

Διδάσκουσα: Μαρία Σίμωση

Επιμέλεια: Οικονόμου Νεφέλη-dpsd05034

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ - 2η ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ: Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΤΑΙΡΙΑΣΜΑ ΑΝΘΡΩΠΟΥ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (PERSON-ORGANIZATION FIT)

“Το να λειτουργείς ως παράδειγμα προς μίμηση δεν είναι ένας απο τους τρόπους να επηρεάσεις κάποιον, είναι ο μόνος τρόπος”

(Albert Einstein)

“Ένας πρωταρχικός ρόλος του ηγέτη είναι να κρατάει την ελπίδα ζωντανή”

(John W. Gardner)

Εισαγωγή - Ανασκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας

Σε έναν δυναμικό κόσμο παγκόσμιου ανταγωνισμού, οι οργανώσεις πρέπει να καινοτομούν, να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να υιοθετούν προοδευτικές τεχνολογίες εάν θέλουν να είναι ανταγωνιστικές. Γενικά, η δημιουργικότητα σημαίνει δυνατότητα των ανθρώπων, και κατ' επέκταση δυνατότητα των υπαλλήλων, να συνδυάσουν τις ιδέες με έναν μοναδικό τρόπο ή να κάνουν ασυνήθιστες ενώσεις μεταξύ των ιδεών (Amabile, 1996 Reiter-Palmon & Illies, 2004). Συνεπώς, οι οργανώσεις πρέπει να δημιουργήσουν ένα κλίμα που ενθαρρύνει και υποκινεί τη δημιουργική σκέψη των υπαλλήλων ((Amabile, 1988; Goldsmith, 1996). Έτσι, οι ερευνητές έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στην μελέτη των περιβαλλοντικών και εργασιακών παραγόντων που συμβάλλουν στη ώθηση αυτού του τρόπου σκέψης.

Η έρευνα των προηγούμενων 30 ετών έχει τεκμηριώσει τη σημασία της υποστήριξης που εισπράτεται από τον ηγέτη για την αύξηση της δημιουργικότητας. (Mumford et al., 2002). Οι μελέτες έχουν καταδείξει ότι η συλλογική άποψη των μελών μιας ομάδας για την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον ηγέτη συνδέεται με την επιτυχία της ομάδας στις δημιουργικές προσπάθειες (Amabile & Conti, 1999; Amabile et al. 1996).

Επίσης αναφέρεται ότι η ενθαρρυντική, άνευ έλεγχου επίβλεψη, ενισχύει τη δημιουργικότητα (Oldham & Cummings, 1996), και οι υπάλληλοι είναι αποδοτικότεροι όταν τους δίνονται υψηλότερα επίπεδα αυτονομίας (King & West, 1985). Συνεπώς το δημιουργικό ύψος ηγεσίας φαίνεται να έχει πολλά κοινά με αυτό του Bass (1985) για την μετασχηματιστική ηγεσία (Rickards & Moger, 2000). Έτσι αναμένεται ότι το ύψος ηγεσίας που εστιάζει στις συγκεκριμένες τεχνικές, που περιλαμβάνουν τους υπαλλήλους στη διαδικασία και την επίλυση προβλημάτων, στην λήψη αποφάσεων, που ενδυναμώνουν την

εξουσιοδότηση, που υποστηρίζουν την ανάπτυξη μεγαλύτερης αυτονομίας, και που τους βοηθούν να ξετάσουν παλαιά προβλήματα με νέους τρόπους (Burns, 1978; Bass, 1985, 1990), είναι ουσιαστικές και επηρεάζουν την συμπεριφορά των υπαλλήλων στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που συμβάλλει στη καινοτομία.

Ο μετασχηματιστικός και συναλλακτικός τρόπος ηγεσίας προήλθαν από τη θεωρία και την έρευνα του Bass (1985). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς τους να ξεπεράσουν το συμφέρον τους και τις αντιλήψεις τους για τους περιορισμούς και να γίνουν αποτελεσματικότεροι στη συνέχιση των συλλογικών στόχων (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αρθρώνουν τους φιλόδοξους συλλογικούς στόχους και ενθαρρύνουν τους οπαδούς να τους δεχτούν. Υποστηρίζουν επίσης τους οπαδούς στην εργασία τους προς τους στόχους, δρώντας ως πρότυπα συμπεριφοράς, τους υποκινούν να συμμετέχουν στην ανάλυση, δείχνοντας ανησυχία για αυτούς ως άτομα, και τους ενθαρρύνουν στην ομαδική εργασία (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Πολυάριθμες μελέτες συνδέουν θετικά την μετασχηματιστική ηγεσία με την επιπρόσθετη απόδοση στο εξατομικευμένο αλλά και στο οργανωσιακό επίπεδο ανάλυσης. Από την άλλη, οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι εκείνοι που «καθοδηγούν ή παρακινούν τους οπαδούς τους στην κατεύθυνση των καθιερωμένων στόχων με τη διευκρίνιση του ρόλων και των απαιτήσεων (Robbins, 2003:343). Ο συναλλακτικός ηγέτης εργάζεται μέσω της δημιουργίας σαφών δομών με τις οποίες καθιστάται ξεκάθαρο τι απαιτείται από τους υφιστάμενους τους, και ποιες ανταμοιβές δίνονται για την ακολουθία των διαταγών. Οι τιμωρίες δεν αναφέρονται πάντα, αλλά γίνονται καλά κατανοητές και τα επίσημα πλαίσια πειθαρχίας είναι συνήθως σε ισχύ. Όταν ο συναλλακτικός ηγέτης αναθέτει την εργασία σε κάποιον «κατώτερο», αυτός θεωρείται πλήρως αρμόδιος για αυτήν, άσχετα με το εάν έχει ή όχι τους πόρους ή την ικανότητα να την φέρει εις πέρας. Όταν τα πράγματα πηγαίνουν στραβά, ο υφιστάμενος θεωρείται προσωπικά ατελής, και τιμωρείται για την αποτυχία του (ακριβώς όπως ανταμείβεται για την επιτυχία του). Ο συναλλακτικός ηγέτης χρησιμοποιεί συχνά τη διαχείριση υπό εξαίρεση, εργαζόμενος σύμφωνα με την αρχή ότι εάν κάτι λειτουργεί στην καθορισμένη απόδοση δεν χρειάζεται προσοχή.

Ο Bass (1985) ,επίσης, ανέπτυξε το multifactor leadership questionnaire (mLQ Form 5), που μετρά πέντε παράγοντες ηγεσίας. Οι πέντε παράγοντες που

μελετώνται από το mlq-5 περιλαμβάνουν: χαρισματική συμπεριφορά, εξατομικευμένη εκτίμηση και διανοητική υποκίνηση, που διαμορφώνουν τη μετασχηματιστική διάσταση της ηγεσίας.

Οι ακόλουθοι ορισμοί λαμβάνονται από τους Hater και Bass(1988: 696):

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Χάρισμα: Παρέχει το όραμα και την αίσθηση της αποστολής, ενσταλάζει την υπερηφάνεια, κερδίζει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη.

Έμπνευση: Επικοινωνεί τις υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για να επικεντρώσει τις προσπάθειες, εκφράζει τους σημαντικούς σκοπούς με απλό τρόπο.

Διανοητική υποκίνηση: Προωθεί τη νοημοσύνη, την ορθολογική ικανότητα, και την προσεκτική επίλυση προβλημάτων.

Εξατομικευμένη εκτίμηση: Δίνει εξατομικευμένη προσοχή, φέρεται σε κάθε υπάλληλο χωριστά, εκπαιδεύει, συμβουλεύει.

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ενδεχόμενη ανταμοιβή: ανταλλάσσει την ανταμοιβή με την προσπάθεια, υπόσχεται ανταμοιβές για τις καλές επιδόσεις, αναγνωρίζει τις επιτυχίες.

Διαχείριση υπό εξαίρεση (ενεργά): Ελέγχει και αναζητεί αποκλίσεις από τους κανόνες και τα πρότυπα, λαμβάνει διορθωτικά μέτρα.

Διοίκηση υπό εξαίρεση (παθητικά): Επεμβαίνει μόνο εάν τα πρότυπα δεν ανταποκρίνονται.

Ελεύθερη οικονομία: Αποποιείται τις ευθύνες, αποφεύγει τις αποφάσεις.

Πρόσφατες έρευνες πλαισιώνουν το ενδιαφέρον που δείχνουν υποψήφιοι εργαζόμενοι για έναν οργανισμό στο όρο του ταιριάσματος ανθρώπου οργανισμού (P-O fit) (Kristof, 1996). Το P-O fit αναφέρεται στην συμβατότητα μεταξύ ανθρώπου και οργανισμού, δίνοντας έμφαση στο κατά πόσο το άτομο και ο οργανισμός μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά και ικανοποιούν αμφότερες τις ανάγκες τους (Kristof, 1996). Στην έρευνα για την επιλογή υπαλλήλων, το P-O fit γίνεται αντιληπτό ως ταιρίασμα μεταξύ ενός αιτούντα και των ευρύτερων ιδιοτήτων ενός οργανισμού (Judge & Ferris, 1992, Rynes & Gerhart, 1990). Οι έρευνες και η πρακτική τονίζουν ότι το P-O fit είναι το κλειδί για την διατήρηση ελαστικής και αφοσιωμένης εργατικής δύναμης που είναι απαραίτητη για ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον και μια σφιχτή αγορά εργασίας (Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Kristof, 1996). Οι ρίζες του P-O fit βρίσκονται στο μοντέλο του Schneider (1987) Attraction-Selection-Attrition (έλξη-επιλογή-αποχώρηση) (ASA). Ο Schneider υποστηρίζει ότι τα άτομα δεν εισάγονται τυχαία σε καταστάσεις, αλλά ψάχνουν καταστάσεις που είναι ελκυστικές για τους. Υποστηρίζει, επίσης, ότι οι οργανισμοί είναι μια κατάσταση από την οποία έλκονται οι άνθρωποι, επιλέγουν να είναι μέρος αυτού, και μένουν σε αυτόν αν υπάρχει καλό ταιρίασμα με τον οργανισμό, αλλιώς αποχωρούν. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται: «Οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό είναι ξεχωριστοί, διότι είναι αυτοί που ένιωσαν έλξη προς αυτόν, διαλέχτηκαν από αυτόν, και επέλεξαν να συνεχίσουν με αυτόν τον οργανισμό» (Schneider, Smith, Taylor & Fleenor, 1998, p.463). Από την μία μεριά οι διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης δίνουν την δυνατότητα στους οργανισμούς να προσελκύσουν και να επιλέξουν ανθρώπους που ταιριάζουν με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Από την άλλη μεριά, στην βάση των προηγούμενων εμπειριών, ενδιαφερόντων, αναγκών, προτιμήσεων και προσωπικότητας τους οι ενδιαφερόμενοι κάνουν μια επιλογή ανάμεσα στους διάφορους οργανισμούς.

Ερευνητικές υποθέσεις

Απο τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η μορφή ηγεσίας που ακολουθείται απο έναν ηγέτη επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το προφίλ ενός οργανισμού. Η δημιουργικότητα, η αποδοτικότητα και η αφοσίωση συνδέεται με την μορφή ηγεσίας, και συγκεκριμένα σύμφωνα με την βιβλιογραφία, με το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Συνεχίζοντας, το P-O fit συνδέεται με την σύμπλευση του ατόμου με τον οργανισμό και με την παραμονή του σε αυτόν, αλλά και με την ικανοποίηση που παίρνει απο αυτόν. Σε αυτήν την έρευνα γίνεται η υπόθεση και μελετάται το κατα πόσο η μετασχηματιστική και η συναλλακτική μορφή ηγεσίας συνδέεται και μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του P-O fit. Αν δηλαδή μπορεί να εμφυσήσει αξίες και ιδανικά που να αυξάνουν το δέσιμο και την πίστη των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθούν δυο υποθέσεις:

Υ1: Η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας οδηγεί σε υψηλό P-O fit

Αναμένεται ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης που μπορεί να εμπνεύσει και να ενισχύσει την δημιουργική συμπεριφορά οδηγεί τους υπαλλήλους του να συνάπτουν υψηλότερα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης με τον οργανισμό και άρα να παραμένουν περισσότερο σε αυτόν. Στην συγκεκριμένη έρευνα, εξετάζεται η υπόθεση αυτή σε ένα δεύτερο, πιο πρακτικό επίπεδο. Εξετάζεται, συναρτήσει των κοινωνικοπολιτικών συνθηκών-σε ρεαλιστικές συνθήκες- το κατα πόσο ένας ηγέτης που εμπνέει όραμα μπορεί να ενισχύσει την πίστη και την μονιμότητα προς έναν οργανισμό. Ένας ηγέτης, δηλαδή που προσωπικά εμπλέκεται και καθοδηγεί την δημιουργική διαδικασία, τι απήχηση μπορεί να έχει στο ταίριασμα των υπαλλήλων με τον οργανισμό?

Υ2: Η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται με αύξηση του P-O fit

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που ζούμε, η σταθερότητα και η δράση σε καθιερωμένα πλαίσια με τυπικές απολαβές μπορεί να οδηγήσει τους υπαλλήλους να είναι σταθεροί σε ένα οργανισμό και να προσαρμόζονται σε αυτόν ώστε να ταιριάξουν. Τα συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας και οι

ανεπαρκείς εργασιακές θέσεις μειώνουν τις απαιτήσεις των υπαλλήλων και οδηγούν στην αποζήτηση σταθερών και αναμενόμενων συμπεριφορών.

Παρόλο τις αντίξοες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, βέβαια, αναμένεται ότι ο άνθρωπος είναι πιο δημιουργικός, πιο παραγωγικός και πιστός σε ένα οργανισμό με τον οποίο συμφωνεί με το όραμα και την φιλοσοφία του. Μια εμπνευσμένη ηγετική συμπεριφορά προσδοκάται να ωθήσει το ταίριασμα των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό σε σύγκριση με μια καθιερωμένη- ανταλλακτική στάση- αντίληψη. Βέβαια το κατα πόσο ο ρεαλισμός των δύσκολων καταστάσεων μπορεί να ανατρέψει τα δεδομένα είναι κάτι που πρέπει να εξεταστεί. Πάντως κίνητρα, πεποιθήσεις, προσωπικότητα είναι πιθανότερο να υποκινηθούν από ένα προσαρμοστικό, ανθρωποκεντρικό, μετασχηματηστικό μοντέλο ηγεσίας.

Μεθοδολογία

α) Δείγμα

Η έρευνα επικεντρώθηκε σε υπαλλήλους του Οργανισμού Σχολικών Κτηρίων (Ο.Σ.Κ.) με μόνη προϋπόθεση να έχουν άμεσο προϊστάμενο. Ερωτηματολόγια δόθηκαν σε 12 υπαλλήλους του οργανισμού τα οποία διαμοιράστηκαν στον καθένα προσωπικά και κατόπιν συζήτησης. Για να υπάρχει όσο το δυνατόν λιγότερο παραποίηση των δεδομένων διευκρινήστηκε στους υπαλλήλους ότι η έρευνα γίνεται απο πανεπιστημιακό φορέα εντελώς ανεξάρτητο με τον οργανισμό και ότι οι απαντήσεις σε καμία περίπτωση δεν θα πήγαιναν στους ανώτερους τους. Έγινε, επίσης, προσπάθεια γαι προσωπική γνωριμία και συναλλαγή με καθέναν από τους υπαλλήλους ξεχωριστά.

Από τους ερωτηθέντες οι 5 ήταν γυναίκες και οι 7 άντρες με ηλικίες από 24-59 (8.2% μεταξύ 18 – 25, 16.6% μεταξύ 26-35, 25% μεταξύ 36-45, 33.3% μεταξύ 36-45, 16.8% μεταξύ 46-55). Όλοι οι υπάλληλοι έχουν πτυχίο πανεπιστημίου και τρεις από αυτούς έχουν τελειώσει μεταπτυχιακές σπουδές. Ο πιο έμπειρος

υπάλληλος δουλεύει 26 χρόνια στον οργανισμό και ο πιο άπειρος 2 χρόνια. Συγκεκριμένα, 8.4% δουλεύει από 6 μήνες ως 2 χρόνια, 16.7% από 2 έως 5, 8.3% από 5 έως 10, 41.6% από 10 έως 15 και 25% περισσότερο από 15 χρόνια. Έτσι το δείγμα είναι σχετικά ομοιογενές και οι ερωτηθέντες έχουν αρκετή έως πολύ εμπειρία από τον οργανισμό ώστε να έχουν μια πιο εμπειριστατωμένη άποψη.

β) Μετρήσεις

Οι όροι που αξιολογήθηκαν-μετρήθηκαν στην έρευνα αυτή είναι το ταίριασμα ανθρώπου οργανισμού, η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία. Επίσης στο τέλος του ερωτηματολογίου ρωτήθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία) των υπαλλήλων ώστε να υπάρχει επαρκής πληροφόρηση σχετικά με το δείγμα. Για την μορφή ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ των Avolio, Bass & Jung (1999) με 20 ερωτήσεις για το μετασχηματιστικό και 16 ερωτήσεις για το συναλλακτικό τρόπο ηγεσίας. Έγινε χρήση 5 βάθμιας κλίμακας, όπου το 1 είναι για σχεδόν ποτέ και το 5 για σχεδόν πάντα. Για παράδειγμα κάποιες ερωτήσεις –αξιολογήσεις που τέθηκαν σχετικά με τον μετασχηματιστικό ηγέτη είναι οι εξής:

«Διαμορφώνει τους ηθικούς κανόνες με τη συμπεριφορά του»

«Δίνει έμφαση στο συλλογικό στόχο»

Για τον συναλλακτικό ηγέτη έγιναν ερωτήσεις αναγνωριστικές του τρόπου αυτού ηγεσίας. Έτσι δυο ενδεικτικές ερωτήσεις είναι οι :

«Είναι απών όταν τον χρειάζονται»

«Πιστεύει ότι αν κάτι δεν είναι χαλασμένο, δεν χρειάζεται να το φτιάξεις»

Το Ταίριασμα ανθρώπου-οργανισμού (P-O Fit) μετρήθηκε βάσει του ερωτηματολογίου των Cable & Judge (1995) μέσα από 6 ερωτήσεις και με τη χρήση 7 βάθμιας κλίμακας, όπου το 1 αντιπροσωπεύει την πλήρη διαφωνία και το 7 την πλήρη διαφωνία. Για να αποφευχθεί οι εργαζόμενοι να απαντάνε σε όλα θετικά χρησιμοποιήθηκαν και αντίστροφες ερωτήσεις και όταν καταχωρήθηκαν τα δεδομένα έγινε αντιστροφή της κλίμακας. Κάποιες ενδεικτικές ερωτήσεις είναι οι εξής:

«Αν οι αξίες του οργανισμού ήταν διαφορετικές, δεν θα μπορούσα να είμαι αφοσιωμένος στον οργανισμό»

«Παρακολουθώ/συμμετέχω σε συναντήσεις που δεν είναι υποχρεωτικές αλλά βοηθούν στην εικόνα του οργανισμού/εταιρείας»

Αφού συλλέχθηκαν τα δεδομένα, εισήχθησαν στο SPSS όπου και έγιναν οι απαραίτητοι υπολογισμοί και συσχετίσεις.

Ανάλυση – Συζήτηση ευρημάτων

Η ανάλυση του περιεχομένου των ερωτηματολογίων θα γίνει με την βοήθεια διεξαγωγής μέσων όρων των μεταβλητών που εξετάζονται αλλά και με την συσχέτιση τους ώστε να αναδυθούν οι υπάρχουσες συνδέσεις. Καθώς τα δεδομένα από τα ερωτηματολόγια είναι ποσοτικά ενδείκνεται αυτού του τύπου η επεξεργασία.

α) Πίνακας μέσων όρων

Παρακάτω δίνεται πίνακας με τους μέσους όρους των μεταβλητών που εξετάστηκαν:

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
pof_sum	265	5.00	25.00	15.0906	3.96186
trf_sum	199	20.00	100.00	68.4874	17.08797
trans_sum	200	16.00	76.00	48.8050	7.29542
trf_mean	199	1.00	5.00	3.4244	.85440
trans_mean	200	1.00	4.75	3.0503	.45596
Valid N (listwise)	177				

Για το trf_all αρχικά αθροίσα τις απαντήσεις σχετικά με τον μετασχηματιστικό ηγέτη και έπειτα τις διαίρεσα το σύνολο των αθροισμάτων με τον αριθμό των ερωτηθέντων. Αντιόστοιχα για την συναλλακτική ηγεσία(transact) και το P-O fit με αποτελέσματα 68,5 ,48,8 και 15,1 αντίστοιχα.

Για να αντιληφθούμε καλύτερα και να αναλύσουμε τα ευρήματα που προήλθαν απο τα ερωτηματολόγια, υπολογίσαμε τους μέσους όρους για τις αντίστοιχες ερωτήσεις. Όπως φαίνεται και στον πίνακα, ο μέσος όρος του trf-mean(3,42) είναι μεγαλύτερος του transact_mean (3.05) γεγονός που υποδηλώνει μια τάση προς τον μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας.

Από τα αποτελέσματα των μέσων όρων βλέπουμε ότι τα υποκείμενα χαρακτηρίζουν τους προϊστάμενους τους περισσότερο μετασχηματιστικούς παρά ανταλλακτικούς, παρόλα αυτά η διαφορά είναι αρκετά μικρή ώστε να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα. Έτσι βλέπουμε ότι συνάμα με την εμφύσηση οράματος και αξιών υπάρχει και η πιο τυπική πλευρά-μορφή ηγεσίας. Επίσης το P-O fit κινείται σε μέτρια επίπεδα υποδηλώνοντας ένα μετριοπαθές ταίριασμα ανθρώπου- οργανισμού.

β) Πίνακας συσχετίσεων των μεταβλητών (correlation analysis)

Correlations

		pof_sum	trf_sum	trans_sum	AGE	EDU	EXPER
pof_sum	Pearson Correlation	1	.514**	.270**	.106	-.097	-.057
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.086	.113	.359
	N	265	191	193	265	265	265
trf_sum	Pearson Correlation	.514**	1	.376**	.041	.063	-.040
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.562	.377	.570
	N	191	199	184	199	199	199
trans_sum	Pearson Correlation	.270**	.376**	1	-.017	.129	-.054
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.809	.068	.448
	N	193	184	200	200	200	200
AGE	Pearson Correlation	.106	.041	-.017	1	.077	-.191**
	Sig. (2-tailed)	.086	.562	.809		.200	.001
	N	265	199	200	281	281	281
EDU	Pearson Correlation	-.097	.063	.129	.077	1	.150*
	Sig. (2-tailed)	.113	.377	.068	.200		.012
	N	265	199	200	281	281	281
EXPER	Pearson Correlation	-.057	-.040	-.054	-.191**	.150*	1
	Sig. (2-tailed)	.359	.570	.448	.001	.012	
	N	265	199	200	281	281	281

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ο παραπάνω πίνακας μελετάται ως κάτω τριγωνικός .

Η συσχέτιση των μεταβλητών μας δείχνει ότι υπάρχει σύνδεση της τάξης του 0.51 (p. 0.01) μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του P-O fit, δηλαδή για υψηλό ταίριασμα ανθρώπου οργανισμού έχουμε σε υψηλό ποσοστό ηγεσία που ανταποκρίνεται στην μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας (Y1 επαληθεύεται).

Έπειτα παρατηρούμε σύνδεση της συναλλακτικής ηγεσίας με το P-O fit της τάξης του 0.27 (p. 0.01). Έτσι επαληθεύεται η Y2 καθώς, ως φαίνεται, η δράση σε

καθιερωμένα πλαίσια εκτιμάται από τους υπαλλήλους και οδηγεί σε αύξηση του P-Ofit. Αναφέρεται, βέβαια, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται σε μεγαλύτερο βαθμό από την συναλλακτική με το ταίριασμα ανθρώπου-οργανισμού. Τα μέσα της συναλλακτικής ηγεσίας (κίνητρα, ανταμοιβές) μπορούν να ενισχύσουν την μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας και εν συνεχεία το ταίριασμα ανθρώπου οργανισμού. Επίσης, ένα άλλο εύρημα από τον παραπάνω πίνακα είναι η συσχέτιση που εντοπίστηκε μεταξύ των δυο μορφών ηγεσίας, γεγονός που πιθανότατα σημαίνει ότι στο δείγμα που μελετήθηκε, οι ηγέτες δεν ακολουθούσαν ένα ξεκάθαρο μοντέλο ηγεσίας, παρά ένας συνδυασμό των δυο υπό μελέτη μορφών επιβεβαιώνοντας και την μικρή διαφορά που εντοπίστηκε στους μέσους όρους.

Σημαντική επίσης σύνδεση, όπως φυσικά ήταν αναμενόμενο, βρέθηκε μεταξύ ηλικίας και εμπειρίας καθώς και μεταξύ εμπειρίας και εκπαίδευσης τα οποία όμως δεν μελετήθηκαν περεταίρω καθώς δεν αποτελούν σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Εν κατακλείδι, η συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώνει σύνδεση της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας-της πρώτης σε μεγαλύτερο βαθμό, με το ταίριασμα ανθρώπου οργανισμού.

Συμπεράσματα – Πρακτικές συνέπειες

Όπως φάνηκε από την παραπάνω έρευνα η μετασχηματιστική και συναλλακτική μορφή ηγεσίας έχουν μεγάλη επιρροή στην σύνδεση των υπαλλήλων με τον οργανισμό. Τόσο η εμφύσηση οράματος όσο και η δράση σε καθιερωμένα πλαίσια ωθούν στην αύξηση του P-O fit. Στην σύγχρονη κοινωνία του επιχειρησιακού ανταγωνισμού, λοιπόν, η έρευνα σχετικά με την εφαρμογή των συγκεκριμένων οργανωσιακών συμπεριφορών κρίνεται καίρια. Για τις επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό να επιλέγουν ηγέτες που έχουν καλή γνώση των μορφών ηγεσίας και που να μπορούν να εφαρμόζουν την καταλληλότερη προσαρμοζόμενοι στις συνθήκες. Όπως φάνηκε και οι δυο μορφές ηγεσίας

μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση του ταιριάσματος ανθρώπου οργανισμού και να παρέχουν στην εταιρία ένα σταθερό και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό.

Είναι σημαντικό πέρα απο υλικά κίνητρα, παροτρύνσεις και ανταμοιβές-που κρίνονται ως πολύ σημαντικά, να εμφυσείται στους εργαζόμενους το όραμα του οργανισμού ώστε να μπορούν να ταυτιστούν με αυτόν και να εμπνευστούν. Ο ηγέτης θα πρέπει να αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς και να παροτρύνει με τα λόγια του και τις πράξεις του τους υπαλλήλους σε δημιουργική εργασία. Σε περίπτωση ταύτισης με τον οργανισμό ο υπάλληλος είναι σε θέση να ξεπεράσει τον εαυτό του εν' όψει ενός ανώτερου συλλογικού σκοπού και να καταβάλλει την επιπρόσθετη προσπάθεια που απαιτείται σε έναν ανταγωνιστικό οργανισμό. Όσο μεγαλύτερη είναι η συσπείρωση των εργαζομένων κάτω απο το εταιρικό όραμα τόσο μεγαλύτερη παραγωγικότητα θα έχει και ο οργανισμός και τόσο μεγαλύτερη σταθερότητα σε εργασιακό προσωπικό.

Εν συνεχεία, στους αιτούντες για εργασία θα πρέπει να δίνεται μια σαφής εικόνα της κουλτούρας του οργανισμού ώστε να έλκονται άτομα που ταιριάζουν με αυτόν. Επιπρόσθετα, θα ήταν χρήσιμο για τους νεοεισαχθέντες να γίνονται εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια ώστε να μεταλαμπαδευτεί η φιλοσοφία του οργανισμού. Όσο πιο συνειδητή προσπάθεια γίνεται για να «διαδοθεί» το προφίλ της εταιρίας στους εργαζόμενους τόσο πιο πιθανο είναι να συμπλεύσουν με τον οργανισμό άτομα κοινής ιδεολογίας. Έχοντας την συνειδητότητα της ταυτότητας της εταιρίας οι εργαζόμενοι θα μπορούν να ενεργήσουν συλλογικά και να ταυτιστούν συμβάλλοντας στην δημιουργική διαδικασία.

Περιορισμοί της παρούσας έρευνας

•
Το δείγμα που επιλέχθηκε αντιπροσωπεύει ένα μικρό δείγμα της ελληνικής πραγματικότητας και έτσι τα συμπεράσματα δεν πρέπει να γενικευτούν. Η

έρευνα έγινε στα πλαίσια της ελληνικής κοινωνίας και για ένα συγκεκριμένο φάσμα οργανισμών. Θα ήταν έτσι ενδιαφέρον να μπορούσαμε να διευρύνουμε την έρευνα σε πλήθος οργανισμών και σε άλλες χώρες με διαφορετικές κουλτούρες. Επίσης οι οργανισμοί δεν παρουσιάζουν κάποια ομοιγένεια σχετικά με τον τομέα απασχόλησης τους καθώς επιλέχθηκαν από τον κάθε φοιτητή που συμμετείχε στην έρευνα ξεχωριστά. Θα ήταν χρήσιμο να μπορούσε να γίνει κάποια κατηγοριοποίηση των οργανισμών ώστε να εξαχθούν περαιτέρω συμπεράσματα.

Ένας ακόμα περιορισμός είναι ότι σε κλιμακες Likert οι άνθρωποι τείνουν να απαντούν μετριοπαθώς ακόμα και όταν η πραγματικότητα βρίσκεται στις απόλυτες (ακραίες) τιμές(1,7). Επιπρόσθετα παρόλο που οι υπάλληλοι διαβεβαιώθηκαν ότι δεν πρόκειται να δοθούν τα αποτελέσματα σε διευθυντικά στελέχη δεν είναι πλήρως σίγουρο ότι ένιωσαν απόλυτα ασφαλείς να πουν την αλήθεια.

Τέλος, καθώς βιώνουμε περίοδο οικονομικής κρίσης τα δεδομένα ενδέχεται να είναι ελαφρώς διαστρεβλωμένα είτε προς την μία είτε προς την άλλη κατεύθυνση. Θα ήταν ενδιαφέρον να επαναληφθεί η έρευνα σε μια πιο ομαλή οικονομικά περίοδο ώστε να συγκριθούν τα αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία

Bernard M. Bass (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision" *Organizational dynamics*, vol. 18, pp.19 - 32.

Simon S. K. Lam, John Schaubroeck, Sandra E. Cha(2007) "Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, 1020–1030

Bernard M. Bass, Paul Steidlmeier (2006) "Ethics, character and authentic transformational leadership", Center for Leadership Studies, School of Management

Amy L. Kristof (1996) "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements and implications", *Personnel Psychology*, vol 49, No 1

Beverly Alimo-Metcalfe, Robert J. Alban-Metcalfe (2001), "The development of a new Transformational Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol 74, pp. 1-27

Cable D.M, Judge T.A, (1995), "The role of Person- Organization Fit in organizational selection decisions", Center for Advanced Human Resource Studies, Working paper No.95-07.

John D. Politis (2004) "Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organisational Work Environments", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 2, Issue 2, pp.23-34

Παράρτημα (συμπληρωμένα ερωτηματολόγια)