



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

**Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη
διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας.
Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.**

**The Impact of Organizational Silence on Knowledge Management and
Innovation Transfer.
A Case study of a public sector organization.**

Διπλωματική Εργασία

Παναγιωτούνης Φώτης

ΑΘΗΝΑ 2018

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Σαϊτή Α.

**Καθηγήτρια, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας & Οικολογίας, Χαροκόπειο
Πανεπιστήμιο**

Σαρδιανού Ε.

**Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας & Οικολογίας,
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**

Νταλιάνη Φ.

**Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιά.**

Ο Φώτης Παναγιωτούνης

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- 2) Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση των σπουδών μου θα ήθελα, χωρίς να υποτιμήσω την απόκτηση του μεταπτυχιακού μου τίτλου, να αναγνωρίσω την ανεκτίμητη αξία αυτής της διαδρομής που με οδήγησε να ανακαλύψω νέες γνώσεις και να αποκτήσω καινούργιες εμπειρίες. Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου στο Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών, Εκπαίδευση και Πολιτισμός.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τη καθηγήτρια μου και επιβλέπων της εργασίας μου κα Σαΐτη Άννα για το ενδιαφέρον που έδειξε για το θέμα της εργασίας μου αλλά και για τη καθοδήγηση και υποστήριξη της στην επιτυχή ολοκλήρωση της. Επίσης, είναι σημαντικό να ευχαριστήσω τους καθηγητές που συμμετείχαν στην εξεταστική επιτροπή, για τη τιμή που μου έκαναν να παραστούν στην αξιολόγηση της διπλωματικής μου εργασίας

Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους εργαζόμενους του ΚΕΘΕΑ για την υποστήριξη και βοήθεια τους στη συλλογή των δεδομένων καθώς και να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους στάθηκαν δίπλα μου σε αυτό το ταξίδι.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Περίληψη στα Ελληνικά.....	6
	Περίληψη στα Αγγλικά.....	7
	Εισαγωγή.....	8
1	Αιτιολόγηση της Ερευνητικής Πρότασης.....	10
2	Σκοπός της έρευνας.....	11
3	Σημαντικότητα της έρευνας	12
4	Έρευνες σχετικά με το θέμα.....	13
Κεφ.1	Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	14
1.1	Διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management)	14
1.2	Μοντέλο διοίκησης από κάτω προς τη κορυφή (Bottom – Up leadership style).....	15
1.3	Οργανωσιακή Σιωπή.....	19
1.4	Παράγοντες που προκαλούν οργανωσιακή σιωπή	21
1.5	Επιπτώσεις της οργανωτικής σιωπής.....	24
1.6	Οργανωσιακή φωνή.....	26
1.7	Το ΚΕΘΕΑ.....	27
Κεφ.2	Μεθοδολογία έρευνας.....	27
2.1	Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής.....	27
2.2	Το δείγμα.....	29
2.3	Ερευνητικές υποθέσεις	29
2.4	Το ερωτηματολόγιο	30
2.5	Ανάλυση αξιοπιστίας.....	32
2.6	Έρευνα.....	33
Κεφ.3	Αποτελέσματα.....	35
3.1	Περιγραφική στατιστική.....	35
3.2	Επαγωγική στατιστική	38
3.2.1	Ανάλυση συσχέτισης.....	38
3.2.2	Έλεγχος διακύμανσης.....	42
3.2.3	Ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης.....	45
Κεφ.4	Συμπεράσματα.....	50
4.1	Προτάσεις.....	52
4.2	Περιορισμοί Έρευνας.....	55
	Βιβλιογραφικές Παραπομπές.....	56
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄	64

Περίληψη

Η Οργανωσιακή Σιωπή είναι ένα φαινόμενο που ενδέχεται να δημιουργήσει εμπόδια στη διαχείριση της γνώσης και στην μεταφορά της καινοτομίας μέσα στους οργανισμούς, επηρεάζοντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους. Η οργανωτική σιωπή εκφράζεται ως η κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες τους και τις απόψεις τους σε οργανωσιακά θέματα. Υπό αυτό το πρίσμα, η συγκεκριμένη έρευνα επιχειρεί να καθορίσει τους παράγοντες που συμβάλουν στη διαμόρφωση ενός κλίματος σιωπής, και πως αυτοί δημιουργούν εμπόδια στη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης σε ένα οργανισμό του ευρύτερου δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Στο πρώτο μέρος αυτής της μελέτης, επιχειρήθηκε η θεωρητική προσέγγιση των εννοιών της διαχείρισης της γνώσης και της οργανωσιακής σιωπής μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στη συνέχεια, στο δεύτερο μέρος, αναλύεται η ποσοτική έρευνα που διεξήχθη στους εργαζόμενους του οργανισμού για να προσδιοριστούν οι παράγοντες που συνδέονται με τη δημιουργία κλίματος σιωπής. Διαπιστώθηκε ότι η στάση σιωπής της διοίκησης φαίνεται να αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα που εμποδίζει την ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας και επηρεάζει τη διαδικασία διαχείρισης γνώσης. Τέλος, προτείνεται η αξιοποίηση των βασικών αρχών του μοντέλου διοίκησης από τη βάση προς τη κορυφή για την αντιμετώπιση του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή σιωπή, διαχείριση γνώσης, διοίκηση από τη βάση προς τη κορυφή

Abstract

Organizational silence is a phenomenon that create barriers to knowledge management and the innovation transfer, affecting the effectiveness of organizations. Organizational silence is expressed as a state where employees avoid expressing their ideas on organizational issues. In this light, this study attempts to determine the factors that contribute to the formation of a silence climate and how these factors create barriers to the process of knowledge management in a public sector organization in Greece. In the first part of this study, a theoretical approach to the concepts of knowledge management and organizational silence was attempted through a literature review. Then, the second part analyzes the results of the quantitative survey conducted on the organization's employees to identify the factors associated with creating a climate of silence. It was determined that the management's silence seems to be the most important factor that prevents the development of communication channels and influences the knowledge management process. Finally, it is proposed the use of the basic principles of the bottom-up management model to address the phenomenon of organizational silence.

Keywords: Organizational silence, knowledge management, bottom-up management

Εισαγωγή

Σήμερα, οι οργανισμοί του ευρύτερου δημόσιου τομέα στην Ελλάδα καταβάλουν προσπάθεια για να συμβαδίσουν με τις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και απαιτούν από τους εργαζόμενους τους να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες, προσδοκώντας να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους για την επιτυχή ανταπόκριση τους απέναντι στον έντονο ανταγωνισμό. Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται ότι είναι επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς αυτούς να κατανοήσουν ότι όσο αποτελεσματικότερα διαχειριστούν το ανθρώπινο κεφάλαιο και τις γνώσεις του, τόσο περισσότερα οφέλη και πλεονεκτήματα θα αποκτήσουν. Η διαδικασία μεταφοράς γνώσης και καινοτομίας στο πλαίσιο των οργανισμών αυτού του τύπου είναι διαφορετική συγκριτικά με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, καθώς η αποδοτικότητα, η εργασιακή ισότητα και οι εξελικτικοί στόχοι δεν διαχωρίζονται, με αποτέλεσμα να μην ευνοούν αυτή τη διαδικασία (Gambarotto & Cammozzo, 2010). Υπό αυτό το πρίσμα οι οργανισμοί του ευρύτερου δημόσιου τομέα αναζητούν αποτελεσματικότερες πρακτικές και στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με στόχο τη διαχείριση της γνώσης και τη μεταφορά της καινοτομίας.

Ένα από τα βασικά συστατικά της οργανωτικής δομής των οργανισμών του δημοσίου τομέα είναι η ιεραρχία. Οι οργανισμοί αυτού του τύπου, όσο μεγαλύτερο και περίπλοκο είναι το έργο τους, τόσο τείνουν να αυξάνουν την τυποποίηση των ιεραρχιών τους. Τα σημάδια της τυποποίησης της ιεραρχίας περιλαμβάνουν τίτλους εργασίας, δομές αναφοράς και οργανογράμματα (Magee & Galinsky, 2008). Το οργανόγραμμα, είναι μια οπτική αναπαράσταση της ιεραρχικά διαφοροποιημένης δομής των ρόλων (Mintzberg, 1979). Σύμφωνα με τους Magee και Galinsky (2008) η ιεραρχία παρέχει ένα ψυχολογικά ελκυστικό είδος διαταγής που αποσαφηνίζει τους ρόλους ενώ παράλληλα διευκολύνει το συντονισμό.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο των επίπεδων της ιεραρχίας, η συμπεριφορά των εργαζομένων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη μεταφορά και την διαχείριση της γνώσης καθώς μπορεί να επηρεάσει τόσο την εργασιακή απόδοση όσο και την ίδια τη

εργασιακή διαδικασία. Οι Cantoni, Bello και Frigerio (2001) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να μοιράζονται τη γνώση και τις ιδέες σε έναν οργανισμό καθώς είναι μια φυσική δραστηριότητα, χωρίς να αισθάνονται ότι αναγκάζονται να το κάνουν. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μοιράζονται αυτή τη γνώση για διαφορετικούς λόγους, όπως είναι η αμοιβαιότητα και το κύρος ή μερικές φορές μόνο για αλτρουιστικούς λόγους, υποδηλώνοντας ότι η ανταλλαγή γνώσεων δεν αποτελεί απαραίτητα μια φυσική πράξη (Cong & Pandya, 2003). Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, σε όλα τα ιεραρχικά του επίπεδα, έτσι ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να αισθάνονται άνετα και ελεύθερα να μοιράζονται και να μεταφέρουν τη γνώση. Αναντίρρητα, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα δεδομένα και τις πληροφορίες που συνθέτουν αρκετά θέματα και προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, ωστόσο σε αρκετές περιπτώσεις επιλέγουν να μη μοιράζονται και να μη μεταφέρουν αυτές τις πληροφορίες. Η επιλογή αυτής της συμπεριφορά ονομάζεται «οργανωσιακή σιωπή». Αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς είναι η δυσκολία μεταφοράς σημαντικών πληροφοριών τόσο στην ανώτατη διοίκηση όσο και μεταξύ των εργαζομένων, εμποδίζοντας την μεταφορά και τη διαχείριση της γνώσης και της καινοτομίας, επηρεάζοντας κατ' επέκταση την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Van Dyne et al. (2003) οι εργαζόμενοι συχνά έχουν ιδέες, πληροφορίες και απόψεις για εποικοδομητικούς τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών που συνδέονται από τις θέσεις εργασίας τους αλλά και των διοικητικών διαδικασιών των οργανισμών γενικότερα. Άλλες φορές αυτοί οι εργαζόμενοι εκφράζουν τις ιδέες και τις απόψεις τους, μεταφέροντας πληροφορίες και δεδομένα, και άλλες φορές σιωπούν και τις αποκρύπτουν. Ως συνέπεια αυτής της συμπεριφοράς, όπως υποστηρίζουν οι Alparslan et al. (2015), είναι η μη έκφραση των υπάρχων προβλημάτων, η έλλειψη ανατροφοδότησης σχετικά με τις δυσκολίες και τα προβλήματα, η μη μεταφορά γνώσης καθώς η έλλειψη χρήσιμων υποδείξεων και εποικοδομητικής κριτικής, καθιστώντας τη συμπεριφορά αυτή ως ένα αρνητικό χαρακτηριστικό που θα μπορούσε να είναι επιβλαβής τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Το φαινόμενο της «οργανωσιακής σιωπής» σε έναν οργανισμό, μπορεί να οδηγήσει στο να χαθούν μεγάλες ποσότητες

πληροφοριών σχετικά με πιθανά προβλήματα του οργανισμού με αποτέλεσμα τη δημιουργία σοβαρών στρεβλώσεων στη γνώση με την οποία τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη βασίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Milliken et al., 2003; Nadimi, Khalifehsoltani & Arabi, 2015; Fard & Karimi, 2015).

Η «οργανωσιακή σιωπή» είναι πιθανώς ένα πιο σοβαρό φαινόμενο από ό, τι αντιμετωπίζεται σήμερα από τους οργανισμούς καθώς μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ικανότητα του οργανισμού να εντοπίζει τα λάθη και να τα αντιμετωπίζει άμεσα και αποτελεσματικά. Συνεπώς, η απόδοση του οργανισμού, μπορεί να επηρεαστεί αν οι εργαζόμενοι δεν μοιράζονται τις γνώσεις και τις ανησυχίες τους, με αποτέλεσμα να χαθούν ευκαιρίες για τον οργανισμό να επωφεληθεί τις νέες ιδέες αλλά και να διορθώσει τα υπάρχοντα προβλήματα (Morrison, 2014). Υπό αυτό το πλαίσιο είναι σημαντικό να περιοριστεί το φαινόμενο της «οργανωσιακής σιωπής», προωθώντας εναλλακτικές στρατηγικές που δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη δημιουργία γνώσης, επενδύοντας στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση για τη μεταφορά αυτής, με στόχο την αύξηση της καινοτομίας και της αποτελεσματικότητας. Στην παρούσα έρευνα ως μια από αυτές τις στρατηγικές προτείνεται η διοίκηση από τη βάση προς τη κορυφή (Bottom-Up Management).

1. Αιτιολόγηση της Ερευνητικής Πρότασης

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός, όπως αναφέρουν οι Pinder και Harlos (2001) ότι η έννοια και το πεδίο της «οργανωσιακής σιωπής» έχει λάβει τη προσοχή από κλάδους όπως η ανθρωπολογία, η κοινωνιολογία και η γλωσσολογία, ωστόσο δε συμβαίνει όμως το ίδιο και δεν έχει διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή έρευνα. Οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί είναι ελάχιστες καθώς η έννοια τις «οργανωσιακής» σιωπής εισήχθη μόλις το 2000. Η πλειοψηφία των μελετών αφορούν τον ιδιωτικό τομέα και τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτόν, με τις έρευνες που αναφέρονται στο δημόσιο τομέα και σε οργανισμούς με χαρακτηριστικά δημοσίου να είναι σχεδόν ανύπαρκτες.

Πέρα από όλα αυτά, και ανεξάρτητα πόσο αρνητική είναι η υπάρχουσα κουλτούρα, η διοίκηση μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει τη λειτουργία του οργανισμού. Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να απολαμβάνουν την εργασία τους και να αξιοποιούν τις πραγματικές τους δυνατότητες προωθώντας δράσεις για ανάδειξη νέων ιδεών και καινοτομίας από τη βάση προς την κορυφή. Η καινοτομία είναι απαραίτητη για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, δεν αποτελεί προαιρετική πολυτέλεια, και πρέπει να θεσμοποιηθεί ως μια βαθιά αξία (Albury, 2005). Υπό αυτό το πρίσμα, η υιοθέτηση καλών πρακτικών και σύγχρονων μοντέλων διοίκησης μπορεί να συνεισφέρει εποικοδομητικά στην οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου που στελεχώνει αυτούς τους οργανισμούς με την αξιοποίηση της διοίκησης από τη βάση προς τη κορυφή να αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο προς αυτή την κατεύθυνση.

Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχτηκε ένας φορέας Γενικής Κυβέρνησης (ΚΕΘΕΑ) που έρχεται αντιμέτωπος με τις τεράστιες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν προτάσεις, με στόχο αφενός την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και αφετέρου την κεφαλαιοποίηση και διάχυση της παραγόμενης γνώσης, μετατρέποντας το ΚΕΘΕΑ σε έναν εξελισσόμενο και σύγχρονο οργανισμό μάθησης. Περαιτέρω, η έρευνα επιχειρεί να συνεισφέρει με τα αποτελέσματα της μέσω της αποτύπωσης των στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων, που προέρχονται όλες τις διοικητικές βαθμίδες του οργανισμού, στην αποδόμηση και αμφισβήτηση του κλασσικού μοντέλου διοίκησης από πάνω προς τα κάτω και την καθιέρωση πιο σύγχρονων και συμμετοχικών μοντέλων διοίκησης όπως αυτό της διοίκησης από τη βάση προς τη κορυφή. Στο πλαίσιο αυτό, και αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της έρευνας, κατατέθηκαν προτάσεις προς την διοίκηση του οργανισμού για την υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών διοίκησης.

2. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει και τα αποτυπώσει τα χαρακτηριστικά (αίτια και επιπτώσεις) που συνθέτουν τα φαινόμενα της «οργανωσιακής σιωπής» με στόχο να προσδιοριστεί ο ρόλος της, καταγράφοντας τις

στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων, στην διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού που ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα με διοικητική δομή που ακολουθεί το ιεραρχικό μοντέλο εφαρμόζοντας τη διοίκηση από πάνω προς τα κάτω (Top-Down management).

Η προσέγγιση της έννοιας της «οργανωσιακής σιωπής» θα επιχειρηθεί μέσα από τη διερεύνηση του ρόλου της στην μεταφορά και διαχείριση της γνώσης εντός και εκτός του οργανισμού και τη συμβολής της στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

Οι κυριότεροι στόχοι της έρευνα είναι οι εξής:

- Να αποτυπώσει τους παράγοντες που συνθέτουν το φαινόμενο της «οργανωσιακής σιωπής» και επηρεάζουν τη διαχείριση της γνώσης και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.
- Να καταγράψει τις επιπτώσεις του φαινομένου της «οργανωσιακής σιωπής» στην μεταφορά της γνώσης και στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.
- Να προτείνει στρατηγικές που μπορούν να αξιοποιηθούν για την αντιμετώπιση της «οργανωσιακής σιωπής» στο πλαίσιο του οργανισμού.

3. Σημαντικότητα της Έρευνας

Η σημαντικότητα της έρευνας πηγάζει από την ανάγκη βελτίωσης και εξέλιξης της διοικητικής λειτουργίας οργανισμών του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η «οργανωσιακή σιωπή» σε ένα τέτοιο πλαίσιο, που χαρακτηρίζεται από έλλειψη καναλιών επικοινωνίας και μικρή έως ανύπαρκτη εμπλοκή των εργαζομένων στις διοικητικές λειτουργίες του οργανισμού, όπως αυτής της λήψη αποφάσεων και τη στοχοθέτηση, ενδέχεται να εμποδίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των επιπέδων διοίκησης, με συνέπεια να περιορίζεται η μεταφορά γνώσης και καινοτομίας, ευνοώντας την ανάπτυξη ενός αρνητικού κλίματος, που αφενός αποδυναμώνει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και αφετέρου περιορίζει τις ευκαιρίες για ανάδειξη ταλέντων και νέων ιδεών.

Επιπρόσθετα, η έρευνα αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί από τη διεύθυνση του οργανισμού για τον εντοπισμό των παραγόντων που συνθέτουν το φαινόμενο της

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

οργανωσιακής σιωπής και των παρενεργειών του, βοηθώντας τον να εκτιμήσει την υπάρχουσα κατάσταση και να προβεί στην αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου.

Στο σημείο αυτό, θα αποτελούσε παράλειψη αν δε αναφερόταν η χρησιμότητα της έρευνας στον προσδιορισμό των στοιχείων και του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, αλλά και σαν ομάδα, στην εμφάνιση του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής.

4. Έρευνες σχετικά με το θέμα

Το φαινόμενο της «οργανωσιακής σιωπής» εμφανίζεται ευρέως σε οργανισμούς και επιχειρήσεις του ιδιωτικού αλλά και του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, δεν έχουν καταγραφεί αρκετά εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τους παράγοντες που την προκαλούν αλλά και τις επιπτώσεις και τον αντίκτυπο της στην οργανωσιακή λειτουργία του οργανισμού και στους εργαζόμενους σε αυτόν. Οι Vakola και Bouradas (2005) στην έρευνά τους που πραγματοποιήθηκε ένα χρόνο μετά την ανακοίνωση της πρόθεσης μιας εταιρείας για συγχώνευση με άλλη εταιρεία, εξέτασαν τις επιπτώσεις της «οργανωσιακής σιωπής» των εργαζομένων σχετικά με τη δέσμευση τους στον οργανισμό καθώς και την ικανοποίησή τους από την εργασία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, η συμπεριφορά της διοίκησης και οι ευκαιρίες επικοινωνίας συνδέονται άμεσα και μπορούν να προβλέψουν το κλίμα σιωπής εντός του οργανισμού, επηρεάζοντας στη συνέχεια τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Liu, Ma και Wu (2009) με στόχο να διερευνήσουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ στελεχών και εργαζομένων σε μια εταιρεία κινητής επικοινωνίας στην Κίνα, αναφέρουν ότι το στυλ ηγεσίας μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για οργανωσιακή σιωπή επηρεάζοντας αρνητικά τη ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων.

Ωστόσο, οι περισσότερες έρευνες που έχουν έως τώρα πραγματοποιηθεί αφορούν τον ιδιωτικό τομέα, με τις αντίστοιχες έρευνες σχετικά με το δημόσιο τομέα να είναι περιορισμένες. Σε σχετική έρευνα που πραγματοποίησαν οι Boufounou και Avdi (2016) σχετικά με τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην οργανωσιακή

συμπεριφορά και συγκεκριμένα στην εξέλιξη της «οργανωτικής σιωπής» στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας, λαμβάνοντας υπόψη το φύλο και την ιεραρχική δομή, αναφέρουν ότι το φαινόμενο της «οργανωσιακής σιωπής» είναι πιθανό να έχει αρνητικές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα. Σε σχετική έρευνα που πραγματοποίησαν οι Gambarotto και Cammuzzo (2010) σε εργαζομένους στο δημόσιο τομέα της Ιταλίας και συγκεκριμένα στον τομέα της πληροφορικής αναφέρουν ότι η σιωπή που οφείλεται στο φόβο που προκαλείται από την ανώτατη διοίκηση είναι λιγότερο σημαντική από τη σιωπή που οφείλεται στον φόβο της ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων.

Κεφ. 1. Βιβλιογραφική επισκόπηση

1.1 Διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management)

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί τη κινητήρια δύναμη για έναν οργανισμό καθώς του επιτρέπει να αναπτυχθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Armstrong (2006) αναφέρει ότι η διαχείριση της γνώσης αφορά την αποθήκευση και τη διανομή της γνώσης καθώς και τη κατανόηση και την εμπειρία που συσσωρεύεται σε έναν οργανισμό σχετικά με τις διαδικασίες, τις τεχνικές και τις λειτουργίες του. Η διαχείριση της γνώσης ορίζεται ως ένα 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 μέσω βάσεων δεδομένων, εγχειρίδιων κ.α, γ) τη διάδοση της, ώστε να είναι προσβάσιμη σε όλους και τέλος δ) την αξιοποίηση της, με την έννοια της ενσωμάτωσης-εφαρμογής της σε προϊόντα, μεθόδους, τρόπους σκέψης και συμπεριφορές ώστε να προσθέσει αξία στην πράξη (Μπουραντάς, 2005). Κατά τον King (2009) η διαχείριση γνώσης αποσκοπεί στη βελτίωση των γνώσεων που σχετίζονται με οργανωτικές συμπεριφορές και την οργανωτική απόδοση, καθώς υποστηρίζουν οργανωτικές διαδικασίες που αφορούν τη καινοτομία, την ατομική και συλλογική μάθηση, καθώς και τη λήψη αποφάσεων. Ο Lendzion (2015) υποστηρίζει ότι η διαχείριση της γνώσης μπορεί να αξιοποιηθεί προς τη προσπάθεια να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό, με τους Ishak, Eze και Ling (2010) να αναφέρουν ότι οι υγιείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πρωτοβουλιών διαχείρισης της γνώσης και της υπάρχουσας οργανωτικής κουλτούρας μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστική και

επιτυχημένη εφαρμογή των αποτελεσμάτων της. Οι Foss, Minbaeva, Pedersen και Reinholt (2009) αναφέρουν ότι τα κίνητρα των εργαζομένων σχετικά με τη μεταφορά γνώσης σχετίζονται με α) την αυτονομία των θέσεων εργασίας, όπου και αυξάνεται το ενδογενές κίνητρο των εργαζομένων, β) τη ταυτότητα της εργασίας που συνδέεται θετικά με την παρακίνηση για την ανταλλαγή γνώσεων και τέλος γ) την ανάδραση σχετικά με την εργασία όπου υπάρχει θετικό αντίκτυπο στο εξωτερικό κίνητρο των εργαζομένων να εμπλακούν στην ανταλλαγή γνώσης.

Στο σημείο αυτό θα ήταν σημαντικό να αναφερθεί ότι η διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης δεν αναφέρεται μόνο στις διαδικασίες και στις λειτουργίες ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η διαχείριση γνώσης αναφέρεται εξίσου και στους εργαζόμενους και στον τρόπο με τον οποίο αποκτούν, ανταλλάσσουν και μεταφέρουν τη γνώση. Ωστόσο, εάν τα χείλη των εργαζομένων σφραγιστούν, ο κινητήριος δύναμη παραγωγής γνώσης θα σταματήσει να λειτουργεί κάνοντας τη διοίκηση να αισθάνεται μεγάλο κίνδυνο (Nadimi et al., 2015). Οι Akbarian et al. (2015) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι μερικές φορές είναι σιωπηλοί επειδή δεν μπορούν να εκφραστούν τις απόψεις τους, ή δεν ξέρουν πώς να τις εκφράσουν, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να μην είναι σε θέση να τους αξιοποιήσει ως πηγές αλλαγής, δημιουργικότητας, μάθησης και καινοτομίας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να ασκήσει επιρροή σε αυτή την πτυχή της διαχείρισης των εργαζομένων προωθώντας την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Η ανταλλαγή γνώσεων σύμφωνα με τους Cabrera, Collins και Salgado (2006) σχετίζεται σημαντικά με τις ψυχολογικές μεταβλητές όπως την αυτο-αποτελεσματικότητα και την ανοικτότητα σε νέες εμπειρίες, τις αντιλήψεις για το οργανωσιακό περιβάλλον και για τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης.

1.2 Μοντέλο διοίκησης από τη βάση προς τη κορυφή (Bottom – Up leadership style)

Ως μοντέλο διοίκησης μπορεί να οριστεί το ύψος που εφαρμόζεται ώστε να ελέγχει ή να διοικεί αποτελεσματικά ένας οργανισμός τους ανθρώπινους και υλικούς του πόρους, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων που θέτει ο ίδιος. Το μοντέλο

διοίκησης που επιλέγει να ακολουθήσει ο κάθε οργανισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους οργανωσιακούς παράγοντες (Fard & Karimi, 2015). Ως εκ τούτου, ένα αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης μπορεί να υποστηρίξει τη διατήρηση του κινήτρου των εργαζομένων, ενισχύοντας έτσι τη παραγωγή και μεταφορά της γνώσης με τελικό στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του. Σε αυτό το πλαίσιο και στοχεύοντας στη βελτίωση της επικοινωνίας εντός του οργανισμού με στόχο την ορθή διαχείριση της γνώσης και τη μεταφορά καινοτομίας, οι περισσότεροι οργανισμοί θεωρούν ως επιτακτική ανάγκη να υιοθετήσουν το στυλ διοίκησης από τη βάση προς τη κορυφή, η οποία θα βασίζεται στην εμπλοκή και την ανατροφοδότηση από τους εργαζόμενους.

Στη διοίκηση από τη βάση προς την κορυφή (Bottom Up management) τα μέλη της ομάδας καλούνται να εμπλακούν και να συμμετάσχουν σε κάθε βήμα της διαδικασίας της διοίκησης επιτρέποντας στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να επικοινωνούν με τους εργαζόμενους ενθαρρύνοντας τους να συμμετέχουν στις διαδικασίες διοίκησης. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) αυτός ο τρόπος διοίκησης προϋποθέτει υψηλή εμπλοκή των εργαζομένων και τη δημιουργία κλίματος, στο οποίο θα λαμβάνει χώρα ένας συνεχής διάλογος μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων για τον καθορισμό των προσδοκιών και την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την αποστολή, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Υπό αυτό το πρίσμα, η εμπλοκή των εργαζομένων δεν πρέπει να είναι μια μεμονωμένη ενέργεια (Bedarkar & Pandita, 2014) αλλά να προϋποθέτει μια αμφίδρομη σχέση, στη βάση της οποίας, θα προϋποθέτει τη δημιουργία χώρου μεταξύ ηγεσίας και ευκαιρίας ανάπτυξης της δέσμευσης (Shuck & Herd, 2012) και πρέπει να ενσωματωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού ως μια συνεχής διαδικασία μάθησης, βελτίωσης και δράσης. Ωστόσο, όταν οι οργανισμοί επικεντρώνονται αποκλειστικά στη μέτρηση της δέσμευσης και όχι στη διαδικασία βελτίωσης της, συχνά αποτυγχάνουν να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές (Mann & Harter, 2016) με αποτέλεσμα η διευκόλυνση της εμπλοκής των εργαζομένων να αντιμετωπίζεται ως μια αυταρχική πράξη και όχι ως μια διαδικασία πρόσκλησης και συνεργασίας (Shuck & Herd, 2012). Μέσα από αυτήν τη διαδικασία αναγνωρίζεται ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία ενός οργανισμού.

Η διοικητική προσέγγιση από τη βάση προς τη κορυφή αξιοποιεί τη συλλογική εμπειρία και τη δημιουργικότητα ολόκληρου του οργανισμού. Στη βάση αυτής της προσέγγισης είναι η παρότρυνση του οργανισμού προς στους εργαζόμενους να εμπλακούν και μοιραστούν τις ιδέες και τα σχέδια τους, με στόχο να τα εφαρμόσουν στον ίδιο τον οργανισμό, καθώς αρκετές έρευνες υποστηρίζουν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των επιπέδων εμπλοκής των εργαζομένων και της οργανωσιακής απόδοσης. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Mann και Harter (2016) στην ετήσια έκθεση της Gallup Daily για το 2016, το 32% των εργαζομένων στις Η.Π.Α αισθάνονται ότι εμπλέκονται ενεργά στον οργανισμό τους με το αντίστοιχο ποσοστό σε παγκόσμιο επίπεδο να αγγίζει μόνο το 13% των εργαζομένων.

Η εμπλοκή των εργαζομένων στη διαχείριση και η μεταφορά της γνώσης μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε από την κορυφή προς τα κάτω (Top-down) είτε από κάτω προς τη κορυφή (Bottom – Up) με βάση τους ρόλους που διαδραματίζουν οι διαχειριστές αυτής στην ιεραρχία του οργανισμού. Ωστόσο, συνήθως οι διαχειριστές είναι οχυρωμένοι πίσω από το «status quo» τους και είναι πιο πιθανό να το υπερασπιστούν (Hamel, 2009) εμποδίζοντας με αυτόν τον τρόπο την αλλαγή. Οι εισροές γνώσης από κάτω προς τα πάνω προχωρούν στην ιεραρχία και σχετίζονται με τις γνώσεις που προέρχονται από πρόσωπα και μονάδες σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα από ό,τι ο διαχειριστής αυτής της γνώσης (Mom et al., 2007). Ο Lupton (1991) προτείνει ότι η γνώση σε έναν οργανισμό μπορεί να εισαχθεί με μεγαλύτερη επιτυχία από κάτω προς τα πάνω υποστηρίζοντας ότι ο εργαζόμενος μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων καθώς είναι πιο κοντά στην εκτέλεση του έργου και δεν έχει τίποτα να χάσει από την επικείμενη αλλαγή (Hamel, 2009). Η διαχείριση από τη βάση προς την κορυφή επιδιώκει να ενσωματώσει ποικίλες ευκαιρίες βελτίωσης στις επιχειρησιακές πρακτικές και διαδικασίες που δεν εμπίπτουν στο κύριο στρατηγικό σχεδιασμό της ανώτατης διοίκησης (Kim et al., 2014).

Υπό αυτό το πρίσμα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι τα διευθυντικά στελέχη διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην επιτυχία ή στην αποτυχία αυτής της διαδικασίας. Σύμφωνα με τους Mom, et al. (2007) οι εισροές γνώσης από τη βάση προς την κορυφή σχετίζονται θετικά με το βαθμό στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη διεξάγουν δραστηριότητες εξερεύνησης της γνώσης και όχι δραστηριότητες εκμετάλλευσης.

Αυτό συνεπάγεται την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε κάθε βήμα της διοικητικής διαδικασίας. Παρόλα αυτά, το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων δεν είναι πολύ υψηλό, με το περισσότερο από το μισό των εργαζομένων να μην έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων (Rolková & Farkašová, 2015). Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως στο στυλ διοίκησης "από πάνω προς τα κάτω" και χρησιμοποιείται συχνά από έναν ηγέτη που θέλει όσο το δυνατόν περισσότερο τον έλεγχο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Goleman (2000) αυτό το στυλ διοίκησης σκοτώνει τις νέες ιδέες στη γέννηση τους καθώς και το αίσθημα ευθύνης των εργαζομένων οι οποίοι αδυνατούν να ενεργήσουν με δική τους πρωτοβουλία, χάνοντας το αίσθημα ιδιοκτησίας αισθανόμενοι ελάχιστη ευθύνη για την απόδοσή τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι στα χαμηλά επίπεδα της ιεραρχίας συχνά αισθάνονται αδύναμοι να ξεκινήσουν την αλλαγή γιατί εμποδίζονται από άκαμπτες κατευθυντήριες γραμμές, αυστηρά όρια και έλλειψη αυτό-διαχειριζόμενου χρόνου που περιορίζουν την αυτονομία τους (Hamel, 2009). Συνεπώς, σύμφωνα με την Rijal (2009), ένας οργανισμός απαιτεί αποτελεσματικούς ηγέτες που θα παρέχουν μια αίσθηση κατεύθυνσης στους εργαζόμενους, διευκολύνοντας την αυτονομία και τη μετάβαση και όχι την εντολή και τον έλεγχο. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Lupton (1991) η διαχείριση από κάτω προς τη κορυφή θα πρέπει να ξεκινήσει με μια μικρή ώθηση από την κορυφή, επαναπροσδιορίζοντας τον ρόλο της σε πιο διευκολυντικό, πιο υποστηρικτικό και περισσότερο ενθαρρυντικό. Η διοίκηση μπορεί να καθορίσει τις πολιτικές και τις πρακτικές που θα μπορούσαν να ελαχιστοποιήσουν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των επιδιωκόμενων αλλαγών (Weber & Weber 2001). Οι Robertson-Smith και Markwick (2009) αναφέρουν μια σειρά από κατευθυντήριες οδηγίες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους οργανισμούς στην προσπάθειά τους να αυξήσουν το επίπεδο εμπλοκής των εργαζομένων τους. Συγκεκριμένα αναφέρουν: α) ότι η κατανόηση και η δέσμευση θα πρέπει να είναι μια αμφίδρομη διαδικασία, και β) ότι η διοίκηση θα πρέπει να συνδέσει την ατομική με την οργανωσιακή απόδοση και τέλος γ) να ενθαρρύνει και να επιτρέψει τις προσπάθειες για ανάπτυξη.

H1. Η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει τη μεταφορά γνώσης και καινοτομίας.

H2. Η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών επηρεάζει τη μεταφορά γνώσης και καινοτομίας.

H3. Η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων επηρεάζει τη μεταφορά γνώσης και καινοτομίας

1.3 Οργανωσιακή Σιωπή

Οι Pinder και Harlos (2001) ορίζουν τη σιωπή ως τη παρακράτηση οποιασδήποτε μορφής έκφρασης σχετικά με τις συμπεριφορικές, γνωστικές και συναισθηματικές εκτιμήσεις του ατόμου για τις οργανωσιακές συνθήκες. Σύμφωνα με τους Morrison και Milliken (2000), όταν το φαινόμενο παίρνει συλλογικές διαστάσεις ονομάζεται «οργανωσιακή σιωπή», υποστηρίζοντας ότι σε πολλές οργανώσεις υπάρχουν ισχυροί παράγοντες που προκαλούν την εκτεταμένη παρακράτηση πληροφοριών σχετικά με πιθανά οργανωσιακά προβλήματα ή ζητήματα που αφορούν τους εργαζόμενους. Δύο διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων που συμβάλουν σε αυτό είναι α) η υψηλή συγκέντρωση της λήψης αποφάσεων και β) η έλλειψη επίσημων μηχανισμών ανατροφοδότησης (Morrison & Milliken, 2000). Υπό αυτό το πρίσμα η «οργανωσιακή σιωπή» είναι ένα επικίνδυνο φαινόμενο, στο οποίο οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να εκφράζουν τις απόψεις τους σχετικά με τα οργανωσιακά ζητήματα και σιωπούν (Fard & Fariba, 2015) αποτελώντας εμπόδιο στην καινοτομία και στη διαχείριση της γνώσης, στις οργανωτικές αλλαγές και στη συνεχή βελτίωση, με ορατό αποτέλεσμα να επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων καθώς και η ικανοποίηση των εργαζομένων (Hasanmoradi, 2013; Fard & Fariba, 2015; Fard & Karimi, (2015); Akbarian, Ansari, Shaemi, & Keshtiaray, 2015).

Στην προσπάθεια τους να εξηγήσουν τους λόγους που προκαλούν την «οργανωσιακή σιωπή», οι Milliken et al. (2003) αναφέρουν ότι μεταξύ άλλων σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν μια σειρά από παράγοντες όπως η τάση των εργαζομένων να αποφύγουν τα αρνητικά αποτελέσματα, τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά των ανθρωπίνων σχέσεων, καθώς και μια ποικιλία προσωπικών χαρακτηριστικών. Οι Vakola και Bouradas (2005) θέλοντας να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της σιωπής από τη πλευρά της διοίκησης ενός οργανισμού υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά και η στάση της διοίκησης καθώς και οι ευκαιρίες

επικοινωνίας συνδέονται και προβλέπουν τη συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων και κατ' επέκταση επηρεάζουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, οι εργαζόμενοι επιλέγουν να είναι σιωπηλοί λόγω της στάσης των εποπτών τους επειδή φοβούνται αρνητικές συνέπειες όπως την απόλυση τους από τη θέση εργασίας (Akbarian et al., 2015; Balas-Timar, 2016; Fard & Fariba, 2015). Σε αυτή την αίσθηση του φόβου συμβάλει η συνεχώς αυξανόμενη ελαστικότητα των θέσεων εργασίας καθώς και οι συνθήκες κακής αμειβόμενης εργασίας (Balas-Timar, 2016). Σε αντίθεση με τη παραπάνω άποψη, οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζονται από τον οργανισμό έχουν την τάση να μοιράζονται τις ιδέες και τις απόψεις τους, προσπαθώντας να συνεισφέρουν σε αυτόν. Συνεπώς, όσο τα επίπεδα οργανωτικής αναγνώρισης αυξάνονται, οι εργαζόμενοι ξεπερνούν το φόβο της απώλεια της θέσης εργασίας τους και επιλέγουν να μιλήσουν και να εμπλακούν ενεργά (Baran & Giderler, 2017).

Σύμφωνα με τους Van Dyne et al. (2003) η οργανωτική σιωπή μπορεί να διαχωριστεί σε τρεις τύπους σιωπής:

✓ *Συγκαταβατική σιωπή (Acquiescent Silence)*

Η συγκαταβατική σιωπή ορίζεται ως η παρακράτηση σχετικών ιδεών και πληροφοριών μέσα από τη διαδικασία της παραίτησης. Οι εργαζόμενοι αυτοί κρατούν τις πληροφορίες για τον εαυτό τους λόγω της χαμηλής αυτο-αποτελεσματικότητας τους. Οι Pinder και Harlos (2001) υποστηρίζουν ότι η συγκαταβατική σιωπή χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν εγκαταλείψει την κάθε ελπίδα βελτίωσης, έχοντας ουσιαστικά αποσυρθεί, και είναι λιγότερο έτοιμοι ή πρόθυμοι να λάβουν μέτρα για να αλλάξουν αυτήν τη κατάσταση.

✓ *Αμυντική Σιωπή (Defensive Silence)*

Η αμυντική σιωπή των εργαζομένων ορίζεται, σε αντίθεση με τη συγκαταβατική σιωπή, ως ενεργητική παρακράτηση πληροφοριών βασιζόμενη στο φόβο και στη προσωπική προστασία, υποστηριζόμενη και ακολουθούμενη από μια συνειδητή απόφαση για απόκρυψη ιδεών, πληροφοριών και απόψεων, επιλεγόμενη ως τη καλύτερη προσωπική στρατηγική. Η απόφαση να παραμείνει κάποιος σιωπηλός μπορεί να αποδειχτεί μια έξυπνη στρατηγική επιλογή κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις (Greenberg & Edwards, 2009). Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο, σύμφωνα με τους Baran και Giderler (2017), με τους εργαζόμενους που προσδιορίζουν τη θέση τους μέσα σε

έναν οργανισμό, με αποτέλεσμα να εκφράσουν λιγότερη αμυντική συμπεριφορά σιωπής.

✓ *Καλοπροαίρετη σιωπή (prosocial silence)*

Η καλοπροαίρετη σιωπή αναφέρεται ως η παρακράτηση ιδεών, πληροφοριών ή απόψεων που σχετίζονται με την εργασία με στόχο να ωφεληθούν άλλοι άνθρωποι ή ο ίδιος ο οργανισμός έχοντας ως βάση τον αλτρουισμό ή τα κίνητρα συνεργασίας.

1.4 Παράγοντες που προκαλούν «οργανωσιακή σιωπή»

Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι επιλογής των εργαζομένων να παραμείνουν σιωπηλοί οφείλονται τόσο σε διοικητικούς όσο και σε οργανωτικούς παραμέτρους που έχουν ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται σημαντικά η οργανωσιακή τους συμπεριφορά.

Η καλή επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να παρέχει πληροφορίες που θα ενισχύσουν τη διαδικασία λήψης απόφασης αλλά μπορεί επίσης να συμβάλει στην κινητοποίηση των εργαζομένων (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. Η μείωση των επικοινωνιακών ευκαιριών μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών της διοίκησης συνδέονται άμεσα με τη «οργανωσιακή σιωπή» (Panahi et al, 2012; Nafei, 2016).

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που προκαλούν την εμφάνιση του φαινομένου της «οργανωσιακής σιωπής» είναι η εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό ως οντότητα. Σύμφωνα με τους Galford και Drapeau (2003) η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό διακρίνεται σε τρία διαφορετικά επίπεδα: Α) στην *εμπιστοσύνη στον οργανισμό* που αναφέρεται στο όραμα και στην ικανότητα των κορυφαίων στελεχών να καθορίσουν τη κατάλληλη πορεία, να αξιοποιήσουν και καταναείμουν παραγωγικά τους πόρους, να εκπληρώσουν την αποστολή και να βοηθήσουν τον οργανισμό να

επιτύχει. Η διοίκηση ενός οργανισμού που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη αποτελεί μια οργανωσιακή προσέγγιση που μπορεί 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, την οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία (Fard & Karimi, 2015; Shojaie et al, 2011). Στους οργανισμούς όπου η διοίκηση δεν δίνει προσοχή στις απόψεις των εργαζομένων, τις στάσεις και τα προβλήματά τους, έχει ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να αποφεύγουν να εκφραστούν οδηγώντας τους να μην καταβάλουν προσπάθεια να επιλύσουν οργανωσιακά προβλήματα (Tahmasebi, Sobhanipour, & Aghaziarati, 2013) σε αντίθεση με την ύπαρξη οργανωσιακής υποστήριξης και οργανωσιακής εμπιστοσύνης που 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 πρόκειται να πράξει και αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια και ισότιμα. Β) Στην *εμπιστοσύνη στην ηγεσία* που αναφέρεται στην εμπιστοσύνη που έχουν οι εργαζόμενοι στους επόπτες τους εκτιμώντας παράλληλα το ενδιαφέρον που δείχνουν λαμβάνοντας υπόψη της ανάγκες τους (Galford & Drapeau, 2003). Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ένας από τους σημαντικότερους οργανωσιακούς παράγοντες που επηρεάζει την διοίκηση ενός οργανισμού είναι το στυλ διοίκησης (Fard & Fariba, 2015) με αποτέλεσμα η έλλειψη διοικητικών δεξιοτήτων των στελεχών ενδεχομένως να οδηγήσει στην εμφάνιση του φαινομένου της «οργανωσιακής σιωπής» (Balas-Timar, 2016). Αν οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται τους επόπτες τους, θα παραμείνουν σιωπηλοί (Liu et al, 2009) με αποτέλεσμα να επηρεαστεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Tzafrir & Eitam-Meilik, 2005). Αυτό σημαίνει ότι όσο ασθενέστερη είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών της οργάνωσης, θα επικρατήσει φόβος της έκφρασης απόψεων, έλλειψη ενδιαφέροντος και μη προώθηση των στόχων του οργανισμού οδηγώντας, τέλος, στην σιωπή των εργαζομένων (Gazmeh, Farmani & Sedaghat, 2014; Fard & Karimi, 2015). Γ) Στην *οργανωσιακή δικαιοσύνη* που αναφέρεται στο αν οι διαδικασίες είναι καλά σχεδιασμένες, συνεπείς και δίκαιες (Galford & Drapeau, 2003). Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) η δίκαιη μεταχείριση των ανθρώπων αναφέρεται στην αντιμετώπιση τους δίκαια και ισότιμα. Ο Leventhal

(1980) αναφέρει ότι η δικαιοσύνη διακρίνεται σε δυο μορφές: α) τη διανεμητική δικαιοσύνη που αφορά το τρόπο κατανομής των ανταμοιβών όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ανταμοιβές έχουν διανεμηθεί σύμφωνα με τις συνεισφορές τους και β) στη διαδικαστική δικαιοσύνη και αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους διενεργούνται οι διοικητικές διαδικασίες και λαμβάνονται οι διοικητικές αποφάσεις. Οι Greenberg και Edwards (2009) αναφέρουν ακόμα δυο διαστάσεις α) την διαπροσωπική δικαιοσύνη που αναφέρεται στην προσωπική μεταχείριση και β) την ενημερωτική δικαιοσύνη που αναφέρεται στην πρόσβαση στην πληροφορία. Στο πλαίσιο αυτό κατανοούμε 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 των εργαζομένων. Υπό αυτό το πρίσμα ο ρόλος αυτών των αρνητικών συναισθημάτων ενδέχεται να αποτελέσει έναν σημαντικό προγνωστικό παράγοντα που θα επηρεάσει την απόφαση τους να παραμείνουν σιωπηροί ή όχι (Edwards, Ashkanasy & Gardner, 2009). Οι Pinder και Harlos (2001) αναφέρουν ότι το κλίμα σιωπής και το σύνδρομο των «κωφών αυτιών» υποδεικνύουν ότι ορισμένα οργανωτικά πλαίσια συστηματικά και προβλέψιμα δημιουργούν αδικίες, ενώ παράλληλα δημιουργούν μια ατμόσφαιρα που αποθαρρύνει τα άτομα 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).

H4. Η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό

H5. Η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών επηρεάζει την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό

Ένας άλλος παράγοντας που ενδέχεται να οδηγήσει την εμφάνιση της οργανωσιακής σιωπής είναι η κουλτούρα του οργανισμού. Είναι ευρύτερα διαδεδομένη η άποψη ότι η οργανωτική κουλτούρα είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανώσεων. Μια θετική οργανωτική κουλτούρα, επιτρέπει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες και διαδικασίες που υποστηρίζουν τη δημιουργικότητα και επιφέρουν τη καινοτομία. Σύμφωνα με τους Valencia et al. (2010) η οργανωτική κουλτούρα

μπορεί να επηρεάσει το καινοτόμο προσανατολισμό ενός οργανισμού τόσο θετικά όσο και αρνητικά υποστηρίζοντας ότι οι ευέλικτες μορφές διοίκησης ενθαρρύνουν την καινοτομία ενώ οι αυστηρά ιεραρχικές δομές συνδέονται με την επανάληψη προηγούμενων πρακτικών και διαδικασιών. Οι Sholekar και Shoghi (2017) υποστηρίζουν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της κουλτούρας ενός οργανισμού και του κλίματος σιωπής αναφέροντας ότι η απουσία κατάλληλης κουλτούρας σε μια οργάνωση θα μπορούσε να είναι ο κύριος λόγος για την έλλειψη φωνής και τη δημιουργία της οργανωτικής σιωπής.

H6. Η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την κουλτούρα του οργανισμού

H7. Η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών επηρεάζει την κουλτούρα του οργανισμού.

1.5 Επιπτώσεις της οργανωτικής σιωπής

Η εμφάνιση και η διατήρηση του φαινομένου της «οργανωσιακής σιωπής» σε έναν οργανισμό έχει άμεσες επιπτώσεις τόσο για τον ίδιο οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους σε αυτόν. Οι Panahi et al (2012) αναφέρουν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του κλίματος της σιωπής, της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της οργανωσιακής δέσμευσης τους με τους Nevin et al (2013) να υποστηρίζουν ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της αμυντικής σιωπής των εργαζομένων και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η οργανωσιακή σιωπή επηρεάζει το κίνητρο των εργαζομένων να μοιράζονται τις γνώσεις τους διαμορφώνοντας έτσι το επίπεδο της οργανωτικής τους δέσμευσης (Hislop, 2003). Αντιθέτως, η αποτελεσματική οργανωσιακή φωνή κατά τη χάραξη της στρατηγικής και της διακυβέρνηση αυξάνει την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (Armstrong, 2006).

H8. Η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων επηρεάζει τη δέσμευση τους προς τον οργανισμό

H9. Η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων επηρεάζει την εμπλοκή τους στον οργανισμό

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; Yilmaz, Cetinel & Uysal, 2016). Οι Osboei & Nojabae (2014) αναφέρουν ότι τα άτομα που δεν μπορούν να εκφράσουν τις ιδέες τους και παραμένουν σιωπηλοί, αισθάνονται απροσδόκητη, ανεξέλεγκτη και αναγνωρισμένη δυσαρμονία που τους οδηγεί σε άγχος, δυσαρέσκεια και κατάθλιψη μειώνοντας την ικανοποίηση και τη δέσμευση τους προς την εργασία. Σε αντίθεση με αυτό, όταν η οργανωτική σιωπή σπάσει, οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν μεγάλες ευκαιρίες να παρουσιάσουν τις δικές τους απόψεις με αποτέλεσμα η επαγγελματική τους ικανοποίηση και τα κίνητρα τους για εργασία να αυξάνονται (Fard & Karimi, 2015).

Όλες οι παραπάνω αρνητικές επιπτώσεις της «οργανωσιακής σιωπής» μπορούν να οδηγήσουν σε ένα σύνθετο φαινόμενο, και όχι αμελητέο, που συναντάται τόσο στους οργανισμούς ως σύνολο όσο και στους εργαζόμενους σε αυτούς. Το φαινόμενο αυτό είναι η εργασιακή εξουθένωση (burnout) με τους Tahmasebi et al (2013) να αναφέρουν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής εξουθένωσης, της συναισθηματικής εξάντληση και της οργανωσιακής σιωπής των εργαζομένων. Η οργανωτική σιωπή αυξάνει την αποπροσωποποίηση των εργαζομένων μειώνοντας ταυτοχρόνως το επίπεδο προσωπικής τους επίτευξης (Coban & Sarikaya, 2016) καθώς οι εργαζόμενοι που αισθάνονται λιγότερο εμπλεκόμενοι στην εργασία, όταν το λειτουργικό σύστημα τους αποκλείει, αισθάνονται φθορά με συνέπεια να οδηγούνται σε συναισθηματική εξάντληση (Nafei, 2016).

1.6 Οργανωσιακή φωνή

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η φωνή των εργαζομένων είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες ενός οργανισμού και η ενίσχυση της έχει θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα. Η έννοια αυτή έρχεται σε αντίθεση με την «οργανωσιακή σιωπή» και αναφέρεται στην παροχή ευκαιριών στους υπαλλήλους να εκφράσουν τις απόψεις τους αλλά και τη δυσaráσκεια τους, επηρεάζοντας έτσι τη διοίκηση ενός οργανισμού (Armstrong, 2006). Η Morrison (2014) ορίζει την οργανωσιακή σιωπή ως μια άτυπη και διακριτική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, αξιοποιώντας ιδέες, προτάσεις, ανησυχίες, πληροφορίες σχετικά με προβλήματα ή θέματα που σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού αλλά και με την εργασία μέσα σε αυτόν.

Αυτή η διαδικασία επικοινωνίας επηρεάζεται από το κατά πόσο η διοίκηση είναι διαθέσιμη να ακούσει τους εργαζόμενους (Detert & Burris, 2007). Οι Royer et al. (2008) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι (σε όλα τα επίπεδα) χρειάζονται φωνή για να προστατεύσουν τα δικαιώματα που απορρέουν από τη θέση εργασίας τους αλλά και την εργασία την ίδια ενάντια στην υποτίμηση που δέχονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Είναι σημαντικό να αναφερθεί, σύμφωνα με τους Detert και Burris (2007), ότι οι διοικήσεις συνήθως ανταποκρίνεται στην φωνή των εργαζομένων που χαρακτηρίζονται από καλές εργασιακές επιδόσεις. Ωστόσο, αρκετές φορές, η υπερεκτίμηση της φωνής επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με την προοπτική της διοίκησης (Burris, Detert, & Romney, 2013). Οι Marchington et al. (2001) καθόρισαν τους στόχους της φωνής των εργαζομένων ως την:

- Άρθρωση της ατομικής δυσaráσκειας - για να διορθωθεί ένα πρόβλημα με τη διοίκηση ή αποφυγή επιδείνωσης των σχέσεων.
- Έκφραση συλλογικής οργάνωσης - δημιουργία μιας αντισταθμιστικής πηγής εξουσίας απέναντι στη διοίκηση.
- Συμβολή στη λήψη αποφάσεων - αναζήτηση βελτιώσεων στην οργάνωση της εργασίας, της ποιότητας και της παραγωγικότητας.
- Επίδειξη αμοιβαιότητας και συνεργατικών σχέσεων.

1.7 Το ΚΕΘΕΑ

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Το Θεσμικό πλαίσιο του ΚΕΘΕΑ είναι Αυτοδιοικούμενο Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού δικαίου υπό την εποπτεία του Υπουργείου Υγείας και ανήκει στους φορείς Γενικής κυβέρνησης (<http://www.statistics.gr>). Η αποστολή, το πλαίσιο διοίκησης και λειτουργίας του ΚΕΘΕΑ, καθώς και ο τρόπος συμμετοχής του στη διαμόρφωση και εφαρμογή της εθνικής στρατηγικής ορίζονται από τον Νόμο Περί Εξαρτησιογόνων Ουσιών (4139/2013) και το Προεδρικό Διάταγμα «Κωδικοποίηση των διατάξεων κανονιστικών διαταγμάτων και κανονιστικών υπουργικών αποφάσεων της εθνικής νομοθεσίας για τα ναρκωτικά» (148/2007). Η χρηματική Επιχορήγηση του ΚΕΘΕΑ προέρχεται από Πόρους του Υπουργείου Υγείας, παραγωγικές δραστηριότητες, δωρεές και προγράμματα ΕΕ. Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του ΚΕΘΕΑ σύμφωνα με τον Απολογισμό του 2017 (<http://www.kethea.gr>) αριθμούσε 442 μέλη προσωπικού. Οι 393 ήταν πλήρους και οι 49 μερικής απασχόλησης, σε θέσεις εκπαιδευτών/επιμορφωτών στα θεραπευτικά προγράμματα.

Κεφ.2. Μεθοδολογία έρευνας

2.1 Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής

Οι θεωρητικοί στόχοι θα καλυφθούν με πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας θα περιέχει τόσο παραπομπές από δημοσιευμένα άρθρα προερχόμενα από έγκυρες πηγές καθώς και από βιβλία.

Η ερευνητική στρατηγική που θα ακολουθήσει η συγκεκριμένη έρευνα θα στηριχτεί στην ποσοτική έρευνα και στα εμπειρικά δεδομένα που τα προκύψουν από αυτή. Η ποσοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από τη συλλογή και την ανάλυση αξιόπιστων αριθμητικών και στατιστικών μετρήσεων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Για να συλλεχθούν δεδομένα και να καταγραφούν οι στάσεις, οι απόψεις και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων θα αξιοποιηθεί η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι το πιο ευρέως διαδομένο εργαλείο συλλογής ποσοτικών δεδομένων που απαιτεί σχετικά λίγο χρόνο με σχετικά μικρό κόστος (Παρασκευόπουλος, 1993) και περιγράφεται ως ένα οργανωμένο σύστημα ερωτήσεων, στις οποίες τα υποκείμενα καλούνται να δώσουν απαντήσεις με στόχο την εξυπηρέτηση των στόχων της έρευνας (Δημητρόπουλος, 2004). Για την κατάρτιση και τη σύνταξη

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

ενός ερωτηματολογίου ακολουθείται η παρακάτω μεθοδολογία (Δημητρόπουλος, 2004):

- ✓ Ανασκόπηση όλων των δεδομένων που έχουν προκύψει από τις προηγούμενες φάσεις της ερευνητικής διαδικασίας.
- ✓ Καταγραφή των συγκεκριμένων δεδομένων που θέλουμε να συγκεντρωθούν με το ερωτηματολόγιο.
- ✓ Επιλογή του είδους και του τύπου των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιηθούν.
- ✓ Κατάρτιση των ερωτήσεων και εφαρμογή τους σε δοκιμαστικό επίπεδο.
- ✓ Οριστικοποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων.

Τα ερευνητικά ερωτηματολόγια διαφοροποιούνται ως προς τον βαθμό ελευθερίας που επιτρέπουν στον εξεταζόμενο να διατυπώσει την απάντησή του και είναι δύο ειδών (Παρασκευόπουλος, 1993):

A) Οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις όπου ο ερωτώμενος για την περιγραφή των δεδομένων χρησιμοποιεί ρέοντα λόγο.

B) Οι κλειστές τύπου ερωτήσεις όπου χρησιμοποιείται συγκεκριμένη δομή ως προς τον τύπο των απαντήσεων:

- Η σύντομη απάντηση
- Επιλογή μίας (1), μεταξύ δυο ή περισσότερων, αμοιβαίως αποκλεισμένων εναλλακτικών απαντήσεων.
- Η διαβαθμιστική επιλογή (κλίμακα Likert).
- Πολλών επιλογών, μεταξύ πολλαπλών, μη αμοιβαίως αποκλειόμενων εναλλακτικών απαντήσεων.
- Διευθέτηση πολλαπλών επιλογών σε τακτική σειρά.
- Αναγκαστικής επιλογής.

2.2. Το δείγμα

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλος (2005) η δειγματοληψία κρίνεται ικανοποιητική όταν παράγει αποτελέσματα, δείκτες και μετρήσεις που είναι γενικεύσιμα στο σύνολο του ευρύτερου πληθυσμού. Τα άτομα που αποτελούν τον πληθυσμό στην παρούσας έρευνα είναι οι εργαζόμενοι του ΚΕΘΕΑ (περίπου 450) στο σύνολό του. Το δείγμα της έρευνας έχει επιλεγεί με απλή /τυχαία δειγματοληψία από τον πληθυσμό. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με ηλεκτρονική αποστολή στα μέλη του δείγματος. Ο αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων είναι 168 ερωτηματολόγια.

2.3 Ερευνητικές υποθέσεις

Οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας έρευνας όπως αναφέρονται και παραπάνω είναι:

H1. Η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει τη μεταφορά γνώσης και καινοτομίας.

Η υπόθεση *H1* αναφέρεται στην επίδραση που έχει το κλίμα σιωπής που δημιουργείται από την ανώτατη διοίκηση στην μεταφορά πληροφοριών και καινοτομίας μέσα στον οργανισμό.

H2. Η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών επηρεάζει τη μεταφορά γνώσης και καινοτομίας.

Η υπόθεση *H2* αναφέρεται στην επίδραση που έχει το κλίμα σιωπής που δημιουργείται από τα μεσαία διοικητικά στην μεταφορά πληροφοριών και καινοτομίας μέσα στον οργανισμό.

H3. Η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων επηρεάζει τη μεταφορά γνώσης και καινοτομίας

Η υπόθεση *H3* αναφέρεται στην επίδραση που έχει η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων στην μεταφορά πληροφοριών και καινοτομίας μέσα στον οργανισμό.

H4. Η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό

Η υπόθεση *H4* αναφέρεται στην επίδραση που έχει το κλίμα σιωπής που δημιουργείται από την ανώτατη διοίκηση στις διαδικασίες επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό.

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

H5. Η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών επηρεάζει την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό

Η υπόθεση H5 αναφέρεται στην επίδραση που έχει το κλίμα σιωπής που δημιουργείται από τα μεσαία διοικητικά στελέχη στις διαδικασίες επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό

H6. Η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την κουλτούρα του οργανισμού

Η υπόθεση H6 αναφέρεται στην επίδραση που έχει το κλίμα σιωπής που δημιουργείται από την ανώτατη διοίκηση στην διαμόρφωση της κουλτούρας μέσα στον οργανισμό.

H7. Η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών επηρεάζει την κουλτούρα του οργανισμού

Η υπόθεση H7 αναφέρεται στην επίδραση που έχει το κλίμα σιωπής που δημιουργείται από τα μεσαία στελέχη στην διαμόρφωση της κουλτούρας μέσα στον οργανισμό

H8. Η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων επηρεάζει τη δέσμευση τους προς τον οργανισμό

Η υπόθεση H8 αναφέρεται στον αντίτυπο που έχει η στάση σιωπής των εργαζομένων στην δέσμευσή τους στον οργανισμό.

H9. Η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων επηρεάζει την εμπλοκή τους στον οργανισμό

Η υπόθεση H9 αναφέρεται στον αντίτυπο που έχει η στάση σιωπής των εργαζομένων στην εμπλοκή τους στον οργανισμό.

2.4 Το ερωτηματολόγιο

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου αυτό-αναφοράς. Η κατάρτισή του υλοποιήθηκε μετά από σχετική επισκόπηση της βιβλιογραφίας και μελέτης αντίστοιχων ερωτηματολογίων. Αξιοποιήθηκαν τα παρακάτω ερωτηματολόγια:

- **Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. Employee Relations, 27(5), 441-458.**
- **Denison R. D & Neale S. W, (2011). Denison Organizational Culture Survey. Denison Consulting, LLC**
- **Jim Harter, 1993. Workplace Management and Wellbeing for Gallup's workplace management practice. The Elements of Great Managing**
- **Lodahl, T. & Kejner, M., (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. Journal of Applied Psychology, Vol.49, No-1,24-33**

Το τελικό ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε αποτελείται από συνολικά 60 ερωτήσεις χωρισμένο σε 2 ενότητες (ΠΑΡ. 1):

1η ενότητα: Τη καταγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων καθώς και συμπληρωματικών βασικών πληροφοριών. Στην ενότητα αυτή αναφέρονται οι ερωτήσεις 1-5 όπου καταγράφουν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την θέση εργασίας και τα χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό.

2η ενότητα: αφορά τη καταγραφή των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων και χωρίζεται στις παρακάτω υπο-ενότητες:

- ✓ Οι ερωτήσεις από το 1-5 καταγράφουν τις θέσεις των εργαζομένων σχετικά με τη συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκηση στις αξιοποιώντας μια κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα. Στις ερωτήσεις 3,4,5 έγινε αντιστροφή.
- ✓ Οι ερωτήσεις από το 6-10 καταγράφουν τις θέσεις των εργαζομένων σχετικά με τη συμπεριφορά σιωπής των άμεσα προϊστάμενων τους αξιοποιώντας μια κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα
- ✓ Οι ερωτήσεις από το 11-15 καταγράφουν τις θέσεις των εργαζομένων σχετικά με τις ευκαιρίες επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό αξιοποιώντας μια κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα
- ✓ Οι ερωτήσεις από 16-21 καταγράφουν τις θέσεις των εργαζομένων σχετικά με την κουλτούρα στον οργανισμό αξιοποιώντας μια κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

- ✓ Οι ερωτήσεις από 22-30 καταγράφουν τις θέσεις των εργαζομένων σχετικά με τη δέσμευσή τους απέναντι στον οργανισμό αξιοποιώντας μια κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα
- ✓ Οι ερωτήσεις από 31-40 καταγράφουν τις θέσεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή εμπλοκή τους στον οργανισμό αξιοποιώντας μια κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα.
- ✓ Οι ερωτήσεις από 41-47 καταγράφουν τις θέσεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση στον οργανισμό αξιοποιώντας μια κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1=δυσανεστημένος απόλυτα έως 5=ικανοποιημένος απόλυτα
- ✓ Οι ερωτήσεις από 48-55 καταγράφουν τις θέσεις των εργαζομένων σχετικά με συμπεριφορές σιωπής που έχουν υιοθετήσει αξιοποιώντας μια κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1=ποτέ έως 5= πάντα.

2.5 Ανάλυση αξιοπιστίας

Για την ανάλυση αξιοπιστίας θα αξιοποιηθεί ο δείκτης Cronbach's α (alpha). Ο Alpha Cronbach's είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιολόγηση και αναπτύχθηκε από τον Lee Cronbach το 1951 και εκφράζεται ως ένας αριθμός μεταξύ 0 και 1. Οι διαστάσεις του Alpha Cronbach's (George and Mallery, 2003; Mohsen Tavakol M. & Dennick R., 2011) είναι:

- > .9 – Excellent,
- > .8 – Good,
- > .7 – Acceptable,
- > .6 – Questionable,
- > .5 – Poor and
- < .5 – Unacceptable

Το τελικό ερωτηματολόγιο (στο σύνολό του) και μετά από τις τροποποιήσεις που αναφέρονται παρακάτω έχει δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's α : ,92 που κρίνεται πολύ καλός.

2.6 Έρευνα

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας ήταν η μετάφραση του ερωτηματολογίου στα ελληνικά (από τον ερευνητή) και η προσαρμογή του στις απαιτήσεις της έρευνας. Στην συνέχεια, πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή σε 5 εργαζόμενους για παρατηρήσεις και διορθώσεις. Το επόμενο βήμα ήταν η προσαρμογή του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή. Για τη διαδικασία αυτή αξιοποιήθηκε η εφαρμογή του Google Drive. Η εφαρμογή αυτή επιτρέπει την μαζική αποστολή των ερωτηματολογίων διατηρώντας παράλληλα την ανωνυμία συμπλήρωσής του. Για τη συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκαν τρεις αποστολές – υπενθυμίσεις σε χρονικό διάστημα 2 μηνών (Απρίλιος-Μάιος 2018). Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων αξιοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22. Πριν από την στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκαν απαραίτητες προσαρμογές του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα:

Στις ερωτήσεις 3,4,5 στην κλίμακα στην δεύτερη ενότητα έγινε **Αντιστροφή Στοιχείου** σύμφωνα με την υπόδειξη του αρχικού ερωτηματολογίου.

Στην συνέχεια δημιουργήθηκαν νέοι παράγοντες ως εξής:

1. Συμπεριφορά σιωπής ανώτατης διοίκηση (**Admin**) = ερωτήσεις 1-5
2. Συμπεριφορά σιωπής εποπτών/προϊστάμενων (**Supervisor**) = ερωτήσεις 6-10
3. Ευκαιρίες επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό (**commun**)= ερωτήσεις 11-15
4. Οργανωσιακή κουλτούρα (**culture**) = ερωτήσεις 16-21
5. Δέσμευση στον οργανισμό (**engag**) = ερωτήσεις 22-30
6. Εργασιακή εμπλοκή (**invol**) = ερωτήσεις 31-40
7. Εργασιακή ικανοποίηση (**satisf**) = ερωτήσεις 41,42,43,44,47
8. Ικανοποίηση σχετικά με την μεταφορά γνώσης και καινοτομίας (**satinnov**)= ερωτήσεις 44,45
9. Συμπεριφορά σιωπής εργαζομένων (**OS**)= ερωτήσεις 48-55

Στη συνέχεια εξετάστηκε η αξιοπιστία των παραγόντων όπως παρακάτω:

		<i>N</i>	No. of items	alfa

1	Admin	168	5	,77
2	Supervisor	168	5	,91
3	commun	168	5	,77
4	culture	168	6	,82
5	engag	168	9	,86
6	*Invol	168	3	,76
7	satisf	168	5	,77
8	satinnov	168	2	,89
9	OS	168	8	,94

*Ο παράγοντας «invol» έχει αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας $\alpha = ,76$ καθώς αφαιρέθηκαν 6 θέματα από τα 9 που συγκροτούσαν τη κλίμακα (ερωτήσεις από 34-40).

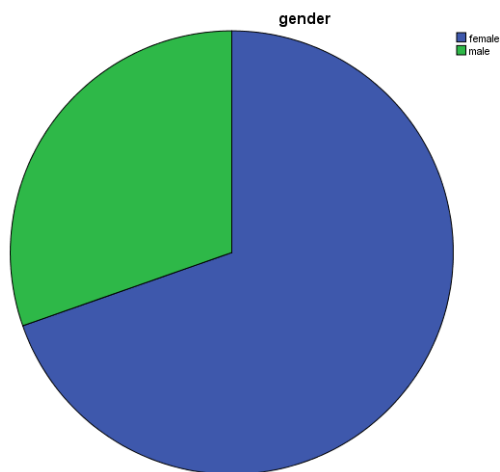
Κεφ. 3. Αποτελέσματα

3.1 Περιγραφική στατιστική

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Φύλο

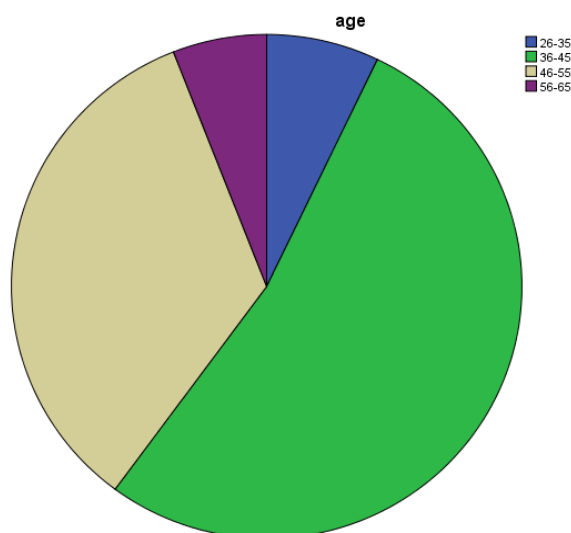
Από το σύνολο των συμμετεχόντων στο δείγμα το 30.4 % ήταν άνδρες και το 69.6% γυναίκες. (Σχ.1)



Σχ.1

Ηλικία

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκουν στις ηλικιακές κατηγορίες των 36-45 (53%) και 46-55 (33,9%). (Σχ.2)

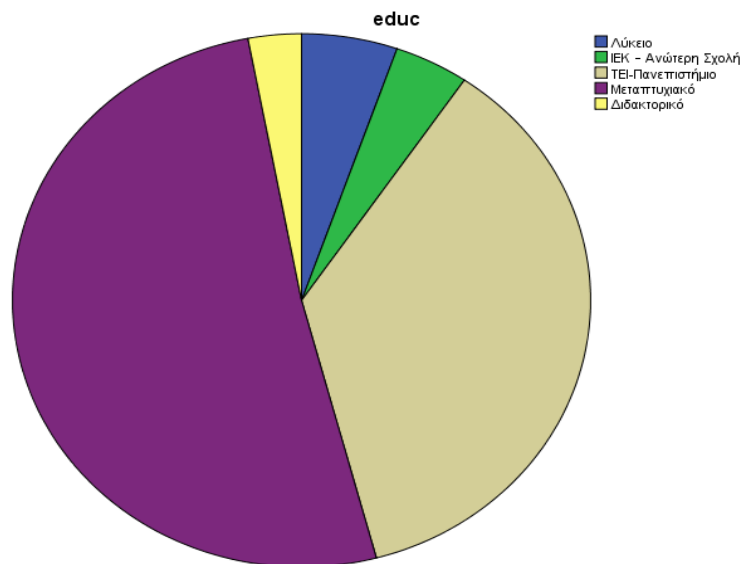


Σχ.2

Μορφωτικό επίπεδο

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

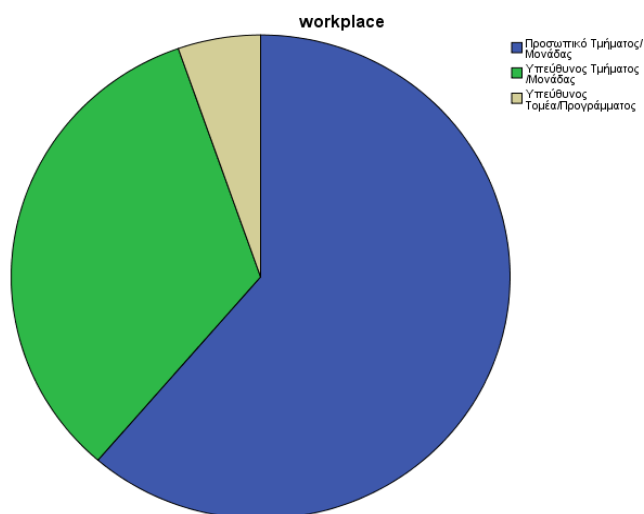
Από το σύνολο των συμμετεχόντων στο δείγμα, το 5.4% είναι απόφοιτος λυκείου, το 4.2% έχει ολοκληρώσει ανώτερη σχολή (IEK), το 90.4 % είναι απόφοιτος πανεπιστημίου- TEI, το 51.2% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο και το 3% διδακτορικό (Σχ.3).



Σχ.3

Θέση εργασίας

Από το σύνολο των συμμετεχόντων στο δείγμα, το 61.3% είναι Προσωπικό Τμήματος/ Μονάδας, το 33.3% είναι Υπεύθυνος Τμήματος /Μονάδας και 5.4% είναι Υπεύθυνος Τομέα/Προγράμματος (Σχ.4).

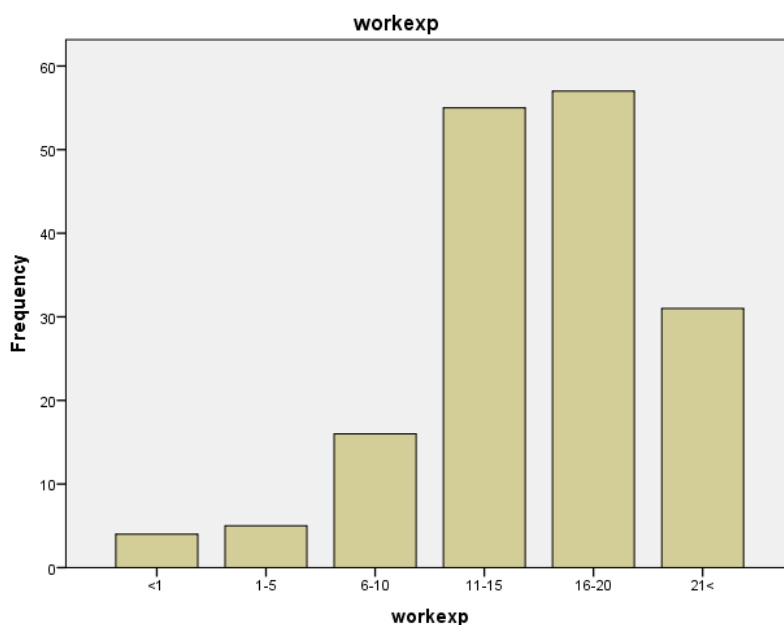


Σχ.4

Έτη προϋπηρεσίας

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Από το σύνολο των συμμετεχόντων στο δείγμα, το μεγαλύτερο ποσοστό (85.1%) διαθέτει προϋπηρεσία πάνω από 11 χρόνια (Σχ.5).



Σχ.5

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μεταβλητών.

		N	Mean	SD
1	Admin	168	2,88	,480
2	Supervisor	168	3,00	,964
3	commun	168	2,63	,696
4	culture	168	2,52	,660
5	engag	168	3,21	,777
6	invol	168	2,74	,437
7	satisf	168	2,68	,721
8	satinnov	168	2,56	,929
9	OS	168	3,63	,982

Από την μέση τιμή των μεταβλητών παρατηρούμε ότι οι μεταβλητές: *Admin*, *Supervisor*, *commun*, *culture*, *invol*, *satisfy* είναι κάτω από το μέσο όρο.

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

3.2 Επαγωγική στατιστική

3.2.1 Ανάλυση συσχέτισης

Χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση συσχέτιση για να διερευνηθεί αν η σχέση μεταξύ των μεταβλητών: *Admin, Supervisor, commun, culture, engag, invol, satisfy, satinnov, os* είναι στατιστικά σημαντική και να είναι αν θετική ή αρνητική καθώς και το μέγεθος της σχέσης. Οι μεταβλητές μου είναι ποσοτικές. Πριν επιλέξω ποιον δείκτη θα επιλέξω θα πραγματοποιήσω έλεγχο κανονικότητας. Επειδή το δείγμα μου είναι $n=168$ θα επιλέξω το τεστ Kolmogorov-Smirnov Test. Από τον έλεγχο κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov θα ελέγξω αν η κατανομή των δεδομένων ακολουθεί την κανονική κατανομή.

H_0 : ακολουθεί την κανονική κατανομή

H_1 : δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή

Για να ακολουθεί το δείγμα μας την κανονική κατανομή, θα πρέπει το αποτέλεσμα των παραπάνω τεστ να ΜΗΝ είναι στατιστικά σημαντικό ($p > .05$). Παρατηρούμε ότι $p\text{-value} < .05$ και αποδέχομαι την H_1 άρα η κατανομή δεν είναι κανονική. Για το λόγο ότι τα δεδομένα μου δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή επιλέγω τον δείκτη Spearman's rho.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		admin	Supervis or	commu n	culture	engag	invol	satisf	satinn v	os
N		168	168	168	168	168	168	168	168	168
Normal	Mean	2,8869	3,0048	2,6357	2,5218	3,2136	2,7467	2,6893	2,5655	3,6347
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	,48084	,96426	,69672	,66054	,77754	,43790	,72153	,92949	,98254
Most Extreme	Absolute	,137	,130	,110	,092	,097	,075	,071	,181	,122
Differences	Positive	,121	,074	,110	,092	,055	,075	,066	,181	,082
	Negative	-,137	-,130	-,065	-,060	-,097	-,058	-,071	-,117	-,122
Test Statistic		,137	,130	,110	,092	,097	,075	,071	,181	,122
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,001 ^c	,001 ^c	,022 ^c	,036 ^c	,000 ^c	,000 ^c

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Αποτελέσματα Ανάλυσης Συσχέτισης

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Admin									
2	Supervisor	,512**								
3	commun	,403**	,344**							
4	culture	,426**	,409**	,693**						
5	engag	,490**	,739**	,358**	,487**					
6	invol	,316**	,331**	,375**	,346**	,406**				
7	satisf	,380**	,453**	,558**	,533**	,594**	,521**			
8	satinnov	,362**	,373**	,641**	,570**	,461**	,382**	,661**		
9	os	,123	,382**	,094	,086	,453**	,220**	,276**	,168*	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Περιγραφή αποτελεσμάτων

Η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει τη μεταφορά γνώσης και καινοτομίας.

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής: *συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης (Admin)* και της μεταβλητής: *μεταφορά γνώσης και καινοτομίας (satinnov)*. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει μικρή θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών με $r=,362$, $p<,001$. Όσο πιο πολύ αυξάνεται η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης τόσο αυξάνεται η δυσαρέσκεια των εργαζομένων σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών και καινοτομίας.

Η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών επηρεάζει τη μεταφορά γνώσης και καινοτομίας.

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής: *συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών (Supervisor)* και της μεταβλητής: *μεταφορά γνώσης*

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

και καινοτομίας (*satinnon*). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει μικρή θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών με $\rho=.373$, $p<.001$. Όσο πιο πολύ αυξάνεται η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών τόσο θα αυξάνεται η δυσaréσκεια των εργαζομένων σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών και καινοτομίας.

Η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων επηρεάζει τη μεταφορά γνώσης και καινοτομίας

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής: *συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων (OS)* και της μεταβλητής: *μεταφορά γνώσης και καινοτομίας (satinnon)*. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει μικρή θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών με $\rho=.168$, $p<.001$. Όσο πιο πολύ αυξάνεται η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων τόσο θα αυξάνεται η δυσaréσκεια των εργαζομένων τους σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών και καινοτομίας.

Η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής: *συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης (Admin)* και της μεταβλητής: *Ευκαιρίες επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό (commun)*. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει μέτρια θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών με $\rho=.403$, $p<.001$. Όσο πιο πολύ αυξάνεται η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης τόσο αυξάνεται η δυσaréσκεια των εργαζομένων σχετικά με τα κανάλια επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό.

Η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών επηρεάζει την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής: *συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών (Supervisor)* και της μεταβλητής: *Ευκαιρίες επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό (commun)*. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει μέτρια θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών με $\rho=.344$, $p<.001$. Όσο πιο πολύ αυξάνεται η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών τόσο αυξάνεται η δυσaréσκεια των εργαζομένων σχετικά με τα κανάλια επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό.

Η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την κουλτούρα του οργανισμού

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής: *συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης (Admin)* και της μεταβλητής: *Κουλτούρα στον οργανισμό (culture)*. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει μέτρια θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών με $r=.426$, $p<.001$. Όσο πιο πολύ αυξάνεται η συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης τόσο ενισχύεται η διαμόρφωση αρνητικής κουλτούρας μέσα στον οργανισμό.

Η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών επηρεάζει την κουλτούρα του οργανισμού

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής: *συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών (Supervisor)* και της μεταβλητής: *Κουλτούρα στον οργανισμό (culture)*. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει μέτρια θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών με $r=.409$, $p<.001$. Όσο πιο πολύ αυξάνεται η συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών τόσο ενισχύεται η διαμόρφωση αρνητικής κουλτούρας μέσα στον οργανισμό.

Η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων επηρεάζει τη δέσμευση τους προς τον οργανισμό

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής: *συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων (OS)* και της μεταβλητής: *δέσμευση προς τον οργανισμό (engag)*. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών με $r=.453$, $p<.001$. Όσο πιο πολύ αυξάνεται η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων τόσο επηρεάζεται η δέσμευση τους προς τον οργανισμό.

Η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων επηρεάζει την εμπλοκή τους στον οργανισμό

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής: *συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων (OS)* και της μεταβλητής: *εμπλοκή στον οργανισμό (invol)*. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει μικρή θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών με $r=.220$, $p<.001$. Όσο πιο πολύ αυξάνεται η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων τόσο επηρεάζεται η εμπλοκή τους προς τον οργανισμό.

3.2.2 Έλεγχος διακύμανσης

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

1^{ος} έλεγχος

Για τις ανάγκες της έρευνας θα εξεταστεί εάν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων μεταξύ διαφορετικών επιπέδων θέσεων εργασίας (Προσωπικό Τμήματος/Μονάδας, Υπεύθυνος Τμήματος/Μονάδας, Υπεύθυνος Τομέα/Προγράμματος).

Πρέπει πρώτα να πραγματοποιηθεί έλεγχος της κανονικότητας των κατανομών καθώς και να ελεγχθεί αν υπάρχει ισότητα των διακυμάνσεων μεταξύ των επίπεδων θέσης εργασίας για να επιλέξουμε εάν θα ακολουθήσουμε παραμετρικό ή μη παραμετρικό έλεγχο.

Tests of Normality							
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
os	Προσωπικό Τμήματος/Μονάδας	.139	103	.000	.925	103	.000
	Υπεύθυνος Τμήματος/Μονάδας	.116	56	.059	.940	56	.008
	Υπεύθυνος Τομέα/Προγράμματος	.278	9	.043	.865	9	.110

a. Lilliefors Significance Correction

Test of Homogeneity of Variances

os

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.166	2	165	.118

Από τα αποτελέσματα του τεστ **Kolmogorov-Smirnov** ($p < .05$ στα 2 από τα 3 επίπεδα) προκύπτει ότι τα δείγματα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επίσης, από τον έλεγχο **Test of Homogeneity** ($p > .05$) παρατηρούμε υπάρχει ισότητα των διακυμάνσεων.

Με βάση των παραπάνω θα προχωρήσω με μη παραμετρικός έλεγχος (Kruskal Wallis Test)

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Ranks			
	workplace	N	Mean Rank
os	Προσωπικό Τμήματος/Μονάδας	103	76.24
	Υπεύθυνος Τμήματος/Μονάδας	56	93.42
	Υπεύθυνος Τομέα/Προγράμματος	9	123.50
	Total	168	

Test Statistics ^{a,b}	
	os
Chi-Square	10.668
df	2
Asymp. Sig.	.005

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

workplace

	N	OS	
		M	S. D
Προσωπικό Τμήματος/Μονάδας	103	3.45	1.03
Υπεύθυνος Τμήματος/Μονάδας,	56	3.84	.82
Υπεύθυνος Τομέα/Προγράμματος	9	4.38	.61
Total	168	3.63	

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι ο έλεγχος είναι σημαντικός (Chi-Square= 10.668 & Asymp. Sig. = .005) και δεν ισχύει η μηδενική υπόθεση ($p < .05$) και η συμπεριφορά σιωπή μεταξύ των διαφορετικών επίπεδων θέσης εργασίας διαφέρει στατιστικά σημαντικά. Επίσης, από τη Mean Rank φαίνεται ότι η εκτίμηση της συμπεριφοράς σιωπής διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ των επίπεδων θέσης εργασίας με την συμπεριφορά του Προσωπικού Τμήματος/Μονάδας να διαφέρει σημαντικά από τη συμπεριφορά των Υπεύθυνων Τομέα/Προγράμματος. Το παραπάνω αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται και από τους μέσους όρους μεταξύ των κατηγοριών με βάση την θέση εργασίας. Επίσης οι εργαζόμενοι με την μικρότερη προϋπηρεσία παρουσιάζουν αυξημένη συμπεριφορά σιωπής.

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

2^{ος} Έλεγχος

Για τις ανάγκες της έρευνας θα εξεταστεί εάν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας

Πρέπει πρώτα να πραγματοποιηθεί έλεγχος της κανονικότητας των κατανομών καθώς και να ελεγχθεί αν υπάρχει ισότητα των διακυμάνσεων μεταξύ των επίπεδων ετών προϋπηρεσίας για να επιλέξουμε εάν θα ακολουθήσουμε παραμετρικό ή μη παραμετρικό έλεγχο.

Tests of Normality							
	workexp	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
os	<1	,283	4	.	,862	4	,269
	1-5	,259	5	,200*	,854	5	,207
	6-10	,161	16	,200*	,914	16	,135
	11-15	,152	55	,003	,898	55	,000
	16-20	,101	57	,200*	,948	57	,016
	21<	,111	31	,200*	,920	31	,024

Από τα αποτελέσματα του τεστ Kolmogorov-Smirnov ($p > .05$ στις 4 από τις 5 κατηγορίες) προκύπτει ότι τα δείγματα ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Με βάση των παραπάνω θα προχωρήσω με παραμετρικός έλεγχος (One way Anova)

Test of Homogeneity of Variances

os			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,240	5	162	,293

Το test Levene δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

ANOVA

os					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,766	5	1,553	1,640	,152
Within Groups	153,453	162	,947		

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Total	161,219	167			
-------	---------	-----	--	--	--

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης μιας κατεύθυνσης για να εξεταστεί εάν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην συμπεριφορά σιωπής μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων προϋπηρεσίας με $F(5, 162) = 1,640, p > .05$

3.2.3 Ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης

1^η Ανάλυση

Χρησιμοποιήθηκε ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμηση για να διερευνηθεί αν συμβάλει η στάση σιωπής των ανωτάτων στελεχών στην πρόβλεψη της μεταφοράς της καινοτομίας στον οργανισμό. Επιπλέον, προστέθηκε η μεταβλητή: *στάση σιωπής των ανωτάτων στελεχών* και η μεταβλητή: *στάση σιωπής των εργαζομένων* για να διερευνησω αν αυξάνεται το ποσοστό πρόβλεψης μεταφοράς της καινοτομίας.

Βήμα 1 ^ο	Beta	t	Sign (anova)	R Square
Συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης	,391	3.967	,000	,087
Βήμα 2ο				
Συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης	,178	1,611	,000	,087
Συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών	,301	3,755	,000	,159
Βήμα 3ο				
Συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης	,184	1,667	,000	,087
Συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών	,262	2,991	,000	,159
Συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων	,083	1,106	,000	,165

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.294 ^a	.087	.081	.89101
2	.398 ^b	.159	.148	.85780
3	.406 ^c	.165	.149	.85722

a. Predictors: (Constant), admin

b. Predictors: (Constant), admin, Supervisor

c. Predictors: (Constant), admin, Supervisor, os

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.494	1	12.494	15.737	.000 ^b
	Residual	131.786	166	.794		
	Total	144.280	167			
2	Regression	22.869	2	11.434	15.539	.000 ^c
	Residual	121.411	165	.736		
	Total	144.280	167			
3	Regression	23.767	3	7.922	10.781	.000 ^d
	Residual	120.513	164	.735		
	Total	144.280	167			

a. Dependent Variable: satinnov

b. Predictors: (Constant), admin

c. Predictors: (Constant), admin, Supervisor

d. Predictors: (Constant), admin, Supervisor, os

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.409	.300		4.704	.000
	admin	.391	.099	.294	3.967	.000
2	(Constant)	1.134	.298		3.811	.000
	admin	.178	.111	.134	1.611	.109

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

	Supervisor	.301	.080	.312	3.755	.000
3	(Constant)	.931	.349		2.665	.008
	admin	.184	.111	.139	1.667	.097
	Supervisor	.262	.088	.272	2.991	.003
	os	.083	.075	.088	1.106	.271

a. Dependent Variable: satinnov

Και τα τρία μοντέλα είναι στατιστικά σημαντικά με $F(1, 167)= 15.737, p<0.05$ (Μοντέλο 1), $F(2, 167)= 15.539, p<0.05$ (Μοντέλο 2), $F(3, 167)= 10.781, p<0.05$ (Μοντέλο 3).

Τα αποτελέσματά έδειξαν ότι συνολικά το 9% με $F(1, 167)= 15.737, p<0.05$ της μεταβλητότητας της μεταβλητής: μεταφοράς της καινοτομίας (satinnov) εξηγήθηκε από την ανεξάρτητη μεταβλητή: συμπεριφορά σιωπής της ανώτατης διοίκησης (Admin) όταν προστέθηκε στο πρώτο βήμα. Όταν στο δεύτερο βήμα προστέθηκε η ανεξάρτητη μεταβλητή: συμπεριφορά σιωπής των διοικητικών στελεχών (Supervisor) η μεταβλητότητα του μοντέλου αυξήθηκε κατά $R^2 = 159$ με $F(2, 167)= 15.539, p<.05$. Αυτό σημαίνει ότι μεταβλητές (Admin & Supervisor) προβλέπουν ένα επιπλέον 7 % της μεταβλητότητας της μεταβλητής satinnov. Όταν προστέθηκε στο τρίτο βήμα η ανεξάρτητη μεταβλητή: συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων (OS) η μεταβλητότητα του μοντέλου αυξήθηκε κατά 0.6%.

Στο τρίτο μοντέλο μόνο η μεταβλητή Supervisor συνείσφερε σημαντικά στην πρόβλεψη της μεταβλητής satinnov, συγκεκριμένα η Admin με $\beta=.184, t=1.667, p>.05$ και η Supervisor $\beta=.262, t=2.991, p<.05$ ενώ η OS δεν συνείσφερε σημαντικά με $\beta=.083, t=1.106, p>.05$

2^η Ανάλυση

Χρησιμοποιήθηκε ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμηση για να διερευνηθεί αν η ανεξάρτητη μεταβλητή: δέσμευση προς τον οργανισμό (*engag*) συμβάλει στην πρόβλεψη της μεταβλητής: συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων (OS). Στη συνέχεια,

θα προστεθεί τη μεταβλητή: εμπλοκή στον οργανισμό (*invol*) για να διερευνηθεί αν αυξάνεται το ποσοστό πρόβλεψης της συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων (OS).

Βήμα 1^ο	Beta	t	Sign anova	R Square
Δέσμευση προς τον οργανισμό (engag)	,524	7,91	,000	,274
Βήμα 2^ο				
Δέσμευση προς τον οργανισμό (engag)	,494	6,989	,000	,274
Εμπλοκή στον οργανισμό (<i>invol</i>)			,000	,280

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,524 ^a	,274	,270	,83959	,274	62,710	1	166	,000
2	,529 ^b	,280	,271	,83877	,006	1,324	1	165	,252

a. Predictors: (Constant), engag

b. Predictors: (Constant), engag, invol

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,204	1	44,204	62,710	,000 ^b
	Residual	117,014	166	,705		
	Total	161,219	167			
2	Regression	45,136	2	22,568	32,078	,000 ^c
	Residual	116,083	165	,704		
	Total	161,219	167			

a. Dependent Variable: os

b. Predictors: (Constant), engag

c. Predictors: (Constant), engag, invol

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Coefficients ^a									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,508	,276		5,460	,000			
	engag	,662	,084	,524	7,919	,000	,524	,524	,524
2	(Constant)	2,128	,605		3,515	,001			
	engag	,625	,089	,494	6,989	,000	,524	,478	,462
	invol	-,183	,159	-,081	-1,151	,252	-,259	-,089	-,076

a. Dependent Variable: os

Και τα δυο μοντέλα είναι στατιστικά σημαντικά με $F(1, 167) = 62,710$, $p < 0.01$ (Μοντέλο 1), $F(2, 167) = 32,078$, $p < 0.01$ (Μοντέλο 2).

Τα αποτελέσματά έδειξαν ότι συνολικά το 27.4% με $F(1, 167) = 62,710$, $p < 0.01$ της μεταβλητότητας της μεταβλητής: συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων (OS) εξηγήθηκε από την ανεξάρτητη μεταβλητή: δέσμευση προς τον οργανισμό (engag) όταν προστέθηκε στο πρώτο βήμα. Όταν στο δεύτερο βήμα προστέθηκε η ανεξάρτητη μεταβλητή: εμπλοκή στον οργανισμό (invol) η μεταβλητότητα του μοντέλου αυξήθηκε κατά $\Delta R^2 = .06$ με $F(2, 167) = 32,078$, $p < 0.01$. Αυτό σημαίνει ότι οι δυο μεταβλητές (engag & invol) προβλέπουν ένα επιπλέον 0.6% της μεταβλητότητας της μεταβλητής OS.

Στο δεύτερο μοντέλο μόνο η μια ανεξάρτητη μεταβλητή (engag) συνείσφερε σημαντικά στην πρόβλεψη της μεταβλητής OS, συγκεκριμένα η μεταβλητή engag με $\beta = .494$, $t = 6,989$, $p < .01$, ενώ η μεταβλητή invol δεν συνείσφερε σημαντικά με $\beta = -.081$, $t = -1,151$, $p > .05$.

Κεφ. 4. Συμπεράσματα

Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνήσει αν το κλίμα σιωπής που δημιουργείται ενδέχεται να επηρεάσει τη διαδικασία γνώσης και την μεταφορά καινοτομίας εντός ενός οργανισμού που ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν αναπτυχθεί συμπεροφορές σιωπής μέσα στον

οργανισμό, γεγονός που δηλώνει ότι πιθανόν το μοντέλο διοίκηση που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός να μην υποστηρίζει την εκδήλωση φωνών μέσα σε αυτόν.

Συγκεκριμένα, και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ τη συμπεριφορά της διοίκηση ως προς τη δημιουργία κλίματος σιωπής και της μεταφοράς γνώσης και καινοτομίας στον οργανισμό. Αναλυτικότερα, όσο η στάση της διοίκησης συντηρεί το κλίμα σιωπής, χωρίς να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εκφράσουν ελεύθερα της ιδέες και τις απόψεις τους, τόσο αυξάνεται και δυσαρέσκεια αυτών, έχοντας έτσι αρνητικό αντίκτυπο στην διαχείριση της γνώσης και της καινοτομίας μέσα στον οργανισμό. Οι Milliken et al. (2003) αναφέρουν ότι η στάση της διοίκηση και των διοικητικών στελεχών διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο σχεδιασμό των οργανισμών μάθηση καθώς καλούνται να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες που θα ωθήσουν και θα υποστηρίξουν τους εργαζόμενους στο να μοιράζονται τις γνώσεις και τις πληροφορίες που διαθέτουν. Η παραπάνω στάση της διοίκηση φαίνεται να οδηγεί τους εργαζομένους να υιοθετήσουν συμπεριφορές σιωπής επηρεάζοντας αρνητικά την διαδικασία διαχείριση της γνώσης. Επιπρόσθετα το παραπάνω συμπέρασμα ενισχύεται από το γεγονός ότι η στάση σιωπής τόσο τη ανώτατης διοίκησης όσο και των ανωτέρων διοικητικών στελεχών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης για την επιτυχή διαχείριση της γνώσης και της καινοτομίας μέσα στον οργανισμό. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της μελέτης των Vakola και Bouradas (2005) για την αντίστοιχη στάση της διοίκησης στον ιδιωτικό τομέα. Υπό αυτό το πρίσμα, η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει τις συνθήκες που θα ενισχύουν τη φωνή (Morrison, 2014), δημιουργώντας τις συνθήκες εκείνες όπου οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ασφαλείς, ενώ παράλληλα θα ενθαρρύνονται να εκφράζουν τις απόψεις τους, τις ιδέες και τις προτάσεις τους (Vakola & Bouradas, 2005) καθώς αυτή η σιωπηρή γνώση που διαθέτουν αποτελεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Blackman & Sadler-Smith, 2009).

Είναι ισχυρή η άποψη στη βιβλιογραφία (Joseph & Dai, 2009; Aktaş, et al., 2011; Pijns et al., 2015) ότι η οργανωτική κουλτούρα οδηγεί σε αυξημένη οργανωτική απόδοση. Λαμβάνοντα υπόψη τα παραπάνω δεδομένα δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι η απόδοση του οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά αν οι εργαζόμενοι έχουν υιοθετήσει συμπεριφορές σιωπής (Morrison, 2014). Η κουλτούρα που έχει

διαμορφωθεί στον οργανισμό φαίνεται να επηρεάζει αλλά και να επηρεάζεται από τις συμπεριφορές σιωπής που έχουν αναπτυχθεί μέσα σε αυτόν. Πράγματι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των συμπεριφορών σιωπής της διοίκηση και της ενίσχυσης της διαμόρφωση αρνητικής κουλτούρας μέσα στον οργανισμό. Η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει τη στρατηγική καινοτομίας του οργανισμού (Valencia, et al., 2011). Στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί ότι η διαμόρφωση αρνητικής κουλτούρα στον οργανισμό, επηρεάζει τη δέσμευση και την εμπλοκή των εργαζομένων του. Η δέσμευση προς τον οργανισμό είναι μια σημαντική μεταβλητή που επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις πρωτοβουλίες διαχείρισης της γνώσης (Hislop, 2003). Οι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στην εργασία και στα αποτελέσματα αυτής θα βελτιώσουν την διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης και παράλληλα θα αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και την δέσμευση στον οργανισμό (Chang & Lin, 2015). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στην διαμόρφωση της κουλτούρας είναι και η συμπεριφορά σιωπής που έχουν υιοθετήσει οι εργαζόμενοι στον οργανισμό καθώς επηρεάζει αρνητικά την εμπλοκή και η δέσμευση τους με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού. Αυτό το συμπέρασμα ενισχύεται καθώς και η δέσμευση και η εμπλοκή των εργαζομένων αποτελούν σημαντικούς προγνωστικούς παράγοντες της δημιουργίας συμπεριφοράς σιωπής από αυτούς μέσα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με την έρευνα είναι φανερό ότι μια άλλη σημαντική παράμετρος που επηρεάζει την δημιουργία κλίματος σιωπής μέσα στον οργανισμό είναι η στάση της διοίκηση απέναντι στις ευκαιρίες επικοινωνίας καθώς η επικοινωνία θεωρείται ένα σημαντικό οργανωτικό εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων (Smidts et al., 2000). Ειδικότερα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της συμπεριφορά σιωπής τόσο της ανώτατης διοίκηση όσο και των διοικητικών στελεχών με την αύξηση της δυσaráσκεια των εργαζομένων σχετικά με τα κανάλια επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Δεδομένου ότι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είναι μία από τις σημαντικότερες πτυχές της μεταφοράς γνώσης και καινοτομίας, θα έπρεπε να αποτελεί προτεραιότητα της διοίκηση η επιλογή ενός σχεδίου που να δημιουργεί και να διευκολύνει τα επικοινωνιακά κανάλια. Σύμφωνα με τους McAdam και Reid (2000) ο δημόσιος τομέας είναι πιο εξαρτημένος από την ενσωμάτωση γνώσεων που

βασίζονται στον εργαζόμενο μέσα από την συμμετοχή σε άτυπες ομάδες. Υπό αυτό το πρίσμα, οι Willem και Buelens (2007), προτείνουν ότι ο καταλληλότερος σχεδιασμός για έναν δημόσιο οργανισμό συνίσταται σε συντονισμό που δεν βασίζεται αποκλειστικά σε επίσημα συστήματα αλλά στην υιοθέτηση συμπεριφορών εμπιστοσύνης, με σαφή κίνητρα, περιορίζοντας παράλληλα τα εξουσιαστικά παιχνίδια.

4.1 Προτάσεις

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας, η στάση σιωπής της ανώτατης διοίκηση και των μεσαίων ιεραρχικά στελεχών καθώς η έλλειψη ευκαιριών επικοινωνίας και η διαμόρφωση αρνητικής κουλτούρας αποτελούν τις βασικές παραμέτρους που ενδέχεται να επηρεάσουν την ορθή διαχείριση της γνώσης και της μεταφοράς της καινοτομίας, ενισχύοντας παράλληλα και εγκαθιδρύοντας το αρνητικό φαινόμενο της οργανωτικής σιωπής, έχοντας σημαντικό αντίκτυπο στην δέσμευση και στην εμπλοκή των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό συνιστάτε να υιοθετηθούν συγκεκριμένα μέτρα για την αποφυγή αυτού του φαινομένου αλλά και για να διασφαλιστεί ότι η κουλτούρα σιωπής δεν θα αποτελέσει αρνητικό παράγοντα που θα επηρεάσει την παραγωγικότητα αλλά και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στο μέλλον. Ως εκ τούτου, συνιστάτε στον οργανισμό ως πρώτο βήμα να καθορίσει σε ποιο βαθμό η σιωπή αποτελεί κίνδυνο προς τον οργανισμό, καθώς να αναγνωρίσει τα αίτια τα οποία την προκαλούν. Οι Milliken et al., (2003) υποστηρίζουν ότι ένα βασικό βήμα στο σχεδιασμό των στρατηγικών διαχείρισης των εργαζομένων είναι η κατανόηση του *τι* σιωπούν οι εργαζόμενοι και *γιατί*. Το επόμενο βήμα είναι να αξιοποιηθούν στρατηγικές και πρακτικές αντιμετώπισης του φαινομένου. Ο οργανισμός θα πρέπει να αναθεωρήσει τις έως τώρα πολιτικές διαχείρισης προσωπικού που αξιοποιεί, ώστε να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι δεν θα αναπτύξουν συμπεριφορές σιωπής που θα εμποδίσουν τη διαχείριση της γνώσης και της καινοτομίας. Εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι η διοίκηση και ιδιαίτερα οι άμεσοι επόπτες τους δεν ενδιαφέρονται να τους ακούσουν, πιθανότατα θα επιλέξουν να παραμείνουν σιωπηλοί (Vakola & Bouradas, 2005).

Η εφαρμογή των βασικών αρχών του διοικητικού μοντέλου από τη βάση προς τη κορυφή (bottom up management) προτείνεται για την αντιμετώπιση του φαινομένου

της οργανωτικής σιωπής. Ένα σημαντικό στοιχείο του μοντέλου διοίκηση από κάτω προς την κορυφή είναι ότι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν σε κάθε στάδιο του καθορισμού στόχων και της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων. Έτσι, όλα τα επίπεδα του οργανισμού συμμετέχουν ενεργά σε κάθε κομμάτι της διαδικασίας ενισχύοντας έτσι την οικοδόμηση της δέσμευσης και της εμπλοκής όλων, συμβάλλοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό αξιοποιούνται όλοι οι εργαζόμενοι, δημιουργούνται ευκαιρίες επικοινωνίας και μεταφοράς πληροφοριών και ανταλλαγής ιδεών, απόψεων και ιδεών από τους υπαλλήλους ενώ παράλληλα τα πραγματικά προβλήματα έρχονται στην επιφάνεια μαζί με τις μοναδικές λύσεις τους. Στο μοντέλο αυτό, οι ευκαιρίες βελτίωσης των επιχειρησιακών πρακτικών υλοποιούνται πέρα από την τρέχουσα στρατηγική εστίαση της ανώτατης διοίκησης (Kim, Sting & Loch, 2014). Στο πλαίσιο ανάπτυξης του μοντέλου διοίκηση από κάτω προς τα πάνω κατανοούμε ότι η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να σχεδιάσει μια στρατηγική που να εξυπηρετεί τις παραπάνω λειτουργίες καθώς απαιτούνται οργανωτικά μέτρα για την προστασία των εργαζομένων από όλες τις επιπτώσεις που προκαλούν μια σιωπηρή συμπεριφορά. Αν συμβεί αυτή η αλλαγή, μπορεί να έχει μεγάλη θετική επίδραση στην ικανότητα του οργανισμού να είναι καινοτόμος όχι μόνο στο παρόν αλλά και στο μέλλον, αξιοποιώντας την σιωπηρή γνώση, μαθαίνοντας μέσα από νέους τρόπους, διαμορφώνοντας τελικά ένα ευνοϊκό περιβάλλον για περαιτέρω μάθηση (Gambarotto & Cammozzo, 2010).

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας συστήνεται στην διοίκηση:

- Να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τις πρακτικές που συνέβαλαν στην ενίσχυση του κλίματος σιωπής και παράλληλα να ενισχύσει και να δημιουργήσει ένα κλίμα που επιτρέπει τη φωνή.
- Να δημιουργήσει και ενισχύσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, με το να πραγματοποιεί αυτό που έχει δεσμευτεί ότι θα πράξει, υποστηρίζοντας παράλληλα την ισότητα και την δικαιοσύνη. Η εμπιστοσύνη δημιουργεί προστιθέμενη αξία σε έναν οργανισμό, αυξάνει τη ροή πληροφοριών και την παραγωγή γνώσεων και καινοτομίας (Connell, et al., 2003)

- Να ενθαρρύνει και να διευκολύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διοικητικές διαδικασίες και στην λήψη αποφάσεων.
- Να διευκολύνει τη ροή των πληροφοριών και την πρόσβαση σε αυτές, από και προς κάθε κατεύθυνση, καθώς και τη ανάπτυξη ελεύθερων καναλιών επικοινωνία.
- Να εκπαιδεύσει και να ενισχύσει τους εργαζόμενους να υποστηρίζουν δυναμικά τις απόψεις τους.
- Να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό επικεντρώνοντας σε δράσεις βελτίωσης και όχι αποκλειστικά και μόνο μέτρησης αυτής.
- Να δημιουργήσει μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα, που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι δημιουργικοί και να επιφέρουν τη καινοτομία
- Να αναπτύξει πολιτικές έτσι ώστε να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι δεν θα αναπτύξουν φόβο ότι θα υποστούν οποιαδήποτε αρνητική συνέπεια.

4.2 Περιορισμοί Έρευνας

Ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνας είναι ότι το θεσμικό πλαίσιο διοικητικής λειτουργίας του ΚΕΘΕΑ. Παρότι ο οργανισμός ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα η διοικητική του λειτουργία δεν εμπεριέχει όλες τις διοικητικές διαδικασίες ενός αμιγώς δημοσίου οργανισμού. Ως εκ τούτου λόγω της ιδιαιτερότητας του νομικού και διοικητικού καθεστώτος των οργανισμών που ανήκουν στην γενική κυβέρνηση, η γενίκευση των αποτελεσμάτων στον στενό δημόσιο τομέα θα είναι περιορισμένη. Ένας άλλος περιορισμός της έρευνας είναι ότι ο ερευνητής είναι εργαζόμενος στον ίδιο τον οργανισμό. Αυτή η σχέση ενδέχεται να έχει επιφέρει μεροληπτικές αντιλήψεις παρότι έχει καταβληθεί η απαιτούμενη προσπάθεια να εξαλειφθούν.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Προτείνεται η ίδια σχετική έρευνα θα πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο ενός αυστηρά δημόσιου οργανισμού που χαρακτηρίζεται από αυστηρές διοικητικές διαδικασίες.

Βιβλιογραφικές παραπομπές

1. Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development* 2(1), pp. 178-181.
2. Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Organizational Silence: Why And How Can Overcome? *SAUSSUREA (ISSN: 0373-2525), Vol. 3(1):PP. 39-44*,
3. Aktaş E., Çiçek I. & Kıyak M., (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values, *Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 24, Pages 1560-1573*.
4. Albury D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money and Management*, 25:1, 51-56

5. Aldag R.J., Stearns T.M., Portefield J.D. (1991), *Management, U.S.A: Thomson South – Western*.
6. Alparslan A. M., Can A., Erdem R. (2015). Reasons for Employee Silence Behavior: Developing and Validating a Scale for Nurses
7. Armstrong M., (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition.
8. Balas-Timar, D. V. (2016). Insights on Employee's Silence. *Rethinking Social Action*. P.p 1273-1281.
9. Baran H. & Giderler C., (2017). A Study on Determining the Influence of Organizational Identification on Organizational Justice and Organizational Silence. *International Journal of Asian Social Science* 2017, Volume 7, 3, pp 242-258
10. Bedarkar M. & Pandita, D., (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance, *In Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 133, Pages 106-115, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>*.
11. Blackman D. & Sadler-Smith E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning* 40: 569
12. Boufounou P & Avdi K. (2016). Financial Crisis, Organizational Behavior and Organizational Silence in the Public Sector: A Case Study for Greece. *SPOUDAI Journal of Economics and Business, Vol.66, Issue 1-2, pp. 46-78*
13. Brinsfield, C. T. (2009) Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. *Ohio State University*
14. Burris R. E., Detert R. J. & Romney C. A., (2013). Speaking Up vs. Being Heard: The Disagreement Around and Outcomes of Employee Voice. *Organization Science* Vol. 24, No. 1, January–February 2013, pp. 22–38.
15. Cabrera Á., Collins C. W. & Salgado F. J., (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing, *The International Journal of Human Resource Management*, 17:2, 245-264, DOI: 10.1080/09585190500404614
16. Cantoni, F., Bello, M. and Frigerio, C., (2001). Lowering the Barriers of Knowledge Transfer and Dissemination: the Italian Cooperative Banks

- Experiences. *The 9th European Conference on Information Systems Bled, Slovenia, June 27-29, pp.665-673.*
17. Chang L C. & Lin T-C. (2015). "The role of organizational culture in the knowledge management process", *Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Issue: 3, pp.433-455*
 18. Coban, H. & Sarikaya, M. (2016). A Research On The Relationship Between Organizational Silence And Burnout. *European Scientific Journal September /SPECIAL/ edition*
 19. Cong X & Pandya, K.V, (2003). Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *Electronic Journal of Knowledge Management Volume 1 Issue 2 25-33*
 20. Connell, J., Ferres, N. & Travaglione, A., (2003). Engendering trust in manager: Subordinate relationships: Predictors and outcomes, *Personnel Review, 32(5), 569-590.*
 21. Denison R. D & Neale S. W, (2011). Denison Organizational Culture Survey. *Denison Consulting, LLC*
 22. Detert R. J. & Burris R. E. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 4, 869–884.*
 23. Dyne, V.L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies, 40(6), pp. 1359-1392.*
 24. Edwards, M., Ashkanasy, N. M. and Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. In Greenberg, J. and Edwards, M. (Ed.), *Voice and Silence in Organizations Bingley, UK: Emerald Group Publishing (pp. 83-109)*
 25. 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; Vol. 8, No. 11.*

26. Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Hum. Resour. Manage.*, 48: 871–893. doi:10.1002/hrm.20320.
27. Galford, R. & Drapeau, A.S. (2003). The enemies of trust, *Harvard Business Review*, Vol. 81, pp. 89-95.
28. Gambarotto F. & Cammozzo A (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management Policy and Practice*. Volume 12 Issue 2, Pages 166-179
29. Gazmeh M., Farmani H. & Sedaghat H. (2014). The relationship between organizational silences with silence behavior of employees. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*. Vol. 4 (S4), pp. 4079-4084
30. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Publishing*
31. Greenberg, J & Edwards S. M, (2009). *Voice and Silence in Organizations*
32. Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. *Harvard business review*. 87. 91-8.
33. Hasanmoradi N., (2013). Organizational silence and knowledge sharing. *Conference of the International Journal of Arts & Sciences*, ISSN: 1943-6114 6(1):33–37
34. Hislop, D., (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, Vol. 25 Issue: 2, pp.182-202,
35. Iljins J., Skvarciany V. & Gaile-Sarkane E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 213, Pages 944-950
36. Ishak B. N., Eze C., and Ling S. L., (2010). Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance. *Journal of Organizational Knowledge Management*, Vol 2010. Article ID 322246, 13 pages
37. Joseph, K. E., & Dai, Ch. (2009). The influence of organizational culture on organizational learning, worker involvement and worker productivity. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 243-250.

38. Kim H Y., Sting J F. & Loch H C., (2014). Top-Down, Bottom-Up, or Both? Toward an Integrative Perspective on Operations Strategy Formation. *In Press, Journal of Operations Management*
39. Kim, Y. H., Sting, F. J., & Loch, C. H. (2014). Top-Down, Bottom-Up, or Both? Toward an Integrative Perspective on Operations Strategy Formation. *Journal of Operations Management*, 32 (7–8), 462-474
40. King R., W., (2009). Knowledge Management and Organizational Learning, *Annals of Information Systems* 4.
41. Lendzion J.P, (2015). Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management, *Procedia Manufacturing, Volume 3, Pages 674-680, ISSN 2351-9789, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.303>*
42. Leventhal, G. S. (1980). ‘What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship’. In Gergen, K. J., Greenberg, M. S. and Willis, R. H. (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* . New York: Plenum, 27–55.
43. Liu, D., Ma, J., & Wu, J. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *International Conference on Computers & Industrial Engineering*, 1647-1651
44. Lodahl, T. & Kejner, M., (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol.49, No-1,24-33
45. Lupton T., (1991). Organisational Change: "Top-down" or "Bottom-up" Management? *Personnel Review*, Vol. 20 Issue: 3, pp.4-10,
46. Magee, C. J. & Galinsky, A. D. (2008). The Self-Reinforcing Nature of Social Hierarchy: Origins and Consequences of Power and Status. *SSRN Electronic Journal*. . 10.2139/ssrn.1298493.
47. Mann, A., & Harter, J. (2016). The Worldwide Employee Engagement Crisis. *BUSINESS JOURNAL*
48. Marchington M & Goodman, J., (1992). New Developments in Employee Involvement, *Employment Department, Sheffield*
49. Marchington, M, Wilkinson, A, Ackers, P & Dundon, A (2001) Management Choice and Employee Voice. *CIPD, London*

50. McAdam R. & Reid R., (2000) "A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 Issue: 6, pp.317-329
51. Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), pp. 1453-1476.
52. Mintzberg, H. 1979. The structuring of organizations: A synthesis of the research. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
53. Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2007), Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44: 910–931. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x
54. Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp. 173-197.
55. Morrison, E. W. and F. J. Milliken (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review* 25(4): 706-725.
56. Nadimi E., Khalifehsoltani M., Arabi M., (2015). An explanation of the silence organization as the main obstacle in development of organization. *International Journal Of Pharmacy & Technology*
57. Nafei., W. A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research; Vol. 9, No. 4;*
58. Nevin, D., Aral N., Öznur G. E. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume 99, Pages 691-700.*
59. Osboei K. F. & Nojabae S. S (2014). Investigation of Relationship between Organizational Silence and Job Satisfaction in Teachers. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences. J. Appl. Environ. Biol. Sci.*, 4(8)237-242,
60. Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.

61. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, pp. 331-370.
62. Rijal, S., (2009). Leading the Learning Organization Business Education & Accreditation, Vol. 1, No. 1, pp. 131-140, 2009. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1555144>
63. Robertson-Smith G., & Markwick C., (2009). Employee Engagement: A review of current thinking. Report 469. Institute for Employment Studies.
64. Rolková M. & Farkašová, V. (2015). The Features of Participative Management Style. *Procedia Economics and Finance*. 23. 1383-1387. 10.1016/S2212-5671(15)00391-3.
65. Royer S., Waterhouse, J., Brown, K., Festing, M., (2008). Employee Voice and Strategic Competitive Advantage in International Modern Public Corporations: An Economic Perspective. *European Management Journal*. 26. .10.1016/j.emj.2008.03.002.
66. Seijts, G., & Crim, D., (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*. 70. 1-5.
67. Shojaie, S., Zarei M., 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.
68. Sholekar S & Shoghi B. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Silence and Voice of Faculty Members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies* Vol. 10, No. 1. pp. 113-142
69. Shuck, B., & Herd, M. A., (2012). Employee Engagement and Leadership *Human Resource Development Review*, Vol 11, Issue 2, pp. 156 – 181
70. Singh B. & Malhotra M., (2015). The Mediating Role of Trust in the relationship between Perceived Organizational Support and Silence. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, Volume 5, Issue 9.
71. Smidts A., Riel C. & Pruyn A. (2000). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige On Organizational Identification. *Erasmus*

- Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University and the Erasmus School of Economics (ESE) at Erasmus Uni, Research Paper. 44.*
72. Tahmasebi F., Sobhanipour M. S., 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 J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 3(8)272-282.
 73. Tzafrir, S. S. & Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: a longitudinal analysis. *Journal of High Technology. Management Research*, Vol. 16, pp. 193-207.
 74. Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
 75. Valencia, J. C., Jimenez, D. J., and Valle, R. S. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
 76. Weber S. Paula & Weber E. J., (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 6, pp.291-300, <https://doi.org/10.1108/01437730110403222>
 77. Yılmaz S. E., Çetinel E. & Uysal D., (2016). The Effect of Organizational Silence on Job Satisfaction: A Research on Bank Employees, *Journal of Business Research-Türk*, 75-99
 78. Δημητρόπουλος, Ε., (2004). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας*. Εκδόσεις Έλλην
 79. Ζαφειρόπουλος, Κ.,(2005). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία*. Εκδόσεις Κριτική.
 80. ΚΕΘΕΑ, (www.Kethea.gr)
 81. Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε., (2011). *Μεθοδολογία Έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
 82. *Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης / 2017* (<http://www.statistics.gr>).
 83. Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
 84. Παρασκευόπουλος, Ι.. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'

Μέρος Ι: Δημογραφικά

(Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

1. Φύλο:

Άνδρας

☐

Γυναίκα

☐

2. Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

18-25

☐

26-35

☐

36-45

☐

46-55

☐

56-65

☐

66 και άνω

☐

3. Το μορφωτικό σας επίπεδο σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει;

Λύκειο

☐

ΙΕΚ – Ανώτερη Σχολή

☐

ΤΕΙ-Πανεπιστήμιο

☐

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	
Άλλο	

4. Τα έτη προϋπηρεσίας σας σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει;

Λιγότερο από 1 χρόνο	
1-5	
6-10	
11-15	
16-20	
21 και πάνω	

5. Ποια είναι η τωρινή θέση εργασίας σας

Προσωπικό Τμήματος/ Μονάδας	
Υπεύθυνος Τμήματος /Μονάδας	
Υπεύθυνος Τομέα/Προγράμματος	

Μέρος II: Ερωτήσεις Έκφρασης Γνώμης

Μαρκάρετε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας:

1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3= ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα

A/A	Ερωτήσεις	1	2	3	4	5
1	Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εκφράσουν τις διαφωνίες τους σχετικά με ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό.					
2	Σε αυτόν τον οργανισμό οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφραστούν.					
3	Εάν διαφωνείτε σχετικά με θέματα του οργανισμού, ενδέχεται να χαρακτηρίσετε ως ταραχοποιός από την ανώτατη διοίκηση.					
4	Εάν εκφράζετε διαφορετικές προτάσεις σχετικά με θέματα του οργανισμού ενδέχεται να υποστείτε αρνητικές συνέπειες από την ανώτατη διοίκηση.					
5	Εάν διαφωνείτε σχετικά με θέματα του οργανισμού, ενδέχεται να θεωρηθεί ως έλλειψη εμπιστοσύνης από την ανώτατη διοίκηση.					
6	Πιστεύω ότι ο/η υπεύθυνός/ή μου διαχειρίζεται τις συγκρούσεις μεταξύ των συνεργατών του/της.					
7	Πιστεύω ότι ο/η υπεύθυνός /ή μου δίνει προσοχή στις προτάσεις που καταθέτουν οι συνεργάτες του/της.					
8	Πιστεύω ότι ο/η υπεύθυνός/ή μου ζητά κριτική από τους συνεργάτες του/της.					
9	Πιστεύω ότι ο/η υπεύθυνός/ή μου ενθαρρύνει τους συνεργάτες του/της να εκφράζουν διαφορετικές προτάσεις, απόψεις ή διαφωνίες.					
10	Πιστεύω ότι ο/η υπεύθυνός /ή μου θεωρεί διαφορετικές προτάσεις, απόψεις ή διαφωνίες ως κάτι χρήσιμο.					
11	Η επικοινωνία με συναδέλφους άλλων τμημάτων/μονάδων είναι ικανοποιητική.					
12	Υπάρχει συστηματική και οργανωμένη ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό.					
13	Υπάρχει επαρκής επικοινωνία για ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτατων στελεχών του οργανισμού.					

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

14	Οι οργανωτικές αλλαγές κοινοποιούνται επαρκώς στους εργαζόμενους του οργανισμού.					
15	Οργανισμός ενημερώνει τους εργαζόμενους σχετικά με την αποστολή, τα σχέδια και την πρόοδό του.					
16	Όλες οι πληροφορίες μοιράζονται σε όλους ώστε να μπορούν να τις αξιοποιήσουν όταν και όπου χρειαστεί					
17	Οι εργασίες οργανώνονται έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να μπορεί να δει τη σχέση μεταξύ της δουλειάς του και των στόχων του οργανισμού					
18	Η ευθύνη μεταβιβάζεται έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να ενεργούν από μόνοι τους					
19	Η διοίκηση και οι υπεύθυνοι τμημάτων / μονάδων κάνουν αυτό που έχουν δεσμευτεί					
20	Υιοθετούνται συνεχώς νέοι και βελτιωμένοι τρόποι εργασίας					
21	Η καινοτομία και η ανάληψη κινδύνου ενθαρρύνονται και ανταμείβονται από τη διοίκηση					
22	Είμαι ενήμερος για τα εργασιακά μου καθήκοντα					
23	Στην καθημερινή μου εργασία, έχω την ευκαιρία να κάνω αυτό που μπορώ καλύτερα να κάνω					
24	Την τελευταία εβδομάδα, έχω λάβει αναγνώριση ή έπαινο για να τη απόδοσή μου στην εργασία.					
25	Ο υπεύθυνός μου ενδιαφέρεται για μένα ως άτομο					
26	Ο υπεύθυνός μου ενθαρρύνει την ανάπτυξή μου.					
27	Στο χώρο εργασίας μου, οι απόψεις μου φαίνεται να μετράνε.					
28	Η αποστολή ή ο σκοπός του φορέα με κάνουν να νιώθω ότι η δουλειά μου είναι σημαντική.					
29	Τους τελευταίους έξι μήνες, ο υπεύθυνός μου μίλησε για την πρόοδό μου.					
30	Τον τελευταίο χρόνο είχα ευκαιρίες στην εργασία για να μάθω και να εξελιχθώ					

Μαρκάρετε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας:

1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3= ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα

A/A	Θέματα	1	2	3	4	5
31	Παλαιότερα ασχολούμουν πολύ με την εργασία μου, αλλά τώρα άλλα πράγματα είναι πιο σημαντικά για μένα.					
32	Ήμουν πιο φιλόδοξος για την εργασία από ότι είμαι τώρα					
33	Αποφεύγω να αναλαμβάνω επιπλέον καθήκοντα και ευθύνες στην εργασία μου					
34	Είμαι διαθέσιμος να κάνω υπερωρίες για να ολοκληρώσω μια εργασία, ακόμα κι αν δεν πληρώνομαι γι' αυτό.					
35	Πολλές φορές σκέφτομαι προβλήματα της εργασίας μου στο σπίτι.					
36	Συχνά καθυστερώ στην εργασία μου					
37	Το πόσο καλά εργάζομαι δεν επηρεάζει τον τρόπο που αισθάνομαι για τον εαυτό μου.					
38	Αισθάνομαι καταπιεσμένος όταν αποτυγχάνω σε κάτι που συνδέεται με τη δουλειά μου.					
39	Προτιμώ μια εργασία όπου να μπορώ να βάζω τις δικές μου ιδέες.					
40	Θα ήθελα έχω ευκαιρίες να λαμβάνω σημαντικές αποφάσεις στην εργασία μου.					

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από τα παρακάτω θέματα που αφορούν την εργασία σας στον οργανισμό;

Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας:

1=δυσαρεστημένος απόλυτα, 2= δυσαρεστημένος, 3= ούτε δυσαρεστημένος ούτε ικανοποιημένος, 4= ικανοποιημένος, 5= ικανοποιημένος απόλυτα

A/A	Θέματα	1	2	3	4	5
41	Εκπαίδευση/Κατάρτιση					
42	Ανταμιώσεις σε σχέση με τις επιδόσεις					
43	Ευκαιρίες ανέλιξης					
44	Συνολικά από τη δουλειά μου στον οργανισμό					
45	Ανταλλαγή γνώσεων και καινοτομίας που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη βελτίωση του οργανισμού					
46	Ανταλλαγή πληροφοριών					
47	Αντιμετώπιση ζητημάτων που είναι παράνομα ή ανήθικα					

Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους υπευθύνους σας σχετικά με τα ακόλουθα θέματα:

Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας:

1=ποτέ, 2= λίγες φορές, 3= ούτε ποτέ ούτε πάντα, 4= αρκετές φορές, 5= πάντα

A/A	Θέματα	1	2	3	4	5
48	όσον αφορά θέματα του οργανισμού					
49	όσον αφορά θέματα της Μονάδας/Τμήματος μου					
50	όσον αφορά θέματα της θέσης εργασίας μου					
51	όσον αφορά θέματα του οργανισμού που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.					

Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους υπευθύνους σας σχετικά με τα ακόλουθα θέματα;

Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας:

1=με μεγάλη δυσκολία, 2= με δυσκολία, 3= ούτε δύσκολα ούτε εύκολα, 4= με ευκολία, 5= με μεγάλη ευκολία

A/A	Θέματα	1	2	3	4	5
52	όσον αφορά τα θέματα του οργανισμού					
53	όσον αφορά τα θέματα της Μονάδας/Τμήματος μου					
54	όσον αφορά τα θέματα της θέσης εργασίας μου					
55	όσον αφορά θέματα του οργανισμού που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.					

Ο αντίκτυπος του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στη διαχείριση γνώσης και μεταφοράς καινοτομίας. Μελέτη περίπτωσης οργανισμού του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

