

Συντάκτης: Ελένη Μακρή

Τμήμα: Ψυχολογίας

Τίτλος θέματος διατριβής:

**ΚΟΙΝΩΝΙΟΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ
ΣΕ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ**

Απονομή τίτλου διδάκτορα:

29 Μαΐου 2008

Εξεταστική Επιτροπή:

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Αλεξάνδρα Χαντζή (Επιβλέπουσα)

Αναπληρωτής Καθηγητής Κωνσταντίνος Κοσκινάς (Μέλος)

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Αλεξάνδρα Κορωναίου (Μέλος)

Καθηγήτρια Νάνσυ Παπαλεξανδρή

Καθηγητής Νικήτας Πατινιώτης

Καθηγήτρια Μαρία Σακαλάκη

Αναπληρωτής Καθηγητής Παναγιώτης Κορδούτης

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

***ΚΟΙΝΩΝΙΟΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΕ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ***

ΕΛΕΝΗ ΜΑΚΡΗ

ΑΘΗΝΑ 2007

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

*ΚΟΙΝΩΝΙΟΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ ΣΕ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ*

ΕΛΕΝΗ ΜΑΚΡΗ

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΧΑΝΤΖΗ: ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΚΟΡΩΝΑΙΟΥ: ΜΕΛΟΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΟΣΚΙΝΑΣ: ΜΕΛΟΣ

Εις μνήμη Διονυσίου Ι. Αραβαντινού
Καθηγητή Μαιευτικής-Γυναικολογίας
Πανεπιστημίου Αθηνών

Η παρούσα διατριβή αφιερώνεται στους αγαπημένους μου γονείς, Γεώργιο και Γεωργία Μακρή και την αδελφή μου, Μαρία Μακρή, χωρίς την αμέριστη αγάπη, ηθική και έμπρακτη συμπαράσταση των οποίων, δε θα ήταν δυνατό να επιτευχθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>Ευχαριστίες</i>	10
<i>Περίληψη</i>	11
<i>Συνοπτική Παρουσίαση</i>	12
<i>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ</i>	20
<i>ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ</i>	20
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ</i>	20
<i>Οργανωτική Αλλαγή</i>	20
1.1. Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο	21
1.2. Ορισμοί της Αλλαγής.....	22
1.3. Το πλαίσιο της Αλλαγής.....	26
1.4. Είδη της Αλλαγής.....	32
1.4.1. Επεισοδιακή	
Αλλαγή.....	32
1.4.2. Συνεχής Αλλαγή.....	35
1.4.3. Μετασχηματιστική Αλλαγή	37
1.4.4. Επαυξητική Αλλαγή.....	38
1.5. Διαστάσεις της Αλλαγής.....	39
1.6. Διερεύνηση του Φαινομένου της Αλλαγής.....	40
1.6.1. Παράγοντες που συμβάλλουν στην	
Αλλαγή.....	40
1.6.2. Παράγοντες που καθορίζουν την Αλλαγή.....	42
1.6.3. Εφαρμογή της Αλλαγής.....	42
1.7. Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα.....	47
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ</i>	51
<i>Το Φαινόμενο του Ανασχηματισμού του Οργανισμού σε συνθήκες Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης</i>	51
2.1. Οι Στρατηγικές Συμμαχίες.....	51
2.2. Οι Εξαγορές	52
2.3. Οι Συγχωνεύσεις	53
2.3.1. Οι Συγχωνεύσεις Επέκτασης	56
2.3.2. Οι Συνεργατικές Συγχωνεύσεις.....	56
2.3.3. Οι Συγχωνεύσεις Επανασχεδιασμού.....	57

2.3.4. Η Συγχώνευση ως Ενσωμάτωση.....	58
2.4. Επιτυχία της Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης	61
2.5. Διεπιστημονικές Προσεγγίσεις της Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης.....	63
2.5.1. Στρατηγική Διοίκηση	63
2.5.2. Οικονομικές Επιστήμες	64
2.5.3. Οργανωτική Ψυχολογία	64
2.5.4. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	66
2.5.5. Κοινωνική Ψυχολογία.....	67
2.5.6. Άλλες Διεπιστημονικές Προσεγγίσεις	69
2.6. Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα	70
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ Επιπτώσεις της Συγχώνευσης</i>	<i>73</i>
3.1. Επιπτώσεις της Συγχώνευσης σε Ατομικό Επίπεδο.....	79
3.1.1. Συγχώνευση και Εργασιακό Άγχος (Στρες).....	79
3.1.1.1.Ορισμός-Παράγοντες που σχετίζονται με το Εργασιακό Άγχος (Στρες).....	80
3.1.1.1.2.Status Προ-Συγχώνευσης Οργανισμών και Εργασιακό Άγχος (Στρες).....	83
3.1.1.1.3.Status Εργαζομένων-Στελεχών και Εργασιακό Άγχος (Στρες).....	86
3.1.2. Συγχώνευση και Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	92
3.1.2.1.Ορισμός της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	92
3.1.2.2.Παράγοντες που σχετίζονται με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	94
3.1.2.3. Συγχώνευση και Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	95
3.1.3. Συγχώνευση και Αποχώρηση από τον Οργανισμό.....	97
3.1.3.1.Ορισμός της Αποχώρησης από τον Οργανισμό.....	97
3.1.3.1.1.Παράγοντες που σχετίζονται με την Αποχώρηση από τον Οργανισμό.....	98
3.1.3.1.1.2. Συγχώνευση και Αποχώρηση από τον Οργανισμό.....	101
3.2. Επιπτώσεις της Συγχώνευσης στο Επίπεδο του Οργανισμού.....	103

3.2.1.	Συγχώνευση και Κουλτούρα του Οργανισμού.....	103
3.2.1.1.	Ορισμός της Κουλτούρας.....	103
3.2.1.2.	Παράγοντες που σχετίζονται με την Κουλτούρα.....	106
3.2.1.3.	Συγχώνευση και Κουλτούρα.....	107
3.2.2.	Συγχώνευση και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό.....	118
3.2.2.1.	Ορισμός της Δέσμευσης.....	118
3.2.2.2.	Παράγοντες που σχετίζονται με τη Δέσμευση.....	120
3.2.2.3.	Συγχώνευση και Δέσμευση.....	123
3.2.3.	Συγχώνευση και Αντίσταση στην Αλλαγή της Συγχώνευσης.....	125
3.2.4.	Συγχώνευση, Αποδοτικότητα και Παραγωγικότητα.....	128
3.2.4.1.	Συγχώνευση και Απουσία από την Εργασία.....	129
3.2.5.	Συγχώνευση και Οικονομικές Επιπτώσεις.....	131
3.3.	Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα.....	133
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ</i>	<i>Συγχώνευση και Κοινωνική Ταυτότητα.....</i>	<i>136</i>
4.1.	Η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας.....	136
4.1.1.	Βασικές Αρχές της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας.....	140
4.2.	Η έννοια της Κοινωνικής Ταυτότητας στον Εργασιακό χώρο.....	143
4.2.1.	Εισαγωγή.....	143.
4.2.2.	Ταύτιση των εργαζομένων με τον Οργανισμό.....	144
4.2.2.1.	Ορισμός της Ταύτισης.....	144
4.2.2.2.	Παράγοντες που σχετίζονται με την Ταύτιση.....	148
4.2.2.3.	Ταύτιση σε συνθήκες οργανωτικών αλλαγών.....	155
4.3.	Η Συγχώνευση υπό τους όρους της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας.....	158

4.4.	Συγχώνευση και Ταύτιση-Ο ρόλος του Status.....	161
4.5.	Συγχώνευση και Ταύτιση, Επαγγελματική Ικανοποίηση και Αποχώρηση από τον Οργανισμό.....	172.
4.6.	Ταυτότητα και Κουλτούρα του Οργανισμού.....	175
4.7.	Ανακεφαλαίωση- Συμπεράσματα.....	177
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ</i>		179
<i>Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό, Ενότητα και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό</i>		179
5.1.	Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό.....	179
5.2.	Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό	181
5.3.	Συγχώνευση και Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό, Ενότητα και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό.....	182
5.4.	Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα	183
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ</i>		185
<i>Αποτύπωση της Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης στο Διεθνή και Ελληνικό Χώρο</i>		185
6.1.	Αποτύπωση της Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης στο Διεθνή χώρο.	185
6.2.	Αποτύπωση της Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης στον Ελληνικό χρηματοοικονομικό τομέα	186
<i>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ</i>		188
<i>Το Φαινόμενο της Συγχώνευσης σε Οργανισμούς: Η Έρευνα</i>		188
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ Μέθοδος</i>		188
1.1.	Στόχοι της έρευνας.....	188
1.2.	Υποθέσεις/Προβλέψεις της έρευνας.....	190
1.3.	Συμμετέχοντες και Διαδικασία	194
1.3.1.	Ιστορικό Οργανισμών	198
1.4.	Μετρήσεις: Το Ερωτηματολόγιο.....	200
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ Αποτελέσματα</i>		208
<i>Συγχώνευση και Ταύτιση: ο ρόλος του Status και της Δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό</i>		208
2.1.	Εισαγωγή.....	208

2.2. Απειλή από την εμπειρία της Συγχώνευσης.....	211
2.3. Στάση των εργαζομένων απέναντι στη Συγχώνευση.....	215
2.4. Επίπεδα Ταύτισης με τον Οργανισμό στο πλαίσιο της Συγχώνευσης.....	217
2.5. Απειλή από την εμπειρία της Συγχώνευσης, Στάση των εργαζομένων απέναντι στη Συγχώνευση και Ταύτιση με τον Οργανισμό.....	221
2.6. Επίπεδα Δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό στο πλαίσιο της Συγχώνευσης.....	228
2.7. Δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό, Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης, Δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό, Στάση απέναντι στην εμπειρία της Συγχώνευσης και Ταύτιση με τον Οργανισμό.....	231
2.8. Συζήτηση.....	233
<i>Κεφάλαιο Τρίτο Συγχώνευση και Επαγγελματική Ικανοποίηση.....</i>	<i>240</i>
3.1. Εισαγωγή.....	240
3.2. Επίπεδα Επαγγελματικής Ικανοποίησης στο πλαίσιο της Συγχώνευσης.....	241
3.3. Επαγγελματική Ικανοποίηση και Ταύτιση με τον Οργανισμό.....	244
3.4. Συζήτηση.....	247
<i>Κεφάλαιο Τέταρτο Συγχώνευση και Πρόθεση για Αποχώρηση από τον Οργανισμό.....</i>	<i>251</i>
4.1. Εισαγωγή.....	251
4.2. Επίπεδα Πρόθεσης για Αποχώρηση από τον Οργανισμό στο πλαίσιο της Συγχώνευσης.....	252
4.3. Πρόθεση για Αποχώρηση από τον Οργανισμό, Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό και Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	256
4.4. Ταύτιση με τον Οργανισμό, Επαγγελματική Ικανοποίηση και Πρόθεση για Αποχώρηση (mediation models).....	257
4.5. Συζήτηση.....	263.

<i>Κεφάλαιο Πέμπτο</i>	<i>Συγχώνευση και Κουλτούρα.....</i>	<i>266</i>
5.1.	Εισαγωγή.....	266
5.2.	Όψεις Κουλτούρας.....	267
5.3.	Όψεις Κουλτούρας και Ταύτιση με τον Οργανισμό.....	300
5.4.	Όψεις Κουλτούρας και Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	302
5.5.	Συζήτηση.....	307
<i>Κεφάλαιο Έκτο</i>	<i>Συγχώνευση και Εργασιακό Άγχος (Στρες).....</i>	<i>320</i>
6.1.	Εισαγωγή.....	320
6.2.	Επίπεδα Εργασιακού Άγχους (Στρες) στο πλαίσιο της Συγχώνευσης.....	321
6.3.	Εργασιακό Άγχος (Στρες), Επαγγελματική Ικανοποίηση και Πρόθεση για Αποχώρηση.....	326
6.4.	Εργασιακό Άγχος (Στρες) και Όψεις Κουλτούρας.....	332
6.5.	Εργασιακό Άγχος (Στρες), Σωματική και Ψυχική Υγεία.....	334
6.6.	Εργασιακό Άγχος (Στρες) και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό.....	343
6.7.	Εργασιακό Άγχος (Στρες), Απειλή από την εμπειρία της Συγχώνευσης και Στάση απέναντι στη Συγχώνευση.....	344
6.8.	Εργασιακό Άγχος, Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό και Πρόθεση για Αποχώρηση.....	346
	Παράρτημα.....	349
6.9.	Συζήτηση.....	350
<i>Κεφάλαιο Έβδομο</i>	<i>Συγχώνευση και Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό, Ενότητα και Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους.....</i>	<i>355</i>
7.1.	Εισαγωγή.....	355
7.2.	Επίπεδα Προσλαμβανόμενης Υποστήριξης των εργαζομένων από τον Οργανισμό στο πλαίσιο της Συγχώνευσης.....	356
7.3.	Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό και Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	359

7.4. Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους.....	359
7.5. Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό, Ενότητα και Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους.....	363
7.6. Συζήτηση.....	365
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ</i>	368
<i>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ</i>	368
8.1. Πρόθεση για Αποχώρηση από τον Οργανισμό.....	368
8.1. Ταύτιση (Ψυχολογική Σύνδεση) και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό.....	379
<i>ΣΥΖΗΤΗΣΗ</i>	386
<i>ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</i>	421
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</i>	429
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α</i>	462
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	465
ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ	466
ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ.....	467
ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ	468
ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ.....	475
ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΕΜΠΤΗ.....	479
ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΚΤΗ	481
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΜΕΝΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	483
ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ	484
ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ.....	485
ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ.....	492
ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΕΜΠΤΗ.....	497
ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΚΤΗ.....	498
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β</i>	500

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι ότι αποτελεί χρέος μου να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσοι με βοήθησαν όχι μόνο ηθικά, αλλά και έμπρακτα, στην ολοκλήρωσή της παρούσας διατριβής. Κατά πρώτον, θα ήθελα να ευχαριστήσω, ιδιαίτερα, όλους τους εργαζόμενους στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς που με εμπιστεύτηκαν και απάντησαν στο «δύσκολο» ερωτηματολόγιο της έρευνας. Σε αυτούς ανήκει ένα πολύ σημαντικό κομμάτι πραγματοποίησης της έρευνας, όπως, επίσης και στον αγαπητό Χρήστο Μπούφη, ο οποίος βοήθησε καθοριστικά στη συλλογή των δεδομένων της έρευνας και τον αγαπητό φίλο Παναγιώτη Παπαδόπουλο. Χωρίς αυτούς, η έρευνα δεν θα είχε πραγματοποιηθεί.

Ακόμη, τον Επίκουρο Καθηγητή Ψυχολογίας Γεράσιμο Προδρομίτη και τους Αριστοτέλη Λάκκα, Σπύρο Λαζαρίδη και Ιωάννη Μαρκάκη, για τη συμβολή τους στη συλλογή στοιχείων του ιστορικού των οργανισμών. Επίσης, την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Ψυχολογίας Άννα Μαντόγλου και τον αγαπητό φίλο Κυριάκο Παχουλίδη, για τη βοήθεια που παρείχαν για το λογισμικό πρόγραμμα AMOS επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω, επίσης, στον Αντιπρόεδρο του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου και πρώην ακαδημαϊκό μου δάσκαλο, Στέφανο Τζέπογλου, την επιστημονική συνεργάτιδα του Τμήματος Ψυχολογίας του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών Κατερίνα Αργυροπούλου και την αγαπημένη μου φίλη Μιχαέλα Μπαλή, για την ηθική και έμπρακτη συμπαράστασή τους στην παρούσα εργασία.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω, ιδιαίτερα, την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Αλεξάνδρα Χαντζή, ως εποπτεύουσα της διατριβής μου, για την πολύτιμη συνεισφορά της στη διεξαγωγή και ολοκλήρωση της διατριβής. Την Επίκουρη Καθηγήτρια Ψυχολογίας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης Αθηνά Ξενικού και το Λέκτορα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Ιωάννη Νικολάου, για τα ερωτηματολόγια οργανωτικής κουλτούρας και εργασιακού άγχους (στρες) που προσέφεραν για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας.

Τέλος, θα ήταν μεγάλη παράλειψη να μην αναφερθώ στον ακαδημαϊκό μου δάσκαλο, Αριστοτέλη Κάντα, στον οποίο οφείλω την ενασχόλησή μου με την Οργανωτική Ψυχολογία και την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Βιομηχανική Ψυχολογία, καθοριστικούς παράγοντες για την πραγματοποίηση της παρούσας διατριβής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση κοινωνιοψυχολογικών διεργασιών και επιπτώσεών τους σε συνθήκες οργανωτικής αλλαγής και ειδικότερα, εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, υπό το πρίσμα των διομαδικών σχέσεων και με βάση τις αρχές της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας. Διαδικασίες όπως η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό και η δέσμευση απέναντι σε αυτόν, συνδέονται με «παράγοντες-κλειδιά» που χαρακτηρίζουν το επίπεδο του οργανισμού, όπως οι όψεις κουλτούρας, οι οποίοι αλληλεπιδρούν με εκείνους που αναφέρονται στο ατομικό επίπεδο (εργαζόμενοι), όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος (στρες), η στάση απέναντι στη συγχώνευση και οδηγούν, τελικά, στην πρόβλεψη της πρόθεσης των εργαζομένων να αποχωρήσουν από το συγχωνευμένο οργανισμό, υποδηλώνοντας μια ευρέως αποδεκτή ένδειξη επιτυχίας ή αποτυχίας της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης.

Στην έρευνα συμμετείχαν 140 εργαζόμενοι δύο συγχωνευμένων (και 60 ενός μη συγχωνευμένου) χρηματοοικονομικών οργανισμών στην Αθήνα και την επαρχία. Ο μη συγχωνευμένος οργανισμός επελέγη ως «ομάδα ελέγχου». Ο πρώτος συγχωνευμένος οργανισμός (Συγχωνευμένος Οργανισμός Α) προήλθε από τη συγχώνευση δύο εταίρων (προ-συγχώνευσης οργανισμών) (υψηλού και χαμηλού status) και ο δεύτερος (Συγχωνευμένος Οργανισμός Β), από τη συγχώνευση τριών (υψηλού, μεσαίου, χαμηλού status), ενώ διέφεραν ως προς τη διαδικασία συγχώνευσης (Συγχωνευμένος Οργανισμός Α = «τυπική» συγχώνευση, Συγχωνευμένος Οργανισμός Β = «ακραία» συγχώνευση/ισοδύναμη με εξαγορά).

Οι μετρήσεις ελήφθησαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, τρία χρόνια μετά την ολοκλήρωση της λειτουργικής ενοποίησης και αφορούσαν (είτε αναδρομικά, δηλαδή, πριν, είτε τώρα, δηλαδή, μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση)

την ταύτιση με τον οργανισμό, την επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος (στρες), τις όψεις κουλτούρας του κάθε οργανισμού, τη σωματική και ψυχική υγεία, την προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους, την απειλή και τη στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό, τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, την προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό και την ενότητα που έχουν οι εργαζόμενοι ως ομάδα. Τα ευρήματα σχολιάζονται στο πλαίσιο της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας και υπό το πρίσμα ευρημάτων συναφών ερευνών.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση κοινωνιοψυχολογικών διεργασιών και επιπτώσεων τους σε συνθήκες οργανωτικής αλλαγής και μάλιστα, εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, υπό το πρίσμα των διομαδικών σχέσεων και ειδικότερα, της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας. Διαδικασίες όπως είναι η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό και η δέσμευση απέναντι σε αυτόν, συνδυάζονται με παράγοντες που χαρακτηρίζουν το επίπεδο του οργανισμού, όπως είναι οι όψεις κουλτούρας, οι οποίοι αλληλεπιδρούν με εκείνους που αναφέρονται στο ατομικό επίπεδο, όπως είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος (στρες), η στάση απέναντι στη συγχώνευση και καταλήγουν, τελικά, στην πρόβλεψη του φαινομένου της πρόθεσης των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Αυτή αποτελεί, τις περισσότερες φορές, μια σημαντική ένδειξη επιτυχίας ή αποτυχίας της διαδικασίας της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης [βλ. Μέρος Πρώτο, Θεωρητικές Πραγματεύσεις, Κεφάλαιο Πρώτο (Οργανωτική Αλλαγή), Κεφάλαιο Δεύτερο (Το Φαινόμενο του Ανασχηματισμού του Οργανισμού σε συνθήκες Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης), Κεφάλαιο Τρίτο (Επιπτώσεις της Συγχώνευσης), Κεφάλαιο Τέταρτο (Συγχώνευση και Κοινωνική Ταυτότητα), Κεφάλαιο Πέμπτο (Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό, Ενότητα και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό)].

Με βάση το πλαίσιο της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, η εξαγορά ή/και συγχώνευση, αντιπροσωπεύει μια ξεκάθαρη περίπτωση επανακατηγοριοποίησης δύο ή περισσότερων κοινωνικών ομάδων (των προ-

συγχώνευσης οργανισμών) σε μια νέα ομάδα (συγχωνευμένος οργανισμός), η οποία δεν είναι απολύτως καινούρια για τα μέλη της (τους εργαζόμενους), αφού εμπεριέχει τους οργανισμούς πριν τη συγχώνευση.

Η διερεύνηση των στόχων της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή 140 εργαζομένων δύο συγχωνευμένων (και 60 ενός μη συγχωνευμένου) χρηματοοικονομικών οργανισμών στην Αθήνα και την επαρχία. Ο μη συγχωνευμένος οργανισμός επελέγη ως «ομάδα ελέγχου» για τη σύγκριση των ευρημάτων με εκείνα των συγχωνευμένων οργανισμών. Ο πρώτος συγχωνευμένος οργανισμός (Συγχωνευμένος Οργανισμός Α) προήλθε από τη συγχώνευση δύο εταιρών (προ-συγχώνευσης οργανισμών) (υψηλού και χαμηλού status) και ο δεύτερος (Συγχωνευμένος Οργανισμός Β), από τη συγχώνευση τριών (υψηλού, μεσαίου, χαμηλού status). Οι δύο συγχωνευμένοι οργανισμοί διέφεραν ως προς τη μορφή συγχώνευσης (Συγχωνευμένος Οργανισμός Α = «τυπική» συγχώνευση, Συγχωνευμένος Οργανισμός Β = «ακραία» συγχώνευση/ισοδύναμη με εξαγορά). Οι μετρήσεις ελήφθησαν σε διάστημα δώδεκα μηνών μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, τρία χρόνια μετά την ολοκλήρωση της λειτουργικής ενοποίησης των εταιρών της συγχώνευσης. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν περίπου 45% και οι μετρήσεις αφορούσαν (είτε αναδρομικά, δηλαδή, πριν, είτε τώρα, δηλαδή, μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση) την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) (των εργαζομένων) με τον οργανισμό, την επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος (στρες), τις όψεις κουλτούρας του κάθε οργανισμού, τη σωματική και ψυχική υγεία, την προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους, την απειλή από την εξαγορά ή/και συγχώνευση, τη στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό, τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, την προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό και την ενότητα που έχουν οι εργαζόμενοι ως ομάδα (βλ. Μέρος Δεύτερο, Το Φαινόμενο της Συγχώνευσης σε Οργανισμούς: Η Έρευνα, Κεφάλαιο Πρώτο, Μέθοδος). Τα ευρήματα έδειξαν τα ακόλουθα:

Το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών παίζει σημαντικό ρόλο στην πρόσληψη απειλής από την εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και αντίθετα με τις προβλέψεις της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, οι εργαζόμενοι των κυρίαρχων υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών, προσλαμβάνουν σε

μεγαλύτερο βαθμό τη συγχώνευση, ως απειλή, σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους των κυριαρχούμενων χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών. Υπό συνθήκες μιας περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι του μεσαίου διοικητικού επιπέδου, δεν προσλαμβάνουν τη συγχώνευση ως απειλή, καθώς αποτελούν το προσωπικό-κλειδί για μια επιτυχημένη συγχώνευση. Αντίθετα, σε εκείνες μιας «ακραίας» συγχώνευσης, ισοδύναμης με εξαγορά, οι εργαζόμενοι κατώτερου διοικητικού επιπέδου με το βάρος της ευθύνης εφαρμογής των αποφάσεων της ιεραρχίας, νιώθουν μεγαλύτερη απειλή από την εφαρμογή της συγχώνευσης (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Δεύτερο, υποκεφάλαιο 2.2.).

Οι εργαζόμενοι των κυρίαρχων υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών με ισχυρή και ξεχωριστή ταυτότητα, επιδεικνύουν μια θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση, σύμφωνα με τις προβλέψεις της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας. Οι συνάδελφοί τους που ανήκουν στους κυριαρχούμενους χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς, εκδηλώνουν μια λιγότερο ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση, ενώ εκείνοι του μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, σε περιβάλλον «ακραίας» συγχώνευσης, ισοδύναμης με εξαγορά, εκδηλώνουν τη λιγότερο θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Δεύτερο, υποκεφάλαιο 2.3.).

Το σύνολο των εργαζομένων σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, ανεξάρτητα από το status τους, εκδηλώνουν ισχυρότερη ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον καινούριο οργανισμό μετά τη συγχώνευση, απ'ότι πριν τη συγχώνευση, πιθανόν, λόγω της ανάγκης για μια αίσθηση συνέχειας. Ειδικότερα, σε συνθήκες μιας περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, εμφανίζουν την υψηλότερη ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με το συγχωνευμένο οργανισμό, διατηρώντας υψηλή την αίσθηση της συνέχειας στο νέο οργανισμό. Ενώ, στην περίπτωση «ακραίας» συγχώνευσης, ισοδύναμης με εξαγορά, οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού παρουσιάζουν την υψηλότερη ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με το συγχωνευμένο οργανισμό, αποσκοπώντας στη βελτίωση της ταυτότητάς τους για να αποκτήσουν την αίσθηση της συνέχειας στον καινούριο οργανισμό. Η συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό-πριν-και-μετά-τη συγχώνευση, είναι ισχυρότερη για τους εργαζόμενους

των κυρίαρχων υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών, λόγω ισχυρότερης μεταβίβασης της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό, όταν πρόκειται για «ακραία» συγχώνευση. Αντίθετα, στην περίπτωση μιας περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, εμφανίζουν υψηλή συνάφεια ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό πριν και μετά τη συγχώνευση, στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν αμετάβλητη την αίσθηση της συνέχειας (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Δεύτερο, υποκεφάλαιο 2.4.).

Η στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, πιθανόν, χρησιμεύει ως μηχανισμός άμυνας στην αντιμετώπιση της ανασφάλειας για τη νέα κατάσταση. Οι εργαζόμενοι σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης που ταυτίζονται (συνδέονται ψυχολογικά) με το συγχωνευμένο οργανισμό ανεξάρτητα από το status τους, επιδεικνύουν ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση, όταν την προσλαμβάνουν ως ευκαιρία εξύψωσης της κοινωνικής τους ταυτότητας (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Δεύτερο, υποκεφάλαιο 2.5.).

Σε περιβάλλον εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν τα ίδια επίπεδα δέσμευσης απέναντι στον καινούριο οργανισμό, ανεξάρτητα από το status τους (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Δεύτερο, υποκεφάλαιο 2.6.). Όταν αισθάνονται δεσμευμένοι απέναντι στο όραμα του οργανισμού, εκδηλώνουν μια θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται (συνδέονται ψυχολογικά) με τον οργανισμό πριν τη συγχώνευση, νιώθουν δέσμευση απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό, εκδηλώνουν θετική στάση και ταυτίζονται (συνδέονται ψυχολογικά) με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση. Μόνο για τις συνθήκες «ακραίας» συγχώνευσης, όσο περισσότερο δεσμευμένοι απέναντι στον καινούριο οργανισμό αισθάνονται οι εργαζόμενοι, τόσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση της απειλής που προσλαμβάνουν από την εμπειρία της συγχώνευσης. Ενώ, στις ίδιες συνθήκες, όσο περισσότερο ταυτίζονται (συνδέονται ψυχολογικά) με το συγχωνευμένο οργανισμό, τόσο θετικότερη στάση υιοθετούν απέναντι στη συγχώνευση (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Δεύτερο, υποκεφάλαιο 2.7.).

Οι εργαζόμενοι νιώθουν τα ίδια επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης πριν και μετά τη συγχώνευση, σε συνθήκες «τυπικής» συγχώνευσης, ενώ, σε περιβάλλον «ακραίας» συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη επαγγελματική

ικανοποίηση πριν τη συγχώνευση, πιθανόν, λόγω της διαδικασίας που ισοδυναμεί με εξαγορά. Επιπλέον, η συγχώνευση επηρεάζει το βαθμό ευχαρίστησης από την εργασία που αντλούν οι εργαζόμενοι, ανάλογα με το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, τόσο στην περίπτωση μιας περισσότερο «τυπικής», όσο και «ακραίας» συγχώνευσης (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Τρίτο, υποκεφάλαιο 3.2.). Τόσο σε συνθήκες μιας περισσότερο «τυπικής», όσο και «ακραίας» συγχώνευσης, όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται (συνδέονται ψυχολογικά) με τον οργανισμό, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αυτό το εύρημα, όμως, εξειδικεύεται, τόσο από την επίδραση του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, όσο και τη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό-πριν-και-μετά-τη συγχώνευση. Επιπρόσθετα, μόνο οι εργαζόμενοι των κυρίαρχων οργανισμών, παρουσιάζουν «συνέπεια» στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, πριν και μετά τη συγχώνευση (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Τρίτο, υποκεφάλαιο 3.3.).

Τόσο στην περίπτωση μιας περισσότερο «τυπικής», όσο και «ακραίας» συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν τα ίδια επίπεδα πρόθεσης για αποχώρηση από το συγχωνευμένο οργανισμό, ανεξάρτητα από το status και το διοικητικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν. Τα ευρήματα που καταγράφονται αναδεικνύουν κάμψη του ποσοστού πρόθεσης για αποχώρηση των εργαζομένων από το συγχωνευμένο οργανισμό το δεύτερο και τρίτο χρόνο της συγχώνευσης (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Τέταρτο, υποκεφάλαιο 4.2.), οι οποίοι νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, όταν έχουν την τάση να συμπλέουν με το όραμα του οργανισμού (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Τέταρτο, υποκεφάλαιο 4.3.).

Η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) και η επαγγελματική ικανοποίηση δρουν, τόσο ως ανεξάρτητοι προβλεπτικοί, όσο και ως διαμεσολαβητικοί παράγοντες στην πρόβλεψη της πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Τέταρτο, υποκεφάλαιο 4.4.).

Η εμπειρία της συγχώνευσης και το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, επηρεάζουν την κουλτούρα των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β. Συνοψίζοντας τα ευρήματα αναφορικά με την κουλτούρα του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, οι προ-συγχώνευσης εταίροι ήταν συμβατοί από την άποψη της κουλτούρας, από τη στιγμή που οι μετρήσεις για τις όψεις της κουλτούρας πριν τη

συγχώνευση δε διέφεραν μεταξύ των δύο προ-συγχώνευσης οργανισμών και αυτό σε συνδυασμό με την περισσότερη «τυπική» διαδικασία συγχώνευσης, πιθανόν, οδήγησαν σε μια «ομαλή» μετάβαση στη νέα πραγματικότητα. Μετά τη συγχώνευση, ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός, δείχνει το «συναινετικό» του πρόσωπο, στοχεύοντας στην επιτυχημένη ενσωμάτωση, ενώ ο κυριαρχούμενος χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός, αποδέχεται τους όρους «κυριαρχίας» που υφίσταται, παράλληλα, όμως, αγωνίζεται για βελτίωση της θέσης του στο συγχωνευμένο οργανισμό. Τα ευρήματα για την κουλτούρα του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, δείχνουν ότι πρόκειται για έναν οργανισμό του οποίου οι προ-συγχώνευσης οργανισμοί δεν ήταν απόλυτα συμβατοί από την άποψη της κουλτούρας, με λιγότερο συμβατό εταίρο τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό. Αυτό σε συνδυασμό με την «ακραία» διαδικασία συγχώνευσης, πιθανόν, οδήγησαν σε μια λιγότερη «ομαλή» μετάβαση στη νέα κατάσταση. Πάντως, οι διαφορές στις επιμέρους όψεις της κουλτούρας μεταξύ των τριών Οργανισμών, αναδεικνύουν ότι ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Α («τυπική» συγχώνευση) και ο Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ, οι οποίοι μοιάζουν περισσότερο από άποψη κουλτούρας, χαρακτηρίζονται από θετικότερες όψεις κουλτούρας σε σχέση με το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β («ακραία» συγχώνευση)(βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Πέμπτο, υποκεφάλαιο 5.2.).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι εργαζόμενοι σε περιβάλλον μιας περισσότερης «τυπικής» συγχώνευσης, αισθάνονται τα ίδια επίπεδα εργασιακού άγχους (στρες) πριν και μετά τη συγχώνευση, απόρροια μιας περισσότερης «ομαλής» μετάβασης στη νέα πραγματικότητα. Εκείνοι του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, όσοι ανήκουν στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο και στις συνθήκες «ακραίας» συγχώνευσης ισοδύναμης με εξαγορά, νιώθουν μεγαλύτερο εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Έκτο, υποκεφάλαιο 6.2.).

Αρνητική είναι η συσχέτιση μεταξύ εργασιακού άγχους (στρες) και επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ, μόνο στην περίπτωση «ακραίας» συγχώνευσης, το εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση, συνδέεται με την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Έκτο, υποκεφάλαιο 6.3.). Σε περιβάλλον, «τυπικής» συγχώνευσης και όταν δεν πραγματοποιείται

οργανωτική αλλαγή, η πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό συνδυάζεται με τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Τέταρτο, υποκεφάλαιο 4.3.).

Στο σύνολο των τριών Οργανισμών, θετικές όψεις της κουλτούρας του οργανισμού φαίνεται ότι συμβάλλουν στη μείωση του εργασιακού άγχους (στρες) και αρνητικές, στην αύξησή του (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Έκτο, υποκεφάλαιο 6.4.). Οι ψυχολογικές επιπτώσεις του εργασιακού άγχους (στρες) συνοδεύονται από αντίστοιχες φυσιολογικές επιπτώσεις (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Έκτο, υποκεφάλαιο 6.5.). Το εργασιακό άγχος (στρες) δεν επηρεάζεται από τις συνθήκες της συγχώνευσης, «τυπική» ή/και «ακραία», αλλά από το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών. Έτσι, οι εργαζόμενοι του υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, παρουσιάζουν την περισσότερο επιβαρυνόμενη σωματική υγεία, ενώ εκείνοι του κυριαρχούμενου χαμηλού status, την περισσότερο επιβαρυνόμενη ψυχική υγεία λόγω των ανακατατάξεων της συγχώνευσης (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Έκτο, υποκεφάλαιο 6.5.). Επιπλέον, το εργασιακό άγχος (στρες) συνδέεται με τη στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, την αίσθηση της απειλής από αυτή, για την περίπτωση της περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης και του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού και τη δέσμευση απέναντι στον καινούριο οργανισμό, όταν πρόκειται για «ακραία» συγχώνευση (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Έκτο, υποκεφάλαιο 6.7.). Τέλος, το εργασιακό άγχος (στρες) φαίνεται να τροφοδοτεί τη δέσμευση απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό και εκείνη, με τη σειρά της, να αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης για αποχώρηση από το νέο οργανισμό (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Έκτο, υποκεφάλαιο 6.8.).

Η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από το συγχωνευμένο οργανισμό επηρεάζεται από το status και τις συνθήκες της συγχώνευσης. Έτσι, σε περιβάλλον «τυπικής» συγχώνευσης και κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, είναι μεγαλύτερη η αίσθηση αναγνώρισης από τον οργανισμό της συνεισφοράς των εργαζομένων, σε σχέση με την περίπτωση του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού. Σε συνθήκες «ακραίας» συγχώνευσης, αναφέρονται υψηλότερα επίπεδα προσλαμβανόμενης υποστήριξης από τον καινούριο οργανισμό, στην περίπτωση του

χαμηλού status και ίδια, σε εκείνη του μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Έβδομο, υποκεφάλαιο 7.2.).

Τόσο κατά την «τυπική», όσο και την «ακραία» συγχώνευση, η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό συνδυάζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ, είτε σε περιβάλλον οργανωτικής αλλαγής, είτε απουσίας ανακατατάξεων, αυτή συνδέεται με την ενότητα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι ως ομάδα και τη δέσμευση απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Έβδομο, υποκεφάλαια 7.3. και 7.4.).

Η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) προβλέπεται άμεσα μόνο από την όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας, η δέσμευση από τις όψεις της ανθρωπιστικής κουλτούρας και της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων, το εργασιακό άγχος (στρες), τη στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης και την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ η πρόθεση για αποχώρηση προβλέπεται μόνο από την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με το συγχωνευμένο οργανισμό και τη θετική στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης. Επίσης, η δέσμευση προβλέπεται έμμεσα από την όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες) και της επαγγελματικής ικανοποίησης και την όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες) και της στάσης απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης. Η επαγγελματική ικανοποίηση προβλέπεται έμμεσα από την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες), ενώ η πρόθεση για αποχώρηση προβλέπεται έμμεσα από την ανθρωπιστική κουλτούρα μέσω της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον καινούριο οργανισμό (βλ. Αποτελέσματα, Κεφάλαιο Όγδοο, Προτεινόμενα Μοντέλα, υποκεφάλαια 8.1. και 8.2.).

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Όταν χάνουμε την ισορροπία μας, πεθαίνουμε, αλλά την ίδια στιγμή εξελισσόμαστε, ωριμάζουμε...

Shunryu Roshi Suzuki

Οι δραστικές οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές που διαμορφώνουν τη σημερινή διεθνή πραγματικότητα εν όψει παγκοσμιοποίησης, αντανακλούν άμεσα ταχύτατες και βαθιές αλλαγές σε επιμέρους τμήματα του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, όπως είναι ο εργασιακός χώρος και ειδικότερα, οι οργανισμοί που τον περιβάλλουν. Η ανάγκη για οικονομική επιβίωση και ευημερία, μέσα από την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι ομοειδών εταίρων, είναι εκείνη που ωθεί τους σημερινούς οργανισμούς σε αλλαγές, ανασχηματισμούς, ακόμη και σε κοινές εργασίες με άλλους οργανισμούς. Απώτερος στόχος, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και της αξιοπιστίας τους για την επιτυχημένη προσαρμογή και εξέλιξή τους στο ευρύτερο περιβάλλον της αγοράς.

Ως γενικά παραδείγματα των προαναφερόμενων αλλαγών, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις διαδικασίες που ακολουθούν οι οργανισμοί για την οργάνωσή τους, το σύστημα παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, το στρατηγικό σχεδιασμό που εφαρμόζουν για τη διοίκησή τους, κλπ. Επίσης, μεταβολές που αφορούν στη διοίκηση και τη συνεχιζόμενη κατάρτιση του προσωπικού, την αλλαγή κουλτούρας του οργανισμού και σε γενικό πλαίσιο, τον επανακαθορισμό του ρόλου που καλούνται να παίζουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο ίδιος ο οργανισμός στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα.

Ένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικό και τελευταία σχεδόν καθημερινό παράδειγμα δραστηκής αναδιαμόρφωσης των οργανισμών σε όλους τους κλάδους της οικονομίας,

αποτελούν οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, δύο ή περισσότεροι οργανισμοί ενοποιούνται σε έναν μετά από ενσωμάτωση ανθρώπων, κοινωνικών, δηλαδή, ομάδων και συστημάτων, με αποτέλεσμα τον ανασχηματισμό του οργανισμού και την αναδιαμόρφωση της συναλλαγής του με την ανθρώπινη δομή του. Η έμφαση, μάλιστα, σε αυτή τη σχέση όπως και η περιγραφή της διερεύνησης του φαινομένου της αλλαγής με τις επιμέρους διαστάσεις της, αποτελούν το κέντρο βάρους του παρόντος κεφαλαίου, όπως περιγράφεται στη συνέχεια.

1.1. Το «Ψυχολογικό Συμβόλαιο»

Ένα καίριο παράδειγμα δραστικής αλλαγής στη σημερινή παγκόσμια εργασιακή πραγματικότητα με σημαντικές συνέπειες για τους ίδιους τους εργαζόμενους, καθώς περιλαμβάνει τη διαφοροποίηση όλων των πλευρών της εργασίας, αποτελεί ο μετασχηματισμός του «ψυχολογικού συμβολαίου» ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους οργανισμούς τους. Ως «ψυχολογικό συμβόλαιο» ορίζεται «η πεποίθηση που έχει ένα άτομο για τους όρους και τις συνθήκες μιας αμοιβαίας συμφωνίας συναλλαγής, ανάμεσα σε αυτό και σε κάποιον άλλο συμμετέχοντα, στην προκειμένη περίπτωση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό» (Rousseau, 1995). Πιο συγκεκριμένα, ο όρος «ψυχολογικό συμβόλαιο» αναφέρεται στις αμοιβαίες υποχρεώσεις, αξίες, προσδοκίες και επιθυμίες που υπάρχουν από τους εργαζόμενους για τους εργοδότες τους, πέρα από την οποιαδήποτε επίσημη σύμβαση εργασίας (Linde, Schalk & Linde, 2005).

Πρόκειται, δηλαδή, για μια σχέση συναλλαγής, όπου οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις τους, οι οποίες είναι βεβαίως διαφορετικές για κάθε εργαζόμενο και επηρεάζουν σημαντικά το τι θεωρεί η κάθε πλευρά ότι είναι δική της υποχρέωση. Το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει χαρακτηριστεί ποικιλοτρόπως, για παράδειγμα, ως «ασταθές, υποκειμενικό, ασυνείδητο, έμμεσο, ζωντανό, κάτι που οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ότι υπάρχει, παρά μόνο όταν αυτό διαφοροποιηθεί» (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper & Jobin, 2000 σελ. 657).

Παρά το γεγονός, όμως, ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν υπακούει σε γραπτούς κανόνες, εν τούτοις, είναι ένας ισχυρός παράγοντας που καθορίζει τη

συμπεριφορά των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον (Schein, 1990). Το ψυχολογικό συμβόλαιο που ίσχυε στο παρελθόν χαρακτηριζόταν από τη σταθερότητα και την ασφάλεια των εργαζομένων για την εργασία τους, την υποστήριξη από τον οργανισμό που εργάζονταν και την αφοσίωση που αισθάνονταν απέναντί του (Sahdev, 2004). Με δεδομένη, πλέον, την ύπαρξη εργαζομένων που φαίνεται να παραμένουν στην εργασία τους «υπό αίρεση» (Cranwell-Ward & Abbey, 2005) στις σημερινές συνεχώς μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες, αντιλαμβανόμαστε το μέγεθος της αλλαγής των όρων του «ψυχολογικού συμβολαίου», καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται να έχουν λιγότερη υποστήριξη από τον οργανισμό τους, να είναι λιγότερο ασφαλείς στη θέση εργασίας τους, λιγότερο υγιείς με περισσότερο άγχος (στρες) και λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

1.2. Ορισμοί της Αλλαγής

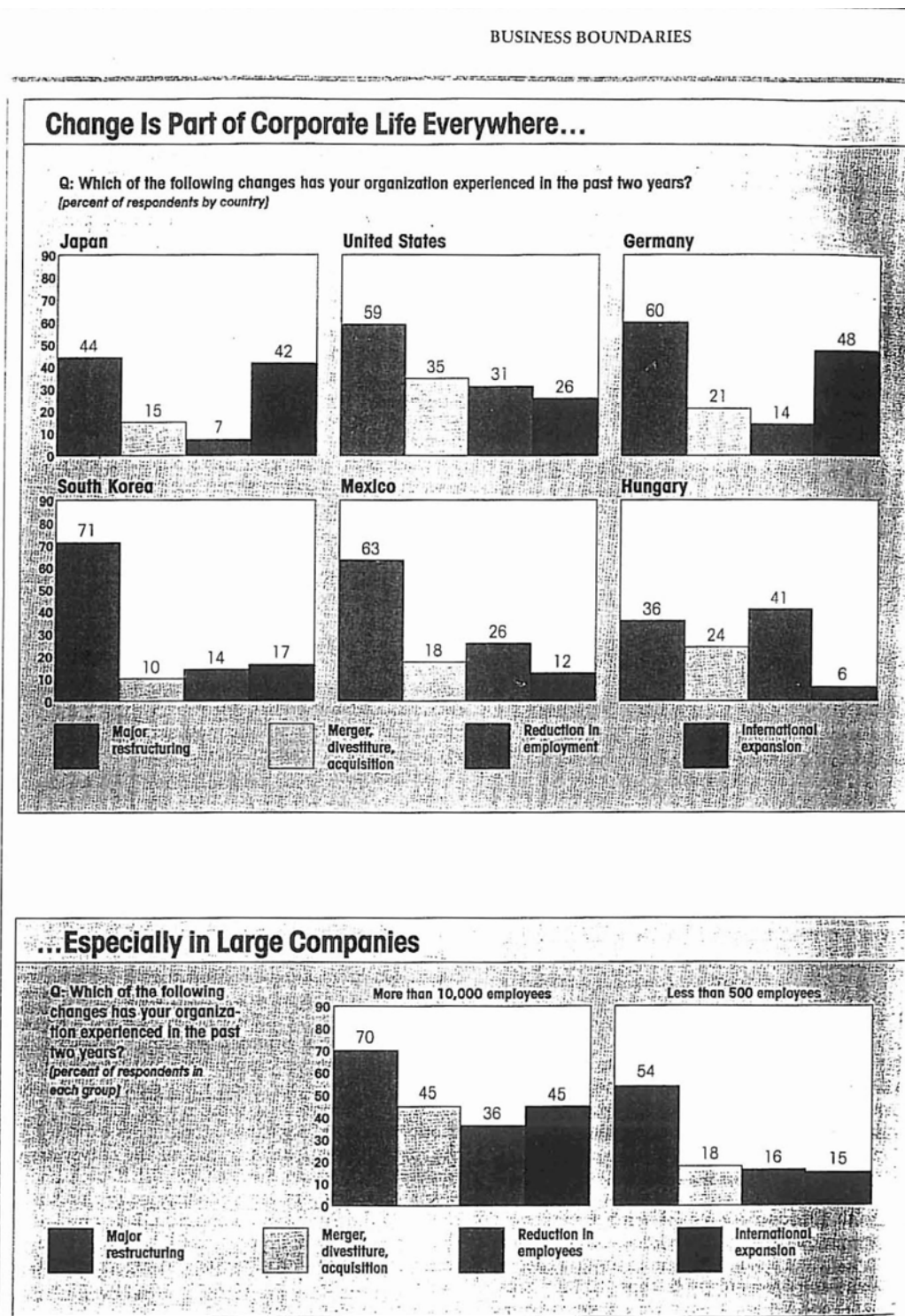
Σε ένα γενικό επίπεδο, ως αλλαγή ορίζεται «η κάθε μεταβολή του καθεστώτος σε μια υπάρχουσα κατάσταση, δηλαδή, του status quo» (Bartol & Martin, 2000 σελ. 352), ή ακόμη και «η μεταβολή από μια παρούσα κατάσταση προς μια μελλοντική κατάσταση» (Fox-Wolfgramm, Boal & Hunt, 1998 σελ. 1). Πιο συγκεκριμένα, ως οργανωτική αλλαγή θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε οποιαδήποτε διαφοροποίηση στο υπάρχον καθεστώς του οργανισμού, είτε αυτή αφορά τη δομή του, τις υπηρεσίες που παρέχει και τα προϊόντα που προσφέρει, είτε τις πρακτικές που ακολουθεί για τη λειτουργία του ή το προσωπικό που απασχολεί. Η οργανωτική αλλαγή σύμφωνα με τους Huber, Sufcliffe, Miller & Glick (1993), περιλαμβάνει εκείνη «τη διαφορά που εμφανίζεται στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, στα άτομα που αποτελούν τα μέλη του (οι εργαζόμενοι) και τους ηγέτες του (τα διευθύνοντα στελέχη) στη μορφή την οποία παίρνει ο οργανισμός ή τον τρόπο με τον οποίο κατανέμει τις πηγές του» (Huber & συνεργάτες, 1993 σελ. 216).

Υπό το πρίσμα της ανάπτυξης του οργανισμού, σύμφωνα με τους Porras & Robertson (1992), η αλλαγή χαρακτηρίζεται «ως ένα σύνολο συμπεριφοριστικών θεωριών, αξιών, στρατηγικών και τεχνικών που στοχεύουν σε μια σχεδιασμένη αλλαγή στο πλαίσιο του οργανισμού για να βελτιώσουν τόσο την ανάπτυξη του ίδιου του ατόμου (δηλαδή του εργαζόμενου) όσο και την απόδοση του ίδιου του

οργανισμού, μέσα από την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των μελών του» (Porras & Robertson, 1992 σελ. 723).

Ευρήματα από συναφείς έρευνες για τις αλλαγές των οργανισμών που εμφανίζονται στον **Πίνακα 1.2.1.** που ακολουθεί, αναφέρουν μεγάλης εμβέλειας μετασχηματισμούς, συγχωνεύσεις, πωλήσεις, εξαγορές, μειώσεις στο εργατικό δυναμικό και διεθνή επέκταση των οργανισμών, ως αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί σε οργανισμούς σε διάφορες χώρες του κόσμου και ιδιαίτερα σε μεγάλης εμβέλειας οργανισμούς (Moss Kanter, 1991).

Πίνακας 1.2.1.: Αλλαγές σε μεγάλους οργανισμούς σε διάφορες χώρες του κόσμου



Ειδικότερα, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 1.2.1.**, το μεγαλύτερο ποσοστό εκτενούς αναδιάρθρωσης των οργανισμών παρατηρείται στην Ιαπωνία, ενώ το μικρότερο, στην Ουγγαρία. Στην περίπτωση των εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων, ιδιαίτερα, οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής έχουν την πρωτοκαθεδρία στην υλοποίηση τέτοιων στρατηγικών κινήσεων, ενώ η Νότιος Κορέα φαίνεται να επιδεικνύει το μικρότερο ενδιαφέρον στην εφαρμογή παρόμοιων ανασχηματισμών.

Αξιοσημείωτο, μάλιστα, είναι το γεγονός ότι παρόλη την επέκταση των οργανισμών στη διεθνή αγορά με μεγαλύτερο ποσοστό αυτό της Γερμανίας με την Ιαπωνία να ακολουθεί στη δεύτερη θέση, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το ποσοστό μείωσης της απασχόλησης σε χώρες όπως είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, όπου κρατούν τα σκήπτρα σε δραστηριότητες ανασχηματισμού και επέκτασης των οργανισμών σε διεθνές επίπεδο. Φαίνεται, δηλαδή, ότι ο αρχικός στόχος της επιβίωσης και μετέπειτα της ευημερίας των οργανισμών στην συνεχώς μεταβαλλόμενη σκιακίερα της παγκόσμιας αγοράς, δεν ταυτίζεται με την ταυτόχρονη επιβίωση και ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού τους. Το τελευταίο, είναι άλλωστε, σύμφωνα με τα στοιχεία που αποτυπώνονται στον **Πίνακα 1.2.1.**, εκείνο που όταν απασχολείται σε μεγάλης εμβέλειας οργανισμούς (πάνω από 10.000 εργαζόμενους), αντιμετωπίζει τα υψηλότερα ποσοστά αναδιοργάνωσης και επέκτασης του οργανισμού του. Απώτερος και μοναδικός στόχος, βέβαια, παραμένει πάντα η επαρκής προσαρμογή και ευνοϊκή ανταπόκριση σε οποιασδήποτε μορφής αλλαγή σε οργανωτικό περιβάλλον.

1.3. Το πλαίσιο της Αλλαγής

Τέσσερις είναι οι παράγοντες του οργανισμού που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την έναρξη και εξέλιξη της οργανωτικής αλλαγής, σύμφωνα με την Hartley (2002), όπως αποτυπώνονται με συνοπτικό τρόπο στον **Πίνακα 1.3.1.** που ακολουθεί και περιγράφονται με περισσότερες λεπτομέρειες στη συνέχεια.

Πίνακας 1.3.1.: Το πλαίσιο της Αλλαγής στο επίπεδο του Οργανισμού

<i>Το πλαίσιο της αλλαγής</i>	<i>Η ηγεσία και οι παράγοντες-κλειδιά της αλλαγής</i>	<i>Η διαχείριση των διαδικασιών της αλλαγής</i>	<i>Τα αποτελέσματα της αλλαγής για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους</i>
<i>Το εξωτερικό</i>	Η ηγεσία της αλλαγής	Η στρατηγική του οργανισμού και το όραμα της αλλαγής	Αναμενόμενα αποτελέσματα της αλλαγής για τον οργανισμό
<i>Το πολιτικό</i> <i>Το οικονομικό</i> <i>Το κοινωνικό</i>	Οι παράγοντες της αλλαγής	Η συμμετοχή των μετόχων	Μη αναμενόμενα αποτελέσματα της αλλαγής για τον οργανισμό
<i>Το εσωτερικό</i>		Η αλλαγή στη δομή και στην κουλτούρα του οργανισμού	
<i>Το μέγεθος του οργανισμού</i> <i>Η κουλτούρα</i> <i>Οι πηγές χρηματοδότησης του οργανισμού</i>		Η χρονική στιγμή που λαμβάνει χώρα η αλλαγή και τα στάδια που ακολουθεί	

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 1.3.1.:**

1. Το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο η οργανωτική αλλαγή λαμβάνει χώρα. Αυτό περιλαμβάνει τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Ειδικότερα, το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που οδηγούν στην έναρξη της αλλαγής και μπορεί να είναι για παράδειγμα, οι ακόλουθες:

α) Οικονομικές

Σε αυτή την κατηγορία, χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι αλλαγές στους κανόνες του διεθνούς ανταγωνισμού με την εισαγωγή νέων προϊόντων από νέα υλικά, η μείωση των τιμών των προϊόντων, η διεθνής τάση που επικρατεί για βελτίωση των υπηρεσιών, κλπ. (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994).

β) Τεχνολογικές

Σε αυτή την περίπτωση, περιλαμβάνονται αλλαγές, όπως είναι, για παράδειγμα, η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αυτοί συνέβαλαν τα μέγιστα στη βελτίωση της παραγωγής των υπηρεσιών και την εισαγωγή νέων προϊόντων με τη δημιουργία νέων επαγγελμάτων και την παράλληλη, όμως, μείωση άλλων.

γ) Κοινωνικές και Πολιτικές

Σε αυτή την κατηγορία, ενδεικτικά, αναφέρονται οι αλλαγές στις κυβερνητικές αποφάσεις, στη νομοθεσία των χωρών, στη γιγάντωση του ρόλου των μέσων μαζικής επικοινωνίας, στις δημογραφικές μεταβολές, στις αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς, κλπ. (Gibson & συνεργάτες, 1994).

Από την άλλη πλευρά, το *εσωτερικό* περιβάλλον του οργανισμού περιλαμβάνει διαστάσεις όπως είναι οι αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση του οργανισμού, η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του, η απόδοση των εργαζομένων ή οι εσωτερικές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού. Η υπάρχουσα, επίσης, δομή του οργανισμού και το μέγεθός του, η κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει, αλλά και η στάση των ίδιων των εργαζομένων με άμεση αναφορά στα επίπεδα αποχώρησής τους από τον οργανισμό, απουσίας από την εργασία τους ή ακόμη και χαμηλό ηθικό, αποτελούν το έναυσμα για την παρέμβαση της διοίκησης του οργανισμού και την υιοθέτηση σχετικών αλλαγών (Gibson & συνεργάτες, 1994).

*2. Η ηγεσία και οι παράγοντες-κλειδιά της αλλαγής**α) Η ηγεσία*

Σε αυτή την περίπτωση, το στυλ ηγεσίας που ασκεί η διοίκηση στον οργανισμό έχει αντίκτυπο στο εργασιακό περιβάλλον και μαζί με τις αποφάσεις της, αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα στοχοθέτησης αλλαγών στο πλαίσιο του οργανισμού (Gibson & συνεργάτες, 1994).

Καθοριστικό ρόλο για την απαρχή οποιασδήποτε αλλαγής, φαίνεται να παίζει η ύπαρξη οράματος από τον ηγέτη για τον οργανισμό του, η οποία έχει τη δυναμική να καθοδηγήσει τη στρατηγική του οργανισμού, όπως επίσης και η ικανότητα του ηγέτη να εμπνεύσει τους εργαζόμενους να ακολουθήσουν το όραμά του για τον οργανισμό και να οικειοποιηθούν τις προτεινόμενες αλλαγές (Hartley, 2002). Σε αυτήν την προσπάθεια, βέβαια, δεν αρκεί μόνο ο ένας ηγέτης, αλλά είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων των διευθυντικών στελεχών, αφού αποτελούν από μόνοι τους δυνάμεις αλλαγής στον οργανισμό.

β) Οι παράγοντες-κλειδιά της αλλαγής

Ως παράγοντες – κλειδιά της αλλαγής ορίζονται «εκείνα τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων που εισέρχονται σε έναν οργανισμό ή τμήμα του οργανισμού με σκοπό να διευκολύνουν τη διαδικασία της αλλαγής» (Gibson & συνεργάτες, 1994 σελ. 673). Αυτοί οι παράγοντες συνήθως διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1. Τους εξωτερικούς παράγοντες

Σε αυτή την κατηγορία, συνήθως, περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι που εργάζονται προσωρινά στον οργανισμό, για όσο χρόνο αναμένεται να διαρκέσει η διαδικασία της αλλαγής (Gibson & συνεργάτες, 1994). Μπορούν να έχουν το ρόλο εξωτερικών συνεργατών και να προέρχονται από διάφορους επαγγελματικούς χώρους, τον ακαδημαϊκό, για παράδειγμα, ή ακόμη και από εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων και παραμένουν στον οργανισμό μέχρι να ολοκληρωθεί με επιτυχία η αλλαγή.

2. Τους εσωτερικούς παράγοντες

Εδώ, συνήθως, περιλαμβάνονται οι ήδη εργαζόμενοι στον οργανισμό και πιο συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού που έχουν γνώση των προβλημάτων που υπάρχουν και οι οποίοι αναλαμβάνουν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του οργανισμού. Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις, φαίνεται να υπάρχει μια συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, με σκοπό να χρησιμοποιηθούν οι γνώσεις και η εμπειρία τους για την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων στον οργανισμό. Ειδικότερα, οι Gibson & συνεργάτες, προτείνουν *τρία* μοντέλα με βάση τα οποία περιγράφουν τη σχέση των *παραγόντων – κλειδιά* της αλλαγής με τον *οργανισμό* τον οποίο υπηρετούν (Gibson & συνεργάτες, 1994). Πιο συγκεκριμένα, το *πρώτο μοντέλο*

τοποθετεί τον παράγοντα – κλειδί της αλλαγής στο ρόλο του συμβούλου, ο οποίος διαγιγνώσκει τα προβλήματα του οργανισμού και προβαίνει στη διατύπωση σχετικών προτάσεων προς τη διοίκηση του οργανισμού για την επίλυσή τους, η οποία είναι εκείνη που, τελικά, κρατά την τελική ευθύνη αποδοχής ή όχι των προτάσεων.

Το *δεύτερο* μοντέλο είναι εκείνο κατά το οποίο τα προβλήματα του οργανισμού έχουν, ήδη, διαγνωστεί και η διοίκηση αναλαμβάνει, πλέον, δράση. Ενώ, το *τρίτο* και τελευταίο μοντέλο, είναι εκείνο που αφορά στην από κοινού ανάληψη δράσης των παραγόντων – κλειδιά της αλλαγής και των διευθυντικών στελεχών του οργανισμού, για άμεση παρέμβαση με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

3. Η διαχείριση των διαδικασιών της αλλαγής

Η διαχείριση των διαδικασιών της αλλαγής σύμφωνα με την ταξινόμηση της Hartley (2002), περιλαμβάνει τους ακόλουθους τέσσερις παράγοντες:

α) Τις στρατηγικές της αλλαγής

Ως *στρατηγική*, σύμφωνα με τον Quinn (1980), θεωρείται οποιοδήποτε πλαίσιο στόχων, κανόνων και διαδικασιών που ακολουθούνται και συγκροτούν ένα ενιαίο σύνολο (Quinn, 1980). Σε αυτή την περίπτωση, καταβάλλεται προσπάθεια να συμμετέχουν όλα ή, τουλάχιστον, όσο το δυνατόν περισσότερα συστήματα του οργανισμού στη διαδικασία της αλλαγής, για να είναι αυτή περισσότερο επιτυχημένη.

β) Τη συμμετοχή των μετόχων

Οι μέτοχοι μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό πλαίσιο του οργανισμού, να είναι, δηλαδή, ανώτερα ή μεσαία διοικητικά στελέχη, διευθυντικά στελέχη ή και εργαζόμενοι σε υποστηρικτικές διευθύνσεις και υπηρεσίες του οργανισμού. Από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ως μέτοχοι μπορούν να θεωρηθούν οι αποδέκτες των προϊόντων και των υπηρεσιών του, οι πελάτες, δηλαδή, ενώ, όταν συμμετέχουν ενεργά και οι δύο κατηγορίες μετόχων στη διαδικασία της αλλαγής στον οργανισμό, αυτή έχει περισσότερες πιθανότητες να ολοκληρωθεί με επιτυχία (Hartley, 2002).

γ) Την αλλαγή της δομής και της κουλτούρας του οργανισμού

Η δομή του οργανισμού περιλαμβάνει σύμφωνα με τους Bartol & Martin (2000), «το πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων και της συνεργασίας που σχεδιάζονται από τη διοίκηση για να συνδέσουν τα καθήκοντα των ατόμων και των ομάδων, για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού» (Bartol & Martin, 2000 σελ. 371). Ενσωματώνει παράγοντες όπως είναι ο καθορισμός των εργασιών και η ένταξή τους σε ένα ενιαίο πλαίσιο, η λειτουργία των επιμέρους εργασιακών ομάδων στον οργανισμό, ή ακόμη και η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με στόχο την καλύτερη δυνατή επικοινωνία ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του οργανισμού (Bartol & Martin, 2000).

Γεγονός, φαίνεται, να παραμένει η άποψη που υποστηρίζουν αρκετοί ερευνητές, ότι, δηλαδή, η αλλαγή στα χαρακτηριστικά στοιχεία της δομής του οργανισμού, δεν αρκεί για να επιφέρει βαθύτερη και ουσιαστικότερης εμβέλειας αλλαγή στην καρδιά του οργανισμού, δηλαδή, σε συστήματα που αφορούν στην κουλτούρα του οργανισμού και στη στάση των εργαζομένων ως προς αυτόν (Hartley, 2002).

Οι βασικές υποθέσεις της θεωρητικής προσέγγισης της αλλαγής με βάση τη δομή του οργανισμού που αναφέρονται παραπάνω και ξεκινούν από την εποχή του Frederick «Speedy» Taylor, με την εγκαθίδρυση της «Επιστημονικής Διοίκησης» των οργανισμών, είναι, σύμφωνα με τους Fineman & Mangham (1987), οι ακόλουθες:

1. Η ύπαρξη των οργανισμών ταυτίζεται με το ρόλο τους να επιτυγχάνουν συγκεκριμένους στόχους.
2. Κάθε οργανισμός έχει μια συγκεκριμένη δομή που είναι κατάλληλη για να επιτύχει με μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα του σκοπούς του.
3. Τα εργασιακά καθήκοντα πρέπει να εμφανίζονται απόλυτα διαφοροποιημένα μεταξύ τους.
4. Ο έλεγχος των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους τους πρέπει να βασίζεται σε ένα σύστημα ξεκάθαρων εντολών από την πλευρά τους, χωρίς τη μεσολάβηση ατομικών κανόνων εκ μέρους τους και
5. Η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού είναι η μόνη αρμόδια να διευθύνει τον οργανισμό.

Οι υποστηρικτές της ανωτέρω προσέγγισης υποστηρίζουν ότι ο έλεγχος της εργασίας και των διαδικασιών που ακολουθούνται στον οργανισμό με τον παράλληλο επανασχεδιασμό τους, είναι οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν στην επίλυση των προβλημάτων του και την επίτευξη των τελικών τους στόχων.

Από την άλλη πλευρά, η αλλαγή στην *κουλτούρα* του οργανισμού, είναι η άλλη θεωρητική προσέγγιση που χρησιμοποιείται για την επίτευξη της γενικότερης αλλαγής στον οργανισμό. Αυτή φαίνεται να συνιστά μια μακροπρόθεσμη διαδικασία με αρκετές δυσκολίες ως προς την εφαρμογή της, αφού περιλαμβάνει, σύμφωνα με τη Smirchlich (1983), *«τη διαφοροποίηση του συστήματος των κοινών αξιών, υποθέσεων, πεποιθήσεων και κανόνων που ενώνουν μεταξύ τους τα μέλη του οργανισμού»* (Smirchlich, 1983 σελ. 339) και αβέβαια αποτελέσματα. Μάλιστα, για να ολοκληρωθεί η όποια αλλαγή στην κουλτούρα, δηλαδή, την καρδιά του οργανισμού, απαιτείται ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι την πλήρη ενσωμάτωσή της, κατά τη διάρκεια του οποίου ενδέχεται να έχουν υπάρξει σημαντικές αλλαγές στο πλαίσιο και τις ανάγκες του οργανισμού (Hartley, 2002).

δ) Το χρόνο και τις φάσεις της αλλαγής

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η ολοκλήρωση και η πλήρης αφομοίωση οποιουδήποτε είδους αλλαγής από τους εργαζόμενους, απαιτεί ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ταξινόμησης των φάσεων της αλλαγής, αποτελεί το μοντέλο του Lewin (1951). Αποτελεί ένα κυρίαρχο πλαίσιο παρέμβασης, καθώς εστιάζει το στόχο του στην εδραίωση και αποκρυστάλλωση της αλλαγής στο πλαίσιο του οργανισμού μέσα από διαδικασίες όπως είναι, για παράδειγμα, τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων, η ενίσχυση ή η διαφοροποίηση του συστήματος αμοιβών των εργαζομένων, κλπ. Μάλιστα, ιδιαίτερη εφαρμογή φαίνεται να έχει σε περιπτώσεις πλήρους αντικατάστασης των συστημάτων του οργανισμού, σε συνθήκες, δηλαδή, παρέμβασης επεισοδιακής αλλαγής, όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο 1.4.1. (σελ. 32).

1. Τα αποτελέσματα της αλλαγής για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους

Τα αποτελέσματα της αλλαγής περιλαμβάνουν τόσο τις βελτιωμένες υπηρεσίες και τα προϊόντα του οργανισμού προς τους πελάτες του (ή καταναλωτές), όσο και τους καινούριους στόχους που έχουν επιτευχθεί στη δομή, τις νέες διαδικασίες και τις πρακτικές που ακολουθεί ο οργανισμός με την καλύτερη δυνατή προσαρμογή του

στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Γεγονός πάντως φαίνεται να παραμένει ότι σε αρκετές περιπτώσεις, η αλλαγή ενδέχεται να έχει και απρόσμενα αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα, την αντίδραση των εργαζομένων, λόγω δυσάρεστων εμπειριών από την εμπειρία της αλλαγής (Hartley, 2002). Πρόκειται, πάντως, για πολύπλοκα γεγονότα στη σημερινή πραγματικότητα των οργανισμών, γεγονότα που σύμφωνα με τους Larsson & Finkelstein (1999), «*παραμένουν ανεξερεύνητα σε ένα μεγάλο βαθμό*» (Larsson & Finkelstein, 1999 σελ. 1).

1.4. Είδη της Αλλαγής

Στη συναφή βιβλιογραφία, έχει αναφερθεί ότι δύο βασικές κατηγορίες ή/και είδη της αλλαγής λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό: *η επεισοδιακή και η συνεχής αλλαγή*, όπως αποτυπώνονται στον **Πίνακα 1.4.1.** που ακολουθεί (σελ. 33) (Weick & Quinn, 1999).

1.4.1. Επεισοδιακή Αλλαγή

Η *επεισοδιακή αλλαγή* είναι εκείνη η αλλαγή που λαμβάνει χώρα στον οργανισμό, όταν αυτός βρίσκεται σε κατάσταση αδράνειας ή ανισοροπίας σε περιοδικά χρονικά διαστήματα. Επιτελεί συγκεκριμένο σκοπό, δηλαδή, την μακροπρόθεσμη αλλαγή σε βασικά συστήματα του οργανισμού, όπως είναι για παράδειγμα, στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού και ιδιαίτερα, εκείνου που αναφέρεται σε προσωπικό – «κλειδί» για τον οργανισμό.

Αυτό το είδος της αλλαγής παρουσιάζεται αρκετές φορές να δημιουργεί προβλήματα, καθώς πρόκειται για πλήρη αντικατάσταση της σχετικής διαδικασίας ή διαδικασιών και όχι για απλή τροποποίησή τους. Ο ρυθμός της είναι περισσότερο αργός από τον αντίστοιχο της συνεχούς αλλαγής και αυτό, κυρίως, λόγω του εύρους των μεταβολών που αυτή επιφέρει στον οργανισμό. Η επεισοδιακή αλλαγή, συνήθως, δεν ολοκληρώνεται, καθώς δεν έχει πλήρη εφαρμογή, ενώ έχει επίσημο χαρακτήρα και προκαλεί μεγαλύτερη αναστάτωση στον οργανισμό, καθώς τα συστήματά του αντικαθίστανται πλήρως και σε όλα τα επίπεδα (Mintzberg & Westley, 1992).

Πίνακας 1.4.1.: Επεισοδιακή και Συνεχής Αλλαγή

	Επεισοδιακή Αλλαγή	Συνεχής Αλλαγή
Η Αλληγορική Εικόνα του Οργανισμού	<i>Αδράνεια</i>	<i>Συνεχής αλλαγή</i>
Το Αναλυτικό Πλαίσιο αντίληψης της Αλλαγής	<i>Ανισορροπία</i>	<i>Αστάθεια</i>
Ο Ιδανικός Οργανισμός	<i>Προσαρμογή</i>	<i>Προσαρμογή</i>
Η Θεωρία της Παρέμβασης	<i>Ξεπάγωμα</i>	<i>Πάγωμα</i>
	<i>Μετάβαση</i>	<i>Επανισορροπία, Εξισορρόπηση</i>
Ο ρόλος του Παράγοντα της Αλλαγής	<i>Επαναπάγωμα</i>	<i>Ξεπάγωμα</i>
	<i>Συνεργασία και Επικοινωνία</i>	<i>Νέα Ταυτότητα του οργανισμού, Εκπαίδευση και Αυτοσχεδιασμός</i>

Στο πλαίσιο της επεισοδιακής αλλαγής υποστηρίζεται ότι υπάρχουν τρεις παράγοντες που θεωρούνται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την όλη διαδικασία της αλλαγής. Αυτοί είναι:

1) *Η αδράνεια ή η ακινησία του οργανισμού*

Ο οργανισμός βρίσκεται σε *αδράνεια*, ενώ η αλλαγή είναι ασυνεχής και προκαλείται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Σύμφωνα, μάλιστα με τον Pfeffer (1997), η αδράνεια αυτή χαρακτηρίζεται ως «*η ανικανότητα των οργανισμών να αλλάζουν τόσο γρήγορα όσο το περιβάλλον γύρω τους*» (Pfeffer, 1997 σελ. 163) και είναι εκείνη που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την έναρξη της αλλαγής.

2) *Η αρχή της αλλαγής*

Αυτή μπορεί να ξεκινά είτε από τις εξωτερικές, είτε από τις εσωτερικές συνθήκες του οργανισμού που επικρατούν, όπως για παράδειγμα, την εσωτερική δομή του οργανισμού, τη στρατηγική ή τις πρακτικές που ακολουθεί για τη λειτουργία του, τη στάση των εργαζομένων ή των διευθυντικών στελεχών του, κλπ. και

3) *Η αντικατάσταση*

Αυτή περιλαμβάνει την υποκατάσταση ενός τμήματος του οργανισμού από κάποιο άλλο. Σε αυτή την περίπτωση, η διαδικασία της αλλαγής αποτελεί μια σειρά γεγονότων κατά τη διάρκεια των οποίων, σύμφωνα με τους Ford & Ford (1994), το άτομο αναγνωρίζει την υπάρχουσα κατάσταση, προσδιορίζει την αντικατάστασή της, συμμετέχει ενεργά σε αυτήν και τελικά, «εμφυτεύει» την αντικατάστασή της (Ford & Ford 1994).

Στην περίπτωση της *επεισοδιακής αλλαγής*, ευρήματα από συναφείς έρευνες έχουν αναδείξει τη δυσκολία εφαρμογής της αλλαγής (Prochaska, DiClemente & Norcross, 1992). Οι τελευταίοι, μάλιστα, προτείνουν *τέσσερα* στάδια από τα οποία θεωρούν ότι διέρχονται οι εργαζόμενοι στον οργανισμό όταν αντιμετωπίζουν μια ενδεχόμενη αλλαγή. Αυτά έχουν εφαρμογή και στην περίπτωση της *επεισοδιακής αλλαγής* και είναι τα ακόλουθα:

1. Το στάδιο του στοχασμού ή της αρχικής σκέψης που προηγείται της αλλαγής, όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν αντιληφθεί ακόμη ότι υπάρχει ανάγκη για αλλαγή στον οργανισμό.
2. Το στάδιο του μετέπειτα στοχασμού ή μετέπειτα σκέψης, όπου οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει ανάγκη για αλλαγή στον οργανισμό, αλλά δεν αισθάνονται ακόμη την ανάγκη να δεσμευθούν για οποιαδήποτε πιθανή αλλαγή και
3. Το στάδιο της δράσης, όπου οι εργαζόμενοι φαίνεται να διαφοροποιούν τη στάση και συμπεριφορά τους, συνήθως, όμως, σε ποσοστό πολύ μικρότερο από το αναμενόμενο. Εκείνο, πάντως, που φαίνεται να έχει ιδιαίτερη σημασία, είναι το εύρημα από συναφείς έρευνες ότι οι περισσότεροι που φθάνουν σε αυτό το στάδιο οπισθοχωρούν και επιστρέφουν στην προηγούμενη στάση τους, αρκετές φορές πριν την τελική υιοθέτηση της νέας συμπεριφοράς που απαιτείται από αυτούς, μέσα από την καινούρια πραγματικότητα που επιφέρει η αλλαγή (Beer, Eisenstat & Spector, 1990).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα *επεισοδιακής αλλαγής* είναι εκείνο της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. Πρόκειται, δηλαδή, για αλλαγή που διαταράσσει την υπάρχουσα ισορροπία στον οργανισμό και οδηγεί σε μια μετάβαση σε μια νέα κατάσταση ή ένα

νέο σύστημα ισορροπίας. Αποτελεί, έτσι, μια αλλαγή που είναι εκ των προτέρων σχεδιασμένη σύμφωνα με συγκεκριμένες αρχές και μεθοδολογία.

1.4.2. Συνεχής Αλλαγή

Η συνεχής αλλαγή χαρακτηρίζεται ως «η πραγματοποίηση ενός νέου συστήματος οργάνωσης που στηρίζεται στην απουσία εκ προοιμίου συγκεκριμένων στόχων» (Orlikowski, 1996 σελ. 65). Το βασικό της χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι ότι χαρακτηρίζει επιμέρους και μικρότερης εμβέλειας αλλαγές στον οργανισμό, οι οποίες πραγματοποιούνται, παράλληλα, στα διάφορα τμήματα ή διευθύνσεις του οργανισμού. Εάν, μάλιστα, αθροιστούν όλες μαζί, τότε έχουν τη δυναμική να επιφέρουν μια δραστική συνολικά αλλαγή. Σε αυτή την περίπτωση, τα συστήματα του οργανισμού αλλάζουν, συνέχεια, στηριζόμενα σε τρεις σημαντικούς παράγοντες (Weick & Quinn, 1999):

1. *Τον αυτοσχεδιασμό, που φαίνεται να μειώνει δραστικά το χρόνο που μεσολαβεί ανάμεσα στο σχεδιασμό των αλλαγών από τη διοίκηση και την εκτέλεσή τους από τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα ο σχεδιασμός (ιδεών, προτάσεων, αλλαγών) να ταυτίζεται με την εκτέλεσή τους.*
2. *Τη μετάφραση, όπου όλες οι ιδέες συζητούνται σε κάθε περίπτωση σε συναντήσεις με τους εργαζόμενους και εφαρμόζονται, γίνονται, δηλαδή, πράξη, ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετούν κάθε φορά. Σε αυτή την περίπτωση, υπάρχει η άποψη ότι «οι περισσότερες ιδέες μπορεί να αποδειχθούν ότι επιλύουν πολλά προβλήματα, με την προϋπόθεση, βέβαια, ότι υπάρχει καλή διάθεση, δημιουργικότητα και τάση για επίτευξη συμφωνίας» τόσο από την πλευρά της διοίκησης του οργανισμού, όσο και από την πλευρά των εργαζομένων (Czarniawska & Joerges 1996 σελ. 25) και*
3. *Τη μάθηση, που θεωρείται ότι αποτελεί μια αλλαγή στις αποκρίσεις των εργαζομένων στο πλαίσιο του οργανισμού (Sitkin, Sutcliffe & Weick, 1998). Σε αυτή την περίπτωση, αυτό που φαίνεται να αλλάζει είναι οι δεξιότητες και οι γνώση των ατόμων, δηλαδή, των εργαζομένων. Οι υπάρχουσες δεξιότητες και γνώση αυτών ενισχύονται εκ νέου, ενώ τα άτομα αποκτούν και καινούριες δεξιότητες, ικανότητες και γνώση.*

Οι Weick & Quinn (1999) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν *δύο* σημαντικά θέματα που σχετίζονται με τη *συνεχή αλλαγή* και έχουν ιδιαίτερη σημασία για αυτήν. Αυτά είναι:

1. *Η συνέχεια της αλλαγής* που σχετίζεται με την κουλτούρα του οργανισμού, καθώς η κουλτούρα είναι εκείνη που ενσωματώνει τις αλλαγές στις αξίες και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων (Ο' Reilly & Chatman, 1996) και
2. *Η κλίμακα των αλλαγών*, όπου εάν πρόκειται για μικρής εμβέλειας αλλαγές, δε σημαίνει ότι είναι ασήμαντες. Μπορούν, όμως, να έχουν καθοριστική σημασία, όταν λαμβάνουν χώρα σε περιόδους μεγάλης αναστάτωσης και ανισοροπίας του οργανισμού (Meyer, Goes & Brooks, 1993).

Χαρακτηριστικό γνώρισμα *της συνεχούς αλλαγής* είναι ότι λαμβάνει χώρα όταν ο οργανισμός δεν μπορεί να παραμείνει σταθερός, αλλά έχει την ανάγκη να διατηρείται *συνέχεια* ενεργητικός και ανταγωνιστικός, σε αντίθεση, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, με *την επεισοδιακή αλλαγή*, η οποία οφείλεται στην αδυναμία του οργανισμού να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του και τις ανάγκες της διευρυμένης αγοράς (Weick & Quinn, 1999).

Στην περίπτωση *της συνεχούς αλλαγής*, οι Weick & Quinn (1999) υποστηρίζουν ότι η παρέμβαση που λαμβάνει χώρα για την εφαρμογή της αλλαγής, ακολουθεί τα *τρία* στάδια που αναφέρονται παρακάτω:

1. Το στάδιο του Παγώματος

Σε αυτό το στάδιο, παρουσιάζεται στους εργαζόμενους η υπάρχουσα κατάσταση του οργανισμού μέσα από πρακτικές, όπως είναι, τα γνωστικά σχήματα.

2. Το στάδιο της Εξισορρόπησης ή Επανισορροπίας

Σε αυτό το στάδιο, παρουσιάζεται μια νέα ερμηνεία για τα πράγματα, όπου οι όποιες επιμέρους επικείμενες αλλαγές παρουσιάζονται στα άτομα ως ευκαιρίες, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της εμπλοκής και της συνεισφοράς των εργαζομένων στις διαδικασίες των αλλαγών.

Μια σχετική πρακτική που χρησιμοποιείται, συχνά, για το λόγο αυτό σε αυτό το στάδιο, είναι η λεγόμενη «*λογική της ελκυστικότητας*» (Weick & Quinn, 1999 σελ. 380). Σύμφωνα με αυτή την πρακτική, η οποία είναι αντίστοιχη της αντικατάστασης

στην περίπτωση της επεισοδιακής αλλαγής, τα άτομα υιοθετούν τις νέες πρακτικές και αλλαγές στον οργανισμό τους, επειδή εμπνέονται από αυτές και

3. Το στάδιο του Ξεπαγώματος

Σε αυτό το στάδιο, οι όποιες νέες διαδικασίες και αλλαγές στα συστήματα του οργανισμού έχουν, πλέον, εμπεδωθεί από τους εργαζόμενους, οι οποίοι τις εφαρμόζουν συνειδητά.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα *συνεχούς αλλαγής* θεωρείται ότι είναι η *Διαχείριση Ολικής Ποιότητας*, μια διαδικασία που είναι αρκετά συχνή στους οργανισμούς. Πρόκειται για μια δραστηριότητα που ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα και εφαρμόζεται με βάση την υπόθεση (όπως άλλωστε και η συνεχής αλλαγή), ότι μικρές αλλαγές στα τμήματα ή διευθύνσεις παραγωγής υπηρεσιών ή προϊόντων του οργανισμού, θα οδηγήσουν, τελικά, στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα, δηλαδή, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού, συνολικά. Αυτή είναι και η άποψη που φαίνεται να επικρατεί, πλέον, σήμερα, για την προσαρμογή των οργανισμών στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, εάν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί για να επιβιώσουν (Hartley, 2002).

Υπό το πρίσμα των προαναφερθέντων, η θέση της παρούσας διατριβής είναι ότι η εξαγορά ή/και συγχώνευση ως μια δραστική, ακόμη και από την αρχή της αλλαγής, που αλλάζει, άρδην, την υπάρχουσα ισορροπία στον οργανισμό ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής, αποτελεί ένα ενδεικτικό παράδειγμα επεισοδιακής αλλαγής.

Από κει και πέρα, όμως, καθώς, κατά τη διάρκειά της, ο οργανισμός διαφοροποιείται, συνεχώς, αναφορικά με τις διαδικασίες και τις λειτουργίες που ακολουθεί, με νέα δεδομένα, δομές, νέα ταυτότητα του οργανισμού και των εργαζομένων σε αυτόν, μπορεί να θεωρηθεί ότι η εξαγορά ή/και συγχώνευση, εμφανίζει, επιπρόσθετα, χαρακτηριστικά *συνεχούς αλλαγής*.

1.4.3. Μετασχηματιστική Αλλαγή

Μια επιπρόσθετη ταξινόμηση της αλλαγής που παρουσιάζεται στη σχετική βιβλιογραφία, είναι αυτή της *μετασχηματιστικής αλλαγής* (Kanter, Stein & Jick, 1992).

Η *μετασχηματιστική αλλαγή* καθώς θεωρείται ότι στοχεύει σε μια ριζική

αλλαγή σε όλα τα συστήματα του οργανισμού, όπως για παράδειγμα, στο ανθρώπινο δυναμικό, την οργανωτική κουλτούρα, ακόμη και το γενικότερο σχεδιασμό που ακολουθείται για την εξέλιξη του οργανισμού, φαίνεται να είναι συνώνυμη της *επεισοδιακής αλλαγής*.

1.4.4. Επαυξητική Αλλαγή

Η *επαυξητική αλλαγή*, τέλος, φαίνεται να στοχεύει στο να καταστήσει τον οργανισμό περισσότερο αποτελεσματικό, μέσα από ένα γενικό πλαίσιο στρατηγικής που, ήδη, υπάρχει και εφαρμόζεται. Λαμβάνει χώρα σταδιακά, με μια συγκεκριμένη χρονική ακολουθία και εξέλιξη που ταυτίζεται με τη *συνεχή αλλαγή* (Hartley, 2002).

Ευρήματα ερευνών αναφέρουν μια πληθώρα επιπτώσεων της αλλαγής για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους. Ειδικότερα: α) την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή (Clarke, Bateman & Rugutt, 1996), β) τη διαφοροποίηση στην αφοσίωση των εργαζομένων προς τον οργανισμό τους (Kanter, 1991) και γ) αποκρίσεις εργαζομένων όπως κυνισμός, απουσία από την εργασία τους, αργοπορία και τελικά, αποχώρηση από τον οργανισμό (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996). Συναφείς έρευνες καταδεικνύουν, επίσης, ότι σε αρκετές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως παράγοντα «απειλής», ενώ άλλοι ως «ευκαιρία για βελτίωση και ανάπτυξη» (Poole, Vam de Ven, Dooley & Holmes, 2000).

Από την άλλη πλευρά, αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής λόγω των δραστικών ανακατατάξεων που αυτή, συνήθως, περιλαμβάνει, μέσα από ευρήματα συναφών ερευνών, είναι: α) η ανασφάλεια που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την εργασία τους και η απειλή για την αυτοεκτίμηση και την ευημερία τους (Callan, Terry & Schweitzer, 1995· Schweiger & Ivancevich, 1985), β) η απώλεια της εργασίας των εργαζομένων, η απώλεια της ταυτότητάς τους μέσα στον οργανισμό που εργάζονται, η μείωση του status quo της εργασιακής τους θέσης, η σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος και των απαιτήσεων της προσωπικής τους ζωής και η μείωση της σωματικής και ψυχικής τους υγείας (Terry, Callan & Sartori, 1996) και γ) η αλλαγή στην υγεία των εργαζομένων, λόγω των αλλαγών στις συνθήκες εργασίας τους (Härenstam & Bejerot, 2004).

1.5. Διαστάσεις της Αλλαγής

Η διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής (Weick & Quinn, 1999) φαίνεται να περιλαμβάνει πέντε σημαντικούς παράγοντες/διαστάσεις:

- 1) Μια αλληγορική /μεταφορική εικόνα για τη φύση του οργανισμού που βρίσκεται υπό ανασχηματισμό.
- 2) Το αναλυτικό πλαίσιο μέσα από το οποίο μπορεί να γίνει αντιληπτή η αλλαγή
- 3) Το ιδανικό μοντέλο ενός αποτελεσματικού οργανισμού με προκαθορισμένη κατεύθυνση και αξίες για την επίτευξη της προκείμενης αλλαγής στον οργανισμό.
- 4) Μια θεωρία της σχετικής παρέμβασης που θα λάβει χώρα και θα καθορίζει τον τόπο, τον χρόνο και τον τρόπο, με βάση τα οποία θα κινηθεί ο οργανισμός και στην ουσία θα εφαρμοστεί η αλλαγή αυτή καθεαυτή και
- 5) Ο καθορισμός του ρόλου εκείνου του παράγοντα ή παραγόντων που συντελούν στην αλλαγή.

Από την άλλη πλευρά, οι Van de Ven & Poole (1995), θεωρούν ότι δύο είναι οι σημαντικές διαστάσεις της αλλαγής:

- 1) *Το είδος της αλλαγής*, δηλαδή, το εάν η αλλαγή επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ενός τμήματος του οργανισμού, μιας διεύθυνσης του οργανισμού ή στην αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα τμήματα του οργανισμού ή δύο οργανισμών μεταξύ τους και
- 2) *Ο τρόπος εξέλιξης της αλλαγής*, εάν, δηλαδή, η συχνότητα εμφάνισης των παραγόντων εκείνων που οδηγούν στην αλλαγή καθορίζεται από συγκεκριμένους κανόνες και προκαλεί μεγάλης εμβέλειας αλλαγή στον οργανισμό, είτε χαρακτηρίζεται από μια συγκεκριμένη δομή που εμφανίζεται με την πρόοδο της διαδικασίας και επιφέρει μικρότερης εμβέλειας αλλαγή στον οργανισμό.

Σε αυτή την ταξινόμηση οι Weick & Quinn (1999) προτείνουν την προσθήκη μιας *τρίτης* διάστασης, αυτής του *ρυθμού της αλλαγής*, τη χρονική, δηλαδή, ακολουθία με βάση την οποία λαμβάνει χώρα η αλλαγή στον οργανισμό.

Ωστόσο, στις προαναφερόμενες έρευνες φαίνεται να ασκείται μια έντονη κριτική, καθώς η θεωρητική γνώση που μας παρέχουν δε συνοδεύεται από εμπειρικά δεδομένα και αντίστοιχες ερμηνείες (Weick & Quinn, 1999).

Επίσης, μεγάλο τμήμα της βιβλιογραφίας φαίνεται να επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται την αλλαγή και τις συνθήκες εργασίας, έτσι, όπως διαμορφώνονται εκ νέου, παρά στις αιτίες, τις συνθήκες που, ενδεχομένως, να οδηγούν στην αλλαγή αυτή καθεαυτή και τελικά, τις επιπτώσεις τους σε οργανωτικό και ατομικό επίπεδο. Αυτό έχει ως συνέπεια, την πληθώρα ερευνών που θεραπεύουν τη διαχείριση της αλλαγής, αλλά την έλλειψη εκείνων που υπηρετούν την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους (Hartley, 2002).

1.6. Διερεύνηση του φαινομένου της Αλλαγής

Σύμφωνα με συναφή βιβλιογραφικά δεδομένα, η οργανωτική αλλαγή διερευνάται υπό το πρίσμα *τεσσάρων θεματικών ενοτήτων* (Armenakis, 1999):

1.6.1. Παράγοντες που συμβάλλουν στην Αλλαγή

Η *πρώτη* από αυτές τις ενότητες, ασχολείται με τη διερεύνηση εκείνων των παραγόντων που οδηγούν στην επιτυχία ή την αποτυχία μιας αλλαγής, με ιδιαίτερη έμφαση στο εάν και πόσο συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται *δύο* θεωρητικά μοντέλα, αυτό των Burke & Litwin (1992) και εκείνο του Vollman (1996)(Armenakis, 1999).

Το μοντέλο των Burke & Litwin (1992) προσπαθεί να προβλέψει, τόσο την ατομική απόδοση των εργαζομένων, όσο και την απόδοση του οργανισμού σε ένα ευρύτερο επίπεδο. Διακρίνει *δύο* κατηγορίες παραγόντων που φαίνεται να συνυπάρχουν σε κάθε επιτυχημένη οργανωτική αλλαγή, τους *μετασχηματιστικούς* και τους *συναλλακτικούς*. Οι πρώτοι, αναφέρονται σε εκείνα τα κομμάτια του οργανισμού που βρίσκονται υπό αίρεση λόγω των μεταβολών στις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες του οργανισμού και περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, τη στρατηγική που

ακολουθεί ο οργανισμός για τη λειτουργία του, το όραμα που έχει για τη μελλοντική εικόνα του, την κουλτούρα που διαθέτει και την ηγεσία που τον χαρακτηρίζει.

Οι τελευταίοι, αναφέρονται σε εκείνες τις πρακτικές που έχουν τη δυναμική να προβλέψουν τις επιπτώσεις του κλίματος που επικρατεί στις διάφορες εργασιακές ομάδες στον οργανισμό, δηλαδή, *«των αντιλήψεων που έχουν οι εργαζόμενοι για εκείνες τις πρακτικές, τις διαδικασίες και τις στάσεις που ενθαρρύνονται, ανταμοίβονται και θεωρούνται αναμενόμενες από αυτούς στο πλαίσιο της εργασιακής ομάδας που ανήκουν»* (Schneider, 1990 σελ. 384).

Παραδείγματα αυτών των πρακτικών αποτελούν οι τακτικές που ακολουθεί η διοίκηση του οργανισμού για να συντονίσει τις εργασιακές ομάδες μεταξύ τους για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, οι απαιτήσεις που υπάρχουν για την εκτέλεση μιας εργασίας, οι δεξιότητες και ικανότητες που χρειάζεται να διαθέτουν οι εργαζόμενοι για να εκτελέσουν με επιτυχία τα εργασιακά τους καθήκοντα, κλπ. Η σημασία αυτού του μοντέλου έγκειται, ακριβώς, στο ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως διαγνωστικό εργαλείο από τα στελέχη του οργανισμού για να αναγνωρίσουν εκείνους τους παράγοντες (μετασχηματιστικούς ή συναλλακτικούς) που χρειάζεται να αλλάξουν στον οργανισμό, αλλά και το χρόνο κατά τον οποίο πρέπει να γίνει αυτή η αλλαγή (Armenakis, 1999).

Το δεύτερο μοντέλο, του Vollman (1996), περιγράφει όλους εκείνους τους παράγοντες που θεωρεί ότι συμβάλλουν στην εφαρμογή της ίδιας της αλλαγής. Ως παραδείγματα αυτών θα μπορούσαν να αναφερθούν η πρόθεση των διευθυντικών στελεχών να ασχοληθούν με θέματα στρατηγικού ενδιαφέροντος για τον οργανισμό, οι διαδικασίες που πρέπει αυτοί να ακολουθήσουν για να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για τον οργανισμό, η αναγνώριση των επιθυμιών που ενδέχεται να έχουν οι πελάτες του οργανισμού, οι αποδέκτες, δηλαδή, των υπηρεσιών ή των προϊόντων του, ο σχεδιασμός από αυτούς συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, η αναγνώριση των νέων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων που πρέπει να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι για την εφαρμογή των αλλαγών, κλπ. Η λεπτομερής ανάλυση αυτού του μοντέλου θεωρείται ότι βοηθά τα στελέχη του οργανισμού να κατανοήσουν τι πρέπει να κάνουν για να εφαρμόσουν την αλλαγή ή τις αλλαγές με επιτυχία στον οργανισμό τους.

1.6.2. Παράγοντες που καθορίζουν την Αλλαγή

Η *δεύτερη* θεματική ενότητα περιλαμβάνει τη διερεύνηση των δυνάμεων που υπάρχουν στο εσωτερικό και εξωτερικό πλαίσιο του οργανισμού (Armenakis, 1999). Αυτές οι δυνάμεις είναι οι ίδιες που αναφέρονται στην ταξινόμηση της Hartley (2002) που έχει, ήδη, περιγραφεί στον **Πίνακα 1.3.1.** (σελ. 26) και καθορίζουν την οργανωτική αλλαγή.

Σε αυτήν την περίπτωση, σχετικά παραδείγματα αποτελούν συναφείς έρευνες που έχουν ασχοληθεί με τις αλλαγές που έχει προκαλέσει ο ανταγωνισμός στις υπηρεσίες υγείας (Meyer & συνεργάτες, 1993), την αλλαγή της λειτουργίας των αεροπορικών εταιρειών (Kelly & Amburgey, 1991), τη μεταβολή του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου και την ανάπτυξη της τεχνολογίας που διαφοροποίησαν τη λειτουργία των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, κλπ. (Fox-Wolfgramm, Boal & Hunt, 1998· Haveman, 1992). Επιπρόσθετα, έχουν ασχοληθεί με την εφαρμογή της διαδικασίας της αλλαγής που μπορεί να επηρεάσει την ανταπόκριση του οργανισμού στην πίεση από τον υπάρχοντα ανταγωνισμό (Greson, Haveman & Oliva, 1993), ή ακόμη και με τους παράγοντες εκείνους που μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό να αποτύχει να εισαγάγει κάθε προσπάθεια αλλαγής (Sastri, 1997). Αξίζει, εδώ, να σημειωθεί η μετα-ανάλυση του Damanpour (1991), που καταδεικνύει ότι η επιτυχία της αλλαγής ενδέχεται να εξαρτάται σε μεγαλύτερο βαθμό από την αντιστοιχία που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στο περιεχόμενο, τις συνθήκες και τις διαδικασίες της αλλαγής.

1.6.3. Εφαρμογή της Αλλαγής

Η *τρίτη* θεματική ενότητα αναφέρεται στις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχημένη εγκαθίδρυση της αλλαγής ή των αλλαγών στον οργανισμό και την ελαχιστοποίηση των αντιδράσεων από τους εργαζόμενους σε αυτές.

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει I) *Τέσσερα* θεωρητικά μοντέλα για την εφαρμογή της αλλαγής (Armenakis, 1999) και II) *Ένα* θεωρητικό μοντέλο που

αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι στον οργανισμό αντιλαμβάνονται την ενδεχόμενη αλλαγή ή τις αλλαγές σε αυτόν (Armenakis, 1999).

1) Θεωρητικά Μοντέλα εφαρμογής της Αλλαγής

1. Το Μοντέλο του Judson (1991)

Αυτό το μοντέλο προτείνει την υιοθέτηση πέντε σταδίων για την εφαρμογή της αλλαγής στον οργανισμό: α) την ανάλυση και το σχεδιασμό εκτέλεσης της αλλαγής, β) τη διάδοση της έννοιας της αλλαγής σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, γ) την αποδοχή από τους εργαζόμενους των νέων συνθηκών με την καινούρια στάση και συμπεριφορά που απαιτείται από αυτούς, δ) τη μεταβολή του υπάρχοντος καθεστώτος του οργανισμού σε ένα διαφοροποιημένο και ιδανικό καθεστώς και ε) την εδραίωση της νέας, πλέον, κατάστασης μετά την ολοκλήρωση της αλλαγής.

Σε όλα τα παραπάνω στάδια, ο Judson τονίζει τη σημασία πρακτικών που πρέπει να εφαρμόσει η διοίκηση του οργανισμού, όπως είναι τα συστήματα ανταμοιβών ή οι διαπραγματεύσεις, για να μειωθεί η ενδεχόμενη αντίσταση και αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή.

2. Το Μοντέλο του Kotter (2001)

Το συγκεκριμένο μοντέλο προτείνει τα ακόλουθα οκτώ στάδια (βήματα) που πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου να εφαρμοστεί η όποια αλλαγή του οργανισμού με επιτυχία, όπως περιγράφονται παρακάτω (Kotter, 2001):

Πρώτο Στάδιο: Σε αυτή την πρώτη φάση, εκείνο που φαίνεται απαραίτητο είναι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, να αναγνωρίζουν την ύπαρξη προβλημάτων ή και ευκαιριών. Αυτό σε συνδυασμό με τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού θα τους οδηγήσει σε δραστηριότητες αναμόρφωσής του (Kotter, 2001).

Δεύτερο Στάδιο: Αυτό το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την προσπάθεια σχηματισμού για τον οργανισμό μιας ισχυρής ομάδας από χρηματοδότες, οι οποίοι θα διαθέτουν τους αναγκαίους οικονομικούς πόρους για να εξασφαλίσουν τις πηγές που

χρειάζεται να έχει ο οργανισμός για να προωθήσει τις προτεινόμενες αλλαγές και θα συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους (Kotter, 2001).

Τρίτο Στάδιο: Η τρίτη φάση που ακολουθεί, αναφέρεται στην αναγκαιότητα σχηματισμού ενός οράματος για τον οργανισμό από τη διοίκηση για τους εργαζόμενους, μιας, δηλαδή, μελλοντικής εικόνας του. Αυτή θα μεταδοθεί στο προσωπικό και τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, ιδιαίτερα, από τους τελευταίους, εκείνους, δηλαδή, που θα επωμιστούν την ευθύνη εκτέλεσης των όποιων αλλαγών στα συστήματα του οργανισμού με την υιοθέτηση του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού (Kotter, 2001).

Τέταρτο Στάδιο: Αυτή η φάση περιλαμβάνει την προσπάθεια των διευθυντικών στελεχών του οργανισμού να μεταλαμπαδεύσουν το νέο όραμα για τον οργανισμό στο προσωπικό και τους συναδέλφους τους και να τους καθοδηγήσουν προς την κατεύθυνση της υλοποίησής του (Kotter, 2001).

Πέμπτο Στάδιο: Αυτό το στάδιο εμπεριέχει τη δραστηριοποίηση των στελεχών του οργανισμού ώστε να ξεπεραστούν εκείνες οι διαδικασίες που αναχαιτίζουν την υλοποίηση του οράματος για τον οργανισμό, με την ταυτόχρονη συστράτευση των εργαζομένων σε όλα τα διοικητικά επίπεδα (Kotter, 2001).

Έκτο Στάδιο: Σε αυτή τη φάση, τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να σχεδιάσουν επιμέρους προγράμματα αλλαγών που μπορούν να ολοκληρωθούν μέσα σε ένα σχετικά βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα (π.χ. σε έναν χρόνο). Η επιτυχημένη, στη συνέχεια, υλοποίησή τους θα συνοδεύεται από τις αντίστοιχες ανταμοιβές όλων όσων συμμετείχαν σε αυτή και με αυτόν τον τρόπο, θα καταστεί σαφές ότι ο οργανισμός εμμένει στην πρόθεσή του για συνέχιση των αλλαγών, για να ολοκληρώσει τη σύνθεση της μελλοντικής εικόνας που θέλει να έχει (Kotter, 2001).

Εβδομο Στάδιο: Αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από την εγκαθίδρυση, πλέον, των προγραμματισμένων αλλαγών και καινοτομιών στον οργανισμό, με την παράλληλη ενίσχυση από τη διοίκηση, εκείνων των ατόμων που έχουν τη δυναμική να προωθήσουν το όραμα της αλλαγής του οργανισμού με νέες δραστηριότητες (Kotter, 2001).

Όγδοο Στάδιο: Αυτό το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των νέων διαδικασιών και πρακτικών στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, δηλαδή,

στην κουλτούρα του, αφού μόνο τότε θα αποτελέσουν αναπόσπαστο κομμάτι της ίδιας της ταυτότητας του οργανισμού, καθώς θα συνιστούν, πλέον, κομμάτι των αξιών και των αντιλήψεων των μελών του (Kotter, 2001).

3. Το μοντέλο του Galpin (1996)

Αυτό το μοντέλο που προτείνει μια διαδικασία επιτυχημένης εφαρμογής της αλλαγής στον οργανισμό, εκφράζεται παραστατικά με την εικόνα μιας ρόδας που αποτελείται από εννέα ακτίνες, στη βάση της οποίας βρίσκεται η κουλτούρα του οργανισμού που θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος του.

Η ρόδα αποτελείται από τις ακόλουθες εννέα ακτίνες: α) την εδραίωση της αναγκαιότητας για την αλλαγή στον οργανισμό, β) την υιοθέτηση και εφαρμογή ενός οράματος για την αλλαγή στον οργανισμό, γ) την αναγνώριση της τωρινής κατάστασης που επικρατεί στον οργανισμό, δ) την ύπαρξη προτεινόμενων λύσεων για τον οργανισμό, ε) τη λεπτομερή περιγραφή των προτεινόμενων λύσεων για τον οργανισμό, στ) την πιλοτική έρευνα αυτών των προτεινόμενων λύσεων στους εργαζόμενους, ζ) την εφαρμογή αυτών των προτεινόμενων λύσεων και τέλος, η) την αξιολόγηση και περαιτέρω προώθηση της αλλαγής στον οργανισμό (Armenakis, 1999).

4. Το πλαίσιο του Armenakis (1999)

Το τέταρτο και τελευταίο μοντέλο αναφέρεται στην ετοιμότητα που πρέπει να έχει ο οργανισμός για αλλαγή ή αλλαγές, ώστε σε κάθε τέτοια περίπτωση, η ιδέα της αλλαγής να καθίσταται περισσότερο αποδεκτή από τους εργαζόμενους με την λιγότερη αντίδραση και αντίσταση, όταν αυτή ξεκινήσει. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, ο οργανισμός θα μπορέσει να προετοιμαστεί, κατάλληλα, για ενδεχόμενη αλλαγή ή αλλαγές, όταν θα έχει καταφέρει να μεταδώσει ένα μήνυμα στους εργαζόμενους που θα χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα προσδιοριστικά στοιχεία:

α) Ο οργανισμός μας έχει την ανάγκη αλλαγής ή αλλαγών, β) Ο οργανισμός μας διαθέτει τα απαραίτητα μέσα για να εφαρμόσει αποτελεσματικά οποιαδήποτε αλλαγή ή αλλαγές, γ) Η αλλαγή είναι προς όφελος του οργανισμού, δ) Οι άμεσα

ενδιαφερόμενοι, δηλαδή, εμείς οι εργαζόμενοι θα υποστηρίξουμε την αλλαγή και ε) Η αλλαγή είναι μια βασική διεκδίκηση του οργανισμού

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Armenakis (1999), υπάρχουν ορισμένες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μεταδώσουν με μεγαλύτερη ευκολία και επομένως, αποδοχή από τους εργαζόμενους, την ιδέα της αλλαγής ή αλλαγών στον οργανισμό. Αυτές είναι οι ακόλουθες: α) Οι δυναμικοί τρόποι επικοινωνίας με τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για να καταστεί σαφής η αναγκαιότητα της αλλαγής, β) Η ενίσχυση της δυναμικής παρουσίας και συμμετοχής των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, γ) Η ενίσχυση και περαιτέρω ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, δ) Η εκτέλεση δραστηριοτήτων τελετουργικού χαρακτήρα στον οργανισμό (π.χ., τελετές, κλπ.), ε) Η εξάπλωση των δραστηριοτήτων του με τη συμμετοχή εργασιακών ομάδων μεταβατικού χαρακτήρα, στ) Η διαχείριση των πληροφοριών που συρρέουν από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και τέλος, ζ) Η ενίσχυση των δραστηριοτήτων που υποστηρίζουν την αλλαγή ή αλλαγές στον οργανισμό (Armenakis, 1999).

II) Ένα μοντέλο που ταιριάζει στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, είναι το *θεωρητικό μοντέλο του Isabella (1990)* που ακολουθεί παρακάτω και αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αλλαγή ή αλλαγές στον οργανισμό (Armenakis, 1999).

Πιο συγκεκριμένα, αυτό το μοντέλο υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διαδικασία της αλλαγής, καθώς αυτή ξεδιπλώνεται, μέσα από τέσσερα στάδια: α) *Την αναμονή της αλλαγής*, καθώς οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις φήμες που κυκλοφορούν στον οργανισμό για το ενδεχόμενο της αλλαγής, β) *Την επιβεβαίωση για το ενδεχόμενο της αλλαγής*, καθώς οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε σχετικά συμπεράσματα από όλες τις πληροφορίες που έχουν λάβει για την έναρξη της επικείμενης αλλαγής, γ) *Την αποκορύφωση για την ολοκλήρωση της αλλαγής*, καθώς τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού καθοδηγούν τους εργαζόμενους να συγκρίνουν τις παλαιές με τις νέες συνθήκες και δραστηριότητες του οργανισμού και δ) *Το επακόλουθο της αλλαγής*, όπου τα στελέχη του οργανισμού αξιολογούν τις επιπτώσεις της αλλαγής για τον οργανισμό.

Το ανωτέρω μοντέλο θεωρείται ότι μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν την αντίδραση και αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή (Armenakis, 1999).

Εάν αναγάγει κανείς αυτό το μοντέλο στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, αντιλαμβάνεται, εύκολα, το μέγεθος της εφαρμογής του σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. Ειδικότερα, η εξαγορά ή/και συγχώνευση ξεδιπλώνεται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, δηλαδή: α) Οι εργαζόμενοι αναμένουν την εξαγορά ή/και συγχώνευση, καθώς γνωρίζουν, ήδη, τις φήμες που κυκλοφορούν στον οργανισμό για τον ανασχηματισμό του οργανισμού, β) Επιβεβαιώνουν την αναδιαμόρφωση του οργανισμού μέσα από τα κανάλια επικοινωνίας του οργανισμού, γ) Τα διευθυντικά στελέχη καθοδηγούν τους εργαζόμενους να συγκρίνουν το προηγούμενο με το νέο εργασιακό τους περιβάλλον και κατ'επέκταση, την κοινωνική τους ταυτότητα ως μέλη του προ-συχώνευσης οργανισμού με την καινούρια του συγχωνευμένου οργανισμού και δ) Τις επιπτώσεις που επιφέρει η εξαγορά ή/και συγχώνευση, τόσο για το επίπεδο του οργανισμού, όσο και για τους εργαζόμενους, με την έννοια των αποκρίσεων που εκδηλώνουν απέναντι στις ανακατατάξεις που λαμβάνουν χώρα.

1.7. Ανακεφαλαίωση – Συμπεράσματα

Η σημερινή ανατρεπτική διεθνής κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα ωθεί ένα σημαντικό κομμάτι της, αυτό του εργασιακού περιβάλλοντος, να προσαρμόζεται και να εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς στις απαιτήσεις δραστικών και ριψοκίνδυνων αλλαγών. Δημιουργικότητα, εφευρετικότητα, αντοχή και προσαρμοστικότητα στην αβεβαιότητα και ικανότητα ταυτόχρονου συντονισμού συστημάτων και ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή, εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, είναι οι αρετές που πρέπει να χαρακτηρίζουν τους σημερινούς «σοφούς» οργανισμούς. Άμεση συνέπεια, η διαφοροποίηση των εργασιακών σχέσεων, γενικά και ειδικότερα, της σχέσης συναλλαγής μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού, έτσι όπως εκφράζεται μέσα από τις αμοιβαίες υποχρεώσεις, δικαιώματα και ανταμοιβές που αναμένουν οι πρώτοι από το δεύτερο και το αντίστροφο. Οι αλλαγές στο πλαίσιο του οργανισμού καθοδηγούνται με βάση παράγοντες όπως είναι το εξωτερικό και εσωτερικό

περιβάλλον του οργανισμού, η ηγεσία με τους παράγοντες-κλειδιά της αλλαγής, η διαχείριση των διαδικασιών της αλλαγής και τέλος, τα αποτελέσματα της αλλαγής για τον οργανισμό και την ανθρώπινη δομή του, δηλαδή, τους εργαζόμενους.

Με άλλα λόγια, οι οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες, η κουλτούρα του οργανισμού, το στυλ ηγεσίας, οι εξωτερικοί συνεργάτες και τα διευθυντικά στελέχη, είναι *παράγοντες που συνεισφέρουν στην έναρξη αλλά και το σημαντικότερο, στην εξέλιξη της οργανωτικής αλλαγής. Η διαχείριση αυτής της αλλαγής*, με τη σειρά της, περιλαμβάνει την υιοθέτηση και εφαρμογή στρατηγικών δράσεων, την εμπλοκή των μετόχων (ανώτερων ή μεσαίων διοικητικών στελεχών ή/και πελατών/καταναλωτών) και την αναδιαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού. Αυτή είναι που οδηγεί, τέλος, *στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, των επιπτώσεων, δηλαδή, της αλλαγής για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους.*

Επιμέρους κατηγορίες της αλλαγής σε οργανωτικό περιβάλλον, είναι εκείνες που αναφέρονται στην *επεισοδιακή, τη συνεχή, τη μετασχηματιστική και την επανζητική αλλαγή*. Έτσι, η *επεισοδιακή αλλαγή* χαρακτηρίζει έναν οργανισμό που επειδή βρίσκεται σε ανισορροπία και αδράνεια, στοχεύει στην μακροπρόθεσμη και ριζική αντικατάσταση των συστημάτων και λειτουργιών του, με συστηματικό και απόλυτα σχεδιασμένο τρόπο, γεγονός που καθιστά το εν λόγω εγχείρημα, ιδιαίτερα πολύπλοκο και μειωμένων πιθανοτήτων επιτυχίας. Σύμφωνα, μάλιστα, με τους Ullrich, Wieseke & van Dick (2005), η *επεισοδιακή αλλαγή* περιλαμβάνει την εκ βάθρων αναδιαμόρφωση των θεμελίων του οργανισμού, όπως εκείνων του οράματός του, της κουλτούρας του και ειδικότερα, των στρατηγικών μεθόδων και πρακτικών που εφαρμόζει στην καθημερινή λειτουργία του. Ο «*επαναστατικός χαρακτήρας της*» (Ullrich & συνεργάτες, 2005 σελ. 1552) είναι εκείνος που απειλεί, με άλλα λόγια, την υπάρχουσα ταυτότητα του οργανισμού, η οποία συν-οικοδομείται από τα προαναφερόμενα στοιχεία που αποτελούν τη θεμελιώδη βάση, την ίδια την ύπαρξη του οργανισμού. Ως ενδεικτικό παράδειγμα επεισοδιακής αλλαγής αναφέρουν την *εξαγορά ή/και συγχώνευση*, δεδομένου του ρηξικέλευθου χαρακτήρα τους. Έτσι, η *συγχώνευση* στοχεύει στη δημιουργία ενός καινούριου οργανισμού ξεκινώντας από τη μεταβίβαση κεφαλαίων δύο ή περισσότερων εταιρών σε ένα νεότευκτο και ολοκληρώνεται με την ενοποίηση συστημάτων και δομής των επιμέρους εταιρών στον καινούριο. Ενώ, κατά την *εξαγορά*, ένας εταίρος εξαγοράζει δύο ή

περισσότερους ομοειδείς εταίρους με τη μεταβίβαση των κεφαλαίων τους σε αυτόν και καταλήγει στην ενσωμάτωση των δεύτερων στον πρώτο (Ullrich & συνεργάτες, 2005).

Η *συνεχής* αλλαγή περιλαμβάνει την ταυτόχρονη διεξαγωγή μικρότερης εμβέλειας επιμέρους αλλαγών στον οργανισμό, όπως, σε διευθύνσεις ή τμήματά του, με στόχο τη συνολική συνέργεια, τη δραστική, δηλαδή, συνολικά, αλλαγή του οργανισμού. Αρωγοί στην εφαρμογή της στέκονται ο αυτοσχεδιασμός, η ανταλλαγή ιδεών και προτάσεων και η μάθηση δεξιοτήτων, ενώ η συνέχεια και η κλίμακα των αλλαγών, αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτής της αλλαγής, την οποία αντιπροσωπεύουν χαρακτηριστικές διαδικασίες, όπως είναι η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας.

Λαμβάνει χώρα σε συνθήκες ανταγωνισμού και έντονης δραστηριοποίησης και κινητικότητας του οργανισμού, ενώ εγκαθιδρύεται μέσα από διεργασίες που περιλαμβάνουν: α) την παρουσίαση της υπάρχουσας κατάστασης του οργανισμού, β) την πρόσληψη των αλλαγών ως ευκαιρίες ανάπτυξης και επέκτασης και τέλος, γ) τη συνειδητή εφαρμογή των αλλαγών από τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Η παρούσα έρευνα αποδίδει κεντρικό ρόλο σε μια από τις συχνότερες οργανωτικές αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία του οργανισμού που επηρεάζουν το σύνολο των δραστηριοτήτων του, όπως είναι η εξαγορά ή/και συγχώνευση. Αυτή, ως μια ρηξικέλευθη αλλαγή που ανατρέπει την υπάρχουσα ισορροπία στον οργανισμό μέσα από την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου πλαισίου αρχών και μεθόδων, αντιπροσωπεύει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επεισοδιακής αλλαγής. Στη συνέχεια, όμως, καθώς ο οργανισμός διαφοροποιείται, πλήρως, αναφορικά με τις διαδικασίες που εφαρμόζει και την κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει, με τους εργαζόμενους να υιοθετούν μια καινούρια ταυτότητα ως μέλη του συγχωνευμένου, πλέον, οργανισμού, τότε, μπορεί να θεωρηθεί ότι η εξαγορά ή/και συγχώνευση, παρουσιάζει, επιπρόσθετα, γνωρίσματα συνεχούς αλλαγής.

Τρίτη κατηγορία αλλαγής αποτελεί η *μετασχηματιστική* αλλαγή, η οποία προτείνεται ως συνώνυμη της επεισοδιακής αλλαγής. Τέλος, η *επαυξητική* αλλαγή θεωρείται ότι ταυτίζεται με τη συνεχή αλλαγή και περιλαμβάνει τη σταδιακή

εφαρμογή ανακατατάξεων με βάση ένα στρατηγικό σχεδιασμό που, ήδη, υπάρχει στον οργανισμό.

Ευρήματα συναφών ερευνών αναδεικνύουν πληθώρα *επιπτώσεων* της αλλαγής για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους, για παράδειγμα, *απώλεια της εργασίας, αντίσταση, ανασφάλεια, απώλεια της ταυτότητας* των εργαζομένων, *υποβάθμιση της θέσης εργασίας, σύγκρουση* ανάμεσα στις απαιτήσεις της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής, *επιβάρυνση της ψυχικής και της σωματικής τους υγείας, διαφοροποίηση της αφοσίωσης και εμπιστοσύνης* στον οργανισμό, *απουσία από την εργασία, αργοπορημένη προσέλευση στην εργασία, αποχώρηση από τον οργανισμό, κλπ.* Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, επιδεικνύουν *θετικές ή/και αρνητικές αποκρίσεις* απέναντι στην αλλαγή, ανάλογα με το εάν την αντιλαμβάνονται ως *απειλή ή ευκαιρία για βελτίωση*, αντίστοιχα.

Η διερεύνηση της επιτυχίας ή αποτυχίας οποιασδήποτε οργανωτικής αλλαγής, περνά μέσα από διαστάσεις, όπως είναι, για παράδειγμα, η απόδοση του οργανισμού και των εργαζομένων, ο στρατηγικός σχεδιασμός της ιεραρχίας, το όραμα και οι προθέσεις της ηγεσίας, η κουλτούρα, η εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων, η αντιστοιχία ανάμεσα στο περιεχόμενο, τις συνθήκες και τη διαδικασία της αλλαγής.

Η αναγνώριση ύπαρξης προβλημάτων σε καθημερινό επίπεδο, η οργάνωση χρηματοδότησης, η υιοθέτηση και η διάδοση οράματος, η δραστηριοποίηση των διευθυντικών στελεχών, η ετοιμότητα για επιπλέον αλλαγές και συνακόλουθα, μεγαλύτερης προσαρμογής και αποδοχής τους από τους εργαζόμενους, αποτελούν παράγοντες καθοριστικής σημασίας για οποιαδήποτε ουσιαστική και επιτυχημένη αλλαγή σε οργανωτικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΑΝΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ Η/ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ

Η εμπειρία είναι το όνομα που δίνουν όλοι στα λάθη τους

Oscar Wilde

Με δεδομένη την οικονομική εξέλιξη που αποτελεί, πλέον, αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της σημερινής διευρημένης αγοράς, η ανάπτυξη των οργανισμών εξακολουθεί να αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που καθορίζει την ίδια την επιβίωσή τους. Κινούμενοι, λοιπόν, προς αυτή την κατεύθυνση, οι οργανισμοί εφαρμόζουν συγκεκριμένες πρακτικές για την εξέλιξη και επέκτασή τους, με στόχο να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικοί και κερδοφόροι.

Ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών σύμφωνα με τους Hoffmann & Schaper – Rinkel (2001/2), αποτελούν οι ακόλουθες:

2.1. Οι Στρατηγικές Συμμαχίες

Ως τέτοιες ορίζονται οι «συμμαχίες εκείνες που αποτελούνται από οργανισμούς που διατηρούν τη νομική τους υπόσταση ως ανεξάρτητοι οργανισμοί, αλλά που συνεργάζονται μεταξύ τους για να επιτύχουν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την ανταλλαγή πόρων και υπηρεσιών» (Hoffmann & Schaper-Rinkel, 2001/2 σελ. 132).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων στρατηγικών συμμαχιών αποτελούν οι «κοινές επιχειρήσεις», οι οποίες «αποτελούν μια συμφωνία δύο ή περισσότερων οργανισμών για να παράγουν ένα προϊόν ή να παρέχουν μια υπηρεσία μέσα από μια κοινή επιχείρηση» (Bartol & Martin, 2000 σελ. 88). Αυτές οι συμμαχίες, συνήθως, πραγματοποιούνται όταν οι διοικήσεις των εταίρων πιστεύουν με βεβαιότητα ότι οι

οργανισμοί τους θα έχουν ένα αμοιβαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από αυτή τη συνεργασία, μεγαλύτερη, δηλαδή, αποτελεσματικότητα και κέρδη που δε θα τα είχαν αλλιώς, εάν δεν είχαν συνάψει αυτή την κοινή συνεργασία (Bartol & Martin, 2000).

Παρόλες, πάντως, τις, συνήθως, ευνοϊκές αρχικές προοπτικές, αυτού του είδους οι συνεργασίες παρουσιάζουν, σύμφωνα με τους Bartol & Martin (2000), χαμηλά ποσοστά επιτυχίας, περίπου μόνο το 30% από αυτές επιτυγχάνουν το στόχο τους.

2.2. Οι Εξαγορές

Οι εξαγορές περιλαμβάνουν «την ανάληψη ελέγχου ενός οργανισμού με την αγορά μετοχών ή περιουσιακών στοιχείων του» (Hoffmann & Schaper-Rinkel, 2001/2 σελ. 132).

Μια εξαγορά πραγματοποιείται, όταν ένας οργανισμός αποκτά ένα μεγάλο ποσοστό μετοχών για να αναλάβει τον πλήρη έλεγχο ενός άλλου ή άλλων οργανισμών ή ακόμη και ολόκληρου του οργανισμού ή οργανισμών (Bartol & Martin, 2000). Χαρακτηριστικό στοιχείο των εξαγορών είναι το ότι ο εξαγορασθείς οργανισμός παύει να έχει την οικονομική αυτοτέλεια που είχε πριν την εξαγορά, όπως, επίσης και την ελευθερία λήψης αποφάσεων για τη διοίκηση του νέου, πλέον, οργανισμού (Hoffmann & Schaper-Rinkel, 2001/2).

Οι Cartwright & Cooper (1996) ταξινομούν τη διαδικασία της εξαγοράς ως ακολούθως :

1. Ως «φιλική», για παράδειγμα, όταν υπάρχει μια καταληκτική συμφωνία κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων της διοίκησης των προ-εξαγοράς οργανισμών για βασικά ζητήματα της διαδικασίας της εξαγοράς.
2. Ως «ανταγωνιστική», για παράδειγμα, όταν υπάρχουν κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων της διοίκησης των επικείμενων εταίρων, ειδικότερα θέματα που πρέπει να τύχουν ιδιαίτερου χειρισμού κατά τη διαδικασία της εξαγοράς και
3. Ως «εχθρική», για παράδειγμα, όταν δε φαίνεται να υπάρχει καμία καταληκτική συμφωνία ανάμεσα στους εταίρους κατά τη διάρκεια των

διαπραγματεύσεων των διευθύνοντων στελεχών για τη διαδικασία της εξαγοράς.

Η ανωτέρω, πάντως, ταξινόμηση κατά τους συγκεκριμένους συγγραφείς, θεωρείται ότι εκφράζει περισσότερο τη στάση των εμπλεκόμενων εταίρων της εξαγοράς κατά τις διαπραγματεύσεις που διεξάγονται από τα ανώτερα ή και ανώτατα διευθυντικά στελέχη τους και όχι το γενικότερο κλίμα που επικρατεί σε αυτούς τους οργανισμούς (Cartwright & Cooper, 1996).

2.3. Οι Συγχωνεύσεις

Οι συγχωνεύσεις περιλαμβάνουν «το συνδυασμό οργανισμών που παρέχουν ίδιες ή παρόμοιες υπηρεσίες παρόμοιου μεγέθους για τη δημιουργία ενός οργανισμού, όπου κανένας από τους προηγούμενους δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ο κυρίαρχος» (Vaara, 2001 σελ. 481).

Οι οργανισμοί που αποτελούν τους εταίρους της συγχώνευσης παύουν να έχουν ανεξάρτητη νομική υπόσταση ως αυτοτελείς οργανισμοί, καθώς με τη διαδικασία της συγχώνευσης δημιουργείται ένας νέος οργανισμός με ξεχωριστή, πλέον, νομική υπόσταση (Hoffmann & Schaper-Rinkel, 2001/2).

Το λεξικό της Οξφόρδης ορίζει **την εξαγορά** ως «ένα καθαρό κέρδος από κάτι (ιδιαίτερος κερδοφόρος)» και **τη συγχώνευση** ως «την κοινή ένωση ή βαθμιαία ανάμειξη δύο προηγούμενων ξεχωριστών οντοτήτων, δηλαδή, οργανισμών» (Cartwright & Cooper, 1996 σελ. 33).

Οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις φαίνεται να αποτελούν έναν ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τρόπο ανάπτυξης των οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο, με άμεση εφαρμογή, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα και με συχνή παρουσία σε τομείς, όπως είναι για παράδειγμα, οι εταιρείες πετρελαίου, οι φαρμακευτικές και οι χρηματοοικονομικές εταιρείες (Balmer & Dinnie, 1999).

Σύμφωνα με τον Marks (1997), η τάση που κυριαρχεί στη σημερινή διερευνημένη αγορά αναφορικά με τη διαδικασία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, είναι η ακόλουθη:

1. Οι αποφάσεις της διοίκησης των οργανισμών για την εφαρμογή του σχεδίου της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης αποτελούν, πλέον, τμήμα της επίσημης συγκεκριμένης στρατηγικής που αυτοί ακολουθούν.
2. Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε διεθνές επίπεδο στο χώρο της ανάπτυξης της τεχνολογίας και λόγω της παγκοσμιοποίησης που κυριαρχεί σε όλες τις μορφές της επιχειρηματικής και όχι μόνο δραστηριότητας, αποτελούν την κινητήριου δύναμη για την επέκταση των οργανισμών και κατά συνέπεια, τη συμμετοχή τους στο ευρύτερο πλαίσιο των στρατηγικών συνεργασιών.
3. Οι μεγάλης εμβέλειας οργανισμοί είναι αυτοί που, πλέον, συγχωνεύονται κατά κόρον σε διεθνές επίπεδο και
4. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών χρησιμοποιούν την εμπειρία και τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει από προηγούμενες προσπάθειες ανασυγκρότησης του οργανισμού τους και στην περίπτωση της συγχώνευσης, όπου, πλέον, συνειδητοποιούν τη σημασία που έχει για την επιτυχία της η ενσωμάτωση, τόσο της κουλτούρας των προ-συγχώνευσης οργανισμών στον καινούριο, όσο και η ομαλή μετάβαση του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες εργασιακές συνθήκες μετά τη συγχώνευση.

Η εξαγορά ή/και συγχώνευση αποτελούν διαδικασίες ανασυγκρότησης του οργανισμού που για να είναι επιτυχημένες, πρέπει να ολοκληρώσουν τον τελικό τους στόχο, δηλαδή, την πλήρη ενσωμάτωση του παλαιού στο νέο οργανισμό. Ευρήματα από συναφείς έρευνες αναφέρουν την *άμεση* ενσωμάτωση ως το καθοριστικό και κρίσιμο σημείο για τη συνολική επιτυχία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης (Coopers & Lybrand, 1996· DePamphilis, 2001).

Το κύμα των εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων στον τομέα των *χρηματοοικονομικών συναλλαγών* που έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια με ανοδικούς ρυθμούς, φαίνεται να οφείλεται στην παγκόσμια τάση που κυριαρχεί και επιτάσσει, πλέον, τη δημιουργία μεγάλων οργανισμών/ κολοσσών και την κατάργηση της μεσαίας κλίμακας οργανισμών. Για παράδειγμα, μια από τις μεγαλύτερες συγχωνεύσεις στον Τραπεζικό τομέα σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, ήταν αυτή της Swiss Bank Corporation και της Union Bank της Ελβετίας (Balmer & Dinnie, 1999).

Όσον αφορά στις *φαρμακευτικές εταιρείες*, η συγχώνευση φαίνεται να συντελεί στην αποτελεσματικότερη λειτουργία τους και στην ανάγκη γενικότερης σύμπραξης και συνεργασίας που απαιτείται για την κατασκευή νέων φαρμάκων. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν για παράδειγμα, συγχωνεύσεις μεγάλων ευρωπαϊκών οργανισμών, όπως η Glaxo με την Smith Cline/Welcome, η Pharmacia με την Upjohn και η Sandoz με τη Ciba για να σχηματίσουν τη Novartis, κλπ. (Balmer & Dinnie, 1999).

Αναφορικά με την Ελληνική πραγματικότητα, το κύμα των συγχωνεύσεων που εμφανίζεται με συνεχή ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια, περιλαμβάνει κατά τα διεθνή πρότυπα, συνεργασίες στο χώρο των τραπεζών, στον ασφαλιστικό τομέα, στους επενδυτικούς οργανισμούς, στις τηλεπικοινωνίες, στον κατασκευαστικό κλάδο, στον τομέα της πληροφορικής, στο χώρο της εμπορίας ηλεκτρονικών ειδών, τροφίμων, κλπ.

Οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις θεωρούνται ότι στην ουσία αποτελούν τις ίδιες από λειτουργική άποψη διαδικασίες, αφού, συνήθως, ο ένας οργανισμός είναι ο κυρίαρχος και ο άλλος ο κυριαρχούμενος, διαφέρουν, όμως, ως προς τη νομική υπόσταση που αποδίδεται στην καθεμιά ξεχωριστά. Οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται έτσι, σχεδόν, πάντοτε, ως συνώνυμες, κυρίως λόγω του ότι σύμφωνα με τον Humpal (1971), «*σπάνια η συγχώνευση είναι ένας γάμος μεταξύ ίσων*» (Humpal, 1971 σελ. 103).

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις σύμφωνα με τους Cartwright & Cooper (1996), διαφέρουν ως προς *τρεις* σημαντικές πλευρές:

1. το ρυθμό με τον οποίο αλλάζει ο οργανισμός
2. την έκταση της αλλαγής του οργανισμού και
3. το βαθμό της γενικότερης αβεβαιότητας που υπάρχει για μια άγνωστη κατάσταση

Συγκεκριμένα, κατά τις *συχωνεύσεις*, ένας καινούριος οργανισμός δημιουργείται μέσα από τη μεταβίβαση κεφαλαίων δύο ή περισσότερων εταίρων, διαδικασία η οποία ολοκληρώνεται με την ενοποίηση συστημάτων και δομής των επιμέρους εταίρων στον καινούριο. Με λίγα λόγια, ο ρυθμός και η έκταση της αλλαγής με την ανασφάλεια που τη συνοδεύει, είναι μεγαλύτερης εμβέλειας και διάρκειας σε συνθήκες συγχώνευσης.

Ενώ, κατά τις εξαγορές, ένας εταίρος εξαγοράζει δύο ή περισσότερους ομοειδείς εταίρους με τη μεταβίβαση των κεφαλαίων τους σε αυτόν και καταλήγει στην ενσωμάτωση των δεύτερων στον πρώτο (Ullrich & συνεργάτες, 2005). Πρόκειται, δηλαδή, για μικρότερης έκτασης και συνακόλουθης αβεβαιότητας αλλαγή. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, χαρακτηριστικό γνώρισμα των συγχωνεύσεων είναι η λειτουργία των προ-συγχώνευσης οργανισμών ως αυτοτελών οργανισμών, συνήθως, για ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, μηνών ή και χρόνου ακόμη μετά από την ανακοίνωση της επικείμενης συγχώνευσης και την υπογραφή της σχετικής νομικής συμφωνίας.

Σύμφωνα με την Napier (1989), οι συγχωνεύσεις χωρίζονται σε *τρεις* μεγάλες κατηγορίες/είδη:

2.3.1. Οι Συγχωνεύσεις Επέκτασης

Οι συγχωνεύσεις αυτού του είδους πραγματοποιούνται για να υπάρξει επέκταση του οργανισμού με σκοπό το οικονομικό όφελος, όπως για παράδειγμα, την αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων του οργανισμού, τη δημιουργία ενός οικονομικού κολοσσού, ή την εισαγωγή του νέου συγχωνευμένου οργανισμού σε μια νέα διευρημένη αγορά. Σε αυτή την περίπτωση, υπάρχει μια σχετική ανεξαρτησία στον τρόπο λειτουργίας των εταίρων της συγχώνευσης, ενώ δεν πραγματοποιούνται ριζικής εμβέλειας αλλαγές στις διαδικασίες και τις πρακτικές των επιμέρους οργανισμών (Napier, 1989).

2.3.2. Οι Συνεργατικές Συγχωνεύσεις

Αυτές οι συγχωνεύσεις ορίζονται ως «συγχωνεύσεις όπου δύο οργανισμοί συνενώνονται για να δημιουργήσουν κέρδη είτε στον έναν είτε και στους δύο οργανισμούς, μέσα από μια ανάμειξη λειτουργιών, κεφαλαίων ή τύπων κουλτούρας, ή μέσα από την ανταλλαγή τεχνολογίας ή παρόμοιων εξειδικευμένων λειτουργιών» (Napier, 1989 σελ. 277).

Σε αυτή την περίπτωση, σύμφωνα με την Napier (1989), δύο ή περισσότεροι οργανισμοί συνενώνονται όταν εκπληρώνονται οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Όταν η συνένωση των δύο ή περισσότερων εταίρων της συγχώνευσης αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγής και προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών του νέου οργανισμού και στην αύξηση των κερδών δημιουργώντας μια «*συνέργεια*» (Napier, 1989 σελ. 279), δηλαδή, μια συνδυασμένη δύναμη του συνόλου των εταίρων και
2. Όταν ένας από τους δύο ή περισσότερους επιμέρους εταίρους της συγχώνευσης αποσκοπεί, τόσο σε οφέλη από την προσδοκώμενη ανταλλαγή γνώσεων και εργασιακής εμπειρίας ανάμεσα στους εργαζόμενους των οργανισμών, όσο και σε οικονομικά οφέλη, δημιουργώντας μια «*συγχώνευση συναλλαγής*» (Napier, 1989 σελ. 279).

Οι συνεργατικές συγχωνεύσεις περιλαμβάνουν σημαντικές αλλαγές στις διαδικασίες και τις πρακτικές που ακολουθεί ο οργανισμός, στη μεν περίπτωση της *συνέργειας* αυτές οι αλλαγές πραγματοποιούνται και στους δύο εταίρους της συγχώνευσης, ενώ στην περίπτωση της συγχώνευσης της *συναλλαγής*, συνήθως, μόνο ο ένας από τους δύο εταίρους ενσωματώνει στις δικές του διαδικασίες και πρακτικές, τις αντίστοιχες του άλλου εταίρου (Napier, 1989).

2.3.3. Οι Συγχωνεύσεις Επανασχεδιασμού

Ο σκοπός αυτών των συγχωνεύσεων περιλαμβάνει την απόκτηση ελέγχου της διοίκησης του ενός εταίρου της συγχώνευσης από τον άλλον, με αποτέλεσμα τα συστήματα και οι διαδικασίες του ενός εταίρου να μετασχηματιστούν ριζικά και να αναδιοργανωθούν, πλήρως, με βάση τα αντίστοιχα συστήματα του άλλου εταίρου της συγχώνευσης (Napier, 1989). Όπως επισημαίνει η συγγραφέας, οι συγχωνεύσεις αυτού του είδους εφαρμόζονται, εν γένει, με τη σύμπραξη εταίρων που ανήκουν σε παρόμοιους κλάδους παραγωγής και υπηρεσιών και ειδικότερα, στον τραπεζικό τομέα.

2.3.4. Η Συγχώνευση ως «Ενσωμάτωση»

Η ενσωμάτωση σύμφωνα με τον DePamphilis (2001), είναι μια διαδικασία, που, συνήθως, δεν είναι, με σαφή τρόπο, οριοθετημένη, αφού χαρακτηρίζεται από μεγάλη χρονική διάρκεια και χωρίς μια δεδομένη, πολλές φορές, σειρά εφαρμογής, αλλά περιλαμβάνει, σύμφωνα με τον συγγραφέα, τις δραστηριότητες που ακολουθούν και αποτυπώνονται στον επόμενο **Πίνακα 2.3.4.^α**

Πίνακας 2.3.4.^α: Η Συγχώνευση ως «Ενσωμάτωση»

Ο Σχεδιασμός της Ενσωμάτωσης (1)	Η Υιοθέτηση των Τρόπων Επικοινωνίας (2)	Η Δημιουργία του Νέου Οργανισμού (3)	Οι Τρόποι Πρόσληψης Προσωπικού (4)	Η Ενσωμάτωση των Λειτουργιών (5)	Η Ενσωμάτωση της Κουλτούρας (6)
<i>Προ-συγχ. σχεδιασμός</i> -Αποτίμηση της συγχώνευσης (κόστος) -Επίλυση των θεμάτων της μετάβασης από τη μια κατάσταση στην άλλη -Διαπραγμάτευση των εγγυήσεων της συμφωνίας	<i>Μέτοχοι</i> -Εργαζόμενοι -Πελάτες -Προμηθευτές -Επενδυτές -Τοπικές Κοινωνίες (οι κανονισμοί που υπάρχουν σε αυτές)	<i>Μάθηση από το παρελθόν</i> -Η δομή του οργανισμού καθορίζεται από τις τρέχουσες ανάγκες του -Ενσωμάτωση των δομών των προ-συγχ. οργανισμών στον καινούριο οργανισμό	<i>Απαιτήσεις για το προσωπικό</i> -Προσδιορισμός των πηγών του οργανισμού -Καθορισμός του προγράμματος για την πρόσληψη του προσωπικού -Ανάπτυξη της στρατηγικής για αποζημιώσεις στους εργαζόμενους -Δημιουργία ενός υποστηρικτικού πληροφοριακού συστήματος	<i>Επανεκτίμηση των δεδομένων</i> -Εξέταση της μέχρι τώρα απόδοσης των προ-συγχ. οργανισμών -Ενσωμάτωση λειτουργιών: -Διαδικασίες -Πληροφοριακά Συστήματα -Οικ. Διαχείριση -Πωλήσεις -Προώθηση Προϊόντων -Αγορές, Ανάπτυξη και Έρευνα -Ανθρώπινοι Πόροι	<i>Καθορισμός θεμάτων κουλτούρας</i> -Ενσωμάτωση μέσα από κοινούς: -Στόχους -Κανονισμούς -Υπηρεσίες -Συνθήκες

1. Το σχεδιασμό της ενσωμάτωσης πριν, ακόμη, την εφαρμογή της σχετικής συμφωνίας της διοίκησης για τη συγχώνευση, η οποία ξεκινά, συνήθως, πολύ πριν από την υπογραφή της ίδιας της συμφωνίας.

Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την αποτίμηση της συγχώνευσης με οικονομικά μεγέθη για τους συμμετέχοντες εταίρους, τη διευθέτηση θεμάτων που σχετίζονται με την αγοραστική αξία των υπόλοιπων εταίρων της συγχώνευσης, την παρουσίαση των απαιτήσεων και υποχρεώσεων από την πλευρά των ισχυρότερων εταίρων για το

κλείσιμο της τελικής συμφωνίας και τον τελικό σχεδιασμό του νέου οργανισμού μετά τη συγχώνευση που βασίζεται στην ενσωμάτωση.

2. *Την υιοθέτηση κατάλληλων τρόπων επικοινωνίας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους στη συγχώνευση, δηλαδή, τόσο τους εργαζόμενους σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, όσο και τα στελέχη και τους πελάτες ή καταναλωτές του οργανισμού.*

Σε αυτή τη φάση, η διοίκηση των εταίρων της συγχώνευσης πρέπει να μεταδώσει, με σαφή τρόπο, το μήνυμα σε όλους τους αποδέκτες, δηλαδή, τους εργαζόμενους όλων των διοικητικών επιπέδων, τους πελάτες και τους καταναλωτές των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, ότι η επικείμενη συγχώνευση θα ικανοποιήσει τις δεσμεύσεις που έχουν προς τους μετόχους τους, σε μια προσπάθεια, δηλαδή, να οικοδομηθεί σχέση συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στις διοικήσεις των επιμέρους οργανισμών και των μετόχων τους.

Καθώς η εξαγορά ή/και συγχώνευση αντιπροσωπεύει μια δραστική αλλαγή στη ζωή των εργαζομένων και των στελεχών του οργανισμού, η δυνατότητα ανοιχτής, συνεχούς και ειλικρινής επικοινωνίας και συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, κρίνεται επιβεβλημένη, για να υπάρχει λιγότερο άγχος (στρες) και μείωση της αντίστασης των εργαζομένων για τις επικείμενες αλλαγές.

Η συνεχής επικοινωνία πρέπει να ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, με τακτικές συναντήσεις ανάμεσα στα διευθύνοντα στελέχη και τους υφισταμένους τους στα διάφορα τμήματα του οργανισμού, ώστε οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται, εκ των προτέρων, για τις όποιες αλλαγές ενδέχεται να επηρεάσουν τις συνθήκες εργασίας τους για να συνεχίσουν να αισθάνονται ασφαλείς και ήρεμοι.

3. *Τον καθορισμό της δομής και των συστημάτων λειτουργίας του νέου οργανισμού μετά τη συγχώνευση.*

Σε αυτό το στάδιο, τα στελέχη του καινούριου οργανισμού ανατρέχουν στο ιστορικό των προ-συγχώνευσης οργανισμών και προσπαθούν λαμβάνοντας υπόψη τη δομή και τον τρόπο λήψης αποφάσεων που αυτοί είχαν, να σχεδιάσουν την αντίστοιχη δομή για το νέο οργανισμό.

4. *Την υιοθέτηση νέων κατευθυντήριων γραμμών για την πρόσληψη του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα.*

Ο σχεδιασμός αυτών των διαδικασιών από τα στελέχη του καινούριου οργανισμού θα πρέπει να αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αυξημένων λειτουργικών του αναγκών, λόγω της συγχώνευσης.

5. *Την εφαρμογή, πλέον, της ενσωμάτωσης σε επίπεδο λειτουργίας σε όλα τα τμήματα και τις διευθύνσεις του νέου οργανισμού.*

Μετά το σχεδιασμό που προηγήθηκε στα προηγούμενα στάδια, εδώ, πραγματοποιείται, πλέον, η εφαρμογή των σχεδίων στην πράξη, με στόχο την ενσωμάτωση των λειτουργιών των προ-συγχώνευσης οργανισμών στον καινούριο οργανισμό, σε όλα τα υπάρχοντα τμήματα και επίπεδα. Σε αυτή την περίπτωση, συνήθως, προηγείται η επανεξέταση της απόδοσης της λειτουργίας των τμημάτων των εταίρων της συγχώνευσης, για να εξασφαλιστεί η ομαλή πορεία του καινούριου οργανισμού και

6. *Την ενσωμάτωση της κουλτούρας των προ-συγχώνευσης οργανισμών στον καινούριο οργανισμό μετά τη συγχώνευση.*

Αυτό το τελευταίο στάδιο ξεκινά με τη σύγκριση της κουλτούρας των προ-συγχώνευσης οργανισμών με την κουλτούρα του καινούριου οργανισμού, ώστε να βρεθούν, εάν υπάρχουν, κοινά στοιχεία που μπορούν να μεταβιβαστούν στο νέο οργανισμό, ή να δημιουργηθεί μια εντελώς νέα κουλτούρα.

Αυτή η νέα κουλτούρα ενδέχεται να είναι επωφελής για τον καινούριο οργανισμό, καθώς μπορεί να εγκαθιδρύσει νέους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών του οργανισμού, αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους, καινοτομία στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ή ακόμη και επανασχεδιασμό συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών προς όφελος και της διοίκησης και του προσωπικού του οργανισμού.

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να τονίσουμε την τεράστια σημασία που έχει για την εξέλιξη της συγχώνευσης, η αντιμετώπισή της από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους του οργανισμού, ως μια συνεχή και σταδιακή διαδικασία ενσωμάτωσης της δομής, της κουλτούρας και του προσωπικού των προ-συγχώνευσης οργανισμών

στον καινούριο οργανισμό, με τελικό της στόχο, την πλήρη αφομοίωσή τους στις νέες συνθήκες.

2.4. Επιτυχία της Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης

Παρά το γεγονός ότι οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις αποτελούν πολύ συχνές διαδικασίες μετασχηματισμού και ανάπτυξης των σημερινών οργανισμών, εν τούτοις, ευρήματα από συναφείς έρευνες δείχνουν ότι λιγότερο από το 20% αυτών των οργανωτικών αλλαγών καταφέρνουν να είναι επιτυχημένες (Elsass & Veiga, 1994) με ένα ποσοστό 50-80% να αποτυγχάνουν (Marks & Mirvis, 1986), ενώ το 48% των συγχωνεύσεων τρία χρόνια μετά από την ολοκλήρωσή τους έχουν χαμηλό ποσοστό απόδοσης και αποτελεσματικότητας, λόγω της αποτυχίας ενσωμάτωσης των συστημάτων και διαδικασιών των προ-συγχώνευσης εταίρων στον καινούριο οργανισμό (Balmer & Dinnie, 1999).

Συχνοί λόγοι αυτού του χαμηλού ποσοστού επιτυχίας των συγχωνεύσεων αποτελούν, σύμφωνα με τους Harper & Cormeraie (1995), οι ακόλουθοι:

1. Η παράβλεψη της σημασίας των θεμάτων και διαδικασιών που αφορούν στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών που συγχωνεύονται, καθώς θεωρείται ότι αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας των συγχωνεύσεων.
2. Η ιδιαίτερη έμφαση που αποδίδεται στα οικονομικά μεγέθη και τη νομική διαδικασία που θα εφαρμοστεί, παραβλέποντας άλλες καθοριστικές πλευρές της συγχώνευσης, όπως είναι για παράδειγμα, η ενσωμάτωση της κουλτούρας των προ-συγχώνευσης οργανισμών στο νέο συγχωνευμένο οργανισμό, κλπ. και
3. Η παράβλεψη της καταλυτικής σημασίας που ενδέχεται να έχουν οι όποιες διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης για την τελική επιτυχία αυτής της διαδικασίας.

Ευρήματα που αναφέρονται στις «κοινές εργασίες οργανισμών», υποστηρίζουν την ίδια εφαρμογή και για την περίπτωση των εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων (Eisele, 1996). Συγκεκριμένα, αναφέρονται οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες, ως εκείνοι που καθορίζουν την τελική επιτυχία ή αποτυχία αυτών των στρατηγικών κινήσεων:

1. *Η συμφωνία ανάμεσα στην κουλτούρα των προ-συγχώνευσης οργανισμών και την αντίστοιχη του καινούριου οργανισμού μετά τη συγχώνευση.*

Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η συμφωνία με την ύπαρξη, δηλαδή, παρόμοιων πρακτικών σχεδιασμού και υλοποίησης δραστηριοτήτων, συστημάτων ανταμοιβής των εργαζομένων, τρόπων διαχείρισης του προσωπικού και γενικότερης προοπτικής ανάπτυξης του οργανισμού, τόσο ευκολότερη θα είναι και η ενσωμάτωση της κουλτούρας των προ-συγχώνευσης οργανισμών στην κουλτούρα του συγχωνευμένου, πλέον, οργανισμού.

2. *Η δυναμική της υπάρχουσας κουλτούρας του οργανισμού.*

Ο Eisele (1996) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά στοιχεία της δυναμικής της κουλτούρας του οργανισμού, που μπορούν να συμβάλλουν τα μέγιστα στην ενσωμάτωση της κουλτούρας των προ-συγχώνευσης οργανισμών στην κουλτούρα του νέου οργανισμού μετά τη συγχώνευση και αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. *Το στοιχείο της καινοτομίας*, δηλαδή, να υπάρχει προσοδοφόρο έδαφος για την ανάπτυξη και εφαρμογή καινούριων ιδεών και πρακτικών στον καινούριο οργανισμό από τους εργαζόμενους.
 2. *Η εμπιστοσύνη*, δηλαδή, οι εργαζόμενοι και τα στελέχη του νέου οργανισμού να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον.
 3. *Το στοιχείο της αμοιβαίας συνεργασίας* ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση του νεότευκτου οργανισμού, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των κοινών τους στόχων και
 4. *Η ενσωμάτωση* που θα πρέπει να χαρακτηρίζει όλες τις δραστηριότητες του νέου οργανισμού, ιδιαίτερα, με την ενίσχυση της ψυχολογικής σύνδεσης ανάμεσα στα μέλη του, δηλαδή, τους εργαζόμενους και τα διευθυντικά στελέχη.
3. *Τη συμβολή των διευθυντικών στελεχών των προ-συγχώνευσης οργανισμών στην επιτυχία της ενσωμάτωσης της κουλτούρας και της δομής τους στον καινούριο οργανισμό.* Η ανώτερη διοίκηση των επιμέρους εταιρών είναι εκείνη που οφείλει να συνεργαστεί με τη διοίκηση του συγχωνευμένου οργανισμού, για την

επαρκή προσαρμογή των εργαζομένων στην ενιαία δομή και λειτουργία του καινούριου οργανισμού.

2.5. Διεπιστημονικές Προσεγγίσεις της Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης

Καθώς οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα πολύπλοκων αλλαγών στη ζωή ενός οργανισμού με σημαντικές επιπτώσεις, τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και για τον οργανισμό στον οποίον εργάζονται, ως τέτοιες, είναι φυσικό να ελκύουν το ερευνητικό ενδιαφέρον και να έχουν μελετηθεί από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους. Κοινή συνισταμένη αυτών των ερευνών, αποτελεί το γεγονός ότι η εξαγορά ή/και συγχώνευση δεν αντιμετωπίζεται, πλέον, ως βραχύχρονη διαδικασία με μικρής εμβέλειας επιπτώσεις και συνέπειες για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους, αλλά ως μια μακρόχρονη διαδικασία ενσωμάτωσης και μετάβασης σε μια νέα κατάσταση, με μεγάλης εμβέλειας επιπτώσεις για τους συμμετέχοντες εταίρους, με ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή να αποδίδεται στη σημασία της κουλτούρας ως ρυθμιστικού παράγοντα της ενσωμάτωσης και του τελικού αποτελέσματος της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1995).

2.5.1. Στρατηγική Διοίκηση

Ως *πρώτο παράδειγμα* ερευνητικής προσέγγισης της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, μπορούμε να αναφέρουμε το πεδίο της *Στρατηγικής Διοίκησης*. Αυτό το πεδίο εξετάζει τις εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις (οι οποίες, συχνά, αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία με την κοινή ονομασία ως «M&As», δηλαδή, «Mergers & Acquisitions»)(Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper & Jobin, 2000), ως μια μέθοδο παραλλαγής ή επέκτασης του οργανισμού, που αποδίδει έμφαση στα κίνητρα που έχει η διοίκηση του οργανισμού για τη συγχώνευση (Larsson & Finkelstein, 1999).

Τα κίνητρα σε αυτή την περίπτωση εντοπίζονται, συνήθως, στην αύξηση του κέρδους (Bradley & Korn, 1984), των πωλήσεων των προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού (Halpern, 1983), της ισχύος της διοίκησης του οργανισμού (Rhoades,

1983) και της μείωσης της αβεβαιότητας από τις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες του οργανισμού (Pfeffer, 1972).

2.5.2. Οικονομικές Επιστήμες

Δεύτερο παράδειγμα επιστημονικού κλάδου που εξετάζει το πεδίο της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, αποτελεί ο κλάδος των *Οικονομικών Επιστημών*, ο οποίος παρουσιάζεται να δίνει έμφαση στη διερεύνηση εκείνων των παραγόντων που θεωρούνται ότι οδηγούν σε τέτοιου είδους μετασχηματισμούς των οργανισμών, όπως είναι για παράδειγμα, οι οικονομίες κλίμακας, οι οποίες σύμφωνα με τους Harrison και συνεργάτες προσδιορίζονται ως «*η χρησιμοποίηση των πόρων που διαθέτει ο οργανισμός σε ένα τμήμα ή διεύθυνσή του για τη λειτουργία ενός άλλου τμήματος ή διεύθυνσης*» (Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland, 1991 σελ. 175) και η δύναμη που έχει η αγορά, ως σημαντικά κίνητρα για τις εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις (Ravenscraft & Scherer, 1987).

Η μέτρηση των οικονομικών δεικτών για τον καθορισμό της απόδοσης της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, αποτελεί το κεντρικό σημείο αναφοράς του συγκεκριμένου γνωστικού πεδίου (Jarell, Brickley & Netter, 1988). Ευρήματα συναφών ερευνών αναφέρουν ότι λιγότερο από το 20% των συγχωνεύσεων και άλλων παρόμοιων στρατηγικών συμμαχιών, καταφέρνουν να επιτύχουν τα προσδοκώμενα για αυτό το σκοπό αποτελέσματα από οικονομικής πλευράς ή από πλευράς στρατηγικού σχεδιασμού, όπως για παράδειγμα, ότι το 50% του συνόλου τέτοιων συμμαχιών επέφεραν σημαντική μείωση της αξίας των μετοχών, 30% σχετική μείωση και μόνο 17% εμφάνισαν αύξηση της αξίας (Marks, 1997· Zweig, 1995).

2.5.3. Οργανωτική Ψυχολογία

Τρίτο παράδειγμα ερευνητικής προσέγγισης της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης στο επίπεδο του οργανισμού, είναι ο κλάδος της *Οργανωτικής Ψυχολογίας*. Αυτός ασχολείται με τη διαδικασία της ενσωμάτωσης των εταίρων που έπεται της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης (Pablo, 1994), με κεντρικό πόλο έρευνας τη σύγκρουση της κουλτούρας που, συνήθως, παρατηρείται ανάμεσα στους εταίρους της συγχώνευσης

(Nahavandi & Malekzadeh, 1988) και την ανάλυση αυτής της σύγκρουσης που, συχνά, λαμβάνει χώρα σε περιπτώσεις συγχώνευσης (Mirvis, 1985).

Σε αυτό το ερευνητικό πεδίο, ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στις «*ψυχολογικές διαδικασίες*» που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης (Lipponen, Olkonnen & Moilanen, 2004). Ευρήματα από παραδείγματα συναφών ερευνών αναφέρουν *αρνητικές επιπτώσεις* της συγχώνευσης στην ευημερία των εργαζομένων, την αύξηση του εργασιακού άγχους (στρες) από την πλευρά τους, του ποσοστού αποχώρησής τους από τον οργανισμό, τη μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται και τη μείωση της ταύτισής τους με τον καινούριο οργανισμό (Cartwright & Cooper, 1993).

Στο κοινό πεδίο έρευνας της *Οργανωτικής Ψυχολογίας* με αυτό του κλάδου της *Κοινωνικής Ψυχολογίας*, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια, ανήκει και η διερεύνηση των αιτίων λόγω των οποίων οι εργαζόμενοι ταυτίζονται ή όχι με τον οργανισμό τους ή με άλλους οργανισμούς, ή ακόμη και με τα τμήματα ή διευθύνσεις στις οποίες ανήκουν. Αυτή η διερεύνηση εστιάζει σε ευρήματα συναφών ερευνών που αναφέρουν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό τους σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με χαμηλότερα ποσοστά αποχώρησης από αυτόν, χαμηλότερη επαγγελματική εξουθένωση, αύξηση της παρώθησης των εργαζομένων στην εργασία τους, της επαγγελματικής ικανοποίησης και της συμμόρφωσής τους με τους κανόνες και τις πρακτικές του νέου οργανισμού που, πλέον, ανήκουν. Παρουσιάζει, δηλαδή, ευεργετικές επιδράσεις για την πορεία και την εξέλιξη των εργαζομένων και του καινούριου οργανισμού, γενικότερα (Mael & Ashforth, 1995· Pratt 2000a· Pratt, 2001).

Από την άλλη πλευρά, όμως, η υπερβολική ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό τους θεωρείται ότι μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις, τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, κάτι που φαίνεται να επιβεβαιώνεται από ευρήματα συναφών ερευνών, όπως για παράδειγμα, την απώλεια της ανεξαρτησίας των εργαζομένων ως ατόμων λόγω της απόλυτης υπακοής στους κανόνες του οργανισμού τους, τη μείωση της δημιουργικότητά τους και την ανάληψη ρίσκου από αυτούς, τη γενικότερη έλλειψη ευελιξίας του οργανισμού, ακόμη και την εμφάνιση αυταρχικών συμπεριφορών από προϊσταμένους και υφισταμένους (Pratt, 2001).

Στην περίπτωση της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, η διερεύνηση του κατά πόσον οι εργαζόμενοι των προ-συγχώνευσης οργανισμών θα μεταβιβάσουν την ταύτιση που είχαν με αυτούς στον καινούριο οργανισμό μετά τη συγχώνευση, με ενδεχόμενες διαφορές, για παράδειγμα, στην κουλτούρα των προ-συγχώνευσης οργανισμών με το νέο οργανισμό, αποτελεί ένα βασικό ερευνητικό ερώτημα που απασχολεί ένα σημαντικό κομμάτι της έρευνας που διεξάγεται σε αυτό το γνωστικό πεδίο.

2.5.4. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Τέταρτο παράδειγμα της έρευνας για τις εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις, αποτελεί ο κλάδος της *Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων*. Σε αυτή την περίπτωση, η έρευνα έχει επικεντρωθεί στις επιπτώσεις που έχουν οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις στους ίδιους τους εργαζόμενους και τα στελέχη του οργανισμού, με ιδιαίτερη έμφαση να αποδίδεται στη διερεύνηση της αντίστασης που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι ως προς τη συγχώνευση (Cartwright & Cooper, 1993· Fried, Tiegels, Naughton & Ashford, 1996· Vaara, 2001).

Συναφείς έρευνες έχουν, επίσης, ασχοληθεί με τη διερεύνηση των διαφορών ανάμεσα στην κουλτούρα των εταίρων πριν και μετά τη συγχώνευση, με το ρόλο που διαδραματίζουν αυτές οι διαφορές στην ύπαρξη συγκρούσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους, με την ανυπαρξία κουλτούρας που παρατηρείται, συχνά, αμέσως μετά τη συγχώνευση, καθώς και με τα οφέλη που, ενδεχομένως, να έχει η συγχώνευση για τον οργανισμό (Altendorf, 1986· Nahavandi & Malekzadeh, 1988· Olie, 1994· Pablo, 1994).

Στο ίδιο πλαίσιο έρευνας αποδίδεται, επίσης, ιδιαίτερη έμφαση και στο σχεδιασμό της συγχώνευσης, κυρίως, στον τρόπο επιλογής των εταίρων της συγχώνευσης ή ακόμη και στη γενικότερη οργάνωση της διαδικασίας των διαπραγματεύσεων που προηγούνται της υπογραφής της συμφωνίας της συγχώνευσης (Hayes, 1979· Jensen, 1982). Όπως, άλλωστε, υποστηρίζουν οι Paine & Power (1984), υπό το πρίσμα της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, «*δε φαίνεται να υπάρχουν ξεκάθαροι κανόνες για το τι είναι αυτό που οδηγεί μια εξαγορά ή μια συγχώνευση να είναι επιτυχημένες*» (Paine & Power, 1984 σελ. 276). Ενώ, παλιότερα, το ερευνητικό ενδιαφέρον εστιαζόταν στην εξαγορά ή/και συγχώνευση ως μια

βραχυπρόθεσμη διαδικασία, τελευταία, η έρευνα που διεξάγεται εξετάζει τη συγχώνευση ως μια μακροπρόθεσμη διαδικασία ενσωμάτωσης των εργαζομένων και των στελεχών του οργανισμού, αποδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της κουλτούρας για την πορεία του νέου οργανισμού (Cartwright & Cooper, 1995).

2.5.5. Κοινωνική Ψυχολογία

Τελευταίο παράδειγμα επιστημονικού κλάδου που εξετάζει το αντικείμενο των εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων, με αναγνωρισμένη, πλέον, τη σημασία της έρευνας που διεξάγει πέρα από τις αντιδράσεις των εργαζομένων προς την εξαγορά ή/και συγχώνευση σε, αποκλειστικά, ατομικό επίπεδο, αποτελεί η *Κοινωνική Ψυχολογία*. Αυτός ο κλάδος της Ψυχολογίας διερευνά τη διαδικασία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης από την ευρύτερη σκοπιά των διομαδικών σχέσεων, καθώς όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η συγχώνευση με την ενοποίηση δύο ή περισσότερων οργανισμών, αποτελεί εύλογο πεδίο εφαρμογής των αρχών των διομαδικών σχέσεων (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

Με δεδομένη, πλέον, τη σημασία που έχει για το κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό που εργάζεται, ο ρόλος του ως εργαζόμενου και το κατά πόσον αυτός θα αισθάνεται μέλος του συγκεκριμένου οργανισμού, φαίνεται να αποτελεί μια σημαντική κοινωνική ταύτιση, ταύτιση, δηλαδή, με μια ομάδα, έτσι όπως ανήκουν για παράδειγμα, τα άτομα σε διάφορα ομάδες/ τμήματα μέσα στον οργανισμό. Σε αυτό, λοιπόν, το πλαίσιο, τόσο η κοινωνική ταυτότητα όσο και η έννοια της συμμετοχής σε μια ομάδα, έχουν καθοριστική σημασία σύμφωνα με τους Terry, Carey & Callan (2001) για την κατανόηση του φαινομένου των «κοινωνικών σχέσεων» (Terry & συνεργάτες, 2001 σελ. 268) μέσα στα πλαίσια του οργανισμού και συνεπώς, αιτιολογούν και ενισχύουν το άμεσο ερευνητικό ενδιαφέρον που εκδηλώνεται για αυτές.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση το πλαίσιο της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1979), η συγχώνευση αντιπροσωπεύει μια περίπτωση επανακατηγοριοποίησης δύο ή περισσότερων κοινωνικών ομάδων (των προσυγχώνευσης οργανισμών) σε μια νέα ομάδα (συγχωνευμένος οργανισμός), η οποία δεν είναι, εντελώς, καινούρια για τα μέλη της (τους εργαζόμενους), καθώς εμπεριέχει τους οργανισμούς πριν από τη συγχώνευση (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

Καθώς, λοιπόν, η διαδικασία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης προφανώς περιλαμβάνει τις περισσότερες φορές ριζικές αλλαγές για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους που γίνονται αντιληπτές *«συχνά ως μη ευνοϊκές και απειλητικές»* (Lipponen & συνεργάτες, 2004 σελ. 394), ενδέχεται να οδηγήσει τους εργαζόμενους να αισθανθούν ανασφάλεια, να ταυτιστούν λιγότερο με το νέο οργανισμό μετά τη συγχώνευση και να μην υιοθετήσουν την κοινή με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους νέα ταυτότητα του οργανισμού μετά τη συγχώνευση. Έτσι, ως συνέπεια, η ταύτιση των εργαζομένων με τον καινούριο οργανισμό μετά τη συγχώνευση, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας της ίδιας της διαδικασίας της συγχώνευσης (Terry & συνεργάτες, 2001· van Leeuwen, van Knippenberg & Ellemers, 2003).

Ωστόσο, οι συγχωνεύσεις (σε αντίθεση με τις εξαγορές) υποτίθεται ότι περιλαμβάνουν ισότιμους εταίρους, με αποτέλεσμα να αποτελούν, στην ουσία, εξαγορές και μόνο από νομική άποψη συγχωνεύσεις, καθώς ο ένας οργανισμός είναι, συνήθως, μεγαλύτερου μεγέθους και ισχυρότερος από τον άλλον (Cartwright & Cooper, 1993b· Terry, 2001· Terry & O'Brien, 2001).

Από την άλλη πλευρά, οι προ-συγχώνευσης οργανισμοί είναι πολύ πιθανόν να μη χαρακτηρίζονται από το ίδιο status και να υπάρχει μια ενίσχυση των διαφορών ανάμεσα στους εργαζόμενους αυτών των οργανισμών (Mullen, Brown & Smith, 1992). Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, του «κυρίαρχου» status προ-συγχώνευσης οργανισμού, είναι πιο πιθανόν να νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αίσθηση της συνέχειας, σε σχέση με τους εργαζόμενους του «κυριαρχούμενου» status προ-συγχώνευσης οργανισμού (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

Επιπλέον, από τη σκοπιά της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, η συγχώνευση αντιπροσωπεύει μια «απειλή» για την ταυτότητα των εργαζομένων, ιδιαίτερα δε για τους εργαζόμενους του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού (Terry & συνεργάτες, 2001), ενώ έχει αποδειχθεί ότι οι διαφορές του status ανάμεσα στους προ-συγχώνευσης οργανισμούς, παίζουν σημαντικό ρόλο στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση. Για παράδειγμα, οι van Knippenberg & van Leeuwen (2001) βρήκαν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν και μετά τη συγχώνευση, παρουσίαζε θετική συσχέτιση για τους εργαζόμενους του «κυρίαρχου» status προ-συγχώνευσης οργανισμού, ενώ δεν

παρουσίαζε συσχέτιση για τους εργαζόμενους του «κυριαρχούμενου» status προσγγώνευσης οργανισμού.

2.5.6. Άλλες Διεπιστημονικές Προσεγγίσεις

Ευρήματα από ελάχιστες συναφείς έρευνες επιβεβαιώνουν ορισμένες θετικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι συγχωνεύσεις για τους εργαζόμενους, όπως είναι η μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από την εργασία τους, η μεγαλύτερη ποικιλία που συναντούν στα εργασιακά τους καθήκοντα, η βελτίωση του status της θέσης εργασίας τους, η αύξηση των προαγωγών που απολαμβάνουν, η αποζημίωση που τους παρέχεται και η μεγαλύτερη ασφάλεια για την εργασιακή τους θέση (Sinetar, 1981). Από την άλλη πλευρά, αντίστοιχα ευρήματα από τη μεγάλη πλειοψηφία των συναφών, επίσης, ερευνών αναφέρουν ένα πλήθος από αρνητικές επιπτώσεις που έχουν οι συγχωνεύσεις για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό, όπως είναι για παράδειγμα, το μειωμένο ηθικό των εργαζομένων, η επαγγελματική δυσαρέσκεια που επιδεικνύουν, τα σαμποτάζ και οι μικροκλοπές που προκαλούν, η απουσία από την εργασία τους και το εργασιακό άγχος (στρες) που εμφανίζουν από την αβεβαιότητα για την εξέλιξη της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1995· Schweiger, Ivancevich & Power, 1987).

Έχουν αναφερθεί, επίσης, αρνητικά αποτελέσματα, όπως η αίσθηση των εργαζομένων ότι «ξεπωλούνται», η αίσθηση απώλειας που αισθάνονται, γενικά, αλλά και σε σχέση με τον έλεγχο για την επαγγελματική τους εξέλιξη, την αυτονομία που απολαμβάνουν στην εργασία τους και την αίσθηση της ταυτότητας που έχουν ως μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού που μοιάζει με την απώλεια αγαπημένων προσώπων (Blake, & Mouton, 1985· Napier, 1989· Mirvis, 1985).

Συναφή ευρήματα αναφέρουν, επίσης, την απώλεια της ψυχολογικής προσκόλλησης των εργαζομένων προς τον οργανισμό (Cartwright & Cooper, 1992), την απουσία των εργαζομένων από την εργασία τους, την αποχώρησή τους από τον οργανισμό και τη μείωση της παραγωγικότητας (Marks, 1991).

Ακόμη, αναφέρονται ως αρνητικές επιπτώσεις, η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, καθώς παρατηρείται υψηλό ποσοστό εξόδου ανώτατων διευθυντικών στελεχών, η μείωση της κινητικότητας των

εργαζομένων σε επίπεδο καριέρας και των ευκαιριών της επαγγελματικής τους εξέλιξης (Gaertner, 1986· Walsh, 1989), καθώς και της αντίληψης που έχουν οι εργαζόμενοι για τον έλεγχο πάνω στην εργασία τους (Fried & συνεργάτες, 1996).

Έχουν αναφερθεί, επίσης, η ανυπαρξία κουλτούρας, το σοκ στην κουλτούρα του οργανισμού (Berry, 1980), η σύγκρουση ανάμεσα στην κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης που εκφράζεται μέσα από τη διασάλευση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, η ύπαρξη αντίθετων τύπων κουλτούρας μετά τη συγχώνευση, η απόρριψη της κουλτούρας και η μη ευνοϊκή αντίδραση προς τη συγχώνευση από την πλευρά των εργαζομένων (Buono & Bodwitch, 1989· Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber, 1992· Hambrick & Cannella, 1993· Sales & Mirvis, 1984· Walter, 1985).

Ευρήματα που σχετίζονται με τις ψυχολογικές επιπτώσεις της συγχώνευσης, αναφέρουν, επίσης, τη στάση «εμείς» απέναντι «σε αυτούς» που δείχνουν οι εργαζόμενοι των προ-συγχώνευσης οργανισμών για τους συναδέλφους τους του νέου συγχωνευμένου οργανισμού, δυσπιστία, ένταση και εχθρότητα μεταξύ τους, όπως επίσης και το λεγόμενο «*σύνδρομο της συγχώνευσης*» (Marks & Mirvis, 1986 σελ. 41), όπου οι εργαζόμενοι του χαμηλότερου status οργανισμού «*θρηνούν για το θάνατο του οργανισμού τους*» (Larsson & Finkelstein, 1999 σελ. 6), εμφανίζουν άγχος (στρες) και έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ τους και μεταξύ των συναδέλφων τους του άλλου εταίρου της συγχώνευσης (Astrachan, 1990). Αυτό το σύνδρομο, συνήθως, περιλαμβάνει πέρα από το άγχος (στρες) που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι και τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, εν όψει της συγχώνευσης, τη σύγκρουση της κουλτούρας που παρατηρείται ανάμεσα στους εταίρους, καθώς και τις προσπάθειες από την πλευρά τους για διαχείριση της κρίσιμης κατάστασης που δημιουργεί η συγχώνευση για τον οργανισμό (Marks, 1997).

2.6. Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι συγχωνεύσεις με το συνδυασμό δύο ή περισσότερων οργανισμών συναφούς δραστηριότητας για τη δημιουργία ενός νέου οργανισμού με αυτοτελή νομική υπόσταση, αποσκοπούν στη διατήρηση του κέρδους και της ανταγωνιστικότητας, με απώτερο στόχο την ίδια την επιβίωση των οργανισμών στη σημερινή πραγματικότητα. Εξάλλου, αυτή είναι που

χαρακτηρίζεται από μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά σε διεθνές επίπεδο. Το χαμηλό ποσοστό επιτυχίας τους (λιγότερο από το 20% των συγχωνεύσεων θεωρείται ότι επιτυγχάνει τους στόχους του), οφείλεται στο γεγονός ότι, κατά τη σχετική διαδικασία, δεν αποδίδεται ιδιαίτερη προσοχή στους παράγοντες που έχουν καθοριστική σημασία για την τελική και ουσιαστική ενσωμάτωση των συμμετεχόντων εταιρών στον καινούριο οργανισμό. Δηλαδή, στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και στη μεταβίβαση της παλαιάς κουλτούρας στην καινούρια ή στη δημιουργία μιας νέας στο νεοσυσταθέντα οργανισμό μετά τη συγχώνευση.

Οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις έχουν σημαντικές επιπτώσεις, τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και για τον οργανισμό εν γένει, γεγονός που φαίνεται να αιτιολογεί το μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον που επιδεικνύεται από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως είναι για παράδειγμα, η Στρατηγική Διοίκηση, η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, η Οργανωτική Ψυχολογία και πιο πρόσφατα, η Κοινωνική Ψυχολογία.

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, με βάση το πλαίσιο της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας των Tajfel & Turner (1979), η συγχώνευση αποτελεί μια χαρακτηριστική περίπτωση επανακατηγοριοποίησης δύο ή περισσότερων κοινωνικών ομάδων (των προ-συγχώνευσης οργανισμών) σε μια νεοσύστατη ομάδα (ο συγχωνευμένος οργανισμός) που δεν είναι, απόλυτα, καινούρια για τα μέλη που την απαρτίζουν, δηλαδή, τους εργαζόμενους, καθώς περιλαμβάνει τους οργανισμούς πριν από τη συγχώνευση.

Καθώς η συγχώνευση φαίνεται να επιφέρει, τις περισσότερες φορές, δραστικές και εκ βάθρων αλλαγές που, συχνά, γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους ως απειλητικές, ενδέχεται να τους οδηγήσει να ταυτιστούν λιγότερο με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση και να μην «ενδυθούν» την κοινή με τους άλλους συναδέλφους τους νέα ταυτότητα του οργανισμού, μετά τη διαδικασία της συγχώνευσης. Καθώς η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση εμφανίζεται ως καθοριστικής σημασίας για την πορεία της ίδιας της συγχώνευσης, εύλογα, αποτέλεσε ένα κεντρικό σημείο διερεύνησης και αναφοράς στην παρούσα έρευνα.

Σύμφωνα με τους Lipponen & συνεργάτες (2004), *«υπάρχουν μόνο λίγες έρευνες που έχουν επικεντρωθεί στην ταύτιση στο πλαίσιο μιας συγχώνευσης»*

(Lipponen & συνεργάτες, 2004, σελ. 395). Κατά συνέπεια, η παρούσα έρευνα ακολούθησε αυτή την προσέγγιση, δηλαδή, της διερεύνησης των κοινωνιοψυχολογικών διαδικασιών και των επιπτώσεών τους σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και πιο συγκεκριμένα, στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, στη σωματική και ψυχική υγεία τους, το εργασιακό άγχος (στρες) που νιώθουν, στην κουλτούρα του οργανισμού τους, την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία τους, την υποστήριξη που απολαμβάνουν από τον οργανισμό τους, την ενότητα που τους χαρακτηρίζει ως ομάδα και τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ

Όλες οι αλλαγές, ακόμα και αυτές που διαρκούν επί μακρόν, έχουν τη μελαγχολία τους, γιατί αυτό που αφήνουμε πίσω μας είναι ένα κομμάτι του εαυτού μας. Πρέπει να θρηνήσουμε την παλιά κατάσταση για να μπορέσουμε να ζήσουμε σε μια καινούρια.

Anatol France

Κουράγιο σημαίνει αντίσταση στο φόβο, επιβολή στο φόβο, όχι απουσία φόβου

Mark Twain

Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς, σήμερα, είναι τόσο ξαφνικές, συνεχείς, δραστικές και μεγάλης εμβέλειας, που πολλές φορές, αν όχι τις περισσότερες, δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για τη διοίκηση και τους εργαζόμενους να προετοιμαστούν κατάλληλα για τα νέα δεδομένα και τις καινούριες συνθήκες στην εργασία τους. Με δεδομένα που καθημερινά αλλάζουν, ανάλογα με τη διαφοροποίηση των μηχανισμών και των κανόνων που εφαρμόζονται στον οικονομικό τομέα, την τεχνολογία και την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων, η διοίκηση και οι εργαζόμενοι χρειάζεται να είναι έτοιμοι κάθε στιγμή για τη μετάβαση του οργανισμού τους σε μια νέα κατάσταση, όπως είναι για παράδειγμα, η συγχώνευση, τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Οι Terry & O'Brien (2001) αναφέρουν ότι, όπως υποστηρίζουν οι Cartwright & Cooper (1992), τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί πολύ ο αριθμός των συγχωνεύσεων που λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο, φαινόμενο που μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «κύμα συγχωνεύσεων χωρίς προηγούμενο» (Terry & O'Brien, 2001 σελ. 271). Πρόκειται για ένα φαινόμενο που, όπως αναφέρουν οι Cartwright & Cooper (1995), χαρακτηρίζεται από πολλές δυσκολίες στην πρόσβαση διερεύνησής του και περιορισμένες ευκαιρίες για συγκριτικές μετρήσεις πριν και μετά τον ανασχηματισμό του οργανισμού (Cartwright & Cooper, 1995).

Η συγχώνευση που, συνήθως, προβάλλεται, όπως αναφέρουν οι Sparrow & Marchington (1998), «σαν μια στρατιωτική εκστρατεία με νικητές (στην περίπτωση της επιτυχίας) και ηττημένους» (στην αντίστοιχη της αποτυχίας) (Sparrow & Marchington, 1998 σελ. 114), φαίνεται να αποτελεί ένα ενδεικτικό και ταυτόχρονα καθοριστικό παράδειγμα δοκιμασίας για τους υπεύθυνους Ανθρωπίνων Πόρων των εταιρών, καθώς έχουν να αντιμετωπίσουν καταλυτικούς παράγοντες για την πορεία της συγχώνευσης, όπως είναι για παράδειγμα, η πιθανή ασυμβατότητα (δηλαδή, η μη ομοιότητα) της κουλτούρας των οργανισμών που συγχωνεύονται, η επιλογή και εφαρμογή εκείνων των διαδικασιών και πρακτικών που θα καλύψουν τις διαφοροποιημένες, πλέον, λειτουργικές ανάγκες των εταιρών της συγχώνευσης, κλπ.

Η συγχώνευση αποτελεί μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από την ατομική (στο επίπεδο των εργαζομένων) και τη συλλογική (στο επίπεδο του οργανισμού στο σύνολό του) μετάβαση σε μια νέα κατάσταση με τις αντίστοιχες, βέβαια, όπως συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις οργανωτικών αλλαγών, επιπτώσεις και στα δύο αυτά επίπεδα. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η εκ των προτέρων γνώση των ενδεχόμενων συνεπειών της συγχώνευσης για τους εργαζόμενους και κατ'επέκταση για την εύρυθμη λειτουργία του νέου οργανισμού, είναι κρίσιμη, όχι μόνο για το σχεδιασμό της διαδικασίας της συγχώνευσης, αλλά και για την επιτυχημένη μετάβαση στη νέα κατάσταση και την επίλυση των όποιων προβλημάτων εμφανιστούν στην πορεία αυτής της διαδικασίας και τελικά, στην επιτυχία ή την αποτυχία του εγχειρήματος ανασχηματισμού του οργανισμού.

Οι Covin, Sightler, Kolenko & Tudor (1996) παραθέτουν την άποψη του Smith (1990) για το αποτέλεσμα που έχει, συνήθως, η συγχώνευση για τον οργανισμό, σύμφωνα με την οποία «ένας οργανισμός προβαίνει σε συγχώνευση ή εξαγορά με την επιθυμία να παραμείνει ο ίδιος ή να γίνει, ίσως, μόνο μεγαλύτερος ή καλύτερος, μετά από χρόνια όμως μεγάλης αγωνίας, έκπληκτοι όλοι αντιλαμβάνονται ότι ο νέος οργανισμός έχει μετατραπεί σε ένα κτήνος άλλου τύπου» (Covin & συνεργάτες, 1996 σελ. 126).

Από την περιγραφή του αποτελέσματος της συγχώνευσης, καθίσταται αντιληπτό το μέγεθος της αλλαγής που φαίνεται να συντελείται στους επιμέρους οργανισμούς που συγχωνεύονται, αλλά και η επακόλουθη δυσκολία του όλου εγχειρήματος, γεγονός που οδηγεί, πολύ συχνά, αυτή τη διαδικασία σε αποτυχία.

Καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας της διαδικασίας της συγχώνευσης φαίνεται να αποτελεί το κατά πόσον λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας, η διαχείριση, δηλαδή, του ανθρώπινου κεφαλαίου καθ'όλη την προσπάθεια ενοποίησης των εταίρων της συγχώνευσης και επακόλουθης ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων.

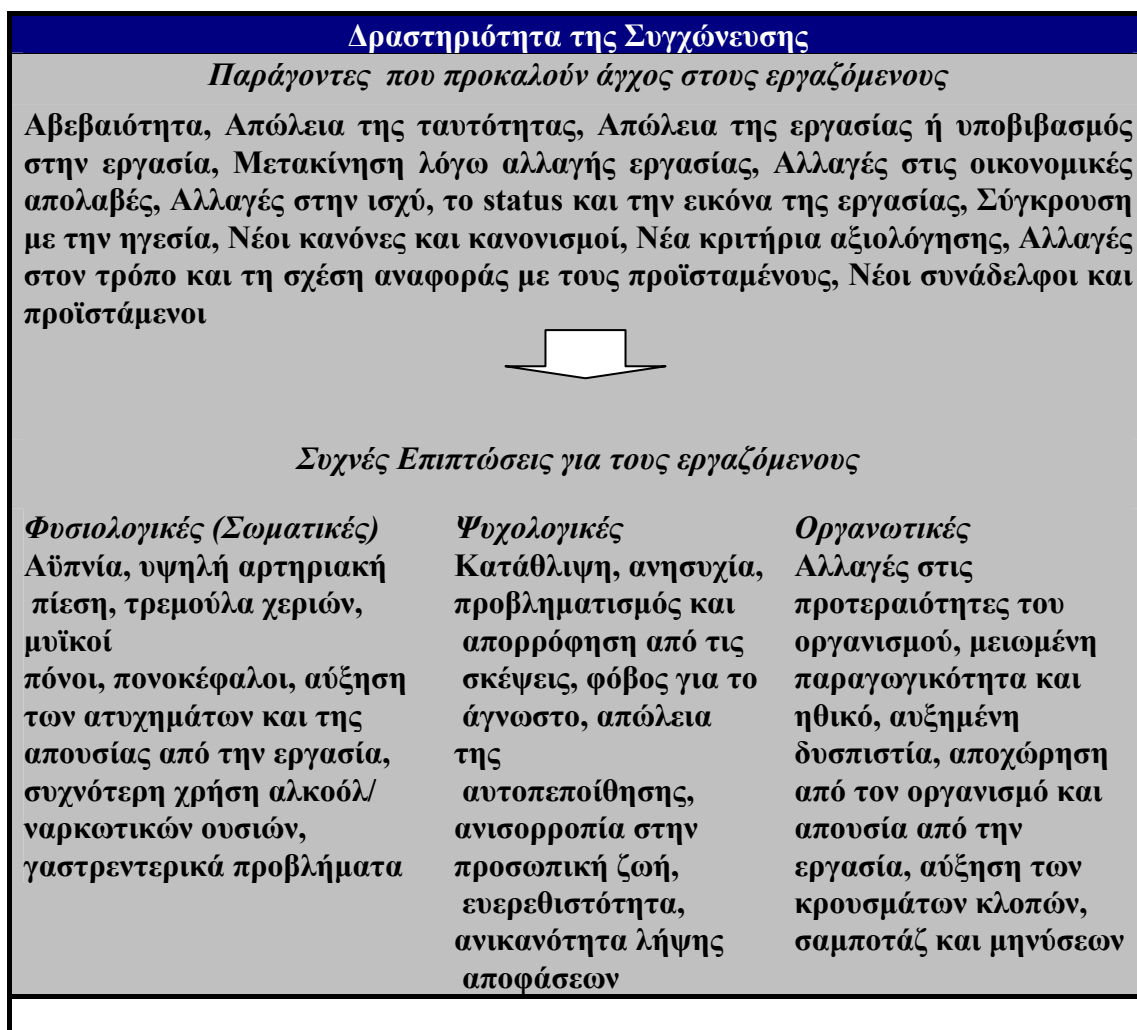
Καθώς η στάση και τα συναισθήματα των εργαζομένων, συνήθως, αγνοούνται, όπως αναφέρει ο van Dick (2004), η συγχώνευση μεταβάλλει δραστικά το ύψος και τη λειτουργία των εταίρων σε τέτοιο βαθμό, ώστε, όπως αναφέρουν οι Covin & συνεργάτες (1996), να απαιτούνται τουλάχιστον «πέντε με επτά χρόνια» μέχρι την πλήρη ενσωμάτωση των εργαζομένων στον καινούριο οργανισμό (Covin & συνεργάτες, 1996 σελ. 126). Καθίσταται, έτσι, σαφές το εύρος και το βάρος των επιπτώσεων της συγχώνευσης, οι οποίες, όπως αναφέρουν οι ερευνητές με βάση τα ευρήματα των Schweiger & Denisi (1991), δε φαίνεται να ελαχιστοποιούνται, να εξανεμίζονται, δηλαδή, με το πέρασμα του χρόνου, αλλά αντίθετα, να επιδεινώνονται (Covin & συνεργάτες, 1996· Schweiger & Denisi, 1991).

Συγκεκριμένα, οι Schweiger & Denisi (1991) σε πειραματική έρευνα πεδίου που διεξήγαγαν σε δύο εργοστάσια πριν τη συγχώνευση κατά τη διάρκεια ανακοίνωσης της διαδικασίας της συγχώνευσης, μετά την εισαγωγή της «πρόβας» της διαδικασίας της συγχώνευσης και τέσσερις μήνες μετά την «πρόβα», κατέδειξαν ότι η συγχώνευση επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις. Ειδικότερα, αύξηση της αβεβαιότητας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις επικείμενες αλλαγές στον οργανισμό, με επιπλέον επακόλουθες επιπτώσεις την αύξηση του εργασιακού άγχους (στρες), τη μείωση της ικανοποίησης από την εργασία, της δέσμευσης που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό, της πρόθεσης να συνεχίσουν να εργάζονται σε αυτόν και της πεποίθησης ότι ο οργανισμός τους υποστηρίζει και τους φροντίζει (Schweiger & Denisi, 1991).

Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζονται οι επιπτώσεις της συγχώνευσης που συναντώνται στη σχετική βιβλιογραφία με βάση το μοντέλο του Bruckman (2000), αλλά και πρόσθετες βιβλιογραφικές αναφορές. Στα επόμενα κεφάλαια που ακολουθούν, παρουσιάζονται περισσότερο αναλυτικά οι επιμέρους επιπτώσεις της συγχώνευσης, που αποτελούν το κέντρο βάρους της παρούσας διερεύνησης.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Bruckman (2000) που αποτυπώνεται σχηματικά στον *Πίνακα 3.1.* που ακολουθεί (σελ. 77) (Bruckman, 2000), η συγχώνευση (πάντοτε συνώνυμη με την εξαγορά αναφορικά με τις ενδεχόμενες συνέπειες), χαρακτηρίζεται από καταλυτικές επιπτώσεις που καλύπτουν το ατομικό (δηλαδή, επίπεδο εργαζομένων) και το οργανωτικό πεδίο (δηλαδή, επίπεδο οργανισμού) επιδράσεων. Πιο συγκεκριμένα, λοιπόν, οι επιπτώσεις της συγχώνευσης, όπως αποτυπώνονται σχηματικά στο *Μοντέλο Επιπτώσεων της Συγχώνευσης* (Bruckman, 2000) που περιλαμβάνει και επιπρόσθετες επιπτώσεις, σημαντικές, σύμφωνα με τη συναφή βιβλιογραφία, είναι οι ακόλουθες:

Πίνακας 3.1.: Μοντέλο Επιπτώσεων της Συγχώνευσης



Όπως γίνεται αντιληπτό από τον *Πίνακα 3.1.*, η συγχώνευση με τις αλλαγές που, συνήθως, επιφέρει στις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων προκαλεί *άγχος (στρες)* στους εργαζόμενους, λόγω των ακόλουθων παραγόντων:

- α) της αβεβαιότητας για το μέλλον τους στο συγχωνευμένο οργανισμό
- β) της απώλειας της ταυτότητάς τους ως μέλη του «παλαιού» οργανισμού
- γ) τον υποβιβασμό ή και την απώλεια της εργασίας τους
- δ) τη μετακίνησή τους, λόγω αλλαγής της εργασίας τους
- ε) μεταβολές στις οικονομικές τους απολαβές, λόγω αλλαγής της εργασίας τους
- στ) διαφοροποίηση της ισχύος, του status και της εικόνας της εργασίας τους (λόγω ενδεχόμενης μετακίνησής τους ή αλλαγής της

θέσης εργασίας τους)

ζ) σύγκρουση με την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού, λόγω των αλλαγών στη δομή και τη λειτουργία του

η) νέοι κανόνες και κριτήρια αξιολόγησης από τη διοίκηση του οργανισμού

θ) διαφοροποίηση της σχέσης αναφοράς που έχουν με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, λόγω ενδεχόμενων αλλαγών στην ιεραρχία

Οι επακόλουθες επιπτώσεις της συγχώνευσης ταξινομούνται σε σωματικές, ψυχολογικές και οργανωτικές (επίπεδο οργανισμού). Συγκεκριμένα, η κατάθλιψη και η ανησυχία που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις επικείμενες αλλαγές της συγχώνευσης, η απώλεια της αυτοπεποίθησης που διαθέτουν και η ανισορροπία στην προσωπική τους ζωή, αποτελούν *σημαντικές ψυχολογικές επιπτώσεις του άγχους (στρες)* που αισθάνονται οι εργαζόμενοι λόγω της συγχώνευσης. Σε αυτή την κατηγορία των συνεπειών του άγχους (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, περιλαμβάνονται και οι φυσιολογικές (σωματικές) επιπτώσεις του άγχους (στρες), όπως είναι η αϋπνία, η υψηλή αρτηριακή πίεση, οι μυϊκοί πόνοι, τα ρίγη, οι πονοκέφαλοι, τα γαστρεντερικά προβλήματα, η χρήση αλκοόλ και ναρκωτικών ουσιών, ή ακόμη και επιπρόσθετες συνέπειες για τον οργανισμό, όπως είναι η μειωμένη παραγωγικότητα και το ηθικό των εργαζομένων, η αυξημένη δυσπιστία και σαμποτάζ απέναντι στη διοίκηση, η απουσία των εργαζομένων από την εργασία τους, η αποχώρησή τους από τον οργανισμό, κλπ. Στα κεφάλαια που ακολουθούν (3.1. και 3.2.) περιγράφονται οι *επιπτώσεις της συγχώνευσης σε ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού, που αποτελούν αντικείμενο διερεύνησης στην παρούσα διατριβή*.

3.1. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

3.1.1. Συγχώνευση και Εργασιακό Άγχος (Στρες)

Όπως σε κάθε περίπτωση επικείμενης αλλαγής στον οργανισμό, ο κίνδυνος αύξησης της αβεβαιότητας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι των υπό συγχώνευση εταιρών, τόσο για τη διατήρηση της εργασίας τους, όσο και για το μέλλον του οργανισμού όπου ανήκουν, είναι ορατός.

Η ριζική αλλαγή που, συνήθως, συνοδεύει τη συγχώνευση με τις μεταβολές που αυτή ενδέχεται να επιφέρει σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, όπως αναφέρουν οι Zhu, May & Rosenfeld (2004), σύμφωνα με τους Marks & Mirvis (1985), *«επιδρά στην αντίληψη των εργαζομένων, στην κρίση τους, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και τελικά, στην ίδια τη δυναμική της διαδικασίας της συγχώνευσης»* (Marks & Mirvis, 1985 σελ. 50).

Αναφορικά με το εργασιακό άγχος (στρες) που επιφέρει η εξαγορά ή/και συγχώνευση, οι Panchal & Cartwright (2001) αναφέρουν ότι αυτό θεωρείται ισότιμο με το άγχος (στρες) που προκαλείται από την απόκτηση παιδιών ή την κήρυξη πτώχευσης για έναν οργανισμό (Panchal & Cartwright, 2001).

Παρά το γεγονός ότι οι επιπτώσεις του εργασιακού άγχους (στρες) για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό είναι, πλέον, ευρέως αποδεκτές, οι Cartwright & Cooper (1993) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι *«ο ρόλος που διαδραματίζει το εργασιακό άγχος (στρες) στην αποτυχία της συγχώνευσης δεν έχει διερευνηθεί όσο θα έπρεπε»* (Cartwright & Cooper, 1993 σελ. 333).

Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές (Cartwright & Cooper, 1996), η συγχώνευση ως οργανωτική αλλαγή θεωρείται ότι επιφέρει μεγαλύτερο άγχος (στρες) στους εργαζόμενους από την εξαγορά, για τους ακόλουθους λόγους (Cartwright & Cooper, 1996):

1. Από τη στιγμή που ενοποιούνται δύο ή περισσότεροι εταίροι, επόμενο, είναι να δημιουργείται μια αλληλοκάλυψη ρόλων και εργασιακών θέσεων, γεγονός

που ενδέχεται να αυξήσει την εμφάνιση ανταγωνιστικής στάσης και εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων των εταίρων.

2. Η πραγματική διάσταση της σχέσης των εταίρων αναφορικά με την κουλτούρα και την ισχύ που τους χαρακτηρίζει δεν είναι ξεκάθαρη από την αρχή της διαδικασίας της συγχώνευσης, αλλά καθίσταται ευκρινής και πιο αντιληπτή με την πάροδο του χρόνου, καθώς προχωρά η διαδικασία της ενοποίησης των εταίρων και
3. Συχνά, οι εταίροι εξακολουθούν να λειτουργούν ως αυτόνομοι οργανισμοί για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα πριν την τελική ενοποίηση και ενσωμάτωση ανθρώπων και συστημάτων και την απαρχή λειτουργίας του συγχωνευμένου, πλέον, οργανισμού, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν τη δυνατότητα να προετοιμαστούν για τις επερχόμενες αλλαγές στον οργανισμό.

Στο παρόν κεφάλαιο, περιγράφεται η σχέση συγχώνευσης- εργασιακού άγχους (στρες). Οι έρευνες που παρουσιάζονται στη συνέχεια και αφορούν μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση, ομαδοποιούνται *σε σχέση με το status του οργανισμού και το status των εργαζομένων*. Πρώτα, όμως, παρουσιάζονται έρευνες που αναφέρονται γενικά στους παράγοντες που συνδέονται με το εργασιακό άγχος (στρες), δηλαδή, σε συνθήκες έλλειψης οργανωτικής αλλαγής (κεφ. 3.1.1.1.) και στη συνέχεια, εκείνες που περιγράφουν το εργασιακό άγχος (στρες) κατά τις συνθήκες της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, έτσι όπως αναφέρονται παραπάνω (κεφ. 3.1.1.1.2. και 3.1.1.1.3.).

3.1.1.1. Ορισμός-Παράγοντες που σχετίζονται με το Εργασιακό Άγχος (Στρεις)

Το εργασιακό άγχος (στρες) όταν συνοδεύεται από το άγχος της καθημερινότητας, είναι παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε σημαντικά σωματικά και ψυχολογικά προβλήματα, ιδιαίτερα, όταν πρέπει να ανταποκριθούν σε αυξημένες σωματικές και συναισθηματικές ανάγκες του οργανισμού τους (Danna & Griffin, 1999).

Σύμφωνα με το ευρέως αποδεκτό, εδώ και πολλά χρόνια Μοντέλο Εργασιακού Άγχους του Karasek (1979), ορίζεται ως η αδυναμία ανταπόκρισης ανάμεσα στις ικανότητες του ατόμου και τον έλεγχο των απαιτήσεων του εργασιακού

του περιβάλλοντος (Karasek, 1979). Διερευνάται από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, μεταξύ των οποίων, όπως αναφέρουν οι Danna & Griffin (1999), «*η Ψυχολογία, την Κοινωνιολογία, η Μηχανολογία, η Δημόσια Υγεία, η Επιδημιολογία, η Διοίκηση Επιχειρήσεων, η Νομική*» (Danna & Griffin, 1999 σελ. 365).

Το εργασιακό άγχος διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη διεθνή έρευνα, όπως γίνεται αντιληπτό από τις πολυάριθμες δημοσιεύσεις και αναφορές στη διεθνή βιβλιογραφία. Το μεγάλο, εξάλλου, ερευνητικό ενδιαφέρον οφείλεται αφενός μεν στις αποδεδειγμένες, πλέον, επιπτώσεις του στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων (Cropley & Millward-Purvis, 2003), αφετέρου, δε, κυρίως την τελευταία δεκαετία, στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι «*ξεκουράζονται και ισορροπούν από την αλχογόνο εργασία τους*» (Sonnetag & Kruehl, 2006 σελ. 197). Αποτελεί, εξάλλου, όπως υποστηρίζουν οι Sullivan & Bhagat (1992), ένα πεδίο έρευνας που έχει συσχετιστεί όσο κανένα άλλο με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και την επακόλουθη αποδοτικότητά τους (Sullivan & Bhagat, 1992).

Σύμφωνα με τους Cranwell-Ward & Abbey (2005), ενδείξεις παρουσίας εργασιακού άγχους (στρες) στον οργανισμό, φαίνεται να είναι οι ακόλουθες:

- α) Αυξημένα ποσοστά απουσίας των εργαζομένων από την εργασία τους λόγω ασθένειας
- β) Αύξηση του ποσοστού αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό όπου εργάζονται
- γ) Αύξηση του ποσοστού εργατικών ατυχημάτων
- δ) Αύξηση του ποσοστού εμφάνισης προβλημάτων υγείας για τους εργαζόμενους
- ε) Αύξηση των ωρών εργασίας των εργαζομένων
- στ) Μείωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους
- ζ) Υπαρξη κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι αλληλοκατηγορούνται για την κατάσταση και τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό και
- στ) Ο οργανισμός λειτουργεί με βάση τις αντιδράσεις των εργαζομένων και όχι με βάση το στρατηγικό του σχεδιασμό (Cranwell-Ward & Abbey, 2005).

Αναφορικά με ευρήματα συναφών ερευνών, οι Sullivan & Bhagat (1992) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους από διαφορετικούς χώρους εργασίας

(Υπουργείο Άμυνας και νοσοκομείο), καταγράφουν ότι: α) το εργασιακό άγχος (στρες) συσχετίζεται έμμεσα με την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό όπου ανήκουν, β) η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται με την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που λαμβάνονται στον οργανισμό, τη χρησιμοποίηση διαφορετικών δεξιοτήτων για την εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων και την εξάρτηση της εργασίας τους από την εκάστοτε διάθεση των προϊσταμένων τους, γ) η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται με την πρόθεσή των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό όπου εργάζονται (Sullivan & Bhagat, 1992).

Οι Sullivan & Bhagat (1992) αναφέρουν, επίσης, ότι στην έρευνα των Bhagat & Allie (1989) που διεξήχθη σε δασκάλους προκειμένου να εξεταστεί ο διαμεσολαβητικός ρόλος που διαδραματίζει η αίσθηση της ικανότητας των εργαζομένων στη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) και την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται, όταν το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι είναι υψηλό, εκείνοι που αισθάνονται ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους. Ενώ, όταν το εργασιακό άγχος (στρες) είναι χαμηλό, εκείνοι που έχουν την αίσθηση ότι είναι περισσότερο ικανοί να ανταπεξέλθουν στα εργασιακά τους καθήκοντα, είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους, σε σχέση με τους εργαζόμενους εκείνους που αισθάνονται λιγότερο ικανοί (Sullivan & Bhagat, 1992).

Επιπλέον, οι Sullivan & Bhagat (1992) επισημαίνουν ότι στην έρευνα των Tetrick & LaRocco (1987) σε εργαζόμενους νοσοκομείου διαφόρων επαγγελματικών ομάδων, η αίσθηση ελέγχου των εργαζομένων για τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό τους περιβάλλον, δρουν ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) των εργαζομένων και την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Sullivan & Bhagat, 1992).

Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν, επίσης, ότι ο Karasek (1979) χρησιμοποιώντας εμπειρικά δεδομένα από τις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Σουηδία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εργασία που χαρακτηρίζεται από αυξημένες υποχρεώσεις ή/και καθήκοντα και αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που λαμβάνονται, συσχετίζεται με μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση των

εργαζομένων και μειωμένη κατάθλιψη. Ενώ, το αντίθετο ισχύει για την εργασία που χαρακτηρίζεται από λιγότερες απαιτήσεις και μικρότερη συμμετοχή των εργαζομένων στις, προφανώς, λιγότερες αποφάσεις που λαμβάνονται.

Αυτά τα ευρήματα οδήγησαν το συγγραφέα στη διατύπωση του ευρέως γνωστού Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Εργασίας, σύμφωνα με το οποίο το άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στην εργασία τους δεν απορρέει μόνο από έναν παράγοντα, μια αιτία, αλλά συνίσταται στην αλληλεπίδραση των απαιτήσεων της εργασίας και των ευκαιριών που έχουν οι εργαζόμενοι για συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (Sullivan & Bhagat, 1992).

3.1.1.1.2. Status Προ-Συγχώνευσης Οργανισμών και Εργασιακό Άγχος (Στρες)

Οι Davy, Kinicki, Kilroy & Scheck (1988) αναφέρουν ότι η αίσθηση της αβεβαιότητας που υπάρχει σε όλες τις περιπτώσεις αναδιοργάνωσης του οργανισμού χαρακτηρίζει, ιδιαίτερα, την περίπτωση της συγχώνευσης. Συγκεκριμένα, οι Terry & Callan (1998) υποστηρίζουν ότι πρόκειται για μια μεγάλης κλίμακας και ταχύτητας αλλαγή, η οποία οδηγεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται ανησυχία και άγχος (στρες), καθώς φοβούνται για το ενδεχόμενο μείωσης του προσωπικού μετά τη συγχώνευση, μια συνηθισμένη κατάσταση, στην περίπτωση των συγχωνεύσεων (Davy & συνεργάτες, 1988· Terry & Callan, 1998).

Αυτό είναι, άλλωστε, το γεγονός που τους κάνει να αισθάνονται, όπως αναφέρει η Napier (1989), ότι με τη συγχώνευση «ξεπουλώνται», χάνουν την αυτονομία τους και εμφανίζουν χαμηλό ηθικό (Napier, 1989 σελ. 275). Οι Ullrich, Wieseke & van Dick (2005) επιβεβαιώνουν εμπειρικά την αβεβαιότητα που προκαλεί η συγχώνευση, στην έρευνα που διεξήγαγαν σε δύο οργανισμούς ισοδύναμους σε μέγεθος που συγχωνεύθηκαν στη Γερμανία, καταδεικνύοντας ότι η αναδιοργάνωση του οργανισμού μετά τη συγχώνευση που πραγματοποιήθηκε, πολύ γρήγορα, επέφερε την αίσθηση της αβεβαιότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους και κατά συνέπεια, αυξημένο εργασιακό άγχος (στρες) (Ullrich & συνεργάτες, 2005).

Το άγχος (στρες) που προκαλεί η συγχώνευση στους εργαζόμενους, φαίνεται να αποτελεί το ένα από τα δύο κυρίαρχα συμπτώματα του λεγόμενου «συνδρόμου της

συγχώνευσης», που όπως αναφέρουν οι Marks & Mirvis (Marks & Mirvis, 1985 σελ. 268), περιλαμβάνει εκτός από το αυξημένο άγχος (στρες) των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών των εταιρών της συγχώνευσης, τη διαχείριση της διαδικασίας της συγχώνευσης. Η διαδικασία αυτή θεωρείται ως μια κρίση για τους εταίρους, καθώς εμπεριέχει την περίφημη σύγκρουση της κουλτούρας που, συνήθως, παρατηρείται ανάμεσα στους εταίρους της συγχώνευσης και η οποία περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3.2.1.3. (Marks, 1997). Ως άμεση συνέπεια, οι εργαζόμενοι επιθυμούν, σε ακόμη μικρότερο βαθμό, να συνεχίσουν να εργάζονται προς όφελος του οργανισμού, καθώς πιστεύουν ότι δε λαμβάνουν τον απαιτούμενο σεβασμό και αναγνώριση από αυτόν (Hui & Lee, 2000) και παρουσιάζουν χαμηλότερη απόδοση και αρνητική στάση απέναντι στην εργασία τους (Davy & συνεργάτες, 1988).

Επιπρόσθετα, οι Cartwright & Cooper (1993) υποστηρίζουν ότι οι επιπτώσεις της συγχώνευσης σε στελέχη μεσαίου διοικητικού επιπέδου (σε δύο κατασκευαστικές εταιρείες πριν και μετά τη συγχώνευση στη Μεγάλη Βρετανία με μετρήσεις αναδρομικά έξι μήνες μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της ενσωμάτωσης των εταιρών), κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται εργασιακό άγχος (στρες) στην περίπτωση της συγχώνευσης, κυρίως λόγω της επικείμενης αλλαγής που αυτή αντιπροσωπεύει για αυτούς. Επίσης, αισθάνονται φόβο για το εάν θα συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό και αβεβαιότητα για τις επικείμενες αλλαγές στην καθημερινότητα της εργασίας τους και τις επιπτώσεις που αυτές ενδέχεται να έχουν στην επαγγελματική τους ζωή (Covin & συνεργάτες, 1996). Σύμφωνα με τους ερευνητές, το εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση ήταν υψηλότερο για τα στελέχη του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταιρού της συγχώνευσης, με το φόρτο εργασίας να αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα εργασιακού άγχους (στρες) για τα στελέχη και των δύο εταιρών της συγχώνευσης. Τα στελέχη του «κυρίαρχου» υψηλότερου status εταιρού της συγχώνευσης, από την άλλη πλευρά, ανέφεραν την αναλογία του μισθού τους ως μεγαλύτερη πηγή εργασιακού άγχους (στρες) απ' ό,τι οι συνάδελφοί τους του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταιρού της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1993).

Οι Ullrich & Greitemeyer (2005) επισημαίνουν στην έρευνα που διεξήγαγαν σε συγχωνευμένο οργανισμό, ότι οι εργαζόμενοι του χαμηλότερου status «κυριαρχούμενου» εταιρού της συγχώνευσης, παρουσίασαν μειωμένη ψυχική υγεία

σε σχέση με τους συναδέλφους τους του υψηλότερου status «κυρίαρχου» εταίρου της συγχώνευσης, με την αντίληψη του ελέγχου για τις νέες συνθήκες που επιφέρει η συγχώνευση να δρα ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση ανάμεσα στην ψυχική τους υγεία και τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό, λόγω του status που τους χαρακτηρίζει (Ullrich & Greitmeyer, 2005).

Οι Panchal & Cartwright (2001) αναφέρουν τα ευρήματα της έρευνας των Hambrick & Cannella (1993), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του μικρότερου σε ισχύ εταίρου της συγχώνευσης αισθάνονται ότι δεν αξίζουν ως εργαζόμενοι και είναι κατώτεροι από τους συναδέλφους τους του άλλου ή άλλων εταίρων της συγχώνευσης, λόγω της απώλειας της αυτονομίας και του status που είχαν μέχρι τώρα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αισθάνονται υψηλότερα επίπεδα άγχους (στρες), σε σχέση με τους συναδέλφους τους του μεγαλύτερου σε ισχύ εταίρου της συγχώνευσης. Αναφέρουν, επίσης, τα ευρήματα της έρευνας των Covin & συνεργατών (1996) που διεξήγαγαν δύο χρόνια μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της συγχώνευσης (σε εργαζόμενους μιας μεγάλης κατασκευαστικής εταιρείας με μετρήσεις μόνο μετά τη συγχώνευση), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης, αισθάνονταν λιγότερο ικανοποιημένοι από τη συγχώνευση. Το γεγονός αυτό αποδίδεται στα υψηλότερα επίπεδα άγχους (στρες) που αισθάνονταν λόγω των αλλαγών της συγχώνευσης, αλλαγές που σύμφωνα με τους Panchal & Cartwright (2001), είναι για αυτούς καταλυτικές, μακροπρόθεσμες και περισσότερο, όπως είναι αναμενόμενο, αρνητικές (Panchal & Cartwright, 2001).

3.1.1.1.3. Status Εργαζομένων-Στελεχών και Εργασιακό Άγχος (Στρες)

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται επιπλέον άγχος (στρες) για τη διατήρηση του status της θέσης εργασίας τους, για τον υφιστάμενο έλεγχο που θα μπορούν, πλέον, να έχουν στις συνθήκες εργασίας τους, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και συνεργάτες τους, την ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική τους ζωή, κλπ. (Appelbaum & συνεργάτες, 2000· Schweiger & Denisi, 1991).

Η διατήρηση της ίδιας θέσης εργασίας χωρίς μετακινήσεις και αλλαγές στις οικονομικές απολαβές, το status της θέσης εργασίας, η αξιολόγηση από νέους προϊσταμένους ή ο τρόπος αναφοράς στους προϊσταμένους και η παραμονή στον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, γίνεται μια έμμονη ιδέα για τους εργαζόμενους και ο μοναδικός σκοπός της ύπαρξής τους. Καθώς οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται σύμφωνα με τους Appelbaum & συνεργάτες (2000) ως «τα θύματα της συγχώνευσης» (Appelbaum & συνεργάτες, 2000 σελ. 677), είναι εκείνοι που καταβάλλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια όχι μόνο για να παραμείνουν στον καινούριο οργανισμό μετά τη συγχώνευση, αλλά και στην ίδια θέση εργασίας με τους ίδιους κανόνες και δικαιώματα, όπως πριν.

Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν, ακόμη, τα ευρήματα των Schweiger, Ivancevich & Power (1987), σύμφωνα με τα οποία όσο διαρκεί η διαδικασία της ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων των εταίρων, οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να κρατηθούν με νύχια και με δόντια στις νέες συνθήκες και να επιβιώσουν, ανταγωνίζονται με κάθε θεμιτό, ακόμη και αθέμιτο τρόπο, τους νέους συναδέλφους τους. Το αποτέλεσμα είναι στην ουσία η δημιουργία ενός απόλυτα ανταγωνιστικού κλίματος στον καινούριο οργανισμό και η επακόλουθη παρέκκλιση των εργαζομένων από τη συμμετοχή τους στην εκπλήρωση των προδιαγεγραμμένων στόχων του (Appelbaum & συνεργάτες, 2000).

Οι Cartwright & Cooper (1996) αναφέρουν ότι οι Schweiger, Ivancevich & Power (1987) υποστηρίζουν ότι το εργασιακό άγχος (στρες) που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι ενδέχεται να επηρεάζεται από τους ακόλουθους δύο παράγοντες:

α) την έκταση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό

και

β) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων

Σύμφωνα με αυτή των προσέγγιση, ανάλογα με το εάν η συγχώνευση προσλαμβάνεται από τους εργαζόμενους ως μια ευκαιρία για βελτίωση, ως μια απειλή ή ως μια αδιάφορη κατάσταση, αναμένεται να επιδείξουν και αντίστοιχα επίπεδα εργασιακού άγχους (στρες) (Cartwright & Cooper, 1996).

Οι ίδιοι συγγραφείς επισημαίνουν, ακόμη, ότι σε έρευνα εργαζομένων στις Ηνωμένες Πολιτείες (Ashford, 1988), αναφέρθηκαν: α) υψηλά επίπεδα άγχους (στρες) των εργαζομένων, τα οποία δεν επηρεάζονται από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, αρκετούς μήνες μετά από την εμπειρία της συγχώνευσης, β) αυξημένο εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση, λόγω της αβεβαιότητας που αισθάνονται για τις αλλαγές που θα λάβουν χώρα στον οργανισμό και αναμένεται να επηρεάσουν την επαγγελματική και κατ' επέκταση και την προσωπική τους ζωή. Παρόμοια, σε έρευνα που διεξήγαγαν σε κοινές επιχειρήσεις οργανισμών, αναφέρθηκαν αυξημένα επίπεδα ανησυχίας των εργαζομένων, λόγω της ασυμβατότητας της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1993· Covin & συνεργάτες, 1996).

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, καθοριστικό ρόλο παίζει το εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το γεγονός της συγχώνευσης ως κάτι που απειλεί τη μέχρι τώρα ισορροπία και έλεγχο που έχουν στην εργασία τους και τη ζωή τους, γενικότερα, με τη μετάβαση σε μια νέα κατάσταση, ή κάτι που αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για αναδιοργάνωση και βελτίωση των συνθηκών του άμεσου εργασιακού τους περιβάλλοντος και της προσωπικής τους εξέλιξης.

Οι Torkelson & Muhonen (2003) αναφέρουν ότι παρά τη διαφωνία που φαίνεται να υπάρχει στη βιβλιογραφία αναφορικά με τον ορισμό της έννοιας του εργασιακού άγχους, εν τούτοις είναι ομόφωνη η αναγνώριση του κινδύνου που εγκυμονεί για την υγεία των εργαζομένων και την πορεία του οργανισμού στο σύνολό του (Torkelson & Muhonen, 2003).

Οι Cartwright & Cooper (1995) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε Ευρωπαϊκό επίπεδο με συμμετέχοντες μηχανικούς μεσαίου και ανώτερου διοικητικού επιπέδου, έξι μήνες μετά την υπογραφή της νομικής συμφωνίας της συγχώνευσης και πριν από οποιαδήποτε δραστηριότητα ενσωμάτωσης της κουλτούρας των εταίρων, κατέγραψαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους (στρες) των μεσαίων και ανώτερων

διευθυντικών στελεχών, λόγω της αναμενόμενης αβεβαιότητας και ανασφάλειας που αυτοί αισθάνονταν για την επικείμενη ενσωμάτωση της κουλτούρας των εταίρων. Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής της έρευνας, 15% των στελεχών ανέφεραν εμμονές, επαναλαμβανόμενες συνήθειες και δυσaréσκεια για τις ξαφνικές αλλαγές, ενώ το 30% παρουσίασε συμπτώματα υστερικής προσωπικότητας, δηλαδή, συναισθηματική αστάθεια και εξάρτηση από τους άλλους, με τάση να δραματοποιούν και να αντιδρούν υπερβολικά στα γεγονότα που συνέβαιναν και τις συνθήκες που υπήρχαν. Παρατηρήθηκε, επίσης, ότι η επιβάρυνση της ψυχικής υγείας των στελεχών σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με το χρόνο παραμονής στον οργανισμό και σε λιγότερο βαθμό με την τωρινή στάση τους απέναντι στη συγχώνευση.

Τα στελέχη που εργάζονταν στον οργανισμό λιγότερο από επτά χρόνια, αισθάνονταν περισσότερο εργασιακό άγχος (στρες) και παρουσίασαν περισσότερα συμπτώματα κατάθλιψης και υστερικής προσωπικότητας, σε σχέση με τους συναδέλφους τους που εργάζονταν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στον οργανισμό.

Τα διευθυντικά στελέχη, τέλος, που είχαν μια αρνητική στάση απέναντι στη συγχώνευση, παρουσίασαν σε μεγαλύτερο βαθμό ψυχοσωματικά συμπτώματα άγχους (στρες) σε σχέση με εκείνα που είχαν μια θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση, ενώ 25% των διευθυντικών στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, αποχώρησαν από το συγχωνευμένο οργανισμό πριν ξεκινήσει η ενσωμάτωση των λειτουργιών των εταίρων της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1995).

Όπως αναφέρουν οι Appelbaum & συνεργάτες (2000), τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των εταίρων εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα άγχους (στρες), καθώς οι ενδεχόμενες αλλαγές στα εργασιακά τους καθήκοντα, λόγω της ενοποίησης με τον άλλον ή τους άλλους εταίρους της συγχώνευσης, τους προκαλεί μεγάλη αναστάτωση και επηρεάζει αρνητικά τους υφισταμένους τους (Appelbaum & συνεργάτες, 2000).

Οι Cartwright & Cooper (1995) παραθέτουν τα ευρήματα των Schweiger, Ivancevich & Power (1987) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους εταίρων μιας «φιλικής» συγχώνευσης, σύμφωνα με τα οποία το εργασιακό άγχος (στρες) που προκαλεί η συγχώνευση, δημιουργείται από την αβεβαιότητα και τον σκεπτικισμό

των εργαζομένων για τις άμεσες αλλαγές που επιφέρει ο ανασχηματισμός του οργανισμού.

Για παράδειγμα, αυτές οι αλλαγές που είναι κοινές για όλες τις συγχωνεύσεις, αναφέρονται στην απώλεια της ταυτότητας των εργαζομένων ως μέλη του οργανισμού, την έλλειψη ενημέρωσης για τα τεκταινόμενα της συγχώνευσης, το φόβο για την επιβίωσή τους στον καινούριο οργανισμό, την αποχώρηση εργαζομένων και συναδέλφων με καίριες θέσεις στον οργανισμό και τις επιπτώσεις στην προσωπική τους ζωή. Το παρατεταμένο και μακροπρόθεσμο άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι λόγω της συγχώνευσης, αφορά, κυρίως, το άγχος (στρες) για την ενσωμάτωση της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1995).

Άλλοι ερευνητές, όπως οι Panchal & Cartwright (2001), παραθέτουν την άποψη των Bakker & Helmink (2000), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται μετά τη συγχώνευση περισσότερο εργασιακό άγχος (στρες), λόγω των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στην κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης. Οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν, μάλιστα, ότι οι Siu, Cooper & Donald (1997) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους ενός οργανισμού τηλεπικοινωνιών στην Κίνα, επιβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση. Επίσης, ο Begley (1998) στην έρευνα που διεξήγαγε σε έναν οργανισμό με μετρήσεις πριν και μετά τη συγχώνευση, ανέφερε αύξηση του εργασιακού άγχους (στρες) των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση (Panchal & Cartwright, 2001). Ακόμη, ο Gibbons (1998) στην έρευνα που διεξήγαγε σε καθηγητές κολεγίων που είχαν την εμπειρία της συγχώνευσης και σε άλλους που δεν αντιμετώπισαν τη διαδικασία της συγχώνευσης, βρήκε υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους (στρες) για τους καθηγητές που είχαν την εμπειρία της συγχώνευσης, σε σχέση με τους συναδέλφους τους που δεν είχαν ανάλογη εμπειρία (Panchal & Cartwright, 2001).

Οι Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle & Hoeven (2000) επισημαίνουν ότι οι Davy, Kinicki, Kilroy & Scheck (1988) υποστήριξαν ότι η διαδικασία της συγχώνευσης με τις επικείμενες αλλαγές που επιφέρει σε όλα τα συστήματα του οργανισμού, οδηγεί τους εργαζόμενους να έχουν την αίσθηση της απώλειας του ελέγχου για τη νέα κατάσταση που δημιουργείται. Στην προσπάθεια που

καταβάλλουν οι εργαζόμενοι να ανακτήσουν, πάλι, αυτή τη χαμένη αίσθηση του ελέγχου, απομακρύνονται, αποστασιοποιούνται από ψυχολογικής πλευράς από τον οργανισμό και εμφανίζουν υψηλά επίπεδα άγχους (στρες), που με τη σειρά τους επιφέρουν χαμηλή αποδοτικότητα στην εργασία τους και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση (Appelbaum & συνεργάτες, 2000).

Σύμφωνα με τους Schweiger & Denisi (1991), οι Mirvis & Marks (1986) βρήκαν ότι τα διευθυντικά στελέχη των εταιρών της συγχώνευσης παρουσιάζονται, πολλές φορές, να μην ενημερώνουν με ακρίβεια τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που επιφέρει η συγχώνευση στις λειτουργίες και τα συστήματα των επιμέρους οργανισμών, με αποτέλεσμα αυτοί να στηρίζονται σε ελεγχόμενες φήμες που κυκλοφορούν ευρέως και να επιτείνουν την αναμενόμενη ανησυχία και αβεβαιότητα που αισθάνονται για τις επικείμενες εξελίξεις (Schweiger & Denisi, 1991).

Όταν οι εργαζόμενοι ενημερωθούν, για παράδειγμα, για τις όποιες αλλαγές στις αρμοδιότητές τους ή στη σχέση αναφοράς τους με τους προϊσταμένους τους, θα αποφευχθεί η εν δυνάμει σύγχυση για τον εργασιακό τους ρόλο (ασάφεια αναφορικά με τα εργασιακά τους καθήκοντα) και η σύγκρουση ρόλων (όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να αντεπεξέλθουν σε διαφορετικές απαιτήσεις του ρόλου τους). Η διαδικασία της συγχώνευσης, κατ' αυτόν τον τρόπο, θα διευκολυνθεί, καθώς, *«όταν υπάρχει έλλειψη ξεκάθαρων ορίων και κανόνων για το ποιος είναι υπεύθυνος για καθετί στον οργανισμό, τότε επικρατεί η σύγχυση και η αδράνεια στον οργανισμό»*, με τις ανάλογες βέβαια συνέπειες για την πορεία της συγχώνευσης (Appelbaum & συνεργάτες, 2000 σελ. 655).

Οι Deller, Dörr, Kasten & Werth (2005) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε διευθυντικά στελέχη οργανισμών τηλεπικοινωνιών σε δύο φάσεις της διαδικασίας της συγχώνευσης, δηλαδή, στο στάδιο του σχεδιασμού της διαδικασίας και μετά την ολοκλήρωσή της, στο στάδιο της ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων, με στόχο να διερευνήσουν τις δεξιότητες εκείνες που θεωρούνται σημαντικές για την επιτυχία του εγχειρήματος της συγχώνευσης, αναφέρουν ότι οι δεξιότητες της σωστής ενημέρωσης των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για τις επικείμενες αλλαγές της συγχώνευσης, ανήκουν στις δέκα πιο σημαντικές δεξιότητες που θεωρούνται ότι πρέπει να διαθέτουν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη για να

εξασφαλίσουν την επιτυχία της συγχώνευσης και τη δική τους αποδοτικότητα στην όλη διαδικασία.

Οι υπόλοιπες εννέα δεξιότητες περιλαμβάνουν εκείνες της στρατηγικής ικανότητας, της ακεραιότητας, της αξιοπιστίας, της ικανότητας παρακίνησης των άλλων, τον προσανατολισμό προς τα αποτελέσματα, τις δεξιότητες ενσωμάτωσης, της διαχείρισης των συγκρούσεων, της διαχείρισης των πληροφοριών, της άμεσης δράσης και της θετικής στάσης απέναντι στα γεγονότα (Deller & συνεργάτες, 2005).

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι από τη στιγμή που αισθάνονται απώλεια της ισορροπίας που είχαν πριν από τη συγχώνευση, αισθάνονται ότι αντιμετωπίζουν μια απώλεια αντίστοιχη με εκείνη ενός αγαπημένου προσώπου. Όπως, λοιπόν, θρηνούν σε περίπτωση απώλειας ενός αγαπημένου προσώπου, έτσι και στην περίπτωση της συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι θρηνούν την απώλεια του παλαιού οργανισμού, την οποία θα πρέπει να την αποδεχτούν. Σε αυτή τους την προσπάθεια, σύμφωνα με τους Appelbaum & συνεργάτες (2000), οι εργαζόμενοι και τα διευθυντικά στελέχη των εταίρων *«ενδέχεται να περάσουν από τα ακόλουθα στάδια που προσομοιάζουν εκείνα που συνοδεύουν το θρήνο για την απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου»* (Appelbaum & συνεργάτες, 2000 σελ. 656):

1. Αρνούνται να αποδεχθούν την «πραγματικότητα» της συγχώνευσης, ενώ ελπίζουν, ενδόμυχα, ότι την τελευταία στιγμή, θα ακυρωθεί η σχετική διαδικασία
2. Αισθάνονται θυμό για τους συναδέλφους τους των άλλων εταίρων της συγχώνευσης που επέτρεψαν τη διαδικασία της συγχώνευσης
3. Διατυπώνουν μη ρεαλιστικές και ανεφάρμοστες απόψεις με σκοπό να διατηρήσουν το status της θέσης τους και
4. Συνειδητοποιούν, τέλος, πως ό,τι και να κάνουν, η διαδικασία της συγχώνευσης θα προχωρήσει και ο οργανισμός θα οδηγηθεί σε ανασχηματισμό

Οι Pheiffer & Marson (2005) στην έρευνα που διεξήγαγαν στο προσωπικό δύο ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που συγχωνεύθηκαν σε ένα, με μετρήσεις πριν και μετά τη συγχώνευση, αναφέρουν ότι η συγχώνευση ως αλλαγή επιφέρει μείωση της ψυχολογικής σύνδεσης των εργαζομένων με τον καινούριο οργανισμό, με την

έννοια της ταύτισης με αυτόν, της αίσθησης, δηλαδή, ότι ανήκουν σε αυτόν και της ύπαρξης συνεκτικού δεσμού μαζί του, γεγονός που έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων (Pheiffer & Marson, 2005).

3.1.2. Συγχώνευση και Επαγγελματική Ικανοποίηση

3.1.2.1. Ορισμός της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση ανήκει σε εκείνους τους παράγοντες που έχουν διερευνηθεί τα μέγιστα, όπως φαίνεται από το πλήθος των ερευνών που έχουν δημοσιευθεί σε επιστημονικά άρθρα και συγγράμματα. Αποτελεί εκείνον τον παράγοντα που συνδέεται, άμεσα, τις περισσότερες φορές, με την ψυχική υγεία των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα, το εργασιακό άγχος (στρες). Έχει συσχετιστεί, τόσο με τα χαρακτηριστικά της εργασίας αυτής καθεαυτής, όσο και με στοιχεία της προσωπικότητας των εργαζομένων και αποτελεί έναν επιμέρους παράγοντα της υγείας και της ευημερίας τους. Σε γενικές γραμμές, όπως επισημαίνουν οι Danna & Griffin (1999), *«η έννοια της ευημερίας θα έπρεπε να περιλαμβάνει τη διερεύνηση τόσο της ικανοποίησης από τη ζωή και την ευτυχία σε ένα γενικότερο επίπεδο, όσο και στο επίπεδο του οργανισμού, της ικανοποίησης από την εργασία και την ψυχολογική σύνδεση των εργαζομένων με την εργασία τους, με την ταυτόχρονη διερεύνηση επιμέρους πλευρών της ικανοποίησης από την εργασία, όπως είναι για παράδειγμα, η ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό τους ή τους συναδέλφους τους»* (Danna & Griffin, 1999 σελ. 364).

Από την άλλη πλευρά, η έννοια της υγείας των εργαζομένων αναφέρεται στις ασθένειες που εγκυμονούνται από τις συνθήκες εργασίας και τους ενδεχόμενους κινδύνους του εργασιακού περιβάλλοντος που αυτοί αντιμετωπίζουν, το εργασιακό άγχος (στρες) και τις ψυχικές ασθένειες που ενδέχεται να εμφανιστούν. Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι άμεσες επιπτώσεις για τον οργανισμό από την έλλειψη καλής κατάστασης της υγείας των εργαζομένων, σχετίζονται με τη μείωση της παραγωγικότητας και την αύξηση της απουσίας από την εργασία τους, καθώς και την αύξηση του κόστους που έχει για τον οργανισμό η προσπάθεια κάλυψης της ασφάλειας ζωής στην οποία προσφεύγουν, σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι (Danna & Griffin, 1999).

Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται, σύμφωνα με τους Dawis & Lofquist (1984), ως «μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου που προέρχεται από τη συνεκτίμηση του τρόπου με τον οποίο η κατάσταση που βιώνει κάποιος στην εργασία του ικανοποιεί τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες του» (Dawis & Lofquist, 1984 σελ. 10).

Όπως αναφέρουν οι McCormick & Ilgen (1995), η επαγγελματική ικανοποίηση εξετάζεται τόσο ως μια συνολική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, όσο και ως ένας παράγοντας που περιλαμβάνει την επιμέρους στάση των εργαζομένων απέναντι σε παράγοντες, όπως: η φύση του αντικειμένου εργασίας, οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι εν δυνάμει πελάτες, ο οργανισμός με τις συγκεκριμένες συνθήκες εργασίας που επικρατούν σε αυτόν, ο μισθός, οι ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή, κλπ. (McCormick & Ilgen, 1995).

Ο Warr (1996) ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως «εσωτερική» (Warr, 1996 σελ. 228-9), όταν αναφέρεται στην ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από στοιχεία που υπάρχουν στην ίδια τη φύση εκτέλεσης του αντικειμένου της εργασίας τους, όπως για παράδειγμα, η ύπαρξη εναλλαγής στα καθήκοντά τους ή η αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ορίζει, επίσης, ως «εξωτερική» (Warr, 1996 σελ. 228-9), την ικανοποίηση από την εργασία που σχετίζεται με στοιχεία των συνθηκών εργασίας που υπάρχουν σε κάθε περίπτωση, όπως για παράδειγμα, τις οικονομικές απολαβές των εργαζομένων, τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων, κλπ. (Warr, 1996).

Οι Vandenberg & Lance (1992) αναφέρουν τα ευρήματα της έρευνας του Locke (1976), σύμφωνα με τα οποία η ισότιμη παροχή των ανταμοιβών (είτε οικονομικές απολαβές, είτε αναγνώριση και επακόλουθη προαγωγή) στους εργαζόμενους, συσχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση που αυτοί αισθάνονται από την εργασία τους, συνολικά, αλλά και από επιμέρους πλευρές της (Vandenberg & Lance, 1992).

3.1.2.2. Παράγοντες που σχετίζονται με την Επαγγελματική Ικανοποίηση

Οι Allen, Shore & Griffeth (2003) αναφέρουν ευρήματα ερευνών, σύμφωνα με τα οποία η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων συσχετίζεται με την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον οργανισμό και τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι σε αυτόν, ιδιαίτερα, τη συναισθηματική δέσμευση που αισθάνονται απέναντί του (Allen & συνεργάτες, 2003).

Οι Zhu, May & Rosenfeld (2004) επιβεβαιώνουν και αυτοί την ίδια σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό (Zhu & συνεργάτες, 2004). Επιπρόσθετα, οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν ευρήματα συναφών ερευνών, σύμφωνα με τα οποία: α) η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων συσχετίζεται με την ταύτιση με τον οργανισμό (Russo, 1998), β) η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων συσχετίζεται με τον επαγγελματισμό που επιδεικνύουν (Shafer, Park & Liao, 2002), γ) υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στη μάθηση των εργαζομένων και την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται (Rowden, 2002), δ) υπάρχει συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με τις όψεις της κουλτούρας του οργανισμού του (Lund, 2003), ε) η στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους συσχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται από αυτή (Thorsteinson, 2003) και στ) η αποδοτικότητα των εργαζομένων στην εργασία τους συσχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται (Goris, Pettit & Vaught, 2002).

Οι Ξενικού & Σίμωση (2005) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους μιας μεγάλης χρηματοοικονομικής εταιρείας στην Ελλάδα, αναφορικά με την κουλτούρα του οργανισμού και το είδος της ηγεσίας που ασκείται από τη διοίκησή του, αναφέρουν ότι επισήμαναν άμεση θετική σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με την κουλτούρα επίτευξης (την όψη της κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι βάζουν στόχους και προσπαθούν να τους επιτύχουν) και έμμεση θετική σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με την ανθρωπιστική κουλτούρα-κουλτούρα παροχής βοήθειας (την όψη της κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι βοηθούν και στηρίζουν τους άλλους) (Ξενικού & Σίμωση, 2005).

Τέλος, συναφή ευρήματα καταθέτουν (van der Slijs & de Lange, 2005· Zainal & Omar, 2005) ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους σχετίζεται με τις ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη που χαρακτηρίζουν τα καθήκοντά τους και τις εργασιακές αξίες που προσβλέπουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή, *«τα αποτελέσματα που οι άνθρωποι επιδιώκουν κατά την εργασιακή τους δραστηριότητα»* (Κάντας & Χαντζή, 1991 σελ. 107-8).

3.1.2.3. Συγχώνευση και Επαγγελματική Ικανοποίηση

Όπως σε κάθε περίπτωση οργανωτικής αλλαγής, έτσι και στην εξαγορά ή/και τη συγχώνευση, οι Cartwright & Cooper (1993) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση (Cartwright & Cooper, 1993). Ιδιαίτερα στην περίπτωση της συγχώνευσης, όμως, τα ευρήματα από συναφείς έρευνες για την επίπτωση αυτής της οργανωτικής αλλαγής στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, φαίνεται να είναι αντικρουόμενα.

Πιο συγκεκριμένα, οι Cartwright & Cooper (1993) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε μεσαία διευθυντικά στελέχη δύο κατασκευαστικών εταιρειών στη Μεγάλη Βρετανία, με μετρήσεις πριν και μετά τη συγχώνευση, αναδρομικά έξι μήνες μετά τη συγχώνευση, καταγράφουν ίδια επίπεδα ικανοποίησης για τα στελέχη πριν και μετά τη συγχώνευση. Αυτά τα ευρήματα είναι ανάλογα με εκείνα προηγούμενης έρευνας που διεξήγαγαν οι ίδιοι ερευνητές, με συμμετέχοντες διευθυντικά στελέχη (Cartwright & Cooper, 1993· Cartwright & Cooper, 1996).

Από την άλλη πλευρά, οι Panchal & Cartwright (2001) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους του τμήματος πωλήσεων δύο οργανισμών που συγχωνεύθηκαν δώδεκα μήνες αφού είχαν ξεκινήσει οι κυριότερες αλλαγές της συγχώνευσης, με σύγκριση των εργαζομένων των εταίρων της συγχώνευσης και εκείνων που ήταν καινούριοι στο συγχωνευμένο οργανισμό, αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης και οι νέοι εργαζόμενοι στον οργανισμό, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, σε σχέση με τους συναδέλφους τους του «κυρίαρχου» υψηλότερου status οργανισμού. Αισθάνθηκαν λιγότερο εργασιακό άγχος (στρες) λόγω της συγχώνευσης και μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, παρά το γεγονός

ότι αντιμετώπισαν μεγαλύτερη αλλαγή από τη συγχώνευση λόγω του χαμηλότερου status τους.

Όπως αναφέρουν οι ίδιοι ερευνητές, αυτά τα ευρήματα βρίσκονται σε αντίθεση με προηγούμενα των Buono, Bodwitch & Lewis (1985)· Covin & συνεργατών (1996) και των Hambrick & Cannella (1993), όπου καταγράφηκαν αρνητικές συνέπειες της συγχώνευσης για τον «κυριαρχούμενο» χαμηλότερου status εταίρο της συγχώνευσης. Όπως αναφέρουν οι ίδιοι οι συγγραφείς, τα ευρήματά τους συμφωνούν με εκείνα των Terry, Callan & Sartori (1996) σε εργαζόμενους δύο αεροπορικών εταιρειών που συγχωνεύθηκαν, καταδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης είχαν τη θετικότερη στάση απέναντι στη συγχώνευση, καθώς θεώρησαν ότι η συγχώνευση ήταν μια ευκαιρία να βελτιώσουν την ταυτότητα που είχαν ως εργαζόμενοι (Panchal & Cartwright, 2001).

Οι Baraldi, Sverke & Chaison (2005) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους, μέλη τεσσάρων συνδικάτων που συμμετείχαν σε συγχώνευση που τελικά απέτυχε, αναφέρουν ότι η στάση των εργαζομένων του ενός συνδικάτου απέναντι στη συγχώνευση, επηρέασε αρνητικά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονταν οι εργαζόμενοι (Baraldi & συνεργάτες, 2005).

Οι Zhu & συνεργάτες (2004) καταθέτουν τα ευρήματα της έρευνας που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους δύο εταιρειών παροχής υπηρεσιών Διαδικτύου στην Κίνα, αναδρομικά τρεις μήνες μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της συγχώνευσης. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση αισθάνονταν σημαντικά λιγότερη επαγγελματική ικανοποίηση, τόσο συνολικά, όσο και από επιμέρους πλευρές της εργασίας τους. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με εκείνα του Spector (1986), όπου οι αβέβαιες και ανεξέλεγκτες καταστάσεις και συνθήκες, όπως η συγχώνευση, επιφέρουν μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Η μόνη επιμέρους διάσταση της ικανοποίησης των εργαζομένων που παρέμεινε στα ίδια επίπεδα, τόσο πριν, όσο και μετά τη συγχώνευση, ήταν αυτή της ικανοποίησης των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους, ενδεχομένως, λόγω του άγχους (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη συγχώνευση και το οποίο φαίνεται να τους ενισχύει την ανάγκη για κοινωνική υποστήριξη και συμπαράσταση. Οι

εργαζόμενοι, μάλιστα, του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης, αισθάνονταν χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με τους συναδέλφους τους του «κυρίαρχου» υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης, ενδεχομένως, λόγω της αβεβαιότητας που αισθάνονταν για την αλλαγή που υφίστανται ως εργαζόμενοι στην εργασία τους και της έλλειψης ξεκάθαρης ενημέρωσης για τα τεκταινόμενα στον οργανισμό (Zhu & συνεργάτες, 2004).

Αυτά τα ευρήματα δείχνουν, εν μέρει, ότι οι καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και έλλειψη σαφώς προσδιορισμένων ορίων, όπως είναι η συγχώνευση, επιφέρουν μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ αναδεικνύεται και ο ρόλος της υποστήριξης και της συμπαράστασης που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους. Η συναναστροφή μαζί τους με τη λήψη σχετικών πληροφοριών για τις αλλαγές της συγχώνευσης, πιθανολογείται ως ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο δεν παρουσιάζουν χαμηλότερη ικανοποίηση από τους συναδέλφους τους μετά τη συγχώνευση (Zhu & συνεργάτες, 2004). Συμπερασματικά, τα αντιφατικά ευρήματα των ανωτέρω ερευνών αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση στο πλαίσιο της συγχώνευσης, αναδεικνύουν το ρόλο του status των εταίρων της συγχώνευσης στην αίσθηση της ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από το εργασιακό τους περιβάλλον.

3.1.3. Συγχώνευση και Αποχώρηση από τον Οργανισμό

3.1.3.1. Ορισμός της Αποχώρησης από τον Οργανισμό

Η αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον της ερευνητικής κοινότητας εδώ και πολλά χρόνια, με ένα μεγάλο αριθμό ερευνών να έχουν διεξαχθεί για τη διερεύνηση αυτού του φαινομένου. Πιο συγκεκριμένα, πλήθος ερευνών έχουν διεξαχθεί για τη διερεύνηση τόσο της εθελούσιας όσο και της καταναγκαστικής αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό, καθώς αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα για τις διοικήσεις των οργανισμών, με άμεσες συνέπειες στην αποδοτικότητά τους. Ο Schneer (1993) χαρακτηρίζει την αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό ως μια *«μεταβατική διαδικασία, κατά την οποία οι εργαζόμενοι φεύγουν από τον οργανισμό με*

δική τους πρωτοβουλία και παύουν να αποτελούν μέλη του» (Schneer, 1993 σελ. 29-30), με ένα μεγάλο κομμάτι της έρευνας να επικεντρώνεται στην εθελούσια αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό. Η καταναγκαστική ή υποχρεωτική, από την άλλη πλευρά, αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό, υπονοεί την ανάληψη της πρωτοβουλίας εκ μέρους των εργοδοτών και θεωρείται σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα (Schneer, 1993), ένα ιδιαίτερα σημαντικό πεδίο έρευνας στη σημερινή εποχή, με εξέχουσες εκείνες των συγχωνεύσεων.

Όπως και στα προηγούμενα κεφάλαια, έτσι και σε αυτό, πρώτα θα παρουσιαστούν απόψεις και ευρήματα που αναφέρονται στους παράγοντες που σχετίζονται γενικά με την αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό (κεφ. 3.1.3.1.1.). Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν τα ευρήματα που αναφέρονται στην αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό στο πλαίσιο της συγχώνευσης (κεφ. 3.1.3.1.1.1.).

3.1.3.1.1. Παράγοντες που σχετίζονται με την Αποχώρηση από τον Οργανισμό

Σύμφωνα με τους Iverson & Pullman (2000), «ενώ η ενασχόληση με την αποχώρηση των εργαζομένων από την εργασία τους έχει ξεκινήσει από τις αρχές του αιώνα, τα τελευταία 40 χρόνια έχουν προταθεί θεωρητικά μοντέλα που προσπαθούν να ερμηνεύσουν αυτό το φαινόμενο» (Iverson & Pullman, 2000 σελ. 977).

Ένα φαινόμενο, όμως, που όπως υποστηρίζουν οι van Dick & συνεργάτες (2004), «παρουσιάζει μεθοδολογικές δυσκολίες και ερωτήματα και εμπεριέχει ανεξερεύνητες ακόμη ψυχολογικές διεργασίες» (van Dick & συνεργάτες, 2004 σελ. 352). Για παράδειγμα, οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και η ταύτισή τους με τον οργανισμό, αποτελούν παράγοντες που προβλέπουν την αποχώρηση των εργαζομένων από αυτόν, με τις υποβόσκουσες, όμως, αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των παραγόντων να μην είναι ξεκάθαρες (van Dick & συνεργάτες, 2004).

Επίσης, οι Abrams & de Moura (2001) υποστηρίζουν ότι η αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό συσχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση που αυτοί αισθάνονται, με την ικανοποίηση από την εργασία τους να λειτουργεί ως προβλεπτικός παράγοντας της αποχώρησής τους από τον οργανισμό και μάλιστα, με

επιμέρους πλευρές της εργασίας τους, μια σχέση που, όπως υποστηρίζουν οι ίδιοι οι συγγραφείς, φαίνεται να μην είναι ξεκάθαρη, καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων φαίνεται να εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, ενώ η όποια αποχώρησή τους από τον οργανισμό, δεν είναι σίγουρο ότι τη βελτιώνει (Abrams & de Moura, 2001).

Οι ίδιοι ερευνητές έχουν προτείνει, μάλιστα, δύο θεωρητικά μοντέλα σύμφωνα με τα οποία: α) η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό επιδρά στην αποχώρησή τους από αυτόν, μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης που αισθάνονται (η ικανοποίηση, δηλαδή, από την εργασία λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας) και β) η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων επιδρά στην αποχώρησή τους από τον οργανισμό, μέσω της ταύτισής τους με αυτόν (η ταύτιση, δηλαδή, σε αυτή την περίπτωση λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας).

Η έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους πέντε διαφορετικών επαγγελματικών χώρων, δηλαδή, σε δημόσιες υπηρεσίες, σε ακαδημαϊκό προσωπικό, σε νοσοκομείο και σε μια μεγάλη νομική εταιρεία, επιβεβαίωσε εμπειρικά το δεύτερο θεωρητικό μοντέλο που πρότειναν. Δηλαδή, ότι η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό επιδρά ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται και την πρόθεση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Abrams & de Moura, 2001).

Σημασία, πάντως, φαίνεται να έχει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι όταν ταυτίζονται με τον οργανισμό όπου ανήκουν, ταυτίζονται από ψυχολογικής πλευράς με τις αξίες που αυτός υιοθετεί και τελικά, υιοθετούν τους κανόνες του οργανισμού ως δικούς τους κανόνες και αξίες, δείχνοντας, όπως είναι επόμενο, μεγαλύτερη υποστήριξη προς αυτόν.

Οι Griffeth, Hom & Gaertner (2000) στη μετα-ανάλυση που διεξήγαγαν με θέμα την αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό από το 1995 και μετά, αναφέρουν σύμφωνα με τα ευρήματα που κατέγραψαν, ότι η αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό συσχετίζεται με τους ακόλουθους παράγοντες: α) τη χαμηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων, β) τη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό (η οποία, μάλιστα, συσχετίζεται με την αποχώρησή τους από αυτόν σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό απ' ό,τι η επαγγελματική

ικανοποίηση, συνολικά), γ) την αναζήτηση εργασίας από την πλευρά τους και τις εναλλακτικές λύσεις που έχουν στη διάθεσή τους, δ) το αντικείμενο της θέσης εργασίας τους, ε) την αυτονομία που έχουν στην εργασία τους, στ) το ρόλο που ασκεί η ηγεσία στον οργανισμό, ζ) χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι για παράδειγμα, η συναισθηματική σταθερότητα και σε μικρότερο ποσοστό ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν δίκαιες τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό, ακόμη και το φύλο, καθώς οι γυναίκες εργαζόμενοι αποχωρούν, συχνότερα, σε σχέση με τους άνδρες από τον οργανισμό (Griffeth & συνεργάτες, 2000).

Επιπρόσθετα, οι Iverson & Pullman (2000) παραθέτουν τα ευρήματα των Cotton & Tuttle (1986) και Hom & Griffeth (1995), σύμφωνα με τα οποία το επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την εθελούσια αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό. Επίσης, των Mitra, Jenkins & Gupta (1992) και Hom & Griffeth (1995), όπου η απουσία των εργαζομένων από την εργασία τους εμφανίζει θετική συσχέτιση με την εθελούσια αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό. Όπως και των Hom & Griffeth (1995), σύμφωνα με τα οποία η έλλειψη των κατάλληλων δεξιοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στον αυξημένο φόρτο εργασίας τους, παρουσιάζει και αυτή θετική συσχέτιση με την εθελούσια αποχώρησή τους από τον οργανισμό (Iverson & Pullman, 2000).

Τέλος, οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν συναφείς έρευνες που αναδεικνύουν αρνητική συσχέτιση της εθελούσιας αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό με: α) τις ευκαιρίες που έχουν οι εργαζόμενοι για προαγωγή στον οργανισμό (Stumpf & Dawley, 1981), β) τη συμμετοχή των εργαζομένων σε συνδικάτα (Cotton & Tuttle, 1986) και γ) την υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το κοινωνικό τους περιβάλλον (Iverson & Pullman, 2000).

3.1.3.1.1.2. Συγχώνευση και Αποχώρηση από τον Οργανισμό

Οι Iverson & Pullman (2000) παραθέτουν το χαρακτηρισμό της συγχώνευσης των Lee & Mitchell (1994), ως «*ένα σοκ για τους εργαζόμενους*» (Iverson & Pullman, 2000 σελ. 980), γεγονός που ενδέχεται να τους οδηγήσει είτε να παραμείνουν, είτε να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Οι ίδιοι συγγραφείς στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους ενός μεγάλου δημοσίου νοσοκομείου στην Αυστραλία, δύο εβδομάδες πριν την ανακοίνωση της διοίκησης για επικείμενες απολύσεις εργαζομένων μετά τη συγχώνευση που έλαβε χώρα, καταθέτουν τα ακόλουθα ευρήματα: α) οι εργαζόμενοι του ανώτερου διοικητικού επιπέδου παρουσίασαν μεγαλύτερο ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης από τον οργανισμό, ενδεχομένως, λόγω των ευκαιριών που αντιλαμβάνονταν ότι θα έχουν για καλύτερες προοπτικές στην αγορά εργασίας και β) η πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό εμφάνισε θετική συσχέτιση με την εθελούσια αποχώρησή τους από αυτόν (Iverson & Pullman, 2000).

Το φαινόμενο της αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, όπως αναφέρουν οι Cartwright & Cooper (1993), είναι ιδιαίτερα συχνό, όπως αναδεικνύεται από συναφή ευρήματα (British Institute of Management, 1986), σε εργαζόμενους ανώτερου και ανώτατου διοικητικού επιπέδου, δηλαδή, ανθρώπους που κατέχουν θέσεις «κλειδιά» στον οργανισμό (Cartwright & Cooper, 1993). Αναφέρουν, μάλιστα, ότι 30% του προσωπικού των οργανισμών που συγχωνεύονται αποχωρούν τα πρώτα δύο χρόνια μετά τη συγχώνευση (Cartwright & Cooper, 1995).

Συναφείς έρευνες καταγράφουν, επίσης, ότι 58% των διευθυντικών στελεχών του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης αποχωρούν σε χρονικό διάστημα πέντε ετών από τη συγχώνευση (Covin & συνεργάτες, 1996), γεγονός που χαρακτηρίζεται από τους Cartwright & Cooper (1996) ως «*αιμορραγία*» (Cartwright & Cooper, 1996, σελ. 45).

Σύμφωνα με τους Cartwright & Cooper (1996), ο Walsh (1988) στην έρευνα που διεξήγαγε συγκρίνοντας τα ποσοστά αποχώρησης από τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, επισήμανε το υψηλότερο ποσοστό αποχώρησης από τον οργανισμό των στελεχών των συγχωνευμένων

οργανισμών, σε ποσοστό 25% τον πρώτο χρόνο της συγχώνευσης και 59% τον πέμπτο χρόνο της συγχώνευσης. Αναφέρουν, επίσης, ότι ο Unger (1986) στην έρευνα που διεξήγαγε σε εκατόν πενήντα συγχωνεύσεις οργανισμών στις Ηνωμένες Πολιτείες, καταγράφει και αυτός αύξηση του ποσοστού αποχώρησης των διευθυντικών στελεχών από 50% τον πρώτο χρόνο της συγχώνευσης, σε 75% τον τρίτο χρόνο της συγχώνευσης. Ενώ, ο Graves (1981) στην έρευνα που διεξήγαγε σε δύο ασφαλιστικές εταιρείες που συγχωνεύθηκαν στη Μεγάλη Βρετανία είκοσιένα μήνες μετά τη συγχώνευση, αναφέρει ότι ο αριθμός των εργαζομένων μειώθηκε κατά το 1/3, παρά το γεγονός ότι η συγχώνευση θεωρήθηκε επιτυχημένη τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζόμενους του οργανισμού.

Ακόμη, οι Cartwright & Cooper (1996) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε δύο εταιρείες αυτοκινήτων στη Μεγάλη Βρετανία, μια από τις οποίες είχε ήδη εξαγοράσει άλλες δύο μέσα σε ένα χρόνο και τελικά, όλες συγχωνεύθηκαν σε έναν οργανισμό, καταγράφουν ότι δώδεκα μήνες μετά τη συγχώνευση, το 35% των εργαζομένων κατώτερου διοικητικού επιπέδου της πρώτης εταιρείας αποχώρησαν από την εργασία τους (ανέφεραν μια πιο θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση), ενώ το 61% αντίστοιχα της δεύτερης (ανέφεραν μια λιγότερο θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση) (Cartwright & Cooper, 1996).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί, ότι οι Lubatkin, Schweiger & Weber (1999) αναφέρουν ευρήματα συναφών ερευνών (Buono & Bodwitch, 1989· Schweiger & Denisi, 1991· Schweiger & Walsh, 1990), σύμφωνα με τα οποία η αποχώρηση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών μετά τη συγχώνευση, επιδρά στην παραγωγικότητα, το ηθικό και την αποδοτικότητα των εργαζομένων του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης. Επισημαίνουν, μάλιστα, ότι παρά το γεγονός ότι η αποχώρηση κυρίως των διευθυντικών στελεχών αποτελεί μια συνηθισμένη επίπτωση της συγχώνευσης, τα ακριβή αίτια αυτού του φαινομένου φαίνεται να μην έχουν διευκρινισθεί πλήρως (Lubatkin & συνεργάτες, 1999).

Παραθέτουν, επίσης, τα ευρήματα των Hambrick & Canella (1993), σύμφωνα με τα οποία η στάση του «κυρίαρχου» και «ισχυρού» που επιδεικνύουν τα στελέχη του υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης, με τους συναδέλφους τους του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης να αισθάνονται κατώτεροι και ανίσχυροι μετά τη συγχώνευση σε σχέση με αυτούς, να τους οδηγεί να

αποχωρήσουν από τον οργανισμό σε μεγαλύτερο ποσοστό τον πρώτο και τέταρτο χρόνο της συγχώνευσης, με κάμψη αυτού του ποσοστού το δεύτερο και τρίτο χρόνο της συγχώνευσης (Lubatkin & συνεργάτες, 1999).

Οι ίδιοι συγγραφείς παραθέτουν, επίσης, ευρήματα (Mirvis & Marks, 1992· Hambrick & Canella, 1993) με βάση τα οποία η διαφορά της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης, που ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση του status του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης, ευθύνεται για την αύξηση του ποσοστού αποχώρησης των ανώτερων στελεχών (Lubatkin & συνεργάτες, 1999).

Τέλος, οι Covin & συνεργάτες (1996) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους ενός οργανισμού που δραστηριοποιούνταν στο χώρο των πωλήσεων (δύο χρόνια μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης) με μετρήσεις μόνο μετά τη συγχώνευση, επισημαίνουν ότι η αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, ακόμη και για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, αποτελεί ένα σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της γενικότερης ικανοποίησης των εργαζομένων από την εμπειρία της συγχώνευσης, στο σύνολό της. Ιδιαίτερα για τους εργαζόμενους του «κυρίαρχου» εταίρου της συγχώνευσης, με τους εργαζόμενους του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης που εμφάνισαν μειωμένη ικανοποίηση από την εμπειρία της συγχώνευσης, να παρουσιάζουν, επίσης, μεγαλύτερο ποσοστό απουσίας από την εργασία τους (Covin & συνεργάτες, 1996).

3.2. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

3.2.1. Συγχώνευση και Κουλτούρα του Οργανισμού

3.2.1.1. Ορισμός της Κουλτούρας

Ο όρος «κουλτούρα του οργανισμού» εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία σε άρθρο του περιοδικού *Administrative Science Quarterly* από τον Pettigrew (1979), η πολυπλοκότητα της έννοιας του οποίου τον έχει καταστήσει αποδέκτη πολλών ορισμών. Ο Payne (2002) παραθέτει τον ορισμό της κουλτούρας

του οργανισμού του Schein (1990), σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα του οργανισμού ορίζεται ως: α) *ένα πλαίσιο βασικών υποθέσεων που έχουν σχηματίσει για τον οργανισμό τα μέλη του*, β) *που έχει εφευρεθεί και αναπτυχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα*, γ) *καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες της προσαρμογής της στο εξωτερικό και της ενσωμάτωσης του οργανισμού στο εσωτερικό περιβάλλον*, δ) *είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό ώστε να θεωρείται ισχυρό και επομένως*, ε) *διδάσκεται στα νέα μέλη του οργανισμού ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και ενσυναίσθησης των ανωτέρω δυσκολιών* (Payne, 2002 σελ. 383). Με άλλα λόγια, δηλαδή, καταλήγει να καθορίσει τον ίδιο το χαρακτήρα του οργανισμού, μέσα από δραστηριότητες, όπως είναι για παράδειγμα, η διαδικασία επιλογής προσωπικού και κατάρτισης των εργαζομένων, οι παρεχόμενες αμοιβές, αλλά και η μετακίνησή τους στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας. Η Tetenbaum (1999) παραθέτει, ενδεικτικά, αντίστοιχο ορισμό των Davenport & de Longe (1998) για την κουλτούρα του οργανισμού, χαρακτηρίζοντάς την ως *«το DNA του οργανισμού, αόρατο στο γυμνό μάτι, αλλά καθοριστικής σημασίας στη δημιουργία της προσωπικότητας του εργασιακού περιβάλλοντος»* (Tetenbaum, 1999, σελ. 26).

Οι Cartwright & Cooper (1995) αναφέρουν ότι οι όψεις της κουλτούρας που υπάρχουν σε κάθε οργανισμό και αποτελούν τη βαθιά δομή του, εκφράζουν στην πράξη κοινές αξίες, στάσεις και κανόνες για όλους τους εργαζόμενους που δημιουργούν, όπως είναι επόμενο, ένα συγκεκριμένο ψυχολογικό εργασιακό περιβάλλον για αυτούς (Cartwright & Cooper, 1995).

Εάν αυτές οι όψεις συνυπάρχουν στον ίδιο οργανισμό, ενσωματώνονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αναπτυχθούν η συνεργασία και η αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους, η αξιοποίηση των ευκαιριών και η εξάλειψη των πιθανών απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή, ο συγκεκριμένος οργανισμός ενδέχεται να αποκτήσει σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των άλλων οργανισμών, καθώς θα στηρίζεται στις αξίες της συναλλαγής μέσα σε πνεύμα συνεργασίας, αλληλοβοήθειας και εμπιστοσύνης, με άμεσες θετικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και την εξελικτική πορεία του.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, αναφέρονται διαφορετικές όψεις κουλτούρας, οι οποίες, όμως, ταξινομούνται είτε ανάλογα με τη δομή του οργανισμού, είτε ανάλογα

με τις πρακτικές που ο ίδιος ακολουθεί (Cartwright & Cooper, 1996). Πιο συγκεκριμένα, ευρέως αποδεκτή και διαδεδομένη είναι η τυπολογία που αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις που αφορούν στην κουλτούρα ισχύος, ρόλου, επίτευξης στόχων και ατόμου-υποστήριξης (Cartwright & Cooper, 1996). Δηλαδή, πρόκειται για όψεις κουλτούρας όπου αποδίδεται απόλυτη εμπιστοσύνη στο ρόλο της ιεραρχίας (διοίκηση)(κουλτούρα ισχύος), στην εφαρμογή του «*πρωτοκόλλου*» (Cartwright & Cooper, 1996 σελ. 67) με βάση το ρόλο του καθενός ξεχωριστά στον οργανισμό (κουλτούρα ρόλου), την επίτευξη του «οράματος» του οργανισμού, δηλαδή, των στόχων του, με μεγαλύτερη αυτονομία (κουλτούρα επίτευξης στόχων) και τέλος, τη συλλογική λήψη αποφάσεων με έμφαση, όμως, στην ατομική εξέλιξη (κουλτούρα ατόμου-υποστήριξης). Επιμέρους ταξινομήσεις περιλαμβάνουν, επίσης, όψεις κουλτούρας που δομούνται με βάση την έμφαση στις ανάγκες του ατόμου/εργαζομένου ή στα εργασιακά καθήκοντα και αντίστοιχα, ταξινομούνται στις ακόλουθες διαστάσεις που προσδιορίζουν και τις αντίστοιχες όψεις: α) Αυτοπραγμάτωση, β) Επίτευξη, γ) Διαπροσωπικές σχέσεις, δ) Παροχή βοήθειας, ε) Συμβατικότητα, στ) Εξάρτηση, ζ) Αποδοχή, η) Αποφυγή, θ) Εξουσία, ι) Ανταγωνισμός, κ) Αντιδραστικότητα και λ) Τελειομανία.

Οι όψεις της Αυτοπραγμάτωσης, της Επίτευξης, της Παροχής Βοήθειας και των Διαπροσωπικών Σχέσεων συγκροτούν την ευρύτερη όψη των «Αναγκών Ικανοποίησης/Προσανατολισμό προς τους ανθρώπους», που υποδηλώνουν την ευχαρίστηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό όπου ανήκουν. Ενώ, οι όψεις της Συμβατικότητας, της Εξάρτησης, της Αποδοχής, της Αποφυγής, της Εξουσίας, της Αντιδραστικότητας, της Τελειομανίας και του Ανταγωνισμού, συνιστούν τη γενικότερη όψη των «Αναγκών Ασφάλειας/Προσανατολισμού προς τους ανθρώπους (οι τέσσερις πρώτες) και των «Αναγκών Ασφάλειας/Προσανατολισμού προς το έργο (καθήκον) (οι τέσσερις τελευταίες) (Ξενικού, 2005). Εξάλλου, αυτός είναι και ο στόχος τους, δηλαδή, να διερευνούν το κατά πόσον οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με άξονα την «ικανοποίηση» ή την «ασφάλεια», τους «εργαζόμενους», με άλλα λόγια, ή τα «εργασιακά καθήκοντα» (Cooke & Rousseau, 1988).

Όπως στα κεφάλαια που έχουν προηγηθεί, έτσι και στο παρόν, πρώτα θα παρουσιαστούν απόψεις και ευρήματα που αναφέρονται στους παράγοντες που

σχετίζονται, γενικά, με την κουλτούρα του οργανισμού (κεφ. 3.2.1.2.) και στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν εκείνα που αναφέρονται στην κουλτούρα του οργανισμού σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης (κεφ. 3.2.1.3.).

3.2.1.2. Παράγοντες που σχετίζονται με την Κουλτούρα

Ο Payne (2002) αναφέρει ότι οι Wilderom, Glunk & Maslowski (2000) παραθέτουν τα ευρήματα εννέα ερευνών που διεξήχθησαν από το 1990 και μετά σε ανώτερα στελέχη οργανισμών, σύμφωνα με τις οποίες η κουλτούρα του οργανισμού συσχετίζεται με την αποδοτικότητα του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ισχύς της κουλτούρας συσχετίζεται τόσο με τη βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα του οργανισμού όσο και με τη μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοσή του, παρά τις δυσκολίες μέτρησης της αποδοτικότητας του οργανισμού που παρατηρήθηκε σε αυτές τις έρευνες (Payne, 2002).

Ακόμη, σύμφωνα με τους Kavanagh & Ashkanasy (2004), η επικοινωνία και η ενημέρωση των εργαζομένων τόσο από τη διοίκηση του οργανισμού όσο και από συναδέλφους τους, έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα της κουλτούρας του οργανισμού, καθώς η διαδικασία σχηματισμού των αξιών και στάσεων των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό, όπως είναι εύλογο, ξεκινά με την επικοινωνία μεταξύ των μελών του (Kavanagh & Ashkanasy, 2004).

Τέλος, οι Cartwright & Cooper (1995) καταθέτουν τα ευρήματα της έρευνας που διεξήγαγαν (Cartwright & Cooper, 1989) σε εργαζόμενους και διευθυντικά στελέχη ενός Νορβηγικού οργανισμού που δραστηριοποιούνταν στο χώρο των κατασκευών αλουμινίου, σύμφωνα με τα οποία η αντίληψη που είχαν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη του οργανισμού για το είδος της κουλτούρας που υπήρχε, ήταν προβλεπτικός παράγοντας της δέσμευσης που αισθάνονταν απέναντι στον οργανισμό και της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Έτσι, οι εργαζόμενοι που θεώρησαν ότι η κουλτούρα του οργανισμού ήταν προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων, επέδειξαν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και επαγγελματική ικανοποίηση, σε σχέση με εκείνους που θεώρησαν ότι η κουλτούρα του οργανισμού ήταν άλλου είδους και είχαν καλύτερη ψυχική υγεία (Cartwright & Cooper, 1995).

3.2.1.3. Συγχώνευση και Κουλτούρα

Η εξαγορά ή/και συγχώνευση αυτή καθεαυτή, αποτελεί, τις περισσότερες φορές, μια κατάσταση που έχει τη δυναμική να διαταράξει την κουλτούρα του οργανισμού και να τρομοκρατήσει τους εργαζόμενους, οι οποίοι δυσκολεύονται να προσαρμοστούν, να ενσωματωθούν και να αφομοιωθούν στην κουλτούρα του καινούριου οργανισμού (Zhu & συνεργάτες, 2004).

Όπως υποστηρίζουν οι Covin & συνεργάτες (1997), η εξαγορά ή/και συγχώνευση έχει τη δύναμη να αλλάξει τη φύση, τον προσανατολισμό και το χαρακτήρα των εταίρων της συγχώνευσης σε τέτοιο βαθμό, που απαιτούνται τουλάχιστον πέντε με επτά χρόνια για την πλήρη ενσωμάτωση ανθρώπων και συστημάτων (Covin & συνεργάτες, 1997). Ειδικότερα, σε περιβάλλον συγχώνευσης, οι Stahl & Voigt (2004) αναφέρουν ότι τα ευρήματα για τη συσχέτιση ανάμεσα στην κουλτούρα του οργανισμού και την αποδοτικότητα της συγχώνευσης είναι αντικρουόμενα, δηλαδή, άλλες φορές αυτή παρουσιάζεται να είναι θετική και άλλες αρνητική (Stahl & Voigt, 2004).

Η παράθεση των ευρημάτων που ακολουθεί, ομαδοποιείται με βάση δύο κριτήρια: α) τη διαφορά της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης και β) τους τύπους του «γάμου των εταίρων της συγχώνευσης».

α) Η διαφορά της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης

Συναφείς έρευνες (Cartwright & Cooper, 1993· Buono, Bodwitch & Lewis, 1985) για τις επιπτώσεις της συγχώνευσης στην κουλτούρα των προ-συχώνευσης εταίρων και της αντίστοιχης του καινούριου οργανισμού, αναδεικνύουν αντικρουόμενα ευρήματα αναφορικά με την ύπαρξη διαφορών ανάμεσα στην κουλτούρα των εταίρων και του συγχωνευμένου, πλέον, οργανισμού. Ειδικότερα, οι Cartwright & Cooper (1993) στην έρευνα που διεξήγαγαν με συμμετέχοντες διευθυντικά στελέχη δύο οργανισμών με μετρήσεις πριν και μετά τη συγχώνευση, αναδρομικά έξι μήνες μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, δεν κατέγραψαν διαφορά ανάμεσα στην κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης και την κουλτούρα του καινούριου οργανισμού (Cartwright & Cooper, 1993).

Οι Kavanagh & Ashkanasy (2004), όμως, αναφέρουν τα ευρήματα των Mirvis & Marks (1985), σύμφωνα με τα οποία οι διαφορές στην κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης έχουν σημαντική επίδραση στην επιτυχία της διαδικασίας. Οι ίδιοι συγγραφείς παραθέτουν, επίσης, συναφή ευρήματα (Hayes, 1979· Charttejee, Lubatkin, Schweiger & Weber, 1992· Hall & Norburn, 1989· Nahavandi & Malekzadeh, 1988) που καταγράφουν τη συμβατότητα, δηλαδή, την ομοιότητα της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης, ως έναν καταλυτικό παράγοντα για την εξέλιξη και το τελικό αποτέλεσμα της συγχώνευσης. Δηλαδή, την επιτυχία ή την αποτυχία της, καθώς θα έχει σημαντική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα συνεργαστούν μεταξύ τους, παρά το γεγονός ότι κάθε συγχώνευση είναι μοναδική, με τις δικές της απαιτήσεις, προϋποθέσεις και αλλαγές (Kavanagh & Ashkanasy, 2004).

Επισημαίνουν, μάλιστα, ότι η διαφορά της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης μπορεί να είναι καταλυτικής σημασίας για το αποτέλεσμα της διαδικασίας, ακόμη και όταν πρόκειται για εταίρους που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο παροχής υπηρεσιών. Ενώ, σύμφωνα με τον Weber (2000), οι μεγάλες διαφορές στην κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης έχουν σημαντικές επιπτώσεις στα επίπεδα του άγχους (στρες) των εργαζομένων (Cartwright & Cooper, 1995), στη στάση τους απέναντι στη συγχώνευση και στο ενδεχόμενο αποχώρησής τους από τον οργανισμό, ιδιαίτερα, για τους εργαζόμενους του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης (Weber, 2000). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Cartwright & Cooper (1993), η έκταση της ασυμβατότητας της κουλτούρας των εταίρων οδηγεί σε μείωση της δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό και της ικανοποίησης από την εργασία τους (Cartwright & Cooper, 1993).

Τα ανωτέρω ευρήματα συνεπικουρούν εκείνα των Buono & συνεργατών (1985), όπου με βάση τις μετρήσεις που διεξήγαγαν σε δύο χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς σχετικά ισότιμους από πλευράς αριθμού εργαζομένων πριν και μετά τη συγχώνευση, η κουλτούρα του «κυρίαρχου» εταίρου της συγχώνευσης, από την άποψη της διαμόρφωσης του ύφους του καινούριου οργανισμού, επηρέασε την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και τη δέσμευση που αισθάνονταν απέναντι στον οργανισμό. Έτσι, οι εργαζόμενοι της λιγότερο ισχυρής

κουλτούρας αισθάνονταν λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία τους και δέσμευση απέναντι στον οργανισμό (Buono & συνεργάτες, 1985).

Η Risberg (1997) υποστηρίζει ότι η επιτυχημένη συγχώνευση προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή και συνεργασία των εργαζομένων, η οποία στηρίζεται στις ομοιότητες που υπάρχουν ανάμεσα στην κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης. Σε διαφορετική περίπτωση, δηλαδή, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σημαντικές διαφορές στην κουλτούρα των δύο εταίρων, αναμένεται σύγκρουση της κουλτούρας τους και αντίσταση στη συγχώνευση. Το σημαντικότερο, όπως προτείνει ο Larsson (1993), είναι να υπάρχει σύμπνοια μεταξύ της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης, αλλά και σωστά οργανωμένος τρόπος ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων, για να είναι αποτελεσματικός (Risberg, 1997). Οι Buono & συνεργάτες (1985) στην έρευνα που διεξήγαγαν στις Ηνωμένες Πολιτείες σε δύο μεσαίου μεγέθους οργανισμούς με μετρήσεις πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συγχώνευση, συγκρίνοντας την αντικειμενική και υποκειμενική κουλτούρα πριν τη συγχώνευση, με τη νέα κουλτούρα και την αντίληψη που είχαν για αυτή οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση, καταθέτουν τα ακόλουθα ευρήματα:

α) Αναφορικά με την υποκειμενική κουλτούρα (δηλαδή, όπως την αντιλαμβάνονταν οι εργαζόμενοι) του Οργανισμού Α, οι εργαζόμενοι την έκριναν ως συμμετοχική και προσανατολισμένη στην ισονομία ανάμεσα στους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι αυτού του Οργανισμού αναφέρονταν στον Διευθύνοντα Σύμβουλο με το παρατσούκλι «Βούδας» και τον χαρακτήριζαν «καλό άνθρωπο». Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στον Οργανισμό Β αναφέρονταν σε αυτόν ως «Καλβινιστή», «κακό άνθρωπο» και «σνομπ», με αυταρχικό ύφος διοίκησης, με το παρατσούκλι «Ντένις η απειλή». Στον Οργανισμό Α, φαίνεται να υπήρχε μια μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα με την ενθάρρυνση ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων ανάμεσα στους εργαζομένους, ενώ ο Οργανισμός Β χαρακτηριζόταν περισσότερο από την προσωποκεντρική διοίκηση του Διευθύνοντα Συμβούλου του.

β) Στον Οργανισμό Α, η αναπληρώτρια διευθύντρια Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων θεωρούνταν ηρωίδα για τους εργαζομένους, ενώ στον Οργανισμό Β, θεωρούνταν ήρωες ο πρώην Διευθύνων Σύμβουλος και ο υπεύθυνος των οικονομικών υπηρεσιών, αντίστοιχα.

γ) Στον Οργανισμό Α, υπήρχε έντονη η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους με εμφανές το ενδιαφέρον για την ύπαρξη ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ στον Οργανισμό Β, το ενδιαφέρον της διοίκησης ήταν επικεντρωμένο στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της και όχι στο πομπώδες εργασιακό περιβάλλον.

δ) Οι εργαζόμενοι και στους δύο Οργανισμούς αισθάνονταν περηφάνια για την εικόνα του οργανισμού τους, με τους εργαζόμενους του Οργανισμού Α να θεωρούν τον Οργανισμό τους ως ένα «καλό» περιβάλλον να εργάζεται κανείς σε μια ευχάριστη ατμόσφαιρα και τους συναδέλφους τους στον Οργανισμό Β, να θεωρούν τον Οργανισμό τους «επαγγελματίες».

ε) Μετά τη συγχώνευση, οι εργαζόμενοι του Οργανισμού Α, αρχικά, είχαν ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση, καθώς την αντιλαμβάνονταν ως μια ευκαιρία επέκτασης των εργασιών τους, ενώ οι εργαζόμενοι του Οργανισμού Β, ήταν αντίθετα, λιγότερο ενθουσιασμένοι με την ιδέα της συγχώνευσης, καθώς πίστευαν ότι ο οργανισμός τους δε θα κέρδιζε από αυτή τη διαδικασία. Μια μερίδα εργαζομένων, όμως και από τους δύο Οργανισμούς πίστευαν ότι η συγχώνευση θα συνεισφέρει στη σταθεροποίηση της λειτουργίας του οργανισμού τους, απαραίτητη προϋπόθεση για επιβίωση στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες.

στ) Μετά τη συγχώνευση, οι εργαζόμενοι των εταίρων της συγχώνευσης έβλεπαν εχθρικά και ανταγωνιστικά ο ένας τον άλλον και νοσταλγούσαν την κατάσταση που υπήρχε πριν τη συγχώνευση, ενώ δημιουργήθηκε σύγχυση σε λειτουργικό επίπεδο, καθώς συγχωνεύθηκαν τμήματα και λειτουργίες.

ζ) Η διάψευση των υποσχέσεων της διοίκησης του συγχωνευμένου, πλέον, οργανισμού για απόλυση προσωπικού, δημιούργησε, όπως είναι φυσικό, κλίμα δυσπιστίας απέναντι στη διοίκηση.

Ο «κυρίαρχος» εταίρος της συγχώνευσης, σε αυτή την περίπτωση, ήταν ο Οργανισμός Β, αφού ο συγχωνευμένος οργανισμός υιοθέτησε το όνομα του Οργανισμού Β, αρκετές από τις διαδικασίες που ακολουθούσε, με τους εργαζόμενους του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης, του Οργανισμού Α, να αισθάνονται αποξενωμένοι και σε μειονεκτική θέση απέναντι στους συναδέλφους τους του

Οργανισμού Β. Ο καινούριος Οργανισμός, άλλωστε, που δημιουργήθηκε έμοιαζε περισσότερο στον Οργανισμό Β παρά στον Α (Buono & συνεργάτες, 1985).

Παρά το γεγονός, όμως, της ιδιαίτερης σημασίας που έχει η ομοιότητα της κουλτούρας για την έκβαση της συγχώνευσης, οι Cartwright & Cooper (1993) υποστηρίζουν ότι *«ο παράγοντας της ομοιότητας της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης αποτελεί ένα πεδίο διαμάχης που δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς και εξακολουθεί να παραμένει ένας διφορούμενος όρος»* (Cartwright & Cooper, 1993, σελ. 332), καθώς όπως επισημαίνουν οι Buono & Bodwitch (1989), *«η διεκπεραίωση της διαδικασίας της συγχώνευσης θα παραμείνει περισσότερο τέχνη, παρά επιστήμη»* (Buono & Bodwitch, 1989, σελ. 69).

Οι Cartwright & Cooper (1995) διατυπώνουν, μάλιστα, με έμφαση την άποψη ότι όσο περισσότερο ανόμοιες είναι οι κουλτούρες των εταίρων της συγχώνευσης, τόσο μεγαλύτερο είναι το *«σοκ της κουλτούρας»* που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και το ρίσκο που υποβόσκει για την πορεία της συγχώνευσης, του λεγόμενου *«γάμου των εταίρων της συγχώνευσης»* (Cartwright & Cooper, 1995 σελ. 38). Πιο συγκεκριμένα, οι ίδιοι ερευνητές (Cartwright & Cooper, 1993) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε κοινές εργασίες οργανισμών, καταγράφουν ότι η έκταση της ασυμβατότητας της κουλτούρας των εταίρων οδηγεί σε μείωση της δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό και της ικανοποίησης από την εργασία τους (Cartwright & Cooper, 1993).

Ακόμη, στην έρευνα που διεξήγαγαν σε μια Βρετανική και μια Γαλλική κατασκευαστική εταιρεία έξι μήνες μετά την υπογραφή της νομικής συμφωνίας της συγχώνευσης και ενώ οι δύο εταίροι λειτουργούσαν, ακόμη, αυτόνομα, επισήμαναν ότι η κουλτούρα της Γαλλικής εταιρείας φαινόταν να κυριαρχεί στο σκηνικό της συγχώνευσης. Ενώ, τα στελέχη που είχαν αβέβαιη ή αρνητική στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, ήταν πιθανότερο να αλλάξουν τη δική τους κουλτούρα, καθώς έκριναν την κουλτούρα της Βρετανικής εταιρείας ως δυσάρεστη και καταπιεστική. Αισθάνθηκαν, μάλιστα, λιγότερη δέσμευση απέναντι στη δική τους κουλτούρα (Cartwright & Cooper, 1996).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ο Kilmann (1984), ο οποίος περιγράφει με μια ιδιαίτερα χαρακτηριστική παρομοίωση την κατάσταση της σύγκρουσης ανάμεσα στις διαφορετικές όψεις της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης:

«Φανταστείτε δύο παγόβουνα στον ωκεανό, όπου η κορυφή του καθένα αντιπροσωπεύει τις ομάδες της ανώτατης διοίκησης, κυρίως ανθρώπους που ασχολούνται με την οικονομική διαχείριση, -να αποφασίζουν τη μοίρα των δύο οργανισμών και τη διαδικασία της συγχώνευσης. Καθώς αυτές οι ομάδες της ανώτατης διοίκησης ξεκινούν τη διαδικασία της συγχώνευσης που βρίσκεται, ήδη, σε εξέλιξη, τα δύο παγόβουνα ξεκινούν να κινούνται το ένα προς την κατεύθυνση του άλλου, μέχρι να συναντηθούν οι κορυφές και να γίνουν ένα. Μια τέτοιου είδους ενσωμάτωση, όμως, φαίνεται ότι δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί. Καθώς τα παγόβουνα πλησιάζουν το ένα το άλλο, δεν είναι οι κορυφές που συναντιούνται, αλλά το μεγάλο μέρος της μάζας που βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια του νερού, οι υποτιθέμενες κουλτούρες που συγκρούονται. Πρόκειται, δηλαδή, αντί για συνέργεια, για «σύγκρουση κουλτούρας»

(Kilmann, 1984, σελ. 55)

β) Οι τύποι του λεγόμενου «γάμου των εταίρων της συγχώνευσης»

Οι Cartwright & Cooper (1995) υποστηρίζουν ότι στην περίπτωση της συγχώνευσης, υπάρχουν τρεις πιθανοί τύποι «γάμου των εταίρων της συγχώνευσης», δηλαδή, ο «κυρίαρχος» υψηλότερου status εταίρος της συγχώνευσης είτε προσπαθεί να επιβάλλει τη δική του κουλτούρα, είτε να ενσωματώσει τις κουλτούρες των εταίρων, είτε να υπάρξει ξεχωριστή κουλτούρα για τον κάθε εταίρο της συγχώνευσης, αν και όπως αναφέρουν οι Kavanagh & Ashkanasy (2004), η συγχώνευση επιφέρει συχνά την αντικατάσταση της κουλτούρας του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1995· Kavanagh & Ashkanasy, 2004).

Οι Cartwright & Cooper (1995) με βάση την έρευνα που διεξήγαγαν στη Μεγάλη Βρετανία για τις επιπτώσεις της κουλτούρας στην αποδοτικότητα της συγχώνευσης ενός οργανισμού, κατέληξαν στη διατύπωση ενός μοντέλου «συμφωνίας-ομοιότητας» της κουλτούρας που μπορεί να εφαρμοστεί στη συγχώνευση.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, όταν ο «κυρίαρχος» υψηλότερου status εταίρος της συγχώνευσης επιχειρήσει να αλλάξει την κουλτούρα του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης, τότε η συμβατότητα της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης δε θεωρείται απαραίτητη. Η αλλαγή της κουλτούρας

είναι μια περίπλοκη και μακροχρόνια διαδικασία που μπορεί να διαρκέσει από τρία μέχρι πέντε ή και περισσότερα χρόνια. Ενώ, η ενσωμάτωση της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης με τη διατήρηση των καλύτερων στοιχείων και από τις δύο κουλτούρες, γίνεται ευκολότερη, όσο περισσότερο συμβατές είναι μεταξύ τους (Cartwright & Cooper, 1995).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι η τελική επιτυχία της διαδικασίας της συγχώνευσης εξαρτάται από το κατά πόσον οι εταίροι της συγχώνευσης είναι συμβατοί από άποψη στρατηγικού σχεδιασμού και κουλτούρας. Αυτοί είναι που θα τους οδηγήσουν στην υιοθέτηση κοινών αξιών και στάσεων που θα τους χαρακτηρίζουν πιο εύκολα (Cartwright & Cooper, 1996· Schneider, 1987).

Ερευνητές, όπως οι Kavanagh & Ashkanasy (2004) παραθέτουν ευρήματα συναφών ερευνών (Weber, 1989· Weber & Schweiger, 1992· Weber, Schweiger & Lubatkin, 1992), σύμφωνα με τα οποία όταν η κουλτούρα των ομάδων της ανώτατης διοίκησης διαφέρει από την κουλτούρα του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης, τότε η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων θα είναι δυσκολότερη κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης, καθώς η ανώτερη διοίκηση του καινούριου οργανισμού θα πρέπει να οδηγήσει τους εργαζόμενους των εταίρων της συγχώνευσης να «ξεχάσουν» την κουλτούρα του παλιού τους οργανισμού και να υιοθετήσουν αυτή του καινούριου (Kavanagh & Ashkanasy, 2004).

Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν, μάλιστα, το μοντέλο των Nahavandi & Malekzadeh (1988), σύμφωνα με το οποίο οι ενδεχόμενες αλλαγές που μπορούν να παρατηρηθούν στην κουλτούρα των εταίρων κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης, είναι οι ακόλουθες:

α) *Η αφομοίωση*, κατά την οποία οι εργαζόμενοι του ενός εταίρου της συγχώνευσης παύουν να υιοθετούν την κουλτούρα του δικού τους προ-συχώνευσης οργανισμού και αφομοιώνουν την επικρατούσα κουλτούρα του καινούριου.

β) *Η ενσωμάτωση*, κατά την οποία ο κάθε εταίρος υιοθετεί όψεις της κουλτούρας του άλλου, χωρίς να εγκαταλείπεται η κουλτούρα των προ-συχώνευσης οργανισμών.

γ) *Ο διαχωρισμός*, κατά τον οποίο η κουλτούρα του κάθε εταίρου της συγχώνευσης εξακολουθεί να υπάρχει ανεξάρτητα και αυτόνομα, χωρίς να υπάρχει ανταλλαγή όψεων της κουλτούρας, εκατέρωθεν και

δ) *Η αποξένωση*, κατά την οποία δεν υιοθετείται καμία κουλτούρα, με τους εργαζόμενους των εταιρών να είναι αποξενωμένοι μεταξύ τους.

Όπως υποστηρίζουν οι Appelbaum & συνεργάτες (2000), η διοίκηση του οργανισμού καλείται στην αρχή της διαδικασίας της συγχώνευσης να αποφασίσει ποιόν από τους τέσσερις συνδυασμούς της κουλτούρας θα ακολουθήσει: είτε, δηλαδή, να υιοθετήσει εκείνη την κουλτούρα που περιλαμβάνει όψεις της κουλτούρας του δικού τους οργανισμού, είτε να υιοθετήσει μια από τις δύο κουλτούρες των εταιρών, είτε να υιοθετήσει μια καινούρια κουλτούρα που να μην εμπεριέχει όψεις ούτε από τη μια ούτε από την άλλη κουλτούρα των εταιρών της συγχώνευσης. Έχει, βέβαια, πάντα, κατά νου την ενσωμάτωση ως απώτερο στόχο της συγχώνευσης, η οποία, όπως αναφέρουν η Risberg (1997) και ο Shrivastava (1986), αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επιτυχία της (Risberg, 1997).

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού λόγω συγχώνευσης, από τη στιγμή που σημαίνει στην πράξη αλλαγή των αξιών και των στόχων του καινούριου οργανισμού, φαίνεται να ισοδυναμεί με την ίδια την αλλαγή του οράματος του οργανισμού, άποψη την οποία υιοθετούν οι Sathe & Davidson (2000) (Sathe & Davidson, 2000).

Οι Kavanagh & Ashkanasy (2004) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε τρία δημόσια πανεπιστήμια που συγχωνεύθηκαν στην Αυστραλία, διερεύνησαν τα ακόλουθα: α) την ανταπόκριση των πανεπιστημιακών καθηγητών στις αλλαγές που προέκυψαν λόγω της συγχώνευσης και β) τις επιπτώσεις της συγχώνευσης στο επίπεδο του οργανισμού. Τα ευρήματα που απεκόμισαν ήταν τα ακόλουθα:

α) Οι καθηγητές του δεύτερου πανεπιστημιακού ιδρύματος ανέφεραν ότι αντιμετώπισαν τις περισσότερες αλλαγές λόγω της συγχώνευσης.

β) 60% των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέφεραν ότι αποδέχτηκαν με ευκολία τις αλλαγές που επέφερε η συγχώνευση, 17% αποδέχτηκαν με ενθουσιασμό τις αλλαγές και 20% αντιστέκονταν ακόμη σε αυτές.

γ) 89% των συμμετεχόντων από όλα τα πανεπιστημιακά ιδρύματα ανέφεραν ότι επήλθαν μεγάλες αλλαγές στην κουλτούρα των προ-συγχώνευσης ιδρυμάτων.

δ) 92% των συμμετεχόντων είχε την άποψη ότι η κουλτούρα του νέου ιδρύματος διαφοροποιήθηκε σε σημαντικό βαθμό λόγω της συγχώνευσης.

ε) Οι καθηγητές του πρώτου πανεπιστημιακού ιδρύματος ανέφεραν πιο αρνητική εντύπωση για την αλλαγή του οράματος του ιδρύματός τους λόγω της συγχώνευσης.

ζ) 45% των συμμετεχόντων είχαν την άποψη ότι η επίδραση των στελεχών στην πορεία της συγχώνευσης ήταν αρνητική, 36% ότι ήταν θετική και 19% αναποφάσιστοι και τέλος,

η) Οι καθηγητές στο πρώτο ίδρυμα αισθάνθηκαν ότι η διαχείριση της διαδικασίας της αλλαγής ήταν αποτυχημένη, 26% ήταν αβέβαιοι και 5% αισθάνθηκαν ότι ήταν επιτυχημένη (Kavanagh & Ashkanasy, 2004). Όπως φαίνεται, τα ανωτέρω ευρήματα αναδεικνύουν τη σημασία που έχει η επιλογή σωστής μεθόδου διερεύνησης των όψεων της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης για την αποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής, έτσι ώστε να μειώνεται στο ελάχιστο το ενδεχόμενο αντίστασης των εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούν οι Ashkanasy & Holmes (1995), οι οποίοι σε έρευνα που διεξήγαγαν σε δύο δημόσιους οργανισμούς ορκωτών λογιστών στην Αυστραλία με τη συμμετοχή μιας ομάδας ελέγχου τρεις μήνες πριν από την επίσημη αναγγελία της συγχώνευσης (α' φάση), δεκαπέντε μήνες μετά την αναγγελία της (β' φάση) και τέλος, εικοσιεπτά μήνες μετά από αυτή (γ' φάση), ανέδειξαν τα ακόλουθα ευρήματα:

α) Οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης είχαν αρνητική στάση για τις επικείμενες αλλαγές της συγχώνευσης στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία και αντιλήφθηκαν τη διαδικασία ενοποίησης των δύο εταίρων περισσότερο ως εξαγορά, παρά ως συγχώνευση ισότιμων εταίρων. Αισθάνθηκαν, έτσι, αποξενωμένοι από τη διοίκηση, ενώ χαρακτήρισαν την κουλτούρα τους κουλτούρα ισχύος και όχι κουλτούρα προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων.

β) Οι εργαζόμενοι του «κυρίαρχου» εταίρου της συγχώνευσης, από την άλλη πλευρά, εμφανίστηκαν να ανησυχούν λιγότερο για τις ενδεχόμενες επιπτώσεις της

συγχώνευσης, αφού είχαν, ήδη, συμμετάσχει σε ανάλογη διαδικασία πριν από τρία χρόνια. Πίστευαν, λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης θα υφίσταντο τις αλλαγές αποδεχόμενοι το σύστημα λειτουργίας του δικού τους οργανισμού. Θεώρησαν, μάλιστα, ότι η κουλτούρα τους χαρακτηριζόταν από τον καθορισμό ξεκάθαρων στόχων και δομών εξουσίας και ήταν περισσότερο προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων και ατομικών αναγκών.

Κατά τη γ' φάση της έρευνας και αφού είχε μεσολαβήσει η ενίσχυση της επικοινωνίας και της ενημέρωσης των εργαζομένων για τα τεκταινόμενα της συγχώνευσης από τη διοίκηση, με τη στέγαση όλου, πλέον, του προσωπικού στον ίδιο χώρο, όλοι οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι ήταν περισσότερο αισιόδοξοι για την πορεία της συγχώνευσης και επιδείκνυαν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την προσωπική τους ανάπτυξη, δείχνοντας ότι προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί το μοντέλο των Cartwright & Cooper (1992, 1993) για τους συνδυασμούς της κουλτούρας που φαίνεται να οδηγούν σε επιτυχημένη συγχώνευση, το οποίο φαίνεται να έχει άμεση εφαρμογή στην περίπτωση των δύο προαναφερόμενων δημοσίων οργανισμών ορκωτών λογιστών. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η τελική επιτυχία της συγχώνευσης εξαρτάται από το βαθμό κατά τον οποίο θα αποδυναμωθεί η κουλτούρα των «κυριαρχούμενων» εταίρων και θα ενισχυθεί η κουλτούρα του «κυρίαρχου» εταίρου, η οποία θα είναι και αυτή που τελικά, θα επικρατήσει στον καινούριο οργανισμό. Έτσι, οι όψεις της κουλτούρας των εταίρων που συγγενεύουν με εκείνες της ισχύος, θεωρούνται, σύμφωνα με τους Cartwright & Cooper (1996), περισσότερο εύκολες στο να αντικατασταθούν από άλλες επικρατέστερες όψεις. Είναι, όμως, ιδιαίτερα δύσκολο να συνυπάρξουν στον καινούριο οργανισμό, ενώ η επιτυχημένη σύζευξή τους θα εξαρτηθεί, σε μεγάλο βαθμό, στην ικανότητα διαχείρισης της όλης διαδικασίας από την ανώτερη διοίκηση. Στην περίπτωση που οι όψεις της κουλτούρας των εταίρων αποδίδουν έμφαση στην αξιοποίηση του ρόλου των εργαζομένων, αφήνουν, δηλαδή, μεγαλύτερα ποσοστά ελευθερίας και αυτονομίας στους εργαζόμενους, τότε μπορούν να συνυπάρξουν μόνο με ανάλογες όψεις, δηλαδή, κουλτούρας ρόλου. Όταν είναι προσανατολισμένες στην επίτευξη στόχων, τότε είναι συμβατές είτε με ίδιες είτε με εκείνες που είναι προσανατολισμένες στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Τις τελευταίες, δηλαδή, οι οποίες αποτελούν εκείνες τις όψεις

κουλτούρας που φαίνεται να είναι αναντικατάστατες και απίθανο να συνυπάρξουν με άλλες όψεις, όπως για παράδειγμα, ισχύος (Cartwright & Cooper, 1996).

Με βάση, λοιπόν, τα ανωτέρω, η συγχώνευση των δύο οργανισμών ορκωτών λογιστών με βάση την κουλτούρα του καθενός (προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων για τον «κυρίαρχο» εταίρο και ισχύος για τον «κυριαρχούμενο»), παρουσιαζόταν, λόγω του εντελώς διαφορετικού προσανατολισμού τους, να έχει μειωμένες πιθανότητες επιτυχίας (Ashkanasy & Holmes, 1995).

Εκείνο που αναφέρεται, πάντως, ως πιθανό, είναι η έντονη αντίδραση και συγκεκριμένα ο θυμός των εργαζομένων του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης, καθώς μεταβάλλεται με τη συγχώνευση, όπως είναι φυσικό, η κουλτούρα του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αυτοί οι εργαζόμενοι να αισθάνονται μειονεκτικά, καθώς θεωρούν ότι χάνουν την αίσθηση της αυτονομίας και το επίπεδο της θέσης εργασίας που είχαν πριν από τη συγχώνευση (Covin & συνεργάτες, 1996).

Χαρακτηριστικό είναι, επίσης, το γεγονός ότι ευρήματα συναφών ερευνών αναδεικνύουν, ακόμη, ότι η έγκυρη, έγκαιρη και ανοιχτή επικοινωνία και ενημέρωση των εργαζομένων από τα διευθυντικά στελέχη για τις επικείμενες αλλαγές στα συστήματα, την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και την παραγωγικότητα των εταίρων, οδηγεί σε επιτυχημένη ενσωμάτωση της κουλτούρας τους στην κουλτούρα του καινούριου οργανισμού και αποφεύγεται, έτσι, η σύγκρουση που μπορεί να δημιουργηθεί από δύο ή περισσότερους αντιμαχόμενους τύπους κουλτούρας (Appelbaum & συνεργάτες, 2000).

3.2.2. Συγχώνευση και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό

3.2.2.1. Ορισμός της Δέσμευσης

Η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό όπου ανήκουν, είναι μια έννοια για την οποία, μέχρι πρότινος, σύμφωνα με τον Meyer (1998), *«υπήρχε μικρή συμφωνία για τη φύση της»* (Meyer, 1998 σελ. 1), παρά το γεγονός ότι ως έννοια, συγκεντρώνει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον εδώ και τριάντα χρόνια, γεγονός που αποδεικνύει τη σημασία που έχει για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού η ύπαρξη έμπιστων και αφοσιωμένων εργαζομένων με γνώση και εμπειρία (Conway, 2004· O'Matley, 2000).

Χαρακτηριστικό είναι ότι η έννοια της δέσμευσης δεν απευθύνεται μόνο στον οργανισμό όπου ανήκουν οι εργαζόμενοι, αλλά αναφέρεται και σε επιμέρους ομάδες όπου αυτοί συμμετέχουν, όπως είναι για παράδειγμα, το τμήμα ή η διεύθυνση όπου ανήκουν, ο άμεσος προϊστάμενός τους, οι συνεργάτες ή οι πελάτες τους, το επάγγελμα το οποίο εξασκούν, κλπ. Οι Gautam, van Dick & Wagner (2004) αναφέρουν ότι οι Meyer & Allen (1991) συνέθεσαν εμπειρικά τα αποτελέσματα των ερευνών για την πολυδιάστατη έννοια της δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, στις ακόλουθες διαστάσεις: α) τη *συναισθηματική δέσμευση*, β) τη *δέσμευση της συνέχειας* και γ) την *ηθική δέσμευση* (Gautam, van Dick & Wagner, 2004).

Αυτές οι κυρίαρχες τρεις διαστάσεις της δέσμευσης που υπάρχουν και ποικίλουν ως προς την έκταση εμφάνισής τους, περιγράφονται από την Conway (2004) ως εξής (Conway, 2004):

α) η *συναισθηματική δέσμευση*, η οποία χαρακτηρίζεται από τη συναισθηματική προσκόλληση, την ταύτιση και την εμπλοκή των εργαζομένων με τον οργανισμό και φαίνεται να επηρεάζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό. Για παράδειγμα, όταν δεν υπάρχει σύγκρουση ρόλων, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις προτεραιότητες στην εργασία τους και τον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθούν από τους προϊσταμένους τους, όταν επιδεικνύουν ευρύτατη συμμετοχή στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό, κλπ.

Οι Gautam, van Dick & Wagner (2004) εκφράζουν την άποψη ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική δέσμευση απέναντι στον οργανισμό συνεχίζουν να εργάζονται σε αυτόν επειδή οι ίδιοι το επιθυμούν, ενώ επισημαίνουν ότι αυτό το είδος της δέσμευσης έχει βρεθεί ότι συσχετίζεται με την ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, την καλή ψυχική τους υγεία και ευημερία, τη μειωμένη αποχώρησή τους από τον οργανισμό και την υψηλότερη παραγωγικότητά τους (Gautam, van Dick & Wagner, 2004).

Επιπλέον, η van Dam (2004) αναφέρει τα ευρήματα των Eisenberger, Huntington, Hutsison & Sowa (1986), σύμφωνα με τα οποία η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την προσλαμβανόμενη αντίληψη που έχουν οι ίδιοι για την υποστήριξη και την προσοχή που λαμβάνουν από τον οργανισμό όπου ανήκουν, καθώς δημιουργεί σε αυτούς την αίσθηση ότι πρέπει να ακολουθήσουν τους στόχους του και να εφαρμόσουν με συνέπεια τους κανόνες για την επιτυχημένη πορεία του. Επίσης, η Conway (2004) παραθέτει εκείνα των Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson (1989), με βάση τα οποία η συναισθηματική δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, εμφανίζει θετική συσχέτιση με την παραγωγικότητα που επιδεικνύουν (Conway, 2004).

Ακόμη, ευρήματα άλλων συναφών ερευνών αναδεικνύουν τη θετική συσχέτιση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων με θετική στάση απέναντι στην εργασία τους και στον οργανισμό όπου ανήκουν. Ενώ, αναφέρονται και ευρήματα που καταθέτουν αρνητική συσχέτιση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων με μειωμένη απουσία από την εργασία τους και αυξημένη οικονομική απόδοση του οργανισμού (Allen & Meyer, 1996· Mathieu & Zajac, 1990· Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994· Meyer, Allen & Smith, 1993· Somers, 1994).

β) *η δέσμευση της συνέχειας*, η οποία αντιπροσωπεύει τη δέσμευση των εργαζομένων να συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό λόγω του κόστους που θα έχουν εάν αποχωρήσουν, με την απώλεια του μισθού τους, των επιπλέον αμοιβών ή της σύνταξής τους και την ύπαρξη ελάχιστων εναλλακτικών ευκαιριών ανεύρεσης εργασίας.

Τα ευρήματα που καταγράφονται για τη σχέση ανάμεσα στη δέσμευση της συνέχειας και την αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι αντικρουόμενα, δηλαδή,

άλλοτε αναδεικνύουν αρνητική συσχέτιση με την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Gautam, van Dick & Wagner, 2004) και άλλες φορές, απουσία συσχέτισης, όπως αναφέρεται από την Conway (2004) (Angle & Lawson, 1994· Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989). Αρνητική, είναι, επίσης, η συσχέτιση που αναφέρεται με βάση συναφή ευρήματα (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990) ανάμεσα στη δέσμευση της συνέχειας με την αντίληψη των εργαζομένων για την υποστήριξη και φροντίδα που τους παρέχει ο οργανισμός.

γ) η *ηθική δέσμευση*, η οποία χαρακτηρίζεται από την υποχρέωση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι να παραμείνουν στον οργανισμό. Αυτή η δέσμευση φαίνεται να ενισχύεται μέσα από την παροχή, για παράδειγμα, προγραμμάτων κατάρτισης στους εργαζόμενους, ώστε να αισθανθούν την προσδοκώμενη υποχρέωση απέναντι στον οργανισμό και να οδηγηθούν, έτσι, να παραμείνουν σε αυτόν (Meyer, 1998), ενώ δε συσχετίζεται με την αποδοτικότητα που επιδεικνύουν ως εργαζόμενοι (Somers & Birnbaum, 1998).

Όπως αναφέρει, χαρακτηριστικά, η Conway (2004), πρόκειται για μια ταξινόμηση η οποία συγκεντρώνει ευρεία αποδοχή από την ερευνητική κοινότητα, αν και όπως υποστηρίζει η ίδια, φαίνεται να παραμένει η έλλειψη απόλυτης συμφωνίας ως προς τον ορισμό της σύνθετης έννοιας της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό (Conway, 2004).

3.2.2.2. Παράγοντες που σχετίζονται με τη Δέσμευση

Ο Meyer (1998) παραθέτει ευρήματα συναφών ερευνών (Becker, 1992· Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996· Baugh & Roberts, 1994· Cohen, 1993· Meyer, Allen & Smith, 1993), με βάση τα οποία η δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, συνολικά, στην εργασιακή τους ομάδα, το επάγγελμά τους, κλπ. συσχετίζεται με στάσεις, όπως είναι η αποδοτικότητα στην εργασία τους, η απουσία από αυτήν και η αποχώρηση από τον οργανισμό όπου εργάζονται. Για παράδειγμα, καταγράφεται αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό με την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από αυτόν (Mathieu & Zajac, 1990). Ενώ, όπως αναφέρουν οι Nikolaou & Tsaousis (2002), ο Reilly (1994) στην έρευνα που διεξήγαγε σε νοσοκόμες, κατέγραψε αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη δέσμευση που αισθάνονται

απέναντι στον οργανισμό με την επαγγελματική εξουθένωση που αντιμετωπίζουν (Meyer, 1998· Nikolaou & Tsalousis, 2002).

Επιπλέον, οι Σίμωση & Ξενικού (2005) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών στην Ελλάδα, με στόχο να διερευνήσουν τις σχέσεις ανάμεσα στη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, την κουλτούρα και το είδος της ηγεσίας του και εκείνες μεταξύ των τριών διαστάσεων της δέσμευσης (συναισθηματική, ηθική, δέσμευση της συνέχειας), κατέγραψαν τα ακόλουθα ευρήματα: α) η δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό συσχετίζεται με την ισχύ και την όψη της κουλτούρας του οργανισμού, β) η δέσμευση συσχετίζεται περισσότερο με τη διαπραγματευτική παρά τη μετασχηματιστική ηγεσία^{1 2} και γ) η συναισθηματική δέσμευση συσχετίζεται με την ηθική δέσμευση (Σίμωση & Ξενικού, 2005).

Επίσης, οι Barnett, Fuller, Hester & Relya (2003) καταθέτουν ότι η δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον οργανισμό όπου ανήκουν (Barnett & συνεργάτες, 2003). Ενώ, ο Riketta (2002) στη μετα-ανάλυση ενενηντατριών ερευνών που αναφέρονται στη σχέση ανάμεσα στη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό και την αποδοτικότητα στην εργασία τους, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δέσμευση παρουσιάζει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την προσλαμβανόμενη αποδοτικότητα των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών (Riketta, 2002).

Επιπρόσθετα, ερευνητές όπως οι Vandenberg & Lance (1992), αναφέρουν ότι στη συναφή βιβλιογραφία είναι γνωστή η σχέση που θεωρείται ότι υπάρχει ανάμεσα στη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό όπου ανήκουν και την

¹ Διαπραγματευτική ηγεσία [σχέση αμοιβαίας συναλλαγής μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων, Κάντας, Α. (1993) κεφ.18 Χαρισματική, Διαπραγματευτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία στο Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, σελίδα 175]

² Μετασχηματιστική ηγεσία [σχέση ηγεσίας-εργαζομένων όπου οι εργαζόμενοι «εξυψώνονται» μέσω της ηγεσίας που συνδράμει στην εκπλήρωση των προσδοκίων και στόχων τους, Κάντας, Α. (1993) κεφ.18 Χαρισματική, Διαπραγματευτική και Μετασχηματιστική ηγεσία στο Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, σελίδα 175]

επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται, μια σχέση που εκφράζεται μέσα από τις παρακάτω τέσσερις προτεινόμενες θεωρητικές διαστάσεις:

α) η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί στη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό, β) η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό οδηγεί στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, γ) η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων αλληλεπιδρά με τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό και τέλος, δ) η επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι και η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, δεν παρουσιάζουν αιτιώδη σχέση, αλλά απλώς μοιράζονται κοινές επιπτώσεις.

Από αυτά τα τέσσερα θεωρητικά μοντέλα, σύμφωνα με συναφή ερευνητικά δεδομένα, έχουν επιβεβαιωθεί εμπειρικά τα πρώτα τρία. Επιπλέον, το πρώτο, δηλαδή, αυτό που υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση οδηγεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, τυγχάνει ευρύτατης αποδοχής από την ερευνητική κοινότητα, καθώς θεωρείται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση προέρχεται εξ ολοκλήρου από την εργασία, τόσο γενικά, όσο και από τις επιμέρους πλευρές της, οι οποίες φαίνεται, τελικά, να προσδιορίζουν και τη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό (Vandenberg & Lance, 1992). Παρόμοια αποδοχή φαίνεται να τυγχάνει και το δεύτερο μοντέλο, καθώς θεωρείται ότι «η δέσμευση δημιουργεί μια διαδικασία εκλογίκευσης μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκονται μέσα από την υιοθέτηση στάσεων όπως η ικανοποίηση, οι οποίες είναι σύμφωνες με τη δέσμευση που αυτοί αισθάνονται» (Vandenberg & Lance, 1992, σελ. 155). Ενώ, οι Sullivan & Bhagat (1992) αναφέρουν ότι, σύμφωνα με τον Jamal (1984), η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό διαδραματίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) και την επικείμενη αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό, την απουσία των εργαζομένων από την εργασία τους και την καθυστέρηση που επιδεικνύουν στην προσέλευση στην εργασία τους (Sullivan & Bhagat, 1992).

3.2.2.3. Συγχώνευση και Δέσμευση

Ο Meyer (1998) υποστηρίζει ότι σε περιπτώσεις όπου δραστικές αλλαγές λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό, όπως στην περίπτωση της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, θεωρείται, πιθανόν, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης να επιδείξουν μεγαλύτερη *ηθική δέσμευση* απέναντι στον οργανισμό, σε σύγκριση με συναδέλφους τους που δε λαμβάνουν παρόμοιες παροχές και παραμένουν στον οργανισμό μετά από αλλαγές στο προσωπικό του (Meyer, 1998).

Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει, επίσης, ότι στην ίδια περίπτωση ανασχηματισμού του οργανισμού, το γεγονός της αλλαγής αυτής καθεαυτής φαίνεται να επηρεάζει τη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό μέσα από τη μεταβολή των αμοιβαίων αντιλήψεων των δύο εταίρων. Δηλαδή, των εργαζομένων από τη μια πλευρά και του οργανισμού από την άλλη, για τα δικαιώματα που έχουν και τις αναμενόμενες υποχρεώσεις που πρέπει να αναλάβουν στο πλαίσιο της λειτουργίας του οργανισμού, τα οποία, βέβαια, καθορίζονται και από το είδος των συμβάσεων εργασίας (για παράδειγμα, συμβάσεων εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου) που υπογράφονται ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, ενδέχεται να αισθανθούν μειωμένη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό είτε, ξεχωριστά, για κάθε είδος δέσμευσης (δηλαδή, συναισθηματική, δέσμευση της συνέχειας και ηθική), είτε, συνολικά και για τις τρεις κατηγορίες δέσμευσης.

Ειδικότερα, όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι ο ανασχηματισμός του οργανισμού επιφέρει μια σειρά αλλαγών που πλήττουν την ευημερία τους, ενδέχεται να αισθανθούν μειωμένη εμπιστοσύνη απέναντι σε αυτόν και κατ' επέκταση μειωμένη *συναισθηματική δέσμευση* απέναντι σε αυτόν. Ενώ, τυχόν μείωση των οικονομικών απολαβών που λαμβάνουν, ενδεχομένως, να τους οδηγήσει σε μείωση της *δέσμευσης που αισθάνονται να συνεχίσουν να εργάζονται* στον οργανισμό. Τέλος, εάν οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι δεν έχουν ανταποδώσει την υποχρέωση απέναντι στον οργανισμό για συμμετοχή τους σε δραστηριότητες που είχαν διοργανωθεί (για παράδειγμα, συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης), τότε ενδέχεται να αισθανθούν μειωμένη *ηθική δέσμευση* απέναντι σε αυτόν (Meyer, 1998).

Στην περίπτωση της συγχώνευσης, ο Meyer (1998) διατυπώνει την άποψη ότι η δέσμευση που αισθάνονταν οι εργαζόμενοι μέχρι τώρα στον οργανισμό μεταβιβάζεται, πλέον, στον καινούριο οργανισμό, μια δύσκολη διαδικασία, καθώς οι εργαζόμενοι είναι «ψυχολογικά προσκολλημένοι» στον παλαιό οργανισμό. Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, του «κυρίαρχου» υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης ενδέχεται να μεταβιβάσουν πιο εύκολα τη δέσμευση από τον παλαιό στο νέο οργανισμό, αφού είναι εκείνοι που βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τους συναδέλφους τους του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης, οι οποίοι όπως είναι αναμενόμενο και προφανές, αντιμετωπίζουν περισσότερες αλλαγές και αισθάνονται ότι έχουν λιγότερη αξία για τον καινούριο οργανισμό (Meyer, 1998).

Αυτή, λοιπόν, η μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, αποτελεί μια από τις συχνά αναφερθείσες επιπτώσεις της συγχώνευσης. Ενδέχεται, μάλιστα, να προκαλείται, για παράδειγμα, εκτός από τη μεταβίβαση της «ψυχολογικής πραγματικότητας» από τον προ-συχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό (Meyer, 1998 σελ. 8), από την έλλειψη έγκυρης ενημέρωσης των εργαζομένων για τα τεκταινόμενα της συγχώνευσης, κλπ. (Zhu & συνεργάτες, 2004). Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί, ότι τα ευρήματα που αναφέρονται στη συναφή βιβλιογραφία για την επίπτωση της συγχώνευσης στη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό, είναι αντικρουόμενα. Δηλαδή, άλλοτε αναδεικνύουν μείωση της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό μετά τον ανασχηματισμό του οργανισμού και άλλοτε, απουσία οποιασδήποτε επίπτωσης της συγχώνευσης στα επίπεδα δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό. Για παράδειγμα, οι Cartwright & Cooper (1993, 1996) σε έρευνα που διεξήγαγαν με μετρήσεις πριν και μετά τη συγχώνευση αναδρομικά έξι μήνες μετά τη συγχώνευση, με συμμετέχοντες διευθυντικά στελέχη δύο οργανισμών, κατέγραψαν ότι δεν υπήρχε διαφορά στη δέσμευση που αισθάνονταν τα στελέχη των εταίρων της συγχώνευσης πριν και μετά τη συγχώνευση (Cartwright & Cooper, 1993, 1996).

Από την άλλη πλευρά, οι Ullrich & Greitenmeyer (2005) σε έρευνα με συμμετέχοντες εργαζόμενους ενός «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου και ενός «κυρίαρχου» υψηλότερου status οργανισμών μετά τη συγχώνευση, κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του χαμηλότερου status «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης

παρουσιάζουν μειωμένη δέσμευση απέναντι στον καινούριο οργανισμό, σε σχέση με τους συναδέλφους τους του «κυρίαρχου» υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης (Ullrich & Greitemeyer, 2005). Όπως είναι φυσικό και εύλογα κατανοητό, οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης αισθάνονται ότι οι όποιες αλλαγές της συγχώνευσης πλήττουν αυτούς σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους συναδέλφους τους του «κυρίαρχου» εταίρου της συγχώνευσης και τους δημιουργούν την αίσθηση ότι απολαμβάνουν μειωμένη υποστήριξη και φροντίδα από τον καινούριο οργανισμό (Meyer, 1998).

Ακόμη, η Jöns (2005) σε έρευνα που διεξήγαγε σε δύο χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς ισοδύναμους σε μέγεθος και σε δύο οργανισμούς παροχής ενέργειας διαφορετικού μεγέθους, επισήμανε τη σημαντική μείωση της δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό μετά τη συγχώνευση (Jöns, 2005). Ενώ, οι Klendauer & Deller (2005) σε έρευνα με συμμετέχοντες διευθυντικά στελέχη από εικοσιδύο Ευρωπαϊκούς οργανισμούς που έχουν συμμετάσχει σε συγχωνεύσεις τα τρία τελευταία χρόνια, κατέθεσαν τα ακόλουθα ευρήματα:

α) η αντίληψη των στελεχών για το ότι είναι δίκαιη η διαδικασία της συγχώνευσης αυξάνει σε σημαντικό βαθμό τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό και β) η εμπιστοσύνη που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό λειτουργεί ως ένας ισχυρός διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση ανάμεσα στην αντίληψη για το ότι είναι δίκαιη η συγχώνευση και στη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον καινούριο οργανισμό (Klendauer & Deller, 2005).

3.2.3. Συγχώνευση και Αντίσταση στην Αλλαγή της Συγχώνευσης

Σε κάθε περίπτωση οργανωτικής αλλαγής, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν μια στάση αντίστασης στον επικείμενο ανασχηματισμό του οργανισμού, καθώς αναμένουν δραστικές αλλαγές σε όλα τα συστήματα του οργανισμού που εργάζονται, μια στάση, όμως, που όπως αναφέρουν οι Cartwright & Cooper (1996), αρκετές φορές χρησιμοποιείται από τη διοίκηση του οργανισμού ως «δικαιολογία» εκ μέρους τους για να αιτιολογήσουν ενδεχόμενη μείωση του προσωπικού μετά τη συγχώνευση (Cartwright & Cooper, 1996). Επιπλέον, εκφράζουν την άποψη ότι η περίπτωση της συγχώνευσης θεωρείται ότι προκαλεί μια αίσθηση απώλειας του παλαιού οργανισμού, της παλαιάς τάξης πραγμάτων και επακόλουθου «θρήνου» των

εργαζομένων για αυτή την κατάσταση, αυξάνοντας την αντίσταση που αυτοί επιδεικνύουν απέναντι στη γενικότερη δραστική αλλαγή που επιφέρει (Cartwright & Cooper, 1993).

Με βάση τις λιγοστές αναφορές που εντοπίστηκαν στη συναφή βιβλιογραφία για την αντίσταση στην αλλαγή της συγχώνευσης, οι Appelbaum & συνεργάτες (2000) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι χάνουν τον έλεγχο στην εργασία τους και νιώθουν ανασφάλεια για το μέλλον, καθώς θρηνούν την απώλεια του παλαιού οργανισμού, με ό,τι αυτό συνεπάγεται από την άποψη των διαδικασιών (π.χ. της κουλτούρας και της προσαρμογής σε νέους κανόνες). Επιδεικνύουν, έτσι, αντίδραση και αντίσταση στην αλλαγή που επιφέρει η διαδικασία της συγχώνευσης. Μια διαδικασία που σύμφωνα με τον Maurer (1996), εκδηλώνεται μέσα από τρία στάδια (Maurer, 1996):

1. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν γενικότερα στην ιδέα της αλλαγής αυτής καθεαυτής και ειδικότερα της συγχώνευσης, καθώς δεν είναι, συνήθως, ξεκάθαρη η ενημέρωση από τη διοίκηση για το πλαίσιο δράσης και την έκταση των επικείμενων αλλαγών. Σε αυτή την περίπτωση, τα διευθυντικά στελέχη είναι εκείνα που θα πρέπει να πείσουν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν ότι η συγχώνευση πραγματοποιείται προς όφελος του οργανισμού, θα έχει ευεργετικές συνέπειες για όλους και θα αποτελεί, ουσιαστικά, μια συνέχεια της προηγούμενης (δηλαδή, πριν τη συγχώνευση) κατάστασης.
2. Σε αυτό το στάδιο, οι εργαζόμενοι φαίνεται να επιδεικνύουν την, πλέον, σοβαρή και έντονα ισχυρή αντίσταση στη συγχώνευση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αντιδράσεων που εκδηλώνουν, αποτελούν η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση του οργανισμού, ο φόβος που αισθάνονται για το άγνωστο, καθώς θρηνούν για την απώλεια του παλαιού οργανισμού να θρηνούν για ένα αγαπημένο πρόσωπο και η αίσθηση που έχουν ότι δε λαμβάνουν από τον οργανισμό την προσδοκώμενη υποστήριξη, προσοχή και φροντίδα. Εδώ, ο ρόλος της διοίκησης είναι καταλυτικός στο να τους καθησυχάσει και να τους εγγυηθεί υποστήριξη και ενδιαφέρον για την ενεργό συμμετοχή τους στις διαδικασίες που θα ακολουθούνται από εδώ και πέρα και

3. Αυτό το τελευταίο στάδιο της αντίστασης θεωρείται το πιο έντονο και καταλυτικό, αφού οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται, πλέον, στην ουσία ως «το αντίπαλον δέρας» από τη διοίκηση και απαιτούνται, όπως είναι εύλογο, επίμονες και συντονισμένες προσπάθειες από όλους για την ενίσχυση της αгаστικής συνεργασίας μεταξύ αυτών και της διοίκησης.

Γεγονός, βέβαια, παραμένει ότι η άσκηση μιας ηγεσίας που θα εμπνεύσει όραμα και εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, θα συμβάλλει τα μέγιστα στην αντιμετώπιση της αντίστασης που αυτοί επιδεικνύουν προς την αλλαγή της συγχώνευσης.

Οι Ullrich, Wieseke & van Dick (2005) αναφέρουν τα ευρήματα της έρευνας της Ellemers (2003) στην Ουγγαρία, με θέμα την εφαρμογή των προγραμμάτων αλλαγής της κουλτούρας στην αστυνομία. Σύμφωνα με τα σχετικά ευρήματα, οι εργαζόμενοι που ταυτίζονταν σε μεγάλο βαθμό με τον οργανισμό αισθάνθηκαν να απειλούνται από τα προγράμματα αλλαγής της κουλτούρας και επέδειξαν μεγαλύτερη αντίσταση προς αυτά, σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους που δεν ταυτίζονταν σε μεγάλο βαθμό με τον οργανισμό.

Επιπρόσθετα, οι ίδιοι συγγραφείς παραθέτουν τα ευρήματα της έρευνας των Jetten, O'Brien & Trindall (2002), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι σε κυβερνητικές θέσεις στην Αυστραλία που αντιμετώπισαν την εμπειρία της αναδιοργάνωσης της ομάδας εργασίας τους, αντέδρασαν περισσότερο αρνητικά στην εμπειρία της αναδιοργάνωσης, όσο περισσότερο ταυτίζονταν με την ομάδα εργασίας τους πριν τη διαδικασία των αλλαγών. Ενώ, η αναδιοργάνωση συσχετίστηκε με χαμηλότερα επίπεδα ταύτισης των εργαζομένων, τόσο με την ομάδα εργασίας στην οποία ανήκαν, όσο και με τον οργανισμό, συνολικά (Ullrich, Wieseke & van Dick, 2005).

3.2.4. Συγχώνευση, Αποδοτικότητα και Παραγωγικότητα

Η εξαγορά ή/και συγχώνευση, σε αρκετές περιπτώσεις, είναι συνώνυμη με ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζόμενους, γεγονός που τους οδηγεί να είναι λιγότεροι παραγωγικοί και αποδοτικοί στην εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, η πλειονότητα των ευρημάτων συναφών ερευνών, σύμφωνα με τους Cartwright & Cooper (1993), αναδεικνύουν *μείωση* της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των διευθυντικών στελεχών λόγω των ακόλουθων παραγόντων:

α) της μεγάλης σύγχυσης και ισχυρής αίσθησης απελπισίας από τις επικείμενες αλλαγές της συγχώνευσης (Crouch & Wirth, 1991), β) του «ψυχολογικού τραύματος» που προκαλεί η αίσθηση της «ριζικής ανατροπής» που επιφέρει η συγχώνευση και οδηγεί σε αποχώρηση εργαζομένων κύρους από τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση (Covin & συνεργάτες, 1996), γ) την έλλειψη της πλήρους ενημέρωσης των εργαζομένων για τις αλλαγές της συγχώνευσης, γεγονός που δημιουργεί μεγάλη αβεβαιότητα, καθώς τίποτα δεν είναι γνωστό και καθορισμένο για την εξέλιξη του ανασχηματισμού του οργανισμού (Marks, 1988b) και δ) τον τύπο, δηλαδή, το είδος της συγχώνευσης που λαμβάνει χώρα.

Στην τελευταία αυτή περίπτωση, τα συναφή ευρήματα είναι αντικρουόμενα, δηλαδή, άλλοτε αναδεικνύουν συσχέτιση και άλλοτε, όχι. Για παράδειγμα, ο Flanagan (1996) αναφέρει ότι στις αμιγώς σχετιζόμενες συγχωνεύσεις, δηλαδή, στις συνεργατικές, φιλικές ή συγχωνεύσεις επανασχεδιασμού, η αποδοτικότητα εν γένει του καινούριου οργανισμού είναι υψηλότερη σε σχέση με την αντίστοιχη των μη σχετιζόμενων συγχωνεύσεων, δηλαδή, των συγχωνεύσεων επέκτασης, καθώς δημιουργούν μεγαλύτερο στρατηγικό πλεονέκτημα ανάπτυξης για τον οργανισμό (Flanagan, 1996).

Από την άλλη πλευρά, οι Schweiger & Denisi (1991) στην πειραματική έρευνα πεδίου που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους ενός εργοστασίου και σε άλλους σε ελεγχόμενο πείραμα που υπέστησαν την εμπειρία της συγχώνευσης σε διαφορετικές χρονικές περιόδους της διαδικασίας (δηλαδή, πριν την αναγγελία της συγχώνευσης, μετά από αυτή και κατά τη διάρκεια ολοκλήρωσης της συγχώνευσης), καταθέτουν αντικρουόμενα ευρήματα αναφορικά με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ενώ, δηλαδή, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στο ελεγχόμενο πείραμα παρουσίασαν

μείωση της αποδοτικότητάς τους μετά τη συγχώνευση, εκείνοι του εργοστασίου ανέφεραν ίδια επίπεδα αποδοτικότητας πριν και μετά τη συγχώνευση (Schweiger & Denisi, 1991).

3.2.4.1. Συγχώνευση και Απουσία από την Εργασία

Η απουσία των εργαζομένων από την εργασία τους, σύμφωνα με τους Harrison & Martocchio (1998), είναι μια έννοια που «δεν έχει μια απλή αιτιολογία» (Harrison & Martocchio, 1998, σελ. 311). Εκφράζει μια αποστασιοποίηση από αρνητικές συνθήκες εργασίας, η οποία, πολλές φορές, καταλήγει σε αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό όπου εργάζονται (Hui & Lee, 2000) και διερευνάται στη σχετική βιβλιογραφία με βάση τρεις διαστάσεις: α) τη βραχυπρόθεσμη (από μια ημέρα μέχρι τρεις μήνες), β) τη μεσοπρόθεσμη (από τέσσερις μέχρι δώδεκα μήνες) και γ) τη μακροπρόθεσμη (περισσότερο από δώδεκα μήνες).

Όπως υποστηρίζουν οι Harrison & Martocchio (1998), «οι συνέπειες της μακροπρόθεσμης απουσίας των εργαζομένων από την εργασία τους έχουν διερευνηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό και περιλαμβάνουν τη μειωμένη αποδοτικότητα των εργαζομένων, την αποχώρησή τους από τον οργανισμό, ενώ αντίθετα, δεν έχουν διερευνηθεί όσο θα έπρεπε, οι βραχυπρόθεσμες και οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της απουσίας των εργαζομένων από την εργασία τους για τους ίδιους και το κοινωνικό περιβάλλον όπου ανήκουν» (Harrison & Martocchio, 1998, σελ. 305).

Η συναφής βιβλιογραφία αναδεικνύει συσχέτιση της απουσίας των εργαζομένων από την εργασία τους με πληθώρα παραγόντων, μερικοί από τους οποίους είναι οι ακόλουθοι:

α) Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων, όπως είναι η αυξημένη συναισθηματική αστάθεια, η ανησυχία, το χαμηλό ποσοστό προσανατολισμού στην επίτευξη στόχων, η επιθετικότητα, η ανεξαρτησία, η κοινωνικότητα, ο παρορμητισμός, η κοινωνική αναισθησία και αποξένωση, β) το φύλο (Porter & Steers, 1973· Hogan & Hogan, 1989· Ferris, Bergin & Wayne, 1988) και η ηλικία (Martocchio, 1989), γ) η επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι (Hackett & Guion, 1985), δ) η δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό (Blau & Boal, 1987), ε) το κάπνισμα, η χρήση αλκοόλ και

ναρκωτικών ουσιών ως απόρροια κατάθλιψης (Bush & Wooden, 1995· Bass, Bharucha-Reid, Delaplane-Harris & Schork, 1996), στ) οι κυλιόμενες ή νυχτερινές βάρδιες (Markham, Danserau & Alutto, 1982a), ζ) ο έλεγχος στις συνθήκες εργασίας, η ελευθερία και η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων (Fried & Ferris, 1987), η) οι χαμηλές αποδοχές (Ippolito, 1996) και θ) η επιβαρυνόμενη υγεία των εργαζομένων (Boyd, 1997).

Σε συνθήκες *εξαγοράς ή/και συγχώνευσης*, ευρήματα της συναφούς βιβλιογραφίας αναδεικνύουν τα ακόλουθα:

α) Όπως αναφέρει η Napier (1989), η συγχώνευση επιφέρει, μεταξύ άλλων, αύξηση της απουσίας των εργαζομένων από την εργασία τους (Hayes, 1979· Cabrera, 1982) και ιδιαίτερα, για τους εργαζόμενους του κατώτερου διοικητικού επιπέδου (Cartwright & Cooper, 1996). Αυτό το τελευταίο εύρημα, όμως, δεν επιβεβαιώθηκε σε πηγούμενη έρευνα των ίδιων συγγραφέων (Cartwright & Cooper, 1993).

β) με την «πρόβα» της διαδικασίας της συγχώνευσης παρατηρήθηκε μείωση του ποσοστού απουσίας των εργαζομένων, αναδεικνύοντας, έτσι, ότι η χρησιμοποίηση της συγκεκριμένης μεθόδου αμβλύνει τις αρνητικές συνέπειες της συγχώνευσης (Schweiger & Denisi, 1991) και

γ) Σύμφωνα με τους Davy, Kinicki, Kilroy & Scheck (1988), οι οποίοι διεξήγαγαν έρευνα πεδίου σε μια μεγάλη κατασκευαστική εταιρεία με μακροπρόθεσμες μετρήσεις (ένα και τρεις μήνες μετά τη συγχώνευση), τόσο η δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, όσο και η πρόθεσή τους να παραμείνουν σε αυτόν μειώθηκε μετά τη συγχώνευση, επομένως, αυξήθηκε η συχνότητα της απουσίας από την τωρινή εργασία τους (Davy & συνεργάτες, 1988). Με άλλα λόγια, δηλαδή, καθώς μειώνεται η δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον καινούριο οργανισμό, αυξάνεται η ενασχόλησή τους με την εξεύρεση εργασίας σε άλλους χώρους και συνακόλουθα, η απουσία τους από το εργασιακό τους περιβάλλον.

3.2.5. Οικονομικές Επιπτώσεις

Οι αναφορές στις οικονομικές συνέπειες της συγχώνευσης που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια θα είναι μικρής έκτασης, καθώς είναι ένα πεδίο που δεν αποτελεί αντικείμενο διερεύνησης στην παρούσα διατριβή, αν και αποτελούν το συνηθισμένο δείκτη μέτρησης της επιτυχίας ή της αποτυχίας της συγχώνευσης.

Όπως υποστηρίζουν οι Harper & Cormeraie (1995), η τεράστια σημασία που αποδίδεται από τη διοίκηση του οργανισμού στην άμεση επίτευξη των οικονομικών στόχων της συγχώνευσης και όχι της ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων, με επικέντρωση στον κρίσιμο ρόλο της συμβατότητας της κουλτούρας των εταιρών, φαίνεται να την οδηγεί σε τελική αποτυχία (Harper & Cormeraie, 1995· Zhu, May & Rosenfeld, 2004).

Ο Marks (1997), ο οποίος μαζί με τον Mirvis αποτελούν, εδώ και πολλά χρόνια, τους πρωτοπόρους ερευνητές του φαινομένου των εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες, επισημαίνει ότι παρόλο που οι συγχωνεύσεις παραμένουν ένας κοινός τρόπος επέκτασης και αναδιοργάνωσης των οργανισμών, εντούτοις λιγότερο από το 20% του συνόλου των συγχωνεύσεων επιτυγχάνουν τους οικονομικούς και στρατηγικούς στόχους που έχουν θέσει (Marks, 1997).

Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και ο Bruckman (2000), ο οποίος αναφέρει ότι 60-80% των συγχωνεύσεων καταλήγουν σε οικονομική αποτυχία, εάν λάβει κανείς υπόψη την αξία των μετοχών των εταιρών πέντε χρόνια μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της συγχώνευσης (Bruckman, 2000).

Ενώ, παρά το γεγονός ότι οι συγχωνεύσεις, συνήθως, αποσκοπούν σε αύξηση του κέρδους και της οικονομικής απόδοσης του οργανισμού, οι Terry & O'Brien (2001) συνεπικουρούν την τελική οικονομική αποτυχία των συγχωνεύσεων, καθώς αναφέρουν ότι σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τους οικονομικούς τους στόχους (Terry & O'Brien, 2001), αφού οι περισσότεροι οργανισμοί που συγχωνεύονται χάνουν την αξία των μετοχών τους σε ποσοστό από 1-10%, ήδη, από τους πρώτους μήνες της συγχώνευσης (Bramson, 2000).

Η ίδια συγγραφέας, αναφέρει, επίσης, ότι ο Mueller (1977) στην έρευνα που διεξήγαγε στις Ηνωμένες Πολιτείες και σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την οικονομική απόδοση των συγχωνεύσεων, αναφέρει ότι δεν υπάρχει καθαρό κέρδος για τον «κυριαρχούμενο» εταίρο της συγχώνευσης, ενώ οι Lubatkin (1983, 1987) και Lubatkin & Shrieves (1986), καταγράφουν καθαρά κέρδη για όλους τους εταίρους της συγχώνευσης, θέτουν, όμως, υπό αμφισβήτηση τη διαδικασία μέτρησης του κέρδους των εταίρων της συγχώνευσης (Napier, 1989).

Αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης της οικονομικής επιτυχίας της συγχώνευσης, η Napier (1989) εκφράζει την άποψη ότι αυτοί, συνήθως, περιλαμβάνουν τη σύγκριση της τιμής των μετοχών των εταίρων της συγχώνευσης πριν από τη διαδικασία της συγχώνευσης με τις αντίστοιχες του καινούριου οργανισμού (Napier, 1989). Η ίδια συγγραφέας αναφέρει, ακόμη, ότι στην περίπτωση των συγχωνεύσεων επέκτασης¹, η αύξηση των οικονομικών πόρων του καινούριου οργανισμού από τους πόρους του άλλου εταίρου της συγχώνευσης, ενδέχεται να αυξήσει την οικονομική απόδοση του νέου οργανισμού.

Ενώ, στην περίπτωση των συνεργατικών συγχωνεύσεων², η Napier (1989) επισημαίνει ότι η οικονομική απόδοση του νέου οργανισμού ενδέχεται να επιβαρυνθεί από την πιθανή αποχώρηση εργαζομένων και στελεχών των εταίρων της συγχώνευσης, την αναμενόμενη αντίσταση των εργαζομένων στις επερχόμενες αλλαγές που προκαλεί η συγχώνευση και των διαφορών στην κουλτούρα των εταίρων, που αποτελούν τροχοπέδη στην εξελικτική πορεία της συγχώνευσης (Napier, 1989).

Από την άλλη πλευρά, στη συναφή βιβλιογραφία η επιμέρους οικονομική απόδοση του οργανισμού στο σύνολό του μετά τη συγχώνευση, φαίνεται να συνδέεται με εκείνη την κατηγοριοποίηση της συγχώνευσης που περιλαμβάνει τις «συνδεόμενες» και τις «μη συνδεόμενες συγχωνεύσεις». Ως «συνδεόμενες» ορίζονται οι «συνδυασμοί οργανισμών που πωλούν τα ίδια ή παρόμοια προϊόντα ή εξυπηρετούν τις ίδιες αγορές», ενώ «μη συνδεόμενες», «οι συνδυασμοί οργανισμών που διεξάγονται μεταξύ εταίρων που δεν πωλούν παρόμοια προϊόντα ή παρέχουν παρεμφερείς

¹ Ο ορισμός των συγχωνεύσεων επέκτασης αναφέρεται στη σελ. 56

² Ο ορισμός των συνεργατικών συγχωνεύσεων αναφέρεται στη σελ. 56

υπηρεσίες» (Flanagan, 1996, σελ. 823). Οι τελευταίες, μάλιστα, είναι εκείνες για τις οποίες καταγράφονται στη βιβλιογραφία επωφελή ευρήματα για την οικονομική απόδοση που παρουσιάζουν. Έτσι, οι Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland (1991) αναφέρουν ευρήματα σύμφωνα με τα οποία οι μη συνδεδεμένες συγχωνεύσεις εμφανίζουν μεγαλύτερη οικονομική απόδοση σε σχέση με τις αντίστοιχες συνδεδεμένες (Chatterjee, 1986· Dubofsky & Varadarajan, 1987· Lubatkin, 1987· Lubatkin & O'Neill, 1987). Όμως, είναι εκείνες που αναφέρονται ότι επιφέρουν ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις στις δραστηριότητες του οργανισμού που σχετίζονται με την έρευνα και την ανάπτυξη (Harrison & συνεργάτες, 1991).

Τέλος, ευρήματα από μετα-ανάλυση που διεξήχθη για την αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης των εταίρων της συγχώνευσης, καταγράφουν ότι ο τρόπος κατανομής των πόρων στον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, αποτελεί, ενδεχομένως, ένα σημαντικό παράγοντα που καθορίζει την οικονομική ωφέλεια του συγχωνευμένου οργανισμού στο σύνολό του (Harrison & συνεργάτες, 1991).

3.3. Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα

Ο ανασχηματισμός των οργανισμών, αποτελεί, πλέον, ένα καθημερινό φαινόμενο, καθώς η ανάγκη για επιβίωση και προσαρμογή στη σκακιέρα της εγχώριας, αλλά και της παγκόσμιας αγοράς, απαιτεί ταχύτατες στρατηγικές κινήσεις. Σε αυτές τις συνθήκες, την πρώτη θέση κατέχουν οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις, οι οποίες αποσκοπούν στην ενσωμάτωση της ανθρώπινης δομής και των συστημάτων των εταίρων.

Από τη στιγμή, λοιπόν, που χαρακτηρίζονται από την ατομική (επίπεδο εργαζομένων) και συλλογική (επίπεδο οργανισμού) μετάβαση σε μια νέα κατάσταση, δηλαδή, τον καινούριο οργανισμό, επόμενο είναι να επιφέρουν επιπτώσεις και στα δύο προαναφερόμενα επίπεδα. Επιπτώσεις, των οποίων η γνώση φαντάζει αναγκαία, καθώς αναμένεται να οδηγήσει σε καλύτερο στρατηγικό σχεδιασμό και σκέψη, αφού, όπως αναφέρει ο Mark Twain, «*Η τέχνη της προφητείας είναι δύσκολη, ιδιαίτερα, για το μέλλον*» (Fulmer, 2000 σελ. 1).

Καταλυτικής σημασίας για την τελική έκβαση του εγχειρήματος του ανασχηματισμού του οργανισμού, φαίνεται να αποτελεί η διαχείριση της ανθρώπινης

δομής, του ανθρώπινου, δηλαδή, παράγοντα σε όλα τα στάδια της διαδικασίας αναδιαμόρφωσης του οργανισμού. Η τελευταία, μάλιστα, είναι εκείνη που εμπεριέχει, πολλές φορές, τόσο δραστικές και ευρείας κλίμακας αλλαγές στον οργανισμό, όπου απαιτούνται πέντε με επτά χρόνια για να ενσωματωθούν, πλήρως, οι εργαζόμενοι στο νεότευκτο οργανισμό. Πρόκειται, πάντως, για αλλαγές που όχι μόνο δεν αμβλύνονται με το πέρασμα του χρόνου, αλλά, αντίθετα, επιδεινώνονται και ενισχύονται ακόμη περισσότερο.

Ειδικότερα, οι επιπτώσεις της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης ταξινομούνται σε σωματικές (φυσιολογικές), ψυχολογικές και οργανωτικές (επίπεδο οργανισμού). Στις πρώτες ανήκουν, για παράδειγμα, η αϋπνία, η υψηλή αρτηριακή πίεση, οι μυϊκοί πόνοι, οι πονοκέφαλοι, τα γαστρεντερικά προβλήματα, κλπ.

Ως ψυχολογικές, αναφέρονται, ενδεικτικά, η επιβάρυνση της ψυχικής υγείας μέσω της κατάθλιψης, της απώλειας της αυτοπεποίθησης, της ανισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή, του εργασιακού άγχους (στρες) λόγω αβεβαιότητας και ανασφάλειας για τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, της απώλειας της ταυτότητας ως μέλη του οργανισμού και της μείωσης της ικανοποίησης από την εργασία, κλπ.

Τέλος, συνέπειες που αναφέρονται στη λειτουργία του οργανισμού, όπως είναι για παράδειγμα, η σύγκρουση της κουλτούρας των εταίρων, η μείωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων, η αύξηση της δυσπιστίας απέναντι στη διοίκηση του οργανισμού, η απουσία από την εργασία, η μείωση της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό, όπως και η τελική αποχώρηση από αυτόν.

Ανάλογα, πάντως, με το εάν η εξαγορά ή/και συγχώνευση προσλαμβάνεται από τους εργαζόμενους ως μια απειλή, ένα σοκ για αυτούς, μια ευκαιρία για βελτίωση και απόκτηση πρόσβασης σε προνόμια και παροχές ή ως μια αδιάφορη κατάσταση, αναμένεται να επιδείξουν και ανάλογες αποκρίσεις ή /και αντίσταση σε αυτή τη διαδικασία ανασχηματισμού του οργανισμού. Εκείνοι που επωμίζονται το βάρος της εφαρμογής των αλλαγών της συγχώνευσης, δηλαδή, οι εργαζόμενοι όλων των διοικητικών επιπέδων και ιδιαίτερα, τα μεσαία και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, υφίστανται σε όλη τους την έκταση τις συνέπειες της συγχώνευσης.

Εξάλλου, είναι αυτοί που μέσω της έγκυρης και έγκαιρης ενημέρωσης των εργαζομένων για τις αλλαγές της συγχώνευσης, της ικανότητας παρακίνησης, των δεξιοτήτων της ενσωμάτωσης, της διαχείρισης των συγκρούσεων, της ταχύτητας και αποτελεσματικής δράσης και της υιοθέτησης μιας θετικής στάσης απέναντι στις εξελίξεις, αναμένεται να οδηγήσουν σε επαρκή προσαρμογή και επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Διδάσκουν, δηλαδή, με άλλα λόγια, το σωστό τρόπο αντίληψης και αντιμετώπισης των δυσκολιών, ο οποίος αναμένεται να μειώσει την αντίσταση των εργαζομένων στις επιμείμενες αλλαγές και την υιοθέτηση εκ μέρους τους μιας ευνοϊκής στάσης ανταπόκρισης και αποδοχής της συγχώνευσης. Τελικό αποτέλεσμα, η επιτυχία της, έτσι όπως αποτυπώνεται από τους δείκτες οικονομικής απόδοσης του νεόδμητου οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

Οι άνθρωποι συνδέονται ψυχολογικά, δηλαδή, ταυτίζονται, με τους οργανισμούς που εργάζονται, τους ρόλους τους, την επαγγελματική τους ικανότητα, τους συνεργάτες τους και τα σύμβολα που αντιπροσωπεύουν όλα τα ανωτέρω. Αντλούν συναισθηματική υποστήριξη για την αυτοεικόνα τους από αυτές τις «ταυτίσεις», οι οποίες αποτελούν σημαντικό κομμάτι του νοήματος της ζωής τους. Όταν αυτές οι «ταυτίσεις» διακοπούν, διαρραγούν, οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν μια «ψυχολογική απώλεια». Σχεδόν κάθε αλλαγή είναι μια απώλεια, και όπως αποτυπώνεται στις πολλές κοινωνικές διεργασίες που έχουμε για την αντιμετώπισή της, η απώλεια πρέπει να θρηνηθεί, αλλιώς η υποβόσκουσα κατάθλιψη δεν απελευθερώνεται. Το συναισθηματικό βάρος της «φυλακισμένης» κατάθλιψης εμποδίζει την επιτυχημένη προσαρμογή των ανθρώπων και των οργανισμών στις απώλειες που υφίστανται. Όλοι οι οργανισμοί, επομένως, θα έπρεπε να εφαρμόζουν μεθόδους αντιμετώπισης των απωλειών από τη συνεχή αλλαγή. Αίγιοι, όμως, αναγνωρίζουν αυτό το ζήτημα και πράττουν αναλόγως.

Harry Levinson

4.1. Η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας

Η ενασχόληση της κοινωνιοψυχολογικής έρευνας με την ερμηνεία της κοινωνικής συμπεριφοράς, έχει οδηγήσει στη μελέτη θεμάτων που αφορούν τον εαυτό (η συνειδητοποίηση, δηλαδή, του ποιος είμαι) και την ατομική ταυτότητα, δηλαδή, τον ατομικό εαυτό, όπως τον ορίζουν οι Ellemers, Spears & Doosje (2002) (Ellemers & συνεργάτες, 2002 σελ. 164), με στόχο να ερμηνεύσουν τη διομαδική συμπεριφορά, το συλλογικό, δηλαδή, εαυτό (η συνειδητοποίηση, δηλαδή, του ποιος είμαι ως μέλος μιας ομάδας), όπως τον ορίζουν οι Ellemers, Spears & Doosje (2002) (Ellemers & συνεργάτες, 2002 σελ. 164).

Οι Brewer & Brown (1998) παραθέτουν τον ορισμό των διομαδικών σχέσεων του Sherif (1966), σύμφωνα με τον οποίο «κάθε φορά που τα άτομα που ανήκουν σε

μια ομάδα αλληλεπιδρούν με άλλα, σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο, με άλλη ομάδα ή μέλη της με σημείο αναφοράς την ταύτισή τους με αυτή, συναντούμε ένα παράδειγμα διομαδικής συμπεριφοράς» (Brewer & Brown, 1998 σελ. 555). Ο Brotherton (1999) παραθέτει αυτούσια τα λόγια του Tajfel (1979) για τη θεώρηση των διομαδικών σχέσεων, τη σημασία τους για τη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς και την ανάγκη της Κοινωνικής Ψυχολογίας να ξεπεράσει τα πειραματικά ευρήματα, ως εξής (Brotherton, 1999 σελ. 77):

«Ο σκοπός της θεωρίας των διομαδικών σχέσεων είναι να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε επιλεκτικά ορισμένες ομοιομορφίες της κοινωνικής συμπεριφοράς. Για να το κάνουμε όμως αυτό, πρέπει να γνωρίζουμε τα ακόλουθα: α) τους τρόπους με τους οποίους είναι δομημένες οι ομάδες σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό σύστημα, β) ποιες είναι οι ψυχολογικές επιδράσεις αυτών των δομών και γ) τον τρόπο ή τους τρόπους με τους οποίους αυτές οι δομές και οι επιδράσεις τους επηρεάζουν και συσχετίζονται με το σχηματισμό της κοινωνικής πραγματικότητας

[...]Χρειαζόμαστε πρώτα απ'όλα έναν ορισμό της ομάδας που να αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο αυτή η ιδέα κατασκευάζεται από εκείνους που είναι μέσα στο σύστημα. Αυτός ο ορισμός μας επιτρέπει να κάνουμε τη μετάβαση από εκείνο που υποθέτουμε ότι «κατασκευάζεται» από τα άτομα που εμπλέκονται στα δεδομένα μας, καταδεικνύοντας εάν οι υποθέσεις μας ήταν σωστές ή λανθασμένες[...]Δευτερευόντως, είναι απαραίτητο να πούμε ποιες είναι οι βασικές συνθήκες για την κατασκευή των «ομάδων» με τέτοιο τρόπο ώστε η επακόλουθη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας απέναντι σε μια άλλη να δείχνει περισσότερο τις ομοιομορφίες που υπάρχουν και όχι μια τυχαία διαφοροποίηση από το ένα άτομο στο άλλο».

Οι Brewer & Brown (1998) αναφέρουν ότι ο Tajfel (1979) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρία κριτήρια που ταξινομούν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες δρουν τα άτομα ως άτομα και εκείνες κάτω από τις οποίες ενεργούν ως μέλη μιας ομάδας, τη διαφορά, δηλαδή, που υπάρχει ανάμεσα στην ενδοατομική και τη διομαδική συμπεριφορά:

1. Η ύπαρξη δύο διαφορετικών (κοινωνικών) κατηγοριών ώστε τα άτομα να μπορούν να διαφοροποιηθούν (π.χ. φύλο, ηλικία, πολιτικό κόμμα, ποδοσφαιρική ομάδα, κλπ.)

2. Η διαφοροποίηση της συμπεριφοράς τους και
3. Η διαφοροποίηση της αντίληψης που έχουν για τα μέλη της άλλης ομάδας (Brewer & Brown, 1998).

Ο Porter (2001) αναφέρει, μάλιστα, ότι η αντίληψη που έχουν τα άτομα για άλλα άτομα ή μέλη άλλης ομάδας φαίνεται να επηρεάζεται για παράδειγμα, από την ταύτισή τους με την ομάδα τους, την επικοινωνία μεταξύ τους, ή και χαρακτηριστικά της κοινωνικής τους ταυτότητας (Porter, 2001).

Η έννοια της κοινωνικής ταυτότητας είναι εκείνη που βοηθά το άτομο να ορίσει άμεσα ή έμμεσα τον εαυτό του και τους άλλους με βάση τη συμμετοχή του σε (κοινωνικές) ομάδες ή κατηγορίες. Αποτελεί, προφανώς, το κέντρο της αντίστοιχης Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, που πραγματεύεται αυτή τη δυναμική αλληλεπίδραση του ατόμου με την ομάδα στην οποία ανήκει, με βάση την οποία αυτοπροσδιορίζεται και ξεχωρίζει από τα άλλα μέλη της ομάδας, καθώς όπως υποστηρίζουν οι West, Borrill & Unsworth (1998), *«η ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου βρίσκεται στην τάση που έχουμε όλοι μας να ζούμε και να εργαζόμαστε σε ομάδες»* (West, Borrill & Unsworth, 1998 σελ. 1), αυτή δε η ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου, όπως αναφέρουν οι Spears, Ellemers & Doosje (2005), θεωρείται ότι αποτελεί ένα *«πανανθρώπινο κίνητρο»* (Spears, Ellemers & Doosje, 2005 σελ. 264).

Οι Blanz, Mummendey, Mielke & Klink (1998) παραθέτουν τον ορισμό της κοινωνικής ταυτότητας του Tajfel (1978), σύμφωνα με τον οποίο *«οι όψεις της αυτοεικόνας του ατόμου που απορρέει από τη γνώση του ατόμου ότι ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα με τη συναισθηματική και αξιολογική αξία που έχει η συμμετοχή του σε αυτή την ομάδα, αποτελεί την κοινωνική του ταυτότητα»* (Blanz, Mummendey, Mielke & Klink, 1998 σελ. 698).

Οι Hinkle & Brown (1990) αναφέρουν ότι η κοινωνική ταυτότητα χαρακτηρίζεται από τρεις επιμέρους πλευρές: την επίγνωση της συμμετοχής του ατόμου σε μια ομάδα, την αξιολόγηση της συμμετοχής του σε αυτή και τη συναισθηματική αξία που τη συνοδεύει (Hinkle & Brown, 1990). Σύμφωνα με τους Ellemers, Haslam, Platow & van Knippenberg (2003), η απαρχή της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας εντοπίζεται στη δεκαετία του 1970, με τους Tajfel & Turner (1979) να διατυπώνουν τη βασική της υπόθεση ότι τα άτομα επιδιώκουν να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν

μια θετική αυτοαξιολόγηση, μια θετική, δηλαδή, ταυτότητα (Ellemers & συνεργάτες, 2003). Ο Brotherton (1999) υποστηρίζει ότι ο Tajfel στήριξε τη Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας στη βάση της έννοιας της κοινωνικής σύγκρισης του Festinger (1954), σύμφωνα με την οποία η αυτοεικόνα του ατόμου στηρίζεται στις συγκρίσεις που γίνονται με άλλα άτομα ή ομάδες του κοινωνικού περιβάλλοντος όπου ανήκει (Brotherton, 1999). Μέσω αυτής της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, όπως αναφέρει ο Lee (2005), το άτομο αυτοορίζεται και υιοθετεί συνακόλουθες με τον ορισμό του εαυτού του αντιλήψεις και στάσεις (Lee, 2005).

Οι Oserario & Fiske (1999) υπογραμμίζουν ότι η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας αποτελεί μια εξαιρετικά δυναμική θεωρία με διαχρονική εξέλιξη, που όπως αναφέρουν οι ίδιοι συγγραφείς, συνενώνει τη θεώρηση των πραγμάτων από το μικρο- στο μακρο-επίπεδο, από το πρόσωπο στην κατάσταση, καθώς χρησιμεύει για να προβάλλει τη συγχώνευση του ατόμου με την ομάδα. Το άτομο, δηλαδή, καταλήγει να ταυτίζεται με την ομάδα, όπως αναφέρει η Ellemers (2001), *«τα ατομικά του ενδιαφέροντα καταλήγουν να μετατραπούν σε ενδιαφέροντα της ομάδας»* (Ellemers, 2001 σελ. 103). Πρόκειται, δηλαδή, για μια θεωρία που συμβάλλει τα μέγιστα στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα οδηγούνται μέσω της συμμετοχής τους σε ομάδες *«στην εκπλήρωση κοινών στόχων»* (Oserario & Fiske, 1999 σελ. 31).

Οι Oserario & Fiske (1999) χαρακτηρίζουν, μάλιστα, ως «ανεκτίμητης αξίας» τη συμβολή της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας και της γενικότερης προσέγγισης που αυτή εκφράζει στην εξελικτική πορεία της Κοινωνικής Ψυχολογίας, καθώς αναφέρουν ότι η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας ώθησε την κατεύθυνση της κοινωνιοψυχολογικής έρευνας προς την εξέταση του κοινωνικού πλαισίου και της συμμετοχής στην ομάδα, ενισχύοντας την κοινωνική διάσταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Oserario & Fiske, 1999). Επιβεβαιώνουν, δηλαδή, τον Allport (1961) και τον ισχυρισμό του ότι *«όσο αλήθεια είναι ότι η προσωπικότητα του ατόμου δεν μπορεί να ξεχωρίσει από τις συνθήκες που την περιβάλλουν, άλλο τόσο αλήθεια είναι ότι δεν μπορεί να υπάρξουν συνθήκες χωρίς την προσωπικότητα»* (Oserario & Fiske, 1999 σελ. 46).

Οι Ellemers & συνεργάτες (2003) προσθέτουν, μάλιστα, ότι η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας μελετώντας κοινωνικές διεργασίες και τη διάσταση ατόμου-

κοινωνικού πλαισίου με την αμοιβαία αλληλεπίδραση μεταξύ τους, με βάση τις αρχές της κοινωνικής κατηγοριοποίησης και σύγκρισης που αναφέρονται στη συνέχεια, μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα στην ερμηνεία του σχηματισμού των ομάδων (π.χ., συνδικάτα), του ανταγωνισμού μεταξύ τους, της κοινωνικής αλλαγής, των συγκρούσεων και ιδιαίτερα, των εμφύλιων συγκρούσεων, των προκαταλήψεων και των στερεοτύπων, τη στάση των ατόμων που ανήκουν στην ίδια ομάδα (εσωομάδα), τις αποκρίσεις των ομάδων διαφορετικού status, τη συμπεριφορά των εργαζομένων ως ομάδων στο εργασιακό περιβάλλον, κλπ. (Abrams & Hogg, 1999· Brown, 2000· Ellemers & συνεργάτες, 2003).

4.1.1. Βασικές αρχές της θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας

Οι Tajfel & Turner (1979) επέκτειναν τη Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας με την προσθήκη και την αλληλεπίδραση των αρχών της κοινωνικής κατηγοριοποίησης, της κοινωνικής σύγκρισης και της κοινωνικής ταύτισης (Ellemers & συνεργάτες, 2003) ως εξής:

1. *Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους και τους άλλους με βάση συγκεκριμένες κοινωνικές κατηγορίες στις οποίες τους κατατάσσουν.*

Οι Hogg & Terry (2001) αναφέρουν ότι η κατηγοριοποίηση είναι μια γνωστική διαδικασία που βοηθά τα άτομα να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να συμπεριφέρονται στον κοινωνικό τους περίγυρο ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν και η οποία, τελικά, αποτελεί την αντικειμενική πραγματικότητα για αυτούς (Hogg & Terry, 2001). Για παράδειγμα, ως εργαζόμενοι, ως άνδρες ή γυναίκες, ως μέλη μιας θρησκευτικής ομάδας, κλπ. Αυτά τα διαφορετικά επίπεδα ταξινόμησης, όπως αναφέρουν οι Hewstone, Martin, Hammer-Hewstone, Crisp & Voci (2001), είναι εκείνα που καθορίζουν και τον τρόπο με τον οποίο συσχετίζεται το κάθε άτομο με τα άλλα μέλη της ομάδας (Hewstone & συνεργάτες, 2001).

2. *Συγκρίνουν τον εαυτό τους με άτομα άλλων ομάδων για να αποκτήσουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα (κατά κανόνα της δικής τους ομάδας) και μέσω αυτής να εξυψώσουν την αυτοεικόνα και αυτοεκτίμησή τους.*

Οι Oserario & Fiske (1999) υποστηρίζουν ότι η αυτοεικόνα του ατόμου προέρχεται από τη διαδικασία σύγκρισης του εαυτού του με άλλα άτομα ή ομάδες στο κοινωνικό του περιβάλλον, οι οποίες επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τη στάση που επιδεικνύει απέναντι στις συνθήκες και τις καταστάσεις του περιβάλλοντος (Oserario & Fiske, 1999). Μάλιστα, οι Hogg & Mullin (1999) διατυπώνουν την άποψη ότι η δύναμη που παρακινεί τα άτομα να εξυψώσουν την αυτοεικόνα τους, είναι αυτή, ακριβώς, η εσωτερική ανάγκη που έχουν για αυτοεκτίμηση. Υποστηρίζουν, μάλιστα, ότι είναι δύσκολο να ξεχωρίσει κανείς την αυτοεκτίμηση που σχετίζεται με το άτομο ως μέλος ομάδας (κοινωνική ταυτότητα), από την αντίστοιχη με το άτομο ως εαυτό (ατομική ταυτότητα) (Hogg & Mullin, 1999).

Στην περίπτωση που τα άτομα βιώνουν μια *αρνητική*, δηλαδή, μη ικανοποιητική *κοινωνική ταυτότητα*, τότε υιοθετούν κάποιες αποκρίσεις που χαρακτηρίζονται ως «*στρατηγικές διαχείρισης της κοινωνικής ταυτότητας*» (Blanz & συνεργάτες, 1998 σελ. 698). Αρκετοί ερευνητές αναφέρουν ότι οι αποκρίσεις που υιοθετούν τα άτομα απέναντι σε μια αρνητική κοινωνική ταυτότητα με στόχο να την καταστήσουν θετική, ταξινομούνται σε ατομικές (συμπεριφορικές-γνωστικές) και συλλογικές (συμπεριφορικές-γνωστικές στρατηγικές) (Blanz & συνεργάτες, 1998· Mummendey, Mielke, Wenzel & Kanning, 1996). Ειδικότερα, οι *ατομικές στρατηγικές* είναι εκείνες μέσω των οποίων το κάθε άτομο επιδιώκει να βελτιώσει το status του και επομένως, την ταυτότητά του, με τη μετάβασή του σε μια άλλη ομάδα, χωρίς να αλλάξει το status της ομάδας του. Ενώ, οι *συλλογικές στρατηγικές*, προσδιορίζονται μέσα από τη δράση των ατόμων που ανταγωνίζονται την άλλη ομάδα και συγκρούονται, πολλές φορές, με αυτή, καθώς επιδιώκουν να αλλάξουν την ισορροπία της ισχύος και του status μεταξύ των ομάδων. Σε αυτή την περίπτωση, με άλλα λόγια, εκείνο που αλλάζει είναι το status της ομάδας, καθώς τα άτομα της ομάδας χαμηλού status «*συγχωνεύονται*» στην ουσία με την ομάδα υψηλού status. Όπως, μάλιστα, οι Blanz & συνεργάτες (1998) παραθέτουν, την άποψη του Tajfel (1979), «*αλλάζει η αξιολόγηση της πρώτης ομάδας, δηλαδή, αυτής του χαμηλότερου status που στην ουσία παύει να υπάρχει, αφού εξομοιώνεται με την αντίστοιχη του υψηλότερου status με επακόλουθες αλλαγές στη συμπεριφορά των ατόμων της ομάδας*» (Blanz & συνεργάτες, 1998 σελ. 700).

Τέλος, όπως υποστηρίζουν οι ίδιοι συγγραφείς, υπάρχουν τρεις σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν τη δομή των σχέσεων των ομάδων και συσχετίζονται με την υιοθέτηση των στρατηγικών διαχείρισης της αρνητικής κοινωνικής ταυτότητας. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι: α) *Η διαπερατότητα*, η δυνατότητα, δηλαδή, των ατόμων να μετακινηθούν σε άλλη ομάδα, όταν τα όρια των ομάδων είναι διαπερατά, δηλαδή, προσπελάσιμα. Σε αυτή την περίπτωση, σύμφωνα με την Terry (2001), τα άτομα αποκτούν πρόσβαση σε προνόμια (οικονομικά ή άλλου είδους) της ομάδας υψηλού status και έτσι, βελτιώνουν την κοινωνική τους ταυτότητα, β) *Η σταθερότητα*, όπου οι σχέσεις status μεταξύ των ομάδων είναι σταθερές, δηλαδή, δεν αλλάζουν και γ) *Η νομιμότητα*, τέλος, αναφέρεται στην αντίληψη που έχουν τα άτομα για το κατά πόσον είναι θεμιτή η σχέση status μεταξύ των ομάδων (Blanz & συνεργάτες, 1998).

3. *Η κοινωνική ταυτότητα καταλήγει να είναι θετική όταν η σύγκριση της ομάδας στην οποία ανήκουν οι ίδιοι (δηλαδή ενδοομάδα) με άλλες ομάδες (εξωομάδες) είναι ευνοϊκή και αρνητική, όταν η σύγκριση είναι δυσμενής για την ομάδα τους (ενδοομάδα).*

Τις περισσότερες, βέβαια, φορές, όπως υποστηρίζουν οι Oserario & Fiske (1999), τα άτομα έχουν την τάση να ενισχύουν τις ομοιότητες με την ομάδα τους και τις διαφορές με τις άλλες ομάδες (Oserario & Fiske, 1999). Ενώ, η Terry (2001) επισημαίνει ότι με βάση το πλαίσιο της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, καθώς τα άτομα παρακινούνται να ενισχύσουν την αυτοαξία τους, επιδιώκουν να είναι μέλη ομάδων υψηλού status. Δηλαδή, τα άτομα που ανήκουν σε ομάδες χαμηλού status, αποτυγχάνουν να αποκτήσουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα και έτσι, επιδιώκουν τη συμμετοχή τους σε ομάδες υψηλού status. Ενώ, εκείνα που ανήκουν σε ομάδες υψηλού status, προσπαθούν να διατηρήσουν τη συμμετοχή τους σε αυτή την ομάδα. Υιοθετούν, με άλλα λόγια, μια στάση που, όπως φαίνεται, ενισχύεται από την επιθυμία τους να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τη θετική συνεισφορά που η ταυτότητα προσφέρει στην αυτοεικόνα τους (Terry, 2001).

4. *Οι Hogg & Terry (2001) διατυπώνουν την άποψη ότι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να αποκτήσουν μια θετική αυτοεικόνα που λειτουργεί ως κινητήριο δύναμη και τους παρακινεί να προβαίνουν σε συγκρίσεις με άλλα άτομα ή ομάδες (Hogg & Terry, 2001).*

Επισημαίνουν, δηλαδή και αυτοί όπως και οι Oserario & Fiske (1999), ότι τα άτομα χαρακτηρίζονται από δύο βασικές ανάγκες που παρακινούν τη συμπεριφορά τους, δηλαδή, να αισθάνονται ότι είναι μοναδικοί και ότι ανήκουν σε μια ομάδα (Oserario & Fiske, 1999). Τέλος,

5. *Οι άνθρωποι δεν είναι απομονωμένοι από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ζουν και δρουν, αλλά η (κοινωνική) ταυτότητά τους απορρέει σε μεγάλο βαθμό από τη σύγκρισή τους με άλλα άτομα ή ομάδες, καθώς καταλήγουν να ταυτίζονται με αυτές.*

Ο Porter (2001) υποστηρίζει, μάλιστα, ότι τα άτομα καταλήγουν να υιοθετούν τις αντιλήψεις, τις αξίες και τις πεποιθήσεις της ομάδας στην οποία ανήκουν, αφού ορίζουν τον εαυτό τους, δηλαδή την ταυτότητά τους, ως μέλη αυτής της συγκεκριμένης ομάδας και ταυτίζονται με αυτήν (Porter, 2001).

4.2. Η έννοια της Κοινωνικής Ταυτότητας στον Εργασιακό χώρο

4.2.1. Εισαγωγή

Η μελέτη της ζωής ενός οργανισμού και των φαινομένων που αναπτύσσονται σε αυτόν, όπως είναι για παράδειγμα, οι διομαδικές σχέσεις με την έννοια της ύπαρξης ομάδων, όπως είναι τα τμήματα και οι διευθύνσεις που λειτουργούν στον οργανισμό ή οι εργασιακές ομάδες που χαρακτηρίζονται από τη συνεργασία των συναδέλφων μεταξύ τους, φαίνεται να καθιστούν χρήσιμη τη Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας, καθώς εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο το άτομο και στην προκειμένη περίπτωση ο εργαζόμενος, συμμετέχει στο ευρύτερο πλαίσιο του οργανισμού και ερμηνεύει τη συμπεριφορά του σε αυτό το οργανωτικό περιβάλλον.

Όπως αναφέρει ο van Dick (2001), η μελέτη του εργασιακού χώρου από την ευρύτερη σκοπιά της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας δεν είναι πρωτόγνωρη για την επιστημονική κοινότητα, επισημαίνει, μάλιστα, ότι οι Mael & Ashforth (1989) ήταν οι πρώτοι που εισήγαγαν τη Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας σε εργασιακό περιβάλλον (van Dick, 2001).

Οι Ashforth & Johnson (2003) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν διάφορες όψεις της ταυτότητας στο εργασιακό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα, αυτή του οργανισμού στο σύνολό του, της διεύθυνσης στην οποία εργάζεται κάποιος, του τμήματος όπου ανήκει, της ομάδας εργασίας όπου αποτελεί μέλος και της εργασίας του που επιτελεί σε καθημερινή βάση (Ashforth & Johnson, 2003). Η Empson (2004) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι *«πολύ λίγα είναι γνωστά για τη διαδικασία με την οποία η ταυτότητα των εργαζομένων ως μέλη του οργανισμού διαμορφώνεται και μεταβάλλεται με το πέρασμα του χρόνου»* (Empson, 2004 σελ. 759) και επισημαίνει ότι η πρόσφατη έρευνα φαίνεται να επικαλείται την ανάγκη διεξαγωγής διαχρονικής μελέτης αυτού του φαινομένου. Αναφέρει, μάλιστα, την άποψη των Hatch & Schultz (1997), σύμφωνα με την οποία η ταυτότητα των εργαζομένων ως μελών του οργανισμού, συχνά, ταυτίζεται λανθασμένα με την κουλτούρα του οργανισμού, αποτελεί, όμως, από μόνη της ένα ισχυρό πεδίο έρευνας, καθώς ερμηνεύει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται τόσο η αυτοεικόνα των ίδιων των εργαζομένων, όσο και του ίδιου του οργανισμού, με δεδομένη την αμοιβαία αλληλεπίδραση μεταξύ τους (Empson, 2004).

4.2.2. Ταύτιση των εργαζομένων με τον Οργανισμό

4.2.2.1. Ορισμός της Ταύτισης

Καθώς η κοινωνική ταυτότητα περιλαμβάνει την αξιολογική και συναισθηματική αξία που αποδίδει το άτομο στη συμμετοχή του σε μια συγκεκριμένη (κοινωνική) ομάδα, η ταύτιση αποτελεί την ευρύτερη ψυχολογική διεργασία που ακολουθεί το άτομο για να αισθανθεί μέλος μιας ευρύτερης ομάδας και που στοχεύει, προφανώς, σε μια θετική, δηλαδή, ικανοποιητική κοινωνική ταυτότητα.

Σε αυτή, δηλαδή, την περίπτωση, ο ατομικός εαυτός, το εγώ, καθίσταται εμείς, με άλλα λόγια, πρόκειται για μια συγχώνευση του εαυτού με την ομάδα, του ατομικού με το συλλογικό. Στην περίπτωση δε του οργανισμού, πρόκειται για την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, δηλαδή, σύμφωνα με τον ορισμό των Mael & Ashforth (1992) που παραθέτει η Ellemers (2001), η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό περιλαμβάνει *«εκείνες τις γνωστικές και αντιληπτικές διεργασίες μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μοιράζονται συγκεκριμένα*

χαρακτηριστικά και εμπειρίες με τους άλλους» (Ellemers, 2001 σελ. 110). Οι Gautam, van Dick & Wagner (2004) αναφέρουν ότι σύμφωνα με τους Hogg & Terry (2000), «ο οργανισμός αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές κοινωνικές κατηγορίες στις οποίες ανήκει το άτομο, ακόμη και από κατηγορίες όπως είναι η ηλικία, το φύλο ή η εθνικότητα» (Gautam, van Dick & Wagner, 2004 σελ. 303). Η ιδιαίτερη ισχύς που έχει η έννοια της ταύτισης των εργαζομένων για τους ίδιους, είτε πρόκειται για τον οργανισμό αυτόν καθεαυτόν, είτε για την ομάδα, είτε για το ίδιο το άτομο, έγκειται στο γεγονός ότι, όλοι τους και καθένας ξεχωριστά, έχουν ανάγκη να δώσουν απάντηση στο ερώτημα «ποιοι είμαστε ή αντίστοιχα ποιος είμαι», αφού έχουν ανάγκη να αισθάνονται ότι αποτελούν μια οντότητα, ότι έχουν λόγο ύπαρξης (Albert, Ashforth & Dutton, 2000). Οι εργαζόμενοι αποκτούν μια θετική αυτοαξιολόγηση, θετική αυτοεικόνα από τη συμμετοχή τους στον οργανισμό, όταν και οι ίδιοι βοηθούν με τη σειρά τους την εικόνα του οργανισμού, έτσι, στην επίτευξη του οράματος και των στόχων του (van Dick, 2001). Σε αυτό το σημείο, οι Dukerich, Golden & Shortell (2002) αναφέρουν ότι όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τον οργανισμό όπου ανήκουν, αυτό σημαίνει ότι ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού, τους οικειοποιούνται ως δικούς τους στόχους, ενώ αναβαθμίζουν ταυτόχρονα, και τη δική τους ταυτότητα ως μέλη του και υιοθετούν μια θετική στάση απέναντι στον οργανισμό (Dukerich, Golden & Shortell, 2002). Φαίνεται, δηλαδή, ότι η ταύτιση αποτελεί καθοριστικό στοιχείο του «συνδετικού κρίκου» ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον οργανισμό, με επωφελείς επιπτώσεις, τόσο για τους πρώτους, όσο και το δεύτερο. Έτσι, όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό όπου ανήκουν, τότε ενεργούν προς όφελός του, παρωθούνται να επιτύχουν τους στόχους του και αυτό συμβάλλει στην καλλιέργεια ενός κλίματος συνεργασίας και συμπαράστασης μεταξύ συναδέλφων, ενώ οι ίδιοι ικανοποιούν την εγγενή ανάγκη τους να αισθάνονται μέλος μιας ευρύτερης ομάδας (Edwards & Peccei, 2007). Παρά τη σημασία, πάντως, που αποδίδεται στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, εν τούτοις, γεγονός παραμένει, ότι στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει διαμάχη αναφορικά με τη «φύση της έννοιας της ταύτισης αυτής καθεαυτής» (Edwards & Peccei, 2007 σελ. 26).

Οι van Dick & Wagner (2002) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τρεις όψεις της ταύτισης: α) η *γνωστική*, κατά την οποία το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως κομμάτι μιας συγκεκριμένης ομάδας ή/ και κατηγορίας, β) η *αξιολογική*, σύμφωνα με

την οποία το άτομο αποδίδει μια αξιολογική σημασία στη συμμετοχή του σε μια συγκεκριμένη ομάδα ή/και κατηγορία και γ) η *συναισθηματική*, με βάση την οποία το άτομο αποδίδει μια συναισθηματική αξία στη συμμετοχή του σε μια ομάδα ή/και κατηγορία (van Dick & Wagner, 2002). Οι Abrams & Randsley de Moura (2001) επισημαίνουν, μάλιστα, ότι η συναισθηματική όψη της ταύτισης φαίνεται να αντανakλά το βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό σε ένα γενικό επίπεδο και αντιδιαστέλλεται με την ταύτιση που επιδεικνύουν προς το συγκεκριμένο οργανισμό όπου εργάζονται, η οποία φαίνεται να αντικατοπτρίζει, περισσότερο, τη γνωστική-αντιληπτική εμπλοκή των εργαζομένων με τον οργανισμό (Abrams & de Moura, 2001).

Αναφορικά, μάλιστα, με την ταύτιση σε οργανωτικό επίπεδο, οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τέσσερις όψεις της ταύτισης: α) η ταύτιση με την καριέρα που έχει κάποιος, β) η ταύτιση με την εργασιακή ομάδα στην οποία ανήκει, γ) η ταύτιση με τον οργανισμό όπου εργάζεται συνολικά και δ) η ταύτιση με την επαγγελματική ομάδα όπου ανήκει (van Dick & Wagner, 2002). Οι van Dick, Wagner & Lemmer (2004) επισημαίνουν, ότι ερευνητές όπως οι van Knippenberg & van Schie (2000), προβάλλουν το διαχωρισμό ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με την εργασιακή ομάδα στην οποία ανήκουν και την ταύτισή τους με τον οργανισμό, συνολικά, ενώ στην έρευνα που διεξήγαγαν κατέδειξαν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με την εργασιακή ομάδα στην οποία ανήκαν, συσχετιζόταν με στάσεις που αφορούν στην εργασία σε μεγαλύτερο βαθμό απ'ό,τι η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, συνολικά. Προφανώς, όπως αναφέρουν οι ίδιοι ερευνητές, λόγω του ότι η ταύτιση με την εργασιακή ομάδα είναι πιο ξεχωριστή για τους εργαζόμενους, μέσω της καθημερινής επαφής και συνεργασίας με τους συναδέλφους τους (van Dick, Wagner & Lemmer, 2004). Αυτή την άποψη συνεπικουρούν άλλα ευρήματα (van Knippenberg & van Schie, 2000) με συμμετέχοντες καθηγητές Πανεπιστημίου και εργαζόμενους της τοπικής κυβέρνησης, με βάση τα οποία η ταύτιση με την εργασιακή ομάδα ως επίκεντρο του ενδιαφέροντος, ήταν ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας της ταύτισης με τον οργανισμό στο σύνολό του.

Αξίζει, πάντως, να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι ταυτίζονται από ψυχολογικής πλευράς με εκείνα τα χαρακτηριστικά ή στοιχεία του οργανισμού τους, που, όπως

επισημαίνει η Ellemers (2003), αποτελούν τα συστατικά στοιχεία της ταυτότητας στο πλαίσιο του οργανισμού, έτσι όπως την προσδιορίζουν οι Albert & Whetten (1985). Αυτά τα στοιχεία είναι τα ακόλουθα:

α) κεντρικά

Η Empson (2004) παραθέτει τον ορισμό των λεγόμενων κεντρικών χαρακτηριστικών του οργανισμού των Ashforth & Mael (1996), σύμφωνα με τον οποίο *«πρόκειται για ένα περισσότερο ή λιγότερο συστηματικό εσωτερικό σύστημα ουσιωδών αξιών και πεποιθήσεων που εδράζουν στο όραμα του οργανισμού και ενεργοποιούν την αίσθηση της πραγματικότητας και τη δράση»* (Empson, 2004 σελ. 761).

β) διακριτέα

Πρόκειται για εκείνα τα χαρακτηριστικά που καθιστούν το συγκεκριμένο οργανισμό ξεχωριστό στα μάτια των εργαζομένων από τους άλλους οργανισμούς, όταν συγκρίνεται με αυτούς και

γ) διαρκή

Είναι τα χαρακτηριστικά που έχουν συνέχεια, δηλαδή, διάρκεια στο χρόνο, καθώς αποτελούν ένα συνεχές που συνενώνει, όπως αναφέρουν οι van Dick, Wagner & Lemmer (2004), *«το παρελθόν με το παρόν»* (van Dick, Wagner & Lemmer, 2004 σελ. 122), σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς. Ωθούν τους εργαζόμενους να διαμορφώσουν μια αντίστοιχη θετική ταυτότητα ως μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού, η οποία είναι, προφανώς, δυναμική και μη στάσιμη, με την έννοια ότι μπορεί να αλλάζει μέσα από διαφορετικές συνθήκες και με το πέρασμα του χρόνου. Οι van Dick, Ullrich & Tissington (2005) επισημαίνουν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό επιφέρει την παρακίνηση των εργαζομένων στην εργασία τους, μέσω της ικανοποίησης της ανάγκης που έχουν να ανήκουν, να συμμετέχουν, να ταυτίζονται με κάποια ομάδα (van Dick, Ullrich & Tissington, 2005 σελ. 7).

Ευρήματα συναφών ερευνών (Dutton & Dukerich, 1991· Gioia & Thomas, 1996) καταγράφουν, ακόμη, ότι μια αταίριαστη ταυτότητα για τον οργανισμό προκαλεί υποβάθμιση της εικόνας του προς τα έξω, ενώ τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την ταυτότητα του οργανισμού εμπνέοντας τους

εργαζόμενους σε μια πιο εξειδανικευμένη εικόνα του οργανισμού. Η Empson (2004) προσθέτει, επίσης, ότι με βάση την άποψη του Gagliardi (1986), καθώς οι οργανισμοί επιχειρούν να διατηρήσουν το status quo που έχουν, η διατήρηση της ταυτότητάς τους θεωρείται μια βασική πρακτική που ακολουθούν.

4.2.2.2. Παράγοντες που σχετίζονται με την Ταύτιση

Συναφή ερευνητικά δεδομένα καταγράφουν ότι: α) οι διαφορετικές όψεις της συμμετοχικής διαδικασίας των εργαζομένων σχετίζονται με την ταύτισή τους με τον οργανισμό (Jónsson, 2005), β) υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση της ταύτισης των εργαζομένων με τη θετική στάση που επιδεικνύουν στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα, η επαγγελματική ικανοποίηση και η δέσμευση απέναντι σε αυτόν (Schaufeli, 2005), γ) η ταύτιση των εργαζομένων παρουσιάζει σημαντική αρνητική συσχέτιση με την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004), δ) οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται περισσότερο με τον οργανισμό είναι πιο πιθανό να επιδείξουν στάση συνεργασίας, δηλαδή, να επιδείξουν προθυμία να ενεργήσουν προς όφελος του οργανισμού, επειδή οι ίδιοι το επιθυμούν (Tyler, 2001).

Σε αυτή την ενότητα, περιγράφονται ερευνητικά δεδομένα που αφορούν στη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και σημαντικούς παράγοντες και στάσεις που αφορούν στην εργασιακή πραγματικότητα. Ειδικότερα, στο παρόν κεφάλαιο, περιγράφεται *η σχέση της ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό με: α) την επαγγελματική ικανοποίηση, β) τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό, γ) την απουσία από την εργασία και την αποχώρηση από τον οργανισμό*. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 4.2.2.3., παρουσιάζεται *η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης*.

α) Ταύτιση των εργαζομένων με τον Οργανισμό και Επαγγελματική Ικανοποίηση

Ο Pratt (2003) αναφέρει ευρήματα συναφών ερευνών με βάση τα οποία η ισχυρή ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό συσχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα αποχώρησής τους από αυτόν, με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής

εξουθένωσης και υψηλότερα επίπεδα παρώθησης των εργαζομένων, επαγγελματικής ικανοποίησης και συμμόρφωσης με τους στόχους του οργανισμού. Η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό φαίνεται, όπως αναφέρει ο ίδιος συγγραφέας, να συσχετίζεται με την τάση των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις προς όφελος του οργανισμού, καθώς μέσω της ταύτισής τους με αυτόν, ενδεχομένως, να ικανοποιούν *«την ανάγκη για ασφάλεια και να αποτελούν τμήμα ενός ευρύτερου συνόλου»* (Pratt, 2003 σελ. 14). Στο σημείο, αυτό οι Ullrich, Wieseke & van Dick (2005) επισημαίνουν ότι η ισχυρή ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό θεωρείται ότι τον οδηγεί να λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά, καθώς οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται στην επίτευξη των στόχων του, παρακινούνται στην εργασία τους και αισθάνονται επαγγελματική ικανοποίηση και κατ' επέκταση, ενδεχομένως, παρακινούνται στην υιοθέτηση μιας πιθανής οργανωτικής αλλαγής (Ullrich, Wieseke & van Dick, 2005).

Αυτά τα ευρήματα συνεπικουρούν εκείνα των Markovits & van Dick (2005), οι οποίοι στην έρευνα που διεξήγαγαν με συμμετέχοντες χίλιους εκατόν δέκα εργαζόμενους ιδιωτικού τομέα στη Βόρεια Ελλάδα, ανέδειξαν σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται από παράγοντες εσωγενείς και εξωγενείς στην εργασία, όπως και ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές. Επίσης, εκείνα των Gautam, van Dick & Wagner (2001b), σύμφωνα με τα οποία η ταύτιση των εργαζομένων συσχετίζεται περισσότερο με την επαγγελματική ικανοποίηση και την παρώθηση στην εργασία, παρά με τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.

Ανάλογα ήταν και τα ευρήματα των van Knippenberg & van Schie (2000), οι οποίοι σε έρευνα που διεξήγαγαν σε δασκάλους για να διερευνήσουν τη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση και τη στάση που επιδεικνύουν οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι απέναντι στην εργασία τους, καταθέτουν ότι για τους δασκάλους με υψηλά επίπεδα ταύτισης, υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση και την αντίληψη ότι η εργασία τους είναι περισσότερο σημαντική, τη μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση και την παρώθηση στην εργασία, σε σχέση με τους συναδέλφους τους που παρουσίασαν χαμηλά επίπεδα ταύτισης.

Φαίνεται, λοιπόν, ότι η ισχυρή ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό θεωρείται ότι τον οδηγεί να λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά, καθώς οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται στην επίτευξη των στόχων του, του οράματός του, συμμετέχοντας στην εξελικτική του πορεία. Ενδεχομένως, να αποτελεί και ένα σημαντικό παράγοντα που, όπως υποστηρίζουν οι Ullrich, Wieseke & van Dick (2005), μπορεί να συμβάλλει στην υιοθέτηση μιας πιθανής οργανωτικής αλλαγής με μειωμένα ποσοστά αντίστασης σε αυτή.

β) Ταύτιση των εργαζομένων με τον Οργανισμό-Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό

Οι Ellemers, Haslam, Platow & van Knippenberg (2003) επισημαίνουν ότι η σχέση ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και τη δέσμευση που αυτοί επιδεικνύουν απέναντι σε αυτόν, είναι αμφιλεγόμενη και υπό αίρεση (Ellemers & συνεργάτες, 2003). Οι δύο, όμως, έννοιες συμβάλλουν τα μέγιστα στην κατανόηση της σχέσης εργαζομένων-εργοδοτών, της στάσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό και της αποδοτικότητας που είναι αναγκαία για την επιτυχία του οργανισμού. Οι Abrams & Randsley de Moura (2001), αναφέρουν, μάλιστα, ότι καθώς η ταύτιση θεωρείται ότι εμπεριέχει το γνωστικό –αντιληπτικό κομμάτι της συγχώνευσης των εργαζομένων με το συγκεκριμένο οργανισμό όπου ανήκουν και η δέσμευση «το γενικότερο προσανατολισμό των εργαζομένων προς το όραμα και τους στόχους του οργανισμού» (Abrams & Randsley de Moura, 2001 σελ. 134).

Σε αυτό το συμπέρασμα φαίνεται να καταλήγουν και οι van Dick & Wagner (2002), οι οποίοι αναφέρουν ότι «η ταύτιση αντανακλά το βαθμό κατά τον οποίο η συμμετοχή του ατόμου στην ομάδα εμπεριέχεται στην αυτοεικόνα του», ενώ «η δέσμευση επικεντρώνεται στη στάση που επιδεικνύει το άτομο απέναντι στον οργανισμό» (van Dick & Wagner, 2002 σελ. 134) ανάλογα με τα προνόμια, τις αμοιβές, τις παροχές που απολαμβάνει και την υιοθέτηση των στόχων του οργανισμού ως δικών του στόχων.

Οι Abrams & Randsley de Moura (2001) αναφέρουν ότι οι Mael & Ashforth (1989) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται με τον οργανισμό αναμένεται να επιδείξουν υποστήριξη προς αυτόν, στενή επαφή με τους συναδέλφους

τους και κατ' επέκταση, δέσμευση να παραμείνουν στον οργανισμό (Abrams & Randsley de Moura, 2001).

Σύμφωνα με τους Gautam, van Dick & Wagner (2004), αρκετοί ερευνητές ταυτίζουν τη δέσμευση με την ταύτιση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, ενώ άλλοι θεωρούν ότι πρόκειται για δύο διακριτές έννοιες. Πιο συγκεκριμένα, οι van Dick & Wagner (2002) υποστηρίζουν ότι η δέσμευση γίνεται περισσότερο αντιληπτή ως στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, η οποία, όταν επιτευχθεί, είναι διαρκής και σταθερή. Ενώ, η ταύτιση είναι περισσότερο κυμαινόμενη, καθώς εξαρτάται τόσο από την αίσθηση της προσβασιμότητας και της συμμετοχής που έχουν οι εργαζόμενοι ως ομάδα, όσο και από την καθημερινή επαφή τους με συναδέλφους, συνεργάτες, προϊσταμένους, κλπ. Οι Gautam & συνεργάτες (2004) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους πέντε οργανισμών στο Νεπάλ (τραπεζικοί οργανισμοί, τηλεπικοινωνιών και τηλεοπτικοί οργανισμοί), με στόχο την ψυχομετρική αξιολόγηση των ερωτηματολογίων της δέσμευσης και της ταύτισης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό που χρησιμοποίησαν, αναφέρουν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό βρέθηκε να συσχετίζεται με τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι σε αυτόν, αλλά η ταύτιση και η δέσμευση αναδείχθηκαν ως εμπειρικά ξεχωριστές εννοιολογικές κατασκευές (Gautam & συνεργάτες, 2004).

Οι ίδιοι συγγραφείς συνεπικουρούν τα ανωτέρω ερευνητικά δεδομένα που υποστηρίζουν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό στηρίζεται στην κοινή μοίρα που αισθάνονται ότι έχουν οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό όπου ανήκουν, ενώ η δέσμευση που νιώθουν απέναντι σε αυτόν, βασίζεται στη σχέση συναλλαγής που υπάρχει ανάμεσα σε αυτούς και τον οργανισμό, με κριτήρια, για παράδειγμα, το μισθό τους, τις προαγωγές που λαμβάνουν, κλπ. (Gautam, van Dick & Wagner, 2004).

Αναφέρουν, επίσης, ότι η ταύτιση διαφέρει από τη δέσμευση, καθώς η ταύτιση επηρεάζει τη στάση των ατόμων της ομάδας ανάλογα με τη διακριτότητα της ομάδας (το πόσο ξεχωρίζει από τις άλλες) και την επαφή της με άλλες ομάδες, καταλήγει, δηλαδή, να είναι ευμετάβλητη και όχι σταθερή (στάσιμη), ενώ η δέσμευση θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, η οποία είναι σταθερή και διαρκής. Όπως αναφέρουν, μάλιστα, χαρακτηριστικά, η μεν ταύτιση αντικατοπτρίζει την «κοινή μοίρα» των εργαζομένων

με τον οργανισμό, ενώ η δέσμευση τη σχέση συναλλαγής ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον οργανισμό, με κέντρο βάρους την παροχή πόρων από την πλευρά του οργανισμού (van Dick & Wagner, 2002 σελ. 133-134). Ο van Dick (2001) επισημαίνει, ακόμη, ότι η δέσμευση εκφράζει, τελικά, σε μεγαλύτερο βαθμό τη συναισθηματική ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, είτε συνολικά, είτε με επιμέρους πλευρές του (van Dick, 2001).

Επιπλέον, στην περίπτωση της δέσμευσης είναι αναγκαία η παρουσία απτής συναλλαγής ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον οργανισμό (παροχή αμοιβών, προνομίων, κλπ.), ενώ στην αντίστοιχη της ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό, η απτή συναλλαγή δεν είναι απαραίτητη. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να εργάζονται κατ' οίκον χωρίς να έχουν άμεση επαφή με το εργασιακό τους περιβάλλον, αλλά, εντούτοις, να συνεχίζουν να ταυτίζονται με τον οργανισμό όπου ανήκουν (Gautam & συνεργάτες, 2004). Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθούν, όπως υποστηρίζουν οι ίδιοι συγγραφείς, επιπλέον ευρήματα που αναδεικνύουν ότι η ταύτιση και η δέσμευση αποτελούν δύο ξεχωριστές εννοιολογικές κατασκευές (Mael & Tetrick, 1992· van Knippenberg & Sleebos, 2001).

γ) Ταύτιση των εργαζομένων με τον Οργανισμό, Απουσία από την Εργασία και Αποχώρηση από τον Οργανισμό

Οι van Dick & Wagner (2002) αναφέρουν αντικρουόμενα ευρήματα αναφορικά με τη συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση και την απουσία από την εργασία, άλλοτε, δηλαδή, σημαντική και άλλοτε, απουσία συσχέτισης. Επίσης, οι van Knippenberg & van Leeuwen (2001) αναφέρουν ότι από τη στιγμή που η ταύτιση των εργαζομένων οδηγεί σε στάσεις που σχετίζονται με την ταυτότητα του οργανισμού στον οποίο ανήκουν, υψηλότερα επίπεδα της ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό συσχετίζονται με ευνοϊκότερη στάση των εργαζομένων απέναντι στο συμφέρον του οργανισμού και υποστήριξη προς αυτόν, όπως, επίσης, με μεγαλύτερη αποδοτικότητα στην εργασία τους και μειωμένη πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

*δ) Ταύτιση των εργαζομένων με τον Οργανισμό, Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό,
Επαγγελματική Ικανοποίηση και Αποχώρηση από τον Οργανισμό*

Ο Tyler (2001) αναφέρει ότι οι Abrams, Ando & Hinkle (1998) επιβεβαίωσαν εμπειρικά ότι οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται με τον οργανισμό επιδεικνύουν σε μικρότερο βαθμό την πρόθεση να αποχωρήσουν από αυτόν (Tyler, 2001). Επίσης, οι Covin & συνεργάτες (1996) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε χιλιάδες εργαζόμενους κατέγραψαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση, η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και η πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό συσχετίζονται μεταξύ τους.

Οι Abrams & Randsley de Moura (2001) αναφέρουν τα ευρήματα των Abrams, Ando & Hinkle (1998) και των ερευνών που διεξήγαγαν οι Abrams, Randsley de Moura, Vaughan, Gunnarsdottir & Ando (2000) σε πέντε διαφορετικούς εργασιακούς χώρους, σύμφωνα με τα οποία η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό αποτελεί ισχυρό προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, ενώ τόσο η ταύτιση όσο και η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζονται με την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, καθώς η ταύτιση αποτελεί ισχυρό ενδιάμεσο διαμεσολαβητικό παράγοντα στη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Abrams & Randsley de Moura, 2001).

Επιπλέον, οι van Dick & συνεργάτες (2004) υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι αποτελεί τον ενδιάμεσο διαμεσολαβητικό παράγοντα στη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από αυτόν. Επιβεβαίωσαν εμπειρικά αυτή τους την πρόβλεψη με συμμετέχοντες εργαζόμενους από τέσσερις διαφορετικούς επαγγελματικούς χώρους στη Γερμανία, δηλαδή, εργαζόμενους σε δύο τράπεζες, σε τηλεφωνικό κέντρο και σε νοσοκομείο που είχε πρόσφατα συγχωνευθεί. Σύμφωνα με τα ευρήματα που συγκέντρωσαν σε όλα τα δείγματα των συμμετεχόντων, η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζονται με την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ισχυρό ενδιάμεσο

διαμεσολαβητικό παράγοντα στη συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από αυτόν (van Dick & συνεργάτες, 2004).

Υποστηρίζουν, μάλιστα, ότι η ταύτιση των εργαζομένων και η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό είναι εμπειρικά διακριτές έννοιες και λόγω του γεγονότος ότι οι δύο έννοιες έχουν διαφορετική βάση και επιπτώσεις, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός όποιος επιχειρεί να μεταβιβάσει τα ευρήματα από την έρευνα της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό στην έρευνα για την ταύτιση των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Προσθέτουν, μάλιστα, ότι τα ευρήματα των ερευνών για τη δέσμευση των εργαζομένων είναι αντικρουόμενα. Για παράδειγμα, αναφέρουν ότι οι Williams & Hazer (1986) κατέγραψαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της δέσμευσης που με τη σειρά της προβλέπει την αποχώρηση των εργαζομένων. Οι Farkas & Tetrick (1989), όμως, επιβεβαίωσαν εμπειρικά ότι η δέσμευση προηγείται της επαγγελματικής ικανοποίησης (van Dick & συνεργάτες, 2004).

4.2.2.3. Ταύτιση των εργαζομένων με τον Οργανισμό σε συνθήκες οργανωτικών αλλαγών

Αναφορικά με τις περιπτώσεις οργανωτικών αλλαγών, η Ellemers (2003) αναφέρει:

α) ότι σε έρευνα που διεξήγαγε με τον van Maanen (1999) στην Ολλανδία σε δασκάλους στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση για να εξετάσει την προσλαμβανόμενη απειλή από τις επικείμενες μεταρρυθμίσεις που έπρεπε να εφαρμοστούν, κατέγραψε ότι όσο μεγαλύτερη προσλάμβαναν οι δάσκαλοι την απειλή των μεταρρυθμίσεων για την ταυτότητά τους, τόσο χαμηλότερη ήταν η προθυμία που επιδείκνυαν να εφαρμόσουν τις μεταρρυθμίσεις (Ellemers, 2003) και

β) Στην έρευνα που διεξήγαγε με τον van der Weijden (2000) στην Ολλανδία στο Εθνικό Συμβούλιο για την Προστασία των Δικαιωμάτων των Παιδιών που βρισκόταν υπό ανασυγκρότηση με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων παροχής υπηρεσιών, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι του Συμβουλίου ταυτίζονταν με αυτό, τόσο μεγαλύτερη ήταν η προσλαμβανόμενη απειλή που αισθάνονταν από την αναγκαιότητα να ακολουθήσουν τις υποδείξεις των συμβούλων και να αλλάξουν τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους (Ellemers, 2003). Έτσι, από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι σχηματίζουν την *αυτοεικόνα* τους ως μέλη του οργανισμού όπου εργάζονται, ενώ ο οργανισμός διαμορφώνει το σύστημα λειτουργίας του και τη δική του ταυτότητα, μέσω της αυτοεικόνας των εργαζομένων του.

Η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό δεν πρέπει να ξεπερνά τα όρια, καθώς η υπερβολική ταύτισή τους με αυτόν ενδέχεται να οδηγήσει σε ακραίες καταστάσεις, όπως είναι για παράδειγμα, η απόλυτη υποταγή στους στόχους του οργανισμού, η δυσπιστία απέναντι στη διοίκηση και η απώλεια της αυτονομίας τους. Οι van Knippenberg & Ellemers (2003) προσθέτουν, μάλιστα, ως ενδεχόμενες συνέπειες της υπερβολικής ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό, τη μείωση της ανάληψης ρίσκου και της δημιουργικότητας των εργαζομένων, την ενίσχυση της στασιμότητά τους, την αδυναμία προσαρμογής τους σε ενδεχόμενες οργανωτικές αλλαγές και ο van Dick (2001) την έλλειψη ηθικής και την αντίσταση σε προσπάθειες

αναδιοργάνωσης είτε του οργανισμού συνολικά, είτε επιμέρους συστημάτων του (van Knippenberg & Ellemers, 2003 · van Dick, 2001).

Ο Postmes (2003) αναφέρει ότι «η επικοινωνία είναι βασική προϋπόθεση για την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο κοινωνικό και το ατομικό στοιχείο που οδηγεί στη δημιουργία της ίδιας της ταυτότητας» (Postmes, 2003 σελ. 89). Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει, ακόμη, ότι η επικοινωνία φαίνεται να ενισχύει τη διακριτότητα, να διαμορφώνει, δηλαδή, την ταυτότητα του οργανισμού με τον οποίο ταυτίζονται οι εργαζόμενοι, για παράδειγμα, μέσω της διοίκησης του οργανισμού. Αναφέρει, μάλιστα, ότι στην έρευνα που διεξήγαγε με τους συνεργάτες του (Postmes & συνεργάτες, 2001), κατέγραψε ότι η επικοινωνία με το διευθύνοντα σύμβουλο και την υπόλοιπη διοικητική ιεραρχία του οργανισμού, αποτέλεσε ισχυρό προβλεπτικό παράγοντα της ταύτισης (συναισθηματικής δέσμευσης) που επέδειξαν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, ενώ η επικοινωνία με τους συναδέλφους και όχι τη διοίκηση του οργανισμού, αποτέλεσε ασθενέστερο προβλεπτικό παράγοντα της συναισθηματικής δέσμευσης που επέδειξαν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό (Postmes, 2003).

Αναφορικά, μάλιστα, με τους στόχους του οργανισμού, οι van Knippenberg & Ellemers (2003) αναφέρουν ότι στην έρευνα που διεξήγαγαν το 1999 για την αποδοτικότητα της ομάδας μέσω ενός χειρωνακτικού έργου, κατέθεσαν ότι η ταύτιση (με την ομάδα) παρακινεί τα άτομα να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες να επιτύχουν το συλλογικό σκοπό, την επίτευξη, δηλαδή, του έργου, καθώς οικειοποιούνται το συλλογικό στόχο ως ατομικό (van Knippenberg & Ellemers, 2003). Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν, ακόμη, ότι δύο είναι οι διαμεσολαβητικοί παράγοντες που φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση και την αποδοτικότητα: α) η διακριτότητα της κοινωνικής ταυτότητας και β) οι στόχοι της αποδοτικότητας της ομάδας (van Knippenberg & Ellemers, 2003).

Αναφορικά με τη διακριτότητα της ταυτότητας, οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι παράγοντες που σχετίζονται με το πλαίσιο στο οποίο αλληλεπιδρούν τα άτομα με την ομάδα στην οποία ανήκουν, ενδέχεται να επηρεάσουν τη διακριτότητα της ταυτότητάς τους, η οποία με τη σειρά της φέρνει στην επιφάνεια τις συνέπειες αυτής της ψυχολογικής ταύτισης από τη συμμετοχή στην ομάδα. Για παράδειγμα, η

περίπτωση μιας οργανωτικής αλλαγής ενδέχεται να καταστήσει περισσότερο διακριτή την ταυτότητα των εργαζομένων ως μελών του οργανισμού, όπως και η αντιπαλότητα ανάμεσα στις εργασιακές ομάδες ενδέχεται να καταστήσει την ταυτότητά τους ευδιάκριτη, ξεχωριστή, ιδιαίτερα όταν συσχετίζεται με το όραμα και τους στόχους του οργανισμού, την ομαδική εργασία, την παροχή αμοιβών και κινήτρων, τη διοίκηση που αποσκοπεί στην εγκαθίδρυση μιας συλλογικής ταυτότητας στο πλαίσιο του οργανισμού (van Knippenberg & Ellemers, 2003).

β) Με βάση το πλαίσιο της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, από τη στιγμή που το άτομο ορίζει τον εαυτό του μέσα από τη συμμετοχή του στην ομάδα, καταλήγει να οικειοποιείται τους στόχους και τους κανόνες λειτουργίας της ομάδας ως δικούς του. Οι van Knippenberg & Ellemers (2003) υποστηρίζουν ότι η ταύτιση ενδέχεται να οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας, εφόσον η υψηλή αποδοτικότητα καταστεί ένας από τους στόχους της ομάδας και τα μέλη της αυτομάτως οδηγούνται στην επίτευξή της. Αναφέρουν, μάλιστα, τα ευρήματα των Barreto & Ellemers (2000), οι οποίοι κατέγραψαν πειραματικά ότι τα άτομα που παρουσίαζαν υψηλά επίπεδα ταύτισης με την ομάδα, είχαν την τάση να ακολουθούν τους κανόνες και τους στόχους της ομάδας σε μεγαλύτερο βαθμό απ'ό,τι τα άτομα που παρουσίαζαν χαμηλά επίπεδα ταύτισης με την ομάδα. Τα άτομα, μάλιστα, που παρουσίαζαν χαμηλά επίπεδα ταύτισης με την ομάδα επέδειξαν μεγαλύτερη προσπάθεια επίτευξης των στόχων της ομάδας, όταν κατέστησαν υπεύθυνοι για τη στάση που θα κρατούσαν (van Knippenberg & Ellemers, 2003).

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι η ταύτιση παρουσιάζεται να είναι απαραίτητη για την επίτευξη του οράματος και των επιμέρους στόχων του οργανισμού, καθώς ενισχύει, όπως αναφέρουν οι Wegge & Haslam (2003), την αίσθηση «της κοινής μοίρας» (Wegge & Haslam, 2003 σελ. 50) και του οράματος ανάμεσα στους εργαζόμενους, αλλά πρέπει πάντοτε να τοποθετείται σε πλαίσια αποδεκτά από όλους στον οργανισμό και να συμβαδίζει με τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν, οι οποίες πολύ συχνά ενδέχεται να μεταβάλλονται.

4.3. Η Συγχώνευση υπό τους όρους της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας

Το απόσπασμα του Harry Levinson που αναφέρεται στην εισαγωγή του κεφαλαίου, καθιστά σαφή τη σημασία της ταύτισης των ατόμων με όλες τις πτυχές της ζωής τους και πάνω από όλα με εκείνες που αφορούν την εργασιακή τους ζωή, όπου οι συνεχείς αλλαγές είναι μια βέβαιη πραγματικότητα. Οι συγχωνεύσεις, άλλωστε, αποτελούν καθημερινό κομμάτι της διεθνούς εργασιακής πραγματικότητας και αν μη τι άλλο, οι σημερινοί οργανισμοί για να χαρακτηριστούν «σοφοί», πρέπει να είναι ευέλικτοι και απόλυτα προσαρμοστικοί στις νέες συνθήκες της παγκόσμιας αγοράς.

Οι van Knippenberg & van Leeuwen (2001) όπως και οι Lipponen, Olkonen & Moilanen (2004), υποστηρίζουν ότι η έρευνα για τις συγχωνεύσεις οργανισμών θα ωφελούνταν σε μεγάλο βαθμό εάν εξετάζε το φαινόμενο από την ευρύτερη σκοπιά των διομαδικών σχέσεων και πιο συγκεκριμένα, υπό το πρίσμα της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001· Lipponen, Olkonen & Moilanen, 2004). Οι ίδιοι συγγραφείς (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003) επισημαίνουν ότι η συγχώνευση καθώς περιλαμβάνει την ενοποίηση δύο ή περισσότερων οργανισμών σε έναν, με άλλα λόγια, την επανακατηγοριοποίηση δύο ή περισσότερων ομάδων σε μια καινούρια ομάδα, δηλαδή, το συγχωνευμένο οργανισμό, εμπεριέχει μια απειλή για την ταυτότητα των εργαζομένων ως μελών του προ-συγχώνευσης οργανισμού, οι οποίοι επιδιώκουν να αντισταθούν σε αυτή την απειλή (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003). Οι δύο αυτοί συγγραφείς με τους συνεργάτες τους είναι δύο κύριοι εκφραστές της εξέτασης του φαινομένου των συγχωνεύσεων, υπό το πρίσμα της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας. Όπως αναφέρει ο van Dick (2001), εφαρμόζουν τη Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας στο χώρο των εξαγορών και συγχωνεύσεων μέσα από εργαστηριακές και έρευνες πεδίου (van Dick, 2001).

Σύμφωνα με την Empson (2004), η συγχώνευση ως διαδικασία ενοποίησης οργανισμών που περιλαμβάνει την ενσωμάτωσή τους, διαμορφώνει μια νέα ταυτότητα για τον οργανισμό που προκύπτει από αυτή τη διαδικασία. Στις περιπτώσεις δε που η νέα ταυτότητα των εταίρων της συγχώνευσης δεν είναι ισχυρή,

μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της συγχώνευσης, ενδέχεται οι εταίροι να παραμείνουν προσκολλημένοι στην ταυτότητα του δικού τους οργανισμού που την εξιδανικεύουν, αποδίδοντας έμφαση στις προσλαμβανόμενες διαφορές και ελαχιστοποιώντας τις προσλαμβανόμενες ομοιότητες μεταξύ αυτών και των άλλων εταίρων. Προσθέτει, μάλιστα, ότι οι περισσότερες έρευνες για την ταυτότητα του οργανισμού είναι, όπως, ίσως, αναμένεται, περιπτωσιακές μελέτες (Empson, 2004).

Οι Terry & Callan (1998) συνεπικουρούν τη θέση που εκφράζει η Empson (2004) και συμπληρώνουν ότι στην περίπτωση της συγχώνευσης, η αναγκαστική υιοθέτηση της ταυτότητας του καινούριου οργανισμού από τους εργαζόμενους των εταίρων της συγχώνευσης, ενδέχεται να τους οδηγήσει να παραμείνουν προσκολλημένοι στην ταυτότητα του δικού τους προ-συγχώνευσης οργανισμού και να επιδείξουν επακόλουθη αρνητική στάση απέναντι στη συγχώνευση, θέτοντας σε κίνδυνο ακόμη και την τελική της επιτυχία (Terry & Callan, 1998).

Οι van Knippenberg & van Leeuwen (2001) αναφέρουν, μάλιστα, ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να παραμένουν προσκολλημένοι στην ταυτότητα του προ-συγχώνευσης οργανισμού και να δυσκολεύονται να υιοθετήσουν την ταυτότητα του καινούριου οργανισμού, υιοθετώντας την αντίληψη «εμείς» απέναντι «σε αυτούς». Επισημαίνουν τα ευρήματα της έρευνας του Graves (1981), σύμφωνα με τα οποία το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετώπισαν οι εταίροι δύο χρηματιστηριακών εταιρειών που συγχωνεύθηκαν, ήταν να αντικαταστήσουν την ταυτότητα του προ-συγχώνευσης οργανισμού με την αντίστοιχη του συγχωνευμένου οργανισμού, να αντιληφθούν, δηλαδή, το συγχωνευμένο οργανισμό ως μια καινούρια ενότητα. Προσθέτουν, ακόμη, ότι οι Gaertner, Dovidio, Anastasio, Bachman & Rust (1993) καταθέτουν ότι όταν οι εργαζόμενοι προσλαμβάνουν το συγχωνευμένο οργανισμό ως μια ενότητα και όχι ως ξεχωριστές ομάδες, ενότητες, τότε δεν εμφανίζουν τη στάση «εμείς» απέναντι «σε αυτούς» που φαίνεται να αποτελεί την αιτία πολλών προβλημάτων στη συγχώνευση (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

Η Empson (2004) στην έρευνα που διεξήγαγε στη Μεγάλη Βρετανία σε δύο χρηματοοικονομικούς οργανισμούς όπου ο ένας εξαγόρασε τον άλλον όντας ο κυρίαρχος εταίρος της διαδικασίας, μετά από συλλογή ποιοτικών στοιχείων και τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με εργαζόμενους για τη διερεύνηση της διαδικασίας

αλλαγής της ταυτότητας του οργανισμού μετά την εξαγορά και την επίδραση που αυτή, ενδεχομένως, έχει στην επαγγελματική ταυτότητα των εργαζομένων, κατέληξαν στη δημιουργία ενός θεωρητικού μοντέλου για την αλλαγή της ταυτότητας του οργανισμού, το οποίο συνοπτικά αναφέρει τα ακόλουθα (Empson, 2004):

α) Η αλληλεπίδραση που φαίνεται να υπάρχει ανάμεσα στην εξιδανικευμένη εικόνα που παρουσιάζουν τα διευθυντικά στελέχη για τον οργανισμό και την ταυτότητα του οργανισμού, περνά από το ρόλο των διευθυντικών στελεχών που μέσω διαδικασιών, όπως είναι για παράδειγμα, η παροχή κινήτρων και η ενίσχυση συνεργασιών στο πλαίσιο του οργανισμού, ρυθμίζουν την ίδια την ταυτότητα του οργανισμού.

β) Τα στελέχη επιτυγχάνουν ρύθμιση της ταυτότητας του οργανισμού μόνο όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται πλήρως με τον οργανισμό.

γ) Οι εργαζόμενοι πρέπει πρώτα να απο-ταυτιστούν από την εικόνα του παλαιού οργανισμού για να ταυτιστούν στη συνέχεια με την καινούρια.

δ) Καθώς η ταυτότητα του οργανισμού διαμορφώνεται από την αυτοεικόνα των εργαζομένων και το αντίστροφο, η όποια αλλαγή της προϋποθέτει την αλλαγή της αυτοεικόνας τους.

Αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στην ταυτότητα του οργανισμού και την επαγγελματική ταυτότητα των εργαζομένων, ανέδειξαν ότι η ταυτότητα του οργανισμού συνυπάρχει με την επαγγελματική ταυτότητα των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται, εκδηλώνεται, δηλαδή, πρακτικά, η επαγγελματική ταυτότητα, επηρεάζεται από την υπάρχουσα ταυτότητα του οργανισμού.

4.4. Συγχώνευση και Ταύτιση των εργαζομένων με τον Οργανισμό-

Ο ρόλος του Status

Η έννοια-κλειδί που φαίνεται να χαρακτηρίζει την κατάσταση της συγχώνευσης, είναι εκείνη της ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό, η οποία προσδιορίζει και την έκταση με την οποία οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό τους γίνονται σημείο αναφοράς και αυτοορισμού ξεχωριστά για τον καθέναν από αυτούς.

Οι van Dick, Wagner & Lemmer (2004) αναφέρουν ότι η ταυτότητα του οργανισμού φαίνεται να αποτελεί σημαντικό στοιχείο της ταύτισης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, καθώς ερευνητές, όπως οι Cartwright & Cooper (1992), θεωρούν ότι η απώλεια της ψυχολογικής ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό, είναι μια από τις πιο δυσάρεστες επιπτώσεις της συγχώνευσης (van Dick, Wagner & Lemmer, 2004).

Σύμφωνα με τους van Leeuwen & van Knippenberg (2003), η ταύτιση των εργαζομένων σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο κινούνται και συμπεριφέρονται σε οργανωτικό πλαίσιο, επηρεάζοντας ένα πλήθος δραστηριοτήτων, όπως είναι για παράδειγμα, η στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, η δέσμευση που αισθάνονται απέναντί του, η παραγωγικότητα που επιδεικνύουν, η υπέρβαση των εργασιακών τους καθηκόντων προς όφελος του οργανισμού, κλπ. Συμπληρώνουν, μάλιστα, ότι η κινητήριος δύναμη πίσω από την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό όπου ανήκουν, είναι η επιθυμία τους να ξεχωρίζει ο δικός τους οργανισμός από τους άλλους, ώστε να αισθάνονται και οι ίδιοι ότι είναι ξεχωριστοί ως μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού.

Οι ίδιοι συγγραφείς προσθέτουν ότι η συγχώνευση με τη δημιουργία ενός καινούριου οργανισμού μέσω της ενοποίησης δύο ή περισσότερων εταιρών, αντιπροσωπεύει μια «απειλή» για την αίσθηση των εργαζομένων ότι είναι ξεχωριστοί, δηλαδή, για την ταυτότητά τους ως μελών του προ-συγχώνευσης οργανισμού και ενδεχομένως, επιφέρει αντίσταση από την πλευρά τους με την ενίσχυση της θέσης «εμείς έναντι αυτών» για να διατηρήσουν αυτή την αίσθηση της μοναδικότητας, της διακριτότητας, της δικής τους μοναδικής, τελικά, ταυτότητας (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003).

Καθώς, όπως υποστηρίζουν οι Terry & Callan (1998), οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη για θετική αυτοεκτίμηση, επιδιώκουν να ανήκουν σε ομάδες που τους προσδίδουν θετική κοινωνική ταυτότητα, επιλέγουν, δηλαδή, να συμμετέχουν σε ομάδες υψηλού και όχι χαμηλού status¹. Στην περίπτωση της συγχώνευσης, καθώς είναι εξαιρετικά σπάνιο για τους εταίρους να είναι ισοδύναμου status, αναμένεται να αποδοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις διαφορές ανάμεσα στους εταίρους της συγχώνευσης.

Έχει αποδειχθεί ότι οι διαφορές του status ανάμεσα στους προ-συγχώνευσης οργανισμούς, παίζουν σημαντικό ρόλο στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση. Για παράδειγμα, οι van Knippenberg & van Leeuwen (2001) βρήκαν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν και μετά τη συγχώνευση, παρουσίαζε θετική συσχέτιση για τους εργαζόμενους του «κυρίαρχου» υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, ενώ δεν παρουσίαζε συσχέτιση για τους εργαζόμενους του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού.

Επιπλέον, από τη σκοπιά της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, η συγχώνευση αντιπροσωπεύει μια «απειλή» για την ταυτότητα των εργαζομένων, ιδιαίτερα δε για τους εργαζόμενους του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού (Terry, Carey & Callan, 2001). Σύμφωνα, λοιπόν, με τη Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1979), οι εργαζόμενοι του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού (επιδιώκοντας τη βελτίωση της ταυτότητάς τους) και εκείνοι του υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού (επιδιώκοντας τη διατήρηση της ταυτότητάς τους), αναμένεται να υιοθετήσουν συγκεκριμένες αποκρίσεις για να αποκτήσουν μια θετική ταυτότητα.

Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού αναμένεται να αισθανθούν μεγαλύτερη απειλή από τη συγχώνευση, σε σχέση με τους συναδέλφους τους του υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού. Στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους δύο νοσοκομείων (ενός υψηλότερου και ενός χαμηλότερου status) που επρόκειτο να συγχωνευθούν, οι εργαζόμενοι του χαμηλότερου status νοσοκομείου ανέφεραν ότι η αναμενόμενη

¹ Status: αναφέρεται στη θέση της ομάδας ή του οργανισμού αναφορικά με μετρήσιμα στοιχεία, όπως είναι ο αριθμός των εργαζομένων, το μερίδιο αγοράς ή/και η αξία κεφαλαίων

συγχώνευση ήταν για αυτούς περισσότερο αγχογόνος και επέδειξαν μεγαλύτερη ανησυχία για τις επακόλουθες επιπτώσεις της σε σχέση με τους συναδέλφους τους του υψηλότερου status νοσοκομείου, αισθάνθηκαν, δηλαδή, μεγαλύτερη απειλή από τη συγχώνευση.

Οι Terry & Callan (1998) με αυτή τους την έρευνα, όπως αναφέρουν οι ίδιοι, συνέβαλαν στη διερεύνηση της συγχώνευσης από την ευρύτερη σκοπιά των διομαδικών σχέσεων σε οργανωτικό πλαίσιο. Επισημαίνουν, όμως, ότι, ενδεχομένως, τα ευρήματα που θα κατέγραφαν εάν εξέταζαν τις επιπτώσεις της συγχώνευσης κατά τη λειτουργική, πλέον, ενσωμάτωση ανθρώπων και συστημάτων, να ήταν διαφορετικά:

α) οι εργαζόμενοι, δηλαδή, του χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης να προσλάμβαναν τη συγχώνευση ως μέσο βελτίωσης της κοινωνικής τους ταυτότητας, εάν είχαν τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση στις παροχές και τα προνόμια των συναδέλφων τους του υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης. Για παράδειγμα, οι Panchal & Cartwright (2001) αναφέρουν τα ευρήματα της έρευνας των Terry, Callan & Sartori (1996) σε δύο αεροπορικές εταιρείες που συγχωνεύθηκαν, σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης (εγχώρια αεροπορική εταιρεία), επέδειξαν την πιο θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση, ενδεχομένως, λόγω της ευκαιρίας που αποτέλεσε η συγχώνευση για αυτούς να βελτιώσουν την κοινωνική τους ταυτότητα.

β) οι εργαζόμενοι του υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης να αισθάνονταν μεγαλύτερη απειλή από τη συγχώνευση, καθώς θα παρακινούνταν να προστατεύσουν την ανωτερότητά τους (Terry & Callan, 1998). Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, οι συνάδελφοί τους, του «κυρίαρχου» υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης (διεθνής αεροπορική εταιρεία), αισθάνθηκαν ότι διακυβεύεται η κοινωνική τους ταυτότητα από την είσοδο των εργαζομένων του άλλου εταίρου της συγχώνευσης (Panchal & Cartwright, 2001).

Από την άλλη πλευρά, τα ευρήματα των Terry & O'Brien (2001) δε συμφώνησαν με τις προβλέψεις της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, όσον αφορά στον «κυριαρχούμενο» χαμηλότερου status οργανισμό και στον «κυρίαρχου» υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης. Συγκεκριμένα:

α) Οι εργαζόμενοι του «κυρίαρχου» υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης ταυτίστηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό με το συγχωνευμένο οργανισμό σε σχέση με τους συναδέλφους τους του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης.

β) Οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης ήταν λιγότερο πιθανόν να αντιληφθούν μια κοινή ταυτότητα με τους συναδέλφους τους και αξιολόγησαν τη συγχώνευση ως περισσότερο αγχογόνο σε σχέση με τους εργαζόμενους του «κυρίαρχου» υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης.

γ) Οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης, όσο πιο νόμιμη θεώρησαν τη διαφοροποίηση του status ανάμεσα στους εταίρους της συγχώνευσης, τόσο πιο πιθανόν ήταν να θεωρήσουν ότι ο καινούριος οργανισμός αναπαριστά μια κοινή ταυτότητα μεταξύ τους, αισθάνθηκαν λιγότερη απειλή από τη συγχώνευση, ταυτίστηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό με το συγχωνευμένο οργανισμό και παρουσίασαν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση, σε σχέση με τους εργαζόμενους του «κυρίαρχου» υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης.

δ) Η αντίληψη του συγχωνευμένου οργανισμού ως μια κοινή ταυτότητα («εμείς») συσχετίστηκε με μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση και λιγότερη ανησυχία και προσλαμβανόμενη απειλή και τέλος,

ε) Οι εργαζόμενοι που επέδειξαν ισχυρή ταύτιση με το συγχωνευμένο οργανισμό αισθάνθηκαν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση (Terry & O'Brien, 2001).

Οι van Dick, Ullrich & Tissington (2005) αναφέρουν ότι η συγχώνευση ως διαδικασία διαφοροποιεί τα όρια ανάμεσα στις ομάδες που προϋπήρχαν στον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο, η συγχώνευση φαίνεται να ενισχύει την ταυτότητα της ομάδας ή του οργανισμού πριν από τη συγχώνευση που ήταν, ήδη, ξεχωριστή, ενισχύοντας την εις βάρος της ταύτισης των εργαζομένων με τον καινούριο οργανισμό (van Dick, Ullrich & Tissington, 2005).

Η νέα κατάσταση που δημιουργεί η συγχώνευση με την επιβολή μιας νέας ταυτότητας για τους εργαζόμενους, ενδέχεται να ενισχύσει τις ανταγωνιστικές σχέσεις ανάμεσα στις λεγόμενες «εσωομάδες» στο πλαίσιο του οργανισμού, δηλαδή,

τους εταίρους της συγχώνευσης, ως συνέπεια του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι των δύο εταιρών θα παρακινηθούν να εγκαθιδρύσουν μια θέση για τη δική τους ομάδα στον καινούριο οργανισμό. Στο βαθμό που η ύπαρξη αυτής της δυναμικής γίνεται αποδεκτή στην περίπτωση της συγχώνευσης, η λύση, όπως αναφέρουν οι van Leeuwen & van Knippenberg (2003), είναι να τονίσει κανείς την ταυτότητα της υπερκείμενης ομάδας (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003).

Οι van Leeuwen & van Knippenberg (2003) αναφέρουν, ακόμη, ότι η πρακτική που συνήθως ακολουθείται σε περιπτώσεις εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων, είναι να αποδυναμώνεται η ταυτότητα του προϋπάρχοντος οργανισμού με την αναγκαστική αποχώρηση των μελών της ανώτερης διοίκησης του «κυριαρχούμενου» οργανισμού, με την προσδοκία να αφομοιωθεί η κουλτούρα του «κυριαρχούμενου» οργανισμού σε αυτή του «κυρίαρχου» και να ελαχιστοποιηθεί έτσι η ενδεχόμενη αντίσταση των εργαζομένων στην «απώλεια της ταυτότητάς τους». Επισημαίνουν, πάντως, ότι παρά το γεγονός ότι σχεδόν πάντοτε οι συγχωνεύσεις εκλαμβάνονται ως «απειλή» για την ταυτότητα των εργαζομένων των εταιρών, εντούτοις, *«συναφείς έρευνες είναι πολύ σπάνιες»* (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003 σελ. 207).

Οι van Leeuwen & van Knippenberg (2003) προσθέτουν, ακόμη, ότι η διατήρηση της ταυτότητας των εργαζομένων των εταιρών της συγχώνευσης, ενδέχεται να αντιστρατεύεται τον ίδιο το στόχο της διαδικασίας της συγχώνευσης, τη δημιουργία, δηλαδή, ενός καινούριου οργανισμού. Η συγχώνευση, όμως, όπως τονίζουν με έμφαση, δεν προϋποθέτει την εξαναγκαστική εξαϋλώση των προ-συγχώνευσης ταυτοτήτων, καθώς η έκταση της ενδεχόμενης ενσωμάτωσης που επιχειρούν να επιτύχουν, εξαρτάται από τους στόχους της διοίκησης και το σκοπό για τον οποίο αποφασίστηκε να πραγματοποιηθούν.

Αναφέρουν ευρήματα από έρευνες πεδίου και πειραματικές έρευνες που επιβεβαιώνουν εμπειρικά τα πλεονεκτήματα της κοινής ταυτότητας που αποκτούν οι εργαζόμενοι με τους συναδέλφους τους, καθώς μετατρέπεται η αντίληψη που έχουν για τους συναδέλφους τους που προέρχονται από τους οργανισμούς πριν τη συγχώνευση ότι είναι έξω από την ομάδα τους, σε εκείνους που, επίσης, συμμετέχουν σε αυτή. Παραθέτουν ακόμη τα ευρήματα των Gaertner & συνεργατών (1993), σύμφωνα με τα οποία η κοινή ταυτότητα των εργαζομένων ενδέχεται να επιφέρει δυσκολίες προσαρμογής στις νέες συνθήκες και προβλήματα στη διαδικασία της

συγχώνευσης, καθώς ο απώτερος στόχος της διαδικασίας της συγχώνευσης είναι, συνήθως, η ύπαρξη μιας καινούριας ταυτότητας για τους εργαζόμενους του συγχωνευμένου, πλέον, οργανισμού.

Γεγονός, βέβαια, είναι, όπως καταλήγουν οι van Leeuwen & van Knippenberg (2003), φαίνεται να παραμένει το ερώτημα κατά πόσον η διατήρηση των ταυτοτήτων των ομάδων πριν τη συγχώνευση αποτελεί μια ωφέλιμη ή επιζήμια πρακτική για μια ευνοϊκή στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003).

Στην προκειμένη, δηλαδή, περίπτωση, ίσως, ισχύει η *«στρατηγική της διπλής ταυτότητας»* (Gonzalez & Brown, 2003 σελ. 198), όπου οι εργαζόμενοι διατηρούν, παράλληλα, ισχυρά τα στοιχεία, τόσο της ταυτότητάς τους ως μέλη του προ-συγχώνευσης οργανισμού, όσο και εκείνα ως μέλη του καινούριου οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο, αμβλύνονται οι «διαφορές» ανάμεσα στους εργαζόμενους, αποφεύγεται η «περιθωριοποίηση» εκείνων που ανήκουν στους προ-συγχώνευσης οργανισμούς και οι τελευταίοι, προθυμοποιούνται να «ασπαστούν» τη νέα ταυτότητα, αυτή, δηλαδή, του συγχωνευμένου οργανισμού, χωρίς να χάσουν τη σημαντική γι'αυτούς ταυτότητα του προ-συγχώνευσης οργανισμού (Gonzalez & Brown, 2003). Πρόκειται, πιθανόν, για μια ουσιαστική πρακτική «ενσωμάτωσης» στη νέα πραγματικότητα της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, αφού θα συμβάλλει στην υιοθέτηση της «υπερκεείμενης» ταυτότητας, αυτής, δηλαδή, ως μελών του νέου οργανισμού και ενδεχομένως, τη θετικότερη στάση απέναντι στην εξαγορά ή/και συγχώνευση.

Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι van Dick & συνεργάτες (2004), όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι του συγχωνευμένου οργανισμού έχουν την αίσθηση ότι αποτελούν κομμάτι, συνέχεια της ίδιας ενιαίας ομάδας στον καινούριο οργανισμό, τόσο περισσότερο ταυτίζονται με αυτόν (van Dick & συνεργάτες, 2004), με τους Lipponen, Olkonen & Moilanen (2004) να σημειώνουν, μάλιστα, πως *«υπάρχουν μόνο λίγες έρευνες που έχουν επικεντρωθεί στην ταύτιση στο πλαίσιο μιας συγχώνευσης»* (Lipponen, Olkonen & Moilanen, 2004 σελ. 395).

Οι van Knippenberg & van Leeuwen (2001) παραθέτουν την άποψη της Rousseau (1998), σύμφωνα με την οποία

«η ομοιότητα δεν είναι ένα απαιτούμενο χαρακτηριστικό της ταυτότητας, αλλά αυτό που απαιτείται περισσότερο είναι η αίσθηση της συνέχειας. Καθώς η ταύτιση εμπεριέχει την επέκταση των ψυχολογικών ορίων στα νοητικά μοντέλα του εαυτού, ο ίδιος ο σχηματισμός της ταυτότητας περιλαμβάνει την ικανότητα της αλλαγής και προσαρμογής τόσο κατά τη διάρκεια της ζωής κάποιου, όσο και κατά τη διάρκεια της σχέσης του με τον οργανισμό όπου ανήκει» (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001 σελ. 254).

Επισημαίνουν, μάλιστα, ότι όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι των εταίρων της συγχώνευσης αισθάνονται ότι ο συγχωνευμένος οργανισμός είναι μια συνέχεια του προ-συγχώνευσης οργανισμού, τόσο περισσότερο στέρεα παραμένει η ταύτιση με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

Φαίνεται, πάντως, να συμφωνούν στο ότι οι συγχωνεύσεις υποτίθεται ότι περιλαμβάνουν ισότιμους εταίρους, αλλά τουλάχιστον από ψυχολογικής πλευράς, αυτό είναι κάτι που συμβαίνει σπάνια, καθώς σε ένα βαθμό πρόκειται για εξαγορές και ο όρος συγχώνευση καλύπτει τη νομική συμφωνία. Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, του «κυρίαρχου» εταίρου της συγχώνευσης, αναμένεται να διατηρήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αίσθηση της συνέχειας και να επιδείξουν μεγαλύτερη ταύτιση με το συγχωνευμένο οργανισμό, σε σχέση με τους συναδέλφους τους του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης.

Οι van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & de Lima (2002) αναφέρουν ότι σε δύο έρευνες που διεξήγαγαν σε δύο κυβερνητικούς οργανισμούς που συγχωνεύθηκαν στην πρώτη και σε ένα Ινστιτούτο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στη δεύτερη, κατέγραψαν τα ακόλουθα ευρήματα:

α) Η ταύτιση των εργαζομένων του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης με το συγχωνευμένο οργανισμό ήταν χαμηλότερη σε σχέση με την ταύτιση με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό και στις δύο έρευνες, β) Η ταύτιση πριν-και μετά- τη συγχώνευση παρουσίασε θετική συσχέτιση για τους εργαζόμενους του «κυρίαρχου» υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, γ) Η ταύτιση πριν-και μετά-τη συγχώνευση δεν παρουσίασε συσχέτιση για τους εργαζόμενους του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, δ) Οι προσλαμβανόμενες διαφορές ανάμεσα στους εταίρους της συγχώνευσης παρουσίασαν αρνητική συσχέτιση με την ταύτιση των εργαζομένων με

τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, μόνο για τους εργαζόμενους του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού. Με άλλα λόγια, οι διαφορές του status των εταίρων της συγχώνευσης επηρεάζουν την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, μέσω της αίσθησης της συνέχειας που οδηγεί στη μεταβίβαση της ταύτισης από τον προ-συγχώνευσης οργανισμό στο συγχωνευμένο οργανισμό (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

Οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν ότι σε άλλη έρευνα που διεξήγαγαν σε οργανισμούς υγείας που συγχωνεύθηκαν, κατέθεσαν ότι η αίσθηση της συνέχειας παρουσίασε θετική συσχέτιση με την ταύτιση των εργαζομένων με την εργασιακή τους ομάδα (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο συγχωνευμένος οργανισμός αποτελεί μια συνέχεια του προ-συγχώνευσης οργανισμού (έχουν την αίσθηση της συνέχειας), τότε αυξάνονται οι πιθανότητες να επιδείξουν ανάλογα επίπεδα ταύτισης με τον καινούριο οργανισμό (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001). Οι van Dick, Wagner & Lemmer (2004) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται τόσο με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό όσο και με τον καινούριο οργανισμό, αναμένεται να διατηρούν μια ισχυρή αίσθηση της συνέχειας, καθώς μεταβιβάζεται η ταύτιση από τον προ-συγχώνευσης οργανισμό στο συγχωνευμένο οργανισμό (van Dick, Wagner & Lemmer, 2004).

Οι van Dick, Ullrich & Tissington (2005) επισημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι του «κυρίαρχου» υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού με ισχυρότερη την αίσθηση της συνέχειας, αναμένεται να επιδείξουν μια ισχυρότερη συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση με τον οργανισμό πριν-και μετά-τη συγχώνευση. Για παράδειγμα, εάν αντιλαμβάνονται ότι οι καθημερινές συνθήκες εργασίας τους δεν έχουν αλλάξει μετά τη συγχώνευση, είναι πολύ πιθανόν να διατηρήσουν την ταύτιση με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό και αυτή να την μεταβιβάσουν στον καινούριο οργανισμό.

Σε περίπτωση, όμως, που αντιληφθούν σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον, τότε μειώνονται οι πιθανότητες να μεταβιβάσουν την ταύτιση με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό στο συγχωνευμένο οργανισμό. Οι van Knippenberg & συνεργάτες (2002) επιβεβαίωσαν εμπειρικά τις ανωτέρω προβλέψεις σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια. Οι van Leeuwen, van Knippenberg & Ellemers

(2003) παρουσίασαν ευρήματα που επιβεβαιώνουν το ρόλο της αίσθησης της συνέχειας σε πειραματική έρευνα, όπου καθοδήγησαν τους συμμετέχοντες να προβούν σε παραγωγή ιδεών λέγοντάς τους ότι θα συγχωνεύονταν με μια άλλη ομάδα για να προβούν σε παραγωγή ιδεών με συλλογικό τρόπο. Η συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση πριν-και μετά- τη συγχώνευση ήταν ισχυρότερη για εκείνους τους συμμετέχοντες που οδηγήθηκαν να πιστεύουν ότι η ομάδα τους θα εξακολουθούσε να υφίσταται και θα επεκτεινόταν μόνο από την παρουσία επιπρόσθετων μελών. Όταν, όμως, οι πειραματικές συνθήκες άλλαξαν και περιελάμβαναν μειωμένη συνέχεια της συνοχής της ομάδας, τότε η συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση πριν-και μετά-τη συγχώνευση ήταν λιγότερο ισχυρή (van Dick, Ullrich & Tissington, 2005).

Οι van Dick, Ullrich & Tissington (2005) αναφέρουν, ακόμη, ότι οι Vanbeselaere, Boen & de Witte (2002) στην έρευνα πεδίου που διεξήγαγαν σε δύο τράπεζες που συγχωνεύθηκαν, βρήκαν ότι η προσλαμβανόμενη αίσθηση της συνέχειας είχε κύρια επίδραση στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση. Όσο περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν οι εργαζόμενοι από τον τρόπο λειτουργίας της προ-συγχώνευσης τράπεζας, τόσο ισχυρότερη ήταν η ταύτισή τους με τη συγχωνευμένη τράπεζα και θετικότερη η στάση τους απέναντι στους συναδέλφους τους του άλλου εταίρου της συγχώνευσης (van Dick, Ullrich & Tissington, 2005).

Σύμφωνα με τους Ullrich, Wieseke & van Dick (2005), στην περιπτωσιακή μελέτη που διεξήγαγαν σε δύο οργανισμούς στη Γερμανία που συγχωνεύθηκαν, η προσλαμβανόμενη απουσία της αίσθησης της συνέχειας των διευθυντικών στελεχών των εταίρων, είχε αρνητική επίδραση στην ταύτισή τους με το συγχωνευμένο οργανισμό (Ullrich, Wieseke & van Dick, 2005).

Αναφέρουν, ακόμη, ότι οι van Knippenberg & van Leeuwen (2001) σε πειραματική έρευνα που διεξήγαγαν με ad hoc ομάδες και χειρισμό της αίσθησης της συνέχειας με διαβάθμιση της αντιπροσώπευσης της προ-συγχώνευσης ομάδας στη συγχωνευμένη ομάδα, κατέγραψαν ότι όσο περισσότερο οι συμμετέχοντες προσλάμβαναν τη συγχωνευμένη ομάδα ως συνέχεια της προ-συγχώνευσης ομάδας, τόσο μεγαλύτερη ήταν η συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση που επέδειξαν πριν-και μετά-τη συγχώνευση.

Αναφέρουν, ακόμη, τα ευρήματα έρευνας πεδίου πάλι των van Knippenberg & van Leeuwen (2001), σύμφωνα με τα οποία η αίσθηση της συνέχειας μετά τη συγχώνευση ενδέχεται να είναι ισχυρότερη και κατ' επέκταση μεγαλύτερη η συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση πριν-και μετά-τη συγχώνευση, για εκείνους τους εργαζόμενους που ανήκουν στον «κυρίαρχο» οργανισμό, καθώς είναι μεγαλύτερος σε μέγεθος ή με μεγαλύτερο κύκλο εργασιών, σε σύγκριση με τον «κυριαρχούμενο» οργανισμό.

Συμπερασματικά, οι Terry & συνεργάτες (2001) αναφέρουν τα ακόλουθα:

α) Σύμφωνα με τη Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας, οι επιπτώσεις της συγχώνευσης ήταν περισσότερο αρνητικές για τους εργαζόμενους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού.

β) Η προσλαμβανόμενη διαπερατότητα των ορίων των ομάδων των εταίρων της συγχώνευσης παρουσίασε θετική συσχέτιση με την ταύτιση των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό και με ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (αυτοεκτίμηση) για τους εργαζόμενους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού και αρνητική με τα ατομικά χαρακτηριστικά (αυτοεκτίμηση) για τους εργαζόμενους του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού.

γ) Οι θετικές επιπτώσεις της επαφής ήταν εμφανείς μόνο για τους εργαζόμενους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, ενώ η ισχύς της ταύτισης των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό αποτέλεσε ενδιάμεσο διαμεσολαβητικό παράγοντα στην επίδραση του status του προ-συγχώνευσης οργανισμού και των επιδράσεων της προσλαμβανόμενης διαπερατότητας των ορίων των ομάδων των εταίρων και της επαφής μεταξύ τους στην προσαρμογή τους κατά τη συγχώνευση.

δ) Η προσλαμβανόμενη διαπερατότητα των ορίων των ομάδων των εταίρων της συγχώνευσης έχει σημαντική επίδραση στην ταύτιση των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό, τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντί του και την επαγγελματική ικανοποίηση που παρουσιάζουν. Παρουσίασε, δηλαδή, θετική συσχέτιση με ευνοϊκές αποκρίσεις ως προς τη συγχώνευση για τους εργαζόμενους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού.

Όπως επισημαίνουν οι Terry & συνεργάτες (2001), αυτό το εύρημα συνάδει με την αρχή της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, σύμφωνα με την οποία οι ομάδες χαμηλού επιπέδου υιοθετούν τη στρατηγική της ατομικής κινητικότητας εάν τα όρια

των ομάδων είναι διαπερατά, για να αποκτήσουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα, να βελτιώσουν, δηλαδή, την κατάστασή τους, τη θέση τους.

ε) Υπήρξε εν μέρει επιβεβαίωση της πρόβλεψης ότι η προσλαμβανόμενη διαπερατότητα των ορίων των ομάδων των εταίρων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την προσαρμογή τους στη συγχώνευση, για τους εργαζόμενους του υψηλού status, καθώς επιδιώκουν διατήρηση της θέσης τους, προστασία της ταυτότητάς τους και βιώνουν απειλή από την ύπαρξη διαπερατών ορίων ανάμεσα στους εταίρους της συγχώνευσης, καθώς φοβούνται ότι οι συνάδελφοί τους του άλλου οργανισμού θα έχουν πρόσβαση στα δικαιώματα, τα προνόμια και τις παροχές που έχουν αυτοί. Όπως συμπληρώνουν οι Terry & συνεργάτες (2001), αυτό το εύρημα έρχεται σε αντίθεση με εκείνο των Gaertner, Dovidio, Anastasio, Bachman & Rust (1993), σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού ευεργετούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από την επαφή (εννοείται με τους άλλους συναδέλφους τους)

στ) Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν εν μέρει την πρόβλεψη ότι η ισχύς της ταύτισης των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό θα αποτελούσε ενδιάμεσο διαμεσολαβητικό παράγοντα στη σχέση ανάμεσα στο status των οργανισμών, την προσλαμβανόμενη διαπερατότητα, την επαφή και την προσαρμογή στη συγχώνευση (Terry & συνεργάτες, 2001).

Τέλος, οι Fischer, Greitemeyer, Frey & Kastenmueller (2005) αναφέρουν ότι στην πειραματική έρευνα που διεξήγαγαν με συμμετέχοντες ογδόντα δύο φοιτητές του Πανεπιστημίου του Μονάχου, για την εξέταση της επίδρασης του status δύο ομάδων στις αποκρίσεις των συμμετεχόντων απέναντι στη συγχώνευση, τα μέλη της ομάδας χαμηλότερου status παρουσίασαν τα χαμηλότερα επίπεδα ταύτισης με την ομάδα, ικανοποίησης από τη συγχώνευση, κοινής ταυτότητας με τους άλλους συμμετέχοντες και συνοχή στην ομάδα (Fischer & συνεργάτες, 2005).

Επιπροσθέτως, οι Ullrich, Tissington & Greitmeyer (2005) αναφέρουν ότι στην έρευνα που διεξήγαγαν κατέγραψαν ότι οι εργαζόμενοι του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού παρουσίασαν μειωμένη ψυχική υγεία, δέσμευση απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό και προσλαμβανόμενο έλεγχο της κατάστασης (Ullrich & συνεργάτες, 2005).

4.5. Συγχώνευση και Ταύτιση των εργαζομένων με τον Οργανισμό, Επαγγελματική Ικανοποίηση και Αποχώρηση από τον Οργανισμό

Αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και την πρόθεση για αποχώρηση, οι van Dick, Wagner & Lemmer (2004) υποστηρίζουν ότι «στο πλαίσιο μιας συγχώνευσης, η ταύτιση με τον οργανισμό πριν από τη συγχώνευση και η ταύτιση με το μεγαλύτερο οργανισμό μετά από τη συγχώνευση, φαίνεται ότι αποτελούν σημαντικές πλευρές του συστήματος αξιών του εργαζόμενου και έτσι, σχετίζονται με τις στάσεις που αφορούν στην εργασία» (van Dick, Wagner & Lemmer, 2004 σελ. 121). Στην έρευνα που διεξήγαγαν βρήκαν ότι τόσο η ταύτιση με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό, όσο και η ταύτιση με το μεγαλύτερο οργανισμό μετά τη συγχώνευση, είχαν θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση και αρνητική με την πρόθεση για αποχώρηση (εννοείται από τον οργανισμό).

Ερευνητικά δεδομένα που αναφέρονται στη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση, την επαγγελματική ικανοποίηση και την αποχώρηση από τον οργανισμό σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, καταθέτουν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό συσχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση που αυτοί αισθάνονται, την υιοθέτηση θετικής στάσης απέναντι στον οργανισμό που υπερβαίνει την ενασχόληση μόνο με τα περιορισμένα καθήκοντα της εργασίας τους, επιπλέον καθήκοντα που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, μειωμένα ποσοστά αποχώρησής τους από τον οργανισμό και απουσίας από την εργασία τους (Bachman, 1993· Terry, 2001· Terry, 2003). Ιδιαίτερα στην περίπτωση των οργανωτικών αλλαγών, όπως είναι η συγχώνευση, το κατά πόσον οι εργαζόμενοι προσλαμβάνουν αυτή την αλλαγή ως επιβεβλημένη και όχι ως απειλή για τη θέση τους, ενδέχεται να επηρεάσει την ταύτισή τους με το συγχωνευμένο οργανισμό (Rousseau, 1998).

Επιπλέον, οι van Dick, Wagner & Lemmer (2004) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους δύο νοσοκομείων που συγχωνεύθηκαν με μετρήσεις πριν και μετά τη συγχώνευση, απέκομισαν τα ακόλουθα ευρήματα: α) η ταύτιση των εργαζομένων με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό και η ταύτιση με τον καινούριο οργανισμό παρουσίασαν θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονταν, τη στάση τους να υπερβούν τα συνήθη εργασιακά τους καθήκοντα προς

όφελος του οργανισμού και αρνητική με την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, β) οι εργαζόμενοι που παρουσίασαν μειωμένη ταύτιση τόσο με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό όσο και με τον καινούριο οργανισμό, ανέφεραν μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση, γ) απρόσμενα, οι εργαζόμενοι που παρουσίασαν αυξημένη ταύτιση με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό αλλά όχι με τον καινούριο οργανισμό, ανέφεραν αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση και δ) τόσο η ταύτιση με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό όσο και η ταύτιση με τον καινούριο οργανισμό παρουσίασαν αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση για αποχώρηση.

Οι παραπάνω συγγραφείς τονίζουν με έμφαση, μάλιστα, την άποψη των Rousseau (1998) και van Knippenberg & van Leeuwen (2001), σύμφωνα με την οποία η αίσθηση της συνέχειας φαίνεται να αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα για την τελική αποτυχία ή επιτυχία της συγχώνευσης, καθώς όταν οι εργαζόμενοι προσλαμβάνουν τη συγχώνευση ως μια διαδικασία που δεν απειλεί το status που ήδη κατέχουν, τότε αναμένεται να συνεχίσουν να ταυτίζονται με τον καινούριο οργανισμό. Όπως συμπληρώνουν οι ίδιοι συγγραφείς, η Rousseau (1998) προτείνει την ενίσχυση της αίσθησης των εργαζομένων για την κοινή μοίρα που τους ενώνει και τη διατήρηση των μεσαίου διοικητικού επιπέδου στελεχών στον οργανισμό μετά από συγχώνευση, ως τρόπους διατήρησης της αίσθησης της συνέχειας για τους εργαζόμενους (van Dick, Wagner & Lemmer, 2004).

Οι Terry & συνεργάτες (2001) στην έρευνα που διεξήγαγαν κατέθεσαν ότι οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού παρουσίασαν μειωμένη δέσμευση απέναντι στον καινούριο οργανισμό και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση, σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους του «κυρίαρχου» υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού (Terry & συνεργάτες, 2001).

Επιπρόσθετα ευρήματα σε περίπτωση συγχώνευσης δύο νοσοκομείων που συγχωνεύθηκαν στη Γερμανία εννέα μήνες μετά από την υπογραφή της συμφωνίας της συγχώνευσης και χωρίς να έχουν ολοκληρωθεί οι διαδικασίες της ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων, καταθέτουν τα ακόλουθα (van Dick, Ullrich & Tissington, 2005):

α) Οι εργαζόμενοι που παρουσίασαν υψηλά επίπεδα ταύτισης με το συγχωνευμένο οργανισμό, ανέφεραν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση,

επιπλέον προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, μειωμένη πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό και αρνητικά συναισθήματα, σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους που επέδειξαν μειωμένη ταύτιση με το συγχωνευμένο οργανισμό.

β) Ανέφεραν θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό και τα αρνητικά συναισθήματα, δηλαδή, φόβο και θυμό για τη συγχώνευση.

γ) Υπήρξε συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν-και μετά-τη συγχώνευση και τέλος,

δ) Υπήρξε συσχέτιση ανάμεσα στην επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους και την ταύτιση των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό.

4.6. Ταυτότητα και Κουλτούρα του Οργανισμού

Η Ellemers (2003) διατυπώνει την άποψη ότι η κουλτούρα του οργανισμού και η ταυτότητα των εργαζομένων ως μελών του οργανισμού, είναι δύο έννοιες που θεωρούνται ότι αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία των όποιων οργανωτικών αλλαγών. Επισημαίνει ότι οι Albert & Whetten (1985) υποστηρίζουν ότι η ταυτότητα και η κουλτούρα του οργανισμού είναι δύο στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους έννοιες, με την κουλτούρα να καθορίζει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τελικά, τους στόχους και το όραμα του οργανισμού μέσα από τον τρόπο λειτουργίας των συστημάτων του και των διαδικασιών που ακολουθεί και την ταυτότητα να αντιπροσωπεύει το βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι φαίνεται να δεσμεύονται απέναντι στην κουλτούρα, δηλαδή, τους στόχους του οργανισμού (Ellemers, 2003).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι η ταυτότητα περιλαμβάνει τη σχέση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό, ενώ η κουλτούρα αντανακλά τις στάσεις που έχουν αναπτύξει και υιοθετήσει οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό με το πέρασμα του χρόνου. Εδώ έγκειται και η ομοιότητα με τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, τον προσανατολισμό τους, δηλαδή, προς το όραμα και τους στόχους του, ο οποίος εκφράζει και αυτός μια στάση από την πλευρά τους, η οποία όταν επιτευχθεί, έχει διάρκεια και σταθερότητα.

Όπως αναφέρουν οι Zaheer, Schomaker & Genc (2003), τόσο η κουλτούρα που αντιπροσωπεύει στην ουσία τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός, όσο και η ταυτότητα του οργανισμού, ο ορισμός της εικόνας του για τους εργαζόμενους, επηρεάζουν την ενσωμάτωση ανθρώπων και συστημάτων σε διαδικασίες, όπως είναι η συγχώνευση, ιδίως, σε περιπτώσεις ισότιμων εταίρων (Zaheer, Schomaker & Genc, 2003).

Όπως αναφέρει η Tetenbaum (1999), η κουλτούρα αποτελεί «το DNA του οργανισμού, αόρατη στο γυμνό μάτι, αλλά καθοριστικής σημασίας στη δημιουργία της προσωπικότητας του εργασιακού περιβάλλοντος» (Tetenbaum, 1999 σελ. 26) και οι Kavanaugh & Ashkanasy (2004) επισημαίνουν ότι «οι συμβατοί από την άποψη της κουλτούρας εταίροι της συγχώνευσης θα οδηγηθούν στην υιοθέτηση των κοινών αξιών και στάσεων που τους χαρακτηρίζουν πιο εύκολα» (Kavanaugh & Ashkanasy, 2004 σελ. 4), η συσχέτιση μεταξύ της ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό

και της κουλτούρας που επικρατεί, είναι προφανής. Στο βαθμό δε κατά τον οποίο η όποια οργανωτική αλλαγή περιλαμβάνει την επαναξιολόγηση των στόχων και των αξιών του οργανισμού, είναι προφανές, ότι οι όψεις της κουλτούρας και η έκταση της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι σε αυτήν, είναι ενδεχόμενο να επηρεάσουν την πρόσληψη της όποιας αλλαγής ως απειλής για τους εργαζόμενους.

Η Ellemers (2003), μάλιστα, συμπληρώνει ότι η σχέση ανάμεσα στην ταυτότητα ή ταύτιση των εργαζομένων και της κουλτούρας του οργανισμού δεν έχει τύχει της απαιτούμενης προσοχής από την ερευνητική κοινότητα, ιδιαίτερα, κατά την εξέταση των οργανωτικών αλλαγών, όπου η όποια ενδεχόμενη ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και την κουλτούρα του θα συνέβαλε στην πρόσληψη οποιασδήποτε οργανωτικής αλλαγής και κατ'επέκταση της συγχώνευσης, ως απειλής με επακόλουθη αντίσταση σε αυτή (Ellemers, 2003). Οι van der Weijden & Ellemers (2000) επιβεβαίωσαν εμπειρικά αυτή την πρόβλεψη στην έρευνα που διεξήγαγαν στην Ολλανδία σε κοινωφελή οργανισμό, με συμμετέχοντες κοινωνικούς λειτουργούς και νομικούς από διάφορες περιοχές της χώρας τους. Σύμφωνα με τα ευρήματα που κατέγραψαν, όσο περισσότερο οι συμμετέχοντες ταυτίζονταν με τον οργανισμό, τόσο περισσότερο αισθάνονταν ότι απειλούνται λόγω της επιβεβλημένης αλλαγής του τρόπου εργασίας τους. Ακόμη, όσο μεγαλύτερη ήταν η προσλαμβανόμενη απειλή, τόσο μεγαλύτερη ήταν και η αντίσταση που επέδειξαν σε αυτή (Ellemers, 2003).

Στην έρευνα που διεξήγαγαν οι Ellemers, Németh & Mlicki (2000) στην Ολλανδία σε Ούγγρους αστυνομικούς που συμμετείχαν σε πρόγραμμα ανταλλαγής τεχνογνωσίας και σε μια άλλη ομάδα ελέγχου (δηλαδή, αστυνομικούς που δε συμμετείχαν σε αντίστοιχο πρόγραμμα), κατέθεσαν ευρήματα όπου όταν συνέκριναν τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα ανταλλαγής με την ομάδα ελέγχου, οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα ταυτίζονταν σε μικρότερο βαθμό με την κουλτούρα της υπηρεσίας τους στην Ουγγαρία, σε μεγαλύτερο βαθμό με την αντίστοιχη στην Ολλανδία και αισθάνονταν σε μικρότερο βαθμό απειλή από τις νέες κατευθυντήριες γραμμές που θα έπρεπε να ακολουθήσουν στην εργασία τους, σε σχέση με τους συναδέλφους τους που δεν είχαν συμμετάσχει σε πρόγραμμα ανταλλαγής. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας ανέδειξαν ότι η ταύτιση με τον τωρινό οργανισμό (την κουλτούρα του) αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της προσλαμβανόμενης απειλής που αισθάνονται από ενδεχόμενες αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού όπου

ανήκουν, με τη σειρά της να αποτελεί, επιπρόσθετα, προβλεπτικό παράγοντα της αντίστασης στην αλλαγή που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι (Ellemers, 2003).

Επιπλέον, οι Ullrich, Wieseke & van Dick (2005) αναφέρουν τα ευρήματα της έρευνας των Jetten, O'Brien & Trindall (2002), σύμφωνα με τα οποία κυβερνητικοί εργαζόμενοι στην Αυστραλία επέδειξαν μια περισσότερο αρνητική στάση στην αναδιοργάνωση της εργασιακής τους ομάδας και κατ' επέκταση της κουλτούρας που αυτή αντιπροσώπευε, όσο περισσότερο ταυτίζονταν με αυτήν πριν την έναρξη της διαδικασίας αναδιοργάνωσης, η οποία, μάλιστα, οδήγησε σε μειωμένα επίπεδα ταύτισης των εργαζομένων με τον αναδιοργανωμένο οργανισμό όπου ανήκαν και με την εργασιακή τους ομάδα (Ullrich, Wieseke & van Dick, 2005).

4.7. Ανακεφαλαίωση- Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, χρειάζεται να επισημάνουμε ότι η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας αποτελεί στο χώρο της Κοινωνικής Ψυχολογίας μια πολυδιάστατη και δυναμική θεωρία με βάση την οποία το άτομο ορίζει άμεσα ή έμμεσα τον εαυτό του συγκρίνοντάς τον με τους άλλους με βάση τη συμμετοχή του σε (κοινωνικές) ομάδες ή κατηγορίες υψηλού status για να ικανοποιήσει την ανάγκη που έχει να βιώνει μια θετική κοινωνική ταυτότητα, θετική αυτοεικόνα και αυτοεκτίμηση.

Στην περίπτωση, μάλιστα, που τα άτομα βιώνουν μια αρνητική κοινωνική ταυτότητα, τότε υιοθετούν συγκεκριμένες αποκρίσεις για να βελτιώσουν το status τους, τις λεγόμενες στρατηγικές διαχείρισης της κοινωνικής ταυτότητας. Αυτή η δυναμική αλληλεπίδραση του ατόμου με την ομάδα μεταφέρεται στον εργασιακό χώρο καθώς οι οργανισμοί αντιπροσωπεύουν και αυτοί ομάδες και μεταφράζεται ως ψυχολογική ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό όπου εργάζονται, με βάση τον οποίο ορίζουν τον εαυτό τους.

Υπάρχουν διάφορες όψεις της ταυτότητας στο εργασιακό πλαίσιο, όπως αυτή του οργανισμού στο σύνολό του, της διεύθυνσης στην οποία εργάζεται κάποιος, της ομάδας εργασίας όπου αποτελεί μέλος, κλπ. που βοηθούν τον εργαζόμενο να απαντήσει στο ερώτημα «ποιος είμαι» ως μέλος του συγκεκριμένου οργανισμού όπου

ανήκει, να προσανατολιστεί και τελικά, να ταυτιστεί με το όραμα και τους στόχους του οργανισμού.

Ευρήματα από συναφείς έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό συσχετίζεται με την ευνοϊκότερη στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό και μεγαλύτερη υποστήριξη προς αυτόν, με μεγαλύτερη αποδοτικότητα στην εργασία τους και μειωμένη πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό. Η εξαγορά ή/και συγχώνευση, καθώς περιλαμβάνει την ενοποίηση δύο ή περισσότερων οργανισμών σε έναν, εμπεριέχει μια απειλή για την ταυτότητα των εργαζομένων των εταίρων που με τη διαμόρφωση μιας νέας ταυτότητας για τον οργανισμό που προκύπτει από τη συγχώνευση, οδηγούνται στο να αντισταθούν σε αυτή την απειλή.

Όσο περισσότερο, μάλιστα, οι εργαζόμενοι των εταίρων της συγχώνευσης αισθάνονται ότι ο συγχωνευμένος οργανισμός είναι μια συνέχεια του προ-συχώνευσης οργανισμού, τόσο περισσότερο στέρεα παραμένει η ταύτιση με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση. Καθώς η συγχώνευση, σπάνια, τουλάχιστον από ψυχολογικής πλευράς, περιλαμβάνει ισότιμους εταίρους, οι εργαζόμενοι του «κυρίαρχου» υψηλότερου status εταίρου της συγχώνευσης αναμένεται, γεγονός που επιβεβαιώνεται από ευρήματα ερευνών, να επιδείξουν μεγαλύτερη ταύτιση με το συγχωνευμένο οργανισμό, μικρότερη απειλή από τη συγχώνευση, μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση, ψυχική υγεία, δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, έλεγχο της κατάστασης, θετικότερες, δηλαδή, στάσεις που αφορούν στην εργασία τους.

Η ταυτότητα και η κουλτούρα του οργανισμού είναι δύο έννοιες που θεωρούνται ότι έχουν καθοριστική σημασία για την τελική επιτυχία οργανωτικών αλλαγών, όπως είναι η συγχώνευση. Η ταυτότητα αντιπροσωπεύει τη σχέση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό, ενώ η κουλτούρα αντανακλά τις στάσεις που υιοθετούν οι εργαζόμενοι προς τον οργανισμό με το πέρασμα του χρόνου. Όσο μεγαλύτερη, μάλιστα, είναι η συμβατότητα των όψεων της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι πιθανότητες οι εταίροι της συγχώνευσης να οδηγηθούν στην υιοθέτηση κοινών αξιών και στάσεων που θα τους αντιπροσωπεύουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ, ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

5.1. Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό

Έχει αναφερθεί ότι η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό ορίζεται ως «η γενικότερη αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το βαθμό κατά τον οποίο ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευημερία τους και αναγνωρίζει και εκτιμά τη συνεισφορά τους» (Fuller, Barnett, Hester & Relyea, 2003 σελ. 789). Σύμφωνα με τους Allen, Shore & Griffeth (2003), οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν συγκεκριμένες αντιλήψεις για τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός όπου εργάζονται αναγνωρίζει την εργασία τους, τη συνεισφορά τους στην εκπλήρωση των στόχων του και ενδιαφέρεται για την προσωπική τους ανάπτυξη και την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν, επίσης, ότι η υποστήριξη από τον οργανισμό συσχετίζεται με τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους που εκφράζεται μέσα από την παρουσία τους σε αυτή, την αποδοτικότητα στην εργασία τους, τις περαιτέρω προσπάθειες που καταβάλλουν για την επίτευξη του οράματος και των στόχων του οργανισμού, την επαγγελματική ικανοποίηση και τη συναισθηματική δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό (Allen & συνεργάτες, 2003).

Συναφείς έρευνες (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986· Shore & Wayne, 1993) αναδεικνύουν ευρήματα με βάση τα οποία η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την απουσία των εργαζομένων από την εργασία τους και την υπέρβαση των εργασιακών τους καθηκόντων, για χάρη του οργανισμού. Στην έρευνα, μάλιστα, που διεξήγαγε η van Dam (2004) σε εργαζόμενους τράπεζας στην Ολλανδία, κατέγραψε θετική συσχέτιση ανάμεσα στην προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό και τη συναισθηματική δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι σε αυτόν (van Dam, 2004). Φαίνεται, λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι όταν αισθάνονται ότι ο οργανισμός

όπου ανήκουν ικανοποιεί τις ανάγκες τους και στέκεται αρωγός στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, τότε ταυτίζονται περισσότερο συναισθηματικά με αυτόν και ενεργούν προς όφελός του με κάθε ευκαιρία.

Επιπρόσθετα, οι Allen & συνεργάτες (2003), επισημαίνουν ότι από την ευρύτερη σκοπιά της Θεωρίας της Κοινωνικής Συναλλαγής (Blau, 1964) και την αρχή της αμοιβαιότητας, όπου η δέσμευση μπορεί να θεωρηθεί ως προϊόν συναλλαγής, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν δέσμευση απέναντι στον οργανισμό όπου ανήκουν, όταν αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός «δεσμεύεται» να συμβάλλει στην επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη και εξελικτική πορεία (Fuller & συνεργάτες, 2003). Όπως υποστηρίζουν οι ίδιοι ερευνητές, οι εργαζόμενοι απαιτούν και περιμένουν από τον οργανισμό, με το πέρασμα του χρόνου, να επιδείξει ενδιαφέρον και στήριξη προς αυτούς, ώστε και οι ίδιοι να αισθάνονται ότι ο οργανισμός τους εκτιμά και ανταποδίδει τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του.

Αναφέρουν, ακόμη, ότι ευρήματα ελάχιστων συναφών ερευνών επιβεβαιώνουν την αρνητική συσχέτιση της υποστήριξης από τον οργανισμό και της πρόθεσης των εργαζομένων να αποχωρήσουν από αυτόν, ενώ οι ίδιοι προτείνουν ένα μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό (μέσω πρακτικών όπως είναι η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ο δίκαιος καταμερισμός των αμοιβών και παροχών και η ενίσχυση της προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων μέσα από δραστηριότητες για παράδειγμα, κατάρτισης), οδηγούν στην ενίσχυση της υποστήριξης από τον οργανισμό. Η τελευταία, μάλιστα, δρα ως ενδιάμεσος διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση ανάμεσα σε αυτές τις πρακτικές και την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Η υποστήριξη από τον οργανισμό παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό και την επαγγελματική ικανοποίηση που αυτοί αισθάνονται, οι οποίες με τη σειρά τους παρουσιάζουν αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Οι Allen & συνεργάτες (2003) σε δύο έρευνες που διεξήγαγαν με συμμετέχοντες εργαζομένους σε ένα μεγάλο πολυκατάστημα στην πρώτη και σε μια ασφαλιστική εταιρεία στη δεύτερη με μακροπρόθεσμες μετρήσεις, κατέγραψαν

ευρήματα σύμφωνα με τα οποία η προσλαμβανόμενη αντίληψη υποστηρικτικών πρακτικών διαχείρισης των εργαζομένων (για παράδειγμα, η συμμετοχή σε δραστηριότητες κατάρτισης), παρουσίασε θετική συσχέτιση με την προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό. Μάλιστα, η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό παρουσίασε αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό και αποτέλεσε ενδιάμεσο διαμεσολαβητικό παράγοντα στη σχέση ανάμεσα στην προσλαμβανόμενη αντίληψη υποστηρικτικών πρακτικών διαχείρισης των εργαζομένων, τη δέσμευση που αισθάνονται αυτοί απέναντι στον οργανισμό και την επαγγελματική ικανοποίηση που εμφανίζουν (Allen & συνεργάτες, 2003).

5.2. Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό

Ευρήματα συναφών ερευνών καταγράφουν ότι η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι σε αυτόν (Settoon, Bennett & Liden, 1996), ενώ οι Shore & Wayne (1993) καταθέτουν, επίσης, παρόμοια ευρήματα. Άλλες έρευνες καταγράφουν, ακόμη, ότι η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό συσχετίζεται με τη συναισθηματική δέσμευση και τη δέσμευση της συνέχειας (Shore & Tetrick, 1991· Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990), ευρήματα που εντόπισαν και οι Atzori, Picci & Battistelli (2005) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους που συμμετείχαν σε δραστηριότητες κατάρτισης στον οργανισμό όπου εργάζονταν.

Οι Fuller & συνεργάτες (2003) αναφέρουν ότι την ίδια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό και τη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι σε αυτόν κατέγραψαν και οι ίδιοι στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους ενός πολυκαταστήματος στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι ίδιοι συγγραφείς επισημαίνουν, μάλιστα, την άποψη του Tyler (1999), σύμφωνα με την οποία υπό το πρίσμα της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, «*τα άτομα επιδεικνύουν αφοσίωση προς τον οργανισμό όπου εργάζονται, όταν αισθάνονται ότι και ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους στην πορεία του*» (Fuller & συνεργάτες, 2003 σελ. 789). Όταν, μάλιστα, αισθάνονται ότι ο οργανισμός τους

εκτιμά και ανταποδίδει την συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων του, τότε νιώθουν ότι διατηρούν ένα υψηλό status στον οργανισμό, το οποίο ενδέχεται να οδηγεί σε αύξηση της δέσμευσης που αισθάνονται απέναντί του, καθώς βιώνουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα (Fuller & συνεργάτες, 2003).

5.3. Συγχώνευση και Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό, Ενότητα και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό

Στην περίπτωση της συγχώνευσης, η αλλαγή της δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι καθώς δεν υφίσταται, πλέον, ο προ-συγχώνευσης οργανισμός, είναι προφανής. Όπως υποστηρίζουν οι Meyer, Allen & Topolnytsky (1998), η δέσμευση που αισθάνονταν μέχρι τώρα οι εργαζόμενοι απέναντι στον προ-συγχώνευσης οργανισμό μεταβιβάζεται, πλέον, στον καινούριο συγχωνευμένο οργανισμό, μια διαδικασία που φαίνεται να είναι δύσκολη, καθώς οι εργαζόμενοι είναι «ψυχολογικά προσκολλημένοι» στον προ-συγχώνευσης οργανισμό.

Οι εργαζόμενοι, μάλιστα, του «κυρίαρχου» υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, ενδέχεται να μεταβιβάσουν πιο εύκολα τη δέσμευση από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό, αφού είναι εκείνοι που βρίσκονται σε σχετικά πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με τους συναδέλφους τους του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, οι οποίοι προφανώς αντιμετωπίζουν περισσότερες αλλαγές και αισθάνονται ότι έχουν λιγότερη αξία για τον καινούριο οργανισμό (Meyer & συνεργάτες, 1998).

Αναφορικά με την *προσλαμβανόμενη ενότητα*, οι Mottola, Gaertner, Bachman & Dovidio (1997), παραθέτουν την άποψη της Bachman (1993), σύμφωνα με την οποία: α) η προσλαμβανόμενη ενότητα ως ομάδα στον οργανισμό, φέρεται να οδηγεί σε μείωση της απειλής που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εμπειρία της συγχώνευσης, καθώς η αίσθηση της ομάδας ενισχύει την κοινωνική τους ταυτότητα ως μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού και επιφέρει μεγαλύτερη δέσμευση απέναντί του. Οι ίδιοι συγγραφείς προσθέτουν ότι αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται και στην έρευνα που διεξήγαγε η Bachman (1993) με συμμετέχοντες διευθύνοντα στελέχη τραπεζών που συγχωνεύθηκαν, όπου η απειλή που αισθάνθηκαν τα στελέχη από την εμπειρία της συγχώνευσης, παρουσίασε αρνητική συσχέτιση με τη δέσμευση που αισθάνονταν απέναντι στον καινούριο οργανισμό.

β) Η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό ήταν περισσότερο ευνοϊκή κατά τον τρόπο ενσωμάτωσης του συνδυασμού.

γ) Ο τρόπος ενσωμάτωσης της απορρόφησης συσχετίστηκε σε μεγαλύτερο βαθμό με τις λιγότερο ευνοϊκές προσδοκίες των εργαζομένων για τη συγχώνευση, με δεύτερο τον τρόπο ανάμειξης και τελευταίο τον τρόπο του συνδυασμού και

δ) Οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού αισθάνθηκαν μεγαλύτερη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης σε σχέση με τους συναδέλφους τους του «κυρίαρχου» υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού (Mottola & συνεργάτες, 1997).

5.4. Ανακεφαλαίωση-Συμπεράσματα

Η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο ο συγχωνευμένος οργανισμός υποστηρίζει τους εργαζόμενους και φροντίζει για την ευημερία τους και την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους και την ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή, τότε αυξάνεται η αίσθηση της ενότητας που παρουσιάζουν ως ομάδα στον οργανισμό, αφού απολαμβάνουν το σεβασμό και την αναγνώριση της συνεισφοράς τους στην εξελικτική του πορεία, γεγονός που αυξάνει τη δέσμευση που νιώθουν απέναντι στον οργανισμό και την ικανοποίηση που αντλούν από το εργασιακό τους περιβάλλον και μειώνει την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από αυτόν. Η αρχή της αμοιβαιότητας και η Θεωρία της Κοινωνικής Συναλλαγής (Blau, 1964) είναι εκείνες που συμβάλλουν στην εγκαθίδρυση της σχέσης ανάμεσα στο ενδιαφέρον και τη στήριξη που προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζόμενους και τη συναισθηματική ταύτιση που αυτοί εκδηλώνουν προς αυτόν, με βάση τα προνόμια, τις παροχές, τα δικαιώματα που απολαμβάνουν στην εργασία τους και τη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες όπως είναι για παράδειγμα, τα προγράμματα κατάρτισης που διοργανώνει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Ιδιαίτερα, μάλιστα, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν έμπρακτα την ανταπόδοση και την εκτίμηση του οργανισμού απέναντί τους, τότε αισθάνονται ότι διατηρούν ένα υψηλό status στον οργανισμό και ενδεχομένως, διαθέτουν αυξημένη αίσθηση της συναισθηματικής ταύτισης με αυτόν, καθώς βιώνουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα.

Σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, η δέσμευση που αισθάνονταν μέχρι τώρα οι εργαζόμενοι απέναντι στον προ-συχώνευσης οργανισμό, μεταβιβάζεται, πλέον στο συγχωνευμένο οργανισμό. Πρόκειται, δηλαδή, για μια «δύσκολη» διαδικασία μεταβίβασης, αφού οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι «ψυχολογικά προσκολλημένοι» στον παλαιό, δηλαδή, τον προ-συχώνευσης οργανισμό. Εκείνοι, μάλιστα, που ανήκουν στον κυρίαρχο υψηλού status προ-συχώνευσης οργανισμό, καθώς βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με τους συναδέλφους τους του «κυριαρχούμενου» προ-συχώνευσης οργανισμού, ενδέχεται να μεταβιβάσουν με μεγαλύτερη ευκολία τη δέσμευση από τον προ-συχώνευσης στον καινούριο οργανισμό. Τέλος, η προσλαμβανόμενη ενότητα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι ως ομάδα στον οργανισμό, δηλαδή, η αίσθηση και η λειτουργία τους ως ομάδα με κοινούς στόχους και επιθυμίες, φαίνεται να μειώνει την απειλή που αισθάνονται από την εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και κατά συνέπεια, την ανταγωνιστική διάθεση με τους συναδέλφους τους. Άλλωστε, όλοι ανήκουν, ουσιαστικά, στην πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού που ως *«προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορά»* (Χυτήρης, 2001 σελ. 4), ενεργοποιούν την εξελικτική πορεία του οργανισμού και εξασφαλίζουν την επιτυχημένη προσαρμογή τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ Η/ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ

6.1. Αποτύπωση της Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης στο Διεθνή χώρο

Η ενασχόληση του Τύπου με τις εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις και άλλες συναφείς οργανωτικές αλλαγές, άρχισε να εμφανίζεται με αυξητικούς ρυθμούς από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα και κυρίως, υπό το πρίσμα της όποιας επιτυχίας ή αποτυχίας είχαν αυτά τα εγχειρήματα, καθώς είχαν άμεσο αντίκτυπο στη διεθνή αγορά.

Τις προηγούμενες δεκαετίες, οι οργανωτικές αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας γενικότερα, δεν ήταν ένα ιδιαίτερα συχνό φαινόμενο. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός ήταν μικρότερος, το περιβάλλον των επιχειρήσεων άλλαζε με πολύ αργότερους ρυθμούς, ενώ ο κανόνας φαίνεται να ήταν η σταθερότητα, η στασιμότητα και όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Kotter (1999), το σύνθημα που κυριαρχούσε στην αγορά ήταν : *«Αν κάτι δεν παρουσιάζει πρόβλημα, μην το πειράζεις»* (Kotter, 1999 σελ. 33).

Σήμερα, όμως, η ύπαρξη μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας φαίνεται να δημιουργεί όχι μόνο περισσότερους κινδύνους, αλλά και περισσότερες ευκαιρίες για όλους, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να προβούν σε ριζικές αλλαγές και μετασχηματισμούς, όχι μόνο για να είναι ανταγωνιστικές και να ευημερούν, αλλά και να έχουν τη δυνατότητα να επιβιώνουν στην ταχύτατα μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά. Οι Bartol & Martin (2000) αναφέρουν, μάλιστα, ότι οι συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές, η διεθνής οικονομική ενοποίηση, η ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων χωρών και η εγκαθίδρυση μιας κοινής παγκόσμιας αγοράς, φαίνεται να καθιστούν τις οργανωτικές αλλαγές και τους μετασχηματισμούς των οργανισμών, όπως είναι για παράδειγμα, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, ακόμη πιο επιτακτικές (Bartol & Martin, 2000).

Οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα και με έντονη παρουσία σε τομείς όπως είναι το πετρέλαιο, οι φαρμακευτικές, οι χρηματοοικονομικές εταιρείες, οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, οι τουριστικές επιχειρήσεις, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τροφίμων και ποτών, των δικτύων, κλπ. Αυτή η τάση είναι παγκόσμια, τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν οργανισμοί όπως η Lloyds με την TSB, η British Petroleum με την Amoco, η Bank America με τη Nations Bank, η Glaxo/Smithkline με την Wellcome, της Sandoz με τη Ciba για να σχηματίσουν τη Novartis, κλπ. Ο ρυθμός των συγχωνεύσεων στην αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι τόσο ραγδαίος, που η αξία των συγχωνεύσεων έχει αυξηθεί από 100 σε 580 δισεκατομμύρια ευρώ (Eurocadres, 2000). Εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις πραγματοποιούνται, ακόμη, σε τομείς, όπως είναι οι εταιρείες υπολογιστών, οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις, οι τραπεζικοί όμιλοι με στόχο τη συνένωση των λειτουργιών τους, οι οργανισμοί τηλεπικοινωνιών, οι αεροπορικές εταιρείες και όλες τους, αποσκοπούν στη δημιουργία επιχειρηματικών κολοσσών και τη βαθμιαία υποχώρηση της μεσαίας κλίμακας οργανισμών (Lowe, 1998).

6.2. Αποτύπωση της Εξαγοράς ή/και Συγχώνευσης στον Ελληνικό χρηματοοικονομικό τομέα

Στην Ελλάδα, η ενοποίηση των υπηρεσιών στο χρηματοοικονομικό τομέα έχει οδηγήσει σε εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις οργανισμών, καθώς τα άτομα και οι οργανισμοί δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις του συστήματος οικονομικών συναλλαγών. Η ανάγκη των οργανισμών για διεύρυνση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν και για ισχυροποίηση της κεφαλαιακής βάσης τους για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, τους οδηγούν σε στρατηγικές επέκτασης εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων, όπως είναι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις. Τα οφέλη από αυτές τις δραστηριότητες συνοψίζονται στη μείωση των λειτουργικών εξόδων και των επενδυτικών δαπανών των οργανισμών, αλλά και στη δημιουργία συνεργειών διοικητικής και λειτουργικής τεχνογνωσίας, μέσα από την ενοποίηση των εταίρων της συγχώνευσης.

Οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις στο χρηματοοικονομικό τομέα στην Ελλάδα που άρχισαν να πραγματοποιούνται από το 1995 και έπειτα, φαίνεται να αποδίδονται από διεθντικά στελέχη του συγκεκριμένου κλάδου, στους ακόλουθους παράγοντες:

1. Στην τότε αναμενόμενη ένταξη της χώρας στη ζώνη του Ευρώ και την αντίληψη που υπήρχε στον χώρο των χρηματοοικονομικών οργανισμών για έσοδα από αυτή την ένταξη.
2. Στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών που φαίνεται να ευνοεί την ενοποίηση χρηματοοικονομικών οργανισμών και
3. Στην ανάγκη αντιμετώπισης του πιθανού ανταγωνισμού από την πλευρά των ξένων χρηματοοικονομικών εταιρών στο πλαίσιο της ενιαίας αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα στο χρηματοοικονομικό τομέα μέχρι το έτος 2000, θεωρούνται ότι συνέβαλαν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κερδών των χρηματοοικονομικών εταιρειών που προέκυψαν από αυτές κατά την περίοδο 2000 – 2002. Είχαν θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της σχέσης ανάμεσα στο κόστος και τα κέρδη αυτών των οργανισμών και οδήγησαν στην αξιοποίηση των οικονομικών τους δεικτών και την αύξηση της απόδοσής τους.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:****Η ΕΡΕΥΝΑ****Κεφάλαιο Πρώτο Μέθοδος****1.1. Στόχοι της έρευνας**

Όσον αφορά στους στόχους της παρούσας έρευνας, η οποία έχει ως κύριο σκοπό τη διερεύνηση κοινωνιοψυχολογικών διεργασιών με βάση το πλαίσιο των διομαδικών σχέσεων υπό το πρίσμα των προβλέψεων της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας και των επιπτώσεών τους σε πλαίσιο εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, αυτοί μπορούν να αποτυπωθούν με συνοπτικό τρόπο ως εξής:

Διερεύνηση των επιπτώσεων του status¹ και του διοικητικού επιπέδου σε μια σειρά παραγόντων, όπως είναι:

1. η προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης
2. η πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό
3. το εργασιακό άγχος (στρες)

Εξέταση των επιπτώσεων του status σε παράγοντες όπως είναι:

1. η στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης
2. η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό
3. η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό
4. η σχέση ανάμεσα στην προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, τη στάση απέναντι στην εμπειρία της

¹ Status: Σε όλες τις περιπτώσεις, το status των οργανισμών εκτιμήθηκε με βάση αντικειμενικά στοιχεία του ιστορικού της συγχώνευσης (περιπτωσιακή μελέτη) αναφορικά με τον αριθμό των εργαζομένων και το μερίδιο αγοράς ή/και την αξία κεφαλαίων

εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό

5. η σχέση ανάμεσα στη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και την προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης
6. η επαγγελματική ικανοποίηση
7. οι όψεις της κουλτούρας του οργανισμού
8. η σωματική υγεία
9. η ψυχική υγεία
10. η σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες), την επαγγελματική ικανοποίηση και την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό
11. η σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) και την προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης

Επίσης, διερεύνηση παραμέτρων, όπως:

1. η σχέση ανάμεσα στη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, τη στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό
2. η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό
3. η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και την πρόθεση για αποχώρηση
4. ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό στη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό
5. η σχέση ανάμεσα στις όψεις της κουλτούρας του οργανισμού και την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό
6. η σχέση ανάμεσα στις όψεις της κουλτούρας του οργανισμού και την επαγγελματική ικανοποίηση
7. η σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) και τις όψεις της κουλτούρας του οργανισμού

8. η σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες), τη σωματική και την ψυχική υγεία
9. η σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) και τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό
10. ο διαμεσολαβητικός ρόλος της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό στη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) και την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό
11. η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό
12. η σχέση ανάμεσα στην προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό και την επαγγελματική ικανοποίηση
13. η προσλαμβανόμενη δέσμευση από τον οργανισμό
14. η σχέση ανάμεσα στην προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού, την προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό, την ενότητα και τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό
15. η πρόβλεψη σε πλαίσιο εξαγοράς ή/και συγχώνευσης της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό
16. η πρόβλεψη σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό
17. η πρόβλεψη σε περιβάλλον εξαγοράς ή/και συγχώνευσης της πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό

1.2. Υποθέσεις/Προβλέψεις της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα, οι υποθέσεις έχουν τον χαρακτήρα των προβλέψεων όχι όπως στο πλαίσιο πειραματικών ερευνών, αλλά με βάση τα ευρήματα της συναφούς βιβλιογραφίας και είναι, συνοπτικά, οι ακόλουθες:

- Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου status και μεσαίου διοικητικού επιπέδου αισθάνονται μεγαλύτερη απειλή από την εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης
- Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου status επιδεικνύουν θετική στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, όταν την προσλαμβάνουν ως ευκαιρία βελτίωσης της κοινωνικής τους ταυτότητας

- Οι εργαζόμενοι υψηλού status λόγω φόβου απώλειας προνομίων και κεκτημένων δικαιωμάτων, εκδηλώνουν αρνητική στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης
- Η προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης εμφανίζει θετική συσχέτιση με την ευνοϊκή στάση απέναντι σε αυτές
- Η εξαγορά ή/και συγχώνευση επιφέρει απώλεια της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) των εργαζομένων με τον οργανισμό
- Οι εργαζόμενοι υψηλού status ταυτίζονται (είναι ψυχολογικά συνδεδεμένοι) σε μεγαλύτερο βαθμό με τον συγχωνευμένο οργανισμό, λόγω ισχυρής αίσθησης της συνέχειας και αντιμετωπίζουν θετικότερα την εξαγορά ή/και συγχώνευση
- Η εξαγορά ή/και συγχώνευση ενισχύει την ξεχωριστή πριν τον ανασχηματισμό, ταυτότητα των εργαζομένων υψηλού status
- Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου status ταυτίζονται (είναι ψυχολογικά συνδεδεμένοι) σε μικρότερο βαθμό με το συγχωνευμένο οργανισμό
- Η εξαγορά ή/και συγχώνευση προκαλεί μείωση της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό
- Οι εργαζόμενοι υψηλού status νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον συγχωνευμένο οργανισμό, λόγω μεταβίβασης μεγαλύτερης αίσθησης συνέχειας
- Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου status αισθάνονται μικρότερη δέσμευση απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό, λόγω μειωμένης αίσθησης της συνέχειας
- Η μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον συγχωνευμένο οργανισμό συνδυάζεται με μικρότερη απειλή από την εμπειρία μιας περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης
- Η μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό συσχετίζεται με μεγαλύτερη ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με αυτόν και θετικότερη στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης
- Η συγχώνευση ή/και εξαγορά επιφέρει είτε μείωση είτε ίδια επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης

- Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου status νιώθουν είτε μειωμένη είτε αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση, σε σχέση με εκείνους του υψηλού status
- Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδυάζεται με την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με το συγχωνευμένο οργανισμό
- Η εξαγορά ή/και συγχώνευση οδηγεί σε αύξηση της αποχώρησης από το συγχωνευμένο οργανισμό, ιδιαίτερα κατά τα δύο πρώτα χρόνια της διαδικασίας
- Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου status αποχωρούν σε μικρότερο βαθμό από το συγχωνευμένο οργανισμό κατά τον δεύτερο και τρίτο χρόνο της συγχώνευσης
- Οι εργαζόμενοι του κατώτερου διοικητικού επιπέδου εμφανίζουν αυξημένα ποσοστά αποχώρησης από το συγχωνευμένο οργανισμό
- Η πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση
- Η επαγγελματική ικανοποίηση και η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με το συγχωνευμένο οργανισμό προβλέπουν την πρόθεση για αποχώρηση από αυτόν
- Η επαγγελματική ικανοποίηση επιδρά στην πρόθεση για αποχώρηση από το συγχωνευμένο οργανισμό, μέσω της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με αυτόν
- Η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με το συγχωνευμένο οργανισμό επιδρά στην πρόθεση για αποχώρηση από αυτόν, μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης
- Οι εταίροι της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης διαφέρουν ως προς την κουλτούρα τους
- Η εξαγορά ή/και συγχώνευση μεταβάλλει την κουλτούρα των εταίρων
- Οι ομοιότητες της κουλτούρας των εταίρων της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης συμβάλλουν στην ευνοϊκότερη αντιμετώπισή τους
- Οι θετικές όψεις της κουλτούρας, όπως η συμμετοχή στην εκπλήρωση του οράματος του συγχωνευμένου οργανισμού και η ικανοποίηση των απαιτήσεων του εργασιακού ρόλου, σχετίζονται με μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση
- Η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με το συγχωνευμένο οργανισμό, συνδέεται με την κουλτούρα του συγχωνευμένου οργανισμού

- Η εξαγορά ή/και συγχώνευση, συνεπάγεται την αύξηση του εργασιακού άγχους (στρες) για το σύνολο των εργαζομένων και ιδιαίτερα, εκείνων του χαμηλότερου status και του μεσαίου διοικητικού επιπέδου
- Το εργασιακό άγχος (στρες) εμφανίζει θετική συσχέτιση με την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό
- Το εργασιακό άγχος (στρες) παρουσιάζει θετική συσχέτιση με αρνητικές όψεις κουλτούρας όπου κυριαρχούν η σύγκρουση και η αντιπαλότητα
- Το εργασιακό άγχος (στρες) εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση
- Το εργασιακό άγχος (στρες) συνδέεται με αύξηση προβλημάτων σωματικής και ψυχικής υγείας
- Το εργασιακό άγχος (στρες) επιφέρει μείωση της ψυχολογικής σύνδεσης με το συγχωνευμένο οργανισμό
- Το εργασιακό άγχος (στρες) συνδέεται με αρνητική στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης
- Η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) και την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό
- Η εξαγορά ή/και συγχώνευση μεταβάλλει την προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό
- Η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό συνδέεται με μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση απέναντι στον οργανισμό
- Η προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού σχετίζεται με μεγαλύτερη δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων
- Η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό συνδυάζεται με μεγαλύτερη ενότητα, ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) και θετική στάση απέναντι στον οργανισμό
- Η κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων οδηγεί σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση, θετικότερη στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, μέσω της μείωσης του εργασιακού άγχους (στρες)

- Η θετική στάση απέναντι στην εξαγορά ή/και συγχώνευση, καθοδηγείται από τη συνεργασία και την αμοιβαία εμπιστοσύνη και ενισχύει τη συναισθηματική ταύτιση με τον οργανισμό
- Η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνει την ψυχολογική ταύτιση με το συγχωνευμένο οργανισμό, τη δέσμευση απέναντι σε αυτόν και τελικά, μειώνει την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό

1.3. Συμμετέχοντες και Διαδικασία

Οι συμμετέχοντες ήταν εργαζόμενοι σε δύο συγχωνευμένους και ένα μη συγχωνευμένο χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στην Αθήνα και την επαρχία. Ο μη συγχωνευμένος οργανισμός επελέγη ως «ομάδα ελέγχου» για τη σύγκριση των ευρημάτων με εκείνα των συγχωνευμένων οργανισμών.

Η συλλογή των δεδομένων στους δύο συγχωνευμένους οργανισμούς, μετά από εξαιρετική δυσκολία πρόσβασης στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, πραγματοποιήθηκε τρία χρόνια μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης. Στην περίπτωση των εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων, το χρονικό διάστημα κατά το οποίο διεξάγεται η έρευνα θεωρείται ότι παίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, φαίνεται να απαιτούνται τουλάχιστον δύο χρόνια μετά την ολοκλήρωση της ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων, για να διερευνηθούν με ακρίβεια οι πλήρεις επιπτώσεις αυτών των συνεργασιών (Schweiger & Denisi, 1991), γεγονός, όμως, που δε δημιουργεί πρόβλημα με την ακρίβεια των δεδομένων, λόγω μεροληψίας (Buono, Bodwitch & Lewis, 1985).

Οι Cartwright & Cooper (1993) επισημαίνουν σχετικά με την έρευνα που έχει διεξαχθεί στο θεματικό πεδίο της συγχώνευσης, ότι «οι έρευνες που υπάρχουν έχουν ξεκινήσει με τυχαίο σχεδιασμό ή σε συνθήκες προσομοίωσης. Υπάρχουν κάποιες έρευνες που έχουν επικεντρωθεί μόνο στον έναν από τους εταίρους της συγχώνευσης (Mirvis, 1985· Altendorf, 1986), ενώ τα δείγματα που αναφέρονται γενικά είναι μικρά, λιγότερο από 100 άτομα» (Cartwright & Cooper, 1993 σελ. 331-2). Από τη στιγμή, λοιπόν, που δεν υπήρχε η δυνατότητα συλλογής δεδομένων πριν τη διαδικασία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, ελήφθησαν μετρήσεις πριν την εξαγορά ή/και συγχώνευση αναδρομικά και μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση που

αναφέρονταν στην παρούσα κατάσταση, μετά την ολοκλήρωση του ανασχηματισμού του οργανισμού.

Όπως, μάλιστα, υποστηρίζουν οι Cartwright & Cooper (1993), «παρά τα μειονεκτήματα που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία για την αναδρομική μέθοδο μέτρησης, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αντιπροσωπεύουν καταστάσεις ξαφνικής αλλαγής και αναστάτωσης, οι επιπτώσεις των οποίων είναι τόσο καταλυτικές, που αντί η μνήμη των ατόμων να εξασθενεί, εντούτοις ενισχύεται ακόμη περισσότερο. Ενώ, λοιπόν, η σύγκριση πριν και μετά τη συγχώνευση αποτελεί τον ιδανικό ερευνητικό σχεδιασμό, εντούτοις, η αναδρομική μέθοδος θεωρείται ότι παρουσιάζει λιγότερα προβλήματα στην έρευνα για τις συγχωνεύσεις, καθώς περιλαμβάνει τη σύγκριση της κουλτούρας πριν και μετά τη συγχώνευση, η οποία είναι περισσότερο ευδιάκριτη όταν τα άτομα βρίσκονται υπό την απειλή της αλλαγής» (Cartwright & Cooper, 1993 σελ. 336).

Διακόσιοι εργαζόμενοι συμπλήρωσαν όλες τις ερωτήσεις του ενιαίου ερωτηματολογίου, ένα ποσοστό ανταπόκρισης περίπου 45%, αντίστοιχο άλλων ερευνών που λαμβάνουν χώρα σε συγχωνευμένους οργανισμούς (Lipponen, Olkonen & Moilanen, 2004). Είναι γνωστό ότι τα ποσοστά ανταπόκρισης σε έρευνες που διεξάγονται σε οργανισμούς είναι, γενικά, χαμηλά (Rogelberg, Luong, Sederburg & Cristol, 2000), στην περίπτωση δε των εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων που φαίνεται να αποτελούν ένα «απειλητικό θέμα έρευνας» τόσο για τη διοίκηση, όσο και για τους εργαζόμενους, οι μεγάλες δυσκολίες πρόσβασης που παρατηρούνται σε αυτούς και καθιστούν εξαιρετικά δύσκολη την οποιαδήποτε δυνατότητα διεξαγωγής έρευνας, πρέπει να θεωρούνται δεδομένες. Τα κοινωνιοδημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων αποτυπώνονται με συνοπτικό τρόπο στον **Πίνακα 1.1.^α** που ακολουθεί:

Πίνακας 1.1.^α : Κοινωνιοδημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α		Συγχωνευμένος Οργανισμός Β			Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός
	N = 55		N= 85			N= 60
	Προ- συγχ. Οργ. 1	Προ- συγχ. Οργ. 2	Προ- συγχ. Οργ. 3	Προ- συγχ. Οργ. 4	Προ- συγχ. Οργ. 5	
Αριθμός συμμετεχόντων (%)	41,8	58,2	34,1	30,6	35,3	

Σύνολο (N = 200)		27,5	42,5	30
Προέλευση (%) Αθήνα		70,5	80	71,7
Επαρχία		29,5	20	28,3
Φύλο (%) Άνδρες		39,2	28,2	38,3
Γυναίκες		60,3	71,8	61,7
Ηλικία (%) Κάτω από 21		-		1,9
21-36		50,3	55,3	20,4
37-55		47,2	43,5	75,9
Πάνω από 55		-	1,2	1,9
Θέση Εργασίας (%) Οικ. Υπηρ.		68,7	75,6	75
Διαχ. Ανθρ. Πόρων		15,4	2,4	10,7
Marketing		8,8	17,1	1,8
Πωλήσεις		7,1	4,9	12,5
Διοικ. Επίπεδο (%) Ανώτερο		6,1	5,9	6,8
Μεσαίο		53,5	51,8	44,1
Κατώτερο		39,9	42,4	49,2
Εκπαιδευτικό Επίπεδο (%) Παν/ό*		42,4	57,6	23,3
Λύκειο		39,4	18,8	58,3
Μετ/ό*		8,1	9,4	5
Τεχνικό		6,6	10,6	6,7
Γυμνάσιο		1,5	3,5	-
Άλλο		-	-	6,7
Καταρτιζόμενοι (%)			* Παν/ό = Πανεπιστημιακό	
Σύνολο		13,5		* Μετ/ό = Μεταπτυχιακό

Κατά τη διάρκεια συλλογής των δεδομένων, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να επιστρέψουν πλήρως συμπληρωμένα τα ερωτηματολόγια σε διάστημα πέντε ημερών. Η συλλογή των δεδομένων ολοκληρώθηκε μετά από χρονικό διάστημα δώδεκα μηνών. Το ερωτηματολόγιο που χορηγήθηκε αποτελείται από 6 ενότητες και παρουσιάζεται αναλυτικά στο υποκεφάλαιο 1.4. που ακολουθεί και στην πλήρη του μορφή στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**.

Για τους συμμετέχοντες που εργάζονται στους συγχωνευμένους οργανισμούς, το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε να μετρήσει κοινωνιοψυχολογικές διαδικασίες και επιπτώσεις τους σε πλαίσιο εξαγοράς ή/και συγχώνευσης *αναδρομικά πριν* την εξαγορά ή/και συγχώνευση και *μετά* την ολοκλήρωση του ανασχηματισμού του οργανισμού. Ενώ, για τους συμμετέχοντες που εργάζονται στο *μη συγχωνευμένο οργανισμό, την παρούσα κατάσταση*, εν όψει απουσίας οργανωτικής αλλαγής.

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μετρά τις ακόλουθες παραμέτρους, *αναδρομικά πριν* και *μετά* την εξαγορά ή/και συγχώνευση και *μόνο μετά* την εξαγορά ή/και συγχώνευση:

Αναδρομικά πριν και μετά τον ανασχηματισμό του οργανισμού:

- Την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό
- Την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον
- Το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι
- Τις όψεις κουλτούρας του κάθε οργανισμού
- Τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων
- Την προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους

Μόνο μετά τον ανασχηματισμό του οργανισμού:

- Την απειλή που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εξαγορά ή/και συγχώνευση
- Τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης
- Την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό
- Τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό
- Την προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό
- Την ενότητα που έχουν οι εργαζόμενοι ως ομάδα

1.3.1. Ιστορικό Οργανισμών

Ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Α αποτελείται από δύο προ-συγχώνευσης οργανισμούς (1 και 2). Ο προ-συγχώνευσης οργανισμός 1 ήταν ο κυρίαρχος οργανισμός στη συγχώνευση, αφού ήταν υψηλότερου status ως προς το μέγεθος και άρα, την ανταγωνιστικότητα, σε σχέση με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό 2.

Αναφορικά με τη στάση του συλλόγου των εργαζομένων του, πρέπει να σημειωθεί ότι στην αρχή ήταν αρνητική ως προς τη συγχώνευση με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό 2, δεν επιθυμούσαν, δηλαδή, την ενοποίηση των δύο εταιρών, καθώς αισθάνονταν απειλή από ενδεχόμενη διαδικασία ενσωμάτωσης. Αποτελούσαν, ήδη, μια σημαντική δύναμη στην αγορά που λειτουργούσε με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, με μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και κατείχε το 16,5-17 % της αγοράς. Αντίθετα, ο προ-συγχώνευσης οργανισμός 2 είχε κρατικό χαρακτήρα, μικρότερο αριθμό εργαζομένων και κατείχε το 4-4,5% της αγοράς τη στιγμή της συγχώνευσης. Οι αντιδράσεις του συλλόγου των εργαζομένων του προ-συγχώνευσης οργανισμού 1 μετατράπηκαν σε θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση, όταν έλαβαν τις σχετικές διαβεβαιώσεις από τη διοίκηση για την εξασφάλιση του status τους και υπό το πρίσμα της επέκτασης των δραστηριοτήτων της και της ενίσχυσης της λειτουργίας της.

Ο προ-συγχώνευσης οργανισμός 2 είχε μακρόχρονη ιστορία και έχαιρε καθολικής εκτιμήσεως. Ήταν ένας οργανισμός κρατικού χαρακτήρα στρατηγικής σημασίας με ευέλικτο σύστημα που, όμως, λειτουργούσε με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Κατελάμβανε ένα εκτεταμένο πανελλαδικό δίκτυο σε όλη την Ελλάδα, με σύγχρονο μηχανογραφικό κέντρο και όμιλο κερδοφόρων θυγατρικών εταιρειών, ικανό προσωπικό, σημαντική οικονομική αξία και ανάπτυξη στο εξωτερικό. Ο νέος συγχωνευμένος οργανισμός υιοθέτησε ένα νέο όνομα, το οποίο δεν είχε καμία σχέση με τους οργανισμούς πριν τη συγχώνευση. Κατ'αυτόν, λοιπόν, τον τρόπο, οδηγούμαστε στην υπόθεση ότι *αυτή η συγχώνευση είναι περισσότερο μια «τυπική» περίπτωση συγχώνευσης.*

Ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Β αποτελείται από 3 προ-συγχώνευσης οργανισμούς (3, 4 και 5). Τα κέρδη του Οργανισμού μετά τη συγχώνευση αυξήθηκαν περίπου κατά 130%, έφτασαν, δηλαδή, τα 57 δις, κατά πολύ αυξημένα έναντι του αθροίσματος των επιμέρους κερδών των 3 προ-συγχώνευσης οργανισμών που

ανέρχονταν στα 29 δις. Το ενεργητικό, μάλιστα, του συγχωνευμένου οργανισμού έφτασε τα 4 τρις και το μερίδιο αγοράς του, περίπου στο 8%.

Ο προ-συγχώνευσης οργανισμός 3 ήταν ο κυρίαρχος οργανισμός στη συγχώνευση, με τη μεγαλύτερη οικονομική αποτίμηση και εκείνος που απορρόφησε τους προ-συγχώνευσης οργανισμούς 4 και 5. Οι τελευταίοι, διέφεραν ως προς το status τους, με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 να είναι υψηλότερου status απ'ό,τι ο προ-συγχώνευσης οργανισμός 5.

Ειδικότερα, ο προ-συγχώνευσης οργανισμός 4 με μικρότερη οικονομική αποτίμηση, είχε μακρόχρονη ιστορία στον χρηματοοικονομικό χώρο, κατά 70% ιδιωτικού χαρακτήρα και 30% υπό κρατικό έλεγχο, κερδοφόρος με ανάπτυξη στο εξωτερικό, με όμιλο θυγατρικών εταιρειών, με νέο σε ηλικία και ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικό, με μεγάλη χρηματιστηριακή αξία (42 δις) και ακίνητη περιουσία, 6^{ος} στο σύνολο των χρηματοοικονομικών οργανισμών και 3^{ος} σε μερίδιο αγοράς ανάμεσα στους ομοειδείς οργανισμούς ιδιωτικού χαρακτήρα.

Ο προ-συγχώνευσης οργανισμός 5 ήταν μικρότερος σε μέγεθος και οικονομική αποτίμηση, ενώ δεν υπήρχε σύλλογος εργαζομένων, όπως στους άλλους δύο προ-συγχώνευσης οργανισμούς. Ο σύλλογος εργαζομένων του προ-συγχώνευσης οργανισμού 3 ήταν, ως κυρίαρχος εταίρος της συγχώνευσης, θετικός ως προς τη συγχώνευση. Ενώ, οι σύλλογοι των προ-συγχώνευσης οργανισμών 4 και 5, ως κυριαρχούμενοι εταίροι της συγχώνευσης, είχαν μια έντονα αρνητική στάση απέναντι στη συγχώνευση και το κλίμα που επικρατούσε τη στιγμή του ανασχηματισμού, ήταν αυτό της αντιπαράθεσης και της σύγκρουσης, καθώς αντιστέκονταν στην αλλαγή της συγχώνευσης. Αξίζει, ιδιαίτερα, να σημειωθεί, ότι ο νέος Συγχωνευμένος Οργανισμός Β διατήρησε το όνομα του κυρίαρχου προ-συγχώνευσης οργανισμού 3, γεγονός που ενισχύει ακόμη περισσότερο την εκτίμηση ότι πρόκειται για μια περίπτωση συγχώνευσης ισοδύναμης με εξαγορά.

1.4. Μετρήσεις: Το Ερωτηματολόγιο

=> Η ταύτιση με τον οργανισμό που αποτελεί την πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου μετρήθηκε με 6 ερωτήσεις πριν (Ενότητα Πρώτη, ερωτήσεις 1-6) και 6 ερωτήσεις μετά (Ενότητα Πρώτη, ερωτήσεις 7-12) την εξαγορά ή/και συγχώνευση, παρόμοιες με εκείνες που χρησιμοποιήθηκαν από τους Mummendey & συνεργάτες (1996)[το πλήρες ερωτηματολόγιο καθώς και οι πρωτότυπες ερωτήσεις των Mummendey & συνεργατών (1996) παρουσιάζονται, εκτενώς, στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α], οι οποίες κατασκευάστηκαν σύμφωνα με τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σημειώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με καθεμιά από αυτές, τόσο αναφορικά με τις ερωτήσεις 1-6 πριν, όσο και με τις ερωτήσεις 7-12 μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση, σε επταβάθμια κλίμακα (1 = διαφωνώ απολύτως μέχρι το 7 = συμφωνώ απολύτως). Οι διαστάσεις της ταύτισης που μετρήθηκαν αφορούν στην αυτοεικόνα του ατόμου με 2 ερωτήσεις εκ των οποίων στη 2^η αντιστράφηκε η κωδικοποίηση για τη στατιστική ανάλυση, την αίσθηση του να ανήκει κανείς στην ομάδα και τη συναισθηματική σύνδεση με αυτήν με 2 ερωτήσεις η καθεμιά. Οι 6 ερωτήσεις σε όλες τις περιπτώσεις¹ τόσο για την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) πριν όσο και την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση, είχαν υψηλό δείκτη αξιοπιστίας² και έτσι συνδυάστηκαν σε δύο ενιαίους δείκτες.

=> Η προσλαμβανόμενη απειλή (Ενότητα Πρώτη, Ερώτηση 14) και η πρόθεση για αποχώρηση (Ενότητα Πρώτη, Ερώτηση 13) από τον οργανισμό μετρήθηκαν με μια ερώτηση η καθεμιά σε επταβάθμια κλίμακα (1 = διαφωνώ απολύτως μέχρι το 7 = συμφωνώ απολύτως), η κωδικοποίηση των οποίων αντιστράφηκε για τη στατιστική ανάλυση.

¹ Όταν λέμε σε όλες τις περιπτώσεις εννοούμε τις μετρήσεις τόσο πριν όσο και μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση, τόσο για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β, όσο και για το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ

² Το εύρος των δεικτών αξιοπιστίας παρουσιάζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

=> Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, δηλαδή, στο βαθμό κατά τον οποίο η μετάβαση από την προηγούμενη κατάσταση στη νέα (εξαγορά ή/και συγχώνευση), είναι ευχάριστη, ωφέλιμη και αποδοτική. Περιελάμβανε 3 ερωτήσεις στην ίδια επταβάθμια κλίμακα ($1 = \text{διαφωνώ απολύτως}$ μέχρι $7 = \text{συμφωνώ απολύτως}$) που κατασκευάστηκαν για αυτό το σκοπό. Οι 3 ερωτήσεις είχαν σε όλες τις περιπτώσεις (βλέπε υποσημείωση ¹) υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (βλέπε υποσημείωση ²) και, έτσι, συνδυάστηκαν σε ένα ενιαίο δείκτη.

=> Η κουλτούρα του οργανισμού πριν και μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση, αποτελεί την τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου. Η κουλτούρα μετρήθηκε με την Ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου *Organizational Culture Inventory* των Cooke & Lafferty (1989), το οποίο μετρά πρακτικές και συμπεριφορές που διευκολύνουν την προσαρμογή των εργαζομένων στον οργανισμό, την αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους τους σε αυτόν και την ικανοποίηση των προσδοκιών των συνεργατών τους (Cooke & Szumal, 1993).

Παρά το γεγονός ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είχε, αρχικά, κατασκευαστεί για οργανισμούς που τελούσαν υπό αλλαγή και ανάπτυξη, σύμφωνα με τους Cooke & Szumal (1993), χρησιμοποιείται, ευρέως, για τη διερεύνηση της «κουλτούρας κυβερνητικών οργανώσεων, οργανισμών υγείας και εκπαιδευτικών οργανισμών» (Cooke & Szumal, 1993 σελ. 1301). Σύμφωνα με τη συναφή βιβλιογραφία, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο παρουσιάζει υψηλό δείκτη αξιοπιστίας ($\alpha = .67$ μέχρι $\alpha = .92$)(Cooke & Rousseau, 1988 και $\alpha = .60$ μέχρι $\alpha = .95$)(Xenikou & Furnham, 1996).

Αποτελείται από 12 υποκλίμακες με 10 ερωτήσεις η καθεμία (120 ερωτήσεις συνολικά). Οι 10 ερωτήσεις της κάθε υποκλίμακας που αναφέρονται σε κάθε μια όψη της κουλτούρας του οργανισμού, είχαν σε όλες τις περιπτώσεις υψηλό δείκτη αξιοπιστίας και έτσι συνδυάστηκαν σε έναν ενιαίο δείκτη. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν το βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από αυτούς να επιδεικνύουν τις ακόλουθες συμπεριφορές, με πενταβάθμια κλίμακα απαντήσεων ($1 = \text{καθόλου}$ μέχρι $5 = \text{πάρα πολύ}$), έτσι, όπως περιγράφονται με συνοπτικό τρόπο στη συνέχεια:

1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα–Κουλτούρα Παροχής Βοήθειας (ερωτήσεις 2, 3, 4, 5, 21, 22, 24, 61, 65, 82)

Εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να βοηθούν και να στηρίζουν τους άλλους.

2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων
(ερωτήσεις 10, 16, 18, 34, 35, 36, 49, 91, 92, 106)

Αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να συνεργάζονται με τους άλλους και να τους αντιμετωπίζουν με ζεστό και φιλικό τρόπο

3. Κουλτούρα Αποδοχής
(ερωτήσεις 6, 7, 8, 9, 23, 25, 26, 66, 67, 83)

Αφορά στο βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να προσπαθούν να γίνονται αποδεκτοί από τους άλλους

4. Συμβατική Κουλτούρα
(ερωτήσεις 41, 43, 44, 51, 53, 54, 55, 85, 99, 115)

Εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να αποδέχονται το κατεστημένο

5. Κουλτούρα Εξάρτησης
(ερωτήσεις 11, 13, 14, 15, 31, 32, 33, 75, 76, 90)

Αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των άλλων

6. Κουλτούρα Αποφυγής
(ερωτήσεις 42, 45, 46, 56, 57, 60, 64, 101, 103, 116)

Αφορά στο βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να υιοθετούν ουδέτερη στάση

7. Αντιδραστική Κουλτούρα
(ερωτήσεις 1, 19, 20, 59, 62, 63, 71, 78, 79, 80)

Αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να αντιστέκονται στις νέες ιδέες

8. Κουλτούρα Εξουσίας

(ερωτήσεις 37, 38, 50, 93, 94, 95, 107, 108, 112, 114)

Αντιπροσωπεύει το βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να διατηρούν την εξουσία τους

9. Ανταγωνιστική Κουλτούρα

(ερωτήσεις 17, 27, 28, 68, 69, 70, 81, 84, 86, 100)

Εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να ανταγωνίζονται, παρά να συνεργάζονται

10. Κουλτούρα Τελειομανίας

(ερωτήσεις 39, 40, 52, 96, 97, 98, 109, 110, 111, 113)

Αφορά στο βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να έχουν τα πάντα υπό έλεγχο

11. Κουλτούρα Επίτευξης

(ερωτήσεις 12, 29, 30, 72, 73, 74, 77, 87, 88, 89)

Αντιπροσωπεύει το βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να προσπαθούν να βάζουν στόχους και να τους επιτυγχάνουν και τέλος,

12. Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης

(ερωτήσεις 47, 48, 58, 102, 104, 105, 117, 118, 119, 120)

Αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο αναμένεται από τους εργαζόμενους να επιδεικνύουν ενδιαφέρον για την προσωπική τους εξέλιξη

=> Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τη μέτρηση του *εργασιακού άγχους (στρες)* με τη χρησιμοποίηση του *Ερωτηματολογίου ASSET* (Organizational Stress Screening Tool) των Cartwright & Cooper (2002). Πρόκειται για ένα, σχετικά, νέο εργαλείο μέτρησης που αποτελεί την εξέλιξη του ευρέως διαδεδομένου ερωτηματολογίου Occupational Stress Indicator (OSI) των Cooper, Sloan & Williams (1988), αφού μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς περιορισμό σε όλα τα επαγγέλματα (Nikolaou & Tsousis, 2002). Έχει χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση του εργασιακού άγχους (στρες) σε έρευνες στο χώρο της Υγείας και των Μεταφορών με υψηλούς δείκτες εσωτερικής εγκυρότητας, ενώ θεωρείται ότι αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο μέτρησης του εργασιακού άγχους (στρες), καθώς

συνδυάζει τη μέτρηση, τόσο των αιτιών που το προκαλούν, λόγω ανισοροπίας των ατόμων ανάμεσα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και των τρόπων διαχείρισής τους, όσο και των επιπτώσεων που επιφέρει στα άτομα.

Το θεωρητικό μοντέλο στο οποίο βασίζεται το *ASSET* υποστηρίζει ότι το εργασιακό άγχος (στρες) εδράζει σε ένα σύνολο παραγόντων, όπως είναι για παράδειγμα, η προσπάθεια εξισσορόπησης της προσωπικής με την επαγγελματική ζωή, ο φόρτος εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, ο έλεγχος που έχει κάποιος στην εργασία του, η ασφάλεια που αισθάνεται για αυτήν, τις οικονομικές απολαβές που έχει από το επάγγελμα που εξασκεί, κλπ. (Nikolaou & Tsaousis, 2002).

Σύμφωνα με τους Johnson & Cooper (2003), το *ASSET* χωρίζεται σε τέσσερα επιμέρους ερωτηματολόγια, εκ των οποίων το πρώτο αναφέρεται στις αιτίες, τα άλλα δύο στις επιπτώσεις του άγχους (στρες), έτσι, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους συμμετέχοντες και το τέταρτο περιλαμβάνει συμπληρωματικές πληροφορίες (Johnson & Cooper, 2003). Όπως αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο παρουσιάζει σχετικά υψηλούς δείκτες αξιοπιστίας ($\alpha = .74$ μέχρι $\alpha = .91$) (Johnson & Cooper, 2003· Nikolaou & Tsaousis, 2002).

Πιο συγκεκριμένα, οι τέσσερις επιμέρους ενότητες του *ASSET* είναι οι ακόλουθες:

1. Αντιλήψεις για την εργασία σας

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει 37 ερωτήσεις που μετρούν πιθανές πηγές εργασιακού άγχους (στρες) και ψυχολογικής πίεσης από την εργασία, όπως επίσης και πηγές άγχους (στρες) από την κοινωνική και την προσωπική ζωή, σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο του ερωτηματολογίου *ASSET*. Η μέτρηση λαμβάνεται μέσω εξαβάθμιας κλίμακας ($1 = \text{διαφωνώ απόλυτα}$ μέχρι το $6 = \text{συμφωνώ απόλυτα}$). Οι 37 ερωτήσεις είχαν σε όλες τις περιπτώσεις (βλέπε υποσημείωση ¹ σελ. 199 υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (βλέπε υποσημείωση ² σελ. 199 και έτσι συνδυάστηκαν σε έναν ενιαίο δείκτη.

2. Στάσεις απέναντι στον οργανισμό σας

Αυτή η ενότητα αποτελείται από 5 ερωτήσεις που σχετίζονται με την αμοιβαία συναλλαγή που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον οργανισμό. Ειδικότερα, αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός δεσμεύεται απέναντί τους. Η μέτρηση και σε αυτή την περίπτωση ελήφθη μέσω της ίδιας εξαβάθμιας κλίμακας ($I = \text{διαφωνώ απόλυτα}$ μέχρι το $6 = \text{συμφωνώ απόλυτα}$). Οι 5 ερωτήσεις είχαν σε όλες τις περιπτώσεις (βλέπε υποσημείωση ¹ σελ. 199 υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (βλέπε υποσημείωση ² σελ. 199 και έτσι, συνδυάστηκαν σε ένα ενιαίο δείκτη.

3. Η υγεία σας

Εδώ μετριέται η υγεία των συμμετεχόντων τους τελευταίους 3 μήνες με 18 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 6 αφορούσαν στη σωματική (Ερωτήσεις 1-6) και οι 13 ερωτήσεις την ψυχική υγεία (Ερωτήσεις 7-19). Σε αυτή την περίπτωση, χρησιμοποιήθηκε τετραβάθμια κλίμακα ($I = \text{ποτέ}$ μέχρι το $4 = \text{συχνά}$), ενώ, τόσο οι 6 όσο και οι 13 ερωτήσεις, *σωματική και ψυχική υγεία πριν και μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση*, σε όλες τις περιπτώσεις είχαν υψηλό δείκτη αξιοπιστίας και έτσι, συνδυάστηκαν σε δύο ενιαίους δείκτες (βλέπε υποσημείωση ¹ και ² σελ. 199).

=> Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί την πέμπτη ενότητα του ερωτηματολογίου. Αυτή μετριέται με το *Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης* των Warr, Cook & Wall (1979), το οποίο μετρά την ικανοποίηση που αισθάνονται, συνολικά, οι εργαζόμενοι από την εργασία τους μέσω της επταβάθμιας κλίμακας ($I = \text{είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η}$ μέχρι το $7 = \text{είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος/η}$). Αναφέρεται, συχνά, στη συναφή βιβλιογραφία ως «Συναισθήματα για την Εργασία σας» και θεωρείται ότι αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης, με υψηλό δείκτη αξιοπιστίας ($\alpha = .85$ μέχρι $\alpha = .88$)(Warr, 1996). Αποτελείται από 15 ερωτήσεις που σε όλες τις περιπτώσεις (βλέπε υποσημείωση ¹ σελ. 199 είχαν υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (βλέπε υποσημείωση ² σελ. 199), *επαγγελματική ικανοποίηση πριν και μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση* και έτσι, συνδυάστηκαν σε δύο ενιαίους δείκτες.

=> Η έκτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου¹ περιλαμβάνει τη μέτρηση της ενότητας που έχουν οι συμμετέχοντες ως ομάδα στον οργανισμό, την προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό και τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, με τη χρήση επταβάθμιας κλίμακας (1 = διαφωνώ απολύτως μέχρι το 7 = συμφωνώ απολύτως).

Η ενότητα μετρήθηκε με 2 ερωτήσεις (Ερωτήσεις 1 και 2), παρόμοιες με εκείνες των Gaertner & συνεργατών (1993), οι οποίες κατασκευάστηκαν σύμφωνα με τις ανάγκες της παρούσας έρευνας (οι πρωτότυπες ερωτήσεις παρουσιάζονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α). Οι 2 ερωτήσεις είχαν σε όλες τις περιπτώσεις (βλέπε υποσημείωση ¹ σελ. 199) υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (βλέπε υποσημείωση ² σελ. 199), ενότητα μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση και έτσι, συνδυάστηκαν σε ένα ενιαίο δείκτη.

Η προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό μετρήθηκε με 5 ερωτήσεις (Ερωτήσεις 3-7), παρόμοιες με εκείνες των Eisenberger & συνεργατών (1986), οι οποίες κατασκευάστηκαν σύμφωνα με τις ανάγκες της παρούσας έρευνας (οι πρωτότυπες ερωτήσεις παρουσιάζονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α). Οι 5 ερωτήσεις είχαν σε όλες τις περιπτώσεις (βλέπε υποσημείωση ¹ σελ. 199) υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (βλέπε υποσημείωση ² σελ. 199), προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον οργανισμό μετά την εξαγορά ή/και συγχώνευση και έτσι, συνδυάστηκαν σε ένα ενιαίο δείκτη.

Τέλος, η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό μετρήθηκε με 5 ερωτήσεις (Ερωτήσεις 8-12), παρόμοιες με εκείνες από το Ερωτηματολόγιο της Δέσμευσης προς τον Οργανισμό (Organizational Commitment Questionnaire) (OCQ) των Mowday, Steers & Porter (1979) και την Κλίμακα Ψυχολογικής Σύνδεσης με την Ομάδα (The Psychological Group Scale) των Mael & Ashforth (1992), των οποίων οι πρωτότυπες ερωτήσεις παρουσιάζονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. Οι πέντε ερωτήσεις είχαν σε όλες τις περιπτώσεις (βλέπε υποσημείωση ¹ σελ. 199) υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (βλέπε υποσημείωση ² σελ. 199), δέσμευση απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό και έτσι συνδυάστηκαν σε έναν ενιαίο δείκτη.

¹ Στο ερωτηματολόγιο είχαν συμπεριληφθεί ενότητες που αφορούσαν στις στρατηγικές διαχείρισης της κοινωνικής ταυτότητας και στις ανάγκες κατάρτισης, η ανάλυση των οποίων κρίθηκε πέραν των στόχων της παρούσας διατριβής

Τέλος, ο ακόλουθος **Πίνακας 1.1.^β** αποτυπώνει με συνοπτικό τρόπο τις τελικές μετρήσεις για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β (N = 140) και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ (N = 60).

Πίνακας 1.1.^β : Τελικές μετρήσεις για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ

Κλίμακες/Μεταβλητές Ερωτηματολογίου (N=200)	Συγχωνευμένοι Οργανισμοί Α και Β (N=140)		Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ (N=60)
	<i>Πριν</i>	<i>Μετά (Τώρα)</i>	<i>Τώρα</i>
1. Απειλή από τη συγχώνευση		√	
2. Στάση απέναντι στη συγχώνευση		√	
3. Ταύτιση (Ψυχολογική Σύνδεση) με τον οργανισμό	√	√	√
4. Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό		√	√
5. Επαγγελματική Ικανοποίηση	√	√	√
6. Πρόθεση για Αποχώρηση από τον οργανισμό		√	√
7. Κουλτούρα του οργανισμού	√	√	√
8. Εργασιακό Άγχος (Στρες)	√	√	√
9. Σωματική Υγεία	√	√	√
10. Ψυχική Υγεία	√	√	√
11. Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον οργανισμό		√	√
12. Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του οργανισμού	√	√	√
13. Ενότητα		√	√

Κεφάλαιο Δεύτερο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

2. Συγχώνευση και Ταύτιση: ο ρόλος του Status και της Δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό

2.1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με τους Sparrow & Marchington (1998), η συγχώνευση, όπως και κάθε ανασχηματισμός οργανισμών, προβάλλεται, συνήθως, «σαν μια στρατιωτική εκστρατεία με νικητές (στην περίπτωση της επιτυχίας) και ηττημένους» (στην αντίστοιχη της αποτυχίας) (Sparrow & Marchington, 1998 σελ. 114). Είναι φανερό, λοιπόν, ότι από τη στιγμή που περιλαμβάνει την ενοποίηση δύο ή περισσότερων οργανισμών σε μια νέα «ομάδα», δηλαδή, το συγχωνευμένο οργανισμό, εμπεριέχει μια απειλή για την ταυτότητα των εργαζομένων (van Knippenberg & van Leeuwen, 2003).

Αυτή η αίσθηση της απειλής από την εμπειρία της συγχώνευσης, υπό το πρίσμα των προβλέψεων της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1979), είναι μεγαλύτερη για τους εργαζόμενους του «κυριαρχούμενου» χαμηλού status¹ προ-συγχώνευσης οργανισμού. Αυτοί είναι που βρίσκονται σε μειονεκτικότερη θέση σε σχέση με τους εργαζόμενους του «κυρίαρχου» υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, που, ήδη, έχουν μια ισχυρή και ξεχωριστή ταυτότητα (Bachman, 1993· Mottola, Gaertner, Bachman & Dovidio, 1997) και ιδιαίτερα, οι εργαζόμενοι του μεσαίου διοικητικού επιπέδου. Αυτοί ως φορείς της αλλαγής της συγχώνευσης, δηλαδή, εφαρμογής της σε επίπεδο λειτουργιών, με αυξημένη αίσθηση της ευθύνης για τον έλεγχο της κατάστασης, αισθάνονται μεγαλύτερη απειλή από την εμπειρία του ανασχηματισμού (Bachman, 1993· Marks & Mirvis, 2001).

¹ Status: Σε όλες τις περιπτώσεις, το status των οργανισμών εκτιμήθηκε με βάση αντικειμενικά στοιχεία του ιστορικού της συγχώνευσης (περιπτωσιακή μελέτη) αναφορικά με τον αριθμό των εργαζομένων και το μερίδιο αγοράς ή/και την αξία κεφαλαίων

Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, του «κυριαρχούμενου» χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, αναμένεται να αισθανθούν μεγαλύτερη απειλή από τη συγχώνευση, σε σχέση με τους εργαζόμενους του «κυρίαρχου» υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού (Terry & Callan, 1998). Η προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης, μάλιστα, είναι εκείνη που οδηγεί τους εργαζόμενους να επιδεικνύουν ανάλογες αποκρίσεις, δηλαδή, είτε θετική είτε αρνητική στάση απέναντι στη συγχώνευση.

Αξίζει να επισημανθεί, όμως, ότι καταγράφονται και ευρήματα αντίθετα με τις προβλέψεις της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας. Σύμφωνα με αυτά, οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλού status εταίρου της συγχώνευσης όταν προσλαμβάνουν τη συγχώνευση ως ευκαιρία βελτίωσης/εξύψωσης της κοινωνικής τους ταυτότητας, τότε επιδεικνύουν θετική-ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση. Ενώ, εκείνοι του «κυρίαρχου» υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού με το σκεπτικό ότι διακυβεύονται τα προνόμια και οι παροχές τους από την είσοδο των εργαζομένων του άλλου εταίρου της συγχώνευσης, τότε εκδηλώνουν αρνητική-μη ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση (Terry, Callan & Sartori, 1996).

Με βάση τα όσα αναφέρουν οι Cartwright & Cooper (1992), η απώλεια της ψυχολογικής σύνδεσης (δηλαδή, της ταύτισης) των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, συνθέτει μια από τις πιο δυσάρεστες επιπτώσεις της συγχώνευσης. Από τη στιγμή, μάλιστα, που είναι ιδιαίτερα σπάνιο για τους εταίρους της συγχώνευσης να είναι από ψυχολογικής πλευράς, ισοδύναμου status, αποδίδεται ιδιαίτερη έμφαση στις διαφορές ανάμεσα στους προ-συγχώνευσης οργανισμούς (Giessner, Viki, Otten, Terry & Täuber, 2006). Πιο συγκεκριμένα, ερευνητικά δεδομένα δείχνουν μεγαλύτερη ταύτιση με το συγχωνευμένο οργανισμό για τους εργαζόμενους του «κυρίαρχου» υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού (Terry, Carey & Callan, 2001· Terry & O'Brien, 2001· van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & de Lima, 2002), καθώς διατηρούν ισχυρή την αίσθηση της συνέχειας από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

Αυτή η αίσθηση της συνέχειας, αντανακλάται για παράδειγμα, στα δικαιώματα και τις παροχές που συνεχίζουν να απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο συγχωνευμένο οργανισμό. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση της συνέχειας που διατηρούν

οι εργαζόμενοι στο συγχωνευμένο οργανισμό, τόσο περισσότερο ταυτίζονται με αυτόν και εκδηλώνουν ευνοϊκή στάση απέναντι στους εργαζόμενους των άλλων εταιρών της συγχώνευσης (Ullrich, Wieseke & van Dick, 2005). Παρ'όλα αυτά, η συγχώνευση φαίνεται να ενισχύει την ταυτότητα της ομάδας ή του οργανισμού πριν τη συγχώνευση που ήταν, ήδη, ξεχωριστή, εις βάρος της ταύτισης των εργαζομένων με το συγχωνευμένο, πλέον, οργανισμό (van Dick, Ullrich & Tissington, 2005). Κατά συνέπεια, είναι άλλοτε ωφέλιμη και άλλοτε επιζήμια για την ενεργή στάση που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003).

Αντίθετα, οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, από τη στιγμή που δεν αισθάνονται ότι απολαμβάνουν ανάλογες με πριν (τη συγχώνευση) παροχές και προνόμια, συνθήκες εργασίας, κλπ., τότε επιδεικνύουν χαμηλότερα επίπεδα ταύτισης με τον καινούριο οργανισμό (Terry, 2003· Terry & O'Brien, 2001· van Knippenberg & συνεργάτες, 2002).

Αναμενόμενη, πάντως, φαίνεται να είναι η μείωση της δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στο «όραμα» του συγχωνευμένου, πλέον, οργανισμού (Jöns, 2005· Meyer, 1998). Αυτή απορρέει από το γεγονός ότι μεταβάλλεται το «ψυχολογικό συμβόλαιο» μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού, δηλαδή, οι όροι συμφωνίας για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των πρώτων απέναντι στο δεύτερο και το αντίστροφο. Ειδικότερα, ευρήματα ερευνών καταγράφουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό, για τους εργαζόμενους του «κυρίαρχου» υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού. Αυτοί είναι που μεταβιβάζουν πιο εύκολα τη δέσμευση (λόγω μεγαλύτερης αίσθησης συνέχειας) από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό. Ενώ, οι εργαζόμενοι του «κυριαρχούμενου» χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, δεδομένης της μειωμένης αίσθησης της συνέχειας από τις αλλαγές και τη μειονεκτική θέση που βρίσκονται, αισθάνονται λιγότερο δεσμευμένοι απέναντι στους στόχους και τις αξίες του συγχωνευμένου οργανισμού (Meyer, 1998· Ullrich & Greitenmeyer, 2005).

Επιπλέον, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι δεσμεύονται απέναντι στην υλοποίηση του οράματος του οργανισμού, τόσο λιγότερο αισθάνονται ότι απειλούνται από τη διαδικασία της συγχώνευσης (Bachman, 1993) και ιδιαίτερα, κατά την περίπτωση μιας «τυπικής» συγχώνευσης (Mottola & συνεργάτες, 1997). Τέλος, οι εργαζόμενοι

που εκδηλώνουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό, είναι περισσότερο συνδεδεμένοι μαζί του από ψυχολογικής πλευράς και συνακόλουθα, υιοθετούν ευνοϊκότερη στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης (Gautam, van Dick & Wagner, 2004).

2.2. Απειλή από την εμπειρία της Συγχώνευσης

Σε αυτό το κεφάλαιο, εξετάστηκαν α) η επίδραση του *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών στην *προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης* για τους εργαζόμενους των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β*. Για τη διεξαγωγή της ανάλυσης χρησιμοποιήθηκαν *t tests* μεταξύ ανεξαρτήτων δειγμάτων και *μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης* με εξαρτημένη μεταβλητή την *προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης* και παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις (*post hoc comparisons*) για τη σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ τους (3 επίπεδα: κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 3 και κυριαρχούμενοι μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμοί 4 και 5), όπως παρουσιάζονται στον **Πίνακα 2.2.^α** και β) *οι διαφορές στα επίπεδα προσλαμβανόμενης απειλής που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στους Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β, ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν*. *T tests* μεταξύ ανεξαρτήτων δειγμάτων (μεσαίο και κατώτερο διοικητικό επίπεδο) εφαρμόστηκαν για τη διενέργεια της ανάλυσης, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 2.2.^β**

Πίνακας 2.2.^α: Μέσοι Όροι για την *Προσλαμβανόμενη Απειλή* ανάλογα με το *Status* των προσυγχώνευσης οργανισμών για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β

Πίνακας 2.2.^α

<i>Προσλαμβανόμενη Απειλή</i>				
	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	N	Μέσος Όρος	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	5.39	
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.75	t(53)=4.521, p=.000***
		55		
	Συγχωνευμένος Οργανισμός Β			
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	4.89 ^b	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	3.23 ^{ab}	F(2,82)=8.206, p=.001**
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	4.30 ^a	
		85		
p.01, *p.001				

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Τόσο για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α όσο και για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, αναδείχθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην προσλαμβανόμενη απειλή που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εμπειρία της συγχώνευσης, ανάμεσα στους κυρίαρχους υψηλού και τους κυριαρχούμενους μεσαίου και χαμηλού status προσυγχώνευσης οργανισμούς.

Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, η στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στον κυρίαρχο υψηλού status προσυγχώνευσης οργανισμό 1 (M=5.39) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προσυγχώνευσης οργανισμό 2 (M=3.75), σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι του υψηλού status προσυγχώνευσης οργανισμού προσλαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη συγχώνευση ως απειλή, σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους του χαμηλού status προσυγχώνευσης οργανισμού.

Όσον αφορά στο Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, οι πολλαπλές συγκρίσεις έδειξαν ότι ο κυριαρχούμενος μεσαίου status προσυγχώνευσης οργανισμός 4

($M=3.23$) διαφέρει σημαντικά τόσο από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=4.30$) όσο και από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 ($M=4.89$), παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη προσλαμβανόμενης απειλής από την εμπειρία της συγχώνευσης.

Αυτά τα ευρήματα έρχονται σε αντίθεση με τα ευρήματα των Terry & O'Brien (2001), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του *κυριαρχούμενου* χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού αισθάνονται μεγαλύτερη απειλή από τη συγχώνευση, λόγω της μειονεκτικότερης θέσης που κατέχουν και προσλαμβάνουν, εκ τούτου, τη συγχώνευση ως περισσότερο «αγχογόνο», σε σχέση με τους εργαζόμενους του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού. Συμφωνούν, όμως, με τα ευρήματα των Terry, Callan & Sartori (1996), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του *κυρίαρχου* υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού προσλαμβάνουν τη συγχώνευση ως μεγαλύτερη απειλή, λόγω της εισόδου των εργαζομένων των άλλων εταίρων της συγχώνευσης.

Πίνακας 2.2.^β: Μέσοι Όροι για την *Προσλαμβανόμενη Απειλή* από την εμπειρία της συγχώνευσης ανάλογα με το *Διοικητικό Επίπεδο* για τους δύο **Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β**

Πίνακας 2.2.^β

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α				
Προσλαμβανόμενη Απειλή				
		N	Μέσος Όρος	
Διοικητικό επίπεδο	Μεσαίο	36	4.41	t(48)=-.324, p=.747 n.s.
	Κατώτερο	14	4.57	
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β				
Διοικητικό επίπεδο	Μεσαίο	44	3.79	t(78)=-2.005, p=.048*
	Κατώτερο	36	4.52	
* p.05, n.s. μη σημαντικό				

Στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, δεν αναδείχθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην *προσλαμβανόμενη απειλή* από την εμπειρία της συγχώνευσης ανάμεσα στους εργαζόμενους του *μεσαίου* και *κατώτερου διοικητικού επιπέδου*, γεγονός που σημαίνει ότι το διοικητικό επίπεδο δεν επηρέασε το βαθμό προσλαμβανόμενης απειλής των εργαζομένων από την εμπειρία της συγχώνευσης. Αυτό το εύρημα δε συμφωνεί με το αντίστοιχο της Bachman (1993) που αναφέρουν οι Mottola & συνεργάτες (1997), σύμφωνα με το οποίο τα στελέχη του μεσαίου διοικητικού επιπέδου των εταίρων της συγχώνευσης φαίνεται να αισθάνονται μεγαλύτερη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης. Μια πιθανή εξήγηση ίσως αποτελεί το γεγονός, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Marks & Mirvis (2001), ότι τα στελέχη μεσαίου διοικητικού επιπέδου αποτελούν το «προσωπικό-κλειδί για να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη συγχώνευση».

Αναφορικά με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, αναδείχθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην *προσλαμβανόμενη απειλή* από την εμπειρία της συγχώνευσης ανάμεσα στους εργαζόμενους του *μεσαίου* (M=3.79) και του *κατώτερου* (M=4.52) *διοικητικού επιπέδου*, γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι του κατώτερου διοικητικού επιπέδου νιώθουν μεγαλύτερη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης σε σχέση με τους εργαζόμενους του μεσαίου διοικητικού επιπέδου. Αυτό το εύρημα, ενδεχομένως, ερμηνεύεται από το βάρος των αλλαγών που φαίνεται να επωμίζονται, γεγονός που

τους οδηγεί να επιδεικνύουν την υψηλότερη ένδειξη απειλής από την εμπειρία της συγχώνευσης.

2.3. Στάση των εργαζομένων απέναντι στη Συγχώνευση

Σε αυτή την ενότητα, διερευνήθηκε η επίδραση του *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών στη στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης ξεχωριστά για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α και το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β. Κατά συνέπεια, εφαρμόστηκαν για την ανάλυση: α) *t test* μεταξύ ανεξαρτήτων δειγμάτων και β) μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης με εξαρτημένη μεταβλητή τη στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης και παράλληλα, διεξήχθησαν πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons) για τη σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ τους (3 επίπεδα: κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 3 και κυριαρχούμενοι μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμοί 4 και 5). Οι μέσοι όροι που υπολογίστηκαν, παρουσιάζονται στον επόμενο **Πίνακα 2.3.^α**

Πίνακας 2.3.^α : Μέσοι Όροι για τη **Στάση απέναντι στη Συγχώνευση** ανάλογα με το *Status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών για τους δύο **Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β**

Πίνακας 2.3.^α

<i>Στάση απέναντι στην εμπειρία της Συγχώνευσης</i>				
Συγχωνευμένος Οργανισμός Α				
Σχετικό <i>status</i>		N	Μέσος Όρος	
	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	4.98	t(53)= 3.98, p=.000***
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.52	
		55		
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β				
Σχετικό <i>status</i>	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	4.56 ^a	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	3.39 ^a	F(2,82)=4.10, p=.020*
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	4.16	
		85		
*p.05, ***p.001				

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Τόσο στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* όσο και του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, η ανάλυση ανέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά στη στάση που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, ανάμεσα στους υψηλού, μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς.

Ειδικότερα, για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α*, η στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στον υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (M=4.98) και τον χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (M=3.52), δείχνει ότι οι εργαζόμενοι του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 1, επιδεικνύουν μια περισσότερο ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2.

Όσον αφορά στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, οι πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons) έδειξαν ότι ο μεσαίου status προ-συγχώνευσης

οργανισμός 4 ($M=3.39$) διαφέρει σημαντικά από τον υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 ($M=4.56$), παρουσιάζοντας τη *λιγότερο ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση*. Αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τον Weber (2000) που αναφέρει ότι η αλλαγή της συγχώνευσης επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή και τα ευρήματα των Terry & O'Brien (2001), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού εκδηλώνουν λιγότερο ευνοϊκή ή ακόμη και αρνητική στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης. Αξίζει, επίσης, να επισημανθεί, ότι στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, οι εργαζόμενοι του *μεσαίου* και όχι του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού είναι εκείνοι που *επιδεικνύουν τη λιγότερο ευνοϊκή στάση από όλους*, απέναντι στη συγχώνευση.

2.4. Επίπεδα Ταύτισης με τον Οργανισμό στο πλαίσιο της Συγχώνευσης

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάστηκαν α) οι διαφορές στα επίπεδα ταύτισης που αισθάνεται το σύνολο των εργαζομένων στους *Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β* μετά τη συγχώνευση και στο *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ*. Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης εφαρμόστηκε για τη διεξαγωγή της ανάλυσης και β) η επίδραση του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών στην ταύτιση με τον οργανισμό πριν και μετά τη συγχώνευση για τους εργαζόμενους των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β*. Εφαρμόστηκε διπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης για τη διενέργεια της ανάλυσης, με 2 ανεξάρτητες μεταβλητές (ταύτιση με τον οργανισμό: πριν-μετά τη συγχώνευση/εντός υποκειμένων και status προ-συγχώνευσης οργανισμών: υψηλό, μεσαίο, χαμηλό/μεταξύ υποκειμένων). Οι μέσοι όροι παρουσιάζονται στους ακόλουθους *Πίνακες 2.4.^α, 2.4.^β και 2.4.^γ*

Πίνακας 2.4.^α : Μέσοι Όροι για την *Ταύτιση με τον Οργανισμό* συνολικά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ

Πίνακας 2.4.^α

<i>Ταύτιση με τον Οργανισμό</i>			
	N	Μέσος Όρος	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης
Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	55	4.77 ^{a b}	F(2,197)=9.98, p=.000***
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β	85	4.30 ^b	
Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ	60	3.94 ^a	

Πίνακας 2.4.^β: Μέσοι Όροι για την *Ταύτιση με τον Οργανισμό* πριν και μετά τη συγχώνευση ανάλογα με το *Status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α

Πίνακας 2.4.^β

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α						
		N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.		
Σχετικό <i>status</i>	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	4.71	5.02	4.86	Περιθώριοι Μέσοι Όροι
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.91	4.60	4.25	
		55	4.31	4.81		

Fstatus(1,53)=5.73, p=.020*

Fπριν-μετά(1,53)=23.83, p=.000***

Fstatus x πριν-μετά(1,53)=3.39, p=.071 n.s. (*p.05, ***p.001, n.s. μη σημαντικό)

Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην ταύτιση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στην παρούσα κατάσταση, ανάμεσα στους τρεις οργανισμούς. Ειδικότερα, ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Α (M=4.77) διαφέρει σημαντικά τόσο από το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β (M=4.30), όσο και από το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ (M=3.94), εμφανίζοντας την υψηλότερη ένδειξη ταύτισης με τον οργανισμό, ενδεχομένως, λόγω της περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης που υιοθετήθηκε από τη διοίκηση.

Στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α (**Πίνακας 2.4.^β**), η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού *status*

των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, η οποία δείχνει ότι η ταύτιση με τον οργανισμό ήταν σημαντικά υψηλότερη για τους εργαζόμενους του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 1 (4.86) από εκείνη του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2 (4.25). Έδειξε, επίσης, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης»² (πριν-μετά τη συγχώνευση), γεγονός που σημαίνει ότι η ταύτιση του συνόλου των εργαζομένων με τον οργανισμό ήταν σημαντικά υψηλότερη μετά τη συγχώνευση (4.81) παρά πριν τη συγχώνευση (4.31). Η ανάλυση, τέλος, έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με ευρήματα συναφών ερευνών (Terry, 2003· Terry & O'Brien, 2001· van Knippenberg & συνεργάτες, 2002), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού ταυτίζονται περισσότερο με το συγχωνευμένο οργανισμό, σε σχέση με εκείνους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού.

² «χρόνος μέτρησης»: Σε όλες τις περιπτώσεις, ο όρος χρησιμοποιείται καταχρηστικά και υποδηλώνει στην ουσία την αναδρομική μέτρηση (πριν τη συγχώνευση) σε σχέση με την παρούσα μέτρηση (μετά τη συγχώνευση)

Πίνακας 2.4.⁷ : Μέσοι Όροι για την *Ταύτιση με τον Οργανισμό* πριν και μετά τη συγχώνευση ανάλογα με το *Status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Β**

Πίνακας 2.4.⁷

<i>Ταύτιση με τον Οργανισμό</i>					
		Συγχωνευμένος Οργανισμός Β			
		N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό <i>status</i>	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	4.19	4.31	4.25
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	3.47	3.90	3.68 ^a
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	4.05	4.63	4.34 ^a
		85	3.90	4.28	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F_{\text{status}(2,81)}=4.43, p=.015^*$

$F_{\text{πριν-μετά}(1,81)}=12.02, p=.001^{**}$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(2,81)=1.626, p=.203 \text{ n.s. } (*p.05, **p.01, \text{ n.s. μη σημαντικό})$

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Παρόμοια ευρήματα αναδεικνύονται και για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β* (**Πίνακας 2.4.⁷**). Ειδικότερα, η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5, η οποία δείχνει ότι ο κυριαρχούμενος μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμός 4 ($M=3.68$) διαφέρει σημαντικά από τον, επίσης, κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=4.34$), *παρουσιάζοντας την χαμηλότερη ταύτιση με τον οργανισμό*. Έδειξε, ακόμη, ότι *υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης»* (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η *ταύτιση του συνόλου των εργαζομένων με τον οργανισμό ήταν σημαντικά υψηλότερη μετά τη συγχώνευση* (4.28) παρά πριν τη συγχώνευση (3.90). Τέλος, η ανάλυση δεν ανέδειξε

στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με τις προβλέψεις της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας και εκείνη που αναφέρουν οι Terry & Callan (1998), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού προσλαμβάνουν τη συγχώνευση ως μέσο εξύψωσης της κοινωνικής τους ταυτότητας και έτσι, ταυτίζονται περισσότερο με το συγχωνευμένο οργανισμό, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους των άλλων προ-συγχώνευσης οργανισμών. Το σύνολο των εργαζομένων στους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς, ανεξάρτητα από το status τους, εμφανίζουν μεγαλύτερη ταύτιση με το συγχωνευμένο οργανισμό, επιδιώκοντας να διατηρήσουν την αίσθηση της συνέχειας σε αυτόν και να «επιβιώσουν» στη νέα πραγματικότητα.

2.5. Απειλή από την εμπειρία της Συγχώνευσης, Στάση των εργαζομένων απέναντι στη Συγχώνευση και Ταύτιση με τον Οργανισμό

Στην παρούσα ενότητα, εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στην προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης, τη στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης και την ταύτιση με τον οργανισμό πριν και μετά τη συγχώνευση, ανάλογα με το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, ξεχωριστά για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β. Για τις παραπάνω αναλύσεις χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας Pearson's r . Οι δείκτες συνάφειας εμφανίζονται στους επόμενους Πίνακες 2.5.^α, 2.5.^β, 2.5.^γ και 2.5.^δ, 2.5.^ε, 2.5.^{στ} και 2.5.^ζ

Πίνακες 2.5.^α, 2.5.^β, 2.5.^γ και 2.5.^δ, 2.5.^ε, 2.5.^ς, 2.5.^ζ: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στην *Προσλαμβανόμενη Απειλή* από την εμπειρία της συγχώνευσης, τη *Στάση* των εργαζομένων απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης και την *Ταύτιση* με τον Οργανισμό *πριν* και *μετά* τη συγχώνευση για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* με τους προ-συχώνευσης οργανισμούς του 1 και 2 και το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β* με τους προ-συχώνευσης οργανισμούς του 3, 4 και 5

Πίνακας 2.5.^α

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α N=55	Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση	Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης	Στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης
Ταύτιση με τον Οργανισμό πριν τη συγχώνευση	.738**	.415**	.595**
Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση		.3282*	.138 n.s.
Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης			.775**
*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό			

Πίνακας 2.5.^β

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 1 (υψηλού status)			
N=23	Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση	Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης	Στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης
Ταύτιση με τον Οργανισμό πριν τη συγχώνευση	.588**	-.015 n.s.	.665**
Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση		.310 n.s.	.103 n.s.
Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης			.211 n.s.
**p.01, n.s. μη σημαντικό			

Πίνακας 2.5.^γ

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α			
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 2 (χαμηλού status)			
N=32	Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση	Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης	Στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης
Ταύτιση με τον Οργανισμό πριν τη συγχώνευση	.822***	.399*	.604**
Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση		.255 n.s.	.445*
Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης			.816**
*p.05, **p.01, ***p.001, n.s. μη σημαντικό			

Πίνακας 2.5.^δ

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β	Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση	Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης	Στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης
N=85			
Ταύτιση με τον Οργανισμό πριν τη συγχώνευση	.532**	.325**	.595**
Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση		.1962 n.s.	.387**
Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης			.530**
**p.01, n.s. μη σημαντικό			

Πίνακας 2.5.^ε

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β			
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 3 (υψηλού status)			
N=23	Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση	Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης	Στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης
Ταύτιση με τον Οργανισμό πριν τη συγχώνευση	.934***	.226 n.s.	.743**
Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση		.223 n.s.	.732**
Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης			.541**
p.01, *p.001, n.s. μη σημαντικό			

Πίνακας 2.5.^{στ}

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β			
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 4 (μεσαίου status)			
N=26	Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση	Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης	Στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης
Ταύτιση με τον Οργανισμό πριν τη συγχώνευση	.285 n.s.	.251 n.s.	.398*
Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση		-.024 n.s.	-.507**
Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης			.347 n.s.
*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό			

Πίνακας 2.5.^ζ

Συγχωνευμένος Οργανισμός B			
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 5 (χαμηλού status)			
N=23	Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση	Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης	Στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης
Ταύτιση με τον Οργανισμό πριν τη συγχώνευση	.266 n.s.	.314 n.s.	.556**
Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση		.228 n.s.	.168 n.s.
Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης			.561**
**p.01, n.s. μη σημαντικό			

Η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν τη συγχώνευση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση και τη στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης για το Συγχωνευμένο Οργανισμό A, τον κυρίαρχο υψηλού και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συχώνευσης οργανισμούς 1 και 2, το Συγχωνευμένο Οργανισμό B και τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συχώνευσης οργανισμό 3. Ειδικότερα, για το Συγχωνευμένο Οργανισμό B, παρατηρείται μια ιδιαίτερα υψηλή θετική συνάφεια ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση για τον υψηλού status προ-συχώνευσης οργανισμό ($r=.934^{***}$, $p=.000$). Στην περίπτωση των κυριαρχούμενων μεσαίου και χαμηλού status προ-συχώνευσης οργανισμών 4 και 5, δεν αναδεικνύεται σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση. Διαφοροποίηση αναδεικνύεται στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού A, όπου η ταύτιση με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση για τους εργαζόμενους του χαμηλού status προ-συχώνευσης οργανισμού ($r=.822^{***}$, $p=.000$).

Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν εν μέρει με ευρήματα παρόμοιων ερευνών (van Knippenberg, van Knippenberg & συνεργάτες, 2002· van Knippenberg & van Leeuwen, 2001), σύμφωνα με τα οποία η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση, εμφανίζει θετική συσχέτιση για τους εργαζόμενους του κυρίαρχου υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, ενώ δεν παρουσιάζει συσχέτιση για τους εργαζόμενους του κυριαρχούμενου χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού. Η αίσθηση της συνέχειας και κατ'επέκταση η μεταβίβαση της ταύτισης από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό, είναι όπως φαίνεται, ισχυρότερη για τους εργαζόμενους των κυρίαρχων υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών. Ενώ, για τους εργαζόμενους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, αποτελεί, πιθανόν, μια προσπάθεια διατήρησης της αίσθησης της συνέχειας για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τις νέες συνθήκες εργασιακής καθημερινότητας που αντιπροσωπεύει για αυτούς η συγχώνευση. Συμφωνούν, επίσης, με εκείνα συναφών ερευνών, όπως αναφέρουν οι van Leuuwen & van Knippenberg (2003) και οι van Dick, Ullrich & Tissington (2005), σύμφωνα με τα οποία η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό συνδέεται με θετικότερη στάση απέναντι στους εργαζόμενους των άλλων εταίρων της συγχώνευσης, η οποία, ενδεχομένως, συνεπάγεται και ευνοϊκή στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης.

Επιπλέον, η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν τη συγχώνευση, παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης, για την περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2 και του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β. Φαίνεται πως σύμφωνα με τους van Leeuwen & van Knippenberg (2003), οι εργαζόμενοι διατηρούν έντονα τα στοιχεία της ταυτότητάς τους ως μέλη του προ-συγχώνευσης οργανισμού και κατ'επέκταση, τη δυσκολία αποδοχής και προσαρμογής στα νέα δεδομένα της συγχώνευσης.

Η προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στη συγχώνευση, στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2, του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, του κυρίαρχου υψηλού και του κυριαρχούμενου

χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών 3 και 5. Η στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, ίσως να χρησιμεύει ως μηχανισμός άμυνας στην αντιμετώπιση της ανασφάλειας και της απειλής που αισθάνονται από τις εν δυνάμει μεταβαλλόμενες συνθήκες της εργασίας τους. Άλλωστε, σε συνθήκες συγχώνευσης, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τους Cartwright & Cooper (1996) ως «ασυνήθιστες που προκαλούν ανισοροπία» (Cartwright & Cooper, 1996 σελ. 33), οι εργαζόμενοι και τα διευθυντικά στελέχη φοβούνται να εκδηλώσουν οποιαδήποτε μορφή «αδυναμίας» προσαρμογής στη νέα πραγματικότητα, μην τυχόν χαρακτηριστούν ως εκείνοι που «αντιστέκονται στην αλλαγή», ριψοκινδυνεύοντας τα κεκτημένα δικαιώματα και την επαγγελματική τους εξέλιξη (Cartwright & Cooper, 1996· Marks, 19988).

Η *ταύτιση* των εργαζομένων με τον οργανισμό *μετά* τη συγχώνευση, παρουσιάζει *στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση* με τη *στάση* απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, τον κυρίαρχο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 και τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3. Η ίδια σημαντική αλλά αρνητική συσχέτιση, αναδεικνύεται στην περίπτωση του κυρίαρχου μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού 4. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν εν μέρει με ευρήματα παρόμοιων ερευνών (Terry & Callan, 1998· Terry, Carey & Callan, 2001), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται με το συγχωνευμένο οργανισμό, επιδεικνύουν συνακόλουθα, θετική ή αρνητική στάση απέναντι στη συγχώνευση, ανάλογα με το εάν προσλαμβάνουν τη συγχώνευση ως ευκαιρία βελτίωσης ή διατήρησης της κοινωνικής τους ταυτότητας.

Η *ταύτιση*, τέλος, των εργαζομένων με τον οργανισμό *μετά* τη συγχώνευση, παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης, μόνο για την περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α. Αυτό το εύρημα συμφωνεί με το αντίστοιχο της Ellemers (2003), σύμφωνα με το οποίο όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον συγχωνευμένο οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή που αισθάνονται, λόγω των αναμενόμενων συνεπειών από τη διαδικασία ανασχηματισμού.

2.6. Επίπεδα Δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό στο πλαίσιο της Συγχώνευσης

Στο παρόν κεφάλαιο, διερευνήθηκαν α) οι διαφορές στα επίπεδα δέσμευσης που αισθάνεται το σύνολο των εργαζομένων στους Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β μετά τη συγχώνευση και στο Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ. Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης εφαρμόστηκε για τη διεξαγωγή της ανάλυσης και β) η επίδραση του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών στη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, ξεχωριστά για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β. Σε αυτή την περίπτωση, χρησιμοποιήθηκαν t tests μεταξύ ανεξαρτήτων δειγμάτων και μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης, αντίστοιχα, όπως φαίνεται στον ακόλουθο **Πίνακα 2.6.**^a

Πίνακας 2.6.^α: Μέσοι Όροι για τη Δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό συνολικά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ και ξεχωριστά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς, ανάλογα με το Status των προ-συγχώνευσης οργανισμών

Πίνακας 2.6.^α

Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό				
		N	Μέσος Όρος	
Συγχωνευμένος Οργ. Α		55	4.83	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης
Συγχωνευμένος Οργ. Β		85	4.45	F(2,197)=1.851, p=.160 n.s.
Συγχωνευμένος Οργ. Γ		60	4.74	
		200		
Συγχωνευμένος Οργανισμός Α				
Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό				
		N	Μέσος Όρος	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	4.80	
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	4.85	t(53)=-.184, p=.855 n.s.
		55		
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β				
Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό				
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	4.93	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	4.02	F(2,82)=2.947, p=.058 n.s.
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	4.36	
		85		
n.s.μη σημαντικό				

Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, ανάμεσα στους τρεις Οργανισμούς, δηλαδή, η δέσμευση των εργαζομένων τόσο στους Συγχωνευμένους όσο και στο Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό, κινείται στα ίδια επίπεδα. Αυτό το εύρημα συμφωνεί με τους Gautam, van Dick & Wagner (2004), σύμφωνα με τους οποίους η δέσμευση με την έννοια της στάσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, είναι διαρκής, σταθερή και βασίζεται στη σχέση συναλλαγής μεταξύ τους.

Πιο συγκεκριμένα, τόσο στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, όσο και του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, η ανάλυση δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον συγχωνευμένο οργανισμό, ανάμεσα στους κυρίαρχους υψηλού και κυριαρχούμενους μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς. Ειδικότερα, για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α, δεν αναδείχθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, ανάμεσα στον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 ($M=4.80$) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 ($M=4.85$).

Στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης έδειξε, επίσης, ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, ανάμεσα στον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 ($M=4.93$), τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 ($M=4.02$) και τον επίσης, κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=4.36$). Αυτά τα ευρήματα δεν συμφωνούν με ευρήματα συναφών ερευνών (Meyer, 1998· Ullrich & Greitmeyer, 2005), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του κυρίαρχου υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, μεταβιβάζουν με μεγαλύτερη ευκολία τη δέσμευση που αισθάνονται από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό, λόγω μεγαλύτερης αίσθησης της συνέχειας, σε σχέση με εκείνους του κυριαρχούμενου χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού.

2.7. Δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό, Απειλή από την εμπειρία της Συγχώνευσης, Στάση απέναντι στην εμπειρία της Συγχώνευσης και Ταύτιση με τον Οργανισμό

Σε αυτό το κεφάλαιο, εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, την προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης και την ταύτιση με τον οργανισμό πριν και μετά τη συγχώνευση, ξεχωριστά για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β. Ο δείκτης συνάφειας *Pearson's r* χρησιμοποιήθηκε για τις ανωτέρω αναλύσεις, με τους δείκτες συνάφειας να παρουσιάζονται στον ακόλουθο **Πίνακα 2.7.^a**

Πίνακας 2.7.^a: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στη **Στάση** των εργαζομένων απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, την **Προσλαμβανόμενη Απειλή** από την εμπειρία της συγχώνευσης, τη **Δέσμευση** απέναντι στον Οργανισμό και την **Ταύτιση** με τον Οργανισμό πριν και μετά τη συγχώνευση για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Α** και το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Β**

Πίνακας 2.7.^a

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α				
N=55	Στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης	Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης	Ταύτιση με τον Οργανισμό πριν τη συγχ.	Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχ.
Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό	.627**	.156 n.s.	.460**	.117 n.s.
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β				
N=85	Στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης	Προσλαμβανόμενη Απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης	Ταύτιση με τον Οργανισμό πριν τη συγχ.	Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχ.
Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό	.360**	.502**	.342*	.032 n.s.
*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό				

Τόσο για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α, όσο και για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης. Ακόμη, στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, η

δέσμευση απέναντι στον οργανισμό παρουσιάζει μια, επίσης, απρόβλεπτα στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την προσλαμβανόμενη απειλή που αντιμετωπίζουν από την εμπειρία της συγχώνευσης, ενώ για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αυτό το εύρημα δεν συμφωνεί με το αντίστοιχο της Bachman (1993), σύμφωνα με το οποίο η απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό. Μια πιθανή ερμηνεία, ίσως, αποτελεί το γεγονός ότι στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, πρόκειται, περισσότερο, για μια συγχώνευση ισοδύναμη με εξαγορά, η οποία, ίσως, καθιστά τη δήλωση δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον καινούριο οργανισμό, έναν μηχανισμό άμυνας απέναντι στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό.

Επίσης, στην περίπτωση των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β, η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν τη συγχώνευση, παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό. Ενώ, η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό μετά τη συγχώνευση.

Αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνουν εν μέρει τα αντίστοιχα των Gautam & συνεργατών (2004), καθώς η θετική συσχέτιση που παρατηρείται ανάμεσα στη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό με την ταύτιση με αυτόν, ισχύει μόνο για την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν τη συγχώνευση.

Ίσως η συγχώνευση ως καταλυτική αλλαγή και εν δυνάμει απειλή για τους εργαζόμενους, να επηρεάζει την αίσθηση που έχουν για «κοινή μοίρα» με τους συναδέλφους τους των άλλων εταίρων της συγχώνευσης και έτσι, να μην ενισχύει τη σύνδεση της δέσμευσης που αισθάνονται με τον καινούριο οργανισμό, με την ταύτιση που επιδεικνύουν με αυτόν.

2.8. Συζήτηση

Τα ευρήματα που καταγράφονται σε αυτή την ενότητα, δείχνουν ότι το status του προ-συγχώνευσης οργανισμού, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην απειλή που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εμπειρία της συγχώνευσης. Οι εργαζόμενοι, μάλιστα, των *δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών*, υιοθετούν παρόμοιες αποκρίσεις αναφορικά με την αίσθηση της απειλής που προσλαμβάνουν από τη διαδικασία της συγχώνευσης. Πιο συγκεκριμένα και αντίθετα με τις προβλέψεις της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1979), οι εργαζόμενοι των κυρίαρχων υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών, προσλαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη συγχώνευση, ως απειλή, σε σχέση με τους συναδέλφους τους των κυριαρχούμενων χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών. Η είσοδος των εργαζομένων των άλλων εταίρων της συγχώνευσης, φαίνεται να τους δημιουργεί ανασφάλεια και αβεβαιότητα για τη διατήρηση των προνομίων και των παροχών που θα απολαμβάνουν μετά τη συγχώνευση (Terry, Callan & Sartori, 1996).

Αξίζει, μάλιστα, να επισημανθεί, ότι στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, οι εργαζόμενοι του μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, εκλαμβάνουν τη συγχώνευση ως τη μικρότερη απειλή για τη θέση τους, σε μια προσπάθεια διατήρησης του υπάρχοντος status quo που κατέχουν. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί, ιδιαίτερα, ότι με βάση το ιστορικό του οργανισμού, όπου έλαβε χώρα μια «ακραία» συγχώνευση, ισοδύναμη με εξαγορά, κατέχουν ένα σχετικά υψηλό status από την άποψη των προνομίων και επομένως, το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των συναδέλφων τους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού.

Στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, το διοικητικό επίπεδο των εργαζομένων δεν επηρεάζει την αίσθηση απειλής που αισθάνονται από τη διαδικασία της συγχώνευσης. Αυτό το εύρημα αντικρούει εκείνα που αναφέρουν μεγαλύτερο βαθμό απειλής για τους εργαζόμενους του μεσαίου διοικητικού επιπέδου, για παράδειγμα, της Bachman (1993). Φαίνεται, λοιπόν, ότι υπό συνθήκες μιας περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι του μεσαίου διοικητικού επιπέδου από τη στιγμή που αισθάνονται υπεύθυνοι για την εγκαθίδρυση των αλλαγών στον οργανισμό, δεν προσλαμβάνουν τη συγχώνευση ως απειλή, αλλά ως ευκαιρία να συμβάλλουν στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Όπως, εύστοχα,

αναφέρουν οι Marks & Mirvis (2001), καθώς οι εργαζόμενοι μεσαίου διοικητικού επιπέδου αποτελούν το «προσωπικό-κλειδί για να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη συγχώνευση», κατά μια έννοια μετατρέπονται σε εσωτερικούς παράγοντες της αλλαγής της συγχώνευσης. Είναι, δηλαδή, εκείνοι που επωμίζονται ίσως σε μεγαλύτερο βαθμό την ευθύνη εφαρμογής της συγχώνευσης, σε επίπεδο λειτουργιών.

Αντίθετα, όσον αφορά στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, οι εργαζόμενοι του κατώτερου διοικητικού επιπέδου αισθάνονται μεγαλύτερη απειλή από την εμπειρία της συγχώνευσης. Καθώς φαίνεται, υπό συνθήκες «ακραίας» συγχώνευσης ισοδύναμης με εξαγορά, είναι εκείνοι που «χρεώνονται» την εφαρμογή των αλλαγών της συγχώνευσης, την εκτέλεση των αποφάσεων της διοίκησης, την υλοποίηση των όποιων διαρθρωτικών αλλαγών προγραμματίζονται για την ενοποίηση των λειτουργιών και του ανθρώπινου δυναμικού των εταίρων της συγχώνευσης. Είναι αναμενόμενο, λοιπόν, να αισθάνονται περισσότερο «επιβαρυνμένοι» από τους άλλους εργαζόμενους και κατά συνέπεια, «απειλούμενοι» από την εφαρμογή της συγχώνευσης.

Στη βάση των ευρημάτων που αναδεικνύονται για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς, το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών καταγράφεται ως σημαντικός παράγοντας στη στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, μια στάση που «συμπίπτει» και στις δύο περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι των κυρίαρχων υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών που έχουν, ήδη, μια ισχυρή και ξεχωριστή ταυτότητα, με βάση τις προβλέψεις της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, εκδηλώνουν μια θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση. Αντίθετα, εκείνοι που ανήκουν στους κυριαρχούμενους χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς, αισθάνονται τον ανταγωνισμό για την επικράτηση της «κυρίαρχης» ομάδας εργαζομένων και όντας σε μειονεκτικότερη θέση, επιδεικνύουν μια λιγότερο ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση (Terry & O'Brien, 2001). Επιβεβαιώνονται, όπως φαίνεται, οι van Dick, Ullrich & Tissington (2005) που υποστηρίζουν ότι η συγχώνευση, ως διαδικασία, διαφοροποιεί τα όρια ανάμεσα στις ομάδες που προϋπήρχαν στον οργανισμό και ενισχύει, ιδιαίτερα, την ταυτότητα της ομάδας ή του οργανισμού που ήταν, ήδη, ξεχωριστή, πριν τη συγχώνευση.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί, ότι οι εργαζόμενοι του *μεσαίου status* προ-συγχώνευσης οργανισμού του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, εκδηλώνουν τη *λιγότερο ευνοϊκή στάση* απέναντι στη συγχώνευση. Ας μην ξεχνάμε, άλλωστε, ότι διέθεταν ήδη ένα σχετικά υψηλό status και ευέλικτο σύστημα λειτουργίας, σε σύγκριση με εκείνους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού. Είχαν, με άλλα λόγια, ήδη διαμορφωμένη την εικόνα μιας σχετικά «κυρίαρχης» ομάδας, άρα, αισθάνονταν τον ανταγωνισμό για την επικράτηση της «κυρίαρχης» ομάδας πιο έντονα, ακόμη και από τους εργαζόμενους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνονται θετικά στην εμπειρία της συγχώνευσης.

Το σύνολο των εργαζομένων στους δύο *Συγχωνευμένους Οργανισμούς*, ανεξάρτητα από το status τους, καθώς αισθάνονται την ανάγκη, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι van Knippenberg & van Leeuwen (2001), να επιβεβαιώσουν την ψυχολογική σύνδεση με τον καινούριο οργανισμό μέσα από την αντίληψη της αίσθησης της συνέχειας, εκδηλώνουν *ισχυρότερη ταύτιση* με αυτόν μετά, απ'ό,τι πριν τη συγχώνευση και ιδιαίτερα, οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, οι οποίοι εμφανίζουν την υψηλότερη ένδειξη ταύτισης με το συγχωνευμένο οργανισμό σε σχέση με τους συναδέλφους τους στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β* και το *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό*, ενδεχομένως, λόγω της περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης που εφαρμόστηκε από την ανώτερη διοίκηση. Επιμέρους, όμως, το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών φαίνεται ότι *διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ταύτιση των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό*. Στην μεν περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, όπου πραγματοποιήθηκε μια περισσότερο «τυπική» συγχώνευση, οι εργαζόμενοι του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού παρουσιάζουν την υψηλότερη ταύτιση με το συγχωνευμένο οργανισμό, διατηρώντας, όπως αναμένεται, υψηλή την αίσθηση της συνέχειας στον καινούριο οργανισμό. Ενώ, στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, όπου εφαρμόστηκε «ακραία» συγχώνευση ισοδύναμη με εξαγορά, οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού είναι εκείνοι που εμφανίζουν την *υψηλότερη ταύτιση με το συγχωνευμένο οργανισμό*, σε μια προσπάθεια βελτίωσης της ταυτότητάς τους για να αποκτήσουν την αίσθηση της συνέχειας στο νέο οργανισμό.

Αυτή με τη σειρά της, θα έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση στις εν δυνάμει ανακατατάξεις της συγχώνευσης.

Επιπρόσθετα, το status καταγράφεται ως καθοριστικός παράγοντας για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς, στη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό-πριν-και-μετά τη συγχώνευση. Ισχυρότερη, είναι, δηλαδή, η συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση για τους εργαζόμενους των κυρίαρχων υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών, λόγω της ισχυρότερης μεταβίβασης της ταύτισης από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό (van Dick, Ullrich & Tissington, 2005· van Knippenberg & συνεργάτες, 2002). Εξάλλου, ο *Συγχωνευμένος Οργανισμός Β*, διατήρησε το όνομα του κυρίαρχου προ-συγχώνευσης οργανισμού, γεγονός που αποτελεί μια επιπλέον ένδειξη διατήρησης υψηλής της αίσθησης της συνέχειας.

Διαφοροποίηση αυτών των ευρημάτων, όμως, καταγράφεται ειδικότερα για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α. Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού παρουσιάζουν υψηλή συνάφεια ταύτισης με τον οργανισμό πριν και μετά τη συγχώνευση, επιδιώκοντας να διατηρήσουν αμετάβλητη την αίσθηση της συνέχειας. Αυτή, με τη σειρά της, θα τους διευκολύνει να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος που διαμορφώνει η συγχώνευση.

Οι εργαζόμενοι των *δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών*, όταν αισθάνονται ότι εξακολουθούν να απολαμβάνουν τα δικαιώματα και τις παροχές που είχαν πριν τη συγχώνευση, τότε νιώθουν ότι συνεχίζουν να αποτελούν έναν αναπόσπαστο «συνδεδετικό κρίκο» με τον καινούριο συγχωνευμένο οργανισμό. Αυτή η αίσθηση, με τη σειρά της, τους οδηγεί να συνεχίζουν να συνδέονται απο ψυχολογικής πλευράς με το νέο οργανισμό. Ειδικότερα, για τους εργαζόμενους των κυρίαρχων υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών, αυτό αποτελεί φυσική απόρροια της μεταβίβασης της ήδη ισχυρής ταυτότητας από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό. Αντίθετα, για εκείνους που ανήκουν στους κυριαρχούμενους χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμούς, αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια ισχυροποίησης της θέσης τους, εξύψωσης της ταυτότητάς τους στο πλαίσιο του καινούριου εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Με βάση τα ευρήματα που παρατίθενται για το σύνολο των εργαζομένων στους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς και ειδικότερα, για εκείνους του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α που ανήκουν στο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό, όταν ταυτίζονται με τον οργανισμό πριν τη συγχώνευση, δύσκολα αποδέχονται και προσαρμόζονται στη νέα εργασιακή καθημερινότητα που επιφέρει η συγχώνευση. Η διατήρηση ισχυρών των στοιχείων της ταυτότητάς τους ως μέλη του προ-συγχώνευσης οργανισμού, πιθανόν, αποτελεί τροχοπέδη στο βαθμό κατά τον οποίο προσαρμόζονται, αρχικά, στην ιδέα και κατόπιν, στην πράξη, στη μεταβατική πραγματικότητα της συγχώνευσης. Με άλλα λόγια, η προσκόλληση στον προ-συγχώνευσης οργανισμό, δε διευκολύνει την υιοθέτηση στοιχείων της ταυτότητας του καινούριου οργανισμού.

Η στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι των προαναφερόμενων Οργανισμών απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, ίσως, να χρησιμεύει ως μηχανισμός άμυνας στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, της ανασφάλειας και της επακόλουθης απειλής που αισθάνονται από τα νέα δεδομένα της συγχώνευσης. Άλλωστε, σε πραγματικές συνθήκες ενός υπό αίρεση εργασιακού περιβάλλοντος και ανεξάρτητα από το status τους, οι εργαζόμενοι που απειλούνται, δύσκολα θα «ομολογήσουν» με έμπρακτο τρόπο, αρνητική στάση απέναντι στη συγχώνευση.

Οι εργαζόμενοι στους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς που ταυτίζονται με τον συγχωνευμένο οργανισμό, ανεξάρτητα από το status τους, επιδεικνύουν ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση, όταν την προσλαμβάνουν ως ευκαιρία βελτίωσης της κοινωνικής τους ταυτότητας, ως μέσο πρόσβασης σε προνόμια και παροχές συναδέλφων τους. Την ίδια απόκριση παρουσιάζουν, επίσης, οι εργαζόμενοι των χαμηλού και υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών των Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β, αντίστοιχα. Οι μεν πρώτοι, αποσκοπώντας στην απόκτηση επιπλέον προνομίων στον καινούριο οργανισμό, ενώ οι δεύτεροι, στη διατήρηση της υπάρχουσας κυριαρχίας τους. Αντίθετα και μόνο για την περίπτωση των εργαζομένων του μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, όταν ταυτίζονται με το νέο οργανισμό, εκδηλώνουν λιγότερο θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση, όταν νιώθουν ότι διακυβεύονται τα δικαιώματά τους και ανατρέπονται τα εργασιακά τους δεδομένα.

Τέλος, μόνο για την περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον καινούριο οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση της απειλής που αντιμετωπίζουν. Σε αυτή την αίσθηση φαίνεται να συντελεί η περισσότερο «τυπική» διαδικασία συγχώνευσης που, σύμφωνα με τους Cartwright & Cooper (1996), περιλαμβάνει λιγότερο σαφή όρια ισχύος στο νέο εργασιακό περιβάλλον και συνακόλουθα, επιφέρει μεγαλύτερο βαθμό ψυχολογικής πίεσης, ανασφάλειας, φόβου και κατ'επέκταση, απειλής για τους εργαζόμενους.

Στο σύνολο των τριών Οργανισμών, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεσμεύονται απέναντι στους στόχους, τις αξίες και τους κανόνες του καινούριου οργανισμού, υιοθετούν, δηλαδή, μια διαρκή και σταθερή στάση απέναντί του. Αυτή, ακριβώς, η στάση είναι εκείνη που στηρίζεται στη σχέση συναλλαγής που λαμβάνει χώρα μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού, με κριτήρια, όπως για παράδειγμα, τα προνόμια, το μισθό, ή και τη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες προσωπικής ανάπτυξης (π.χ., κατάρτιση, κλπ.). Όπως μάλιστα υποστηρίζουν οι Gautam & συνεργάτες (2004), αυτή η στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, φαίνεται ότι δεν επηρεάζεται από την αλλαγή της συγχώνευσης. Σε αυτό συντελεί το γεγονός, ότι δεν εξαρτάται από την αίσθηση, για παράδειγμα, της προσβασιμότητας που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε υπηρεσίες και αγαθά συναδέλφων τους.

Στη βάση των ευρημάτων που αναδεικνύονται για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν τα ίδια επίπεδα δέσμευσης απέναντι στον καινούριο οργανισμό, ανεξάρτητα από το προ-συγχώνευσης status τους. Αυτό το γεγονός αποτελεί μια επιπρόσθετη ένδειξη του διαρκούς και σταθερού χαρακτήρα της δέσμευσης, που αντιπροσωπεύει μια θετική στάση απέναντι στον οργανισμό. Στην περίπτωση μόνο του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, όσο περισσότερο δεσμευμένοι απέναντι στο νέο οργανισμό αισθάνονται οι εργαζόμενοι, τόσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση της απειλής που αποκομίζουν από την εμπειρία της συγχώνευσης. Εξάλλου, αντιμετωπίζουν μια περίπτωση συγχώνευσης ισοδύναμης με εξαγορά (π.χ., απορρόφηση των άλλων εταίρων της συγχώνευσης, υιοθέτηση του ονόματος του «κυρίαρχου» προ-συγχώνευσης οργανισμού) και όχι «τυπικής» συγχώνευσης. Σύμφωνα, μάλιστα, με τους Mottola & συνεργάτες (1997), η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον καινούριο οργανισμό, είναι μεγαλύτερη κατά τον τρόπο

ενσωμάτωσης του «συνδυασμού» των εταίρων, δηλαδή, στην περίπτωση της περισσότερο «αμιγούς» συγχώνευσης. Ενώ, όταν, πρόκειται για συνθήκες «απορρόφησης», αυτές, όπως επισημαίνουν οι Schweiger & Weber (1989), πιθανόν ευθύνονται για αρνητική στάση των εργαζομένων απέναντι στη συγχώνευση. Αυτή, με τη σειρά της, όταν συνδυαστεί με μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στο νέο οργανισμό, λόγω, ίσως, διάψευσης των αναμενόμενων προσδοκιών, οδηγεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται μεγαλύτερη απειλή από τα τεκταινόμενα της συγχώνευσης.

Τέλος, οι εργαζόμενοι των *δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών* που νιώθουν *δεσμευμένοι* απέναντι στο όραμα του οργανισμού καθώς συμμετέχουν ως μέλη του στην επίτευξή του, επιδεικνύουν μια *θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση*. Αυτή, ενδεχομένως, συντελεί στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και ανασχηματισμών που επιφέρει η συγχώνευση. Αντίστοιχη λειτουργία, ίσως, να επιτελείται και στην περίπτωση της ταύτισης, όπου οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται με τον οργανισμό *πριν* τη συγχώνευση, νιώθουν δέσμευση απέναντι στον καινούριο οργανισμό, εκδηλώνουν θετική στάση και ταυτίζονται με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση. Μόνο οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, είναι εκείνοι που *όσο περισσότερο ταυτίζονται με τον καινούριο οργανισμό, τόσο ευνοϊκότερη στάση υιοθετούν απέναντι στη διαδικασία της συγχώνευσης*. Οι προκλήσεις και οι, κατά κοινή ομολογία, δραστικές αλλαγές που σηματοδοτεί η συγχώνευση, ίσως, να μην ενισχύουν την αίσθηση στους εργαζόμενους ότι έχουν «κοινή μοίρα» με τους συναδέλφους τους των άλλων εταίρων της συγχώνευσης. Αυτό το γεγονός, με τη σειρά του, πιθανόν, αποδυναμώνει τη σχέση μεταξύ ταύτισης και δέσμευσης με τον καινούριο οργανισμό.

3. Συγχώνευση και Επαγγελματική Ικανοποίηση

3.1. Εισαγωγή

Ερευνητικά δεδομένα καταγράφουν αντικρουόμενα αποτελέσματα αναφορικά με τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε περιπτώσεις εταιρικών ανασχηματισμών και ειδικότερα, σε αυτές των εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων. Για παράδειγμα, συναφείς έρευνες καταθέτουν είτε μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην περίπτωση της συγχώνευσης (Spector, 1986· Zhu, May & Rosenfeld, 2004), είτε ίδια επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία πριν και μετά τη συγχώνευση (Cartwright & Cooper, 1993). Φανερό, πάντως, καθίσταται η επίδραση του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού αισθάνονται είτε μειωμένη (Zhu & συνεργάτες, 2004) είτε αυξημένη (Panchal & Cartwright, 2001· Terry, Callan & Sartori, 1996) επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση, σε σχέση με τους εργαζόμενους του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού. Τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, όπως αναφέρουν οι Zhu & συνεργάτες (2004), συνδέεται με την ταύτιση, δηλαδή, την ψυχολογική σύνδεση, που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό.

3.2. Επίπεδα Επαγγελματικής Ικανοποίησης στο πλαίσιο της Συγχώνευσης

Σε αυτή την περίπτωση, εξετάστηκε η επίδραση του *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών στην *επαγγελματική ικανοποίηση* για τους εργαζόμενους των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών Α* και *Β*. Δύο διπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης με 2 ανεξάρτητες μεταβλητές (επαγγελματική ικανοποίηση πριν-μετά τη συγχώνευση/εντός υποκειμένων και *status* προ-συγχώνευσης οργανισμών/μεταξύ υποκειμένων) χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της ανάλυσης, όπως παρουσιάζονται στους **Πίνακες 3.2.^α** και **3.2.^β** που ακολουθούν

Πίνακας 3.2.^α: Μέσοι Όροι για την *Επαγγελματική Ικανοποίηση* πριν και μετά τη συγχώνευση για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* ανάλογα με το *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών

Πίνακας 3.2.^α

<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση</i>					
	<i>Συγχωνευμένος Οργανισμός Α</i>	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	4.00	4.62	4.31
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	4.84	4.11	4.47
		55	4.42	4.36	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

F(status) (1,53)=.46, p=.498 n.s.

F(πριν-μετά) (1,53)=.134, p=.716 n.s.

Fstatus x πριν-μετά (1,53)= 19.435, p=.000*** (**p.001, n.s. μη σημαντικό)

Αναφορικά με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* (**Πίνακας 3.2.^α**), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, η οποία σημαίνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων ήταν στα ίδια επίπεδα για τον κυρίαρχο υψηλού και κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς 1 και 2 (4.31 και 4.47). Έδειξε, επίσης, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), γεγονός που σημαίνει ότι η

επαγγελματική ικανοποίηση του συνόλου των εργαζομένων ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (4.42) και μετά τη συγχώνευση (4.36). Αυτό το εύρημα συμφωνεί με τα ευρήματα που αναφέρουν οι Cartwright & Cooper (1993, 1996), σύμφωνα με το οποία δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ικανοποίηση που αισθάνονται τα στελέχη από την εργασία τους, πριν και μετά τη συγχώνευση. Δεν συμφωνεί, όμως, με το εύρημα των Zhu & συνεργατών (2004), σύμφωνα με το οποίο το σύνολο των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση, επιδεικνύουν σημαντικά χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση.

Η ανάλυση όμως ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status *προ-συγχώνευσης οργανισμό 1*, η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων *μετά* τη συγχώνευση (4.62) ήταν σημαντικά *υψηλότερη* από την επαγγελματική ικανοποίηση πριν τη συγχώνευση (4.00) [$t(22)=2.99$, $p=.007^{**}$], ενώ, για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status *προ-συγχώνευσης οργανισμό 2*, η επαγγελματική ικανοποίηση *μετά* τη συγχώνευση (4.11) ήταν σημαντικά *χαμηλότερη* από την επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση (4.84) [$t(31)=-3.44$, $p=.002^{**}$].

Αυτά τα ευρήματα: α) *συμφωνούν* με ευρήματα συναφών ερευνών (Covin, Sigtler, Kolenko & Tudor, 1996· Zhu & συνεργάτες, 2004), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού αισθάνονται χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση, λόγω της αβεβαιότητας για τις επερχόμενες αλλαγές της συγχώνευσης και β) *δε συμφωνούν* με ευρήματα ανάλογων ερευνών που αναφέρουν, είτε ίδια επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης πριν και μετά τη συγχώνευση (Cartwright & Cooper, 1993, 1996), είτε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση, για τους εργαζόμενους του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού (Panchal & Cartwright, 2001).

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης έδειξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων *πριν* τη συγχώνευση, ήταν σημαντικά *υψηλότερη* για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (4.84) από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (4.00) [$t(53)=-3.071$, $p=.003^{**}$]. Ενώ, η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων *μετά* τη συγχώνευση, ήταν στα *ίδια επίπεδα* για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-

συγχώνευσης οργανισμό 1 (4.62) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (4.11) [$t(53)=1.719$, $p=.091$ n.s.].

Πίνακας 3.2.^β: Μέσοι Όροι για την *Επαγγελματική Ικανοποίηση* πριν και μετά τη συγχώνευση για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, ανάλογα με το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών

Πίνακας 3.2.β

<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση</i>					
	Συγχωνευμένος Οργανισμός Β	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	4.19	3.99	4.09
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	4.72	3.48	4.10
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	4.46	3.74	4.10
			4.45	3.73	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F(\text{status}) (2,82)=.001$, $p=.999$ n.s.

$F(\text{πριν-μετά}) (1,82)=23.228$, $p=.000***$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}} (2,82)=3.909$, $p=.024*$ (* $p.05$, *** $p.001$, n.s. μη σημαντικό)

Στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β (**Πίνακας 3.2.^β**), η ανάλυση έδειξε ανάλογα ευρήματα με εκείνα για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α αναφορικά με την επίδραση του status και την αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5, η οποία σημαίνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων ήταν στα ίδια επίπεδα για τον κυρίαρχο υψηλού και κυριαρχούμενους μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς 3, 4 και 5 (4.09, 4.10 και 4.10, αντίστοιχα). Έδειξε, αντίθετα, μια στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), γεγονός που σημαίνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση του συνόλου των εργαζομένων ήταν σημαντικά υψηλότερη πριν τη συγχώνευση (4.45), παρά μετά τη συγχώνευση (3.73) και τέλος,

μια σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Η διάσπαση αυτής της αλληλεπίδρασης έδειξε ότι για τον κυρίαρχο *υψηλού status* προ-συγχώνευσης οργανισμό 1, η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων πριν τη συγχώνευση (4.19) ήταν στα *ίδια επίπεδα* με την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονταν *μετά* τη συγχώνευση (3.99) [$t(28)=-1.01$, $p=.320$ n.s.], ενώ για τους *κυριαρχούμενους* μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς 4 και 5, η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων *μετά* τη συγχώνευση (3.48 και 3.74) ήταν σημαντικά *χαμηλότερη* από την επαγγελματική ικανοποίηση πριν τη συγχώνευση (4.72 και 4.46) [$t(25)=-4.41$, $p=.000^{**}$], [$t(29)=-2.51$, $p=.018^{*}$].

3.3. Επαγγελματική Ικανοποίηση και Ταύτιση με τον Οργανισμό

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάστηκαν *οι σχέσεις* ανάμεσα στην *επαγγελματική ικανοποίηση* και την *ταύτιση* με τον οργανισμό *πριν* και *μετά* τη συγχώνευση, για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β, ανάλογα με το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών. Ο δείκτης συνάφειας *Pearson's r* χρησιμοποιήθηκε για τις αναλύσεις ξεχωριστά για τους προ-συγχώνευσης οργανισμούς 1 και 2 του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α και 3, 4 και 5 του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β. Οι δείκτες συνάφειας παρουσιάζονται στον επόμενο **Πίνακα 3.3.^a**

Πίνακας 3.3.^α: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στην *Ταύτιση με τον Οργανισμό* και την *Επαγγελματική Ικανοποίηση* πριν και μετά τη συγχώνευση για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* και το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*

Πίνακας 3.3.^α

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	Ταύτιση με τον προ-συγχ. οργ.	Ταύτιση με τον οργ. μετά τη συγχ.	Επαγγελματική Ικανοποίηση πριν τη συγχ.
Επαγγελματική Ικανοποίηση μετά τη συγχ.			
Προ-συγχ. Οργ. 1 (υψηλού status) (N=23)	.054 n.s.	-.124 n.s.	.714**
Προ-συγχ. Οργ. 2 (χαμηλού status) (N=32)	.571**	.347*	-.131 n.s.
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β			
Προ-συγχ. Οργ. 3 (υψηλού status) (N=29)	.820**	.791**	.476**
Προ-συγχ. Οργ. 4 (μεσαίου status) (N=26)	.407*	-.533**	-.121 n.s.
Προ-συγχ. Οργ. 5 (κατώτερου status) (N=30)	.483**	.029 n.s.	-.351 n.s.
*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό			

Στην περίπτωση των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών Α* και *Β*, πλην της περίπτωσης του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 1, παρατηρείται μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση και την ταύτιση που επιδεικνύουν με τον οργανισμό πριν τη συγχώνευση. Ακόμη, τόσο για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 όσο και τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3, αναδεικνύεται επίσης, μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση, με την ταύτιση με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση.

Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με εκείνα των van Dick, Wagner & Lemmer (2004), σύμφωνα με τα οποία η *ταύτιση* των εργαζομένων με τον οργανισμό *πριν-και-μετά* τη συγχώνευση, παρουσιάζει *θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση* που αισθάνονται *μετά* τη συγχώνευση. Μια πιθανή ερμηνεία, ίσως, αποδίδεται στην ισχυρότερη σχέση που αναδεικνύεται ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση, στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, για τους εργαζόμενους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2 και του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, για τους εργαζόμενους του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 3 (βλ. κεφ. 2.5.).

Διαφοροποίηση των ανωτέρω ευρημάτων παρατηρείται στην περίπτωση α) του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 1, όπου δεν αναδεικνύεται συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση με την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν τη συγχώνευση και β) των υψηλού και χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 5, όπου δεν παρουσιάζεται συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση με την ταύτιση με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί ότι για τον κυρίαρχο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4, αναδεικνύεται μια *απρόσμενα αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση* ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση με την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, μετά τη συγχώνευση. Αυτό το εύρημα ενδεχομένως αποδίδεται στην έλλειψη συσχέτισης ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση (βλ. κεφ. 2.5.), που δημιουργεί μια αίσθηση ασυνέχειας από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό, για τους εργαζόμενους αυτού του οργανισμού.

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι αναδεικνύεται στατιστικά *σημαντική θετική συσχέτιση* ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι πριν-και-μετά τη συγχώνευση, *μόνο* για τους κυρίαρχους προ-συγχώνευσης οργανισμούς 1 και 3 ($r=.714^{**}$ για τον προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 και $r=.476^{**}$ για τον προ-συγχώνευσης οργανισμό 3). Αυτό πιθανότατα σημαίνει ότι μόνο οι εργαζόμενοι των «κυρίαρχων» οργανισμών παρουσιάζουν «συνέπεια» στα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης πριν και μετά τη συγχώνευση.

3.4. Συζήτηση

Στη βάση των ευρημάτων που αναδείχθηκαν στο παρόν κεφάλαιο, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* αισθάνονται τα ίδια επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης πριν και μετά τη συγχώνευση. Σε αυτό το αποτέλεσμα φαίνεται να συντείνει η διαδικασία μιας περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης για την ενοποίηση ανθρώπων και συστημάτων που εφαρμόστηκε από τη διοίκηση του συγκεκριμένου οργανισμού.

Φαίνεται, δηλαδή, ότι η συγχώνευση, παρά τον «φύσει και θέσει» ανατρεπτικό της χαρακτήρα και τη μετάβαση που απαιτεί σε μια κατάσταση ανακατατάξεων στην εργασιακή καθημερινότητα, δεν επηρεάζει το βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου οργανισμού αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους.

Αντίθετα, τα ευρήματα που καταγράφονται για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, παρουσιάζουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται *μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση πριν τη συγχώνευση* (Zhu & συνεργάτες, 2004). Σε αυτό το αποτέλεσμα, φαίνεται να οδηγεί η περισσότερο «ακραία» διαδικασία συγχώνευσης, ισοδύναμη με «εξαγορά», που δρομολογήθηκε από την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού, για την ενσωμάτωση των λειτουργιών των εταίρων της συγχώνευσης. Επιπλέον, το σύνολο των ευρημάτων για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς δείχνει ότι η συγχώνευση επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, ανάλογα με το *status* των προ-συχώνευσης οργανισμών.

Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι στους δύο *Συγχωνευμένους Οργανισμούς* που ανήκουν στους *κυριαρχούμενους προ-συχώνευσης οργανισμούς*, αισθάνονται μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση, εν όψει της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν από τις επικείμενες «δραστικές αλλαγές» στο εργασιακό τους περιβάλλον και ειδικότερα, την πιθανή έλλειψη σαφώς προσδιορισμένων ορίων στην εργασία τους (Covin & συνεργάτες, 1996· Zhu & συνεργάτες, 2004). Εργάζονταν σε οργανισμούς που ήταν μικρότεροι σε έκταση, αριθμό εργαζομένων και μερίδιο αγοράς, με κρατικό σε ορισμένες περιπτώσεις χαρακτήρα στρατηγικής σημασίας γι'αυτούς, με ευέλικτο, όμως, σύστημα λειτουργίας που καθορίζεται από ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και σημαντική

οικονομική αξία και ανάπτυξη στο εξωτερικό. Κατ'επέκταση, λοιπόν, δεν διατηρούν, σύμφωνα με τις προβλέψεις της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, υψηλή την αίσθηση της συνέχειας από τον προ-συγχώνευσης στον καινούριο συγχωνευμένο οργανισμό (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001). Έτσι, προσλαμβάνουν τη συγχώνευση, όχι ως μια ευκαιρία βελτίωσης της ταυτότητάς τους, καθώς θα έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στα προνόμια και τις παροχές των «κυρίαρχων» συναδέλφων τους, αλλά ως έναν κίνδυνο που ελλοχεύει για τη διατήρηση της μοναδικότητάς τους και μέσω αυτής, της αυτοεκτίμησης που αισθάνονται ως μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού.

Ιδιαίτερα σημαντικό πρέπει να θεωρηθεί το γεγονός ότι στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, οι εργαζόμενοι του *κυρίαρχου προ-συγχώνευσης οργανισμού*, εμφανίζουν *μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση μετά* τη συγχώνευση (Terry, Carey & Callan, 2001). Φαίνεται, δηλαδή, ότι οι εργαζόμενοι του κυρίαρχου οργανισμού βρίσκονται προφανώς σε ευνοϊκότερη θέση και ξεκινούν από διαφορετική βάση, σε σχέση με τους συναδέλφους τους του κυριαρχούμενου οργανισμού. Δεδομένου ότι ανήκουν σε έναν οργανισμό που διαθέτει το συγκριτικό πλεονέκτημα του μεγέθους και της ανταγωνιστικότητας στον χρηματοοικονομικό χώρο, επόμενο, είναι να διατηρούν υψηλή την αίσθηση της συνέχειας από τον προ-συγχώνευσης οργανισμό στο νέο συγχωνευμένο οργανισμό και να ισχυροποιούν τη θέση τους στη νέα πραγματικότητα. Από τη στιγμή, λοιπόν, που είναι η «κυρίαρχη» ομάδα στο νέο εργασιακό περιβάλλον, εύλογα, νιώθουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση.

Όσον αφορά στους *δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς*, όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται, παρουσιάζουν, δηλαδή, μια «ψυχολογική» σύνδεση με τον οργανισμό, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (van Dick, Wagner & Lemmer, 2004). Αυτό το εύρημα, εξειδικεύεται, όμως, τόσο από την επίδραση του *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών, όσο και από τη σχέση ανάμεσα στην *ταύτιση* των εργαζομένων με τον οργανισμό *πριν-και-μετά* τη συγχώνευση. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, αναδεικνύεται μια *ισχυρή σχέση* ανάμεσα στην *ταύτιση* με τον οργανισμό *πριν-και-μετά* τη συγχώνευση, ειδικότερα, για τους εργαζόμενους του *κυριαρχούμενου προ-συγχώνευσης οργανισμού*. Αυτή ίσως να αντιπροσωπεύει, υπό το πρίσμα της Θεωρίας της

Κοινωνικής Ταυτότητας, μια ισχυρότερη μεταβίβαση της ταυτότητας από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό, η οποία οδηγεί τους εργαζόμενους να διατηρήσουν υψηλή την αίσθηση της συνέχειας (van Dick & συνεργάτες, 2004).

Αυτή η αίσθηση της συνέχειας, με τη σειρά της, τους βοηθά να ανταπεξέλθουν στην εν δυνάμει απειλή που αισθάνονται από την εμπειρία της συγχώνευσης. Στο πλαίσιο, ειδικότερα, της συμμετοχής τους σε έναν οργανισμό με μακρά ιστορία στον χρηματοοικονομικό τομέα που έχαιρε καθολικής εκτιμήσεως, η αίσθηση της συνέχειας, ενισχύει τη θετική σχέση ανάμεσα στην ταύτιση που δείχνουν με τον οργανισμό και την ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους (van Knippenberg & van Leeuwen, 2001). Αυτό δεν παρατηρείται, όμως, στην περίπτωση του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, όπου παρόλο που διατηρούν ανέπαφη την αίσθηση της συνέχειας από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό μέσω της ταύτισης με αυτόν πριν-και-μετά τη συγχώνευση, εντούτοις, δεν αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους μετά τη συγχώνευση. Πιθανόν, λόγω της συγχώνευσης, έχουν λάβει χώρα επιμέρους αλλαγές στον οργανισμό που δεν τους ευχαριστούν (για παράδειγμα, άλλοι προϊστάμενοι, συνάδελφοι, διαφοροποίηση του αντικειμένου εργασίας τους) και κατά συνέπεια, συντελούν στο να μη νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους μετά τη συγχώνευση.

Στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, αντίθετα, οι εργαζόμενοι του κυρίαρχου προ-συγχώνευσης οργανισμού με το πλεονέκτημα του υψηλού status και της υιοθέτησης του δικού τους ονόματος-«οράματος» για τον καινούριο οργανισμό, εκ των πραγμάτων, ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τον οργανισμό τόσο πριν, όσο και μετά τη συγχώνευση και επομένως, διατηρούν υψηλή την αίσθηση της συνέχειας, η οποία ενισχύει τη σχέση μεταξύ ταύτισης και ικανοποίησης (van Knippenberg & συνεργάτες, 2002). Παρ'όλα αυτά, όμως, αξιοσημείωτη αναδεικνύεται η *αίσθηση ασυνέχειας* που νιώθουν οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, αφού δε συνδέονται από ψυχολογικής πλευράς με τον οργανισμό ούτε πριν, ούτε μετά τη συγχώνευση.

Πρέπει να επισημανθεί, άλλωστε, ότι στο συγκεκριμένο Οργανισμό, το κλίμα που επικρατούσε τη στιγμή της συγχώνευσης, ήταν αυτό της αντιπαράθεσης και της σύγκρουσης. Εξάλλου, ο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμός είχε το προφίλ

ενός οργανισμού με μακρόχρονη ιστορία στο χρηματοοικονομικό χώρο, ήταν κατά 70% ιδιωτικού χαρακτήρα και 30% υπό κρατικό έλεγχο, κερδοφόρος με ανάπτυξη στο εξωτερικό, θυγατρικές εταιρείες, νέο σε ηλικία και ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικό, μεγάλη χρηματιστηριακή αξία και ακίνητη περιουσία.

Τέλος, εξίσου ουσιαστικό είναι το εύρημα που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι μόνο των *κυρίαρχων* οργανισμών, είναι εκείνοι που εμφανίζουν «συνέπεια» στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, πριν και μετά τη συγχώνευση. Φαίνεται, έτσι, ότι οι εργαζόμενοι της «κυρίαρχης» ομάδας στον οργανισμό, με το συγκριτικό πλεονέκτημα της ισχύος που τους παρέχει το υψηλό status που κατέχουν, λαμβάνουν, σε όλες τις περιπτώσεις, ακόμη και σε συνθήκες ανασχηματισμού του οργανισμού, τη «μερίδα του λέοντος» στα κεκτημένα δικαιώματα, τις παροχές, τα οφέλη και τα προνόμια. Αυτό καθιστά, κατά κάποιο τρόπο, αναμενόμενη, την ευχαρίστηση που δείχνουν να αισθάνονται στην καθημερινότητα της εργασίας τους.

4. Συγχώνευση και Πρόθεση για Αποχώρηση από τον Οργανισμό

4.1. Εισαγωγή

Η διεθνής εργογραφία καταγράφει ευρήματα ερευνών αναφορικά με την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από την εργασία τους, εδώ και περίπου 50 χρόνια (Iverson & Pullman, 2000). Όπως γίνεται αντιληπτό, πρόκειται για ένα φαινόμενο που σηματοδοτεί τη διαρραγή της ανθρώπινης δομής του οργανισμού, τη σχέση συναλλαγής μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού-εργοδότη, με σημαντικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Ιδιαίτερα κατά τους ανασχηματισμούς των οργανισμών, όπως είναι για παράδειγμα, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ένα «σοκ» από τη δρομολόγηση δραστικών αλλαγών και είτε παραμένουν, είτε αποχωρούν από τον οργανισμό. Ερευνητικά δεδομένα, μάλιστα, καταθέτουν αποχώρηση επί του συνόλου των εργαζομένων κατά 70% τα πρώτα 2-5 χρόνια μετά τη συγχώνευση (Cartwright & Cooper, 1995) και κατά 58% των διευθυντικών στελεχών (Covin & συνεργάτες, 1996) που αποτελούν το «προσωπικό-κλειδί» για τον οργανισμό. Αυτή η «αιμορραγία» κατά τους Cartwright & Cooper (1996), επιφέρει σοβαρές οικονομικές συνέπειες για την απόδοση των εργαζομένων και την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού (Lubatkin, Schweiger & Weber, 1999).

Η αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό σε περιόδους ευρύτερων αναδιαρθρώσεων, επηρεάζεται από το status των εργαζομένων των προ-συγχώνευσης οργανισμών (Hambrick & Canella, 1993). Συνδέεται, επίσης, με την ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από το νέο, πλέον, εργασιακό τους περιβάλλον (Abrams & de Moura, 2001), καθώς συμμετέχουν έμπρακτα στην επίτευξη του «οράματος» του καινούριου οργανισμού. Άλλωστε, η επαγγελματική ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την εκπλήρωση του εργασιακού τους ρόλου και η ψυχολογική σύνδεση με τον οργανισμό, στην προκειμένη περίπτωση μετά τη συγχώνευση, συνιστούν προβλεπτικούς παράγοντες της αποχώρησής τους από αυτόν. Εντούτοις, σύμφωνα με τους van Dick & συνεργάτες (2004), οι υποβόσκουσες αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των παραγόντων, δεν είναι πάντοτε ευκρινείς.

Σύμφωνα με τα δύο θεωρητικά μοντέλα που έχουν προταθεί, α) η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από το περιβάλλον της εργασίας τους έχει άμεση επίδραση στην αποχώρησή τους από τον οργανισμό, αλλά και έμμεση, μέσω της ταύτισής τους με αυτόν και β) η ψυχολογική σύνδεση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό, δηλαδή, η ταύτισή τους με αυτόν, συντελεί άμεσα στην αποχώρησή τους από τον οργανισμό, αλλά και έμμεσα, μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης που νιώθουν στο πλαίσιο της εκπλήρωσης των εργασιακών τους καθηκόντων (Abrams & de Moura, 2001).

4.2. Επίπεδα Πρόθεσης για Αποχώρηση από τον Οργανισμό στο πλαίσιο της Συγχώνευσης

Στην παρούσα ενότητα, ελέγχθηκαν α) οι διαφορές στα επίπεδα πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό για το σύνολο των εργαζομένων στους Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β μετά τη συγχώνευση και στο Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ. Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης εφαρμόστηκε για τη διεξαγωγή της ανάλυσης και β) η επίδραση του *status* των προσυγχώνευσης οργανισμών αναφορικά με την *πρόθεση για αποχώρηση* από τον συγχωνευμένο οργανισμό, για τους εργαζόμενους των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β*. Εφαρμόστηκε t test μεταξύ ανεξαρτήτων δειγμάτων για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* και μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*. Οι μέσοι όροι που υπολογίστηκαν, παρουσιάζονται στον επόμενο **Πίνακα 4.2.^α**

Πίνακας 4.2.^α: Μέσοι όροι για την *Πρόθεση για Αποχώρηση* από τον Οργανισμό, συνολικά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ και ξεχωριστά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς, ανάλογα με το *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών

Πίνακας 4.2.^α

Πρόθεση για Αποχώρηση				
		N	Μέσος Όρος	
Συγχωνευμένος Οργανισμός Α		55	3.69	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης F(2,197)=2.28, p=.105 n.s.
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β		85	3.48	
Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ		60	4.11	
		N	Μέσος Όρος	
Σχετικό status	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α			
	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.56	t(53)=-.423, p=.674 n.s.
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.78	
		55		
Σχετικό status	Συγχωνευμένος Οργανισμός Β			
	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.13	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης F(2,82)=1.762, p=.178 n.s.
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	3.26	
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	4.00	
		85		
				n.s. μη σημαντικό

Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην πρόθεση για αποχώρηση που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό, ανάμεσα στους τρεις οργανισμούς, δηλαδή, η πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό, τόσο στους Συγχωνευμένους, όσο και στο Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό, κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα.

Τόσο στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, όσο και του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, ανάμεσα στους κυρίαρχους υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς και τους κυριαρχούμενους μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς 4. Αυτά τα ευρήματα δε

συμφωνούν με ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Cartwright & Cooper, 1993, 1995· Covin & συνεργάτες, 1996), σύμφωνα με τα οποία το 30% των εργαζομένων των εταίρων αποχωρούν τα πρώτα δύο χρόνια μετά τη συγχώνευση. *Συμφωνούν*, όμως, με τα ευρήματα της έρευνας των Hambrick & Canella (1993), όπου παρατηρείται κάμψη του ποσοστού αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό. Ιδιαίτερα, εκείνων του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, το δεύτερο και τρίτο χρόνο της συγχώνευσης (σημειώνεται πως η συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας έλαβε χώρα τρία χρόνια μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης των λειτουργιών των εταίρων). Στο σημείο αυτό, πάντως, πρέπει να επισημανθεί ότι οι παρούσες μετρήσεις αναφέρονται στην *πρόθεση* για αποχώρηση και *όχι πραγματική αποχώρηση*.

Κατόπιν, διερευνήθηκαν οι διαφορές στα επίπεδα της *πρόθεσης για αποχώρηση* που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι συνολικά και ξεχωριστά για τους δύο *Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β*, ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν. *T tests* μεταξύ ανεξαρτήτων δειγμάτων (μεσαίο και κατώτερο διοικητικό επίπεδο) εφαρμόστηκαν για τη διενέργεια της ανάλυσης, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 4.2.^β** που ακολουθεί

Πίνακας 4.2.^β: Διοικητικό Επίπεδο και Πρόθεση για Αποχώρηση από τον Οργανισμό συνολικά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς και ξεχωριστά για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α και το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β

Πίνακας 4.2.^β

Πρόθεση για Αποχώρηση				
	Διοικητικό Επίπεδο	N	Μέσος Όρος	
	Μεσαίο	106	3.95	t(183)=1.071, p=.286 n.s.
	Κατώτερο	79	3.67	
		185		
Συγχωνευμένος Οργανισμός Α				
	Μεσαίο	36	3.97	t(48)=.820, p=.416 n.s.
	Κατώτερο	14	3.50	
		50		
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β				
	Μεσαίο	44	3.70	t(78)=.540, p=.591, n.s.
	Κατώτερο	36	3.47	
		80		
n.s.μη σημαντικό				

Τόσο για τους εργαζόμενους στους Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β όσο και για τους εργαζόμενους ξεχωριστά για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α και το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, η ανάλυση δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων του μεσαίου και κατώτερου διοικητικού επιπέδου αναφορικά με την πρόθεση αποχώρησης από το συγχωνευμένο οργανισμό (δυστυχώς, λόγω έλλειψης ικανοποιητικού αριθμού εργαζομένων ανωτάτου διοικητικού επιπέδου, δεν κατέστη δυνατό να συμπεριληφθεί αυτό το διοικητικό επίπεδο στη στατιστική ανάλυση).

Αυτό το εύρημα δε συμφωνεί με τα ευρήματα: α) των Cartwright και Cooper (1996), σύμφωνα με τα οποία ποσοστό ίσο με το 35% των εργαζομένων του κατώτερου διοικητικού επιπέδου από τον έναν εταίρο και 61% αντίστοιχα από τον άλλον εταίρο, αποχώρησαν από το συγχωνευμένο οργανισμό δώδεκα μήνες μετά τη συγχώνευση και β) των Cartwright & Cooper (1995), οι οποίοι αναφέρουν ότι ποσοστό ίσο με το 30% των εργαζομένων των εταίρων, αποχωρούν τα πρώτα δύο χρόνια μετά τη συγχώνευση. Συμφωνεί, όμως, με τα ευρήματα των Hambrick &

Canella (1993), σύμφωνα με τα οποία παρατηρείται μείωση του ποσοστού αποχώρησης των εργαζομένων από το συγχωνευμένο οργανισμό, το δεύτερο και τρίτο χρόνο της συγχώνευσης.

4.3. Πρόθεση για Αποχώρηση από τον Οργανισμό, Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό και Επαγγελματική Ικανοποίηση

Σε αυτό το κεφάλαιο, εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και την πρόθεση για αποχώρηση μετά τη συγχώνευση, ξεχωριστά για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β και του Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ. Κατά συνέπεια, ο δείκτης συνάφειας *Pearson's r* υπολογίστηκε για την ανάλυση, όπως φαίνεται παρακάτω στον Πίνακα 4.3.^α

Πίνακας 4.3.^α: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στη Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό, την Πρόθεση για Αποχώρηση από τον Οργανισμό και την Επαγγελματική Ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ

Πίνακας 4.3.^α

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α		
N=55	Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό	Πρόθεση για Αποχώρηση
Επαγγελματική Ικανοποίηση (μετά)	.63**	-.177 n.s.
Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό		-.473**
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β		
N=85		
Επαγγελματική Ικανοποίηση (μετά)	.711**	-.272*
Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό		-.159 n.s.
Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ		
N=60		
Επαγγελματική Ικανοποίηση (τώρα)	.189 n.s.	.128 n.s.
Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό		-.317*
*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό		

Στην περίπτωση των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β, η επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική

θετική συσχέτιση με τη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό και μόνο για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Τέλος, αναφορικά με το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ, παρατηρήθηκε, ότι η δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, εμφανίζει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση που επιδεικνύουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με εκείνα που αναφέρουν οι Gautam & συνεργάτες (2004), σύμφωνα με τα οποία αναδεικνύονται: α) θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εργασία τους με τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό και β) αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη δέσμευση που νιώθουν απέναντι στον οργανισμό με την πρόθεση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

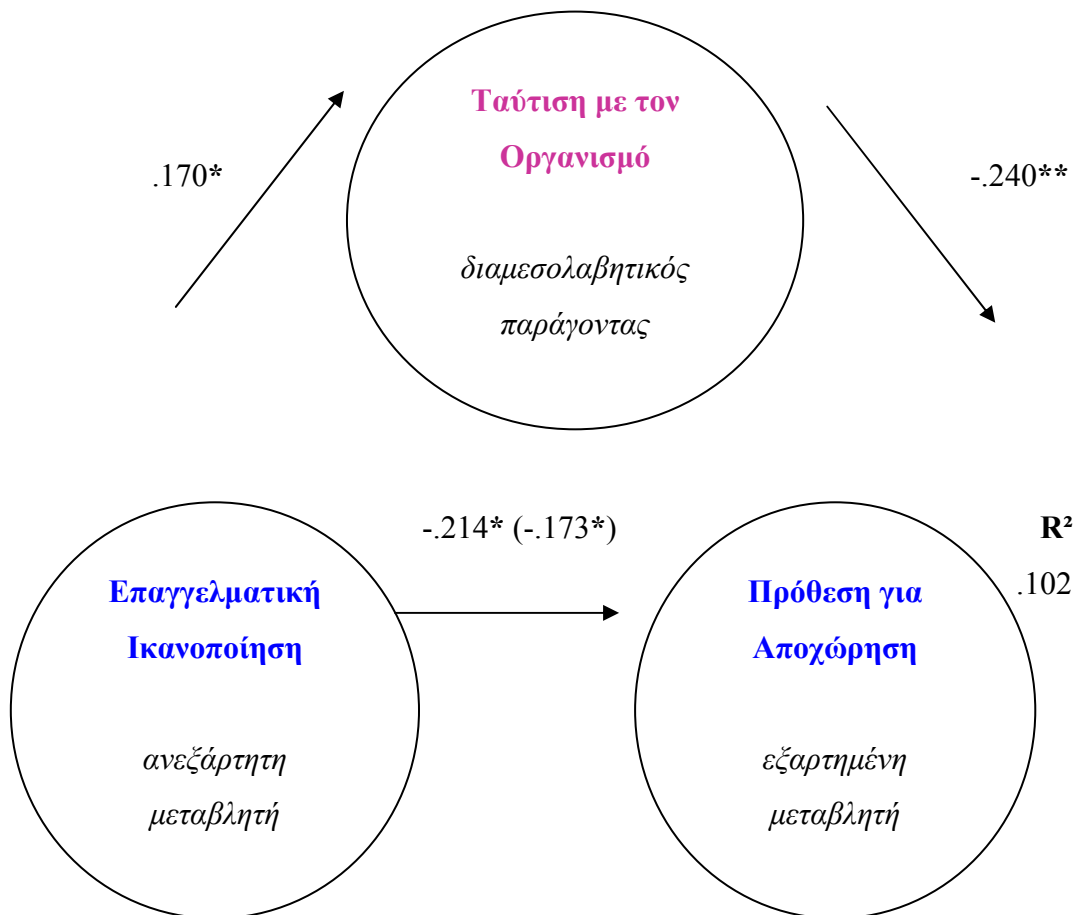
4.4. Ταύτιση με τον Οργανισμό, Επαγγελματική Ικανοποίηση και Πρόθεση για Αποχώρηση (mediation models)

Σε αυτή την ενότητα, ελέγχθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος που παίζει η ταύτιση των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό, στη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται και την πρόθεση που εκδηλώνουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Abrams & Randsley de Moura, 2001). Για τη διενέργεια του ελέγχου εφαρμόστηκαν διαδοχικές παλινδρομήσεις με διαμεσολαβητικό παράγοντα τη μεταβλητή της ταύτισης με τον οργανισμό, ανεξάρτητη μεταβλητή την επαγγελματική ικανοποίηση και εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση για αποχώρηση, για το σύνολο των εργαζομένων στους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β.

Σύμφωνα με τους Baron & Kenny (1986), ο έλεγχος για διαμεσολάβηση απαιτεί τα εξής: 1) Στην 1^η εξίσωση παλινδρόμησης του διαμεσολαβητικού παράγοντα πάνω στην ανεξάρτητη μεταβλητή, η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στο διαμεσολαβητικό παράγοντα πρέπει να είναι στατιστικά σημαντική, 2) Στην 2^η εξίσωση παλινδρόμησης της εξαρτημένης μεταβλητής πάνω στην ανεξάρτητη, η επίδραση της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη πρέπει να είναι σημαντική, 3) Στην 3^η εξίσωση παλινδρόμησης της εξαρτημένης μεταβλητής πάνω

τόσο στην ανεξάρτητη μεταβλητή όσο και στο διαμεσολαβητικό παράγοντα, η επίδραση του διαμεσολαβητικού παράγοντα στην εξαρτημένη μεταβλητή πρέπει να είναι σημαντική, ενώ η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη πρέπει να είναι *μικρότερη* απ' αυτήν της 2^{ης} εξίσωσης παλινδρόμησης (ήπια/μερική διαμεσολάβηση). Αν, μάλιστα, υπάρχει απόλυτη διαμεσολάβηση, αυτή η τελευταία επίδραση θα πρέπει να είναι μη σημαντική. Οι συντελεστές beta που υπολογίστηκαν, φαίνονται στο ακόλουθο **Σχήμα 4.4.**^a

Σχήμα 4.4.^α: Μοντέλο ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης *Επαγγελματικής Ικανοποίησης – Πρόθεσης για Αποχώρηση* με διαμεσολαβητικό παράγοντα την *Ταύτιση* των εργαζομένων με τον Οργανισμό συνολικά για τους δύο *Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β*



[Όλοι οι αριθμοί αντιπροσωπεύουν standardized συντελεστές beta (ο αριθμός σε παρένθεση είναι η κύρια επίδραση στην 3^η εξίσωση με το διαμεσολαβητικό παράγοντα), R^2 =Διακύμανση, $*p<.05$, $**p<.01$]

Όπως γίνεται αντιληπτό από το **Σχήμα 4.4.^a**, η ανάλυση ανέδειξε τα ακόλουθα ευρήματα: α) η ανεξάρτητη μεταβλητή (επαγγελματική ικανοποίηση) επηρεάζει σημαντικά το διαμεσολαβητικό παράγοντα (ταύτιση με τον οργανισμό) ($\beta = .170^*$, $p = .045$) β) η ανεξάρτητη μεταβλητή (επαγγελματική ικανοποίηση) επηρεάζει σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή (πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό) ($\beta = -.214^{**}$, $p = .011$) και γ) ο διαμεσολαβητικός παράγοντας (ταύτιση με τον οργανισμό) επηρεάζει σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή (πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό) ($\beta = -.240^{**}$, $p = .004$). Ενώ, η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη είναι μικρότερη ($\beta = -.173^*$, $p = .050$), όταν στην εξίσωση λαμβάνεται υπόψη και ο διαμεσολαβητικός παράγοντας ως προβλεπτικός παράγοντας.

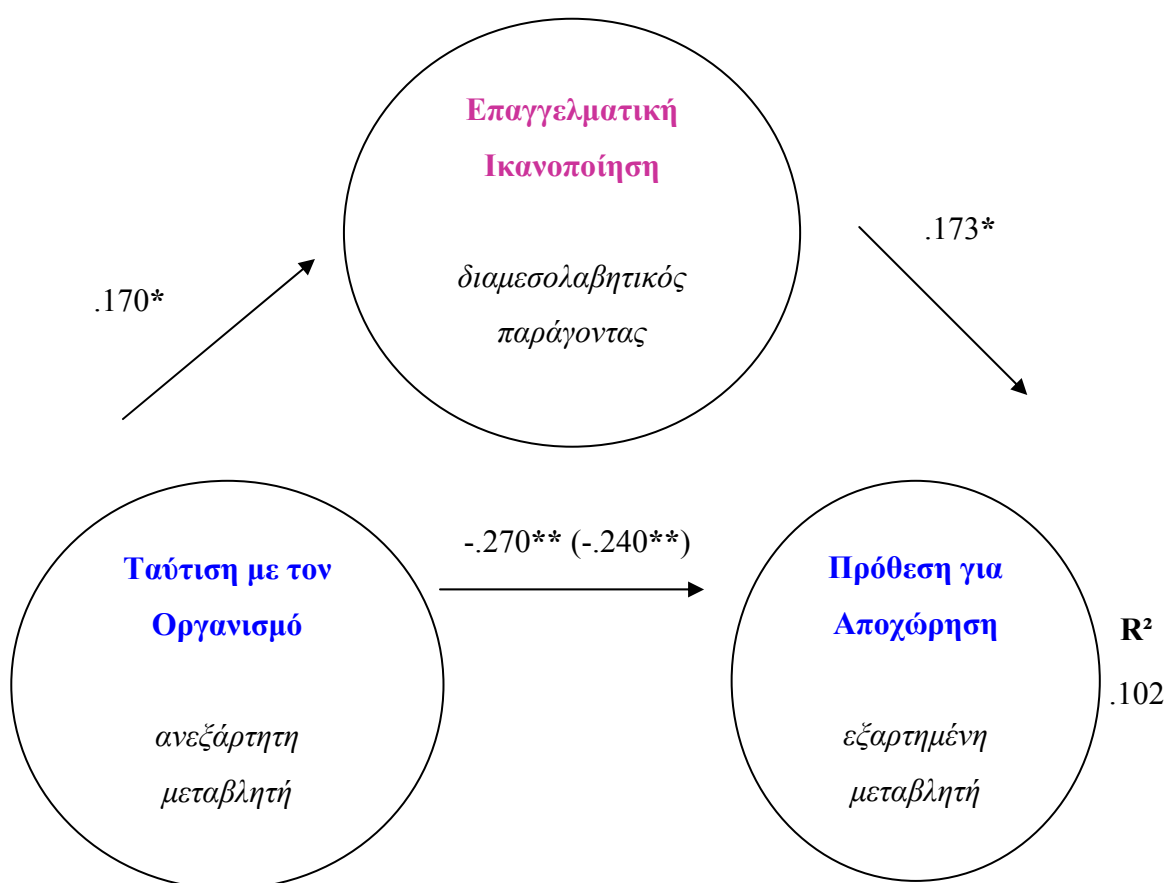
Από τη στιγμή που ικανοποιούνται και οι τρεις ανωτέρω προϋποθέσεις που, όπως αναφέρουν οι Baron & Kenny (1986), είναι αναγκαίες για την επιβεβαίωση του διαμεσολαβητικού ρόλου ενός παράγοντα, επιβεβαιώνεται εμπειρικά ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ταύτισης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι με το συγχωνευμένο οργανισμό, στη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την πρόθεση που επιδεικνύουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.

Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με εκείνα που αναφέρουν οι Abrams & Randsley de Moura (2001) και επιβεβαιώνουν το θεωρητικό μοντέλο που πρότειναν, σύμφωνα με το οποίο η επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, να μεν επηρεάζει άμεσα την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, όμως, παράλληλα, τροφοδοτεί την ταύτισή τους με τον οργανισμό όπου ανήκουν και εκείνη, στη συνέχεια, αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσής τους να αποχωρήσουν από αυτόν, δηλαδή, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει τόσο άμεση, όσο και έμμεση (μέσω της ταύτισης) επιρροή στην πρόθεση για αποχώρηση.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε το εναλλακτικό μοντέλο πρόβλεψης της πρόθεσης αποχώρησης, όπου ελέγχθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος που διαδραματίζει η *επαγγελματική ικανοποίηση* που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, στη σχέση ανάμεσα στην *ταύτιση* που επιδεικνύουν με το συγχωνευμένο οργανισμό και την πρόθεση που εκδηλώνουν να αποχωρήσουν από αυτόν (Abrams & Randsley de Moura, 2001). Για τη διεξαγωγή του ελέγχου χρησιμοποιήθηκαν διαδοχικές παλινδρομήσεις με διαμεσολαβητικό παράγοντα τη μεταβλητή της επαγγελματικής ικανοποίησης των

εργαζομένων, ανεξάρτητη μεταβλητή την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση για αποχώρηση, *συνολικά* για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β. Οι συντελεστές beta φαίνονται στο **Σχήμα 4.4.^β** που ακολουθεί στη συνέχεια

Σχήμα 4.4.^β: Μοντέλο ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης της **Ταύτισης** των εργαζομένων με τον Οργανισμό – **Πρόθεσης για Αποχώρηση** με *διαμεσολαβητικό παράγοντα* την **Επαγγελματική Ικανοποίηση** *συνολικά* για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β



[Όλοι οι αριθμοί αντιπροσωπεύουν standardized συντελεστές beta (ο αριθμός σε παρένθεση είναι η κύρια επίδραση στην 3^η εξίσωση με το διαμεσολαβητικό παράγοντα), R^2 =Διακύμανση, $*p<.05$, $**p<.01$]

Όπως γίνεται αντιληπτό από το **Σχήμα 4.4.^β**, η ανάλυση ανέδειξε τα εξής: α) η ανεξάρτητη μεταβλητή (ταύτιση με τον οργανισμό) επηρεάζει σημαντικά το διαμεσολαβητικό παράγοντα (επαγγελματική ικανοποίηση) ($\beta = .170^*$, $p = .045$) β) η ανεξάρτητη μεταβλητή (ταύτιση με τον οργανισμό) επηρεάζει σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή (πρόθεση για αποχώρηση) ($\beta = -.270^{**}$, $p = .001$) και γ) ο διαμεσολαβητικός παράγοντας (επαγγελματική ικανοποίηση) επηρεάζει σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή (πρόθεση για αποχώρηση) ($\beta = .173^*$, $p = .037$). Ενώ, η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη είναι μικρότερη ($\beta = -.240^{**}$, $p = .004$), όταν στην εξίσωση λαμβάνεται υπόψη ο διαμεσολαβητικός παράγοντας ως προβλεπτικός παράγοντας.

Ικανοποιούνται και οι τρεις αναγκαίες προϋποθέσεις, σύμφωνα με τους Baron & Kenny (1986), για την επιβεβαίωση του διαμεσολαβητικού ρόλου ενός παράγοντα και ως εκ τούτου, λοιπόν, επιβεβαιώνεται εμπειρικά ο διαμεσολαβητικός ρόλος της επαγγελματικής ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι, στη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και την πρόθεση που εκδηλώνουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με εκείνα των van Dick & συνεργατών (2004), σύμφωνα με τα οποία σε όλα τα δείγματα που διερεύνησαν με συμμετέχοντες εργαζόμενους σε συνθήκες συγχώνευσης, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ισχυρό διαμεσολαβητικό παράγοντα στη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από αυτόν.

Πάντως, πρέπει να τονιστεί ότι η ταύτιση ως διαμεσολαβητικός παράγοντας (1^ο μοντέλο) μειώνει την επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην πρόθεση για αποχώρηση, σε μεγαλύτερο βαθμό (μείωση $\beta = -.41$) σε σύγκριση με το 2^ο μοντέλο, όπου η επαγγελματική ικανοποίηση ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μειώνει την επίδραση της ταύτισης στην πρόθεση για αποχώρηση, σε κάπως μικρότερο βαθμό (μείωση $\beta = -.30$). Αυτό, εξάλλου, ήταν ένα συστηματικό εύρημα που παρατήρησαν σε πέντε διαφορετικές έρευνες, οι Abrams & Randsley de Moura (2001).

4.5. Συζήτηση

Στη βάση των ευρημάτων που έχουν αναφερθεί σε αυτό το κεφάλαιο, οι δύο *Συγχωνευμένοι Οργανισμοί* «συμπίπτουν», με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι σε αυτούς επιδεικνύουν τα ίδια επίπεδα πρόθεσης για αποχώρηση από το συγχωνευμένο οργανισμό, ανεξάρτητα από το status και το διοικητικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν.

Ειδικότερα, στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, οι αρχικές αντιδράσεις του συλλόγου των εργαζομένων μετατράπηκαν στη συνέχεια, σε ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση, μετά τις σχετικές διαβεβαιώσεις που έλαβαν από τη διοίκηση για την εξασφάλιση του status τους, της επέκτασης των δραστηριοτήτων και της ενίσχυσης της λειτουργίας του οργανισμού. Διευκολύνθηκαν, έτσι, στην αποδοχή της διαδικασίας της συγχώνευσης. Άλλωστε, ο νέος Συγχωνευμένος Οργανισμός Α, υιοθέτησε ένα όνομα που δεν είχε καμία σχέση με τους προ-συγχώνευσης οργανισμούς. Σκόπευε, προφανώς, να σηματοδοτήσει μια νέα αρχή λειτουργίας και «οράματος» για τον καινούριο συγχωνευμένο οργανισμό, ακολουθώντας, κατά συνέπεια, όπως υποθέτουμε, μια περισσότερο «τυπική» διαδικασία συγχώνευσης.

Από την άλλη πλευρά, αναφορικά με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, είναι πιθανόν : α) είτε οι εργαζόμενοι των κυριαρχούμενων μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών, να λαμβάνουν υποστήριξη και συμπαράσταση από τους συναδέλφους τους του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού και β) είτε επιλέγουν να παραμείνουν στο συγχωνευμένο οργανισμό. Καθώς η συγχώνευση αποτελεί σύμφωνα με τους Lee & Mitchell (1994), ένα «σοκ» για τους εργαζόμενους και τους οδηγεί σε ακραίες στάσεις, είτε, δηλαδή, να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, είτε να παραμείνουν σε αυτόν, εκείνοι επιλέγουν το δεύτερο.

Τα ευρήματα που καταγράφει η παρούσα ενότητα, αναδεικνύουν, επίσης, *κάμψη του ποσοστού αποχώρησης* (ουσιαστικά, πρόθεσης για αποχώρηση) των εργαζομένων από το συγχωνευμένο οργανισμό το δεύτερο και τρίτο χρόνο της συγχώνευσης (Hambrick & Canella, 1993). Σε αυτό το αποτέλεσμα φαίνεται να συντελούν δύο γεγονότα: α) είτε οι εργαζόμενοι αφομοιώνουν με ικανοποιητικό τρόπο τις επερχόμενες αλλαγές της συγχώνευσης, είτε β) λαμβάνουν υποστήριξη και συμπαράσταση από τους συναδέλφους τους των άλλων εταίρων της συγχώνευσης,

πράγμα που, ίσως, σημαίνει στην πράξη, ικανοποίηση από την εμπειρία της συγχώνευσης.

Εξίσου σημαντικό είναι, όμως, να σημειωθεί, ότι οι εργαζόμενοι του μεσαίου διοικητικού επιπέδου θεωρούνται ως φορείς της αλλαγής, υπεύθυνοι, ενδεχομένως, για την εφαρμογή της όποιας λειτουργικής ή άλλης αναδιοργάνωσης που λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο της συγχώνευσης. Ως εκ τούτου, επωμίζονται την ευθύνη της διάδοσης και επίτευξης των αλλαγών στο συγχωνευμένο οργανισμό. Αυτό το γεγονός, με τη σειρά του, τους καθιστά απρόθυμους να αποχωρήσουν σε αυτή την κρίσιμη φάση για τη λειτουργία του οργανισμού. Συναφείς έρευνες (Marks & Mirvis, 2001· Ullrich, Wieseke & van Dick, 2005), παραθέτουν την άποψη ότι τα στελέχη μεσαίου διοικητικού επιπέδου, καθώς είναι υπεύθυνα για δραστηριότητες, όπως είναι για παράδειγμα, η τήρηση των κανόνων και η εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης για την απονομή των παροχών, αποτελούν το «προσωπικό-κλειδί» για να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη συγχώνευση. Εξάλλου, οι van Dick & συνεργάτες (2004), επισημαίνουν την άποψη της Rousseau (1998) με βάση την οποία η διατήρηση των εργαζομένων του μεσαίου διοικητικού επιπέδου στον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, μπορεί να θεωρηθεί ως τρόπος διατήρησης της αίσθησης της συνέχειας για τους εργαζόμενους.

Επιπλέον, το σύνολο των ευρημάτων για τους *δύο Συγχωνευμένους και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό*, δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, όταν έχουν την τάση, όπως αναφέρουν οι Abrams & Randsley de Moura (2001) επισημαίνοντας την άποψη των Ashforth & Mael (1995), να ακολουθούν το όραμα και τους σκοπούς του οργανισμού. Αυτή, μάλιστα, η *υιοθέτηση και η συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων και των αξιών που θέτει ο οργανισμός ως κέντρο αναφοράς, ενισχύει την επιθυμία τους να συνεχίσουν να εργάζονται σε αυτόν τον οργανισμό* (Gautam & συνεργάτες, 2004).

Τέλος, τα ευρήματα που προκύπτουν σε αυτή την ενότητα για τους *δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς*, καταγράφουν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και η επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται, προβλέπουν, επιτυχώς, την πρόθεση που εκδηλώνουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Ειδικότερα, η *ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό «τροφοδοτεί, όπως αναφέρουν οι van Dick & συνεργάτες (2004), την επαγγελματική ικανοποίηση των*

εργαζομένων και αυτή με τη σειρά της, προβλέπει, στη συνέχεια, την πρόθεση που αυτοί εκδηλώνουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Abrams & Randsley de Moura, 2001). Ενώ, η επαγγελματική ικανοποίηση, επιδρά στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό και προβλέπει, συνακόλουθα, την πρόθεση που επιδεικνύουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (van Dick & συνεργάτες, 2004).

Φαίνεται, λοιπόν, ότι η ταύτιση και η επαγγελματική ικανοποίηση δρουν τόσο ως ανεξάρτητοι προβλεπτικοί, όσο και ως διαμεσολαβητικοί παράγοντες στην πρόβλεψη της πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό, συμβάλλοντας στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ τους, μια σχέση που, σύμφωνα με τους van Dick & συνεργάτες (2004), *«δε φαίνεται να είναι απολύτως ξεκάθαρη»* (van Dick & συνεργάτες, 2004 σελ. 352).

Η διαμόρφωση της αυτοεικόνας των εργαζομένων, που σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, αποτελεί μια *«σημαντική πλευρά του συστήματος αξιών των εργαζομένων που συσχετίζεται με τις στάσεις που αφορούν στην εργασία»* (van Dick & συνεργάτες, 2004 σελ. 121) και η ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία τους, οδηγούν στη μείωση του βαθμού αποχώρησής τους από τον οργανισμό. Κατά αυτόν τον τρόπο, αναδεικνύεται η συμβολή τους στη διερεύνηση κατά τους ίδιους ερευνητές, *«ενός ανεξερευνήτου θέματος που αφορά στην αλληλεπίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με την ταύτισή τους με τον οργανισμό, σε μια προσπάθεια πρόβλεψης της αποχώρησης των εργαζομένων από αυτόν [...] ένα φαινόμενο που αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά φαινόμενα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, με ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς [...] και εμπεριέχει ανεξερευνήτες ακόμη ψυχολογικές διεργασίες»* (van Dick & συνεργάτες, 2004 σελ. 352).

5. Συγχώνευση και Κουλτούρα

5.1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με τους Cartwright & Cooper (1995), οι όψεις της κουλτούρας που χαρακτηρίζουν κάθε οργανισμό, αποτελούν τη βαθιά δομή του. Αντιπροσωπεύουν, δηλαδή, τις αξίες, τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Συντελούν, έτσι, στην αίσθηση μιας «κοινής πραγματικότητας» και τελικά, διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο ψυχολογικό εργασιακό περιβάλλον για τους ανθρώπους που εργάζονται στον οργανισμό.

Με κέντρο αναφοράς ευρήματα που προκύπτουν από συναφείς έρευνες (Mirvis & Marks, 1985) και σχετικές θεωρητικές απόψεις (Pritchett, 1985), αναδεικνύονται διαφορές στην κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης. Διαφορές που όπως αναφέρουν οι Kavanaugh & Ashkanasy (2004), διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην τελική έκβαση του εγχειρήματος της ενοποίησης των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Είναι φανερό πως οι επιδράσεις του συνδυασμού πολλών όψεων κουλτούρας, ίσως και ανόμοιων μεταξύ τους και ο βαθμός κατά τον οποίο εμφανίζεται μια ή παραπάνω όψεις ως «κυρίαρχες» στον συγκεκριμένο οργανισμό, θεωρούνται ότι έχουν σημαντικές συνέπειες στην απόδοση της συγχώνευσης, άλλες φορές θετικές και άλλες, αρνητικές (Buono, Bodwitch & Lewis, 1985· Stahl & Voigt, 2004). Εξάλλου, οι Buono, Bodwitch & Lewis (1985) υποστηρίζουν ότι η συγχώνευση έχει, συνήθως, ως αποτέλεσμα, την αντικατάσταση της κουλτούρας του «κυριαρχούμενου» εταίρου της συγχώνευσης.

Η Risberg (1997) αναφέρει, μάλιστα, ότι η επιτυχημένη συγχώνευση προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή, τη δραστηριοποίηση και τη συνεργασία των εργαζομένων, οι οποίες εδράζουν στην ομοιότητα ανάμεσα στις όψεις της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης. Οι Cartwright & Cooper (1993) την συνεπικουρούν, καθώς υποστηρίζουν ότι *«ο παράγοντας της ομοιότητας της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης αποτελεί ένα πεδίο διαμάχης που δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς και εξακολουθεί να παραμένει ένας διφορούμενος όρος»* (Cartwright & Cooper, 1993 σελ. 332).

Οι ίδιοι συγγραφείς (Cartwright & Cooper, 1995) επισημαίνουν, τέλος, ότι η υιοθέτηση των θετικών όψεων της κουλτούρας των προ-συγχώνευσης οργανισμών, καθιστά ευκολότερο το εγχείρημα της ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων και της μείωσης της αντίστασης των εργαζομένων σε αυτή. Αυτή είναι, άλλωστε, που σύμφωνα με τους Risberg (1997) και Shrivastava (1986), αποτελεί την αναγκαία συνθήκη για την επιτυχία της συγχώνευσης.

Επιπλέον, ευρήματα συναφών ερευνών καταθέτουν ότι συγκεκριμένες όψεις κουλτούρας, όπως είναι για παράδειγμα, εκείνες κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι στοχεύουν αποκλειστικά στην υλοποίηση του «οράματος» του οργανισμού ή ακολουθούν πιστά τις επιταγές του εργασιακού τους ρόλου, αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης που νιώθουν από την εργασία τους (Cartwright & Cooper, 1995). Σε άλλες, μάλιστα, περιπτώσεις, ο προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων και η προσήλωση στην ιεραρχία, σηματοδοτούν μειωμένες πιθανότητες επιτυχίας της συγχώνευσης (Ashkanasy & Holmes, 1995).

Αλλωστε, όπως υποστηρίζουν οι van Leeuwen & van Knippenberg (2003), η ψυχολογική σύνδεση (ταύτιση) των εργαζομένων με τον οργανισμό, συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίο αυτοί συμπεριφέρονται στο πλαίσιο του οργανισμού. Με άλλα λόγια, η αίσθηση της «κοινής πραγματικότητας» που αντιπροσωπεύει η κουλτούρα του οργανισμού, οδηγεί τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι έχουν «κοινή μοίρα», να ταυτίζονται, δηλαδή, ψυχολογικά με το συγκεκριμένο οργανισμό.

5.2. Όψεις Κουλτούρας

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάστηκε η επίδραση του *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών αναφορικά με τις *όψεις της κουλτούρας πριν και μετά* τη συγχώνευση, για τους εργαζόμενους του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*. Για την πραγματοποίηση της ανάλυσης εφαρμόστηκε διπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης με 2 ανεξάρτητες μεταβλητές (όψη κουλτούρας: πριν-μετά τη συγχώνευση / εντός υποκειμένων) και *status* προ-συγχώνευσης οργανισμών: υψηλό-χαμηλό / μεταξύ υποκειμένων). Οι μέσοι όροι παρουσιάζονται στους επόμενους **Πίνακες 5.2.¹ μέχρι 5.2.¹²**

Πίνακες 5.2.¹-5.2.¹² : Μέσοι Όροι για τις *όψεις της Κουλτούρας πριν και μετά* τη συγχώνευση, ανάλογα με το *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Α**

Πίνακας 5.2.¹

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.19	3.71	3.45
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.15	2.92	3.03
		55	3.17	3.31	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Fstatus (1,53)=5.119, p=.028*

Fπριν-μετά (1,53)=1.434, p=.236 n.s.

Fstatus x πριν-μετά (1,53)=9.356, p=.003** (*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό)

Όσον αφορά στην όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α, η ανάλυση έδειξε (Πίνακας 5.2.¹) ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, η οποία δείχνει ότι η όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας ήταν σημαντικά υψηλότερη για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.45) σε σύγκριση με εκείνη του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2 (3.03). Έδειξε, επίσης, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), γεγονός που σημαίνει ότι η όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.17) και μετά (3.31) τη συγχώνευση, για το σύνολο των εργαζομένων στο Συγχωνευμένο Οργανισμό Α.

Ωστόσο, η ανάλυση ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1, η όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας μετά τη συγχώνευση (3.71) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας πριν τη συγχώνευση (3.19) [$t(22)=2.83$, $p=.010^*$], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2, η όψη της

ανθρωπιστικής κουλτούρας ήταν *στα ίδια επίπεδα* πριν (3.15) και μετά (2.92) τη συγχώνευση [$t(31)=-1.42$, $p=.164$ n.s.].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης έδειξε ότι η όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας *πριν* τη συγχώνευση, ήταν *στα ίδια επίπεδα* για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.19) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.15) [$t(53)=.162$, $p=.872$ n.s.], ενώ η όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας *μετά* τη συγχώνευση, ήταν σημαντικά υψηλότερη για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.71) σε σχέση με τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (2.92) [$t(53)=4.604$, $p=.000^{**}$].

Πίνακας 5.2.²

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.35	3.75	3.55
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.43	3.24	3.33
		55	3.39	3.49	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F_{\text{status}}(1,53)=1.800$, $p=.185$ n.s.

$F_{\text{πριν-μετά}}(1,53)=1.260$, $p=.267$ n.s.

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(1,53)=10.161$, $p=.002^{**}$ (** $p.01$, n.s. μη σημαντικό)

Στην περίπτωση της όψης της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων (Πίνακας 5.2.²), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2. Έδειξε, ακόμη, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση).

Η ανάλυση, όμως, ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1, η όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μετά τη

συγχώνευση (3.75) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων πριν τη συγχώνευση (3.35) [$t(22)=2.27$, $p=.034^*$], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2, η όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων πριν τη συγχώνευση (3.43) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μετά τη συγχώνευση (3.24) [$t(31)=-2.05$, $p=.049^*$].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης έδειξε ότι η όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων πριν τη συγχώνευση, ήταν στα ίδια επίπεδα για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.35) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.43) [$t(53)=-.362$, $p=.719$ n.s.], ενώ η όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μετά τη συγχώνευση, ήταν σημαντικά υψηλότερη για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.75) από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.24) [$t(53)=3.809$, $p=.000^{**}$].

Πίνακας 5.2.³

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
3. Κουλτούρα Αποδοχής	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.15	3.19	3.17
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.04	3.35	3.19
		55	3.09	3.27	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F_{\text{status}}(1,53)=.074$, $p=.787$ n.s.

$F_{\text{πριν-μετά}}(1,53)=6.261$, $p=.015^*$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(1,53)= 3.555$, $p=.065$ n.s. (* $p.05$, n.s. μη σημαντικό)

Αναφορικά με την όψη της κουλτούρας αποδοχής (Πίνακας 5.2.³), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2.

Έδειξε, όμως, ότι υπάρχει *στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση* του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), γεγονός που σημαίνει ότι *η όψη της κουλτούρας αποδοχής ήταν σημαντικά υψηλότερη μετά τη συγχώνευση* (3.27) σε σχέση με την όψη της κουλτούρας αποδοχής πριν τη συγχώνευση (3.09). Η ανάλυση, τέλος, έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Πίνακας 5.2.⁴

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
4. Συμβατική Κουλτούρα	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.32	3.06	3.19
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.27	3.40	3.33
		55	3.29	3.23	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F_{\text{status}}(1,53)=2.445, p=.124 \text{ n.s.}$

$F_{\text{πριν-μετά}}(1,53)=.551, p=.461 \text{ n.s.}$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(1,53)=5.278, p=.026^* (*p.05, \text{n.s. μη σημαντικό})$

Όσον αφορά στην όψη της συμβατικής κουλτούρας (Πίνακας 5.2.⁴) η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2.

Έδειξε, επίσης, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση).

Ωστόσο, η ανάλυση ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, η διάσπαση της οποίας έδειξε ότι η όψη της συμβατικής κουλτούρας πριν τη συγχώνευση, ήταν στα ίδια επίπεδα για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.32) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.27) [$t(53)=.338, p=.737 \text{ n.s.}$], ενώ η όψη της συμβατικής κουλτούρας μετά τη συγχώνευση, ήταν σημαντικά υψηλότερη για τον

κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.40) από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.06) [$t(53)=-3.165$, $p=.003^{**}$].

Πίνακας 5.2.⁵

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
5. Κουλτούρα Εξάρτησης	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.20	3.15	3.17
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.14	3.38	3.26
		55	3.17	3.26	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F_{\text{status}}(1,53)=.664$, $p=.419$ n.s.

$F_{\text{πριν-μετά}}(1,53)=1.796$, $p=.186$ n.s.

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(1,53)=4.741$, $p=.034^{*}$ (* $p.05$, n.s. μη σημαντικό)

Για την περίπτωση της όψης της *κουλτούρας εξάρτησης* (Πίνακας 5.2⁵), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2.

Έδειξε, επίσης, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση). Η ανάλυση, όμως, ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1, η όψη της κουλτούρας εξάρτησης ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.20) και μετά τη συγχώνευση (3.15) [$t(22)=-.51$, $p=.615$], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2, η όψη της κουλτούρας εξάρτησης μετά τη συγχώνευση (3.38) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας εξάρτησης πριν τη συγχώνευση (3.14) [$t(31)=2.88$, $p=.007^{**}$].

Πίνακας 5.2.⁶

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
6. Κουλτούρα Αποφυγής	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.03	2.79	2.91
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.10	3.22	3.16
		55	3.06	3.00	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Fstatus (1,53)=7.020, p=.011*

Fπριν-μετά (1,53)=.536, p=.467 n.s.

Fstatus x πριν-μετά (1,53)=5.184, p=.027* (*p.05, n.s. μη σημαντικό)

Όσον αφορά στην όψη της κουλτούρας αποφυγής (Πίνακας 5.2.⁶), η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, η οποία σημαίνει ότι η όψη της κουλτούρας αποφυγής ήταν σημαντικά υψηλότερη για τον κυρίαρχο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.16) από την όψη της κουλτούρας αποφυγής για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (2.91). Έδειξε, επίσης, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), γεγονός που σημαίνει ότι η όψη της κουλτούρας αποφυγής ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.06) και μετά τη συγχώνευση (3.00).

Η ανάλυση, όμως, ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, η διάσπαση της οποίας έδειξε ότι η όψη της κουλτούρας αποφυγής πριν τη συγχώνευση, ήταν στα ίδια επίπεδα για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.03) και τον κυρίαρχο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.10) [$t(53)=-.472$, $p=.639$ n.s.], ενώ η όψη της κουλτούρας αποφυγής μετά τη συγχώνευση, ήταν σημαντικά υψηλότερη για τον κυρίαρχο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.22) από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (2.79) [$t(53)=-3.902$, $p=.000^{**}$].

Πίνακας 5.2.⁷

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
7. Αντιδραστική Κουλτούρα	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	2.82	2.69	2.75
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	2.76	2.82	2.79
		55	2.79	2.75	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F_{\text{status}}(1,53)=.089, p=.767$ n.s.

$F_{\text{πριν-μετά}}(1,53)=.368, p=.547$ n.s.

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(1,53)=2.742, p=.104$ n.s. (n.s. μη σημαντικό)

Στην περίπτωση της όψης της αντιδραστικής κουλτούρας (Πίνακας 5.2.⁷), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2. Έδειξε, ακόμη, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και τέλος, έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Πίνακας 5.2.⁸

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
8. Κουλτούρα Εξουσίας	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.28	2.92	3.10
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.13	3.30	3.21
		55	3.20	3.11	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Fstatus (1,53)=1.197, p=.279 n.s.

Fπριν-μετά (1,53)=1.530, p=.222 n.s.

Fstatus x πριν-μετά (1,53)=12.156, p=.001** (**p.01, n.s. μη σημαντικό)

Όσον αφορά στην όψη της κουλτούρας εξουσίας (Πίνακας 5.2.⁸), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, ούτε στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση).

Η ανάλυση, όμως, ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1, η όψη της κουλτούρας εξουσίας πριν τη συγχώνευση (3.28) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας εξουσίας μετά τη συγχώνευση (2.92) [t(22)=-2.89, p=.009**], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2, η όψη της κουλτούρας εξουσίας ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.13) και μετά τη συγχώνευση (3.30) [t(31)=1.84, p=.075 n.s.].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης έδειξε ότι η όψη της κουλτούρας εξουσίας πριν τη συγχώνευση, ήταν στα ίδια επίπεδα για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.28) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.13) [t(53)= 1.025, p=.310 n.s.], ενώ η όψη της κουλτούρας εξουσίας μετά τη συγχώνευση ήταν σημαντικά υψηλότερη για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.30) από τον

κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (2.92) [$t(53)=-3.239$, $p=.002^{**}$].

Πίνακας 5.2.⁹

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
9. Ανταγωνιστική Κουλτούρα	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.37	2.97	3.17
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.13	3.40	3.27
		55	3.25	3.18	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Fstatus (1,52)=1.212, $p=.276$ n.s.

Fπριν-μετά (1,52)=.728, $p=.397$ n.s.

Fstatus x πριν-μετά (1,52)=17.514, $p=.000^{***}$ ($^{***}p.001$, n.s. μη σημαντικό)

Αναφορικά με την όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας (Πίνακας 5.2.⁹), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, ούτε στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση).

Η ανάλυση, όμως, ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1, η όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας πριν τη συγχώνευση (3.37) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας μετά τη συγχώνευση (2.97) [$t(22)=-3.13$, $p=.005^{**}$], ενώ για τον κυρίαρχο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2, η όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας μετά τη συγχώνευση (3.40) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας πριν τη συγχώνευση (3.13) [$t(31)=2.68$, $p=.012^{*}$].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης έδειξε ότι η όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας πριν τη συγχώνευση, ήταν στα ίδια επίπεδα για τον

κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.37) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.13) [$t(53)=1.830$, $p=.073$ n.s.], ενώ η όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας μετά τη συγχώνευση, ήταν σημαντικά υψηλότερη για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.40) από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (2.97) [$t(52)=-3.914$, $p=.000^{**}$].

Πίνακας 5.2.¹⁰

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
10. Κουλτούρα Τελειομανίας	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.60	3.11	3.35
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.21	3.40	3.30
		55	3.40	3.25	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Fstatus (1,53)=.156, $p=.695$ n.s.

Fπριν-μετά (1,53)=3.161, $p=.081$ n.s.

Fstatus x πριν-μετά (1,53)=14.875, $p=.000^{***}$ ($***p.001$, n.s. μη σημαντικό)

Στην περίπτωση της όψης της κουλτούρας τελειομανίας (Πίνακας 5.2.¹⁰), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, ούτε στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση).

Ωστόσο, η ανάλυση έδειξε μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1, η όψη της κουλτούρας τελειομανίας πριν τη συγχώνευση (3.60) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας τελειομανίας μετά τη συγχώνευση (3.11) [$t(22)=-2.99$, $p=.007^{**}$], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2, η όψη της κουλτούρας τελειομανίας ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.21) και μετά τη συγχώνευση (3.40) [$t(31)=2.02$, $p=.052$ n.s.].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης έδειξε ότι η όψη της κουλτούρας τελειομανίας πριν τη συγχώνευση, ήταν σημαντικά υψηλότερη για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.60) από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.21) [$t(53)=2.500$, $p=.016^*$], ενώ η όψη της κουλτούρας τελειομανίας μετά τη συγχώνευση, ήταν στα ίδια επίπεδα για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.11) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.40) [$t(53)=-1.908$, $p=.062$ n.s.].

Πίνακας 5.2.¹¹

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
11. Κουλτούρα Επίτευξης	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.66	3.57	3.61
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.30	3.53	3.41
		55	3.48	3.55	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F_{\text{status}}(1,53)=1.830$, $p=.182$ n.s.

$F_{\text{πριν-μετά}}(1,53)=.393$, $p=.533$ n.s.

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(1,53)=2.099$, $p=.153$ n.s.(n.s. μη σημαντικό)

Αναφορικά με την όψη της κουλτούρας επίτευξης (Πίνακας 5.2.¹¹), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, ούτε στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση). Η ανάλυση έδειξε, τέλος, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Πίνακας 5.2.¹²

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
12. Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.30	3.34	3.32
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.24	3.12	3.18
		55	3.27	3.23	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Fstatus (1,53)=1.501, p=.226 n.s.

Fπριν-μετά (1,53)=.373, p=.544 n.s.

Fstatus x πριν-μετά (1,53)=1.734, p=.194 n.s. (n.s. μη σημαντικό)

Τέλος, στην περίπτωση της όψης της κουλτούρας αυτοπραγμάτωσης (Πίνακας 5.2.¹²), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, ούτε στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση).

Τέλος, η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Κατόπιν, εξετάστηκε η επίδραση του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών αναφορικά με τις όψεις της κουλτούρας πριν και μετά τη συγχώνευση, για τους εργαζόμενους του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β. Για την πραγματοποίηση της ανάλυσης διενεργήθηκε διπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης με 2 ανεξάρτητες μεταβλητές (όψη κουλτούρας: πριν-μετά τη συγχώνευση / εντός υποκειμένων) και status προ-συγχώνευσης οργανισμών: υψηλό-μεσαίο-χαμηλό / μεταξύ υποκειμένων). Οι μέσοι όροι παρουσιάζονται στους Πίνακες 5.2.¹³ μέχρι 5.2.²⁴ που ακολουθούν

Πίνακες 5.2.¹³-5.2.²⁴ : Μέσοι Όροι για τις *όψεις της Κουλτούρας πριν και μετά* τη συγχώνευση για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Β**

Πίνακας 5.2.¹³

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β					
<i>Όψεις Κουλτούρας</i>	<i>Σχετικό status</i>	<i>N</i>	<i>Πριν τη συγχ.</i>	<i>Μετά τη συγχ.</i>	
1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	2.93	2.64	2.78
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.93	2.72	2.82
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.33	2.92	3.12
		85	3.06	2.76	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Fstatus (1,82)=1.786, p=.174 n.s.

Fπριν-μετά (1,82)=9.991, p=.002**

Fstatus x πριν-μετά (1,82)=.351, p=.705 n.s. (**p.01, n.s. μη σημαντικό)

Όσον αφορά στην όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β (Πίνακας 5.2.¹³), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5. Έδειξε, όμως, ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), πράγμα που σημαίνει ότι η όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας ήταν σημαντικά υψηλότερη πριν τη συγχώνευση (3.06) παρά μετά τη συγχώνευση (2.76). Η ανάλυση, τέλος, έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Πίνακας 5.2¹⁴

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.28	3.03	3.15
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	3.59	3.25	3.42
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.40	3.09	3.24
		85	3.42	3.12	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Fstatus(2,82)=1.140, p=.325 n.s.

Fπριν-μετά (1,82)=15.758, p=.000***

F status x πριν-μετά (2,82)=.110, p=.896 n.s. (***p.001, n.s. μη σημαντικό)

Στην περίπτωση της όψης της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων (Πίνακας 5.2.¹⁴), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5. Έδειξε, όμως, μια στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων ήταν σημαντικά υψηλότερη πριν τη συγχώνευση (3.42) παρά μετά τη συγχώνευση (3.12). Η ανάλυση, τέλος, έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Πίνακας 5.2.¹⁵

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
3. Κουλτούρα Αποδοχής	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.15	3.35	3.25
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.83 ^a	3.58 ^a	3.20
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.29 ^a	3.12 ^a	3.20
		85	3.09	3.35	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Fstatus(2,82)=.116, p=.891 n.s.

Fπριν-μετά (1,82)=13.513, p=.000***

F status x πριν-μετά (2,82)=13.409, p=.000*** (**p.001, n.s. μη σημαντικό)

Όσον αφορά στην όψη της κουλτούρας αποδοχής (Πίνακας 5.2.¹⁵), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5. Έδειξε, όμως, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η όψη της κουλτούρας αποδοχής ήταν σημαντικά υψηλότερη μετά τη συγχώνευση (3.35) παρά πριν τη συγχώνευση (3.09).

Η ανάλυση ανέδειξε, επιπλέον, μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 η όψη της κουλτούρας αποδοχής μετά τη συγχώνευση (3.35) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας αποδοχής πριν τη συγχώνευση (3.15) [$t(28)=2.77$, $p=.010^*$], για τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 η όψη της κουλτούρας αποδοχής μετά τη συγχώνευση (3.58) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας αποδοχής πριν τη συγχώνευση (2.83) [$t(25)=4.46$, $p=.000^{**}$], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού

status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 η όψη της κουλτούρας αποδοχής ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.29) και μετά τη συγχώνευση (3.12) [$t(29)=-1.32$, $p=.196$ n.s.].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης (πολλαπλές συγκρίσεις στην κάθετη μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης) έδειξε ότι πριν τη συγχώνευση, ο κυριαρχούμενος μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμός 4 ($M=2.83$) διαφέρει σημαντικά από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=3.29$), παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας αποδοχής, ενώ μετά τη συγχώνευση, ο κυριαρχούμενος χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 5 ($M=3.12$) διαφέρει σημαντικά από τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 ($M=3.58$), παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας αποδοχής.

Πίνακας 5.2.¹⁶

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
4. Συμβατική Κουλτούρα	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.41 ^{ab}	3.50 ^a	3.45 ^{ab}
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.89 ^a	3.35	3.12 ^b
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.04 ^b	3.08 ^a	3.06 ^a
		85	3.11	3.31	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

$F_{\text{status}(2,82)}=6.053$, $p=.004^{**}$

$F_{\text{πριν-μετά}(1,82)}=12.934$, $p=.001^{**}$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}(2,82)}=5.704$, $p=.005^{**}$ (** $p.01$)

Όσον αφορά στην όψη της συμβατικής κουλτούρας (Πίνακας 5.2.¹⁶), η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5, η οποία δείχνει ότι ο κυρίαρχος υψηλού

status προ-συγχώνευσης οργανισμός 3 ($M=3.45$) διαφέρει σημαντικά από τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 ($M=3.12$) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=3.06$), παρουσιάζοντας την υψηλότερη ένδειξη συμβατικής κουλτούρας. Έδειξε, επίσης, ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η όψη της συμβατικής κουλτούρας ήταν σημαντικά υψηλότερη μετά τη συγχώνευση (3.31) παρά πριν τη συγχώνευση (3.11).

Η ανάλυση ανέδειξε, επιπρόσθετα, μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 η όψη της συμβατικής κουλτούρας ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.41) και μετά τη συγχώνευση (3.50) [$t(28)=1.19$, $p=.245$ n.s.], για τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 η όψη της συμβατικής κουλτούρας μετά τη συγχώνευση (3.35) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της συμβατικής κουλτούρας πριν τη συγχώνευση (2.89) [$t(25)=4.56$, $p=.000^{**}$] και για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 η όψη της συμβατικής κουλτούρας ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.04) και μετά τη συγχώνευση (3.08) [$t(29)=.39$, $p=.702$ n.s.].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης (*πολλαπλές συγκρίσεις στην κάθετη μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης*) έδειξε ότι *πριν* τη συγχώνευση, ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 3 ($M=3.41$) διαφέρει σημαντικά από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=3.04$) και τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 ($M=2.89$), *παρουσιάζοντας την υψηλότερη ένδειξη συμβατικής κουλτούρας*, ενώ *μετά* τη συγχώνευση, ο κυριαρχούμενος χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 5 ($M=3.08$) διαφέρει σημαντικά από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 ($M=3.50$), *παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη συμβατικής κουλτούρας*.

Πίνακας 5.2.¹⁷

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
5. Κουλτούρα Εξάρτησης	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.28	3.48	3.38
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.89 ^a	3.49	3.19
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.48 ^a	3.20	3.34
		85	3.21	3.39	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Fstatus(2,82)=.714, p=.493 n.s.

Fπριν-μετά (1,82)=3.923, p=.051 n.s.

F status x πριν-μετά (2,82)=8.426, p=.000*** (**p.001, n.s. μη σημαντικό)

Αναφορικά με την όψη της κουλτούρας εξάρτησης (Πίνακας 5.2.¹⁷), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5, ούτε και στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση).

Η ανάλυση έδειξε, όμως, ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 η όψη της κουλτούρας εξάρτησης μετά τη συγχώνευση (3.48) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας εξάρτησης πριν τη συγχώνευση (3.28) [t(28)=2.64, p=.013*], για τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 η όψη της κουλτούρας εξάρτησης μετά τη συγχώνευση (3.49) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας εξάρτησης πριν τη συγχώνευση (2.89) [t(25)=4.40, p=.000**], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 η όψη της κουλτούρας εξάρτησης ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.48) και μετά τη συγχώνευση (3.20) [t(29)=-1.40, p=.172 n.s.].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης (πολλαπλές συγκρίσεις στην κάθετη μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης) έδειξε ότι πριν τη συγχώνευση, ο κυριαρχούμενος μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμός 4 ($M=2.89$) διαφέρει σημαντικά από τον επίσης κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=3.48$), παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας εξάρτησης, ενώ μετά τη συγχώνευση, ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 3 ($M=3.48$), ο κυριαρχούμενος μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμός 4 ($M=3.49$) και ο, επίσης, κυριαρχούμενος χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 5 ($M=3.20$), παρουσιάζουν την ίδια ένδειξη κουλτούρας εξάρτησης.

Πίνακας 5.2.¹⁸

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
6. Κουλτούρα Αποφυγής	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.24	3.32	3.28 ^{ab}
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.75	2.59	2.67 ^a
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	2.67	2.70	2.68 ^b
		85	2.88	2.87	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

$F_{\text{status}(2,82)}=16.175, p=.000^{***}$

$F_{\text{πριν-μετά}(1,82)}=.064, p=.801 \text{ n.s.}$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}(2,82)}=1.407, p=.251 \text{ n.s.} (**p.001, \text{ n.s. μη σημαντικό})$

Στην περίπτωση της όψης της κουλτούρας αποφυγής (Πίνακας 5.2.¹⁸), η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5, η οποία δείχνει ότι ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 3 ($M=3.28$) διαφέρει σημαντικά από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=2.68$) και τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 ($M=2.67$), παρουσιάζοντας την υψηλότερη ένδειξη κουλτούρας αποφυγής.

Έδειξε, όμως, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), ούτε στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Πίνακας 5.2.¹⁹

Συγχωνευμένος Οργανισμός B					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
7. Αντιδραστική Κουλτούρα	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.04	3.13	3.08 ^{ab}
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.58	2.72	2.65 ^a
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	2.73	2.66	2.69 ^b
		85	2.78	2.83	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Fstatus(2,82)=9.852, p=.000***

Fπριν-μετά (1,82)=1.165, p=.284 n.s.

F status x πριν-μετά (2,82)=1.724, p=.185 n.s. (***p.001, n.s. μη σημαντικό)

Αναφορικά με την όψη της αντιδραστικής κουλτούρας (Πίνακας 5.2.¹⁹), η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5, η οποία δείχνει ότι ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 3 (M=3.08) διαφέρει σημαντικά από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 (M=2.69) και τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 (M=2.65), παρουσιάζοντας την υψηλότερη ένδειξη αντιδραστικής κουλτούρας. Έδειξε, όμως, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), ούτε στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Πίνακας 5.2.²⁰

Συγχωνευμένος Οργανισμός B					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
8. Κουλτούρα Εξουσίας	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.37 ^a	3.77 ^a	3.57 ^{ab}
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.96 ^a	3.50	3.23 ^b
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.21	3.20 ^a	3.20 ^a
		85	3.18	3.49	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Fstatus(2,82)=6.643, p=.002**

Fπριν-μετά (1,82)=21.844, p=.000***

F status x πριν-μετά (2,82)=6.419, p=.003** (**p.01, ***p.001)

Αναφορικά με την όψη της κουλτούρας εξουσίας (**Πίνακας 5.2²⁰**), η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5, η οποία δείχνει ότι ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 3 (M=3.57) διαφέρει σημαντικά από τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 (M=3.23) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 (M=3.20), παρουσιάζοντας την υψηλότερη ένδειξη κουλτούρας εξουσίας. Έδειξε, ακόμη, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η όψη της κουλτούρας εξουσίας ήταν σημαντικά χαμηλότερη πριν (3.18) παρά μετά τη συγχώνευση (3.49).

Η ανάλυση έδειξε, επίσης, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 η όψη της κουλτούρας εξουσίας μετά τη συγχώνευση (3.77) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας εξουσίας πριν τη συγχώνευση (3.37) [t(28)=3.02, p=.005**], για τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 η όψη της κουλτούρας εξουσίας μετά τη συγχώνευση (3.50) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας εξουσίας πριν τη

συγχώνευση (2.96) [$t(25)=5.77$, $p=.000^{**}$], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 η όψη της κουλτούρας εξουσίας ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.21) και μετά τη συγχώνευση (3.20) [$t(29)=-.12$, $p=.903$ n.s.].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης (*πολλαπλές συγκρίσεις στην κάθετη μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης*) έδειξε ότι πριν τη συγχώνευση, ο κυριαρχούμενος μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμός 4 ($M=2.96$) διαφέρει σημαντικά από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 ($M=3.37$), *παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας εξουσίας*, ενώ μετά τη συγχώνευση, ο κυριαρχούμενος χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 5 ($M=3.20$) διαφέρει σημαντικά από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 ($M=3.77$), *παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας εξουσίας*.

Πίνακας 5.2.²¹

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
9. Ανταγωνιστική Κουλτούρα	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.37 ^b	3.78 ^a	3.57 ^{ab}
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.68 ^{ab}	3.46	3.07 ^a
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.14 ^a	3.14 ^a	3.14 ^b
		85	3.06	3.46	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Fstatus(2,82)=11.799, p=.000***

Fπριν-μετά (1,82)=18.466, p=.000***

F status x πριν-μετά (2,82)=5.954, p=.004** (**p.01, ***p.001)

Στην περίπτωση της όψης της ανταγωνιστικής κουλτούρας (Πίνακας 5.2.²¹), η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5, η οποία δείχνει ότι ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 3 (M=3.57) διαφέρει σημαντικά από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 (M=3.14) και τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 (M=3.07), παρουσιάζοντας την υψηλότερη ένδειξη ανταγωνιστικής κουλτούρας. Έδειξε, ακόμη, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας ήταν σημαντικά υψηλότερη μετά τη συγχώνευση (3.46) παρά πριν τη συγχώνευση (3.06).

Η ανάλυση έδειξε, επίσης, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 η όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας μετά τη συγχώνευση (3.78) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της ανταγωνιστικής

κουλτούρας πριν τη συγχώνευση (3.37) [$t(28)=2.37$, $p=.025^*$], για τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 η όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας μετά τη συγχώνευση (3.46) ήταν επίσης σημαντικά υψηλότερη από την όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας πριν τη συγχώνευση (2.68) [$t(25)=4.47$, $p=.000^{**}$], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 η όψη της ανταγωνιστικής κουλτούρας ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.14) και μετά τη συγχώνευση (3.14) [$t(29)=-.03$, $p=.980$ n.s.].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης (*πολλαπλές συγκρίσεις στην κάθετη μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης*) έδειξε ότι πριν τη συγχώνευση, ο κυριαρχούμενος μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμός 4 ($M=2.68$) διαφέρει σημαντικά τόσο από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=3.14$) όσο και από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 ($M=3.37$), *παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη ανταγωνιστικής κουλτούρας*, ενώ μετά τη συγχώνευση, ο κυριαρχούμενος χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 5 ($M=3.14$) διαφέρει σημαντικά από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 ($M=3.78$), *παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη ανταγωνιστικής κουλτούρας*.

Πίνακας 5.2.²²

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
10. Κουλτούρα Τελειομανίας	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.23	3.73 ^a	3.48
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	3.08	3.79 ^b	3.43
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.42	3.26 ^{ab}	3.34
		85	3.24	3.59	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Fstatus(2,82)=.585, p=.559 n.s.

Fπριν-μετά (1,82)=11.796, p=.001**

F status x πριν-μετά (2,82)=6.612, p=.002** (**p.01)

Όσον αφορά στην όψη της κουλτούρας τελειομανίας (Πίνακας 5.2.²²), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5. Έδειξε, όμως, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η όψη της κουλτούρας τελειομανίας ήταν σημαντικά υψηλότερη μετά τη συγχώνευση (3.59) παρά πριν τη συγχώνευση (3.24).

Η ανάλυση έδειξε, επιπλέον, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 η όψη της κουλτούρας τελειομανίας μετά τη συγχώνευση (3.73) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας τελειομανίας πριν τη συγχώνευση (3.23) [$t(28)=3.28$, $p=.003^{**}$], για τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 η όψη της κουλτούρας τελειομανίας μετά τη συγχώνευση (3.79) ήταν επίσης σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας τελειομανίας πριν τη συγχώνευση (3.08) [$t(25)=3.65$, $p=.001^{**}$], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 η όψη της κουλτούρας

τελειομανίας ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.42) και μετά τη συγχώνευση (3.26) [$t(29)=-.12$, $p=.903$ n.s.].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης (πολλαπλές συγκρίσεις στην κάθετη μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης) έδειξε ότι πριν τη συγχώνευση, η όψη της κουλτούρας τελειομανίας ήταν στα ίδια επίπεδα για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 (3.23) και τους κυριαρχούμενους μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς 4 (3.08) και 5 (3.42), ενώ μετά τη συγχώνευση, ο κυριαρχούμενος χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 5 ($M=3.26$) διαφέρει σημαντικά τόσο από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 ($M=3.73$) όσο και από τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 (3.79), παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας τελειομανίας.

Πίνακας 5.2.²³

Συγχωνευμένος Οργανισμός B					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
11. Κουλτούρα Επίτευξης	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.13	3.54	3.33
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	3.17	3.59	3.35
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.29	3.26	3.27
		85	3.19	3.44	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F_{\text{status}}(2,80)=.192$, $p=.826$ n.s.

$F_{\text{πριν-μετά}}(1,80)=10.953$, $p=.001$ **

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(2,80)=3.988$, $p=.022^*$ (* $p.05$, ** $p.01$, n.s. μη σημαντικό)

Όσον αφορά στην όψη της κουλτούρας επίτευξης (Πίνακας 5.2.²³), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5.

Έδειξε, όμως, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η όψη της κουλτούρας επίτευξης ήταν σημαντικά υψηλότερη μετά τη συγχώνευση (3.44) παρά πριν τη συγχώνευση (3.19). Η ανάλυση έδειξε, ακόμη, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 η όψη της κουλτούρας επίτευξης μετά τη συγχώνευση (3.54) ήταν σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας επίτευξης πριν τη συγχώνευση (3.13) [$t(28)=3.35$, $p=.002^{**}$], για τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4 η όψη της κουλτούρας επίτευξης ήταν πάλι μετά τη συγχώνευση (3.59) σημαντικά υψηλότερη από την όψη της κουλτούρας επίτευξης πριν τη συγχώνευση (3.17) [$t(24)=2.73$, $p=.012^{*}$], ενώ για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 η όψη της κουλτούρας επίτευξης ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (3.29) και μετά τη συγχώνευση (3.26) [$t(29)=-.36$, $p=.725$ n.s.].

Πίνακας 5.2.²⁴

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β					
Όψεις Κουλτούρας	Σχετικό status	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
12. Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.33	3.20	3.26
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	3.30	3.00	3.15
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.09	3.02	3.05
		85	3.24	3.07	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F_{\text{status}(2,82)}=.994$, $p=.375$ n.s.

$F_{\text{πριν-μετά}}(1,82)=4.142$, $p=.045^{*}$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(2,82)=.667$, $p=.516$ n.s. (* $p.05$, n.s. μη σημαντικό)

Στην περίπτωση, τέλος, της όψης της κουλτούρας αυτοπραγμάτωσης (Πίνακας 5.2.²⁴), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5. Έδειξε, όμως, ότι

υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η όψη της κουλτούρας αυτοπραγμάτωσης ήταν σημαντικά υψηλότερη πριν τη συγχώνευση (3.24) παρά μετά τη συγχώνευση (3.07).

Η ανάλυση έδειξε, ακόμη, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Στο σημείο αυτό αξίζει να εστιάσουμε στις ομοιότητες ή διαφορές αναφορικά με τις όψεις κουλτούρας των εταίρων πριν τη συγχώνευση, εφ'όσον η συμβατότητα κουλτούρας θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του εγχειρήματος της συγχώνευσης. Αναφορικά με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α*, η παρούσα ανάλυση έδειξε ότι οι προ-συγχώνευσης οργανισμοί, πριν λάβει χώρα η συγχώνευση, δε διέφεραν σημαντικά σε καμία από τις όψεις κουλτούρας, πλην της κουλτούρας τελειομανίας, όπου ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 1, είχε υψηλότερα επίπεδα από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2. Αυτό το γεγονός υποδηλώνει συμβατούς από άποψη κουλτούρας εταίρους στο Συγχωνευμένο Οργανισμό Α.

Όσον αφορά στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, η ανάλυση έδειξε ότι οι προ-συγχώνευσης οργανισμοί (πριν λάβει χώρα η συγχώνευση), δε διέφεραν σημαντικά αναφορικά με την ανθρωπιστική κουλτούρα, την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων, την κουλτούρα αποφυγής, την αντιδραστική κουλτούρα, την κουλτούρα τελειομανίας, επίτευξης και αυτοπραγμάτωσης. Διέφεραν, όμως, αναφορικά με την κουλτούρα αποδοχής, εξάρτησης, εξουσίας και την ανταγωνιστική κουλτούρα, όπου ο κυριαρχούμενος μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμός 4, παρουσίαζε χαμηλότερα επίπεδα τόσο από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3, όσο και από τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 (οι οποίοι δε διέφεραν σημαντικά μεταξύ τους). Επίσης, διέφεραν αναφορικά με τη συμβατική κουλτούρα, όπου ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός 3, παρουσίαζε υψηλότερα επίπεδα από τους δύο κυριαρχούμενους μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς 4 και 5 (οι οποίοι δε διέφεραν μεταξύ τους). Τα ανωτέρω ευρήματα αναδεικνύουν, λοιπόν, ότι ο λιγότερο συμβατός από άποψη κουλτούρας εταίρος, στην περίπτωση του

Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, ήταν ο κυριαρχούμενος μεσαίου status προσυγχώνευσης οργανισμός.

Στη συνέχεια, εξετάστηκαν οι διαφορές στις όψεις της κουλτούρας που εμφανίζουν οι δύο Συγχωνευμένοι Οργανισμοί Α και Β μετά τη συγχώνευση και ο Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν μονοπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης με εξαρτημένη μεταβλητή την κάθε μια όψη της κουλτούρας και παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons) για τη σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ τους (3 επίπεδα: Συγχωνευμένος Οργανισμός Α, Συγχωνευμένος Οργανισμός Β και Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ). Οι μέσοι όροι παρουσιάζονται στον επόμενο **Πίνακα 5.2.**²⁵

Πίνακας 5.2.²⁵: Μέσοι Όροι για τις *όψεις της Κουλτούρας* μετά τη συγχώνευση για τους Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ

Πίνακας 5.2.²⁵

Οργανισμοί				
	Συγχ. Οργ. Α	Συγχ. Οργ.Β	Μη Συγχ. Οργ. Γ	
N=200	Μέσος Όρος	Μέσος Όρος	Μέσος Όρος	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης
<i>Όψεις Κουλτούρας</i>				
1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα	3.25 ^a	2.76 ^{ab}	3.46 ^b	F(2,197)=13.992, p=.000**
2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων	3.45 ^a	3.12 ^{ab}	3.53 ^b	F(2,197)=7.614, p=.001**
3. Κουλτούρα Αποδοχής	3.28	3.34 ^a	3.08 ^a	F(2,197)=4.217, p=.016**
4. Συμβατική Κουλτούρα	3.26	3.30	3.14	F(2,197)=1.537, p=.218 n.s.
5. Κουλτούρα Εξάρτησης	3.28	3.38 ^a	3.03 ^a	F(2,197)=6.174, p=.003**
6. Κουλτούρα Αποφυγής	3.04	2.88	2.82	F(2,197)=1.938, p=.147 n.s.
7. Αντιδραστική Κουλτούρα	2.77	2.84	2.73	F(2,197)=.610, p=.545 n.s.
8. Κουλτούρα Εξουσίας	3.14 ^a	3.48 ^{ab}	3.18 ^b	F(2,197)=6.513, p=.002**
9. Ανταγωνιστική Κουλτούρα	3.22	3.46	3.26	F(2,197)=2.976, p=.053 n.s.
10. Κουλτούρα Τελειομανίας	3.28 ^b	3.58 ^{ab}	3.23 ^a	F(2,197)=8.300, p=.000**
11. Κουλτούρα Επίτευξης	3.54	3.46	3.71	F(2,197)=2.387, p=.095 n.s.
12. Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης	3.22	3.08 ^a	3.35 ^a	F(2,197)=3.775, p=.025*
*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό				

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης δείχνει ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους τρεις Οργανισμούς αναφορικά με την ανθρωπιστική κουλτούρα, την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων, την κουλτούρα αποδοχής, την κουλτούρα εξάρτησης, την κουλτούρα εξουσίας, την κουλτούρα τελειομανίας και την κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης.

Πιο συγκεκριμένα, για την περίπτωση της *ανθρωπιστικής κουλτούρας*, οι πολλαπλές συγκρίσεις δείχνουν ότι ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Β ($M=2.76$) διαφέρει σημαντικά τόσο από το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α ($M=3.25$) όσο και από το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ ($M=3.46$), παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη ανθρωπιστικής κουλτούρας. Όσον αφορά στην *κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων*, ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Β ($M=3.12$) διαφέρει σημαντικά τόσο από τον Συγχωνευμένο Οργανισμό Α ($M=3.45$) όσο και από τον Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ ($M=3.53$), εμφανίζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων.

Αναφορικά με την *κουλτούρα αποδοχής*, ο Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ ($M=3.08$) διαφέρει σημαντικά από το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β ($M=3.34$), παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας αποδοχής. Στην περίπτωση της *κουλτούρας εξάρτησης*, ο Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ ($M=3.03$) διαφέρει σημαντικά από το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β ($M=3.38$), εμφανίζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας εξάρτησης. Όσον αφορά την *κουλτούρα εξουσίας*, ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Β ($M=3.48$) διαφέρει σημαντικά τόσο από το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α ($M=3.14$) όσο και από το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ ($M=3.18$), παρουσιάζοντας την υψηλότερη ένδειξη κουλτούρας εξουσίας.

Στην περίπτωση της *κουλτούρας τελειομανίας*, ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Β ($M=3.58$) διαφέρει σημαντικά τόσο από το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ ($M=3.23$) όσο και από το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α ($M=3.28$), εμφανίζοντας την υψηλότερη ένδειξη κουλτούρας τελειομανίας. Τέλος, αναφορικά με την *κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης*, ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Β ($M=3.08$) διαφέρει σημαντικά από το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ ($M=3.35$), παρουσιάζοντας την χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας αυτο-πραγμάτωσης.

Η ανάλυση αναδεικνύει, λοιπόν, αναφορικά με τις χαμηλότερες ενδείξεις όψεων κουλτούρας, ότι ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Β παρουσιάζει τη χαμηλότερη ένδειξη ανθρωπιστικής κουλτούρας, κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων και αυτοπραγμάτωσης και ο Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ, τη χαμηλότερη ένδειξη κουλτούρας αποδοχής και εξάρτησης.

Όσον αφορά στις *υψηλότερες* ενδείξεις όψεων κουλτούρας, η ανάλυση αναδεικνύει ότι ο *Συγχωνευμένος Οργανισμός Β* εμφανίζει την *υψηλότερη ένδειξη κουλτούρας εξουσίας και τελειομανίας*.

Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης δείχνει, επιπλέον, ότι *δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές* ανάμεσα στους τρεις Οργανισμούς αναφορικά με τη *συμβατική κουλτούρα*, την *κουλτούρα αποφυγής*, την *αντιδραστική κουλτούρα*, την *ανταγωνιστική κουλτούρα* και την *κουλτούρα επίτευξης*, πράγμα που σημαίνει ότι οι Συγχωνευμένοι Οργανισμοί Α και Β και ο Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ, παρουσιάζουν την ίδια ένδειξη στις ανωτέρω όψεις κουλτούρας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι οι δύο Συγχωνευμένοι Οργανισμοί Α και Β, πέραν των ομοιοτήτων που παρουσιάζουν αναφορικά με τις προαναφερθείσες πέντε όψεις κουλτούρας, εμφανίζουν ίδια επίπεδα κουλτούρας αποδοχής και εξάρτησης και μάλιστα, υψηλότερα από του Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ. Εκεί, όμως, σταματούν οι «ομοιότητες» των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β. Πιο συγκεκριμένα, ο *Συγχωνευμένος Οργανισμός Α* παρουσιάζει τα ίδια επίπεδα ανθρωπιστικής κουλτούρας, κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων, αυτοπραγμάτωσης, εξουσίας και τελειομανίας με τον Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ. Εάν, μάλιστα, ληφθούν υπόψη και οι ομοιότητες που παρουσιάζουν οι τρεις οργανισμοί από κοινού, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ο *Συγχωνευμένος Οργανισμός Α μοιάζει, περισσότερο, από άποψη κουλτούρας, με το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ*, παρά με το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β.

5.3. Όψεις Κουλτούρας και Ταύτιση με τον Οργανισμό

Σε αυτό το κεφάλαιο, εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στις όψεις της κουλτούρας και την ταύτιση με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, ξεχωριστά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β. Για τη διεξαγωγή των αναλύσεων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας *Pearson's r*. Οι δείκτες συνάφειας εμφανίζονται στους ακόλουθους Πίνακες 5.3.^α και 5.3.^β

Πίνακες 5.3.^α και 5.3.^β : Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στις όψεις της Κουλτούρας και την Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α και το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β

Πίνακας 5.3.^α

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	
N=55	Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχ.
<i>Όψεις Κουλτούρας</i>	
1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα	.404**
2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων	.361**
3. Κουλτούρα Αποδοχής	-.275*
4. Συμβατική Κουλτούρα	.008 n.s.
5. Κουλτούρα Εξάρτησης	-.097 n.s.
6. Κουλτούρα Αποφυγής	.085 n.s.
7. Αντιδραστική Κουλτούρα	-.072 n.s.
8. Κουλτούρα Εξουσίας	.132 n.s.
9. Ανταγωνιστική Κουλτούρα	.108 n.s.
10. Κουλτούρα Τελειομανίας	-.074 n.s.
11. Κουλτούρα Επίτευξης	.154 n.s.
12. Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης	.087 n.s.
*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό	

Τόσο για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α, όσο και για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, η ανθρωπιστική κουλτούρα παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση.

Ειδικότερα, στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, η κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων εμφανίζει, επίσης, στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, ενώ η κουλτούρα αποδοχής στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση.

Πίνακας 5.3.^β

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β	<i>Ταύτιση με τον Οργανισμό μετά τη συγχ.</i>
N=55	
<i>Όψεις Κουλτούρας</i>	
1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα	.256*
2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων	.090 n.s.
3. Κουλτούρα Αποδοχής	-.155 n.s.
4. Συμβατική Κουλτούρα	-.189 n.s.
5. Κουλτούρα Εξάρτησης	-.285**
6. Κουλτούρα Αποφυγής	.209 n.s.
7. Αντιδραστική Κουλτούρα	.145 n.s.
8. Κουλτούρα Εξουσίας	-.220*
9. Ανταγωνιστική Κουλτούρα	-.262*
10. Κουλτούρα Τελειομανίας	-.388**
11. Κουλτούρα Επίτευξης	-.219*
12. Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης	.250*
*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό	

Στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, η ανθρωπιστική κουλτούρα και η κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη

συγχώνευση, ενώ η κουλτούρα εξάρτησης, η κουλτούρα εξουσίας, η ανταγωνιστική κουλτούρα, η κουλτούρα τελειομανίας και η κουλτούρα επίτευξης, στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση.

5.4. Όψεις Κουλτούρας και Επαγγελματική Ικανοποίηση

Σε αυτή την περίπτωση, εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στις όψεις της κουλτούρας και την επαγγελματική ικανοποίηση πριν και μετά τη συγχώνευση, ξεχωριστά για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β και του Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ. Ο δείκτης συνάφειας *Pearson's r* υπολογίστηκε για τις αναλύσεις. Οι δείκτες συνάφειας παρουσιάζονται στους επόμενους **Πίνακες 5.4.^α, 5.4.^β και 5.4.^γ**

Πίνακας 5.4.^α: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στις *όψεις της Κουλτούρας* και την *Επαγγελματική Ικανοποίηση* πριν και μετά τη συγχώνευση για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Α**

Πίνακας 5.4.^α

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α		
N=55	<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση πριν τη συγχ.</i>	<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση μετά τη συγχ.</i>
<i>Όψεις Κουλτούρας</i>		
1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα	.516**	.395**
2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων	.610**	.492**
3. Κουλτούρα Αποδοχής	-.058 n.s.	-.360**
4. Συμβατική Κουλτούρα	-.185 n.s.	-.096 n.s.
5. Κουλτούρα Εξάρτησης	.065 n.s.	-.163 n.s.
6. Κουλτούρα Αποφυγής	-.075 n.s.	-.172 n.s.
7. Αντιδραστική Κουλτούρα	-.221 n.s.	-.245 n.s.
8. Κουλτούρα Εξουσίας	-.314*	-.098 n.s.
9. Ανταγωνιστική Κουλτούρα	-.243 n.s.	-.151 n.s.
10. Κουλτούρα Τελειομανίας	-.166 n.s.	-.151 n.s.
11. Κουλτούρα Επίτευξης	.352**	.232 n.s.
12. Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης	.598**	.463**
*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό		

Πίνακας 5.4.^β: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στις *όψεις της Κουλτούρας* και την *Επαγγελματική Ικανοποίηση* πριν και μετά τη συγχώνευση για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Β**

Πίνακας 5.4.^β

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β		
N=85	<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση πριν τη συγχ.</i>	<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση μετά τη συγχ.</i>
<i>Όψεις Κουλτούρας</i>		
1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα	.494**	.510**
2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων	.507**	.514**
3. Κουλτούρα Αποδοχής	-.071 n.s.	-.102 n.s.
4. Συμβατική Κουλτούρα	-.249*	-.097 n.s.
5. Κουλτούρα Εξάρτησης	-.314**	-.229*
6. Κουλτούρα Αποφυγής	-.052 n.s.	.048 n.s.
7. Αντιδραστική Κουλτούρα	-.147 n.s.	-.100 n.s.
8. Κουλτούρα Εξουσίας	-.251*	-.116 n.s.
9. Ανταγωνιστική Κουλτούρα	-.180 n.s.	-.081 n.s.
10. Κουλτούρα Τελειομανίας	-.275*	-.179 n.s.
11. Κουλτούρα Επίτευξης	.527**	.268*
12. Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης	.364**	.498**
*p.05, **p.01, n.s. μη σημαντικό		

Πίνακας 5.4.⁷: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στις *όψεις της Κουλτούρας* και την *Επαγγελματική Ικανοποίηση* για το **Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ**

Πίνακας 5.4.⁷

Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ	
<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση</i>	
N=60	
<i>Όψεις Κουλτούρας</i>	
1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα	.270*
2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων	.118 n.s.
3. Κουλτούρα Αποδοχής	-.100 n.s.
4. Συμβατική Κουλτούρα	-.175 n.s.
5. Κουλτούρα Εξάρτησης	-.174 n.s.
6. Κουλτούρα Αποφυγής	-.238 n.s.
7. Αντιδραστική Κουλτούρα	-.166 n.s.
8. Κουλτούρα Εξουσίας	-.111 n.s.
9. Ανταγωνιστική Κουλτούρα	-.132 n.s.
10. Κουλτούρα Τελειομανίας	-.093 n.s.
11. Κουλτούρα Επίτευξης	.145 n.s.
12. Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης	.258*
*p.05, n.s. μη σημαντικό	

Πριν τη συγχώνευση, τόσο στο Συγχωνευμένο Οργανισμό Α όσο και στο Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, η ανθρωπιστική κουλτούρα, η κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων, η κουλτούρα επίτευξης και η κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης, παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η κουλτούρα εξουσίας στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονταν

οι εργαζόμενοι. Το πρώτο εύρημα συμφωνεί με τα αντίστοιχα ευρήματα που αναφέρουν οι Kavanaugh & Ashkanasy (2004), σύμφωνα με τα οποία παρουσιάζεται θετική συσχέτιση ανάμεσα στην κουλτούρα επίτευξης στόχων και την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Αξίζει, μάλιστα, να επισημανθεί ότι καταγράφεται ως κοινό εύρημα και για το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ, όπου η ανθρωπιστική κουλτούρα και η κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης, παρουσιάζουν ανάλογη συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι.

Από την άλλη πλευρά, το δεύτερο εύρημα φανερώνει ότι στην κουλτούρα εξουσίας, όσο οι εργαζόμενοι φαίνεται να αποδέχονται απόλυτα την ισχύ των προϊσταμένων τους και να υποτάσσονται σε αυτούς, τόσο πιο μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση νιώθουν.

Επιπλέον, για την περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, η συμβατική κουλτούρα, η κουλτούρα εξάρτησης και η κουλτούρα τελειομανίας, παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονταν οι εργαζόμενοι. Αυτό το εύρημα δεν συμφωνεί με το αντίστοιχο εύρημα της Ξενικού (2005), σύμφωνα με το οποίο δεν παρατηρείται συσχέτιση μεταξύ αυτών των όψεων της κουλτούρας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Πιθανόν, ο μοναδικός στόχος της επίτευξης του οράματος του οργανισμού με απαρέγκλιτο τρόπο, να οδηγεί τους εργαζόμενους να νιώθουν μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση.

Μετά τη συγχώνευση, τόσο στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α όσο και του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, η ανθρωπιστική κουλτούρα, η κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων και η κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης, εμφανίζουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η θετική συσχέτιση που αναδεικνύεται ανάμεσα στις παραπάνω όψεις της κουλτούρας-«ανάγκες ικανοποίησης/προσανατολισμός προς τους ανθρώπους»-με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, επιβεβαιώνει ανάλογο εύρημα της Ξενικού (2005).

Επιπλέον, για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α η κουλτούρα αποδοχής παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική

ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, καθώς οι εργαζόμενοι «καθοδηγούνται» σε μια «επιφανειακή» ως επί το πλείστον, αποφυγή αντιπαράθεσης μεταξύ τους, που, ίσως, την προσλαμβάνουν ως εν δυνάμει συμμόρφωση και υποταγή, ενώ για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, η *κουλτούρα εξάρτησης* είναι εκείνη που εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς υποδηλώνει την υποχρεωτική και ενδεχομένως, «ακούσια», πολλές φορές, σύμπλευση των εργαζομένων με τις αποφάσεις της ιεραρχίας.

Αξίζει, επίσης, να αναφερθεί, ότι στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, η *κουλτούρα επίτευξης* παρουσιάζει, επιπλέον, *στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση* με την *επαγγελματική ικανοποίηση* των εργαζομένων. Πιθανόν η ενίσχυση της συνεργασίας και της εκπλήρωσης κοινών στόχων που αντιπροσωπεύει αυτή η όψη της κουλτούρας, να ευχαριστεί τους εργαζόμενους και να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους.

5.5. Συζήτηση

Με βάση τα ευρήματα που καταγράφονται σε αυτή την ενότητα, προκύπτει ότι η εμπειρία της συγχώνευσης και το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, επηρεάζουν την κουλτούρα των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β*.

Ειδικότερα, στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός παρουσιάζει υψηλότερη ένδειξη *ανθρωπιστικής κουλτούρας* μετά τη συγχώνευση, σε μια προσπάθεια εξισορρόπησης πιθανών εντυπώσεων από τις αρχικές αντιδράσεις που είχε εκδηλώσει για το εγχείρημα της συγχώνευσης.

Σε αυτόν τον οργανισμό, η ενίσχυση, λοιπόν, του κλίματος συνεργασίας και υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων, αποδίδεται σε δύο γεγονότα: α) Πιθανόν αποτελεί μια στρατηγική εξομάλυνσης του κλίματος αντιπαράθεσης με τους εργαζόμενους του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού που ήταν αντίθετοι στη συγχώνευση και β) Ενδεχομένως, αποτελεί σε αυτή την περίπτωση, ένδειξη μιας περισσότερο «τυπικής» διαδικασίας συγχώνευσης που εφαρμόστηκε από την κεντρική διοίκηση.

Τα ευρήματα που αφορούν στην ανθρωπιστική κουλτούρα, συμβαδίζουν με τα ευρήματα που αφορούν στην κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, επιδεικνύουν σε μεγαλύτερο βαθμό *την καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων* με τους συναδέλφους τους του κυριαρχούμενου εταίρου της συγχώνευσης, σε μια προσπάθεια εκ μέρους τους να αμβλύνουν την αντίδρασή τους απέναντι στη διαδικασία της συγχώνευσης. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου προ-συγχώνευσης οργανισμού, από τη στιγμή που αντιδρούν στο ενδεχόμενο της συγχώνευσης, δε θέτουν ως προτεραιότητα την ενίσχυση της δημιουργίας φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους.

Επιπλέον, για την υψηλότερη ένδειξη *κουλτούρας αποδοχής* που αναδεικνύεται μετά τη συγχώνευση, πιθανόν, συντελούν: α) μια στρατηγική εφαρμογής μιας περισσότερο «τυπικής» διαδικασίας συγχώνευσης από τη διοίκηση του συγχωνευμένου οργανισμού, σε μια προσπάθεια ομαλής μετάβασης στη νέα πραγματικότητα και «ουσιαστικής» ενοποίησης ανθρώπων και συστημάτων και β) μια απόπειρα διατήρησης της αίσθησης της συνέχειας για τους εργαζόμενους του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, στο συγχωνευμένο οργανισμό.

Τα ευρήματα που αφορούν στη *συμβατική*, την κουλτούρα *εξάρτησης* και την κουλτούρα *αποφυγής*, επίσης, συμβαδίζουν. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου *χαμηλού status* προ-συγχώνευσης οργανισμού, από τη στιγμή που βρίσκονται σε μειονεκτικότερη θέση εν όψει απειλής από τη συγχώνευση, ίσως, εξαναγκάζονται να *συμμορφωθούν με τις επιταγές* του κυρίαρχου εταίρου της συγχώνευσης και να υποταχθούν στους κανόνες που τους επιβάλλονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιδεικνύουν *υψηλότερη ένδειξη συμβατικής* κουλτούρας, μετά τη συγχώνευση. Εξάλλου, είναι εκείνοι που *συμμορφώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό με τις υποδείξεις των προϊσταμένων τους μετά τη συγχώνευση*, δηλαδή, επιδεικνύουν *υψηλότερα επίπεδα κουλτούρας εξάρτησης*, ίσως, γιατί βιώνουν μια «έμμεση» εγκαθίδρυση της κουλτούρας του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού. Τέτοια ένδειξη αποτελεί, για παράδειγμα, η υποχρεωτική εγγραφή των μελών τους, ενός οργανισμού με μακρά ιστορία και επιτυχημένη πορεία στο

χρηματοοικονομικό χώρο, στο σύλλογο των εργαζομένων του καινούριου συγχωνευμένου οργανισμού.

Αξίζει, επίσης, να επισημανθεί ότι, πιθανόν, αισθάνονται μεγαλύτερη ανασφάλεια μετά τη συγχώνευση και επιδεικνύουν, συνακόλουθα, *μεγαλύτερη μετατόπιση αρμοδιοτήτων στους άλλους*, δηλαδή, *υψηλότερα επίπεδα κουλτούρας αποφυγής*, για να αποφύγουν να «χρεωθούν» με λάθη και παραλείψεις. Εξάλλου, αυτό θα αποτελούσε εμπόδιο στην ομαλή και επιτυχημένη ενσωμάτωση των λειτουργιών και του ανθρώπινου δυναμικού, στο νέο συγχωνευμένο οργανισμό.

Από τη στιγμή που ο καινούριος συγχωνευμένος οργανισμός υιοθέτησε ένα νέο όνομα που δεν είχε καμία σχέση με τους προ-συγχώνευσης οργανισμούς, δηλαδή, μια περισσότερο «συνήθη» περίπτωση συγχώνευσης, το ζητούμενο δεν είναι η αντιπαράθεση, ο ανταγωνισμός και το αρνητικό εργασιακό κλίμα, αλλά η συναίνεση και η συνεργασία των εταίρων της συγχώνευσης για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική μετάβαση στη νέα πραγματικότητα, λόγος για τον οποίο δε διαφοροποιούνται τα επίπεδα αντιδραστικής κουλτούρας.

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι τα ευρήματα που αφορούν στην κουλτούρα εξουσίας, την ανταγωνιστική κουλτούρα και την κουλτούρα τελειομανίας, επίσης, συμβαδίζουν. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται ότι ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός, επιθυμεί την ενσωμάτωση των εργαζομένων του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού. Σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιήσει τη δημιουργία συγκρούσεων και αντιπαράθεσης μεταξύ συναδέλφων, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού εκδήλωναν αρνητική, ακόμη και «εχθρική» στάση απέναντι στη συγχώνευση, αλλά και να μειώσει τον κίνδυνο αντίστασης στην επερχόμενη αλλαγή της συγχώνευσης, *δεν αποδίδει μεγαλύτερη βαρύτητα στο ρόλο της εξουσίας*, της ιεραρχίας, δηλαδή, *μετά τη συγχώνευση*.

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, επιδεικνύουν *υψηλότερα επίπεδα κουλτούρας εξάρτησης μετά τη συγχώνευση*, ίσως, γιατί *αισθάνονται μεγαλύτερη την ανάγκη να τεθούν επικεφαλής*, να ελέγχουν τους υφισταμένους τους και να υπακούουν στα κελεύσματα της ιεραρχίας, πιθανόν, για να διατηρήσουν την αίσθηση της συνέχειας στο συγχωνευμένο οργανισμό. Εξάλλου, προέρχονται από έναν οργανισμό με

μακρόχρονη ιστορία και πορεία στην αγορά που ήταν ευέλικτος, δημοσίου χαρακτήρα και πρωτοπόρος σε ορισμένες δραστηριότητες, σε σύγκριση με τους άλλους ομοειδείς οργανισμούς.

Ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός, προσπαθεί να επιδείξει μια στάση υποστήριξης και συνεργασίας με τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό, παρουσιάζοντας μειωμένο ανταγωνισμό και κλίμα «ηττημένων» και «νικητών», μετά τη συγχώνευση. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, δεδομένης της ιστορικής του πορείας στο χώρο, επιδεικνύουν μεγαλύτερη ανταγωνιστική διάθεση απέναντι στους συναδέλφους τους μετά τη συγχώνευση, σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν την ίδια αίσθηση συνέχειας στον καινούριο συγχωνευμένο οργανισμό.

Ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός είναι ένας οργανισμός που καθώς κατέχει υψηλό μερίδιο στην αγορά, *πριν* τη συγχώνευση, επόμενο είναι να είναι περισσότερο ανταγωνιστικός σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς, στον ίδιο τομέα της αγοράς. Κατά συνέπεια, *είχε αναπτύξει μια αντίληψη τελειομανίας* σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς στον ίδιο ή σε παρόμοιο χώρο. Αυτή εκφράζεται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται πάση θυσία να αποφεύγουν τα λάθη και τις παραλείψεις στην εργασία τους, να είναι πάντα συνεπείς και υπεύθυνοι και να επιτυγχάνουν στον απόλυτο βαθμό τους στόχους του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, *εμφανίζουν μετά τη συγχώνευση, μεγαλύτερο βαθμό τελειομανίας και επιμονής στην επίτευξη των στόχων* μέσα από την πολύωρη εργασία. Επιδιώκουν, ίσως, να παραμείνουν και αυτοί «συμμέτοχοι» στο παιχνίδι της εξουσίας, σε μια προσπάθεια να προστατεύσουν το ευέλικτο status quo που τους χαρακτηρίζει.

Τόσο στην περίπτωση του κυρίαρχου υψηλού status, όσο και εκείνη του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών, *οι εργαζόμενοι επιβραβεύονται από τη συμβολή τους στην εκπλήρωση υψηλών αλλά ρεαλιστικών στόχων που εμπεριέχουν προκλήσεις, επιδεικνύοντας την ίδια ένδειξη κουλτούρας επίτευξης πριν και μετά τη συγχώνευση*. Αυτό το εύρημα, αντανακλά, ενδεχομένως, δύο καθ'όλα επιτυχημένους οργανισμούς, ο μιν πρώτος από τους κυρίαρχους στο

χώρο με σημαντική οικονομική αξία και ο δεύτερος, με ευέλικτο σύστημα λειτουργίας και ιστορική αξία, οι οποίοι εκτιμούν τους εργαζόμενους που επιτυγχάνουν με ενθουσιασμό τους στόχους του οργανισμού.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι *οι εργαζόμενοι διευκολύνονται στην ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους* (κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης) μέσα από την ενίσχυση της ποιοτικής αναβάθμισης, στον ίδιο βαθμό, πριν και μετά τη συγχώνευση. Η εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων συνοδεύεται από την ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών, καθώς αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους μέσα από την αυτονομία και την ανεξαρτησία κινήσεων που τους παρέχεται.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα αναφορικά με την *κουλτούρα του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, δείχνουν ότι πρόκειται για ένα συγχωνευμένο οργανισμό του οποίου οι προ-συγχώνευσης εταίροι ήταν συμβατοί από την άποψη της κουλτούρας (οι μετρήσεις για τις όψεις κουλτούρας πριν τη συγχώνευση δε διέφεραν μεταξύ των δύο προ-συγχώνευσης οργανισμών) και αυτό το δεδομένο σε συνδυασμό με την περισσότερο «τυπική» διαδικασία συγχώνευσης, πιθανόν, οδήγησαν σε μια «ομαλή» μετάβαση στη νέα κατάσταση. Μετά τη συγχώνευση, ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός, επιδεικνύει υψηλότερη ανθρωπιστική κουλτούρα, κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων και αποδοχής, δείχνοντας το «συναινετικό» του πρόσωπο και στοχεύοντας στην επιτυχημένη ενσωμάτωση. Ενώ, ο κυριαρχούμενος χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός, παρουσιάζει υψηλότερα επίπεδα συμβατικής κουλτούρας, κουλτούρας εξάρτησης, αποφυγής, εξουσίας, ανταγωνισμού και τελειομανίας, αποδέχεται, δηλαδή, τους όρους «κυριαρχίας» που υφίσταται, παράλληλα, όμως, αγωνίζεται για βελτίωση της θέσης του στο συγχωνευμένο οργανισμό. Η αντιδραστική κουλτούρα και η κουλτούρα επίτευξης και αυτοπραγμάτωσης, από την άλλη πλευρά, παραμένουν στα ίδια επίπεδα, όπως πριν τη συγχώνευση.

Στο πλαίσιο του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, το κλίμα υποστήριξης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων που υπάρχει σε μεγαλύτερο βαθμό μετά τη συγχώνευση (υψηλότερα επίπεδα ανθρωπιστικής κουλτούρας), υποδηλώνει την προσπάθεια εκ μέρους τους να υιοθετήσουν μια θετική προσέγγιση απέναντι στη νέα πραγματικότητα της συγχώνευσης, για να αντιμετωπίσουν τις επικείμενες αλλαγές,

χωρίς να κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν ότι «αντιστέκονται» σε αυτές, με επισφαλείς προοπτικές για την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή.

Όπως και στην περίπτωση της όψης της ανθρωπιστικής κουλτούρας, έτσι και εδώ, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό φιλική συνεργασία και αμοιβαία ανταλλαγή συναισθημάτων και σκέψεων με τους συναδέλφους τους στο νέο οργανισμό (υψηλότερα επίπεδα κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων), μετά τη συγχώνευση. Με αυτόν τον τρόπο, οδηγούνται σε αποτελεσματικότερες λύσεις για την αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων, αισθάνονται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη απέναντι στους άλλους, κατανοούν πιο εύκολα την ύπαρξη διαφορών καθώς προσπαθούν να τις εξομαλύνουν και τελικά, καθώς συντονίζουν τη συμπεριφορά τους με βάση κοινές αξίες, αποδέχονται ευκολότερα τις αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία του συγχωνευμένου οργανισμού.

Επιδιώκουν τη δημιουργία ενός συναινετικού κλίματος με το να είναι αρεστοί στους συναδέλφους τους (υψηλότερα επίπεδα κουλτούρας αποδοχής) και ειδικότερα, τόσο στην περίπτωση του κυρίαρχου, όσο και σε εκείνη του κυριαρχούμενου μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμών. Φαίνεται, λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να «διαχειριστούν» την εμπειρία της συγχώνευσης, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, επιδιώκουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αποφυγή των συγκρούσεων και τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος, μετά τη συγχώνευση.

Καθώς η συγχώνευση αντιπροσωπεύει παραδοσιακά μια απειλή για τους εργαζόμενους, αυτοί επιδεικνύουν συνολικά μεγαλύτερο βαθμό συντηρητισμού και υποταγής στους κανόνες (υψηλότερα επίπεδα συμβατικής κουλτούρας), για να αντιμετωπίσουν αυτή την απειλή. Οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου, μάλιστα, μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, καθώς ανήκουν σε έναν οργανισμό κατά 70% ιδιωτικού χαρακτήρα και 30% υπό κρατικό έλεγχο, με ανάπτυξη στο εξωτερικό και σημαντική οικονομική αποτίμηση, παρουσιάζουν μεγαλύτερη συμμόρφωση προς τους «κανόνες του παιχνιδιού» μετά τη συγχώνευση, για να δημιουργήσουν τις επιθυμητές εντυπώσεις. Αυτές με τη σειρά τους, θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τόσο σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, όσο και σε επίπεδο εσωτερικής δομής του οργανισμού, τις αλλαγές της συγχώνευσης.

Οι εργαζόμενοι στους υψηλού και μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμούς, υπακούουν σε μεγαλύτερο βαθμό στις επιταγές της ιεραρχίας, μετά τη

συγχώνευση (υψηλότερα επίπεδα κουλτούρας εξάρτησης). Φαίνεται, δηλαδή, ότι η εμπειρία της συγχώνευσης σε συνδυασμό με το σχετικά υψηλό status των δύο οργανισμών, ενισχύει κατά κάποιο τρόπο την ανάγκη τους να λαμβάνουν τις αποφάσεις τους με βάση τα κελεύσματα της διοίκησης, ιεραρχικά και μόνο, χωρίς διαβούλευση και συμμετοχικές διαδικασίες. Η διοίκηση, δηλαδή, κατευθύνει στον απόλυτο βαθμό τους εργαζόμενους στο πώς πρέπει να πράξουν, όχι με βάση τη διαίσθηση, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την πληροφόρηση ή την επιρροή, αλλά τους κανόνες και τις πρακτικές που επιβάλλει η ιεραρχία.

Οι εργαζόμενοι του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, αντιμετωπίζουν το μεγαλύτερο βαθμό «κυρώσεων» (υψηλότερα επίπεδα κουλτούρας αποφυγής), σε περίπτωση λαθών ή παραλείψεων στα εργασιακά τους καθήκοντα. Εξάλλου, πρόκειται για τον κυρίαρχο εταίρο της συγχώνευσης, ο οποίος φαίνεται ότι ωθεί τους εργαζόμενους, εμμέσως πλην σαφώς, να αναλαμβάνουν λιγότερες πρωτοβουλίες και κατ'επέκταση, μειωμένη αυτονομία και ελευθερία κινήσεων. Αυτοί, είναι, άλλωστε, εκείνοι που βρίσκονται περισσότερο από όλους (υψηλότερα επίπεδα αντιδραστικής κουλτούρας), σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου κυριαρχεί η αντιπαράθεση και οι συγκρούσεις, αφού επιβραβεύονται για την επικριτική στάση απέναντι στους συναδέλφους τους.

Αξίζει να επισημανθεί, ότι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν μεγαλύτερη εξουσία και έλεγχο των υφισταμένων τους, μετά τη συγχώνευση. Φαίνεται ότι η συγχώνευση ως διαδικασία ενσωμάτωσης, επιτείνει, κατά κάποιο τρόπο, την έμφαση στην «αυστηρή» εξουσία, την ισχύ, δηλαδή, της δύναμης και αυτό, ισχύει μόνο για τους υψηλού και μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμούς, οι οποίοι εμφανίζονται να ελέγχουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους υφισταμένους τους μετά τη συγχώνευση.

Καθώς η συγκεκριμένη συγχώνευση ισοδυναμεί με εξαγορά, οδηγεί στην αύξηση της ανταγωνιστικής διάθεσης μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι λειτουργούν περισσότερο ως «νικητές» και «ηττημένοι», επιδιώκοντας να επικρατήσουν ο ένας απέναντι στον άλλον. Ως εκ τούτου, ο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός ως «κυρίαρχος» του παιχνιδιού, λειτουργεί με τη μεγαλύτερη δυνατή ανταγωνιστική διάθεση, αποσκοπώντας στην αδιαφιλονίκητη εγκαθίδρυση του δικού του «οράματος» στο νέο οργανισμό.

Η συγχώνευση οδηγεί τους εργαζόμενους να εργάζονται ακόμη πιο σκληρά για να επιτύχουν ακόμη και τα πιο δύσκολα καθήκοντα στην εργασία τους, καθώς τα «λάθη» και οι «παραλείψεις» πρέπει να αποφευχθούν «πάση θυσία». Αυτό συμβαίνει, ειδικότερα, για τους εργαζόμενους στον υψηλού και στο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμούς, οι οποίοι παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα κουλτούρας τελειομανίας και επίτευξης. Αγωνίζονται περισσότερο από όλους να ικανοποιήσουν όλες τις προσδοκίες της κεντρικής διοίκησης και να επιτύχουν στο έπακρο τους στόχους του οργανισμού, επιδιώκοντας την ενίσχυση ή τουλάχιστον τη διατήρηση του status quo και των προνομίων που διέθεταν μέχρι τώρα.

Ο *Συγχωνευμένος Οργανισμός Β*, αναδεικνύεται σύμφωνα με το ιστορικό του, ένας απόλυτα κυρίαρχος και ισχυρός οργανισμός, με ενδείξεις εξουσιαστικής και ανταγωνιστικής κουλτούρας. *Οι εργαζόμενοι, ενδεχομένως, δεν αποτελούν το κέντρο αναφοράς* αυτού του οργανισμού (μειωμένα επίπεδα κουλτούρας αυτοπραγμάτωσης μετά τη συγχώνευση), καθώς φαίνεται ότι δεν ευνοείται η οικοδόμηση πνεύματος φιλίας, συνεργασίας και ανταλλαγής απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ των εργαζομένων. Πιθανόν να πρόκειται για έναν οργανισμό όπου η ηγεσία υπερέχει και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία των εξελίξεων, ασκώντας σε μεγάλο βαθμό έλεγχο στους εργαζόμενους. Η συγχώνευση οδηγεί τους εργαζόμενους των υψηλού και μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμών, να προσπαθούν με μεγαλύτερη προθυμία και ενθουσιασμό να συνδυάσουν την επίτευξη των ατομικών με τους στόχους του οργανισμού (υψηλότερα επίπεδα κουλτούρας επίτευξης μετά τη συγχώνευση).

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα αναφορικά με την *κουλτούρα του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, δείχνουν ότι πρόκειται για έναν οργανισμό του οποίου οι προ-συγχώνευσης εταίροι δεν ήταν απόλυτα συμβατοί από την άποψη της κουλτούρας (με λιγότερο συμβατό εταίρο τον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό). Αυτό το δεδομένο, σε συνδυασμό με την περισσότερο «ακραία» διαδικασία συγχώνευσης, ισοδύναμης με εξαγορά, πιθανόν, να οδήγησαν σε μια λιγότερο «ομαλή» μετάβαση στη νέα κατάσταση.

Έτσι, *μετά τη συγχώνευση* και οι τρεις εταίροι «ευαγγελίζονται» σε μεγαλύτερο βαθμό την ανθρωπιστική κουλτούρα, την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων και επίτευξης, αλλά και εξάρτησης και σε μικρότερο βαθμό, την κουλτούρα

αυτοπραγμάτωσης. Η κουλτούρα αποφυγής και η αντιδραστική κουλτούρα δε διαφοροποιήθηκαν μετά τη συγχώνευση, αλλά, γενικά, επεδείκνυε υψηλότερα επίπεδα, ο κυρίαρχος υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός. Τέλος, ο κυριαρχούμενος χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμός παρουσίαζε μετά τη συγχώνευση, τα χαμηλότερα επίπεδα κουλτούρας αποδοχής, συμβατικής κουλτούρας, κουλτούρας εξουσίας, ανταγωνιστικής κουλτούρας και κουλτούρας τελειομανίας, δηλαδή, σε όψεις κουλτούρας που «ασπάζονταν» σε μεγαλύτερο βαθμό ο κυρίαρχος υψηλού και ο κυριαρχούμενος μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμοί.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι *όσον αφορά στη σχέση κουλτούρας και ταύτισης*, δηλαδή, ψυχολογικής σύνδεσης με τον οργανισμό, *στην περίπτωση των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β*, η διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, ενισχύει την αίσθηση στους εργαζόμενους ότι αποτελούν αναπόσπαστο «κομμάτι» του οργανισμού και συνακόλουθα, την αίσθηση ότι διαθέτουν «κοινή μοίρα». Αυτή, ακριβώς, η αίσθηση της «κοινής μοίρας», συντείνει στο να ταυτίζονται με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού (στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας με την ταύτιση με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση).

Επιπλέον, *όσον αφορά στο Συγχωνευμένο Οργανισμό Α*, η αίσθηση της «κοινής μοίρας» αυξάνεται όσο περισσότερο αυξάνεται η καλλιέργεια φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και μειώνεται, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι προσλαμβάνουν, ίσως, ως «υπερβολική», ισοδύναμη «συμμόρφωσης», την «υποχρεωτική» αποφυγή συγκρούσεων με τους συναδέλφους τους.

Ενώ, στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων αναφορικά με την προσωπική τους εξέλιξη, συντελεί στην αύξηση της ψυχολογικής σύνδεσης που αισθάνονται με τον καινούριο οργανισμό (στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης με την ταύτιση με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση). Αντίθετα, τόσο μειώνεται η συμπόρευσή τους με το όραμα του νέου οργανισμού, όταν επικρατούν όψεις κουλτούρας που αποδίδουν έμφαση στην απόλυτη εφαρμογή των αποφάσεων της ιεραρχίας, με βάση τους κανόνες και τις πρακτικές που αυτή επιβάλλει, σε κλίμα ανταγωνισμού, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η διαίσθηση, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η πληροφόρηση ή η επιρροή (στατιστικά σημαντική

αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις όψεις της κουλτούρας εξουσίας, εξάρτησης, τελειομανίας, επίτευξης και ανταγωνιστικής κουλτούρας).

Με βάση τα ευρήματα που σχετίζονται με τις όψεις της κουλτούρας των *δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών* και του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού*, αναδεικνύονται διαφορές σε επιμέρους όψεις της κουλτούρας μεταξύ των τριών Οργανισμών.

Ο *Συγχωνευμένος Οργανισμός Α*, σε σύγκριση με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, παρουσιάζει υψηλότερα επίπεδα ανθρωπιστικής κουλτούρας, κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων και αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή, έχει αναπτύξει σε μεγαλύτερο βαθμό συνθήκες συνεργασίας και υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Με βάση το ιστορικό του και τη σημαντική θέση που κατέχει στον χρηματοοικονομικό χώρο, καθώς λειτουργεί με ευέλικτα ιδιωτικά κριτήρια, φαίνεται να έχει δημιουργήσει ένα κλίμα όπου οι εργαζόμενοι εκφράζουν ανοιχτά τις απόψεις τους, τα συναισθήματά τους και συμμετέχουν ενεργά στα τεκταινόμενα της εργασιακής τους καθημερινότητας. Σε αντίθεση με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, ο *Συγχωνευμένος Οργανισμός Α*, παρουσιάζει χαμηλότερα επίπεδα κουλτούρας εξουσίας, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι, προφανώς, αισθάνονται ότι δεν περιορίζονται σε ατομικό επίπεδο και διαθέτουν μεγαλύτερη ευελιξία κινήσεων, καθώς δεν υπάρχει ο κίνδυνος του απόλυτου ελέγχου της διοίκησης που καταργεί, ίσως, την αίσθηση της ταύτισης και της δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό.

Οι εργαζόμενοι, έτσι, ενθαρρύνονται περισσότερο να συμμετάσχουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού με επωφελή τρόπο. Βοηθούν, κατά συνέπεια, τους συναδέλφους τους να διευρύνουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους και να ενισχύσουν την προσωπική τους ανάπτυξη, μέσω της ικανοποίησης των ατομικών τους αναγκών. Κατ'αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η αίσθηση που έχουν ότι αποτελούν «κομμάτι», «συνέχεια» της ίδιας ενιαίας ομάδας στον οργανισμό και όπως, εύστοχα αναφέρουν οι van Dick & συνεργάτες (2004), να ταυτίζονται ακόμη περισσότερο με αυτόν. Αντίθετα, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι διακυβεύεται η ταυτότητά τους από τη συγχώνευση με την είσοδο των άλλων συναδέλφων τους και δε διατηρούν την αίσθηση της συνέχειας που είχαν πριν τη συγχώνευση, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι van Knippenberg & van Leeuwen (2001), τόσο λιγότερο ταυτίζονται με τον καινούριο συγχωνευμένο οργανισμό.

Στην περίπτωση, τέλος, του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού*, οι χαμηλότερες ενδείξεις όψεων κουλτούρας αποδοχής και εξάρτησης, υποδηλώνουν έναν οργανισμό όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις με έναν βαθμό ελευθερίας και αυτονομίας αναφορικά με τις υποδείξεις και επιταγές των προϊσταμένων τους, καθώς δεν τους επιβάλλεται η επιφανειακά «υποχρεωτική» συμφωνία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους.

Κοινό εύρημα τόσο για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β, όσο και για τον Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ, αποτελεί η ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση, όσο περισσότερο αυξάνεται η συνεργασία και η υποστήριξη μεταξύ τους και η ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών (στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στις όψεις της ανθρωπιστικής κουλτούρας και της κουλτούρας αυτοπραγμάτωσης, με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση). Όπως, μάλιστα, αναφέρει η Ξενικού (2005), αυτές οι όψεις της κουλτούρας που αντιπροσωπεύουν τις «ανάγκες ικανοποίησης/προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Φαίνεται, δηλαδή, ότι σε όλες τις περιπτώσεις και ανεξάρτητα από οργανωτικές αλλαγές, οι εργαζόμενοι όταν αισθάνονται ότι εργάζονται σε ένα υποστηρικτικό για την προσωπική τους εξέλιξη οργανωτικό περιβάλλον και μοιράζονται κοινά προβλήματα και ευθύνες, τότε νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους.

Ενώ, στην περίπτωση των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β, τόσο πριν, όσο και μετά τη συγχώνευση, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ευχαρίστηση από την εργασία τους, όταν ενισχύεται η συμμετοχή τους στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού με εποικοδομητικό τρόπο, καθώς βοηθούν τους συναδέλφους τους να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να ενισχύσουν την προσωπική τους ανάπτυξη, μέσω της ικανοποίησης των ατομικών τους αναγκών. Επιδιώκουν, έτσι, την επίτευξη υψηλών στόχων με ενθουσιασμό, δημιουργικό πνεύμα, έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα και την ανάληψη, πάντα, καινούριων δραστηριοτήτων (στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση πριν-και-μετά τη συγχώνευση, με τις όψεις της

ανθρωπιστικής κουλτούρας, της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων και αυτοπραγμάτωσης πριν-και-μετά τη συγχώνευση).

Ειδικότερα, *πριν τη συγχώνευση*, επίσης, *για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β*, η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων μειώνεται, όσο αυξάνεται η εφαρμογή των κανόνων και των αποφάσεων της ιεραρχίας (στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση πριν τη συγχώνευση με την κουλτούρα εξουσίας πριν τη συγχώνευση). Φαίνεται, λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι όταν αισθάνονται το «βάρος» της ιεραρχίας, σε συνθήκες εργασίας όπου καλλιεργείται η πεποίθηση ότι «ο προϊστάμενος γνωρίζει καλύτερα», ίσως, νιώθουν ότι αποδυναμώνονται τα όρια αυτονομίας και ανεξαρτησίας κινήσεών τους και υποχρεώνονται να συμμορφωθούν στις αποφάσεις της διοίκησης.

Διαφοροποίηση, φαίνεται να υπάρχει, στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, όπου πριν τη συγχώνευση, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται στην επίτευξη στόχων, τόσο ενισχύεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση (στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση πριν τη συγχώνευση με την κουλτούρα επίτευξης πριν τη συγχώνευση). Αντίθετα, η τελευταία μειώνεται, όσο περισσότερο ενισχύεται ο ρόλος της ιεραρχίας, δηλαδή, η υπακοή και σύμπλευση με τους προϊσταμένους και την ανώτατη διοίκηση (στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση πριν τη συγχώνευση, με την κουλτούρα εξουσίας πριν τη συγχώνευση), η οποία δεν ευνοεί, όπως είναι φυσικό, την αίσθηση αυτοτέλειας και την αυτόνομη «φωνή» που «απαιτούν» οι εργαζόμενοι.

Η ίδια διαφοροποίηση, παρατηρείται, επίσης, στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, όπου τόσο πριν, όσο και μετά τη συγχώνευση, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται στην επίτευξη των στόχων, τόσο μεγαλύτερη ευχαρίστηση αντλούν από την εργασία τους (στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση πριν-και-μετά τη συγχώνευση με την κουλτούρα επίτευξης πριν-και-μετά τη συγχώνευση), καθώς, ενισχύεται η αίσθηση που αποκομίζουν ότι ενεργούν προς όφελος του οργανισμού. Τέλος, μόνο πριν τη συγχώνευση, όσο αυξάνεται η υπακοή των εργαζομένων στα κελεύσματα της ιεραρχίας και τους κανόνες του «παιχνιδιού» και η με κάθε τρόπο,

αποφυγή λανθασμένων αποφάσεων από την πλευρά των εργαζομένων, καθώς φοβούνται, ενδεχομένως, για τις «κυρώσεις» που θα ακολουθήσουν, τόσο περισσότερο μειώνεται η ευχαρίστηση που νιώθουν στην καθημερινότητα της εργασίας τους (στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση πριν τη συγχώνευση με τις όψεις της συμβατικής κουλτούρας, της κουλτούρας εξάρτησης και τελειομανίας).

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι ο *Συγχωνευμένος Οργανισμός Α* και ο *Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός*, οι οποίοι όπως έχει επισημανθεί, μοιάζουν περισσότερο από άποψη κουλτούρας, χαρακτηρίζονται από θετικότερες όψεις κουλτούρας σε σχέση με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, όψεις που ενισχύουν την επικοινωνία στους κόλπους αυτών των Οργανισμών και αντανακλούν, τελικά, τις αξίες που θέτει ως προτεραιότητα η διοίκησή τους.

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι στις συγκεκριμένες συνθήκες μιας περισσότερο «τυπικής», όσο και «ακραίας» διαδικασίας συγχώνευσης ισοδύναμης με εξαγορά, επιδιώκεται η ενίσχυση του συναινετικού κλίματος, με τους εργαζόμενους να προσπαθούν να είναι αρεστοί στους συναδέλφους τους, επιδιώκοντας να «διαχειριστούν» την εμπειρία του ανασχηματισμού του οργανισμού (υψηλότερα επίπεδα κουλτούρας αποδοχής μετά τη συγχώνευση για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β).

Από την άλλη πλευρά, οι συνθήκες «ακραίας» συγχώνευσης ισοδύναμης με εξαγορά (δηλαδή, η περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*), φαίνεται ότι επιφέρουν μειωμένη ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων (μειωμένα επίπεδα κουλτούρας αυτοπραγμάτωσης μετά τη συγχώνευση), καθώς, εύλογα, φαίνεται ότι σε πρώτη μοίρα έρχεται η πορεία του οργανισμού ως σύστημα, η ενοποίηση λειτουργιών και ανθρώπινου δυναμικού και σε δεύτερη, η έμφαση στην οποιαδήποτε προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι συμπαρίστανται λιγότερο ο ένας στον άλλον και μετατρέπονται, ακόμη, περισσότερο, σε φορείς ανταγωνισμού, με εφελτήριο την απαρέγκλιτη εφαρμογή των κανόνων και των στόχων του οργανισμού. Ανήκουν, δηλαδή, σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου κυριαρχούν «νικητές» και «ηττημένοι», ενώ οι ίδιοι υποχρεώνονται να εκπληρώνουν στο έπακρο ακόμη και με προσωπικές θυσίες τα εργασιακά τους καθήκοντα, χωρίς ατομικές επιλογές, με συνέπεια να αποδυναμώνεται η αίσθηση της κοινής μοίρας και

της ταύτισής τους με το όραμα του οργανισμού (συνολικά, μειωμένη ανθρωπιστική κουλτούρα, κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων και αυτοπραγμάτωσης μετά τη συγχώνευση και υψηλότερα επίπεδα συμβατικής κουλτούρας, κουλτούρας εξουσίας, ανταγωνιστικής κουλτούρας, κουλτούρας τελειομανίας και επίτευξης).

6. Συγχώνευση και Εργασιακό Άγχος (Στρες)

6.1. Εισαγωγή

Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας καταθέτει ευρήματα ερευνών που καθιστούν φανερές τις επιπτώσεις του εργασιακού άγχους (στρες) που επιφέρει η συγχώνευση στους εργαζόμενους, ευρήματα που εξετάστηκαν με τη σειρά που παρουσιάζονται στα υποκεφάλαια που ακολουθούν.

Πιο συγκεκριμένα, η συγχώνευση ως οργανωτική αλλαγή αυξάνει το εργασιακό άγχος (στρες) των εργαζομένων, λόγω της αβεβαιότητας που αισθάνονται για τις επικείμενες αλλαγές στην καθημερινότητα της εργασίας τους (Cartwright & Cooper, 1996· Covin & συνεργάτες, 1996· Panchal & Cartwright, 2001), ιδιαίτερα αυτών του κυριαρχούμενου χαμηλού status εταίρου της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1993) και εκείνων του μεσαίου διοικητικού επιπέδου (Cartwright & Cooper, 1995).

Επιπλέον, το εργασιακό άγχος (στρες) παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και θετική συσχέτιση με την πρόθεση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle & Hoeven, 2000· Cranwell-Ward & Abbey, 2005· Sullivan & Bhagat, 1992), ενώ συσχετίζεται, επίσης, θετικά με όψεις κουλτούρας όπου κυριαρχεί η αντιπαράθεση και η σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων (Cranwell-Ward & Abbey, 2005).

Επιπρόσθετα, συνδέεται με αύξηση του ποσοστού εμφάνισης προβλημάτων υγείας (Cranwell-Ward & Abbey, 2005), ψυχολογικής πίεσης (Sullivan & Bhagat, 1992), μείωση της ψυχολογικής σύνδεσης των εργαζομένων με τον οργανισμό (Pheiffer & Marson, 2005) και συσχετίζεται με αρνητική στάση των εργαζομένων απέναντι στη συγχώνευση, λόγω της επακόλουθης δυσaréσκειας που επιφέρει στην καθημερινότητα της εργασίας τους (Cartwright & Cooper, 1995). Η δέσμευση, τέλος, που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό αποτελεί διαμεσολαβητικό

παράγοντα στη σχέση που παρατηρείται ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) που νιώθουν οι εργαζόμενοι και την πρόθεση που εκδηλώνουν να αποχωρήσουν από το συγχωνευμένο οργανισμό (Sullivan & Bhagat, 1992).

6.2. Επίπεδα Εργασιακού Άγχους (Στρες) στο πλαίσιο της Συγχώνευσης

Εδώ εξετάστηκε η επίδραση του *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών στο *εργασιακό άγχος (στρες)* για τους εργαζόμενους των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών A και B*. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν α) *διπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης* με 2 ανεξάρτητες μεταβλητές (εργασιακό άγχος: πριν-μετά τη συγχώνευση/ εντός υποκειμένων και status προ-συγχώνευσης οργανισμών: υψηλό, μεσαίο, χαμηλό/μεταξύ υποκειμένων) και β) *μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης* με εξαρτημένη μεταβλητή το εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση, για να εξεταστούν οι πιθανές διαφορές αναφορικά με το εργασιακό άγχος (στρες) για τους δύο *Συγχωνευμένους Οργανισμούς A και B* και το *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ*. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους ακόλουθους **Πίνακες 6.2.^α, 6.2.^β και 6.2.^γ**.

Πίνακας 6.2.^α: Μέσοι Όροι για το *Εργασιακό Άγχος (Στρες)* πριν και μετά τη συγχώνευση, ανάλογα με το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Α**

Πίνακας 6.2.^α

<i>Εργασιακό Άγχος (Στρες)</i>					
	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.11	2.83	2.97
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.17	3.35	3.25
		55	3.13	3.09	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F(\text{status})(1,52)=3.070, p=.086 \text{ n.s.}$

$F(\text{πριν-μετά})(1,52)=.379, p=.541 \text{ n.s.}$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(1,52)=11.031, p=.002^{**} (**p.01, \text{n.s. μη σημαντικό})$

Αναφορικά με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α (Πίνακας 6.2.^α)*, η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, ούτε στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση. Εκ πρώτης όψεως, το τελευταίο εύρημα δε συμφωνεί με εκείνα που αναφέρουν οι Covin & συνεργάτες (1996), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση, πιθανότατα, λόγω της ανασφάλειας που επιφέρουν οι επικείμενες αλλαγές στον οργανισμό.

Η ανάλυση, όμως, έδειξε μια σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον *κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1*, το εργασιακό άγχος (στρες) των εργαζομένων πριν τη συγχώνευση (3.11) ήταν *σημαντικά υψηλότερο* από το εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση (2.83) [$t(22)=2.547, p=.018^{*}$], ενώ για τον *κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2*, το εργασιακό άγχος (στρες) των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση (3.35) ήταν *σημαντικά υψηλότερο* από το εργασιακό άγχος (στρες) των εργαζομένων πριν τη συγχώνευση (3.17) [$t(30)=-2.104, p=.044^{*}$].

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης έδειξε ότι το εργασιακό άγχος (στρες) των εργαζομένων πριν τη συγχώνευση, ήταν στα ίδια επίπεδα για τον υψηλού status κυρίαρχο προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (3.11) και τον χαμηλού status κυριαρχούμενο προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.15) [$t(53)=-.286$, $p=.776$ n.s.], ενώ το εργασιακό άγχος (στρες) των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση, ήταν σημαντικά υψηλότερο για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (3.35) από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (2.83) [$t(52)=-3.229$, $p=.002^{**}$]. Αυτό το τελευταίο εύρημα συμφωνεί με ευρήματα συναφών ερευνών (Cartwright & Cooper, 1993· Panchal & Cartwright, 2001), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του χαμηλού status κυριαρχούμενου προ-συγχώνευσης οργανισμού αισθάνονται μεγαλύτερο εργασιακό άγχος (στρες) από την εμπειρία της συγχώνευσης, σε σχέση με τους εργαζόμενους του υψηλού status κυρίαρχου προ-συγχώνευσης οργανισμού.

Πίνακας 6.2.^β : Μέσοι Όροι για το *Εργασιακό Άγχος (Στρες)* πριν και μετά τη συγχώνευση, ανάλογα με το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*

Πίνακας 6.2.^β

<i>Εργασιακό Άγχος (Στρες)</i>					
	Συγχωνευμένος Οργανισμός Β	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.17	3.32	3.24
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.94	3.29	3.11
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.15	3.46	3.30
		85	3.08	3.35	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F(\text{status})(2,82)=.780$, $p=.462$ n.s.

$F(\text{πριν-μετά})(1,82)=11.160$, $p=.001^{**}$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(2,82)=.552$, $p=.578$ n.s. ($^{**}p.01$, n.s. μη σημαντικό)

Αναφορικά με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β* (Πίνακας 6.2.^β), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5, αλλά υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια

επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι το εργασιακό άγχος (στρες) του συνόλου των εργαζομένων ήταν *σημαντικά υψηλότερο μετά τη συγχώνευση* (3.35) παρά πριν τη συγχώνευση (3.08), όπως ήταν αναμενόμενο, με βάση τους Covin & συνεργάτες (1996). Η ανάλυση, τέλος, έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Πίνακας 6.2.⁷: Μέσοι Όροι για το *Εργασιακό Άγχος (Στρες)* μετά τη συγχώνευση για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ

Πίνακας 6.2.⁷

	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	Συγχωνευμένος Οργανισμός Β	Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ	
N=200	Μέσος Όρος	Μέσος Όρος	Μέσος Όρος	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης
Εργασιακό Άγχος (Στρες)	3.13 ^a	3.36	3.47 ^a	F(2,195)=3.349, p=.037*
*p.05				

Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (**Πίνακας 6.2.⁷**) έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους τρεις Οργανισμούς αναφορικά με το εργασιακό άγχος (στρες). Πιο συγκεκριμένα, οι πολλαπλές συγκρίσεις έδειξαν ότι ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Α (M=3.13) διαφέρει σημαντικά από το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ (M=3.47), παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη εργασιακού άγχους (στρες).

Επιπρόσθετα, εξετάστηκαν οι διαφορές στα επίπεδα εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι τόσο συνολικά όσο και ξεχωριστά στους Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β μετά τη συγχώνευση και στο Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ, ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν t tests μεταξύ ανεξαρτήτων δειγμάτων (μεσαίο και κατώτερο διοικητικό επίπεδο), όπως φαίνεται στον **Πίνακα 6.2.⁸** που παρουσιάζεται στη συνέχεια.

Πίνακας 6.2.^δ: Διοικητικό Επίπεδο και Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχώνευση συνολικά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ

Πίνακας 6.2.^δ

<i>Εργασιακό Άγχος (Στρες)</i>				
	<i>Διοικητικό Επίπεδο</i>	N	Μέσος Όρος	
	Μεσαίο	105	3.25	t(181)=-1.944, p=.053 n.s.
	Κατώτερο	78	3.46	
		183		
Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	Μεσαίο	35	2.98	t(47)=-2.214, p=.032*
	Κατώτερο	14	3.42	
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β	Μεσαίο	44	3.26	t(78)=-1.730, p=.088 n.s.
	Κατώτερο	36	3.54	
Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ	Μεσαίο	26	3.57	t(52)=.970, p=.337 n.s.
	Κατώτερο	28	3.37	
*p.05, n.s.μη σημαντικό				

Τόσο για το σύνολο των εργαζομένων στους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς, όσο και για το σύνολο των εργαζομένων στο Συγχωνευμένο Οργανισμό Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ, η ανάλυση δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων του μεσαίου και του κατώτερου διοικητικού επιπέδου, αναφορικά με το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται. Αυτό το εύρημα δε συμφωνεί με εκείνα που αναφέρουν οι Cartwright & Cooper (1995), σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι του μεσαίου διοικητικού επιπέδου αισθάνονται υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους (στρες), λόγω της αβεβαιότητας που υπάρχει από την εμπειρία της συγχώνευσης και την ευθύνη της ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων που επωμίζονται.

Στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, όμως, η ανάλυση ανέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εργαζομένων του μεσαίου και κατώτερου

διοικητικού επιπέδου όσον αφορά στο εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται μετά τη συγχώνευση [$t(47)=-2.214$, $p=.032^*$] και μάλιστα, οι εργαζόμενοι του κατωτέρου διοικητικού επιπέδου αισθάνονται μεγαλύτερο εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση (3.42), σε σχέση με τους συναδέλφους τους του μεσαίου διοικητικού επιπέδου (2.98), εύρημα που δε συμφωνεί με το αναμενόμενο των Cartwright & Cooper (1995).

6.3. Εργασιακό Άγχος (Στρες), Επαγγελματική Ικανοποίηση και Πρόθεση για Αποχώρηση

Σε αυτή την περίπτωση, εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες), την επαγγελματική ικανοποίηση πριν και μετά τη συγχώνευση και την πρόθεση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, ξεχωριστά για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β και του Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ. Για τις αναλύσεις χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας Pearson's. Οι δείκτες συνάφειας παρουσιάζονται στους ακόλουθους Πίνακες 6.3.^α και 6.3.^β

Πίνακες 6.3.^α και 6.3.^β: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στο *Εργασιακό Άγχος (Στρες)*, την *Επαγγελματική Ικανοποίηση πριν* και *μετά* τη συγχώνευση και την *Πρόθεση για Αποχώρηση* από τον Οργανισμό *μετά* τη συγχώνευση για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Α**, το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Β** και το **Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ**

Πίνακας 6.3.^α

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α				
N=55	Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	Επαγγελματική Ικανοποίηση πριν τη συγχ.	Επαγγελματική Ικανοποίηση μετά τη συγχ.	Πρόθεση για Αποχώρηση
Εργασιακό Άγχος (Στρες) πριν τη συγχ.	.612**	-.511**		
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.			-.575**	.194 n.s.
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β				
N=85	Εργασιακό Άγχος (Στρες) πριν τη συγχ.	Επαγγελματική Ικανοποίηση πριν τη συγχ.	Επαγγελματική Ικανοποίηση μετά τη συγχ.	Πρόθεση για Αποχώρηση
Εργασιακό Άγχος (Στρες) πριν τη συγχ.	.434**	-.647**		
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.			-.528**	.356**
**p.01, n.s. μη σημαντικό				

Πίνακας 6.3.^β

Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ			
N=55	Επαγγελματική Ικανοποίηση	Πρόθεση για Αποχώρηση	
Εργασιακό Άγχος (Στρες)	-.451**	.085 n.s.	
** p .01, n.s. μη σημαντικό			

Τόσο για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* όσο και για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, το εργασιακό άγχος (στρες) που αναφέρουν οι εργαζόμενοι *πριν* τη συγχώνευση, παρουσιάζει στατιστικά σημαντική *θετική* συσχέτιση με το αντίστοιχο εργασιακό άγχος (στρες) που επιδεικνύουν *μετά* τη συγχώνευση, ενώ το εργασιακό άγχος (στρες) των εργαζομένων τόσο πριν όσο και *μετά* τη συγχώνευση, εμφανίζει στατιστικά σημαντική *αρνητική* συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται *πριν* και *μετά* τη συγχώνευση. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με ευρήματα ερευνών (Appelbaum & συνεργάτες, 2000· Cranwell-Ward & Abbey, 2005· Sullivan & Bhagat, 1992), σύμφωνα με τα οποία το εργασιακό άγχος (στρες)

που αισθάνονται οι εργαζόμενοι παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία τους.

Αξίζει να σημειωθεί, επίσης, ότι μόνο για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση, παρουσιάζει στατιστικά σημαντική *θετική* συσχέτιση με την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, εύρημα που δεν παρατηρείται στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* και του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ*, πιθανόν είτε λόγω του ιστορικού αυτών των οργανισμών, είτε πιθανής συσχέτισης της πρόθεσης για αποχώρηση με άλλους παράγοντες.

Επιπλέον, εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) και την επαγγελματική ικανοποίηση πριν και μετά τη συγχώνευση, ανάλογα με το *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών, ξεχωριστά για τους εργαζόμενους των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2 του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α και 3, 4 και 5 του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β. Για τις παραπάνω αναλύσεις χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας *Pearson's r*. Οι δείκτες συνάφειας παρουσιάζονται στους **Πίνακες 6.3.^γ** και **6.3.^δ** που ακολουθούν στη συνέχεια.

Πίνακες 6.3.⁷ και 6.3.⁸: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στο *Εργασιακό Άγχος (Στρες)* και την *Επαγγελματική Ικανοποίηση* πριν και μετά τη συγχώνευση για τους Προ-Συγχώνευσης Οργανισμούς 1 και 2 του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α και τους Προ-Συγχώνευσης Οργανισμούς 3, 4 και 5 του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β

Πίνακας 6.3.⁷

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α			
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 1 (υψηλού status)	Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	Επαγγελματική Ικανοποίηση πριν τη συγχ.	Επαγγελματική Ικανοποίηση μετά τη συγχ.
Εργασιακό Άγχος (Στρες) πριν τη συγχ.	.795**	-.643**	
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.			-.410 n.s.
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 2 (χαμηλού status)			
Εργασιακό Άγχος (Στρες) πριν τη συγχ.	.585**	-.408*	
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.			-.681**
*p.05, ** p .01, n.s. μη σημαντικό			

Πίνακας 6.3.^δ

Συγχωνευμένος Οργανισμός B			
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 3 (υψηλού status)	Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	Επαγγελματική Ικανοποίηση πριν τη συγχ.	Επαγγελματική Ικανοποίηση μετά τη συγχ.
Εργασιακό Άγχος (Στρες) πριν τη συγχ.	.690**	-.753**	
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.			-.683**
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 4 (μεσαίου status)			
Εργασιακό Άγχος (Στρες) πριν τη συγχ.	.489*	-.388*	
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.			-.479*
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 5 (χαμηλού status)			
Εργασιακό Άγχος (Στρες) πριν τη συγχ.	.027 n.s.	-.686**	
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.			-.453*
*p.05, ** p .01, n.s. μη σημαντικό			

Στην περίπτωση των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών A και B, τόσο για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 όσο και για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2, καθώς και για τον υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 3 και το μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό 4, παρατηρείται μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι πριν και μετά τη συγχώνευση. Διαφοροποίηση αυτού του ευρήματος παρατηρείται στην περίπτωση του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 5, όπου δεν παρατηρείται συσχέτιση μεταξύ εργασιακού άγχους (στρες) πριν και μετά τη συγχώνευση.

Παρατηρείται, επίσης, για όλους τους κυρίαρχους υψηλού και τους κυριαρχούμενους μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς, μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση του εργασιακού άγχους (στρες) πριν τη συγχώνευση με την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι πριν τη συγχώνευση.

Επιπρόσθετα, για όλους τους κυρίαρχους υψηλού και τους κυριαρχούμενους μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς, το εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση παρουσιάζει μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση. Στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, παρατηρείται διαφοροποίηση αυτού του ευρήματος για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό Ι, όπου δεν παρουσιάζεται η παραπάνω συσχέτιση.

Τα ανωτέρω ευρήματα συμφωνούν με ευρήματα συναφών ερευνών όπου παρατηρείται μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι με την επαγγελματική ικανοποίηση που οι ίδιοι αισθάνονται (Appelbaum & συνεργάτες, 2000· Cranwell-Ward & Abbey, 2005· Sullivan & Bhagat, 1992) και με εκείνα που καταθέτουν οι Sullivan & Bhagat (1992), λόγω της αυξημένης αίσθησης ικανότητας που διαθέτουν για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους στο πλαίσιο της συγχώνευσης.

6.4. Εργασιακό Άγχος (Στρες) και Όψεις Κουλτούρας

Εδώ εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) με τις όψεις της κουλτούρας του οργανισμού μετά τη συγχώνευση για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β και του Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ. Χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας Pearson's r για τις ανωτέρω αναλύσεις, ενώ οι δείκτες συνάφειας παρουσιάζονται στον ακόλουθο **Πίνακα 6.4.^α**

Πίνακας 6.4.^α: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στο *Εργασιακό Άγχος (Στρες)* και τις *Όψεις της Κουλτούρας* μετά τη συγχώνευση για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α*, το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β* και το *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ*

Πίνακας 6.4.^α

	Συγχ. Οργανισμός Α	Συγχ. Οργανισμός Β	Μη Συγχ. Οργανισμός Γ
Όψεις Κουλτούρας	Εργασιακό Άγχος (Στρες)	Εργασιακό Άγχος (Στρες)	Εργασιακό Άγχος (Στρες)
1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα	-.473**	-.409**	-.263*
2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων	-.580**	-.424**	-.258*
3. Κουλτούρα Αποδοχής	.179 n.s.	-.032 n.s.	.344**
4. Συμβατική Κουλτούρα	.025 n.s.	.026 n.s.	.436**
5. Κουλτούρα Εξάρτησης	.074 n.s.	.115 n.s.	.357**
6. Κουλτούρα Αποφυγής	.239 n.s.	.190 n.s.	.320*
7. Αντιδραστική Κουλτούρα	.305*	.199 n.s.	.285*
8. Κουλτούρα Εξουσίας	.285*	.145 n.s.	.361**
9. Ανταγωνιστική Κουλτούρα	.323*	.190 n.s.	.238 n.s.
10. Κουλτούρα Τελειομανίας	.223 n.s.	.150 n.s.	.169 n.s.
11. Κουλτούρα Επίτευξης	-.294*	-.212 n.s.	-.346**
12. Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης	-.497**	-.318**	-.200 n.s.
*p.05, **p.01, n.s.μη σημαντικό			

Αναφορικά με τη σχέση *εργασιακού άγχους (στρες)* και *όψεων κουλτούρας*, τόσο στην περίπτωση των *Συγχωνευμένων Οργανισμών Α* και *Β* όσο και του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ*, θετικές όψεις της κουλτούρας του οργανισμού, όπως είναι οι όψεις της *ανθρωπιστικής κουλτούρας* και της *κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων*, παρουσιάζουν *στατιστικά σημαντική αρνητική* συσχέτιση με το *εργασιακό άγχος (στρες)* που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση.

Επιπλέον, για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* και το *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ*, η θετική όψη της κουλτούρας *επίτευξης* παρουσιάζει *στατιστικά σημαντική αρνητική* συσχέτιση με το *εργασιακό άγχος (στρες)* που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση, ενώ η, επίσης, θετική όψη της κουλτούρας *αυτοπραγμάτωσης* για τους *Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α* και *Β*, παρουσιάζει και αυτή με τη σειρά της, *στατιστικά σημαντική αρνητική* συσχέτιση με το *εργασιακό άγχος (στρες)* μετά τη συγχώνευση. Αυτό, ενδεχομένως, να οφείλεται στον κεντρικό ρόλο που φαίνεται να αποδίδουν αυτές οι όψεις της κουλτούρας στην ενίσχυση του πρωταγωνιστικού ρόλου του εργαζόμενου και την εκπλήρωση των στόχων και των αναγκών του.

Από την άλλη πλευρά, για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* και το *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ*, αρνητικές όψεις της κουλτούρας του οργανισμού, όπως είναι η *αντιδραστική κουλτούρα* και η *κουλτούρα εξουσίας*, παρουσιάζουν *στατιστικά σημαντική θετική* συσχέτιση με το *εργασιακό άγχος (στρες)* που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση.

Επιπλέον, μόνο για την περίπτωση του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ*, οι, επίσης, αρνητικές όψεις της κουλτούρας *αποδοχής*, *εξάρτησης*, *αποφυγής*, της *συμβατικής* και της *αντιδραστικής κουλτούρας*, παρουσιάζουν *στατιστικά σημαντική θετική* συσχέτιση με το *εργασιακό άγχος (στρες)* που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με ευρήματα συναφών ερευνών (Cranwell-Ward & Abbey, 2005), οι οποίες καταθέτουν ότι η ύπαρξη κουλτούρας κατά την οποία οι εργαζόμενοι αλληλοκατηγορούνται και εκφράζουν *δυσανεμία* για τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό, ίσως, αποτελεί ένδειξη παρουσίας *εργασιακού άγχους (στρες)* από την πλευρά των εργαζομένων, καθώς πρόκειται για έναν οργανισμό που βρίσκεται, υπό *αναβρασμό*, καθώς συζητείται για αρκετό χρονικό διάστημα από τη διοίκηση, το σχέδιο *αποδοχής στρατηγικού εταίρου* στον οργανισμό.

6.5. Εργασιακό Άγχος (Στρες), Σωματική και Ψυχική Υγεία

Σε αυτή την ενότητα, εξετάστηκε η επίδραση του *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών στη *σωματική και ψυχική υγεία* για τους εργαζόμενους των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β*. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν διπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης με ανεξάρτητες μεταβλητές (σωματική υγεία: πριν-μετά τη συγχώνευση/ εντός υποκειμένων, ψυχική υγεία: πριν-μετά τη συγχώνευση/ εντός υποκειμένων και status προ-συγχώνευσης οργανισμών: υψηλό /μεσαίο /χαμηλό/ μεταξύ υποκειμένων) που παρουσιάζονται στους ακόλουθους **Πίνακες 6.5.^α, 6.5.^γ και 6.5.^β, 6.5.^δ**

Πίνακες 6.5.^α, 6.5.^γ και 6.5.^β, 6.5.^δ: Μέσοι Όροι για τη *Σωματική και Ψυχική Υγεία* των εργαζομένων πριν και μετά τη συγχώνευση για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* και το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*

Πίνακας 6.5.^α

Σωματική Υγεία					
	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	2.74	2.45	2.59
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	1.90	2.26	2.08
		55	2.32	2.35	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F(\text{status})(1,53) = 8.258, p = .006^{**}$

$F(\text{πριν-μετά})(1,53) = .106, p = .746 \text{ n.s.}$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(1,53) = 10.591, p = .002^{**}$ (** p.01, n.s. μη σημαντικό)

Όσον αφορά στη *σωματική υγεία* των εργαζομένων στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α (Πίνακας 6.5.^α)*, η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2. Η ανάλυση έδειξε, επίσης, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση).

Η ανάλυση, όμως, έδειξε μια σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον μεν κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1, η σωματική υγεία των εργαζομένων ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (2.74) και μετά τη συγχώνευση (2.45) [$t(22)=1.81$, $p=.083$ n.s.]. Αυτό το εύρημα δε συμφωνεί με εκείνα που αναφέρουν οι Bruckman (2000) και Covin & συνεργάτες (1996), σύμφωνα με τα οποία η επιβάρυνση της σωματικής υγείας των εργαζομένων ως συνέπεια των ψυχολογικών επιπτώσεων του εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται, λόγω των επικείμενων αλλαγών στην καθημερινότητα της εργασίας τους από την εμπειρία της συγχώνευσης, είναι μεγαλύτερη μετά τη συγχώνευση. Ενώ, για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2, η σωματική υγεία των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση ήταν σημαντικά μειωμένη (2.26) από τη σωματική υγεία πριν τη συγχώνευση (1.90) [$t(31)=-2.887$, $p=.007^{**}$]. Αυτό το εύρημα συμφωνεί με εκείνα που αναφέρουν οι Cartwright & Cooper (1993, 1996), όπου η υγεία των εργαζομένων του χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, επιβαρύνεται περισσότερο από την εμπειρία της συγχώνευσης.

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης έδειξε ότι *πριν* τη συγχώνευση, η σωματική υγεία των εργαζομένων του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 1 ήταν σημαντικά μειωμένη (2.74) από τη σωματική υγεία των εργαζομένων του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2 (1.90) [$t(53)=3.949$, $p=.000^{**}$], ενώ η σωματική υγεία των εργαζομένων *μετά* τη συγχώνευση, ήταν στα ίδια επίπεδα για τους εργαζόμενους του κυρίαρχου και κυριαρχούμενου υψηλού και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2 (2.45 και 2.26, αντίστοιχα).

Πίνακας 6.5.⁷

Σωματική Υγεία					
	Συγχωνευμένος Οργανισμός B	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	2.45	2.58	2.51
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.17	2.73	2.45
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	2.36	2.75	2.55
			2.32	2.68	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F(\text{status})(2,82)=.237, p=.790 \text{ n.s.}$

$F(\text{πριν-μετά})(1,82)=24.847, p=.000***$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(2,82)=3.104, p=.050 \text{ n.s.} (**p.001, \text{ n.s. μη σημαντικό})$

Αναφορικά με τη σωματική υγεία των εργαζομένων στο Συγχωνευμένο Οργανισμό B (Πίνακας 6.5.⁷), η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5, η οποία δείχνει ότι η σωματική υγεία των εργαζομένων ήταν στα ίδια επίπεδα για τον κυρίαρχο υψηλού status και κυριαρχούμενους μεσαίου και χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς 3, 4 και 5 (2.51, 2.45 και 2.55, αντίστοιχα).

Έδειξε, όμως, μια στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η σωματική υγεία του συνόλου των εργαζομένων ήταν σημαντικά μειωμένη μετά τη συγχώνευση (2.68), παρά πριν τη συγχώνευση (2.32). Αυτό το εύρημα συμφωνεί με ευρήματα συναφών ερευνών (Bruckman, 2000·Covin & συνεργάτες, 1996), όπου η σωματική υγεία των εργαζομένων επιβαρύνεται περισσότερο μετά τη συγχώνευση, λόγω της ανασφάλειας ή της απειλής που ενδεχομένως αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις επικείμενες ανακατατάξεις στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Η ανάλυση, τέλος, έδειξε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, δεν είναι σημαντική.

Πίνακας 6.5.^β

Ψυχική Υγεία					
	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	2.35	2.27	2.31
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	1.91	2.32	2.11
		55	2.13	2.29	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F(\text{status})(1,53) = 2.082, p = .155 \text{ n.s.}$

$F(\text{πριν-μετά})(1,53) = 3.284, p = .076 \text{ n.s.}$

$F(\text{status} \times \text{πριν-μετά})(1,53) = 7.244, p = .009^{**} (** p.01, \text{ n.s. μη σημαντικό})$

Όσον αφορά στην *ψυχική υγεία* των εργαζομένων στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α (Πίνακας 6.5.^β)*, η ανάλυση έδειξε ότι *δεν υπάρχει* στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2, ούτε στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση).

Η ανάλυση έδειξε, όμως, μια σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών: δηλαδή, για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 η ψυχική υγεία των εργαζομένων ήταν στα ίδια επίπεδα πριν (2.35) και μετά τη συγχώνευση (2.27), εύρημα που έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενα ευρήματα που δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μειωμένη ψυχική υγεία μετά τη συγχώνευση, λόγω της αύξησης του εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται για τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην καθημερινότητα της εργασίας τους (Bruckman, 2000· Covin & συνεργάτες, 1996). Ενώ, για τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2, η ψυχική υγεία των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση ήταν σημαντικά μειωμένη (2.32) από την ψυχική υγεία πριν τη συγχώνευση (1.91) [$t(31) = -3.047, p = .005^{**}$], εύρημα που συμφωνεί με προγενέστερα ευρήματα που δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι του κυριαρχούμενου χαμηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, παρουσιάζουν μειωμένη ψυχική υγεία σε σχέση με τους εργαζόμενους του κυρίαρχου υψηλότερου status προ-συγχώνευσης οργανισμού (Ullrich & Greitemeyer, 2005).

Περαιτέρω διάσπαση της αλληλεπίδρασης έδειξε ότι η ψυχική υγεία των εργαζομένων του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 1 πριν τη συγχώνευση, ήταν σημαντικά μειωμένη (2.35) από την ψυχική υγεία των εργαζομένων του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2 (1.91) [$t(53)=3.030$, $p=.004^{**}$], ενώ η ψυχική υγεία των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση, ήταν στα ίδια επίπεδα για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 (2.27) και τον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 (2.32).

Πίνακας 6.5.^δ

Ψυχική Υγεία					
	Συγχωνευμένος Οργανισμός B	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	2.25	2.45	2.35
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	1.89	2.45	2.17 ^a
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	2.35	2.73	2.54 ^a
			2.16	2.54	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

$F(\text{status})(2,82)=3.152$, $p=.048^*$

$F(\text{πριν-μετά})(1,82)=27.116$, $p=.000^{***}$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(2,82)=1.963$, $p=.147$ n.s. (* $p.05$, *** $p.001$, n.s. μη σημαντικό)

Στην περίπτωση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων στο Συγχωνευμένο Οργανισμό B (Πίνακας 6.5.^δ), η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5. Πιο συγκεκριμένα, οι πολλαπλές συγκρίσεις έδειξαν ότι ο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμός 4 ($M=2.17$) διαφέρει σημαντικά από τον χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=2.54$), παρουσιάζοντας τα χαμηλότερα επίπεδα επιβάρυνσης της ψυχικής υγείας, σε σχέση με τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1. Αυτό το εύρημα αποδίδεται στη χαμηλότερη ένδειξη προσλαμβανόμενης απειλής που, ίσως, παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι του μεσαίου

status προ-συγχώνευσης οργανισμού 4 από την εμπειρία της συγχώνευσης (βλ. κεφ.2.1).

Η ανάλυση έδειξε, επίσης, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία σημαίνει ότι η ψυχική υγεία του συνόλου των εργαζομένων ήταν σημαντικά επιβαρυνμένη μετά τη συγχώνευση (2.54) παρά πριν τη συγχώνευση (2.16), εύρημα που συμφωνεί με τα αντίστοιχα συναφών ερευνών και οφείλεται στην απειλή που, ενδεχομένως, αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την αίσθηση ελέγχου της κατάστασης εν όψει πιθανών αλλαγών.

Η ανάλυση, τέλος, έδειξε ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν και μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, δεν είναι σημαντική.

Επιπλέον, εξετάστηκαν οι διαφορές στα επίπεδα σωματικής και ψυχικής υγείας που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι στους *Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β* μετά τη συγχώνευση και στο *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ*. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε *μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης* με εξαρτημένη μεταβλητή τη σωματική και την ψυχική υγεία και παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons) για τη σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ τους (3 επίπεδα: Συγχωνευμένος Οργανισμός Α, Συγχωνευμένος Οργανισμός Β και Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ). Οι μέσοι όροι παρουσιάζονται στον ακόλουθο **Πίνακα 6.5.**^ε

Πίνακας 6.5.^ε: Μέσοι Όροι για τη **Σωματική** και **Ψυχική Υγεία** των εργαζομένων μετά τη συγχώνευση για τους δύο **Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β** και το **Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ**

Πίνακας 6.5.^ε

	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	Συγχωνευμένος Οργανισμός Β	Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ	
N=200	Μέσος Όρος	Μέσος Όρος	Μέσος Όρος	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης
Σωματική Υγεία	2.34 ^a	2.69 ^a	2.50	F(2,197)=4.573, p=.011 *
Ψυχική Υγεία	2.30	2.55 ^a	2.15 ^a	F(2,197)=7.059, p=.001 **
*p.05, **p.01				

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Όπως φαίνεται στον **Πίνακα 6.5^ε**, η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους τρεις Οργανισμούς αναφορικά με τη *σωματική* και την *ψυχική υγεία* των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, για την περίπτωση της *σωματικής υγείας*, οι πολλαπλές συγκρίσεις έδειξαν ότι ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Α (M=2.34) διαφέρει σημαντικά από το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β (M=2.69), που δε διαφέρει σημαντικά από το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ, παρουσιάζοντας την χαμηλότερη ένδειξη επιβάρυνσης της *σωματικής υγείας*. Αυτό το εύρημα αποδίδεται στις περισσότερες «τυπικές» συνθήκες συγχώνευσης που εφαρμόστηκαν στον Συγχωνευμένο Οργανισμό Α.

Όσον αφορά στην *ψυχική υγεία* των εργαζομένων, η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους τρεις Οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, οι πολλαπλές συγκρίσεις έδειξαν ότι ο Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ (M=2.15) διαφέρει σημαντικά από το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β (M=2.55), που δε διαφέρει σημαντικά από το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α, παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη επιβάρυνσης της *ψυχικής υγείας*. Αυτό το εύρημα αναφέρεται στις ομαλές συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος, ελλείψει συγχώνευσης, που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι αυτού του οργανισμού.

Σε αυτή την ενότητα εξετάστηκαν, επιπρόσθετα, οι σχέσεις ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) των εργαζομένων, τη σωματική και την ψυχική υγεία που παρουσιάζουν πριν και μετά τη συγχώνευση, ξεχωριστά για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α και το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, όπως και για το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ. Για τη διεξαγωγή των αναλύσεων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας Pearson's r . Οι δείκτες συνάφειας για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς παρουσιάζονται στους επόμενους Πίνακες 6.5.^{στ}, 6.5.^ζ και στη συνέχεια, ακολουθούν του Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ.

Πίνακες 6.5.^{στ} και 6.5.^ζ: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στο *Εργασιακό Άγχος (Στρες)*, τη *Σωματική* και την *Ψυχική Υγεία* πριν και μετά τη συγχώνευση για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Α** και το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Β**

Πίνακας 6.5.^{στ}

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α					
N=55	Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	Σωματική Υγεία πριν τη συγχ.	Σωματική Υγεία μετά τη συγχ.	Ψυχική Υγεία πριν τη συγχ.	Ψυχική Υγεία μετά τη συγχ.
Εργασιακό Άγχος (Στρες) πριν τη συγχ.		.555**	.512**	.597**	.356**
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.			.582**	.014 n.s.	.568**
Σωματική Υγεία πριν τη συγχ.			.533**	.777**	.078 n.s.
Σωματική Υγεία μετά τη συγχ.					.672**
Ψυχική Υγεία πριν τη συγχ.					.316*
*p.05, ** p .01, n.s. μη σημαντικό					

Πίνακας 6.5.^ζ

Συγχωνευμένος Οργανισμός B					
N=85	Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	Σωματική Υγεία πριν τη συγχ.	Σωματική Υγεία μετά τη συγχ.	Ψυχική Υγεία πριν τη συγχ.	Ψυχική Υγεία μετά τη συγχ.
Εργασιακό Άγχος (Στρες) πριν τη συγχ.		.544**	.253**	.627**	.479**
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.			.657**	.209 n.s.	.545**
Σωματική Υγεία πριν τη συγχ.			.437**	.725**	.370**
Σωματική Υγεία μετά τη συγχ.					.675**
Ψυχική Υγεία πριν τη συγχ.					.469**
*p.05, ** p .01, n.s. μη σημαντικό					

Τόσο στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού A όσο και του Συγχωνευμένου Οργανισμού B, το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι πριν τη συγχώνευση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη σωματική και ψυχική υγεία πριν τη συγχώνευση, καθώς και τη σωματική και ψυχική υγεία μετά τη συγχώνευση. Επίσης, το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη σωματική και ψυχική υγεία μετά τη συγχώνευση.

Τέλος και στους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς A και B, η *σωματική υγεία πριν* τη συγχώνευση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη *σωματική υγεία μετά* τη συγχώνευση και η *ψυχική υγεία πριν* τη συγχώνευση, με την *ψυχική υγεία μετά* τη συγχώνευση.

Αξίζει να σημειωθεί, ακόμη, ότι και στους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς A και B, η *σωματική υγεία* και η *ψυχική υγεία*, παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση τόσο πριν, όσο και μετά τη συγχώνευση. Τα ανωτέρω ευρήματα επιβεβαιώνουν εκείνα συναφών ερευνών (Cranwell-Ward & Abbey, 2005· Pheiffer & Marson, 2005· Sullivan & Bhagat, 1992), σύμφωνα με τα οποία οι ψυχολογικές

επιπτώσεις του εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι εν όψει της συγχώνευσης, συνοδεύονται από αντίστοιχες φυσιολογικές (σωματικές) επιπτώσεις. Τέλος, αναφορικά με το *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ*, αναδείχθηκε μόνο μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη σωματική με την ψυχική υγεία των εργαζομένων ($r=.542^{**}$, $p.01$).

6.6. Εργασιακό Άγχος (Στρες) και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό

Επίσης, εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στο *εργασιακό άγχος (στρες)* πριν και μετά τη συγχώνευση και τη *δέσμευση* απέναντι στον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, ξεχωριστά για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β και του Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ. Για την πραγματοποίηση των αναλύσεων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας *Pearson's r*.

Τόσο στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* όσο και του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, το *εργασιακό άγχος (στρες)* που αισθάνονται οι εργαζόμενοι πριν τη συγχώνευση, δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη *δέσμευση* που αισθάνονται απέναντι στον (συγχωνευμένο) οργανισμό ($r=-.107$ n.s., μη σημαντικό). Ωστόσο, στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, το *εργασιακό άγχος (στρες)* μετά τη συγχώνευση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τη *δέσμευση* που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό ($r=-.297^{**}$), πράγμα που ισχύει και για το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ ($r=-.461^{**}$). Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με εκείνα που αναφέρουν οι Sullivan & Bhagat (1992), σύμφωνα με τα οποία η αύξηση του εργασιακού άγχους (στρες) συνοδεύεται από μείωση της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό.

6.7. Εργασιακό Άγχος (Στρες), Απειλή από την εμπειρία της Συγχώνευσης και Στάση απέναντι στη Συγχώνευση

Σε αυτό το κεφάλαιο, εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες), την αίσθηση της απειλής από την εμπειρία της συγχώνευσης και τη στάση απέναντι στη συγχώνευση, ανάλογα με το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, ξεχωριστά για τους εργαζόμενους του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α και του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β. Για τη διεξαγωγή των αναλύσεων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας Pearson's r . Οι δείκτες συνάφειας παρουσιάζονται στους ακόλουθους Πίνακες 6.7.^α, 6.7.^β και 6.7.^γ

Πίνακες 6.7.^α, 6.7.^β και 6.7.^γ: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στο Εργασιακό Άγχος (Στρες), τη Στάση των εργαζομένων απέναντι στην εμπειρία της Συγχώνευσης και την Αίσθηση της Απειλής από τη Συγχώνευση για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α, το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β και τους Προ-Συγχώνευσης Οργανισμούς 1 και 2 του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α και 3, 4 και 5 του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β

Πίνακας 6.7.^α

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α		
N=55	Αίσθηση της Απειλής από τη συγχ.	Στάση απέναντι στη συγχ.
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	-.432**	-.437**
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β		
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	-.200 n.s.	-.577**
** p .01, n.s. μη σημαντικό		

Πίνακας 6.7.^β

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α		
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 1 (υψηλού status)	Αίσθηση της Απειλής από τη συγχ.	Στάση απέναντι στη συγχ.
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	.166 n.s.	.197 n.s.
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 2 (χαμηλού status)		
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	-.453*	-.481**
*p.05, ** p .01, n.s. μη σημαντικό		

Πίνακας 6.7.^γ

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β		
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 3 (υψηλού status)	Αίσθηση της Απειλής από τη συγχ.	Στάση απέναντι στη συγχ.
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	-.232 n.s.	-.738**
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 4 (μεσαίου status)		
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	-.200 n.s.	-.627**
Προ-Συγχώνευσης Οργανισμός 5 (χαμηλού status)		
Εργασιακό Άγχος (Στρες) μετά τη συγχ.	-.287 n.s.	-.503**
*p.05, ** p .01, n.s. μη σημαντικό		

Όσον αφορά στο Συγχωνευμένο Οργανισμό A, το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση παρουσιάζει μια απρόσμενα στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την αίσθηση της απειλής που αντιμετωπίζουν από τη συγχώνευση, δηλαδή, όσο αυξάνεται το εργασιακό άγχος (στρες), τόσο μειώνεται η αίσθηση απειλής. Ωστόσο, αυτή η συσχέτιση είναι σημαντική μόνο για τον κυρίαρχο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 2 και δεν παρατηρείται στο Συγχωνευμένο Οργανισμό B, ούτε στους τρεις προ-συγχώνευσης οργανισμούς του (δηλαδή, τον κυρίαρχο υψηλού και κυρίαρχομένους μεσαίου και χαμηλού status).

Αυτό το εύρημα, ίσως, οφείλεται στις συνθήκες της συγχώνευσης που χαρακτηρίζουν το Συγχωνευμένο Οργανισμό A και στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού B, την ενδεχόμενη συσχέτιση, όπως αναφέρουν οι Sullivan & Bhagat (1992), του εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση με άλλους παράγοντες που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

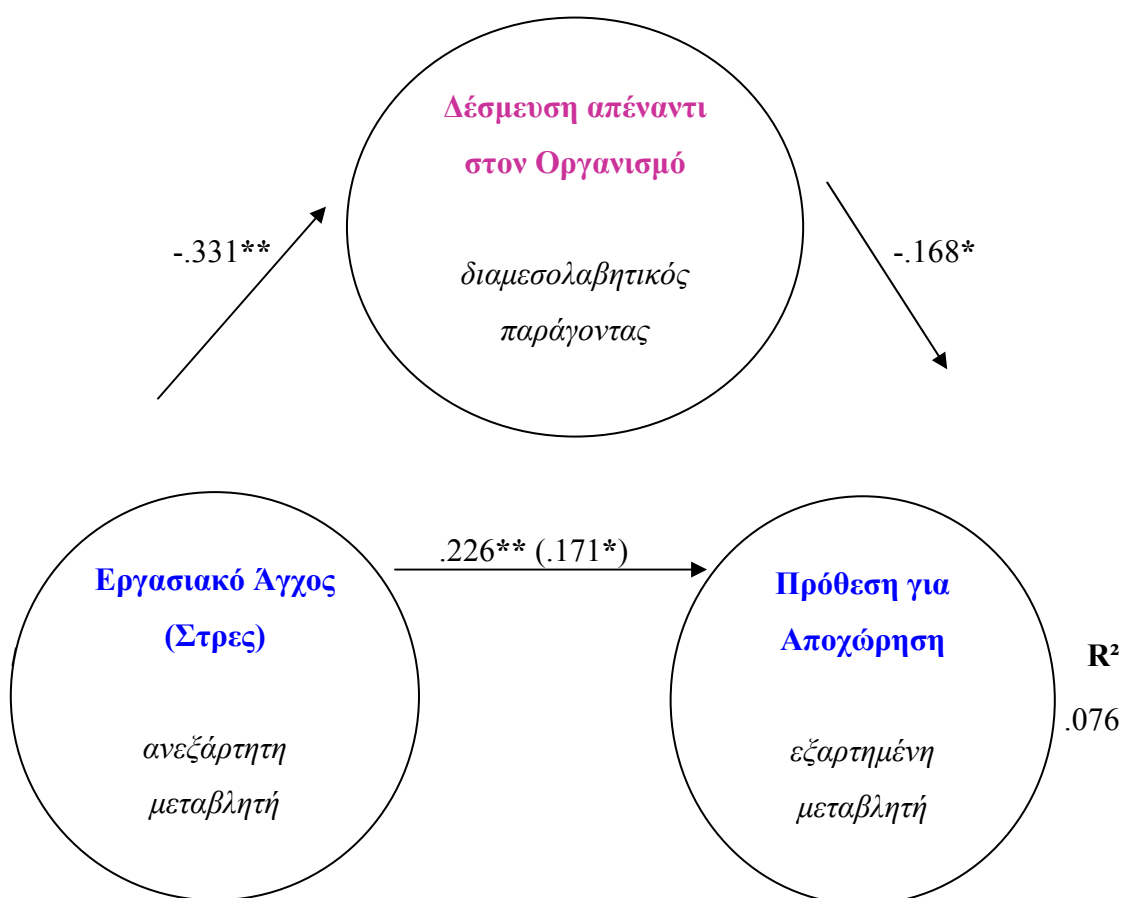
Επίσης, τόσο στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό A* όσο και στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό B*, το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μετά τη συγχώνευση παρουσιάζει μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τη στάση που επιδεινώνουν απέναντι στη συγχώνευση. Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει για τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 1 του Συγχωνευμένου Οργανισμού A. Παρόλα αυτά, επιβεβαιώνονται, πάντως, οι Cartwright & Cooper (1995), που αναφέρουν δυσaréσκεια των εργαζομένων για τις επικείμενες αλλαγές στην καθημερινότητα της εργασίας τους, λόγω της συγχώνευσης.

6.8. Εργασιακό Άγχος (Στρεις), Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό και Πρόθεση για Αποχώρηση

Σε αυτή την ενότητα, ελέγχθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος που διαδραματίζει η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, στη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται και την πρόθεση που επιδεικνύουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Sullivan & Bhagat, 1992). Για τη διεξαγωγή του ελέγχου χρησιμοποιήθηκαν διαδοχικές παλινδρομήσεις με διαμεσολαβητικό παράγοντα τη μεταβλητή της δέσμευσης με τον οργανισμό, ανεξάρτητη μεταβλητή

την επαγγελματική ικανοποίηση και εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση για αποχώρηση, για το σύνολο των εργαζομένων στους Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ. Οι συντελεστές beta παρουσιάζονται στο επόμενο **Σχήμα 6.8.^α**

Σχήμα 6.8.^α: Μοντέλο ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης **Εργασιακού Άγχους (Στρες)-Πρόθεσης για Αποχώρηση** με διαμεσολαβητικό παράγοντα τη **Δέσμευση** των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό συνολικά για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Α**, το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Β** και το **Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ**



[Όλοι οι αριθμοί αντιπροσωπεύουν standardized συντελεστές beta (ο αριθμός σε παρένθεση είναι η κύρια επίδραση στην 3^η εξίσωση με το διαμεσολαβητικό παράγοντα), **R²**=Διακύμανση, *p<.05, **p<.01, ***p<.001]

Όπως φαίνεται στο **Σχήμα 6.8.^α**, η ανάλυση έδειξε τα εξής: α) η ανεξάρτητη μεταβλητή (εργασιακό άγχος-στρες) επηρεάζει σημαντικά το διαμεσολαβητικό παράγοντα (δέσμευση απέναντι στον οργανισμό) ($\beta = -.331^{**}$, $p = .000$), β) η ανεξάρτητη μεταβλητή (εργασιακό άγχος-στρες) επηρεάζει σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή (πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό) ($\beta = .226^{**}$, $p = .001$) και γ) ο διαμεσολαβητικός παράγοντας (δέσμευση απέναντι στον οργανισμό) επηρεάζει σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή (πρόθεση για αποχώρηση) ($\beta = -.168^{*}$, $p = .022$), ενώ η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη είναι μικρότερη ($\beta = .171^{*}$), όταν στην εξίσωση λαμβάνεται υπόψη ο διαμεσολαβητικός παράγοντας ως προβλεπτικός παράγοντας.

Καθώς ικανοποιούνται και οι τρεις προϋποθέσεις που σύμφωνα με τους Barron & Kenny (1986) είναι αναγκαίες για την επιβεβαίωση του διαμεσολαβητικού ρόλου ενός παράγοντα, επιβεβαιώνεται εμπειρικά ο διαμεσολαβητικός ρόλος της δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό στη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) και την πρόθεση που επιδεικνύουν να αποχωρήσουν από το συγχωνευμένο οργανισμό.

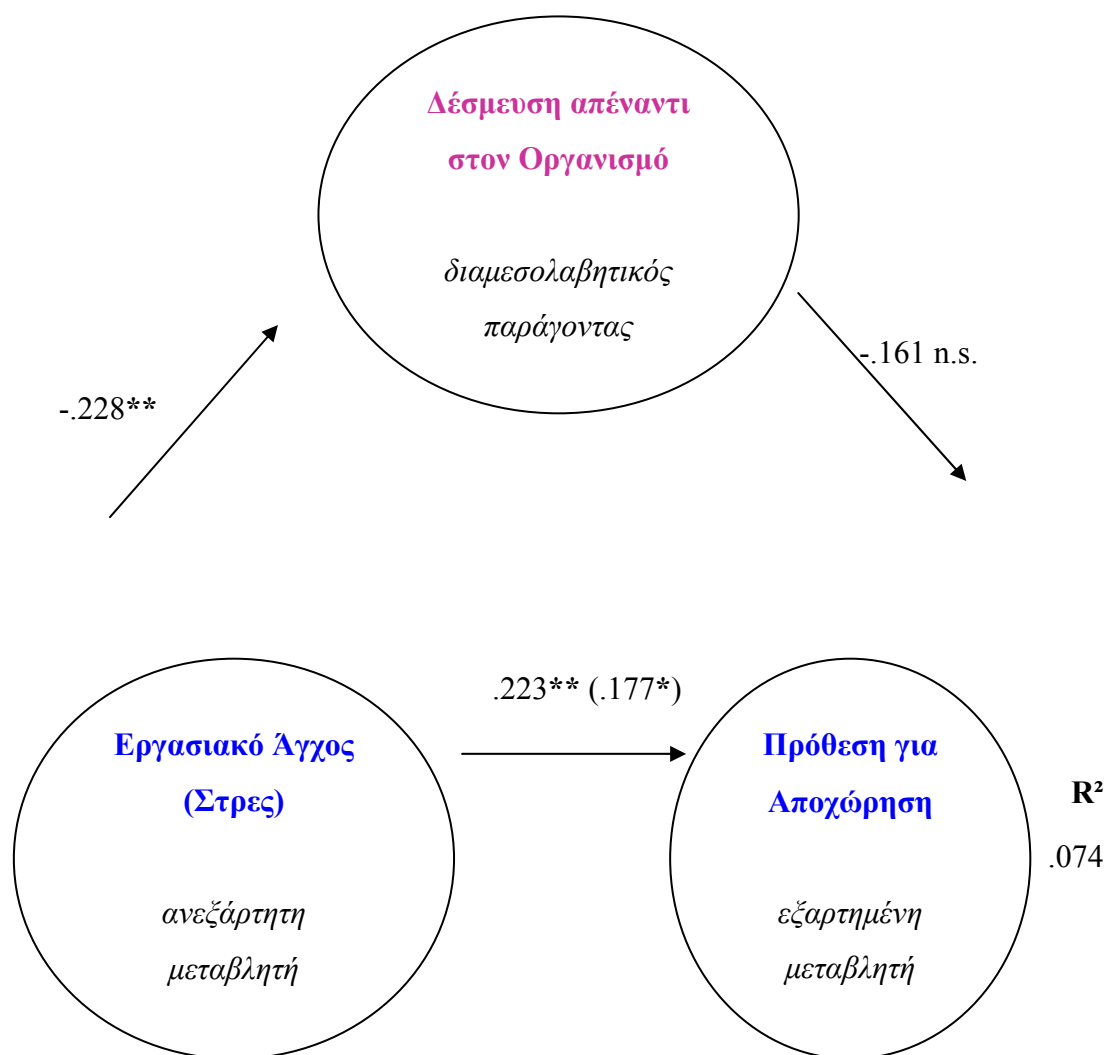
Τα ανωτέρω ευρήματα συμφωνούν με εκείνα που αναφέρουν οι Sullivan & Bhagat (1992), σύμφωνα με τα οποία το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι φαίνεται να τροφοδοτεί τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό όπου ανήκουν και εκείνη με τη σειρά της, να αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης που εκδηλώνουν να αποχωρήσουν από αυτόν. Με τον τρόπο αυτό, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό, του εργασιακού άγχους (στρες) και της πρόθεσης για αποχώρηση.

Επιπρόσθετα, ελέγχθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος που διαδραματίζει η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, στη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται και την πρόθεση που επιδεικνύουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Sullivan & Bhagat, 1992), συνολικά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β. Για τη διεξαγωγή του ελέγχου χρησιμοποιήθηκαν διαδοχικές παλινδρομήσεις με διαμεσολαβητικό παράγοντα τη μεταβλητή της δέσμευσης με τον οργανισμό, ανεξάρτητη μεταβλητή την επαγγελματική ικανοποίηση και εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση για αποχώρηση.

Οι συντελεστές beta παρουσιάζονται στο **Σχήμα 6.8.^β** στο Παράρτημα που ακολουθεί.

Παράρτημα

Σχήμα 6.8.^β: Μοντέλο ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης **Εργασιακού Άγχους (Στρες)** - **Πρόθεσης για Αποχώρηση** με διαμεσολαβητικό παράγοντα τη **Δέσμευση** των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό συνολικά για τους **Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β**



[Όλοι οι αριθμοί αντιπροσωπεύουν standardized συντελεστές beta (ο αριθμός σε παρένθεση είναι η κύρια επίδραση στην 3^η εξίσωση με το διαμεσολαβητικό παράγοντα), R^2 =Διακύμανση, $*p<.05$, $**p<.01$]

Όπως φαίνεται στο **Σχήμα 6.8.^β**, η ανάλυση έδειξε τα ακόλουθα: α) η ανεξάρτητη μεταβλητή (εργασιακό άγχος-στρες) επηρεάζει σημαντικά το διαμεσολαβητικό παράγοντα (δέσμευση απέναντι στον οργανισμό) ($\beta = -.288^{**}$, $p = .001$), β) η ανεξάρτητη μεταβλητή (εργασιακό άγχος-στρες) επηρεάζει σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή (πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό) ($\beta = .223^{**}$, $p = .008$) και γ) ο διαμεσολαβητικός παράγοντας (δέσμευση απέναντι στον οργανισμό) *δεν επηρεάζει σημαντικά* την εξαρτημένη μεταβλητή (πρόθεση για αποχώρηση) ($\beta = -.161$, $p = .064$ n.s.).

Καθώς δεν ικανοποιούνται και οι τρεις προϋποθέσεις στο σύνολο τους κατά τους Barron & Kenny (1986) για την επιβεβαίωση του διαμεσολαβητικού ρόλου ενός παράγοντα, δεν επιβεβαιώνεται, εμπειρικά, για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β, ο διαμεσολαβητικός ρόλος της δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό στη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος (στρες) και την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό.

6.9. Συζήτηση

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* αισθάνονται τα ίδια επίπεδα εργασιακού άγχους (στρες) πριν και μετά τη συγχώνευση, πιθανόν, λόγω της περισσότερο «τυπικής» διαδικασίας της συγχώνευσης που εφαρμόστηκε από τη διοίκηση. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β* αισθάνονται μεγαλύτερο εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση, ενδεχομένως, λόγω της «ακραίας» διαδικασίας της συγχώνευσης, ισοδύναμης με εξαγορά, που χαρακτηρίζει τη διαδικασία ενοποίησης και εν όψει της αβεβαιότητας που συνοδεύει τις επικείμενες αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον (Covin & συνεργάτες, 1996).

Όμως, πρέπει να τονιστεί ότι οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* που ανήκουν στον κυριαρχούμενο *χαμηλού status* προ-συγχώνευσης οργανισμό, αισθάνονται *μεγαλύτερο εργασιακό άγχος* (στρες) μετά τη συγχώνευση (Cartwright & Cooper, 1993· Panchal & Cartwright, 2001), ενώ στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, οι εργαζόμενοι αισθάνονται τα *ίδια επίπεδα εργασιακού άγχους* (στρες)

ανεξάρτητα από το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών από τους οποίους προέρχονται και πάντως, υψηλότερα μετά τη συγχώνευση.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* παρουσιάζουν τη χαμηλότερη ένδειξη εργασιακού άγχους (στρες), ενώ οι συνάδελφοί τους του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού*, εμφανίζουν αντίστοιχα την υψηλότερη ένδειξη εργασιακού άγχους (στρες). Στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Α, πιθανόν, αποτυπώνονται η διαδικασία μιας περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης που εφάρμοσε η διοίκηση του οργανισμού και το θετικό κλίμα που υπήρχε για την εμπειρία της συγχώνευσης. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί ότι η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού είχε παραχωρήσει στους εργαζόμενους τις σχετικές διαβεβαιώσεις για την εξασφάλιση του status quo που κατείχαν, υπό το πλαίσιο της επέκτασης των δραστηριοτήτων και της ενίσχυσης της λειτουργίας του συγχωνευμένου, πλέον, οργανισμού.

Αντίθετα, η αβεβαιότητα που επικρατούσε στους κόλπους του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού* εν όψει φημών για επερχόμενη συγχώνευση ή εξαγορά από άλλον οργανισμό, ενδεχομένως συνέτεινε στην παρουσία της υψηλότερης ένδειξης εργασιακού άγχους (στρες) για τους εργαζόμενους αυτού του οργανισμού.

Τέλος, οι εργαζόμενοι του κατώτερου διοικητικού επιπέδου που ανήκουν στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α*, είναι οι μόνοι εργαζόμενοι που αισθάνονται μεγαλύτερο εργασιακό άγχος (στρες) μετά τη συγχώνευση (Cartwright & Cooper, 1995). Σε αυτή την περίπτωση, οι εργαζόμενοι του κατώτερου διοικητικού επιπέδου καθώς υφίστανται άμεσα τις «δραστικές» αλλαγές της συγχώνευσης στην καθημερινότητα της εργασίας τους, παρουσιάζουν την υψηλότερη ένδειξη εργασιακού άγχους (στρες).

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν, επίσης, ότι οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* που αισθάνονται εργασιακό άγχος (στρες), εμφανίζονται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Appelbaum & συνεργάτες, 2000· Cranwell-Ward & Abbey, 2005· Sullivan & Bhagat, 1992). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*, ενδεχομένως, να συνδέουν, όπως αναφέρει ο Warr (1996), την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται με επιμέρους όψεις της εργασίας τους, όπως είναι για παράδειγμα, ο μισθός τους, οι προαγωγές που λαμβάνουν από τη διοίκηση του οργανισμού, το

φόρτο εργασίας που αντιμετωπίζουν καθημερινά, τη διαφοροποίηση του αντικειμένου της εργασίας τους, κλπ.

Ωστόσο, οι εργαζόμενοι και των τριών Οργανισμών ανεξάρτητα από το status του προ-συγχώνευσης οργανισμού στον οποίο ανήκουν, συνδέουν το εργασιακό άγχος (στρες) με την ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία τους. Όπως αναφέρουν οι Appelbaum & συνεργάτες (2000), η συγχώνευση φαίνεται να αντιπροσωπεύει για τους εργαζόμενους αιωρούμενες αλλαγές για την καθημερινότητα της εργασίας τους, με ενδεχόμενες καταλυτικές επιπτώσεις στην επαγγελματική τους ζωή. Όταν μάλιστα το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, τότε όπως αναφέρουν οι Sullivan & Bhagat (1992), όταν θεωρούν ότι είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους στο πλαίσιο της συγχώνευσης, να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι *μόνο οι εργαζόμενοι του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β* συνδέουν την πρόθεση που επιδεικνύουν να αποχωρήσουν από το συγχωνευμένο οργανισμό με το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται μετά τη συγχώνευση. Οι συνάδελφοί τους του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* και του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού*, συνδυάζουν την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό με άλλους παράγοντες, όπως είναι η δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό.

Στο σύνολο των τριών Οργανισμών, θετικές όψεις της κουλτούρας του οργανισμού, δηλαδή, οι όψεις της ανθρωπιστικής κουλτούρας, των διαπροσωπικών σχέσεων, της επίτευξης και της αυτοπραγμάτωσης καθώς χαρακτηρίζονται από την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού με δημιουργικό τρόπο, βοηθούν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες γνώσεις και να ενισχύσουν την προσωπική τους ανάπτυξη μέσω της ικανοποίησης των ατομικών τους αναγκών. Με τον τρόπο αυτό αποτελούν έναν παράγοντα που αντιστρατεύεται με καταλυτικό τρόπο την ανταγωνιστική στάση και εχθρότητα μεταξύ των εργαζομένων, με την ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ τους που συμβάλλει με τη σειρά του στη μείωση του εργασιακού άγχους (στρες) που, πιθανόν, αυτοί αισθάνονται.

Ειδικότερα, για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* και το *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό*, αρνητικές όψεις της κουλτούρας του οργανισμού όπως είναι οι όψεις της αντιδραστικής κουλτούρας, της εξουσίας και του ανταγωνισμού που χαρακτηρίζονται από συμμόρφωση και υποταγή των εργαζομένων με απόλυτο τρόπο στα κελεύσματα της ιεραρχίας και ειδικότερα, της ανώτερης διοίκησης του οργανισμού, χωρίς να ενισχύουν τη συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών, φαίνεται να ενισχύουν την εκδήλωση του εργασιακού άγχους (στρες) των εργαζομένων.

Τέλος, για το *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό*, κοινή συνισταμένη των όψεων της κουλτούρας αποδοχής, εξάρτησης, εξουσίας, αντιδραστικής και συμβατικής κουλτούρας, φαίνεται να είναι η υιοθέτηση συμπεριφορών που οδηγούν σε συμμόρφωση στους υπάρχοντες κανόνες που επικρατούν, με την ενίσχυση της ανταγωνιστικής διάθεσης και του μοτίβου «νικητές-ηττημένοι» μεταξύ των εργαζομένων. Με βάση αυτό το συλλογισμό, ενδεχομένως, να αλληλοκατηγορούνται για τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό, χωρίς να διευκολύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, πράγμα που, ίσως, αποτελεί έναν ενισχυτικό παράγοντα της αύξησης του εργασιακού άγχους (στρες) που παρουσιάζουν.

Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν, επίσης, ότι οι ψυχολογικές επιπτώσεις του εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι συνοδεύονται από αντίστοιχες φυσιολογικές επιπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* παρουσιάζουν την *ίδια ένδειξη σωματικής και ψυχικής υγείας πριν και μετά τη συγχώνευση*, ως συνέπεια του ίδιου επιπέδου εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται πριν και μετά τη συγχώνευση. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που προέρχονται από τον υψηλότερου status προσυγχώνευσης οργανισμό, εμφανίζουν την περισσότερο επιβαρυνμένη σωματική υγεία, πιθανόν, λόγω του φόβου και της ανασφάλειας που αισθάνονται για επερχόμενη απώλεια των προνομίων και του status quo που κατέχουν λόγω της συγχώνευσης, όπως είναι για παράδειγμα, η ενσωμάτωση όψεων της κουλτούρας του άλλου εταίρου της συγχώνευσης.

Από την άλλη πλευρά, το σύνολο των εργαζομένων στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, παρουσιάζουν την *ίδια ένδειξη σωματικής και ψυχικής υγείας, ανεξάρτητα από το status τους*. Αντιμετωπίζουν, όμως, *την περισσότερο επιβαρυνμένη*

σωματική και ψυχική υγεία μετά τη συγχώνευση. Ειδικότερα, μάλιστα, οι συνάδελφοί τους του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, παρουσιάζουν την περισσότερο επιβαρυνόμενη ψυχική υγεία, εν όψει του φόβου και της απειλής που αισθάνονται για απώλεια δικαιωμάτων και προνομίων από τις ανακατατάξεις στην εργασία τους. Εξάλλου, ο *Συγχωνευμένος Οργανισμός Β* είναι εκείνος που αντιπροσωπεύει μια κατάσταση συγχώνευσης ισοδύναμης με «εξαγορά» (Bruckman, 2000· Covin & συνεργάτες, 1996).

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών* συνδέουν το *εργασιακό άγχος* (στρες) που αισθάνονται με την *εμφάνιση προβλημάτων σωματικής και ψυχικής υγείας* (Cranwell-Ward & Abbey, 2005) και με την ψυχολογική πίεση που αυτοί αισθάνονται (Sullivan & Bhagat, 1992), καθώς η συγχώνευση φαίνεται να επιφέρει μείωση της ψυχολογικής σύνδεσης των εργαζομένων με τον καινούριο οργανισμό, του συνεκτικού, δηλαδή, δεσμού που έχουν αναπτύξει με αυτόν, γεγονός που, πιθανόν, να οδηγεί σε επακόλουθες αρνητικές επιπτώσεις για την ψυχική υγεία των εργαζομένων (Pheiffer & Marson, 2005).

Οι εργαζόμενοι των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών*, συνδυάζουν το *εργασιακό άγχος* (στρες) με τη *στάση* που επιδεικνύουν απέναντι στην *εμπειρία της συγχώνευσης*, καθώς σε περιπτώσεις ανασχηματισμών και ιδιαίτερα συγχώνευσης, φοβούνται να επιδείξουν οποιαδήποτε μορφή «αδυναμίας» προσαρμογής στη νέα πραγματικότητα, μην τυχόν και χαρακτηριστούν ως εκείνοι που «αντιστέκονται στην αλλαγή», θέτοντας σε κίνδυνο την καριέρα τους (Cartwright & Cooper, 1996· Marks, 1988).

Επιπλέον, μόνο οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* και ειδικότερα, εκείνοι του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, συνδυάζουν το *εργασιακό άγχος* (στρες) που αισθάνονται με την *αίσθηση της απειλής* που αντιμετωπίζουν από την εμπειρία της συγχώνευσης, καθώς βιώνουν περισσότερο «τυπικές» συνθήκες συγχώνευσης. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β* και του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού*, συνδέουν το *εργασιακό άγχος* (στρες) με τη *δέσμευση* που νιώθουν απέναντι στον οργανισμό και οι πρώτοι είναι, πιθανόν, να συνδυάζουν, όπως αναφέρουν οι Sullivan & Bhagat (1992), το *εργασιακό άγχος* (στρες) με πρόσθετους

παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα, η αίσθηση της ικανότητας ελέγχου των συνθηκών του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Τέλος, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας φαίνεται ότι επιβεβαιώνουν τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό, του εργασιακού άγχους (στρες) και της πρόθεσης για αποχώρηση. Συγκεκριμένα, το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι φαίνεται να τροφοδοτεί τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό όπου ανήκουν και εκείνη με τη σειρά της, να αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης που εκδηλώνουν να αποχωρήσουν από αυτόν.

7. Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό, Ενότητα και Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους

7.1. Εισαγωγή

Με σημείο αναφοράς ευρήματα που καταγράφονται από συναφείς έρευνες (Allen, Shore & Griffeth, 2003· Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986· Shore & Wayne, 1993), αναδεικνύεται σημαντικός ο ρόλος των αντιλήψεων που σχηματίζουν οι εργαζόμενοι για τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός όπου εργάζονται, ανταποδίδει τη συνεισφορά τους στην εκπλήρωση των στόχων του. Ιδιαίτερα, σε περιπτώσεις συγχώνευσης, η αλλαγή της υποστήριξης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό, καθώς δεν υφίσταται, πλέον, ο προ-συγχώνευσης οργανισμός, είναι έκδηλη. Οι επιπτώσεις της συγχώνευσης για τους εργαζόμενους, μάλιστα, διαφοροποιούνται, όταν αυτοί αισθάνονται ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει έμπρακτα τη συμβολή τους στην εξέλιξή του (Nikandrou, Papalexandris & Bourantas, 2000· Nikolaou & Tsaousis, 2002).

Πιο συγκεκριμένα, η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό συνδέεται με ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια εκ μέρους τους να εκπληρώσουν στο έπακρο τα εργασιακά τους καθήκοντα για «χάρη» του οργανισμού, καθώς αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους (Allen, Shore & Griffeth, 2003) και περισσότερο δεσμευμένοι απέναντι στο «όραμα» του οργανισμού

(van Dam, 2004). Όταν μάλιστα, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός «δεσμεύεται» με τη σειρά του να ικανοποιήσει τις δικές τους ανάγκες, τότε ανταποδίδουν, ως αποτέλεσμα συναλλαγής, την ίδια δέσμευση απέναντι στους στόχους και τις αξίες του (Fuller, Barnett, Hester & Relyea, 2003). Η φροντίδα, τέλος, του οργανισμού για την ευημερία των εργαζομένων, είναι εκείνη που αυξάνει την αίσθηση της ενότητας που έχουν ως ομάδα και ενισχύει την κοινωνική τους ταυτότητα ως μελών του συγκεκριμένου οργανισμού. Τους ενισχύει, κατά συνέπεια, την αίσθηση ότι αποτελούν αναπόσπαστο «κομμάτι» του, διατηρούν άρρηκτο συνεκτικό δεσμό με αυτόν και τους οδηγεί να επιδεικνύουν ευνοϊκή στάση απέναντί του (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990· Mottola & συνεργάτες, 1997).

7.2. Επίπεδα Προσλαμβανόμενης Υποστήριξης των εργαζομένων από τον Οργανισμό στο πλαίσιο της Συγχώνευσης

Το κεφάλαιο που ακολουθεί αναφέρεται: α) στις διαφορές στα επίπεδα προσλαμβανόμενης υποστήριξης από τον οργανισμό για το σύνολο των εργαζομένων στους Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β μετά τη συγχώνευση και στο Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ. Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης εφαρμόστηκε για τη διεξαγωγή της ανάλυσης και β) στις διαφορές στα επίπεδα προσλαμβανόμενης υποστήριξης από τον οργανισμό που παρατηρήθηκαν για τους εργαζόμενους στο Συγχωνευμένο Οργανισμό Α και το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β, ανάλογα με το *status* τους. Για τις αναλύσεις χρησιμοποιήθηκαν α) *t* tests μεταξύ ανεξαρτήτων δειγμάτων για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α και β) μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις (*post hoc comparisons*) για τη σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ τους για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β (3 επίπεδα: προ-συγχώνευσης οργανισμοί 3, 4 και 5). Οι μέσοι όροι παρουσιάζονται στον επόμενο Πίνακα 7.2.^α

Πίνακας 7.2.^α : Μέσοι Όροι για την **Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη** από τον Οργανισμό *συνολικά* για τους δύο **Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β** και **το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ** και *ξεχωριστά* για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς, ανάλογα με το *Status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών

Πίνακας 7.2.^α

Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό				
		N	Μέσος Όρος	
Συγχωνευμένος Οργανισμός Α		55	3.50	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης F(2,197)=3.95, p=.021*
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β		85	3.18 ^a	
Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ		60	3.73 ^a	
		N	Μέσος Όρος	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	3.86	t(53)=2.364, p=.022*
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	3.24	
		55		
Συγχωνευμένος Οργανισμός Β				
	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.16	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης F(2,82)=4.718, p=.011*
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	2.65 ^a	
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	3.65 ^a	
		85		

*p.05

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι *υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην προσλαμβανόμενη υποστήριξη που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό, ανάμεσα στους τρεις οργανισμούς*. Πιο συγκεκριμένα, ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Β (M=3.18) διαφέρει σημαντικά από το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ (M=3.73), παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη προσλαμβανόμενης υποστήριξης από τον οργανισμό, πιθανόν, λόγω της συγχώνευσης ισοδύναμης με εξαγορά που εφάρμοσε η διοίκηση και επιδρά στη συμπαράσταση που νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι λαμβάνουν από τον καινούριο οργανισμό.

Αναφορικά με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α*, παρατηρείται ότι η προσλαμβανόμενη υποστήριξη των εργαζομένων του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 1 (M=3.86) είναι στατιστικά σημαντικά υψηλότερη από

την προσλαμβανόμενη υποστήριξη του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2 ($M=3.24$).

Μια πιθανή εξήγηση για αυτό το εύρημα, ίσως, αποτελεί το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 1 διατηρούν υψηλή την αίσθηση της συνέχειας, καθώς βιώνουν, λόγω του status τους, μια θετική κοινωνική ταυτότητα.

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2 καθώς βιώνουν μια απειλούμενη κοινωνική ταυτότητα λόγω του status τους, πιθανόν, αισθάνονται σε μικρότερο βαθμό την αντίστοιχη στήριξη και φροντίδα του οργανισμού.

Όσον αφορά στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους 3 προ-συγχώνευσης οργανισμούς, αναφορικά με την προσλαμβανόμενη υποστήριξη των εργαζομένων από τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι πολλαπλές συγκρίσεις έδειξαν ότι ο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμός 4 ($M=2.65$) διαφέρει σημαντικά από το χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό 5 ($M=3.65$), παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ένδειξη προσλαμβανόμενης υποστήριξης από τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 5, παρουσιάζουν την υψηλότερη ένδειξη προσλαμβανόμενης υποστήριξης από τον οργανισμό ($M=3.65$), που δε διαφέρει σημαντικά από την υποστήριξη που νιώθουν οι εργαζόμενοι του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού.

7.3. Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό και Επαγγελματική Ικανοποίηση

Σε αυτή την ενότητα, εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στην προσλαμβανόμενη υποστήριξη από τον Οργανισμό και την επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση, ξεχωριστά για τους εργαζόμενους των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β και του Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ. Για τη διεξαγωγή της ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας Pearson's r.

Τόσο στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* ($r=.610^{**}$), όσο και του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β* ($r=.774^{**}$), η προσλαμβανόμενη υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Αυτό το εύρημα συμφωνεί με ευρήματα συναφών ερευνών (Allen & συνεργάτες, 2003· Zhu & συνεργάτες, 2004), σύμφωνα με τα οποία η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται. Αντίθετα, στην περίπτωση του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ*, δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της προσλαμβανόμενης υποστήριξης από τον οργανισμό και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Μια πιθανή ερμηνεία για αυτό το εύρημα μπορεί να αναφέρεται στη σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης με επιμέρους πλευρές της, όπως αναφέρει ο Warr (1996) και όχι με την υποστήριξη από τον οργανισμό.

7.4. Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους

Η επίδραση του *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών στην *προσλαμβανόμενη δέσμευση από τον Οργανισμό* διερευνήθηκε ξεχωριστά για τους εργαζόμενους του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α* και του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β*. Για την πραγματοποίηση της ανάλυσης χρησιμοποιήθηκαν διπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης με ανεξάρτητες μεταβλητές (προσλαμβανόμενη δέσμευση: πριν-μετά τη συγχώνευση /εντός υποκειμένων και status προ-συγχώνευσης οργανισμών: υψηλό,

μεσαίο, χαμηλό/μεταξύ υποκειμένων) που εμφανίζονται στους **Πίνακες 7.4.^α** και **7.4.^β** που ακολουθούν

Πίνακες 7.4.^α και **7.4.^β** : Μέσοι Όροι για την **Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού** πριν και μετά τη συγχώνευση για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Α** και το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Β**

Πίνακας 7.4.^α

<i>Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού</i>					
	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.1 (υψηλό)	23	4.26	4.18	4.22
	Προ-συγχ. Οργ.2 (χαμηλό)	32	4.29	3.85	4.07
		55	4.27	4.01	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F(\text{status})(1,53) = .405, p = .527 \text{ n.s.}$

$F(\text{πριν-μετά})(1,53) = 4.801, p = .033^*$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(1,53) = 2.329, p = .133 \text{ n.s.} (* p.05, \text{n.s. μη σημαντικό})$

Αναφορικά με το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α* (**Πίνακας 7.4.^α**), η ανάλυση έδειξε ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού status των προ-συγχώνευσης οργανισμών 1 και 2*. Ωστόσο, υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), γεγονός που σημαίνει ότι η προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού του συνόλου των εργαζομένων, ήταν σημαντικά υψηλότερη πριν τη συγχώνευση (4.27) παρά μετά τη συγχώνευση (4.01). Η ανάλυση έδειξε, τέλος, ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών*.

Πίνακας 7.4.^β

Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού					
	Συγχωνευμένος Οργανισμός Β	N	Πριν τη συγχ.	Μετά τη συγχ.	
Σχετικό status	Προ-συγχ. Οργ.3 (υψηλό)	29	3.87	3.86	3.86
	Προ-συγχ. Οργ.4 (μεσαίο)	26	3.80	3.50	3.65
	Προ-συγχ. Οργ.5 (χαμηλό)	30	4.35	3.64	3.99
		85	4.00	3.66	Περιθώριοι Μέσοι Όροι

$F(\text{status})(2,82)=.960$, $p=.387$ n.s.

$F(\text{πριν-μετά})(1,82)=5.007$, $p=.028^*$

$F_{\text{status} \times \text{πριν-μετά}}(2,82)=1.868$, $p=.161$ n.s. (* $p.05$, n.s. μη σημαντικό)

Παρόμοια ευρήματα παρατηρούνται και στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β* (Πίνακας 7.4.^β). Η ανάλυση έδειξε και εδώ ότι *δεν υπάρχει* στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του σχετικού *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών 3, 4 και 5. Ωστόσο, υπάρχει στατιστικά σημαντική κύρια επίδραση του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση), η οποία δείχνει ότι η προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού του συνόλου των εργαζομένων ήταν σημαντικά υψηλότερη πριν τη συγχώνευση (4.00) παρά μετά τη συγχώνευση (3.66). Η ανάλυση έδειξε, τέλος και εδώ, ότι *δεν υπάρχει* στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του «χρόνου μέτρησης» (πριν-μετά τη συγχώνευση) και του *status* των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Μια πιθανή ερμηνεία για τα δύο παραπάνω ευρήματα μπορεί να αναφέρεται στην ύπαρξη ενός υποστηρικτικού θεσμικού πλαισίου στους προ-συγχώνευσης οργανισμούς, που οδηγούσε τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι είχαν κερδίσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό του οργανισμού τους.

Επιπρόσθετα, εξετάστηκαν οι διαφορές στην προσλαμβανόμενη δέσμευση του Οργανισμού μετά τη συγχώνευση για τους εργαζόμενους των δύο *Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β* και του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ*. Η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης με εξαρτημένη μεταβλητή την προσλαμβανόμενη δέσμευση

του οργανισμού, χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια των αναλύσεων. Ταυτόχρονα, πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons) για τη σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ των τριών οργανισμών (3 επίπεδα: Συγχωνευμένος Οργανισμός Α, Συγχωνευμένος Οργανισμός Β και Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ), που παρουσιάζονται στον **Πίνακα 7.4.**⁷ που ακολουθεί

Πίνακας 7.4.⁷ : Μέσοι Όροι για την Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού μετά τη συγχώνευση συνολικά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ

Πίνακας 7.4.⁷

	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α	Συγχωνευμένος Οργανισμός Β	Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ	
N=200	Μέσος Όρος	Μέσος Όρος	Μέσος Όρος	Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης
Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού	3.99	3.67 ^a	4.22 ^a	F(2,197)=4.456, p=.013*
*p.05				

Οι μέσοι όροι με **κοινό εκθέτη** παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους με βάση τις πολλαπλές συγκρίσεις (post hoc comparisons)

Όπως φαίνεται στον **Πίνακα 7.4.**⁷, η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους 3 Οργανισμούς, αναφορικά με την προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα, οι πολλαπλές συγκρίσεις έδειξαν ότι ο Συγχωνευμένος Οργανισμός Β (M=3.67) διαφέρει σημαντικά από το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ (M=4.22), παρουσιάζοντας τα χαμηλότερα επίπεδα προσλαμβανόμενης δέσμευσης απέναντι στους εργαζόμενους. Μια πιθανή ερμηνεία για αυτό το εύρημα μπορεί να οφείλεται στους ασύμβατους από πλευράς κουλτούρας εταίρους, οι οποίοι, όπως έχει επισημανθεί, «ευαγγελίζονται» σε μικρότερο βαθμό την κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης και την «ακραία» διαδικασία συγχώνευσης, ισοδύναμη με εξαγορά, που εφαρμόστηκε στην περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β (βλ. κεφ. 5.2).

7.5. Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό, Ενότητα και Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους

Σε αυτό το κεφάλαιο, εξετάστηκαν οι σχέσεις ανάμεσα στην προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους, την προσλαμβανόμενη υποστήριξη των εργαζομένων από τον οργανισμό, την ενότητα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι ως ομάδα στον οργανισμό και τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, ξεχωριστά για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ. Για τη διεξαγωγή των αναλύσεων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συνάφειας Pearson's r . Οι δείκτες συνάφειας παρουσιάζονται στους επόμενους Πίνακες 7.5.^α, 7.5.^β και 7.5.^γ

Πίνακες 7.5.^α, 7.5.^β και 7.5.^γ: Δείκτες συνάφειας ανάμεσα στην Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους, την Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό, την Ενότητα και τη Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό μετά τη συγχώνευση για το Συγχωνευμένο Οργανισμό Α, το Συγχωνευμένο Οργανισμό Β και το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ

Πίνακας 7.5.^α

Συγχωνευμένος Οργανισμός Α			
N=55	Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό	Ενότητα	Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό
Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού	.762**	.571**	.621**
Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό		.674**	.672**
Ενότητα			.252 n.s.
** p .01, n.s. μη σημαντικό			

Πίνακας 7.5.^β

Συγχωνευμένος Οργανισμός Β			
N=85	Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό	Ενότητα	Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό
Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού	.605**	.392**	.589**
Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό		.790**	.722**
Ενότητα			.520**
** p .01			

Πίνακας 7.5.^γ

Μη Συγχωνευμένος Οργανισμός Γ			
N=60	Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό	Ενότητα	Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό
Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού	.158 n.s.	.226 n.s.	.182 n.s.
Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό		.715**	.628**
Ενότητα			.621**
** p .01, n.s. μη σημαντικό			

Στην περίπτωση και των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών Α και Β, η προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την προσλαμβανόμενη υποστήριξη των εργαζομένων από τον οργανισμό, την ενότητα που παρουσιάζουν ως ομάδα και με τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, τόσο για τους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς Α και Β, όσο και για το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό Γ, η προσλαμβανόμενη υποστήριξη των εργαζομένων από τον οργανισμό παρουσιάζει στατιστικά σημαντική

θετική συσχέτιση με την ενότητα που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι ως ομάδα και με τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό.

Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με ευρήματα συναφών ερευνών (Eisenberger & συνεργάτες, 1990· Mottola & συνεργάτες, 1997), σύμφωνα με τα οποία η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό, ενδεχομένως, αυξάνει την αίσθηση της ενότητας που παρουσιάζουν ως ομάδα και κατ'επέκταση, της δέσμευσης που αισθάνονται απέναντι σε αυτόν.

Η *ενότητα*, όμως, που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι ως ομάδα στον οργανισμό για το *Συγχωνευμένο Οργανισμό Α*, δεν παρουσιάζει συσχέτιση με τη δέσμευση απέναντι σε αυτόν, ενώ για την περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Β* και του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού Γ*, παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη δέσμευση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό.

Μια πιθανή ερμηνεία για το εύρημα που αναφέρεται στο Συγχωνευμένο Οργανισμό Α, φαίνεται να είναι ότι οι εργαζόμενοι αυτού του οργανισμού συνδέουν τη δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον οργανισμό με άλλους παράγοντες, όπως είναι η επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται (βλ. κεφ. 4.2.).

7.6. Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα καταθέτει ευρήματα σύμφωνα με τα οποία η συγχώνευση που ισοδυναμεί με εξαγορά, δηλαδή, η περίπτωση του Συγχωνευμένου Οργανισμού Β, πιθανόν, οδηγεί τους εργαζόμενους να παρουσιάζουν τη χαμηλότερη ένδειξη προσλαμβανόμενης υποστήριξης από τον οργανισμό τους, καθώς η διαδικασία ανασχηματισμού του οργανισμού ακολουθεί μια λιγότερο «ομαλή» ενσωμάτωση στη νέα πραγματικότητα. Επιπλέον, στην περίπτωση του *Συγχωνευμένου Οργανισμού Α*, οι εργαζόμενοι του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα προσλαμβανόμενης υποστήριξης από το συγχωνευμένο οργανισμό, σε σχέση με τους εργαζόμενους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 2. Ενδεχομένως διατηρούν ως μέλη του «ισχυρού» προ-συγχώνευσης οργανισμού, υψηλή την αίσθηση της συνέχειας, από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό. Αυτή η αίσθηση της συνέχειας με τη σειρά της, πιθανόν,

τους κάνει να αισθάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο οργανισμός τους εκτιμά και ανταποδίδει τη συνεισφορά τους στην επίτευξη του «οράματος» και των στόχων του.

Μια αντίστροφη ερμηνεία όπως αναφέρουν οι Fuller & συνεργάτες (2003), ίσως να είναι, επίσης, πιθανή, ότι, δηλαδή, οι εργαζόμενοι του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού από τη στιγμή που αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός τους τους συμπαρίσταται και αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους στην εξέλιξή του, να αισθάνονται μια θετική ταυτότητα.

Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού από τη στιγμή που προσλαμβάνουν μειωμένη υποστήριξη από τον οργανισμό, ίσως, αισθάνονται ότι βρίσκονται σε μειονεκτικότερη θέση σε σχέση με τους εργαζόμενους του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού και κατ'επέκταση, βιώνουν μια αρνητική ταυτότητα ως μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού.

Όσον αφορά στο *Συγχωνευμένο Οργανισμό Β*, οι εργαζόμενοι του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού 4 στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την ταυτότητά τους για να αντιμετωπίσουν την εμπειρία της συγχώνευσης, αναφέρουν μεγαλύτερα επίπεδα υποστήριξης από το συγχωνευμένο οργανισμό. Οι εργαζόμενοι, όμως, του μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού 4 αντιστέκονται να αισθανθούν ή να αναφέρουν μεγαλύτερη υποστήριξη από το συγχωνευμένο οργανισμό, καθώς προσπαθούν να διατηρήσουν τη μοναδικότητα της ταυτότητάς τους.

Επιπρόσθετα, τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι των *δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών* όταν λαμβάνουν υποστήριξη από το συγχωνευμένο οργανισμό, αισθάνονται μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση. Αναφορικά, όμως, με το *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό*, οι εργαζόμενοι είναι, πιθανόν, να συνδέουν σύμφωνα με τον Warr (1996), την επαγγελματική ικανοποίηση με επιμέρους πλευρές της και όχι με την συμπαράσταση από τον οργανισμό όπου ανήκουν. Οι οικονομικές απολαβές από την εργασία τους, οι δυνατότητες προαγωγής που έχουν, τα επιπλέον προνόμια, κλπ. αποτελούν παραδείγματα «εν δυνάμει» παραγόντων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Ωστόσο, αυτή η ερμηνεία ενισχύεται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου οργανισμού δε βρίσκονται σε περιβάλλον συγχώνευσης και ως εκ τούτου, δε θέτουν ως άμεσο σημείο αναφοράς, τη φροντίδα που λαμβάνουν από τον οργανισμό.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν ενδεχομένως για τους *δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς*, την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού θεσμικού πλαισίου, γεγονός που, ίσως, οδηγεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό του οργανισμού τους, νιώθουν, δηλαδή, ότι παραμένει πιστός στις δεσμεύσεις απέναντί τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι του *Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού* αισθάνονται και αυτοί με τη σειρά τους, ότι ο οργανισμός στον οποίο ανήκουν δείχνει σεβασμό και αναγνωρίζει έμπρακτα το ρόλο και την αξία τους.

Η αίσθηση αυτή φαίνεται να ενισχύεται από τις υψηλότερες ενδείξεις θετικών (ανθρωπιστική, κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων, αυτοπραγμάτωσης) και τις χαμηλότερες ενδείξεις αρνητικών όψεων κουλτούρας (εξάρτησης και τελειομανίας) που παρουσιάζει. Χαρακτηρίζεται, δηλαδή, από όψεις κουλτούρας που συνθέτουν έναν λιγότερο συντηρητικό οργανισμό, οργανισμό που δίνει έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, στηρίζεται λιγότερο σε γραφειοκρατικούς μηχανισμούς και ενισχύει τη συνεργασία και την ανάπτυξη στενών φιλικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι *τόσο* για τους *δύο Συγχωνευμένους όσο* και για το *Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό*, η προσλαμβανόμενη υποστήριξη των εργαζομένων από τον οργανισμό σχετίζεται με την ενότητα που παρουσιάζουν ως ομάδα και τη δέσμευση που νιώθουν απέναντι στον οργανισμό. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με εκείνα συναφών ερευνών (Eisenberger & συνεργάτες, 1990· Mottola & συνεργάτες, 1997), τα οποία αναφέρουν ότι όταν ο οργανισμός φροντίζει για την ευημερία των εργαζομένων, πιθανόν, ενισχύει την αίσθηση που έχουν ότι ανήκουν σε αυτόν, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του «οράματός» του και κατά συνέπεια, της ίδιας της πορείας του στην εργασιακή πραγματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

8.1. Πρόθεση για Αποχώρηση από τον Οργανισμό

Στο πλαίσιο του κεντρικού ρόλου που αποδίδεται από τη διεθνή ερευνητική κοινότητα στην ευημερία των εργαζομένων και την αποδοτικότητα του οργανισμού σε περιπτώσεις «δραστικών αλλαγών», όπως είναι η εξαγορά ή/και συγχώνευση, ιδιαίτερο βάρος φαίνεται να επικεντρώνεται στην αξιολόγηση του εγχειρήματος της συγχώνευσης με βάση τα ποσοστά επιτυχίας ή αποτυχίας της (Panchal & Cartwright, 2001).

Υπό το πρίσμα του παραπάνω συλλογισμού, το μοντέλο που παρουσιάζεται στη συνέχεια, αποτελεί μια προσπάθεια αξιολόγησης σε περιβάλλον εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, της αλληλεπίδρασης παραγόντων που χαρακτηρίζουν το επίπεδο του οργανισμού (όπως είναι οι όψεις της ανθρωπιστικής κουλτούρας και της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων), με εκείνους που αναφέρονται στο ατομικό επίπεδο (όπως είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος (στρες), η στάση απέναντι στη συγχώνευση, η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με το συγχωνευμένο οργανισμό και καταλήγουν στην πρόβλεψη του φαινομένου της πρόθεσης των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, αποτελεί μια προσπάθεια ανάδειξης της σύζευξης του ατομικού (μικρο-επίπεδο) με το συλλογικό (μακρο-επίπεδο), δηλαδή, του ατόμου με τις συνθήκες του περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οργανισμού.

Η σημασία, μάλιστα, της πρόβλεψης του φαινομένου της πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό που σε περιπτώσεις εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, αποτελεί μια σημαντική ένδειξη επιτυχίας ή αποτυχίας της όλης διαδικασίας, είναι προφανής, με τους van Dick & συνεργάτες (2004) να αναφέρουν ξεκάθαρα ότι πρόκειται για ένα φαινόμενο που «*φαίνεται να παρουσιάζει μεθοδολογικές δυσκολίες και ερωτήματα και εμπεριέχει ανεξερευνήτες ακόμη ψυχολογικές διεργασίες*» (van Dick

& συνεργάτες, 2004 σελ. 352), καταλήγει, όμως, να χαρακτηρίζεται σύμφωνα με τους Cartwright & Cooper (1996), ως «αιμορραγία» (Cartwright & Cooper, 1996 σελ. 45).

Πρόθεση, λοιπόν, της παρούσας έρευνας ήταν η πρόβλεψη της πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό σε συνθήκες οργανωτικής αλλαγής, όπως η εξαγορά ή/και συγχώνευση, σε μια προσπάθεια να αποτυπωθούν παράγοντες που σε καθεστώς ανασχηματισμού του οργανισμού, επηρεάζουν την πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον αναδιαμορφωμένο οργανισμό. Αυτό θα συμβάλλει στην παραμονή του «προσωπικού-κλειδί» στο συγχωνευμένο οργανισμό και επομένως, στην τελική προσαρμογή και επιτυχία του εγχειρήματος της αναδόμησης του οργανισμού, προς όφελος εργαζομένων και ιεραρχίας.

Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης διαδρομών που βασίζεται στην Τεχνική της Αιτιώδους Μοντελοποίησης (*Causal Modeling*). Αυτή η μέθοδος, σύμφωνα με τον Asher (1987), παρουσιάζει δύο βασικά πλεονεκτήματα, καθώς συνεισφέρει: α) στη μέτρηση των άμεσων και έμμεσων επιδράσεων μεταξύ των μεταβλητών και β) στη διάσπαση της σχέσης ανάμεσα σε δύο μεταβλητές σε έμμεσες διαδρομές, άλλες από αυτές σημαντικές και άλλες, όχι.

Στοχεύοντας, έτσι, στη διερεύνηση της ύπαρξης αιτιωδών σχέσεων μεταξύ μεταβλητών ή/και παραγόντων σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης που οδηγούν στην πρόβλεψη της πρόθεσης για αποχώρηση από το συγχωνευμένο οργανισμό, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα AMOS 4.01 (Arbuckle, 1999). Ο **Πίνακας 8.1.^α** που παρουσιάζεται αναλυτικά στο Παράρτημα που ακολουθεί, περιλαμβάνει τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις και τους δείκτες συνάφειας όλων των μεταβλητών. Το τελικό μοντέλο (**Μοντέλο 1**) μετά από δοκιμές εναλλακτικών λύσεων, είναι αυτό που παρουσιάζεται στο ακόλουθο **Σχήμα 1:**

Το ανωτέρω μοντέλο αποτελεί μια προσπάθεια περιγραφής του τρόπου με τον οποίο σε περιβάλλον εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, παράγοντες ή φαινόμενα που χαρακτηρίζουν το επίπεδο του οργανισμού, όπως η κουλτούρα, αλληλεπιδρούν με εκείνους που αναφέρονται στο ατομικό επίπεδο, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος (στρες) και η στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, μέσω της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) και της δέσμευσης απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό και επηρεάζουν την αντίσταση απέναντι στον ανασχηματισμό, ευνοώντας, τελικά, την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Με λίγα λόγια, δηλαδή, αναδεικνύεται η σύζευξη του ατομικού (μικρο-) με το συλλογικό, οργανωτικό (μακρο-) επίπεδο, του ατόμου-εργαζόμενου με το εργασιακό περιβάλλον-οργανισμό.

Συνολικά και με βάση, λοιπόν, ερευνητικά δεδομένα που καταγράφονται στη συναφή βιβλιογραφία, αναμένεται ότι η κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους, όπως είναι αυτή των διαπροσωπικών σχέσεων, οδηγεί σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση. Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις εξελίξεις, αφιερώνουν χρόνο ο ένας στον άλλον και συνεργάζονται μεταξύ τους με εποικοδομητικό τρόπο μέσα από την καθημερινή επαφή στο χώρο εργασίας, δημιουργούν ένα καλό περιβάλλον να εργάζεται κανείς σε μια ευχάριστη ατμόσφαιρα και έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα που τους οδηγεί να αισθάνονται ικανοποίηση από το εργασιακό τους περιβάλλον (Buono, Bodwitch & Lewis, 1985· Cooke & Rousseau, 1988· Ξενικού, 2005).

Οδηγεί, ακόμη, σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση, θετικότερη στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης και μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, μέσω της μείωσης του εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι (Cartwright & Cooper, 1995· Schweiger & Denisi, 1991· Sullivan & Bhagat, 1992). Όσο μεγαλύτερη μάλιστα είναι η συνεργασία και η επαφή με τους συναδέλφους τους, τόσο λιγότερο είναι το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, καθώς μοιράζονται κοινές εμπειρίες και προβλήματα λόγω της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, γιατί όχι και κοινούς στόχους και τελικά αναπτύσσουν την αίσθηση της «κοινής μοίρας» στο πλαίσιο του συγχωνευμένου οργανισμού (Schweiger & Denisi, 1991· Sullivan & Bhagat, 1992).

Το εργασιακό άγχος (στρες) που προκαλείται σύμφωνα με τους Cooper, Dewe & O'Driscoll (2001) από ένα πλήθος παραγόντων που δρουν στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ., οριοθέτηση του αντικειμένου εργασίας, σχέσεις με συνεργάτες και προϊσταμένους, ικανοποίηση των ατομικών αναγκών, ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή, κλπ.), με τη σειρά του επηρεάζει την ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από το χώρο εργασίας τους (Kemmerly, Bedeian, Moshholder & Touliatos, 1985) και τη στάση που επιδεικνύουν απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1995). Η θετική ή ευνοϊκή μάλιστα στάση που υιοθετούν οι εργαζόμενοι απέναντι στη συγχώνευση, καθοδηγείται από το κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ τους και ενισχύει τη συναισθηματική ταύτιση (δέσμευση) των εργαζομένων με αυτόν (van Dick, 2001). Οι εργαζόμενοι, έτσι, νιώθουν, πλέον, ότι αποτελούν «κομμάτι» του οργανισμού, οικειοποιούνται τις αξίες και τους στόχους του και τελικά, καταλήγουν να υιοθετήσουν ενεργά το όραμα του οργανισμού ως «δικό τους όραμα».

Επιπρόσθετα, ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται επαγγελματική ικανοποίηση, αυξάνει την ψυχολογική ταύτιση που αισθάνονται με το συγχωνευμένο οργανισμό, τη δέσμευση που νιώθουν απέναντί του και τελικά, μειώνει την επιθυμία τους να αποχωρήσουν από αυτόν (Allen, Shore & Griffeth, 2003· Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Όσο μεγαλύτερη είναι η ευχαρίστηση που λαμβάνουν από το εργασιακό τους περιβάλλον, τόσο θετικότερη είναι η αυτοεικόνα που αποκτούν από τη συμμετοχή τους στο συγκεκριμένο οργανισμό, ενισχύεται η επιθυμία τους να παραμείνουν σε αυτόν και έτσι, ενεργούν προς όφελός του με μεγαλύτερη συνέπεια και υπευθυνότητα.

Το **Μοντέλο 1** υπολογίστηκε με βάση τη μέθοδο των μέγιστων πιθανοτήτων (maximum likelihood). Σε αυτή την περίπτωση, εξετάστηκαν όλες οι πιθανές διαδρομές με τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις στην πρόθεση αποχώρησης και τη δέσμευση με τον οργανισμό, στο Σχήμα 1, όμως, παρουσιάζονται μόνο οι στατιστικά σημαντικοί συντελεστές των διαδρομών ($p < .05$).

Οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση του βαθμού κατά τον οποίο τα δεδομένα παρέχουν στήριξη στο μοντέλο, περιλαμβάνουν τους χ^2 (chi-square), root mean square error of approximation (RMSEA), normed fit index (NFI),

relative fit index (RFI), incremental fit index (IFI), Tucker-Lewis index (TLI) και comparative fit index (CFI).

Σε αυτή την περίπτωση, ένα στατιστικά μη σημαντικό χ^2 υποδηλώνει υψηλό βαθμό συμφωνίας μεταξύ των δεδομένων και του μοντέλου. Όταν ο δείκτης RMSEA είναι .05 ή μικρότερος, τότε υποδηλώνει συμφωνία του μοντέλου στο σύνολό του σε σχέση με τους βαθμούς ελευθερίας, ενώ για τους υπόλοιπους προαναφερόμενους δείκτες (δηλαδή, για παράδειγμα, NFI, IFI, TLI, CFI), επαρκής συμφωνία υποδηλώνεται όταν οι τιμές τους είναι μεγαλύτερες από .90 (Ai, Park, Huang, Rodgers & Tice, 2007· Mottola, Gaertner, Bachman & Dovidio, 1997).

Οι τιμές των δεικτών που υπολογίστηκαν από το πρόγραμμα δείχνουν ότι το προτεινόμενο μοντέλο επιβεβαιώνεται από τα δεδομένα της έρευνας (αφού το χ^2 είναι 19.654, βαθμοί ελευθερίας = 13, $p=0.104$, RMSEA =0.061, NFI=0.994, RFI=0.984, IFI=0.998, TLI=0.995 και CFI=0.998). Επίσης, το μοντέλο αντιπροσωπεύει συνολικά το 96,5% της διακύμανσης για την πρόθεση για αποχώρηση από το συγχωνευμένο οργανισμό.

Ξεκινώντας από τη [σχέση ανάμεσα στην όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας και την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων](#), το **Σχήμα 1** υποδηλώνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συνάφεια μεταξύ των δύο μεταβλητών ($r=0.42$, $p=.000$, $p<0.01$), γεγονός που σημαίνει ότι η μεγαλύτερη έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων στην αναδιαμόρφωση του οργανισμού, οδηγεί, ταυτόχρονα, σε ενίσχυση της δημιουργίας στενών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον.

Αναφορικά με τις [άμεσες επιδράσεις](#), το **Σχήμα 1** φανερώνει ότι η όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας έχει άμεση θετική επίδραση στην ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό ($\beta=0.45$, $p<0.01$), τη στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης ($\beta=0.24$, $p<0.05$) και άμεση αρνητική επίδραση στη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό ($\beta=-0.55$, $p<0.01$). Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη έμφαση αποδίδεται στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στα τεκταινόμενα της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης με την παράλληλη συμπαράσταση και βοήθεια στους συναδέλφους τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) που αισθάνονται με τον καινούριο οργανισμό και θετικότερη η στάση που επιδεικνύουν απέναντι στην εμπειρία του ανασχηματισμού του οργανισμού. Όμως, όσο αυξάνεται η συμμετοχή

των εργαζομένων στην αναδιαμόρφωση του οργανισμού και η επένδυσή τους σε χρόνο και βοήθεια στους συναδέλφους τους, τόσο λιγότερο δεσμεύονται απέναντι στο όραμα του νέου οργανισμού.

Η όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων έχει άμεσες θετικές επιδράσεις στη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό ($\beta=0.89$, $p<0.01$) και την επαγγελματική ικανοποίηση ($\beta=0.59$, $p<0.01$), ενώ έχει άμεση αρνητική επίδραση στο εργασιακό άγχος (στρες) ($\beta=-0.53$, $p<0.01$). Έτσι, όσο περισσότερο ενισχύεται και καλλιεργείται η οικοδόμηση στενών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων με την αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων και συναισθημάτων σε καθημερινό επίπεδο, τόσο αυξάνονται ο βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων στις αξίες και τους στόχους του συγχωνευμένου οργανισμού και η έκταση της ικανοποίησης που αντλούν από το εργασιακό τους περιβάλλον. Ενώ, η μεγαλύτερη έμφαση σε φιλικές και ανοιχτές εργασιακές σχέσεις, οδηγεί σε μείωση του εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο πλαίσιο των ανακατατάξεων που σχετίζονται με τον ανασχηματισμό του οργανισμού.

Το εργασιακό άγχος (στρες) παρουσιάζει άμεση θετική επίδραση στη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό ($\beta=0.42$, $p<0.01$) και άμεσες αρνητικές επιδράσεις στην επαγγελματική ικανοποίηση ($\beta=-0.63$, $p<0.01$) και τη στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης ($\beta=-0.43$, $p<0.05$). Με άλλα λόγια, όσο αυξάνεται το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον εν όψει της αναδιαμόρφωσης του οργανισμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση που νιώθουν να ανταποκριθούν στο όραμα του καινούριου οργανισμού. Ενώ, όσο αυξάνεται το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται για τις εξελίξεις της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, τόσο λιγότερο ευνοϊκή είναι η στάση που υιοθετούν απέναντι στην εμπειρία αυτής της οργανωτικής αλλαγής και μειωμένη η ευχαρίστηση από τις συνθήκες του νέου εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Η στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης έχει άμεση θετική επίδραση στη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό ($\beta=0.22$, $p<0.01$), γεγονός που σημαίνει ότι η θετικότερη στάση απέναντι στη διαδικασία ανασχηματισμού του οργανισμού οδηγεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται περισσότερο δεσμευμένοι απέναντι στις αξίες και τους στόχους του καινούριου οργανισμού. Επίσης, παρουσιάζει άμεση αρνητική

επίδραση στην πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό ($\beta=-0.32$, $p=0.001$, $p<0.01$), πράγμα που δείχνει ότι όσο θετικότερη είναι η στάση και η αντιμετώπιση της εμπειρίας της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης από τους εργαζόμενους, τόσο μειώνεται η επιθυμία τους να αποχωρήσουν από το συγχωνευμένο οργανισμό.

Η επαγγελματική ικανοποίηση παρουσιάζει άμεσες θετικές επιδράσεις στη στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης ($\beta=0.67$, $p<0.01$) και τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό ($\beta=0.62$, $p<0.01$). Δηλαδή, όσο αυξάνεται η ευχαρίστηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από το νέο εργασιακό τους περιβάλλον, τόσο θετικότερη είναι η στάση που υιοθετούν απέναντι στην εμπειρία του ανασχηματισμού του οργανισμού και μεγαλύτερη η αίσθηση της δέσμευσης απέναντι στους στόχους που θέτει ο αναδιαμορφωμένος οργανισμός. Η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό, τέλος, έχει άμεση αρνητική επίδραση στην πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό ($\beta=-0.38$, $p=0.009$, $p<0.01$). Με άλλα λόγια, όσο περισσότερο «προσκολλημένοι» νιώθουν οι εργαζόμενοι με το συγχωνευμένο οργανισμό, τόσο μειώνεται η πρόθεσή τους να τον εγκαταλείψουν και να αναζητήσουν ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον.

Συμπερασματικά για την περίπτωση των *άμεσων επιδράσεων* που υποδηλώνονται στο παρόν μοντέλο, καθίσταται αντιληπτό ότι η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό προβλέπεται μόνο από την όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας, ενώ η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό από τις όψεις της ανθρωπιστικής κουλτούρας και της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων, το εργασιακό άγχος (στρες), τη στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και την επαγγελματική ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον. Η πρόθεση για αποχώρηση, τέλος, προβλέπεται μόνο από την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με το συγχωνευμένο οργανισμό και την ευνοϊκή στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης.

Αναφορικά με τις *έμμεσες επιδράσεις*, το **Σχήμα 1** φανερώνει ότι αυτές ισχύουν για την περίπτωση της δέσμευσης με τον οργανισμό, της επαγγελματικής ικανοποίησης και της πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό. Έτσι, όπως φαίνεται από το **Μοντέλο 1**, η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό προβλέπεται έμμεσα από την όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες), την όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του

εργασιακού άγχους (στρες) και της επαγγελματικής ικανοποίησης και την όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες) και της στάσης απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης.

Δηλαδή, όσο αυξάνεται η οικοδόμηση στενών και φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασιακή καθημερινότητα, τόσο μειώνεται το εργασιακό άγχος (στρες) που νιώθουν οι εργαζόμενοι για την αντιμετώπιση των επερχόμενων αλλαγών της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και κατά συνέπεια, αυξάνεται η αίσθηση της δέσμευσης απέναντι στους στόχους που θέτει ο αναδιαμορφωμένος οργανισμός. Ακόμη, όσο φιλικότερο είναι το εργασιακό κλίμα στον οργανισμό, τόσο λιγότερο εργασιακό άγχος (στρες) αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις ανακατατάξεις στην εργασιακή τους καθημερινότητα και συνακόλουθα, τόσο μεγαλύτερη ευχαρίστηση αντλούν από το νέο εργασιακό τους περιβάλλον. Τέλος, το φιλικότερο και με μεγαλύτερη ευαισθησία στις ανάγκες των άλλων εργασιακό περιβάλλον, οδηγεί σε λιγότερο εργασιακό άγχος (στρες) για την επαγγελματική και προσωπική ζωή, σε ευνοϊκότερη στάση απέναντι στη διαδικασία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και οδηγεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται περισσότερο δεσμευμένοι απέναντι στο όραμα του αναδιαμορφωμένου οργανισμού.

Η επαγγελματική ικανοποίηση προβλέπεται έμμεσα από την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες). Όσο ενισχύεται, λοιπόν, το φιλικό κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας και ανταλλαγής απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ των εργαζομένων, τόσο λιγότερο είναι το εργασιακό άγχος (στρες) που νιώθουν οι εργαζόμενοι καθώς μοιράζονται προβλήματα και ανασφάλειες σε ένα υποστηρικτικό θεσμικό και κοινωνικό πλαίσιο και τόσο αυξάνεται, συνακόλουθα, η ευχαρίστηση που αποκομίζουν από τις νέες συνθήκες εργασίας τους. Τέλος, η πρόθεση για αποχώρηση προβλέπεται έμμεσα από την ανθρωπιστική κουλτούρα μέσω της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό. Έτσι, όσο ενισχύεται η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που βασίζεται στη συμπαράσταση και αλληλοβοήθεια μεταξύ συναδέλφων, τόσο αυξάνεται η ψυχολογική σύνδεση των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό και μειώνεται, στη συνέχεια, η επιθυμία τους να αποχωρήσουν από αυτόν.

Αξιολογώντας, συνολικά, την ανάλυση διαδρομών, μπορεί να ειπωθεί ότι τα δεδομένα της παρούσας έρευνας παρέχουν στήριξη στο μοντέλο πρόβλεψης της

πρόθεσης για αποχώρηση από τον οργανισμό και ικανοποιούν την πρόθεση της χρησιμοποίησης αυτής της μεθόδου για την πρόβλεψη εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την πρόθεση για αποχώρηση από το συγχωνευμένο οργανισμό.

Το ερευνητικό ενδιαφέρον που παρουσιάζουν τα ευρήματα της ανάλυσης διαδρομών, συνδυάζεται με ένα ιδιαίτερα σημαντικό πρακτικό ενδιαφέρον. Ας μην ξεχνάμε, άλλωστε, ότι αναφέρεται σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, όπου ζητούμενο εργαζομένων και διοίκησης είναι η επαρκέστερη προσαρμογή και μειωμένη αντίσταση στις καίριες ανακατατάξεις που αυτή συνεπάγεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Από τη στιγμή, μάλιστα, που η πρόθεση για αποχώρηση από το συγχωνευμένο οργανισμό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αξιολόγησης της προσαρμογής και τελικής αποδοχής των εργαζομένων της αλλαγής του οργανισμού, καθίσταται αντιληπτή η ιδιαίτερη σημασία που έχει για την τελική αξιολόγηση της επιτυχίας ή της αποτυχίας της διαδικασίας της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης.

Αναδεικνύονται, με αυτόν τον τρόπο, παράγοντες που σε πλαίσιο ανασχηματισμού του οργανισμού διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες εργασίας τους, μέσα από τις ψυχολογικές διεργασίες της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) και δέσμευσης με τον καινούριο οργανισμό, οι οποίες οδηγούν στην πρόβλεψη της επιθυμίας τους να παραμείνουν στο συγχωνευμένο οργανισμό, σημαντική ένδειξη τελικής ενσωμάτωσης και αφομοίωσης των αλλαγών.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, καθίσταται φανερός ο κεντρικός ρόλος της κουλτούρας του οργανισμού, μέσα από τις όψεις της ανθρωπιστικής κουλτούρας και της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων. Φαίνεται, λοιπόν, ότι *«το DNA του οργανισμού, αόρατο στο γυμνό μάτι, αλλά καθοριστικής σημασίας στη δημιουργία της προσωπικότητας του εργασιακού περιβάλλοντος»* (Tetenbaum, 1999 σελ. 26), όταν στηρίζεται στη διευκόλυνση ενός φιλικού, ανοιχτού και με υποστηρικτικό θεσμικό πλαίσιο ψυχολογικού εργασιακού περιβάλλοντος υπό ανασχηματισμό, συμβάλλει στην ευημερία και καλύτερη ψυχική υγεία των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού. Στέκεται, με αυτόν τον τρόπο, αρωγός στη μείωση της επιδείνωσης των επιπτώσεων σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο για τους εργαζόμενους και συντελεί στην αποφυγή της κατάστασης όπου *«[...] μετά από χρόνια μεγάλης αγωνίας,*

έκπληκτοι όλοι αντιλαμβάνονται ότι ο νέος οργανισμός έχει μετατραπεί σε ένα κτήνος άλλου τύπου» (Smith, 1990 σελ. 406).

Επίσης, αναδεικνύεται εξαιρετικά σημαντικός ο ρόλος της στάσης που υιοθετούν οι εργαζόμενοι απέναντι στη συγχώνευση, καθώς αυτή επηρεάζει το βαθμό κατά τον οποίο αυτοί επιθυμούν να παραμείνουν ή να αποχωρήσουν από το συγχωνευμένο οργανισμό. Πρακτικές της ιεραρχίας που θα ενισχύουν τη φιλική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, όπως η συμμετοχή τους στις εξελίξεις και η ενημέρωσή τους για τις επιμέρους ανακατατάξεις, αναμένεται να διευκολύνουν την καλή ψυχική τους υγεία και τελικά, την ευημερία στην εργασία τους, αφού θα ενισχύουν το συνεκτικό δεσμό με τον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο, θα αισθάνονται ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους, θα επιδεικνύουν μια θετική στάση απέναντι στο εγχείρημα της αναδιαμόρφωσης του οργανισμού και αυτή, με τη σειρά της, θα τους ωθεί να παραμείνουν στις επάλξεις και να δραστηριοποιούνται, πάντα, προς όφελος του συγχωνευμένου οργανισμού.

Καθώς, λοιπόν, το διαρκές και σταθερό ζητούμενο για οποιαδήποτε διοίκηση εργασιακού οργανισμού, ιδιαίτερα, σε συνθήκες αναδιαμόρφωσης όπου το ρίσκο της αποτυχίας είναι μεγάλο, είναι η ύπαρξη σταθερά προσηλωμένων στο όραμα εργαζομένων, έμπιστων και αφοσιωμένων στους στόχους και την επιτυχημένη πορεία του, η κατανόηση των παραγόντων εκείνων που σε συνθήκες «αναβρασμού» συνεισφέρουν στη μεγαλύτερη δυνατή αποδοχή της οργανωτικής αλλαγής και σύμπνοια με το όραμα της ιεραρχίας, μακροπρόθεσμα, αποκτά καταλυτικό, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, ρόλο για το παρόν και το μέλλον των εργασιακών σχέσεων.

8.2. Ταύτιση (Ψυχολογική Σύνδεση) και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό

Η διερεύνηση παραγόντων που οδηγούν σε, εν δυνάμει, ευνοϊκές αποκρίσεις και μειώνουν την αντίσταση των εργαζομένων απέναντι σε μεγάλης εμβέλειας οργανωτικές αλλαγές, όπως είναι η εξαγορά ή/και συγχώνευση, συμβάλλει στην προβολή του ρόλου που διαδραματίζει ο «ανθρώπινος παράγοντας» σε αυτή τη «στρατηγική συμμαχία». Προς τούτο συντείνει, άλλωστε και η άποψη των Buono & Bodwitch (1989), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι «[...] η πραγματικότητα, ίσως, είναι ότι η διεκπεραίωση της διαδικασίας της συγχώνευσης θα παραμείνει περισσότερο τέχνη, παρά επιστήμη» (Buono & Bodwitch, 1989 σελ. 69).

Η πρόσφατη έρευνα αναφέρει ότι «πολύ λίγα είναι γνωστά για τη διαδικασία με την οποία η ταυτότητα των εργαζομένων ως μέλη του οργανισμού διαμορφώνεται και μεταβάλλεται με το πέρασμα του χρόνου» (Ellemers, 2001 σελ. 103) και προσδιορίζει την απώλεια της ψυχολογικής ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό ως μια από τις πιο δυσάρεστες επιπτώσεις της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1992). Επίσης, στη συναφή βιβλιογραφία είναι ξεκάθαρη η ιδιαίτερη σημασία που αποδίδεται στο βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται δεσμευμένοι απέναντι στο όραμα του οργανισμού, καθώς μετατρέπονται σε έμπιστους και αφοσιωμένους εργαζόμενους με γνώση και εμπειρία.

Αλλωστε, «η δέσμευση δημιουργεί μια διαδικασία εκλογίκευσης μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκονται μέσα από την υιοθέτηση στάσεων, όπως η ικανοποίηση, οι οποίες είναι σύμφωνες με τη δέσμευση που αυτοί αισθάνονται» (Vandenberg & Lance, 1992 σελ. 155) και επηρεάζει, σε συνθήκες αναδιαμόρφωσης του οργανισμού, στάσεις που αφορούν στην εργασία. Δεδομένης, μάλιστα, της «μικρής συμφωνίας για τη φύση της» (Meyer, 1998 σελ. 83) με την ύπαρξη αντιφατικών ερευνητικών δεδομένων για τη σχέση της με την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό, πρόθεση της παρούσας έρευνας ήταν η ταυτόχρονη πρόβλεψη των δύο προαναφερόμενων μεταβλητών, σε περιβάλλον οργανωτικής αλλαγής που ταυτίζεται με εξαγορά ή/και συγχώνευση.

Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης διαδρομών που βασίζεται στην Τεχνική της Αιτιώδους Μοντελοποίησης (*Causal Modeling*).

Αποσκοπώντας, έτσι, στη διερεύνηση της ύπαρξης αιτιωδών σχέσεων μεταξύ μεταβλητών ή/και παραγόντων σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης που οδηγούν στην πρόβλεψη της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) και της δέσμευσης με τον οργανισμό, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα AMOS 4.01 (Arbuckle, 1999). Το τελικό μοντέλο (**Μοντέλο 2**) μετά από δοκιμές εναλλακτικών λύσεων, είναι αυτό που παρουσιάζεται στο ακόλουθο *Σχήμα 2*:

Όπως έχει, ήδη, αναφερθεί, το παραπάνω μοντέλο αποτελεί μια προσπάθεια περιγραφής του τρόπου με τον οποίο σε περιβάλλον εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, παράγοντες ή φαινόμενα που χαρακτηρίζουν το επίπεδο του οργανισμού, όπως η κουλτούρα, αλληλεπιδρούν με εκείνους που αναφέρονται στο ατομικό επίπεδο, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος (στρες) και η στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, μέσω της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) και της δέσμευσης απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό και επηρεάζουν την αντίσταση απέναντι στον ανασχηματισμό του, ευνοώντας, τελικά, την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Με λίγα λόγια, δηλαδή, αναδεικνύεται η σύζευξη του ατομικού (μικρο-) με το συλλογικό, οργανωτικό (μακρο-) επίπεδο, του ατόμου-εργαζόμενου με το εργασιακό περιβάλλον-οργανισμό.

Αναφορικά με τις προβλέψεις που αφορούν στις επιπτώσεις της κουλτούρας, της επαγγελματικής ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους (στρες), ισχύουν οι προβλέψεις που προαναφέραμε.

Το **Μοντέλο 2** υπολογίστηκε με βάση τη μέθοδο των μέγιστων πιθανοτήτων (maximum likelihood). Σε αυτή την περίπτωση, εξετάστηκαν όλες οι πιθανές διαδρομές με τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις στην ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) και τη δέσμευση με τον οργανισμό, στο Σχήμα 2, όμως, παρουσιάζονται μόνο οι στατιστικά σημαντικοί συντελεστές διαδρομών ($p < .05$).

Οι τιμές των δεικτών που υπολογίστηκαν από το πρόγραμμα δείχνουν ότι το προτεινόμενο μοντέλο επιβεβαιώνεται από τα δεδομένα της έρευνας (αφού το χ^2 είναι 9.728, βαθμοί ελευθερίας = 7, $p=0.204$, NFI=0.997, RFI=0.988, IFI=0.999, TLI=0.997 και CFI=0.991). Επίσης, το μοντέλο αντιπροσωπεύει συνολικά το 6% της διακύμανσης για την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) και το 33% για τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.

Συμπερασματικά για την περίπτωση των *άμεσων επιδράσεων* που υποδηλώνονται στο παρόν μοντέλο, καθίσταται αντιληπτό ότι η *ταύτιση* (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό *προβλέπεται* μόνο από την όψη της ανθρωπιστικής κουλτούρας, ενώ η *δέσμευση* απέναντι στον οργανισμό *από τις όψεις της ανθρωπιστικής κουλτούρας και της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων, το εργασιακό άγχος (στρες), τη στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και την επαγγελματική ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον.*

Αναφορικά με τις *έμμεσες επιδράσεις*, το **Σχήμα 2** φανερώνει ότι αυτές ισχύουν μόνο για την περίπτωση της δέσμευσης με τον οργανισμό. Έτσι, όπως φαίνεται από το **Μοντέλο 2**, η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό προβλέπεται έμμεσα από την όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες), την όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες) και της επαγγελματικής ικανοποίησης και την όψη της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες) και της στάσης απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης.

Με άλλα λόγια, όσο αυξάνεται η οικοδόμηση στενών και φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασιακή καθημερινότητα, τόσο μειώνεται το εργασιακό άγχος (στρες) που νιώθουν οι εργαζόμενοι για την αντιμετώπιση των επερχόμενων αλλαγών της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και κατά συνέπεια, αυξάνεται η αίσθηση της δέσμευσης απέναντι στους στόχους που θέτει ο αναδιαμορφωμένος οργανισμός. Ακόμη, όσο φιλικότερο είναι το εργασιακό κλίμα στον οργανισμό, τόσο λιγότερο εργασιακό άγχος (στρες) αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις ανακατατάξεις στην εργασιακή τους καθημερινότητα και συνακόλουθα, τόσο μεγαλύτερη ευχαρίστηση αντλούν από το νέο εργασιακό τους περιβάλλον. Τέλος, το φιλικότερο και με μεγαλύτερη ευαισθησία στις ανάγκες των άλλων εργασιακό περιβάλλον, οδηγεί σε λιγότερο εργασιακό άγχος (στρες) για την επαγγελματική και προσωπική ζωή, σε ευνοϊκότερη στάση απέναντι στη διαδικασία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και οδηγεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται περισσότερο δεσμευμένοι απέναντι στο όραμα του αναδιαμορφωμένου οργανισμού.

Αξιολογώντας, συνολικά, την ανάλυση διαδρομών, μπορεί να ειπωθεί ότι τα δεδομένα της παρούσας έρευνας παρέχουν στήριξη στο μοντέλο πρόβλεψης της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) και δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό και ικανοποιούν την πρόθεση της χρησιμοποίησης αυτής της μεθόδου για την πρόβλεψη εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) και τη δέσμευση απέναντι στο συγχωνευμένο οργανισμό. Το ερευνητικό ενδιαφέρον που παρουσιάζουν τα ευρήματα της ανάλυσης διαδρομών, συνδυάζεται με ένα ιδιαίτερα σημαντικό πρακτικό ενδιαφέρον. Ας μην ξεχνάμε, άλλωστε, ότι αναφέρεται σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, όπου ζητούμενο εργαζομένων και διοίκησης είναι η επαρκέστερη προσαρμογή και μειωμένη αντίσταση στις καίριες ανακατατάξεις που αυτή συνεπάγεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Αναδεικνύονται, με λίγα λόγια, παράγοντες που σε πλαίσιο ανασχηματισμού του οργανισμού διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες εργασίας τους, μέσα από τις ψυχολογικές διεργασίες της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) και δέσμευσης με τον καινούριο οργανισμό.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, καθίσταται φανερός ο κεντρικός ρόλος της κουλτούρας του οργανισμού, μέσα από τις όψεις της ανθρωπιστικής κουλτούρας και της κουλτούρας διαπροσωπικών σχέσεων. Φαίνεται, λοιπόν, ότι *«το DNA του οργανισμού, αόρατο στο γυμνό μάτι, αλλά καθοριστικής σημασίας στη δημιουργία της προσωπικότητας του εργασιακού περιβάλλοντος»* (Tetenbaum, 1999 σελ. 26), όταν στηρίζεται στη διευκόλυνση ενός φιλικού, ανοιχτού και με υποστηρικτικό θεσμικό πλαίσιο ψυχολογικού εργασιακού περιβάλλοντος υπό ανασχηματισμό, συμβάλλει στην ευημερία και καλύτερη ψυχική υγεία των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού. Στέκεται, με αυτόν τον τρόπο, αρωγός στην μείωση της επιδείνωσης των επιπτώσεων σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο για τους εργαζόμενους και συντελεί στην αποφυγή της κατάστασης όπου *«[...] μετά από χρόνια μεγάλης αγωνίας, έκπληκτοι όλοι αντιλαμβάνονται ότι ο νέος οργανισμός έχει μετατραπεί σε ένα κτήνος άλλου τύπου»* (Smith, 1990 σελ. 406).

Καθώς, λοιπόν, το διαρκές και σταθερό ζητούμενο για οποιαδήποτε διοίκηση εργασιακού οργανισμού και ιδιαίτερα σε συνθήκες αναδιαμόρφωσης όπου το ρίσκο της αποτυχίας είναι μεγάλο, είναι η ύπαρξη σταθερά προσηλωμένων στο όραμα εργαζομένων, έμπιστων και αφοσιωμένων στους στόχους και την επιτυχημένη πορεία του, η κατανόηση των παραγόντων εκείνων που σε συνθήκες «αναβρασμού» συνεισφέρουν στη μεγαλύτερη αποδοχή της οργανωτικής αλλαγής και σύμπνοια με την ιεραρχία, μακροπρόθεσμα, αποκτά καθοριστικό, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, ρόλο για την εργασιακή πραγματικότητα.

Παράρτημα

Πίνακας 8.1.^α: Μέσοι Όροι, Τυπικές Αποκλίσεις και Δείκτες Συνάφειας ανάμεσα στις Κλίμακες των όψεων της Ανθρωπιστικής Κουλτούρας, της Κουλτούρας Διαπροσωπικών Σχέσεων, του Εργασιακού Άγχους (Στρες), της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, της Στάσης απέναντι στη Συγχώνευση, της Δέσμευσης απέναντι στο Συγχωνευμένο Οργανισμό, της Ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με το Συγχωνευμένο Οργανισμό και της Πρόθεσης για Αποχώρηση από το Συγχωνευμένο Οργανισμό

N= 140	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Ανθρωπιστική Κουλτούρα		.783**	-.454**	.462**	.505**	.306**	.354**	-.132 n.s.
2. Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων			-.493**	.397**	.535**	.475**	.230**	-.241**
3. Εργασιακό Άγχος (Στρες)				-.524**	-.561**	-.288**	-.131 n.s.	.223**
4. Στάση απέναντι στη Συγχώνευση					.658**	.540**	.233**	-.310**
5. Επαγγελματική Ικανοποίηση						.675**	.170*	-.214*
6. Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό							.120 n.s.	-.223**
7. Ταύτιση (Ψυχολογική Σύνδεση) με τον Οργανισμό								-.270**
8. Πρόθεση για Αποχώρηση από τον Οργανισμό								
						*p<.05 **p<.001	n.s. μη σημαντικό	
Μέσοι Όροι	2.96	3.25	3.27	4.09	3.97	4.60	4.48	3.56
Τυπικές Αποκλίσεις	.82	.65	.69	1.55	1.12	1.25	1.04	1.88

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

*Ένας ζωντανός οργανισμός ξεχωρίζει από έναν νεκρό οργανισμό από την
πολυπλοκότητα των αλλαγών που τον διαμορφώνουν ανά πάσα στιγμή*

Herbert Spencer

Όπως η ανθρώπινη ύπαρξη αντλεί τη βιολογική υπόστασή της μέσα από τις συνεχείς αλλαγές που τη διαμορφώνουν στην τελική της μορφή, έτσι, ακριβώς, συμβαίνει και στην περίπτωση των «εργασιακών οργανισμών» (Κάντας, 1995 σελ. 58) που ως «ζωντανοί» και αυτοί οργανισμοί, καθώς στηρίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό, «αναπνέουν» μέσα από συνεχείς και σύνθετες μεταβολές και μεταμορφώσεις που καθορίζουν την τύχη τους. Κατά τον τρόπο αυτό, οι οργανισμοί «διαφοροποιούνται, προσαρμόζονται και τελικά, επανακαλύπτουν τον εαυτό τους» (Shipton, West, Parkes, Dawson & Patterson, 2006 σελ. 405), καθώς αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι ομοειδών εταίρων τους.

Αναπόσπαστο κομμάτι αναφοράς αυτού του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, αποτελεί η παρούσα έρευνα, η οποία διεξήχθη σε ένα οργανωτικό πλαίσιο που αποτελεί καίριο παράδειγμα του κλίματος που επικρατεί, σήμερα, σε ένα σκληρά ανταγωνιστικό και απολύτως ανοικτό παγκόσμιο περιβάλλον, με εμφανείς τις επιδράσεις του στη χώρα μας. Το γεγονός ότι το ρεύμα που επικρατεί στους σημερινούς «δικτυωμένους» οργανισμούς, εκφράζεται μέσα από το ρητό «να σκέφτεται κανείς σφαιρικά και να δρα τοπικά», οδηγεί στην εφαρμογή ρηξικέλευθων ανασχηματισμών, με στόχο την παραμονή στην παγκόσμια σκακιέρα του επιχειρηματικού γίγνεσθαι.

Ειδικότερα, η συχνότητα και η έκταση των αλλαγών που συντελούνται σε επιχειρηματικό επίπεδο στη χώρα μας με την αναδιάρθρωση τομέων, όπως είναι για παράδειγμα, ο χρηματοοικονομικός, σηματοδοτούν την επένδυση σε συνέργειες γνώσης και κόστους. Αυτές είναι με τη σειρά τους, που θεωρούνται ότι θα οδηγήσουν

στην ισχυροποίηση και επέκταση του ρόλου που διαδραματίζουν οι Ελληνικοί οργανισμοί όχι μόνο σε τοπικό, αλλά και σε ευρωπαϊκό ή/και διεθνές επίπεδο.

Ο στόχος της ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας και της επένδυσης στην κοινωνία της γνώσης και την καινοτομία, φαίνεται ότι περνά μέσα από την υιοθέτηση συγκεκριμένων διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού, όπως είναι για παράδειγμα, οι εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις, αλλά και από την αποτελεσματικότερη και ταχύτερη προσαρμογή σε αυτές. Από τη στιγμή, μάλιστα, που όπως αναφέρει ο Γκολστάϊν (2003), η διαχείριση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς αποτελεί το «γόρδιο δεσμό» (Γκολστάϊν, 2003 σελ. 9) που καλούνται να επιλύσουν οι διοικήσεις τους, καθίσταται αντιληπτό το μέγεθος της δυσκολίας που εμπεριέχει το εγχείρημα της διαχείρισής τους. Η αδυναμία, άλλωστε, πρόβλεψης νέων και περισσότερο σύνθετων αλλαγών, θέτει σε κίνδυνο τη διαίωνιση της ευημερίας των οργανισμών, με αβέβαιες προοπτικές για την τελική επιτυχία ή αποτυχία τους.

Το ρεύμα που διαπερνά την παρούσα έρευνα, αναδύει το ρόλο των κοινωνιοψυχολογικών διαδικασιών και τις επιπτώσεις τους, στο πλαίσιο της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης οργανισμών. Ειδικότερα, αναδεικνύει την καταλυτική σημασία που διαδραματίζουν οι διομαδικές σχέσεις και πιο συγκεκριμένα, οι προβλέψεις της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1979), αποδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο status ανάμεσα στους εταίρους της συγχώνευσης, στην εμπειρία και τις αποκρίσεις που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στο εγχείρημα του ανασχηματισμού του οργανισμού. Ας μην ξεχνάμε, εξάλλου, ότι πρόκειται για καίρια και «δραστική» αναδιάρθρωση, με εν δυνάμει άγνωστες και απρόβλεπτες πτυχές, που καταλήγουν σε χαμηλά ποσοστά επιτυχίας και δυσμενείς επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και τη διοίκηση του οργανισμού (Giessner, Viki, Otten, Terry & Täuber, 2006).

Κατά πρώτον, αξιολογώντας, συνολικά, τις προβλέψεις της παρούσας έρευνας με βάση τα δεδομένα συναφών ερευνών που σχετίζονται με τη διερεύνηση των επιπτώσεων της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, η έρευνα που παρουσιάζεται, εδώ, ανέδειξε ευρήματα που είναι συμβατά με τη διομαδική διαφοροποίηση που παρατηρείται σε ανάλογες περιπτώσεις οργανωτικής αλλαγής. Αυτή με τη σειρά της, βρίσκεται σε συμφωνία με το πλαίσιο της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, όπως και οι σχέσεις που καταγράφηκαν ανάμεσα στην κομβικής σημασίας για την έκβαση του ανασχηματισμού του οργανισμού, προσλαμβανόμενη απειλή από την εμπειρία

της συγχώνευσης και τη διαφοροποίηση μεταξύ των προ-συγχώνευσης οργανισμών. Όπως, μάλιστα, χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Terry & Callan (1998), «οι προηγούμενες έρευνες που αφορούν στις εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις οργανισμών, έχουν την τάση να είναι ατομικιστικές ως προς τον προσανατολισμό τους, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τη διομαδική διάσταση» (Terry & Callan, 1998 σελ. 77).

Ιδιαίτερα, ενδιαφέρον, αλλά, αντίθετο με τις προβλέψεις της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, αναδεικνύεται το γεγονός ότι η εξαγορά ή/και συγχώνευση ως μια εν δυνάμει αλλαγή των προνομίων και των δικαιωμάτων του συνόλου των εργαζομένων, λόγω της ενσωμάτωσης των εργαζομένων των προ-συγχώνευσης οργανισμών, επηρεάζει αρνητικά κυρίως τους εργαζόμενους των κυρίαρχων υψηλού *status* εταιρών της. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτούς τους οργανισμούς, αισθάνονται μεγαλύτερη απειλή από τη διαδικασία της συγχώνευσης, καθώς νιώθουν ότι απειλείται η κυριαρχία τους και η διατήρηση των κεκτημένων δικαιωμάτων τους. Κατά συνέπεια, αναπτύσσουν τη δυναμική «εμείς απέναντι σε αυτούς» και βρίσκονται σε συνθήκες ανασφάλειας και αβεβαιότητας για το μέλλον της εργασιακής τους καθημερινότητας και ιδιαίτερα, εκείνης που αφορά στη σχέση συναλλαγής τους με τον οργανισμό. Ας μην ξεχνάμε, άλλωστε, ότι η συγχώνευση αποτελεί μια προφανή «παραβίαση» του «ψυχολογικού συμβολαίου» μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Δηλαδή, αλλάζει, άρδην, την ισορροπία μεταξύ των αμοιβαίων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό και αντίστροφα, με τη μορφή των προνομίων, των αμοιβών, των δραστηριοτήτων προσωπικής ανάπτυξης, των προαγωγών, κλπ. που παρέχει ο οργανισμός.

Η περισσότερη «ακραία» συγχώνευση, όμως, που ισοδυναμεί με «εξαγορά», αντιπροσωπεύει τη μικρότερη απειλή για τους εργαζόμενους του μεσαίου *status* προ-συγχώνευσης οργανισμών, εκείνων, δηλαδή, που κατέχουν μια, ήδη, σχετικά ισχυρή θέση από την άποψη των προνομίων και του ευέλικτου εργασιακού περιβάλλοντος. Σε αυτή την περίπτωση, δε νιώθουν ότι απειλούνται κεκτημένα δικαιώματα και συμβάσεις εργασίας και η συγχώνευση, δε φαντάζει ως ένα τρομακτικό γεγονός με απρόβλεπτες συνέπειες για την επαγγελματική τους ζωή. Αισθάνονται, σίγουροι, με άλλα λόγια, ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία σε όποιες προκλήσεις κληθούν να αντιμετωπίσουν εν όψει μεγάλων διαρθρωτικών αλλαγών.

Το διοικητικό επίπεδο καταγράφεται ως ένας αντιφατικός ρυθμιστικός παράγοντας στην αίσθηση της προσλαμβανόμενης απειλής από τη διαδικασία του ανασχηματισμού του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση του πρώτου Συγχωνευμένου Οργανισμού, όπου εφαρμόστηκε μια περισσότερο «τυπική» συγχώνευση, δεν επηρεάζει την έκταση της απειλής που νιώθουν οι εργαζόμενοι από τη συγχώνευση. Φαίνεται, δηλαδή, ότι η εμπειρία της συγχώνευσης αποτελεί, πιθανόν, μια χρυσή ευκαιρία για επωφελή προνόμια και παροχές, συμμετοχή σε δραστηριότητες προσωπικής ανάπτυξης (π.χ., κατάρτισης), πρόσβαση, με άλλα λόγια, σε επιπλέον δικαιώματα και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Αυτό φαίνεται να ισχύει, ιδιαίτερα, για την περίπτωση των εργαζομένων του μεσαίου διοικητικού επιπέδου. Είναι εκείνοι που επωμίζονται το βάρος της διάδοσης και της εφαρμογής της αναδόμησης του οργανισμού και την καίρια ευθύνη, συνακόλουθα, της εγκαθίδρυσης των σχεδιασμένων ανακατατάξεων στο σύστημα λειτουργίας του νέου οργανισμού.

Οι συνάδελφοί τους, όμως, του δεύτερου Συγχωνευμένου Οργανισμού, δε συμπίπτουν ως προς τις αποκρίσεις τους αναφορικά με την αίσθηση που προσλαμβάνουν από τη συγχώνευση. Φαίνεται, δηλαδή, ότι εκείνοι που ανήκουν στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας, αισθάνονται περισσότερο επιβαρυνμένοι και κατά συνέπεια, απειλούμενοι, από τη συγχώνευση. Εξάλλου, είναι εκείνοι που οφείλουν να εκτελέσουν, απρόσκοπτα, τις εντολές της διοίκησης που αφορούν στο αντικείμενο της εργασίας τους, στη λειτουργία των τμημάτων ή των διευθύνσεων όπου ανήκουν, με έκδηλο, όπως είναι προφανές, το στόχο της «επιβεβλημένης» ενότητας και της δημιουργικής συνεργασίας με τους άλλους εργαζόμενους. Εξάλλου, επιβιώνουν σε ένα εργασιακό κλίμα αντιπαράθεσης και σύγκρουσης που προηγήθηκε του ακραίου χαρακτήρα της συγχώνευσης, ισοδύναμης με εξαγορά.

Η κατά κοινή ομολογία βαθιά δομή του οργανισμού, δηλαδή, η κουλτούρα με τις επιμέρους όψεις της, αναδεικνύεται καθοριστικός παράγοντας τόσο πριν, όσο και μετά τη διαδικασία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, που επηρεάζεται, όμως, από το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση του ανασχηματισμού του πρώτου Συγχωνευμένου Οργανισμού, οι προ-συγχώνευσης οργανισμοί παρουσιάζουν συμβατή δομή, αξίες και όραμα, καθώς διαφοροποιούνται, μόνο, ως προς την όψη της κουλτούρας τελειομανίας, όπου οι εργαζόμενοι της

υψηλού status κυρίαρχης ομάδας ενισχύονται από τη διοίκηση να αποφύγουν πάση θυσία λάθη και παραλείψεις και να παραμείνουν προσηλωμένοι στην απαρέγκλιτη εφαρμογή των αποφάσεων και επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Οι συμβατοί από άποψη κουλτούρας εταίροι, σε συνδυασμό με την περισσότερο «τυπική» διαδικασία συγχώνευσης που υιοθετήθηκε και εγκαθιδρύθηκε από τη διοίκηση, συνθέτουν, ενδεχομένως, μια περισσότερο «ομαλή» και «ανώδυνη» μετάβαση στη νέα πραγματικότητα. Αξίζει να αναφερθεί, ιδιαίτερα, ότι μετά τη συγχώνευση, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην υψηλού status κυρίαρχη ομάδα, εκδηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό «κλίμα συνεργασίας», συμπαράστασης και καλλιέργειας φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους, να δείχνουν, δηλαδή, περισσότερο αρεστοί, στην προσπάθειά τους να φανούν πιο «ανθρώπινοι» και «συγκαταβατικοί». Ενώ, οι συνάδελφοί τους που ανήκουν στη μειονεκτικότερη από άποψη status ομάδα, αυτή, δηλαδή, του χαμηλού, συμπλέουν σε μεγαλύτερο βαθμό με ό,τι επιτάσσει η ιεραρχία, αποδέχονται, δηλαδή, την «κυριαρχία». Επιδιώκουν, πάντως, να ενισχύσουν τη θέση τους στον καινούριο οργανισμό, με το να παίζουν το παιχνίδι του ανταγωνισμού, αποφεύγοντας με κάθε τρόπο, να χαρακτηριστούν «ηττημένοι».

Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στο δεύτερο Συγχωνευμένο Οργανισμό, οι προ-συγχώνευσης οργανισμοί αναδεικνύονται και αυτοί συμβατοί ως προς την καλλιέργεια ενός υποστηρικτικού συναινετικού και «ανθρώπινου» εργασιακού περιβάλλοντος. Χαρακτηρίζονται, όμως, από τον ίδιο βαθμό έλλειψης ανταμοιβών και ενθάρρυνσης των όποιων επιτυχιών των εργαζομένων, οι οποίοι αποφεύγουν την ανάληψη νέων πρωτοβουλιών από φόβο «κυρώσεων» στην εργασία τους. Αντιπαρατίθενται, με κάθε ευκαιρία, με τους συναδέλφους τους, καθώς στοχεύουν στην επίτευξη των εργασιακών τους καθηκόντων με απόλυτο τρόπο, επιδιώκοντας, όμως, παράλληλα, να αντλήσουν ευχαρίστηση και προσωπική ανάπτυξη. Διαφορετικές αξίες και όραμα, πάντως, φαίνεται ότι παρουσιάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό και έκταση, οι εργαζόμενοι του μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού σε σχέση με τους συναδέλφους τους της κυρίαρχης ομάδας. Είναι αυτοί που αναδεικνύονται ως «λιγότερο συμβατοί» αναφορικά με τις αξίες που πρεσβεύουν, καθώς α) χαρακτηρίζονται από το χαμηλότερο βαθμό «επιφανειακών» διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, αφού επιδιώκουν πάση θυσία να

μη γίνονται αρεστοί στους συναδέλφους τους και β) είναι υποχρεωμένοι να υπακούουν σε μικρότερο βαθμό στα κελεύσματα της διοίκησης και άρα, της ιεραρχίας, χωρίς να διακατέχονται από το σύνδρομο των «νικητών» και «ηττημένων» στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Αντίθετα, οι συνάδελφοί τους που ανήκουν στην υψηλού status κυρίαρχη ομάδα, είναι εκείνοι που επιδιώκοντας να διατηρήσουν την ισχύ και τα κεκτημένα δικαιώματά τους, αγωνίζονται περισσότερο απ'όλους να ακολουθούν κατά γράμμα τους κανόνες για να δημιουργούν τις καλύτερες εντυπώσεις στους προϊσταμένους τους. Φαίνεται, λοιπόν, ότι, στην περίπτωση του δεύτερου Συγχωνευμένου Οργανισμού, ίσως, οι λιγότερο συμβατοί από άποψη κουλτούρας εταίροι και το γεγονός της «ακραίας» διαδικασίας συγχώνευσης, ισοδύναμης με εξαγορά που εφαρμόστηκε από τη διοίκηση, να οδήγησαν, πιθανόν, σε μια λιγότερο «ανώδυνη» μετάβαση στις νέες συνθήκες.

Έτσι, μετά τη συγχώνευση και οι τρεις εταίροι «ασπάζονται» περισσότερο το συναινετικό εργασιακό κλίμα, με άξονα τη συμπαράσταση και την αλληλοβοήθεια, την υπακοή στην ιεραρχία και την επίτευξη υψηλών, όμως, ρεαλιστικών στόχων. Ενώ, «υιοθετούν» λιγότερο προσπάθειες καινοτομίας και ατομικής ανάπτυξης. Ειδικότερα, η υψηλού status κυρίαρχη ομάδα είναι αυτή που «ασπάζεται» σε μεγαλύτερο βαθμό την καλλιέργεια ενός εργασιακού περιβάλλοντος που όχι μόνο δεν επιτρέπει τα λάθη, αλλά τα υποδεικνύει και τα τιμωρεί.

Ενώ, οι συνάδελφοί τους της μειονεκτικότερης από άποψη status ομάδας, δηλαδή, αυτής του χαμηλότερου, παρουσιάζουν μειωμένη ανταγωνιστική διάθεση, μικρότερο βαθμό προσήλωσης στην απαρέγκλιτη επίτευξη των εργασιακών τους καθηκόντων και συμμόρφωσης με τις υποδείξεις της ιεραρχίας, με στόχο να είναι αρεστοί με επιφανειακό και όχι ουσιαστικό τρόπο, στους άλλους. Με άλλα λόγια, «ασπάζονται» σε μικρότερο βαθμό, αξίες που «υιοθετούν» και με τις οποίες συμπλέουν περισσότερο, οι συνάδελφοί τους των κυρίαρχων από άποψη status ομάδων. Εκφράζουν, δηλαδή, μια «άλλη» αντίληψη για το εργασιακό τους περιβάλλον.

Εάν θέλαμε να περιγράψουμε τη δομή των δύο Συγχωνευμένων Οργανισμών μετά την εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και να τη συγκρίνουμε με το Μη Συγχωνευμένο Οργανισμό, θα καταλήγαμε στην επισήμανση των ακόλουθων

στοιχείων που χαρακτηρίζουν την «αυτοεικόνα» του κάθε Οργανισμού, ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργία ενός κλίματος αगाστής συνεργασίας, ενότητας, αλληλοβοήθειας και οικοδόμησης φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον ανάμεσα στους εργαζόμενους, βρίσκει παρόμοια έκφραση στην περίπτωση του πρώτου Συγχωνευμένου Οργανισμού και του Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού. Όπως, επίσης, η ενίσχυση της ικανοποίησης των ατομικών αναγκών των εργαζομένων, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, μέσα από έντονη εργασία και έλεγχο των συναδέλφων τους.

Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι οι δύο Οργανισμοί είναι περισσότερο συμβατοί και επομένως, χαρακτηρίζονται από κοινό όραμα και αξίες. Εξάλλου, το κλίμα σύγκρουσης και αντιπαράθεσης δεν είναι επιθυμητό σε περιπτώσεις περισσότερο «τυπικών» συγχωνεύσεων, όπως στην περίπτωση του πρώτου Συγχωνευμένου Οργανισμού, όπου τελικός και ουσιαστικός στόχος παραμένει πάνω απ' όλα η ενσωμάτωση της ανθρώπινης δομής, δηλαδή, των εργαζομένων των εταίρων και η αφομοίωση των υγιών και θετικών, σε κάθε περίπτωση, στοιχείων των προσυγχώνευσης οργανισμών στο νεόδητο συγχωνευμένο οργανισμό.

Πρόκειται καθώς φαίνεται, για Οργανισμούς που στηρίζουν το όραμά τους και κατ' επέκταση τους όρους του δικού τους ψυχολογικού συμβολαίου, στην ανάπτυξη και ενίσχυση συνθηκών σύμπνοιας ανάμεσα στους εργαζόμενους για την εκπλήρωση των στόχων τους, στη σύσφιξη των κοινωνικών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων, στην αμοιβαία αλληλεγγύη και συμπαράσταση μεταξύ τους, με την ταυτόχρονη ενίσχυση του άρρηκτου συνεκτικού δεσμού τους με τον οργανισμό και τη διευκόλυνση της επαγγελματικής τους εξέλιξης μέσα από διαδικασίες προσωπικής ανάπτυξης. Η συνθετότητα, άλλωστε, των πολύπλοκων εργασιακών καθηκόντων και δραστηριοτήτων που εμπλέκεται ο σημερινός οργανισμός, δεν οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα με ατομικές και μεμονωμένες προσπάθειες, αλλά μόνο με συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Από την άλλη πλευρά, στους δύο Συγχωνευμένους Οργανισμούς αναδεικνύονται οι ίδιες αξίες συμμόρφωσης και υποταγής στις επιταγές της ιεραρχίας, με το φόβο, όμως, των «κυρώσεων» για ενδεχόμενες λανθασμένες ενέργειες και παραλείψεις, ένδειξη ύπαρξης ενός, μάλλον, «αρνητικού» κλίματος. Το τελευταίο, μάλιστα, ίσως, ενισχύεται από την καλλιέργεια ανταγωνιστικής διάθεσης

μεταξύ συναδέλφων που προσπαθούν να είναι αρεστοί ο ένας στον άλλον, για να επιτύχουν ευκολότερα τους στόχους τους και να ευχαριστήσουν τους προϊσταμένους τους. Αυτές, άλλωστε, είναι και οι μόνες ομοιότητες που παρουσιάζονται στους συγκεκριμένους Οργανισμούς, μέσα από την εμπειρία τόσο της περισσότερο «τυπικής», όσο και της περισσότερο «ακραίας» διαδικασίας συγχώνευσης, ισοδύναμης με εξαγορά.

Η σύγκριση, τέλος, των δύο Συγχωνευμένων και του Μη Συγχωνευμένου Οργανισμού, καταγράφει παρόμοια εργασιακή συμπεριφορά, αναφορικά με την εφαρμογή των κανόνων και των πρακτικών της διοίκησης, το φόβο να μη «χρεωθούν» οι εργαζόμενοι αποτυχία, γιατί θα κληθούν να αντιμετωπίσουν τις δυσάρεστες επιπτώσεις της και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ τους, καθώς αγωνίζονται να επιδείξουν ενθουσιασμό στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των στόχων που οι ίδιοι θέτουν. Ανεξάρτητα, λοιπόν, από συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, οι συγκεκριμένες όψεις της κουλτούρας αντιπροσωπεύουν σημαντικές αξίες πάνω στις οποίες οι εργαζόμενοι στηρίζουν την κοινή τους εργασιακή πραγματικότητα.

Στις συγκεκριμένες συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, *το κλίμα συνεργασίας* μεταξύ των εργαζομένων είναι, όπως κατατίθεται από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ένας παράγοντας που συντελεί σε ιδιαίτερα θετικές αποκρίσεις και στάσεις απέναντι στον οργανισμό, από την πλευρά των εργαζομένων: δηλαδή, *στην αύξηση της ταύτισής τους (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό, της δέσμευσης απέναντι στους στόχους και τις αξίες που αυτός προσβέδει και που καταλήγουν να είναι συνώνυμες με το «όραμα» που καθοδηγεί την πορεία του και της στάσης που υιοθετούν απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης.*

Η δημιουργία φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων, είναι το στοιχείο εκείνο της δομής του οργανισμού που συνεισφέρει στη δημιουργία ευχάριστων συναισθημάτων στους εργαζόμενους. Κατά πρώτον, *μειώνει το εργασιακό άγχος (στρες)* που αισθάνονται, καθώς μοιράζονται κοινές συνθήκες εργασίας, εμπόδια και προβλήματα. Έτσι, η βοήθεια που προσφέρει ο ένας στον άλλον δίνει λύσεις σε μια πολύπλοκη εργασιακή «κοινή πραγματικότητα», που η εξαγορά ή/και συγχώνευση, έχει οδηγήσει σε ανισοροπία και ανατροπή.

Κατά δεύτερον και μέσω της ελάττωσης του εργασιακού άγχους (στρες), έχει άμεση επίδραση στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης που αισθάνονται στην εργασιακή τους καθημερινότητα, καθώς καλλιεργεί συνθήκες αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα σε συναδέλφους και μέσω αυτών, στέκεται αρωγός στην ψυχική ενότητα των εργαζομένων, την εξυπηρέτηση του συλλογικού συμφέροντος και την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων στην εργασία τους. Κλίμα συνεργασίας, άλλωστε και στενές κοινωνικές σχέσεις στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον, είναι δύο παράγοντες που αλληλοσυμπληρώνονται και συνεισφέρουν ο ένας στον άλλον. Σε αυτούς πρέπει να προστεθούν η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η διευκόλυνσή τους στην ανάπτυξη και εφαρμογή πρωτότυπων και δημιουργικών ιδεών και μεθόδων, για την αποτελεσματική εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων.

Η αποδοχή των εργαζομένων των άλλων εταίρων της συγχώνευσης καταγράφεται ως μια στρατηγική «πραγματικής» ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων των προ-συγχώνευσης οργανισμών, η οποία, όταν βρίσκεται σε λογικά πλαίσια και δεν οδηγεί σε «υπερβολική» σύμπλευση μαζί τους, συμβάλλει στη διατήρηση της αίσθησης της συνέχειας από τους επιμέρους οργανισμούς στον καινούριο συγχωνευμένο οργανισμό. Οι εργαζόμενοι, μάλιστα, ωθούνται να καλλιεργήσουν τη δημιουργικότητά τους και μέσω αυτής, την καινοτόμο σκέψη, με την ανάπτυξη και εφαρμογή πρωτότυπων ιδεών και πρακτικών. Αρωγός τους σε αυτή την προσπάθεια είναι η διοίκηση του οργανισμού, η οποία φροντίζει να τους εξασφαλίζει ελευθερία κινήσεων και να ικανοποιεί τις ατομικές τους ανάγκες.

Ειδικότερα, η συγχώνευση οδηγεί τους εργαζόμενους της κυρίαρχης ομάδας υψηλού status, να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια να συνεργαστούν και να υποστηρίξουν τους συναδέλφους τους της κυριαρχούμενης ομάδας χαμηλού status, χωρίς ανταγωνιστική διάθεση και αλαζονεία. Αυτό μάλιστα, σε ένα καθεστώς που τους ωθεί να εκπληρώνουν στο έπακρο χωρίς λάθη και παραλείψεις τα εργασιακά τους καθήκοντα. Οι δεύτεροι, όμως, είναι εκείνοι που εμφανίζουν μια μη «αναμενόμενη» στάση απέναντί τους: δηλαδή, εκδηλώνουν μεγαλύτερη ανταγωνιστική διάθεση και αντιπαλότητα, στην προσπάθειά τους να νιώσουν την αίσθηση της συνέχειας στο συγχωνευμένο οργανισμό.

Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε μειονεκτικότερη θέση, δηλαδή, *ανήκουν στον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό*, δεν έχουν άλλα περιθώρια επιλογών, από το να συμμορφωθούν στις «υποδείξεις» και τους περιορισμούς που επιτάσσει ο ισχυρός εταίρος της συγχώνευσης. Ενδεικτικό και ιδιαίτερα αξιοσημείωτο παράδειγμα, αποτελεί η «αναγκαστική» εγγραφή στο σύλλογο των εργαζομένων του νεότευκτου συγχωνευμένου οργανισμού. Μια ενέργεια, που φαινομενικά μπορεί να στόχευε στην εξομάλυνση των διαφορών και την ενίσχυση της αίσθησης της «κοινής μοίρας» ανάμεσα στους εργαζόμενους των εταιρών της συγχώνευσης, αλλά, πιθανόν, υποβόσκει την «απόλυτη» κυριαρχία της διοίκησης.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας, μετατοπίζουν με μεγαλύτερη ευκολία αρμοδιότητες και ευθύνες που αφορούν στην εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων. Φοβούνται να μη θεωρηθούν υπεύθυνοι για τυχόν λανθασμένες αποφάσεις και δραστηριότητες που, ίσως, έχουν απρόβλεπτες συνέπειες και βρεθούν, έτσι, υπόλογοι στα μάτια της διοίκησης. Δεν επιθυμούν, προφανώς, να επιδείξουν ένα πρόσωπο και μια στάση «αντίστασης» στην αλλαγή της συγχώνευσης, καθώς αυτό θα δυσχέραινε την ομαλή μετάβασή τους στη νέα πραγματικότητα και τη συμμετοχή τους, ίσως, σε προνόμια και παροχές συναδέλφων τους. Κατά συνέπεια, νιώθουν ότι πρέπει να διατηρήσουν τον έλεγχο της κατάστασης, να κατευθύνουν τους υφισταμένους τους και να ακολουθήσουν τις κατευθυντήριες γραμμές που διαμορφώνουν οι προϊστάμενοί τους. Θα αισθάνονται, έτσι, ότι ο συγχωνευμένος οργανισμός αποτελεί μια «συνέχεια» του δικού τους προ-συγχώνευσης οργανισμού.

Επιπρόσθετα, η συγχώνευση οδηγεί τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από το status τους να στερούνται χρόνο από την προσωπική τους ζωή, καθώς βρίσκονται σε έναν πυρετώδη αγώνα επίτευξης των στόχων και των απαιτήσεων των προϊσταμένων τους, με τρόπο απαρέγκλιτο και απόλυτο. Η ανάγκη που έχουν να διατηρήσουν τα κεκτημένα δικαιώματα και προνόμια που είχαν μέχρι τώρα, τους οδηγεί να ξεπεράσουν τα όριά τους και να αφιερωθούν στο «κυνήγι» της επιτυχίας και της τελειομανίας. Εξάλλου, «οφείλουν» να αποδείξουν ότι «αξίζουν» και αποτελούν υπολογίσιμη δύναμη στο παιχνίδι των εντυπώσεων για τη διατήρηση ή ενίσχυση της όποιας εξουσίας στο νέο οργανισμό. Εξάλλου, ας μην ξεχνάμε, ότι αποτελούσαν μέλη

ενός «ευκίνητου» οργανισμού με αξιοζήλευτη ιστορική και οικονομική αξία, που αξιολογούσε θετικά τη συνεισφορά τους στην εξέλιξή του.

Για την ομάδα των εργαζομένων του κυριαρχούμενου μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, η συγχώνευση «μεταφράζεται» ως απειλή και τους οδηγεί να συμμορφωθούν στις επιταγές της διοίκησης, τους κανόνες που αυτή επιβάλλει και την επιρροή που ασκεί. Με το συγκριτικό πλεονέκτημα που τους δίνει η ισχυρή εικόνα και ιστορία του προ-συγχώνευσης οργανισμού από τον οποίο προέρχονται, αισθάνονται ότι πρέπει να συμπράξουν και να μην αντισταθούν στην αλλαγή της συγχώνευσης, για να διατηρήσουν ή/και να αποκομίσουν τα περισσότερα δυνατά ωφέλη από αυτή την εμπειρία.

Αυτή είναι, άλλωστε που οδηγεί τόσο αυτούς, όσο και τους άλλους συναδέλφους τους και ιδιαίτερα, εκείνους του χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, να υποτάσσονται με απόλυτο τρόπο στις επιθυμίες της ιεραρχίας, επιδιώκοντας όμως, ταυτόχρονα, να συνδυάσουν τους δικούς τους στόχους με τους στόχους του οργανισμού. Σε αυτή δηλαδή, την περίπτωση, το status επηρεάζει το βαθμό κατά τον οποίο η ισχύς της δύναμης κινεί τα νήματα και καθορίζει την πορεία της συγχώνευσης, χωρίς συμμετοχικές, όμως, διαδικασίες και δημόσιο διάλογο.

Η συγχώνευση, εξάλλου, που ισοδυναμεί με εξαγορά, ενισχύει τη διάθεση των εργαζομένων που προέρχονται από διαφορετικού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς και ιδιαίτερα, εκείνους των κυρίαρχων, να «υπερκεράσουν» ο ένας τον άλλον για να χαρακτηριστούν ως οι «νικητές» της συγχώνευσης. Η «νίκη» τους αυτή θα εξαργυρωθεί στη συνέχεια, με αρωγό την ηγεσία, στην εγκαθίδρυση των δικών τους αξιών και στόχων, ως εκείνων που αποτυπώνουν το «όραμα» του συγχωνευμένου οργανισμού, στο σύνολό του.

Αντίθετα και για το σύνολο των εργαζομένων, η συγχώνευση λειτουργεί ως μέσο εξομάλυνσης της «εξουσίας» μεταξύ των εταίρων, αφού ασκείται μεγαλύτερος έλεγχος στους υφισταμένους, πριν τη συγχώνευση.

Στην περίπτωση που δε λαμβάνει χώρα εξαγορά ή/και συγχώνευση, οι εργαζόμενοι φαίνεται να παροτρύνονται στην επίτευξη των ατομικών τους αναγκών και της εξέλιξης της επαγγελματικής τους ζωής, μέσα σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σύμπνοιας και διαλόγου μεταξύ τους. Κινούνται, δηλαδή, μέσα σε ένα

ευχάριστο και δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον, επιδιώκοντας με ενθουσιασμό την εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων. Οδηγούνται, έτσι, όπως υποδηλώνεται από τα συναφή ευρήματα, σε αύξηση της ευχαρίστησης που αντλούν από την εργασία τους.

Όταν οι εργαζόμενοι δε διευκολύνονται στην επίτευξη των ατομικών τους αναγκών σε παράλληλη τροχιά με την ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού, με δημιουργικό και καινοτόμο πνεύμα, μετατρέπονται σε εσωτερικούς παράγοντες αντιπαλότητας και σύγκρουσης. Αυτές οι τελευταίες, με τη σειρά τους, συντελούν στο να προσλαμβάνουν οι εργαζόμενοι κάθε είδους αλλαγή του οργανισμού, είτε πρόκειται για εξαγορά είτε για συγχώνευση, ως εν δυνάμει απειλή για τη θέση τους και επιδεικνύουν, συνακόλουθα, μεγάλη αντίσταση σε αυτές. Η τελευταία, μάλιστα, συνεισφέρει, πολλές φορές, στην αποτυχία αυτών των οργανωτικών αλλαγών.

Σε συνθήκες, ιδιαίτερα, όπου οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται να υπηρετούν με απόλυτο τρόπο την «εξουσία», δηλαδή, τους άμεσους προϊσταμένους τους σε πρώτο και την ανώτατη διοίκηση σε δεύτερο βαθμό, αισθάνονται ότι δεν έχουν «λόγο» στις αποφάσεις που λαμβάνονται, νιώθουν παραμελημένοι και κατά συνέπεια, δυσαρεστημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον και λιγότερο παραγωγικοί.

Το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι λόγω της συγχώνευσης, έχει άμεση επίδραση στη μείωση της δέσμευσης που νιώθουν απέναντι στις αξίες και τους στόχους του συγχωνευμένου οργανισμού και της ενοϊκής στάσης που υιοθετούν απέναντι στη διαδικασία ανασχηματισμού του. Ειδικότερα, όταν η συγχώνευση ισοδυναμεί με εξαγορά, οδηγεί στην αύξηση του εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους, καθώς σύμφωνα με το πνεύμα συναφών ερευνητικών δεδομένων, νιώθουν, δικαιολογημένα, αβεβαιότητα και ανασφάλεια για την έκταση και τις επιπτώσεις των αλλαγών που θα λάβουν χώρα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αντίθετα, οι περισσότερο «τυπικές» συνθήκες συγχώνευσης, δεν αυξάνουν το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται συνολικά οι εργαζόμενοι, αφού ο «ήπιος» χαρακτήρας τους, δεν αυξάνει την αίσθηση της «απώλειας» των κεκτημένων, ή της αβεβαιότητας λόγω μεγάλης έκτασης διαρθρωτικών αλλαγών. Ίσως, μάλιστα, προσλαμβάνουν τη συγχώνευση ως μια ευκαιρία να αντλήσουν επιπρόσθετα οφέλη και προνόμια.

Ειδικότερα, όμως, το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών κατατίθεται ως ρυθμιστικός παράγοντας του εργασιακού άγχους (στρες) που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, στην περίπτωση του κυριαρχούμενου χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού και μόνο για την περίπτωση της περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης. Δηλαδή, αυξάνεται, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι λόγω της μειονεκτικότερης θέσης που κατέχουν σε σχέση με τους συναδέλφους τους του κυρίαρχου προ-συγχώνευσης οργανισμού, θα απωλέσουν τα κεκτημένα δικαιώματα και τις παροχές που απολάμβαναν πριν τη συγχώνευση. Επιπλέον, αυξάνεται όταν οι εργαζόμενοι του κατώτερου διοικητικού επιπέδου αντιμετωπίζουν περισσότερο «συμβατές» συνθήκες συγχώνευσης, καθώς υφίστανται τις ανακατατάξεις σε όλη τους την κλίμακα. Στις ίδιες αυτές συνθήκες, όταν οι εργαζόμενοι προέρχονται από το χαμηλού status εταίρο, τότε το εργασιακό άγχος (στρες) που αισθάνονται συσχετίζεται με την απειλή που νιώθουν από τη συγχώνευση. Η μειονεκτική, εξ ορισμού, εργασιακή θέση που προσδίδει το χαμηλό status, οδηγεί στο συνδυασμό του εργασιακού άγχους (στρες) με την αίσθηση της απειλής που προσλαμβάνουν από την εμπειρία της συγχώνευσης.

Κοινό τόπο, πάντως, αποτελεί το γεγονός ότι τόσο σε συνθήκες «ακραίας» συγχώνευσης ισοδύναμης με εξαγορά, όσο και σε περιπτώσεις απουσίας κάποιου οργανωτικού ανασχηματισμού, το εργασιακό άγχος (στρες) συνδυάζεται με το βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν «δεσμευμένοι» απέναντι στο όραμα του οργανισμού. Ιδιαίτερα, μάλιστα και μόνο σε συνθήκες «ακραίας» συγχώνευσης, συνδέεται, επίσης, με την πρόθεση που εκδηλώνουν να αποχωρήσουν από τον αναδιαμορφωμένο οργανισμό.

Σε περιβάλλον, πάντως, περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, η ύπαρξη του εργασιακού άγχους (στρες) συσχετίζεται με μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον, κάτι που δεν παρατηρείται στην περίπτωση συνθηκών συγχώνευσης, ισοδύναμης με εξαγορά. Συνολικά, πάντως και ανεξάρτητα από το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, το εργασιακό άγχος (στρες) που νιώθουν οι εργαζόμενοι από τις δρομολογούμενες αναδιαρθρώσεις και μεταβολές του εργασιακού τους τοπίου, συσχετίζεται με την ευχαρίστηση που αντλούν από το περιβάλλον εργασίας τους. Αναμενόμενη στάση, προφανώς, καθώς η «απώλεια» του παλαιού οργανισμού και οι συνήθως δραστικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα και αφορούν στο εργασιακό τους ρόλο, ακόμη και την ίδια την παραμονή τους στο καινούριο και

απρόβλεπτο, πλέον, εργασιακό περιβάλλον, επιφέρουν καίριες μεταβολές στην επαγγελματική και συνακόλουθα, την προσωπική τους ζωή. Εάν αισθάνονται, όμως, ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν τόσο σε ψυχολογικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο την κατάσταση, το ρυθμό, δηλαδή, των αλλαγών και να συνεισφέρουν έμπρακτα στην αναδόμηση του οργανισμού, τότε είναι ευχαριστημένοι από τις νέες συνθήκες εργασίας τους.

Από τα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε ότι σε «ειδικές» συνθήκες όπως αυτές της αναδιάρθρωσης του οργανισμού, η ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, εξειδικεύεται ανάλογα με τις επιμέρους συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Για παράδειγμα, το ύψος των απολαβών που προσφέρει η ανώτερη διοίκηση, η συμμετοχή τους σε δραστηριότητες κατάρτισης, η διαφοροποίηση των εργασιακών τους καθηκόντων, κλπ. καταλήγουν να αποτελούν τη βάση ευχαρίστησης από το περιβάλλον εργασίας τους. Άλλωστε, το εργασιακό άγχος (στρες) αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, πολυπαραγοντικής αιτιολογίας, που διαφοροποιείται ανάλογα με τις συνθήκες, το πλαίσιο, δηλαδή, αναφοράς και δράσης των εργαζομένων και βρίσκεται σε δυναμική αλληλεπίδραση με εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες του εργασιακού οργανισμού.

Εντύπωση, όμως, φαίνεται να προκαλούν δύο γεγονότα: α) Σε συνθήκες όπου δε λαμβάνει χώρα ανασχηματισμός του οργανισμού, το εργασιακό άγχος (στρες) βρίσκεται στα υψηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με αντίστοιχες «τυπικές» συνθήκες συγχώνευσης, όπου καταγράφεται στα χαμηλότερα επίπεδα. Οι φήμες για μεγάλης έκτασης ανασχηματισμό, είναι εκείνες που συντείνουν σε αύξηση της ανασφάλειας και του φόβου που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις επερχόμενες αλλαγές και β) Τόσο σε περισσότερο «τυπικές» συνθήκες συγχώνευσης, όσο και σε εκείνες όπου δε λαμβάνει χώρα αναδόμηση του οργανισμού, η αύξηση του εργασιακού άγχους (στρες) ευνοείται, όταν ενισχύεται από την ιεραρχία η ανάπτυξη κλίματος αντιπαλότητας και σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων. Στην προκειμένη περίπτωση, οι «νικητές» είναι εκείνοι που θεοποιούνται και οι «ηττημένοι» αυτοί που αποδυναμώνονται και υφίστανται τις «συνέπειες» της ιεραρχίας. Όταν λοιπόν, επικρατούν αυτές οι συνθήκες, οι ψυχολογικές συνέπειες του εργασιακού άγχους (στρες), μετατρέπονται σε αντίστοιχες σωματικές.

Πιο συγκεκριμένα, όμως, η συγχώνευση δεν επιδρά στην ψυχική και σωματική υγεία του συνόλου των εργαζομένων, όταν πρόκειται για «τυπικές» συνθήκες συγχώνευσης, αλλά στην περίπτωση που ισοδυναμεί με εξαγορά. Πάντως, το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών, είναι ο παράγοντας εκείνος που επιδρά και στις δύο κατηγορίες συνθηκών αναδόμησης του οργανισμού. Δηλαδή, στις περισσότερο «τυπικές» συνθήκες συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι του κυρίαρχου υψηλού status επιβαρύνουν τη σωματική τους υγεία, ως συνέπεια του ρίσκου της απώλειας δικαιωμάτων από τους συναδέλφους τους των άλλων εταίρων. Ενώ, οι περισσότερο «ακραίες» συνθήκες συγχώνευσης όμοιες εξαγοράς, επιβαρύνουν την ψυχική υγεία των κυριαρχούμενων χαμηλού status εργαζομένων, ως απόρροια του φόβου για απώλεια κεκτημένων προνομίων. Τελικά, όμως, *η συγχώνευση συνδυάζεται με την επιβάρυνση της γενικότερης ψυχικής και συνακόλουθα, της σωματικής υγείας των εργαζομένων*, καθώς «απειλεί» να αποδυναμώσει την ψυχολογική σύνδεση που αισθάνονται με τον οργανισμό.

Καίριο σημείο των παρόντων ευρημάτων, αποτελεί το γεγονός ότι, γενικά, όταν η συγχώνευση τελείται υπό «τυπικές» συνθήκες, δεν επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Ενώ, όταν ισοδυναμεί με εξαγορά, οδηγεί σε μείωση της ευχαρίστησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Όταν, λοιπόν, η ενοποίηση συστημάτων και ανθρώπων, δηλαδή, ο ανασχηματισμός του οργανισμού, πραγματοποιείται με γνώμονα την περισσότερο «ουσιαστική» ενσωμάτωση της ανθρώπινης δομής και των λειτουργιών των εταίρων, με στρατηγικό σχεδιασμό και σκέψη, αξιοπιστία, επικοινωνία, διάχυση πληροφοριών και ενημέρωσης και σε φιλικό εργασιακό κλίμα, τότε, δεν αποτελεί κατασταλτικό παράγοντα της ικανοποίησης που νιώθουν στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον. Ενώ, όταν γίνεται υπό το φως μιας περισσότερο «επιθετικής» τακτικής, με ξεκάθαρη τη διάσταση της σχέσης ασυμβατότητας μεταξύ των εταίρων, όπως στην περίπτωση της «ακραίας» συγχώνευσης που ισοδυναμεί με εξαγορά, τότε οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ευχαριστημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους.

Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν στους κυριαρχούμενους προ-συγχώνευσης οργανισμούς, νιώθουν μειωμένη ικανοποίηση στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Η μειονεκτική θέση που βρίσκονται λόγω της συμμετοχής τους σε λιγότερο ισχυρούς οργανισμούς, σε συνδυασμό με την έλλειψη, όπως, συνήθως,

συμβαίνει σε περιπτώσεις ανασχηματισμών, ευκρινών ορίων και κανόνων στο καινούριο εργασιακό τους περιβάλλον, αποδυναμώνει την αίσθηση της συνέχειας που έχουν ανάγκη, στο νεόδομητο συγχωνευμένο οργανισμό. Αντίθετα, οι περισσότεροι «συνήθεις» συνθήκες συγχώνευσης, είναι εκείνες που οδηγούν τους εργαζόμενους του κυρίαρχου προ-συγχώνευσης οργανισμού, λόγω της, ήδη, ισχυρής θέσης που κατέχουν, να αισθάνονται μεγαλύτερη ευχαρίστηση από την εργασιακή τους καθημερινότητα, καθώς μεταβιβάζουν, επιτυχώς, την αίσθηση της συνέχειας από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό. Σε αυτό συνεπικουρεί το γεγονός ότι όταν οι εργαζόμενοι προέρχονται από κυρίαρχους υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμούς, τότε χαρακτηρίζονται από «συνέπεια» στο βαθμό ευχαρίστησης από την εργασία τους.

Ιδιαίτερη μνεία, πάντως, αξίζουν δύο γεγονότα: α) ότι σε συνθήκες ενοποίησης ή/και απορρόφησης των εταίρων, η επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι έχει άμεση θετική επίδραση στη στάση που υιοθετούν απέναντι σε αυτές τις ανακατατάξεις και β) ότι στις προαναφερόμενες συνθήκες οργανωτικών αλλαγών, η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από το εργασιακό τους περιβάλλον έχει, επίσης, άμεση θετική επίδραση στο βαθμό κατά τον οποίο δεσμεύονται απέναντι στους στόχους του συγχωνευμένου οργανισμού.

Στο βαθμό, λοιπόν, κατά τον οποίο η επαγγελματική ικανοποίηση υποδηλώνει μια θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, εν γένει, τότε *επιδρά άμεσα* σε άλλες δύο στάσεις, αυτές, δηλαδή, απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης («τυπικής»/«ακραίας») και της δέσμευσης, της προσήλωσης, δηλαδή, στο όραμα του νεότευκτου οργανισμού. Ενώ, *προβλέπεται έμμεσα*, από την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες), καθώς η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον, μειώνει το εργασιακό άγχος (στρες) και αυτό με τη σειρά του, αυξάνει την ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον.

Προφανώς, η αποτύπωση των παραγόντων εκείνων που σε καθεστώς εξαγοράς ή/και συγχώνευσης συνδράμουν την ευημερία των εργαζομένων και άρα, την τελική επιτυχία της, παρουσιάζει, σαφώς, ιδιαίτερο ερευνητικό, αλλά και κορυφαίο πρακτικό ενδιαφέρον. Εμβαθύνεται, με λίγα λόγια και ιδιαίτερα, σε συνθήκες ανατροπής του status quo του οργανισμού, η συστηματική διερεύνηση της

ικανοποίησης των αναγκών, των αξιών και των προσδοκιών των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους, με καίριες επιπτώσεις για την τελική αποδοχή και μείωση της αντίστασής τους στις εν λόγω αλλαγές.

Όταν λαμβάνει χώρα αναδιάρθρωση του οργανισμού, είτε με τη μορφή της «τυπικής» συγχώνευσης είτε με τη μορφή εκείνης που ισοδυναμεί με «εξαγορά», το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών επηρεάζει τη στάση που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της αναδόμησης του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, εκείνοι που ανήκουν στον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό, επιδεικνύουν μια θετική/ευνοϊκή στάση απέναντι στην αλλαγή του οργανισμού, ενώ όσοι προέρχονται από τους κυριαρχούμενους χαμηλού status εταιρείες, μια λιγότερο θετική/μη ευνοϊκή στάση απέναντι στην οργανωτική αλλαγή. Το συγκριτικό πλεονέκτημα που δίνει η ισχυρή/κυρίαρχη ταυτότητα, επιβεβαιώνοντας τη Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας, καθιστά τους εργαζόμενους αυτής της ομάδας να διάκεινται φιλικά και με διάθεση αποδοχής, απέναντι στις αλλαγές που επιφέρει ο ανασχηματισμός του οργανισμού.

Αντίθετα, το συγκριτικό μειονέκτημα που προσφέρει η λιγότερο ισχυρή/κυριαρχούμενη ταυτότητα, όπως επιτάσσει, αντίστοιχα, η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας, αυξάνει την αίσθηση της αντιπαλότητας και του ανταγωνισμού με τους συναδέλφους της «άλλης», κυρίαρχης ομάδας. Οι συνθήκες, δηλαδή, οργανωτικών αλλαγών, συνεισφέρουν στην ενίσχυση της διαφοροποίησης των ορίων μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων, με την έννοια ότι «πριμοδοτούν» εκείνους που, ήδη, «υπερέχουν» από την άποψη του status. Ιδιαίτερα, ενδιαφέρον, πάντως, είναι το γεγονός ότι όταν οι εργαζόμενοι ξεκινούν από τη βάση μιας, ήδη, σχετικά ισχυρής «ομάδας» που καταλήγει να είναι σχετικά «ανίσχυρη» σε συνθήκες οργανωτικού ανασχηματισμού, νιώθουν ανασφάλεια για τις επιπτώσεις των επιμέρους μεταβολών στην εργασιακή τους καθημερινότητα και κατά συνέπεια, διάκεινται λιγότερο «φιλικά» ή ακόμη και «εχθρικά», απέναντι στη διαδικασία αναδόμησης του οργανισμού. Εξάλλου, η προϋπάρχουσα συμπαγής και ευέλικτη δομή και λειτουργία των εταιρειών της συγχώνευσης, σε συνθήκες που ισοδυναμούν με «εξαγορά», οδηγεί σε δυσκολία θετικής ανταπόκρισης απέναντι στην αλλαγή του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να τονιστεί ότι η στάση απέναντι στον ανασχηματισμό του οργανισμού, αποτελεί κατά κάποιον τρόπο, «άμυνα» των εργαζομένων απέναντι στην αίσθηση του εργασιακού άγχους (στρες), αβεβαιότητας και επακόλουθης, απειλής, από τα τεκταινόμενα των διαρθρωτικών αλλαγών. Πώς μπορεί, άλλωστε, να περιμένει κανείς, ότι σε ένα εργασιακό περιβάλλον που αλλάζει συλλήβδην, με άγνωστες, πολλές φορές, συνέπειες για την ανθρώπινη δομή του, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι θα παραδεχθούν δημόσια και ανοιχτά στην ιεραρχία, ότι απειλούνται; Είναι, άλλωστε, γνωστό, ότι σε συνθήκες δραστηκών και εκ βάθρων αλλαγών, οι εργαζόμενοι αποκρίνονται με έναν τρόπο μη αναμενόμενο και εξόθφαλμα, «αντιδραστικό», καθώς εάν εκδηλώσουν οποιαδήποτε «αδυναμία» προσαρμογής στην καινούρια κατάσταση, κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν ότι «αντιστέκονται στην αλλαγή», ριψοκινδυνεύοντας την επαγγελματική τους πορεία.

Ο κεντρικός ρόλος της στάσης απέναντι στην εμπειρία της αναδιαμόρφωσης του οργανισμού, αναδεικνύεται, επιπλέον, από τη σχέση αλληλεπίδρασης που παρουσιάζει με μεταβλητές που αφορούν στο ατομικό και το οργανωτικό επίπεδο. Δηλαδή, *προβλέπεται άμεσα* από την ανθρωπιστική κουλτούρα, το εργασιακό άγχος (στρες) και την επαγγελματική ικανοποίηση. Ενώ, *έμμεσα*, από την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων και το εργασιακό άγχος (στρες) και *προβλέπει*, με τη σειρά της, *άμεσα* το βαθμό δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό και την πρόθεση παραμονής σε αυτόν.

Εξαιρετικά ενδιαφέρον είναι το γεγονός, ότι τόσο σε συνθήκες «τυπικού» ή/και «ακραίου» ανασχηματισμού, όσο και σε αυτές που δεν περιλαμβάνουν οποιουδήποτε είδους οργανωτική αλλαγή οι εργαζόμενοι οικειοποιούνται και υιοθετούν το «όραμα» του οργανισμού, ως δικό τους «όραμα». Διατηρούν, δηλαδή, άρρηκτο το συνεκτικό δεσμό μαζί του, έναν δεσμό που στην ουσία αντικατοπτρίζει τη σχέση συναλλαγής ανάμεσα σε αυτούς και τον οργανισμό. Από τη στιγμή, λοιπόν, που οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι απέναντι στον οργανισμό, συντηρούν σταθερή και διαρκή τη σχέση συναλλαγής μαζί του. Αυτή, μάλιστα, η σχέση, με κέντρο βάρους την παροχή πόρων από την πλευρά του οργανισμού, θα μπορούσε, ίσως, να θεωρηθεί ότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα του λεγόμενου «ψυχολογικού συμβολαίου» ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, υπό

το πρίσμα αυτού του συλλογισμού, επιμέρους παράγοντες που καθορίζουν αυτό το συμβόλαιο, όπως είναι για παράδειγμα, οι αμοιβές, τα προνόμια, οι δραστηριότητες κατάρτισης, οι προαγωγές, κλπ., εισέρχονται σε μια άλλη διάσταση. Έτσι, τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και ο οργανισμός αυτός καθεαυτός, ορίζουν τον εαυτό τους μέσα από αυτή την αμοιβαία μεταξύ τους σχέση.

Πιο συγκεκριμένα, αξίζει να επισημανθεί ότι η έκταση της δέσμευσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό, δεν επηρεάζεται ούτε από τις συνθήκες «τυπικής» ή/και «ακραίας» συγχώνευσης, ούτε από το status των προσυγχώνευσης οργανισμών. Επιβεβαιώνεται, με άλλα λόγια, ο σταθερός χαρακτήρας της δέσμευσης, δηλαδή, ως μια στάση με «συνέχεια» στο χρόνο και ανεξάρτητη από τις περιρρέουσες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτή τη σταθερότητα, άλλωστε, συνεπικουρεί το γεγονός ότι η δέσμευση δεν εξαρτάται από διαστάσεις που επηρεάζουν τις αποκρίσεις των εργαζομένων σε περιόδους οργανωτικών αλλαγών, όπως είναι η δυνατότητα πρόσβασης και οικειοποίησης δικαιωμάτων και προνομίων συναδέλφων.

Εντύπωση, πάντως, προκαλεί το εύρημα ότι η συγχώνευση που ισοδυναμεί με εξαγορά, οδηγεί τους εργαζόμενους να συνδέουν τη δέσμευση που νιώθουν απέναντι στον οργανισμό, με την απειλή που προσλαμβάνουν εν όψει των δραστικών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα. Εξάλλου, ας μην ξεχνάμε, ότι σε συνθήκες «εξαγοράς», τα όρια των επικείμενων μεταβολών είναι περισσότερο διαυγή και ξεκαθαρισμένα, όπως και απολύτως, ευκρινής και αμετάβλητη, η κατανομή της δεδομένης ισχύος μεταξύ των εταίρων. Όταν, μάλιστα, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο δεσμευμένοι απέναντι στους στόχους και τις αξίες του νέου οργανισμού κατά τον τρόπο «απορρόφησης» των εταίρων, τότε αισθάνονται μεγαλύτερη απειλή από τα τεκταινόμενα της αναδόμησης του οργανισμού, με πιθανότερη τη διάψευση των ελπίδων για ισότιμη συμμετοχή και ρόλο στις δρομολογούμενες εξελίξεις.

Στην περίπτωση της «τυπικής» ή/και «ακραίας» συγχώνευσης, η στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι σε αυτή, έχει άμεση θετική επίδραση στο βαθμό κατά τον οποίο νιώθουν δεσμευμένοι απέναντι στις αξίες και τους σκοπούς του οργανισμού. Όταν, δηλαδή, διάκινται φιλικά απέναντι στο εγχείρημα του ανασχηματισμού του οργανισμού με τις αναμενόμενες και δεδομένες δυσκολίες που αυτός παρουσιάζει, τότε συνδέονται σε μεγαλύτερο βαθμό με τον οργανισμό, το

«όραμα» που αυτός αντιπροσωπεύει και εμπιστεύονται τις αξίες που υπηρετεί μέσω της διοίκησής του.

Συνολικά, πάντως και για τις δύο περιπτώσεις ανασχηματισμού του οργανισμού, ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι δεσμεύονται απέναντι στο «όραμα» του νέου οργανισμού, προβλέπεται άμεσα από την ανθρωπιστική και την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων, το εργασιακό άγχος (στρες), την επαγγελματική ικανοποίηση και τη στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης. Έμμεσα, από την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων μέσω του εργασιακού άγχους (στρες) και την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων, το εργασιακό άγχος (στρες) και τη θετική στάση απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης. Με λίγα λόγια, η ύπαρξη ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος που ευνοεί την επαφή μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε κλίμα συνεργασίας και ανάπτυξης στενών φιλικών κοινωνικών σχέσεων ανάμεσά τους, οδηγεί σε μείωση του εργασιακού άγχους (στρες), ευνοϊκότερη στάση και κατ'έπεκταση, μεγαλύτερη αποδοχή της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, προβλέποντας την αφοσίωση των εργαζομένων στο «όραμα» του αναδιαμορφωμένου οργανισμού.

Αναδεικνύεται, έτσι, σε συνθήκες που απαιτούν δεξιότητες στη διαχείριση των αλλαγών για μια, όσο το δυνατόν περισσότερο «αναίμακτη» μετάβαση στη νέα εργασιακή πραγματικότητα, η σημασία της κατανόησης κομβικών παραμέτρων που οδηγούν σε αφοσιωμένους και έμπιστους εργαζόμενους. Παραμέτρων, που αναδεικνύουν την αλληλεπίδραση παραγόντων που χαρακτηρίζουν το επίπεδο του οργανισμού (κουλτούρα), με εκείνους του ατόμου [επαγγελματική ικανοποίηση, εργασιακό άγχος (στρες), στάση απέναντι στη συγχώνευση] και συνεισφέρουν στην περαιτέρω ερμηνεία σε πρακτικό, πέρα από το ερευνητικό επίπεδο, της έννοιας της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό. Αφοσιωμένοι και συνακόλουθα, έμπιστοι εργαζόμενοι, είναι εκείνοι, άλλωστε, που αποτελούν το «κλειδί» της επιτυχίας για οποιαδήποτε εξαγορά ή/και συγχώνευση.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τη Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας και το μοντέλο της ταύτισης, δηλαδή, της ψυχολογικής σύνδεσης των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό, καθώς αναδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αισθάνονται τη «συνέχεια» από τον προ-συχώνευσης, στον συγχωνευμένο οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, σε περιβάλλον

«τυπικής» συγχώνευσης ή/και «εξαγοράς», το σύνολο των εργαζομένων ανεξάρτητα από το status τους, ταυτίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με το νεόδημο οργανισμό.

Επιθυμούν, δηλαδή, να διατηρήσουν ανέπαφη την αίσθηση της συνέχειας από τον προ-συγχώνευσης στον συγχωνευμένο οργανισμό. Νιώθουν, με άλλα λόγια, ισχυρή την ανάγκη να μεταβιβάσουν την «αυτοεικόνα» τους ως μέλη του προ-συγχώνευσης οργανισμού, δηλαδή, την ταυτότητά τους, στην «αυτοεικόνα» τους, πλέον, ως μέλη του καινούριου οργανισμού. Αυτό με τη σειρά του, θα τους βοηθήσει να αισθανθούν περισσότερο ψυχολογικά και άρρηκτα συνδεδεμένοι με το νέο οργανισμό. Μάλιστα, οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν την εμπειρία μιας περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, είναι εκείνοι που νιώθουν το μεγαλύτερο βαθμό ταύτισης, δηλαδή, ψυχολογικής σύνδεσης με τον καινούριο οργανισμό, καθώς ο ανασχηματισμός του οργανισμού χαρακτηρίζεται από συνθήκες μιας περισσότερο «τυπικής» ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων.

Αυτό, πάντως, που έχει ξεχωριστή σημασία, είναι ότι το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών διαδραματίζει διαφορετικό ρόλο στην κατάσταση της «τυπικής» συγχώνευσης από εκείνη της ισοδύναμης με «εξαγορά», όταν πρόκειται για την ταύτιση των εργαζομένων με τον καινούριο οργανισμό. Ειδικότερα, σε συνθήκες μιας περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, επιβεβαιώνεται, απόλυτα, το μοντέλο της ταύτισης των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό, υπό το πρίσμα των προβλέψεων της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας. Δηλαδή, όταν οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από την κυρίαρχη ισχυρή ταυτότητα (υψηλό status), παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη ψυχολογική σύνδεση με τον νέο οργανισμό, καθώς μεταβιβάζουν την «ισχυρή» αίσθηση της συνέχειας από τον προ-συγχώνευσης οργανισμό στο καινούριο συγχωνευμένο. Ενώ, σε περιβάλλον όπου η συγχώνευση ισοδυναμεί με εξαγορά, όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν στην κυριαρχούμενη και «ασθενέστερη» από την άποψη της ισχύος ομάδα (ταυτότητα), τότε είναι αυτοί που ταυτίζονται, δηλαδή, είναι οι περισσότερο ψυχολογικά συνδεδεμένοι με τον υπό αναδόμηση οργανισμό. Αυτό συμβαίνει, λόγω της προσπάθειας που καταβάλλουν να βελτιώσουν τη μειονεκτική θέση στην οποία βρίσκονται, να εξυψώσουν την ασθενέστερη κοινωνική τους ταυτότητα, με το να ταυτίζονται με τον καινούριο οργανισμό, συντηρώντας την αίσθηση της συνέχειας για να ανταπεξέλθουν στη «διαχείριση» των διαρθρωτικών αλλαγών.

Επιπρόσθετα, το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών κατατίθεται ως ρυθμιστικός παράγοντας στη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση, στις συνθήκες «τυπικής» ή/και «ακραίας» συγχώνευσης. Πιο συγκεκριμένα, η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση, είναι ισχυρότερη, όταν οι εργαζόμενοι αποτελούν μέλη της κυρίαρχης ομάδας υψηλού status. Σε αυτή την περίπτωση, δηλαδή, είναι ισχυρότερη η μεταβίβαση της αίσθησης της συνέχειας από τον προ-συγχώνευσης στον αναδομημένο οργανισμό.

Όπως φαίνεται, μάλιστα, σε συνθήκες «εξαγοράς», δηλαδή «ακραίας» κατάστασης συγχώνευσης, όταν ο καινούριος οργανισμός διατηρεί το όνομα του κυρίαρχου ισχυρού προ-συγχώνευσης οργανισμού, είναι αναμενόμενο οι εργαζόμενοι να συντηρούν σε μεγαλύτερο βαθμό την αναγκαία αίσθηση της συνέχειας. Έτσι, θα διευκολυνθούν όχι μόνο στην ευνοϊκότερη αποδοχή της αναδιάρθρωσης του οργανισμού, αλλά θα μειώσουν και τη διάθεση αντίστασής τους σε αυτή, ενισχύοντας την εφαρμογή της ουσιαστικής ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων.

Όμως, όταν λαμβάνουν χώρα συνθήκες περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, η σχέση ανάμεσα στην ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση, είναι μεγαλύτερη για τους εργαζόμενους εκείνους που χαρακτηρίζονται από την κυριαρχούμενη και «ασθενέστερη» κοινωνική ταυτότητα. Αυτό αποτελεί απόρροια της επιδίωξής τους να διατηρήσουν αναλλοίωτη την αίσθηση της συνέχειας, για να αντιμετωπίσουν και να αποδεχθούν με μεγαλύτερη ευκολία, τις συνθήκες αναδόμησης του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Αυτή η αίσθηση της συνέχειας, τόσο σε περιβάλλον εξαγοράς όσο και συγχώνευσης, είναι ισχυρότερη, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι χαίρονται τα ίδια δικαιώματα και προνόμια που απολάμβαναν πριν την αλλαγή του οργανισμού.

Όμως, όταν λαμβάνει χώρα μια περισσότερο «τυπικής» μορφής συγχώνευση, τότε επιβεβαιώνεται το μοντέλο της «διπλής ταυτότητας», καθώς οι εργαζόμενοι διατηρούν, παράλληλα, ισχυρά τα στοιχεία της ταυτότητάς τους ως μέλη του προ-συγχώνευσης οργανισμού. Στην προκειμένη περίπτωση, δηλαδή, αυτό ισχύει για τους εργαζόμενους της κυριαρχούμενης «ασθενέστερης» από άποψη status ομάδας.

Στην περίπτωση που αυτοί εξακολουθούν να ταυτίζονται (είναι ψυχολογικά συνδεδεμένοι) με τον προ-συγχώνευσης οργανισμό, τότε αδυνατούν να

ανταπεξέλθουν «φύσει και θέσει» και να προσαρμοστούν με επιτυχία στις αλλαγές που συνεπάγεται η τωρινή αναδόμηση του οργανισμού. Παρατηρείται, δηλαδή, μεγαλύτερος βαθμός δυσκολίας αποδοχής και προσαρμογής στην πρόκληση της αλλαγής της ανθρώπινης δομής και της λειτουργίας του νέου, πλέον, οργανισμού. Πώς είναι δυνατόν, άλλωστε, με αυτό το πνεύμα κατά νου, να «αποδεχτούν» την παρουσία των συναδέλφων τους των άλλων εταίρων της συγχώνευσης, με τρόπο επωφελή και εποικοδομητικό για την τελική έκβαση του όλου εγχειρήματος;

Όταν οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους ταυτίζονται (συνδέονται ψυχολογικά) με το συγχωνευμένο οργανισμό σε καθεστώς εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, ανεξάρτητα από το status τους, τότε διάκινεται φιλικά απέναντι στη διαδικασία της ενοποίησης των εταίρων. Ιδιαίτερα, μάλιστα, όταν προσλαμβάνουν την αλλαγή του οργανισμού ως όχημα εξύψωσης και ανόδου της θέσης τους, της «αυτοεικόνας» τους και ως μέσο διεκδίκησης της εύνοιας για επωφελή εργασιακά δικαιώματα και προνόμια.

Αντίθετα, όμως, σε συνθήκες συγχώνευσης ισοδύναμης με εξαγορά, η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον καινούριο οργανισμό, μόνο για την περίπτωση εκείνων του μεσαίου status, συσχετίζεται με μια λιγότερο θετική στάση απέναντι στην αναδιάρθρωση του οργανισμού. Ο κίνδυνος και το ρίσκο της απώλειας των κεκτημένων δικαιωμάτων, είναι, προφανώς, για τους εργαζόμενους που τελούν υπό «κυριαρχία», περισσότερο ορατός και καθοριστικός της στάσης που, τελικά, υιοθετούν απέναντι στην αναγκαστική μετάβαση σε μια νέα και ίσως, αβέβαιη εργασιακή πραγματικότητα.

Τέλος, σε περιβάλλον «τυπικής» συγχώνευσης, όσο ισχυρότερη είναι η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον συγχωνευμένο οργανισμό, τόσο ισχυρότερη είναι και η αίσθηση της απειλής που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την πρόκληση της αλλαγής. Δεν πρέπει να ξεχνάμε, άλλωστε, ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν μια μεγάλης έκτασης «απώλεια» από ψυχολογικής πλευράς, αυτή, δηλαδή, του προ-συχώνευσης, του «παλαιού», για χάρη του «νέου» συγχωνευμένου οργανισμού. Από τη στιγμή, μάλιστα, που αυτή η «απώλεια» συνοδεύεται, συνήθως, από μεγάλης εμβέλειας και όχι ξεκάθαρες ανακατατάξεις στο εργασιακό τους περιβάλλον, με άμεσες επιπτώσεις στην προσωπική τους ζωή, εύλογο είναι να αντιληφθεί κανείς το μέγεθος της «ανατροπής» που αντιπροσωπεύει για αυτούς η συγχώνευση. Ενώ, σε

συνθήκες «ακραίας» συγχώνευσης, ισχύει το αντίθετο, δηλαδή, η ισχυρότερη ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον συγχωνευμένο οργανισμό, οδηγεί σε θετικότερη στάση εκ μέρους τους απέναντι στην αλλαγή του οργανισμού. Σε αυτό συντελεί το γεγονός ότι τα όρια και οι κανόνες ισχύος, πλέον, του παιχνιδιού είναι περισσότερο ευκρινή, γνωστά και λιγότερο αβέβαια. Εργαζόμενοι και ιεραρχία γνωρίζουν τους «κανόνες του παιχνιδιού» και είτε τους αποδέχονται, είτε αποχωρούν από τη «σκακιέρα», δηλαδή, από το συγχωνευμένο οργανισμό.

Υπό το καθεστώς περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, όταν οι εργαζόμενοι ταυτίζονται (συνδέονται ψυχολογικά) με τον οργανισμό πριν τη συγχώνευση, ταυτίζονται (συνδέονται ψυχολογικά) στη συνέχεια με τον οργανισμό μετά τη συγχώνευση, εκδηλώνουν ευνοϊκή στάση απέναντι σε αυτή και καταλήγουν να δεσμεύονται απέναντι στους στόχους και τις αξίες του νεόδμητου οργανισμού. Ενώ, οι «ακραίες» συνθήκες συγχώνευσης, είναι εκείνες που δεν ευνοούν την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό πριν τη συγχώνευση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, όπου είναι, πλέον, σαφή τα όρια της ισχύος και της κυριαρχίας μεταξύ των εταίρων της συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν εκ των προτέρων ποιός είναι ο «κυρίαρχος του παιχνιδιού», με την έννοια των προνομίων και της δύναμης. Κατόπιν τούτου, δε νιώθουν ότι τους ενώνει μια «κοινή μοίρα» με τους συναδέλφους τους των άλλων εταίρων της συγχώνευσης και συνεπώς, δε δεσμεύονται απέναντι στο όραμα του συγχωνευμένου οργανισμού.

Επιπλέον, είτε σε περιβάλλον «τυπικής», είτε σε ανάλογο συγχώνευσης ισοδύναμης με «εξαγορά», όταν το σύνολο των εργαζομένων ταυτίζονται (είναι ψυχολογικά συνδεδεμένοι) με τον οργανισμό, τότε νιώθουν ικανοποίηση από το εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτή η σχέση, όμως, μεταξύ ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) και επαγγελματικής ικανοποίησης, διαφοροποιείται από το status και την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) πριν-και-μετά τη συγχώνευση.

Πιο συγκεκριμένα, σε συνθήκες περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν στον κυριαρχούμενο χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό, ταυτίζονται (είναι ψυχολογικά συνδεδεμένοι) με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση. Επιδιώκουν, δηλαδή, να διατηρήσουν υψηλή την αίσθηση της συνέχειας από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό, πράγμα που θα τους βοηθήσει να αποδεχτούν με μεγαλύτερη ευκολία τις δρομολογούμενες

ανακατατάξεις και να μειώσουν το βαθμό αντίστασής τους σε αυτές. Εξάλλου, ο οργανισμός από τον οποίο προέρχονται, αποτελεί υπόδειγμα ευέλικτης λειτουργίας, αξιοσημείωτης ιστορικής και οικονομικής αξίας και δραστηριοποίησης στη εξωτερικό. Η συνέχεια, επομένως, που επιθυμούν να νιώθουν στη νέα πραγματικότητα, συνεισφέρει στη θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό και την επαγγελματική ικανοποίηση από την εργασία τους.

Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν συνθήκες «εξαγοράς», τότε εκείνοι που προέρχονται από τον κυρίαρχο υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό, ταυτίζονται (είναι ψυχολογικά συνδεδεμένοι) με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση. Μεταβιβάζουν, έτσι, την, εξ ορισμού, ισχυρή ταυτότητά τους και επομένως, την ισχυρή αίσθηση της συνέχειας από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό.

Εξάλλου, είναι οι «νικητές» της συγχώνευσης, καθώς ο συγχωνευμένος οργανισμός υιοθετεί το όνομα, σημαντικό στοιχείο της ταυτότητάς του, του δικού τους οργανισμού. Το κατά πόσον, άραγε, οικειοποιείται, επίσης, μαζί με το όνομα, τους στόχους και τις αξίες, την κουλτούρα, δηλαδή, του κυρίαρχου υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, ως δικές του, όπως προβάλλονται μέσα από το «όραμα» που καλούνται οι εργαζόμενοι να υλοποιήσουν, είναι θέμα ανοιχτό προς συζήτηση...

Στις ίδιες συνθήκες, πάντως, όταν οι εργαζόμενοι ανήκουν στον κυριαρχούμενο μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμό, τότε δεν ταυτίζονται (δεν είναι ψυχολογικά συνδεδεμένοι) με τον οργανισμό πριν-και-μετά τη συγχώνευση και άρα, συντηρούν την αίσθηση της ασυνέχειας από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό. Πρόκειται, άλλωστε, για ένα συγχωνευμένο οργανισμό, όπου λόγω του «ακραίου» χαρακτήρα της συγχώνευσης, κυριαρχούν συνθήκες έντονης σύγκρουσης και αντιπαράθεσης μεταξύ των εταίρων. Ιδιαίτερα, μάλιστα, για την περίπτωση του μεσαίου status προ-συγχώνευσης οργανισμού, όπου το σενάριο της ενσωμάτωσης σε έναν οργανισμό με διαφορετικές αξίες και στόχους, προσλαμβάνεται ως μη επιθυμητό και με απρόβλεπτες συνέπειες για την πορεία των εργαζομένων σε αυτόν. Εξάλλου, είναι ένας οργανισμός με πρωτοποριακό «όραμα» για τα δεδομένα της αγοράς, λόγω της σύζευξης του ιδιωτικού με το δημόσιο

χαρακτήρα του, κερδοφόρος στην Ελλάδα και το εξωτερικό, αρωγός στις ανάγκες των εργαζομένων.

Οι παραπάνω περιπτώσεις καθιστούν ευκρινή τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει *η αίσθηση της συνέχειας*, στο βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι *ταυτίζονται (συνδέονται ψυχολογικά) με το συγχωνευμένο οργανισμό*. Με άλλα λόγια, όταν νιώθουν ότι παρά την ολική ή μερική αναδόμηση του οργανισμού παραμένουν και συνεχίζουν να αποτελούν ζωτικό κομμάτι της ίδιας του της υπόστασης, με κοινή μοίρα, προορισμό και στόχο, τότε εξακολουθούν να αισθάνονται συναισθηματικά συνδεδεμένοι με αυτόν και το καινούριο όραμα που αντιπροσωπεύει. Ο συγχωνευμένος, πλέον, οργανισμός ταυτίζεται με την αυτοεικόνα τους, καθώς οικειοποιούνται τους στόχους και τις αξίες του ως δικές τους, καταλήγοντας, έτσι, να ορίζουν την αυτοεικόνα τους ως εργαζόμενοι, με βάση το πλαίσιο της αυτοεικόνας του νεόδητου οργανισμού. Αυτό σημαίνει, βέβαια, ότι ο οργανισμός από την πλευρά του, αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων του και ικανοποιεί στο μέγιστο βαθμό τις ανάγκες τους για προσωπική εξέλιξη, καθιστώντας τους «κέντρο αναφοράς» με σημαίνοντα ρόλο και λόγο στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον της πορείας του.

Γεγονός παραμένει, πάντως, ότι ανεξάρτητα από το εάν πρόκειται για περιβάλλον «εξαγοράς» ή/και «συγχώνευσης», επιβεβαιώνεται για άλλη μια φορά, το ευρύτερο πλαίσιο της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας, όπως διαφαίνεται από την προαναφερόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) και επαγγελματικής ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, *η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό, λειτουργεί ως «όχημα» απόκτησης ή εξύψωσης της κοινωνικής ταυτότητας για τους εργαζόμενους και της επακόλουθης «αίσθησης της συνέχειας» στο συγχωνευμένο οργανισμό*. Η τελευταία, μάλιστα, όπως αναφύεται από τα ανωτέρω ευρήματα, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό και την ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον και συνδέεται με τη διάσταση του status των προ-συγχώνευσης οργανισμών.

Επιπρόσθετα, η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό σε συνθήκες περισσότερο «ακραίας» συγχώνευσης, επηρεάζεται από την ιεραρχία και ιδιαίτερα, από την απόλυτη εφαρμογή του σχεδίου δράσης που αυτή

οριοθετεί και επιβάλλει στους εργαζόμενους. Όταν, μάλιστα, αυτοί χαρακτηρίζονται από χαμηλό status, «χρεώνονται» την αταλάντευτη εφαρμογή των ανακατατάξεων και οδηγούνται σε συνθήκες περισσότερο «ακραίας» ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό. Δηλαδή, σε μια, κατά κάποιον τρόπο, «υπερβολική» και «καταναγκαστική» ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό, που συντελεί στην απόλυτη συμμόρφωση και υπακοή στις επιταγές της ιεραρχίας.

Αντίθετα, όταν στις ίδιες συνθήκες αναδιαμόρφωσης του οργανισμού, οι εργαζόμενοι παροτρύνονται να γνωστοποιούν τις ανάγκες που παρουσιάζονται για την επιτυχημένη εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων, τότε η επακόλουθη ταύτισή τους (ψυχολογική τους σύνδεση) με τον οργανισμό, είναι περισσότερο αληθοφανής και ουσιαστική. Τέλος, *σε οργανωτικό πλαίσιο «τυπικής» συγχώνευσης ή/και συγχώνευσης ισοδύναμης με «εξαγορά», η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό, αναδεικνύεται σε παράγοντα άμεσης αρνητικής επίδρασης στην πρόθεση για αποχώρηση από αυτόν.* Όταν, δηλαδή, η ιεραρχία του οργανισμού μεριμνά για να συντηρήσει ή να εξυψώσει τη «μοναδικότητα» του καινούριου οργανισμού, μια καίρια διάσταση της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, μέσα από την προβολή νέων αξιών και στρατηγικών στόχων με επωφελείς επιπτώσεις για τους εργαζόμενους σε ατομικό επίπεδο, τότε θα ενισχύσει την προθυμία τους να «ξεπεράσουν τον εαυτό τους» για χάρη του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα οδηγηθούν να συμμετέχουν ακόμη πιο συνειδητά, ουσιαστικά και με ομαδικό πνεύμα, μέσα από την παραμονή τους σε αυτόν, στην εξέλιξη του οργανισμού, καθώς αυτός θα αναδεικνύεται σε σημείο αναφοράς και πυρήνας μιας «κοινής πραγματικότητας». Αυτή θα μετουσιώνεται, πλέον, σε «κοινή μοίρα» και «μέλλον», χωρίς «νικητές» και «ηττημένους». Αυτό, όμως, δε θα σημαίνει ότι θα μετατρέπονται κατ'ανάγκη σε αφοσιωμένους και έμπιστους εργαζόμενους. Η απουσία συσχέτισης ανάμεσα στη θετική στάση απέναντι στον οργανισμό και την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με αυτόν στα παρόντα ευρήματα, είναι εκείνη που αναδεικνύει ως ξεχωριστές εννοιολογικές κατασκευές τις δύο μεταβλητές, δηλαδή, την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό και τη δέσμευση απέναντι σε αυτόν. Συμπληρώνουν, επομένως, τα ήδη γνωστά ευρήματα που επιβεβαιώνουν το διαχωριστικό ρόλο της ψυχολογικής σύνδεσης των εργαζομένων με τον οργανισμό και της θετικής στάσης/προσανατολισμού που επιδεικνύουν απέναντι σε αυτόν.

Η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό, βρίσκεται στα χαμηλότερα επίπεδα σε συνθήκες «ακραίας» συγχώνευσης, ισοδύναμης με εξαγορά, όπου ο χαρακτήρας μιας λιγότερο «τυπικής» μετάβασης στο νέο εργασιακό περιβάλλον, ενδεχομένως, αποτελεί τροχοπέδη στη συμπαράσταση που αντλούν από τον αναδιαμορφωμένο οργανισμό. Πάντως, αξίζει να σημειωθεί ότι η υποστήριξη από τον οργανισμό συμβάλλει στην επίτευξη μιας «κοινής μοίρας» για όλους τους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα, σε πλαίσιο «τυπικής» συγχώνευσης ή/και εκείνης που αντιστοιχεί σε «εξαγορά», το status των προ-συγχώνευσης οργανισμών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ο συγχωνευμένος οργανισμός «εξαργυρώνει» τη συνεισφορά τους στην εκπλήρωση του οράματός του.

Ειδικότερα, στην περίπτωση περισσότερο «τυπικής» συγχώνευσης, όταν οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλό status, τότε αισθάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο οργανισμός τους συμπαρίσταται και ανταποδίδει την ενεργό συμμετοχή τους στην εξέλιξή του. Πρόκειται, δηλαδή, για μεταβίβαση της ήδη ισχυρής αίσθησης της συνέχειας, λόγω του κυρίαρχου status τους από τον προ-συγχώνευσης στο συγχωνευμένο οργανισμό. Αυτή μεταφράζεται έμπρακτα σε μεγαλύτερη αίσθηση συμπαράστασης από τον, ήδη, αναδομημένο οργανισμό. Βέβαια, η μεγαλύτερη ένδειξη υποστήριξης από το νέο οργανισμό, συντελεί, πιθανόν, σε μια περισσότερο θετική κοινωνική ταυτότητα για τους εργαζόμενους υψηλού status, από τη στιγμή που αισθάνονται ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συμβολή τους στην επιτυχία του. Ενώ, στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από χαμηλό status, όταν αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός δεν ανταποδίδει, ως οφείλει, τα δέοντα, ως έμπρακτη αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν να επιτύχουν τους στόχους του, τελούν υπό καθεστώς μιας περισσότερο αρνητικής κοινωνικής ταυτότητας.

Όμως, σε πλαίσιο περισσότερο «ακραίας» συγχώνευσης ισοδύναμης με εξαγορά, όταν οι εργαζόμενοι προέρχονται από το χαμηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμό, προσλαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό συμπαράσταση από το συγχωνευμένο οργανισμό. Προσπαθούν, δηλαδή, με άλλα λόγια, να εξυψώσουν τη θέση τους και μέσω αυτής την κοινωνική τους ταυτότητα, αφού βρίσκονται σε μειονεκτικότερη θέση σε σχέση με τους συναδέλφους τους του υψηλού status προ-συγχώνευσης οργανισμού, για να διατηρήσουν κεκτημένα δικαιώματα και προνόμια.

Όμως, όταν οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από μεσαίο status, καθώς επιθυμούν να συντηρήσουν τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής τους ταυτότητας που είναι, ήδη, μοναδικά, καθώς αυτή είναι, εκ των πραγμάτων, σχετικά ισχυρή, δε νιώθουν μεγαλύτερη υποστήριξη από το συγχωνευμένο οργανισμό. Ο στόχος, δηλαδή, που έχουν να διαφυλάξουν την ήδη ξεχωριστή κοινωνική τους ταυτότητα λόγω της σχετικής κυριαρχίας που κατείχαν στον προ-συγχώνευσης οργανισμό, τους αποτρέπει, λειτουργεί, δηλαδή, ανασταλτικά, από το να αισθανθούν μεγαλύτερη έμπρακτη ανταπόδοση από το συγχωνευμένο οργανισμό.

Γεγονός παραμένει, πάντως, ότι σε οργανωτικό πλαίσιο «τυπικής» ή/και «ακραίας» συγχώνευσης, δηλαδή, «εξαγοράς», όταν οι εργαζόμενοι δέχονται έμπρακτα την υποστήριξη από την πλευρά του οργανισμού, με δίκαιη ανταπόδοση της συμβολής τους στην πρόοδό του, νιώθουν μεγαλύτερη ευχαρίστηση από το εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτό, όμως, δεν συμβαίνει όταν υπάρχει απουσία οργανωτικών αλλαγών, δηλαδή, είτε «συγχώνευσης», είτε «εξαγοράς». Προφανώς, σε αυτή την περίπτωση, οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από άλλες επιμέρους διαστάσεις που αφορούν στην εργασία τους. Αυτές, ίσως, σχετίζονται με παράγοντες, όπως είναι, για παράδειγμα, ο μισθός τους, οι προαγωγές που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους τους, η συμμετοχή τους σε δραστηριότητες κατάρτισης, επιπλέον παροχές και προνόμια, κλπ. Από τη στιγμή, μάλιστα, που δεν αντιμετωπίζουν συνθήκες δραστικών αλλαγών στον οργανισμό, με την έννοια της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, δεν αποδίδουν περαιτέρω έμφαση, στην υποστήριξη που λαμβάνουν από τον οργανισμό.

Πάντως, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καταγράφουν ανεξάρτητα από το πλαίσιο ή μη ύπαρξης οργανωτικών αλλαγών, την παρουσία ενός θεσμικού πλαισίου σε όλους τους προ-συγχώνευσης οργανισμούς, που λειτουργεί υποστηρικτικά προς τους εργαζόμενους. Απλώνει, δηλαδή, το προστατευτικό του δίκτυο γύρω τους και αυτοί, ακολούθως, νιώθουν ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται, αφουγκράζεται και ικανοποιεί τις ανάγκες τους, τηρώντας με ευλάβεια τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει απέναντι σε αυτούς. Αποδεικνύει, έτσι, έμπρακτα, την αναγνώριση της δικής τους προσφοράς στην υλοποίηση του οράματός του.

Αυτό συμβαίνει, ιδιαίτερα, όταν καλλιεργείται μια «κοινή πραγματικότητα», δηλαδή, κουλτούρα ως αρωγός σε αυτή την κατάσταση. Σε αυτό το πλαίσιο, οι

εργαζόμενοι, δηλαδή, ο ανθρώπινος παράγοντας, διαδραματίζουν κεντρικό και ουσιαστικό ρόλο. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα «σοφό» οργανισμό, που ενισχύει τις πρωτοβουλίες και τη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους, λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τα δικαιώματά τους και ενισχύει την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών και πρακτικών για την επίλυση των προβλημάτων, μακριά από «αγκυλωμένες» και γραφειοκρατικές συνήθειες του παρελθόντος. Σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι εμπνέονται να συντηρούν και να αναπτύσσουν φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ενώ, παράλληλα, σέβονται το ρόλο της ιεραρχίας. Αυτό το εργασιακό πλαίσιο, επόμενο είναι, ότι διευκολύνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι αποτελούν και λειτουργούν ως μια «ενιαία» ομάδα στον οργανισμό και δεσμεύονται απέναντι στους στόχους και τις αξίες που αυτός προσβέυει. Τέτοιες συνθήκες, σύμφωνα με την «υπόθεση επαφής» του Allport (1954), συντελούν στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανάπτυξη και διατήρηση «αρμονικών» σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Ισοτιμία, αυτονομία κινήσεων, πρωτοβουλία και ανεξαρτησία, είναι οι πυλώνες της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους σε καθημερινή βάση, ενισχύοντας το συνεκτικό δεσμό ανάμεσά τους.

Όπως γίνεται αντιληπτό, υπό το πρίσμα του ανωτέρω συλλογισμού, μοιάζει εφικτή η διατύπωση των επόμενων σκέψεων: Η Θεωρία της Κοινωνικής Συναλλαγής (Blau, 1964), βρίσκει άμεση εφαρμογή σε συνθήκες ή μη οργανωτικού ανασχηματισμού. Εδώ τα εμπλεκόμενα μέρη, δηλαδή, εργαζόμενοι και οργανισμός (εργοδότες), διεκδικούν αμοιβαίες απαιτήσεις και δικαιώματα ο ένας από τον άλλον, με στόχο την αποτελεσματικότερη προσαρμογή τους στις «ισχυρές προκλήσεις» που επιφέρει η νέα πραγματικότητα. Ιδιαίτερα, μάλιστα, σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, διευκολύνεται η ουσιαστική ενσωμάτωση των εταιρών, απώτερος στόχος κάθε συναφούς οργανωτικής αλλαγής.

Στις ίδιες εργασιακές συνθήκες, αποτυπώνεται, επίσης, η ισχύς της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1979), όπου οι εργαζόμενοι «συναλλάσσουν» την ικανοποίηση των απαιτήσεων και δικαιωμάτων που τους προσφέρει ο οργανισμός, με την έμπρακτη εκδήλωση αφοσίωσης προς αυτόν, υπερβαίνοντας, πολλές φορές, τα εργασιακά τους καθήκοντα για χάρη του, οδηγώντας τον στην απόκτηση του πολυπόθητου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ίδιοι αποκτούν, έτσι, μια θετική κοινωνική ταυτότητα ως μέλη του οργανισμού και

εκείνος, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί με τη σειρά του, την «πεμπτούσια» κάθε εγχειρήματος οργανωτικής αναδόμησης.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, η πρόθεση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, αναδεικνύεται σε κεντρικό και πολύπλοκο φαινόμενο, με εξαιρετικά σημαντικές, όμως, πρακτικές συνέπειες για το μέλλον του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, η πρόθεση που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι να αποχωρήσουν από το νέο εργασιακό τους περιβάλλον, δεν εξαρτάται από το status και το διοικητικό επίπεδο τα οποία τους χαρακτηρίζουν. Ειδικά, μάλιστα, σε συνθήκες «τυπικής» συγχώνευσης, όπου δρομολογούνται διεργασίες αναδόμησης που διευκολύνουν την «πραγματική και ουσιαστική» ενσωμάτωση ανθρώπινου παράγοντα-συστήματος λειτουργίας, οι εργαζόμενοι «αποδέχονται» και προσαρμόζονται με μεγαλύτερη ευκολία στην πρόκληση της ενοποίησης των εταίρων.

Όταν, μάλιστα, ανήκουν στο μεσαίο διοικητικό επίπεδο, νιώθουν μεγαλύτερο το βάρος της υλοποίησης των διαρθρωτικών αλλαγών και ανακατατάξεων της ιεραρχίας και κατά συνέπεια, δεν επιθυμούν να «προδώσουν» τον οργανισμό, αποχωρώντας από αυτόν. Η ευθύνη που συνοδεύει το ρόλο τους σε περιπτώσεις οργανωτικών ανασχηματισμών, καθώς επωμίζονται το δύσκολο έργο της άμεσης εφαρμογής των κελευσμάτων της ιεραρχίας, εύλογα, τους αποδίδει τον τίτλο του «προσωπικού-κλειδί» για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος της συγχώνευσης. Η παραμονή τους, άλλωστε, στο συγχωνευμένο οργανισμό, συνεισφέρει στη διατήρηση του συνεκτικού δεσμού με το συγχωνευμένο οργανισμό και κατά συνέπεια, της αίσθησης της συνέχειας για τους συναδέλφους τους. Τελούν, δηλαδή, υπό ευνοϊκές συνθήκες ενσωμάτωσης, όπου κυριαρχεί η αρχή της συλλογικότητας, των κοινών αντιλήψεων για την υλοποίηση του «νέου» οράματος του οργανισμού, η προβολή των ομοιοτήτων αλλά και η αποδοχή των διαφορών, λόγω του διαφορετικού status μεταξύ των εταίρων. Οι εργαζόμενοι αποκτούν μια «κοινή» ταυτότητα, διατηρώντας, όμως, παράλληλα, εκείνα τα στοιχεία της «παλαιάς τους» ταυτότητας που θα συμβάλλουν εποικοδομητικά στην αντιμετώπιση των «προκλήσεων» που συνεπάγεται η περίπτωση της «τυπικής» συγχώνευσης.

Η διαφοροποίηση των συναφών ευρημάτων στο πλαίσιο της συγχώνευσης που ισοδυναμεί με εξαγορά, καθιστά δυνατή τη διατύπωση των ακόλουθων σκέψεων:

Την ύπαρξη μιας θετικής, με άλλα λόγια, προσέγγισης και στάσης ενσωμάτωσης για τους χαμηλού status εργαζόμενους, που οδηγεί τους τελευταίους να επιθυμούν να παραμείνουν στο συγχωνευμένο οργανισμό. Ας μην ξεχνάμε, εξάλλου, ότι σε όλες τις περιπτώσεις παρόμοιων ακραίων οργανωτικών αλλαγών, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να αντιδρούν υπερβολικά και να δραματοποιούν τα γεγονότα. Είναι φυσικό, λοιπόν, με βάση αυτό τον συλλογισμό, όταν καλούνται να αποφασίσουν εάν θα παραμείνουν ή θα αποχωρήσουν από τον αναδομημένο οργανισμό, εκείνοι να αποφασίσουν να μην αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτή την απόκριση από πλευράς εργαζομένων, συμβάλλει, επίσης, η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εμπλοκή, με την έννοια του ενστερνισμού της αίσθησης της κοινής μοίρας, για τους εργαζόμενους του νεόδητου οργανισμού. Αυτή είναι που τους καθοδηγεί στην απρόσκοπτη υιοθέτηση των στόχων του οργανισμού, μέσα από την παραμονή τους σε αυτόν.

Αυτό που μοιάζει βέβαιο, πάντως, είναι ότι σε πλαίσιο «τυπικού» ή και ακραίου ανασχηματισμού, η προσαρμογή στις διεργασίες αναδιάρθρωσης που λαμβάνουν χώρα και η αμοιβαία προσέγγιση μεταξύ των εταίρων, συντελούν στη μείωση του ποσοστού αποχώρησης των εργαζομένων, ιδιαίτερα, κατά το δεύτερο και τρίτο χρόνο της λειτουργικής, πλέον, ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων.

Στις ίδιες συνθήκες ανακατατάξεων, τόσο η αίσθηση της «κοινής μοίρας», του «κοινού οράματος», δηλαδή, με την έννοια της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό, όσο και η ευχαρίστηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από το εργασιακό τους περιβάλλον, αναδεικνύονται σε προβλεπτικούς παράγοντες της επιθυμίας τους να αποχωρήσουν από τη νέα εργασιακή πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, όταν υπάρχει ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό, αυτή παρέχει ικανοποίηση από την εργασιακή πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν και η τελευταία, προβλέπει την πρόθεση που εκδηλώνουν να φύγουν από την εργασία τους.

Στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον, ακόμη, η ευχαρίστηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εμπειρία της εργασιακής τους πραγματικότητας, τροφοδοτεί την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) που επιδεικνύουν με τον οργανισμό και ακολούθως, καταλήγει να προβλέπει, επιτυχώς, την πρόθεσή τους να αποχωρήσουν από αυτόν. Επιβεβαιώνεται, δηλαδή, η δυναμική αλληλεπίδραση της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό και της ικανοποίησης από την εργασία, με την πρόθεση για αποχώρηση. Η αίσθηση, λοιπόν, της «κοινής μοίρας» που αποκτούν οι

εργαζόμενοι, καθώς ενστερνίζονται ως «ατομικό» το «συλλογικό» όραμα του οργανισμού, μετουσιώνοντας την «αυτοεικόνα» του οργανισμού σε δική τους «αυτοεικόνα», επηρεάζει θετικά τη στάση που τηρούν απέναντι στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας τους και συντελεί στην ελαχιστοποίηση της αποχώρησής τους από τον οργανισμό. Το ποσοστό της αποχώρησής τους από τον οργανισμό μειώνεται, επίσης, σε συνθήκες ή μη οργανωτικής αλλαγής, όταν α) υιοθετούν μια θετική στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, η οποία έχει άμεση αρνητική επίδραση στην επιθυμία των εργαζομένων να φύγουν μετά τις ανακατατάξεις στον οργανισμό και β) όταν δεσμεύονται να υλοποιήσουν τους στόχους και τις αξίες του αναδιαμορφωμένου οργανισμού. Η παρουσία, ακόμη, του εργασιακού άγχους (στρες), είναι εκείνη που έχει αρνητική επίδραση στο βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να εφαρμόσουν το «όραμα» του συγχωνευμένου οργανισμού και προβλέπει μεγαλύτερο ποσοστό αποχώρησής τους από αυτόν.

Συμπερασματικά, η επιθυμία των εργαζομένων να φύγουν από τον οργανισμό μετά την ολοκλήρωση των ανακατατάξεων, αναδεικνύεται σε ένα σύνθετο φαινόμενο που προβλέπεται από ένα πλήθος παραγόντων. Πιο συγκεκριμένα, *προβλέπεται άμεσα* από την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό και τη θετική στάση που αυτοί επιδεικνύουν απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. *Προβλέπεται, ακόμη, έμμεσα* από την ανθρωπιστική κουλτούρα μέσω της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό και της ανθρωπιστικής κουλτούρας, του εργασιακού άγχους (στρες) και της ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον, μέσω της θετικής στάσης απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. Ακόμη, από την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ευνοϊκής στάσης που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης.

Τα προαναφερόμενα ευρήματα επιβεβαιώνουν με πανηγυρικό τρόπο τη σύνθετη πλευρά του φαινομένου της πρόθεσης των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, σε συνθήκες οργανωτικής αλλαγής. Ένα φαινόμενο που κατά κοινή ομολογία, χαρακτηρίζεται από «*μεγάλες μεθοδολογικές δυσκολίες και άγνωστες ακόμη ψυχολογικές διεργασίες*» (van Dick & συνεργάτες, 2004 σελ. 352). Σε αυτή την καθοριστικής σημασίας ένδειξη επιτυχίας ή αποτυχίας του τελικού εγχειρήματος

της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, η οποία στην ουσία φανερώνει και το βαθμό αντίστασης των εργαζομένων σε αυτές, εμπεριέχεται, όπως φαίνεται, η δυναμική αλληλεπίδραση του εργαζόμενου με τον οργανισμό, του ατόμου με το περιβάλλον και προβλέπεται από τη σύζευξη του ατομικού με το συλλογικό επίπεδο. Αποτυπώνεται, με άλλα λόγια, η συμβολή ανεξερεύνητων, ακόμη, ψυχολογικών διεργασιών, όπως είναι η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) των εργαζομένων με τον οργανισμό, στην πρόβλεψη της επιθυμίας τους να εγκαταλείψουν το νέο εργασιακό τους πλαίσιο.

Ακόμη, επιβεβαιώνεται ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν στάσεις που σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο, όπως είναι η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον και η στάση απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, στην εξήγηση του φαινομένου της αποχώρησης των εργαζομένων από το συγχωνευμένο οργανισμό. Οι επιμέρους, δηλαδή, πλευρές της εργασίας, όπως είναι οι οικονομικές απολαβές, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και προϊσταμένους, οι προαγωγές, οι αρμοδιότητες και το αντικείμενο εργασίας, αποτυπώνουν, ιδιαίτερα, σε συνθήκες δραστικών οργανωτικών αλλαγών, την έκταση της συνολικής ευχαρίστησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από το εργασιακό τους περιβάλλον. Η τελευταία, όπως και η ευνοϊκή απόκριση των εργαζομένων στις αλλαγές που δρομολογούνται στη δομή και τη λειτουργία του οργανισμού και η αντίληψη μιας «κοινής πραγματικότητας» με έμφαση στον «ανθρώπινο παράγοντα» και τις ανάγκες του, συνεισφέρουν στην προσέγγιση εκείνων των παραμέτρων που διαμορφώνουν την τελική έκβαση της παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό.

Αποτιμώντας, συμπερασματικά, την παρούσα έρευνα, μοιάζει δυνατή η επιβεβαίωση της πρόβλεψης ότι η επαρκής προσαρμογή των εργαζομένων στην αλλαγή της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, περνά μέσα από τη σύζευξη του ατομικού με το συλλογικό επίπεδο, του ανθρώπινου παράγοντα με το περιβάλλον, μέσω κοινωνιοψυχολογικών διεργασιών που επιδρούν στην έκταση των επιπτώσεων αυτής της οργανωτικής αλλαγής.

Βασική θέση αυτής της έρευνας, η κεντρικότητα και η εφαρμογή κοινωνιοψυχολογικών διαδικασιών και μεταβλητών, όπως οι διομαδικές σχέσεις και ειδικότερα, η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας και το status των ομάδων, στον, υπό οργανωτική αλλαγή, εργασιακό χώρο. Η κατανόηση, άλλωστε, του κοινωνικού πλαισίου που αντιπροσωπεύει ο εργασιακός χώρος, παρέχει κατανόηση της ίδιας της

κοινωνικής συμπεριφοράς. Ιδιαίτερα, η ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό, που *«μας βοηθά στο να αντιληφθούμε την εμπειρία μας, να οργανώσουμε τη σκέψη μας, να επιτύχουμε τις αποφάσεις που λαμβάνουμε και να προστατέψουμε τον εαυτό μας, είναι εκείνη που μας επιτρέπει να πείθουμε και να πειθόμαστε»* (Cheney, 1983 σελ. 342), συμβάλλει στην ενίσχυση της εικόνας του εργασιακού χώρου, αντανακλώντας στον ανθρώπινο παράγοντα. Στοιχεία, που με τη σειρά τους, αναδύουν, για πολλοστή φορά, τον στρατηγικό ρόλο των κοινωνιοψυχολογικών διαδικασιών στη διαχείριση της ανθρώπινης δομής των εργασιακών οργανισμών, συντελώντας στην αποτροπή των «υπαρκτών», όπως αναδεικνύει η παρούσα έρευνα, αρνητικών συνεπειών της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης για τον ανθρώπινο παράγοντα. Πεποίθηση και ελπίδα, η συμβολή τους στο στρατηγικό σχεδιασμό παρεμβάσεων για την εξομάλυνσή τους. Άλλωστε, *«είναι εξαιρετικά δύσκολο να βρει κανείς την καλύτερη μέθοδο συγχώνευσης»* (Giessner & συνεργάτες, 2006 σελ. 351), για το λόγο αυτό *«η πραγματικότητα, ίσως, είναι ότι η διεκπεραίωση της διαδικασίας της συγχώνευσης θα παραμείνει περισσότερο τέχνη, παρά επιστήμη»* (Buono & Bodwitch, 1989 σελ. 69).

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Όπως σε άλλες περιπτώσεις, έτσι και εδώ, η παρούσα έρευνα πεδίου διεξήχθη σε έναν ιδιαίτερα δύσκολο από την άποψη της προσβασιμότητας χώρο, όπου η διερεύνηση των επιπτώσεων οποιασδήποτε οργανωτικής αλλαγής, αντιμετωπίζεται από όλους με πνεύμα καψυποψίας και φόβου. Αυτή η γενικότερη στάση που διαπερνά και χαρακτηρίζει ανάλογες ερευνητικές προσπάθειες σε διεθνές επίπεδο, καθιστά την παρούσα απόπειρα διερεύνησης των επιπτώσεων της αλλαγής της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης μέσα από κοινωνιοψυχολογικές διεργασίες, ένα εξαιρετικά σημαντικό εγχείρημα, ιδιαίτερα για τον Ελληνικό εργασιακό χώρο.

Σε αυτό λοιπόν το καθ'όλα επιφυλακτικό και τις περισσότερες φορές καχύποπτο περιβάλλον, ευχής έργον, θα ήταν να υπάρχει μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων, γεγονός, όμως, σπάνιο, ιδιαίτερα σε συναφείς έρευνες και με βάση τα τεκταινόμενα στη διεθνή ερευνητική κοινότητα (Cartwright & Cooper, 1993). Ο μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων σε συνδυασμό με τη διερεύνηση των επιπτώσεων της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης όχι αναδρομικά, αλλά σε «πραγματικές» συνθήκες που προηγούνται χρονικά του οργανωτικού ανασχηματισμού, θα συνέβαλε στην ακόμη μεγαλύτερη γενίκευση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας. Επιπλέον, θα παρείχε τη δυνατότητα της διερεύνησης επιμέρους διαφορών σε επίπεδο τμημάτων ή διευθύνσεων και εργασιακών ρόλων, με την επιπρόσθετη συμμετοχή των νεοεισερχόμενων στο συγχωνευμένο οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση, οι αποκρίσεις τους θα αποτελούσαν μια σοβαρή ένδειξη της κουλτούρας του καινούριου οργανισμού, ενώ θα χρησίμευαν ως βάση σύγκρισης με τις αποκρίσεις των υπόλοιπων εργαζομένων των εταίρων της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή της έρευνας σε «πραγματικές» συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, με τη συμμετοχή εταίρων διαφορετικού status, χωρίς την χρησιμοποίηση πειραματικών μεθόδων, όπως για παράδειγμα, τη χρήση σεναρίων για το χειρισμό συγκεκριμένων παραμέτρων, κάτι που γίνεται κατά κανόνα σε συναφείς έρευνες διεθνώς, είναι ενδεικτικοί παράγοντες της ισχύος των παρόντων ευρημάτων. Σε αυτούς πρέπει να προστεθεί, ακόμη, το σημαντικό πλεονέκτημα της συλλογής των δεδομένων τρία χρόνια μετά την

ολοκλήρωση της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, χρόνος που συνεπικουρεί τα μέγιστα, σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική, την ισχύ της διερεύνησης των συνεπειών της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. Με βάση αυτή την πρακτική, η όποια διερεύνηση των επιπτώσεων αυτού του οργανωτικού ανασχηματισμού, πρέπει να λαμβάνει χώρα τουλάχιστον δύο χρόνια ή και περισσότερο, μετά την έναρξή του, δηλαδή, μετά την ολοκλήρωση της ενοποίησης ανθρώπων και συστημάτων.

Επίσης, η σύγκριση των επιπτώσεων των κοινωνιοψυχολογικών διαδικασιών και των άλλων παραγόντων σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα υπό αίρεση, δηλαδή, σε συνθήκες εξαγοράς, συγχώνευσης ή/και απουσίας ανασχηματισμού του οργανισμού, αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την αξιοπιστία, τη δυνατότητα γενίκευσης και την περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα για τις αποκρίσεις των συμμετεχόντων.

Προφανώς, καθίσταται, επίσης, η συνεισφορά της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας στην εργογραφία που σχετίζεται με την οργανωτική αλλαγή, με την ανάδειξη της σημασίας κοινωνιοψυχολογικών διεργασιών και των επιπτώσεών τους στη διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής. Πέραν όλων, πάντως, η παρούσα έρευνα αποτελεί ουσιαστική προσθήκη στα σπάνια μέχρι τώρα ερευνητικά δεδομένα που στοχεύουν στην ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα σε συνθήκες οργανωτικής αλλαγής. Πρόθεση της εν λόγω ερευνητικής προσπάθειας ήταν η τελική έμφαση στο μικρο-επίπεδο, δηλαδή, της ανθρώπινης δομής και η, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερη επέκταση της προηγούμενης έρευνας σε αυτό το πεδίο.

Πεποίθηση, μαζί και ελπίδα, ότι η μακροπρόθεσμη διερεύνηση των κοινωνιοψυχολογικών διεργασιών και των επιπτώσεών τους σε συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, δηλαδή, των διομαδικών σχέσεων μέσα από το πλαίσιο της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας με τους παράγοντες της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) και του status των ομάδων, θα οδηγήσει σε περαιτέρω διασαφήνιση των κοινωνιοψυχολογικών μηχανισμών και των επιπτώσεών τους που «αγγίζουν» αυτού του είδους τις οργανωτικές αλλαγές. Αυτή η διασαφήνιση θα αποκτήσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, εάν καταστεί, επιπρόσθετα, διαπολιτιστική, δηλαδή, με τη συμμετοχή ξένων εταίρων, καθώς θα συμβάλλει στην περαιτέρω διερεύνηση του φαινομένου της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης σε διεθνές επίπεδο.

Σε περίπτωση, μάλιστα, όπως στην παρούσα έρευνα, που η εμπειρική έρευνα διεξάγεται σε «πραγματικές» και όχι πειραματικές συνθήκες ανατροπής του status quo του οργανισμού, η γενίκευση των παρόντων ευρημάτων και η συνεισφορά τους στην έρευνα που σχετίζεται με τις διομαδικές σχέσεις και την κοινωνική ταυτότητα στο χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, είναι αδιαφιλονίκητη. Τελικός και καθοριστικός στόχος, η όσο το δυνατόν επαρκέστερη προσαρμογή, μείωση της αντίστασης και μεγαλύτερη αποδοχή από την πλευρά εργαζομένων και εργοδοτών της πρόκλησης της αλλαγής του οργανισμού.

Μελλοντική έρευνα στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη διερεύνηση του ρόλου των διομαδικών σχέσεων με βάση τις αρχές της Θεωρίας της Κοινωνικής Ταυτότητας και της συναφούς έννοιας της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό, στις αποκρίσεις των εργαζομένων απέναντι στην εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους του εν λόγω ανασχηματισμού. Δηλαδή, μετρήσεις που σχετίζονται με την απειλή που αισθάνονται οι εργαζόμενοι και την αντίσταση που επιδεικνύουν, σε «πραγματικές» συνθήκες πριν από την αναδιαμόρφωση του οργανισμού, κατά τη διάρκεια αυτής και μετά την ολοκλήρωση της ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων, για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Αυτός ο ερευνητικός σχεδιασμός με την προσθήκη της διεξαγωγής συνεντεύξεων με τους εργαζόμενους διαφορετικού διοικητικού επιπέδου, θα συνέβαλε τα μέγιστα στην «πραγματική» και περισσότερο αξιόπιστη διασαφήνιση του ρόλου των προαναφερόμενων κοινωνικοψυχολογικών διαδικασιών σε κάθε στάδιο της διαδικασίας της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. Έτσι, θα ξεδίπλωνε με ουσιαστικό και απόλυτα γενικεύσιμο τρόπο κομμάτια του παζλ που συνθέτουν την πρόκληση της συγκεκριμένης οργανωτικής αλλαγής και καθορίζουν, εν πολλοίς, την τελική αποδοχή της από τον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή, τους εργαζόμενους.

Η ευημερία εργαζομένων και εργοδοτών που μεταφράζεται σε επιτυχία του εγχειρήματος του ανασχηματισμού του οργανισμού, θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσα από τη διερεύνηση επιπρόσθετων παραμέτρων που συνοψίζονται στα ακόλουθα:

Κατά πρώτον, δεδομένου ότι η εξαγορά ή/και συγχώνευση επιτείνει τις διαφορές του status μεταξύ των ομάδων (Giessner & συνεργάτες, 2006), μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στη διερεύνηση των στρατηγικών διαχείρισης

της κοινωνικής ταυτότητας που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι των εταίρων της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, για να αποκτήσουν μια θετική ταυτότητα και αυτοεκτίμηση ως μέλη του οργανισμού. Μάλιστα, η σύγκριση αυτών των στρατηγικών σε συνθήκες απουσίας ανάλογης οργανωτικής αλλαγής, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς θα εντόπιζε, ενδεχόμενες επιδράσεις της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης σε αυτές τις συνθήκες, όπως και τυχόν διαφορές ανάμεσα σε αυτές τις δύο κατηγορίες ανασχηματισμού του οργανισμού.

Η άκρως σημαντική ερευνητική και κυρίως πρακτική εφαρμογή του ανωτέρω ερευνητικού σχεδιασμού, θα οδηγούσε στη στελέχωση των διευθύνσεων ή τμημάτων του συγχωνευμένου οργανισμού με εργαζόμενους από όλους τους εταίρους της συγχώνευσης, απέναντι σε κάποιον άλλον «αντίπαλο» οργανισμό, σε μια προσπάθεια να καταστεί «διακριτή», «ενισχυμένη» και τελικά, «ανώτερη», η ταυτότητα του καινούριου, συγχωνευμένου οργανισμού. Άμεση συνέπειά της, η προβολή μιας «κοινής ταυτότητας» για τους εταίρους της συγχώνευσης, αυτής, δηλαδή, του συγχωνευμένου οργανισμού, που αντιπροσωπεύει την εικόνα και τη φήμη του στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον, με άλλα λόγια, τον καθρέφτη που αντανακλά την ουσία της ύπαρξης του οργανισμού. Αυτή είναι που, σε τελική ανάλυση, οδηγεί σε μείωση της κουλτούρας σύγκρουσης και αντιπαλότητας, την επιτυχημένη προσαρμογή στις νέες εργασιακές συνθήκες, την υιοθέτηση του νέου οράματος για τον οργανισμό και την ενίσχυση της υπέρβασης του εργασιακού ρόλου για χάρη του οργανισμού.

Η υιοθέτηση του status, του δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα των εταίρων και της γεωγραφικής προέλευσης ως διαστάσεις σύγκρισης μεταξύ των εταίρων της συγχώνευσης υπό τις ίδιες συνθήκες οργανωτικής αλλαγής, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, ακόμη, για την αξιολόγηση των επιδράσεων της συγχώνευσης αναφορικά με δραστηριότητες όπως είναι, για παράδειγμα, η συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης. Ριζικές οργανωτικές αλλαγές όπως η εξαγορά ή/και συγχώνευση, «απαιτούν» «αναγκαστική» προσαρμογή στις επιμέρους ανακατατάξεις που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό και αυτή με τη σειρά της, το σχεδιασμό παρεμβάσεων από την πλευρά της ιεραρχίας. Οι τελευταίες, θα πρέπει να στοχεύουν: α) στην ικανοποίηση από πλευράς οργανισμού των στόχων που θέτει για την απόδοσή του και το «όραμά του» και β) στη μεγαλύτερη δυνατή διευκόλυνση

των εργαζομένων σε ομαδικό και ατομικό επίπεδο, δηλαδή, του ανθρώπινου παράγοντα στην πιθανή αναδιανομή εργασιακών ρόλων και αντικειμένων, όπως και διοικητικού επιπέδου.

Επιπλέον, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει η αξιολόγηση του ρόλου που διαδραματίζουν οι συνθήκες επαφής μεταξύ των εταίρων κατά την εξαγορά ή/και συγχώνευση, στη στάση που υιοθετούν απέναντι στην εμπειρία αυτής της αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να διερευνηθεί τυχόν συμβολή των συνθηκών επαφής στην ενίσχυση των ακόλουθων παραγόντων: α) του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου του οργανισμού, με την έννοια της υποστήριξης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό, β) της ενότητας που τους χαρακτηρίζει, γ) του βαθμού κατά τον οποίο δεσμεύονται απέναντι στο «όραμα» του συγχωνευμένου οργανισμού και δ) της ευημερίας που τους χαρακτηρίζει με βάση την επαγγελματική ικανοποίηση από το εργασιακό τους περιβάλλον και την ψυχική υγεία που διαθέτουν.

Επιπρόσθετα, η διάσπαση της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) των εργαζομένων πέρα από αυτή που επιδεικνύουν με το συγχωνευμένο οργανισμό, σε επιμέρους όψεις της, όπως για παράδειγμα, την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τη διεύθυνση στην οποία ανήκουν ή με την εργασιακή ομάδα στην οποία συμμετέχουν, θα συντελούσε στη διασαφήνιση των όψεων της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό σε καθεστώς εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. Η έρευνα σε αυτό το πλαίσιο οργανωτικής αλλαγής, θα κέρδιζε, επίσης, πολλά από τη συσχέτιση της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) των εργαζομένων με το συγχωνευμένο οργανισμό και των θετικών συναισθημάτων, της καλής, δηλαδή, ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, θα διευκρινιζόταν ακόμη περισσότερο ο ρόλος των θετικών συναισθημάτων στις ιδιαίτερες συνθήκες ανασχηματισμού του οργανισμού και θα αναδεικνυόταν πιθανή συσχέτισή τους με την ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό.

Αντιλαμβανόμαστε, άλλωστε, τη θετική συνεισφορά που θα είχαν στην αποδοχή των ανακατατάξεων από τους εργαζόμενους, την επαρκή προσαρμογή τους σε αυτές και την ελαχιστοποίηση αρνητικών επιπτώσεων, όπως το εργασιακό άγχος (στρες), τη δυσαρέσκεια από το νέο εργασιακό περιβάλλον, την απειλή από τις επερχόμενες αλλαγές στην καθημερινότητα της εργασίας τους, τη διαρραγή του

συνεκτικού δεσμού με τον οργανισμό, την αντίσταση και σύγκρουση με την ιεραρχία και τελικά, την απομάκρυνσή τους από τις επάλξεις του.

Η συνεισφορά, επίσης, των θετικών συναισθημάτων στην ανάπτυξη *καινοτόμων* συνθηκών εργασιακού περιβάλλοντος και ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου του οργανισμού μέσα από τη διευκόλυνση των συνθηκών επαφής μεταξύ των εταίρων της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, θα αποτελούσε ένα, επιπλέον, εξαιρετικά ενδιαφέρον πεδίο έρευνας. Εξάλλου, ως κλασική περίπτωση «ανατροπής» και «πρόκλησης» για όλους, η εξαγορά ή/και συγχώνευση, χρειάζεται την αρωγή πρωτότυπων ιδεών, συντονισμένης προσπάθειας, πειθούς, επιρροής και συνεργασίας τόσο από την ιεραρχία όσο και από τους εργαζόμενους. Εξάλλου, η ανάληψη και εφαρμογή *καινοτόμων* ιδεών οδηγούν σε ενεργοποίηση των εργαζομένων, διευκολύνοντας την εγκαθίδρυση των επιμέρους ανακατατάξεων στη δομή και τη λειτουργία του νεότευκτου οργανισμού, καθώς επιβραδύνουν την αντίσταση των εργαζομένων απέναντι σε αυτές (Shipton & συνεργάτες, 2006). Είναι αυτές που δημιουργούν, ενθαρρύνουν και διευκολύνουν την οποιαδήποτε αλλαγή, αποτελούν, όμως, βασικό στοιχείο *στρατηγικής σκέψης* απαραίτητης για τη διαχείριση της αλλαγής του οργανισμού, καθώς εμπεριέχουν διαίσθηση, δημιουργικότητα και κυρίως, ενσωμάτωση σύνθετων πρακτικών (Mintzberg, 1994).

Πιθανή έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί, επίσης, στη διερεύνηση του ρόλου της ταύτισης (ψυχολογικής σύνδεσης) με τον οργανισμό, στη σχέση ανάμεσα στις όψεις *επικοινωνίας* μεταξύ των εταίρων της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και της *δέσμευσης* απέναντι στο όραμα του καινούριου οργανισμού. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, αυτό το πεδίο παρουσιάζει ξεχωριστό πρακτικό ενδιαφέρον, αφού η δέσμευση αποτελεί τελικό στόχο και έναν ιδιαίτερα ενισχυτικό παράγοντα της υιοθέτησης των ανακατατάξεων από την πλευρά των εργαζομένων, που οδηγεί στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού (Cunningham, 2006).

Η εξέταση της επιμέρους διάστασης του εργασιακού άγχους (στρες) που ακούει στο όνομα «*εργασιακό άγχος ρόλου*», ενδεχομένως, να αποτελούσε ένα ενδιαφέρον θεματικό πεδίο αναφορικά με την εμπειρία του εργασιακού άγχους (στρες) στις συνθήκες εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. Δεδομένης της πιθανής μεταβίβασης αρμοδιοτήτων και ανάληψης νέων εργασιακών ρόλων σε συνθήκες ανασχηματισμού του οργανισμού, το καθεστώς συναλλαγής με την ιεραρχία, οι

κανόνες ενημέρωσης και επικοινωνίας με αυτή, τελούν υπό αναδιαμόρφωση, οδηγώντας σε επαναξιολόγηση του εργασιακού ρόλου. Διερεύνηση, λοιπόν, αυτής της όψεως του εργασιακού άγχους (στρες) σε συνδυασμό με στάσεις που αφορούν στην εργασία, για παράδειγμα, επαγγελματική ικανοποίηση, ενότητα, δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, να είχε ξεχωριστό ερευνητικό και άμεσα πρακτικό ενδιαφέρον.

Επιπρόσθετα ερευνητικά ενδιαφέροντα θα μπορούσαν να αποτελέσουν, επίσης, η διαχείριση της αλλαγής ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) με τον οργανισμό και την πρόθεση για αποχώρηση από αυτόν, όπως και η αντίσταση στην αλλαγή ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση ανάμεσα στην ταύτιση (ψυχολογική σύνδεση) ή τη δέσμευση με τον οργανισμό και την πρόθεση για αποχώρηση από αυτόν.

Η γνώση και η εμπειρία για τη διαχείριση ανάλογων οργανωτικών αλλαγών, θα ωφελούνταν σε μεγάλο βαθμό εάν επικεντρωνόταν, επιπλέον, στη διερεύνηση του ρόλου της *ηγεσίας* κατά την εμπειρία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. Ειδικότερα, η διερεύνηση εκείνων των όψεων ηγεσίας και δεξιοτήτων διαχείρισης της αλλαγής που θα ενίσχυαν το συνεκτικό δεσμό με τους εργαζόμενους και θα συνέβαλαν στην επιτυχία της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, ενδεχομένως, παρουσιάζει, επίσης, ισχυρά πρακτικά πλεονεκτήματα για την ιεραρχία και την επαρκή προσαρμογή στον ανασχηματισμό του οργανισμού. Το status, σε αυτή την περίπτωση, ίσως, διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση και ανάδειξη συγκεκριμένων όψεων ηγεσίας σε πλαίσιο εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. Η επίδρασή τους, μάλιστα, στις συνθήκες του *ψυχολογικού συμβολαίου* μεταξύ ανθρώπων και ιεραρχίας, αποτελεί, επίσης, αναγκαίο ερώτημα προς διερεύνηση.

Πέραν όλων, αυτό που έχει σημασία, είναι να γίνει αντιληπτό ότι η διαδικασία της οργανωτικής αλλαγής και ειδικότερα, η υλοποίηση της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης, είναι μια διαδικασία που εμπεριέχει καλώς ή κακώς, πολλούς μύθους και όχι πραγματικά γεγονότα για την εφαρμογή της, ασυμφωνία μεταξύ των εταίρων και υπαρκτές επιπτώσεις για τον ανθρώπινο παράγοντα.

Αξιολόγηση των επιπτώσεων για την ανθρώπινη δομή, στρατηγικός σχεδιασμός ευέλικτων παρεμβάσεων που οδηγούν στην αναδιαμόρφωση του οργανισμού, ξεκάθαρη και ρεαλιστική ενημέρωση και όσο το δυνατόν μεγαλύτερη

«ενεργός συμμετοχή» των εργαζομένων στα τεκταινόμενα στον οργανισμό, επιβραδύνουν την αντίσταση στην αλλαγή της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης και αποτελούν το εφελτήριο της επιτυχημένης έκβασης αυτού του πολύπλοκου και εξαιρετικά δύσκολου στην υλοποίηση, εγχειρήματος. Στόχος, αυτογνωσία, ετοιμότητα για αλλαγή, αίσθηση φαντασίας, όραμα, σύνθεση και αυτοσχεδιασμός, είναι, πάντως, παράγοντες καταλυτικής σημασίας για τη *στρατηγική επιτυχία* της αλλαγής της εξαγοράς ή/και συγχώνευσης. Με βάση αυτό το συλλογισμό, δεν μπορούμε παρά να παραδεχθούμε ότι καταλήγει να είναι, τελικά, περισσότερο «τέχνη», παρά «γνώση», δηλαδή, «επιστήμη».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abrams, D., Ando, K. & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **24**, 1027-1039.

Abrams, D. & Hogg, M.A. (1999)(Eds.). *Social identity and social cognition*. Oxford, UK: Blackwell.

Abrams, D. & Randsley de Moura, G. (2001). Organizational identification: psychological anchorage and turnover. Στο M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), «*Social identity processes in organizational contexts*» (pp. 131-147). New York: Psychology Press.

Abrams, D., Randsley de Moura, G., Vaughan, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2000). *The role of organizational identification and job satisfaction in predicting turnover intentions*. Manuscript submitted for publication.

Ai, A.L., Park, C.L., Huang, B., Rodgers, W. & Tice, T.N. (2007). Psychosocial mediation of religious coping styles: A study of short-term psychological distress following cardiac surgery. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **33**, 867-882.

Albert, S., Ashforth, B.E. & Dutton, J.E. (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and bulding new bridges. *Academy of Management Review*, **25**, 13-17.

Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. Στο L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), «*Research in organizational behavior*» (pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.

Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, **29**, 99-118.

- Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Altendorf, D.M. (1986). When cultures clash: a case study of the Texaco takeover of Getty Oil and the impact of acculturation on the acquired firm. Faculty of Graduate School August dissertation, University of Southern California, Los Angeles, CA.
- Angle, H.L. & Lawson, M.B. (1994). Organizational commitment and employee's performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, **75**, 1539-1551.
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Shapiro, B.T., Belisle, P. & Hoeven, E. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during –post –stages (part 2). *Management Decision*, **38**, 674-684.
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during post-stages (part 1). *Management Decision*, **38**, 649-662.
- Arbuckle, J.L. (1999). *Amos 4.0*. Chicago: Smallwaters.
- Armenakis, A. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. Yearly Review of Management. *Journal of Management*, **3**, 1-22.
- Asher, H.B. (1987). *Causal Modeling*. 2nd Edition. London: Sage Publications.
- Ashford, S.J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organisational transitions. *Journal of Applied Behavioural Science*, **24**, 19-36.
- Ashforth, B.E. & Johnson, S.A (2003). Which hat to wear? Στο M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), «*Social Identity Processes in Organizational Contexts*» (pp. 31-48). New York: Psychology Press.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1996). Organizational identity as strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, **13**, 19-64.
- Ashkanasy, N.M. & Holmes, S. (1995). Perceptions of organizational ideology following merger: a longitudinal study of merging accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*, **20**, 19-34.

Astrachan, J.H. (1990). *Mergers, Acquisitions, and Employee Anxiety: A Study of Separation Anxiety in a Corporate Context*. New York: Praeger.

Atzori, M., Picci, P. & Battistelli, A. (2005). Organizational commitment: relationship between organizational, individual and work characteristics. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο XII European Congress of Work and Organizational Psychology, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.

Bachman, B.A. (1993). An intergroup model of organizational mergers. Unpublished doctoral dissertation. University of Delaware, Newark, Delaware.

Bakker, H.J.C. & Helmink, J.W.A. (2000). *Successfully Integrating Two Businesses*. Aldershot: Gower.

Balmer, J.M.T. & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*, **4**, 182-192.

Baraldi, S., Sverke, M. & Chaison, G. (2005). Unsuccessful union merger attempts: adding members' attitude to the equation. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.

Barreto, M. & Ellemers, N. (2000). You can't always do what you want: Social identity and self-presentational determinants of the choice to work for a low status group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **26**, 891-906.

Barnett, T., Fuller, J.B., Hester, K. & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Social Psychology*, **143**, 789-791.

Bartol, K. M. & Martin, D. C. (2000). *Management*. 3rd Edition. New York: Irwin McGraw-Hill.

Bass, A.R., Barucha-Reid, R., Delaplane-Harris, K. & Schork, M.A. (1996). Employee drug use, demographic characteristics, work reactions, and absenteeism. *Journal of Occupational Health Psychology*, **1**, 92-99.

Baugh, S.G. & Roberts, R.M. (1994). Professional and professional commitment among engineers: Conflicting or complementary? *IEEE Transactions on Engineering Management*, **41**, 109-114.

Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, **35**, 232-244.

Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, **39**, 464-482.

Beehr, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School.

Begley, T.M. (1998). Coping strategies as predictors of employee distress and turnover after an organization consolidation: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **71**, 305-325.

Berry, J.W. (1980). Social and cultural change. In Triandis, H.C. & Brislin, R.W.(Eds.), *Handbook of Cross Cultural Psychology*, pp. 211-279. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Bhagat, R.S. & Allie, S.M. (1989). Organizational stress, personal life stress, and symptoms of life strains: An examination of the moderating role of sense of competence. *Journal of Vocational Behavior*, **35**, 231-253.

Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1985). How to achieve integration on the human side of the merger. *Organization Dynamics*, **13**, 41-56.

Blanz, M., Mummendey, A., Mielke, R. & Klink, A. (1998). Responding to negative social identity: a taxonomy of identity management strategies. *European Journal of Social Psychology*, **28**, 697-729.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Blau, G. & Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, **12**, 288-300.

Boyd, A. (1997). Employee traps-corruption in the workplace. *Management Review*, **86**, 9-15.

Brandley, J.W. & Korn, D.H. (1984). The changing role of acquisitions. *Journal of Business Strategy*, **2**, 30-42.

- Bramson, R. (2000). HR's role in mergers and acquisitions. *Training & Development*, October, 1-8.
- Brewer, M.B. & Brown, R.J. (1998) Intergroup Relations. Στο D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), «*The Handbook of Social Psychology*», 4th edition (σελ. 554-594). New York: McGraw-Hill.
- British Institute of Management (1986). *The Management of Acquisitions and Mergers*. Discussion Paper No 8. September, Economics Department.
- Brotherton, C. (1999). Social Psychology and Management-Issues for a changing society. Open University Press.
- Brown, R. (2000). Social Identity Theory: past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology*, **30**, 745-778.
- Bruckman, J.C. (2000). Mergers and Acquisitions: The Human Equation. *Today's Insurance Woman*, Summer, 9-14.
- Buono, A.F. & Bodwitch, J.L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Buono, A.F., Bodwitch, J.L. & Lewis, J.W. (1985). When cultures collide: the anatomy of a merger. *Human Relations*, **38**, 477-500.
- Buono, A.F. & Bodwitch, J.L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, W. & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, **18**, 523-545.
- Bush, R. & Wooden, M. (1995). Smoking and absence from work: Australian evidence. *Social Science and Medicine*, **41**, 437-446.
- Cabrera, J.C. (1982). Takeovers...the risks of the game and how to get around them. *Management Review*, **71**, 17-21.
- Callan, V.J., Terry, D.J. & Schweitzer, R.J. (1995). Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects. *Work Stress*, **8**, 372-383.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1989). Predicting success in joint venture organisations in information technology-A cultural perspective. *Journal of General Management*, **15**, 39-52.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1992). *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, **46**, 327-347.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1993b). The role of culture compatibility in successful organizational marriages. *Academy of Management Executive*, **7**, 57-70.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1995). Organizational marriage: «hard» versus «soft» issues?. *Personnel Review*, **24**, 32-42.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1996). *Managing Mergers, Acquisitions & Strategic Alliances-Integrating People and Cultures*. 2nd Edition. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (2002). ASSET: An organizational stress screening tool, the management guide. Manchester, UK: RCL Ltd.

Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging firms. *Strategic Management Journal*, **7**, 119-139.

Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schweiger, D.M. & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, **4**, 319-334.

Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, **50**, 342-362.

Clarke, J., Bateman, J. & Rugutt, J. (1996). Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research I universities. Paper presented at the Twenty-first Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, Memphis, TN, October 31-November 3.

Cohen, A. (1993). On the discriminant validity of the Meyer and Allen (1984) measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? In N.S. Bruning (Ed.), *Proceedings of the Annual Meeting of the Administrative Science Association of Canada: Organizational Behaviour*, **14**, 82-91.

Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **13**, 417-446.

Cooke, R.A. & Lafferty, J.C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

Cooke, R.A. & Rousseau, D.M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, **13**, 245-273.

Cooke, R.A. & Szumal, J.L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: the reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, **72**, 1299-1330.

Cooper, C.L., Dewe, R. & O'Driscoll, M. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cooper, C.L., Sloan, S.J. & Williams, S. (1988). *Occupational stress indicator management guide*. Windsor: NFER-Nelson.

Coopers & Lybrand, (1996). *Barriers to takeovers in the European Community*. London: HMSO.

Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, **11**, 55-70.

Covin, T.J., Sigtler, K.W., Kolenko, T.A. & Tudor, R.K. (1996). An investigation of post-acquisition satisfaction with the merger. *Journal of Applied Behavioral Science*, **32**, 125-142.

Covin, T.J., Kolenko, T.A., Sigtler, K.W. & Tudor, R.K. (1997). Leadership style and post-merger satisfaction. *Journal of Management Development*, **16**, 22-33.

Cranwell-Ward, J. & Abbey, A. (2005). *Organizational Stress*. Palgrave: Macmillan.

- Cropley, M. & Millward Purvis, L. (2003). Job strain and rumination about work issues during leisure time: A diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **12**, 195-207.
- Crouch, A. & Wirth, A. (1991). Managerial responses to mergers and other job changes. *Journal of Managerial Psychology*, **6**, 3-8.
- Cunningham, G.B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **15**, 29-45.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Organizational Change and Development In K.E. Weick & R.E. Quinn, *Annual Review of Psychology*, **50**, 361-86.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, **34**, 555-590.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, **25**, 357-384.
- Davenport, T. H. & de Long, D.W. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, **39**, 43-57.
- Davy, J., Kinicki, A., Kilroy, J. & Scheck, C. (1988). After the merger: dealing with people's uncertainty. *Training & Development Journal*, November, 57-61.
- Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Deller, J., Dörr, A., Kasten, Y. & Werth, H. (2005). Managerial competencies for times of mergers and acquisitions. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
- DePamphilis, D. (2001). Mergers, Acquisitions, and other Restructuring Activities-An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions. San Diego, CA: Academic Press.
- Dubofsky, P. & Varadarajan, P. (1987). Diversification and measures of performance: Additional empirical evidence. *Academy of Management Journal*, **30**, 597-608.

- Dukerich, J.M., Golden, B.R. & Shortell, S.M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviours of physicians. *Administrative Science Quarterly*, **47**, 507-533.
- Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, **34**, 517-554.
- Edwards, M.R. & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **16**, 25-57.
- Eisele, J. (1996). Die helfte geht schief. *Absatzwirtschaft*, **5**, 86-96.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 51-59.
- Ellemers, N., Németh, E. & Mlicki, P. (2000). *Social identity threat and resistance to organizational change: The case of the Hungarian Police Force*. Paper presented at the EAESP small-group meeting on Social Identity Processes in Organizations, Amsterdam.
- Ellemers, N. (2001). Social Identity, Commitment and Work Behavior. Στο M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.) «*Social Identity Processes in Organizational Contexts*» (pp. 101-115). New York: Psychology Press.
- Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (2002). Self and Social Identity. *Annual Review of Psychology*, **53**, 161-186.
- Ellemers, N., Haslam, S.A., Platow, M.J. & van Knippenberg, D. (2003). Social Identity at Work-Developments, Debates, Directions. Στο S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow & Ellemers, N. (Eds.), «*Social Identity at Work-Developing Theory for Organizational Practice*» (pp. 3-26). New York: Psychology Press.
- Ellemers, N. (2003). Identity, culture and change in organizations-A Social Identity analysis and three illustrative cases. Στο S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J.

Platow & N. Ellemers (Eds.), «*Social Identity at Work-Developing Theory for Organizational Practice*» (pp. 192-203). New York: Psychology Press.

Ellemers, N. (2003). Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases. In S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M. Platow & N. Ellemers (Eds.), *Social Identity at Work- Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 191-204). New York: Taylor and Francis.

Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, **29**, 759-781.

Elsass, P.M. & Veiga, J.F. (1994). Acculturation in acquired organizations: a force-field perspective. *Human Relations*, **47**, 431-453.

Eurocadres (2000). Mergers, takeovers and privatisations: the roles and responsibilities of professional and managerial staff and their trade unions. Summary report of the Eurocadres Symposium, Brussels, 20-21 November 2000.

Farkas, A.J. & Tetrick, L.E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 855-868.

Ferris, G.R., Bergin, T.G. & Wayne, S.J. (1988). Personal characteristics, job performance, and absenteeism of public and school teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, **18**, 552-563.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, **7**, 117-40.

Fineman, S. & Mangham, I. (1987). Change in Organizations. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work*. London: Penguin Books.

Fischer, P., Greitemeyer, T., Frey, D. & Kastenmueller, A. (2005). Outcomes of imbalance of power as factors affecting the success of mergers: an experimental study. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο XII European Work and Organizational Congress, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.

- Flanagan, D.J. (1996). Announcements of purely related and purely unrelated mergers and shareholder returns: reconciling the relatedness paradox. *Journal of Management*, **22**, 823-835.
- Ford, J.D. & Ford, L.W. (1994). Organizational Change and Development. In K.E. Weick & R.E. Quinn, *Annual Review of Psychology*, **50**, 361-86.
- Fox-Wolfgramm, S.J., Boal, K.B. & Hunt, J.G. (1998). Organizational adaptation to institutional change: a comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly*, **3**, 1-14.
- Fried, Y. & Ferris, G.R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, **40**, 287-322.
- Fried, Y., Tieghe, R.B., Naughton, T.J. & Ashford, B.E. (1996). Managers' reactions to a corporate acquisition: A test of an integrative model. *Journal of Organisational Behaviour*, **17**, 401-427.
- Fuller, J.B., Barnett, T., Hester, K. & Relyea, C. (2003). A Social Identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, **143**, 789-791.
- Fulmer, W.E. (2000). Shaping the adaptive organization: Landscapes, Learning, and Leadership in Volatile Times. New York: Amacom.
- Gaertner, K.N. (1986). Colliding cultures: the implications of a merger for manager's careers. Paper presented at the 46th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Gaertner, S.L., Dovidio, J.F., Anastasio, P.A., Bachman, B.A. & Rust, M. (1993). The common ingroup identity model: recategorization and the reduction of intergroup bias. Στο W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), «*The European Review of Social Psychology*» (vol. 4, pp. 1-126). London: John Wiley & Sons.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures. *Organization Studies*, **7**, 117-134.
- Gautam, T., van Dick, R. & Wagner, U. (2001b). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. Manuscript submitted for publication.

- Gautam, T., van Dick, R. & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, **7**, 301-315.
- Gibbons, C. (1998). An investigation into the effects of organisational change on occupational stress in further education lectures. *Journal of Further and Higher Education*, **22**, 315-330.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1994). *Organizations*. 8th Edition. Irwin: McGraw-Hill.
- Giessner, S.R., Viki, G.T., Otten, S., Terry, D.J. & Täuber, S. (2006). The Challenge of Merging: Merger Patterns, Premerger Status and Merger Support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **32**, 339-352.
- Gioia, D.A. & Thomas, J.B. (1996). Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, **41**, 370-394.
- Γκολστιάϊν, Τ. (2003). Η επιχείρηση χωρίς δεσμά-Η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Gonzalez, R. & Brown, R. (2003). Generalization of positive attitude as a function of subgroup and superordinate group identifications in intergroup contact. *European Journal of Social Psychology*, **33**, 195-214.
- Goris, J.R., Pettit, J.D. & Vaught, B.C. (2002). Organizational communication: Is it a moderator of the relationship between job congruence and job performance/satisfaction?. *International Journal of Management*, **19**, 664-673.
- Graves, D. (1981). Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the re-insurance industry-A total population survey. *Journal of Management Studies*, **18**, 89-113.
- Gresov, C., Haveman, H. & Oliva, T. (1993). Organizational design, inertia, and the dynamics of competitive response. *Organization Science*, **4**, 181-208.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests and research implications for the next millenium. *Journal of Management*, **26**, 463-488.

- Hackett, R.D., Bysio, P. & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 15-23.
- Hackett, R.D. & Guion, R.M. (1985). A re-evaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **35**, 340-381.
- Hall, P.D. & Norburn, D. (1989). Successful acquisitions and the role of management. *Management Decision*, **9**, 55-58.
- Halpern, P. (1983). Corporate acquisitions: a theory of special cases? A review of event studies applied to acquisitions. *Journal of Finance*, **38**, 297-317.
- Hambrick, D.C. & Canella, A.A. (1993). Relative Standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, **36**, 733-762.
- Härenstam, A. & Bejerot, E. (2004). Multilevel analyses of organizational change and working conditions in public and private sector. *European Association of Work and Organizational Psychology*, **13**, 305-343.
- Harper, J. & Cormeraie, S. (1995). Mergers, marriages and after: how can training help? *Journal of European Industrial Training*, **19**, 24-29.
- Harrison, J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. & Ireland, R.D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, **17**, 173-190.
- Harrison, D.A. & Martocchio, J.J. (1998). Time of absenteeism: a 20-year review of origins, offshots, and outcomes. *Journal of Management*, **24**, 305-350.
- Hartley, J. (2002). Organizational Change and Development. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work*. London: Penguin Books.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, **31**, 356-365.
- Haveman, H. (1992). Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, **37**, 48-75.

- Hayes, R.H. (1979). The human side of acquisitions. *Management Review*, **11**, 41-46.
- Hewstone, M., Martin, R., Hammer-Hewstone, C., Crisp, R.J. & Voci, A. (2001). Majority-Minority Relations in Organizations: Challenges and Opportunities. Στο M.A. Hogg & Terry, D.J. (Eds.), «*Social Identity Processes in Organizational Contexts*» (pp. 67-86). New York: Psychology Press.
- Hinkle, S. & Brown, R.J. (1990). Intergroup comparisons and social identity: some links and lacunae. Στο D. Abrams & M.A. Hogg (Eds.), «*Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances*» (pp. 48-70). London: Harvester Wheatsheaf.
- Hoffmann., W. & Schaper – Rinkel, W. (2001/2). «Acquire or ally? – A strategy framework for deciding between acquisition and cooperation». *Management International Review*, **41**, 131-159.
- Hogan, J. & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 273-279.
- Hogg, M.A. & Mullin, B.A. (1999). Joining groups to reduce uncertainty: subjective uncertainty reduction and group identification. Στο D. Abrams & M.A. Hogg (Eds.), «*Social Identity and Social Cognition*» (σελίδες 249-279). Oxford, UK: Blackwell.
- Hogg, M.A. & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, **25**, 63-81.
- Hogg, M.A. & Terry, D. J. (2001). Social Identity Theory and Organizational Processes. Στο M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), «*Social Identity Processes in Organizational Contexts*» (pp. 1-12). New York: Psychology Press.
- Hom, P.W. & Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Huber, G.P., Sufcliffe, K.M, Miller, C.C. & Glick, W.H. (1993). Understanding and predicting organizational change. *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
- Hui, C. & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: employee response relationships. *Journal of Management*, March, **26**, 215-232.

- Humpal, J.J. (1971). Organizational marriage counselling: A first step. *Journal of Applied Behavioral Science*, **7**, 103-109.
- Ippolito, R.A. (1996). A study of wages and reliability. *Journal of Law and Economics*, **39**, 149-189.
- Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, **33**, 7-41.
- Iverson, R.D. & Pullman, J. A. (2000). Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: an event history analysis. *Journal of Management*, **26**, 977-1003.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, **33**, 1-21.
- Jarell, G.A., Brickley, J.A. & Netter, J.M. (1988). The market for corporate control: The empirical evidence since 1980. *Journal of Economic Perspectives*, **2**, 49-68.
- Jensen, A.E. (1982). Seeking a candidate for merger or acquisition. *Business Horizons*, **25**, 80-84.
- Jetten, J., O'Brien, A. & Trindall, N. (2002). Changing identity: predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology*, **41**, 281-97.
- Johnson, S. & Cooper, C.L. (2003). The construct validity of the ASSET stress measure. *Stress and Health*, **19**, 181-185.
- Jöns, I. (2005). Perceptions of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
- Jónsson, T. (2005). Organizational participation and Social Identity. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο XII European Congress of Work and Organizational Psychology, Μάιος 2005, Κωνσταντινούπολη.
- Judson, A. (1991). Changing behaviour in organizations: Minimizing resistance to change. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 3^ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Κάντας, Α. & Χαντζή, Α. (1991). Ψυχολογία της Εργασίας-Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης-Στοιχεία Συμβουλευτικής. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Kanter, R. (1991). Transcending business boundaries: 12,000 world managers view change. *Harvard Business Review*, **69**, 151-164.
- Kanter, R., Stein, B. & Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York: Free Press.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.
- Kavanagh, M.H. & Ashkanasy, N.M. (2004). Management approaches to merger evoked cultural change and acculturation outcomes. *Advances in Mergers and Acquisitions*, **3**, 1-33.
- Kelly, P. & Amburgey, T. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, **34**, 591-612.
- Kemmerly, E.R., Bedeian, A.G., Moshholder, K.W. & Touliatos, J. (1985). Outcomes of role stress: A multisample constructive replication. *Academy of Management Journal*, **28**, 363-375.
- Kilmann, R.H. (1984). *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klendauer, R. & Deller, J. (2005). Trust as a mediator between organizational justice and organizational commitment in mergers and acquisitions. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
- Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις Αλλαγές*. Εκδόσεις Κριτική.
- Larsson, R. (1993). Barriers to acculturation in mergers and acquisitions: strategic human resource implications. *Journal of European Business Education*, **2**, 1-18.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science*, **10**, 1-26.

- Lee, J.D. (2005). Do girls change more than boys? Gender differences and similarities in the impact of new relationships on identities and behaviors. *Self and Identity*, **4**, 131-147.
- Lee, T.W. & Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, **19**, 51-89.
- Linde, B.J., Schalk, M.J.D. & Linde, H.M. (2005). Do clarity and trust in regulations influence the experience of the employment relationship during a merger? *Paper presented at EAWOP Congress in Istanbul*, May, 1-31.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.E. & Moilanen, M. (2004). «Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **13**, 391-413.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D.Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand Mc Nally.
- Lowe, A. (1998). Managing the post-merger aftermath by default remodelling. *Management Decision*, **36**, 102-110.
- Lubatkin, M. (1983). Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, **8**, 218-25.
- Lubatkin, M. (1987). Merger strategies and stockholder value. *Strategic Management Journal*, **8**, 39-53.
- Lubatkin, M. & O'Neil, H.M. (1987). Merger strategies and capital market risk. *Academy of Management Journal*, **30**, 665-684.
- Lubatkin, M. & Shrieves, R.E. (1986). Towards reconciliation of market performance measures to strategic management research. *Academy of Management Review*, **11**, 497-512.
- Lubatkin, M., Schweiger, D. & Weber, Y. (1999). Top management turnover in related M&A's: an additional test of the theory of relative standing. *Journal of Management*, **25**, 55-73.

- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, **18**, 219-232.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. (1989). Social Identity Theory and the organization. *Academy of Management Journal*, **14**, 20-39.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, **13**, 103-123.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, **48**, 309-333.
- Mael, F. & Tetrick, L.E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, **52**, 813-824.
- Markham, S.E., Dansereau, F. & Alutto, J.A. (1982a). Group size and absenteeism rates: A longitudinal analysis. *Academy of Management Journal*, **25**, 921-927.
- Markovits, Y. & van Dick, R. (2005). Organizational commitment profiles in Greece. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο XII European Congress of Work and Organizational Psychology, Μάιος 2005, Κωνσταντινούπολη.
- Marks, M.L. (1991). Combating merger shock before the deal is closed. *Mergers and Acquisitions*, **25**, 42-48.
- Marks, M.L. (1997). Consulting in mergers and acquisitions-interventions spawned by recent trends. *Journal of Organizational Change Management*, **10**, 267-279.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1986). The merger syndrome. *Psychology Today*, **3**, 36-42.
- Marks, M.L. (1988b). The merger syndrome: The human side of corporate combination. *Journal of Buyouts and Acquisitions*, January/February, 18-23.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1985). Merger syndrome: Stress and Uncertainty. *Mergers and Acquisitions*, **20**, 50-55.
- Marks, M.L. (1997). Consulting in mergers and acquisitions-Interventions spawned by recent trends. *Journal of Organizational Change Management*, **10**, 267-279.

- Martocchio, J.J. (1989). Age-related differences in employee absenteeism: A meta-analysis. *Psychology and Aging*, **4**, 409-414.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- Maurer, R. (1996). *Beyond the Wall of Resistance*. Austin, TX: Bard Books.
- McCormick, E.J. & Illgen, D. (1995). *Industrial and Organizational Psychology*. 8th Edition. London: Routledge.
- Meyer, J.P. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, **39**, 83-93.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, **1**, 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, February-May, 1-18.
- Meyer, A.D., Goes, J.B. & Brooks, G.R. (1993). Organizations reacting to hyperturbulence. In Huber, G.P. & Glick, W.H. (Eds.), *Organizational Change and Redesign*, pp. 66-111. New York: Oxford University Press.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 152-156.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). Organizational Change and Development. In K.E. Weick & R.E. Quinn, *Annual Review of Psychology*, **50**, 361-86.
- Mirvis, P.H. (1985). Negotiations after the sale: the roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Occupational Behaviour*, **6**, 65-84.

- Mirvis, P.H. & Marks, M.L. (1985). Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Occupational Behavior*, **6**, 115-136.
- Mirvis, P.H. & Marks, M.L. (1992). *Managing the merger*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mitra, A., Jenkins, Jr. G.D. & Gupta, N. (1992). A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology*, **77**, 879-889.
- Moss Kanter, R. (1991). Transcending business boundaries: 12,000 world managers view change. *Harvard Business Review*, **3**, 151-164.
- Mottola, G.R., Gaertner, S.L., Bachman, B.A. & Dovidio, J.F. (1997). How groups merge: the effects of merger integration patterns on anticipated commitment to the merged organization. *Journal of Applied Social Psychology*, **27**, 1335-1358.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-247.
- Mueller, D.C. (1977). The effects of conglomerate mergers. *Journal of Banking and Finance*, **1**, 315-47.
- Mullen, B., Brown, R. & Smith, C. (1992). Ingroup bias as a function of salience, relevance and status: An integration. *European Journal of Social Psychology*, **22**, 103-123.
- Mummendey, A., Mielke, R., Wenzel, M. & Kanning, U. (1996). Social identity of East Germans: The process of unification between East and West Germany as a challenge to cope with «Negative Social Identity». Στο G.M. Breakwell & E. Lions (Eds.), «*Changing European Identities*» (pp. 405-428). UK: Butterworth-Heinemann.
- Navahandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, **13**, 79-90.
- Napier, N. K. (1989). Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology. *Journal of Management Studies*, **26**, 271-289.

- Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, **10**, 327-342.
- Olie, R. (1994). Shades of culture and institutions in international mergers. *Organisation Studies*, **15**, 381-405.
- O'Matley, M.N. (2000). Married? Or Just Dating?-analysis of decline in employee commitment. *Workforce Management*, July, 1-9.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J.A. (1996). Organizational Change and Development. In K.E. Weick & R.E. Quinn, *Annual Review of Psychology*, **50**, 361-86.
- Orerario, D. & Fiske, S.T. (1999). Integrating social identity and social cognition: a framework for bridging diverse perspectives. Στο D. Abrams & M.A. Hogg (Eds.), «*Social Identity and Social Cognition*» (pp. 26-54). Oxford, UK: Blackwell.
- Orlikowski, W.J. (1996). Organizational Change and Development. In K.E. Weick & R.E. Quinn, *Annual Review of Psychology*, **50**, 361-86.
- Pablo, A.L. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, **37**, 803-836.
- Paine, F. & Power, D.J. (1984). Merger strategy: an examination of Drucker's five rules for successful acquisitions. *Strategic Management Journal*, **5**, 99-110.
- Panchal, S. & Cartwright, S. (2001). Group differences in post-merger stress. *Journal of Managerial Psychology*, **16**, 424-433.
- Payne, R. (2002). Organizations as Psychological Environments. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work* (pp. 375-398). 5th Edition. London: Penguin Books.
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 570-581.
- Pfeffer, J. (1972). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, **17**, 382-394.
- Pfeffer, J. (1997). Organizational Change and Development. In K.E. Weick & R.E. Quinn, *Annual Review of Psychology*, **50**, 361-86.

- Pheiffer, G. & Marson, K. (2005). Managing mergers: the effects of pre-merger expectations. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
- Poole, M.S., Van de Ven, A.H., Dooley, K. & Holmes, M.E. (2000). *Organizational Change and Innovation Processes-An Organizational Perspective-Theory and Methods for Research*. New York: Oxford University Press.
- Porras, J.I. & Robertson, P.J. (1992). Organizational development: theory, practice, research. In MD. Dunette & LM. Hough (Eds.) *Handbook of Organizational Psychology*, **3**, 719-822. 2nd Edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Porter, D.M. (2001). Gender differences in managers' conceptions and perceptions of commitment to the organization. *Sex Roles: A Journal of Research*, September, 1-19.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, **80**, 151-176.
- Postmes, T. (2003). A Social Identity Approach to Communication in Organizations. Στο S.A. Haslam, D.van Knippenberg, M.J. Platow & N. Ellemers (Eds.), «*Social Identity at Work-Developing Theory for Organizational Practice*» (pp. 81-97). New York: Psychology Press.
- Postmes, T., Tanis, M. & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, **4**, 227-246.
- Pratt, M.G. (2000a). The good, the bad and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, **45**, 456-493.
- Pratt, M.G. (2001). Social identity dynamics in modern organizations: An organizational psychology/organizational behaviour perspective. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, pp. 13-30. Hove, UK: Psychology Press.
- Pratt, M. (2003). Social identity dynamics in modern organizations: An Organizational Psychology/Organizational Behavior Perspective. Στο M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), «*Social Identity Processes in Organizational Contexts*» (pp. 13-30). New York: Psychology Press.

- Prochaska, J.O., DiClemente C.C. & Norcross, J.C. (1992). Organizational Change and Development. In K.E. Weick & R.E. Quinn, *Annual Review of Psychology*, **50**, 361-86.
- Quinn, J.B. (1980). Organizational Change and Development. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work*. London: Penguin Books.
- Ravenscraft, D.J. & Scherer, F.M. (1987). *Mergers, Sell-offs, and Economic Efficiency*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Reilly, N.P. (1994). Exploring a paradox: Commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, **24**, 397-414.
- Rhoades, S.A. (1983). *Power, Empire Building, and Mergers*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, May, 257-266.
- Risberg, A. (1997). Communicating for meaning in organisational change. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο 15th Standing Conference on Organisational Symbolism, «The Empty Space», 9-12 July, Warsaw, Poland.
- Rogelberg, S.G., Luong, A., Sederburg, M.E. & Cristol, D.S. (2000). Employee attitude surveys: examining the attitudes of uncompliant employees. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 284-293.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 217-233.
- Rowden, R.W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, **13**, 407-426.
- Russo, T.C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, **12**, 72-102.

- Sahdev, K. (2004). Revisiting the survivor syndrome: The role of leadership in implementing downsizing. *European Association of Work and Organizational Psychology*, **13**, 165-196.
- Sales, A.L. & Mirvis, P.H. (1984). When cultures collide: Issues in acquisition. In J. Kimberly & R. Quinn (Eds.), *The Challenge of Managing Corporate Transition*, pp. 107-133. Homewood, IL: Dow Jones & Irwin.
- Sastry, M. (1997). Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Administrative Science Quarterly*, **42**, 237-275.
- Sathe, V. & Davidson, E.J. (2000). Toward a new conceptualisation of culture change. In N.M.Ashkanasy, C.P.E.Wilderom & M.F.Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 117-129). London: Sage.
- Schaufeli, W. (2005). Energy and identification as basic dimensions of burnout and engagement. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο XII European Congress of Work and Organizational Psychology, Μάιος 2005, Κωνσταντινούπολη.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, **45**, 109-119.
- Schneer, J.A. (1993). Involuntary turnover and its psychological consequences: a theoretical model. *Human Resource Management Review*, **3**, 29-47.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, **40**, 437-454.
- Schneider, B. (1990). Proactive climate in a post-reorganization setting when staff compensates managers' weakness. *European Association of Work and Organizational Psychology*, **13**, 241-267.
- Schweiger, D.M. & Denisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, **34**, 110-135.
- Schweiger, D.M. & Ivancevich, J.M. (1985). Human resources: the forgotten factor in mergers and acquisitions. *Personnel Administrator*, November, 47-61.
- Schweiger, D.M., Ivancevich, J.M. & Power, F.R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Journal*, **18**, 257-66.

Schweiger, D.M., Ivancevich, J.M. & Power, F.R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, **2**, 127-138.

Schweiger, D.M. & Walsh, J. (1990). Mergers and acquisitions: An interdisciplinary view in research personnel and human resource management. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, **8**, pp. 41-107. Greenwich, CT: JAI Press Inc.

Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, **81**, 219-227.

Shafer, W.E., Park, L.J. & Liao, W.M. (2002). Professionalism, organizational professional conflict and work outcomes: A study of certified management accountants. *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, **15**, 46-69.

Sherif, M. (1966). Group conflict and co-operation: Their social psychology. London: Routledge & Kegan Paul.

Shipton, H.J., West, M.A., Parkes, C.L., Dawson, J.F. & Patterson, M.G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **15**, 404-430.

Shore, L.M. & Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 637-643.

Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 774-780.

Shrivastava, P. (1986). Post-merger integration. *Journal of Business Strategy*, **1**, 65-71.

Σίμωση, Μ. & Ξενικού, Α. (2005). Components and correlates of organizational commitment. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.

Sineta, M. (1981). Mergers, morale and productivity. *Personnel Journal*, **60**, 863-7.

- Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. & Weick, K.E. (1998). Organizational Change and Development. In K.E. Weick & R.E. Quinn, *Annual Review of Psychology*, **50**, 361-86.
- Siu, O., Cooper, C.L. & Donald, I. (1997). Occupational stress, job satisfaction and mental health among employees of an acquired TV company in Hong Kong. *Stress Medicine*, **13**, 99-107.
- Smirchich, L. (1983). Organizational Development. In K.M. Bartol & D.C. Martin (Eds.) *Management*. 3rd Edition. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Smith, K.K. (1990). The epistemological struggles of change agents changing themselves. *Journal of Applied Behavioral Science*, **26**, 405-416.
- Somers, M.R. (1994). The narrative construction of identity: A relational and network approach. *Theory and Society*, **23**, 605-649.
- Somers, M.J. & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 621-634.
- Sonnentag, S. & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **15**, 197-217.
- Sparrow, P.R. & Marchington, M. (1998). *Human Resource Management: The New Agenda*. Financial Times. London: Pitman Publishing.
- Spears, R., Ellemers, N. & Doosje, B. (2005). Let me count the ways in which I respect thee: Does competence compensate or compromise lack of liking from the group?. *European Journal of Social Psychology*, **35**, 263-279.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, **39**, 1005-1016.
- Stahl, G. & Voigt, A. (2004). Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: a critical research review and an integrative model. *Advances in Mergers and Acquisitions*, **4**, 51-82.

Stumpf, S.A. & Dawley, P.K. (1981). Predicting voluntary and involuntary turnover using absenteeism and performance indices. *Academy of Management Journal*, **24**, 148-163.

Sullivan, S.E. & Bhagat, R.I. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here?. *Journal of Management*, **18**, 353-374.

Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, **18**, 183-190.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Στο W.G. Austin & S. Worschel (Eds.), «*The Social Psychology of Intergroup Relations*» (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Terry, D.J. (2001). Intergroup relations and organizational mergers. Στο M.A. Hogg & Terry, D.J. (Eds.), «*Social Identity Processes in Organizational Contexts*» (pp. 229-248). Philadelphia, PA: Psychology Press.

Terry, D.J. (2003). A Social Identity Perspective on Organizational Mergers-The Role of Group Status, Permeability and Similarity. Στο S.A. Haslam, D.van Knippenberg, Platow, M.J. & Ellemers, N. (Eds.), «*Social Identity at Work-Developing Theory for Organizational Practice*» (pp. 223-240). New York: Psychology Press.

Terry, D.J. & Callan, V.J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, **2**, 67-81.

Terry, D.J., Callan, V.J. & Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: stress, coping and intergroup differences. *Stress Medicine*, **12**, 105-22.

Terry, D.J., Callan, V.J. & Sartori, G. (1996). A test of a stress-coping model of adjustment to large-scale organizational change. *Stress Medicine*, **12**, 105-122.

Terry, D.J. & O'Brien, A.T. (2001). Status, legitimacy and ingroup bias in the context of an organizational merger. *Group Processes and Intergroup Relations*, **4**, 271-289.

Terry, D.J., Carey, C.J. & Callan, V.J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: an intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **27**, 267-280.

Tetrick, L.E. & LaRocco, J.M. (1987). Understanding prediction, and control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction, and psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, **72**, 538-543.

Tettenbaum, T. J. (1999). Beating the odds of merger and acquisition failure: seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. *Organizational Dynamics*, **28**, 22-36.

Thorsteinson, T.J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-review. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, **76**, 151-178.

Torkelson, E. & Muhonen, T. (2003). Stress and health among women and men in a Swedish telecom company. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **12**, 171-186.

Tyler, T.R. (1999). Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective. Στο R.I. Sutton & B.M. Satw (Eds.), «*Research in Organizational Behavior*» (pp. 201-247). Greenwich, CT: JAI Press.

Tyler, T. (2001). Cooperation in Organizations: A Social Identity Perspective. Στο M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), «*Social identity processes in organizational contexts*» (pp. 149-165). New York: Psychology Press.

Ullrich, J. & Greitemeyer, T. (2005). Psychological factors of organizational mergers: the relationship between premerger status, identification with the organization, perceived control and subjective well-being. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.

Ullrich, J., Tissington, P.A. & Greitemeyer, T. (2005). Psychological factors of organizational mergers: the relationship between premerger status, identification with the organization, perceived control and subjective well-being. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο XII European Work and Organizational Psychology Congress, Μάιος 2005, Κωνσταντινούπολη.

Ullrich, J., Wieseke, J. & van Dick, R. (2005). Continuity and change in mergers and acquisitions: A Social Identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, **42**, 1549-1569.

- Unger, H. (1986). The people trauma of major mergers. *Journal of Industrial Management (Canada)*, **10**, April, 10-17.
- Vaara, E. (2001). Role-bound actors in corporate combinations: a sociopolitical perspective on post-merger change processes. *Scandinavian Journal of Management*, **17**, 481-509.
- Vanbeselaere, N., Boen, F. & de Witte, H. (2002). Intergroup relations after a merger: the relative impact of ingroup prototypicality and satisfaction with ingroup representation. Paper presented at the 5th Jena Workshop on Intergroup Processes, Castle Kochberg, June, 2002.
- van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **13**, 29-51.
- Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, **18**, 153-167.
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, **20**, 510-40.
- van der Slius, L. & de Lange, A. (2005). Balancing opportunities and employee satisfaction. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
- van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, **3**, 265-283.
- van der Weijden, B. & Ellemers, N. (2000). Onderzoek naar mening van medewerkers over de invoering van kostprijen. Unpublished research report. Leiden University.
- van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, **19**, pp. 171-203. Chichester: Wiley.
- van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. & Tissington, P.A. (2004.) Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, **15**, 351-360.

van Dick, R. & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: dimensions, foci and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **11**, 129-149.

van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **77**, 171-191.

van Dick, R., Wagner, U. & Lemmer, G. (2004). Research note: the winds of change-multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **13**, 121-138.

van Dick, R., Ullrich, J. & Tissington, P.A. (2005). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο XII European Congress of Work and Organizational Psychology, Μάιος 2005, Κωνσταντινούπολη.

van Knippenberg, D. & van Leeuwen, E. (2001). Sense of continuity as the key to postmerger identification. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, pp. 249-264. Philadelphia, PA: Psychology Press.

van Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2003). Social identity and group performance-Identification as the key to group-oriented effort. Στο S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow & N. Ellemers (Eds.), «*Social identity at work-Developing theory for organizational practice*» (pp. 29-42). New York: Psychology Press.

van Knippenberg, D., & van Leeuwen, E. (2001). Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to postmerger identification. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 249-264). Philadelphia, PA: Psychology Press Inc.

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

van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2001). Further explorations of the organizational identification concept: identification versus commitment. Unpublished manuscript, University of Amsterdam.

- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L. & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Psychology*, **41**, 233-252.
- van Leeuwen, E., van Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2003). Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **29**, 679-690.
- van Leeuwen, E. & van Knippenberg, D. (2003). Organizational identification following a merger-The importance of agreeing to differ. Στο S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow & N. Ellemers (Eds.), «*Social identity at work-Developing theory for organizational practice*» (pp. 205-221). New York: Psychology Press.
- van Leeuwen, E., van Knippenberg, D. & Ellemers, N. (2003). Continuing and changing group identities: the effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **29**, 679-690.
- van Maanen, B. & Ellemers, N. (1999). Organisatieverandering: identiteitsverandering? Een sociaal psychologische verklaring voor weerstand tegen organisatieverandering, onderzocht in het onderwijs. Unpublished research report. Amsterdam: Free University.
- Vollman, T. (1996). *The transformation imperative*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Walsh, J.P. (1989). Doing a deal: merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover. *Strategic Management Journal*, **10**, 307-322.
- Walter, G. (1985). Culture collisions in mergers and acquisitions. In P. Frost, G. Moore, M. Reis Louis, C. Lundberg, J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*, pp. 301-314. Beverly Hills, CA: Sage.
- Warr, P. (1996)(Ed.). *Psychology at Work*. 4th Edition (completely revised). London: Penguin Books
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, **52**, 129-148.

Weber, Y. (1989). The effects of top management culture clash on the implementation of mergers and acquisitions. Unpublished doctoral dissertation, University of South Carolina.

Weber, Y. (2000). Measuring cultural fit in merger and acquisitions. In N.M. Ashkanasy, C.P.E. Wilderom & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp.131-145). London: Sage.

Weber, Y. & Schweiger, D. (1992). Top managers conflict in mergers and acquisitions: A lesson from anthropology. *The International Journal of Conflict Management*, **3**, 285-302.

Weber, Y., Schweiger, D. & Lubatkin, M.H. (1992). Cultural clash in mergers and acquisitions: A longitudinal study on the acquired top management turnover. Unpublished paper presented at the Annual Meeting at the Academy of Management, Las Vegas, NE.

Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, **50**, 361 – 386.

Wegge, J. & Haslam, S.A. (2003). Group goal setting, social identity and self-categorization-Engaging the collective self to enhance group performance and organizational outcomes. Στο S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow & N. Ellemers (Eds.), «*Social Identity at Work-Developing Theory for Organizational Practice*» (pp. 43-59). New York: Psychology Press.

West, M.A., Borrill, C.S. & Unsworth, K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial Organizational Psychology* (vol.13, pp. 1-48). Chichester, UK: Wiley.

Wilderom, C.P.M., Glunk, U. & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.K.Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turn-over models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 219-231.

- Ξενικού, Α. (2005). Μετρώντας την έννοια της κουλτούρας των οργανισμών: Το Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας. *Ψυχολογία*, **12**, 102-113.
- Xenikou, A. & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, **49**, 349-371.
- Ξενικού, Α. & Σίμωση, Μ. (2005). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance and employee's job satisfaction. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.
- Zweig, P.L. (1995). The case against mergers. *Business Week*.
- Zaheer, S., Schomaker, M. & Genc, M. (2003). Identity versus culture in mergers of equals. *European Management Journal*, **21**, 185-191.
- Zainal, A.B.H. & Omar, R.B. (2005). A study on work values and its relationship with job satisfaction and organizational commitment. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
- Zhu, Y., May, S.K. & Rosenfeld, L.B. (2004). Information adequacy and job satisfaction during merger and acquisition. *Management Communication Quarterly*, **18**, 241-270.
- Zweig, P.L. (1995). The case against mergers. *Business Week*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Πίνακας 1: Εύρος Δείκτη αξιοπιστίας *Cronbach's alpha* ανά κλίμακα για το σύνολο του δείγματος

Μεταβλητή/Κλίμακα	Πριν		Μετά	
	Από	Μέχρι	Από	Μέχρι
Στάση απέναντι στη συγχώνευση			.91	
-Ταύτιση με τον οργανισμό	.66	.74	.67	.69
-Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό			.70	.91
-Επαγγελματική Ικανοποίηση	.85	.94	.78	.93
-Κουλτούρα Αποδοχής	.68	.75	.71	.75
-Κουλτούρα Διαπροσωπικών Σχέσεων	.71	.92	.82	.87
-Ανταγωνιστική Κουλτούρα	.67	.85	.65	.82
-Κουλτούρα Τελειομανίας	.58	.81	.75	.86
-Κουλτούρα Επίτευξης	.72	.83	.74	.79
-Κουλτούρα Αυτοπραγμάτωσης	.61	.76	.57	.77
-Εργασιακό Άγχος(Στρες)	.90	.93	.87	.89
-Σωματική Υγεία	.75	.93	.77	.88
-Ψυχική Υγεία	.89	.90	.76	.90
-Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό			.86	.95
-Προσλαμβανόμενη Δέσμευση του Οργανισμού	.75	.91	.77	.78
-Ενότητα			.64	.96

*-Κλίμακα Ταύτισης**Πρωτότυπες ερωτήσεις των Mummendey & συνεργατών (1996):**α) Αυτοεικόνα*

1. «Η αυτοεικόνα μου χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή μου στους ΑνατολικοΓερμανούς»
2. «Το να είμαι ΑνατολικοΓερμανός, δεν αποτελεί σημαντικό κομμάτι της προσωπικότητάς μου»

β) Δηλωμένη Συμμετοχή

1. «Πιστεύω ότι ανήκω στους ΑνατολικοΓερμανούς»
2. «Ταυτίζομαι με τους ΑνατολικοΓερμανούς»

γ) Συναισθηματική Σύνδεση

1. «Είμαι ευχαριστημένος που είμαι ΑνατολικοΓερμανός»
2. «Δεν έχω μετανιώσει που είμαι ΑνατολικοΓερμανός»

*-Ενότητα**Πρωτότυπες ερωτήσεις των Gaertner & συνεργατών (1993):*

1. «Πιστεύω ότι στο συγχωνευμένο οργανισμό αισθανόμαστε ως μια ομάδα»
2. «Στο συγχωνευμένο οργανισμό, οι πρώην εργαζόμενοι του προ-συγχώνευσης οργανισμού (όνομα οργανισμού) και εκείνοι του προ-συγχώνευσης οργανισμού (όνομα οργανισμού), λειτουργούμε ως μια ομάδα»

*-Προσλαμβανόμενη Υποστήριξη από τον Οργανισμό**Πρωτότυπες ερωτήσεις των Eisenberger & συνεργατών (1986):*

1. «Ο συγχωνευμένος οργανισμός λαμβάνει υπόψη τους στόχους και τις αξίες μου»
2. «Ο συγχωνευμένος οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά μου στην πρόοδό της»
3. «Πιστεύω ότι η ανώτερη διοίκηση του συγχωνευμένου οργανισμού λαμβάνει υπόψη τα ενδιαφέροντά μου, όταν παίρνει αποφάσεις»
4. «Ο συγχωνευμένος οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευημερία μου» και

5. «Είμαι σίγουρος/η ότι η ανώτερη διοίκηση του συγχωνευμένου οργανισμού, μου συμπεριφέρεται με δίκαιο τρόπο»

-Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό

Πρωτότυπες ερωτήσεις των Mowday, Steers & Porter (1979) και Mael & Ashforth (1992):

1. «Εργάζομαι για το συγχωνευμένο οργανισμό τόσο σκληρά όσο εργαζόμουν για τον προ-συγχώνευσης οργανισμό (όνομα οργανισμού)
2. «Ενδιαφέρομαι για την πορεία του συγχωνευμένου οργανισμού»
3. «Ως εργαζόμενος (του προ-συγχώνευσης οργανισμού), είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια απ'ό,τι απαιτείται, για να βοηθήσω στην επιτυχία του συγχωνευμένου οργανισμού»
4. «Είμαι περήφανος να λέω σε άλλους ότι είμαι μέλος του συγχωνευμένου οργανισμού» και
5. «Αισθάνομαι ότι οι επιτυχίες του συγχωνευμένου οργανισμού είναι και δικές μου επιτυχίες»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Ονομάζομαι Ελένη Μακρή και είμαι υποψήφια διδάκτορας στο Τμήμα Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Το Ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι το πρώτο μέρος της έρευνας που διεξάγω στα πλαίσια εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής.

Η συμπλήρωσή του από εσάς είναι αναγκαία για τη στατιστική ανάλυση που θα ακολουθήσει στο δεύτερο μέρος της έρευνάς μου, με στόχο την τελική εξαγωγή των αποτελεσμάτων για την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής.

Το παρόν Ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και χορηγείται από εμένα με ανεπίσημο τρόπο. Οι αυθόρμητες απαντήσεις σας θα διευκολύνουν ιδιαίτερα το έργο μου και θα εξασφαλίσουν την εγκυρότητα της έρευνάς μου.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη βοήθειά σας.

Ελένη Μακρή

Καρπάθου 3

112 52 - Αθήνα

τηλ. οικίας: +30 (210) 8653492

κινητό: +30 6972720075

email: elmakri@otenet.gr

ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ

Κυκλώστε μία από τις έξι κατηγορίες από το Διαφωνώ Απόλυτα έως το Συμφωνώ Απόλυτα για κάθε πρόταση, όπως αυτή σας αρμόζει

1 Διαφωνώ Απόλυτα

2 Διαφωνώ

3 Μάλλον διαφωνώ

4 Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ

5 Μάλλον συμφωνώ

6 Συμφωνώ

7 Συμφωνώ απόλυτα

1. Η αυτοεικόνα μου χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή μου στον ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
2. Το να εργάζομαι στον ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού) δεν έχει ιδιαίτερη σχέση με το πώς αντιλαμβάνομαι τον εαυτό μου	1	2	3	4	5	6	7
3. Πιστεύω ότι ανήκω στον ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
4. Ταυτίζομαι με τους εργαζόμενους στον ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
5. Είμαι ευχαριστημένος/η που εργάζομαι στον ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
6. Δεν έχω μετανιώσει που εργάζομαι στον ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
7. Η αυτοεικόνα μου χαρακτηριζόταν σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή μου στον ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού)(<i>παρακαλώ κυκλώστε την αντίστοιχο οργανισμό</i>)	1	2	3	4	5	6	7
8. Το ότι εργαζόμουν στον ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού)(<i>παρακαλώ κυκλώστε τον αντίστοιχο οργανισμό</i>) δεν είχε ιδιαίτερη σχέση με το πώς αντιλαμβανόμουν τον εαυτό μου	1	2	3	4	5	6	7

9. Πίστευα ότι ανήκω στον ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού)(παρακαλώ κυκλώστε τον αντίστοιχο οργανισμό)	1	2	3	4	5	6	7
10. Ταυτιζόμουν με τους εργαζόμενους του ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
11. Ήμουν ευχαριστημένος/η που εργαζόμουν στον ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού)(παρακαλώ κυκλώστε τον αντίστοιχο οργανισμό)	1	2	3	4	5	6	7
12. Δεν έχω μετανιώσει που εργαζόμουν στον ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού)(παρακαλώ κυκλώστε τον αντίστοιχο οργανισμό)	1	2	3	4	5	6	7
13. Επί του παρόντος, δεν μπορώ να φανταστώ περίπτωση που θα ήθελα να φύγω από τον ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
14. Εμείς που πριν εργαζόμασταν στον ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού)(παρακαλώ κυκλώστε τον αντίστοιχο οργανισμό) δε νιώθουμε να απειλούμαστε απ'τους συναδέλφους μας στον ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7

ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

Κυκλώστε μια από τις έξι κατηγορίες από το **Διαφωνώ Απόλυτα** έως το **Συμφωνώ Απόλυτα** για κάθε πρόταση, όπως αυτή σας αρμόζει

- 1 Διαφωνώ απόλυτα
- 2 Διαφωνώ
- 3 Μάλλον διαφωνώ
- 4 Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ
- 5 Μάλλον συμφωνώ
- 6 Συμφωνώ
- 7 Συμφωνώ απόλυτα

1. Πιστεύω ότι η μετάβασή μου από εργαζόμενος/η στον ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού) είναι ευχάριστη	1	2	3	4	5	6	7

2. Πιστεύω ότι η μετάβασή μου από εργαζόμενος/η στον ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού) είναι ωφέλιμη	1	2	3	4	5	6	7
3. Πιστεύω ότι η μετάβασή μου από εργαζόμενος/η στον ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού) είναι αποδοτική	1	2	3	4	5	6	7

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ

Κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα και μια σειρά από προσδοκίες για τα μέλη του. Για παράδειγμα, κάποιοι οργανισμοί είναι “ανταγωνιστικοί” και τα μέλη αισθάνονται ότι πρέπει να ξεπεράσουν σε επίδοση το ένα το άλλο, ενώ άλλοι οργανισμοί είναι “συνεργατικοί” και τα μέλη τους αισθάνονται ότι πρέπει να λειτουργούν μαζί σαν ομάδα.

Το παρόν ερωτηματολόγιο παρουσιάζει μια λίστα από 120 προτάσεις όπου περιγράφονται κάποιες από τις συμπεριφορές που ενδεχόμενα αναμένονται ή απαιτούνται από τα μέλη ενός οργανισμού. Παρακαλούμε διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε το *βαθμό στον οποίο* η συμπεριφορά που περιγράφεται σας βοηθά να “ενσωματωθείτε” και να ανταποκριθείτε στις προσδοκίες του οργανισμού που εργάζεστε.

Καθώς απαντάτε στις προτάσεις, ίσως σας φανεί χρήσιμο να λάβετε υπόψη σας τις συμπεριφορές που προσδοκούν και επιβραβεύουν οι ανώτεροί σας.

Οι επιλογές απαντήσεων που έχετε είναι οι εξής:

1. **Καθόλου**
2. **Λίγο**
3. **Μέτρια**
4. **Πολύ**
5. **Πάρα πολύ**

Παρακαλούμε, σκεφτείτε τι χρειάζεται να κάνετε εσείς και άτομα σαν εσάς (συνάδελφοί σας σε ανάλογες θέσεις) προκειμένου να ανταποκριθείτε στις προσδοκίες του οργανισμού.

Χρησιμοποιώντας τις παραπάνω επιλογές απαντήσεων σημειώστε σε ποιο βαθμό αναμένεται από τους εργαζόμενους στην τράπεζα:

	Πριν τη συγχώνευση	Μετά τη συγχώνευση
1. να τονίζουν τα λάθη των άλλων συναδέλφων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. να δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες των άλλων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. να ρωτούν τους άλλους για αποφάσεις που τους επηρεάζουν	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. να επιλύουν τις συγκρούσεις επικοινωνιακά	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. να βοηθούν και να στηρίζουν τους άλλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. να βλέπουν μόνο τη θετική πλευρά των προϊσταμένων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. να είναι καλοί σε όλους αδιακρίτως	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. να ενεργούν με στόχο την αποδοχή των άλλων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. να “πηγαίνουν με τα νερά” των άλλων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. να αντιμετωπίζουν τους άλλους με τρόπο φιλικό και ευχάριστο	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. να αποδέχονται στόχους χωρίς να τους αμφισβητούν	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. να βάζουν στόχους εργασίας και να προσπαθούν να τους επιτύχουν	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. να είναι προβλέψιμοι	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. να μη φέρνουν ποτέ αντίρρηση στους ανωτέρους τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις προσδοκίες των άλλων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. να συνεργάζονται με τους άλλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. να “νικούν” τους άλλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

18. να σκέφτονται με βάση την ικανοποίηση της ομάδας	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

εργασίας στην οποία ανήκουν		
19.να μη συμμετέχουν σε δύσκολες αποφάσεις και να ασκούν κριτική από μακριά	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20.να αντιστέκονται στις νέες ιδέες	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21.να βοηθούν τους άλλους να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22.να είναι καλοί ακροατές	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23.να συμφωνούν με όλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24.να ανταμείβουν τους άλλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25.να δίνουν σημασία στα πρότυπα εμφάνισης και συμπεριφοράς που επικρατούν στην επιχείρηση	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26.να κάνουν ό,τι μπορούν για να είναι αποδεκτοί από τους άλλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27.να μην επιτρέπουν στον εαυτό τους να κάνουν λάθη	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28.να κάνουν αισθητή την παρουσία τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29.να εξετάζουν τις εναλλακτικές λύσεις πριν ενεργήσουν	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30.να αναλαμβάνουν δύσκολες εργασίες	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31.να μην εκφράζουν τις πιθανές διαφωνίες τους και να ακολουθούν τις αποφάσεις των άλλων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32.να ζητούν τη γνώμη όλων πριν ενεργήσουν	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33.να ευχαριστούν την εξουσία	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34.να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35.να θεωρούν τους ανθρώπους πιο σημαντικούς από τα πράγματα	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36.να μοιράζονται τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
37.να απαιτούν αφοσίωση	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
38.να χρησιμοποιούν την εξουσία που τους παρέχει η	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

θέση τους		
39.να δουλεύουν περισσότερες ώρες από το κανονικό	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
40.να μην κάνουν ποτέ λάθος	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
41.να θεωρούν τους κανόνες πιο σημαντικούς από τις ιδέες	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
42.να μένουν αμέτοχοι όταν τα πράγματα γίνονται δύσκολα	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
43.να αποδέχονται το κατεστημένο	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
44.να λένε στους ανθρώπους διαφορετικά πράγματα για να αποφύγουν τις συγκρούσεις	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
45.να αναβάλλουν πράγματα	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
46.να μην είναι ποτέ εκείνοι που κατηγορούνται για λάθη	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
47.να αντιστέκονται στις κοινωνικές πιέσεις	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
48.να δείχνουν ενδιαφέρον για την προσωπική τους εξέλιξη	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
49.να ενδιαφέρονται για τους συναδέλφους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
50.να μην παραχωρούν ποτέ εξουσία σε άλλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
51.να “μην ταράζουν τα νερά”	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
52.να διευθετούν προσωπικά την κάθε λεπτομέρεια	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
53.να αποφεύγουν τις αντιπαραθέσεις	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
54.να κάνουν “καλή εντύπωση”	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
55.να συμμορφώνονται	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
56.να μην είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
57.να ρισκάρουν μόνο όταν οι πιθανότητες αποτυχίας είναι μικρές	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
58.να δίνουν έμφαση στην ποιότητα παρά στην ποσότητα	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
59.να εντυπωσιάζονται δύσκολα από τη δουλειά των άλλων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
60.να αποφασίζουν με βάση το τι είναι αρεστό και όχι	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

απαραίτητο		
61.να αφιερώνουν χρόνο στους ανθρώπους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
62.να αντιτίθενται με πλάγιο τρόπο στα πράγματα	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
63.να ψάχνουν για λάθη	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
64.να μεταθέτουν τις ευθύνες στους άλλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
65.να ενθαρρύνουν τους άλλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
66.να είναι με το μέρος αυτών που έχουν τη μεγαλύτερη εξουσία	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
67.να βάζουν στόχους που ευχαριστούν τους άλλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
68.να ανταγωνίζονται παρά να συνεργάζονται	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
69.να είναι το κέντρο της προσοχής	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
70.να μην παρουσιάζονται ποτέ ως “ηττημένοι”	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
71.να παίζουν το ρόλο της “αντιπολίτευσης”	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
72.να βάζουν αρκετά υψηλούς στόχους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
73.να επιδιώκουν υψηλή ποιότητα στη δουλειά τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
74.να προσανατολίζονται στην επίτευξη στόχων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
75.να ακολουθούν εντολές ακόμη και όταν αυτές είναι λανθασμένες	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
76.να ζητούν από τους προϊσταμένους να επικυρώνουν τις αποφάσεις τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
77.να ρισκάρουν σε μέτριο βαθμό	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
78.να αμφισβητούν διαρκώς τις αποφάσεις των άλλων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
79.να παραμένουν αμέτοχοι σε μια σειρά σημαντικών πραγμάτων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
80.να μη δέχονται την κριτική των άλλων	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
81.να είναι “νικητές”	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
82.να βοηθούν τους άλλους να παίρνουν πρωτοβουλίες	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
83.να είναι αρεστοί σε όλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
84.να ξεπερνούν σε επίδοση τους συναδέλφους τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

85.να αποφεύγουν να παίρνουν ρίσκα	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
86.να μετατρέπουν τη δουλειά σε ανταγωνισμό	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
87.να σκέφτονται για το μέλλον και να προγραμματίζουν	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
88.να εκφράζουν ελεύθερα τον ενθουσιασμό τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
89.να γνωρίζουν τη δουλειά	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
90.να υπακούουν στις εντολές χωρίς αντιρρήσεις	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
91.να παρακινούν τους άλλους με τρόπο φιλικό	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
92.να είναι ανοιχτοί, ζεστοί	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
93.να είναι έτοιμοι για “επίθεση”	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
94.να χτίζουν τη δική τους βάση ισχύος	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
95.να κάνουν οι ίδιοι τα πάντα	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
96.να επιμένουν και να υπομένουν	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
97.να είναι ακριβείς ακόμα και όταν δεν είναι απαραίτητο	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
98.να έχουν τα πάντα υπό έλεγχο	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
99.να ακολουθούν πάντα τις καθιερωμένες τακτικές και πρακτικές	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
100.να διατηρούν μια εικόνα υπεροχής	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
101.να κρατούν ουδέτερη στάση	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
102.να είναι αυθόρμητοι	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
103.να περιμένουν από τους άλλους να ενεργήσουν πρώτοι	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
104.να κάνουν ακόμη και την πιο απλή δουλειά σωστά	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
105.να λένε σε άλλους τις καινούργιες ιδέες τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
106.να έχουν “τακτ”	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
107.να διατηρούν την εξουσία τους αδιαμφισβήτητη	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
108.να κινούνται παρασκηνακά για να κερδίσουν επιρροή	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
109.να θεωρούν τη δουλειά τους πιο σημαντική από	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

ο,τιδήποτε άλλο		
110.να βάζουν υπερβολικά υψηλούς στόχους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
111.να κάνουν τα πάντα τέλεια	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
112.να επιβάλλουν τις απόψεις τους χρησιμοποιώντας τη δύναμη που τους παρέχει η θέση τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
113.να εμφανίζονται ως ικανοί και ανεξάρτητοι	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
114.να είναι σκληροί	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
115.να μην ξεχωρίζουν από τους άλλους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
116.να μεταθέτουν τη λήψη αποφάσεων στους προϊσταμένους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
117.να ανοίγονται στους άλλους σχετικά με τον εαυτό τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
118.να απολαμβάνουν την εργασία τους	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
119.να σκέφτονται με τρόπο μοναδικό και ανεξάρτητο	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
120.να διατηρούν την προσωπική τους ακεραιότητα	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ

Κυκλώστε μία από τις έξι κατηγορίες από το *Διαφωνώ Απόλυτα* έως το *Συμφωνώ Απόλυτα* για κάθε πρόταση *πριν* και *μετά τη συγχώνευση*, όπως αυτή σας αρμόζει

1 Διαφωνώ απόλυτα

2 Διαφωνώ

3 Διαφωνώ λίγο

4 Συμφωνώ λίγο

5 Συμφωνώ

6 Συμφωνώ απόλυτα

Είμαι προβληματισμένος/η επειδή:

	Πριν τη συγχώνευση	Μετά τη συγχώνευση
1. Δουλεύω περισσότερες ώρες από όσες επιλέγω ή θέλω	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
2. Δουλεύω μη κοινωνικές ώρες π.χ., σαββατοκύριακα, βάρδιες, κλπ.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
3. Σπαταλώ πολύ χρόνο πηγαίνοντας στη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
4. Έχω λίγο έλεγχο πάνω σε πολλές πλευρές της δουλειάς μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
5. Η δουλειά μου επεμβαίνει στο σπίτι μου και στην προσωπική ζωή	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
6. Μπορεί να κάνω την ίδια δουλειά για τα επόμενα 5 έως 10 χρόνια	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
7. Οι φυσικές συνθήκες εργασίας μου είναι δυσάρεστες (π.χ. θορυβώδεις, βρώμικες, φτωχά σχεδιασμένες)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
8. Η δουλειά μου περιλαμβάνει το ρίσκο ή πραγματική φυσική βία	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
9. Ο προϊστάμενός μου συμπεριφέρεται με έναν εκφοβιστικό και παρενοχλητικό τρόπο απέναντί μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
10. Η επίδοσή μου στη δουλειά παρακολουθείται στενά	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

11. Δε λαμβάνω από τους άλλους	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

(προϊστάμενο / συναδέλφους) την υποστήριξη που θα ήθελα		
12. Η δουλειά μου είναι ανασφαλής	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
13. Η δουλειά μου δεν είναι μόνιμη	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
14. Η πληρωμή μου και τα οφέλη δεν είναι τόσο καλά, όσο άλλων ανθρώπων που κάνουν την ίδια ή παρόμοια δουλειά	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
15. Η τεχνολογία στη δουλειά μου με έχει υπερφορτώσει	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
16. Η εταιρεία μου αλλάζει διαρκώς για χάρη των αλλαγών	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
17. Η δουλειά μου είναι ανιαρή και επαναλαμβανόμενη	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
18. Αισθάνομαι απομονωμένος / η στη δουλειά π.χ. δουλεύω μόνος / η μου ή υπάρχει έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης από άλλους	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
19. Δεν είμαι σίγουρος τι αναμένεται από εμένα από τον προϊστάμενό μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
20. Άλλοι άνθρωποι στη δουλειά “δεν τραβούν το βάρος τους”	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
21. Μου τίθενται μη ρεαλιστικές προθεσμίες	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
22. Μου δίνεται μη διαχειρίσιμος φόρτος εργασίας	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
23. Το αφεντικό μου βρίσκει πάντα λάθη σε αυτό που κάνω	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
24. Άλλοι παίρνουν την επιβράβευση γι' αυτό που έχω κατορθώσει εγώ	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
25. Έχω να αντιμετωπίσω δύσκολους πελάτες	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
26. Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι φτωχές	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
27. Δεν αισθάνομαι ότι ενημερώνομαι σχετικά με το τι συμβαίνει σ' αυτόν τον οργανισμό	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
28. Ποτέ δε μου λένε εάν κάνω καλή δουλειά	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
29. Δεν εμπλέκομαι σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
30. Δεν είμαι επαρκώς εκπαιδευμένος / η να κάνω πολλές πλευρές της δουλειάς μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
31. Δεν έχω τον κατάλληλο εξοπλισμό για να κάνω τη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

32. Δεν έχω αρκετό χρόνο για να κάνω τη δουλειά μου τόσο καλά όσο θα ήθελα	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
33. Η δουλειά μου είναι πιθανό να αλλάξει στο μέλλον	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
34. Οι ικανότητές μου μπορεί να θεωρούνται περιττές στο κοντινό μέλλον	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
35. Οι ιδέες μου ή προτάσεις μου για τη δουλειά μου δε λαμβάνονται υπόψη	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
36. Έχω ελάχιστη ή σχεδόν καθόλου επιρροή στον καθορισμό των στόχων απόδοσής μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
37. Δε μου αρέσει η δουλειά μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

Κυκλώστε μία από τις έξι κατηγορίες από το **Διαφωνώ Απόλυτα** έως το **Συμφωνώ Απόλυτα** για κάθε πρόταση **πριν** και **μετά τη συγχώνευση**, όπως αυτή σας αρμόζει

- 1 Διαφωνώ απόλυτα**
- 2 Διαφωνώ**
- 3 Διαφωνώ λίγο**
- 4 Συμφωνώ λίγο**
- 5 Συμφωνώ**
- 6 Συμφωνώ απόλυτα**

	Πριν τη συγχώνευση	Μετά τη συγχώνευση
1. Αισθάνομαι πολύτιμος / η και έμπιστος / η από τον οργανισμό	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
2. Εάν χρειαστεί, είμαι έτοιμος / η να δώσω και τον εαυτό μου γι' αυτόν τον οργανισμό π.χ. να εργάζομαι πολλές ή/και μη κοινωνικές ώρες	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
3. Εάν ζητηθεί, είμαι προετοιμασμένος/η να αναλάβω περισσότερη υπευθυνότητα ή έργα που	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

δεν είναι στην περιγραφή της εργασίας μου		
4. Απολαμβάνω να δουλεύω γι' αυτόν τον οργανισμό, σε σημείο που δεν ψάχνω ενεργά να βρω δουλειά κάπου αλλού	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
5. Είμαι περήφανος / η γι' αυτόν τον οργανισμό	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
6. Εκτός από τη συγκεκριμένη μου εργασία, έχω ενδιαφέρον για πολλές πλευρές της πορείας και της επιτυχίας του οργανισμού		
7. Είμαι αφοσιωμένος στον οργανισμό που εργάζομαι	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
8. Αισθάνομαι ότι αξίζει να εργάζομαι σκληρά για τον οργανισμό μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
9. Συνολικά, είμαι ευχαριστημένος/η με τη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

Έχετε βιώσει κάποια από τα παρακάτω συμπτώματα ή αλλαγές στη συμπεριφορά **πριν και μετά τη συγχώνευση**; Κυκλώστε μία από τις τέσσερις κατηγορίες από το **Ποτέ** έως το **Συχνά** για κάθε πρόταση, όπως αυτή σας αρμόζει

1 Ποτέ

2 Σπάνια

3 Μερικές φορές

4 Συχνά

	Πριν τη συγχώνευση	Μετά τη συγχώνευση
1. Έλλειψη όρεξης ή βουλιμία	1 2 3 4	1 2 3 4
2. Δυσπενία ή καούρα	1 2 3 4	1 2 3 4
3. Αϋπνία - Χάσιμο ύπνου	1 2 3 4	1 2 3 4
4. Πονοκεφάλους	1 2 3 4	1 2 3 4
5. Επεισόδια άγχους ή πανικού	1 2 3 4	1 2 3 4
6. Μυϊκή ένταση / ενοχλήσεις ή πόνους	1 2 3 4	1 2 3 4
7. Να αισθάνεστε ναυτία ή ότι είστε άρρωστος / η	1 2 3 4	1 2 3 4

8. Τάση να πίνετε περισσότερο αλκοόλ από το συνηθισμένο	1 2 3 4	1 2 3 4
9. Τάση να καπνίζετε περισσότερο από το συνηθισμένο	1 2 3 4	1 2 3 4
10. Συνεχή ευερεθιστότητα	1 2 3 4	1 2 3 4
11. Δυσκολία στη λήψη αποφάσεων	1 2 3 4	1 2 3 4
12. Χάσιμο της αίσθησης του χιούμορ	1 2 3 4	1 2 3 4
13. Να αισθάνεστε ή να είστε θυμωμένος / η με τους άλλους πολύ εύκολα	1 2 3 4	1 2 3 4
14. Διαρκή κούραση	1 2 3 4	1 2 3 4
15. Να αισθάνεστε ανίκανος / η να αντιμετωπίσετε τα πράγματα	1 2 3 4	1 2 3 4
16. Να αποφεύγετε την επαφή με άλλους ανθρώπους	1 2 3 4	1 2 3 4
17. Αλλαγές διάθεσης	1 2 3 4	1 2 3 4
18. Ανικανότητα να ακούσετε άλλους ανθρώπους	1 2 3 4	1 2 3 4
19. Να έχετε δυσκολία στο να συγκεντρωθείτε	1 2 3 4	1 2 3 4

ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΕΜΠΤΗ

Οι προτάσεις που ακολουθούν αναφέρονται σε μερικές πλευρές της εργασίας σας. Σημειώστε πόσο ικανοποιημένος/η ή δυσαρεστημένος/η αισθάνεστε για κάθε μία από αυτές *σχετικά με την εργασία σας πριν τη συγχώνευση και την εργασία σας τώρα μετά τη συγχώνευση*, βάζοντας σε κύκλο έναν από τους αριθμούς που ακολουθούν κάθε πρόταση. Δώστε μία απάντηση για κάθε πρόταση.

Δέν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Σας παρακαλώ να δώσετε την ειλικρινή σας γνώμη για κάθε μία από τις προτάσεις και να μη συζητήσετε τις απαντήσεις σας με άλλους. Η δική σας γνώμη είναι αυτή που μας ενδιαφέρει. Ακόμη κι αν είναι δύσκολο να αποφασίσετε, βεβαιωθείτε ότι δεν παραλείψατε καμία ερώτηση.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη βοήθειά σας.

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε: 1 Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η

- 2 Είμαι πολύ δυσαρεστημένος/η
 3 Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος/η
 4 Δεν είμαι βέβαιος/η
 5 Είμαι μέτρια ικανοποιημένος/η
 6 Είμαι πολύ ικανοποιημένος/η
 7 Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος/η

	Πριν τη συγχώνευση	Μετά τη συγχώνευση
1. Από τις συνθήκες εργασίας σας	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Από την ελευθερία να επιλέγετε οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας σας	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Από τους συναδέλφους σας	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Από τον/την άμεσα προϊστάμενό/η σας	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Από το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που σας δίνονται	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Από το μισθό σας	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους στην επιχείρηση	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Από τις πιθανότητες προαγωγής σας	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Από τον τρόπο που διοικείστε	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Από την προσοχή που δίνεται στις προτάσεις που κάνετε	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Από τις ώρες εργασίας σας	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Από την ποικιλία στην εργασία σας	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Από τη σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας (π.χ. ότι δε θα απολυθείτε ξαφνικά)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΚΤΗ

Κυκλώστε μια από τις έξι κατηγορίες από το Διαφωνώ Απόλυτα έως το Συμφωνώ Απόλυτα για κάθε πρόταση, όπως αυτή σας αρμόζει

1 Διαφωνώ απόλυτα

2 Διαφωνώ**3 Μάλλον διαφωνώ****4 Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ****5 Μάλλον συμφωνώ****6 Συμφωνώ****7 Συμφωνώ απόλυτα**

1. Πιστεύω ότι εμείς οι εργαζόμενοι στον ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού) αισθανόμαστε ως μια ομάδα	1	2	3	4	5	6	7
2. Εμείς οι πρώην εργαζόμενοι του ...(όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού)(παρακαλώ κυκλώστε τον αντίστοιχο οργανισμό) λειτουργούμε ως μια ομάδα	1	2	3	4	5	6	7
3. Ο ...(όνομα συγχωνευμένου οργανισμού) λαμβάνει υπόψη του τους στόχους και τις αξίες μου	1	2	3	4	5	6	7
4. Ο ...(όνομα συγχωνευμένου οργανισμού) εκτιμά τη συνεισφορά μου στην πρόοδό του	1	2	3	4	5	6	7
5. Πιστεύω ότι η ανώτερη διοίκηση του ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού) λαμβάνει υπόψη του τα ενδιαφέροντά μου όταν παίρνει αποφάσεις	1	2	3	4	5	6	7
6. Ο ...(όνομα συγχωνευμένου οργανισμού) ενδιαφέρεται για την ευημερία μου	1	2	3	4	5	6	7
7. Είμαι σίγουρος/η ότι η ανώτερη διοίκηση του ...(όνομα συγχωνευμένου οργανισμού) μου συμπεριφέρεται με δίκαιο τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
8. Εργάζομαι για τον ...(όνομα συγχωνευμένου οργανισμού) τόσο σκληρά όσο εργαζόμουν για τον ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού)(παρακαλώ κυκλώστε τον αντίστοιχο οργανισμό)	1	2	3	4	5	6	7
9. Ενδιαφέρομαι για την πορεία του ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7

10.Ως εργαζόμενος/η του ... (όνομα προ-συγχώνευσης οργανισμού) (παρακαλώ κυκλώστε τον αντίστοιχο οργανισμό) είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια απ' όση απαιτείται για να βοηθήσω στην επιτυχία του ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
11.Είμαι περήφανος/η να λέω σε άλλους ότι είμαι μέλος του ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού (όνομα οργανισμού))	1	2	3	4	5	6	7
12.Αισθάνομαι ότι οι επιτυχίες του ... (όνομα συγχωνευμένου οργανισμού) είναι και δικές μου επιτυχίες	1	2	3	4	5	6	

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΜΕΝΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ονομάζομαι Ελένη Μακρή και είμαι υποψήφια διδάκτορας στο Τμήμα Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Το Ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι το πρώτο μέρος της έρευνας που διεξάγω στα πλαίσια εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής.

Η συμπλήρωσή του από εσάς είναι αναγκαία για τη στατιστική ανάλυση που θα ακολουθήσει στο δεύτερο μέρος της έρευνάς μου , με στόχο την τελική εξαγωγή των αποτελεσμάτων για την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής.

Το παρόν Ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και χορηγείται από εμένα με ανεπίσημο τρόπο. Οι αυθόρμητες απαντήσεις σας θα διευκολύνουν ιδιαίτερα το έργο μου και θα εξασφαλίσουν την εγκυρότητα της έρευνάς μου.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη βοήθειά σας.

Ελένη Μακρή

Καρπάθου 3
112 52 - Αθήνα
τηλ. οικίας: +30 (210) 8653492
κινητό: +30 6972720075
email: elmakri@otenet.gr

ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΗ

Κυκλώστε μία από τις έξι κατηγορίες από το Διαφωνώ Απόλυτα έως το Συμφωνώ Απόλυτα για κάθε πρόταση, όπως αυτή σας αρμόζει

1 Διαφωνώ Απόλυτα

2 Διαφωνώ

3 Μάλλον διαφωνώ

4 Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ

5 Μάλλον συμφωνώ

6 Συμφωνώ

7 Συμφωνώ απόλυτα

1. Η αυτοεικόνα μου χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή μου στον ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
2. Το να εργάζομαι στον ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού) δεν έχει ιδιαίτερη σχέση με το πώς αντιλαμβάνομαι τον εαυτό μου	1	2	3	4	5	6	7
3. Πιστεύω ότι ανήκω στον ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
4. Ταυτίζομαι με τους εργαζόμενους στον ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
5. Είμαι ευχαριστημένος/η που εργάζομαι στον ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
6. Δεν έχω μετανιώσει που εργάζομαι στον ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
7. Επί του παρόντος, δεν μπορώ να φανταστώ περίπτωση που θα ήθελα να φύγω από τον ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7

ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΕΥΤΕΡΗ

Κάθε οργανισμός έχει την δική του κουλτούρα και μια σειρά από προσδοκίες για τα μέλη του. Για παράδειγμα, κάποιοι οργανισμοί είναι “ανταγωνιστικοί” και τα μέλη αισθάνονται ότι πρέπει να ξεπεράσουν σε επίδοση το ένα το άλλο, ενώ άλλοι οργανισμοί είναι “συνεργατικοί” και τα μέλη τους αισθάνονται ότι πρέπει να λειτουργούν μαζί σαν ομάδα.

Το παρόν ερωτηματολόγιο παρουσιάζει μια λίστα από 120 προτάσεις όπου περιγράφονται κάποιες από τις συμπεριφορές που ενδεχόμενα αναμένονται ή απαιτούνται από τα μέλη ενός οργανισμού. *Παρακαλούμε διαβάστε κάθε πρόταση και σημειώστε το βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά που περιγράφεται σας βοηθά να “ενσωματωθείτε” και να ανταποκριθείτε στις προσδοκίες του οργανισμού που εργάζεστε.*

Καθώς απαντάτε στις προτάσεις, ίσως σας φανεί χρήσιμο να λάβετε υπόψη σας τις συμπεριφορές που προσδοκούν και επιβραβεύουν οι ανώτεροί σας.

Οι επιλογές απαντήσεων που έχετε είναι οι εξής:

- 1. Καθόλου**
- 2. Λίγο**
- 3. Μέτρια**
- 4. Πολύ**
- 5. Πάρα πολύ**

Παρακαλούμε, σκεφτείτε τι χρειάζεται να κάνετε εσείς και άτομα σαν εσάς (συνάδελφοί σας σε ανάλογες θέσεις) προκειμένου να ανταποκριθείτε στις προσδοκίες του οργανισμού.

Χρησιμοποιώντας τις παραπάνω επιλογές απαντήσεων σημειώστε σε ποιο βαθμό αναμένεται από τους εργαζόμενους στον οργανισμό:

	Τώρα
1. να τονίζουν τα λάθη των άλλων συναδέλφων	1 2 3 4 5
2. να δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες των άλλων	1 2 3 4 5
3. να ρωτούν τους άλλους για αποφάσεις που τους επηρεάζουν	1 2 3 4 5
4. να επιλύουν τις συγκρούσεις εποικοδομητικά	1 2 3 4 5
5. να βοηθούν και να στηρίζουν τους άλλους	1 2 3 4 5
6. να βλέπουν μόνο τη θετική πλευρά των προϊσταμένων	1 2 3 4 5
7. να είναι καλοί σε όλους αδιακρίτως	1 2 3 4 5
8. να ενεργούν με στόχο την αποδοχή των άλλων	1 2 3 4 5
9. να “πηγαίνουν με τα νερά” των άλλων	1 2 3 4 5
10. να αντιμετωπίζουν τους άλλους με τρόπο φιλικό και ευχάριστο	1 2 3 4 5
11. να αποδέχονται στόχους χωρίς να τους αμφισβητούν	1 2 3 4 5
12. να βάζουν στόχους εργασίας και να προσπαθούν να τους επιτύχουν	1 2 3 4 5
13. να είναι προβλέψιμοι	1 2 3 4 5
14. να μη φέρνουν ποτέ αντίρρηση στους ανωτέρους τους	1 2 3 4 5
15. να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις προσδοκίες των άλλων	1 2 3 4 5
16. να συνεργάζονται με τους άλλους	1 2 3 4 5
17. να “νικούν” τους άλλους	1 2 3 4 5

18.να σκέφτονται με βάση την ικανοποίηση της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκουν	1 2 3 4 5
19.να μη συμμετέχουν σε δύσκολες αποφάσεις και να ασκούν κριτική από μακριά	1 2 3 4 5
20.να αντιστέκονται στις νέες ιδέες	1 2 3 4 5
21.να βοηθούν τους άλλους να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται	1 2 3 4 5
22.να είναι καλοί ακροατές	1 2 3 4 5
23.να συμφωνούν με όλους	1 2 3 4 5
24.να ανταμείβουν τους άλλους	1 2 3 4 5
25.να δίνουν σημασία στα πρότυπα εμφάνισης και συμπεριφοράς που επικρατούν στην επιχείρηση	1 2 3 4 5
26.να κάνουν ό,τι μπορούν για να είναι αποδεκτοί από τους άλλους	1 2 3 4 5
27.να μην επιτρέπουν στον εαυτό τους να κάνουν λάθη	1 2 3 4 5
28.να κάνουν αισθητή την παρουσία τους	1 2 3 4 5
29.να εξετάζουν τις εναλλακτικές λύσεις πριν ενεργήσουν	1 2 3 4 5
30.να αναλαμβάνουν δύσκολες εργασίες	1 2 3 4 5
31.να μην εκφράζουν τις πιθανές διαφωνίες τους και να ακολουθούν τις αποφάσεις των άλλων	1 2 3 4 5
32.να ζητούν τη γνώμη όλων πριν ενεργήσουν	1 2 3 4 5
33.να ευχαριστούν την εξουσία	1 2 3 4 5
34.να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους	1 2 3 4 5

35.να θεωρούν τους ανθρώπους πιο σημαντικούς από τα πράγματα	1 2 3 4 5
36.να μοιράζονται τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους	1 2 3 4 5
37.να απαιτούν αφοσίωση	1 2 3 4 5
38.να χρησιμοποιούν την εξουσία που τους παρέχει η θέση τους	1 2 3 4 5
39.να δουλεύουν περισσότερες ώρες από το κανονικό	1 2 3 4 5
40.να μην κάνουν ποτέ λάθος	1 2 3 4 5
41.να θεωρούν τους κανόνες πιο σημαντικούς από τις ιδέες	1 2 3 4 5
42.να μένουν αμέτοχοι όταν τα πράγματα γίνονται δύσκολα	1 2 3 4 5
43.να αποδέχονται το κατεστημένο	1 2 3 4 5
44.να λένε στους ανθρώπους διαφορετικά πράγματα για να αποφύγουν τις συγκρούσεις	
45.να αναβάλουν πράγματα	1 2 3 4 5
46.να μην είναι ποτέ εκείνοι που κατηγορούνται για λάθη	1 2 3 4 5
47.να αντιστέκονται στις κοινωνικές πιέσεις	1 2 3 4 5
48.να δείχνουν ενδιαφέρον για την προσωπική τους εξέλιξη	1 2 3 4 5
49.να ενδιαφέρονται για τους συναδέλφους	1 2 3 4 5
50.να μην παραχωρούν ποτέ εξουσία σε άλλους	1 2 3 4 5
51.να “μην ταράζουν τα νερά”	1 2 3 4 5
52.να διευθετούν προσωπικά την κάθε λεπτομέρεια	1 2 3 4 5
53.να αποφεύγουν τις αντιπαραθέσεις	1 2 3 4 5
54.να κάνουν “καλή εντύπωση”	1 2 3 4 5
55.να συμμορφώνονται	1 2 3 4 5

56.να μην είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση	1 2 3 4 5
57.να ρισκάρουν μόνο όταν οι πιθανότητες αποτυχίας είναι μικρές	1 2 3 4 5
58.να δίνουν έμφαση στην ποιότητα παρά στην ποσότητα	1 2 3 4 5
59.να εντυπωσιάζονται δύσκολα από τη δουλειά των άλλων	1 2 3 4 5
60.να αποφασίζουν με βάση το τι είναι αρεστό και όχι απαραίτητο	1 2 3 4 5
61.να αφιερώνουν χρόνο στους ανθρώπους	1 2 3 4 5
62.να αντιτίθενται με πλάγιο τρόπο στα πράγματα	1 2 3 4 5
63.να ψάχνουν για λάθη	1 2 3 4 5
64.να μεταθέτουν τις ευθύνες στους άλλους	1 2 3 4 5
65.να ενθαρρύνουν τους άλλους	1 2 3 4 5
66.να είναι με το μέρος αυτών που έχουν τη μεγαλύτερη εξουσία	1 2 3 4 5
67.να βάζουν στόχους που ευχαριστούν τους άλλους	1 2 3 4 5
68.να ανταγωνίζονται παρά να συνεργάζονται	1 2 3 4 5
69.να είναι το κέντρο της προσοχής	1 2 3 4 5
70.να μην παρουσιάζονται ποτέ ως “ηττημένοι”	1 2 3 4 5
71.να παίζουν το ρόλο της “αντιπολίτευσης”	1 2 3 4 5
72.να βάζουν αρκετά υψηλούς στόχους	1 2 3 4 5
73.να επιδιώκουν υψηλή ποιότητα στη δουλειά τους	1 2 3 4 5
74.να προσανατολίζονται στην επίτευξη στόχων	1 2 3 4 5
75.να ακολουθούν εντολές ακόμη και όταν αυτές είναι λανθασμένες	1 2 3 4 5
76.να ζητούν από τους προϊσταμένους να επικυρώνουν τις αποφάσεις τους	1 2 3 4 5
77.να ρισκάρουν σε μέτριο βαθμό	1 2 3 4 5

78.να αμφισβητούν διαρκώς τις αποφάσεις των άλλων	1 2 3 4 5
79.να παραμένουν αμέτοχοι σε μια σειρά σημαντικών πραγμάτων	1 2 3 4 5
80.να μη δέχονται την κριτική των άλλων	1 2 3 4 5
81.να είναι “νικητές”	1 2 3 4 5
82.να βοηθούν τους άλλους να παίρνουν πρωτοβουλίες	1 2 3 4 5
83.να είναι αρεστοί σε όλους	1 2 3 4 5
84.να ξεπερνούν σε επίδοση τους συναδέλφους τους	1 2 3 4 5
85.να αποφεύγουν να παίρνουν ρίσκα	1 2 3 4 5
86.να μετατρέπουν τη δουλειά σε ανταγωνισμό	1 2 3 4 5
87.να σκέφτονται για το μέλλον και να προγραμματίζουν	1 2 3 4 5
88.να εκφράζουν ελεύθερα τον ενθουσιασμό τους	1 2 3 4 5
89.να γνωρίζουν τη δουλειά	1 2 3 4 5
90.να υπακούουν στις εντολές χωρίς αντιρρήσεις	1 2 3 4 5
91.να παρακινούν τους άλλους με τρόπο φιλικό	1 2 3 4 5
92.να είναι ανοιχτοί, ζεστοί	1 2 3 4 5
93.να είναι έτοιμοι για “επίθεση”	1 2 3 4 5
94.να χτίζουν τη δική τους βάση ισχύος	1 2 3 4 5
95.να κάνουν οι ίδιοι τα πάντα	1 2 3 4 5
96.να επιμένουν και να υπομένουν	1 2 3 4 5
97.να είναι ακριβείς ακόμα και όταν δεν είναι απαραίτητο	1 2 3 4 5
98.να έχουν τα πάντα υπό έλεγχο	1 2 3 4 5
99.να ακολουθούν πάντα τις καθιερωμένες τακτικές και πρακτικές	1 2 3 4 5
100.να διατηρούν μια εικόνα υπεροχής	1 2 3 4 5
101.να κρατούν ουδέτερη στάση	1 2 3 4 5
102.να είναι αυθόρμητοι	1 2 3 4 5

103.να περιμένουν από τους άλλους να ενεργήσουν πρώτοι	1 2 3 4 5
104.να κάνουν ακόμη και την πιο απλή δουλειά σωστά	1 2 3 4 5
105.να λένε σε άλλους τις καινούργιες ιδέες τους	1 2 3 4 5
106.να έχουν “τακτ”	1 2 3 4 5
107.να διατηρούν την εξουσία τους αδιαμφισβήτητη	1 2 3 4 5
108.να κινούνται παρασκηνιακά για να κερδίσουν επιρροή	1 2 3 4 5
109.να θεωρούν τη δουλειά τους πιο σημαντική από ο,τιδήποτε άλλο	1 2 3 4 5
110.να βάζουν υπερβολικά υψηλούς στόχους	1 2 3 4 5
111.να κάνουν τα πάντα τέλεια	1 2 3 4 5
112.να επιβάλλουν τις απόψεις τους χρησιμοποιώντας τη δύναμη που τους παρέχει η θέση τους	1 2 3 4 5
113.να εμφανίζονται ως ικανοί και ανεξάρτητοι	1 2 3 4 5
114.να είναι σκληροί	1 2 3 4 5
115.να μην ξεχωρίζουν από τους άλλους	1 2 3 4 5
116.να μεταθέτουν τη λήψη αποφάσεων στους προϊσταμένους	1 2 3 4 5
117.να ανοίγονται στους άλλους σχετικά με τον εαυτό τους	1 2 3 4 5
118.να απολαμβάνουν την εργασία τους	1 2 3 4 5
119.να σκέφτονται με τρόπο μοναδικό και ανεξάρτητο	1 2 3 4 5
120.να διατηρούν την προσωπική τους ακεραιότητα	1 2 3 4 5

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ

Κυκλώστε μία από τις έξι κατηγορίες από το *Διαφωνώ Απόλυτα* έως το *Συμφωνώ Απόλυτα* για κάθε πρόταση όπως αυτή σας αρμόζει

- 1 Διαφωνώ απόλυτα**
- 2 Διαφωνώ**
- 3 Διαφωνώ λίγο**
- 4 Συμφωνώ λίγο**
- 5 Συμφωνώ**
- 6 Συμφωνώ απόλυτα**

Είμαι προβληματισμένος/η επειδή:

	Τώρα
1. Δουλεύω περισσότερες ώρες από όσες επιλέγω ή θέλω	1 2 3 4 5 6
2. Δουλεύω μη κοινωνικές ώρες π.χ., σαββατοκύριακα, βάρδιες, κλπ.	1 2 3 4 5 6
3. Σπαταλώ πολύ χρόνο πηγαίνοντας στη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6
4. Έχω λίγο έλεγχο πάνω σε πολλές πλευρές της δουλειάς μου	1 2 3 4 5 6
5. Η δουλειά μου επεμβαίνει στο σπίτι μου και στην προσωπική ζωή	1 2 3 4 5 6
6. Μπορεί να κάνω την ίδια δουλειά για τα επόμενα 5 έως 10 χρόνια	1 2 3 4 5 6
7. Οι φυσικές συνθήκες εργασίας μου είναι δυσάρεστες (π.χ. θορυβώδεις, βρώμικες, φτωχά σχεδιασμένες)	1 2 3 4 5 6
8. Η δουλειά μου περιλαμβάνει το ρίσκο ή πραγματική φυσική βία	1 2 3 4 5 6

9. Ο προϊστάμενός μου συμπεριφέρεται με έναν εκφοβιστικό και παρενοχλητικό τρόπο απέναντί μου	1 2 3 4 5 6
10. Η επίδοσή μου στη δουλειά παρακολουθείται στενά	1 2 3 4 5 6
11. Δε λαμβάνω από τους άλλους (προϊστάμενο / συναδέλφους) την υποστήριξη που θα ήθελα	1 2 3 4 5 6
12. Η δουλειά μου είναι ανασφαλής	1 2 3 4 5 6
13. Η δουλειά μου δεν είναι μόνιμη	1 2 3 4 5 6
14. Η πληρωμή μου και τα οφέλη δεν είναι τόσο καλά, όσο άλλων ανθρώπων που κάνουν την ίδια ή παρόμοια δουλειά	1 2 3 4 5 6
15. Η τεχνολογία στη δουλειά μου με έχει υπερφορτώσει	1 2 3 4 5 6
16. Η εταιρεία μου αλλάζει διαρκώς για χάρη των αλλαγών	1 2 3 4 5 6
17. Η δουλειά μου είναι ανιαρή και επαναλαμβανόμενη	1 2 3 4 5 6
18. Αισθάνομαι απομονωμένος / η στη δουλειά π.χ. δουλεύω μόνος / η μου ή υπάρχει έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης από άλλους	1 2 3 4 5 6
19. Δεν είμαι σίγουρος τι αναμένεται από εμένα από τον προϊστάμενό μου	1 2 3 4 5 6
20. Άλλοι άνθρωποι στη δουλειά «δεν τραβούν το βάρος τους»	1 2 3 4 5 6
21. Μου τίθενται μη ρεαλιστικές προθεσμίες	1 2 3 4 5 6
22. Μου δίνεται νη διαχειρίσιμος φόρτος εργασίας	1 2 3 4 5 6
23. Το αφεντικό μου βρίσκει πάντα λάθη σε αυτό που κάνω	1 2 3 4 5 6
24. Άλλοι παίρνουν την επιβράβευση γι' αυτό που έχω κατορθώσει εγώ	1 2 3 4 5 6
25. Έχω να αντιμετωπίσω δύσκολους πελάτες	1 2 3 4 5 6

26.Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι φτωχές	1 2 3 4 5 6
27.Δεν αισθάνομαι ότι ενημερώνομαι σχετικά με το τι συμβαίνει σ'αυτόν τον οργανισμό	1 2 3 4 5 6
28.Ποτέ δε μου λένε εάν κάνω καλή δουλειά	1 2 3 4 5 6
29.Δεν εμπλέκομαι σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6
30.Δεν είμαι επαρκώς εκπαιδευμένος / η να κάνω πολλές πλευρές της δουλειάς μου	1 2 3 4 5 6
31.Δεν έχω τον κατάλληλο εξοπλισμό για να κάνω τη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6
32.Δεν έχω αρκετό χρόνο για να κάνω τη δουλειά μου τόσο καλά όσο θα ήθελα	1 2 3 4 5 6
33.Η δουλειά μου είναι πιθανό να αλλάξει στο μέλλον	1 2 3 4 5 6
34.Οι ικανότητές μου μπορεί να θεωρούνται περιττές στο κοντινό μέλλον	1 2 3 4 5 6
35.Οι ιδέες μου ή προτάσεις μου για τη δουλειά μου δε λαμβάνονται υπόψη	1 2 3 4 5 6
36.Έχω ελάχιστη ή σχεδόν καθόλου επιρροή στον καθορισμό των στόχων απόδοσής μου	1 2 3 4 5 6
37.Δε μου αρέσει η δουλειά μου	1 2 3 4 5 6

Κυκλώστε μία από τις έξι κατηγορίες από το Διαφωνώ Απόλυτα έως το Συμφωνώ Απόλυτα για κάθε πρόταση όπως αυτή σας αρμόζει

- 1 Διαφωνώ απόλυτα
- 2 Διαφωνώ
- 3 Διαφωνώ λίγο
- 4 Συμφωνώ λίγο
- 5 Συμφωνώ
- 6 Συμφωνώ απόλυτα

	Τώρα
1. Αισθάνομαι πολύτιμος / η και έμπιστος / η από τον οργανισμό	1 2 3 4 5 6
2. Εάν χρειαστεί, είμαι έτοιμος / η να δώσω και τον εαυτό μου γι' αυτόν τον οργανισμό π.χ. να εργάζομαι πολλές ή/και μη κοινωνικές ώρες	1 2 3 4 5 6
3. Εάν ζητηθεί, είμαι προετοιμασμένος / η να αναλάβω περισσότερη ευθύνη ή έργα που δεν είναι στην περιγραφή της εργασίας μου	1 2 3 4 5 6
4. Απολαμβάνω να δουλεύω γι' αυτόν τον οργανισμό, σε σημείο που δεν ψάχνω ενεργά να βρώ δουλειά κάπου αλλού	1 2 3 4 5 6
5. Είμαι περήφανος / η γι' αυτόν τον οργανισμό	1 2 3 4 5 6
6. Εκτός από τη συγκεκριμένη μου εργασία, έχω ενδιαφέρον για πολλές πλευρές της πορείας και της επιτυχίας του οργανισμού	1 2 3 4 5 6
7. Είμαι αφοσιωμένος στον οργανισμό που εργάζομαι	1 2 3 4 5 6
8. Αισθάνομαι ότι αξίζει να εργάζομαι σκληρά για τον οργανισμό μου	1 2 3 4 5 6
9. Συνολικά, είμαι ευχαριστημένος / η με τη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6

Έχετε βιώσει κάποια από τα παρακάτω συμπτώματα ή αλλαγές στη συμπεριφορά;
Κυκλώστε μία από τις τέσσερις κατηγορίες από το **Ποτέ** έως το **Συχνά** για κάθε πρόταση, όπως αυτή σας αρμόζει

1 Ποτέ

2 Σπάνια

3 Μερικές φορές

4 Συχνά

1. Έλλειψη όρεξης ή βουλιμία	1 2 3 4
2. Δυσπεψία ή καούρα	1 2 3 4
3. Αϋπνία - Χάσιμο ύπνου	1 2 3 4
4. Πονοκεφάλους	1 2 3 4
5. Επεισόδια άγχους ή πανικού	1 2 3 4
6. Μυϊκή ένταση / ενοχλήσεις ή πόνους	1 2 3 4
7. Να αισθάνεστε ναυτία ή ότι είστε άρρωστος / η	1 2 3 4
8. Τάση να πίνετε περισσότερο αλκοόλ από το συνηθισμένο	1 2 3 4
9. Τάση να καπνίζετε περισσότερο από το συνηθισμένο	1 2 3 4
10. Συνεχή ευερεθιστότητα	1 2 3 4
11. Δυσκολία στη λήψη αποφάσεων	1 2 3 4
12. Χάσιμο της αίσθησης του χιούμορ	1 2 3 4
13. Να αισθάνεστε ή να είστε θυμωμένος / η με τους άλλους πολύ εύκολα	1 2 3 4
14. Διαρκή κούραση	1 2 3 4
15. Να αισθάνεστε ανίκανος / η να αντιμετωπίσετε τα πράγματα	1 2 3 4
16. Να αποφεύγετε την επαφή με άλλους ανθρώπους	1 2 3 4
17. Αλλαγές διάθεσης	1 2 3 4
18. Ανικανότητα να ακούσετε άλλους ανθρώπους	1 2 3 4
19. Να έχετε δυσκολία στο να συγκεντρωθείτε	1 2 3 4

ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΕΜΠΤΗ

Οι προτάσεις που ακολουθούν αναφέρονται σε μερικές πλευρές της εργασίας σας. Σημειώστε πόσο ικανοποιημένος/η ή δυσαρεστημένος/η αισθάνεστε για κάθε μία από αυτές, βάζοντας σε κύκλο **έναν** από τους αριθμούς που ακολουθούν κάθε πρόταση.

Δέν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Σας παρακαλώ να δώσετε την ειλικρινή σας γνώμη για κάθε μία από τις προτάσεις και να μη συζητήσετε τις απαντήσεις σας με άλλους. Η δική σας γνώμη είναι αυτή που μας ενδιαφέρει. Ακόμη κι αν είναι δύσκολο να αποφασίσετε, βεβαιωθείτε ότι δεν παραλείψατε καμία ερώτηση.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη βοήθειά σας.

- Πόσο ικανοποιημένος/η είστε:**
- 1 Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η**
 - 2 Είμαι πολύ δυσαρεστημένος/η**
 - 3 Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος/η**
 - 4 Δεν είμαι βέβαιος/η**
 - 5 Είμαι μέτρια ικανοποιημένος/η**
 - 6 Είμαι πολύ ικανοποιημένος/η**
 - 7 Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος/η**

	Τώρα
1. Από τις συνθήκες εργασίας σας	1 2 3 4 5 6 7
2. Από την ελευθερία να επιλέγετε οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας σας	1 2 3 4 5 6 7
3. Από τους συναδέλφους σας	1 2 3 4 5 6 7
4. Από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας	1 2 3 4 5 6 7
5. Από τον/την άμεσα προϊστάμενό/η σας	1 2 3 4 5 6 7
6. Από το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που σας δίνονται	1 2 3 4 5 6 7
7. Από το μισθό σας	1 2 3 4 5 6 7
8. Από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας	1 2 3 4 5 6 7
9. Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και στους εργαζομένους στην επιχείρηση	1 2 3 4 5 6 7
10. Από τις πιθανότητες προαγωγής σας	1 2 3 4 5 6 7
11. Από τον τρόπο που διοικείστε	1 2 3 4 5 6 7

12. Από την προσοχή που δίνεται στις προτάσεις που κάνετε	1 2 3 4 5 6 7
13. Από τις ώρες εργασίας σας	1 2 3 4 5 6 7
14. Από την ποικιλία στην εργασία σας	1 2 3 4 5 6 7
15. Από τη σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας (π.χ. ότι δε θα απολυθείτε ξαφνικά)	1 2 3 4 5 6 7

ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΚΤΗ

Κυκλώστε μια από τις έξι κατηγορίες από το Διαφωνώ Απόλυτα έως το Συμφωνώ Απόλυτα για κάθε πρόταση, όπως αυτή σας αρμόζει

- 1 Διαφωνώ απόλυτα
- 2 Διαφωνώ
- 3 Μάλλον διαφωνώ
- 4 Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ
- 5 Μάλλον συμφωνώ
- 6 Συμφωνώ
- 7 Συμφωνώ απόλυτα

1. Πιστεύω ότι ως εργαζόμενοι στον ...(όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού) αισθανόμαστε ως μια ομάδα	1	2	3	4	5	6	7
2. Πιστεύω ότι οι εργαζόμενοι του ...(όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού) λειτουργούμε ως μια ομάδα	1	2	3	4	5	6	7
3. Ο ...(όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού) λαμβάνει υπόψη του τους στόχους και τις αξίες μου	1	2	3	4	5	6	7
4. Ο ...(όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού) εκτιμά τη συνεισφορά μου στην πρόοδό του	1	2	3	4	5	6	7
5. Πιστεύω ότι η ανώτερη διοίκηση του ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού) λαμβάνει υπόψη της τα ενδιαφέροντά μου όταν παίρνει αποφάσεις	1	2	3	4	5	6	7
6. Ο ...(όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7

ενδιαφέρεται για την ευημερία μου							
7. Είμαι σίγουρος/η ότι η ανώτερη διοίκηση του ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού) μου συμπεριφέρεται με δίκαιο τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
8. Εργάζομαι σκληρά για τον ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
9. Ενδιαφέρομαι για την πορεία του ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
10. Ως εργαζόμενος/η του ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού) είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια απ' όση απαιτείται για να βοηθήσω στην επιτυχία του ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
11. Είμαι περήφανος/η να λέω σ' άλλους ότι είμαι μέλος του ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού)	1	2	3	4	5	6	7
12. Αισθάνομαι ότι οι επιτυχίες του ... (όνομα μη συγχωνευμένου οργανισμού) είναι και δικές μου επιτυχίες	1	2	3	4	5	6	7

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Πίνακας 1.: Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης ανά Οργανισμό για όλες τις Κλίμακες για την τωρινή κατάσταση (συγχώνευση ή μη)

<i>Μεταβλητή/Κλίμακα</i>	<i>Οργανισμοί</i>			
	Μέσος Όρος	Μέσος Όρος	Μέσος Όρος	
	<i>Συγχ. Οργ. Α (N=55)</i>	<i>Συγχ. Οργ. Β (N=85)</i>	<i>Μη Συγχ. Οργ. (N=60)</i>	
-Κλίμακα Κουλτούρας Επίτευξης	3.54	3.46	3.71	F(2,197)=2.38,p=.095
-Κλίμακα Κουλτούρας Διαπροσωπικών Σχέσεων	3.45 ^a	3.12 ^{ab}	3.53 ^b	F(2,197)=7.61,p=.01**
-Κλίμακα Κουλτούρας Αποδοχής	3.28	3.34 ^a	3.08 ^a	F(2,197)=4.21,p=.0161*
-Κλίμακα Κουλτούρας Αποφυγής	3.04	2.88	2.82	F(2,197)=1.93, p=0.147
-Κλίμακα Αντιδραστικής Κουλτούρας	2.77	2.84	2.73	F(2,197)=.61, p=.545
-Κλίμακα Κουλτούρας Τελειομανίας	3.28 ^b	3.58 ^{ab}	3.23 ^a	F(2,197)=8.30, =.000***
-Κλίμακα Κουλτούρας Εξουσίας	3.14 ^a	3.48 ^{ab}	3.18 ^b	F(2,197)=6.51, p=.002**
-Κλίμακα Κουλτούρας Αυτοπραγμάτωσης	3.22	3.08 ^a	3.35 ^a	F(2,197)=3.77, p=.025*
-Κλίμακα Ταύτισης με τον Οργανισμό	4.77 ^{ab}	4.30 ^b	3.94 ^a	F (2,197)=9.98, p=.000***
-Κλίμακα Εργασιακού Άγχους (Στρες)	3.13 ^a	3.36	3.47 ^a	F(2,195)=3.349, p=.037*
-Κλίμακα Δέσμευσης απέναντι στον Οργανισμό	4.83	4.45	4.74	F(2,197)=1.851, p=.160
-Κλίμακα Πρόθεσης για Αποχώρηση	3.69	3.48	4.11	F(2,197)=2.285, p=.105
-Κλίμακα Προσλαμβανόμενης Υποστήριξης από τον Οργανισμό	3.50	3.18 ^a	3.73 ^a	F(2,197)=3.957, p=.021*
-Κλίμακα Ενότητας	3.60	3.82	3.51	F(2,197)=1.600, p=.205
-Κλίμακα Σωματικής Υγείας	2.34 ^a	2.69 ^a	2.50	F(2,197)=4.573, p=.011*
Κλίμακα Ψυχικής Υγείας	2.30	2.55 ^a	2.15 ^a	F(2,197)=7.059, p=.001**
Κλίμακα Προσλαμβανόμενης Δέσμευσης του Οργανισμού	3.99	3.67 ^a	4.22 ^a	F(2,197)=4.456, p=.013*

Πίνακας 2.: Μονοπαραγοντική Ανάλυση Διακύμανσης για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Α** με τους προ-συγχώνευσης οργανισμούς του, για **όλες τις Κλίμακες πριν και μετά** τη συγχώνευση

Μεταβλητή	Συγχωνευμένος Οργανισμός Α		
	Μέσοι Όροι		
	προ-συγχ. οργ. 1	προ-συγχ. οργ. 2	
Ταύτιση (π)	4.71	3.91	t(53)=2.94, p=.005**
Ταύτιση (μ)	4.97	4.26	t(53)=2.87, p=.006**
Ανθρωπιστική Κουλτούρα (π)	3.19	3.15	t(53)=.16, p=.872
Ανθρωπιστική Κουλτούρα (μ)	3.71	2.92	t(53)=4.60, p=.000***
Κουλτούρα Διαπρ/ών Σχ. (π)	3.35	3.43	t(53)=-.36, p=.719
Κουλτούρα Διαπρ/ών Σχ.(μ)	3.75	3.24	t(53)=3.81, p=.000***
Κουλτούρα Αποδοχής (π)	3.15	3.04	t(53)=.84, p=.407
Κουλτούρα Αποδοχής (μ)	3.19	3.35	t(53)=-1.32, p=.191
Συμβατική Κουλτούρα(π)	3.32	3.27	t(53)=.34, p=.737
Συμβατική Κουλτούρα(μ)	3.06	3.40	t(53)=-3.16, p=.003**
Κουλτούρα Εξάρτησης(π)	3.20	3.14	t(53)=.54, p=.595
Κουλτούρα ξάρτησης(μ)	3.15	3.38	t(53)=-1.89, p=.064
Κουλτούρα Αποφυγής (π)	3.03	3.10	t(53)=-.47, p=.639
Κουλτούρα Αποφυγής (μ)	2.79	3.22	t(53)=-3.90, p=.000***
Αντιδραστική Κουλτούρα (π)	2.82	2.76	t(53)=.44, p=.660
Αντιδραστική Κουλτούρα (μ)	2.69	2.82	t(53)=-.94, p=.352
Κουλτούρα Εξουσίας (π)	3.28	3.13	t(53)=1.03, p=.310
Κουλτούρα Εξουσίας (μ)	2.92	3.30	t(53)=-3.24, p=.002**
Ανταγωνιστική Κουλτούρα (π)	3.37	3.13	t(53)=1.83, p=.073
Ανταγωνιστική Κουλτούρα (μ)	2.97	3.40	t(53)=-3.91, p=.000***
Κουλτούρα Τελειομανίας (π)	3.60	3.21	t(53)=2.50, p=.016*
Κουλτούρα Τελειομανίας (μ)	3.11	3.40	t(53)=-1.91, p=.062
Κουλτούρα Επίτευξης (π)	3.66	3.30	t(53)=3.00, p=.004**
Κουλτούρα Επίτευξης (μ)	3.57	3.53	t(53)=.19, p=.853
Κουλτούρα Αυτ/ης (π)	3.30	3.24	t(53)=.44, p=.043*
Κουλτούρα Αυτ/ης (μ)	3.34	3.12	t(53)=1.73, p=.083
Εργασιακό Άγχος (Στρες)(π)	3.11	3.17	t(53)=-2.86, p=.011*
Εργασιακό Άγχος (Στρες)(μ)	2.83	3.35	t(52)=-3.22, p=.002**
Επαγγελματική Ικανοποίηση(π)	4.00	4.84	t(53)=-3.071, p=.000***
Επαγγελματική Ικανοποίηση(μ)	4.62	4.11	t(53)=1.71, p=.090
Σωματική Υγεία(π)	2.74	1.90	t(53)=3.94, p=.000***
Σωματική Υγεία(μ)	2.45	2.26	t(53)=-.989, p=.326
Ψυχική Υγεία(π)	2.35	1.91	t(53)=3.03, p=.003**
Ψυχική Υγεία(μ)	2.27	2.32	t(53)=-.314, p=.753
Προσλ/η Δέσμευση του Οργ.(π)	4.26	4.29	t(53)=-.146, p=.885
Προσλ/η Δέσμευση του Οργ.(μ)	4.18	3.85	t(53)=1.13, p=.258

Πίνακας 3.: Μονοπαραγοντική Ανάλυση Διακύμανσης για το **Συγχωνευμένο Οργανισμό Β** με τους προ-συγχώνευσης οργανισμούς του, για **όλες τις Κλίμακες πριν και μετά** τη συγχώνευση

Μεταβλητή	Συγχωνευμένος Οργανισμός Β			
	Μέσοι Όροι			
	προ-συγχ. οργ.3	προ-συγχ. οργ. 4	προ-συγχ. οργ. 5	
Ταύτιση (π)	4.45	4.01	4.09	f(2,83)=1.78, p=.174
Ταύτιση (μ)	4.35	4.19	4.66	f(2,84)=2.23, p=.113
Ανθρωπιστική Κουλτούρα (π)	2.93	2.93	3.33	f(2,84)=1.84, p=.164
Ανθρωπιστική Κουλτούρα (μ)	2.64	2.72	2.92	f(2,84)=.90, p=.407
Κουλτούρα Διαπρ/ών Σχ.(π)	3.28	3.59	3.40	f(2,84)=1.03, p=.359
Κουλτούρα Διαπρ/ών Σχ.(μ)	3.03	3.25	3.09	f(2,84)=.7302, p=.484
Κουλτούρα Αποδοχής (π)	3.15	2.83	3.29	f(2,84)=5.11, p=.008**
Κουλτούρα Αποδοχής (μ)	3.35	3.58	3.12	f(2,84)=4.92, p=.009**
Συμβατική Κουλτούρα(π)	3.41	2.89	3.04	f(2,84)=7.96, p=.000***
Συμβατική Κουλτούρα(μ)	3.50	3.35	3.08	f(2,84)=4.32, p=.016*
Κουλτούρα Εξάρτησης(π)	3.26	2.89	3.36	f(2,84)=2.65, p=.076
Κουλτούρα ξάρτησης(μ)	3.48	3.49	3.20	f(2,84)=1.85, p=.163
Κουλτούρα Αποφυγής (π)	3.24	2.75	2.67	f(2,84)=12.35, p=.000***
Κουλτούρα Αποφυγής (μ)	3.32	2.59	2.70	f(2,84)=12.55, p=.000***
Αντιδραστική Κουλτούρα (π)	3.04	2.58	2.73	f(2,84)=9.27, p=.000***
Αντιδραστική Κουλτούρα (μ)	3.13	2.72	2.66	f(2,84)=7.05, p=.001**
Κουλτούρα Εξουσίας (π)	3.37	2.96	3.21	f(2,84)=5.40, p=.006**
Κουλτούρα Εξουσίας (μ)	3.77	3.50	3.20	f(2,84)=7.34, p=.001**
Ανταγωνιστική Κουλτούρα (π)	3.37	2.68	3.14	f(2,84)=9.55, p=.000***
Ανταγωνιστική Κουλτούρα (μ)	3.78	3.46	3.14	f(2,84)=8.34, p=.000***
Κουλτούρα Τελειομανίας (π)	3.23	3.04	3.27	f(2,84)=.9027, p=.409
Κουλτούρα Τελειομανίας (μ)	3.73	3.79	3.26	f(2,84)=7.18, p=.001**
Κουλτούρα Επίτευξης (π)	3.13	3.17	3.29	f(2,82)=.64, p=.529
Κουλτούρα Επίτευξης (μ)	3.50	3.55	3.25	f(2,84)=1.69, p=.189
Κουλτούρα Αυτ/ης (π)	3.35	3.14	3.07	f(2,84)=1.77, p=.175
Κουλτούρα Αυτ/ης(μ)	3.08	2.90	2.85	f(2,84)=1.17, p=.313
Εργασιακό Άγχος (Στρες)(π)	3.17	2.94	3.15	f(2,82)=.982, p=.379
Εργασιακό Άγχος (Στρες)(μ)	3.32	3.29	3.46	f(2,82)=.484, p=.618
Επαγγελματική Ικανοποίηση (π)	4.19	4.72	4.46	f(2,84)=2.41, p=.095
Επαγγελματική Ικανοποίηση(μ)	3.99	3.48	3.74	f(2,84)=1.55, p=.218
Σωματική Υγεία (π)	2.45	2.17	2.36	f(2,82)=1.452, p=.240
Σωματική Υγεία (μ)	2.58	2.73	2.75	f(2,82)=.617, p=.542
Ψυχική Υγεία (π)	2.25	1.89a	2.35a	f(2,82)=4.561, p=.013*
Ψυχική Υγεία (μ)	2.45	2.45	2.73	f(2,82)=1.554, p=.218
Προσλ/η Δέσμευση του Οργ. (π)	3.87	3.80	4.35	f(2,82)=2.319, p=.105
Προσλ/η Δέσμευση του Οργ. (μ)	3.86	3.50	3.64	f(2,82)=.594, p=.555