

2026-02

$\mu^1 \pm 0 \pm 1 \ddot{Y} \frac{1}{4} \pm$   
 $\mu^1 \pm 0 \pm 1 \ddot{Y} \frac{1}{4} \pm$   
 $\mu^1 \pm 0 \pm 1 \ddot{Y} \frac{1}{4} \pm$

$\mu^1 \pm 0 \pm 1 \ddot{Y} \frac{1}{4} \pm$

$\mu^1 \pm 0 \pm 1 \ddot{Y} \frac{1}{4} \pm$   
 $\mu^1 \pm 0 \pm 1 \ddot{Y} \frac{1}{4} \pm$

<http://hdl.handle.net/11728/13548>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«Ψυχολογική Ασφάλεια και Ομαδική Απόδοση  
στον Τομέα Υπηρεσιών του Ιδιωτικού Τομέα: Ο  
ρόλος της Ηγεσίας»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΟΛΟΚΥΘΑΣ ΣΕΡΑΦΕΙΜ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝΤΑ:  
ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΣ ΣΩΤΗΡΗΣ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ /2026**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«Ψυχολογική Ασφάλεια και Ομαδική Απόδοση  
στον Τομέα Υπηρεσιών του Ιδιωτικού Τομέα: Ο  
ρόλος της Ηγεσίας»**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς  
απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΟΛΟΚΥΘΑΣ ΣΕΡΑΦΕΙΜ**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ/ 2026**

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Σεραφείμ Κολοκύθας, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Σεραφείμ Κολοκύθας

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Ψυχολογική Ασφάλεια και Ομαδική Απόδοση στον Τομέα Υπηρεσιών του Ιδιωτικού Τομέα: Ο ρόλος της Ηγεσίας

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων : Σωτήρης Αποστολόπουλος (Λέκτορας)

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Αθανάσιος Αναστασίου (Καθηγητής)

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Αχιλλέας Καραγιάννης ( Επίκουρος Καθηγητής)

#### Ἡ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Σεραφείμ Κολοκύθας, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ψυχολογική Ασφάλεια και Ομαδική Απόδοση στον Τομέα Υπηρεσιών του Ιδιωτικού Τομέα: Ο ρόλος της Ηγεσίας», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Σεραφείμ Κολοκύθας

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και ομαδικής απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών, εστιάζοντας στον ρόλο της ηγεσίας ως βασικού παράγοντα που συνδέεται με αυτή τη δυναμική. Στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί κατά πόσο οι ηγετικές συμπεριφορές συνδέονται με τη διαμόρφωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης, στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να εκφράζουν ιδέες, ανησυχίες και απόψεις χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών.

Η μελέτη βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογία, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε εργαζομένους που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα, και συγκεκριμένα στον τομέα των υπηρεσιών. Μέσω στατιστικής ανάλυσης διερευνήθηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στην ψυχολογική ασφάλεια, τις ηγετικές συμπεριφορές και την αντιλαμβανόμενη ομαδική απόδοση. Παράλληλα, εξετάστηκαν οι πιθανές διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό με την ομαδική απόδοση, τη συνεργασία και την ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των μελών των ομάδων. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον ως ψυχολογικά ασφαλές εμφανίζονται περισσότερο πρόθυμοι να εκφράσουν απόψεις, να μοιραστούν ιδέες και να συμμετέχουν ενεργά στις ομαδικές διαδικασίες. Παράλληλα, προκύπτει ότι ηγετικές συμπεριφορές που βασίζονται στην υποστήριξη, την ενσυναίσθηση, τη δίκαιη αντιμετώπιση και τη συμπερίληψη συνδέονται με αυξημένα επίπεδα αισθήματος ψυχολογικής ασφάλειας. Αντίθετα, σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται τέτοιες συμπεριφορές, παρατηρείται χαμηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης και μειωμένη διάθεση συμμετοχής.

Συμπερασματικά, η παρούσα εργασία αναδεικνύει την ψυχολογική ασφάλεια ως έναν κρίσιμο παράγοντα που συσχετίζεται με την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων και τη συνολική οργανωσιακή απόδοση. Ο ρόλος της ηγεσίας αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικός σε σχέση με τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, το οποίο ενθαρρύνει τη συνεργασία, υποστηρίζει τη μάθηση και

ταυτόχρονα συνδέεται με τη δημιουργία προϋποθέσεων για την ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών στον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών.

Λέξεις-κλειδιά: Ψυχολογική ασφάλεια, Ηγεσία, Ομαδική απόδοση, Ιδιωτικός τομέας υπηρεσιών, Εμπιστοσύνη, Συνεργασία

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ .....	4
1.1 Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας .....	4
1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις και διαστάσεις της ψυχολογικής ασφάλειας .....	6
1.2.1 Εξέλιξη της θεωρίας: από την εμπιστοσύνη στην οργανωσιακή μάθηση.....	6
1.2.2 Θεωρητικά μοντέλα και διαστάσεις .....	6
1.2.3 Νέες θεωρητικές κατευθύνσεις: συναισθηματική νοημοσύνη και ψυχολογικό κεφάλαιο .....	7
1.2.4 Η ψυχολογική ασφάλεια στο πλαίσιο της ηγεσίας .....	7
1.2.5 Εννοιολογική ενοποίηση και μελλοντικές κατευθύνσεις .....	8
1.3 Ηγεσία και Ψυχολογική Ασφάλεια: Ο Ρόλος του Ηγέτη .....	8
1.3.1. Η σημασία της ηγεσίας στη δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας.....	8
1.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία και ψυχολογική ασφάλεια.....	9
1.3.3 Συμπεριληπτική ηγεσία: Ενσυναίσθηση και αποδοχή.....	9
1.3.4 Ηθική και υποστηρικτική ηγεσία: αξίες και εμπιστοσύνη .....	10
1.3.5. Ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας μέσα από παρεμβάσεις ηγεσίας .....	10
1.3.6. Συνολική αποτίμηση .....	11
1.4 Ηγεσία και Επίδραση στην Ομαδική Λειτουργία.....	11
1.4.1 Συγκριτική ανάλυση των στυλ ηγεσίας.....	11
1.4.2 Ηγεσία που εμπλέκει (Engaging leadership).....	12
1.4.3. Σχέσεις ηγέτη–μελών και ανταλλαγή γνώσης .....	12
1.4.4 Η επίδραση του ψυχολογικού κεφαλαίου στην ομαδική δυναμική.....	13
1.4.5 Συνολική αποτίμηση και θεωρητικές συνέπειες .....	14
1.5 Σύνδεση Ψυχολογικής Ασφάλειας, Επικοινωνίας και Καινοτομίας .....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	16
2.1 Η ψυχολογική ασφάλεια και η ομαδική απόδοση στη διεθνή βιβλιογραφία ..	16
2.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και συνεργασίας.....	18
2.3 Μελέτες και εμπειρικά δεδομένα από τον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών .....	19
2.4 Ελληνική πραγματικότητα και ερευνητικά κενά.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	25
3.1 Συλλογή δεδομένων.....	25
3.2 Συμμετέχοντες.....	26
3.3 Διαδικασία της έρευνας.....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	30
4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων .....	30
4.2 Αντίληψη των εργαζομένων για την ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον .....	36
4.3 Συσχέτιση ηγετικών συμπεριφορών με τα επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας .....	38
4.4 Η σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας με την αντιλαμβανόμενη ομαδική απόδοση .....	40
4.5 Αντίληψη κρίσιμων ηγετικών συμπεριφορών για την ενίσχυση εμπιστοσύνης .....	43
4.6 Σχέση δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στις αντιλήψεις των εργαζομένων .....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	61

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί ένα από τα πλέον καθοριστικά ζητήματα στη σύγχρονη οργανωσιακή θεωρία και πράξη, καθώς συνδέεται στενά με τη λειτουργία των ομάδων, την επικοινωνία, τη συνεργασία και τελικά την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Από την κλασική θεμελίωση του όρου από την Edmondson, (1999) έως τις πιο πρόσφατες εμπειρικές μελέτες των (Newman, Donohue and Eva, 2017; Baig et al., 2021; Edmondson and Bransby, 2025), η ψυχολογική ασφάλεια έχει εξελιχθεί σε έναν πολυδιάστατο δείκτη οργανωσιακής υγείας, ο οποίος προσδιορίζει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν ιδέες, απορίες ή ανησυχίες χωρίς φόβο γελοιοποίησης ή αρνητικών συνεπειών. Η ύπαρξη της συνδέεται στενά με την καινοτομία, τη μάθηση και τη δημιουργικότητα, στοιχεία που αποτελούν σήμερα προϋποθέσεις βιωσιμότητας και ανάπτυξης σε κάθε είδους οργανισμό.

Η αφορμή για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος προήλθε τόσο από τη σημασία που αποδίδει η διεθνής βιβλιογραφία στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και ψυχολογικής ασφάλειας, όσο και από την ανάγκη κατανόησης του φαινομένου αυτού στο πλαίσιο του ελληνικού ιδιωτικού τομέα υπηρεσιών. Σε έναν κόσμο όπου οι οργανισμοί καλούνται να προσαρμοστούν σε διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, η ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διατήρηση της συνεργασίας και της αποδοτικότητας. Η πανδημία, η τηλεργασία, αλλά και οι αυξανόμενες πιέσεις για καινοτομία και ανθεκτικότητα κατέστησαν εμφανές ότι οι οργανισμοί που ενισχύουν την ψυχολογική ασφάλεια εμφανίζουν μεγαλύτερη συνοχή, ευελιξία και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Παράλληλα, η ηγεσία, μέσα από τις αξίες, τις συμπεριφορές και το στυλ διοίκησης, φαίνεται να καθορίζει σε σημαντικό βαθμό το κατά πόσο τα μέλη μιας ομάδας νιώθουν ελεύθερα να εκφραστούν και να συμβάλουν ενεργά στη συλλογική μάθηση (O'Donovan and McAuliffe, 2020; Yin *et al.*, 2020; Ramon Saura *et al.*, 2023).

Στην ελληνική πραγματικότητα, όπου ο ιδιωτικός τομέας υπηρεσιών αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους κλάδους, η σημασία της ψυχολογικής ασφάλειας αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Παρά τη διεθνή αναγνώριση του ρόλου της, η εγχώρια έρευνα παραμένει περιορισμένη, εστιάζοντας κυρίως σε ζητήματα οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης. Μελέτες όπως των Pahos

& Galanaki (2022) και Roussos (2023) καταδεικνύουν ότι παράγοντες όπως η υποστήριξη από τη διοίκηση, η επικοινωνία και η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων συνδέονται στενά με την απόδοση και τη δέσμευση, χωρίς ωστόσο να έχει διερευνηθεί σε βάθος ο ρόλος της ψυχολογικής ασφάλειας ως μεσολαβητικού μηχανισμού. Αυτή η έλλειψη εμπειρικών δεδομένων για το ελληνικό πλαίσιο ανέδειξε την ανάγκη διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο οι ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν το αίσθημα ασφάλειας και, κατ' επέκταση, την ομαδική απόδοση.

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει επισημάνει ότι η ηγεσία αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα διαμόρφωσης ψυχολογικής ασφάλειας μέσα στις ομάδες. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης, για παράδειγμα, εμπνέει εμπιστοσύνη και προάγει τη συνεργασία μέσω της ενθάρρυνσης της αυτονομίας και της καινοτομίας (Yin et al., 2020), ενώ ο συμπεριληπτικός ηγέτης ενισχύει τη συμμετοχή και την αίσθηση αποδοχής όλων των μελών, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον ανοιχτής επικοινωνίας (Javed et al., 2019; Siyal, 2023). Επιπλέον, μορφές ηγεσίας όπως η ηθική και η υποστηρικτική (Tu et al., 2019; O'Donovan and McAuliffe, 2020) συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης, μειωμένο εργασιακό άγχος και ενισχυμένη συνεργασία. Συνεπώς, η ηγεσία δεν είναι απλώς μηχανισμός καθοδήγησης, αλλά φορέας αξιών που διαμορφώνει το ψυχολογικό και κοινωνικό κλίμα ενός οργανισμού.

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει να εξετάσει τη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και ομαδικής απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών, διερευνώντας παράλληλα τον ρόλο της ηγεσίας ως κρίσιμου μεσολαβητικού παράγοντα. Στόχος της έρευνας είναι να κατανοηθεί κατά πόσο οι ηγετικές συμπεριφορές συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, στο οποίο τα μέλη μιας ομάδας νιώθουν ασφαλή να εκφράζουν ιδέες και να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, διερευνάται πώς το αίσθημα ψυχολογικής ασφάλειας επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για τη συλλογική απόδοση, τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα.

Η έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογία, με τη χρήση ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα υπηρεσιών. Μέσω της ανάλυσης των δεδομένων επιχειρείται να προσδιοριστούν οι βασικές διαστάσεις της ψυχολογικής ασφάλειας, οι μορφές ηγεσίας που την ενισχύουν και η επίδρασή της στην ομαδική απόδοση. Η μελέτη αυτή φιλοδοξεί να συμβάλει τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά, αναδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο η ψυχολογική ασφάλεια

μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Η εργασία δομείται σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο, όπου αναλύεται η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας, οι θεωρητικές προσεγγίσεις και ο ρόλος της ηγεσίας. Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία εστιάζει τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική εμπειρική έρευνα, αναδεικνύοντας τα υπάρχοντα κενά. Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας, τον τρόπο συλλογής των δεδομένων και τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, ενώ στο πέμπτο πραγματοποιείται η συζήτηση και ερμηνεία τους με βάση τη βιβλιογραφία. Τέλος, το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα, τους περιορισμούς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κλείνοντας, η παρούσα εργασία αναδεικνύει ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν αποτελεί μόνο παράγοντα συναισθηματικής ευημερίας, αλλά στρατηγικό εργαλείο για τη βελτίωση της ομαδικής λειτουργίας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Μέσα από την κατανόηση του ρόλου της ηγεσίας, επιδιώκεται να δοθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία, την καινοτομία και την εμπιστοσύνη, τόσο στο διεθνές όσο και στο ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ**

### **1.1 Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας**

Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα της σύγχρονης οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, τη συνεργασία και την καινοτομία των ομάδων (Edmondson and Bransby, 2025). Ο όρος αυτός εισήχθη για πρώτη φορά από την Edmondson (1999), η οποία αναφέρει ότι η ψυχολογική ασφάλεια περιγράφει το πώς αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τις συνέπειες του να παίρνουν διαπροσωπικά ρίσκα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, όπως για παράδειγμα είναι ο χώρος εργασίας. Με άλλα λόγια, με το όρο αυτόν εννοούμε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν ιδέες, απορίες ή ανησυχίες χωρίς φόβο γελοιοποίησης, τιμωρίας ή αρνητικών συνεπειών (Edmondson, 1999).

Η ψυχολογική ασφάλεια όμως διαφοροποιείται από την έννοια της εμπιστοσύνης, αν και σχετίζεται στενά με αυτήν. Αναλυτικότερα η εμπιστοσύνη αναφέρεται σε μια διαπροσωπική σχέση μεταξύ δύο ατόμων, ενώ η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί συλλογική ιδιότητα της ομάδας, αναφέρεται δηλαδή σε ένα κλίμα που διαμορφώνεται μέσα από τη συνεχή αλληλεπίδραση και τις συμπεριφορές των μελών (Edmondson and Lei, 2014). Η παραπάνω διάκριση είναι ουσιώδης, καθώς αναδεικνύει τον ρόλο της ομαδικής δυναμικής στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη συμμετοχή, τη μάθηση και την καινοτομία (Frazier et al., 2017).

Ιστορικά η θεωρητική θεμελίωση του όρου έχει τις ρίζες της στο έργο του Kahn (1990), ο οποίος μίλησε για τις «ψυχολογικές συνθήκες της προσωπικής δέσμευσης». Σύμφωνα με τον Kahn, η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει στους εργαζομένους να είναι «ο εαυτός τους» στην εργασία, να αναλαμβάνουν ρίσκα και να συμμετέχουν ενεργά στις διεργασίες της ομάδας χωρίς φόβο αποδοκιμασίας (Kahn, 1990). Η προσέγγιση αυτή αποτέλεσε τη βάση για την κατοπινή εμπειρική εργασία της Edmondson, η οποία απέδειξε ότι η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ομαδικής μάθησης, ανταλλαγής γνώσεων και καινοτομίας (Edmondson, 1999).

Στο πέρασμα των χρόνων η ψυχολογική ασφάλεια έχει εξελιχθεί σε έναν πολυδιάστατο οργανωσιακό δείκτη, ο οποίος επηρεάζει σημαντικές συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως είναι η επικοινωνία, η προθυμία ανάληψης πρωτοβουλιών

και η ανατροφοδότηση(Edmondson and Bransby, 2025). Επιπλέον, η ψυχολογική ασφάλεια διαπιστώθηκε ότι συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, τη δημιουργικότητα και την αποδοτικότητα της ομάδας (Frazier *et al.*, 2017). Ενώ αντίθετα, οι ομάδες με χαμηλή ψυχολογική ασφάλεια εμφανίζουν αυξημένα επίπεδα σιωπής, δηλαδή αποφυγή έκφρασης ιδεών ή ανησυχιών, που συχνά οδηγεί σε μειωμένη καινοτομία και αυξημένα λάθη στο χώρο εργασίας (Detert and Edmondson, 2011).

Η σημασία του όρου ενισχύθηκε ακόμη πιο σημαντικά τα τελευταία έτη από μεγάλης κλίμακας ερευνητικά έργα, όπως το Project Aristotle της Google (2024), το οποίο κατέληξε ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα των ομάδων, πιο σημαντικός ακόμη και από την δομή και τις δεξιότητες των μελών. Οι ομάδες που χαρακτηρίζονταν από υψηλή ψυχολογική ασφάλεια επέδειξαν καλύτερη επικοινωνία, περισσότερη καινοτομία και ανθεκτικότητα απέναντι σε αποτυχίες (Google, 2024). Στη βιβλιογραφία επίσης, η ψυχολογική ασφάλεια αναγνωρίζεται και ως προϋπόθεση οργανωσιακής μάθησης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να εκφραστούν, είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε διαδικασίες ανατροφοδότησης, να εντοπίζουν προβλήματα και να συμβάλλουν στην επίλυση αυτών, γεγονός που ενισχύει τη συλλογική μάθηση και βελτίωση (Carmeli, Brueller and Dutton, 2009).

Τέλος, η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου κυριαρχούν ευέλικτες μορφές εργασίας, πολυπολιτισμικές ομάδες και απομακρυσμένη συνεργασία. Σε αυτά τα πλαίσια, η έλλειψη φυσικής παρουσίας και οι πολιτισμικές διαφορές καθιστούν την εμπιστοσύνη και την ανοιχτή επικοινωνία πιο δύσκολες, γεγονός που καθιστά τον ρόλο της ψυχολογικής ασφάλειας θεμελιώδη για τη συνοχή και την απόδοση της ομάδας (Newman, Donohue and Eva, 2017).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, καταλήγουμε ότι η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί βασικό συστατικό της οργανωσιακής κουλτούρας, επηρεάζοντας τόσο τα ατομικά όσο και τα συλλογικά επίπεδα απόδοσης. Η ανάπτυξή της εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, μεταξύ των οποίων είναι η ηγεσία, η επικοινωνία και οι κανόνες αλληλεπίδρασης μέσα στην ομάδα.(Edmondson and Bransby, 2025).

## **1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις και διαστάσεις της ψυχολογικής ασφάλειας**

Η ψυχολογική ασφάλεια έχει εξελιχθεί σημαντικά ως εννοιολογικό και ερευνητικό πεδίο, μεταβαίνοντας από την αρχική της διατύπωση της Edmondson, (1999), σε ένα πολυδιάστατο και πολυεπίπεδο πλαίσιο που επηρεάζει βαθιά τη λειτουργία των ομάδων, τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη δυναμική της ηγεσίας. Τα τελευταία χρόνια, η βιβλιογραφία έχει στραφεί στην αναζήτηση θεωρητικών μοντέλων που συνδέουν την ψυχολογική ασφάλεια με παράγοντες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η οργανωσιακή μάθηση και η κοινωνική υποστήριξη (Edmondson & Bransby, 2025; Newman *et al.*, 2017).

### **1.2.1 Εξέλιξη της θεωρίας: από την εμπιστοσύνη στην οργανωσιακή μάθηση**

Σύμφωνα με τη Newman, Donohue και Eva (2017), η ψυχολογική ασφάλεια μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένας μηχανισμός που γεφυρώνει την εμπιστοσύνη με τη μάθηση. Αυτό σημαίνει στην ουσία ότι οι εργαζόμενοι που νιώθουν ασφάλεια να εκφραστούν είναι πιο πρόθυμοι να συμμετέχουν σε διαδικασίες ανατροφοδότησης και να παραδέχονται τα λάθη τους, ενισχύοντας έτσι την ομαδική μάθηση και την καινοτομία. Αυτή η σύνδεση έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση του « πλαισίου μάθησης και συμπεριφοράς», όπου η ψυχολογική ασφάλεια θεωρείται προϋπόθεση της συλλογικής μάθησης και της προσαρμοστικότητας των ομάδων.

Η παραπάνω σχέση επιβεβαιώνεται σύμφωνα με την ανασκόπηση της Edmondson και Bransby (2025), υπογραμμίζοντας ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι πλέον ένα θεμελιώδες στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας. Επιπλέον οι συγγραφείς τονίζουν ότι το κλίμα ασφάλειας δεν εξαρτάται μόνο από τη συμπεριφορά του ηγέτη, αλλά και από τις ευρύτερες αξίες, τους κανόνες και τις προσδοκίες που επικρατούν στο σύστημα.

### **1.2.2 Θεωρητικά μοντέλα και διαστάσεις**

Η σύγχρονη βιβλιογραφία προτείνει διάφορα μοντέλα για την κατανόηση της ψυχολογικής ασφάλειας. Η μελέτη των Mogård, Rørstad και Bang (2023) έδειξε ότι η ψυχολογική ασφάλεια λειτουργεί ως μεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ της συμπεριφορικής ολοκλήρωσης και της αποτελεσματικότητας των διοικητικών ομάδων. Οι συγγραφείς εισάγουν τρεις λειτουργικές διαστάσεις:

1. Αντίληψη αποδοχής – η αίσθηση ότι η ομάδα αποδέχεται τη διαφορετικότητα και τις απόψεις όλων.

2. Ανοχή λαθών – η πεποίθηση ότι τα λάθη είναι ευκαιρίες μάθησης.
3. Διαφάνεια επικοινωνίας – η ελευθερία να μοιράζεσαι ανησυχίες ή ιδέες χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών. (Mogård, Rørstad and Bang, 2023).

Αντίστοιχα, σε μελέτη εντοπίστηκε ότι η ψυχολογική ασφάλεια λειτουργεί ως αντίβαρο σε τοξικές μορφές ηγεσίας, όπως είναι για παράδειγμα η «αυτοεξυπηρετική ηγεσία». Ενώ σε επίπεδο ομάδας, η ύπαρξη ασφάλειας μειώνει το εργασιακό άγχος και αυξάνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Liu et al., 2023).

### **1.2.3 Νέες θεωρητικές κατευθύνσεις: συναισθηματική νοημοσύνη και ψυχολογικό κεφάλαιο**

Η έρευνα των Zhang and Xu, (2024), επεκτείνει τη θεωρητική βάση συνδέοντας την ψυχολογική ασφάλεια με δύο κρίσιμες ψυχολογικές μεταβλητές: τη συναισθηματική νοημοσύνη και το ψυχολογικό κεφάλαιο. Το μοντέλο τους δείχνει ότι η ικανότητα των εργαζομένων να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας μέσα στην ομάδα, το οποίο με τη σειρά του προάγει τη διάθεση για κοινή συνεργασία και γνώση.

Παρόμοια, η Lainidi et al.,(2023). σε ανασκόπηση στον τομέα της υγειονομικής φροντίδας, υποστηρίζουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι ο «κρυφός μηχανισμός» που ενισχύει τη φωνή των εργαζομένων και μειώνει το φαινόμενο της «σιωπής» στους οργανισμούς, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα υψηλού στρες όπως τα νοσοκομεία.

### **1.2.4 Η ψυχολογική ασφάλεια στο πλαίσιο της ηγεσίας**

Η σχέση μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας και ηγεσίας αποτελεί βασικό άξονα της σύγχρονης θεωρίας. Ο παραπάνω ισχυρισμός τεκμηριώνεται σύμφωνα με τους Kim, Lee and Connerton, (2020), όπου παρουσίασαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια μεσολαβεί μεταξύ της συμμετοχικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας, ενώ παράλληλα ενισχύει την ομαδική αποτελεσματικότητα μέσω της συλλογικής μάθησης. Αντίστοιχα, η ανασκόπηση των Dong, Li and Hernan, (2024) , τονίζει ότι η ψυχολογική ασφάλεια και το «ψυχοκοινωνικό κλίμα ασφάλειας» είναι αλληλένδετα στοιχεία που καθορίζουν την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και την ψυχική υγεία των εργαζομένων.

### **1.2.5 Εννοιολογική ενοποίηση και μελλοντικές κατευθύνσεις**

Οι πιο πρόσφατες θεωρητικές προσεγγίσεις (Edmondson & Bransby, 2025; Dong, Li and Hernan., 2024) συγκλίνουν στην ιδέα ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν είναι απλώς μια έννοια ευημερίας, αλλά μια στρατηγική οργανωσιακή ικανότητα που υποστηρίζει τη μάθηση, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία. Η εξέλιξή της από ατομική εμπειρία σε συλλογικό φαινόμενο αντικατοπτρίζει τη μετατόπιση της ερευνητικής προσοχής από τα μικρο-ψυχολογικά στα μακρο-οργανωσιακά επίπεδα ανάλυσης.

Συνολικά, η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί σήμερα έναν πολυδιάστατο, δυναμικό και πολιτισμικά ευαίσθητο μηχανισμό, που επηρεάζεται από τη δομή της ομάδας, το στυλ ηγεσίας, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την οργανωσιακή κουλτούρα.

### **1.3 Ηγεσία και Ψυχολογική Ασφάλεια: Ο Ρόλος του Ηγέτη**

Η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί θεμελιώδες συστατικό ενός υγιούς οργανωσιακού περιβάλλοντος, καθώς καθορίζει το κατά πόσο τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται ασφαλή να εκφράσουν ιδέες, απορίες ή ανησυχίες χωρίς φόβο αποδοκιμασίας ή τιμωρίας. Παράλληλα όπως φαίνεται και από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας η ηγεσία παίζει τον καθοριστικότερο ρόλο στη διαμόρφωση αυτού του κλίματος. Έτσι, μέσα από διαφορετικά στυλ ηγεσίας όπως είναι το μετασχηματιστικό, το συμπεριληπτικό, ηθικό ή ενδυναμωτικό, ο ηγέτης μπορεί να καλλιεργήσει ή να υπονομεύσει την ψυχολογική ασφάλεια των μελών του οργανισμού (Javed *et al.*, 2019; Yin *et al.*, 2020; Siyal, 2023).

#### **1.3.1. Η σημασία της ηγεσίας στη δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας**

Η ηγεσία δεν είναι απλώς ένα μέσο καθοδήγησης, αλλά ένα μέσο διαμόρφωσης κουλτούρας, καθώς η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό εάν τα μέλη μιας ομάδας νιώθουν ικανά να μιλήσουν ανοιχτά. Επομένως, οι ηγέτες που επιδεικνύουν σεβασμό, ενσυναίσθηση και συνέπεια στις πράξεις τους δημιουργούν ένα ανοιχτό πλαίσιο όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφραστούν χωρίς φόβο. Σε μελέτη, που βασίστηκε σε συστηματική ανασκόπηση 62 ερευνών, ανέδειξε ότι παρεμβάσεις όπως η εκπαίδευση ηγετών σε δεξιότητες επικοινωνίας, η ενθάρρυνση ανατροφοδότησης και οι πολιτικές «speak-up» αυξάνουν ουσιαστικά την ψυχολογική ασφάλεια σε οργανισμούς υγείας (O'Donovan and McAuliffe, 2020).

### **1.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία και ψυχολογική ασφάλεια**

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το μοντέλο το οποίο εστιάζει στην έμπνευση, την κινητοποίηση και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και ομάδας. Πιο συγκεκριμένα, αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να μοιράζονται τη γνώση τους και συμβάλλει στη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας, καθώς καλλιεργεί ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας και ενισχύει τη συλλογική αίσθηση ικανότητας της ομάδας. Οι ηγέτες αυτοί εμπνέουν πίστη και αφοσίωση, ενισχύοντας την προθυμία των εργαζομένων να αναλαμβάνουν ρίσκα και να καινοτομούν (Yin et al., 2020).

Επιπρόσθετα, η ψυχολογική ασφάλεια δρα και ως ένας ενδιάμεσος μηχανισμός μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της ομαδικής απόδοσης. Όταν οι εργαζόμενοι δηλαδή, νιώθουν ότι ο ηγέτης τους στηρίζει, αυξάνεται η προθυμία να μοιραστούν ιδέες, να εκφράσουν προβληματισμούς και να επιδιώξουν συνεργασία. Έτσι, η ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει τη συλλογική μάθηση και τη δημιουργικότητα, χαρακτηριστικά κρίσιμα για την οργανωσιακή καινοτομία (Yin et al., 2020).

### **1.3.3 Συμπεριληπτική ηγεσία: Ενσυναίσθηση και αποδοχή**

Ένα ακόμη μοντέλο ηγεσίας το οποίο φαίνεται να συνδέεται με την ψυχολογική ασφάλεια είναι η συμπεριληπτική ηγεσία. Το μοντέλο αυτό αποτελεί μια πιο πρόσφατη εξέλιξη στη θεωρία της ηγεσίας και εστιάζει στην ενσωμάτωση, την αποδοχή και τη συμμετοχή όλων των μελών ανεξαρτήτως διαφορών. Η συμπεριληπτική ηγεσία ενισχύει την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας. Έτσι, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη άνεση να προτείνουν νέες ιδέες και να αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες, όταν ξέρουν ότι ο ηγέτης τους θα τους ακούσει με σεβασμό και πραγματική διάθεση κατανόησης. (Javed et al., 2019).

Αντίστοιχα, η συμπεριληπτική ηγεσία ενισχύει την εργασιακή δέσμευση μέσω δύο κρίσιμων ψυχολογικών μηχανισμών: της εμπιστοσύνης στον ηγέτη και της ψυχολογικής ασφάλειας. Ο ηγέτης που ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων, αναγνωρίζει τα λάθη ως ευκαιρίες μάθησης και προάγει την ισότητα λόγου, δημιουργεί συνθήκες όπου τα μέλη νιώθουν ασφαλή να εκφραστούν και να συμβάλουν ενεργά. (Siyal, 2023).

Συμπερασματικά η συμπεριληπτική ηγεσία έχει ιδιαίτερη σημασία σε πολυπολιτισμικά ή απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας, όπου η φυσική και κοινωνική απόσταση μπορεί να αυξήσει το αίσθημα αποκλεισμού. Μέσα από πρακτικές διαφάνειας, ανοιχτής επικοινωνίας και σεβασμού στη διαφορετικότητα, ο ηγέτης μετατρέπει την ομάδα σε ασφαλή «ζώνη αλληλεπίδρασης» (Siyal, 2023).

#### **1.3.4 Ηθική και υποστηρικτική ηγεσία: αξίες και εμπιστοσύνη**

Πέρα από τα μετασχηματιστικά και συμπεριληπτικά μοντέλα, ένα επιπλέον μοντέλο το οποίο έχει επίσης σημαντική επίδραση στην ψυχολογική ασφάλεια είναι αυτό της ηθικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τον μοντέλο αυτό, οι ηγέτες, ενεργούν με δικαιοσύνη, ακεραιότητα και διαφάνεια, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο την αβεβαιότητα και καλλιεργώντας εμπιστοσύνη εντός των ομάδων εργασίας. Μέσω αυτών των χαρακτηριστικών, δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν ιδέες, ανησυχίες ή λάθη χωρίς τον φόβο των αρνητικών συνεπειών. (Tu *et al.*, 2019). Ως εκ τούτου η ηθική ηγεσία δεν περιορίζεται στην τήρηση κανόνων, αλλά εκφράζεται μέσα από συνέπεια λόγων και πράξεων, ενσυναίσθηση και σεβασμό προς τους εργαζομένους, ενισχύοντας έτσι την αίσθηση δικαιοσύνης και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, στοιχεία θεμελιώδη για την ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας (Tu *et al.*, 2019).

#### **1.3.5. Ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας μέσα από παρεμβάσεις ηγεσίας**

Η ψυχολογική ασφάλεια δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την προσωπικότητα του ηγέτη και το στυλ ηγεσίας, δύναται να ενισχυθεί και μέσα από στοχευμένες οργανωσιακές παρεμβάσεις. Τέτοιες παρεμβάσεις περιλαμβάνουν:

- Εκπαίδευση ηγετών σε ενεργή ακρόαση και μη επικριτική επικοινωνία,
- Καθιέρωση δομημένων συνεδριών αναστοχασμού (reflective meetings),
- Δημιουργία θεσμικών καναλιών “speak-up” για την ασφαλή έκφραση ανησυχιών (O’Donovan and McAuliffe, 2020).

Οι παραπάνω πρακτικές οδηγούν σε βελτίωση της συνεργασίας, αύξηση εμπιστοσύνης και μείωση λαθών. Η ψυχολογική ασφάλεια, επομένως, δεν είναι μόνο αποτέλεσμα του ηγετικού στυλ, αλλά και συστηματικής καλλιέργειας μέσω κουλτούρας και πολιτικών. (O’Donovan and McAuliffe, 2020).

### **1.3.6. Συνολική αποτίμηση**

Συνοψίζοντας, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καλλιεργούν εμπνευση και εμπιστοσύνη, οι συμπεριληπτικοί ενισχύουν τη συμμετοχή και την αίσθηση αποδοχής, ενώ οι ηθικοί ηγέτες διαμορφώνουν ένα σταθερό πλαίσιο ακεραιότητας και σεβασμού που στηρίζει τις διαπροσωπικές σχέσεις. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η ψυχολογική ασφάλεια προκύπτει μέσα από μια συνθετική προσέγγιση της ηγεσίας. Τέλος οι μελέτες που εξετάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό, καταδεικνύουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν περιορίζεται στη λήψη αποφάσεων, αλλά αφορά κυρίως τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ψυχολογικής ελευθερίας, στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να σκέφτονται, να μαθαίνουν και να συνεισφέρουν χωρίς φόβο.

## **1.4 Ηγεσία και Επίδραση στην Ομαδική Λειτουργία**

Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία, τη συνοχή και την αποδοτικότητα των ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό. Το στυλ ηγεσίας δεν επηρεάζει μόνο την επίτευξη στόχων και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, αλλά και τη συναισθηματική ασφάλεια, τη δέσμευση και τη συνεργατικότητα των μελών μιας ομάδας (Edmondson and Bransby, 2025). Έτσι, οι ηγέτες που καλλιεργούν σχέσεις βασισμένες στην εμπιστοσύνη, την ενσυναίσθηση και την ανοιχτή επικοινωνία ενισχύουν το αίσθημα ψυχολογικής ασφάλειας, επιτρέποντας στα μέλη να εκφράζονται χωρίς φόβο και να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες μάθησης και λήψης αποφάσεων (London *et al.*, 2023). Παράλληλα, η επιλογή και η εφαρμογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας όπως είναι το μετασχηματιστικό, συναλλακτικό ή στρατηγικό, επηρεάζει ουσιαστικά την ομαδική απόδοση, την καινοτομία και τη συνοχή των εργαζομένων (Cai, 2023).

### **1.4.1 Συγκριτική ανάλυση των στυλ ηγεσίας**

Τα μοντέλα ηγεσίας όπως είναι τα συμμετοχικά, τα ενδυναμωτικά και μετασχηματιστικά φαίνεται να έχουν σταθερά θετική επίδραση στην ψυχική υγεία και τη συνοχή των ομάδων, ενώ αντίθετα, τα αυταρχικά ή παθητικά στυλ οδηγούν σε μειωμένη δέσμευση και αυξημένα επίπεδα άγχους (Montano, Schleu and Hüffmeier, 2023). Επομένως οι Montano, Schleu and Hüffmeier, (2023), καταλήγουν ότι οι ηγέτες που δρουν με σεβασμό, ενσυναίσθηση και καθοδήγηση δημιουργούν ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον που προάγει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

Επιπρόσθετα, φαίνεται να ξεχωρίζει η μετασχηματιστική ηγεσία καθώς ενισχύει την αίσθηση σκοπού, το ομαδικό πνεύμα και την προθυμία για μάθηση. Αναλυτικότερα, το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει μία θετική σύνδεση με την απόδοση των εργαζομένων μέσω της ενίσχυσης του ψυχολογικού κεφαλαίου, δηλαδή των εσωτερικών ψυχολογικών αποθεμάτων αυτοπεποίθησης, ανθεκτικότητας, αισιοδοξίας και ελπίδας. Από τη άλλη πλευρά, τα συναλλακτικά στυλ ηγεσίας, που βασίζονται στην ανταμοιβή και την τιμωρία, συχνά περιορίζουν τη δημιουργικότητα και την ομαδικότητα (Alblooshi, Shamsuzzaman and Haridy, 2020).

#### **1.4.2 Ηγεσία που εμπλέκει (Engaging leadership)**

Το παραπάνω μοντέλο ηγεσίας παρουσιάζεται από τους (Mazzetti and Schaufeli, 2022), και αποτελεί ένα στυλ που συνδυάζει στοιχεία μετασχηματιστικής και συμμετοχικής ηγεσίας. Ειδικότερα στο μοντέλο αυτό οι ηγέτες που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, δείχνουν εμπιστοσύνη, προσφέρουν καθοδήγηση, ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση και τη συνοχή ομάδας μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας. Το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας χαρακτηρίζεται από συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία, την αλληλοϋποστήριξη και την αίσθηση κοινότητας, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την διαπροσωπική εμπιστοσύνη, που οδηγεί σε μείωση των συγκρούσεων και ενίσχυση της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Στο παρών μοντέλο ηγεσίας που ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων, η ψυχολογική ασφάλεια λειτουργεί ως ενδιάμεσος μηχανισμός που επιτρέπει στα μέλη να εκφράζουν ανοιχτά ιδέες και ανησυχίες χωρίς φόβο αποδοκιμασίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η ηγεσία μετατρέπεται σε εργαλείο ενδυνάμωσης και ανάπτυξης ομάδων υψηλής απόδοσης (Mazzetti and Schaufeli, 2022).

#### **1.4.3. Σχέσεις ηγέτη–μελών και ανταλλαγή γνώσης**

Η θεωρία του Leader–Member Exchange (LMX) αναδεικνύει τον ρόλο της ποιότητας της σχέσης ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας. Ειδικότερα, όταν στο εργασιακό χώρο υπάρχει υψηλή ποιότητα μεταξύ των σχέσεων ηγέτη-μελών, τότε δύναται να αυξηθεί η ανταλλαγή γνώσης ενώ παράλληλά, προάγεται η συνεργασία και μειώνονται τα εμπόδια επικοινωνίας. Κατά συνέπεια όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο ηγέτης τους εμπιστεύεται και τους υποστηρίζει, ενισχύεται η αίσθηση ανήκειν και, κατά συνέπεια, η ψυχολογική ασφάλεια (Kim *et al.*, 2023).

Σε συνέχεια της παραπάνω θεωρία η Yang, (2020) επεκτείνει το μοντέλο LMX εισάγοντας την έννοια του Leader–Leader Exchange (LLX), υπογραμμίζοντας ότι η

συνεργασία μεταξύ των ηγετών (π.χ. μεταξύ τμημάτων ή μονάδων) μπορεί να ενισχύσει την καινοτομία και τη διατμηματική μάθηση. Η αλληλεπίδραση αυτή διαμορφώνει ένα δίκτυο εμπιστοσύνης, το οποίο επηρεάζει θετικά τη λειτουργία ομάδων και την αίσθηση σταθερότητας.

Σύμφωνα με τις δύο αυτές μελέτες, οι σχέσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και την επικοινωνία, είτε μεταξύ ηγέτη και μελών, είτε μεταξύ ηγετών, αποτελούν τον πυρήνα της ομαδικής συνοχής. Καταλήγοντας έτσι στο γεγονός ότι οι ηγέτες που αναγνωρίζουν την αξία της ανοιχτής επικοινωνίας ενισχύουν τη συνεργασία, μειώνουν το άγχος και επιτρέπουν την ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών (Kim *et al.*, 2023).

#### **1.4.4 Η επίδραση του ψυχολογικού κεφαλαίου στην ομαδική δυναμική**

Ένας από τους σημαντικότερους μηχανισμούς που λειτουργεί ως ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ της ηγεσίας και της ομαδικής συμπεριφοράς είναι το ψυχολογικό κεφάλαιο, το οποίο αναφέρεται στη θετική ψυχολογική κατάσταση ενός εργαζομένου, η οποία χαρακτηρίζεται από ελπίδα, αισιοδοξία, ανθεκτικότητα και αυτοαποτελεσματικότητα (Dawkins *et al.*, 2015). Όταν αυτά τα στοιχεία καλλιεργούνται μέσα στην ομάδα, δημιουργείται ένα ισχυρό υπόβαθρο εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Επιπλέον οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλό ψυχολογικό κεφάλαιο είναι περισσότερο πρόθυμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες με ψυχραιμία και να συμβάλλουν ενεργά στη συνοχή της ομάδας (Dawkins *et al.*, 2015).

Το ψυχολογικό κεφάλαιο λειτουργεί επίσης ως κινητήρια δύναμη που συνδέει τη θετική ηγεσία με την ομαδική απόδοση και τη δημιουργικότητα. Στο πλαίσιο αυτό οι ηγέτες που δείχνουν εμπιστοσύνη, στηρίζουν τα μέλη τους και ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη ενισχύουν έμμεσα την ψυχολογική ανθεκτικότητα και την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ομάδες να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και θετικής διάθεσης απέναντι στις προκλήσεις (Peng and Chen, 2023).

Συνολικά, το ψυχολογικό κεφάλαιο και η ψυχολογική ασφάλεια φαίνεται να αλληλοτροφοδοτούνται καθώς όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς και εμπιστεύονται τον ηγέτη τους, τόσο περισσότερο αναπτύσσουν αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση και ανθεκτικότητα. Με αυτόν τον τρόπο, το ψυχολογικό κεφάλαιο δεν ωφελεί μόνο το άτομο, αλλά μετατρέπεται σε συλλογική δυναμική, που

ενισχύει τη συνοχή, την εμπιστοσύνη και την αποτελεσματικότητα ολόκληρης της ομάδας.

#### **1.4.5 Συνολική αποτίμηση και θεωρητικές συνέπειες**

Συνοψίζοντας, στην σημερινή εποχή όπου οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από έντονη μεταβλητότητα, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια, μία από τις βασικές ευθύνες της ηγεσίας είναι η διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία γύρω από προβλήματα, ανησυχίες και ευκαιρίες και για να επιτευχθεί αυτό είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας (Joo, Yoon and Galbraith, 2023).

#### **1.5 Σύνδεση Ψυχολογικής Ασφάλειας, Επικοινωνίας και Καινοτομίας**

Η ψυχολογική ασφάλεια συνιστά βασικό θεμέλιο για να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία και τη καινοτομία μέσα στους οργανισμούς. Για να επιτευχθεί όμως αυτό θα πρέπει τα μέλη της ομάδας να νιώθουν ασφάλεια στο να εκφραστούν, να διαφωνήσουν ή να προτείνουν ιδέες χωρίς το φόβο της αποδοκιμασίας. Θα πρέπει δηλαδή στην ουσία να προϋπάρχει ένα κατάλληλο περιβάλλον για ανοιχτό διάλογο και δημιουργική σκέψη (Liu, Keller and Bartlett, 2021).

Η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας επιπλέον ενισχύει τον διαμοιρασμό γνώσης και τη συνεργατική καινοτομία, καθώς μειώνει τους φόβους αποτυχίας και ενισχύει την πρόθεση για πρωτοβουλία. Αυτό οδηγεί τους εργαζομένους σε αυξημένη δημιουργικότητα και ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες (Liu, Keller and Bartlett, 2021).

Παρόμοια, οι Zhu, Yao and Zhang, (2019) τεκμηριώνουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία, μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας, προωθεί τη καινοτομία, την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, μέσα στο οποίο τα μέλη εκφράζουν ιδέες πιο ελεύθερα και συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά. Η ψυχολογική ασφάλεια μετατρέπεται επομένως, σε δίαυλο ανάμεσα στην επικοινωνία και την καινοτόμο δράση, επιτρέποντας τη μετάδοση γνώσης, την αποδοχή ρίσκου και την ομαδική ανατροφοδότηση.

Αντίστοιχα, η έρευνα των Kim, Lee and Connerton, (2020) καταδεικνύει ότι η ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει την ομαδική αποτελεσματικότητα μέσα από δύο βασικούς μηχανισμούς: την μάθηση μέσω αλληλεπίδρασης και την ενίσχυση της αυτοαποτελεσματικότητας. Η επικοινωνία γίνεται εργαλείο μάθησης, ενώ οι ομάδες

που λειτουργούν σε πλαίσιο εμπιστοσύνης παρουσιάζουν υψηλότερη προσαρμοστικότητα και επιτυχία στην εφαρμογή καινοτομιών. Όπως επισημαίνουν οι συγγραφείς, η δημιουργία ενός “μαθησιακού κλίματος” προϋποθέτει συνθήκες όπου η ανταλλαγή ιδεών και η αποδοχή διαφορετικών προσεγγίσεων θεωρούνται φυσιολογικές και επιθυμητές.

Η ψυχολογική ασφάλεια όμως δεν αποτελεί απλώς παράγοντα συναισθηματικής ευημερίας, αλλά έναν μηχανισμό που επιτρέπει στα άτομα να εκφράζουν πρωτότυπες ιδέες χωρίς τον φόβο κοινωνικής τιμωρίας. Έτσι, δημιουργείται μια αμφίδρομη σχέση: η επικοινωνία ενισχύει την ασφάλεια και η ασφάλεια ενισχύει την καινοτομία (Jha, 2019).

Συνοψίζοντας, η ψυχολογική ασφάλεια λειτουργεί ως ορατό και αόρατο θεμέλιο της συλλογικής δημιουργικότητας. Όταν ενισχύεται από την ηγεσία και διαπερνά την οργανωσιακή κουλτούρα, μετατρέπει την επικοινωνία από μηχανισμό πληροφόρησης σε μηχανισμό μάθησης και καινοτομίας. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η διαφορετικότητα σκέψης, ο διάλογος και η εμπιστοσύνη δεν αποτελούν απλώς αξίες, αλλά τις προϋποθέσεις για διαρκή εξέλιξη (Jha, 2019).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 Η ψυχολογική ασφάλεια και η ομαδική απόδοση στη διεθνή βιβλιογραφία

Η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση της ομαδικής απόδοσης, της μάθησης και της καινοτομίας στους οργανισμούς. Ο όρος αυτός, αρχικά διατυπώθηκε από την Edmondson, (1999), και αναφέρεται στην κοινή αντίληψη των μελών μιας ομάδας ότι μπορούν να εκφράζονται, να ρισκάρουν και να μοιράζονται ιδέες χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών. Η ψυχολογική ασφάλεια λειτουργεί επί της ουσίας ως ένα εργαλείο που ενισχύει τη συνεργασία και την απόδοση, δημιουργώντας ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας (Kim, Lee and Connerton, 2020).

Σύμφωνα με τους (Kim, Lee and Connerton, 2020), η ψυχολογική ασφάλεια δρα ως μηχανισμός που ενθαρρύνει τη συλλογική μάθηση και τη διαμοίραση της γνώσης, στοιχεία απαραίτητα για την υψηλή ομαδική απόδοση. Επί της ουσίας οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα στο να εκφράζουν απόψεις ή να παραδέχονται λάθη, αυξάνεται η γνωστική τους ευελιξία και η ικανότητα της ομάδας να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες (Kim, Lee and Connerton, 2020). Παρόμοια, μελέτη των (Saleem, Isha and Awan, 2024) σε οργανισμούς φιλοξενίας έδειξε ότι η ψυχολογική ασφάλεια βελτιώνει σημαντικά την οργανωσιακή ετοιμότητα ενισχύοντας έτσι την ικανότητα πρόληψης σφαλμάτων και την συνολική αποτελεσματικότητα.

Επιπρόσθετα, έχει διαπιστωθεί ότι, ομάδες με υψηλό μέσο όρο ψυχολογικής ασφάλειας εμφανίζουν αυξημένα επίπεδα δημιουργικής συμπεριφοράς και ανταλλαγής ιδεών. Το γεγονός αυτό σχετίζεται λόγω της μείωσης του διαπροσωπικού φόβου και της ενίσχυσης της αίσθησης ελέγχου που επιτρέπει στα μέλη να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες καινοτομίας. Τέλος, η ψυχολογική ασφάλεια δεν αποτελεί μόνο αποτέλεσμα αποτελεσματικής ηγεσίας, αλλά λειτουργεί και ως πλαίσιο που ευνοεί την ανάπτυξη της δημιουργικότητας (Sacramento *et al.*, 2024).

Σε μία ακόμη έρευνα, αναδεικνύετε ότι η ψυχολογική ασφάλεια διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της επικοινωνιακής κουλτούρας και της απόδοσης. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι η ανοιχτή επικοινωνία, όταν υποστηρίζεται από ένα ασφαλές ψυχολογικό περιβάλλον, οδηγεί σε αυξημένη ανταλλαγή γνώσεων και συλλογική

δημιουργικότητα. Αυτή η διαπίστωση ενισχύει την άποψη ότι η ψυχολογική ασφάλεια συμβάλλει στο να νιώθουν οι εργαζόμενοι άνετα με τις νέες ιδέες και τις αλλαγές, δημιουργώντας ένα θετικό περιβάλλον μέσα στο οποίο, η καινοτομία μπορεί να γίνει αποδεκτή και να αναπτυχθεί. (Jin and Peng, 2024).

Ακόμα σε μία πρόσφατη έρευνα, οι Domingo et al., (2025) εφάρμοσαν ένα πολυεπίπεδο μοντέλο για να διερευνήσουν πώς η ψυχολογική ασφάλεια επηρεάζει τη σχέση μεταξύ ατομικής και ομαδικής απόδοσης. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής κατέδειξαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια έχει διπλή επίδραση, σε ατομικό επίπεδο μειώνει το εργασιακό άγχος και αυξάνει τη δέσμευση, ενώ σε ομαδικό επίπεδο ενισχύει τη συνοχή και τη συλλογική αποτελεσματικότητα. Εν κατακλείδι, οι ερευνητές τονίζουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν είναι στατική κατάσταση, αλλά όπως αναφέρουν και οι ίδιοι είναι μία «δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης» μεταξύ μελών και ηγετών, η οποία εξελίσσεται με τον χρόνο.

Τέλος, σε έρευνα που διεξάχθηκε σχετικά με την διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια συμβάλλει στην επιχειρησιακή απόδοση μέσω της ενίσχυσης, της εμπιστοσύνης και της επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων. Γενικότερα διαπιστώθηκε ότι η εμπιστοσύνη μειώνει τις τριβές μεταξύ των μελών και επιτρέπει στην ταχύτερη λήψη ορθών αποφάσεων, βελτιώνοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα των διαδικασιών. Συνεπώς, συμπεραίνεται ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν περιορίζεται σε γνωστικό ή συναισθηματικό επίπεδο, αλλά έχει απτές λειτουργικές επιδράσεις στην οργανωσιακή απόδοση (Lee et al., 2023).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, φαίνεται ότι η σύγχρονη διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί βασικό θεμέλιο της ομαδικής αποτελεσματικότητας, καθώς, οι ομάδες που την βιώνουν είναι πιο πρόθυμες να επικοινωνήσουν, να μοιραστούν γνώσεις και να συνεργαστούν δημιουργικά, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και καινοτομίας. Παράλληλα, η ψυχολογική ασφάλεια λειτουργεί συνδεδετικά μεταξύ ηγεσίας και αποτελεσματικότητας, παρέχοντας το πλαίσιο μέσα στο οποίο η εμπιστοσύνη και η συμμετοχή μπορούν να μετατραπούν σε συλλογική επιτυχία.

## 2.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και συνεργασίας

Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την ύπαρξη και τη διατήρηση ψυχολογικής ασφάλειας μέσα σε έναν οργανισμό. Οι σύγχρονες μελέτες συγκλίνουν στο ότι οι ηγετικές συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από συμπερίληψη, ενσυναίσθηση, διαφάνεια και υποστήριξη, δημιουργούν τις συνθήκες για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και ουσιαστικής συνεργασίας μεταξύ των μελών των ομάδων (Saleem, Isha and Awan, 2024). Ηγεσία όμως δεν σημαίνει μόνο λήψη αποφάσεων και κατανομή αρμοδιοτήτων, αλλά κυρίως η ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς να εκφράσουν ιδέες, ανησυχίες και λάθη χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών.

Η μελέτη των Domingo et al., (2025) αναδεικνύει ότι ο ρόλος του ηγέτη στη δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας έχει μία πολύπλευρη διάσταση. Αναλυτικότερα, σε ατομικό επίπεδο, οι ηγέτες που επιδεικνύουν ανοιχτό πνεύμα και υποστηρικτική στάση μειώνουν το εργασιακό άγχος και ενισχύουν την αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας των μελών της ομάδας. Ενώ, σε ό,τι αφορά το ομαδικό επίπεδο, η ηγεσία καλλιεργεί ένα συλλογικό πλαίσιο εμπιστοσύνης, όπου η συνεργασία και η αλληλοϋποστήριξη θεωρούνται αυτονόητες πρακτικές. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν είναι μεμονωμένο ατομικό συναίσθημα, αλλά προϊόν συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών και εργαζομένων.

Η ηγεσία επηρεάζει σημαντικά την ψυχολογική ασφάλεια μέσω του τρόπου με τον οποίο διαμορφώνεται η επικοινωνιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες που ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και προάγουν την ειλικρίνεια, συμβάλλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, ενώ αντίθετα, οι αυταρχικές ή αποστασιοποιημένες ηγετικές συμπεριφορές ενισχύουν τη σιωπή και τον φόβο. Η διαφάνεια και η διαρκής ανατροφοδότηση, επομένως, αποτελούν κρίσιμους μηχανισμούς που μετατρέπουν την ηγεσία από *εποπτική λειτουργία σε σχέση εμπιστοσύνης* (Jin and Peng, 2024).

Επιπλέον, η μελέτη των Sacramento et al., (2024) προσθέτει ότι η εμπιστοσύνη αυτή είναι βασικό συστατικό της συνεργατικής κουλτούρας. Όταν τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται ότι ο ηγέτης τους νοιάζεται, ακούει και αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους, τότε αυξάνεται η προθυμία για συνεργασία και ανταλλαγή ιδεών.

Οι ερευνητές συνδέουν τη συμπεριληπτική ηγεσία με την ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε αυξημένη δημιουργικότητα και καινοτομία. Έτσι, η εμπιστοσύνη δεν προκύπτει αυτόματα αλλά αποτελεί αποτέλεσμα μιας σταθερής σχέσης αμοιβαίου σεβασμού και θετικής ηγετικής παρουσίας.

Η ηγεσία έχει ακόμη σημαντικό αντίκτυπο και στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, μέσω της ενίσχυσης της ψυχολογικής ασφάλειας και της επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων (Lee *et al.*, 2023). Ενώ η ενσυναισθητική ηγεσία δύναται επίσης να ενισχύσει τη συλλογική προσοχή, επιτρέποντας στις ομάδες να αντιλαμβάνονται έγκαιρα κινδύνους, να μοιράζονται ευθύνες και να λειτουργούν με κοινό σκοπό. Άρα οι ηγέτες που εμπνέουν εμπιστοσύνη και δείχνουν γνήσιο ενδιαφέρον για τα μέλη τους δεν επιτυγχάνουν την συνεργασία μόνο μέσω της επικοινωνίας αλλά και διαμέσου του παραδείγματος (Saleem, Isha and Awan, 2024).

Τέλος, οι Domingo *et al.*, (2025) επισημαίνουν ότι η ηγεσία θεωρείται μία δυναμική διαδικασία η οποία διαμορφώνει διαρκώς την ψυχολογική ασφάλεια και την εμπιστοσύνη. Καταλήγουν επίσης στο γεγονός ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν περιορίζεται στην ανάθεση καθηκόντων, αλλά επεκτείνεται στην ενεργή διαχείριση των σχέσεων εμπιστοσύνης, της συναισθηματικής υποστήριξης και της ανοιχτής επικοινωνίας. Έτσι, η συνεργασία δεν είναι μόνο στρατηγική επιλογή, αλλά φυσική απόρροια ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την αυθεντικότητα και τη συμμετοχή όλων των μελών.

Συνοψίζοντας, η σύγχρονη βιβλιογραφία αποδεικνύει ότι η ηγεσία και η ψυχολογική ασφάλεια είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες. Ο ηγέτης λειτουργεί ως καταλύτης εμπιστοσύνης και συνεργασίας, επηρεάζοντας τόσο τη συναισθηματική όσο και τη γνωστική διάσταση των μελών μιας ομάδας. Μέσα από συμπεριληπτικές, υποστηρικτικές και διαφανείς πρακτικές, η ηγεσία μετατρέπεται από ιεραρχικό ρόλο σε πλαίσιο σχέσεων που προάγει τη συνοχή, την επικοινωνία και την απόδοση.

### **2.3 Μελέτες και εμπειρικά δεδομένα από τον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών**

Η διεθνής βιβλιογραφία των τελευταίων ετών καταδεικνύει ότι η ψυχολογική ασφάλεια και η εμπιστοσύνη αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες για την ανάπτυξη συνεργατικών και καινοτόμων συμπεριφορών στον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών. Αρχικά σε έρευνα των Liu *et al.*, (2023) ,που διεξήχθη σε 397 εργαζομένους

εταιρειών του κλάδου υπηρεσιών στην Κίνα, αναδεικνύεται ότι η ηθική ηγεσία ενισχύει σημαντικά συμπεριφορές καινοτομίας μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας και της εργασιακής δέσμευσης. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν επιπλέον ότι η δίκαιη, διαφανής και υποστηρικτική συμπεριφορά των ηγετών λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στον φόβο αποτυχίας, δημιουργώντας ένα πλαίσιο όπου οι εργαζόμενοι εκφράζουν ιδέες και δοκιμάζουν νέες προσεγγίσεις χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών.

Σε μία ακόμη έρευνα που διεξήχθη στον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών στο Ομάν, συμπεραίνεται ότι οι σχέσεις φιλίας και εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων ενισχύουν την καινοτόμο συμπεριφορά μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας. Αν και η μελέτη κατέληξε ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν λειτουργεί πάντα ως πλήρης διαμεσολαβητής, υπογραμμίζετε ότι η ύπαρξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων μειώνει την ανασφάλεια και ενισχύει τη συνεργατικότητα και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων (Durrhah, 2023).

Η μελέτη των Saleem, Isha and Awan, (2024) επιβεβαιώνει αυτή τη σχέση και στον κλάδο της φιλοξενίας, επισημαίνοντας ότι η ενσυναισθητική ηγεσία βελτιώνει τη συνεργασία και την ομαδική απόδοση, καθώς οι ηγέτες που ενισχύουν την ψυχολογική ασφάλεια δημιουργούν συνθήκες ανοιχτής επικοινωνίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Επομένως όσοι εργάζονται σε περιβάλλοντα υψηλής ψυχολογικής ασφάλειας παρουσιάζουν αυξημένη διάθεση για μάθηση και επίλυση προβλημάτων.

Από διαφορετική σκοπιά, οι Wang, Kang and Choi, (2022) εξετάζουν τη σχέση μεταξύ εξυπηρετικής ηγεσίας, ψυχολογικής ασφάλειας και ευημερίας των εργαζομένων σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Η συγκεκριμένη μελέτη, η οποία πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 252 εργαζομένων σε διάφορους οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου, καταδεικνύει ότι η εξυπηρετική ηγεσία ενισχύει την ψυχολογική ασφάλεια και την εμπιστοσύνη, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους σέβονται, ότι ακούγονται και εκτιμώνται. Αυτή η αίσθηση ασφάλειας συμβάλλει στη μείωση του εργασιακού στρες, στην αύξηση της δημιουργικότητας και στη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας. Στη συνέχεια αναφέρεται ότι οι ηγέτες που δρουν με ενσυναίσθηση και προσανατολισμό στην υποστήριξη των άλλων καλλιεργούν θετικό εργασιακό κλίμα, μέσα στο οποίο, μπορούν τα μέλη των ομάδων να εκφράζονται με ειλικρίνεια και να λαμβάνουν πρωτοβουλίες χωρίς φόβο. Τα ευρήματα αυτά έχουν ιδιαίτερη σημασία για τον

ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών, καθώς δείχνουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν επηρεάζει μόνο την ψυχολογική ευημερία, αλλά και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη συνοχή των ομάδων(Wang, Kang and Choi, 2022).

Σε μία διαφορετική μελέτη των Wang, Liu and Zhu, (2018)στον ιδιωτικό τομέα παροχής υπηρεσιών στην Κίνα συμπεραίνεται η σχέση μεταξύ ταπεινής ηγεσίας, ψυχολογικής ασφάλειας και δημιουργικότητας των εργαζομένων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η ψυχολογική ασφάλεια λειτουργεί ως κρίσιμος μεσολαβητικός παράγοντας καθώς, οι ταπεινοί ηγέτες, που αναγνωρίζουν τα λάθη τους και ενθαρρύνουν την ανταλλαγή ιδεών, δημιουργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και ελευθερίας έκφρασης, το οποίο ενισχύει τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα. Η έρευνα αυτή προσφέρει σημαντικά εμπειρικά δεδομένα για το πώς η ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την ψυχολογική ασφάλεια και την ομαδική απόδοση στον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών.

Ταυτόχρονα , οι Chen et al., (2020)έπειτα από σχετική έρευνα που αφορούσε πέντε επιχειρήσεις στην Κίνα, ανέδειξε τη σημασία της συμμετοχικής ηγεσίας στην ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Οι ερευνητές έδειξαν ότι όταν οι ηγέτες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και διατύπωσης νέων ιδεών προτάσεων, καλλιεργείται ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και ασφάλειας, όπου τα μέλη των ομάδων εκφράζουν ελεύθερα νέες ιδέες και αναλαμβάνουν ρίσκα χωρίς τον κίνδυνο της αποδοκιμασίας. Επισημαίνεται επίσης ότι η ψυχολογική ασφάλεια, με τη σειρά της, ενισχύει τη συμμετοχή στις δημιουργικές διαδικασίες, οδηγώντας σε αυξημένη καινοτομία και συνεργατικότητα. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής επιβεβαιώνουν επίσης τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας στην προαγωγή της δημιουργικότητας και της ομαδικής λειτουργίας στον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών.

Συνολικά, τα ευρήματα των πρόσφατων εμπειρικών ερευνών καταδεικνύουν ότι στον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών, η ψυχολογική ασφάλεια δεν είναι απλώς αποτέλεσμα καλής ηγεσίας, αλλά μηχανισμός μέσω του οποίου μεταφράζονται οι ηγετικές αξίες σε οργανωσιακή απόδοση. Η ύπαρξη σχέσεων εμπιστοσύνης, η δίκαιη επικοινωνία και η υποστηρικτική ηγεσία συμβάλλουν στη μείωση του φόβου αποτυχίας, στη διάχυση της γνώσης και στην ενίσχυση της καινοτομίας, ιδιαίτερα σε κλάδους υψηλής ανθρώπινης αλληλεπίδρασης όπως η φιλοξενία, οι υπηρεσίες υγείας και οι τεχνολογικές εταιρείες.

## 2.4 Ελληνική πραγματικότητα και ερευνητικά κενά

Στην Ελλάδα, το ζήτημα της ψυχολογικής ασφάλειας και της ομαδικής απόδοσης αποκτά ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον, ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα των υπηρεσιών, όπου η συνεργασία, η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Παρότι διεθνώς η σχετική βιβλιογραφία είναι πλούσια, στην ελληνική πραγματικότητα η έρευνα παραμένει περιορισμένη και εστιάζει κυρίως σε επιμέρους πτυχές, όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση και οι μορφές ηγεσίας.

Η έρευνα των Pahos and Galanaki, (2022) σε επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών στην Ελλάδα έδειξε ότι τα συστήματα υψηλής απόδοσης (High Performance Work Systems – HPWS) επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων, κυρίως μέσα από τη συναισθηματική τους δέσμευση. Με άλλα λόγια, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους στηρίζει και τους προσφέρει ένα δίκαιο και υποστηρικτικό πλαίσιο, ανταποδίδουν με αυξημένη απόδοση και αφοσίωση. Ωστόσο, οι συγγραφείς τονίζουν ότι η σύνδεση αυτή παραμένει σε μεγάλο βαθμό «ανεξερεύνητη» στην Ελλάδα, καθώς λείπουν μελέτες που να εστιάζουν στον ρόλο της ψυχολογικής ασφάλειας μέσα στις ομάδες.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι έρευνες των Roussos, (2023) και Kotsakis et al., (2024) φωτίζουν τη σημασία των ψυχοκοινωνικών παραγόντων στην εργασιακή ζωή των Ελλήνων εργαζομένων. Ο Roussos, (2023) ανέπτυξε το ψυχομετρικό εργαλείο PRIWA, το οποίο εντοπίζει τους βασικούς ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στους ελληνικούς χώρους εργασίας, όπως το εργασιακό άγχος, η υπερφόρτωση και οι κακές σχέσεις με προϊστάμενους. Παρομοίως, η ελληνική προσαρμογή του διεθνούς εργαλείου COPSQ III (Kotsakis et al., (2024) έδειξε ότι η ανεπαρκής επικοινωνία, η ασάφεια ρόλων και η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογική ευημερία και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Οι παραπάνω μελέτες επιβεβαιώνουν ότι το εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από έντονο άγχος και πίεση, κάτι που υπονομεύει την ψυχολογική ασφάλεια.

Αναφορικά με τη σύγχρονη ηγεσία, η έρευνα του Katsaros, (2025) εστιάζει στη σημασία της συμπεριληπτικής ηγεσίας, ειδικά για τη νέα γενιά εργαζομένων (Generation Z). Σύμφωνα με τα αποτελέσματά του, η συμπεριληπτική ηγεσία –που βασίζεται στην ανοιχτή επικοινωνία, την αποδοχή της διαφορετικότητας και τη

στήριξη των εργαζομένων, ενισχύει τη δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα. Παρά τα ενθαρρυντικά ευρήματα, η εφαρμογή τέτοιων ηγετικών προσεγγίσεων στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα παραμένει περιορισμένη, καθώς πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να λειτουργούν με ιεραρχικές και αυστηρές δομές που περιορίζουν την αίσθηση ασφάλειας και συμμετοχής.

Παράλληλα, η μελέτη των Tsoni, Lazanaki and Katsaros, (2025) στον βιομηχανικό τομέα της Ελλάδας έδειξε ότι ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα –που χαρακτηρίζεται από υποστήριξη, δίκαιη μεταχείριση και αίσθηση συνοχής– αυξάνει την εργασιακή εμπλοκή και κατ' επέκταση την απόδοση. Αν και το πλαίσιο ήταν βιομηχανικό, τα ευρήματα είναι απολύτως συναφή και για τον χώρο των υπηρεσιών, όπου η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί βασική προϋπόθεση για συνεργατική και αποτελεσματική εργασία.

Αξίζει να αναφερθεί και η παλαιότερη μελέτη των (Kostopoulos and Bozionelos, 2011), η οποία ανέδειξε ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι ουσιαστικός παράγοντας για την ομαδική μάθηση και καινοτομία. Οι ερευνητές έδειξαν ότι ομάδες που νιώθουν ασφαλείς να εκφράζουν ιδέες και αμφιβολίες χωρίς φόβο, επιτυγχάνουν υψηλότερη απόδοση. Παρόλο που η μελέτη έγινε πριν από αρκετά χρόνια, τα συμπεράσματά της παραμένουν ιδιαίτερα επίκαιρα.

Επιπλέον, η πρόσφατη εργασία των (Georgiadou, Vezyridis and Glaveli, 2025) γύρω από το φαινόμενο της σιωπηλής παραίτησης δείχνει μια άλλη πλευρά της ελληνικής πραγματικότητας. Πολλοί εργαζόμενοι, απογοητευμένοι από την έλλειψη δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης, επιλέγουν να «αποστασιοποιηθούν» συναισθηματικά από την εργασία τους, χωρίς να παραιτούνται. Το φαινόμενο αυτό συνδέεται άμεσα με την απουσία ψυχολογικής ασφάλειας και τη μη υποστηρικτική ηγεσία, και αντικατοπτρίζει ένα κλίμα ανασφάλειας και χαμηλής δέσμευσης.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι στην Ελλάδα υπάρχει έλλειψη ολοκληρωμένων ερευνών που να εξετάζουν συνδυαστικά την ψυχολογική ασφάλεια, την ηγεσία και την ομαδική απόδοση, ειδικότερα όσον αφορά το τομέα των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα. Τα κυριότερα ερευνητικά κενά εντοπίζονται στην απουσία εμπειρικών δεδομένων για το πώς η ψυχολογική ασφάλεια επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων, στην περιορισμένη μελέτη του ρόλου της ηγεσίας στην ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας και της εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο. Επομένως, η μελλοντική έρευνα οφείλει να εμβαθύνει σε αυτές τις σχέσεις,

εξετάζοντας πώς οι ηγετικές πρακτικές μπορούν να καλλιεργήσουν ψυχολογικά ασφαλή περιβάλλοντα που ενισχύουν τη συνοχή, την εμπιστοσύνη και τελικά την ομαδική απόδοση στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα των υπηρεσιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Συλλογή δεδομένων

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί μη πειραματικό, ποσοτικό και διατομεακό (cross-sectional) ερευνητικό σχεδιασμό, ο οποίος είναι κατάλληλος για τη διερεύνηση στατιστικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, χωρίς ωστόσο να επιτρέπει την εξαγωγή αιτιοκρατικών συμπερασμάτων (Lefever, Dal and Matthíasdóttir, 2007). Η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συστηματική και αντικειμενική αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων, καθώς και τη στατιστική διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η ποσοτική έρευνα δίνει έμφαση στη συλλογή αριθμητικών δεδομένων μέσω τυποποιημένων εργαλείων, διευκολύνοντας την ανάλυση και τη γενίκευση των ευρημάτων.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε διαδικτυακό ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης και βασίστηκε στη διεθνή βιβλιογραφία που αφορά την ηγεσία, την ψυχολογική ασφάλεια και την ομαδική απόδοση. Η επιλογή της διαδικτυακής μεθόδου συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε λόγω των σημαντικών πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει, όπως το χαμηλό κόστος, η ταχεία διανομή, η δυνατότητα πρόσβασης σε γεωγραφικά διάσπαρτο δείγμα και η ευκολία συμπλήρωσης για τους συμμετέχοντες (Lefever, Dal and Matthíasdóttir, 2007). Επιπλέον, η ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου μειώνει τα σφάλματα καταγραφής και διευκολύνει την άμεση μεταφορά των δεδομένων σε στατιστικό λογισμικό για ανάλυση.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των συμμετεχόντων, καθώς η σχετική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η προστασία της ιδιωτικότητας ενισχύει την ειλικρίνεια των απαντήσεων και την αξιοπιστία των ευρημάτων (Eungoo and Hwang, 2023). Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η προστασία της ιδιωτικότητας των ερωτώμενων μειώνει τη μεροληψία και συμβάλλει στην αξιοπιστία και εγκυρότητα των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο αυτό, δεν συλλέχθηκαν προσωπικά αναγνωρίσιμα στοιχεία και τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

### 3.2 Συμμετέχοντες

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 119 εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα παροχής υπηρεσιών, οι οποίοι απασχολούνται σε οργανισμούς με ιεραρχική δομή και διαθέτουν άμεσο προϊστάμενο. Οι συμμετέχοντες προέρχονται από διαφορετικούς υποκλάδους του τομέα των υπηρεσιών, γεγονός που επιτρέπει την καταγραφή ποικίλων εμπειριών και αντιλήψεων σχετικά με την ηγεσία, την ψυχολογική ασφάλεια και την ομαδική απόδοση.

Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας εθελοντικής συμμετοχής (convenience sampling), η οποία χρησιμοποιείται ευρέως σε κοινωνικές και οργανωσιακές έρευνες (Stratton, 2023). Η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας επιλέχθηκε λόγω της πρακτικής της εφαρμογής σε οργανωσιακές και κοινωνικές έρευνες, όπου η πρόσβαση στον συνολικό πληθυσμό είναι περιορισμένη. Παρότι η δειγματοληψία ευκολίας δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού, θεωρείται κατάλληλη για διερευνητικές μελέτες και για την ανάλυση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών σε συγκεκριμένα πλαίσια εργασίας.

Τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, συνολική επαγγελματική εμπειρία και υποκλάδος απασχόλησης) καταγράφηκαν στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου και χρησιμοποιήθηκαν τόσο για την περιγραφική αποτύπωση του δείγματος όσο και για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις βασικές μεταβλητές της έρευνας. Το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Όπως διαπιστώνεται, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι άντρες (58%), ηλικίας 26-36 ετών (46,2%), με 1-3 έτη προϋπηρεσίας (29,4%).

Πίνακας 3.2 Δημογραφικό προφίλ συμμετεχόντων

	Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	69	58.0
	Γυναίκα	50	42.0
Ηλικία	18-25	25	21.0

	Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
	26–35	55	46.2
	36–45	15	12.6
	46–55	12	10.1
	Άνω των 55	12	10.1
Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας	Κάτω από 1 χρόνο	12	10.1
	1–3 χρόνια	35	29.4
	4–6 χρόνια	25	21.0
	7–10 χρόνια	14	11.8
	11 χρόνια και πάνω	33	27.7

### 3.3 Διαδικασία της έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας Google Forms. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από σύντομη ενημερωτική εισαγωγή, στην οποία αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας, ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής, η διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας, καθώς και η δυνατότητα αποχώρησης των συμμετεχόντων οποιαδήποτε στιγμή. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε σε χρονικό διάστημα από 14 Νοεμβρίου 2025 έως 31 Δεκεμβρίου 2025.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου, οργανωμένες σε θεματικές ενότητες. Οι μεταβλητές της ηγεσίας, της ψυχολογικής ασφάλειας και της αντιλαμβανόμενης ομαδικής απόδοσης μετρήθηκαν μέσω πενταβάθμιων κλιμάκων Likert, οι οποίες χρησιμοποιούνται ευρέως στη μέτρηση ψυχολογικών και οργανωσιακών κατασκευών, καθώς επιτρέπουν τη συλλογή αξιόπιστων δεδομένων και τη στατιστική ανάλυση αφηρημένων εννοιών (Nemoto and Beglar, 2014).

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS v.25, ενώ χρησιμοποιήθηκε βοηθητικά και το πρόγραμμα Microsoft Excel. Αρχικά πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι κανονικότητας στις εξαρτημένες μεταβλητές όπου αναδείχθηκε πως οι μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή (πίνακας 3.3), επομένως επιλέχθηκαν μη παραμετρικές στατιστικές δοκιμασίες. Αναλυτικότερα, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ ηγεσίας, ψυχολογικής ασφάλειας και ομαδικής απόδοσης, ενώ για τον έλεγχο διαφορών μεταξύ ομάδων εφαρμόστηκαν οι έλεγχοι Mann–Whitney U και Kruskal–Wallis. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο  $\alpha = 0,05$ . Έπειτα εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική για την αποτύπωση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των βασικών μεταβλητών της έρευνας. Και τέλος, διενεργήθηκε επαγωγική στατιστική ανάλυση για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και τον έλεγχο πιθανών διαφοροποιήσεων με βάση δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.

Πίνακας 3.3 Έλεγχοι κανονικότητας

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ο/η προϊστάμενός/ή μου εμπνέει την ομάδα με ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα.	.221	119	.000	.895	119	.000
Ο/η προϊστάμενός/ή μου μας παρακινεί να δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό.	.272	119	.000	.860	119	.000
Ο/η προϊστάμενός/ή εκτιμά και αναγνωρίζει τις προσπάθειές και τα επιτεύγματά μας.	.237	119	.000	.864	119	.000
Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη όταν χρειάζεται.	.245	119	.000	.866	119	.000
Ενθαρρύνει την καινοτομία και τις νέες ιδέες.	.262	119	.000	.871	119	.000
Εξηγεί με σαφήνεια τι αναμένει από εμάς και ποιοι είναι οι στόχοι της ομάδας.	.244	119	.000	.884	119	.000

Παρέχει δομημένη ανατροφοδότηση για βελτίωση.240	119	.000	.890	119	.000
Λειτουργεί ως πρότυπο για την υπόλοιπη ομάδα.235	119	.000	.890	119	.000
Μπορώ να εκφράζω ανοιχτά απόψεις και ιδέες στην ομάδα μου.258	119	.000	.822	119	.000
Τα λάθη αντιμετωπίζονται με κατανόηση και διάθεση για βελτίωση, όχι με κατηγορίες.247	119	.000	.882	119	.000
Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από συναδέλφους.204	119	.000	.866	119	.000
Οι ιδέες μου λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.222	119	.000	.897	119	.000
Φοβάμαι ότι αν εκτεθώ, θα έχει αρνητικές συνέπειες.159	119	.000	.904	119	.000
Νιώθω σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας.232	119	.000	.821	119	.000
Μπορώ να αναφέρω προβλήματα χωρίς να φοβάμαι αντιδράσεις.202	119	.000	.856	119	.000
Η ομάδα μας ολοκληρώνει τις εργασίες έγκαιρα και αποδοτικά.265	119	.000	.852	119	.000
Η ποιότητα της δουλειάς μας είναι υψηλή.239	119	.000	.851	119	.000
Επιτυγχάνουμε τους στόχους που μας τίθενται.294	119	.000	.817	119	.000
Συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά μεταξύ μας.256	119	.000	.843	119	.000
Η ομάδα καινοτομεί/βελτιώνεται συνεχώς.225	119	.000	.883	119	.000

a. Lilliefors Significance Correction

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

### **4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων**

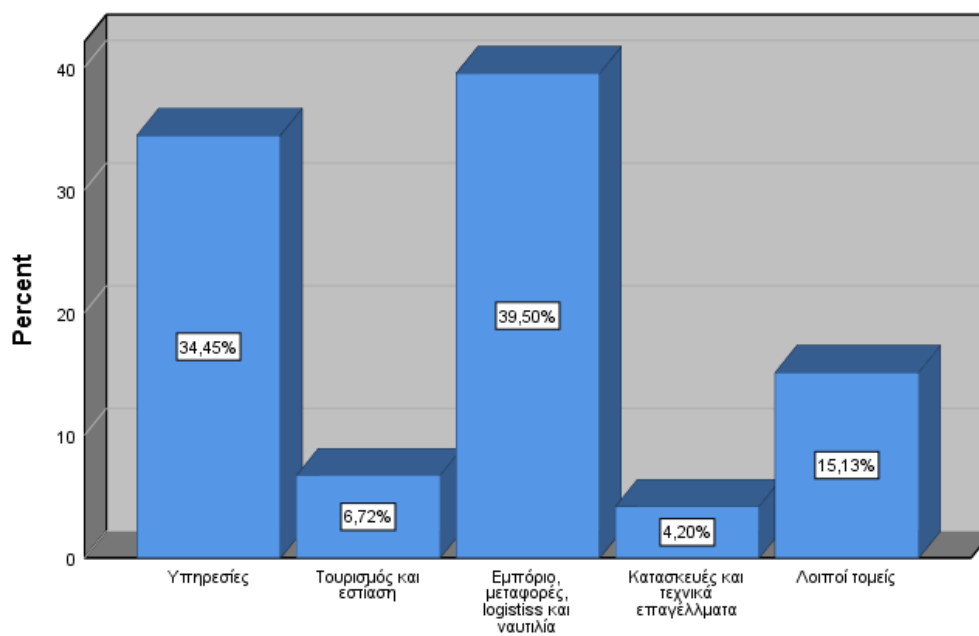
Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν συνολικά 119 εργαζόμενοι στον τομέα των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στους Πίνακες 1–5 και Γραφήματα 1-5 . Όπως προκύπτει από τα δεδομένα, το δείγμα περιλαμβάνει άτομα διαφορετικού φύλου, ηλικιακών ομάδων, επιπέδων εκπαίδευσης και ετών επαγγελματικής προϋπηρεσίας, γεγονός που επιτρέπει τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις τους ως προς τις βασικές μεταβλητές της έρευνας. Επιπλέον η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανήκει στις ηλικιακές ομάδες της ενεργούς επαγγελματικής ζωής, ενώ καταγράφεται ποικιλία ως προς το μορφωτικό επίπεδο και την εργασιακή εμπειρία. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά ενισχύουν την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και καθιστούν δυνατή την περαιτέρω ανάλυση δημογραφικών παραγόντων. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει αναλυτική παρουσίαση του κάθε πίνακα.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1 αναλύεται ο υποκλάδος υπηρεσιών στον οποίο απασχολούνται οι συμμετέχοντες. Το 39,5% αυτών απασχολούνται στο εμπόριο στις μεταφορές στα logistics και στη ναυτιλία, το 34,5% απασχολούνται στον κλάδο των υπηρεσιών και το 15,1% σε άλλους τομείς. Παράλληλα το 6,7% απασχολούνται στον τουρισμό και την εστίαση και το 4,2% στον τομέα των κατασκευών και των τεχνικών επαγγελμάτων.

Πίνακας 1. Υποκλάδος υπηρεσιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπηρεσίες	41	34,5	34,5	34,5
	Τουρισμός και εστίαση	8	6,7	6,7	41,2
	Εμπόριο, μεταφορές, logistics και ναυτιλία	47	39,5	39,5	80,7
	Κατασκευές και τεχνικά επαγγέλματα	5	4,2	4,2	84,9
	Λοιποί τομείς	18	15,1	15,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Γράφημα 1. Υποκλάδος υπηρεσιών



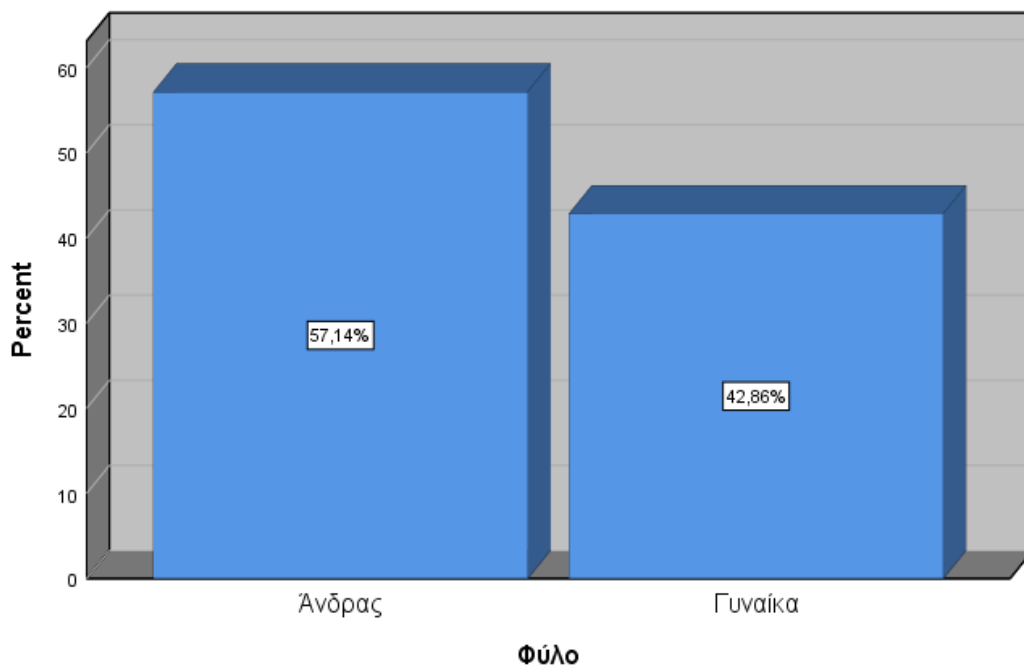
Υποκλάδος υπηρεσιών (επιλέξτε έναν):

Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2 παρατηρείται ότι το 57,1% των ερωτώμενων είναι άνδρες, με το 42,9% να είναι γυναίκες.

Πίνακας 2. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	68	57,1	57,1	57,1
	Γυναίκα	51	42,9	42,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Γράφημα 2. Φύλο

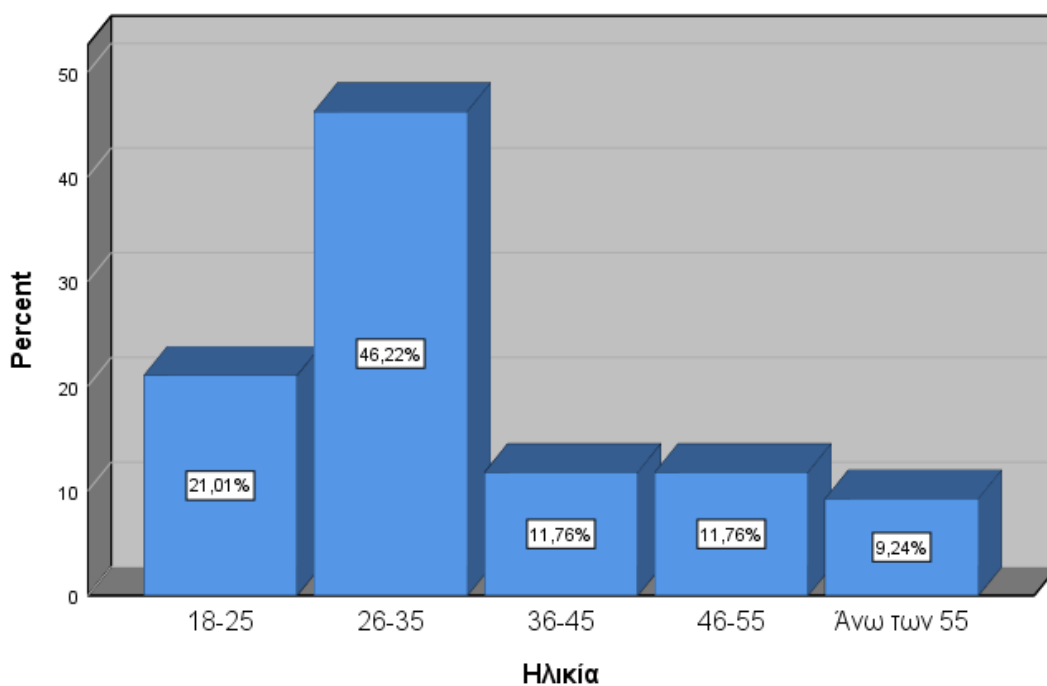


Συνεχίζοντας με την ηλικία του δείγματος, αυτή αναλύεται μέσω του Πίνακα 3 και του Γραφήματος 3. Το 46,2% των ερωτώμενων είναι ηλικίας 26 έως 35 ετών και το 21,8% 18 έως 25 ετών. Ταυτόχρονα το 16,8% είναι 36 έως 45 ετών και το 5,8% 46 έως 55 ετών, με το 9,2% να είναι άνω των 55 ετών.

Πίνακας 3. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	25	21,0	21,0	21,0
	26-35	55	46,2	46,2	67,2
	36-45	14	11,8	11,8	79,0
	46-55	14	11,8	11,8	90,8
	Άνω των 55	11	9,2	9,2	100,0
Total		119	100,0	100,0	

Γράφημα 3. Ηλικία

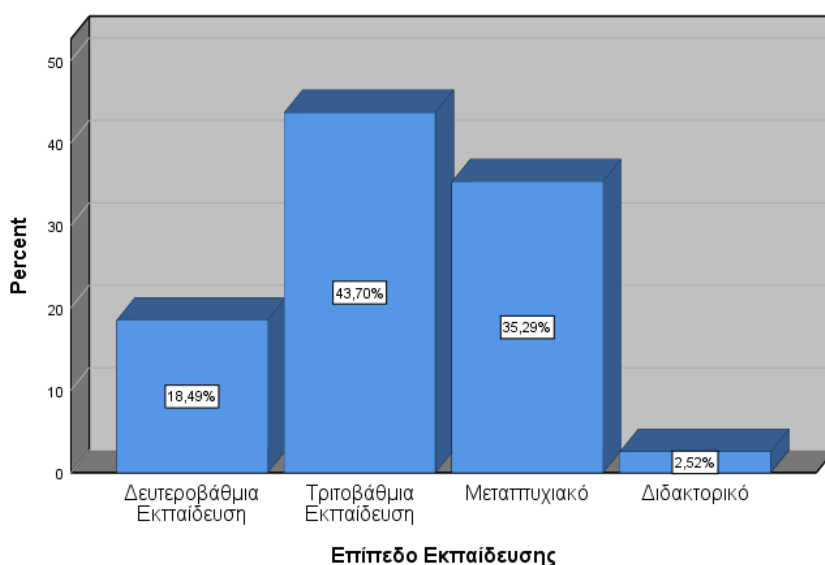


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4 διερευνάται το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων. Το 43,7% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με το 35,3% να διαθέτουν μεταπτυχιακό δίπλωμα. Παράλληλα το 18,5% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 2,5% διαθέτουν διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Πίνακας 4. Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	22	18,5	18,5	18,5
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	52	43,7	43,7	62,2
	Μεταπτυχιακό	42	35,3	35,3	97,5
	Διδακτορικό	3	2,5	2,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Γράφημα 4. Επίπεδο Εκπαίδευσης

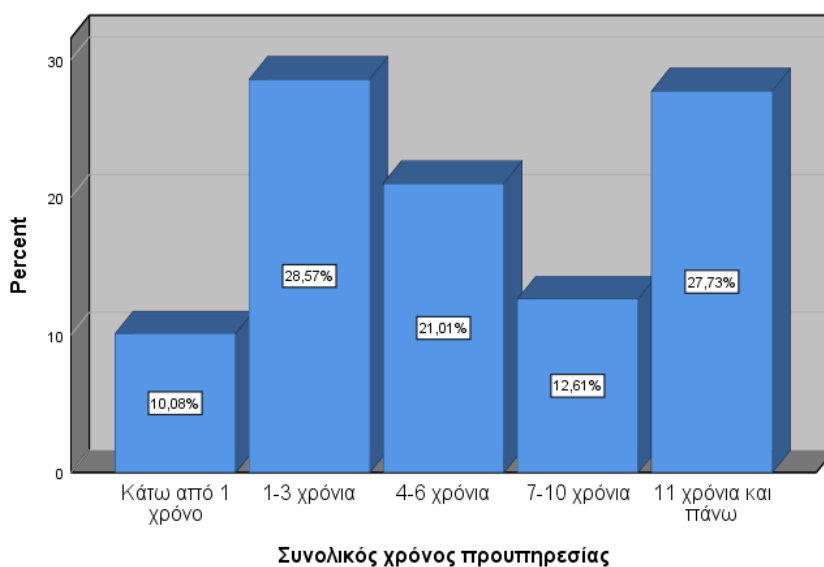


Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5 διερευνάται ο συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας των ερωτώμενων. Το 28,6% αυτών αναφέρουν προϋπηρεσία από ένα έως τρία έτη και το 27,7% άνω των δέκα ετών. Ταυτόχρονα το 21% αναφέρουν τέσσερα έως έξι έτη, το 12,6% επτά έως δέκα έτη και το 10,1% κάτω από ένα έτος προϋπηρεσίας.

Πίνακας 5. Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτω από 1 χρόνο	12	10,1	10,1	10,1
	1-3 χρόνια	34	28,6	28,6	38,7
	4-6 χρόνια	25	21,0	21,0	59,7
	7-10 χρόνια	15	12,6	12,6	72,3
	11 χρόνια και πάνω	33	27,7	27,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Γράφημα 5. Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας



## 4.2 Αντίληψη των εργαζομένων για την ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δηλώσεων που αφορούν την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων, με στόχο να αποτυπωθεί ο βαθμός στον οποίο αυτή βιώνεται στον χώρο εργασίας. Η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί μία από τις βασικότερες μεταβλητές της παρούσας έρευνας και διερευνάται μέσω επτά δηλώσεων τύπου Likert, στις οποίες οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους.

Συνολικά, τα αποτελέσματα τα οποία παρουσιάζονται στο Πίνακα 4.2 και στο Γράφημα 4.2 καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό το εργασιακό τους περιβάλλον ως ψυχολογικά ασφαλές. Η υψηλότερη μέση τιμή παρατηρείται στη δήλωση «Νιώθω σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας» (Μ.Ο. = 4,13, Τ.Α. = 0,869), γεγονός που δείχνει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων βιώνει θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και κλίμα αποδοχής. Παρομοίως, υψηλός βαθμός συμφωνίας παρατηρείται και στη δήλωση «Μπορώ να εκφράζω ανοιχτά απόψεις και ιδέες στην ομάδα μου» (Μ.Ο. = 3,95), ενώ στη δήλωση «Μπορώ να αναφέρω προβλήματα χωρίς να φοβάμαι αντιδράσεις» ο μέσος όρος είναι επίσης υψηλός (Μ.Ο. = 3,87), επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη περιβάλλοντος στο οποίο επιτρέπεται η ειλικρίνεια χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών.

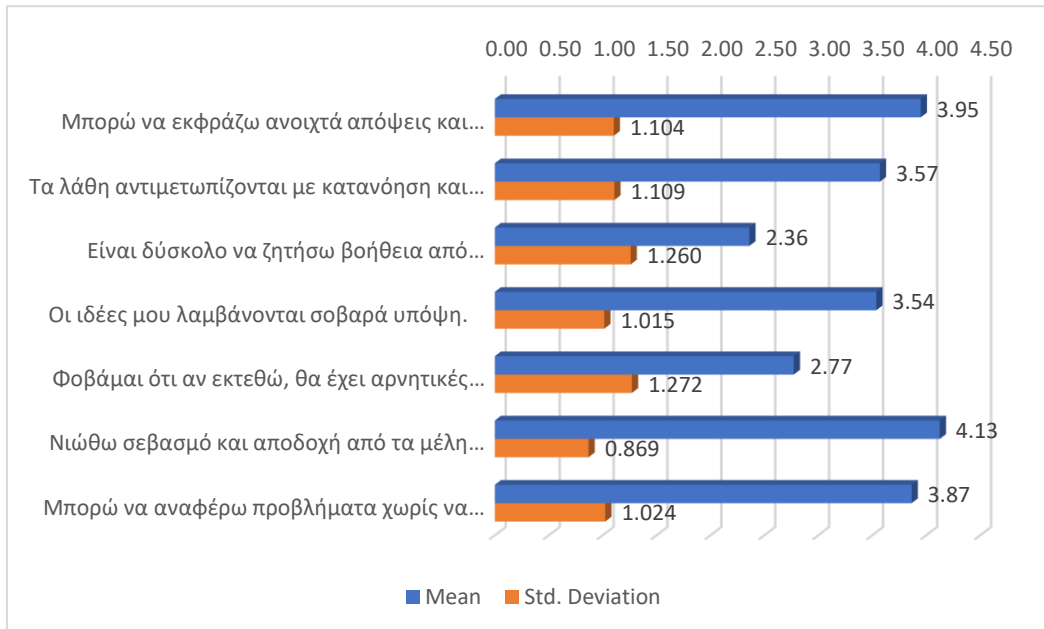
Αντίθετα, χαμηλότερες τιμές εμφανίζονται σε δηλώσεις που εστιάζουν σε αρνητικές εμπειρίες. Ενδεικτικά, η δήλωση «Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από συναδέλφους» έχει τον χαμηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο. = 2,36), ενώ και η δήλωση «Φοβάμαι ότι αν εκτεθώ, θα έχει αρνητικές συνέπειες» συγκεντρώνει σχετικά χαμηλή συμφωνία (Μ.Ο. = 2,77). Οι χαμηλές τιμές στις συγκεκριμένες αρνητικά διατυπωμένες δηλώσεις υποδηλώνουν μειωμένη ύπαρξη αυτών των εμπειριών στον εργασιακό χώρο και, κατ' επέκταση, ενισχύουν τη γενική εικόνα υψηλής ψυχολογικής ασφάλειας.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι το δείγμα της έρευνας βιώνει το εργασιακό του περιβάλλον ως κατά βάση υποστηρικτικό και ασφαλές, με θετικές συνθήκες συνεργασίας και επικοινωνίας. Η ύπαρξη αποδοχής, η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης και η απουσία φόβου ποινής αποτελούν κομβικά στοιχεία που αναδεικνύονται μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Πίνακας 4.2. Ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό πλαίσιο

	Mean	Std. Deviation
Μπορώ να εκφράζω ανοιχτά απόψεις και ιδέες στην ομάδα μου.	3.95	1.104
Τα λάθη αντιμετωπίζονται με κατανόηση και διάθεση για βελτίωση, όχι με κατηγορίες.	3.57	1.109
Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από συναδέλφους.	2.36	1.260
Οι ιδέες μου λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.	3.54	1.015
Φοβάμαι ότι αν εκτεθώ, θα έχει αρνητικές συνέπειες.	2.77	1.272
Νιώθω σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας.	4.13	0.869
Μπορώ να αναφέρω προβλήματα χωρίς να φοβάμαι αντιδράσεις.	3.87	1.024

Γράφημα 4.2. Ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό πλαίσιο



### 4.3 Συσχέτιση ηγετικών συμπεριφορών με τα επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας

Στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ των ηγετικών συμπεριφορών των προϊσταμένων, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, και του επιπέδου ψυχολογικής ασφάλειας που βιώνεται στον χώρο εργασίας. Για τη διερεύνηση της συγκεκριμένης σχέσης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, καθώς οι μεταβλητές ήταν κλιμακωτές και δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις της παραμετρικής ανάλυσης.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.3, ανέδειξαν 40 συσχετίσεις σε επίπεδο εμπιστοσύνης 99% ( $p < 0,01$ ), γεγονός που υποδηλώνει μια ισχυρή σύνδεση ανάμεσα στα δύο πεδία. Συγκεκριμένα, υψηλότερα επίπεδα συμφωνίας των εργαζομένων με θετικές ηγετικές στάσεις συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας.

Ενδεικτικά, η δήλωση «Ο προϊστάμενός μου εμπνέει την ομάδα με ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα» συσχετίζεται θετικά με το «Μπορώ να εκφράζω ανοιχτά απόψεις και ιδέες στην ομάδα μου» ( $p = 0,427$ ) και με το «Νιώθω σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας» ( $p = 0,294$ ). Αντίστοιχα, η συμπεριφορά «Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη όταν χρειάζεται» συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα αποδοχής ( $p = 0,303$ ) και δυνατότητας αναφοράς προβλημάτων ( $p = 0,444$ ), ενώ ταυτόχρονα σχετίζεται με μείωση του φόβου έκθεσης σε αρνητικές συνέπειες ( $p = -0,268$ ). Αυτή η αρνητική συσχέτιση έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς δείχνει ότι η υποστήριξη από τον προϊστάμενο συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να αναγνωρίσουν λάθη ή δυσκολίες.

Γενικότερα, όλες σχεδόν οι δηλώσεις που περιγράφουν θετικές ηγετικές συμπεριφορές (παρακίνηση, αναγνώριση, σαφήνεια στόχων, ανατροφοδότηση, λειτουργία ως πρότυπο) παρουσιάζουν σημαντικές θετικές συσχετίσεις με τουλάχιστον μία διάσταση της ψυχολογικής ασφάλειας. Οι συσχετίσεις αυτές κυμαίνονται από χαμηλής έως μέτριας έντασης, με τιμές από  $p = 0,266$  έως  $p = 0,617$ .

Συμπερασματικά, τα ευρήματα υποστηρίζουν ότι το αντιλαμβανόμενο ηγετικό στυλ των προϊσταμένων σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι βιώνουν την ψυχολογική τους ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Οι ηγέτες που λειτουργούν με

ενθαρρυντικό, υποστηρικτικό και ξεκάθαρο τρόπο φαίνεται να συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας στις ομάδες τους.

Πίνακας 4.3. Συσχετίσεις Spearman ηγετικών στάσεων και ψυχολογικής ασφάλειας

		Μπορώ να εκφράζω ανοιχτά απόψεις και ιδέες στην ομάδα μου.	Μπορώ να αντιμετωπίζονται με κατανόηση και διάθεση για βελτίωση, όχι με κατηγορίες.	Τα λάθη Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από συναδέλφους.	Οι ιδέες μου λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.	Φοβάμαι ότι αν εκτεθώ, θα έχει αρνητικές συνέπειες.	Νιώθω σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας.	Μπορώ να αναφέρω προβλήματα χωρίς να φοβάμαι αντιδράσεις.
Ο/η προϊστάμενός/ή μου εμπνέει την ομάδα με ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα.	Correlation Coefficient	,427**	,514**	-0.035	,510**	-0.102	,294**	,382**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.706	0.000	0.271	0.001	0.000
	N	119	119	119	119	119	119	119
Ο/η προϊστάμενός/ή μας παρακινεί να δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό.	Correlation Coefficient	,476**	,478**	-0.048	,445**	-0.102	,258**	,393**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.606	0.000	0.268	0.005	0.000
	N	119	119	119	119	119	119	119
Ο/η προϊστάμενός/ή εκτιμά και αναγνωρίζει τις προσπάθειές και τα επιτεύγματά μας.	Correlation Coefficient	,476**	,617**	-0.043	,491**	-0.083	,395**	,432**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.644	0.000	0.370	0.000	0.000
	N	119	119	119	119	119	119	119
Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη όταν χρειάζεται.	Correlation Coefficient	,493**	,512**	-0.111	,450**	-,268**	,303**	,444**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.230	0.000	0.003	0.001	0.000
	N	119	119	119	119	119	119	119
Ενθαρρύνει την καινοτομία και τις νέες ιδέες.	Correlation Coefficient	,346**	,462**	0.003	,462**	-0.099	,316**	,341**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.978	0.000	0.286	0.000	0.000
	N	119	119	119	119	119	119	119

Εξηγεί σαφήνεια αναμένει από εμάς και ποιοι είναι οι στόχοι της ομάδας.	Correlation Coefficient	,266**	,373**	0.152	,450**	-0.110	0.167	,392**
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.000	0.098	0.000	0.232	0.069	0.000
	N	119	119	119	119	119	119	119
Παρέχει δομημένη ανατροφοδότηση για βελτίωση.	Correlation Coefficient	,427**	,462**	0.009	,464**	-0.047	,301**	,380**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.923	0.000	0.608	0.001	0.000
	N	119	119	119	119	119	119	119
Λειτουργεί ως πρότυπο για την υπόλοιπη ομάδα	Correlation Coefficient	,390**	,451**	0.045	,499**	-0.024	,323**	,410**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.629	0.000	0.797	0.000	0.000
	N	119	119	119	119	119	119	119

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4.4 Η σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας με την αντιλαμβανόμενη ομαδική απόδοση

Ακολουθώντας στην ενότητα αυτή εξετάζετε η συσχέτιση ανάμεσα στην ψυχολογική ασφάλεια, όπως αυτή βιώνεται από τους εργαζόμενους, και την αντίληψή τους για την απόδοση της ομάδας στην οποία ανήκουν. Η διερεύνηση πραγματοποιήθηκε μέσω του συντελεστή συσχέτισης Spearman. τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.4.

Όπως φαίνεται, εντοπίζονται 28 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% και 99%. Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο συμφωνίας των ερωτώμενων ως προς το ότι μπορούν να εκφράζουν ανοιχτά απόψεις και ιδέες, ότι τα λάθη τους αντιμετωπίζονται με κατανόηση, ότι αισθάνονται σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας και ότι μπορούν να αναφέρουν προβλήματα χωρίς να φοβούνται τις αντιδράσεις τους, τόσο αυξάνεται και η συμφωνία τους σε όλες τις δηλώσεις που σχετίζονται με την αντιλαμβανόμενη αποδοτικότητα της ομάδας. Ταυτόχρονα η αύξηση του επιπέδου στο οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι ιδέες τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη συνεπάγεται αύξηση του επιπέδου συμφωνίας τους ως προς το ότι η ομάδα ολοκληρώνει τις εργασίες έγκαιρα και αποδοτικά, ότι επιτυγχάνει τους στόχους που τίθενται και ότι καινοτομεί και βελτιώνεται συνεχώς. Παράλληλα όσο αυξάνεται ο βαθμός στον οποίο

οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι δύσκολο να ζητήσουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους, τόσο μειώνεται το επίπεδο στο οποίο θεωρούν ότι η ομάδα τους ολοκληρώνει τις εργασίες έγκαιρα και αποδοτικά, ότι η ποιότητα της δουλειάς τους είναι υψηλή, ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται και ότι συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους. Τέλος όσο περισσότερο οι συμμετέχοντες φαίνεται να φοβούνται ότι αν εκτεθούν θα έχουν αρνητικές συνέπειες, τόσο λιγότερο συμφωνούν ότι η ποιότητα της δουλειάς τους είναι υψηλή. Οι παραπάνω συσχετίσεις δέχονται τιμές από 0,210 έως 0,432, επομένως είναι χαμηλής έως μέτριας έντασης, όμως η σταθερότητα και η συχνότητα εμφάνισής τους καταδεικνύει έναν σαφή θετικό συσχετισμό μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της ομαδικής απόδοσης, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τα μέλη της ομάδας. Έτσι στους εργασιακούς χώρους στους οποίους ενισχύεται η ειλικρινής έκφραση, η αποδοχή και η εμπιστοσύνη, φαίνεται να ευνοεί ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητα, τη συνεργασία και την καινοτομία.

Πίνακας 4.4. Συσχετίσεις Spearman ψυχολογικής ασφάλειας και αντιλαμβανόμενης εργασιακής απόδοσης

			Η ομάδα μας ολοκληρώνει τις εργασίες έγκαιρα και αποδοτικά.	Η ποιότητα της δουλειάς μας είναι υψηλή.	Επιτυγχάνουμε τους στόχους μας που τίθενται.	Συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά μεταξύ μας.	Η ομάδα καινοτομεί/βελτιώνεται συνεχώς.
Μπορώ να εκφράζω ανοιχτά απόψεις και ιδέες στην ομάδα μου.	Correlation Coefficient	,380**	,387**	,374**	,401**	,358**	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	119	119	119	119	119	
Τα λάθη αντιμετωπίζονται με κατανόηση και διάθεση για	Correlation Coefficient	,210*	,307**	,251**	,333**	,247**	
	Sig. (2-tailed)	0.022	0.001	0.006	0.000	0.007	
	N	119	119	119	119	119	

βελτίωση, όχι με  
κατηγορίες.

Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από συναδέλφους.	Correlation Coefficient	-,248**	-,316**	-,205*	-,253**	-0.124
	Sig. (2-tailed)	0.007	0.000	0.026	0.006	0.178
	N	119	119	119	119	119
Οι ιδέες μου λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.	Correlation Coefficient	,218*	0.177	,218*	0.145	,320**
	Sig. (2-tailed)	0.017	0.054	0.017	0.116	0.000
	N	119	119	119	119	119
Φοβάμαι ότι αν εκτεθώ, θα έχει αρνητικές συνέπειες.	Correlation Coefficient	-0.056	-,245**	-0.119	-0.118	-0.078
	Sig. (2-tailed)	0.543	0.007	0.197	0.200	0.400
	N	119	119	119	119	119
Νιώθω σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας.	Correlation Coefficient	,336**	,420**	,296**	,432**	,372**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000
	N	119	119	119	119	119
Μπορώ να αναφέρω προβλήματα χωρίς να φοβάμαι αντιδράσεις.	Correlation Coefficient	,354**	,391**	,245**	,374**	,272**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.007	0.000	0.003
	N	119	119	119	119	119

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4.5 Αντίληψη κρίσιμων ηγετικών συμπεριφορών για την ενίσχυση εμπιστοσύνης

Η ενότητα αυτή εξετάζει τις ηγετικές συμπεριφορές που οι εργαζόμενοι φαίνεται να αξιολογούν ως σημαντικές σε σχέση με τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης στον εργασιακό τους χώρο. Λόγω του ότι δεν τέθηκε άμεση ερώτηση στο ερωτηματολόγιο ως προς τη σταθμισμένη επιλογή συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, η εξαγωγή των συμπερασμάτων προκύπτει από τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης του Πίνακα 4.5 και των συσχετίσεων του Πίνακα 4.3.

Από την ανάλυση των μέσων όρων προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν υψηλότερη συμφωνία με δηλώσεις, «Ο/η προϊστάμενός/ή μου μας παρακινεί να δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό» (Μ.Ο. = 3,76), «Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη όταν χρειάζεται» (Μ.Ο. = 3,75), «Ο/η προϊστάμενός/ή μου εκτιμά και αναγνωρίζει τις προσπάθειες και τα επιτεύγματά μας» (Μ.Ο. = 3,72). Οι παραπάνω αυτές στάσεις φαίνεται να εκλαμβάνονται ως πιο σημαντικές, ενισχύοντας την εικόνα ενός υποστηρικτικού και ενθαρρυντικού ηγέτη.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Spearman στο Πίνακα 4.3 ενισχύουν αυτή την εικόνα. Οι ίδιες ηγετικές συμπεριφορές παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις με όλους σχεδόν τους δείκτες της ψυχολογικής ασφάλειας. Ειδικότερα:

- Η εξατομικευμένη υποστήριξη συσχετίζεται έντονα με το αίσθημα ότι «Μπορώ να εκφράζω απόψεις» ( $\rho = 0,493$ ), ότι «Τα λάθη αντιμετωπίζονται με κατανόηση» ( $\rho = 0,512$ ) και ότι «Μπορώ να αναφέρω προβλήματα χωρίς να φοβάμαι αντιδράσεις» ( $\rho = 0,444$ )
- Η παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την ελευθερία έκφρασης και τη συνεργασία ( $\rho = 0,476$  και άνω)

Αντιθέτως, η δήλωση «Ο προϊστάμενός μου λειτουργεί ως πρότυπο για την ομάδα» συγκέντρωσε τον χαμηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο. = 3,39), γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν την αξιολόγησαν τόσο θετικά όσο άλλες ηγετικές στάσεις. Επιπλέον, αν και παρουσιάζει θετική συσχέτιση με μεταβλητές της ψυχολογικής ασφάλειας, η ένταση αυτής της συσχέτισης είναι πιο ήπια σε σύγκριση με άλλες συμπεριφορές, όπως η υποστήριξη, η παρακίνηση ή η αναγνώριση. Αυτό πιθανόν υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν τη συγκεκριμένη στάση ως εξίσου καθοριστική για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ως πιο σημαντικές για τη δημιουργία εμπιστοσύνης τις ηγετικές συμπεριφορές που σχετίζονται με υποστήριξη, αναγνώριση και παρακίνηση. Αυτές οι στάσεις φαίνεται να συμβάλλουν καθοριστικά στην ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας και της θετικής αλληλεπίδρασης στο πλαίσιο της ομάδας.

Πίνακας 4.5. Ηγετική στάση προϊσταμένου

	Mean	Std. Deviation
Ο/η προϊστάμενός/ή μου εμπνέει την ομάδα με ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα.	3.57	1.054
Ο/η προϊστάμενός/ή μου μας παρακινεί να δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό.	3.76	1.014
Ο/η προϊστάμενός/ή εκτιμά και αναγνωρίζει τις προσπάθειές και τα επιτεύγματά μας.	3.72	1.112
Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη όταν χρειάζεται.	3.75	1.114
Ενθαρρύνει την καινοτομία και τις νέες ιδέες.	3.65	1.124
Εξηγεί με σαφήνεια τι αναμένει από εμάς και ποιοι είναι οι στόχοι της ομάδας.	3.54	1.156
Παρέχει δομημένη ανατροφοδότηση για βελτίωση.	3.43	1.078
Λειτουργεί ως πρότυπο για την υπόλοιπη ομάδα	3.39	1.230

#### 4.6 Σχέση δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στις αντιλήψεις των εργαζομένων

Στην παρούσα ενότητα εξετάζονται οι ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το στυλ ηγεσίας, την ψυχολογική ασφάλεια και την ομαδική απόδοση, ανάλογα με βασικά δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας και ο υποκλάδος απασχόλησης. Για τη διερεύνηση αυτών των διαφοροποιήσεων χρησιμοποιήθηκαν οι μη παραμετρικοί έλεγχοι, Spearman για τις συσχετίσεις ηλικίας, εκπαίδευσης και προϋπηρεσίας με τις βασικές μεταβλητές, Mann-Whitney U για τις διαφορές ανά φύλο και ο Kruskal-Wallis H για τις διαφορές ανά υποκλάδο εργασίας.

Σε πρώτο πλάνο αναφορικά με τις συσχετίσεις με ηλικία, εκπαίδευση και προϋπηρεσία, προκύπτει από τα αποτελέσματα του Πίνακα 6 ότι οι περισσότερες

συσχετίσεις δεν είναι στατιστικά σημαντικές. Παρόλα αυτά, όπως φαίνεται υφίστανται δύο στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Πιο αναλυτικά όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτώμενων τόσο περισσότερο συμφωνούν ότι οι ιδέες τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Παράλληλα η αύξηση του εκπαιδευτικού επιπέδου συνεπάγεται μείωση του επιπέδου συμφωνίας αναφορικά με το ότι ο προϊστάμενος εκτιμά και αναδεικνύει τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των υπαλλήλων. Οι συσχετίσεις αυτές δέχονται τιμές 0,230 και 0,182 αντίστοιχα, επομένως είναι χαμηλής έντασης.

Στη συνέχεια οι διαφορές ως προς το φύλλο προκύπτουν από τον Πίνακα 7 ο οποίος δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σε καμία από τις βασικές μεταβλητές της έρευνας. Ενώ, αντίστοιχα, ο έλεγχος Kruskal-Wallis (Πίνακας 8) δεν εντόπισε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαφορετικών υποκλάδων υπηρεσιών (εμπόριο, ναυτιλία, τουρισμός κ.λπ.). Οι συμμετέχοντες, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο εργάζονται, φαίνεται να αξιολογούν με παρόμοιο τρόπο τις μεταβλητές της έρευνας.

Πίνακας 6. Συσχετίσεις Spearman δηλώσεων με την ηλικία, την εκπαίδευση και την προϋπηρεσία

		Ηλικία	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας
Ο/η προϊστάμενός/ή μου εμπνέει την ομάδα με ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα.	Correlation	0.105	-0.108	0.082
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.256	0.242	0.377
	N	119	119	119
Ο/η προϊστάμενός/ή μου μας παρακινεί να δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό.	Correlation	0.052	-0.140	0.052
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.574	0.128	0.573
	N	119	119	119
Ο/η προϊστάμενός/ή μου εκτιμά και αναγνωρίζει τις προσπάθειές και τα επιτεύγματά μας.	Correlation	0.068	-,182*	-0.058
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.460	0.047	0.531
	N	119	119	119

Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη όταν χρειάζεται.	Correlation	0.042	-0.098	0.085
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.648	0.290	0.356
	N	119	119	119
Ενθαρρύνει την καινοτομία και τις νέες ιδέες.	Correlation	0.001	-0.064	-0.058
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.988	0.487	0.531
	N	119	119	119
Εξηγεί με σαφήνεια τι αναμένει από εμάς και ποιοι είναι οι στόχοι της ομάδας.	Correlation	0.103	-0.100	0.131
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.267	0.279	0.154
	N	119	119	119
Παρέχει δομημένη ανατροφοδότηση για βελτίωση.	Correlation	0.099	-0.117	0.043
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.283	0.207	0.642
	N	119	119	119
Λειτουργεί ως πρότυπο για την υπόλοιπη ομάδα	Correlation	0.095	0.009	0.058
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.304	0.926	0.533
	N	119	119	119
Μπορώ να εκφράζω ανοιχτά απόψεις και ιδέες στην ομάδα μου.	Correlation	0.009	-0.136	-0.006
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.920	0.140	0.952
	N	119	119	119
Τα λάθη αντιμετωπίζονται με κατανόηση και διάθεση για βελτίωση, όχι με κατηγορίες.	Correlation	0.124	-0.058	-0.098
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.180	0.532	0.291
	N	119	119	119
Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από συναδέλφους.	Correlation	0.095	0.054	0.076
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	0.305	0.560	0.410
	N	119	119	119
Οι ιδέες μου λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.	Correlation	,230*	-0.125	0.161
	Coefficient			

	Sig. (2-tailed)	0.012	0.175	0.080
	N	119	119	119
Φοβάμαι ότι αν εκτεθώ, θα έχει αρνητικές συνέπειες.	Correlation Coefficient	0.033	0.170	-0.042
	Sig. (2-tailed)	0.720	0.064	0.653
	N	119	119	119
	Correlation Coefficient	0.081	-0.143	-0.104
Νιώθω σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας.	Sig. (2-tailed)	0.383	0.121	0.261
	N	119	119	119
	Correlation Coefficient	0.055	-0.126	0.051
	Sig. (2-tailed)	0.551	0.173	0.580
Μπορώ να αναφέρω προβλήματα χωρίς να φοβάμαι αντιδράσεις.	N	119	119	119
	Correlation Coefficient	0.005	-0.075	0.079
	Sig. (2-tailed)	0.960	0.418	0.395
	N	119	119	119
Η ομάδα μας ολοκληρώνει τις εργασίες έγκαιρα και αποδοτικά.	Correlation Coefficient	-	-0.161	-0.054
	Sig. (2-tailed)	0.212	0.081	0.558
	N	119	119	119
	Correlation Coefficient	-	-0.028	-0.006
Η ποιότητα της δουλειάς μας είναι υψηλή.	Sig. (2-tailed)	0.553	0.762	0.949
	N	119	119	119
	Correlation Coefficient	-	0.040	-0.164
	Sig. (2-tailed)	0.091	0.667	0.075
Επιτυγχάνουμε τους στόχους που μας τίθενται.	N	119	119	119
	Correlation Coefficient	-	0.156	-0.164
	Sig. (2-tailed)	0.091	0.667	0.075
	N	119	119	119
Συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά μεταξύ μας.	Correlation Coefficient	-	-0.100	-0.131
	Sig. (2-tailed)	0.241	0.280	0.157
	N	119	119	119
	Correlation Coefficient	-	-0.100	-0.131
Η καινοτομεί/βελτιώνεται συνεχώς.	Sig. (2-tailed)	0.241	0.280	0.157
	N	119	119	119
	Correlation Coefficient	-	-0.100	-0.131
	Sig. (2-tailed)	0.241	0.280	0.157
N	119	119	119	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 7. Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Ο/η προϊστάμενός/ή μου εμπνέει την ομάδα με ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα.	1654.50 0	2980.50 0	-0.445	0.656
Ο/η προϊστάμενός/ή μου μας παρακινεί να δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό.	1559.00 0	2885.00 0	-0.996	0.319
Ο/η προϊστάμενός/ή εκτιμά και αναγνωρίζει τις προσπάθειές και τα επιτεύγματά μας.	1698.00 0	3024.00 0	-0.202	0.840
Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη όταν χρειάζεται.	1678.50 0	4024.50 0	-0.311	0.756
Ενθαρρύνει την καινοτομία και τις νέες ιδέες.	1708.00 0	4054.00 0	-0.146	0.884
Εξηγεί με σαφήνεια τι αναμένει από εμάς και ποιοι είναι οι στόχοι της ομάδας.	1490.50 0	2816.50 0	-1.360	0.174
Παρέχει δομημένη ανατροφοδότηση για βελτίωση.	1722.00 0	4068.00 0	-0.067	0.946
Λειτουργεί ως πρότυπο για την υπόλοιπη ομάδα	1616.50 0	2942.50 0	-0.652	0.514
Μπορώ να εκφράζω ανοιχτά απόψεις και ιδέες στην ομάδα μου.	1530.50 0	2856.50 0	-1.155	0.248
Τα λάθη αντιμετωπίζονται με κατανόηση και διάθεση για βελτίωση, όχι με κατηγορίες.	1580.50 0	2906.50 0	-0.861	0.389
Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από συναδέλφους.	1589.00 0	3935.00 0	-0.806	0.420
Οι ιδέες μου λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.	1537.00 0	2863.00 0	-1.105	0.269
Φοβάμαι ότι αν εκτεθώ, θα έχει αρνητικές συνέπειες.	1590.50 0	3936.50 0	-0.791	0.429

Νιώθω σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας.	1541.00	3887.00	-1.110	0.267
	0	0		
Μπορώ να αναφέρω προβλήματα χωρίς να φοβάμαι αντιδράσεις.	1468.50	2794.50	-1.494	0.135
	0	0		
Η ομάδα μας ολοκληρώνει τις εργασίες έγκαιρα και αποδοτικά.	1561.00	2887.00	-1.004	0.315
	0	0		
Η ποιότητα της δουλειάς μας είναι υψηλή.	1566.50	2892.50	-0.961	0.337
	0	0		
Επιτυγχάνουμε τους στόχους που μας τίθενται.	1678.50	4024.50	-0.329	0.742
	0	0		
Συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά μεταξύ μας.	1647.50	2973.50	-0.501	0.617
	0	0		
Η ομάδα καινοτομεί/βελτιώνεται συνεχώς.	1697.50	4043.50	-0.206	0.837
	0	0		

Πίνακας 8. Διαφοροποιήσεις ως προς τον υποκλάδο

	Kruskal-Wallis H	df	Asymp. Sig.
Ο/η προϊστάμενός/ή μου εμπνέει την ομάδα με ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα.	4.108	4	0.392
Ο/η προϊστάμενός/ή μου μας παρακινεί να δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό.	5.803	4	0.214
Ο/η προϊστάμενός/ή εκτιμά και αναγνωρίζει τις προσπάθειές και τα επιτεύγματά μας.	4.344	4	0.361
Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη όταν χρειάζεται.	7.481	4	0.113
Ενθαρρύνει την καινοτομία και τις νέες ιδέες.	3.148	4	0.533
Εξηγεί με σαφήνεια τι αναμένει από εμάς και ποιοι είναι οι στόχοι της ομάδας.	5.602	4	0.231
Παρέχει δομημένη ανατροφοδότηση για βελτίωση.	7.903	4	0.095
Λειτουργεί ως πρότυπο για την υπόλοιπη ομάδα	4.531	4	0.339

Μπορώ να εκφράζω ανοιχτά απόψεις και ιδέες στην ομάδα μου.	8.637	4	0.071
Τα λάθη αντιμετωπίζονται με κατανόηση και διάθεση για βελτίωση, όχι με κατηγορίες.	7.598	4	0.107
Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από συναδέλφους.	8.553	4	0.073
Οι ιδέες μου λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.	2.840	4	0.585
Φοβάμαι ότι αν εκτεθώ, θα έχει αρνητικές συνέπειες.	6.679	4	0.154
Νιώθω σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας.	6.705	4	0.152
Μπορώ να αναφέρω προβλήματα χωρίς να φοβάμαι αντιδράσεις.	7.221	4	0.125
Η ομάδα μας ολοκληρώνει τις εργασίες έγκαιρα και αποδοτικά.	1.219	4	0.875
Η ποιότητα της δουλειάς μας είναι υψηλή.	6.872	4	0.143
Επιτυγχάνουμε τους στόχους που μας τίθενται.	3.029	4	0.553
Συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά μεταξύ μας.	2.647	4	0.619
Η ομάδα καινοτομεί/βελτιώνεται συνεχώς.	6.605	4	0.158

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρούσα εργασία ανέδειξε σημαντικά ευρήματα ως προς την σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας στην ομαδική απόδοση και ειδικότερα στον ιδιωτικό τομέα των υπηρεσιών. Μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων 119 εργαζομένων, διαπιστώθηκε πως η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των ομάδων, υπογραμμίζοντας την σημασία του ηγετικού στυλ στη δημιουργία περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και ελευθερίας έκφρασης.

Όσον αφορά τα δεδομένα της έρευνας, αυτά έδειξαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της ψυχολογικής ασφάλειας και επιμέρους δεικτών ομαδικής απόδοσης ( $r=0.210$  έως  $r=0.432$ ), υποδεικνύοντας ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφραστούν χωρίς φόβο, η ομάδα τους εμφανίζει υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας, καινοτομίας και εμπιστοσύνης. Αν και η ένταση των συσχετίσεων χαρακτηρίζεται χαμηλή προς μέτρια, η παρουσία τους σε όλο το φάσμα της έρευνας υποδεικνύει σταθερή και επαναλαμβανόμενη τάση. Επιπλέον, η απουσία σημαντικών διαφορών στις μεταβλητές ανά φύλο ή τομέα απασχόλησης (π.χ. τουρισμός, εμπόριο, ναυτιλία), αναδεικνύει ότι οι θετικές επιδράσεις της ψυχολογικής ασφάλειας δεν είναι περιορισμένες σε συγκεκριμένα επαγγελματικά περιβάλλοντα, αλλά έχουν εφαρμογή στον ευρύτερο χώρο του ιδιωτικού τομέα υπηρεσιών.

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης φαίνεται να συνάδουν με τη διεθνή βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Kim, Lee και Connerton (2020), η ψυχολογική ασφάλεια συμβάλλει στη συλλογική μάθηση και στην ανταλλαγή γνώσης, στοιχεία που χαρακτηρίζουν ομάδες υψηλής απόδοσης. Αντίστοιχα, το έργο της Edmondson (1999), καθώς και νεότερες μελέτες των Edmondson και Bransby (2025), αναδεικνύουν ότι ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας στον χώρο εργασίας ενισχύει την ειλικρίνεια, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την καινοτομία. Τα ευρήματα της μελέτης ενισχύουν αυτά τα συμπεράσματα, αποδεικνύοντας ότι ακόμα και σε μικρότερα, εθνικά δείγματα, όπως αυτό της Ελλάδας, οι ίδιες ψυχολογικές δυναμικές ισχύουν.

Στο πλαίσιο της ελληνικής έρευνας, διαπιστώνεται περιορισμένη ενασχόληση με τη μελέτη της σχέσης μεταξύ ψυχολογικής ασφάλειας, ηγεσίας και ομαδικής απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα. Οι υπάρχουσες μελέτες των Paphos και Galanaki (2022) και του

Roussos (2023) εστιάζουν κυρίως σε συναφείς έννοιες, όπως η εργασιακή δέσμευση ή το εργασιακό άγχος, χωρίς να εξετάζουν άμεσα την ψυχολογική ασφάλεια ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Υπό αυτό το πρίσμα, η παρούσα μελέτη συμβάλλει στη μερική αλλά ουσιαστική κάλυψη ενός σημαντικού ερευνητικού κενού.

Σε θεωρητικό επίπεδο, τα ευρήματα της έρευνας ενισχύουν σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας όπως το Leader-Member Exchange (LMX) και τη θεωρία του Ψυχολογικού Κεφαλαίου. Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους φαίνεται να διαμορφώνουν ένα πλαίσιο διαφάνειας και εμπιστοσύνης, μέσα στο οποίο η ψυχολογική ασφάλεια μπορεί να ανθίσει (Kim et al., 2023). Ταυτόχρονα, η ενίσχυση θετικών ψυχολογικών στοιχείων, όπως η ελπίδα, η ανθεκτικότητα και η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, φαίνεται να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που ο ηγέτης διαχειρίζεται την ομάδα. Όταν η ηγεσία ενθαρρύνει τη συμμετοχή, αντιμετωπίζει τα λάθη ως ευκαιρίες μάθησης και προσφέρει συστηματική ανατροφοδότηση, τότε ενισχύεται η ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον (Peng and Chen, 2023; Jin and Peng, 2024). Έτσι, η ψυχολογική ασφάλεια δεν είναι απλώς ένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό της ομάδας, αλλά προϊόν συστημικής λειτουργίας που στηρίζεται στις σχέσεις, την κουλτούρα και τις πρακτικές του οργανισμού.

Επιπλέον, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται θετικά με δείκτες συνεργασίας, καινοτομίας και εμπιστοσύνης, γεγονός που καταδεικνύει τη σημασία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Παρόμοια, διεθνείς μελέτες τονίζουν ότι όταν το οργανωσιακό πλαίσιο προάγει την ασφάλεια, την ενσυναίσθηση και τη διαφάνεια, ενισχύεται η εργασιακή ευημερία και μειώνεται το άγχος. Μέσα σε τέτοια περιβάλλοντα, οι εργαζόμενοι παύουν να είναι παθητικοί εκτελεστές και μετατρέπονται σε ενεργά μέλη, που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, τη μάθηση και την καινοτομία, γεγονός που επιβεβαιώνεται και στα δεδομένα της παρούσας μελέτης (Wang, Kang and Choi, 2022; Edmondson and Bransby, 2025; Sherman *et al.*, 2025).

Σε πρακτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζουν ότι οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα μπορούν να επωφεληθούν σε σημαντικό επίπεδο επενδύοντας συστηματικά στην καλλιέργεια της ψυχολογικής ασφάλειας. Η ψυχολογική ασφάλεια στο χώρο εργασίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης των ηγετών σε δεξιότητες επικοινωνίας, ενσυναίσθησης και διαχείρισης λαθών, της υιοθέτησης πολιτικών που ενθαρρύνουν την ελεύθερη

έκφραση απόψεων χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών, καθώς και της οργάνωσης συναντήσεων, όπου θα δίνεται χώρος στη φωνή όλων των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, η έρευνα αυτή επιβεβαιώνει ότι η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της καινοτομίας, της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών αλλά και μεταξύ των μελών και του ηγέτη. Συναφώς, οι ηγέτες κατέχουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωσή της ψυχολογικής ασφάλειας, και κατά συνέπεια οι οργανισμοί καλούνται να υιοθετήσουν πρακτικές που ενισχύουν την αυθεντικότητα, την ισοτιμία και τη διαφάνεια, προκειμένου να οικοδομήσουν δυναμικές και υγιείς ομάδες εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η παρούσα μελέτη εξέτασε τη σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και την ψυχολογική ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτή συνδέεται με τη συνολική απόδοση της ομάδας. Από τη συνολική ανάλυση της βιβλιογραφίας και των ερευνητικών δεδομένων προκύπτει ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν αποτελεί μόνο έναν συναισθηματικό δείκτη ευημερίας, αλλά έναν στρατηγικό παράγοντα που συνδέεται άμεσα με τη συνεργασία, την αποτελεσματικότητά και την απόδοση μέσα στις ομάδες.

Τα αποτελέσματα της εργασίας επιβεβαιώνουν ότι η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας εντός των ομάδων σχετίζεται με βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών, τη μείωση των συγκρούσεων και τη διαμόρφωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης, όπου τα μέλη μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν ιδέες, απορίες ή ανησυχίες, επιδεικνύουν μεγαλύτερη προθυμία για ανάληψη πρωτοβουλιών, γεγονός που ενισχύει τη συλλογική μάθηση και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Η ηγεσία, και ιδιαίτερα τα μετασχηματιστικά, συμπεριληπτικά και ηθικά μοντέλα, αναδεικνύονται ως οι σημαντικότεροι παράγοντες ενίσχυσης της ψυχολογικής ασφάλειας. Οι ηγέτες που λειτουργούν με ενσυναίσθηση, δικαιοσύνη και διαφάνεια δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η εμπιστοσύνη, η ανοιχτή επικοινωνία και η συμμετοχή γίνονται μέρος της καθημερινής λειτουργίας της ομάδας. Τα ευρήματα συμφωνούν με προηγούμενες διεθνείς έρευνες των (Kim, Lee and Connerton,

2020; Liu *et al.*, 2023; Edmondson and Bransby, 2025) οι οποίες αναδεικνύουν τη σύνδεση μεταξύ ηγεσίας, ψυχολογικής ασφάλειας και καινοτομικής συμπεριφοράς.

Σε σύγκριση με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα ευρήματα της παρούσας εργασίας επιβεβαιώνουν τις διαπιστώσεις των Edmondson & Lei (2014) και των Frazier *et al.* (2017) ως προς τη σημασία της ψυχολογικής ασφάλειας για την ομαδική μάθηση και την καινοτομία, ενώ επεκτείνουν τη συζήτηση σε ένα πλαίσιο προσαρμοσμένο στον ιδιωτικό τομέα υπηρεσιών, όπου η διαπροσωπική αλληλεπίδραση και η επικοινωνία αποτελούν κρίσιμα στοιχεία της απόδοσης. Ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα, όπου οι έρευνες είναι περιορισμένες (Pahos & Galanaki, 2022; Roussos, 2023), η μελέτη αυτή συμβάλλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να αποτελέσει μοχλό ενίσχυσης της ψυχολογικής ασφάλειας και της ομαδικής λειτουργίας.

Επιπλέον, μέσα από τα αποτελέσματα της εργασίας συμπεραίνουμε ότι η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας στον εργασιακό χώρο λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην ηγεσία και την ομαδική απόδοση. Κατά συνέπεια όταν οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν αυτοπεποίθηση, ανθεκτικότητα και αισιοδοξία μέσα σε ένα ασφαλές ψυχολογικό περιβάλλον, τότε αυξάνεται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της ομάδας. Έτσι, η ψυχολογική ασφάλεια δεν είναι μόνο αποτέλεσμα ηγετικής συμπεριφοράς, αλλά και ένα δυναμικό φαινόμενο που καλλιεργείται μέσα από τη συνεχή αλληλεπίδραση και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Ωστόσο, η εργασία δεν στερείται περιορισμών. Ο κυριότερος αφορά το περιορισμένο μέγεθος του δείγματος και τη συγκέντρωση δεδομένων από συγκεκριμένους κλάδους του ιδιωτικού τομέα, γεγονός που ενδέχεται να περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η φύση των δεδομένων, βασισμένη σε αυτοαναφορές, ενδέχεται επομένως να εμπεριέχει στοιχεία υποκειμενικότητας. Ένας ακόμη περιορισμός της παρούσας μελέτης αφορά τη μη χρήση πολυμεταβλητών τεχνικών, όπως η πολλαπλή παλινδρόμηση ή η Δομική Εξισωτική Μοντελοποίηση (SEM), που θα επέτρεπαν την ταυτόχρονη εξέταση της ηγεσίας, της ψυχολογικής ασφάλειας και της ομαδικής απόδοσης, ελέγχοντας παράλληλα δημογραφικούς και άλλους εξωγενείς παράγοντες. Παρά τις παραπάνω παραμέτρους, η έρευνα προσφέρει μια ουσιαστική βάση για περαιτέρω διερεύνηση

της σχέσης ψυχολογικής ασφάλειας και ηγεσίας στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον.

Μελλοντικές έρευνες, με μεγαλύτερο δείγμα και πιο αναλυτικό ερευνητικό σχεδιασμό, θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν μοντέλα πολλαπλών μεταβλητών για να διερευνήσουν σε βάθος ένα αιτιοκρατικό σχήμα, στο οποίο η ηγεσία επηρεάζει την ψυχολογική ασφάλεια και, έμμεσα, την απόδοση των ομάδων. Επιπρόσθετα μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εμβαθύνουν στην ανάλυση διαφορετικών μορφών ηγεσίας (όπως η ταπεινή ή η εξυπηρετική ηγεσία) και στον τρόπο με τον οποίο αυτές επηρεάζουν την ψυχολογική ασφάλεια και την καινοτομία. Επιπλέον, προτείνεται η διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών, μέσω συνεντεύξεων ή ομάδων εστίασης, ώστε να αναδειχθούν οι βιωματικές πτυχές της ψυχολογικής ασφάλειας στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Τέλος, θα είχε ενδιαφέρον να εξεταστεί η διαχρονική εξέλιξη του φαινομένου σε σχέση με μεταβολές στην οργανωσιακή κουλτούρα ή σε περιόδους κρίσης.

Συνοψίζοντας, η παρούσα εργασία επιβεβαιώνει την καθιερωμένη άποψη ότι η ψυχολογική ασφάλεια συνιστά βασική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών, δημιουργικών και ανθεκτικών ομάδων. Παράλληλα, εμπλουτίζει την υφιστάμενη βιβλιογραφία αναδεικνύοντας τη σημασία της στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα παροχής υπηρεσιών και προσφέρει νέες προσεγγίσεις ως προς τον ρόλο της ηγεσίας στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα. Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της μελέτης καταδεικνύουν ότι οι οργανισμοί που επιδιώκουν τη βελτίωση της απόδοσης και την ενίσχυση της καινοτομίας οφείλουν να επενδύσουν στην εκπαίδευση ηγετών που καλλιεργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και ενσυναίσθησης, καθώς και στη δημιουργία αποτελεσματικών μηχανισμών επικοινωνίας και πολιτικών που προάγουν τη συμμετοχή και τη διαφάνεια. Η ψυχολογική ασφάλεια, επομένως, δεν λειτουργεί απλώς ως ένδειξη οργανωσιακής ευημερίας, αλλά αποτελεί ουσιαστικό στρατηγικό πλεονέκτημα για οργανισμούς που στοχεύουν στη βιώσιμη ανάπτυξη και τη διαρκή βελτίωση.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. and Haridy, S. (2020) "The relationship between leadership styles and organisational innovation : A systematic literature review and narrative synthesis," *European Journal of Innovation Management*. Emerald Group Holdings Ltd., pp. 338–370. Available at: <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>.

Baig, S.A. *et al.* (2021) "Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital," *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(9–10), pp. 1085–1105. Available at: <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>.

Cai, J. (2023) "Effects of Leadership Styles and Organizational Strategy to Enhance Performance Efficiency," *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, pp. 12–22. Available at: <https://doi.org/10.53759/5181/jebi202303002>.

Carmeli, A., Brueller, D. and Dutton, J.E. (2009) "Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety," *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), pp. 81–98. Available at: <https://doi.org/10.1002/sres.932>.

Chen, L. *et al.* (2020) "Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement," *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), pp. 741–759. Available at: <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0319>.

Dawkins, S. *et al.* (2015) "Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct," *Human Relations*, 68(6), pp. 925–949. Available at: <https://doi.org/10.1177/0018726714549645>.

Detert, J.R. and Edmondson, A.C. (2011) *IMPLICIT VOICE THEORIES: TAKEN-FOR-GRANTED RULES OF SELF-CENSORSHIP AT WORK*.

Domingo, M.A. *et al.* (2025) "I Feel Safe, Do We? Differentiating the Multilevel Moderation of Psychological Safety on the Psychological Empowerment - Performance Relationship," *Group and Organization Management* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1177/10596011251389657>.

Dong, R.K., Li, X. and Hernan, "Banjo" Roxas (2024) "Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda," *Journal of Safety Research*, 91, pp. 1–19. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>.

Durrah, O. (2023) "Do we need friendship in the workplace? The effect on innovative behavior and mediating role of psychological safety," *Current Psychology*, 42(32), pp. 28597–28610. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03949-4>.

Edmondson, A. (1999) *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*.

Edmondson, A.C. and Bransby, D.P. (2025) "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Psychological Safety Comes of Age:

Observed Themes in an Established Literature,” *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2023, 10, p. 8. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>.

Edmondson, A.C. and Lei, Z. (2014) “Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct,” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Annual Reviews Inc., pp. 23–43. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.

Eungoo, K. and Hwang, H.-J. (2023) “The Importance of Anonymity and Confidentiality for Conducting Survey Research,” *Journal of Research and Publication Ethics*, 4(1), pp. 1–7. Available at: <https://doi.org/10.15722/jrpe.4.1.202303.1>.

Frazier, M.L. *et al.* (2017) “Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension,” *Personnel Psychology*, 70(1), pp. 113–165. Available at: <https://doi.org/10.1111/peps.12183>.

Georgiadou, A., Vezyridis, P. and Glaveli, N. (2025) “‘You Pretend to Pay Me; I Pretend to Work’: A Multi-Level Exploration of Quiet Quitting in the Greek Context,” *Human Resource Management*, 64(4), pp. 923–941. Available at: <https://doi.org/10.1002/hrm.22292>.

Javed, B. *et al.* (2019) “Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety,” *Journal of Management and Organization*, 25(1), pp. 117–136. Available at: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>.

Jha, S. (2019) “Team psychological safety and team performance: A moderated mediation analysis of psychological empowerment,” *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), pp. 903–924. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1567>.

Jin, H. and Peng, Y. (2024) “The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable,” *PLoS ONE*, 19(10 October). Available at: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629>.

Joo, B.K. (Brian), Yoon, S.K. and Galbraith, D. (2023) “The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator,” *Organization Management Journal*, 20(1), pp. 4–16. Available at: <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>.

Kahn, W.A. (1990) *PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK*.

Kim, M.S. *et al.* (2023) “When leader-member exchange leads to knowledge sharing: The roles of general self-efficacy, team leader modeling, and LMX differentiation,” *International Journal of Human Resource Management*, 34(7), pp. 1442–1469. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886150>.

Kim, S., Lee, H. and Connerton, T.P. (2020) “How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior,” *Frontiers in Psychology*, 11. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>.

- Kostopoulos, K.C. and Bozionelos, N. (2011) "Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance," *Group and Organization Management*, 36(3), pp. 385–415. Available at: <https://doi.org/10.1177/1059601111405985>.
- Kotsakis, A. *et al.* (2024) "Psychosocial Factors in Evidence-based Management Interventions and Policymaking: The COPSOQ III Greek Validation Study." Available at: <https://doi.org/10.20944/preprints202407.1849.v3>.
- Lainidi, O. *et al.* (2023) "An integrative systematic review of employee silence and voice in healthcare: what are we really measuring?," *Frontiers in Psychiatry*. Frontiers Media S.A. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsy.2023.1111579>.
- Lee, B.W. *et al.* (2023) "Impact of psychological safety on supply chain operational performance," *International Journal of Production Research*, 61(3), pp. 754–773. Available at: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.2017052>.
- Lefever, S., Dal, M. and Matthíasdóttir, Á. (2007) "Online data collection in academic research: Advantages and limitations," *British Journal of Educational Technology*, 38(4), pp. 574–582. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00638.x>.
- Liu, X. *et al.* (2023) "How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience," *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). Available at: <https://doi.org/10.3390/su15043452>.
- Liu, Y., Keller, R.T. and Bartlett, K.R. (2021) "Initiative climate, psychological safety and knowledge sharing as predictors of team creativity: A multilevel study of research and development project teams," *Creativity and Innovation Management*, 30(3), pp. 498–510. Available at: <https://doi.org/10.1111/caim.12438>.
- London, M. *et al.* (2023) "Gaining feedback acceptance: Leader-member attachment style and psychological safety," *Human Resource Management Review*, 33(2). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100953>.
- Mazzetti, G. and Schaufeli, W.B. (2022) "The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources," *PLoS ONE*, 17(6 June). Available at: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>.
- Mogård, E.V., Rørstad, O.B. and Bang, H. (2023) "The Relationship between Psychological Safety and Management Team Effectiveness: The Mediating Role of Behavioral Integration," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). Available at: <https://doi.org/10.3390/ijerph20010406>.
- Montano, D., Schleu, J.E. and Hüffmeier, J. (2023) "A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(1), pp. 90–107. Available at: <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>.
- Nemoto, T. and Beglar, D. (2014) *Developing Likert-Scale Questionnaires Campus Reference Data*.

- Newman, A., Donohue, R. and Eva, N. (2017) "Psychological safety: A systematic review of the literature," *Human Resource Management Review*, 27(3), pp. 521–535. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>.
- O'Donovan, R. and McAuliffe, E. (2020) "A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour," *BMC Health Services Research*. BioMed Central Ltd. Available at: <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4931-2>.
- Pahos, N. and Galanaki, E. (2022) "Performance Effects of High Performance Work Systems on Committed, Long-Term Employees: A Multilevel Study," *Frontiers in Psychology*, 13. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825397>.
- Peng, J.C. and Chen, S.W. (2023) "Learning climate and innovative creative performance: Exploring the multi-level mediating mechanism of team psychological capital and work engagement," *Current Psychology*, 42(15), pp. 13114–13132. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02617-3>.
- Ramon Saura, J. *et al.* (2023) *Cross-level research on the impact of self-serving leadership on employee innovation behavior: The roles of workplace anxiety and team psychological safety*.
- Roussos, P.L. (2023) "The Psychosocial Risks and Impacts in the Workplace Assessment Tool: Construction and Psychometric Evaluation," *Behavioral Sciences*, 13(2). Available at: <https://doi.org/10.3390/bs13020104>.
- Sacramento, C. *et al.* (2024) "Being open, feeling safe and getting creative: The role of team mean openness to experience in the emergence of team psychological safety and team creativity," *Journal of Product Innovation Management*, 41(1), pp. 12–35. Available at: <https://doi.org/10.1111/jpim.12699>.
- Saleem, M.S., Isha, A.S.N. and Awan, M.I. (2024) "Exploring the pathways to enhanced task performance: the roles of supportive leadership, team psychological safety, and mindful organizing," *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(5), pp. 2560–2581. Available at: <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2023-0031>.
- Sherman, J.H. *et al.* (2025) *EXECUTIVES EXPERIENCE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY 1 Senior Executive Service Members' Lived Experience of Psychological Safety in the Workplace*.
- Siyal, S. (2023) "Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context," *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 32(4), pp. 1170–1184. Available at: <https://doi.org/10.1111/beer.12556>.
- Stratton, S.J. (2023) "Population Sampling: Probability and Non-Probability Techniques," *Prehospital and Disaster Medicine*. Cambridge University Press, pp. 147–148. Available at: <https://doi.org/10.1017/S1049023X23000304>.
- Tsoni, E., Lazanaki, V. and Katsaros, K. (2025) "The Influence of Organizational Climate on Work Engagement: Evidence from the Greek Industrial Sector,"

*Administrative Sciences*, 15(11). Available at:  
<https://doi.org/10.3390/admsci15110413>.

Tu, Y. *et al.* (2019) "Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity," *Journal of Business Ethics*, 159(2), pp. 551–565. Available at:  
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>.

Wang, W., Kang, S.W. and Choi, S.B. (2022) "Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being," *Frontiers in Psychology*, 12. Available at:  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>.

Wang, Y., Liu, J. and Zhu, Y. (2018) "Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation," *Frontiers in Psychology*, 9(SEP). Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>.

Yang, J. (2020) "Leveraging leader-leader exchange to enrich the effect of leader-member exchange on team innovation," *Journal of Management and Organization*, 26(4), pp. 555–570. Available at: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.54>.

Yin, J. *et al.* (2020) "Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy," *Journal of Knowledge Management*, 24(2), pp. 150–171. Available at:  
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0776>.

Zhang, X. and Xu, Z. (2024) "Exploring the relationship between psychological capital, emotional intelligence, psychological safety, and knowledge sharing among E-commerce practitioners," *Frontiers in Psychology*, 15. Available at:  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1472527>.

Zhu, J., Yao, J. and Zhang, L. (2019) "Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety," *Asia Pacific Education Review*, 20(4), pp. 657–671. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09584-2>.

Katsaros, K.K. (2025) "Gen Z Employees' Adaptive Performance in Hybrid Workplaces: The Role of Inclusive Leadership, Creativity, and Work Engagement," *Journal of Applied Behavioral Science* [Preprint]. Available at:  
<https://doi.org/10.1177/00218863251315493>.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου \*

.....

2. Συμφωνώ να συμμετάσχω ανώνυμα στην έρευνα. \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

Συμφωνώ

3. Εργάζεστε στον ιδιωτικό τομέα; \*

Ναι

Όχι

*Αν επιλέξετε Όχι → Παράβλεψη και μετάβαση στην ενότητα 6 (Τερματισμός)*

4. Ο οργανισμός σας δραστηριοποιείται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών; \*

Ναι

Όχι

*Αν επιλέξετε Όχι → Παράβλεψη και μετάβαση στην ενότητα 6 (Τερματισμός)*

5. Έχετε άμεσο προϊστάμενο/manager; \*

Ναι

Όχι

*Αν επιλέξετε Όχι → Παράβλεψη και μετάβαση στην ενότητα 6 (Τερματισμός)*

6. Υποκλάδος υπηρεσιών (επιλέξτε έναν): \*

Λιανική/Χονδρική

IT/Ψηφιακές Υπηρεσίες

Logistics/Courier

Call Center/Υποστήριξη Πελατών

Χρηματοοικονομικές/Ασφαλιστικές

Ιδιωτική Υγεία

Ιδιωτική Εκπαίδευση

Άλλο: \_\_\_\_\_

### Δημογραφικά και εργασιακά

1. Φύλο \*

Άνδρας

Γυναίκα

Άλλο

Επιθυμώ να μην απαντήσω

2. Ηλικία \*

18-25

26-35

36-45

46-55

Άνω των 55

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης \*

- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Συνολική προϋπηρεσία \*

- Κάτω από 1 χρόνο
- 1-3 χρόνια
- 4-6 χρόνια
- 7-10 χρόνια
- 11 χρόνια και πάνω

**1. Αντιλαμβανόμενη Ηγεσία**

Για τις παρακάτω δηλώσεις, επίλεξε από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα.

Δήλωση	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενός/ή μου εμπνέει την ομάδα με ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο/η προϊστάμενός/ή μου μας παρακινεί να δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο/η προϊστάμενός/ή εκτιμά και αναγνωρίζει τις προσπάθειες και τα επιτεύγματά μας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη όταν χρειάζεται.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ενθαρρύνει την καινοτομία και τις νέες ιδέες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξηγεί με σαφήνεια τι αναμένει από εμάς και ποιοι είναι οι στόχοι της ομάδας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παρέχει δομημένη ανατροφοδότηση για βελτίωση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λειτουργεί ως πρότυπο για την υπόλοιπη ομάδα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Ψυχολογική Ασφάλεια

Για τις παρακάτω δηλώσεις, επίλεξε από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα.

Δήλωση	1	2	3	4	5
Μπορώ να εκφράζω ανοιχτά απόψεις και ιδέες στην ομάδα μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα λάθη αντιμετωπίζονται με κατανόηση και διάθεση για βελτίωση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από συναδέλφους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ιδέες μου λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Φοβάμαι ότι αν εκτεθώ, θα έχει αρνητικές συνέπειες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Νιώθω σεβασμό και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μπορώ να αναφέρω προβλήματα χωρίς να φοβάμαι αντιδράσεις.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Αντιλαμβανόμενη Ομαδική Απόδοση

Για τις παρακάτω δηλώσεις, επίλεξε από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα.

Δήλωση	1	2	3	4	5
Η ομάδα μας ολοκληρώνει τις εργασίες έγκαιρα και αποδοτικά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ποιότητα της δουλειάς μας είναι υψηλή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιτυγχάνουμε τους στόχους που μας τίθενται.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά μεταξύ μας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ομάδα καινοτομεί/βελτιώνεται συνεχώς.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

