**Multifactor Leadership Questionnaire Form-5X**

Απαντήστε πόσο συχνά ο **άμεσος Προϊστάμενός** σας, εκδηλώνει τις κάτωθι συμπεριφορές.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Καθόλου | Μία φορά στο τόσο | Μερικές φορές | Αρκετά Συχνά | Συνήθως, αν όχι πάντα |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις». | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών , παραπόνων και αποτυχιών. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου , που σχετίζονται με τη δουλειά. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Κλειδί MLQ

Το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (MLQ), το οποίο προτάθηκε από τον Bass το 1985 και έκτοτε έχει αναθεωρηθεί πολλές φορές. Η τελευταία έκδοσή του (MLQ Form – 5x),έγινε από τους Avolio και Bass το 1995 και αποτελεί ένα χρηστικό εργαλείο για τους ερευνητές. Το MLQ έχει εκδοθεί σε πολλές εκδόσεις, γλώσσες και σε πολλά κράτη σε όλο τον κόσμο (Avolio & Bass, 2004).

Το MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στιλ (Avolio & Bass, 2004), δηλαδή τη μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), τη συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) και την παθητική – προς αποφυγή ηγεσία (passive – avoidant leadership). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετράει τρεις επιπλέον βασικές διαστάσεις που σχετίζονται με την Έκβαση της Ηγεσίας και αυτές είναι: α) η μεγαλύτερη προσπάθεια των συνεργατών (extra effort), β) η αποτελεσματικότητα του ηγέτη (effectiveness) και γ) η ικανοποίηση των συνεργατών από την ηγεσία (satisfaction with leadership). Με το ερωτηματολόγιο γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν συμπεριφορές και χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους, ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκονται.

Περιλαμβάνει 45 προτάσεις, από τις οποίες οι 36 μετρούν τις 9 διαστάσεις των τριών στιλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική) με 4 προτάσεις για κάθε διάσταση, 3 προτάσεις μετρούν τη «μεγαλύτερη προσπάθεια», 4 προτάσεις την «αποτελεσματικότητα» και 2 προτάσεις την «ευχαρίστηση από την ηγεσία». Οι τελευταίες 9 ερωτήσεις μετρούν τα οργανωτικά αποτελέσματα: 3 ερωτήσεις που αντιπροσωπεύουν τη συνιστώσα της πρόσθετης προσπάθειας (μεγαλύτερη προσπάθεια, 4 ερωτήσεις που αντιπροσωπεύουν τη συνιστώσα της αποτελεσματικότητας (αποτελεσματικότητα του ηγέτη) και 2 ερωτήσεις που αντιπροσωπεύουν τη συνιστώσα της ικανοποίησης των εργαζομένων (ικανοποίηση/ ευχαρίστηση από την ηγεσία). Η μεγαλύτερη προσπάθεια μπορεί να οριστεί ως η κατεύθυνση των εργαζομένων να κάνουν περισσότερα από τα αναμενόμενα και η ενίσχυση της επιθυμίας τους για επιτυχία και για την επίτευξη ενός δύσκολου στόχου.. Ως αποτελεσματικότητα του ηγέτη ορίζεται η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων σχετικά με την εργασία, η διατήρηση της ομάδας πέρα από την εξουσία του οργανισμού και η εξέταση των οργανωτικών απαιτήσεων ως πρωταρχικός στόχος. Το τρίτο οργανωτικό αποτέλεσμα που εξετάζουν οι Avolio και Bass είναι η ικανοποίηση. Η χρήση μεθόδων ηγεσίας που ικανοποιούν τους εργαζόμενους ορίζεται ως μια προσπάθεια δημιουργίας ζεστών, ανοιχτών και ειλικρινών διαπροσωπικών σχέσεων μαζί με την επιλογή στυλ εργασίας που θα δημιουργήσει ικανοποίηση με τους άλλους

Αναλυτικά οι διαστάσεις για κάθε στιλ ηγεσίας είναι οι εξής:

Μετασχηματιστική Ηγεσία

* Εξιδανικευμένη επιρροή – Χαρακτηριστικά του ηγέτη
* Εξιδανικευμένη επιρροή – Συμπεριφορά του ηγέτη
* Εμπνευσμένη παρακίνηση
* Ενεργοποίηση νοητικών ικανοτήτων
* Εξατομικευμένο ενδιαφέρον

Συναλλακτική Ηγεσία

* Αμοιβή με βάση την επίδοση
* Κατ’ εξαίρεση ηγεσία (Ενεργητική)

Παθητική – Προς αποφυγή Ηγεσία

* Κατ’ εξαίρεση ηγεσία (Παθητική)
* Ηγεσία laissez – faire

Έκβαση ηγεσίας

* Μεγαλύτερη προσπάθεια
* Αποτελεσματικότητα του ηγέτη
* Ευχαρίστηση από την ηγεσία

Η αξιολόγηση των στοιχείων ηγετικής συμπεριφοράς γίνεται με πεντάβαθμη κλίμακα Likert και κάθε τιμή αντιπροσωπεύει τον βαθμό στον οποίο ο άμεσα προϊστάμενος του συμμετέχοντα στην έρευνα εκδηλώνει τις συγκεκριμένες συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα, η κλίμακα ξεκινά με καθόλου (1), συνεχίζει με σπάνια (2), μερικές φορές (3), αρκετά συχνά (4) και καταλήγει σε σχεδόν πάντα (5). Στον πίνακα 4 - Κλειδί βαθμολόγησης ηγεσίας γίνεται αναλυτική παρουσίαση των ερωτήσεων - δηλώσεων που ανήκουν σε κάθε στιλ ηγεσίας.

**Πίνακας 4: MLQ Scoring Key** (Πηγή: Avolio & Bass, 2004)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Στιλ Ηγεσίας** |  | **Ερωτήσεις - Δηλώσεις** | |
| **Μετασχηματιστική Ηγεσία**  Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά  Εξιδανικευμένη Επιρροή - Συμπεριφορά  Εμπνευσμένη Παρακίνηση  Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων  Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον | 10, 18, 21, 25  6, 14, 23, 34  9, 13, 26, 36  2, 8, 30, 32  15, 19, 29, 31 | |
| **Συναλλακτική Ηγεσία**  Αμοιβή με βάση την Επίδοση  Κατ’ Εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική) | 1, 11, 16, 35  4, 22, 24, 27 | |
| **Παθητική – Προς αποφυγή Ηγεσία**  Κατ’ Εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)  Ηγεσία Laissez - Faire | 3, 12, 17, 20  5, 7, 28, 33 | |
| **Έκβαση Ηγεσίας**  Μεγαλύτερη Προσπάθεια  Αποτελεσματικότητα  Ευχαρίστηση από την Ηγεσία | 39, 42, 44  37, 40, 43, 45  38, 41 | |

Κάθε ερώτηση αντιστοιχεί σε κάποιο στοιχείο της ηγεσίας και εξάγεται ο μέσος όρος για κάθε ένα στοιχείο.

**Βιβλιογραφία**:

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

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.

Δείγμα ερωτηματολογίου και βαθμολόγηση στα αγγλικά:

<https://scholar.archive.org/work/jfmp2lw2pzalpe6wdbasz6jk2u/access/wayback/https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/pstorage-sage-1076303800/26036904/sjpdf1pms10.1177_0031512520985760.pdf>