



ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο ρόλος της εμπιστοσύνης στις σχέσεις ηγέτη-μέλους και η επίδραση αυτής στην ομαδική συνοχή

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

Αλέξανδρος Θεοφίλου, ΑΕΜ:0072

Επιβλέπων Καθηγητής: Αναστάσιος Διαμαντίδης, Επίκουρος Καθηγητής
του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, της Πολυτεχνικής
Σχολής του Δ.Π.Θ.

Ξάνθη, 2024



ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

**Ο ρόλος της εμπιστοσύνης στις σχέσεις ηγέτη-μέλους
και η επίδραση αυτής στην ομαδική συνοχή**

Αλέξανδρος Θεοφίλου, ΑΕΜ:0072

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία Ειδίκευσης υποβλήθηκε στο Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης για την απόκτηση του τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών.

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Αναστάσιος Διαμαντίδης, Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, της Πολυτεχνικής Σχολής του Δ.Π.Θ.

2ο Μέλος: Πρόδρομος Χατζόγλου, Καθηγητής, του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, της Πολυτεχνικής Σχολής του Δ.Π.Θ.

3ο Μέλος: Αθανάσιος Βαβάτσικος, Αναπληρωτής Καθηγητής του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, της Πολυτεχνικής Σχολής του Δ.Π.Θ.

Ξάνθη, 2024



DEMOCRITUS UNIVERSITY OF THRACE
SCHOOL OF ENGINEERING
DEPARTMENT OF PRODUCTION
AND MANAGEMENT ENGINEERING

POSTGRADUATE COURSE:
MASTER IN INNOVATION,
TECHNOLOGY AND BUSINESS MANAGEMENT

MASTER DISSERTATION

**Examining the role of trust in leader-member
relationships and its influence in team's cohesion**

Alexandros Theofilou, Registration Number: 0072

A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master in innovation, technology and business administration, Department of Production and Management Engineering, Democritus University of Thrace

COMMITTEE OF EXAMINERS

Supervisor: Anastasios Diamantidis, Assistant Professor, Department of Production and Management Engineering, Democritus University of Thrace
Member 2: Prodromos Chatzoglou, Professor, Department of Production and Management Engineering, Democritus University of Thrace
Member 3: Athanasios Vavatsikos, Associate Professor, Department of Production and Management Engineering, Democritus University of Thrace

Xanthi, 2024

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εγκρίνεται για παρουσίαση.

Όνοματεπώνυμο καθηγητή:

Υπογραφή καθηγητή:

Ημερομηνία:

Δήλωση Αυθεντικότητας:

Βεβαιώνω ότι η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία είναι εξ' ολοκλήρου δικό μου έργο και κανένα μέρος της δεν είναι αντιγραμμένο από έντυπες ή ηλεκτρονικές πηγές, μετάφραση από ξενόγλωσσες πηγές και αναπαραγωγή από εργασίες άλλων ερευνητών ή φοιτητών. Για τη συγγραφή της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας δεν έχω χρησιμοποιήσει ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού, χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα, κλπ.).

Όνοματεπώνυμο φοιτητή:

Υπογραφή φοιτητή:

Ημερομηνία:

Ο ρόλος της Εμπιστοσύνης στις σχέσεις Ηγέτη-Μέλους και η επίδραση αυτής στην ομαδική συνοχή

Περίληψη:

Η εμπιστοσύνη αποτελεί κρίσιμο στοιχείο στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών μιας ομάδας εργασίας, καθώς διαμορφώνει την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία και τη συνεργασία εντός της ομάδας. Όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τον ηγέτη τους, τείνουν να αισθάνονται πιο άνετα και ασφαλείς, προάγοντας την ανοιχτή επικοινωνία και τη διάθεση για συνεργασία. Η εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και μέλους βοηθά στην ενίσχυση της συνοχής της ομάδας, καθώς προωθεί ένα κλίμα αλληλοσεβασμού και κοινών στόχων. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να μοιραστούν πληροφορίες και να συμμετέχουν ενεργά στις ομαδικές δραστηριότητες, όταν υπάρχει αίσθημα εμπιστοσύνης.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης, από την άλλη, μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις, μειωμένη συνεργασία και απομόνωση των μελών της ομάδας. Ο ηγέτης παίζει καθοριστικό ρόλο στην καλλιέργεια και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης, αναγνωρίζοντας τις ανάγκες των μελών και ανταποκρινόμενος σε αυτές με συνέπεια και δικαιοσύνη. Η εμπιστοσύνη χτίζεται μέσα από τον διάλογο, την ενθάρρυνση και την ενεργή συμμετοχή του ηγέτη στις διαδικασίες της ομάδας.

Η ενίσχυση της ομαδικής συνοχής μέσω της εμπιστοσύνης βελτιώνει όχι μόνο την ομαδική απόδοση, αλλά και την ικανοποίηση των μελών, καθώς νιώθουν ότι συμμετέχουν σε ένα ασφαλές και υποστηρικτικό περιβάλλον. Με τον τρόπο αυτό, η εμπιστοσύνη καθίσταται θεμέλιο για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και τη διαμόρφωση ενός αποδοτικού και αρμονικού εργασιακού κλίματος, που προάγει την παραγωγικότητα και τη δημιουργικότητα.

Λέξεις - Κλειδιά: Αποδοτικότητα, Εμπιστοσύνη, Ομαδική Δέσμευση, Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης, Συνοχή, Σχέσεις Ηγέτη-Μέλους.

Dissertation Title

Abstract:

Trust is a crucial element in the relationships between leaders and team members, as it shapes interaction, communication, and cooperation within the team. When employees trust their leader, they tend to feel more comfortable and secure, which promotes open communication and a willingness to collaborate. Trust between a leader and team members helps to strengthen team cohesion, as it fosters a climate of mutual respect and shared goals. Team members are more likely to share information and actively participate in group activities when there is a sense of trust.

On the other hand, a lack of trust can lead to conflicts, reduced cooperation, and isolation among team members. The leader plays a vital role in cultivating and maintaining trust by recognizing and responding consistently and fairly to the needs of team members. Trust is built through dialogue, encouragement, and the leader's active involvement in team processes.

Enhancing team cohesion through trust not only improves team performance but also increases member satisfaction, as they feel they are part of a safe and supportive environment. In this way, trust serves as a foundation for achieving team goals and creating a productive and harmonious work atmosphere that fosters both productivity and creativity.

Keywords: Trust, LMX, Cohesion, Performance, Knowledge Sharing Intention, Team Commitment.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	5
1.1. Ο Ρόλος της Εμπιστοσύνης στην διεθνή βιβλιογραφία	5
1.2. Μεθοδολογία εκτέλεσης και κύριες πηγές βιβλιογραφικής ανασκόπησης	5
1.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης	7
1.4. Κριτική ανάλυση των άρθρων	11
1.5. Ερευνητικά κενά	12
1.6. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	14
1.7. Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	17
2.1. Η διαμόρφωση του εννοιολογικού πλαισίου	17
2.2. Εννοιολογικός Προσδιορισμός των Ερευνητικών Παραγόντων	18
2.2.1. Εμπιστοσύνη	18
2.2.2. Συνοχή	19
2.2.3. Σχέσεις Ηγέτη - Μέλους	20
2.2.4. Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης	22
2.2.5. Ομαδική Δέσμευση	22
2.2.6. Αποδοτικότητα	23
2.3. Ερευνητικές Υποθέσεις	24
2.3.1 Εμπιστοσύνη και Συνοχή	24
2.3.2. Εμπιστοσύνη και Σχέσεις Ηγέτη-Μέλους	25
2.3.3. Εμπιστοσύνη και Πρόθεση Διαμοιρασμού γνώσης	25
2.3.4. Σχέσεις Ηγέτη – Μέλους και Συνοχή	26
2.3.5. Σχέσεις Ηγέτη – Μέλους και Ομαδική Δέσμευση	26
2.3.6. Σχέσεις Ηγέτη – Μέλους και Αποδοτικότητα	27
2.3.7. Συνοχή και Ομαδική Δέσμευση	28
2.3.8. Συνοχή και Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης	28
2.3.9. Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης και Ομαδική Δέσμευση	29

2.3.10. Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης και Αποδοτικότητα	30
2.3.11. Ομαδική Δέσμευση και Αποδοτικότητα	30
2.4. Σχηματική Παρουσίαση Ερευνητικών Υποθέσεων	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	33
3.1. Μέθοδος της Έρευνας	33
3.2. Σύνταξη Ερωτηματολογίου	34
3.3. Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	39
4.1. Κύρια περιγραφικά αποτελέσματα	39
4.1.1. Δημογραφικά Στοιχεία	39
4.1.2. Σχολιασμός μέσω όρων των ερευνητικών παραγόντων	41
4.2. Έλεγχος εγκυρότητας ερωτηματολογίου	43
4.2.1. Έλεγχος Εγκυρότητας πρώτου επιπέδου	44
4.2.2. Έλεγχος Εγκυρότητας δευτέρου επιπέδου	45
4.3. Αξιολόγηση Εννοιολογικού Μοντέλου	46
4.3.1. Εκτίμηση Προσαρμογής του Μοντέλου	46
4.3.2. Έλεγχος των Ερευνητικών Υποθέσεων	46
4.3.3. Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	52
5.1. Γενική Σύνοψη της Διπλωματικής Εργασίας	52
5.2. Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων	54
5.3. Επίδραση Αποτελεσμάτων στη Διοικητική Λειτουργία των Επιχειρήσεων	57
5.4. Περιορισμοί της Μελέτης και κατευθύνσεις για Μελλοντική Έρευνα	59
ΒΙΒΛΙΟΦΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	68

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Κατηγοριοποίηση των πηγών των Άρθρων	19
Πίνακας 3.1: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας	48
Πίνακας 4.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	53
Πίνακας 4.2: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερευνητικών παραγόντων	55
Πίνακας 4.3: Παραγοντική ανάλυση πρώτου επιπέδου	57
Πίνακας 4.4: Παραγοντική ανάλυση δεύτερου επιπέδου	58
Πίνακας 4.5: Δείκτες προσαρμογής του δομικού μοντέλου	59
Πίνακας 4.6: Αποτελέσματα του ελέγχου υποθέσεων	60
Πίνακας 4.7: Άμεσες και έμμεσες επιδράσεις δομικού μοντέλου	63

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ / ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Τίτλος Σχήματος: Προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο	44
Σχήμα 4.1: Τίτλος Σχήματος: Τελικό δομικό μοντέλο	60

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΕΒΣΝ: Εμπιστοσύνη Βασισμένη στην Συναισθηματική Νοημοσύνη

ΕΒΓ: Εμπιστοσύνη Βασισμένη στην Γνωστικότητα

ΣΗΓ: Σχέσεις Ηγέτη-Μέλους

LMX: Leader – Member Exchange

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στον αγαπημένο μου υιό, Απόστολο

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένεια μου και σε όσους με στήριξαν σε όλη αυτή την προσπάθεια.

Επίσης ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης κ. Αναστάσιο Διαμαντίδη για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του, για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Προγράμματος για την πολύτιμη μετάγχιση της γνώσης και της εμπειρίας τους

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εμπιστοσύνη και η ομαδική συνοχή αποτελούν βασικά στοιχεία στη διαμόρφωση των σχέσεων ηγέτη-μέλους και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην οργανωσιακή συμπεριφορά και απόδοση. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει πώς η εμπιστοσύνη στις σχέσεις ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange ή LMX) επηρεάζει την αφοσίωση και την ομαδική δέσμευση, συμβάλλοντας σε ένα παραγωγικό και συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον. Οι έννοιες της εμπιστοσύνης που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και στην γνωστικότητα συνδέονται άμεσα με την ετοιμότητα των μελών για συνεργασία και διαμοιρασμό γνώσεων, γεγονός που προάγει την παραγωγικότητα και την καινοτομία (Dirks & Ferrin, 2001).

Η ομαδική συνοχή εκφράζει τη συναισθηματική και γνωστική ενότητα των μελών της ομάδας προς την επίτευξη κοινών στόχων (Costa, Roe & Taillieu, 2001). Η σημασία της συνοχής και της εμπιστοσύνης αναδεικνύεται από μελέτες που δείχνουν ότι τα μέλη με υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στον ηγέτη τους τείνουν να συνεργάζονται καλύτερα, να είναι πιο αποδοτικά και να εμφανίζουν αυξημένη πρόθεση συμμετοχής και διαμοιρασμού πληροφοριών (McAllister, 1995). Το ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη ερευνητική θεματολογία αυξάνεται λόγω της ανάγκης για υποστήριξη και βελτίωση των σχέσεων εντός ομάδων, ιδίως σε σύγχρονες εργασιακές ρυθμίσεις με απαιτητικά οργανωτικά πλαίσια και πιεστικά περιβάλλοντα (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα της εργασίας αφορά τη διερεύνηση των συνθηκών και παραγόντων που υποστηρίζουν τη δημιουργία και διατήρηση εμπιστοσύνης στις σχέσεις ηγέτη-μέλους, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η εμπιστοσύνη αυτή ενισχύει τη συνοχή και αποδοτικότητα της ομάδας. Παρά τη σημασία της εμπιστοσύνης στις ομαδικές σχέσεις, ο ακριβής ρόλος της συναισθηματικά και γνωστικά βασιζόμενης εμπιστοσύνης και οι ιδιαίτεροι μηχανισμοί μέσω των οποίων αυτές επηρεάζουν την ομαδική συνοχή δεν έχουν διερευνηθεί επαρκώς. Σε περιπτώσεις χαμηλής εμπιστοσύνης, παρατηρούνται συνήθως συγκρούσεις και μείωση στην αλληλοϋποστήριξη, στοιχεία που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας (Carron, Brawley & Widmeyer, 1998).

Οι οργανισμοί αναζητούν διαρκώς αποτελεσματικούς τρόπους ενίσχυσης της συνεργασίας και της επικοινωνίας σε ομάδες με ποικίλα πολιτιστικά και εργασιακά υπόβαθρα. Παρά την

εξέλιξη στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, οι τρόποι με τους οποίους η εμπιστοσύνη επηρεάζει την αφοσίωση και την πρόθεση διαμοιρασμού γνώσεων παραμένουν ασαφείς (Umuteme & Adegbite, 2023). Έτσι, προκύπτει η ανάγκη για μία βαθύτερη κατανόηση της σχέσης εμπιστοσύνης και συνοχής και των επιδράσεών τους στην αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει τον ρόλο της εμπιστοσύνης, τόσο σε συναισθηματικό όσο και γνωστικό επίπεδο, στις σχέσεις ηγέτη-μέλους και να προσδιορίσει πώς η εμπιστοσύνη αυτή επηρεάζει την ομαδική συνοχή, την αφοσίωση και τη συνεργατικότητα των μελών της ομάδας. Η εστίαση δίνεται ιδιαίτερα στη σύνδεση της εμπιστοσύνης με την πρόθεση των μελών να μοιράζονται γνώσεις και να αλληλοϋποστηρίζονται για την επίτευξη των κοινών στόχων (Greimel et al., 2023).

Απώτερος στόχος της έρευνας είναι η παροχή πρακτικών γνώσεων που θα επιτρέψουν στους ηγέτες να δημιουργήσουν ένα πιο εμπιστευτικό και συνεργατικό περιβάλλον, αυξάνοντας την απόδοση των ομάδων και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα του οργανισμού. Μέσα από την ερευνητική ανάλυση, η εργασία προσβλέπει στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης της εμπιστοσύνης και των δυνατοτήτων της για την ανάπτυξη παραγωγικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο (Wagner & Koob, 2022).

Βασικά Ερευνητικά Κενά και Συνεισφορά της Έρευνας

Η βιβλιογραφία για την εμπιστοσύνη και τη συνοχή στις ομάδες έχει αναδείξει πολλούς σημαντικούς παράγοντες, ωστόσο εξακολουθούν να υπάρχουν ερευνητικά κενά. Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται σε συναισθήματα όπως η αμοιβαία υποστήριξη και η συναισθηματική σύνδεση με τον ηγέτη, και η γνωστική εμπιστοσύνη, που βασίζεται στην αίσθηση αξιοπιστίας και επάρκειας, αποτελούν διαφορετικές διαστάσεις του ίδιου παράγοντα. Παρά τη σημαντικότητά τους, οι επιμέρους επιδράσεις αυτών των τύπων εμπιστοσύνης στην αφοσίωση και την ομαδική συνοχή δεν έχουν μελετηθεί αρκετά (McAllister, 1995).

Επιπλέον, υπάρχει έλλειψη μελετών που εξετάζουν πώς οι διαφορετικές μορφές εμπιστοσύνης ενδέχεται να επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την ψυχολογική ασφάλεια σε ομάδες που εργάζονται σε απομακρυσμένα ή ψηφιακά περιβάλλοντα. Οι μελέτες για την εξ αποστάσεως εργασία έχουν επισημάνει τις προκλήσεις που προκύπτουν στην προσπάθεια δημιουργίας συνεκτικών και εμπιστευτικών σχέσεων, ωστόσο δεν έχουν αναλυθεί εκτενώς οι διαφορετικές επιδράσεις που έχουν οι συναισθηματικοί και γνωστικοί παράγοντες της εμπιστοσύνης (Yang & Lin, 2023).

Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας βασίστηκε σε μία ποσοτική προσέγγιση με τη χρήση ερωτηματολογίου για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τις διαστάσεις της εμπιστοσύνης, της ομαδικής συνοχής, των σχέσεων ηγέτη-μέλους (LMX), την ομαδική δέσμευση και της πρόθεσης διαμοιρασμού γνώσης. Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από επαγγελματίες που εργάζονται σε οργανωσιακά περιβάλλοντα με διαφορετικούς τύπους ηγεσίας και δομές ομάδων. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη σχέση τους με τον ηγέτη τους και να εκφράσουν την πρόθεση και την προθυμία τους για συνεργασία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ομάδες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής και γνωστικής εμπιστοσύνης σημείωσαν επίσης υψηλότερα επίπεδα συνοχής και συνεργατικότητας. Συγκεκριμένα, η εμπιστοσύνη στις ηγετικές σχέσεις φαίνεται να συμβάλλει στην αποδοτικότητα της ομάδας, ενισχύοντας την αίσθηση αλληλεξάρτησης και αμοιβαίας υποστήριξης. Οι συμμετέχοντες που ανέφεραν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στον ηγέτη τους παρουσίασαν αυξημένη πρόθεση διαμοιρασμού γνώσεων και αλληλοϋποστήριξης, ενώ οι ομάδες με περιορισμένη εμπιστοσύνη αντιμετώπιζαν συχνότερα προβλήματα επικοινωνίας και μειωμένη ομαδική δέσμευση (Havsteen-Franklin et al., 2023).

Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν τη σημασία της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που προάγει την εμπιστοσύνη και τη συνοχή, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της ομάδας και κατ' επέκταση στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η συνεισφορά της έρευνας έγκειται στην παροχή τεκμηριωμένων κατευθύνσεων για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης, με έμφαση στην ανάπτυξη συναισθηματικών και γνωστικών παραγόντων που υποστηρίζουν την αφοσίωση και τη συνεργασία μεταξύ ηγέτη και μελών (Umuteme & Adegbite, 2023).

Συμπερασματικά, η εμπιστοσύνη στις σχέσεις ηγέτη-μέλους διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην ενίσχυση της ομαδικής συνοχής και αφοσίωσης. Η συναισθηματική εμπιστοσύνη, μέσω της δημιουργίας μιας ασφαλούς και υποστηρικτικής ατμόσφαιρας, συνεισφέρει στη διαμόρφωση αμοιβαίων δεσμών και ενθαρρύνει την πρόθεση των μελών για συνεργασία και διαμοιρασμό γνώσεων (Mayer et al., 1995). Αντίστοιχα, η εμπιστοσύνη που βασίζεται στη γνωστικότητα, εδράζεται στην αίσθηση αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας του ηγέτη και ενισχύει την επικοινωνία και τη συνεργατικότητα στο πλαίσιο επίτευξης κοινών στόχων (Costa et al., 2001).

Η παρούσα εργασία επιβεβαιώνει τη θετική συσχέτιση μεταξύ της εμπιστοσύνης στις ηγετικές σχέσεις και της ομαδικής συνοχής, υποδεικνύοντας τη σημασία της εμπιστοσύνης

για τη βελτίωση της απόδοσης και την ενίσχυση της οργανωσιακής ευημερίας. Οι ηγέτες που επιδιώκουν να δημιουργήσουν ισχυρές σχέσεις με τα μέλη των ομάδων τους έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη και να προάγουν τη συνεργατικότητα, προσεγγίζοντας αποτελεσματικά τους οργανωτικούς στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. Ο Ρόλος της Εμπιστοσύνης στην διεθνή βιβλιογραφία

Ο ρόλος της εμπιστοσύνης στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη-μέλους και του αντίκτυπού της στη συνοχή της ομάδας αποτελεί θεμελιώδη πτυχή των μελετών οργανωσιακής συμπεριφοράς και ηγεσίας. Η εμπιστοσύνη, η οποία ενσωματώνει αντιλήψεις ακεραιότητας, επάρκειας και ειλικρίνειας, είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, καλλιεργώντας την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία εντός των ομάδων. Όταν εδραιώνεται η εμπιστοσύνη, τα μέλη της ομάδας είναι πιο πρόθυμα να συμμετάσχουν σε εποικοδομητικό διάλογο και να εργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων, καταλύοντας έτσι τη βελτίωση της ομαδικής απόδοσης και της παραγωγικότητας. Οι ισχυρές σχέσεις ηγέτη-μέλους, που χαρακτηρίζονται από καλή επικοινωνία, υποστήριξη και σεβασμό, συμβάλλουν στην δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου το ηθικό των εργαζομένων ενισχύεται και οι οργανωτικοί στόχοι επιτυγχάνονται πιο αποτελεσματικά.

Επιπλέον, τα υψηλά επίπεδα ομαδικής συνοχής, που αντανακλούν την ενότητα και τη δέσμευση μεταξύ των μελών, συνδέονται με αυξημένη απόδοση, ικανοποίηση και αποτελέσματα. Όταν τα μέλη της ομάδας μοιράζονται την αίσθηση του ανήκειν και της αμοιβαίας υποστήριξης, είναι καλύτερα εξοπλισμένα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την αξιοποίηση των ευκαιριών, οδηγώντας στην οργανωτική επιτυχία. Η εμπιστοσύνη στις σχέσεις ηγέτη-μέλους δεν επηρεάζει μόνο τις μετρήσιμες απόδοσης, αλλά επηρεάζει επίσης την ευρύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα, την ευημερία των εργαζομένων και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στις πρωτοβουλίες οικοδόμησης εμπιστοσύνης και στην προώθηση ισχυρών σχέσεων μεταξύ ηγετών και μελών είναι έτοιμοι να ενισχύσουν τη συνολική αποτελεσματικότητά τους, τη διατήρηση ταλέντων και την οργανωτική σταθερότητα.

1.2. Μεθοδολογία εκτέλεσης και κύριες πηγές της βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Στις ερευνητικές προσπάθειες, τα κριτήρια επιλογής των πηγών χρησιμεύουν ως ακρογωνιαίος λίθος, εξασφαλίζοντας τη συνάφεια, την αξιοπιστία και την πληρότητα της μελέτης. Τα κριτήρια αυτά είναι λεπτομερώς προσαρμοσμένα στους στόχους και το πεδίο εφαρμογής της έρευνας, δίνοντας έμφαση σε παράγοντες όπως η συνάφεια, η αξιοπιστία, η επικαιρότητα, το εύρος και το κύρος. Οι πηγές επιλέγονται σχολαστικά με βάση την άμεση

συνάφεια με το θέμα της έρευνας, την αυθεντικότητα από έγκριτους συγγραφείς ή περιοδικά με κριτές και τη συμπερίληψη διαφορετικών προοπτικών και μεθοδολογιών. Ο αποκλεισμός ορισμένων πηγών δικαιολογείται όταν στερούνται συνάφειας, αξιοπιστίας ή επικαιρότητας, διατηρώντας έτσι την ακεραιότητα της μελέτης.

A/A	ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΡΘΡΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (IMPACT)
1	The Leadership Quarterly	2	10,52
2	The Arts in Psychotherapy	1	5,26
3	Social Sciences & Humanities Open	2	10,52
4	Journal of Innovation & Knowledge	2	10,52
5	Heliyon	4	21,04
6	International Journal of Project Management	1	5,26
7	Psychology of Sport and Exercise	2	10,52
8	Procedia Computer Science	1	5,26
9	Asia Pacific Management Review	1	5,26
10	Acta Psychologica	1	5,26
11	Project Leadership and Society	1	5,26
12	Journal of Management Development	1	5,26
	TOTAL	19	

Πίνακας 1.1: Κατηγοριοποίηση των πηγών των άρθρων

Αφού αξιολογηθούν οι πηγές, χρησιμοποιείται μια συστηματική μεθοδολογία για την αποτελεσματική ανάλυση και σύγκρισή τους. Αυτό περιλαμβάνει τη διενέργεια μιας ολοκληρωμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης για τη διάκριση βασικών θεμάτων και ευρημάτων, ακολουθούμενη από ανάλυση περιεχομένου για τον εντοπισμό μοτίβων και αποκλίσεων μεταξύ των διαφόρων απόψεων. Η σύνθεση ευρημάτων από διαφορετικές πηγές βοηθά στην κατασκευή μιας συνεκτικής αφήγησης ή ενός πλαισίου για την αντιμετώπιση ερευνητικών ερωτημάτων ή υποθέσεων. Η αυστηρή αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών κάθε πηγής, συμπεριλαμβανομένης της μεθοδολογικής αυστηρότητας και των θεωρητικών βάσεων, διασφαλίζει μια στιβαρή ανάλυση.

Η συγκριτική ανάλυση ενισχύει περαιτέρω την κατανόηση, με την αντιπαραβολή διαφορετικών πηγών με βάση βασικά κριτήρια, όπως η μεθοδολογία, τα ευρήματα και οι θεωρητικές προοπτικές. Η οργάνωση και η παρουσίαση του υλικού στο κυρίως μέρος της εργασίας, δημιουργούν ένα δομημένο περίγραμμα, ευθυγραμμισμένο με τους ερευνητικούς στόχους και τη μεθοδολογία. Από την εισαγωγή, η οποία παρέχει μια επισκόπηση του

θέματος της έρευνας, έως το συμπέρασμα που συνοψίζει τα κύρια ευρήματα και προτείνει μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις, η σαφήνεια, η διαφάνεια και η αυστηρότητα διατηρούνται καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας

1.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Η εισαγωγή της έρευνας "The Leader Affect Revolution Reloaded" υπογραμμίζει τη σημασία των συναισθημάτων στην ηγεσία, αντλώντας ιδέες του Micha Popper σχετικά με τη συναισθηματική φύση της ηγεσίας. Τονίζεται το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα και τις συναφείς έννοιες, στα πλαίσια της έρευνας για την ενάσκηση ηγεσίας, κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια, που συμπίπτει με μια συναισθηματική επανάσταση στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Παρά την αυξημένη αυτή εστίαση στο παραπάνω θέμα, η εισαγωγή επισημαίνει τον διαχωρισμό της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και την απουσία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της γνώσης πάνω στην πρακτική καθημερινή εφαρμογή. Υποστηρίζει την ανάπτυξη ενός τέτοιου πλαισίου για την ενίσχυση της κατανόησης, τον εντοπισμό ερευνητικών κενών και την προσφορά πρακτικών γνώσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Αντίθετα, το συμπέρασμα της εργασίας, ο συγγραφέας εμβαθύνει σε κρίσιμες εννοιολογικές και μεθοδολογικές προκλήσεις που εμποδίζουν την πρόοδο στην έρευνα για την ηγεσία, παρά τις πρόσφατες εξελίξεις. Εξετάζει συγκεκριμένα ζητήματα ενδογένειας σε προγενέστερες μελέτες όπως των Bono και Pies (2006), θέτοντας υπό αμφισβήτηση την εγκυρότητα των ευρημάτων τους. Στο συμπέρασμα, παροτρύνει τους ερευνητές να παραμείνουν σε εγρήγορση σχετικά με πιθανά σφάλματα στα υπάρχοντα ερευνητικά ευρήματα και προτείνει την επανεξέταση των εσφαλμένων ευρημάτων με πιο αυστηρούς ερευνητικούς σχεδιασμούς για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους.

Επιπλέον, υπογραμμίζει την ανάγκη να αναζωογονηθεί η έρευνα στον τομέα της ηγεσίας, για την βελτίωση και την εξεύρεση νέας γνώσης στον κομβικό αυτό τομέα. Το συμπέρασμα παρέχει συστάσεις για την καθοδήγηση των ερευνητών προς την κατεύθυνση διεξαγωγής πιο αυστηρής ακαδημαϊκής έρευνας για την ηγεσία, δίνοντας προτεραιότητα στη διαφάνεια και την ακεραιότητα στις ερευνητικές προσπάθειες για την αποτελεσματική προώθηση της θεωρίας και της πρακτικής στην ηγεσία (Shao, 2024).

Σε μια διαφορετική ματιά, οι Havsteen-Franklin et al (2023) διερευνούν μια προσπάθεια δημιουργίας ομάδων για υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης, μέσω κάποιου είδους καλλιτεχνικής θεραπείας, σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης και χαμηλού ελέγχου (ο έλεγχος αναφέρεται ως control και όχι ως check). Επισημαίνουν τα σημαντικά ψυχολογικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ομάδες υγειονομικής περίθαλψης, ιδίως μετά από σενάρια κρίσης όπως η πανδημία COVID-19. Η μελέτη υπογραμμίζει τις επίσημες επιπτώσεις της μειωμένης συλλογικής ιδιοκτησίας, της έλλειψης ελέγχου και της ανεπαρκούς κοινωνικής υποστήριξης στη δυναμική της ομάδας, που ενδεχομένως οδηγούν σε δυσμενή αποτελέσματα όπως κατάθλιψη, άγχος, στρες και κόπωση από τη συμπόνια μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.

Οι Havsteen-Franklin et al., υποστηρίζουν κάποιες παρεμβάσεις ανάπτυξης ομάδων για την ενίσχυση της οργάνωσης, των κινήτρων και της ομαδικής εργασίας, βελτιώνοντας τελικά τόσο τη φροντίδα των ασθενών όσο και την ευημερία του προσωπικού. Η έρευνά τους επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των θεραπειών τεχνών που ονομάζεται Project Care, στην μείωση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ομάδες υγειονομικής περίθαλψης, με στόχο την ενίσχυση της συνοχής της ομάδας και την ιεράρχηση των καθηκόντων. Μέσω μιας αξιολόγησης μεικτών μεθόδων, οι συγγραφείς εξετάζουν τις αλλαγές της ομάδας πριν και μετά τη συμμετοχή στο Project Care, χρησιμοποιώντας τόσο ποσοτικά μέτρα όσο και ποιοτική ανάλυση για τη μέτρηση του αντίκτυπου της παρέμβασης.

Τα ευρήματα της μελέτης αποκαλύπτουν σημαντικές βελτιώσεις στα κοινωνικά συστήματα της ομάδας μετά τη συμμετοχή, ενώ η ποιοτική ανάλυση αναδεικνύει θέματα ουσιαστικής δημιουργίας δέσμευσης, δημιουργικής έκφρασης και συναισθηματικής επικοινωνίας. Τα ποσοτικά αποτελέσματα επιβεβαιώνουν αυτές τις βελτιώσεις, υποδεικνύοντας θετικές αλλαγές στην ανθεκτικότητα των συμμετεχόντων, στις δεξιότητες αντιμετώπισης καταστάσεων, στην εμπειρία της ομάδας, στη συνοχή και τέλος, στην επικοινωνία. Συνολικά, η έρευνα συμπεραίνει ότι η προσέγγιση των θεραπειών τεχνών για την ανάπτυξη ομάδων αποδεικνύεται προσιτή, αποδεκτή και αποτελεσματική στην υποστήριξη ομάδων υγειονομικής περίθαλψης σε περιβάλλοντα χαμηλού ελέγχου και υψηλής πίεσης, υποδεικνύοντας μια πολλά υποσχόμενη οδό για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη πρακτικών στον τομέα αυτό (Havsteen-Franklin et al., 2023).

Οι Umuteme και Adegbite εμβαθύνουν στις δυσκολίες της διαχείρισης της διαπολιτισμικής δυναμικής εντός ομάδων έργου στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου της Νιγηρίας, τονίζοντας τον κρίσιμο ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας και της ηγεσίας του έργου για τον μετριασμό των πιθανών εμποδίων. Το ερευνητικό τους πλαίσιο εξετάζει την οργανωτική κουλτούρα, την ηγεσία έργου και τους διαπολιτισμικούς παράγοντες για να διακρίνει την αλληλεπίδραση και τον συνολικό αντίκτυπό στην αποτελεσματικότητα της ομάδας έργου. Δίνοντας έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα ως διαμεσολαβητικό μέσο μεταξύ των ατομικών πολιτισμικών διαφορών και των αποτελεσμάτων του έργου, υπογραμμίζουν τον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας του έργου στην προώθηση της πολιτισμικής ολοκλήρωσης, τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και την ευθυγράμμιση των στόχων της ομάδας με τους οργανωτικούς στόχους. Το έγγραφο καταλήγει υποστηρίζοντας προληπτικές στρατηγικές, όπως η πολιτισμική κατάρτιση (μέσω ενός Cultural Advisor), η ανάπτυξη της ηγεσίας και οι οργανωτικές παρεμβάσεις για την προώθηση της πολιτισμικής συνοχής και την ενίσχυση της απόδοσης του έργου, προσφέροντας πολύτιμες πληροφορίες για τους επαγγελματίες και τους ερευνητές που ασχολούνται με τις πολιτισμικές προκλήσεις στη διαχείριση έργων στον τομέα του πετρελαίου και του φυσικού αερίου της Νιγηρίας (Umuteme & Adegbite, 2023).

Σε διαφορετικό πνεύμα, η βιβλιογραφική ανασκόπηση των Greimel et al., ασχολείται με τη σχέση μεταξύ εικονικών ομάδων (μέσω Διαδικτύου, Τηλε-εργασία) και μετασχηματιστικής ηγεσίας, με στόχο να εντοπίσει τα υπάρχοντα ερευνητικά κενά και να προτείνει κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Οι εικονικές ομάδες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από γεωγραφικά διασκορπισμένα μέλη που βασίζονται κυρίως στην ψηφιακή επικοινωνία, θέτουν ιδιαίτερες προκλήσεις για την ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία, γνωστή για την εστίασή της στην έμπνευση και την ενδυνάμωση των μελών προς την επίτευξη κοινών στόχων, αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε εικονικά περιβάλλοντα λόγω της δυνατότητάς της να εγείρει τα κίνητρα, τη συνεργασία και την καινοτομία από απόσταση. Οι συγγραφείς συνθέτουν ευρήματα από τη διοίκηση, την ψυχολογία και την οργανωσιακή συμπεριφορά, υπογραμμίζοντας βασικά ζητήματα όπως η επικοινωνία του ηγέτη, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η συνοχή της ομάδας σε εικονικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, υπογραμμίζουν τη σημασία των μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών (πχ. το χάρισμα της πρόκλησης πνευματικής διέγερσης) στην αντιμετώπιση των μοναδικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι εικονικές ομάδες, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη

επισκόπηση και ανοίγοντας το δρόμο για περαιτέρω διερεύνηση σε αυτόν τον τομέα (Greimel et al., 2023).

Το έργο των Greimel et al., προσφέρει αρκετό έδαφος για περαιτέρω έρευνα, συμπεριλαμβανομένης της διερεύνησης των διαφορετικών επιδράσεων των μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών σε εικονικές ομάδες σε σχέση με τις ομάδες που βρίσκονται μαζί, της διερεύνησης της επιρροής της πολιτισμικής ποικιλομορφίας στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε εικονικά περιβάλλοντα και της εξέτασης του ρόλου της επικοινωνίας μέσω της τεχνολογίας, στη διαμόρφωση της δυναμικής της ηγεσίας. Δίνουν έμφαση στην ανάγκη για εμπειρικές μελέτες που θα ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε εικονικές ομάδες και θα προσδιορίζουν τις βέλτιστες πρακτικές για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε τέτοια περιβάλλοντα.

Επιπλέον, οι γνώσεις τους υπογραμμίζουν τη σημασία της προσαρμογής των προσεγγίσεων ηγεσίας στις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες που θέτει η εικονική ομαδική εργασία σε διάφορα οργανωτικά περιβάλλοντα. Η διερεύνηση της διαμεσολαβητικής επίδρασης της κοινής ηγεσίας στην καινοτομία της ομάδας από τους Tang et al, τονίζει τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει η κοινή ηγεσία στην προώθηση της καινοτομίας εντός των ομάδων, λειτουργώντας ως μηχανισμός μέσω του οποίου τα χαρακτηριστικά της ομάδας επηρεάζουν τα καινοτόμα αποτελέσματα. Τα ευρήματά τους παρέχουν εμπειρική υποστήριξη για το θεωρητικό πλαίσιο που συνδέει την κοινή ηγεσία, τα προγενέστερα στοιχεία της ομάδας και την καινοτομία, προσφέροντας πολύτιμες πληροφορίες τόσο για τους ερευνητές όσο και για τους επαγγελματίες που στοχεύουν στην προώθηση της καινοτομίας σε περιβάλλοντα ομάδων.

Ομοίως, η μελέτη των Kenda et al. εμβαθύνει στις διαφορές στις ηγετικές συμπεριφορές που απαιτούνται σε ομάδες ενός έργου έναντι ομάδων πολλαπλών έργων και στις επιπτώσεις τους στην ατομική απόδοση. Τα ευρήματά τους υπογραμμίζουν τη σημασία της προσαρμογής των ηγετικών συμπεριφορών στις συγκεκριμένες προκλήσεις και δυναμικές των ομάδων ενός και πολλαπλών έργων, τονίζοντας τη σημασία της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας της ηγεσίας, στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της ατομικής απόδοσης, σε διαφορετικές δομές ομάδων (Greimel et al., 2023- Tang et al., 2024- Kenda et al., 2024).

Η μελέτη των Wagner και Koob, υπογραμμίζει τη σημασία των θετικών σχέσεων ηγέτη-μέλους (Leader- Member- Exchange, LMX) στην προώθηση της εργασιακής δέσμευσης και

των κοινωνικών λειτουργιών. Τα ευρήματά τους αναδεικνύουν την επίδραση των εργασιακών χαρακτηριστικών, όπως η αυτονομία, η κοινωνική υποστήριξη και οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, τονίζοντας τον ρόλο των υποστηρικτικών εργασιακών περιβαλλόντων στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων. Οι πρακτικές συνέπειες για τους οργανισμούς και τους ηγέτες, περιλαμβάνουν την εστίαση στην οικοδόμηση σχέσεων υψηλής ποιότητας με τα μέλη της ομάδας, παρέχοντας επαρκείς πόρους και υποστήριξη. Επενδύοντας στην LMX και εξασφαλίζοντας την ύπαρξη των παραπάνω χαρακτηριστικών στο χώρο εργασίας, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την ευημερία και τη δέσμευση, βελτιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες που εξυπηρετούν (Wagner & Koob, 2022).

Κλείνοντας αυτή την βιβλιογραφική ανασκόπηση, η έρευνα των Yung-Kai Yang και Wen-Shan Lin, εμβαθύνει στον τρόπο με τον οποίο η επικοινωνία της ηγεσίας και οι προσεγγίσεις τηλεργασίας μπορούν να ενισχύσουν το κλίμα στον διαδικτυακό χώρο εργασίας, ιδίως εν μέσω οργανωτικών αλλαγών. Η μελέτη τους πιθανότατα υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας και των αποτελεσματικών στρατηγικών επικοινωνίας κατά την τηλεργασία, στη διαμόρφωση του κλίματος στο χώρο εργασίας, ακόμη και σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα. Με την προώθηση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και ανοιχτού διαλόγου, οι ηγέτες μπορούν να μετριάσουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με την τηλεργασία και να δημιουργήσουν την αίσθηση του ανήκειν και της δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων. Τα ευρήματα παρέχουν πρακτικές ιδέες για τους ηγέτες σχετικά με την προσαρμογή των επικοινωνιακών προσεγγίσεων σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας (Yang & Lin, 2023).

1.4. Κριτική ανάλυση των άρθρων

Οι επιλεγμένες μελέτες προσφέρουν μια ολοκληρωμένη διερεύνηση της δυναμικής της ηγεσίας, της ομαδικής απόδοσης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς σε διάφορα πλαίσια. Συγκρίνοντας και αναλύοντας αυτές τις πηγές, αποκτούμε μια ιδέα της πολύπλευρης φύσης της ηγεσίας και του αντίκτυπού της στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Από την εξέταση των στυλ ηγεσίας από τους Chiniara και Bentein (2018), BenSedrine et al. (2021) και Badrinarayanan (2024) έως τη διερεύνηση της δυναμικής της ομάδας από τους Kenda et al. (2024) και Umuteme και Adegbite (2023), κάθε μελέτη συνεισφέρει πολύτιμες γνώσεις για τη βελτιστοποίηση της οργανωτικής απόδοσης. Οι γνώσεις αυτές υπογραμμίζουν τη

σημασία της προσαρμοστικής ηγεσίας, της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της προώθησης της εμπιστοσύνης και της ψυχολογικής ασφάλειας εντός των ομάδων. Επιπλέον, οι μελέτες των Wang et al. (2024) και Lee et al. (2023) ρίχνουν φως στον καθοριστικό ρόλο της εμπιστοσύνης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση της ευημερίας και της απόδοσης των εργαζομένων, ιδίως σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια. Τέλος, οι καινοτόμες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη ομάδων, όπως διερευνούν οι Havsteen-Franklin et al. (2023) και Alexander et al. (2024), υπογραμμίζουν τη σημασία των εξατομικευμένων παρεμβάσεων και των ολιστικών προσεγγίσεων για τη βελτιστοποίηση της δυναμικής της ομάδας και των αποτελεσμάτων απόδοσης. Συνολικά, αυτές οι μελέτες τονίζουν συνολικά τη σημασία της δυναμικής ηγεσίας, της αποτελεσματικής συνεργασίας των ομάδων και της προώθησης μιας υποστηρικτικής οργανωτικής κουλτούρας για την επίτευξη επιτυχίας στους σημερινούς πολύπλοκους και δυναμικούς χώρους εργασίας.

Αυτές οι γνώσεις είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανωσιακούς ηγέτες καθώς κινούνται στο εξελισσόμενο τοπίο του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Αξιοποιώντας τα ευρήματα αυτών των μελετών, οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους, να ενισχύσουν τη συνοχή της ομάδας και να προωθήσουν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Επιπλέον, η έμφαση στις καινοτόμες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη της ομάδας υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς εξέλιξης των πρακτικών, ώστε να ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες των διαφορετικών ομάδων και περιβαλλόντων. Καθώς οι οργανισμοί αγωνίζονται για αριστεία και ανταγωνιστικότητα, τα διδάγματα που αντλούνται από αυτές τις μελέτες, χρησιμεύουν ως πολύτιμοι πόροι για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών πρακτικών ηγεσίας, τη βελτιστοποίηση της δυναμικής της ομάδας και την προώθηση μιας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων και καινοτομίας.

1.5. Ερευνητικά κενά

Στον τομέα της ηγεσίας και της δυναμικής της ομάδας, αρκετά ερευνητικά κενά προκύπτουν από την κριτική ανάλυση των επιλεγμένων πηγών. Πρώτον, υπάρχει ανάγκη για μελέτες που αφορούν στην προσαρμογή των στυλ ηγεσίας σε εικονικά περιβάλλοντα. Καθώς η εξ αποστάσεως εργασία γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαφορετικές προσεγγίσεις ηγεσίας επηρεάζουν την απόδοση και τη συνοχή της εικονικής ομάδας είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ηγεσία στους σύγχρονους χώρους εργασίας.

Δεύτερον, παρά την έρευνα που επικεντρώνεται στις διαπολιτισμικές διαφορές στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, εξακολουθεί να υπάρχει ένα κενό στην κατανόηση των συγκεκριμένων στρατηγικών ηγεσίας που απαιτούνται για την αποτελεσματική πλοήγηση σε διάφορα πολιτισμικά πλαίσια. Καθώς η παγκοσμιοποίηση συνεχίζει να διαμορφώνει τις οργανωτικές δομές, υπάρχει μια αυξανόμενη ανάγκη για πολιτιστικά ευαίσθητες προσεγγίσεις ηγεσίας που βελτιστοποιούν την απόδοση της ομάδας πέρα από τα σύνορα.

Ενώ υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας της ψυχολογικής ασφάλειας και της εμπιστοσύνης στη δυναμική της ομάδας, υπάρχει έλλειψη κατανόησης του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν αυτοί οι παράγοντες σε απομακρυσμένες εργασιακές ρυθμίσεις. Απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να εξεταστεί πώς οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την ψυχολογική ασφάλεια και την εμπιστοσύνη στις εικονικές ομάδες, λαμβάνοντας υπόψη τις μοναδικές προκλήσεις της εξ αποστάσεως επικοινωνίας και συνεργασίας.

Επιπλέον, ενώ ορισμένες μελέτες διερευνούν καινοτόμες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη ομάδων, όπως θεραπείες τέχνης ή ολοκληρωμένες ομάδες υποστήριξης, εξακολουθεί να υπάρχει ένα κενό στην κατανόηση της αποτελεσματικότητας αυτών των παρεμβάσεων σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια. Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει την επεκτασιμότητα και τη βιωσιμότητα τέτοιων προσεγγίσεων σε διάφορους κλάδους και περιβάλλοντα.

Με τον γρήγορο ρυθμό της τεχνολογικής προόδου και των οργανωτικών αλλαγών, υπάρχει ανάγκη για έρευνα που να αντιμετωπίζει την εξελισσόμενη φύση της ηγεσίας ενόψει των μελλοντικών προκλήσεων. Αυτό περιλαμβάνει μελέτες σχετικά με την ευκινησία, την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα της ηγεσίας σε δυναμικά και αβέβαια περιβάλλοντα.

Τέλος, υπάρχει έλλειψη έρευνας που εξετάζει τη διατομεακότητα και διαλειτουργικότητα της ηγεσίας, όπως για παράδειγμα, πώς το φύλο, η φυλή ή η κοινωνικοοικονομική κατάσταση διασταυρώνονται με τα στυλ ηγεσίας και τη δυναμική της ομάδας. Η εξερεύνηση αυτών, θα μπορούσε να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τις μοναδικές εμπειρίες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν διαφορετικοί ηγέτες και ομάδες.

1.6. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα στην ηγεσία και τη δυναμική της ομάδας θα πρέπει να αντιμετωπίσει τα κρίσιμα κενά και να παρέχει πληροφορίες για αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας σε

διάφορα οργανωτικά πλαίσια. Ένας βασικός τομέας για εξερεύνηση είναι η προσαρμογή των στυλ ηγεσίας σε εικονικά περιβάλλοντα εργασίας. Η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο διαφορετικές προσεγγίσεις ηγεσίας επηρεάζουν την απόδοση και την ευημερία της εικονικής ομάδας μπορεί να προσφέρει πολύτιμη καθοδήγηση για τους ηγέτες των ομάδων απομακρυσμένης εργασίας.

Η κατανόηση του ρόλου της τεχνολογίας στη διευκόλυνση των ηγετικών συμπεριφορών και στην ενίσχυση της δυναμικής της ομάδας σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα είναι απαραίτητη για τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της εικονικής ομάδας. Επιπλέον, η διερεύνηση της πολυπλοκότητας της ηγεσίας, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το φύλο, η φυλή, η εθνικότητα και η κοινωνικοοικονομική κατάσταση, μπορεί να προσφέρει πληροφορίες για τις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ηγέτες από διαφορετικά υπόβαθρα. Οι ερευνητές μπορούν να ανακαλύψουν πώς κάποιες πρακτικές ηγεσίας, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και στην οργανωτική επιτυχία, σε ολόένα πιο διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας. Μια άλλη κρίσιμη εστίαση για μελλοντική έρευνα είναι οι καινοτόμες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη και τη συνεργασία της ομάδας.

Η εξέταση της αποτελεσματικότητας παρεμβάσεων όπως το gamification, τα εργαστήρια σχεδιασμού σκέψης και οι πλατφόρμες διαλειτουργικής συνεργασίας μπορεί να ενισχύσει τη συνοχή της ομάδας, τη δημιουργικότητα και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων. Επιπλέον, η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας πειραματισμού και προσαρμοστικότητας εντός των ομάδων μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για την ευημερία σε δυναμικά και αβέβαια περιβάλλοντα. Επιπρόσθετα, η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας στην καλλιέργεια της κινητικότητας, της ανθεκτικότητας και της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των ηγετών είναι απαραίτητη για την προετοιμασία τους να περιηγηθούν αποτελεσματικά σε πολύπλοκα επιχειρηματικά τοπία.

Τέλος, διαχρονικές μελέτες που παρακολουθούν τη μακροπρόθεσμη επίδραση της ηγεσίας στην απόδοση της ομάδας και στα οργανωτικά αποτελέσματα μπορούν να αποτυπώσουν τη δυναμική φύση των ηγετικών συμπεριφορών και σχέσεων, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις τόσο για τη θεωρία όσο και για την πράξη. Συναφώς, η εξέταση του ρόλου της ηγεσίας στην προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας μέσα σε ομάδες και οργανισμούς, μπορεί να αποκαλύψει στρατηγικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος, μέσω της προώθησης μιας κουλτούρας καινοτομίας και ανταλλαγής γνώσεων.

1.7. Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

Κατά την εξέταση των κεντρικών τάσεων στις επιλεγμένες πηγές όσον αφορά τη δυναμική της ηγεσίας και της ομάδας, προκύπτουν πολλά βασικά συμπεράσματα. Πρώτον, δίνεται σταθερή έμφαση στον κεντρικό ρόλο των αποτελεσματικών στυλ ηγεσίας στην καθοδήγηση της απόδοσης της ομάδας και των οργανωτικών αποτελεσμάτων. Μελέτες όπως των Chiniara and Bentein (2018), Lee et al. (2023) και Greimel et al. (2023) υπογραμμίζουν τη σημασία των διαφόρων ηγετικών συμπεριφορών. Επιπλέον, η εξέταση της ηγεσίας σε εικονικά περιβάλλοντα εργασίας, όπως προκύπτει από τις μελέτες των Yang and Lin (2023), Badrinarayanan (2024) και BenSedrine et al. (2021), υπογραμμίζει το εξελισσόμενο τοπίο της απομακρυσμένης ηγεσίας, η οποία απαιτεί οικοδόμηση εμπιστοσύνης, ισχυρές στρατηγικές επικοινωνίας και αλληλεπιδράσεις με δυνατότητα τεχνολογίας για την υποστήριξη της αποτελεσματικότητας της εικονικής ομάδας. Επιπλέον, η έρευνα για την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διαπολιτισμική ηγεσία και τη δυναμική της ομάδας, όπως φαίνεται στις μελέτες των Umuteme & Adegbite (2023) και Kenda et al. (2024), τονίζει τη σημασία της σύγκλισης των πρακτικών ηγεσίας με τις πολιτισμικές αξίες και το οργανωτικό πλαίσιο, για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της ομάδας και την αποτελεσματική πλοήγηση στις διαπολιτισμικές προκλήσεις.

Παράλληλα, ενώ οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των μελετών, υπάρχει σύγκλιση στην εστίαση στην πλήρη κατανόηση της πολυπλοκότητας της ηγεσίας και των επιπτώσεών της στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και την οργανωτική απόδοση. Ορισμένες μελέτες χρησιμοποιούν ποσοτικές μεθόδους, όπως έρευνες και στατιστικές αναλύσεις, για να εξετάσουν τις σχέσεις μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των αποτελεσμάτων της ομάδας. Άλλες υιοθετούν ποιοτικές προσεγγίσεις όπως συνεντεύξεις και μελέτες περιπτώσεων για να εμβαθύνουν σε διαφορετικές πτυχές της ηγεσίας και της δυναμικής της ομάδας. Παρά τις μεθοδολογικές διαφορές όμως, πιθανές συγκρούσεις στα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα μπορεί να προκύψουν από διακυμάνσεις στα χαρακτηριστικά του δείγματος, στα ερευνητικά πλαίσια και στα όργανα μέτρησης. Για την αντιμετώπιση αυτών των συγκρούσεων, είναι απαραίτητη η προσεκτική εξέταση του πλαισίου, ο αυστηρός σχεδιασμός της έρευνας και η διαφανής αναφορά μεθόδων και ευρημάτων. Ο εντοπισμός κενών στην εμπειρική έρευνα και ιδιαίτερα η περιορισμένη

εστίαση σε διαχρονικές μελέτες που παρακολουθούν τη μόνιμη επίδραση των ηγετικών παρεμβάσεων στη δυναμική της ομάδας και στα οργανωτικά αποτελέσματα, αποτελεί ευκαιρία για μελλοντική έρευνα για την προώθηση της γνώσης σε αυτόν τον τομέα.

2. ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1. Η διαμόρφωση του εννοιολογικού πλαισίου

Ο σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής διατριβής είναι η εξέταση του ρόλου της εμπιστοσύνης στις σχέσεις Ηγέτη – μέλους και η επίδραση αυτής στην ομαδική συνοχή μέσω της δημιουργίας ενός εννοιολογικού πλαισίου που εξετάζει τους κρίσιμους παράγοντες που την καθορίζουν και πώς επιδρά αυτή, στην συνολική αποδοτικότητα της ομάδας. Μετά από εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία ολοκληρώθηκε πριν τον καθορισμό του εννοιολογικού πλαισίου, εντοπίστηκε μία ακολουθία παραγόντων οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν ώστε να εξυπηρετηθεί ο σκοπός της παρούσας διατριβής.

Έχοντας ολοκληρώσει την βιβλιογραφική ανασκόπηση, γίνεται αντιληπτό ότι, οι παράγοντες στους οποίους βασίζεται και από τους οποίους εξαρτάται η εμπιστοσύνη, δεν μπορούν πρακτικά να εξεταστούν σε μία μόνο εργασία και στο σύνολό τους. Παρόλα αυτά, αναπτύχθηκε ένα εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο εξετάζει τους βασικότερους από αυτούς, με γνώμονα την πληρέστερη δημιουργία μίας σαφούς εικόνας αυτού του τμήματος, του ερευνητικού πεδίου της διοίκησης.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, η ανάπτυξη του εννοιολογικού πλαισίου γίνεται σε έξι (6) κύριες διαστάσεις/παράγοντες με τις υποδιαστάσεις/υποπαράγοντες όπως θα αναφερθούν παρακάτω. Οι έξι (6) διαστάσεις είναι οι εξής: Εμπιστοσύνη (Trust), Συνοχή (Cohesion), Σχέσεις Ηγέτη – Μέλους (LMX), Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης (Knowledge Sharing Intention), Ομαδική Δέσμευση (Team Commitment) και Αποδοτικότητα (Performance). Το συγκεκριμένο ερευνητικό μοντέλο είναι πρωτότυπο.

Ακολουθεί συνοπτική αναφορά των έξι (6) παραγόντων με τους υποπαράγοντες που εξετάζονται.

Εμπιστοσύνη (Trust)

- Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη (Affective based Trust)
- Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην γνωστικότητα (Cognitive based Trust)

Συνοχή (Cohesion)

Σχέσεις Ηγέτη – μέλους (LMX)

- Επηρεασμός (Affect)
- Αφοσίωση (Loyalty)
- Συμβολή (Contribution)
- Επαγγελματικός Σεβασμός ή Αναγνώριση Επαγγελματισμού (Professional Respect)

Πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης (knowledge Sharing Intention)

Ομαδική δέσμευση (Team Commitment)

Αποδοτικότητα (Performance)

- Ομαδική αποδοτικότητα (Team Performance)

2.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός των ερευνητικών παραγόντων

2.2.1. Εμπιστοσύνη (Trust)

Η εμπιστοσύνη αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας εργασίας. Χωρίς εμπιστοσύνη, τα μέλη μιας ομάδας δυσκολεύονται να συνεργαστούν, να μοιραστούν πληροφορίες και να αναλάβουν ρίσκα, τα οποία είναι απαραίτητα για την καινοτομία και την επίτευξη στόχων (Dirks & Ferrin, 2001). Η ύπαρξη εμπιστοσύνης ενισχύει την επικοινωνία και την αμοιβαία υποστήριξη, ενώ τα μέλη αισθάνονται ελεύθερα να εκφράσουν ιδέες και ανησυχίες χωρίς τον φόβο της κριτικής ή της απόρριψης.

Η εμπιστοσύνη χτίζεται μέσω της συνέπειας, της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των μελών της ομάδας. Ένα κλίμα όπου τα μέλη αισθάνονται ότι οι συνάδελφοί τους είναι αξιόπιστοι και συνεπείς στις δεσμεύσεις τους, δημιουργεί μια σταθερή βάση για την ενδυνάμωση της συνεργασίας (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Παράλληλα, η κατανόηση και ο σεβασμός στις διαφορετικές δεξιότητες και απόψεις, συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος, όπου οι διαφορετικές προσεγγίσεις ενισχύουν την δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων (Costa, Roe & Taillieu, 2001).

Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης δεν είναι μια αυτόματη διαδικασία, αλλά απαιτεί χρόνο και αμοιβαία προσπάθεια. Η ηγεσία έχει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού κλίματος όπου τα μέλη αισθάνονται ασφάλεια και σεβασμό. Οι ηγέτες πρέπει να λειτουργούν ως πρότυπα εμπιστοσύνης και να ενθαρρύνουν την ανοικτή επικοινωνία και την αμοιβαία ανατροφοδότηση (Dirks & Ferrin, 2001)

- Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη (Affective based Trust): Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη (affective-based trust) είναι ουσιώδης για τις ανθρώπινες σχέσεις, διαφοροποιούμενη από την εμπιστοσύνη που στηρίζεται στη λογική. Εστιάζει σε συναισθηματικές συνδέσεις και υποστηρίζεται από τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία διευκολύνει την κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων. Αυτό το είδος εμπιστοσύνης είναι κρίσιμο στον επαγγελματικό χώρο, προάγοντας την ανοικτή επικοινωνία και τη συνεργασία (Mayer et al., 2016). Έρευνες υποδεικνύουν ότι η affective-based εμπιστοσύνη ενισχύει την απόδοση των ομάδων, ενθαρρύνοντας το αίσθημα του ανήκειν και την αφοσίωση (McAllister, 1995). Παράλληλα, βοηθά στη γεφύρωση πολιτισμικών διαφορών σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, προάγοντας τη διαπολιτισμική επικοινωνία και σταθερότητα στις σχέσεις. Η ανάπτυξη της affective-based εμπιστοσύνης απαιτεί χρόνο και καλλιεργείται μέσω κοινών εμπειριών και ενσυναίσθησης, συμβάλλοντας στη δημιουργία ουσιαστικών δεσμών και υποστηρικτικών σχέσεων σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

- Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην γνωστικότητα (Cognitive based Trust): Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στην γνωστικότητα (cognitive-based trust) στηρίζεται στην αξιοπιστία, τις ικανότητες και τη συνέπεια ενός ατόμου, προκύπτοντας κυρίως από την αντικειμενική αξιολόγηση των προσόντων του. Αυτή η μορφή εμπιστοσύνης είναι συχνή σε επαγγελματικά και ακαδημαϊκά περιβάλλοντα, όπου η απόδοση και οι δεξιότητες είναι κρίσιμες για την επιτυχία (McAllister, 1995). Διαφέρει από τη συναισθηματική εμπιστοσύνη, καθώς βασίζεται στη γνωστική επεξεργασία και στις αποδείξεις, χωρίς να εξαρτάται από συναισθηματικές συνδέσεις (Mayer et al., 1995). Παράλληλα, η λογική εμπιστοσύνη μπορεί να συνδυάζεται με τη συναισθηματική, δημιουργώντας σταθερές σχέσεις που αντέχουν σε καταστάσεις κρίσης. Ιδιαίτερα σε πολυπολιτισμικές ομάδες, η λογική εμπιστοσύνη μπορεί να γεφυρώσει πολιτισμικές διαφορές, στηριζόμενη στην αντικειμενική απόδοση και συνέπεια (Meyer, 2020).

2.2.2. Συνοχή (Cohesion)

Η συνοχή σε μια ομάδα εργασίας είναι η δύναμη που ενώνει τα μέλη, ενισχύοντας τη συνεργασία και την αφοσίωση στην επίτευξη κοινών στόχων. Η συνοχή χαρακτηρίζεται από την αμοιβαία κατανόηση, την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών, τα οποία μοιράζονται κοινούς στόχους και αξίες (Carron, Brawley & Widmeyer, 1998). Όταν υπάρχει υψηλή συνοχή, τα μέλη της ομάδας έχουν μεγαλύτερη προθυμία να

συνεισφέρουν και να υποστηρίξουν το ένα το άλλο, ενισχύοντας την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα.

Η συνοχή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η σαφήνεια των στόχων, η ποιότητα της επικοινωνίας και η αίσθηση του ανήκειν που αισθάνονται τα μέλη (Beal et al., 2003). Σε περιβάλλοντα με υψηλή συνοχή, τα μέλη αισθάνονται πιο δεμένα με την ομάδα και εμπλέκονται ενεργά στην αντιμετώπιση προκλήσεων. Αυτό οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, όπως η μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στις δυσκολίες και η αυξημένη καινοτομία (Forsyth, 2018).

Ωστόσο, η υπερβολική συνοχή μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα όπως το "groupthink," όπου τα μέλη διστάζουν να εκφράσουν διαφορετικές απόψεις για να μη διαταράξουν την αρμονία της ομάδας (Janis, 1982). Επομένως, η καλή διαχείριση της συνοχής απαιτεί προσοχή, ώστε να διατηρείται ένα ισορροπημένο περιβάλλον όπου ενθαρρύνεται τόσο η συνεργασία όσο και η ανεξάρτητη σκέψη.

Η συνοχή αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας, με την κατάλληλη υποστήριξη από την ηγεσία να παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός δυναμικού και επιτυχημένου εργασιακού περιβάλλοντος (Carron et al., 1998).

2.2.3. Σχέσεις Ηγέτη – μέλους (LMX)

Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange ή LMX) αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο για τη δυναμική και την απόδοση μιας ομάδας εργασίας. Το μοντέλο LMX επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας, υποστηρίζοντας ότι η ποιότητα αυτής της σχέσης επηρεάζει την αφοσίωση, την απόδοση και την ικανοποίηση των μελών (Graen & Uhl-Bien, 1995). Οι ηγέτες αναπτύσσουν διαφορετικές σχέσεις με κάθε μέλος, με ορισμένα να εντάσσονται στον «εσωτερικό κύκλο» και άλλα στον «εξωτερικό κύκλο». Τα μέλη του εσωτερικού κύκλου απολαμβάνουν περισσότερη υποστήριξη, εμπιστοσύνη και πόρους από τον ηγέτη, γεγονός που ενισχύει τη δέσμευσή τους στην ομάδα (Liden, Wayne & Stilwell, 1993).

Η ποιότητα της σχέσης LMX είναι κρίσιμη για την ατομική και ομαδική απόδοση. Υψηλής ποιότητας σχέσεις LMX συνδέονται με αυξημένη επικοινωνία, εμπιστοσύνη και ενσυναίσθηση, ενώ τα μέλη είναι πιθανότερο να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να εμπλακούν περισσότερο στην επίτευξη στόχων (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). Αντίθετα, τα μέλη με χαμηλότερης ποιότητας σχέσεις συχνά αισθάνονται απομονωμένα και

λιγότερο αφοσιωμένα στην ομάδα, κάτι που μπορεί να μειώσει την απόδοσή τους και να επηρεάσει αρνητικά τη συνοχή της ομάδας (Bauer & Green, 1996).

Οι σχέσεις LMX έχουν σημαντική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των μελών. Ένας ηγέτης που καλλιεργεί υψηλής ποιότητας σχέσεις με τα μέλη της ομάδας του μπορεί να βελτιώσει τη συνολική απόδοση και να ενισχύσει το κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας υποστήριξης (Graen & Uhl-Bien, 1995).

- Επηρεασμός (Affect): Ο επηρεασμός αποτελεί σημαντικό στοιχείο στις σχέσεις ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange, LMX), καθώς καθορίζει την ποιότητα της σχέσης και την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ ηγέτη και μέλους (Bauer & Green, 1996). Ο υψηλός επηρεασμός οδηγεί σε ισχυρότερη σύνδεση και θετική αλληλεπίδραση, γεγονός που συμβάλλει στην αυξημένη ικανοποίηση και δέσμευση των μελών (Gerstner & Day, 1997). Όταν ο ηγέτης και το μέλος έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής σύνδεσης, ενισχύεται η διάθεση του μέλους να συνεισφέρει και να συμμετέχει ενεργά (Liden et al., 1993). Συνεπώς, ο επηρεασμός παίζει καίριο ρόλο στην ανάπτυξη των θετικών και λειτουργικών σχέσεων LMX.

- Αφοσίωση (Loyalty): Η αφοσίωση (loyalty) είναι ένα ακόμα κρίσιμο στοιχείο στις σχέσεις ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange, LMX), καθώς αντανακλά την πίστη και την υποστήριξη που δείχνει το μέλος προς τον ηγέτη (Liden & Maslyn, 1998). Όταν τα μέλη νιώθουν αφοσίωση, είναι πιθανότερο να ανταποκρίνονται θετικά στις ανάγκες του ηγέτη, προάγοντας την αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία (Gerstner & Day, 1997). Η αφοσίωση ενισχύει την αίσθηση συναισθηματικής ασφάλειας και την προθυμία για συνεργασία, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η συνολική ποιότητα της σχέσης LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ως εκ τούτου, η αφοσίωση παίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ ηγέτη και μέλους.

- Συμβολή (Contribution): Η συμβολή (contribution) είναι ουσιώδης για την ανάπτυξη των σχέσεων ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange, LMX), καθώς αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη συμβάλλουν στις ανάγκες και στους στόχους της ομάδας (Liden & Maslyn, 1998). Τα μέλη που προσφέρουν περισσότερα συνήθως λαμβάνουν περισσότερη υποστήριξη και εμπιστοσύνη από τον ηγέτη, γεγονός που ενισχύει τη θετική δυναμική της σχέσης (Pies et al., 2007). Η αμοιβαία αναγνώριση της συμβολής κάθε μέλους βοηθά στην ενίσχυση της αφοσίωσης και της αλληλεξάρτησης, επιτυγχάνοντας καλύτερη συνοχή και συνεργασία στο πλαίσιο της σχέσης LMX (Dulebohn et al., 2012). Έτσι, η συμβολή παίζει

καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων ηγέτη-μέλους.

- **Επαγγελματικός Σεβασμός ή Αναγνώριση Επαγγελματισμού (Professional Respect):**

Ο επαγγελματικός σεβασμός (professional respect) είναι ζωτικός παράγοντας στις σχέσεις ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange, LMX), καθώς αντικατοπτρίζει την αμοιβαία εκτίμηση για τις δεξιότητες και την επαγγελματική συνεισφορά του άλλου (Liden & Maslyn, 1998). Όταν ο ηγέτης και τα μέλη εκτιμούν τις επαγγελματικές ικανότητες ο ένας του άλλου, αυξάνεται η εμπιστοσύνη και η συνεργασία, ενισχύοντας την ποιότητα της σχέσης (Dulebohn et al., 2012). Ο σεβασμός αυτός συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι ρόλοι και οι ευθύνες αναγνωρίζονται και εκτιμώνται (Schriesheim et al., 1999). Έτσι, ο επαγγελματικός σεβασμός είναι καθοριστικός για τη δημιουργία ισχυρών και θετικών σχέσεων LMX.

2.2.4. Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης (Knowledge Sharing Intention):

Ο διαμοιρασμός γνώσης σε μια ομάδα εργασίας είναι ακόμα ένας κρίσιμος παράγοντας, για την επιτυχία και την ανάπτυξη των μελών της ομάδας. Η πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης συχνά ενισχύεται από παράγοντες όπως η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η υποστήριξη από την ηγεσία και η αίσθηση κοινής ταυτότητας (Hinds et al., 2001). Όταν τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται ότι η συμβολή τους εκτιμάται, είναι πιο πιθανό να ανταλλάξουν πληροφορίες και εμπειρίες που συμβάλλουν στην καινοτομία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Cummings, 2004). Επιπλέον, οι ανοιχτές επικοινωνιακές γραμμές επιτρέπουν την ενίσχυση της συνεργασίας και της ομαδικής δέσμευσης και τη μείωση του κινδύνου παρεξηγήσεων, που είναι κρίσιμα για την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Nonaka, 1994).

2.2.5. Ομαδική δέσμευση (Team Commitment):

Η ομαδική δέσμευση (team commitment) αποτελεί επίσης βασικό παράγοντα που επηρεάζει τη συνοχή της ομάδας, καθώς αναφέρεται στον βαθμό αφοσίωσης των μελών προς τους κοινούς στόχους και την επιτυχία της ομάδας (Meyer & Allen, 1991). Η δέσμευση αυτή ενισχύει την αίσθηση του «εμείς», προάγοντας τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη (Becker, 1992). Όταν τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται σταθερά στις κοινές αξίες και τους στόχους, είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν υψηλό επίπεδο συνοχής, διευκολύνοντας την επικοινωνία και τη θετική αλληλεπίδραση μεταξύ τους (Bishop et al., 2000). Έτσι, η ομαδική δέσμευση ενισχύει τη λειτουργικότητα της ομάδας και συμβάλλει στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

2.2.6 Αποδοτικότητα (Performance)

Η αποδοτικότητα (performance) σε μια ομάδα εργασίας αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων και την επιτυχία της οργάνωσης. Η αποδοτικότητα καθορίζεται από την ικανότητα των μελών να συνεργάζονται αποτελεσματικά, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του έργου και να αξιοποιούν τις δεξιότητές τους για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων (Hackman, 1987). Ένα υψηλό επίπεδο αποδοτικότητας συχνά συνδέεται με την καλή συνοχή και την εμπιστοσύνη στην ομάδα, καθώς αυτά τα στοιχεία ενισχύουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Η αποδοτικότητα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η ηγεσία, η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών και η σαφήνεια των στόχων (Mathieu et al., 2008). Οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της αποδοτικότητας, καθώς ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία, προωθούν την επικοινωνία και διασφαλίζουν ότι οι στόχοι είναι κατανοητοί και αποδεκτοί από όλα τα μέλη. Επιπλέον, οι ομάδες που διαθέτουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με τους ηγέτες τους τείνουν να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα και να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους (Guzzo & Dickson, 1996).

Η αποδοτικότητα μπορεί να βελτιωθεί μέσα από στρατηγικές που προάγουν την ενεργό συμμετοχή και την ευθύνη των μελών για τα αποτελέσματα της ομάδας. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η συνεχής ανατροφοδότηση και η ευελιξία στην επίλυση προβλημάτων συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης (Salas et al., 2008). Συνολικά, η αποδοτικότητα σε μια ομάδα εργασίας είναι αποτέλεσμα της συντονισμένης προσπάθειας και της δέσμευσης των μελών για την επίτευξη των κοινών στόχων.

- Ομαδική αποδοτικότητα (Team Performance): Η ομαδική αποδοτικότητα (team performance) είναι κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει τη συνολική αποδοτικότητα, καθώς αντανακλά την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της ομάδας στην επίτευξη των στόχων της (Mathieu et al., 2008). Οι ομάδες που λειτουργούν αρμονικά και έχουν υψηλή αποδοτικότητα συμβάλλουν θετικά στην οργανωσιακή απόδοση, αφού η συνεργασία και η συντονισμένη προσπάθεια επιτρέπουν τη μεγιστοποίηση των διαθέσιμων πόρων (Kozlowski & Ilgen, 2006). Επιπλέον, η ομαδική αποδοτικότητα ενισχύει την ικανοποίηση των μελών και την προσήλωση στους κοινούς στόχους, δημιουργώντας ένα ευνοϊκό κλίμα εργασίας που προάγει την επιτυχία της ομάδας και, κατ' επέκταση, του οργανισμού (Salas et al., 2005).

2.3. Ερευνητικές υποθέσεις

2.3.1. Εμπιστοσύνη και Συνοχή

Η εμπιστοσύνη είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνοχή μιας ομάδας εργασίας. Η συνοχή αναφέρεται στη δύναμη των δεσμών που συνδέουν τα μέλη μιας ομάδας και καθορίζει την ικανότητά τους να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, διευκολύνεται η επικοινωνία, ενισχύεται η διάθεση για αμοιβαία υποστήριξη και προάγεται η συνεργασία (Schaubroeck et al., 2011).

Η εμπιστοσύνη επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ασφαλείς, μειώνοντας τον φόβο της αρνητικής αξιολόγησης. Αυτό ενισχύει την ελευθερία της έκφρασης και τη δημιουργική σκέψη, επιτρέποντας την ανοιχτή ανταλλαγή ιδεών (Dirks & Ferrin, 2001). Η αυξημένη εμπιστοσύνη οδηγεί επίσης σε μεγαλύτερη δέσμευση προς τους στόχους της ομάδας και την αποδοχή των ρόλων και των ευθυνών (Costa, 2003).

Όταν η εμπιστοσύνη απουσιάζει, τα μέλη ενδέχεται να εκφράζουν δισταγμό, να διστάζουν να εκφράσουν ιδέες ή να συμμετάσχουν σε συζητήσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη συνοχής και αποδιοργάνωση, εμποδίζοντας την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Edmondson, 1999).

Η εμπιστοσύνη λοιπόν, αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για τη συνοχή μιας ομάδας εργασίας, και ενισχύοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, μπορεί να επιτευχθεί μεγαλύτερη συνεργασία και συνοχή (Kozlowski & Bell, 2003).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υ1: Η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά την Συνοχή

2.3.2. Εμπιστοσύνη και Σχέσεις Ηγέτη-Μέλους

Η εμπιστοσύνη αποτελεί κεντρικό στοιχείο στις σχέσεις ηγέτη-μέλους, επηρεάζοντας καθοριστικά τη δυναμική της ομάδας και την επίτευξη των στόχων. Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange, LMX) αναφέρονται στην ποιότητα της σχέσης ανάμεσα σε έναν ηγέτη και τα μέλη της ομάδας του, με την εμπιστοσύνη να διαδραματίζει έναν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία αυτής της σχέσης (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, οι ηγέτες έχουν την τάση να εμπλέκονται περισσότερο με τα μέλη της ομάδας, προσφέροντας μεγαλύτερη υποστήριξη και πρόσβαση σε πόρους. Αυτό ενισχύει την αφοσίωση και την ικανοποίηση των μελών, προάγοντας τη δέσμευσή τους

στους στόχους της ομάδας (Brower, Schoorman, & Tan, 2000). Παράλληλα, η εμπιστοσύνη επιτρέπει την ανοιχτή επικοινωνία και την ενθάρρυνση της καινοτομίας, καθώς τα μέλη νιώθουν άνετα να εκφράσουν τις ιδέες τους χωρίς φόβο κριτικής (Scandura & Pellegrini, 2008).

Η απουσία εμπιστοσύνης μπορεί να δημιουργήσει ανασφάλεια και αβεβαιότητα, περιορίζοντας την ανοιχτή επικοινωνία και δυσχεραίνοντας τη συνεργασία. Έτσι, η ποιότητα της σχέσης ηγέτη-μέλους μπορεί να μειωθεί, με αποτέλεσμα την υπονόμηση της συνοχής και της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Dirks & Ferrin, 2002).

Συνεπώς, η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδης για την ενίσχυση των σχέσεων ηγέτη-μέλους, συμβάλλοντας σε μια αποτελεσματική και αρμονική ομάδα εργασίας (Bauer & Green, 1996).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνονται οι παρακάτω υποθέσεις:

Υ2: Η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά τις Σχέσεις Ηγέτη – μέλους

2.3.3. Εμπιστοσύνη και Πρόθεση Διαμοιρασμού γνώσης

Η εμπιστοσύνη αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης σε μια ομάδα εργασίας. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας, τα άτομα αισθάνονται ασφαλή να μοιράζονται πληροφορίες και εμπειρίες χωρίς να φοβούνται ότι θα γίνουν αντικείμενο εκμετάλλευσης ή κριτικής (Mayer et al., 1995). Η εμπιστοσύνη, λοιπόν, καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου η γνώση μπορεί να κυκλοφορεί ελεύθερα, γεγονός που βελτιώνει την καινοτομία και την απόδοση της ομάδας (Szulanski, 1996).

Επιπλέον, οι ομάδες που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης τείνουν να έχουν μεγαλύτερη προθυμία να μοιραστούν γνώση, καθώς τα μέλη τους αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους θα εκτιμηθεί και θα αξιοποιηθεί για την επίτευξη των κοινών στόχων (Abrams et al., 2003). Η εμπιστοσύνη, επομένως, δεν επηρεάζει μόνο την πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης, αλλά και τη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας (Dirks & Ferrin, 2001). Το κλίμα εμπιστοσύνης βοηθά τα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται πιο αρμονικά και να μειώνουν το άγχος που μπορεί να προκαλεί η πιθανή αποτυχία (Levin & Cross, 2004).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υ3: Η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά την πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης.

2.3.4. Σχέσεις Ηγέτη – Μέλους και Συνοχή

Η θεωρία των Σχέσεων Ηγέτη-Μέλους (Leader-Member Exchange - LMX) εξετάζει την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και μελών σε μια ομάδα εργασίας και πώς αυτή η ποιότητα επηρεάζει την απόδοση και τη συνοχή της ομάδας. Σε ένα περιβάλλον υψηλής LMX, όπου οι σχέσεις χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, σεβασμό και αμοιβαία υποστήριξη, τα μέλη της ομάδας αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένα μεταξύ τους και με τον ηγέτη (Graen & Uhl-Bien, 1995). Αυτό ενισχύει τη συνοχή της ομάδας, καθώς τα άτομα αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια κοινότητα που τα στηρίζει και τα εκτιμά (Liden et al., 1997).

Αντίθετα, σε περιπτώσεις χαμηλής LMX, όπου οι σχέσεις είναι λιγότερο υποστηρικτικές και αλληλέγγυες, η συνοχή της ομάδας μπορεί να υπονομευθεί, καθώς τα μέλη μπορεί να αισθάνονται αποξενωμένα και λιγότερο πρόθυμα να συνεργαστούν (Dansereau et al., 1975). Η θετική LMX, λοιπόν, όχι μόνο ενισχύει τη συνοχή της ομάδας αλλά και βελτιώνει την αποδοτικότητα, καθώς τα μέλη που αισθάνονται υποστήριξη από τον ηγέτη τους είναι πιο πιθανό να προσφέρουν και να συνεισφέρουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων της ομάδας (Wayne et al., 1997).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υ4: Οι Σχέσεις Ηγέτη Μέλους, επηρεάζουν θετικά την Συνοχή.

2.3.5. Σχέσεις Ηγέτη – Μέλους και Ομαδική Δέσμευση

Η ποιότητα των σχέσεων Ηγέτη-Μέλους (LMX) έχει σημαντική επίδραση στην ομαδική δέσμευση σε μια ομάδα εργασίας. Σε περιπτώσεις υψηλής LMX, όπου η σχέση μεταξύ ηγέτη και μέλους βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, τη στήριξη και την επικοινωνία, τα μέλη τείνουν να αναπτύσσουν ισχυρότερη δέσμευση προς την ομάδα τους (Gerstner & Day, 1997). Αυτό συμβαίνει επειδή αισθάνονται ότι ο ηγέτης αναγνωρίζει και εκτιμά τη συνεισφορά τους, γεγονός που ενισχύει την αφοσίωσή τους και τη διάθεσή τους να συμβάλλουν στους στόχους της ομάδας (Erdogan & Enders, 2007).

Αντίθετα, σε περιπτώσεις χαμηλής LMX, τα μέλη μπορεί να αισθάνονται απομονωμένα και λιγότερο δεσμευμένα, καθώς δεν λαμβάνουν την ίδια υποστήριξη ή αίσθηση αναγνώρισης από τον ηγέτη (Liden et al., 2000). Έρευνες δείχνουν ότι οι ηγέτες που διατηρούν ισχυρούς δεσμούς με τα μέλη της ομάδας τους δημιουργούν ένα κλίμα αφοσίωσης, που οδηγεί σε αυξημένη προσπάθεια και επιθυμία για συμμετοχή (Bauer & Green, 1996). Συνεπώς, η

υψηλή LMX ενισχύει τη δέσμευση των μελών στην ομάδα και συμβάλλει στη συνολική απόδοση της ομάδας.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υ5: Οι Σχέσεις Ηγέτη Μέλους, επηρεάζουν θετικά την Ομαδική Δέσμευση.

2.3.6. Σχέσεις Ηγέτη – Μέλους και Αποδοτικότητα

Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους (LMX) αναφέρονται στην ποιότητα της σχέσης μεταξύ ηγέτη και μελών μιας ομάδας, επηρεάζοντας την αποδοτικότητα και την απόδοση της ομάδας. Οι υψηλής ποιότητας LMX σχέσεις χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και υποστήριξη, που ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία στην ομάδα (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Όταν οι σχέσεις ηγέτη-μέλους είναι ισχυρές, τα μέλη τείνουν να αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση και αφοσίωση στους στόχους της ομάδας, καθώς και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό οδηγεί σε βελτίωση της αποδοτικότητας, καθώς τα μέλη είναι πιο πρόθυμα να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων (Pies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Επίσης, η υψηλής ποιότητας σχέση LMX επιτρέπει στους ηγέτες να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των μελών τους, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που προάγει την απόδοση (Erdogan & Bauer, 2010).

Ωστόσο, οι χαμηλής ποιότητας LMX σχέσεις μπορεί να οδηγήσουν σε αποξένωση και μειωμένη εμπιστοσύνη, υπονομεύοντας την αποδοτικότητα της ομάδας. Τα μέλη μπορεί να αισθάνονται ότι δεν τους παρέχεται η απαραίτητη υποστήριξη και καθοδήγηση, με αποτέλεσμα τη μείωση της προσπάθειάς τους και τη μείωση της συνολικής απόδοσης (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993).

Συνολικά, η ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-μέλους είναι καθοριστική για την αποδοτικότητα της ομάδας, καθώς επηρεάζει την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και την αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μελών και του ηγέτη (Gerstner & Day, 1997).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνονται οι παρακάτω υποθέσεις:

Υ6: Οι Σχέσεις Ηγέτη – μέλους επηρεάζουν θετικά την Αποδοτικότητα

2.3.7. Συνοχή και Ομαδική Δέσμευση

Η συνοχή και η ομαδική δέσμευση αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων εργασίας. Η συνοχή αναφέρεται στην αίσθηση

ενότητας και αλληλεγγύης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, και συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, καθώς τα μέλη αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνα για την επίτευξη κοινών στόχων (Sidorenkov & Borokhovski, 2023). Αυτή η ισχυρή σύνδεση μεταξύ συνοχής και δέσμευσης παρατηρείται κυρίως σε ομάδες με υψηλή αλληλεξάρτηση καθυκόντων, όπου τα μέλη συνεργάζονται στενά για να επιτύχουν κοινά αποτελέσματα (Evans & Dion, 1991).

Η συνοχή της ομάδας διευκολύνει επίσης τη διάθεση των μελών να βοηθούν το ένα το άλλο, γεγονός που ενισχύει περαιτέρω τη δέσμευση τους (Kozlowski & Chao, 2012). Όταν τα μέλη νιώθουν ενσωματωμένα και ευθυγραμμισμένα με τις αξίες και τους στόχους της ομάδας, η συνοχή ενισχύει τη θετική συμπεριφορά, όπως η αμοιβαία υποστήριξη και η μείωση των συγκρούσεων (De Dreu & Weingart, 2003). Με τον τρόπο αυτό, οι ομάδες με ισχυρή συνοχή όχι μόνο επιτυγχάνουν τους στόχους τους πιο αποτελεσματικά, αλλά διατηρούν και ένα υγιές και υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο οδηγεί σε αυξημένη ομαδική δέσμευση (Beal et al., 2003).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υ7: Η Συνοχή επηρεάζει θετικά την ομαδική δέσμευση

2.3.8. Συνοχή και Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης

Η σχέση μεταξύ συνοχής και πρόθεσης διαμοιρασμού γνώσης σε ομάδες εργασίας έχει αναδειχθεί ως σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η συνοχή ενισχύει την αίσθηση του «ανήκειν» μεταξύ των μελών, κάνοντάς τα να αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένα και προσηλωμένα στον κοινό στόχο (Imam & Zaheer, 2021). Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, οι εργαζόμενοι τείνουν να αναπτύσσουν μεγαλύτερη διάθεση για να μοιράζονται τη γνώση τους, καθώς η ισχυρή συνοχή προάγει την εμπιστοσύνη και ενθαρρύνει το αίσθημα ασφάλειας που απαιτείται για την ανταλλαγή γνώσεων (Hoch, 2013).

Επιπλέον, η συνοχή της ομάδας διευκολύνει τη δημιουργία θετικών κοινωνικών σχέσεων, κάτι που με τη σειρά του προάγει τη διαμοίραση γνώσης, καθώς τα μέλη είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία, να συνεισφέρουν ιδέες και να παρέχουν υποστήριξη (Wang & Noe, 2010). Αυτή η αλληλεπίδραση βοηθά την ομάδα να λειτουργεί πιο συντονισμένα και αποτελεσματικά, καθώς τα μέλη της μαθαίνουν το ένα από το άλλο και ενισχύουν την ατομική και συλλογική τους απόδοση. Συνολικά, η συνοχή φαίνεται να

αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ενίσχυση της πρόθεσης διαμοιρασμού γνώσης στις ομάδες εργασίας, συντελώντας σε μια πιο συνεργατική και καινοτόμο εργασιακή κουλτούρα.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υ8: Η Συνοχή επηρεάζει θετικά την Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης

2.3.9. Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης και Ομαδική Δέσμευση

Η πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης (knowledge sharing intention) και η ομαδική δέσμευση (team commitment) έχουν θετική σχέση, η οποία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας. Η δέσμευση των μελών της ομάδας προς την επίτευξη κοινών στόχων δημιουργεί ένα πλαίσιο όπου οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να μοιραστούν τη γνώση τους. Αυτή η πρόθεση ενισχύεται περαιτέρω όταν τα μέλη της ομάδας αισθάνονται υποστήριξη και ενσωμάτωση από τον οργανισμό (Seo, 2023).

Ο οργανωσιακός δεσμός ενισχύεται όταν τα μέλη έχουν την αντίληψη ότι η συνεισφορά τους έχει αξία και συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Επιπλέον, η ψυχολογική ενδυνάμωση, η οποία περιλαμβάνει την αίσθηση του ελέγχου και της αυτονομίας, ενθαρρύνει την προθυμία των εργαζομένων να μοιραστούν γνώση, κάτι που τελικά ενισχύει τη συνολική δέσμευση τους στην ομάδα (Rajakumar et al., 2024; Seo, 2023).

Με λίγα λόγια, η δέσμευση σε μια ομάδα εργασίας προάγει μια κουλτούρα γνώσης, ενθαρρύνοντας τα μέλη να συμμετέχουν πιο ενεργά στη διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, γεγονός που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

Υ9: Η Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης επηρεάζει θετικά την ομαδική δέσμευση.

2.3.10. Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης και Αποδοτικότητα

Η πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης (knowledge sharing intention) έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σημαντικά την αποδοτικότητα μιας ομάδας εργασίας. Η διαμοιρασμένη γνώση επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και τεχνογνωσία που ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Αυτό μπορεί να αυξήσει την απόδοση της ομάδας και να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την καινοτομία (Hoch, 2013; Tamjidyamcholo et al., 2013). Επιπλέον, όταν τα μέλη της ομάδας δείχνουν ενδιαφέρον για τη διαμοιρασμένη γνώση, αυτό δημιουργεί έναν κύκλο αμοιβαίας υποστήριξης που

βελτιώνει τη συνολική λειτουργικότητα και αποδοτικότητα της ομάδας (Brock et al., 2005).

Η πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης σε περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν την ενσωμάτωση διαφορετικών απόψεων ενισχύει τη συνοχή και την απόδοση της ομάδας, καθώς τα μέλη αισθάνονται ότι συνεισφέρουν ουσιαστικά και αναγνωρίζονται για τη συνεισφορά τους (Kim et al., 2020). Επιπλέον, η διαμοιρασμένη γνώση συμβάλλει στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων μέσω της καλύτερης κατανόησης των ρόλων και των αρμοδιοτήτων όλων των μελών (Bontis et al., 2009).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνονται οι παρακάτω υποθέσεις:

Υ10: Η Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης επηρεάζει θετικά την Αποδοτικότητα.

2.3.11. Ομαδική Δέσμευση και Αποδοτικότητα

Η ομαδική δέσμευση (team commitment) έχει σημαντική σχέση με την αποδοτικότητα σε μία ομάδα εργασίας, καθώς ενισχύει την ομαδική προσπάθεια και βελτιώνει τις συνολικές επιδόσεις. Ομάδες με υψηλή δέσμευση τείνουν να επιδεικνύουν μεγαλύτερη προσήλωση στους κοινούς στόχους και αυξημένη προθυμία να ξεπεράσουν τις δυσκολίες για την επίτευξή τους. Αυτή η δέσμευση μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερο συντονισμό και συνεργασία μεταξύ των μελών, γεγονός που συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και στη μείωση των συγκρούσεων (Las-Hayas et al., 2020; Powell et al., 2006).

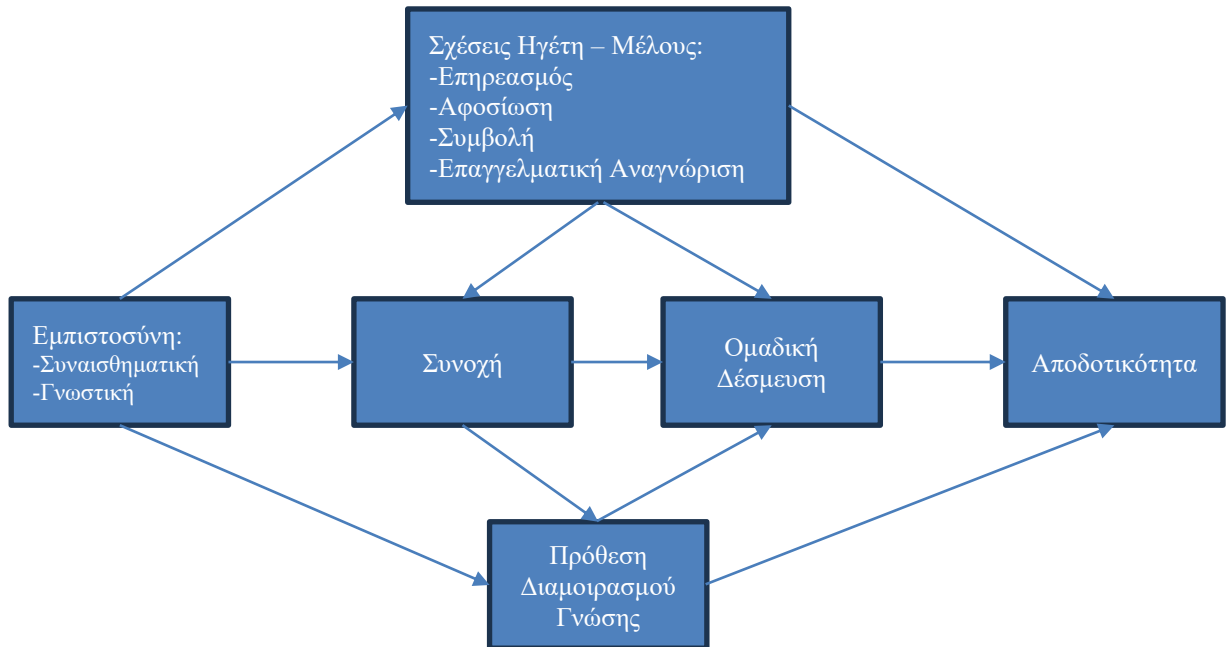
Η ομαδική δέσμευση λειτουργεί επίσης ως κινητήρια δύναμη για την υιοθέτηση πρωτοβουλιών και καινοτόμων προσεγγίσεων που συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της ομάδας (Reñalver et al., 2019). Οι ομάδες που αναπτύσσουν υψηλή δέσμευση προσελκύουν μέλη που είναι περισσότερο προσανατολισμένα στη συνεργασία και την αμοιβαία υποστήριξη, διευκολύνοντας έτσι την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Li et al., 2018). Επιπλέον, τα μέλη αυτών των ομάδων αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους, γεγονός που μειώνει την πιθανότητα απομάκρυνσης και βελτιώνει τη διατήρηση του προσωπικού (Gurta et al., 2020).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, διατυπώνονται οι παρακάτω υποθέσεις:

Υ11: Η Ομαδική Δέσμευση επηρεάζει θετικά την Αποδοτικότητα.

2.4. Σχηματική Παρουσίαση Ερευνητικών Υποθέσεων

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας εργασίας.



Σχήμα 2.1: Προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο

Παρακάτω αναγράφονται όλες οι υποθέσεις του ερευνητικού μοντέλου της έρευνας:

Υ1: Η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά την Συνοχή

Υ2: Η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά τις Σχέσεις Ηγέτη – μέλους

Υ3: Η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά την πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης.

Υ4: Οι Σχέσεις Ηγέτη Μέλους, επηρεάζουν θετικά την Συνοχή.

Υ5: Οι Σχέσεις Ηγέτη Μέλους, επηρεάζουν θετικά την Ομαδική Δέσμευση

Υ6: Οι Σχέσεις Ηγέτη – μέλους επηρεάζουν θετικά την Αποδοτικότητα

Υ7: Η Συνοχή επηρεάζει θετικά την ομαδική δέσμευση

Υ8: Η Συνοχή επηρεάζει θετικά την Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης

Υ9: Η Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης επηρεάζει θετικά την ομαδική δέσμευση.

Υ10: Η Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης επηρεάζει θετικά την Αποδοτικότητα.

Υ11: Η Ομαδική Δέσμευση επηρεάζει θετικά την Αποδοτικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Μέθοδος Έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Αρχικά, θα περιγραφεί ο τρόπος συλλογής των δεδομένων και η διαδικασία καθορισμού του δείγματος. Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου, με έμφαση στις ερωτήσεις που συνδέονται με το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας και τη χρήση τους στην ανάλυση δεδομένων.

Η έρευνα επικεντρώνεται στον ρόλο της εμπιστοσύνης στις σχέσεις ηγέτη και μέλους μιας ομάδας και την επίδρασή της στη συνοχή και την αποδοτικότητα της ομάδας. Η συλλογή δεδομένων έγινε μέσω ερωτηματολογίου, που επέτρεψε τη συγκέντρωση δημογραφικών στοιχείων, καθώς και τις απόψεις των συμμετεχόντων για το εργασιακό τους περιβάλλον.

Αρχικά, αναλύθηκαν οι στόχοι και σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο, ώστε να συλλεχθούν απόψεις εργαζομένων από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον τους. Το δείγμα περιλάμβανε άνδρες και γυναίκες σε θέσεις όπως διευθυντές, προϊστάμενοι ή υπάλληλοι, ανεξαρτήτως ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης ή εργασιακής εμπειρίας.

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε βάσει θεωρητικών προσεγγίσεων και βιβλιογραφίας σχετικά με την εμπιστοσύνη και την αποδοτικότητα ομάδων. Η αξιολόγηση της δομής του έγινε σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή και άλλους ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται σε σχετικούς τομείς.

Το δείγμα καθορίστηκε με τυχαία δειγματοληψία, καθώς το ερωτηματολόγιο δημοσιεύθηκε στο Google Drive και στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς και οργανισμούς. Δημοσιεύθηκε επίσης σε πλατφόρμες όπως το LinkedIn και το Facebook. Για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας, η έρευνα παρουσιάστηκε ως ακαδημαϊκή με πλήρη εμπιστευτικότητα και προστασία προσωπικών δεδομένων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Αύγουστο έως τον Νοέμβριο του 2024, με στόχο την ευρύτερη δυνατή κάλυψη δείγματος. Το ποσοστό ανταπόκρισης εκτιμήθηκε περίπου στο 35%, βάσει των απαντήσεων που λήφθηκαν μέσω κοινωνικών δικτύων και email. Συνολικά, συλλέχθηκαν 113 έγκυρα ερωτηματολόγια, που συνθέτουν το τελικό δείγμα της μελέτης.

3.2. Σύνταξη Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που υιοθετήθηκε ήταν ανώνυμο και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες αυτής της επιστημονικής μελέτης. Η διάρθρωση του ερωτηματολογίου περιλάμβανε έντεκα (11) τμήματα, όπου οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, εστιάζοντας στις στάσεις των συμμετεχόντων.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από γενικές ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου (ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης κ.λπ.) που βοηθούν στην κατανόηση του προφίλ του ερωτώμενου καθώς και πληροφορίες για τον κλάδο δραστηριότητας του Οργανισμού όπου εργάζεται ο ερωτώμενος, η θέση του στον Οργανισμό και ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτόν.

Η δεύτερη και η τρίτη ενότητα ερωτήσεων αναφέρεται στις δύο συνιστώσες του παράγοντα εμπιστοσύνη που εξετάστηκαν στην παρούσα διατριβή. Την εμπιστοσύνη που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και σε αυτήν που βασίζεται στη γνωστικότητα. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις είναι σημαντικές για να διαπιστωθεί κατά πόσο το μέλος μίας ομάδας εμπιστεύεται τον προϊστάμενο του, σε τι βαθμό και από τι αυτό καθορίζεται.

Οι επόμενες τρεις ενότητες (τέταρτη, πέμπτη και έκτη) αναφέρονται στην ομαδική δέσμευση, την πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης και την ομαδική αποδοτικότητα, παράγοντες που συνολικά εξετάζόμενοι, αποδίδουν σε κάποιο βαθμό την διαμορφούμενη συνοχή μίας ομάδας εργασίας

Ακολουθούν τέσσερις ενότητες όπου εξετάζονται οι υποπαράγοντες επηρεασμός, αφοσίωση, συμβολή και επαγγελματικός σεβασμός των σχέσεων Ηγέτη-Μέλους (LMX). Οι ερωτήσεις αυτές κρίθηκαν απαραίτητες για το μοντέλο της έρευνας μας καθώς λάβαμε υπόψη ευρήματα άλλων μελετών.

Τέλος, στην ενδέκατη ενότητα, εξετάζεται η φύση των διαμορφούμενων σχέσεων των μελών μίας ομάδας εργασίας, όσον αφορά την συνεκτικότητα, την αλληλεξάρτηση την ανάπτυξη πνεύματος ομάδας και την συνολική αίσθηση του ανήκειν.

Ο Πίνακας 3.1 περιλαμβάνει τους παράγοντες που εξετάστηκαν, μαζί με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και τις βιβλιογραφικές αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το επίπεδο της συμφωνίας ή διαφωνίας τους με τις

προτάσεις, χρησιμοποιώντας μια πενταβάθμια κλίμακα Likert (όπου 1 = Συμφωνώ Απόλυτα, 3 = Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ, 5 = Διαφωνώ Απόλυτα).

Οι διατυπώσεις των ερωτήσεων για τους παράγοντες και οι κλίμακες μέτρησης στο ερωτηματολόγιο αντλήθηκαν κυρίως από ερωτηματολόγια δημοσιευμένων μελετών, όπως αναφέρονται στον Πίνακα 3.1. Επιπλέον, η διαμόρφωση των ερωτήσεων βασίστηκε σε έννοιες που αφορούν την εμπιστοσύνη στις σχέσεις ηγέτη - μέλους και τον ρόλο της στην ενίσχυση της συνοχής, όπως παρουσιάζονται στο θεωρητικό σκέλος αυτής της διατριβής.

Εν κατακλείδι, αυτό το κεφάλαιο ανέλυσε τη διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων και τις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη στατιστική ανάλυση, με σκοπό να διερευνηθεί η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε κρίσιμους παράγοντες της απόδοσης των εργαζομένων. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Παράγοντας	Ερώτηση	Πηγή
Ενότητα 2: Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη (Affective Based Trust)	<p>C1. Με βάση το υπόβαθρο του προϊστάμενου μου, δεν έχω λόγο να αμφιβάλω σχετικά με την προθυμία του να εργαστεί.</p> <p>C2. Οι άνθρωποι τείνουν να ανησυχούν περισσότερο για την απόδοση του προϊστάμενου τους όταν γνωρίζουν το υπόβαθρό του.</p> <p>C3. Μπορώ να βασιστώ στον προϊστάμενο μου σε περίπτωση που από αμέλεια δεν ολοκληρώσω μία εργασία μου.</p> <p>C4. Πολλοί εργαζόμενοι, παρά την απουσία οικειότητας με τον προϊστάμενο τους, τον νιώθουν σαν συνάδελφο.</p> <p>C5. Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν την απόδοση του προϊστάμενου τους, όταν γνωρίζουν το υπόβαθρό του.</p>	Ying-Leh Ling (2015)

<p>Ενότητα 3: Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην γνωστικότητα (Cognitive Based Trust)</p>	<p>D1. Είμαι βέβαιος ότι ο προϊστάμενος μου θέλει να ακούει τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην εργασία μου.</p> <p>D2. Μπορώ να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με τον προϊστάμενό μου.</p> <p>D3. Θα κοστίσει πολύ και στους δύο μας αν εγώ ή ο προϊστάμενός μου μετακινηθούμε.</p> <p>D4. Μπορώ να μιλήσω ελεύθερα στον προϊστάμενό μου, για τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην εργασία μου.</p> <p>D5. Θα αισθανόμασταν απώλεια και οι δύο αν εγώ και ο προϊστάμενός μου, δεν δουλεύαμε πλέον μαζί.</p>	<p>Ying-Leh Ling (2015)</p>
<p>Ενότητα 4: Ομαδική Δέσμευση (Team Commitment)</p>	<p>E1. Θα ήμουν χαρούμενος αν δούλευα σε αυτόν την οργανισμό μέχρι να βγω στην σύνταξη.</p> <p>E2. Πραγματικά αισθάνομαι πώς τα E3. προβλήματα του οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου.</p> <p>E3. Νιώθω πολύ ισχυρό το αίσθημα του ανήκειν στον οργανισμό που εργάζομαι.</p> <p>E4. Νιώθω συνδεδεμένος συναισθηματικά στον οργανισμό που εργάζομαι.</p> <p>E5. Νιώθω σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού που εργάζομαι.</p> <p>E6. Ο οργανισμός που εργάζομαι σημαίνει πολλά για μένα σε προσωπικό επίπεδο.</p>	<p>Ywen Liu, Robert T., His-An Shih (2011)</p>
<p>Ενότητα 5: Πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης (Knowledge Sharing Intention)</p>	<p>F1. Θα μοιράζομαι τις εκθέσεις εργασίας μου και επίσημα έγγραφα πιο συχνά στο μέλλον, με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού μου.</p> <p>F2. Πάντα θα παρέχω τα τεχνικά μου εγχειρίδια τον τρόπο εργασίας μου και την μεθοδολογία μου στα μέλη του οργανισμού μου.</p> <p>F3. Έχω πρόθεση να μοιραστώ την εμπειρία μου ή την τεχνογνωσία μου με άλλα μέλη του οργανισμού μου, πιο συχνά στο μέλλον.</p> <p>F4. Πάντα θα παρέχω τις εργασιακές μου διασυνδέσεις σε όποιο μέλος του οργανισμού μου το ζητήσει.</p> <p>F5. Θα προσπαθήσω να μοιραστώ την τεχνογνωσία μου από τη δική μου εκπαίδευση ή κατάρτιση με άλλα μέλη του οργανισμού, με πιο αποτελεσματικό τρόπο</p>	<p>Ywen Liu, Robert T., His-An Shih (2011)</p>

<p>Ενότητα 6: Ομαδική Αποδοτικότητα (Team Performance)</p>	<p>G1. Τα μέλη της ομάδας, τηρούν τις προθεσμίες εγκαίρως και χωρίς να τις εξαντλούν.</p> <p>G2. Τα μέλη της ομάδας, παρέχουν υλοποιήσιμες προτάσεις (μπορούν να πραγματοποιηθούν με ρεαλισμό).</p> <p>G3. Τα μέλη της ομάδας, μπορούν και διαχειρίζονται επιτυχώς προκλήσεις ή εμπόδια όποτε αυτά εμφανιστούν.</p> <p>G4. Τα μέλη της ομάδας, διαχειρίζονται αποδοτικά τον χρόνο τους μαζί σας ή με άλλα μέλη της εταιρίας.</p>	
<p>Ενότητα 7: Σχέσεις Ηγέτη Μέλους-Επηρεασμός (LMX-Affect)</p>	<p>H1. Ο προϊστάμενός μου, μου αρέσει πολύ σαν προσωπικότητα.</p> <p>H2. Ο προϊστάμενός μου είναι ένας τύπος που θα μου άρεσε να είχα φίλο.</p> <p>H3. Ευχαριστιέμαι όταν δουλεύω με τον προϊστάμενό μου.</p>	<p>Liden, Maslyn (1998)</p>
<p>Ενότητα 8: Σχέσεις Ηγέτη Μέλους-Αφοσίωση (LMX-Loyalty)</p>	<p>I1. Ο προϊστάμενός μου θα υπερασπιστεί τον τρόπο που εργάζομαι σε κάποιον ανώτερο του, ακόμα και αν δεν γνωρίζει ακριβώς το υπόψιν θέμα.</p> <p>I2. Ο προϊστάμενός μου θα με υπερασπιστεί αν κάποιος μου «επιτίθεται».</p>	<p>Liden, Maslyn (1998)</p>
<p>Ενότητα 9: Σχέσεις Ηγέτη Μέλους-Συμβολή (LMX-Contribution)</p>	<p>J1. Εργάζομαι για τον προϊστάμενο μου πέρα απ' ότι καθορίζεται από την θέση εργασίας μου.</p> <p>J2. Είμαι πρόθυμος να καταβάλω επιπλέον προσπάθειες, πέρα από αυτές που συνήθως απαιτείται, για την προώθηση των συμφερόντων της ομάδας εργασίας μου.</p>	<p>Liden, Maslyn (1998)</p>
<p>Ενότητα 10: Σχέσεις Ηγέτη Μέλους-Επαγγελματικός Σεβασμός (LMX-Prof. Respect)</p>	<p>K1. Εντυπωσιάζομαι με τις γνώσεις του προϊσταμένου μου πάνω στην εργασία του.</p> <p>K2. Σέβομαι τις γνώσεις του προϊσταμένου μου και τις αρμοδιότητες του στην δουλειά.</p> <p>K3. Θαυμάζω τις εργασιακές ικανότητες του προϊσταμένου μου.</p>	<p>Liden, Maslyn (1998)</p>

Ενότητα 11: Φύση σχέσεων μελών ομάδας εργασίας	<p>L1. Υπάρχει πολύ εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας μου.</p> <p>L2. Τα μέλη της ομάδας μου, δουλεύουν καλύτερα ως ομάδα.</p> <p>L3. Τα μέλη της ομάδας μου, συνεργάζονται μεταξύ τους.</p> <p>L4. Τα μέλη της ομάδας μου, γνωρίζουν ότι μπορούν να βασίζονται ο ένας στον άλλο.</p> <p>L5. Τα μέλη της ομάδας μου, υποστηρίζονται μεταξύ τους.</p> <p>L6. Τα μέλη της ομάδας μου, εκλαμβάνουν ο ένας τον άλλο σαν φίλο.</p>	Podsakof, Niehoff, McKenzie, Williams (1993)
--	--	--

Πίνακας 3.1.: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

3.3. Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης

Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των δεδομένων μέσω των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, των οποίων οι ερωτήσεις ήταν κωδικοποιημένες επί της αρχής, τα δεδομένα εισήχθησαν στα προγράμματα IBM SPSS 27 και IBM AMOS 22 για την πραγματοποίηση στατιστικής ανάλυσης.

Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος εξετάστηκαν με περιγραφικές στατιστικές μεθόδους (πχ: υπολογισμός του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης). Η εγκυρότητα της δομής του ερωτηματολογίου επαληθεύτηκε μέσω Διερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης. Η αξιολόγηση του εννοιολογικού μοντέλου και η επαλήθευση των ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιήθηκαν με τη μέθοδο των Δομικών Εξισώσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων με χρήση του λογισμικού SPSS. Αρχικά, θα εκτεθεί η βασική περιγραφική ανάλυση της έρευνας, περιλαμβάνοντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών του εννοιολογικού πλαισίου, όπως προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο. Επιπλέον, θα διεξαχθεί παραγοντική ανάλυση πρώτου και δεύτερου βαθμού για την αξιολόγηση της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου. Τέλος, θα εξεταστούν οι ερευνητικές υποθέσεις με σκοπό την συνολική εκτίμηση του εννοιολογικού πλαισίου και θα παρατεθεί μια ανάλυση των αποτελεσμάτων.

4.1. Κύρια περιγραφικά αποτελέσματα

4.1.1. Δημογραφικά Στοιχεία

Το συνολικό μέγεθος του δείγματος της έρευνας είναι 113 άτομα. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι άνδρες, με το 60.2% να αντιπροσωπεύεται από 68 άτομα, ενώ οι γυναίκες αποτελούν το 39.8%, δηλαδή 45 άτομα.

Οι ηλικιακές ομάδες παρουσιάζουν σημαντική ποικιλομορφία. Το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 31-40 ετών (47.8%). Η δεύτερη πιο κοινή ηλικιακή κατηγορία είναι οι ηλικίες 21-30, με το 17.7% των συμμετεχόντων (20 άτομα), γεγονός που ενδεχομένως δείχνει νέους επαγγελματίες. Οι κατηγορίες ηλικίας 41-50 και 51 και άνω συγκεντρώνουν το 16.8% έκαστη, με 19 άτομα, υποδηλώνοντας επαγγελματίες με μακροχρόνια εμπειρία. Η ηλικιακή ομάδα 18-20 είναι πολύ μικρή, με μόλις το 0.9% (1 άτομο).

Οι συμμετέχοντες επίσης παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης. Το 50.4% (57 άτομα) έχει λάβει πτυχίο ΤΕΙ ή Πανεπιστημίου, κάτι που προδιαθέτει για ανάγκη σε εξειδικευμένες γνώσεις. Το 37.2% (42 άτομα) έχει αποκτήσει μεταπτυχιακό τίτλο, γεγονός που μπορεί να ενισχύει την ανταγωνιστικότητα τους στην αγορά εργασίας. Υπάρχει επίσης ένα μικρό ποσοστό, 5.3% (6 άτομα), με διδακτορικό τίτλο, το οποίο πιθανόν αντιπροσωπεύει εξειδικευμένες θέσεις. Τέλος, 1.8% (2 άτομα) έχουν ως ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης το Γυμνάσιο ή Λύκειο, και ομοίως ποσοστό (5.3%) κατέχει μεταλυκειακή εκπαίδευση.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων, δηλαδή το 61% (71 άτομα), κατέχουν διοικητική θέση.

Το υπόλοιπο 37% (42 άτομα) δηλώνει ότι εργάζεται σε θέση όπου έχει μόνο προϊστάμενο, υποδηλώνοντας εργαζομένους που αναλαμβάνουν κυρίως εκτελεστικούς ρόλους.

Το μέγεθος της επιχείρησης-οργανισμού που διαφαίνεται από τον αριθμό των εργαζομένων, διαφοροποιείται. Το 31% των συμμετεχόντων (35 άτομα) εργάζεται σε επιχειρήσεις με 10-49 εργαζόμενους, ενώ ένα ίσο ποσοστό, επίσης 31%, βρίσκεται σε επιχειρήσεις με περισσότερους από 250 εργαζόμενους. Ένα 21% εργάζεται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με 50-249 εργαζόμενους, ενώ το 17% των συμμετεχόντων είναι απασχολημένο σε μικρές επιχειρήσεις με 1 έως 9 εργαζόμενους.

Τέλος, η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων κυμαίνεται από νεότερους επαγγελματίες έως και εργαζόμενους με μακροχρόνια καριέρα. Το 49.6% των συμμετεχόντων (56 άτομα) έχουν εμπειρία 16-25 ετών, προϋδεάζοντας πως πρόκειται για εργαζόμενους με αρκετή εμπειρία στον χώρο. Οι κατηγορίες 0-5 και 6-15 ετών συγκεντρώνουν το 16.8% και το 17.7% αντίστοιχα, ενώ το 15.9% έχει εμπειρία πάνω από 26 έτη.

Ερώτηση	Συχνότητα		Ποσοστό
A. Προσωπικά Στοιχεία			
Φύλο	Άνδρας	68	60.2
	Γυναίκα	45	39.8
	Σύνολο	113	100.0
Ηλικία	18 - 20	1	0.9
	21 - 30	20	17.7
	31 - 40	54	47.8
	41 - 50	19	16.8
	51 και άνω	19	16.8
	Σύνολο	113	100.0
Επίπεδο Σπουδών	Γυμνάσιο / Λύκειο	2	1.8
	Διδακτορικό (PhD)	6	5.3
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	6	5.3
	Μεταπτυχιακό	42	37.2

	Πτυχίο ΤΕΙ / Πανεπιστημίου	57	50.4
	Σύνολο	113	100.0
Θέση Εργασίας	Διοικητικό στέλεχος (έχω υφισταμένους)	71	61
	Εργαζόμενος (έχω μόνο προϊστάμενο)	42	37
	Σύνολο	113	100
Αριθμός Εργαζομένων στην επιχείρηση	1 έως 9 εργαζόμενοι	19	17
	10 έως 49 εργαζόμενοι	35	31
	50 έως 249 εργαζόμενοι	24	21
	Περισσότεροι από 250	35	31
	Σύνολο	113	100
Εργασιακή Εμπειρία	0 - 5	19	16.8
	6 - 15	20	17.7
	16 - 25	56	49.6
	26 και άνω	18	15.9
	Σύνολο	113	100.0

Πίνακας 4.1: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

4.1.2. Σχολιασμός μέσων όρων των ερευνητικών παραγόντων

Για την ανάλυση των παραγόντων μέσω στατιστικών δεδομένων, είναι ουσιαστική η κατανόηση των δεικτών του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης. Ο μέσος όρος (mean) αντιπροσωπεύει την τιμή γύρω από την οποία συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο μέρος των δεδομένων του πληθυσμού, ενώ η τυπική απόκλιση (standard deviation) υποδεικνύει την απόσταση κάθε τιμής από τον μέσο όρο. Τα αποτελέσματα κυμαίνονται από 1.00 έως 5.00, σύμφωνα με την κλίμακα που επιλέχθηκε για την αξιολόγηση των παραγόντων. Στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζονται αναλυτικά οι τιμές του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης

για κάθε παράγοντα ξεχωριστά.

Ερευνητικός Παράγοντας	Μέσος Όρος (Mean)	Τυπική Απόκλιση (Std. Deviation)
1. Εμπιστοσύνη	2.8442	0.80396
1.1. Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη	2.7080	1.01783
1.2. Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην γνωστικότητα	2.9805	0.97173
2. Συνοχή	2.6637	1.02183
3. Σχέσεις Ηγέτη - Μέλους	3.5428	1.34451
3.1. Επηρεασμός	3.1121	1.74325
3.2. Αφοσίωση	3.9204	1.53612
3.3. Επαγγελματικός Σεβασμός	3.5959	1.45668
4. Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης	2.3584	1.28907
5. Ομαδική Δέσμευση	2.7150	1.01552
6. Αποδοτικότητα	3.7876	1.46050

Πίνακας 4.2: Μέσοι Όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερευνητικών παραγόντων

Ο ερευνητικός παράγοντας «Εμπιστοσύνη» παρουσιάζει έναν μέσο όρο 2.8442 και τυπική απόκλιση 0.80396, δηλαδή οι απόψεις είναι σχετικά κοντά στην ουδετερότητα (3). Η επιμέρους ανάλυση δείχνει ότι ο υποπαράγοντας «Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη» έχει χαμηλότερο μέσο όρο (2.7080), υποδηλώνοντας μεγαλύτερη τάση προς την συμφωνία. Αυτό σημαίνει πως οι ερωτηθέντες φαίνεται να εμπιστεύονται με βάση τα συναισθηματικά στοιχεία περισσότερο από ό,τι με βάση τη γνωστικότητα, της οποίας ο μέσος όρος είναι ελαφρώς υψηλότερος (2.9805), πλησιάζοντας την ουδετερότητα.

Ο παράγοντας «Συνοχή» αποτυπώνεται με έναν μέσο όρο 2.6637 και τυπική απόκλιση 1.02183, γεγονός που δείχνει ότι υπάρχει ελαφρώς θετική στάση προς τη συνοχή. Οι ερωτηθέντες φαίνεται να θεωρούν σημαντική την συνοχή στον οργανισμό ή την ομάδα τους, χωρίς όμως η στάση τους να είναι απόλυτη. Η ύπαρξη κάποιας διακύμανσης στις

απαντήσεις, όπως δείχνει η τυπική απόκλιση, αποκαλύπτει ότι ενδεχομένως δεν έχουν όλοι τις ίδιες απόψεις για το πόσο αναγκαία είναι η συνοχή.

Ο παράγοντας «Σχέσεις ηγέτη- μέλους» παρουσιάζει έναν μέσο όρο 3.5428 με μεγαλύτερη διακύμανση στις απαντήσεις, καθώς η τυπική απόκλιση είναι 1.34451. Ο επιμέρους παράγοντας «Επηρεασμός» έχει έναν μέσο όρο κοντά στην ουδετερότητα (3.1121), υποδηλώνοντας ότι οι ερωτηθέντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν έντονα. Στην «Αφοσίωση», όμως, με μέσο όρο 3.9204, παρατηρείται μεγαλύτερη απόκλιση προς την αρνητική πλευρά, γεγονός που υποδεικνύει μειωμένη αφοσίωση προς τον ηγέτη ή την ομάδα. Ο παράγοντας «Επαγγελματικός σεβασμός» διατηρεί μέσο όρο 3.5959, δείχνοντας και εδώ μία ουδέτερη ή ελαφρώς αρνητική στάση.

Η «Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης» διατηρεί έναν χαμηλό μέσο όρο (2.3584), με σχετική απόκλιση (1.28907), γεγονός που καταδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες έχουν γενικά θετική πρόθεση να διαμοιραστούν γνώση. Η διακύμανση στις απαντήσεις δείχνει ότι οι απόψεις ποικίλλουν, υποδηλώνοντας την ύπαρξη παραγόντων που ίσως επηρεάζουν την πρόθεση αυτή.

Η «Ομαδική Δέσμευση» έχει έναν μέσο όρο 2.7150, που πλησιάζει την τάση προς τη συμφωνία, και τυπική απόκλιση 1.01552, κάτι που δείχνει ότι οι ερωτηθέντες βλέπουν γενικά θετικά την αίσθηση δέσμευσης στην ομάδα. Η περιορισμένη διακύμανση στις απόψεις δείχνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν σε αυτό.

Τέλος, ο παράγοντας «Αποδοτικότητα» παρουσιάζει υψηλότερο μέσο όρο (3.7876) και τυπική απόκλιση 1.46050, υποδηλώνοντας μεγαλύτερη αμφισημία ή και τάση προς διαφωνία. Οι ερωτηθέντες ενδέχεται να μην αισθάνονται πως η απόδοσή τους είναι ικανοποιητική, είτε λόγω εξωτερικών είτε λόγω εσωτερικών παραγόντων.

4.2 Έλεγχος εγκυρότητας ερωτηματολογίου

Η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, που δημιουργήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων, αξιολογείται μέσω παραγοντικής ανάλυσης πρώτου και δεύτερου επιπέδου. Για την εκτίμηση της εγκυρότητας εξετάζονται δείκτες που προκύπτουν από τη στατιστική επεξεργασία. Τα αναλυτικά αποτελέσματα και οι σχετικοί πίνακες παρουσιάζονται στο Παράρτημα 2.

Ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) αξιολογεί την καταλληλότητα του δείγματος για την παραγοντική ανάλυση, με τιμές που κυμαίνονται από το 0 έως το 1. Για να θεωρηθούν τα

αποτελέσματα αξιόπιστα, το ΚΜΟ πρέπει να υπερβαίνει το 0,70, ενώ τιμές κάτω του 0,5 κρίνονται ανεπαρκείς.

Το Barlett's test of sphericity εξετάζει αν υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της παραγοντικής ανάλυσης. Ειδικότερα, όταν ο δείκτης Sig. είναι μικρότερος του 0,05, τότε θεωρείται ότι οι μεταβλητές παρουσιάζουν ικανοποιητική συσχέτιση.

Ο πίνακας Total Variance Explained (TVE) δείχνει το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης που εξηγείται από τους παράγοντες. Το ποσοστό αυτό πρέπει να υπερβαίνει το 50% για να είναι επαρκές.

Η αξιοπιστία των παραγόντων του μοντέλου ελέγχεται με το Cronbach's Alpha. Ένας παράγοντας θεωρείται αξιόπιστος εφόσον η τιμή του Cronbach's Alpha υπερβαίνει το 0,7. Τα Loadings ή φορτίσεις των παραγόντων δείχνουν τη σημαντικότητα των μεταβλητών. Για να χαρακτηριστούν οι μεταβλητές ως σημαντικές, οι τιμές τους πρέπει να είναι μεγαλύτερες του 0,5 (Χαλικιάς et al.,2015).

4.2.1. Έλεγχος Εγκυρότητας πρώτου επιπέδου

Στον Πίνακα 4.3 παρουσιάζονται αναλυτικά οι παράγοντες, οι υποπαράγοντες και οι σχετικοί δείκτες που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων. Για όλους τους παράγοντες, ο δείκτης ΚΜΟ είναι πάνω από το 0,5, πλην των υποπαραγόντων «Αφοσίωση» και «Συμβολή» που είναι ίσος με 0,5, επιβεβαιώνοντας την καταλληλότητα των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση. Ο δείκτης Barlett's Sig. είναι μηδενικός σε όλες τις περιπτώσεις, δείχνοντας ότι οι μεταβλητές έχουν επαρκείς συσχετίσεις μεταξύ τους. Επιπλέον, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha (a) εμφανίζεται εξαιρετικά υψηλός για όλους τους παράγοντες, πλην του υποπαραγόντα «Συμβολή» που είναι χαμηλότερος από 0,7 και του υποπαραγόντα «Αφοσίωση» που παρουσιάζει οριακή τιμή (με στρογγυλοποίηση).

Παράγοντας	Υποπαράγοντας	Items	KMO	Barlett's Sig	TVE	Cronbach's	Loadings
Εμπιστοσύνη	Συναισθηματική	3	0,676	0,00	66,720	0,748	>0,796
	Γνωστική	5	0,747	0,00	66,861	0,873	>0,671
Ομαδική Δέσμευση		5	0,875	0,00	69,917	0,892	>0,784
Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης		4	0,868	0,00	89,757	0,962	>0,934

Ομαδική Αποδοτικότητα	4	0,784	0,00	63,164	0,805	>0,738	
Σχέσεις Ηγέτη- Μέλους	Επηρε/σμός	3	0,714	0,00	76,225	0,844	>0,838
	Αφοσίωση	2	0,500	0,00	76,813	0,691	>0,876
	Συμβολή	2	0,500	0,00	64,833	0,445	>0,805
	Επαγγελ. Σεβασμός	3	0,604	0,00	63,894	0,717	>0,646
Συνοχή	6	0,926	0,00	82,432	0,957	>0,825	

Πίνακας 4.3: Παραγοντική ανάλυση πρώτου επιπέδου

4.2.2. Έλεγχος Εγκυρότητας δευτέρου επιπέδου

Ο έλεγχος εγκυρότητας δευτέρου επιπέδου έγινε μέσω παραγοντικής ανάλυσης για την αξιολόγηση των υποπαραγόντων που συνθέτουν τον κεντρικό παράγοντα του εννοιολογικού μοντέλου. Οι δύο παράγοντες που εξετάστηκαν σε υποπαραγόντες είναι η «Εμπιστοσύνη» και οι «Σχέσεις Ηγέτη - μέλους».

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.4., οι τιμές του δείκτη ΚΜΟ είναι αποδεκτές (πάνω από 0,5), ενώ η τιμή του Cronbach's Alpha για τον παράγοντα «Σχέσεις Ηγέτη - μέλους» είναι αρκετά υψηλός, όμως για τον παράγοντα «Εμπιστοσύνη» είναι 0,70 (με στρογγυλοποίηση), όντας οριακά αξιόπιστος.

Παράγοντας	Υποπα- ράγοντας	Ite ms	KMO	Barlett's Sig	TVE	Cronb- ach' s	Load- ings
Εμπιστοσύνη	Συναισθημ ατική	2	0,500	0,00	65,297	0,668	0,808
	Γνωστική						
Σχέσεις Ηγέτη- Μέλους	Επηρε/σμός	4	0,686	0,00	72,338	0,807	>0,802
	Αφοσίωση						
	Επαγγελ. Σεβασμός						

Πίνακας 4.4: Παραγοντική ανάλυση δευτέρου επιπέδου

4.3 Αξιολόγηση εννοιολογικού μοντέλου

4.3.1. Εκτίμηση προσαρμογής του μοντέλου

Ο σκοπός της ενότητας αυτής, είναι να εκτιμηθεί κατά πόσο το μοντέλο συμβαδίζει με τα δεδομένα της έρευνας (Δημητριάδης, 2012). Για να γίνει αυτό, θα αξιολογηθούν συγκεκριμένοι δείκτες προσαρμογής του Πίνακα 4.5.

Αναλυτικότερα:

Ο λόγος χ^2/dF (CMIN/dF), πρέπει να είναι κάτω από 2 για να θεωρηθεί κατάλληλος. Στο συγκεκριμένο μοντέλο, η τιμή του είναι 1,406.

Ο δείκτης CFI (Comparative Fit Index), απαιτεί τιμή άνω του 0,90. Στην παρούσα περίπτωση, το CFI είναι 0,981.

Ο δείκτης RMR (Root Mean Square Residual) πρέπει να έχει αποδεκτή τιμή μεγαλύτερη του 0,07. Στο συγκεκριμένο μοντέλο, το RMR ανέρχεται στο 0,124.

Ο δείκτης RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) απαιτεί τιμή κάτω του 0,1. Για το μοντέλο αυτό, το RMSEA είναι 0,060.

Ο δείκτης GFI (Goodness of Fit Index), πρέπει να είναι πάνω από 0,9. Στο δεδομένο μοντέλο, το GFI ανέρχεται στο 0,969.

Συναφώς, οι εκτιμήσεις για την προσαρμογή του μοντέλου κρίνεται πως είναι αρκετά ικανοποιητικές.

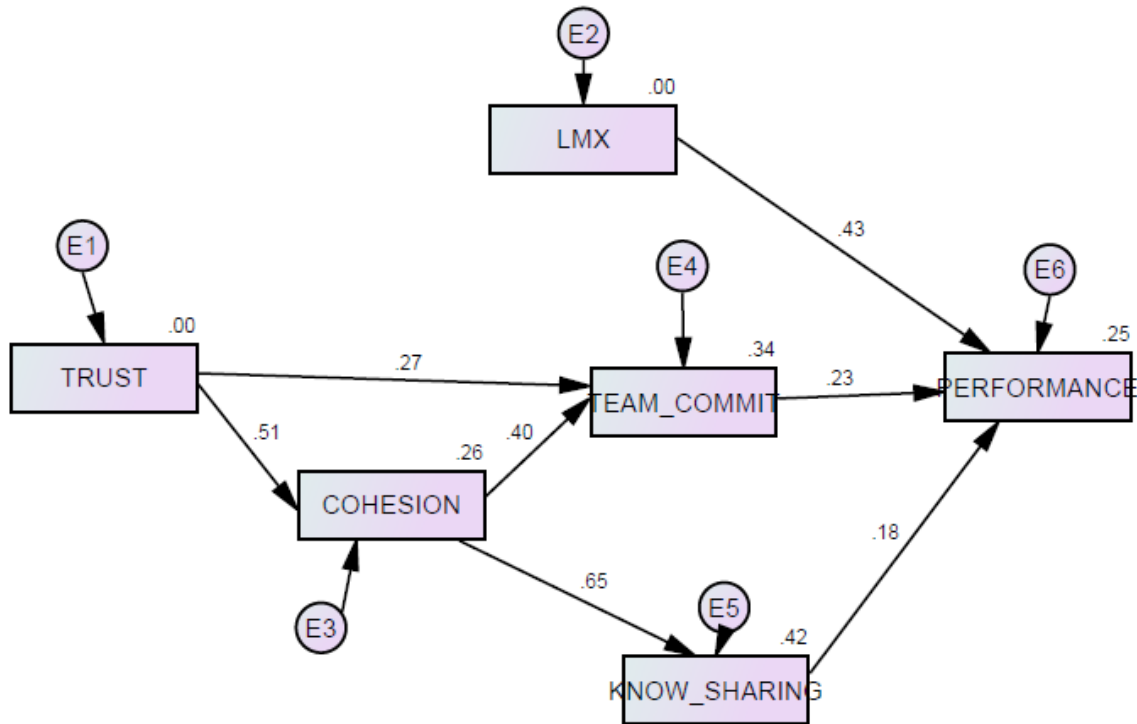
Προσαρμογή Μοντέλου				
χ^2/dF	CFI	RMR	RMSEA	GFI
1,406	0,981	0,124	0,060	0,969

Πίνακας 4.5: Δείκτες προσαρμογής δομικού μοντέλου

4.3.2. Έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων

Για να ελεγχθεί αν οι ερευνητικές υποθέσεις του εννοιολογικού μοντέλου επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM AMOS 22. Τα δεδομένα της έρευνας εισήχθησαν στο λογισμικό και δημιουργήθηκε το εννοιολογικό μοντέλο. Με βάση τους δείκτες τροποποίησης που παρέχει το λογισμικό, στο σχήμα 4.1 απεικονίζεται το τροποποιημένο δομικό μοντέλο που προέκυψε από την ανάλυση. Στον Πίνακα 4.6

παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα για κάθε μία από τις ερευνητικές υποθέσεις.



Σχήμα 4.1: Τελικό δομικό μοντέλο

Ερευνητικές Υποθέσεις	Αποτέλεσμα
Υ1: Η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά την Συνοχή	Επιβεβαίωση
Υ2: Η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά τις Σχέσεις Ηγέτη – μέλους	Απόρριψη
Υ3: Η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά την πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης.	Έμμεση επιβεβαίωση
Υ4: Οι Σχέσεις Ηγέτη Μέλους, επηρεάζουν θετικά την Συνοχή.	Απόρριψη
Υ5: Οι Σχέσεις Ηγέτη Μέλους, επηρεάζουν θετικά την Ομαδική Δέσμευση	Απόρριψη
Υ6: Οι Σχέσεις Ηγέτη – μέλους επηρεάζουν θετικά την Αποδοτικότητα	Επιβεβαίωση
Υ7: Η Συνοχή επηρεάζει θετικά την ομαδική δέσμευση	Επιβεβαίωση

Y8: Η Συνοχή επηρεάζει θετικά την Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης	Επιβεβαίωση
Y9: Η Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης επηρεάζει θετικά την ομαδική δέσμευση.	Απόρριψη
Y10: Η Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης επηρεάζει θετικά την Αποδοτικότητα.	Επιβεβαίωση
Y11: Η Ομαδική Δέσμευση επηρεάζει θετικά την Αποδοτικότητα.	Επιβεβαίωση

Πίνακας 4.6: Αποτελέσματα ελέγχου ερευνητικών υποθέσεων

Όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 4.6, οι ερευνητικές υποθέσεις Y1, Y6, Y7, Y8, Y10 και Y11, έγιναν αποδεκτές, η ερευνητική υπόθεση Y3 επιβεβαιώθηκε έμμεσα, ενώ οι ερευνητικές υποθέσεις Y2, Y4, Y5 και Y9, απορρίφθηκαν.

Από το τροποποιημένο μοντέλο που προέκυψε, παρατηρείται μία νέα προτεινόμενη υπόθεση που δείχνει άμεση συσχέτιση του παράγοντα «Εμπιστοσύνη» με τον παράγοντα «Ομαδική Δέσμευση». Η νέα αυτή υπόθεση διατυπώνεται όπως παρακάτω:

Η Εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά την Ομαδική Δέσμευση.

Σχετικά με τις αρχικές υποθέσεις που επιβεβαιώθηκαν έμμεσα, παρακάτω αναφέρεται η κάθε μία από αυτές με την συσχέτιση της.

Y1: Η εμπιστοσύνη επηρεάζει θετικά την Συνοχή με θετική συσχέτιση $r=0.51$

Y6: Οι Σχέσεις Ηγέτη – Μέλους επηρεάζουν θετικά την Αποδοτικότητα με θετική συσχέτιση $r=0.43$

Y7: Η Συνοχή επηρεάζει θετικά την ομαδική δέσμευση με θετική συσχέτιση $r=0,40$

Y8: Η Συνοχή επηρεάζει θετικά την Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης με θετική συσχέτιση $r=0.65$

Y10: Η Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης επηρεάζει θετικά την Αποδοτικότητα με θετική συσχέτιση $r=0.18$

Y11: Η Ομαδική Δέσμευση επηρεάζει θετικά την Αποδοτικότητα με θετική συσχέτιση $r=0.23$

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ερμηνείας στο τροποποιημένο μοντέλο, διακρίνεται στον παράγοντα «Πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης» με τιμή 42%.

4.3.3. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Το αναθεωρημένο μοντέλο που προέκυψε ανέδειξε μία νέα συσχέτιση ανάμεσα στους παράγοντες, ενώ παράλληλα επιβεβαίωσε ή ανέτρεψε τις αρχικές μας υποθέσεις. Στον Πίνακα 4.7 παρατίθεται η ανάλυση των σχέσεων αυτών, περιλαμβάνοντας τις άμεσες (Direct Effects), έμμεσες (Indirect Effects), καθώς και τις συνολικές (Total Effects) επιδράσεις μεταξύ των παραγόντων. Σημειώνεται πως στο Σχήμα 4.1 αποτυπώθηκαν μόνο οι συνολικές επιδράσεις από την ανάλυση των δεδομένων. Το σύνολο των πινάκων συσχετίσεων που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση, παρατίθεται στο Παράρτημα 3 της παρούσας.

		Εμπιστο- σύνη	Συνοχή	Προθ. Διαμ. Γνώσ.	Ομαδ. Δεσμευ- ση	ΣΗΜ
Συνοχή	D	0,512				
	I	0,000				
	T	0,512				
Προθ. Διαμ. Γνώσης	D	0,000	0,651			
	I	0,333	0,000			
	T	0,333	0,651			
Ομαδ. Δέσμευση	D	0,269	0,398	0,000		
	I	0,204	0,000	0,000		
	T	0,472	0,398	0,000		
Αποδοτικό- τητα	D	0,000	0,000	0,183	0,234	0,435
	I	0,050	0,026	0,000	0,000	0,000
	T	0,50	0,226	0,183	0,234	0,435

Πίνακας 4.7: Άμεσες και έμμεσες επιδράσεις δομικού μοντέλου

Ο παράγοντας της συνοχής έχει άμεση επίδραση στην εμπιστοσύνη με τιμή 0,512 και δεν καταγράφονται έμμεσες επιδράσεις. Αυτό δείχνει ότι η συνοχή μέσα στην ομάδα είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης, χωρίς να χρειάζονται άλλοι ενδιάμεσοι παράγοντες (Kline, 2016). Η σημασία της άμεσης αυτής σχέσης έγκειται στο ότι οι ομάδες με συνοχή τείνουν να παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των

μελών (Montani et al., 2023). Η συνολική επίδραση, ισοδύναμη με την άμεση, επιβεβαιώνει ότι η συνοχή επιδρά αποκλειστικά άμεσα στην εμπιστοσύνη.

Η πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης επηρεάζεται άμεσα από τη συνοχή (0,651) και έμμεσα από την εμπιστοσύνη (0,333), δίνοντας μια συνολική τιμή 0,651. Αυτή η δομή φανερώνει ότι η γνώση ρέει ευκολότερα μέσα σε συνοχή, ενώ η εμπιστοσύνη μπορεί να λειτουργεί ως έμμεσος καταλύτης (Baron & Kenny, 1986). Η παρουσία και της άμεσης και της έμμεσης επιρροής υποδεικνύει ότι οι ισχυροί δεσμοί εμπιστοσύνης και συνοχής ενισχύουν την προθυμία διαμοιρασμού γνώσης, επιβεβαιώνοντας θεωρητικά πρότυπα δικτύων γνώσης (Tsai, 2002).

Ο παράγοντας της ομαδικής δέσμευσης, επηρεάζεται άμεσα από την εμπιστοσύνη (0,269) και τη συνοχή (0,398), με μια έμμεση επίδραση της εμπιστοσύνης (0,204) και συνολική τιμή 0,472. Οι ισχυρές άμεσες επιδράσεις υποδηλώνουν ότι η αίσθηση ενότητας και εμπιστοσύνης σε μια ομάδα ενισχύει τη δέσμευση των μελών, κάτι που συμβαδίζει με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας. Οι έμμεσες επιδράσεις επιπλέον προσδίδουν βάθος στη σχέση εμπιστοσύνης και ομαδικής δέσμευσης, δείχνοντας πως η εμπιστοσύνη δημιουργεί συνθήκες για αφοσίωση μέσω ενδιάμεσων παραγόντων.

Τέλος, η αποδοτικότητα εξαρτάται από μια σύνθεση επιδράσεων. Έχει άμεσες επιδράσεις από την πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης (0,183), την ομαδική δέσμευση (0,234) και τις Σχέσεις Ηγέτη - Μέλους (0,435). Εμφανίζονται έμμεσες επιδράσεις από την εμπιστοσύνη (0,050) και την συνοχή (0,026), επιβεβαιώνοντας έτσι τη σημασία των παραμέτρων αυτών στην αποδοτικότητα (Mathieu et al., 2008). Οι τιμές συνολικής επίδρασης υπογραμμίζουν τη συνεισφορά της συνοχής και της ομαδικής δέσμευσης στην αποδοτικότητα, όπως αναλύεται σε πρότυπα οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ενότητα 5.1. Γενική σύνοψη της διπλωματικής εργασίας

Η συγκεκριμένη εργασία διεξήχθη με σκοπό να εξετάσει την επίδραση της εμπιστοσύνης στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μέλους στην ομαδική συνοχή και στην τελική απόδοση της ομάδας. Το δείγμα της έρευνας περιέλαβε 112 εργαζόμενους από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς, οι οποίοι αντλήθηκαν μέσω διαδικτυακών πλατφορμών όπως το LinkedIn και το Facebook, καθώς και με email. Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε με στόχο την ποικιλομορφία σε επαγγελματικούς κλάδους, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα θα είναι γενικεύσιμα σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε με βάση θεωρητικές προσεγγίσεις και προηγούμενες έρευνες γύρω από τη δυναμική των σχέσεων ηγέτη-μέλους και την έννοια της εμπιστοσύνης. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από έντεκα ενότητες με κλειστού τύπου ερωτήσεις που αποσκοπούσαν στη συλλογή δεδομένων για τη μέτρηση βασικών διαστάσεων όπως η εμπιστοσύνη (τόσο η συναισθηματική όσο και η γνωστική), η ομαδική συνοχή, η πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης και η αφοσίωση στην ομάδα.

Στην πρώτη ενότητα συλλέχθηκαν δημογραφικά στοιχεία (όπως ηλικία, φύλο, χρόνια εργασιακής εμπειρίας και τρέχουσα θέση εργασίας), ενώ οι υπόλοιπες δέκα ενότητες αφορούσαν βασικές διαστάσεις της έρευνας. Οι ερωτήσεις σχετικά με την εμπιστοσύνη και την ομαδική συνοχή επικεντρώνονταν στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τη σχέση με τον ηγέτη τους και το επίπεδο συνεργασίας στην ομάδα τους. Η πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης αξιολογήθηκε με βάση την προθυμία των μελών να μοιράζονται πληροφορίες, ενώ η αφοσίωση στην ομάδα εστιάστηκε στο αίσθημα υποστήριξης και στον επαγγελματικό σεβασμό που επικρατεί μεταξύ των μελών.

Για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των εργαλείων μέτρησης, χρησιμοποιήθηκε η παραγοντική ανάλυση, η οποία είναι σημαντική για την απομόνωση των διαστάσεων που μετρούν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Στην ανάλυση αυτή, εξετάστηκε ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), ο οποίος μέτρησε την επάρκεια του δείγματος. Ο υψηλός δείκτης KMO επιβεβαίωσε ότι το δείγμα ήταν κατάλληλο για την παραγοντική ανάλυση, ενώ το Bartlett's test of sphericity έδειξε ότι οι ερωτήσεις του

ερωτηματολογίου ήταν σχετικές και στατιστικά συνδεδεμένες.

Ακολουθώντας τη διερευνητική παραγοντική ανάλυση, εφαρμόστηκαν δομικές εξισώσεις (Structural Equation Modeling) για να ελεγχθούν οι υποθέσεις της έρευνας. Οι δομικές εξισώσεις είναι κατάλληλες για την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των μετρήσιμων και λανθάνουσων μεταβλητών, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα να εξεταστούν περίπλοκες σχέσεις όπως η αλληλεπίδραση μεταξύ εμπιστοσύνης, ομαδικής συνοχής και συνολικής απόδοσης. Με τη βοήθεια του λογισμικού SPSS και AMOS, έγινε έλεγχος της καλής προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα, το οποίο υπογράμμισε τις αλληλεξαρτήσεις των ερευνητικών παραγόντων.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και μέλους συνδέεται άμεσα με την ομαδική συνοχή και την πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης, με την υψηλή εμπιστοσύνη να ενισχύει την επικοινωνία και την προθυμία των μελών να συμβάλουν ενεργά στις ανάγκες της ομάδας. Οι διαστάσεις της συναισθηματικής και της γνωστικής εμπιστοσύνης εξετάστηκαν ξεχωριστά, με τη συναισθηματική εμπιστοσύνη να έχει ισχυρότερη θετική επίδραση στην πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης και την επαγγελματική δέσμευση των μελών. Συγκεκριμένα, τα μέλη που είχαν ισχυρότερη συναισθηματική εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη τους έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία να μοιραστούν πληροφορίες και να συμμετέχουν στις ομαδικές δραστηριότητες.

Επιπλέον, η ανάλυση υπογράμμισε ότι η ομαδική συνοχή, ως αποτέλεσμα υψηλής εμπιστοσύνης, συμβάλλει άμεσα στην ατομική και συλλογική απόδοση της ομάδας. Η ισχυρή ομαδική συνοχή δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου τα μέλη αισθάνονται υποστήριξη και αναγνώριση, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Επίσης, τα δεδομένα ανέδειξαν ότι η πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης, η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εμπιστοσύνη, λειτουργεί ως σημαντικός παράγοντας βελτίωσης της συνολικής απόδοσης της ομάδας.

Από την παρούσα εργασία, προέκυψαν συμπεράσματα σχετικά με τη σημασία της εμπιστοσύνης στις σχέσεις ηγέτη-μέλους και την επιρροή της στην ομαδική συνοχή και στην απόδοση. Επιβεβαιώθηκε ότι η εμπιστοσύνη, ιδιαίτερα όταν βασίζεται στη συναισθηματική σύνδεση, παίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση ενός υποστηρικτικού και συνεργατικού κλίματος. Η επαγγελματική δέσμευση και η πρόθεση για διαμοιρασμό γνώσης αναδείχθηκαν ως βασικά στοιχεία που συνδέονται με την αποτελεσματική επικοινωνία και την παραγωγικότητα των ομάδων.

Τα ευρήματα καταδεικνύουν επίσης την ανάγκη για ηγέτες που επιδιώκουν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα εμπιστοσύνης, καθώς οι ομάδες που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και συνοχής είναι καλύτερα εξοπλισμένες για την επίτευξη κοινών στόχων και την αντιμετώπιση προκλήσεων. Αυτή η κατανόηση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν τη συνεργασία και την απόδοση των ομάδων τους, καθώς αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο της εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σχέσεις εντός του εργασιακού χώρου.

Τέλος, από την μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας, προτείνεται ότι η εμπιστοσύνη και η ομαδική συνοχή θα μπορούσαν να εξεταστούν περαιτέρω σε σχέση με διαφορετικά πολιτισμικά και εργασιακά περιβάλλοντα, ώστε να αποσαφηνιστεί ο ρόλος των πολιτισμικών διαφορών στη δυναμική της ομάδας. Η έρευνα που διεξήχθη για την συγκεκριμένη εργασία, ενισχύει από μέρους της την υπάρχουσα βιβλιογραφία, υποδεικνύοντας τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών ως μέσου ανάπτυξης εμπιστοσύνης και βελτίωσης της συνολικής αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Ενότητα 5.2. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Μετά τον σχεδιασμό του αρχικού εννοιολογικού πλαισίου και την διατύπωση των αρχικών ερευνητικών υποθέσεων και την εξέταση αυτών, οι περισσότερες επιβεβαιώθηκαν άμεσα, κάποιες έμμεσα και ορισμένες απορρίφθηκαν. Τελικά, το εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο εξετάστηκε για πρώτη φορά, αποδείχθηκε να έχει ικανοποιητική ερμηνευτική ισχύ. Παρακάτω ερμηνεύονται να αποτελέσματα καθενός παράγοντα.

- **Εμπιστοσύνη (Trust)**

Η «Εμπιστοσύνη» παίζει βασικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μέλους, καθώς αποτελεί θεμέλιο για την ομαλή συνεργασία και την ανάπτυξη θετικής δυναμικής εντός της ομάδας (Jin et al., 2023). Διασπάται σε δύο υποπαράγοντες: τη Συναισθηματική και τη Γνωστική Εμπιστοσύνη (Colombo et al., 2022). Η Συναισθηματική Εμπιστοσύνη, με υψηλή ερμηνευτική ισχύ ($r = 0,808$), αναδεικνύει τον αντίκτυπο της προσωπικής σύνδεσης στην ενίσχυση της ομαδικής δέσμευσης. Η Γνωστική Εμπιστοσύνη, η οποία βασίζεται στην αξιοπιστία και τις ικανότητες του ηγέτη, παρουσιάζει ισχύ $r = 0,671$. Η ισχυρή συναισθηματική σύνδεση μεταξύ ηγέτη και μέλους ενθαρρύνει την αμοιβαία κατανόηση, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη που απαιτείται για τη συλλογική πρόοδο και την επίτευξη στόχων (Gao et al., 2023).

- Συνοχή (Cohesion)

Η «Συνοχή» αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σταθερότητα και τη συνεργασία εντός της ομάδας, αποδεικνύοντας την αξία της αλληλοϋποστήριξης και της κοινής κατεύθυνσης (Grossman et al., 2017). Η ερμηνευτική ισχύς της συνοχής είναι ιδιαίτερα υψηλή ($r = 0,825$), επισημαίνοντας ότι τα μέλη που αισθάνονται υποστήριξη είναι πιο πιθανό να συνεισφέρουν ενεργά στην ομάδα. Η συνοχή οδηγεί σε ένα συνεργατικό περιβάλλον, όπου οι προσωπικές δεσμεύσεις συνδέονται με τους κοινούς στόχους, μειώνοντας τις συγκρούσεις και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα (Santoro et al., 2020). Οι ομάδες με ισχυρή συνοχή έχουν αυξημένη αντοχή στις πιέσεις και τις δυσκολίες, καταφέροντας να διατηρούν την αποδοτικότητα και τη δέσμευση των μελών τους (Beal et al., 2003).

- Σχέσεις Ηγέτη-Μέλους (Leader-Member Exchange - LMX)

Ο παράγοντας «Σχέσεις Ηγέτη-Μέλους» περιλαμβάνει τους υποπαράγοντες Επηρεασμό, Αφοσίωση, Συμβολή και Επαγγελματικό Σεβασμό (Liden, Wayne & Stilwell, 1993). Κάθε υποπαράγοντας προσθέτει διαφορετική αξία στις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μέλους. Ο Επηρεασμός ($r = 0,802$) αντικατοπτρίζει τη θετική επίδραση των προσωπικών σχέσεων στην προθυμία συμμετοχής των μελών. Η Αφοσίωση, με την υψηλότερη ερμηνευτική ισχύ ($r = 0,876$), υποδηλώνει ότι οι δεσμοί εμπιστοσύνης ενθαρρύνουν την προσωπική δέσμευση των μελών στην ομάδα. Η Συμβολή και ο Επαγγελματικός Σεβασμός συμβάλλουν στη δημιουργία μιας υγιούς εργασιακής σχέσης, ενισχύοντας το αίσθημα αναγνώρισης και αλληλοσεβασμού που καλλιεργεί τη θετική ομαδική αλληλεπίδραση (Tse et al., 2018, Rockstuhl et al., 2020).

- Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης (Knowledge Sharing Intention)

Η «Πρόθεση Διαμοιρασμού Γνώσης» είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της μάθησης και της καινοτομίας εντός της ομάδας, καθώς διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών. Με την υψηλότερη ερμηνευτική ισχύ ($r = 0,934$), η πρόθεση για διαμοιρασμό γνώσης αντικατοπτρίζει την ισχυρή σύνδεση με την εμπιστοσύνη (Zhang et al., 2022). Όταν τα μέλη αισθάνονται ότι έχουν την υποστήριξη και την κατανόηση του ηγέτη τους, είναι πιο διατεθειμένα να μοιράζονται πολύτιμες γνώσεις, κάτι που συμβάλλει στη συνολική απόδοση και ευελιξία της ομάδας (Montani et al., 2023). Η ενίσχυση της διαμοιρασμού γνώσης προωθεί έναν συνεχώς εξελισσόμενο εργασιακό χώρο με βελτιωμένες στρατηγικές απόδοσης (Liu et al., 2018).

- Ομαδική Δέσμευση (Team Commitment)

Η «Ομαδική Δέσμευση» αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα μέλη αισθάνονται αφοσιωμένα στους στόχους της ομάδας και τη συλλογική επιτυχία. Με ερμηνευτική ισχύ ($r = 0,784$), η δέσμευση υποδεικνύει μια ουσιαστική σύνδεση μεταξύ εμπιστοσύνης και αφοσίωσης, που συμβάλλει στην αίσθηση του «ανήκειν» και στην ανάληψη ευθύνης απέναντι στην ομάδα (Wu et al., 2019). Τα μέλη που αισθάνονται δεσμευμένα είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν αντοχή και συνέπεια, υποστηρίζοντας τους στόχους της ομάδας σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Η δέσμευση είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη μιας σταθερής ομάδας με συνεχή βελτίωση στην αποδοτικότητα (Liu et al., 2018).

- Αποδοτικότητα (Performance)

Η «Αποδοτικότητα» είναι ο τελικός παράγοντας που επηρεάζεται από τους προηγούμενους παράγοντες, λειτουργώντας ως δείκτης της συνολικής επιτυχίας της ομάδας. Με μέση ερμηνευτική ισχύ ($r = 0,738$), η αποδοτικότητα αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο η εμπιστοσύνη, η συνοχή και η δέσμευση συμβάλλουν στη βελτίωση της συλλογικής απόδοσης. Η παρουσία ισχυρής εμπιστοσύνης και δέσμευσης δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, στο οποίο τα μέλη συνεργάζονται αποτελεσματικά, οδηγώντας σε θετικά αποτελέσματα και υψηλή παραγωγικότητα (Mathieu et al., 2008). Η αποδοτικότητα ενισχύεται περαιτέρω από την ειλικρινή διαμοιρασμό γνώσης και την αφοσίωση των μελών, καθιστώντας την ομάδα ανταγωνιστική και ευέλικτη (Montani et al., 2023).

Ενότητα 5.3. Επίδραση των αποτελεσμάτων στη διοικητική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Η εργασία αυτή εξετάζει την επίδραση της εμπιστοσύνης στις σχέσεις ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange - LMX) και τη συμβολή της στη συνοχή και αποδοτικότητα της ομάδας εργασίας, καθώς και την ευρύτερη διοικητική λειτουργία των επιχειρήσεων. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξανόμενες προκλήσεις, η εμπιστοσύνη και η συνοχή αναδεικνύονται ως βασικοί παράγοντες για την ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας και απόδοσης (Havsteen et al., 2023). Η ανάλυση βασίζεται σε βασικά ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη και εξετάζει πώς η εμπιστοσύνη ενισχύει τη διαφάνεια, την επικοινωνία και τη συνοχή, συμβάλλοντας τελικά στη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Η εμπιστοσύνη αποτελεί κρίσιμο στοιχείο στις σχέσεις ηγέτη-μέλους. Σύμφωνα με τα

ευρήματα της έρευνας, η εμπιστοσύνη ενισχύει την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία εντός των ομάδων, προάγοντας ένα περιβάλλον ασφάλειας και υποστήριξης. Ο ρόλος της ηγεσίας στη δημιουργία και διατήρηση της εμπιστοσύνης είναι καθοριστικός, καθώς η συνέπεια, η διαφάνεια και η δικαιοσύνη εκ μέρους του ηγέτη καλλιεργούν την ασφάλεια που αισθάνονται τα μέλη και οδηγούν στην ανοιχτή επικοινωνία και στην πρόθεση για συνεργασία (Kend et al., 2024).

Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και στην γνωστικότητα (affective και cognitive trust), αποτελεί κεντρικό σημείο για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Η εμπιστοσύνη που προκύπτει από τη συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην κατανόηση των συναισθημάτων και των ανησυχιών των μελών της ομάδας, διευκολύνοντας την επικοινωνία και την υποστήριξη. Παράλληλα, η εμπιστοσύνη που βασίζεται στη γνωστικότητα, η οποία στηρίζεται στην αξιοπιστία και στην αντικειμενική αξιολόγηση, ενισχύει τη σταθερότητα και τη συνοχή στην ομάδα. Σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα, όπου οι αποφάσεις βασίζονται σε αντικειμενικά δεδομένα και αποδείξεις, αυτή η μορφή εμπιστοσύνης βοηθά να καλλιεργηθούν σχέσεις που αντέχουν σε καταστάσεις κρίσης και εξασφαλίζουν υψηλή απόδοση (Gao et al., 2023).

Η συνοχή της ομάδας με την σειρά της, όπως προκύπτει από την έρευνα, είναι στενά συνδεδεμένη με την εμπιστοσύνη που υπάρχει στις σχέσεις ηγέτη-μέλους. Σε επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη ισχυρών δεσμών εμπιστοσύνης, οι ομάδες έχουν μεγαλύτερη συνοχή και υψηλότερη αποδοτικότητα. Η συνοχή, ως η αίσθηση του ανήκειν και της δέσμευσης των μελών της ομάδας στους κοινούς στόχους, αποτελεί θεμέλιο για τη λειτουργικότητα και τη σταθερότητα της ομάδας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ανήκουν σε ένα ασφαλές περιβάλλον όπου οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται, ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (Imam & Zaheer, 2021).

Η έλλειψη εμπιστοσύνης, από την άλλη, οδηγεί σε διαταραχή της συνοχής, σύγκρουση και απομόνωση των μελών. Ένας ηγέτης που δεν αναγνωρίζει ή δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μελών μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της αλληλεγγύης και της συνεργασίας, ενώ τα μέλη τείνουν να αποσύρονται και να λειτουργούν πιο ατομιστικά. Αυτή η δυσλειτουργία έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητας και μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα της ομάδας να πετύχει τους στόχους της (Dirks & Ferrin, 2001).

Η δημιουργία και διατήρηση της εμπιστοσύνης, είναι μια σταδιακή διαδικασία, που απαιτεί

από τον ηγέτη συνέπεια και ακεραιότητα. Για τη διοίκηση, η ενσωμάτωση στρατηγικών που ενισχύουν την εμπιστοσύνη, συμβάλει σε θεμελιώδεις βελτιώσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα και την αποδοτικότητα (Chiniara et al., 2018).

Ο ηγέτης μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη με αρκετούς τρόπους. Για παράδειγμα, η σαφής, ανοιχτή και διαφανής επικοινωνία από τον ηγέτη μειώνει την αβεβαιότητα και αυξάνει την εμπιστοσύνη των μελών. Όταν οι ηγέτες μοιράζονται πληροφορίες και είναι ειλικρινείς σχετικά με τις προκλήσεις και τις επιτυχίες, καλλιεργούν μια αίσθηση αλληλεγγύης. Επιπλέον, η ανάθεση ευθυνών και η παροχή αυτονομίας στους εργαζόμενους βοηθούν στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και στην ενίσχυση της δέσμευσής τους (Colombo et al., 2022).

Οι ηγέτες που αναγνωρίζουν τις προσπάθειες και τις ανάγκες των μελών της ομάδας και παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη, ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας. Όταν οι αποφάσεις της διοίκησης είναι διαφανείς και κατανοητές, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν τις στρατηγικές και να αισθάνονται μέρος των επιτυχιών της επιχείρησης (Greimel et al., 2023).

Η διοικητική λειτουργία επηρεάζεται βαθιά από την οργανωτική κουλτούρα, η οποία καθορίζει τις αξίες, τους κανόνες και τις συμπεριφορές στον χώρο εργασίας. Μια οργανωτική κουλτούρα που δίνει έμφαση στην εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και την υποστήριξη προάγει την καινοτομία και την αποδοτικότητα. Οι επιχειρήσεις που καλλιεργούν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και συνοχής, έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζόμενους, να ενισχύσουν την αφοσίωση των εργαζομένων και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους (Jin et al., 2023).

Η διατήρηση υψηλών επιπέδων εμπιστοσύνης προάγει επίσης ένα εργασιακό περιβάλλον που αντέχει στις αλλαγές. Σε καταστάσεις κρίσης ή αβεβαιότητας, οι ομάδες με υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης είναι πιο πιθανό να παραμείνουν ενωμένες και να ανταποκριθούν θετικά στις προκλήσεις. Η διατήρηση της εμπιστοσύνης βοηθά στην αποτροπή του άγχους και της δυσαρέσκειας, ενώ προάγει την ανθεκτικότητα και τη διάθεση για συνεργασία (Klime, 2016).

Τέλος, οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της συνοχής ωφελούνται σε πολλαπλά επίπεδα. Οργανισμοί με υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης επιτυγχάνουν υψηλότερη απόδοση, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο άνετα και

αφοσιωμένοι στον ρόλο τους, γεγονός που πρέπει να αποτελεί αντικειμενικό στόχο κάθε οργανισμού ή επιχείρησης (Lee et al., 2023).

Ενότητα 5.4. Περιορισμοί της μελέτης και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

Η παρούσα εμπειρική έρευνα υιοθέτησε συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση για να διασφαλίσει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της. Όπως σε κάθε ερευνητικό έργο, έτσι και εδώ υπάρχουν περιορισμοί που συνοδεύουν την ανάλυση των δεδομένων.

Παρότι το επιλεγμένο δείγμα θεωρείται επαρκώς αντιπροσωπευτικό, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να περιλάβουν μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων, ώστε να αποδοθούν με μεγαλύτερη ακρίβεια οι απόψεις εργαζομένων τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Ένα μεγαλύτερο δείγμα θα επιτρέψει την ακριβέστερη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών (όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης), των απαντήσεων και της σημαντικότητας των υπό μελέτη παραγόντων (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). Επιπλέον, μια εστιασμένη έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί μόνο σε έναν από τους δύο τομείς – είτε τον δημόσιο είτε τον ιδιωτικό.

Η συλλογή των δεδομένων βασίστηκε σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, στο οποίο χρησιμοποιήθηκαν αντικειμενικές κλίμακες αξιολόγησης (Cooper & Schindler, 2006), ενώ δόθηκαν σαφείς οδηγίες στους συμμετέχοντες για να εξασφαλιστεί η κατανόηση των ερωτήσεων και η παροχή αξιόπιστων και αμερόληπτων απαντήσεων.

Το υπό εξέταση ερευνητικό μοντέλο αντλεί έμπνευση από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και έχει επιβεβαιωθεί η εγκυρότητά του. Παρά ταύτα, προτείνεται στους μελλοντικούς ερευνητές, για ενίσχυση της ακρίβειας των ευρημάτων, να συμπεριλάβουν και πρωτογενή δεδομένα, όπως ομάδες εργασίας και συνεντεύξεις με εργαζόμενους. Η χρήση ενός πολυεπίπεδου ερευνητικού σχεδιασμού (Kloutsiniotis & Mihail, 2020) καθίσταται σημαντική για τη βελτίωση της αξιοπιστίας του μοντέλου και μπορεί να υποστηρίξει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των παραγόντων που επιδρούν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Έτσι, θα ενισχυθεί η συνολική εγκυρότητα των συμπερασμάτων και θα παραχθούν πιο εμπειριστατωμένες ερευνητικές προτάσεις.

Παρόλο που αρκετές έρευνες έχουν αναδείξει τη σημασία της εμπιστοσύνης στην ηγεσία, υπάρχουν πολλά ακόμα να εξερευνηθούν. Μερικές καίριες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα περιλαμβάνουν τη διερεύνηση του πώς χτίζεται και διατηρείται η εμπιστοσύνη σε

διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια, τις μεθόδους που εφαρμόζονται για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης όταν αυτή κλονίζεται, καθώς και τον ρόλο της ψηφιακής τεχνολογίας στην ανάπτυξη και διατήρηση της εμπιστοσύνης σε απομακρυσμένες ομάδες (Greimel et al., 2023).

Είναι σημαντικό να μελετηθεί η διαδικασία μέσα από την οποία αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας σε διαφορετικούς οργανισμούς και πολιτισμούς. Καθώς η εμπιστοσύνη είναι μια πολυδιάστατη έννοια, απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να κατανοηθούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της, όπως οι αξίες, οι επικοινωνιακές δεξιότητες του ηγέτη, η αμεσότητα της επικοινωνίας, και η συνέπεια των λόγων και των πράξεων του ηγέτη. Μια συγκριτική μελέτη σε διεθνές επίπεδο θα μπορούσε να προσφέρει ενδιαφέροντα ευρήματα σχετικά με το πώς διαφοροποιείται η εμπιστοσύνη ανάλογα με τον πολιτισμό και τον τύπο ηγεσίας (Rockstuhl et al., 2020).

Επίσης, προτείνεται να μελετηθούν οι στρατηγικές αποκατάστασης της εμπιστοσύνης, καθώς είναι πιθανό αυτή να κλονιστεί σε κρίσιμες περιόδους. Η κατανόηση των παραγόντων που επιδρούν στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης μετά από μια διαφωνία ή σύγκρουση αποτελεί σημαντικό πεδίο για τους ερευνητές. (Imam et al., 2021) Μπορούν να εξεταστούν πρακτικές όπως η ειλικρινής απολογία, η ανάληψη ευθύνης και η διαφάνεια, καθώς και οι μακροχρόνιες προσπάθειες του ηγέτη να επαναφέρει τη συνοχή στην ομάδα.

Τέλος, η ψηφιακή εποχή έχει φέρει νέες προκλήσεις και ευκαιρίες για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης σε ομάδες που λειτουργούν εξ αποστάσεως. Με την αύξηση της τηλεργασίας, η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε ηγέτες και μέλη αντιμετωπίζει προκλήσεις που αφορούν την απουσία φυσικής παρουσίας και άμεσης επαφής (BenSedrine et al., 2021). Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στον ρόλο της τεχνολογίας στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και τη δημιουργία νέων τρόπων αλληλεπίδρασης, όπως η χρήση ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας και η δημιουργία εικονικών συνευρέσεων. Αυτή η πτυχή της έρευνας είναι ιδιαίτερα επίκαιρη, καθώς πολλές επιχειρήσεις στρέφονται σε υβριδικά ή πλήρως απομακρυσμένα μοντέλα εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωση Βιβλιογραφία

Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.

Alexander, D., Bloom, G. A., Bentzen, M., & Kenttä, G. (2024). Exploring the experiences and perceptions of coaches, athletes, and integrated support teams towards the management of three national Paralympic teams. *Psychology of Sport and Exercise*, 71, 102588.

Badrinarayanan, V. (2024). Trust building strategies for virtual leaders in the post pandemic era. *Project Leadership and Society*, 100126.

Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). Team-member exchange and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 353–368.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567.

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244.

Ben Sedrine, S., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, 40(5), 365-388.

Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113–1132.

- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., & Lee, J.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The Measurement of Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Fitness Information Technology*.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24(2), 168-188.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). *Business research methods* (Vol. 9). McGraw-Hill.
- Colombo, S., & Giacalone, S. (2022). Trust in the Leader, Organizational Commitment, and Nurses' Intention to Leave. *MDPI*.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225–244.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104-1120.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175-186.
- Forsyth, D. R. (2018). *Group Dynamics* (7th ed.). Cengage Learning.
- Gao, X., Liang, Y., & Wang, L. (2023). The Impact of Trust on Knowledge Sharing in Teams: A Cognitive-Affective Perspective. *Journal of Organizational Psychology*.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Greimel, E., Mathies, C., & Tang, R. (2023). Trust in leader-member relationships in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 52(1), 85-94.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.

- Grossman, R., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2017). Team cohesion measurement and evaluation in group dynamics. *Research on Managing Groups and Teams*, 17, 147–180.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307–338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Havsteen-Franklin, D., de Knoop, J., Agtarap, T., Hackett, S., & Haeyen, S. (2023). Evaluation of an arts therapies approach to team development for non-acute healthcare teams in low control and high-pressure environments. *The Arts in Psychotherapy*, 83, 102003.
- Hinds, P., Patterson, M., & Pfeffer, J. (2001). Bothered by abstraction: The effect of expertise on knowledge transfer and subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1232-1243.
- Hoch, J. E. (2013). *Shared leadership and innovation: A cross-level analysis*. Emerald Insight.
- Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion, and trust in the team. *International Journal of Project Management*.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (2nd ed.). Houghton Mifflin.
- Jin, H., Smith, R., & Han, S. (2023). Affective and Cognitive Trust in Leader–Member Exchange Relationships and Their Impact on Team Dynamics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Kim, T., & Lee, G. (2020). Knowledge sharing and innovative work behavior: The role of employee task knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 240-257.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38, 565–579.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375).
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Las-Hayas, A., Palací, F. J., Bernabé, M., Morales, F. J., & Haslam, A. (2020). Team efficiency in organizations: A group perspective on initiative. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1926.
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8).
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liu, H., & Li, G. (2018). Linking Transformational Leadership and Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Perceived Team Goal Commitment and Perceived Team Identification. *Frontiers in Psychology*, 9, 1331.
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McAllister Daniel J. (1995). *The Academy of Management Journal* 38, No. 1 (Feb., 1995), pp. 24-59 (36 pages)
- Montani, F., Setti, I., & Ingusci, E. (2023). Team Learning Climate and Innovation Performance: A Mediated Analysis of Knowledge Integration Capability. *Frontiers in Psychology*, 14, 4567.

- Rockstuhl, T., Dulebohn, J.H., Ang, S., & Shore, L.M. (2020). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates and outcomes. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 879-905.
- Rózycka, M. (2023). Trust in startups implementing foreign expansion: Leader's perspective. *Procedia Computer Science*, 225, 4119-4130.
- Ryan, S. (2012). The relationship between shared vision, cohesion, role clarity, mutual trust, and transformational leadership within a team setting (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Santoro, J. M., Dixon, A. J., Chang, C.-H., & Kozlowski, S. W. J. (2020). Measuring and Monitoring the Dynamics of Team Cohesion. *Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice*. Emerald Group Publishing.
- Shao, B. (2024). The leader affect revolution reloaded: Toward an integrative framework and a robust science. *The Leadership Quarterly*, 101756.
- Tang, B., Han, Y., He, G., & Li, X. (2024). The chain mediating effect of shared leadership on team innovation. *Heliyon*, 10(3).
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Tse, H.H.M., Huang, X., & Lam, W. (2018). Leader-member exchange and coworker relationships: Implications for peer coworker support, leader outcomes, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 84-101.
- Umuteme, O. M., & Adegbite, W. M. (2023). Mitigating the impact of cross-culture on project team effectiveness in the Nigerian oil and gas industry: The mediating role of organizational culture and project leadership. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100653.
- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1).
- Wang, C., Yao, J., & Gao, L. (2024). How do leaders' positive emotions improve employees' psychological safety in China? The moderating effect of leader-member exchange. *Heliyon*, 10(3).

Worley, J. T., Harenberg, S., & Vosloo, J. (2020). The relationship between peer servant leadership, social identity, and team cohesion in intercollegiate athletics. *Psychology of Sport and Exercise*, 49, 101712.

Wu, A., Liu, Y., & Ma, Y. (2019). The Role of Team Commitment in Knowledge Sharing and Innovation: The Mediating Effect of Knowledge Integration. *Journal of Business Research*, 104, 500-512.

Xu, Z., Gong, J., Qu, Y., & Sun, X. (2023). Using leader affiliative humor to encourage employee knowledge sharing: The multilevel role of knowledge sharing self-efficacy and team psychological safety. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100408.

Yang, Y. K., & Lin, W. S. (2023). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 110-119.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Δημητριάδης, Ε. (2010), *Στατιστικές Εφαρμογές με SPSS 17.0 και Lisrel 8.7*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Χαλικιάς Μ., Μανωλέσσου Α., Λάλου Π., (2015) «Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στην Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS Statistics», kallipos.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ:**ΓΙΑ ΤΟΝ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΓΕΤΗ - ΜΕΛΟΥΣ
(ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ) ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΥΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ
ΣΥΝΟΧΗ**

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος μιας ερευνητικής προσπάθειας του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης της Πολυτεχνικής Σχολής του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η άντληση πληροφοριών, η εξαγωγή συμπερασμάτων, καθώς και η κατανόηση του ρόλου της εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται σε μια ομάδα εργασίας μεταξύ του ηγέτη και των μελών και πως αυτή επιδρά στην ομαδική συνοχή.

Σας διαβεβαιώνουμε ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση και τα **προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά.**

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμμετοχή σας και για το χρόνο σας.

Σε περίπτωση που επιθυμείτε να σας αποσταλούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, είτε θέλετε οποιαδήποτε διευκρίνιση, παρακαλώ επικοινωνήστε με τον κύριο Θεοφίλου Αλέξανδρο, στο email alexthfl@gmail.com.

Οδηγίες:

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί από οποιονδήποτε εργαζόμενο, τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, σε οποιονδήποτε κλάδο και οποιασδήποτε βαθμίδας διοικήσεως.

Δήλωση προστασίας προσωπικών δεδομένων: Τα προσωπικά δεδομένα των ερωτώμενων δεν καταγράφονται σε ηλεκτρονικά, ή άλλα, αρχεία. Χρησιμοποιούνται, μονάχα, για επιβεβαίωση της διαδικασίας συλλογής δεδομένων. Τα ερωτηματολόγια καταστρέφονται μετά το τέλος της έρευνας.

Με εκτίμηση,

Αλέξανδρος Θεοφίλου

Φόρμα συγκατάθεσης

Οι ερευνητές και το Πανεπιστήμιο δεσμεύονται ότι θα τηρηθεί **πλήρης εμπιστευτικότητα** για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας. Όλες οι πληροφορίες που συλλέγονται για εσάς και από εσάς κατά τη διάρκεια της έρευνας, θα παραμείνουν **αυστηρά εμπιστευτικές** και θα είναι προσβάσιμες μόνο στα μέλη της ερευνητικής ομάδας.

Ηλεκτρονική συγκατάθεση:

Επιλέγοντας "Συμφωνώ", δέχεστε ότι: (α) Συμφωνείτε να συμμετάσχετε οικειοθελώς και εθελοντικά στην παρούσα έρευνα, (β) Είστε άνω των 18 ετών.

Ενότητα 1: Δημογραφικά Στοιχεία

Α. Προσωπικά Στοιχεία	
1. Φύλο:	a. Άνδρας <input type="checkbox"/> b. Γυναίκα <input type="checkbox"/>
2. Ηλικία:	a. 18-20 <input type="checkbox"/> b. 21-30 <input type="checkbox"/> c. 31-40 <input type="checkbox"/> d. 41-50 <input type="checkbox"/> 51 και άνω <input type="checkbox"/>
3. Εκπαίδευση:	a. Γυμνάσιο/Λύκειο <input type="checkbox"/> b. ΙΕΚ <input type="checkbox"/> c. ΑΕΙ-ΤΕΙ <input type="checkbox"/> d. Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>
4. Εργασιακή Εμπειρία:	a. 0-5 έτη <input type="checkbox"/> b. 6-15 έτη <input type="checkbox"/> c. 16-25 έτη <input type="checkbox"/> d. 26 και άνω <input type="checkbox"/>
Β. Πληροφορίες Οργανισμού	
1. Θέση	a. Διοικητικό Στέλεχος (έχω υφισταμένους) <input type="checkbox"/> b. Εργαζόμενος (έχω μόνο προϊστάμενους) <input type="checkbox"/>
Εργασίας	
2. Αριθμός εργαζομένων	a. 1-9 <input type="checkbox"/> b. 10-49 <input type="checkbox"/> c. 50-249 <input type="checkbox"/> d. 250 και άνω <input type="checkbox"/>

Ενότητα 2: Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη

Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1: συμφωνώ απόλυτα, 5: διαφωνώ απόλυτα)	1	2	3	4	5
C1. Με βάση το υπόβαθρο του προϊστάμενου μου, δεν έχω λόγο να αμφιβάλλω σχετικά με την προθυμία του να εργαστεί.					
C2. Οι άνθρωποι τείνουν να ανησυχούν περισσότερο για την απόδοση του προϊστάμενου τους όταν γνωρίζουν το υπόβαθρό του.					
C3. Μπορώ να βασιστώ στον προϊστάμενο μου σε περίπτωση που από αμέλεια δεν ολοκληρώσω μία εργασία μου.					
C4. Πολλοί εργαζόμενοι, παρά την απουσία οικειότητας με τον προϊστάμενο τους, τον νιώθουν σαν συνάδελφο.					
C5. Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν την απόδοση του προϊστάμενου τους, όταν γνωρίζουν το υπόβαθρό του.					

Ενότητα 3: Εμπιστοσύνη που βασίζεται στην γνωστικότητα

Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1: συμφωνώ απόλυτα, 5: διαφωνώ απόλυτα)	1	2	3	4	5
D1. Είμαι βέβαιος ότι ο προϊστάμενος μου θέλει να ακούει τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην εργασία μου.					
D2. Μπορώ να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με τον προϊστάμενό μου.					
D3. Θα κοστίσει πολύ και στους δύο μας αν εγώ ή ο προϊστάμενός μου μετακινηθούμε.					
D4. Μπορώ να μιλήσω ελεύθερα στον προϊστάμενό μου, για τα προβλήματα που αντιμετωπίζω στην εργασία μου.					
D5. Θα αισθανόμασταν απώλεια και οι δύο αν εγώ και ο προϊστάμενός μου, δεν δουλεύαμε πλέον μαζί.					

Ενότητα 4: Ομαδική Δέσμευση

Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1: συμφωνώ απόλυτα, 5: διαφωνώ απόλυτα)	1	2	3	4	5
E1. Θα ήμουν χαρούμενος αν δούλευα σε αυτόν την οργανισμό μέχρι να βγω στην σύνταξη.					
E2. Πραγματικά αισθάνομαι πώς τα E3. προβλήματα του οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικά μου.					
E3. Νιώθω πολύ ισχυρό το αίσθημα του ανήκειν στον οργανισμό που εργάζομαι.					
E4. Νιώθω συνδεδεμένος συναισθηματικά στον οργανισμό που εργάζομαι.					
E5. Νιώθω σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού που εργάζομαι.					
E6. Ο οργανισμός που εργάζομαι σημαίνει πολλά για μένα σε προσωπικό επίπεδο					

Ενότητα 5: Πρόθεση διαμοιρασμού γνώσης

Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1: συμφωνώ απόλυτα, 5: διαφωνώ απόλυτα)	1	2	3	4	5
F1. Θα μοιράζομαι τις εκθέσεις εργασίας μου και επίσημα έγγραφα πιο συχνά στο μέλλον, με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού μου.					
F2. Πάντα θα παρέχω τα τεχνικά μου εγχειρίδια τον τρόπο εργασίας μου και την μεθοδολογία μου στα μέλη του οργανισμού μου.					
F3. Έχω πρόθεση να μοιραστώ την εμπειρία μου ή την τεχνογνωσία μου με άλλα μέλη του οργανισμού μου, πιο συχνά στο μέλλον.					
F4. Πάντα θα παρέχω τις εργασιακές μου διασυνδέσεις σε όποιο μέλος του οργανισμού μου το ζητήσει.					
F5. Θα προσπαθήσω να μοιραστώ την τεχνογνωσία μου από τη δική μου εκπαίδευση ή κατάρτιση με άλλα μέλη του οργανισμού, με πιο αποτελεσματικό τρόπο					

Ενότητα 6: Ομαδική αποδοτικότητα

Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1: συμφωνώ απόλυτα, 5: διαφωνώ απόλυτα)	1	2	3	4	5
G1. Τα μέλη της ομάδας, τηρούν τις προθεσμίες εγκαίρως και χωρίς να τις εξαντλούν.					
G2. Τα μέλη της ομάδας, παρέχουν υλοποιήσιμες προτάσεις (μπορούν να πραγματοποιηθούν με ρεαλισμό).					
G3. Τα μέλη της ομάδας, μπορούν και διαχειρίζονται επιτυχώς προκλήσεις ή εμπόδια όποτε αυτά εμφανιστούν.					
G4. Τα μέλη της ομάδας, διαχειρίζονται αποδοτικά τον χρόνο τους μαζί σας ή με άλλα μέλη της εταιρίας.					

Ενότητα 7: LMX Παράγοντας "Επηρεασμός"

Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1: συμφωνώ απόλυτα, 5: διαφωνώ απόλυτα)	1	2	3	4	5
H1. Ο προϊστάμενός μου, μου αρέσει πολύ σαν προσωπικότητα.					

H2. Ο προϊστάμενός μου είναι ένας τύπος που θα μου άρεσε να είχα φίλο.					
H3. Ευχαριστιέμαι όταν δουλεύω με τον προϊστάμενό μου					

Ενότητα 8: LMX Παράγοντας "Αφοσίωση"

Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1: συμφωνώ απόλυτα, 5: διαφωνώ απόλυτα)	1	2	3	4	5
I1. Ο προϊστάμενός μου θα υπερασπιστεί τον τρόπο που εργάζομαι σε κάποιον ανώτερο του, ακόμα και αν δεν γνωρίζει ακριβώς το υπόψιν θέμα.					
I2. Ο προϊστάμενός μου θα με υπερασπιστεί αν κάποιος μου «επιτίθεται».					

Ενότητα 9: LMX Παράγοντας "Συμβολή"

Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1: συμφωνώ απόλυτα, 5: διαφωνώ απόλυτα)	1	2	3	4	5
J1. Εργάζομαι για τον προϊστάμενο μου πέρα απ' ότι καθορίζεται από την θέση εργασίας μου.					
J2. Είμαι πρόθυμος να καταβάλω επιπλέον προσπάθειες, πέρα από αυτές που συνήθως απαιτείται, για την προώθηση των συμφερόντων της ομάδας εργασίας μου.					

Ενότητα 10: LMX Παράγοντας "Επαγγελματικός Σεβασμός"

Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1: συμφωνώ απόλυτα, 5: διαφωνώ απόλυτα)	1	2	3	4	5
K1. Εντυπωσιάζομαι με τις γνώσεις του προϊσταμένου μου πάνω στην εργασία του.					
K2. Σέβομαι τις γνώσεις του προϊσταμένου μου και τις αρμοδιότητες του στην δουλειά.					
K3. Θαυμάζω τις εργασιακές ικανότητες του προϊσταμένου μου.					

Ενότητα 11: Συνεκτικότητα

Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση από το 1 έως το 5 (1: συμφωνώ απόλυτα, 5: διαφωνώ απόλυτα)	1	2	3	4	5
L1. Υπάρχει πολύ εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας μου.					
L2. Τα μέλη της ομάδας μου, δουλεύουν καλύτερα ως ομάδα.					
L3. Τα μέλη της ομάδας μου, συνεργάζονται μεταξύ τους.					
L4. Τα μέλη της ομάδας μου, γνωρίζουν ότι μπορούν να βασίζονται ο ένας στον άλλο.					
L5. Τα μέλη της ομάδας μου, υποστηρίζονται μεταξύ τους.					
L6. Τα μέλη της ομάδας μου, εκλαμβάνουν ο ένας τον άλλο σαν φίλο.					

