

# «The Failure Paradox»



Αποτελέσματα Εκτεταμένης Έρευνας B2B  
15 Οκτωβρίου 2025

**Ξένια Κούρτογλου, MSc.**  
Ιδρύτρια Focus Bari & Resilience Expert



# Η ταυτότητα της έρευνας

Online δομημένες συνεντεύξεις / ερωτηματολόγιο

Δείγμα : **214** ανώτατα στελέχη / επιχειρηματίες

Μέλη & μη μέλη ΕΑΣΕ (50% - 50%)

Σχεδιασμός / υλοποίηση / επεξεργασία / ανάλυση FB

Fieldwork : 26/6 - 14/7/2025

## Ποιοτικό Σκέλος :

6 DI's διάρκειας μιας ώρας – Σεπτέμβριος 2025

# Η συνεισφορά της κάθε προσέγγισης

## Η Ποσοτική

- Στατιστική Αξιοπιστία
- Εκτεταμένη Κάλυψη
- «Λογικές» Απαντήσεις

## Η Ποιοτική

- Ελεύθερη, ανοικτή συζήτηση
- Βαθύτερη διερεύνηση
- «Συναισθηματικές» απαντήσεις

“Logic”

“Magic”

# Οι βασικοί άξονες...

Αποτυχία & προσωπική στάση

Η κουλτούρα της αποτυχίας στον οργανισμό

Η ηγεσία στην διαχείριση & εξέλιξη της αποτυχίας

# A: Αποτυχία & Προσωπική Στάση





**Σε «πρώτη  
ανάγνωση»...**

- **Ως λέξη / έννοια προκαλεί φόβο**
- **Υπάρχει ανάγκη «διαχωρισμού»**
- **Ιστορική κουλτούρα «στίγματος»**
- **Βελτιώνεται διαχρονικά (+ / -)**
- **Αμβλύνεται με την ηλικία**
- **Διαφορές μεταξύ οργανισμών & στελεχών - επιχειρηματιών**

# Τι σημαίνει αποτυχία;

«Να μην πετύχεις  
ένα στόχο σου»

«Να μην μάθεις κάτι  
μέσα από αυτό»

«Παλιά στην Ελλάδα  
ήταν καταστροφή»

«Να μην  
εξελίσσεσαι»

«Ζω με τεράστιο άγχος  
και τον φόβο της»

«Νεότερος ήμουν  
πιο απόλυτος»

«Να τα  
παρατήσεις»

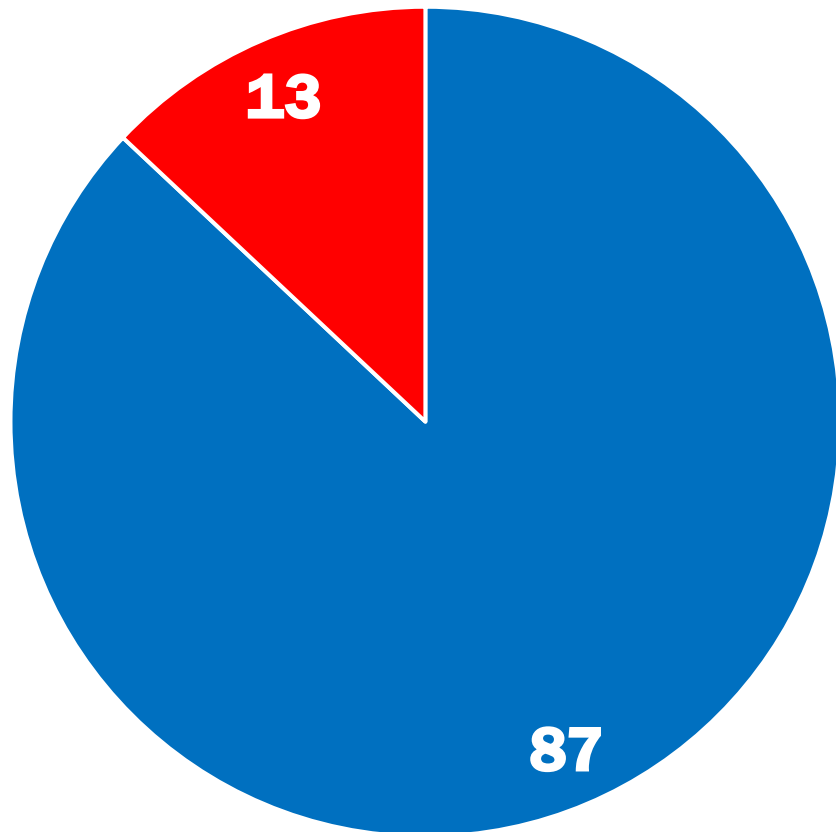
«Οι Ελληνικές πιο  
ανεκτικές-οι  
πολυεθνικές σε  
τελειώνουν»

«Εξαρτάται τι εννοούμε:  
άλλο μια μεγάλη αποτυχία,  
άλλο τα «καθημερινά» λάθη»

# Αποτυχία: το «οξύμωρο» εμφανίζεται από την αρχή!

## Μεγάλη διαφορά στην ατομική προβαλλόμενη στάση από την εταιρική

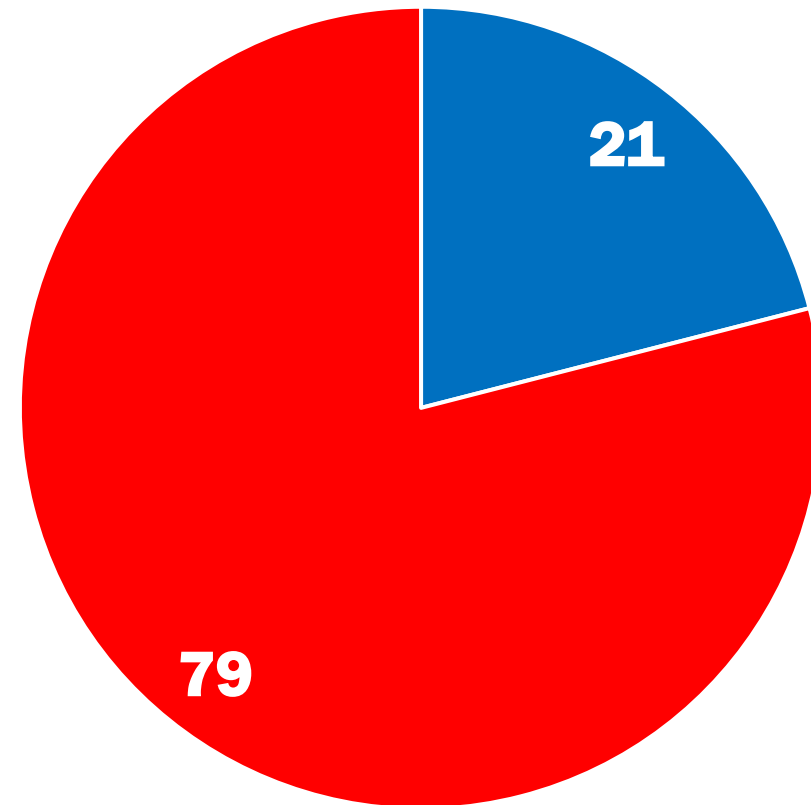
Η προσωπική προβαλλόμενη στάση



- Δεν φοβάμαι την αποτυχία
- Η αποτυχία με φοβίζει

Η αντίληψη για τα εργασιακά περιβάλλοντα

%

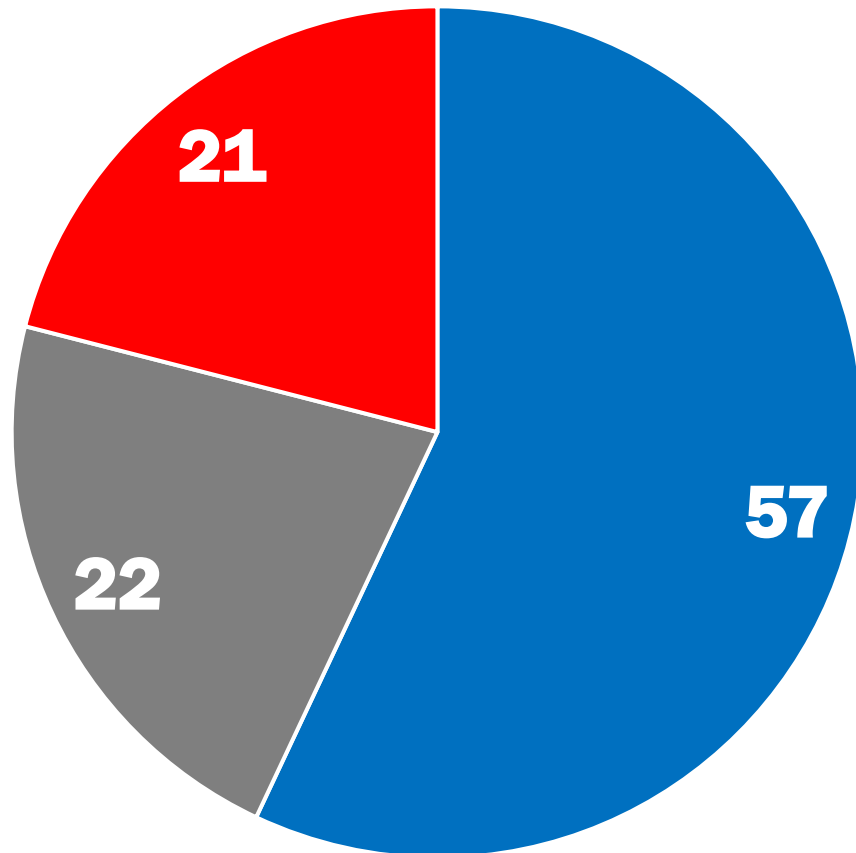


- Ενθαρρύνεται ο πειραματισμός
- Η αποτυχία δε συγχωρείται/ στίγμα

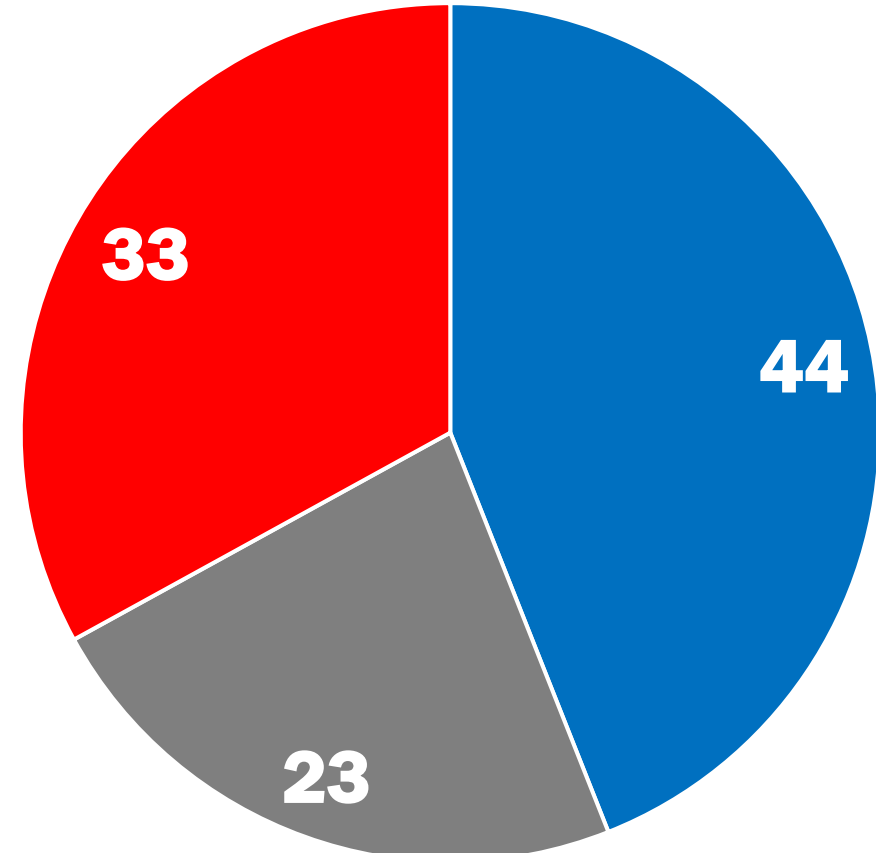


# Αποτυχία: Δηλωμένη αξία ή αποσιωπημένη πραγματικότητα; Η αποδοχή υπάρχει στο αφήγημα - αλλά όχι πάντα στη διαχείριση

«Στην επιχείρησή μου, η αποτυχία θεωρείται κομμάτι της διαδικασίας και όχι στίγμα»



«Οι αποτυχίες καλύπτονται συχνά για να προστατευθεί η εικόνα της διοίκησης.»



%

■ Συμφωνώ πολύ/ αρκετά

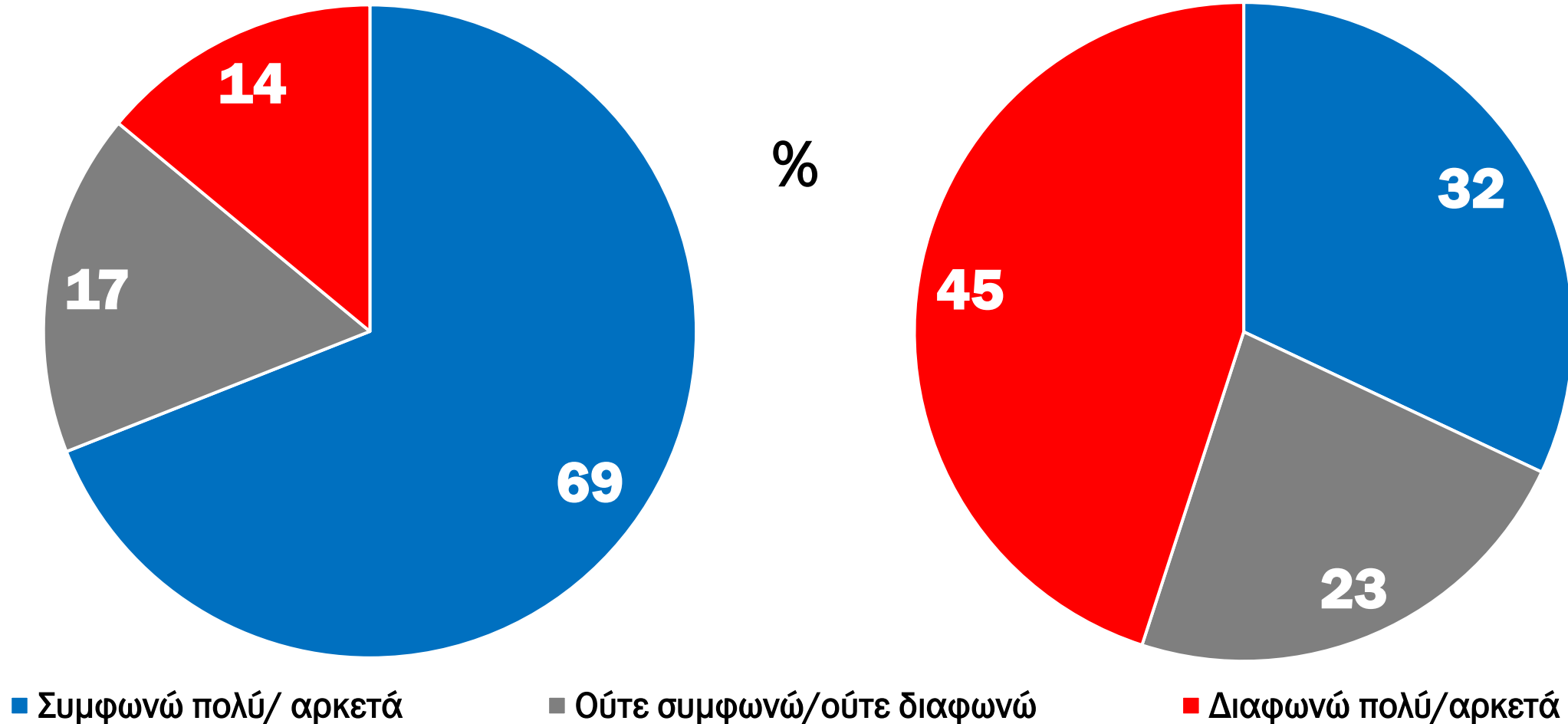
■ Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

■ Διαφωνώ πολύ/αρκετά

# Η «διπλή» ανάγνωση στην αποτυχία ενισχύεται: Ενθαρρύνεται η μάθηση – αλλά συνδέεται ακόμη με αδυναμία

«Ενθαρρύνουμε τους ανθρώπους μας να μοιράζονται τα λάθη τους με στόχο τη μάθηση, την ανάπτυξη και την εξέλιξη»

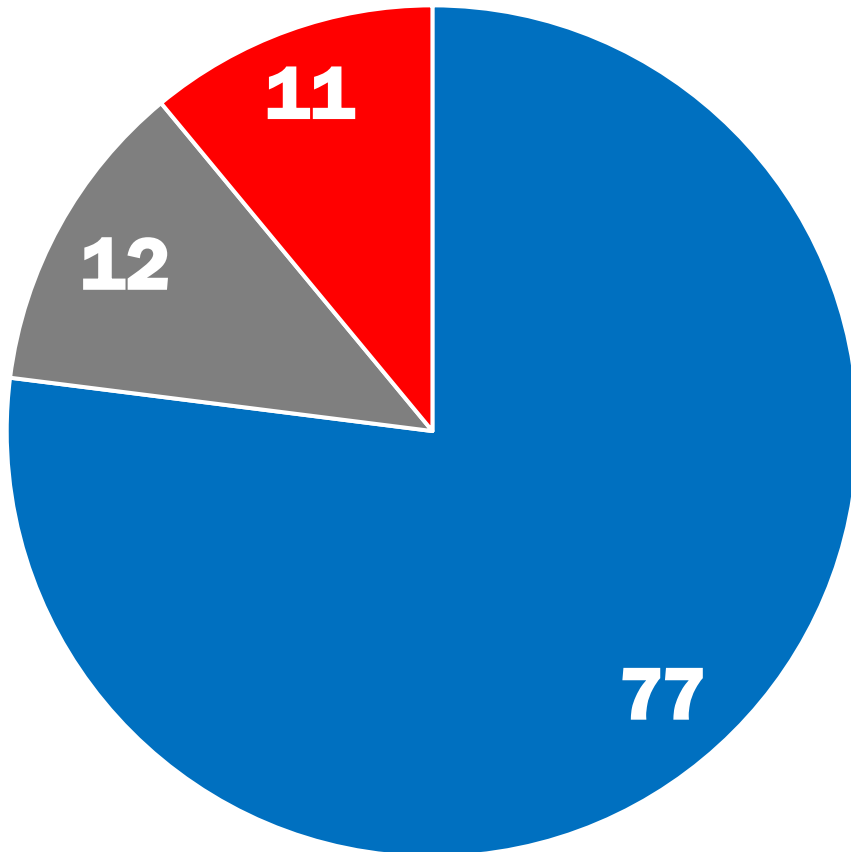
«Η αναφορά σε αποτυχίες **συνδέεται με αδυναμία ηγεσίας** στον χώρο μας.»



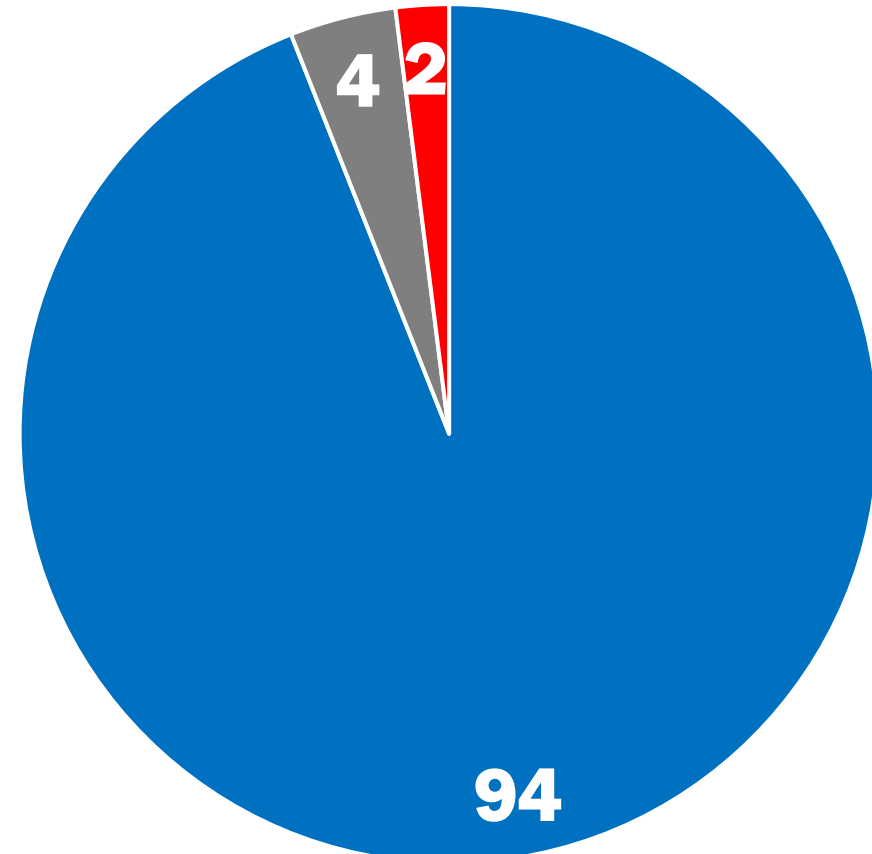
# Ξεκάθαρα θετική στάση προς το accountability του ηγέτη: Η ανάληψη ευθύνης ενισχύει δραματικά το κύρος της ηγεσίας!

«Όταν συμβεί μια αποτυχία, η ευθύνη βαρύνει πρώτα τον ηγέτη, ακόμη και αν οι συνθήκες είναι εξωτερικές»

«Η ανάληψη/αποδοχή ευθύνης για μια αποτυχία ενισχύει την αξιοπιστία του ηγέτη.»



%



■ Συμφωνώ πολύ/ αρκετά

■ Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

■ Διαφωνώ πολύ/αρκετά

**Αλλά όταν  
συμβεί...  
...είναι βαρύ!**

**«Σε υψηλές θέσεις, η ευθύνη  
για την αποτυχία δεν μπορεί  
να αποδοθεί χωρίς να υπάρξει  
κλονισμός ή/και κίνδυνος  
απώλειας εμπιστοσύνης προς  
τον ηγέτη» : 41%**

**#1. Key  
Learning**

HELP!

**«Είναι ευκαιρία μάθησης, σήμερα συγχωρείται,  
αλλά... πονάει, και καλύτερα να μη μου συμβεί!»**



# **B : Η κουλτούρα της αποτυχίας στον οργανισμό**

---





**Σε «πρώτη  
ανάγνωση»...**

- **Η κουλτούρα αλλάζει μεταξύ στελεχών & επιχειρηματιών**
- **Οι άνθρωποι στην κορυφή δεν είναι σίγουροι για όλους!**
- **Τάση για συζήτηση & μάθημα**
- **Χωρίς σταθερές διαδικασίες**

# Πώς διαχειρίζεστε την αποτυχία;

«Στην αρχή νιώθω στενοχώρια, απογοήτευση»

«Ψάχνω να δω τι πήγε στραβά να το αποφύγω στο μέλλον»

«Την συζητάω ανοικτά με την ομάδα μου»

«Παλιότερα δεν το άντεχα, μ' έπαιρνε από κάτω»

«Το πιάνουμε βήμα-βήμα να καταλάβουμε τι έγινε»

«Δεν το συζητάω με όλους, ούτε με τον άντρα μου»

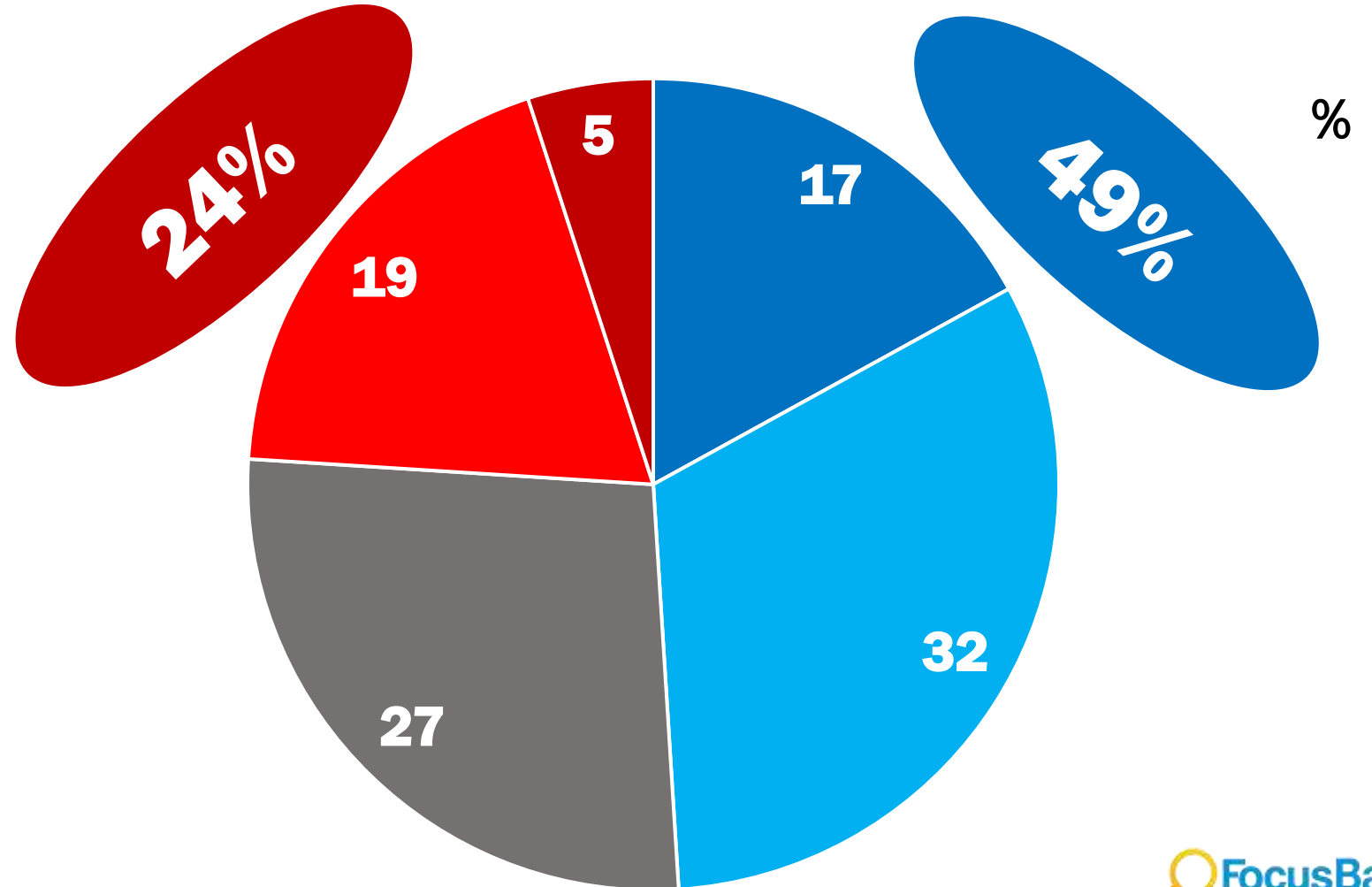
«Μαθαίνουμε τι θα κάνουμε διαφορετικά»

«Εγώ δεν την φοβάμαι πια, αλλά βέβαια δεν ξέρω αν υπάρχουν κάποιοι εδώ που φοβούνται...»

# Μιλάμε ή αποφεύγουμε τις δύσκολες κουβέντες;

Ένας στους δύο οργανισμούς δηλώνουν ότι φέρνουν συστηματικά την αποτυχία στο τραπέζι της διοίκησης, **οι υπόλοιποι είτε την μεταθέτουν είτε την αποσιωπούν**

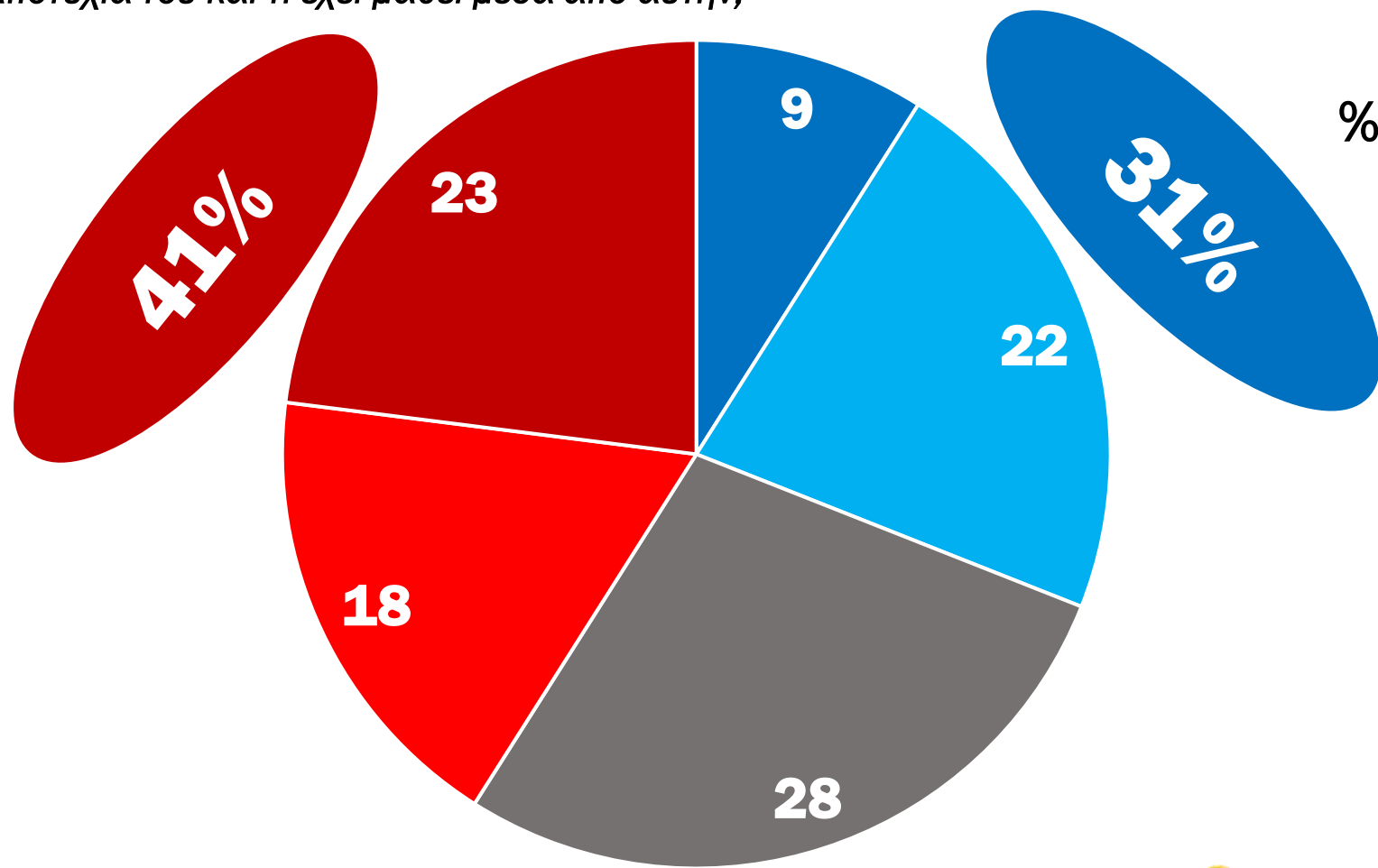
«Στην εταιρία σας, πόσο συχνά συζητιούνται ανοιχτά αποτυχίες σε επίπεδο διοίκησης;»



# Διστακτικές παραμένουν οι ηγετικές φωνές για όσα δεν πέτυχαν

## Η επιλεκτική σιωπή δεν είναι ουδετερότητα – είναι μάλλον η πάγια τάση!

«Πότε ήταν η τελευταία φορά που ακούσατε κάποιον σε ηγετική θέση να μιλάει ανοιχτά για μια αποτυχία του και τι έχει μάθει μέσα από αυτήν; »



# Η αποτυχία ως καθρέφτης της ηγεσίας: Συγχώρεση, ανάλυση ή αποσιώπηση?

## Παρατηρούνται ηγετικά πρότυπα με διαφορετικές προσεγγίσεις

«Στον οργανισμό σας, ποια από τις παρακάτω στάσεις της ηγεσίας κυριαρχεί απέναντι στην αποτυχία»



# Διαφορετικοί φόβοι πολλών επιπέδων: τα μεγαλύτερα εμπόδια

## Ενώ ένας στους πέντε δηλώνει πως δεν υπάρχει κανένα εμπόδιο

«Ποιο θεωρείτε ότι είναι το **μεγαλύτερο εμπόδιο** στη διαχείριση της αποτυχίας στον οργανισμό σας;»





# Η μάθηση από αποτυχίες δεν είναι (ακόμη) θεσμοθετημένη πρακτική

## Πάνω από ένας στους τρεις βασίζονται μόνο στην ατομική πρωτοβουλία

«Ποιες από τις παρακάτω **πρακτικές** έχει θεσπίσει η εταιρία σας για τη μάθηση από αποτυχίες;»



A group of four business professionals (three men and one woman) are seated around a table in a modern office setting, engaged in a discussion. The background is blurred, showing office plants and windows. A dark blue oval is overlaid in the top left corner, and a dark blue banner is at the bottom.

## #2. Key Learning

**«Χωρίς συγκεκριμένη διαδικασία, συζητάμε—όχι πάντα--πώς θα μάθουμε μέσα από αυτό»**

# Γ : Η ηγεσία στην διαχείριση & εξέλιξη της αποτυχίας





Σε «πρώτη  
ανάγνωση»...

- Τεράστια διαφορά μεταξύ του «προσπαθώ & θέλω» και του «τολμώ & κάνω το βήμα»
- Οι επιπτώσεις, οι φόβοι & η αντιμετώπιση αλλάζουν ανάλογα με το «είδος» και την θέση
- Τα πράγματα θα αλλάξουν μόνο ξεκινώντας από την «ρίζα»

# Πώς θα βελτιωθούν τα πράγματα;

«Στην Ελλάδα είμαστε ακόμα πίσω/στιγματίζεσαι»

«Η κουλτούρα ξεκινάει από το σπίτι και το σχολείο»

«Η ηγεσία πρέπει να καλλιεργήσει ασφαλές κλίμα»

«Η ανθεκτικότητα είναι μεγαλύτερη στις γυναίκες»

«Πρέπει οι γονείς να γαλουχήσουν τα παιδιά κατάλληλα»

«Η ηγεσία να δώσει πρωτοβουλία, χώρο και ανοχή»

«Οι ηγέτες οφείλουν να δώσουν το παράδειγμα»

«Πρέπει να αξιοποιούμε περισσότερο το μάθημα»

«Μην σταματάς ΠΟΤΕ να προσπαθείς και να μαθαίνεις!»

# Ο φόβος της αποτυχίας φρενάρει ή κινητοποιεί;

Μόνο ένας στους πέντε παραδέχεται ότι τον «παγώνει», κι ένας στους τρεις τον μετουσιώνει σε θετική δύναμη

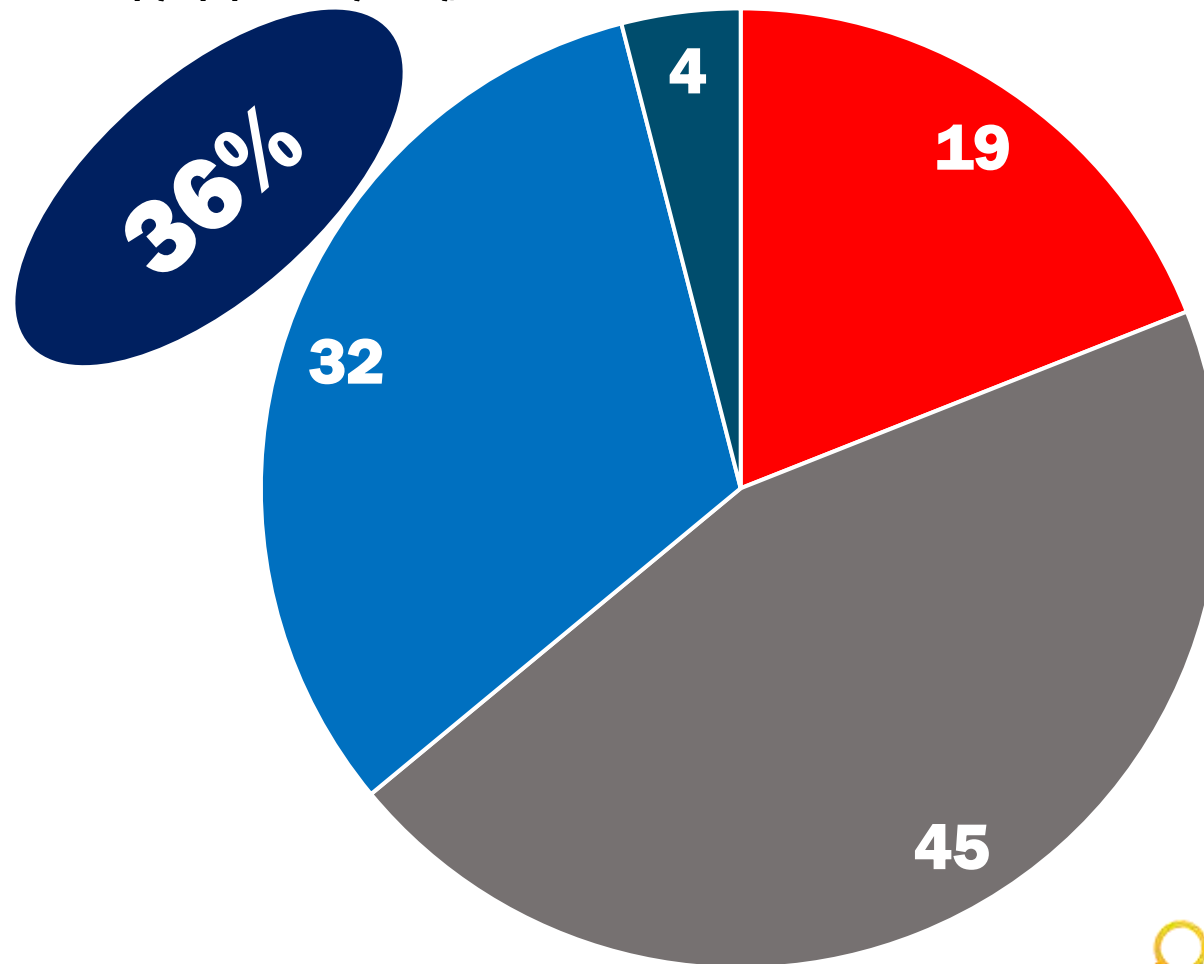
«Πόσο μεγάλος είναι για εσάς, ως ηγέτης, ο φόβος της αποτυχίας στο πλαίσιο της εργασίας σας;» %

**Μεγάλος** –  
με οδηγεί συχνά στην επιλογή ασφαλών λύσεων χωρίς τόλμη πειραματισμού

**Μέτριος** –  
τον αισθάνομαι αλλά δεν με περιορίζει καθοριστικά στα βήματά μου

**Μικρός** –  
με κινητοποιεί να προετοιμάζομαι καλύτερα/να μελετώ τα ρίσκα περισσότερο

**Ανύπαρκτος** –  
δεν με απασχολεί καθόλου





# Micromanagement, υπερ-έλεγχος, αναβλητικότητα, και στρες: Τα «παρελκόμενα» της κουλτούρας φόβου γύρω από την αποτυχία

«Ποιες από τις παρακάτω **επιπτώσεις** έχει δημιουργήσει (ή δημιουργεί) αυτός ο φόβος της αποτυχίας στην εταιρία σας;»

%

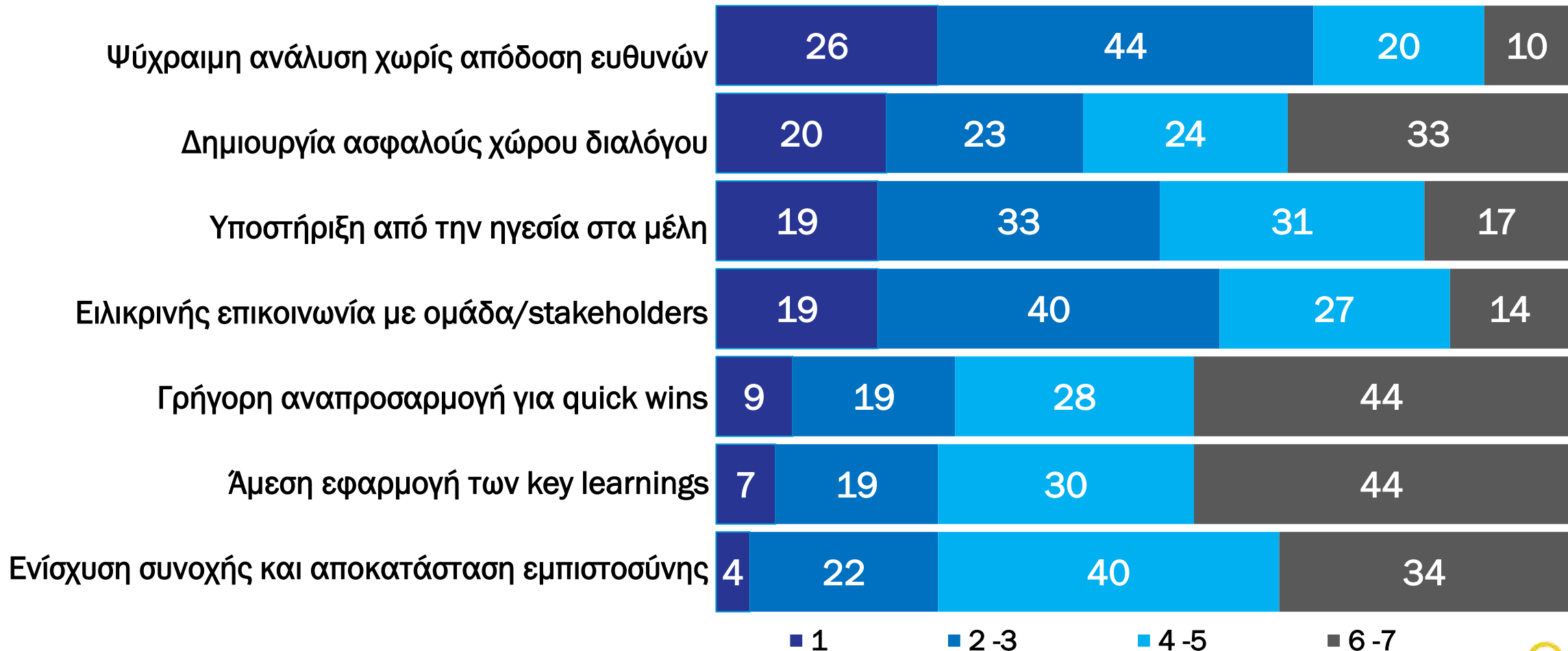


# Ανάκαμψη μετά από μια αποτυχία:

## Ψύχραιμη αποτίμηση, ανοιχτός διάλογος, ειλικρίνεια και ηγετική στήριξη αναδεικνύονται ως οι βασικοί μοχλοί «recovery»

“Πώς μπορεί κατά τη γνώμη σας να επιτευχθεί ένα γρήγορο «recovery» μετά από μια αποτυχία;» (Κατάταξη 1-7)

%



A smiling man in a blue shirt stands in a classroom, surrounded by students. The background shows large windows and a whiteboard.

### #3. Key Learning

**«Θέλουμε να ξεπερνάμε τον φόβο με τόλμη, και να μετατρέψουμε το *blame game* σε *healthy failure*»**

**«Γονείς, δάσκαλοι, θεσμοί και ηγέτες οφείλουν να καλλιεργήσουν την νέα οπτική στα παιδιά!»**

# Τελικά, έχουμε δύο όψεις:

- Growth mindset
- Lessons learned
- Failure forward
- Ανθεκτικότητα
- Δεύτερη ευκαιρία

**Θεωρία:**  
**«Τι λέω/θέλω»**

**Πραγματικότητα:**  
**«Τι νιώθω/κάνω»**

- Φόβος/άγχος
- Έλλειψη τόλμης
- Πεπατημένη
- Αποσιώπηση
- Απώλεια  
αξιοποίησης

**SUCCESS HAS  
MANY FATHERS,  
BUT FAILURE  
IS AN ORPHAN**

**JFK**



Thank you!

# «The Failure Paradox»



Αποτελέσματα Εκτεταμένης Έρευνας B2B  
15 Οκτωβρίου 2025

**Ξένια Κούρτογλου, MSc.**

Ιδρύτρια Focus Bari & Resilience Expert