



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση  
Ανθρώπινων Πόρων του Τμήματος Οργάνωσης και  
Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Διπλωματική Εργασία :**

**«Πώς η Ενδυναμωτική Ηγεσία επηρεάζει την Εργασιακή  
Ικανοποίηση μέσω της Εργασιακής Απόδοσης και της  
Σχέσης Εμπιστοσύνης ;»**

**Σίαμος Αντώνιος του Θεοδώρου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κάτου Αναστασία**

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2020

## Ευχαριστίες

Θεωρώ υποχρέωση μου να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου για την πολύτιμη καθοδήγηση της. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους συμμετέχοντες για την βοήθεια που μου προσέφεραν για την συγκέντρωση των στοιχείων που χρειάστηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συνεχή στήριξη τους.

# Περίληψη

---

Στο πλαίσιο παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων του Πανεπιστημίου Μακεδονία», διεξήχθη η παρακάτω διπλωματική εργασία έχοντας ως θέμα το πώς η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της εργασιακής απόδοσης και της σχέσης εμπιστοσύνης. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αναζήτηση των θετικών και αρνητικών επιδράσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε έναν οργανισμό με απώτερο σκοπό να βρεθεί το πώς αυτές οι επιδράσεις σχετίζονται με την επίτευξη αύξησης της απόδοσης αλλά και της ικανοποίησης των ανθρωπίνων πόρων σύμφωνα με τις έρευνες των Cheong, Spain, Yammarino και Yun (2016) και του Vecchio, Justin και Pearce (2010). Επιπρόσθετα, εξετάστηκε το πώς η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο και το πώς αυτή η σχέση επηρεάζει την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (Zak & Winn, 2016). Έτσι λοιπόν, πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα με δείγμα 160 ερωτηθέντων οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 51 ερωτήσεις κλίμακας από το 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως το 5 (διαφωνώ απόλυτα). Κατόπιν, πραγματοποιήθηκε Exploratory Factor Analysis (EFA) στο SPSS και διεκπεραιώθηκε στατιστική ανάλυση με τη βοήθεια του στατιστικού λογισμικού SmartPLS. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην αύξηση της απόδοσης και ακόμη μεγαλύτερη στην ικανοποίηση των ανθρωπίνων πόρων μέσω της ενίσχυσης της αυτο-αποτελεσματικότητας αλλά και των σχέσεων εμπιστοσύνης αντίστοιχα.

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή .....	1
2. Ενδυναμωτική ηγεσία και οι θετικές επιδράσεις της σε έναν οργανισμό .....	2
2.1 Οι αρνητικές επιδράσεις τις ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	4
3. Η Σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο.....	7
3.1 Η Νευροεπιστήμη της Εμπιστοσύνης .....	8
4. Μοντέλο Ανάπτυξης Υποθέσεων .....	10
4.1 Ενδυναμωτική Ηγεσία.....	10
4.1α Η Ενδυναμωτική Ηγεσία και τα αποτελέσματα της στους εργαζομένους .....	10
4.2β Ο παράδοξος μηχανισμός της ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	12
4.1γ Η διαδικασία επιβάρυνσης της ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	14
4.2α Η Ανάπτυξη του Αισθήματος Εμπιστοσύνης στην Ενδυναμωτική Ηγεσία .....	17
4.2β Η συμβολή του αισθήματος εμπιστοσύνης στην εργασιακή απόδοση .....	19
4.2γ Εργασιακή ικανοποίηση και η σχέση εμπιστοσύνης .....	22
5. Μεθοδολογία .....	24
6. Ανάλυση Δεδομένων.....	25
6.1α Ενδυναμωτική Ηγεσία.....	26
6.1β Σχέση Εμπιστοσύνης .....	26
6.2 Μεταβλητές Ελέγχου.....	27
7. Αποτελέσματα .....	28
7.1α Οι Επιδράσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	29
7.1β Οι Εργασιακές επιδράσεις της σχέσης εμπιστοσύνης.....	31
7.2 Ανάλυση Σχέσεων Διαμεσολάβησης.....	31
8. Συμπεράσματα και Προτάσεις .....	33
8.1 Πρακτικές εφαρμογές.....	36
8.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	37
9. Παραρτήματα .....	39
Βιβλιογραφία .....	41

## Πίνακας εικονογραφήσεων

Πίνακας 1 .....	27
Πίνακας 2 .....	29
Πίνακας 3 .....	29
Πίνακας 4 .....	31
Πίνακας 5.....	35
Σχήμα 1.....	25
Σχήμα 2.....	24

## 1. Εισαγωγή

Εδώ και πολλά χρόνια πολλοί ερευνητές από διάφορα πεδία των οικονομικών επιστημών αλλά και της ψυχολογίας έχουν κάνει έρευνες σχετικά με την ηγεσία και το πως κάποια συγκεκριμένα στυλ της μπορούν να έχουν θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων (Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng, 2014, Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011, Buil, Martínez & Matute, 2019, Wang & Guan, 2018). Αντίστοιχα, σε άλλες έρευνες προσεγγίστηκε το θέμα της απόδοσης των εργαζομένων και το πως μπορεί να επηρεάζεται από άλλους συντελεστές όπως το εργασιακό περιβάλλον, η ομαδικότητα και η συνεργασία αλλά σε κάθε έρευνα ο παράγοντας της ηγεσίας ήταν ένας βασικός συντελεστής που επηρεάζει την εργασιακή απόδοση (Anitha, 2014, Hameed & Waheed, 2011, Luthans, 2000). Στο πλαίσιο αυτών των ερευνών, κάποιοι αρθρογράφοι ασχολήθηκαν με την σχέση εμπιστοσύνης που δημιουργείται ανάμεσα σε υφισταμένους και διευθυντές αλλά και προς τον ίδιο τον οργανισμό που εργάζονται λόγω των δράσεων που υιοθετεί η ηγεσία του (Chen et al., 2014, Karatepe, Ozturk & Kim 2019, Lee, Gillespie, Mann & Wearing 2010, Shen & Chen, 2007).

Επηρεασμένος λοιπόν, από την συμβολή της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων αλλά και την διαμεσολάβηση της σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα τους, αποφάσισα να εξετάσω σε πρώτο επίπεδο την ενδυναμωτική ηγεσία (Empowering Leadership) και το πως επηρεάζει την αποδοτικότητα στην εργασία έχοντας ως βάση της έρευνες των Cheong, Spain και Yammarino (2016) και των Vecchio, Justin και Pearce (2010) και σε δεύτερο επίπεδο να ερευνήσω την επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης στους εργαζομένους, η οποία με της σειρά της επηρεάζει και αυτή την απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο σκέλος της έρευνας βασίζεται στο ερευνητικό έργο των Zak και Winn (2016) αλλά και των Zhang και Zhou (2014), όπου γίνεται συσχέτιση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την σχέση εμπιστοσύνης αλλά και παρατίθεται εμπειριστατωμένα ο μηχανισμός ανάπτυξης της σχέσης εμπιστοσύνης μέσω της συμβολής της νευροεπιστήμης.

## 2. Ενδυναμωτική ηγεσία και οι θετικές επιδράσεις της σε έναν οργανισμό

Η έννοια της ενδυνάμωσης (empowerment) έχει μελετηθεί αρκετές φορές στο πέρασμα των τελευταίων 80 ετών από μελετητές που προσπάθησαν να προσδιορίσουν την συμβολή της στην οργανωσιακή αλλαγή και την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε έναν οργανισμό (Kanter, 1977). Είναι ευρύτατα διαδεμένο ότι οι πρακτικές της ενδυνάμωσης ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων, τις θετικές συμπεριφορές και την γενική ευημερία των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού (Hempel & Han, 2012, Spreitzer, 2008, Wagner, 1994). Ειδικότερα, παρατηρήθηκε στην έρευνα του Lawler (2001) ότι προσεγγιστικά το 60% των επιχειρήσεων έχει υιοθετήσει κάποια μορφή ενδυναμωτικής πρακτικής το οποίο οφείλεται στα ευρήματα των προαναφερθέντων ερευνών.

Παράλληλα, στο πέρασμα των τελευταίων δεκαετιών παρατηρήθηκε ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον σχετικά με το αντικείμενο της ενδυνάμωσης των εργαζομένων (Employee Empowerment), το οποίο βασίζεται στην ιδέα πως όταν δίνεται η ευκαιρία σε έναν εργαζόμενο να έχει περισσότερη ελευθερία πρωτοβουλιών και κατεύθυνσης στο αντικείμενο της εργασίας του, τότε θα έχει καλύτερα αποτελέσματα στην απόδοση του ενώ ταυτόχρονα θα νιώθει περισσότερο ικανοποιημένος από το έργο που παράγει (Lawler, 2001, Spreitzer, 2008). Βασισμένοι σε αυτήν την θεώρηση πολλοί οργανισμοί προσπάθησαν να αναδιαμορφώσουν βασικά χαρακτηριστικά θέσεων εργασίας ώστε να εμπεριέχουν στοιχεία ενδυνάμωσης στην προσπάθειά τους να επιφέρουν αυτά τα αποτελέσματα (Kirkman & Shapiro, 1997, Spreitzer, 1996, Spreitzer, 2008, Stewart, 2006). Επίσης, έχοντας ως βάση τις παραπάνω θεωρήσεις υποστηρίχθηκε πως ο σχεδιασμός ενός στυλ ηγεσίας βασισμένος σε αυτό το πρότυπο ενδυνάμωσης μπορεί να επιτύχει πολλά εργασιακά οφέλη αποσκοπώντας στην βελτιστοποίηση της απόδοσης ενός οργανισμού (Bennis & Townsend, 1995, Kozlowski & Bell, 2003, Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

Έτσι, εστιάζοντας το ενδιαφέρον στον παράγοντα της ηγεσίας, παρατηρείται πως η ενδυναμωτική ηγεσία (empowering leadership) προσδιορίζεται ως το μοντέλο του «σουπερ ηγέτη» στα πλαίσια του οποίου οι προϊστάμενοι διαμορφώνουν ένα κλίμα στο εργασιακό τους περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνει τους υφισταμένους τους να παίρνουν πρωτοβουλίες και ουσιαστικά να είναι κύριοι του εαυτού τους (Manz &

Sims, 1990, Manz & Sims, 1995, Manz & Sims, 2001). Βεβαίως, αυτό προϋποθέτει ότι υπάρχει προθυμία ανάληψης νέων εξουσιών, ευθυνών άλλα και υποχρεώσεων κατά την διαδικασία διαμοιρασμού τους ανάμεσα στα μέλη της ομάδας από τον προϊστάμενο τους (Pearce & Conger, 2003, Carson, Tesluk & Marrone 2007, Kozlowski & Bell, 2003). Σύμφωνα με τους Pearce και Conger (2003, σελ. 1), η διαμοιρασμένη ηγεσία (shared leadership) προσδιορίζεται ως μια διαδικασία διαδραστικής επιρροής σε μία ομάδα ατόμων από έναν ηγέτη με σκοπό την ισόποση κατανομή εξουσίας και επιρροής ανάμεσα στα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας. Μπορούμε επίσης να συμπεράνουμε πως η διαμοιρασμένη ηγεσία μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή στον βαθμό που το επιθυμεί ο εκάστοτε ηγέτης και πως επίσης γίνεται να εφαρμοστεί σε ένα περιβάλλον που έχει εγγενώς ιεραρχική φύση λειτουργίας. Βέβαια, το κατά πόσον η διαμοιρασμένη ηγεσία μπορεί να συσχετιστεί αποδεδειγμένα με καλύτερα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας εξακολουθεί να είναι ένα θέμα προς συζήτηση, καθώς σε πολλές περιπτώσεις μπορεί η εφαρμογή της να μην έχει τα αναμενόμενα επιθυμητά αποτελέσματα και να θεωρείται καταλληλότερο κάποιο άλλο είδος ηγεσίας (Locke, 2003). Στο πλαίσιο των ερευνών του Locke (2003, σελ. 273-276) παρατηρήθηκε πως οι επιτυχημένοι οργανισμοί συνηθίζουν να διατηρούν ορισμένα στοιχεία ιεραρχικού ελέγχου. Ενώ σε μία άλλη σχετική έρευνα για την ενδυναμωτική ηγεσία (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000, Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006, Pearce & Conger, 2003, Srivastava, Bartol & Locke 2006), έχει γίνει σκόπιμα εστίαση σε ομάδες και περιβάλλοντα ομάδων, στην οποία τα αντικείμενα κλίμακας που αναπτύχθηκαν ρητά για τη μέτρηση της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και της κοινής ηγεσίας σχετίζονται άμεσα με τις σχέσεις προϊσταμένου - υφιστάμενου σε πιο παραδοσιακά ιεραρχημένες θέσεις εργασίας (Arnold et al., 2000, σελ. 268–269). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως με βάση τις παρατηρήσεις των Arnold et al. (2000, σελ. 351), υπάρχει σημαντική εννοιολογική επικάλυψη ανάμεσα σε διάφορες κλίμακες που έχουν αναπτυχθεί για την αξιολόγηση πτυχών της συμπεριφοράς των ηγετών που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά στοιχεία της ενδυνάμωσης.



## 2.1 Οι αρνητικές επιδράσεις τις ενδυναμωτικής ηγεσίας

*«Ανεξάρτητα από όλα τα λόγια και τις αλλαγές προγραμμάτων, η ενδυνάμωση είναι ακόμα μια ψευδαίσθηση»(Argyris, 1998).*

Αν και έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες που είχαν ως επίκεντρο τα θετικά αποτελέσματα της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον (Ahearne, Bhattacharya & Gruen, 2005, Srivastava et al., 2006, Vecchio et al., 2010, Zhang & Bartol, 2010), δεν έχει εξακριβωθεί ακόμη εαν η συνεχή εφαρμογή της είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας προς υιοθέτηση για έναν οργανισμό και για αυτό το λόγο αρκετοί ερευνητές εξέφρασαν ανοιχτά τις επιφυλάξεις τους για το ενδεχόμενο εμφάνισης αρνητικών επιπτώσεων που προκαλούνται απο την εφαρμογή της ενδυναμωτικής ηγεσίας (Kearns & Forrest, 2000, Honold, 1997, Wilkinson, 1998). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που στηρίζει αυτή την επιχειρηματολογία είναι ο ισχυρισμός των Conger και Kanungo (1988), ότι οι μη ρυθμιζόμενες πρακτικές ενδυνάμωσης που ασκούνται από έναν προϊστάμενο θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ένα περιβάλλον υφισταμένων που διακατέχονται απο μία υπερβολική αυτοπεποίθηση, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να κάνουν τακτικά ή στρατηγικά λάθη. Επιπλέον, με βάση το πρότυπο των κανονιστικών αποφάσεων που ανέπτυξαν οι Vroom και Yetton (1973) αλλά και οι Vroom και Jago (1978), υποστηρίζεται ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται μέσω της διαδικασίας συμμετοχικών αποφάσεων ενός ηγέτη/προϊστάμενου δεν είναι πάντοτε πιο αποτελεσματικές από αυτές που λαμβάνονται μέσω μιας αυταρχικής διαδικασίας και ότι γενικά η επιλογή της βέλτιστης μεθόδου λήψης αποφάσεων εξαρτάται περισσότερο από τις απαιτήσεις απόκρισης της εκάστοτε κατάστασης.

Στην μελέτη που διεξήγαγε η Lorinkova, Pearsall και Sims (2013), εκφράζεται η άποψη ότι στις ομάδες που ηγείται ένας ενδυναμωτικός προϊστάμενος υπάρχει χαμηλότερο επίπεδο απόδοσης, όταν τα μέλη της ομάδας είναι νέα στον οργανισμό, συγκριτικά με τις ομάδες που έχουν έναν αυταρχικό ηγέτη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ενδυναμωτικού ηγέτη είναι η προώθηση ρητών διαδικασιών συντονισμού των μελών της ομάδας του και η εστίαση σε στόχους που είναι προσανατολισμένοι στην μάθηση, το οποίο επιφέρει κόστος στην απόδοση της ομάδας σε αντίθεση με αυτή που ο ηγέτης της την καθοδηγεί έχοντας προσανατολισμένους στόχους ως προς την απόδοση. Ακόμη, μία άλλη

μελέτη που προσεγγίζει την έννοια της ενδυνάμωσης σε οργανωσιακό πλαίσιο από τους Staw και Epstein (2000), αναφέρει ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν εργασιακή ενδυνάμωση (employee empowerment) αν και έχουν καταφέρει να αναπτύξουν μεγαλύτερη φήμη λόγω της υψηλής ποιότητας στην διοίκηση του οργανισμού συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους, δεν παρατηρήθηκε να απέκτησαν κάποιο σημαντικό όφελος που να επηρεάσει σημαντικά την απόδοση του οργανισμού.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τα αποτελέσματα των προαναφερθέντων ερευνών, αποδεικνύεται ότι η εφαρμογή πρακτικών ενδυνάμωσης σε έναν οργανισμό, είτε ως στρατηγική σε εργασιακό επίπεδο είτε ως μέθοδο ηγεσίας, μπορεί να επιφέρει θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Έτσι, η έρευνα αυτού του θέματος μέσω της διεξαγωγής ελέγχων για την ύπαρξη πιθανών αποκλίσεων πτυχών της ενδυναμωτικής ηγεσίας μπορεί να μας βοηθήσει να καταλάβουμε καλύτερα γιατί η ενδυναμωτική ηγεσία θεωρείται ακόμη από κάποιους ερευνητές ως μία «ψευδαίσθηση» (Argyris, 1998). Ορμώμενος από το γεγονός αυτό, αποφάσισα να εξετάσω στο πρώτο σκέλος της διπλωματικής μου εργασίας τις θετικές και αρνητικές επιδράσεις που μπορεί να έχει στους εργαζομένους ενός οργανισμού η ενδυναμωτική ηγεσία με βάση την έρευνα των Cheong et al. (2016).

Έχοντας αυτό ως κατευθυντήρια σκέψη συνέχισα την βιβλιογραφική μου επισκόπηση εξετάζοντας την θεωρία της ενδυνάμωσης των Conger και Kanungo (1988), σύμφωνα με την οποία κάποια χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας μπορεί να έχουν θετική αλληλεπίδραση με την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, η οποία με την σειρά της αυξάνει την απόδοσή τους. Αντίθετα, η εφαρμογή της ενδυναμωτικής ηγεσίας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην δημιουργία εργασιακής έντασης, η οποία με την σειρά της αμβλύνει την απόδοση των εργαζομένων (Cheong et al, 2016). Αυτή η αρνητική πλευρά της ενδυναμωτικής ηγεσίας στηρίζεται στις θεωρήσεις της θεωρία του ρόλου (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964) και του κόστους της αυτονομίας (Langfred & Moye, 2004). Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία του ρόλου υποστηρίζει πως όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει επιπρόσθετες εργασίες και υποχρεώσεις από τον προϊστάμενο του γίνεται ασαφής ο ρόλος της θέσης του ατόμου καθώς έρχεται σε ρήξη με την ήδη υπάρχουσα εικόνα που έχει διαμορφώσει για την θέση εργασίας του, το οποίο όμως έχει ως φυσικό επόμενο την αύξηση του εργασιακού στρες του ατόμου (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Από

την άλλη μεριά, η θεώρηση του κόστους της αυτονομίας υποστηρίζει πως η παροχή της ελευθερίας ενεργειών δράσης θα αποσπάσει την προσοχή του ατόμου από τις εργασίες του (Langfred & Moye, 2004). Κατά συνέπεια, μια αυξημένη έκταση της αυτονομίας των εργαζομένων μέσω της ενδυναμωτικής ηγεσίας μπορεί επίσης να αυξήσει το επίπεδο πίεσης τους, αναστέλλοντας έτσι τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί προηγουμένως να προσέφερε στην απόδοση του οργανισμού.

### 3. Η Σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο

*«Η εμπιστοσύνη είναι ένα συγκεκριμένο επίπεδο υποκειμενικής πιθανότητας κατα την οποία ένα άτομο αξιολογεί ότι ένα άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων θα εκτελέσει μία συγκεκριμένη δράση, προτού προλάβει να παρακολουθήσει την συγκεκριμένη ενέργεια, η οποία πραγματοποιείται σε ένα πλαίσιο που επηρεάζει τη δική του δράση . Όταν λέμε ότι εμπιστευόμαστε κάποιον ή ότι κάποιος είναι αξιόπιστος, εννοούμε εμμέσως ότι η πιθανότητα να εκτελέσει μια ενέργεια που είναι επωφελής ή τουλάχιστον δεν είναι επιζήμια για εμάς είναι αρκετά υψηλή για να εξετάσουμε το ενδεχόμενο συμμετοχής σε κάποια μορφή συνεργασίας μαζί του.» (Gambetta, 2000)*

Αν και υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί στο πλήθος της αρθρογραφίας σχετικά με την έννοια της εμπιστοσύνης γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχουν κάποια κοινά σημεία στα οποία βασίζεται ο κάθε ορισμός. Η εμπιστοσύνη που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος για τον προϊστάμενο του μπορεί να προσδιοριστεί ως η προθεσμία αποδοχής που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος σε μία ριψοκίνδυνη και αβέβαιη κατάσταση λόγω των υψηλών προσδοκιών που μπορεί να έχει για τις προθέσεις και τις δράσεις του προϊσταμένου του (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Στην παρούσα μελέτη, επικεντρώνομαι κατά βάση στην εμπιστοσύνη που βασίζεται σε επιδράσεις (Lewis & Weigert, 1985, McAllister, 1995), καθώς κατα την γνώμη μου η εφαρμογή πρακτικών ενδυναμωτικής ηγεσίας αυξάνει την σχέση εμπιστοσύνης (Zhang & Zhou, 2014), η οποία με την σειρά της θα προκαλέσει αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (Zak & Winn, 2016). Πιο συγκεκριμένα, μία αποτελεσματική και υγιής σχέση εμπιστοσύνης βασίζεται στην συναισθηματική σχέση ανάμεσα σε δύο ανεξάρτητα άτομα (Lewis & Weigert, 1985, McAllister, 1995), όπως οι προϊστάμενοι με τους υφισταμένους τους σε έναν οργανισμό. Έτσι λοιπόν, μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης τέτοιων σχέσεων τα άτομα εκφράζουν ενδιαφέρον και φροντίδα για τους συναδέλφους τους, αποσκοπώντας στην ευημερία τους ενώ παράλληλα θεωρούν ότι έχουν αναπτύξει μία αμφίδρομη σχέση προσοχής και ενδιαφέροντος μεταξύ τους (Pennings & Woiceshyn, 1987). Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως αυτού του είδους οι συναισθηματικές σχέσεις δημιουργούν μία αποτελεσματική σχέση εμπιστοσύνης, η οποία καθιστά ευκολότερο να αποδέχονται τα άτομα/εργαζόμενοι καταστάσεις ρίσκου και αβεβαιότητας,

νιώθοντας ότι έχουν την ευχέρεια να εκφράσουν ελεύθερα τις ιδέες, τα συναισθήματα, της δυσκολίες και τα προβλήματά τους με τους έμπιστους συνεργάτες τους, οι οποίοι θα ανταποκριθούν ανάλογα με κατανόηση και ενδιαφέρον (McAllister, 1995).

### 3.1 Η Νευροεπιστήμη της Εμπιστοσύνης

Σε πολλές έρευνες αλλά και άρθρα τα οποία πραγματεύονται με το αντικείμενο της διοίκησης (management) έχει αναφερθεί το πόσο σημαντικός είναι ο παράγοντας της εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό ανάμεσα σε υφιστάμενους, προϊσταμένους και την διοίκηση. Παρά την σπουδαιότητα όμως της σχέσης εμπιστοσύνης, είναι δύσκολο για έναν οργανισμό να προσδιορίσει το επίπεδο της. Με αφορμή αυτό το πρόβλημα, ο Zak (2014) βρήκε μία νέα μέθοδο προσδιορισμού του επιπέδου εμπιστοσύνης, εμπνευσμένος από το επιστημονικό πεδίο της νευρολογίας. Η βάση της ιδέας στην οποία στηρίζεται αυτή η νέα μέθοδος, η οποία συνδέεται άμεσα με τον παρόν θέμα της εργασίας, είναι η ορμόνη ωκυτοκίνη (oxytocin), το πως αυτή δηλαδή επηρεάζει το άτομο στο να νιώθει το αίσθημα της εμπιστοσύνης αλλά και το πως η παραγωγή της από τον ανθρώπινο οργανισμό μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί επηρεασμένη από κάποιους σταθερούς παράγοντες, όπως το φύλο αλλά και από άλλους μεταβλητούς παράγοντες (Zak, 2014). Εμβαθύνοντας λοιπόν περισσότερο στο θέμα αυτό, παρατηρούμε πως η ωκυτοκίνη είναι μία ορμόνη η οποία προκαλεί την αίσθηση εμπιστοσύνης για ένα άτομο, η οποία σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών του Zak και Winn (2016) αυξάνει το συναίσθημα της χαράς (Joy), το οποίο με την σειρά του δημιουργεί μία κυκλική σχέση αυξάνοντας περισσότερο τα επίπεδα ωκυτοκίνης. Συμπληρωματικά, διαπιστώθηκε μέσα από μία σειρά πειραμάτων ότι σε έναν εργασιακό περιβάλλον όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται πρακτικές τόνωσης της, τόσο περισσότερο θα παράγεται η ωκυτοκίνη, η οποία αυξάνει την χαρά των εργαζομένων αυξάνοντας έτσι την απόδοση στην εργασία τους (Zak, 2014). Αξίζει επίσης να σημειωθεί πως υπάρχουν κάποιες άλλες μεταβλητές που μπορεί να συμβάλλουν αμβλύνοντας ή ακομη και εντίνοντας τις δράσεις της ωκυτοκίνης όπως παρουσιάστηκε αναφορικά και παραπάνω. Ένα βασικός παράγοντας είναι το φύλο και η ηλικία του ατόμου, το οποίου οφείλεται στο γεγονός ότι η ορμόνη της τεστοστερόνης έχει αντίστροφες επιδράσεις από αυτές της ωκυτοκίνης. Επομένως, οι

άνδρες έχοντας περισσότερη τεστοστερόνη είναι πιο δύσκολο να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης. Η ηλικία από την άλλη μεριά επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ωκυτοκίνης λόγω του γεγονότος ότι το ποσοστό της τεστοστερόνης στους άνδρες αρχίζει να πέφτει μετά την ηλικία των 35 με αποτέλεσμα να είναι πιο αποτελεσματική η ωκυτοκίνη σε άνδρες μεγαλύτερης ηλικίας. Τέλος, ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει εξίσου άνδρες και γυναίκες είναι οι επιτυχίες που μπορεί να έχουν κατά το διάστημα της ζωής τους. Σύμφωνα με την μελέτη Zak και Winn (2016), οι επιτυχίες αυξάνουν τα επίπεδα τεστοστερόνης με αποτέλεσμα να υπάρχει και σε αυτήν την περίπτωση μικρότερη επίδραση της ωκυτοκίνης (Zak, 2014). Ο λόγος για τον οποίο γίνεται τόσο λεπτομερή αναφορά για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ωκυτοκίνη είναι διότι όταν θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας θα γίνει σχετική συσχέτιση και με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων ώστε να υπάρξει βαθύτερη διερεύνηση των αποτελεσμάτων.

## 4. Μοντέλο Ανάπτυξης Υποθέσεων

### 4.1 Ενδυναμωτική Ηγεσία

#### 4.1α Η Ενδυναμωτική Ηγεσία και τα αποτελέσματα της στους εργαζομένους

Ξεκινώντας λοιπόν την ανάπτυξη των υποθέσεων, σύμφωνα με τις οποίες θα στηριχθεί το μοντέλο της έρευνας, θα προσεγγίσουμε το αντικείμενο της ενδυναμωτικής ηγεσίας, το οποίο όπως έχει αναφερθεί και σε άλλους ορισμούς, είναι ένας βασικός παράγοντας προσέγγισης της ηγεσίας κατα την οποία γίνεται διαμοιρασμός της εξουσίας και διασφάλιση μεγαλύτερης αυτόνομης εργασιακής δράσης. Οι παραπάνω δράσεις συνδέονται όμως και με την ανάληψη περισσότερων ευθυνών από τους εργαζόμενους μέσω συγκεκριμένων συμπεριφορών του ηγέτη οι οποίες ενισχύουν την σπουδαιότητα της εργασίας. Κατα συνέπεια, ενθαρρύνεται η συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων ξεπερνώντας τα δεσμά της γραφειοκρατίας, δίνοντας έτσι κίνητρο για την επίτευξη υψηλότερων στόχων παραγωγικότητας (Amundsen & Martinsen, 2014, Arnold, 2000, Ahearne, 2005, Sims, Faraj & Yun 2009). Η γενική ιδέα της ενδυναμωτικής ηγεσίας αναπτύχθηκε έχοντας ως θεωρητική βάση την βοηθητική ηγεσία (supportive leadership) από τους Bowers και Seashore (1966), ως μορφή καθοδήγησης και συμμετοχής των εργαζομένων εκπροσωπώντας συμπεριφορές που συμπεριλαμβάνονται στην θεωρία της περιστασιακής (Hersey & Blanchard, 1969) και της συμμετοχικής ηγεσίας (Locke & Schweiger, 1979).

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές όπως η Liu, Ludewig, Gassert, Frommer και von Wirén (2003), η ενδυναμωτική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας το οποίο εστιάζει στην ανάπτυξη του αυτοελέγχου και της πρωτοβουλίας των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως είναι ένα εργαλείο πρακτικών που βοηθάει έναν ηγέτη στην οργάνωση κατανομής και άσκησης της εξουσίας (Vecchio et al., 2010). Αυτή η θεώρηση βασίζεται σε πάρα πολλές ερευνητικές αναζητήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί ανα τα χρόνια. Ενδεικτικά, θα αναφερθώ σε κάποιες από αυτές όπως η κοινωνική γνωστική θεωρία (Bandura, 1989) και η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Graen, 2006), στις οποίες παρουσιάζεται η έννοια του διαμοιρασμού της εξουσίας. Αυτά τα δύο ερευνητικά ρεύματα συμπληρώνουν το ένα το άλλο σύμφωνα με τους Spreitzer και Doneson (2008). Επιπρόσθετα, οι Carson et al. (2007), αλλά

και οι Srivastava et al. (2006), επισημαίνουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία προσδιορίζεται σήμερα ως ένα σύνολο συμπεριφορών κατά τις οποίες γίνεται διαχείριση της εξουσίας του προϊσταμένου με τους υφισταμένους. Έτσι, μέσω του καταμερισμού της εξουσίας, όπως για παράδειγμα κάνοντας χρήση πρακτικών αποπροσανατολισμού, αναμένεται να ενισχυθεί και η απόδοση των εργαζομένων.

Συνεχίζοντας λοιπόν, αν και υπάρχουν πολύ σημαντικές έρευνες σχετικά με το θέμα του διαμοιρασμού της εξουσίας (Vandenberg, Richardson & Eastman, 1999), σε πιο πρόσφατες μελέτες το επίκεντρο της προσοχής στρέφεται στην εμπειρική απόδειξη της ιδιαίτερης αξίας που προσδίδει η εφαρμογή συγκεκριμένων συμπεριφορών από έναν ηγέτη για την ενίσχυση της ενδυνάμωσης εντός ενός παραδοσιακού πλαισίου λειτουργίας. Στο πλαίσιο αυτών των ερευνών συχνά τονίζεται έντονα η ανωτερότητα της ενδυνάμωσης, ως πρακτική, είτε ως άμεσο είτε ως έμμεσο αποτέλεσμα (Sims, 2002, Srivastava et al., 2006). Ακόμη, σύμφωνα με μία πιο πρόσφατη έρευνα που διερευνά τις επιδράσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Vecchio, et al., 2010), υποστηρίχθηκε η άποψη πως «η ενδυναμωτική ηγεσία είναι ως επί το πλείστον «ευεργετική», συμπληρώνοντας με την θεώρηση πως όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα ενδυναμωτικής ηγεσίας σε έναν οργανισμό τόσο υψηλότερα θα είναι και η αύξηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα που συνέλεξαν οι Vecchio et al. (2010) από ένα δείγμα εργαζομένων, προϊσταμένων και υφισταμένων, σε δημόσια λύκεια έδειξε πως η ενδυναμωτική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Έτσι λοιπόν, θέλοντας να ερευνήσω στην παρούσα εργασία τα αποτελέσματα εφαρμογής ενός ενδυναμωτικού στυλ ηγεσίας θα υιοθετήσω την θεώρηση των Vecchio et al. (2010) υποστηρίζοντας ότι :

**Υπόθεση 1:** Η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει θετικά (α) την απόδοση των εργαζομένων και (β) την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους.

Βασισμένος στα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών, μέσω των οποίων προέκυψε η υπόθεση 1 μπορούμε να υποστηρίξουμε πως η ενδυναμωτική ηγεσία είναι ευεργετική και πως ενισχύει ολοκληρωτικά την απόδοση των εργαζομένων σε επίπεδο ομάδων αλλά και του υπόλοιπου οργανισμού στο σύνολο του (Kirkman, Land Rosen, 1999, Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006, Srivastava et al., 2006). Παρόλα αυτά, πολλοί ερευνητές έχουν εκφράσει τις επιφυλάξεις τους όσον αφορά τα θετικά αποτελέσματα



που μπορεί να επιφέρει η ενδυναμωτική ηγεσία τονίζοντας πως μπορεί να υπάρξουν εν δυνάμει αρνητικές παρενέργειες μέσω κάποιων μην ρυθμιζόμενων ενδυναμοτικών συμπεριφορών προς τους προισταμένους μία ομάδας (Amundsen & Martinsen, 2014, Conger & Kanungo, 1988, Ford & Fottler, 1995, Honold, 1997, Wilkinson, 1998). Αυτή η αποψη υποδηλώνει πως για να υπάρχει μία ολοκληρωμένη αντίληψη για το σύνολο της ενδυναμωτικής ηγεσίας αλλά και για τις επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει στους εργαζόμενους μέσω των αντιδράσεων και των επακόλουθων αποτελεσμάτων τους, θα πρέπει να διερευνηθούν πιο εμπεριστατωμένα οι διάφορες αποκλίνουσες θετικές αλλά και αρνητικές σκοπιές της ενδυναμωτικής ηγεσίας.

#### 4.2β Ο παράδοξος μηχανισμός της ενδυναμωτικής ηγεσίας

Ακολούθως, στην προσπάθεια μου να διερευνήσω τις αρνητικές προεκτάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας αποφάσισα να χρησιμοποιήσω τον παράδοξο μηχανισμό των Cheong et al. (2016), στον οποίο γίνεται ο διαχωρισμός ανάμεσα σε θετικές και αρνητικές επιδράσεις αυτής της ενδυνάμωσης. Αρχικά, για να μπορέσει να γίνει τεκμηριωμένη περιγραφή του παράδοξου μηχανισμού της ενδυναμωτικής ηγεσίας θα πρέπει πρώτα να γίνει αναφορά στον μηχανισμό της ενδυναμωτικής ηγεσίας που επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Αυτά με την σειρά τους ασκούν επιρροή στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων τονώνοντας την αυτο-αποτελεσματικότητα αλλά και «την πίστη στις δυνατότητες ενός ατόμου να οργανώσει και να εκτελέσει μία σειρά από απαραίτητες δράσεις με σκοπό να παράχθει το απαιτούμενο αποτέλεσμα» (Bandura, 1986, p. 3).

Έπειτα, στο έργο των Conger και Kanungo (1988) για την ενδυναμωτική ηγεσία υποστηρίζεται η αποψη ότι η ενδυνάμωση λειτουργεί ως ένα εργαλείο παρακίνησης, προτείνοντας ότι η παρακίνηση είναι «μία διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο έχει αυτοπεποίθηση για το ότι η αυτο-αποτελεσματικότητά του είναι ενισχυμένη» (p. 474). Αναλυτικότερα, οι Conger και Kanungo προτείνουν πέντε στάδια ενδυνάμωσης εξηγώντας πώς αυτό το εργαλείο παρακίνησης συνδέεται αλλά και το πως λειτουργεί σε έναν οργανισμό.

Το πρώτο στάδιο ενδυνάμωσης είναι η διάγνωση των συνθηκών μέσα σε έναν οργανισμό, το οποίο είναι υπεύθυνο για το συναίσθημα της αδυναμίας που δημιουργείται ανάμεσα στους εργαζομένους. Το δεύτερο στάδιο πραγματώνεται από

την εφαρμογή στρατηγικών ενδυνάμωσης από τους προϊσταμένους, οι οποίες προκύπτουν από τις συνθήκες που επικρατούν στο πρώτο στάδιο. Ταυτόχρονα, στο τρίτο στάδιο οι στρατηγικές εφαρμόζονται παρέχοντας έτσι πληροφορίες σχετικά με την αυτο-αποτελεσματικότητα των υφισταμένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα στο τέταρτο στάδιο να γίνεται ενίσχυση της προσδοκώμενης προσπάθειας-απόδοσης των υφισταμένων αλλά και αύξηση της πεποίθησης τους για την προσωπική τους αποτελεσματικότητα. Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο, βλέπουμε τα συμπεριφορικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητας των υφισταμένων. Αυτό το μοντέλο των πέντε βημάτων, παρέχει ολόκληρη την θεωρητική βάση κατά την οποία μπορεί να εξηγηθεί η θετική σχέση δράσης της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση των προϊσταμένων μέσω της αύξησης του επιπέδου της αυτο-αποτελεσματικότητας τους.

Σύμφωνα με την αντίληψη του Ahearne et al. (2005), για την ενδυνάμωση των ηγετικών συμπεριφορών, ένα συγκεκριμένο σύνολο ενδυναμωτικών συμπεριφορών ηγεσίας (όπως η ενδυναμωτική ηγεσία) εμπεριέχει την ενίσχυση της σημασίας του παραγόμενου έργου, την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας τους. Έτσι, θεωρούν πως αυτά τα χαρακτηριστικά ενδυναμωτικής ηγεσίας θα αυξήσουν το επίπεδο της αυτο-αποτελεσματικότητας των υφισταμένων αντικατοπτρίζοντας έτσι μία διαδικασία ενδυναμωτικής ηγεσίας.

Στην συνέχεια, ο Bandura (1986) πρότεινε πως η αυτο-αποτελεσματικότητα του ατόμου μπορεί να ενισχυθεί μέσω της θετικής συναισθηματικής στήριξης, χρησιμοποιώντας ενθαρρυντικά λόγια, θετική πειθώ και κάνοντας χρήση μοντέλων επιτυχίας μέσω των οποίων θα αναγνωρίζονται οι εργαζόμενοι που έχουν εξέχουσες αποδόσεις. Αυτό λοιπόν θα έχει ως αποτέλεσμα, όταν ένας προϊστάμενος εφαρμόζει ενδυναμωτική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους του, αυτοί θα αισθάνονται περισσότερο ικανοί σχετικά με την εργασία τους, εξαιτίας της βοήθειας που θα έχουν λάβει υπό την μορφή της συναισθηματικής ενίσχυσης η οποία με την σειρά της θα συμβάλει στην επίτευξη υψηλότερων επιπέδων αυτο-αποτελεσματικότητας.

Αξίζει εδώ να σχολιαστεί πως προηγούμενες εμπειρικές μελέτες έχουν επίσης υποστηρίξει αυτήν την ιδέα, ότι συγκεκριμένες ενδυναμωτικές συμπεριφορές ενός ηγέτη είναι θετικά συσχετισμένες με την αυτο-αποτελεσματικότητα των υφισταμένων

(Αυτο-αποτελεσματικότητα: Ahearne et al., 2005, αποτελεσματικότητα ομάδας: Srivastava et al., 2006, δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα: Zhang & Bartol, 2010, Zhang & Zhou, 2014, αυτο-αποτελεσματικότητα καριέρας: Biemann, Kearney & Marggraf, 2015). Επιπλέον, με την ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητας των εργαζομένων επιτυγχάνεται και η αύξηση της εργασιακής απόδοσης (δηλαδή η αποτελεσματικότητα των εργασιών, η προσαρμοστικότητα και η παραγωγικότητα), ή αλλιώς «το σύνολο των ευθυνών απόδοσης που σχετίζονται με την απασχόληση κάποιου» (Murphy & Jackson, 1999, σελ. 335). Ως εκ τούτου, τα άτομα που τους διακατέχει ένα υψηλό επίπεδο αυτο-αποτελεσματικότητας θα έχουν την τάση να καταβάλλουν υψηλές προσπάθειες για την επίτευξη του έργου τους, να παίρνουν πρωτοβουλίες εφαρμογής θετικών συμπεριφορών και να μην εγκαταλείπουν την προσπάθεια τους όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες (Chebat & Kollias, 2000). Η παραπάνω έρευνα απέδειξε πως η αυτο-αποτελεσματικότητα έχει ισχυρά στοιχεία θετικής συσχέτισης με μεταγενέστερες μεταβλητές επιδόσεων, συμπεριλαμβανομένης και της απόδοσης των περατωμένων εργασιών (Stajkovic & Luthans, 1998). Εν κατακλείδι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητας που παρατηρείται σε υφισταμένους μετά την εφαρμογή πρακτικών ενδυναμωτικής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε θετική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση. Βασισμένος λοιπόν στο παραπάνω θεωρητικό υπόβαθρο, που παρέχουν τα προαναφερθέντα άρθρα, μπορούμε να βγάλουμε το συμπέρασμα πως η ενδυναμωτική ηγεσία έχει την τάση να αυξάνει την αυτο-αποτελεσματικότητα των υφισταμένων ενισχύοντας έτσι την απόδοση της εργασίας του. Επομένως, η ενδυναμωτική ηγεσία είναι πιθανό να έχει άμεση θετική επίδραση στην απόδοση της εργασίας μέσω της θετικής επίδρασης στην αυτο-αποτελεσματικότητα των υφισταμένων.

**Υπόθεση 2:** Η αυτο-αποτελεσματικότητα των υφισταμένων μεσολαβεί θετικά ανάμεσα στην σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης.

#### 4.1γ Η διαδικασία επιβάρυνσης της ενδυναμωτικής ηγεσίας

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της εργασίας, ένας από τους κύριους στόχους της έρευνας που πραγματοποιήθηκε είναι η διερεύνηση των θετικών και των

αρνητικών επιπτώσεων που μπορεί να έχει στους εργαζομένους η εφαρμογή της ενδυναμωτικής ηγεσίας, όπως παρουσιάστηκε και στην μελέτη του Cheong Minyoung et al. (2016). Υποστηρίχθηκε λοιπόν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία θα μπορούσε να οδηγήσει σε έναν παρεμβατικό μηχανισμό, ο οποίος επηρεάζει αρνητικά τη σχέση μεταξύ της ενδυνάμωσης και της εργασιακής απόδοσης των υφισταμένων. Αυτή η θεώρηση βασίζεται στην λειτουργία ενός αντι-παρακινητικού μηχανισμού «την διαδικασία επιβάρυνσης», η οποία θεωρείται πως υπάρχει στην ενδυναμωτική ηγεσία.

Γενικότερα, όπως αναφέρθηκε από την αρχή της βιβλιογραφικής επισκόπησης, ένας ενδυναμωτικός ηγέτης αλλά και γενικά οι ενδυναμωτικές συμπεριφορές θεωρούνται σε γενική βάση θετικές ως προς τους εργαζομένους ενός οργανισμού. Παρόλα αυτά, αυτά τα αποτελέσματα δεν θα πρέπει πάντοτε να θεωρούνται δεδομένα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης είναι η θεώρηση πως όσο πιο έντονα χρησιμοποιείται η ενδυναμωτική ηγεσία από έναν οργανισμό τόσο πιο πιθανό είναι να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα (Argyris, 1998, Forrest, 2000). Ειδικότερα, αντλώντας πληροφορίες από την θεωρία του κόστους της αυτονομίας που υποστηρίχθηκε από τους Langfred και Moye (2004) και τα ευρήματα της έρευνας του Cheong Minyoung et al. (2016), διαπιστώνεται πως η ενδυναμωτική ηγεσία μπορεί να μην έχει πάντοτε συσχέτιση με επιθυμητά αποτελέσματα. Αν και υπάρχουν αρκετά χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας όπως η παρότρυνση της συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων ή η παραχώρηση αυτονομίας, δίνοντας την ευκαιρία απαλλαγής γραφειοκρατικών δεσμεύσεων (Langfred & Moye, 2004), είναι πολύ πιθανόν να δημιουργηθούν παράλληλα πολλές ανεπιθύμητες αντιδράσεις που να προκύπτουν από την εκτεταμένη αύξηση της αυτονομίας του κάθε ατόμου (Cheong et al., 2016).

Έπειτα, οι Langfred και Moye (2004) υποστηρίζουν ότι όταν παρέχεται στο άτομο υψηλό επίπεδο αυτόνομης δράσης στο πλαίσιο της εργασίας του τότε αυτή η γνωστική διαδικασία θα αποσπά περισσότερο την προσοχή του αμβλύνοντας την απόδοση του έργου του σε σύγκριση με έναν άλλον εργαζόμενο που δεν λαμβάνει αυτήν την ελευθερία. Αυτό συμβαίνει γιατί παρεμβάλλεται η εργασία του με αποτέλεσμα να υπάρχει χαμηλότερο κόστος αποτελεσματικότητας. Για την ακρίβεια, μπορούμε να πούμε πως τα άτομα που λαμβάνουν υψηλότερο βαθμό αυτονομίας χρειάζεται σε διάφορες φάσεις της εργασίας να λάβουν μέρος στην λήψη των

αποφάσεων σε θέματα δράσης ενός έργου για το οποίο θα χρειάζεται μια περαιτέρω σειρά πληροφοριών ώστε να μπορέσει να υλοποιηθεί το έργο αυτό καθ' αυτό (Langfred & Moye, 2004). Επομένως, η προσαύξηση του ήδη υπάρχοντος φόρτου εργασίας το οποίο ενδεχομένως να περιέχει δυσκολία στην λήψη αποφάσεων είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσει σε γνωστικές παρεμβολές και κόστος εναλλαγής το οποίο με την σειρά του μπορεί να προκαλέσει υψηλά επίπεδα άγχους στα άτομα που κατέχουν περισσότερη αυτονομία (Langfred & Moye, 2004, Spector, Dwyer & Jex, 1988).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τη θεωρία του ρόλου (Kahn et al., 1964), εάν οι συμπεριφορές που αναμένονται από τα άτομα είναι ασυνεπείς, τότε αυτά τα άτομα θα βιώσουν εργασιακή πίεση, θα γίνουν δυσαρεστημένοι και θα πραγματώνουν το έργο τους με μικρότερη αποτελεσματικότητα. Γενικότερα, η λήψη επιπλέον αναθέσεων και αρμοδιοτήτων μέσω της ενδυναμωτικής ηγεσίας θα επηρεάσει την ήδη υπάρχουσα αντίληψη του ρόλου της εργασίας των υφισταμένων οπαδών και αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του άγχους των υφισταμένων λόγω δημιουργίας ασάφειας για τον ρόλο της εργασίας (Rizzo et al., 1970). Η θεωρία του ρόλου υποστηρίζει ότι όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται το παραγόμενο άγχος για τον ρόλο της εργασίας, θα προσπαθούσαν να επιλύσουν τα αναδυόμενα προβλήματα στην προσπάθειά τους να αποφύγουν την πηγή του παραγόμενου άγχους ή να εμπλακούν σε αμυντικούς μηχανισμούς που στρεβλώνουν την πραγματικότητα της κατάστασης (Kahn et al., 1964). Ακολούθως, αυτοί οι παράγοντες άγχους που μπορούν να διεγερθούν με την εφαρμογή της ενδυναμωτικής ηγεσίας αυξάνουν δυνητικά την πιθανότητα δυσαρέσκειας των εργαζομένων με τον ρόλο της εργασίας τους, το οποίο είναι πολύ πιθανόν να τους οδηγήσει σε καταστάσεις έντασης που πηγάζουν από την εργασία.

Παράλληλα, αναφέρεται στην θεωρία διαχείρισης πόρων (Hobfoll, 1989, Hobfoll, 2002) πως όταν οι άνθρωποι βιώνουν πίεση αρχίζουν να ερευνούν την αιτία της απώλειας των πόρων τους και προσπαθούν ταυτόχρονα να βρουν νέους τρόπους διαφύλαξης των εναπομείναντα πόρων από την πλήρη εξουθένωσή τους. Η πραγματοποίηση της παραπάνω διαδικασίας θα μπορούσε να παρεμποδίσει την βέλτιστη εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων, η οποία είναι ύψιστης σημαντικότητας όταν γίνεται προσπάθεια για την αύξηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει μέσω πρακτικών όπως είναι οι γνωστικοί πόροι και

η θετική σκέψη κατά την διάρκεια επίλυσης ενός προβλήματος. Για τον λόγο αυτόν, η ένταση που παράγεται από την εργασία ως μία παρενέργεια της ενδυναμωτικής ηγεσίας, μπορεί να προκαλέσει μείωση των επιπέδων εργασιακής απόδοσης. Πέρα από την παραπάνω θεώρηση, μία πιο πρόσφατη μελέτη έδειξε πως το εργασιακό άγχος, συμπεριλαμβανομένης και της έντασης που παράγεται από την εργασία, έχει αρνητική συσχέτιση με την ατομική απόδοση (Fried, Shirom, Gilboa & Cooper, 2008).

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε βασισμένοι στον λογισμό του κόστους αυτονομίας αλλά και από την σκοπιά της θεωρίας του ρόλου, ότι η εργασιακή ένταση που προκαλείται στους υφισταμένους προέρχεται από συγκεκριμένες συμπεριφορές πρακτικής της ενδυναμωτικής ηγεσίας οι οποίες δυσχεραίνουν την διαδικασία δράσης. Έτσι με αυτό τον τρόπο ερμηνεύεται η σχέση ανάμεσα στην ενδυναμωτική ηγεσία με την εργασιακή απόδοση των υφισταμένων. Βασισμένος στις προαναφερθείσες θεωρήσεις και τις ανάλογες έρευνες διαμορφώνεται η εξής υπόθεση:

**Υπόθεση 3:** Η παραγόμενη ένταση λόγω της εργασίας έχει αρνητική σχέση διαμεσολάβησης ανάμεσα στην ενδυναμωτική ηγεσία και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

#### 4.2α Η Ανάπτυξη του Αισθήματος Εμπιστοσύνης στην Ενδυναμωτική Ηγεσία

Εισάγωντας το δεύτερο σκέλος του θεωρητικού υποβάθρου της εργασίας, γίνεται αναφορά στην σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο- υφιστάμενο, η οποία αναπτύσσεται λόγω της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Σύμφωνα με την μετα-ανάλυση ερευνών που διεξήγαγαν οι Dirks και Ferrin (2002) σχετικά με το θέμα της ηγεσίας και της σχέσης εμπιστοσύνης, παρατήρησαν πως υπάρχει μία σειρά διαφορετικών θετικών δράσεων και πρακτικών ηγεσίας, οι οποίες ενισχύουν θετικά την αντιληπτή εικόνα που έχουν οι υφιστάμενοι απέναντι στον οργανισμό αλλά και στους προϊσταμένους τους. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε πως οι ενδυναμωτικοί ηγέτες συνηθίζουν να προβαίνουν σε ενέργειες οι οποίες ενισχύουν το σύνολο της ομάδας που ηγούνται, το οποίο οδηγεί σε πολλά θετικά αποτελέσματα όπως μεγαλύτερα ποσοστά επιθυμίας παραμονής στον οργανισμό, μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση,

αύξηση αποδοτικότητας και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση λόγω του θετικού περιβάλλοντος στο οργανισμό (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999).

Ακόμη, λόγω της θέσης των προϊσταμένων σε έναν οργανισμό, οι οποίοι λειτουργούν ως κρίκοι διαμεσολάβησης ανάμεσα σε υφισταμένους και την διεύθυνση (Yukl, 2008), η εμπιστοσύνη που εκπέμπεται από αυτούς θεωρείται πως έχει άμεση συσχέτιση με την εμπιστοσύνη που έχουν οι υφιστάμενοι προς το σύνολο του οργανισμού (Dirks & Ferrin, 2002).

Συμπληρωματικά, τα συμπεράσματα της έρευνας των Dirks και Ferrin (2002) αποδεικνύουν πως η σχέση εμπιστοσύνης μπορεί να γίνει ένας πολύ σημαντικός παράγοντας προσδιορισμού πολλών θετικών επιπτώσεων όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η εργασιακή απόδοση, έννοιες οι οποίες έχουν άμεση συσχέτιση και αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Οι Laschinger και Finegan (2005) κατέγραψαν την αρνητική σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη προς την διοίκηση και την εξάντληση σε νοσηλευτικό προσωπικό. Στην παραπάνω έρευνα παρατηρήθηκε πως οι ενδυναμωτικές δράσεις ενός ηγέτη μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων αποτρέποντας καταστάσεις εξουθένωσης (Greco, Laschinger & Wong, 2006). Συνεχίζοντας στο χώρο της υγείας με την έρευνα των Wong και Cummings (2009), επισημαίνεται πως η εμπιστοσύνη προς τους προϊσταμένους είχε αρνητική συσχέτιση με την εξουθένωση σε κλινικό αλλά και μη κλινικό προσωπικό.

Προσεγγίζοντας ένα άλλο χαρακτηριστικό συμπεριφοράς της ενδυναμωτικής ηγεσίας, την καθοδήγηση (coaching), παρατηρήθηκε σε έρευνες πως με την εφαρμογή αυτής της συμπεριφοράς είναι πιο εύκολο να εδραιωθεί μία σχέση εμπιστοσύνης. Αυτό συμβαίνει διότι μέσω της καθοδήγησης διεξάγεται μία πιο άμεση επικοινωνία κατά την οποία επηρεάζονται και τα δύο πρόσωπα αμφίδρομα. Καθ' όλη την διαδικασία της καθοδήγησης ο προϊστάμενος είναι σε θέση να δει και να εκτιμήσει την καταβαλλόμενη προσπάθεια των υφισταμένων του αλληλεπιδρώντας παράλληλα με τυχόν απόψεις και απορίες που μπορεί να προκύψουν ενεργά και άμεσα (Arnold et al., 2000). Επιπροσθέτως, παλαιότερες μελέτες σχετικά με αυτό το ερευνητικό πεδίο έδειξαν πως η προσιτότητα αλλά και ο τρόπος αντίδρασης ενός προϊσταμένου σε ένα τέτοιο πλαίσιο επηρεάζουν σημαντικά την ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι πρακτικές καθοδήγησης ενός προϊσταμένου ενισχύουν την διάθεση των υφισταμένων να αναλάβουν περισσότερες

εργασιακές υποχρεώσεις, νιώθοντας έντονα το αίσθημα της καθοδήγησης. Αυτό τους δίνει την δυνατότητα να μπορούν να εποπτεύουν και να αξιολογούν ανάλογα το έργο τους, να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους για διάφορες δυσκολίες αλλά και ιδέες για την επίλυση τους (Bennis & Nanus, 1985, Detert & Burris, 2007). Εξαιτίας λοιπόν των παραπάνω λόγων, μπορούμε να υποστηρίξουμε πως η ενδυναμωτική ηγεσία μέσω της εφαρμογής πρακτικών καθοδήγησης είναι σε θέση να ενισχύσει την σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο.

Έτσι λοιπόν, καθώς η καθοδήγηση διαμορφώνει ένα περιβάλλον χαλαρής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφιστάμενους, μειώνεται εξίσου ο φόβος των υφισταμένων για την διεξαγωγή ανοιχτών συζητήσεων σχετικά με επίφοβα θέματα. Από την άλλη πλευρά, ο ενδυναμωτικός προϊστάμενος έχει την δυνατότητα να μετριάσει την αποστασιοποίηση που υπάρχει λόγω της εξουσίας, μέσω της δικής του αυτοκριτικής, αναγνωρίζοντας τα λάθη του και αναδεικνύοντας την σημασία έκφρασης των απόψεων που έχουν οι υφιστάμενοι του (Edmondson, 2003). Με την προσθήκη των παραπάνω ερευνητικών στοιχείων μπορούμε να διακρίνουμε την σημαντική συμβολή της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην διαμόρφωση της σχέσης εμπιστοσύνης στο πλαίσιο ενός εργασιακού περιβάλλοντος.

**Υπόθεση 4:** Η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει θετικά την σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο-υφιστάμενο.

#### 4.2β Η συμβολή του αισθήματος εμπιστοσύνης στην εργασιακή απόδοση

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο κάθε κάθε οργανισμός έχει ως υποκείμενο στόχο την επίτευξη υψηλής απόδοσης, θα αναδειχθεί στην παρούσα ενότητα η σπουδαιότητα της συμβολής της σχέσης εμπιστοσύνης στην ολοκλήρωση αυτού του σκοπού. Σύμφωνα με τους Davenport και Prusak (2000), η εμπιστοσύνη είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας από τον οποίο επηρεάζονται οι εργαζόμενοι όταν ένας οργανισμός επιδιώκει να έχει όσο το δυνατό υψηλότερη προσήλωση στο εκάστοτε έργο ενασχόλησης τους αλλά και να είναι θετικοί στην διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών που έχουν άμεση και έμμεση συσχέτιση με την εργασία. Θέλοντας να αναδείξουν την σημαντικότητα του θέματος υποστηρίζουν πως η εμπιστοσύνη έχει κυρίαρχο ρόλο διότι η τεχνολογία, οι υποδομές και η επιρροή της



διοίκησης δεν επαρκούν ώστε να εδραιωθεί μία δομημένη και υγιής γραμμή επικοινωνίας. Ως αποτέλεσμα, καταλαβαίνουμε πως μία καλή επικοινωνιακή βάση έχει ζωτικό ρόλο στην προσπάθεια απόκτησης οφέλους από τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων.

Ένας τρόπος λοιπόν κατα τον οποίο μπορεί να διαφυλαχθούν λειτουργικά τα κανάλια επικοινωνίας σε έναν οργανισμό είναι να υπάρχει μία σχέση εμπιστοσύνης, η οποία να βασίζεται σε ένα προσωπικό επίπεδο, στην φήμη και στις υποσχέσεις αμοιβαιότητας ανάμεσα στα άτομα. Αυτή η θέση αναπτύχθηκε από τους Garvey και Williamson (2002), οι οποίοι υποστήριζαν ότι όταν υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία τότε είναι πολύ πιθανόν να παραχθούν καινούργιοι τρόποι και ιδέες για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση της εργασίας. Επιπλέον, προσθέτουν πως είναι πιο πιθανό να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία όταν προϋπάρχει εμπιστοσύνη, σεβασμός και ειλικρίνεια ανάμεσα στους συναδέλφους.

Γενικά, η εμπιστοσύνη μπορεί να παρουσιαστεί με την εξέταση μιας σειράς παραγόντων όπως, το πως τους έχουν συμπεριφερθεί από τον οργανισμό, από την διοίκηση και από τους υπόλοιπους εργαζομένους, αν θεωρούν πως οι παραπάνω ομάδες τον/την έχουν φερθεί δίκαια, εάν έχουν τηρήσει τις υποσχέσεις και τις υποχρεώσεις τους και φυσικά το κατά πόσο θα μπορέσουν να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις και τις υποσχέσεις τους στο μέλλον (Guest & Conway, 2001, Fuchs, 2003). Πέρα από αυτό, θεωρείται ότι η εμπιστοσύνη μπορεί, και είναι αναγκαίο, να οδηγήσει σε συνεργάσιμες συμπεριφορές ανάμεσα στα άτομα, τις ομάδες αλλά και στο σύνολο του οργανισμού. Ιδιαίτερα, θεωρείται βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου γνώσεων ανάμεσα στο προσωπικό, να υπάρχει το αντίστοιχο επίπεδο ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας (Newell, Scarbrough, Robertson & Swan, 2002). Σχετικά με αυτό το θέμα οι Kaser και Miles (2002) βρήκαν πως για να υπάρξει ένα υψηλό επίπεδο συνεργασίας, γνώσεων και δεξιοτήτων η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει ευκαιρίες αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εργαζομένους ούτως ώστε να αναπτυχθεί ένα επαρκές επίπεδο εμπιστοσύνης το οποίο θα διαμορφώσει τις συνθήκες συνεργασίας και διαμοιρασμού γνώσεων. Ως εκ τούτου, η ατομική επικοινωνία μπορεί να γίνει το μέσο για την επίλυση διαφόρων δυσκολιών σε επίπεδο γνώσεων. Αυτές οι δυσκολίες μπορεί να εμφανιστούν διότι σε πολλές περιπτώσεις αρκετοί οργανισμοί δεν γνωρίζουν πάντοτε που βρίσκονται οι γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται, το οποίο οφείλεται μερικός στο γεγονός πως δεν είναι

ισόποσα κατανεμημένες μέσα στον οργανισμό (Sharkie, 2009). Ο Goh (2002) υποστηρίζει πως η σχέση ανάμεσα σε μία ομάδα ατόμων έχει σημαντική επιρροή στην προδιάθεση του ενός να συνεισφέρει στο σύνολο. Επιπλέον, προσθέτει πως είναι πολύ πιθανόν να υπάρχει μικρό επίπεδο εμπιστοσύνης εάν η σχέση που έχει αναπτυχθεί είναι περιορισμένη ,το οποίο με την σειρά του οδηγεί σε μικρότερη διαβίβαση γνώσης σε καταστάσεις που η σχέση είναι μακρινή ή η επικοινωνία παρουσιάζει δυσκολίες.

Η βασική ιδέα στην οποία βασίζεται η προσδοκία πως οι εργαζόμενοι θα έχουν αποδόσεις πέρα του προσδοκώμενου επιπέδου καθορίζεται κατά κύριο ρόλο απο την εδραίωση μιας σχέσης εμπιστοσύνης (Von Krogh & Grand, 2000). Αναλυτικότερα, αυτή η θέση υποστηρίζει, όπως αναφέρουν και οι Chami και Fullenkamp (2002), οτι αν το επίπεδο της σχέσης εμπιστοσύνης υποστηρίζεται και καλλιεργείται από τον οργανισμό σε ένα αρκετά υψηλό και ποιοτικό επίπεδο τότε είναι πολύ πιθανό να εδραιωθεί και η ανάπτυξη άτυπων καναλιών αλληλεπίδρασης. Αυτού του είδους τα κανάλια είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την μεγιστοποίηση της αξίας, της διαφορετικότητας και της εχέμυθης συμπεριφοράς των υπαλλήλων.

Γενικά, θεωρείται πως η κεντρική σημασία της σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εργαζόμενους και ηγεσία είναι η αναγνώριση της διακριτής προσπάθειας με σκοπό την ενίσχυση της εργασιακής αποτελεσματικότητας απο τους προϊσταμένους και γενικά την διοίκηση του οργανισμού (Dirks, 2000). Η εμπιστοσύνη επίσης θεωρείται ότι συμβάλλει σημαντικά στην απόδοση του οργανισμού επειδή οι προσπάθειες των εργαζομένων για την συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή να απομιμηθούν (Jones & George, 1998). Επιπλέον, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την εικόνα του οργανισμού από τους εργαζομένους είναι το πως οι πρακτικές και πολιτικές διοίκησης, που εφαρμόζει ο οργανισμός, τις περισσότερες φορές αντικατοπτρίζουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις που ασπάζεται η ίδια η διοίκηση. Ακολούθως, αν η εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι είναι ευνοϊκή για τον οργανισμό τότε είναι πολύ πιο πιθανό να βελτιωθεί η προδιάθεση διαμοιρασμού γνώσεων και δεξιοτήτων. Δυστυχώς βέβαια,σε πολλές περιπτώσεις η πίεση του ανταγωνισμού αναγκάζει τους προϊσταμένους να υιοθετήσουν πρακτικές οι οποίες μειώνουν τις ευκαιρίες για επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης (Bolman & Deal, 2003, Sharkie, 2005). Ετσι λοιπόν συμπεραίνεται οτι:

**Υπόθεση 5:** Η σχέση εμπιστοσύνης επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων.

#### 4.2γ Εργασιακή ικανοποίηση και η σχέση εμπιστοσύνης

Πλαισιώνοντας λοιπόν την συμβολή της σχέσης εμπιστοσύνης στην ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του, έχει παρατηρηθεί σε πολλές έρευνες ότι η εμπιστοσύνη επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση ενός εργαζομένου από την δουλειά του. Στην έρευνα του Driscoll (1978) εκφράζεται η άποψη ότι η εμπιστοσύνη στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση. Ας σημειωθεί επίσης ότι η σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο αυξάνει επίσης την εργασιακή ικανοποίηση (Lagace ,1991). Σε πλαίσια της μελέτης αυτής, ερευνώντας την σχέση εμπιστοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση οι Rich και Hines (1997) διαπίστωσαν πως η εμπιστοσύνη στον άμεσα προϊστάμενο επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση καθώς οι προϊστάμενοι στον χώρο των πωλήσεων είναι υπεύθυνοι για πολλές εργασίες οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τους υφισταμένους τους. Έπειτα, ο Rich σχολιάζει πως οι πωλητές θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους όταν έχουν ειλικρινής, ικανούς και αδιάφθορους προϊσταμένους που μπορούν να τους εμπιστευτούν.

Σε μία άλλη μελέτη, στο χώρο των πωλήσεων παρατηρήθηκαν «συμμαχίες πώλησης» οι οποίες σχηματίστηκαν με σκοπό να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν σχέσεις με τους πελάτες (Smith & Barclay ,1997), η οποία έδειξε πως οι συμπεριφορές ανάδειξης της σχέσης εμπιστοσύνης έχει επιρροή στην αντιληπτή απόδοση της εργασίας, την αμοιβαία ικανοποίηση και την αμοιβαία αντίληψη ειλικρίνειας η οποία έχει άμεση επιρροή στην ικανοποίηση του ατόμου. Ο Pillai et al. (1999) έκανε εφαρμογή ενός μοντέλου σχέσης ανάμεσα στην ηγεσία μετασχηματισμού και συναλλαγών, διαδικαστικής και απόδοσης δικαιοσύνης, εμπιστοσύνης, εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη μέσα από δύο ποσοτικές έρευνες. Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι η σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε ηγέτη-εργαζόμενο διαμεσολαβεί ανάμεσα στην συμπεριφορά του ηγέτη και της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζομένου. Επιπρόσθετα, στην έρευνα των Flaherty και Pappas (2000) με θέμα την σχέση

ανάμεσα σε πωλητή και προϊστάμενο, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εμπιστοσύνη έχει ισχυρή σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Ο Brashear, Boles, Bellenger και Brooks (2003), βεβαιώνουν ότι η διαπροσωπική σχέση εμπιστοσύνης σχετίζεται άμεσα με τις κοινές αξίες και τον σεβασμό. Στο μοντέλο της εμπειρικής τους μελέτη, η εμπιστοσύνη συσχετίστηκε άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση και τον σχεδιασμό, και έμμεσα με την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση για παραίτηση από τον οργανισμό.

Επιστρέφοντας πάλι στο ερευνητικό έργο των Dirks και Ferrin (2001), με τους οποίους ξεκίνησε η ενότητα της σχέσης εμπιστοσύνης μέσω της ενδυναμωτικής ηγεσίας, οι οποίοι διαχώρισαν τα αποτελέσματα της εμπιστοσύνης σε δύο κατηγορίες: την εργασιακή συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων αλλά και την συμπεριφορά στον χώρο της εργασίας. Το πρώτο περιέχει την επικοινωνία και τον διαμοιρασμό πληροφοριών, την οργανωσιακή συμπεριφορά ως πολίτες, την συμπεριφορά διαπραγμάτευσης και την ατομική τους απόδοση (Culbert & McDonough, 1986). Η εργασιακή ικανοποίηση και η χαμηλή διάθεση για παραίτηση αποτελούν την δεύτερη κατηγοριοποίηση. Γενικότερα, αυτά τα δύο πεδία ερευνών ανήκουν στα πιο μελετημένα αντικείμενα στο χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Naumann, 1993). Παρόλο που και τα δύο αντιπροσωπεύουν πτυχές της παρακίνησης των εργαζομένων, προσεγγίζουν διαφορετικές πτυχές της: η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια αναδρομική πτυχή, καθώς παρουσιάζει τη συνολική αξιολόγηση που κάνουν οι εργαζομένων με βάση αυτά που έχουν λάβει και την οργανωσιακή δέσμευση που είναι μια προοπτική πτυχής του κινήτρου κατά την οποία οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι θα επεκτείνουν τις προσπάθειές τους για τον οργανισμό πέρα από τα όρια της περιγραφής των θέσεων εργασίας τους (Allen & Meyer 1990, Wright, Dunford & Snell, 2001).

Γίνεται επομένως εύκολα αντιληπτό ότι το σύνολο των εμπειρικών δεδομένων τα στοιχεία παρουσιάζουν μία γενική συμφωνία σχετικά με την ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην σχέση εμπιστοσύνης και την εργασιακή ικανοποίηση.

**Υπόθεση 6 :** Η σχέση εμπιστοσύνης επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση

## 5. Μεθοδολογία

Τα στοιχεία που θα εξεταστούν στην παρούσα έρευνα συλλέχθηκαν από οργανισμούς του ιδιωτικού αλλά και του δημοσίου τομέα που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της βορείου Ελλάδας. Συγκεκριμένα, από τον χώρο του δημοσίου τομέα έχω λάβει δεδομένα από μία υπηρεσία που πραγματώνεται με την αποκατάσταση φυσικών καταστροφών ενώ από τον ιδιωτικό τομέα από μία πολυεθνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο της πώλησης διατακτικών, μία πολυεθνική που δραστηριοποιείται στον τομέα των ασφαλειών αλλά και δύο μεγάλους κατασκευαστικούς οργανισμούς. Έτσι, τα δεδομένα συλλέχθηκαν από τους εργαζομένους των οργανισμών μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων μετά από την ενημέρωση και συναίνεση των διευθυντών προσωπικού για το παρόν εγχείρημα της έρευνας. Στην συνέχεια, η διαδικασία προχώρησε με την ενημέρωση όλων των συμμετεχόντων για την ανωνυμία και τον σεβασμό της ιδιωτικότητας των στοιχείων που παρέχουν.

Συνολικά, δόθηκαν 180 ερωτηματολόγια από τα οποία 160 επιστράφηκαν συμπληρωμένα σε ηλεκτρονική μορφή διατηρώντας την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Από τους 160 συμμετέχοντες το 60,5% είναι γυναίκες και το 39,5% είναι άνδρες, ενώ ηλικιακά η πλειονότητα του δείγματος κυμαίνεται ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες των 23- 35 στο 35,9%, και των 46-55 αντίστοιχα με 28,8% ενώ οι ομάδες των 36-45 και 56-65 με 23,1% και 12,2% αντίστοιχα. Τέλος, το 78,3% του δείγματος απαρτίζεται από εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα ενώ το υπόλοιπο 21,7% από υπαλλήλους του δημοσίου.

## 6. Ανάλυση Δεδομένων

Στο Σχήμα 1 παρουσιάζεται το λειτουργικό υπόδειγμα που προέκυψε από τις ερευνητικές υποθέσεις που διαμορφώσαμε σε προηγούμενα τμήματα της διπλωματικής αυτής.



Σχήμα 1 : Σχηματική απεικόνιση ερευνητικού μοντέλου.

Οι συμμετέχοντες της έρευνας απάντησαν σε πενήντα μία ερωτήσεις κλίμακας απο το 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως το 5 (διαφωνώ απόλυτα), εκτος απο τα σημεία που υποδεικνύεται διαφορετικά. Προσφέρεται ακόμη στην ενότητα των παραρτημάτων το ερωτηματολόγιο με την ανάλογες μετρήσεις για την κάθε ερώτηση. Επίσης, πραγματοποιήθηκε διερευνητική ανάλυση παραγόντων (EFA) σε όλες τις μεταβλητές (με την μέθοδο εισαγωγής μέγιστης πιθανότητας και με περιστροφή

promax) αφαιρώντας τις μεταβλητές με δείκτη 0,50 και χαμηλότερο ώστε να υπάρχουν πιο ικανοποιητικά ευρήματα.

### 6.1α Ενδυναμωτική Ηγεσία

Στην παρούσα μελέτη, η ενδυναμωτική ηγεσία μετρήθηκε έχοντας ως κριτήριο την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών. Αναλυτικά, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας πάρθηκαν από την έρευνα των Rapp, Ahearne, Mathieu, και Schillewaert, (2006), εκτελώντας ελαφριές τροποποιήσεις ούτως ώστε η μετάφραση τους στην ελληνική γλώσσα να πλαισιώνει το νόημα των ερωτήσεων οι οποίες διερευνούν την εφαρμογή ενδυναμωτικών πρακτικών ηγεσίας. Το Cronbach's alpha της ομάδας των ερωτήσεων βγήκε 0,907 (πίνακας 1). Συνολικά, χρησιμοποιήθηκαν 8 ερωτήσεις για όλες τις ομάδες των ερωτήσεων στις οποίες έγιναν εξίσου κάποιες μικρές αλλαγές κατά την μετάφραση του σε περιπτώσεις που ήταν αναγκαίο.

Έπειτα, για να μπορέσει να προσδιοριστεί η αυτο-αποτελεσματικότητα αλλά και η παραγόμενη πίεση που αναφέρεται από την ενδυναμωτική ηγεσία (Cheong et al., 2016) χρησιμοποιήθηκαν τα υποδείγματα των ερωτήσεων του Chen, Casper και Cortina, (2001) και του Rizzo et al. (1970), αντίστοιχα. Τα Cronbach's alpha από αυτές τις ομάδες ερωτήσεων βγήκαν 0,910 και 0,722 αντίστοιχα. Τέλος, για τον προσδιορισμό της εργασιακής απόδοσης υιοθετήθηκε η ομάδα ερωτήσεων των Chen et al. (2014) και το Cronbach's alpha ήταν 0,898.

### 6.1β Σχέση Εμπιστοσύνης

Επιθυμώντας στο δεύτερο σκέλος της έρευνας να προσδιοριστεί η σχέση εμπιστοσύνης χρησιμοποιήθηκε η δυαδική κλίμακα εμπιστοσύνης των Larzelere και Huston (1980), το Cronbach's alpha των ερωτήσεων βγήκε 0,732, ενώ παράλληλα αποσκοπώντας να εξεταστεί η συσχέτιση που μπορεί να υπάρξει με την ικανοποίηση των εργαζομένων, χρησιμοποιήθηκαν οι 8 από τις 14 ερωτήσεις του Hackman et al. του (1974) το Cronbach's alpha των οποίων βγήκε 0,836 (πίνακας 1).

## 6.2 Μεταβλητές Ελέγχου

Στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 3 δημογραφικές ερωτήσεις που αφορούσαν το φύλο των συμμετεχόντων, τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (ιδιωτικός ή δημόσιος τομέας) και την ηλικία τους. Δυστυχώς, η ανάλυση των δεδομένων έδειξε πως κανένα από τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα του δείγματος. Το αναμενόμενο θα ήταν, σύμφωνα με την θεωρία σχετικά με την σχέση εμπιστοσύνης των Zak και Winn, (2016) στην νευροεπιστήμη, να υπήρχε διαφοροποίηση ανάμεσα στις απαντήσεις ανδρών και γυναικών αλλά και μια σχετική διαφοροποίηση ανάμεσα στους άνδρες από τις ηλικίες των 23-35 και 36-65 αντίστοιχα.

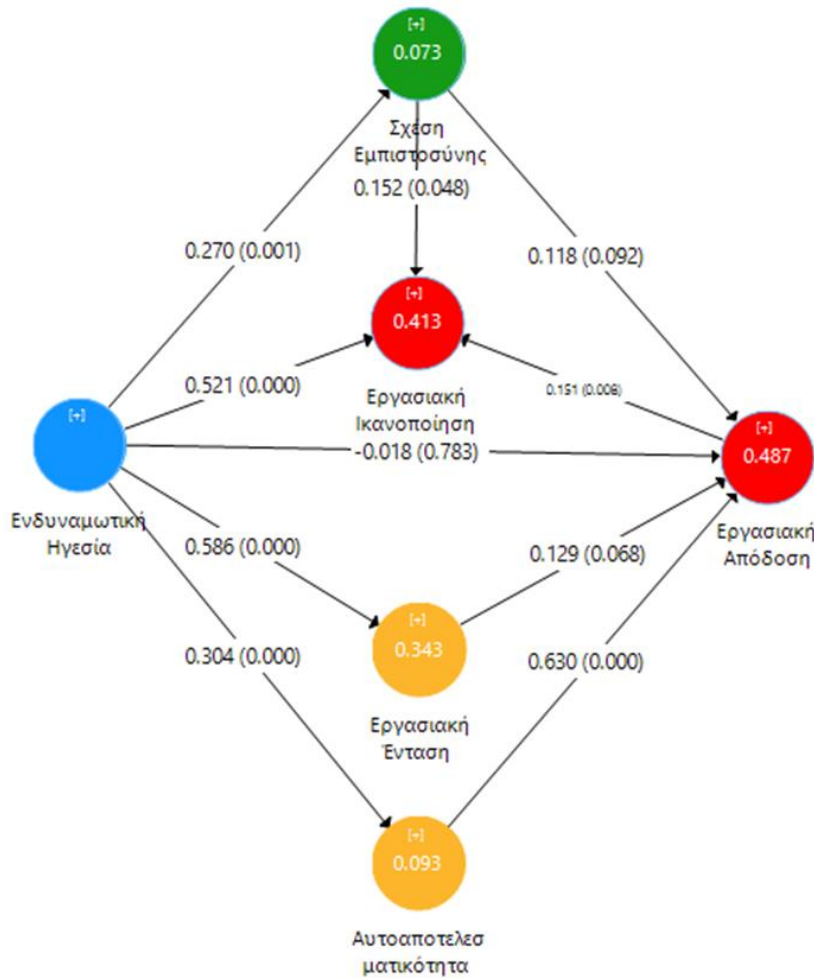
**Πίνακας 1 : Αποτελέσματα ελέγχων αξιοπιστίας του μοντέλου**

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Εργασιακή Ικανοποίηση	0.836	0.884	0.889	0.669
Αυτοαποτελεσματικότητα	0.910	0.914	0.929	0.652
Ενδυναμωτική Ηγεσία	0.907	0.912	0.924	0.605
Εργασιακή Ένταση	0.468	0.642	0.388	0.233
Εργασιακή Απόδοση	0.898	0.902	0.922	0.666
Σχέση Εμπιστοσύνης	0.732	0.737	0.882	0.789



## 7. Αποτελέσματα

Στο Σχήμα 2 παρουσιάζεται το λειτουργικό υπόδειγμα με τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων που προέκυψε από τις ερευνητικές υποθέσεις



Σχήμα 2 : Αποτελέσματα εκτιμήσεων του λειτουργικού υποδείγματος

Note: Οι συντελεστές αναφέρονται σε τυποποιημένες εκτιμήσεις και οι αριθμοί εντός παρενθέσεων σημειώνουν τα ακριβή επίπεδα σημαντικότητας (p).

## 7.1α Οι Επιδράσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας

Πίνακας 2 : Σε αυτόν τον πίνακα γίνεται παρουσίαση του Cronbach's alpha (σε παρενθέσεις) αλλά και οι συσχετίσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις μεταβλητές της μελέτης.

	1	2	3	4	5	6
Εργασιακή Ικανοποίηση	<b>(0.836)</b>					
Αυτο-αποτελεσματικότητα	0.258***	<b>(0.910)</b>				
Ενδυναμωτική Ηγεσία	0.609***	0.301***	<b>(0.907)</b>			
Εργασιακή Ένταση	0.643***	0.324***	0.586***	<b>(0.468)</b>		
Εργασιακή Απόδοση	0.322***	0.675***	0.276***	0.353***	<b>(0.898)</b>	
Σχέση Εμπιστοσύνης	0.325***	0.063***	0.271***	0.285***	0.183***	<b>(0.732)</b>

Note: standardized coefficients are reported (beta estimates). \*indicates significant paths: \*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p < 0.001, ns ¼ not significant.

Ξεκινώντας από την πρώτη υπόθεση του μοντέλου, είδαμε σύμφωνα με παρουσίασης της σχετικής αρθρογραφίας παραπάνω πως η ενδυναμωτική ηγεσία έχει άμεση σχέση με την απόδοση των εργαζομένων (Y1α) αλλά και με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους (Y1β). Τα αποτελέσματα της έρευνας, που παρουσιάζονται στον πίνακα 3 έδειξαν ότι δεν υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην ενδυναμωτική ηγεσία και την απόδοση των εργαζομένων ( $\beta = -0,018$ ). Για αυτόν τον λόγο, η υπόθεση 1α απορρίπτεται. Από την άλλη πλευρά όμως τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως υπάρχει μεγάλη ένδειξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην εφαρμογή της ενδυναμωτικής ηγεσίας και την λαμβανόμενη ικανοποίηση από την εργασία των ανθρωπίνων πόρων ( $\beta = 0,555$ ,  $p < 0,001$ ). Έτσι συμπεραίνεται πως η υπόθεση 1β υποστηρίζεται.

Πίνακας 3 : Αποτελέσματα σχέσεων που υποστηρίχθηκαν στις υποθέσεις του μοντέλου.

Σχέσεις μεταξύ δομών	beta estimates	Ισχυρισμοί Υποθέσεων
Ενδυναμωτική Ηγεσία → Εργασιακή Απόδοση	ns	Y1α
Ενδυναμωτική Ηγεσία → Εργασιακή Ικανοποίηση	0.521***	Y1β
Ενδυναμωτική Ηγεσία → Σχέση Εμπιστοσύνης	0.270***	Y4
Σχέση Εμπιστοσύνης → Εργασιακή Ικανοποίηση	0.152***	Y5

Εργασιακή Απόδοση	→	Εργασιακή Ικανοποίηση	0.151***	-
Σχέση Εμπιστοσύνης	→	Εργασιακή Απόδοση	ns	Y6
Ενδυναμωτική Ηγεσία	→	Εργασιακή Ένταση	0.586***	Y3
Εργασιακή Ένταση	→	Εργασιακή Απόδοση	ns***	
Ενδυναμωτική Ηγεσία	→	Αυτοαποτελεσματικότητα	0.304***	Y2
Αυτοαποτελεσματικότητα	→	Εργασιακή Απόδοση	0.630***	
Εργασιακή Ένταση	→	Εργασιακή Ικανοποίηση	0.430***	-

Note: standardized coefficients are reported (beta estimates). \*indicates significant paths: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ , ns ¼ not significant.

Στην συνέχεια, παρατηρώντας τα αποτελέσματα της υπόθεσης 4, η οποία εξετάζει την θετική σχέση ανάμεσα στην ενδυναμωτική ηγεσία και την σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο-υφιστάμενο, παρατηρήθηκε σύμφωνα και με τα δεδομένα του πίνακα 3 πως τα αποτελέσματα της έρευνας συμβαδίζουν με την παραπάνω θεώρηση ( $\beta = 0,271$ ,  $p < 0.001$ ) και έτσι μπορούμε να δεχτούμε πως η υπόθεση 4 είναι ορθή.

Στην συνέχεια, θέλοντας να εξετάσω την πιθανότητα ύπαρξης θετικού επηρεασμού ανάμεσα σε δύο μεταβλητές εκτός του πεδίου ανάπτυξης των υποθέσεων, έγινε διερεύνηση σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση που λαμβάνεται από αυτήν. Η ιδέα για την διερεύνηση αυτής της σχέσης προήλθε από ένα σχετικό άρθρο των Zak και Winn, (2016) στο οποίο επισημαίνεται ότι επηρεάζονται θετικά μεταξύ τους. Παρατηρώντας λοιπόν των πίνακα 3 βλέπουμε πως η παραπάνω θεώρηση εξακριβώνεται και απο τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ( $\beta = 0,171$ ,  $p < 0.001$ ) διαμορφώνοντας θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές.

Έπειτα, βλέποντας πως η εργασιακή ένταση δεν συνδέεται με την εργασιακή απόδοση, έγινε δοκιμή σχέσης με την εργασιακή ικανοποίηση περιμένοντας πως θα υπάρχει αρνητικός επηρεασμός τους. Η λογική πίσω από αυτή την σχέση βασίζεται στο γεγονός ότι αφού η εργασιακή ένταση θα επηρεάσει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων τότε θα υπάρχει αρνητική επίδραση και στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου επηρεασμού που αναγράφονται στον πίνακα 3 υποστηρίζεται οτι η παραπάνω θεώρηση εμφανίζει μία ισχυρή αρνητική σχέση ( $\beta = -0.430$ ,  $p < 0.001$ ).

## 7.1β Οι Εργασιακές επιδρασεις της σχέσης εμπιστοσύνης

Σύμφωνα με την θεωρία που παρουσιάστηκε στην ενότητα της βιβλιογραφικής επισκόπησης η σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην καθημερινή δραστηριότητα του κάθε εργαζομένου επηρεάζοντας δραστικά την ικανοποίηση (Y5) και την απόδοση του ατόμου (Y6). Τα αποτελέσματα της έρευνας σύμφωνα με τον πίνακα 3, έδειξαν πως η σχέση εμπιστοσύνης προϊσταμένου-υφισταμένου δεν επηρεάζει ούτε θετικά ούτε αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία ( $\beta = 0,152, p < 0.001$ ). Το ίδιο συμπέρασμα απορρέει και από την ερμηνεία των δεδομένων της σχέσης ανάμεσα στην σχέση εμπιστοσύνης και την απόδοση των εργαζομένων ( $\beta = 0,118, p < 0.001$ ). Καταλήγουμε λοιπόν ότι οι υποθέσεις 5 και 6 απορρίπτονται αφού δεν υποστηρίζονται από τα ευρήματα της έρευνας.

## 7.2 Ανάλυση Σχέσεων Διαμεσολάβησης

Πίνακας 4 : Αποτελέσματα σχέσεων διαμεσολάβησης.

IV	Med	Dv	Sobel test t value	P Values	Υσχιρισμοί Υποθέσεων
Ενδυναμωτική Ηγεσία	Αυτο-αποτελεσματικότητα	Εργασιακή Απόδοση	3.562	0.000	Y2
Ενδυναμωτική Ηγεσία	Εργασιακή Ένταση	Εργασιακή Απόδοση	1.741	0.082	Y3
Αυτο-αποτελεσματικότητα	Εργασιακή Απόδοση	Εργασιακή Ικανοποίηση	2.502	0.012	-
Ενδυναμωτική Ηγεσία	Εργασιακή Ένταση	Εργασιακή Ικανοποίηση	4.235	0.000	-

Επιχειρώντας να εξετάσουμε την εγκυρότητα των υποθέσεων 2 και 3 έγινε επιπρόσθετη ανάλυση σχέσεις διαμεσολάβησης ανάμεσα στην θετική επίδραση της αυτο-αποτελεσματικότητας ενός εργαζομένου στην σχέση που διέπει την

ενδυναμωτική ηγεσία και την απόδοση των εργαζομένων αλλά και την αρνητική σχέση διαμεσολάβησης της παραγόμενης έντασης από την εργασία ανάμεσα στη ενδυναμωτική ηγεσία και την απόδοση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, προσεγγίζοντας τις υποθέσεις 2 και 3 πρέπει πρώτα να εξετάσουμε τα αποτελέσματα επηρεασμού των ζευγών στον πίνακα 3 ( $\beta = 0.304$ ,  $p < 0.001$ ,  $\beta = 0.63$ ,  $p < 0.001$ ) της υπόθεσης 2 τα οποία συμπίπτουν με την θεώρηση της αρθογραφίας ( $\beta = 0.118$ ,  $p < 0.001$ ,  $\beta = 0.586$ ). Έτσι, παρατηρείται πως ανάμεσα στην εργασιακή ένταση και στην εργασιακή απόδοση δεν υπάρχει σημαντική σχέση η οποία αποδεικνύει ότι δεν θα υπάρχει πιθανή σχέση διαμεσολάβησης. Ακολουθως, για να γίνει η εξέταση των σχέσεων διαμεσολάβησης που υποστηρίζουν οι δύο υποθέσεις, έγινε περαιτέρω ανάλυση bootstrap, στην οποία προσφέρεται η δυνατότητα ελέγχου ύπαρξης σχέσης διαμεσολάβησης ανάμεσα σε τρεις μεταβλητές, στο smart PLS από το οποίο προέκυψε ο πίνακας 4. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν πως υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές της υπόθεσης 2 ( $t = 3.56$ ,  $p < 0.001$ ), ενώ παράλληλα τα αποτελέσματα της υπόθεσης 3 έδειξαν ότι δεν υπάρχει σχέση διαμεσολάβησης ( $t = 1.741$ ,  $p < 0.001$ ) όπως αναμενόταν από τα αποτελέσματα του πίνακα 3. Έτσι, συμπεραίνεται ότι η υπόθεση 2 γίνεται αποδεκτή ενώ η υπόθεση 3 απορρίπτεται.

Συνοψίζοντας, αξίζει να σημειωθεί πως αν και δεν συμπεριλαμβάνονται στις υποθέσεις του μοντέλου, υπάρχουν δύο ισχυρές σχέσεις διαμεσολάβησης της εργασιακής απόδοσης. Οι σχέσεις που διαμορφώθηκαν στον ερευνητικό μοντέλο είναι η αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων με την εργασιακή ικανοποίηση ( $t = 2.502$ ,  $p < 0.001$ , πίνακας 4) αλλά και της εργασιακής έντασης ανάμεσα στην ενδυναμωτική ηγεσία και την ικανοποίηση ( $t = -4.235$ ,  $p < 0.001$ , πίνακας 4) οι οποίες εξετάστηκαν στην προσπάθεια εύρεσης περισσότερων στοιχείων συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές του μοντέλου ούτως ώστε να υπάρξει καλύτερη κατανόηση των προεκτάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας.

## 8. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση μιας διαφορετικής προσέγγισης της ηγεσίας στα πλαίσια ενός οργανισμού, εξετάζοντας τις προεκτάσεις που μπορεί να έχει σε πρακτικό αλλά και σε ψυχολογικό επίπεδο στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Γενικότερα, με το πέρασ του χρόνου διεξάγονται διάφορες έρευνες εξετάζοντας αυτό το θέμα αλλά στην πλειονότητα αυτών παραθέτονται διάφορα στυλ ηγεσίας αναλύοντας τις μεμονωμένες πρακτικές που ακολουθούν. Η διαφορά της παρούσας προσέγγισης της ηγεσίας είναι πως σε πολλές πλευρές της εμπεριέχονται διάφορα στυλ ηγεσίας που έχουν αναδειχθεί στο ερευνητικό έργο του Goleman. Με άλλα λόγια, η παρούσα έρευνα επηρεασμένη πολύ από τις εύρευνες των Cheong et al. (2016), και των Vecchio et al. (2010), προσέγγισε την ενδυναμωτική ηγεσία ως ένα μέσο πρακτικών διοίκησης που μπορεί να επιφέρει πολλά θετικά αλλά και αρνητικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της σε κάθε θέση εργασίας αλλά φυσικά και στο προσωπικό της.

Σε δεύτερη φάση υπήρξε επιθυμία εξέτασης των επιδράσεων που μπορεί να έχει η ενδυναμωτική ηγεσία στην ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενες και υφιστάμενες θέσης εργασίας. Σημείο αναφοράς για εμένα ήταν το ερευνητικό έργο των Zak και Winn (2016), που ασχολήθηκαν με το αντικείμενο της νευρολογίας και το πως η ωκυτοκίνη επηρεάζει την ανάπτυξη των σχέσεων εμπιστοσύνης, στο οποίο γίνεται εκτενή αναφορά για την σημαντικότητα της ηγεσίας στην ανάπτυξη τέτοιων σχέσεων όπως παρουσιάζεται και πιο περιεκτικά στο σχετικό τους άρθρο στο Harvard Business Review. Έτσι λοιπόν, ξεκινώντας την έρευνα επέλεξα την υιοθέτηση του μοντέλου των Cheong et al. (2016), διότι έχει διερευνητικό χαρακτήρα, προσεγγίζοντας την ενδυναμωτική ηγεσία με έναν τρόπο ούτως ώστε να εξετάζονται παράλληλα οι θετικές αλλά και οι αρνητικές επιπτώσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας δίνοντας έτσι πιο ρεαλιστικά στοιχεία τα οποία προσφέρουν μεγαλύτερη ευχέρεια εξέτασης σε πρακτικό επίπεδο. Στην συνέχεια, θέλοντας να εξετάσω τις επιδράσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας και το πως επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση παράλληλα με την παραγωγικότητα, πρόσθεσα κάποια στοιχεία από το μοντέλο του Vecchio et al. (2010) από τους οποίους επηρεάστηκε και το μοντέλο του Cheong et al. (2016).

Ξεκινώντας λοιπόν με την συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας παρατηρήθηκε (πίνακας 3) πως αν και υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στην ενδυναμωτική ηγεσία και στην εργασιακή ικανοποίηση, η οποία συνάδει με το θεωρητικό υπόβαθρό της έρευνας, δεν υπάρχει κάποια σημαντική σχέση ανάμεσα στην ενδυναμωτική ηγεσία και την εργασιακή απόδοση, το οποίο δημιουργεί πρόβλημα στην ανάλυση της έρευνας διότι κάτι τέτοιο δεν ήταν αναμενόμενο από την σχετική αρθρογραφία. Το θετικό είναι πως με την επιλογή εξέτασης των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας μπορούμε να δούμε πως μπορεί να επηρεάσει την απόδοση μέσω της αυτο-αποτελεσματικότητας που προάγει στον εργαζόμενο αλλά και το κατά πόσο η εφαρμογή της παράγει εργασιακή πίεση.

Μέσω της ανάλυσης της διαμεσολάβησης που προηγήθηκε για τα παραπάνω στοιχεία (πίνακας 4) επισημαίνεται ότι όντως η ενδυναμωτική ηγεσία βοηθάει σημαντικά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων αυτο-αποτελεσματικότητας στους εργαζομένους το οποίο όπως είναι φυσικό τονώνει και ενισχύει σε ιδιαίτερο βαθμό την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η τρίτη υπόθεση εξετάζει την αλληλεπίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την παραγόμενη εργασιακή ένταση, η οποία ακολούθως επηρεάζει την παραγωγικότητα. Δυστυχώς, η υπόθεση αυτή απορρίπτεται διότι δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής αποδοσης και της εργασιακής έντασης (πίνακας 3). Έπειτα, κατά την διάρκεια ανάλυσης των αποτελεσμάτων παρουσιάστηκε μία αρκετά σημαντική διαπίστωση για μία σχέση διαμεσολάβησης που δεν είχε τεθεί στο μοντέλο της έρευνας. Η σχέση αυτή αφορά την θετική επίδραση που προκαλεί η αυτο-αποτελεσματικότητα στην αύξηση της απόδοσης η οποία με την σειρά της επηρεάζει την ικανοποίηση του εργαζομένου όπως φαίνεται και στον πίνακα 4.

Ανακεφαλαιώνοντας, αν και διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχει κάποιου είδους σχέση ανάμεσα στην παραγόμενη ένταση από την ηγεσία και την εργασιακή απόδοση, μπόρεσε να γίνει αξιοποίηση των υπολοίπων στοιχείων της έρευνας από τα οποία προέκυψε ότι οι εφαρμογές της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να προκαλέσουν την αύξηση της παραγόμενης έντασης η οποία με την σειρά της επηρεάζει αρνητικά σε σημαντικό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό.

Στην συνέχεια, εξετάζοντας το δεύτερο σκέλος της έρευνας παρατηρήθηκε απο την ανάλυση των αποτελεσμάτων πως η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο αλλά και ότι η ανάπτυξη τέτοιων σχέσεων αυξάνει σημαντικά την ικανοποίηση των ανθρωπίνων πόρων από την εργασία τους. Το παράδοξο των αποτελεσμάτων είναι πως σύμφωνα με την έρευνα των Zak και Winn (2016) θα έπρεπε να υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων ενώ στην έρευνα δεν φαίνεται να διαμορφώνεται κάποια σημαντική σχέση ,θετικής ή αρνητικής φύσεως.

Απο όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας οτι με την εφαρμογή της ενδυναμωτικής ηγεσίας από έναν οργανισμό ενισχύεται η ανάπτυξη της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων αυξάνοντας δραστικά την απόδοση τους, το οποίο έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση που νιώθουν απο την εργασία τους. Παράλληλα, η εφαρμογή αυτού του στυλ ηγεσίας ενισχύει την σχέση εμπιστοσύνης στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού η οποία με την σειρά της συμβάλει επίσης στο αίσθημα ικανοποίησης από την παραγόμενη εργασία.

Ξεφεύγοντας λίγο από την απλή ανάλυση και σχολιασμό των αποτελεσμάτων αξίζει να γίνει αναφορά σε κάποια διαδικαστικά στοιχεία διεξαγωγής της έρευνας. Ειδικότερα, κατι το οποίο αξίζει να συζητηθεί είναι πως τα στοιχεία που λήφθηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας δεν αποκτήθηκαν από μία ελεγμένη πηγή, η οποία ήταν γνωστό ότι κάνει εφαρμογή πρακτικών ενδυναμωτικής ηγεσίας. Παρόλα αυτά όμως, τα αποτελέσματα του δείγματος μας έδειξαν οτι σε έναν σχετικά μεγάλο βαθμό εφαρμόζονται πρακτικές ενδυναμωτικής ηγεσίας από αρκετές επιχειρήσεις της βόρειου Ελλάδος παρά το γεγονός ότι σε αρκετές περιπτώσεις η έννοια της ενδυναμωτικής ηγεσίας δεν ήταν γνωστή στους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων. Αυτό το γεγονός μπορεί να ερμηνευθεί με δύο τρόπους, ο πρώτος είναι πως ακομη και αν η ενδυναμωτική ηγεσία δεν είναι τόσο διαδεδομένη στην αγορά της βόρειας Ελλάδας πολλές πρακτικές της περιέχουν άλλα στυλ ηγεσίας (Cheong et al., 2016) τα οποία συμβαδίζουν με τις θεωρήσεις του Goleman (2000) οι οποίες είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες παγκοσμίως. Η δεύτερη και ίσως λιγότερη πιθανή υπόθεση είναι πως οι οργανισμοί από τους οποίους λήφθηκαν τα στοιχεία έχουν υιοθετήσει μία κουλτούρα λειτουργίας κατα την οποία ενθαρρύνονται πρακτικές ελευθερίας έκφρασης απόψεων των εργαζομένων, πρωτοβουλιών και δράσεων στον τρόπο υλοποίησης της εργασίας



αλλά και άλλου είδους πρακτικές που συμπίπτουν με την ενδυναμωτική ηγεσία. Ουσιαστικά, γίνεται μία ακούσια εφαρμογή αυτών των πρακτικών η οποία να πηγάζει από άλλους κοινωνικούς-πολιτικούς παράγοντες που να επηρεάζουν την κουλτούρα του οργανισμού σε μία τέτοια κατεύθυνση.

### 8.1 Πρακτικές εφαρμογές

Προσεγγίζοντας πιο πρακτικά το θέμα της έρευνας μπορούμε να δούμε πως η εφαρμογή της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε έναν οργανισμό που θέλει να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων του μπορεί να είναι μία πάρα πολύ καλή λύση. Γενικότερα, όπως είναι ευρέως γνωστό η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας είναι κάτι που επιδιώκει κάθε οργανισμός και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια δεδομένης της ταραχόδους οικονομικής ύφεσης που διανύει η παγκόσμια οικονομία. Το πρόβλημα για την διοίκηση του κάθε οργανισμού όμως είναι πως σε πολλές περιπτώσεις οι πρακτικές που προτείνονται για την αύξηση της αποδοτικότητας χρειάζονται σημαντική επένδυση χρηματικού κεφαλαίου αλλά και χρόνο, το οποίο στις σημερινές εποχές φαντάζει ιδιαίτερα δύσκολο.

Κατα συνέπεια, η πρόταση εφαρμογής της ενδυναμωτικής ηγεσίας φαίνεται ιδανική δεδομένο του ότι δεν χρειάζεται να υπάρξει κάποιο οικονομικό κόστος. Βέβαια, θα πρέπει οι ενδιαφερόμενοι οργανισμοί να κάνουν πρώτα την ανάλογη διερεύνηση για το κατά πόσο η κάθε θέση εργασίας εναρμονίζεται κατάλληλα με τις εφαρμογές της ενδυναμωτικής ηγεσίας διότι σε περίπτωση που δεν εμπίπτουν είναι πολύ πιθανόν να υπάρχουν φαινόμενα ανάπτυξης εργασιακής έντασης και πίεσης στους εργαζομένους (βλέπε πίνακα 3).

Επιπλέον, γίνεται αντιληπτό ότι με την εφαρμογή αυτού του στυλ ηγεσίας δημιουργείται μία πολύπλευρη αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης η οποία πηγάζει όχι μόνο από την άμεση εφαρμογή της ηγεσίας αλλά και από την αύξηση της απόδοσης. Αυτή η κατάσταση μπορεί να επωφελήσει έναν οργανισμό αναδεικνύοντας τον, μέσω της διάκρισης του απο τους εργαζόμενους οι οποίοι θα τον διαφημίζουν στο κλειστό αλλά και το ευρύ κοινωνικό τους κύκλο αυξάνοντας έτσι την φήμη αλλά και το ενδιαφέρον του κοινού από την αγορά εργασίας όπως

αναφέρουν και οι Staw και Epstein (2000). Παράλληλα με αυτό, η ενδυναμωτική ηγεσία αυξάνει σημαντικά την σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο το οποίο με την σειρά του συμβάλλει επίσης σημαντικά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Εν κατακλείδι, μπορεί να ειπωθεί συνοπτικά ότι η εφαρμογή της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε έναν οργανισμό μπορεί να επιφέρει σημαντική ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, ιδίως σε αυτούς οι οποίοι λόγω της φύσης της εργασίας τους χρειάζονται μεγαλύτερη ανάπτυξη της αυτο-αποτελεσματικότητας τους, αλλά και γενικότερα αποδεικνύεται πως αυτό το στυλ ηγεσίας ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων το οποίο μπορεί να αποδειχθεί καίριο στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού.

## 8.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Κατα την διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας παρουσιάστηκαν κάποιες δυσκολίες οι οποίες περιορίζουν το εύρος αναζήτησης και των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αρχικά, όντας διπλωματική εργασία στο πλαίσιο ενός μεταπτυχιακού προγράμματος δεν παρέχεται μεγάλη ελευθερία στο διάστημα διεξαγωγής της έρευνας δεδομένου ότι υπάρχει η επιθυμία άμεσης εκπλήρωσης της απο τον σπουδαστή το οποίο συνεπάγεται πως δεν ήταν δυνατόν να υπάρξουν επαναλήψεις της ίδιας έρευνας ούτως ώστε να γίνει βαθύτερος έλεγχος των αποτελεσμάτων αλλά και των ενδεχόμενων μεταβολών που πιθανόν να προέκυπταν.

Έπειτα, μία άλλη δυσκολία που παρουσιάστηκε ήταν σχετικά με την επιλογή του δείγματος από το οποίο θα συλλεχθούν τα δεδομένα. Στις περισσότερες έρευνες συνηθίζεται η επιλογή ενός ομοιογενούς δείγματος ως προς την προέλευση του (τον ίδιο οργανισμό, ίδια ή παρεμφερή θέση εργασίας και ίδιο κλάδο επιχειρήσεων) το οποίο στην παρούσα έρευνα δεν ήταν απόλυτα εφικτό αφού σε κάποιες περιπτώσεις αν και υπήρχε υψηλή συμμετοχή από το σύνολο των εργαζομένων ο αριθμός τους δεν ήταν αρκετός για την υλοποίηση της έρευνας ενώ σε άλλες περιπτώσεις που υπάρχει η δυναμική για την κάλυψη της δεν υπάρχει η ανάλογη συμμετοχή. Ως αποτέλεσμα, ο περιορισμός του δείγματος ήταν ότι υπήρχε μεγάλη ποικιλομορφία στο δείγμα το οποίο πολύ πιθανόν να επηρέασε και στην απόρριψη κάποιων υποθέσεων του μοντέλου. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το μέγεθος του δείγματος αν και είναι

ικανοποιητικό για τις προδιαγραφές της εργασίας είναι σχετικά μικρό για να μπορέσει να θεωρηθεί αξιόπιστο έτσι ώστε να προκύψουν αξιοσημείωτα συμπεράσματα.

Στην συνέχεια, αναφερόμενοι σχετικά με το μοντέλο, αξίζει να σημειωθεί ότι για την ερμηνεία των επιπτώσεων που προκαλεί η ενδυναμωτική ηγεσία στην απόδοση των εργαζομένων εξετάστηκαν στο παρόν μοντέλο μόνο η αυτο-αποτελεσματικότητα και η παραγόμενη πίεση από την εργασία σύμφωνα με τον Cheong et al. (2016), το οποίο αφήνει ανοιχτό το ενδεχόμενο να υπάρχουν και άλλα διαφορετικά στοιχεία που να προκύπτουν από άλλες επιδράσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας οι οποίες παρουσιάζονται στην αρθρογραφία.

Έτσι λοιπόν, ξεκινώντας τις προτάσεις για μελλοντικές έρευνες στον παρόν αντικείμενο θα έλεγα ότι σε θεωρητικό πλαίσιο θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να εξεταστούν περισσότερες πτυχές της ενδυναμωτικής ηγεσίας και το πως αυτές μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό. Όσον αφορά το διαδικαστικό πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας, θεωρώ πως θα ήταν βέλτιστο να γίνει επιλογή του δείγματος από οργανισμούς οι οποίοι θα είναι γνωστό εκ των προτέρων ότι εφαρμόζουν πρακτικές ενδυναμωτικής ηγεσίας να γίνει μία σχετική κατηγοριοποίηση του δείγματος σχετικά με την θέση της εργασίας (λόγω διαφοροποιήσεων που προκύπτουν από την εφαρμογή της όπως αναφέρεται και στην θεωρία) αλλά και όσο τον δυνατόν μεγαλύτερη σχετική ομοιομορφία του δείγματος ως προς την φύση δραστηριοποίησης του οργανισμού/ων που θα συμμετέχουν στην έρευνα.

## 9. Παραρτήματα

Οι μετρήσεις των παρακάτω στοιχείων βασίζονται στην διερευνητική ανάλυση παραγόντων που πραγματοποιήθηκε για όλες τις μετρήσεις που χρησιμοποιούνται σε αυτήν τη μελέτη (μέθοδος μέγιστης πιθανότητας εξαγωγής, περιστροφή promax) με τιμές αποκοπής 0,30.

Πίνακας 5

<b>Ενδυναμωτική Ηγεσία</b>	
1. Ο προϊστάμενος μου, μου παρέχει την δυνατότητα να εκφράσω την άποψη μου.	0,538
2. Ο προϊστάμενος μου με συμβουλεύεται για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων.	0,588
3. Ο προϊστάμενος μου δείχνει πάντα εμπιστοσύνη στις επαγγελματικές μου ικανότητες.	0,646
4. Ο προϊστάμενος μου πιστεύει ότι μπορώ να φέρω εις πέρας απαιτητικές εργασίες.	0,556
5. Ο προϊστάμενος μου με βοηθά να καταλάβω την συμβολή της εργασίας μου στην συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.	0,617
6. Ο προϊστάμενος μου λαμβάνει πολλές αποφάσεις μαζί μου.	0,544
7. Ο προϊστάμενος μου θεωρεί ότι μπορώ να συνεχίσω να βελτιώνομαι ακόμη και όταν κάνω λάθη.	0,704
8. Ο προϊστάμενος μου με βοηθά να καταλάβω την επίδραση της εργασίας μου στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού.	0,588
Cronbach's a	0.907
<b>Αυτο-αποτελεσματικότητα</b>	
2. Όταν αντιμετωπίζω δύσκολες εργασίες, αισθάνομαι σίγουρος ότι θα τις ολοκληρώσω επιτυχώς.	0,598
3. Γενικά, νομίζω ότι μπορώ να κατακτήσω στόχους που είναι σημαντικοί για μένα.	0,439
4. Έχω την ικανότητα να ξεπεράσω με επιτυχία πολλές προκλήσεις.	0,764
5. Είμαι βέβαιος ότι μπορώ να αποδώσω αποτελεσματικά σε πολλές διαφορετικές εργασίες.	0,659

6. Πιστεύω ότι μπορώ να πετύχω το μέγιστο σε κάθε προσπάθεια μου.	0,655
7. Σε σύγκριση με άλλους ανθρώπους, μπορώ να κάνω τις περισσότερες εργασίες πολύ καλά.	0,515
8. Ακόμα και όταν τα πράγματα είναι δύσκολα, μπορώ να αποδώσω αρκετά καλά.	0,584
Cronbach's a	0.910
<b>Σχέση Εμπιστοσύνης</b>	
6. Μπορώ να βασιστώ στην βοήθεια των συναδέλφων μου αν παρουσιαστεί κάποια ανάγκη.	0,483
8. Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στις δεξιότητες των συναδέλφων μου.	0,584
Cronbach's a	0.732
<b>Εργασιακή Ικανοποίηση</b>	
1. Την ασφάλεια που του προσφέρει η εργασία του.	0,423
5. Τον βαθμό σεβασμού και την δίκαιη μεταχείριση που λαμβάνει από την διοίκηση.	0,804
6. Το αίσθημα της ικανοποίησης που λαμβάνει από την εργασία του.	0,524
8. Από τον βαθμό υποστήριξης και καθοδήγησης που λαμβάνει από τον προϊστάμενο του.	0,676
Cronbach's a	0.836
<b>Εργασιακή Απόδοση</b>	
1. Καταφέρνω να οργανώσω το φόρτο της εργασίας μου ούτως ώστε να την εκπληρώνω εγκαίρως.	0,442
2. Κατά την διάρκεια μία εργασίας έχω στο νού μου τον επιθυμητό στόχο που μου έχουν αναθέσει να επιτύχω.	0,653
3. Είμαι σε θέση να θέσω προτεραιότητες στην εργασία μου.	0,729
4. Είμαι σε θέση να εκτελέσω την εργασία μου αποτελεσματικά.	0,749
5. Διαχειρίζομαι καλά τον χρόνο μου.	0,617
6. Με δική μου πρωτοβουλία, ξεκίνησα νέα εργασία όταν ολοκληρώθηκε η προηγούμενη που είχα αναλάβει.	0,398
Cronbach's a	0.898

## Βιβλιογραφία

1. Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 279-293.
2. Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of applied psychology*, 90(3), 574.
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
4. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.
5. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*.
6. Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review*, 76, 98-105.
7. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational behavior*, 21(3), 249-269.
8. Bandura, A. (1986). Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-efficacy.
9. Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental psychology*, 25(5), 729.
10. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
11. Bennis, W., & Townsend, R. (1995). Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization, William Morrow and Company. Inc., New York.

12. Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789.
13. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and*
14. Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263.
15. Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189.
16. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
17. Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
18. Chami, R., & Fullenkamp, C. (2002). Trust and efficiency. *Journal of banking & finance*, 26(9), 1785-1809.
19. Chebat, J. C., & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations. *Journal of Service research*, 3(1), 66-81.
20. Chen, G., Casper, W. J., & Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. *Human performance*, 14(3), 209-230.
21. Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
22. Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.

23. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
24. Culbert, S. A., & McDONOUGH, J. J. (1986). The politics of trust and organization empowerment. *Public Administration Quarterly*, 171-188.
25. Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, MA
26. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
27. 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.
28. Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of management journal*, 21(1), 44-56.
29. Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
30. Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), 217-231.
31. Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The role of trust in salesperson—sales manager relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 271-278.
32. Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 21-29.
33. Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 305.
34. Fuchs, R. (2003). *Sport, Gesundheit und public health*. Hogrefe.



35. Gambetta, D. (2000). Can we trust trust. *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 13, 213-237.
36. Garvey, B., & Williamson, B. (2002). Beyond knowledge management: Dialogue, creativity and the corporate curriculum. Pearson Education.
37. Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of knowledge management*, 6(1), 23-30.
38. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.
39. Graen, G. B. (2006). In the eye of the beholder: Cross-cultural lesson in leadership from project GLOBE: A response viewed from the third culture bonding (TCB) model of cross-cultural leadership. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 95-101.
40. Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.
41. Guest, D., & Conway, N. (2001). Public and private sector perspectives on the psychological contract: Results of the 2001 CIPD survey. Chartered Institute of Personnel and Development.
42. Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13).
43. Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of management*, 38(2), 475-501.
44. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
45. Hines, P., & Rich, N. (1997). The seven value stream mapping tools. *International journal of operations & production management*.
46. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
47. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.

48. Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. Empowerment in organizations.
49. Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
50. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
51. Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer, Boston, MA.
52. Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(2), 86-108.
53. Käser, P. A., & Miles, R. E. (2002). Understanding knowledge activists' successes and failures. *Long Range Planning*, 35(1), 9-28.
54. Kearns, A., & Forrest, R. (2000). Social cohesion and multilevel urban governance. *Urban studies*, 37(5-6), 995-1017.
55. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
56. Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.
57. Kozlowski, S. W., Bell, B. S., Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. W. Borman and D. Ilgen, New Wily & Sons, Inc, New York, 333-375.
58. Lagace, R. R., Dahlstrom, R., & Gassenheimer, J. B. (1991). The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: the pharmaceutical industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(4), 39-47.
59. Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of applied psychology*, 89(6), 934.
60. Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing economics*, 23(1), 6.

61. Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American journal of sociology*, 107(2), 321-352.
62. Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management learning*, 41(4), 473-491.
63. Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
64. Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in organizational behavior*, 1(10), 265-339.
65. Locke, J. (2003). *Locke: political writings*. Hackett Publishing.
66. Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
67. Liu, L. H., Ludewig, U., Gassert, B., Frommer, W. B., & von Wirén, N. (2003). Urea transport by nitrogen-regulated tonoplast intrinsic proteins in Arabidopsis. *Plant physiology*, 133(3), 1220-1228.
68. Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
69. Manz, C. C., & Sims, H. P. (1990). *Super-leadership*. Berkley Publishing Group.
70. Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
71. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
72. Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of applied psychology*, 91(1), 97.
73. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

74. McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
75. Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance: Challenges for twenty-first century organizations and their employees. *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*. DR Ilgen et DP Pulakos, dir. San Francisco: Jossey-Bass, 325-365.
76. Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group & Organization Management*, 18(2), 153-187.
77. Newell, S., Scarbrough, H., Robertson, M., & Swan, J. (2002). *Managing knowledge work*. Palgrave Global Publishing.
78. Ozturk, A., & Karatepe, O. M. (2019). Frontline hotel employees' psychological capital, trust in organization, and their effects on nonattendance intentions, absenteeism, and creative performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 217-239.
79. Pauline, W. E. E. T. M. A. N. (2010). *Management accounting*. Harlow, Essex, England New York: Financial Times.
80. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 1-18.
81. Pennings, J. M., & Woiceshyn, J. (1987). A typology of organizational control and its metaphors: Research in the sociology of organizations.
82. Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
83. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
84. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
85. Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management research news*.

86. Shen, M. J., & Chen, M. C. (2007). The relationship of leadership, team trust and team performance: A comparison of the service and manufacturing industries. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(5), 643-658.
87. Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of marketing*, 61(1), 3-21.
88. Sims, C. A. (2002). Solving linear rational expectations models. *Computational economics*, 20(1-2), 1.
89. Sims Jr, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158.
90. Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11.
91. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
92. Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
93. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
94. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
95. Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
96. Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of management*, 32(1), 29-55.
97. Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.

98. Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.
99. Von Krogh, G., & Grand, S. (2000). Justification in knowledge creation: dominant logic in management discourses. In *Knowledge creation* (pp. 13-35). Palgrave Macmillan, London.
100. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110).
101. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151. University of Pittsburgh Pre.
102. Wagner, E. D. (1994). In support of a functional definition of interaction. *American Journal of Distance Education*, 8(2), 6-29.
103. Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213.
104. Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in psychology*, 9, 357.
105. Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*.
106. Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
107. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
108. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
109. Zak, P. J., & Winn, B. (2016). The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, 19.
110. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

111. Zhang, Y. Z., Wang, Y., Xie, Y. L., Cheng, T., Lai, W. Y., Pang, H., & Huang, W. (2014). Porous hollow  $\text{Co}_3\text{O}_4$  with rhombic dodecahedral structures for high-performance supercapacitors. *Nanoscale*, 6(23), 14354-14359.