

«The Failure Paradox»

Αποτελέσματα Εκτεταμένης Έρευνας B2B για την ΕΑΣΕ

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

Θεσσαλονίκη, 6 Οκτωβρίου 2026

Η ταυτότητα της έρευνας

214

ανώτατα στελέχη /
επιχειρηματίες

50 / 50

μέλη & μη μέλη ΕΑΣΕ

26/6-14/7

Fieldwork 2025

6 IDI's

Ποιοτική διερεύνηση
Διάρκεια: 1 ώρα

Σχεδιασμός υλοποίηση | επεξεργασία | ανάλυση: Focus Bari



Η Μεγάλη Εικόνα με μια ματιά

87%

δηλώνουν:
«δεν φοβάμαι την αποτυχία»

Προσωπικός
αυτοπροσδιορισμός

Το οξύμωρο εμφανίζεται από την αρχή:

Απόσταση ανάμεσα
στην ατομική στάση και την εταιρική κουλτούρα

79%

Βλέπουν/νιώθουν/διαπιστώνουν:
«η αποτυχία δεν συγχωρείται / στίγμα»

Εργασιακή
εμπειρία

Το “**failure paradox**” είναι ήδη εδώ:
η ψύχραιμη στάση υπάρχει, αλλά το περιβάλλον δεν την ενεργοποιεί, ούτε την επιβεβαιώνει.

Α: Αποτυχία & προσωπική στάση

Σε πρώτη ανάγνωση : Η λέξη/έννοια παραμένει φορτισμένη — η ερμηνεία αλλάζει.

Προκαλεί φόβο

Ανάγκη «διαχωρισμού»

Ιστορικό στίγμα

Σχετική βελτίωση διαχρονικά

Αμβλύνεται/μακαλώνει με την ηλικία



Εμπειρία, ηλικία, θέση, περιβάλλον, αλλάζουν το βίωμα!

Τι σημαίνει αποτυχία;

«Να μην πετύχεις
ένα στόχο σου»

«Να μην μάθεις
κάτι μέσα από
αυτό»

«Παλιά στην Ελλάδα
ήταν στίγμα-
καταστροφή»

«Νεότερος ήμουν
πιο απόλυτος»

«Να μην
εξελίσσεσαι»

«Ζω με τεράστιο
άγχος και τον φόβο
της»

«Οι Ελληνικές πιο
ανεκτικές-οι
πολυεθνικές σε
τελειώνουν»

«Αποτυχία είναι
να τα
παρατήσεις»

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

Η αποτυχία αγγίζει ευθέως τον ηγέτη

Ευθύνη, μάθηση και εικόνα συνυπάρχουν σε ένταση ενισχύοντας το «οξύμωρο» .

77%

δική του ευθύνη

57%

μάθηση, όχι στίγμα

77%

καλύπτονται για
προστασία εικόνας

41%

σε υψηλές θέσεις η
αποτυχία κλονίζει την
εμπιστοσύνη

94%

η ανάληψη ευθύνης ενισχύει την αξιοπιστία
και την εικόνα του ηγέτη!

Εδώ γεννιέται η δυσκολία: η ηγεσία καλείται να δείξει ευθύνη χωρίς να εγκλωβιστεί στην προστασία εικόνας/κλονισμό εμπιστοσύνης!

#1 Key Learning

Το παράδοξο είναι περισσότερο βιωματικό παρά θεωρητικό.

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

Η αποτυχία **κερδίζει** χώρο στη **γλώσσα** της μάθησης —
όχι όμως ακόμη στην καθημερινή εμπειρία:

Έλλειμμα εταιρικής κουλτούρας ή προσωπικών αξιών;

Β: Η κουλτούρα της αποτυχίας στον οργανισμό

Ανοιχτή συζήτηση υπάρχει — όχι όμως (ακόμη) με σταθερή θεσμοθετημένη πρακτική



- Η κουλτούρα διαφοροποιείται μεταξύ στελεχών & επιχειρηματιών
- Οι άνθρωποι στην κορυφή δεν είναι σίγουροι για όλους
- Διακρίνεται διάθεση για συζήτηση & μάθημα, αλλά...

«Την συζητάω
ανοικτά με την
ομάδα μου»

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

Η αντιμετώπιση δεν είναι πάντα ξεκάθαρη

Συνύπαρξη ανοιχτής συζήτησης, αμφιβολίας και... ανάλογα με τον ηγέτη

«Στο εργασιακό περιβάλλον, συζητάμε για την αποτυχία...

49%

ανοικτά, συγχωρείται
όταν τεκμηριώνεται

51%

κάποιες φορές / σπάνια

32%

στον τελευταίο μήνα

31%

εξαρτάται τον ηγέτη

Το “κλίμα” δεν είναι ακόμα θεσμικά θωρακισμένο — αλλάζει ανά περίπτωση, ομάδα & ηγέτη.

Τα εμπόδια διαχείρισης : πολυεπίπεδοι φόβοι

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



Μόνο 21%

δηλώνουν ότι δεν υπάρχει
εμπόδιο

Δεν είναι ένας φόβος. Είναι διαφορετικοί φόβοι που αθροίζονται.

Το θετικό στοιχείο υπάρχει, αλλά δεν αρκεί για να αλλάξει μόνο του την κουλτούρα.

Γι' αυτό η μάθηση δεν έχει πλήρως θεσμοθετηθεί

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

31%

internal reviews /
lessons learned

26%

mentoring / coaching

25%

safe spaces /
learning meetings

36%

καμία επίσημη διαδικασία — εξαρτάται
από την ατομική πρωτοβουλία

#2 Key Learning

Η πρόθεση υπάρχει. Η κατάλληλη κουλτούρα και η διαδικασία λείπουν.

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

*«Το επόμενο βήμα δεν είναι απλώς να μιλάμε.
Είναι να ξέρουμε **πότε**, **πώς** και **με ποιον σκοπό** μιλάμε!»*

**Πώς η ηγεσία θα «αψηφήσει» την εικόνα για να θεσπίσει
ριζικές αλλαγές σε κουλτούρα και διαδικασίες;**

Γ: Ηγεσία στη διαχείριση & εξέλιξη της αποτυχίας

Τεράστια διαφορά μεταξύ «προσπαθώ & θέλω» και «τολμώ & κάνω το βήμα»



«Η κουλτούρα
ξεκινάει από το σπίτι
και το σχολείο»

«Η ηγεσία πρέπει
να καλλιεργήσει
ασφαλές κλίμα»

«Η ηγεσία να δώσει
πρωτοβουλία,
χώρο και ανοχή»

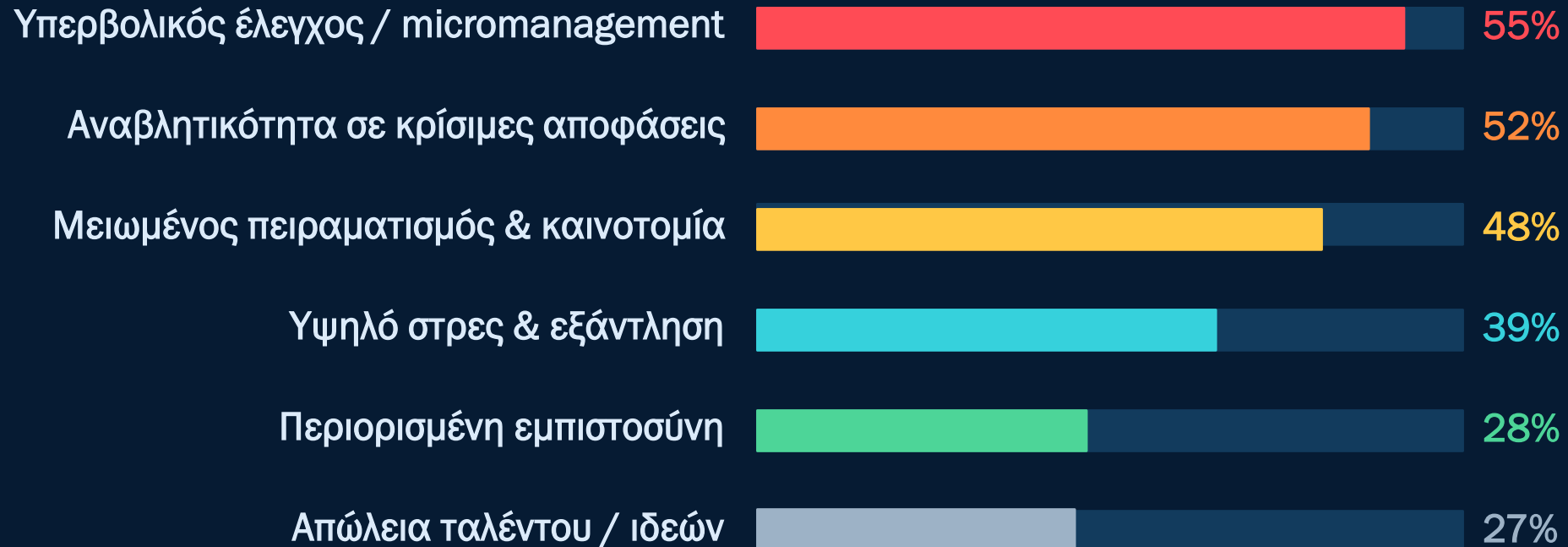
«Οι ηγέτες οφείλουν
να δώσουν το
παράδειγμα»

Ο φόβος οδηγεί σε μεγάλο επιχειρησιακό κόστος

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

2 στους **3**

ο φόβος της
αποτυχίας
είναι υπαρκτός!



Ο φόβος διαμορφώνει κουλτούρα & μετατρέπεται σε επιχειρησιακή τριβή & απώλειες.

Το ιδανικό recovery μετά από αποτυχία

Οι βασικοί μοχλοί γρήγορης ανάκαμψης — Τα Top 3 σε κατάταξη

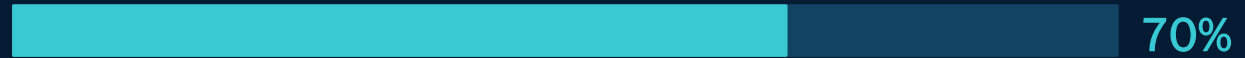
«Πώς μπορεί κατά τη γνώμη σας να επιτευχθεί ένα γρήγορο “recovery” μετά από μια αποτυχία;»

No.1

70%

Ψύχραιμη ανάλυση
χωρίς απόδοση
ευθυνών

Ψύχραιμη ανάλυση χωρίς
απόδοση ευθυνών



70%

Ειλικρινής επικοινωνία με
ομάδα/stakeholders



59%

Υποστήριξη από την ηγεσία
στα μέλη



52%

Δημιουργία ασφαλούς
χώρου διαλόγου



43%

Η επάνοδος δεν είναι “να ξεχάσουμε”. Είναι να κατανοήσουμε χωρίς blame game

#3 Key Learning

Η αλλαγή ξεκινά από τις «ρίζες» και περνά μέσα από την ηγεσία.

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

**Από τον φόβο στην τόλμη. Από το λάθος στο μάθημα
Από το blame game στο healthy failure.**

**Πώς θα το πετύχουμε; Καλλιεργώντας αυτοηγεσία &
αποτελώντας το παράδειγμα με «accountability»!**

Γιατί ζούμε σε δυο «κόσμους»:

- 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!***

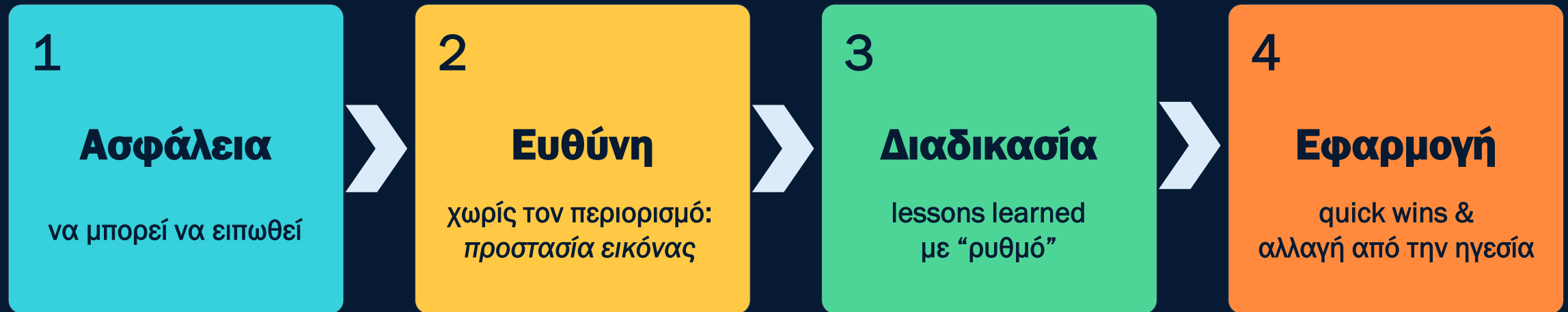
JFK

On responsibility, visibility, and ownership



Ο μετασχηματισμός ή ...η «μεταμόρφωση»

Από το blame game στο healthy failure.



Η αποτυχία γίνεται γόνιμη μόνο όταν αποκτά πλαίσιο, «ownership» και συνέπεια

«The **Failure** Paradox»

Αποτελέσματα Εκτεταμένης Έρευνας B2B για την ΕΑΣΕ

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

Θεσσαλονίκη, 6 Οκτωβρίου 2026

Thank you!