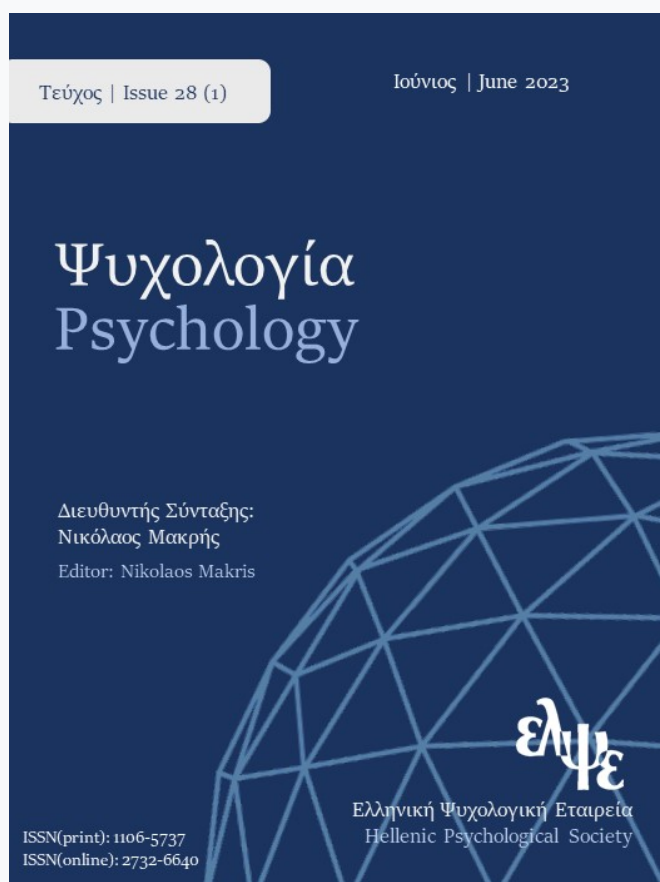


# Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society

Vol 28, No 1 (2023)

Special Section: Approaching intersectionality in gender psychology research



## The role of perceived organizational culture in the link between leadership and organizational identification: a multilevel analysis

Sofia K. Koroni, Athena Xenikou, Alexandra Hantzi

doi: [10.12681/psy\\_hps.26167](https://doi.org/10.12681/psy_hps.26167)

Copyright © 2023, Sofia K. Koroni, Athena Xenikou, Alexandra Hantzi



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

### To cite this article:

Koroni, S. K., Xenikou, A., & Hantzi, A. (2023). The role of perceived organizational culture in the link between leadership and organizational identification: a multilevel analysis. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 28(1), 230–252. [https://doi.org/10.12681/psy\\_hps.26167](https://doi.org/10.12681/psy_hps.26167)



## ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ | RESEARCH PAPER

# Ο ρόλος της αντιληπτής οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής ταύτισης: μια πολυεπίπεδη ανάλυση

Σοφία Κ. ΚΟΡΩΝΗ<sup>1</sup>, Αθηνά ΞΕΝΙΚΟΥ<sup>2</sup>, Αλεξάνδρα ΧΑΝΤΖΗ<sup>1</sup><sup>1</sup> Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα, Ελλάδα<sup>2</sup> Τμήμα Ψυχολογίας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, Ελλάδα

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Οργανωσιακή κουλτούρα,  
Μετασχηματιστική ηγεσία,  
Συναλλακτική αμοιβή βάσει  
επίδοσης,  
Γνωστική  
οργανωσιακή ταύτιση,  
Συναισθηματική  
οργανωσιακή ταύτιση,  
Οργανωσιακές αξίες

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα ερευνητική εργασία είχε ως στόχο να εξετάσει τη σχέση της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας με τη γνωστική και συναισθηματική ταύτιση των εργαζομένων μέσω της καλλιέργειας των οργανωσιακών αξιών υποστήριξης, καινοτομίας, στοχοθεσίας, και κανόνων. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 367 εργαζόμενοι από 30 διαφορετικές μονάδες ενός μεγάλου δημόσιου οργανισμού. Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η πολυεπίπεδη ανάλυση (Multilevel Structural Equation Modeling, MSEM). Εξετάστηκε η διαμεσολάβηση της αντιληπτής καινοτομίας και υποστήριξης στη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και των δύο διαστάσεων της οργανωσιακής ταύτισης, όπως και η διαμεσολάβηση της αντιληπτής στοχοθεσίας και κανόνων στη σχέση μεταξύ συναλλακτικής αμοιβής βάσει επίδοσης και συναισθηματικής ταύτισης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά μόνο με τη γνωστική διάσταση της ταύτισης, ενώ η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης σχετίζεται θετικά και με τις δύο διαστάσεις της ταύτισης. Η μετασχηματιστική ηγεσία βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την αντίληψη της κουλτούρας του οργανισμού στη βάση των αξιών της υποστήριξης, της καινοτομίας, των κανόνων και της στοχοθεσίας, ενώ η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης σχετίζεται θετικά με τον αξιακό προσανατολισμό των στόχων και της υποστήριξης. Τα αποτελέσματα επίσης έδειξαν ότι η καινοτομία α) διαμεσολαβεί τη σχέση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και τη συναισθηματική ταύτιση, αλλά αντίθετα με τις υποθέσεις μας σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική ταύτιση, και β) δεν διαμεσολαβεί τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη γνωστική ταύτιση. Επίσης, η υποστήριξη βρέθηκε να διαμεσολαβεί τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και με τις δύο διαστάσεις της ταύτισης. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ηγετική συμπεριφορά, ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, σχετίζεται με την οργανωσιακή ταύτιση κυρίως μέσω της καλλιέργειας της υποστήριξης. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα ευρήματα συζητούνται ως προς τις θεωρητικές τους προεκτάσεις και τις εφαρμογές τους στην οργανωσιακή πρακτική.

## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Αθηνά Ξενικού,  
Τμήμα Ψυχολογίας,  
Εθνικό και Καποδιστριακό  
Πανεπιστήμιο Αθηνών,  
157 84 Αθήνα, Ελλάδα  
[axenikou@psych.uoa.gr](mailto:axenikou@psych.uoa.gr)

## Εισαγωγή

Οι Ashforth & Mael (1989) υπήρξαν από τους πρώτους ερευνητές που επιχείρησαν να εφαρμόσουν τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1979) στο οργανωσιακό πλαίσιο. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές όρισαν την οργανωσιακή ταύτιση ως την αντίληψη της ενότητας με ή του ανήκειν στον οργανισμό (Ashforth & Mael, 1989) δίνοντας βαρύτητα στη γνωστική διάσταση της ταύτισης. Η σημασία της έννοιας της ταύτισης του ατόμου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται -ως μια κοινωνική ομάδα- έγκειται στο γεγονός ότι συνδέεται με την αυτοεικόνα του ατόμου, ενώ παράλληλα επηρεάζει τις στάσεις και τη συμπεριφορά του ως προς το χώρο εργασίας του (Ashforth, 2016). Η οργανωσιακή ταύτιση αποτελείται από τη γνωστική και τη συναισθηματική διάσταση. Η γνωστική διάσταση αναφέρεται στην κατανόηση του εαυτού μέσω της υπαγωγής του ατόμου στον οργανισμό. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να βλέπουν τον εαυτό τους μέσα από το πρίσμα του οργανισμού όπου εργάζονται με αποτέλεσμα να ποικίλει το κατά πόσο θεωρούν ότι μοιάζουν με τα άλλα μέλη του οργανισμού (ή σε πιο αφαιρετικό επίπεδο με τα χαρακτηριστικά της ταυτότητας του οργανισμού). Η

συναισθηματική διάσταση της οργανωσιακής ταύτισης ορίζεται ως οι συναισθηματικές αντιδράσεις που απορρέουν από την υπαγωγή του ατόμου στον οργανισμό, όπως και από τη σε βάθος χρόνου συναισθηματική αφοσίωση στον οργανισμό. Υποστηρίζεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ταύτιση του εργαζομένου με τον οργανισμό τόσο περισσότερο ο εργαζόμενος θα λειτουργεί προς όφελος του οργανισμού (Dutton et al., 1994).

Πληθώρα εμπειρικών ευρημάτων δείχνει ότι η οργανωσιακή ταύτιση σχετίζεται με θετικές εργασιακές συμπεριφορές (Lee et al., 2015· Riketta, 2005) όπως, μεγάλη σε διάρκεια παραμονή στον οργανισμό και χαμηλά ποσοστά παραίτησης και απουσιών (Randsley de Moura et al., 2009· van Dick et al., 2004· van Knippenberg & van Schie, 2000), υψηλή εργασιακή ικανοποίηση (Feather & Rauter, 2004· Van Knippenberg & Van Schie, 2000), καινοτόμες προτάσεις (Lipponen et al., 2008), δημιουργική προσπάθεια και επίδοση (Hirst et al., 2009), υπέρβαση δραστηριοτήτων που συνδέονται με τον προδιαγεγραμμένο ρόλο του εργαζομένου (Dukerich et al., 2002· Liu et al., 2010· Olkkonen & Lipponen, 2006), συνεργατικότητα και προσπάθεια (Cooper & Thatcher, 2010· Meleady & Crisp, 2017· Tyler, 2010), συναισθηματική αφοσίωση (Johnson et al., 2012· Klein et al., 2012· Lee et al., 2015· van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Η ηγεσία στο οργανωσιακό πλαίσιο ασκεί σημαντική επίδραση στο πώς οι εργαζόμενοι βλέπουν τον εαυτό τους, δηλαδή, ασκεί επιρροή στην έννοια του εαυτού των υφισταμένων και επομένως, στην οργανωσιακή ταύτιση (Lord & Brown, 2004). Η έννοια του εαυτού θεωρείται ότι αποτελείται από πολλές επιμέρους ταυτότητες, προσωπικές και κοινωνικές ταυτότητες (Hogg & Terry, 2001· Lord et al., 1999). Η προσωπική ταυτότητα είναι η αυτο-κατηγοριοποίηση ενός ατόμου που βασίζεται στην αντίληψη των ομοιοτήτων και των διαφορών που προκύπτουν από τη σύγκριση του με άλλα άτομα, και καθορίζει την αντίληψη της μοναδικότητας που έχει ο καθένας για τον εαυτό του. Επιπλέον, η κοινωνική ταυτότητα βασίζεται στο βαθμό στον οποίο το άτομο ορίζει τον εαυτό του μέσα από τη σχέση του με σημαντικούς άλλους ή την υπαγωγή του σε κοινωνικές κατηγορίες ή ομάδες (Tajfel & Turner, 1979· Turner et al., 1987).

Οι ταυτότητες του κάθε μέλους που ενεργοποιούνται, δημιουργούνται ή αλλάζουν μπορεί να ενώνουν ή να αποστασιοποιούν τα μέλη του οργανισμού, γεγονός που σε κάποιο βαθμό εξαρτάται από τις οργανωσιακές αξίες που θεωρούν τα μέλη του οργανισμού ότι χαρακτηρίζουν το εργασιακό τους περιβάλλον και προωθούνται από την άσκηση της ηγεσίας (Millward & Haslam, 2013· Pagliaro et al., 2018· Xenikou, 2017). Σε αυτήν την κατεύθυνση, μια σημαντική θεωρητική προσέγγιση της οργανωσιακής ταύτισης αφορά στον ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση δίνει έμφαση στην επίδραση που ασκούν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες στην έννοια του εαυτού των υφισταμένων καθώς επιτυγχάνουν να κάνουν την κοινωνική ταυτότητα προεξέχουσα (Lord & Brown, 2004· Lord et al., 1999· Shamir et al., 1993). Υπάρχει αρκετά μεγάλος αριθμός ερευνών που δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή ταύτιση (π.χ., Dvir et al., 2002· Effelsberg et al., 2014· Huang, 2013· Liu et al., 2010· Walumbwa et al., 2008), αλλά και ειδικότερα έρευνες που δείχνουν ότι η ηγετική συμπεριφορά σχετίζεται με τη ταύτιση και την αποτελεσματικότητα μέσω της καλλιέργειας οργανωσιακών αξιών που εμπνέουν τους εργαζομένους να εργαστούν προς όφελος του οργανισμού (Hannah et al., 2015· Hoffman et al., 2011· Xenikou, 2014, 2017).

Ο κύριος στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η μελέτη των αντιληπτών αξιών οργανωσιακής κουλτούρας των μελών ενός οργανισμού όπως αυτές περιγράφονται από το μοντέλο των ανταγωνιζόμενων αξιών των Cameron και Quinn (1999), και η διερεύνηση του ρόλου τους όσον αφορά στη σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό - συναλλακτικό) των διοικούντων και της οργανωσιακής ταύτισης (γνωστική - συναισθηματική) των διοικουμένων. Η συνεισφορά της παρούσας έρευνας στην υπάρχουσα γνώση αφορά στη μελέτη της ηγεσίας ως μιας διαδικασίας κοινωνικής επιρροής στον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται τους τέσσερις βασικούς αξιακούς προσανατολισμούς της υποστήριξης, καινοτομίας, στόχων, και κανόνων του οργανισμού, και που με τη σειρά του σχετίζεται με τα επίπεδα ταύτισης του κάθε μέλους με τον εργασιακό οργανισμό. Προηγούμενες έρευνες έχουν μελετήσει την επίδραση ενός ή περισσότερων από τους αξιακούς προσανατολισμούς, όπως η υποστήριξη, καινοτομία και στοχοθεσία, ως μηχανισμούς επιρροής που η ηγεσία ενεργοποιεί στους υφισταμένους, ενώ η παρούσα έρευνα προχωρά ένα βήμα παραπέρα στην από κοινού μελέτη και των τεσσάρων οργανωσιακών αξιών. Η από κοινού μελέτη των οργανωσιακών αξιών είναι σημαντική καθώς έχει προταθεί και εμπειρικά υποστηριχθεί ότι η ενεργοποίηση και εξισορρόπηση εν δυνάμει αντίθετων τάσεων οργανωσιακών αξιών, όπως προσανατολισμός στη καινοτομία και προσανατολισμός στους στόχους, σχετίζεται με την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών.

### ***Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας και οργανωσιακή ταύτιση***

Αρκετές εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει την ταύτιση με

τον οργανισμό (De Cremer & Van Knippenberg, 2002, 2005· Huang, 2013· Kark et al., 2003· Schuh et al., 2012· Walumbwa et al., 2008). Έχει υποστηριχθεί σε διάφορες έρευνες ότι ο άμεσος προϊστάμενος είναι ο κεντρικός φορέας της σχέσης μεταξύ εργαζομένου-οργανισμού και ο βασικός αντιπρόσωπος του οργανισμού (Liden et al., 2002· Tekleab & Taylor, 2003). Επομένως, η εξέταση του ρόλου της ηγεσίας μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση των δυναμικών της αντιληπτής συμμετοχής στον οργανισμό (Eritropaki, 2013).

Η παρούσα μελέτη θα εστιάσει σε ένα από τα πιο σημαντικά μοντέλα στο χώρο της ηγεσίας, αυτό που προτάθηκε από τον Burns (1978), το οποίο για πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκε σε οργανωσιακό πλαίσιο από τον Bass (1985). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο μπορούμε να παρατηρήσουμε δύο κύριες μορφές ηγετικής συμπεριφοράς: τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας. Αρχικά, ο Burns (1978) παρουσίασε τα δύο στυλ ηγεσίας ως δύο αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης, και πρότεινε ότι ο ηγέτης χαρακτηρίζεται είτε ως συναλλακτικός είτε ως μετασχηματιστικός. Αντίθετα, ο Bass και οι συνεργάτες του (Avolio et al., 1999· Bass, 1985, 1999· Bass & Riggio, 2006· Hater & Bass, 1988) πρότειναν ένα θεωρητικό μοντέλο με δύο ξεχωριστές, αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, ως συναλλακτικοί χαρακτηρίζονται οι ηγέτες, οι οποίοι αναγνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσφέρουν αμοιβές ανάλογα με το επίπεδο προσπάθειας και απόδοσης του κάθε εργαζομένου. Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται σε μια σχέση ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου, όπου στόχος του εργαζομένου είναι να επιτύχει τα προσωπικά του συμφέροντα και μέσω αυτών το συλλογικό συμφέρον. Ο συναλλακτικός ηγέτης κάνει σαφές στον εργαζόμενο πώς πρέπει να κινηθεί, ώστε να είναι αποτελεσματική η προσπάθειά του και κατά συνέπεια να αμειφθεί ανάλογα (Bass, 1999). Επιμέρους χαρακτηριστικά της συναλλακτικής μορφής ηγεσίας είναι: α) η αμοιβή βάσει της επίδοσης, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης επιβραβεύει τον εργαζόμενο με αμοιβές ανάλογα του επιπέδου επίδοσής του και β) η επικριτική ηγεσία, όπου ο ηγέτης ελέγχει και επεμβαίνει μόνο όταν υπάρχει πρόβλημα, εστιάζοντας στα λάθη και τις παραλήψεις του υφισταμένου (Bass, 1985).

Από την άλλη πλευρά, μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται οι ηγέτες, οι οποίοι ξεπερνούν το αυστηρό επίπεδο «ανταλλαγής» μεταξύ προσπάθειας - αμοιβής και στοχεύουν στην κάλυψη αναγκών ανωτέρου επιπέδου, όπως είναι η αυτοπραγμάτωση. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης προτρέπει τους υφισταμένους του να ξεπεράσουν το ατομικό τους συμφέρον προς όφελος του συλλογικού συμφέροντος και των αξιών του οργανισμού (Avolio et al., 1999· Bycio et al., 1995). Επίσης, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ηθικές αρχές, τα κίνητρα και τους προβληματισμούς των υφισταμένων και παράλληλα τους ωθεί να λειτουργούν πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα επίδοσης. Τα επιμέρους στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι: α) το χάρισμα, το οποίο αναφέρεται στην πίστη και στο σεβασμό που αποπνέει ο ηγέτης, καθώς και στην ικανότητά του να λειτουργεί ως πρότυπο και να εμπνέει τους υφισταμένους του, β) τα διανοητικά ερεθίσματα, τα οποία αναφέρονται στην τάση του ηγέτη να προωθεί την δημιουργικότητα, την αποκλίνουσα σκέψη, την καινοτομία και τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και γ) η εξατομικευμένη φροντίδα, η οποία αναφέρεται στο ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης να εντοπίζει τις ανάγκες του κάθε υφισταμένου ξεχωριστά, καθώς και να τον υποστηρίζει στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και των ταλέντων του (Avolio et al., 1999).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες συνδυάζουν χαρακτηριστικά τόσο συναλλακτικού όσο και μετασχηματιστικού ηγέτη επιδεικνύοντας συμπεριφορές και των δύο στυλ ηγεσίας σε διαφορετικές αναλογίες κάθε φορά με στόχο την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών (Avolio et al., 1999· Bass, 1985· Waldman et al., 1990).

Η περαιτέρω θεωρητική διερεύνηση της σχέσης μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας οδήγησε στην διατύπωση της υπόθεσης της επαύξησης (Bycio et al., 1995· Hater & Bass, 1988· Waldman et al., 1990), σύμφωνα με την οποία η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγεί μέρος της διακύμανσης της εργασιακής επίδοσης και ικανοποίησης πέρα από τη διακύμανση που εξηγεί η συναλλακτική ηγεσία. Δηλαδή, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ενισχύει και επεκτείνει τη θετική επίδραση του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας όσον αφορά στην επίδοση των εργαζομένων και στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Επιπλέον, πιο πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα μετα-αναλύσεων δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η αμοιβή βάσει επίδοσης της συναλλακτικής ηγεσίας έχουν παρόμοια επίπεδα εγκυρότητας ως προς το κριτήριο (π.χ., ατομική και ομαδική επίδοση, ψυχολογική ενδυνάμωση, αφοσίωση στο έργο, και οργανωσιακή ταύτιση) (Judge & Piccolo, 2004· Lowe et al., 1996· Wang et al., 2011) υποστηρίζοντας την άποψη ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν υποκαθιστά την συναλλακτική όσον αφορά τις θετικές εργασιακές στάσεις και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ωστόσο, τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν επίσης ότι υπάρχουν μέτριες προς υψηλές θετικές συσχετίσεις των τριών στοιχείων της μετασχηματιστικής ηγεσίας με το στοιχείο της αμοιβής βάσει επίδοσης της συναλλακτικής, που είναι το πιο λειτουργικό στοιχείο (σε σύγκριση με την

επικριτική ηγεσία που έχει διορθωτικό χαρακτήρα) όσον αφορά στην επίτευξη προσωπικών και οργανωσιακών θετικών αποτελεσμάτων (Avolio et al., 1999· Bycio et al., 1995· Judge & Piccolo, 2004· Tejada et al., 2001).

Τα δεδομένα αυτά ενισχύουν την άποψη ότι μετασχηματιστική ηγεσία και συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης αλληλοσυμπληρώνονται κατά την άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς, θέτουν όμως ταυτόχρονα και ζητήματα σχετικής εγκυρότητας (Xenikou, 2017). Ένα από τα ερωτήματα με τα οποία ασχολείται η παρούσα μελέτη είναι κατά πόσο οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας μπορεί μεν να είναι συμπληρωματικές, αλλά να επιδρούν στη οργανωσιακή ταύτιση των υφισταμένων μέσα από διαφορετικούς κοινωνιοψυχολογικούς μηχανισμούς.

Όπως προαναφέρθηκε, εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των δύο τύπων ηγεσίας και της οργανωσιακής αφοσίωσης και ταύτισης (Avolio et al., 2004· Bycio et al., 1995· Dvir et al., 2002· Effelsberg et al., 2014· Hogg & Van Knippenberg, 2003· Kark et al., 2003· Simosi & Xenikou, 2010· Xenikou, 2014·, 2017· Walumbwa et al., 2004), αλλά και της εργασιακής επίδοσης (Carter et al., 2013· Piccolo & Colquitt, 2006· Walumbwa et al., 2008· Wang et al., 2011).

Οι Epiritropaki και Martin (2005) έδειξαν ότι ο μετασχηματιστικός και ο συναλλακτικός ηγέτης επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή ταύτιση. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης μέσω της ενδυνάμωσης, της εγκαθίδρυσης εμπιστοσύνης, του οράματος και της διαμόρφωσης μιας ελκυστικής προοπτικής για το μέλλον, αυξάνει την αντιληπτή ελκυστικότητα του οργανισμού και διαβεβαιώνει τους εργαζομένους ότι αξίζει τον κόπο να είναι μέλη του. Επιπλέον, ο συναλλακτικός ηγέτης παρέχει σαφείς και χρήσιμες πληροφορίες για τις προσδοκίες, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο την ενσωμάτωση και ένταξη των εργαζομένων σε αυτόν.

Περαιτέρω, η Xenikou (2017) έδειξε ότι η αμοιβή βάσει επίδοσης της συναλλακτικής ηγεσίας προβλέπει τη συναισθηματική οργανωσιακή ταύτιση, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπει την γνωστική οργανωσιακή ταύτιση. Φαίνεται ότι η συναλλακτική ηγεσία, με την αμοιβή βάσει επίδοσης, θέτει τα κριτήρια αποτελεσματικότητας και επιβραβεύει την επίτευξη των στόχων, αλλά εστιάζει στην ατομική προσπάθεια και επίδοση των εργαζομένων ενεργοποιώντας τον ανταγωνισμό μέσα από αντιληπτικά και εννοιολογικά πλαίσια που χρησιμοποιούν λιγότερο συμπεριληπτικές κοινωνικές κατηγοριοποιήσεις. Παρακινούμενοι σε αυτή την προσπάθεια, οι εργαζόμενοι νιώθουν ενθουσιασμένοι, περήφανοι, δραστήριοι και δυνατοί (Watson et al., 1988) με αποτέλεσμα να ενισχύεται ο συναισθηματικός δεσμός τους με τον οργανισμό (Xenikou, 2017). Η μετασχηματιστική ηγεσία προωθεί τη γνωστική ευελιξία, δημιουργώντας νέα αντιληπτικά και εννοιολογικά πλαίσια και χρησιμοποιώντας ευρύτερες και πιο συμπεριληπτικές κατηγορίες, με αποτέλεσμα να ενισχύονται οι αντιλήψεις περί ομοιότητας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Επίσης, εμπνέει τους εργαζομένους, δίνει νόημα στην εργασία τους και τους εμπλέκει συναισθηματικά στο όραμα που προβάλλει για τον οργανισμό (Henker et al., 2015· Xenikou, 2014, ·2017).

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα διατυπώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

**Υπόθεση 1:** Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη γνωστική και τη συναισθηματική ταύτιση των εργαζομένων.

**Υπόθεση 2:** Η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική ταύτιση των εργαζομένων.

## **Οργανωσιακή κουλτούρα και μετασχηματιστική ηγεσία**

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει στοιχεία όπως κοινές αξίες, πρότυπα, ιστορίες, έθιμα, τελετουργίες, οργανωσιακά σύμβολα, κοινές προσδοκίες, στάσεις, κανόνες συμπεριφοράς, τρόπους δράσης και ιδιότητες. Η κουλτούρα ενός οργανισμού περιλαμβάνει είτε ορατές οργανωσιακές δομές και διαδικασίες, είτε αποδεκτές αξίες και πιστεύω, είτε βαθύτερες και ασυνείδητες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις, συναισθήματα και συμπεριφορές. Σε γενικές γραμμές, οι διάφοροι ορισμοί που έχουν προταθεί επικεντρώνονται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού σκέφτονται και στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται (Xenikou & Furnham, 2013).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έμμεση πηγή κοινωνικού ελέγχου, αφού αντικατοπτρίζει τη μαθημένη συμπεριφορά και παράγει κανονιστικές προσδοκίες. Οι κανόνες επηρεάζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η επιβίωση του οργανισμού και να αυξηθεί ο συντονισμός και η προβλεψιμότητα των πράξεων των μελών όσον αφορά επιθυμητούς οργανωσιακούς στόχους (Ostroff et al., 2013· Zohar & Hofmann, 2012). Συνολικά, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σημαντική κοινωνική εννοιολογική κατασκευή που συντελεί στην καλύτερη κατανόηση από πλευράς των εργαζομένων του περιβάλλοντός τους και

κατευθύνει την προσοχή τους σε πλευρές της οργανωσιακής λειτουργίας, οι οποίες εκτιμώνται, αμείβονται και υποστηρίζονται (Hartnell et al., 2016).

Για τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα και θεωρητικά πλαίσια που διακρίνουν την κουλτούρα ως προς ένα σύνολο διαστάσεων. Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε το μοντέλο των ανταγωνιζόμενων αξιών (competing values framework - CVF) (Cameron & Quinn, 1999), αφού χρησιμοποιείται ευρέως στην βιβλιογραφία και με βάση αυτό το μοντέλο έχουν μελετηθεί περισσότεροι από 10.000 οργανισμοί σε παγκόσμια κλίμακα (Cameron et al., 2006).

Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τους Quinn και Rohrbaugh (1983) μέσω έρευνας για τα κριτήρια οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Βασική παραδοχή του μοντέλου, είναι ότι οι οργανισμοί μπορούν να περιγραφούν με βάση παγκόσμιες, κοινές διαστάσεις. Το μοντέλο αποτελείται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αντικατοπτρίζει το σημείο εστίασης του οργανισμού. Ένας οργανισμός μπορεί να εστιάζει στις εσωτερικές του διαδικασίες και δυναμικές ή/και στους εργαζομένους του ή στο εξωτερικό περιβάλλον και την σχέση του με αυτό. Η δεύτερη διάσταση αντιπροσωπεύει την προτίμηση του οργανισμού για ευελιξία ή έλεγχο/σταθερότητα στην δομή του. Ο έλεγχος/σταθερότητα υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά των μελών του μπορεί να ελεγχθεί, ενώ η ευελιξία δίνει ένα βαθμό ελευθερίας στα μέλη του οργανισμού. Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων δημιουργεί τέσσερις προσανατολισμούς οργανωσιακής κουλτούρας: την υποστήριξη, την καινοτομία, τους κανόνες και τους στόχους (Cameron & Quinn, 1999).

Ο προσανατολισμός στην υποστήριξη / μοντέλο ανθρωπίνων σχέσεων (support orientation / human relations model) περιλαμβάνει έννοιες όπως η συμμετοχή, η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η συνοχή της ομάδας και η δέσμευση και αφοσίωση σε αυτή, η ανάπτυξη του ατόμου, η ανεπίσημη επικοινωνία και η ενδυνάμωση των μελών του οργανισμού. Ο προσανατολισμός αυτός ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών και συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας και δίνει έμφαση στην πίστη των εργαζομένων στον οργανισμό (Cameron & Quinn, 1999).

Ο προσανατολισμός στην καινοτομία / μοντέλο ανοικτών συστημάτων (innovation orientation / open systems model) χαρακτηρίζεται από την αναζήτηση νέων πληροφοριών στο περιβάλλον, τη δημιουργικότητα, τον πειραματισμό και τη δεκτικότητα στην αλλαγή. Ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία, η ανάληψη ρίσκου και επιτρέπεται η ελευθερία κινήσεων. Η επικοινωνία σε αυτόν τον προσανατολισμό είναι άτυπη και δεν ασκείται έλεγχος από τη διοίκηση, γιατί οι προϊστάμενοι υποθέτουν, αλλά και αναμένουν, ότι οι εργαζόμενοι θα εμπλακούν και θα είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους και στους στόχους του οργανισμού (Cameron & Quinn, 1999).

Ο προσανατολισμός στους κανόνες / μοντέλο εσωτερικών διαδικασιών (rules orientation / internal process model) εστιάζει στο σεβασμό, στην αυθεντία, στην κατανομή της εργασίας και στη λογική. Δίδεται έμφαση στην οργάνωση και το συντονισμό. Η δομή του οργανισμού είναι ιεραρχική και η επικοινωνία είναι γραπτή, επίσημη και συνήθως πηγάζει από την διοίκηση. Οι κανόνες και οι πολιτικές είναι τυποποιημένες και έχουν ως σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών των εργαζομένων (Cameron & Quinn, 1999).

Ο προσανατολισμός στους στόχους / μοντέλο επίτευξης στόχων μέσω λογικής (goal orientation / rational goal model) επικεντρώνεται σε έννοιες όπως η λογική, η αποδοτικότητα, η διοίκηση βάσει στόχων, η μέτρηση αποτελεσμάτων, και η λειτουργικότητα. Βασικές αξίες αποτελούν η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα. Κεντρικά σημεία επίσης, είναι η επίτευξη μετρήσιμων στόχων, λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον (Cameron & Quinn, 1999).

Το μοντέλο των ανταγωνιζόμενων αξιών παρουσιάζεται σχηματικά ως ένας κύκλος που χωρίζεται από δύο διαμέτρους στους πόλους των οποίων αναγράφονται οι δύο διαστάσεις και οι τέσσερις προσανατολισμοί και θεωρείται ως ένα πλέγμα (circumplex). Έτσι, οι προσανατολισμοί που παρουσιάζονται ως γειτονικοί στη σχηματική αναπαράσταση του μοντέλου μοιάζουν μεταξύ τους ως προς κάποιες αξίες. Για παράδειγμα, ο προσανατολισμός στην υποστήριξη και την καινοτομία, αν και διαφορετικοί προσανατολισμοί, δίνουν έμφαση στην ευελιξία. Αντίστοιχα, ο προσανατολισμός στην καινοτομία και στην επίτευξη των στόχων επικεντρώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι προσανατολισμοί που βρίσκονται στους αντίθετους πόλους των διαμέτρων έχουν και αντίθετες μεταξύ τους αξίες. Ενώ οι αξίες του προσανατολισμού στους κανόνες τονίζουν τη σταθερότητα και τον έλεγχο, οι αξίες του προσανατολισμού στην καινοτομία δίνουν έμφαση στην ευελιξία και στην αλλαγή. Επίσης, ο προσανατολισμός στην υποστήριξη ενθαρρύνει τη συμμετοχή, τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη, αλλά ο διαμετρικά αντίθετος προσανατολισμός στους στόχους επικεντρώνεται στον ανταγωνισμό, στην επίτευξη και στις αμοιβές. Με τον τρόπο αυτό το μοντέλο συνεισφέρει στην αναγνώριση των αντίθετων κατευθύνσεων που οδηγούν τον κάθε οργανισμό (την τάση για σταθερότητα ή προσαρμογή και την τάση για επίτευξη των στόχων ή για ανθρωπίνες σχέσεις).

Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των προσανατολισμών της κουλτούρας, και συνεισφορά τους στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Hartnell et al., 2011· Hartnell et al., 2016). Έχει δηλαδή φανεί ότι ο ένας προσανατολισμός δεν αποκλείει τον άλλον και ότι πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στο αλληλεπιδραστικό τους αποτέλεσμα όσον αφορά στην επίδοση και στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Hartnell et al., 2011). Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί καταφέρνουν να εξισορροπούν αυτές τις ανταγωνιζόμενες τάσεις και πετυχαίνουν τη συνύπαρξή τους, το οποίο με τη σειρά του έχει θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων (Xenikou & Furnham, 2013).

Μια βασική διαδικασία της ηγεσίας στο οργανωσιακό πλαίσιο είναι η άσκηση επιρροής στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες που έχουν τα μέλη του οργανισμού. Για αυτό το λόγο οι ηγέτες επιδρούν στη διατήρηση, εξέλιξη και αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (Hartnell & Walumbwa, 2011· Schein, 2010· Xenikou & Simosi, 2006).

Η συνύπαρξη και ενεργοποίηση εν δυνάμει αντίθετων τάσεων οργανωσιακών αξιών έχει καταδειχθεί ως στοιχείο-κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Οι ηγέτες είναι σε θέση και έχουν τη δύναμη να ισορροπούν εν δυνάμει ανταγωνιζόμενες απαιτήσεις που εμφανίζονται σε έναν οργανισμό, όπως είναι η εστίαση στο έργο ή στις ανθρώπινες σχέσεις χρησιμοποιώντας διάφορους μηχανισμούς. Οι ερευνητές τονίζουν ότι οι οργανισμοί είναι δυναμικοί και πολύπλοκοι και απαιτείται από τους ηγέτες να ανταποκρίνονται σε πολλούς ρόλους και πολλές καταστάσεις (Cameron et al., 2006). Άλλωστε, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από την αλληλεπίδρασή του με το κοινωνικό και οργανωσιακό περιβάλλον (Dinh et al., 2014). Είναι σημαντικό ο ηγέτης να αναγνωρίζει τις διαστάσεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος και να προσαρμόζει ανάλογα την ηγετική του συμπεριφορά (Klimoski, 2013).

Οι Bass και Avolio (1993) τονίζουν τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία. Υποστηρίζουν ότι η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται με τη διατήρηση του ισχύοντος καθεστώτος και με την υπακοή στους υπάρχοντες κανόνες τονίζοντας τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και αυτό που «πρέπει να γίνει» (Kark & Van Dijk, 2007). Επίσης, η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης δίνει έμφαση στις εργασιακές απαιτήσεις και στα κριτήρια αποτελεσματικότητας και επιβραβεύει την προσπάθεια και την επίτευξη των στόχων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία προωθεί τη δημιουργικότητα, την αποκλίνουσα σκέψη και την καινοτομία, επαναπροσδιορίζοντας ή και αλλάζοντας αξίες και πεποιθήσεις και έχοντας ένα καινούριο όραμα για το μέλλον του οργανισμού (Henker et al., 2015). Επίσης, ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, εντοπίζει τις ξεχωριστές ανάγκες του κάθε μέλους του οργανισμού και υποστηρίζει την ανάπτυξη των ικανοτήτων του (Xenikou, 2014).

Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

**Υπόθεση 3:** Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τον αξιακό προσανατολισμό της υποστήριξης.

**Υπόθεση 4:** Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τον αξιακό προσανατολισμό της καινοτομίας.

**Υπόθεση 5:** Η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης σχετίζεται θετικά με τον αξιακό προσανατολισμό των στόχων.

**Υπόθεση 6:** Η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης σχετίζεται θετικά με τον αξιακό προσανατολισμό των κανόνων.

## **Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής ταύτισης**

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και η μελέτη της φύσης της σχέσης τους είναι σημαντική για την κατανόηση της από κοινού επίδρασής τους σε οργανωσιακά φαινόμενα (Bass & Avolio, 1993· Berson et al., 2008· Hartnell et al., 2011· Hartnell et al., 2016· Lok et al., 2005· Ogbonna & Harris, 2000· Sarros et al., 2008· Schein, 2010· Trice & Beyer, 1993· Waldman & Yammarino, 1999· Xenikou & Furnham, 2013· Xenikou & Simosi, 2006).

Εμπειρικά ευρήματα δείχνουν ότι οι προσανατολισμοί της κουλτούρας διαμεσολαβούν τη σχέση μεταξύ διαφόρων τύπων ηγεσίας και οργανωσιακών παραμέτρων, όπως είναι η επίδοση, η καινοτομία, η οργανωσιακή αφοσίωση και η οργανωσιακή ταύτιση (Chong et al., 2018· Lok et al., 2005· Ogbonna & Harris, 2000· Sarros et al., 2008· Simosi & Xenikou, 2010· Xenikou, 2017).

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η μετασχηματιστική ηγεσία μέσω της ενίσχυσης της καινοτομίας και της δημιουργικής σκέψης, αυξάνει τη γνωστική ευελιξία. Επαναπροσδιορίζοντας αξίες και πεποιθήσεις, προτείνοντας νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων και αναγνωρίζοντας διαφορετικές οπτικές γωνίες, ο



μετασχηματιστικός ηγέτης προωθεί αντιλήψεις περί ομοιότητας μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και διευκολύνει την ψυχολογική τους ενσωμάτωση, προκαλώντας θετικά συναισθήματα για τη συμμετοχή τους στον οργανισμό (Henker et al., 2015· Xenikou, 2017).

Η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης, ενθαρρύνει την ατομική προσπάθεια για την επίτευξη του στόχου, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο τον ψυχολογικό δεσμό μεταξύ των υφισταμένων και του οργανισμού. Ο συναλλακτικός ηγέτης διασαφηνίζει τις απαιτήσεις του έργου, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων προσφέροντας δημιουργική ανατροφοδότηση και ανταμείβοντας την παραγωγικότητα. Έρευνες δείχνουν ότι μέσω της ατομικής στοχοθεσίας και της προσπάθειας για επιτυχία δημιουργούνται θετικές συναισθηματικές καταστάσεις και διευκολύνεται η συναισθηματική ταύτιση με τον οργανισμό (Xenikou, 2017).

Σύμφωνα με το μοντέλο των ανταγωνιζόμενων αξιών, ο προσανατολισμός της υποστήριξης ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών και συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας και δίνει έμφαση στη συμμετοχή, συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Ερευνητικά δεδομένα υποστηρίζουν, ότι εάν τα παραπάνω σημεία χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό, τότε οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε οργανωσιακή αφοσίωση και δέσμευση (Baranik et al., 2010· Edwards, 2009). Ο βαθμός που ο οργανισμός «προσφέρει» στους εργαζόμενους επηρεάζει και την οργανωσιακή τους ταύτιση (Blader & Tyler, 2009). Ευρήματα δείχνουν ότι υποστηρικτικές οργανωσιακές αξίες είναι πιο ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της γνωστικής και συναισθηματικής ταύτισης των εργαζομένων συγκριτικά με τη χαρισματική ηγεσία (Xenikou, 2014).

Επιπλέον, ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι τα μέλη του οργανισμού που περιγράφουν τους άμεσα προϊστάμενους τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες, είναι πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται την κουλτούρα του οργανισμού τους ως υποστηρικτική, συνενωτική, προσαρμοστική και προσανατολισμένη στο στόχο. Επιπλέον, ο συνδυασμός μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας προβλέπει σε μεγάλο βαθμό την κουλτούρα με έμφαση στις ανταμοιβές (Block, 2003· Sarros et al., 2002).

Όσον αφορά στον προσανατολισμό των κανόνων και σύμφωνα με έρευνα μετα-ανάλυσης (Hartnell et al., 2011) σχετικά με το μοντέλο των ανταγωνιζόμενων αξιών, δεν υπάρχουν επαρκή δεδομένα ερευνών για την συσχέτισή τους με οργανωσιακά αποτελέσματα. Ωστόσο, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι μια σειρά ερευνών συνδέουν τη συναλλακτική ηγεσία με την υπακοή στους κανόνες, με τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και με αυτό που «πρέπει να γίνει» (Kark & Van Dijk, 2007), ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με την δημιουργικότητα στο εργασιακό περιβάλλον (Garcia-Morales et al., 2012· Mumford et al., 2014· Vessey et al., 2014). Καθώς, λοιπόν, ο αξιακός προσανατολισμός στους κανόνες σχετίζεται με τη σταθερότητα και τη διατήρηση του ισχύοντως καθεστώτος δίνοντας έμφαση στις εργασιακές απαιτήσεις και τα καθήκοντα ενδεχομένως συνδέεται με σαφή κριτήρια επίδοσης και αμοιβών. Για παράδειγμα, η επικέντρωση σε υφιστάμενες πολιτικές και ισχύοντες κανονισμούς ευνοεί την επίδοση με κριτήριο την ασφάλεια (Clarke, 2013) δημιουργώντας θετικές συναισθηματικές καταστάσεις στους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

**Υπόθεση 7:** Ο προσανατολισμός της καινοτομίας διαμεσολαβεί στη θετική σχέση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και στη γνωστική και συναισθηματική ταύτιση των εργαζομένων.

**Υπόθεση 8:** Ο προσανατολισμός της υποστήριξης διαμεσολαβεί στη θετική σχέση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και στη γνωστική και συναισθηματική ταύτιση των εργαζομένων.

**Υπόθεση 9:** Ο προσανατολισμός στους στόχους διαμεσολαβεί στη θετική σχέση ανάμεσα στη συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης και στη συναισθηματική ταύτιση των εργαζομένων.

**Υπόθεση 10:** Ο προσανατολισμός στους κανόνες διαμεσολαβεί στη θετική σχέση ανάμεσα στη συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης και στη συναισθηματική ταύτιση των εργαζομένων.

## Μέθοδος

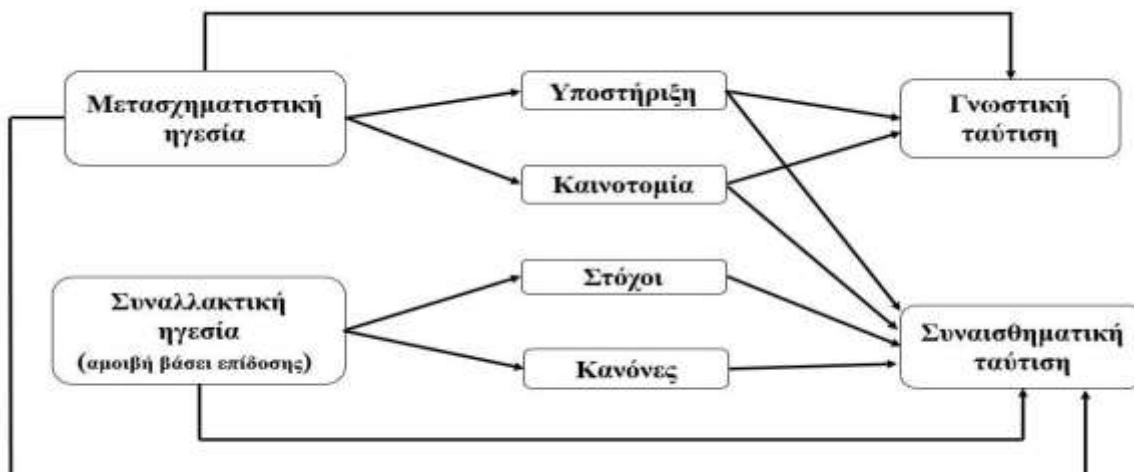
### Δείγμα

Στην έρευνα συμμετείχαν εθελοντικά 367 μόνιμοι εργαζόμενοι από 30 διαφορετικές μονάδες ενός μεγάλου δημόσιου οργανισμού με χρήση συμπρωματικής δειγματοληψίας. Οι 329 (89,6%) συμμετέχοντες ήταν άνδρες και οι 27 (7,4%) γυναίκες, ενώ 11 (3%) συμμετέχοντες δεν δήλωσαν το φύλο τους. Όσον αφορά την ηλικία, 10 (2,7%) συμμετέχοντες ήταν από 20-29 ετών, 134 (36,5%) συμμετέχοντες ήταν από 30-39 ετών, 179 (48,8%) ήταν από 40-49 ετών, 36 (9,8%) ήταν από 50-59 ετών και 1 (0,3%) συμμετέχων ήταν άνω των 60 ετών. Σχετικά με την εκπαίδευση, 3 (0,8%) συμμετέχοντες είχαν απολυτήριο Γυμνασίου, 200 (54,5%) συμμετέχοντες είχαν απολυτήριο Λυκείου, 59 (16,1%) είχαν πτυχίο TEI, 78 (21,3%) είχαν πτυχίο AEI, 19 (5,2%) είχαν μεταπτυχιακό



δίπλωμα και 1 (0,3%) συμμετέχοντας είχε διδακτορικό δίπλωμα.

Όσον αφορά στη διάρκεια εργασίας στο συγκεκριμένο οργανισμό, 1 (0,3%) συμμετέχων εργαζόταν στην υπηρεσία λιγότερο από 6 μήνες, 3 συμμετέχοντες (0,8%) εργάζονταν στην υπηρεσία από 6 μήνες έως 1 χρόνο, 2 (0,5%) εργάζονταν στην υπηρεσία από 1-2 χρόνια, 5 (1,4%) εργάζονταν από 2-4 χρόνια, 20 (5,4%) εργάζονταν από 4-6 χρόνια, 29 (7,9%) συμμετέχοντες εργάζονταν από 6-10 χρόνια, 111 (30,2%) συμμετέχοντες εργάζονταν στην υπηρεσία από 10-15 χρόνια, και 187 (51,5%) εργάζονταν στην υπηρεσία περισσότερα από 15 χρόνια.



Σχήμα 1. Το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας

\*Σημείωση. Η κατεύθυνση όλων των διαδρομών αναμένεται να είναι θετική.

Αναφορικά με την ιεραρχία, 189 (51,5%) άτομα μόνο διοικούνται, 171 (46,6%) άτομα διοικούν και διοικούνται, ενώ 7 (1,9%) άτομα δεν δήλωσαν τη θέση τους στην ιεραρχία της υπηρεσίας τους. Σχετικά με τη διάρκεια παραμονής στη συγκεκριμένη υπηρεσία, 12 (3,3%) συμμετέχοντες εργάζονταν στη συγκεκριμένη μονάδα λιγότερο από 6 μήνες, 20 (5,4%) συμμετέχοντες από 6 μήνες-1 χρόνο, 23 (6,3%) συμμετέχοντες από 1-2 χρόνια, 33 (9%) συμμετέχοντες από 2-4 χρόνια, 34 (9,3%) συμμετέχοντες από 4-6 χρόνια, 63 (17%) από 6-10 χρόνια, 86 (23,4%) συμμετέχοντες από 10-15 χρόνια, 88 (24%) συμμετέχοντες εργάζονταν πάνω από 15 χρόνια, ενώ 8 (2,2%) συμμετέχοντες δεν δήλωσαν τη διάρκεια της υπηρεσίας τους στη συγκεκριμένη μονάδα.

Από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι 49 (13,4%) είχαν τον συγκεκριμένο προϊστάμενο λιγότερο από 6 μήνες, οι 89 (24,3%) συμμετέχοντες είχαν τον συγκεκριμένο προϊστάμενο από 6 μήνες έως 1 χρόνο, 40 (10,9%) συμμετέχοντες από 1-2 χρόνια, 85 (23,2%) συμμετέχοντες από 2-4 χρόνια, 46 (12,5%) συμμετέχοντες από 4-6 χρόνια, 29 (7,9%) συμμετέχοντες από 6-10 χρόνια, 19 (5,2%) συμμετέχοντες από 10-15 χρόνια, 9 (2,5%) συμμετέχοντες περισσότερα από 15 χρόνια, και 1 (0,3%) συμμετέχων δεν δήλωσε πόσο καιρό έχει τον συγκεκριμένο άμεσο προϊστάμενο.

Επίσης, 3 (0,8%) συμμετέχοντες δεν συναντούν ποτέ τον προϊστάμενό τους κατά τις εργάσιμες ώρες, 19 (5,2%) έρχονται σε επαφή μαζί του σπάνια κατά τις εργάσιμες ώρες, 39 (10,6%) μερικές φορές, 88 (24%) αρκετές φορές, 116 (31,6%) πολύ συχνά, και 102 (27,8%) συμμετέχοντες βλέπουν συνεχώς τον προϊστάμενο τους κατά τις εργάσιμες ώρες.

## Διαδικασία

Για την διεξαγωγή της έρευνας ελήφθη η απαραίτητη έγκριση από την ηγεσία του δημόσιου οργανισμού. Έτσι, χορηγήθηκε η άδεια στην πρώτη συγγραφέα για τη διανομή του ερωτηματολογίου σε μόνιμους υπαλλήλους που υπηρετούσαν σε μονάδες του Νομού Αττικής.

Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου ήταν ευκρινώς διατυπωμένες και με απλό λεξιλόγιο οι οδηγίες της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν γραπτώς ότι ο σκοπός της μελέτης ήταν καθαρά ερευνητικός και κάλυπτε πανεπιστημιακές ανάγκες. Επίσης, επισημάνθηκε η τήρηση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας και ζητήθηκε η εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα. Η παράδοση συμπληρωμένου ερωτηματολογίου εθεωρείτο και παροχή συναίνεσης μετά από πληροφόρηση.

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες από την πρώτη συγγραφέα κατά το χρονικό

διάστημα των καλοκαιρινών μηνών του 2019. Όλοι οι συμμετέχοντες το συμπλήρωσαν επί τόπου, στον εργασιακό τους χώρο, κατά την διάρκεια της βάρδιας τους μετά από συνεννόηση και με την σύμφωνη γνώμη του εκάστοτε διοικητή της οργανωσιακής μονάδας. Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου χωρίς διακοπές κυμάνθηκε μεταξύ 15-20 λεπτών.

### Μετρήσεις

*Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας* (The Multifactor Leadership Questionnaire, Avolio et al., 1999). Για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας που έχει μεταφραστεί στα ελληνικά με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης (Ξενικού & Σίμωνη, 2007). Το ερωτηματολόγιο μετρά το χαρισματικό στοιχείο (12 προτάσεις), τα διανοητικά ερεθίσματα (4 προτάσεις) και την εξατομικευμένη φροντίδα (4 προτάσεις) όσον αφορά στη μετασχηματιστική ηγεσία, και την αμοιβή βάσει επίδοσης (4 προτάσεις) όσον αφορά στη συναλλακτική ηγεσία. Με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert οι συμμετέχοντες απάντησαν στο πόσο συχνά παρατηρείται η κάθε συμπεριφορά στον άμεσο προϊστάμενό τους (1 = ποτέ και 5 = σχεδόν πάντα). Παραδείγματα προτάσεων του ερωτηματολογίου: 'Έπανεξετάζει αυτά που οι άλλοι θεωρούν δεδομένα', 'Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως ξεχωριστά άτομα', και 'Αμοίβει τις επιτυχίες'. Οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν  $\alpha = 0,95$  για τη μετασχηματιστική ηγεσία και  $\alpha = 0,88$  για τη συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης.

*Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας* (The FOCUS Questionnaire, Van Muijen et al., 1999) /μέρος δεύτερο. Το Ερωτηματολόγιο FOCUS δημιουργήθηκε από μια ομάδα Ευρωπαίων μελετητών το 1999 με στόχο τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Μεταφράστηκε στα ελληνικά από τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (Van Muijen et al., 1999) με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης. Αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος (40 ερωτήματα) μετράει τις πρακτικές του οργανισμού και το δεύτερο μέρος (35 ερωτήματα) τις αξίες του. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε μόνο το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου. Χωρίζεται σε τέσσερις υποκλίμακες που αφορούν τους προσανατολισμούς της υποστήριξης (10 προτάσεις), της καινοτομίας (7 προτάσεις), των στόχων (8 προτάσεις) και των κανόνων (10 προτάσεις). Οι συμμετέχοντες σημείωσαν κατά πόσο κάθε μια από τις προτάσεις χαρακτηρίζει την υπηρεσία τους με βάση μια εξαβάθμια κλίμακα απαντήσεων (1 = καθόλου και 6 = πολύ). Παραδείγματα προτάσεων του ερωτηματολογίου: 'Αμοιβαία υποστήριξη στην επίλυση προβλημάτων στο χώρο της δουλειάς', 'Ανάληψη ρίσκου', και 'Επίτευξη στόχων'. Οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας για την παρούσα έρευνα έχουν ως εξής: υποστήριξη  $\alpha = 0,90$ , καινοτομία  $\alpha = 0,77$ , στόχοι  $\alpha = 0,85$ , και κανόνες  $\alpha = 0,90$ .

*Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Ταύτισης* (Ellemers et al., 1999). Για τη μέτρηση της ταύτισης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν η Ellemers και οι συνεργάτες της, και μεταφράστηκε στα ελληνικά με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης (Γεωργαντά & Ξενικού, 2007). Το ερωτηματολόγιο μετράει τρεις διαστάσεις: την κοινωνική αυτοκατηγοριοποίηση (3 προτάσεις), τη συναισθηματική αφοσίωση στην ομάδα (3 προτάσεις), και τη συλλογική αυτοεκτίμηση (4 προτάσεις). Στην παρούσα έρευνα μετρήθηκαν οι δύο πρώτες διαστάσεις. Οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν με βάση μια επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (1 = καθόλου και 7 = σε μεγάλο βαθμό) σε ερωτήσεις όπως: «ταυτίζομαι με άλλα μέλη του οργανισμού» και «με δυσχεραίνει το ότι είμαι μέλος του οργανισμού». Κάποιες από τις προτάσεις είναι αρνητικά διατυπωμένες με στόχο να αντιμετωπιστεί η κοινωνική επιθυμητότητα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Παραδείγματα προτάσεων του ερωτηματολογίου: 'Μοιάζω με άλλα μέλη του οργανισμού' και 'Θα ήθελα να συνεχίσω να εργαζομαι για τον οργανισμό'. Ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν  $\alpha = 0,78$  για τη γνωστική ταύτιση και  $\alpha = 0,82$  για τη συναισθηματική ταύτιση.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σειρά συμπλήρωσης των τριών μετρήσεων εναλλασσόταν συστηματικά (παρουσίαση κλιμάκων και με τις έξι δυνατές διαφορετικές εκδοχές) για να αποφευχθούν μεροληψίες και να μην επηρεάζονται τα αποτελέσματα από τη σειρά εμφάνισης των κλιμάκων της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας, και της οργανωσιακής ταύτισης.

*Μεταβλητές ελέγχου*. Στο τέλος του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες παρείχαν κάποιες περιγραφικές πληροφορίες, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές ελέγχου, όπως είναι το φύλο των συμμετεχόντων, η ηλικία τους, και η διάρκεια παραμονής τους στον οργανισμό. Προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι ο χρόνος παραμονής στον οργανισμό σχετίζεται θετικά με την ταύτιση των εργαζομένων (Mael & Ashforth, 1995), ενώ μπορεί να συσχετισθεί και με την επίδοσή τους και με τις αντιλήψεις τους για τη συμπεριφορά του ηγέτη (Wang et al., 2005). Επίσης, αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η έννοια της καινοτομίας σχετίζεται τόσο με το φύλο (Janssen, 2000) όσο και με την ηλικία και τη διάρκεια της θητείας στον οργανισμό (Ng & Feldman, 2013).

## Αποτελέσματα

### Αναλυτική στρατηγική

Παρά το γεγονός ότι οι μεταβλητές της παρούσας έρευνας εξετάσθηκαν ως μεταβλητές ατομικού επιπέδου ανάλυσης, τα δεδομένα παρουσιάζουν μια εγγενή, (εμφωλευμένη) δομή (nested data structure) με τους εργαζόμενους να εμφωλεύονται ανά οργανωσιακή μονάδα (δηλαδή σταθμός ή υπηρεσία). Επομένως, η στατιστική ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν διεξήχθη με τη χρήση μοντέλων πολυεπίπεδης ανάλυσης (multilevel random coefficient modeling, MRCM) (Nezlek, 2001). Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο των πολυεπίπεδων δομικών εξισώσεων (multilevel structural equation modeling) και το στατιστικό πρόγραμμα MPlus version 7.4. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Hox, 2010), η πολυεπίπεδη ανάλυση ενδείκνυται σε ιεραρχικής φύσης δεδομένα, τα οποία χαρακτηρίζονται από την εξάρτηση από το πλαίσιο στο οποίο ανήκουν.

Πριν τις αναλύσεις, όπως προτείνεται και από τους Preacher et al. (2010), έγινε κεντροποίηση με βάση το μέσο όρο των ομάδων (group-mean centering) στις ανεξάρτητες μεταβλητές, επειδή οι δείκτες ICC<sub>1</sub> των ανεξάρτητων μεταβλητών ήταν μικρού μεγέθους.

### Μοντέλο μέτρησης

Για να ελεγχθεί κατά πόσο τα δεδομένα συμφωνούν με το θεωρητικό υπόβαθρο και τις υποθέσεις του μοντέλου μέτρησης της παρούσας έρευνας, καθώς και κατά πόσο η διακύμανση δεν οφείλεται σε μεθοδολογικές επιλογές (common-method variance) (Podsakoff et al., 2003), χρησιμοποιήθηκε η πολυεπίπεδη επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Multilevel Confirmatory Factor Analysis) στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης επειδή οι ερευνητικές υποθέσεις είναι στο ατομικό επίπεδο και οι δείκτες ICC είναι μικρού μεγέθους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε με τις οκτώ (8) μεταβλητές (Μοντέλο i: μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης, υποστήριξη, καινοτομία, κανόνες, στόχοι, γνωστική ταύτιση, συναισθηματική ταύτιση) έχει καλή προσαρμογή ( $\chi^2(293) = 714,23, p < 0,001, CFI = 0,94, SRMR = 0,04, RMSEA = 0,06$ ).

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε μια σειρά και άλλων αναλύσεων με τις μεταβλητές του μοντέλου να φορτώνουν όλες σε έναν παράγοντα (Μοντέλο ii: Harman's single-factor test) ( $\chi^2(321) = 2708,47, p < 0,001, CFI = 0,67, SRMR = 0,11, RMSEA = 0,14$ ), με τις δύο μορφές ηγεσίας (μετασχηματιστική και συναλλακτική) να φορτώνουν σε ένα παράγοντα (Μοντέλο iii:  $\chi^2(300) = 822,06, p < 0,001, CFI = 0,93, SRMR = 0,04, RMSEA = 0,07$ ) και με τις δύο μορφές ταύτισης (γνωστική και συναισθηματική) να φορτώνουν επίσης σε έναν παράγοντα (Μοντέλο iv:  $\chi^2(300) = 828,46, p < 0,001, CFI = 0,93, SRMR = 0,07, RMSEA = 0,07$ ). Οι αναλύσεις μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το Μοντέλο i που επελέγη στη συγκεκριμένη έρευνα έχει συνολικά τους καλύτερους δείκτες προσαρμογής συγκριτικά με το (α) Μοντέλο ii ( $\Delta\chi^2(28) = 1994,24, p < 0,001$ ), (β) Μοντέλο iii ( $\Delta\chi^2(7) = 107,83, p < 0,001$ ), και (γ) Μοντέλο iv ( $\Delta\chi^2(7) = 114,23, p < 0,001$ ).

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι δείκτες περιγραφικής στατιστικής (μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις) και οι δείκτες συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών της παρούσας έρευνας στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης. Ωστόσο, η στατιστική σημαντικότητα αυτών των δεικτών καθώς και το μέγεθος των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών θα πρέπει να εξεταστούν με προσοχή, αφού αντιστοιχούν σε αναλύσεις, όπου δεν λαμβάνεται υπόψη η μη ανεξαρτησία των δεδομένων (Bliese, 2000· Kark et al., 2003).

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται η διακύμανση μεταξύ των ομάδων, η διακύμανση εντός των ομάδων, και οι δείκτες συσχέτισης ICC<sub>1</sub> και ICC<sub>2</sub> (interclass correlation). Σύμφωνα με τον Hox (2010), σε οργανωσιακό πλαίσιο, δείκτες ICC έως 0,05 δείχνουν διαφορές μεταξύ των ομάδων σε χαμηλό βαθμό, δείκτες ICC έως 0,10 σε μεσαίο βαθμό και δείκτες ICC έως 0,15 δείχνουν διαφορές μεταξύ των ομάδων σε υψηλό βαθμό. Οι χαμηλοί δείκτες συσχέτισης ICC με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνηγορούν στην εξέταση των μεταβλητών σε ατομικό επίπεδο ανάλυσης.

### Έλεγχος υποθέσεων

Επιπλέον, για να ελεγχθούν οι σχέσεις διαμεσολάβησης χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση που έχει προταθεί από τους Shrout και Bolger (2002). Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι τέσσερις ακόλουθες συνθήκες χρειάζεται

να ικανοποιηθούν ώστε να υποστηριχτούν εμπειρικά οι σχέσεις διαμεσολάβησης: α) ο προβλεπτικός παράγοντας συσχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με τον διαμεσολαβητικό παράγοντα, β) όταν ο διαμεσολαβητικός και ο προβλεπτικός παράγοντας εισάγονται ταυτόχρονα στην ανάλυση παλινδρόμησης, ο διαμεσολαβητικός παράγοντας σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με το αποτέλεσμα, γ) το παράγωγο των έμμεσων διαδρομών (δηλ., από τον προβλεπτικό παράγοντα στον διαμεσολαβητικό παράγοντα και από τον διαμεσολαβητικό παράγοντα στο αποτέλεσμα) είναι στατιστικά σημαντικό, και δ) και ο προβλεπτικός παράγοντας δεν σχετίζεται με το αποτέλεσμα όταν ο διαμεσολαβητικός και ο προβλεπτικός παράγοντας εισάγονται ταυτόχρονα στην ανάλυση παλινδρόμησης (συνθήκη πλήρους διαμεσολάβησης). Ακόμη, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Monte Carlo για να γίνει ο υπολογισμός των διαστημάτων εμπιστοσύνης των έμμεσων επιδράσεων και να εκτιμηθεί η στατιστική τους σημαντικότητα.

Εφαρμόζοντας την προσέγγιση των Shrout και Bolger (2002), εξετάστηκαν μια σειρά από μοντέλα πολυεπίπεδων δομικών εξισώσεων για τον έλεγχο των υποθέσεων της παρούσας έρευνας. Τα αποτελέσματα αυτών των αναλύσεων παρουσιάζονται στον Πίνακα 3. Αρχικά, όσον αφορά στις μεταβλητές ελέγχου, βρέθηκε ότι η ηλικία δεν επιδρά στην ταύτιση των εργαζομένων και δεν επηρεάζει ούτε τη γνωστική ούτε και τη συναισθηματική της διάσταση. Όσον αφορά στο φύλο των συμμετεχόντων βρέθηκε ότι οι γυναίκες ταυτίζονται συναισθηματικά με τον οργανισμό σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους ( $\gamma = -0,39, p < 0,001$ ). Επίσης, βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι με τα περισσότερα χρόνια εργασίας χαρακτηρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού τους ως περισσότερο καινοτόμα ( $\gamma = 0,07, p < 0,05$ ) και ως περισσότερο προσανατολισμένη στη στοχοθεσία ( $\gamma = 0,07, p < 0,05$ ).

### Πίνακας 1

Ατομικού επιπέδου μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και δείκτες συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών

|                           | <i>M.O.</i> | <i>T.A.</i> | 1.     | 2.     | 3.     | 4.     | 5.     | 6.     | 7.     |
|---------------------------|-------------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Μετασχημ. Ηγεσία       | 3,50        | 0,74        | -      |        |        |        |        |        |        |
| 2. Αμοιβή βάσει Επίδοσης  | 3,31        | 0,99        | 0,82** | -      |        |        |        |        |        |
| 3. Υποστήριξη             | 4,25        | 0,94        | 0,53** | 0,51** | -      |        |        |        |        |
| 4. Καινοτομία             | 3,88        | 0,83        | 0,48** | 0,43** | 0,69** | -      |        |        |        |
| 5. Στόχοι                 | 4,33        | 0,83        | 0,55** | 0,53** | 0,78** | 0,78** | -      |        |        |
| 6. Κανόνες                | 4,25        | 0,94        | 0,48** | 0,40** | 0,68** | 0,67** | 0,80** | -      |        |
| 7. Γνωστική Ταύτιση       | 3,98        | 1,33        | 0,34** | 0,35** | 0,51** | 0,41** | 0,45** | 0,30** | -      |
| 8. Συναισθηματική Ταύτιση | 5,79        | 1,43        | 0,31** | 0,35** | 0,47** | 0,29** | 0,41** | 0,31** | 0,41** |

\*Σημείωση. \*\* $p < 0,01$

Ακόμη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα (Μοντέλο 5), η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη γνωστική ταύτιση ( $\gamma = 0,35, p < 0,05$ ) και με οριακά στατιστικά σημαντικό τρόπο με τη συναισθηματική ( $\gamma = 0,30, p < 0,10$ ) (Μοντέλο 6), επιβεβαιώνοντας μερικώς την Υπόθεση 1 της έρευνας. Επίσης, η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική οργανωσιακή ταύτιση ( $\gamma = 0,36, p < 0,01$ ) (Μοντέλο 6), επιβεβαιώνοντας την Υπόθεση 2 της έρευνας. Επιπροσθέτως, υπάρχει το εύρημα ότι η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης σχετίζεται θετικά και με τη γνωστική ( $\gamma = 0,24, p < 0,05$ ) διάσταση της ταύτισης.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπει την υποστηρικτική κουλτούρα ( $\gamma = 0,49, p < 0,001$ ) και την κουλτούρα της καινοτομίας ( $\gamma = 0,47, p < 0,001$ ) (Μοντέλα 1 και 2) επιβεβαιώνοντας τις Υποθέσεις 3 και 4 αντίστοιχα. Επιπροσθέτως, βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά και με τον προσανατολισμό των κανόνων ( $\gamma = 0,64, p < 0,001$ ) (Μοντέλο 3) και της στοχοθεσίας ( $\gamma = 0,42, p < 0,001$ ) (Μοντέλο 4).

Η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης βρέθηκε ότι προβλέπει την κουλτούρα της στοχοθεσίας ( $\gamma = 0,19, p < 0,01$ ) (Μοντέλο 4), επιβεβαιώνοντας την Υπόθεση 5 της παρούσας έρευνας, αλλά δεν σχετίζεται με τον προσανατολισμό των κανόνων (Μοντέλο 3), αντίθετα με την Υπόθεση 6 της παρούσας έρευνας. Επιπροσθέτως, υπάρχει το εύρημα ότι η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης σχετίζεται θετικά με την υποστηρικτική κουλτούρα ( $\gamma = 0,18, p < 0,05$ ) (Μοντέλο 1).

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ των προσανατολισμών κουλτούρας και της ταύτισης με τον οργανισμό φαίνεται ότι μέσω της υποστηρικτικής κουλτούρας προβλέπεται τόσο η γνωστική ( $\gamma = 0,43, p < 0,001$ ) (Μοντέλο 7) όσο και η συναισθηματική ταύτιση των συμμετεχόντων ( $\gamma = 0,63, p < 0,001$ ) (Μοντέλο 8). Επιπλέον, η αντιληπτή καινοτόμα κουλτούρα σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική ταύτιση ( $\gamma = -0,26, p < 0,05$ ), ενώ δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην γνωστική ταύτιση των συμμετεχόντων. Τέλος, ο προσανατολισμός των στόχων σχετίζεται θετικά μόνο με την συναισθηματική ταύτιση ( $\gamma = 0,31, p < 0,05$ ). Οι κανόνες, αντίθετα, φαίνεται ότι δεν σχετίζονται με στατιστικά σημαντικό τρόπο με την οργανωσιακή ταύτιση των συμμετεχόντων.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η καινοτομία διαμεσολαβεί με αρνητικό πρόσημο την σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναισθηματικής ταύτισης ( $\gamma = -0,17 \cdot 95\% CI = -0,32, -0,02$ ) και δεν διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της γνωστικής ταύτισης ( $\gamma = 0,10 \cdot 95\% CI = -0,03, 0,23$ ), απορρίπτοντας την Υπόθεση 7 της παρούσας έρευνας. Σε αυτό το σημείο πρέπει να παρατηρήσουμε ότι η διαμεσολάβηση της σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και γνωστικής ταύτισης από τον αξιακό προσανατολισμό της καινοτομίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως οριακά στατιστικά σημαντική, καθώς το πρώτο διάστημα εμπιστοσύνης απέχει μόνο τρία (3) εκατοστά από το σημείο μηδέν (0) που καθορίζει τη στατιστική σημαντικότητα της διαμεσολάβησης.

Η Υπόθεση 8 επιβεβαιώνεται πλήρως, αφού ο προσανατολισμός της υποστήριξης διαμεσολαβεί θετικά τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της γνωστικής ( $\gamma = 0,34 \cdot 95\% CI = 0,18, 0,50$ ) και της συναισθηματικής οργανωσιακής ταύτισης ( $\gamma = 0,43 \cdot 95\% CI = 0,25, 0,61$ ).

Τέλος, οι Υποθέσεις 9 και 10 δεν επιβεβαιώνονται σύμφωνα με τα αποτελέσματα, αφού οι προσανατολισμοί των στόχων ( $\gamma = 0,05 \cdot 95\% CI = -0,01, 0,11$ ) και των κανόνων ( $\gamma = 0,01 \cdot 95\% CI = -0,08, 0,08$ ) αντίστοιχα, δεν λειτουργούν ως διαμεσολαβητικοί παράγοντες ανάμεσα στη συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης και στη συναισθηματική οργανωσιακή ταύτιση.

## Πίνακας 2

Διακύμανση μεταξύ των ομάδων, εντός των ομάδων και δείκτες ICC1, ICC2

|                         | Μεταξύ των ομάδων | Εντός των ομάδων | ICC1 | ICC2 |
|-------------------------|-------------------|------------------|------|------|
| Γνωστική Ταύτιση        | 0,06              | 1,76             | 0,03 | 0,27 |
| Συναισθηματική Ταύτιση  | 0,06              | 2,17             | 0,03 | 0,27 |
| Καινοτομία              | 0,05              | 0,75             | 0,01 | 0,11 |
| Στόχοι                  | 0,01              | 0,78             | 0,01 | 0,11 |
| Υποστήριξη              | 0,07              | 0,95             | 0,06 | 0,44 |
| Κανόνες                 | 0,01              | 0,81             | 0,01 | 0,11 |
| Μετασχηματιστική Ηγεσία | 0,02              | 0,54             | 0,04 | 0,34 |
| Αμοιβή βάσει Επίδοσης   | 0,02              | 1,04             | 0,02 | 0,20 |



**Πίνακας 3**  
Αποτελέσματα των μοντέλων των πολυεπίπεδων δομικών εξισώσεων

| Μεταβλητές                     | Υποστήριξη |      | Καινοτομία |      | Κανόνες   |      | Στόχοι    |      | Γνωστ. Ταύτιση |      | Συναισθ. Ταύτιση |      | Γνωστ. Ταύτιση |      | Συναισθ. Ταύτιση |      |  |
|--------------------------------|------------|------|------------|------|-----------|------|-----------|------|----------------|------|------------------|------|----------------|------|------------------|------|--|
|                                | Μοντέλο 1  |      | Μοντέλο 2  |      | Μοντέλο 3 |      | Μοντέλο 4 |      | Μοντέλο 5      |      | Μοντέλο 6        |      | Μοντέλο 7      |      | Μοντέλο 8        |      |  |
|                                | Estimate   | SE   | Estimate   | SE   | Estimate  | SE   | Estimate  | SE   | Estimate       | SE   | Estimate         | SE   | Estimate       | SE   | Estimate         | SE   |  |
| <b>Μεταβλητές Ελέγχου</b>      |            |      |            |      |           |      |           |      |                |      |                  |      |                |      |                  |      |  |
| Ηλικία                         | -0,05      | 0,03 | -0,03      | 0,03 | 0,01      | 0,03 | -0,08     | 0,03 | -0,05          | 0,04 | -0,03            | 0,05 | -0,02          | 0,04 | 0,02             | 0,04 |  |
| Φύλο                           | 0,04       | 0,07 | 0,06       | 0,07 | -0,02     | 0,07 | 0,05      | 0,06 | 0,01           | 0,11 | -0,36**          | 0,12 | -0,03          | 0,11 | 0,39***          | 0,11 |  |
| Έτη Υπηρεσίας                  | 0,05       | 0,04 | 0,07*      | 0,03 | 0,06      | 0,04 | 0,07*     | 0,03 | -0,02          | 0,06 | 0,08             | 0,06 | -0,06          | 0,05 | 0,05             | 0,06 |  |
| <b>Προβλεπτικοί Παράγοντες</b> |            |      |            |      |           |      |           |      |                |      |                  |      |                |      |                  |      |  |
| Μτσχ Ηγεσία                    | 0,49***    | 0,10 | 0,47***    | 0,09 | 0,64***   | 0,10 | 0,42***   | 0,09 | 0,35*          | 0,16 | 0,30             | 0,17 | 0,04           | 0,16 | 0,05             | 0,17 |  |
| Συναλ. αμοιβή βάσει επίδοσης   | 0,18*      | 0,07 | 0,10       | 0,07 | 0,01      | 0,08 | 0,19**    | 0,07 | 0,24*          | 0,12 | 0,36**           | 0,13 | 0,13           | 0,12 | 0,22             | 0,12 |  |
| Υποστήριξη                     | -          | -    | -          | -    | -         | -    | -         | -    | -              | -    | -                | -    | 0,43**         | 0,12 | 0,63***          | 0,12 |  |
| Καινοτομία                     | -          | -    | -          | -    | -         | -    | -         | -    | -              | -    | -                | -    | 0,2            | 0,12 | -0,26*           | 0,12 |  |
| Κανόνες                        | -          | -    | -          | -    | -         | -    | -         | -    | -              | -    | -                | -    | -0,04          | 0,11 | -                | 0,09 |  |
| Στόχοι                         | -          | -    | -          | -    | -         | -    | -         | -    | -              | -    | -                | -    | 0,16           | 0,15 | 0,31*            | 0,16 |  |

\*Σημείωση. N = 367. Indirect effects: μετασχηματιστική ηγεσία → καινοτομία → γνωστική ταύτιση (indirect effect = 0,10· 95% CI = -0,03, 0,23)· μετασχηματιστική ηγεσία → καινοτομία → συναισθηματική ταύτιση (indirect effect = -0,17· 95% CI = -0,32, -0,02)· μετασχηματιστική ηγεσία → υποστήριξη → γνωστική ταύτιση (indirect effect = 0,34· 95% CI = 0,18, 0,50)· μετασχηματιστική ηγεσία → υποστήριξη → συναισθηματική ταύτιση (indirect effect = 0,43· 95% CI = 0,25, 0,61)· συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης → στόχοι → συναισθηματική ταύτιση (indirect effect = 0,05· 95% CI = -0,01, 0,11)· συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης → κανόνες → συναισθηματική ταύτιση (indirect effect = 0,01· 95% CI = -0,08, 0,08).

## Συζήτηση

Ο κύριος στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η εξέταση του ρόλου της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, καθώς επίσης και των αντιληπτών αξιών οργανωσιακής κουλτούρας των εργαζομένων ενός μεγάλου δημόσιου οργανισμού όσον αφορά στη διαμόρφωση της γνωστικής και συναισθηματικής οργανωσιακής τους ταύτισης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πράγματι η ηγετική συμπεριφορά στο πλαίσιο ενός οργανισμού έχει καθοριστικό ρόλο στο δεσμό που θα αναπτυχθεί ανάμεσα στον οργανισμό και στα μέλη του. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπει την γνωστική ταύτιση, ενώ η συναλλακτική ηγεσία τόσο τη γνωστική όσο και τη συναισθηματική ταύτιση. Επίσης, βρέθηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των τεσσάρων προσανατολισμών οργανωσιακής κουλτούρας (καινοτομία, υποστήριξη, κανόνες, στόχοι), ενώ η συναλλακτική ηγεσία βρέθηκε να συσχετίζεται με την υποστήριξη και τους στόχους. Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν ότι ο προσανατολισμός της υποστήριξης συσχετίζεται θετικά με τη γνωστική και τη συναισθηματική ταύτιση, ενώ ο προσανατολισμός των στόχων με την συναισθηματική. Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της καινοτομίας και της συναισθηματικής ταύτισης. Τέλος, εξετάζοντας τις σχέσεις διαμεσολάβησης στο προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο της έρευνας, βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μέσω της καλλιέργειας μιας υποστηρικτικής οργανωσιακής κουλτούρας ενισχύει τόσο την γνωστική όσο και την συναισθηματική ταύτιση των εργαζομένων.

Καταρχάς, τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία μπορεί να είναι συμπληρωματικές, ακολουθούν δε διαφορετικές διαδικασίες στην κατεύθυνση της επίτευξης της ταύτισης των υφισταμένων. Άλλωστε, και άλλες μελέτες (Wang et al., 2011· Xenikou, 2017) δείχνουν ότι τα δύο στυλ ηγεσίας είναι στενά συνδεδεμένα, αλλά λειτουργούν με ξεχωριστούς μηχανισμούς όσον αφορά στην διαμόρφωση θετικών και αποτελεσματικών οργανωσιακών συμπεριφορών (Sosik & Jung, 2010).

Όπως έχει φανεί και σε άλλες μελέτες (Epitropaki & Martin, 2005· Xenikou, 2014) ο μετασχηματιστικός ηγέτης μέσω της ενδυνάμωσης, της εγκαθίδρυσης εμπιστοσύνης, του οράματος και της διαμόρφωσης μιας αισιόδοξης προοπτικής για το μέλλον, αυξάνει την αντιληπτή ελκυστικότητα του οργανισμού και διαβεβαιώνει τους εργαζομένους ότι αξίζει τον κόπο να είναι μέλη του. Η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στη συνοχή της ομάδας και δημιουργεί ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον με έμφαση στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων (Hartnell & Walumbwa, 2011· Henker et al., 2015· Kark et al., 2018) με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να τείνουν να αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως περισσότερο όμοιο με τους συναδέλφους τους και να ταυτίζονται γνωστικά με αυτούς. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αναπτύσσει νέες δεξιότητες και προτρέπει στη συνεργατική επίλυση των προβλημάτων και αντιμετώπιση των προκλήσεων, συμπεριφορά που επιδρά θετικά στη γνωστική οργανωσιακή ταύτιση. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, στην παρούσα έρευνα δεν επιβεβαιώνεται η άμεση επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην συναισθηματική οργανωσιακή ταύτιση (αν και βρέθηκε οριακά στατιστικά σημαντική σχέση), η οποία έχει φανεί σε προηγούμενες μελέτες (Avolio et al., 2004· Bycio et al., 1995· Walumbwa et al., 2004· Xenikou, 2017). Φαίνεται δηλαδή ότι τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά του μετασχηματιστικού ηγέτη, ενώ συμβάλουν στην επίγνωση της συμμετοχής στον οργανισμό, δεν οδηγούν με ξεκάθαρο άμεσο τρόπο στην πρόκληση θετικών συναισθημάτων για αυτή τη συμμετοχή.

Αντιθέτως, η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης, μέσω της επιβράβευσης της προσπάθειας και του επιτεύγματος των υφισταμένων, φαίνεται ότι ενισχύει τον συναισθηματικό δεσμό τους με τον οργανισμό. Αποτελέσματα και από άλλες έρευνες (Xenikou, 2017) υποστηρίζουν το γεγονός ότι η επιτυχημένη ολοκλήρωση έργου και η ανταμοιβή που ακολουθεί οδηγεί σε θετικά συναισθήματα, όπως χαρά και ενθουσιασμό και επομένως και στην συναισθηματική ταύτιση με τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, σύμφωνα και με προηγούμενα ευρήματα (Simosi & Xenikou, 2010), η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης ενισχύει και τη γνωστική ταύτιση, αφού μέσα σε ένα πλαίσιο σαφούς καθοδήγησης, ορισμού απαιτήσεων και συμφωνίας ανταμοιβών, προεξάρχει η έννοια της ασφάλειας και της δικαιοσύνης. Οι υφιστάμενοι του συναλλακτικού ηγέτη ενημερώνονται για το τι πρέπει να γίνει, πώς πρέπει να γίνει και την αμοιβή που θα λάβουν, εάν το έργο εκτελεστεί ικανοποιητικά, συμπεριφορά που οδηγεί σε αντιλήψεις περί ίσης μεταχείρισης και αμοιβαιότητας και περαιτέρω στη γνωστική ταύτιση με τον οργανισμό.

Ως προς τον ρόλο που παίζει η ηγεσία, ως φαινόμενο κοινωνικής επιρροής, στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας (Bass & Avolio, 1993· Hartnell et al., 2016· Sarros et al., 2008· Schein, 2010· Xenikou & Simosi, 2006·), αναμενόταν η ταύτιση των υφισταμένων να επηρεάζεται από την καλλιέργεια διαφορετικών



αξιών και προτεραιοτήτων. Για αυτό, ελέγχθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος των προσανατολισμών της υποστήριξης, της καινοτομίας, της στοχοθεσίας και των κανόνων, όπως αναφέρονται στο μοντέλο των ανταγωνιζόμενων αξιών (Cameron & Quinn, 1999· Hartnell et al., 2011), στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής ταύτισης των μελών του οργανισμού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο προσανατολισμός της υποστήριξης διαμεσολαβεί τη σχέση ανάμεσα στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και στην οργανωσιακή ταύτιση των υφισταμένων. Παρόμοια αποτελέσματα από πρόσφατη έρευνα της Xenikou (2014) δείχνουν ότι υποστηρικτικές οργανωσιακές αξίες είναι ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της γνωστικής και συναισθηματικής οργανωσιακής ταύτισης. Ο προσανατολισμός της υποστήριξης ενθαρρύνει την έκφραση ιδεών και συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας και δίνει έμφαση στη συμμετοχή, τη συνεργασία, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την ατομική ανάπτυξη των μελών του οργανισμού (Kurtessis et al., 2015). Επιπλέον, υπάρχει πλήθος ερευνητικών δεδομένων που δείχνουν ότι εάν ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται από τα παραπάνω στοιχεία, τότε τα μέλη του επιδεικνύουν, εκτός από οργανωσιακή ταύτιση, οργανωσιακή αφοσίωση και εργασιακή δέσμευση (Baranik et al., 2010· Blader & Tyler, 2009· Edwards, 2009). Φαίνεται ότι η υποστήριξη λειτουργεί ως ένας μηχανισμός που οδηγεί τα μέλη του οργανισμού να κάνουν κοινωνικές συγκρίσεις, διαμορφώνοντας αντιλήψεις ενισχυτικές των ομοιοτήτων τους. Φαίνεται επίσης, ότι η υποστήριξη αποτελεί το υπόβαθρο για τη διαμόρφωση και της συναισθηματικής οργανωσιακής ταύτισης, μέσω της εμπειρίας θετικών συναισθημάτων όπως περηφάνια, ικανοποίηση και ευγνωμοσύνη (Xenikou, 2014).

Επιπλέον, όσον αφορά στο προσανατολισμό της καινοτομίας, η ερευνητική υπόθεση της παρούσας μελέτης για το διαμεσολαβητικό της ρόλο στη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της γνωστικής ταύτισης των μελών του οργανισμού δεν επαληθεύεται από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο πειραματισμός και η ανάληψη ρίσκου δεν έχουν επίδραση στη γνωστική ταύτιση των μελών του οργανισμού, ενώ προβλέπουν αρνητικά την συναισθηματική τους ταύτιση. Το συγκεκριμένο εύρημα έρχεται σε αντίθεση με μελέτες, στις οποίες η καινοτομία σχετίζεται θετικά και με τις δύο διαστάσεις της οργανωσιακής ταύτισης (Henker et al., 2015· Xenikou, 2017) και ίσως ερμηνεύεται εάν ληφθεί υπόψιν η σταθερή και αυστηρή οργανωσιακή δομή ενός μεγάλου δημόσιου οργανισμού που δραστηριοποιείται στον τομέα της ασφάλειας. Η υιοθέτηση μιας κουλτούρας δεκτικής στην αλλαγή, στη δημιουργικότητα, στην ατομική πρωτοβουλία και στην ελευθερία κινήσεων, ίσως να προκαλεί στα μέλη του οργανισμού αυτού περισσότερο αρνητικά συναισθήματα, όπως αυτό της ανασφάλειας και του άγχους, και ταυτόχρονα να μην συνεισφέρει στη διαμόρφωση αντιλήψεων για την ύπαρξη ομοιοτήτων μεταξύ τους. Άλλωστε, και σε άλλες έρευνες έχει αναφερθεί ότι οι αξίες που σχετίζονται με τη συμμόρφωση με καθιερωμένα πρότυπα δεν συνάδουν με την καινοτομία και ότι η δημιουργικότητα ίσως προκαλεί αρνητικά αντανακλαστικά σε ένα δομημένο πλαίσιο με καθορισμένους τρόπους συμπεριφοράς (Miron et al., 2004· Marinova et al., 2019).

Επιπρόσθετα, όσον αφορά στον προσανατολισμό της στοχοθεσίας δεν επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση για τον διαμεσολαβητικό της ρόλο στη σχέση μεταξύ της συναλλακτικής αμοιβής βάσει επίδοσης και της συναισθηματικής οργανωσιακής ταύτισης. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με αποτελέσματα άλλων ερευνών (Glisson & James, 2002· Simosi & Xenikou, 2010· Xenikou, 2017) που δείχνουν ότι η επίτευξη στόχων, άμεσα συνδεδεμένη με την παροχή κινήτρων και την ανταπόδοση από τον συναλλακτικό ηγέτη οδηγεί στην εμπειρία θετικών συναισθημάτων, στην αφοσίωση και στο δέσιμο των μελών με τον οργανισμό. Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα βρέθηκε θετική συσχέτιση τόσο ανάμεσα στην συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης και στην στοχοθεσία όσο και ανάμεσα στην στοχοθεσία και στην συναισθηματική ταύτιση των μελών του οργανισμού. Επιβεβαιώνεται με αυτό το εύρημα, ότι η λειτουργικότητα, η παραγωγικότητα και η προσπάθεια για επιτυχία αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά της συναλλακτικής αμοιβής βάσει επίδοσης και ταυτόχρονα δημιουργούν θετικές συναισθηματικές καταστάσεις διευκολύνοντας την συναισθηματική ταύτιση.

Τέλος, όσον αφορά στον προσανατολισμό των κανόνων δεν βρέθηκε στατιστικώς σημαντική σχέση με την συναλλακτική ηγεσία, αλλά ούτε και επίδραση στην διαμόρφωση της συναισθηματικής ταύτισης. Τα αποτελέσματα όμως δείχνουν ότι οι κανόνες σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την μετασχηματιστική ηγεσία. Όπως έχει προαναφερθεί, ο προσανατολισμός των κανόνων δεν έχει μελετηθεί εκτενώς, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν επαρκή δεδομένα ερευνών για τη συσχέτιση τους με οργανωσιακά αποτελέσματα. Μια αντιληπτή κουλτούρα με έμφαση στην κατανομή της εργασίας, στην οργάνωση, στην ιεραρχία, στην τυποποίηση και στον συντονισμό δεν φαίνεται να ενισχύει την ταύτιση των υφισταμένων. Ωστόσο, οι κανόνες, ως αξιακός προσανατολισμός, θα μπορούσαν να έχουν θετική συμβολή στην οργανωσιακή ταύτιση, εάν εξεταζόταν η συνεισφορά τους συνδυαστικά με γνώμονα την αλληλεπίδρασή τους με τους άλλους αξιακούς προσανατολισμούς (Marinova et al., 2019). Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσαν οι κανόνες να αποτελούν χρήσιμο εργαλείο του ηγέτη για την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, αλλά και για την επίτευξη στόχων με συνεπακόλουθη

την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και της ταύτισης των εργαζομένων. Επιπλέον, ο αξιακός προσανατολισμός των κανόνων μπορεί να καλλιεργεί ένα αίσθημα δικαιοσύνης και ασφάλειας στους εργαζομένους όταν η ύπαρξη και εφαρμογή των κανόνων προφυλάσσουν τους εργαζόμενους από καταχρηστικές συμπεριφορές.

Εξετάζοντας συνολικότερα τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, θα μπορούσε εν κατακλείδι να τονισθεί ότι η ταύτιση των μελών του οργανισμού είναι δυνατό να επιτευχθεί τόσο στη γνωστική όσο στη συναισθηματική της διάσταση, όταν η ηγεσία του οργανισμού συνδυάζει συμπεριφορές μετασχηματιστικού και συναλλακτικού στυλ διοίκησης. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι οι δύο μορφές ηγεσίας συνυπάρχουν και αλληλοσυμπληρώνονται ακολουθώντας ταυτόχρονα ξεχωριστές κοινωνιοψυχολογικές διαδρομές με σκοπό την αποτελεσματικότητα του οργανισμού μέσω της ενίσχυσης της οργανωσιακής ταύτισης.

Γίνεται επίσης κατανοητό, ότι ενώ οι ανταγωνιζόμενες αξίες των προσανατολισμών της υποστήριξης, της καινοτομίας, των στόχων και των κανόνων βρίσκονται σε μια εν δυνάμει ένταση και σύγκρουση μεταξύ τους, η εξισορρόπησή τους αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση, ώστε ο οργανισμός να είναι αποτελεσματικός. Η συστηματική καλλιέργεια από τον ηγέτη και των τεσσάρων προσανατολισμών κουλτούρας εγγυάται την συνύπαρξή τους και την συνεισφορά τους σε θετικές οργανωσιακές παραμέτρους.

### **Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Όσον αφορά στην παρούσα μελέτη θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούν συνοπτικά και ορισμένοι ερευνητικοί περιορισμοί. Αρχικά, οι συμμετέχοντες ήταν εργαζόμενοι ενός συγκεκριμένου δημόσιου οργανισμού, στοιχείο που αποτελεί περιοριστικό παράγοντα ως προς τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων σε άλλα εργασιακά περιβάλλοντα. Είναι απαραίτητη η εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας μελέτης και σε άλλα δείγματα εργαζομένων από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, όπως και σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους επιχειρηματικής και άλλης δραστηριότητας.

Επίσης, η αξιολόγηση των υπό μελέτη μεταβλητών βασίστηκε σε κλίμακες αυτοαναφοράς των συμμετεχόντων, γεγονός που πιθανόν να περιορίζει την εγκυρότητα των δεδομένων μέσω μεροληπτικών παραγόντων, όπως η κοινωνική επιθυμητότητα και η (εκούσια ή μη) ανακριβής συμπλήρωση. Βέβαια, θα ήταν ίσως δύσκολο να μετρήσει κανείς την αντιληπτή οργανωσιακή κουλτούρα χωρίς την χρήση ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς.

Καθώς η παρούσα μελέτη είναι συναφειακή και τα δεδομένα είναι συγχρονικής φύσης, ένα σημαντικό ερώτημα που θα μπορούσε να απασχολήσει μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες, είναι η διερεύνηση της σχέσης αιτίου-αιτιατού μεταξύ του στυλ ηγεσίας, των προσανατολισμών οργανωσιακής κουλτούρας και της διαμόρφωσης της οργανωσιακής ταύτισης. Μια διαχρονική έρευνα θα έδινε αναμφισβήτητα μεγαλύτερες δυνατότητες για ανίχνευση αιτιωδών σχέσεων από μεθοδολογική άποψη.

Ένα ακόμη σχόλιο έχει να κάνει με το ότι η παρούσα έρευνα εστίασε μόνο στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης των μεταβλητών. Θα ήταν ίσως ενδιαφέρον να γίνει μια εγχειρηματοποίηση αξιοποιώντας τη μέτρηση της μορφής ηγεσίας και των προσανατολισμών κουλτούρας με βάση τους μέσους όρους των μονάδων του δευτέρου επιπέδου. Επιπλέον, μια μελλοντική προσέγγιση του θέματος της παρούσας μελέτης θα μπορούσε να γίνει εστιάζοντας στις σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών προσανατολισμών κουλτούρας και στον τρόπο που αυτοί αλληλεπιδρούν.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και να αξιοποιηθούν σε εκπαιδευτικά προγράμματα ατόμων που διοικούν, με στόχο τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που να ενθαρρύνει τόσο την προσωπική ανάπτυξη και επίτευξη στόχων όσο και την υποστήριξη και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Τα επιμέρους στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς που περιγράφουν έναν συναλλακτικό και μετασχηματιστικό ηγέτη, όπως η αναγνώριση της προσπάθειας, η αμοιβή, το όραμα για το μέλλον, η εξατομικευμένη φροντίδα, τα διανοητικά ερεθίσματα, μπορούν να αποτελέσουν κεντρικούς άξονες για την εκπαίδευση μεσαίων και ανώτερων στελεχών. Είναι σημαντικό τα άτομα που διοικούν να συνειδητοποιούν την επίδραση που ασκεί η συμπεριφορά τους στη λειτουργία εργασιακών ομάδων, όπως και σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο.

## Βιβλιογραφία

- Ashforth, B. E. (2016). Exploring identity and identification in organizations: time for some course corrections. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23, 361-373. <https://doi.org/10.1177/1548051816667897>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- 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. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Baranik, L.E., Roling, E.A., & Eby, L.T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 366-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.07.004>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Yung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615-633. <https://doi.org/10.1002/job.499>
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445-464. <https://doi.org/10.1037/a0013935>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. Implications for data aggregation and analysis. In K. Klein & S. W. I. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and method in organizations* (pp. 349-381). Jossey-Bass.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 318-334. <https://doi.org/10.1108/01437730310494293>
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 339-359. <https://doi.org/10.1002/job.1985>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values leadership: Creating value in organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 942-958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Chong, M. P. M., Shang, Y., Richards, M., & Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(8), 975-994. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0122>
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49. <https://doi.org/10.1111/j.2044.8325.2012.02064>
- Cooper, D., & Thatcher, S. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35, 516-538.

<https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53502693>

- Γεωργαντά, Κ., & Ξενικού, Α. (2007). Μετασηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. *Ψυχολογία*, 14, 410-423.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R., C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians, *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-533. <https://doi.org/10.2307/3094849>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744. <https://doi.org/105465/3069307>
- Edwards, M. R. (2009). HR perceived organizational support and organizational identification: An analysis after organizational formation. *Human Resource Management Journal*, 19, 91-115. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00083.X>
- Effelsberg, D., & Solga, M. (2015). Transformational Leaders' in-group versus out-group orientation: testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 126, 581-590. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1644-z>
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Getting Followers to Transcend Their Self-Interest for the Benefit of Their Company: Testing a Core Assumption of Transformational Leadership Theory. *Journal of Business and Psychology*, 29, 131-143. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9305-x>
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670967>
- Ellemers, N., Kotekaas, 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. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199903/05\)29:2/3<371::AID-EJSP932>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199903/05)29:2/3<371::AID-EJSP932>3.0.CO;2-U)
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005>
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 65-86. <https://doi.org/10.1002/job.11793>
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794. <https://doi.org/10.1002/job.162>
- Handy, C. (1986). *Understanding Organizations*. Penguin Books.
- Hannah, S., Schaubroeck, J., & Peng, A. C. (2015). Transforming followers' value internalization and role self-efficacy: Dual processes promoting performance and peer norm-enforcement. *Journal of Applied Psychology*, 101, 252-266. <https://doi.org/10.1037/apl0000038>
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Corner, P. D. (2016). Do Similarities or Differences Between CEO Leadership and Organizational Culture Have a More Positive Effect on Firm Performance? A test of Competing Predictions. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 846-861. <https://doi.org/10.1037/apl0000083>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677-694. <https://doi.org/10.1037/A0021987>
- Hartnell, C. A., & Walumbwa, F. O. (2011). Transformational leadership and organizational culture: Toward

- integrating a multilevel framework. In N. M. Askanashy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (Vol. 2, pp. 225-248). Sage. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business Psychology*, 30(2), 235-247. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9348-7>
- Hirst, G., Van Dick, R., & Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 963-982. <https://doi.org/10.1002/job.600>
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person- organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54, 779-796. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.64870139>
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2001). Social identity theory and organizational processes. In M. A. Hogg and D. J. Terry (eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 1-12). Psychology Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(03\)01001-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01001-3)
- Hogg, M. A., & Van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 35, 1-52. Elsevier Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(03\)01001-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01001-3)
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis. Techniques and applications*. Routledge.
- Huang, J-W. (2013). The effects of transformational leadership on the distinct aspects development of social identity. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16, 87-104. <https://doi.org/10.1177/1368430212454926>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-rewards fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification: exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1142-1167. <https://doi.org/10.1002/job.1787>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528. <https://doi.org/10.2307/20159313>
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R. (2018). Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *Applied Psychology: An International Review*, 67(1), 186-224. <https://doi.org/10.1111/apps.12122>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37, 130-151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Klimoski, R. (2013). When it comes to leadership, context matters. In M. G. Rumsey (E.), *The Oxford handbook of leadership* (pp. 267-287). Oxford University Press.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43, 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049-1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Liden, R. C., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2002). The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: Implications for employee socialization, leaders and organization. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 226-250). Oxford University Press.
- Lipponen, J., Bardi, A., & Haapamaki, J. (2008). The interaction between values and organizational



- identification in predicting suggestion-making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 241-248. <https://doi.org/10.1348/096317907X216658>
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 454-479. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21, 189-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 490-514. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00222.x>
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). Leadership processes and follower self-identity. Lawrence Erlbaum.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167-203. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2832>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Marinova, S. V., Cao, X., & Park, H. (2019). Constructive organizational values climate and organizational citizenship behaviors: A configurational view. *Journal of Management*, 45, 2045-2071. <https://doi.org/10.1177/0149206318755301>
- Meleady, R., & Crisp, R. J. (2017). Take it to the top: Imagined interactions with leaders elevates organizational identification. *Leadership Quarterly*, 28, 621-638. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.008>
- Millward, L. J., & Haslam, S. A. (2013). Who are we made to think we are? Contextual variation in organizational, workgroup and career foci of identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 50-66. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02065>
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199. <https://doi.org/10.1002/job.237>
- Mumford, M.D., Gibson, C., Giorgini, V., & Mecca, J. (2014). Leading for creativity: People, products, and systems. In D. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of leadership and organizations* (pp.754-779). Oxford University Press.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998-2010). *Mplus user's guide*. The Authors.
- Nezlek, J. B. (2001). Multilevel random coefficient analyses of event- and interval- contingent data in social and personality psychology research. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 771-785. <https://doi.org/10.1177/0146167201277001>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 585-616. <https://doi.org/10.1111/joop.12031>
- Ξενικού, Α., και Σίμωνη, Μ. (2007). Μετασηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Μια μελέτη της διακρίνουσας εγκυρότητας των δύο μορφών ηγεσίας και της επίδρασης τους στις κανονιστικές πεποιθήσεις της ομάδας. Στο Π. Κορδούτης, Ζ. Παπαληγούρα, και Ε. Μασούρα (Επιμ. Συντ.), *Επιστημονική Επετηρίδα του Τμήματος Ψυχολογίας του ΑΠΘ*ς Τόμος 7 (σσ. 39-73). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης & Τμήμα Ψυχολογίας.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-888. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.007>

- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 643-676). Wiley.
- Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A. Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior: A social identity approach. *Frontiers in Psychology*, 9, 960. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15, 209-233. <https://doi.org/10.1037/a0020141>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.875>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: how identification and job satisfaction combine to predict turnover intention? *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557. <https://doi.org/10.1002/ejsp.553>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 145-158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>
- Sarros, J. C., Gray, J., & Desten, I. L. (2002). Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies*, 10, 1-26.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th Ed. Jossey-Bass.
- Shamir B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and non-experimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: An empirical study in a Greek organization. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1598-1616. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500485>
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). *Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet*. Routledge.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (33-47). Brooks-Cole.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608. <https://doi.org/10.1002/job.204>
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12, 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00063-7)
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Tyler, T. R. (2010). *Why people cooperate: The role of social motivation*. Princeton University Press.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspect really matters? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191. <https://doi.org/10.1348/096317904774202135>
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584. <https://doi.org/10.1002/job.359>



- Van Knippenberg, D., & Van Schie, C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>
- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Sunanj, Z., Lemoine, C., et al. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568. <https://doi.org/10.1080/13594399398168>
- Vessey, W.B., Barrett, J.D., Mumford, M.D., Johnson, G., & Litwiller, B. (2014). Leadership of highly creative people in highly creative fields: A historiometric study of scientific leaders. *Leadership Quarterly*, 25, 672-691. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.03.001>
- 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.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-285. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1893936>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793-825. <https://doi.org/10.1111/j.1744.6570.2008.00131.x>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515-530. <https://doi.org/10.1348/0963179042596441>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36, 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070. <https://doi.org/10.1037/00223514.54.6.1063>
- Xenikou, A. (2014). The cognitive and affective components of organizational identification: The role of perceived support values and charismatic leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 63, 567-588. <https://doi.org/10.1111/apps.12001>
- Xenikou, A. (2017). Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: The mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations. *Frontiers in Psychology: Organizational Psychology*, 8, 1754. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01754>
- Xenikou, A., & Furnham, A. (2013). *Group dynamics and organizational culture: Effective work groups and organizations*. Palgrave-Macmillan.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 566-579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Zohar, D., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford Handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 643-666). Oxford University Press.

# The role of perceived organizational culture in the link between leadership and organizational identification: a multilevel analysis

Sofia K. KORONI<sup>1</sup>, Athena XENIKOU<sup>2</sup>, Alexandra HANTZI<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department of Psychology, Panteion University of Social and Political Sciences, Athens, Greece

<sup>2</sup> Department of Psychology, National and Kapodistrian University of Athens, Athens, Greece

---

## KEYWORDS

Organizational culture,  
Transformational leadership,  
Transactional contingent  
reward,  
Organizational identification,  
Cognitive identification,  
Affective identification,  
Organizational values

---

## ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the relation between transformational/transactional leadership and organizational identification as mediated by the cultivation of support, innovation, goal, and rules organizational values. Survey data were provided by 367 employees of a large public organization, who were nested in 30 different organizational units. Multilevel Structural Equation Modeling (MSEM) was used to test the mediating effect that support and innovation values have in the link between transformational leadership and the two facets of organizational identification, and the mediating role of perceived goal and rules values in the relation between transactional contingent reward and affective identification. The MSEM results showed that transformational leadership was positively related only to cognitive identification, whereas transactional contingent reward was positively related to both facets of identification. Transformational leadership was found to be positively related to the subjective perception of organizational culture as supportive, innovative, goal-oriented, and rule-oriented, while transactional contingent reward was found to be positively related to perceived goal and support values. The findings also showed that a) innovation mediated the relation between transformational leadership and affective identification but, contrary to our hypothesis, innovation had a negative effect on affective identification, and b) the indirect effect of transformational leadership on cognitive identification via innovation values was not significant. Moreover, it was found that support values act as a mediator in the relation of transformational leadership with both dimensions of identification. These findings showed that leadership as a social influence process was related to members' identification with their work organization primarily via the cultivation of support organizational values. The practical applications from a human resource perspective in organizational contexts are also discussed.

---

## CORRESPONDENCE

Athena Xenikou,  
Department of Psychology,  
National and Kapodistrian  
University of Athens,  
157 84 Athens, Greece  
[axenikou@psych.uoa.gr](mailto:axenikou@psych.uoa.gr)

---

© 2023, Sofia K. Koroni, Athena Xenikou, Alexandra Hantzi  
Licence CC-BY-SA 4.0