



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
Π.Μ.Σ. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ:
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ
ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΙΟΥΡΔΑΝΙΔΗ ΜΑΡΙΑ
Α.Μ.0601Μ015

ΜΑΙΟΣ 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



Εισαγωγή	4
Το Νέο Επιχειρηματικό Περιβάλλον	5
Συγχωνεύσεις - Εξαγορές	9
Η Ελληνική Πραγματικότητα	12
Συγχωνεύσεις-Εξαγορές στον Τραπεζικό Τομέα	14
Ένταξη στην ΟΝΕ	16
Τεχνολογική Πρόοδος	17
Ο Ρόλος του Κράτους	18
Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στις Οργανωσιακές Αλλαγές	23
Η Έννοια της Εμπιστοσύνης	32
Χαρακτηριστικά του Ανθρώπου που Εμπιστευόμαστε	35
Εμπιστοσύνη και Δυσπιστία στους Οργανισμούς	38
Η Εμπιστοσύνη στην Οργανωσιακή Θεωρία	38
Η Εμπιστοσύνη σαν Ψυχολογική Κατάσταση	39
Η Εμπιστοσύνη σαν Συμπεριφορά Επιλογής	40
Η Εμπιστοσύνη σαν Ορθολογική Επιλογή	40
Κριτική της Ορθολογικής Επιλογής	41
Συσχετιστικά Μοντέλα Εμπιστοσύνης	42
Τα Θεμέλια της Εμπιστοσύνης στους Οργανισμούς	44
Προδιάθεση Εμπιστοσύνης	44
Εμπιστοσύνη με Βάση την Παρελθούσα Συμπεριφορά	45
Τα Τρίτα Πρόσωπα σαν Αγωγοί Εμπιστοσύνης	46
Εμπιστοσύνη με Βάση την Κατηγορία	47
Εμπιστοσύνη με Βάση τους Ρόλους	48
Εμπιστοσύνη με Βάση τους Κανόνες	50
Τα Οφέλη της Εμπιστοσύνης	55
Εμπιστοσύνη και Επικοινωνιακό Κόστος	55
Εμπιστοσύνη και Αυθόρμητη Κοινωνικότητα	57
Εμπιστοσύνη και Εθελούσιος Σεβασμός	60
Φραγμοί στην Εμπιστοσύνη	63
Η Δυναμική της Δυσπιστίας και της Καχυποψίας	63
Τεχνολογικά Επιτεύγματα που υπονομεύουν την Εμπιστοσύνη	68

Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου -----	71
Η Εύθραυστη Φύση της Εμπιστοσύνης-----	72
Συμπεράσματα -----	75
Περίπτωση Εξαγοράς στον Τραπεζικό Τομέα -----	77
Συμπέρασμα -----	80

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική λειτουργία καθώς και την βιωσιμότητα και δυνατότητα για μελλοντική ανάπτυξη μιας επιχείρησης, έχουν άμεση σχέση τόσο με το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στην επιχείρηση όσο και με τον τεχνολογικό εξοπλισμό που έχει στην κατοχή της.

Στο σημερινό ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο καθορίζεται από την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν δυναμικά στο καινούργιο υπό διαμόρφωση ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει όχι μόνο να εξελίσουν την τεχνολογία τους κατάλληλα αλλά και να δουν από μία νέα οπτική γωνία τη σχέση ανθρώπου και περιβάλλοντος επιχείρησης.

Το ενδιαφέρον μας εδώ, θα εστιαστεί σε ένα από τα σημαντικότερα και πιο παραμελημένα ζητήματα στο χώρο των επιχειρήσεων, το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγική διαδικασία. Είναι πάρα πολλά αυτά τα οποία έχουν απασχολήσει και έχουν γραφεί κατά καιρούς από διάφορους μελετητές και αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Μπορούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, της παραγωγικότητας, των εργασιακών σχέσεων, της απόδοσης, των απουσιών, της επαγγελματικής εξουθένωσης και εμψύχωσης, της ενδυνάμωσης του προσωπικού.

Ένα ουσιαστικό και σημαντικότερο ζήτημα το οποίο έχει απασχολήσει τους μελετητές και αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης και στο οποίο θα εστιάσουμε την προσοχή μας, είναι και το θέμα της εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται ανάμεσα στους εργαζόμενους αυτής ανεξαρτήτως της θέσης τους στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε τους παράγοντες εκείνους που συντελούν στην δημιουργία και ανάπτυξη της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, με έμφαση στις περιπτώσεις μεταβολών στην επιχείρηση (συγχωνεύσεις, εξαγορές).

Το Νέο Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Η εξέλιξη κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας του αιώνα, με την επιτάχυνση της ανάπτυξης της τεχνολογίας, τη διεύρυνση της επικοινωνίας και των εξωτερικών συναλλαγών σε διεθνή κλίμακα, την δημιουργία τεράστιων επιχειρηματικών μονάδων με ενοποιήσεις, δημιουργεί νέα δεδομένα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στο γενικότερο περιβάλλον της οικονομίας. Σε αυτό το καινούργιο οικονομικό περιβάλλον έχουμε την ανάδειξη της παγκόσμιας οικονομίας. Αλλοιώνεται δηλαδή ο χαρακτηριστικός κλασσικός τύπος της διεθνούς οικονομίας που διαμορφώθηκε μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, σύμφωνα με τον οποίο υπήρχαν οι ανεξάρτητες εθνικές οικονομίες των κρατών, η κάθε μία από τις οποίες λειτουργούσε αυτοτελώς. Η αυτοτέλειά τους δεν απέκλειε βέβαια συνεργασίες στην άσκηση οικονομικής πολιτικής ή στην διεξαγωγή συναλλαγών μεταξύ τους, στις οποίες όμως παρεμβάλλονταν διακρατικές συμφωνίες που καθορίζαν ομοιόμορφους χειρισμούς στην αντιμετώπιση προβλημάτων και σε λοιπές οικονομικής φύσεως δραστηριότητες.

Σιγά-σιγά όμως τα δεδομένα άρχισαν να αλλάζουν και σταδιακά κυριάρχησε η τάση για υπερεθνικές δομές. Έτσι, έχουμε την δημιουργία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακα και Χάλυβα (Ε.Κ.Α.Χ.), στα μέσα περίπου του αιώνα, και μετέπειτα την Ευρωπαϊκή και Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.), οι δημιουργίες των οποίων ουσιαστικά αποτελούν τον πρόδρομο των μεγάλων αλλαγών του τελευταίου τέταρτου του αιώνα στην σύνθεση της παγκόσμιας οικονομίας. Στο πλαίσιο της Ε.Ο.Κ. οι χώρες - μέλη δεσμεύονται με την υιοθέτηση συγκεκριμένων υποχρεώσεων που περιλαμβάνουν κοινούς χειρισμούς στις μεταξύ τους συναλλαγές. Με αφετηρία την Ε.Ο.Κ. δημιουργείται στην αρχή της τελευταίας δεκαετίας και συγκεκριμένα το 1992 η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) και κατόπιν στα τέλη της ίδιας δεκαετίας (1997) η Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ). Οι δημιουργίες των οικονομικών αυτών ενώσεων διαφοροποιούν ουσιαστικά τη σύνθεση της διεθνούς οικονομίας ενώ ταυτόχρονα έχουμε και από την πλευρά του ιδιωτικού τομέα την εμφάνιση ενοποιητικών τάσεων και συνεργασιών.

Με την απελευθέρωση των αγορών, την μεγάλη εξέλιξη της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς, όπως στις τηλεπικοινωνίες, τις μεταφορές, τα συστήματα παραγωγής και διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών και τη δυνατότητα που δίνεται πλέον στις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν όχι μόνο στην εγχώρια αγορά αλλά και στο εξωτερικό, αυξάνει σε μεγάλο βαθμό το μερίδιο της αγοράς το οποίο μπορούν να διεκδικήσουν. Αυτό μεταφράζεται σε μια μεγάλη αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Ταυτόχρονα όμως, όπως είναι αυτονόητο αυξάνεται αντιστοίχως και ο ανταγωνισμός που έχουν να αντιμετωπίσουν. Με άλλα λόγια έχουμε ένα διεθνές πεδίο πωλήσεων αλλά επίσης έχουμε πλέον και τον διεθνή ανταγωνισμό. Ακριβώς αυτή η προσπάθεια των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις και στα νέα δεδομένα έχοντας να αντιμετωπίσουν τώρα πια όχι μόνο τον εγχώριο αλλά και το διεθνή ανταγωνισμό, τις οδηγεί σε αλλαγή της στρατηγικής τους, σε κινήσεις ανανέωσης και εκσυγχρονισμού του τεχνολογικού τους εξοπλισμού και σε πολλές άλλες οργανωτικές αλλαγές ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν και να σταθούν στη νέα αυτή πραγματικότητα.

Οι επιπτώσεις της νέας αυτής κοινωνικοοικονομικής πραγματικότητας είναι πολλές και σημαντικές. Οι καταναλωτές έχουν πλέον περισσότερες και πιο ποιοτικές απαιτήσεις από τα προϊόντα που αγοράζουν ή τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Οι ανάγκες τους άλλωστε έχουν διαφοροποιηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις τους να είναι τελείως διαφορετικές τώρα από αυτές που ήταν πριν από μερικά χρόνια.

Για να ανταποκριθούν και οι επιχειρήσεις σε αυτές τις νέες απαιτήσεις πρέπει να διαθέτουν ευελιξία και τον κατάλληλο σχεδιασμό ώστε να παραμείνουν μέσα στο νέο παιχνίδι της αγοράς και να προσαρμοστούν στην καινούργια τάξη πραγμάτων.

Για παράδειγμα, τώρα πια, ο καταναλωτής εκτός από την ποικιλία των προϊόντων ή των υπηρεσιών που ζητάει, δίνει μεγάλη έμφαση και στην εξειδίκευση και στην ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών ώστε να μπορεί να έχει την δυνατότητα να αγοράσει αυτό ακριβώς που θέλει σε μια λογική τιμή και να είναι και σίγουρος για την ποιότητά του. Επίσης ο καταναλωτής πλέον δίνει μεγάλη σημασία και στο κατά πόσον το προϊόν που του

προσφέρεται είναι “φιλικό” με το περιβάλλον. Η μόλυνση και η προστασία του περιβάλλοντος είναι θέματα που τον απασχολούν καθημερινά και ζητάει από τα προϊόντα που αγοράζει να είναι και αυτά συμβατά με την προσπάθεια που καταβάλλεται από όλους για μην επιβαρύνεται άλλο το φυσικό περιβάλλον. Έτσι οι προτιμήσεις του και οι επιλογές του είναι άμεσα συνδεδεμένες με το κατά πόσο το προϊόν ή η υπηρεσία που του προσφέρεται είναι οικολογική ή όχι. Μάλιστα, δεν σταματάει εδώ αλλά συνεχίζει και παρακάτω, εκδηλώνοντας την προτίμησή του σε προϊόντα ή υπηρεσίες επιχειρήσεων που αποδεικνύουν έμπρακτα την προσπάθειά τους για την αποφυγή μόλυνσης και προστασίας του περιβάλλοντος και από την άλλη αποδοκιμάζει και σε τελική ανάλυση δεν αγοράζει αγαθά τα οποία πιστεύει ότι ή τα ίδια ή οι επιχειρήσεις που τα κατασκευάζουν δεν συμμορφώνονται με την κοινή προσπάθεια όλων για την μη περαιτέρω επιβάρυνση του ήδη κατά πολύ επιβαρημένου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ζει εκείνος και η οικογένειά του.

Βλέπουμε λοιπόν ότι μετά τα νέα δεδομένα που διαμορφώθηκαν, οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πολλά και ποικίλα ζητήματα προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν μέσα στο νέο περιβάλλον. Κατά συνέπεια πρέπει συνεχώς να αναπτύσσουν την τεχνογνωσία και τεχνολογία τους, να παράγουν εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες και κάθε λειτουργία τους να είναι συμβατή με τα κοινωνικά δεδομένα που επικρατούν.

Έτσι για να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις, έγινε κατανοητό ότι μοναδική λύση θα ήταν η δημιουργία μεγάλων οικονομικών οργανισμών που ενώνοντας τις δυνάμεις τους θα έχουν τη δυνατότητα και την ικανότητα να σταθούν στην διεθνή αγορά και να καταλάβουν ένα μερίδιό της. Και αυτό ακριβώς επιτυγχάνεται με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές μέσω των οποίων ομοειδείς ή παρεμφερούς αντικειμένου επιχειρήσεις ενώνονται (συγχώνευση) ή μια μεγαλύτερη αγοράζει κάποια άλλη μικρότερη (εξαγορά) και δημιουργούν έναν ισχυρότερο οργανισμό ο οποίος να έχει τις δυνατότητες και τις προϋποθέσεις να επιβιώσει του ανταγωνισμού και να αναπτυχθεί.

Στην χώρα μας το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών εμφανίστηκε εντονότερα τα τελευταία χρόνια και στους περισσότερους

κλάδους παρουσιάστηκαν τέτοιου είδους μεταβολές (π.χ. Τραπεζικός κλάδος, Κατασκευαστικός κλάδος, Βιομηχανικός κλάδος κ.ά.)

Συγχωνεύσεις – Εξαγορές

Η μεγαλύτερη εμβάθυνση στους οικονομικούς ορισμούς των εννοιών της συγχώνευσης και εξαγοράς είναι ο στόχος της παρούσας αναφοράς. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε την πορεία και την σημασία αυτού του φαινομένου στην Παγκόσμια, κατόπιν στην Ευρωπαϊκή, και τέλος στην Ελληνική πραγματικότητα και στην Ελληνική οικονομία. Ιδιαίτερα δε, θα κάνουμε μία εκτενή αναφορά στην ανάπτυξη των συγχωνεύσεων-εξαγορών στον Τραπεζικό κλάδο καθώς επίσης θα αναφερθούμε και στα προβλήματα που παρουσιάζονται στην διάρκεια αυτών των οικονομικών γεγονότων, σε συνάρτηση με την επίδραση τους στον ανθρώπινο παράγοντα και ιδιαίτερα στη διαδικασία της δημιουργίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων των υπό μεταβολή επιχειρήσεων.

Με τον όρο συγχώνευση εννοούμε την οικονομική πράξη με την οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται με σκοπό το σχηματισμό μιας νέας, κατά κανόνα μεγαλύτερης και ισχυρότερης, οικονομικής μονάδας.

Η συγχώνευση μπορεί να γίνει κυρίως είτε με τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης της οποίας το κεφάλαιο θα αποτελείται από το άθροισμα των κεφαλαίων των συγχωνευόμενων επιχειρήσεως είτε με απορρόφηση της περιουσίας μίας ή περισσότερων επιχειρήσεων από άλλη επιχείρηση που συνεχίζει την λειτουργία της.

Από την άλλη πλευρά με τον όρο εξαγορά εννοούμε την πράξη με την οποία μία ή περισσότερες επιχειρήσεις μεταβιβάζουν, μετά από την λύση τους, χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, σε άλλη επιχείρηση το σύνολο της περιουσίας τους έναντι αποδόσεως στους μετόχους των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων του αντιτίμου των μετοχών τους.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιχειρήσεων έχουν αποτελέσει για πολλές χώρες τον μοχλό προσαρμογής τους στις νέες συνθήκες της διεθνούς οικονομίας. Η προηγούμενη εικοσαετία σηματοδεύτηκε από μία σημαντική αύξηση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο. Στην αρχή βέβαια το φαινόμενο αυτό αντιπροσώπευε εξαγορές και

συγχωνεύσεις αμερικάνικων επιχειρήσεων από άλλες εγχώριες επιχειρήσεις¹. Παρότι μάλιστα φάνηκε πως στο τέλος της περασμένης εικοσαετίας οι εγχώριες εξαγορές και συγχωνεύσεις στις Η.Π.Α. έφτασαν στο αποκορύφωμά τους, πρόσφατα οι Η.Π.Α. κατέκτησαν και νέο ρεκόρ εξαγορών και συγχωνεύσεων. Παράλληλα οι διασυννοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων των Η.Π.Α. αλλά και άλλων, ιδιαίτερα Ευρωπαϊκών, γνωρίζουν μεγάλη άνθηση. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις δεν αποτελούν καινούργιο φαινόμενο, ιδιαίτερα στις Η.Π.Α. Πράγματι οι οικονομικοί μελετητές αναφέρουν πέντε τουλάχιστον σημαντικά κύματα εξαγορών και συγχωνεύσεων. Το κύμα της περιόδου 1895 - 1904, το κύμα της περιόδου 1922 - 1929, αυτό της περιόδου 1940 - 1947, το κύμα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων ετερογενών επιχειρήσεων της δεκαετίας του 1960, και το πρόσφατο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων που ξεκίνησε το 1976 και συνεχίζεται μέχρι και σήμερα.

Όλα αυτά τα "κύματα" έλαβαν χώρα σε περιόδους που η οικονομία απολάμβανε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και συνέπεσαν με σπουδαίες εξελίξεις και αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον όπως για παράδειγμα οι τεχνολογικές ανακαλύψεις, η απελευθέρωση των αγορών, η ανάπτυξη διεθνών αγορών και η διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις στις οποίες συμμετέχουν Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αυξήθηκαν σημαντικά κατά τα τελευταία 20 χρόνια. Για παράδειγμα, από έρευνες και μελέτες που έχουν γίνει και έχουν δημοσιευθεί μπορούμε να δούμε ότι το 1982 από το 9% επί του συνόλου των παγκόσμιων εξαγορών και συγχωνεύσεων, εξαιρουμένων αυτών που έλαβαν χώρα στις Η.Π.Α., φτάσαμε στο 20% το 1989. Δηλαδή μέσα σε μια χρονική περίοδο επτά ετών είχαμε μία αύξηση της τάξης του 11% στον Ευρωπαϊκό χώρο. Αυτή η έξαρση εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ευρώπη μπορεί να αποδοθεί στις νέες οικονομικές συνθήκες που διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο της ενοποιημένης αγοράς των χωρών της Ευρωπαϊκής Ενώσεως (Ε.Ε.).

Βέβαια, οι σημαντικές διαφορές στις χώρες της Ε.Ε. που έχουν σχέση με την πρακτική της επιχειρησιακής διοίκησης και με την αγορά επιχειρηματικού

¹ Richard L. Daft, « Organization theory and design », Seventh Edition, 2001, σελ.149-150.

ελέγχου δημιουργούν αρκετά εμπόδια στην αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Πρόσφατα όμως στην Ευρώπη σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές σε όλα τα θέματα που μπορούν να σταθούν εμπόδια, όπως επίσης και μια σημαντική αλλαγή στην συμπεριφορά έναντι των εξαγορών και των συγχωνεύσεων εκ μέρους των κυβερνήσεων των κρατών, των νομοθετικών φορέων, των επενδυτών και των επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα είναι πως συνεχώς σταδιακά τα εμπόδια ξεπερνιούνται δημιουργώντας ευκαιρίες για ακόμη περισσότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις στον Ευρωπαϊκό χώρο.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι λόγοι για τους οποίους εκτιμάται πως η ανάπτυξη και η εξέλιξη του φαινομένου των συγχωνεύσεων-εξαγορών θα είναι συνεχώς αυξανόμενη στον Ευρωπαϊκό χώρο.

Κατά πρώτο λόγο, η αναδυόμενη εσωτερική αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) θα απαιτήσει μεγαλύτερες, πιο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, ικανές να εκμεταλλευθούν τις σχετικές οικονομίες κλίμακας και φάσματος και τις ευκαιρίες επέκτασης, ιδιαίτερα στους κλάδους των συγκοινωνιών, της τεχνολογίας πληροφορικής, των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, των προϊόντων διατροφής, των ηλεκτρονικών και των φαρμάκων.

Κατά δεύτερο λόγο η συγχώνευση και η εξαγορά εμπορικών ονομάτων και βιομηχανικών εγκαταστάσεων σε μια έντονα ανταγωνιστική αγορά προϊόντων συνήθως αποτελεί μια φθηνότερη εναλλακτική λύση ανάπτυξης σε σύγκριση με την εναλλακτική λύση της εσωτερικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων μέσω ανάληψης άμεσων επενδυτικών δραστηριοτήτων

Τρίτον, η αυξανόμενη συγκέντρωση επιχειρηματικής ιδιοκτησίας στα χέρια θεσμικών επενδυτών ενισχύει την έμφαση στην επιδίωξη υψηλών αποδόσεων του μετοχικού κεφαλαίου μέσα σε σύντομα χρονικά διαστήματα. Έτσι, τα στελέχη επιχειρήσεων θεσμικής επένδυσης προτιμούν εξαγορές και συγχωνεύσεις για την επίτευξη υψηλών βραχυπρόθεσμων αποδόσεων έναντι της μακροπρόθεσμης επένδυσης σε μετοχές.

Τέλος, υπάρχει αρκετή τεχνογνωσία εξαγορών και συγχωνεύσεων τόσο στο Ηνωμένο Βασίλειο όσο και στις Η.Π.Α. προς διευκόλυνση των αντιστοιχών εξαγορών και συγχωνεύσεων στις χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης².

Η Ελληνική Πραγματικότητα

Το θεσμικό πλαίσιο και το οικονομικό περιβάλλον δεν ευνόησαν μια ενεργό και ανταγωνιστική αγορά επιχειρηματικού ελέγχου στο πρόσφατο παρελθόν στην Ελλάδα. Ο μικρός αριθμός επιχειρήσεων εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, σε συνδυασμό με την μετοχική τους σύνθεση (οικογενειακές επιχειρήσεις - κρατικές επιχειρήσεις) αποτέλεσαν βασικά εμπόδια ανάπτυξης των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Όμως, το οικονομικό περιβάλλον σήμερα, δικαιολογεί μια ενεργό αγορά εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η βιομηχανία, το εμπόριο και οι υπηρεσίες έχουν εισέλθει σε ένα κρίσιμο στάδιο ανάπτυξης, που απαιτεί εκτεταμένη αναδιοργάνωση, νέα επιχειρηματική στρατηγική και εισαγωγή νέας Τεχνολογίας.

Η ολοκλήρωση της ένταξης της Ελληνικής οικονομίας στην Ε.Ε. και οι εξελίξεις στις βαλκανικές χώρες και τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης δημιουργούν σημαντικές προκλήσεις και ευκαιρίες για τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αναμένεται να παίξουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής προς αντιμετώπιση των προκλήσεων του μέλλοντος. Οι πρόσφατες εξελίξεις στον Τραπεζικό κλάδο επιβεβαιώνουν αυτή την προοπτική και αποτελούν την αρχή μόνον μιας γενικότερης τάσης σε ολόκληρο το χώρο των Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών, της Βιομηχανίας και του Εμπορίου.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τη συχνότητα εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα για την χρονική περίοδο από το 1987 έως και το 1994.

² Χαρδούβελης Γκίκας, « Συγχωνεύσεις- Εξαγορές και οι Ελληνικές τράπεζες », Έντυπο: Τάσεις, 28/1/2000, σελ.1-4.

**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ-ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ
(ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1987-1994)**

<u>ΚΛΑΔΟΣ</u> <u>ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ</u> <u>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</u>		<u>ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ</u> <u>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</u>
ΤΡΟΦΙΜΑ	63	19
ΠΟΤΑ / ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ	22	7
ΚΛΩΣΤΟΨΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ	13	4
ΠΛΑΣΤΙΚΑ	9	3
ΥΠΕΡΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	30	9
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΣ	19	6
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ	15	5
ΥΠΟΛΟΙΠΟΙ ΚΛΑΔΟΙ	155	47
ΣΥΝΟΛΟ	326	100

Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που εξαγοράζονται, εξαγοράζουν ή συγχωνεύονται προέρχονται από τον βιομηχανικό κλάδο και από αυτόν τον κλάδο οι ομάδες με την συχνότερη δραστηριότητα εξαγορών - συγχωνεύσεων είναι τα τρόφιμα, ποτά - αναψυκτικά, κλωστοϋφαντουργία και πλαστικά. Άλλοι κλάδοι με μεγάλη δραστηριότητα είναι τα υπερκαταστήματα τροφίμων, οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.³

³ Χαρδούβελης Γκίκας, «Συγχωνεύσεις- Εξαγορές και οι ελληνικές τράπεζες», Εντυπο:Τάσεις, 28/1/2000, σελ.5-8.

Συγχωνεύσεις-εξαγορές στον Τραπεζικό Τομέα

Τον Τελευταίο καιρό παρατηρούνται στην Ελλάδα εξαγορές και συγχωνεύσεις κυρίως στον Τραπεζικό Τομέα. Εύλογα λοιπόν ανακύπτουν τα ερωτήματα σε τι οφείλονται αυτές οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις και σε τι αποβλέπουν.

Κύριο χαρακτηριστικό του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος ήταν η πρωτεύουσα θέση που κατείχαν στην αγορά οι τράπεζες που ελέγχονταν από το κράτος. Η λειτουργία του τραπεζικού συστήματος τελούσε μέχρι πρόσφατα στην χώρα μας υπό διοικητικούς περιορισμούς που εμπόδιζαν τον ανταγωνισμό. Τα επιτόκια και η κατανομή των χρηματοδοτικών πόρων καθορίζονταν διοικητικά και οι κινήσεις κεφαλαίων ελέγχονταν από το κράτος. Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων γινόταν και γίνεται ακόμη σε μεγάλο βαθμό έμμεσα. Κατά την έμμεση χρηματοδότηση οι τράπεζες συλλέγουν τη ρευστή αποταμίευση των νοικοκυριών και τη μετασχηματίζουν σε μακροχρόνιες τοποθετήσεις, δανείζοντας μεσοχρονίς και μακροχρονίως τις επιχειρήσεις. Υπό καθεσώς έμμεσης χρηματοδότησης το πυκνό δίκτυο υποκαταστημάτων των κρατικών τραπεζών και οι πελατειακές τους σχέσεις με τις χρηματοδοτούμενες επιχειρήσεις αποτελούσαν σημαντικά εμπόδια στον ανταγωνισμό. Δεδομένου επίσης ότι το κεφάλαιο των Κρατικών τραπεζών ανήκε κατά πλειοψηφία στο κράτος οι τράπεζες αυτές διέθεταν αυτομάτως την κρατική εγγύηση φερεγγυότητας που τους εξασφάλιζε δυνατότητες δανεισμού και εξεύρεσης κεφαλαίων με σχετικώς χαμηλό κόστος από το εσωτερικό και το εξωτερικό.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των ελληνικών τραπεζών ήταν το χαμηλό κόστος εργασίας, κυρίως στις κρατικές. Χάρη στα διοικητικά και οικονομικά εμπόδια στον ανταγωνισμό, οι κρατικές τράπεζες κατόρθωναν να επιβάλλουν για τα κλασσικά τραπεζικά προϊόντα τιμές που υπερκάλυπταν το κόστος τους και άφηναν ένα ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους στις λοιπές τράπεζες που κατείχαν μικρό μερίδιο αγοράς και λόγω του μεγέθους τους αδυνατούσαν να τις ανταγωνιστούν. Σιγά - σιγά όμως τα πράγματα άρχιζαν να αλλάζουν. Μετά και από οδηγίες της Ε.Ε. άρχισε και στην χώρα μας να επιχειρείται

αναδιοργάνωση, εκσυγχρονισμός και απελευθέρωση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου και βαθμιαία προσαρμογή προς τις νέες συνθήκες Έτσι, οι κρατικές αρχές άρχισαν και στην χώρα μας να μειώνουν τις παρεμβάσεις στις αγορές και επιχειρείται μία απαγκίστρωση του κράτους σε αρκετά επίπεδα, όπως:

- Εγκαταλείπεται η ιδιότητα του Κράτους - δανειστή των επιχειρήσεων.
- Παύει προοδευτικά η επιδότηση επιτοκίων από τον κρατικό προϋπολογισμό ή περιορίζεται σε ειδικές περιπτώσεις.
- Επιχειρείται μεταβίβαση μέρους ή ολόκληρου του κεφαλαίου

κρατικών τραπεζών σε ιδιώτες – μετόχους.

- Επιδιώκεται η συμμόρφωση προς τους κοινοτικούς κανόνες που αφορούν στην κρατική βοήθεια προς τις τράπεζες κ.ά.

Παράλληλα με όλες αυτές τις αλλαγές που γίνονται και αφορούν το ρόλο του κράτους στην αγορά του χρήματος έχουμε και την μεγάλη στροφή των μεγάλων επιχειρήσεων από την έμμεση στην άμεση χρηματοδότησή τους, δηλαδή στην άμεση προσφυγή στις αγορές για την άντληση νέων κεφαλαίων. Η έκδοση νέων τίτλων εκ μέρους των επιχειρήσεων με σκοπό την άντληση κεφαλαίων απευθείας από την πρωτογενή αγορά κεφαλαίου και η παράλληλη ανάδειξη νέων θεσμών, όπως των αμοιβαίων κεφαλαίων και των επενδύσεων χαρτοφυλακίου, αντικαθιστούν τις παραδοσιακές δραστηριότητες του τραπεζίτη.

Όλα αυτά λοιπόν οδηγούν σε λειτουργική διαφοροποίηση των τραπεζών η οποία και σε συνεργασία με τον ανταγωνισμό που βαθμιαία εμφανίζεται ως συνέπεια της απελευθέρωσης των αγορών και της έκτασης που αποκτά η άμεση χρηματοδότηση και η ανάπτυξη των συναλλαγών επί των νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων ασκούν πίεση στις τράπεζες να προβούν σε εσωτερικές αναδιαρθρώσεις με σκοπό την μείωση κόστους και σε αύξηση του μεγέθους τους κυρίως για στρατηγικούς σκοπούς με εξαγορές, συγχωνεύσεις ή άλλες συμφωνίες συνεργασίας.

Οι κύριοι παράγοντες που ωθούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο αναλύονται παρακάτω.

Ένταξη στην Ο.Ν.Ε.

Ο πλέον προφανής παράγοντας που επιβάλλει την αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος, είναι η ένταξη της Ελληνικής οικονομίας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση και η καθιέρωση του ευρώ ως κοινού νομίσματος. Τα πιστωτικά ιδρύματα θα μπορούν στο εξής να χορηγούν πιστώσεις σε ολόκληρη την ζώνη του ευρώ, χωρίς κίνδυνο συναλλάγματος ή κίνδυνο επιτοκίου. Από την άλλη πλευρά η Ένωση θα συντελέσει στην αύξηση της διαφάνειας όσον αφορά την διαμόρφωση των τιμών των τραπεζικών προϊόντων κατά τρόπο ώστε οι πελάτες των τραπεζών να είναι περισσότερο επιλεκτικοί. Θα έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν τα τραπεζικά ιδρύματα, όπου να βρίσκονται και εντός της ζώνης της Ο.Ν.Ε, που παρέχουν το υψηλότερο επιτόκιο στις καταθέσεις τους ή το χαμηλότερο επιτόκιο για τα δάνειά τους.

Οι συνθήκες αυτές θα οξύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζών της Ένωσης και θα ασκήσουν πίεση επί των επιτοκίων και των περιθωρίων κέρδους. Η πίεση θα είναι περισσότερο έντονη σε τραπεζικά ιδρύματα, όπως τα Ελληνικά, όπου τα περιθώρια μεταξύ επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων είναι μεγάλα.

Η καθιέρωση του ευρώ θα συμβάλλει στη δημιουργία μιας ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς κεφαλαίου. Η διεύρυνση της αγοράς θα εκφραστεί με μείωση των ποσοστών αυτής που θα κατέχει κάθε τράπεζα της ζώνης σε σύγκριση με το ποσοστό της εθνικής αγοράς που κατείχε μέχρι σήμερα. Το μέγεθος της κάθε τράπεζας θα γίνει πολύ μικρό σε σχέση με το μέγεθος της ευρωπαϊκής αγοράς, όπου κατ' ανάγκη θα δραστηριοποιείται. Οι νέες διαστάσεις της αγοράς ωθούν τις τράπεζες να επιδιώξουν τη μεγέθυνσή τους για να αποκτήσουν το βέλτιστο μέγεθος που θα αντιστοιχεί στο νέο μέγεθος της αγοράς ώστε να είναι ικανές να παρέχουν τις απαιτούμενες υπηρεσίες και να μπορούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

Οι μεγάλες δυνατότητες που παρέχει η ενιαία ολοκληρωμένη ευρωπαϊκή αγορά τόσο στους επενδυτές όσο και στους δανειζόμενους, ευνοεί τη διαδικασία ανάπτυξης της άμεσης χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Οι

επιχειρήσεις θα έχουν μεγάλες δυνατότητες να χρηματοδοτούνται προσφεύγοντας απευθείας στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου με την προσφορά τίτλων, παρά να προσφεύγουν στις τράπεζες για την χορήγηση πιστώσεων. Παράλληλα ένας μεγάλος αριθμός αποταμιευτών θα απευθύνεται απευθείας στην αγορά κεφαλαίου με σκοπό την επίτευξη απόδοσης ανώτερης από εκείνης των κλασικών καταθέσεων. Για να ανταποκρίνονται στις νέες αυτές δραστηριότητες οι τράπεζες οφείλουν, λόγω της φύσης των εν λόγω προϊόντων και του όγκου των συναλλαγών, να έχουν το απαιτούμενο μέγεθος, την αναγκαία οικονομική επιφάνεια, τις απαιτούμενες γνώσεις και εμπειρίες, αλλά επίσης διασημότητα και αρμόζουσα θέση στην κατάταξη των τραπεζών που επιχειρείται από γνωστούς αρμόδιους οργανισμούς.

Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι η αύξηση του όγκου των συναλλαγών καθίσταται αναγκαία για να επιτευχθεί η απόσβεση των απωλειών, που θα έχουν οι τράπεζες λόγω της μείωσης των εσόδων τους από τις συναλλαγές σε συνάλλαγμα, καθώς και των εξόδων που θα κάνουν για την προσαρμογή τους στις συνθήκες κυκλοφορίας του ευρώ. Η εξέλιξη αυτή αποτελεί έναν πρόσθετο λόγο που δικαιολογεί την επιδίωξη αύξησης του μεγέθους των τραπεζών.

Τεχνολογική πρόοδος.

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας που επιβάλλει αναδιάρθρωση στις τράπεζες, είναι η σημειούμενη τεχνολογική πρόοδος στην πληροφορική και στις τηλεπικοινωνίες. Χάρη στην πρόοδο που σημειώνεται στον εν λόγω τομέα, οι τράπεζες μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά βασικές εργασίες τους, όπως είναι η συλλογή, η επεξεργασία και η παροχή πληροφοριών. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών καθιστά εφικτή τη λειτουργία νέων δικτύων (μέσω τηλεφώνου, Internet). Σημαντικός όγκος τραπεζικών εργασιών γίνεται ήδη σήμερα μέσω του Internet, των προσωπικών υπολογιστών (P.C.) και του τηλεφώνου (phone banking). Ο όγκος των εν λόγω συναλλαγών θα αυξάνεται μελλοντικά με ταχείς ρυθμούς, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι νέες γενιές θα είναι πλήρως εξοικειωμένες, δεδομένου ότι μεγαλώνουν παίζοντας και χρησιμοποιώντας τα

P.C. και το Internet. Οι καταναλωτές τραπεζικών προϊόντων δεν θα πρέπει να μεταβούν στις τράπεζες για τις συναλλαγές τους παρά μόνον για πολύ μεγάλες υποθέσεις.

Μέσω του Internet θα ζητούν από τις τράπεζες να κάνουν προσφορές όσον αφορά τους όρους των πιστώσεων και των άλλων προϊόντων και θα μπορούν να επιλέγουν την ευνοϊκότερη πρόταση από ένα μεγάλο σύνολο προτάσεων των τραπεζών. Παράλληλα θα επιτυγχάνεται μεγάλη διαφάνεια και οι δυνατές επιλογές θα είναι πολυάριθμες.

Η συνεχής ανανέωση και αύξηση των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες συνεπάγεται υψηλά σταθερά έξοδα. Οι τράπεζες που θα μπορούν να κατανείμουν τα εν λόγω σταθερά έξοδα σε έναν μεγάλο όγκο συναλλαγών θα επιτυγχάνουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας και μείωση του κόστους. Έτσι η ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας επαυξάνει στο βέλτιστο το μέγεθος των τραπεζικών δραστηριοτήτων. Μόνον τα τραπεζικά ιδρύματα που θα έχουν το απαιτούμενο μέγεθος για την βέλτιστη κατανομή των σταθερών εξόδων σε έναν μεγάλο όγκο συναλλαγών, θα είναι σε θέση να διατηρούν τα συστήματά τους στο πλέον σύγχρονο και αποτελεσματικότερο τεχνολογικό επίπεδο.

Οι τράπεζες που διαθέτουν ήδη πυκνό παραδοσιακό δίκτυο υποκαταστημάτων, τα οποία δεν μπορούν να μειώσουν σε βραχύ χρονικό διάστημα, θα βρεθούν να έχουν μια πλεονάζουσα ικανότητα δικτύου και υψηλά σταθερά έξοδα, όταν, πιεζόμενες από τον ανταγωνισμό, εισαγάγουν τη νέα τεχνολογία και τα νέα δίκτυα διανομής. Το πρόβλημα θα επιδιωχθεί να αντιμετωπισθεί με κατάλληλη μορφή συνεργασίας ή συγχώνευσης μεταξύ τραπεζών που έχουν συμπληρωματικές δομές.

Ο ρόλος του Κράτους.

Το κράτος βαθμιαία περιορίζεται σε δραστηριότητες που αποβλέπουν καθαρά στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και αποσύρεται από τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες. Για λόγους κυρίως δημοσιονομικούς, αλλά και οικονομικής πολιτικής το κράτος μειώνει την συμμετοχή του στον Τραπεζικό τομέα. Προβαίνει ή προγραμματίζει ιδιωτικοποιήσεις κρατικών τραπεζών, ενώ παράλληλα συμμορφούμενο με τους κοινοτικούς κανόνες,

αποφεύγει τις έμμεσες βοήθειες και εγγυήσεις προς αυτές. Επιπλέον προσπαθεί να μεταβιβάσει στον ιδιωτικό τομέα μερικές αποστολές του, όπως είναι η χρηματοδότηση των συντάξεων, οι οποίες απαιτούν τραπεζο-ασφαλιστικούς οργανισμούς μεγάλης οικονομικής επιφάνειας. Το γεγονός αυτό δημιουργεί για τον τραπεζικό τομέα νέες δυνατότητες ανάπτυξης σε δραστηριότητες όπως η διαχείριση περιουσιών, οι τραπεζο-ασφαλιστικές εργασίες, το private banking.

Οι εξελίξεις οδηγούν όχι μόνο στην δημιουργία συγκροτημάτων που θα παρέχουν όλους τους δυνατούς συνδυασμούς χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών προϊόντων, αλλά και στην ίδρυση θυγατρικών μονάδων εξειδικευμένων σε χρηματιστηριακές εργασίες, διαχείριση χαρτοφυλακίων και παροχή επενδυτικών συμβουλών, venture capital, leasing κ.ά.

Κλείνοντας αυτή την παρένθεση με τους κύριους παράγοντες που ωθούν τις τράπεζες σε εξαγορές και συγχωνεύσεις καταλήγουμε ότι για να πετύχουν οι τράπεζες την αναδιάρθρωση που απαιτείται σύμφωνα με όλα τα παραπάνω προβαίνουν σε εσωτερικές αναδιοργανώσεις με σκοπό την μείωση του κόστους και την αύξηση του μεγέθους τους. Εξάλλου οι εν λόγω επιδιώξεις δεν είναι ανεξάρτητες. Η μεγέθυνση τουλάχιστον μέχρι ορισμένο επίπεδο και για ορισμένες δραστηριότητες, συντελεί σε οικονομίες κλίμακας και συνοδεύεται από μείωση κόστους.

Η αύξηση του μεγέθους επιδιώκεται κυρίως με εξαγορές και συγχωνεύσεις. Η στρατηγική αυτή οδηγεί στην αύξηση του μεγέθους ευκολότερα και ταχύτερα απ' ότι η καλούμενη εσωτερική ανάπτυξη με ίδια μέσα. Σε ένα περιβάλλον ταχύτατα μεταβαλλόμενο εξαιτίας της τεχνολογικής προόδου και των νέων κανόνων και συνθηκών λειτουργίας της αγοράς ο αντίστοιχος αναγκαίος ταχύς ρυθμός προσαρμογής και ανάπτυξης επιτυγχάνεται καλύτερα με συγχωνεύσεις. Επιπλέον μια συγχώνευση μεταξύ τραπεζών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο επιτρέπει την άμεση απόκτηση δικτύου για την εξαγοράζουσα τράπεζα εκεί όπου δεν διαθέτει ή το κλείσιμο υποκαταστημάτων εκεί που πλεονάζουν.

Η συνέργια που επιτυγχάνεται με τις συγχωνεύσεις δεν εκδηλώνεται μόνον με την πραγμάτωση λειτουργικών οικονομιών κλίμακας και μείωση κόστους.

Εκφράζεται αμεσότερα με την συμπληρωματικότητα των προσφερόμενων προϊόντων, των γνώσεων και εμπειριών, της φήμης και πελατείας. Με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις για την απόκτηση μεγέθους που ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στις νέες διαστάσεις της αγοράς, αποκτώνται επίσης η οικονομική επιφάνεια που είναι αναγκαία για την ανάληψη και κατανομή νέων κινδύνων, καθώς και η θέση, το γόητρο και η εμπιστοσύνη στην αγορά, που απαιτούνται για την προσέλκυση πελατών και μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα εξεύρεσης κεφαλαίων και εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού.

Κατά τον τελευταίο χρόνο παρατηρείται μεγάλη, για τα Ελληνικά δεδομένα, κίνηση εξαγορών και συγχωνεύσεων στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Η κίνηση αυτή φαίνεται ότι θα συνεχιστεί. Οι ελληνικές τράπεζες για να διαδραματίσουν ρόλο εντός της Ο.Ν.Ε. και στις Βαλκανικές χώρες, πρέπει να διαθέτουν την οικονομική επιφάνεια, το μέγεθος, τις εξειδικεύσεις, τη διαφοροποίηση και συμπληρωματικότητα στην προσφορά προϊόντων που επιβάλλουν οι διαστάσεις και οι συνθήκες της αγοράς που έχουμε αναλύσει παραπάνω. Έτσι είδαμε το πρώτο τρίμηνο του 1999 την εξαγορά του 51% της Ιονικής τράπεζας από την Alpha τράπεζα Πίστεως, κατόπιν την διαμάχη ανάμεσα στους ομίλους της EFG Eurobank και της τράπεζας Πειραιώς για την εξαγορά πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της τράπεζας Εργασίας, όπου υπερέτρησε ο όμιλος της EFG Eurobank και τέλος τη δημιουργία του ομίλου της τράπεζας Πειραιώς με την εξαγορά από αυτήν της τράπεζας Μακεδονίας - Θράκης και της Χίος Bank.

Στους παρακάτω πίνακες, θα δούμε την διάρθρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος (με στοιχεία Δεκεμβρίου 1999), και τα Μέρηδια Αγοράς των δημιουργούμενων Τραπεζικών Ομίλων μετά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις που έγιναν μέσα στο 1999⁴.

⁴ Δελής Κωνσταντίνος, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα», Έντυπο: Τάσεις, 28/1/2000.

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ (Δεκέμβριος 1999)

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΟΚ/ΜΑΤΩΝ
Εμπορικές και Συνεταιριστικές	54	2.179
Υπό Κρατικό Έλεγχο	3	1.153
Ιδιωτικές	16	880
Ξένες	23	115
Συνεταιριστικές	12	31
Ειδικοί/ Πιστωτικοί Οργανισμοί	6	421
Αγροτική	1	242
Ταχ. Ταμιευτήριο	1	130
Ασπίς Στεγαστική	1	30
Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων	1	4
Τράπεζες Επενδύσεων	2	15

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

(Στοιχεία Ομίλων μετά τις Εξαγορές – Συγχωνεύσεις του 1999)⁵

Όμιλος	Ενεργητικό	Καταθέσεις	Χορηγήσεις
Εθνική	43,5%	45,8%	34,9%
Πίστewς	21,3%	20,1%	22,2%
Εμπορική	11,6%	11,6%	14,7%
EFG Eurobank	12,0%	11,5%	14,2%
Πειραιώς	6,6%	6,0%	7,0%
Λοιπές	5,0%	5,0%	7,0%
Σύνολο 19 Τραπεζών	100,0%	100,0%	100,0%
(Δις δρχ.)	28.555	23.756	10.107

⁵ Χαρδούβελης Γκίκας, «Συγχωνεύσεις- Εξαγορές και οι ελληνικές τράπεζες», Έντυπο: Τάσεις, 28/1/2000, σελ.5-6.

Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στις Οργανωσιακές Αλλαγές

Ο επανασχεδιασμός λοιπόν των οργανισμών, εξαλείφει στρώματα παραδοσιακής διοίκησης, συμπιέζει κατηγορίες εργασιών, δημιουργεί νέες ομάδες εργασίας, συντομεύει και απλοποιεί διαδικασίες παραγωγής και διανομής υπηρεσιών αλλάζοντας έτσι παντελώς το εργασιακό τοπίο. Αυτό όμως, σαν αναδιарθρωτικό γεγονός σε έναν οργανισμό, προσκρούει τόσο στις αντιδράσεις των εργαζομένων όσο στις ψυχοβιολογικές τους αδυναμίες, εκτός των άλλων επιπτώσεων που αναφέρθηκαν.

Αποτελεί πλέον κοινό τόπο ότι η εντατικοποίηση της εργασίας, η αύξηση των ρυθμών παραγωγής και η ανασφάλεια που αναδύεται μέσα από τις εσωτερικές αναδιарθρωσεις των επιχειρήσεων, αποτελούν την αιτία πολλών ψυχοσωματικών προβλημάτων, αλλά και προβλημάτων συμπεριφοράς στους εργαζόμενους, από τα οποία βλάπτεται όχι μόνο το εργασιακό αλλά και το οικογενειακό περιβάλλον.

Αυτό τουλάχιστον καταγράφεται σε δυο πρόσφατες ευρωπαϊκές έρευνες, όπου η έλλειψη ασφάλειας και εμπιστοσύνης από την μία και η εντατικοποίηση της δουλειάς από την άλλη - φυσικά στο όνομα του ανταγωνισμού - συμβάλλουν στη δημιουργία εργαζομένων με έντονο εργασιακό άγχος, ανασφάλεια, φτωχή υγεία.

Σύμφωνα μάλιστα με μια πολύ πρόσφατη (Αύγουστος 1999) έρευνα του πανεπιστημίου του Cambridge επί συνόλου τριακοσίων βρετανών εργαζομένων, ανδρών και γυναικών, βρέθηκε ότι το μεγαλύτερο άγχος των εργαζομένων δεν συνδέεται τόσο με το φόβο απώλειας της δουλειάς τους, αλλά με την αναδιарθρωση των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται (συνήθως εξαγορές ή συγχωνεύσεις) και την κατάταξή τους σε διαφορετικές θέσεις από αυτές που κατείχαν πριν τις αλλαγές.¹

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις εταιριών δεν είναι νέο φαινόμενο στον επιχειρηματικό κόσμο. Από τα μέσα όμως της δεκαετίας του 1980, η παγκόσμια οικονομία επηρεάζεται για μια ακόμη φορά από το κύμα

εξαγοραστικής δραστηριότητας τόσο στις Η.Π.Α., όσο και στην Ε.Ε. και τον υπόλοιπο κόσμο. Εξαγορά ή συγχώνευση μιας επιχείρησης είναι όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ένα πολύπλευρο οικονομικό φαινόμενο που αφορά έναν αριθμό ατόμων και ομάδων.

Στο σημείο αυτό, η μελέτη μας θα εστιαστεί στην έρευνα του θέματος των συγχωνεύσεων από την πλευρά του ανθρώπινου παράγοντα και ειδικότερα στη διερεύνηση της συμπεριφοράς και των αντιδράσεων των εργαζομένων στις αλλαγές που συνεπάγεται μια εξαγορά ή συγχώνευση, με ιδιαίτερη έμφαση σε ότι αφορά θέματα δημιουργίας εμπιστοσύνης.

Χωρίς να υποτιμήσουμε τις χρηματοοικονομικές και λοιπές αναλύσεις λειτουργικών και οικονομικών θεμάτων που προηγούνται μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς, πρέπει να υπογραμμίσουμε εδώ πως η μέχρι τώρα έρευνα και παρατήρηση, έχουν δείξει πως δίδεται υπερβολική έμφαση σε αυτά τα θέματα, ενώ αγνοείται εντελώς ο ανθρώπινος παράγοντας.

Όμως είναι γνωστό πως οι συμπεριφορές των ανθρώπων μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος, διότι συγχώνευση εταιριών σημαίνει πρωτίστως συγχώνευση ανθρώπων και ομάδων. Όλοι όσοι ασχολούνται με εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι τα ποσοστά αποτυχίας δεν αντικατοπτρίζουν ελλείψεις ή παραλείψεις στο χρηματοοικονομικό ή στρατηγικό κομμάτι του σχεδιασμού της διαδικασίας. Αρχίζουν να μιλούν πια για τον “ξεχασμένο” ή “κρυφό παράγοντα άνθρωπο” που είναι και ο κύριος συντελεστής στην πραγματοποίηση των στόχων. Ορισμένοι μάλιστα πιστεύουν ότι τα προβλήματα των εργαζομένων ευθύνονται για το ένα τρίτο έως και το μισό όλων των αποτυχημένων εξαγορών.

Η εμπειρία λέει ότι αυτοί που παίρνουν μέρος στην εξαγορά τη θεωρούν σαν μία ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων, με βάση την τιμή, τις πιθανές συνέργιες και τα αναμενόμενα ποσοστά κερδών. Έτσι μπορεί να σπαταληθεί τόση ενέργεια στις νομικές και οικονομικές συνέπειες της εξαγοράς στο στάδιο των διαπραγματεύσεων, που αμέσως μετά το κλείσιμο της συμφωνίας εξαγοράς η αγοράστρια εταιρία χαλαρώνει από την ένταση και είναι τόσο

εξουθενωμένη που δεν μπορεί να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση και ως εκ τούτου να ασχοληθεί με τα προβλήματα της εταιρίας ή των εργαζομένων της.

Η σημασία της ανάλυσης και ενσωμάτωσης στο σχεδιασμό και χειρισμό της εξαγοράς θεμάτων που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα έχει τονιστεί από πολλούς θεωρητικούς (Kitching 1967, Levinson 1970, Louis 1983, Jemison and Sitkin 1986) αλλά και από προέδρους εταιριών που εμπλέκονται σε συγχωνεύσεις ή εξαγορές. Πολλές εταιρίες κλείνουν συμφωνία χωρίς να αξιολογήσουν προηγουμένως το ανθρώπινο δυναμικό που υπάρχει (Hunt 1987) ή χωρίς να έχουν κανένα σχέδιο σε ότι αφορά τους εργαζόμενους.

Εξ αιτίας όλων των παραπάνω, οι συγχωνεύσεις θεωρούνται από τους εργαζόμενους σαν οι πιο τραυματικές εμπειρίες ανάμεσα στις οργανωτικές αλλαγές που μπορούν να συμβούν σε μια εταιρία. Συχνά οι συγχωνεύσεις είναι και συνώνυμο της αλλαγής γιατί ανεξάρτητα από το πόσες αλλαγές θα συμβούν, η συγχώνευση τουλάχιστον στην αρχή, είναι ένας αποσταθεροποιητικός παράγοντας που επηρεάζει, αλλάζοντας τις ζωές πολλών ανθρώπων και σε πολλά επίπεδα. Αυτό το γεγονός έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία δυσaréσκειας, μη παραγωγικών συμπεριφορών, κλονισμένης εμπιστοσύνης και φυσικά αυξανόμενης ανασφάλειας για τους εργαζόμενους οι οποίες μεταφράζονται σε ψυχολογικά προβλήματα, όπως κατάθλιψη, άγχος, νευρικότητα και σωματικά προβλήματα, π.χ. συχνοί πονοκέφαλοι, αϋπνίες, στομαχικές διαταραχές.

Γι' αυτούς τους λόγους αυτό που θα πρέπει να γίνει κατανοητό σε αυτούς που σκοπεύουν να προχωρήσουν στη δημιουργία ετοιμότητας για αλλαγή (συγχώνευση) σε μια οργάνωση είναι ότι στην ουσία πρόκειται για αλλαγή των γνωστικών δομών (πεπιοθήσεων, στάσεων κ.λ.π.) τόσο των ατόμων-μελών της οργάνωσης, όσο και των ομάδων που υπάρχουν σ' αυτή. Έτσι το πως θα ερμηνευτεί το μήνυμα για την αλλαγή εξαρτάται από τις ατομικές διαφορές των μελών, από την κουλτούρα την οποία αυτά υιοθετούν αλλά και την ικανότητα του οργάνου να υλοποιήσει την αλλαγή. Εξαρτάται επίσης, από το δίκτυο των σχέσεων μέσα στην οργάνωση στο οποίο ανήκουν τα άτομα. Πρέπει να αναγνωριστεί ότι υπάρχουν κάποια μέλη στην οργάνωση που επηρεάζουν τις γνώμες των άλλων, άρα θα πρέπει πρώτα από όλους, να πεισθούν οι καθοδηγητές αυτοί (opinion leader) για την αναγκαιότητα της

αλλαγής. Ακριβώς εδώ είναι που ο ρόλος της ηγεσίας αποδεικνύεται σημαντικός. Οι τακτικές επιρροής που θα χρησιμοποιηθούν από την ηγεσία θα οδηγήσουν σε επιτυχή ή μη έκβαση της συγχώνευσης.

Η πειστική επικοινωνία, η ενεργός συμμετοχή και η διαχείριση των εξωτερικών πηγών πληροφόρησης φαίνεται να είναι κάποιες από τις σπουδαιότερες τακτικές επιρροής που μπορεί να χρησιμοποιήσει η ηγεσία. Ο τύπος της πειστικής επικοινωνίας που παίρνει μέρος πριν και μετά το εγχείρημα της αλλαγής, χρησιμοποιείται κυρίως σαν μια πηγή σαφούς πληροφόρησης προς τους εργαζόμενους αλλά και στα υψηλόβαθμα στελέχη, σε ότι αφορά την αφοσίωση και την προσπάθεια για αλλαγή, το βαθμό προτεραιότητας που της δίνεται και το πόσο επείγουσα θεωρείται. Ο διευθυντής για παράδειγμα που πηγαίνει σε όλα τα μέρη που η επιχείρηση διαθέτει υποκαταστήματα, για να συζητήσει και να ενημερώσει τους εργαζόμενους για την επερχόμενη ενοποίηση των επιχειρήσεών τους, στέλνει με σαφήνεια το μήνυμα που υπάρχει στους λόγους του αλλά ταυτόχρονα στέλνει και το συμβολικό μήνυμα ότι το θέμα είναι αρκετά σοβαρό ώστε να αφιερώσει χρόνο και προσπάθεια για να τους το δώσει άμεσα. Όλες αυτές είναι πράξεις που έχουν σαν αποτέλεσμα όχι μόνο να εξασφαλίσουν μια ειλικρινή και πειστική επικοινωνία ανάμεσα σε εργοδότες και εργαζόμενους αλλά και να ενδυναμώσουν μια πραγματικά ανθρώπινη σχέση μεταξύ τους.

Με τον ίδιο τρόπο, σημασία για την πρόσληψη του μηνύματος από τους εργαζόμενους, έχουν και τα μέσα με τα οποία αυτό κοινοποιείται (προφορικά, γραπτά, με προσωπικό γράμμα, με εγκύκλιο κ.λ.π.). Όσο πιο άμεσος είναι ο τρόπος επικοινωνίας, τόσο πιο αποτελεσματικό γίνεται το μήνυμα, άρα τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν το εγχείρημα της ενοποίησης να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.⁶

Σε ότι αφορά τώρα τη διαχείριση των εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, αυτές αποτελούν πηγές εκτός της οργάνωσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προσθετικά για την ενίσχυση των μηνυμάτων που στέλλονται από το φορέα της αλλαγής. Για παράδειγμα, στην περίπτωση μιας συγχώνευσης, μια διαγνωστική έκθεση που καταρτίστηκε από μια εταιρία

⁶ Thompson, Strickland, «Strategic Management», Twelfth Edition, 2001, σελ.412.

συμβούλων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενισχύσει την πειστικότητα του μηνύματος που στέλνει ο φορέας της αλλαγής. Σε γενικές γραμμές, ένα μήνυμα που προέρχεται από περισσότερες της μιας πηγές, ιδιαίτερα όταν αυτές είναι εξωτερικές ως προς την οργάνωση, αποκτά μεγαλύτερη πειστικότητα. Μερικές φορές μάλιστα, η πληροφόρηση των εξωτερικών πηγών μπορεί να είναι και κατευθυνόμενη, με την έννοια ότι η ίδια η οργάνωση στέλνει αυτές τις πληροφορίες (π.χ. εφημερίδες, οικονομικός τύπος, ραδιόφωνο, τηλεόραση) σχετικά με την κατάσταση που βρίσκεται και η οποία υπαγορεύει την ανάγκη για αλλαγή.

Η ανάπτυξη της σωστής και ειλικρινούς επικοινωνίας και η διαχείριση των εξωτερικών πληροφοριών αναφέρονται στην άμεση μετάδοση του μηνύματος για ετοιμότητα. Οι φορείς της αλλαγής μπορούν επίσης να χειριστούν τις ευκαιρίες που έχουν τα μέλη της οργάνωσης, να μάθουν μέσα από τις δικές τους δραστηριότητες και με αυτό τον τρόπο το μήνυμα να σταλεί έμμεσα. Στην ουσία το μήνυμα που δίνεται μέσα από την ενεργό συμμετοχή αυτοανακαλύπτεται και δεν μεταδίδεται. Αυτή η πηγή πληροφόρησης έχει περισσότερα πλεονεκτήματα, εφόσον οι άνθρωποι τείνουν να εμπιστεύονται περισσότερο τις πληροφορίες που ανακαλύπτουν μόνοι τους.

Ο Αρμενάκης και οι συνεργάτες του (1993) τονίζουν επίσης και το ρόλο που παίζουν στην όλη διαδικασία τα προσωπικά χαρακτηριστικά του φορέα της αλλαγής (π.χ. κατά πόσο μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη του εργαζόμενου, το πόσο ειλικρινής, έμπειρος και αξιόπιστος θεωρείται) και ανάλογα με το βαθμό ετοιμότητας των μελών της οργάνωσης και το βαθμό που η αλλαγή επείγει, προτείνουν και ανάλογες μορφές δράσης ως προς το χειρισμό των μέσων μετάδοσης του μηνύματος που θα δημιουργήσει ετοιμότητα για αλλαγή.

Συνήθως όμως οι καθοδηγητές-ηγέτες μιας επιχείρησης αγνοούν το πόσο καθοριστικός παράγοντας είναι οι εργαζόμενοι σ' αυτή την φάση, με αποτέλεσμα οι συγχωνεύσεις να φέρνουν μαζί τους αρνητικές επιπτώσεις στη ζωή των τελευταίων όπως συχνές απουσίες από την εργασία, χαμηλό ηθικό και έκφραση αυταρέσκειας. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας ιδιαίτερα στους παράγοντες που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων προς την ηγεσία τους όπως επίσης και στο τι

μπορεί να κάνει η ηγεσία για να βελτιώσει στους εργαζόμενους την εικόνα αξιοπιστίας του οργανισμού στον οποίο βρίσκονται. Η κατανόηση των παραγόντων αυτών μπορεί να οδηγήσει τις συγχωνευόμενες επιχειρήσεις να προάγουν και να επιτύχουν την ηθική δέσμευση και θέληση των εργαζομένων για συνεργασία αλλά και ανάπτυξη της “νέας εταιρίας” που προκύπτει. Ο ρόλος της ηγεσίας στο σημείο του “χτισίματος” της εμπιστοσύνης είναι εξαιρετικά δύσκολος εφόσον έχει να αντιμετωπίσει το άγχος, την αβεβαιότητα, τις αρνητικές και συχνά “ατομικές” συμπεριφορές των εργαζομένων σαν συνέπεια του γεγονότος ότι έρχονται αντιμέτωποι με αλλαγές που δεν μπορούν να ελέγξουν ή με τις οποίες δεν μπορούν να διαπραγματευτούν. Οι παράγοντες αυτοί, δυσκολεύουν το έργο της ηγεσίας και δημιουργούν φραγμούς στην διαδικασία ολοκλήρωσης της συγχώνευσης. Γι’ αυτό το λόγο, η ηγεσία θα πρέπει απαραιτήτως να είναι μια “ικανοποιητική ηγεσία”.

Μια ικανοποιητική ηγεσία καθώς αναφέραμε και προηγουμένως θα πρέπει να επικοινωνεί συχνότερα και να ενημερώνει τους υπαλλήλους της γι’ αυτά που πρόκειται να συμβούν πριν τη συγχώνευση, κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωσή αυτής. Οι Schweiger and Denisi (1991) αναφέρουν ότι η επικοινωνία ελαττώνει την αβεβαιότητα και αυξάνει την αξιοπιστία και εγκυρότητα της ηγεσίας των συγχωνευόμενων εταιριών. Ο Perry υπογραμμίζει επίσης ότι παρ’ όλο που οι εργαζόμενοι εύχονται να ήξεραν περισσότερα για το τι πρόκειται να συμβεί, μοιάζουν να είναι ευχαριστημένοι από το γεγονός ότι τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών τούς έλεγαν όσα περισσότερα μπορούσαν για τη διαδικασία και τις αλλαγές με αποτέλεσμα να φέρνουν την αβεβαιότητα των εργαζομένων σε ανεκτά και διαπραγματεύσιμα επίπεδα⁷.

Η συχνή επικοινωνία των στελεχών με τους εργαζόμενους δε σημαίνει βέβαια πως οι managers εξηγούν κάθε απλή λεπτομέρεια της διαδικασίας στους εργαζόμενους, ειδικά όταν κι αυτοί δεν είναι βέβαιοι για το πότε θα συμβεί ή τι ακριβώς. Παρ’ όλα αυτά, η συχνή επικοινωνία με τους εργαζόμενους προβάλλει κυρίως τα ανθρωπιστικά τους αισθήματα και το προσωπικό ενδιαφέρον τους για τους τελευταίους. Το γεγονός αυτό, παρ’ όλο που από μόνο του δεν αρκεί για να χτίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων

⁷ Thompson, Strickland, «Strategic Management», Twelfth Edition, 2001, σελ.432-435.

σε άτομα και διαδικασίες, η έλλειψή του όμως είναι πιθανό να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη και να οδηγήσει σε παραιτήσεις, δυσαρέσκεια, αβεβαιότητα, χαμηλή εμπιστοσύνη, καταστάσεις που οι managers επιθυμούν να αποφεύγουν σ' αυτές τις φάσεις. Η επικοινωνία και η πληροφόρηση με τους εργαζόμενους είναι καθοριστικής σημασίας στη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών που επηρεάζουν τελικά το αποτέλεσμα της εξαγοράς. Η επικοινωνία αυτή όμως θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία αποστολής και λήψης μηνυμάτων μεταξύ διαφόρων ομάδων που παίρνουν μέρος στην εξαγορά.

Σ' αυτό το στάδιο πρέπει ν' αρχίσει και ο σχεδιασμός για την επικοινωνία με τους εργαζόμενους, καθώς και η ενημέρωσή τους για πράγματα που τους αφορούν. Ο επικοινωνιακός σχεδιασμός αφορά στην αποσαφήνιση του τι να πούμε, σε ποιον να το πούμε, από ποιον πρέπει να λεχθεί, πότε και με ποιον τρόπο. Γι' αυτό, τα ανώτατα, τα μεσαία, τα κατώτερα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται διαφορετικές πληροφορίες παρουσιασμένες με διαφορετικό τρόπο. Οι εργαζόμενοι και στις δύο εταιρίες θέλουν να γνωρίζουν τι θα συμβεί σ' αυτούς, στις μονάδες τους, στις εργασίες τους. Αυτή άλλωστε είναι και μια περίοδος κατά την οποία οι απόψεις τους, είτε αυτές είναι θετικές είτε είναι αρνητικές, αποκρυσταλλώνονται και αυτός είναι ακόμη ένας σοβαρός λόγος για τον οποίο ο σχεδιασμός της οποιασδήποτε οργανωτικής αλλαγής θα πρέπει να προέρχεται από μία ικανοποιητική και αποτελεσματική ηγεσία.

Έχει υποστηριχθεί ότι η έλλειψη επικοινωνίας και όχι τόσο αυτές καθ' αυτές οι αλλαγές, είναι αυτή που προκαλεί φαινόμενα αβεβαιότητας και έλλειψης εμπιστοσύνης με όλα τα δυσάρεστα επακόλουθα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι μελέτες περιπτώσεων εξαγορών των Marrow, Sashore and Bowers 1967, and Bastien 1986, οποίοι βρήκαν ότι υπήρξαν αλλαγές στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων της εξαγοραζόμενης εταιρίας προς το καλύτερο, όταν η αγοράστρια εταιρία μετά την εξαγορά χρησιμοποίησε σαν βασικό εργαλείο προσέγγισης των εργαζομένων την άμεση επαφή. Σ' αυτήν την περίπτωση, οι εταιρίες αύξησαν την ποσότητα και την ποιότητα της επικοινωνίας, καθιερώνοντας συναντήσεις και γεύματα εργασίας με μεσαία και κατώτερα στελέχη και εργαζόμενους παροτρύνοντάς τους να εκφράσουν τα προβλήματά τους και να πουν τις

απόψεις τους, ενώ συγχρόνως τόνισαν τη σημασία των καλών και ειλικρινών διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να βελτιωθεί το ηθικό των εργαζομένων και να επιτευχθεί η δέσμευσή τους στη νέα κατάσταση. Η ηθική δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση μετά ή και κατά τη διάρκεια της εξαγοράς είναι τόσο σημαντική, ώστε τα άτομα να είναι λιγότερο δυσαρεστημένα, να συμπεριφέρονται λιγότερο αρνητικά και να πιστεύουν ότι μπορούν να εμπιστευτούν την επιχείρηση αλλά και τους συναδέλφους τους. Αυτό σημαίνει ότι με την στρατηγική της αυτή η εταιρία όχι μόνο κατάφερε οι εργαζόμενοι της να αποδεχτούν την ανάγκη αλλαγών σε όλα τα επίπεδα αλλά και να τους πείσει να επιδείξουν αφοσίωση στους στόχους που καλούνται να πετύχουν σε συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Η υψηλή εμπλοκή των εργαζομένων σε κοινούς στόχους απαιτεί όχι μόνο καλή επικοινωνιακή σχέση μεταξύ τους αλλά δηλώνει και μια ανάγκη για δημιουργία εμπιστοσύνης, εφόσον καλούνται να μοιράζονται και να επεξεργάζονται μεταξύ τους κάθε νέα σκέψη και καινούργια πληροφορία που διαθέτουν προς όφελος του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται. Αυτή η ηθική εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία τους, σημαίνει και δέσμευσή τους σε αντίστοιχες συμπεριφορές εμπιστοσύνης.

Τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει μια πολύ σημαντική αναβίωση του ενδιαφέροντος των κοινωνικών επιστημόνων για την εξερεύνηση του ρόλου της εμπιστοσύνης στην ομαλή λειτουργία των οργανισμών. Τα τελευταία πέντε χρόνια ιδιαίτερα, έχει αναπτυχθεί μεγάλο ενδιαφέρον για τη μελέτη της εμπιστοσύνης και μη ύπαρξης εμπιστοσύνης στους οργανισμούς, μιας και έχει παρατηρηθεί ότι η εμπιστοσύνη έχει μια σειρά από θετικές επιδράσεις στους οργανισμούς και τα μέλη τους.

Εδώ λοιπόν, θα γίνει μία προσπάθεια να εξετάσουμε την τελευταία πρόοδο που έχει επιτευχθεί στην αντίληψη και κατανόηση της έννοιας της εμπιστοσύνης στην οργανωσιακή θεωρία και θα αναφερθούν τα οφέλη που επιφέρει η ύπαρξη εμπιστοσύνης στους οργανισμούς. Επίσης, θα περιγράψουμε τις διαφορετικές μορφές εμπιστοσύνης που εντοπίζονται στους οργανισμούς καθώς και τις πρότερες συνθήκες οι οποίες την παράγουν. Παρ' ότι τα οφέλη της εμπιστοσύνης είναι καλά καταγεγραμμένα και κατανοητά, ο τρόπος δημιουργίας και διατήρησης αυτής είναι δυσδιάκριτος και δύσκολος.

Τέλος, θα εξεταστούν μερικοί ψυχολογικοί, κοινωνικοί και οργανωσιακοί παράγοντες που αποτελούν εμπόδια στη δημιουργία και ανάπτυξη της εμπιστοσύνης σε οργανισμούς που βρίσκονται σε διαδικασίες αναδιαρθρώσεων και αλλαγών.⁸



⁸ John P.Kotter, «Leading Change», 1996, σελ.85-87.

Η Έννοια της Εμπιστοσύνης

Επίκεντρο του ενδιαφέροντος πολλών ψυχολόγων, κοινωνιολόγων, οικονομολόγων, μελετητών της οργανωσιακής συμπεριφοράς, έχει γίνει η κατανόηση του γιατί οι άνθρωποι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο και του πώς αυτή η εμπιστοσύνη είναι ικανή να διαμορφώσει τις κοινωνικές τους σχέσεις. Οι επιστήμονες έχουν δει την εμπιστοσύνη σαν ένα ουσιώδες και πολύ σημαντικό συστατικό μιας υγιούς προσωπικότητας, σαν τη βάση για τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασιών, όπως και σαν τη βάση πάνω στην οποία οικοδομείται η σταθερότητα σε κοινωνικούς οργανισμούς και αγορές.

Η συστηματική έρευνα για την εμπιστοσύνη στους οργανισμούς διαρκεί πάνω από σαράντα χρόνια. Στις πιο πρόσφατες έρευνες οι επιστήμονες συσχετίζουν την εμπιστοσύνη και τη μη εμπιστοσύνη με την έκφραση της βεβαιότητας του ατόμου για τις προθέσεις και τα κίνητρα των άλλων ανθρώπων. Ένας άλλος μελετητής της εμπιστοσύνης, ο Mellinger, ορίζει την εμπιστοσύνη σαν τη βεβαιότητα για τις προθέσεις και τα κίνητρα ενός άλλου προσώπου, όπως και την ειλικρίνεια των λόγων αυτού του προσώπου. Ο Deutch από την άλλη μεριά, είδε την εμπιστοσύνη σαν τη βεβαιότητα κάποιου για τις προθέσεις και τις ικανότητες ενός ατόμου με το οποίο συνεργάζεται, όπως και τη βεβαιότητα ότι αυτός ο συνεργάτης θα συμπεριφερθεί όπως αυτός θα προσδοκούσε.

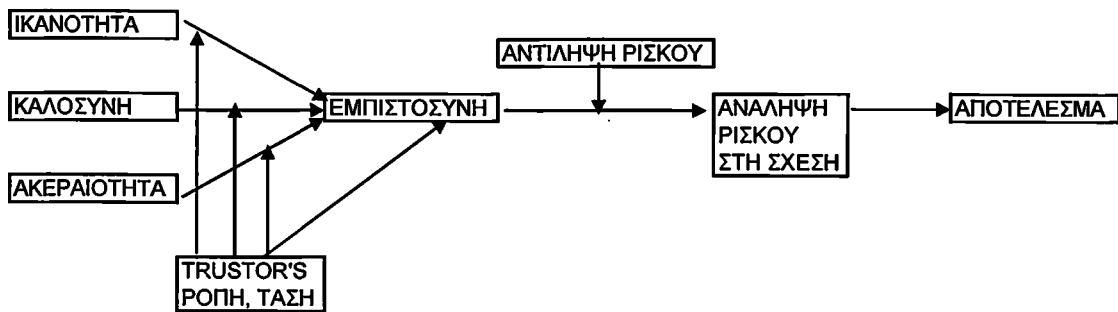
Από την άλλη μεριά, η έλλειψη εμπιστοσύνης (distrust) θεωρήθηκε σαν το αντίθετο ακριβώς της έννοιας της εμπιστοσύνης. Και οι δύο έννοιες πάντως, αναφέρονται στα πλαίσια συμπεριφορών των ατόμων και έχουν να κάνουν με την ύπαρξη βεβαιοτήτων, προθέσεων και κινήτρων που εκφράζονται με αντίστοιχες συμπεριφορές εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας ή, ανάλογα με την περίπτωση συμπεριφορές αντίθετες αυτών.

Τέλος, οι Johnson and Swap (1982), ισχυρίζονται ότι η προθυμία κάποιου να διακινδυνεύει (να παίρνει ρίσκο), μπορεί να είναι ένα από τα χαρακτηριστικά σε όλες τις περιπτώσεις εμπιστοσύνης που αντιμετωπίζουμε ή εξετάζουμε.

Ένας άλλος, συμπληρωματικός ορισμός της εμπιστοσύνης των Kee και Knoch (1970), συμφωνεί πως για να μελετήσεις κατάλληλα το θέμα της εμπιστοσύνης, πρέπει να θεωρηθεί πως υπάρχει ένα σημαντικό κίνητρο για να ρισκάρεις και αυτός που πρόκειται να εμπιστευθεί κάποιον άλλον (trustor) να είναι γνώστης του ρίσκου ή του κινδύνου που περιλαμβάνει η πράξη στην οποία προβαίνει. Με άλλα λόγια, ο ορισμός που μόλις αναφέραμε μιλάει για την προθυμία του ενός μέρους να είναι ευάλωτο ή τρωτό στις πράξεις του άλλου μέρους βασισμένο στην προσδοκία ότι ο άλλος τελικά θα πράξει όπως αναμένει αυτός που εμπιστεύεται, ανεξάρτητα από την ικανότητα του να ελέγξει ή να κατευθύνει τις πράξεις του άλλου. Το να είσαι ευάλωτος υπονοεί πως υπάρχει κάτι σημαντικό για το οποίο κάποιος διακινδυνεύει και που μπορεί να χάσει τελικά. Κάνοντας λοιπόν κάποιος τον εαυτό του ευάλωτο είναι σαν να παίρνει ρίσκο, σαν να διακινδυνεύει κάτι. Η εμπιστοσύνη λοιπόν, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα δεν είναι τόσο το να παίρνεις ρίσκο για σένα, αλλά περισσότερο δηλώνει την προθυμία σου να παίρνεις ρίσκο διακινδυνεύοντας πράγματα⁹.

Στο προηγούμενο τμήμα της μελέτης μας ασχοληθήκαμε με το θέμα της εμπιστοσύνης και των εννοιολογικών κατασκευών που έχουν φτιαχτεί από διάφορους μελετητές στην προσπάθεια τους να την καθορίσουν και να τη διαχωρίσουν από άλλες παρόμοιες εννοιολογικές κατασκευές. Στη συνέχεια, θα ασχοληθούμε με τους παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία εμπιστοσύνης δύο εμπλεκόμενων προσώπων, ενός που προτίθεται να εμπιστευθεί (trustor) και ενός άλλου που γίνεται άξιος της εμπιστοσύνης του πρώτου (trustee). Για διευκόλυνση μας, τα συστατικά δημιουργίας της εμπιστοσύνης ανάμεσα σε δύο μέρη συνοψίζονται στο σχεδιάγραμμα "Προτεινόμενο μοντέλο εμπιστοσύνης" των R. Mayer, J. Davis and D. Schoorman το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε για να εξηγήσουμε τη διαδικασία οικοδόμησης εμπιστοσύνης.

⁹ Clarence J. Mann, Klaus Gotz, « The development of Management Theory and Practice in the United States», 2000, σελ.88-90.



Ένας παράγοντας λοιπόν που φαίνεται να επηρεάζει την εμπιστοσύνη, είναι τα στοιχεία του χαρακτήρα του trustor. Έτσι, κάποιοι άνθρωποι μπορούν να εμπιστεύονται άλλους περισσότερο και κάποιοι άλλοι λιγότερο. Όπως αναφέραμε και πιο πάνω πολλοί μελετητές έχουν θεωρήσει πως η εμπιστοσύνη εξαρτάται σε ένα μεγάλο μέρος από τη γενική προθυμία σου να εμπιστεύεσαι τους άλλους ανθρώπους. Ανάμεσα στους πρόσφατους θεωρητικούς της εμπιστοσύνης είναι και ο Rotter ο οποίος προσδιόρισε την διαπροσωπική εμπιστοσύνη σαν τη προσδοκία ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων να μπορούν να βασισθούν στην υπόσχεση, τον προφορικό ή γραπτό λόγο ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας ανθρώπων. Αρκετοί άλλοι μελετητές, έχουν συζητήσει το θέμα της εμπιστοσύνης με παρόμοιους τρόπους. Για παράδειγμα, ο Dasgupta μεταχειρίζεται την έννοια της εμπιστοσύνης ενσωματώνοντας σ' αυτή γενικές προσδοκίες που μπορεί να έχουμε από τους άλλους. Παρομοίως άλλοι ορίζουν την εμπιστοσύνη σαν ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των ανθρώπων που δρουν σύμφωνα με τους κανόνες και τους κανονισμούς που υπαγορεύει το περιβάλλον ενός οργανισμού. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση η εμπιστοσύνη αντιμετωπίζεται σαν ένα στοιχείο των ατόμων που τους οδηγεί σε μια γενικευμένη προσδοκία για την αξία της εμπιστοσύνης προς τους συνανθρώπους τους. Αυτή η προσδοκία για την αξιοπιστία που περιμένουμε να έχουν οι άλλοι στο προτεινόμενο μοντέλο μας, αναφέρεται σαν "τάση για εμπιστοσύνη".

Η τάση για εκδήλωση εμπιστοσύνης φαίνεται να είναι ένας σταθερός εσωτερικός παράγοντας του ατόμου που θα επηρεάσει την πιθανότητα αυτού του ατόμου να εμπιστευτεί άλλους. Οι άνθρωποι φυσικά διαφέρουν ως προς την έμφυτη τάση για εμπιστοσύνη που διαθέτουν. Έτσι, άνθρωποι με διαφορετικές αναπτυξιακές εμπειρίες, διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας

και διαφορετικές πολιτιστικές υποδομές, σίγουρα θα έχουν και διαφορετική τάση για να εμπιστεύονται ανθρώπους. Ένα παράδειγμα αυτού, είναι οι ακραίες θέσεις που μπορεί να πάρει κάποιος σε ότι αφορά θέματα εμπιστοσύνης ή όπως αλλιώς θα λέγαμε σε θέματα “τυφλής εμπιστοσύνης”. Εδώ λοιπόν, θα δούμε την τάση για εμπιστοσύνη στους άλλους σαν ένα χαρακτηριστικό που είναι σταθερό σε όλες τις περιπτώσεις παρότι οι Parlo and Sitkin υποστηρίζουν ότι το να ρισκάρεις εμπιστευόμενος κάποιον εξαρτάται και από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αλλά και από τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν την εκάστοτε περίπτωση. Αν και για να καταλάβουμε την έννοια της εμπιστοσύνης χρειάζεται να εξετάσουμε την τάση για εμπιστοσύνη αυτού που εμπιστεύεται θα πρέπει να έχουμε υπ όψιν μας ότι αυτός κινείται σε διαφορετικά επίπεδα εμπιστοσύνης ως προς τους διαφορετικούς ανθρώπους τους όποιους εμπιστεύεται. Έτσι λοιπόν η τάση ενός ανθρώπου για εμπιστοσύνη είναι από μόνη της ανεπαρκής. Γι' αυτό στη συνέχεια θα πρέπει να εξεταστούν και τα χαρακτηριστικά αυτού που θέλουμε να εμπιστευτούμε (trustee)¹⁰.

Χαρακτηριστικά του Ανθρώπου που Εμπιστευόμαστε

Εδώ λοιπόν γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης στο να καταλάβουμε γιατί δείχνουμε σε άλλους ανθρώπους μεγαλύτερο και σε άλλους ανθρώπους μικρότερο βαθμό εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με κάποιους ερευνητές, η αξιοπιστία επηρεάζεται από δύο παράγοντες: από τις ειδικές γνώσεις και δεξιότητες που κατέχουμε και από την αξία της εμπιστοσύνης η οποία είναι μικρότερη ή μεγαλύτερη ανάλογα με τα κίνητρα αυτού που εμπιστευόμαστε να κάνει κάτι. Σε πρόσφατες έρευνες ο Good προτείνει ότι η εμπιστοσύνη βασίζεται στις προσδοκίες που έχουμε κάθε φορά για το πώς θα συμπεριφερθεί το εκάστοτε πρόσωπο στις παρούσες καταστάσεις ή πώς συμπεριφέρθηκε σε ανάλογες στο παρελθόν. Από την άλλη μεριά υπάρχει η άποψη ότι η εμπιστοσύνη βασίζεται στην επαγγελματική ικανότητα και ακεραιότητα ενώ άλλοι μετρούν την εμπιστοσύνη με βάση τα συμπεράσματα που βγάζουμε γι' αυτόν που εμπιστευόμαστε.

¹⁰ Robert E.Coffey, Curtis W.Cook, Phillip L. Hunsaker, « Management and Organizational Behavior», 1994, σελ. 238-240.

Πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι τα χαρακτηριστικά και οι πράξεις αυτού που εμπιστευόμαστε είναι αυτά που θα οδηγήσουν στο να θεωρήσουμε ένα άτομο περισσότερο ή λιγότερο αξιόπιστο. Έτσι στη συνέχεια θα αναφέρουμε τα τρία χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει το πρόσωπο που θα εμπιστευτούμε και τα οποία σύμφωνα με το “Προτεινόμενο Μοντέλο Εμπιστοσύνης” είναι η Ικανότητα, η Καλοσύνη και η Ακεραιότητα.

Η ικανότητα είναι μια ομάδα δεξιοτήτων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών, τα οποία σε καθιστούν ικανό να έχεις επιρροή σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα. Έτσι, μπορεί να εμπιστευτούμε κάποιον για παράδειγμα στον τεχνικό τομέα, ενώ δεν θα μπορούσαμε να τον εμπιστευτούμε στις δημόσιες σχέσεις. Έτσι, η εμπιστοσύνη φαίνεται να κυριαρχεί μόνο σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Παρόλο που αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο τομέα συμπεριφοράς, είναι γενικά αποδεκτό από τους μελετητές ότι η ικανότητα σε ένα άτομο είναι ουσιαστικό στοιχείο για το χτίσιμο της εμπιστοσύνης.

Σαν καλοσύνη θεωρείται το πόσο αυτός που εμπιστευόμαστε θέλει να κάνει καλό σε αυτόν ο οποίος τον εμπιστεύεται, αφήνοντας στην άκρη εγωκεντρικά κίνητρα. Η καλοσύνη, είναι η αντίληψη ενός θετικού προσανατολισμού αυτού που εμπιστευόμαστε, προς αυτόν που τον εμπιστεύεται.

Σε ότι αφορά την ακεραιότητα θα λέγαμε πως η σχέση μεταξύ ακεραιότητας και εμπιστοσύνης εξαρτάται από το πόσο συμπίπτουν οι αρχές αυτού που εμπιστεύεται και αυτού που εμπιστευόμαστε. Για παράδειγμα, αν αυτός που εμπιστευόμαστε είναι προσκολλημένος στην αρχή του κέρδους και αυτός που τον εμπιστεύεται συμφωνεί με αυτό, τότε αυτός που εμπιστευόμαστε θεωρείται άτομο υψηλής ακεραιότητας.¹¹

Πολλοί άλλοι μελετητές συμφωνούν ότι η συνέπεια και η ακεραιότητα αυτού που εμπιστευόμαστε αποτελούν δύο πολύ σπουδαίους παράγοντες για την απόκτηση εμπιστοσύνης στο πρόσωπό τους από αυτούς που τους εμπιστεύονται.

Η ικανότητα, η καλοσύνη και η ακεραιότητα είναι σπουδαίοι παράγοντες για την απόκτηση εμπιστοσύνης και η κάθε μια μπορεί να λειτουργήσει και

¹¹ Robert E.Coffey, Curtis W.Cook, Phillip L. Hunsaker, « Management and Organizational Behavior», 1994, σελ. 241-245.

ανεξάρτητα από τις άλλες. Αυτό δε σημαίνει ότι η μια είναι άσχετη από την άλλη αλλά ότι η καθεμία μπορεί να λειτουργήσει και ως ξεχωριστό σημείο. Αν και η πιο απλή περίπτωση εμπιστοσύνης προϋποθέτει υψηλό επίπεδο και των τριών παραγόντων, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μπορεί να αναπτυχθεί και με μικρότερη συμμετοχή και των τριών. Εάν όμως γίνει αντιληπτό ότι ο trustee έχει και τους τρεις αυτούς παράγοντες σε υψηλό βαθμό, θεωρείται σαν υψηλά αξιόπιστο πρόσωπο.

Εμπιστοσύνη και Δυσπιστία στους Οργανισμούς

Ο χώρος της οργανωσιακής συμπεριφοράς ασχολείται με τη μελέτη των οργανισμών σαν σύνθετα κοινωνικά συστήματα. Από ψυχολογικής πλευράς, η θεωρία και έρευνα της οργανωσιακής συμπεριφοράς εξετάζουν τα αίτια και τις συνέπειες της ατομικής και συλλογικής ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού. Από την αρχή, ένα βασικό μέλημα και ασχολία της οργανωσιακής συμπεριφοράς ήταν η αναγνώριση των παραγόντων που καθορίζουν την συνεργασία, τον συντονισμό και τον έλεγχο μέσα στον οργανισμό. Τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει μία πολύ σημαντική αναβίωση του ενδιαφέροντος των κοινωνικών επιστημών για την εξερεύνηση του ρόλου της εμπιστοσύνης στη λειτουργία του οργανισμού.

Αυτή η έκρηξη του μελετητικού ενδιαφέροντος, έλαβε χώρα παράλληλα με σοβαρές προσπάθειες για την εφαρμογή της αναδυόμενης θεωρίας της εμπιστοσύνης σε μία ποικιλία σημαντικών προβλημάτων των οργανισμών.

Η εμπιστοσύνη στην Οργανωσιακή Θεωρία

Παρ' ότι οι κοινωνικοί επιστήμονες έχουν καταβάλλει σημαντική προσπάθεια στο να ορίσουν την εμπιστοσύνη, δεν έχει προσδιορισθεί ακόμη ένας ορισμός που να είναι γενικά αποδεκτός. Αποτέλεσμα αυτού είναι, ο όρος εμπιστοσύνη να χρησιμοποιείται με διαφορετικούς και όχι πάντα συγκρίσιμους τρόπους στην οργανωσιακή έρευνα. Για παράδειγμα ο Hosmer (1995) περιέγραψε την εμπιστοσύνη σαν "την προσδοκία μιας ηθικά δίκαιης συμπεριφοράς", που σημαίνει ηθικά σωστές αποφάσεις και δραστηριότητες βασισμένες σε μία ανάλυση η οποία διέπεται από ηθικές αρχές. Άλλοι όρισαν την εμπιστοσύνη απλά σαν "αναμενόμενη συνεργασία", υποστηρίζοντας πως το ζήτημα της εμπιστοσύνης δεν είναι ζήτημα ηθικής αλλά ζήτημα χάραξης πολιτικής και διαχείρισης των κοινών στο χώρο του γραφείου. Παρά τις διαφορές απόψεων οι περισσότεροι θεωρητικοί της εμπιστοσύνης υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη είναι μία ψυχολογική κατάσταση.

Η Εμπιστοσύνη σαν Ψυχολογική Κατάσταση

Όταν την προσεγγίζουμε σαν ψυχολογική κατάσταση, η εμπιστοσύνη ορίζεται με όρους διαφόρων διασυνδεδεμένων νοητικών διαδικασιών και προσανατολισμών. Πρωτίστως, η εμπιστοσύνη συνεπάγεται μία συναίσθηση τρωτότητας και ενδεχομένου κινδύνου η οποία πηγάζει από την αβεβαιότητα του ατόμου για τα κίνητρα, τους σκοπούς και τις ενδεχόμενες μελλοντικές ενέργειες των άλλων από τους οποίους εξαρτάται. Για παράδειγμα ο Lewis και Weigert(1985) ορίζουν την εμπιστοσύνη σαν ανάληψη ενεργειών, με ενδεχόμενο δυσμενές αποτέλεσμα, με την προσδοκία ότι όλα τα εμπλεκόμενα πρόσωπα θα ενεργήσουν αποδοτικά και ευσυνείδητα. Ομοίως ο Robinson(1996) όρισε την εμπιστοσύνη σαν την προσδοκία, θεώρηση και πίστη ενός προσώπου για την πιθανότητα ότι οι μελλοντικές ενέργειες κάποιου άλλου θα είναι ευεργετικές και ευνοϊκές ή τουλάχιστον δεν θα αποτελούν φραγμό στα συμφέροντα του.

Άλλοι ορισμοί με επιρροή, ερμηνεύουν την εμπιστοσύνη σαν μια πιο γενική συμπεριφορά ή προσδοκία για άλλους ανθρώπους και τα κοινωνικά συστήματα στα οποία είναι ενσωματωμένοι . Για παράδειγμα, η εμπιστοσύνη ορίζεται σαν ένα σύνολο κοινωνικά μαθημένων και επιβεβαιωμένων προσδοκιών που έχουν οι άνθρωποι ο ένας για τον άλλο, για τους οργανισμούς και θεσμούς στους οποίους ζουν και τις φυσικές και ηθικές κοινωνικές επιταγές οι οποίες απαρτίζουν τις θεμελιώδεις αντιλήψεις για τη ζωή τους.

Άλλοι ερευνητές, παρ' ότι αναγνωρίζουν τη σημασία των προαναφερθέντων γνωστικών (cognitive) συσχετιζόμενων εννοιών της εμπιστοσύνης, υποστηρίζουν ότι η έννοια της πρέπει να γίνει αντιληπτή σαν μια πιο σύνθετη πολυδιάστατη ψυχολογική κατάσταση, η οποία να περιλαμβάνει συστατικά συναισθημάτων αλλά και κινήτρων συμπεριφοράς. Τα γνωστικά πρότυπα της εμπιστοσύνης παρέχουν την απαραίτητη αλλά όχι επαρκή αντίληψη του φαινομένου της εμπιστοσύνης. Οι προαναφερθέντες συγγραφείς πιστεύουν ότι η εμπιστοσύνη περιλαμβάνει επίσης, πλευρές του κόσμου των πολιτιστικών εννοιών, των συναισθηματικών αντιδράσεων και των κοινωνικών

σχέσεων. Ένας άνθρωπος δεν εμπιστεύεται μόνο σαν αποτέλεσμα μιας λογικής επεξεργασίας αλλά και γιατί έτσι αισθάνεται.

Η Εμπιστοσύνη σαν Συμπεριφορά Επιλογής

Διάφοροι οργανωσιακοί ερευνητές έχουν αμφισβητήσει τη χρησιμότητα της διαμόρφωσης της έννοιας της εμπιστοσύνης σαν συμπεριφοράς ατομικής επιλογής ενώπιον διαφόρων καταστάσεων όπου ετίθετο δίλημμα εμπιστοσύνης. Ένα πλεονέκτημα του να σκεπτόμαστε την εμπιστοσύνη με όρους επιλογής είναι ότι οι αποφάσεις οδηγούν σε ευδιάκριτες συμπεριφορές. Ένα άλλο είναι ότι οι θεωρητικοί της οργανωσιακής συμπεριφοράς κατέχουν ένα καλά αναπτυγμένο οπλοστάσιο προς αναζήτηση των θεωρητικών και εμπειρικών συνεπειών της εμπιστοσύνης σαν επιλογή.

Μέσα στην υπάρχουσα αρθρογραφία, δύο αντίθετες αντιλήψεις της επιλογής έχουν αποκτήσει εξέχουσα σπουδαιότητα. Η μία ερμηνεύει την επιλογή με σχετικά ορθολογικούς, υπολογιστικούς όρους και η άλλη δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στα κοινωνικά και λοιπά συγγενή στηρίγματα της επιλογής σε καταστάσεις διλήμματος εμπιστοσύνης.

Η Εμπιστοσύνη σαν Ορθολογική Επιλογή

Η ορθολογική προοπτική της επιλογής, η οποία εισήχθη κυρίως από την κοινωνιολογική, οικονομική και πολιτική θεωρία, παραμένει η πιο σημαίνουσα απεικόνιση της εμπιστοσύνης στην θεωρία της οργάνωσης επιχειρήσεων. Από την πλευρά της θεωρίας της ορθολογικής επιλογής, οι αποφάσεις που εμπλέκουν τον παράγοντα εμπιστοσύνη είναι παρόμοιες με άλλες μορφές επιλογών με αμφίβολο αποτέλεσμα. Κατά τεκμήριο οι άνθρωποι έχουν το κίνητρο να παίρνουν ορθολογικές και αποτελεσματικές αποφάσεις (για παράδειγμα να μεγιστοποιήσουν τα αναμενόμενα κέρδη ή να ελαχιστοποιήσουν πιθανές απώλειες από τις συναλλαγές τους). Τέτοια πρότυπα θεωρούν ως δεδομένο, όπως αναφέρει ο Schelling (1960), ότι η επιλογή παρακινείται από ένα συνειδητό υπολογισμό πλεονεκτημάτων, ο οποίος βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο και αμετάβλητο εσωτερικό σύστημα αξιών.

Μια ορθολογική αντίληψη της εμπιστοσύνης περιλαμβάνει δύο επουσιώδη στοιχεία. Το πρώτο είναι η γνώση, η οποία επιτρέπει σε έναν άνθρωπο να εμπιστευθεί έναν άλλο. Το δεύτερο είναι τα κίνητρα του ανθρώπου στον οποίο δίδεται εμπιστοσύνη, ώστε αυτός να την τιμήσει. Κάποιος μπορεί να εμπιστευθεί ένα άλλο πρόσωπο εάν έχει επαρκείς λόγους να πιστεύει ότι είναι και μέσα στα συμφέροντα του προσώπου αυτού να είναι αξιόπιστο. Αυτή η άποψη περί εμπιστοσύνης όπως παρατηρεί ο Hardin, δεν πρέπει να αποδοθεί στη στενή θεώρηση των ανθρώπων για τα προσωπικά τους συμφέροντα αλλά στη κατανόηση των συμφερόντων των άλλων. Σύμφωνα με τον Hardin (1991), “Μπορείς με μεγαλύτερη βεβαιότητα να με εμπιστευθείς εάν ξέρεις ότι τα ατομικά μου συμφέροντα θα με παρακινήσουν να ανταποκριθώ στις προσδοκίες σου. Τότε, η εμπιστοσύνη που μου δείχνεις περιλαμβάνει και τα συμφέροντα μου”.

Κριτική της Ορθολογικής Επιλογής

Λόγω της σοβαρότητας του σαν εννοιολογικό πεδίο, το οποίο αποτελεί αφετηρία έναρξης της εξέλιξης της οργανωσιακής θεωρίας, θεωρούμε απαραίτητο να καταγράψουμε κάποιες ανησυχίες οι οποίες έχουν εγερθεί για την αξιοπιστία ορθολογικής επιλογής στην απόδοση εμπιστοσύνης. Πρώτον παρ’ ότι αυτή η προσέγγιση έχει αποδειχθεί πολύ χρήσιμη διαφωτίζοντας πως τα άτομα, τα οποία λειτουργούν σε ένα χώρο ο οποίος κυριαρχείται από πρότυπα και κανόνες, παίρνουν αποφάσεις σχετικές με την εμπιστοσύνη, η επάρκεια της σαν μέθοδος που θα βοηθήσει να κατανοήσουμε πώς στην πραγματικότητα οι άνθρωποι παίρνουν παρόμοιες αποφάσεις τελεί υπό αμφισβήτηση.

Είναι αξιοπρόσεκτο, ότι υπάρχει μεγάλη αρθρογραφία σχετικά με τη συμπεριφορά λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την οποία πολλές από τις υποθέσεις των προτύπων ορθολογικής επιλογής είναι εμπειρικά αβάσιμες. Ειδικότερα είναι αμφίβολο κατά πόσο αποφάσεις ή άλλη σχετική απόφαση που περιέχει κίνδυνο λάθους είναι αποτέλεσμα συνειδητού υπολογισμού και βασίζεται στο εσωτερικό σύστημα αξιών. Ο March (1994) πειστικά κατέγραψε στα αποτελέσματα τέτοιας έρευνας ότι τα ορθολογικά πρότυπα επιλογής

υπερεκτιμούν τις γνωστικές ικανότητες του ανθρώπου που παίρνει τις αποφάσεις και την έκταση στην οποία κατέχει σταθερές αξίες και ιεραρχημένες προτιμήσεις.

Συσχετιστικά Μοντέλα Εμπιστοσύνης

Διάφοροι μελετητές, ανταποκρινόμενοι στους προαναφερθέντες περιορισμούς και ερωτήματα, διατυπώνουν ότι μια επαρκής θεωρία οργανωσιακής εμπιστοσύνης πρέπει να συμπεριλαμβάνει πιο συστηματικά τα κοινωνικά και συσχετιστικά στηρίγματα των σχετικών με την απόδοση εμπιστοσύνης επιλογών. Σύμφωνα με τα επιχειρήματα τους, η εμπιστοσύνη πρέπει να γίνει αντιληπτή σαν ένας κοινωνικός προσανατολισμός προς άλλους ανθρώπους και προς την κοινωνία και όχι ένας καθαρά υπολογιστικός προσανατολισμός για την αντιμετώπιση του ρίσκου.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η αρχική κινητήρια δύναμη για αυτά τα συσχετιστικά μοντέλα ήταν η κοινωνιολογική θεωρία και έρευνα στην επίδραση των κοινωνικών στερεοτύπων στις οικονομικές συναλλαγές. Η ανάπτυξη της συσχετιστικής συλλογιστικής ωθήθηκε περισσότερο από έρευνες που έγιναν σε μάκρο-κοινωνικό επίπεδο, που περιέλαβαν δίκτυα και συστήματα διοίκησης, με θέμα την ανάδυση και διάχυση της εμπιστοσύνης μέσα σε οργανισμούς καθώς και μεταξύ αυτών.

Η σύγχρονη ψυχολογική έρευνα έχει επεκτείνει τις προαναφερθείσες μελέτες εμπλουτίζοντάς τις με γνωστικούς και συναισθηματικούς παράγοντες καθώς και με παράγοντες κινήτρων που εμφανίζονται στη συσχετιστική εμπιστοσύνη.

Η ορθολογική και η συσχετιστική προοπτική της εμπιστοσύνης προβάλλουν δύο διαφορετικές μορφές της εμπιστοσύνης οι οποίες ώθησαν την εμπειρική έρευνα σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Οι διαφορές αυτές οφείλονται περισσότερο στις διαφορετικές αρχές οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν σαν αφετηρία της μελέτης παρά στα εγγενή χαρακτηριστικά των οργανωσιακών φαινομένων τα οποία θέλουν να εξηγήσουν.

Για να συμβιβαστούν οι δύο αυτές απόψεις περί εμπιστοσύνης, δεν θα πρέπει η μεταξύ τους διαφορά να θεωρηθεί σαν σύγκρουση δύο αμοιβαία διαφορετικών προτύπων εμπιστοσύνης (ότι δηλαδή η εμπιστοσύνη είναι

υπολογιστική και συμβάλλει στην επίτευξη ενός σκοπού ή είναι κοινωνική και συσχετιστική). Μία μάλλον χρησιμότερη προσέγγιση είναι να κινηθούμε σε μία κατεύθυνση η οποία θα δημιουργήσει ένα γενικό πλαίσιο στο οποίο θα αναγνωρίζεται ο ρόλος και των υπολογιστικών προβληματισμών και των κοινωνικών δεδομένων για την ερμηνεία και αξιολόγηση της εμπιστοσύνης. Με άλλα λόγια αυτό που χρειάζεται είναι μία αντίληψη της έννοιας της οργανωσιακής εμπιστοσύνης η οποία να συμπεριλαμβάνει και τις υπολογιστικές διαδικασίες σαν μέρος της “αριθμητικής” της εμπιστοσύνης αλλά και εκείνους τους κοινωνικούς και συγκυριακούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τον εξέχοντα χαρακτήρα και την σχετική βαρύτητα των διαφόρων υπολογιστικών και μη υπολογιστικών προβληματισμών που λαμβάνονται υπόψη σε παρόμοιες εκτιμήσεις.

Ο Hardin (1992) μας παρέχει έναν πολλά υποσχόμενο τρόπο ώστε να ξεπεραστεί το εννοιολογικό αδιέξοδο. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι είναι χρήσιμο να αντιληφθούμε την εμπιστοσύνη σαν μία τριμερή σχέση που περιλαμβάνει τις ιδιότητες του ανθρώπου που αποδίδει εμπιστοσύνη (trustor), τις ιδιότητες του ανθρώπου που είναι ο αποδέκτης της εμπιστοσύνης (trustee), και ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ή περιοχή δραστηριότητας στο οποίο η εμπιστοσύνη αναφέρεται.

Τα Θεμέλια της Εμπιστοσύνης στους Οργανισμούς

Μεγάλο μέρος της θεωρίας και της έρευνας εστιάζει στην διάκριση των θεμελίων της εμπιστοσύνης στους οργανισμούς. Η έρευνα που αφορά στο ζήτημα αυτό επιχειρεί να εξηγήσει τις πρώιμες συνθήκες που προάγουν την ύπαρξη εμπιστοσύνης, συμπεριλαμβανομένων ψυχολογικών, κοινωνικών και οργανωσιακών παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τις προσδοκίες των ατόμων σχετικά με την αξιοπιστία των άλλων και την προθυμία τους να δείξουν εμπιστοσύνη κατά την μεταξύ τους επικοινωνία.

Προδιάθεση Εμπιστοσύνης

Υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις, τόσο από εργαστηριακά πειράματα όσο και από επιτόπια έρευνα, ότι τα άτομα διαφέρουν σημαντικά ως προς την προδιάθεσή τους να εμπιστεύονται τους άλλους ανθρώπους. Η έρευνα δείχνει ότι η προδιάθεση εμπιστοσύνης ή έλλειψης αυτής, τείνει να συσχετίζεται με προδιαθέσεις διαφορετικού προσανατολισμού, όπως είναι οι αντιλήψεις για την ανθρώπινη φύση. Προκειμένου να εξηγήσει την προέλευση της προδιάθεσης εμπιστοσύνης, ο Rotter (1971, 1980) υποστήριξε ότι οι άνθρωποι, με βάση τις πρώιμες εμπειρίες τους, τις σχετικές με την εμπιστοσύνη, αναπτύσσουν γενικές απόψεις για τα άλλα άτομα. Επίσης ισχυρίζεται ότι καθώς γενικεύονται οι προσδοκίες και επεκτείνονται από τον ένα κοινωνικό παράγοντα στον άλλο, τα άτομα αποκτούν ένα είδος αόριστης προσδοκίας, σε ό,τι αφορά την εμπιστοσύνη, η οποία τελικά μετατρέπεται σε ένα σχετικά μόνιμο στοιχείο της προσωπικότητας.

Στην πλειοψηφία τους οι θεωρητικοί της οργάνωσης, ενώ γνωρίζουν την ύπαρξη τους, δεν εκδηλώνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τόσο εξατομικευμένες διαφορές, πέρα από ότι μπορούν να καταμετρηθούν με ακρίβεια και να χρησιμεύσουν ως βάση για λεπτομερή εξέταση και επιλογή περισσότερο αξιόπιστων υπαλλήλων.

Εμπιστοσύνη με Βάση τη Παρελθούσα Συμπεριφορά

Έρευνες που έχουν γίνει για την μελέτη της ανάπτυξης της εμπιστοσύνης, έχουν δείξει ότι οι αντιλήψεις των ατόμων για την αξιοπιστία των άλλων και η προθυμία τους να εκδηλώσουν εμπιστοσύνη κατά την μεταξύ τους επικοινωνία αποτελούν διαδικασίες, κατά κύριο λόγο, ιστορικά εξαρτώμενες. Σύμφωνα με τέτοια πρότυπα, η εμπιστοσύνη, σαν λειτουργία της συνολικής επικοινωνίας δύο ή περισσότερων αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, αυξάνεται ή μειώνεται. Τα διάφορα, συγγενή μεταξύ τους, ιστορικά γεγονότα προσφέρουν πληροφορίες χρήσιμες για την αξιολόγηση των προδιαθέσεων, των προθέσεων και των κινήτρων. Με τη σειρά τους, αυτές οι πληροφορίες παρέχουν τη βάση για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με την αξιοπιστία, και την πρόβλεψη μελλοντικών συμπεριφορών.

Οι αποδείξεις της σπουδαιότητας των συγγενών ιστοριών, στην δημιουργία εμπιστοσύνης, προέρχονται από ένα μεγάλο αριθμό πειραματικών ερευνών οι οποίες συνδέουν συγκεκριμένα πρότυπα επικοινωνιακής συμπεριφοράς με τις μεταβολές της εμπιστοσύνης. Για παράδειγμα, σύμφωνα με έναν αριθμό μελετών, η αμοιβαιότητα στην ανταλλαγή σχέσεων ενισχύει την εμπιστοσύνη ενώ η απουσία ή η παραβίαση της την διαβρώνει.

Επισημαίνοντας τον καθοριστικό ρόλο των συγγενών ιστοριών στην ύπαρξη εμπιστοσύνης, αυτά τα πρότυπα εμπιστοσύνης με βάση τη παρελθούσα συμπεριφορά εφιστούν την προσοχή σε δύο ψυχολογικές πλευρές της εκδήλωσης εμπιστοσύνης. Πρώτον, οι κρίσεις των ατόμων σχετικά με την αξιοπιστία των άλλων είναι συνυφασμένες με τις εκ των προτέρων προσδοκίες τους για την συμπεριφορά των άλλων. Δεύτερον, οι προσδοκίες αυτές μεταβάλλονται στο βαθμό που η μετέπειτα εμπειρία είτε τις επικυρώνει είτε τις θέτει υπό αμφισβήτηση. Η ανάλυση των Boyle και Bonacich (1970) σχετικά με την εξέλιξη της εμπιστοσύνης είναι αντιπροσωπευτική αυτών των επιχειρημάτων. Οι δύο συγγραφείς θεωρούν ως δεδομένο το ότι οι προσδοκίες των ατόμων που αφορούν στην αξιόπιστη συμπεριφορά, τείνουν να αλλάζουν «προς την κατεύθυνση της εμπειρίας και, ως ένα βαθμό ανάλογο με τη διαφορά ανάμεσα σε αυτή την εμπειρία και την αρχική προσδοκία συμπεριφοράς». Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τέτοια πρότυπα, οι επικοινωνούσες ιστορίες αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία αρχικά

διαβαθμίζονται και έπειτα ανανεώνονται οι σχετικές με την εμπιστοσύνη προσδοκίες. Σύμφωνα με αυτό, η βασισμένη στη παρελθούσα συμπεριφορά εμπιστοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ως μια σημαντική μορφή εμπιστοσύνης στους οργανισμούς η οποία είναι είτε προσωποπαγής είτε βασίζεται στη γνώση.

Η προσωποποιημένη γνώση άλλων μελών του οργανισμού, αντιπροσωπεύει ένα πιθανό θεμέλιο εμπιστοσύνης. Όμως η γνώση αυτή δύσκολα αποκτάται. Στο εσωτερικό των περισσότερων οργανισμών είναι δύσκολο για αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις να συσσωρεύσουν επαρκή γνώση για όλα τα άτομα με τα οποία επικοινωνούν ή από τα οποία εξαρτώνται. Το μέγεθος και ο βαθμός της κοινωνικής και δομικής διαφοροποίησης που υπάρχει στο εσωτερικό των περισσότερων οργανισμών, αποτρέπουν το είδος των επαναλαμβανόμενων συναναστροφών και στενών κοινωνικών σχέσεων που απαιτείται για την ανάπτυξη προσωποπαγούς εμπιστοσύνης. Κατά συνέπεια υποκατάστατα της άμεσης, προσωπικής γνώσης συχνά αναζητούνται και αξιοποιούνται. Πρόσφατες έρευνες προσέφεραν αρκετά στοιχεία για τη δημιουργία της κατά τεκμήριο εμπιστοσύνης προς τρίτους.

Τα Τρίτα Πρόσωπα ως Αγωγοί Εμπιστοσύνης

Εκτιμώντας τόσο τη σπουδαιότητα των πληροφοριών που αφορούν στην αξιοπιστία των άλλων όσο και τη δυσκολία της απόκτησης τέτοιων πληροφοριών, υποστηρίζεται ότι στους οργανισμούς τα τρίτα πρόσωπα αποτελούν σημαντικούς αγωγούς εμπιστοσύνης εξαιτίας της ικανότητάς τους να διαδίδουν πληροφορίες σχετικές με την εμπιστοσύνη. Μέρος του προβλήματος αποτελεί το γεγονός ότι τα τρίτα πρόσωπα έχουν την τάση να κάνουν μόνο μερικές αποκαλύψεις για άλλους. Συγκεκριμένα, τα τρίτα πρόσωπα συχνά επικοινωνούν ημιτελώς και διαστρεβλώνουν περιγραφές σχετικές με την αξιοπιστία ενός υποψήφιου προς εμπιστοσύνη προσώπου, επειδή οι άνθρωποι προτιμούν να μεταδίδουν πληροφορίες σύμφωνες με αυτό που θέλει να ακούσει η άλλη πλευρά. Επομένως, όταν κάποιος έχει μια

στενή σχέση με ένα υποψήφιο προς εμπιστοσύνη πρόσωπο, τα τρίτα πρόσωπα τείνουν να διοχετεύουν ιστορίες και πληροφορίες οι οποίες επαληθεύουν και ενδυναμώνουν αυτή τη σχέση, με συνέπεια να αυξάνεται η βεβαιότητα για την αξιοπιστία του ατόμου αυτού. Έτσι τα τρίτα πρόσωπα τείνουν μία τέτοια εμπιστοσύνη.

Η πιο πρόσφατη μελέτη του Uzzi (1997), σχετικά με την ανταλλαγή σχέσεων μεταξύ εταιρειών της βιομηχανίας ένδυσης στη Νέα Υόρκη, παρέχει περαιτέρω στοιχεία για τον σπουδαίο ρόλο που διαδραματίζουν τα τρίτα πρόσωπα στην ανάπτυξη και διάδοση εμπιστοσύνης. Ανακάλυψε ότι τα πρόσωπα αυτά συμπεριφέρονται ως ενδιάμεσοι στη δημιουργία νέων σχέσεων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στα άτομα να μεταφέρουν τις προσδοκίες τους από καλά εδραιωμένες σχέσεις σε άλλες για τις οποίες δεν υπάρχει ακόμα επαρκής γνώση ή κάποιο ιστορικό. Εξηγώντας πώς λειτουργεί αυτό, ο Uzzi υποστήριξε ότι οι ενδιάμεσοι μεταφέρουν προσδοκίες και περιστατικά υπαρκτών, καθιερωμένων σχέσεων σε αυτές που δημιουργήθηκαν πρόσφατα, και κατά συνέπεια προσφέρουν τη βάση για τη δημιουργία εμπιστοσύνης και τις επακόλουθες δεσμεύσεις που απορρέουν.¹²

Εμπιστοσύνη με Βάση την Κατηγορία

Η εμπιστοσύνη με βάση την κατηγορία, στηρίζεται στις πληροφορίες που προέρχονται από την ιδιότητα του προς εμπιστοσύνη ατόμου σαν μέλους κάποιας κοινωνικής τάξεως ή τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία κάποιου οργανισμού. Οι πληροφορίες αυτές, αν είναι σημαντικές, ασυνείδητα επηρεάζουν τις αποφάσεις που σχετίζονται με την αξιοπιστία του εν λόγω προσώπου. Έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει ένας αριθμός αιτίων σχετικά με το γιατί η συμμετοχή σε μια σημαντική κατηγορία μπορεί να αποτελέσει τη βάση μίας κατά τεκμήριο παροχής εμπιστοσύνης. Πρώτον, η συμμετοχή σε μια δεδομένη κατηγορία μπορεί να λειτουργήσει ως «μέσο καθορισμού των ορίων της ασφαλούς διαπροσωπικής εμπιστοσύνης η οποία παρακάμπτει την ανάγκη για προσωπική γνώση και το κόστος της διαπραγμάτευσης ανταπόδοσης της εμπιστοσύνης» όταν υπάρξει συναναστροφή με άλλα μέλη

¹² James M. Kouzes, Barry Z. Posner, «Credibility», 2003, σελ.33-43.

της ίδιας κατηγορίας. Περαιτέρω, λόγω των γνωστικών συνεπειών της κατηγοριοποίησης και της προκατάληψης που επικρατεί στο εσωτερικό της ομάδας, τα άτομα τείνουν να προσδίδουν θετικά χαρακτηριστικά όπως ειλικρίνεια, πνεύμα συνεργασίας και αξιοπιστία σε άλλα μέλη της ομάδας. Κατά συνέπεια, τα άτομα είναι πιθανό να προσδώσουν σε άλλα μέλη της ίδιας ομάδας εμπιστοσύνη, η οποία στηρίζεται απλά και μόνο στο γεγονός ότι είναι μέλη της ίδιας κατηγορίας.

Εμπιστοσύνη με Βάση τους Ρόλους

Η εμπιστοσύνη με βάση τους ρόλους εκπροσωπεί μια άλλη σημαντική μορφή υποθετικής κατά τεκμήριο εμπιστοσύνης που συναντάται στο εσωτερικό των οργανισμών. Η εμπιστοσύνη με βάση τους ρόλους, όπως και η εμπιστοσύνη με βάση την κατηγορία, αποτελεί ένα είδος εμπιστοσύνης που δεν αποδίδεται με βάση τη προσωπική γνώση και εκτίμηση. Στηρίζεται περισσότερο στη γνώση του ότι ένα άτομο κατέχει ένα συγκεκριμένο ρόλο μέσα στον οργανισμό, παρά σε συγκεκριμένη γνώση των ικανοτήτων, της ιδιοσυγκρασίας, των κινήτρων και των προθέσεων αυτού του ατόμου.

Οι ρόλοι μπορούν να λειτουργήσουν ως υποκατάστατα της προσωπικής γνώσης ενός ατόμου για τα άλλα μέλη του οργανισμού. Πρώτον, ο Barber (1983) παρατήρησε ότι οι ισχυρές προσδοκίες που σχετίζονται με την τεχνικά άριστη εκτέλεση των καθηκόντων ή του ρόλου ενός ατόμου, κατά κανόνα, είναι ευθυγραμμισμένες με τη σοβαρότητα της θέσης που κατέχει μέσα στον οργανισμό, καθώς και με το ότι οι κάτοχοί των εν λόγω θέσεων θα ανταποκριθούν στις ευθύνες και στις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη θέση που κατέχουν. Έτσι, μέχρι το σημείο όπου τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό έχουν πειστεί ότι η κατοχή συγκεκριμένης θέσεως, σηματοδοτεί τόσο την πρόθεση εκπλήρωσης τέτοιων υποχρεώσεων όσο και την ικανότητα εκτέλεσης των τελευταίων, τα άτομα αυτά είναι πιθανό να προσδώσουν ένα είδος κατά τεκμήριο εμπιστοσύνης στηριζόμενης στη γνώση των καθηκόντων που περικλείουν οι θέσεις, ακόμα και στην περίπτωση που απουσιάζει η προσωπική γνώση ή ιστορικό προηγούμενης επικοινωνίας.

Αυτού του είδους η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται και διατηρείται μέσα από την κοινή αντίληψη που κατέχουν οι άνθρωποι για τα εμπόδια που παρουσιάζονται κατά την προσπάθεια απόκτησης θέσεων σε οργανισμούς, τις υποθέσεις που κάνουν για τις διαδικασίες εκπαίδευσης και κοινωνικής συμπεριφοράς στις οποίες υποβάλλονται οι κάτοχοι των εν λόγω θέσεων και τέλος, τις αντιλήψεις τους για τους ποικίλους μηχανισμούς απόδοσης ευθύνης που στοχεύουν στη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τα καθήκοντα τους. Όπως πολλοί μελετητές έχουν υποστηρίξει, δεν εκφράζεται εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο που κατέχει τη θέση - ρόλο, αλλά προς τη τελειότητα του συστήματος το οποίο είναι σε θέση να διατηρήσει την ορθή συμπεριφορά αυτών που κατέχουν τις διάφορες θέσεις – ρόλους. Όπως δήλωσε ο Dawes (1994) σχετικά με τα προηγούμενα, «Εμπιστευόμαστε τους μηχανικούς επειδή εμπιστευόμαστε τη μηχανολογία και πιστεύουμε ότι οι μηχανικοί είναι εκπαιδευμένοι να εφαρμόσουν τις αρχές της. Επιπλέον, παρατηρώντας τα αεροπλάνα να πετούν, λαμβάνουμε καθημερινά αποδείξεις ότι αυτές οι αρχές είναι έγκυρες».

Όπως συμβαίνει και με άλλα είδη κατά τεκμήριο εμπιστοσύνης, οι ρόλοι λειτουργούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνεται η σχετική με την εμπιστοσύνη αβεβαιότητα για τις προθέσεις και τις ικανότητες αυτών που τους διεκπεραιώνουν. Επομένως, οι ρόλοι μειώνουν την διαισθανόμενη ανάγκη ανίχνευσης της εμπιστοσύνης κατά την επικοινωνία με άλλους. Επίσης οι ρόλοι, όταν δεν υπάρχει ακόμη εμπιστοσύνη, διευκολύνουν την εκδήλωση μονομερών πράξεων συνεργασίας και συντονισμού, ακόμα και όταν απουσιάζουν άλλοι ψυχολογικοί συσχετισμοί που, συνήθως, συνδέονται με την εμπιστοσύνη. Ωστόσο, η εμπιστοσύνη με βάση τους ρόλους μπορεί, να είναι εξαιρετικά εύθραυστη και να οδηγήσει σε παταγώδεις αποτυχίες συνεργασίας και συντονισμού, ειδικά κατά τη διάρκεια κρίσεων και μεταβολών στους οργανισμούς ή κατά την εμφάνιση σπάνιων περιστάσεων οι οποίες κάνουν τους ρόλους δυσδιάκριτους ή καταστρέφουν την επικοινωνία που στηρίζεται στους ρόλους.

Η Εμπιστοσύνη με Βάση τους Κανόνες

Εάν η εμπιστοσύνη στο εσωτερικό των οργανισμών αφορά κατά μεγάλο ποσοστό τις ασαφείς προσδοκίες και τις απρόσωπες πεποιθήσεις σχετικά με άλλα μέλη του οργανισμού, τότε τόσο οι ρητές όσο και οι εσωτερικές αντιλήψεις που αφορούν τους κανόνες συναλλαγής, και τα επικοινωνιακά στερεότυπα, προσφέρουν σημαντική βάση ώστε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι μέσα στον οργανισμό η συμπεριφορά ορισμένων ατόμων, είναι πιθανό να δείχνει την ύπαρξη εμπιστοσύνης ακόμα και όταν απουσιάζει η εξατομικευμένη γνώση αυτών. Οι κανόνες, είτε είναι επίσημοι είτε όχι, εμπεριέχουν μεγάλο μέρος των εσωτερικών αντιλήψεων των μελών. Η εμπιστοσύνη με βάση τους κανόνες, θεωρείται περισσότερο ως κοινή κατανόηση του συστήματος κανόνων ορθής συμπεριφοράς, παρά ως συνειδητός υπολογισμός των συνεπειών της εκδήλωσης αυτής. Η βασισμένη στους κανόνες εμπιστοσύνη συντηρείται στο εσωτερικό ενός οργανισμού «όχι μέσω ενός ξεκάθολου συμβολαίου αλλά μέσω της εξοικείωσης με τη δομή των κανόνων». Όταν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη στην εξοικείωση και στη συνεχή τήρηση ενός συστήματος κανόνων, η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι πιθανό να αποκτήσει την ιδιότητα της μονιμότητας.

Οι Fine και Holyfield (1996) παρέχουν μια εξαιρετική απεικόνιση του πώς οι σαφείς κανόνες και οι εσωτερικές αντιλήψεις λειτουργούν έτσι ώστε να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν τα υψηλά επίπεδα αμοιβαίας εμπιστοσύνης στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Η μελέτη τους εξετάζει τα θεμέλια της εμπιστοσύνης στον Μυκητολογικό Σύλλογο της Μινεσότα, έναν οργανισμό ο οποίος αποτελείται από ερασιτέχνες ερευνητές μανιταριών. Αυτή η οργάνωση είναι, για πολλούς λόγους, ιδανική για τη μελέτη της ύπαρξης εμπιστοσύνης. Πρώτον, στην οργάνωση αυτή το κόστος της αδικαιολόγητης εμπιστοσύνης μπορεί να είναι πολύ μεγάλο: η κατανάλωση μανιταριών τα οποία κάποιο μέλος του οργανισμού χαρακτήρισε, λανθασμένα, μη-δηλητηριώδη, μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές ασθένειες ή ακόμα και στον θάνατο. Δεδομένων αυτών των κινδύνων, η αξιοπιστία θα χαθεί μία φορά άπαξ, εκτός αν το λάθος είναι δικαιολογημένο. Κατά συνέπεια, είναι πιθανό τα μέλη να επαγρυπνούν προκειμένου να αξιολογηθεί και να διατηρηθεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη και αξιοπιστία. Δεύτερον, επειδή η συμμετοχή στον

οργανισμό είναι εθελοντική, η παραίτηση ενός μέλους δεν συνεπάγεται σχεδόν καθόλου κόστος. Επομένως, αν αυξηθούν οι αμφιβολίες για την αξιοπιστία των άλλων, τα μέλη θα μεταφέρουν την εμπιστοσύνη τους κάπου αλλού και ο οργανισμός θα διαλυθεί. Έτσι, η επιβίωση του οργανισμού στηρίζεται στην ικανότητά της να εμπνεύσει και να διατηρήσει επιτυχώς, τις αντιλήψεις περί αμοιβαίας αξιοπιστίας μεταξύ των μελών του.

Οι Fine και Holyfield εντόπισαν τρεις σημαντικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη εμπιστοσύνης μέσα σε αυτόν τον οργανισμό, τις οποίες όρισαν ως απονεμόμενη εμπιστοσύνη, διαχείριση ρίσκου και μετασχηματιζόμενη εμπιστοσύνη. Επίσης παρατήρησαν ότι ένας τρόπος δημιουργίας της εμπιστοσύνης είναι η παροχή της ακόμα και όταν υπάρχει έλλειψη βεβαιότητας. Για παράδειγμα, σε επίσημα δείπνα ασκείται μεγάλη κοινωνική πίεση στους νεοεισερχόμενους να καταναλώνουν φαγητά που μαγειρεύονται από άλλα μέλη. Έτσι, ακόμη και αν τα μέλη είναι σε προσωπικό επίπεδο ανασφαλή, η δημόσια συμπεριφορά τους υποδηλώνει υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης. Συνολικά, αυτές οι εκδηλώσεις συνιστούν μια ισχυρή μορφή κοινωνικής απόδειξης προς τα μέλη σύμφωνα με την οποία οι προσωπικές τους ενέργειες απόδοσης εμπιστοσύνης είναι συνετές.

Ασφαλώς, η αξίωση για την ύπαρξη εμπιστοσύνης είναι εφαρμόσιμη μόνο αν υπάρχει συλλογική αξιοπιστία. Κατά συνέπεια, ένα δεύτερο κρίσιμο στοιχείο στην διαχείριση της εμπιστοσύνης στο εσωτερικό αυτού του οργανισμού εμφανίζεται μέσα από πρακτικές και διευθετήσεις που εξασφαλίζουν την ικανότητα και την επιμέλεια. Αυτό επιτυγχάνεται, μερικώς, μέσω της σχολαστικής κοινωνικής προσαρμογής των νεοφερμένων στον οργανισμό. Η συμμετοχή των νεοεισερχομένων στις διαδικασίες κοινωνικής προσαρμογής με τα απαραίτητα επίπεδα δέσμευσης τους βοηθά να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο του να φάνε μανιτάρια (όπως αναφέρθηκε παραπάνω) και να εξασφαλίσουν μια θέση στην ιεραρχία της ομάδας.

Όπως υποστηρίζουν οι Fine και Holyfield με την πάροδο του χρόνου και καθώς τα διάφορα μέλη αποκτούν γνώση του οργανισμού, η φύση της εμπιστοσύνης μεταλλάσσεται. Στα πρώτα στάδια, ο οργανισμός «ισχυροποιεί» την εμπιστοσύνη των νέων μελών. Ωστόσο, στη συνέχεια, αυτός μετατρέπεται σε ένα «στίβο μέσα στον οποίο οι σχέσεις εμπιστοσύνης

θεσπίζονται και η οργανωτική επικοινωνία εδραιώνεται». Όπως με την εμπιστοσύνη στους μηχανικούς, έτσι και αυτή η μορφή εμπιστοσύνης δεν αποτελεί απλώς εμπιστοσύνη στην ικανότητα των συγκεκριμένων ατόμων, αλλά εμπιστοσύνη στην τελειότητα του συστήματος.

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι κανόνες προωθούν την εμπιστοσύνη είναι η επίδρασή τους στις αντιλήψεις των ατόμων για τον εαυτό τους και η διαμόρφωση των προσδοκιών για άλλα μέλη του οργανισμού. Η λειτουργία των οργανισμών μοιάζει με αυτή των «διευθυντών σκηνής», παρέχοντας «παροτρύνσεις οι οποίες προκαλούν την εμφάνιση συγκεκριμένων όμοιων συμβάντων σε συγκεκριμένες περιστάσεις». Ο Miller (1992) προσφέρει ένα εξαιρετικό παράδειγμα αυτού του είδους κοινωνικά δομημένου και αυτοενισχυόμενου δυναμικού. Αναφερόμενος στους υποστηρικτές της συνεργασίας στην εταιρία Hewlett-Packard δήλωσε ότι, «Η πραγματικότητα της συνεργασίας ορίζεται από την στρατηγική του “ανοιχτού” εργαστηριακού αποθέματος, η οποία όχι μόνο επιτρέπει την πρόσβαση των μηχανικών σε όλο τον εξοπλισμό, αλλά τους ενθαρρύνει να τον πάρουν σπίτι τους για προσωπική χρήση».

Από αυστηρά οικονομική άποψη, αυτή η στρατηγική απλώς μειώνει το κόστος παρακολούθησης και συναλλαγής. Ωστόσο, από τη σκοπιά μιας αντίληψης απονομής εμπιστοσύνης με βάση τους κανόνες, οι συνέπειες είναι πιο λεπτές και εκτεταμένες. Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις του Miller, «η ανοιχτή πόρτα συμβολίζει και αποδεικνύει την εμπιστοσύνη της διοίκησης στη συνεργασία της με τους εργαζομένους». Επειδή τέτοιες ενέργειες υποδηλώνουν τόσο άμεσα την εμπιστοσύνη προς τους άλλους, αυτοί με τη σειρά τους τείνουν να αναπαράγουν αυτή την εμπιστοσύνη.

Αυτού του είδους οι πρακτικές που έχουν σαν βάση τους κανόνες, είναι πιθανό να ασκήσουν ανεπαίσθητη επιρροή, όχι μόνο στις αντιλήψεις των μεμονωμένων ατόμων για τη δική τους ειλικρίνεια και αξιοπιστία, αλλά και στις προσδοκίες και τις απόψεις τους για την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία των άλλων μελών του οργανισμού. Όπως σημειώνει σχετικά Ο Miller η Hewlett-Packard περιορίζοντας τον αριθμό των ρολογιών και των κλειδαριών στις πόρτες των αιθουσών όπου φυλάσσεται ο εξοπλισμός, δημιούργησε μια «κοινή προσδοκία των υπαλλήλων σύμφωνα με την οποία η συνεργασία,

κατά πάσα πιθανότητα, θα ανταποδοθεί» διαμορφώνοντας «μια συλλογική 'κοινή γνώση' για την ικανότητα των υπαλλήλων να επιτύχουν αποτελέσματα συνεργασίας». Μετατρέποντας την εμπιστοσύνη σε θεσμό, μέσω πρακτικών σε μακρο-οργανωτικό (συλλογικό) επίπεδο, αυτή καθιερώνεται σε μικρο-οργανωτικό (μεμονωμένο) επίπεδο. Έτσι, η εμπιστοσύνη με βάση τους κανόνες μετατρέπεται σε ένα απόκτημα το οποίο διευκολύνει τον αυθόρμητο συντονισμό και την συνεργασία των μελών του οργανισμού.

Διαπολιτιστικές μελέτες με θέμα την εμπιστοσύνη ξεκαθαρίζουν περισσότερο την πολυπλοκότητα και ποικιλία αυτών των λεπτών δεσμών ανάμεσα στην βασισμένη στους κανόνες αμοιβαία κατανόηση και σε αυτήν σαν προσδοκώμενο. Αναθεωρημένη έρευνα αποδεικνύει ότι συχνά οι Ιάπωνες εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης από τους σε αντίστοιχη θέση ευρισκόμενους Αμερικανούς συναδέλφους τους. Με μια πρώτη ματιά, το γεγονός αυτό προκαλεί έκπληξη. Από την πλευρά της επικρατούσας άποψης, σύμφωνα με την οποία η Ιαπωνική κοινωνία χαρακτηρίζεται από στενές, σταθερές, μακροπρόθεσμες κοινωνικές σχέσεις, κάποιος θα περίμενε ότι η εμπιστοσύνη είναι ισχυρότερη στην Ιαπωνική κοινωνία. Προκειμένου να αποκατασταθεί η αλήθεια, προτάθηκε ένας σημαντικός διαχωρισμός ανάμεσα στην γενικευμένη εμπιστοσύνη και στο αίσθημα βεβαιότητας. Υποστηρίχθηκε ότι αυτό που χαρακτηρίζει την Ιαπωνική Κοινωνία είναι η αμοιβαία βεβαιότητα και όχι η γενικευμένη εμπιστοσύνη. Αυτή η βεβαιότητα υποδηλώνει τη σταθερότητα των διαπροσωπικών καθώς και των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς. Λόγω αυτού του υψηλού βαθμού σταθερότητας, η κοινωνική αβεβαιότητα στις επιχειρηματικής φύσεως δοσοληψίες έχει μειωθεί αισθητά. Τα άτομα μιας τέτοιας κοινωνίας στηρίζονται περισσότερο στη συμπάθεια ομάδας ατόμων με κοινά συμφέροντα στην οποία ανήκουν, προκειμένου να τύχουν προνομιακής μεταχείρισης.

Αντίθετα, στην Αμερικανική κοινωνία δεν υπάρχει ανάλογο πνεύμα σταθερότητας ή βεβαιότητας. Κατά συνέπεια, η Κοινωνική αβεβαιότητα κατά τις συναναστροφές είναι μεγαλύτερη. Έτσι, τα ζητήματα εμπιστοσύνης που απασχολούν τους Αμερικανούς, περιστρέφονται γύρω από τη μείωση αυτής της αβεβαιότητας, γεγονός που εκδηλώνεται μέσω της μεγαλύτερης εξάρτησης από την προσωπική γνώση και τις σχετικές με την υπόληψη των

άλλων φημολογίες. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης ενισχύουν αυτά τα επιχειρήματα.^{13 -14}

¹³ Ruppel C.P., Harrington S.J., «The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation», *Journal of Business Ethics*, June 2000, vol 25, σελ. 313-328.
¹⁴ Peter L. Brill, Richard Worth, «The four Levers of corporate change», 1997, σελ.56-57.

Τα Οφέλη της Εμπιστοσύνης

Το γεγονός ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί πρόσφατο πεδίο μελέτης της οργανωσιακής έρευνας αποδεικνύει ότι υπάρχουν, σε μεγάλη έκταση, συσσωρευμένες αποδείξεις των σημαντικών και ποικίλων ευεργετημάτων της, όταν αυτή υπάρχει, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε συλλογικό. Είναι πιθανό, η μεγαλύτερη επίδραση να ασκήθηκε από τα σημαντικά ευρήματα του Putman (1993), τα οποία αναδεικνύουν την εμπιστοσύνη σαν τον κυριότερο παράγοντα κατανόησης της προέλευσης της ενασχόλησης των πολιτών με τα κοινά και τον ρόλο που διαδραματίζει στην ανάπτυξη των δημοκρατικών καθεστώτων στις Ιταλικές κοινότητες. Ο πιο πρόσφατος χαρακτηρισμός του ρόλου που διαδραματίζει η εμπιστοσύνη στην κοινωνική λειτουργία, ο οποίος διατυπώθηκε από τον Fukuyama (1995), προσφέρει νέα ώθηση στα επιχειρήματα σύμφωνα με τα οποία η εμπιστοσύνη αποτελεί σημαντικό κοινωνικό κεφάλαιο στις ανθρώπινες κοινωνίες.

Στο πλαίσιο των οργανισμών, η εμπιστοσύνη ως μορφή κοινωνικού κεφαλαίου συζητήθηκε, αρχικά, σε τρία επίπεδα, τα οποία περιλαμβάνουν τις εποικοδομητικές επιδράσεις στην μείωση του επικοινωνιακού κόστους μέσα στους οργανισμούς, στην αύξηση της αυθόρμητης κοινωνικότητας μεταξύ των μελών του οργανισμού και την προαγωγή της πρέπουσας μορφής σεβασμού προς τη διοίκηση του οργανισμού.

Εμπιστοσύνη και Επικοινωνιακό Κόστος

Όταν απουσιάζει η προσωπική γνώση για τους άλλους, ή οι επαρκείς βάσεις παροχής κατά τεκμήριο εμπιστοσύνης στους άλλους, η εμπιστοσύνη ή θα πρέπει να γίνει αντικείμενο προσωπικής εξερεύνησης ή θα πρέπει να εντοπιστούν υποκατάστατά της. Ακόμη και αν είναι αποτελεσματικές τέτοιες θεραπείες είναι συχνά ανεπαρκείς και κοστίζουν. Η αναγνώριση αυτού του προβλήματος έχει οδηγήσει έναν αριθμό μελετητών στη διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζει η εμπιστοσύνη στη προσπάθεια μείωσης του κόστους των διεπιχειρησιακών - ενδοεπιχειρησιακών δοσοληψιών.

Από ψυχολογικής άποψης, ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί να λειτουργήσει η εμπιστοσύνη προκειμένου να μειωθεί το επικοινωνιακό κόστος, είναι να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο με το οποίο οι άνθρωποι μόνοι τους ανακαλύπτουν και παίρνουν αποφάσεις. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει εμπειρικούς κανόνες συμπεριφοράς τους οποίους χρησιμοποιούν τα άτομα προκειμένου να πάρουν αποφάσεις όταν κληθούν από τις περιστάσεις να αντιμετωπίσουν διλήμματα επιλογής. Η χρησιμότητα αυτής της μεθόδου στις περιπτώσεις διλημμάτων εμπιστοσύνης προτείνεται από την μελέτη του Uzzi (1997), η οποία περιγράφηκε προηγουμένως, και η οποία αναφερόταν στην ανταλλαγή σχέσεων μεταξύ εταιρειών ένδυσης της Νέας Υόρκης. Ο Uzzi ανακάλυψε ότι η εμπιστοσύνη, σε αυτόν τον τομέα, δεν λειτουργήσε σαν ένα υπολογισμένο μέσα από οικονομικά μοντέλα ρίσκο αλλά σαν μια εμπειρική αντίληψη την οποία υιοθέτησαν τα άτομα που παίρνουν αποφάσεις «...μια προτίμηση να ερμηνεύουμε τα κίνητρα και τις πράξεις του άλλου θετικά». Ως ένδειξη της εμπειρικής ποιότητας της απόφασης και της πράξης σε αυτό το πλαίσιο, ο συγγραφέας αναφέρθηκε στην απουσία επίσημου ελέγχου ή συσκευών καταμέτρησης ώστε να αξιολογηθεί και να ισχυροποιηθεί η μέθοδος της ανταπόδοσης. Αντί αυτού, τα άτομα αυθόρμητα και μεμονωμένα λειτουργήσαν με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν οι άλλοι. Ερμηνεύοντας αυτά τα ευρήματα, ο Uzzi δήλωσε σχετικά, «Ο εμπειρικός χαρακτήρας της εμπιστοσύνης επιτρέπει στους εμπλεκόμενους να ανταποκρίνονται στα ερεθίσματα». Κατά αυτόν τον τρόπο, τα εμπειρικά ευρήματα για την εμπιστοσύνη, διευκολύνουν την ανταλλαγή εμπειριών που είναι δύσκολο να κοστολογηθούν αλλά αμοιβαία εμπλουτίζουν και ενισχύουν την ικανότητα κάθε οργανισμού να ανταγωνίζεται και να ξεπερνά απρόσμενα προβλήματα

Πρόσφατη έρευνα στην εξέλιξη της συνεργασίας στο εσωτερικό πολύπλοκων κοινωνικών συστημάτων, παρέχει περαιτέρω στοιχεία σχετικά με τα σημαντικά οφέλη τα οποία προκύπτουν, τόσο σε προσωπικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, από εμπειρικές μορφές συμπεριφοράς σχετικής με την εμπιστοσύνη. Μελετώντας συνολικά τα ευρήματα που προκύπτουν από αυτές τις έρευνες, θα ανακαλύψουμε ότι τα ευρήματα τα οποία βεβαιώνουν κατά τεκμήριο (καθ' υπόθεση) εμπιστοσύνη (τα οποία είναι γενναιόδωρα με το να

δίνουν σε κάποιους το “ευεργέτημα της αμφιβολίας” όταν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με την αξιοπιστία) μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές αυξήσεις σε ατομικά και συλλογικά οφέλη - τουλάχιστον μέσα στον χώρο στον οποίο ένας εύλογος αριθμός άλλων αξιόπιστων ανθρώπων είναι παρόν.

Εμπιστοσύνη και Αυθόρμητη Κοινωνικότητα

Ο Fukuyama (1995) υποστηρίζει ότι μια από τις σημαντικότερες εκδηλώσεις της εμπιστοσύνης ως μορφής κοινωνικού κεφαλαίου είναι όταν αυτή δημιουργεί αυθόρμητη κοινωνικότητα. Με όρους συμπεριφοράς, η γένεση αυθόρμητης κοινωνικότητας αναφέρεται στις ποικίλες μορφές πνεύματος συνεργασίας και αλτρουισμού στις οποίες τα μέλη ενός οργανισμού εμπλέκονται και που αυξάνουν τη συνολική ευημερία και κατ' επέκταση την επίτευξη των συλλογικών στόχων. Μέσα στα πλαίσια του οργανισμού, η γένεση αυθόρμητης κοινωνικότητας παίρνει πολλές μορφές. Για παράδειγμα, αναμένεται από τα μέλη του οργανισμού να αφιερώσουν τον χρόνο και την προσοχή τους στην επίτευξη των συλλογικών στόχων, να μοιράζονται χρήσιμες πληροφορίες με άλλους συναδέλφους και να διαχειρίζονται με υπευθυνότητα και με αυτοσυγκράτηση τους πολύτιμους αλλά περιορισμένους πόρους του οργανισμού.

Αρκετές εμπειρικές μελέτες καταγράφουν τον σπουδαίο ρόλο που διαδραματίζει η εμπιστοσύνη στην προθυμοποίηση των ανθρώπων να υιοθετήσουν τέτοιου είδους συμπεριφορά. Η εμπιστοσύνη λειτουργώντας σύμφωνα με τις προσδοκίες των ατόμων σχετικά με την ανταπόδοση της, (π.χ. η πεποίθησή τους ότι αν συνεργάζονταν οι ίδιοι, θα έκαναν το ίδιο και οι άλλοι) θα μπορούσε να επηρεάσει την προθυμία των ατόμων να μειώσουν, εθελοντικά, την ανάλωση ενός πόρου που εξαντλείται με γοργούς ρυθμούς. Σε ενίσχυση αυτής της πρόβλεψης, ανακαλύφθηκε ότι όταν τα άτομα λάμβαναν πληροφόρηση ότι οι συλλογικοί πόροι ελαττώνονταν, τότε αυτοί που συνήθως περίμεναν από τους άλλους να μειώσουν την κατανάλωση και οι ίδιοι κατανάλωναν ανεξέλεγκτα, ήταν αυτοί που ασκούσαν αυτοσυγκράτηση στην κατανάλωση των πόρων. Συγκριτικά, τα άτομα που μέχρι τότε

νουθετούσαν τους άλλους για μείωση της κατανάλωσης έδειξαν μικρή διάθεση για αυτοσυγκράτηση.

Σε μια μελέτη που ακολούθησε, οι Brann και Foddy (1988) διερεύνησαν τις επιδράσεις της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης στην αντίδραση των ατόμων προς τα αιτήματα συνεργασίας κατά την δημιουργία ενός υποθετικού κοινωνικού διλήμματος. Μετέβαλλαν τον ρυθμό εξάντλησης ενός κοινού πόρου, με αποτέλεσμα ορισμένοι από τους συμμετέχοντες να πληροφορούνται ότι ο συγκεκριμένος πόρος είχε εξαντληθεί ελάχιστα, ενώ άλλοι πληροφορούνταν την επικείμενη εξάντλησή του. Πριν ξεκινήσει αυτή η μελέτη, τα επίπεδα διαπροσωπικής εμπιστοσύνης των συμμετεχόντων μετριόνταν με την Κλίμακα Διαπροσωπικής Εμπιστοσύνης του Rotter. Ανάλογα με τις αντιδράσεις τους, χαρακτηρίζονταν ως άτομα που εμπιστεύονται εύκολα ή το αντίθετο. Παρά το ότι η καταναλωτική συμπεριφορά των ατόμων που εμπιστεύονταν δύσκολα έμεινε ανεπηρέαστη από τις πληροφορίες που αφορούσαν στην κατάσταση του κοινού πόρου, τα άτομα που εμπιστεύονταν εύκολα εκδήλωσαν διφορούμενες αντιδράσεις, καταναλώνοντας περισσότερο όταν η εξάντληση της πηγής ήταν ελάχιστη και λιγότερο όταν αυξανόταν η εξάντληση.

Οι Parks, Henager και Scamahorn(1996) εξέτασαν πώς τα άτομα με υψηλά ή χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης ανταποκρίνονται στα μηνύματα που αφορούν στις προθέσεις άλλων συμμετεχόντων σε ένα κοινωνικό δίλημμα. Έτσι ανακάλυψαν ότι αυτοί που εμπιστεύονταν δύσκολα αντέδρασαν σε ένα ανταγωνιστικό μήνυμα, μειώνοντας τους ρυθμούς συνεργασίας αλλά παρέμειναν ανεπηρέαστοι από ένα μήνυμα συνεργασίας. Αντίθετα, αυτοί που εμπιστεύονταν εύκολα αντέδρασαν αυξάνοντας την συνεργασία αλλά δεν επηρεάστηκαν από το ανταγωνιστικό μήνυμα. Σε μια δεύτερη μελέτη, εμφανίστηκαν διαφορές στις αντιδράσεις τους προς αντιφατικά μηνύματα που περιείχαν πρόθεση συνεργασίας. Έτσι ανακάλυψαν ότι μετά από μια περίοδο όπου επιδεικνύεται συμπεριφορά ανεπιφύλακτης αποδοχής μηνυμάτων, τα οποία έχουν σαφώς τεθεί, είναι δυνατόν να προκληθεί η ανταπόκριση των ατόμων με χαμηλότερη ή υψηλότερη τάση εμπιστοσύνης, σε μηνύματα συνεργασίας και ανταγωνισμού αντίστοιχα. Επίσης με ενδιαφέρον διαπίστωσαν ότι τα άτομα που εμπιστεύονταν λιγότερο αντέδρασαν ιδιαίτερα

στα αντιφατικά μηνύματα που εμπειριείχαν βούληση συνεργασίας, αξιολογώντας ένα άστατο άτομο ως λιγότερο αξιόπιστο ενώ αντιθέτως αυτοί που εμπιστεύονταν περισσότερο αξιολόγησαν το ίδιο άτομο ευνοϊκότερα.

Σε μια άλλη έρευνα, οι Park και Hulbert (1995) μελέτησαν τις επιδράσεις της εμπιστοσύνης μέσα από τις αντιδράσεις αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις, σε σχέση με το φόβο που δημιουργείται κάτω από την πίεση κοινωνικών διλημμάτων. Συγκεκριμένα, έγινε σύγκριση των προσωπικών επιλογών σε δύο διαφορετικές μορφές κοινωνικού διλήμματος. Το ένα αφορούσε στην παροχή πόρων (δημόσια αγαθά) και το άλλο στον περιορισμό των παροχών (δημόσιο δίλημμα). Χρησιμοποίησαν την Κλίμακα Εμπιστοσύνης του Yamagishi προκειμένου να χωρίσουν τους συμμετέχοντες σε ομάδες με υψηλά και χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης. Διαπίστωσαν ότι όταν υπήρχε φόβος, τα άτομα που εμπιστεύονταν εύκολα συνεργάζονταν περισσότερο από ό,τι τα άτομα που εμπιστεύονταν δύσκολα, αλλά το ίδιο συνέβαινε και όταν ο φόβος εξαφανιζόταν. Ωστόσο, οι επιδράσεις του φόβου, σε κάθε δίλημμα, ήταν πολύπλοκες. Εξαφανίζοντάς τον από το δίλημμα των δημόσιων αγαθών, ανακάλυψαν ότι μειωνόταν η συνεργασία αυτών που εμπιστεύονταν εύκολα, ενώ εξαφανίζοντάς τον από το δημόσιο δίλημμα η συνεργασία αυξανόταν. Κατά την ανάλυση αυτών των ευρημάτων χρησιμοποιήθηκε η Θεωρία της προοπτικής έτσι ώστε να αποδειχθεί το ότι τα άτομα με χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ίσως τείνουν να σχηματίζουν μηδενική ανταπόδοση σε ό,τι αφορά τα αρνητικά σημεία αναφοράς («Δεν κέρδισα τίποτα»), ενώ τα άτομα με υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης έχουν παρεμφερή απόδοση σε ό,τι αφορά θετικές αναφορές («Δεν έχασα τίποτα»).

Εν ολίγοις, τα αποτελέσματα αυτών των μελετών δείχνουν ότι η εμπιστοσύνη αυξάνει την επιθυμία των ατόμων να συμμετέχουν σε διάφορες μορφές αυθόρμητης κοινωνικότητας, αλλά συχνά με πολύπλοκους και απρόσμενους τρόπους. Αξιολογώντας τη δυνατότητα γενίκευσης αυτής της διαπίστωσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν στοιχεία σύμφωνα με τα οποία η αποτελεσματικότητα της εμπιστοσύνης στην επίλυση συλλογικών και μεγάλης κλίμακας διλημμάτων, ίσως είναι περιορισμένη. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων μιας μελέτης που αφορούσε συμμετοχή στα κοινά μίας κοινότητας δείχνουν ότι παρ' ό,τι η εμπιστοσύνη είναι σημαντική στην πρόβλεψη της συμμετοχής,

από μόνη της δεν είναι πάντα αρκετή. Αντίθετα, τα επίπεδα συμμετοχής των ατόμων στις κοινότητές τους εξαρτώνται και από τις αντιλήψεις που επικρατούν σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πράξεων τους. Επιπλέον στοιχεία πιθανού περιορισμού της εμπιστοσύνης, προκύπτουν από μια εργαστηριακή μελέτη που έγινε από τη Sato (1998). Με την χρήση ενός υποθετικού κοινωνικού διλήμματος, απέδειξε ότι οι επιρροές της εμπιστοσύνης ασθενούν καθώς αυξάνεται το μέγεθος της ομάδας. Η Sato υποστήριξε ότι προβληματισμοί που περιλαμβάνουν μειωμένη αίσθηση για την επίδραση των πράξεων κάποιου στους άλλους καθώς επίσης και τις μειωμένες προσδοκίες για την συνεργασία των άλλων, έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας της εμπιστοσύνης όσο μεγαλώνει ο οργανισμός.

Εμπιστοσύνη και Εθελούσιος Σεβασμός

Ένα ακόμη σημαντικό ρεύμα οργανωσιακής έρευνας έχει εξετάσει την σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και τους ποικίλες μορφές εθελούσιου σεβασμού που επικρατεί στις ιεραρχικές σχέσεις των οργανισμών. Παρά το ότι οι σχέσεις ιεραρχίας παίρνουν πολλές μορφές (π.χ. οπαδός-ηγέτης, προϊστάμενος-υφιστάμενος, εργοδότης- εργαζόμενος), η κυρίαρχη θέση της εμπιστοσύνης μέσα σε αυτές τις σχέσεις έχει αναγνωριστεί προ πολλού.

Από την σκοπιά αυτών που κατέχουν θέσεις εξουσίας, η εμπιστοσύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα για πολλούς λόγους. Πρώτον, αν οι διοικήσεις των οργανισμών είναι υποχρεωμένες να εξηγούν και να δικαιολογούν τις πράξεις τους συνεχώς, η ικανότητα αποτελεσματικής διοίκησης, που μέχρι πριν είχαν, θα εξασθενίσει. Δεύτερον, εξαιτίας του κόστους και της έλλειψης πρακτικότητας της παρακολούθησης της επίδοσης, οι διοικήσεις των οργανισμών δεν μπορούν να εντοπίσουν και να τιμωρήσουν κάθε άρνηση συνεργασίας, αλλά ούτε και να αναγνωρίσουν ή να επιβραβεύσουν κάθε επιτυχή συνεργασία. Κατά συνέπεια, η αποδοτική επίδοση του οργανισμού εξαρτάται από το αίσθημα υποχρέωσης των ατόμων προς τον οργανισμό που εργάζονται, την προθυμία τους να συμμορφωθούν με τους κανονισμούς και τις οδηγίες, καθώς και την εσωτερική τους επιθυμία να σεβαστούν και να

πειθαρχήσουν προς τη διοίκηση. Επιπλέον, όταν υπάρχει αντιπαράθεση, η εμπιστοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο επειδή επηρεάζει τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της επίλυσης των διαφορών. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα είναι πιθανό να αποδεχτούν τα αποτελέσματα όταν εμπιστεύονται τα κίνητρα και τις προθέσεις της διοίκησης, ακόμη και αν δεν ευνοούνται από αυτά.

Αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητά τους, οι ερευνητές μελέτησαν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι άνθρωποι είναι πιθανό να θεωρούν αξιόπιστους αυτούς που κατέχουν θέσεις εξουσίας. Προηγούμενη μελέτη αυτού του ζητήματος προσπάθησε να εντοπίσει συγκεκριμένα γνωρίσματα που συνδέονται με την αξιοπιστία. Για παράδειγμα, ο Gabarro (1978) ανακάλυψε ότι η ακεραιότητα, τα κίνητρα, η σταθερότητα, η ευθύτητα, η διακριτικότητα, η επαγγελματική επάρκεια και ικανότητα, η διαπροσωπική αποδοτικότητα και η ευθυκρισία στη λήψη των αποφάσεων συμβάλλουν στην αποδοχή της ύπαρξης αξιοπιστίας ανάμεσα σε αντιπροέδρους και προέδρους. Μέσα σε παρόμοια πλαίσια, ο Butler (1991) διαπίστωσε ότι η προθυμία, η ικανότητα, η σταθερότητα, η αμεροληψία, η ακεραιότητα, η ευθύτητα, η αφοσίωση, η έλλειψη προκαταλήψεων, η εκπλήρωση των υποσχέσεων και η δεκτικότητα επηρεάζουν την κρίση των υφισταμένων σχετικά με την αξιοπιστία της διοίκησης.

Μια πιο πρόσφατη κοινωνιοψυχολογική έρευνα επεξεργάστηκε και διεύρυνε τα συμπεράσματα που αφορούν στους παράγοντες που επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά της αξιοπιστίας. Η έρευνα του Tyler και των συνεργατών του θεωρείται η πιο μεθοδική. Αυτή εντοπίζει αρκετά χαρακτηριστικά που συντελούν στην ύπαρξη αξιοπιστίας. Ανάμεσα σε αυτά είναι η αναγνώριση του κύρους, η οποία αντανάκλα την έκταση στην οποία η διοίκηση αναγνωρίζει και επιβεβαιώνει την αίσθηση του ατόμου ότι είναι ικανό για πλήρη συμμετοχή στις δραστηριότητες του οργανισμού και η ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης, η οποία αναφέρεται στην πίστη του ατόμου ότι η διοίκηση με την οποία συνδιαλέγεται παίρνει τις αποφάσεις της έντιμα και καλόπιστα. Ένας τρίτος σημαντικός παράγοντας είναι η ουδετερότητα, η οποία υποδηλώνει αμεροληψία στη λήψη αποφάσεων. Ένα ακόμα εύρημα των ερευνών προς αυτή τη κατεύθυνση αποτελεί το ότι η εμπιστοσύνη παίζει

σπουδαιότερο ρόλο στις σχέσεις όταν υπάρχει κάποιος κοινός δεσμός ανάμεσα στη διοίκηση του οργανισμού και στο προσωπικό.

Μια άλλη έρευνα διερεύνησε την επιρροή των διαδικαστικών μεταβλητών στην αποδοχή της ύπαρξης αξιοπιστίας της διοίκησης. Οι Brockner και Siegel (1996) σημείωσαν ότι οι διαδικασίες είναι σημαντικές επειδή συμβάλλουν στην παροχή πληροφοριών όχι μόνο για τα κίνητρα και την πρόθεσή τους να συμπεριφέρονται με τρόπο που να εμπνέει εμπιστοσύνη, αλλά και για την ικανότητά τους να κάνουν κάτι τέτοιο. Για την ενίσχυση αυτού του επιχειρήματος, παρουσίασαν αποδείξεις ότι οι δομικά και επικοινωνιακά άρτιες διαδικασίες ενισχύουν την εμπιστοσύνη, ενώ η έλλειψη δομικής και διαδικαστικής ακεραιότητας την αποδυναμώνει.

Πρόσφατα, ο Brockner κ.ά. (1997) εξέτασαν ορισμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες η εμπιστοσύνη έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη βαρύτητα. Υποστήριξαν ότι, παραμενόντων όλων των άλλων στοιχείων σταθερών, η εμπιστοσύνη έχει μεγαλύτερη σημασία για τα άτομα όταν τα αποτελέσματα είναι δυσμενή. Εξηγώντας γιατί συμβαίνει αυτό, καταθέτουν ότι η αποδοχή των ευνοϊκών αποτελεσμάτων δεν θέτει ζητήματα αξιοπιστίας των αρχών, επειδή τα ίδια τα αποτελέσματα αποτελούν απόδειξη του ότι οι αρχές είναι σε θέση να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις αυτών που τις εμπιστεύονται. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, «... η εμπιστοσύνη δεν απειλείται και δεν κατέχει σημαντική θέση στο ζήτημα του καθορισμού της υποστήριξης της διοίκησης». Αντίθετα, όταν τα αποτελέσματα δεν είναι ευνοϊκά, η εμπιστοσύνη είναι πιο σημαντική και η διοίκηση είναι πιθανό να έχει την υποστήριξη των άλλων. Ο Brockner κ.ά. εξέτασαν αυτή τη γενική πρόβλεψη σε τρεις διαφορετικές μελέτες και διαπίστωσαν ότι η σχέση της εμπιστοσύνης με την υποστήριξη προς τη διοίκηση του οργανισμού, ήταν πιο ισχυρή όταν τα αποτελέσματα δεν ήταν ευνοϊκά.¹⁵ ¹⁶

¹⁵ Roderick M. Kramer, «Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions», Annual Review of Psychology, Feb.1999, Vol 50, σελ. 569-598.

¹⁶ Stephen R. Covey, «Trust and transformation Corporations that don't adopt a culture of trust will find conflict in their organizations», Incentive, 1999.

Φραγμοί στην Εμπιστοσύνη

Οι μελετητές της οργάνωσης και διοίκησης, παρά το ότι αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της εμπιστοσύνης και τα ποικίλα οφέλη της, έχουν επίγνωση των δυσκολιών που προκύπτουν κατά την προσπάθεια δημιουργίας και διατήρησης της εμπιστοσύνης στους οργανισμούς. Ωστόσο, η επιθυμητή εμπιστοσύνη - και παραφράζοντας τον Arrow (1974) - η αγορά της, δεν είναι ούτε εύκολη ούτε εξασφαλισμένη. Στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν γιατί η εμπιστοσύνη εξακολουθεί να είναι ένα τόσο δυσεύρετο αγαθό στους οργανισμούς, οι ερευνητές εστίασαν την προσοχή τους στον εντοπισμό των ψυχολογικών και κοινωνικών παραγόντων οι οποίοι εμποδίζουν την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και οι οποίοι συμβάλλουν στην εύθραυστη φύση των σχέσεων εμπιστοσύνης.

Η Δυναμική της Δυσπιστίας και της Καχυποψίας

Από την πλευρά των μελετητών της οργάνωσης, αναγνωρίστηκε ευρέως το γεγονός ότι η δυσπιστία και η καχυποψία αποτελούν συνηθισμένα και επαναλαμβανόμενα προβλήματα πολλών οργανισμών. Η δυσπιστία ορίστηκε ως «η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους άλλους, μια ανησυχία ότι οι άλλοι θα σε βλάψουν και ότι δεν ενδιαφέρονται για την ευημερία σου ή έχουν την πρόθεση να φερθούν εχθρικά». Η καχυποψία θεωρείται σαν ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της δυσπιστίας και έχει χαρακτηριστεί ως μια ψυχολογική κατάσταση κατά την οποία τα άτομα που τη βιώνουν «κάνουν πολλαπλές, πιθανόν αρνητικές υποθέσεις σχετικά με τα κίνητρα ή την αυθεντικότητα της συμπεριφοράς κάποιου».

Σύμφωνα με τον Feinn (1996) η καχυποψία μπορεί να δημιουργηθεί κάτω από ποικίλες περιστάσεις, συμπεριλαμβανομένων περιπτώσεων όπου τα άτομα είχαν προειδοποιηθεί σχετικά με το ότι κάποιο άτομο μπορεί να είναι ανειλικρινές ή αναξιόπιστο, κατά τις οποίες οι προσδοκίες των ατόμων

παραβιάζονται και όταν αντιλαμβάνονται μηνύματα ή κατέχουν πληροφορίες σύμφωνα με τις οποίες τα κίνητρα του άλλου είναι υστερόβουλα. Τα πειράματα του Feinn και των συνεργατών του αφορούν σε δύο ανταγωνιστικές ενδείξεις για τις επιδράσεις της καχυποψίας στην ικανότητα ορθής κρίσης. Σύμφωνα με τον Feinn, η μία πιθανότητα είναι ότι οι πληροφορίες που προκαλούν καχυποψία είναι πιθανό να δημιουργήσουν μια κατάσταση συντηρητισμού. Με άλλα λόγια, μόλις τα άτομα αντιληφθούν την πιθανότητα εξαπάτησης, είναι πιθανό να έχουν την προδιάθεση να αποφύγουν την εξαγωγή ενός επιπόλαιου συμπεράσματος. Μια δεύτερη εκδοχή είναι ότι η καχυποψία απαιτεί περισσότερο εξεζητημένη ανάλυση η οποία «να χαρακτηρίζεται από ενεργητική, προσεκτική θεώρηση των κινήτρων και των αιτιών που είναι πιθανό να επηρεάσουν την συμπεριφορά των ανθρώπων».

Εξετάζοντας συνολικά τα αποτελέσματα των μελετών του Feinn και των άλλων βλέπουμε ότι στηρίζουν μια εικόνα κοινωνικών ατόμων που επιχειρούν να εκλογικεύσουν τα συμπεράσματά τους περί αξιοπιστίας των άλλων, μέσα από τα διαθέσιμα κοινωνικά δεδομένα. Μια άλλη πρόσφατη έρευνα παρουσίασε την προέλευση λιγότερο ορθολογικών μορφών δυσπιστίας και καχυποψίας που μπορούν να δημιουργηθούν στο εσωτερικό των οργανισμών. Για παράδειγμα, ένας αριθμός πρόσφατων ερευνών εντόπισε ποικίλους παράγοντες οι οποίοι αυξάνουν την δυσπιστία και την καχυποψία, συμπεριλαμβανομένων παραγόντων ιδιοσυγκρασίας και περίπτωσης που επηρεάζουν την αυτοσυνειδητοποίηση και την αντίληψη ότι τα άτομα στους οργανισμούς βρίσκονται υπό ενδελεχή εξέταση και αξιολόγηση. Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις του Feinn και του Hilton (1994), οι παράγοντες πλαίσιο που προάγουν την καχυποψία την σχετική με τα κίνητρα του ατόμου, είναι πιθανό να έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο στον δέκτη των πληροφοριών όσο και σε αυτόν του οποίου η αξιοπιστία αμφισβητείται. «Συχνά», δηλώνουν οι Feinn και Hilton «χωρίς να φταίνε τα ίδια τα άτομα, γίνονται στόχοι της καχυποψίας των άλλων λόγω του πλαισίου μέσα στο οποίο εμφανίστηκε η συμπεριφορά τους».

Μια σχετική ψυχολογική έρευνα έδειξε ότι οι βασικές νοητικές διαδικασίες εκλογίκευσης όπως η κοινωνική κατηγοριοποίηση, είναι πιθανό να αυξήσουν

την δυσπιστία και την καχυποψία ανάμεσα σε άτομα διαφορετικών ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό. Αποδείξεις της ύπαρξης αυτού του είδους δυσπιστίας, αρχικά, παρείχε η εθνογραφική έρευνα και οι εργαστηριακές μελέτες για την προκατάληψη που επικρατεί στο εσωτερικό μιας ομάδας. Οι μελέτες αυτές παρουσίασαν την άποψη ότι η κατηγοριοποίηση των ατόμων συχνά έχει σαν αποτέλεσμα την πεποίθηση ότι τα άτομα που βρίσκονταν εκτός της ομάδας είναι λιγότερο ειλικρινή, φερέγγυα, δεκτικά και αξιόπιστα από τα μέλη αυτής. Επιπλέον, αυτά τα αποτελέσματα παρατηρήθηκαν ακόμα και όταν αυτά τα όρια των ομάδων βασίζονταν σε αυθαίρετα, ασήμαντα και εφήμερα κριτήρια. Συνολικά, οι μελέτες αυτές υποστηρίζουν ότι η απλή κατηγοριοποίηση και διαφοροποίηση είναι πιθανό να δημιουργήσουν κλίμα αποδεικτικής δυσπιστίας ανάμεσα στις ομάδες ενός οργανισμού.

Πέρα από τη διερεύνηση της προέλευσης και των συνεπειών της δυσπιστίας και της καχυποψίας μέσα στους οργανισμούς, άλλες έρευνες εξέτασαν το γενικότερο πρόβλημα της δυσπιστίας στους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων τόσο δημόσιων όσο και ιδιωτικών ιδρυμάτων. Σύμφωνα με τον Pfeffer (1997), από τη γέννησή μέχρι τον θάνατό μας, τέτοιοι οργανισμοί ασκούν μεγάλη επίδραση στην ποιότητα της ζωής μας. Ωστόσο, η ικανότητά τους αυτή εξαρτάται από την εμπιστοσύνη μας προς αυτά, δηλαδή την εμπιστοσύνη προς την ικανότητα και την εντιμότητα τους.

Δυστυχώς, υπάρχουν σημαντικά στοιχεία σύμφωνα με τα οποία η εμπιστοσύνη προς τους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς μειώνεται εδώ και πολλές δεκαετίες. Για παράδειγμα, παρ' ότι, το 1964, το 75% των Αμερικανών δήλωναν εμπιστοσύνη προς την ομοσπονδιακή κυβέρνηση, το 1997 μόνο το 25% εξέφρασε το ίδιο. Παρόμοια, η εμπιστοσύνη προς τα πανεπιστήμια έχει μειωθεί από 61% σε 30%, στα θεραπευτικά ιδρύματα από 73 σε 29% και στους δημοσιογραφικούς οργανισμούς από 29 σε 14%. Η τύχη των μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων δεν είναι καλύτερη αφού η εμπιστοσύνη προς αυτές έχει μειωθεί από 55 σε 21%. Έναν άλλο δείκτη διεύρυνσης της δυσπιστίας και της καχυποψίας προς τους οργανισμούς παρέχουν τα δεδομένα της συχνότητας με την οποία πολλοί Αμερικανοί αποδέχονται τις θεωρίες που αφορούν κατάχρηση και εκμετάλλευση της εμπιστοσύνης που δείχνουν προς τους δημόσιους οργανισμούς.

Παρότι τα δεδομένα της επικράτησής τους μοιάζουν να είναι κατηγορηματικά, οι πηγές της δυσπιστίας και της καχυποψίας προς τους οργανισμούς, παραμένουν ασαφείς. Οι ερευνητές έχουν προχωρήσει στην διατύπωση πολλών διαφορετικών αιτιολογήσεων της μείωσης της εμπιστοσύνης προς τους διάφορους οργανισμούς, οι οποίες βασίζονται σε ιστορικούς, οικονομικούς, οργανωτικούς, ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Ένας αριθμός μελετών, προκειμένου να εξηγήσει την προέλευση της δυσπιστίας προς τα ιδρύματα, παρουσιάζει την σημασία της καταπάτησης των προσδοκιών. Ο Nye (1997) για παράδειγμα, επισήμανε ότι η μείωση της λαϊκής εμπιστοσύνης προς την κυβέρνηση μπορεί να αποδοθεί, μερικώς τουλάχιστον, στην αποτυχία της να λύσει ποικίλα κοινωνικής μορφής προβλήματα. Σύμφωνα με αυτή την υπόθεση, η υπόσχεση της κυβέρνησης για εξυγίανση πολλών κοινωνικών νόσων (π.χ. αφανισμός της φτώχειας, των φυλετικών διακρίσεων και των σοβαρών ασθενειών) ενισχύει τις προσδοκίες ότι αυτή θα πετύχει τον στόχο της. Έτσι, όταν οι υποσχέσεις αυτές δεν υλοποιούνται, η εμπιστοσύνη μειώνεται.

Αναζητώντας την επίδραση των ανεκπλήρωτων προσδοκιών στην εμπιστοσύνη των ανθρώπων προς τα ιδρύματα, ο Zimmer (1972) υποστήριξε ότι όταν τα άτομα κρίνουν την αξιοπιστία των ιδρυμάτων, έχουν την τάση να προβαίνουν σε υπερβολικές γενικεύσεις τις οποίες στηρίζουν σε αντιπροσωπευτικά γεγονότα που έχουν σχέση με τα ιδρύματα και τους προέδρους τους. Προκειμένου να διερευνήσει αυτή την υπόθεση, ο Zimmer εξέτασε τον αντίκτυπο του σκανδάλου που αφορά την εμπιστοσύνη προς την κυβέρνηση. Επισήμανε ότι πριν ξεσπάσει το σκάνδαλο αυτό η λαϊκή εμπιστοσύνη προς τον Richard Nixon ήταν υψηλή (για την ακρίβεια σε μια δημοσκόπηση οι ψηφοφόροι δήλωσαν ότι ο Nixon είναι πιο αξιόπιστος από τον George McGovern και τον Edward Kennedy). Ο Zimmer ανέπτυξε μια θεωρία σύμφωνα με την οποία οι μετέπειτα αποκαλύψεις κατά την διάρκεια των καταθέσεων, κατέδειξαν ότι η εμπιστοσύνη του κόσμου προς τον Nixon ήταν αδικαιολόγητη. Τέτοιες αποκαλύψεις θα οδηγούσαν στην μείωση της λαϊκής εμπιστοσύνης και ειδικότερα, αυτών που είχαν ψηφίσει τον Nixon. Άλλωστε το αίσθημα της εξαπάτησης θα πρέπει να είναι εξαιρετικά έντονο και να οδηγήσει σε μια πιο γενικευμένη δυσπιστία απέναντι στην κυβέρνηση.

Αυτή η υπόθεση του Zimmer τελικά επαληθεύτηκε: οι ψηφοφόροι του Nixon παρουσίασαν τα υψηλότερα επίπεδα δυσπιστίας προς την κυβέρνηση.

Ερμηνεύοντας αυτά τα πορίσματα, ο Zimmer υπέθεσε ότι τα άτομα είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν την συμπεριφορά των προέδρων των ιδρυμάτων σαν σημείο αναφοράς για μέτρηση των βασικών απόψεών τους για την κοινωνική κατάσταση και σαν μηχανισμούς εξέτασης της πραγματικότητας, κατά την διαδικασία εκτίμησης της αξιοπιστίας των οργανισμών. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι είναι πιθανό να καταλήγουν σε γενικά συμπεράσματα, για την εμπιστοσύνη προς τους οργανισμούς, με βάση την συμπεριφορά των ατόμων που παίζουν σημαντικό ρόλο και αποτελούν πρότυπο. Κατά συνέπεια, η συμπεριφορά των πολιτικών ηγετών κατά τη διάρκεια της εξάσκησης των καθηκόντων τους «είναι πιθανό, ασυνείδητα ή έμμεσα, να ορίζει την πραγματικότητα με περισσότερους τρόπους και σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι αναμενόταν από τον κόσμο.»

Αν οι ανεκπλήρωτες προσδοκίες και οι γενικές απόψεις για τα ιδρύματα, συμβάλλουν στην διάβρωση της εμπιστοσύνης, θα ήταν εποικοδομητικό να ληφθούν υπόψη οι πηγές αυτών των προσδοκιών και απόψεων. Πρόσφατα, οι Carrella και Jamieson(1994) επανεξέτασαν τα στοιχεία που εμπλέκουν τα M.M.E. στην αύξηση της δυσπιστίας και του κυνισμού του κόσμου προς τους διάφορους οργανισμούς. Οι συγγραφείς αυτοί υποστήριξαν ότι η μετάδοση των ειδήσεων επηρεάζει άμεσα την δυσπιστία του κοινού απέναντι στους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, οι ειδήσεις που υιοθετούν στρατηγικά πλαίσια (π.χ. διατυπώσεις που δίνουν έμφαση σε θέματα «νίκης και ήττας και την ιδιοτέλεια πίσω από αυτόν τον προσανατολισμό» θέτουν σε λειτουργία τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων, όπως αυτά που υποδηλώνουν «προσποίηση, υποχώρηση, εξαπάτηση και εκμετάλλευση») έχουν μεγαλύτερη τάση να προάγουν την δυσπιστία και τον κυνισμό από ό,τι οι ειδήσεις που χαρακτηρίζονται από ουδετερότητα και προσανατολίζονται προς την διατύπωση του γεγονότος. Στην προσπάθειά τους να διερευνήσουν αυτή την υπόθεση, οι Carrella και Jamieson διεξήγαγαν μια σειρά πειραμάτων όπου οι ειδήσεις που αφορούσαν πολιτικούς ηγέτες και ιδρύματα, διατυπώνονταν συστηματικά είτε με στρατηγικούς όρους είτε με περισσότερο ουδέτερους, σχετικούς με το θέμα όρους. Τα αποτελέσματα των μελετών

αυτών ενισχύουν το επιχείρημα ότι οι στρατηγικές διατυπώσεις συντελούν στην αύξηση της δυσπιστίας και του κυνισμού.

Αν και δεν αμφισβητείται το γεγονός ότι η εμπιστοσύνη στους δημόσιους οργανισμούς έχει μειωθεί αισθητά κατά τις τελευταίες δεκαετίες και ότι εξακολουθεί να είναι χαμηλή και σήμερα, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι επιπτώσεις αυτής της τάσης είναι λιγότερο εμφανείς από το αναμενόμενο. Πρώτον, όπως με πειστικότητα έδειξαν οι Carrella και Jamieson (1997), δεν είναι σαφές το αν τα παρατηρούμενα επίπεδα δυσπιστίας και καχυποψίας καθρεφτίζουν την ύπαρξη αδικαιολόγητου κυνισμού προς την κατάσταση των σύγχρονων ιδρυμάτων ή απλώς την ύπαρξη ρεαλισμού. Δεύτερον, ακόμα και αν είναι πραγματικές, οι χειροπιαστές (σχετικές με την συμπεριφορά) επιπτώσεις αυτής της ύπαρξης δυσπιστίας και καχυποψίας, δεν είναι σαφείς. Σύμφωνα με την αναφορά PEW (1996), που στηρίχθηκε στα αποτελέσματα της αντίστοιχης έρευνας, παρά το ότι «η γενική δυσπιστία αποτελεί σαφή κοινωνική νόσο.... η άμεση σχέση της με τον τρόπο που δρουν τα άτομα είναι ασαφής». Τέλος, παρά το γεγονός ότι παρουσιάζονται με αρνητικούς όρους από τον τύπο και τις κοινωνικές επιστήμες, η δυσπιστία και η καχυποψία είναι πιθανό να συντελούν στη διαμόρφωση μιας ενδεδωγμένης και εξαιρετικά προσαρμόσιμης στάσης προς τους οργανισμούς. Ορισμένοι έχουν υποστηρίξει ότι η επαγρύπνηση και η επιφυλακτικότητα απέναντι στους οργανισμούς αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την ύπαρξη υγιών και ανθεκτικών ιδρυμάτων και κοινωνιών. Από αυτή την άποψη, η δυσπιστία και η καχυποψία είναι πιθανό να αποτελούν ισχυρές και σημαντικές μορφές κοινωνικού κεφαλαίου.

Τεχνολογικά Επιτεύγματα που Υπονομεύουν την Εμπιστοσύνη

Ένα πεδίο οργανωσιακής έρευνας που τώρα εμφανίζεται και είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αποκτήσει μεγάλη σπουδαιότητα κατά τα επόμενα χρόνια, αφορά στην σχέση της τεχνολογίας με την εμπιστοσύνη. Ο ενθουσιασμός που επικρατεί σχετικά με τα τεχνολογικά επιτεύγματα που θα επιλύσουν τα σχετικά με την εμπιστοσύνη προβλήματα, είναι μεγάλος και προέρχεται από την ραγδαία είσοδό τους στα συστήματα επιτήρησης του χώρου εργασίας καθώς

και σε άλλες μορφές παρακολούθησης των επιδόσεων των εργαζομένων. Για παράδειγμα, περισσότερες από 70.000 Αμερικανικές επιχειρήσεις αγόρασαν μηχανήματα επιτήρησης αξίας \$ 500.000.000 κατά την περίοδο 1990-1992.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων διαθέτει τέτοιου είδους τεχνολογικές θεραπείες ελπίζοντας ότι έτσι θα αυξηθεί η αξιοπιστία των υπαλλήλων (π.χ. εξασφάλιση της συμμόρφωσης προς τους κανονισμούς και αποτροπή της άσχημης συμπεριφοράς). Η ειρωνεία όμως βρίσκεται στο ότι αυξάνονται τα στοιχεία σύμφωνα με τα οποία αυτά τα συστήματα είναι πιθανό να υπονομεύουν την εμπιστοσύνη και να ενισχύουν την ίδια την συμπεριφορά που προσπαθούν να καταστείλουν ή να περιορίσουν. Σε μια πρόσφατη διερεύνηση αυτών των στοιχείων, ο Cialdini (1996) εντόπισε αρκετές από τις αιτίες που οδηγούν στην μείωση της εμπιστοσύνης λόγω της ύπαρξης επιτήρησης και παρακολούθησης. Πρώτον, υπάρχουν αποδείξεις ότι όταν τα άτομα πιστεύουν ότι η συμπεριφορά τους ελέγχεται από εξωτερικούς παράγοντες, τα εσωτερικά κίνητρά τους είναι πιθανό να μειωθούν. Έτσι η επιτήρηση μπορεί να υπονομεύσει την πρόθεση τους να αποκτήσουν την συμπεριφορά στην οποία στοχεύουν οι μηχανισμοί παρακολούθησης. Για παράδειγμα, οι άδολοι υπάλληλοι υποβάλλονται σε υποχρεωτικές διαδικασίες εξέτασης για χρήση ναρκωτικών ουσιών και σε άλλες μορφές μαζικού, εξονυχιστικού ελέγχου, σχεδιασμένων για τον περιορισμό της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς. Αυτό όμως, είναι πιθανό να προκαλέσει αρνητικά τους εργαζόμενους και να παραβούν τις εσωτερικές τους αρχές της ειλικρίνειας και ακεραιότητας στον εργασιακό χώρο.

Τα συστήματα παρακολούθησης μπορεί να προκαλέσουν άλλες συνέπειες σε ό,τι αφορά την εμπιστοσύνη. Ο Hochschild (1983) περιέγραψε τον τρόπο με τον οποίο ο φόβος της παρακολούθησης επηρέασε αρνητικά την εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό του πληρώματος μιας πτήσης της αεροπορικής εταιρίας Delta Airlines. Το προσωπικό του αεροσκάφους φοβόταν τους επιβάτες επειδή οι τελευταίοι είχαν το δικαίωμα να καταγγείλουν τις αεροσυνοδούς για κακή εξυπηρέτηση. Όσο δικαιολογημένη ή αδικαιολόγητη και να ήταν η καταγγελία, θα κατέληγε αυτόματα στον φάκελο του προσωπικού. Το κλίμα καχυποψίας που δημιουργήθηκε από αυτή την πολιτική της εταιρίας, επιδεινώθηκε ακόμα περισσότερο επειδή το πλήρωμα

πίστευε ότι ορισμένοι από τους επιβάτες μπορεί να μην ήταν πραγματικοί επιβάτες αλλά στελέχη της εταιρείας οι οποίοι παρακολουθούσαν την απόδοσή του. Έτσι, το σύστημα που στόχευε στην δημιουργία περισσότερο αξιόπιστης και φιλικής εξυπηρέτησης, έφερε τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα.

Ο Cialdini (1996) επίσης, επισημαίνει, ότι τα συστήματα επιτήρησης και παρακολούθησης δημιουργούν στα άτομα, την εντύπωση ότι δεν τα εμπιστεύονται, προκαλώντας έτσι την ανταπόδοση της δυσπιστίας και της πικρίας. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι εξαναγκάζονται να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, είναι πιθανό να αντισταθούν, ειδικά αν πιστεύουν ότι η παρακολούθηση είναι ατελής και μπορούν να την ξεγελάσουν. Εξαιτίας ψυχολογικών αντιδράσεων, οι εργαζόμενοι μπορεί να επιχειρήσουν να εξαπατήσουν ή να σαμποτάρουν τα συστήματα παρακολούθησης.

Τα καλοπροαίρετα και εξαιρετικά αφοσιωμένα μέλη του οργανισμού είναι πιθανό να θεωρούν ότι ωθούνται προς την εξαπάτηση όταν οι κανονισμοί που έχουν σχεδιαστεί για την αύξηση της αξιοπιστίας, επιβάλλουν την εκδήλωση απότομης και ιδιότροπης συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, ο Moore-Ede (1993) περιέγραψε τις ακούσιες συνέπειες ενός κανονισμού σύμφωνα με τον οποίο οι επαγγελματίες οδηγοί υποχρεώνονταν να καταγράφουν λεπτομερώς τα όσα συνέβησαν ενώ οδηγούσαν. Αυτή η πολιτική αποσκοπούσε στην αύξηση της οδικής ασφάλειας, προάγοντας την συμμόρφωση με τους νόμους. Δυστυχώς, οι οδηγοί που επιχείρησαν να τηρήσουν αυτούς τους κανονισμούς συχνά δεν κατάφεραν να κοιμηθούν με αποτέλεσμα να οδηγούν ενώ ήταν κουρασμένοι. Επομένως, προκειμένου να παρακάμψουν αυτούς τους κανονισμούς, ορισμένοι οδηγοί κρατούσαν δύο ειδών βιβλία - το ένα είδος για να ικανοποιήσει τους επιθεωρητές και το άλλο για να καταγράψουν τις ώρες που πράγματι εργάστηκαν.

Αλλα στοιχεία καταδεικνύουν ότι οι διαβρωτικές επιδράσεις της επιτήρησης φτάνουν μέχρι αυτούς που επιτηρούν. Για παράδειγμα, πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η πράξη της επιτήρησης, αυτή καθαυτή, μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της δυσπιστίας αυτών που παρακολουθούνται, προς τους επιτηρητές. Αυτή η συνέπεια έχει εξηγηθεί από την θεωρία της αυτοαντίληψης. Λιγότερο εμφανείς, αλλά όχι λιγότερο απατηλές σε ό,τι αφορά τις συνέπειές τους, είναι

οι μορφές συμπεριφοράς που δεν υιοθετούν οι επιτηρούμενοι όταν η επιτήρηση και άλλα υποκατάστατα της εμπιστοσύνης αξιοποιούνται από τους οργανισμούς. Όπως ένα στέλεχος, που είχε εφαρμόσει ένα σύστημα παρακολούθησης που ονομαζόταν Onenview αναρωτήθηκε, «Αν δεν είχα το Onenview θα περιφερόμουν και θα μιλούσα με ανθρώπους περισσότερο.....θα ενδιαφερόμουν περισσότερο για το τι σκέφτονται τα άλλα άτομα». Έτσι, τα συστήματα που εγγυώνται την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης είναι πιθανό όχι μόνο να κάνουν δύσκολη την έκφραση της αξιοπιστίας από τους υπαλλήλους, αλλά και την γνώση του τρόπου κατανομής της εμπιστοσύνης μέσα στους οργανισμούς.

Παραβίαση του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Μια ακόμη πολλά υποσχόμενη πρόσφατη κατεύθυνση της οργανωσιακής έρευνας εξετάζει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ξετυλίγεται η αρχική εμπιστοσύνη στους οργανισμούς. Η Robinson(1996) διερεύνησε την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τους οργανισμούς και στις αντιλήψεις τους για την έκταση στην οποία οι οργανισμοί είχαν εκπληρώσει ή παραβιάσει το ψυχολογικό συμβόλαιο που είχαν συνάψει με το προσωπικό. Η συγγραφέας όρισε ως ψυχολογικά συμβόλαια τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις του προσωπικού για τους όρους και τις συνθήκες της αμοιβαίας ανταποδοτικής σχέσης τους με τον εργοδότη (λ.χ. τι οφείλουν στον εργοδότη και τι τους οφείλει αυτός). Ως παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου ορίστηκε η υποκειμενική εμπειρία, απόρροια της οποίας είναι το προσωπικό να αποκτήσει την πεποίθηση ότι ο οργανισμός δεν κατάφερε να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του.

Η Robinson προκειμένου να διερευνήσει την σχέση ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου, διεξήγαγε μια μελέτη μεταξύ νεοπροσληφθέντων στελεχών, μετρώντας την αρχική τους εμπιστοσύνη στον οργανισμό καθώς και τα επίπεδα εμπιστοσύνης τους προς αυτόν μετά την πάροδο 18 και 30 μηνών αντιστοίχως. Ανακάλυψε ότι η αρχική εμπιστοσύνη προς τον εργοδότη είχε αρνητική σχέση με τις αντιλήψεις που ακολούθησαν την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Συγκεκριμένα, τα

άτομα με υψηλή αρχική εμπιστοσύνη ήταν λιγότερο πιθανό να αντιληφθούν την παραβίαση του συμβολαίου, σε σχέση με τα άτομα που η αρχική τους εμπιστοσύνη ήταν χαμηλή. Ανακάλυψε επίσης, ότι η προηγούμενη ύπαρξη εμπιστοσύνης επιδρούσε ευεργετικά στη σχέση ανάμεσα στην παραβίαση του συμβολαίου και την μετέπειτα εμπιστοσύνη, τόσο ώστε το προσωπικό με χαμηλή αρχική εμπιστοσύνη προς τον εργοδότη του, παρουσίασε μεγαλύτερη μείωση της εμπιστοσύνης από το προσωπικό με υψηλή αρχική εμπιστοσύνη. Τέλος, η Robinson βρήκε έναν αρνητικό συσχετισμό ανάμεσα στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου και σε διάφορες σημαντικές μορφές της υπαλληλικής συνεισφοράς στον οργανισμό, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται η απόδοση στην εργασία, η ηθική συμπεριφορά και η πρόθεση παραμονής στον οργανισμό.

Η Εύθραυστη Φύση της Εμπιστοσύνης

Πολλοί μελετητές έχουν δηλώσει ότι η καταστροφή της εμπιστοσύνης είναι ευκολότερη από τη δημιουργία της. Προκειμένου να ερμηνεύσει την εύθραυστη φύση της εμπιστοσύνης, ο Slovic (1993) υποστήριξε ότι υπάρχουν ποικίλοι γνωστικοί παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην ασυμμετρία που υπάρχει ανάμεσα στη διαδικασία δημιουργίας και καταστροφής της εμπιστοσύνης. Πρώτον, τα αρνητικά (καταστροφικά για την εμπιστοσύνη) συμβάντα είναι πολύ πιο ορατά και εμφανή από τα θετικά (ενισχυτικά για την εμπιστοσύνη). Δεύτερον, τα γεγονότα που συμβάλλουν στην απώλεια της εμπιστοσύνης έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα και λαμβάνονται σοβαρότερα υπόψη κατά την διαδικασία της αξιολόγησης τους από ό,τι τα γεγονότα που συντελούν στην δημιουργία της. Προκειμένου να αποδείξει ο Slovic την ύπαρξη αυτής της ασυμμετρίας, εκτίμησε τον αντίκτυπο ειδήσεων υποθετικών γεγονότων στην κρίση και λήψη απόφασης των ατόμων σχετικά με την εκδήλωση εμπιστοσύνης ή όχι. Στην προσπάθεια του επίσης, να στηρίξει τη γενική του άποψη επί του θέματος, ανακάλυψε ότι τα αρνητικά συμβάντα είχαν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην κρίση και λήψη απόφασης για απόδοση εμπιστοσύνης, από ό,τι τα θετικά. Ο Slovic δήλωσε επίσης, ότι οι ασυμμετρίες ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την δυσπιστία είναι πιθανό να ενδυναμωθούν από το γεγονός ότι οι πηγές των άσχημων (καταστροφικών για την

εμπιστοσύνη) ειδήσεων τείνουν να θεωρούνται περισσότερο αξιόπιστες από τις πηγές των ευχάριστων ειδήσεων.

Πέρα από αυτούς τους καθαρά γνωστικούς παράγοντες, οι ερευνητές έχουν δείξει μεγάλο ενδιαφέρον στον τρόπο με τον οποίο παράγοντες που έχουν σχέση με τον οργανισμό, όπως η θέση στη δομή του, συντελούν στην διαμόρφωση των ασυμμετριών σε θέματα κρίσης και λήψης απόφασης σχετικά με την εμπιστοσύνη και την δυσπιστία. Οι Burt και Knez (1995) εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο οι σύνδεσμοι ανθρώπων με κοινές επιδιώξεις και η κοινωνική δυναμική που δημιουργούν, επηρεάζουν την κρίση περί εμπιστοσύνης ή δυσπιστίας. Στην ίδια μελέτη που περιγράφηκε πιο πάνω και αφορούσε τα στελέχη μιας εταιρείας υψηλής τεχνολογίας, διερευνήθηκε η επίδραση των τρίτων προσώπων στη μετάδοση της δυσπιστίας στο περιβάλλον των στελεχών. Ανακαλύφθηκε ότι παρά το ότι τόσο η εμπιστοσύνη όσο και η δυσπιστία ενισχύονταν από τις αποκαλύψεις των τρίτων προσώπων, η δυσπιστία ενισχυόταν σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι η εμπιστοσύνη. Κατά συνέπεια, όπως το έθεσαν οι Burt και Knez οι κρίσεις σχετικά με την δυσπιστία χαρακτηρίζονταν από ένα είδος καταστροφικής "ποιότητας". Εξηγώντας αυτά τα ευρήματα, οι προαναφερθέντες συγγραφείς υποστήριξαν ότι τα τρίτα πρόσωπα είναι πιο προσηλωμένα στις αρνητικές πληροφορίες και συχνά προτιμούν την κακοπροαίρετη σπερμολογία παρά τη καλοπροαίρετη. Επομένως, οι έμμεσοι συσχετισμοί ενισχύουν περισσότερο την δυσπιστία που σχετίζεται με τις ασθενείς σχέσεις, παρά την εμπιστοσύνη ανάμεσα στις ισχυρές σχέσεις.

Μια άλλη μελέτη διερεύνησε τις ασυμμετρίες μεταξύ της δόμησης συμπεριφοράς που ενισχύει την εμπιστοσύνη και αυτής που την μειώνει, σε συσχετισμό με την ιεραρχική σχέση των ατόμων. Συγκεκριμένα, αυτή η μελέτη εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο μεταπτυχιακοί φοιτητές και οι σύμβουλοι καθηγητές τους έκριναν το επίπεδο εμπιστοσύνης στην μεταξύ τους σχέση και τα στοιχεία που χρησιμοποιούσαν προκειμένου να κάνουν αυτές τις κρίσεις. Χρησιμοποιώντας μια αυτοβιογραφική, αφηγηματική μεθοδολογία, οι φοιτητές περιέγραφαν την ιστορία της συναναστροφής τους, ανακαλώντας την συμπεριφορά που ενίσχυε ή υποβίβαζε την ύπαρξη εμπιστοσύνης σε αυτή την σχέση. Η ανάλυση του περιεχομένου αυτών των αφηγήσεων έδειξε ότι τα

άτομα που κατείχαν θέση χαμηλού κύρους (μεταπτυχιακοί φοιτητές) έτειναν να κωδικοποιούν την συμπεριφορά των καθηγητών και να την θεωρούν ως διαγνωστικό αξιοπιστίας, περισσότερο από τα άτομα που κατείχαν θέσεις υψηλού κύρους (σύμβουλοι καθηγητές). Στην προσπάθειά του ο Kramer να εξηγήσει αυτά τα ευρήματα, υποστήριξε ότι λόγω της μεγάλης εξάρτησης και ευαισθησίας τους, τα ζητήματα εμπιστοσύνης είναι πιο σημαντικά για τα άτομα με θέσεις χαμηλού κύρους. Κατά συνέπεια τα άτομα αυτά έχουν την τάση να είναι πιο επιφυλακτικά στην απόδοση εμπιστοσύνης στις συναναστροφές τους. Επίσης, θεωρούν τη συμπεριφορά των άλλων στις συναναστροφές τους ενδεικτικές της αξιοπιστίας που έχουν και τους είναι πολύ εύκολο να ανακαλούν γεγονότα κατά τα οποία καταπατήθηκε η εμπιστοσύνη τους.

Τα εμπειρικά πρότυπα που παρατηρήθηκαν σε αυτές τις μελέτες συμφωνούν με τα επιχειρήματα και άλλων μελετητών ότι οι ασυμμετρίες στην συσσώρευση συναφών εμπειριών από άτομα με χαμηλή ή υψηλή προδιάθεση εμπιστοσύνης, μπορεί να επιδρούν διαφορετικά στις περιστάσεις, οι οποίες αποτελούν πηγή απόκτησης μάθησης από εμπειρίες ενισχυτικές ή αντιστοίχως διαβρωτικές της εμπιστοσύνης. Η δυσπιστία δύσκολα ανατρέπεται μέσα από την εμπειρία, επειδή είτε «αποτρέπει τους ανθρώπους από το να εμπλέκονται στο αρμόζον κατά περίπτωση είδος κοινωνικού πειραματισμού είτε, ακόμη χειρότερα, τους οδηγεί στην υιοθέτηση συμπεριφοράς η οποία ενισχύει την δυσπιστία». Επομένως, η κατά τεκμήριο δυσπιστία τείνει να μετατραπεί σε μόνιμη δυσπιστία.

Συμπεράσματα

Αξιολογώντας τη θέση της κοινωνικής - ψυχολογικής θεωρίας στο τέλος της δεκαετίας του 1970, ο Kelley (1980) παρατήρησε ότι το επιστημονικό αυτό πεδίο διαβαζόταν «περισσότερο σαν κατάλογος αγορών του Sears Roebuck παρά σαν διήγημα». Σύμφωνα με αυτόν, παρά το ότι η κοινωνική ψυχολογία περιείχε έναν εντυπωσιακό κατάλογο θεμάτων πιθανού ενδιαφέροντος, δεν υπήρχε ακόμα «ιστορία με πλοκή, ανάπτυξη χαρακτήρων, και ούτω καθεξής». Ο σαρκασμός του Kelley μπορεί να χρησιμοποιηθεί εξίσου εύστοχα προκειμένου να σχολιαστεί η σύγχρονη έρευνα της ύπαρξης εμπιστοσύνης στους οργανισμούς. Παρότι έχει υπάρξει ταχεία εξάπλωση των μέσης εμβέλειας θεωριών περί εμπιστοσύνης, η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης θεωρίας περί οργανωσιακής εμπιστοσύνης που να ενσωματώνει στοιχεία των επιμέρους θεωριών δεν έχει διατυπωθεί ακόμα από τους ερευνητές. Σχετικά με αυτό, ενώ τα εμπειρικά στοιχεία εξακολουθούν να αποκτώνται με γρήγορους ρυθμούς, υπάρχει έλλειψη μελετών που να μπορούν να καλύψουν όλες τις αντιλήψεις και να χρησιμοποιούν μετρήσεις πολλαπλών επιπέδων, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην γεφύρωση των αυξανόμενα ανομοιογενών αντιλήψεων για την εμπιστοσύνη που εκπροσωπούνται από οικονομικές, κοινωνιολογικές και κοινωνιοψυχολογικές πλευρές.

Ωστόσο, αν θεωρήσουμε ότι το ποτήρι της έρευνας για την εμπιστοσύνη είναι μισοάδειο, τότε κατά την αυτή έννοια μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι είναι και μισογεμάτο. Δεν έχει περάσει πολύς καιρός από τότε που ο Luhmann(1988) εξέφραζε τη θλίψη του για την ύπαρξη ελάχιστης αρθρογραφίας με θέμα την εμπιστοσύνη. Ευτυχώς, σήμερα η απαισιοδοξία αυτή δεν μπορεί να εκφραστεί με την ίδια δύναμη. Η εμπιστοσύνη βρίσκεται, πλέον, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της σύγχρονης οργανωσιακής θεωρίας και έρευνας. Ούτε και η περισσότερο πρόσφατη εκτίμηση του Williamson (1993) ότι η εμπιστοσύνη παραμένει μια «αφηρημένη και απογοητευτική» έννοια των κοινωνικών επιστημών, έχει την ίδια ισχύ που είχε πριν λίγα χρόνια. Οι πρόσφατες έρευνες έχουν βοηθήσει την κατανόηση της πολυπλοκότητας της εμπιστοσύνης στους οργανισμούς και έχουν ενισχύσει την αναγνώριση των ποικίλων και συχνά ανεπαίσθητων ευεργετημάτων και

οφελών που προέρχονται από την ύπαρξη εμπιστοσύνης. Αναμφισβήτητα η μελλοντική έρευνα και ανάπτυξη θεωριών για την εμπιστοσύνη θα προσφέρει πολλά στις επιστήμες οργάνωσης και διοίκησης.

Περίπτωση Εξαγοράς στον Τραπεζικό Τομέα

Στην Ελλάδα, το τελευταίο χρονικό διάστημα παρατηρείται μια έντονη κινητικότητα στον τραπεζικό τομέα με τη διενέργεια εξαγορών και συγχωνεύσεων τραπεζών και την δημιουργία μεγάλων τραπεζικών ομίλων. Για το λόγο αυτό κρίθηκε σκόπιμο να παρατεθεί μία περίπτωση εξαγοράς μίας τράπεζας από μία άλλη, με τις επιδράσεις αυτής της κίνησης στο ανθρώπινο δυναμικό των δύο οργανισμών. Η παράθεση της περίπτωσης αυτής αφορά σε ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα και τα παρατιθέμενα στοιχεία συγκεντρώθηκαν με τη διενέργεια συνεντεύξεων με στελέχη των υπόψη ιδρυμάτων και με ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Οι ηλικίες των ερωτώμενων κυμαίνονταν μεταξύ 33 και 38 ετών και ανήκαν στα μεσαία στελέχη των τραπεζών αυτών.

Για λόγους δεοντολογίας και κατόπιν επιθυμίας των ιδίων δεν θα αναφερθούν τα ονόματα των στελεχών αλλά ούτε και οι επωνυμίες των τραπεζών. Στο εξής θα ονομάζουμε “ΤΡΑΠΕΖΑ Α” την εξαγοράζουσα τράπεζα και “ΤΡΑΠΕΖΑ Β” της εξαγορασθείσα.

Η περίπτωση της Τράπεζας Α

Στην περίπτωση της Τράπεζας αυτής το εργασιακό καθεστώς που ίσχυε πριν την εξαγορά και που φυσικά εξακολουθεί και ισχύει και μετά από αυτήν, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως σχετικά “πιεστικό”. Οι εργαζόμενοι λειτουργούσαν κάτω από συγκεκριμένους κανόνες και οδηγίες με αυτοματοποιημένα και τυποποιημένα τα περισσότερα είδη των εργασιών.

Σε ότι αφορά τη διαδικασία πρόσληψης και αξιολόγησης του προσωπικού, σημαντικό ρόλο πλέον των απαιτούμενων τυπικών προσόντων παίζει η προϋπηρεσία του σε παρεμφερές ή σχετικό αντικείμενο ενώ οι ικανότητες του θα αξιολογηθούν μετά από λεπτομερειακή συνέντευξη που θα περάσει από υψηλόβαθμα στελέχη της τράπεζας και από την οποία θα κριθεί σε μεγάλο βαθμό η πρόσληψη του υποψηφίου. Στα πλαίσια της διαδικασίας της αξιολόγησης του προσωπικού συντάσσονται συγκεκριμένα έντυπα αξιολόγησης από τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος για τον κάθε

εργαζόμενο ξεχωριστά, γνώση της οποίας λαμβάνει και ο ίδιος ο εργαζόμενος ενυπόγραφα, χωρίς όμως να έχει το δικαίωμα επέμβασης ή αμφισβήτησης στοιχείων που αναφέρονται στο έντυπο αυτό.

Επιπλέον το ωράριο δεν είναι συγκεκριμένο, πλην της ώρας έναρξής του, και παρότι πολλές φορές απαιτείται υπερωριακή εργασία, αυτή δεν μεταφράζεται και σε οικονομική αποζημίωση αφού οι υπερωρίες δεν πληρώνονται. Οι μισθοί κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα ενώ το συνδικαλιστικό όργανο των υπαλλήλων έχει μικρές δυνατότητες πίεσης για θέματα στα οποία θα ήθελαν οι εργαζόμενοι να επέμβει.

Τα σενάρια για την εξαγορά από την πλευρά της Τράπεζας “Β” από την Τράπεζας “Α”, έγιναν γνωστά στους εργαζομένους της από τις εφημερίδες και τα ηλεκτρονικά μέσα μαζικής ενημέρωσης. Από την πλευρά της διοίκησης δεν υπήρξε οποιαδήποτε ενημέρωση προς τους εργαζομένους της, πριν γίνει ευρέως γνωστό για την πρόθεση της να εξαγοράσει μία άλλη Τράπεζα. Στο άκουσμα της είδησης που αφορούσε την εξαγορά οι εργαζόμενοι αντέδρασαν θετικά, πράγμα που κυρίως οφειλόταν στο γεγονός ότι ανήκαν στη δύναμη του προσωπικού της εξαγοράζουσας Τράπεζας. Η πεποίθηση τους ήταν ότι γι’ αυτούς ελάχιστα πράγματα θα άλλαζαν, πιθανότερα προς το καλύτερο.

Η περίπτωση της Τράπεζας “Β”

Στην περίπτωση της τράπεζας αυτής τα πράγματα είχαν αρκετές και σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με όσα περιγράψαμε για την Τράπεζα “Α”. Οι προσλήψεις του προσωπικού γίνονταν με ανοικτό διαγωνισμό και η προσέλκυση επιστημονικού προσωπικού υψηλής εξειδίκευσης γινόταν μέσω ανακοινώσεων στον τύπο.

Το ωράριο λειτουργίας της τράπεζας ήταν σταθερό ενώ στη σπάνια περίπτωση που υπήρχε ανάγκη για υπερωριακή εργασία αυτή αμείβεται. Οι εργαζόμενοι της Τράπεζας αυτής είχαν εξασφαλισμένη την μονιμότητά τους, ενώ οι μισθοί τους μπορούν να χαρακτηριστούν ως ικανοποιητικοί. Το περιβάλλον εργασίας χαρακτηριζόταν ως ευχάριστο και φιλικό.

Το νέο της εξαγοράς της από την Τράπεζα “Α” και σε αυτήν την περίπτωση έγινε γνωστό από τις εφημερίδες και τα ηλεκτρονικά μέσα μαζικής

1

ενημέρωσης πράγμα το οποίο δημιούργησε αντιδράσεις φόβου και ανασφάλειας στους εργαζόμενους κλονίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη τους προς τη διοίκηση τους αλλά και προς τα αποτελέσματα του όλου εγχειρήματος. Η σύμβαση εργασίας που τους εξασφάλιζε μονιμότητα έχει αρθεί και μεταβληθεί σε σύμβαση αορίστου χρόνου. Άμεση επίπτωση αυτού ήταν η κατακόρυφη μείωση της απόδοσης τους, ενώ κάποιες ενημερωτικές επιστολές που έφτασαν στα χέρια τους από την διεύθυνση, σχετικά με την εξαγορά της τράπεζας, ήταν γενικές και δεν απαντούσαν στα ερωτήματα που τους δημιουργήθηκαν μετά το άκουσμα της είδησης αυτής. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό και με το ότι ανήκαν στην πλευρά αυτών του εξαγοραζόμενου μέρους οδήγησε σε μαζικές αποχωρήσεις στελεχών.

Ας δούμε όμως τι έγινε κατά την διάρκεια της διαδικασίας της εξαγοράς και τι επιπτώσεις είχαν και στις δύο πλευρές των εργαζομένων.

Από την πλευρά των εργαζομένων της Τράπεζας "Α" τα πράγματα δεν άλλαξαν σχεδόν καθόλου. Λίγες σε αριθμό μετατάξεις προσωπικού διενεργήθηκαν, με τέτοιο τρόπο όμως που μπορούμε να πούμε πως ήταν επωφελής για τους εργαζόμενους (πιο κοντινή απόσταση εργασίας-κατοικίας, αναβάθμιση θέσης, οικονομικές απολαβές κ.ά.)

Από την πλευρά των εργαζομένων της Τράπεζας "Β" τα πράγματα παρουσιάζουν περισσότερο ενδιαφέρον αφού αυτοί υπέστησαν τις περισσότερες και σημαντικότερες επιπτώσεις από τη διαδικασία της εξαγοράς. Έτσι, εκτός από το γεγονός ότι υπήρχαν μαζικές αποχωρήσεις πριν την ολοκλήρωση της εξαγοράς όσοι παρέμειναν βρέθηκαν να εργάζονται σε τελείως διαφορετικές συνθήκες και όρους εργασίας σε σχέση με το παρελθόν. Η πίεση είναι μεγαλύτερη και εντονότερη κάτω από το βάρος των νέων εργασιακών σχέσεων που διαμορφώνονται από τη συνεργασία του προσωπικού των δύο τραπεζικών ιδρυμάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι παρότι τα ανώτερα στελέχη της Τράπεζας "Β" διατήρησαν τις θέσεις τους και τις οικονομικές απολαβές τους, έχουν απομονωθεί από τα κέντρα λήψεως αποφάσεων.

Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων των δύο τραπεζών σε όποιες περιπτώσεις και αν βρέθηκαν να εργάζονται μαζί είναι τυπικά επαγγελματικές

χωρίς ανάπτυξη προσωπικών φιλικών σχέσεων και μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει και η υποψία της υποτίμησης τους από τους συναδέλφους τους της Τράπεζας “Α”.

Τα προαναφερθέντα είχαν σαν αποτέλεσμα το υψηλό ποσοστό αποχώρησης στελεχών κυρίως μεσαίας και ανώτερης θέσης, προερχομένων από την Τράπεζα “Β”, που σε ορισμένα τμήματα άγγιζε το 50% της δύναμης τους.

Συμπέρασμα

Από τη μελέτη της περίπτωσης αυτής, παρατηρούμε ότι παραμελήθηκε ο ανθρώπινος παράγοντας με αποτέλεσμα να κλονιστεί η εμπιστοσύνη τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση και στην ορθότητα του εγχειρήματος. Κυρίως τα προβλήματα δημιουργήθηκαν από την πλευρά της εξαγορασθείσας Τράπεζας γιατί και η ενημέρωση ήταν ελλιπής και ουσιαστικά δεν έγινε καμία προσπάθεια ούτε από την πλευρά της εξαγορασθείσας ούτε από την πλευρά της εξαγοράζουσας, ώστε να πεισθούν οι εργαζόμενοι για την αναγκαιότητα αυτής της κίνησης αλλά και για τα καινούργια δεδομένα που θα ίσχυαν μετά από αυτήν. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της εμπιστοσύνης, η κατάλληλη προετοιμασία και ενημέρωση των εργαζομένων πριν από κάθε εγχείρημα συγχώνευσης ή εξαγοράς αλλά και η ταυτόχρονη αξιολόγηση του αποτελούν αξιόπιστα μέσα και είναι σε θέση να εξασφαλίσουν την επιτυχία του εγχειρήματος, στο μεγαλύτερο μέρος του, εφόσον, όπως καλά γνωρίζουμε «εξαγορά μιας επιχείρησης είναι κυρίως μια συγχώνευση ανθρώπων και ομάδων» ή ακόμα καλύτερα «για να επιτευχθεί οικονομική συνέργια θα πρέπει πρώτα από όλα να επιτευχθεί ανθρώπινη συνέργια».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Richard L. Daft, « Organization theory and design », Seventh Edition, 2001.
2. Χαρδούβελης Γκίκας, « Συγχωνεύσεις- Εξαγορές και οι Ελληνικές τράπεζες», Έντυπο:Τάσεις-Η Ελληνική Οικονομία, 28/1/2000
3. Δελής Κωνσταντίνος, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα», Έντυπο: Τάσεις-Η Ελληνική Οικονομία , 28/1/2000.
4. Thompson, Strickland, «Strategic Management», Twelfth Edition, 2001
5. John P.Kotter, «Leading Change», 1996
6. Clarence J. Mann, Klaus Gotz, « The development of Management Theory and Practice in the United States», 2000
7. ¹ Robert E.Coffey, Curtis W.Cook, Phillip L. Hunsaker, « Management and Organizational Behavior», 1994
8. James M. Kouzes, Barry Z. Posner, «Credibility», 2003
9. Ruppel C.P., Harrington S.J., «The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation», Journal of Business Ethics, June 2000, vol 25
10. Peter L. Brill, Richard Worth, «The four Levers of corporate change», 1997
11. Roderick M. Kramer, «Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions», Annual Review of Psychology, Feb.1999, Vol 50.
12. Stephen R. Covey, «Trust and transformation Corporations that don't adopt a culture of trust will find conflict in their organizations», Incentive, 1999



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

14. NOV. 2012		
2107 - 2011 91		
07 JAN. 2013		

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000100412