

**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**PANTEION UNIVERSITY
OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES**



**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ»**

**Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αντιλαμβανόμενης Οργανωσιακής
Κουλτούρας του Πυροσβεστικού Σώματος στην σχέση μεταξύ Ηγεσίας και
Οργανωσιακής Ταύτισης των Ελλήνων Πυροσβεστών:
Μια πολυεπίπεδη ανάλυση**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σοφία Κ. Κορώνη

Αθήνα, 2020

Επόπτες:

Αθηνά Ξενικού, Επίκουρη Καθηγήτρια Σχολής Ικάρων

Αλεξάνδρα Χαντζή, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Τριμελής Επιτροπή

Αθηνά Ξενικού, Επίκουρη Καθηγήτρια Σχολής Ικάρων

Γεράσιμος Προδρομίτης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Αλεξάνδρα Χαντζή, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Σοφία Κ. Κορώνη, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς την συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων της συγγραφέως.

*Στον σύζυγό μου Σπύρο και τα δύο μου παιδιά Κωνσταντίνο και Λευτέρη που μου λείπουν
ακόμα και όταν τους έχω στην αγκαλιά μου*

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία κλείνει ο κύκλος της συμμετοχής μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Κοινωνική Ψυχολογία των Συγκρούσεων».

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου που συνέβαλαν, ο καθένας με τον δικό του τρόπο, στην απόκτηση γνώσεων κατά τη διάρκεια αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος και στην διεύρυνση της οπτικής γωνίας που βλέπω τα πράγματα. Ξεχωριστά ευχαριστώ την Καθηγήτρια κ. Χαντζή Αλεξάνδρα για την πολύτιμη καθοδήγηση και τις πάντα εύστοχες παρατηρήσεις της και συμβουλές.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω σε όλους τους συναδέλφους μου, οι οποίοι με προθυμία και ενδιαφέρον αφιέρωσαν χρόνο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνάς μου.

Επίσης, στους συναδέλφους μου στο Γραφείο Ψυχοκοινωνικής Μέριμνας του Αρχηγείου Πυροσβεστικού Σώματος, όπου και υπηρετώ το τελευταίο χρονικό διάστημα, Καλλιόπη, Γεωργία, Γιάννη, Σταυρούλα και Χρήστο για την συμπαράσταση και την υποστήριξη σε όλη την διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Ακόμη, ευχαριστώ τις φίλες μου Ελένη, Έφη, Βίκυ και Αναστασία που ήταν δίπλα μου στις στιγμές που όλα φαίνονταν δύσκολα.

Τέλος, ένα ξεχωριστό ευχαριστώ οφείλω στην Επίκουρη Καθηγήτρια κ. Ξενικού Αθηνά, το επιστημονικό ενδιαφέρον της οποίας με τίμησε ιδιαίτερα. Η ενθάρρυνση που εξέλαβα από την αρχή σε συνδυασμό με τη γνώση που απλόχερα μου προσέφερε, συνέβαλαν καθοριστικά στην διεκπεραίωση της εργασίας. Είμαι ευγνώμων για την γνωριμία και την άριστη συνεργασία μας.

Σοφία Κορώνη
Φεβρουάριος 2020

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Το Πυροσβεστικό Σώμα (Π.Σ.) είναι Σώμα Ασφαλείας και υπάγεται στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη. Έχει τοπική αρμοδιότητα που εκτείνεται σε όλη την επικράτεια εκτός από τους χώρους για τους οποίους ειδικές διατάξεις προβλέπουν αρμοδιότητα άλλων Υπηρεσιών.

Έχει ως αποστολή:

A) Την ασφάλεια και προστασία της ζωής και της περιουσίας των πολιτών και του κράτους, καθώς και του δασικού πλούτου και φυσικού περιβάλλοντος της χώρας από τους κινδύνους των πυρκαγιών, θεομηνιών και άλλων καταστροφών.

B) Την ευθύνη και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της καταστολής των πάσης φύσεως πυρκαγιών και την παροχή κάθε είδους δυνατής συνδρομής για τη διάσωση των ατόμων και υλικών αγαθών, που απειλούνται από αυτές. Ως «επιχειρησιακός σχεδιασμός της καταστολής», νοείται η οργάνωση, η διαχείριση και ο συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων δυνάμεων πυρόσβεσης και διάσωσης, του εξοπλισμού και των άλλων μέσων και περιλαμβάνει ενέργειες, που εξασφαλίζουν τον έγκαιρο εντοπισμό, αναγγελία και επέμβαση, ώστε να επιτυγχάνεται η άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση των πυρκαγιών και των κινδύνων που απορρέουν από αυτές.

Το Πυροσβεστικό Σώμα, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, συμμετέχει στην αντιμετώπιση κάθε έκτακτης ανάγκης, που προκαλείται σε περίοδο ειρήνης ή πολέμου και σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Αρχές και Υπηρεσίες, συμβάλλει στην εξασφάλιση της πολιτικής προστασίας και της πολιτικής άμυνας της χώρας.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	3
ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	4
Περίληψη	6
Abstract	7
Εισαγωγή	8
Οργανωσιακή ταύτιση	9
Ηγεσία και Ταύτιση	10
Οργανωσιακή Κουλτούρα	13
Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	17
Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής ταύτισης	19
Μέθοδος.....	21
Το δείγμα και οι συμμετέχοντες στην έρευνα	21
Διαδικασία	22
Μετρήσεις	23
Μεταβλητές ελέγχου	24
Αποτελέσματα.....	25
Αναλυτική στρατηγική.....	25
Μοντέλο Μέτρησης	25
Συζήτηση.....	31
Συζήτηση – συμπεράσματα	31
Περιορισμοί και μελλοντικές προτάσεις.....	35
Βιβλιογραφία	37
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	49
Ερωτηματολόγιο	49

Περίληψη

Η παρούσα ερευνητική εργασία είχε ως στόχο να εξετάσει την επίδραση της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας στην γνωστική και συναισθηματική ταύτιση των υφισταμένων μέσω της καλλιέργειας των οργανωσιακών αξιών της υποστήριξης, της καινοτομίας, της στοχοθεσίας και των κανόνων. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 367 πυροσβέστες από 30 διαφορετικούς πυροσβεστικούς σταθμούς και πυροσβεστικές υπηρεσίες του Ν. Αττικής. Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η πολυεπίπεδη ανάλυση (multilevel random coefficient modeling, MRCM). Εξετάστηκε έτσι ένα μοντέλο διαμεσολάβησης των τεσσάρων οργανωσιακών αξιών στη σχέση μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς και ταύτισης. Βρέθηκε ότι η άμεση επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην γνωστική ταύτιση είναι στατιστικώς σημαντική, ενώ στην συναισθηματική ταύτιση δεν είναι στατιστικώς σημαντική. Αντίθετα, η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης επιδρά άμεσα και στις δύο διαστάσεις της οργανωσιακής ταύτισης. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης οδηγεί τους υφισταμένους να αντιλαμβάνονται την κουλτούρα του οργανισμού τους ως υποστηρικτική, το οποίο με την σειρά του έχει θετική επίδραση και στην γνωστική και στην συναισθηματική ταύτιση. Τα αποτελέσματα επίσης έδειξαν ότι η καινοτομία σχετίζεται με την μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά αντίθετα με τις υποθέσεις μας σχετίζεται αρνητικά με την συναισθηματική ταύτιση, ενώ δεν έχει καμία επίδραση στην γνωστική ταύτιση. Βρέθηκε επίσης, ότι η καλλιέργεια της στοχοθεσίας σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική διάσταση της ταύτισης. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ηγετική συμπεριφορά, ως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, επιδρά στην οργανωσιακή ταύτιση μέσω της καλλιέργειας της υποστήριξης. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα ευρήματα συζητούνται τόσο ως προς τις θεωρητικές τους προεκτάσεις όσο και ως προς τις εφαρμογές τους στην οργανωσιακή πρακτική.

Λέξεις-κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, μετασχηματιστική ηγεσία, αμοιβή βάσει επίδοσης, συναλλακτική ηγεσία, γνωστική οργανωσιακή ταύτιση, συναισθηματική οργανωσιακή ταύτιση

The mediating role of perceived organizational culture in the link between leadership and organizational identification of Greek firemen: A multilevel analysis

Sofia Koroni

Abstract

The purpose of this study was to examine the effect of transformational and transactional leadership on cognitive and affective identification via 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 a path model of the mediating effects that support, innovation, goal, and rules values have in the relation between leadership and the two facets of identification. The MSEM results showed that the direct effect of transformational leadership on cognitive identification was significant whereas its direct effect on affective identification was not significant. On the contrary, the direct effect of transactional leadership on both facets of identification was significant. Transformational leadership leads subordinates to perceive the culture of their organization as supportive, which, in turn, has a positive impact on both cognitive and affective identification. The findings also showed that innovation is cultivated by transformational leadership but, contrary to our hypotheses, innovation has a negative effect on affective identification and its relation with cognitive identification is not significant. There is also a significant positive relationship between the cultivation of goal values and affective identification. The findings showed that leadership as a social influence process has an indirect effect on members' identification with their organization via the cultivation of support organizational values. The practical applications from a human resource perspective in organizational contexts are also discussed.

Keywords: organizational culture, transformational leadership, transactional contingent reward, cognitive identification, affective identification, organizational identification

Εισαγωγή

Η επιλογή του θέματος της παρούσας εργασίας οφείλεται στην εικοσαετή προσωπική μου εμπειρία στο επάγγελμα του πυροσβέστη και στην συνειδητοποίηση από μέρους μου της ανυπαρξίας βιβλιογραφικών και εμπειρικών δεδομένων αναφορικά με το Ελληνικό Πυροσβεστικό Σώμα ως ένας δημόσιος οργανισμός.

Οι πυροσβέστες ασκούν καθημερινά τα καθήκοντά τους σε ιδιαίτερα πειστικές συνθήκες εργασίας και έχοντας ως αναφορά μια συγκεκριμένη ιεραρχική δομή του επαγγέλματός τους. Τίθενται λοιπόν, ζητήματα ποιότητας σχέσεων προϊσταμένων-υφισταμένων, όπου διοικούντες και διοικούμενοι αλληλεπιδρούν βάσει διαφορετικών κριτηρίων και προτεραιοτήτων. Επιπλέον, αναγνωρίζονται δίπολα συγκρουόμενων τάσεων όπως είναι, η σταθερότητα ή η προσαρμογή, η επίτευξη στόχων ή οι ανθρώπινες σχέσεις, η ευελιξία ή ο έλεγχος και η επικέντρωση στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον (Cameron & Quinn, 1999).

Τις περισσότερες φορές οι ευθύνες και οι αποφάσεις των πυροσβεστών έχουν πολλαπλή βαρύτητα και τα λάθη ακόμη μεγαλύτερο κόστος με συνέπειες σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Είναι λοιπόν κρίσιμο να συντρέχουν όλες οι δυνατές προϋποθέσεις για την βέλτιστη απόδοση κατά το πυροσβεστικό έργο και για την επιτυχή λειτουργία της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας. Σύμφωνα με εμπειρικά δεδομένα ερευνών σε διάφορων τύπων οργανισμούς, ένα βασικό στοιχείο που έχει συσχετισθεί με την αποτελεσματικότητά τους, αλλά και με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η οργανωσιακή ταύτιση (Lee et al., 2015).

Ο κύριος στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη των αντιλαμβανόμενων αξιών οργανωσιακής κουλτούρας των στελεχών του Πυροσβεστικού Σώματος και η διερεύνηση του ρόλου τους όσον αφορά την σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό - συναλλακτικό) των διοικούντων και της οργανωσιακής ταύτισης (γνωστική - συναισθηματική) των διοικούμενων.

Οργανωσιακή ταύτιση

Οι Ashforth & Mael (1989) υπήρξαν από τους πρώτους ερευνητές που επιχείρησαν να εφαρμόσουν τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979) σε οργανωσιακά πλαίσια. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές όρισαν την οργανωσιακή ταύτιση ως «την αντίληψη της ενότητας με ή του ανήκειν στον οργανισμό» (Ashforth & Mael, 1989). 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 την συμπεριφορά του ως προς τον χώρο εργασίας του (Ashforth, 2016). Υποστηρίζεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ταύτιση του εργαζομένου με τον οργανισμό τόσο περισσότερο ο εργαζόμενος θα λειτουργεί προς όφελος του οργανισμού (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

Οι παραπάνω ερευνητές περιγράφουν την οργανωσιακή ταύτιση ως τον βαθμό, στον οποίο το άτομο ορίζει τον εαυτό του σύμφωνα με τα ίδια χαρακτηριστικά που αυτό αποδίδει στον οργανισμό. Το γεγονός ότι ένα άτομο είναι μέλος ενός εργασιακού οργανισμού αποτελεί μια από τις σημαντικές πλευρές της κοινωνικής του ταυτότητας (Hogg & Terry, 2000). Σύμφωνα με τον Pratt (1998), η ταύτιση του ατόμου με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται του προσδίδει μια συνολική ικανοποίηση των αναγκών του (π.χ. ανάγκη για ασφάλεια, για μείωση αβεβαιότητας και για αποδοχή και αναγνώριση από την ομάδα), με την έννοια ότι ο εργασιακός χώρος αποτελεί ένα πλαίσιο που προσδίδει νόημα στη ζωή του.

Πληθώρα εμπειρικών ευρημάτων δείχνει ότι η οργανωσιακή ταύτιση σχετίζεται με θετικές εργασιακές συμπεριφορές (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).

Αρχικά, η οργανωσιακή ταύτιση εθεωρείτο συνώνυμη της επίγνωσης της ιδιότητας του μέλους ενός οργανισμού χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το συναισθηματικό στοιχείο (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992). Όμως, στην πιο

πρόσφατη βιβλιογραφία, οι μελετητές ενδιαφέρονται τόσο για την γνωστική όσο και για την συναισθηματική διάσταση της οργανωσιακής ταύτισης (Ellemers et al., 2004; Johnson et al., 2012; Kreiner & Ashforth, 2004). Το γνωστικό στοιχείο αφορά στην αντίληψη του ανήκειν στον οργανισμό, ενώ το συναισθηματικό στοιχείο αφορά στα θετικά συναισθήματα (περηφάνια, ενθουσιασμός, χαρά, αγάπη) που γεννώνται από αυτή την συμμετοχή στον οργανισμό (Johnson et al., 2012). Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να μελετήσει τη διαμόρφωση των δύο διαστάσεων της οργανωσιακής ταύτισης μέσω της επίδρασης που ασκούν σε αυτήν η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα.

Ηγεσία και 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, Bauer, & Erdogan, 2002; Tekleab & Taylor, 2003). Επομένως, η εξέταση του ρόλου της ηγεσίας μπορεί σημαντικά να συμβάλλει στην κατανόηση των δυναμικών της αντιλαμβανόμενης συμμετοχής στον οργανισμό (Epitropaki, 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, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1985, 1999; Bass & Riggio, 2006; Bass & Yammarino, 1990; Hater & Bass, 1988; Waldman, Yammarino, Spangler, & Bass, 1993) 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, τιμωρώντας τον υφιστάμενό του όταν αυτός κάνει λάθη και αποτυγχάνει να είναι αποτελεσματικός (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, Hackett, & Allen, 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 περισσότεροι ηγέτες συνδυάζουν χαρακτηριστικά τόσο συναλλακτικού όσο και μετασχηματιστικού ηγέτη επιδεικνύοντας συμπεριφορές και των δύο στυλ ηγεσίας σε διαφορετικές αναλογίες κάθε φορά με στόχο την αποτελεσματική 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.

Επιπρόσθετα, πιο πρόσφατα δεδομένα μετα-ανάλυσης δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η αμοιβή βάσει επίδοσης της συναλλακτικής ηγεσίας έχουν παρόμοια επίπεδα εγκυρότητας, (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, εμπειρικά δεδομένα δείχνουν 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 τιμωρητικό 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 επίδειξη 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, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Bycio et al., 1995; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Effelsberg et al., 2014; Hogg & Van Knippenberg, 2003; Kark et al., 2003; Simosi & Xenikou, 2010; Xenikou, 2014; Xenikou, 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 Epitropaki & 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 αντιλαμβανόμενη 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 μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπει την γνωστική οργανωσιακή ταύτιση, ενώ η αμοιβή βάσει επίδοσης της συναλλακτικής ηγεσίας προβλέπει την συναισθηματική οργανωσιακή ταύτιση. Φαίνεται ότι, ο **μετασχηματιστικός** ηγέτης προωθεί την 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; Xenikou, 2017). Ο **συναλλακτικός** ηγέτης, με την αμοιβή βάσει επίδοσης, θέτει τα κριτήρια αποτελεσματικότητας και επιβραβεύει την υψηλή επίδοση και την επίτευξη των στόχων. 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).

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα διατυπώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

Υπόθεση 1η: Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την γνωστική και την συναισθηματική ταύτιση των πυροσβεστών.

Υπόθεση 2η: Η συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική ταύτιση των πυροσβεστών.

Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής στο τέλος της δεκαετίας του 1970 και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, στην προσπάθεια των ερευνητών να ερμηνεύσουν το γεγονός ότι οι ιαπωνικές επιχειρήσεις ήταν ιδιαίτερα ανταγωνιστικές σε σχέση με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές και αμερικανικές όσον αφορά την παραγωγικότητα, την καινοτομία και την ποιότητα. Αυτή την περίοδο γράφτηκαν μια σειρά από βιβλία που έδωσαν κεντρική θέση στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και άσκησαν μεγάλη επιρροή στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων (Deal & Kennedy, 1982; Handy, 1986; Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982). Από τότε η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει γίνει φράση-κλειδί στα χέρια των συμβούλων και χρησιμοποιείται, σε μεγάλο βαθμό, για την κατανόηση των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα μέσα στους διάφορους οργανισμούς (Xenikou & Furnham, 2013).

Παρά το γεγονός ότι η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει αποκτήσει κεντρική θέση στη μελέτη των οργανωσιακών φαινομένων, οι ερευνητές δεν έχουν καταλήξει σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό της έννοιας (Furnham & Gunter, 1993; Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003). Οι ορισμοί που έχουν καταγραφεί για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ποικίλλουν ανάλογα με τον επιστημονικό κλάδο από τον οποίο προέρχεται ο μελετητής. Γενικότερα, περιλαμβάνει στοιχεία όπως κοινές αξίες, πρότυπα, ιστορίες, έθιμα, τελετουργίες, οργανωσιακά σύμβολα, κοινές προσδοκίες, στάσεις, κανόνες συμπεριφοράς, τρόπος δράσης και ιδιότητες. Οι ακαδημαϊκοί συγγραφείς συμφωνούν ότι η κουλτούρα περιλαμβάνει είτε ορατές οργανωσιακές δομές και διαδικασίες είτε αποδεκτές αξίες και πιστεύω είτε βαθύτερες και ασυνείδητες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις, συναισθήματα και συμπεριφορές. Όλα τα προαναφερόμενα προσδίδουν το σύνολο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του οργανισμού. 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 πηγή κοινωνικού ελέγχου, αφού αντικατοπτρίζει την 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, Kinicki, & Muhammad, 2013; Zohar & Hofmann, 2012). Συνοπτικά, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί εξέχοντα κοινωνικό εννοιολογικό παράγοντα 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).

Έχει διατυπωθεί η άποψη θεωρητικών ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι κατά κύριο λόγο οι αξίες της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού. Ωστόσο, σε έναν οργανισμό αναπτύσσονται πολλαπλά οργανωσιακά δυναμικά και ανεπίσημα κοινωνικά δίκτυα σχέσεων ανάμεσα στους εργαζομένους που συντελούν στην διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας (Xenikou & Furnham, 2013).

Για την μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα και θεωρητικά πλαίσια που διακρίνουν την κουλτούρα σε διαφόρους τύπους. 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 (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011).

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 στην δομή του. Ο έλεγχος 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 στον 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, την δημιουργικότητα, τον πειραματισμό και την 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 την 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).

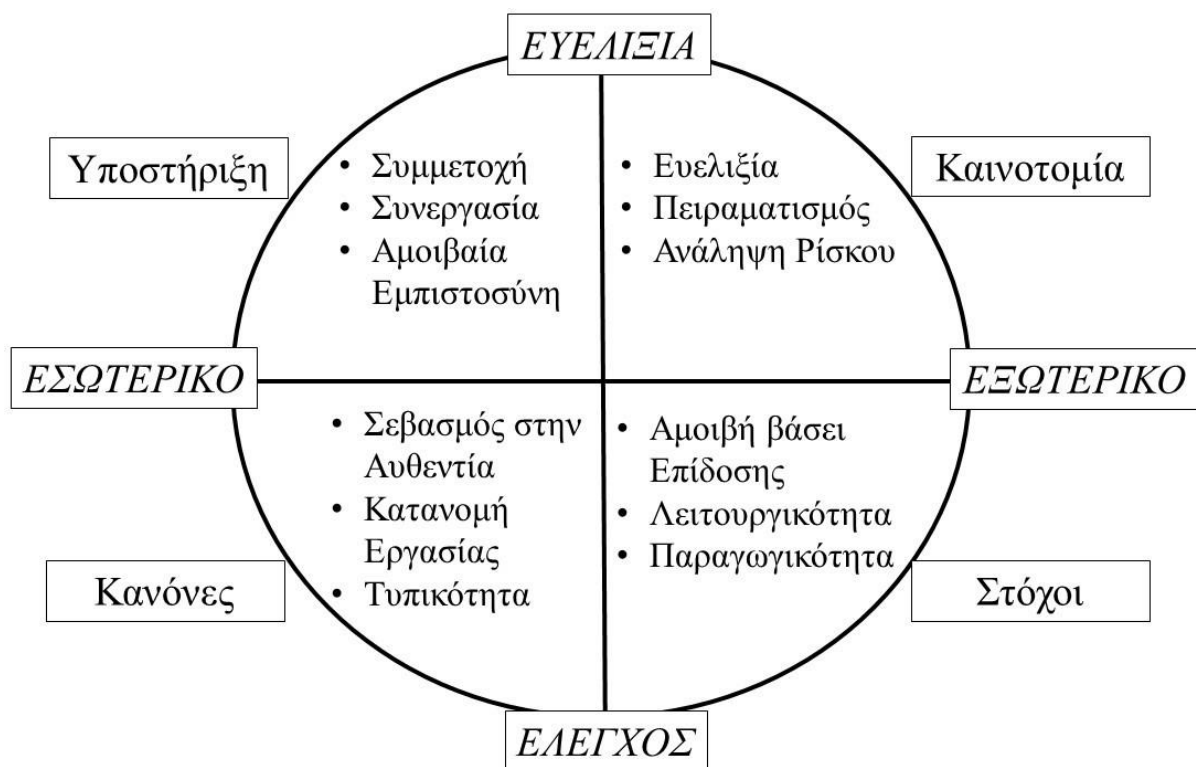
Ο Προσανατολισμός στους Κανόνες / Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (Rules Orientation / Internal Process Model) εστιάζει στον σεβασμό στην αυθεντία, στην κατανομή της εργασίας και στην λογική. Δίδεται έμφαση στην οργάνωση και τον συντονισμό. Η δομή του οργανισμού είναι ιεραρχική και η επικοινωνία είναι 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, η λειτουργικότητα. Βασικές αξίες αποτελούν η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα. Κεντρικά σημεία επίσης, αποτελούν 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 τέσσερις διαμέτρους στις ακμές των οποίων αναγράφονται οι δύο διαστάσεις και οι τέσσερις προσανατολισμοί και θεωρείται ως ένα πλέγμα (circumplex). Έτσι, οι προσανατολισμοί που παρουσιάζονται ως γειτονικοί στην 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 στις αντίθετες ακμές των διαμέτρων έχουν και αντίθετες μεταξύ τους αξίες. Ενώ οι αξίες του προσανατολισμού στους κανόνες τονίζουν την σταθερότητα και τον έλεγχο, οι αξίες του προσανατολισμού στην καινοτομία δίνουν έμφαση στην ευελιξία και στην αλλαγή. Επίσης, ο προσανατολισμός στην υποστήριξη ενθαρρύνει την συμμετοχή, την συνεργασία και την εμπιστοσύνη, αλλά ο διαμετρικά αντίθετα 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 ανθρώπινες σχέσεις).

Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των προσανατολισμών της κουλτούρας και συνεισφορά τους όσον αφορά 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 την συνύπαρξή τους, το οποίο με τη σειρά του έχει θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων (Xenikou & Furnham, 2013).



Σχήμα 1. Το Μοντέλο των Ανταγωνιζόμενων Αξιών (Cameron & Quinn, 1999)

Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι παράγοντας που επιδρά στην ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη στο οργανωσιακό περιβάλλον, ιδιαίτερα καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσονται και κατηγοριοποιούνται σε τμήματα (Xenikou, 2017). Αντίστοιχα, μια βασική διάσταση του ηγέτη σε έναν οργανισμό είναι η άσκηση επιρροής στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες που έχουν τα μέλη του οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο οι ηγέτες επιδιώκουν είτε την διατήρηση είτε την εξέλιξη και αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (Hartnell & Walumbwa, 2011; Schein, 2010; Xenikou & Simosi, 2006).

Η συνύπαρξη και ενεργοποίηση φαινομενικά αντίθετων τάσεων κουλτούρας μέσα σε οργανωσιακά περιβάλλοντα έχει καταδειχθεί ως στοιχείο-κλειδί για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Οι ηγέτες είναι σε θέση και έχουν την δύναμη να ισορροπούν φαινομενικά ανταγωνιζόμενες απαιτήσεις σε έναν οργανισμό, όπως είναι η εστίαση στο έργο ή στις 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 (Klimosky, 2013).

Οι Bass & Avolio (1993) τονίζουν τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία. Υποστηρίζουν ότι η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται με την 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 την 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 την 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 3η: Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τον αξιακό προσανατολισμό της υποστήριξης.

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

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

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

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).

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

Εμπειρικά ευρήματα δείχνουν ότι οι προσανατολισμοί της κουλτούρας διαμεσολαβούν την 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 την βιβλιογραφία, η μετασχηματιστική ηγεσία μέσω της ενίσχυσης της καινοτομίας και της δημιουργικής σκέψης, αυξάνει την 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 την 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 στον χώρο της εργασίας και δίνει έμφαση στην 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, Roling, & Eby, 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 την χαρισματική ηγεσία (Xenikou, 2014).

Επιπλέον, ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι τα μέλη του οργανισμού που περιγράφουν τους άμεσα προϊσταμένους 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 την μετασχηματιστική ηγεσία με την δημιουργικότητα στο εργασιακό περιβάλλον (Garcia-Morales et al., 2012; Mumford, Gibson, Giorgini, & Mecca, 2014; Vessey, Barrett, Mumford, Johnson, & Litwiller, 2014), ενώ η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται με την υπακοή στους κανόνες, με τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και με αυτό που «πρέπει να γίνει» (Kark & Van Dijk, 2007). Η επικέντρωση σε υφιστάμενες πολιτικές και ισχύοντες κανονισμούς ευνοεί την επίδοση με κριτήριο την ασφάλεια (Clarke, 2013) δημιουργώντας θετικές συναισθηματικές καταστάσεις στους εργαζομένους.

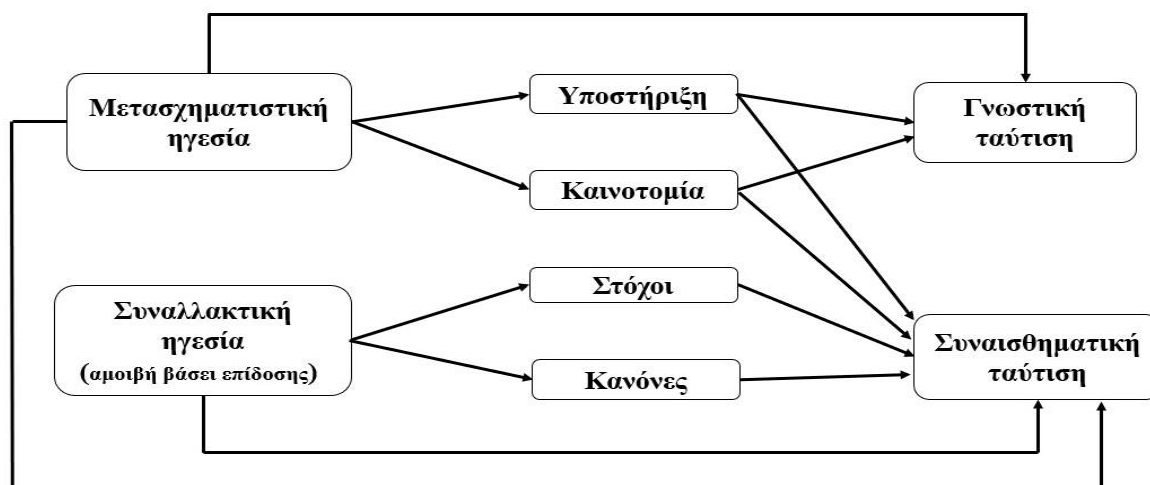
Σύμφωνα με τα παραπάνω διατυπώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

Υπόθεση 7η: Ο προσανατολισμός της καινοτομίας διαμεσολαβεί θετικά την σχέση ανάμεσα στην μετασχηματιστική ηγεσία και στην γνωστική και συναισθηματική ταύτιση των πυροσβεστών.

Υπόθεση 8η: Ο προσανατολισμός της υποστήριξης διαμεσολαβεί θετικά την σχέση ανάμεσα στην μετασχηματιστική ηγεσία και στην γνωστική και συναισθηματική ταύτιση των πυροσβεστών.

Υπόθεση 9η: Ο προσανατολισμός στους στόχους διαμεσολαβεί θετικά την σχέση ανάμεσα στην συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης και στην συναισθηματική ταύτιση των πυροσβεστών.

Υπόθεση 10η: Ο προσανατολισμός στους κανόνες διαμεσολαβεί θετικά τη σχέση ανάμεσα στην συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης και στην συναισθηματική ταύτιση των πυροσβεστών.



Σχήμα 2: Το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας

Μέθοδος

Το δείγμα και οι συμμετέχοντες στην έρευνα

Στην έρευνα συμμετείχαν εθελοντικά 367 μόνιμοι πυροσβεστικοί υπάλληλοι από 30 διαφορετικούς Πυροσβεστικούς σταθμούς και Πυροσβεστικές Υπηρεσίες του Ν. Αττικής. 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%) πυροσβέστες ήταν από 20-29 ετών, 134 (36,5%) πυροσβέστες 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%) πυροσβέστες είχαν απολυτήριο Γυμνασίου, 200 (54,5%) πυροσβέστες είχαν απολυτήριο Λυκείου, 59 (16,1%) είχαν πτυχίο ΤΕΙ, 78 (21,3%) είχαν πτυχίο ΑΕΙ, 19 (5,2%) είχαν μεταπτυχιακό δίπλωμα και 1 (0,3%) πυροσβέστης είχε διδακτορικό δίπλωμα.

Όσον αφορά στη διάρκεια εργασίας στο Πυροσβεστικό Σώμα, 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%) πυροσβέστες εργάζονταν στην υπηρεσία από 10-15 χρόνια και 187 (51,5%) εργάζονταν στην υπηρεσία πάνω από 15 χρόνια.

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

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

Διαδικασία

Για την διεξαγωγή της έρευνας ελήφθη η απαραίτητη έγκριση από την ηγεσία του Πυροσβεστικού Σώματος ιεραρχικά. Έτσι, χορηγήθηκε η άδεια στην ερευνήτρια για την διανομή του ερωτηματολογίου σε μόνιμους πυροσβεστικούς υπαλλήλους που υπηρετούν σε Πυροσβεστικούς Σταθμούς και Πυροσβεστικές Υπηρεσίες του Ν. Αττικής.

Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου ήταν ευκρινώς διατυπωμένες και με απλό λεξιλόγιο οι οδηγίες της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, το πυροσβεστικό προσωπικό ενημερώθηκε 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 ερευνήτρια κατά το χρονικό διάστημα του καλοκαιριού 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 του Πυροσβεστικού Σταθμού. Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου χωρίς διακοπές κυμάνθηκε μεταξύ 15-20 λεπτών.

Μετρήσεις

Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (The Multifactor Leadership Questionnaire, Avolio, Bass, & Jung, 1999). Για την μέτρηση της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας που έχει μεταφραστεί στα ελληνικά με την μέθοδο της διπλής μετάφρασης (Ξενικού & Σίμωση, 2007). Το ερωτηματολόγιο μετρά το χαρισματικό στοιχείο (12 προτάσεις), τα διανοητικά ερεθίσματα (4 προτάσεις) και την εξατομικευμένη φροντίδα (4 προτάσεις) όσον αφορά στην μετασχηματιστική ηγεσία και την αμοιβή βάσει επίδοσης (4 προτάσεις) όσον αφορά στην 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). Οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν $\alpha = 0.95$ για την 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 την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Μεταφράστηκε στα ελληνικά από τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (van Muijen et al., 1999) με την 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 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). Οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας για την παρούσα έρευνα έχουν ως εξής:

για την υποστήριξη $\alpha = 0.90$, για την καινοτομία $\alpha = 0.77$, για τους στόχους $\alpha = 0.85$ και για τους κανόνες $\alpha = 0.90$.

Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Ταύτισης (Ellemers, Kortekaas, & Quwerkerk, 1999). Για την μέτρηση της ταύτισης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν η Ellemers και οι συνεργάτες της. 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 δυσαρεστεί το ότι είμαι μέλος του οργανισμού». Κάποιες από τις προτάσεις είναι αρνητικά διατυπωμένες με στόχο να αντιμετωπιστεί η κοινωνική επιθυμητότητα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν $\alpha = 0.78$ για την γνωστική ταύτιση και $\alpha = 0.82$ για την 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 την 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 της υπηρεσίας τους στο Πυροσβεστικό Σώμα. 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 την 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).

“Once you know that hierarchies exist, you see them everywhere”

(Kreft and de Leeuw, 1998)

Αποτελέσματα

Αναλυτική στρατηγική

Παρά το γεγονός ότι οι μεταβλητές της παρούσας έρευνας εξετάστηκαν ως μεταβλητές ατομικού επιπέδου ανάλυσης, τα δεδομένα παρουσιάζουν μια εγγενή, (εμφωλευμένη) δομή (nested data structure) με τους πυροσβέστες να εμφωλεύονται ανά Πυροσβεστικό Σταθμό ή Πυροσβεστική Υπηρεσία. Επομένως, η στατιστική ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν διεξήχθη με την 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. (Muthen & Muthen, 2010). Σύμφωνα με την 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 Hofmann & Gavin (1998), έγινε κεντροποίηση με βάση τον μέσο όρο των ομάδων (group-mean centering) στις ανεξάρτητες μεταβλητές, η οποία μας επιτρέπει να εξετάζουμε τις διακυμάνσεις της εξαρτημένης μεταβλητής τόσο εντός των ομάδων όσο και μεταξύ των ομάδων καθώς ελέγχουμε σχέσεις σε ατομικό επίπεδο (Carter et al., 2013; Montani et al., 2014).

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), διενεργήθηκε επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε με τις οκτώ (8) μεταβλητές (μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική αμοιβή βάσει επίδοσης, υποστήριξη, καινοτομία, κανόνες, στόχοι, γνωστική ταύτιση, συναισθηματική ταύτιση) έχει καλή προσαρμογή: $\chi^2_{(293)} = 728.42$, $p < .001$; $CFI = 0.94$; $TLI = 0.92$; $SRMR = 0.04$; $RMSEA = 0.07$.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε μια σειρά και άλλων αναλύσεων με τις μεταβλητές του μοντέλου να φορτώνουν όλες σε έναν παράγοντα (Harman's single-factor test) ($\chi^2_{(324)} = 2.955.72$, $p < .001$; $CFI = 0.61$; $TLI = 0.57$; $SRMR = 0.13$; $RMSEA = 0.15$), με τις δύο μορφές ηγεσίας (μετασχηματιστική και συναλλακτική) να φορτώνουν σε έναν παράγοντα ($\chi^2_{(300)} = 816.88$, $p < .001$; $CFI = 0.92$; $TLI = 0.91$; $SRMR = 0.05$; $RMSEA = 0.07$) και με τις δύο μορφές ταύτισης (γνωστική και συναισθηματική) να φορτώνουν επίσης σε έναν παράγοντα ($\chi^2_{(300)} = 840.66$, $p < .001$; $CFI = 0.92$; $TLI = 0.91$; $SRMR = 0.06$; $RMSEA = 0.07$). Οι αναλύσεις μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο που επελέγη στην συγκεκριμένη έρευνα έχει συνολικά τους καλύτερους δείκτες προσαρμογής συγκριτικά με όλα τα υπόλοιπα που εξετάστηκαν.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι δείκτες περιγραφικής στατιστικής (μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις) και οι δείκτες συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών της παρούσας μελέτης. 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).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και δείκτες συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών

	M.O.	T.A.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
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**	-

** $p < .01$

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται η διακύμανση μεταξύ των ομάδων, η διακύμανση εντός των ομάδων, και οι δείκτες συσχέτισης ICC1 και ICC2 (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. Σύμφωνα με τα δεδομένα, παρατηρούμε ότι η διακύμανση είναι μεγαλύτερη εντός των ομάδων σε σχέση με αυτή μεταξύ των ομάδων. Επομένως, οι χαμηλοί δείκτες συσχέτισης ICC με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνηγορούν στην εξέταση των μεταβλητών σε ατομικό επίπεδο ανάλυσης (Montani et al., 2014).

ΠΙΝΑΚΑΣ 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

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των μοντέλων των πολυεπίπεδων δομικών εξισώσεων (Multilevel Structural Equation Modeling) (MSEM) που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο των υποθέσεων του μοντέλου διαμεσολάβησης της παρούσας έρευνας.

Αρχικά, όσον αφορά στις μεταβλητές ελέγχου, βρέθηκε ότι η ηλικία δεν επιδρά στην ταύτιση των πυροσβεστών και δεν επηρεάζει ούτε την γνωστική ούτε και την 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 ($\gamma = -.39, p < .001$). Επίσης, βρέθηκε ότι οι πυροσβέστες με τα περισσότερα χρόνια εργασίας χαρακτηρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού τους ως

περισσότερο καινοτόμα ($\gamma = .07, p < .05$) και ως περισσότερο προσανατολισμένη στη στοχοθεσία ($\gamma = .07, p < .05$).

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

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

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

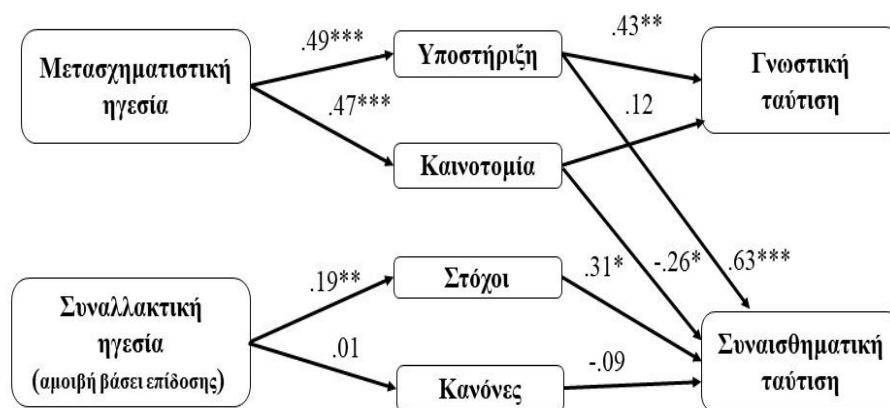
Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ των προσανατολισμών κουλτούρας και της ταύτισης με τον οργανισμό φαίνεται ότι μέσω της υποστηρικτικής κουλτούρας προβλέπεται τόσο η γνωστική ($\gamma = .43, p < .001$) (Μοντέλο 7) όσο και η συναισθηματική ταύτιση των συμμετεχόντων ($\gamma = .63, p < .001$) (Μοντέλο 8). Επιπλέον, η αντιλαμβανόμενη καινοτόμα κουλτούρα σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική ταύτιση ($\gamma = -.26, p < .05$), ενώ δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην γνωστική ταύτιση των συμμετεχόντων. Τέλος, ο προσανατολισμός των στόχων σχετίζεται θετικά μόνο με την συναισθηματική ταύτιση ($\gamma = .31, p < .05$). 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 ($\gamma = -.17; 95\% CI = -.32, -.02$) και δεν διαμεσολαβεί την σχέση μεταξύ της

μετασχηματιστικής ηγεσίας και της γνωστικής ταύτισης ($\gamma = .10$; 95% $CI = -.03, .23$), απορρίπτοντας την 7^η Υπόθεση της παρούσας έρευνας.

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

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



Σχήμα 2. Τα αποτελέσματα με βάση το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Αποτελέσματα των Μοντέλων των Πολυεπίπεδων Δομικών Εξισώσεων

	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	
Μεταβλητές	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE
Μεταβλητές Ελέγχου																
Ηλικία	-.05	03	-.03	03	.01	03	-.08	03	-.05	04	-.03	05	-.02	04	.02	04
Φύλο	.04	07	.06	07	-.02	07	.05	06	.01	11	-.36**	12	-.03	11	-.39***	11
Έτη Υπηρεσίας	.05	04	.07*	03	.06	04	.07*	03	-.02	06	.08	06	-.06	05	.05	06
Προβλεπτικοί Παράγοντες																
Μισχ Ηγεσία	.49***	10	.47***	09	.64***	10	.42***	09	.35*	16	.30	17	.04	16	.05	17
Συναλ. αμοιβή βάσει επίδοσης	.18*	07	.10	07	.01	08	.19**	07	.24*	12	.36**	13	.13	12	.22	12
Υποστήριξη	-		-		-		-		-		-		.43**	12	.63***	12
Καινοτομία	-		-		-		-		-		-		.12	12	-.26*	12
Κανόνες	-		-		-		-		-		-		-.04	11	-.09	12
Στόχοι	-		-		-		-		-		-		.16	15	.31*	16

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

Συζήτηση

Συζήτηση – συμπεράσματα

Ο κύριος στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η εξέταση του ρόλου της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, καθώς επίσης και των αντιλαμβανόμενων αξιών οργανωσιακής κουλτούρας των στελεχών του Πυροσβεστικού Σώματος όσον αφορά στην διαμόρφωση της γνωστικής και συναισθηματικής οργανωσιακής τους ταύτισης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πράγματι η ηγετική συμπεριφορά στο πλαίσιο ενός οργανισμού έχει καθοριστικό ρόλο στον δεσμό που θα αναπτυχθεί ανάμεσα στον οργανισμό και στα μέλη του. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπει την γνωστική ταύτιση, ενώ η συναλλακτική τόσο την γνωστική όσο και την συναισθηματική ταύτιση. Επίσης, επιβεβαιώνοντας το γεγονός ότι ηγεσία και οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση, βρέθηκαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των τεσσάρων προσανατολισμών οργανωσιακής κουλτούρας (καινοτομία, υποστήριξη, κανόνες, στόχοι), ενώ η συναλλακτική ηγεσία βρέθηκε να σχετίζεται με την υποστήριξη και τους στόχους. Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν ότι ο προσανατολισμός της υποστήριξης σχετίζεται θετικά με την γνωστική και την συναισθηματική ταύτιση, ενώ ο προσανατολισμός των στόχων με την συναισθηματική. Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, υπάρχει συσχέτιση με αρνητικό τρόπο 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 μεν 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

αντιλαμβανόμενη 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, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να τείνουν να αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως περισσότερο όμοιοι με τους συναδέλφους τους και να ταυτίζονται γνωστικά με αυτούς. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αναπτύσσει νέες δεξιότητες και προτρέπει στην συνεργατική επίλυση των προβλημάτων και αντιμετώπιση των προκλήσεων, συμπεριφορά που επιδρά θετικά στην 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 της προσωπικότητας 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 την 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. Παρόμοια αποτελέσματα και σε 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 την 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 στην γνωστική ταύτιση με τον οργανισμό.

Εξετάζοντας πιο συγκεκριμένα τον σημαντικό ρόλο που παίζει η ηγεσία ως φαινόμενο κοινωνικής επιρροής στην διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, αναμενόταν η ταύτιση των υφισταμένων να επηρεάζεται από την καλλιέργεια διαφορετικών αξιών και προτεραιοτήτων. Ελέγχθηκε έτσι ο διαμεσολαβητικός ρόλος των προσανατολισμών της υποστήριξης, της καινοτομίας, της στοχοθεσίας και των κανόνων,

όπως αναφέρονται στο Μοντέλο των Ανταγωνιζόμενων Αξιών (Cameron & Quinn, 1999), στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής ταύτισης των μελών του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο προσανατολισμός της υποστήριξης διαμεσολαβεί την σχέση ανάμεσα στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και στην οργανωσιακή ταύτιση των υφισταμένων. Παρόμοια αποτελέσματα σε πρόσφατη έρευνα (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 στον χώρο της εργασίας και δίνει έμφαση στην συμμετοχή, την συνεργασία, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την ατομική ανάπτυξη των μελών του οργανισμού. Πλήθος ερευνητικών δεδομένων υποστηρίζουν ότι εάν ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται από τα παραπάνω στοιχεία, τότε τα μέλη του επιδεικνύουν οργανωσιακή αφοσίωση και δέσμευση (Baranik, Roling, & Eby, 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 την διαμόρφωση και της συναισθηματικής οργανωσιακής ταύτισης, μέσω της εμπειρίας θετικών συναισθημάτων όπως περηφάνια, ικανοποίηση και ευγνωμοσύνη (Xenikou, 2014).

Επιπλέον, όσον αφορά στον προσανατολισμό της καινοτομίας, η ερευνητική υπόθεση της παρούσας μελέτης για τον 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 στην 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 του Πυροσβεστικού Σώματος. Η υιοθέτηση μιας κουλτούρας δεκτικής στην αλλαγή, στην δημιουργικότητα, στην ατομική πρωτοβουλία και στην ελευθερία κινήσεων, ίσως να προκαλεί στα μέλη του Πυροσβεστικού Σώματος 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 την συμμόρφωση με καθιερωμένα πρότυπα δεν συνάδουν με την καινοτομία και ότι η δημιουργικότητα ίσως προκαλεί δυσλειτουργία σε ένα δομημένο πλαίσιο με καθορισμένους τρόπους συμπεριφοράς (Miron et al., 2004).

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 (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 την συσχέτιση τους με οργανωσιακά αποτελέσματα. Μια αντιλαμβανόμενη 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. 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.

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 στην γνωστική όσο στην 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 μελλοντικές προτάσεις

Όσον αφορά στην παρούσα μελέτη θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούν συνοπτικά και κάποιοι περιορισμοί. Αρχικά, οι συμμετέχοντες ήταν στελέχη ενός συγκεκριμένου δημόσιου οργανισμού, στοιχείο που αποτελεί περιοριστικό παράγοντα ως προς την 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 αντιλαμβανόμενη 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 την αντικειμενική 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.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση:

Ξενικού, Α., και Σίμωση, Μ. (2007). Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Μια μελέτη της διακρίνουσας εγκυρότητας των δύο μορφών ηγεσίας και της επίδρασής τους στις κανονιστικές πεποιθήσεις της ομάδας. Στο Π. Κορδούτης, Ζ. Παπαληγούρα, και Ε. Μασούρα (Επιμ. Συντ.), *Επιστημονική Επετηρίδα του Τμήματος Ψυχολογίας του ΑΠΘ*, Τόμος 7 (σσ. 39-73). Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης & Τμήμα Ψυχολογίας.

Ξενόγλωσση:

Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.

Ashforth, B. E. (2016). Exploring identity and identification in organizations: time for some course corrections. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23, 361-373.

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

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.

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.

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.

Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 506-515.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

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.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwen, NJ: Lawrence Erlbaum.

Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 615-633.

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.

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). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organization Development Journal, 24*, 318-334.

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.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: 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.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values leadership: Creating value in organizations*. Northampton, MA: 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.

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.

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.

Cooper, D., & Thatcher, S. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35, 516-538.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

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.

Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organizational support and organizational identification: An analysis after organizational formation. *Human Resource Management Journal*, 19, 91-115.

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.

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.

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.

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.

Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31, 381-402.

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.

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.

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.

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.

Gong, Y., Hung, J. C., & Farh, J. C. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.

Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.

Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). On the perceived effectiveness of transformational-transactional leadership: the role of encouraged strategies and followers' regulatory focus. *European Journal of Social Psychology*, 44, 643-656.

Handy, C. (1986). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.

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.

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.

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). London, United Kingdom: Sage.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-693.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford Press.

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.

Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629-643.

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.

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.

Hogg, M. A., & Van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 1-52.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis. Techniques and applications*. New York, NY: Routledge.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-rewards fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.

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.

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.

Jung, D. L., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.

Kafetsios, K., Athanasiadou, M., & Dimou, N. (2014). Leaders' and subordinates' attachment orientations, emotion regulation capabilities and affect at work: A multilevel analysis. *Leadership Quarterly*, 25, 512-527.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.

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.

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.

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.

Kreft, I. G. G., & de Leeuw, J. (1998). *Introducing Multilevel Modeling*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.

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.

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: 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.

Liu, Z. Q., Cai, Z. Y., Li, J., Shi, S. P., & Fang, Y. Q. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*, 18, 305-324.

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.

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.

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.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.

McKinnon, J., Harrison, G., Chow, C., & Wu, A. (2003). Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11, 25-44.

Major, D. A., Fletcher, T. D., Davis, D. D., & Germano, L. M. (2008). The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: a multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 881-897.

Meleady, R., & Crisp, R. J. (2017). Take it to the top: Imagined interactions with leaders elevates organizational identification. *Leadership Quarterly*, 28, 621-638.

Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toploytsky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 458-473.

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.

Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli A. (2014). Individual and contextual determinants of innovative work behavior: Proactive goal generation matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 645-670.

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). New York: Oxford University Press.

Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998-2010). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA: The Authors.

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.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-788.

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.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 565-593). Hoboken, NJ: Wiley.

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). Hoboken, NJ: Wiley.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.

Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Research of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row.

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.

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.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-565.

Pratt, M.G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

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.

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.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

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.

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 Edn. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. H., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path goal and transformation leadership theory predictions at the individual level of analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 21-38.

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.

Shamir B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257-283.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709-1721.

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.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.

Sosik, J. L., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.

Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). *Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet*. New York, NY: Routledge.

Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N., & Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 501-527.

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.

Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12, 31-52.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Tsui, A. S., Zhang, Z-X, Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *Leadership Quarterly*, 17, 113-137.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.

Vandenberghe, C., & Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 569-581.

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.

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.

Van Knippenberg, D., & Van Schie, C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.

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.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 71-82.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Xenikou, A., & Furnham, A. (2013). *Group dynamics and organizational culture: Effective work groups and organizations*. Hampshire, UK: 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.

Yammarino, F. J., Spanngler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.

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). New York, NY: Oxford University Press.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Το ερωτηματολόγιο που καλείσθε να συμπληρώσετε δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας στο Πάντειο Πανεπιστήμιο. Η εργασία έχει ως στόχο να μελετήσει τις εργασιακές σχέσεις, την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, όπως και το ευρύτερο κλίμα/κουλτούρα που επικρατεί στην μονάδα όπου υπηρετείτε.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονισθεί ότι **δεν υπάρχουν** σωστές και λάθος απαντήσεις και γι' αυτό το λόγο παρακαλείσθε να απαντήσετε με ειλικρίνεια και μόνοι σας.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο και απολύτως εμπιστευτικό** και οι απαντήσεις δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο λόγο πέραν της επιστημονικής μελέτης.

Η συμμετοχή σας είναι προαιρετική και έχετε το δικαίωμα να σταματήσετε τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εφόσον το θελήσετε και να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια. Η συμμετοχή σας είναι ιδιαιτέρως πολύτιμη και απαραίτητη για τη ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Σας ευχαριστώ θερμά για την προσοχή και τη συμμετοχή σας.

Μέρος 1^ο

Παρακάτω υπάρχουν έξι δηλώσεις. Σημειώστε το κατά πόσο αντιπροσωπεύουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά σας **σχετικά με τον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε**, κυκλώνοντας έναν από τους επτά αριθμούς και έχοντας στο νου σας ότι το 1 σημαίνει ότι δεν σας αντιπροσωπεύει σε καμιά περίπτωση η πρόταση και το 7 ότι η πρόταση περιγράφει απόλυτα την σκέψη σας.

1. Ταυτίζομαι με άλλα μέλη του οργανισμού.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Σε μεγάλο βαθμό
---------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

2. Μοιάζω με άλλα μέλη του οργανισμού.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Σε μεγάλο βαθμό
---------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

3. Ο οργανισμός αποτελεί μια αντανάκλαση του ποιος είμαι.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Σε μεγάλο βαθμό
---------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

4. Θα ήθελα να συνεχίσω να εργάζομαι για τον οργανισμό.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Σε μεγάλο βαθμό
---------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

5. Με δυσχεραίνει το ότι είμαι μέλος του οργανισμού.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Σε μεγάλο βαθμό
---------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

6. Θα προτιμούσα να εργάζομαι κάπου αλλού.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	7	Σε μεγάλο βαθμό
---------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

Μέρος 2ο

Στη συνέχεια υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που στόχο έχουν να περιγράψουν τη συμπεριφορά των προϊσταμένων σας. Για κάθε πρόταση θα θέλαμε να εκτιμήσετε το πόσο συχνά ο άμεσος προϊστάμενός σας χαρακτηρίζεται από την συγκεκριμένη συμπεριφορά. Χρησιμοποιείτε μια από τις πέντε ακόλουθες απαντήσεις όταν βαθμολογείτε τις προτάσεις.

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα

Μπροστά από κάθε πρόταση υπάρχει ένα κενό στο οποίο θα συμπληρώσετε την απάντηση που επιλέγετε.

Ο άμεσος προϊστάμενός μου...

- ___ Προχωρά πέρα από το προσωπικό του συμφέρον
- ___ Έχει τον σεβασμό μου
- ___ Δείχνει τη δύναμη και την αυτοπεποίθησή του
- ___ Μιλά για αξίες
- ___ Διαμορφώνει τους ηθικούς κανόνες με τη συμπεριφορά του
- ___ Παίρνει υπόψη του την ηθική διάσταση των πραγμάτων
- ___ Είναι περήφανος
- ___ Δίνει έμφαση στο συλλογικό στόχο
- ___ Μιλά με αισιοδοξία
- ___ Δείχνει αυτοπεποίθηση
- ___ Μιλά με ενθουσιασμό
- ___ Εφιστά την προσοχή σε σημαντικά θέματα
- ___ Επανεξετάζει αυτά που οι άλλοι θεωρούν δεδομένα
- ___ Αναζητά διαφορετικές απόψεις
- ___ Χαράζει νέους δρόμους
- ___ Προτείνει διαφορετικές οπτικές γωνίες
- ___ Δίνει προσοχή στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά
- ___ Επικεντρώνεται στα δυνατά μας σημεία
- ___ Διδάσκει και καθοδηγεί

___ **Μας αντιμετωπίζει ως ξεχωριστά άτομα**

___ **Διευκρινίζει το ποιες είναι οι αμοιβές**

___ **Βοηθά όταν κάποιος προσπαθεί**

___ **Αμείβει τις επιτυχίες μας**

___ **Αναγνωρίζει τις επιτυχίες μας**

Απαντήστε τώρα στις παρακάτω δύο ερωτήσεις για τον άμεσο προϊστάμενό σας και πάλι.

1) Πόσο καιρό είναι προϊστάμενός σας;

- | | | |
|---|--|---|
| ☐ Λιγότερο από 6 μήνες | ☐ 6 μήνες ως 1 χρόνο | ☐ 1 ως 2 χρόνια |
| ☐ 2 ως 4 χρόνια | ☐ 4 ως 6 χρόνια | ☐ 6 ως 10 χρόνια |
| ☐ 10 ως 15 χρόνια | ☐ περισσότερα από 15 χρόνια | |

2) Πόσο συχνά έρχεστε σε επαφή μαζί του κατά τις εργάσιμες ώρες;

- | | | |
|--|-------------------------------------|--|
| ☐ Ποτέ | ☐ Σπάνια | ☐ Μερικές φορές |
| ☐ Αρκετές φορές | ☐ Πολύ συχνά | ☐ Συνεχώς |

Μέρος 3ο

Στις ακόλουθες σελίδες παρουσιάζουμε μια σειρά σύντομων προτάσεων που περιγράφουν την Κουλτούρα των Οργανισμών. Διαλέγοντας τον κατάλληλο κύκλο, δείξτε σε τι βαθμό η κάθε πρόταση χαρακτηρίζει την δική σας υπηρεσία.

Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ...

		καθόλου	πολύ λίγο	λίγο	μάλλον	αρκετά	πολύ
1.	Ανάληψη ρίσκου	•	•	•	•	•	•
2.	Αμοιβαία κατανόηση	•	•	•	•	•	•
3.	Επίτευξη στόχων	•	•	•	•	•	•
4.	Ξεκάθαρες ιεραρχικές θέσεις	•	•	•	•	•	•
5.	Τήρηση των επιπέδων απόδοσης	•	•	•	•	•	•
6.	Προσανατολισμό στο έργο	•	•	•	•	•	•
7.	Άτυπη επικοινωνία	•	•	•	•	•	•
8.	Ατομική ευθύνη καθενός για την προσωπική του απόδοση	•	•	•	•	•	•
9.	Κανόνες που εφαρμόζονται επίσημα	•	•	•	•	•	•
10.	Αποδοχή της κριτικής	•	•	•	•	•	•
11.	Υψηλή απόδοση	•	•	•	•	•	•
12.	Τήρηση κανονισμών	•	•	•	•	•	•
13.	Ανταμοιβή των καθημερινών μου προσπαθειών	•	•	•	•	•	•

		καθόλου	πολύ λίγο	λίγο	μάλλον	αρκετά	πολύ
14.	Από το ότι είναι στην πρώτη γραμμή της νέας τεχνολογίας	•	•	•	•	•	•
15.	Καθιερωμένες διαδικασίες	•	•	•	•	•	•
16.	Αποδοχή της αποτυχίας	•	•	•	•	•	•
17.	Ευελιξία	•	•	•	•	•	•
18.	Τυπικότητα	•	•	•	•	•	•
19.	Ενδιαφέρον για τους συναδέλφους	•	•	•	•	•	•
20.	Συμμόρφωση στους κανόνες	•	•	•	•	•	•
21.	Αμοιβαία εμπιστοσύνη	•	•	•	•	•	•
22.	Αποτελεσματικότητα	•	•	•	•	•	•
23.	Μέτρηση της απόδοσης	•	•	•	•	•	•
24.	Τήρηση διαδικασιών	•	•	•	•	•	•
25.	Αμοιβαία υποστήριξη στην επίλυση προβλημάτων στο χώρο της δουλειάς	•	•	•	•	•	•
26.	Καλές διαπροσωπικές σχέσεις	•	•	•	•	•	•
27.	Αυστηρότητα	•	•	•	•	•	•
28.	Ευχάριστη ατμόσφαιρα	•	•	•	•	•	•
29.	Αμοιβαία υποστήριξη για προβλήματα εκτός χώρου δουλειάς	•	•	•	•	•	•

Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ...

		καθόλου	πολύ λίγο	λίγο	μάλλον	αρκετά	πολύ
30.	Επανεξέταση παλαιών ιδεών	•	•	•	•	•	•
31.	Περιγραφή της εργασίας	•	•	•	•	•	•
32.	Διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την παροχή καινοτόμων και καλύτερων υπηρεσιών	•	•	•	•	•	•
33.	Το να νιώθω στη δουλειά μου σαν στο σπίτι μου	•	•	•	•	•	•
34.	Πρωτοπορία	•	•	•	•	•	•
35.	Σεβασμό στην ιεραρχία	•	•	•	•	•	•

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ηλικία

- ☐ Κάτω από 20
- ☐ 20 – 29
- ☐ 30 – 39
- ☐ 40 – 49
- ☐ 50 – 59
- ☐ Από 60 και πάνω

Εκπαίδευση

- ☐ Απολυτήριο Δημοτικού
- ☐ Απολυτήριο Γυμνασίου
- ☐ Απολυτήριο Λυκείου
- ☐ Πτυχίο ΑΤΕΙ
- ☐ Πτυχίο ΑΕΙ
- ☐ Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
- ☐ Διδακτορικό Δίπλωμα

Θέση στην ιεραρχία του οργανισμού

- ☐ Εργαζόμενος που μόνο διοικείται
- ☐ Εργαζόμενος που διοικεί και διοικείται

Χρόνος υπηρεσίας στη συγκεκριμένη Υπηρεσία

- ☐ Λιγότερο από 6 μήνες
- ☐ 6 μήνες ως 1 χρόνο
- ☐ 1 ως 2 χρόνια
- ☐ 2 ως 4 χρόνια

Φύλο

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

Χρόνια εργασίας στο Π.Σ.

- ☐ Λιγότερο από 6 μήνες
- ☐ 6 μήνες ως 1 χρόνο
- ☐ 1 ως 2 χρόνια
- ☐ 2 ως 4 χρόνια
- ☐ 4 ως 6 χρόνια
- ☐ 6 ως 10 χρόνια
- ☐ 10 ως 15 χρόνια
- ☐ Περισσότερα από 15 χρόνια

- ☐ 4 ως 6 χρόνια
- ☐ 6 ως 10 χρόνια
- ☐ 10 ως 15 χρόνια
- ☐ Περισσότερα από 15 χρόνια