

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων
Κατεύθυνση: Διεθνής Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων**

**Η επίδραση του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στην
οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων**

Δαμικούκα Αναστασία

Υπεύθυνος Καθηγητής: Δρ. Δ.Γιαννακόπουλος

Περιεχόμενα

1 Εισαγωγή

1.1 Σημαντικότητα της έρευνας	7
1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος	7
1.3 Ερευνητικό υπόβαθρο	8
1.4 Πεδίο εφαρμογής της έρευνας	9
1.5 Σκοπός της έρευνας	9
1.6 Θεωρητικοί στόχοι	10
1.7 Ερευνητικοί στόχοι	10
1.8 Ερευνητικά ερωτήματα	11
1.9 Δομή της έρευνας	12

2 Θεωρητική προσέγγιση

2.1 Η οργανωσιακή σιωπή	14
2.1.1 Η έννοια της οργανωσιακής σιωπής	14
2.1.2 Συνέπειες της οργανωσιακής σιωπής	14
2.1.3 Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στην ύπαρξη της σιωπής στους οργανισμούς	17
2.1.4 Οι μορφές της οργανωσιακής σιωπής	19
2.1.5 Η επίδραση της οργανωσιακής σιωπής στην απόδοση	20
2.1.6 Τα αίτια της οργανωσιακής σιωπής	21
2.1.7 Η θεωρία του σπειροειδούς φαινομένου	22
2.1.8 Η κριτική της θεωρίας	25
2.1.9 Οι διαστάσεις του σπειροειδούς φαινομένου	26
2.2 Επικοινωνία	27
2.2.1 Η σημασία της επικοινωνίας στην επιχείρηση	27
2.2.2 Τα εμπόδια στην επικοινωνία	28
2.3 Οργανωσιακή δέσμευση	33
2.3.1 Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης	33
2.3.2 Οι συνιστώσες της οργανωσιακής δέσμευσης	34
2.3.3 Παράγοντες που επιδρούν στην οργανωσιακή δέσμευση	35
2.3.4 Συνέπειες της οργανωσιακής δέσμευσης	35
2.4 Μοντελοποίηση της οργανωσιακής σιωπής και της οργανωσιακής δέσμευσης	36
2.4.1 Η σχέση της οργανωσιακής σιωπής με τις μεταβλητές της οργανωσιακής δέσμευσης και ικανοποίησης	36
2.4.2 Η έρευνα της σχέσης της οργανωσιακής σιωπής και της οργανωσιακής δέσμευσης ...	38
2.4.3 Ευρήματα της έρευνας	41

3. Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Η φιλοσοφία της έρευνας	43
3.2 Ερευνητική προσέγγιση	45

3.3 Ερευνητική στρατηγική	46
3.3.1 Είδη έρευνας	50
3.3.2 Ερευνητική μέθοδος.....	51
3.4 Τεχνικές της Έρευνας	53
3.5 Σχεδιασμός-Δημιουργία ερωτηματολογίου	53
3.6 Δειγματοληψία	55
3.7 Σχεδιασμός της έρευνας	57
3.8 Περιορισμοί της έρευνας	59
3.9 Δικαιολόγηση των τρόπων στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθήσουν	59
4 Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης	61
4.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας.....	62
4.2 Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach.....	67
4.3 Ανάλυση εγκυρότητας	68
4.4 Περιγραφική ανάλυση αποτελεσμάτων	70
4.5 Έλεγχος υποθέσεων.....	114
4.5.1 Αποτελέσματα ελέγχων ερευνητικών υποθέσεων.....	114
4.5.2 Πίνακας θεματοποίησης	120
5 Συμπεράσματα	122
5.1 Ερμηνεία των ευρημάτων και σύνδεση τους με την θεωρία	123
5.2 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα	125
5.3 Περιορισμοί της έρευνας	126
6 Βιβλιογραφία	126
7 Παραρτήματα	134

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου κ. Γιαννακόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου. Επίσης, ευχαριστώ όλους τους υπόλοιπους καθηγητές μου, για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Πάνω απ' όλα, είμαι ευγνώμων στους γονείς μου, Γεώργιο και Κωνσταντίνα Δαμικούκα καθώς και στην αδελφή μου Μάγδα για την για την στήριξή τους στην διεξαγωγή των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Αναστασία Δαμικούκα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία διερευνά το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής και την επίδρασή του στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Περιλαμβάνει μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος και μια εμπειρική έρευνα. Οι ερευνητικές υποθέσεις, τις οποίες καλείται να διερευνήσει η έρευνα, είναι οι εξής: «Η οργανωσιακή σιωπή επηρεάζει την ψυχική υγεία του εργαζόμενου», «Η στάση της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επιλογή των εργαζόμενων να μην εκφράζονται» και «Η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής επηρεάζει τη δέσμευση με τον οργανισμό». Η έρευνα έγινε με τη συμμετοχή 111 εργαζομένων, 43 ανδρών και 68 γυναικών, οι οποίοι συμπλήρωσαν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο on line. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν σαν γενικό συμπέρασμα πως το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής επιδρά σε κάποιες μόνο από τις συνιστώσες της οργανωσιακής δέσμευσης. Μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων εκφράζει ότι επιθυμεί να δίνει τον καλύτερο εαυτό της στην εργασία καθώς και ότι οφείλουν πολλά στην εταιρεία για την εκπαίδευση που έχουν λάβει ανεξάρτητα από την ύπαρξη του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής. Η ανησυχία των εργαζομένων για απώλεια της εργασίας δεν συσχετίζεται με το βαθμό άνεσης που νιώθουν να εκφραστούν στο χώρο εργασίας, ή ενώπιον των συναδέλφων τους, αλλά με το γεγονός ότι δεν νιώθουν άνεση στο να έχουν μια κόντρα με τη διοίκηση. Το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής παρουσιάζεται να επηρεάζει την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Τέλος, παρατηρείται ότι η στάση της διοίκησης, ιδιαίτερα η στήριξη από τον άμεσο προϊστάμενο, επηρεάζει τον βαθμό έκφρασης των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή σιωπή, οργανωσιακή δέσμευση, έκφραση εργαζομένων, έρευνα.

ABSTRACT

This paper analyzes the phenomenon of organizational silence and its effect on the employees' organizational commitment. It includes a systematic literature review of the subject, as well as an empirical survey. The investigatory cases analyzed by the survey are the following: "Organizational silence affects a worker's mental health.", "Senior management attitude affects the choice of workers not to express themselves." and "The existence of organizational silence influences the commitment to the organization". The survey was carried out with the participation of 111 employees, 43 men and 68 women, who filled in a structured questionnaire on line. The results of the survey led to the general conclusion that the phenomenon of organizational silence affects only some of the components of organizational commitment. A large majority of employees express both their willingness to do their best at work and the fact that they owe a lot to the company for the education received, regardless of the phenomenon of organizational silence. The employees' concern about losing their job is not related to the degree of comfort they feel expressing themselves at work or in front of their colleagues, but to the fact that they do not feel comfortable contradicting the administration. The phenomenon of organizational silence appears to affect the employees' mental health. Finally, it is noted that the attitude of the administration, especially the support from the immediate superior, affects the employees' degree of expression.

Key words: Organizational silence, organizational commitment, employee expression, research.

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο γίνεται διαρκώς πιο περίπλοκο, η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις διαδικασίες και τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μερών του που με τη σειρά τους γίνονται πιο σύνθετες. Σε αυτές τις συνθήκες, ένα από τα πιο σημαντικά κεφάλαια ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό, και ειδικότερα εργαζόμενοι οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του με νέες ιδέες και δημιουργικότητα. Οι εργαζόμενοι αποτελούν μια πηγή ανατροφοδότησης ενέργειας και πληροφόρησης με σκοπό τον εντοπισμό και τη λύση προβλημάτων (Morrison and Milliken, 2000).

Στις δυσκολίες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες και οι οργανισμοί μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα τελευταία χρόνια έχουν προστεθεί σύγχρονα ζητήματα που αφορούν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων. Πολλοί εργαζόμενοι διστάζουν να εκφράσουν τις απόψεις τους για κάποια ζητήματα με αποτέλεσμα να σωπαίνουν και να απομονώνονται. Ο φόβος έκφρασης οδηγεί στη σιωπή και στην έλλειψη επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό.

Η οργανωσιακή σιωπή αποτυπώθηκε πρώτη φορά από τους Morrison & Milliken (2000) σύμφωνα με τους οποίους η εμφάνισή της σε έναν οργανισμό, γίνεται με την επιλογή των εργαζομένων να αποσιωπούν σημαντικά θέματα και προβλήματα που λαμβάνουν χώρα σε αυτόν. Η οργανωσιακή σιωπή ενδέχεται να έχει αρνητική επίδραση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό. Οι Vakola & Bouradas (2005) αναφέρουν ότι παρόλο που η οργανωσιακή σιωπή είναι διαδεδομένη κατάσταση στους οργανισμούς, δεν υπάρχει παρά μόνο περιορισμένη εμπειρική τεκμηρίωση για τη φύση και τους παράγοντες που τη δημιουργούν (Vakola & Bouradas, 2005).

1.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η σημαντικότητα στη διερεύνηση της οργανωσιακής σιωπής έγκειται στο γεγονός πως συνεπάγεται μια πληθώρα συνεπειών. Οι συνέπειες είναι τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο και σύμφωνα με έρευνες η ύπαρξη του δεν γίνεται αντιληπτή από τους οργανισμούς και παραμένει στην αφάνεια. Η σιωπή αποτελεί ένα σύμπτωμα που επηρεάζει και άλλες μεταβλητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Μια από τις μεταβλητές στην οποία ασκεί επίδραση σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι η οργανωσιακή δέσμευση, η οποία εκφράζει την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων που τους συνδέει με τον οργανισμό τους (Allen & Meyer, 1997).

Η παρούσα εργασία δίνει έμφαση στην ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής που από τις περισσότερες επιχειρήσεις δεν γίνεται αντιληπτή και ακόμα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αγνοούν την ύπαρξη της και θεωρούν το φόβο έκφρασης μια συνηθισμένη εργασιακή κατάσταση. Τονίζει επίσης τη σημαντικότητα εντοπισμού του προβλήματος καθώς επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο με αρνητικές ψυχολογικές συνέπειες που το ακολουθούν και εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά βλάπτει και την ίδια την επιχείρηση. Το άτομο νιώθει απομονωμένο με επιπτώσεις στην ψυχική του υγεία αφού πολλές φορές οδηγεί ακόμα και σε κατάθλιψη η βίωση μιας τέτοιας κατάστασης στον εργασιακό χώρο (Greed, 2003). Η επιχείρηση που απαρτίζεται από εργαζόμενους που <<πνίγουν>> την έκφραση τους για οποιοδήποτε ζήτημα απειλείται από απουσία καινοτομίας και μείωση της αποδοτικότητας της λόγω της χαμηλής απόδοσης των ανθρώπων της (Φραγκούλη, 2009). Λόγω των σοβαρών αυτών επιπτώσεων στους εργαζόμενους και στην επιχείρηση πρέπει να αναγνωριστεί το πρόβλημα, να γνωστοποιηθεί η ύπαρξη του και να αντιμετωπιστεί από τις επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει.

1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής μέσα από δευτερογενή έρευνα που βασίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές του εξεταζόμενου θέματος, και μέσα από πρωτογενή έρευνα βασισμένη σε δεδομένα που θα συλλεχθούν μέσω ενός ερωτηματολογίου. Η δομή της εργασίας περιλαμβάνει ένα θεωρητικό και ένα εμπειρικό μέρος.

Στο θεωρητικό μέρος αναλύεται το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής, μέσα από ανασκόπηση έγκυρων βιβλιογραφικών πηγών. Σε αυτό το μέρος γίνεται προσέγγιση των θεωρητικών στόχων που είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής, η επισκόπηση του μοντέλου “spiral of silence”, μελέτη των εμποδίων της αποτελεσματικής επικοινωνίας στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος, και η επισκόπηση της μοντελοποίησης της σχέσης της οργανωσιακής σιωπής και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Με στόχο αυτήν την προσέγγιση των θεωρητικών στόχων γίνεται περιγραφή και ανάλυση για το ποια είναι η έννοια της οργανωσιακής σιωπής, όπως και ποιες είναι οι συνέπειές της στο ίδιο το άτομο και στην απόδοση στην εργασία του. Αναλύεται επίσης, ποιος είναι ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στην ύπαρξη ενός κλίματος σιωπής στον οργανισμό. Ορίζονται ποιες είναι οι μορφές της οργανωσιακής μορφής και ποια είναι τα αίτια που την προκαλούν. Γίνεται ανασκόπηση για την αποτελεσματική επικοινωνία σε έναν οργανισμό και στους παράγοντες από τους οποίους αυτή εξαρτάται, όπως και στα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει ένας οργανισμός στην επικοινωνία

μεταξύ των μερών του. Ένας όρος που στην βιβλιογραφία σχετίζεται με την οργανωσιακή σιωπή είναι η οργανωσιακή δέσμευση. Στο θεωρητικό μέρος γίνεται αναφορά στην εργασιακή δέσμευση, στους παράγοντες που την καθορίζουν και στις συνέπειές της τόσο στον οργανισμό όσο και τους εργαζόμενους. Ερευνάται ποια είναι η σχέση της οργανωσιακής σιωπής και της οργανωσιακής δέσμευσης, μελέτη που συγκεντρώνει το αυξανόμενο ενδιαφέρον των ερευνητών.

1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Η οργανωσιακή σιωπή μπορεί να αποτελεί παλιό οργανωσιακό φαινόμενο στον εργασιακό χώρο αλλά αποτελεί σύγχρονη έννοια που άρχισε να απασχολεί τους ερευνητές τα τελευταία χρόνια. Μετά τη διατύπωσή του ορισμού έγιναν λίγες σε αριθμό έρευνες για τη διερεύνησή της ύπαρξης σιωπής στους οργανισμούς. Έρευνες έδειξαν ότι η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης του εργαζόμενου βελτιώνει την απόδοσή του και την παραγωγικότητά του στην εργασία, ενώ αποτρέπει διαταραχές στις διαπροσωπικές σχέσεις (LePine & Van Dyne, 1998).

Στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που προκύπτουν από την ανάλυση των στοιχείων που έχουν συγκεντρωθεί με τη βοήθεια ερωτηματολογίων. Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με σκοπό να διερευνηθούν οι ερευνητικοί στόχοι και σε συνδυασμό με το θεωρητικό υπόβαθρο να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν οι αρχικές υποθέσεις. Το πρώτο μέρος της στατιστικής ανάλυσης των στοιχείων κάνει μια περιγραφή του δείγματος, των χαρακτηριστικών του και των απαντήσεων που έχουν συγκεντρωθεί σχετικά με το ζήτημα της οργανωσιακής σιωπής στο χώρο εργασίας των ερωτηθέντων, με κύριο σκοπό να προσεγγίσει τον πρώτο ερευνητικό στόχο που είναι να διερευνηθεί η ύπαρξη του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στους οργανισμούς. Επίσης, η στατιστική ανάλυση επεξεργάζεται τις μεταβλητές εκείνες που εξετάζουν τις ψυχολογικές επιπτώσεις του φαινομένου στους εργαζόμενους, καθώς και τη συνεισφορά των διευθυντικών στελεχών στην ύπαρξη του φαινομένου, άξονες που περιγράφουν το δεύτερο και τρίτο ερευνητικό στόχο. Στο πλαίσιο της ανάλυσης της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων, το εμπειρικό μέρος της εργασίας διερευνά το βαθμό αποτελεσματικής επικοινωνίας ως παράγοντας δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό, θέμα που αποτελεί τον τέταρτο ερευνητικό στόχο.

1.4 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού φορέα γιατί στον ιδιωτικό κλάδο ενδεχομένως να παρατηρούνται σε μεγαλύτερο βαθμό ζητήματα λεπτά προς συζήτηση που μπορεί να αφορούν θέματα αμοιβών και αδικιών σε βάρος των εργαζομένων που αποσιωπούνται. Σε ιδιωτικές επιχειρήσεις αποσιωπούνται πολύ συχνά ένα ευρύ φάσμα ζητημάτων για τα οποία οι εργαζόμενοι διστάζουν να αποτυπώσουν την έκφραση τους με αποτέλεσμα να μένουν στην αφάνεια. Πολλές φορές διστάζουν ακόμα και να εκφράσουν την άποψη τους για αλλαγές που προτείνονται από τη διοίκηση και αφορούν τον οργανισμό τους. Η έρευνα διεξάγεται μέσω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο για την έρευνα σχεδιάστηκε έτσι ώστε να αντλήσει πληροφορίες για τους σκοπούς της εργασίας ώστε να διερευνηθεί η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής σε ιδιωτικές επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στην έρευνα.

1.5 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η γνωστοποίηση του όρου της οργανωσιακής σιωπής ως υπαρκτής εργασιακής κατάστασης. Είναι ένας όρος που λίγοι γνωρίζουν καθώς υπάρχουν περιορισμένες έρευνες που την αφορούν και αποτελεί έναν ορισμό που αποτυπώθηκε στη βιβλιογραφία σχετικά πρόσφατα. Αποτελεί ένα ζήτημα που επηρεάζει πολλές πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος, επιδρά στην ψυχική υγεία του εργαζόμενου και στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Είναι μια κατάσταση που επηρεάζει και άλλες εργασιακές στάσεις όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση με τον οργανισμό όπως έχει αποτυπωθεί μέσα από έρευνες που την εξέτασαν. Η οργανωσιακή σιωπή προκαλεί ένα φαύλο κύκλο συνεπειών που ξεκινούν από τον εργαζόμενο και καταλήγουν σε αρνητικές επιπτώσεις στην ίδια την επιχείρηση. Οι σοβαρές συνέπειες που προκαλεί στους εργαζόμενους και στη λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να γίνουν γνωστές ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα πριν πάρει μεγάλες διαστάσεις.

Η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας είναι η ποσοτική και όχι η ποιοτική ώστε να υπάρχει αντικειμενικότητα και ακρίβεια μέσω των στατιστικών στοιχείων. Ο λόγος που δεν επιλέγεται η ποιοτική μέθοδος είναι ότι η λεπτότητα του θέματος που ερευνάται είναι δύσκολο να αναλυθεί μέσω προσωπικών συνεντεύξεων γιατί ενδέχεται να φέρει σε δύσκολη θέση τους συνεντευξιζόμενους ενώ ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο θα αποτρέψει μια τέτοια περίπτωση. Για το λόγο αυτό επιλέγεται χρήση online ερωτηματολογίων αλλά και συμπλήρωση τους με τη φυσική παρουσία των εργαζομένων. Η έρευνα σκοπεύει να εντοπίσει την ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής στις επιχειρήσεις που διεξάγεται, στα αίτια που τη δημιουργούν, στο ρόλο της ανώτατης

διοίκησης στην ύπαρξη της, στις επιπτώσεις που δημιουργεί και στο πόσο επηρεάζει τη δέσμευση με τον οργανισμό μια τέτοια κατάσταση. Τα ευρήματα δίνουν σημαντικές απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα με σκοπό να παρουσιαστεί εξολοκλήρου το πρόβλημα και να δοθεί μελλοντικά μεγαλύτερη βαρύτητα στον εντοπισμό του και την επίλυση του από τις επιχειρήσεις και τα άτομα που τις απαρτίζουν

1.6 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1^{ος} ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΣ

Βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής

2^{ος} ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΣ

Βιβλιογραφική επισκόπηση του μοντέλου “spiral of silence”

3^{ος} ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΣ

Βιβλιογραφική επισκόπηση των εμποδίων της αποτελεσματικής επικοινωνίας στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος

4^{ος} ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΣ

Βιβλιογραφική επισκόπηση της μοντελοποίησης της σχέσης της οργανωσιακής σιωπής και της οργανωσιακής δέσμευσης

1.7 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

1^{ος} ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ

Να διερευνηθεί η ύπαρξη του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στους οργανισμούς

Η διερεύνηση ύπαρξης της οργανωσιακής σιωπής κρίνεται απαραίτητη γιατί σε πολλές περιπτώσεις ακόμα και αν υπάρχει δεν αναγνωρίζεται ούτε από τους εργαζόμενους αλλά ούτε και από τις επιχειρήσεις (Ιορδανόγλου , 2008). Είναι μια κατάσταση που πρέπει να γίνει αντιληπτή γιατί βλάπτει σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο το άτομο όσο και την επιχείρηση.

2^{ος}ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ

Να διερευνηθούν οι ψυχολογικές επιπτώσεις του φαινομένου στο άτομο

Σύμφωνα με μελέτες η οργανωσιακή σιωπή έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία του εργαζόμενου. Προκαλώντας διαταραχές όπως κατάθλιψη, άγχος, διέξοδο στο ποτό και στις ουσίες, απομόνωση που ακολουθούν τον εργαζόμενο ακόμα και εκτός του εργασιακού χώρου του (Greed, 2003). Είναι συνέπειες που επηρεάζουν την προσωπική ζωή του ατόμου και τις κοινωνικές συναναστροφές του γιατί η καταπίεση έκφρασης στον εργασιακό χώρο το οδηγεί να ξεσπά σε άτομα του συγγενικού και φιλικού περιβάλλοντος (Kassing & Avtgis, 1999). Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο να εντοπισθούν αυτές οι επιπτώσεις αφού μπορούν να αποβούν μοιραίες για την ψυχική υγεία του ατόμου και παρουσιάζουν αντίκτυπο ακόμα και έξω από τα πλαίσια της εργασιακής ζωής.

3^{ος}ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ

Να διερευνηθούν οι απόψεις των εργαζομένων για τη συνεισφορά των διευθυντικών στελεχών στην ύπαρξη ή μη του φαινομένου

Πολλές μελέτες ασχολήθηκαν με το ρόλο της ανώτατης διοίκησης στην αποτροπή ή στην εύνοια του φαινομένου. Σύμφωνα με έρευνες η ανώτατη διοίκηση έχει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία μιας κουλτούρας σιωπής που δεν δίνει το βήμα έκφρασης στον εργαζόμενο για κανένα ζήτημα (Moasa,2011).Ο φόβος της διοίκησης για αρνητικό σχολιασμό δεν αφήνει περιθώρια ελεύθερης έκφρασης και πολλές φορές οι εργαζόμενοι μεταφέρουν τα αρνητικά μηνύματα διαφοροποιημένα για να αποτρέψουν τη δυσαρέσκεια των διευθυντών (Saunders et all, 1992). Είναι πολύ σημαντική η διερεύνηση της στάσης των διευθυντών καθώς αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές πηγές της δημιουργίας και της επικράτησης της οργανωσιακής σιωπής στους οργανισμούς.

4^{ος}ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ

Να διερευνηθεί ο βαθμός αποτελεσματικής επικοινωνίας ως παράγοντας δέσμευσης με τον οργανισμό

Η επικοινωνία αποτελεί πολύ σημαντικό κεφάλαιο στα πλαίσια μιας επιχείρησης και αποτελεί την πιο σημαντική οργανωσιακή μεταβλητή που συνδέεται με την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα

του οργανισμού. Είναι σημαντικό να διερευνηθεί αν η ανοιχτή επικοινωνία σε έναν οργανισμό επηρεάζει τη δέσμευση του εργαζόμενου με αυτόν. Η δέσμευση εξαρτάται από πολλές συνιστώσες η επικοινωνία είναι μια από αυτές. Έρευνες έδειξαν ότι η απουσία διαύλων επικοινωνίας αυξάνει τα ποσοστά αποχωρήσεων των εργαζόμενων από τους οργανισμούς (Buelens, Van Den Broeck, Vanderheyden, Kreitner & Kinicki, 2006).

1.8 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Ποια είναι η έννοια της οργανωσιακής σιωπής;

Ποιες είναι οι συνέπειες της οργανωσιακής σιωπής στο ίδιο το άτομο;

Ποιος είναι ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στην ύπαρξη ενός κλίματος σιωπής στον οργανισμό;

Πως επηρεάζει η οργανωσιακή σιωπή την απόδοση των εργαζομένων;

Ποια είναι τα αίτια της οργανωσιακής σιωπής;

Ποιές είναι οι μορφές της οργανωσιακής σιωπής;

Ποιοι παράγοντες είναι υπεύθυνοι για την ύπαρξη του φαινομένου στην επιχείρηση

Τι είναι το σπειροειδές φαινόμενο (spiral of silence);

Ποιά κριτική ασκήθηκε στο σπειροειδές φαινόμενο;

Ποιες οι διαστάσεις του σπειροειδούς φαινομένου;

Από ποιους παράγοντες εξαρτάται η αποτελεσματική επικοινωνία σε έναν οργανισμό;

Τι είναι η επικοινωνία στα πλαίσια ενός οργανισμού;

Ποια είναι τα βασικά εμπόδια της επικοινωνίας;

Τι είναι η οργανωσιακή δέσμευση;

Ποιό επιστήμονες ασχολήθηκαν με την αποσαφήνιση του όρου της οργανωσιακής δέσμευσης;

Από ποιους παράγοντες καθορίζεται η οργανωσιακή δέσμευση;

Ποιες είναι οι συνέπειες της οργανωσιακής δέσμευσης;

Ποια η σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής ικανοποίησης;

Τι είναι η σιωπή του κλίματος;

Ποια η σχέση της οργανωσιακής σιωπής και της οργανωσιακής δέσμευσης;

Από ποιους έγινε η μοντελοποίηση της σχέσης της οργανωσιακής σιωπής και της οργανωσιακής δέσμευσης;

1.9 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα αποτελείται από τέσσερα (7) κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι λόγοι, το ερευνητικό υπόβαθρο, η σημαντικότητα της έρευνας, ο σκοπός, οι στόχοι και το πεδίο εφαρμογής της έρευνας και αποτελεί την εισαγωγή. Στο δεύτερο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση και αναπτύσσονται τα θεωρητικά μοντέλα της οργανωσιακής σιωπής, η έννοια της, τα αίτια δημιουργίας της, οι επιπτώσεις της στην ψυχική υγεία του εργαζομένου και κατ'επέκταση και στην ίδια την επιχείρηση καθώς επίσης, παρουσιάζονται και οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει την ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση των ευρημάτων και στη συνέχεια, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν, οι περιορισμοί και οι σκέψεις για περαιτέρω έρευνα. Τέλος, ακολουθούν το έκτο και το έβδομο κεφάλαιο που περιλαμβάνουν τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε με το σύστημα Harvard, και τα παραρτήματα με το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

2.ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

2.1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ

2.1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ

Τα τελευταία χρόνια το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής έχει απασχολήσει μεγάλο αριθμό ερευνητών Στο επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος είναι το γεγονός ύπαρξης του ή μη στις επιχειρήσεις (Wilmer, 1996). Σε κάποιες περιπτώσεις η ύπαρξη της σιωπής δεν γίνεται αντιληπτή ούτε από τους ίδιους τους εργαζόμενους, γιατί πολλές φορές αποτελεί συνηθισμένη εργασιακή κατάσταση λόγω της ενσωμάτωσής της στην κουλτούρα του οργανισμού (Ιορδανόγλου, 2008).

Ο όρος της οργανωσιακής σιωπής των εργαζομένων αποτυπώθηκε στη βιβλιογραφία το 2000 ύστερα από μελέτες των Morrison & Milliken (2000) στη συνέχεια η σιωπή των εργαζομένων κέρδισε το ενδιαφέρον όλο και περισσότερων ερευνητών. Η οργανωσιακή σιωπή εκδηλώνεται σε έναν οργανισμό στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι πνίγουν την έκφρασή τους σε σημαντικά προβλήματα που λαμβάνουν χώρα σε αυτόν. Η αποσιώπηση των πραγματικών απόψεων των εργαζομένων από οργανωτικές περιστάσεις και οργανωτικά μέλη αποτελεί στάση σιωπής (Fletcher & Watson, 2007). Οι παράγοντες που συνεισφέρουν στην ύπαρξη της αποσιώπησης ζητημάτων σε έναν οργανισμό είναι ατομικοί, κοινωνικοί και οργανωσιακοί παράγοντες που ευθύνονται για την εύνοια της ύπαρξής της από τον ίδιο τον οργανισμό.(Henriksen & Dayton,2006)

Η επικράτηση του κλίματος σιωπής σε έναν οργανισμό βασίζεται σε δύο αντιλήψεις σύμφωνα με την πρώτη δεν αξίζει να γίνεται λόγος για προβλήματα μέσα στον οργανισμό ενώ η δεύτερη καθιστά την έκφραση απόψεων και ανησυχιών ως επικίνδυνη. Ένας πολύ μεγάλος αριθμός ερευνών δείχνει πως συμβαίνουν πολύ συχνά αδικίες σε βάρος των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον που στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν εκφράζονται ποτέ. (Edwards, Ashkanasy and, Gardner,2009)

Παραδείγματα τέτοιων πράξεων που αποσιωπούνται περιλαμβάνουν διαπροσωπική κακομεταχείριση όπως ο εκφοβισμός, η αγένεια, η σεξουαλική παρενόχληση, η σωματική βία, καθώς και τα επεισόδια της απάτης των εργαζομένων, η κλοπή, και η δολιοφθορά (Fox & Spector, 2005). Οι εργαζόμενοι πολλές φορές γίνονται μάρτυρες τέτοιων πράξεων στο χώρο της εργασίας τους και αντιμετωπίζουν το δίλημμα της έκφρασης ή της αποσιώπησης των περιστατικών. Στη διαδικασία λήψης μιας τέτοιας απόφασης επιδρούν διακριτά συναισθήματα όπως ο θυμός, η ενοχή, ο φόβος, η ντροπή που καθιστούν δυνατή την πρόβλεψη για σιωπηλή στάση. Σε πολλές περιπτώσεις οι

παρατηρητές τέτοιων πράξεων επιλέγουν να παραμένουν σιωπηλοί και να μη γνωστοποιούν τα περιστατικά. Η συναισθηματική κατάσταση του εργαζόμενου που γίνεται μάρτυρας σε τέτοια συμβάντα διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη στάση που θα κρατήσει.(Edwards, Ashkanasy and Gardner,2009)

Πολλές φορές αποσιωπούνται επίσης θέματα που θα μπορούσαν ενδεχομένως να προκαλέσουν τριβή ή ρήξη μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στην συζήτηση (Dyne & Botero,2003). Παραδείγματα τέτοιων ζητημάτων που αποφεύγονται να συζητηθούν αφορούν απόψεις των εργαζόμενων για την πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία , ζητήματα πληρωμών των εργαζόμενων, ανέλιξης των εργαζόμενων σε κάποια ανώτερη θέση, θέματα συγκρούσεων που ενδέχεται να λαμβάνουν χώρα εντός της επιχείρησης, θέματα δίκαιης μεταχείρισης όπως ακόμα και λεπτά ζητήματα που αφορούν διαφορές στο φύλο, την εθνικότητα και τη σεξουαλικότητα που αποκρύπτονται. (Βακόλα & Νικολάου). Σε πολλές περιπτώσεις οι ίδιοι οι οργανισμοί εγκλωβίζουν τους εργαζόμενους στη σιωπή καθιστώντας τους διστακτικούς στην έκφραση απόψεων ή ανησυχιών στους εργοδότες τους (Morrison & Milliken, 2000).

2.1.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ

Ο αντίκτυπος της σιωπής στο άτομο στο χώρο της εργασίας του φέρει συνέπειες τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Ενδέχεται να γίνει αρκετά επιβλαβής για τον οργανισμό γιατί προκαλεί ένα αυξανόμενο επίπεδο δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζόμενων, εφόσον η επικοινωνία πλήττεται και το γεγονός αυτό απειλεί τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Άλλα αποτελέσματα μπορεί να είναι η εξαφάνιση της καινοτομίας του οργανισμού και οι κακοί σχεδιασμοί. Με την πάροδο του χρόνου η επικράτηση της σιωπής καθιστά τον εργαζόμενο να αποστασιοποιείται από την εργασία του καθώς χάνεται το ενδιαφέρον του για αυτή και μειώνεται η ποιότητά της (Bagheri, 2012). Οι συνέπειες που φέρει η σιωπή στο επίπεδο της επιχείρησης θα γίνουν αντιληπτές στην αποδοτικότητα της η οποία σχετίζεται άμεσα από την απόδοση των ανθρώπων που τη στελεχώνουν (Φραγκουλη, 2009). Η καταπίεση της έκφρασης και το αίσθημα του φόβου που νιώθει το άτομο να μιλήσει έχει επιπτώσεις στην προσωπική του ζωή (Greed, 2003).

Η φωνή του εργαζόμενου αντίθετα με τη σιωπή αποτελεί πρόκληση για τη λύση ζητημάτων. Η ελεύθερη έκφραση δίνει λύσεις σε πολλά προβλήματα του οργανισμού, γιατί οι οργανισμοί οδηγούνται στην επιτυχία τους έχοντας γνώση των αποτυχιών τους και αυτή τη γνώση τη δίνει ο ίδιος ο εργαζόμενος όταν εκφράζεται ελεύθερα (Rosen and Tesser,1970). Συγκεκριμένα οι Van

Dyne και Lérine (1998) ορίζουν τη φωνή ως επικοινωνιακή πρόκληση και σε αντίθεση με τη σιωπή είναι εκείνη που οδηγεί στη βελτίωση της εκάστοτε κατάστασης στον χώρο της εργασίας. Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος επιλέγει τη σιωπή αντί της φωνής ενδέχεται να χαθούν κάποιες πολύτιμες πληροφορίες για τον οργανισμό. Επίσης όταν οι εργαζόμενοι επιλέγουν να μη μιλούν απειλείται η οργανωσιακή τους απόδοση (Edmondson, 1999).

Στον βαθμό που βλάπτει η επικράτηση κλίματος σιωπής τον οργανισμό βλάπτει και το ίδιο το άτομο. Τα προβλήματα που υπάρχουν στον χώρο της εργασίας δεν αφήνουν ανεπηρέαστη και την προσωπική ζωή του εργαζόμενου, προκαλώντας διαταραχές στην ψυχική του υγεία όπως κατάθλιψη ή ακόμα και προσφυγή στο αλκοόλ και στα χάπια ως <<θεραπεία>> για την καταπολέμηση των προβλημάτων τους (Greed, 2003). Πολλές φορές η επικράτηση σιωπής στον χώρο εργασίας οδηγεί το άτομο να ξεσπά σε άτομα του φιλικού ή του οικογενειακού του περιβάλλοντος, γεγονός που προκαλεί διαταραχές στις κοινωνικές του σχέσεις (Kassing & Axtgis, 1999). Η σιωπή των εργαζομένων επηρεάζει την προσωπική ευημερία των εργαζομένων , αυξάνει το άγχος και τους <<αναγκάζει>> να αισθάνονται ένοχοι , βιώνοντας ψυχολογικά προβλήματα αλλά και άρνηση πιστέψουν στην δυνατότητα αλλαγής της υπάρχουσας κατάστασης στον οργανισμό τους (Tangirala, 2008).

Η επικράτηση του σιωπηλού κλίματος σε έναν οργανισμό κάνει το άτομο να νιώθει αποξενωμένο από αυτόν. Αισθάνεται φόβο να εκφράσει τις πραγματικές του ιδέες για ένα ζήτημα γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο να πάψει να είναι αρεστό στους συναδέλφους του ή να αντιτίθεται στην υπάρχουσα κουλτούρα του οργανισμού. Στην προσπάθεια του ο εργαζόμενος να μην εκθέσει τον εαυτό του προτιμά να μην εκφράζεται και να απομονώνεται από τους συναδέλφους του, γεγονός που έχει σοβαρές επιπτώσεις στην ψυχολογία του.(Greed, 2003)

Οι ψυχολογικές αυτές επιπτώσεις που προκαλεί στο άτομο η μη έκφραση των ιδεών του, επηρεάζει και την εργασιακή του απόδοση γιατί η καταπίεση που βιώνει στον εργασιακό του χώρο μειώνει την ικανοποίησή του για την εργασία του και τη διάθεσή του να είναι παραγωγικό.(Φραγκούλη, 2009)

Ερευνητική υπόθεση 1 Η οργανωσιακή σιωπή επηρεάζει την ψυχική κατάσταση του εργαζόμενου.

2.1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΤΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Οι διευθυντές κατέχουν καθοριστικό ρόλο στην εύνοια ενός κλίματος απουσίας έκφρασης, γιατί δημιουργούν τους κώδικες επικοινωνίας και τις κουλτούρες σιωπής και σύμφωνα με αυτά προσαρμόζονται οι υπάλληλοι του κάθε οργανισμού. (Moasa, 2011)

Ο φόβος των διευθυντών να δεχτούν αρνητικά σχόλια περιορίζει την έκφραση των εργαζόμενων επιφέροντας τη σιωπή στην επιχείρηση. Πολλές φορές σύμφωνα με μελέτες οι εργαζόμενοι προτιμούν να αλλοιώνουν τα αρνητικά μηνύματα για να αποφύγουν αντιδράσεις των ανωτέρων τους και να αποτρέψουν τις συνέπειες του αρνητικού αυτού μηνύματος (Saunders et all, 1992).

Οι υπάλληλοι αρνούνται να μεταφέρουν οποιαδήποτε αρνητική είδηση που θα απειλήσει τους ίδιους και το κλίμα της επιχείρησης. Η αποσιώπηση όμως της έκφρασης των ανθρώπων που πλαισιώνουν τον οργανισμό αντιτίθεται στις βασικές θεωρίες διοίκησης σύμφωνα με τις οποίες είναι απαραίτητη η άποψη των εργαζόμενων για τη διάπλαση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. (Rossen & Tesser, 1970)

Η στάση που κρατά η ηγεσία επηρεάζει τους εργαζόμενους στη μετάδοση πληροφοριών λόγω της δύναμης που έχουν οι διευθυντές στον καθορισμό του ύψους της αμοιβής του εργαζόμενου ή ακόμα και στην επιβολή ποινών (Carroll, 1987). Η κουλτούρα μιας εργασιακής ομάδας δημιουργείται από τους διευθυντές οι οποίοι και διαμορφώνουν την συμπεριφορά των εργαζόμενων. Οι ομοιότητες και οι διαφορές σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, στο φύλο και την ηλικία μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων επηρεάζουν τη διάδοση των ιδεών. Έρευνες έχουν δείξει πως τέτοιες διαφορές προκαλούν δυσπιστία στη μεταξύ τους σχέση. (Cox, 1993)

Σε πολλές περιπτώσεις οι δημογραφικές διαφορές μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων επηρεάζει τη στάση που κρατούν οι πρώτοι απέναντι στις απόψεις των εργαζόμενων (Morrison & Milliken, 2000)

Η βασική πηγή δυσπιστίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι η διαφορά ρόλων τους στο εργασιακό περιβάλλον. Η ιεραρχία των θέσεων και η υποτελής σχέση του υφιστάμενου απέναντι στον διευθυντή καθιστά τη θέση του εργαζόμενου δύσκολη στη μεταφορά μηνυμάτων (Panahi, Veiseh, Divkhar, Kamari, 2012). Οι ιδέες της ανώτατης διοίκησης έχουν άμεσο αντίκτυπο στην συμπεριφορά των εργαζόμενων (Cropanzano, 1997). Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι

ανακαλύπτουν ότι οι διευθυντές τους δεν τους δείχνουν εμπιστοσύνη αναζητούν τρόπους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Υπάρχουν οργανισμοί που βασίζονται στις εξής υποθέσεις 1- ο εργαζόμενος είναι πεισματάρης 2- οι διευθυντές είναι οι καλύτεροι 3- η οργανωτική αντίθεση είναι ανεπιθύμητη, σε αυτού του είδους τους οργανισμούς, οι διευθυντές δημιουργούν πολιτικές προκειμένου να εμποδίσουν οποιαδήποτε αντίδραση του εργαζόμενου. Δύο από τα κοινά δομικά χαρακτηριστικά τέτοιων οργανισμών είναι η προσοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και η έλλειψη μηχανισμών επίσημης ανατροφοδότησης. Όταν οι διευθυντές θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι εκφράζουν τις αντιθέσεις τους δεν τους επιτρέπουν να συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος εκφράζει τις ανησυχίες του σχετικά με τις προτεινόμενες αλλαγές στον εργασιακό του χώρο αυτό θεωρείται από τους διευθυντές μεγάλη πρόκληση. Παρά όλα αυτά όμως απορρίπτουν τις απόψεις τους και τις αγνοούν ως ανεπιθύμητα μηνύματα. (Morrison & Milliken, 2000)

Οι άνθρωποι έχουν την τάση να αλληλεπιδρούν με άτομα που έχουν τις ίδιες ιδέες και αντιλήψεις, υπάρχει μεγαλύτερη εύνοια επικοινωνίας όταν υπάρχει σύμπνοια απόψεων γιατί ενθαρρύνονται να τις εκφράζουν πιο εύκολα. Η οργανωσιακή σιωπή δημιουργείται στον οργανισμό όταν δεν δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν την κρίση τους σχετικά με ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό. Η σταθερότητα των θέσεων των εργαζόμενων βασίζεται στις ευκαιρίες που τους δίνονται μέσα από την αλληλεπίδρασή τους με τα άτομα που έρχονται σε επαφή (Albrecht, 2010). Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους εξαιτίας της συμπεριφοράς των διευθυντών τους και αυτό αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα ζητήματα που οδηγούν στην οργανωσιακή σιωπή. Οι ανώτατοι διευθυντές (super managers) δεν είναι διατεθειμένοι να δεχτούν αρνητική ανατροφοδότηση ενώ τα μεσαία στελέχη (middle managers) είναι πιο δεκτικά στο να λάβουν τις απαραίτητες πληροφορίες από τους υφισταμένους τους. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος παρατηρήσει πως ο προϊστάμενός του αντιδρά όταν εκφράζει τις απόψεις του τότε δεν εκφράζεται για κανένα ζήτημα που αφορά τις πολιτικές που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο η οργανωσιακή σιωπή μπορεί να αυξηθεί στον οργανισμό (Morrison & Milliken, 2000).

Κάθε οργανισμός ακολουθεί έναν συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας. Η ηθική ηγεσίας του κάθε manager συνδέεται με στοιχεία της προσωπικότητάς του και με την ανατροφή που του δόθηκε. (De Hoogh and Den Hartog, 2008) Τα προσωπικά χαρακτηριστικά εμπίπτουν σε πέντε ομάδες του ηγέτη που είναι ο ηγέτης που έχει κοινωνική ευθύνη, ο ηγέτης με ηθικό-νομικό πρότυπο συμπεριφοράς, ο ηγέτης που νιώθει εσωτερική υποχρέωση και ο ηγέτης που τρέφει ενδιαφέρον για τους άλλους και

ανησυχία για τις συνέπειες αλλά κάνει και την αυτοκριτική του (Kanungo,2008). Ένας manager με αυτά τα χαρακτηριστικά σχετίζεται θετικά με την ηθική συμπεριφορά ηγεσίας. Οι ηθικοί ηγέτες είναι δίκαιοι, αξιόπιστοι, ειλικρινείς απέναντι στους εργαζόμενους δίνοντας τους χώρο έκφρασης ζητημάτων που τους απασχολούν.(Brown,2005)

Σύμφωνα με τους Deter και Burris (2007) η ηγεσία της διαφάνειας σχετίζεται με τη φωνή των εργαζομένων. Συγκεκριμένα μελέτησαν πόσο η συμπεριφορά ηγεσίας σχετίζεται με την ελεύθερη έκφραση του υφιστάμενου. Όταν η ηγεσία δείχνει ενδιαφέρον στους υφιστάμενους, δίνει το κίνητρο στους εργαζόμενους να εκφραστούν. Έτσι καταλήγουν στις εξής υποθέσεις: υπάρχει μια σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και σιωπής των εργαζομένων και υπάρχει μια σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της ελεύθερης έκφρασης των εργαζομένων (Cemal Zehir Ebru Erdogan,2011)

Ερευνητική υπόθεση 2: Η στάση της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επιλογή των εργαζόμενων να μην εκφράζονται.

2.1.4 ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ

Οι λόγοι και τα κίνητρα που οδηγούν τον εργαζόμενο να σιωπά διαφέρουν καθιστώντας τις μορφές της σιωπής διαφορετικές. Η έννοια της σιωπής πολλές φορές συνδέεται με την παθητική συμπεριφορά του ατόμου αλλά στην πραγματικότητα δεν οφείλονται όλες οι μορφές της σιωπής στην παθητική συμπεριφορά. Η σιωπή μπορεί να είναι ενεργή, συνειδητή, εσκεμμένη και σκόπιμη. (Pinder & Harlos,2001)

Άλλοι ερευνητές κατηγοριοποιούν τις μορφές της σιωπής ως εξής: η σιωπή μπορεί να είναι συγκαταβατική, αμυντική, προστατευτική και υπέρ της κοινωνίας σιωπή. Η συγκαταβατική σιωπή αφορά την συνειδητή επιλογή των υπαλλήλων να μην εκφράζουν τις απόψεις και τις ιδέες τους στον οργανισμό που εργάζονται. Η αμυντική σιωπή αφορά την αμυντική στάση του ατόμου απέναντι στην έκφραση των πεποιθήσεών του με σκοπό να προστατέψει τον εαυτό του και να επιλέγει τι θα εκφράζει και τι θα αποκρύπτει σε κάθε περίπτωση. Η προστατευτική σιωπή έχει να κάνει με την επιλογή του ατόμου να μην εκφράζεται, για να αποφύγει αρνητικές συνέπειες που ενδέχεται να προκύψουν αν η δική του άποψη αντιτίθεται σε μια άλλη και με αυτό τον τρόπο διασφαλίζει την προστασία του. Η υπέρ της κοινωνίας σιωπή αφορά τη στροφή του ατόμου στους άλλους με σκοπό να μοιραστεί τις ευθύνες και τις αρνητικές συνέπειες με τα υπόλοιπα άτομα που πλαισιώνουν τον οργανισμό. Έτσι προκύπτουν τέσσερις στάσεις συμπεριφοράς του εργαζόμενου στον εργασιακό του χώρο όπου ο καθένας ανάλογα με τους προσωπικούς του λόγους ακολουθεί τη δική του στάση αποσιωπώντας θέματα που τον απασχολούν (Deniz, Royan, Eortosun,2013).

Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι η σιωπή των εργαζομένων είναι διάχυτη, πολυδιάστατη, μπορεί αξιόπιστα να μετρηθεί, και έχει σημαντική συσχέτιση με άλλες σημαντικές οργανωσιακές συμπεριφορές (Brinsfield, 2009).

2.1.5 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Η ελεύθερη έκφραση μέσα σε έναν οργανισμό έχει άμεση σχέση με την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και αποτρέπει διαταραχές σε διαπροσωπικές σχέσεις (LePine & Van Dyne, 1998). Η επικοινωνία των συγκρούσεων και η πλήρης απουσία επικοινωνίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον μειώνουν τα κίνητρα του εργαζόμενου να αποδώσουν. Η καλύτερη απόδοση του εργαζόμενου βρίσκεται σε ανοικτά κανάλια επικοινωνίας με τους υπόλοιπους ανθρώπους στον οργανισμό και αυτό επιτυγχάνεται μέσα σε ομάδες συνεργασίας όπου τα άτομα συζητούν και μοιράζονται ομαδική εργασία. Η συμμετοχή σε μια τέτοια ομάδα δίνει την ευκαιρία ανταλλαγής πληροφοριών και ιδεών. Η σχέση μεταξύ των εργαζόμενων μπορεί να βελτιωθεί κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους και την από κοινού λήψη αποφάσεων σε διάφορα ζητήματα. (Panahi, Veisesh, Divkhar, Kamari, 2012)

Η ηγεσία σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων, το ίδιο και η καλή επικοινωνία και επειδή η συμμετοχή των εργαζόμενων είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη του οργανισμού έχει μεγάλη σημασία να αποδίδει η εργασία τους (Ullah et al., 2011) Οι διευθυντές καταβάλουν προσπάθεια ώστε να κάνουν δίκαιες επιλογές, να ενδιαφέρονται περισσότερο για τα συναισθήματα των εργαζόμενων και να δημιουργούν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν θετική στάση για την οργάνωσή τους. Η θετική στάση του εργαζόμενου απέναντι στον οργανισμό του συμβάλει και στην επιτυχία της επιχείρησης καθώς έχει τη διάθεση να γίνεται πιο παραγωγικός και να προσφέρει όσο περισσότερο μπορεί. Στο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας βοηθά η διαφανής και ανοικτή επικοινωνία. Έτσι προκύπτει η υπόθεση ότι τόσο η σιωπή όσο και η φωνή των εργαζόμενων σχετίζονται με την απόδοσή τους μέσα από τις ηθικές ηγεσίες που εφαρμόζονται και έτσι προκύπτει το παρακάτω εννοιολογικό μοντέλο που απεικονίζει τη συσχέτισή τους. Οι στάσεις συμπεριφοράς ή σιωπής που ακολουθεί ένας εργαζόμενος συνδέονται άμεσα με την απόδοση του στον οργανισμό (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

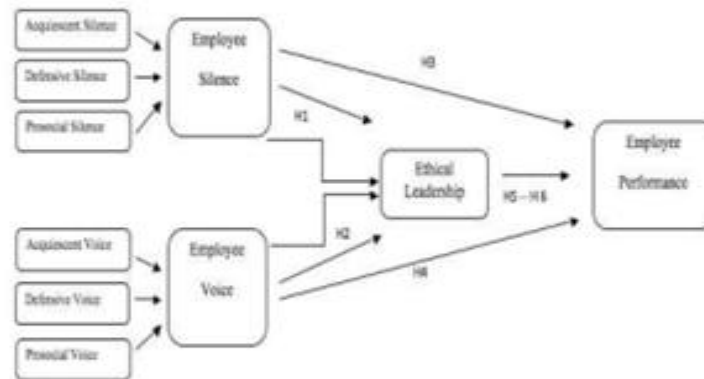


Figure 1: The Conceptual Model; the association between organizational silence and employee performance through the mediating roles of ethical leadership

2.1.6 ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ

Οι παράγοντες που δημιουργούν το κλίμα σιωπής σε μια επιχείρηση μπορούν να οφείλονται στον φόβο των εργαζόμενων να εκφραστούν, στην αμηχανία που μπορεί να νιώθουν, στην έλλειψη ευκαιριών για φωνή και στην έλλειψη οργανωτικών πολιτικών δεξιοτήτων

(Richard, 2003). Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί λόγοι για την εμφάνιση της σιωπής σε έναν οργανισμό. Η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής στον εργασιακό χώρο οφείλεται κυρίως στην ύπαρξη μιας κουλτούρας που παρεμποδίζει τους διαύλους επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων. Μια τέτοια κουλτούρα αποθαρρύνει τους ανθρώπους που στελεχώνουν τον οργανισμό να εκφράσουν ελεύθερα την άποψη τους για ζητήματα που τους απασχολούν ή ζητήματα που παρατηρούν πως συμβαίνουν στον οργανισμό και δεν τα εκφράζουν. (Βακόλα & Νικολάου, 2012)

Κάθε οργανισμός υιοθετεί την δική του κουλτούρα. Σε περίπτωση που η κουλτούρα αυτή δεν ενσωματώνει τη δίκαιη μεταχείριση των εργαζόμενων και επικρατούν αδικίες στις διαπροσωπικές σχέσεις είναι πολύ πιθανό να εμφανιστεί ένα κλίμα σιωπής (Hofstede, 1980). Ένα άδικο περιβάλλον εργασίας που χαρακτηρίζεται από έντονους εποπτικούς ελέγχους, γίνονται συνεχείς αξιολογήσεις επιδόσεων και επικρατούν συγκρούσεις, ευνοεί την ύπαρξη του κλίματος σιωπής στον οργανισμό (Victor et al, 1988). Μια προφανής αιτία της σιωπής είναι ο φόβος των διευθυντών για αρνητική ανατροφοδότηση. Όταν ο εργαζόμενος προτείνει στον διευθυντή του μια δική του ιδέα για ένα ζήτημα και αυτή απορριφθεί τότε το κλίμα σιωπής έχει ήδη εμφανιστεί στον οργανισμό γιατί ο

εργαζόμενος θα διστάσει να εκφράσει ξανά την άποψή του είτε από φόβο είτε από έλλειψη εμπιστοσύνης στις απόψεις του. Με την πάροδο του χρόνου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι απόψεις τους δεν θα λαμβάνονται υπόψη από τον οργανισμό και θα απορρίπτονται. Το αποτέλεσμα αυτού ονομάζεται αποκλίνουσα φωνή η οποία συμβάλει στη σιωπή των εργαζομένων. Η αποκλίνουσα φωνή είναι η έκφραση της άποψης που θα δημιουργήσει πρόβλημα στα πλαίσια του οργανισμού αν ακουστεί. Οι διευθυντές αποφεύγουν με κάθε δυνατό τρόπο την αποκλίνουσα φωνή μέσω του στυλ διαχείρισης που επιλέγουν να ακολουθήσουν, μέσω του οποίου υποχρεώνουν τον εργαζόμενο σε συμβιβασμούς και σε αποτροπή της έκφρασης του ώστε να αποφευχθεί να ακουστεί οποιαδήποτε άποψη που θα προκαλέσει πρόβλημα. (Greenberg, 2007)

Οι εργαζόμενοι παραμένουν επίσης σιωπηλοί λόγω της απειλής που νιώθουν ότι αν εκφραστούν κινδυνεύουν να χάσουν την θέση τους στον οργανισμό. Πολλές φορές φοβούνται να εκφραστούν γιατί δεν θέλουν να φανεί η άποψή τους ως επικριτική συμβουλή στις πρακτικές που ακολουθεί ο διευθυντής τους και σε μια τέτοια περίπτωση ελλοχεύει ο κίνδυνος ακόμα και της απόλυσης. (Tangirala, 2008)

Ακόμα ένας παράγοντας που ευθύνεται για την καλλιέργεια ενός τέτοιου κλίματος είναι η περίπτωση εμφάνισης προβλημάτων στον οργανισμό όπου υπάρχει η ανάγκη είτε αποτροπής τους είτε αναζήτησης γρήγορων λύσεων για την αντιμετώπισή τους. Σε μια τέτοια περίπτωση ο εργαζόμενος ενδέχεται να αισθανθεί πως δεν υπάρχει καμία ελπίδα επίλυσης τους και αν αυτό συμβεί παραιτείται από κάθε προσπάθεια και δεν εκφέρει καμία άποψη κρατώντας μια ουδέτερη στάση που βλάπτει και τον ίδιο αλλά και τον οργανισμό. Δημιουργείται η πεποίθηση στους εργαζόμενους πως είτε εκφραστούν είτε όχι δεν θα συνεισφέρουν στην αλλαγή της παρούσας κατάστασης. (Vakolla & Bouradas, 2005)

Η οργανωσιακή σιωπή προκαλείται από έναν συνδυασμό παραγόντων που περιλαμβάνουν τη συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων, τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης και την αντίσταση των διευθυντών ενάντια στους εργαζόμενους όταν αυτοί γίνονται πομποί αρνητικών μηνυμάτων. (Panahi et all 2012)

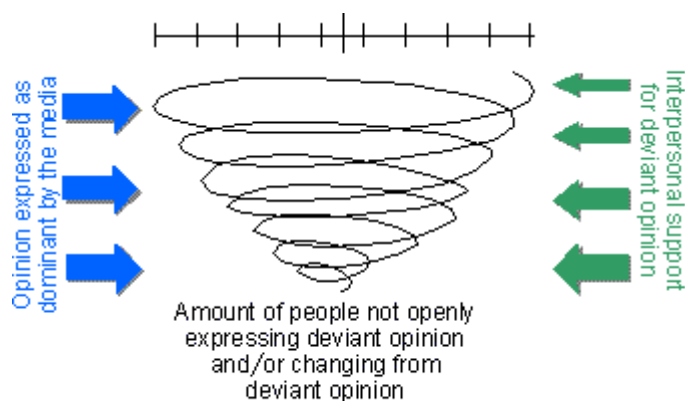
2.1.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΣΠΕΙΡΟΕΙΔΟΥΣ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

Η εξωτερίκευση της άποψης του ατόμου για ένα συγκεκριμένο ζήτημα επηρεάζεται άμεσα από εξωτερικούς παράγοντες που περιλαμβάνουν τις απόψεις του συνόλου για το ίδιο ζήτημα. Η στάση

που θα ακολουθηθεί πάνω σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα φέρει τον κίνδυνο της απομόνωσης και περιθωριοποίησης από τον περίγυρο, μια πολύ λεπτή γραμμή διαφυλάσσει το άτομο από μια τέτοια κατάσταση. Την θεωρία του σπειροειδούς φαινομένου την ανέπτυξαν εκτενώς οι Bowen & Blackmon (2003). Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία το άτομο αισθάνεται ανασφάλεια να εκφράσει την προσωπική του γνώμη ιδιαίτερα όταν αυτή δε συνάδει με τη γνώμη της πλειοψηφίας (Bowen & Blackmon, 2003). Ο φόβος για κοινωνική απομόνωση αποτελεί φυγόκεντρο δύναμη που επιταχύνει την σπείρα της σιωπής. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να ταυτίζονται με το νικητή προκειμένου να αποφύγουν την απομόνωση. Για παράδειγμα, μετά από μια σημαντική νίκη στις εκλογές το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων αναφέρουν ότι στήριζαν το νικητή κατά τη διάρκεια της ψηφοφορίας. Αυτό συμβαίνει για να ενσωματώσουν την επιλογή τους στην απόφαση της πλειοψηφίας. Η προσπάθεια αναρρίχησης σε αυτό που αποφασίζει το σύνολο γίνεται για την αποφυγή του κοινωνικού στίγματος και αποτελεί αμυντική στρατηγική για να αποφευχθεί η περιθωριοποίηση. Υπάρχει μεγαλύτερη προθυμία έκφρασης απόψεων όταν τα άτομα με τα οποία τις μοιραζόμαστε τείνουν να συμφωνούν μαζί μας παρά όταν διαφωνούν. Επιπλέον το θάρρος της γνώμης μας και η εμπιστοσύνη στα λεγόμενα μας έχει συνάφεια με τη στάση που επιλέγουμε να κρατήσουμε. Ο όρος της σπείρας της σιωπής αναφέρεται στην αυξανόμενη πίεση που οι άνθρωποι αισθάνονται προκειμένου να αποκρύψουν τις απόψεις τους όταν νομίζουν ότι αυτές ανήκουν στη μειοψηφία. Οι άνθρωποι τείνουν να παραμένουν σιωπηλοί όταν αισθάνονται ότι οι απόψεις τους αποκλίνουν από αυτή που έχει διαμορφώσει το σύνολο. Όσο πιο κοντά πιστεύει ένα άτομο ότι είναι η γνώμη του με την επικρατούσα κοινή γνώμη, τόσο περισσότερο είναι πρόθυμο να αποκαλύψει ανοιχτά τη γνώμη αυτή στο κοινό. Στη συνέχεια, εάν το δημόσιο αίσθημα αλλάξει, το άτομο θα το αναγνωρίσει και θα είναι λιγότερο πρόθυμο να εκφράσει τη γνώμη του στο κοινό. Δεδομένου ότι η αντιληπτή απόσταση μεταξύ της κοινής γνώμης και της προσωπικής άποψης μεγαλώνει, τόσο πιο απίθανο είναι να εκφραστεί η προσωπική άποψη. Επομένως σύμφωνα με τη θεωρία του σπειροειδούς φαινομένου οι άνθρωποι ζουν σε διαρκή φόβο της απομόνωσης τους και παρατηρούν προσεκτικά το περιβάλλον για να διαπιστώσουν πόσο δημοφιλής είναι μια άποψη. Αν θεωρούν ότι οι απόψεις τους κυριαρχούν τότε θα εκφραστούν ελεύθερα σε δημόσιο επίπεδο αν θεωρούν ότι οι απόψεις τους έχουν μικρό αριθμό υποστηρικτών τότε δεν αποκαλύπτουν τις πεποιθήσεις τους. Αυτό εγκλωβίζει σε μια διαδικασία σπείρας της σιωπής όπου οι πραγματικές απόψεις που αποκλίνουν από τη μάζα δε θα αποτυπωθούν ποτέ.

(Noelle & Newman, 1991)

Αυτό σημαίνει πως η κοινή γνώμη επηρεάζει το άτομο στη διατύπωση των δικών του σκέψεων. Στην περίπτωση που η γνώμη του ατόμου αποκλίνει από αυτή του συνόλου υπάρχει ο φόβος της κοινωνικής απομόνωσής του από το σύνολο. Προκειμένου να αποφευχθεί μια τέτοια κατάσταση κοινωνικής απομόνωσης τα άτομα προσπαθούν να ανακαλύψουν την επικρατέστερη άποψη, δηλαδή την άποψη εκείνη που έχει τους περισσότερους υποστηρικτές. Έτσι τα δομικά στοιχεία κατασκευής της θεωρίας του σπειροειδούς μοντέλου βασίζονται στην ικανότητα του ανθρώπου να μετρήσει την τάση της κοινής γνώμης, στον φόβο της κοινωνικής απομόνωσης και τη διστακτικότητα έκφρασης απόψεων της μειοψηφίας, (Noelle & Newman, 1974)



Noelle-Neumann's Spiral of Silence

Source: Noelle-Neumann (1991)

Ο φόβος της κοινωνικής απομόνωσης προκύπτει από την ιδέα ότι μια κοινωνική ομάδα θα μπορούσε να αποκλείσει τα μέλη της εξαιτίας των διαφορετικών τους απόψεων και αυτός ο φόβος είναι που οδηγεί στην σιωπή. Κατά τους Noelle & Neumann ο φόβος της απομόνωσης είναι η φυγόκεντρος δύναμη που επιταχύνει τον κύκλο της σιωπής. (Noelle & Neumann, 1991)

Η μάζα αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα γιατί από αυτή διαμορφώνεται η επικρατέστερη άποψη, δηλαδή η άποψη με την οποία όλοι συμφωνούν. Το φυσικό επακόλουθο του «spiral of silence» είναι να επικρατεί η άποψη μιας μόνο ομάδας ατόμων αφού οι διαφορετικές γνώμες αποσιωπούνται. (Schedfelle et all, 2001)

Όταν το άτομο παρατηρεί ότι η δική του προσωπική γνώμη, εξαπλώνεται και αντιλαμβάνεται από τους γύρω του την θετική τους στάση ως προς αυτή, τότε θα την εκφράσει με αυτοπεποίθηση στο κοινό. Αντίθετα, τα άτομα που παρατηρούν ότι οι δικές τους απόψεις χάνουν έδαφος, έχουν την τάση να υιοθετήσουν μια πιο επιφυλακτική στάση. Σε αυτή την περίπτωση που διαπιστώσουν ότι οι απόψεις τους έχουν χάσει υποστηρικτές, φοβούνται να εκφραστούν και κρύβουν τις πεποιθήσεις τους από το κοινό. Το γεγονός ότι η μια ομάδα εκφράστηκε με αυτοπεποίθηση και είχε ισχυρή

απήχηση στο κοινό ενώ οι υπόλοιπες παρέμειναν σιωπηλές αυτό θα ενθαρρύνει και άλλους να εκφραστούν ή να σιγήσουν και αναπτύσσει μια σπειροειδή διαδικασία. Οι Noelle & Newman εκπλήσσονται με την ικανότητα του ανθρώπου να αντιλαμβάνεται το κλίμα της κοινής γνώμης. Οι άνθρωποι εκτός από τις πέντε αισθήσεις με τις οποίες αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους, διαθέτουν την λεγόμενη έκτη αίσθηση με την οποία ανιχνεύουν το κλίμα της κοινής γνώμης. Η ικανότητα αυτή του ανθρώπου να ανιχνεύει την κοινή γνώμη δεν χρησιμοποιείται επιπόλαια, απαιτείται μεγάλη συγκέντρωση για την παρακολούθηση των κοινωνικών τάσεων. Η προσπάθεια που δαπανάται στην παρακολούθηση του περιβάλλοντος έχει μικρότερο τίμημα από το να χάσει το άτομο την εκτίμηση των συνανθρώπων του σε περίπτωση που κατέχει διαφορετική άποψη από αυτούς. Τα δομικά στοιχεία που χρησιμοποιούν οι Noelle & Neumann για την κατασκευή του μοντέλου της κοινής γνώμης είναι η ικανότητα που έχει ο άνθρωπος να καταγράφει τις εξελίξεις του δημοσίου αισθήματος, ο φόβος που νιώθει για κοινωνική απομόνωση και η διστακτικότητα των ανθρώπων να εκφράσουν τις απόψεις της μειοψηφίας. (Noelle & Neumann, 1991)

Η θεωρία λοιπόν του σπειροειδούς φαινομένου συνοψίζεται ως εξής: τα άτομα που πιστεύουν πως έχουν στην κατοχή τους μια άποψη της μειοψηφίας σε ένα δημόσιο ζήτημα δεν θα την εκφράσουν, σε αντίθεση με εκείνους που θεωρούν πως η δική τους άποψη συμπίπτει με αυτή της πλειοψηφίας, γεγονός που στους ενθαρρύνει να την διατυπώσουν. (West et al., 2010).

2.1.8 Η ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

Οι επικριτές της θεωρίας υποστηρίζουν πως υπάρχει ένα τμήμα του πληθυσμού που θα υπερασπιστεί με σθένος τις δικές του πεποιθήσεις αδιαφορώντας αν ανήκουν στη μειοψηφία, αν θα περιοριστούν και αν δεχτούν αρνητική κριτική από το σύνολο του πληθυσμού. Εκφράζουν την δική τους άποψη με οποιοδήποτε κόστος αδιαφορώντας για το πόσο η επικρατέστερη άποψη αποκλίνει από τη δική τους. Ο μόνος τρόπος να πάψει να επικρατεί μία γνώμη είναι το θάρρος έκφρασης διαφορετικών από αυτή απόψεων. Οι επικριτές επίσης εστιάζουν στην αμφιβολία για τα αίτια της τάσης των ατόμων να παραμένουν σιωπηλά, ίσως μερικοί άνθρωποι να παραμένουν σιωπηλοί περισσότερο από άλλους λόγω συστολής, αδιαφορίας, ή επιθυμίας να μην φέρουν σε δύσκολη θέση ένα άτομο με μια αντιτιθέμενη άποψη. Ακόμα ένα σημείο που προτείνεται να ελεγχθεί περαιτέρω σε μελλοντική έρευνα γιατί υπάρχουν κενά στο σπειροειδές μοντέλο είναι η προθυμία των ανθρώπων να εκφράσουν τις πραγματικές απόψεις τους. Το πόσο πρόθυμο είναι ένα

άτομο να τις εκφράσει ενδέχεται και να απέχει από τις υποθέσεις του μοντέλου για φόβο κοινωνικής απομόνωσης και περιθωριοποίησης. Τέλος η θεωρία στέκεται στο σημείο της δύναμης της επιρροής από το σύνολο της κοινωνίας ενώ το οικογενειακό και το φιλικό περιβάλλον ασκούν την μεγαλύτερη άσκηση πίεσης στην έκφραση πραγματικών απόψεων. Μια πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι οι αντιλήψεις της κοινής γνώμης ασκούν στο άτομο λιγότερη πίεση από αυτή της οικογένειας και των φίλων. Το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον επηρεάζουν κατά πολύ περισσότερο το άτομο να εκφραστεί και το κόστος μιας διαφορετικής άποψης είναι πολύ μεγαλύτερο από ότι στο κοινωνικό σύνολο. (Csikszentmihai,1997)

2.1.9 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΠΕΙΡΟΕΙΔΟΥΣ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

Σε επίπεδο εργασιακού περιβάλλοντος το spiral of silence θα παρουσιαστεί στην περίπτωση που εμφανιστεί η απειλή απομόνωσης του ατόμου από μια ομάδα εργασίας (Noelle & Newmann, 1974). Στην περίπτωση που μια εργασιακή ομάδα διακρίνεται από διαφορές μεταξύ των μελών της, ο κίνδυνος για την εμφάνιση της σπείρας της σιωπής είναι μεγαλύτερος. Η ύπαρξη αυτών των διαφορών οδηγεί στη δημιουργία μικρότερων ομάδων (υπό-ομάδων) με κοινά χαρακτηριστικά και ομοιογένεια απόψεων. Μια ομάδα εργασίας με κοινά χαρακτηριστικά και κοινές απόψεις θα επιτύχει αποτελεσματικότερη συνεργασία για την πραγμάτωση των εργασιακών στόχων που τους έχουν ανατεθεί. Τα άτομα σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας έχουν την τάση να εντάσσονται σε ομάδες όπου τα μέλη τους έχουν κοινά χαρακτηριστικά και κοινές πεποιθήσεις με αυτά. Στα πλαίσια μιας τέτοιας ομάδας όπου υπάρχει ταύτιση απόψεων μεταξύ των μελών, ευνοείται η επικοινωνία. (Tajfel & Turner, 1986) Από την άλλη πλευρά όμως παρόλο που η ετερογένεια μιας ομάδας εμποδίζει την ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των μελών έχει το πλεονέκτημα ότι οι διαφορετικές απόψεις συνεισφέρουν σε ένα πιο παραγωγικό αποτέλεσμα μέσα στον οργανισμό και προωθούν την ευρηματικότητα και τη δημιουργικότητα. Για το λόγο αυτό οι ομάδες που

χαρακτηρίζονται από διαφορές δίνουν καλύτερα αποτελέσματα ιδιαίτερα αν τα εργασιακά θέματα που τους έχουν αναθέσει να επιλύσουν απαιτούν την ποικιλία των ιδεών τους. Σύμφωνα με έρευνες όμως η διαφορετικότητα των ομάδων προκαλεί πόλωση μεταξύ των μελών και το γεγονός αυτό εμποδίζει την ελεύθερη έκφραση των ατόμων.

Το σπειροειδές φαινόμενο χαρακτηρίζεται από δύο διαστάσεις την κάθετη και την οριζόντια. Η κάθετη διάσταση έχει ως συνέπεια την επέκταση της σιωπής στον οργανισμό με το πέρασμα του χρόνου. Όταν ένα άτομο αποφασίζει να μείνει σιωπηλό για ένα συγκεκριμένο ζήτημα στον οργανισμό που εργάζεται, η σιωπή του αυτή ενδέχεται να επεκταθεί και σε όλα τα υπόλοιπα ζητήματα. Η οριζόντια διάσταση του σπειροειδούς φαινομένου αφορά την επέκταση του στα υπόλοιπα άτομα που απαρτίζουν τον οργανισμό. Η σιωπή ενός εργαζομένου επιφέρει σιωπή και σε όλους τους υπόλοιπους καθώς η έλλειψη επικοινωνίας αρχίζει και γίνεται μόνιμη κατάσταση του οργανισμού και τα μέλη του δεν εκφράζουν τις απόψεις τους. Η οριζόντια και η κάθετη διάσταση επιβεβαιώνουν την δυναμική της εξάπλωσης της σιωπής τόσο στα προς συζήτηση θέματα στον οργανισμό όσο και στα άτομα που τον πλαισιώνουν. (Φραγκούλη, 2009)

2.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.2.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η επικοινωνία από την άλλη πλευρά αποτελεί τη διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, με μορφή τόσο λεκτική όσο και μη λεκτική, στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Ένας οργανισμός μπορεί να απαρτίζεται από υπαλλήλους από διάφορα μέρη της κοινωνίας. Προκειμένου να ενώσει τις δραστηριότητες όλων των εργαζομένων, η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας. Η επικοινωνία εμπεριέχει απαραίτητες πληροφορίες για το σύνολο του εργατικού δυναμικού και είναι αναγκαία στα πλαίσια ενός οργανισμού. Η αποτελεσματική επικοινωνία στο χώρο εργασίας εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται όλοι οι οργανωτικοί στόχοι. (Gruning et all, 1992). Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία στο χώρο εργασίας είναι: Ο τρόπος της επικοινωνίας: Διαφορετικοί άνθρωποι εκλαμβάνουν τις πληροφορίες με διαφορετικούς τρόπους. Οι πληροφορίες που μεταβιβάζονται πρέπει να γίνονται κατανοητές από όλους και για το λόγο αυτό η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία πρέπει να είναι απλή και σαφής. Κατά την παρουσίαση ζωτικής σημασίας πληροφοριών, η χρήση εικόνων θα βοηθήσει στην εύκολη κατανόηση των μηνυμάτων που

μεταδίδονται . Η αμφίδρομη επικοινωνία θεωρείται ιδανική καθώς οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται γίνονται το ίδιο κατανοητές τόσο από τον πομπό όσο και από το δέκτη. Οι ερωτήσεις και οι διευκρινήσεις βοηθούν διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό την επικοινωνία. (Henson, 2007)

Το περιεχόμενο των πληροφοριών διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Το επίπεδο των λεπτομερειών που περιλαμβάνονται σε αυτές τις πληροφορίες πρέπει να συμβαδίζει με την ικανότητα του κοινού να τις κατανοήσει (Kynaston, 1979). Δίνοντας πολλές λεπτομέρειες στις πληροφορίες που ανταλλάσσουμε υπάρχει περίπτωση να μειωθεί το ενδιαφέρον του δέκτη και να μείνει αδιάφορος στη συμμετοχή του στη συζήτηση. Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο στο περιεχόμενο των πληροφοριών που ανταλλάσσονται στα πλαίσια του εργασιακού χώρου, διαδραματίζει η ορολογία που χρησιμοποιείται, η οποία πρέπει να είναι κατανοητή από όλους. (Sudden, 2007)

Η συχνότητα κατά την οποία πραγματοποιείται η επικοινωνία σε έναν οργανισμό έχει πολύ μεγάλη σημασία. Αυτό σημαίνει ότι οι πληροφορίες πρέπει να ανταλλάσσονται την κατάλληλη ώρα χωρίς περιττές συναντήσεις και η ενημέρωση των εργαζόμενων για κρίσιμα θέματα πρέπει να γίνεται έγκαιρα χωρίς καθυστερήσεις που θα βλάψουν τους στόχους της οργάνωσης. (Picardi, 2001)

Η επιτυχία της μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από τις ικανότητες του ατόμου που επικοινωνεί το μήνυμα. Τέτοιες ικανότητες είναι οι δεξιότητες παρουσίασης της πληροφορίας, οι δεξιότητες διευκόλυνσης της ομάδας να κατανοήσει και οι γραπτές δεξιότητες επικοινωνίας . Η επιτυχής επικοινωνία εξαρτάται επίσης από την ικανότητα των εργαζομένων να κατανοήσουν τις πληροφορίες που τους δίνονται. Αυτό απαιτεί την παροχή στους εργαζόμενους κάποιων βασικών γνώσεων , όπως οικονομικών ,πωλήσεων , κερδοφορίας και άλλων που κρίνονται απαραίτητες για τον κλάδο που υπηρετεί. (Person, 2007)

2.2.2 ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η διαδικασία της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων αντιμετωπίζει σημαντικά εμπόδια που τη δυσχεραίνουν. Τα εμπόδια αυτά ενδέχεται να προκύψουν είτε από τον πομπό είτε από το δέκτη αλλά

μπορεί ακόμα να προέρχονται από το περιβάλλον στο οποίο διαδραματίζονται. Τα πιο σημαντικά από τα εμπόδια αυτά που δυσχεραίνουν την επικοινωνία είναι τα εξής: (Μπουραντάς, 1992)

Ασάφεια στόχου: Σε περίπτωση που ο στόχος του μηνύματος που επικοινωνείτε δεν δίνεται με σαφήνεια στο δέκτη, δεν επιτυγχάνεται η μετάδοση του μηνύματος με αποτελεσματικό τρόπο. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η διασαφήνιση των σαφών στόχων των μηνυμάτων που μεταδίδονται.

Λανθασμένα μηνύματα: Πολλές φορές ο πομπός δεν διαμορφώνει το μήνυμα όπως θα έπρεπε με αποτέλεσμα η επικοινωνία να στερείται ακρίβειας και σαφήνειας. Η διαμόρφωση ενός λάθους μηνύματος αποτελεί εμπόδιο της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Έλλειψη αξιοπιστίας: Η έλλειψη αξιοπιστίας έχει να κάνει με τις ελλιπείς γνώσεις και πληροφορίες από την πλευρά του πομπού ή ακόμα και με την αναξιόπιστη κρίση του. Σε περίπτωση που ένα ανώτερο στέλεχος δίνει εσφαλμένες πληροφορίες στους υφιστάμενους του είναι ανέφικτη η αποτελεσματική επικοινωνία.

Φόβος για επικοινωνία: Ο φόβος για επικοινωνία επικρατεί κυρίως μεταξύ ανώτερων και κατώτερων στελεχών. Τα ανώτερα στελέχη φοβούνται πως με τις πληροφορίες που θα παραχωρήσουν στους υφιστάμενούς τους, οι τελευταίοι θα τις χρησιμοποιήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτήσουν πιο ισχυρό λόγο απέναντι στους πρώτους. Ένας ακόμα φόβος είναι πως με την παραχώρηση κάποιων πληροφοριών οι υφιστάμενοι θα ζητούν να τους παρέχονται όλο και περισσότερες. Επίσης ελλοχεύει ο κίνδυνος διαρροής των πληροφοριών που δίνονται στους υφιστάμενους σε πρόσωπα που ενδέχεται να ανήκουν στους ανταγωνιστές ή γενικότερα σε άτομα που δεν θα έπρεπε να γνωρίζουν.

Σύμφωνα με μελέτες κάποια άτομα αισθάνονται φόβο να επικοινωνήσουν προφορικά. Τον φόβο αυτό στον εργασιακό χώρο τον διαχειρίζονται μένοντας σιωπηλοί θεωρώντας πως δεν είναι απαραίτητη η έκφραση τους για να έχουν πιο αποτελεσματική απόδοση. (Robbins & Judge, 2011)

Λανθασμένη επιλογή χρόνου και χώρου: Ο κατάλληλος χρόνος και χώρος είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για να υπάρξει μια σωστή επικοινωνία, καθώς σε λάθος χρόνο και χώρο τα στελέχη δεν είναι σε θέση να ακούσουν αποτελεσματικά ο ένας τον άλλον.

Λανθασμένη επιλογή τρόπου και μέσου: Ο τρόπος και το μέσο επικοινωνίας που επιλέγουμε ώστε να μεταφέρουμε μηνύματα που μπορεί να είναι σε γραπτή, προφορική μορφή ή μέσω τηλεφώνου και

με πολλούς άλλους τρόπους πρέπει να είναι κατάλληλος σε κάθε περίπτωση ώστε να διευκολύνεται η επικοινωνία. Αν γίνει λάθος επιλογή δεν επιτυγχάνεται σωστή επικοινωνία.

Έλλειψη ενδιαφέροντος: Πολλές φορές ο δέκτης στερείται ενδιαφέροντος των πληροφοριών που λαμβάνει. Αυτό συμβαίνει είτε γιατί δεν έχει τη διάθεση να τις ακούσει είτε γιατί δεν διαθέτει τις ικανότητες συγκέντρωσης για την κατανόηση των πληροφοριών που δέχεται. Σε μια τέτοια περίπτωση το μήνυμα που μεταφέρεται κινδυνεύει να αλλοιωθεί και ο πομπός αποθαρρύνεται να συνεχίσει την επικοινωνία.

Βεβιασμένα συμπεράσματα: Σε κάποιες περιπτώσεις ο δέκτης κρατάει τις πρώτες πληροφορίες του μηνύματος αδιαφορώντας για τη συνέχεια του και καταλήγει σε λάθος συμπεράσματα για το νόημα της πληροφορίας που έλαβε. Ένα τέτοιο γεγονός δυσχεραίνει την επικοινωνία και ιδιαίτερα σε επιχειρησιακούς χώρους όπου ο χρόνος πιέζει.

Προδιάθεση/προκατάληψη: Οι προκαταλήψεις και οι προδιαθέσεις αποτελούν σημαντικό εμπόδιο της επικοινωνίας. Το αποτέλεσμα της υπερίσχυσης τους σε μια συζήτηση είναι η λανθασμένη κατανόηση του μηνύματος που μεταδόθηκε. Η επικοινωνία θα έπρεπε να μένει ανεπηρέαστη από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις και ο δέκτης να λαμβάνει το μήνυμα κρατώντας ουδέτερη στάση.

Υπερευαισθησία: Σε κάποιες περιπτώσεις όταν μεταφέρεται ένα μήνυμα δίνεται έμφαση σε κάποια γεγονότα λόγω υπερευαισθησίας του πομπού σε αυτά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δοθεί έμφαση σε αυτά τα γεγονότα του μηνύματος και να μη δοθεί προσοχή στις υπόλοιπες πληροφορίες που περιλαμβάνει.

Διαφορές αντιλήψεων: Οι αντιλήψεις των ανθρώπων διαφέρουν ανάλογα με τις εμπειρίες τους και τις πεποιθήσεις τους. Οι αντιλήψεις που έχει διαμορφώσει κάθε άνθρωπος επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύονται τα ίδια μηνύματα. Ανάλογα με αυτές τις αντιλήψεις αξιολογούν διαφορετικά τις πληροφορίες του ίδιου μηνύματος γεγονός που δυσχεραίνει ιδιαίτερα την επικοινωνία.

Σχέσεις μεταξύ των συνομιλητών: Σημαντικό παράγοντα στην επικοινωνία αποτελούν οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που ανταλλάζουν πληροφορίες. Στον εργασιακό χώρο οι διαφορές της βαθμίδας της διοικητικής θέσης αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία γιατί καταπιέζεται η ελεύθερη έκφραση. Η αυταρχική εξουσία των ανώτερων στελεχών δυσχεραίνει τους διαύλους επικοινωνίας. Επίσης αν η σχέση μεταξύ των ατόμων που έρχονται σε επικοινωνία χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό ή από συμφέροντα δεν ευνοείται η μεταξύ τους επικοινωνία.

Οργανωτικές δομές/διαδικασίες: Σε εργασιακό επίπεδο οι δομές και οι διαδικασίες που υιοθετούνται παρεμποδίζουν την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων που πλαισιώνουν τον οργανισμό. Σε αυτές τις δομές συγκαταλέγεται η διάκριση των θέσεων σε ανώτερες και κατώτερες και οι διαδικασίες που επιλέγονται για την ανταλλαγή πληροφοριών, οι οποίες περιπλέκουν την επικοινωνία γιατί πρέπει να τηρούνται συγκεκριμένοι χρόνοι και τρόποι ανάλογα με τους κανόνες της επιχείρησης.

Φόρτωση πληροφοριών: Όταν τα άτομα υπερφορτώνονται από πληροφορίες δυσκολεύονται να τις επεξεργαστούν με αποτέλεσμα πολλές φορές να τις επεξεργάζονται λάθος. Οι πολλές πληροφορίες επίσης απαιτούν περισσότερο χρόνο για την επεξεργασία τους και πολλές φορές κάποιες συλλαμβάνονται και κάποιες απορρίπτονται από τον ανθρώπινο νου, επιλέγοντας ποιες θα κρατήσει.

Το κλίμα και η παιδεία της επιχείρησης: Το κλίμα που επικρατεί στην κάθε επιχείρηση και η παιδεία των εργαζομένων προωθούν ή εμποδίζουν την επικοινωνία ανάλογα με το αν είναι αρνητικά ή θετικά.

Οι κώδικες επικοινωνίας: Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός. Στους κώδικες επικοινωνίας συμπεριλαμβάνονται οι κινήσεις των ανθρώπων όταν μιλούν και οι λέξεις και τα σύμβολα που επιλέγουν να χρησιμοποιούν. Αυτοί οι κώδικες δεν κατανοούνται από όλους ιδιαίτερα από εργαζόμενους που προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους. Οι λέξεις χρησιμοποιούνται με διαφορετική σημασία από κάθε άνθρωπο ακόμα και αν είναι ακριβώς οι ίδιες. Ο κώδικας επικοινωνίας διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο ανάλογα με τα βιώματα του και τον χαρακτήρα του και αποτελεί εμπόδιο για να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία.

Διαφορετικές κουλτούρες των ατόμων καθιστούν τις διαφορές αυτές ακόμα πιο έντονες. Οι λέξεις έχουν διαφορετική σημασία από κουλτούρα σε κουλτούρα, αυτό συμβαίνει γιατί ο καθένας δίνει διαφορετική ερμηνεία σε κάθε λέξη. Επίσης πολλές φορές η μετάφραση των λέξεων δεν αποδίδει την ακριβή σημασία τους και δεν μεταφράζονται όλες οι λέξεις από γλώσσα σε γλώσσα. Σε άτομα που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες υπάρχουν διαφορές στον επιτονισμό που προκύπτουν επίσης και από την περίσταση στην οποία βρισκόμαστε. Διαφορετικός είναι ο τόνος μας όταν απευθυνόμαστε στον προϊστάμενό μας και όταν απευθυνόμαστε σε κάποιο φίλο μας. Η διαφορά στην κουλτούρα καθιστά διαφορετικό τον τόνο με τον οποίο επιλύουν τα άτομα τις διαφορές τους. Έτσι τα άτομα που η κουλτούρα τους είναι ατομιστική έρχονται σε άμεση αντιπαράθεση με τους συνομιλητές τους, σε αντίθεση με άτομα που προέρχονται από άλλες κουλτούρες και αποφεύγουν την άμεση σύγκρουση. (White and Mazur, 1995)

Επικοινωνιακές δεξιότητες: Οι επικοινωνιακές ικανότητες του ατόμου έχουν να κάνουν με την ικανότητα του ανθρώπου να μεταδίδει ένα μήνυμα, δηλαδή με τον τρόπο που το διαμορφώνει ώστε να γίνεται κατανοητό, αλλά και με την ικανότητά του να συλλαμβάνει το μήνυμα που δέχεται. Οι ικανότητες αυτές σχετίζονται με την διανοητική κατάσταση του ανθρώπου και με τις φυσικές ικανότητες με τις οποίες συλλαμβάνουν το μήνυμα δηλαδή με τις αισθήσεις τους.

Οι κανόνες της επικοινωνίας και η θέση των συνομιλητών: Στα πλαίσια της επικοινωνίας και ιδιαίτερα στον χώρο εργασίας πρέπει να τηρούνται κάποιοι κανόνες για να επικοινωνούν τα άτομα μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει πως υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.

Η θέση που κατέχει ο κάθε συνομιλητής αποτελεί ακόμα ένα φραγμό επικοινωνίας γιατί αν τα άτομα που κατέχουν υψηλή θέση κρατούν σε απόσταση τους συνομιλητές τους, εκείνοι δεν μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους όπως θα έκαναν σε διαφορετική περίπτωση.

Σιωπή: Συχνά παρατηρούνται περιστατικά στα πλαίσια ενός οργανισμού που δεν αποκαλύπτονται από τα άτομα που γίνονται μάρτυρες σε αυτά. Η επιλογή για μια σιωπηλή στάση οφείλεται στα ανώτερα στελέχη που αποθαρρύνουν την έκφραση των εργαζομένων και αποτρέπουν και τους υπόλοιπους υπαλλήλους για μελλοντική έκφραση ανάλογων περιστατικών. (Robbins & Judge, 2011)

Πολιτισμικό πλαίσιο: Σε ορισμένες κουλτούρες η επικοινωνία δεν βασίζεται στις λέξεις. Στις κουλτούρες αυτές απαραίτητο κριτήριο για την αποτελεσματική επικοινωνία είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ των συνομιλητών όπως και η βαθμίδα που κατέχει ο υπάλληλος στην επιχείρηση. Η επικοινωνία από πολιτισμό σε πολιτισμό διαφέρει και αυτό αποτελεί εμπόδιο για άτομα που προέρχονται από διαφορετικό πολιτισμικό πλαίσιο. (Robbins & Judge, 2011)

Στα πλαίσια ενός οργανισμού η επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την απόδοση των εργαζομένων και την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η επικοινωνία θα βελτιωθεί με τη διάθεση για ακρόαση και ανατροφοδότηση από τα μέλη του οργανισμού. (Kay Kent, 1996)

2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

2.3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μία έννοια, η οποία αποσαφηνίζει τη σχέση του εργαζόμενου με τον οργανισμό. Τα τελευταία χρόνια η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης κατέχει κυρίαρχο ρόλο στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων λόγω της σπουδαιότητάς της και της αναγκαιότητάς της για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού (Nehmeh, 2009).

Η αρχική ιδέα όμως βασίζεται στους Mowday, Steers & Porter (1982) σύμφωνα με τους οποίους η οργανωσιακή δέσμευση αποτελείται από τρία στοιχεία: α) το πόσο αποδέχεται το άτομο τους στόχους του οργανισμού, β) την διάθεση του ατόμου να εργαστεί όσο το δυνατόν περισσότερο για τον οργανισμό, και γ) την διάθεση του ατόμου να εξακολουθήσει να εργάζεται και στο μέλλον για τον οργανισμό αυτό. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης δεν αποτελεί μια απλή παθητική πίστη για τη φιλοσοφία της επιχείρησης αλλά περιλαμβάνει και στοιχεία ενεργητικής σχέσης, με τους εργαζόμενους να είναι σε θέση να προσφέρουν στον οργανισμό όσα περισσότερα μπορούν προκειμένου να βελτιώσουν τη θέση του (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Η ύπαρξη οργανωσιακής δέσμευσης από μέρους των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό αποτελεί βασική προϋπόθεση για να υλοποιηθεί η στρατηγική ενός οργανισμού, η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διοικητική διαδικασία. Οι επιδιωκόμενοι στόχοι ενός οργανισμού, οι δράσεις για την επίτευξή τους, οι μέθοδοι επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων και οι τεχνικές αξιολόγησης και ελέγχου που εφαρμόζονται κινδυνεύουν να αποτύχουν, εάν απευθυνθούν σε εργαζόμενους, που διαθέτουν χαμηλά επίπεδα δέσμευσης για τον οργανισμό τους. Η απουσία της δέσμευσης μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία υλοποίησης της στρατηγικής που ορίστηκε καθώς η σωστή της εφαρμογή εξαρτάται τόσο από το σύνολο των διοικητικών στελεχών που απαρτίζουν τον οργανισμό καθώς ακόμα και ο τελευταίος στην ιεραρχία εργαζόμενος μπορεί να την επηρεάσει αρνητικά. Η ικανότητα των ατόμων που πλαισιώνουν τον οργανισμό να εφαρμόζουν τη στρατηγική που ορίστηκε, μέσω της δράσης τους και των αποφάσεών τους, έχει συνάφεια με τη δέσμευση που αισθάνονται για αυτόν (Meyer et al., 1993).

Οι οργανωσιακοί επιστήμονες έχουν αναπτύξει πολλές αποχρώσεις του ορισμού της οργανωσιακής δέσμευσης και πολλές κλίμακες για τη μέτρησή της. Το μοντέλο των Meyer & Allen ενσωματώνει

πολλούς ορισμούς της οργανωσιακής δέσμευσης και εμπλουτίζει τη βιβλιογραφία ακόμα περισσότερο. (Keiningham, Frennea, Aksoy, Buoye, Mittal, 2015)

Ο πιο διαδεδομένος ορισμός της οργανωσιακής δέσμευσης αποτυπώνεται από τους Meyer & Allen (1993), ο ορισμός αυτός εξηγεί την δέσμευση ως μια ψυχολογική κατάσταση που συνδέει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014)

2.3.2 ΟΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Σύμφωνα με το μοντέλο των Meyer & Allen (1991) η οργανωσιακή δέσμευση περιέκλειε τρεις διαφορετικές συνιστώσες που αντιστοιχούν σε διαφορετικές ψυχολογικές καταστάσεις. Η πρώτη συνιστώσα είναι η συναισθηματική δέσμευση. Ο εργαζόμενος που είναι συναισθηματικά δεσμευμένος ταυτίζεται με τους στόχους του οργανισμού και επιθυμεί να παραμείνει μέρος της οργάνωσης. (Meyer & Allen, 1991)

Ακόμα και σε περίπτωση δυσαρέσκειας του εργαζόμενου, η δέσμευση του για συναισθηματικούς λόγους με τον οργανισμό δεν του αφήνει περιθώρια να σκεφτεί να τον εγκαταλείψει. (Βακόλα & Νικολάου, 2012)

Η δεύτερη ψυχολογική κατάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η ηθική δέσμευση. Το άτομο δεσμεύεται να παραμείνει στον οργανισμό λόγω του αισθήματος συναισθηματικής υποχρέωσης. Το συναίσθημα αυτό μπορεί να προκύψει από τη στιγμή της ένταξης του ατόμου στον οργανισμό. Για παράδειγμα ένας οργανισμός που επενδύει στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, δημιουργεί την ηθική δέσμευση της παραμονής στον οργανισμό ώστε να «εξοφληθεί το χρέος». Η ηθική αυτή δέσμευση μπορεί επίσης να προκύπτει από κάποιο πρόσωπο του οργανισμού, το οποίο ο εργαζόμενος δεν θέλει να προδώσει δίνοντας τον καλύτερο του εαυτό για να αποδώσει. (Wiener, 1982)

Η τρίτη συνιστώσα της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η υπολογιστική δέσμευση. Η υπολογιστική δέσμευση σχετίζεται με τις ζημιές ή τις απώλειες που μπορεί να προκύψουν αν ο εργαζόμενος αποχωρήσει από τον οργανισμό που εργάζεται. Ο εργαζόμενος σε περίπτωση αποχώρησης από τον οργανισμό, θα αντιμετωπίσει οικονομικό κόστος, κοινωνικό κόστος, κόστος επανεκπαίδευσης και άλλα πολλά τα οποία υπολογίζει πριν πάρει την απόφασή του. (Becker, 1960)

2.3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Κάποιοι συγκεκριμένοι παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου καθορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση (Oliver, 1990)

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου που σχετίζονται με το ακαδημαϊκό του επίπεδο, την ηλικία του, το φύλο του και την εργασιακή του εμπειρία επηρεάζουν τη δέσμευση με τον οργανισμό. Είναι διαφορετικά τα επίπεδα δέσμευσης με τον οργανισμό ανάλογα με τη μόρφωση που έχει λάβει ο εργαζόμενος, σε περίπτωση που η θέση που κατέχει στον οργανισμό δεν ανταποκρίνεται σε αυτό το επίπεδο, η δέσμευση του με τον οργανισμό είναι αρνητική. Η ηλικία του εργαζόμενου και η εργασιακή του εμπειρία αποτελούν επίσης σημαντικούς παράγοντες που αυξάνουν τη δέσμευση όσο αυξάνονται, γιατί οι ευκαιρίες για αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος μειώνονται. Το φύλο του εργαζόμενου καθιστά τα επίπεδα δέσμευσης διαφορετικά στους άντρες και στις γυναίκες. (Βακόλα & Νικολάου, 2012)

Τα καθήκοντα και οι ευθύνες που αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό επιδρούν στα υψηλά ή χαμηλά επίπεδα δέσμευσης. Το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία που αναλαμβάνει αποτελεί παράγοντα υψηλής δέσμευσης με τον οργανισμό. Αντίθετα όταν υπάρχει έλλειψη ενδιαφέροντος και επικρατούν δυσάρεστα συναισθήματα η δέσμευση με τον οργανισμό είναι μειωμένη. (Allen & Meyer, 1990)

Είναι συνεπώς ένας όρος που συνδέεται με την ύπαρξη θετικών αισθημάτων για την εργασία. Τα αισθήματα αυτά προκαλούνται από εσωτερικούς παράγοντες (όπως η ελευθερία που παρέχεται στον εργαζόμενο από τη διοίκηση), ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με τις απολαβές και τις συνθήκες εργασίας επιδρούν λιγότερο. (Arnold, 1982).

2.3.4 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Μια από τις μεταβλητές που σχετίζονται με την οργανωσιακή δέσμευση είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας εξετάζει τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης και φαίνεται πως οι εργαζόμενοι που βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση αναπτύσσουν ισχυρότερη δέσμευση για το έργο τους από την εργασία τους. Η ικανοποίηση αποτελεί αξιόπιστο προγνωστικό δείκτη της δέσμευσης. (Dirani & Kuchinke, 2011)

Πολλοί οργανισμοί επιδιώκουν τη δημιουργία συνθηκών για την εύνοια της ύπαρξης εργασιακής ικανοποίησης ώστε να αναπτυχθεί στους εργαζόμενους η δέσμευση με την εργασία τους. (Tett & Meyer, 1993)

Η δεύτερη μεταβλητή που σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση είναι η εργασιακή απόδοση. Η δέσμευση με τον οργανισμό καθιστά τον εργαζόμενο περισσότερο παραγωγικό στην εργασία του μειώνοντας τις απουσίες αλλά και τις πιθανότητες παραίτησης του από τον οργανισμό (Brooke et all 1988). Υπάρχει ένας διαχωρισμός μεταξύ της συναισθηματικής και της υπολογιστικής δέσμευσης η πρώτη καθιστά το άτομο πιο παραγωγικό εν αντιθέσει με τη δεύτερη που δεν επιδρά στην απόδοση του εργαζόμενου. Η υπολογιστική δέσμευση κρατά το άτομο στον οργανισμό λόγω συνθηκών όπως η ανεργία που επικρατεί και η αδυναμία του να απορροφηθεί κάπου αλλού για αυτό και δεν είναι τόσο ισχυρή όσο η συναισθηματική. (Albrecht ,2010)

Μια ακόμα συνέπεια της οργανωσιακής δέσμευσης αποτελεί επίσης η ηθική συμπεριφορά των εργαζόμενων που επηρεάζεται αρνητικά όταν υπάρχει δέσμευση με τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει πως η ηθική συμπεριφορά των εργαζόμενων μειώνεται και τα άτομα πολλές φορές οδηγούνται στην αποσιώπηση παράνομων πράξεων ή ανήθικων πρακτικών στις οποίες ενδέχεται και οι ίδιοι να συμμετέχουν. (Kreitner, Kinicki & Buelens,2006)

2.4 ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

2.4.1 Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι Morrison & Milliken (2000) έδειξαν ότι αποτελέσματα της οργανωσιακής σιωπής είναι οι μεταβλητές της γνωστικής ασυμφωνίας, των χαμηλών κινήτρων, της ικανοποίησης και της δέσμευσης. Η έρευνα των Vakolla & Bourantas (2005) εστιάζει στις μεταβλητές της δέσμευσης και της ικανοποίησης ως συνέπειες του κλίματος σιωπής. Συγκεκριμένα η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μια στάση που αντανάκλα τη σύνδεση του υπαλλήλου με τον οργανισμό. Πρόκειται για μια κατάσταση στην οποία το άτομο ταυτίζεται με ένα συγκεκριμένο οργανισμό και τους στόχους του

και επιθυμεί να αποτελεί μέλος του, ώστε να διευκολυνθεί τους στόχους του. Υποστηρίζεται ότι η δέσμευση συχνά καθιερώνει μια σχέση ανταλλαγής στην οποία τα ίδια τα άτομα αποδίδουν στην οργάνωση με αντάλλαγμα ορισμένων ανταμοιβών (Buchanan, 1974). Τα άτομα έρχονται σε οργανισμούς με ορισμένες ανάγκες, δεξιότητες, τις προσδοκίες και ελπίζουν να βρουν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Όταν ένας οργανισμός μπορεί να παρέχει αυτές τις ευκαιρίες, η πιθανότητα της ισχυροποίησης της δέσμευσης αυξάνεται. Η δέσμευση μπορεί να χαρακτηρίζεται από τουλάχιστον τρεις παράγοντες που συνδέονται με μια ισχυρή αποδοχή των αξιών και των στόχων του οργανισμού, θέληση του ατόμου να ασκήσει σημαντική προσπάθεια για τον οργανισμό, μία ισχυρή επιθυμία να διατηρήσουν τη συμμετοχή τους στην οργάνωση. (Vakolla & Bourantas, 2005). Η δέσμευση είναι μια πιο σφαιρική αντίληψη, η οποία αντικατοπτρίζει μια γενική συναισθηματική κατάσταση για τον οργανισμό στο σύνολό του. Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει την απόκριση του ατόμου στη δουλειά του και στην απόδοση του. Η οργανωσιακή δέσμευση αναπτύσσεται αργά, αλλά όταν δημιουργηθεί οι εργαζόμενοι δεν αλλάζουν την προσήλωσή τους στις οργάνωση εύκολα. Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά πιο άμεσες αντιδράσεις σε συγκεκριμένες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως εργασιακού κλίματος, πληρωμών κ.λπ. Αν και η ικανοποίηση από την εργασία διαφέρει από την οργανωσιακή δέσμευση, και οι δύο μπορούν να αντιμετωπιστούν ως συνέπειες της οργανωσιακής σιωπής (Mowday et al., 1982).

Η οργανωσιακή σιωπή μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ανατροφοδότησης, έλλειψη

πληροφοριών και έλλειψη ανάλυσης των ιδεών και εναλλακτικών λύσεων και ως εκ τούτου, ο οργανισμός θα υποφέρει από λιγότερο αποτελεσματικές οργανωτικές διαδικασίες. Επιπλέον, η οργανωσιακή σιωπή μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ελέγχου, σε γνωστική ασυμφωνία και σε αίσθημα υποτίμησης της προσωπικότητας του εργαζόμενου. Όλοι αυτοί οι παράγοντες οδηγούν σε χαμηλή δέσμευση και ικανοποίηση (Morrison and Milliken, 2000).

Σε συνέχεια αυτού του συμπεράσματος προκύπτει η υπόθεση ότι οι αντιληπτές διαστάσεις του κλίματος σιωπής σχετίζονται αρνητικά με τις στάσεις εργασίας

όπως η οργανωσιακή δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία. (Vakolla & Bourantas, 2005)

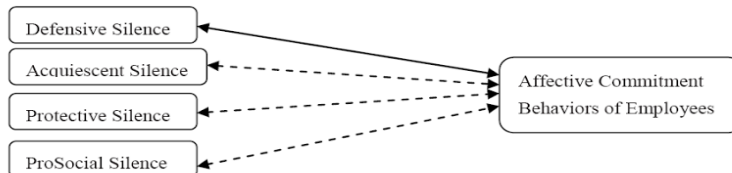
2.4.2 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΙΩΠΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον από τους ερευνητές για τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής σιωπής, καθώς αποτελεί μια σχέση που δεν έχει συνεπή ευρήματα. Αποτελεί πεδίο ιδιαίτερου ερευνητικού ενδιαφέροντος γιατί παρά το γεγονός της αποδεδειγμένης ύπαρξης σιωπής στους οργανισμούς δεν υπάρχουν συμπεράσματα που να δείχνουν συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση. Σε έρευνα που διεξήχθη για την εξέταση της συγκεκριμένης σχέσης αποδείχτηκε πως διαφέρει μεταξύ των εργασιακών ομάδων που δημιουργούνται στον οργανισμό, καθώς καθεμία από αυτές διατηρεί στάση σιωπής για διαφορετικούς λόγους. Η εξάλειψη των παραγόντων που ευνοούν τη στάση σιωπής και η εύνοια των ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας θα δημιουργήσει στους εργαζόμενους θετικά αισθήματα και θα επιτευχθεί η δέσμευση με τον οργανισμό.

Σε έρευνα που διεξήχθη από τους Vakola & Bourantas (2005), ακολουθώντας το προγενέστερο μοντέλο των Morrison & Miliken, εξετάστηκε η υπόθεση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ της σιωπής και της δέσμευσης των εργαζομένων. Οι αντιληπτές διαστάσεις κλίματος σιωπής συσχετίζονται αρνητικά με τις στάσεις εργασιακής συμπεριφοράς όπως η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση.

Για λογαριασμό της έρευνας μοιράστηκαν και απαντήθηκαν ερωτηματολόγια σε ιδιωτικό νοσοκομείο. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν συσχέτιση μόνο μιας μορφής της σιωπής με την οργανωσιακή δέσμευση. Μόνο η αμυντική μορφή σιωπής βρέθηκε να συσχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Η εν λόγω μορφή σιωπής αποτελεί την προσωπική επιλογή του εργαζόμενου να μην επικοινωνήσει τις απόψεις του και τις πληροφορίες που λαμβάνει. Το συμπέρασμα της έρευνας είναι πως επιβεβαιώνεται η αρχική υπόθεση αφού προκύπτει συσχέτιση έστω και μιας μορφής οργανωσιακής σιωπής με την οργανωσιακή δέσμευση. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τη σχέση της αμυντικής σιωπής με την οργανωσιακή δέσμευση. (Deniz, Noyan, Ertosun, 2013). Η προσωπική επιλογή του ατόμου να μην εκφράζει τις πεποιθήσεις του έχει άμεση συσχέτιση με τη δέσμευση του με τον οργανισμό. Σε αυτό το διάγραμμα η στάση σιωπής απεικονίζεται σε τέσσερις μορφές συμπεριφοράς όπου μόνο μια από αυτές σχετίζεται άμεσα με τη συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό. Ενώ οι άλλες στάσεις σιωπής φαίνονται να επιδρούν μεν αλλά να μην έχουν άμεση συσχέτιση με αυτή.

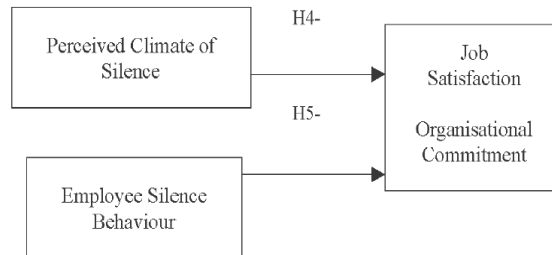
Figure 2. Final Model



Source: The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company.(2013)

Οι Morrison & Milliken (2000), έδειξαν πως σε οργανισμούς που επικρατεί οργανωσιακή σιωπή παρατηρούνται μειωμένα επίπεδα ικανοποίησης καθώς και μειωμένα επίπεδα δέσμευσης με τον οργανισμό. Οι συνέπειες της οργανωσιακής σιωπής δεν είναι ανεξάρτητες από τους παράγοντες που οδηγούν τον εργαζόμενο σε χαμηλά επίπεδα δέσμευσης με τον οργανισμό. Το κλίμα σιωπής σε έναν οργανισμό δεν επιτρέπει τη διάδοση νέων ιδεών και πληροφοριών, το κλίμα αυτό επιδρά στην ψυχολογία του εργαζόμενου ο οποίος απομονώνεται και καταπιέζει την έκφρασή του. Αποτέλεσμα των παραγόντων αυτών που καλλιεργούνται με την ύπαρξη σιωπής στον οργανισμό είναι η μειωμένη δέσμευση με τον οργανισμό. (Morrison&Milliken,2000)

Ο πιο σημαντικός δείκτης που μπορεί να προβλέψει την οργανωσιακή δέσμευση είναι η δύναμη της επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό. Δίνοντας συνέχεια στο προγενέστερο μοντέλο των Morrison & Milliken(2000) οι Vakolla & Bourantas κατέληξαν στις εξής υποθέσεις: Σύμφωνα με την πρώτη υπόθεση οι διαστάσεις του κλίματος της σιωπής που γίνονται αντιληπτές έχουν αρνητική συσχέτιση με θετικές εργασιακές συμπεριφορές όπως η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με την δεύτερη υπόθεση η στάση σιωπής των εργαζομένων συσχετίζεται επίσης αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση και την οργανωσιακή ικανοποίηση. Οι υποθέσεις αυτές περιγράφονται στο σχήμα που ακολουθεί:



Το κλίμα δημιουργεί στάσεις και προκαταλήψεις αποτελεί το σύνολο των προδιαθέσεων προς κάτι. Ο όρος του κλίματος σιωπής περιγράφεται από τον Senge (1999) υποδεικνύοντας πως σε οργανισμούς που λειτουργούν σε ένα τέτοιο κλίμα οι εργαζόμενοι τους τείνουν να χειρίζονται τα προβλήματά τους μόνοι τους χωρίς αλληλεπίδραση. Ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι τείνουν να συζητούν τα θέματά τους μόνο σε ιδιωτικό επίπεδο. Ορισμένοι εργαζόμενοι μάλιστα έχουν παραμείνει τόσο μεγάλο διάστημα σε χώρους εργασίας όπου ο φόβος ο εκφοβισμός και η σιωπή αποτελούν κανόνες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να φανταστούν τους εαυτούς τους σε εναλλακτικά περιβάλλοντα εργασίας. (Senge,1999)

Σε έναν οργανισμό οι κινητήριες δυνάμεις όλων αυτών είναι η ανώτατη διοίκηση. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται άμεσα από την επικράτηση ευχάριστου κλίματος στον οργανισμό. Για την εξέταση των υποθέσεων διεξήχθη έρευνα που έλαβε χώρα σε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο της τεχνολογίας. Ερωτήθηκε ένα δείγμα 677 υπαλλήλων προκειμένου να εξεταστούν οι τρεις διαστάσεις της σιωπής σε σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν την αρνητική συσχέτιση των διαστάσεων της σιωπής και της οργανωσιακής δέσμευσης και ικανοποίησης. Οι διαστάσεις σιωπής συνδέονται με την οργανωτική αφοσίωση και ικανοποίηση από την εργασία. Παρά το γεγονός ότι η οργανωσιακή σιωπή είναι υπαρκτή σε οργανισμούς, υπάρχει περιορισμένη βιβλιογραφία που αναλύει την αντιμετώπισή της. Το κλίμα της σιωπής έχει αντίκτυπο στην ικανότητα των οργανώσεων να

εντοπίζουν τα σφάλματά τους και επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης (Vakola& Bourantas, 2005).

Ερευνητική υπόθεση 3: Η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής επηρεάζει τη δέσμευση με τον οργανισμό.

2.4.3 ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το πιο σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι το γεγονός ότι η οργανωσιακή δέσμευση εξαρτάται από το βαθμό της αποτελεσματικής επικοινωνίας στα πλαίσια του οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως σε εργασιακά περιβάλλοντα που υπάρχει ευνοϊκό κλίμα επικοινωνίας τα επίπεδα δέσμευσης με τον οργανισμό είναι υψηλά. (Φραγκούλη, 2009) Η μη αποτελεσματική επικοινωνία αυξάνει τα ποσοστά των αποχωρήσεων των εργαζομένων (Buelens, Van Den Broeck, Vanderheyden, Kreitner & Kinicki, 2006). Η επικοινωνία κατέχει πολύ σημαντική θέση τόσο στη λειτουργία της επιχείρησης όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. (Βακόλα & Νικολάου, 2012)

Η οργανωσιακή δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζονται από τις συνέπειες της συμπεριφοράς της σιωπής. Η έρευνα χρησιμοποιεί το άτομο ως μονάδα ανάλυσης και προσπαθεί να αναλύσει τις διαστάσεις του κλίματος της σιωπής όπως αυτές γίνονται αντιληπτές ατομικά. Η συμπεριφορά της σιωπής αποτελεί το σύμπτωμα ενός υπαρκτού προβλήματος (Zhou and George,

2001). Οι έννοιες της οργανωσιακής δέσμευσης και ικανοποίησης στα πλαίσια της έρευνας αναλύονται σε ένα πλαίσιο αλλαγής, σε πλαίσιο οργανωτικών αλλαγών. Η επιλογή διεξαγωγής της έρευνας σε ένα τέτοιο πλαίσιο γίνεται γιατί σε μια εποχή αλλαγών υπάρχει μεγαλύτερη πίεση για να εκφράζονται οι απόψεις και οι ιδέες. Κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα προσαρμογής όπως ο φόβος της πιθανής απώλειας θέσεων εργασίας, η

αβεβαιότητα σχετικά με το νέο διευθυντή ή των νέων μελών της ομάδας , η απώλεια της κατάστασης ελέγχου και άλλα. Εάν η σιωπή κυριαρχεί, η αλλαγή είναι σε κίνδυνο

το θετικό κλίμα επικοινωνίας είναι απαραίτητο προκειμένου να αποφευχθεί η δυσάρεστη κατάσταση καχυποψίας και δυσπιστίας. (Appelbaum et al., 2000)

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο όρος έρευνα χρησιμοποιείται για να περιγράψει την αναζήτηση πληροφοριών ή γνώσης, με συγκεκριμένη μέθοδο και σύστημα. Κατά τους Redman και Mory (1923), η έρευνα περιγράφεται ως η συστηματοποιημένη προσπάθεια για την απόκτηση νέας γνώσης. Κάθε έρευνα διεξάγεται έχοντας ως σκοπό να διερευνήσει ή και να ανακαλύψει νέα στοιχεία για ένα φαινόμενο, ή ακόμα και να επιβεβαιώσει στοιχεία που προγενέστεροι μελετητές έχουν αναδείξει. Ο ερευνητής, προκειμένου να διεξάγει την έρευνα για το εκάστοτε θέμα που ερευνά, αναζητά και συγκεντρώνει τις απαραίτητες πληροφορίες. Γύρω από την έννοια της έρευνας έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς ποικίλοι ορισμοί και προσεγγίσεις. Όπως αναφέρει ο Greenfield (1996) η έρευνα είναι μια τέχνη, η οποία φτάνει σε αποτελέσματα, υποβοηθούμενη από τις δεξιότητες του πειραματικού σχεδίου, τη διαδικασία συλλογής και μέτρησης δεδομένων, καθώς και την ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Σε μια διαφορετική κατεύθυνση, ο Noltingk (1965) ορίζει την έρευνα ως απάντηση σε ερωτήσεις, η οποία γίνεται μέσα από μια συστηματική αναζήτηση της αλήθειας, ώστε να ανακαλύψει μια νέα γνώση γύρω από τον κόσμο που προκύπτει όταν συνδυαστούν οι ιδέες και τα γεγονότα.

Στον τρόπο και τη μέθοδο σύμφωνα με τον οποίο διεξάγεται η έρευνα και καταλήγει σε συμπεράσματα, έτσι ώστε να θεμελιώσει μια καλύτερη αντίληψη της αναφέρεται η μεθοδολογία της έρευνας σύμφωνα με τους Pole και Lampard (2002). Η έρευνα είναι, κατά τους ίδιους, μια συνεχής δημιουργική διαδικασία.

Σχεδόν το σύνολο των ερευνών στη βιβλιογραφία, έχει τις βάσεις του σε συστηματικές διαδικασίες, καταλήγοντας, με αυτόν τον τρόπο σε αξιόπιστα συμπεράσματα. Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην παρούσα έρευνα είναι βασισμένη σε δοκιμασμένες κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες έχουν εφαρμοστεί διαχρονικά. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται μια αναλυτική περιγραφή του σχεδιασμού και της μεθοδολογίας της έρευνας που διεξήχθη για τους σκοπούς της εργασίας, ακολουθώντας μια συστηματική αλληλουχία.

3.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο όρος φιλοσοφία της έρευνας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο ερευνητής βλέπει ένα φαινόμενο και τις υποθέσεις που συσχετίζονται με αυτό. Στην ουσία, πίσω από μια έρευνα βρίσκεται μια συγκεκριμένη φιλοσοφική προσέγγιση που σκιαγραφεί το πλαίσιο της βασικής μεθοδολογίας και της συλλογής των πληροφοριών που απαρτίζουν την έρευνα, καθώς και τον προσδιορισμό των κύριων ερωτημάτων προς διερεύνηση. (Guba & Lincoln, 1994).

Η φιλοσοφία που ακολουθείται σε κάθε έρευνα εναπόκειται στην κρίση του ερευνητή, ο οποίος αποφασίζει ποιος θα είναι ο τρόπος προσέγγισης του θέματος που διερευνά. Οι δύο επικρατέστερες προσεγγίσεις για τη φιλοσοφία της έρευνας είναι ο θετικισμός και η φαινομενολογία. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011)

Ο θετικισμός, ως επιστημολογική βάση, έχει τις ρίζες της στις αρχές του D.Hume (1711-1776), αλλά εξελίχθηκε και έλαβε αποστάσεις από την ιδεαλιστική φιλοσοφία κατά την διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου, όπου και άρχισε να συγκλίνει με το ρεύμα της αναλυτικής φιλοσοφίας. Η φιλοσοφία του θετικισμού θεωρεί ότι μια πρόταση έχει νόημα ως επιστημονική, μόνο όταν αυτή μπορεί να επαληθευτεί με αναλυτικές ή και εμπειρικές μεθόδους. Σύμφωνα με αυτήν την θεώρηση, οι υποστηρικτές της προσέγγισης του θετικισμού υποστηρίζουν ότι στην περίπτωση που μια πρόταση δεν μπορεί να επαληθευτεί επιστημονικά τότε αυτή στερείται επιστημονικού ενδιαφέροντος. Σαν απόρροια αυτού, οι θετικιστές απορρίπτουν τη μεταφυσική, εφόσον στερείται επιστημονικού χαρακτήρα, αλλά έχει τη βάση της σε απλές πεποιθήσεις. Από την άλλη πλευρά όμως, σύμφωνα με τους Cornforth (1977) και Frankel (1991), ακόμα και αν οι υποστηρικτές του θετικισμού ισχυρίζονται πως δεν βασίζονται σε καμία μεταφυσική θεωρία, εντούτοις, μια τέτοια αναζήτηση των αφηρητικών βάσεων του κόσμου στα αισθητηριακά δεδομένα, στην ουσία συμβαίνει.

Ο θετικισμός υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος ζει σε έναν αντικειμενικό κόσμο, ο οποίος μπορεί να είναι γνωστός σε αυτόν, μέσα από λογικές στρατηγικές, έχοντας κατά νου τον τελικό στόχο που είναι η κατανόηση του κόσμου. Ένα σημαντικό στοιχείο, το οποίο είναι βασικό στη θεωρία του θετικισμού,

είναι η ουδετερότητα του ερευνητή στην έρευνα, σε σχέση με το φαινόμενο ή τη θεωρία την οποία μελετά. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του θετικισμού, ο ερευνητής δεν επηρεάζεται από κανενός είδους υποκειμενικότητα ή προκατάληψη, και παρατηρεί την έρευνα χωρίς μεροληψία. Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα και λόγω των μεγάλων εξελίξεων στις φυσικές επιστήμες, εμφανίστηκε μια διαφοροποίηση στη θετικιστική προσέγγιση. (Λιοδάκης Γιώργος, 1992). Ο θετικισμός άρχισε πλέον να υιοθετεί οπτικές των φυσικών επιστημών, με την έννοια ότι το αντικείμενο της έρευνας αποτελεί μια παρατηρήσιμη κοινωνική πραγματικότητα και το τελικό αποτέλεσμα της έρευνας μπορεί να περιλαμβάνει γενικεύσεις με παρόμοιο τρόπο όπως αυτές των φυσικών επιστημών (Remenyi et al. 1998).

Έτσι, λόγω των επιρροών που δέχτηκε ο θετικισμός από τις φυσικές επιστήμες, διαμορφώθηκε ως μια επιστημολογική προσέγγιση, εφαρμόζοντας μεθόδους δανεισμένες από τις φυσικές επιστήμες, προκειμένου να μελετήσει πτυχές της κοινωνικής πραγματικότητας. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Με αυτήν την οπτική, οι θετικιστές κάνουν χρήση αντικειμενικών μεθόδων για να απεικονίσουν την πραγματικότητα (Unlin, Robinson & Tolley, 2004). Γίνεται χρήση ποσοτικών μεταβλητών και όρων, όπως και μελέτη της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης, ώστε διαμορφωθούν και να εξηγηθούν τα γεγονότα, μέσα από πολυμεταβλητές στατιστικές αναλύσεις, πράγμα που αποτελεί πλεονέκτημα για την έρευνα (Unlin, Robinson & Tolley, 2004). Η αντικειμενική και ουδέτερη στάση του ερευνητή και η επιστράτευση της επιστημονικής γνώσης, καθώς επίσης και οι ικανότητές του έχουν μια σημαντική συμβολή στην αντικειμενικότητα και τον ορθολογισμό της έρευνας. Σε αυτήν την κατεύθυνση, οι ερευνητές σχεδιάζουν και πραγματοποιούν την έρευνα, παίρνοντας αποφάσεις για το τι ενέργειες θα κάνουν και ποιος θα είναι ο τρόπος εφαρμογής τους (Habil, 2011).

Σύμφωνα με τον Myers (1997, p. 4) ο θετικισμός περιγράφεται με τον ακόλουθο τρόπο: «οι θετικιστές γενικά υποθέτουν ότι η πραγματικότητα αποδίδεται αντικειμενικά και μπορεί να περιγραφεί με μετρήσιμες ιδιότητες οι οποίες είναι ανεξάρτητες από τον παρατηρητή και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί».

Στον αντίποδα του θετικισμού βρίσκεται η άλλη φιλοσοφική προσέγγιση της έρευνας, αυτή της φαινομενολογίας. Σύμφωνα με τη φαινομενολογία η μελέτη της κοινωνικής πραγματικότητας γίνεται διατηρώντας μια υποκειμενική στάση. Έτσι, η προσέγγιση της φαινομενολογίας κάνει κυρίως χρήση ποιοτικών μεθόδων, αντίθετα με αυτή του θετικισμού, ο οποίος κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης. Οι ερευνητές που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν την ποιοτική έρευνα παρατηρούν τον κόσμο και τις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούν μεταξύ τους τα κοινωνικά συστήματα (Maxwell, 2006 Bogdan & Biklen, 1992 Guba and Lincoln, 1985 Merriam,

1988). Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται ως ερμηνευτική και αποσκοπεί στην κατανόηση ενός ιδιαίτερου φαινομένου (Farzanfar, 2005). Σύμφωνα με τους Unlin, Robinson και Tolley (2004) η ποιοτική έρευνα βασίζεται στην προσωπική επαφή ανάμεσα στον ερευνητή και τον συμμετέχοντα στην έρευνα. Ο Gilbert (1993) υποστηρίζει ότι η φιλοσοφική προσέγγιση της φαινομενολογίας είναι η κατάλληλη για την απόκτηση γνώσης και την ανάπτυξη μια θεωρίας από κάτι που μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα νέο φαινόμενο (Gilbert, 1993).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και την ανάλυση της επίδρασης του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων ακολουθήθηκε η φιλοσοφική οπτική του θετικισμού. Η επιλογή αυτής της μεθόδου έγινε προκειμένου να προσδώσει στην έρευνα την αντικειμενική διάσταση και την αμερόληπτη προσέγγιση που είναι απαραίτητη για τη μελέτη του φαινομένου. Η απαλλαγμένη από κάθε υποκειμενικότητα προσέγγιση του θετικισμού, η οποία είναι βασισμένη στην ακρίβεια των στατιστικών στοιχείων κρίθηκε η πλέον κατάλληλη για την έρευνα της παρούσας εργασίας. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, και μετά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, έγινε η συλλογή των δεδομένων της έρευνας, τα οποία επεξεργάστηκαν με στατιστικές μεθόδους τέτοιες που ώστε να διερευνηθούν οι παραδοχές και οι υποθέσεις που έχουν τεθεί στο θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας.

3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ο ερευνητής, σε συνδυασμό με την φιλοσοφική προσέγγιση που θα ακολουθήσει, επιλέγει την ερευνητική προσέγγιση της έρευνας. Οι δυο κύριες ερευνητικές προσεγγίσεις είναι η παραγωγική (deductive) και η επαγωγική (inductive). Ο Trochim (2006) αναφέρεται σε αυτές ως δυο ευρείες μεθόδους συλλογισμού και αιτιολόγησης. Αναφέρεται στην επαγωγική μέθοδο ως τον συλλογισμό από κάτι ειδικό προς μια γενικότερη θεωρία, ενώ ορίζει την παραγωγική μέθοδο ως εκείνη που ξεκινάει με το γενικό και καταλήγει στο ειδικό (Trochim 2006). Σε μια παραγωγική προσέγγιση, ο ερευνητής, αφού έχει μελετήσει το θεωρητικό υπόβαθρο του θέματος που τον απασχολεί, καταλήγει σε κάποιες υποθέσεις, τις οποίες καλείται να εξετάσει, και σύμφωνα με αυτές συλλέγει και επεξεργάζεται τα κατάλληλα δεδομένα. Αντιθέτως, σε μια επαγωγική προσέγγιση, αφού ο ερευνητής συλλέξει τα στοιχεία που αποτελούν την έρευνά του, κατόπιν δημιουργεί μια θεωρία ή διερευνά την ταύτιση των δεδομένων του με μια υπάρχουσα θεωρία. Επίσης, η επαγωγική προσέγγιση, μέσω της παρατήρησης ενός φαινομένου, μπορεί να δώσει στον ερευνητή τη δυνατότητα να προσδώσει σε

αυτό το φαινόμενο διαφορετικές ερμηνείες από όσες έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Ενώ η επαγωγική προσέγγιση στην έρευνα είναι η πιο κατάλληλη για την δημιουργία νέων θεωριών, η παραγωγική έρευνα είναι η κατάλληλη προσέγγιση για να αναπτύξει ο ερευνητής μια ή περισσότερες υποθέσεις, μέσα από παρατήρηση, και να τις ελέγξει (Saunders & et al., 2003, Lancaster, 2005).

Στα πλαίσια επιχειρησιακής έρευνας η διαδικασία της παραγωγικής έρευνας περιλαμβάνει την διατύπωση μιας θεωρίας ή υπόθεσης η οποία στη συνέχεια εξετάζεται εμπειρικά, κυρίως με στατιστικές μεθόδους (Gill & Johnson, 1997, 2002). Η αντίθετη σειρά είναι αυτή που ακολουθείται συνήθως σε μια επαγωγική προσέγγιση, όπου, σύμφωνα με τον Lancaster, (2005: p. 25) «η επαγωγική έρευνα στην ουσία αντιστρέφει τη διαδικασία που απαντάται στην παραγωγική έρευνα».

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ποιοτική μέθοδος συγκλίνει με την επαγωγική προσέγγιση, δεδομένου ότι επικεντρώνεται στη βαθύτερη κατανόηση του υπό εξέταση φαινομένου ως μοναδικού και όχι τόσο στη γενίκευσή του (Unlin, Robinson and Tolley, 2004). Από την άλλη πλευρά, ο θετικισμός και οι ποσοτικές μέθοδοι σχετίζονται με την παραγωγική προσέγγιση, αφού, σύμφωνα με τον Neuman (2003) η θετικιστική προσέγγιση αρχίζει με την παρατήρηση και συνεχίζει με επιβεβαίωση των νόμων της αιτίας και του αποτελέσματος.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, ακολουθεί την παραγωγική προσέγγιση. Μέσα από την συστηματική επισκόπηση των βιβλιογραφικών πηγών, τέθηκαν ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες ελέγχθηκαν με στατιστικές μεθόδους, προκειμένου να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

3.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ερευνητική στρατηγική αναφέρεται στην κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ο ερευνητής για την διεξαγωγή της έρευνας (Φράγκος, 2004). Είναι το σχέδιο που έχει ο ερευνητής για να απαντήσει στα ερωτήματα που έχουν τεθεί στην έρευνα (Saunders et al., 2003). Η ερευνητική στρατηγική που θα επιλεγεί μπορεί να είναι ποσοτική, οπότε και η προσέγγιση του θέματος θα είναι παραγωγική, ακολουθώντας θετικιστική φιλοσοφία, ή μπορεί να είναι ποιοτική με επαγωγική προσέγγιση, οπότε επιλέγεται είναι η φαινομενολογία ως φιλοσοφία έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Στη συνέχεια περιγράφονται κάποιες από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στην έρευνα:

Έρευνα δράσης: Ο Denscombe (2010) δίνει τον ορισμό της έρευνας δράσης σαν μια ερευνητική στρατηγική η οποία έχει στόχο να επιλύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τον καλύτερο τρόπο επίλυσης του προβλήματος (Denscombe 2010). Σύμφωνα με τον Ebbut (1985) η έρευνα δράσης είναι εκείνο το είδος έρευνας που αποτελεί συστηματική μελέτη και την οποία ο ερευνητής συνδυάζει με δράση. Όταν ο ερευνητής επιλέξει την έρευνα δράσης, την συνδυάζει με συστηματική παρατήρηση και απεικόνιση μέσω της επαναδιατύπωσης. Αποτελεί μια διαδικασία εκμάθησης με συστηματικό τρόπο και είναι κατά βάση έρευνα συνεργασίας, με τους ερευνητές που συμμετέχουν να συνεργάζονται (Cohen, Manion, 1980 & Morrison, 2000).

Νατουραλιστική και εθνογραφική έρευνα: Η στρατηγική της νατουραλιστικής και εθνογραφικής έρευνας βασίζεται στο ότι ο ερευνητής παρατηρεί αυτό που συμβαίνει στο φυσικό περιβάλλον (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Οι έννοιες γύρω από την έρευνα περιλαμβάνονται στα φαινόμενα και οι ερευνητές καλούνται να ερμηνεύσουν και να αποκαλύψουν τις έννοιες αυτές (LeCompte & Preissle, 1993). Έτσι, ο ερευνητής δεν επιχειρεί να ελέγξει αυτό που συμβαίνει, αλλά σταματά στην παρατήρηση και την καταγραφή. Η εθνογραφία προέρχεται από την Κοινωνιολογία (Κοινωνική Ανθρωπολογία) και περιλαμβάνει σε βάθος διερεύνηση της κουλτούρας μιας κοινωνικής ομάδας, (LeCompte και Preissle 1993, Abercrombie κ.α. 2006, όπ. αν. στην Βασιλοπούλου 2016). Η συλλογή των δεδομένων γίνεται στο φυσικό τους πλαίσιο με ερευνητικές μεθόδους, όπως είναι η συμμετοχική παρατήρηση και η συνέντευξη, η διαδικασία ανάλυσής τους είναι επαγωγική και αναδεικνύει την υποκείμενη θεωρία (Βασιλοπούλου 2016).

Πειραματική έρευνα: Μέσω της πειραματικής έρευνας δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να εκτιμήσει τις συνέπειες ενός χαρακτηριστικού το οποίο μεταβάλλεται (μεταβλητή) πάνω σε μια άλλη μεταβλητή, με δείγματα που επιλέγονται από γνωστούς πληθυσμούς. Τα δείγματα που έχουν κάθε φορά επιλεχθεί, ελέγχονται κάτω από διαφορετικές πειραματικές συνθήκες. (Φράγκος, 2004). Είναι η έρευνα για τον καθορισμό της σχέσης ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής σε περιβάλλον όπου η επίδραση άλλων παραγόντων είναι σε συνθήκες ελέγχου. Ο σκοπός της συγκεκριμένης στρατηγικής έρευνας είναι η μελέτη της σχέσης αιτίας και αιτιατού (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Παρατήρηση: Στα πλαίσια της έρευνας παρατήρησης, ο ερευνητής συλλέγει πρωτογενή στοιχεία τα οποία έχουν κάποιου είδους συσχέτιση μεταξύ τους και αφού τα παρατηρήσει, καταλήγει στα

συμπεράσματά του. Η μέθοδος καταγράφει δυσκολίες αναφορικά με την ορθή ερμηνεία των στάσεων και των δραστηριοτήτων του φαινομένου ή του γεγονότος που παρατηρείται (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Στην περίπτωση της έρευνας παρατήρησης στα υποκείμενα της έρευνας δεν τίθενται ερωτήσεις από τον ερευνητή, αλλά παρατηρούνται. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο όταν χρειάζεται να καταγραφούν στοιχεία και αποτελέσματα που δεν θα είχαν αναφερθεί από τους ερευνώμενους στην διαδικασία μιας συνέντευξης. Οι DeWalt και DeWalt (2002) αναφέρουν ότι ο στόχος μιας έρευνας παρατήρησης είναι το να αναπτύξει ο ερευνητής μια ολιστική αντίληψη των φαινομένων υπό εξέταση. Υποστηρίζουν ότι η παρατήρηση μπορεί να αποτελέσει έναν τρόπο ενδυνάμωσης της εγκυρότητας μιας μελέτης αφού τα αντικείμενα της παρατήρησης μπορούν να βοηθήσουν τον ερευνητή να αποκτήσει μια καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του πλαισίου και του φαινομένου υπό εξέταση (DeWalt & DeWalt, 2002).

Έρευνα επισκόπησης: Η συγκεκριμένη έρευνα διεξάγεται με τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων από τον ερευνητή και με την υποβολή ερωτημάτων που θα τον οδηγήσουν στην κατάκτηση της γνώσης. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η ευελιξία της, καθώς δίνει στον ερευνητή τη δυνατότητα διερεύνησης πολλών διαφορετικών καταστάσεων. Η έρευνα επισκόπησης υστερεί στο γεγονός αδυναμίας των ατόμων να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις για λόγους όπως η έλλειψη γνώσεων, η απροθυμία και διάφοροι άλλοι λόγοι που δυσχεραίνουν την έρευνα. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011)

Έρευνα επισκόπησης: Πρόκειται για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων, η οποία διεξάγεται με υποβολή ερωτημάτων στα υποκείμενα της έρευνας, οι απαντήσεις των οποίων θα οδηγήσουν τον ερευνητή στην κατάκτηση της γνώσης. Η ευελιξία της έρευνας είναι ένα από τα μεγαλύτερα θετικά της στοιχεία, δεδομένου ότι δίνει μεγάλο βαθμό ευελιξίας και τη δυνατότητα συλλογής στοιχείων για πολλαπλά θέματα και καταστάσεις. Από την άλλη πλευρά, έχει περιορισμούς, που προκύπτουν από την έλλειψη δυνατότητας των ερωτώμενων να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις, είτε από απροθυμία, είτε από έλλειψη γνώσεων ή για άλλους λόγους (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Η έρευνα επισκόπησης συγκεντρώνει πληροφορίες που είναι τυποποιημένες και παρουσιάζει αριθμητικά δεδομένα, αναζητώντας κανονικότητες, νόρμες, συσχετίσεις, και κάνοντας ομαδοποίηση παραγόντων, έχοντας μεγάλες δυνατότητες γενίκευσης (Βασιλοπούλου 2016). Ο Kraemer (1991) προσδιόρισε τρία χαρακτηριστικά της έρευνας επισκόπησης. Πρώτον, χρησιμοποιείται για να

περιγράφει ποσοτικά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού, τα οποία ενδέχεται να περιλαμβάνουν και σχέσεις μεταξύ μεταβλητών. Δεύτερον, τα δεδομένα της έρευνας αποτελούνται συνήθως από απαντήσεις ανθρώπων και είναι, ως εκ τούτου, υποκειμενικά. Τρίτον, μια έρευνα επισκόπησης γίνεται συνήθως σε ένα δείγμα του πληθυσμού και τα συμπεράσματά της γενικεύονται στη συνέχεια για τον πληθυσμό.

Μελέτη περίπτωσης: Είναι μια αρκετά διαδεδομένη στρατηγική. Η μέθοδος αυτή αφορά τη μελέτη μιας συγκεκριμένης περίπτωσης, ή ενός μικρού αριθμού περιπτώσεων που έχουν μεταξύ τους κάποιου είδους συνάφεια. (Φράγκος,2004). Μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να περιλαμβάνει ως αντικείμενα άτομα, ομάδες, οργανισμούς φορείς ή ιδρύματα ακόμα και συγκεκριμένες διαδικασίες ή γεγονότα (Stake1995, Robson 2007). Η περίπτωση είναι το αντικείμενο της έρευνας και μπορεί να περιλαμβάνει μια ολόκληρη ομάδα από φαινόμενα. Η μελέτη είναι ολιστική, και συχνά περιλαμβάνει μια ή περισσότερες μεθόδους (Thomas 2011). Επίσης, μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να σχετίζεται με διαφορετικά ερευνητικά πεδία (Shaw, 1999).

Ο Stake (1995) κατατάσσει τα είδη μελέτης περίπτωσης ως ακολούθως: εγγενή (intrinsic case study), εργαλειακή (instrumental case study) και συλλογική ή πολλαπλή (collective case study) μελέτη περίπτωσης. Στην εγγενή μελέτη περίπτωσης το ενδιαφέρον του ερευνητή στρέφεται σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο (άτομο, ομάδα ή οργανισμό), για το οποίο ο ερευνητής επιδιώκει να μάθει όσο το δυνατόν περισσότερα. Στην εργαλειακή μελέτη περίπτωσης, από την άλλη, δεν στρέφει το ερευνητικό του ενδιαφέρον στην περίπτωση καθαυτή αλλά προσπαθεί να εισχωρήσει με το να αναλύσει τις ιδιαίτερες πτυχές που την συνθέτουν (Hancock & Algozzine, 2014). Το τελευταίο είδος της συλλογικής μελέτης περίπτωσης έχει να κάνει με τη διερεύνηση πολλαπλών περιπτώσεων και που μπορεί να μελετούνται είτε κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, είτε η μία μετά την άλλη.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας ακολουθείται η στρατηγική της έρευνας επισκόπησης. Η επιλογή έγινε επειδή θεωρείται ως η πιο κατάλληλη μέθοδος να δώσει την δυνατότητα συλλογής του απαραίτητου πλήθους των πληροφοριών, για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος έρευνας, καθότι δίνει στον ερευνητή τη δυνατότητα να κάνει μια εκτενή εξόρυξη της γνώσης με το να θέτει ερωτήσεις και να λαμβάνει απαντήσεις που θα του δώσουν τα απαραίτητα στοιχεία για να ελέγξει τις ερευνητικές του υποθέσεις ή και να απαντήσει στα ερευνητικά του ερωτήματα.

3.3.1 ΕΙΔΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η πειραματική έρευνα αποτελεί τον πειραματικό έλεγχο των υποθέσεων του ερευνητή. Σε αυτό το είδος έρευνας ο ερευνητής εφαρμόζει ένα πείραμα με σκοπό να διαπιστώσει αν η υπόθεσή του έχει ισχύ. Ο ερευνητής ελέγχει τη συσχέτιση δύο μεταβλητών κάτω από ειδικά διαμορφωμένες συνθήκες. Σε περίπτωση που οι μεταβλητές δεν σχετίζονται, δηλαδή η μεταβολή της μιας δεν επηρεάζει τη μεταβολή της άλλης, η υπόθεση δεν είναι έγκυρη.

Το είδος της έρευνας του υπό εξέτασης θέματος είναι η περιγραφική έρευνα καθώς θα γίνει μια περιγραφή του φαινομένου και θα καταγραφούν τα χαρακτηριστικά του μέσω των μετρήσεων που θα γίνουν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η αντικειμενικότητά της αφού είναι απαλλαγμένη από κάθε είδους μεροληψία.

Η έρευνα αποτελείται από τρία είδη: την περιγραφική έρευνα, την διερευνητική και την πειραματική έρευνα. (Φίλιας,2001)

Η περιγραφική αναφέρεται σε απλή παρατήρηση των γεγονότων, από τον ερευνητή, ο οποίος τα καταγράφει με ουδέτερο και αμερόληπτο τρόπο. Η διεξαγωγή της έρευνας γίνεται με ένα προκαθορισμένο πλάνο. Η περιγραφική έρευνα εφαρμόζεται όταν το θέμα προς διερεύνηση είναι ξεκάθαρα ορισμένο. Είναι κατάλληλη για συλλογή δεδομένων και γενίκευση θεωριών μέσα σε ένα μεγάλο πληθυσμό, μέσω της επιλογής ενός δείγματος από έναν πληθυσμό (Saunders & et al., 2012).

Η διερευνητική έρευνα, όπως δηλώνει και το όνομά της, είναι εκείνο το είδος έρευνας το οποίο κυρίως στοχεύει να διερευνήσει τα ερευνητικά ερωτήματα, παρά να δώσει λύσεις και απαντήσεις σε υπάρχοντα προβλήματα (Saunders & et al., 2012). Μελετά ένα φαινόμενο για το οποίο ο ερευνητής δεν έχει ιδιαίτερη γνώση, οπότε στοχεύει στο να δημιουργήσει μια βασική αντίληψη γύρω από αυτό.

Η πειραματική έρευνα είναι στην ουσία ο πειραματικός έλεγχος των υποθέσεων του ερευνητή. Ο ερευνητής διεξάγει ένα πείραμα ώστε να ελέγξει αν η υπόθεσή του έχει ισχύ και διερευνά τη συσχέτιση δυο χαρακτηριστικών κάτω από ειδικά διαμορφωμένες συνθήκες. Με αυτόν τον τρόπο

μπορεί να αποφανθεί για την ορθότητα της υπόθεσης. Μια ειδικότερη περίπτωση είναι η αιτιολογική έρευνα, κατά την οποία, ο ερευνητής καθορίζει την παραπάνω συσχέτιση να είναι μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Αυτό το είδος έρευνας χρησιμοποιείται για να εντοπίσει την έκταση και το είδος του αποτελέσματος που έχει μια μεταβλητή πάνω σε μια άλλη. Συνήθως αυτό το είδος έρευνας επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και αναλύει επιδράσεις που έχουν αλλαγές πάνω σε συνήθεις διαδικασίες (Zikmund et al., 2012).

Το είδος της έρευνας που ακολουθείται για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας είναι η περιγραφική. Γίνεται μια περιγραφή του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής, και καταγράφονται τα χαρακτηριστικά του. Αυτό επιτυγχάνεται με μετρήσεις μέσω ερωτήσεων που τίθενται σε ένα δείγμα και των απαντήσεων που λαμβάνονται. Η επιλογή της μεθόδου έγινε τόσο επειδή είναι συμβατή με το είδος της μελέτης της παρούσας εργασίας, όσο και διότι είναι αντικειμενική, καταγραφή της γνώμης των ατόμων, χωρίς καμία μεροληψία.

3.3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Οι ερευνητικές μέθοδοι κατατάσσονται, ανάλογα με το είδος των στοιχείων που συλλέγουν σε δυο κύριες κατηγορίες: Την ποσοτική (quantitative) και την ποιοτική (qualitative). Υπάρχει και η κατηγορία που συνδυάζει τις δυο προηγούμενες: η μικτή (mixed) μέθοδος.

Η ποσοτική μέθοδος βασίζεται σε μετρήσεις και εφαρμόζεται σε εκείνα τα φαινόμενα που ο ερευνητής μπορεί να εκφράσει με όρους ποσότητας (Rekha Pahuja, 2014). Ένας περιεκτικός ορισμός που δόθηκε από τον Creswell (1994) είναι ότι η ποσοτική μέθοδος είναι ένα είδος έρευνας η οποία επεξηγεί φαινόμενα με το να συλλέγει αριθμητικά δεδομένα τα οποία αναλύονται με την χρήση μαθηματικών μεθόδων, κυρίως της στατιστικής. Ο Cohen (1980), αναφέρει ότι η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί εμπειρικές μεθόδους και εμπειρικές δηλώσεις. Ορίζει μια εμπειρική δήλωση ως μια περιγραφική πρόταση που αναφέρεται στο τι «είναι» μια κατάσταση στον πραγματικό κόσμο και όχι τι «θα έπρεπε να είναι». Κατά κανόνα, οι εμπειρικές δηλώσεις / προτάσεις εκφράζονται με αριθμητικά δεδομένα. Επίσης, η ποσοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από το ότι σε αυτήν εφαρμόζονται εμπειρικές αξιολογήσεις, δηλαδή τεχνικές που στοχεύουν στον προσδιορισμό του κατά πόσο ακολουθούνται ενδεδειγμένες πρακτικές και επιτυγχάνονται καθορισμένα πρότυπα. Ο ερευνητής ο οποίος χρησιμοποιεί μια ποσοτική μέθοδο έχει σαν σκοπό να διερευνήσει τις ερευνητικές υποθέσεις που πηγάζουν από το θεωρητικό υπόβαθρο που σχετίζεται με το υπό μελέτη φαινόμενο. Μέσω της ποσοτικής μεθόδου, έχει τη δυνατότητα να διερευνήσει εκτεταμένο μέρος του πληθυσμού και να

έχει μεγάλο εύρος στην έρευνά του. Η ποσοτική μέθοδος, κυρίως με τη χρήση τυποποιημένου ερωτηματολογίου, είναι από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους έρευνας για την ανάλυση κοινωνικών φαινομένων, κάτι που οφείλεται στη δυνατότητα μεγάλου όγκου δεδομένων και τυποποιημένων μεθόδων επεξεργασίας τους (Κυριαζή, 2002).

Η ποιοτική μέθοδος, από την άλλη πλευρά, έχει σαν σκοπό το να παρέχει μια βαθιά κατανόηση των υπό εξέταση φαινομένων. Οι ποιοτικές τεχνικές βασίζονται σε λέξεις, ιδέες, κατανοήσεις, συναισθήματα, παρά σε αριθμούς, έχοντας ως αντικείμενο την καταγραφή ποιοτικών φαινομένων. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι συνεντεύξεις, συζητήσεις, και ομάδες (focus groups) και ο στόχος είναι να ελλοχεύονται αισθήματα, προθέσεις, σκέψεις και κίνητρα. Οι ποιοτικές μέθοδοι χρησιμοποιούν την αφαίρεση (abstraction) και τη γενίκευση (generalization) (Monette et al., 2005). Αξίζει να αναφερθεί ότι ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας είναι μια δύσκολη εργασία και συνίσταται η συνεργασία με ψυχολόγο για την καθοδήγηση του ερευνητή. (Rekha Pahuja, 2014)

Η μικτή μέθοδος αποτελεί συνδυασμό των δύο μεθόδων της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας. Συχνά συναντάται στη βιβλιογραφία με τον όρο «τριγωνοποίηση» (triangulation) (Creswell, 2009). Η μικτή μέθοδος προσφέρει εύρος στην έρευνα μέσω των ποσοτικών τεχνικών και βάθος, μέσω των ποιοτικών. Επίσης, ένα πλεονέκτημα της μικτής μεθόδου είναι η δυνατότητα που δίνει να διερευνηθούν πολλά διαφορετικά γεγονότα, μέσα από μια μελέτη. (Onwuegbuzie and Johnson, 2006).

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την έρευνα της παρούσας εργασίας είναι η ποσοτική. Η επιλογή έγινε διότι ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να εξάγει συμπεράσματα, βασισμένη στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και όχι να παράγει νέα μοντέλα ή νέα θεωρία. Για την εξαγωγή των εν λόγω συμπερασμάτων και του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων, η ποσοτική έρευνα που σχεδιάστηκε θα δώσει αντικειμενικά αποτελέσματα βασισμένα σε ποσοτικά στοιχεία. Επίσης, ένας λόγος επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου είναι το πλεονέκτημα που οφείλεται στην ανωνυμία της χρήσης ερωτηματολογίου. Ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράζεται και συγκεντρώνεται ανώνυμα είναι πιο προσιτό από άλλες τεχνικές, όπως προσωπικές συνεντεύξεις, οι οποίες ενδέχεται να φέρουν σε δύσκολη θέση τους συμμετέχοντες.

3.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα περιλαμβάνει δεδομένα που διακρίνονται σε πρωτογενή και δευτερογενή. Τα πρωτογενή δεδομένα είναι εκείνα τα στοιχεία που συλλέγονται από την πηγή και αφορούν το θέμα υπό εξέταση (Καζαζής, 2000). Μια πρωτογενής έρευνα διεξάγεται επισκόπηση, μέσα από αναλύσεις και πειράματα, και με καταγραφή παρατηρήσεων. Το πιο διαδεδομένο εργαλείο για τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο.

Τα δευτερογενή δεδομένα αποτελούν στοιχεία τα οποία έχουν συγκεντρωθεί από ήδη υπάρχουσες και κατοχυρωμένες πηγές πληροφόρησης. Τα κριτήρια για τη χρήση τέτοιων πηγών συμπεριλαμβάνουν την αξιοπιστία τους και την συνάφεια των στοιχείων με το υπό μελέτη θέμα. Οι πηγές αυτές μπορεί να είναι βιβλία, μελέτες ή άλλες έγκυρες δημοσιευμένες πηγές είτε από το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Επίσης, μπορεί να αποτελέσματα ερευνών από εταιρείες έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας έχουν χρησιμοποιηθεί δευτερογενή δεδομένα τα οποία προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε. Επίσης, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν πρωτογενή δεδομένα, τα οποία θα αναλυθούν στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

3.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο για την έρευνα σχεδιάστηκε έτσι ώστε να αντλήσει πληροφορίες για τους σκοπούς της εργασίας ώστε να διερευνηθεί η ύπαρξη του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στην έρευνα.

Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων αφορά τα δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων του δείγματος, ακολουθούμενα από δυο ερωτήσεις που συγκεντρώνουν πληροφορίες για τη θέση και το χρόνο εργασίας στην επιχείρηση. Αν και πολύ συχνά οι δημογραφικές ερωτήσεις περιλαμβάνονται στο τέλος ενός ερωτηματολογίου, στην παρούσα έρευνα επιλέξαμε να προηγηθούν από τις κυρίως ερωτήσεις. Ο λόγος είναι επειδή θα λειτουργήσουν ως μια

εισαγωγή, επιτρέποντας στους ερωτώμενους να εγκλιματιστούν στην διαδικασία του ερωτηματολογίου, χωρίς να ξεκινήσουν απότομα με ερωτήσεις που διερευνούν το θέμα της οργανωσιακής σιωπής, το οποίο ενδεχομένως να θεωρείται ευαίσθητο.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι προσεκτικά σχεδιασμένες ώστε αυτές να μην θίγουν τους ερωτηθέντες και να μην τους φέρνουν σε δύσκολη θέση, πετυχαίνοντας όμως τον σκοπό που είναι να αποσπάσουν τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες έτσι ώστε να απαντηθούν τα ερωτήματα της έρευνας.

Ο πρώτος ερευνητικός στόχος «Να διερευνηθεί η ύπαρξη του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στους οργανισμούς». Οι ερωτήσεις 1 και 2 σκοπό έχουν να συγκεντρώσουν πληροφορίες για την διερεύνηση της ύπαρξης του φαινομένου.

Η ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου διερευνά τυχόν ψυχολογικές επιπτώσεις που αναφέρουν οι ερωτηθέντες, έτσι ώστε οι απαντήσεις να μπορούν να συσχετιστούν με την ύπαρξη του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής και να δώσουν απαντήσεις για τον δεύτερο ερευνητικό στόχο που είναι «Να διερευνηθούν οι ψυχολογικές επιπτώσεις του φαινομένου στο άτομο».

Η ερώτηση 4 διερευνά τις μορφές της οργανωσιακής σιωπής, όπως αυτές αναφέρονται στην βιβλιογραφία. Αποσκοπεί να απεικονίσει σε ποιες περιπτώσεις πρόκειται για συγκαταβατική σιωπή με συνειδητή επιλογή των εργαζομένων να σιωπούν, εκείνες που υποδεικνύουν μια αμυντική μορφή σιωπής, τις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι εκφράζουν μια προστατευτική μορφή οργανωσιακής σιωπής αποφεύγοντας πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που ενδεχομένως να επιφέρει η έκφραση των απόψεών τους και σε ποιες περιπτώσεις πρόκειται για την υπέρ της κοινωνίας σιωπή (Deniz, Royan, Eortosun,2013).

Ο τρίτος ερευνητικός στόχος «Να διερευνηθεί η συνεισφορά των διευθυντικών στελεχών στην ύπαρξη του φαινομένου» είναι αντικείμενο της ομάδας ερωτήσεων 5. Τέλος ο τέταρτος ερευνητικός στόχος «Να διερευνηθεί ο βαθμός αποτελεσματικής επικοινωνίας ως παράγοντας δέσμευσης με τον οργανισμό», διερευνάται με την ερώτηση 7. Η τελευταία αυτή ερώτηση είναι διαμορφωμένη ώστε να διερευνά τις συνιστώσες της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι ερωτήσεις 7.1 και 7.2 ανιχνεύουν το κατά πόσο υφίσταται συναισθηματική δέσμευση του εργαζομένου με την εταιρία. Οι ερωτήσεις 7,3 και 7.4 διερευνούν την ύπαρξη ηθικής δέσμευσης και τέλος οι ερωτήσεις 7.5 και 7.6 έχουν σκοπό να αποκαλύψουν την υπολογιστική διάσταση της δέσμευσης των εργαζομένων.

Οι ερωτήσεις που περιλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο είναι όλες κλειστού τύπου οι οποίες ήταν δομημένες και άμεσες, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ορθότητα της συμπλήρωσης. Η μέτρηση των στοιχείων στις περισσότερες από τις ερωτήσεις έγινε με την κλίμακα Likert με πέντε επίπεδα, που κατά περίπτωση ερευνούν είτε το επίπεδο συμφωνίας του ερωτώμενου σε δεδομένες προτάσεις και αποτελείται από τις δυνατές απαντήσεις «Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ και Διαφωνώ απόλυτα» είτε το επίπεδο άνεσης του ερωτώμενου σε θέματα της έρευνας με δυνατές απαντήσεις «Καθόλου άνετα, Λίγο άνετα, Ούτε άνετα, ούτε με δυσκολία, Αρκετά άνετα, Κανένα πρόβλημα / πολύ άνετα». Επίσης, υπάρχουν ερωτήσεις ΝΑΙ/ΟΧΙ και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ή και πολλαπλών απαντήσεων.

3.6 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Κατά τη διαδικασία μιας έρευνας, τις περισσότερες φορές, δεν είναι εφικτό να μελετηθεί ολόκληρος ο πληθυσμός, οπότε η έρευνα περιορίζεται στη μελέτη ενός δείγματος του πληθυσμού, γίνεται δηλαδή δειγματοληψία. Η δειγματοληψία αποτελεί μια ερευνητική τεχνική κατά την οποία επιλέγεται ένα δείγμα υποκειμένων (ατόμων ή καταστάσεων) και τίθενται σε διαδικασία διερεύνησης (Φράγκος, 2004)

Η δειγματοληψία μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους: (Φράγκος, 2004)

- Συλλογή δεδομένων από τα άτομα που διατίθενται να συμμετέχουν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου
- Ταχυδρομικές δειγματοληψίες μέσω της αποστολής των ερωτηματολογίων
- Δειγματοληψίες με συνέντευξη. Για την συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει κίνδυνος έλλειψης αντικειμενικότητας της λόγω του γεγονότος της ύπαρξης μεροληψίας στη συνέντευξη.
- Επαναλαμβανόμενη δειγματοληψία. Αυτού του είδους η δειγματοληψία έχει μεγάλο κόστος, και συνήθως αναλαμβάνεται από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία.

Τα δείγματα διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες που είναι τα πιθανά και τα μη πιθανά δείγματα. Η δειγματοληψία με πιθανά δείγματα αναφέρεται στην επιλογή δείγματος από έναν πληθυσμό, στον οποίο όλα τα στοιχεία έχουν μια μη μηδενική πιθανότητα να επιλεγούν στο δείγμα

και αυτή η πιθανότητα είναι γνωστή στον ερευνητή (ή ο ερευνητής την έχει προσδιορίσει) εκ των προτέρων. Σε αυτόν το τύπο δειγματοληψίας, κανένα στοιχείο του πληθυσμού δεν αποκλείεται από το να μπορεί να επιλεγεί στο δείγμα και ο προσδιορισμός της πιθανότητας επιλογής είναι το στοιχείο που εγγυάται την τυχαιότητα της διαδικασίας. Στα πιθανά δείγματα περιλαμβάνονται τα εξής:

- **Απλή τυχαία δειγματοληψία:** Αποτελεί τη μέθοδο επιλογής δείγματος, όπου κάθε στοιχείο του πληθυσμού που εξετάζεται έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί (Φράγκος, 2004). Η τυχαιότητα διασφαλίζει την αντιπροσώπευση του πληθυσμού στο δείγμα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).
- **Στρωματοποιημένη δειγματοληψία:** Σύμφωνα με την στρωματοποιημένη δειγματοληψία, ο πληθυσμός της έρευνας διαιρείται σε στρώματα (strata). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν ο πληθυσμός είναι ανομοιόμορφος και στοχεύει να πετύχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ομοιομορφία μέσα στο κάθε στρώμα και όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανομοιομορφία μεταξύ των στρωμάτων. Η δειγματοληψία γίνεται μέσα από το κάθε στρώμα, ως απλή τυχαία δειγματοληψία. Το τελικό δείγμα που προκύπτει μπορεί να είναι αναλογικό ή μη αναλογικό. Το συγκεκριμένο δείγμα επιλέγεται με σκοπό να εμφανίζονται στο δείγμα με αριθμητικά στοιχεία άτομα ή αντικείμενα του πληθυσμού που εξετάζεται. Τα άτομα αυτά ή τα αντικείμενα που συμμετέχουν στο δείγμα επιλέγονται τυχαία. (Φράγκος, 2004).
- **Δείγμα συστάδων (cluster sample):** Στη μέθοδο δειγματοληψίας συστάδων ο πληθυσμός διαιρείται σε συστάδες (clusters). Η κάθε συστάδα αποτελεί ένα νέο πληθυσμό. Η διαδικασία της δειγματοληψίας γίνεται σε δυο βήματα, στο πρώτο επιλέγονται στοιχεία του δείγματος από τις συστάδες με απλή τυχαία δειγματοληψία και στο δεύτερο γίνεται απογραφή των συστάδων. Αντίθετα με την στρωματοποιημένη δειγματοληψία, σε αυτήν την μέθοδο ο ερευνητής επιδιώκει την μεγαλύτερη δυνατή ομοιομορφία ανάμεσα στις συστάδες και την μικρότερη μέσα στην κάθε συστάδα. Στο συγκεκριμένο δείγμα επιλέγονται άτομα ή στοιχεία από συγκεκριμένη περιοχή γιατί θεωρείται αντιπροσωπευτική του πληθυσμού. (Φράγκος, 2004)

Τα μη πιθανά δείγματα είναι εκείνα που δεν διέπονται από τους κανόνες των πιθανοτήτων, αλλά στα οποία παρεμβαίνουν υποκειμενικοί παράγοντες για την επιλογή του δείγματος. Τέτοιοι παράγοντες περιλαμβάνουν διαθεσιμότητα των στοιχείων του δείγματος και ευκολία. Τα μη πιθανά δείγματα περιλαμβάνουν:

- Δειγματοληψία ποσοτώσεων: Η συγκεκριμένη δειγματοληψία αποτελεί το μέγεθος του δείγματος μιας υπό-ομάδας. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011)
- Δειγματοληψία ευκολίας (ή ευκαιρίας): Αποτελεί το δείγμα που επιλέγεται με κριτήριο την εύκολη πρόσβαση σε άτομα που θα συνεισφέρουν στη διεξαγωγή της έρευνας μέσω της απάντησης των ερωτηματολογίων. (Φράγκος, 2004). Στοχεύει στην συλλογή όσο το δυνατόν μεγαλύτερου δείγματος. Ένα παράδειγμα δειγματοληψίας ευκολίας θα έχουμε αν ένας ερευνητής σταθεί σε έναν δρόμο της πόλης και δίνει ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση σε όποιον περνά από μπροστά του και δέχεται να συμμετέχει στην έρευνα.
- Δειγματοληψία χιονοστιβάδας: Στη δειγματοληψία χιονοστιβάδας ο ερευνητής επιλέγει στο δείγμα κάποια άτομα από τον πληθυσμό και από αυτά συλλέγει τα απαραίτητα στοιχεία. Στη συνέχεια, αυτά τα άτομα μεσολαβούν για την εύρεση και άλλων ατόμων. Μια τέτοια μορφή δειγματοληψίας είναι απαραίτητη όταν είναι δύσκολη η εύρεση ατόμων του πληθυσμού που εξετάζεται. (Φράγκος, 2004)

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων θα ακολουθηθεί η μη-πιθανολογική μέθοδος και συγκεκριμένα συνδυασμός του δείγματος ευκολίας και του δείγματος χιονοστιβάδας. Αυτό σημαίνει ότι κριτήριο για την επιλογή του δείγματος αποτελεί η ευκολία πρόσβασης σε επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα μέσω γνωστών, που διασυνδέονται με αυτές και η μεσολάβηση τους στη γνωστοποίηση της έρευνας ώστε να αυξηθεί το δείγμα και να είναι πιο αξιόπιστα τα αποτελέσματα.

3.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως αναλύθηκε στις προηγούμενες παραγράφους, η έρευνα για την παρούσα εργασία βασίζεται σε δευτερογενή και πρωτογενή δεδομένα. Τα πρώτα προκύπτουν μέσα από συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος που αποτελεί το αντικείμενο της εργασίας. Η επιλογή των βιβλιογραφικών αναφορών που αποτελούν τη βάση του θεωρητικού μέρους της εργασίας έγινε με κριτήριο τη συνάφεια των πηγών και την συνεισφορά που θα έχουν για την μελέτη και την πληρέστερη περιγραφή του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής και της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς

επίσης και της επίδρασης που έχει η οργανωσιακή σιωπή στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Τα πρωτογενή δεδομένα προκύπτουν από έρευνα που σχεδιάστηκε στα πλαίσια της εργασίας με συλλογή μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιέχει ερωτήσεις κλειστού τύπου και ο διαμοιρασμός του στα άτομα του δείγματος έγινε με παράδοση αυτοπροσώπως και με αποστολή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, σε εργαζόμενους οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα απάντησης στις ερωτήσεις.

Η μέθοδος επιλογής του δείγματος είναι ένας συνδυασμός δείγματος ευκολίας και δείγματος χιονοστιβάδας. Προκειμένου να συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός απαντήσεων και δεδομένου ότι το αντικείμενο της έρευνας αποτελεί ένα λεπτό ζήτημα, άρα και δύσκολο να πετύχει την συμμετοχή των ατόμων του δείγματος λόγω του δισταγμού που έχουν, η μέθοδος αυτή κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη, παρόλο που στερεί από άποψη αντιπροσωπευτικότητας.

Η έρευνα που ακολουθείται για την παρούσα εργασία ακολουθεί μια παραγωγική προσέγγιση και βασίζεται στη φιλοσοφία του θετικισμού. Από τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας θα προκύψουν στοιχεία τα οποία θα αποτελέσουν το μέσο για τον έλεγχο των υποθέσεων και την επίτευξη των ερευνητικών στόχων. Ένα από τα κύρια μελήματα για την εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων από την έρευνα είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη προσέγγιση, στοιχεία που εξασφαλίζονται από τη μεθοδολογία της θεωρίας του θετικισμού. Μέσα από τη στρατηγική της επισκόπησης τα ερωτήματα που τίθενται στα άτομα του δείγματος κι οι απαντήσεις τους, όπως αυτές οργανώνονται και ταξινομούνται, θα μας δώσει την ευκαιρία να αντλήσουμε πολύτιμη γνώση. Η περιγραφική έρευνα είναι το είδος την έρευνας που ακολουθείται, η οποία σε συνδυασμό με την ποσοτική μέθοδο, χρησιμοποιεί δοκιμασμένες στατιστικές μεθόδους, για να καταλήξει σε συμπεράσματα.

Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν για την πληρότητά τους, κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν ηλεκτρονικά. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS v20 (σε μερικές περιπτώσεις χρησιμοποιήθηκε το υπολογιστικό φύλο excel, κυρίως για μορφοποιήσεις πινάκων και γραφημάτων).

3.8 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία που επιλέγεται για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας που είναι ο θετικισμός, συνεπάγεται την επισκόπηση της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας χωρίς την συνεισφορά στην ανάπτυξη μιας νέας θεωρίας. Το γεγονός αυτό αποτελεί περιορισμό στην έρευνα καθώς δε συμβάλλει στην εξέλιξη ή τη δημιουργία μιας θεωρίας του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής. Περιορισμό στην έρευνα αποτελεί επίσης το δείγμα το οποίο ενδέχεται να μην είναι αντιπροσωπευτικό. Η δυσκολία εδώ συνίσταται και στο γεγονός απροθυμίας των εργαζομένων να απαντήσουν για ένα ευαίσθητο ζήτημα όπως η οργανωσιακή σιωπή.

Για την αντιμετώπιση του περιορισμού του δείγματος της έρευνας θα καταβληθεί προσπάθεια μέσω του δείγματος της χιονοστιβάδας να αυξηθεί κατά πολύ το δείγμα για να δώσει πιο αντικειμενικά αποτελέσματα. Επίσης η δομή του ερωτηματολογίου θα είναι πολύ προσεκτική χωρίς να θίγει τους ερωτηθέντες και να τους φέρνει σε δύσκολη θέση.

3.9 ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΟΥ ΘΑ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΟΥΝ

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου εξετάστηκε με τον υπολογισμό τους συντελεστή alpha του Cronbach. Ο συντελεστής Cronbach alpha είναι ένα μέτρο με το οποίο ο ερευνητής μπορεί να ελέγξει την εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου. Οι τιμές που παίρνει ο συντελεστής είναι μεταξύ 0 (μηδέν) και 1 (ένα). Ιδανικές τιμές του συντελεστή για μια έρευνα είναι οι μεγαλύτερες του 0,9. Ένας συντελεστής που έχει υπολογιστεί μεταξύ 0,8 και 0,9 είναι πολύ καλός, οι τιμές μεταξύ 0,7 και 0,8 είναι αποδεκτές τιμές, ενώ μικρότερες τιμές από 0,6 (και ειδικότερα <0,5) μπορούν να υποδηλώνουν ελλιπή εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Ανάλογα με την ανάλυση που απαιτείται κάθε φορά για την περιγραφή των στοιχείων της έρευνας και τον έλεγχο / απαντήσεις στους ερευνητικούς στόχους χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές μέθοδοι,

με τη χρήση μονομεταβλητών, αλλά και σύνθετες μέθοδοι ελέγχου υποθέσεων με διμεταβλητές αναλύσεις. Συγκεκριμένα, αναφορικά με τις περιγραφικές μεθόδους, χρησιμοποιήθηκαν πίνακες συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων (frequencies), προκειμένου να γίνει μια περιγραφή τόσο του δείγματος και των δημογραφικών του χαρακτηριστικών, όσο και των απαντήσεων που έδωσαν τα άτομα του δείγματος στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Η περιγραφή αυτή δίνει μια γενική εικόνα των αποτελεσμάτων της έρευνας και απαντάει σε κάποια από τα ερωτήματα που έχουν τεθεί. Για την οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων της περιγραφικής ανάλυσης δημιουργήθηκαν διαγράμματα (ράβδου και κυκλικά), ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να λάβει με μια ματιά την εικόνα της περιγραφής της κάθε μεταβλητής που παρουσιάζεται. Τα στοιχεία αποτελούνται κυρίως από κατηγορικά δεδομένα (κυρίως μετρημένα στην 5-βαθμη κλίμακα Likert), και ως εκ τούτου ο υπολογισμός μέτρων θέσης (μέσος, διάμεσος) και διασποράς (διακύμανση, τυπική απόκλιση) δεν θα είχαν νόημα ως αμιγώς αριθμητικά στοιχεία (για παράδειγμα, ο μέσος όρος του «πολύ=4» και του «πάρα πολύ=5»). Παρόλα αυτά, γίνεται χρήση τους, κυρίως του αριθμητικού μέσου, στις περιπτώσεις που χρειάζεται να γίνουν κάποιες συγκρίσεις, ή όταν χρειάζεται να διαπιστωθεί κάποια τάση, επίσης στις ερωτήσεις εννοιολογικού διαφορισμού.

Επιπλέον των μονομεταβλητών αναλύσεων έγινε και ανάλυση συσχέτισης (correlation), ανάλυση παλινδρόμησης, καθώς και παραγοντική ανάλυση (factor analysis) έτσι ώστε να αποκαλυφθούν συσχετίσεις που υπάρχουν ανάμεσα στα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί από τις απαντήσεις του δείγματος. Αυτές οι μέθοδοι δίνουν στον ερευνητή τη δυνατότητα να δώσει απαντήσεις στα ερευνητικά του ερωτήματα και να ελέγξει αν μπορεί να επαληθεύσει ή να διαψεύσει τις ερευνητικές του υποθέσεις. Ειδικότερα, στην έρευνά μας, χρησιμοποιήθηκαν κατά κύριο λόγο για τη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ οργανωσιακής σιωπής και ψυχικής υγείας εργαζομένων, της συνεισφοράς των διευθυντικών στελεχών στην ύπαρξη του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής και της σχέσης της αποτελεσματικής επικοινωνίας με την εργασιακή δέσμευση, σχέσεις που είναι το αντικείμενο των ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης.

Για τον έλεγχο των παραπάνω υποθέσεων και λόγω του γεγονότος ότι ο αριθμός των μεταβλητών που περιγράφει κάθε μια από τις έννοιες που εμπλέκονται είναι μεγάλος, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί η δυνατότητα εντοπισμού και δημιουργίας παραγόντων για τις έννοιες της οργανωσιακής σιωπής, και της εργασιακής δέσμευσης. Η μέθοδος για την εξαγωγή παραγόντων είναι η παραγοντική ανάλυση (factor analysis). Η παραγοντική ανάλυση ενδείκνυται σε περιπτώσεις που ο ερευνητής χρειάζεται να μειώσει τις διαστάσεις του προβλήματος, έτσι ώστε αντί να εργάζεται με έναν μεγάλο αριθμό μεταβλητών, να μπορεί να εξάγει συμπεράσματα από λιγότερες, οι οποίες

όμως διατηρούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της πληροφορίας είναι δυνατόν. Επίσης, η παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιείται για τη δημιουργία νέων μεταβλητών στις οποίες μπορούμε να αναγνωρίσουμε κάποιες μη μετρήσιμες ιδιότητες, όπως για παράδειγμα η ελκυστικότητα ενός προϊόντος, ή στα πλαίσια της παρούσας εργασίας η οργανωσιακή σιωπή και δέσμευση μέσα σε έναν οργανισμό. Η χρήση της μεθόδου έγκειται ακόμα στο να μπορέσουμε να εξηγήσουμε συσχετίσεις που μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα στα δεδομένα και για τις οποίες έχουν γίνει υποθέσεις για το που οφείλονται.

Η παραγοντική ανάλυση έγινε για να δημιουργηθούν παράγοντες για την οργανωσιακή σιωπή και την οργανωσιακή δέσμευση. Οι μεταβλητές που περιλαμβάνονται στο τμήμα του ερωτηματολογίου της οργανωσιακής σιωπής είναι μεταβλητές εννοιολογικού διφορισμού, οι οποίες αντιμετωπίζονται ως αριθμητικές - όπως οι μεταβλητές interval. Στην περίπτωση κατά την οποία (τρίτη ερευνητική υπόθεση), όπου οι παράγοντες που δημιουργήθηκαν δεν κατέστη δυνατόν να μας οδηγήσουν σε κάποιο συμπέρασμα, η ανάλυση συνέχισε με ελέγχους συσχετίσεων μεταξύ των μεμονωμένων μεταβλητών.

Για την ανάλυση της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης, (Η στάση της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επιλογή των εργαζόμενων να μην εκφράζονται), η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η Διατακτική Παλινδρόμηση (Ordinal Regression- ή Polytomous Universal Model-PLUM). Η επιλογή για την χρήση της μεθόδου έγινε διότι οι μεταβλητές που εμπλέκονται και στους δυο παράγοντες είναι διατάξιμες (ordinal). Η μέθοδος αυτή κατασκευάζει ένα μοντέλο που λαμβάνει υπόψη την κατηγορική φύση της υπό εξέταση μεταβλητής και τη διάταξη που υπάρχει στις τιμές της και δίνει το μέτρο στο οποίο η εξαρτημένη μεταβλητή εξηγείται από τις ανεξάρτητες.

Παρόλο που διερευνήθηκε η δυνατότητα ανάλυσης μέσω ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), αυτή δεν κρίθηκε κατάλληλη, λόγω της κατανομής των δεδομένων που δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή.

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των στοιχείων που συλλέχτηκαν μέσω του ερωτηματολογίου. Τα δείγμα της έρευνας αποτελείται από 111 εργαζόμενους που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο.

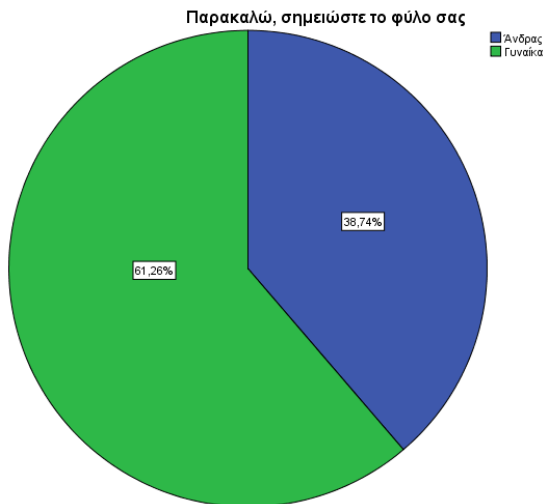
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η σύνθεση του δείγματος είναι 43 άνδρες (ποσοστό 38,7%) και 68 γυναίκες (ποσοστό 61,3%). Η κατανομή της ηλικίας για τους άνδρες εμφανίζει την πολυπληθέστερη κατηγορία να είναι αυτή των 25-34 ετών (27,9% των αντρών), ακολουθούμενη από την κατηγορία 35-44 ετών (25,6%). Τρίτη σε συχνότητα είναι η κατηγορία 55-64 (18,6%) και ακολουθεί η 45-54 (16,3%). Μικρότερες συχνότητες παρουσιάζουν οι ακραίες κατηγορίες (18-24 ετών 7% και άνω των 65 ετών 4,7%). Για τις γυναίκες η πολυπληθέστερη κατηγορία είναι η 35-44 ετών με ποσοστό 35,3% επί του συνόλου των γυναικών, ακολουθεί η 25-34 ετών με ποσοστό 33,8% και η κατηγορία 45-54 ετών (23,5% των γυναικών), ενώ οι άλλες κατηγορίες έχουν μικρότερη συχνότητα (πίνακες 1 και 2, διαγράμματα 1 και 2).

Παρακαλώ, σημειώστε το φύλο σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ανδρας	43	38,7	38,7	38,7
Valid Γυναίκα	68	61,3	61,3	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 1- Φύλο



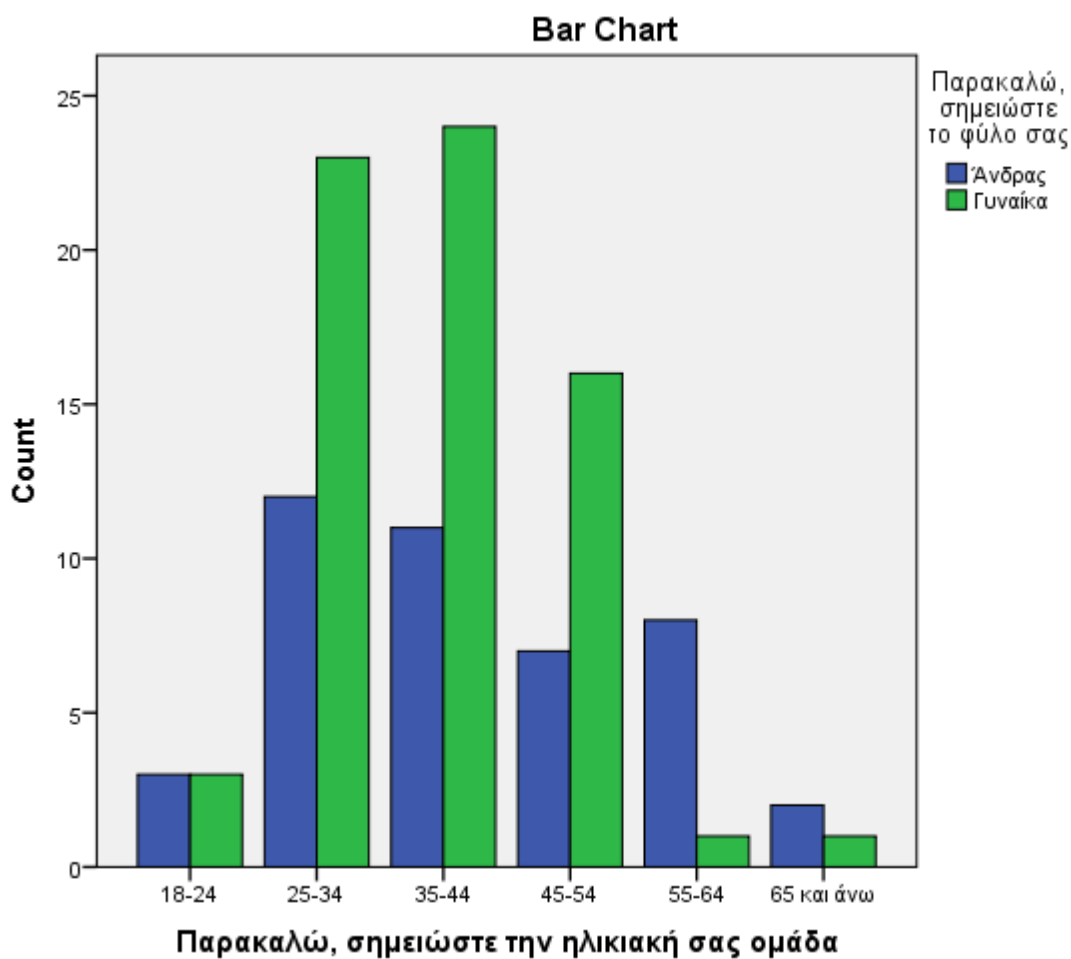
Διάγραμμα 1 - φύλο

Παρακαλώ, σημειώστε την ηλικιακή σας ομάδα * Παρακαλώ, σημειώστε το φύλο σας Crosstabulation

		Παρακαλώ, σημειώστε το φύλο σας		Total	
		Άνδρας	Γυναίκα		
Παρακαλώ, σημειώστε την ηλικιακή σας ομάδα	18-24	Count	3	3	6
		% within φύλο	7,0%	4,4%	5,4%
	25-34	Count	12	23	35
		% within φύλο	27,9%	33,8%	31,5%
	35-44	Count	11	24	35
		% within φύλο	25,6%	35,3%	31,5%
	45-54	Count	7	16	23

	% within φύλο	16,3%	23,5%	20,7%
	Count	8	1	9
55-64	% within φύλο	18,6%	1,5%	8,1%
	Count	2	1	3
65 και άνω	% within φύλο	4,7%	1,5%	2,7%
	Count	43	68	111
Total	% within φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 2- Ηλικία ανά φύλο



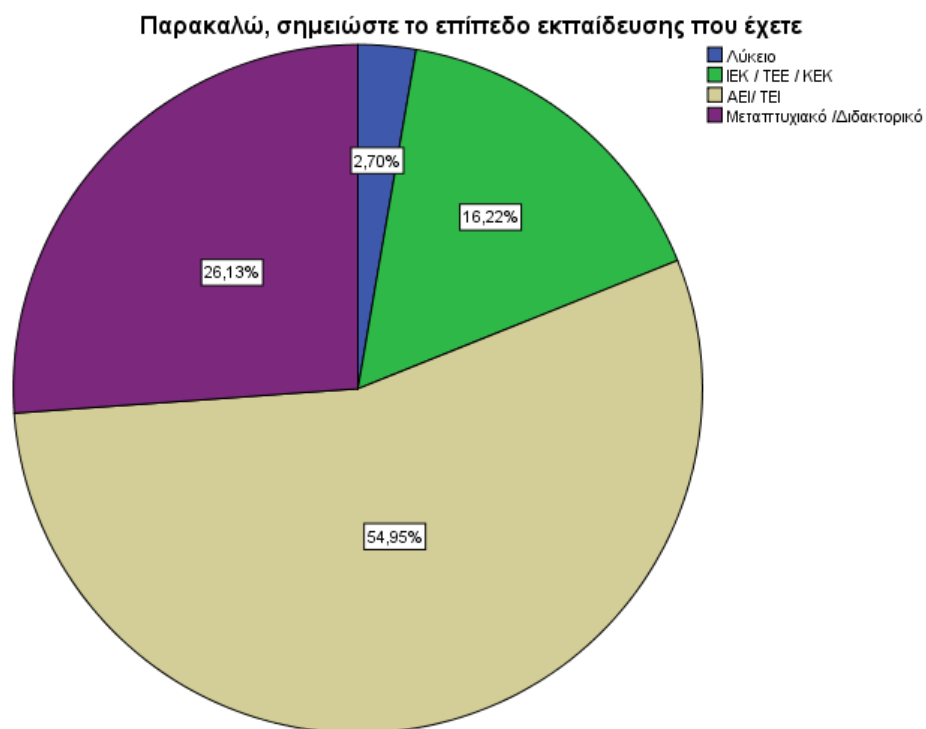
Διάγραμμα 2- Ηλικία ανά φύλο

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, η πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (55%), 26,1% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού διπλώματος, 16,2% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ / ΤΕΕ / ΚΕΚ και τέλος 2,7% είναι απόφοιτοι Λυκείου. Δεν υπάρχουν στο δείγμα απόφοιτοι Δημοτικού / Γυμνασίου.

Παρακαλώ, σημειώστε το επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λύκειο	3	2,7	2,7	2,7
ΙΕΚ / ΤΕΕ / ΚΕΚ	18	16,2	16,2	18,9
Valid ΑΕΙ/ ΤΕΙ	61	55,0	55,0	73,9
Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό	29	26,1	26,1	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 3 Επίπεδο σπουδών



4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΣΩ ΔΕΙΚΤΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ alpha του Cronbach

Η ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου έγινε μέσω του δείκτη συνέπειας Cronbach alpha. Στον υπολογισμό του δείκτη συμμετείχαν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που μετριοούνται στην κλίμακα Likert και οι ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων. Δεν περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις που καταγράφουν τα δημογραφικά στοιχεία και εκείνες των οποίων οι τιμές είναι μη διατάξιμες (ονομαστικές – nominal- μεταβλητές).

Ο δείκτης alpha για το ερωτηματολόγιο υπολογίστηκε σε 0,906, που είναι ένα πολύ καλό επίπεδο αξιοπιστίας.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	21

Πίνακας 4 - Cronbach alpha ερωτηματολογίου

Για τις επιμέρους ομάδες ερωτήσεων, υπολογίστηκαν οι δείκτες Cronbach alpha οι οποίοι παρουσιάζονται στον πίνακα 5.

Reliability Statistics

Ομάδα ερωτήσεων	Cronbach's Alpha
Επικοινωνία στην εταιρεία	0,899
Οργανωσιακή σιωπή και έκφραση άποψης εργαζομένων	0,943
Στήριξη εργαζομένων από την διοίκηση της εταιρείας	0,868
Εργασιακή δέσμευση	0,794

Πίνακας 5 - Cronbach alpha ανά ομάδα ερωτήσεων

Από τις παραπάνω τιμές του δείκτη alpha, προκύπτει η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι ικανοποιητική.

4.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Προκειμένου να γίνει έλεγχος της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου και των απαντήσεων των δεδομένων που αναλύθηκαν χρησιμοποιήθηκε η τεχνική του ο ελέγχου Εγκυρότητας Εννοιολογικής

Κατασκευής (Construct validity). Σε αυτήν την κατεύθυνση ο έλεγχος στηρίχθηκε στο κατά πόσο υπήρχε συσχέτιση ανάμεσα σε απαντήσεις που αφορούσαν παρεμφερείς ερωτήσεις.

Δυο ομάδες ερωτήσεων-απαντήσεων συμμετείχαν στον εν λόγω έλεγχο. Αυτές είναι:

(α) οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την έκφραση και την επικοινωνία των εργαζομένων στην εταιρεία και το πόσο αυτή ενθαρρύνεται από τη διοίκηση (επικοινωνία)

(β) οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την εκδήλωση των απόψεων των εργαζομένων.

Με εφαρμογή της μεθόδου παραγοντικής ανάλυσης έγινε εξαγωγή δυο παραγόντων. Από την πρώτη από τις παραπάνω ομάδες δημιουργήθηκε ο παράγοντας επικοινωνία και από τη δεύτερη ομάδα ο παράγοντας έκφραση-άποψης (οργανωσιακή σιωπή).

Η ύπαρξη ή μη συσχέτισης μεταξύ των ερωταπαντήσεων της κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες-παράγοντες έγινε με χρήση του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης του Pearson (r).

Από τον ακόλουθο πίνακα 6 μπορούμε να δούμε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντικότερη ($r=0,627$ $p<0,001$) συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων, γεγονός που συνηγορεί για μια ικανοποιητική εννοιολογική κατασκευή του ερωτηματολογίου, γεγονός που μας επιτρέπει να αποφανθούμε θετικά για την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου.

Correlations

	Παράγοντας Επικοινωνία- Έκφραση	Παράγοντας Οργανωσιακή Σιωπή
Pearson Correlation	1	,627**
Παράγοντας Επικοινωνία- Έκφραση		
Sig. (2-tailed)		,000
N	111	111

Παράγοντας Οργανωσιακή Σιωπή	Pearson Correlation	,627**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	111	111

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

Πίνακας 6 - συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson (r) μεταξύ παραγόντων

4.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

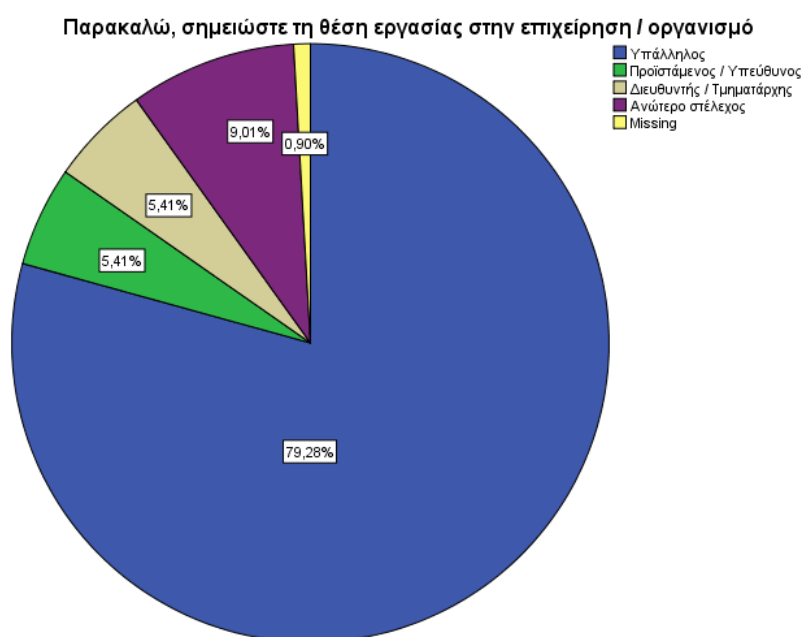
Σε αυτήν την παράγραφο θα γίνει μια παρουσίαση των χαρακτηριστικών του δείγματος (θέση εργασίας και έτη στην επιχείρηση) και μια περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων που έχουν δοθεί για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Θα γίνει χρήση πινάκων συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων, καθώς και διαγραμμάτων για των αναπαράσταση των αποτελεσμάτων. Σκοπός αυτού του τμήματος της ανάλυσης είναι να δώσει μια γενική εικόνα για τις απαντήσεις που έχουν δώσει τα άτομα του δείγματος για τις απαντήσεις που τους έχουν τεθεί και να υπογραμμιστεί ποιες ήταν οι επικρατούσες απαντήσεις.

Αναφορικά με την θέση εργασίας των ατόμων του δείγματος, παρατηρούμε από τον ακόλουθο πίνακα 7 και το αντίστοιχο κυκλικό διάγραμμα 4, ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων (80%) είναι υπάλληλοι. 5,5% είναι προϊστάμενοι/υπεύθυνοι και ισάριθμοι είναι διευθυντές/τμηματάρχες. Τέλος, 9,1% του δείγματος είναι ανώτερα στελέχη.

Παρακαλώ, σημειώστε τη θέση εργασίας στην επιχείρηση / οργανισμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υπάλληλος	88	79,3	80,0	80,0
Valid Προϊστάμενος / Υπεύθυνος	6	5,4	5,5	85,5
Valid Διευθυντής / Τμηματάρχης	6	5,4	5,5	90,9
Valid Ανώτερο στέλεχος	10	9,0	9,1	100,0
Total	110	99,1	100,0	
Missing System	1	,9		
Total	111	100,0		

Πίνακας 7 - θέση εργασίας



Διάγραμμα 4 - θέση εργασίας

Σχετικά με τον χρόνο που τα άτομα του δείγματος εργάζονται στην επιχείρηση / οργανισμό, οι ερωτήσεις είναι αρκετά μοιρασμένες. Η επικρατούσα τιμή είναι 3-6 έτη (26,1%) και ακολουθεί η ομάδα 7-10 έτη (25,2%) και η 0-2 έτη (22,5%). Μικρότερες συχνότητες παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια στην επιχείρηση/οργανισμό (10-15 έτη 12,6% και περισσότερα από 15 έτη 13,6%).

Παρακαλώ, σημειώστε πόσο χρόνο εργάζεστε στην επιχείρηση / οργανισμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-2 έτη	25	22,5	22,5	22,5
3-6 έτη	29	26,1	26,1	48,6
7-10 έτη	28	25,2	25,2	73,9
Valid 10-15 έτη	14	12,6	12,6	86,5
Περισσότερα από 15 έτη	15	13,5	13,5	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 8 - Παρακαλώ, σημειώστε πόσο χρόνο εργάζεστε στην επιχείρηση / οργανισμό



Διάγραμμα 5 - Παρακαλώ, σημειώστε πόσο χρόνο εργάζεστε στην επιχείρηση / οργανισμό

Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων (ομάδα 1) εξετάζει τον βαθμό που οι ερωτώμενοι συμφωνούν ή διαφωνούν σε μια σειρά από προτάσεις που αφορούν την έκφραση των υπαλλήλων στο περιβάλλον εργασίας τους και το βαθμό που αισθάνονται άνετα να εκφράσουν τη γνώμη τους.

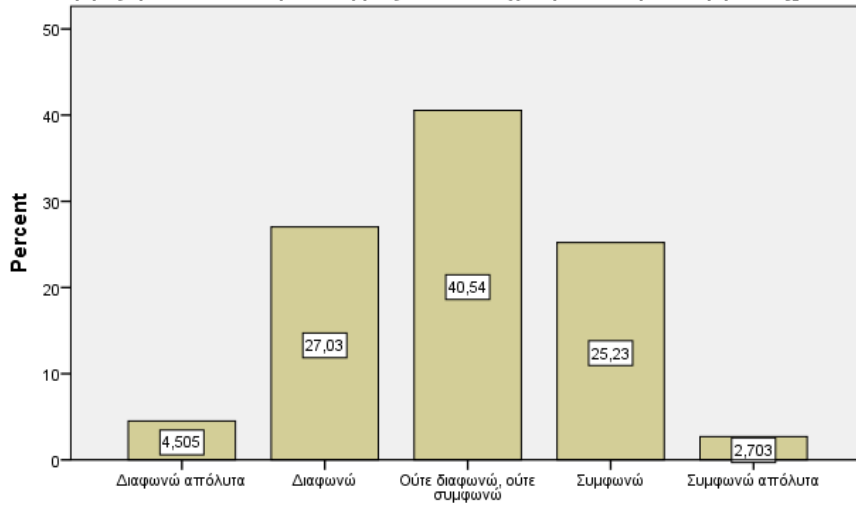
Στην ερώτηση που διερευνά το βαθμό που οι εργαζόμενοι συμφωνούν ή διαφωνούν στη δήλωση ότι στην εταιρεία που εργάζονται οι υπάλληλοι εκφράζονται ανοιχτά για τα θέματα εργασίας οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες (πίνακας 9 και διάγραμμα 6) με την επικρατούσα απάντηση (40,5%) να είναι ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Οι διαφωνούντες με την πρόταση αποτελούν το 31,5% (Διαφωνώ και Διαφωνώ απόλυτα) και εκείνοι που συμφωνούν είναι το 27,9% (Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα). Η διάμεσος των απαντήσεων της 5-βαθμης κλίμακας Likert από 1 έως 5, είναι $\delta=3$ και ο αριθμητικός μέσος $\bar{x}=2,95$, με τυπική απόκλιση $\sigma=0,903$.

1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις[1.1 Στην εταιρία που εργάζομαι οι υπάλληλοι εκφράζονται ανοιχτά για τα θέματα εργασίας]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	5	4,5	4,5	4,5
Διαφωνώ	30	27,0	27,0	31,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	45	40,5	40,5	72,1
Συμφωνώ	28	25,2	25,2	97,3
Συμφωνώ απόλυτα	3	2,7	2,7	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 9 - Στην εταιρία που εργάζομαι οι υπάλληλοι εκφράζονται ανοιχτά για τα θέματα εργασίας

1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις[1.1 Στην εταιρία που εργάζομαι οι υπάλληλοι εκφράζονται ανοιχτά για τα θέματα εργασίας]



1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις[1.1 Στην εταιρία που εργάζομαι οι υπάλληλοι εκφράζονται ανοιχτά για τα θέματα εργασίας]

Διάγραμμα 6 - Στην εταιρία που εργάζομαι οι υπάλληλοι εκφράζονται ανοιχτά για τα θέματα εργασίας

Στην ερώτηση «Στην εταιρία που εργάζομαι οι διαφορετικές απόψεις ακούγονται και λαμβάνονται υπ' όψιν» η επικρατέστερη απάντηση είναι διαφωνώ (36%) και ακολουθούν οι απαντήσεις Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ (32,4%) και Συμφωνώ (27%). (πίνακας 10 και διάγραμμα 7). Η ισορροπία των απαντήσεων (με μια κλίση προς τη διαφωνία απεικονίζονται από το διάγραμμα και από τις τιμές του αριθμητικού μέσου των απαντήσεων $\bar{x}=2,86$, διαμέσου $\delta=3$ και μικρής τυπικής απόκλισης $\sigma=0,893$).

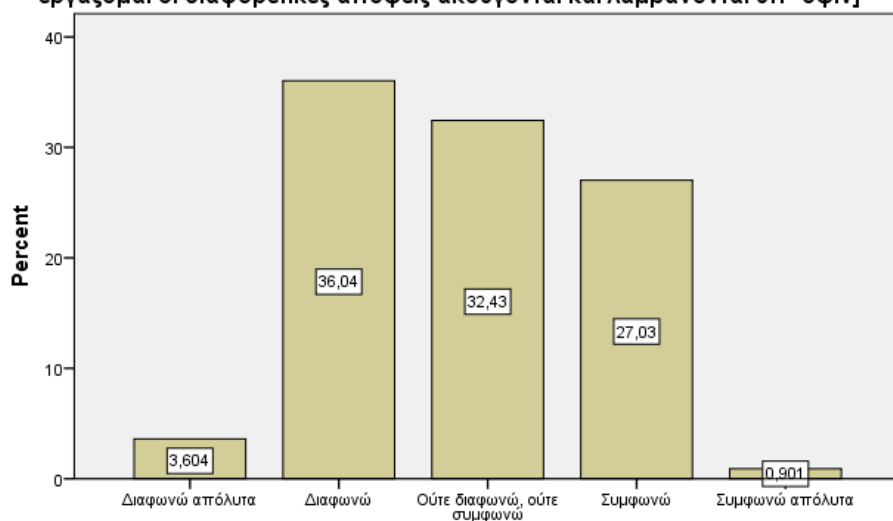
1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [1.2 Στην εταιρία που εργάζομαι οι διαφορετικές απόψεις ακούγονται και λαμβάνονται υπ' όψιν]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	4	3,6	3,6	3,6
Valid Διαφωνώ	40	36,0	36,0	39,6

Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	36	32,4	32,4	72,1
Συμφωνώ	30	27,0	27,0	99,1
Συμφωνώ απόλυτα	1	,9	,9	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 10 - Στην εταιρία που εργάζομαι οι διαφορετικές απόψεις ακούγονται και λαμβάνονται υπ' όψιν

1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [1.2 Στην εταιρία που εργάζομαι οι διαφορετικές απόψεις ακούγονται και λαμβάνονται υπ' όψιν]



1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [1.2 Στην εταιρία που εργάζομαι οι διαφορετικές απόψεις ακούγονται και λαμβάνονται υπ' όψιν]

Διάγραμμα 7 - Στην εταιρία που εργάζομαι οι διαφορετικές απόψεις ακούγονται και λαμβάνονται υπ' όψιν

Αναφορικά με την άποψη των εργαζομένων του δείγματος για το αν στο χώρο εργασίας τους υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία, παρατηρείται μια ουδέτερη στάση με σχεδόν έναν στους δυο να δηλώνουν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν (ποσοστό 47,7%). Η ουδετερότητα αυτή φαίνεται και από τη σύμπτωση του $\bar{x} = 2,97$ των απαντήσεων με τη $\delta = 3$ ($\sigma = 0,879$). Το πλήθος των εργαζομένων που συμφωνεί (21,6%) δεν διαφέρει ιδιαίτερα από το πλήθος εκείνων που διαφωνούν (22,5%). Παρόμοια αποτελέσματα σημειώνονται για τις απαντήσεις Διαφωνώ απόλυτα (4,5%) και Συμφωνώ απόλυτα (3,6%), δίνοντας μια κανονική μορφή στο διάγραμμα των σχετικών συχνοτήτων – διάγραμμα 8.

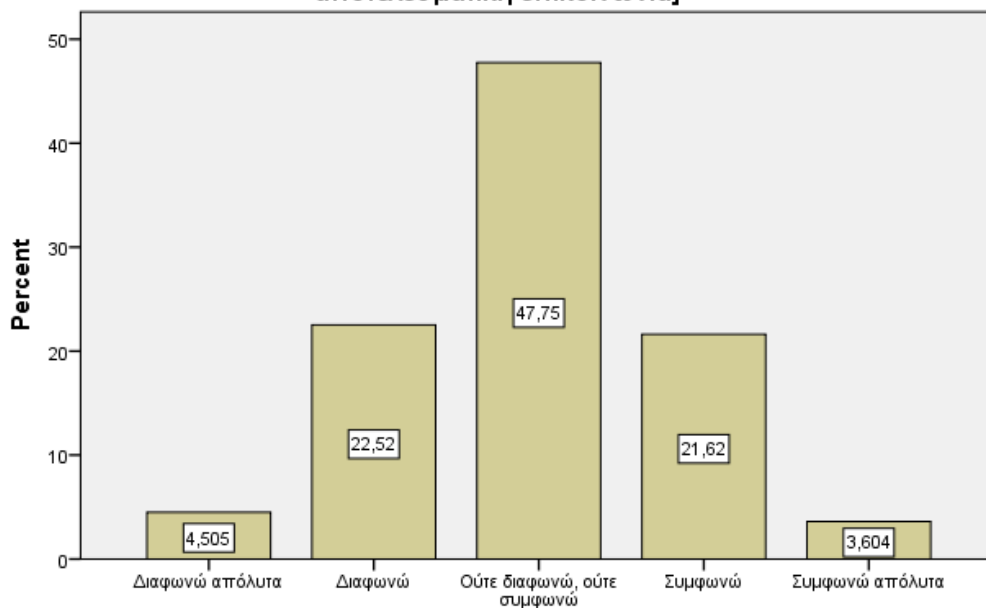
1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [1.3 Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	5	4,5	4,5	4,5
Διαφωνώ	25	22,5	22,5	27,0
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	53	47,7	47,7	74,8
Συμφωνώ	24	21,6	21,6	96,4

Συμφωνώ απόλυτα	4	3,6	3,6	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 11 - Στην εταιρία που εργάζομαι Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία

1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [1.3 Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία]



1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [1.3 Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία]

Διάγραμμα 8 - Στην εταιρία που εργάζομαι Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία

Διαφορετική παρουσιάζεται η εικόνα των απαντήσεων για την ερώτηση που διερευνά την άποψη των εργαζομένων του δείγματος για το κατά πόσο συμφωνούν ότι η διοίκηση της εταιρείας ενθαρρύνει την επικοινωνία. Η επικρατέστερη απάντηση είναι διαφωνώ (36,9%) και το αθροιστικό

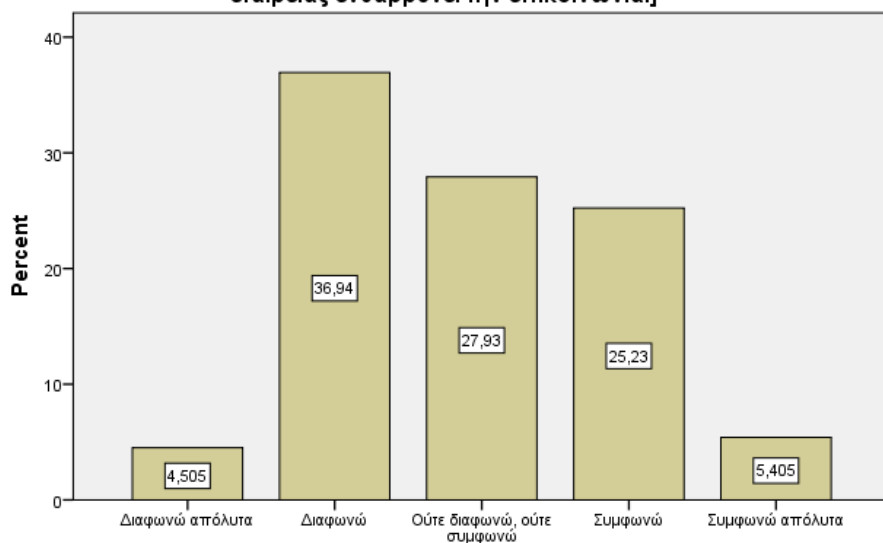
ποσοστό των απαντήσεων Διαφωνών και Διαφωνών απόλυτα ανέρχεται στο 41,4%. Το ποσοστό των ερωτώμενων του δείγματος που συμφωνούν είναι 29,6% (Συμφωνών + Συμφωνών απόλυτα). Τα ευρήματα αυτά αποτυπώνουν μια άποψη των εργαζομένων που τείνει να είναι αρνητική για την ενθάρρυνση που εισπράττουν από τη διοίκηση ώστε να επικοινωνούν αποτελεσματικά (πίνακας 12). Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο αντίστοιχο διάγραμμα 9. ($\bar{x}=2,9$, $\delta=3$, $\sigma=1,009$)

1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [1.4 Η διοίκηση της εταιρείας ενθαρρύνει την επικοινωνία.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνών απόλυτα	5	4,5	4,5	4,5
Διαφωνών	41	36,9	36,9	41,4
Valid Ούτε διαφωνών, ούτε συμφωνών	31	27,9	27,9	69,4
Συμφωνών	28	25,2	25,2	94,6
Συμφωνών απόλυτα	6	5,4	5,4	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 12 - Στην εταιρία που εργάζομαι Η διοίκηση της εταιρείας ενθαρρύνει την επικοινωνία

1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [1.4 Οι διοίκηση της εταιρείας ενθαρρύνει την επικοινωνία.]



1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [1.4 Οι διοίκηση της εταιρείας ενθαρρύνει την επικοινωνία.]

Διάγραμμα 9 - Στην εταιρία που εργάζομαι Η διοίκηση της εταιρείας ενθαρρύνει την επικοινωνία

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων διερευνά το πόσο άνετα νιώθουν οι εργαζόμενοι του δείγματος σχετικά με την έκφρασή τους σε περιπτώσεις μέσα στο χώρο εργασίας τους. Οι απαντήσεις δίνονται σε μια 5-βαθμη κλίμακα (Καθόλου άνετα

Λίγο άνετα, Ούτε άνετα- ούτε με δυσκολία, Αρκετά άνετα, Κανένα πρόβλημα / πολύ άνετα).

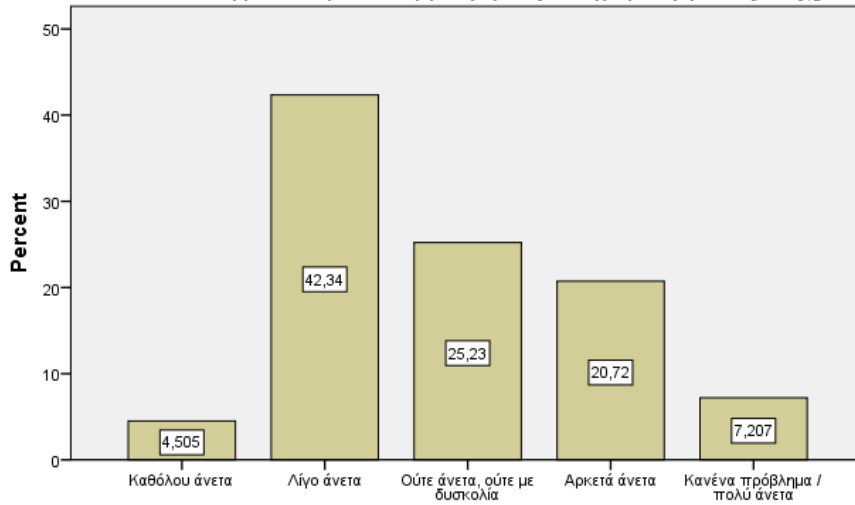
Σχετικά με το πόσο άνετα αισθάνονται να εκφράσουν τη γνώμη τους στο χώρο εργασίας, η απάντηση που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό είναι Λίγο άνετα (42,3%) με δεύτερη την ουδέτερη απάντηση (Ούτε άνετα- ούτε με δυσκολία) με ποσοστό 25,2%. Αθροιστικά το ποσοστό που έχουν θετική άποψη (Αρκετά άνετα + Κανένα πρόβλημα / πολύ άνετα = 27,9%) είναι κατά πολύ μικρότερο από εκείνο των εργαζόμενων που εκφράζουν αρνητική άποψη (Καθόλου άνετα + Λίγο άνετα = 46,8%), παρουσιάζοντας μια έλλειψη άνεσης στην έκφραση μέσα στον χώρο εργασίας (πίνακας 13, διάγραμμα 10). ($\bar{x}=2,84$, $\delta=3$, $\sigma=1,040$)

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.1 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε γενικά τη γνώμη σας στο χώρο εργασίας σας;]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου άνετα	5	4,5	4,5	4,5
Λίγο άνετα	47	42,3	42,3	46,8
Valid Ούτε άνετα, ούτε με δυσκολία	28	25,2	25,2	72,1
Αρκετά άνετα	23	20,7	20,7	92,8
Κανένα πρόβλημα / πολύ άνετα	8	7,2	7,2	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 13 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε γενικά τη γνώμη σας στο χώρο εργασίας σας

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.1 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε γενικά τη γνώμη σας στο χώρο εργασίας σας;]



2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.1 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε γενικά τη γνώμη σας στο χώρο εργασίας σας;]

Διάγραμμα 10 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε γενικά τη γνώμη σας στο χώρο εργασίας σας

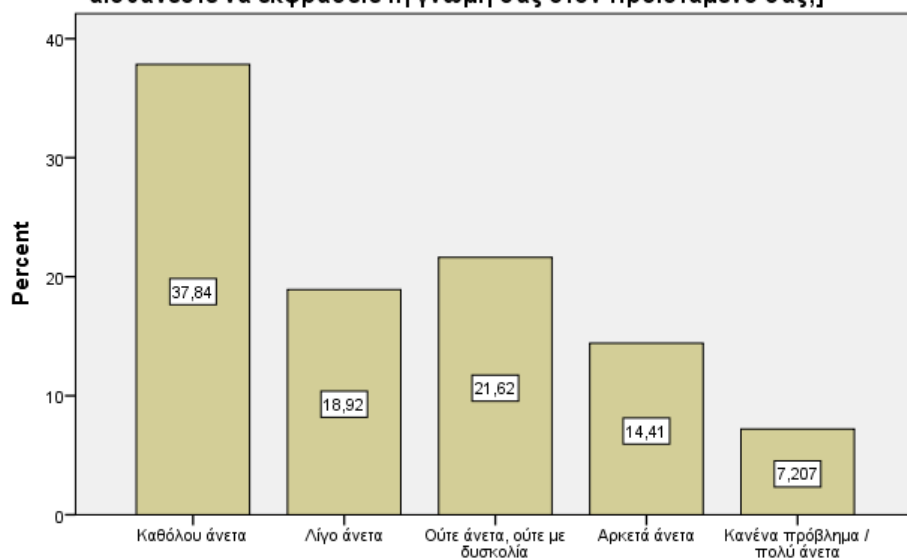
Ακόμα μικρότερη άνεση έκφρασης εμφανίζουν οι απαντήσεις στην ερώτηση «Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στον προϊστάμενό σας;», με την επικρατούσα ομάδα να είναι εκείνη που απαντά Καθόλου άνετα (37,8%) και αθροιστικά με την απάντηση Λίγο άνετα να συγκεντρώνουν ένα (αρνητικό) ποσοστό 56,8%. Από αυτά τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους στο δείγμα δεν αισθάνονται άνετα να εκφραστούν στον προϊστάμενό τους και μόνο ένα ποσοστό 21,6% (14,4% + 7,2%) δηλώνει άνεση (αρκετά ή πλήρως, αντίστοιχα). Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον πίνακα 14 και στο διάγραμμα 11. Η αρνητική τάση στις απαντήσεις φανερώνεται και από τα μέτρα θέσης ($\bar{x}=2,34$, $\delta=2$, με αυξημένη τυπική απόκλιση $\sigma=1,311$ που δηλώνει ανομοιομορφία στις απαντήσεις).

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.2 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στον προϊστάμενό σας;]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου άνετα	42	37,8	37,8	37,8
Λίγο άνετα	21	18,9	18,9	56,8
Ούτε άνετα, ούτε με δυσκολία	24	21,6	21,6	78,4
Valid Αρκετά άνετα	16	14,4	14,4	92,8
Κανένα πρόβλημα / πολύ άνετα	8	7,2	7,2	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 14 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στον προϊστάμενό σας

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.2 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στον προϊστάμενό σας;]



2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.2 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στον προϊστάμενό σας;]

Διάγραμμα 11 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στον προϊστάμενό σας

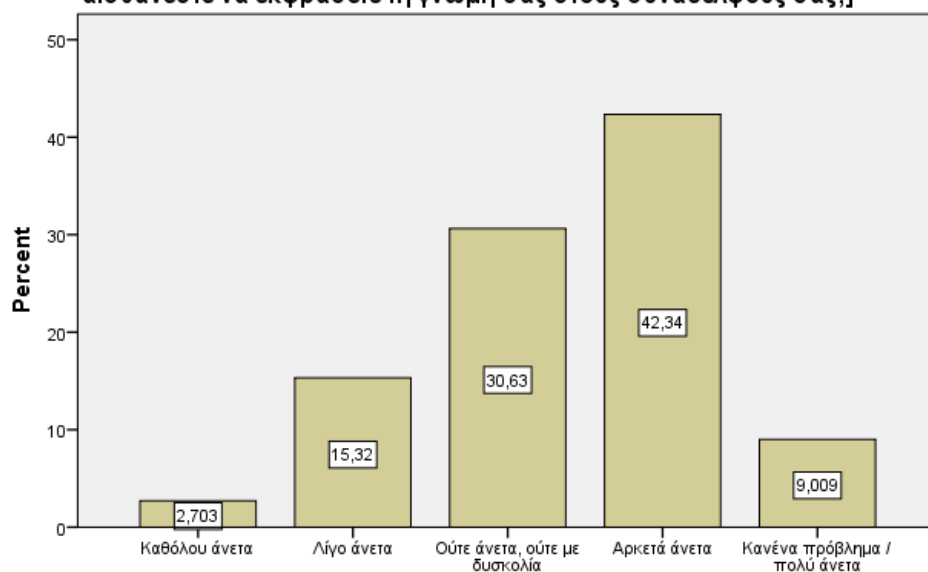
Αναλύοντας τα αποτελέσματα των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στους συναδέλφους σας;», σημειώνουμε την προφανή διαφορά στην άνεση έκφρασης προς τους συναδέλφους συγκριτικά με τις απαντήσεις στις δυο προηγούμενες ερωτήσεις. Ο πίνακας 15 και το διάγραμμα 12 που ακολουθούν εμφανίζουν ότι περισσότεροι από τους μισούς (51,3%) εργαζόμενους του δείγματος δηλώνουν άνεση (42,3% αρκετά άνετα και 9% πολύ άνετα) στο να εκφράσουν τη γνώμη τους στους συναδέλφους τους και αρκετά μικρότερο είναι το ποσοστό εκείνων που δηλώνουν λίγο (15,3%) ή καθόλου (2,7%) άνεση. Σχεδόν ένας στους τρεις δηλώνει ουδέτερη στάση (30,6% ούτε άνετα ούτε με δυσκολία). Η θετική στάση των απαντήσεων αποτυπώνεται από τον αριθμητικό μέσο των απαντήσεων, ο οποίος είναι αυξημένος συγκριτικά με τις προηγούμενες απαντήσεις, $\bar{x}=3,4$ και τη διάμεσο $\delta=4$, ($\sigma=0,947$).

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.3 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στους συναδέλφους σας;]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου άνετα	3	2,7	2,7	2,7
Λίγο άνετα	17	15,3	15,3	18,0
Ούτε άνετα, ούτε με δυσκολία	34	30,6	30,6	48,6
Valid Αρκετά άνετα	47	42,3	42,3	91,0
Κανένα πρόβλημα / πολύ άνετα	10	9,0	9,0	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 15 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στους συναδέλφους σας

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.3 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στους συναδέλφους σας;]



2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.3 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στους συναδέλφους σας;]

Διάγραμμα 12 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στους συναδέλφους σας

Στην ερώτηση «Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε ένα πρόβλημα που αφορά την εργασία;» οι απαντήσεις είναι αρκετά μοιρασμένες, δηλώνοντας ένα μέσο επίπεδο άνεσης αναφορικά με συζητήσεις οι οποίες σχετίζονται με προβλήματα στην εργασία. Η επικρατέστερη απάντηση είναι Αρκετά άνετα (34,2%) ακολουθούμενη από την απάντηση Λίγο άνετα (30,6%). Αθροιστικά οι απαντήσεις Αρκετά άνετα και Πολύ άνετα δόθηκαν από το 42,3% και οι απαντήσεις Καθόλου άνετα και Λίγο άνετα δόθηκαν από το 36%. ($\bar{x}=3,09$, $\delta=3$, $\sigma=1,092$).

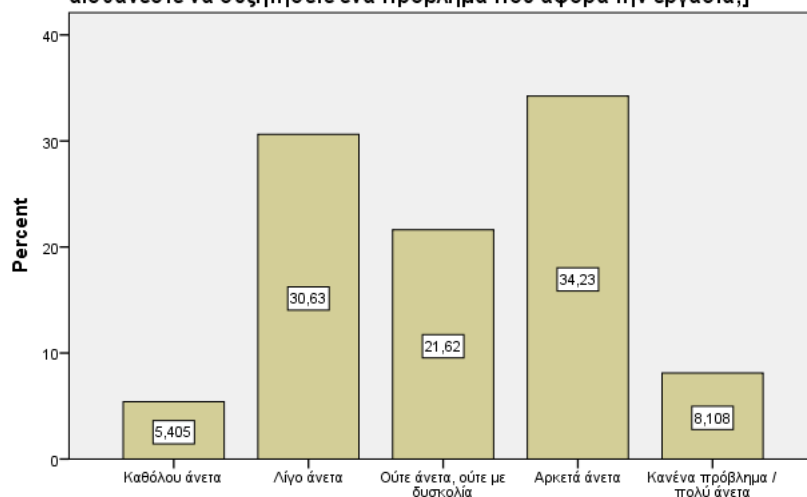
2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.4 Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε ένα πρόβλημα που αφορά την εργασία;]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου άνετα	6	5,4	5,4	5,4

Λίγο άνετα	34	30,6	30,6	36,0
Ούτε άνετα, ούτε με δυσκολία	24	21,6	21,6	57,7
Αρκετά άνετα	38	34,2	34,2	91,9
Κανένα πρόβλημα / πολύ άνετα	9	8,1	8,1	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 16 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε ένα πρόβλημα που αφορά την εργασία;

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.4 Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε ένα πρόβλημα που αφορά την εργασία;]



2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.4 Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε ένα πρόβλημα που αφορά την εργασία;]

Διάγραμμα 13 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε ένα πρόβλημα που αφορά την εργασία;

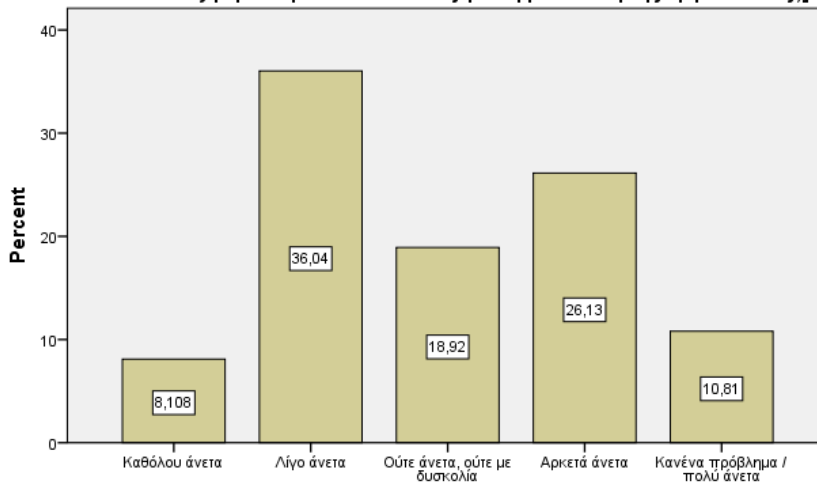
Στην ερώτηση πόσο άνετα αισθάνονται οι εργαζόμενοι του δείγματος να συζητήσουν μια ιδέα για τη βελτίωση της εργασίας τους, τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζουν μια μικρή τάση προς το να μην αισθάνονται ιδιαίτερα άνετα με μέσο απαντήσεων $\bar{x}=2,95$, και αυξημένη τυπική απόκλιση, $\sigma=1,178$ ($\delta=3$). Η επικρατούσα απάντηση είναι Λίγο άνετα με ποσοστό 36%, που ακολουθείται από την απάντηση Αρκετά άνετα με δέκα ποσοστιαίες μονάδες λιγότερο (26,1%).

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.5 Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε μια νέα ιδέα σας για τη βελτίωση της εργασίας σας;]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου άνετα	9	8,1	8,1	8,1
Λίγο άνετα	40	36,0	36,0	44,1
Ούτε άνετα, ούτε με δυσκολία	21	18,9	18,9	63,1
Valid Αρκετά άνετα	29	26,1	26,1	89,2
Κανένα πρόβλημα / πολύ άνετα	12	10,8	10,8	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 17 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε μια νέα ιδέα σας για τη βελτίωση της εργασίας σας;

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.5 Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε μια νέα ιδέα σας για τη βελτίωση της εργασίας σας;]



2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.5 Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε μια νέα ιδέα σας για τη βελτίωση της εργασίας σας;]

Διάγραμμα 14 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε μια νέα ιδέα σας για τη βελτίωση της εργασίας σας;

Τα αποτελέσματα των απαντήσεων στην ερώτηση «Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε μια διαφωνία σας για ένα ζήτημα εργασίας;» δείχνουν αυξημένο δισταγμό των εργαζομένων να εκφράσουν διαφωνίες για ζητήματα εργασίας. Το εύρημα αυτό προκύπτει από τη διάμεσο ($\delta=2$), και τον αριθμητικό μέσο των απαντήσεων $\bar{x}=2,67$, και από το αθροιστικό ποσοστό (53,1%) των απαντήσεων 'Καθόλου άνετα' και 'Λίγο άνετα' (12,6% και 40,5% αντίστοιχα) το οποίο δείχνει ότι περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους του δείγματος δεν αισθάνονται άνετα να εκφράσουν μια διαφωνία τους που αφορά την εργασία. Αντίθετα, το αθροιστικό ποσοστό εκείνων που αισθάνονται 'Αρκετά άνετα' και 'Πολύ άνετα' είναι 23,4%.

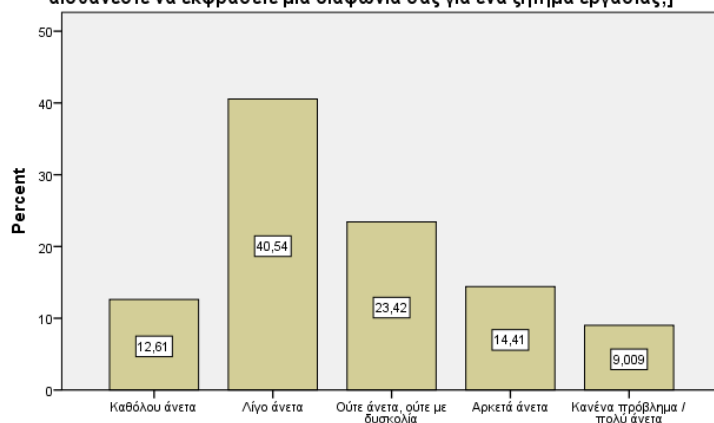
2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.6 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε μια διαφωνία σας για ένα ζήτημα εργασίας;]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου άνετα	14	12,6	12,6	12,6
Valid Λίγο άνετα	45	40,5	40,5	53,2

Ούτε άνετα, ούτε με δυσκολία	26	23,4	23,4	76,6
Αρκετά άνετα	16	14,4	14,4	91,0
Κανένα πρόβλημα / πολύ άνετα	10	9,0	9,0	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 18 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε μια διαφωνία σας για ένα ζήτημα εργασίας;

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.6 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε μια διαφωνία σας για ένα ζήτημα εργασίας;]



2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.6 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε μια διαφωνία σας για ένα ζήτημα εργασίας;]

Διάγραμμα 15 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε μια διαφωνία σας για ένα ζήτημα εργασίας;

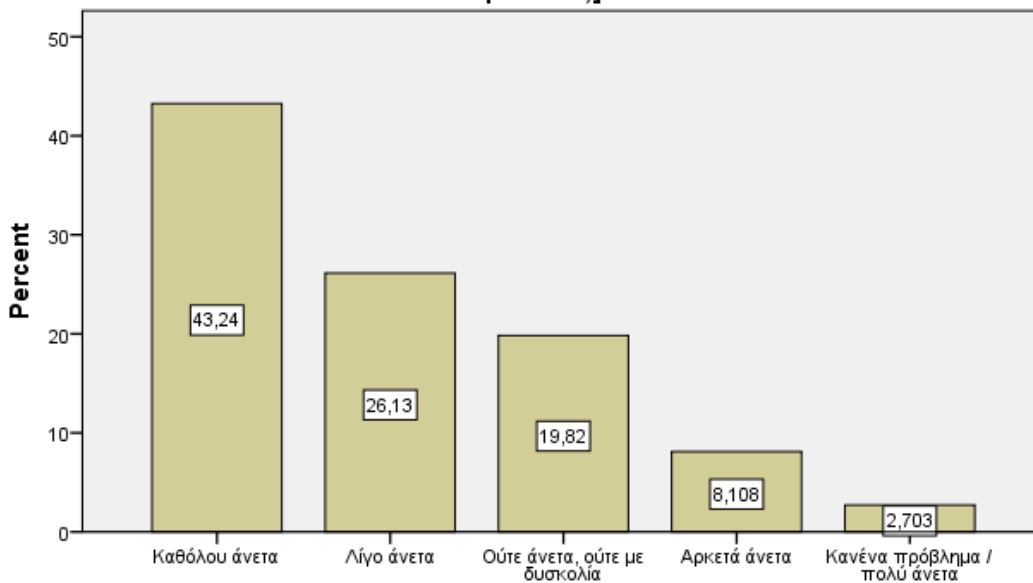
Οι απαντήσεις των εργαζομένων του δείγματος στην ερώτηση «Πόσο άνετα αισθάνεστε να κάνετε κριτική για μια απόφαση της διοίκησης με την οποία διαφωνείτε;» αναδεικνύουν τον πολύ μικρό βαθμό άνεσης των εργαζομένων να κάνουν κριτική στις αποφάσεις της διοίκησης. Από τον πίνακα 19 και το διάγραμμα 16 παρατηρούμε ότι περισσότεροι από δυο στους τρεις εργαζόμενους (69,3%) δηλώνουν ότι αισθάνονται Καθόλου άνετα ή Λίγο άνετα να κάνουν κριτική ενώ μόλις 10,8% αισθάνονται Αρκετά άνετα ή Πολύ άνετα. Για τα ευρήματα αυτά συνηγορούν και οι τιμές θέσης \bar{x} . ($\bar{x}=2,01$, $\delta=2$). ($\sigma=1,100$).

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.7 Πόσο άνετα αισθάνεστε να κάνετε κριτική για μια απόφαση της διοίκησης με την οποία διαφωνείτε;]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου άνετα	48	43,2	43,2	43,2
Λίγο άνετα	29	26,1	26,1	69,4
Ούτε άνετα, ούτε με δυσκολία	22	19,8	19,8	89,2
Valid Αρκετά άνετα	9	8,1	8,1	97,3
Κανένα πρόβλημα / πολύ άνετα	3	2,7	2,7	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 19 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να κάνετε κριτική για μια απόφαση της διοίκησης με την οποία διαφωνείτε;

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.7 Πόσο άνετα αισθάνεστε να κάνετε κριτική για μια απόφαση της διοίκησης με την οποία διαφωνείτε;]



2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα [2.7 Πόσο άνετα αισθάνεστε να κάνετε κριτική για μια απόφαση της διοίκησης με την οποία διαφωνείτε;]

Διάγραμμα 16 - Πόσο άνετα αισθάνεστε να κάνετε κριτική για μια απόφαση της διοίκησης με την οποία διαφωνείτε;

Η τρίτη ερώτηση του ερωτηματολογίου εξετάζει ποιοι είναι για τους εργαζόμενους του δείγματος οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο άνεσης (και ως εκ τούτου το επίπεδο εργασιακής σιωπής) που έχουν για να εκφράσουν τη γνώμη τους στην εργασία τους. Το ερωτηματολόγιο ζητάει από τους εργαζόμενους να επιλέξουν έναν μόνο από τους επτά παράγοντες. Η επικρατούσα (28,2%) απάντηση είναι ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η αντίδραση του προϊσταμένου, και ακολουθεί ο παράγοντας ανησυχία μήπως επηρεαστεί η εργασία ή μήπως την χάσει ο εργαζόμενος (23,3%) και ο παράγοντας της θέσης του εργαζόμενου 22,3% (η θέση εργασίας μου, παλαιότητα και η εμπειρία μου στην επιχείρηση).

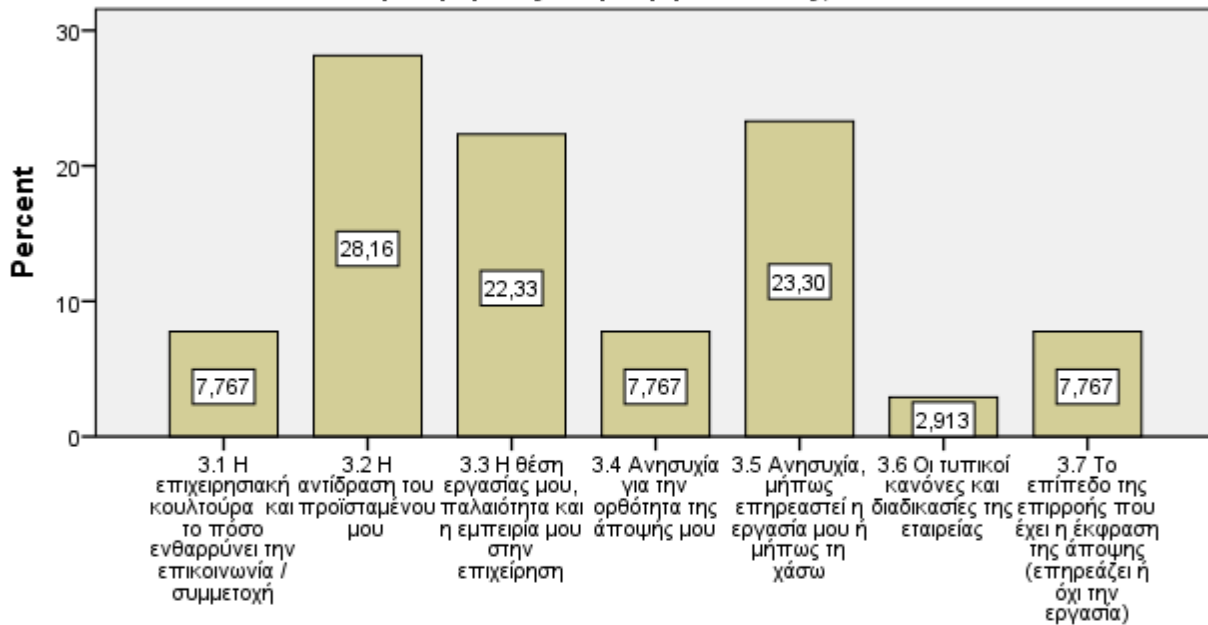
3. Από τους παράγοντες που αναφέρονται παρακάτω, ποιος είναι ο πιο σημαντικός που επηρεάζει το επίπεδο της άνεσης που έχετε να εκφράσετε τη γνώμη σας στην εργασία σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.1 Η επιχειρησιακή κουλτούρα και το πόσο ενθαρρύνει την επικοινωνία / συμμετοχή	8	7,2	7,8	7,8
3.2 Η αντίδραση του προϊσταμένου μου	29	26,1	28,2	35,9
3.3 Η θέση εργασίας μου, παλαιότητα και η εμπειρία μου στην επιχείρηση	23	20,7	22,3	58,3
3.4 Ανησυχία για την ορθότητα της άποψής μου	8	7,2	7,8	66,0
3.5 Ανησυχία, μήπως επηρεαστεί η εργασία μου ή μήπως τη χάσω	24	21,6	23,3	89,3
3.6 Οι τυπικοί κανόνες και διαδικασίες της εταιρείας	3	2,7	2,9	92,2
3.7 Το επίπεδο της επιρροής που έχει η έκφραση της άποψης (επηρεάζει ή όχι την εργασία)	8	7,2	7,8	100,0
Total	103	92,8	100,0	
Missing System	8	7,2		

Total	111	100,0		
-------	-----	-------	--	--

Πίνακας 20 - ο πιο σημαντικός που επηρεάζει το επίπεδο της άνεσης που έχετε να εκφράσετε τη γνώμη σας στην εργασία σας

3. Από τους παράγοντες που αναφέρονται παρακάτω, ποιος είναι ο πιο σημαντικός που επηρεάζει το επίπεδο της άνεσης που έχετε να εκφράσετε τη γνώμη σας στην εργασία σας;



3. Από τους παράγοντες που αναφέρονται παρακάτω, ποιος είναι ο πιο σημαντικός που επηρεάζει το επίπεδο της άνεσης που έχετε να εκφράσετε τη γνώμη σας στην εργασία σας;

Διάγραμμα 17 - ο πιο σημαντικός που επηρεάζει το επίπεδο της άνεσης που έχετε να εκφράσετε τη γνώμη σας στην εργασία σας

Η τέταρτη ερώτηση του ερωτηματολογίου ζητάει από τους εργαζόμενους του δείγματος να επιλέξουν τους λόγους για τους οποίους έμειναν σιωπηλοί στις περιπτώσεις που το έκαναν. Είναι μια ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων, δηλαδή οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν έναν ή περισσότερους λόγους. Αυτός είναι και ο λόγος που το σύνολο των απαντήσεων είναι μεγαλύτερο από το σύνολο του δείγματος. Στην ερώτηση απάντησαν 109 από τα 111 άτομα του δείγματος. Η επικρατούσα απάντηση η οποία δόθηκε από 80 εκ των 109 ατόμων του δείγματος (ποσοστό 22,4% των απαντήσεων, 73,4% του δείγματος) είναι «Επιλέγω ποια θέματα εκφράζω και ποια αποκρύπτω στον χώρο εργασίας μου». Ακολουθεί η απάντηση «Αισθάνομαι πιο προστατευμένος/η όταν οι απόψεις μου συμβαδίζουν με αυτές της πλειοψηφίας των εργαζομένων» με 14,8% των απαντήσεων και 48,6% του δείγματος και η απάντηση «Όταν δεν εκφράζω τη γνώμη μου, μπορώ να αποφύγω τυχόν αρνητικές συνέπειες» με 14,0% των απαντήσεων και 45,9% του δείγματος.

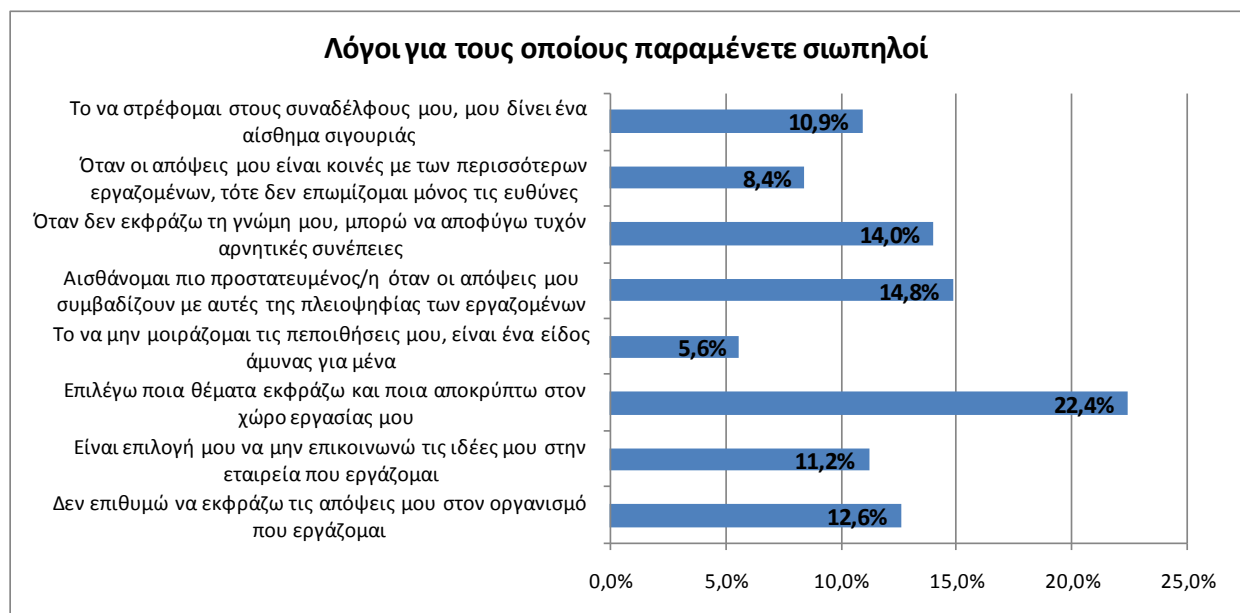
\$reasons_silence Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Στις περιπτώσεις που παραμένετε κατά κύριο λόγο σιωπηλοί για θέματα στην εργασία σας, παρακαλώ επιλέξτε τους λόγους για τους οποίους το κάνετε (όλα όσα ταιριάζουν) ^a	4.1- Δεν επιθυμώ να εκφράζω τις απόψεις μου στον οργανισμό που εργάζομαι	45	12,6%	41,3%
	4.2- Είναι επιλογή μου να μην επικοινωνώ τις ιδέες μου στην εταιρεία που εργάζομαι	40	11,2%	36,7%
	4.3 – Επιλέγω ποια θέματα εκφράζω και ποια αποκρύπτω στον χώρο εργασίας μου	80	22,4%	73,4%
	4.4 – Το να μην μοιράζομαι τις πεποιθήσεις μου, είναι ένα είδος άμυνας για μένα	20	5,6%	18,3%
	4.5 – Αισθάνομαι πιο προστατευμένος/η όταν οι απόψεις μου συμβαδίζουν με αυτές της πλειοψηφίας των εργαζομένων	53	14,8%	48,6%

	4.6 – Όταν δεν εκφράζω τη γνώμη μου, μπορώ να αποφύγω τυχόν αρνητικές συνέπειες	50	14,0%	45,9%
	4.7 – Όταν οι απόψεις μου είναι κοινές με των περισσότερων εργαζομένων, τότε δεν επωμίζομαι μόνος τις ευθύνες	30	8,4%	27,5%
	4.8 – Το να στρέφομαι στους συναδέλφους μου, μου δίνει ένα αίσθημα σιγουριάς	39	10,9%	35,8%
Total		357	100,0%	327,5%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 21 - Λόγοι για τους οποίους παραμένετε σιωπηλοί



Διάγραμμα 18 - Λόγοι για τους οποίους παραμένετε σιωπηλοί

Η πέμπτη ομάδα ερωτήσεων ερευνά τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τον άμεσο προϊστάμενό τους και με την διοίκηση της εταιρείας.

Η πρώτη ερώτηση της ομάδας καταγράφει τον βαθμό που οι εργαζόμενοι συμφωνούν ή διαφωνούν με την πρόταση «Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας». Η επικρατούσα απάντηση είναι Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ με ποσοστό 36,4%, ακολουθούμενη από την απάντηση Διαφωνώ (31,8%). Το ποσοστό των εργαζομένων που αθροιστικά διαφωνεί (ή διαφωνεί απόλυτα) με την πρόταση είναι 41,8%, ενώ το ποσοστό εκείνων που συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα είναι σχεδόν το μισό (21,8%), γεγονός που καταγράφει μια τάση προς διαφωνία με την πρόταση ότι ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται για τις απόψεις των ερωτωμένων. (\bar{x} =2,74, δ =3, σ =0,992).

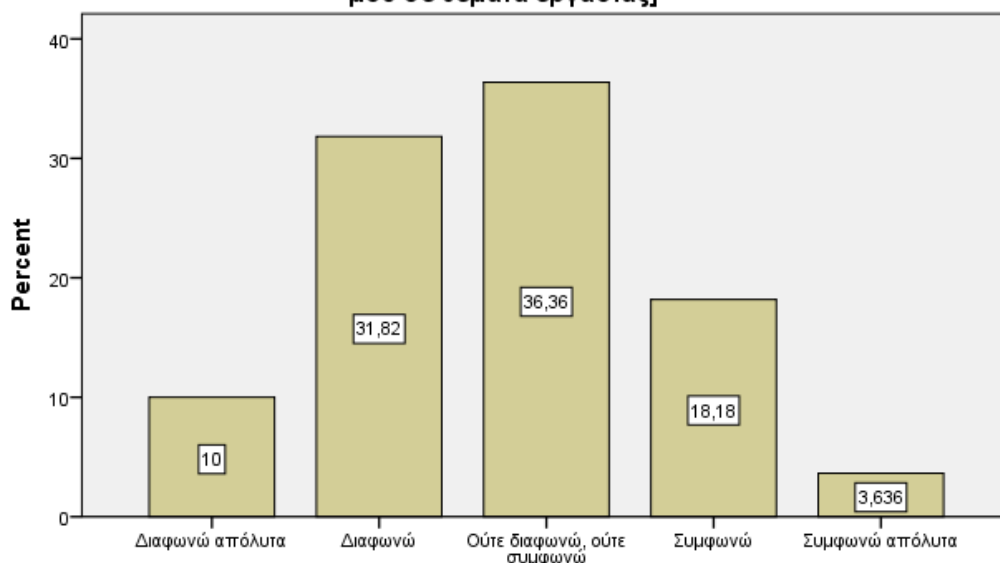
5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.1 Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	11	9,9	10,0	10,0
Διαφωνώ	35	31,5	31,8	41,8
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	40	36,0	36,4	78,2
Συμφωνώ	20	18,0	18,2	96,4
Συμφωνώ απόλυτα	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	99,1	100,0	

Missing System	1	,9		
Total	111	100,0		

Πίνακας 22 - Σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [5.1 Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας]

5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.1 Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας]



5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.1 Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας]

Διάγραμμα 19 - Σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [5.1 Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας]

Στην δεύτερη ερώτηση της πέμπτης ομάδας «σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [5.2 Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας]», η διαφωνία είναι ακόμα πιο προφανής με 44,6% των ερωτώμενων να διαφωνούν ή να διαφωνούν

απόλυτα και 15,4% να συμφωνούν ή να συμφωνούν απόλυτα. Η επικρατούσα απάντηση είναι η ουδέτερη (Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ) με ποσοστό 40%. ($\bar{x}=2,66$, $\delta=3$, $\sigma=0,921$).

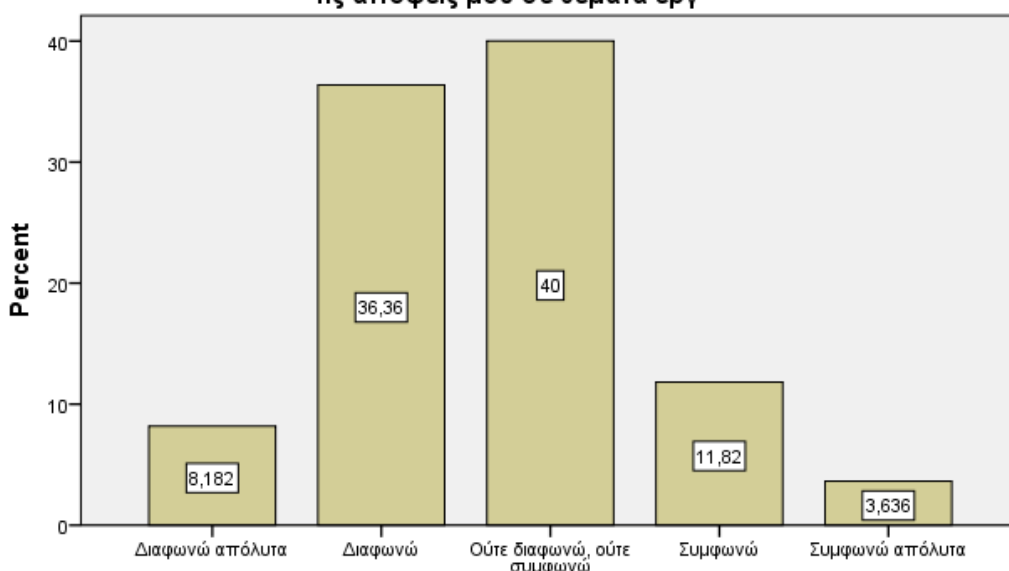
5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.2 Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	9	8,1	8,2	8,2
Διαφωνώ	40	36,0	36,4	44,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	44	39,6	40,0	84,5
Συμφωνώ	13	11,7	11,8	96,4
Συμφωνώ απόλυτα	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	99,1	100,0	

Missing System	1	,9	
Total	111	100,0	

Πίνακας 23 - Σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [5.2 Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας]

5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.2 Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργ



5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.2 Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργ

Διάγραμμα 20 - Σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [5.2 Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας]

Παρόμοια εικόνα εικόνα παρουσιάζουν οι απαντήσεις την τρίτη ερώτηση της πέμπτης ομάδας (σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [5.3 Λαμβάνω συχνά τη στήριξη της διεύθυνσης σε περιπτώσεις που έχω εκφέρει γνώμη]). Η άποψη των εργαζομένων τείνει να είναι ότι δεν συμφωνούν με το ότι λαμβάνουν τη στήριξη της διεύθυνσης όταν εκφέρουν γνώμη, με μικρή

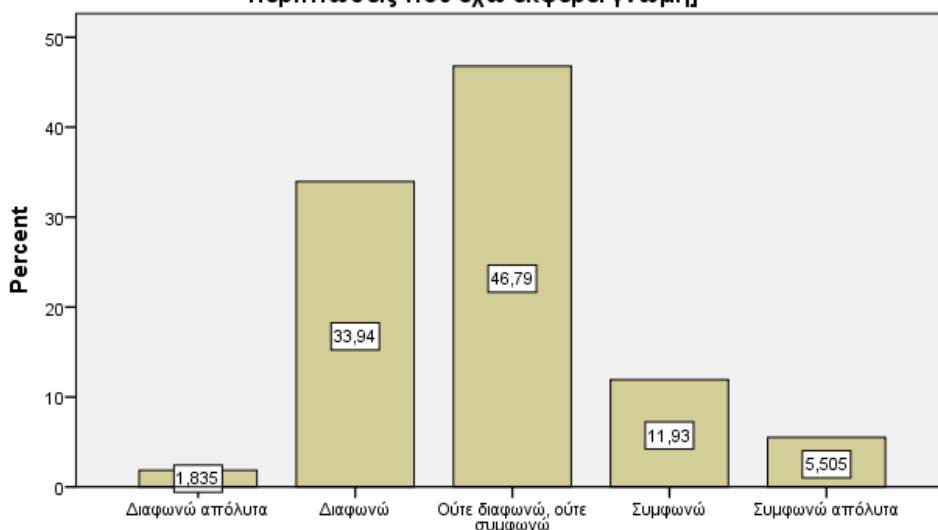
ανομοιογένεια στις απαντήσεις ($\sigma=0,859$). Η επικρατούσα απάντηση είναι η ουδέτερη (46,8%) και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 33,9%, ενώ εκείνοι που συμφωνούν είναι 11,9% και εκείνοι που συμφωνούν απόλυτα είναι 5,5%. ($\bar{x}=2,85$, $\delta=3$).

5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.3 Λαμβάνω συχνά τη στήριξη της διεύθυνσης σε περιπτώσεις που έχω εκφέρει γνώμη]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	1,8	1,8	1,8
Διαφωνώ	37	33,3	33,9	35,8
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	51	45,9	46,8	82,6
Συμφωνώ	13	11,7	11,9	94,5
Συμφωνώ απόλυτα	6	5,4	5,5	100,0
Total	109	98,2	100,0	
Missing System	2	1,8		
Total	111	100,0		

Πίνακας 24 - Σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [5. 3 Λαμβάνω συχνά τη στήριξη της διεύθυνσης σε περιπτώσεις που έχω εκφέρει γνώμη]

5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.3 Λαμβάνω συχνά τη στήριξη της διεύθυνσης σε περιπτώσεις που έχω εκφέρει γνώμη]



5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.3 Λαμβάνω συχνά τη στήριξη της διεύθυνσης σε περιπτώσεις που έχω εκφέρει γνώμη]

Διάγραμμα 21 - Σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [5. 3 Λαμβάνω συχνά τη στήριξη της διεύθυνσης σε περιπτώσεις που έχω εκφέρει γνώμη]

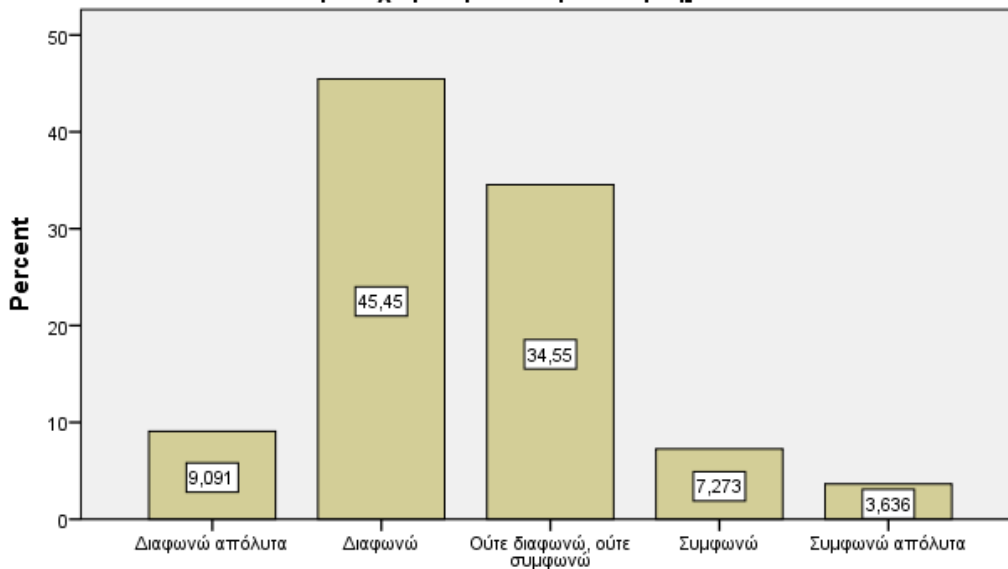
Αναφορικά με την τέταρτη ερώτηση από την πέμπτη ομάδα (σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [Οι εργαζόμενοι που εκφέρουν άποψη έχουν ίση μεταχείριση από τη διοίκηση]), οι απαντήσεις παρουσιάζουν έντονη διαφωνία των εργαζομένων. Ένα ποσοστό 45,5% διαφωνούν με την πρόταση και το σύνολο των διαφωνούντων (αθροιστικά με την απάντηση Διαφωνώ απόλυτα) είναι περισσότεροι από τους μισούς (54,5%). Το ποσοστό των εργαζομένων που συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα είναι μόλις 10,9%. Εκείνοι που ούτε συμφωνούν – ούτε διαφωνούν είναι 34,5%. ($\bar{x}=2,51$, $\delta=2$, $\sigma=0.896$). Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα των εργαζομένων οι οποίοι νιώθουν ότι όταν εκφέρουν την άποψή τους δεν λαμβάνουν ίσης μεταχείρισης από τη διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού. (πίνακας 25 και διάγραμμα 22)

5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.4 Οι εργαζόμενοι που εκφέρουν άποψη έχουν ίση μεταχείριση από τη διοίκηση]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	10	9,0	9,1	9,1
Διαφωνώ	50	45,0	45,5	54,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	38	34,2	34,5	89,1
Συμφωνώ	8	7,2	7,3	96,4
Συμφωνώ απόλυτα	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	99,1	100,0	
Missing System	1	,9		
Total	111	100,0		

Πίνακας 25 - Σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [5. 4 Οι εργαζόμενοι που εκφέρουν άποψη έχουν ίση μεταχείριση από τη διοίκηση]

5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.4 Οι εργαζόμενοι που εκφέρουν άποψη έχουν ίση μεταχείριση από τη διοίκηση]



5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις: [5.4 Οι εργαζόμενοι που εκφέρουν άποψη έχουν ίση μεταχείριση από τη διοίκηση]

Διάγραμμα 22 - Σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [5. 4 Οι εργαζόμενοι που εκφέρουν άποψη έχουν ίση μεταχείριση από τη διοίκηση]

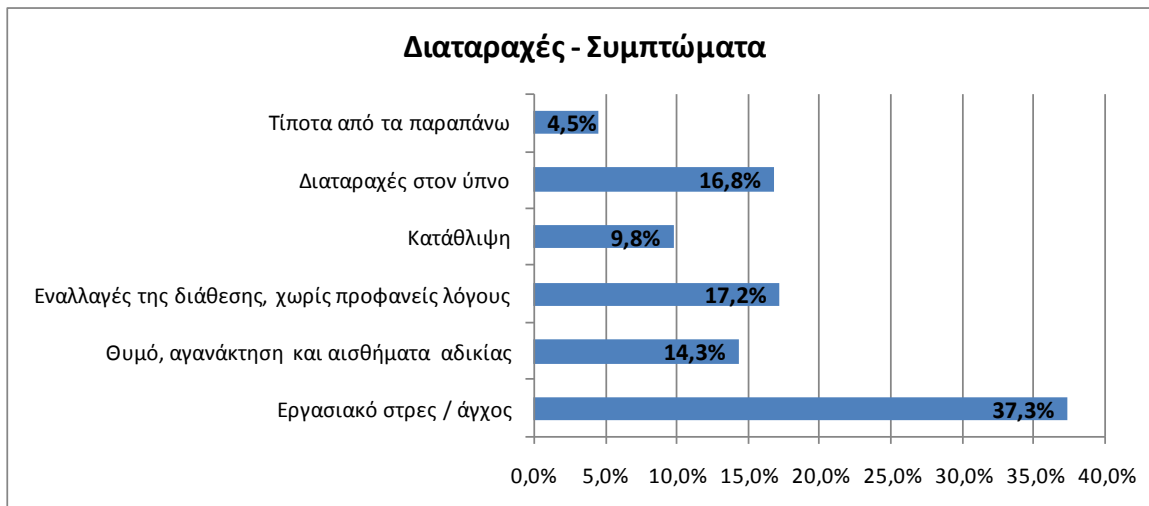
Η έκτη ερώτηση του ερωτηματολογίου (πολλαπλών απαντήσεων) εξετάζει διαταραχές ή συμπτώματα που έχουν παρατηρήσει οι εργαζόμενοι (ή που έχουν διαγνωστεί) τον τελευταίο καιρό. Η επικρατούσα απάντηση που δόθηκε από 91 εκ των 111 εργαζομένων του δείγματος (37,3% των απαντήσεων, 82% του δείγματος) είναι το εργασιακό στρες/άγχος. Ακολουθεί η απάντηση 'Εναλλαγές της διάθεσης, χωρίς προφανείς λόγους' με απαντήσεις 17,2% επί των απαντήσεων και 37,8% του δείγματος και η απάντηση 'Διαταραχές στον ύπνο' (16,8%, 36,9% αντίστοιχα). 11 άτομα (4,5% των απαντήσεων, 9,9% του δείγματος απάντησαν ότι δεν είχαν κανένα από τα αναφερόμενα συμπτώματα).

\$symptoms Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Ποιες από τις παρακάτω διαταραχές / συμπτώματα έχετε παρατηρήσει (ή έχετε διαγνωστεί) να έχετε τελευταία;	6.1 Εργασιακό στρες / άγχος	91	37,3%	82,0%
	6.2 Θυμό, αγανάκτηση και αισθήματα αδικίας	35	14,3%	31,5%
	6.3 Εναλλαγές της διάθεσης, χωρίς προφανείς λόγους	42	17,2%	37,8%
	6.4 Κατάθλιψη	24	9,8%	21,6%
	6.5 Διαταραχές στον ύπνο	41	16,8%	36,9%
	6.6 Τίποτα από τα παραπάνω)	11	4,5%	9,9%
Total		244	100,0%	219,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 26 - Ποιες από τις παρακάτω διαταραχές / συμπτώματα έχετε παρατηρήσει (ή έχετε διαγνωστεί) να έχετε τελευταία;



Διάγραμμα 23 - Ποιες από τις παρακάτω διαταραχές / συμπτώματα έχετε παρατηρήσει (ή έχετε διαγνωστεί) να έχετε τελευταία;

Η τελευταία ομάδα ερωτήσεων αναφέρεται στην εργασία και την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Η πρώτη από τις ερωτήσεις καταγράφει το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν οι εργαζόμενοι με την πρόταση « Επιθυμώ να παραμείνω μέλος της ομάδας / οργάνωσης της εταιρείας». Είναι χαρακτηριστικό ότι η διάμεσος των απαντήσεων (στην κλίμακα 1-5) είναι $\delta=4$ (και ο μέσος πολύ κοντά $\bar{x}=3,78$, $\sigma=0.985$), γεγονός που δείχνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δίνει απαντήσεις ψηλά στην κλίμακα. Πραγματικά, ένα ποσοστό 52,3% συμφωνεί ότι επιθυμεί να παραμείνει μέλος της ομάδας και ένα ποσοστό 20,7% ότι συμφωνεί απόλυτα. Το ποσοστό των εργαζομένων που διαφωνεί είναι αθροιστικά 11,7%.

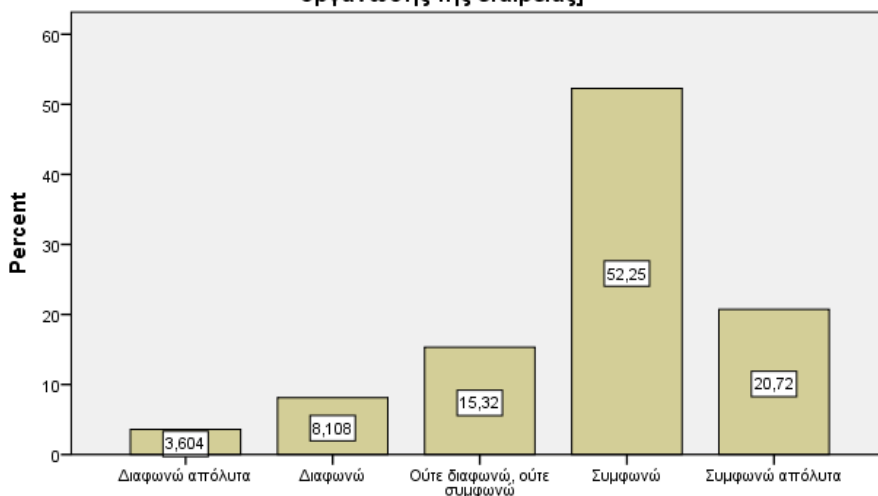
7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.1 Επιθυμώ να παραμείνω μέλος της ομάδας / οργάνωσης της εταιρείας]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	4	3,6	3,6	3,6
Διαφωνώ	9	8,1	8,1	11,7
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	17	15,3	15,3	27,0
Συμφωνώ	58	52,3	52,3	79,3

Συμφωνώ απόλυτα	23	20,7	20,7	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 27 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [7.1 Επιθυμώ να παραμείνω μέρος της ομάδας / οργάνωσης της εταιρείας]

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.1 Επιθυμώ να παραμείνω μέρος της ομάδας / οργάνωσης της εταιρείας]



7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.1 Επιθυμώ να παραμείνω μέρος της ομάδας / οργάνωσης της εταιρείας]

Διάγραμμα 24 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [7.1 Επιθυμώ να παραμείνω μέρος της ομάδας / οργάνωσης της εταιρείας]

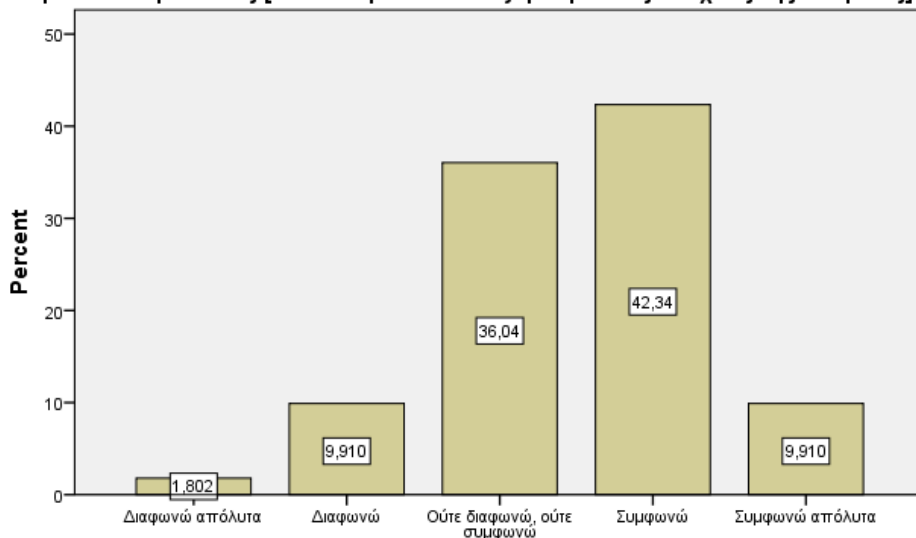
Επίσης υψηλό είναι το ποσοστό συμφωνίας στην πρόταση «Θεωρώ ότι ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας», με περισσότερους από τους μισούς εργαζόμενους του δείγματος (52,2%) να συμφωνούν (ή να συμφωνούν απόλυτα), οπότε και η διάμεσος των απαντήσεων να έχει τιμή $\delta=4$. Ένα μικρό ποσοστό 11,7% δηλώνουν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα ($\bar{x}=3,49$, $\sigma=0.872$). Τα ευρήματα αυτά δηλώνουν έναν αυξημένο βαθμό εργασιακής δέσμευσης.

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.2 Θεωρώ ότι ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	1,8	1,8	1,8
Διαφωνώ	11	9,9	9,9	11,7
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	40	36,0	36,0	47,7
Συμφωνώ	47	42,3	42,3	90,1
Συμφωνώ απόλυτα	11	9,9	9,9	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 28 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [7.2 Θεωρώ ότι ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας]

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.2 Θεωρώ ότι ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας]



7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.2 Θεωρώ ότι ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας]

Διάγραμμα 25 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [7.2 Θεωρώ ότι ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας]

Η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος απεικονίζεται και από τις απαντήσεις στην τρίτη ερώτηση της τελευταίας ομάδας (Νιώθω ότι «οφείλω» πολλά στην εταιρεία μου για την εκπαίδευση που μου έχει προσφέρει). Αυτό καταγράφεται από το ποσοστό των εργαζομένων που συμφωνούν (64%), και διαγραμματικά από τον κύριο όγκο του ραβδογράμματος 26, που συγκεντρώνεται στις δεξιότερες ράβδους.

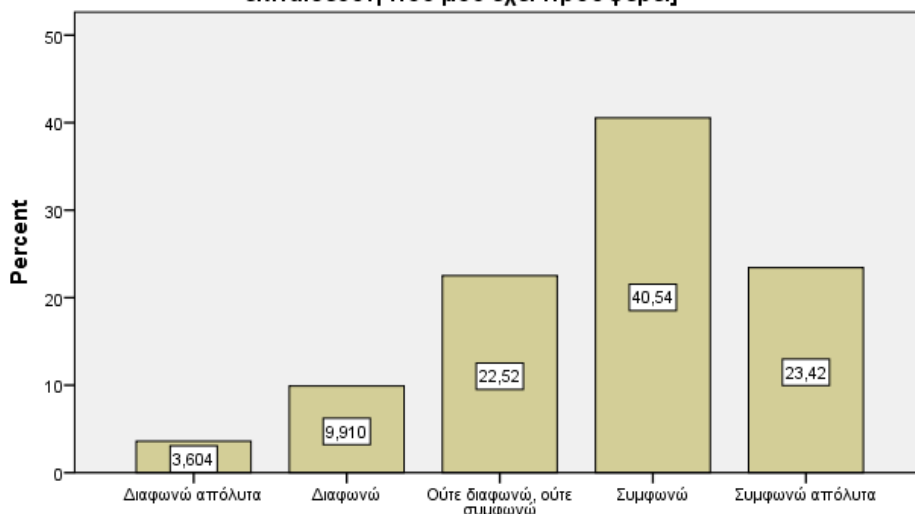
($\bar{x}=3,70$, $\delta=4$, $\sigma=1,050$).

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.3 Νιώθω ότι «οφείλω» πολλά στην εταιρεία μου για την εκπαίδευση που μου έχει προσφέρει]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	4	3,6	3,6	3,6
Διαφωνώ	11	9,9	9,9	13,5
Valid Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	25	22,5	22,5	36,0
Συμφωνώ	45	40,5	40,5	76,6
Συμφωνώ απόλυτα	26	23,4	23,4	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 29 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [7.3 Νιώθω ότι «οφείλω» πολλά στην εταιρεία μου για την εκπαίδευση που μου έχει προσφέρει]

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.3 Νιώθω ότι «οφείλω» πολλά στην εταιρεία μου για την εκπαίδευση που μου έχει προσφέρει]



7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.3 Νιώθω ότι «οφείλω» πολλά στην εταιρεία μου για την εκπαίδευση που μου έχει προσφέρει]

Διάγραμμα 26 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [7.3 Νιώθω ότι «οφείλω» πολλά στην εταιρεία μου για την εκπαίδευση που μου έχει προσφέρει]

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος δηλώνει ότι συμφωνεί (50,5%)νή συμφωνεί απόλυτα (42,3%) με την πρόταση «Επιθυμώ να δίνω τον καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου», ενώ κανένας δεν διαφωνεί απόλυτα και πολύ μικρά ποσοστά διαφωνούν (1,8%) ή έχουν ουδέτερη άποψη (5,4%). Αυτά τα αποτελέσματα, που περιγράφουν υψηλού βαθμού εργασιακή δέσμευση, ενισχύουν τα προηγούμενα ευρήματα σε αυτήν την ομάδα ερωτήσεων. Οι απαντήσεις παρουσιάζουν μεγάλη ομοιομορφία ($\sigma=0,665$), ενώ ο μέσος των απαντήσεων της 5-βαθμης κλίμακας Likert τείνει στο μέγιστο. ($\bar{x}=4,33$, $\delta=4$).

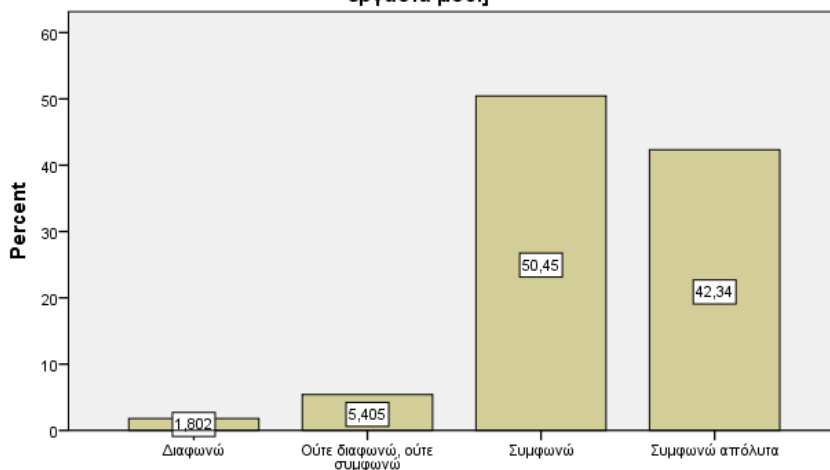
7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.4 Επιθυμώ να δίνω τον καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	1,8	1,8	1,8

Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	6	5,4	5,4	7,2
Συμφωνώ	56	50,5	50,5	57,7
Συμφωνώ απόλυτα	47	42,3	42,3	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 30 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [7.4 Επιθυμώ να δίνω τον καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου.]

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.4 Επιθυμώ να δίνω τον καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου.]



7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.4 Επιθυμώ να δίνω τον καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου.]

Διάγραμμα 27 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [7.4 Επιθυμώ να δίνω τον καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου.]

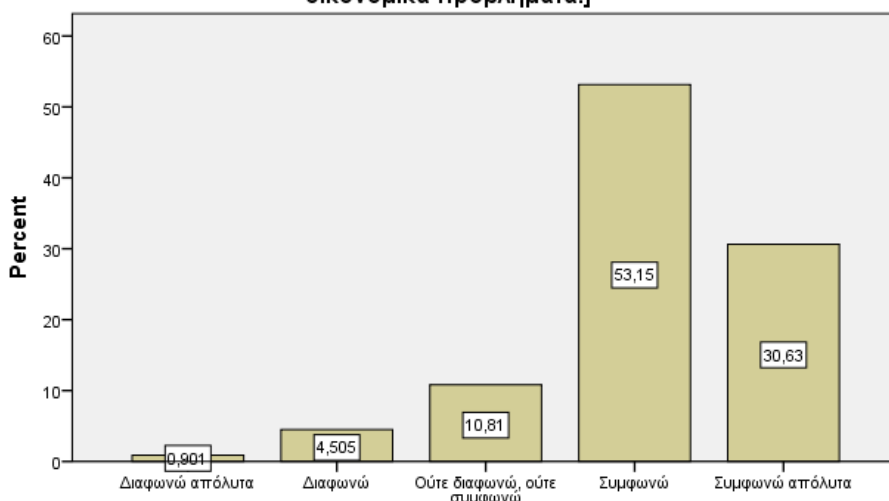
Οι απαντήσεις στην ερώτηση «σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [7.5 Ανησυχώ, ότι αν χάσω την εργασία μου θα έχω οικονομικά προβλήματα.]] έχουν μεγάλη συγκέντρωση στις θετικές δηλώσεις (53,2% συμφωνώ και 30,6% συμφωνώ απόλυτα). Η πλειοψηφία των εργαζομένων ανησυχεί ότι θα προκύψουν οικονομικά προβλήματα, αν χάσει την εργασία του. Τα αποτελέσματα αυτά πολύ πιθανόν συνδέονται με την υπάρχουσα οικονομική κρίση και την ανασφάλεια που αυτή προξενεί, λόγω επίσης των υψηλών ποσοστών ανεργίας. ($\bar{x}=4,08$, $\delta=4$, $\sigma=0,822$).

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.5 Ανησυχώ, ότι αν χάσω την εργασία μου θα έχω οικονομικά προβλήματα.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	,9	,9	,9
Διαφωνώ	5	4,5	4,5	5,4
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	12	10,8	10,8	16,2
Συμφωνώ	59	53,2	53,2	69,4
Συμφωνώ απόλυτα	34	30,6	30,6	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 31 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε:[7.5 Ανησυχώ, ότι αν χάσω την εργασία μου θα έχω οικονομικά προβλήματα.]

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.5 Ανησυχώ, ότι αν χάσω την εργασία μου θα έχω οικονομικά προβλήματα.]



7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.5 Ανησυχώ, ότι αν χάσω την εργασία μου θα έχω οικονομικά προβλήματα.]

Διάγραμμα 28 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε:[7.5 Ανησυχώ, ότι αν χάσω την εργασία μου θα έχω οικονομικά προβλήματα.]

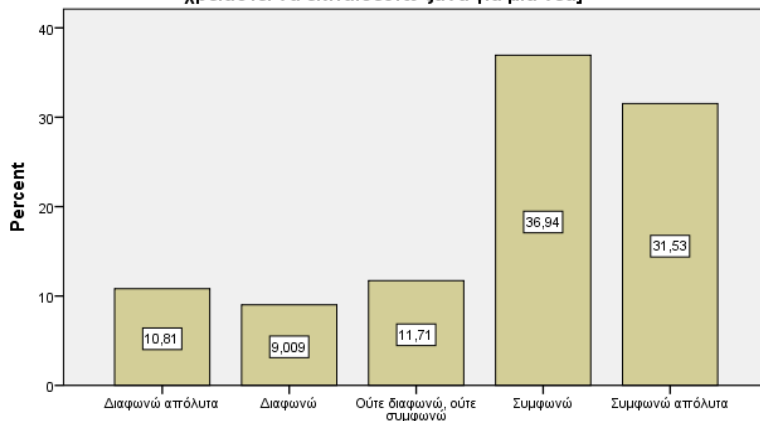
Οι εργαζόμενοι κατά πλειοψηφία συμφωνούν ότι δεν θα ήθελαν να χάσουν την εργασία τους γιατί θα χρειαστεί να εκπαιδευτούν ξανά για μια νέα (Συμφωνώ: 36,9% και συμφωνώ απόλυτα: 31,5%). Από την κατανομή των απαντήσεων μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η ανησυχία των εργαζομένων αναφορικά με την απώλεια της θέσης εργασίας είναι μεγαλύτερη όταν αναλογίζονται τα οικονομικά προβλήματα που θα ακολουθήσουν (ερώτηση 7.5) σε σύγκριση με την ανάγκη για επανεκπαίδευση (παρούσα ερώτηση 7.6). Το ποσοστό των εργαζομένων του δείγματος που διαφωνεί με την πρόταση είναι 19,8% (10,8% διαφωνεί απόλυτα και 9% διαφωνεί). ($\bar{x}=3,69$, $\delta=4$, $\sigma=1,299$).

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.6 Δεν θα ήθελα να χάσω την εργασία μου γιατί θα χρειαστεί να εκπαιδευτώ ξανά για μια νέα]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	12	10,8	10,8	10,8
Διαφωνώ	10	9,0	9,0	19,8
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	13	11,7	11,7	31,5
Συμφωνώ	41	36,9	36,9	68,5
Συμφωνώ απόλυτα	35	31,5	31,5	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Πίνακας 32 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε:[7.6 Δεν θα ήθελα να χάσω την εργασία μου γιατί θα χρειαστεί να εκπαιδευτώ ξανά για μια νέα]

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.6 Δεν θα ήθελα να χάσω την εργασία μου γιατί θα χρειαστεί να εκπαιδευτώ ξανά για μια νέα]



7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις [7.6 Δεν θα ήθελα να χάσω την εργασία μου γιατί θα χρειαστεί να εκπαιδευτώ ξανά για μια νέα]

Διάγραμμα 29 - σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε: [7.6 Δεν θα ήθελα να χάσω την εργασία μου γιατί θα χρειαστεί να εκπαιδευτώ ξανά για μια νέα]

4.5 Έλεγχος Ερευνητικών υποθέσεων

Οι ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώνονται με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι:

Ερευνητική υπόθεση 1: Η οργανωσιακή σιωπή επηρεάζει την ψυχική υγεία του εργαζόμενου.

Ερευνητική υπόθεση 2: Η στάση της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επιλογή των εργαζόμενων να μην εκφράζονται.

Ερευνητική υπόθεση 3: Η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής επηρεάζει τη δέσμευση με τον οργανισμό.

4.5.1 Αποτελέσματα ελέγχων ερευνητικών υποθέσεων

Ερευνητική υπόθεση 1: Η οργανωσιακή σιωπή επηρεάζει την ψυχική υγεία του εργαζόμενου.

Αναφορικά με την οργανωσιακή σιωπή, έγινε εξαγωγή από έναν παράγοντα (Παράγοντας Οργανωσιακή-Σιωπή).

Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στον παράγοντα είναι (εννοιολογικού διαφορισμού):

2.1 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε γενικά τη γνώμη σας στο χώρο εργασίας σας;

2.2 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στον προϊστάμενό σας;

2.3 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στους συναδέλφους σας;

2.4 Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε ένα πρόβλημα που αφορά την εργασία;

2.5 Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε μια νέα ιδέα σας για τη βελτίωση της εργασία σας;

2.6 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε μια διαφωνία σας για ένα ζήτημα εργασίας;

2.7 Πόσο άνετα αισθάνεστε να κάνετε κριτική για μια απόφαση της διοίκησης με την οποία διαφωνείτε;

Από τον πίνακα συσχετίσεων 33 (του παραρτήματος), παρατηρείται ότι οι ανά δυο συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου στην ενότητα «σιωπή», είναι πολύ ισχυρές, (στην πλειοψηφία $>0,57$, και ένα μόνο ζεύγος 2.3 με 2.7 παρουσιάζει $r=0,416$) και επίπεδο σημαντικότητας $p<0,001$. Επίσης, από τον πίνακα 34-α μπορούμε να δούμε ότι το στατιστικό κριτήριο του Kaiser-Meyer-Olkin είναι πολύ υψηλό (0,906), γεγονός που συνηγορεί στην υψηλή συσχέτιση των μεταβλητών και την καταλληλότητά τους για την εξαγωγή παράγοντα. Ο παράγοντας που εξήχθηκε εξηγεί το 74,9% (πίνακας 34-β) της διακύμανσης των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν, οπότε χρησιμοποιείται ως μέτρο της οργανωσιακής σιωπής.

Ο έλεγχος της συσχέτισης των ερωτήσεων που αφορούν τα συμπτώματα ή τις διαταραχές που έχουν παρατηρήσει οι εργαζόμενοι, δεν ανέδειξε ικανοποιητική συσχέτιση μεταξύ τους, καθιστώντας την εξαγωγή παράγοντα μη εφικτή (από τον πίνακα 35 παρατηρούμε ότι μόνο η κατάθλιψη έχει μια ανίσχυρη, στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το στρες, το θυμό και τις διαταραχές στον ύπνο, επίσης $KMO=0,635$ από τον πίνακα 36). Για αυτόν τον λόγο η κάθε μια ερώτηση εξετάστηκε ξεχωριστά (σαν εξαρτημένη μεταβλητή) σε σχέση με τον παράγοντα Οργανωσιακή –Σιωπή (ο οποίος αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή στον εν λόγω έλεγχο). Τα συμπτώματα / διαταραχές που εξετάζονται είναι: Εργασιακό στρες - άγχος, Θυμός-αγανάκτηση-και-αισθήματα αδικίας, Εναλλαγές της διάθεσης χωρίς προφανείς λόγους, Κατάθλιψη, και Διαταραχές στον ύπνο (Η τελευταία δυνατή απάντηση είναι 'Τίποτα από τα παραπάνω').

Η μέθοδος που επιλέχτηκε είναι τα μη παραμετρικά τεστ Kendall's tau_b, και Spearman's rho (εφόσον η κατανομή των απαντήσεων για τις ερωτήσεις που αφορούν τα παραπάνω συμπτώματα δεν είναι κανονική (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test $p<0,01$ για όλες, πίνακας 37).

Τα μη παραμετρικά τεστ έδειξαν στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής σιωπής και:

Εργασιακό στρες - άγχος, ($r_k=-,347$, $r_s=-,423$, $p<0,001$)

Θυμός-αγανάκτηση-και-αισθήματα αδικίας, ($r_k-,204$, $r_s=-,249$, $p<0,001$)

Κατάθλιψη, ($r_k=-,343$, $r_s=-,418$, $p<0,001$)

Διαταραχές στον ύπνο($r_k=-,310$, $r_s=-,378$, $p<0,001$).

Ενώ δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής σιωπής και της 'Εναλλαγής της διάθεσης χωρίς προφανείς λόγους' ($r_k=-,146$, $r_s=-,178$, $p<0,062$).

Ο αρνητικό πρόσημο στους συντελεστές υποδηλώνει ότι τα άτομα που δηλώνουν μεγαλύτερες ενδείξεις σιωπής τείνουν να απαντούν ότι όντως εκδηλώνουν συμπτώματα, με πιο ισχυρή συσχέτιση να παρουσιάζει το σύμπτωμα του στρες.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι ενώ μεν οι εκδηλώσεις ψυχολογικών διαταραχών και συμπτωμάτων ελάχιστα σχετίζονται μεταξύ τους (ένα άτομο του δείγματος που δηλώνει μια διαταραχή, δεν δηλώνει, αν και έχει τη δυνατότητα και κάποια άλλη), είναι συσχετισμένες με την εργασιακή σιωπή, γεγονός που κάνει **αποδεκτή την πρώτη ερευνητική υπόθεση Ερευνητική υπόθεση 1: Η οργανωσιακή σιωπή επηρεάζει την ψυχική υγεία του εργαζόμενου.**

Ερευνητική υπόθεση 2: Η στάση της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επιλογή των εργαζόμενων να μην εκφράζονται.

Προκειμένου να ελεγχθεί η υπόθεση έγινε η ανάλυση για το πόσο μπορούν να επηρεάσουν οι διάφορες εκφράσεις της στάσης της διοίκησης (ανεξάρτητες μεταβλητές):

5.1 Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας

5.2 Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας

5.3 Λαμβάνω συχνά τη στήριξη της διεύθυνσης σε περιπτώσεις που έχω εκφέρει γνώμη

5.4 Οι εργαζόμενοι που εκφέρουν άποψη έχουν ίση μεταχείριση από τη διοίκηση

κάθε μια από τις παρακάτω (εξαρτημένες μεταβλητές) επιλογές που σχετίζονται με την έκφραση των εργαζομένων:

1.1 Στην εταιρία που εργάζομαι οι υπάλληλοι εκφράζονται ανοιχτά για τα θέματα εργασίας

1.2 Στην εταιρία που εργάζομαι οι διαφορετικές απόψεις ακούγονται και λαμβάνονται υπ' όψιν

1.3 Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία

1.4 Οι διοίκηση της εταιρείας ενθαρρύνει την επικοινωνία.

Η μέθοδος που επιλέχτηκε είναι η Διατακτική Παλινδρόμηση (Ordinal Regression- ή Polytomous Universal Model-PLUM).

Σύμφωνα με αυτήν ελέγχεται κατά πόσο η κάθε μια από τις εκφράσεις επικοινωνίας '1.1, 1.2, 1.3, 1.4' εξηγείται (ή επηρεάζεται) από τη στάση της διοίκησης, όπως αυτή εκφράζεται από τις προτάσεις 5.1, 5.2, 5.3 και 5.4.

Αρχικά παρατηρούμε ότι το μοντέλο των παραγόντων που εκφράζουν τη στάση τη διοίκησης έχει μια καλή εφαρμογή αναφορικά με το πόσο επηρεάζει την ανοιχτή έκφραση των εργαζομένων για θέματα εργασίας. (Model Fitting Information Sig.0,00 και Goodness-of-Fit- Pearson Sig.= ,994 --πίνακας 42-α του παραρτήματος). Από αυτό το μοντέλο εξηγείται το 37% της διακύμανσης της 1.1. Από τον πίνακα 42-β, και τις εκτιμήσεις των παραμέτρων, η παράμετρος που έχει στατιστική σημαντικότητα είναι η στήριξη από τον προϊστάμενο ($p=0,006$), όπως επικουρικά επιβεβαιώνεται και από το Spearman's rho τεστ ($r_s=0,549$, $p=0,00$ – πίνακας 46).

Σχετικά με την πρόταση 'οι διαφορετικές απόψεις ακούγονται και λαμβάνονται υπ' όψιν' τα αποτελέσματα του μοντέλου διατακτικής παλινδρόμησης της στάσης της διοίκησης είναι (Model Fitting Information Sig.0,00 και Goodness-of-Fit- Pearson Sig.= ,888 --πίνακας 43-α του παραρτήματος) και εξηγούν το 39,6% της διακύμανσης της 1.2. Και σε αυτήν την περίπτωση ο παράγοντας που έχει υπολογιστεί να είναι στατιστικά σημαντικός ($p=0,008$) είναι η στήριξη από τον προϊστάμενο (πίνακας 43-β), η συσχέτιση μεταξύ στήριξης προϊστάμενου και του βαθμού που οι απόψεις ακούγονται είναι $r_s=0,536$, $p=0,00$ – πίνακας 47).

Για το κατά πόσο η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας (1.3) επηρεάζεται από τη στάση της διοίκησης τα αποτελέσματα του μοντέλου έδωσαν ότι υπάρχει μια καλή εφαρμογή ((Model Fitting Information Sig.0,00 και Goodness-of-Fit- Pearson Sig.= ,989 --πίνακας 44-α του παραρτήματος) που εξηγεί το 20,4% της διακύμανσης του 1.3, παρόλο που κανένας από τους παράγοντες δεν εκτιμάται στατιστικά σημαντικός ($p>0,05$ για όλους – πίνακας 44β).

Τέλος, για το κατά πόσο επηρεάζεται η ενθάρρυνση της επικοινωνίας από τη στάση της διοίκησης, η εφαρμογή έδωσε ένα μοντέλο που εφαρμόζει καλά, αν και όχι τόσο καλά όσο τα προηγούμενα (Model fitting sig=0,00, και Goodness-of-Fit- Pearson Sig.= ,065 --πίνακας 45-α του παραρτήματος). Το μοντέλο εξηγεί το 36,6% της διακύμανσης της ενθάρρυνσης της επικοινωνίας (1.4), και ο παράγοντας που εκτιμήθηκε ως στατιστικά σημαντικός ($p=0,02$) είναι η άποψη των εργαζομένων για τη στάση της διοίκησης στο αν 'οι εργαζόμενοι που εκφέρουν άποψη έχουν ίση μεταχείριση από τη διοίκηση'. Αυτός συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά ($r_s=0,465$, $p=0,00$) με την ενθάρρυνση της επικοινωνίας (πίνακας 48).

Συνοπτικά, **δεχόμαστε την υπόθεση ότι «Η στάση της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επιλογή των εργαζομένων να μην εκφράζονται», με κυρίαρχο παράγοντα που εκφράζει τη στάση της διοίκησης να είναι η στήριξη (ή μη) από τον προϊστάμενο.** Αυτό αποτυπώνει ότι στα μάτια των εργαζομένων, η στάση της διοίκησης εκφράζεται μέσα από τη στήριξη που αντιλαμβάνονται ότι έχουν από τον άμεσο προϊστάμενό τους, δηλαδή τη μέση διοίκηση. **Επιπλέον, η άποψη των εργαζομένων για το αν οι εργαζόμενοι που εκφέρουν άποψη έχουν ίση μεταχείριση από**

τη διοίκηση, επηρεάζεται (όπως θα ήταν και αναμενόμενο) από την αντίληψή τους για το πόσο η διοίκηση της εταιρείας ενθαρρύνει την επικοινωνία.

Ερευνητική υπόθεση 3: Η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής επηρεάζει τη δέσμευση με τον οργανισμό.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί στατιστικός έλεγχος για την τρίτη υπόθεση, έγινε διερεύνηση εξαγωγής του παράγοντα οργανωσιακής δέσμευσης. Οι προτάσεις / μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για αυτόν τον λόγο είναι:

7.1 Επιθυμώ να παραμείνω μέρος της ομάδας / οργάνωσης της εταιρείας

7.2 Θεωρώ ότι ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας

7.3 Νιώθω ότι «οφείλω» πολλά στην εταιρεία μου για την εκπαίδευση που μου έχει προσφέρει

7.4 Επιθυμώ να δίνω τον καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου.

7.5 Ανησυχώ, ότι αν χάσω την εργασία μου θα έχω οικονομικά προβλήματα.

7.6 Δεν θα ήθελα να χάσω την εργασία μου γιατί θα χρειαστεί να εκπαιδευτώ ξανά για μια νέα

Από τον πίνακα συσχετίσεων 49 (του παραρτήματος), παρατηρείται ότι οι ανά δυο συσχετίσεις μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου στην ενότητα «οργανωσιακή δέσμευση», είναι στατιστικά σημαντικές ($p < 0,05$ για όλα τα ζεύγη). Η πρόταση με τις μικρότερες συσχετίσεις είναι η 7.5 (Ανησυχώ, ότι αν χάσω την εργασία μου θα έχω οικονομικά προβλήματα), και για αυτόν τον λόγο η εξαγωγή του παράγοντα έγινε χωρίς να περιληφθεί. Οι συσχετίσεις ανά ζεύγος από τις υπόλοιπες ερωτήσεις / μεταβλητές είναι μεταξύ $r_s = 0,236$ και $r_s = 0,694$. Η βελτίωση του παράγοντα, αύξησε το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγείται από τον παράγοντα από 50,2% σε 56% και έδωσε ένα στατιστικό κριτήριο του Kaiser-Meyer-Olkin 0,743, επιτρέποντας την αποτίμηση του παράγοντα ως κατάλληλου για περαιτέρω επεξεργασία. (πίνακες 50-α και 50β).

Το μη παραμετρικό τεστ συσχέτισης Spearman's rho εμφανίζει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων σιωπής και δέσμευσης ($r_s = - ,021$, $p = ,831$, πίνακας 51), **γεγονός το οποίο δεν μας επιτρέπει να δεχτούμε ότι η οργανωσιακή σιωπή επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση συνολικά.** Παρόλα αυτά, επί μέρους συσχετίσεις υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών που εκφράζουν την σιωπή και αυτών που εκφράζουν τη δέσμευση (πίνακας 52). Η πρόταση, η οποία αναφέρεται στην οργανωσιακή δέσμευση και εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με όλες τις προτάσεις που αναφέρονται στην οργανωσιακή σιωπή είναι:

“Δεν θα ήθελα να χάσω την εργασία μου γιατί θα χρειαστεί να εκπαιδευτώ ξανά για μια νέα”. Οι απαντήσεις σε αυτήν παρουσιάζουν τις ακόλουθες συσχετίσεις (όλες με αρνητικό πρόσημο), με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις της δεύτερης ομάδας «Πόσο άνετα αισθάνεστε να»:

2.1 ...εκφράσετε γενικά τη γνώμη σας στο χώρο εργασίας σας; ($r_s = -,315$, $p = ,001$)

2.2 ...εκφράσετε τη γνώμη σας στον προϊστάμενό σας; ($r_s = -,332$, $p = ,000$)

2.3 ...εκφράσετε τη γνώμη σας στους συναδέλφους σας; ($r_s = -,230$, $p = ,015$)

2.4 ...συζητήσετε ένα πρόβλημα που αφορά την εργασία; ($r_s = -,282$, $p = ,003$)

2.5 ...συζητήσετε μια νέα ιδέα σας για τη βελτίωση της εργασία σας; ($r_s = -,250$, $p = ,008$)

2.6 ...εκφράσετε μια διαφωνία σας για ένα ζήτημα εργασίας; ($r_s = -,314$, $p = ,001$)

2.7 ...κάνετε κριτική για μια απόφαση της διοίκησης με την οποία διαφωνείτε; ($r_s = -,429$, $p = ,000$)

Το αρνητικό πρόσημο στις συσχετίσεις δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι του δείγματος, οι οποίοι δηλώνουν ότι εκφράζονται λιγότερο άνετα, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο με το ότι δεν θα ήθελαν να χάσουν την εργασία τους γιατί θα πρέπει να εκπαιδευτούν ξανά.

Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις (λιγότερο ισχυρές) παρατηρούμε μεταξύ της πρότασης «Θεωρώ ότι ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας» και:

2.1 ...εκφράσετε γενικά τη γνώμη σας στο χώρο εργασίας σας; ($r_s = ,187$, $p = ,049$)

2.2 ...εκφράσετε τη γνώμη σας στον προϊστάμενό σας; ($r_s = ,194$, $p = ,041$)

2.3 ...εκφράσετε τη γνώμη σας στους συναδέλφους σας; ($r_s = ,231$, $p = ,015$)

2.5 ...συζητήσετε μια νέα ιδέα σας για τη βελτίωση της εργασία σας; ($r_s = ,258$, $p = ,006$)

Το θετικό πρόσημο των συσχετίσεων ερμηνεύεται: Οι εργαζόμενοι που δηλώνουν μια μεγαλύτερη άνεση στο να εκφράζονται, τείνουν να δηλώνουν μεγαλύτερη ταύτιση με τους στόχους της εταιρείας, αλλά αυτό δεν ισχύει για τα προβλήματα και τις διαφωνίες που τυχόν έχουν (2.4, 2.6 και 2.7)

Οι απαντήσεις που αφορούν την πρόταση «Επιθυμώ να παραμείνω μέρος της ομάδας / οργάνωσης της εταιρείας» παρουσιάζουν μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με:

2.1 ...εκφράσετε γενικά τη γνώμη σας στο χώρο εργασίας σας; ($r_s = ,238$, $p = ,012$)

2.5 ...συζητήσετε μια νέα ιδέα σας για τη βελτίωση της εργασία σας; ($r_s = ,255$, $p = ,007$)

Οι εργαζόμενοι που δηλώνουν μια μεγαλύτερη άνεση στο να εκφράζονται στο χώρο εργασίας, ή να συζητούν μια νέα ιδέα για τη βελτίωση της εργασίας, τείνουν να δηλώνουν περισσότερο ότι επιθυμούν να παραμείνουν μέρος της ομάδας.

Οι απαντήσεις στις προτάσεις «Νιώθω ότι “οφείλω” πολλά στην εταιρεία μου για την εκπαίδευση που μου έχει προσφέρει» και «Επιθυμώ να δίνω τον καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου» δεν παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση με καμία από τις προτάσεις της οργανωσιακής σιωπής, και ως εκ τούτου θεωρούμε ότι δεν επηρεάζονται από αυτήν ($p>0,05$).

Επιπρόσθετα, η ανησυχία για την απώλεια της εργασίας λόγω οικονομικών προβλημάτων (η οποία, ως εξαρτημένη μεταβλητή, αποκλείστηκε από τον παράγοντα δέσμευσης) ελέγχεται για την διαπίστωση συσχετίσεων με τις δηλώσεις που αφορούν την οργανωσιακή σιωπή.

Από τον πίνακα 53 του παραρτήματος, μετά από ένα Spearman's rho τεστ που διενεργήθηκε, διαπιστώνουμε ότι η ανησυχία για απώλεια εργασίας δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την άνεση που έχουν οι εργαζόμενοι να εκφραστούν στο χώρο εργασίας, ή ενώπιον των συναδέλφων τους, ή με το να εκφράσουν μια ιδέα ή να συζητήσουν ένα πρόβλημα ($p>0,05$). Αντιθέτως, παρουσιάζεται μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αυτής της ανησυχίας και της άνεσης έκφρασης της γνώμης προς τον προϊστάμενο ($r_s = - ,187, p = ,049$), της έκφρασης διαφωνίας ($r_s = -,216, p = ,023$)

και της άσκησης κριτικής για αποφάσεις της διοίκησης ($r_s = - ,265, p = ,005$). Η ερμηνεία αυτών των αποτελεσμάτων είναι ότι οι εργαζόμενοι που δεν νιώθουν άνεση στο να έχουν μια κόντρα με τη διοίκηση (γνώμη, διαφωνία, κριτική) τείνουν να ανησυχούν περισσότερο ότι αν θα χάσουν την εργασία τους θα έχουν οικονομικά προβλήματα.

4.5. ΠΙΝΑΚΑΣ ΘΕΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στον πίνακα θεματοποίησης έχουν παρατεθεί οι ερευνητικοί στόχοι που συνδέονται με τις ερευνητικές υποθέσεις και το αποτέλεσμα της ανάλυσης για την αποδοχή ή την απόρριψη τους.

Ερευνητικός Στόχος	Ερευνητική Υπόθεση	Αποτέλεσμα
<p>1ος Ερευνητικός</p> <p>Να διερευνηθεί η ύπαρξη του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στους οργανισμούς</p>		
<p>2ος Ερευνητικός</p> <p>Να διερευνηθούν οι ψυχολογικές επιπτώσεις του φαινομένου στο άτομο</p>	<p>H1-0: Η οργανωσιακή σιωπή επηρεάζει την ψυχική υγεία του εργαζόμενου.</p>	<p>Επιβεβαιώνεται</p>
<p>3ος Ερευνητικός</p> <p>Να διερευνηθούν οι απόψεις των εργαζομένων για τη συνεισφορά των διευθυντικών στελεχών στην ύπαρξη ή μη του φαινομένου</p>	<p>H2-0: Η στάση της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επιλογή των εργαζομένων να μην εκφράζονται.</p>	<p>Επιβεβαιώνεται</p>
<p>4ος Ερευνητικός</p> <p>Να διερευνηθεί ο βαθμός αποτελεσματικής επικοινωνίας ως παράγοντας δέσμευσης με τον οργανισμό</p>	<p>H3-0 Η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής επηρεάζει τη δέσμευση με τον οργανισμό.</p>	<p>Δεν επιβεβαιώνεται συνολικά</p>

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα έγινε σε 111 εργαζόμενους με σκοπό τη διερεύνηση της επίδρασης του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη, το γενικό συμπέρασμα είναι ότι το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής δεν παρουσιάζει άμεση σχέση με τη δέσμευση με τον οργανισμό, η οποία φαίνεται να υπάρχει ανεξάρτητα από αυτή. Δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην άνεση που νιώθουν οι εργαζόμενοι να εκφράσουν τη γνώμη τους ή τις ιδέες τους στο χώρο εργασίας και στους προϊσταμένους τους με τη δέσμευση που προκύπτει από το αίσθημα ότι οφείλουν πολλά στην εταιρεία για την εκπαίδευση που έχουν λάβει, ούτε με τη θέληση να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους.

Παρατηρείται ουδετερότητα στις απαντήσεις που σχετίζονται με την ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων διαφωνεί πως στον οργανισμό του οι διαφορετικές απόψεις ακούγονται. Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνεί ότι η διοίκηση ενθαρρύνει την επικοινωνία και δεν νιώθει άνεση στην έκφραση απόψεων. Αυτές οι απαντήσεις σε συνδυασμό με τη διστακτικότητα που υπάρχει στην πρόταση μιας νέας ιδέας που αφορά την εργασία και την αποφυγή έκφρασης απόψεων στον προϊστάμενο, ενισχύουν την ύπαρξη ενός κλίματος σιωπής στους οργανισμούς. Η υπερίσχυση αυτών των απαντήσεων στις συγκεκριμένες ερωτήσεις οδηγούν στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι δεν εκφράζονται ελεύθερα και πως η οργανωσιακή σιωπή είναι πράγματι υπαρκτή.

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος δηλώνει ότι επιθυμεί να δίνει τον καλύτερο εαυτό της στην εργασία και αυτό είναι ανεξάρτητο από την ύπαρξη του κλίματος σιωπής. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος τείνει να συμφωνεί ότι οφείλει πολλά στην εταιρεία για την εκπαίδευση που έχει λάβει, ανεξάρτητα, πάλι, από την ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής. Η ανησυχία για το ότι αν υπάρξει απώλεια της εργασίας οι εργαζόμενοι θα έχουν οικονομικά προβλήματα, παρουσιάζεται ανεξάρτητο με το βαθμό άνεσης που νιώθουν να εκφραστούν στο χώρο εργασίας, ή ενώπιον των συναδέλφων τους, αλλά δεν συμβαίνει το ίδιο και ενώπιον της ηγεσίας της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι που δεν νιώθουν άνεση να έρθουν σε αντιπαράθεση με τη διοίκηση ή να

εκφράσουν τη γνώμη τους, τη διαφωνία τους, την κριτική τους τείνουν να ανησυχούν περισσότερο ότι αν θα χάσουν την εργασία τους θα έχουν οικονομικά προβλήματα.

Το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής παρουσιάζεται να επηρεάζει την ψυχική υγεία των εργαζομένων, αφού συσχετίζεται με ποικίλα συμπτώματα (Θυμός-αγανάκτηση-και-αισθήματα αδικίας, κατάθλιψη, διαταραχές ύπνου). Οι 91 από τους 111 του δείγματος ξεχωρίζει το άγχος από τις υπόλοιπες διαταραχές, έτσι το συγκεκριμένο σύμπτωμα αποκτά τη μεγαλύτερη συσχέτιση ως επίπτωση της ψυχικής υγείας λόγω αποσιώπησης θεμάτων που απασχολούν τον εργαζόμενο.

Αναφορικά με τη στάση της διοίκησης, παρατηρείται ότι αυτή επηρεάζει την έκφραση των εργαζομένων. Το μεγαλύτερο ποσοστό ξεχωρίζει την αντίδραση του προϊστάμενου ως κύριο παράγοντα αποσιώπησης ζητημάτων στον εργασιακό χώρο. Αμέσως μετά ακολουθεί ο παράγοντας ανησυχίας μήπως επηρεαστεί ή κινδυνεύσει η θέση του. Έτσι συμπεραίνουμε πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στην ενίσχυση της σιωπής στους οργανισμούς, οι εργαζόμενοι διστάζουν να εκφραστούν για να αποφύγουν τις δυσάρεστες συνέπειες της αντίδρασης της ανώτατης διοίκησης.

Συνοψίζοντας των πιο σημαντικών εκ των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την έρευνα επιβεβαιώνεται η ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής. Ένας από τους κυριότερους λόγους της ενίσχυσης του κλίματος σιωπής αποτελεί η ανώτατη διοίκηση αφού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την έκφραση των εργαζομένων. Προκύπτει επίσης ότι δεν αφήνει ανεπηρέαστη την ψυχολογία του εργαζόμενου, αφού παρουσιάζει συσχέτιση με διαταραχές της ψυχικής του υγείας. Η δέσμευση με τον οργανισμό φαίνεται να έχει να κάνει περισσότερο με το αίσθημα ευγνωμοσύνης που νιώθει ο εργαζόμενος για όσα του προσέφερε ο οργανισμός του, ενώ δεν φαίνεται άμεση επίδραση της από την ύπαρξη κλίματος σιωπής.

5.1 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ

Η έρευνα επιβεβαιώνει την ύπαρξη της οργανωσιακής σιωπής στους οργανισμούς μέσω απαντήσεων που δόθηκαν από το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων, οι οποίες κάνουν αντιληπτή την ύπαρξη της στους οργανισμούς. Η ύπαρξη της ή μη απασχόλησε τη θεωρία καθώς παρουσιάζεται δυσκολία στην αντίληψη της ύπαρξής της. Αυτό συμβαίνει γιατί ενσωματώνεται στην εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού με αποτέλεσμα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να την αγνοούν (Ιορδανόγλου , 2008).

Η οργανωσιακή δέσμευση παρουσιάζεται μέσα από την έρευνα ως ένας παράγοντας που εξακολουθεί να υπάρχει ακόμα και αν επικρατεί κλίμα σιωπής στην επιχείρηση. Το αίσθημα αυτό που συνδέει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό φαίνεται να είναι αρκετά ισχυρό ώστε να μην επηρεάζεται από το αρνητικό κλίμα που προκαλεί η σιωπή στο χώρο εργασίας. Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μια πολύ ισχυρή μεταβλητή, αφού ο εργαζόμενος δένεται με τον οργανισμό για όλα όσα του προσέφερε (εργασιακή εμπειρία, εκπαίδευση κ.α.) και αισθάνεται ένα αίσθημα ευγνωμοσύνης που δεν επηρεάζεται εύκολα. Το σημείο αυτό της παρούσας έρευνας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρητικές πηγές που καταγράφουν ότι το επίπεδο δέσμευσης με τον οργανισμό μπορεί να προβλεφθεί από τη δύναμη της επικοινωνίας (Morrison & Milliken, 2000), (Vakolla & Bourantas, 2005). Στην έρευνα δεν φαίνεται η επικράτησης κλίματος σιωπής να επιδρά αρνητικά στο αίσθημα δέσμευσης που έχουν οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό τους. Συνεπώς δεν επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση ότι η οργανωσιακή σιωπή σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση.

Στις συνέπειες της οργανωσιακής σιωπής στην ψυχική υγεία του ατόμου η πλειοψηφία των ερωτηθέντων της έρευνας διέκρινε το άγχος, με τα υπόλοιπα συμπτώματα να ακολουθούν. Αποδεικνύεται έτσι πως ένα κλίμα σιωπής δεν αφήνει ανεπηρέαστη την ψυχολογία των εργαζόμενων. Αυτό είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο που απασχόλησε τη βιβλιογραφία η οποία ασχολήθηκε εκτενώς με την πληθώρα των ψυχολογικών συνεπειών που μπορεί να επιφέρει η καταπίεση της έκφρασης στο άτομο. Έτσι παρουσιάζεται σύνδεση με τις θεωρητικές πηγές οι οποίες καταγράφουν ότι το κλίμα σιωπής επηρεάζει την προσωπική ευημερία των εργαζομένων, αυξάνοντας το άγχος και τα ψυχολογικά προβλήματα στο άτομο (Tangirala, 2008). Η έρευνα επιβεβαιώνει στο σημείο αυτό την βιβλιογραφία σύμφωνα με την οποία η οργανωσιακή σιωπή προκαλεί ψυχολογικές επιπτώσεις καθώς επίσης και την υπόθεση ότι επηρεάζει την ψυχική υγεία του ατόμου.

Επίσης ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που επιβεβαιώνεται μέσω της έρευνας αποτελεί ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στην εύνοια της ύπαρξης του κλίματος της σιωπής. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό λόγο που ευνοεί τη στάση σιωπής. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων της έρευνας απαντά ότι το επίπεδο άνεσης έκφρασης επηρεάζεται από την αντίδραση του προϊσταμένου. Οι εργαζόμενοι διστάζουν να εκφραστούν λόγω του αισθήματος φόβου που αισθάνονται. Ο φόβος έκφρασης οφείλεται κυρίως στην αντίδραση που μπορεί να έχει ο προϊστάμενος που μπορεί να τον βρίσκει αντίθετο σε αυτή (Tangirala, 2008).

Η έρευνα δείχνει τον σημαντικό ρόλο της στάσης των διευθυντών στην ύπαρξη σιωπής που ενισχύει τις θέσεις της θεωρίας. Από τις απαντήσεις για το πόσο άνετα αισθάνονται οι εργαζόμενοι να

εκφράσουν τη γνώμη τους στους διευθυντές τους, η πλειοψηφία απαντά αρνητικά. Αντίθετα υπάρχει πληθώρα θετικών απαντήσεων για την άνεση με την οποία εκφράζονται στους συναδέλφους. Έτσι φαίνεται και η διαφορά άνεσης έκφρασης από τους συναδέλφους στους προϊσταμένους. Εδώ επιβεβαιώνεται η υπόθεση ότι η στάση της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει την επιλογή των εργαζόμενων να μην εκφράζονται.

Σύμφωνα με τους Deter και Burris (2007) όταν η ηγεσία δείχνει ενδιαφέρον στους υφιστάμενους, τους δίνει το κίνητρο να εκφραστούν. Από την έρευνα προκύπτει πως είναι υπαρκτό το κλίμα σιωπής και οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως δεν υπάρχει ενδιαφέρον για τις απόψεις τους από πλευράς διοίκησης, αφού η πλειοψηφία στην συγκεκριμένη ερώτηση δίνει αρνητική απάντηση. Έτσι η έλλειψη ενδιαφέροντος από πλευράς διοίκησης για τις απόψεις των εργαζόμενων οδηγεί στην αποσιώπησή τους, έτσι επιβεβαιώνεται η θεωρία και σε αυτό το σημείο μέσα από την έρευνα.

5.2 ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μια μελλοντική έρευνα για την οργανωσιακή σιωπή θα μπορούσε να εστιάσει, σε πιθανές πρακτικές που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν από πλευράς της επιχείρησης ώστε να εκφράζονται ελεύθερα οι εργαζόμενοι για θέματα που τους απασχολούν χωρίς να υπάρχει φόβος έκφρασης. Όπως επιβεβαιώθηκε και από την παρούσα έρευνα αλλά επιβεβαιώνεται και από τις βιβλιογραφικές πηγές η στάση των διευθυντών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την έκφραση ή την αποσιώπηση ζητημάτων. Επειδή αποτελεί τους κυριότερους λόγους της οργανωσιακής σιωπής θα μπορούσε να διερευνηθεί περαιτέρω σε μια μελλοντική έρευνα. Έτσι μια μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να εστιάσει περισσότερο στους λόγους για τους οποίους υπάρχει αυτή η διστακτικότητα έκφρασης απέναντι στα ανώτερα στελέχη και πως θα μπορούσε αυτό να αντιμετωπιστεί.

Οι έρευνες πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα είναι περιορισμένες γιατί η οργανωσιακή σιωπή αποτελεί μια οργανωσιακή κατάσταση που δεν είναι ευρέως διαδεδομένη και ακόμα και αν υφίσταται, δύσκολα αναγνωρίζεται ως πρόβλημα. Δεν παύει να αποτελεί όμως ένα σοβαρό πρόβλημα που επηρεάζει τόσο την ψυχολογία του εργαζόμενου αλλά ενδέχεται να βλάψει και την ίδια την επιχείρηση όσο εξαπλώνεται. Όταν οι εργαζόμενοι που πλαισιώνουν έναν οργανισμό δεν μπορούν να μιλήσουν για θέματα που τους απασχολούν αυτό επιδρά και στην απόδοσή τους και κατά συνέπεια επηρεάζει όλη τη λειτουργία της επιχείρησης. Θα μπορούσε λοιπόν να υλοποιηθεί και μια έρευνα που θα ασχοληθεί με τις αρνητικές επιπτώσεις στην ίδια την επιχείρηση, που προκύπτουν

όταν δεν ακούγονται νέες προτάσεις και ιδέες και όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν μια τόσο δυσάρεστη κατάσταση. Οι έρευνες θα πρέπει να συνεχιστούν γιατί πρόκειται για μια κατάσταση που δρα αλυσιδωτά και επηρεάζει τόσο τον εργαζόμενο όσο και την ίδια την επιχείρηση.

5.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα έρευνα υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη ερευνητική μελέτη. Τα δεδομένα για την έρευνα συλλέχθηκαν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και όχι μέσα σε βάθος χρόνου όπου θα δίνονταν πιο ρεαλιστικά αποτελέσματα. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι μια ηλεκτρονική έρευνα με κλειστού τύπου ερωτήσεις περιορίζει τις απαντήσεις που θα μπορούσαν να δοθούν. Επίσης περιορισμό στην έρευνα αποτελεί το δείγμα το οποίο ενδέχεται να μην ήταν αντιπροσωπευτικό. Η δυσκολία εδώ έγκειται και στο γεγονός απροθυμίας των εργαζομένων να απαντήσουν για ένα λεπτό ζήτημα όπως η οργανωσιακή σιωπή. Η απροθυμία ειλικρινών απαντήσεων μπορεί να οφείλεται στην άρνηση των ίδιων των εργαζόμενων να προβούν στην παραδοχή επικράτησης μιας τέτοιας κατάστασης στον οργανισμό τους. Ως αποτέλεσμα, ορισμένοι από τους συμμετέχοντες μπορεί να μην ήταν απόλυτα ειλικρινής στην παρούσα έρευνα. Τέλος μια μελλοντική έρευνα σχετική με την οργανωσιακή σιωπή, ίσως θα πρέπει να επιλέξει μια ποιοτική ή μικτή μέθοδο για να υπάρξει μια αντικειμενικότερη σκοπιά επί του θέματος.

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι.,(2012),<<Οργανωσιακή ψυχολογία & Συμπεριφορά>>
- Βασιλοπούλου Α., 2016, «Βασικές ερευνητικές μέθοδοι», *σημειώσεις του μαθήματος* «Μεθοδολογία της Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες I & II», (ΕΚΠΑ).
- Ιορδάνογλου Δ.(2008), <<Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις>>

- Καζαζής Νίκος, 2000, Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε
- Κυριαζή Ν., (2002) «Η Κοινωνιολογική Έρευνα», Κριτική Επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Κυριαζόπουλος Π. & Σαμαντά Ε., 2014 <<Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά>>
- Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά, Ε. (2011), Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών, Σύγχρονη Εκδοτική
- Λιοδάκης Γιώργος, (1992), Θετικισμός και διαλεκτικός υλισμός στη μεθοδολογία των κοινωνικών επιστημών
- Μπουραντάς Δ. , (1992), <<Μανατζμεντ οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά>>
- Φίλιας Β., (2001), «Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών», (επιμ) Εκδ. Gutenberg, Αθήνα
- Φραγκούλη Ε. (2009), <<Η οργανωσιακή σιωπή αποτελεί αρνητικό παράγοντα σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο>>
- Φράγκος, Κων. Χ. (2004). Μεθοδολογία έρευνας αγοράς και ανάλυση δεδομένων με χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS for windows

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Albrecht, S.L. (2010), Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- Anthony J. Onwuegbuzie, R. Burke Johnson, (2006), The Validity Issue in Mixed Research
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. and Jobin, F. (2000), <<Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages>> Management Decision, Vol. 38, pp. 649-61
- Arnold, H.J. and D.C. Feldman 1982 <<A multivariate analysis of the determinants of job turnover>> journal of applied psychology
- Bagheri, G., et al. (2012). Organizational silence, Ideal Type of Management
- Becker, H. S. (1960) <<Notes on the Concept of Commitment>> American Journal of Sociology
- Bogdan, R. and Biklen, S.K. (1992) Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods. London: Allwyn and Bacon

- Bowen, F. and Blackmon, K. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.E., & Greenberg, J. Voice and Silence in Organizations, Historical Review and Current Conceptualizations. Emerald Group Publishing Limited, (2009)
- Brooke, P.P., Jr., D.W. Russel and J.L. Price 1988 <<Discriminant validity of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment>> *Journal of Applied Psychology*
- Brown, M.E., Treviño, L.K., and Harrison, D. Ethical Leadership, 2005: <<A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*>>
- Buchanan, B. (1974), "Building organizational commitment: the socialisation of managers in work Organisations <<Administrative Science Quarterly>>
- Buelens, M., Van de Broeck, H., Vanderheyden, K., Kreitner, R., R., & Kinicki, A. (2006), *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill
- Carroll, S.J. Jr., Gillen, D.J. Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?, *Academy of Management Review*, 1987
- Cohen, L. and Manion, L., 1980, *Research Methods in Education*, London: Groom Helm Ltd., 1980.
- Cornforth, M. 1977. *Materialism and the Dialectical Method* International Publishers, New York
- Cox Taylor, (2003) <<Cultural Diversity in organizations: Theory Research and practice>> Cemal ZEHİR Ebru ERDOĞAN The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance
- Creed, W. E. D. Voice Lessons: Tempered Radicalism and the Use of Voice and Silence. *Journal of Management Studies*, 2003
- Creswell, J.W., 1994, *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*, London: SAGE Publications, 1994.
- Creswell, J.W., 2009, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, London: SAGE Publications, 2009.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., and Toth, P., 1997 << The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress, *Journal of Organizational Behavior*>>
- Csikszentmihalyi, Mihaly, <<Reflections on the 'Spiral of Silence, in *Communication Yearbook*>>, 1997
- De Hoogh, A.H.B, Den Hartog, D.N., 2008 <<Ethical and despotic leadership, relations with leader's social responsibility top management team effectiveness and Subordinates>> *Optimism: A Multi-Method Study, The Leadership Quarterly*
- Detert, J.R. and Burris, E.R., 2007 <<Leadership behavior and employee voice: Is the Door Really Open? >> *Academy of Management Journal*
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.) "Handbook of Qualitative Research" Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 105-117.

- Deniz, Royan, Ertosun, (2013) <<The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company>>
- Denscombe M., 2010. Good Research Guide: For small-scale social research projects (4th Edition). Open University Press. Berkshire
- DeWalt, Kathleen M. & DeWalt, Billie R. (2002). Participant observation: a guide for fieldworkers. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Dirani, K. M.; Kuchinke, K. P. (2011), <<Job satisfaction and organizational commitment: Validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire, testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector>>. The International Journal of Human Resource Management
- Dyne, L. V., And S., and Botero, I. C., (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies
- Ebbutt, D. (1985) Educational action research: some general concerns and specific quibbles. In R. Burgess (ed.) Issues in Educational Research: Qualitative Methods. Lewes: Falmer, 152–74
- Edmonson, A. C. (1999) <<Psychological safety and learning behaviour in work teams>> Administrative Science Quarterly
- Edwards Marissa S., Ashkanasy Neal M. and Gardner John, (2009), ” Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence
- Farzanfar, R. (2005). Using Qualitative Research Methods to Evaluate Automated Health Promotion/Disease Prevention Technologies: A Procedures’ Manual. Boston University. Robert Wood Johnson Foundation
- Fletcher, D. and Watson, T. (2007), << voice, silence and business of construction: loud and Quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities>>, organization journal,
- Fox, S., & Spector, P. E. (2005). Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets. Washington, DC: American Psychological Association
- Frankel H. 1991 <<Marxism and Physics : A new look>> Science & Society, 55 (3):336-347
- Gilbert, N. (1993) “Researching Social Life”, London: Sage.
- Gill, J. & Johnson, P. (1997) “Research Methods for Managers” 2nd Ed, London: Paul Chapman.
- Gill, J. & Johnson, P. (2002) “Research Methods for Managers” 3rd Ed, London: Sage Publications Ltd.
- Greenberg J. Brinsfield C.T. and Edwards M.S. 2007 silence As Deviant Work Behaviour: The Peril Of Words Unspoken. Paper Taken from

- the Society for Industrial and Organizational Psychology, April issue New York
- Greenfield Tonny, *Research Methods: Guidance for Postgraduates*, London: Arnold, 1996, P-3
 - Grunig, J., Grunig, L. and Ehling, W. (1992) <<What is an Effective Organisation?>> 'Excellence in Public Relations and Communication Management
 - Guba, E. & Lincoln, Y. (1994) "Competing Paradigms in Qualitative Research"
 - Hancock, D. & Algozzine, B., *Doing case study research*, Teachers College, Columbia University, New York, 2014
 - Habil W.I Al (2011), *Positivism and Phenomenological research in American public administration - International Journal of Public Administration - Taylor & Francis*
 - Henriksen Kerm and Dayton Elizabeth, (2006) <<Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety>>
 - Henson, Baden (2007). *Communication in the workplace*. Milton, Old: Wiley
 - Jason A. Colquitt; Greenberg, Jerald (2005). *Handbook of organizational justice*. Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates
 - Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values* Beverly Hills, CA: Sage.
 - Kanungo, 2008 R.N. *Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders*, Canadian Journal of Administrative Sciences
 - Kassing, W. & Avtgis, A. *Examining the relation between organizational dissent and aggressive communication*. *Management Communication Quarterly*, 1999, Vol 13, pp. 100-116
 - Kay Kent, 1996 <<Communication as a core management discipline: The relationship between new management trends and the need for new perspectives in education in both management and public relations>>
 - Keiningham, T. L.; Frennea, C. M.; Aksoy, L.; Buoye, A.; Mittal, V. (2015). <<A Five-Component Customer Commitment Model: Implications for Repurchase Intentions in Goods and Services Industries ">> *Journal of Service Research*
 - Kraemer, K.L. (1991), *Survey Research Methods*, Introduction, Paper presented at the Information Systems Research Challenge.
 - Kynaston Reeves <<Developing an Employee Communications Policy through Research", *Journal of European Industrial Training*, 1979
 - Lancaster, G, (2005) "Research Methods in Management: A Concise Introduction to Research in Management and Business Consultancy", Oxford: Elsevier –Butterworth Heinemann
 - LeCompte, M. and Preissle, J. (1993) *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research* (second edition). London: Academic Press

- LePine, J. A., Van Dyne, L. Voice and Cooperative Behavior as Contrasting forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability, *Journal of Applied Psychology* 2001
- Maxwell, J. A. (2006). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (2 nd ed.). Thousand Islands: Sage
- Merriam, S. (1988). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A.(1991)<<A-three component conceptualization of organizational commitment>>
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993) *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*
- Moasa Horia,(2011),<<Voice and the silence in organizations>>
- Monette, DR, Sullivan, TJ, DeJong, CR, 2005, *Applied Social Research. A Tool for the Human Services*, 6th edition
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York
- Myers, M. (1997) “Qualitative Research in Information Systems” *MIS Quarterly*, 21(2): 1-18
- Nehmeh, R. (2009) *What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it?* Swiss Management Center
- Neuman, W., L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon
- Noelle-Neumann, E. *The spiral of silence: a theory of public opinion*. *Journal of Communication*, Spring, 1974
- Noelle-Neumann, E. (1991). *The theory of public opinion: The concept of the Spiral of Silence*. In J. A. Anderson (Ed.) *Communication Yearbook 14*, 256-287. Newbury Park, CA: Sage
- Noltingk, *The Human Element in Research management*, Third Printing, Amsterdam: Elsevier Publishing Company, 1965, P. 57
- Panahi Belal, Veiseh SeidMahdi, Divkhar Said,Kamari Farideh,(2012),<<An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee’s organizational commitment>>
- Person, Sharon J. Person, Steven M. (2007) *Workplace communication : process and product*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Picardi, Richard P. (2001). *Skills of workplace communication : a handbook for T & D specialists and their organizations* ([Online-Gauss.] ed.). West port, Conn.: Quorum Books.
- Pinder, C.C., and K.P. Harlos 2001 <<Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice.>>*Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369
- Pole, C. & Lampard, R. (2002) “Practical Social Investigation: Qualitative and Quantitative Methods in Social Research” London: Prentice Hall.

- Oliver, N. (1990), ‘‘Rewards, investments, alternatives and organisational commitment: Empirical evidence and theoretical development’’, *Journal of Occupational Psychology*
- Redman L.V. and Mory, A.V.H. *The Romance of Research*, 1923, p10
- Rekha Pahuja, 2014, *A Study on research methodology: types and qualities of good research*
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. and Swartz, E. (1998) *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*. London: Sage.
- Richard, N. (2003). *Why Do We Remain Silent in the Face of Unethical Behavior?, The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting, with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*. New York: Oxford University Press
- Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, (2011), << Οργανωσιακή συμπεριφορά, βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις >>
- Robson C, *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*, Gutenberg, Αθήνα, 2007
- Rosen, S., and A. Tesser 1970 <<On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect>> *Sociometry*,
- Saunders D., Sheppard B. Knight V. & Roth, J. (1992), *employee voice to supervisors, employee responsibility and rights journal*
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012) ‘‘Research Methods for Business Students’’ 6th edition, Pearson Education Limited
- Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill, A. A. (2003) <<Research Methods for Business Students>>, 3rd Ed, Harlow: Pearson Education.
- Senge, P. (1999), *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organisations*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Shaw I., *Qualitative evaluation*, Sage, London, 1999
- Stake R., *The art of case study research*, Sage, London, 1995
- Sudden, Marsha (2007). *Effective workplace communication : skills for success in life and on the job* (3rd ed.). Indianapolis, Ind.: JUST Works
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1986). *The social identity theory of inter-group behavior*. In S. Worchel and L. W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall
- Tangirala <<Employee Silence on Critical Work Issues: Interview with Subra podcast. Organizational Behavior Division of the Academy of Management. April 16, 2008
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993) *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings*. *Personnel Psychology*
- Thomas, G. (2011). *A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse and structure*. *Qualitative Inquiry* 17 (6): 511–521.

- Trochim, W.M.K. (2006). Research methods knowledge base. Retrieved on December 16, 2016
- Ulin, P. R., Robinson, E. T. and Tolley E. E. (2004). Qualitative Methods in Public Health: A Field Guide for Applied Research. Sanfransisco: Jossey-Bass
- Ullah, S., Ullah, A., Durrani, B. << Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business; >>,(2011)
- Vakola, M. and Bouradas D. <<Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation>>Employee Relations 27 (2005)
- Van Dyne, L., and J.A. LePine 1998 “Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity.” Academy of Management Journal
- Victor B. & Cullen J.R.,1988 <<The organizational bases of ethical work climates, administrative science quarterly>>
- West, Richard; Turner, Lynn H. (2010). Introducing Communication Theory: Analysis and Application. New York: McGraw Hill. p. 411
- White, J. and Mazur, L. (1995) <<Strategic Communications Management>> Addison-Wesley Publishers Ltd, Preface.
- Wilmer H.A.(1996) Silence we rarely hear, which does not exist, journal of the American Academy of psychoanalysis
- Wiener, Y. (1982)<<Commitment in Organizations: A Normative View>> Academy of Management Review
- Zhou, J. and George, J. (2001), <<When job satisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice>>, Academy of Management Journal
- Zikmund, W.G., Babin, J., Carr, J. & Griffin, M. (2012) “Business Research Methods: with Qualtrics Printed Access Card” Cengage Learning

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281303944X>

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015825>

7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Παρακαλώ, σημειώστε το φύλο σας:

Ανδρας Γυναίκα

Παρακαλώ, σημειώστε την ηλικιακή σας ομάδα:

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65 και άνω

Παρακαλώ, σημειώστε το επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε:

Δημοτικό / Γυμνάσιο ΑΕΙ/ ΤΕΙ

Λύκειο Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό

ΙΕΚ / ΤΕΕ / ΚΕΚ

Παρακαλώ, σημειώστε τη θέση εργασίας στην επιχείρηση / οργανισμό:

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος / Υπεύθυνος
- Διευθυντής / Τμηματάρχης
- Ανώτερο στέλεχος

Παρακαλώ, σημειώστε πόσο χρόνο εργάζεστε στην επιχείρηση / οργανισμό:

- 0-2 έτη
- 3-6 έτη
- 7-10 έτη
- 10-15 έτη
- Περισσότερα από 15 έτη

1. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις (σημειώστε με √):

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.1 Στην εταιρία που εργάζομαι οι υπάλληλοι εκφράζονται ανοιχτά για τα θέματα εργασίας					
1.2 Στην εταιρία που εργάζομαι οι διαφορετικές απόψεις ακούγονται και λαμβάνονται υπ' όψιν.					
1.3 Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία					
1.4 Η διοίκηση της εταιρείας ενθαρρύνει την επικοινωνία.					

2. Σε σχέση με τον χώρο εργασίας σας, επιλέξτε για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις, την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα (σημειώστε με √):

	Καθόλου υ άνετα	Λίγο άνετα	Ούτε άνετα,	Αρκετά άνετα	Κανένα πρόβλημα /

			ούτε με δυσκολία		πολύ άνετα
2.1 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε γενικά τη γνώμη σας στο χώρο εργασίας σας;					
2.2 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στον προϊστάμενό σας;					
2.3 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε τη γνώμη σας στους συναδέλφους σας;					
2.4 Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε ένα πρόβλημα που αφορά την εργασία;					
2.5 Πόσο άνετα αισθάνεστε να συζητήσετε μια νέα ιδέα σας για τη βελτίωση της εργασία σας;					
2.6 Πόσο άνετα αισθάνεστε να εκφράσετε μια διαφωνία σας για ένα ζήτημα εργασίας;					
2.7 Πόσο άνετα αισθάνεστε να κάνετε κριτική για μια απόφαση της διοίκησης με την οποία διαφωνείτε;					

3. Από τους παράγοντες που αναφέρονται παρακάτω, ποιος είναι ο πιο σημαντικός που επηρεάζει το επίπεδο της άνεσης που έχετε να εκφράσετε τη γνώμη σας στην εργασία σας; (επιλέξτε με ένα √ μόνο μια απάντηση).

3.1 Η επιχειρησιακή κουλτούρα και το πόσο ενθαρρύνει την επικοινωνία / συμμετοχή	
3.2 Η αντίδραση του προϊσταμένου μου	
3.3 Η θέση εργασίας μου, παλαιότητα και η εμπειρία μου στην επιχείρηση	
3.4 Ανησυχία για την ορθότητα της άποψής μου	
3.5 Ανησυχία, μήπως επηρεαστεί η εργασία μου ή μήπως τη χάσω	
3.6 Οι τυπικοί κανόνες και διαδικασίες της εταιρείας	
3.7 Το επίπεδο της επιρροής που έχει η έκφραση της άποψης (επηρεάζει ή όχι την εργασία)	

4. Στις περιπτώσεις που παραμένετε κατά κύριο λόγο σιωπηλοί για θέματα στην εργασία σας, παρακαλώ επιλέξτε τους λόγους για τους οποίους το κάνετε (επιλέξτε με √ όλα όσα ταιριάζουν).

4.1 – Δεν επιθυμώ να εκφράζω τις απόψεις μου στον οργανισμό που εργάζομαι	
4.2 – Είναι επιλογή μου να μην επικοινωνώ τις ιδέες μου στην εταιρεία που εργάζομαι	
4.3 – Επιλέγω ποια θέματα εκφράζω και ποια αποκρύπτω στον χώρο εργασίας μου	
4.4 – Το να μην μοιράζομαι τις πεποιθήσεις μου, είναι ένα είδος άμυνας για μένα	
4.5 – Αισθάνομαι πιο προστατευμένος/η όταν οι απόψεις μου συμβαδίζουν με αυτές της πλειοψηφίας των εργαζομένων	
4.6 – Όταν δεν εκφράζω τη γνώμη μου, μπορώ να αποφύγω τυχόν αρνητικές συνέπειες	
4.7 – Όταν οι απόψεις μου είναι κοινές με των περισσότερων εργαζομένων, τότε δεν επωμίζομαι μόνος τις ευθύνες και τις συνέπειες.	
4.8 – Το να στρέφομαι στους συναδέλφους μου, μου δίνει ένα αίσθημα σιγουριάς	

5. Σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό σας και τη διοίκηση της εταιρείας, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις:

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
5.1 Ο προϊστάμενός μου ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας					
5.2 Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου σε θέματα εργασίας					
5.3 Λαμβάνω συχνά τη στήριξη της διεύθυνσης σε περιπτώσεις που έχω εκφέρει γνώμη					
5.4 Οι εργαζόμενοι που εκφέρουν άποψη έχουν ίση μεταχείριση από τη διοίκηση					

6. Ποιες από τις παρακάτω διαταραχές / συμπτώματα έχετε παρατηρήσει (ή έχετε διαγνωστεί) να έχετε τελευταία; (επιλέξτε με ένα √ όλα όσα ταιριάζουν).

6.1 Εργασιακό στρες / άγχος	
6.2 Θυμό, αγανάκτηση και αισθήματα αδικίας	
6.3 Εναλλαγές της διάθεσης, χωρίς προφανείς λόγους	
6.4 Κατάθλιψη	
6.5 Διαταραχές στον ύπνο	
6.6 Τίποτα από τα παραπάνω	

7. Σχετικά με την εργασία σας και την παραμονή σας σε αυτήν, παρακαλώ , σημειώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις:

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
7.1 Επιθυμώ να παραμείνω μέρος της ομάδας / οργάνωσης της εταιρείας					
7.2 Θεωρώ ότι ταυτίζομαι με τους στόχους της εταιρείας					
7.3 Νιώθω ότι «οφείλω» πολλά στην εταιρεία μου για την εκπαίδευση που μου έχει προσφέρει					
7.4 Επιθυμώ να δίνω τον καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου.					
7.5 Ανησυχώ, ότι αν χάσω την εργασία μου θα έχω οικονομικά προβλήματα.					
7.6 Δεν θα ήθελα να χάσω την εργασία μου γιατί θα χρειαστεί					

να εκπαιδευτώ ξανά για μια νέα					
--------------------------------	--	--	--	--	--

