

## Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society

Vol 14, No 4 (2007)



### Transformational and transactional leadership: The augmenting effect on organizational culture and identification with the organization

Κατερίνα Γεωργαντά, Αθηνά Ξενικού

doi: [10.12681/psy\\_hps.23873](https://doi.org/10.12681/psy_hps.23873)

Copyright © 2020, Κατερίνα Γεωργαντά, Αθηνά Ξενικού



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

### To cite this article:

Γεωργαντά Κ., & Ξενικού Α. (2020). Transformational and transactional leadership: The augmenting effect on organizational culture and identification with the organization. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 14(4), 410–423. [https://doi.org/10.12681/psy\\_hps.23873](https://doi.org/10.12681/psy_hps.23873)

## Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό

ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΓΕΩΡΓΑΝΤΑ<sup>1</sup>

ΑΘΗΝΑ ΞΕΝΙΚΟΥ<sup>2</sup>

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα είχε στόχο να μελετήσει τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία όπως ορίστηκαν από τους Avolio, Bass και Jung (1999) και συγκεκριμένα την υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. Διακόσιοι δύο εργαζόμενοι μιας δημόσιας υπηρεσίας στην Ελλάδα αποτελούν το δείγμα της έρευνας. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν μια σειρά από ερωτηματολόγια που μετρούν τις έννοιες της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας, της οργανωτικής κουλτούρας και της ταύτισης με τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγεί σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης (α) της οργανωτικής κουλτούρας (στόχοι, καινοτομία, υποστήριξη και κανόνες) και (β) της οργανωτικής ταύτισης, επιπλέον της διακύμανσης που εξηγεί η συναλλακτική ηγεσία. Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας στους τέσσερις προσανατολισμούς της κουλτούρας, ενώ φαίνεται ότι υποκαθιστά τη θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας στην ταύτιση με τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, τόσο η συναλλακτική όσο και η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζονται με τις κανονιστικές πεποιθήσεις που ενθαρρύνουν την υποστήριξη, την καινοτομία, την επίτευξη στόχων και την τήρηση των κανόνων, αλλά η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ο μόνος προβλεπτικός παράγοντας της ταύτισης με τον οργανισμό. Σε θεωρητικό επίπεδο τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ότι η συναλλακτική ηγεσία πιθανόν επιδρά στην κουλτούρα του οργανισμού με τη χρήση αμοιβών και ελέγχου, αλλά δεν οδηγεί απαραίτητα στην εσωτερίκευση των κανονιστικών πεποιθήσεων και στην ταύτιση με τον οργανισμό. Επίσης, οι πρακτικές εφαρμογές των ευρημάτων αυτών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συζητιούνται.

Λέξεις κλειδιά: Μετασχηματιστική ηγεσία, Συναλλακτική ηγεσία, Οργανωτική κουλτούρα, Οργανωτική ταύτιση.

1. Διεύθυνση: Αμφιτρίτης 7, Χαριλάου, 54249, Θεσσαλονίκη. Τηλ.: 2310 322241, 2310 524020.

2. Διεύθυνση: Τμήμα Ψυχολογίας, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 541 24, Θεσσαλονίκη, Τηλ.: 2310 997373, Fax: 2310 997384, e-mail: axenikou@psy.auth.gr

## 1. Εισαγωγή

Τα τελευταία 27 χρόνια το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985) έχει προκαλέσει το έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν τις κοινωνικο-ψυχολογικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στους οργανισμούς. Έρευνες που μελετούν τη σχέση της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας με έναν αριθμό από σημαντικές οργανωσιακές μεταβλητές, όπως η αποτελεσματικότητα του ηγέτη, η επίδοση ατόμων και ομάδων και η εργασιακή ικανοποίηση, έχουν δείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει και επεκτείνει τη θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας πάνω σε αυτές τις μεταβλητές (Judge & Piccolo, 2004). Η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρούνται συμπληρωματικές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς, με την έννοια ότι οι ηγέτες είναι περισσότερο αποτελεσματικοί όταν επιδεικνύουν και τις δύο μορφές ηγεσίας. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει κατά πόσο η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της κουλτούρας ενός οργανισμού αλλά και στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται.

## 2. Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια από τις θεωρητικές προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, την οποία εισήγαγε ο Burns (1978). Ο συναλλακτικός ηγέτης φροντίζει κυρίως για την κάλυψη των άμεσων αναγκών των υφισταμένων, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ηθικές αρχές, για τα κίνητρα και τους προβληματισμούς των υφισταμένων. Ο Bass (1985) είναι ο πρώτος που μελέτησε τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία στο οργανωτικό πλαίσιο. Σύμφωνα με το μοντέλο του Bass και των συνεργατών του (Avolio, Bass, & Yung, 1999. Bass, 1985,

1999. Waldman, Bass, & Yammarino, 1990), η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στη σχέση ανταλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο. Μπορεί να πάρει τη μορφή της αμοιβής με βάση την επίδοση, στην οποία ο ηγέτης διευκρινίζει στον υφιστάμενο τι είναι αυτό που πρέπει να κάνει για να αμειφθεί για την προσπάθειά του. Μπορεί να πάρει επίσης τη μορφή της επικριτικής ηγεσίας, στην οποία ο ηγέτης ασκεί έλεγχο εντοπίζοντας λάθη και αποτυχίες.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται στον ηγέτη που ωθεί τον υφιστάμενο να λειτουργεί πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα επίδοσης. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενδιαφέρεται για την προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων, αυξάνει το ενδιαφέρον τους για υψηλή επίδοση και καλλιεργεί την ανάγκη τους για αυτοπραγμάτωση. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια πολυδιάστατη έννοια (Avolio, Bass & Jung, 1999. Bass, 1985, 1999) που αποτελείται από τρία στοιχεία: το χάρισμα, την εξατομικευμένη φροντίδα και τα διανοητικά ερεθίσματα. Το χαρισματικό στοιχείο έχει να κάνει με το όραμα του ηγέτη για το μέλλον, με τους τρόπους που θα επιτευχθούν οι στόχοι, με τα παραδείγματα προς μίμηση, με τα υψηλά κριτήρια επίδοσης, την αποφασιστικότητα και την αυτοπεποίθηση. Το χάρισμα είναι αυτό που δημιουργεί μια γνωστική και συναισθηματική ταύτιση με τον ηγέτη. Σύμφωνα με τον Bass, αυτό διαφοροποιεί τους διευθυντές από τους πραγματικούς ηγέτες. Η εξατομικευμένη φροντίδα εμφανίζεται όταν ο ηγέτης δίνει προσοχή στην ανάγκη των υφισταμένων για ανάπτυξη των δυνατοτήτων και των ταλέντων τους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης συνδέει το ενδιαφέρον των υφισταμένων για προσωπική ανάπτυξη με τα συμφέροντα της ομάδας και του οργανισμού. Τέλος, τα διανοητικά ερεθίσματα αναφέρονται στη βοήθεια που παρέχει ο ηγέτης στους υφισταμένους να αποκτήσουν επίγνωση των προβλημάτων, να γίνουν πιο καινοτόμοι και πιο δημιουργικοί. Επίσης, το στοιχείο αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας αφορά και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Ο Burns (1978) παρουσίασε τις έννοιες της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγε-

σίας ως δύο αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης: δηλαδή, ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε ως συναλλακτικός είτε ως μετασχηματιστικός. Αντίθετα, ο Bass και οι συνεργάτες του (Avolio, Bass & Jung, 1999. Bass, 1985. Waldman, Bass, & Yammarino, 1990) πρότειναν ένα θεωρητικό μοντέλο με δύο ξεχωριστές αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας. Τα εμπειρικά δεδομένα υποστηρίζουν τη θεωρητική πρόταση του Bass και των συνεργατών του, καθώς δείχνουν ότι υπάρχουν μέτριες προς υψηλές θετικές συσχετίσεις των στοιχείων της μετασχηματιστικής ηγεσίας με το στοιχείο της συναλλακτικής ηγεσίας αμοιβή βάσει της επίδοσης. Επίσης, υπάρχουν μικρές προς μέτριες αρνητικές συσχετίσεις των στοιχείων αυτών με την επικριτική ηγεσία (Avolio, Bass & Jung, 1999. Bycio, Hackett & Allen, 1995. Judge & Piccolo, 2004. Tejeda, Scandura & Pillai, 2001). Επομένως, ο ίδιος ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας και από στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ακριβώς αυτό το εύρημα είχαν τονίσει και οι Waldman, Bass και Yammarino, όταν έδειξαν ότι ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί την αμοιβή με βάση την επίδοση για να είναι πιο αποτελεσματικός και ταυτόχρονα να θεωρείται από τους υφισταμένους χαρισματικός.

### 3. Η υπόθεση της επαύξησης

Η περαιτέρω θεωρητική διερεύνηση της σχέσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη συναλλακτική οδήγησε στη διατύπωση της υπόθεσης της επαύξησης. Αρχικά ο Bass (1985) και στη συνέχεια οι Hater και Bass (1988) έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγούσε ποσοστό της διακύμανσης στην καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας από την πλευρά των υφισταμένων, στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη και στην εργασιακή ικανοποίηση, πέραν αυτού που εξηγούσε η συναλλακτική ηγεσία. Βασισμένοι στα παραπάνω ευρήματα οι Hater και Bass διατύπωσαν την υπόθεση της επαύξησης, σύμφωνα με την

οποία η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγεί μέρος της διακύμανσης της επίδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης πέρα από το κομμάτι της διακύμανσης που εξηγεί η συναλλακτική ηγεσία. Με άλλα λόγια, οι μετασχηματιστικές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς ενισχύουν και επεκτείνουν τη θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας στην επίδοση των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση. Ο Bycio και οι συνεργάτες του (1995) επιβεβαίωσαν την υπόθεση της επαύξησης όσον αφορά την επίδοση και την ικανοποίηση από την εργασία και ο Waldman και οι συνεργάτες του (1990) βρήκαν ότι το χάρισμα εξηγούσε ποσοστό στη διακύμανση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη πέρα από αυτό που εξηγούσε η αμοιβή με βάση την επίδοση. Οι Ξενικού και Σίμωση (υπό δημοσίευση) επιβεβαίωσαν την υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με τις κανονιστικές πεποιθήσεις που ενθαρρύνουν την αυτοπραγμάτωση και την επίτευξη, αλλά δεν την επιβεβαίωσαν αναφορικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Τέλος, ο Block (2003) συνέδεσε τα στοιχεία της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας με τους τύπους κουλτούρας που πρότειναν ο Denison και οι συνεργάτες του (1994, 2004), εμπλοκή, συμφωνία, προσαρμοστικότητα και αποστολή. Συγκεκριμένα, βρήκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με όλους τους τύπους της κουλτούρας. Παρόμοια αποτελέσματα βρήκε και για τη συναλλακτική ηγεσία, αλλά σε μικρότερο επίπεδο. Τα ευρήματα του Block για τη σχέση ανάμεσα στη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία και στην οργανωτική κουλτούρα συμφωνούν με την υπόθεση της επαύξησης.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο Bass και οι συνεργάτες του (Avolio, Bass & Jung, 1999. Bass, 1985. Waldman, Bass & Yammarino, 1990) προτείνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν υποκαθιστά τη συναλλακτική ηγεσία αλλά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας. Σύμφωνα με την υπόθεση της επαύξησης, η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει και επεκτείνει τις θετικές επιδράσεις που

ασκεί η συναλλακτική ηγεσία στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη, στην επίδοση των υφισταμένων και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι Howell και Avolio (1993) καθώς επίσης ο Bass (1999) τόνισαν ότι οι καλύτεροι, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες συνδυάζουν τη μετασχηματιστική με τη συναλλακτική ηγεσία.

Στην παρούσα έρευνα θα μελετήσουμε την υπόθεση της επαύξησης σε σχέση με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. Η οργανωτική κουλτούρα έχει οριστεί ως οι σχετικά σταθερές πεποιθήσεις, στάσεις και αξίες που από κοινού μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Αυτό το σύνολο των πεποιθήσεων και προσδοκιών δημιουργεί κανόνες (νόρμες) που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων στα πλαίσια του οργανισμού (Hofstede, 2001. Quinn, 1988. Schwartz & Davis, 1981. Williams, Dobson & Walters, 1989). Η επίδραση της ηγεσίας στο σχηματισμό των κοινωνικών αυτών κανόνων έχει προσελκύσει έντονο θεωρητικό και ερευνητικό ενδιαφέρον (Block, 2003. Ξενικού & Σίμωση, υπό δημοσίευση. Ogbonna & Harris, 2000. Schein, 1989. Xenikou & Simosi, 2006). Οι Bass και Avolio (1993) τόνισαν τη στενή σύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, σημείωσαν ότι ο συναλλακτικός ηγέτης λειτουργεί σύμφωνα με το υπάρχον καθεστώς, σύμφωνα με τους ήδη επιβεβλημένους κανόνες. Αντίθετα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης επαναπροσδιορίζει ή και αλλάζει τους κανόνες, τις νόρμες, τις δοξασίες και τα πιστεύω σύμφωνα με το δικό του όραμα για το μέλλον του οργανισμού.

Ένα από τα σημαντικότερα μοντέλα που περιγράφουν την οργανωτική κουλτούρα είναι αυτό των ανταγωνιζόμενων αξιών του Quinn (1988) που αποτελείται από τέσσερις θεματικές διαστάσεις. Σύμφωνα με το μοντέλο, μια κουλτούρα μπορεί να είναι προσανατολισμένη στην υποστήριξη, στην καινοτομία, στους στόχους ή στους κανόνες. Μια υποστηρικτική κουλτούρα βασίζεται στη συμμετοχή, στη συνεργασία, στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, στο ομαδικό πνεύμα, στην ατομική ανάπτυξη και γενικά είναι προσ-

νατολισμένη προς τους ανθρώπους. Η κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στην καινοτομία χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα και ενδιαφέρον για νέες πληροφορίες και είναι ανοιχτή στην αλλαγή και τον πειραματισμό. Ο προσανατολισμός στους στόχους περιγράφει μια κουλτούρα που δίνει έμφαση στην ολοκλήρωση των έργων, στη μέτρηση της επίδοσης και στην αμοιβή βάσει επίδοσης. Η προσανατολισμένη στους κανόνες κουλτούρα δίνει μεγάλο βάρος στις τυπικές διαδικασίες, στις ξεκάθαρες εντολές και στο σεβασμό προς την εξουσία.

Σύμφωνα με τη θεωρία των ανταγωνιζόμενων αξιών, ένας οργανισμός για να είναι λειτουργικός και αποτελεσματικός χρειάζεται να καλλιεργεί την αρμονική συνύπαρξη και των τεσσάρων προσανατολισμών της κουλτούρας που περιγράφονται στο μοντέλο. Συνεπώς, στην παρούσα έρευνα προτείνουμε ότι (α) η συναλλακτική ηγετική συμπεριφορά έχει θετική επίδραση στους προσανατολισμούς της υποστήριξης, της καινοτομίας και της επίτευξης των στόχων και (β) η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά θετικά στους προαναφερθέντες προσανατολισμούς της κουλτούρας και της επίτευξης των στόχων πέραν της θετικής επίδρασης που ασκεί η συναλλακτική μορφή ηγεσίας.

Όσον αφορά την ταύτιση με τον οργανισμό, οι Dutton, Dukerich και Harquail (1994) όρισαν την οργανωτική ταύτιση ως το βαθμό στον οποίο το άτομο ορίζει τον εαυτό του σύμφωνα με τα ίδια χαρακτηριστικά που αυτό αποδίδει στον οργανισμό. Οι Ellemers, Kortekaas και Ouwerkerk (1999) προτείνουν ότι η οργανωτική ταύτιση αποτελείται από τρεις διαστάσεις. Η πρώτη είναι η γνωστική, δηλαδή η επίγνωση της ιδιότητας του μέλους μιας κοινωνικής ομάδας ή, αλλιώς, η αυτοκατηγοριοποίηση. Η δεύτερη είναι η αξιολογική διάσταση, που μεταφράζεται ως μια θετική ή αρνητική σημασία της αξίας της ιδιότητας του να είναι κάποιος μέλος αυτής της ομάδας, η συλλογική αυτοεκτίμηση. Η τρίτη διάσταση είναι η συναισθηματική, δηλαδή το αίσθημα συναισθηματικής εμπλοκής με την ομάδα, η συναισθηματική αφοσίωση στην ομάδα.

Η σχέση του ηγέτη με τον υφιστάμενο επη-

ρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ο υφιστάμενος αντιλαμβάνεται και συνδέεται συναισθηματικά με τον οργανισμό. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν συναλλακτικές μορφές συμπεριφοράς ανταποκρίνονται στην κάλυψη των προσωπικών αναγκών των υφισταμένων, εφόσον η επίδοσή τους είναι ικανοποιητική. Λειτουργώντας με αυτό τον τρόπο, ο ηγέτης συμβάλλει στη δημιουργία ενός δίκαιου οργανισμού. Αυτή η αντίληψη δικαιοσύνης οδηγεί σε θετικά συναισθήματα ως προς τον ηγέτη, τα οποία γενικεύονται και προς τον οργανισμό. Επομένως, αναμένουμε ότι θα υπάρχει θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας στην ταύτιση με τον οργανισμό. Από την άλλη μεριά, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα για τους υφιστάμενους, οι οποίοι έχουν την τάση να ταυτιστούν μαζί τους. Το κύριο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το χάρisma, συντελεί στη συναισθηματική εμπλοκή του υφισταμένου με τα οράματα και τις αξίες που προβάλλει ο ηγέτης για έναν επιτυχημένο και συνεχώς εξελισσόμενο οργανισμό. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το αναγκαίο στοιχείο για να επιτευχθούν η ταύτιση με τον οργανισμό και η εσωτερική των αξιών και των συμπεριφορών που ο οργανισμός επιτάσσει (Bass, 1999). Συνεπώς, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναμένεται ότι θα ενθαρρύνουν την προσήλωση στον οργανισμό. Στην παρούσα έρευνα προτείνουμε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά θετικά στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, πέραν της θετικής επίδρασης που ασκεί η συναλλακτική ηγεσία.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω διατυπώνεται η εξής υπόθεση αναφορικά με τη σχέση της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τους προσανατολισμούς της οργανωτικής κουλτούρας και την οργανωτική ταύτιση: Η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγεί σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης (α) των οργανωσιακών πρακτικών και αξιών που αφορούν τους προσανατολισμούς της οργανωτικής κουλτούρας (υποστήριξης, καινοτομίας, στόχων και κανόνων) και (β) της οργανωτικής ταύτισης, επιπλέον της διακύμανσης που εξηγεί η συναλλακτική ηγεσία.

#### 4. Μέθοδος

##### Συμμετέχοντες

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν εθελοντικά 202 εργαζόμενοι μιας ελληνικής δημόσιας υπηρεσίας, συγκεκριμένα από 14 τμήματα στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Οι 163 (80,7%) συμμετέχοντες ήταν άνδρες και οι 38 (18,8%) γυναίκες. Όσον αφορά την ηλικία, 75 (37,1%) εργαζόμενοι ήταν από 20 έως 29 χρονών, 54 (26,7%) ήταν από 30 έως 39, 66 (32,7%) ήταν από 40 έως 49, και 6 (3%) ήταν άνω των 50 ετών. Όσον αφορά την εκπαίδευση, 10 (5%) είχαν απολυτήριο Γυμνασίου, 150 (74,3%) είχαν απολυτήριο Λυκείου, 25 (12,4%) είχαν πτυχίο ΤΕΙ, 13 (6,4%) είχαν πτυχίο πανεπιστημίου και ένα άτομο (0,5%) είχε μεταπτυχιακό δίπλωμα. Σχετικά με τα χρόνια εργασίας, 4 (2%) εργάζονταν στην υπηρεσία από 6 μήνες έως 4 χρόνια και 187 (93%) δούλευαν 4 χρόνια και άνω. Αναφορικά με την ιεραρχία, 169 (83,7%) άτομα μόνο διοικούνται και 33 (16,3%) άτομα και διοικούν αλλά και διοικούνται. Οι 36 (17,8%) από τους εργαζομένους είχαν το συγκεκριμένο προϊστάμενο λιγότερο από 6 μήνες, οι 76 (37,7%) από 6 μήνες έως 2 χρόνια, οι 67 (33,2%) από 2 έως 4 χρόνια, 16 (7,9%) από 4 έως 6 χρόνια, 7 (3,5%) από 6 έως και πάνω από 15 χρόνια. Επίσης, 2 (1%) εργαζόμενοι δεν βλέπουν τον προϊστάμενό τους ποτέ κατά τις εργάσιμες ώρες, 18 (8,9%) έρχονται σε επαφή μαζί του σπάνια κατά τις εργάσιμες ώρες, 37 (18,3%) μερικές φορές, 44 (21,8%) αρκετές φορές, 52 (25,7%) πολύ συχνά και 49 (24,3%) συνεχώς.

##### Μετρήσεις

**Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας** (The Multifactor Leadership Questionnaire. Avolio, Bass & Jung, 1999). Για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας που μεταφράστηκε στα ελληνικά με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης. Το ερωτηματολόγιο μετρά το χαρισματικό στοιχείο (12 προτάσεις), τα διανοητικά ερεθίσματα (4 προ-

τάσεις), την εξατομικευμένη φροντίδα (4 προτάσεις), την αμοιβή με βάση την επίδοση (4 προτάσεις), και την επικριτική ηγεσία (4 προτάσεις). Τα τρία πρώτα στοιχεία αποτελούν τον ανώτερο παράγοντα της μετασχηματιστικής ηγεσίας (20 προτάσεις) και τα άλλα δύο στοιχεία τον παράγοντα της συναλλακτικής ηγεσίας (8 προτάσεις). Οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert για το πόσο συχνά παρατηρούν την κάθε συμπεριφορά στον άμεσο προϊστάμενό τους (1=Ποτέ και 5=Σχεδόν πάντα). Στην παρούσα έρευνα οι δείκτες εσωτερικής συνέπειας των υποκλιμάκων κυμαίνονταν από 0,61 έως 0,94 (βλέπε Πίνακα 1).

**Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας FOCUS** (The FOCUS Questionnaire. van Muijen et al., 1999): Το Ερωτηματολόγιο FOCUS δημιουργήθηκε από μια ομάδα Ευρωπαίων μελετητών το 1999 με στόχο τη μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε στα ελληνικά από τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (van Muijen et al., 1999) με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης. Αποτελείται από τέσσερις υποκλίμακες που μετρούν τις πρακτικές και τις αξίες και αφορούν τους προσανατολισμούς της υποστήριξης (20 προτάσεις), της καινοτομίας (18 προτάσεις), των στόχων (20 προτάσεις) και των κανόνων (17 προτάσεις). Χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος μετράει τις πρακτικές του οργανισμού και το δεύτερο μέρος τις αξίες του. Το πρώτο μέρος αποτελείται από 40 ερωτήματα. Οι συμμετέχοντες απαντούν σε ερωτήματα που ξεκινούν με τη φράση «Στην υπηρεσία σας πόσοι άνθρωποι...» (1-6) ή «Στην υπηρεσία σας πόσο συχνά...» (7-40) επιλέγοντας απαντήσεις από μία εξαβάθμια κλίμακα (1=Κανείς και 6=Όλοι, για τα πρώτα έξι ερωτήματα και 1=Ποτέ και 6=Πάντοτε, για τα υπόλοιπα ερωτήματα). Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 35 προτάσεις για τις οποίες οι συμμετέχοντες σημειώνουν κατά πόσο καθεμιά από τις προτάσεις αυτές χαρακτηρίζει την υπηρεσία τους. Οι προτάσεις ξεκινούν με τη φράση «Η υπηρεσία μου χαρακτηρίζεται από...» και συνοδεύονται από μια εξαβάθμια κλίμακα απαντήσεων (1=Κα-

θόλου και 6=Πολύ). Συνολικά και στα δύο μέρη οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας για την παρούσα έρευνα έχουν ως εξής: για την υποστήριξη  $\alpha=0,91$ , για την καινοτομία  $\alpha=0,86$ , για τους στόχους  $\alpha=0,90$  και για τους κανόνες  $\alpha=0,75$ .

**Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Ταύτισης** (Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk, 1999). Για τη μέτρηση της ταύτισης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν η Ellemers και οι συνεργάτες της. Το ερωτηματολόγιο μετρά τρεις διαστάσεις, την κοινωνική αυτοκατηγοριοποίηση (3 προτάσεις), τη συναισθηματική αφοσίωση στην ομάδα (3 προτάσεις) και τη συλλογική αυτοεκτίμηση (4 προτάσεις). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 10 προτάσεις που βαθμολογούνται σε επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (1=Καθόλου και 7=Σε μεγάλο βαθμό). Κάποιες από τις προτάσεις είναι αρνητικά διατυπωμένες με στόχο να αντιμετωπιστεί η κοινωνική επιθυμητότητα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Στην παρούσα έρευνα η κλίμακα συνολικά έχει εσωτερική αξιοπιστία  $\alpha=0,75$ .

### Διαδικασία

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στους συμμετέχοντες είτε από τους ίδιους τους ερευνητές είτε από κάποιον εργαζόμενο που συνεργάστηκε μαζί τους. Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να το συμπληρώσουν στον εργασιακό χώρο ή στο σπίτι τους, αλλά οι ερευνητές έδειχναν προτίμηση στη συμπλήρωση εκείνη τη στιγμή. Οι συμμετέχοντες δεν έγραφαν σε κανένα σημείο του ερωτηματολογίου το όνομά τους. Η συμπλήρωσή του χωρίς διακοπές διαρκούσε περίπου 25 λεπτά.

### 5. Αποτελέσματα

Οι δείκτες περιγραφικής στατιστικής, οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας Cronbach  $\alpha$  και οι δείκτες συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών της παρούσας μελέτης παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας είναι όλοι

Πίνακας 1

Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach alpha και δείκτες συσχέτισης μεταξύ όλων των μεταβλητών

Μεταβλητή	M.O.	T.A.	alpha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Συνλλακτική ηγεσία	28.51	5.15	0.73	-											
2. Μετασχηματιστική ηγεσία	67.51	14.41	0.94	0.65***	-										
3. Χάρισμα	41.80	9.21	0.89	0.51***	0.88***	-									
4. Διανοητικά ερεθίσματα	13.46	4.11	0.86	0.58***	0.74***	0.40***	-								
5. Εξατομικευμένη φροντίδα	12.18	4.14	0.86	0.58***	0.77***	0.44***	0.69***	-							
6. Αμοιβή με βάση την επίδοση	14.36	3.76	0.86	0.85***	0.66***	0.44***	0.65***	0.65***	-						
7. Επικριτική ηγεσία	14.14	2.82	0.61	0.70***	0.31***	0.34***	0.18*	0.16*	0.22**	-					
8. Υποστήριξη	70.45	17.34	0.91	0.53***	0.71***	0.50***	0.68***	0.70***	0.61***	0.14+	-				
9. Κανονομία	59.40	13.14	0.86	0.59***	0.68***	0.44***	0.70***	0.70***	0.65***	0.20**	0.75***	-			
10. Στόχοι	72.19	16.75	0.90	0.68***	0.73***	0.46***	0.77***	0.76***	0.76***	0.23***	0.78***	0.79***	-		
11. Κανόνες	48.04	10.95	0.75	0.60***	0.54***	0.38***	0.54***	0.48***	0.60***	0.28***	0.51***	0.56***	0.68***	-	
12. Οργανωτική ταύτιση	48.04	10.95	0.75	0.20**	0.34***	0.25***	0.33***	0.30***	0.33***	0.05	0.40***	0.29***	0.33***	0.25***	-

+p<0.10, \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.00



Πίνακας 2

Αποτελέσματα των τεσσάρων αναλύσεων πολλαπλής ιεραρχικής παλινδρόμησης με κριτήριο τον προσανατολισμό (α) της υποστήριξης, (β) της καινοτομίας, (γ) των στόχων και (4) των κανόνων και με προβλεπτικούς παράγοντες τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία

Κριτήριο	Προβλεπτικοί παράγοντες	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$\beta$
Υποστήριξη	Βήμα 1: Συναλλακτική ηγεσία $F(1, 187)=75.07, p=0.000$	0.29			0.54***
	Βήμα 2: Συναλλακτική ηγεσία Μετασχηματιστική ηγεσία $F(2, 186)=99.76, p=0.000$	0.52	0.23	89.08***	0.13+ 0.63***
Καινοτομία	Βήμα 1: Συναλλακτική ηγεσία $F(1, 192)=99.82, p=0.000$	0.34			0.59***
	Βήμα 2: Συναλλακτική ηγεσία Μετασχηματιστική ηγεσία $F(2, 191)=93.19, p=0.000$	0.49	0.15	57.29***	0.24*** 0.52***
Στόχοι	Βήμα 1: Συναλλακτική ηγεσία $F(1, 188)=163.58, p=0.000$	0.47			0.68***
	Βήμα 2: Συναλλακτική ηγεσία Μετασχηματιστική ηγεσία $F(2, 187)=144.91, p=0.000$	0.61	0.14	67.97***	0.36*** 0.50***
Κανόνες	Βήμα 1: Συναλλακτική ηγεσία $F(1, 188)=104.72, p=0.000$	0.36			0.60***
	Βήμα 2: Συναλλακτική ηγεσία Μετασχηματιστική ηγεσία $F(2, 189)=62.12, p=0.000$	0.40	0.04	12.89***	0.43*** 0.26***

+ $p<0.10$ , \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

υψηλοί και κυμαίνονται από 0.73 μέχρι 0.94, εκτός από το δείκτη της επικριτικής ηγεσίας που είναι 0.61, δηλαδή μέτριου επιπέδου. Σύμφωνα με τους δείκτες συσχέτισης, υπάρχει μια μέτρια θετική συσχέτιση ανάμεσα στη μετασχηματιστική και στη συναλλακτική ηγετική συμπεριφορά. Επιπλέον, παρουσιάζονται μέτριες έως και υψηλές θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία, από τη μια μεριά, και τους τέσσερις προσανατολισμούς της κουλτούρας, από την άλλη. Τέλος, η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζουν μέτριες θετικές συσχετίσεις με την οργανωτική ταύτιση.

Για να ελεγχθεί η υπόθεση της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ιεραρχικής ανάλυσης παλινδρόμησης. Προβλεπτικοί παράγοντες ήταν η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία. Με σκοπό να διερευνηθεί η υπόθεση της επαύξησης, η εισαγωγή των προβλεπτικών παραγόντων έγινε σε δύο στάδια με τη χρήση της μεθόδου «εισαγωγή» (enter). Στο πρώτο στάδιο εισήχθη η συναλλακτική ηγεσία και στο δεύτερο στάδιο η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία ταυτόχρονα.

Όσον αφορά την επίδραση της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ορ-

**Πίνακας 3**  
**Αποτελέσματα των δύο αναλύσεων πολλαπλής ιεραρχικής παλινδρόμησης με κριτήριο την ταύτιση με τον οργανισμό και προβλεπτικούς παράγοντες (α) τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία και (β) τα επιμέρους στοιχεία τους**

Κριτήριο	Προβλεπτικοί παράγοντες	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$\beta$
Οργανωτική ταύτιση	<b>Ανάλυση Παλινδρόμησης 1</b>				
	Βήμα 1: Συναλλακτική ηγεσία $F(1, 192) = 7,77, p = 0,006$	0,04			0,20**
	Βήμα 2: Συναλλακτική ηγεσία Μετασχηματιστική ηγεσία $F(2, 191) = 13,75, p = 0,000$	0,13	0,09	18,99***	-0,06 0,40***
Οργανωτική ταύτιση	<b>Ανάλυση Παλινδρόμησης 2</b>				
	Βήμα 1: Αμοιβή με βάση την επίδοση Επικριτική ηγεσία $F(2, 191) = 14,38, p = 0,000$	0,13			0,36*** -0,16*
	Βήμα 2: Αμοιβή με βάση την επίδοση Επικριτική ηγεσία Χάρisma Διανοητικά ερεθίσματα Εξατομικευμένη φροντίδα $F(5, 188) = 8,57, p = 0,000$	0,19	0,06	4,22**	0,15 -0,21** 0,17* 0,18 0,05

+ $p < ,10$ , \* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ , \*\*\* $p < ,001$

γανωτική κουλτούρα, προχωρήσαμε σε τέσσερις διαφορετικές αναλύσεις παλινδρόμησης με κριτήρια τους προσανατολισμούς της υποστήριξης, της καινοτομίας, των στόχων και των κανόνων (βλέπε Πίνακα 2). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας του προσανατολισμού της υποστήριξης, ενώ η συναλλακτική ηγεσία ήταν οριακά στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας. Η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγούσε σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης του προσανατολισμού της υποστήριξης (23%), επιπλέον του ποσοστού που εξηγούσε η συναλλακτική ηγεσία.

Η ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης με κρι-

τήριο τον προσανατολισμό της καινοτομίας έδειξε ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν στατιστικά σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες του κριτηρίου. Η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγούσε σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης του προσανατολισμού της καινοτομίας (15%), επιπλέον του ποσοστού που εξηγούσε η συναλλακτική ηγεσία.

Τα αποτελέσματα της ιεραρχικής ανάλυσης παλινδρόμησης με κριτήριο τον προσανατολισμό των στόχων έδειξαν ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν στατιστικά σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες του κριτηρίου. Η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγούσε σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης του προσανατολι-

σμού των στόχων (14%), επιπλέον του ποσοστού που εξηγούσε η συναλλακτική ηγεσία.

Τέλος, η ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης με κριτήριο τον προσανατολισμό των κανόνων έδειξε ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία ήταν στατιστικά σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες του κριτηρίου. Με τα αποτελέσματα του δεύτερου βήματος της ανάλυσης βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγούσε στατιστικά σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης του προσανατολισμού των κανόνων (4%), επιπλέον του ποσοστού που εξηγούσε η συναλλακτική ηγεσία.

Όσον αφορά την οργανωτική ταύτιση, η ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε ότι μόνο η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας του κριτηρίου στο δεύτερο στάδιο (βλέπε Πίνακα 3). Η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγούσε στατιστικά σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης της ταύτισης με τον οργανισμό (9%), επιπλέον του ποσοστού που εξηγούσε η συναλλακτική ηγεσία μόνη της στο πρώτο στάδιο. Σε αυτό το σημείο, λόγω του θεωρητικού ενδιαφέροντος, προχωρήσαμε σε μια δεύτερη ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης, για να εξεταστεί η σχέση του κριτηρίου με τα επιμέρους στοιχεία της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Από τα επιμέρους στοιχεία, προβλεπτικοί παράγοντες ήταν η επικριτική ηγεσία (αρνητική συσχέτιση) και το χάρισμα. Επίσης, τα επιμέρους στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας εξηγούσαν σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης της ταύτισης με τον οργανισμό (6%), επιπλέον αυτού που εξηγούσαν τα επιμέρους στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας.

## 6. Συζήτηση

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσει τη σχέση της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. Τα εμπειρικά δεδομένα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγεί σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης στους προσανατολισμούς της υπο-

στήριξης, της καινοτομίας, των στόχων και των κανόνων, καθώς και στην ταύτιση με τον οργανισμό, επιπλέον του ποσοστού που εξηγεί η συναλλακτική ηγεσία. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την ερευνητική υπόθεση της παρούσας μελέτης και συνεπώς αποτελούν στήριξη της υπόθεσης της επαύξησης, σύμφωνα με την οποία η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας σε διάφορες οργανωτικές μεταβλητές. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με αυτά προηγούμενων μελετών (Bass, 1985. Block, 2003. Bycio, Hackett & Allen, 1995. Hater & Bass, 1988. Judge & Piccolo, 2004. Ξενικού & Σίμωση, υπό δημοσίευση. Waldman, Bass & Yammarino, 1990) που στηρίζουν την υπόθεση της επαύξησης.

Όσον αφορά την επίδραση της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας στην οργανωτική κουλτούρα, οι τέσσερις αναλύσεις παλινδρόμησης με κριτήριο καθέναν από τους προσανατολισμούς της κουλτούρας έδειξαν ότι και οι δύο μορφές ηγεσίας σχετίζονται με την ύπαρξη κοινωνικών κανόνων στο πλαίσιο του οργανισμού. Οι κοινωνικοί αυτοί κανόνες προωθούν την επίτευξη των στόχων και την υψηλή επίδοση (προσανατολισμός των στόχων), την καινοτομία και τη δημιουργικότητα (προσανατολισμός της καινοτομίας), τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τη συνεργασία και την ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων (προσανατολισμός της υποστήριξης), όπως και την τήρηση των τυπικών διαδικασιών (προσανατολισμός των κανόνων). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναλλακτική ηγεσία συνάδει με κανονιστικές πεποιθήσεις που ενθαρρύνουν την επίτευξη, την καινοτομία, τη συμμετοχή, την τήρηση των κανόνων, ενώ οι μετασχηματιστικές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς ενισχύουν περαιτέρω αυτές τις κανονιστικές πεποιθήσεις. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς οι κοινωνικοί κανόνες που αφορούν την επίτευξη στόχων, την καινοτομία, τη συνεργασία, τη συμμετοχή και την τήρηση των τυπικών διαδικασιών μέσα στους οργανισμούς συνδέονται με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής επίδοσης, ικανοποίησης από την εργασία και ποιότητας ερ-

γασιακής ζωής (Denison & Mishra, 1995. Smart & John, 1996. Quinn & Spreitzer, 1991. Xenikou & Simosi, 2006).

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική συμπεριφορά του ηγέτη σχετίζονται θετικά με χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας που οδηγούν σε υψηλή οργανωσιακή επίδοση και εργασιακή ικανοποίηση και αποτελούν μια προσπάθεια σύνδεσης της έννοιας της ηγεσίας με κοινωνικές διεργασίες που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο των ομάδων. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης προσεγγίζεται ως αναπόσπαστο κομμάτι ενός κοινωνικού συνόλου, μιας ομάδας, και η αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της ομάδας συνδέεται με την ηγετική συμπεριφορά. Ένα σημαντικό ερώτημα που θα μπορούσε να απασχολήσει μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες είναι η διερεύνηση της σχέσης αιτίου-αιτιατού μεταξύ ηγεσίας και κοινωνικών κανόνων, καθώς η παρούσα έρευνα είναι συναφειακή.

Ο τρόπος που συμπεριφέρεται ο ηγέτης αναμένεται να σχετίζεται με την ταύτιση των υφισταμένων με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Τα ευρήματα των δύο αναλύσεων παλινδρόμησης με κριτήριο την οργανωτική ταύτιση έδειξαν ότι οι μετασχηματιστικές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς συνδέονται με υψηλά επίπεδα οργανωτικής ταύτισης. Πιο συγκεκριμένα, το στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας χάρισμα βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την προδιάθεση του εργαζομένου να ταυτιστεί με τον οργανισμό, ενώ το στοιχείο της συναλλακτικής ηγεσίας επικριτική ηγεσία παρουσίασε αρνητική συσχέτιση με την οργανωτική ταύτιση. Όταν ο ηγέτης είναι δυναμικός και αισιόδοξος, μιλά για αξίες, διαμορφώνει ηθικούς κανόνες με τη συμπεριφορά του και προχωρά πέρα από το προσωπικό του συμφέρον, τότε ο υφιστάμενος επιθυμεί να ταυτιστεί με τον ηγέτη. Αυτή η έλξη που ασκεί ο ηγέτης στον υφιστάμενο τείνει να γενικευτεί στον οργανισμό, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να ταυτίζεται με τον οργανισμό. Από την άλλη μεριά, το στοιχείο της συναλλακτικής ηγεσίας επικριτική ηγεσία έχει αρνητική

συσχέτιση με την οργανωτική ταύτιση, δηλαδή όταν ο ηγέτης δίνει μεγάλη βαρύτητα στα λάθη και κυρίως όταν είναι απών, τότε ο υφιστάμενος έχει την τάση να αποστασιοποιείται από τον οργανισμό.

Αυτό που είναι αναγκαίο να μελετηθεί μελλοντικά σε μεγαλύτερο βάθος είναι το πώς οι ηγέτες επιδρούν στα επίπεδα ταύτισης με τον οργανισμό, σε ποιο βαθμό η ταύτιση με τον ηγέτη σχετίζεται με την οργανωτική ταύτιση και κατά πόσο οι δύο αυτές μεταβλητές έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην ικανοποίηση από την εργασία, την εταιρική επίδοση και σε άλλες οργανωτικές μεταβλητές.

Ένα θεωρητικό ερώτημα που προκύπτει είναι κατά πόσο η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σε θέση να υποκαταστήσει τη συναλλακτική ηγεσία όσον αφορά τις θετικές επιδράσεις που ασκεί η δεύτερη στην οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. Η υπόθεση της επαύξησης υπονοεί ότι υπάρχει κάτι το οποίο η μετασχηματιστική πρέπει να μεγεθύνει, να ενισχύσει. Με άλλα λόγια, έχει προταθεί ότι οι συναλλακτικές μορφές συμπεριφοράς του ηγέτη είναι η βάση για την εμφάνιση και την επενέργεια της μετασχηματιστικής ηγεσίας πάνω σε οργανωτικές μεταβλητές (Judge & Piccolo, 2004). Σύμφωνα με τον Bass (1985) και τους Waldman και συνεργάτες (1990), η αμοιβή με βάση την επίδοση αποτελεί ένα είδος συμβολαίου του ηγέτη με τους υφισταμένους, το οποίο είναι αναγκαίο για να καταβληθεί η αναμενόμενη προσπάθεια και το χάρισμα είναι αυτό το στοιχείο που είναι αναγκαίο για να επιτευχθούν πολύ υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης. Η υπόθεση της επαύξησης συνδέεται θεωρητικά με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow (1954). Δηλαδή, αν υποθέσουμε ότι ο εργαζόμενος έχει ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες έλλειψης με το να εξασφαλίζει τα αναγκαία για επιβίωση, με το να μην απειλείται με απόλυση και με το να έχει καλύψει τις κοινωνικές του ανάγκες, αυτό που μένει είναι να προχωρήσει στην ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξης, δηλαδή στην καλλιέργεια των ικανοτήτων του και

στην αυτοπραγμάτωση. Ο συναλλακτικός ηγέτης είναι ικανός να βοηθήσει στην κάλυψη μόνο των αναγκών έλλειψης, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αυτοπραγμάτωση.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη θετική επίδραση της συναλλακτικής στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας καινοτομίας, στόχων, συμμετοχής και τήρησης των διαδικασιών, αλλά όσον αφορά την ταύτιση με τον οργανισμό υποκαθιστά τη θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας. Μια ενδεχόμενη ερμηνεία αυτών των αποτελεσμάτων είναι ότι ο συναλλακτικός ηγέτης, εξισορροπώντας τις αμοιβές με τον έλεγχο, διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οφείλει να συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος (κοινωνικοί κανόνες), αλλά δεν οδηγεί απαραίτητα στην εσωτερική αυτών των κανόνων και στην ταύτιση με τον οργανισμό. Η εσωτερική της οργανωτικής κουλτούρας διευκολύνεται από τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά που οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ταύτισης με τον οργανισμό.

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε μια δημόσια υπηρεσία, στοιχείο που αποτελεί περιοριστικό παράγοντα ως προς τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων σε άλλα εργασιακά περιβάλλοντα. Είναι απαραίτητη η μελέτη των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας έρευνας σε άλλα δείγματα εργαζομένων από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, όπως και σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους επιχειρηματικής και άλλης δραστηριότητας.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση ατόμων που διοικούν, με στόχο τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη και επίτευξη. Οι μορφές ηγετικής συμπεριφοράς που περιγράφουν έναν συναλλακτικό και μετασχηματιστικό ηγέτη, όπως η αναγνώριση της προσπάθειας, η αμοιβή, ο έλεγχος, η αισιοδοξία, ο δυναμισμός, το όραμα για το μέλλον, τα διανοητικά ερεθίσματα, μπορούν να αποτελέσουν κεντρικούς άξονες για την εκπαίδευση ανώτερων

και μεσαίων στελεχών. Είναι σημαντικό τα άτομα που διοικούν να έχουν σκεφτεί σε βάθος την επίδραση που ασκεί η συμπεριφορά τους στη λειτουργία εργασιακών ομάδων, όπως και σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

## Βιβλιογραφία

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-3.
- Block, L. (2003). The leadership - culture connection: an exploratory investigation. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 24, 318-334.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Denison, D. R., & Mishra, A. R. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6, 204-223.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?. *Organizational Dynamics*, 33, 98-109.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorization, commitment to the

- group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Ξενικού, Α., & Σίμωση, Μ. (υπό δημοσίευση). Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Μια προκαταρκτική μελέτη της σχέσης των δύο μορφών ηγεσίας με την ικανοποίηση από την εργασία, την ομαδική επίδοση και τις κανονιστικές πεποιθήσεις της ομάδας. Ζ' *Επιστημονική Επετηρίδα Τμήματος Ψυχολογίας του Α.Π.Θ.*
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-788.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: master the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman and W. A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Schein, E. H. (1989). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
- Σίμωση, Μ., & Ξενικού, Α. (υπό δημοσίευση). Η σχέση της συναισθηματικής ταύτισης του ηγέτη με την ισχύ της οργανωτικής κουλτούρας. Ζ' *Επιστημονική Επετηρίδα Τμήματος Ψυχολογίας του Α.Π.Θ.*
- Smart, J. C., & John, E. P. (1996). Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the "culture type" and "strong culture" hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18, 219-241.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- van Muijen et al. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organization Studies*, 15, 381-394.
- Williams, A., Dobson, P., & Walters, M. (1989). *Changing culture: New organizational approaches*. London: IPM.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 566-579.

# **Transformational and transactional leadership: The augmenting effect on organizational culture and identification with the organization**

KATERINA GEORGADA<sup>1</sup>

ATHENA XENIKOU<sup>2</sup>

## **ABSTRACT**

This study set out to examine the augmenting effect of transformational leadership, relative to transactional leadership, on organizational culture and organizational identification. We hypothesized that transformational leadership explains portion of the variance in organizational culture and identification with the organization beyond the variance explained by transactional leadership. Two hundreds and two employees of a civil service in Greece took part in the study. Participants completed in a number of questionnaires measuring the concepts of transactional and transformational leadership, organizational culture and identification with the organization. The results showed that transformational leadership explains variance in the cultural orientations of support, innovation, goals and rules, as well as in organizational identification beyond the variance explained by transactional leadership. Moreover, the findings indicated that while transformational leadership augments the positive effect of transactional leadership on the four cultural orientations, it seems to substitute the positive effect of transactional leadership on organizational identification. In particular, both transactional and transformational leadership were associated with normative beliefs that encourage support, innovation, goal achievement, and sticking to the rules, whereas transformational leadership was the only predictor of organizational identification. A theoretical implication of these findings is that transactional leadership might influence organizational culture by the usage of contingent reward and control, but does not necessarily lead to the internalization of these beliefs and the identification with the organization. The practical applications from a human resource perspective are also discussed.

**Key words:** Transformational leadership, Transactional leadership, Organizational culture, Organizational identification.

1. Address: Amfitritis 7, Charilaou, 54249, Thessaloniki. Tel.: +30 2310 322241, +30 2310 524020.

2. Address: Department of Psychology, Aristotle University of Thessaloniki, 54124, Thessaloniki, Greece. Tel.: +30 2310 997373. Fax: +30 2310 997384, e-mail: axenikou@psy.auth.gr