



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

«ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΤΗΤΑ»

Εκπόνηση εργασίας:
Μαντζανάς Γρηγόριος, ΑΜ: ΜΔΕ 1726

Επιβλέπων:
Επίκουρος Καθηγητής Φιλόθεος Νταλιάνης

Πειραιάς, 2020



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο: << Μετασχηματιστική Ηγεσία και Ενεργητικότητα >> 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/τρια

Όνοματεπώνυμο: Μαντζανάς Γρηγόριος

Ημερομηνία: 01/04/2020

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου αλλά και σε μένα τον ίδιο για την προσπάθεια που κατέβαλα και την επιμονή που επέδειξα σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σημαντικοί όροι: Μετασχηματιστική Ηγεσία, Ενεργητικότητα

Περίληψη

Η θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε συνδυασμό με την ενεργητικότητα που διαθέτουν οι ηγέτες, συνθέτουν το πλέον κατάλληλο προφίλ ενός επιτυχημένου ηγέτη ο οποίος θα έχει την ικανότητα να παρακινήσει τους ακολούθους του με σκόπο το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ενεργητικότητας. Ως πεδίο ανάλυσης ορίστηκε ο χώρος της καλαθοσφαίρισης και πιο συγκεκριμένα το Αμερικάνικο Πρωτάθλημα Καλαθοσφαίρισης (NBA). Το δείγμα αποτελείται από τους ηγέτες της κάθε ομάδας βάση των στατιστικών τους και του δείκτη αξιολόγησής τους.

Αρχικά, στο βιβλιογραφικό κομμάτι έγινε μια εκτενή αναφορά στους όρους μετασχηματιστική ηγεσία και ζωτικότητα – ενεργητικότητα, και στη συνέχεια με τη χρήση διαφόρων εργαλείων μετρήθηκε ο βαθμός συσχέτισής τους ως προς κάποια δεδομένα. Σημαντικό ρόλο στην έρευνα έπαιξε το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε, όσον αφορά τον τρόπο που κάθε ηγέτης – αθλητής επηρεάζει την ομάδα του με τη συνεισφορά του κατά τη διάρκεια ενός αγώνα.

Στα αποτελέσματα παρατηρήθηκε σύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τον ζωτικότητα μόνο όσον αφορά τα λεπτά συμμετοχής των παικτών – ηγετών ανά αγώνα. Αντίθετα, βρέθηκε μεγάλη συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της απόδοσης όπως αυτή εκφράζεται μέσα από διάφορα στατιστικά των ηγετών, επιβεβαιώνοντας με αυτό τον τρόπο τη βιβλιογραφία.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερω τον Επίκουρο Καθηγητή κ. Φιλόθεο Νταλιάνη 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 οικογένεια μου για την οικονομική και ψυχολογική υποστήριξη που μου παρείχε καθόλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1. Ομάδες, Ονομασίες Ηγετών και Δείκτης Αποδοτικότητας (PER) των αθλητών/ηγετών.....	26
Πίνακας 2. Επεξήγηση Συντομογραφιών.....	29
Πίνακας 3. Αριθμός Αγώνων και Λεπτά Συμμετοχής Ηγετών.....	29
Πίνακας 4. Περιεχόμενα Λεξικών Διαστάσεων Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	32
Πίνακας 5. Βαθμός μετασχηματικότητας των ηγετών.....	39
Πίνακας 6. Βαθμός ενεργητικότητας των ηγετών.....	40
Πίνακας 7. Περιφέρεια Ατλαντικού.....	42
Πίνακας 8. Κεντρική Περιφέρεια.....	42
Πίνακας 9. Βορειοδυτική Περιφέρεια.....	42
Πίνακας 10. Νοτιοδυτική Περιφέρεια.....	43
Πίνακας 11. Νοτιοανατολική Περιφέρεια.....	43
Πίνακας 12. Περιφέρεια Ειρηνικού.....	44
Πίνακας 13. Συγκεντρωτικός πίνακας συσχετίσεων.....	45

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Ηλικίες συμμετεχόντων.....	37
Διάγραμμα 2: Συμμετέχοντες που φοίτησαν σε πανεπιστήμιο.....	38

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	
Κατάσταση Πινάκων.....	
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	
Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Κεφάλαιο 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	4
2.1. Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	4
2.1.1. Ορισμός και εξέλιξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	4
2.1.2. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του μετασχηματιστικού ηγέτη και τρόπος μέτρησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	7
2.1.3. Μετασχηματιστική ηγεσία και άλλες μορφές ηγεσίας.....	8
2.1.4. Η μετασχηματιστική ηγεσία την τρέχουσα δεκαετία.....	10
2.1.5. Παράδειγμα μετασχηματιστικού ηγέτη και μελλοντική εξέλιξη του όρου...	12
2.2. Ζωτικότητα – Ενεργητικότητα.....	14
2.2.1. Ορισμός και ιστορική εξέλιξη του όρου.....	14
2.2.2. Ενεργητικότητα – ζωτικότητα και ηγεσία.....	15
2.2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την ζωτικότητα-ενεργητικότητα σε ένα εργασιακό περιβάλλον.....	17
2.3. Σύνδεση μετασχηματιστικής ηγεσίας και ενεργητικότητας.....	19
2.4. Βιβλιογραφική επισκόπηση κεφαλαίου.....	20
Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	25
3.1. Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	25
3.2. Περιγραφή δείγματος και διαδικασία.....	25
3.3. Εναλλακτικός τρόπος μέτρησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	35
Κεφάλαιο 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	37
4.1. Δημογραφικά Στοιχεία.....	37
4.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων προγράμματος LIWC.....	38
4.3. Συγκεντρωτική απεικόνιση συσχετίσεων.....	44
Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	49
Βιβλιογραφία.....	51

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και της ενεργητικότητας. Αρχικά, η ηγεσία αναφέρεται στην άποψη και την συναίσθηση της ύπαρξης μιας κατευθυντήριας γραμμής (Χυτήρης, 2013). Όπως αναφέρει ο Polychroniou (2008), ο Fiedler ορίζει την ηγεσία «σαν μια προσωπική σχέση στην οποία ένα άτομο διευθύνει, συντονίζει και επιβλέπει τα άλλα άτομα με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση κοινών στόχων». Ακόμα, ως ηγεσία νωθείται η διαδικασία αλλαγής της σκέψης, των αισθημάτων και της συμπεριφοράς μια μερίδας-ομάδας ατόμων από έναν άνθρωπο (ηγέτη), κατά τρόπο τέτοιο ώστε οι ακόλουθοί του με τη βουλησή τους να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό ώστε να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας τους αλλά και τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και ανάγκες (Μπουραντάς, 2005). Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και, μέσα από αυτούς, να επιτυγχάνεται και ο στόχος των μελών της. Είναι γενικά αποδεκτή η άποψη ότι συνήθως ηγέτης αναδεικνύεται το μέλος της ομάδας που συντελεί περισσότερο στην επίτευξη των στόχων της. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 1998).

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως αρχικά αναπτύχθηκε από τον Burns (Burns, 1978) και μετέπειτα από τους Bass και Avolio (Bass, 1985; Bass, *et al.* 1988; 1990; 2000; 2004;) αποτελεί σήμερα πιθανότατα το πιο πρωτοποριακό μοντέλο ηγεσίας (Rowold, 2006). Μέσα από δεκαετίες διερεύνησης του μετασχηματιστικού μοντέλου τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από επαγγελματίες των επιχειρήσεων, έγινε αποδεκτό ότι η συμβολή του συγκεκριμένου μοντέλου ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και στην αποδοτικότητα είναι τεράστια και αδιαμφισβήτητη (Bass, 1999; Bass, *et al.* 2003; 2006; Rafferty, *et al.* 2004; Berson, *et al.* 2005; Dulewicz, *et al.* 205; 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).

Ταυτόχρονα, σε πιο πρόσφατες μελέτες, τα εμπειρικά δεδομένα των τελευταίων δεκαετιών μπήκαν στο στόχαστρο ερευνών μετα-ανάλυσης επιβεβαιώνοντας ακόμα περισσότερο την αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σε διάφορα επιχειρηματικά περιβάλλοντα και σε πολλές διαφορετικές χώρες του κόσμου (Lowe, *et al.* 1996; Judge, *et al.* 2004;).

Την ίδια στιγμή, η αποτελεσματικότητα του μετασχηματιστικού ηγέτη πιθανώς σχετίζεται άμεσα με την ενεργητικότητα που διαθέτει. Σκοπός της παρούσας μελέτης, είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας και της ενεργητικότητας που διαθέτει ένας ηγέτης, μέσα από παραδείγματα στο χώρο του αθλητισμού (καλαθοσφαίριση) με τη χρήση συγκεκριμένου λογισμικού ανάλυσης στατιστικών στοιχείων για κάθε παίκτη – ηγέτη της κάθε ομάδας.

Η μελέτη της σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ενεργητικότητας είναι σημαντική καθώς μας δείχνει πώς ένα άτομο μπορεί να ξεχωρίσει μέσα σε ένα σύνολο και με τη χρήση των ικανοτήτων του αλλά και της ενέργειάς του, να καθοδηγήσει τους ακόλουθούς του, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (Burns, 1978).

Υπό αυτό το πρίσμα, η δομή της έρευνας χωρίζεται σε δύο κύρια μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο βιβλιογραφικό κομμάτι διερευνάται αρχικά η εξέλιξη του όρου της μετασχηματιστικής ηγεσίας και παραθέτονται κάποιες περαιτέρω πληροφορίες όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας μετασχηματιστικός ηγέτης. Στη συνέχεια γίνεται μια σύγκριση με άλλα στυλ ηγεσίας και τέλος παρατίθεται μια μελλοντική πρόβλεψη για την εξέλιξη του όρου της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Κατά αντιστοιχία, το ίδιο γίνεται και την ενεργητικότητα.

Στο δεύτερο και ερευνητικό μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάγεται για την ανάγκη της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, αποτυπώνεται η μεθοδολογία, η περιγραφή του δείγματος και το ερευνητικό εργαλείο της μελέτης (LIWC). Έπειτα ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων από την ανάλυση των δεδομένων και η συσχέτιση μεταξύ τους ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

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.

Κεφάλαιο 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Μετασχηματιστική Ηγεσία

2.1.1. Ορισμός και εξέλιξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο ορισμός της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αρχικά εισήχθη από τον Downton (1973) και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον Burns (Burns, 1978). Σύμφωνα με τον Burns, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να ξεχωρίσει όταν ο ηγέτης και οι «ακόλουθοι» συμπαρασύρουν ο ένας τον άλλο σε ένα υψηλότερο επίπεδο ηθικής και κινήτρων. Μέσα από τη δύναμη της προσωπικότητας και του οράματός τους, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους με σκοπό να αλλάξουν την νοοτροπία και τις αντιλήψεις τους, και να τους δώσουν κίνητρα για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Στην ουσία, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι τίποτα παραπάνω από την υπέρβαση του ενδιαφέροντος για το εαυτό μας και η μετατόπισή του στους άλλους και μέσω αυτής τα κίνητρα του ηγέτη και των υφισταμένων ενοποιούνται (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007). Σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία, δεν βασίζεται στη σχέση «δίνω κάτι για να πάρω κάτι ως αντάλλαγμα», αλλά στην προσωπικότητα του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά και την ικανότητα για μια αλλαγή μέσω της δημιουργίας ενός οράματος και της θεσμοθέτησης στόχων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εξιδανικευμένοι με την έννοια ότι αποτελούν ηθικό πρότυπο εργασίας προς όφελος της ομάδας, του οργανισμού και/ή της κοινότητας.

Στη συνέχεια, ο ερευνητής Bass (Bass, 1985) επεκτάθηκε και ανέπτυξε περαιτέρω τις πρότυπες ιδέες του Burns. Σύμφωνα με τον Bass, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οριστεί βάσει της επίδρασης και των επιπτώσεων που έχει στους ακόλουθούς της. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κατά τον Bass, πρέπει να εμπνέουν σεβασμό, θαυμασμό και εμπιστοσύνη στους οπαδούς τους. Επιπροσθέτως, εξήγησε τους ψυχολογικούς μηχανισμούς που αποτελούν τη βάση της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας. Εισηγάγε τον όρο

«μετασχηματιστικό» αντί του όρου «μετασχηματισμού» για να μπορέσει να εξηγήσει με ποιό τρόπο μπορεί να μετρηθεί η μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς και το πώς επηρεάζει το κίνητρο και τις επιδόσεις των ακολούθων της.

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης είναι μετασχηματιστικός, μετριέται πρώτα, από την άποψη της επιρροής του στους οπαδούς. Οι οπαδοί ενός τέτοιου ηγέτη αισθάνονται εμπιστοσύνη, θαυμασμό, πίστη και σεβασμό σε αυτόν και λόγω των ιδιοτήτων του, είναι διατεθειμένοι να εργαστούν σκληρότερα από ό, τι αρχικά αναμενόταν. Τα αποτελέσματα αυτά επιτυγχάνονται, επειδή ο ηγέτης προσφέρει τη δυνατότητα στους οπαδούς του να κάνουν κάτι περισσότερο από το να δουλεύουν μόνο για αυτοβελτίωση. Τους παρέχει μία εμπνευσμένη αποστολή και όραμα και τους δίνει μια δικιά τους προσωπική ταυτότητα (Bass, 1990). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δεσμεύει τους υφισταμένους του ηθικά ενισχύοντας την συνείδηση τους για την σημασία επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων, μέσα από την υιοθέτηση ενός κοινού οράματος (Πασιαρδής, 2004; Πασιαρδής, 2012). Μεταμορφώνει και ενθαρρύνει τους οπαδούς μέσω της εξιδανικευμένης επιρροής του (προγενέστερα αναφέρεται ως χάρισμα), της πνευματικής διέγερσης και της ατομικής σκέψης. Επιπλέον, ο ηγέτης αυτός ενθαρρύνει τους οπαδούς να βρουν νέους και μοναδικούς τρόπους για να αμφισβητήσουν το status quo και να αλλάξουν το περιβάλλον για να υποστηρίξουν την επιτυχία. Τέλος, σε αντίθεση με τον Burns, ο Bass υποστήριξε ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία μπορούν να συνυπάρχουν σε μία ενοποιημένη μορφή ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Bass (1993), η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει ορισμένες πτυχές όπως:

- Δίνει έμφαση στα εγγενή κίνητρα και την θετική εξέλιξη των ακολούθων
- Αυξάνει τη συνειδητοποίηση των ηθικών προτύπων
- Επισημαίνει σημαντικές προτεραιότητες
- Προωθεί υψηλότερη ηθική ωριμότητα στους οπαδούς της
- Δημιουργεί δεοντολογικό κλίμα
- Ενθαρρύνει τους οπαδούς να κοιτάζουν όχι μόνο τα προσωπικά συμφέροντα αλλά το κοινό καλό

- Προωθεί τη συνεργασία και την αρμονία
- Χρησιμοποιεί αυθεντικά και συνεπή μέσα
- Χρησιμοποιεί πειστικές προσφυγές βασισμένες στη λογική
- Παρέχει ατομική καθοδήγηση και προσελκύει τα ιδεώδη των οπαδών
- Επιτρέπει την ελευθερία επιλογής

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες περιγράφονται ως άτομα που διατηρούν θετικές προσδοκίες για τους οπαδούς, πιστεύοντας ότι μπορούν να κάνουν το καλύτερο δυνατό. Ως αποτέλεσμα, εμπνέουν, ενδυναμώνουν και ενθαρρύνουν τους οπαδούς να ξεπεράσουν τα κανονικά επίπεδα απόδοσης. Επίσης ενδιαφέρονται για την προσωπική ανάπτυξη και τις ανάγκες τους (Riggio, 2009). Οι συγκεκριμένοι τύποι ηγετών ταιριάζουν και μπορούν να δουλέψουν καλύτερα σε περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδύναμοι και αμφισβητούνται. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον μπορούν να δώσουν κίνητρο στους ακολούθους τους και να τους κάνουν να αισθανθούν δυνατοί με σκοπό να αυξηθεί η απόδοσή τους.

Υπάρχουν 4 συστατικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σύμφωνα με τον Bass και τον Avolio (1993), που πολλές φορές αναφέρονται ως και τα 4 I:

- Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence) - ο ηγέτης χρησιμεύει ως ιδανικό πρότυπο για τους οπαδούς.
- Εμπνευστικό κίνητρο (Inspirational Motivation) - Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνέουν και να παρακινούν τους οπαδούς. Ο συνδυασμός αυτών των δύο αποτελεί το χάρισμα του μετασχηματιστικού ηγέτη.
- Εξατομικευμένη Θεώρηση (Individualized Consideration) - Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδεικνύουν πραγματική ανησυχία για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των οπαδών (Smirl, Paul, 2018).
- Πνευματική Διέγερση (Intellectual Stimulation) - ο ηγέτης προτρέπει τους οπαδούς να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί (Riggio, 2009).

Η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργείται μέσα από τη συμμετοχή σε μια ομάδα που έχει ως αποτέλεσμα οι ηγέτες και οι ακόλουθοι να αλληλοεξαρτώνται σε αυξημένα επίπεδα κινήτρων και ηθικής.

2.1.2. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του μετασχηματιστικού ηγέτη και τρόπος μέτρησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Τα κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που έχουν αναγνωριστεί ως παράγοντες που συμβάλλουν στην πιθανότητα ενός ατόμου να είναι μετασχηματιστικός ηγέτης είναι πέντε (McCrae & Costa, 1983). Η έμφαση σε διαφορετικά στοιχεία αυτών των χαρακτηριστικών δείχνει την κλίση του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία, στην συναλλακτική και στην εμπνευσμένη ηγεσία. Αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- **Εξωστρέφεια:** Τα δύο κύρια χαρακτηριστικά ενός εξωστρεφούς ατόμου είναι η προσχώρηση και η αυτενέργεια και σχετίζονται με τις κοινωνικές και τις ηγετικές πτυχές της προσωπικότητάς τους. Η εξωστρέφεια θεωρείται γενικά ως ένα εμπνευσμένο χαρακτηριστικό που συνήθως εκδηλώνεται στη μετασχηματιστική ηγεσία.
- **Συναισθηματική Ευμεταβλητότητα:** Η συναισθηματική ευμεταβλητότητα γενικά δημιουργεί στο άτομο ένα άγχος που σχετίζεται με την παραγωγικότητα, και που σε μια ομάδα ανθρώπων μπορεί να εξασθενήσει σε βαθμό που είναι σχεδόν αδύνατον τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες λόγω της χαμηλής τους αυτοεκτίμησης και της τάσης αποφυγής ευθυνών.
- **Δεκτικότητα στην εμπειρία:** Η δημιουργική έκφραση και η συναισθηματική ανταπόκριση έχουν συνδεθεί με μια γενική τάση ανοίγματος σε νέες εμπειρίες. Το χαρακτηριστικό αυτό θεωρείται ως μια σημαντική συνιστώσα

της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς σχετίζεται με την ικανότητα να δίνει οραματική ηγετική θέση σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

- Προσήνεια: Αν και δεν είναι ένα χαρακτηριστικό που συνδέεται άμεσα με την μετασχηματιστική ηγεσία, οι ηγέτες μέσω της ευχάριστης προσωπικότητάς τους, διακατέχονται από μια έμφυτη ανησυχία για τους γύρω τους. Το χάρισμα και η εξιδανικευμένη επιρροή είναι στοιχεία ενός ατόμου με προσήνεια.
- Ευσυνειδησία: Η αίσθηση της κατεύθυνσης και η ικανότητα να πετυχαίνουν υψηλή παραγωγικότητα, είναι το υποπροϊόν των ευσυνειδήτων ηγετών. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι περισσότερο κομμάτι της συναλλακτικής ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψιν τις ικανότητες διαχείρισης τέτοιων ατόμων και την λεπτομερή προσανατολισμένη φύση της προσωπικότητάς τους.

Όσον αφορά την μετασχηματιστική ηγεσία, οι πέντε πρώτες συνιστώσες (ιδεαλισμένες ιδιότητες, ιδεαλισμένες συμπεριφορές, εμπυχωτικά κίνητρα, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη θεώρηση) θεωρούνται συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

2.1.3. Μετασχηματιστική ηγεσία και άλλες μορφές ηγεσίας

Μελέτες έχουν δείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με πολύ θετικά αποτελέσματα με τα άλλα στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις μελέτες των Lowe, Kroeck και Sivasubramaniam, το χάρισμα (ή η εξιδανικευμένη επιρροή), είναι μια μεταβλητή που συνδέεται στενότερα με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη μεταξύ των κλιμάκων MLQ (Lowe et. al. 1996, σελ.385-425). Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται άμεσα με τα αποτελέσματα των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσής τους, της σαφήνειας του ρόλου τους και της ευημερίας τους (Tafvelin, 2013).

Σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, οι συναλλακτικές μορφές ηγεσίας επικεντρώνονται στη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών για την επίτευξη συμμόρφωσης από τους οπαδούς της. Οι συναλλακτικοί ηγέτες ουσιαστικά

βολιδοσκοπούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν εξαργυρώνοντας τες με έργο (Παπαδοπούλου, 2012). Οι μεταρρυθμιστικοί ηγέτες θέλουν να αλλάξουν το μέλλον για να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους και να επιτύχουν τους στόχους τους, ενώ οι συναλλακτικοί ηγέτες επιδιώκουν να διατηρήσουν το status quo χωρίς να στοχεύουν στην πρόοδο. Σύμφωνα με αρκετές μελέτες του MLQ, οι πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας οδηγούν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα του ηγέτη μεταξύ των οπαδών του, ενώ οι συναλλακτικές μορφές ηγεσίας οδηγούν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση των ηγετών (Judge et. al. 2004, σελ.755-768).

Σε ένα στυλ ηγεσίας Laissez-faire (μη παρεμβατική-φιλελεύθερη ηγεσία), ένα άτομο μπορεί να κατέχει μια ηγετική θέση χωρίς να παρέχει ηγεσία, αφήνοντας έτσι τους οπαδούς του να φροντίζουν μόνοι τους για τον εαυτό τους. Αυτό οδηγεί σε υποτακτικούς που έχουν την δυνατότητα να αποφασίζουν για πολιτικές και μεθόδους. Επιπροσθέτως, οι διάφορες μορφές μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέονται μεταξύ τους με θετικά αποτελέσματα σε αντίθεση με την ηγεσία Laissez-faire όπου τα αποτελέσματα είναι αρνητικά, ειδικά όσον αφορά την ικανοποίηση των ακολούθων από τον ηγέτη και την αποτελεσματικότητά του (Judge et. al. 2004, σελ.755-768). Τέλος, μελέτες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες τείνουν να είναι περισσότερο μετασχηματιστικές από τους άνδρες οι οποίοι υιοθετούν περισσότερο το μοντέλο ηγεσίας Laissez-faire (Eagly et. al. 2003, σελ.569-591).

Σύμφωνα με τον Bass, στο βιβλίο του Leadership and Performance Beyond Expectations (Bass, 1985), αναφέρει ότι μόνο μερικοί ηγέτες μπορούν να αντλήσουν ικανοποιητικές προσπάθειες από τους υπαλλήλους τους, ενώ κάποιοι άλλοι εμπνέουν εξαιρετικές προσπάθειες. Το κλειδί σε όλο αυτό είναι η μετασχηματιστική ηγεσία.

Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει πολλά θετικά αποτελέσματα όχι μόνο στον εργασιακό χώρο αλλά και σε άλλες καταστάσεις. Τα στοιχεία δείχνουν ότι καθένα από τα προηγουμένως τέσσερα στοιχεία της ηγεσίας μετασχηματισμού συνδέεται σημαντικά με τα θετικά συναισθήματα και τα αποτελέσματα στο χώρο

εργασίας, καθώς και με τα ομαδικά πρότζεκτ που εκτελούνται διαδικτυακά (Brewer et. al. 2016; Kahai et. al. 2013; Zineldin, 2017). Μια πρόσφατη μελέτη δείχνει ότι αυτές οι τέσσερις συνιστώσες συνδέονται σημαντικά με την υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Τόσο η πνευματική διέγερση όσο και το εμπυχωτικό κίνητρο συνδέονται με υψηλότερο βαθμό θετικών συναισθημάτων στο χώρο εργασίας, όπως ο ενθουσιασμός, η ευτυχία και η αίσθηση υπερηφάνειας στο έργο του οπαδού (Zineldin, 2017).

Όταν η ηγεσία μετασχηματισμού χρησιμοποιήθηκε σε ένα νοσηλευτικό περιβάλλον, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οδήγησε σε αύξηση της οργανωτικής δέσμευσης (Brewer et. al. 2016, σελ.2879-2893). Μια ξεχωριστή μελέτη εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία μετασχηματισμού και η ηγεσία συναλλαγών συγκρίνονται όταν υλοποιούνται σε μια ηλεκτρονική τάξη (Kahai et. al. 2013, σελ.969-985). Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνει τη γνωστική προσπάθεια ενώ η ηγεσία της συναλλαγής την μειώνει.

2.1.4. Η μετασχηματιστική ηγεσία την τρέχουσα δεκαετία

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού έρχονται αντιμέτωποι με χιλιάδες πληροφορίες από πολλές διαφορετικές τάσεις στους χώρους εργασίας και πρέπει να βρουν τρόπο ώστε να δημιουργήσουν την καταλληλότερη στρατηγική προς όφελος της επιχείρησής τους. Τρεις βασικές τάσεις θα επηρεάσουν την τρόπο ηγεσίας και λειτουργίας των επιχειρήσεων την τρέχουσα δεκαετία. Η παρουσία των γυναικών στο χώρο εργασίας, η παροχή δύναμης στους εργαζομένους και τέλος το internal branding είναι στοιχεία που πλέον όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψιν τους σοβαρά. Η απάντηση σε αυτά τα trend δίνεται από τη μετασχηματιστική ηγεσία (Shiver et al., 2009).

Μια βιώσιμη επιλογή για την αντιμετώπιση των παραπάνω τάσεων είναι η δημιουργία ενός παραδείγματος ηγεσίας που επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά

μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass & Avolio, 1994). Σε αντίθεση με την ηγεσία συναλλαγών, ένα στυλ που χαρακτηρίζεται από την προσφορά ανταμοιβών για παραγωγικότητα και την άρνηση επιβράβευσης για έλλειψη της παραγωγικότητας, η ηγεσία μετασχηματισμού στοχεύει να τονώσει και να εμπνεύσει τους οπαδούς να φτάσουν πέρα από αυτά που θεωρούν πιθανά και να επιφέρουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Φαίνεται ικανή να επιτύχει την αληθινή δέσμευση και συμμετοχή του οπαδού με την δικιά του θέληση στη δουλειά.

Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι απλώς μια ασαφής και αόριστη μορφή ηγεσίας με λίγη εμπειρική υποστήριξη. Αντί αυτού, έχει αποδειχθεί ότι είναι η πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας. Μέσα από ένα αυξανόμενο αριθμό μελετών, συμπεριλαμβανομένης της μετά-ανάλυσης η μετασχηματιστική ηγεσία προκαλεί καλύτερη απόδοση από άλλες μορφές. Αυτό οδηγεί σε πιο δεσμευμένους, πιστούς και ικανοποιημένους οπαδούς. Τα τρέχοντα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα 4 "I" της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι τα πιο αποτελεσματικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, ακολουθούμενη από την ενδεχόμενη ανταμοιβή (ηγεσία συναλλαγών), την ενεργή διαχείριση-από εξαίρεση, την παθητική διαχείριση-από εξαίρεση, και στη συνέχεια την ηγεσία Laissez-faire (Bass & Riggio, 2006).

Η μετασχηματιστική ηγεσία αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την τάση της ύπαρξης των γυναικών στο χώρο εργασίας. Περιλαμβάνει στερεοτυπικά θηλυκά χαρακτηριστικά και είναι μια αρχή για να ξεκινήσει μια αλλαγή στην αντίληψη του περιεχομένου των ηγετικών ρόλων - να ξεκινήσει ένα "Άνοιγμα" του τι σημαίνει να είσαι ηγέτης. Η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να είναι πιο ευθυγραμμισμένη με τις κοινοτικές ιδιότητες παρά με τις πρακτικές ιδιότητες (Eagly et. al., 2003). Οι γυναίκες, γενικά, βλέπουν την εργασία και τον προσανατολισμό των ανθρώπων ως περισσότερο αλληλεξαρτώμενες από τους άντρες (Hofstede, 2005). Η μετασχηματιστική ηγεσία, επίσης, εστιάζει στο πώς αυτές οι δύο όψεις είναι αλληλένδετες. Μία δίοδος για την αύξηση των γυναικών σε ρόλους ηγεσίας είναι να θεωρούνται οι ηγετικές θέσεις λιγότερο αντρικές (Eagly, AH & Karau, 2002). Έτσι, η ευρεία αποδοχή της ηγεσίας μετασχηματισμού ως σχήμα για την

αναγνώριση της ηγεσίας μπορεί να σημαίνει ότι περισσότερες γυναίκες θα αναγνωρίζονται ως κορυφαίοι ηγέτες.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, με την μοναδική έμφαση στην "Πνευματική Διέγερση" και την "Εξατομικευμένη Θεώρηση", μπορεί επίσης να βοηθήσει αποτελεσματικά να αντιμετωπιστεί η δεύτερη σημαντική τάση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων (Bass, Bernard & Avolio, 1994). Οι ηγέτες μετασχηματισμού δείχνουν την εκτίμηση για κάθε άτομο, τους οδηγούν και τους παροτρύνουν να βρουν μέρος της ταυτότητάς τους στην εργασία τους. Οι εν λόγω ηγετικές συμπεριφορές θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να γίνουν πιο καταρτισμένοι, πιο σίγουροι για τη λήψη των δικών τους αποφάσεων, και πιο ολοκληρωμένοι σε οργανωτικές δραστηριότητες. Οι εργαζόμενοι βασίζονται στον διευθυντή ή τον αρχηγό τους για να διαμορφώσουν τις αναμενόμενες συμπεριφορές τους και να τους δώσουν το χώρο να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επιτρέπει ακριβώς αυτό.

Τέλος, απαιτείται η μετασχηματιστική ηγεσία για να οριστεί το σωστό εσωτερικό σήμα - η τρίτη σημαντική τάση που συζητήθηκε παραπάνω. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους οπαδούς να αναπτύσσονται και να μεγαλώνουν, τους κάνουν να αισθάνονται συνδεδεμένοι με το μεγαλύτερο όραμα ή την αποστολή της οργάνωσης/επιχείρησης και τους ωθούν να συνεργαστούν με άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων. Οι οργανισμοί βασίζονται στους ηγέτες τους για να καθορίσουν τον τόνο για τους υπόλοιπους υπαλλήλους και δείχνουν ότι η εταιρεία ενεργεί σύμφωνα με τις προτάσεις αξίας του υπαλλήλου. Τα χαρακτηριστικά της "Εξιδανικευμένης επιρροής" και του "Εμπυχωτικού κινήτρου" των ηγετών μετασχηματισμού θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι εργάζονται κάτω από μια ορατή και εμπνευσμένη ηγετική ομάδα που προωθεί την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα, το σεβασμό, τη συνεργασία και εμπιστοσύνη. Αυτό, με τη σειρά του, συμβάλλει σε μια καλά αντιληπτή εσωτερική μάρκα και αυξάνει την πιθανότητα να συμπεριληφθεί στις λίστες με τις "Καλύτερες θέσεις εργασίας" (Tuuk, 2012).

2.1.5. Παράδειγμα μετασχηματιστικού ηγέτη και μελλοντική εξέλιξη του όρου

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μετασχηματιστικού ηγέτη είναι ο Nelson Mandela. Ο Mandela χρησιμοποίησε αρχές ηγεσίας μετασχηματισμού, ενώ εργαζόταν για την κατάργηση του Άπαρτχαιντ και την επιβολή μιας σημαντικής αλλαγής στην Νότια Αφρική. Το 1995 επισκέφθηκε τη Betsie Verwoerd, χήρα του αρχιτέκτονα του Άπαρτχαιντ Hendrik Verwoerd, στο σπίτι της στην Οράνια. Η Οράνια ήταν ένα εντυπωσιακό αναχρονιστικό σύμβολο του φυλετικού διαχωρισμού όμως η συνεχής και επαλαμβανόμενη έμφαση του Mandela στη συγχώρεση έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην επούλωση των προκαταλήψεων και τον κατέστησε έναν τεράστιο ηγέτη με τρομερή επιρροή που μνημονεύεται ακόμα και σήμερα για το τόσο σημαντικό έργο του (Schoemaker, 2013).

Ένα τρανό παράδειγμα του χαρακτήρα και της επιρροής του Mandela, προέρχεται από μία συνάντηση που είχε ο ίδιος με έναν επιχειρηματία με σκοπό να συμφωνήσουν για μια δωρεά. Το περιστατικό, όπως το περιγράφει ο Schoemaker (2013), λαμβάνει χώρα σε ένα πλημμυρημένο γήπεδο ποδοσφαίρου στο οποίο είχαν συγκεντρωθεί παιδιά όταν ενημερώθηκαν για την άφιξη του Mandela συνοδευόμενος από τον επιχειρηματία. Μόλις ο επιχειρηματίας είδε τα παιδιά και ενώ είχε αρχικά συμφωνήσει να δωρίσει 50.000 δολάρια, αποφάσισε να διπλασιάσει τη δωρεά βλέποντας το έργο του Mandela και την αγάπη που του έδειχναν τα μικρά παιδιά.

Η εξέλιξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή συνδέεται με την ανάπτυξη της οργάνωσης και της ηγεσίας σε ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον (Bernard, 2000). Καθώς οι οργανισμοί μετατοπίζουν τις ευθύνες τους από εκείνες που αφορούν τις θέσεις μέσα στον οργανισμό σε εύθυνες που βασίζονται στις εργασίες που γίνονται σε αυτόν, η μετασχηματιστική ηγεσία επαναπροσδιορίζεται ώστε να συνεχίσει να αναπτύσσει την ατομική δέσμευση για τους οργανωσιακούς στόχους, ευθυγραμμίζοντας αυτούς τους στόχους με τα συμφέροντα της ηγετικής κοινότητας. Η ακαδημαϊκή κοινότητα είναι πρωτοπόρος σε αυτή την έννοια του

επαναπροσδιορισμού της ηγεσίας μετασχηματισμού για να ταιριάζει σε αυτές τις αλλαγές στον ορισμό της εργασίας.

Το μέλλον της μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζεται επίσης με την πολιτική παγκοσμιοποίηση και ένα πιο ομοιογενές φάσμα οικονομικών συστημάτων, στο πλαίσιο των οποίων λειτουργούν οι οργανώσεις. Οι πολιτισμικές και γεωγραφικές διαστάσεις της ηγεσίας μετασχηματισμού καθίστανται θολές, καθώς η παγκοσμιοποίηση καθιστά παρωχημένες τις εθνοτικώς ειδικές συλλεκτικές και ατομικιστικές επιπτώσεις της οργανωτικής συμπεριφοράς σε έναν πιο διαφοροποιημένο χώρο εργασίας.

2.2. Ζωτικότητα - Ενεργητικότητα

2.2.1. Ορισμός και ιστορική εξέλιξη του όρου

Και στη σωματική και στην ψυχική έννοια, η ζωτικότητα αναφέρεται σε ένα αίσθημα ζωντάνιας. Η ίδια η λέξη προέρχεται από το *vita* ή τη "ζωή". Με τη φυσική έννοια, η ζωτικότητα αναφέρεται στην αίσθηση υγιεινής, ικανότητας και ενεργητικότητας. Ψυχολογικά, αυτή η κατάσταση της ζωντάνιας φέρνει την αίσθηση ότι οι ενέργειες κάποιου έχουν νόημα και σκοπό. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ζωτικότητα είναι κάτι παραπάνω από μια διέγερση (Peterson & Seligman, 2004). Η ζωτικότητα υποδηλώνει μια έγχυση με θετική ενέργεια (σε αντίθεση με την νευρική, θυμωμένη ή προκαλούμενη από την καφεΐνη διέγερση). Αν και οι κατασκευαστές της Power Bar θα σκέφτονταν διαφορετικά, η ενέργεια που σχετίζεται με τη ζωτικότητα είναι διαφορετική από την θερμιδική ενέργεια. Εκτός αν είστε σοβαρά στερημένοι από θερμίδες, το φαγητό και το ποτό δεν ενισχύουν τη ζωτικότητα (Selye, 1956). Η κατανάλωση πάρα πολύ φαγητού, από την άλλη πλευρά μπορεί να μειώσει τη ζωτικότητα. Και η σωματική άσκηση (θερμιδική απόδοση) επίσης, μπορεί να ενισχύσει τη ζωτικότητα (Myers et al, 1999). Στη έρευνά μας θα χρησιμοποιούμε τις λέξεις ζωτικότητα και ενεργητικότητα εναλλάξ.

Η έννοια της ζωτικότητας έχει βαθιές ρίζες στις ανατολικές φιλοσοφίες και τις θεραπευτικές παραδόσεις. Η αρχαία κινεζική έννοια του Chi, η ιαπωνική αντίληψη του Ki, η μπαλινέζικη έννοια του Bayu και η ινδική έννοια της Prana αναφέρονται σε μια υποκείμενη ενέργεια ή δύναμη ζωής που ρέει μέσα από τα ζωντανά πράγματα και είναι η βάση της ζωής και της υγείας. Οι αρχαίες και διαρκείς ιατρικές πρακτικές από το βελονισμό μέχρι το reiki στη γιόγκα επικεντρώνονται στον χειρισμό και την αύξηση της ενεργειακής ζωής (Myers et al., 1999).

Οι πρώτοι δυτικοί ψυχοδυναμικοί ψυχολόγοι, όπως οι Freud, Jung, Reich και Winnicott, ενσωμάτωσαν την έννοια της ενεργειακής ζωής στις θεωρίες της ψυχικής υγείας (και της ασθένειας). Στην καρδιά αυτών των θεωριών ήταν η ιδέα ότι έχουμε μια πεπερασμένη ποσότητα ψυχικής ενέργειας (ή, όπως ονομάστηκε από τον Freud, λίμπιντο). Οι εσωτερικές συγκρούσεις, το άγχος και η καταστολή μειώνουν την ενέργεια μας και η απελευθέρωσή μας από αυτή τη σύγκρουση επιτρέπει μεγαλύτερη πρόσβαση σε αυτήν την ενέργεια (Ryan & Frederick, 1997).

Οι ερευνητές έχουν συνδέσει τα θετικά κοινωνικά πλαίσια με αυξημένη ζωτικότητα (Ryan & Frederick, 1997). Σε μια μελέτη των κατοίκων γηροκομείων, εκείνοι οι κάτοικοι που είχαν ποικίλες κοινωνικές επαφές όλη την ημέρα είχαν υψηλότερα επίπεδα ζωτικότητας. Η ζωτικότητα συνδέεται στενά με τη γενική σωματική και ψυχική υγεία, αλλά δεν είναι μια απλή σχέση. Η έρευνα δείχνει ότι τα περισσότερα πράγματα που έχουν αρνητική επίδραση στη σωματική υγεία ή στη διάθεση έχουν επίσης αρνητική επίδραση στη ζωτικότητα. Το κάπνισμα, η κακή διατροφή, η αδράνεια και το αγχωτικό περιβάλλον συσχετίζονται αρνητικά με τη ζωτικότητα (και την υγεία).

Ωστόσο, οι ερευνητές έχουν βρει επίσης άτομα που η ζωτικότητά τους είναι σε υψηλά επίπεδα, παρόλο που τα σώματά τους είναι άρρωστα ή καταπονημένα. Σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε πολύ ηλικιωμένες γυναίκες με βαριές αναπηρίες, το 20% διέθετε εντυπωσιακή ζωτικότητα σύμφωνα με τις μετρήσεις των ερευνητών (Penninx et al., 1998). Και σε μια μελέτη ατόμων με χρόνιο, εξουθενωτικό πόνο, το επίπεδο πόνου που βίωσαν τα άτομα δεν σχετίζεται με το

βαθμό ζωτικότητας τους. Ωστόσο, ο φόβος του πόνου συνδέθηκε αρνητικά με τη ζωτικότητα. Επίσης, άτομα που αναζητούσαν θεραπεία για εξωτερικούς (π.χ. οικογενειακή πίεση) και όχι εσωτερικούς λόγους ήταν λιγότερο πιθανό να βιώσουν ζωτικότητα (Ryan and Frederick, 1997).

2.2.2. Ενεργητικότητα – ζωτικότητα και ηγεσία

Η επιχειρηματική ενεργητικότητα αναφέρεται συχνά ως ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός είναι επιτυχημένος στα μάτια των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων. Οι μετρήσεις της ζωτικότητας περιλαμβάνουν τη διατήρηση των πελατών και των εργαζομένων, την τιμή των μετοχών, τα κέρδη, την αύξηση των εσόδων και το λειτουργικό κόστος. Συχνά αναφέρονται επίσης ως «μαλακά μέτρα», όπως η εμπιστοσύνη του κοινού, η καινοτομία, η συνεργασία, η ευημερία των εργαζομένων και η εμπλοκή των εργαζομένων. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί αντιλαμβάνονται ότι αυτά τα αποκαλούμενα «μαλακά μέτρα» θεωρούνται καλύτερα ως τα κρίσιμα μέτρα. Γιατί αυτά τα κρίσιμα μέτρα καθορίζουν και οδηγούν τα σκληρά μέτρα (Andersen, 2016).

Η πραγματικότητα είναι ότι όταν οι ηγέτες ενός οργανισμού και οι άνθρωποι λειτουργούν χωρίς ενέργεια, όλα υποφέρουν. Είναι η απώλεια προσωπικής ζωτικότητας που έχει ένα καθορισμένο κόστος για την επιχείρηση και έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στην κερδοφορία. Εάν οι ηγέτες θέλουν να οικοδομήσουν και / ή να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε αφθονία των παραπάνω στοιχείων, πρέπει να αρχίσουν να δίνουν προσοχή στην υγεία και τη ζωτικότητα των εαυτών τους ως ηγέτες, ώστε να μπορούν να επηρεάσουν θετικά τους ανθρώπους τους, τους πελάτες και τους καταναλωτές (Andersen, 2016).

Καθώς η ταχύτητα με την οποία δραστηριοποιούνται οι ηγέτες συνεχίζει να επιταχύνεται και η μεταβλητότητα της αγοράς και ο ρυθμός αλλαγής παραμένουν σταθερά, η ζωτικότητα αναγνωρίζεται γρήγορα ως ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα ηγεσίας που κάποιος «πρέπει να έχει». Σε ένα κλίμα όπου από τους ηγέτες

ζητείται διαρκώς να κάνουν πολλά με λιγότερα- λιγότερους πόρους, λιγότερα χρήματα και λιγότερους ανθρώπους- πρέπει να διασφαλίσουν ότι γνωρίζουν πώς να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα ενεργειακά τους επίπεδα και να μην πέσουν σε όλες τις υπερβολικά συνήθειες παγίδες της απάντησης πως απλώς εργάζονται περισσότερες ώρες (Andersen, 2016).

Ο Jim Loehr και ο Tony Schwartz (2003), συγγραφείς της «Δύναμης της πλήρους εμπλοκής», υποστηρίζουν ότι η διαχείριση της ενέργειας και όχι του χρόνου είναι το κλειδί για την προσωπική και επιχειρηματική ζωτικότητα. Αναλύουν πώς η κινητοποίηση των βασικών πηγών ενέργειας, η εξισορρόπηση του τρόπου με τον οποίο το ξοδεύουμε με το πώς ανανεώνεται και με τις ενεργειακές συνήθειες που δημιουργούμε, είναι κρίσιμη για την επιτυχία μας. Οι συνιστώμενες πρακτικές τους, όπως βλέπουμε παρακάτω, για την ανανέωση των τεσσάρων πηγών ενέργειας με στόχο να γίνουν πιο ζωτικής σημασίας αξίζει να εξεταστούν διότι καταδεικνύουν τα βασικές αρχές και τα χαρακτηριστικά της ζωτικότητας.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Schwartz και τον Loehr, η ζωτικότητα προσδιορίζεται μέσα από 4 βασικές συνιστώσες. Αρχικά, αναφέρονται στην σωματική ενέργεια όπως για παράδειγμα την ποιότητα του ύπνου, τη διατροφή και την άθληση που κάνει κάποιος. Στη συνέχεια αναφέρονται στην ψυχική ενέργεια που έχει να κάνει με αποφυγή οποιουδήποτε αρνητικού περιβάλλοντος και ανθρώπων, την επένδυση στο να δίνει και να δέχεται κάποιος θετικές κριτικές και στο χρόνο που περνά με τους φίλους και την οικογένειά του.

Αργότερα, επικεντρώνονται στην νοητική ενέργεια που έχει να κάνει με την υοθέτηση ρεαλιστικής αισιοδοξίας, την συγκέντρωση στο στόχο και την μείωση των παρεμβολών από την επίτευξη αυτού. Τέλος, δίνουν έμφαση στην πνευματική ενέργεια η οποία δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να ζούν με αξίες και αρχές, να έχουν ξεκάθαρο στόχο όσον αφορά τη δουλειά και τη ζωή γενικότερα και να εξασκούν την λεγόμενη «αυτοσυντήρηση» του εαυτού τους (Andersen, 2016).

2.2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την ζωτικότητα-ενεργητικότητα σε ένα εργασιακό περιβάλλον

Οι μελετητές υποστήριξαν ότι η επικοινωνία είναι ένα σημαντικό μέρος της ηγεσίας (Atwater & Waldman, 2008; Van Wart, 2012). Για παράδειγμα, επικοινωνώντας με τους υπαλλήλους, οι ηγέτες παρέχουν στρατηγική κατεύθυνση, βοηθούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την επίλυση προβλημάτων (Offermann et al., 1996). Ωστόσο, η επικοινωνία ηγεσίας είναι μια ευρεία έννοια και, ως εκ τούτου, πρέπει να είμαστε σαφείς σχετικά με το είδος της επικοινωνίας που αναφέρεται. Η εργασιακή επικοινωνία έχει συνδεθεί με διάφορα σημαντικά αποτελέσματα όπως αυξημένη εμπιστοσύνη στη διαχείριση, ομαδική απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία. Η εργασιακή επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί ως μια «επιχειρησιακή» μορφή επικοινωνίας, σε σύγκριση με μια πιο στρατηγική επικοινωνία, όπως η δημιουργία μιας εμπνευσμένης αποστολής και η δημιουργία ενός θετικού οργανωτικού κλίματος. Σχετικά με αυτό, ο Van Wart (2012) ταξινομεί την άκρως σχετική έννοια της αποσαφήνισης των ρόλων και των στόχων ως τομέα των ηγετών.

Η εργασιακή επικοινωνία του ηγέτη σχετίζεται θετικά με τη ζωτικότητα των εργαζομένων. Μέσα από αυτήν, οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις σχετικά με τους ρόλους τους. Μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα πώς μπορούν να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να αποκτήσουν περισσότερη εμπιστοσύνη στην ολοκλήρωση των καθηκόντων τους. Επιπλέον, οι πληροφορίες που παρέχονται από έναν ηγέτη σχετικά με τους στόχους και την αποστολή συμβάλλουν στη δημιουργία αίσθησης νοήματος και ενημερώνουν τους υπαλλήλους για το πώς η δουλειά τους ταιριάζει στο οργανωτικό πλαίσιο (Penley & Hawkins, 1985). Αυτό είναι ίσως ακόμη πιο σημαντικό στον δημόσιο τομέα, όπου οι οργανωτικοί στόχοι μπορεί να είναι αρκετά διφορούμενοι και αντιφατικοί. Ως εκ τούτου, μέσω διάφορων διαδρομών, η επικοινωνία του ηγέτη μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ικανότητας των εργαζομένων, στην αντίληψη ότι μπορεί κανείς να επιτύχει αποτελεσματικά το επιθυμητό αποτέλεσμα. Προηγούμενες μελέτες που μελέτησαν την αυτοδιάθεση απέδειξαν ότι η αυξημένη ικανότητα οδηγεί σε μεγαλύτερη

ζωτικότητα. Μπορούμε, λοιπόν, να πούμε ότι ο βαθμός στον οποίο οι ηγέτες χρησιμοποιούν την επικοινωνιακή τους ιδιότητα, επηρεάζει θετικά τη ζωτικότητα των υπαλλήλων τους.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας εκτός της επικοινωνίας είναι η αυτονομία της εργασίας αφού όπως διαπιστώνεται επηρεάζει θετικά τη ζωτικότητα. Οι σχέσεις ανάμεσα στην αυτονομία της εργασίας από τη μία πλευρά και την ευημερία και συμπεριφορά στην εργασία από την άλλη έχουν μελετηθεί εκτεταμένα. Στη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης, η αυτονομία της εργασίας συνδέεται με την υψηλότερη συμμετοχή στην εργασία, την υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι αναμένεται ότι η αυξημένη αυτονομία της εργασίας θα αυξήσει τη ζωτικότητα των εργαζομένων. Η αυτονομία της εργασίας κάνει τους ανθρώπους να δρουν στις βαθιές τους αξίες, στόχους και ενδιαφέροντα. Στο πλαίσιο της θετικής ψυχολογίας, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν καλύτερα το δυναμικό τους. Η ελεγχόμενη συμπεριφορά, ωστόσο, μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ζήτημα σκέψης ή συμπεριφοράς με συγκεκριμένους (ενίοτε ανεπιθύμητους) τρόπους και ως εκ τούτου θα μπορούσε να αποστραγγίσει την προσωπική ενέργεια. Μία διάσημη μελέτη έδειξε ότι οι σπουδαστές που είχαν μεγαλύτερη αυτονομία κατά τη διάρκεια της ημέρας είχαν επίσης μεγαλύτερη ζωτικότητα. Άλλοι μελετητές έδειξαν επίσης εμπειρικά ότι όταν οι άνθρωποι βρίσκονται σε ένα περιβάλλον υποστήριξης αυτονομίας, βιώνουν μεγαλύτερη ζωτικότητα από ότι σε ένα ελεγχόμενο πλαίσιο (Tummers et. al. 2017).

2.3. Σύνδεση μετασχηματιστικής ηγεσίας και ενεργητικότητας

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ενεργητικότητα των ακολούθων. Διάφορες μελέτες έχουν καταδείξει την σημαντική και θετική σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την εργασία (Zhu et al., 2009). Σύμφωνα με τον Schaufeli και τον Baker (2004), η εργασιακή δέσμευση μπορεί να οριστεί ως μία «θετική, ικανοποιητική, εργασιακή κατάσταση του νου που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση». Στη μελέτη αυτή, η σωματική ευεξία –

ζωτικότητα, μετριέται εξετάζοντας την ενέργεια κατά τη διάρκεια της εργασίας, που είναι συνώνυμη του σθένους που επιδεικνύει κάποιος.

Υπάρχουν αρκετές εξηγήσεις για την εύρεση μιας θετικής σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ενεργητικότητας. Πρώτα απ' όλα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χρησιμοποιούν πνευματική διέγερση, η οποία προτρέπει τους ακολούθους να γίνουν πιο καινοτόμοι και να σκεφτούν άλλες μεθόδους αντιμετώπισης διαφορετικών καταστάσεων αντί να κάνουν πάντα τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο. Όταν αυτοί γίνουν καινοτόμοι, οι ηγέτες θα τους δείξουν πως τους εκτιμούν και θα τους επαινέσουν για την αλλαγή που θα φέρουν μέσα σε έναν οργανισμό.

Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούν να νιώσουν περισσότερο μέρος της δουλειάς τους, πράγμα που θα τους οδηγήσει σε μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση και κατά συνέπεια σε μεγαλύτερα επίπεδα ενεργητικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009).

Ένα άλλο στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εστιάζει στην έμπνευση των ακολούθων και στην προσπάθεια να γίνουν καλύτεροι σε αυτό που κάνουν (Kelloway et al., 2012). Αυτό μπορεί να τους βοηθήσει να αποκτήσουν μεγαλύτερη σαφήνεια σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους και να τους δώσει περισσότερη αυτοπεποίθηση η οποία θα μπορούσε να τους οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα σωματικής ενέργειας και ευεξίας.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Sosik (2006), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επικεντρώνονται στην εκπαίδευση και την καθοδήγηση των ακολούθων τους με σκοπό να τους αναθέσουν περισσότερες ευθύνες. Όταν οι ακόλουθοι είναι προετοιμασμένοι για αυτό, είναι πολύ πιθανό να αισθάνονται πιο αφοσιωμένοι, επειδή πιέζονται ώστε να ευθυνοποιηθούν περισσότερο και έτσι νιώθουν ότι συμβάλουν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων.

2.4. Βιβλιογραφική επισκόπηση κεφαλαίου

Andersen, M 2016, "The Keys To Leadership Vitality", viewed 2 February 2016, <http://www.margotandersen.com/the-key-to-leadership-vitality-2>

Antonakis, J.; Avolio, B. J.; Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, p. 261–295.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, Bernard M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, p. 19–31.

Bernard M. "The Future of Leadership in Learning Organizations" *Journal of Leadership & Organizational Studies* 7.3 (2000), p. 19-31.

Brewer C.S., Kovner C.T., Djukic M., Fatehi F., Greene W., Chacko T.P. & Yang Y. (2016) Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing* 72, p.2879–2893.

Burns, James Macgregor (2004). *Transformational Leadership*.

Eagly, Alice H., Mary C. Johannesen-Schmidt, and Marloes L. Van Engen. "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men." *Psychological Bulletin* 129.4 (2003), p. 569-591.

Joyce, E.; Judge, Timothy A. (2004). "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, p. 901–910.

Judge, Timothy A., and Ronald F. Piccolo. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology* 89.5 (2004), p. 755-768.

Kahai, S., Jestire, R., & Rui, H. (2013). Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world. *British Journal Of Educational Technology*, p. 969-985.

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.

Lowe, Kevin B., K. G. Kroeck, and Negaraj Sivasubramaniam (1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the Mlq Literature." *The Leadership Quarterly* 7.3, p. 385-425.

Myers, A. M., Malott, O.W., Gray, E., Tudor-Locke, C., Ecclestone, N.A., Cousins, S.O., et al. (1999). "Measuring accumulated health-related benefits of exercise participation for older adults: The Vitality Plus Scale". *Journal of Gerontology*, 54, p. 456-466.

Penninx, B.W.J.H., Guralnik, J.M., Simonsick, E.M., Kasper, J.D., Ferrucci, L., & Fried, L.P. (1998). "Emotional vitality among disabled older women: The women's health and aging study". *Journal of the American Gerontological Society*, 46, p. 807-815.

Peterson, C. and Seligman, M. E. P. (Eds.). "Character strengths and virtues: A handbook and classification". New York: Oxford University Press.

Riggio, Ronald E. "Are You a Transformational Leader?", *Psychology Today*.

Ryan, R. M. and Frederick, C. (1997). "On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being". *Journal of Personality*, 65, p. 529-565.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schoemaker, Paul. "Nelson Mandela, Transformational Leader." Inc.com. N.p., 5 Dec. 2013. Web.

Selye, H. (1956). "The stress of life". New York: McGraw-Hill.

Smirl, Paul. "Becoming a Transformational Leader". Wisconsin School of Business. Retrieved November 22, 2018.

Sosik, J. J. (2006). Full range leadership: Model, research, extensions and training. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *Inspiring leadership* (pp. 33-66). New York: Routledge.

Tafvelin, Susanne (2013). "The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services".

Tummers, Lars & Steijn, Bram & Nevicka, Barbora & Heerema, Madelon. (2017). The Effects of Leadership and Job Autonomy on Vitality: Survey and Experimental Evidence. *Review of Public Personnel Administration*.

Tuuk E. (2012), "Cornell HR Review".

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

Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32, p. 14-25.

Βιτσιλάκη, Χ. & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Παπαδοπούλου, Ο. (2012), Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων, Διπλωματική εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Μ.Β.Α., Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2012). Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς Ερευνητικές Τάσεις και η Ελληνική Πραγματικότητα. Αθήνα: Ίων.

Κεφάλαιο 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η ανάλυση που διεξήχθη είναι ποιοτική και ποσοτική ταυτόχρονα και όπως προαναφέραμε χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα LIWC για την ανάλυση των δεδομένων και το μέσο κοινωνικής δικτύωσης Twitter για την συλλογή τους. Τα στατιστικά των παικτών, όπως συλλέχθηκαν από τον ιστότοπο, αποτυπώνονται σε φύλλο Excel της Microsoft Office όπως επίσης και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από το LIWC.

Η ταυτόχρονη διενέργεια ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης προτιμήθηκε, διότι στην έρευνα αυτή, η μέτρηση της μετασχηματιστικότητας των ηγετών πραγματοποιείται με τη χρήση αριθμητικών στοιχείων αλλά και μέσα από την παρατήρηση και καταγραφή δεδομένων που αφορούν τον ψυχισμό τους. Ουσιαστικά δημιουργείται ένα ψυχογράφημα των παικτών – ηγετών από τα γραφόμενά τους στην πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης Twitter, και με τη βοήθεια του LIWC το οποίο είναι το βασικό εργαλείο της έρευνας, εξάγονται ποσοτικοποιημένα σε αριθμούς τα αποτελέσματά μας.

3.2. Περιγραφή δείγματος και διαδικασία

Ξεκινώντας τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, επιλέξαμε να ασχοληθούμε με τον χώρο της καλαθοσφαίρισης, και πιο συγκεκριμένα διαλέξαμε έναν παίκτη – ηγέτη από κάθε ομάδα του αμερικάνικου πρωταθλήματος καλαθοσφαίρισης (NBA). Γνωρίζοντας την σημασία ενός ηγέτη σε μια αθλητική ομάδα και τη δυνατότητα που έχει να μπορεί να την αλλάξει προς το καλύτερο κατά τη διάρκεια ενός αγώνα συμπαρασύροντας τους συμπαίκτες του, και προκειμένου να ερευνήσουμε τυχόν σύνδεση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ενεργητικότητα επιλέξαμε να ασχοληθούμε με το συγκεκριμένο πεδίο. Κριτήριο επιλογής των αθλητών – ηγετών αποτέλεσαν τα στατιστικά που είχε ο κάθε ένας από αυτούς την

αγωνιστική περίοδο 2017-2018. Η αποδοτικότητα του κάθε ηγέτη αποτυπώνεται με το PER (Player Efficiency Rating – Δείκτης Αποδοτικότητας Παίκτη) που είχε ο καθένας, και η ενεργητικότητα – ζωτικότητα βάση του αριθμού των αγώνων και των λεπτών συμμετοχής τους ανά παιχνίδι. Τα συγκεκριμένα δεδομένα αντλήθηκαν από τον ιστότοπο www.basketball-reference.com . Τα ονόματα των παικτών και των ομάδων τους καθώς και το PER του κάθε ηγέτη παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 1).

Πίνακας 1. Ομάδες, Ονομασίες Ηγετών και Δείκτης Αποδοτικότητας (PER) των αθλητών/ηγετών

Ομάδα	Ηγέτης	Δείκτης Αποδοτικότητας (PER)
Βοστώνη	Κ. Ίρβινγκ	25
Τορόντο	Ν. Ντε Ρόζαν	21
Φιλαδέλφεια	Μ. Σίμμονς	20
Κλίβελαντ	Λ. Τζέιμς	28,6
Ιντιάνα	Β. Ολαντίπο	23,1
Μαιάμι	Τ. Ρίτσαρσον	13,6
Μιλγουόκι	Γ. Αντετοκούμπο	27,3
Ουάσινγκτον	Μ. Μπίλ	18,4
Ντιτρόιτ	Α. Ντράμοντ	22,9
Σάρλοτ	Κ. Γουόκερ	20,6
Νέα Υόρκη	Τ. Χάρνταγουει	14,4
Μπρούκλιν	Ν. Κάρολ	14,3
Σικάγο	Τ. Χόλιντεϊ	10,8
Ορλάντο	Α. Γκόρντον	16,5
Ατλάντα	Ν. Σρόντερ	17,3
Χιούστον	Τ. Χάρντεν	29,8
Γκόλντεν Στέιτ	Κ. Ντουράντ	26
Πόρτλαντ	Ν. Λίλαρντ	25,2

Οκλαχόμα	Ρ. Γουέστμπρουκ	24,7
Γιούτα	Ν. Μίτσελ	16,7
Νέα Ορλεάνη	Α. Ντέιβις	28,9
Σαν Αντόνιο	Λ. Όλντριτζ	25
Μινεσότα	Τ. Μπάτλερ	23,7
Ντένβερ	Γ. Χάρισον	16,5
Λος Άντζελες Κλίπερς	Λ. Γουίλιαμς	20,2
Λος Άντζελες Λέικερς	Λ. Μπόλ	12,5
Σακραμέντο	Γ. Κάιλι-Στέιν	17,6
Ντάλας	Χ. Μπάρνς	15,8
Μέμφις	Μ. Γκασόλ	17,4
Φοίνιξ	Ν. Μπούκερ	18,1

Παρατηρούμε ότι ο αθλητής με το μεγαλύτερο δείκτη αποδοτικότητας για την αγωνιστική περίοδο 2017-2018 ήταν ο Τζέιμς Χάρντεν της ομάδας του Χιούστον, ο οποίος στο τέλος της περιόδου αναδείχθηκε και πολυτιμότερος παίκτης (MVP – Most Valuable Player) του πρωταθλήματος.

Το PER (Player Efficiency Rating) σύμφωνα με την ιστοσελίδα <https://www.basketball-reference.com/> δημιουργήθηκε από τον αρθρογράφο John Hollinger (ESPN) και υπολογίζεται από τον εξής αλγόριθμο:

$$\begin{aligned} \text{uPER} = & (1 / \text{MP}) * \\ & [3\text{P} \\ & + (2/3) * \text{AST} \\ & + (2 - \text{factor} * (\text{team_AST} / \text{team_FG})) * \text{FG} \\ & + (\text{FT} * 0.5 * (1 + (1 - (\text{team_AST} / \text{team_FG}))) + (2/3) * (\text{team_AST} / \text{team_FG})) \\ & - \text{VOP} * \text{TOV} \\ & - \text{VOP} * \text{DRB\%} * (\text{FGA} - \text{FG}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
& - VOP * 0.44 * (0.44 + (0.56 * DRB\%)) * (FTA - FT) \\
& + VOP * (1 - DRB\%) * (TRB - ORB) \\
& + VOP * DRB\% * ORB \\
& + VOP * STL \\
& + VOP * DRB\% * BLK \\
& - PF * ((lg_FT / lg_PF) - 0.44 * (lg_FTA / lg_PF) * VOP)]
\end{aligned}$$

Όπου:

$$factor = (2 / 3) - (0.5 * (lg_AST / lg_FG)) / (2 * (lg_FG / lg_FT))$$

$$VOP = lg_PTS / (lg_FGA - lg_ORB + lg_TOV + 0.44 * lg_FTA)$$

$$DRB\% = (lg_TRB - lg_ORB) / lg_TRB$$

Το uPER είναι το μη προσαρμοσμένο PER. Για να βρεθεί το τελικό PER θα πρέπει αρχικά να γίνει μια προσαρμογή των κατοχών της κάθε ομάδας (pace adjustment) η οποία δίνεται ως εξής:

$$pace\ adjustment = lg_Pace / team_Pace$$

Έπειτα, για να βρούμε το προσαρμοσμένο PER (το οποίο θα ονομάσουμε aPER) θα κάνουμε:

$$aPER = (pace\ adjustment) * uPER$$

Τέλος, για να τυποποιήσουμε το aPER, θα βρούμε το μέσο του βάση των λεπτών συμμετοχής το οποίο έχει τεθεί στα 15 για όλες τις σεζόν. Οπότε θα έχουμε τον τελικό τύπο του PER:

$$PER = aPER * (15 / lg_aPER)$$

Στο πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 2), επεξηγούνται αναλυτικά οι συντομογραφίες του παραπάνω αλγορίθμου.

Πίνακας 2. Επεξήγηση Συντομογραφιών

Συντομογραφίες	Επεξήγηση
AST	Πάσες
FG	Καλάθια που σημειώθηκαν
Team AST	Πάσες της ομάδας
Team FG	Καλάθια που σημείωσε μια ομάδα
VOP	Αξία κάθε κατοχής της μπάλας
TOV	Λάθη
FGA	Προσπάθεια για καλάθι
DRB	Αμυντικό Ριμπάουντ
BLK	Τάπα
PF	Προσωπικά Φάουλ

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3) παρουσιάζονται ο αριθμός των αγώνων και τα λεπτά συμμετοχή ανά αγώνα του κάθε ηγέτη.

Πίνακας 3. Αριθμός Αγώνων και Λεπτά Συμμετοχής Ηγετών

Ομάδα	Ηγέτης	Αγώνες	Λεπτά Συμμετοχής ανά αγώνα (Μ.Ο.)
Βοστώνη	Κ. Ίρβινγκ	60	32,2
Τορόντο	Ν. Ντε Ρόζαν	80	33,9
Φιλαδέλφεια	Μ. Σίμμονς	81	33,7
Κλίβελαντ	Λ. Τζέιμς	82	36,9
Ιντιάνα	Β. Ολαντίπο	75	34
Μαιάμι	Τ. Ρίτσαρσον	81	32,2
Μιλγουόκι	Γ. Αντετοκούμπο	75	36,7
Ουάσινγκτον	Μ. Μπίλ	82	36,3
Ντιτρόιτ	Α. Ντράμοντ	78	33,7

Σάρλοτ	Κ. Γουόκερ	80	34,2
Νέα Υόρκη	Τ. Χάρνταγουει	57	33,1
Μπρούκλιν	Ν. Κάρολ	73	29,9
Σικάγο	Τ. Χόλιντσει	72	31,5
Ορλάντο	Α. Γκόρντον	58	32,9
Ατλάντα	Ν. Σρόντερ	67	31
Χιούστον	Τ. Χάρντεν	72	35,4
Γκόλντεν Στέιτ	Κ. Ντουράντ	68	34,2
Πόρτλαντ	Ν. Λίλαρντ	73	36,6
Οκλαχόμα	Ρ. Γουέστμπρουκ	80	36,4
Γιούτα	Ν. Μίσελ	79	33,4
Νέα Ορλεάνη	Α. Ντέιβις	75	36,4
Σαν Αντόνιο	Λ. Όλντριπζ	75	33,5
Μινεσότα	Τ. Μπάτλερ	59	36,7
Ντένβερ	Γ. Χάρισον	67	34,4
Λος Άντζελες Κλίπερς	Λ. Γουίλιαμς	79	32,8
Λος Άντζελες Λέικερς	Λ. Μπόλ	52	34,2
Σακραμέντο	Γ. Κάλει-Στέιν	73	28
Ντάλας	Χ. Μπάρνς	77	34,2
Μέμφις	Μ. Γκασόλ	73	33
Φοίνιξ	Ν. Μπούκερ	54	34,5

Παρατηρούμε ότι τον μεγαλύτερο χρόνο συμμετοχής ανά αγώνα τον κατέχει ο Λ. Τζέιμς του Κλίβελαντ, ενώ αντίθετα τον μικρότερο χρόνο ο Κάλει – Στέιν του Σακραμέντο.

Στη συνέχεια χρησιμοποιήσαμε το μέσο κοινωνικής δικτύωσης Twitter, ώστε να βρούμε και να καταγράψουμε τα tweets του κάθε ένα από τους αθλητές-ηγέτες των ομάδων του NBA. Τα δεδομένα αυτά αφορούσαν το χρονικό διάστημα

Σεπτέμβριος 2017 - Ιούνιος 2018 και περιείχαν κείμενα που είχαν γράψει οι αθλητές στους προσωπικούς τους λογαριασμούς. Τα κείμενα αυτά, περιέχουν δηλώσεις των αθλητών, προσωπικές τους σκέψεις και ανησυχίες τις οποίες αναρτούσαν δημόσια και μέσα από αυτές προσπαθήσαμε να δημιουργήσουμε ένα προφίλ του κάθε ένα, αλλά και να μετρήσουμε το βαθμό ηγεσίας που κατέχουν και κατά πόσο αυτός συνδέεται εν τέλει με την ενεργητικότητά τους στον αγωνιστικό χώρο.

Στο τελευταίο στάδιο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, εισαγάγαμε τα tweets στο πρόγραμμα LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count). Το συγκεκριμένο εργαλείο μας δίνει τη δυνατότητα, μέσα από την ανάλυση του κειμένου που του εισάγουμε, να μετρήσει το βαθμό κάποιων παραμέτρων που εμείς ορίσαμε και αφορούσε τη συνολική μετασχηματιστικότητα, τη συναλλακτικότητα και την ενεργητικότητα των ηγετών. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να δούμε αν και κατά πόσο οι αθλητές - ηγέτες που επιλέξαμε είναι μετασχηματιστικοί και κατά πόσο αυτό συνδέεται με την ενεργητικότητα-ζωτικότητα που επιδεικνύουν κατά τη διάρκεια ενός αγώνα. Για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση αυτών των παραμέτρων χρειάστηκε να δημιουργήσουμε κάποια λεξικά με συγκεκριμένες λέξεις – κλειδιά τις οποίες το πρόγραμμα ταυτοποιούσε στα κείμενα των αθλητών και βάση του πλήθους και της συχνότητάς τους εξήγαγε τα αποτελέσματα. Τα λεξικά αυτά αφορούσαν τη ζωτικότητα, τη μετασχηματιστικότητα, τη συναλλακτικότητα, τη διέγερση, το κίνητρο, την εξιδανίκευση, την ατομικότητα, την επιρροή, την έμπνευση και τη διάνοηση.

Πιο συγκεκριμένα, η εξιδανίκευση, η ατομικότητα, η επιρροή, η έμπνευση και η διάνοηση αποτελούν στοιχεία των 4 “I” της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως είχαμε αναφέρει στο Κεφάλαιο 2, και οι λέξεις που χρησιμοποιήθηκαν στα συγκεκριμένα λεξικά παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3).

Πίνακας 4. Περιεχόμενα Λεξικών Διαστάσεων Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Τίτλος Λεξικού	Περιεχόμενο
Εξιδανίκευση	<p>δοξάζω θαυμάζω όνειρο</p>
Ατομικότητα	<p>αναλύω διαπιστώνω ταξινομώ χαρακτηρίζω ταξινόμηση αντιπαραβάλλω αποφασίζω οροθετώ καθορίζω διαγιγνώσκω διαφοροποιώ κανω διακρίσεις εκτίμηση απαλλάσσω αναγνωρίζω εξατομικευμένος ξέρω όνομα αιχμή θέση προσόντα επιλέγω ξεχωριστός</p>

	<p>κοσκινίζω επισημαίνω ξεχωρίζω προσδιορίζω καθορισμένος διάγνωση καταλαβαίνω μαρκάρω διαχωρίζω συμφηφίζω ξεδιαλύνω</p>
<p>Επιρροή</p>	<p>συνέπεια έλεγχος κυριαρχία αποτέλεσμα δύναμη επίπτωση σημασια ηγετικές ικανότητες χρήματα πίεση κύρος φήμη σημασία βάρος πρόσβαση χαρακτήρας εντολή διασυνδέσεις πίστωση κατεύθυνση</p>

	<p>κυριαρχία εκτίμηση διορθώση οδηγία σημάδι μονοπώλιο δίκτυο κακή φήμη επικράτηση προνόμιο κανόνας υπεροχή εξουσία</p>
<p>Έμπνευση</p>	<p>εύγλωττος συναισθηματικός εκφραστικός με νοημα πειστικός καυστικός προκαλώντας αφύπνιση ώθηση κίνητρα προωθώντας προκλητικός αναζωογόνηση διεγερτικός με κομμενη την ανασα δυναμικός υποβλητικός εντυπωσιακός</p>

	σημαντικός διεργετικός
Διανόηση	εγκεφαλικός δημιουργικός διανοούμενος διανοητικός ψυχολογικός λογικός πολυμαθής προσεκτικός σχολαστικός πνευματώδης έξυπνος εφευρετικός φιλομαθής υποκειμενικός

Το περιεχόμενο των λεξικών αλλά και οι τίτλοι τους, εισήχθησαν στο λογισμικό στην αγγλική γλώσσα και αποτυπώθηκαν στον παραπάνω πίνακα μεταφρασμένες στην ελληνική.

3.3. Εναλλακτικός τρόπος μέτρησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ένας διαφορετικός τρόπος μέτρησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η χρήση του ερωτηματολογίου πολλαπλών παραγόντων ηγεσίας (MLQ). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο εντοπίζει διαφορετικά χαρακτηριστικά ηγεσίας βασισμένα σε παραδείγματα και παρέχει μια βάση για την κατάρτιση της ηγεσίας. Η πρόωρη ανάπτυξή του ήταν περιορισμένη, επειδή η γνώση στον τομέα αυτό ήταν πολύ μικρή, και ως εκ τούτου, η εύρεση καλών παραδειγμάτων για τα στοιχεία του ερωτηματολογίου ήταν δύσκολη. Η μεταγενέστερη εξέλιξη του MLQ, οδήγησε στην τρέχουσα έκδοση της έρευνας το MLQ5X.

Η τρέχουσα έκδοση του MLQ5X περιλαμβάνει 36 στοιχεία που χωρίζονται σε 9 κλίμακες με 4 στοιχεία που μετρούν κάθε κλίμακα. Οι εργασίες επικύρωσης του John Antonakis και των συναδέλφων του παρείχαν ισχυρά αποδεικτικά στοιχεία που υποστηρίζουν την εγκυρότητα και αξιοπιστία του MLQ5X (Antonakis et. al. 2003, σελ.261-298). Πράγματι, ο Antonakis συνέχισε να επιβεβαιώνει τη βιωσιμότητα του προτεινόμενου μοντέλου MLQ εννέα παραγόντων, χρησιμοποιώντας δύο πολύ μεγάλα δείγματα. Αν και άλλοι ερευνητές εξακολουθούν να επικρίνουν το μοντέλο MLQ, από το 2003 κανείς δεν κατάφερε να παράσχει στοιχεία αποδείξεως του θεωρημένου μοντέλου εννέα παραγόντων με τέτοια μεγέθη δείγματος όπως εκείνα που δημοσίευσε ο Antonakis.

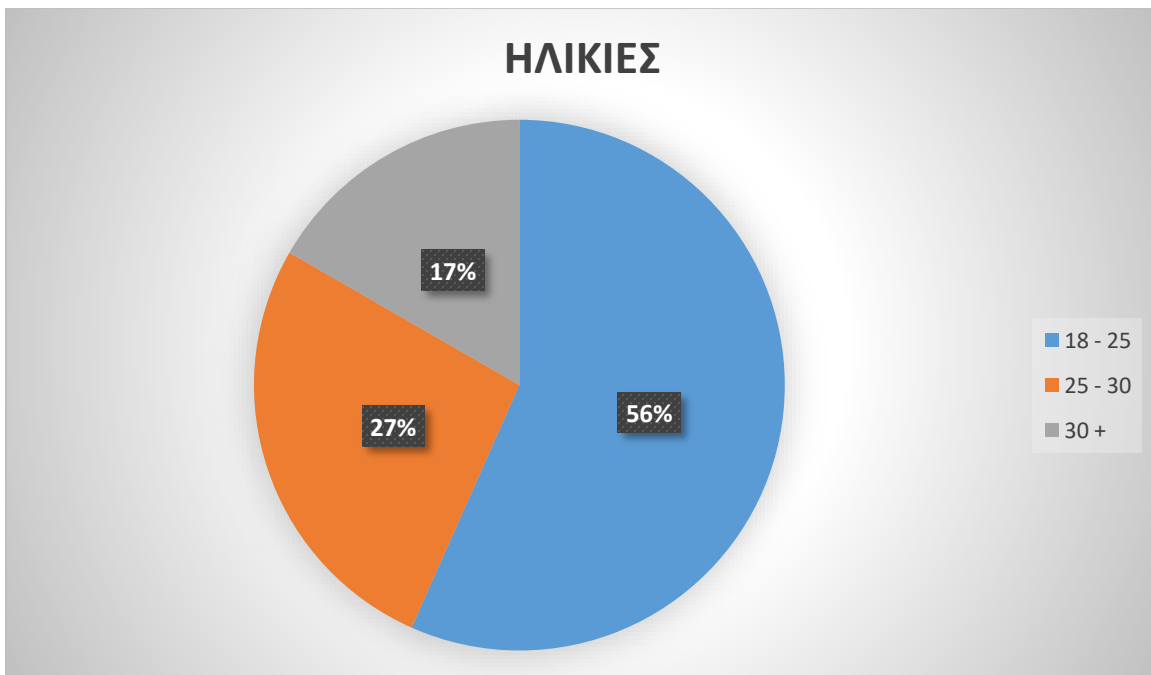
Παρόλα αυτά, στην παρούσα έρευνα επιλέξαμε να χρησιμοποιήσουμε το λογισμικό LIWC όπως αναφέρθηκε παραπάνω και όχι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο.

Κεφάλαιο 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1. Δημογραφικά Στοιχεία

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από άνδρες συμμετέχοντες, άρα και οι 30 αθλητές – ηγέτες (100% του δείγματος) είναι άνδρες.

Ως προς την ηλικιακή κατηγορία, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 2), 16 από τους 30 αθλητές (56% του δείγματος) ήταν ηλικίας μεταξύ 18 και 25 ετών, 8 αθλητές (27% του δείγματος) ήταν μεταξύ 25 και 30 ετών, ενώ οι υπόλοιποι 6 (17%) ήταν από 30 ετών και άνω.



Διάγραμμα 1: Ηλικίες συμμετεχόντων

Τέλος, όσον αφορά την εκπαίδευση των αθλητών – ηγετών, οι 5 από τους 30, δηλαδή το 17%, ηγέτες δεν φοίτησαν σε κάποιο πανεπιστήμιο πριν αγωνιστούν

στο επαγγελματικό πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης (NBA) όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 2: Συμμετέχοντες που φοίτησαν σε πανεπιστήμιο

4.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων προγράμματος LIWC

Με την εισαγωγή στο πρόγραμμα του κειμένου των tweets των ηγετών και των λεξικών που δημιουργήσαμε όπως αναφέραμε στο 3^ο κεφάλαιο , το λογισμικό μας δίνει ένα βαθμό συνολικής μετασχηματιστικότητας όπως και ένα βαθμό συνολικής ενεργητικότητας οι οποίοι αποτυπώνονται με αριθμούς για κάθε ηγέτη – αθλητή. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4) παραθέτονται όλοι οι ηγέτες των 30 ομάδων με τους βαθμούς μετασχηματιστικότητάς τους κατανεμημένοι σε φθίνουσα σειρά.

Πίνακας 5. Βαθμός μετασηματικότητας των ηγετών

Ομάδα	Ηγέτης	Συνολική Μετασηματιστικότητα
Φοίνιξ	N. Μπούκερ	3.80
Νέα Ορλεάνη	A. Ντέιβις	3.27
Λος Άντζελες Κλίπερς	Λ. Γουίλιαμς	3.23
Ορλάντο	A. Γκόρντον	3.06
Σικάγο	T. Χόλιντσι	2.88
Κλίβελαντ	Λ. Τζέιμς	2.81
Μιλγουόκι	Γ. Αντετοκούμπο	2.74
Οκλαχόμα	P. Γουέστμπρουκ	2.46
Μπρούκλιν	N. Κάρολ	2.17
Σάν Αντόνιο	Λ. Όλντριτζ	2.16
Γκόλντεν Στέιτ	K. Ντουράντ	2.16
Τορόντο	N. Ντε ρόζαν	2.15
Σάρλοτ	K. Γουόκερ	2.14
Μινεσότα	T. Μπάτλερ	1.97
Πόρτλαντ	N. Λίλλαρντ	1.88
Βοστώνη	K. Ίρβινγκ	1.84
Φιλαδέλφεια	M. Σίμμονς	1.78
Χιούστον	T. Χάρντεν	1.69
Ιντιάνα	B. Ολαντίπο	1.60
Μέμφις	M. Γκασόλ	1.59
Ντιτρόιτ	A. Ντράμοντ	1.57
Μαιάμι	T. Ρίτσαρσον	1.25
Ντάλας	X. Μπάρνς	1.05
Ουάσινγκτον	M. Μπίλ	0.90
Λος Άντζελες Λέικερς	Λ. Μπόλ	0.78
Ντένβερ	Γ. Χάρις	0.76
Σακραμέντο	Γ. Κάλει - Στέιν	0.68

Νέα Υόρκη	Τ. Χάρνταγουει	0.62
Γιούτα	Ν. Μίτσελ	0.00
Ατλάντα	Ν. Σρόντερ	0.00

Όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα, μόνο σε 2 από τους 30 ηγέτες, δηλαδή περίπου στο 7% του δείγματος, δεν βρέθηκε κάποιος βαθμός μετασχηματιστικότητας από το πρόγραμμα LIWC.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5), παρουσιάζονται οι ηγέτες των ομάδων με το αντίστοιχο βαθμό ενεργητικότητάς τους σε φθίνουσα σειρά, όπως εξήχθησαν από το LIWC.

Πίνακας 6. Βαθμός ενεργητικότητας των ηγετών

Ομάδα	Ηγέτης	Συνολική Ενεργητικότητα
Ουάσινγκτον	Μ. Μπίλ	0.90
Ιντιάνα	Β. Ολαντίπο	0.80
Λος Άντζελες Λέικερς	Λ. Μπόλ	0.78
Σακραμέντο	Γ. Κάλει-Στέιν	0.68
Γιούτα	Ν. Μίτσελ	0.57
Βοστώνη	Κ. Ίρβινγκ	0.52
Ορλάντο	Α. Γκόρντον	0.51
Κλίβελαντ	Λ. Τζέιμς	0.35
Μινεσότα	Τ. Μπάτλερ	0.33
Σαν Αντόνιο	Λ. Όλντριτζ	0.27
Σικάγο	Τ. Χόλιντσει	0.15
Νιτρώιτ	Α. Ντράμοντ	0.13
Τορόντο	Ν. Ντε Ρόζαν	0.00
Φιλαδέλφεια	Μ. Σίμμονς	0.00
Μαιάμι	Τ. Ρίτσαρσον	0.00

Μιλγουόκι	Γ. Αντετοκούμπο	0.00
Σάρλοτ	Κ. Γουόκερ	0.00
Νέα Υόρκη	Τ. Χάρνταγουει	0.00
Μπρούκλιν	Ν. Κάρολ	0.00
Ατλάντα	Ν. Σρόντερ	0.00
Χιούστον	Τ. Χάρντεν	0.00
Γκόλντεν Στέιτ	Κ. Ντουράντ	0.00
Πόρτλαντ	Ν. Λίλαρντ	0.00
Οκλαχόμα	Ρ. Γουέστμπρουκ	0.00
Νέα Ορλεάνη	Α. Ντέιβις	0.00
Ντένβερ	Γ. Χάρισον	0.00
Λος Άντζελες Κλίπερς	Λ. Γουίλιαμς	0.00
Ντάλας	Χ. Μπάρνς	0.00
Μέμφις	Μ. Γκασόλ	0.00
Φοίνιξ	Ν. Μπούκερ	0.00

Σε αντίθεση με τον προηγούμενο πίνακα, στον Πίνακα 5 παρατηρούμε ότι μόνο σε 12 από τους 30 παίκτες – ηγέτες, δηλαδή στο 40% του δείγματος, έχει δοθεί κάποιος βαθμός ενεργητικότητας από το λογισμικό LIWC. Όπως γίνεται αντιληπτό, δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν τα παραπάνω στοιχεία του πίνακα ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για το βαθμό της γενικής ενεργητικότητας των αθλητών – ηγετών.

Προκειμένου να ομαδοποιήσουμε τα δεδομένα και τα αποτελέσματά μας, χωρίσαμε τις ομάδες και κατ' επέκταση τους ηγέτες τους, σε 6 γεωγραφικές περιφέρειες όπως ακριβώς είναι χωρισμένες στο αμερικάνικο πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης (NBA). Οι περιφέρειες περιλαμβάνουν την περιφέρεια του ατλαντικού, την κεντρική, την βορειοδυτική, την νοτιοδυτική, την νοτιοανατολική και την περιφέρεια του ειρηνικού.

Στους παρακάτω πίνακες (Πίνακες 6, 7, 8, 9, 10, 11), απεικονίζονται οι 6 περιφέρειες με τις ομάδες και τους ηγέτες τους, καθώς και ο δείκτης

αποδοτικότητάς τους (PER) και ο βαθμός μετασχηματιστικότητάς τους όπως τους αποδόθηκε από το πρόγραμμα LIWC.

Πίνακας 7. Περιφέρεια Ατλαντικού

Περιφέρεια Ατλαντικού			
Ομάδα	Όνομα	Δείκτης Αποδοτικότητας	Βαθμός Μετασχηματιστικότητας
Βοστώνη	Ίρβινγκ	25	1.84
Τορόντο	Ντε Ρόζαν	21	2.15
Φιλαδέλφεια	Σίμμονς	20	1.78
Νέα Υόρκη	Χάρνταγουει	14.4	0.62
Μπρούκλιν	Κάρολ	14.3	2.17

Πίνακας 8. Κεντρική Περιφέρεια

Κεντρική Περιφέρεια			
Ομάδα	Όνομα	Δείκτης Αποδοτικότητας	Βαθμός Μετασχηματιστικότητας
Κλίβελαντ	Τζέιμς	28.6	2.81
Ιντιάνα	Ολαντίπο	23.1	1.60
Μιλγουόκι	Αντετοκούμπο	27.3	2.74
Ντιτρόιτ	Ντράμοντ	22.9	1.57
Σικάγο	Χόλιντει	10.8	2.88

Πίνακας 9. Βορειοδυτική Περιφέρεια

Βορειοδυτική Περιφέρεια			
-------------------------	--	--	--

Ομάδα	Όνομα	Δείκτης Αποδοτικότητας	Βαθμός Μετασχηματιστικότητας
Πόρτλαντ	Λίλαρντ	25.2	1.88
Οκλαχόμα	Γουέστμπρουκ	24.7	2.46
Γιούτα	Μίτσελ	16.7	0.00
Μινεσότα	Μπάτλερ	23.7	1.97
Ντένβερ	Χάρις	16.5	0.76

Πίνακας 10. Νοτιοδυτική Περιφέρεια

Νοτιοδυτική Περιφέρεια			
Ομάδα	Όνομα	Δείκτης Αποδοτικότητας	Βαθμός Μετασχηματιστικότητας
Χιούστον	Χάρντεν	29.8	1.69
Νέα Ορλεάνη	Ντέιβις	28.9	3.27
Σαν Αντόνιο	Όλντριπζ	25	2.16
Ντάλας	Μπάρνς	15.8	1.05
Μέμφις	Γκασόλ	17.4	1.59

Πίνακας 11. Νοτιοανατολική Περιφέρεια

Νοτιοανατολική Περιφέρεια			
Ομάδα	Όνομα	Δείκτης Αποδοτικότητας	Βαθμός Μετασχηματιστικότητας
Μαιάμι	Ρίτσαρσον	13.6	1.25
Ουάσινγκτον	Μπίλ	18.4	0.90
Σάρλοτ	Γουόκερ	20.6	2.14
Ορλάντο	Γκόρντον	16.5	3.06
Ατλάντα	Σρόντερ	17.3	0.00

Πίνακας 12. Περιφέρεια Ειρηνικού

Περιφέρεια Ειρηνικού			
Ομάδα	Όνομα	Δείκτης Αποδοτικότητας	Βαθμός Μετασχηματιστικότητας
Γκόλντεν Στέιπ	Ντουράντ	26	2.16
Λέικερς	Μπόλ	20.2	3.23
Κλίπερς	Γουίλιαμς	12.5	0.78
Σακραμέντο	Κάλει - Στέιν	17.6	0.68
Φοίνιξ	Μπούκερ	18.1	3.80

4.3. Συγκεντρωτική απεικόνιση συσχετίσεων

Στο τελευταίο στάδιο της ανάλυσής μας, χρησιμοποιήσαμε το πρόγραμμα SPSS, ώστε να εξετάσουμε αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της απόδοσης των ηγετών αλλά και της ενεργητικότητας – ζωτικότητας που αυτοί διαθέτουν. Με τη βοήθεια μια μήτρας συσχετίσεως (correlation matrix), παρατηρούμε ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της απόδοσης των ηγετών που εκφράζεται μέσα από την ηλικία τους, τα λεπτά συμμετοχής τους ανά αγώνα, το δείκτη αποδοτικότητάς τους (PER) και τους πόντους τους ανά παιχνίδι. Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 13), απεικονίζονται συγκεντρωτικά οι παραπάνω συσχετίσεις.

	Ηλικία	Αγώνες	Αγώνες/Βασικοί	Λεπτά α/α	Δ. Αποδοτικότητα	Πόντοι α/α	Γενική Ζωτικότητα	Συνολική Μετασχηματιστικότητα	Συνολική Συναλλακτικότητα	Κίνητρο	Εξιδανίκευση	Ατομικότητα	Επιρροή	Έμπνευση	Διανοήση
Ηλικία	1														
Αγώνες	,327*	1													
Αγώνες/Βασικοί	.071	,552**	1												
Λεπτά α/α	.077	.148	.287	1											
Δ. Αποδοτικότητα	,313*	.262	.239	,583**	1										
Πόντοι α/α	.275	.159	.116	,640**	,844**	1									

Γενική Ζωτικότητα	- .288	- .152	-.089	- .105	-.121	- .179	1								
Συνολική Μετασχηματιστικότητα	.311*	.002	-.120	.321*	.374*	.417*	-.297	1							
Συνολική Συναλλακτικότητα	-.261	.162	.245	-.023	-.081	-.194	-.214	-.107	1						
Κίνητρο	-.007	-.314*	-.135	.014	.236	.150	.365*	-.004	-.160	1					
Εξιδακίευση	.126	.100	.143	.281	.349*	.326*	-.227	.209	-.151	-.105	1				

Ατομικό τητα	,31 2*	.08 5	-.219	.0 28	.166	.17 3	- .21 6	,601**	.043	- .06 7	.039	1			
Επιρροή	.19 0	.00 5	-.062	,3 51 *	.285	,36 1*	- .26 9	,907**	-.125	- .08 2	.168	.274	1		
Έμπνευ ση	,31 8*	.08 2	.133	.0 26	.187	.12 5	- .21 8	-.047	.092	- .10 8	-.111	.023	- .21 3	1	
Διανόση	- .22 4	- .25 7	-.132	- .0 74	-.128	- .14 3	.18 3	.222	-.107	- .07 3	-.075	.137	.11 7	-.034	1
*. Στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο διάστημα 0,05															
**. Στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο διάστημα 0,01															
b. Δεν μπορεί να υπολογιστεί γιατί τουλάχιστον μια μεταβλητή δεν είναι συνεχείς															

Πίνακας 13. Συγκεντρωτικός πίνακας συσχετίσεων

Στον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα της συνολικής μετασχηματιστικότητας αναδεικνύουν την σημαντική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ζωτικότητας στους αγώνες όσον αφορά τα λεπτά συμμετοχής των αθλητών – ηγετών ανά αγώνα. Αντίθετα, όσον αφορά τη γενική ζωτικότητα παρατηρούμε ότι οι τιμές του πίνακα συσχέτισης είναι αρνητικές και για αυτό το λόγο δεν μπορούμε να έχουμε κάποιο ασφαλές αποτέλεσμα που να καταδεικνύει τη συσχέτισή της με την μετασχηματιστική ηγεσία.

Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η διερεύνηση τυχόν σύνδεσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ενεργητικότητα (στο κλάδο του αθλητισμού και πιο συγκεκριμένα της καλαθοσφαίρισης). Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν, ως προς κάποιους τομείς της έρευνας επιβεβαίωσαν αυτήν τη σύνδεση ωστόσο υπήρξαν και αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που ίσως αναμένονταν.

Όπως παρατηρήθηκε, βρέθηκε κάποια ισχυρή σύνδεση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της απόδοσης των ηγετών που οφείλεται στο τρόπο που επιδρούν και επηρεάζουν την εξέλιξη ενός αγώνα. Είναι φανερό ότι οι αθλητές αυτοί, ηγούνται των ομάδων τους σε πόντους ανά παιχνίδι, σε λεπτά συμμετοχής και έχουν συμμετάσχει στους περισσότερους, αν όχι σε όλους, τους αγώνες των ομάδων τους έχοντας ξεκινήσει στη βασική πεντάδα. Ο βασικός δείκτης που καταδεικνύει τη συγκεκριμένη σύνδεση είναι ο δείκτης αποδοτικότητάς τους (PER).

Ταυτόχρονα, βάση της έρευνάς μας, βρέθηκε μια ακόμα ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ζωτικότητας κατά τη διάρκεια των αγώνων η οποία αποτυπώνεται στα λεπτά συμμετοχής ανά αγώνα του κάθε αθλητή – ηγέτη. Αντίθετα, όσον αφορά τη γενική ζωτικότητα, δεν βρέθηκε κάποιο αποτέλεσμα που να μαρτυρά συσχέτισή της με την μετασχηματιστική ηγεσία.

Το συγκριτικά μικρό μέγεθος του δείγματος και το γεγονός ότι επικεντρώνεται σε έναν μόνο τομέα δραστηριοποίησης, ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για τις διαφορές στα αποτελέσματα που βρέθηκαν, και κατ' επέκταση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας. Τα στατιστικά των 30 αθλητών – ηγετών που χρησιμοποιήθηκαν αφορούσαν μια συγκεκριμένη αγωνιστική περίοδο (2017-2018) και τα tweets από τους προσωπικούς τους λογαριασμούς αφορούσαν επίσης μια αντίστοιχη χρονική περίοδο (Σεπτέμβριος 2017-Ιούνιος 2018). Επίσης η έρευνα επικεντρώθηκε στο ανδρικό πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης με συνέπεια τα αποτελέσματα να αφορούν μόνο άνδρες

συμμετέχοντες. Όλοι αυτοί οι παράγοντες που αναφέρθηκαν, αποτελούν σημαντικούς περιορισμούς της έρευνας και υπό άλλες συνθήκες θα μπορούσαν να διαφοροποιήσουν τα αποτελέσματά της.

Ταυτόχρονα, οι ερευνητικοί περιορισμοί της παρούσας μπορούν να αποτελέσουν και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, σε μεγαλύτερα δείγματα, ευρύτερων κλάδων και τομέων όπως σε αυτόν των επιχειρήσεων με στόχο τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της ενεργητικότητας των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό τους χώρο σαν έναν τρόπο αξιολόγησής τους. Ακόμα, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις με σκοπό να εντοπίσει και να ξεχωρίσει τα στελέχη εκείνα τα οποία διαθέτουν τις απαραίτητες ηγετικές ικανότητες με σκοπό να τα προωθήσει μελλοντικά σε θέσεις ευθύνης.

Κλείνοντας, μια συγκεκριμένη πρακτική πρόταση για την αξιοποίηση των παραπάνω ευρημάτων, αφορά την υλοποίηση ενός προγράμματος αξιολόγησης με αντικείμενο τη Μετασχηματιστική ηγεσία και την ζωτικότητα των ηγετών αλλά και των ακολούθων τους σε μια επιχείρηση. Ειδικότερα, ως πρώτο βήμα προτείνεται η συλλογή δεδομένων για τους ηγέτες και για τους ακολούθους τους, μέσω ενός ερωτηματολογίου και η εισαγωγή των απαντήσεων στο πρόγραμμα LIWC. Δεύτερο βήμα αποτελεί η επανάληψη της συγκεκριμένης διαδικασίας 12 μήνες αργότερα και η σύγκριση των αποτελεσμάτων. Με αυτόν τον τρόπο, μια επιχείρηση θα μπορεί να διακρίνει κατά πόσο οι ηγέτες της, δημιούργησαν θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα και στα οικονομικά της στοιχεία στη διάρκεια του έτους, και κατά πόσο αυτοί οι ηγέτες κατάφεραν να συμπαρασύρουν και να βελτιώσουν την απόδοση των ακολούθων τους.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Andersen, M 2016, "The Keys To Leadership Vitality", viewed 2 February 2016, <http://www.margotandersen.com/the-key-to-leadership-vitality-2>

Antonakis, J.; Avolio, B. J.; Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, p. 261–295.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, Bernard M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, p. 19–31.

Bernard M. "The Future of Leadership in Learning Organizations" *Journal of Leadership & Organizational Studies* 7.3 (2000), p. 19-31.

Brewer C.S., Kovner C.T., Djukic M., Fatehi F., Greene W., Chacko T.P. & Yang Y. (2016) Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing* 72, p.2879–2893.

Burns, James Macgregor (2004). *Transformational Leadership*.

Eagly, Alice H., Mary C. Johannesen-Schmidt, and Marloes L. Van Engen. "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men." *Psychological Bulletin* 129.4 (2003), p. 569-591.

Joyce, E.; Judge, Timothy A. (2004). "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, p. 901–910.

Judge, Timothy A., and Ronald F. Piccolo. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology* 89.5 (2004), p. 755-768.

Kahai, S., Jestire, R., & Rui, H. (2013). Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world. *British Journal Of Educational Technology*, p. 969-985.

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.

Lowe, Kevin B., K. G. Kroeck, and Negaraj Sivasubramaniam (1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the Mlq Literature." *The Leadership Quarterly* 7.3, p. 385-425.

Myers, A. M., Malott, O.W., Gray, E., Tudor-Locke, C., Ecclestone, N.A., Cousins, S.O., et al. (1999). "Measuring accumulated health-related benefits of exercise participation for older adults: The Vitality Plus Scale". *Journal of Gerontology*, 54, p. 456-466.

Penninx, B.W.J.H., Guralnik, J.M., Simonsick, E.M., Kasper, J.D., Ferrucci, L., & Fried, L.P. (1998). "Emotional vitality among disabled older women: The women's health and aging study". *Journal of the American Gerontological Society*, 46, p. 807-815.

Peterson, C. and Seligman, M. E. P. (Eds.). "Character strengths and virtues: A handbook and classification". New York: Oxford University Press.

Polychroniou, P. (2008), "Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence", *International Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 52-67.

Riggio, Ronald E. "Are You a Transformational Leader?", Psychology Today.

Ryan, R. M. and Frederick, C. (1997). "On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being". *Journal of Personality*, 65, p. 529-565.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schoemaker, Paul. "Nelson Mandela, Transformational Leader." Inc.com. N.p., 5 Dec. 2013. Web.

Selye, H. (1956). "The stress of life". New York: McGraw-Hill.

Smirl, Paul. "Becoming a Transformational Leader". Wisconsin School of Business. Retrieved November 22, 2018.

Sosik, J. J. (2006). Full range leadership: Model, research, extensions and training. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *Inspiring leadership* (pp. 33-66). New York: Routledge.

Tafvelin, Susanne (2013). "The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services".

Tummers, Lars & Steijn, Bram & Nevicka, Barbora & Heerema, Madelon. (2017). The Effects of Leadership and Job Autonomy on Vitality: Survey and Experimental Evidence. *Review of Public Personnel Administration*.

Tuuk E. (2012), "Cornell HR Review".

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

Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32, p. 14-25.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βιτσιλάκη, Χ. & Ράπτης, Ν. (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). Εισαγωγή στη διοίκηση των επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Ευγ. Μπένου

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία – Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.

Παπαδοπούλου, Ο. (2012). Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων, Διπλωματική εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Μ.Β.Α., Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2012). Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς Ερευνητικές Τάσεις και η Ελληνική Πραγματικότητα. Αθήνα: Ίων.

Χυτήρης, Λ. (2013). Μανατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα: Φαίδημος.

Μαντζανάς Γρηγόριος

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Πειραιάς, 2020

