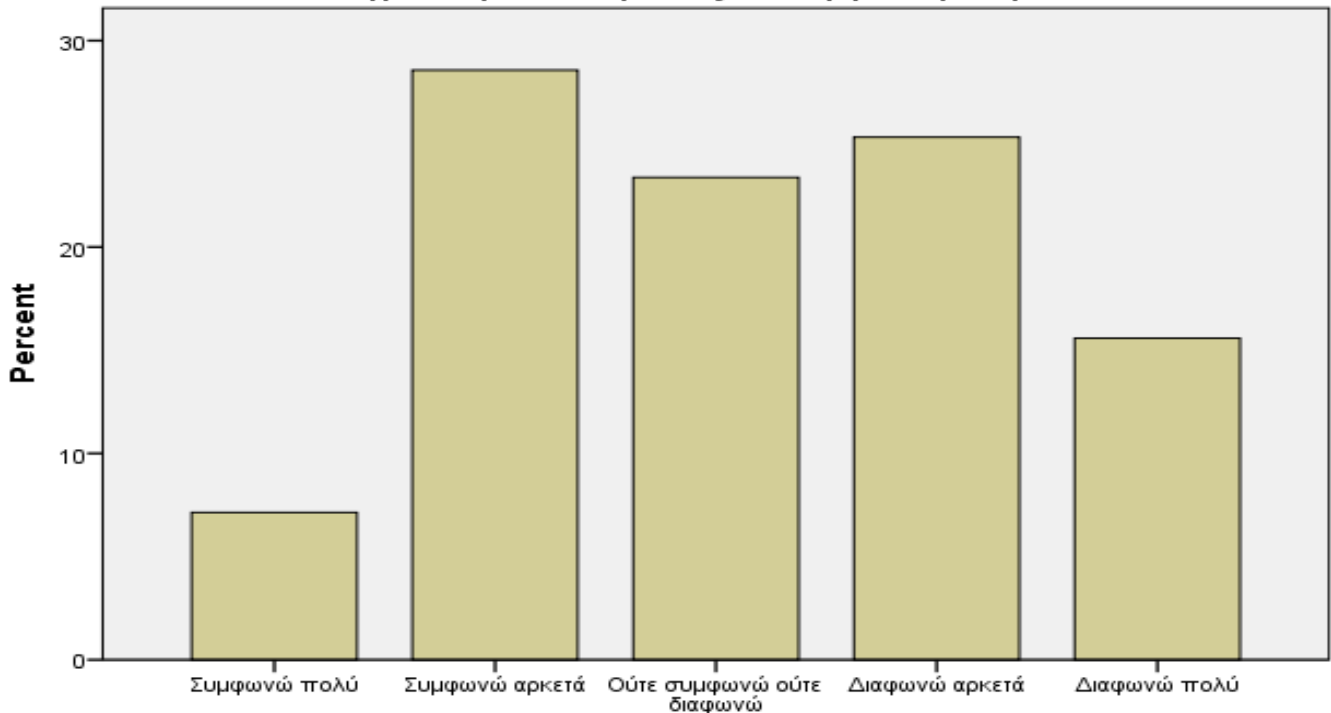


**Η δομή του Οργανισμού/η ακαμψία του ιεραρχικού συστήματος (αλυσίδα εντολών) δεν επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση, ενώ στηρίζει τη σιωπή σε πολλές περιπτώσεις.**

**12. Οι σχέσεις των υπαλλήλων χαρακτηρίζονται από απόσταση μεταξύ τους, γεγονός που οδηγεί στην σιωπή εντός του Οργανισμού μου.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	11	7.1	7.1	7.1
	Συμφωνώ αρκετά	44	28.4	28.6	35.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	23.2	23.4	59.1
	Διαφωνώ αρκετά	39	25.2	25.3	84.4
	Διαφωνώ πολύ	24	15.5	15.6	100.0
	Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
	Σύνολο	155	100.0		

**Οι σχέσεις των υπαλλήλων χαρακτηρίζονται από απόσταση μεταξύ τους, γεγονός που οδηγεί στην σιωπή εντός του Οργανισμού μου.**



**Οι σχέσεις των υπαλλήλων χαρακτηρίζονται από απόσταση μεταξύ τους, γεγονός που οδηγεί στην σιωπή εντός του Οργανισμού μου.**

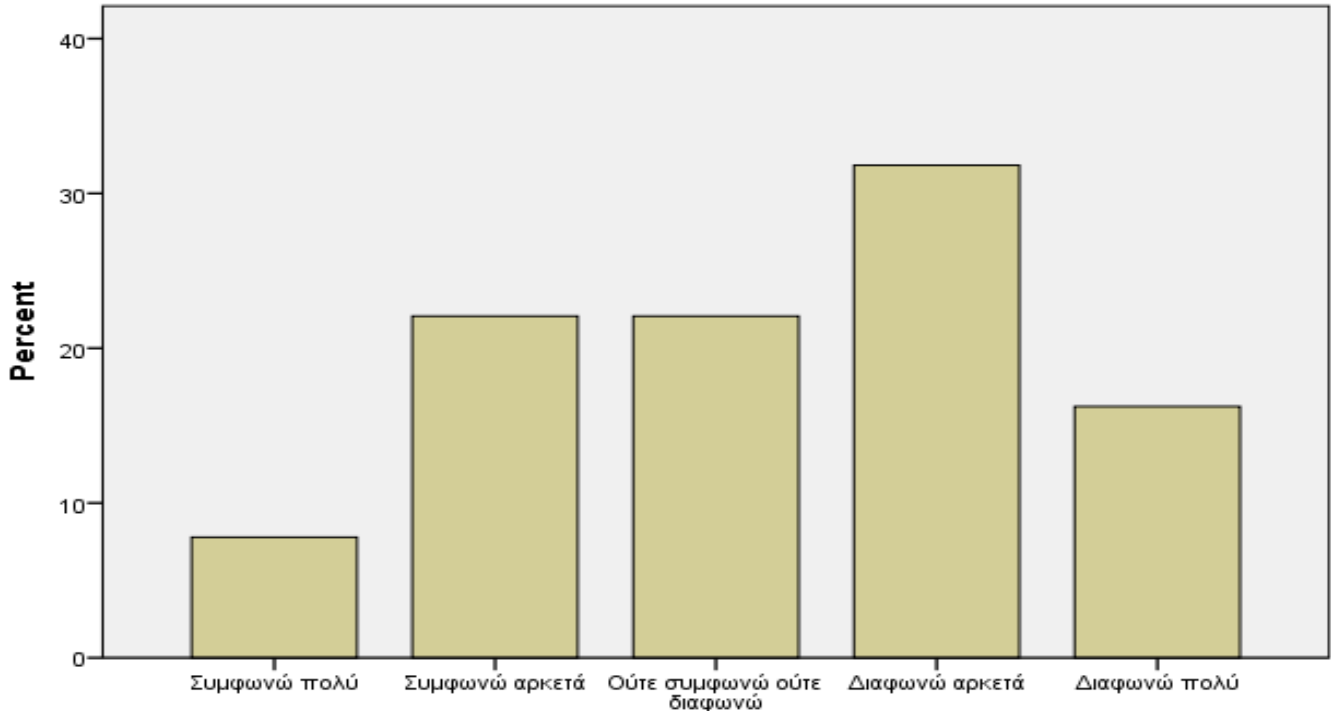
Υπερισχύει η επιλογή <<συμφωνώ αρκετά>>. Το 35,5% όμως του συνόλου όσων συμφωνούν (αρκετά: 28,4% και πολύ: 7,1%) είναι μικρότερο του συνολικού 40,3% όσων διαφωνούν (αρκετά: 25,2% και πολύ: 15,5%).

**13.Οι υπάλληλοι που εκφράζονται ελεύθερα εκτίθενται σε άδικη και κακή μεταχείριση πολλές φορές στον Οργανισμό μου.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Συμφωνώ πολύ	12	7.7	7.8	7.8
Συμφωνώ αρκετά	34	21.9	22.1	29.9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	21.9	22.1	51.9
Διαφωνώ αρκετά	49	31.6	31.8	83.8
Διαφωνώ πολύ	25	16.1	16.2	100.0
Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing System	1	.6		
Σύνολο	155	100.0		

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν από αρκετά (31,6%) έως πολύ (16,1%), σύνολο: 37,7%. Το συνολικό ποσοστό 29,6% όσων συμφωνούν αναλύεται σε αρκετά: 21,9% (ίδιο ποσοστό με την ουδέτερη θέση) και σε πολύ: 7,7%).

**Οι υπάλληλοι που εκφράζονται ελεύθερα εκτίθενται σε άδικη και κακή μεταχείριση πολλές φορές στον Οργανισμό μου.**



**Οι υπάλληλοι που εκφράζονται ελεύθερα εκτίθενται σε άδικη και κακή μεταχείριση πολλές φορές στον Οργανισμό μου.**

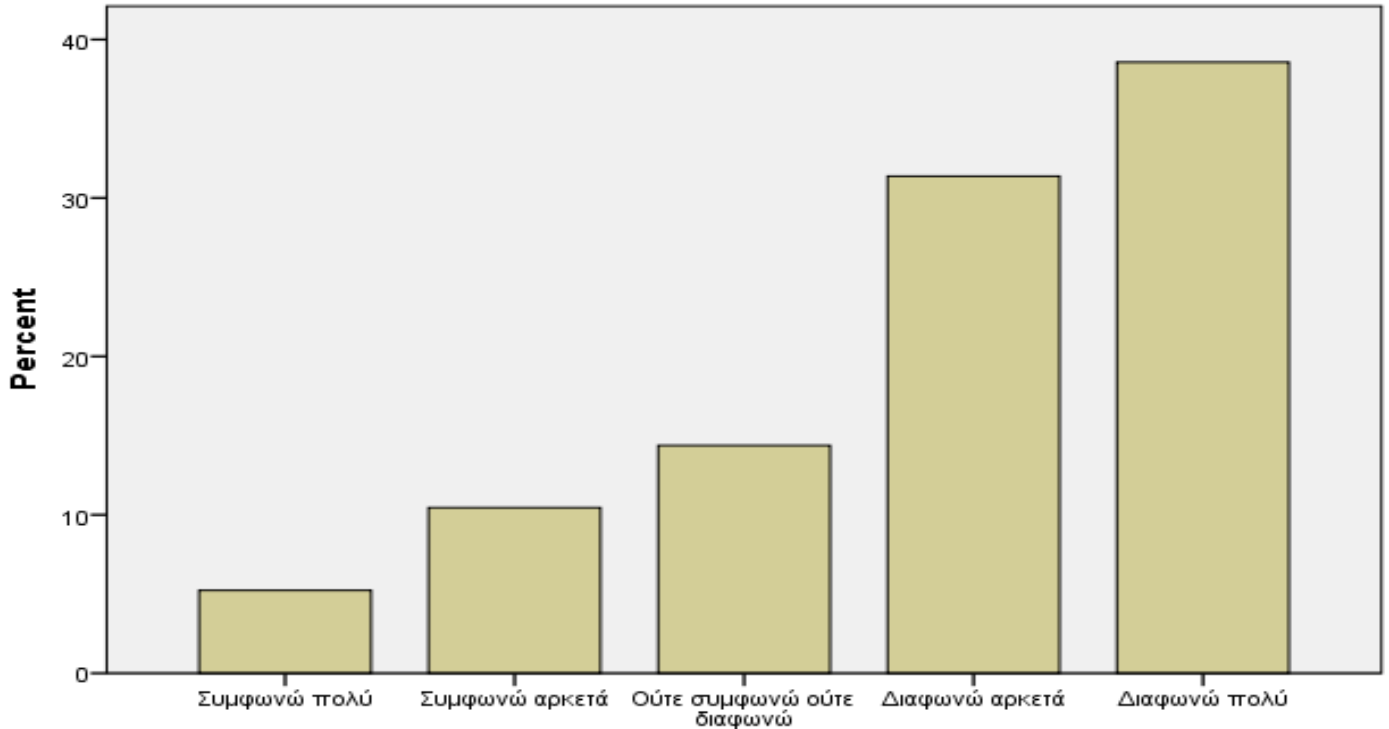
## ***B. ΛΟΓΟΙ ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ/ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΣΙΩΠΗΣ.***

**1.Φοβάμαι την απώλεια της εργασίας μου ή την επιβολή κάποιας ποινής, εάν εκφραστώ ελεύθερα.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	8	5.2	5.2	5.2
	Συμφωνώ αρκετά	16	10.3	10.5	15.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	14.2	14.4	30.1
	Διαφωνώ αρκετά	48	31.0	31.4	61.4
	Διαφωνώ πολύ	59	38.1	38.6	100.0
	Σύνολο	153	98.7	100.0	
Missing System		2	1.3		
Σύνολο		155	100.0		

Το 69,1% διαφωνεί από αρκετά (ισχύς μονιμότητας στο δημόσιο) (31,0% έως και πολύ: 38,1%) με την διατύπωση. Μόνο ένα συνολικό 15,5% συμφωνεί από αρκετά (10,3%) έως και πολύ (5,2%). Τρίτη θέση κατέχει η επιλογή της ουδετερότητας στα συνολικά ποσοστά (14,2%).

**Φοβάμαι την απώλεια της εργασίας μου ή την επιβολή κάποιας ποινής, εάν εκφραστώ ελεύθερα.**



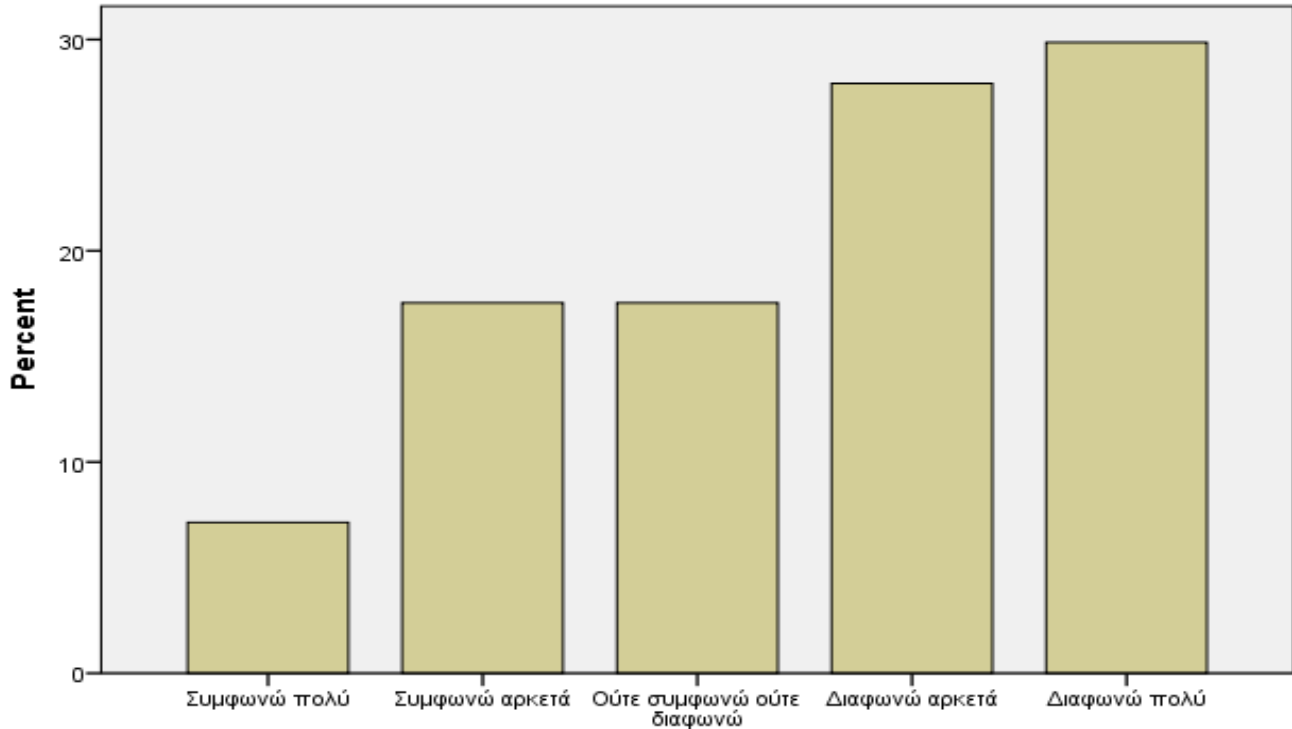
**Φοβάμαι την απώλεια της εργασίας μου ή την επιβολή κάποιας ποινής, εάν εκφραστώ ελεύθερα.**

**2.Φοβάμαι την απομάκρυνσή μου από το αντικείμενό μου ή την αλλαγή θέσης ή πόστου εξαιτίας της ελεύθερης έκφρασής μου.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	11	7.1	7.1	7.1
	Συμφωνώ αρκετά	27	17.4	17.5	24.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	17.4	17.5	42.2
	Διαφωνώ αρκετά	43	27.7	27.9	70.1
	Διαφωνώ πολύ	46	29.7	29.9	100.0
	Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing System		1	.6		
Σύνολο		155	100.0		

Με μεγαλύτερη συνολική συχνότητα καταγράφεται διαφωνία (57,4%), αναλυόμενη σε διαφωνώ αρκετά: 27,7% και πολύ: 29,7%, που αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό στην υποερώτηση αυτήν. Η ουδετερότητα και το συμφωνώ αρκετά εμφανίζουν ίδια ποσοστά.

**Φοβάμαι την απομάκρυνσή μου από το αντικείμενό μου ή την αλλαγή θέσης ή πόστου εξαιτίας της ελεύθερης έκφρασής μου.**



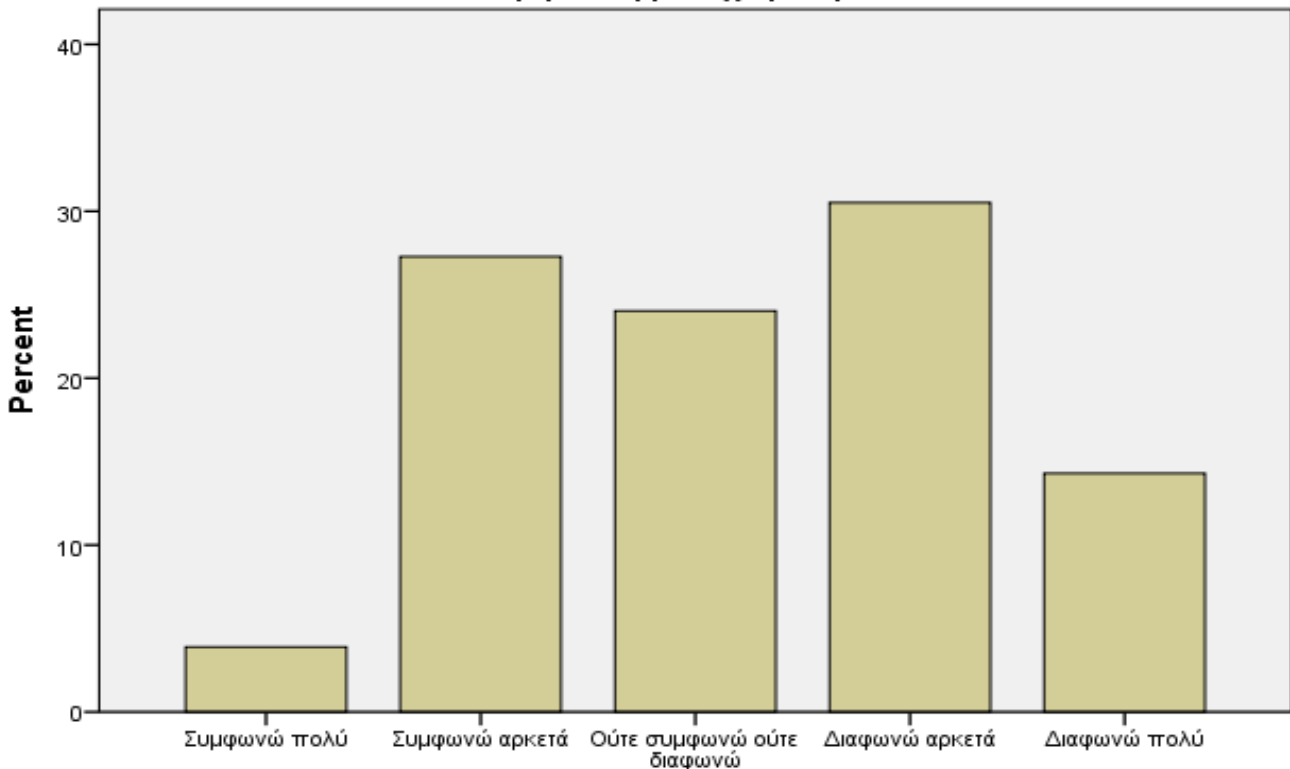
**Φοβάμαι την απομάκρυνσή μου από το αντικείμενό μου ή την αλλαγή θέσης ή πόστου εξαιτίας της ελεύθερης έκφρασής μου.**

**3. Πιστεύω ότι ο/η υπάλληλος που αναφέρει κάποιο πρόβλημα μπορεί να υποστεί άδικη ή κακή μεταχείριση.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	6	3.9	3.9	3.9
	Συμφωνώ αρκετά	42	27.1	27.3	31.2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	37	23.9	24.0	55.2
	Διαφωνώ αρκετά	47	30.3	30.5	85.7
	Διαφωνώ πολύ	22	14.2	14.3	100.0
	Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing System		1	.6		
Σύνολο		155	100.0		

Οι ερωτηθέντες δεν επιλέγουν στο μεγαλύτερο μέρος τους στάση σιωπής γι' αυτόν τον λόγο (συνολικό: 34,5%, αναλυόμενο σε διαφωνώ αρκετά: 30,3% και πολύ: 14,2%). Ένα συνολικό όμως 31,0% φαίνεται να συμφωνεί (αρκετά: 27,1% και πολύ: 3,9%) με την διατύπωση. Η ουδέτερη θέση κατέχει την τρίτη επιλογή στους ερωτηθέντες.

**Πιστεύω ότι ο/η υπάλληλος που αναφέρει κάποιο πρόβλημα μπορεί να υποστεί άδικη ή κακή μεταχείριση.**

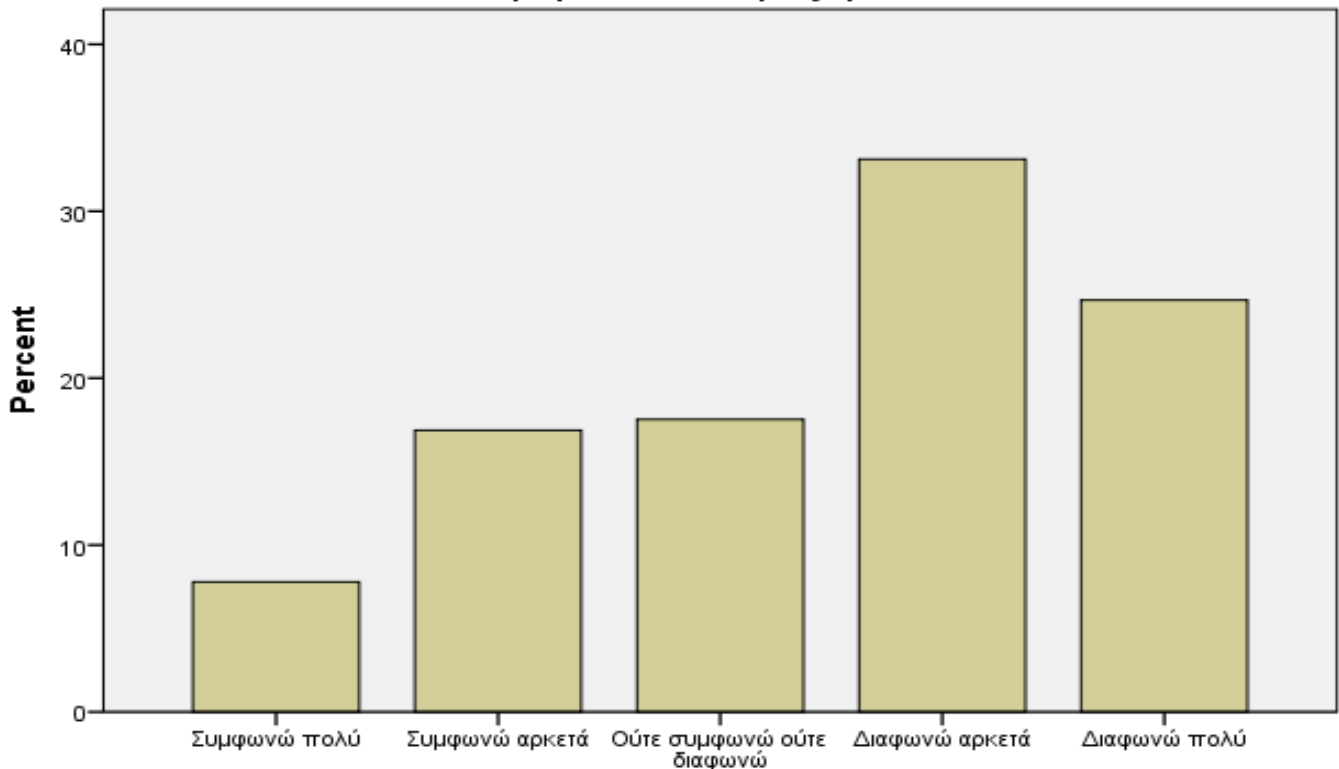


**Πιστεύω ότι ο/η υπάλληλος που αναφέρει κάποιο πρόβλημα μπορεί να υποστεί άδικη ή κακή μεταχείριση.**

**4.Φοβάμαι την μη ανέλιξη ή την κακή αξιολόγησή μου, γι' αυτό πολλές φορές παραμένω σιωπηλός/η.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	12	7.7	7.8	7.8
	Συμφωνώ αρκετά	26	16.8	16.9	24.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	27	17.4	17.5	42.2
	Διαφωνώ αρκετά	51	32.9	33.1	75.3
	Διαφωνώ πολύ	38	24.5	24.7	100.0
	Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing System		1	.6		
Σύνολο		155	100.0		

**Φοβάμαι την μη ανέλιξη ή την κακή αξιολόγησή μου, γι' αυτό πολλές φορές παραμένω σιωπηλός/η.**



**Φοβάμαι την μη ανέλιξη ή την κακή αξιολόγησή μου, γι' αυτό πολλές φορές παραμένω σιωπηλός/η.**

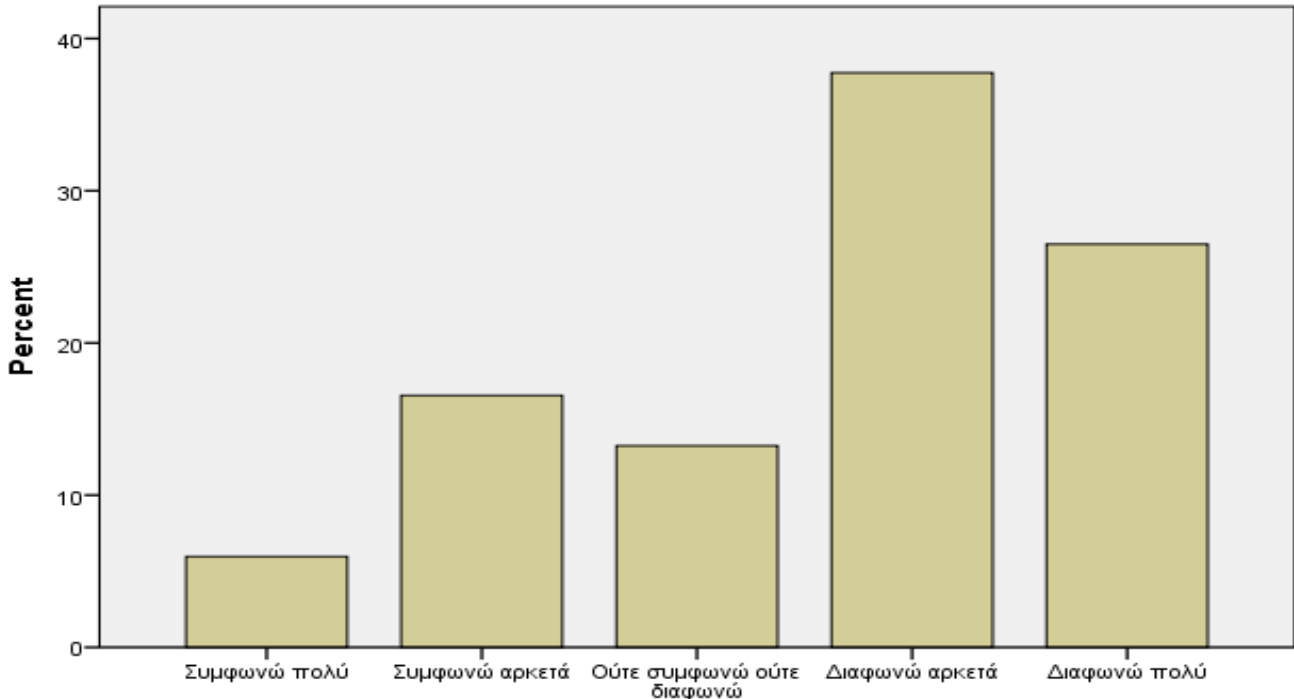
Το 57,4% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι διαφωνεί με την θέση/λόγο, αναλυόμενο σε 32,9% (αρκετά) και 24,5% (πολύ). Ένα ποσοστό 24,5% συμφωνεί (αρκετά: 16,8% και πολύ: 7,7%).

**5.Φοβάμαι αντίποινα από στελέχη/συνεργάτες μου, γι' αυτό πολλές φορές παραμένω σιωπηλός/η.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	9	5.8	6.0	6.0
	Συμφωνώ αρκετά	25	16.1	16.6	22.5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20	12.9	13.2	35.8
	Διαφωνώ αρκετά	57	36.8	37.7	73.5
	Διαφωνώ πολύ	40	25.8	26.5	100.0
	Σύνολο	151	97.4	100.0	
Missing	System	4	2.6		
	Σύνολο	155	100.0		



**Φοβάμαι αντίποινα από στελέχη/συνεργάτες μου, γι' αυτό πολλές φορές παραμένω σιωπηλός/η.**



**Φοβάμαι αντίποινα από στελέχη/συνεργάτες μου, γι' αυτό πολλές φορές παραμένω σιωπηλός/η.**

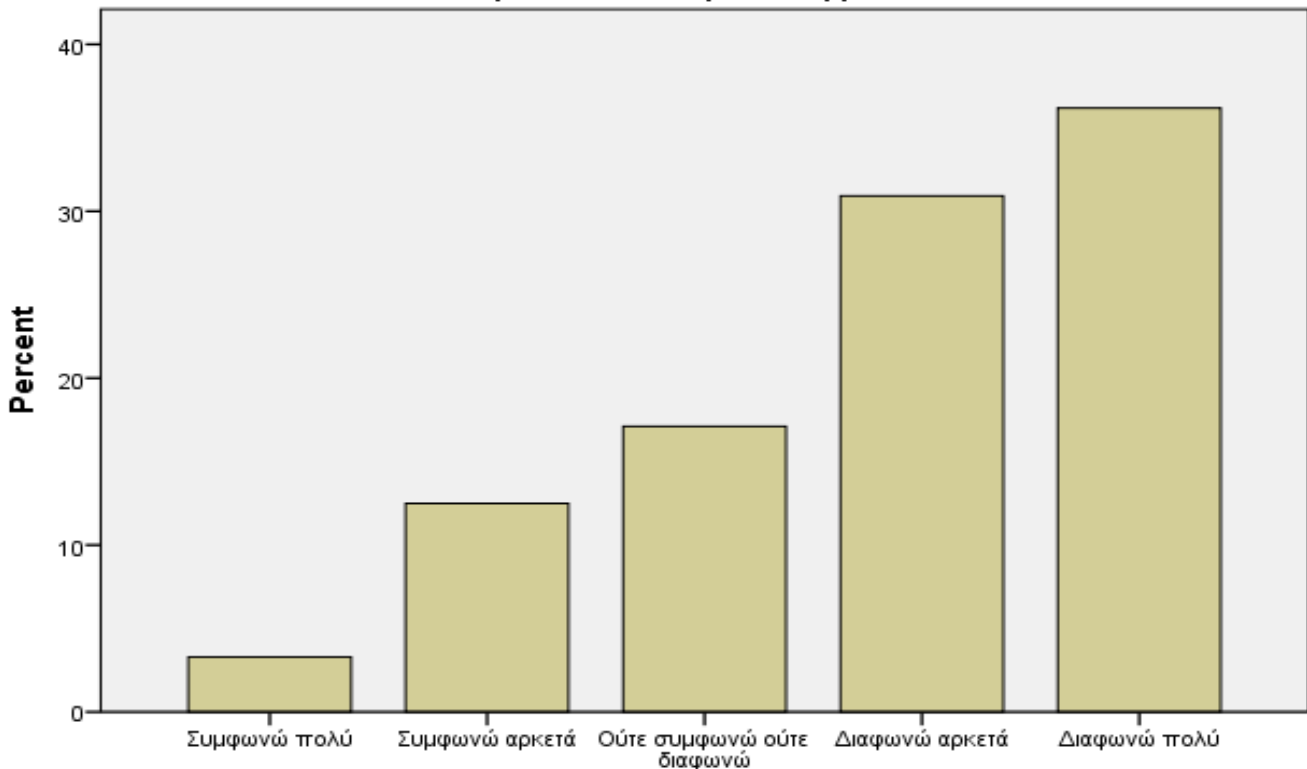
Ο λόγος αυτός δεν υφίσταται για την πλειονότητα των ερωτηθέντων, ώστε να οδηγεί σε επιλογή σιωπηλής συμπεριφοράς. Το 62,6% συνολικό διαφωνώ (αναλυόμενο σε αρκετά:36,8% και πολύ σε: 25,8%) υπερσχύει του συνολικού 21,9% συμφωνώ (αναλυόμενο σε αρκετά:16,1 και πολύ: 5,8%), που αποτελεί περίπου το 1/3 του πρώτου.

**6.Φοβάμαι ότι θα αυξηθεί ο φόρτος εργασίας μου, εάν -κάποιες φορές- εκφραστώ ελεύθερα/σπάσω τη σιωπή μου.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	5	3.2	3.3	3.3
	Συμφωνώ αρκετά	19	12.3	12.5	15.8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	16.8	17.1	32.9
	Διαφωνώ αρκετά	47	30.3	30.9	63.8
	Διαφωνώ πολύ	55	35.5	36.2	100.0
	Σύνολο	152	98.1	100.0	
Missing System		3	1.9		
Σύνολο		155	100.0		

Ομοίως το συνολικό 65,8% όσων διαφωνούν με τον λόγο αυτόν υπερσχύει του συνολικού 15,5% (αναλυόμενο σε αρκετά: 12,3% και πολύ: 3,2%). Η ουδετερότητα κατέχει τη δεύτερη θέση στα σύνολα.

**Φοβάμαι ότι θα αυξηθεί ο φόρτος εργασίας μου, εάν -κάποιες φορές- εκφραστώ ελεύθερα/σπάσω τη σιωπή μου.**



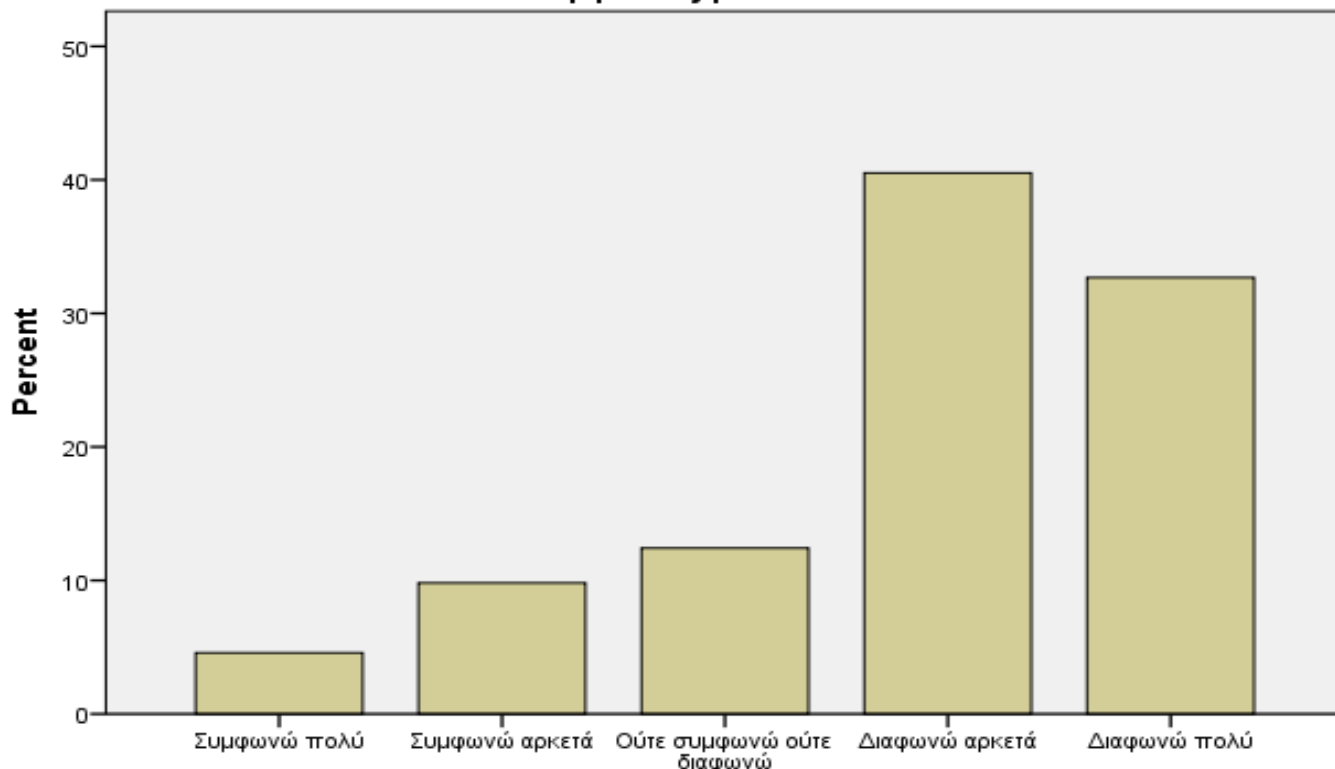
**Φοβάμαι ότι θα αυξηθεί ο φόρτος εργασίας μου, εάν -κάποιες φορές- εκφραστώ ελεύθερα/σπάσω τη σιωπή μου.**

### **Γ. Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΩΣ ΛΟΓΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ**

**1. Δεν έχω εμπειρία/στερούμαι άνεσης στο να εκφράζομαι ελεύθερα στο χώρο εργασίας μου.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Συμφωνώ πολύ	7	4.5	4.6	4.6
Συμφωνώ αρκετά	15	9.7	9.8	14.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	12.3	12.4	26.8
Διαφωνώ αρκετά	62	40.0	40.5	67.3
Διαφωνώ πολύ	50	32.3	32.7	100.0
Σύνολο	153	98.7	100.0	
Missing System	2	1.3		
Σύνολο	155	100.0		

**Δεν έχω εμπειρία/στερούμαι άνεσης στο να εκφράζομαι ελεύθερα στο χώρο εργασίας μου.**



**Δεν έχω εμπειρία/στερούμαι άνεσης στο να εκφράζομαι ελεύθερα στο χώρο εργασίας μου.**

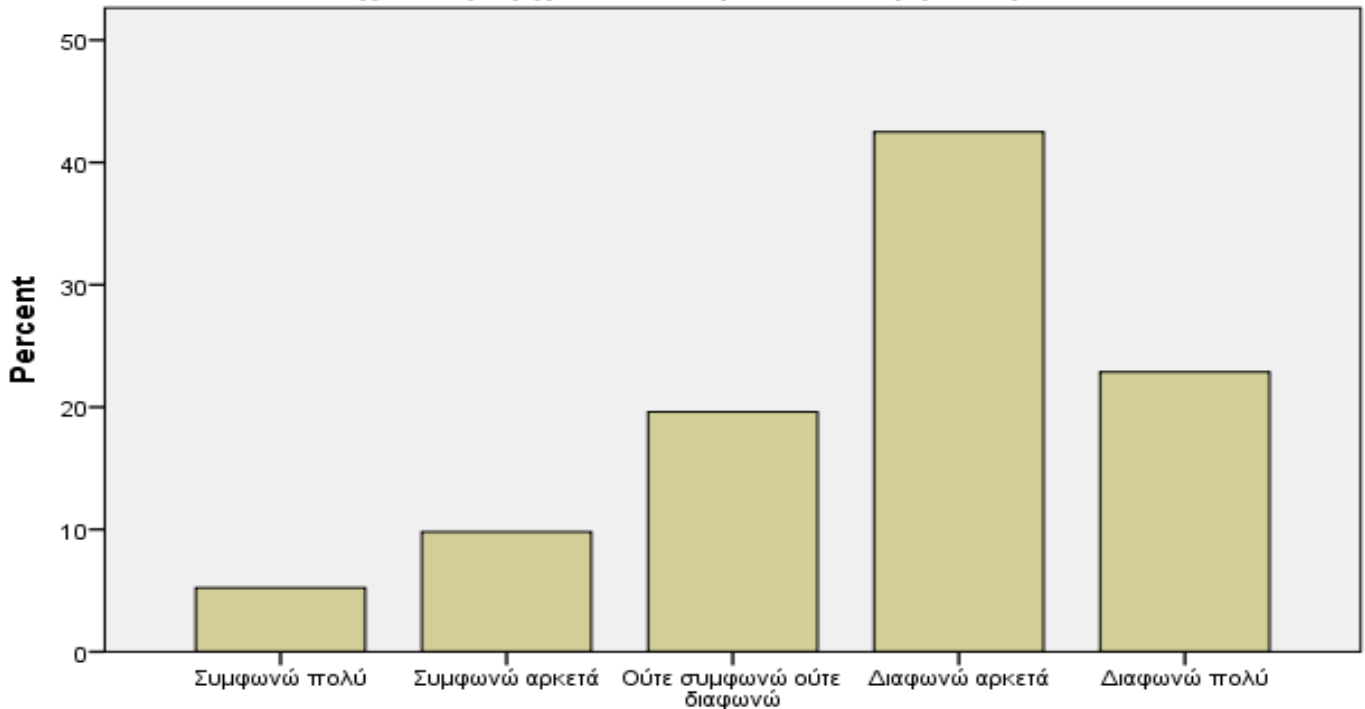
Το 72,3% συνολικό ποσοστό των ερωτηθέντων (αναλυόμενο σε 40.0% αρκετά και 32,3% πολύ) διαφωνούν με τον λόγο αυτόν. Το συνολικό 14,2% (αναλυόμενο σε αρκετά: 9,7% και πολύ: 4,5%) που συμφωνούν αποτελεί περίπου το 1/5 του πρώτου συνολικού ποσοστού..

**2. Τα προβλήματα /ζητήματα ή θέματα του εργασιακού περιβάλλοντός μου δεν αποτελούν δική μου δουλειά, αλλά ανησυχία και ζητήματα των στελεχών/ιεραρχικά ανώτερων του Οργανισμού.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	8	5.2	5.2	5.2
	Συμφωνώ αρκετά	15	9.7	9.8	15.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	19.4	19.6	34.6
	Διαφωνώ αρκετά	65	41.9	42.5	77.1
	Διαφωνώ πολύ	35	22.6	22.9	100.0
	Σύνολο	153	98.7	100.0	
Missing System	2	1.3			
Σύνολο	155	100.0			

Σε υψηλό επίσης συνολικό ποσοστό (64,5%) οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι δεν επηρεάζει ο λόγος αυτός την ελεύθερη έκφρασή τους. Το συνολικό ποσοστό (14,9%) όσων συμφωνούν ανέρχεται περίπου στο 1/5 του πρώτου συνολικού, όσων διαφωνούν.

**Τα προβλήματα /ζητήματα ή θέματα του εργασιακού περιβάλλοντός μου δεν αποτελούν δική μου δουλειά, αλλά ανησυχία και ζητήματα των στελεχών/ιεραρχικά ανώτερων του Οργανισμού.**



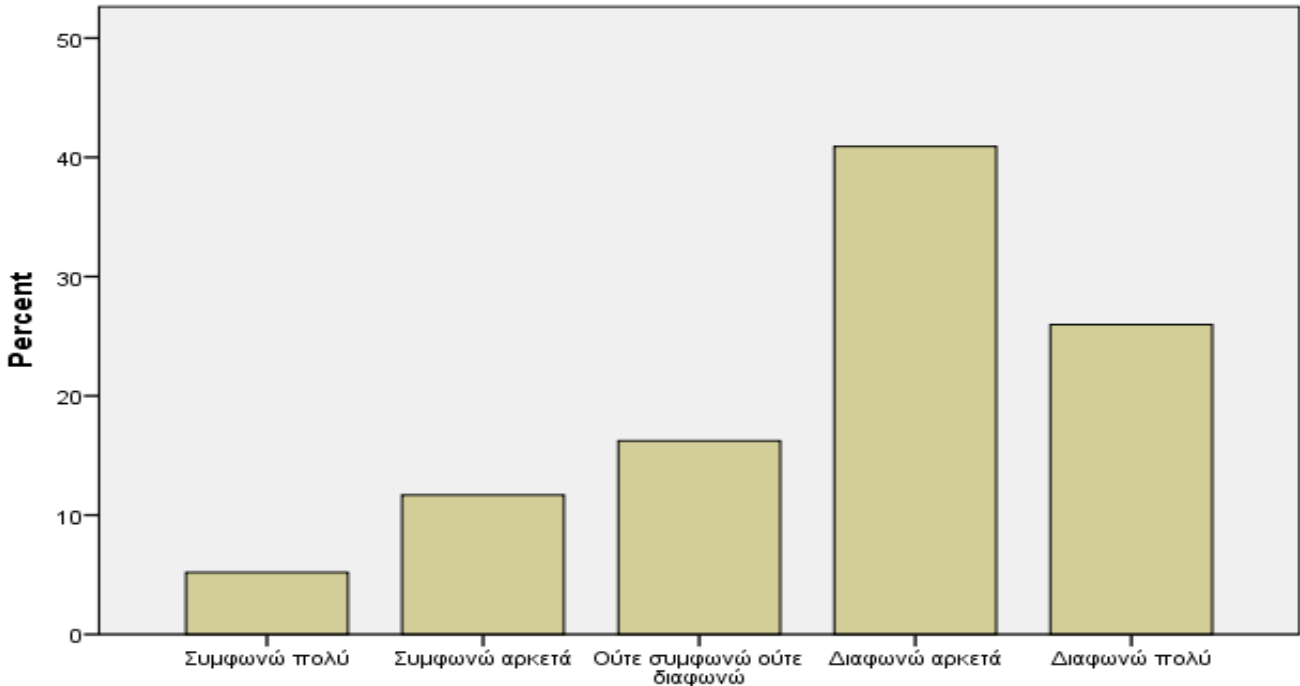
**Τα προβλήματα /ζητήματα ή θέματα του εργασιακού περιβάλλοντός μου δεν αποτελούν δική μου δουλειά, αλλά ανησυχία και ζητήματα των στελεχών/ιεραρχικά ανώτερων του Οργανισμού.**

**3.Ανησυχώ μήπως δε γίνω κατανοητός ή μήπως αγνοηθώ προσωπικά, γι αυτό παραμένω πολλές φορές σιωπηλός/η.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Συμφωνώ πολύ	8	5.2	5.2	5.2
Συμφωνώ αρκετά	18	11.6	11.7	16.9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	16.1	16.2	33.1
Διαφωνώ αρκετά	63	40.6	40.9	74.0
Διαφωνώ πολύ	40	25.8	26.0	100.0
Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing System	1	.6		
Σύνολο	155	100.0		

Η ανησυχία που εμπεριέχει ο συγκεκριμένος λόγος δεν επηρεάζει την ανεμπόδιστη και ελεύθερη έκφραση των ερωτηθέντων, οι οποίοι σε σύνολο 66,4% (αναλυόμενο σε αρκετά:40,6% και πολύ: 25,8%) διαφωνούν με τη θέση αυτήν. Το συνολικό 16,8% όσων συμφωνούν με διαβάθμιση αρκετά: 11,6% και πολύ: 5,2% αποτελεί περίπου το ¼ του πρώτου ποσοστού, όσων δλδ διαφωνούν.

**Ανησυχώ μήπως δε γίνω κατανοητός ή μήπως αγνοηθώ προσωπικά, γι αυτό παραμένω πολλές φορές σιωπηλός/η.**



**Ανησυχώ μήπως δε γίνω κατανοητός ή μήπως αγνοηθώ προσωπικά, γι αυτό παραμένω πολλές φορές σιωπηλός/η.**

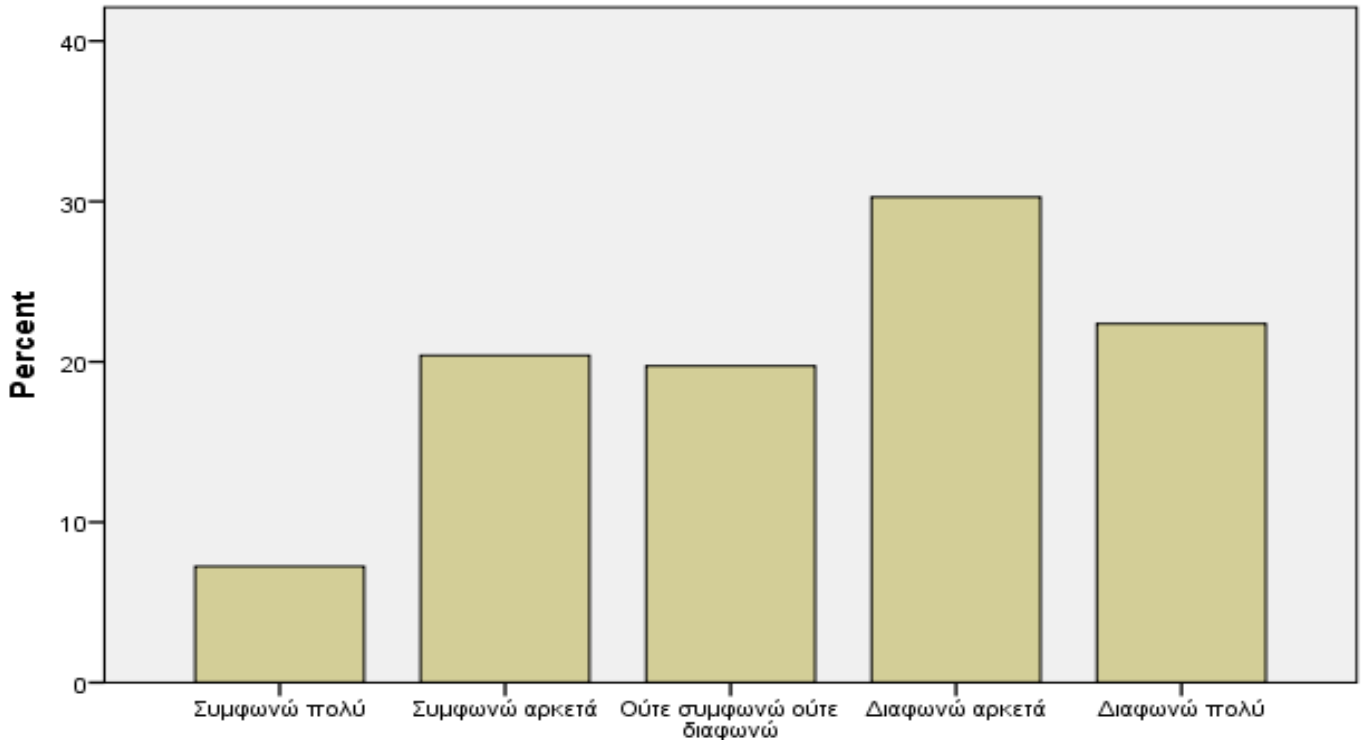
**4. Δεν έχω την εξουσία ή αρμοδιότητα να εκφέρω ανοιχτά τις θέσεις μου σε πολλές περιπτώσεις, που θα ήθελα να εκφραστώ ελεύθερα/να σώσω τη σιωπή μου..**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Συμφωνώ πολύ	11	7.1	7.2	7.2
Συμφωνώ αρκετά	31	20.0	20.4	27.6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	19.4	19.7	47.4
Διαφωνώ αρκετά	46	29.7	30.3	77.6
Διαφωνώ πολύ	34	21.9	22.4	100.0
Σύνολο	152	98.1	100.0	
Missing System	3	1.9		
Σύνολο	155	100.0		

Το συνολικό 51,6% όσων διαφωνούν με τον λόγο αυτό (αναλυόμενο σε αρκετά:29,7% και σε πολύ: 21,9%) υπερέχει του συνολικού 27,1% όσων συμφωνούν (αρκετά: 20,0% και πολύ: 7,2%). Πάντως το

20,0% όσων συμφωνούν αρκετά μπορεί να αποτελέσει λόγο προβληματισμού σε συνδυασμό και με την τήρηση ουδέτερης θέσης (19,4) όσων επέλεξαν το <<ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ>>.

**Δεν έχω την εξουσία ή αρμοδιότητα να εκφέρω ανοιχτά τις θέσεις μου σε πολλές περιπτώσεις, που θα ήθελα να εκφραστή ελεύθερα/να σπάσω τη σιωπή μου..**



**Δεν έχω την εξουσία ή αρμοδιότητα να εκφέρω ανοιχτά τις θέσεις μου σε πολλές περιπτώσεις, που θα ήθελα να εκφραστή ελεύθερα/να σπάσω τη σιωπή μου..**

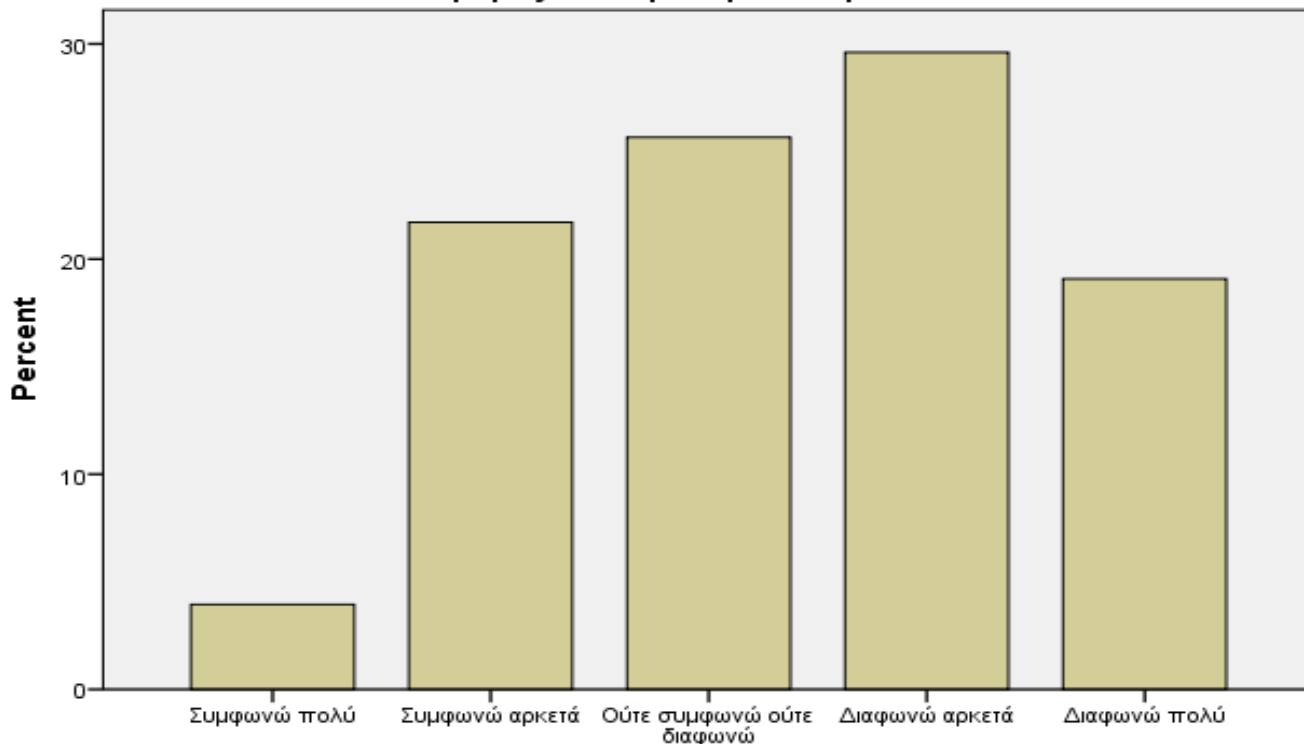
#### **Δ. ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΜΟΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ**

**1.Φοβάμαι ότι θα προβληθώ ή θα στιγματιστώ με αρνητικό τρόπο, γι' αυτό –πολλές φορές-επιλέγω τη σιωπή.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	6	3.9	3.9	3.9
	Συμφωνώ αρκετά	33	21.3	21.7	25.7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	39	25.2	25.7	51.3
	Διαφωνώ αρκετά	45	29.0	29.6	80.9
	Διαφωνώ πολύ	29	18.7	19.1	100.0
	Σύνολο	152	98.1	100.0	
Missing System		3	1.9		
Σύνολο		155	100.0		

Παρά το συνολικό 47,7% όσων διαφωνούν με τον λόγο αυτόν (αρκετά: 29,0% και πολύ: 18,7%) το ποσοστό δηλωμένης ουδέτερης στάσης στον λόγο αυτόν (25,2%, δεύτερο στην κλίμακα) μπορεί να δημιουργήσει σχετικό προβληματισμό.

**Φοβάμαι ότι θα προβληθώ ή θα στιγματιστώ με αρνητικό τρόπο, γι' αυτό –πολλές φορές-επιλέγω τη σιωπή.**



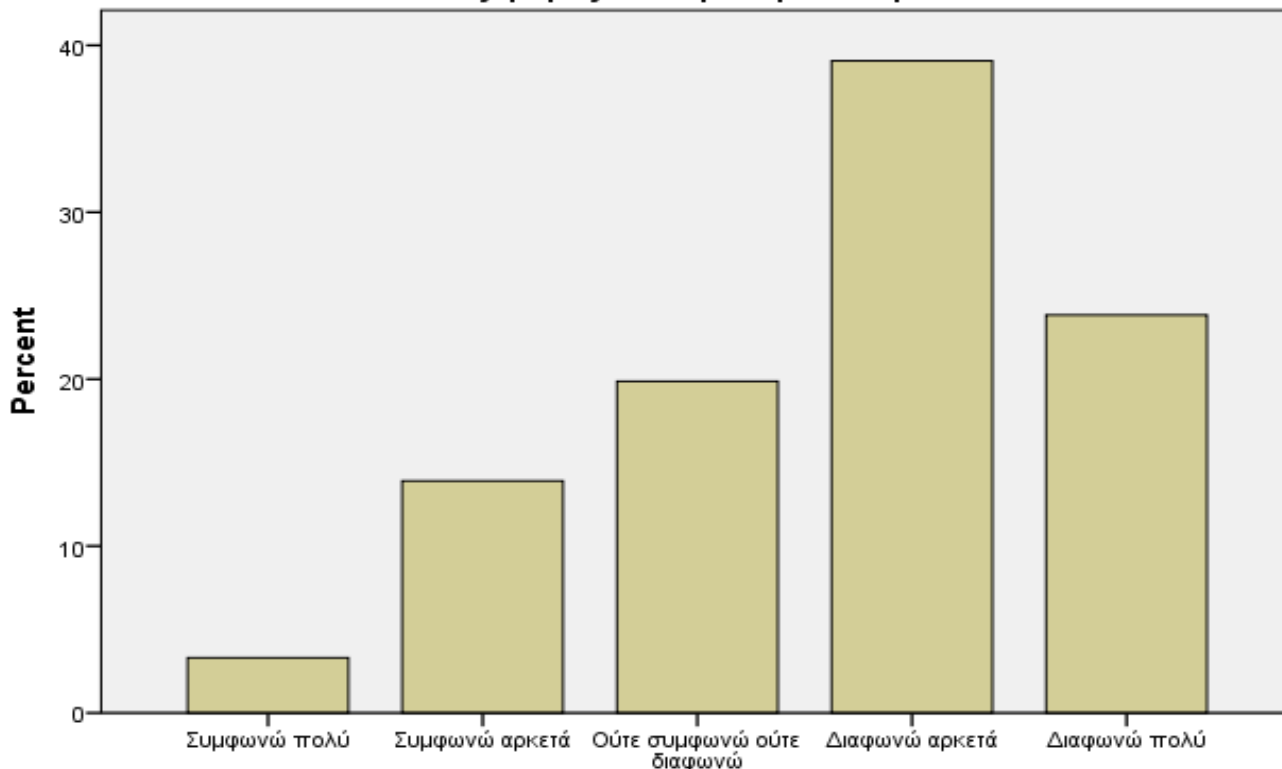
**Φοβάμαι ότι θα χάσω την εμπιστοσύνη ή τον σεβασμό των άλλων, γι' αυτό –πολλές φορές-επιλέγω τη σιωπή.**

**2.Φοβάμαι ότι θα χάσω την εμπιστοσύνη ή τον σεβασμό των άλλων, γι' αυτό πολλές φορές επιλέγω τη σιωπή.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	5	3.2	3.3	3.3
	Συμφωνώ αρκετά	21	13.5	13.9	17.2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	19.4	19.9	37.1
	Διαφωνώ αρκετά	59	38.1	39.1	76.2
	Διαφωνώ πολύ	36	23.2	23.8	100.0
	Σύνολο	151	97.4	100.0	
Missing System		4	2.6		
Σύνολο		155	100.0		

Το συνολικό 61,3% όσων διαφωνούν (αρκετά: 38,1% και πολύ: 23,2%) υπερισχύει του συνολικού 16,7% όσων συμφωνούν (αρκετά: 13,5% και πολύ: 3,2%). Η ουδέτερη θέση υπερισχύει της συνολικής σύμφωνης στάσης στην συγκεκριμένη υποερώτηση.

**Φοβάμαι ότι θα χάσω την εμπιστοσύνη ή τον σεβασμό των άλλων, γι' αυτό πολλές φορές επιλέγω τη σιωπή.**



**Φοβάμαι ότι θα χάσω την εμπιστοσύνη ή τον σεβασμό των άλλων, γι' αυτό πολλές φορές επιλέγω τη σιωπή.**

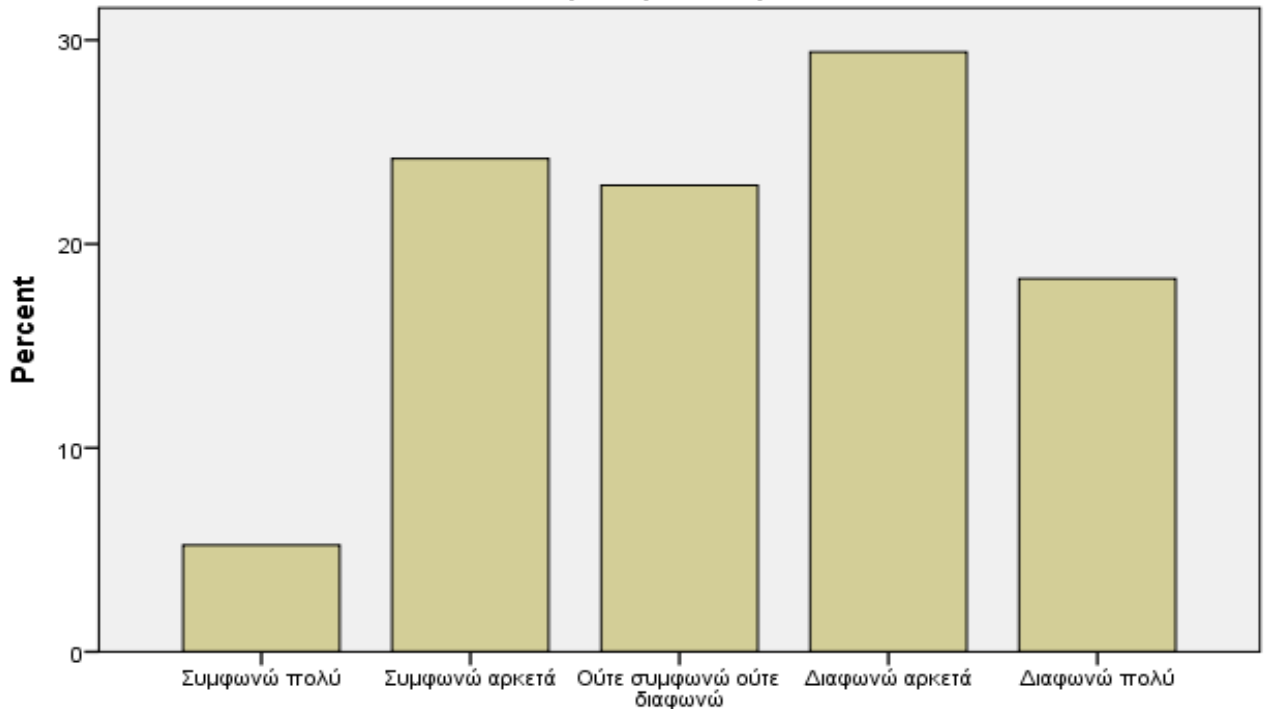
**3.Φοβάμαι σχετικά με την πιθανότητα αρνητικών αντιδράσεων από τα στελέχη του Οργανισμού μου, και τα μετέπειτα αρνητικά σχόλια, γι' αυτό πολλές φορές επιλέγω τη σιωπή.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Συμφωνώ πολύ	8	5.2	5.2	5.2
Συμφωνώ αρκετά	37	23.9	24.2	29.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	22.6	22.9	52.3
Διαφωνώ αρκετά	45	29.0	29.4	81.7
Διαφωνώ πολύ	28	18.1	18.3	100.0
Σύνολο	153	98.7	100.0	
Missing System	2	1.3		
Σύνολο	155	100.0		



Το διαφωνώ αρκετά υπερσχύει μόλις 5,1% του δεύτερου συμφωνώ αρκετά. Στο σύνολο η συχνότητα όσων διαφωνούν 47,1% (αρκετά: 29,0% και πολύ: 18,1%) είναι μεγαλύτερη όσων συμφωνούν συνολικά 29,1% (ποσοστό περίπου ίδιο με το διαφωνώ αρκετά). Η ουδετερότητα παρουσιάζει σημαντικό ποσοστό επίσης.

**Φοβάμαι σχετικά με την πιθανότητα αρνητικών αντιδράσεων από τα στελέχη του Οργανισμού μου, και τα μετέπειτα αρνητικά σχόλια, γι' αυτό πολλές φορές επιλέγω τη σιωπή.**



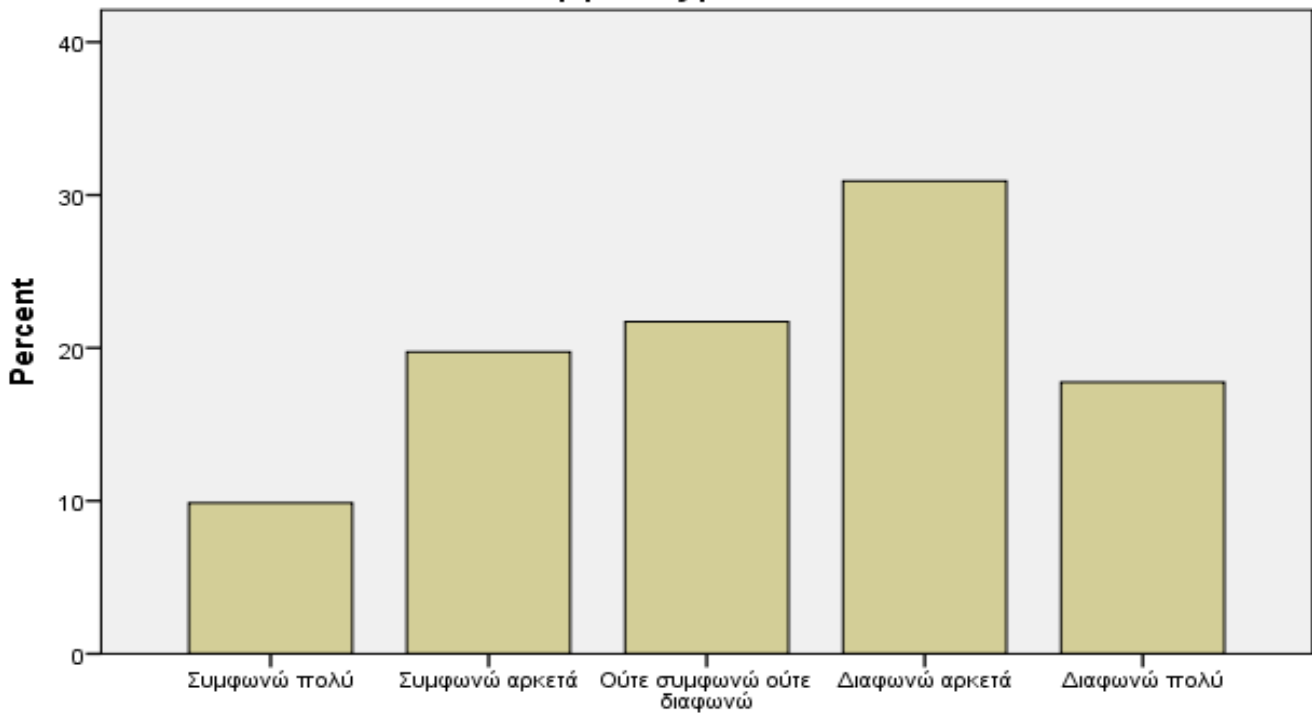
**Φοβάμαι σχετικά με την πιθανότητα αρνητικών αντιδράσεων από τα στελέχη του Οργανισμού μου, και τα μετέπειτα αρνητικά σχόλια, γι' αυτό πολλές φορές επιλέγω τη σιωπή.**

**4.Φοβάμαι ότι σπάζοντας τη σιωπή μου για θέματα στα οποία θέλω να εκφραστώ, μπορεί να θεωρηθώ υπαίτιος-α/κατασκευαστής προβλημάτων στο χώρο εργασίας μου**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	15	9.7	9.9	9.9
	Συμφωνώ αρκετά	30	19.4	19.7	29.6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	21.3	21.7	51.3
	Διαφωνώ αρκετά	47	30.3	30.9	82.2
	Διαφωνώ πολύ	27	17.4	17.8	100.0
	Σύνολο	152	98.1	100.0	
Missing System		3	1.9		
Σύνολο		155	100.0		

Ο λόγος αυτός φαίνεται να επενεργεί σε λιγότερους υπαλλήλους ως σημαντικός για την επιλογή της σιωπής στον εργασιακό χώρο τους. Σύνολο όσων συμφωνούν: 29,1% (αναλυόμενο σε αρκετά: 19,4% και πολύ: 9,7% και σύνολο όσων διαφωνούν: 47,7% (αναλυόμενο σε αρκετά: 30,3% και πολύ: 17,4%. Τα σύνολο διαφέρουν σε ποσοστό: 18,6%. Η ουδέτερη στάση αποτελεί την δεύτερη κατά προτίμηση επιλογή στην κλίμακα.

**Φοβάμαι ότι σπάζοντας τη σιωπή μου για θέματα στα οποία θέλω να εκφραστώ, μπορεί να θεωρηθώ υπαίτιος-α/κατασκευαστής προβλημάτων στο χώρο εργασίας μου**



**Φοβάμαι ότι σπάζοντας τη σιωπή μου για θέματα στα οποία θέλω να εκφραστώ, μπορεί να θεωρηθώ υπαίτιος-α/κατασκευαστής προβλημάτων στο χώρο εργασίας μου**

***E. ΦΟΒΟΣ ΔΙΑΤΑΡΑΧΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΩΣ ΛΟΓΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΑΣΗΣ ΣΙΩΠΗΣ***

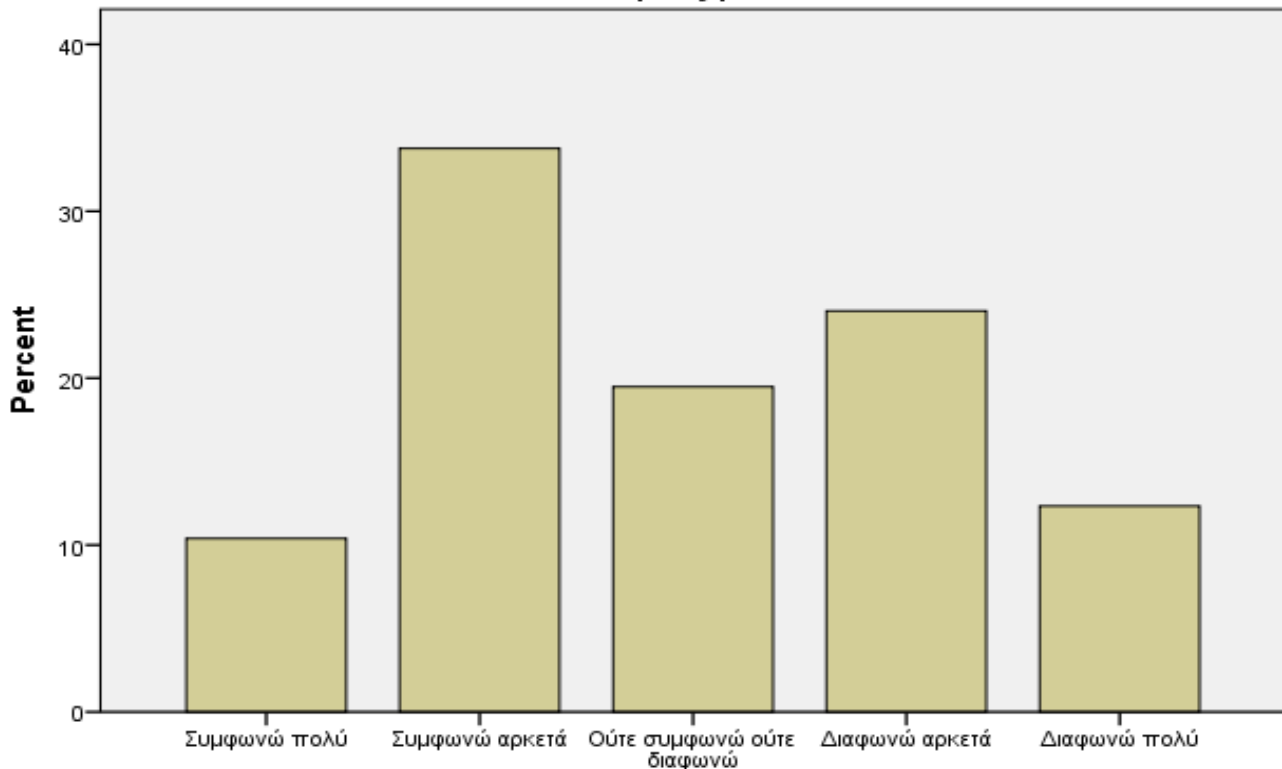
**1.Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι μπορεί να διαταράξω τις σχέσεις μου με συναδέλφους μου.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	16	10.3	10.4	10.4
	Συμφωνώ αρκετά	52	33.5	33.8	44.2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	19.4	19.5	63.6
	Διαφωνώ αρκετά	37	23.9	24.0	87.7

Διαφωνώ πολύ	19	12.3	12.3	100.0
Σύνολο	154	99.4	100.0	
Missing System	1	.6		
Σύνολο	155	100.0		

Ο λόγος αυτός φαίνεται να επηρεάζει περισσότερο τους συμμετέχοντες στην επιλογή της στάσης σιωπής. Υπερισχύει το <<συμφωνώ αρκετά>>, ενώ το σύνολο όσων συμφωνούν ανέρχεται σε ποσοστό:43,8%. Αντιστοίχως το συνολικό ποσοστό όσων δεν συμφωνούν ανέρχεται σε 36,2% (αναλυόμενο σε αρκετά: 23,9% και σε πολύ: 12,3%.

**Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι μπορεί να διαταράξω τις σχέσεις μου με συναδέλφους μου.**



**Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι μπορεί να διαταράξω τις σχέσεις μου με συναδέλφους μου.**

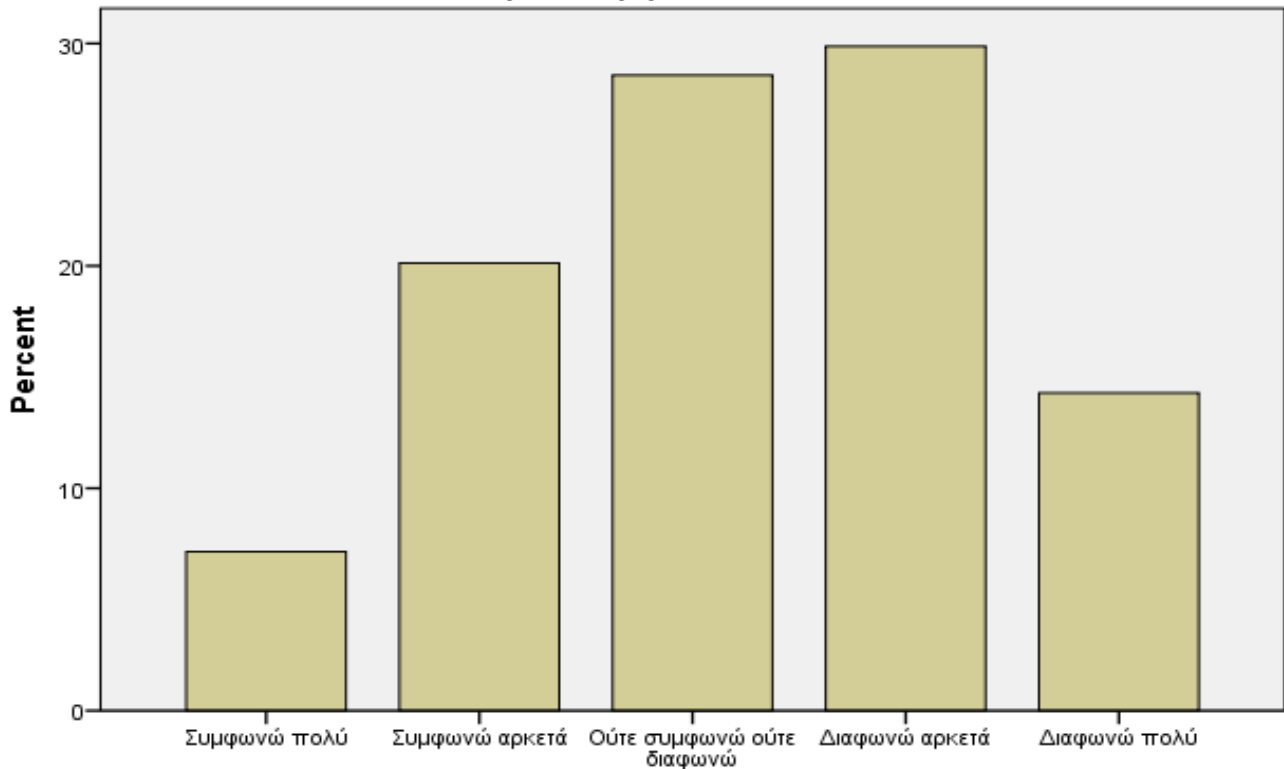
**2.Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι δεν θα βρω υποστηρικτές στο εργασιακό μου περιβάλλον.**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα Συμφωνώ πολύ	11	7.1	7.1	7.1
Συμφωνώ αρκετά	31	20.0	20.1	27.3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	44	28.4	28.6	55.8
Διαφωνώ αρκετά	46	29.7	29.9	85.7
Διαφωνώ πολύ	22	14.2	14.3	100.0
Σύνολο	154	99.4	100.0	

Missing System	1	.6	
Σύνολο	155	100.0	

Η ουδετερότητα στην απάντηση και το διαφωνώ αρκετά καταγράφουν περίπου την ίδια συχνότητα (1,3% διαφορά υπέρ του διαφωνώ αρκετά). Σε συνολικό ποσοστό το διαφωνώ υπερέχει του συνολικού συμφωνώ κατά 16,8%, ενώ το διαφωνώ αρκετά παρουσιάζει 9,7% μεγαλύτερο ποσοστό του συμφωνώ αρκετά.

**Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι δεν θα βρω υποστηρικτές στο εργασιακό μου περιβάλλον.**



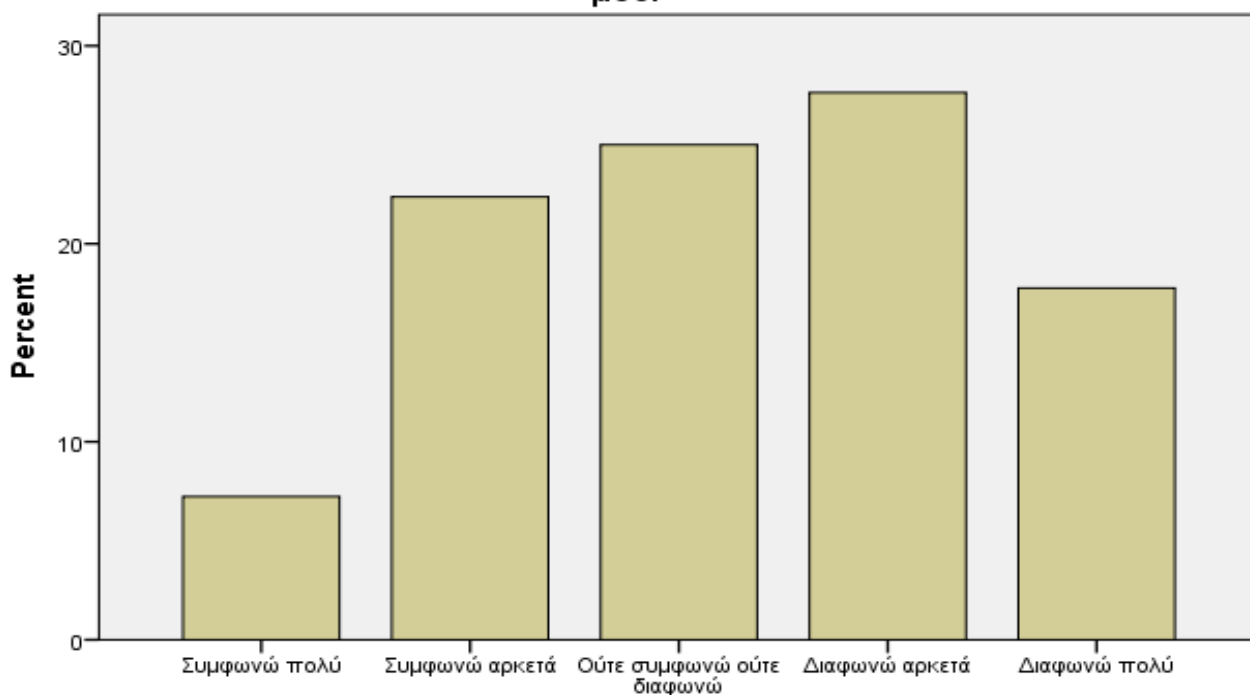
**Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι δεν θα βρω υποστηρικτές στο εργασιακό μου περιβάλλον.**

**3.Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι πολλές φορές θα πάψω να ικανοποιώ με τη συμπεριφορά μου τους ιεραρχικά ανώτερους μου/τα στελέχη του Οργανισμού μου.**

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό Έγκυρων	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Συμφωνώ πολύ	11	7.1	7.2	7.2
	Συμφωνώ αρκετά	34	21.9	22.4	29.6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	24.5	25.0	54.6
	Διαφωνώ αρκετά	42	27.1	27.6	82.2
	Διαφωνώ πολύ	27	17.4	17.8	100.0
	Σύνολο	152	98.1	100.0	
Missing System		3	1.9		
Σύνολο		155	100.0		

Αν και το ποσοστό του διαφωνώ αρκετά είναι μεγαλύτερο, το 24,5% ποσοστό της ουδετερότητας απέναντι στον λόγο αυτόν δηλώνει προβληματισμό και αναποφασιστικότητα. Το συνολικό 44,5% όσων διαφωνούν (αναλυόμενο σε 27,1 αρκετά και 17,4% πολύ), είναι κατά 15,5% μεγαλύτερο του συνολικού ποσοστού όσων συμφωνούν (29,0%, αναλυόμενο σε 21,9% όσων συμφωνούν αρκετά και 7,1% πολύ).

**Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι πολλές φορές θα πάψω να ικανοποιώ με τη συμπεριφορά μου τους ιεραρχικά ανώτερους μου/τα στελέχη του Οργανισμού μου.**



**Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι πολλές φορές θα πάψω να ικανοποιώ με τη συμπεριφορά μου τους ιεραρχικά ανώτερους μου/τα στελέχη του Οργανισμού μου.**

### 3. Περιγραφική στατιστική των σκορ ανά υποενότητα

Υπολογίστηκαν πρώτα τα αθροίσματα από τις απαντήσεις για κάθε υποενότητα και έπειτα υπολογίστηκαν για το σκορ κάθε υποενότητας τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα, Μέσος Όρος (Μ.Ο.), Διάμεσος, Τυπ. Απόκλιση, Ελάχιστη και Μέγιστη τιμή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

	Διοικητικοί- Οργανωσιακοί λόγοι	Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας	Έλλειψη εμπειρίας	Φόβος απομόνωσης	Φόβος διασάλευσης/διατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας
Μ.Ο.	40,6258	21,3548	14,4710	13,3613	9,3419
Διάμεσος	39,0000	23,0000	15,0000	13,0000	9,0000
Τυπ. απόκλιση	10,63146	6,02887	3,82967	4,42819	3,28008
Ελάχιστη τιμή	13,00	6,00	,00	,00	,00
Μέγιστη τιμή	65,00	30,00	20,00	20,00	15,00

*Περιγραφικά στατιστικά μέτρα των σκορ ανά υποενότητα. Το 0 έχει την έννοια ότι κάποιος δεν απάντησαν καμία ερώτηση στη συγκεκριμένη υποενότητα*

#### **4. Έλεγχος Κανονικότητας των σκορ ανά υποενότητα**

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα του Shapiro-Wilk τεστ, από όπου φαίνεται ότι κανένα σκορ δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Όλα έχουν  $p < 0,05$ . Έγινε μετασχηματισμός επίσης των σκορ λογαριθμοποιώντας τα, προκειμένου να ακολουθήσουν τελικά την κανονική κατανομή. Παρόλα αυτά ο επόμενος πίνακας δείχνει πως ούτε τα μετασχηματισμένα σκορ ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Σκορ	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Διοικητικοί-Οργανωσιακοί λόγοι	,983	155	,048
Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας	,949	155	,000
Έλλειψη εμπειρίας	,945	155	,000
Φόβος απομόνωσης	,959	155	,000
Φόβος διασάλευσης/διατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας	,965	155	,001

*Έλεγχος Shapiro-Wilk για κάθε σκορ*

Λογαριθμοποιημένα Σκορ	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Διοικητικοί-Οργανωσιακοί λόγοι	,964	152	,000
Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας	,892	152	,000
Έλλειψη εμπειρίας	,868	152	,000
Φόβος απομόνωσης	,905	152	,000
Φόβος διασάλευσης/διατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας	,925	152	,000

*Έλεγχος Shapiro-Wilk για κάθε μετασχηματισμένο (λογαριθμοποιημένο) σκορ*

### 5. Μη παραμετρικοί έλεγχοι υποθέσεων

Η διερεύνηση των απαντήσεων σε κάθε υποενότητα σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία και την υπηρεσιακή κατάσταση πραγματοποιήθηκε με μη παραμετρικούς ελέγχους, εφόσον τα σκορ δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Στην περίπτωση δύο πληθυσμών (κατηγοριών) χρησιμοποιήθηκε το τεστ Mann-Whitney, ενώ στην περίπτωση που είχαμε περισσότερους πληθυσμούς (κατηγορίες) χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis. Ακολουθούν τα αποτελέσματα των σχετικών αναλύσεων.

### 6. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση των Σκορ

Ο ακόλουθος πίνακας περιγράφει τα σκορ για κάθε υποενότητα ερωτήσεων χρησιμοποιώντας τον Μ.Ο., τη Διάμεσο, την Τυπ. Απόκλιση, την Ελάχιστη και την Μέγιστη τιμή. Όσο μεγαλύτερο το σκορ τόσο πιο θετική γνώμη έχει το ερωτηθέν άτομο.

	Διοικητικοί-Οργανωσιακοί λόγοι	Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας	Έλλειψη εμπειρίας	Φόβος απομόνωσης	Φόβος διασάλευσης/διατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας
N Έγκυρα	155	155	155	155	155
Μ.Ο.	40.6258	21.3548	14.4710	13.3613	9.3419
Διάμεσος	39.0000	23.0000	15.0000	13.0000	9.0000
Τυπ. απόκλιση	10.63146	6.02887	3.82967	4.42819	3.28008
Ελάχιστο	13.00	6.00	.00	.00	.00
Μέγιστο	65.00	30.00	20.00	20.00	15.00

*Περιγραφικά στατιστικά μέτρα των σκορ κάθε υποενοτήτας. Το 0 σημαίνει ότι υπήρχαν άτομα που δεν απάντησαν καθόλου στην συγκεκριμένη υποενότητα.*

### 7. Έλεγχος ανάμεσα στο φύλο και τις υποενοότητες

Ο επόμενος πίνακας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων Mann-Whitney για το φύλο σε σχέση με τα σκορ των 5 υποενοτήτων. Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ( $p > 0,05$ ).

	Διοικητικοί- Οργανωσιακοί λόγοι	Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας	Έλλειψη εμπειρίας	Φόβος απομόνωσης	Φόβος διασάλευσης/διατάρα ξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας
Mann-Whitney U	2200,500	2575,500	2537,000	2521,500	2638,500
p-value	,085	,770	,659	,618	,959

*Mann-Whitney test ανάμεσα στο φύλο και τα σκορ των 5 υποενοτήτων*

### 8. Έλεγχος ανάμεσα στην ηλικία και στις υποενοότητες

Ο επόμενος πίνακας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων Kruskal-Wallis για την ηλικία σε σχέση με τα σκορ των 5 υποενοτήτων. Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p > 0,05$ ).

	Διοικητικοί- Οργανωσιακοί λόγοι	Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας	Έλλειψη εμπειρίας	Φόβος απομόνωσης	Φόβος διασάλευσης/διατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας
Kruskal Wallis Test	3,284	,836	1,182	1,285	1,955
df	3	3	3	3	3
p-value	,350	,841	,757	,733	,582

*Kruskal-Wallis test για την ηλικία και τις 5 υποενοότητες.*

### 9. Έλεγχος ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο και στις υποενοότητες

Ο επόμενος πίνακας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων Kruskal-Wallis για το μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με τα σκορ των 5 υποενοτήτων. Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p > 0,05$ ).



	Διοικητικοί- Οργανωσιακ οί λόγοι	Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας	Έλλειψη εμπειρίας	Φόβος απομόνωσης	Φόβος διασάλευσης/διατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας
Kruskal Wallis Test	6,093	9,350	8,928	2,781	6,925
df	6	6	6	6	6
p-value	,413	,155	,178	,836	,328

*Kruskall-Wallistest για το μορφωτικό επίπεδο και τις 5 υποενοότητες.*

### **10. Έλεγχος ανάμεσα στη θέση στον οργανισμό και στις υποενοότητες**

Ο επόμενος πίνακας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων Mann-Whitney για τη θέση στον οργανισμό σε σχέση με τα σκορ των 5 υποενοτήτων. Δεν υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ( $p > 0,05$ ), εκτός από την περίπτωση της υποενοότητας «Έλλειψη εμπειρίας». Ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό υπάρχει διαφοροποίηση στην άποψη που έχουν τα άτομα σε ότι αφορά την Έλλειψη εμπειρίας ( $U= 443,50$ ,  $p= 0,002$ ). Συγκεκριμένα όπως φαίνεται από τον αμέσως επόμενο πίνακα τα Στελέχη/Προϊστάμενοι έχουν πιο θετική άποψη (M.O.=17,54, Διάμεσος=19,00) σε σχέση με τους Υπαλλήλους (M.O.=14,19, Διάμεσος=15,00).

	Διοικητικοί- Οργανωσιακ οί λόγοι	Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας	Έλλειψη εμπειρίας	Φόβος απομόνωσης	Φόβος διασάλευσης/διατάρα ξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας
Mann-Whitney U	879,000	822,000	443,500	820,000	884,500
p-value	,776	,513	,002	,504	,803

*Mann-Whitney test ανάμεσα στη θέση στον οργανισμό και τα σκορ των 5 υποενοτήτων*

Θέση στον Οργανισμό	N	M.O.	Διάμεσο ς	Τυπ. απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
Υπάλληλος	142	14,1901	15,0000	3,78862	,00	20,00
Στέλεχος/Προϊστάμενος	13	17,5385	19,0000	2,90446	12,00	20,00
Σύνολο	155	14,4710	15,0000	3,82967	,00	20,00

Το σκορ για την υποεπάρκεια της Έλλειψης Εμπειρίας σε ό,τι αφορά τη Θέση στον Οργανισμό.

### 11. Έλεγχος ανάμεσα στη σχέση εργασίας και στις υποεπάρκειες

Ο επόμενος πίνακας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων Kruskal-Wallis για τη σχέση εργασίας σε σχέση με τα σκορ των 5 υποεπάρκειων. Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p > 0,05$ ), εκτός από την περίπτωση της υποεπάρκειας «Φόβος διασάλευσης/διατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας» ( $KW = 8,464$ ,  $p = 0,015$ ). Θετικότερη άποψη έχουν οι υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου (Μ.Ο.=10,833, Διάμεσος=10,50), λιγότερο θετική οι τακτικοί/μόνιμοι (Μ.Ο.=9,58, Διάμεσος=9,00) και λιγότερο από όλους όλοι οι άλλοι υπάλληλοι (Μ.Ο.=7,75, Διάμεσος=7,00).

	Διοικητικοί- Οργανωσιακ οί λόγοι	Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας	Έλλειψη εμπειρίας	Φόβος απομόνωσης	Φόβος διασάλευσης/δια τάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας
Kruskal Wallis Test	,891	1,963	2,160	,797	8,464
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,640	,375	,340	,671	,015

*Kruskal-Wallistest για τη σχέση εργασίας και τις 5 υποεπάρκειες*

Σχέση εργασίας	N	Μ.Ο.	Διάμεσο ς	Τυπ. απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
Τακτικός/μόνιμος υπάλληλος	125	9,5760	9,0000	3,30509	3,00	15,00
Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου	6	10,8333	10,5000	2,04124	9,00	13,00
Άλλο	24	7,7500	7,0000	2,95252	,00	15,00
Σύνολο	155	9,3419	9,0000	3,28008	,00	15,00

*Τα σκορ για την υποεπάρκεια Φόβος διασάλευσης/διατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας σε ό,τι αφορά τη σχέση εργασίας.*

### 12. Έλεγχος ανάμεσα στα έτη υπηρεσίας και στις υποενοότητες

Ο Πίνακας 12 δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων Kruskal-Wallis για τα έτη υπηρεσίας σε σχέση με τα σκορ των 5 υποενοτήτων. Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $p > 0,05$ ).

	Διοικητικοί- Οργανωσιακ οί λόγοι	Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας	Έλλειψη εμπειρίας	Φόβος απομόνωσης	Φόβος διασάλευσης/δι ατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας
Kruskal Wallis Test	4,957	,206	,882	,683	1,443
df	2	2	2	2	2
p-value	,084	,902	,644	,711	,486

*Kruskal-Wallis test για τα έτη υπηρεσίας και τις 5 υποενοότητες*

## 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην έρευνα για την ύπαρξη του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας συμμετείχαν συνολικά 155 εργαζόμενοι.. Το ποσοστό των γυναικών ήταν περίπου διπλάσιο των αντρών, ενώ περίπου το 77% του συνόλου των ερωτωμένων είναι πάνω από 40 ετών. Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Λυκείου). Πάνω από το 90% κατέχει θέση υπαλλήλου στον Οργανισμό (91,6%), ενώ η σχέση εργασίας των ερωτωμένων είναι κυρίως τακτικού/μόνιμου υπαλλήλου σε ποσοστό 80,6%, Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου σε ποσοστό 6% και με άλλη σχέση (πχ επικουρικό βοηθητικό προσωπικό με σύμβαση ορισμένου χρόνου) σε ποσοστό 15,5%. Τα δηλωμένα έτη υπηρεσίας σε ποσοστό 37,4% είναι από 1-10, σε ποσοστό 30,3% από 11-20 και 32,3% από 21 και πάνω. Κατά την ανάλυση στατιστικά σημαντική διαφορά προέκυψε μεταξύ θέσης και << έλλειψης εμπειρίας>> με τα Στελέχη/Προϊστάμενους να έχουν πιο θετική άποψη (μεγαλύτερη εμπειρία) (Μ.Ο.=17,54, Διάμεσος=19,00) σε σχέση με τους Υπαλλήλους (Μ.Ο.=14,19, Διάμεσος=15,00), άρα ο παράγοντας αυτός να επενεργεί λιγότερο στη στάση σιωπής. Επιπλέον ο παράγοντας «Φόβος διασάλευσης/διατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας» ( $KW= 8,464, p= 0,015$ ) φαίνεται να επηρεάζει λιγότερο σε σχέση με την υιοθέτηση της σιωπής τους υπαλλήλους Ιδιωτικού δικαίου. Θετικότερη άποψη έχουν οι υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου (Μ.Ο.=10,833, Διάμεσος=10,50), λιγότερο θετική οι τακτικού/μόνιμοι (Μ.Ο.=9,58, Διάμεσος=9,00) και λιγότερο από όλους όλοι οι άλλοι υπάλληλοι (Μ.Ο.=7,75, Διάμεσος=7,00).

Με αναφορά στην πρώτη υποομάδα κατηγοριών – αιτιών που σχετίζεται με τα Διοικητικά – Οργανωσιακά αίτια παρουσίας του φαινομένου στο Νοσοκομείο Δράμας οι ερωτώμενοι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους επέλεξαν ουδέτερη θέση (ούτε συμφωνώ –ούτε διαφωνώ) σε λόγους που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη προς τους ιεραρχικά ανώτερους (35,5%, αν και ένα ποσοστό 23,9%, που συμφωνεί αρκετά με τον λόγο αυτό, για την παρουσία της σιωπής πρέπει να προβληματίσει) και με την μη τήρηση από μέρους των τελευταίων των υποσχέσεών τους στο Οργανισμό (34,8%, αν και πάλι ένα ποσοστό 20,0% που αποδέχονται τον λόγο αυτό ως λόγο σιωπής δεν είναι αμελητέο). Οι πέντε (5) βασικές αιτίες σε αυτήν της κατηγορία, που οδηγούν στη παρακράτηση πληροφοριών, στη σιωπή, στην συγκράτηση της ελεύθερης έκφρασης ορίστηκαν η μη ρητή καθημερινή προτροπή και υποστήριξη της ανάγκης των υπαλλήλων να εκφράσουν τις απόψεις και τις θέσεις τους (34,8%), η απουσία ενός μηχανισμού ή διαδικασιών, που να στηρίζουν την αβίαστη και θαρραλέα έκφραση (43,9%, το μεγαλύτερο εμφανιζόμενο ποσοστό στην υποομάδα Διοικητικοί-Οργανωσιακοί λόγοι), η πεποίθηση ότι η άποψη του υπαλλήλου δεν θα αποφέρει κανένα όφελος, δεν θα αξιοποιηθεί και δεν θα αποβεί έτσι ευεργετική για τον Οργανισμό (29,0%), η υφιστάμενη αλυσίδα εντολών και η ακαμψία του ιεραρχικού συστήματος (29,7%), οι διαμορφωμένες σχέσεις απόστασης μεταξύ των υπαλλήλων του Οργανισμού (28,4%). Οι ερωτώμενοι διαφώνησαν αρκετά

για έξι (6) πιθανούς λόγους δημιουργίας του φαινομένου στο Νοσοκομείο, και πιο συγκεκριμένα για το ότι τα στελέχη του Οργανισμού δίνουν την εντύπωση να μην ενδιαφέρονται (33,5%), για το ότι η οργανωσιακή κουλτούρα του Νοσοκομείου δεν υποστηρίζει την ελεύθερη έκθεση των απόψεών τους (38,7%), για το ότι οι ανώτεροί τους κρατούν στάση υπεροψίας και αμφισβήτησής τους (37,4%), για το ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι δεν ακούν (27,7%, αν και το 25,2% δηλώνουν ότι παραμένουν σιωπηλοί πολλές φορές, καθώς δεν υπάρχει η ανάλογη διάθεση να ακουστούν), για το ότι υπάρχουν σαφείς εργασιακές αποστάσεις εργαζομένων και στελεχών (34,8%), για το ότι μπορούν να υποστούν άδικη μεταχείριση, αν μιλήσουν σε ορισμένες περιπτώσεις (38,1%). Κατ' επέκταση Διοικητικοί-Οργανωσιακοί λόγοι καταδεικνύεται από την έρευνα ότι επενεργούν σε έναν σημαντικό βαθμό στην υιοθέτηση της σιωπηλής συμπεριφοράς των εργαζομένων του Νοσοκομείου.

Από την άλλη φόβοι που σχετίζονται με την ίδια την εργασία και το αντικείμενο της, όπως η επιβολή ποινής, η κακή και η άδικη μεταχείριση, η απώλεια της εργασίας, η απομάκρυνση από το αντικείμενο και η αλλαγή θέσης, η κακή αξιολόγηση, τα αντίποινα από στελέχη και συνεργάτες και η αύξηση φόρτου εργασίας προκύπτει ότι δεν αποτελούν σημαντικοί λόγοι υιοθέτησης σιωπηλής συμπεριφοράς για το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι απαντήσεις των τελευταίων για το εάν τα παραπάνω μπορούν να συγκρατήσουν την ελεύθερη έκφρασή τους εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά στις επιλογές: <<διαφωνώ πολύ>> και <<διαφωνώ αρκετά>>. Παρά ταύτα ένα ποσοστό 27,1% των ερωτηθέντων παρουσιάζεται να συμφωνεί αρκετά στο ότι ο φόβος της άδικης και της κακής μεταχείρισης μπορεί να τους οδηγήσει στην επιλογή της σιωπής αντί της αναφοράς κάποιου προβλήματος, γεγονός που δηλώνει ανασφάλεια και διστακτική στάση, ενώ πρέπει να προβληματίσει και να ενεργοποιήσει σχετικά.

Εξετάζοντας τον παράγοντα <<έλλειψη εμπειρίας>> αναλυόμενο σε τέσσερις (4) υποπεριπτώσεις, οι συμμετέχοντες σε ένα συνολικό ποσοστό 72,3% δηλώνουν ότι δεν στερούνται άνεσης και εμπειρίας, προκειμένου να εκφραστούν ελεύθερα στον χώρο εργασίας τους. Από την άλλη σε υψηλό ποσοστό 41,9% διαφωνούν αρκετά στο ότι τα ζητήματα του εργασιακού τους περιβάλλοντος αποτελούν δουλειά και αποκλειστική ευθύνη των προϊσταμένων τους και στο σημαντικό ποσοστό του 40,6% διαφωνούν αρκετά στο ότι επιλεγούν τη σιωπή από τον φόβο μήπως αγνοηθούν προσωπικά. Τέλος σε ποσοστό 29,7% και 21,9% διαφωνούν αρκετά και αντιστοίχως πολύ στο γεγονός ότι επιλέγουν τη σιωπή για λόγους αναρμοδιότητας ή μη κατοχής θέσης ευθύνης και εξουσίας. Εν κατακλείδι ο παράγοντας <<έλλειψη εμπειρίας>> δεν αποτελεί βασικό γενεσιουργό λόγο σιωπηλής συμπεριφοράς και στάσης στο Νοσοκομείο.

Περαιτέρω ο φόβος της απομόνωσης στο εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να επενεργεί ελάχιστα στην επιλογή της σιωπηλής στάσης στην καθημερινότητα του εργαζομένου στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας. Ο στιγματισμός με αρνητικό τρόπο δεν επηρεάζει το 29% των εργαζομένων, όμως ένα σεβαστό ποσοστό της τάξης του 21,3% φαίνεται να υπολογίζει το κόστος αυτό προκειμένου να εκφραστεί αβίαστα και ανοιχτά για θέματα που τους απασχολούν. Στη ίδια υποερώτηση ένα 25,2% παρουσιάζει ουδετερότητα, γεγονός που δηλώνει σχετικό προβληματισμό. Ο φόβος απώλειας της εμπιστοσύνης των άλλων και ο φόβος μήπως

κάποιος θεωρηθεί υπαίτιος και κατασκευαστής προβλημάτων επηρεάζει σαφώς πολύ μικρότερο ποσοστό εργαζομένων στο να επιλέγουν την σιωπή, ενώ η πιθανότητα αρνητικών αντιδράσεων από στελέχη του Οργανισμού και μετέπειτα αρνητικών σχολίων φαίνεται να επηρεάζει λίγο ή πολύ το 29,1% των συμμετεχόντων στην έρευνα σε σχέση με ένα 47,1% που διαφωνούν από λίγο έως πολύ στην επίδραση αυτού του παράγοντα κατά την επιλογή της ελεύθερης έκφρασής τους στο Νοσοκομείο. Κατά συνέπεια ο παράγοντας <<φόβος απομόνωσης>> δεν εμφανίζεται ισχυρός στην επιλογή της σιωπηλής συμπεριφοράς στον Οργανισμό.

Τέλος ο φόβος διασάλευσης / διατάραξης των σχέσεων μέσα στην υπηρεσία σε σχέση με την επιλογή της σιωπής διερευνάται σε τρία επίπεδα. Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων (33,5%) παρουσιάζεται στην έρευνα να επιλέγει την σκόπιμη απόκρυψη θέσεων, απόψεων, ιδεών, γνώμων προκειμένου να μην διαταράζει τη σχέση του με τους συναδέλφους του. Ποσοστό 43,8% των ερωτηθέντων συμφωνούν αρκετά έως πολύ ότι λαμβάνουν υπ' όψιν τις σχέσεις με τους συναδέλφους, η διατήρηση των οποίων μπορεί –σε αρκετές περιπτώσεις - να επιβάλλει τη σιωπή. Από την άλλη παράγοντες όπως η ύπαρξη υποστηρικτών στον εργασιακό χώρο καθώς και η ανάγκη ικανοποίησης των ιεραρχικά ανωτέρων με συγκεκριμένες συμπεριφορές φαίνεται να μην επηρεάζουν τους περισσότερους υπαλλήλους στην επιλογή της ελεύθερης έκφρασης, όμως δεν είναι και λίγοι εκείνοι που δηλώνουν ότι τους λαμβάνουν υπ' όψιν, όταν καλούνται να σπάσουν τη σιωπή τους στον Οργανισμό. Συνεπώς ο φόβος διασάλευσης των σχέσεων στην υπηρεσία φαίνεται να επηρεάζει σε κάποιον βαθμό την ελεύθερη έκφραση υπαλλήλων του Νοσοκομείου.

## 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι εκφρασμένες απόψεις συμμετεχόντων στην προκείμενη έρευνα στα πλαίσια συμπληρωματικής, ελεύθερα διατυπωμένης κατάθεσης επιστημών. Πιο συγκεκριμένα έχει διατυπωθεί πως εϊθισται η ιεραρχία να αναγνωρίζεται και να λειτουργεί ως ελεγκτικός μηχανισμός, ενώ πρέπει να ελέγχεται και η ίδια για τους λόγους εκείνους, που μπορεί να την καθιστούν υπαίτια παρουσίας του φαινομένου της εργασιακής σιωπής. Σεμιναριακά και εκπαιδευτικά προγράμματα ενδεδειγμένων και ορθών τακτικών και πρακτικών άσκησης Διοίκησης προτάθηκαν εμφαιτικά από συμμετέχοντες στην έρευνα να παρακολουθούνται από τα στελέχη του Οργανισμού, ώστε να περιοριστούν οι διοικητικές εκείνες συμπεριφορές, που οδηγούν τους υπαλλήλους στην επιλογή της εσκεμμένης σιωπής. Προσέτι δεν απουσιάζει και η άποψη ότι οποιαδήποτε εκφερόμενη διαφωνία ή διαφορετική θέση από αυτήν των ανωτέρων θα μπορούσε αργά ή γρήγορα να αποτελέσει λόγο αντίδρασης τους και επιβολής αντιποίνων εν ευθέτω χρόνω και με κάποιον τρόπο. Έχει επίσης προστεθεί ότι η εργασιακή σιωπή εδραιώνεται και συντηρείται εξαιτίας κατάλοιπων παλιών διοικητικών συμπεριφορών και εξαιτίας της υιοθέτησης αυταρχικών θέσεων από κάποιους κατόχους θέσεων ευθύνης, ενώ ερωτώμενοι έχουν συμπληρωματικά εστιάσει αναφορικά με τους λόγους παρουσίας του φαινομένου της εργασιακής σιωπής και στα εξής:

1. Στην έλλειψη κουλτούρας συμμετοχής σε μεγάλο βαθμό.
2. Στην έλλειψη της απαιτούμενης, επαρκούς, σταθερής και σωστής γνώσης των αντικειμένων εργασίας.,
3. Στην απουσία αμφίδρομης συνεργασίας και ύπαρξης συνεργατικού πνεύματος μεταξύ της ιεραρχίας των διαφόρων βαθμίδων, ούτως ώστε να συναποφασίζονται δράσεις με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και με σκοπό την ποιοτική εργασία.

Περαιτέρω η ανιδιοτέλεια, η πυγμή, η διαφάνεια και η αξιοκρατία στη λήψη αποφάσεων και στην εν γένει λειτουργία, η δικαιοσύνη και η αντικειμενικότητα των προϊσταμένων δεν παραλήφθηκαν ως αναφερόμενοι γενεσιουργοί λόγοι της φωνής και η έλλειψή τους ως αναφερόμενος παράγοντας ύπαρξης της σιωπής και της εσωστρέφειας των υπαλλήλων. Η στόχευση των στελεχών στην <<βολική>> υπηρεσιακή καθημερινότητα αναφέρθηκε ως αιτία παραίτησης από την ελεύθερη και αβίαστη κατάθεση των θέσεων των υπαλλήλων του φορέα.

Στο πεδίο της καταγραφής των πρόσθετων σκέψεων αξιοσημείωτη ήταν η αναφορά στην ανάγκη της ουσιαστικής και της πιστής εφαρμογής στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας του άρθρου 23 του ν. 4369/2016, σύμφωνα με το οποίο προβλέπεται η ανά τακτά διαστήματα σύγκληση και συνεδρίαση των Ολομελειών των Διευθύνσεων και των Τμημάτων του Νοσοκομείου ως συμβουλευτικών οργάνων της Διοίκησης. Για πρώτη φορά κατά τον τρόπο αυτό γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί η διάδραση της διοίκησης με τους εργαζομένους στο επίπεδο της αποτίμησης της λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων, των σχέσεών τους,



καθώς και των πραγματικών αναγκών των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τις διατάξεις του προαναφερόμενου νόμου Ολομέλειες Διευθύνσεων και Τμημάτων πρέπει να συνεδριάζουν εντός ωραρίου εργασίας μετά από έκδοση σχετικής πρόσκλησης του Προέδρου-προϊσταμένου, με την οποία καθορίζονται τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, η ημέρα, η ώρα και ο τόπος συνάντησης. Κατ' εξαίρεση τα 2/3 των υπαλλήλων ενός Τμήματος μπορούν να ζητήσουν οποτεδήποτε με έγγραφη αναφορά προς τον Προϊστάμενό τους τη σύγκληση έκτακτης συνεδρίασης της Ολομέλειάς τους, προκειμένου να συζητηθούν θέματα, τα οποία πρέπει να προσδιορίζονται επακριβώς στην αναφορά τους. Η συγκεκριμένη προσέγγιση αποτελεί εκτός από εργαλείο διοίκησης πράξη εκδημοκρατισμού της ίδιας της λειτουργίας των δημοσίων οργανώσεων, ενώ θα μπορούσε να αποτελέσει και ένα σταθερό ανοικτό βήμα προκειμένου να ακούγεται η φωνή και το σκεπτικό των εργαζομένων του Νοσοκομείου Δράμας. Αν και οι Ολομέλειες ως συλλογικά θεσμοθετημένα όργανα φαίνεται να εστιάζουν περισσότερο στην πορεία της υλοποίησης της στοχοθεσίας των Διευθύνσεων και των Τμημάτων του Νοσοκομείου, συντάσσοντας σχετικά πρακτικά και εισηγήσεις προς τη διοικητική ιεραρχία, θα αποτελούσαν σίγουρα εφελκυστικό παράγοντα παρατηρήσεων, κρίσεων, ποικίλων αξιολογήσεων, κατάθεσης απόψεων, προτάσεων και σκεπτικών, εκτόνωσης πιθανώς συμπιεσμένων αισθημάτων και διαδικασία αποφόρτισης, αίροντας εν πολλοίς την εργασιακή σιωπή και την ατομία σε επίπεδο έκφρασης των εργαζομένων του Νοσοκομείου. [N.4369/2016, Εγκύκλιος Α.Π.ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ. 772/4-1-2018 (ΑΔΑ: 7Δ65465ΧΘΨ-90)]. Σε συνέχεια αυτής της διαδικασίας η επιβράβευση των υπαλλήλων για την έκφραση απόψεων και προτάσεων ειλικρινών, τολμηρών και επ' ωφελεία των ενδοϋπηρεσιακών σχέσεων, της συνεργασίας και του Οργανισμού έχει κατατεθεί ως λόγος που θα μείωνε τις πιθανές φοβίες, που οδηγούν τους εργαζομένους στην εργασιακή σιωπή.

Τέλος η ανά χείρας έρευνα ωφέλιμο θα ήταν να συσχετιστεί με τα αποτελέσματα προγενέστερης μελέτης το 2016 στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον, κατά την οποία χρησιμοποιήθηκε το πρώτο ελληνικό εργαλείο μέτρησης ψυχοκοινωνικών κινδύνων στον χώρο εργασίας (P.R.I.W.A.). Σύμφωνα με την τελευταία οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στο Νοσοκομείο Δράμας βρίσκονταν σε υψηλό επίπεδο, με υπερέχοντα παράγοντα την Οργανωσιακή κουλτούρα. Πιο συγκεκριμένα σε ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό (63,1%) εντοπίστηκαν ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι, που αφορούσαν τον τρόπο με τον οποίον έχει σχεδιαστεί η εργασία, την επικοινωνία στον Οργανισμό, τη σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζομένους, το επίπεδο υποστήριξης για την επίλυση των προβλημάτων, τη δικαιοσύνη κοκ (Καμπάνταη και Βασιλειάδης, 2016). Η έρευνα προτείνει δράσεις ενδυνάμωσης εργασιακών και διαπροσωπικών σχέσεων, που εστιάζουν στην ενδυνάμωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και στην αποφόρτιση εργασιακών ομάδων αλλά και στην ενδυνάμωση των προϊσταμένων σε τεχνικές που ενισχύουν δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, η ενεργητική ακρόαση, η διαχείριση των συγκρούσεων με σκοπό την αποφυγή της πώλωσης και του αρνητικού εργασιακού κλίματος, η διαχείριση της διαφορετικότητας των προσωπικοτήτων και ιδιαίτερα των <<δύσκολων>> χαρακτηριστικών και τάσεων. Η προσπάθεια βελτίωσης της εργασιακής



καθημερινότητας με τους παραπάνω τρόπους πιθανότατα να βοηθήσει έτι περαιτέρω και στην εξωστρέφεια και στην εκδήλωση της εργασιακής φωνής του εργαζομένου του Νοσοκομείου Δράμας.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά. Αθήνα: Rosili.
- Βασιλοπούλου, Α., (2016) Βασικές ερευνητικές μέθοδοι, σημειώσεις του μαθήματος Μεθοδολογία της Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες Ι και ΙΙ, ΕΚΠΑ.
- Βασιλοπούλου, Α., (2016) Βασικές ερευνητικές μέθοδοι, σημειώσεις του μαθήματος Μεθοδολογία της Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες Ι και ΙΙ, ΕΚΠΑ.
- Καμπάντα, Μ. και Βασιλειάδης, Κ., (2016) <<Μέτρηση τν ψυχοκοινωνικών κινδύνων των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας με το ερωτηματολόγιο PRIWA (Psychosocial Risks and Impacts in the Workplace Assessment)- Αποτελέσματα και προτεινόμενες Δράσεις>>.
- Κουβέλη, Α., (1984), Το στοιχείο της παραμόρφωσης στην εμπειρική κοινωνική έρευνα: τυποποιημένο ερωτηματολόγιο και ελεύθερη συνέντευξη, Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, σελ.21-47.
- Κυριαζόπουλος, Π. και Ε. Σαμαντά, (2011) Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Ν. 4369/2016, ΦΕΚ 33/Α΄/27-2-2016) με θέμα: <<Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις>>.
- Σπυριδάκης, Μ. (2009). Εξουσία και παρενόχληση στην εργασία. Αθήνα: Διόνικος

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Adams, J. S.,(1963) , "Toward an Understanding of Inequity," Journal of Abnormal and Social Psychology, LXVII.
- Ahmad, A., & Omar, Z. (2014). Reducing Deviant Behavior through Workplace Spirituality and Job Satisfaction. Asian Social Science, 10(19), pp. 107-112.
- Alparslan, A. M., Ali, C. & Erdem, R. (2015). Reasons for Employee Silence Behavior: Developing and Validating a Scale for Nurses. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 18(2), 183-204.
- Armstrong, P. (2007). Cultures of silence: Giving voice to marginalized /communities. Paper presented at the meeting of the Standing Conference on University Research and Teaching in the Education of Adults, Belfast, Northern Ireland.

- Bagheri, G., Zarel R. Aeen M. N (2012). “Organizational Silence”. *Ideal Type of Management*.1, 47–58.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spiral of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40, 1393–1417.
- Brinsfield, C.T, Edwards, M.E & Greenberg, J. (2009),”Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations”, Emerald Group Publishing Limited, pp.3-33.
- Bruneau, T. (1973) Communicative silences: forms and functions, *The Journal of Communication*, (23) pp. 17 – 46.
- Cakici, A. (2008). A research on issues, causes and perceptual results of silence at organizations, *Cukurova University Journal of Social Science*, 17(1), 117- 134.
- Çınar, O., Karcioğlu, F., Alioğulları, Z.D. (2013). “The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in The Province of Erzurum, Turkey”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Sayı: 99, 314-321.
- Clemmer, Jim. (2008), “Moose on the Table: A Novel Approach to Communications @ Work”, Ecw Press, ISBN 0978222172.
- Colquitt J.A, Greenberg J, Zapata-Phelan C.P., (2005). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of Organizational Justice*, ed. J Greenberg, JA Colquitt, pp. 3–58. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Conlee, M.C., Tesser, A. (1973), The effects of recipient desire to hear on news transmission. *Sociometry* 36:588-599.
- Cronbach LJ (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*. 16 (3): 297–334.
- Csikszentmihalyi, M., (1997), *Finding Flow*. Basic Books, New York .
- De Maria, W. (2006). Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity. *Journal of Business Ethics*, 65, 219–234.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50: 869–884.
- Detert, J.R., Edmondson, A.C., (2011). Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Acad. Manag. J.* 54:461–88

- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *The sage handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Employee voice and silence in organizations* (pp. 83–109). Bingley: Emerald Press
- Ellis, J. B., & Van Dyne, L. (2009). Voice and silence and observers' reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 37–61). Bingley, UK: Emerald Group.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227. <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>
- Ferris, D. L., Douglas J., Berry, J. W., Lian, H., (2008) The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348-1366. <http://dx.doi.org/10.1037/a0012743>
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61
- Galford, R. and Drapeau, A.S. (2003), "The enemies of trust", *Harvard Business Review*, Vol. 81, pp. 89-95.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg
- Greenberg J., Brinsfield C.T. & Edwards M.S., (2007), *Silence As Deviant Work Behaviour: The Peril Of Words Unspoken*, *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 4, New York.
- Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and silence in organizations*. Bingley, UK: Emerald.
- Greenberg, J., and Folger, R., (1983) *Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations*, P. B. Paulus (ed.), *Basic Group Processes*, Springer-Verlag New York Inc.

- Gruys, M.L., and Sackett, P.R. (2003), 'Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behaviour,' *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30 –41
- Haskins, M. E., & Freeman, R. E. (2015). What managers should never want to hear: silence. *Management Decision*, 53(6), 1300-1311.
- Hennestad, B. W. (1990). 'The symbolic impact of double bind leadership: double bind and the dynamics of organizational culture'. *Journal of Management Studies* 27, 265-80.
- Hewlin, P.F., (2003) And the award for best actor goes to.....: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28, 633-642.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182-202.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and physical health. *North American Journal of Psychology*, 8: 217-235.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Jahanbakhshian, P., Assadi, R., & Nejad, F. P. (2015). Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms. *Management and Administrative Sciences Review*, 4(2), 438-448.
- Jalilian, R., Batmani, F. (2015). The study of the relationship between the organizational silence and the employees' performance (case study). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(S3), 1563-1573
- Jensen, J. V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC*, 30, 2249-257
- Joinson, C., (1996), "Recreating the Indifferent Employee", *HRM Magazine* Aug, pp 76-8
- Jones, E. E., Carter-Sowell, A. R., Kelly, J. R., & Williams, K. D. (2009). I'm out of the loop: Ostracism through information exclusion. *Group Processes and Intergroup Relations*, 12: 157-174
- Jones A, Kelly D. (2014), Deafening silence? Time to reconsider whether organizations are silent or deaf when things go wrong. *BMJ Qual Saf* , 23:709–13

- Izraeli, D. and Jick, T. (1986), “The art of saying no: linking power to culture”, *Organization Studies*, Vol. 7 No. 2, pp. 171-92
- Karacaoglu, K. and A. Cingoz (2008). Örgütsel Sessizlik. Ozdevecioglu, M. and H. Karadal (Ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Ankara, 155-167.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. In B M. Staw, & A. P. Brief (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 29: 163–193. Greenwich, CT: JAI.
- Knoll, M. & Van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology* 8, 346-360.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 6, 698–707.
- Kraemer, K.L. (1991), *Survey Research Methods*, Introduction, Paper presented at the Information Systems Research Challenge.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In K. J .Gergen, M.S. Greenberg, & R.H. Wills, eds. *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. Springer US, pp. 27-55.
- Lévi-Strauss, C. (1969) *The Elementary Structures of Kinship*, trans. J. H. Bell, J. R. von Sturmer and R. Needham. Boston, MA: Beacon Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lunenburg, F. C. (2010). *Communication : The Process , Barriers , And Improving Effectiveness*. 1, 1–11.
- Lustenberger, D. E., Williams,, K. D. (2009). “Ostracism in Organizations”. In: J. GREENBERG; M.S. EDWARDS (eds.). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd. Pp. 97-108.
- Marchington M, Wilkinson A, Ackers P and Dundon T (2001) *Management Choice and Employee Voice*. London: CIPD.
- Milliken, F. J., and Morrison E.W., ( 2003) *Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence In Organizations*, *Journal of Management Studies*, 40, 1563-1568
- Mokhtari, H., (2016), *What makes academic librarians organizationally silent?* *International Federation of Library Associations and Institutions* 2016, Vol. 42(3) 220–226

- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). 'Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world'. *Academy of Management Review*, 25, 4, 706–25
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: A barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*, 9(4), 100- 117.
- Near, J. E, & Miceli, M. E, (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22, 507-526.
- Nevin, D., Noyan, A., Oznur, G.E., (2013) The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99: 691-700.
- Noelle-Neumann, E. 1974. The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, Spring: 43-51.
- Nyberg, D. (1993). *The varnished truth: Truth-telling and deceiving in ordinary life*. Chicago: University of Chicago.
- Osboei, F. K., & Nojabae, S. S. (2014) “Investigation of Relationship between Organizational Silence and Job Satisfaction in Teachers. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 240-241. Diakses 13 Februari 2018.
- Pacheco, D. C., De Serpa, A., Ana, I. D., & Caldeira, S. N. (2015). Silence in organizations and psychological safety: a literature review. *European Scientific Journal*. 5(7), 293-308.
- Panahi Belal, Veiseh SeidMahdi, Divkhar Said, Kamari Farideh, (2012) An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee’s organizational commitment>>
- Park, C., and Keil, M., (2009), Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences* 40(4): 901–918
- Peirce, E., Smolinski, C., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pentilla, C., ( 2003), “Get Talking”, *Entrepreneur* Nov, pp 25
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 331–369). Greenwich, CT: JAI Press



- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40: 1537–1562.
- Punch, K. and Oancea, A., (2014). *Introduction to research methods in education*, 2nd ed. London: Sage
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviors: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22: 270–285.
- Rego, A., (2013). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática*. 3rd edition, Portugal: Edições Sílabo
- Richard N., (2003), *Why Do We Remain Silent in the Face of Unethical Behavior?, The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting, With Others In Addressing Ethics Problems in Organizational Life*. New York: Oxford University Press.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Journal of Communication*, 22, 124-141
- Sampaio, D. B. D., & Sorbal, F. (2013). Speak now or forever hold your peace? An essay on whistleblowing and its interfaces with the Brazilian culture. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 370-388. doi: 10.1590/S1807-76922013000400002
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *The Quarterly Journal of Speech*, 79, 118
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Shojaie, Samereh, Zarei Matin, Hasan & Barani, Ghasem. (2011), “Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, pp 1731 – 1735.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S.M., & Aghaziarati, M. (2013). Burnout; explaining the role of organizational silence and its influence (Case study: Selected executive organizations of Qom province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37- 68.



- Teo, H. and Caspersz, D. (2011) Dissenting discourse: exploring alternatives to the whistleblowing/silence dichotomy, *Journal of Business Ethics*, 104, 2, 237–49.
- Turner, R. E., Edgley, C. and Olmstead, G. (1975). ‘Information control in conversations: honesty is not always the best policy’. *Kansas Journal of Sociology*, 11, 69–85
- Tzafrir, S.S.,(2005)“The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance”, *Journal Of Human Resource Management*, 16:9, 1600-1622
- Van Dyne, L., & Le Pine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- 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
- Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 187-206.
- Vokola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation”, *Employee Relations*, 27 (5): 441-458.
- Wang, Y., Hsieh, H., (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: a cross-level investigation. *Hum. Relat.* 66:783–802
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786–794.
- Whiteside, D. B. et Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116, 251-266.
- Withey, M. J. et Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets and relational contracting*. New York: Free Press.
- Wilmer, H. A. (1996). Silence: Something we rarely hear, which does not exist. *Journal of The American Academy of Psychoanalysis*, 23, 723-730.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

<<Διερεύνηση του φαινομένου της εργασιακής/οργανωσιακής σιωπής των επαγγελματιών υγείας στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας. Θέσεις και απόψεις των εργαζομένων.>>

Αγαπητέ /ή συνάδελφε/ισσα,

Η ακόλουθη έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας, προκειμένου να αποκτηθεί μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών στην <<Πολιτική Υγείας και Στρατηγικός Σχεδιασμός Υγείας>> του Ανοικτού Πανεπιστημίου της Κύπρου (ΑΠΚΥ). Σκοπός της είναι ο εντοπισμός των ουσιαδών αιτιών/λόγων, που πιθανώς επηρεάζουν την εξωστρέφεια και ελεύθερη έκφραση των απόψεων, ιδεών, κρίσεων και θέσεων των υπαλλήλων του Οργανισμού μας, ενισχύοντας έτσι το φαινόμενο της εργασιακής/οργανωσιακής σιωπής.

Εκτιμώντας ότι η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας αυτής είναι εξαιρετικά σημαντική, με σεβασμό στην ανωνυμία, στην εμπιστευτικότητα και στα προσωπικά δεδομένα (Κανονισμός 679/2016) του κάθε συμμετέχοντος, και επιπροσθέτως, επισημαίνοντας ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες επιλογές/απαντήσεις στις σχετικές ερωτήσεις, σας ενημερώνουμε ότι τα αποτελέσματα θα αξιοποιηθούν αυστηρά και περιοριστικά μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας. Η συνεργασία και συμβολή σας θα αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμες και θα αποφέρουν ενδιαφέροντα αποτελέσματα τόσο για τον Οργανισμό μας, όσο και για τους εργαζόμενους σε αυτόν και για τις διαμορφωμένες υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορές.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνδρομή σας και τον χρόνο, τον οποίον θα αφιερώσετε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Με εκτίμηση

Μαρία Ξ. Πεχλιβάνη. (τηλ. γραφείου:2521350390-κινητό: 6940747241)

Επιβλέπουσα: Μαριάννα Χαραλάμπους,

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου-ΑΠΚΥ

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

### **1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:**

#### **1.1 Προσδιορισμός φύλου:**

- α) Άντρας
- β). Γυναίκα

#### **1.2 Προσδιορισμός ηλικίας:**

- α) 20-30
- β) 31-40
- γ) 41-50
- δ) 51 και πάνω

#### **1.3. Μορφωτικό επίπεδο:**

- α) Δημοτικό
- β) Γυμνάσιο
- γ) Λύκειο
- δ) ΙΕΚ
- ε) ΤΕΙ
- στ) ΑΕΙ
- ζ) Μεταπτυχιακό
- η) Διδακτορικό

### **2. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

#### **2.1. Θέση στον Οργανισμό:**

- α) Υπάλληλος
- β) Στέλεχος/προϊστάμενος

#### **2.2. Σχέση εργασίας:**

- α) Τακτικός/μόνιμος υπάλληλος
- β) Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου
- γ) άλλο

#### **2.3. Έτη υπηρεσίας:**

- α) 1-10 έτη
- β) 11-20 έτη
- γ) 21 και πάνω

Παρακαλώ να επιλέξετε:

Α. Οργανωσιακή/εργασιακή σιωπή (Διοικητικοί-Οργανωσιακοί λόγοι)							
		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ	Δεν ξέρω/δεν απαντώ
1.	Δεν εμπιστεύομαι τους ιεραρχικά ανώτερους μου.						
2.	Τα στελέχη/ιεραρχία της υπηρεσίας μου δίνουν την εντύπωση ότι ενδιαφέρονται, ενώ στην πραγματικότητα αυτό δεν συμβαίνει, γι αυτό επιλέγω τη σιωπή.						
3.	Τα στελέχη/η ιεραρχία του Οργανισμού δεν τηρούν τις υποσχέσεις τους.						
4.	Η οργανωσιακή κουλτούρα/λογική στον Οργανισμό μου δεν υποστηρίζει την ελεύθερη έκφραση της γνώμης των υπαλλήλων.						
5.	Τα στελέχη/ιεραρχία του Οργανισμού δεν προτρέπουν/δεν υποστηρίζουν ρητά στην καθημερινότητα την ανάγκη των υπαλλήλων να εκφράζουν ελεύθερα θέσεις/απόψεις.						
6.	Στον Οργανισμό μου απουσιάζει ένας μηχανισμός ή διαδικασίες, που να στηρίζουν την ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων.						
7.	Τα στελέχη/ιεραρχία του Οργανισμού έχουν την άποψη: <<Εγώ τα ξέρω καλύτερα>>.						

	οπότε επιλέγω τη σιωπή.						
		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ	Δεν ξέρω/δεν απαντώ
8.	Υπάρχει η αίσθηση ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι δεν θα ακούσουν, οπότε παραμένω σιωπηλός ακόμα και αν έχω θέσεις και απόψεις να καταθέσω.						
9.	Έχει επιβληθεί η πεποίθηση ότι υπάρχει σαφής εργασιακή απόσταση/διαφορά μεταξύ στελεχών/ιεραρχίας και υπαλλήλων στον Οργανισμό μου.						
10.	Υπάρχει η πεποίθηση ότι η έκφραση της άποψης του υπαλλήλου δεν θα αποφέρει κανένα όφελος/δεν θα αποβεί ευεργετική.						
11.	Η δομή του Οργανισμού/η ακαμψία του ιεραρχικού συστήματος (αλυσίδα εντολών) δεν επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση, ενώ στηρίζει τη σιωπή σε πολλές περιπτώσεις.						
12.	Οι σχέσεις των υπαλλήλων χαρακτηρίζονται από απόσταση μεταξύ τους, γεγονός που οδηγεί στην σιωπή εντός του Οργανισμού μου.						
13.	Οι υπάλληλοι που εκφράζονται						

ελεύθερα εκτίθενται σε άδικη και κακή μεταχείριση πολλές φορές στον Οργανισμό μου.							
--	--	--	--	--	--	--	--

**Β. Οργανωσιακή/εργασιακή σιωπή (Φόβος σχετικός με την ίδια την εργασία/το αντικείμενο της εργασίας)**

		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ	Δεν ξέρω/δεν απαντώ
<b>1.</b>	Φοβάμαι την απώλεια της εργασίας μου ή την επιβολή κάποιας ποινής, εάν εκφραστώ ελεύθερα.						
<b>2.</b>	Φοβάμαι την απομάκρυνσή μου από το αντικείμενό μου ή την αλλαγή θέσης ή πόστου εξαιτίας της ελεύθερης έκφρασής μου.						
<b>3.</b>	Πιστεύω ότι ο/η υπάλληλος που αναφέρει κάποιο πρόβλημα μπορεί να υποστεί άδικη ή κακή μεταχείριση.						
<b>4.</b>	Φοβάμαι την μη ανέλιξη ή την κακή αξιολόγησή μου, γι' αυτό πολλές φορές παραμένω σιωπηλός/η.						
<b>5.</b>	Φοβάμαι αντίποινα από στελέχη/συνεργάτες μου, γι' αυτό πολλές φορές παραμένω σιωπηλός/η.						
<b>6.</b>	Φοβάμαι ότι θα αυξηθεί ο φόρτος εργασίας μου, εάν - κάποιες φορές- εκφραστώ ελεύθερα/σπάσω τη σιωπή μου.						

### Γ. Οργανωσιακή/εργασιακή σιωπή (Έλλειψη εμπειρίας)

		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ	Δεν ξέρω/δεν απαντώ
1.	<i>Δεν έχω εμπειρία/στερούμαι άνεσης στο να εκφράζομαι ελεύθερα στο χώρο εργασίας μου.</i>						
2.	<i>Τα προβλήματα /ζητήματα ή θέματα του εργασιακού περιβάλλοντός μου δεν αποτελούν δική μου δουλειά, αλλά ανησυχία και ζητήματα των στελεχών/ιεραρχικά ανώτερων του Οργανισμού.</i>						
3.	<i>Ανησυχώ μήπως δε γίνω κατανοητός ή μήπως αγνοηθώ προσωπικά, γι αυτό παραμένω πολλές φορές σιωπηλός/η.</i>						
4.	<i>Δεν έχω την εξουσία ή αρμοδιότητα να εκφέρω ανοιχτά τις θέσεις μου σε πολλές περιπτώσεις, που θα ήθελα να εκφραστώ ελεύθερα/να σπάσω τη σιωπή μου..</i>						



### Δ. Οργανωσιακή/εργασιακή σιωπή (Φόβος απομόνωσης)

		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ	Δεν ξέρω/δεν απαντώ
1.	Φοβάμαι ότι θα προβληθώ ή θα στιγματιστώ με αρνητικό τρόπο, γι' αυτό – πολλές φορές-επιλέγω τη σιωπή.						
2.	Φοβάμαι ότι θα χάσω την εμπιστοσύνη ή τον σεβασμό των άλλων, γι' αυτό πολλές φορές επιλέγω τη σιωπή.						
3.	Φοβάμαι σχετικά με την πιθανότητα αρνητικών αντιδράσεων από τα στελέχη του Οργανισμού μου, και τα μετέπειτα αρνητικά σχόλια, γι' αυτό πολλές φορές επιλέγω τη σιωπή.						
4.	Φοβάμαι ότι σπάζοντας τη σιωπή μου για θέματα στα οποία θέλω να εκφραστώ, μπορεί να θεωρηθώ υπαίτιος-α/κατασκευαστής προβλημάτων στο χώρο εργασίας μου.						

**Ε. Οργανωσιακή/εργασιακή σιωπή (Φόβος διασάλευσης/διατάραξης σχέσεων εντός της υπηρεσίας)**

		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ	Δεν ξέρω/δεν απαντώ
<b>1.</b>	Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι μπορεί να διαταράξω τις σχέσεις μου με συναδέλφους μου.						
<b>2.</b>	Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι δεν θα βρω υποστηρικτές στο εργασιακό μου περιβάλλον.						
<b>3.</b>	Φοβάμαι, σπάζοντας τη σιωπή μου, ότι πολλές φορές θα πάψω να ικανοποιώ με τη συμπεριφορά μου τους ιεραρχικά ανώτερους μου/τα στελέχη του Οργανισμού μου.						

**Έχω να προσθέσω:**

**(συμπληρώνετε σε περίπτωση που έχετε κάτι να επισημάνετε):**

.....

.....

.....

.....

.....

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.**  
**ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

### Θέμα 5ο : Έγκριση διανομής ερωτηματολογίου της Πεχλιβάνη Μαρίας .

Ενώπιον των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου τίθεται υπόψη από την Αντιπρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου κα. Πουλή Αμαλία το πρακτικό της 10<sup>ης</sup> /22-8-2019 Συνεδρίασης του Επιστημονικού Συμβουλίου θέμα 6<sup>ο</sup> το οποίο έχει ως εξής :

1. Την αρ.πρωτ. 10333/2-8-19 αίτηση της Πεχλιβάνη Μαρίας με την οποία ζητά την έγκριση διεξαγωγής έρευνας με την διανομή ερωτηματολογίου, στα πλαίσια λήψης μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου ,(Πολιτική Υγείας και Στρατηγικός Σχεδιασμός Υγείας),μ ε θέμα <<Λιερεύνηση του φαινομένου της εργασιακής / οργανωσιακής σιωπής των επαγγελματιών υγείας στο Γενικό Νοσοκομείο Λράμας. Θέσεις και απόψεις των εργαζομένων>>.

2. Την 02-08-19 βεβαίωση του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου .

3. Το ερωτηματολόγιο.

4. Την τήρηση των βασικών αρχών ηθικής και δεοντολογίας και του Γενικού Κανονισμού για την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

5. Την εύρυθμη λειτουργία του Νοσοκομείου.

Το Επιστημονικό Συμβούλιο μετά από διαλογική συζήτηση ομόφωνα εγκρίνει το αίτημα της κ. Πεχλιβάνη Μαρίας, για την διεξαγωγή έρευνας με τη διανομή ερωτηματολογίου, στα πλαίσια λήψης μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου(Πολιτική Υγείας και Στρατηγικός Σχεδιασμός Υγείας), με θέμα <<Λιερεύνηση του φαινομένου της εργασιακής / οργανωσιακής σιωπής των επαγγελματιών υγείας στο Γενικό Νοσοκομείο Λράμας. Θέσεις και απόψεις των εργαζομένων>>, εφόσον συμφωνήσει η Ομάδα Εργασίας του Γενικού Νοσοκομείου Λράμας για την Εναρμόνιση με τον Ευρωπαϊκό Γενικό Κανονισμό Προστασίας των Προσωπικών Λεδομένων 679/2016.

### ΑΠΟΦΑΣΗ 297/2019

Το Διοικητικό Συμβούλιο αφού έλαβε υπόψη του το πρακτικό της 10<sup>ης</sup> /22-8-2019 Συνεδρίασης του Επιστημονικού Συμβουλίου θέμα 6<sup>ο</sup> και μετά από διαλογική συζήτηση αποφάσισε ομόφωνα και ενέκρινε την για την διεξαγωγή έρευνας της κας. Πεχλιβάνη Μαρίας με τη μορφή διανομής ερωτηματολογίου, στα πλαίσια λήψης μεταπτυχιακού τίτλου

2 από 3

σπουδών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (Πολιτική Υγείας και Στρατηγικός Σχεδιασμός Υγείας), με θέμα <<Λιερέυνηση του φαινομένου της εργασιακής / οργανωσιακής σιωπής των επαγγελματιών υγείας στο Γενικό Νοσοκομείο Δράμας. Θέσεις και απόψεις των εργαζομένων>>

Πιστό απόσπασμα

Από το βιβλίο Πρακτικών των Συνεδριάσεων

Του Διοικητικού Συμβουλίου

Ο Γραμματέας

Καρίτης Κυβιακός

