



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EMBA)

Διπλωματική Εργασία

**«ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ
ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ»**

Εκπόνηση εργασίας:

Ιωάννης Δημητρίου Μακρής, ΑΜ: EMBA1423

Επιβλέπων:

Επίκουρος Καθηγητής Φιλόθεος Νταλιάνης

Πειραιάς, 2017



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EMBA)**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA) με τίτλο: «Μετασχηματιστική Ηγεσία, Εργασιακή Απόδοση και Ψυχολογικό Κεφάλαιο»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή:

Όνοματεπώνυμο: Ιωάννης Μακρής

Ημερομηνία: 15/11/2017

*Αφιερώνεται με ιδιαίτερη συγκίνηση στον πατέρα μου ο οποίος έφυγε τόσο ξαφνικά
από τη ζωή στη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου...*

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ιωάννης Μακρής

Σημαντικοί όροι: Μετασχηματιστική Ηγεσία, MLQ, Ψυχολογικό Κεφάλαιο

Περίληψη

Η θεωρία της Μετασχηματιστικής – Συναλλακτικής Ηγεσίας σε συνδυασμό με τη θεωρία του Ψυχολογικού Κεφαλαίου αποτελεί σήμερα το πλέον πρωτοποριακό μοντέλο στο πεδίο της ηγεσίας, με ειδικό ενδιαφέρον για τον αντίκτυπο επί της βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης.

Σκοπό της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση της υιοθέτησης του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας (στον κλάδο της Διοίκησης τηλεφωνικών κέντρων) σε σχέση με την εργασιακή απόδοση και το ψυχολογικό κεφάλαιο (με χρήση των ερωτηματολογίων MLQ και PsyCap) εξετάζοντας την πλευρά του Ηγέτη αλλά και την πλευρά των Ακολούθων.

Στα αποτελέσματα βρέθηκε απόκλιση μεταξύ της αυτο-βαθμολογίας των Ηγετών και της βαθμολόγησής τους εκ μέρους των Ακολούθων, επί των χαρακτηριστικών του υιοθετούμενου στυλ Ηγεσίας, αλλά και επί της Αποτελεσματικότητας, της Ικανοποίησης και της Έξτρα προσπάθειας. Παρατηρήθηκε επίσης ότι οι υπερεκτιμητές – Ηγέτες ήταν εκείνοι με τις χαμηλότερες επιδόσεις, ενώ οι υποτιμητές – Ηγέτες και οι Ηγέτες με καλή αυτο-βαθμολογία και σε συμφωνία με αυτή των Ακολούθων, αξιολογήθηκαν υψηλότερα από τους Ακόλουθους. Ακόμη, βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ Μετασχηματιστικής ηγεσίας και Εργασιακής Απόδοσης, είτε άμεση, ως Έξτρα προσπάθειας των Ακολούθων των Μετασχηματιστικών Ηγετών, είτε έμμεση, διαμέσου του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, το οποίο επίσης ενισχύεται από το στυλ των Μετασχηματιστικών Ηγετών.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερωσ τον Επίκουρο Καθηγητή κ. Φιλόθεο Νταλιάνη για την ανάθεση του θέματος της παρούσας διπλωματικής εργασίας καθώς και για τη συμπαράστασή του, τη διάθεση συνεργασίας και τη φιλικότητα που μου ενέπνευσε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην αγαπημένη μου μητέρα Άννα για την οικονομική και συναισθηματική στήριξη αυτά τα δύο χρόνια των σπουδών μου καθώς και στον αδελφό μου Χάρη, για την αγάπη του και την ενθάρρυνση του.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1. Αντιστοίχιση ερωτηματολογίων Ηγέτη με ερωτηματολόγια Ακόλουθων.	17
Πίνακας 2. Βαθμολογία Μετασχηματιστικής Ηγεσίας συνολικά, αυτο-αντίληψη Ηγέτη έναντι Άποψης Ακολούθων.....	24
Πίνακας 3. Κατάταξη Ηγετών ως προς την Απόκλιση των αντιλήψεων επί του Μετασχηματιστικού στυλ Ηγεσίας έναντι της άποψης των Ακολούθων (κατά την ορολογία των Tekle et al. (2008)). .	25
Πίνακας 4. Βαθμολογία Συναλλακτικής Ηγεσίας συνολικά, αυτο-αντίληψη Ηγέτη έναντι Άποψης Ακολούθων.....	26
Πίνακας 5. Κατάταξη των Ηγετών ως προς την Απόκλιση των αντιλήψεων επί του Συναλλακτικού στυλ Ηγεσίας έναντι της άποψης των Ακολούθων.	26
Πίνακας 6. Εξιδανικευμένη Επιρροή (που αποδίδεται).	27
Πίνακας 7. Εξιδανικευμένη Επιρροή (συμπεριφορά).	27
Πίνακας 8. Εμπυχωτική Παρακίνηση.....	28
Πίνακας 9. Διανοητική Διέγερση.	29
Πίνακας 10. Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον.	29
Πίνακας 11. Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική).	30
Πίνακας 12. Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική).	30
Πίνακας 13. Εξαρτημένη ανταμοιβή.....	31
Πίνακας 14. Ελευθεριάζουσα Ηγεσία.....	31
Πίνακας 15. Αποτελεσματικότητα.....	32
Πίνακας 16. Κατάταξη Ηγετών ως προς Αποτελεσματικότητα κατά τη βαθμολόγηση εκ μέρους των Ακολούθων.....	33
Πίνακας 17. Έξτρα προσπάθεια.	33
Πίνακας 18. Κατάταξη Ηγετών ως προς την Έξτρα Προσπάθεια κατά τη βαθμολόγηση εκ μέρους των Ακολούθων.....	34
Πίνακας 19. Ικανοποίηση.	34
Πίνακας 20. Κατάταξη Ηγετών ως προς την Ικανοποίηση κατά τη βαθμολόγηση εκ μέρους των Ακολούθων.....	35
Πίνακας 21. Ψυχολογικό κεφάλαιο – Ηγέτες.....	36
Πίνακας 22. Ψυχολογικό κεφάλαιο – Ακόλουθοι.....	37
Πίνακας 23. Συγκεντρικός πίνακας με συσχετίσεις Ηγετών.....	38
Πίνακας 24. Συγκεντρικός πίνακας με συσχετίσεις Ακολούθων.....	39

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων.....	21
Διάγραμμα 2: Ηλικιακή κατηγορία συμμετεχόντων.....	22

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	i
Κατάσταση Πινάκων	ii
Κατάσταση Διαγραμμάτων	iii
Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Κεφάλαιο 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	4
2.1. Η εξέλιξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας	4
2.2. Μετασχηματιστική Ηγεσία ως απόκλιση της αυτό-αντιληπτής ηγεσίας εκ μέρους του Ηγέτη και της αντιλαμβανόμενης ηγεσίας εκ μέρους των Ακολούθων	8
2.3. Η έννοια του Ψυχολογικού Κεφαλαίου	11
2.4. Η σύνδεση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ψυχολογικού κεφαλαίου	14
Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	16
3.1. Περιγραφή δείγματος και Διαδικασία	16
3.2. Κλίμακες	17
3.3. Υποθέσεις μελέτης	20
3.4. Μεθοδολογική προσέγγιση	21
Κεφάλαιο 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	22
4.1. Δημογραφικά στοιχεία	22
4.2. Πρώτη υπόθεση μελέτης: Απόκλιση απόψεων μεταξύ του αυτο-αντιλαμβανόμενου στυλ Ηγεσίας εκ μέρους του Ηγέτη και του αντιλαμβανόμενου στυλ Ηγεσίας εκ μέρους των Ακολούθων	23
4.3. Δεύτερη υπόθεση μελέτης: Μετασχηματιστική ηγεσία και Ψυχολογικό κεφάλαιο	36
4.4. Συγκεντρωτική απεικόνιση συσχετίσεων	37
Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	40
Βιβλιογραφία	44
Παράρτημα	54

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η θεωρία της μετασχηματιστικής-συναλλακτικής ηγεσίας όπως αρχικά προτάθηκε από τον Burns (Burns, 1978) και αναπτύχθηκε περαιτέρω κυρίως από τους Bass και Avolio (Bass, 1985; Bass, *et al.* 1988; 1990; 2000; 2004;) αποτελεί σήμερα μάλλον το πλέον πρωτοποριακό μοντέλο στο πεδίο της ηγεσίας (Rowold, 2006). Σε διάρκεια τριών περίπου δεκαετιών διερεύνησης τόσο του συναλλακτικού όσο και του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας, τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι επαγγελματίες της επιχειρηματικής πραγματικότητας φαίνεται να συμφωνούν για τον άμεσο και έμμεσο θετικό αντίκτυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας επί της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης (Bass, 1999; Bass, *et al.* 2003; 2006; Rafferty, *et al.* 2004; Berson, *et al.* 2005; Dulewicz, *et al.* 2005; Zhu, *et al.* 2005; Stewart, 2006; Xenikou, *et al.* 2006; Boerner, *et al.* 2007; Rowold, 2005; 2006; 2008a; 2008b; Rowold, *et al.* 2007; 2009a; 2009b; 2009c; Gooty, *et al.* 2009; Biransav, *et al.* 2011; Peterson, *et al.* 2011; Tims, *et al.* 2011; Kelloway, *et al.* 2012; Nanjundeswaraswamy, *et al.* 2014).

Περαιτέρω, ολοένα και μεγαλύτερο μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας στο ευρύτερο πεδίο των Ανθρωπίνων Πόρων φαίνεται να επικεντρώνεται στη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του ψυχολογικού κεφαλαίου, αποδίδοντας ήδη ορισμένα εμπειρικά δεδομένα (Peterson, 2000; Snyder, 2002; Luthans, *et al.* 2002; Luthans, *et al.* 2004; 2006; 2007; 2008; 2010; Toor, *et al.* 2009; Avey, *et al.* 2010; 2011a; 2011b; Peterson, *et al.* 2009; McMurray, *et al.* 2010; Walumba, *et al.* 2010; Dawkins, *et al.* 2013;).

Παράλληλα, σε πιο πρόσφατες μελέτες, τα εμπειρικά δεδομένα των προγενέστερων δεκαετιών τέθηκαν στο επίκεντρο μελετών μετα-ανάλυσης επιβεβαιώνοντας περαιτέρω την αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σε πολλαπλά επιχειρηματικά περιβάλλοντα και σε πολλές διαφορετικές χώρες του κόσμου (Lowe, *et al.* 1996; Judge, *et al.* 2004;).

Ταυτόχρονα, η αποτελεσματικότητα του μετασχηματιστικού ηγέτη εξαρτάται και από την ακρίβεια της αυτο – αντίληψής του ως ηγέτη (Tekleab, *et al.* 2008), η οποία κατά ένα

μέρος φαίνεται να επηρεάζεται από το επίπεδο ανάπτυξης της συναισθηματικής του νοημοσύνης (Gross 1998; Sosik, *et al.* 1999; Bar-On 2000; Barling, *et al.* 2000;). Παρά τη διαφοροποίηση η οποία αποδεικνύεται στην εμπειρική βιβλιογραφία (Thornton 1980; Bass, *et al.* 1991; Atwater, *et al.* 1992; Riggio, *et al.* 1992; Atwater, *et al.* 1995; Fleenor, *et al.* 1996; Atwater, *et al.* 1997; Atwater, *et al.* 1998; Atwater, *et al.* 2002; Felfe, *et al.* 2004; Tekleab, *et al.* 2008;) μεταξύ της αυτο-αντιλαμβανόμενης ηγεσίας και της ηγεσίας όπως γίνεται αντιληπτή εκ μέρους των υφισταμένων, πρόκειται για ένα πεδίο το οποίο διερευνάται μάλλον σπάνια στη βιβλιογραφία της ηγεσίας (Tekleab, *et al.* 2008).

Σε αυτό το πλαίσιο, σκοπό της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση της υιοθέτησης του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας (στον κλάδο της Διοίκησης τηλεφωνικών κέντρων) σε σχέση με την εργασιακή απόδοση και το ψυχολογικό κεφάλαιο (με χρήση των ερωτηματολογίων MLQ και PsyCap – PCQ) εξετάζοντας αφ' ενός την πλευρά του Ηγέτη και αφ' ετέρου την πλευρά των Ακολούθων.

Υπό αυτό το πρίσμα, η δομή της μελέτης οργανώνεται σε δύο κύρια μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος διερευνάται κατ' αρχάς η εξέλιξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας, από την θεωρητική θεμελίωσή της από τον Burns (1978) και την περαιτέρω εμπειρική τεκμηρίωσή της από τον Bass (1985; 1990; 1998;) έως τη δημιουργία του Multifactor Leadership Questionnaire από τους Bass και Avolio (Bass, *et al.* 1997). Ακολουθεί η δεύτερη ενότητα του θεωρητικού μέρους όπου διερευνάται θεωρητικά η συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ψυχολογικού κεφαλαίου, όπως αυτό προσεγγίζεται το ερωτηματολόγιο Psy Cap (Luthans, *et al.* 2007). Στην τρίτη ενότητα του θεωρητικού μέρους, διερευνάται η βιβλιογραφία για εμπειρικά ευρήματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, ψυχολογικού κεφαλαίου και εργασιακής απόδοσης, όπως εξετάζεται σε σχετικές μελέτες στο εξωτερικό, αλλά και στην Ελλάδα.

Στο δεύτερο και ερευνητικό μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της διεξαγωγής ερευνητικής μελέτης η οποία εκπονήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η μεθοδολογία, η περιγραφή του δείγματος και το ερευνητικό εργαλείο της μελέτης. Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στη μελέτη.

Περαιτέρω, επιχειρείται η συνεξέταση και συζήτηση των ευρημάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία.

Ως προς τα αναμενόμενα ευρήματα, εκτιμάται ότι θα βρεθεί απόκλιση μεταξύ της αυτό-αντίληψης του ηγέτη και της εκτίμησης των ακολούθων ως προς το υιοθετούμενο στυλ ηγεσίας. Επίσης, αναμένεται να βρεθεί συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ψυχολογικού κεφαλαίου, σε συμφωνία με τη σχετική βιβλιογραφία (Thornton, 1980; Bass, *et al.* 1991; Atwater, *et al.* 1992; Riggio, *et al.* 1992; Atwater, *et al.* 1995; Fleenor, *et al.* 1996; Atwater, *et al.* 1997; Atwater, *et al.* 1998; Felfe, *et al.* 2004; Tekleab, *et al.* 2008;). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι σχετική έρευνα δεν έχει εφαρμοστεί μέχρι στιγμής στην Ελλάδα, με τη συνδυαστική χρήση των συγκεκριμένων ερωτηματολογίων, αναδεικνύοντας τη σημασία και την πρωτοτυπία της μελέτης για την καλύτερη κατανόηση των διασταυρούμενων εννοιών.¹

Το κείμενο ολοκληρώνεται με τη διατύπωση των συμπερασμάτων και την παράθεση των πηγών της βιβλιογραφίας, στις οποίες περιλαμβάνονται κυρίως άρθρα σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά, καθώς επίσης και επιστημονικά συγγράμματα.

¹ Στην Ελλάδα έχει γίνει ερευνητική χρήση μόνο του ερωτηματολογίου MLQ, στο πλαίσιο ορισμένων σχετικά πρόσφατων διπλωματικών κυρίως ή άλλων εργασιών με έμφαση στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης (Μαγουλιανίτης 2011; Βασιλειάδου & Διερωνίτου 2014; Παπατσάκωνας 2015; Τρούλη 2015; Κολοβού 2016; Λαμπράκης 2016;).

Κεφάλαιο 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Η εξέλιξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να αναδύεται στη βιβλιογραφία κατά τη δεκαετία του 1980, ώστε να καθιερωθεί μέχρι τις αρχές του 1990, ως παράγοντας με χαρακτηριστική συσχέτιση με άλλες έννοιες όπως η παρακίνηση, η από κοινού ηγεσία και η οργανωσιακή μάθηση (Hallinger, 2003). Στους μελετητές οι οποίοι συνδέονται κατά κύριο λόγο με τη σύλληψη και την ανάπτυξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας συγκαταλέγονται ο Burns (1978), ο Bass (1997; 1998;), ο Avolio (Bass, *et al.* 1994;), και ο Leithwood (Leithwood, *et al.* 2000), μεταξύ άλλων (Stewart, 2006). Παράλληλα, άλλες θεωρητικές σχολές φαίνεται να προτείνουν εναλλακτικά μοντέλα, ή ακόμη και να ασκούν κριτική έναντι της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Stewart, 2006;). Ταυτόχρονα, στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη επιχειρηματική και οικονομική πραγματικότητα της υψηλής αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και των συχνών μεταβολών, ως κρίσιμης σημασίας αναδεικνύεται η δυνατότητα του ηγέτη να ανταποκρίνεται στις αλλαγές (Eisenbach, *et al.* 1999). Υπό αυτό το πρίσμα, η μετασχηματιστική ηγεσία, όπως συνδέεται με το χάρισμα και το όραμα, αναδεικνύεται ως το πλέον κατάλληλο μοντέλο, καθώς εξ' ορισμού επικεντρώνεται σε ζητήματα τα οποία αφορούν την αλλαγή και τον μετασχηματισμό (Bass, *et al.* 2006).

Ξεκινώντας από την πρώιμη φάση της θεωρητικής θεμελίωσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σύμφωνα με τον Burns (1978), η ηγεσία θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με έναν συλλογικό σκοπό, ενώ οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να κρίνονται από την ικανότητά τους να υλοποιούν κοινωνικές αλλαγές. Για τον Burns (1978) ο ορισμός του Ηγέτη αφορά εκείνον που ωθεί τους Ακολουθούς να ενεργούν για την επίτευξη ορισμένων στόχων οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τις αξίες, τα κίνητρα, αλλά και τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες, τόσο των ίδιων, όσο και του Ηγέτη (Burns, 1978). Ο συγγραφέας προτείνει δύο βασικούς τύπους ηγεσίας, τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι συναλλακτικοί ηγέτες προσεγγίζουν τους ακόλουθούς τους με την πρόθεση της ανταλλαγής, με χαρακτηριστικό παράδειγμα

την αύξηση της αμοιβής ως ανταλλαγή για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Έτσι, η συναλλακτική ηγεσία επισυμβαίνει όταν και τα δύο μέρη αναγνωρίζουν τις εκατέρωθεν σχέσεις εξουσίας και εξακολουθούν μαζί να επιδιώκουν τους αντίστοιχους σκοπούς τους, χωρίς να συνδέονται αμοibaία με έναν παρόμοιο σκοπό.

Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποσκοπεί στη δημιουργία κινήτρων για τους ακολούθους, επιδιώκει να ικανοποιήσει τις υψηλότερες ανάγκες τους και να δεσμεύει την πλήρη αφοσίωσή τους (Burns, 1978). Το αποτέλεσμα αυτής της ηγεσίας είναι μια αμοibaία σχέση που μετατρέπει τους ακολούθους σε ηγέτες και τους ηγέτες σε παράγοντες ηθικής (Burns, 1978). Η ιδέα της ηθικής ηγεσίας προτείνεται ως μέσο για τους ηγέτες να αναλάβουν την ευθύνη για την ηγεσία τους και να φιλοδοξούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ακολούθων (Burns, 1978). Η θέση του Burns είναι ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται ούτε γίνονται. Αντίθετα, οι ηγέτες εξελίσσονται από τον πυρήνα μιας δομής κινήτρων, αξιών και στόχων (Stewart, 2006). Έτσι, η μετασχηματιστική ηγεσία συμβαίνει όταν με την αλληλεπίδραση μεταξύ των προσώπων αυξάνονται και τα επίπεδα κινήτρων και ηθικής τους. Η βάση ισχύος, σε αυτή την περίπτωση, δεν είναι οι σχέσεις εξουσίας, αλλά η αμοibaία υποστήριξη ενός κοινού σκοπού (Burns, 1978). Συνολικά, η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει μια αλλαγή υπέρ της βελτίωσης της σχέσης και των πόρων όσων εμπλέκονται, με αποτέλεσμα μια μεταβολή ως προς τη βελτίωση του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης και των δυνατοτήτων επίτευξης αμοibaίων σκοπών (Stewart, 2006).

Το θεωρητικό σκέλος της προσέγγισης του Burns θεμελιώνει τον ορισμό του δίπτυχου περί συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, το οποίο επεκτάθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα με εμπειρικά δεδομένα κυρίως από τους Avolio και Bass (Bass, 1997; 1998; Bass, *et al.* 1990; 1991; 1993; 1997; 2003; 2006;).

Ειδικότερα, ο Bass (1998) επικέντρωσε την έρευνά του σε οργανισμούς στρατιωτικούς, επιχειρηματικούς και εκπαιδευτικούς μελετώντας τις πιθανές μορφές της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τα ευρήματά του η συμπεριφορά του μετασχηματιστή ηγέτη αποσκοπεί στην ενδυνάμωση του επιπέδου δέσμευσης των ακολούθων. Με σκοπό την ανάπτυξη νέων τρόπων για τον εντοπισμό επιτυχημένων και αποτελεσματικών ηγετών ο Bass και ο Avolio (1997) ανέπτυξαν ένα αναλυτικό πλαίσιο για την εμπειρική μέτρηση και επιβεβαίωση των χαρακτηριστικών του μετασχηματιστή ηγέτη,

το οποίο κατοχυρώθηκε ως το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Για την ανάπτυξη του MLQ η ερευνητική ομάδα του Bass ανέπτυξε ένα σύνολο 141 δηλώσεων οι οποίες ταξινομήθηκαν από εκπαιδευμένους κριτές μεταξύ των δύο κατηγοριών, της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Stewart, 2006). Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε αρχικά προς συμπλήρωση σε στελέχη του Αμερικανικού στρατού για να βαθμολογήσουν τους ανωτέρους τους, και στη συνέχεια, με περαιτέρω μελέτες το ίδιο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των παρατηρούμενων συμπεριφορών ηγεσίας σε επιχειρήσεις, φορείς του δημοσίου και στο στρατό (Stewart, 2006). Σύμφωνα με τα ευρήματα των ερευνητών εντοπίζονται τέσσερα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η Χαρισματική Ηγεσία ή αλλιώς, η Εξιδανικευμένη Επιρροή, η Εμπυχωτική Παρακίνηση, η Διανοητική Διέγερση και το Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον (Bass, 1998; Stewart, 2006;).

Ειδικότερα, η Εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence) πηγάζει από το γεγονός ότι ο μετασχηματιστής ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο. Έτσι, ο μετασχηματιστικός ηγέτης καθίσταται αντικείμενο σεβασμού και θαυμασμού από τους ακολούθους του. Κατά συνέπεια, οι ακόλουθοι ταυτίζονται με τον ηγέτη και επιθυμούν να τον μιμηθούν. Περαιτέρω, οι μετασχηματιστές ηγέτες φέρουν ένα σαφές όραμα, αλλά και ένα αίσθημα σκοπού και είναι πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους (Bass, 1998; Stewart, 2006;).

Αναφορικά με την εμπυχωτική παρακίνηση, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπο ώστε να παρακινούν, να δημιουργούν ενθουσιασμό και να προκαλούν τους ακολούθους τους. Παράλληλα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επικοινωνούν σαφώς τις προσδοκίες τους και επιδεικνύουν δέσμευση στους σκοπούς και στο κοινό όραμα (Bass, 1998; Stewart, 2006;).

Ως προς τη διανοητική διέγερση, ο μετασχηματιστικός ηγέτης στοχεύει ενεργά σε νέες ιδέες και νέους τρόπους για να διεκπεραιώνονται τα πράγματα. Έτσι, ενθαρρύνει τους άλλους να είναι δημιουργικοί και δεν προβαίνει σε δημόσιες διορθώσεις ή επικρίσεις των άλλων (Bass, 1998; Stewart, 2006;).

Επιπλέον, ως προς το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αφιερώνουν μέρος της προσοχής τους στις ανάγκες και τις δυνατότητες ανάπτυξης των ακολούθων. Ουσιαστικά, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν ένα υποστηρικτικό

κλίμα όπου οι διαφορές της ατομικότητας του κάθε μέλους της ομάδας αντιμετωπίζονται με σεβασμό. Περαιτέρω, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τις αλληλεπιδράσεις με τους ακόλουθους και μεριμνούν ώστε να είναι ενήμεροι για τυχόν ανησυχίες των ατόμων της ομάδας τους (Bass, 1998; Stewart, 2006;).

Πέραν των τεσσάρων προαναφερόμενων κύριων χαρακτηριστικών του μετασχηματιστικού ηγέτη, το πολυπαραγοντικό μοντέλο του Bass (1985) περιλαμβάνει επίσης τρεις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, στις οποίες περιλαμβάνεται η Εξαρτημένη Αμοιβή (contingent reward), η Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (management-by-exception), και η Ελευθεριάζουσα ή Αδιάφορη (laissez-faire) Ηγεσία.

Η Εξαρτημένη αμοιβή συσχετίζεται με το προγενέστερο έργο του Burns (1978) κατά το οποίο ο ηγέτης παρουσιάζεται να αναθέτει καθήκοντα και στη συνέχεια την ανάλογη ανταμοιβή στον ακόλουθο ο οποίος φέρει επιτυχώς σε πέρας το εκάστοτε καθήκον.

Η Διοίκηση κατ' Εξαίρεση αφορά στις περιπτώσεις όπου ο ηγέτης παρακολουθεί τον ακόλουθο και, εφ' όσον κριθεί απαραίτητο, προβαίνει σε διορθώσεις. Η Διοίκηση κατ' Εξαίρεση μπορεί να είναι είτε παθητική, είτε ενεργητική. Στην κατηγορία της παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση περιλαμβάνεται για παράδειγμα η περίπτωση ο ηγέτης να τηρεί παθητική στάση αναμονής ώσπου να συντελεστούν τυχόν σφάλματα και ύστερα να λάβει επιδιορθωτική δράση. Από την άλλη πλευρά, η ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση ίσως είναι απαραίτητη εφόσον τίθενται ζητήματα τήρησης της ασφάλειας των ατόμων, όπως όταν για παράδειγμα ένας ηγέτης επιβλέπει μια ομάδα εργατών.

Η Ελευθεριάζουσα Ηγεσία αναφέρεται ουσιαστικά στην αποφυγή συμπεριφορών ηγεσίας. Τυχόν συμπεριφορές ηγεσίας αγνοούνται και δεν πραγματοποιούνται συναλλαγές μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων.

Συνολικά, στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι ηγέτες ενθαρρύνουν την ανάπτυξη υψηλών κινήτρων και προκαλούν κίνητρα και θετικά συναισθήματα των ακολούθων, δημιουργώντας και αντιπροσωπεύοντας οι ίδιοι ένα εμπνευσμένο όραμα για το μέλλον (Bass, 1997). Αντίθετα, οι ηγέτες της συναλλακτικής ηγεσίας βασίζονται σε ένα σαφώς καθορισμένο σύστημα συμβάσεων και ανταμοιβών (Bass, 1997). Ωστόσο, κατά τον Bass (1998) κάθε ηγέτης παρουσιάζει στη συμπεριφορά του, σε μεγαλύτερο ή

μικρότερο βαθμό, όλα ανεξαιρέτως τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά, δημιουργώντας τελικά το λεγόμενο Μοντέλο Πλήρους Ηγεσίας (Full Range of Leadership Model) (Bass, 1998). Έτσι, ένας ιδανικός ηγέτης αναμένεται να ασκεί συχνότερα πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, συγκριτικά με τις πρακτικές της συναλλακτικής ηγεσίας (Stewart, 2006). Όπως υποστηρίζεται, μια τέτοια προσέγγιση καθιστά το δίπτυχο συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας ως ένα λογικό σημείο αφετηρίας για τη διάκριση μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη (Stewart, 2006).

Πρακτικά, τα δύο σκέλη της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας λειτουργούν ταυτόχρονα ως αντίθετα, αλλά και ως συμπληρωματικά μεταξύ τους στοιχεία (Leithwood & Jantzi, 2000). Υπό αυτό το πρίσμα, τα στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας αφορούν στις βασικές επιδιώξεις του οργανισμού, ενώ τα μετασχηματιστικά στοιχεία αφορούν στην ενδυνάμωση της οργανωσιακής δέσμευσης και της προσαρμοστικότητας στις αλλαγές (Bass, *et al.* 1988; Leithwood, *et al.* 2000;).

2.2. Μετασχηματιστική Ηγεσία ως απόκλιση της αυτό-αντιληπτής ηγεσίας εκ μέρους του Ηγέτη και της αντιλαμβανόμενης ηγεσίας εκ μέρους των Ακολούθων

Αν και φαίνεται να είναι μάλλον σπάνια η εμπειρική έρευνα στη σχετική βιβλιογραφία, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '90, παρατηρούνται διαφορές ως προς την ηγεσία μεταξύ των αποτελεσμάτων της αυτό-αξιολόγησης του ηγέτη και της αξιολόγησης εκ μέρους των υφισταμένων, οι οποίες ερμηνεύονται ως αδυναμία του ηγέτη να φέρει ακριβή επίγνωση της ίδιας του της ηγεσίας, την οποία είτε υποτιμά είτε υπερεκτιμά (Thornton, 1980; Bass, *et al.* 1988; Ashford, 1989; Bass, *et al.* 1991; Atwater, *et al.* 1992; Riggio, *et al.* 1992; Atwater, *et al.* 1995; Fleenor, *et al.* 1996; Atwater, *et al.* 1997; Atwater, *et al.* 1998; Gross, 1998; Johnson, *et al.* 1999; Sosik, *et al.* 1999; Bar-On, 2000; Atwater, *et al.* 2002; Felfe, *et al.* 2004; Cote, *et al.* 2006; Tekleab *et al.* 2008).

Από τη μια πλευρά, πλήθος μελετών, ανασκοπήσεων αλλά και μετά-αναλύσεων, τεκμηριώνουν την άμεση σύνδεση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας του ηγέτη (Lowe, *et al.* 1996; Judge, *et al.* 2000; Felfe, *et al.* 2004;). Ταυτόχρονα, σε γενικές γραμμές φαίνεται να τεκμηριώνεται μεταξύ των απόψεων των

υφισταμένων και του ίδιου του ηγέτη ως προς το εφαρμοζόμενο στυλ και συγκεκριμένα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, να συνδέεται με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, καθώς επίσης και με άλλα αποτελέσματα, όπως οι συναισθηματικές αντιδράσεις των υφισταμένων, η ικανοποίηση και η αυτό-ηγεσία των υφισταμένων (Bass, *et al.* 1991; Atwater, *et al.* 1992; Riggio, *et al.* 1992; Atwater, *et al.* 1995; Atwater, *et al.* 1997; Atwater, *et al.* 1998; Johnson, *et al.* 1999; Tekleab, *et al.* 2008).

Συνεπώς, προκύπτει ότι η επίδραση του ηγέτη στους υφισταμένους του μπορεί να εξαρτάται από την αντίληψη των ίδιων των υφισταμένων, καθώς και από τον βαθμό συμφωνίας μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων επί του εφαρμοζόμενου στυλ ηγεσίας. Για παράδειγμα, τυχόν διαφορά μεταξύ των απόψεων των δύο μερών μπορεί να υπονοεί χάσμα επικοινωνίας μεταξύ τους, ή αδυναμία του ηγέτη να ανταποκριθεί στις ανάγκες των υφισταμένων οδηγώντας σε απρόβλεπτα αποτελέσματα (Tekleab, *et al.* 2008).

Για τις ανάγκες της παρούσας υιοθετείται η ανάλογη ορολογία στη βιβλιογραφία (Fleenor *et al.*, 1996; Atwater, *et al.* 1997; Atwater, *et al.* 1998; Sosik, *et al.* 1999; Tekleab, *et al.* 2008;) ως προς τη διάκριση μεταξύ των τύπων ασυμφωνίας μεταξύ των απόψεων του ηγέτη και των υφισταμένων επί του στυλ ηγεσίας, όπου περιλαμβάνονται οι όροι: αυτό-επίγνωση (*self-awareness*), υποτίμηση (*underestimation*), σε συμφωνία και καλή εκτίμηση (*in-agreement/ good estimation*), σε συμφωνία αλλά ελλιπής εκτίμηση (*in-agreement/ poor estimation*) και υπερεκτίμηση (*overestimation*).

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ως αυτό-επίγνωση (*self-awareness*) του ηγέτη εννοείται η συμφωνία μεταξύ των απόψεων των υφισταμένων του και του ίδιου ως προς το στυλ ηγεσίας του (Tekleab, *et al.* 2008). Οι ηγέτες με αυτό-επίγνωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να έχουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα συγκριτικά με τους ηγέτες των άλλων κατηγοριών, υποτίμησης, υπερεκτίμησης, ή σε συμφωνία και καλής ή ελλιπούς εκτίμησης, ενώ καθ' αυτή η ακρίβεια της εκτίμησης των δυνάμεων και αδυναμιών κατά την αυτό-αξιολόγηση της ηγεσίας φαίνεται να αποτελεί και τον παράγοντα κλειδί για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Atwater, *et al.* 1997; Tekleab, *et al.* 2008;).

Οι ηγέτες των οποίων η αυτό-αξιολόγηση είναι χαμηλότερη των αξιολογήσεων των ακολούθων θεωρούνται ως υποτιμητές (*underestimators*). Σε αυτήν την περίπτωση αν και οι ηγέτες υποτιμούν τις δυνάμεις και αδυναμίες τους μπορεί να επιδιώκουν την επίτευξη

στόχων μη προκλητικών και χαμηλού επιπέδου βελτίωσης, υπονοώντας έτσι ένα χαμηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας (Atwater, *et al.* 1997; Tekleab, *et al.* 2008). Από την άλλη πλευρά, έχει βρεθεί εμπειρικά ότι οι υποτιμητές μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν υψηλότερη επίδοση συγκριτικά με τους μετασχηματιστικούς ηγέτες με αυτό-άποψη σε συμφωνία με την άποψη των υφισταμένων τους (Atwater, *et al.* 1995), αλλά και συγκριτικά με τους υπερεκτιμητές μετασχηματιστικούς ηγέτες (Bass, *et al.* 1991; Atwater, *et al.* 1998;).

Οι ηγέτες των οποίων η αυτό-αξιολόγηση είναι υψηλή και παρόμοια με την αξιολόγηση των ακολούθων εντάσσονται στην επόμενη κατηγορία, ως ηγέτες με αυτό-επίγνωση σε συμφωνία με την άποψη των υφισταμένων και καλοί εκτιμητές (*in-agreement/good estimators*). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που εντάσσονται σε αυτήν την κατηγορία μπορούν να ερμηνεύουν με ακρίβεια τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους αυτό-βελτίωσης, ενισχύοντας έτσι την πραγματική τους βελτίωση και αποτελεσματικότητα (Atwater, *et al.* 1997; Tekleab, *et al.* 2008;).

Οι ηγέτες των οποίων η αυτό-αξιολόγηση είναι χαμηλή και παρόμοια με την αξιολόγηση των ακολούθων εντάσσονται στην επόμενη κατηγορία, ως ηγέτες σε συμφωνία με την άποψη των υφισταμένων, αλλά και ως ελλιπίες εκτιμητές (*in-agreement/ poor estimators*). Οι ηγέτες της μετασχηματιστικής ηγεσίας που εντάσσονται σε αυτήν την κατηγορία μπορεί να ερμηνεύουν με ακρίβεια τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, ωστόσο φαίνεται να προβαίνουν σε συγκριτικά ελλιπή λήψη μέτρων για την βελτίωση της επίδοσής τους, λόγω της χαμηλής αυτό-αποτελεσματικότητας των ηγετικών τους δυνατοτήτων (Atwater, *et al.*; Tekleab, *et al.* 2008;). Συγκριτικά, η αποτελεσματικότητα των μετασχηματιστικών ηγετών με αυτό-επίγνωση σε συμφωνία με την άποψη των υφισταμένων και καλών εκτιμητών, βρέθηκε εμπειρικά να είναι υψηλότερη έναντι της αποτελεσματικότητας των μετασχηματιστικών ηγετών με αυτό-επίγνωση σε συμφωνία με την άποψη των υφισταμένων και ελλιπών εκτιμητών (Atwater, *et al.* 1998).

Επιπλέον, οι ηγέτες των οποίων η αυτό-αξιολόγηση είναι υψηλότερη από την αξιολόγηση των ακολούθων θεωρούνται ως υπερεκτιμητές (*overestimators*). Οι υπερεκτιμητές ηγέτες της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναμένεται πως ερμηνεύουν λανθασμένα τις δυνάμεις και αδυναμίες τους με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν στην στοχοθεσία στόχων αυτό-βελτίωσης και τελικά να περιορίζουν την ίδια τους την αποτελεσματικότητα (Atwater, *et al.* 1997; Atwater, *et al.* 1998; Tekleab, *et al.* 2008;). Ακόμη, οι υπερεκτιμητές

μετασχηματιστικοί ηγέτες φαίνεται να έχουν την τάση να παραβλέπουν την όποια κριτική και να υποβαθμίζουν τυχόν αποτυχίες, οδηγώντας τελικά στην εμπειρική τεκμηρίωση της άποψης ότι οι υπερεκτιμητές μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τη χαμηλότερη επίδοση μεταξύ όλων των προαναφερόμενων κατηγοριών (Atwater, *et al.* 1995; Atwater, *et al.* 1997; Atwater, *et al.* 1998; Tekleab, *et al.* 2008;).

Υπό αυτό το πρίσμα, αναφορικά με τη διαμόρφωση των υποθέσεων μελέτης της παρούσας, αναμένεται ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες σε συμφωνία /καλοί εκτιμητές θα έχουν την υψηλότερη αποτελεσματικότητα (Atwater, *et al.* 1997; Atwater, *et al.* 1998; Tekleab, *et al.* 2008;). Δεύτεροι ως προς την αποτελεσματικότητα αναμένεται να είναι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες υποτιμητές, τρίτοι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες σε συμφωνία /ελλιπείς εκτιμητές και τελευταίοι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες υπερεκτιμητές (Atwater, *et al.* 1995; Atwater, *et al.* 1997; Atwater, *et al.* 1998; Tekleab, *et al.* 2008;).

2.3. Η έννοια του Ψυχολογικού Κεφαλαίου

Σύμφωνα με τον ορισμό των Luthans και συναδέλφων (2007) το ψυχολογικό κεφάλαιο ορίζεται ως η θετική ψυχολογική κατάσταση ανάπτυξης του ατόμου, η οποία χαρακτηρίζεται από τέσσερα επιμέρους γνωρίσματα, στα οποία περιλαμβάνονται η αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy), η ελπίδα (hope), η αισιοδοξία (optimism) και η ανθεκτικότητα (resilience) (Luthans, *et al.* 2007; Walumba, *et al.* 2011;).

Πιο αναλυτικά, κατά πρώτον, στα γνωρίσματα του ψυχολογικού κεφαλαίου εντάσσεται το να έχει κανείς αυτοπεποίθηση και αυτό-αποτελεσματικότητα (efficacy), δηλαδή το να αναλαμβάνει κανείς και να καταβάλλει την απαραίτητη προσπάθεια προκειμένου να επιτύχει στην εκπλήρωση προκλητικών καθηκόντων (Luthans, *et al.* 2007;).

Ως δεύτερο στοιχείο αναφέρεται η αισιοδοξία (optimism) του ατόμου, δηλαδή το να έχει κανείς θετική προσδοκία, οπτιμιστική, σχετικά με την επιτυχία του τώρα και στο μέλλον (Luthans, *et al.* 2007).

Ως τρίτο στοιχείο αναφέρεται η επιμονή και ελπίδα (hope) του ατόμου ως προς την επίτευξη των στόχων του, αλλά και, εφόσον κρίνεται απαραίτητο, ο αναπροσδιορισμός της πορείας για την επίτευξη των στόχων, με σκοπό την επιτυχία (Luthans, *et al.* 2007).

Ως τέταρτο στοιχείο αναφέρεται η ανθεκτικότητα (resilience) του ατόμου έναντι προβλημάτων και αντιξοοτήτων, ώστε ακόμη και σε συνθήκες προκλήσεων και δυσκολιών, το άτομο να δύναται να διατηρεί την προσήλωση επί των στόχων, αλλά ακόμη και πέραν αυτών, ώστε να κατορθώνει το επιτυχές αποτέλεσμα (Luthans, *et al.* 2007).

Υπογραμμίζεται σε αυτό το σημείο, ότι για την επιλογή των προαναφερόμενων τεσσάρων χαρακτηριστικών οι ερευνητές (Luthans, *et al.* 2007) έθεσαν συγκεκριμένα κριτήρια στα οποία περιλαμβάνεται η θεωρητική και εμπειρική θεμελίωσή των συγκεκριμένων θεωρητικών σχημάτων, η έγκυρη μέτρηση και η σχετική μοναδικότητα στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Περαιτέρω, στα κριτήρια των συγγραφέων περιλαμβάνεται το χαρακτηριστικό των υπό εξέταση θεωρητικών σχημάτων ότι συνδέονται με την κατάσταση (state-like) του ατόμου, άρα είναι ανοιχτά έναντι εξελίξεων και αλλαγών σε αντιδιαστολή με ένα κλειστό και σταθερό ατομικό χαρακτηριστικό (trait), καθώς επίσης και ο θετικός τους αντίκτυπος στην εργασιακή ατομική επίδοση και ικανοποίηση (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans, *et al.* 2007;).

Υπό αυτό το πρίσμα του συνόλου των προαναφερόμενων κριτηρίων, οι ερευνητές (Luthans, *et al.* 2007) κατέληξαν στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της αυτό-αποτελεσματικότητας, της αισιοδοξίας, της ελπίδας και της ανθεκτικότητας, τα οποία εφόσον συνδυάζονται συνιστούν το οριζόμενο ψυχολογικό κεφάλαιο ή PsyCap (psychological capital – PsyCap (Luthans, *et al.* 2004; Luthans *et al.* 2007).

Όπως επισημαίνεται από τους συγγραφείς κάθε ένα από τα τέσσερα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού κεφαλαίου, δηλαδή η αυτό-αποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ελπίδα και η ανθεκτικότητα, αποτελούν ανεξάρτητα θεωρητικά σχήματα (Luthans, *et al.* 2002; Snyder, 2002; Bandura, *et al.* 2003; Luthans *et al.* 2007;) με επικυρωμένη εγκυρότητα από την εμπειρική βιβλιογραφία (Magaletta, *et al.* 1999; Carifio, *et al.* 2002; Bruiniks, *et al.* 2005; Youssef, *et al.* 2007). Ταυτόχρονα, οι συγγραφείς προτείνουν την ύπαρξη ενός κοινού, υποκείμενου δεσμού μεταξύ των τεσσάρων χαρακτηριστικών, καθιστώντας έτσι την κοινή συνισταμένη τους, δηλαδή το ψυχολογικό κεφάλαιο, έναν παράγοντα υψηλότερης τάξης.

Ουσιαστικά, όπως αναφέρεται στον ορισμό του PsyCap, αυτός ο κοινός ή/ και υποκείμενος σύνδεσμος λειτουργεί ως ένας κοινός μηχανισμός που πυροδοτεί τη συμβολή των επιμέρους χαρακτηριστικών στη συνολική κινητήρια τάση του ατόμου για να επιτύχει στόχους και στόχους, δηλαδή στο θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο (Luthans, *et al.* 2007).

Παράλληλα, εφόσον το ψυχολογικό κεφάλαιο προτείνεται ως ένα θεωρητικό σχήμα υψηλής τάξης θα πρέπει να ανταποκρίνεται και ως όλον σε θεωρητικά και εμπειρικά κριτήρια. Ως προς το θεωρητικό σκέλος οι συγγραφείς (Luthans, *et al.* 2007) επισημαίνουν τη διαφοροποίηση μεταξύ του PsyCap όπως οι ίδιοι το ορίζουν, έναντι άλλων παρόμοιων εννοιών της βιβλιογραφίας (Peterson, 2006; Snyder, *et al.* 2002;) με ειδοποιό διαφορά την επικέντρωση στην κατάσταση του ατόμου (state-like) έναντι του χαρακτηριστικού του ατόμου (trait-like), το οποίο προτείνεται στη βιβλιογραφία, με χαρακτηριστικό παράδειγμα το σχήμα CSV (character strengths and virtues) (Seligman, *et al.* 2005), ή τη θεωρία των πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας “Big Five” (Barrick, *et al.* 1991).

Συνδυαστικά, ως προς το θεωρητικό και το εμπειρικό σκέλος, οι συγγραφείς τεκμηριώνουν με ανάλογη βιβλιογραφική επισκόπηση τη θεωρητική και ερευνητική θεμελίωση αφ’ ενός του ψυχολογικού κεφαλαίου ως διακριτής έννοιας, έστω με κάποιες πρώτες σχετικές ερευνητικές πρωτοβουλίες (Luthans, *et al.* 2005; Youssef, *et al.* 2007;) και αφ’ ετέρου των επιμέρους χαρακτηριστικών του ψυχολογικού κεφαλαίου, δηλαδή της αυτό-αποτελεσματικότητας, της αισιοδοξίας, της ελπίδας και της ανθεκτικότητας (Scheier, *et al.* 1985; Wagnild, *et al.* 1993; Snyder, *et al.* 1996; Parker, 1998; Mageletta, *et al.* 1999; Carifio, *et al.* 2002; Peterson, *et al.* 2003; Jensen, *et al.* 2006; Larson, *et al.* 2006; Youssef, *et al.* 2007;).

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο και προς την περαιτέρω ενδυνάμωση της εμπειρικής τεκμηρίωσης του PsyCap οι Luthans, Youssef και Avolio (2007) δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο, το Psychological Capital Questionnaire (PCQ), του οποίου η εγκυρότητα και αξιοπιστία αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο στη βιβλιογραφία, για διαφορετικά δείγματα και διαφορετικές χώρες (Luthans, *et al.* 2005; Luthans, *et al.* 2007; Youssef, *et al.* 2007; Avey, *et al.* 2008; Luthans, *et al.* 2008; Du Plessis, *et al.* 2012; Harms, *et al.* 2012; Sun, *et al.* 2012; Görgens-Ekermans, *et al.* 2013).

Στην ελληνική βιβλιογραφία δεν βρέθηκε καμία απολύτως χρήση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, γεγονός το οποίο αναδεικνύει το έλλειμμα και τη σχετική αναγκαιότητα για τη μεταφρασμένη και σταθμισμένη εκδοχή του PsyCap PCQ για τα ελληνικά δεδομένα. Έτσι, αναδεικνύεται και η αναγκαιότητα και πρωτοτυπία της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, η οποία φαίνεται, από τη μέχρι στιγμής βιβλιογραφική επισκόπηση, ότι θα είναι η πρώτη ελληνική ερευνητική μελέτη όπου γίνεται χρήση του PsyCap – PCQ.

2.4. Η σύνδεση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ψυχολογικού κεφαλαίου

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών κυρίως δεκαετιών, ένα σημαντικό μέρος της εμπειρικής έρευνας του πεδίου της ηγεσίας αφορά στη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και μιας ευρείας κλίμακας αποτελεσμάτων επίδοσης, σε ατομικό και σε οργανωσιακό επίπεδο (Lowe, *et al.* 2000). Σε πιο πρόσφατες μελέτες, σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται πως το ερευνητικό ενδιαφέρον έχει αρχίσει να μετατοπίζεται (Judge, *et al.* 2004). Ειδικότερα, το επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος φαίνεται να εστιάζει πλέον περισσότερο στην αναγνώριση και κατανόηση των μεταβαλλόμενων συμφραζομένων που μπορεί να επηρεάζουν ή να μετριάζουν τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και του επιπέδου παρακίνησης και επίδοσης των ακολούθων, με την πλειονότητα αυτών των μελετών να επικεντρώνεται σε χαρακτηριστικά οργανωσιακού επιπέδου (Zhu, *et al.* 2009).

Παράλληλα, κατά τη διάρκεια κυρίως της τελευταίας δεκαπενταετίας ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη βιβλιογραφία στη διερεύνηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, ως βιώσιμης πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οργανωσιακής επιτυχίας (Adler, *et al.* 2002; O'Leary, *et al.* 2002; Toor, *et al.* 2009;). Περαιτέρω, καθώς η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου προέρχεται από τα πεδία της θετικής ψυχολογίας και της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς (positive organizational behavior – POB) οι πλέον πρόσφατες μελέτες στον χώρο των οργανωσιακών σπουδών επικεντρώνονται στη διερεύνηση της έννοιας του ψυχολογικού κεφαλαίου (Toor, *et al.* 2009;).

Συγκεκριμένα, με την έννοια της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, από την οποία προκύπτει και η έννοια του ψυχολογικού κεφαλαίου, εννοείται η μελέτη και εφαρμογή εκείνων των θετικά προσανατολισμένων δυνάμεων και ψυχολογικών δυνατοτήτων των

ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να λάβουν αποτελεσματικής διαχείρισης για την επιδίωξη των οργανωσιακών στόχων εργασιακής επίδοσης (Luthans, 2002a; 2002b; Wright, 2003; Luthans, *et al.* 2004; Luthans, *et al.* 2007; Toor, *et al.* 2009;).

Η σύνδεση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ψυχολογικού κεφαλαίου φαίνεται να είναι άμεση και έμμεση. Συγκεκριμένα διαπιστώνεται στη βιβλιογραφία η από κοινού επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο ψυχολογικό κεφάλαιο, στην εργασιακή ικανοποίηση, στην εργασιακή απόδοση και στην οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον, με την υιοθέτηση μετασχηματιστικών συλ ηγεσίας, διαπιστώνεται ότι οι Ακόλουθοι έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, η οποία αποτελεί ένα από τα στοιχεία του ορισμού του Ψυχολογικού Κεφαλαίου (Jensen, *et al.* 2007; Abdullah, 2009; Mark, 2016;).

Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Περιγραφή δείγματος και Διαδικασία

Για τη συλλογή των δεδομένων έγινε χρήση της πλατφόρμας google.docs, όπου τα ερωτηματολόγια τέθηκαν στη διάθεση των συμμετεχόντων προς συμπλήρωση κατά το χρονικό διάστημα Ιανουαρίου – Μαρτίου 2017. Οι συμμετέχοντες ήταν στο σύνολό τους εργαζόμενοι σε τηλεφωνικό κέντρο.

Για τις ανάγκες της παρούσας διεξήχθη ερευνητική μελέτη με τη χρήση του ερωτηματολογίου Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass, *et al.* 1997), σε δύο εκδοχές. Η πρώτη εκδοχή αφορά στη χρήση του ερωτηματολογίου MLQ εκ μέρους των ηγετών για την αυτό-αξιολόγησή τους, εκτιμώντας συνεπώς την άσκηση ηγεσίας κατά την αντίληψη του ηγέτη. Η δεύτερη εκδοχή αφορά στη χρήση του ερωτηματολογίου MLQ για την αξιολόγηση των προϊσταμένων τους, συνεπώς επιχειρώντας την εκτίμηση της άσκησης ηγεσίας του ηγέτη εκ μέρους των ακολούθων του, ανά περίπτωση.

Συνολικά συμμετείχαν στην έρευνα 74 άτομα, εκ των οποίων οι 7 ήταν ηγέτες και οι 67 ήταν ακόλουθοι. Κατά συνέπεια, συλλέχθηκαν 7 ερωτηματολόγια Ηγέτη και 67 ερωτηματολόγια Υφισταμένου, ορθά αντιστοιχισμένα μεταξύ τους, δηλαδή, από τα συλλεχθέντα ερωτηματολόγια, κάθε ένα ερωτηματολόγιο Ηγέτη αντιστοιχεί και σε ορισμένες απαντήσεις Υφισταμένων. Η ακριβής αντιστοίχιση μεταξύ ερωτηματολογίων Ηγέτη και ερωτηματολογίων Υφισταμένων παρατίθεται στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 1).

Πίνακας 1. Αντιστοίχιση ερωτηματολογίων Ηγέτη με ερωτηματολόγια Ακόλουθων.

Ηγέτης	Ερωτηματολόγια Ηγέτη	Ερωτηματολόγια Ακόλουθων
Ηγέτης 1	1	11
Ηγέτης 2	1	9
Ηγέτης 3	1	9
Ηγέτης 4	1	10
Ηγέτης 5	1	9
Ηγέτης 6	1	8
Ηγέτης 7	1	11
Σύνολο:	7	67

Ακόμη, αναφορικά με τη διασφάλιση των ζητημάτων ηθικής και δεοντολογίας, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν με σχετική επιστολή, συνοδευτική του ερωτηματολογίου, για το πλαίσιο και τους σκοπούς διεξαγωγής της μελέτης και λήφθηκε η γραπτή τους συναίνεση για συμμετοχή στην έρευνα. Περαιτέρω, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους θα τηρηθούν στο αρχείο για χρονικό διάστημα περίπου έξι μηνών μετά το πέρας της διεξαγωγής της έρευνας για ερευνητικούς λόγους. Τέλος, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το δικαίωμά τους να αποσυρθούν από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούν, χωρίς καμία επίπτωση σε βάρος τους.

3.2. Κλίμακες

3.2.1. Μετασχηματιστική Ηγεσία: Το ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας, αποτελείται συνολικά από 78 ερωτήσεις, οι οποίες ταξινομούνται σε τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται δύο ερωτήσεις για τη συλλογή στοιχείων δημογραφικού χαρακτήρα (φύλο και ηλικιακή ομάδα).

Στη δεύτερη ενότητα περιλαμβάνονται οι 45 ερωτήσεις της ελληνικής εκδοχής του ερωτηματολογίου MLQ, όπως μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε για τις ανάγκες της παρούσας κατόπιν της απόκτησης της άδειας χρήσης του από την εταιρεία Mind Garden. Στην τρίτη ενότητα περιλαμβάνονται οι 24 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου του PsyCap –

PCQ όπως επίσης μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε για τις ανάγκες της παρούσας κατόπιν της απόκτησης της άδειας χρήσης του από την εταιρεία Mind Garden.

Ειδικότερα, το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) αναπτύχθηκε από τους Bass και Avolio (1997) μετά από εκτενείς μελέτες και σταδιακές βελτιώσεις (Avolio, Bass & Jung, 1999) και αποτελεί σήμερα ένα από τα συνηθέστερα εργαλεία για την αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας (Hartog et al. 1997).

Το MLQ περιλαμβάνει συνολικά 45 ερωτήσεις – καταφατικές προτάσεις τύπου Likert και κλίμακας 5 βαθμών, από 0 έως 4, όπου το 0 αντιστοιχεί σε «καθόλου, το 1 σε «σπάνια», το 2 σε «μερικές φορές», το 3 σε «συχνά» και το 4 σε «πολύ συχνά, αν όχι πάντα».

Με τη χρήση των 45 επί μέρους προτάσεων στο ερωτηματολόγιο εκτιμώνται δώδεκα μεταβλητές, οι οποίες είναι οι εξής: Εξιδανικευμένη Επιρροή (που αποδίδεται), Εξιδανικευμένη Επιρροή (συμπεριφορά), Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (ενεργητική), Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (παθητική), Εμπυχωτική Παρακίνηση, Διανοητική Διέγερση, Ελευθεριάζουσα Ηγεσία, Έξτρα Προσπάθεια, Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον, Αποτελεσματικότητα, Εξαρτημένη Ανταμοιβή και Ικανοποίηση. Όπως προκύπτει, πρόκειται για εννέα μεταβλητές εκτίμησης του στυλ ηγεσίας (Εξιδανικευμένη Επιρροή (που αποδίδεται), Εξιδανικευμένη Επιρροή (συμπεριφορά), Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (ενεργητική), Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (παθητική), Εμπυχωτική Παρακίνηση, Διανοητική Διέγερση, Ελευθεριάζουσα Ηγεσία, Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον, Εξαρτημένη Ανταμοιβή) και τρεις μεταβλητές εκτίμησης των αποτελεσμάτων (Ικανοποίηση, Αποτελεσματικότητα, Έξτρα Προσπάθεια).

Η γενική βαθμολογία της κλίμακας του MLQ προκύπτει ως ο μέσος όρος των βαθμών οι οποίοι αντιστοιχούν στις προτάσεις οι οποίες συγκροτούν τις 45 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Για τον υπολογισμό της βαθμολογίας της κάθε μεταβλητής κατ' αρχάς εκτιμάται το άθροισμα των βαθμών των απαντήσεων στα ερωτήματα που συγκροτούν τη μεταβλητή. Στη συνέχεια, το άθροισμα αυτό διαιρείται με διαιρέτη τον αριθμό των προτάσεων που συγκροτούν την υπό μελέτη μεταβλητή – κλίμακα. Έτσι, ο διαιρέτης αντιστοιχεί στον αριθμό 2 για τη μεταβλητή της Ικανοποίησης (ερωτήσεις 38 και 41), στον αριθμό 3 για τη μεταβλητή της Έξτρα Προσπάθειας (Ερωτήσεις 39, 42, 44) και στον αριθμό 4 για όλες τις άλλες μεταβλητές: Εξιδανικευμένη Επιρροή (που αποδίδεται) (Ερωτήσεις : 10, 18, 21, 25), Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Ερωτήσεις 4, 22, 24, 27),

Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορά) (Ερωτήσεις: 6, 14, 23, 34) και Εμπυχωτική Παρακίνηση, (Ερωτήσεις: 9, 13, 26, 36).

Επισημαίνεται εδώ πως το MLQ αποτελεί το πλέον καθιερωμένο ερευνητικό εργαλείο για την εκτίμηση της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της ελευθεριάζουσας ηγεσίας στους επιχειρησιακούς οργανισμούς των σχετικών εμπειρικών μελετών (Bass 1985; Bass 1997; Avolio & Bass, 1995; 1997; 1999; Hartog et al. 1997; Bass & Avolio 2000; Avolio & Bass 2004;). Το MLQ, όπως διατίθεται από την Mind Garden, ως το τυπικό ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής συμπεριφοράς, έχει μεταφραστεί σε πολλές διαφορετικές γλώσσες και έχει δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's α υψηλότερο του 0,70, αλλά ακόμη και υψηλότερο του 0,90, διασφαλίζοντας την εγκυρότητα και αξιοπιστία της μελέτης.

3.2.2. Ψυχολογικό Κεφάλαιο: Όσον αφορά το Ψυχολογικό Κεφάλαιο, αυτό μετρήθηκε με το ερωτηματολόγιο Psychological Capital Questionnaire – PsyCap (PCQ), το οποίο περιλαμβάνει συνολικά 24 ερωτήσεις όπου εξετάζονται οι επιμέρους μεταβλητές: αυτο-αποτελεσματικότητα, αισιοδοξία, ελπίδα και ανθεκτικότητα. Στο σύνολό τους οι ερωτήσεις είναι ερωτήσεις τύπου Likert κλίμακας 1 – 6, για απαντήσεις στο συνεχές από την άποψη *Διαφωνώ απόλυτα* έως *Συμφωνώ απόλυτα*. Η αντιστοιχία των απαντήσεων σε αριθμούς έχει ως εξής: 1) Διαφωνώ απόλυτα, 2) Διαφωνώ, 3) Μάλλον Διαφωνώ, 4) Μάλλον Συμφωνώ, 5) Συμφωνώ και 6) Συμφωνώ Απόλυτα.

Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο ως ενιαία μεταβλητή υπολογίζεται ως το άθροισμα των βαθμών του συνόλου των ερωτήσεων, εφόσον πρώτα αναστραφούν οι απαντήσεις για τις ερωτήσεις 13, 20 και 23, οι οποίες έχουν διατυπωθεί αντίθετα από τον κατασκευαστή του ερωτηματολογίου.

Κατά τα άλλα, για τον υπολογισμό της κάθε μίας από τις επιμέρους μεταβλητές του ψυχολογικού κεφαλαίου υπολογίζεται ο μέσος όρος των απαντήσεων στις σχετικές προτάσεις.

Ειδικότερα, στη μέτρηση της Αυτο-αποτελεσματικότητας/αυτο-πεποίθησης αφορούν οι ερωτήσεις 1 – 6 οι οποίες έχουν προσαρμοστεί από την αντίστοιχη κλίμακα του Parker (1998) από τους κατασκευαστές του ερωτηματολογίου (Luthans, *et al.* 2007).

Για τη μέτρηση της Ελπίδας περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 7 – 12 όπως προσαρμόζονται από την ανάλογη κλίμακα των Snyder *et al.* (1996) από τους κατασκευαστές του ερωτηματολογίου (Luthans, 2007;).

Για τη μέτρηση της Αισιοδοξίας περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 19 – 24 όπως προσαρμόζονται από την ανάλογη κλίμακα των Scheier και Carver (1985) από τους κατασκευαστές του ερωτηματολογίου (Luthans, *et al.* 2007).

Τέλος, για τη μέτρηση της Ανθεκτικότητας περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 13 – 18 όπως προσαρμόζονται από την ανάλογη κλίμακα των Wagnild και Young (1993) από τους κατασκευαστές του ερωτηματολογίου (Luthans, *et al.* 2007).

3.3. Υποθέσεις μελέτης

Οι υποθέσεις μελέτης της παρούσας μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι επιμέρους υποθέσεις μελέτης όπου προκύπτουν από την αναμενόμενη απόκλιση απόψεων μεταξύ της αυτό-αντίληψης για το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας και της αντίστοιχης αντίληψης των ακολούθων του ηγέτη. Πρόκειται για υποθέσεις μελέτης όπου εξετάζονται οι επιπτώσεις της εν λόγω απόκλισης επί των επιμέρους στοιχείων του μετασχηματιστικού ηγέτη, επί της Αποτελεσματικότητας και Ικανοποίησης του μετασχηματιστικού ηγέτη και επί της Έξτρα προσπάθειας του ακόλουθου. Στη δεύτερη κατηγορία διερευνάται ο αντίκτυπος της εν λόγω απόκλισης επί του ψυχολογικού κεφαλαίου των ίδιων των ηγετών και των ακολούθων, τόσο ως ενιαίου θεωρητικού σχήματος, όσο και ως προς τα επιμέρους στοιχεία που το συνιστούν.

3.4. Μεθοδολογική προσέγγιση

Για τις ανάγκες της ποσοτικής ανάλυσης της παρούσας οι απαντήσεις στις προτάσεις υπό εξέταση ομαδοποιήθηκαν κατά τις οδηγίες του κατασκευαστή των ερωτηματολογίων. Για τον σχηματισμό της κάθε μεταβλητής υπό μελέτη υπολογίστηκε ο μέσος όρος των ανάλογων προτάσεων που συγκροτούν την κάθε μεταβλητή.

Στη συνέχεια, για τον έλεγχο των υποθέσεων μελέτης, διεξήχθησαν αναλύσεις συσχέτισης, με υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης Pearson, μεταξύ των σχετικών μεταξύ τους μεταβλητών, όπως προκύπτουν από τα δύο ερωτηματολόγια, αυτο-αντιλαμβανόμενης ηγεσίας εκ μέρους του ηγέτη και εκλαμβανόμενης ηγεσίας εκ μέρους των ακολούθων, αναλόγως των αναγκών των υποθέσεων μελέτης υπό έλεγχο, οι οποίες προαναφέρονται.

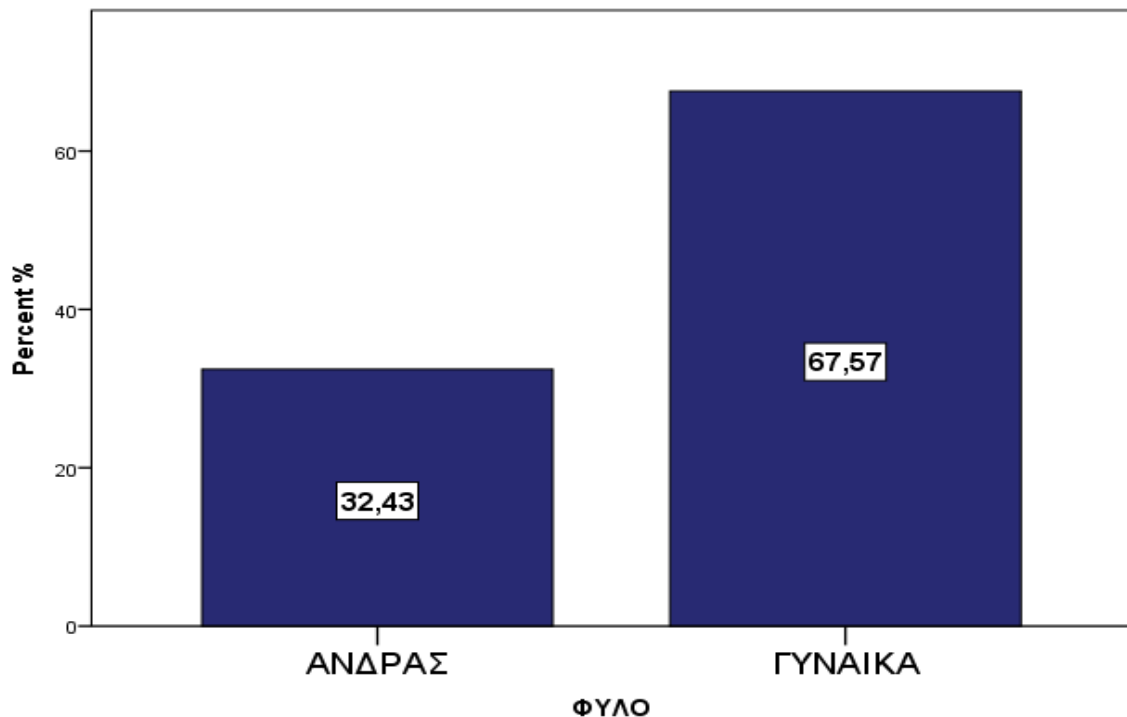
Για την εκτίμηση της στατιστικής σημαντικότητας των συσχετίσεων λήφθηκε η τιμή p-value σε διάστημα εμπιστοσύνης CI: 95%.

Για την ανάλυση των δεδομένων έγινε χρήση των πακέτων Excel της Microsoft Office και SPSS 20.0 της IBM.

Κεφάλαιο 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

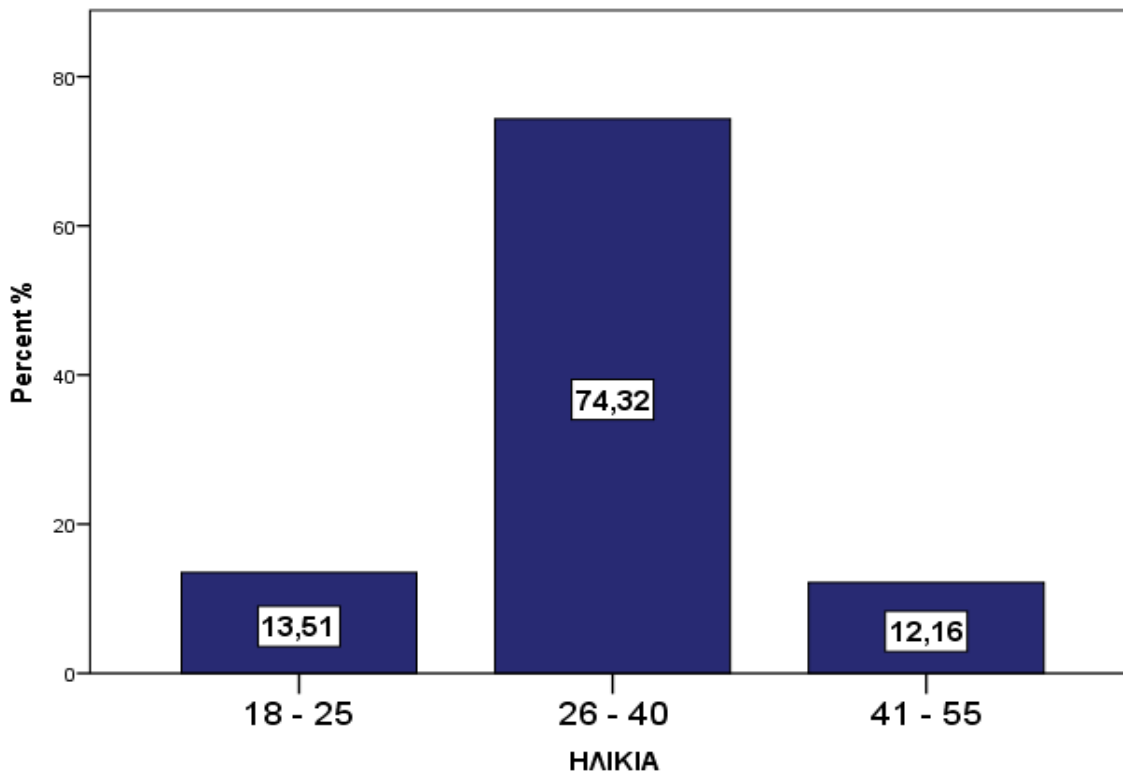
4.1. Δημογραφικά στοιχεία

Όπως προκύπτει από το παρακάτω γράφημα (Γράφημα 1) στο δείγμα συμμετείχαν κατά πλειοψηφία οι γυναίκες, καθώς το 67,57% του δείγματος ήταν γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 32,43% ανήκουν στο ανδρικό φύλο.



Διάγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων.

Ως προς την ηλικιακή κατηγορία, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω γράφημα (Γράφημα 2) το 74,32% του δείγματος ήταν ηλικίας μεταξύ 26 και 40 ετών, ακολουθούν με ποσοστό 13,51% οι συμμετέχοντες ηλικίας 18 έως 25 ετών, ενώ στην τρίτη ηλικιακή κατηγορία των 41 έως 55 ετών εντάσσεται το 12,16% του δείγματος.



Διάγραμμα 2: Ηλικιακή κατηγορία συμμετεχόντων.

4.2.Πρώτη υπόθεση μελέτης: Απόκλιση απόψεων μεταξύ του αυτο-αντιλαμβανόμενου στυλ Ηγεσίας εκ μέρους του Ηγέτη και του αντιλαμβανόμενου στυλ Ηγεσίας εκ μέρους των Ακολούθων

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης ως προς την εκτίμηση του Ηγέτη ως προς το σκορ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (συνολική βαθμολογία), την ανάλογη εκτίμηση των Ακολούθων (Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση), τον συντελεστή συσχέτισης μεταξύ των αντιλήψεων των δύο μερών (Pearson's R) και τη στατιστική σημαντικότητα (p-value).²

Αναφορικά με την πρώτη υπόθεση μελέτης, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2), παρατηρείται ότι σε γενικές γραμμές υπάρχει απόκλιση

² Με παρόμοια λογική παρουσιάζονται σε πίνακαes τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης για όλες τις υποθέσεις υπό μελέτη.

μεταξύ των απόψεων των Ηγετών και των Ακολούθων τους επί του υιοθετούμενου συλλήγεσας, χωρίς ωστόσο να διαπιστώνεται στατιστική σημαντικότητα για κανένα απολύτως από τα ζεύγη Ηγετών – Ακολούθων υπό μελέτη. Ακόμη, επισημαίνεται εδώ ότι οι απόψεις των Ακολούθων σε γενικές γραμμές έχουν τυπική απόκλιση μικρότερη της μονάδας, υπονοώντας ότι η πλειοψηφία των απόψεων (68,68%) συμφωνούν με τη βαθμολογία του μέσου όρου, με την εξαίρεση των Ακολούθων του Ηγέτη 6 όπου και πάλι, η τυπική απόκλιση είναι πλησίον της μονάδας.

Πίνακας 2. Βαθμολογία Μετασχηματιστικής Ηγεσίας συνολικά, αυτο-αντίληψη Ηγέτη έναντι Άποψης Ακολούθων.

Βαθμολογία Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (συνολικά)	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p- value
Ηγέτης 1	12,50	12,0682	-0,052	0,873
Ηγέτης 2	14,25	11,5556	-0,415	0,233
Ηγέτης 3	13,00	12,2500	-0,142	0,696
Ηγέτης 4	13,00	11,7000	-0,149	0,661
Ηγέτης 5	11,75	13,0278	0,380	0,278
Ηγέτης 6	11,25	8,2188	-0,309	0,419
Ηγέτης 7	13,50	12,6818	-0,149	0,643
Total (M.O.)	12,7500	11,7388	-0,121	0,304

Ακόμη, από τα στοιχεία του Πίνακα 2 παρατηρείται ότι οι αυτο-βαθμολογίες των Ηγετών είναι όλες άνω του 11, όταν η μέγιστη βαθμολογία που θα μπορούσαν να λάβουν είναι 20 (το άθροισμα δηλαδή των μέγιστων πιθανών βαθμολογιών για τα τέσσερα στοιχεία του Μετασχηματιστικού Ηγέτη: Εξιδανικευμένη Επιρροή (που αποδίδεται/συμπεριφορά), Διανοητική Διέγερση, Εμπυχωτική Παρακίνηση και Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον). Συνεπώς στο σύνολό τους οι Ηγέτες βαθμολογούν εαυτούς με μέτρια προς υψηλή βαθμολογία, άρα, με βάση την ορολογία που προτείνεται από τους Tekleab et al. (2008), χαρακτηρίζονται ως καλοί εκτιμητές του εαυτού τους, ενώ δεν εντοπίζονται καθόλου ελλειπείς εκτιμητές (που θα ήταν εάν παρατηρούνται αυτο-βαθμολογίες κάτω του 10 ή / και του 5).

Εξειδικεύοντας περαιτέρω την ανάλυση, στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3) οι Ηγέτες κατατάσσονται από τη μεγαλύτερη προς τη μικρότερη απόκλιση αυτο-αντίληψης (η οποία χρησιμοποιείται ως αφαιρέτης) έναντι του Μέσου Όρου των απόψεων των Ακολούθων (ο

οποίος χρησιμοποιείται εδώ ως αφαιρετέος). Επιπλέον, οι Ηγέτες κατατάσσονται στις κατηγορίες που προτείνουν οι Tekleab et al. (2008), όπως προσαρμόζονται για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, σε υπερεκτιμητές (απόκλιση μείον 1-3 μονάδων), υποτιμητές (απόκλιση συν 1 – 3 μονάδων) και σε συμφωνία/καλοί εκτιμητές (απόκλιση μείον 1 έως συν 1).

Πίνακας 3. Κατάταξη Ηγετών ως προς την Απόκλιση των αντιλήψεων επί του Μετασχηματιστικού στυλ Ηγεσίας έναντι της άποψης των Ακολούθων (κατά την ορολογία των Tekleab et al. (2008).

Κατάταξη Ηγετών	Απόκλιση (Μ.Ο.)	Είδος Ηγέτη
Ηγέτης 6	-3,0312	Υπερεκτιμητής
Ηγέτης 2	-2,6944	Υπερεκτιμητής
Ηγέτης 4	-1,3	Υπερεκτιμητής
Ηγέτης 7	-0,8182	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής
Ηγέτης 3	-0,75	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής
Ηγέτης 1	-0,4318	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής
Ηγέτης 5	1,2778	Υποτιμητής
Total (Μ.Ο.)	-1,0112	Υπερεκτιμητής

Από τα στοιχεία του Πίνακα 3 προκύπτει ότι κατά μέσο όρο οι Ηγέτες υπό ανάλυση υπερεκτιμούν τη βαθμολογία τους ως προς το Μετασχηματιστικό στυλ, ενώ ως κύριοι υπερεκτιμητές παρουσιάζονται οι Ηγέτες 6, 2 και 4. Υπάρχει ένας υποτιμητής, ο Ηγέτης 5 και τρεις Ηγέτες που η καλή αυτο-βαθμολογία τους συμφωνεί σε γενικές γραμμές με την καλή βαθμολογία (ή την υπερβαίνει για λίγο) των Ακολούθων, οι Ηγέτες 7, 3 και 1.

Ακόμη, από τα στοιχεία του Πίνακα 4 προκύπτει οι Ηγέτες υπό μελέτη αυτο-βαθμολογούνται ως προς τη Συναλλακτική Ηγεσία με σκορ μικρότερα έναντι της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας μεν, αλλά επίσης σε μέτριο προς υψηλό επίπεδο βαθμολογιών το οποίο κυμαίνεται μεταξύ 9 – 12, όταν η μέγιστη βαθμολογία είναι 16 (άθροισμα των μεταβλητών Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική/παθητική), Εξαρτημένη ανταμοιβή και Ελευθεριάζουσα ηγεσία).

Πίνακας 4. Βαθμολογία Συναλλακτικής Ηγεσίας συνολικά, αυτο-αντίληψη Ηγέτη έναντι Άποψης Ακολούθων.

Βαθμολογία Συναλλακτικής Ηγεσίας (συνολικά)	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
Ηγέτης 1	11,75	10,4318	-0,319	0,311
Ηγέτης 2	11,50	10,5000	-0,404	0,247
Ηγέτης 3	9,50	11,2500	0,376	0,284
Ηγέτης 4	10,50	11,2000	0,123	0,720
Ηγέτης 5	12,00	11,5556	-0,154	0,672
Ηγέτης 6	11,50	9,6250	-0,493	0,178
Ηγέτης 7	11,75	10,0455	-0,331	0,293
Total (M.O.)	11,2143	10,6567	-0,120	0,309

Πίνακας 5. Κατάταξη των Ηγετών ως προς την Απόκλιση των αντιλήψεων επί του Συναλλακτικού στυλ Ηγεσίας έναντι της άποψης των Ακολούθων.

Κατάταξη Ηγετών	Απόκλιση (M.O.)
Total (M.O.)	-2,0933
Ηγέτης 6	-1,875
Ηγέτης 7	-1,7045
Ηγέτης 1	-1,3182
Ηγέτης 2	-1
Ηγέτης 5	-0,4444
Ηγέτης 4	0,7
Ηγέτης 3	1,75

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 5, κατά μέσο όρο περίπου 2 μονάδων οι Ηγέτες θεωρούν εαυτούς περισσότερο Συναλλακτικούς Ηγέτες για 2 περίπου μονάδες κατά μέσο όρο έναντι των αντιλήψεων του Ακολούθων, με πρώτους τους Ηγέτες 6, 7, 1 και 2. Οι Ηγέτες 5 και 3 παρουσιάζονται σε πλησιέστερη συμφωνία με την άποψη των Ακολούθων ως προς το Συναλλακτικό τους στυλ, υπερεκτιμώντας και υποτιμώντας αντιστοίχως για -0,4 και +0,7. Στην περίπτωση του Ηγέτη 3 παρατηρείται Συναλλακτικό στυλ εκ μέρους των Ακολούθων κατά 1,75 περισσότερο, από την αυτο-βαθμολογία του

συγκεκριμένου Ηγέτη. Ωστόσο, σε καμία από τις προαναφερόμενες περιπτώσεις δεν διαπιστώνεται στατιστική σημαντικότητα.

Εξετάζοντας περαιτέρω τις επιμέρους μεταβλητές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Πίνακες 6 – 10) για διάστημα εμπιστοσύνης 5% δεν διαπιστώνεται στατιστική σημαντικότητα για καμία από τις συσχετίσεις υπό μελέτη, μεταξύ αυτο-βαθμολογίας Ηγετών και βαθμολογίας εκ μέρους των Ακολούθων.

Πίνακας 6. Εξιδανικευμένη Επιρροή (που αποδίδεται).

Εξιδανικευμένη επιρροή (που αποδίδεται)	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	4	3,30	-0,072	0,824
2	4	3,00	-0,253	0,480
3	3	3,44	0,134	0,711
4	4	2,68	-0,315	0,346
5	3	3,44	0,197	0,586
6	3	1,72	-0,417	0,264
7	4	3,34	-0,329	0,297
Total (M.O.)	3,46	3,02	-0,150	0,203

Πίνακας 7. Εξιδανικευμένη Επιρροή (συμπεριφορά).

Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορά)	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Τυπική Απόκλιση Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	3	2,86	,200	-0,173	0,590
2	4	2,67	,208	-0,582	<u>0,078</u>
3	3	2,86	,196	-0,217	0,548
4	3	3,03	,169	-0,133	0,697
5	3	3,11	,139	0,279	0,435
6	3	2,22	,261	-0,249	0,519
7	4	3,11	,152	-0,470	0,123
Total (M.O.)	3,32	2,86	,076	-0,218	<u>0,063</u>

Εξετάζοντας ωστόσο για διάστημα εμπιστοσύνης 10% εντοπίζονται κάποιες συσχετίσεις με στατιστική σημαντικότητα (επισημαίνονται με έντονα και υπογραμμισμένα γράμματα), συγκεκριμένα για τις αρνητικές (όπως αναμενόταν) συσχετίσεις μεταξύ βαθμολογίας Ακολούθων και αφ' ενός της αυτο-βαθμολογίας του Ηγέτη 2, αλλά και συνολικά της αυτο-βαθμολογίας των Ηγετών επί της Εξιδανικευμένης επιρροής (συμπεριφορά) (Πίνακας 7). Επίσης, στο διάστημα 10% παρατηρείται στατιστική σημαντικότητα για τη συσχέτιση βαθμολογίας Ακολούθων και αυτο-βαθμολογίας Ηγέτη 5 επί της Εμπυχωτικής Παρακίνησης (Πίνακας 8), ωστόσο με θετικό πρόσημο της συσχέτισης, άρα αντίθετα με το αναμενόμενο, υπονοώντας ίσως σύγκλιση απόψεων τελικά, και όχι απόκλιση, μεταξύ Ακολούθων και Ηγέτη 5.

Πίνακας 8. Εμπυχωτική Παρακίνηση.

Εμπυχωτική Παρακίνηση	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Τυπική Απόκλιση Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	3	3,50	0,199	0,325	0,303
2	4	3,00	0,177	-0,302	0,397
3	4	3,28	0,206	-0,120	0,742
4	3	3,10	0,296	0,034	0,921
5	3	3,67	0,138	0,596	<u>0,069</u>
6	3	2,00	0,369	-0,248	0,520
7	3	3,36	0,163	0,325	0,302
Total (M.O.)	3,00	3,16	0,101	0,061	0,604

Κατά τα άλλα, μπορεί να επισημανθούν παρατηρήσεις σχετικά με το πρόσημο των συσχετίσεων το οποίο αναμενόταν αρνητικό για τις συσχετίσεις υπό μελέτη, υπονοώντας απόκλιση απόψεων μεταξύ αυτο-βαθμολογίας Ηγετών και βαθμολογίας εκ μέρους των Ακολούθων. Αν και δεν παρατηρείται στατιστική σημαντικότητα για όλες τις συσχετίσεις επισημαίνεται ότι παρατηρούνται τόσο αρνητικά όσο και θετικά πρόσημα των συσχετίσεων. Στις θετικές συσχετίσεις, υποδηλώνοντας σύγκλιση απόψεων περιλαμβάνονται οι συσχετίσεις μεταξύ αφ' ενός απόψεων των Ακολούθων και αφ' ετέρου των αυτο-βαθμολογιών των Ηγετών 3 και 5 ως προς την Εξιδανικευμένη επιρροή (που αποδίδεται) (Πίνακας 6), του Ηγέτη 5 ως προς την Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά) (Πίνακας 7), των Ηγετών 1, 4, 5 (εδώ με στατιστική σημαντικότητα) και 7 ως προς την

Εμπυχωτική παρακίνηση (Πίνακας 8), των Ηγετών 1 και 7 ως προς την Διανοητική Διέγερση (Πίνακας 9).

Πίνακας 9. Διανοητική Διέγερση.

Διανοητική Διέγερση	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Τυπική Απόκλιση Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	3	2,80	0,221	0,019	0,954
2	4	2,83	0,167	-0,524	0,120
3	3	2,92	0,144	-0,064	0,860
4	3	2,78	0,228	-0,099	0,773
5	3	3,06	0,108	-0,197	0,586
6	3	1,91	0,357	-0,205	0,596
7	3	3,02	0,212	0,010	0,976
Total (M.O.)	3,04	2,78	0,088	-0,108	0,359

Πίνακας 10. Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον.

Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	4	2,91	-0,293	0,356
2	3	3,06	0,031	0,932
3	3	3,19	-0,035	0,923
4	4	2,80	-0,284	0,397
5	3	3,19	0,184	0,611
6	3	2,09	-0,462	0,210
7	4	3,18	-0,419	0,175
Total (M.O.)	3,39	2,94	-0,186	0,112

Αναφορικά με τις μεταβλητές – στοιχεία της Συναλλακτικής Ηγεσίας (Πίνακες 12 – 14) παρατηρείται στατιστική σημαντικότητα στο διάστημα εμπιστοσύνης 5% για τη συσχέτιση μεταξύ απόψεων Ακολούθων και αυτο-βαθμολογίας Ηγετών συνολικά επί της Διοίκησης κατ' εξαίρεση (Ενεργητική και Παθητική) (Πίνακες 11 και 12). Ωστόσο, στην περίπτωση της

ενεργητικής Διοίκησης κατ' εξαίρεση το πρόσημο της συσχέτισης είναι αρνητικό, ενώ για την παθητική θετικό. Επιπλέον, και οι άλλες συσχετίσεις ανά Ηγέτη εντοπίζονται με αρνητικό πρόσημο για την ενεργητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση, αν και χωρίς στατιστική σημαντικότητα, με εξαίρεση την περίπτωση του Ηγέτη 2, όπου διαπιστώνεται στατιστική σημαντικότητα στο διάστημα εμπιστοσύνης 5%, οριακά και στο 1%. Παρομοίως, θετικό πρόσημο διαπιστώνεται για όλες τις συσχετίσεις ανά Ηγέτη ως προς την παθητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση, αν και χωρίς στατιστική σημαντικότητα.

Πίνακας 11. Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική).

Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Ενεργητική)	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	3	2,70	-0,145	0,653
2	4	2,75	<u>-0,764</u>	<u>0,010</u>
3	4	2,89	-0,291	0,415
4	4	2,90	-0,346	0,297
5	3	3,19	-0,068	0,852
6	3	2,22	-0,364	0,336
7	4	2,80	-0,250	0,434
Total (M.O.)	3,39	2,79	<u>-0,282</u>	<u>0,015</u>

Πίνακας 12. Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική).

Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Παθητική)	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	0	,91	0,454	0,138
2	0	1,22	0,458	0,183
3	0	,97	0,519	0,124
4	0	1,23	0,285	0,396
5	1	,86	0,155	0,669
6	2	1,59	0,039	0,922
7	1	,57	0,038	0,906
Total (M.O.)	,43	1,03	<u>0,234</u>	<u>0,045</u>

Στατιστική σημαντικότητα διαπιστώνεται και για τη θετική συσχέτιση μεταξύ απόψεων Ακολούθων και αυτο-βαθμολογίας του Ηγέτη 3 (Πίνακας 13) ως προς την Εξαρτημένη ανταμοιβή, όπου ο συντελεστής είναι υψηλότερος του 0,7. Κατά τα άλλα, παρατηρούνται μικτά πρόσημα και δεν εντοπίζεται άλλη συσχέτιση με στατιστική σημαντικότητα, ούτε για την Εξαρτημένη Ανταμοιβή (Πίνακας 13), ούτε και για την Ελευθεριάζουσα Ηγεσία (Πίνακας 14).

Πίνακας 13. Εξαρτημένη ανταμοιβή.

Εξαρτημένη ανταμοιβή	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	4	3,20	-0,257	0,420
2	3	2,89	0,111	0,760
3	2	3,42	0,767	0,010
4	3	3,25	0,396	0,228
5	4	3,44	-0,267	0,456
6	3	2,31	-0,279	0,467
7	4	3,14	-0,477	0,117
Total (M.O.)	3,04	3,11	0,036	0,760

Πίνακας 14. Ελευθεριάζουσα Ηγεσία.

Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	1	0,32	-0,443	0,149
2	1	0,64	-0,164	0,651
3	1	0,53	-0,239	0,506
4	1	1,15	0,124	0,716
5	1	0,61	-0,415	0,233
6	1	1,78	0,195	0,615
7	0	0,20	0,147	0,648
Total (M.O.)	0,89	0,71	-0,063	0,596

Επισημαίνεται ωστόσο, ότι για την Ελευθεριάζουσα Ηγεσία και κυρίως για την παθητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση, παρατηρούνται οι χαμηλότεροι μέσοι όροι αυτο-βαθμολογίας Ηγετών, αντιστοίχως 0,89 (Πίνακας 14) και 0,43 (Πίνακας 12).

Ως προς την αποτελεσματικότητα του Ηγέτη, παρατηρούνται αρνητικά πρόσημα στις συσχετίσεις υπό μελέτη (Πίνακας 5) για το συνολικό μέσο όρο και για τους Ηγέτες 1, 2, 4, 6, και 7, υπονοώντας απόκλιση απόψεων μεταξύ ακολούθων και αυτο-βαθμολογίας Ηγετών. Ωστόσο, παρατηρείται και θετικό πρόσημο στις συσχετίσεις για τους Ηγέτες 3 και 5. Ειδικά στην περίπτωση του Ηγέτη 5 παρατηρείται στατιστική σημαντικότητα για το διάστημα εμπιστοσύνης 5%, θετικό πρόσημο του συντελεστή Pearson, αλλά και τιμή του συντελεστή είναι υψηλότερη του 0,7.

Πίνακας 15. Αποτελεσματικότητα.

Αποτελεσματικότητα	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	4	3,36	-0,133	0,679
2	4	3,17	-0,349	0,323
3	4	3,61	0,098	0,787
4	3	2,70	-0,113	0,741
5	4	3,92	0,745	0,013
6	3	2,47	-0,011	0,978
7	4	3,73	-0,246	0,441
Total (M.O.)	3,46	3,30	-0,062	0,603

Όπως αναμενόταν οι υπερεκτιμητές ηγέτες (2, 4, 6) (Πίνακες 3 και 16) κατατάσσονται τρίτοι μετά τους ηγέτες με αυτο-βαθμολογία σε συμφωνία/καλούς εκτιμητές και τους ηγέτες υποτιμητές. Ωστόσο, αν και αναμενόταν δεύτερη θέση στην κατάταξη για τους υποτιμητές, ο μοναδικός υποτιμητής του δείγματος, ο Ηγέτης 5, κατατάσσεται στην πρώτη θέση κατά τις εκτιμήσεις των Ακολούθων του ως προς την αποτελεσματικότητά του και μάλιστα με στατιστική σημαντικότητα, θετική συσχέτιση απόψεων και συντελεστή R υψηλότερο του 0,7.

Πίνακας 16. Κατάταξη Ηγετών ως προς Αποτελεσματικότητα κατά τη βαθμολόγηση εκ μέρους των Ακολούθων.

Ηγέτης	Κατηγορία Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
5	Υποτιμητής	3,92	0,745	0,013
7	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής	3,73	-0,246	0,441
3	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής	3,61	0,098	0,787
1	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής	3,36	-0,133	0,679
2	Υπερεκτιμητής	3,17	-0,349	0,323
4	Υπερεκτιμητής	2,7	-0,113	0,741
6	Υπερεκτιμητής	2,47	-0,011	0,978

Ως προς την Έξτρα προσπάθεια (Πίνακας 17), η οποία συνδέεται με την εργασιακή απόδοση των Ακολούθων, παρατηρείται στατιστική σημαντικότητα στο διάστημα 10% μόνο για τη συσχέτιση μεταξύ των απόψεων των Ακολούθων και του Ηγέτη 2, η οποία ωστόσο είναι αρνητική, υποδηλώνοντας απόκλιση απόψεων μεταξύ τους, μάλιστα με συντελεστή υψηλότερο της απόλυτης τιμής του 0,6.

Πίνακας 17. Έξτρα προσπάθεια.

Έξτρα Προσπάθεια	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	3	2,82	-0,054	0,867
2	4	2,78	-0,614	0,059
3	3	3,07	0,181	0,616
4	3	2,17	-0,266	0,429
5	3	3,48	0,131	0,719
6	3	2,21	-0,417	0,265
7	3	3,12	0,265	0,405
Total (M.O.)	3,10	2,82	-0,104	0,380

Διερευνώντας την αξιολόγηση των Ακολούθων για την Έξτρα προσπάθεια στην οποία οι Ηγέτες τους οδηγούν (Πίνακας 18), παρατηρείται ότι πρώτος κατατάσσεται ο υποτιμητής Ηγέτης 5, στη συνέχεια οι τρεις Ηγέτες καλοί εκτιμητές με αυτο-βαθμολογία σε συμφωνία με τις απόψεις των Ακολούθων (Ηγέτες 7, 3 και 1) και τελευταίοι οι υπερεκτιμητές Ηγέτες (2, 6 και 4).

Πίνακας 18. Κατάταξη Ηγετών ως προς την Έξτρα Προσπάθεια κατά τη βαθμολόγηση εκ μέρους των Ακολούθων.

Ηγέτης	Κατηγορία Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
5	Υποτιμητής	3,48	0,131	0,719
7	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής	3,12	0,265	0,405
3	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής	3,07	0,181	0,616
1	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής	2,82	-0,054	0,867
2	Υπερεκτιμητής	2,78	<u>-0,614</u>	<u>0,059</u>
6	Υπερεκτιμητής	2,21	-0,417	0,265
4	Υπερεκτιμητής	2,17	-0,266	0,429

Πίνακας 19. Ικανοποίηση.

Ικανοποίηση	Εκτίμηση Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
1	3	3,32	0,273	0,391
2	4	2,78	-0,360	0,308
3	4	3,28	-0,431	0,213
4	4	2,85	-0,382	0,246
5	4	3,89	0,509	0,133
6	3	2,13	-0,125	0,749
7	4	3,68	0,118	0,714
Total (M.O.)	3,43	3,16	-0,087	0,460

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχετίσεων ως προς την Ικανοποίηση (Πίνακας 19), δεν διαπιστώνεται στατιστική σημαντικότητα για καμία από τις συσχετίσεις υπό μελέτη.

Κατά τα άλλα, αν και δεν εντοπίζεται στατιστική σημαντικότητα παρατηρούνται μικτά πρόσημα, αρνητικά για τους ηγέτες 2, 3, 4, 6 και για τον μέσο όρο, και θετικά για τους ηγέτες 1, 5 και 7, δηλαδή για τον υποτιμητή (Ηγέτης 5) και για τους δύο καλούς εκτιμητές/σε συμφωνία (1 και 7) (Πίνακας 20).

Πίνακας 20. Κατάταξη Ηγετών ως προς την Ικανοποίηση κατά τη βαθμολόγηση εκ μέρους των Ακολούθων.

Ηγέτης	Κατηγορία Ηγέτη	Μέσος Όρος Εκτίμησης Ακολούθων	Pearson's R	p-value
5	Υποτιμητής	3,89	0,073	0,509
7	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής	3,68	0,139	0,118
1	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής	3,32	0,263	0,273
3	Σε συμφωνία/καλός εκτιμητής	3,28	0,169	-0,431
4	Υπερεκτιμητής	2,85	0,279	-0,382
2	Υπερεκτιμητής	2,78	0,355	-0,36
6	Υπερεκτιμητής	2,13	0,375	-0,125

Περαιτέρω, ο Υποτιμητής Ηγέτης 5 αναδεικνύεται πρώτος κατά την αξιολόγηση των Ακολούθων (και) ως προς την Ικανοποίηση, ακολουθούν οι καλοί εκτιμητές/ σε συμφωνία Ηγέτες 7, 1 και 3 και τελευταίοι οι υπερεκτιμητές Ηγέτες 4, 2 και 6, αν και δεν παρατηρείται στατιστική σημαντικότητα.

4.3. Δεύτερη υπόθεση μελέτης: Μετασχηματιστική ηγεσία και Ψυχολογικό κεφάλαιο

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα (Πίνακας 21), στο υπο-δείγμα των Ηγετών, διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση στο διάστημα 1% μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου, αλλά και μεταξύ Ανθεκτικότητας και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με συντελεστές υψηλότερους του 0,9. Ακόμη, διαπιστώνεται θετική συσχέτιση, με συντελεστή σχεδόν 0,7 για το διάστημα 10% μεταξύ Ελπίδας και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Πίνακας 21. Ψυχολογικό κεφάλαιο – Ηγέτες.

Ηγέτες			Συσχέτιση με Μετασχηματιστική Ηγεσία		Συσχέτιση με Συναλλακτική Ηγεσία	
	M.O.	T.A.	Pear. R	p-value	Pear. R	p-value
PsyCap	120,86	3,089	<u>0,944</u>	<u>0,001</u>	-0,138	0,769
Αυτο- αποτελεσματικότητα	31,86	1,164	0,610	0,146	-0,441	0,322
Ελπίδα	26,29	1,507	0,389	0,388	0,132	0,778
Ανθεκτικότητα	31,71	,993	0,699	0,080	-0,041	0,931
Αισιοδοξία	31,00	,976	<u>0,949</u>	<u>0,001</u>	-0,072	0,878

Διερευνώντας αναλόγως το υπο-δείγμα των Ακολούθων (Πίνακας 22) διαπιστώνεται θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο διάστημα εμπιστοσύνης 10% μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου αλλά και μεταξύ Συναλλακτικής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου, με δείκτες πλησίον το 0,2. Η Ελπίδα βρέθηκε επίσης σε θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία στο διάστημα εμπιστοσύνης 5% με συντελεστή περίπου 0,3, αλλά και η Αισιοδοξία στο διάστημα εμπιστοσύνης 10% με συντελεστή περίπου 0,23.

Πίνακας 22. Ψυχολογικό κεφάλαιο – Ακόλουθοι.

Ακόλουθοι			Συσχέτιση με Μετασχηματιστική Ηγεσία		Συσχέτιση με Συναλλακτική Ηγεσία	
	M.O.	T.A.	Pear. R	p-value	Pear. R	p-value
PsyCap	116,99	1,363	<u>0,216</u>	<u>0,080</u>	<u>0,225</u>	<u>0,067</u>
Αυτο- αποτελεσματικότητα	30,52	,399	0,174	0,158	<u>0,281</u>	<u>0,021</u>
Αισιοδοξία	27,64	,527	<u>0,232</u>	<u>0,059</u>	<u>0,228</u>	<u>0,063</u>
Ελπίδα	29,48	,408	<u>0,301</u>	<u>0,013</u>	-0,028	0,825
Ανθεκτικότητα	29,34	,487	-0,042	0,737	0,177	0,151

Κατά τα άλλα, επισημαίνεται η στατιστική σημαντικότητα στο διάστημα εμπιστοσύνης 5% για τη θετική συσχέτιση μεταξύ αυτο-αποτελεσματικότητας κι Συναλλακτικής Ηγεσίας. Επιπλέον, η Αισιοδοξία βρέθηκε να συσχετίζεται (και) με τη Συναλλακτική Ηγεσία στο διάστημα εμπιστοσύνης 10%, με συντελεστή (επίσης) πλησίον του 0,2. Αντίθετα με τους Ηγέτες, στους Ακόλουθους δεν διαπιστώνεται στατιστική σημαντικότητα για τη συσχέτιση μεταξύ αφ' ενός Ανθεκτικότητας και αφ' ετέρου Μετασχηματιστικής ή Συναλλακτικής Ηγεσίας.

4.4. Συγκεντρωτική απεικόνιση συσχετίσεων

Στο υπο-δείγμα των Ηγετών (Πίνακας 23) παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις από κοινού για τη Μετασχηματιστική Ηγεσία και το Ψυχολογικό Κεφάλαιο με τις μεταβλητές Διοίκηση κατ' εξαίρεση (Ενεργητική), Αισιοδοξία και Ελευθεριάζουσα Ηγεσία. Επίσης, παρατηρείται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Εξαρτημένης αμοιβής (που αποδίδεται), καθώς επίσης και μεταξύ Ψυχολογικού Κεφαλαίου και Ανθεκτικότητας, αλλά και Διανοητικής Διέγερσης. Συνεπώς, παρατηρούνται διασταυρούμενες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών των εννοιών υπό μελέτη. Συγκεκριμένα, η Αισιοδοξία, η οποία είναι στοιχείο του Ψυχολογικού Κεφαλαίου συνδέεται με ιδιαίτερα υψηλό θετικό συντελεστή (Πίνακας 23). Παρομοίως, η Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Ενεργητική), η Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Παθητική, η Ελευθεριάζουσα Ηγεσία και η Διανοητική Διέγερση, στοιχεία της

Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, συνδέονται με στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Ψυχολογικό Κεφάλαιο. Επισημαίνεται το αρνητικό πρόσημο του συντελεστή συσχέτισης της Διανοητικής Διέγερσης με το Ψυχολογικό Κεφάλαιο.

Πίνακας 23. Συγκεντρωτικός πίνακας με συσχετίσεις Ηγετών.

Ηγέτες	Μετασχηματιστική Ηγεσία	Ψυχολογικό Κεφάλαιο
Μετασχηματιστική Ηγεσία (συνολικά)		<u>0,944**</u>
Εξιδανικευμένη επιρροή (που αποδίδεται)	<u>0,819*</u>	0,680
Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορά)	0,635	0,721
Εμπυχωτική Παρακίνηση	0,117	-0,138
Διανοητική Διέγερση	-0,754	<u>-0,785*</u>
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	-0,428	-0,147
Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Ενεργητική)	<u>0,932**</u>	<u>0,815*</u>
Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Παθητική)	0,700	<u>0,857*</u>
Εξαρτημένη Ανταμοιβή	0,296	0,566
Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	<u>0,877**</u>	<u>0,913**</u>
Αυτο-αποτελεσματικότητα	0,610	0,410
Ελπίδα	0,389	0,559
Ανθεκτικότητα	0,699	<u>0,820*</u>
Αισιοδοξία	<u>0,949**</u>	<u>0,979**</u>
Έξτρα Προσπάθεια	-0,252	-0,264
Αποτελεσματικότητα	0,726	0,705
Ικανοποίηση	0,668	0,680
**: στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο διάστημα 0,01, *: στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο διάστημα 0,05		

Για το υπο-δείγμα των Ακολούθων (Πίνακας 24), ως προς τη Μετασχηματιστική Ηγεσία παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις για όλες τις μεταβλητές της, καθώς επίσης και για την Ανθεκτικότητα, η οποία ωστόσο είναι μεταβλητή του Ψυχολογικού Κεφαλαίου. Ως προς το Ψυχολογικό Κεφάλαιο παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις για όλες τις μεταβλητές του, καθώς επίσης και για τις εξής μεταβλητές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας: Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Ενεργητική), Ελευθεριάζουσα Ηγεσία, Διανοητική Διέγερση, Έξτρα Προσπάθεια, Αποτελεσματικότητα και Ικανοποίηση.

Επισημαίνεται η στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Ψυχολογικού Κεφαλαίου και Ικανοποίησης, καθώς επίσης και Έξτρα Προσπάθειας, η οποία αντανακλά στην εργασιακή απόδοση, αν και με σχετικά χαμηλό συντελεστή συσχέτισης. Επίσης, επισημαίνεται ότι, όπως και στους Ηγέτες, έτσι και στους Ακόλουθους, παρατηρείται αρνητικό πρόσημο στο συντελεστή συσχέτισης μεταξύ Διανοητικής Διέγερσης και Ψυχολογικού Κεφαλαίου.

Πίνακας 24. Συγκεντρωτικός πίνακας με συσχετίσεις Ακολούθων.

Ακόλουθοι	Μετασχηματιστική Ηγεσία	Ψυχολογικό Κεφάλαιο
Μετασχηματιστική Ηγεσία (συνολικά)		<u>0,216</u>
Εξιδανικευμένη επιρροή (που αποδίδεται)	<u>0,868</u>^{***}	0,234
Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορά)	<u>0,885</u>^{***}	0,232
Εμπυχωτική Παρακίνηση	<u>0,874</u>^{***}	0,129
Διανοητική Διέγερση	<u>-0,479</u>^{**}	<u>-0,290</u>[*]
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	<u>-0,665</u>^{**}	-0,098
Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Ενεργητική)	<u>0,821</u>^{***}	<u>0,252</u>[*]
Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Παθητική)	<u>0,920</u>^{***}	0,148
Εξαρτημένη Ανταμοιβή	<u>0,729</u>^{***}	0,150
Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	<u>0,584</u>^{***}	<u>0,299</u>[*]
Αυτο-αποτελεσματικότητα	0,174	<u>0,738</u>^{**}
Ελπίδα	0,232	<u>0,717</u>^{**}
Ανθεκτικότητα	<u>0,301</u>[*]	<u>0,745</u>^{**}
Αισιοδοξία	-0,042	<u>0,797</u>^{**}
Έξτρα Προσπάθεια	<u>0,641</u>^{***}	<u>0,369</u>^{***}
Αποτελεσματικότητα	<u>0,760</u>^{***}	<u>0,273</u>[*]
Ικανοποίηση	<u>0,781</u>^{***}	<u>0,286</u>[*]
**: στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο διάστημα 0,01, *: στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο διάστημα 0,05		

Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Σκοπό της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η διερεύνηση της υιοθέτησης του μοντέλου της Μετασχηματιστικής ηγεσίας (στον κλάδο της Διοίκησης τηλεφωνικών κέντρων) σε σχέση με την εργασιακή απόδοση και το Ψυχολογικό Κεφάλαιο (με χρήση των ερωτηματολογίων MLQ και PsyCap – PCQ) εξετάζοντας αφ' ενός την πλευρά του Ηγέτη αλλά και την πλευρά των Ακολούθων.

Όπως αναμενόταν (Thornton 1980; Podsakoff, *et al.* 1986; Bass, *et al.* 1991; Atwater, *et al.* 1992; Riggio, *et al.* 1992; Atwater, *et al.* 1995; Fleener, *et al.* 1996; Atwater, *et al.* 1997; Atwater, *et al.* 1998; Atwater, *et al.* 2002; Podsakoff, *et al.* 2003; Felfe, *et al.* 2004; Tekleab, *et al.* 2008;) βρέθηκε κάποια απόκλιση μεταξύ της αυτο-βαθμολογίας των Ηγετών και της βαθμολόγησής τους εκ μέρους των Ακολούθων, επί των χαρακτηριστικών του υιοθετούμενου στυλ Ηγεσίας, αλλά και επί της Αποτελεσματικότητας, της Ικανοποίησης και της Έξτρα προσπάθειας. Παρατηρήθηκε επίσης ότι οι υπερεκτιμητές – ηγέτες ήταν εκείνοι με τις χαμηλότερες επιδόσεις, ενώ οι υποτιμητές και οι ηγέτες με αυτο-βαθμολογία καλή και σε συμφωνία με αυτήν των Ακολούθων, αξιολογήθηκαν υψηλότερα από τους Ακόλουθους.

Όπως αναμενόταν από τη βιβλιογραφία (Lowe, *et al.* 1996; Peterson, 2000; Snyder, 2002; Luthans, *et al.* 2002; Judge, *et al.* 2004; Luthans, *et al.* 2004; 2006; 2007; 2008; 2010; Toor, *et al.* 2009; Avey, *et al.* 2010; 2011a; 2011b; Peterson, *et al.* 2009; McMurray, *et al.* 2010; Walumba, *et al.* 2010; Dawkins, *et al.* 2013;) πράγματι βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ Μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής απόδοσης, είτε άμεση, ως Έξτρα προσπάθειας των Ακολούθων των Μετασχηματιστικών Ηγετών, είτε έμμεση, διαμέσου του Ψυχολογικού Κεφαλαίου, το οποίο επίσης ενισχύεται από το στυλ των Μετασχηματιστικών Ηγετών.

Ακόμη, καθώς βρέθηκε διαφορετικός τρόπος επίδρασης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας επί του Ψυχολογικού Κεφαλαίου αφ' ενός των Ηγετών και αφ' ετέρου των Ακολούθων,

ενδεχομένως εντοπίζονται στοιχεία τα οποία συνδέονται με την έννοια της αυτο-ηγεσίας, η οποία συνδέεται περαιτέρω με την εργασιακή απόδοση και την αποτελεσματικότητα, αλλά και το Ψυχολογικό κεφάλαιο και τη Μετασχηματιστική Ηγεσία (Tekleab, *et al.* 2008).

Ως προς την πρώτη υπόθεση μελέτης παρατηρείται συμφωνία με τη βιβλιογραφία (Tekleab, *et al.* 2008) ότι οι Ηγέτες – υπερεκτιμητές έρχονται τελευταίοι στην κατάταξη των Ακολούθων, ως προς την Αποτελεσματικότητα, την Έξτρα προσπάθεια και την Ικανοποίηση. Ωστόσο, ενώ αναμενόταν ότι οι Ηγέτες που είναι καλοί εκτιμητές και σε συμφωνία απόψεων – εκτίμησης με τους Ακόλουθους θα ήταν πρώτοι, στην συγκεκριμένη έρευνα, πρώτος αναδεικνύεται ο Ηγέτης – Υποτιμητής του δείγματος, κατά τη βαθμολογία των Ακολούθων. Από την άλλη πλευρά, επισημαίνεται ότι αυτή η πρώτη θέση για τον Ηγέτη - Υποτιμητή (ο Ηγέτης 5 εν προκειμένω) είναι αμετακίνητη για τις παραμέτρους Αποτελεσματικότητας, Έξτρα προσπάθειας και Ικανοποίησης, αλλά και ότι πρόκειται για τον μοναδικό Ηγέτη του δείγματος όπου σε γενικές γραμμές διαπιστώνεται θετική συσχέτιση απόψεων με τους ακολούθους, συχνά, με στατιστική σημαντικότητα. Συνεπώς, ενδεχομένως πρόκειται για ειδική περίπτωση ατόμου με μοναδική προσωπικότητα, ώστε να μην υποστηρίζεται η γενίκευση της άποψης ότι οι υποτιμητές – ηγέτες αξιολογούνται υψηλότερα από τους Ακολούθους.

Ως προς τη δεύτερη υπόθεση μελέτης, φαίνεται να επιβεβαιώνεται με στατιστική σημαντικότητα η θετική συσχέτιση μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου, όπως αναμενόταν από τη βιβλιογραφία (Avey, *et al.* 2008; Abdullah, 2009; Qichao, *et al.* 2016;), ωστόσο υπό διαφορετική ερμηνεία για τους Ηγέτες έναντι των Ακολούθων. Έτσι, για τους Ηγέτες παρατηρείται ειδική έμφαση στα επιμέρους χαρακτηριστικά της Ανθεκτικότητας και της Ελπίδας, οι οποίες βρέθηκαν και σε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ τους (0,786, p-value: 0,036 < 0,05). Από την άλλη πλευρά, για τους Ακόλουθους παρατηρείται ότι το Ψυχολογικό Κεφάλαιο συσχετίζεται θετικά με στατιστική σημαντικότητα, τόσο με τη Μετασχηματιστική, όσο και με τη Συναλλακτική Ηγεσία. Σε κάθε περίπτωση, υπογραμμίζεται εδώ, κυρίως λόγω των πιθανών επιπτώσεων επί της εργασιακής απόδοσης, ότι βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ όλων ανεξαιρέτως των επιμέρους στοιχείων, δηλαδή του συνολικού Ψυχολογικού Κεφαλαίου και των ίδιων των στοιχείων μεταξύ τους, της Αυτο-αποτελεσματικότητας, της Αισιοδοξίας, της Ελπίδας και της Ανθεκτικότητας και μάλιστα σε διάστημα εμπιστοσύνης 1%.

Το συγκριτικά μικρό μέγεθος του δείγματος και το γεγονός ότι πρόκειται για δείγμα ευκολίας ή το γεγονός της επικέντρωσης σε έναν και μόνο τομέα δραστηριοποίησης, ευθύνονται σε ένα βαθμό για το ζήτημα της στατιστικής σημαντικότητας και κατ' επέκταση να αποτελούν έναν από τους περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας. Ωστόσο, επισημαίνεται εδώ λόγω ειδικών περιστάσεων οι οποίες αφορούν την τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων της παρούσας, καθώς διεκδικήθηκαν διαμέσου συνδικαλιστικών διαδικασιών εκ μέρους τους και δεν κατέστη εφικτή μια περαιτέρω σχετική ανάλυση.

Ταυτόχρονα, οι ερευνητικοί περιορισμοί της παρούσας μπορούν να αποτελέσουν και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, σε μεγαλύτερα δείγματα, ευρύτερων επιχειρηματικών τομέων, στον κλάδο της τηλεφωνίας, αλλά και σε άλλες χώρες, ή ακόμη και χώρες με θυγατρικές εταιρείας της μητρικής εταιρείας των εργαζομένων του δείγματος. Μία από αυτές θα μπορούσε να είναι η έρευνα στην ευρύτερη ομάδα στην οποία ανήκουν οι συγκεκριμένοι Ηγέτες η οποία αριθμεί 150 Ηγέτες με περίπου 1500 Ακόλουθους συνολικά. Επιπλέον, η εφαρμογή της έρευνας σε ένα αντίστοιχο τηλεφωνικό κέντρο μιας ακόμη θυγατρικής της ίδιας μητρικής εταιρείας σε μια άλλη Βαλκανική χώρα θα μπορούσε να αποτελέσει μια σημαντική πρόταση έρευνας. Μια τρίτη πρόταση δύναται να αποτελέσει η σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο παραπάνω για μελλοντική έρευνα.

Υπό αυτά τα δεδομένα, όπως προκύπτει και προτείνεται για περαιτέρω έρευνα, αναδεικνύεται μια πολύπλοκη συσχέτιση μεταξύ Μετασχηματιστικής ηγεσίας και Ψυχολογικού κεφαλαίου, η οποία ωστόσο λειτουργεί θετικά για την εργασιακή απόδοση και την αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση τόσο των Ηγετών, όσο και των Ακολούθων. Οι δυνατότητες της οικονομικής αξιοποίησης αυτής της πολύπλοκης συσχέτισης εκ μέρους των επιχειρηματικών οργανισμών, αναδεικνύονται ακόμη ισχυρότερες καθώς η Μετασχηματιστική ηγεσία πλέον αναδεικνύεται σε συλ το οποίο μπορεί να εξελίξει κανείς με την εμπειρία, αλλά και τη μάθηση, μέσω κατάλληλων αναπτυξιακών εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης.

Κλείνοντας, μια συγκεκριμένη πρακτική πρόταση για την αξιοποίηση των προαναφερόμενων ευρημάτων, αφορά στην υλοποίηση ενός προγράμματος κατάρτισης με αντικείμενο τη Μετασχηματιστική Ηγεσία υπό δεδομένους στόχους για τους Ηγέτες υπό

μελέτη. Ειδικότερα, ως πρώτο βήμα προτείνεται να μετρηθούν οι βασικοί δείκτες εργασιακής απόδοσης (KPI'S) για το σύνολο των 150 Ηγετών του υπό μελέτη οργανισμού για το έτος 2017 και ο βαθμός Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Ψυχολογικού Κεφαλαίου μέσω των εργαλείων MLQ και PsyCap ταυτόχρονα για τους Ηγέτες και τους Ακολούθους τους. Δεύτερο βήμα αποτελεί η δημιουργία ενός εξειδικευμένου σεμιναρίου ανάπτυξης του βαθμού Μετασχηματιστικής Ηγεσίας των 150 Ηγετών σε συνεργασία με κάποιον πιστοποιημένο Οργανισμό. Τέλος, μετρώντας τους ίδιους δείκτες και εφαρμόζοντας ξανά τα MLQ – PsyCap σε Ηγέτες και Ακολούθους μετά από διάστημα 6 μηνών, από την ολοκλήρωση του σεμιναρίου, θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε περαιτέρω ποια είναι η πραγματική διάσταση επιρροής της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε αριθμητικούς δείκτες εργασιακής απόδοσης καθώς και κατά πόσο μεταβλήθηκε (θετικά ή αρνητικά) το κομμάτι του Ψυχολογικού Κεφαλαίου.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βασιλειάδου, Δ. & Διερωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση, Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 3, σελ. 92-108.

Κολοβού, Σ. (2016). *Μορφές ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση στην ειδική αγωγή και εκπαίδευση: οι απόψεις του προσωπικού των Κ.Ε.Ε.Δ.Υ.*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Νηπιαγωγών.

Λαμπράκης, Α. (2016). *Το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας του Bass, Ερευνητική Εφαρμογή στο Δημόσιο Τομέα*, 13^ο Φοιτητικό Συνέδριο Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, 12/05/2016, Συνεδριακό Κέντρο ΕΕΔΕ.

Μαγουλιανίτης, Γ. Β. (2011). *Μορφές ηγεσίας και όραμα στην Ελληνική Αστυνομία*, Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Παπατσάκωνας, Α. (2015). *Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγετικά χαρακτηριστικά εργαζομένων: Μια εφαρμογή στον χώρο της υγείας*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης.

Τρούλη, Ε. (2015). *Η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη Ηγεσία στον τομέα της Υγείας*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης.

Ξενόγλωσση

Abdullah, M. C. (2009). Leadership and PsyCap: A study of the relationship between positive leadership behaviors and followers' positive psychological capital. Doctoral dissertation, Capella University.

Adler, P. S., and Kwon, S. (2002) Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.

Ashford S. (1989). Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model. *Research in Organizational Behavior*, 11, 33-174.

Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J., & Fleenor, J. W. (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51, 577-598.

Atwater, L. E., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower rating of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35-59.

Atwater, L. E., Waldman, D. A., & Brett, J. F. (2002). Understanding and optimizing multisource feedback. *Human Resource Management*, 41, 193-208.

Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.

Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 121-174.

Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.

Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 705-711.

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011a). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.

Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011b). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

Bandura A, Locke EA. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87–99.

Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.

Barrick MR, Mount MK. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.

Bass B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 437-454.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1988). Long term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. State University of New York at Binghamton Center for leadership studies (www) διαθέσιμο στο: www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA204110 (προσπελάστηκε: 05/09/2017).

Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51-60.

Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.

Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.

Bruininks, P., & Malle, B. F. (2005). Distinguishing hope from optimism and related affective states. *Motivation and emotion*, 29(4), 324-352.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.

Carifio, J., & Rhodes, L. (2002). Construct validities and the empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control. *Work*, 19(2), 125-136.

Cote, S., & Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.

Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 348-370.

Du Plessis, Y., & Barkhuizen, N. (2012). Psychological capital, a requisite for organisational performance in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15(1), 16-30.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (2005) Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.

Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 12(2), 80-89.

Felfe, J., & Schyns, B. (2004). Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 92-102.

Fleenor, J. W., McCauley, C. D., & Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7, 487-506.

Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.

Görgens-Ekermans, G., & Herbert, M. (2013). Psychological capital: Internal and external validity of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) on a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 297-299.

Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594.

Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352.

Jensen SM, Luthans F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18, 254– 273.

Jensen, S. M., Luthans, K. W., Lebsack, S. A., & Lebsack, R. R. (2007). Optimism and employee performance in the banking industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), 57.

Johnson, J. W., & Ferstl, K. L. (1999). The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback. *Personnel Psychology*, 52, 271-303.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.

Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.

Larson M, Luthans F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 44–61.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration* 38, 2, 112-129.

Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of *The Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11, 459-514.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

Luthans F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.

Luthans F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.

Luthans F, Avolio B, Walumbwa F, Li W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247–269.

Luthans F, Jensen SM. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304–322.

Luthans F, Youssef CM. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.

Luthans F, Youssef CM. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 387-393.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9-24.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238.

Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.

Magaletta PR, Oliver JM. (1999). The hope construct, will and ways: Their relations with self-efficacy, optimism and well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 55, 539–551.

Mark, L. (2016) Leadership Styles and Psychological Capital in a home improvement organization, PhD Thesis, Pepperdine University.

Maurer TJ, Pierce HT. (1998). A comparison of Likert scale and traditional measures of self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 83, 324–329.

McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.

Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2014) Leadership Styles. *Advances in Management*, 7(2), 57 – 62.

O'Leary, B. S., Lindholm, M. L., Whitford, R. A., and Freeman, S. E. (2002). Selecting the best and brightest: Leveraging human capital. *Human Resources Management*, 41(3), 325–340.

Parker S. (1998). Enhancing role-breadth self efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835–852.

Peterson C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44–55.

Peterson C. (2006). *A primer in positive psychology*. New York: Oxford University Press.

Peterson S, Luthans F. (2003). The positive impact of development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 26–31.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of management*, 35(2), 348-368.

Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.

Riggio, R. E., & Cole, E. J. (1992). Agreement between subordinate and superior ratings of supervisory performance and effects on self and subordinate satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 151-158.

Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire. Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. Redwood City: Mind Garden (www) διαθέσιμο στο: www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf (προσπελάστηκε: 01/09/2017).

Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of applied sport psychology*, 18(4), 312-325.

Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.

Rowold, J. (2008). Effects of transactional and transformational leadership of pastors. *Pastoral Psychology*, 56(4), 403.

Rowold, J. (2008). Relationships among transformational, transactional, and moral based leadership: Results from two empirical studies. *Leadership Review*, 8, 4-17.

Rowold, J., & Laukamp, L. (2009). Charismatic leadership and objective performance indicators. *Applied Psychology*, 58(4), 602-621.

Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Relationships between leadership styles and followers' emotional experience and effectiveness in the voluntary sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(2), 270-286.

Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit management and leadership*, 20(1), 41-59.

Scheier, M. F., Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219–247.

Seligman, M. E. P, Steen, T. A., Park, N., Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410–421.

Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–276.

Snyder, C. R., Lopez, S. (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Snyder CR, Sympson S, Ybasco F, Borders T, Babyak M, Higgins R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321–335.

Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24, 367-390.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.

Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2012). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. *Journal of advanced nursing*, 68(1), 69-79.

Thornton, G. C. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271.

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.

Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), 341-352.

Wagnild, G. M., Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resiliency scale. *Journal of Nursing Management*, 1(2), 165–178.

Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32(1), 4-24.

Wright TA. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437–442.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.

Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of managerial psychology*, 21(6), 566-579.

Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The leadership quarterly*, 16(1), 39-52.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.

Παράρτημα

For use by Ioannis Makris only. Received from Mind Garden, Inc. on November 2, 2016

**Permission for Ioannis Makris to reproduce 100 copies
within one year of November 2, 2016**

Multifactor Leadership Questionnaire

Instrument (Leader and Rater Form)

**and Scoring Guide
(Form 5X-Short)**

English and Greek versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

**ΠΟΛΥΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ (5x-Σύντομο)**

Όνοματεπώνυμο Ηγέτη: _____ Ημερομηνία: _____
Κωδικός Οργανισμού #: _____ Κωδικός Ηγέτη #: _____

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποσκοπεί στην περιγραφή του στυλ ηγεσίας του ατόμου που αναφέρεται παραπάνω, όπως το αντιλαμβάνεστε εσείς. Παρακαλούμε απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις αυτού του εντύπου. **Αν κάποια ερώτηση σας φαίνεται άσχετη, ή αν δεν είστε σίγουρος ή δεν γνωρίζετε την απάντηση, αφήστε το πεδίο κενό.** Παρακαλούμε συμπληρώστε το ερωτηματολόγιο διατηρώντας την ανωνυμία σας.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ (απαραίτητο για την επεξεργασία): Ποιο από τα παρακάτω σας περιγράφει καλύτερα;

- Βρίσκομαι σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας απ' ότι το πρόσωπο που αξιολογώ.
 Το πρόσωπο που αξιολογώ βρίσκεται στο δικό μου επίπεδο ιεραρχίας.
 Βρίσκομαι σε χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας απ' ότι το πρόσωπο που αξιολογώ.
 Δεν επιθυμώ να γίνει γνωστό το δικό μου επίπεδο ιεραρχίας.

Στις ακόλουθες σελίδες καταγράφονται σαράντα πέντε περιγραφικές δηλώσεις. Κρίνετε εσείς πόσο συχνά καθεμία δήλωση χαρακτηρίζει το άτομο το οποίο αξιολογείτε. Χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα αξιολόγησης:

Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συχνά, αν όχι πάντοτε
0	1	2	3	4

ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΩ...

1. Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα για τις προσπάθειές μου..... 0 1 2 3 4
2. Επανεξετάζει κρίσιμες υποθέσεις εργασίας, ώστε να αξιολογεί την καταλληλότητά τους..... 0 1 2 3 4
3. Αποφεύγει να παρέμβει έως ότου τα προβλήματα γίνουν σοβαρά..... 0 1 2 3 4
4. Εστιάζει την προσοχή του σε ανωμαλίες, λάθη, εξαιρέσεις και παρεκκλίσεις από τον κανόνα..... 0 1 2 3 4
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα..... 0 1 2 3 4

Δείγμα MLQ 5X.

Psychological Capital Questionnaire Research Permission

Fred Luthans, Bruce J. Avolio, and James B. Avey

Prepared on November 17, 2016 for:
Ioannis Makris

You completed your evaluation at 2:03 pm EST on November 12, 2016.



Copyright 2007 Fred Luthans, Bruce J. Avolio, and James B. Avey. All rights reserved in all medium.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Κωδικός Εταιρείας #: _____ Προσωπικός Κωδικός #: _____

Οδηγίες: Παρακάτω υπάρχουν προτάσεις που περιγράφουν πώς μπορεί να αισθάνεστε για τον εαυτό σας **αυτή τη στιγμή**. Χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα για να σημειώσετε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την κάθε πρόταση.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6

1.	Έχω αυτοπεποίθηση να αναλύω μακροχρόνια προβλήματα και να βρίσκω λύση.	1	2	3	4	5	6
2.	Έχω αυτοπεποίθηση να αντιπροσωπεύω τον τομέα εργασίας μου σε συσκέψεις με τη διοίκηση.	1	2	3	4	5	6
3.	Έχω αυτοπεποίθηση να συμβάλλω σε συζητήσεις γύρω από τη στρατηγική της εταιρείας.	1	2	3	4	5	6
4.	Έχω αυτοπεποίθηση να βοηθήσω στην εφαρμογή σκοπών/στόχων στον τομέα εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6
5.	Έχω αυτοπεποίθηση να επικοινωνώ με ανθρώπους εκτός εταιρείας (π.χ. προμηθευτές, πελάτες) και να συζητάω προβλήματα.	1	2	3	4	5	6

Δείγμα Psy Cap.

Ιωάννης Δημητρίου Μακρής

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EMBA)**

Πειραιάς, 2017