

Το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας του Bass, Ερευνητική Εφαρμογή στο Δημόσιο Τομέα.

Λαμπράκης Αθανάσιος

Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τ.Τ.

lamprakis.than@gmail.com

Περίληψη

Το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας του Bass (1985) και οι έννοιες της Μετασχηματιστικής, Συναλλακτικής και Αδιάφορης Ηγεσίας που αναφέρονται σε αυτό, έχουν προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών τις τρεις τελευταίες δεκαετίες. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει βιβλιογραφικά τα διακριτά χαρακτηριστικά των τριών αυτών μορφών ηγεσίας, εστιάζοντας στη συγκριτική ανάλυση αυτών και διερευνώντας εμπειρικά την επίδρασή τους στα αντιληπτά αποτελέσματα που επιφέρουν (ήτοι την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”). Βασικό εργαλείο της έρευνας αποτέλεσε το Ερωτηματολόγιο της Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire/MLQ), ενώ πεδίο εφαρμογής υπήρξε ο κλάδος των Δημοσίων Συμβάσεων. Για την ανάλυση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι του στατιστικού πακέτου SPSS 17.00 (περιγραφική στατιστική, συντελεστής γραμμικής συσχέτισης r -correlation του Pearson και πολλαπλή παλινδρόμηση -multiple regression analysis- μέσω της τεχνικής enter). Η Μετασχηματιστική και η Συναλλακτική Ηγεσία βρέθηκαν να συσχετίζονται θετικά με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”, ενώ συγκριτικά ισχυρότερη υπήρξε η επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Αντίθετα, η Αδιάφορη Ηγεσία βρέθηκε να συσχετίζεται και να επιδρά αρνητικά και στις δύο παραπάνω εξαρτημένες μεταβλητές.

Λέξεις-κλειδιά: Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Αποτελέσματα Ηγεσίας.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία αποτελεί, διαχρονικά, μία από τις σημαντικότερες έννοιες του μάνατζμεντ, ακριβώς γιατί ανέκαθεν υπήρξε ο καθοριστικός παράγοντας που καθόριζε την απόδοση και ευημερία ανθρώπων και οργανισμών. Η ηγεσία ορίζεται ως μία αδιάκοπη διαδικασία επιρροής ατόμων και ομάδων στην επίτευξη των στόχων τους, ενώ ηγέτης νοείται κάποιος που μπορεί να επηρεάζει τους άλλους προς την κατεύθυνση αυτή [4], [7]. Στο διάβα του χρόνου αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες ηγεσίας που εστίαζαν είτε στα χαρακτηριστικά των ηγετών, είτε στη συμπεριφορά τους, είτε στις μεταβλητές του περιβάλλοντος που επηρέαζαν τη δράση τους, είτε στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους άλλους (followers), είτε σε συνδυασμό όλων των παραπάνω [9], [14]. Ο Bass, το 1985, λαμβάνοντας υπόψη τις παραδοσιακές μορφές ηγεσίας και βασιζόμενος στη νεοεμφανιζόμενη έννοια του χαρισματικού ηγέτη, εισάγει μια νέα θεωρία ηγεσίας, γνωστή ως

Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας, που περιλαμβάνει τη Μετασχηματιστική, τη Συναλλακτική και την Αδιάφορη Ηγεσία [5], [6].

2. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο Bass (1985) υποστήριξε ότι οι υπάρχουσες έως τότε θεωρίες ηγεσίας εστίαζαν κυρίως στην επίτευξη των στόχων των άλλων μέσα από το ρόλο που ο ηγέτης ανέθετε σε κάθε έναν από αυτούς και την ανταμοιβή ή τιμωρία που επέβαλε για την επιτυχή ή όχι απόδοσή τους. Αυτή η παραδοσιακή αντίληψη της ηγεσίας αποτέλεσε, για τον Bass, τη βάση για τον ορισμό της Συναλλακτικής Ηγεσίας, αλλά και την αφετηρία για την αναζήτηση της ηγεσίας που παρακινεί τους άλλους να “μετασχηματίζονται”, να υπερβαίνουν δηλαδή, τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος του γενικότερου συνόλου και του οργανισμού, επιτυγχάνοντας έτσι ανώτερα επίπεδα απόδοσης. Ο Bass όρισε αυτόν τον τύπο ηγεσίας ως Μετασχηματιστική Ηγεσία, μία έννοια που κυριαρχεί τις τρεις τελευταίες δεκαετίες στις αναλύσεις και έρευνες των σύγχρονων μελετητών [5], [6], [12], [15].

2.1. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

Εξελικτικά ανώτερη μορφή ηγεσίας αποτελεί η Μετασχηματιστική Ηγεσία, που συμβαίνει όταν οι ηγέτες διευρύνουν και ανυψώνουν τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, όταν δημιουργούν αποδοχή των στόχων και της αποστολής της ομάδας στα μέλη της, όταν παρακινούν τους εργαζόμενους να κινηθούν πέρα από τα όρια των προσωπικών φιλοδοξιών και στόχων τους, για το καλό του συνόλου και του οργανισμού. Οι Μετασχηματιστικοί Ηγέτες “μετασχηματίζουν” τους υφισταμένους τους ανυψώνοντάς τους σε υψηλότερα επίπεδα ηθικών αξιών, ιδανικών, κινήτρων και αποδόσεων, μεταλαμπαδεύοντας σε αυτούς τις δικές τους εσωτερικές αξίες (values) και οράματα (visions), [1], [6], [7].

Οι Μετασχηματιστικοί Ηγέτες ενεργούν με θαυμαστούς τρόπους, επιδεικνύοντας πεποιθήσεις και στάσεις που ασκούν μέγιστη επιρροή στους άλλους (followers). Οι άλλοι αποδέχονται τις αξίες αυτές, τις αναγνωρίζουν ως ύψιστα ιδανικά και επιζητούν να ταυτίζονται με τους ηγέτες αυτούς, με απώτερο σκοπό την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τους (**Χάρισμα ή Εξειδανικευμένη επιρροή / Charisma, or, Idealized influence**), [1], [6], [7].

Οι Μετασχηματιστικοί Ηγέτες είναι φορείς ενός οράματος (vision) που εμπνέει και παρακινεί τους άλλους, μεταλαμπαδεύοντας σε αυτούς την ιδέα ότι μπορούν να επιτύχουν πράγματα πέρα από τα αναμενόμενα (**Παρακίνηση που εμπνέει / Inspirational motivation**), [1], [6], [7].

Οι Μετασχηματιστικοί Ηγέτες υποδεικνύουν στους άλλους νέους τρόπους σκέψης, νέους τρόπους ανάπτυξης ευκαιριών και επίλυσης προβλημάτων. Εστιάζουν στη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη, στο δρόμο της επιτυχούς ολοκλήρωσης των στόχων και της αποστολής τους (**Πνευματική διέγερση /**

Intellectual stimulation), [1], [6], [7].

Οι Μετασχηματιστικοί Ηγέτες δείχνουν μέριμνα για κάθε εργαζόμενο και λειτουργούν ως μέντορες αυτών. Σέβονται και εκτιμούν τη συνεισφορά του κάθε ατόμου στη συνολική προσπάθεια και ορίζουν καθήκοντα με γνώμονα τις κλίσεις και τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζόμενου. Αυτό επαυξάνει την επιθυμία του καθενός για την προσωπική ολοκλήρωση μέσω της επίτευξης των στόχων του οργανισμού (**Εξατομικευμένη μέριμνα / Individualized consideration**), [1], [6], [7].

2.2. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (TRANSACTIONAL LEADERSHIP)

Ο Συναλλακτικός Ηγέτης ξεκαθαρίζει το ρόλο και τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου και εκπληρώνει τις δεσμεύσεις του έναντι αυτών που πέτυχαν τους στόχους τους. Τους ανταμείβει, είτε υλικά με αύξηση απολαβών, είτε ηθικά με αναγνώριση και προαγωγή. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι που δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα “τιμωρούνται” με διάφορους τρόπους. Αυτή ακριβώς η συναλλαγή (transaction/exchange)- ανταμοιβή για καλή απόδοση και συνέπειες για την κακή απόδοση-χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα της Συναλλακτικής Ηγεσίας (**Ενδεχομενική ανταμοιβή / Contingent reward**), [1], [5], [7].

Η Συναλλακτική Ηγεσία επικεντρώνεται σε διαδικασίες και όχι σε ιδέες ή οράματα. Η άσκηση της Συναλλακτικής Ηγεσίας πραγματοποιείται είτε με τη συνεχή παρακολούθηση και αδιάκοπη αξιολόγηση των προσπαθειών των εργαζομένων από τον Ηγέτη (**Ενεργητική διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις / Management by exception-active**), είτε με τη παρέμβασή του σε εξαιρετικές περιπτώσεις, εκεί δηλαδή που πρόδηλα δεν τηρούνται τα πρότυπα και οι διαδικασίες (**Παθητική διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις / Management by exception-passive**), [1], [5], [7].

Η Συναλλακτική Ηγεσία απευθύνεται στις κατώτερες, κατά Maslow, ανάγκες των ατόμων, ενώ η Μετασχηματιστική Ηγεσία στις ανώτερες. Σύμφωνα όμως με τον Bass (1990), οι δύο ηγεσίες, παρά τις διαφορές τους, δεν αποτελούν ανταγωνιστικές μεταξύ τους έννοιες, αλλά συμπληρωματικές ηγεσίες, ενισχύοντας η μία την άλλη. Στον ίδιο ηγέτη μπορεί να εμφανίζονται και μετασχηματιστικά και συναλλακτικά χαρακτηριστικά, σε διαφορετική ένταση μεταξύ τους, έτσι ώστε τελικά το ένα στυλ να εμφανίζεται υπέρτερο του άλλου, [5], [6], [12].

2.3. ΑΙΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ (LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP)

Αντιπροσωπεύει την Ηγεσία που αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις, δεν κάνει χρήση της δύναμης εξουσίας και αποποιείται τις ευθύνες της. Συνιστά την Απούσα Ηγεσία, την Ανύπαρκτη Ηγεσία, που δεν επεμβαίνει, δεν κατευθύνει και αφήνει τους άλλους να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις και ευθύνες τους με όποιον τρόπο ο καθένας επιθυμεί [1], [5], [7].

3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ (LEADERSHIP OUTCOMES)

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει συνδεθεί, περισσότερο από κάθε άλλη μορφή ηγεσίας, με εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, όπως είναι η υψηλή απόδοση, η δημιουργικότητα, η καινοτομία, η μάθηση, η παρακίνηση των εργαζομένων, η εργασιακή δέσμευση, η ικανοποίηση, η αποτελεσματικότητα, κ.ο.κ. Για πολλά από τα στοιχεία των αποτελεσμάτων αυτών, που αφορούν τις επιπτώσεις της ηγεσίας στον οργανισμό και τους εργαζόμενους, διαμορφώνεται από αρκετούς ερευνητές η άποψη ότι είναι δύσκολη, αν όχι αδύνατη, η ακριβής και αντικειμενική μέτρησή τους [1], [2], [12].

Το Ερωτηματολόγιο του Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire / MLQ), όπως αναπτύχθηκε από τους Bass & Avolio (1992 & 1995) και επιβεβαιώθηκε από πολλές έρευνες εμπειρικά, δίνει τη δυνατότητα της έγκυρης και αξιόπιστης μέτρησης δύο βασικών διαστάσεων, που αναφέρονται ως “Αποτελέσματα Ηγεσίας” (Leadership Outcomes) και είναι: η “Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και η “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”. Η αξιολόγηση των διαστάσεων αυτών γίνεται μέσα από την οπτική γωνία των εργαζομένων (follower-centric perceptions), γι' αυτό οι διαστάσεις αυτές, που αποτελούν εξαρτημένες μεταβλητές (criteria), αναφέρονται ακριβέστερα ως: “**Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη (Followers' Perceived Leader Effectiveness)**” και “**Εργασιακή Ικανοποίηση των Εργαζομένων (Followers' Job Satisfaction)**”, [1], [2],[3], [15].

Η επιλογή των διαστάσεων αυτών έγινε από τους Bass & Avolio (1992 & 1995), ακριβώς γιατί εκπροσωπούν τις δύο κλασσικές διαστάσεις προσανατολισμού της Ηγεσίας: τον “Προσανατολισμό στο Καθήκον” (που εκφράζεται μέσα από τη διάσταση της “Αντιληπτής Αποτελεσματικότητας του Ηγέτη”) και τον “Προσανατολισμό στον Άνθρωπο” (που εκφράζεται μέσα από τη διάσταση της “Ικανοποίησης των Εργαζομένων”), [8], [10]. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο ηγεσίας του Bass (1985) και το αντίστοιχο Ερωτηματολόγιο των Bass & Avolio (MLQ), η Μετασχηματιστική Ηγεσία αξιολογείται σε σύγκριση με τη Συναλλακτική και την Αδιάφορη Ηγεσία, ως προς τη διακριτή επίδραση που ασκούν στις δύο παραπάνω εξαρτημένες διαστάσεις (criteria), η δε ανάδειξη της διαφορετικής επίδρασης που ασκεί κάθε ηγεσία στις διαστάσεις αυτές χρησιμοποιείται, από τους ερευνητές, ως απόδειξη για την εγκυρότητα δομής του προαναφερόμενου Ερωτηματολογίου [1], [3], [15].

4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΥΠΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Έρευνες αποδεικνύουν ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση, την προσπάθεια (effort) και την απόδοση των εργαζομένων [3], [13]. Επίσης, η Μετασχηματιστική Ηγεσία συσχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση, τη συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (organizational citizenship behavior) και την αποτελεσματικότητα εργαζομένων και οργανισμών [1], [4]. Οι Μετασχηματιστικοί Ηγέτες αποδεικνύονται περισσότερο αποτελεσματικοί, γιατί είναι πιο δημιουργικοί και ικανοί να εμπνεύσουν τους άλλους, οδηγώντας τους σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης [1],

[2], [11].

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία συσχετίζεται ισχυρά θετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση αυτών και την αίσθηση ότι επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Ηγέτες που έχουν αξιολογηθεί ως υψηλής επίδοσης ηγέτες έχουν ταξινομηθεί, από τους υφισταμένους τους, ως περισσότερο Μετασχηματιστικοί παρά Συναλλακτικοί Ηγέτες. Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Μετασχηματιστικοί Ηγέτες εκλαμβάνονται ως περισσότερο ικανοί να οδηγήσουν τους άλλους στην εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση, συγκρινόμενοι με τους Συναλλακτικούς Ηγέτες [5], [6], [15].

Επιπροσθέτως, η Μετασχηματιστική Ηγεσία επιφέρει μεγαλύτερη απόδοση, μεγαλύτερη ικανοποίηση και θετικότερα εργασιακά αποτελέσματα όταν προστεθεί στην επίδραση της Συναλλακτικής Ηγεσίας. Είναι η λεγόμενη “αυξητική υπόθεση (augmentation hypothesis)” του Bass (1985) που αναφέρεται στην αύξηση της θετικής δράσης της Συναλλακτικής Ηγεσίας όταν σε αυτή “προστεθεί” η επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας [1], [5], [6].

Στον αντίποδα, αποδεικνύεται ότι η Αδιάφορη Ηγεσία έχει σαφώς αρνητική επίδραση στα οργανωσιακά αποτελέσματα (organizational outcomes), όπως είναι η αποτελεσματικότητα, η δέσμευση και η ικανοποίηση των εργαζομένων [5], [15].

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνά μας ήταν το Ερωτηματολόγιο του Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire / MLQ), μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Ειδικότερα, για την αξιολόγηση της Μετασχηματιστικής, Συναλλακτικής και Αδιάφορης Ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η φόρμα MLQ-6S των Bass & Avolio (1992) και για την αξιολόγηση της “Αντιληπτής Αποτελεσματικότητας του Ηγέτη” και της “Ίκανοποίησης των Εργαζομένων” χρησιμοποιήθηκε η φόρμα MLQ-5X των Bass & Avolio (1995).

Η έρευνά μας πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα μεταξύ 1/12/2015 και 31/12/2015 και αποτέλεσε μελέτη περίπτωσης, με πεδίο εφαρμογής **τον κλάδο των Δημοσίων Συμβάσεων**. Διανεμήθηκαν 180 ερωτηματολόγια, καλύπτοντας όλο τον πληθυσμό των υπαλλήλων του παραπάνω κλάδου, από τα οποία απαντήθηκαν τα 139.

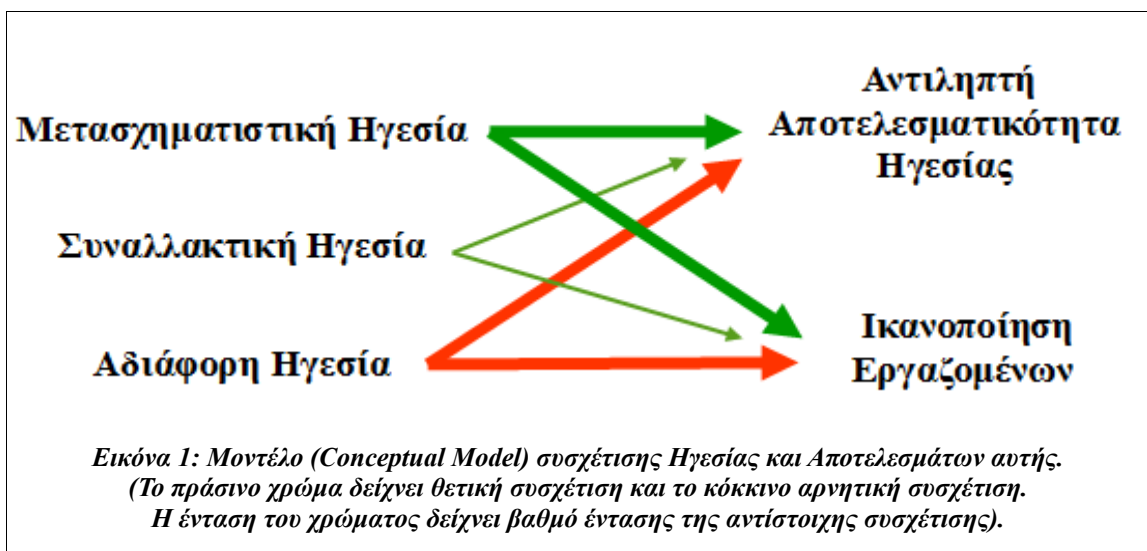
Για την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 17.00. Εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική και υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha Cronbach. Για όλες τις ερευνητικές υποθέσεις χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης (r-correlation) του Pearson και η πολλαπλή παλινδρόμηση (multiple regression analysis) μέσω της τεχνικής enter.

6. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Με βάση το παρακάτω αντιληπτικό μοντέλο (conceptual model), (βλέπε Εικόνα 1), οικοδομήσαμε πέντε ερευνητικές υποθέσεις:

- 1) Η Μετασηματιστική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”.
- 2) Η Συναλλακτική Ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”.
- 3) Η Μετασηματιστική Ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη”, απ' ό,τι έχει η Συναλλακτική Ηγεσία.
- 4) Η Μετασηματιστική Ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”, απ' ό,τι έχει η Συναλλακτική Ηγεσία.
- 5) Η Αδιάφορη Ηγεσία έχει αρνητική συσχέτιση με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”.



6.2. ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ALPHA CRONBACH

Ο δείκτης Alpha του Cronbach είναι ένα μέτρο αξιολόγησης της αξιοπιστίας των απαντήσεων που έδωσε το δείγμα αλλά και της δομής του ίδιου του ερωτηματολογίου. Μία υψηλή τιμή του δείκτη αυτού (συνήθως μεγαλύτερη του 0.7) χρησιμοποιείται ως απόδειξη ότι η αξιοπιστία της έρευνας είναι πολύ καλή. Στη δική μας περίπτωση, (Εικόνα 2), ο συντελεστής Alpha Cronbach βρέθηκε πολύ υψηλός (0.923).

| Case Processing Summary | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----|-------|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 139 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 139 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,923 | 27 |

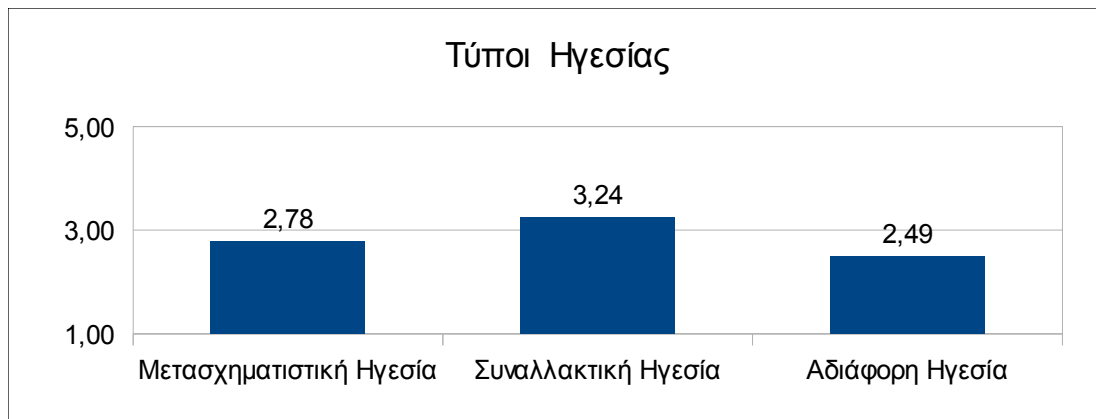
Εικόνα 2: Συντελεστής Αξιοπιστίας Alpha Cronbach.

6.3. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Σε σχέση με το φύλο, στο σύνολο των ερωτώμενων (139), το 42.45% (59) είναι άνδρες και το 57.55% (80) είναι γυναίκες. Ως προς την ηλικία, το 11.51% (16) είναι ηλικίας από 25-34 ετών, το 48.92% (68) είναι ηλικίας από 35-44 ετών, το 31.65% (44) είναι ηλικίας από 45-54 ετών και το 7.91% (11) είναι άνω των 55 ετών. Σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, το 13.67% (19) είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 30.94% (43) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 48.92% (68) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και το 6.47% (9) είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Σε σχέση με τα συνολικά έτη εργασίας, το 20.9% έχει συνολικό χρόνο υπηρεσίας έως 11 έτη, το 56.1% έχει συνολικό χρόνο υπηρεσίας από 12-22 έτη και το υπόλοιπο 23% έχει συνολικό χρόνο υπηρεσίας από 23-34 έτη. Παρατηρούμε ότι **στον κλάδο των Δημοσίων Συμβάσεων** εργάζεται προσωπικό νέας σχετικά ηλικίας, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και βαθμό εξειδίκευσης, αφού περισσότεροι από τους μισούς (55.39%) είναι κάτοχοι είτε μεταπτυχιακού, είτε διδακτορικού τίτλου σπουδών.

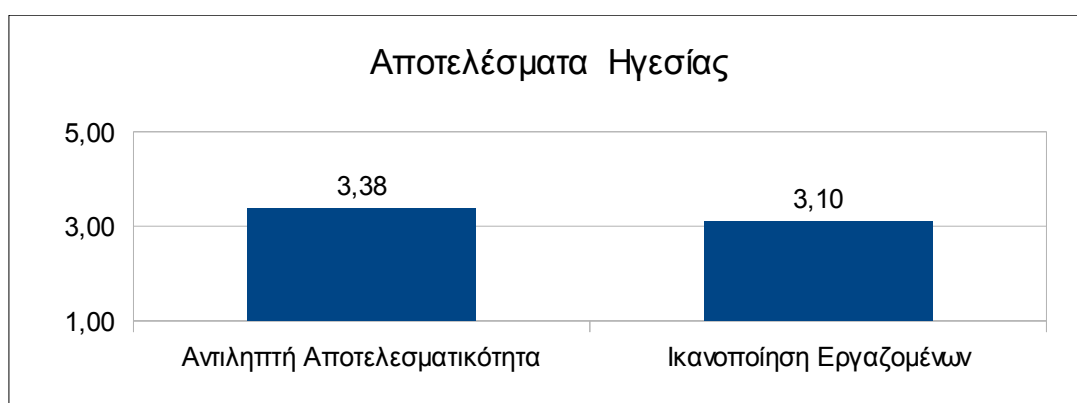
6.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ LIKERT

1) Ως προς τους Τύπους Ηγεσίας, φάνηκε ότι και οι τρεις τύποι ανιχνεύθηκαν σε υψηλά επίπεδα. Υπερίσχυσε η εμφάνιση της Συναλλακτικής Ηγεσίας (mean=3.24), ακολούθησε η Μετασχηματιστική Ηγεσία (mean=2.78) και κατόπιν η Αδιάφορη Ηγεσία (mean=2.49), (Εικόνα 3).



Εικόνα 3: Μέσοι όροι Τύπων Ηγεσίας.

2) Όσον αφορά τις διαστάσεις που εκφράζουν τα “Αποτελέσματα της Ηγεσίας” (“Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”) και τα δύο αυτά στοιχεία εντοπίστηκαν σε υψηλά επίπεδα, ενώ η “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” υπερίσχυσε (mean=3.38) έναντι της “Ίκανοποίησης των Εργαζομένων” (mean=3.10), (Εικόνα 4).



Εικόνα 4: Μέσοι όροι "Αποτελεσμάτων Ηγεσίας".

6.5. ΠΡΩΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΟΥ PEARSON

α) Ως προς τη συσχέτιση της **Μετασηματιστικής Ηγεσίας** με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”, οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί και στατιστικά σημαντικοί ($r=0.729$ και $r=0.821$, αντίστοιχα) σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.01$, που υποδηλώνει πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση, (Εικόνα 5).

β) Ως προς τη συσχέτιση της **Συναλλακτικής Ηγεσίας** με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”, οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι θετικοί και στατιστικά σημαντικοί ($r=0.616$ και $r=0.644$, αντίστοιχα) σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.01$, που υποδηλώνει ισχυρή θετική συσχέτιση, (Εικόνα 5).

γ) Ως προς τη συσχέτιση της **Αδιάφορης Ηγεσίας** με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”, οι συντελεστές γραμμικής συσχέτισης (correlation) του Pearson είναι αρνητικοί και στατιστικά σημαντικοί ($r= - 0.673$ και $r= - 0.641$, αντίστοιχα) σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.01$, που υποδηλώνει ισχυρή αρνητική συσχέτιση, (Εικόνα 5).

| Correlations | | | | | | |
|------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|
| | | Μετασηματιστική Ηγεσία | Συναλλακτική Ηγεσία | Αδιάφορη Ηγεσία | Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα | Ίκανοποίηση Εργαζομένων |
| Μετασηματιστική Ηγεσία | Pearson Correlation | 1 | ,750** | -,672** | ,729** | ,821** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 139 | 139 | 139 | 139 | 139 |
| Συναλλακτική Ηγεσία | Pearson Correlation | ,750** | 1 | -,531** | ,616** | ,644** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 139 | 139 | 139 | 139 | 139 |
| Αδιάφορη Ηγεσία | Pearson Correlation | -,672** | -,531** | 1 | -,673** | -,641** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 139 | 139 | 139 | 139 | 139 |
| Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα | Pearson Correlation | ,729** | ,616** | -,673** | 1 | ,767** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 139 | 139 | 139 | 139 | 139 |
| Ίκανοποίηση Εργαζομένων | Pearson Correlation | ,821** | ,644** | -,641** | ,767** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 139 | 139 | 139 | 139 | 139 |

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

Εικόνα 5: Pearson Correlation Analysis.

6.6. ΤΕΛΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ (MULTIPLE REGRESSION ANALYSIS)

Με τη μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης (multiple regression analysis) και της τεχνικής enter, εντοπίζουμε ποιες από τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές (Μετασχηματιστική, Συναλλακτική και Αδιάφορη Ηγεσία) προσδιορίζουν ιεραρχικά ισχυρότερα κάθε μία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές:

α) Ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη”, το μοντέλο αποδεικνύει τη θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή (Adjusted R Square=0.592, Sig.<0.05 και Beta=0.406), την αρνητική επίδραση της Αδιάφορης Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και λιγότερο ισχυρή (Sig.<0.05 και Beta= - 0.326), ενώ αποδεικνύει και την ασθενή (θετική όμως) επίδραση της Συναλλακτικής Ηγεσίας, την οποία όμως απορρίπτει, οριακά, ως μη στατιστικά σημαντική (Sig.=0.094>0.05 και Beta=0.139), (Εικόνα 6).

| Model Summary ^b | | | | | | | | |
|--|-------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|---------------|-------------------|-------------------------|-------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson | | | |
| 1 | ,775 ^a | ,601 | ,592 | ,51344 | 2,317 | | | |
| a. Predictors: (Constant), Αδιάφορη Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία | | | | | | | | |
| b. Dependent Variable: Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα | | | | | | | | |
| ANOVA ^b | | | | | | | | |
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | | |
| 1 | Regression | 53,574 | 3 | 17,858 | 67,742 | ,000 ^a | | |
| | Residual | 35,589 | 135 | ,264 | | | | |
| | Total | 89,163 | 138 | | | | | |
| a. Predictors: (Constant), Αδιάφορη Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία | | | | | | | | |
| b. Dependent Variable: Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα | | | | | | | | |
| Coefficients ^a | | | | | | | | |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VF |
| 1 | (Constant) | 2,535 | ,351 | | 7,212 | ,000 | | |
| | Μετασχηματιστική Ηγεσία | ,367 | ,085 | ,406 | 4,309 | ,000 | ,334 | 2,998 |
| | Συναλλακτική Ηγεσία | ,157 | ,093 | ,139 | 1,684 | ,094 | ,436 | 2,293 |
| | Αδιάφορη Ηγεσία | -,273 | ,061 | -,326 | -4,441 | ,000 | ,547 | 1,828 |

Εικόνα 6: Εξαρτημένη Μεταβλητή=“Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη”.

β) Ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή “Ικανοποίηση των Εργαζομένων”, το μοντέλο αποδεικνύει τη θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και ως πολύ ισχυρή (Adjusted R Square=0.682, Sig.<0.05 και Beta=0.671), την αρνητική επίδραση της Αδιάφορης Ηγεσίας ως στατιστικά σημαντική και λιγότερο ισχυρή (Sig.=0.015<0.05 και Beta= - 0.160), ενώ αποδεικνύει και την ασθενή (θετική όμως) επίδραση της Συναλλακτικής Ηγεσίας, την οποία όμως απορρίπτει ως μη στατιστικά σημαντική (Sig.=0.441>0.05 και Beta=0.056), (Εικόνα 7).

| Model Summary ^b | | | | | | | | |
|--|-------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|---------------|-------------------|-------------------------|-------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson | | | |
| 1 | ,830 ^a | ,689 | ,682 | ,58501 | 1,893 | | | |
| a. Predictors: (Constant), Αδιάφορη Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία | | | | | | | | |
| b. Dependent Variable: Ικανοποίηση Εργαζομένων | | | | | | | | |
| ANOVA ^b | | | | | | | | |
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | | |
| 1 | Regression | 102,535 | 3 | 34,178 | 99,868 | ,000 ^a | | |
| | Residual | 46,202 | 135 | ,342 | | | | |
| | Total | 148,737 | 138 | | | | | |
| a. Predictors: (Constant), Αδιάφορη Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία | | | | | | | | |
| b. Dependent Variable: Ικανοποίηση Εργαζομένων | | | | | | | | |
| Coefficients ^a | | | | | | | | |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,093 | ,400 | | 2,729 | ,007 | | |
| | Μετασχηματιστική Ηγεσία | ,784 | ,097 | ,671 | 8,075 | ,000 | ,334 | 2,998 |
| | Συναλλακτική Ηγεσία | ,082 | ,106 | ,056 | ,773 | ,441 | ,436 | 2,293 |
| | Αδιάφορη Ηγεσία | -,173 | ,070 | -,160 | -2,474 | ,015 | ,547 | 1,828 |

Εικόνα 7: Εξαρτημένη Μεταβλητή=“Ικανοποίηση των Εργαζομένων”.

7. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνδυάζοντας τα αποτελέσματα της γραμμικής συσχέτισης του Pearson με τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης, μέσω της τεχνικής enter, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι:

α) Η Μετασχηματιστική Ηγεσία συσχετίζεται και προσδιορίζει (predicts) ισχυρά θετικά την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”.

β) Η Συναλλακτική Ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”, αλλά σε μικρότερο βαθμό απ' ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία, ενώ δεν προσδιορίζει (predicts) στατιστικά σημαντικά τις μεταβλητές αυτές.

γ) Η Αδιάφορη Ηγεσία συσχετίζεται και προσδιορίζει (predicts) ισχυρά αρνητικά την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”.

Εκ των άνω συνάγεται ότι και οι πέντε ερευνητικές υποθέσεις επαληθεύονται πλήρως.

7.1. ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στην παρούσα έρευνα, η εμφάνιση της Συναλλακτικής Ηγεσίας φάνηκε να υπερτερεί έναντι της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, κάτι που μπορεί να ερμηνευθεί μέσα από το γεγονός της δυνατότερης συσχέτισης που δείχνει να έχει η Συναλλακτική Ηγεσία με χαρακτηριστικά παραδοσιακών κοινωνικών και οργανωσιακών δομών, που διέπονται από έντονο συντηρητισμό και γραφειοκρατική αντίληψη, όπως συμβαίνει και στην ελληνική πραγματικότητα [5], [11]. Επίσης, φαίνεται ότι σε περιόδους κρίσης και οικονομικής καχεξίας, οι έννοιες της χαρισματικής, εμπνευσμένης και μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν βρίσκουν την αναμενόμενη ανταπόκριση ανάμεσα στους εργαζόμενους, γεγονός που δύναται να ερμηνεύσει και την υψηλή παρουσία της Αδιάφορης Ηγεσίας στο δείγμα μας [4], [5], [7].

Από την άλλη πλευρά όμως, στην παρούσα έρευνα επιβεβαιώνεται η ισχυρότερη θετική συσχέτιση που εμφανίζει η Μετασχηματιστική Ηγεσία (συγκρινόμενη πάντα με τη Συναλλακτική Ηγεσία) με τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές που εκφράζουν τα “Αποτελέσματα της Ηγεσίας (Leadership Outcomes)”, ήτοι την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”. Άρα ταυτόχρονα επαληθεύεται και η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα που δείχνει να επιτυγχάνει η Μετασχηματιστική Ηγεσία ως προς τις δύο θεμελιώδεις οργανωσιακές κατευθύνσεις: την κατεύθυνση προς το Καθήκον και την κατεύθυνση προς τις Ανθρώπινες Σχέσεις. Και τα δύο αυτά στοιχεία συμφωνούν πλήρως με τη βιβλιογραφική επισκόπηση, όπως το ίδιο συμφωνεί και η επαλήθευση της αρνητικής συνάφειας που εμφανίζει η Αδιάφορη Ηγεσία με τις παραπάνω εξαρτημένες μεταβλητές [1], [3], [8], [10], [13].

Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν σαφέστατα τη διακριτή επίδραση που η βιβλιογραφική επισκόπηση δέχεται ότι ασκούν οι τρεις Σύγχρονες Μορφές Ηγεσίας του Bass, ως προς τα “Αντιληπτά Αποτελέσματα” που επιφέρουν στον οργανισμό και τους εργαζόμενους, γεγονός που αποτελεί μια ισχυρή εμπειρική απόδειξη της εγκυρότητας του αντίστοιχου Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας [1], [2], [12], [15].

7.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ (MANAGERIAL IMPLICATIONS)

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, η Αδιάφορη Ηγεσία ανιχνεύθηκε σε υψηλά επίπεδα και ταυτόχρονα αποδείχθηκε ότι συσχετίζεται ισχυρά αρνητικά με συγκεκριμένα αποτελέσματα που επιφέρει η ηγεσία στον οργανισμό, ήτοι την “Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα” και την “Ίκανοποίηση των Εργαζομένων”. Αντίθετα, η Μετασχηματιστική και η Συναλλακτική Ηγεσία αποδείχθηκε ότι εμφανίζουν ισχυρή θετική συνάφεια και με τις δύο προαναφερόμενες διαστάσεις, που εκφράζουν αντίστοιχα τον προσανατολισμό της Ηγεσίας προς το Καθήκον και τον προσανατολισμό στις Ανθρώπινες Σχέσεις.

Τα ευρήματα αυτά οδηγούν στην ανάγκη για συνεχή βελτίωση στη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω της εκπαίδευσης και της προσπάθειας για την εγκαθίδρυση κουλτούρας συνεργασίας, αξιοκρατίας και επίτευξης υψηλής αποτελεσματικότητας και απόδοσης. Γνώμονας της εκπαίδευσης οφείλει να είναι η εξάλειψη των αιτιών που εκκολάπτουν την Αδιάφορη Ηγεσία και ταυτόχρονα η συνεχής ανάπτυξη και καλλιέργεια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Η ανάδειξη ηγετών με μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, μέσα από ένα σύστημα πραγματικής αξιοκρατίας, με δυνατότητα αναρρίχησης στις ηγετικές θέσεις των πραγματικά άξιων στελεχών, δείχνει να συσχετίζεται σημαντικά με θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και την ευημερία των εργαζομένων.

7.3. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΡΟΠΕΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Παρά τις φιλότιμες προσπάθειες του ερευνητή, η έρευνα αυτή δεν ξεφεύγει από τον κανόνα των περιορισμών. Πρώτον, το μέγεθος του δείγματός μας είναι σχετικά μικρό (139 συμμετέχοντες), μειώνοντας έτσι τη στατιστική σημαντικότητα των αποτελεσμάτων. Δεύτερον, η παρούσα έρευνα αποτελεί μελέτη περίπτωσης που αναφέρεται σε έναν ιδιαίτερο και υψηλής εξειδίκευσης κλάδο του Δημόσιου Τομέα, που είναι ο κλάδος των Δημοσίων Συμβάσεων. Ως εκ τούτου, τα συμπεράσματα στα οποία η παρούσα έρευνα κατέληξε, εμφανίζουν μειωμένες δυνατότητες γενίκευσης σε ευρύτερους οργανισμούς. Τρίτον, η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε σε δημόσια υπηρεσία, με όποιους περιορισμούς αυτό συνεπάγεται για τη δυνατότητα των υπαλλήλων να εκφράσουν αβίαστα τη γνώμη τους για την ηγεσία του οργανισμού τους.

Με γνώμονα τους παραπάνω περιορισμούς, συνιστάται στους μελλοντικούς ερευνητές να εμβαθύνουν περισσότερο στο θέμα της ηγεσίας σε δημόσιους οργανισμούς και της επίδρασης που αυτή ασκεί στα οργανωσιακά αποτελέσματα και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Προτείνεται οι μελλοντικές έρευνες να εστιάσουν σε μεγαλύτερα δείγματα οργανισμών και με τυχαία δειγματοληψία, κάτι που θα αυξήσει τη στατιστική σημαντικότητα των οποιοδήποτε αποτελεσμάτων. Επίσης, συνιστάται η έρευνα αυτή να επεκταθεί και σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί συγκριτική μελέτη των αποτελεσμάτων που εμφανίστηκαν στο δημόσιο τομέα με τα αντίστοιχα του ιδιωτικού τομέα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- 1) J. Antonakis (2001), "The validity of the transformational, transactional and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X)", Walden University ScholarWorks, Dissertation thesis.
- 2) J. Antonakis, B. J. Avolio and N. Sivasubramaniam (2003), "Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 261-295.
- 3) J. Antonakis and R. J. House (2014), "Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory", *The Leadership Quarterly*, 25, pp. 746-771.
- 4) B. Armandi, J. Oppedisano and H. Sherman (2003), "Leadership theory and practice: a case in point", *Management Decision*, 41(10), pp. 1076-1088.
- 5) B. M. Bass (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-32.
- 6) B. M. Bass and B. J. Avolio (1990), "Developing the transformational leadership: 1992 and beyond", *Journal of European Industrial Training*, 14(5), pp. 21-27.
- 7) D. V. Day and J. Antonakis (2011), "The nature of leadership", Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- 8) D. S. Derue, J. D. Nahrgang, N. Wellman and S. E. Humphrey (2011), "Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity", *Personnel Psychology*, 64, pp. 7-52.
- 9) M. Horner (1997), "Leadership theory: past, present and future", *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), pp. 270-287.
- 10) T. A. Judge, R. F. Piccolo and R. Ilies (2004), "The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research", 89(1), pp. 36-51.
- 11) M. J. Khan, N. Aslam and M. N. Riaz (2012), "Leadership styles as predictors of innovative work behavior", *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 10(1), pp. 17-22.
- 12) K. W. Kuhnert and P. Lewis (1987), "Transactional and Transformational leadership: a constructive/developmental analysis", *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 648-657.
- 13) P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, R. H. Moorman and R. Fetter (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142.
- 14) D. A. Van Seters and R. H. G. Field (1990), "The evolution of leadership theory", *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), pp. 29-45.
- 15) F. J. Yammarino and B. M. Bass (1990), "Transformational leadership and multiple levels of analysis", *Human Relations*, 43(10), pp. 975-995.