

Organizational Silence and Verbal Aggression. A Two-way Relationship - Theoretical Approach

Aspidis, George

TEI of Thessaly, Department of Business Administration,
email : aspidis@teilar.gr

Efthymiopoulos, Andreas

BA, MSc, MA, University of Athens, Open University of Cyprus,
email : aefthim97@gmail.com

Grigoriou, Ioanna

BA, MBA University of Staffordshire,
email : ioangri@yahoo.gr

Abstract

Silence in an organization is about the lack of expression of employees' ideas and opinions on issues related to business processes and operations within the organization. It occurs at a collective level and is not limited to the "absence of voice" of the employees within the organization but also includes a series of cognitive processes, emotions and deliberate behaviors such as negative attitudes of employees, absences, deliberate lack of understanding by the superiors and marginalization, and the phenomenon of bullying and mobbing. Silence of the employees is distinguished in various categories such as acquiescent silence, defensive silence, and finally pro-social silence. It is argued that the absence of a employees views on the subject of their work adversely affects their confidence in the organization and has psychological consequences such as the creation of fear and frustration, lack of motivation and self-confidence, deviation between their beliefs and their observed behavior, resulting, ultimately, in reducing their profitability. This effect also contributes to verbal aggression, referring to the form of communication where someone attacks someone else, is the expression of hostility that hurts the people involved in this communication process. Many theorists believe that there is a direct relationship between the verbal aggressiveness of the superiors towards the subordinates in order to motivate them and achieve the work commitment. Besides, as Tolstoi mentions, "this relationship of people who control, to those who are controlled is what constitutes the essence of the concept called power". The text is based on the study of secondary sources, bibliography and research articles. The proposal will attempt to highlight the two-way relationship between verbal aggression and organizational silence in modern businesses, interpersonal relationships, impact on efficiency, and capture wider reflection.

Keywords : Verbal Aggressiveness, Organizational Silence, Trust

JEL Classification: M10, M14, M19

Οργανωσιακή Σιωπή και Λεκτική Επιθετικότητα. Μια Αμφίδρομη Σχέση – Θεωρητική Προσέγγιση

Δρ. Ασπρίδης Γεώργιος

TEI Θεσσαλίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων,
email : aspridis@teilar.gr

Ευθυμίουπουλος Ανδρέας

BA, MSc, MA, University of Athens, Open University of Cyprus,
email : aefthim97@gmail.com

Γρηγορίου Ιωάννα

BA ΑΠΘ, MBA University of Staffordshire,
email : ioangri@hotmail.com

Περίληψη

Το φαινόμενο της σιωπής σε μια οργάνωση αφορά στην απουσία έκφρασης των ιδεών και απόψεων των εργαζομένων για θέματα που άπτονται των επιχειρηματικών διαδικασιών και λειτουργιών στο εσωτερικό της οργάνωσης. Εκδηλώνεται σε συλλογικό επίπεδο και δεν περιορίζεται στην «απουσία φωνής» των εργαζομένων εντός της οργάνωσης αλλά περιλαμβάνει και μια σειρά από γνωστικές διεργασίες, συναισθήματα και σκόπιμες συμπεριφορές όπως αρνητική στάση των εργαζομένων, απουσίες, σκόπιμη έλλειψη κατανόησης από τους ανωτέρους και παραμερισμός, που προσεγγίζουν ακόμη και το φαινόμενο του bullying και του mobbing.

Η σιωπή των εργαζομένων διακρίνεται σε διάφορες κατηγορίες όπως στη συγκαταβατική σιωπή, στην αμυντική σιωπή και τέλος στην προ-κοινωνική σιωπή. Υποστηρίζεται ότι η απουσία διατύπωσης των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με το αντικείμενο της εργασίας τους επιδρά αρνητικά στο κλίμα εμπιστοσύνης εντός της οργάνωσης έχει ψυχολογικές συνέπειες στα άτομα όπως δημιουργία φόβου και απογοήτευσης, έλλειψη κινήτρων και αυτοπεποίθησης, απόκλιση ανάμεσα στις πεποιθήσεις τους και στην παρατηρούμενη συμπεριφορά τους, με συνέπεια, εν τέλει, τη μείωση της αποδοτικότητάς τους.

Σε αυτό το αποτέλεσμα συμβάλει και η λεκτική επιθετικότητα, που αναφέρεται στη μορφή επικοινωνίας όπου κάποιος επιτίθεται κάποιον άλλο, είναι η έκφραση εχθρότητας που πληγώνει τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας. Πολλοί θεωρητικοί θεωρούν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους με στόχο να τους παρακινήσουν και να πετύχουν την εργασιακή δέσμευση.

Το κείμενο θα στηριχθεί στη μελέτη των δευτερογενών πηγών, της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας. Η πρόταση θα προσπαθήσει να αναδείξει την αμφίδρομη σχέση μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας και της οργανωσιακής σιωπής στις σύγχρονες επιχειρήσεις, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και να καταγράψει τον ευρύτερο προβληματισμό.

Λέξεις κλειδιά : Λεκτική Επιθετικότητα, Οργανωσιακή Σιωπή, Εμπιστοσύνη

Ταξινόμηση **JEL** : M10, M14, M19

Εισαγωγή

Η εργασιακή σιωπή στο εσωτερικό της επιχείρησης αναφέρεται στην απουσία έκφρασης των ιδεών και των απόψεων των εργαζομένων για θέματα που αφορούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Περιλαμβάνει και μια σειρά από γνωστικές διεργασίες, συναισθήματα και σκόπιμες συμπεριφορές που προσεγγίζουν ακόμη και το φαινόμενο του **bullying** και του **mobbing**. Η απουσία διατύπωσης των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με το αντικείμενο της εργασίας τους επιδρά αρνητικά στο κλίμα εμπιστοσύνης εντός της οργάνωσης και έχει ψυχολογικές συνέπειες στα στελέχη. Σε αυτό συμβάλει και η λεκτική επιθετικότητα, που αναφέρεται στη μορφή επικοινωνίας όπου κάποιος επιτίθεται κάποιον άλλο, είναι η έκφραση εχθρότητας που πληγώνει τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας. Το κείμενο στηρίζεται μεθοδολογικά στη μελέτη των δευτερογενών πηγών, της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας. Προσπαθεί να αναδείξει την αμφίδρομη σχέση μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας και της οργανωσιακής σιωπής στις σύγχρονες επιχειρήσεις, τις επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και να καταγράψει τον ευρύτερο προβληματισμό (Βλ. Παράρτημα, Πίνακας 1).

Εννοιολογικές οριοθετήσεις

Η επικοινωνία

Η **επικοινωνία** είναι η αμοιβαία επαφή μεταξύ ατόμων και ομάδων, η μεταβίβαση και ανταλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών από κάποιον, ο οποίος νοείται ως πομπός σε κάποιον που θεωρείται δέκτης. Αποτελεί το κύριο συστατικό κάθε οργάνωσης, συμβαίνει καθημερινά και εμφανίζεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους (Ασπρίδης κ.ά., 2018). Είναι επίσης διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή ομάδων, διαδικασία που την καθιστά ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς καθώς χωρίς αυτήν δεν μπορεί να επιτευχθεί η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης (Josien κ.ά., 1995). Όταν τα άτομα μιας οργάνωσης επικοινωνούν μεταξύ τους, τότε αναφερόμαστε στην εσωτερική επικοινωνία (προφορική ή γραπτή, επίσημη ή ανεπίσημη).

Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να έχει κατεύθυνση «από πάνω προς τα κάτω», από τον προϊστάμενο δηλ προς στους υφισταμένους, «από κάτω προς τα πάνω» (ως συμπληρωματική της προηγούμενης) και «οριζόντια» προκειμένου να επιτυγχάνεται συντονισμός και συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων (Βακόλα κ.ά., 2011). Η αποτελεσματική επικοινωνία η οποία μεταφέρει ακριβείς πληροφορίες χωρίς να τις διαστρεβλώνει, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού, αφού επηρεάζει την ποιότητα των αποφάσεων και των ανθρώπινων σχέσεων, εξυπηρετεί τον συντονισμό των συνεργασιών των εργαζομένων της οργάνωσης και, συνεπώς, την επίτευξη κοινών στόχων (Κοτζαϊβάζογλου κ.ά., 2013). Η επικοινωνία, τελικά, φαίνεται να λειτουργεί ως μία «ένωση» που συγκρατεί ολόκληρο τον οργανισμό ενιαίο, ως μία οντότητα (Σαΐτης, 2005).

Η διαδικασία της επικοινωνίας συχνά αντιμετωπίζει πολλά εμπόδια που τη δυσχεραίνουν, τα οποία μπορεί να προκύψουν είτε από το πομπό ή/και το δέκτη και αποδίδονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων (πχ διαφορές αντιλήψεων, φόβος για επικοινωνία, προδιαθέσεις/προκαταλήψεις κ.ά.) είτε από το περιβάλλον στο οποίο διαδραματίζονται (Μπουραντάς, 2002).

Η Οργανωσιακή Σιωπή

Αποτελεί, ωστόσο, συχνό φαινόμενο στους οργανισμούς η εσκεμμένη απουσία έκφρασης των ιδεών, απόψεων και πληροφοριών από τους εργαζομένους, ή αλλιώς **η επικράτηση του φαινομένου της οργανωσιακής σιωπής** (Morrison κ.ά.,2000). Οι εργαζόμενοι εμφανίζονται, για προσωπικούς λόγους, απρόθυμοι στην ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και απόψεων για θέματα που αφορούν στη διαδικασία της εργασίας στον οργανισμό, για τον ίδιο τον οργανισμό καθώς και τους ανθρώπους σε αυτόν (Pinder κ.ά.,2001). Η σιωπή εκδηλώνεται σε συλλογικό επίπεδο (Brinsfield κ.ά.,2009) και δεν εμφανίζεται μονάχα ως «απουσία φωνής» μέσα στον οργανισμό αλλά περιλαμβάνει και μια σειρά από γνωστικές διεργασίες, συναισθήματα και σκόπιμες συμπεριφορές όπως αρνητική στάση των εργαζομένων, απουσίες, σκόπιμη έλλειψη κατανόησης από τους ανωτέρους και παραμερισμός (Hazen, 2006· Vakola κ.ά., 2005).

Οι Διαστάσεις της Οργανωσιακής Σιωπής

Οι Pinder και Harlos (2001) αναλύοντας τη σιωπή των εργαζομένων διακρίνουν ανάμεσα:

α) **στη συγκαταβατική (acquiescent) σιωπή**, η οποία αναφέρεται στην περίπτωση όπου οι εργαζόμενοι δεν εκφράζουν τις ιδέες τους, τις πληροφορίες τους, τις απόψεις τους. Αντίθετα επιλέγουν την παραίτηση / απεμπλοκή από τα γεγονότα που συμβαίνουν στον οργανισμό. Η στάση αυτή των εργαζομένων είναι κυρίως παθητική παρά ενεργητική (Dyne κ.ά., 2003).

β) **στην αμυντική (defensive) σιωπή**, ως απόκρυψη οποιασδήποτε πληροφόρησης για τον οργανισμό για την αποφυγή τυχόν αρνητικών επιπτώσεων. Σύμφωνα με τους Morrison και Milliken (2000), αυτή η μορφή σιωπής στηρίζεται στο φόβο, στο αίσθημα της ψυχολογικής ασφάλειας και των ευκαιριών που δίνονται στον οργανισμό για την ανοιχτή διατύπωση των απόψεων των εργαζομένων (voice opportunities). Αποτελεί σκόπιμη προ-ενεργητική συμπεριφορά καθώς τα άτομα προτού εκδηλώσουν το συγκεκριμένο είδος σιωπής έχουν λάβει υπόψη όλες τις εναλλακτικές μορφές συμπεριφοράς και επιλέγουν τη σιωπή ως στρατηγική (Beheshtifar κ.ά., 2012· Bagheri κ.ά.,2012) και τέλος,

γ) **στην προ-κοινωνική (pro-social) σιωπή**, ως απόκρυψη πληροφοριών, ιδεών και απόψεων στα πλαίσια εκδήλωσης φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς (organizational citizenship behaviour). Αποτελεί σκόπιμη συμπεριφορά προ-ενεργητική συμπεριφορά η οποία εστιάζεται στο όφελος των άλλων εργαζομένων εντός του οργανισμού, έχει επομένως αλτρουιστικά χαρακτηριστικά (Brinsfield κ.ά.,2009· Dyne, κ.ά.,2003).

Τα Αίτια της Οργανωσιακής Σιωπής

Τα **αίτια** που οδηγούν στην εμφάνιση του φαινομένου της σιωπής εντός των οργανισμών σχετίζονται κυρίως με την κουλτούρα και τη δομή τους καθώς και με τα χαρακτηριστικά των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν. Ειδικότερα, οι Vakola και Bouradas (2005), διακρίνουν τους ακόλουθους ως **παράγοντες** που οδηγούν σε κλίμα οργανωσιακής σιωπής, εντός των οργανισμών :

α) **την επιβολή της σιωπής από την ανώτατη διοίκηση**, με σκοπό τον περιορισμό τυχόν αρνητικής ανατροφοδότησης. Σύμφωνα με τους Morrison και Milliken (2000), ο φόβος των μανάτζερς, οι οποίοι αισθάνονται να απειλούνται όταν λάβουν αρνητικά σχόλια από τους υφισταμένους τους, για αυτό και προσπαθούν να τα αποφύγουν, αποτελεί αιτία επιβολής σιωπής στον οργανισμό που διευθύνουν. Οι Belias και Vakola (2007) υποστηρίζουν ότι διοικητικά στελέχη αποθαρρύνουν την ανοιχτή

επικοινωνία θεωρώντας ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων εστιάζεται μόνο στα προβλήματα και στη δημιουργία αρνητικών εντυπώσεων.

β) **την υποστήριξη της σιωπής από τον προϊστάμενο.** Οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι, εάν εκφράσουν ανοικτά τη γνώμη τους για τον τρόπο διοίκησης των προϊσταμένων τους ή ακόμα και εάν μεταδώσουν αρνητικές για αυτόν πληροφορίες, θα διαταραχθούν οι εργασιακές τους σχέσεις, γεγονός που θα έχει άμεσο αντίκτυπο στην καθημερινότητα και απόδοσή τους, (Pinder & Harlos, 2001)

γ) **την έλλειψη ευκαιριών επικοινωνίας.** Η απρόσκοπτη ανταλλαγή ιδεών, απόψεων και πληροφοριών στο εσωτερικό του οργανισμού και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση και στον οργανισμό ενισχύοντας τη δέσμευσή τους στον οργανισμό (Ashforth κ.ά., 1989· Smidts κ.ά., 2001).

Οι Συνέπειες της Οργανωσιακής Σιωπής

Η ελεύθερη έκφραση των απόψεων των εργαζομένων εντός του οργανισμού έχει άμεση σχέση με την απόδοση και την παραγωγικότητά τους (Van Dyne κ.ά., 1998). Η τάση των οργανισμών να αποθαρρύνουν την έκφραση των απόψεων των εργαζομένων και η απουσία ανατροφοδότησης είναι πιθανό να δημιουργήσουν **αρνητικές συνέπειες στους ίδιους αλλά και στον οργανισμό** (Morrison κ.ά., 2000), Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να θεωρήσουν ότι δεν χαίρουν εκτίμησης (Lind κ.ά., 1988), να αντιληφθούν ότι χάνουν τον έλεγχο του περιβάλλοντός τους και των αποφάσεων που έχουν άμεση σχέση με τους ίδιους, με αποτέλεσμα μείωση των κινήτρων για εργασία, δυσαρέσκεια, απόκλιση ανάμεσα στις πεποιθήσεις τους και στην παρατηρούμενη συμπεριφορά τους, ψυχολογική απόσυρση από την εργασία και ενδεχόμενη εμφάνιση αποκλίνουσας εργασιακής συμπεριφοράς (Beer κ.ά., 2009· Hazen, 2006· Premeaux κ.ά., 2003). Η **επικοινωνία των συγκρούσεων** και η **απουσία επικοινωνίας** σε ένα εργασιακό περιβάλλον μειώνουν τα κίνητρα των εργαζομένων να αποδώσουν (Panahi κ.ά., 2012). Εάν η επικοινωνία είναι το κλειδί στην επιτυχία ενός οργανισμού, η σιωπή συμβάλλοντας στη μείωση της αποδοτικότητάς των εργαζομένων έχει ως συνέπεια τη μείωση της απόδοσης ολόκληρου του οργανισμού (Joinson, 1996· Pentilla, 2003).

Η λεκτική επιθετικότητα

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο υιοθέτησε την Οδηγία 2002/73/EK156 όπου ως παρενόχληση ορίζεται «...κάθε ανεπιθύμητη συμπεριφορά συνδεδεμένη με το φύλο ενός προσώπου, με σκοπό ή αποτέλεσμα την παραβίαση της αξιοπρέπειας του προσώπου αυτού και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος». Οι πιο διαδεδομένες μορφές παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο είναι οι προσβολές των συνθηκών εργασίας, η απομόνωση και η άρνηση επικοινωνίας, η προσβολή της αξιοπρέπειας και τέλος η ηθική παρενόχληση, ώστε να οι εργαζόμενοι να μην κάνουν χρήση των δικαιωμάτων τους. Οι ενέργειες αυτές αποτελούν ενέργειες τόσο των προϊσταμένων όσο και των ομοιόβαθμων ή ακόμη και των υφιστάμενων.

Ως επιθετικότητα (*aggression*) ορίζεται η εχθρική, βλαπτική και καταστρεπτική συμπεριφορά που ασκείται από τους προϊσταμένους και γενικά από αυτούς που κατέχουν δύναμη απέναντι σε αυτούς που είναι πιο αδύνατοι. Οι λόγοι της επιθετικότητας αυτής μπορεί να είναι ιατρικοί, κοινωνικοί, πολιτισμικοί, οικονομικοί και άλλοι. Η επιθετικότητα διακρίνεται σε λεκτική, σωματική, άμεση και έμμεση (Ασπρίδης, 2013· Χριστοδούλου κ.ά., 2008· Μπεκιάρη κ.ά., 2005).

Σύμφωνα με την Μπεκιάρη (2003 : 43) οι Infante κ.ά. (1996) θεώρησαν ότι λεκτική επιθετικότητα είναι «η επίθεση στην αυτοαντίληψη ενός προσώπου χωρίς ή με ταυτόχρονη επίθεση στη θέση που λαμβάνει το άτομο

σε ένα επικοινωνιακό ζήτημα». Οι Madlock κ.ά. (2010) όρισαν ότι η λεκτική επιθετικότητα είναι μια μορφή επικοινωνίας όπου κάποιος επιτίθεται κάποιον άλλο, είναι η έκφραση εχθρότητας που πληγώνει τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας. Οι ίδιοι θεώρησαν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της λεκτικής επιθετικότητας των προϊσταμένων προς τους υφιστάμενους με στόχο να τους παρακινήσουν και να πετύχουν την εργασιακή δέσμευση (Bekiari, 2012).

Έρευνες σε άτομα με αντικοινωνική προσωπικότητα ανέδειξαν το πρόβλημα από την παιδική ηλικία. Αναλυτικά απέδειξαν ότι στα άτομα αυτά που κατά την παιδική και εφηβική ηλικία εμφανίστηκαν προβληματικές συμπεριφορές όπως ελλειμματική προσοχή και προβλήματα με το σχολείο, κατά την ενηλικίωση τους εμφανίστηκαν προβλήματα κατάχρησης αλκοόλ και συναισθηματική δυσλειτουργία, όπως έλλειψη ενοχών, ενσυναίσθησης και ανάληψης ευθυνών, γεγονός που μπορεί να δικαιολογήσει την αυξημένη επιθετικότητα των ατόμων αυτών.¹

Ο Κουτσούλης (2007) ανέδειξε ότι οι κύριες μορφές λεκτικής επιθετικότητας αποδίδει μέσα από λέξεις, εκφράσεις, συμπεριφορές όπως «είμαι η εξουσία», ειρωνεία, υποτίμηση, χαμηλές προσδοκίες, διακρίσεις, βρισιές και άλλα.

Η έρευνα των Μπεκιάρη κ.ά. (2005) απέδειξε ότι η λεκτική επιθετικότητα των καθηγητών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αναδεικνύεται σε περιπτώσεις απρεπούς συμπεριφοράς και αδιαφορίας των φοιτητών.

Οι Buss κ.ά. (1992) υποστήριξαν ότι η επιθετικότητα αποτελείται από δύο κύριες και δύο δευτερεύουσες συνιστώσες : Ως κύριες, τη σωματική (*physical aggression*) και τη λεκτική (*verbal aggression*) επιθετικότητα, που είναι δυνατό να προκαλέσουν βλάβες στους άλλους. Αυτή η σωματική και λεκτική επιθετικότητα αναδείχθηκε και από τους Sollitto κ.ά. (2015) και μπορεί να είναι τόσο αποδοτική όσο και αναποτελεσματική (*δευτερεύουσες συνιστώσες*). Η μελέτη ανάδειξε, μεταξύ των άλλων, το γεγονός ότι η καταστροφική λεκτική επικοινωνία αποτελεί γνώρισμα της έμμεσης διαπροσωπικής επιθετικότητας η οποία οδηγεί και στην μη αφομοίωσή τους στην οργάνωση. Γενικά, η λεκτική επιθετικότητα αλλά και οι επιπτώσεις αυτής δεν έχει μελετηθεί στο σύνολό της.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν τους λεκτικά επιθετικούς προϊσταμένους ως λιγότερο αξιόπιστους συγκριτικά με τους υπόλοιπους που αποφεύγουν τη μη εποικοδομητική επικοινωνία στο χώρο της εργασίας (Mazer κ.ά., 2015). Γενικά, οι λεκτικά επιθετικοί άνθρωποι, φαίνεται να μην επιδεικνύουν κάποια ευαισθησία στον πόνο που προκαλεί η λεκτική επιθετικότητα, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους ανθρώπους. Τα ευρήματα της πλειοψηφίας των ερευνών έχουν δείξει ότι το γνώρισμα της λεκτικής επιθετικότητας οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα ανεξάρτητα από το είδος της σχέσης των συνομιλητών (Bekiari, 2014· 2012).

Αναμενόμενες Γενικεύσεις

Η εν λόγω ανασκόπηση βιβλιογραφίας δύναται να αποτελέσει το έναυσμα για τη διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών στις οποίες θα εξετάζονται ζητήματα όπως: η ηθική παρενόχληση και η επίδρασή της στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, η επίδραση της οργανωσιακής σιωπής στη φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων/οργανισμών (Βλ. Παράρτημα, Πίνακας 2, για σχετικές μελέτες σε μεμονωμένους τομείς).

¹[On line] διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.psychologynow.gr/tributes/epithetiki-kai-viaii-symperifora-aitiologia-kai-dynatotita-provlepsi-toy-oresti-giotakoy>, προσπελάστηκε στις 22/9/2018.

Η παραπάνω γνώση μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στο ίδιο το management των επιχειρήσεων/οργανισμών για τη λήψη ορθότερων αποφάσεων αναφορικά με την υιοθέτηση αποτελεσματικών αντιμέτρων με στόχο τη βελτίωση της επικοινωνίας των εργαζομένων και της συμπεριφοράς των στελεχών μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης των διαπροσωπικών δεξιοτήτων τους.

Συμπεράσματα – Επίλογος

Η ελευθερία στην έκφραση και η αντιμετώπιση της λεκτικής επιθετικότητας οφείλει να αποτελεί μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων. Η ενίσχυση του πρώτου φαινομένου και η αντιμετώπιση του δεύτερου μπορεί να αποτελέσουν μέρος της πολιτικής παρακίνησης των εργαζομένων και να ενισχύσει την απόδοση αυτών και ειδικά σε κρίσιμες περιόδους. Η εκάστοτε διοίκηση οφείλει να αναγάγει σε στρατηγικό σχεδιασμό τη δημιουργία των άριστων συνθηκών εργασίας εντός της επιχείρησης. Συνθήκες που θα επιτρέπουν να «ακούγονται» οι φωνές των εργαζομένων, οι τελευταίοι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν στις αποφάσεις. Συνθήκες που θα αντιμετωπίσουν τη λεκτική επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Σε πλείστες περιπτώσεις η σιωπή που επιβάλλεται έχει ως στόχο να τιμωρήσει τον εργαζόμενο για πράξεις ή παραλείψεις του. Μπορεί να λειτουργήσει ακόμη και ως εκφοβισμός, προς τους υφισταμένους. Η σχέση μεταξύ των δύο είναι αμφίδρομη και συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας αυταρχικής διοίκησης και αντίστοιχα μιας οργανωσιακής κουλτούρας. Η σιωπή επηρεάζει την επιθετικότητα και ταυτόχρονα η επιθετικότητα επηρεάζει την σιωπή. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να σιωπήσουν από το να χάσουν την εργασίας τους ή να έχουν και άλλες αρνητικές επιπτώσεις.

Βιβλιογραφία

- Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). "Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX". *Journal of Global Business Insights*, 3(1) (19-37).
- Aydan, Y., Esen S., Ibrahim, E. S., & Mustafa, T. D. (2013). "The relationship between mobbing and organizational silence in establishments". *Humanities and Social Sciences Review*, 2(1) (153-161).
- Ashforth, B. E., και Mael, F., (1989). "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*, 14(1) (20 - 39).
- Bagheri, G. H., Zarei, R., και Nik Aeen, M. (2012). "Basic Concepts and Its Development Factors Ideal Type of Management". *Organizational Silence*, 1 (47 - 58).
- Beer, M., Eisenstat, R. A., και Foote, N., (2009). *High commitment high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage*. John Wiley & Sons.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., και Moghadam, M. N., (2012). "Destructive role of employee silence in organizational success". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11) (275).
- Bekiari, A. (2014). "Verbal aggressiveness and leadership style of sport instructors and their relationship with athletes' intrinsic motivation". *Creative Education*, 5(2), (114 - 21).

- Bekiari, A., (2012). "Perception of instructor's verbal aggressiveness and physical education students' affective learning". *Perceptual and Motor Skills : Exercise and Sport*, 115, 1 (325 -35).
- Belias, D., και Vakola, M. (2007). "Organizational silence: A new challenge for human resource management". *Athens University of Economics and Business* (1 - 19).
- Buss, M., D., Larsen, J., R., Western, D., και Semmelroth, J., (1992). "Sex differences in jealousy : Evolution , physiology and psychology". *Psychological Science*, Vol 3, Iss 4 (251 - 56).
- Dyne, L. V., Ang, S., και Botero, I. C., (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs". *Journal of Management Studies*, 40(6) (1359 - 1392).
- Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). "The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150 (455-464).
- Erdirençelebi, M., & Şendoğdu, A. A. (2016). "Effects of Mobbing and Organizational Silence on Employee's Performance". *The Macrotheme Review*, 5(5) (101-116).
- Gulle, M., & Soyer, F. (2017). "The Relationship between Mobbing and Organizational Commitments of Physical Education and Sport Teachers". *International Journal of Educational Sciences*, 18(1-3) (73-78).
- Hazen, M. A., (2006). Silences, perinatal loss, and polyphony : A post-modern perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2) (237 - 249).
- Hüsrevsahi, S. P. (2015). "Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers". *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5) (1179-1188).
- Infante, D., και Rancer, A., (1996). "Argumentativeness and verbal aggressiveness : A review of recent theory and research". *Communication Yearbook*, 19 (319 - 51).
- Johnson, C., (1996). "Recreating the indifferent employee". *HR Magazine*, 41(8) (76 - 80).
- Josien, M., Βαγιάτης, Γ. και Γιαννουλέας, Γ. (1995). *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Kılınç, E., & Ulusoy, H. (2014). "Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them". *Business Management Dynamics*, 3(11) (25-34).
- Kareem, J. M. (2017). "The Role of Abusive Supervision on Employee Silence and Mediating Role of Justice Perception: A Case of Banks in Iraq". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12) (838-858).
- Lind, E. A., και Tyler, T. R., (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science and Business Media.
- Madlock, P., και Kennedy-Lightsey, C., (2010). "The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates". *Journal of Business Communication*, Vol 47, n. 1 (42 - 62).
- Mazer, J. P., και Stowe, S. A. (2015). "Can Teacher Immediacy Reduce the Impact of Verbal Aggressiveness? Examining Effects on Student Outcomes and Perceptions of Teacher Credibility". *Western Journal of Communication*, (ahead-of-print), 1-17.
- Van Dyne, L., και LePine, J. A., (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management Journal*, 41(1) (108 - 119).
- Ασπρίδης, Γ., (2013). «Εκφοβισμός και ηθική παρενόχληση στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον». [on line] διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oSgbM4tZ6ZAJ:thess.pde.sch.gr/jn/attachments/article/130/10.ppt+&cd=3&hl=el&ct=clnk&gl=gr>, προσπελάσθηκε στις 24/7/2018.
- Ασπρίδης, Γ., Τσέλιος, Δ. και Ρωσσίδης, Ι., (2018). *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*. Αθήνα : Κριτική.
- Βακόλα, Μ., και Νικολάου, Ι. (2011). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα : Rosili.
- Κοτζαϊβάζογλου, Ι., και Πασχαλούδης, Δ., (2013). *Οργανωσιακή επικοινωνία*. Αθήνα: Πατάκης.
- Κουτσούλης, Μ., (2007). «Η λεκτική συμπεριφορά των καθηγητών στο Λύκειο : Η άλλη μορφή της επιθετικότητας στη σχολική τάξη». *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τ. 47 (105 - 120).
- Μπεκιάρη, Αλ. (2003). *Η λεκτική επιθετικότητα των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι επιπτώσεις της στη συμπεριφορά των μαθητών*. Διδακτορική Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Παιδαγωγικό Νηπιαγωγών, Παν. Ιωαννίνων.
- Μπεκιάρη, Αλ., Κουστέλιος Αθ., Κοκαρίδας, Δ., και Σακελαρίου, Κ., (2005). «Λεκτική επιθετικότητα των καθηγητών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης». *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 39 (105 - 114).
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα : Μπένου.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα : Αυτοέκδοση.
- Χριστοδούλου, Χρ., Μιχόπουλος, Ι., και Λύκουρας Ελ. (2008). «Η διαχείριση της επιθετικής συμπεριφοράς στο γενικό νοσοκομείο». *Hellenic Psychiatry* 5(1) (28 - 36).
- Morrison, E. W., και Milliken, F. J., (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management Review*, 25(4) (706 - 725).
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkar, S., και Kamari, F., (2012). "An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment". *Management Science Letters*, 2 (735 - 744).
- Pentilla, C., (2003). "Get talking". *Entrepreneur* Nov. 25.
- Pinder, C. C., και Harlos, K. P., (2001). "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20 (331 - 370).
- Premeaux, S. F., και Bedeian, A. G., (2003). "Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace". *Journal of Management Studies*, 40(6) (1537 - 1562).
- Scheuer, M. L., Burton, J. P., Barber, L. K., Finkelstein, L. M., & Parker, C. P. (2016). "Linking abusive supervision to employee engagement and exhaustion". *Organization Management Journal*, 13(3) (138-147).
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., και Van Riel, C. B., (2001). "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification". *Academy of Management Journal*, 44(5) (1051 - 1062).
- Sollitto, M., και Granmer, Gr., (2015). "The relationship between aggressive communication traits and organizational assimilation". *International Journal of Business Communication*, Vol 47, n. 1 (42 - 62).
- Vakola, M., και Bouradas, D., (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation". *Employee Relations*, 27(5) (441 - 458).

Παράρτημα

Πίνακας 1. Ενδεικτικές Έρευνες αναφορικά με τη σχέση Λεκτικής Επιθετικότητας και Οργανωσιακής Σιωπής			
Έτος	Τίτλος	Συγγραφέας/είς	Αποτελέσματα
2018	Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX	Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G.	"...Abusive supervision has positively significant influence on employee silence ($b=0.48$, $p<.01$)..."
2017	The Role of Abusive Supervision on Employee Silence and Mediating Role of Justice Perception: A Case of Banks in Iraq	Jasim M. K.	"...Abusive supervision leads to employee silence (N/A)..."
2016	Effects of Mobbing and Organizational Silence on Employee's Performance	Erdirençelebi, M., & Şendoğdu, A. A.	"...52% of the increase in the organizational silence is appeared to be related with mobbing ($R^2=0,519$, $p=0,000$)..."
2015	Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers	Hüsrevsahi, S. P.	"...Moderate level of positive and significant correlation ($r = .65$, $p < .01$)..."
2014	The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention	Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpkan, L., & Şener, İ.	"...Partial mediation effect of mobbing on organizational silence ($r = .393$, $p < .01$)..."
2013	The relationship between mobbing and organizational silence in establishments	Aydan Y., Esen S., Ibrahim E. S., & Mustafa T. D.	Literature Review

Πίνακας 2. Ενδεικτικές Μελέτες για Περαιτέρω Έρευνα		
Έτος	Τίτλος	Συγγραφέας/είς
2017	The Relationship between Mobbing and Organizational Commitments of Physical Education and Sport Teachers	Gulle, M., & Soyer, F.
2016	Linking Abusive Supervision to Employee Engagement and Exhaustion	Scheuer, M., Burton, J., & Barber, L., Finkelstein, L., & Parker, C.
2014	Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them	Kılınç, E., & Ulusoy, H.