



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
UNIVERSITY OF PELOPONNESE

---

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ &  
ΥΛΙΚΟ: ΤΥΠΙΚΗ, ΑΤΥΠΗ ΚΑΙ ΑΠΟ ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

---

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

**ΘΕΜΑ: Διερεύνηση της διαδικασίας συγχώνευσης εκπαιδευτικών οργανισμών του Υπουργείου Παιδείας**

**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Αργυρούλα Βασιλείου**

**Επιβλέπων καθηγητής: Γεώργιος Μπαγάκης**

**ΚΟΡΙΝΘΟΣ 2014**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	σελ4-5.
---------------	---------

## ΜΕΡΟΣ Α΄ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

1.1	Εννοιολογική οριοθέτηση του όρου «Οργάνωση».....	σελ6-7.
1.2	Ορισμός της Οργανωτικής Αλλαγής.....	σελ7-8.
1.3	Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο στα πλαίσια μια οργανωτικής αλλαγής .....	σελ8-9.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ «ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ»

2.1	Ορισμοί και Τύποι Συγχωνεύσεων.....	σελ10-13.
2.2	Επιπτώσεις ης Συγχώνευσης .....	σελ14-17.
2.2.1	Επιπτώσεις της Συγχώνευσης στο ανθρώπινο δυναμικό.....	σελ17.
2.2.1	A Συγχώνευση και Εργασιακό Άγχος.....	σελ17-23.
2.2.1	B Συγχώνευση και Επαγγελματική ικανοποίηση.....	σελ23-26.
2.2.2	Επιπτώσεις της Συγχώνευσης στο επίπεδο του οργανισμού.....	σελ26.
2.2.2	A Συγχώνευση και Κουλτούρα του Οργανισμού.....	σελ26-32.
2.2.2	B Συγχώνευση και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό.....	σελ32-36.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

3.1	Ανάλυση Ρυθμιστικού-Ιστορικού Πλαισίου .....	σελ 37-42.
-----	--	------------

## ΜΕΡΟΣ Β΄: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ-ΣΚΟΠΟΣ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

1. 1	Στόχοι της έρευνας.....	σελ43.
1.2	Ερευνητικό εργαλείο.....	σελ43-45.
1.3	Διαδικασία και Δείγμα Έρευνας.....	σελ45-46.

1.4 Οι συγχωνευθέντες οργανισμοί της έρευνας.....σελ47-49.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ**

2.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων για ερωτήσεις κλειστού τύπου 1<sup>η</sup> φάση.....σελ50-55.

2.1.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων για ερωτήσεις ανοιχτού τύπου 1<sup>η</sup> φάση.....σελ56-61.

2.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτήσεων κλειστού τύπου -παραμένοντες εργαζόμενοι- 2<sup>η</sup> φάση έρευνας.....σελ62-65.

2.2.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτήσεων ανοιχτού τύπου- παραμένοντες εργαζόμενοι- 2<sup>η</sup> φάση .....σελ66-68.

2.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτήσεων κλειστού τύπου-αποχωρησαντες-2<sup>η</sup> φάση έρευνας.....σελ69-70.

2.3.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτήσεων ανοιχτού τύπου-αποχωρησαντες-2<sup>η</sup> φάση έρευνας.....σελ71-72.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ**

3.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων 1<sup>ης</sup> φάσης έρευνας.....σελ73-79.

3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων για τους παραμένοντες εργαζόμενους-2<sup>ης</sup> φάση έρευνας.....σελ80-81.

3.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων για τους αποχωρησαντες-2<sup>η</sup> φάση έρευνας.....σελ82-84.

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 1<sup>ης</sup> ΚΑΙ 2<sup>ης</sup> ΦΑΣΗΣ.....ΣΕΛ84-89.**

**ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....ΣΕΛ90-91.**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ- ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ: 92-97.**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ 1<sup>ης</sup> ΚΑΙ 1<sup>ης</sup> ΦΑΣΗΣ:98-104**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγχωνεύσεις αποτελούν μια από τις βασικότερες μορφές στρατηγικής επέκτασης των οργανισμών που κερδίζει συνεχώς έδαφος στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πρόκειται για οργανωτικές αλλαγές εξαιρετικής σημασίας, τόσο λόγω των σημαντικών επιπτώσεων τους στα εμπλεκόμενα μέρη όσο και λόγω των τεράστιων κεφαλαίων που επενδύονται σε αυτές, και έτσι δεν είναι τυχαίο ότι έχουν αποτελέσει κεντρικό αντικείμενο πληθώρας ερευνητικών μελετών στην τελευταία 35ετία. Είναι πλέον ανάγκη να εξεταστούν ειδικότερα ορισμένα προβλήματα κοινωνικής αποτελεσματικότητας και αποδοχής των Συγχωνεύσεων. Τα θέματα αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις επιπτώσεις των συγχωνεύσεων στην οργάνωση και διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού.

Η εξέταση των συγχωνεύσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από ποικίλες προοπτικές. Καταρχάς η χρηματοοικονομική άποψη εξετάζει τις υπάρχουσες εναλλακτικές με βάση το κόστος της αρχικής επένδυσης και τον απαιτούμενο χρόνο ενοποίησης. Κατά δεύτερο λόγο, η στρατηγική άποψη, τις εξετάζει με βάση τους επιμέρους στόχους και σκοπούς του οργανισμού (Trautweim, 1990). Τέλος, προσεγγίζοντας τις Συγχωνεύσεις από την οργανωτική τους διάσταση, το βάρος πέφτει στις οργανωσιακές αλλαγές και τις συνέπειες αυτών σε καθένα από τους οργανισμούς και τα μέλη τους (Datta, 1991 στη Νικάνδρου, 1998).

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιλέχθηκε η Τρίτη προαναφερθείσα προσέγγιση, καθώς δίνεται έμφαση στην η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του συγχωνευθέντα οργανισμού (ΙΕΠ) και των εργαζόμενων του. Πιο συγκεκριμένα μελετώνται οι ψυχολογικές διεργασίες και επιπτώσεις των εργαζομένων του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής σε συνθήκες οργανωτικής αλλαγής και ειδικότερα στο πλαίσιο της **Συγχώνευσης**. Διερευνήθηκε η στάση που επιδείκνυαν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της Συγχώνευσης, η μορφή που παίρνει η επικοινωνία και η συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους στο συγκεκριμένο πλαίσιο και τέλος έγινε μια προσπάθεια να σκιαγραφηθεί η Κουλτούρα του νέου οργανισμού «ΙΕΠ». Το ερευνητικό εγχείρημα αντιμετώπισε δυσκολίες στην υλοποίησή του και τούτο διότι αντιμετωπίσαμε εξαιρετική δυσκολία πρόσβασης στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο για να μοιραστούν τα ερωτηματολόγια.

Πιο συγκεκριμένα, στην 1<sup>η</sup> φάση της έρευνας συμμετείχαν 13 εργαζόμενοι 3 διαφορετικών οργανισμών προέλευσης, του Οργανισμού Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.Ε.Π.Ε.Κ), του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι) και του Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (Κ.Ε.Ε). Τα ευρήματα της έρευνας λήφθηκαν από ερωτηματολόγια μόλις είχε ολοκληρωθεί η λειτουργική ενοποίηση των οργανισμών και έπειτα από έξι μήνες περίπου και αφορούσαν αναδρομικά δηλαδή είτε πριν είτε τώρα (δηλαδή μετά την συγχώνευση) την ταύτιση τους με τον οργανισμό, την επαγγελματική ικανοποίηση τους, το άγχος και γενικώς την ψυχική τους ηρεμία, την προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους, την απειλή και τη στάση τους απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης.

Μετά από διάστημα 6 μηνών πάλι με σοβαρή δυσκολία στην πρόσβαση μας στο ΙΕΠ, ξαναδόθηκε το ερωτηματολόγιο με την ίδια μορφή με σκοπό πάλι να ερευνηθεί η αποδοχή της συγχώνευσης από τους εργαζομένους αλλά και η μορφή που παίρνει η επικοινωνία και η συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους στο νέο οργανισμό. Υπήρξαν δύο κατηγορίες ερωτώμενων εκείνων που εργάζονταν ακόμη στο ΙΕΠ αλλά και εκείνων που αποχώρησαν αναγκαστικά διότι δεν ανανεώθηκε η σύμβαση τους από την νέα Διοίκηση. Δεδομένου ότι δημιουργήθηκαν λοιπόν δυο κατηγορίες ερωτώμενων, όπως προαναφέρθηκε, α) εκείνων που εργάζονταν ακόμη και β) αποχωρήσαντες κρίθηκε απαραίτητο να δοθεί άλλο ερωτηματολόγιο στους μεν και άλλο στους δε.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη όπου το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την Θεωρητική Θεμελίωση της έρευνας κατά την οποία γίνεται εκτενής βιβλιογραφική αναφορά στην Οργάνωση και στην Διοίκηση οργανισμών, στο φαινόμενο της «Συγχώνευσης» καθώς επίσης και στο νομοθετικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων. Εν συνεχεία, το 2<sup>ο</sup> μέρος περιλαμβάνει τον Μεθοδολογικό Σχεδιασμό και την Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της έρευνας στα πλαίσια του οποίου παρουσιάζεται η Μεθοδολογία, ο Σκοπός και τα Ερευνητικά ερωτήματα καθώς επίσης η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

## ΜΕΡΟΣ Α΄ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Οργάνωση και Διοίκηση Οργανισμών

#### 1.1 Η Έννοια της Οργάνωσης

Ποικίλο περιεχόμενο έχει δοθεί στον όρο Management, η ρίζα του οποίου βρίσκεται στη γαλλική λέξη ménage, που σημαίνει νοικοκυριό. Ορισμένοι τον ταυτίζουν με τη διοίκηση, άλλοι με τη διεύθυνση, άλλοι με την ηγεσία και άλλοι με την οργάνωση. Η οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, κομβικό σημείο του οποίου είναι η συνεργασία δύο ή και περισσότερων ατόμων για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Ο όρος οργάνωση, ετυμολογικά, προέρχεται από το ρήμα οργανώνω «τακτοποιώ τα μέρη ενός συνόλου, ώστε να λειτουργεί κανονικά και αποτελεσματικά, συγκροτώ την οργάνωση» και σημαίνει «κατάλληλη διάταξη των μερών συνόλου, ώστε να λειτουργεί κανονικά και αποτελεσματικά» (Ανδρέου-Παπακωνσταντίνου, 1994: 84). Για τον T. Haiman «οργάνωση» σημαίνει προσδιορισμός και εκχώρηση καθηκόντων σε πρόσωπα καθώς και καθιέρωση εξουσίας και συντήρηση σχέσεων ιεραρχίας μεταξύ των ομαδοποιημένων δραστηριοτήτων (Σαΐτης, 1992: 13-14).

Ακόμη, θεωρείται η οργάνωση ως «μία διοικητική σχεδίαση που προϋποθέτει σκοπούς, πολιτική και προγράμματα και δείχνει τις προγραμματισμένες σχέσεις ανάμεσα στις θέσεις που υπάρχουν στην οργάνωση και τις λειτουργίες που αντιστοιχούν στις θέσεις αυτές, χωρίς να αναφέρονται σε συγκεκριμένα άτομα» (Ζαβλανός, 1998: 211).

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι μία τυπική οργάνωση μπορεί να διακριθεί από μία μη τυπική με βάση δύο κριτήρια: την ενσυνείδητη συνεργασία των μελών της και την ύπαρξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου. Οι λόγοι σύστασης των τυπικών οργανώσεων είναι η αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από την εξειδίκευση της εργασίας, τη συνδυασμένη δράση και τις συλλογικές αποφάσεις αλλά και οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι. Μία τυπική οργάνωση θα είναι αποτελεσματική, αν η υλοποίηση των στόχων της επιτευχθεί με το λιγότερο δυνατό κόστος και τις λιγότερες θυσίες (Σαΐτης, 2008: 159-160).

Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι σχηματίζουν μικρές ομάδες και αναπτύσσουν κοινωνικές σχέσεις, για να ικανοποιήσουν ανάγκες και επιθυμίες τους. Αυτό είναι γνωστό ως άτυπη οργάνωση και υπάρχει εντός κάθε τυπικής οργάνωσης και μπορεί να επιδρά θετικά ή αρνητικά στην αποτελεσματικότητα της τυπικής. Σύμφωνα με τους Ανδρέου-Παπακωνσταντίνου (1994:88) άτυπη οργάνωση είναι αυτή που αναφέρεται σ' εκείνες τις

κοινωνικές αντεπιδράσεις που δεν έχουν κοινό ή συνειδητά συντονισμένο σκοπό. Η Χατζηπαντελή (1999) σημειώνει ότι η άτυπη οργάνωση, σε αντίθεση με την τυπική, δε διαθέτει δομή ούτε κανόνες και κανονισμούς λειτουργίας, αλλά στηρίζεται στο συναισθηματικό στοιχείο και σε άτυπους κανόνες (Σαΐτης, 2008: 160-161)

## 1.2 Οργανωτική Αλλαγή

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

*Shunryu Roshi*

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 εταιρειών, είναι εκείνη που ωθεί τους σημερινούς σε αλλαγές, ανασχηματισμούς ακόμη και σε κοινές εργασίες με άλλους οργανισμούς. Απώτερος σκοπός η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και της αξιοπιστίας τους για την επιτυχημένη προσαρμογή και εξέλιξη τους στο ευρύτερο περιβάλλον της αγοράς.

Ως γενικά παραδείγματα αλλαγών, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις διαδικασίες που ακολουθούν οι οργανισμοί για την οργάνωση τους, το σύστημα παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, το στρατηγικό σχεδιασμό που εφαρμόζουν για την διοίκηση τους κτλ. 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 παίξουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο ίδιος οργανισμός στη σημερινή πραγματικότητα.

Ένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικό και τελευταία σχεδόν καθημερινό παράδειγμα δραστηκής αναδιαμόρφωσης των οργανισμών σε όλους τους κλάδους της οικονομίας αποτελούν «*οι συγχωνεύσεις*». Σε αυτές τις περιπτώσεις δυο 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 ψυχοκοινωνικές διαστάσεις της αποτελούν το κέντρο βάρους του παρόντος κεφαλαίου.

### **1.3 Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο στα πλαίσια μια οργανωτικής αλλαγής**

Ένα καίριο παράδειγμα δραστηκής αλλαγής στη σημερινή παγκόσμια εργασιακή πραγματικότητα με σημαντικές συνέπειες για τους ίδιους τους εργαζομένους, 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 κάποιο άλλο συμμετέχοντα, στη προκείμενη περίπτωση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό» (Roysseau,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 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,2000:657).

Το 1996 ο Robinson εισήγαγε την έννοια της πεποίθησης των εργαζομένων για το τι έχουν δικαίωμα να λάβουν ή τι θα έπρεπε να λάβουν, επειδή θεωρούν ότι ο οργανισμός τους υποσχέθηκε -άμεσα ή έμμεσα- να εξασφαλίσει συγκεκριμένες παροχές. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι συμφωνούν να συνεισφέρουν στον οργανισμό ακριβώς όσα προσδοκούν να λάβουν από αυτόν. Η προσέγγιση αυτή, σύμφωνα με την οποία το κίνητρο της ανάπτυξης του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η πίστη των εργαζομένων ότι υπάρχει αμοιβαιότητα και όχι αμοιβαιότητα στην πραγματικότητα, υιοθετείται από την πλειονότητα των ερευνητών. Εν ολίγοις για να λειτουργήσει καθένα από τα συμβαλλόμενα μέρη στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης, θα πρέπει να θεωρεί ότι και το άλλο μέρος προσεγγίζει τη σχέση αυτή με ανάλογο τρόπο.

Παρά το γεγονός 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 χαρακτηρίζονταν από τη σταθερότητα και την ασφάλεια των εργαζομένων για την εργασία τους, την υποστήριξη από τον οργανισμό που εργάζονταν και την αφοσίωση που αισθάνονταν απέναντι του. 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 και λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Η επίδραση του παλιού ψυχολογικού συμβολαίου στο νέο υπονοείται με σαφήνεια από διάφορους ερευνητές. Ο Levinson έχει υποστηρίξει ότι οι προσδοκίες από το παρελθόν είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου. Στηριζόμενη στο Levinson, η Rousseau θεωρεί ότι το παρελθόν προλέγει το παρόν και το μέλλον του ψυχολογικού συμβολαίου, καθώς τα άτομα αναπτύσσουν προσδοκίες με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες τους και κάνουν προβλέψεις για το τι θα συμβεί στο μέλλον.

Συμπερασματικά, λοιπόν θα μπορούσε κανείς να πει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο από την πλευρά των εργαζομένων συνίσταται σε όλες τις ρητές και μη υποσχέσεις που έχουν λάβει από τους εκπροσώπους του οργανισμού καθώς και στις προσδοκίες εκείνες που έχουν αναπτύξει, βασιζόμενοι σε άμεσες ή έμμεσες ενέργειες ή παραλείψεις αυτών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Το Φαινόμενο της «Συγχώνευσης»

### 2.1 Ορισμοί και Τύποι Συγχωνεύσεων

*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, 1995:58) 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, 2006:405), καθώς αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι ομοειδών εταίρων τους.

Η έννοια της αναδιάρθρωσης (restructuring) μιας επιχείρησης, είναι ευρεία και περιλαμβάνει κάθε προσπάθεια, εσωτερική ή εξωτερική, της εταιρείας για εξυγίανση και αναδόμηση της παραγωγικής της δραστηριότητας. Στο πλαίσιο μιας αναδιάρθρωσης, η επιχείρηση, προσαρμοζόμενη σε νέα οικονομικά δεδομένα και σε νέες προκλήσεις και τεχνολογικές εξελίξεις, μπορεί να αλλάξει νομική μορφή ή έδρα, να επεκτείνει ή να μειώσει τις παραγωγικές της δραστηριότητες, να συνεργασθεί με κάποια άλλη κλπ. Από την άλλη πλευρά, όταν δυο επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν συναφή μεγέθη, δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας, αποφασίζουν να συνεργασθούν δημιουργώντας μια νέα επιχείρηση (νομικό πρόσωπο), την μορφή αυτή της συνεργασίας ορίζουμε ως «Συγχώνευση» (Καμπής,2000).

Μεταξύ των πιο σημαντικών προκλήσεων, που καλείται να αντιμετωπίσει ο κάθε οργανισμός, είναι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Σύμφυτες με την έννοια της αλλαγής είναι οι Συγχωνεύσεις. Όταν συγχωνεύονται δυο οργανισμοί, είναι δεδομένο ότι και οι δυο θα μεταβληθούν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό (Bramson, 2000). Και μετά από πλειοψηφική συγχώνευση, όμως ο οργανισμός που προκύπτει είναι στην ουσία ένα υβρίδιο, στο οποίο η ενοποίηση επέφερε το συντονισμό των δραστηριοτήτων (Pablo,994).

Με δεδομένη την οικονομική εξέλιξη που αποτελεί πλέον αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της σημερινής διευρυμένης αγοράς, η ανάπτυξη των οργανισμών εξακολουθεί να αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που καθορίζει την ίδια την επιβίωση τους.

Κινούμενοι λοιπόν προς αυτή τη κατεύθυνση οι οργανισμοί εφαρμόζουν συγκεκριμένες πρακτικές για την εξέλιξη και επέκταση τους με στόχο να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικοί και κερδοφόροι.

Η **συγχώνευση** αποτελεί μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από την ατομική (στο επίπεδο των εργαζομένων) και τη συλλογική (στο επίπεδο του οργανισμού στο σύνολο του) μετάβαση σε μια νέα κατάσταση με τις αντίστοιχες, βέβαια, όπως συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις των οργανωτικών αλλαγών, επιπτώσεις και στα δύο αυτά επίπεδα. Σε κάθε περίπτωση όμως η εκ των προτέρων γνώση των ενδεχόμενων συνεπειών της συγχώνευσης για τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, είναι κρίσιμη, όχι μόνο για τον 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 «συγχωνεύσεις» περιλαμβάνουν «το συνδυασμό οργανισμών που παρέχουν ίδιες ή παρόμοιες υπηρεσίες παρόμοιου μεγέθους για τη δημιουργία ενός οργανισμού, όπου ο καθένας από τους προηγούμενους δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ο κυρίαρχος» (Vaara,2001:481). Ωστόσο, οι συγχωνεύσεις φαίνεται να αποτελούν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τρόπο ανάπτυξης των οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο, με έμμεση 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 (Hoffman & Schaper-Rinkel,2001).

Σύμφωνα με τον Marks, η τάση που κυριαρχεί στη σημερινή διευρυμένη αγορά αναφορικά με την διαδικασία της συγχώνευσης είναι η ακόλουθη:

- Οι αποφάσεις της διοίκησης και των οργανισμών για την εφαρμογή του σχεδίου της συγχώνευσης αποτελούν, πλέον τμήμα της επιστήμης συγκεκριμένης στρατηγικής που αυτοί ακολουθούν.
- 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 κινητήρια δύναμη για την επέκταση των οργανισμών και κατά συνέπεια τη συμμετοχή τους στο ευρύτερο πλαίσιο των στρατηγικών συνεργασιών.

- Οι μεγάλης εμβέλειας οργανισμοί είναι αυτοί που πλέον συγχωνεύονται κατά κόρον σε διεθνές επίπεδο
- Και 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 την σημασία που έχει για την επιτυχία της η ενσωμάτωση, τόσο της κουλτούρας των προ-συγχώνευσης οργανισμών στον καινούργιο, όσο και η ομαλή μετάβαση του ανθρώπινου δυναμικού τις νέες εργασιακές συνθήκες μετά την συγχώνευση (Marks,1997).

Η συγχώνευση αποτελεί μια διαδικασία ανασυγκρότησης του οργανισμού που για να είναι επιτυχημένες, πρέπει να ολοκληρώσουν τον τελικό τους στόχο, την πλήρη ενσωμάτωση του παλαιού στο νέο οργανισμό. Ευρήματα από συναφείς έρευνες αναφέρουν την άμεση ενσωμάτωση ως το καθοριστικό και κρίσιμο σημείο για τη συλλογική επιτυχία της συγχώνευσης (Coopers & Lybrand, 1996).

Οι συγχωνεύσεις και οι αποκτήσεις είναι δύο συχνά χρησιμοποιημένες μέθοδοι για τις στρατηγικές διαφοροποιήσεων. Μια συγχώνευση πραγματοποιείται όταν συνδυάζουν δύο επιχειρήσεις τις διαδικασίες τους, οι οποίες δημιουργούν ουσιαστικά, μια τρίτη επιχείρηση. Μια απόκτηση είναι μια κατάσταση στην οποία μια επιχείρηση αγοράζει, και ελέγχει μια άλλη επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα περί συγχωνεύσεων:

- **Οι οριζόντιες συγχωνεύσεις** είναι ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων οργανώσεων που είναι άμεσοι ανταγωνιστές.
- **Οι ομόκεντρες συγχωνεύσεις** είναι ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων οργανώσεων που έχουν τα παρόμοια προϊόντα ή τις υπηρεσίες από την άποψη της τεχνολογίας, της γραμμής προϊόντων, των διαύλων διανομής, ή της βάσης πελατών.
- **Οι κάθετες συγχωνεύσεις** διαίρούνται σε δύο κατηγορίες. Η έννοια της κάθετης συγχώνευσης προς τα εμπρός ουσιαστικά αποτελεί ένα μηχανισμό για τη διατήρηση των εμπορικών κερδών μέσα στην επιχείρηση, με την παράλληλη αποφυγή της διαρροής των κερδών της προς τους εμπορικούς συνεργάτες – μεσάζοντες, της παραγωγικής της διαδικασίας. Η κάθετη συγχώνευση προς τα πίσω παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναλάβει δραστηριότητες που ως εκείνη τη στιγμή αποτελούσαν προστάδιο

της παραγωγικής της δραστηριότητας. Η κάθετη ολοκλήρωση δημιουργεί στην επιχείρηση μια δυνατότητα ελιγμού και ευελιξίας τόσο σε θέματα ποιότητας, όσο και ποιοτικού ελέγχου των επιμέρους ενδιάμεσων υποπροϊόντων που χρησιμοποιεί στην παραγωγική της διαδικασία. Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαφορετικών τεχνικών κάθετης συγχώνευσης, είναι δυνατό να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού της βελτίωσης τόσο σε θέματα τιμολόγησης προϊόντων και των ενδιάμεσων εισροών του οικονομικού κυκλώματος, όσο και σε θέματα ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει αλλά και των υποπροϊόντων που η ίδια χρησιμοποιεί.

- **Η δραστική συγχώνευση** τελείται, όταν μια επιχείρηση εισέρχεται σε έναν εντελώς νέο κλάδο ή σε ένα εντελώς νέο προϊόν ή υπηρεσία, και βεβαίως απευθύνεται σε μία εντελώς καινούρια αγορά αγαθών και υπηρεσιών, αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα και τον κίνδυνο της αβεβαιότητας, αναφορικά με την εξέλιξη της επένδυσης. (Nahavandi και Malekzadeh:1993, 27).

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 κτλ.

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 συγχωνεύσεις, ένας καινούριος οργανισμός δημιουργείται μέσα από τη μεταβίβαση κεφαλαίων δύο ή περισσότερων εταιρών, διαδικασία η οποία ολοκληρώνεται με την ενοποίηση συστημάτων και δομής των επιμέρους εταιρών 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.

## 2.2 Επιπτώσεις της συγχώνευσης

*"Όταν οι αλλαγές ακόμη και αυτές που διαρκούν επί μακρόν, έχουν την μελαγχολία τους, γιατί που αφήνουμε πίσω μας είναι κομμάτι του εαυτού μας. Πρέπει να θρηνήσουμε την παλιά κατάσταση για να μπορέσουμε να ζήσουμε σε μια καινούργια"*

**Anatol France**

Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς σήμερα είναι τόσο ξαφνικές, συνεχείς, δραστικές και μεγάλης εμβέλειας, που πολλές φορές, αν όχι τις περισσότερες φορές, δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για τη διοίκηση και τους εργαζόμενους ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα στα νέα δεδομένα και στις καινούργιες συνθήκες της εργασίας τους. Με δεδομένα που καθημερινά αλλάζουν ανάλογα με την 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 την μετάβαση του οργανισμού τους, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Ο Terry O' Brien (2001) αναφέρει, ότι, όπως υποστηρίζουν οι Cartwright Cooper, 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, 2001:271). Πρόκειται για ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζεται από πολλές δυσκολίες στην πρόσβαση διερεύνησης 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, σαν μια στρατιωτική εκστρατεία με νικητές (στην περίπτωση της επιτυχίας) και «ηττημένους» (στην περίπτωση της αποτυχίας) φαίνεται να αποτελεί ένα ενδεικτικό και παράλληλα καθοριστικό παράδειγμα δοκιμασίας για τους υπεύθυνους Ανθρώπινων Πόρων των εταιρών, καθώς έχουν να αντιμετωπίσουν καταλυτικούς παράγοντες για την πορεία της συγχώνευσης, όπως είναι για παράδειγμα η πιθανή ασυμβατότητα της κουλτούρας των οργανισμών που συγχωνεύονται, η επιλογή και η εφαρμογή εκείνων των διαδικασιών και πρακτικών που θα καλύψουν τις διαφοροποιημένες λειτουργικές ανάγκες των εταιρών της συγχώνευσης. (Sparrow & Marchington, 1998:114)

Η **συγχώνευση** αποτελεί μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από την ατομική (στο επίπεδο των εργαζομένων) και τη συλλογική (στο επίπεδο του οργανισμού στο σύνολο του)

μετάβαση σε μια νέα κατάσταση με τις αντίστοιχες, βέβαια, όπως συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις των οργανωτικών αλλαγών, επιπτώσεις και στα δύο αυτά επίπεδα. Σε κάθε περίπτωση όμως η εκ των προτέρων γνώση των ενδεχόμενων συνεπειών της συγχώνευσης για τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, είναι κρίσιμη, όχι μόνο για τον 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, Sigheter, Kolenko & Tudor (1996) παραθέτουν την άποψη του Smith για το αποτέλεσμα που έχει συνήθως, η συγχώνευση για τον οργανισμό, σύμφωνα με την οποία *«ένας οργανισμός προβαίνει σε συγχώνευση με την επιθυμία να παραμείνει ο ίδιος ή να γίνει, ίσως, μόνο μεγαλύτερος ή καλύτερος, μετά από χρόνια όμως μεγάλης αγωνιάς, έκπληκτοι όλοι αντιλαμβάνονται ότι ο νέος οργανισμός έχει μετατραπεί σε ένα κτήνος άλλου τύπου.»* (Covin & συνεργάτες, 1996:126)

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 παράγοντα καθ' όλη την προσπάθεια ενοποίησης των εταιρών της συγχώνευσης και επακόλουθης ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων. Καθώς οι στάσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων, συνήθως αγνοούνται, όπως αναφέρει ο Van Dick (2004), η συγχώνευση μεταβάλλει δραστικά το ύφος και τη λειτουργία των εταιρών σε τέτοιο βαθμό, ώστε όπως αναφέρουν οι Covin & συνεργάτες του, να απαιτούνται τουλάχιστον *«πέντε με επτά χρόνια»* μέχρι την πλήρη ενσωμάτωση των εργαζομένων στον καινούργιο οργανισμό. (Covin & συνεργάτες, 1996:126) Καθίσταται έτσι σαφές το εύρος και το βάρος της συγχώνευσης, οι οποίες, όπως αναφέρουν οι ερευνητές με βάση τα ευρήματα των Schweiger & Denisi, δεν φαίνονται να ελαχιστοποιούνται με το πέρασμα του χρόνου αλλά αντίθετα επιδεινώνεται (Schweiger & Denisi, 1999).

Συγκεκριμένα ο Schweiger & Denisi σε πειραματική έρευνα πεδίου που διεξήγαγαν σε δυο εργοστάσια πριν τη συγχώνευση κατά την διάρκεια ανακοίνωσης της διαδικασίας της συγχώνευσης, μετά την εισαγωγή της «πρόβα» 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 επακόλουθες επιπτώσεις την αύξηση του εργασιακού άγχους, την 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).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Bruckman που αποτυπώνεται σχηματικά στο παρακάτω πίνακα, η συγχώνευση χαρακτηρίζεται από καταλυτικές επιπτώσεις που καλύπτουν το ατομικό (δηλαδή επίπεδο εργαζομένων) και το οργανωτικό πεδίο επιδράσεων (δηλαδή το επίπεδο οργανισμού). 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:

<b>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ</b>		
<b>Παράγοντες που προκαλούν άγχος στους εργαζομένους</b>		
Αβεβαιότητα, Απώλεια της ταυτότητας, Απώλεια της εργασίας ή υποβιβασμός στην εργασία, Μετακίνηση λόγω αλλαγής εργασίας, Αλλαγές στις οικονομικές απολαβές, Σύγκρουση με την ηγεσία, Νέοι κανόνες και κανονισμοί, Νέα κριτήρια αξιολόγησης, Αλλαγές στον τρόπο και τη σχέση αναφοράς με τους προϊσταμένους, Νέοι συνάδελφοι και προϊστάμενοι		
<b>Συχνές Επιπτώσεις για τους εργαζομένους</b>		
<b>Φυσιολογικές</b>	<b>Ψυχολογικές</b>	<b>Οργανωτικές</b>
Αϋπνία, υψηλή αρτηριακή απορρόφηση από σκέψεις, τρέμουλα, μυϊκοί πόνοι, πονοκέφαλοι, αύξηση των ατυχημάτων και της απουσίας από την εργασία	Κατάθλιψη, ανησυχία, προβληματισμός και απορρόφηση από τις σκέψεις, φόβος από το άγνωστο, απώλεια της αυτοπεποίθησης, ανισορροπία στην προσωπική ζωή, ανικανότητα στη λήψη αποφάσεων από την εργασία.	Αλλαγές στις προτεραιότητες του οργανισμού, μειωμένη παραγωγικότητα και ηθικό, αυξημένη δυσπιστία, αποχώρηση από τον οργανισμό και απουσία

**Μοντέλο Επιπτώσεων της Συγχώνευσης (Bruckman, 2000)**

Όπως γίνεται αντιληπτό από τον παραπάνω πίνακα, η συγχώνευση με τις αλλαγές που συνήθως επιφέρει στις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων προκαλεί άγχος στους εργαζομένους, λόγω των ακόλουθων παραγόντων:

1. της αβεβαιότητας για το μέλλον τους στο συγχωνευμένο οργανισμό
2. της απώλειας της ταυτότητας τους ως μέλη του παλαιού οργανισμού
3. τον υποβιβασμό ή και την απώλεια της εργασίας τους
4. την μετακίνηση τους, λόγω αλλαγής της εργασίας τους
5. μεταβολές στις οικονομικές τους απολαβές, λόγω αλλαγής της εργασίας τους
6. σύγκρουση με την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού λόγω των αλλαγών στην δομή και τη λειτουργία του



Οι επακόλουθες επιπτώσεις της συγχώνευσης ταξινομούνται σε σωματικές, ψυχολογικές και οργανωτικές. Συγκεκριμένα η κατάθλιψη και η ανησυχία που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις επικείμενες αλλαγές της συγχώνευσης. Στα κεφάλαια που ακολουθούν περιγράφονται οι επιπτώσεις της συγχώνευσης σε ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού, τα οποία αποτελούν αντικείμενο διερεύνησης στην παρούσα έρευνα.

### **2.2.1 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

*...«και πρέπει να έχει κανείς υπόψη ότι δεν υπάρχει πιο επικίνδυνο πράγμα να επιχειρήσει κανείς, ούτε με πιο αμφίβολη επιτυχία, ούτε πιο επικίνδυνο στο χειρισμό του από το να προσπαθεί να εισαγάγει νέους θεσμούς (αλλαγές). Γιατί εισάγοντας τους, έχει εχθρούς όλους εκείνους που ευεργετούνται από τους παλιούς θεσμούς κι έχει χλιαρούς υποστηρικτές όλους εκείνους που θα ευεργετηθούν από τους νέους θεσμούς..»*

**Νικολό Μακιαβέλι**

#### **2.2.1. Α Συγχώνευση και Εργασιακό Άγχος**

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 την συγχώνευση με τις μεταβολές που αυτή ενδέχεται να επιφέρει σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού «επιδρά στην αντίληψη των εργαζομένων, στην κρίση τους, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και τελικά στην ίδια δυναμική της διαδικασίας της συγχώνευσης» (Marks & Mirvis,1985:50).

Αναφορικά με το εργασιακό άγχος που επιφέρει η συγχώνευση οι Panchal & Cartwright αναφέρουν ότι αυτό θεωρείται ισότιμο με το άγχος 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 για τους εργαζομένους και τον οργανισμό είναι πλέον, ευρέως αποδεκτές, οι Cartwright & Cooper αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι ο ρόλος που διαδραματίζει το εργασιακό άγχος στην αποτυχία της συγχώνευσης δεν έχει διερευνηθεί όσο θα έπρεπε» (Cartwright & Cooper, 1993:333).

Σύμφωνα με τους ερευνητές Cartwright & Cooper η συγχώνευση ως οργανωτική αλλαγή θεωρείτε ότι επιφέρει πολύ άγχος στους εργαζομένους για τους εξής λόγους (Cartwright & Cooper,1996):

- Από την στιγμή που ενοποιούνται δύο ή περισσότεροι, επόμενο, είναι να δημιουργείται μια αλληλοκάλυψη ρόλων και εργασιακών θέσεων, γεγονός που ενδέχεται να αυξήσει την εμφάνιση της ανταγωνιστικής στάσης και εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων εταιρών.
- Η πραγματική διάσταση της σχέσης των εταιρών 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 ενοποίησης των εταιρών και
- Συχνά οι εταίροι εξακολουθούν να λειτουργούν ως αυτόνομοι οργανισμοί για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα πριν τελική ενοποίηση και ενσωμάτωση των ανθρώπων και συστημάτων και την απαρχή λειτουργίας του συγχωνευμένου, πλέον, οργανισμού με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν την δυνατότητα να προετοιμαστούν για τις επερχόμενες αλλαγές στον οργανισμό.

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται η σχέση συγχώνευσης- εργασιακού άγχους. Το εργασιακό άγχος όταν συνοδεύεται από το άγχος της καθημερινότητας είναι παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους σε σωματικά και ψυχολογικά προβλήματα, ιδιαίτερα όταν πρέπει να ανταποκριθούν σε αυξημένες σωματικές και συναισθηματικές ανάγκες (Danna & Griffin, 1999).

Σύμφωνα με το ευρέως αποδεκτό, εδώ και πολλά χρόνια, Μοντέλο Εργασιακού Άγχους του Karasek, ορίζεται ως αδυναμία ανταπόκρισης ανάμεσα στις ικανότητες του ατόμου και τον έλεγχο των απαιτήσεων του εργασιακού του περιβάλλοντος (Karasek, 1979). Το εργασιακό άγχος διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη διεθνή έρευνα, όπως γίνεται αντιληπτό από τη διεθνή βιβλιογραφία. Το μεγάλο, εξάλλου, ερευνητικό ενδιαφέρον οφείλεται αφενός μεν στις αποδεδειγμένες πλέον επιπτώσεις του στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, αφετέρου δε κυρίως την τελευταία δεκαετία, στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι «ξεκουράζονται και ισορροπούν από την αγχογόνο εργασία τους» (Sonnentag & Kruei, 2006:197). Αποτελεί εξάλλου ένα πεδίο έρευνας που έχει συσχετιστεί όσο κανένα άλλο με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και την επακόλουθη αποδοτικότητα τους (Sullivan & Bhagat, 1992).

Οι Sullivan & Bhagat σε έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζομένους από διαφορετικούς χώρους εργασίας (Υπουργείο Άμυνας και νοσοκομείο), καταγράφουν ότι: α) το εργασιακό

άγος 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, την 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 πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό που εργάζονται (Sullivan & Bhagat, 1992).

Οι Sullivan & Bhagat αναφέρουν επίσης, ότι στην έρευνα των Bhagat & Allie που διεξήχθη σε δασκάλους προκειμένου να εξεταστεί ο διαμεσολαβητικός παράγοντας που διαδραματίζει η αίσθηση της ικανότητας των εργαζομένων στη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος και την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται, όταν το εργασιακό άγχος που αισθάνονται 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 είναι χαμηλό, εκείνοι που έχουν την αίσθηση ότι είναι περισσότεροι 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 ίδιοι οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι στην έρευνα των Tetrick & Larocco σε εργαζομένους 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 των εργαζομένων και την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Sullivan & Bhagat, 1992).

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

Επιπρόσθετα, οι Cartwright & Cooper σε έρευνα που διεξήγαγαν σε Ευρωπαϊκό επίπεδο σε 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 εταιρών, κατέγραψαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους των μεσαίων και ανώτερων διευθυντικών

στελεχών, λόγω της αναμενόμενης αβεβαιότητας και ανασφάλειας που αυτοί αισθάνονται για την επικείμενη ενσωμάτωση της κουλτούρας των εταίρων. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, 15% των στελεχών ανέφεραν εμμονές, επαναλαμβανόμενες συνήθειες και δυσαρέσκεια 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 στις συνθήκες που υπήρχαν. Παρατηρήθηκε επίσης ότι η επιβάρυνση της ψυχικής υγείας των στελεχών σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με το χρόνο παράνομης στον οργανισμό και σε λιγότερο βαθμό με την τωρινή στάση τους απέναντι στη συγχώνευση.

Τα διευθυντικά στελέχη τέλος, που είχαν μια αρνητική στάση απέναντι στη συγχώνευση, παρουσίασαν σε μεγαλύτερο βαθμό ψυχοσωματικά συμπτώματα άγχους σε σχέση με εκείνα που είχαν μια θετική στάση απέναντι στη συγχώνευση, ενώ τα 25% των διευθυντικών στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, αποχώρησαν από τον συγκεκριμένο οργανισμό πριν ξεκινήσει η ενσωμάτωση των λειτουργιών των εταίρων της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1996).

Όπως αναφέρουν οι Appelbaum & συνεργάτες, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των εταίρων εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα άγχους καθώς 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 υφιστάμενους τους (Appelbaum & συνεργάτες, 2000).

Οι Cartwright & Cooper παραθέτουν τα ευρήματα των Schweiger, Ivancevich & Power στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους εταίρων μιας φιλικής συγχώνευσης, σύμφωνα με τα οποία το εργασιακό άγχος 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 επιβίωση τους στον καινούργιο οργανισμό, και τις επιπτώσεις στην προσωπική του ζωή. Το παρατεταμένο και μακροπρόθεσμο άγχος που αισθάνονται οι εργαζόμενοι λόγω της συγχώνευσης αφορά κυρίως το άγχος για την ενσωμάτωση της κουλτούρας των εταίρων της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1995).

Σε κάθε περίπτωση πάντως καθοριστικό ρόλο παίζει τον 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 απειλεί μια σημαντική ευκαιρία για αναδιοργάνωση και βελτίωση των συνθηκών του άμεσου εργασιακού τους περιβάλλοντος και της προσωπικής τους εξέλιξης.

Άλλοι ερευνητές, όπως οι Panchal & Cartwright (2001) παραθέτουν την άποψη των Bakker & Helmink (2000), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται μετά την συγχώνευση περισσότερο εργασιακό άγχος λόγω των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στη κουλτούρα των εταιρών της συγχώνευσης. Οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν μάλιστα οι Siu, Cooper & Donald (1997) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους ενός οργανισμού τηλεπικοινωνιών στην Κίνα, επιβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο εργασιακό άγχος μετά τη συγχώνευση. Επίσης ο Begley στην έρευνα που διεξήγαγε σε έναν οργανισμό με μετρήσεις πριν και μετά την συγχώνευση, ανέφερε αύξηση του εργασιακού άγχους των εργαζομένων μετά την συγχώνευση. Ακόμη ο Gibbons σε έρευνα που διεξήγαγε σε καθηγητές κολεγίων που είχαν την εμπειρία της συγχώνευσης και σε άλλους που δεν αντιμετώπισαν την διαδικασία της συγχώνευσης, βρήκε υψηλότερα επίπεδα εργασιακού άγχους 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 επισημαίνουν ότι οι Davy, Kinicki & Scheck 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 να ανακτήσουν, πάλι, αυτή τη χαμένη αίσθηση του ελέγχου, απομακρύνονται, αποστασιοποιούνται από ψυχολογικής πλευράς από τον οργανισμό και εμφανίζουν υψηλά επίπεδα άγχους, που με την σειρά τους επιφέρουν χαμηλή αποδοτικότητα στην εργασία τους και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση (Appelbaum & συνεργάτες).

Σύμφωνα με τους Schweiger & Denisi, οι Mirivis & Marks βρήκαν ότι τα διευθυντικά στελέχη των εταιρών της συγχώνευσης παρουσιάζονται, πολλές φορές, να μην ενημερώνουν με ακρίβεια τους εργαζομένους 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 αρμοδιότητες 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 ανταπεξέλθουν 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, 2000:656).

Σε έρευνα που διεξήχθη σε διευθυντικά στελέχη οργανισμών τηλεπικοινωνιών σε δυο φάσεις της διαδικασίας της συγχώνευσης, δηλαδή στο στάδιο του σχεδιασμού της διαδικασίας και μετά την ολοκλήρωση 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 την δική τους αποδοτικότητα στην όλη διαδικασία (Deller, Dorr, Kasten & Werth, 2005).

Οι υπόλοιπες εννιά 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 προαναφέρθηκαν είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι από τη στιγμή που αισθάνονται απώλεια της ισορροπίας που είχαν πριν την 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 τον θρήνο για την απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου»* (Appelbaum & συνεργάτες, 2000:656):

- Αρνούνται να αποδεχτούν την πραγματικότητα της συγχώνευσης, ενώ ελπίζουν ενδόμυχα, ότι την τελευταία στιγμή, θα ακυρωθεί η σχετική διαδικασία
- Αισθάνονται θυμό για τους συναδέλφους των άλλων εταιρών της συγχώνευσης που επέτρεψαν την διαδικασία της συγχώνευσης
- Διατυπώνουν μη ρεαλιστικές και ανεφάρμοστες απόψεις με σκοπό να διατηρήσουν το κύρος της θέσης τους και
- Συνειδητοποιούν τέλος πως ό,τι κι αν κάνουν η διαδικασία της συγχώνευσης θα προσχωρήσει και ο οργανισμός θα οδηγηθεί σε ανασχηματισμό.

Σε έρευνα που διεξήχθη στο προσωπικό δυο ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που συγχωνεύτηκαν σε ένα, με μετρήσεις πριν και μετά τη συγχώνευση, αναφέρουν ότι η συγχώνευση ως αλλαγή επιφέρει μείωση ψυχολογικής σύνδεσης των εργαζομένων με τον καινούργιο οργανισμό, με την έννοια της ταύτισης με αυτόν, της αίσθησης ότι ανήκουν σε αυτόν και της ύπαρξης συνεκτικού δεσμού μαζί του, γεγονός που έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων (Pheiffer & Marson, 2005).

Συμπερασματικά κύρια πηγή της αρνητικής αντίδρασης των ατόμων στην αλλαγή είναι η αβεβαιότητα για την διαμόρφωση των όρων απασχόλησης όπως ο αποδοχές, η εργασιακή ασφάλεια, η δύναμη, ο έλεγχος και η επιρροή αλλά και γενικότερα οι νέοι ρόλοι και σχέσεις, που διαμορφώνονται στο πλαίσιο της νέας πραγματικότητας (Lester et all, 2001). Αν όμως η διοίκηση δεν προσδιορίσει με σαφήνεια τους όρους της νέας συμφωνίας και δεν πείσει τους εργαζόμενους να τους δεχθούν, δεν είναι δυνατόν να αναμένουν από τους τελευταίους να τις υιοθετήσουν και να τις στηρίξουν (Strebel, 1996). Στην ουσία η πληρέστερη κατά το δυνατόν ενημέρωση για το μεταβατικό στάδιο, αλλά και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και η προβολή των προσωπικών ωφελειών που μπορεί να αποκομίσει καθένας από τους εργαζόμενους, είναι εξαιρετικά πιθανόν να μετατρέψουν την παραδοσιακά θεωρούμενη αρνητική αλλαγή σε ευκαιρία (Kurt, 1999).

### **2.2.1 Β Συγχώνευση και Επαγγελματική ικανοποίηση**

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. Έχει συσχετιστεί, τόσο με τα χαρακτηριστικά της

εργασίας αυτής καθαντής, όσο και με τα στοιχεία της προσωπικότητας των εργαζομένων και αποτελεί έναν επιμέρους παράγοντα της υγείας και της ευημερίας τους. Σε γενικές γραμμές όπως επισημαίνουν οι Danna & Griffin «η έννοια της ευημερίας θα έπρεπε να περιλαμβάνει τη διερεύνηση τόσο της ικανοποίησης από τη ζωή και την επιτυχία 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,1999:364).

Από την άλλη μεριά η έννοια της υγείας των εργαζομένων αναφέρεται στις ασθένειες που εγκυμονούν στις συνθήκες εργασίας και τους ενδεχόμενους κινδύνους του εργασιακού περιβάλλοντος που αυτοί αντιμετωπίζουν, το εργασιακό άγχος 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 την 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 της ζωής στην οποία προσφεύγουν, σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι (Danna & Griffin,1999:364).

Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται, 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, 1984:10).

Τέλος, όπως αναφέρουν οι McCormick & Ilgen 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, κτλ (McCormick & Ilgen, 1995).

Οι Ξενικού & Σίμωνη 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 την διοίκηση 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 πετύχουν) 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, η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους σχετίζεται με τις ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη που χαρακτηρίζουν τα καθήκοντα τους και τις εργασιακές αξίες που προσβλέπουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή, «τα αποτελέσματα που οι άνθρωποι επιδιώκουν κατά την εργασιακή τους δραστηριότητα» (Κάντας & Χαντζή, 1991:107-8).

Όπως σε κάθε περίπτωση οργανωτικής αλλαγής έτσι και στη συγχώνευση οι Cartwright & Cooper υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση. 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, στην έρευνα που διεξήγαγαν σε μεσαία διευθυντικά στελέχη δυο κατασκευαστικών εταιριών στη μεγάλη Βρετανία με μετρήσεις πριν και μετά τη συγχώνευση, αναδρομικά έξι μήνες, καταγράφηκαν 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, 1996).

Από την άλλη πλευρά, οι Panchal & Cartwright στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους του τμήματος πωλήσεων δυο 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 καινούργιοι 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 λόγω της συγχώνευσης και μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό, παρά το γεγονός ότι αντιμετώπισαν μεγαλύτερη αλλαγή λόγω του χαμηλότερου status τους.

Οι Baraldi, Sverke & Chaison στην έρευνα που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους, μέλη τεσσάρων συνδικάτων που συμμετείχαν σε συγχώνευση που τελικά έτυχε, αναφέρουν ότι η στάση των εργαζομένων του ενός συνδικάτου απέναντι στην συγχώνευση, επηρέασε

αρνητικά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονταν οι εργαζόμενοι. (Baraldi & συνεργάτες, 2005).

Οι Zue & συνεργάτες καταθέτουν τα ευρήματα της έρευνας που διεξήγαγαν σε εργαζόμενους δυο 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 την συγχώνευση αισθάνονταν σημαντικά λιγότερη επαγγελματική ικανοποίηση, τόσο συνολικά, όσο και από επιμέρους πλευρές της εργασίας τους. Αυτά τα ευρήματα συμφωνούν με εκείνα του Spector, όπου 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 παραμένει στα ίδια επίπεδα τόσο πριν όσο και μετά τη συγχώνευση, ήταν αυτής της ικανοποίησης των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους, ενδεχομένως λόγω του άγχους που αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη συγχώνευση και το όποιο φαίνεται να τους ενισχύει την ανάγκη για κοινωνική υποστήριξη και συμπαράσταση (Zue & 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 (Zue & συνεργάτες, 2004). Συμπερασματικά τα αντιφατικά ευρήματα των ανωτέρω ερευνών αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση στο πλαίσιο της συγχώνευσης, αναδεικνύουν την αίσθηση της ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από το εργασιακό τους περιβάλλον.

## **2.2.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

### **2.2.2 Α Συγχώνευση και Κουλτούρα του Οργανισμού**

Η σημασία του ταιριάσματος για την ψυχολογία και την οργανωσιακή συμπεριφορά έχει τονιστεί εδώ και αρκετά χρόνια ότι ως ταίριασμα νοείται ο βαθμός στον οποίο επιμέρους στοιχεία κινούνται στην ίδια κατεύθυνση και άρα είναι δυνατόν να

συνυπάρξουν ή να ενοποιηθούν ομαλά (Marks,1999). Μεταξύ των μορφών ταιριάσματος, που έχουν συγκεντρώσει θεωρητικό και ερευνητικό ενδιαφέρον, είναι το ταίριασμα της στρατηγικής με τις λοιπές επιλογές και προτεραιότητες του οργανισμού της οργανωσιακής κουλτούρας με τις υιοθετούμενες πολιτικές και πρακτικές των εργαζομένων με τον οργανισμό αλλά και το ταίριασμα δυο οργανισμών (Das & Teng,2000).

Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το ταίριασμα των οργανισμών έχει συγκεντρώσει η έννοια της κουλτούρας. Ο όρος «κουλτούρα του οργανισμού» εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία σε άρθρο του περιοδικού *Administrative Science Quarterly* από τον Pettigrew, η πολυπλοκότητα της έννοιας του οποίου τον έχει καταστήσει αποδέκτη πολλών ορισμών. Ο Payne παραθέτει τον ορισμό της κουλτούρας του οργανισμού του Schein, 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, 2002:383). 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 παραθέτει, ενδεικτικά, αντίστοιχο ορισμό των Davenport & de Longe 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, 1999:26).

Επιπλέον, όλοι αυτοί οι παραπάνω ορισμοί φωτίζουν την έννοια της κουλτούρας αλλά μόνο από μια πλευρά. Ο πιο πλήρης ορισμός είναι αυτός του Schein *«Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί - εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης - οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά»*. Συνεπώς, η κουλτούρα είναι ένα αποτέλεσμα μάθησης μέσα από ομαδική εμπειρία και έχει σημασία μόνο αναφορικά με την ομάδα αυτή (Schein,1984).

Όσο αφορά τις απόψεις της κουλτούρας που υπάρχουν σε κάθε οργανισμό και αποτελούν την βαθιά δομή του, εκφράζουν στην πράξη κοινές αξίες, στάσεις και κανόνες για όλους τους εργαζόμενους που δημιουργούν, όπως είναι επόμενο, ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον για αυτούς (Cartwright & Cooper,1995). Εάν αυτές οι απόψεις 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, αλληλοβοηθείας και εμπιστοσύνης, με άμεσες θετικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και την εξελικτική πορεία του.

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται διαφορετικές όψεις, οι οποίες όμως ταξινομούνται είτε ανάλογα με τη δομή του οργανισμού, είτε ανάλογα με τις πρακτικές που ο ίδιος ακολουθεί. 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. Δηλαδή πρόκειται για όψεις κουλτούρας όπου αποδίδεται απόλυτη εμπιστοσύνη στο ρόλο της ιεραρχίας, την επίτευξη του οράματος του οργανισμού, δηλαδή των στόχων του και τέλος τη συλλογική λήψη αποφάσεων με έμφαση όμως στην ατομική εξέλιξη (Cartwright & Cooper,1996:67).

Η συγχώνευση αυτή καθαυτή αποτελεί τις περισσότερες φορές μια κατάσταση που έχει την 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 καινούργιου οργανισμού (Zhu & συνεργάτες, 2004). Η δομή και η κουλτούρα του οργανισμού περιλαμβάνει το πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων και της εργασίας που σχεδιάζονται από τη διοίκηση για να συνδέσουν τα καθήκοντα των ατόμων και των ομάδων, για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Ενσωματώνει παράγοντες όπως είναι ο καθορισμός των εργασιακών ομάδων στον οργανισμό, ή ακόμη και η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με στόχο την καλύτερη δυνατή επικοινωνίας ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του οργανισμού (Bartol & Martin,2000).

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αλλαγή στα χαρακτηριστικά στοιχεία της δομής του οργανισμού δεν αρκεί για να επιφέρει ουσιαστικότερης εμβέλειας αλλαγή στη καρδιά του οργανισμού, δηλαδή, τα συστήματα που αφορούν στην κουλτούρα του οργανισμού και στη στάση των εργαζομένων ως προς αυτόν. Για να ολοκληρωθεί η όποια

αλλαγή στην κουλτούρα δηλαδή στην καρδιά του οργανισμού απαιτείται ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι τη πλήρη ενσωμάτωση της, κατά την διάρκεια του οποίου ενδέχεται να έχουν υπάρξει σημαντικές αλλαγές στο πλαίσιο και της ανάγκες του οργανισμού (Hartley,2002).

Η επικοινωνία και η ενημέρωση των εργαζόμενων τόσο από τη διοίκηση του οργανισμού όσο και από τους 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).

Οι συγχωνεύσεις μπορεί να είναι απειλητικές για τους εργαζόμενους και να παράγουν άγχος όπου σύμφωνα με τους Hunsaker και Coombs βρέθηκαν αναγνωρίσιμα μοτίβα συναισθηματικών αντιδράσεων από τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια μιας συγχώνευσης τα οποία έχουν επισημανθεί ως το φαινόμενο «merger-emotions syndrome» Hunsaker και Coombs. (1988:58)

Πιο συγκεκριμένα τα **κυριότερα χαρακτηριστικά** του φαινομένου «Συγχώνευσης», είναι τα εξής: Αίσθηση απώλειας κοινωνικής ταυτότητας: Σε μεγάλο βαθμό οι άνθρωποι έχουν μάθει να ταυτίζονται με την προσωπική τους αξία με τον επαγγελματικό τους ρόλο, τον τίτλο και το κύρος της θέσης τους και να αντλούν επιβεβαίωση και αναγνώριση μέσω αυτού. Η *συγχώνευση* ανακόπτει τη συνήθη ροή των πραγμάτων για τον εργαζόμενο, ακυρώνει σχέδια, προσδοκίες, επιδιώξεις για την προσωπική του εξέλιξη και πορεία στην εταιρεία του, με πιθανή συνέπεια να βιώσει αίσθηση σοκ, απώλειας, θλίψης και αποπροσανατολισμού ως προς την προσωπική και κοινωνική του ταυτότητα.

Σύγκρουση των διαφορετικών εργασιακών κουλτουρών ('Culture Clash'): Στη συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών, αναφέρεται η έλλειψη πρόνοιας για τη δημιουργία δομημένης διαδικασίας εναρμόνισης της εταιρικής κουλτούρας των δύο πλευρών, προκειμένου οι πολιτιστικές αντιθέσεις τους να εξομαλυνθούν και να γίνει ένας ήπιος εγκλιματισμός των εργαζομένων στα νέα δεδομένα.

Αυτό δημιουργεί «εύφορο» έδαφος για τη δημιουργία πόλωσης ανάμεσα στους εργαζόμενους, ατμόσφαιρας «εμείς και αυτοί», που αν αφεθεί ανεξέλεγκτη, δημιουργεί στερεότυπα, εχθρικά συναισθήματα, καχυποψία, φιλονικίες, αλληλοκατηγορίες και ένα σύστημα πεποιθήσεων σχετικά με την «κατωτερότητα» της μίας πλευράς και «ανωτερότητα» της άλλης, που είναι πολύ δύσκολο να αντιστραφεί. Η ανταγωνιστική

διάθεση που καλλιεργείται δύσκολα θα μετατραπεί σε συναινετική και έτσι χάνονται οι ευκαιρίες για δημιουργική συνεργασία και παραγωγική σκέψη.

Επιπλέον η ασάφεια ρόλων και αρμοδιοτήτων: πιο συγκεκριμένα οι συγχωνεύσεις οδηγούν σε μεγαλύτερη κεντροποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, επανεξέταση και επανασχεδιασμό ρόλων, ιεραρχικών δομών και συγχωνεύσεις θέσεων. Ως αποτέλεσμα κυριαρχεί η ασάφεια, η έλλειψη σταθερού πεδίου αναφοράς, η έλλειψη κατεύθυνσης και προτεραιοποίησης των εργασιών και η απώλεια του ελέγχου στα όσα μέχρι τώρα θεωρούνταν δεδομένα.

Όστόσο η ανεπαρκής αμφίδρομη επικοινωνία και ενημέρωση των εργαζομένων: Η απομόνωση της διοίκησης και η δυσκολία πρόσβασης στα ανώτερα στελέχη κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης αποτελεί σχεδόν τον κανόνα. Οι εργαζόμενοι παραμένουν στο σκοτάδι σχετικά με τις εξελίξεις ή λαμβάνουν τυποποιημένες πληροφορίες, χωρίς ουσιαστική ενημέρωση και καθοδήγηση.

Πτώση παραγωγικότητας: Η αύξηση απουσιών λόγω ασθενειών, η ψυχολογική κόπωση, τα χαμηλά επίπεδα ηθικού, η απώλεια κινήτρου, η απροθυμία συνεργασίας, η αναβλητικότητα, οι συγκρούσεις, απορρέουν από την αμέλεια να αντιμετωπιστεί εγκαίρως το «Σύνδρομο Συγχώνευσης». Αυτό, οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια σε πτώση παραγωγικότητας και θεωρείται μία από τις κυριότερες αιτίες της επιβράδυνσης, ή ακόμη και της πλήρους αποτυχίας του επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Όπως υποστηρίζουν οι Covin & συνεργάτες η συγχώνευση έχει την δύναμη να αλλάξει την φύση, τον προσανατολισμό και τον χαρακτήρα των εταιρών της συγχώνευσης σε τέτοιο βαθμό, που απαιτούνται τουλάχιστον πέντε με επτά χρόνια για την πλήρη ενσωμάτωση των ανθρώπων και συστημάτων (Covin & συνεργάτες,1997). Ειδικότερα σε περιβάλλον συγχώνευσης, 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).

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.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η συμβολή των διευθυντικών στελεχών των προ-συγχώνευσης οργανισμών στην επιτυχία της ενσωμάτωσης της κουλτούρας και της δομής τους στον καινούριο οργανισμό παίζει καθοριστικό ρόλο. 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.

Η Risberg υποστηρίζει ότι η επιτυχημένη συγχώνευση προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή και συνεργασία των εργαζομένων, η οποία στηρίζεται στις ομοιότητες που υπάρχουν ανάμεσα στην κουλτούρα των εταιρών της συγχώνευσης. Σε διαφορετική περίπτωση δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σημαντικές διαφορές στην κουλτούρα των δυο εταιρών, αναμένεται σύγκρουση της κουλτούρας τους και αντίσταση στην συγχώνευση. Το σημαντικότερο όπως προτείνει ο Larsson (1993), είναι να υπάρχει σύμπτωση μεταξύ της κουλτούρας των εταιρών της συγχώνευσης. Σε διαφορετική περίπτωση, δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σημαντικές διαφορές στην κουλτούρα των δύο εταιρών της συγχώνευσης, αλλά και σωστά οργανωμένος τρόπος ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων για να είναι αποτελεσματικός (Risberg, 1997).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ο Kilmman, οποίος περιγράφει με ιδιαίτερα χαρακτηριστική παρομοίωση την κατάσταση της σύγκρουσης ανάμεσα στις διαφορετικές όψεις της κουλτούρας των εταιρών 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 την μοίρα των δυο οργανισμών και την διαδικασία της συγχώνευσης. Καθώς αυτές οι ομάδες της ανώτατης διοίκησης ξεκινούν την διαδικασία της συγχώνευσης, που βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη, τα δύο παγόβουνα ξεκινούν να κινούνται το ένα στην κατεύθυνση του άλλου, μέχρι να συναντηθούν οι κορυφές και να γίνουν ένα. Μια τέτοιου είδους ενσωμάτωση φαίνεται ότι δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί. Καθώς τα παγόβουνα πλησιάζουν το ένα με 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 συνέργια για «σύγκρουση κουλτούρας». (Kilmman,1984:55)

Όπως υποστηρίζουν οι Appelbaum & συνεργάτες η διοίκηση του οργανισμού καλείται στην αρχή της διαδικασίας της συγχώνευσης να αποφασίσει ποιος 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 καινούργια κουλτούρα που να μην εμπεριέχει όψεις ούτε από την μια ούτε από την άλλη κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης. Έχει βέβαια, κατά νου την ενσωμάτωση ως απώτερο στόχο της συγχώνευσης, η οποία, όπως αναφέρουν η Risberg και Shrivastava αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επιτυχία της (Risberg, 1997).

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

Από τα ανώτερα ευρήματα γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι όσο περισσότερο χρόνο διαθέτουν οι οργανισμοί αναπτύσσοντας συγκεκριμένες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των θεμάτων κουλτούρας όπως για παράδειγμα κάνοντας αλλαγές στην οργανωτική δομή, ανασχεδιάζοντας κατάλληλα συστήματα και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και διενεργώντας εργαστήρια ανάπτυξης ομαδικότητας, έτσι αντιμετωπίζονται τα θέματα κουλτούρας των οργανισμών.

Ωστόσο η αντίληψη των εργαζομένων με την ικανότητα τους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό επιδρά στην γενικότερα στάση και συμπεριφορά τους απέναντι στον οργανισμό. Για την ακρίβεια, η αδυναμία των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές επιδρά αρνητικά τόσο στη δέσμευση τους στον οργανισμό όσο και στη συνολική διάθεση για συνεισφορά (Morrison, 1994).

### **2.2.2 Β Συγχώνευση και Δέσμευση απέναντι στον Οργανισμό**

Η πρώτη εκτεταμένη θεωρία της οργανωσιακής δέσμευσης παρουσιάστηκε από το Mowday και τους συναδέλφους του που χρησιμοποιούσε τον ακόλουθο ορισμό: «η ισχύς της ταυτοποίησης και της ανάμειξης του ατόμου με ένα συγκεκριμένο οργανισμό, η οποία χαρακτηρίζεται από τρεις παράγοντες: 1) μία ισχυρή πίστη και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, 2) μία προθυμία για καταβολή ισχυρής προσπάθειας εκ μέρους του οργανισμού και 3) μία ισχυρή επιθυμία για παραμονή στον οργανισμό» (Mowday, Porter &



Steers, 1982). Επιπλέον, προτείνουν ότι τα χαρακτηριστικά του ατόμου, η εργασία του και η οργανωτική δομή θα καθορίσουν το επίπεδο της δέσμευσής του στον οργανισμό.

Ο ρόλος των ανθρώπων και οι οργανωτικές κουλτούρες είναι συχνά τοποθετημένες σε μία περιθωριακή θέση και περισσότερη έμφαση δίνεται στο στρατηγικό και στο οικονομικό σχεδιασμό της συγχώνευσης. Θα πρέπει να υποστηριχθεί εδώ ότι στα προβλήματα των ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής κουλτούρας θα πρέπει να δοθεί υψηλή προτεραιότητα, μαζί με τα στρατηγικά θέματα ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα για έναν επιτυχημένο συνδυασμό οργανισμών.

Οι διαφορές στις δύο ή και περισσότερες οργανωτικές κουλτούρες που εμπλέκονται σε μια συγχώνευση και το πώς αυτές διαχειρίζονται είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ή την αποτυχία της διαδικασίας μια συγχώνευσης. Μια οργανωτική κουλτούρα αποτελείται από «τα μοντέλα-ρεύματα των κοινών πεποιθήσεων και αξιών που δίνουν τα μέλη ενός οργανισμού στον συγχωνευθέντα φορέα με σκοπό μια κοινή συμπεριφορά» (Davis 1984:1). Η κουλτούρα δεν αναγνωρίζεται γενικά μέσα στους οργανισμούς, επειδή «οι βασικές παραδοχές και προτιμήσεις καθοδηγούμενης σκέψης και δράσης τείνουν να λειτουργούν σε ένα υποσυνείδητο επίπεδο» (Sathe 1985:30). Παρόλα αυτά, αυτό το υποσυνείδητο επίπεδο επηρεάζει πολλούς τομείς εντός του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων, «των επιδόσεων, της συνεργασίας, της λήψη αποφάσεων, του έλεγχου, της επικοινωνίας, της δέσμευσης, της αντίληψη και της αιτιολόγηση της συμπεριφοράς» (Sathe 1985:31). Όσο υψηλότερος είναι ο αριθμός των κοινών πεποιθήσεων, των αξιών και των παραδοχών, τόσο ισχυρότερη είναι η κουλτούρα του συγχωνευθέντα οργανισμού (Nahavandi και Malekzadeh 1993, 19).

Όπως αναφέρουν ο Blau και ο McElroy Morrow, η οργανωσιακή δέσμευση είναι το επίκεντρο μιας μεγαλύτερης ιδέας που ονομάζεται "δέσμευση σχετιζόμενη με την εργασία», η οποία έχει μια σειρά από πέντε εστίες: δουλειά, οργάνωση, ομάδα εργασίας, καριέρα και εργασιακές αξίες. Δέσμευση για την οργάνωση ορίζεται ως μια μεταβλητή συμπεριφοράς που χαρακτηρίζεται από μια διαρκή ψυχολογική εξάρτηση (Somers M, Birnbaum D., 1996).

Επιπλέον, Οι Maslach και Leiter στη προσπάθειά τους να ορίσουν την εργασιακή δέσμευση αναφέρθηκαν σε μια τριάδα στοιχείων οι οποία περιλάμβανε την ενέργεια, τη συμμετοχή και την αποτελεσματικότητα, ο ορισμός της οποίας ήταν ακριβώς αντίθετος με τις τρεις διαστάσεις που πρότειναν στο παρελθόν οι συγγραφείς αυτοί για τον καθορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Στην περίπτωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, η ενέργεια μετατρέπεται σε εξάντληση, η συμμετοχή σε

κυνισμό/αποπροσωποποίηση και η αποτελεσματικότητα σε αναποτελεσματικότητα. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, κατά τους Maslach και Leiter, η εργασιακή δέσμευση εκτιμάται ως το ακριβώς αντίθετο των βαθμολογιών των τριών αυτών διαστάσεων (εξάντληση, κυνισμός/αποπροσωποποίηση και αναποτελεσματικότητα), όπου οι χαμηλές βαθμολογίες για τις μεταβλητές αυτές υποδηλώνουν την ύπαρξη υψηλής εργασιακής δέσμευσης (Steger et al., 2013).

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

Υπάρχουν τρεις διαστάσεις της δέσμευσης που υπάρχουν και ποικίλουν ως προς την έκταση εμφάνισή τους κατά τον Conway (Conway,2004): α) *Συναισθηματική δέσμευση*, η οποία χαρακτηρίζεται από την 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 ευρύτερη συμμετοχή στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό κτλ.

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).

Οι έρευνες αναδεικνύουν την θετική συσχέτιση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων με θετική στάση απέναντι στην εργασία τους και στον οργανισμό που 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).

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.

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).

Τέλος, ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που έχει βρεθεί να επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση είναι το εργασιακό άγχος αλλά και το άγχος που προέρχεται και από τις διάφορες οικογενειακές καταστάσεις που βιώνει το άτομο. Μάλιστα σε μια έρευνα της εταιρίας Gallup βρέθηκε ότι οι πλειοψηφία των μη εργασιακά δεσμευμένων υπαλλήλων είχαν υψηλότερα επίπεδα άγχους από τους δεσμευμένους εργαζομένους (May et al. 2004).

Συμπερασματικά, πριν την πραγματοποίηση δραστικών αλλαγών, όπως είναι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, ο οργανισμός πρέπει να καταγράψει τα επίπεδα και το είδος της δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση στον οργανισμό ταυτίζονται ευκολότερα με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και είναι πρόθυμοι να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση προς τον οργανισμό συνήθως υποστηρίζουν τις αλλαγές με την προϋπόθεση ότι αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως χρήσιμη και αναγκαία (Βακόλα, 2004).

Ένας παράγοντας, ο οποίος στη βιβλιογραφία δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εφαρμογή εξαγορών ή συγχωνεύσεων είναι η οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Αν και η δέσμευση είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία ή αποτυχία κάθε δραστικού προγράμματος αλλαγών, οι τεχνικές ενοποίησης την αγνοούν επιδεικτικά. Η επιχείρηση – αγοραστής πρέπει να διεξάγει ένα προκαταρκτικό έλεγχο της δέσμευσης του προσωπικού της επιχείρησης – στόχου. Η έμφυτη τάση των ανθρώπων να θέλουν να διασφαλίσουν μία ικανοποιητική υφιστάμενη κατάσταση ίσως προκαλέσει μεγαλύτερα εμπόδια στην ενοποίηση από τη μη πραγματοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών.

Βέβαια, ο πλούτος της βιβλιογραφίας δεν είναι οι τεχνικές ενοποίησης, αλλά οι διάφορες θεωρίες της οργανωσιακής ψυχολογίας. Η αποκάλυψη των αιτιών της αντίστασης κατά της αλλαγής και η προσαρμογή των προτεινόμενων μεθόδων για την καταπολέμησή της, στο πλαίσιο της ενοποίησης των οργανισμών κατά την

πραγματοποίηση εξαγορών ή συγχωνεύσεων, είναι το κλειδί της επιτυχίας κάθε εξαγοράς ή συγχώνευσης.

Με βάση την βιβλιογραφική επισκόπηση και την ανάλυση του νομοθετικού κειμένου, προέκυψαν τα εξής **ερευνητικά ερωτήματα για την 1<sup>η</sup> φάση της έρευνας**:

1. Κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την διαδικασία της συγχώνευσης;
2. Κατά πόσο εργαζόμενοι έχουν καλή συνεργασία με τους παλιούς και νέους συναδέλφους τους στον νέο οργανισμό;
3. Κατά πόσο η συγχώνευση ευνοεί την συνεργασία των εργαζομένων στο νέο οργανισμό ή μεταβάλλει τον τρόπο συνεργασίας των εργαζομένων στο νέο Οργανισμό;
4. Κατά πόσο η συγχώνευση οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα για το μέλλον του οργανισμού;
5. Η συγχώνευση επηρεάζει τη επαγγελματικής ικανοποίηση των εργαζομένων;

Όσο αφορά **τα ερευνητικά ερωτήματα της 2ης φάσης** της έρευνας είναι τα εξής:

1. Τι συναισθήματα βίωσαν απέναντι στην εμπειρία της απομάκρυνση τους από το ΙΕΠ;
2. Ποιες επιπτώσεις είχε η αποχώρηση τους και με ποιους τρόπους τις αντιμετώπισαν;

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **3.1 Ανάλυση Ρυθμιστικού -Ιστορικού Πλαισίου**

Οι συγχωνεύσεις δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο στην ιστορία των οικονομικών και επιχειρησιακών εξελίξεων, στο εσωτερικό μιας χώρας ή και μεταξύ διαφόρων χωρών. Η οικονομική ιστορία αναφέρει τουλάχιστον 5 σημαντικά κύματα συγχωνεύσεων στις ΗΠΑ: την περίοδο 1895-1904, την περίοδο 1922-1929, την περίοδο 1940-47, τη δημιουργία ομίλων ετερογενών επιχειρήσεων της δεκαετίας του 1960 και το τελευταίο κύμα συγχωνεύσεων που ξεκίνησε το 1976 και συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Τα κύματα συγχωνεύσεων στις ΗΠΑ φαίνεται να συνδέονται με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, με σημαντικές εξελίξεις στις αγορές, με ευκαιρίες επενδύσεων μετά από λήξη πολέμων ή διεθνείς ανακατατάξεις, με σημαντικές τεχνολογικές ανακαλύψεις, με κρατικά κίνητρα ή και με συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και στους μετόχους των εταιρειών.

Με την είσοδο στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, έχουμε γίνει μάρτυρες της εντονότερης περιόδου συγχωνεύσεων στην αμερικανική ιστορία. Η δεκαετία του 1990 ήταν το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων στην ιστορία των Η.Π.Α. Προηγήθηκαν άλλες τέσσερις τέτοιες περίοδοι από την αρχή του 20ου αιώνα, με την αμέσως προηγούμενη να λαμβάνει χώρα τη δεκαετία του 1980. Η δραστηριότητα αναφορικά με τις συγχωνεύσεις αυξήθηκε ραγδαία από τα μέσα της δεκαετίας του 1960. Το 1967 η συνολική αξία σε δολάρια όλων των συγχωνεύσεων ήταν κάτω από 20 δισεκατομμύρια δολάρια ενώ το 1995 η συνολική αξία σε δολάρια όλων των αμερικάνικων συγχωνεύσεων ξεπέρασε τα 300 δισεκατομμύρια δολάρια.

Εν συνεχεία, η δεκαετία του 1980 χαρακτηρίστηκε από έντονη δραστηριότητα σε συγχωνεύσεις, όμως αυτή η «μανία» διέφερε κατά πολύ από τις προηγούμενες περιόδους (δεκαετία του 1960 και αρχές δεκαετίας του 1970). Η κυριότερη αλλαγή ήταν η φύση των εταιρειών στόχων. Το μέγεθος έπαψε να αποτελεί πλέον αποτρεπτικό παράγοντα και για πρώτη φορά η πολύ μικρότερη επιχείρηση μπορούσε να είναι το αρπακτικό ζώο παρά το θήραμα. Αυτή η εξέλιξη ήταν κοινό γνώρισμα τόσο στις εσωτερικές όσο και στις διεθνείς εξαγορές. Ειδικότερα τα κυριότερα χαρακτηριστικά αυτής της περιόδου ήταν τα ακόλουθα: η μεταβαλλόμενη φύση του επιτιθέμενου, η ώθηση και η ανάγκη να πραγματοποιούνται συγχωνεύσεις στις ξένες αγορές και τέλος η τάση για τις επιχειρήσεις να ολοκληρώνονται μέσα στα υπάρχοντα όρια βιομηχανίας παρά να διαφοροποιούνται σε νέους τομείς. Πρωταγωνιστές ήταν οι σημαντικότερες βιομηχανικές χώρες της Ευρώπης

καθώς επίσης και οι Η.Π.Α, ενώ οι συγχωνεύσεις στην Ιαπωνία αν και ακόμα κάπως πιο σπάνιες άρχισαν να αυξάνονται.

Με τη δημιουργία της Ενιαίας αγοράς το 1986, που οδήγησε σε ένα κύμα συγχωνεύσεων στην Ευρώπη, η ελληνική οικονομία επηρεάστηκε σημαντικά. Έτσι, μεταξύ 1987 και 1994, το 9% περίπου του ενεργητικού της ελληνικής βιομηχανίας έγινε αντικείμενο συγχώνευσης. Στην Ελλάδα, η διαδικασία συγχώνευσης ρυθμίζεται κατά τρόπο αυστηρό, με γραφειοκρατικές διατυπώσεις από τις διατάξεις των νόμων 2190/192033, όσον αφορά στις ανώνυμες εταιρείες, (όπως τροποποιηθείς με τον Ν3604 /2007, ισχύει σήμερα), σε συνδυασμό με τις διατάξεις ΝΔ 1297/1972 και 2166/1993, (όπου θεσπίζονται φορολογικά κίνητρα που ευνοούν την ανάπτυξη του φαινομένου των μετασχηματισμών επιχειρήσεων) αλλά και με την συνδρομή άλλων διατάξεων για εταιρείες άλλου νομικού τύπου. Σύμφωνα με το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο, οι κύριοι τρόποι μετα-σχηματισμού επιχειρήσεων διακρίνονται σε συγχωνεύσεις, όπως αυτές διακρίνονται σε διάφορους τύπους ανάλογα με το είδος τους και σε εξαγορές επιχειρήσεων.

Οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, εκτός από τις οικονομικές μεταβολές και επιπτώσεις που συνεπάγονται, ενέχουν σοβαρούς κινδύνους για τους εργαζόμενους στις μετασχηματιζόμενες επιχειρήσεις. Η τύχη των εργασιακών σχέσεων σε περίπτωση μεταβολής του προσώπου του εργοδότη, και ειδικότερα αναδιαρθρώσεων των επιχειρήσεων, με όποια μορφή και αν συντελείται, ανήκει στα θεμελιώδη ζητήματα του εργατικού δικαίου. Από την αντιμετώπιση του ζητήματος εξαρτώνται ύψιστα συμφέροντα των εργαζομένων, όπως η προστασία της θέσης εργασίας και η προστασία του περιεχομένου (των όρων) της σύμβασης εργασίας.

Στο σημείο αυτό θα επιχειρηθεί μια σύντομη παράθεση του ελληνικού θεσμικού πλαισίου, όπως αυτό διαμορφώνεται με το ΠΔ 178/2002. Μέχρι την έκδοση του ΠΔ 178/2002, όπως αυτό τροποποίησε το ΠΔ 572/1988, το πρόβλημα της τύχης των εργασιακών σχέσεων σε περιπτώσεις αναδιαρθρώσεων, συγχωνεύσεων επιχειρήσεων, αντιμετωπιζόταν με την ερμηνεία των ήδη υφιστάμενων αποσπασματικών διατάξεων του ελληνικού εργατικού δικαίου για το θέμα αυτό<sup>37</sup>. Με το ΠΔ 178/2002 ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο η Κοινοτική Οδηγία 98/50/EK, η οποία συμπλήρωσε και τροποποίησε την Κοινοτική Οδηγία 77/187/EK σχετικά με την διατήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων εγκαταστάσεων, (η οποία είχε ενσωματωθεί στο Ελληνικό Δίκαιο με το ΠΔ 572/1988).

Πιο συγκεκριμένα, το ΠΔ 178/2002, αναφέρεται σε μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως του τρόπου που επέρχονται αυτές, όροι γενικότεροι στους οποίους περιέχονται και οι περιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών των επιχειρήσεων (Καμενόπουλος,1996). Στο ΠΔ 178/2002 δεν περιέχεται σαφής καθορισμός του χρονικού σημείου κατά το οποίο επέρχεται η μεταβίβαση της επιχείρησης, ωστόσο θα πρέπει να γίνει δεκτό ότι αυτή επέρχεται όταν ο διάδοχος εργοδότης αποκτά την πραγματική και λειτουργική εξουσία διεύθυνσης της επιχείρησης, της εκμετάλλευσης ή του τμήματος της εκμετάλλευσης. Με την ανάληψη του οργανωτικού ελέγχου της μετασχηματιζόμενης επιχείρησης, ο διάδοχος βρίσκεται κατά κανόνα σε θέση να ασκήσει το διευθυντικό δικαίωμα έναντι των εργαζομένων και με τον τρόπο αυτό να συγκεκριμενοποιήσει τις οργανωτικές του αρμοδιότητες και να διαμορφώσει την οργάνωση της επιχείρησης και της παραγωγικής εργασιακής διαδικασίας.

Σύμφωνα με το άρθρο 4 παρ. 1 του ΠΔ178/2002, *«Δια της μεταβίβασης και από την ημερομηνία αυτής, όλα τα υφιστάμενα δικαιώματα και υποχρεώσεις που έχει ο μεταβιβάζων από την σύμβαση ή την σχέση εργασίας μεταβιβάζονται στον διάδοχο»*. Επίσης, κατά το άρθρο 4 παρ. 2 του παραπάνω ΠΔ, μετά την μεταβίβαση της επιχείρησης (εν προκειμένω την εξαγορά ή την συγχώνευση), ο διάδοχος (η εξαγορασθείσα ή η συγχωνευόμενη επιχείρηση), οφείλει να τηρεί όλους τους όρους εργασίας που προβλέπονται από συλλογική σύμβαση εργασίας, διαιτητική απόφαση, κανονισμό εργασίας, ή ατομική σύμβαση εργασίας.

Με τη μεταβολή του προσώπου του εργοδότη, σύμφωνα με την Ελληνική Νομοθεσία, και γενικά τη μεταβίβαση της επιχείρησης, επιχειρείται η διατήρηση της σχέσης εργασίας, που υπήρχε ανάμεσα στον παλαιό εργοδότη και τον εργαζόμενο, επομένως η αλλαγή αυτή δεν θα πρέπει να έχει καμία επιρροή ούτε στην υπόσταση ούτε στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων στην μεταβιβαζόμενη επιχείρηση. Στην πράξη, βέβαια, ούτε ο «παλαιός» ούτε ο «διάδοχος» εργοδότης εμποδίζονται να προχωρήσουν σε αλλαγή του περιεχομένου των εργασιακών σχέσεων σε χρονικό διάστημα προγενέστερο ή μεταγενέστερο της ανακοίνωσης για σχεδιασμό αναδιάρθρωσης της επιχείρησης. Συχνά, ο «παλαιός» εργοδότης, σχεδιάζοντας συγχώνευση των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων προετοιμάζει το πεδίο του εγχειρήματός του, δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες για την συγχώνευση με ποικιλότητες μεθοδεύσεις (διενέργεια απολύσεων πριν από την πράξη, μη αντικατάσταση των αποχωρούντων εργαζομένων με νέους, εντατικοποίηση ρυθμών εργασίας) (Κουκιάδης,2006).

Όταν πραγματοποιείται η συγχώνευση, η δέσμευση που απορρέει για τον εργοδότη από το άρθρο 3 του ΠΔ 178/2002, έχει ως συνέπεια ότι, στη νέα επιχείρηση, που προκύπτει από την συγχώνευση, διατηρούνται οι κανόνες που ρύθμιζαν τους όρους εργασίας κάθε ομάδας εργαζομένων μέχρι την μεταβίβαση. Ισχύουν, δηλαδή, παράλληλα περισσότερα δίκαια για την ρύθμιση των όρων εργασίας, τόσα όσες είναι και οι συγχωνευόμενες επιχειρήσεις (Δούκα, 1997:441). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να δημιουργούνται στο πλαίσιο του ίδιου οργανισμού, περισσότερες ομάδες εργαζόμενων, οι οποίοι απασχολούνται με τις ίδιες συνθήκες εργασίας και έχουν τον ίδιο εργοδότη, υπόκεινται σε διαφορετικούς κανόνες αμοιβής, συνθηκών εργασίας, ιεραρχικής εξέλιξης κτλ.

Ο νέος συγχωνευόμενος οργανισμός λόγω των διαφόρων προβλημάτων που μπορεί να δημιουργηθούν από την ύπαρξη ουσιαστικά δύο ή περισσότερων κατηγοριών εργαζομένων (εργαζόμενοι δυο ταχυτήτων στην ίδια επιχείρηση), έχει την δυνατότητα, μέσω μιας αναδιοργάνωσης του οργανισμού, προκειμένου να δημιουργήσει ενιαίο νομικό καθεστώς με την δημιουργία νέων κανόνων, που θα καλύπτουν το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού, είτε με την δημιουργία νέου κανονισμού της επιχείρησης, ή την κατάρτιση νέας επιχειρησιακής συλλογικής σύμβασης εργασίας, είτε τέλος με την κατάρτιση νέων συμφωνιών του Ν 1767/1988 κα.

Το περιεχόμενο των νέων κανόνων δεν είναι αναγκαίο να υιοθετεί τους ευνοϊκότερους από τους ήδη υφιστάμενους όρους εργασίας. Είναι δυνατές και δυσμενέστερες επιλογές, εφόσον αυτές είναι αναγκαίες για να διαμορφωθεί το καθεστώς που επιδιώκεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση, εάν βέβαια αυτές κρίνονται νόμιμες. Με το πρόσχημα, λοιπόν, της ομοιογένειας του περιεχομένου των εργασιακών σχέσεων στη συγχωνευόμενη επιχείρηση, υιοθετούνται συχνά ρυθμίσεις επιβαρυντικές για τους εργαζόμενους με γνώμονα την αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Δεδομένης, ωστόσο, της ανασφάλειας που δημιουργείται για τους εργαζόμενους από την ανακοίνωση και το σχεδιασμό μιας συγχώνευσης (ιδίως για τους απασχολούμενους στην «παλαιά» επιχείρηση) αλλά και της καταχρηστικής άσκησης του διευθυντικού δικαιώματος, παρατηρείται έντονα το φαινόμενο, πριν από την ολοκλήρωση του μετασχηματισμού, οι εργαζόμενοι να καλούνται σε υπογραφή λύσης της προηγούμενης εργασιακής σχέσης και, ταυτόχρονα, ανανέωσής της με άλλη, στην οποία έχουν μεταβληθεί σημαντικά οι όροι εργασίας τους (π.χ. παραίτηση από δικαίωμα προϋπηρεσίας, αλλαγή ωραρίου, αποδοχών κ.λπ.).

Στο ΠΔ 178/2002 περιλαμβάνονται διατάξεις για την προστασία των εκπροσώπων των εργαζομένων καθώς και σχετικά με την πληροφόρηση και την διαβούλευση τους σε



περίπτωση μεταβίβασης επιχείρησης, εγκατάστασης ή τμήματος εγκατάστασης. Ειδικότερα καθιερώνεται υποχρέωση για έγκαιρη πληροφόρηση των εκπροσώπων των θιγόμενων από την μεταβίβαση εργαζομένων, αναφορικά με τους λόγους της μεταβίβασης και τις οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες για τους εργαζόμενους και τα προβλεπόμενα γι' αυτούς μέτρα. Καθιερώνεται επίσης, υποχρέωση για διαβουλεύσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, αν πρόκειται να ληφθούν μέτρα αλλαγής του καθεστώτος των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη συμφωνίας.

Εκπρόσωποι των εργαζομένων, νοούνται σύμφωνα με το ΠΔ, αυτοί που ορίζονται από τα άρθρα 1 και 2 του Ν 1767/1988 για τα συμβούλια των εργαζομένων. Η υποχρέωση για πληροφόρηση και διαβουλεύσεις βαραίνει χωριστά τον αρχικό και τον διάδοχο εργοδότη. Ο καθένας έχει την υποχρέωση να πληροφορεί και να διαβουλεύεται με τους αντίστοιχους εκπροσώπους των εργαζομένων και με συγκεκριμένο περιεχόμενο, όπως αυτό προσδιορίζεται στο παραπάνω ΠΔ. Οι διαβουλεύσεις και η ενημέρωση των εκπροσώπων των εργαζομένων, προβλέπονται, προκειμένου να συμβάλλουν στην υιοθέτηση μιας «προστατευτικής» για τους εργαζόμενους συμφωνίας, κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης (π.χ. καταβολή υψηλών αποζημιώσεων στους απολυόμενους, στη ρύθμιση σημαντικών όρων εργασίας, διατήρηση της απασχόλησης με την τοποθέτηση των εργαζομένων σε άλλες θέσεις κ.ά.). Προκειμένου, όμως, οι διαβουλεύσεις να είναι αποτελεσματικές θα πρέπει οι εκπρόσωποι των εργαζομένων να ενημερώνονται εγκαίρως και ουσιαστικά για να παρουσιάζουν εποικοδομητικές προτάσεις. Στη Ελλάδα, σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεν γίνεται, κατά κανόνα, προσφυγή στη διαδικασία των διαβουλεύσεων, με αποτέλεσμα να χάνουν οι εργαζόμενοι την ευκαιρία συμμετοχής στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων που αποβλέπουν στην αποφυγή ή μείωση των απολύσεων ή άμβλυση των δυσμενών συνεπειών τους.

Το ΠΔ 178/2002 σε συνδυασμό με τον Ν. 1387/1983, όπως τροποποιήθηκε με το Ν. 2874/2000 και ισχύει σήμερα, αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα, που επιχειρεί να διασφαλίζει τα δικαιώματα των εργαζομένων σε περίπτωση συγχώνευσης και γενικά μεταβίβασης επιχειρήσεων. Το θεσμικό πλαίσιο φαίνεται ωστόσο πως δεν αρκεί να προστατεύσει τις δυσμενείς συνέπειες για τους εργαζόμενους από τους συνεχείς μετασχηματισμούς των επιχειρήσεων. Οι αναδιαρθρώσεις εξακολουθούν να θέτουν και στην Ελλάδα σε έντονη διακινδύνευση τα δικαιώματα των εργαζομένων και να τους δημιουργούν ανησυχία για την μορφή και την συνέχιση της απασχόλησης τους στην συγχωνευόμενη επιχείρηση.

Η εμπειρία καταδεικνύει, ότι και στην χώρα μας, οι συγχωνεύσεις οδηγούν στη μείωση της απασχόλησης και σε απορύθμιση της εργατικής νομοθεσίας, η οποία εκδηλώνεται συνήθως με φαινόμενα όπως, υποκατάσταση της μισθωτής απασχόλησης με ανεξάρτητη εργασία, ευελιξία των όρων εργασίας, ένταση των ρυθμών εργασίας, προβλήματα στον τρόπο εκπροσώπησης των εργαζομένων και γενικότερα ανασφάλεια για τους εργαζόμενους.

Είναι κεφαλαιώδους σημασίας, λοιπόν, οι κοινωνικές συνέπειες για τους εργαζόμενους, που εμπλέκονται σε αυτές, και επομένως δεν θα πρέπει να παραβλέπονται. Αντίθετα, θα πρέπει να γίνει συνείδηση ότι η προσφυγή σε «αναδιαρθρώσεις» δεν είναι η εύκολη λύση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ή της οικονομικής ανάκαμψης, αλλά θα πρέπει οι επιχειρήσεις να συμπεριλαμβάνουν σε όποιο σχέδιο αναδιάρθρωσης το **μείζον ζήτημα της διάσωσης των εργασιακών σχέσεων.**

## ΜΕΡΟΣ Β΄: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ-ΣΚΟΠΟΣ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

#### 1.1 Στόχοι της έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει μείζον ζήτημα των εργασιακών σχέσεων, δηλαδή το πώς επηρεάζεται ο ανθρώπινος παράγοντας στο πλαίσιο της συγχώνευσης, αναδρομικά, πριν τη συγχώνευση δηλαδή και μετά την ολοκλήρωση του ανασχηματισμού του οργανισμού. Για την επίτευξη του στόχου αυτού σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο για τους συμμετέχοντες που είναι εργαζόμενοι στο συγχωνευμένο ΙΕΠ.

Πιο συγκεκριμένα μελετώνται οι ψυχολογικές διεργασίες και επιπτώσεις των εργαζομένων του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής σε συνθήκες οργανωτικής αλλαγής και ειδικότερα στο πλαίσιο της **Συγχώνευσης**. Διερευνάται η στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της Συγχώνευσης, η μορφή που παίρνει η επικοινωνία και η συνεργασία με τους συναδέλφους τους στο συγκεκριμένο πλαίσιο των αλλαγών και επιπλέον γίνεται μια προσπάθεια να σκιαγραφηθεί η Κουλτούρα των εργαζομένων του συγχωνευμένου πλέον οργανισμού του «ΙΕΠ».

Η φύση του θέματος, η διερεύνηση της στάσης και των συναισθημάτων των εργαζομένων στο πλαίσιο της οργανωτικής αλλαγής της Συγχώνευσης, καθόρισε σε μεγάλο βαθμό και τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε. Ο προσανατολισμός της έρευνας είναι **ποσοτικός**.

#### 1.2 Ερευνητικό Εργαλείο

Τα ευρήματα της έρευνας προέκυψαν από **ερωτηματολόγια** που δόθηκαν μόλις είχε ολοκληρωθεί η λειτουργική ενοποίηση των οργανισμών αλλά και αργότερα μετά από ένα διάστημα έξι μηνών και αφορούσαν την ταύτιση τους με τον οργανισμό, πριν και μετά την συγχώνευση, την επαγγελματική ικανοποίησή τους, το άγχος και γενικώς την ψυχική τους ηρεμία, την προσλαμβανόμενη δέσμευση του οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους, την απειλή και τη στάση τους απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης. Όλα αυτά με την μέθοδο της αναδρομικής ανάλυσης.

Επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο γιατί θα ήταν χρονοβόρα διαδικασία να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις στα πλαίσια μιας τόσο ξαφνικής

οργανωτικής αλλαγής, όπως είναι η συγχώνευση. Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχτηκε το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο είναι γιατί το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ομάδα ερωτήσεων που στοχεύουν να εξασφαλίσουν κάποιες πληροφορίες σχετικές με τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Αντανακλούν, συνεπώς, τους στόχους της έρευνας με μορφή ερωτήσεων οι οποίες έχουν ως αντικείμενο να προκαλέσουν εκείνες ακριβώς τις απαντήσεις των υποκειμένων-εργαζομένων που να εκφράζουν με τη μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα τις απόψεις τους πάνω στο προς μελέτη ερευνητικό θέμα.

Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκαν **τρεις θεματικές ενότητες**, βασιζόμενες στα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, για τη κατασκευή του ερωτηματολογίου, το οποίο παρουσιάζεται εκτενώς στο τέλος της εργασίας σε παράρτημα και το οποίο κατασκευάστηκε σύμφωνα με τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Οι θεματικές ενότητες είναι οι εξής παρακάτω:

- **1<sup>η</sup> Διερεύνηση της στάσης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της Συγχώνευσης**, δηλαδή, στο βαθμό κατά τον οποίο η μετάβαση από την προηγούμενη κατάσταση στη νέα (συγχώνευση), είναι ευχάριστη, ωφέλιμη και αποδοτική. Διατυπώθηκαν τέσσερα ερωτήματα (Ενότητα 1<sup>η</sup>, ερωτήσεις 1-4) εκ των οποίων τα δυο ήταν ερωτήματα ανοιχτού τύπου και τα άλλα δυο κλειστού.
- **2<sup>η</sup> Σκιαγράφηση της Κουλτούρας του νέου οργανισμού, του ΙΕΠ** μετρά την ικανοποίηση που αισθάνονται, συνολικά, οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, την αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους τους σε αυτόν τον νέο οργανισμό για την οποία διατυπώθηκαν εννέα ερωτήσεις και πριν και μετά (Ενότητα 2<sup>η</sup>, ερωτήσεις 5-8, 11-12, 13-17).
- **3<sup>η</sup> Διερεύνηση παραμέτρων υποδομής του ΙΕΠ**, για την οποία διατυπώθηκαν δυο ερωτήματα (Ενότητα 3<sup>η</sup>, ερωτήματα 9-10) που αφορούν τις πρακτικές που διευκολύνουν την προσαρμογή των εργαζομένων στον οργανισμό.
- **4<sup>η</sup> Τα Προσδοκώμενα Αποτελέσματα της Συγχώνευσης και το μέλλον του ΙΕΠ**, για την οποία διατυπώθηκαν τέσσερα ερωτήματα τα οποία μελετούν την τις προσδοκίες των εργαζομένων και την προσωπική τους κρίση για τα αποτελέσματα που επέφερε η συγχώνευση αλλά και το τι μέλλει γενέσθαι. (Ενότητα 4<sup>η</sup>, ερωτήματα 17-20).

Όσο αφορά το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την 2<sup>η</sup> φάση της έρευνας στηρίχτηκε σε δυο θεματικές ενότητες οι οποίες είναι οι εξής παρακάτω:

- **Η στάση και τα συναισθήματα που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της απόλυσης τους** για την οποία διατυπώθηκαν δυο ερωτήματα (ερωτήματα 1-4) εκ των οποίων τα δυο ήταν ερωτήματα ανοιχτού τύπου και τα άλλα δυο κλειστού.
- **Επιπτώσεις από την απόλυση σας** για την οποία διατυπώθηκαν πέντε ερωτήματα (ερωτήματα 5-9), η οποία θεματική ερευνά μελετά τις πρακτικές και τις συναισθηματικές δυσκολίες που αντιμετώπισαν τα άτομα που αποχώρησαν καταναγκαστικά από το νέο συγχωνευμένο οργανισμό.

### 1.3 Διαδικασία και Δείγμα Έρευνας

Το όλο ερευνητικό εγχείρημα πραγματοποιήθηκε σε δύο χρονικές φάσεις. Πιο συγκεκριμένα για τη συλλογή των δεδομένων δημιουργήθηκε ένα **ερωτηματολόγιο**, το οποίο μοιράστηκε στους εργαζομένους του Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής Τα ερευνητικά δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν σε 2 χρονικές φάσεις. Η 1<sup>η</sup> χρονική φάση, τοποθετείται χρονικά αρχές Οκτώβρη του 2012 δηλαδή λίγο πριν την έναρξη του Διοικητικού Συμβουλίου του ΙΕΠ με ένα φάκελο για την επιστροφή του, προκειμένου να εξασφαλιστεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό το απόρρητο των πληροφοριών. Η 2<sup>η</sup> τοποθετείται μετά από ένα εξάμηνο περίπου, που αποτελούσε την αναδρομική επανεξέταση του θέματος κατά την οποία υπήρχε μεγάλη δυσκολία εντοπισμού διαθέσιμων για την έρευνας εργαζομένων όπως ακριβώς συνέβη και στην 1<sup>η</sup> φάση της έρευνας με την διαφορά ότι στην 2<sup>η</sup> υπήρχαν αρκετές απώλειες του αρχικού δείγματος. Το ερευνητικό εγχείρημα αντιμετώπισε δυσκολίες στην υλοποίησή του. Και τούτο διότι ύστερα από εξαιρετική δυσκολία πρόσβασης στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, τα ερωτηματολόγια δόθηκαν προσωπικά από τον ερευνητή, ο οποίος τόνισε την ανωνυμία και την προαιρετική συμπλήρωσή τους.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι το δείγμα είναι μάλλον μικρό στο πλαίσιο μιας ποσοτικής έρευνας. Είναι γνωστό ότι τα ποσοστά ανταπόκρισης σε έρευνες που διεξάγονται σε οργανισμούς είναι, γενικά, χαμηλά (Rogelberg, Luong, Sederburg & Cristol, 2000), στην περίπτωση δε των 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.

Στην 1<sup>η</sup> φάση της έρευνας το δείγμα αποτελούν 13 εργαζόμενοι του ΙΕΠ. Είναι άντρες και γυναίκες. Ύστερα από διάστημα έξι μηνών πάλι με σοβαρή δυσκολία στην πρόσβαση μας στο ΙΕΠ, ξανά δόθηκε το ερωτηματολόγιο με την ίδια μορφή με σκοπό πάλι να ερευνηθεί η αποδοχή της συγχώνευσης από τους εργαζομένους αλλά και η μορφή που παίρνει η επικοινωνία και η συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους στο νέο οργανισμό. Υπήρξαν δύο κατηγορίες ερωτώμενων, εκείνων που εργαζόνταν ακόμη στο ΙΕΠ, αλλά και εκείνων που αποχώρησαν αναγκαστικά, διότι δεν ανανεώθηκε η σύμβαση τους από τη νέα Διοίκηση. Για την 2<sup>η</sup> κατηγορία δημιουργήθηκε άλλης μορφής ερωτηματολόγιο.

Πιο συγκεκριμένα, στην 2<sup>η</sup> φάση υπάρχει μια διαφοροποίηση, διότι οι 8 από τους 13 εργαζόμενους δεν εργάζονταν πλέον στο ΙΕΠ λόγω μη ανανέωσης της σύμβασης τους. Δεδομένου ότι δημιουργήθηκαν λοιπόν δυο κατηγορίες ερωτώμενων, όπως προαναφέρθηκε, α) εκείνων που εργαζόνταν ακόμη και β) εκείνων που αποχώρησαν, κρίθηκε απαραίτητο να δοθεί άλλο ερωτηματολόγιο στους μεν και άλλο στους δε. Συνεπώς στη 2<sup>η</sup> φάση, ενώ το δείγμα θα έπρεπε να αποτελείται από τους 8 «απολυμένους», στη πραγματικότητα κατάφεραν να εντοπιστούν 6 μόνο άτομα και να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, η δομή του οποίου βέβαια ήταν διαφοροποιημένη και προσαρμοσμένη αναλόγως. Όσον αφορά τους υπόλοιπους 5 ενεργούς εργαζόμενους του ΙΕΠ, ανταποκρίθηκαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου 4 απ' αυτούς. Το ερωτηματολόγιο είχε ακριβώς την ίδια μορφή με εκείνη της 1<sup>ης</sup> φάσης για τους παραμένοντες εργαζόμενους. Το μέγεθος του δείγματος δεν εμποδίζει την εξαγωγή αξιόπιστων στατιστικών ευρημάτων αφού η ανάλυση που ακολουθεί επικεντρώνεται στο επίπεδο της περιγραφικής Στατιστικής (Descriptive Statistics) όπου ο αριθμός των υποκειμένων στην έρευνα δεν σχετίζεται με το επίπεδο σημαντικότητας.

Όπως υποστηρίζουν οι Cartwright & Cooper (1993), «παρά τα μειονεκτήματα που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία για την αναδρομική μέθοδο μέτρησης, 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).

#### 1.4 Οι συγγωνευθέντες οργανισμοί της έρευνας

Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.) ως ανεξάρτητη δημόσια υπηρεσία, ιδρύθηκε το 1964 (Ν. 4379/1964). Ως νέος αλλά και πρωτοποριακός θεσμός, αποτέλεσε μετεξέλιξη και συγγώνευση προϋπαρχόντων συμβουλευτικών οργάνων του Υπουργείου και οργανώθηκε έχοντας ως υπόδειγμα την εσωτερική οργάνωση του Συμβουλίου της Επικρατείας (Τμήματα αρμοδιοτήτων στα οποία υπηρετούν Σύμβουλοι και Πάρεδροι). Στους αρχικούς στόχους του Π.Ι., περιλαμβανόταν ο σχεδιασμός αλλά και η στήριξη της Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης που τότε επιχειρήθηκε και στην οποία καθοριστική ήταν η συμβολή των Ε. Παπανούτσου και Λ. Ακρίτα. Την περίοδο της δικτατορίας, το Π.Ι. καταργήθηκε (Α.Ν. 59/1967). Κατά τη Μεταπολίτευση (Ν. 186/1975), ιδρύθηκε το «Κέντρο Εκπαιδευτικών Μελετών και Επιμορφώσεως» (Κ.Ε.Μ.Ε), οι αρμοδιότητες του οποίου ήταν αντίστοιχες με αυτές του Π.Ι.. Το 1985 (Ν. 1566) καταργήθηκε το ΚΕΜΕ και επανιδρύθηκε το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 1566/85 (άρθρο 24), το Π.Ι. αποτέλεσε ανεξάρτητη δημόσια υπηρεσία, έδρευε στην Αθήνα και υπαγόταν απευθείας στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (<http://www.pi-schools.gr/>).

Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο υπήρξε ο παλαιότερος ερευνητικός και συμβουλευτικός φορέας σε ζητήματα παιδείας και με το έργο του συνέβαλλε ουσιαστικά στη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής από το ΥΠ.Ε.Π.Θ. Κύριος σκοπός του Π.Ι. είναι η πολύπλευρη μελέτη του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, η υποβολή προτάσεων, γνωμοδοτήσεων και εισηγήσεων προς τον Υπουργό Παιδείας για όλα τα θέματα της εκπαίδευσης, καθώς και η εφαρμογή των αποφάσεων του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων σε εκπαιδευτικό-παιδαγωγικό επίπεδο (<http://www.pi-schools.gr/>).

Σύμφωνα και με μεταγενέστερες νομοθετικές ρυθμίσεις (Ν. 2525/1997, 2640/1998, 2817/2000, 2909/2001, 2986/2002 και 3194/2003) οι αρμοδιότητες του Π.Ι. είναι (<http://www.pi-schools.gr/>):

- Η επιστημονική έρευνα, η μελέτη θεμάτων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής πράξης.
- Η επεξεργασία και υποβολή προτάσεων για θέματα Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας, Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Επιμόρφωσης και Αξιολόγησης, Ποιότητας της Εκπαίδευσης και Ειδικής Αγωγής και η

χάραξη κατευθύνσεων για το σχεδιασμό και προγραμματισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

- Η παρακολούθηση της εξέλιξης της εκπαιδευτικής τεχνολογίας και η προώθηση της εφαρμογής της στην εκπαιδευτική πράξη.
- Ο σχεδιασμός και η μέριμνα για την εφαρμογή προγραμμάτων επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών καθώς και η αξιολόγησή τους.
- Η εισήγηση για τη συγγραφή βιβλίων για τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, καθώς και η λήψη μέτρων για τη βελτίωση των μεθόδων της διδακτικής πράξης και γενικότερα του εκπαιδευτικού έργου.

Το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (ΚΕΕ) ιδρύθηκε το 1995 με το νόμο 2327 και οργανώθηκε με το Προεδρικό Διάταγμα 119 του 1998. Εποπτευόταν από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Λειτουργούσε ως ανεξάρτητος ερευνητικός φορέας, ως εθνικό συντονιστικό όργανο για την εκπαιδευτική έρευνα και ως σύμβουλος του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων σε θέματα εκπαιδευτικής έρευνας. Το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας εκτελούσε όποιο άλλο έργο του δίνονταν από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων που είχε σχέση με τους σκοπούς του Κέντρου και το σχεδιασμό της Ελληνικής Εκπαίδευσης γενικότερα (<http://www.kee.gr>).

Στο σημείο αυτό σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι ο σχετικά νεότερος οργανισμός σε σχέση με τους άλλους δυο που συγχωνεύθηκαν, το ΚΕΕ, την τελευταία δεκαετία επιτελούσε σημαντικό έργο σε θέματα όπως η αξιολόγηση, οι εκπαιδευτικές έρευνες κ.ά. Στο ΚΕΕ απασχολούνταν μερικές δεκάδες εργαζομένων (διοικητικών υπαλλήλων, αποσπασμένων εκπαιδευτικών, συμβασιούχων, ερευνητών).

Τέλος, ο Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ) υπήρξε Νομικό πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου εποπτευόμενο από τον Υπουργό Παιδείας Δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων. Διοικούνταν από εννεαμελές Διοικητικό Συμβούλιο, του οποίου η θητεία ήταν τριετής και η συγκρότηση αυτού γίνονταν με απόφαση του Υπουργού Παιδείας Δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων. Ιδρύθηκε με το Ν.2986/2002 (αρθ.6-ΦΕΚ24, τ.Α' – 13/2/02) (<http://www.oepek.gr/portal/index.php>)

Έργο του ήταν:

- Ο σχεδιασμός της επιμορφωτικής πολιτικής για τους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας & Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και η υποβολή σχετικών προτάσεων στον Υπουργό Παιδείας Δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων.



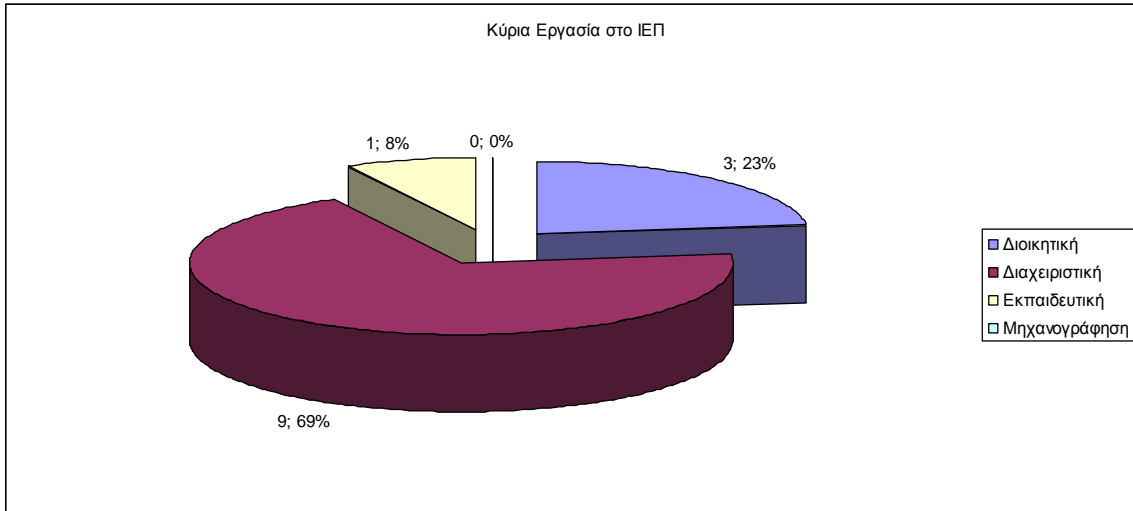
- Ο συντονισμός όλων των μορφών και τύπων της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, καθώς και η εφαρμογή επιμορφωτικών δράσεων.
- Η κατάρτιση επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία ύστερα από την έγκριση τους από τον Υπουργό Παιδείας Δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων υλοποιούνται από τους επιμορφωτικούς φορείς.
- Η ανάθεση επιμορφωτικού έργου σε αρμόδιους φορείς και η εισήγηση στον Υπουργό Παιδείας Δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων για την σύσταση αυτοτελών επιμορφωτικών κέντρων και μονάδων.
- Η κατανομή και η διαχείριση των πόρων που διατίθενται για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.
- Η πιστοποίηση φορέων και τίτλων στον τομέα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών.

Στα πλαίσια των πιο πάνω αρμοδιοτήτων του ο Ο.Ε.Π.Ε.Κ:

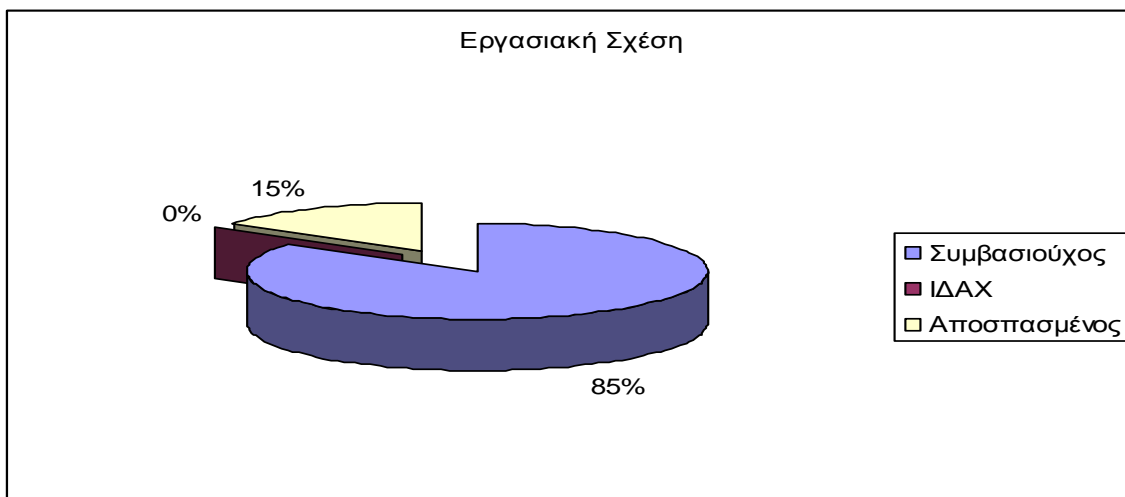
- Σχεδιάζε απευθείας επιμορφωτικές δράσεις ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για τους εκπαιδευτικούς Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης.
- Προγραμμάτιζε μελέτες, τα αποτελέσματα των οποίων θα φανούν χρήσιμα στο σχεδιασμό της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών.
- Διοργάνωνε ημερίδες και σεμινάρια επιμορφωτικού περιεχομένου

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΛΕΙΣΤΟΥ ΤΥΠΟΥ - 1<sup>η</sup> ΦΑΣΗ

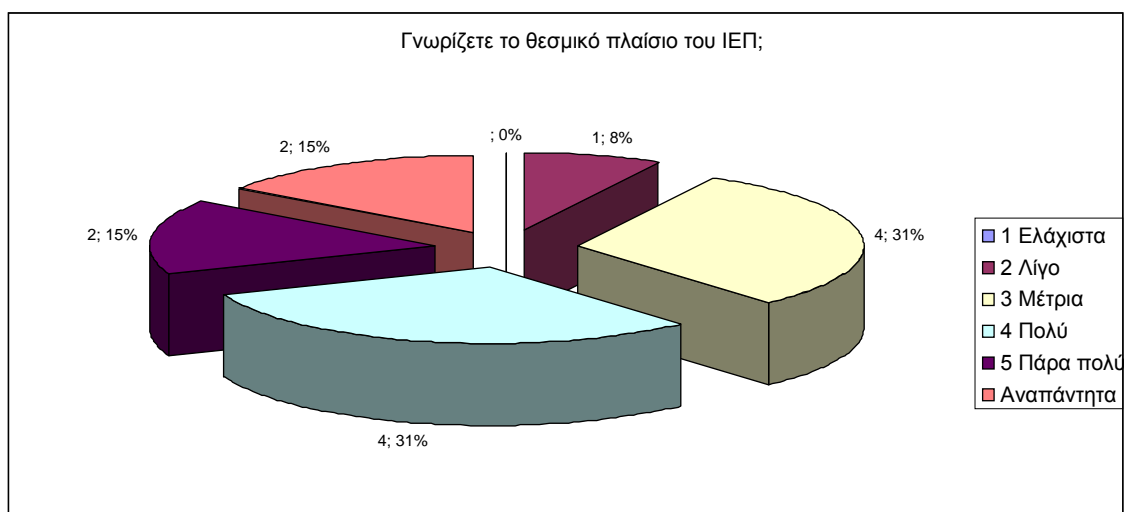


Παραπάνω αποτυπώνεται η κατανομή του δείγματος ανά τύπο εργασίας. Η **πλειοψηφία** (9/13) φαίνεται ότι κάνει Διαχειριστική εργασία στο ΙΕΠ. Ωστόσο υπάρχουν **τρεις** Διοικητικοί υπάλληλοι και ένας που ασχολείται με αποκλειστικά εκπαιδευτικά θέματα.



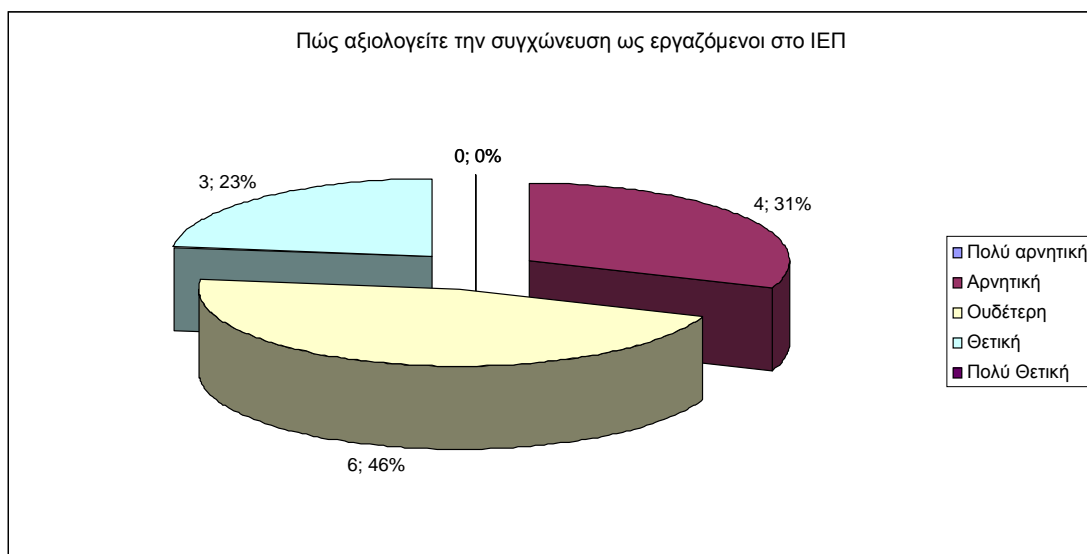
Φαίνεται ότι η **πλειοψηφία** του δείγματος (**85%**) ανήκει στην κατηγορία των Συμβασιούχων. Μόνο 2 στους 12 (**15%**) είναι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί.

### 1<sup>η</sup> ερώτηση:



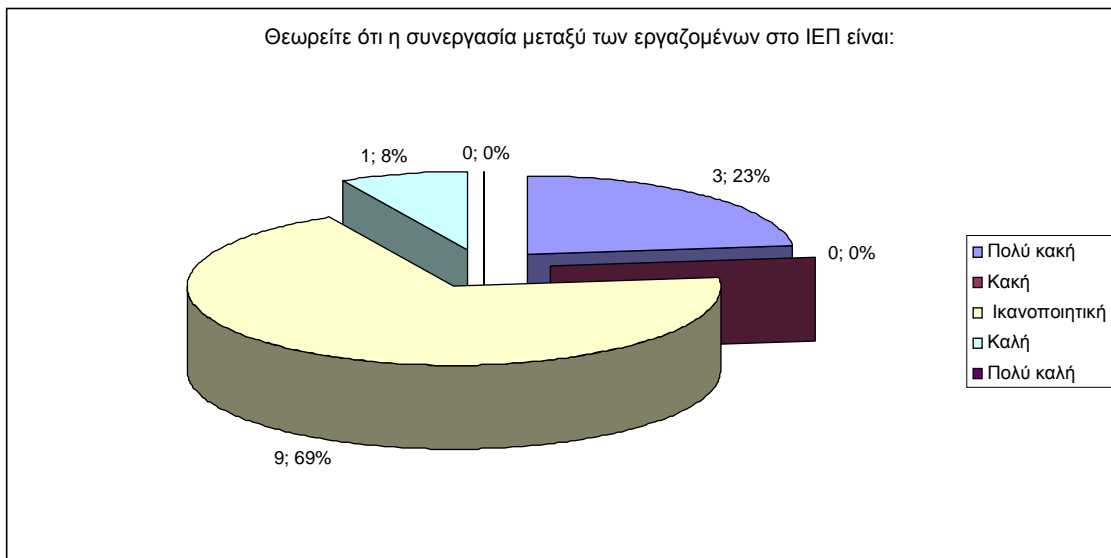
Παρατηρείται ότι **τέσσερις** στους δώδεκα εργαζόμενους του ΙΕΠ δηλώνουν ότι γνωρίζουν πολύ καλά το Θεσμικό πλαίσιο και **δύο** ότι το γνωρίζει επίσης πάρα πολύ καλά. Ωστόσο υπάρχουν και **άλλοι τέσσερις** που το αντιλαμβάνονται μέτρια. Τέλος, υπάρχουν κι **άλλοι δυο** από τους δώδεκα που δεν απάντησαν στην παραπάνω ερώτηση.

### 3<sup>η</sup> ερώτηση:



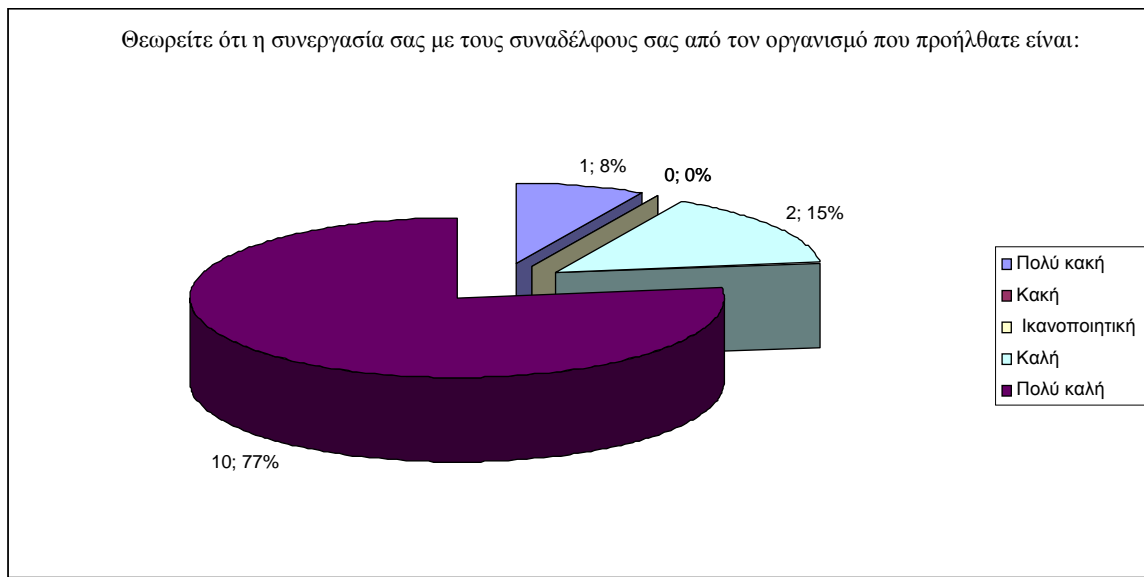
Ενδιαφέροντα ευρήματα καταγράφονται σε σχέση με το πώς αξιολογούν την Συγχώνευση ως εργαζόμενοι στο ΙΕΠ. Οι **μισοί** ακριβώς εργαζόμενοι θεωρούν ότι η συνεργασία είναι Ουδέτερη. Μόνο **τρεις** εργαζόμενοι αξιολογούν την συγχώνευση ως θετική. Τέλος, παρατηρείται ένα σημαντικό ποσοστό **τεσσάρων** εργαζομένων που χαρακτηρίζει την συνεργασία ως αρνητική.

5<sup>η</sup> ερώτηση:



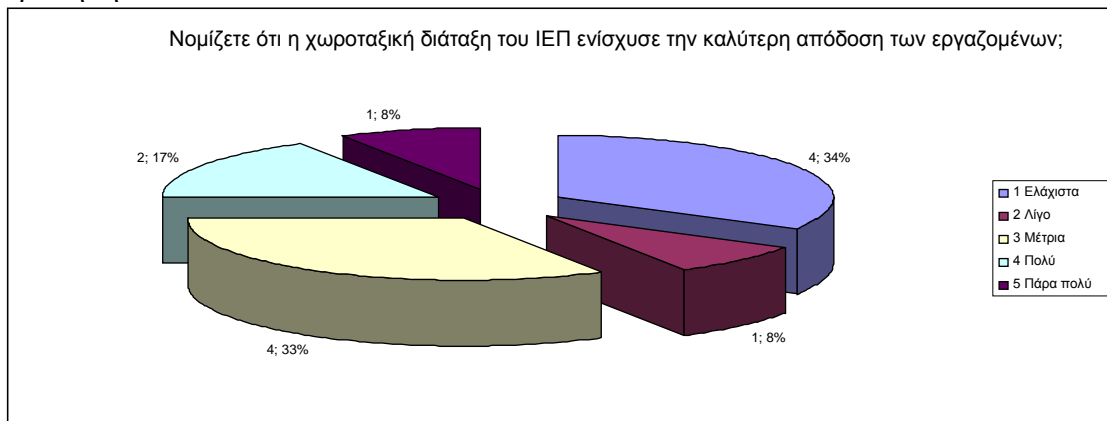
Η **πλειοψηφία** αξιολογεί την συνεργασία της με τους εργαζόμενους του ΙΕΠ ικανοποιητική, ενώ καταγράφεται δυσαρέσκεια από **τρεις** εργαζόμενους αξιολογώντας την ως πολύ κακή. Μόνο **ένα άτομο** χαρακτηρίζει την συνεργασία καλή.

6<sup>η</sup> ερώτηση:



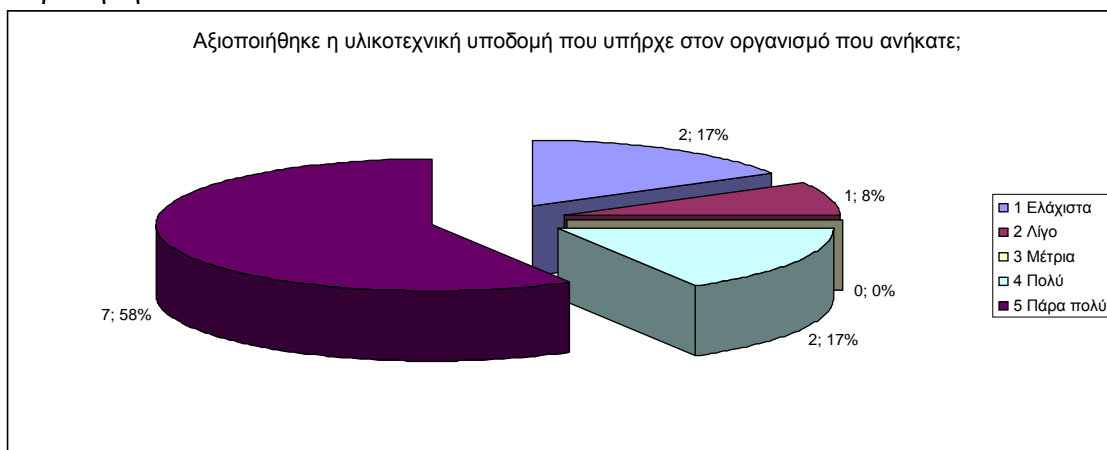
Από τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει ότι η **πλειοψηφία** χαρακτηρίζει πολύ καλή την συνεργασία της με τους συναδέλφους τους από το οργανισμό που προήλθαν. Υπάρχει και **ένας** εργαζόμενος που την θεωρεί πολύ κακή, αν και είναι μικρό το ποσοστό ίσως θα πρέπει να ληφθεί υπόψη. Μόνο **δυο** άτομα την αξιολογούν ως καλή.

9<sup>η</sup> ερώτηση:



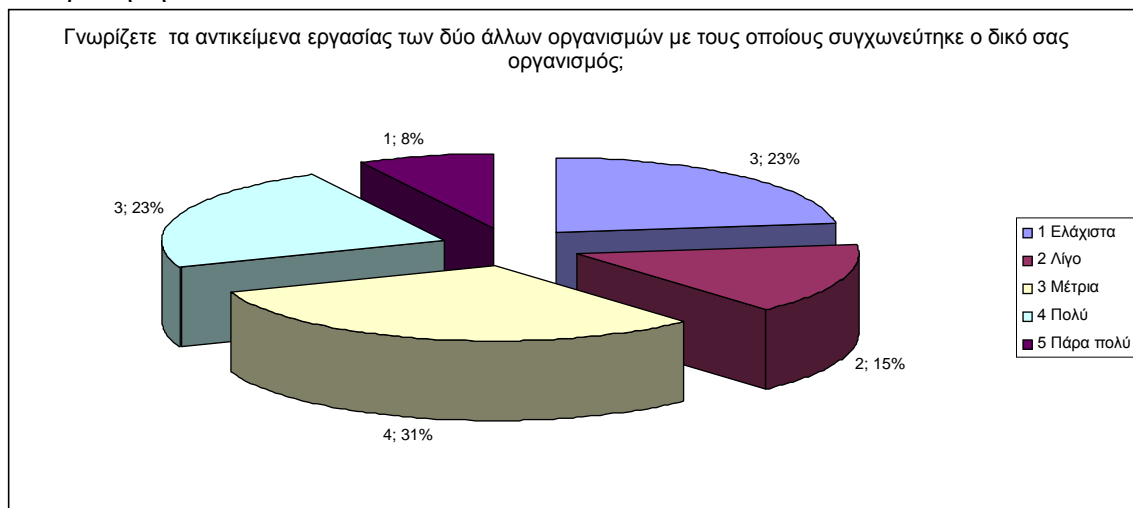
Υπάρχει μια ποικιλία στις απαντήσεις. Πιο συγκεκριμένα **τέσσερις** εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η χωροταξική διάταξη του ΙΕΠ ενίσχυσε μέτρια την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. **Τέσσερις** από τους δεκατρείς εκφράζουν την δυσαρέσκεια τους χαρακτηρίζοντας ελάχιστη την επίδραση των προαναφερθέντων παραγόντων. Μόνο **δύο** άτομα υποστήριξαν ότι η χωροταξική διάταξη του ΙΕΠ ενίσχυσε πολύ την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Τέλος **ένα** άτομο είπε καθόλου, **ένα** άτομο είπε λίγο και ακόμη **ένα** δεν απάντησε στην παραπάνω ερώτηση.

10<sup>η</sup> ερώτηση:



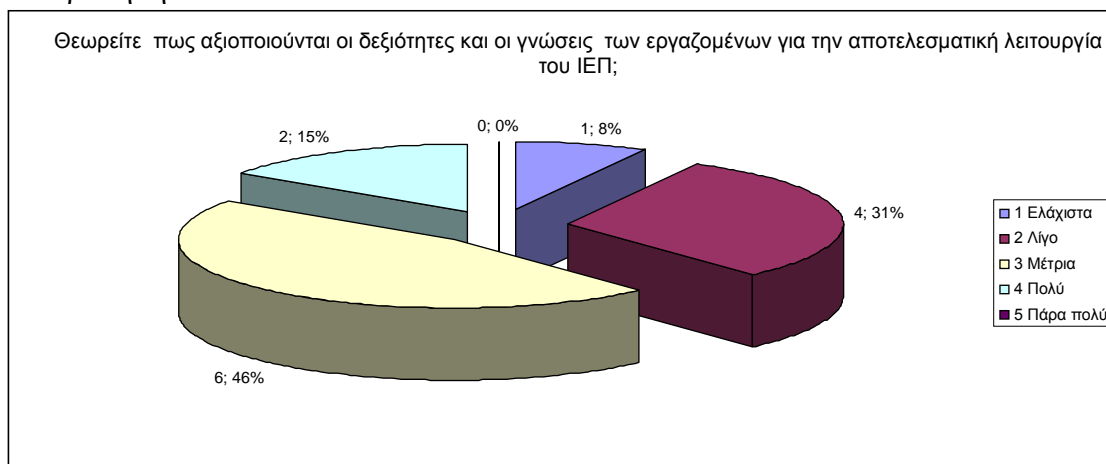
Η **πλειοψηφία** του δείγματος απάντησε ότι χρησιμοποιείται η υλικοτεχνική υποδομή πάρα πολύ και δυο εργαζόμενοι απάντησαν πολύ. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι **δύο στους δεκατρείς** φαίνεται να είναι δυσαρεστημένοι απαντώντας ότι η υλικοτεχνική υποδομή που υπήρχε στον οργανισμό που άνηκε χρησιμοποιήθηκε ελάχιστα. **Ένα** μόνο άτομο απάντησε θετικά λέγοντας συγκεκριμένα ‘στο μέτρο του δυνατού’.

### 11<sup>η</sup> ερώτηση:



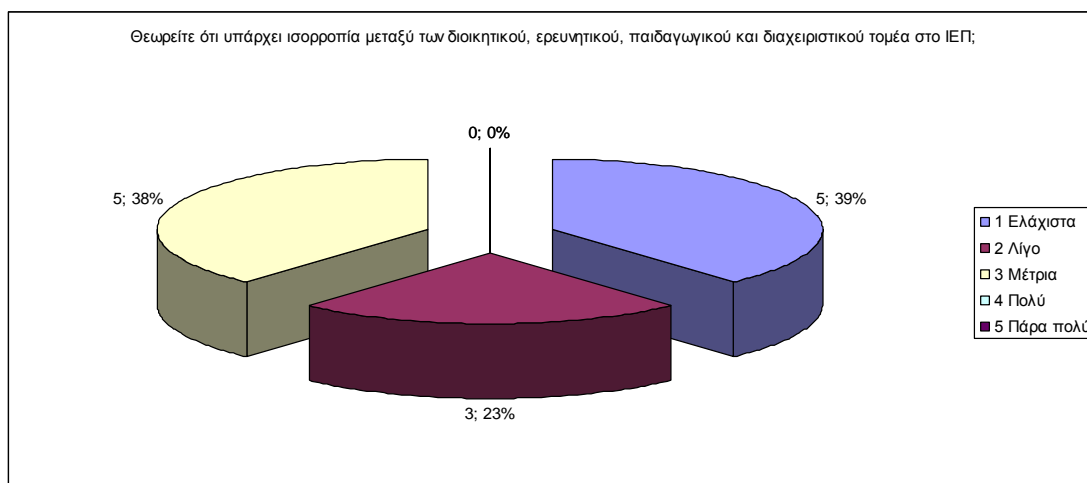
Παρατηρείται ότι μόνο **ένας** από τους δεκατρείς εργαζόμενους γνωρίζει πάρα πολύ το αντικείμενο εργασίας των δυο άλλων οργανισμών ενώ υπάρχουν και **τρεις** που το γνώρισαν πολύ καλά. Ωστόσο υπάρχουν και **τέσσερις** από το δείγματος που γνωρίζουν μέτρια το αντικείμενο εργασίας των δυο άλλων οργανισμών και τέλος δύο που δεν γνωρίζουν καθόλου.

### 12<sup>η</sup> ερώτηση:



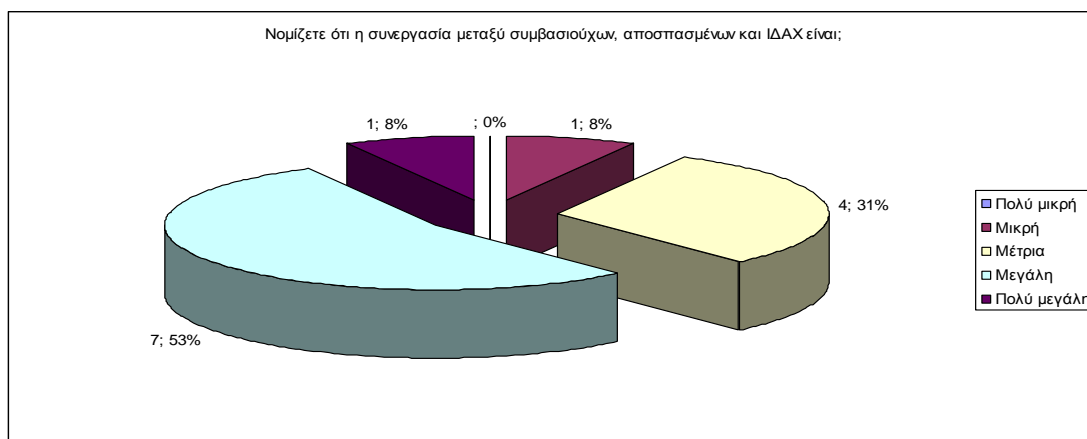
Παρατηρείται ότι **σχεδόν οι μισοί** (6/13) από τους εργαζόμενους πιστεύουν ότι αξιοποιούνται μέτρια οι δεξιότητες και οι γνώσεις των εργαζομένων για την αποτελεσματική λειτουργία του ΙΕΠ. **Τέσσερις** στους δεκατρείς εκφράζουν την δυσαρέστηση τους αξιολογώντας την προαναφερθείσα αξιοποίηση λίγη. Μόνο **δύο** πιστεύουν ότι αξιοποιήθηκαν πολύ οι δεξιότητες και οι γνώσεις τους και τέλος **ένας** θεωρεί ότι αξιοποιήθηκαν ελάχιστα.

### 15<sup>η</sup> ερώτηση:



Παρατηρείται ότι οι **πέντε** πιστεύουν ότι υπάρχει μέτρια ισορροπία μεταξύ των διοικητικού, ερευνητικού, παιδαγωγικού και διαχειριστικού τομέα στο ΙΕΠ. Σημειώνεται δυσαρέστηση από ακόμη **πέντε** εργαζομένους οι οποίοι αξιολογούν ότι υπάρχει ελάχιστη ισορροπία. Τέλος **δύο** θεωρούν ότι υπάρχει λίγη ισορροπία ισορροπία μεταξύ των παραπάνω τομέων.

### 16<sup>η</sup> ερώτηση:



Η **πλειοψηφία** του δείγματος (7/13) χαρακτηρίζει την συνεργασία μεταξύ συμβασιούχων, αποσπασμένων και ΙΔΑΧ μεγάλη. Ωστόσο υπάρχει και μια κατηγορία **τεσσάρων** εργαζομένων που πιστεύει ότι αυτή η συνεργασία είναι μέτρια. Μόνο ένας πιστεύει ότι αυτή η συνεργασία είναι πολύ μεγάλη και ένας που την αξιολογεί μικρή.

### **2.1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΤΥΠΟΥ -1<sup>η</sup> ΦΑΣΗ**

Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων στην **1<sup>η</sup>** θεματική ενότητα με τίτλο: **«Η στάση και η δέσμευση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της Συγχώνευσης»** στην 2<sup>η</sup> ερώτηση **«Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι συγχωνεύτηκαν οι 3 επιτελικοί οργανισμοί του Υπουργείου Παιδείας στο ΙΕΠ»** προκύπτει ότι και οι 13 ερωτώμενοι τείνουν να πιστεύουν ότι οι τρεις βασικοί επιτελικοί οργανισμοί (Ο.Ε.Π.Ε.Κ, ΕΚΚΕ και Π.Ι) συγχωνεύτηκαν στο ΙΕΠ αποκλειστικά για οικονομικούς-πολιτικούς λόγους. Παρατηρείται να απαντούν με γενικό ύφος χωρίς να διαφοροποιούν τους οικονομικούς από τους πολιτικούς λόγους.

Εν συνεχεία, αξίζει να επισημανθεί ότι καταγράφονται σημαντικά ευρήματα από τους εργαζόμενους σχετικά με το **«τι θεωρούν πως άλλαξε η συγχώνευση στα εργασιακά τους καθήκοντα»** (4<sup>η</sup> ερώτηση). Σχεδόν οι μισοί (7/13) απάντησαν ότι δεν έχει αλλάξει τίποτα απολύτως στα εργασιακά τους καθήκοντα. Ενδεικτικά: *«Σε προσωπικό επίπεδο δεν άλλαζαν τα εργασιακά μου καθήκοντα. Σε συλλογικό επίπεδο όμως διακρίνω μια δυσλειτουργία και όχι την επιθυμητή αφοσίωση όλων των εργαζομένων του ενιαίου φορέα προς ένα κοινό στόχο. Πιθανόν αυτό οφείλεται στην απότομη και χωρίς προετοιμασία συγχώνευση»*. Η δυσκολία των εργαζομένων να απολαύσουν τις παροχές και τις συνθήκες εργασίας επιδεικνύει χαμηλά επίπεδα ταύτισης με τον καινούργιο οργανισμό. (Terry,2003). Τέλος οι υπόλοιποι μισοί (6/13) εργαζόμενοι απάντησαν ότι είχαν αναβαθμιστεί τα καθήκοντα τους στο πλαίσιο της συγχώνευσης.

Επιπλέον όσο αφορά την **2<sup>η</sup>** θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου με τίτλο **«Σκιαγράφηση της Κουλτούρας του νέου οργανισμού ΙΕΠ»** πρέπει να αναφερθεί ότι το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το ταίριασμα των οργανισμών έχει συγκεντρώσει η έννοια της κουλτούρας που υπάρχει σε κάθε οργανισμό και αποτελεί την βαθιά δομή του, εκφράζει στη πράξη κοινές αξίες, στάσεις και κανόνες για όλους τους εργαζόμενους που δημιουργούν, όπως είναι επόμενο, ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον για αυτούς (Cartwright & Cooper,1995). Στην παρούσα έρευνα φαίνεται από τις απαντήσεις των εργαζομένων ότι δεν υπάρχει το λεγόμενο «ταίριασμα των οργανισμών». Πιο συγκεκριμένα, στην 7<sup>η</sup> ερώτηση **«Τι είδους συνεργασία έχετε με τους εργαζόμενους από τους άλλους δύο οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν;»** Η πλειονότητα των εργαζομένων (9 στους 13) όμως υποστηρίζει πως δεν υπάρχει καμία συνεργασία μεταξύ εκείνων και των εργαζομένων από τους άλλους συγχωνευθέντες οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, προκύπτει ότι η δομή και η κουλτούρα του ΙΕΠ δεν περιλαμβάνει το πλαίσιο των



αλληλεπιδράσεων των εργαζομένων όπως θα έπρεπε να σχεδιάζονται, αλλά δεν σχεδιάζονται σύμφωνα με τα λεγόμενα των εργαζομένων, από τη διοίκηση για να συνδέσουν τα καθήκοντα των ατόμων και των ομάδων και τέλος για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Ενδεικτικές είναι οι παρακάτω 3 απαντήσεις:

1. *«δεν έχω συνεργασία με τους εργαζομένους εκτός των πρώην ΟΕΠΕΚ γιατί στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων με την οποία απασχολούμαι δεν έχει σχέση με τους άλλους 2 φορείς».*
2. *«Μέχρι στιγμής καμία συνεργασία. Απλώς συναδελφική γιατί όλοι οι συμβασιούχοι ασχολούμαστε με τα έργα των φορέων από όπου προερχόμαστε»*
3. *«Τυπική ως προς τα ζητήματα που άπτονται της απλής διεκπεραίωσης και διαχείρισης»*

Ωστόσο τέσσερις (4) στους δεκατρείς (13) απάντησαν: *«έχουμε ικανοποιητική συνεργασία αλλά υπάρχει μια καχυποψία».* Επομένως υπάρχει και μια μειονότητα που δηλώνει ότι συνεργάζεται σε ικανοποιητικό βαθμό με τους εργαζόμενους από τους άλλους δύο οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν.

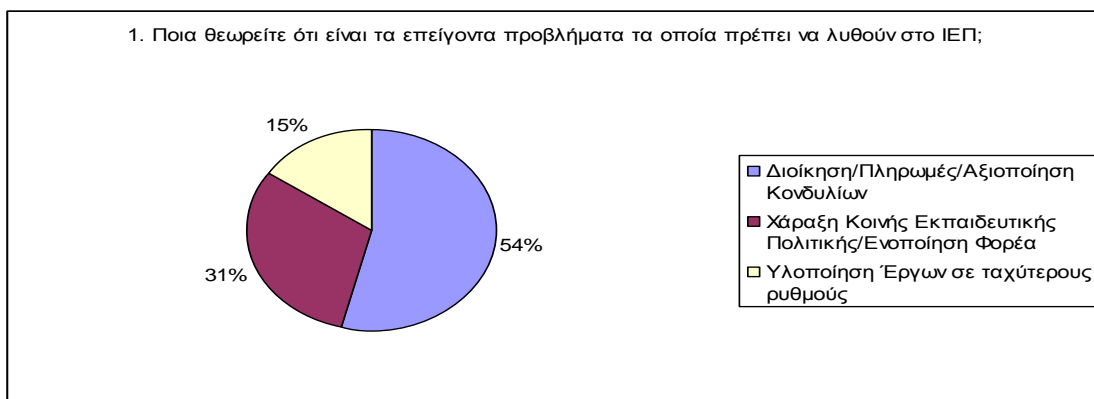
Όσο αφορά την 8<sup>η</sup> ερώτηση **«Πώς θεωρείτε κατά την γνώμη σας ότι θα μπορούσε να ενισχυθεί η παραπάνω συνεργασία;»** οι περισσότερες απαντήσεις προσανατολίστηκαν στο Νέο Διοικητικό Συμβούλιο που μόλις είχε εκλεγεί προσθέτοντας κι άλλες μορφές συνεργασίας. Χαρακτηριστική ήταν η εξής απάντηση *«Μπορεί να ενισχυθεί η συνεργασία με τον διορισμό της νέας Διοίκησης που έγινε πρόσφατα καθώς για αρκετό καιρό ο οργανισμός δεν είχε διοίκηση».*

Επιπλέον, στη 13<sup>η</sup> ερώτηση **«Αναφέρετε ιεραρχικά τα 3 θετικά στοιχεία που βιώσατε στο ΙΕΠ»** φαίνεται να επιδεικνύουν μια θετική στάση απέναντι στην οργανωτική αλλαγή. Η πλειονότητα (10/13) εισπράττει ένα καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων. Ενδεικτική απάντηση: *«υπάρχει συνολική θεώρηση θεμάτων παιδείας και επιμόρφωσης καθώς και μια αισιοδοξία ανήκοντας σε ένα νέο περιβάλλον».* Σημαντικό είναι να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι θετικό είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναγνωρίσουν την θετική διάσταση στο πλαίσιο της συγχώνευσης διότι μέσω αυτού προκύπτει η αίσθηση της «κοινής πραγματικότητας» που αντιπροσωπεύει τη κουλτούρα του οργανισμού και οδηγεί τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι έχουν «κοινή μοίρα», να ταυτίζονται, δηλαδή, ψυχολογικά με το συγκεκριμένο οργανισμό.

Εν τούτοις όπως παρατηρείται στην ακριβώς επόμενη ερώτηση (14<sup>η</sup>) **«Αναφέρετε ιεραρχικά τα 3 αρνητικά στοιχεία που βιώσατε στο ΙΕΠ»** υπάρχει μια ανισσοροπία στις απαντήσεις των ερωτώμενων και αυτό συμβαίνει γιατί η γενική τάση δήλωσε όχι μόνο

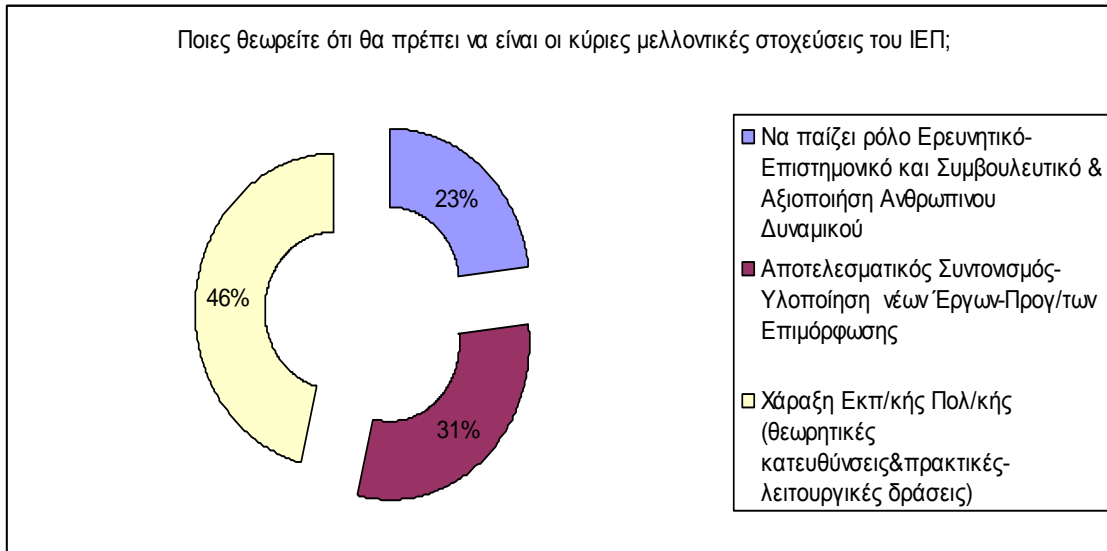
ότι δεν υπάρχει συνεργασία εκείνων και των συναδέλφων τους αλλά επίσης υπάρχει έντονη καχυποψία και κατ' επέκταση μεγάλη αγκύλωση στην καθημερινότητα τους κτλ. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει μια μειονότητα (3 άτομα) η οποία απάντησε ότι δεν βίωσε τίποτα θετικό κατά την οργανωτική αλλαγή της συγχώνευσης. Παρατηρείται γενικά ένα έντονο παράπονο και από τους 13 εργαζόμενους. Ενδεικτικά αναφέρουν ως αρνητικά στοιχεία, α) την δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία, β) την έλλειψη συντονισμού και Διοίκησης, γ) την καχυποψία που επικρατεί, δ) τη μη ουσιαστική συγχώνευση, ε) τις αγκυλώσεις και δ) τις καθυστερήσεις κυρίως όμως ε) την Ανεσφάλεια για το μέλλον των εργαζομένων.

Όσο αφορά την 3<sup>η</sup> θεματική ενότητα με τίτλο: **Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της συγχώνευσης και το μέλλον του ΙΕΠ** για την 17<sup>η</sup> ερώτηση «**Ποια θεωρείτε ότι είναι τα επείγοντα προβλήματα τα οποία πρέπει να λυθούν στο ΙΕΠ;**» δημιουργήθηκε ένα γράφημα με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των απαντήσεων των εργαζομένων:



Όπως παρατηρεί κανείς παραπάνω η πλειονότητα των εργαζομένων (7/13) θεωρεί το θέμα της Διοίκησης ως φλέγον ζήτημα που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης. Η απομόνωση της διοίκησης και η δυσκολία πρόσβασης στα ανώτερα στελέχη από τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης αποτελεί σχεδόν τον κανόνα. Οι εργαζόμενοι παραμένουν στο σκοτάδι σχετικά με τις εξελίξεις ή λαμβάνουν τυποποιημένες πληροφορίες, χωρίς ουσιαστική ενημέρωση και καθοδήγηση σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Οι υπόλοιποι 4 αξιολογούν ότι τα φλέγοντα θέματα του ΙΕΠ είναι η Χάραξη Κοινής Εκπαιδευτικής Πολιτικής και από τους τρεις συγχωνευθέντες οργανισμούς και τέλος δύο θεωρούν σοβαρό το ζήτημα της Υλοποίησης έργων με ταχύτερους ρυθμούς στο πλαίσιο του νέου οργανισμού.

Εν συνεχεία, στην 18<sup>η</sup> ερώτηση «**Ποιες θεωρείτε ότι θα πρέπει να είναι οι κύριες μελλοντικές στοχεύσεις του ΙΕΠ;**» οι απαντήσεις τους αποτυπώνονται στο παρακάτω γράφημα:

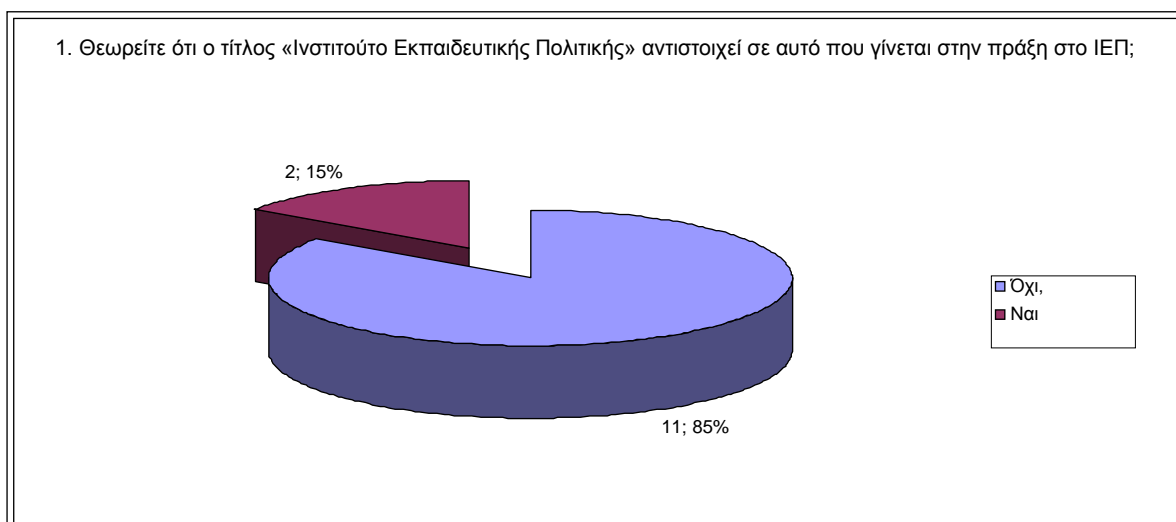


Η πλειοψηφία του δείγματος (5/13) απάντησε ότι η σημαντικότερη μελλοντική προτεραιότητα του ΙΕΠ θα πρέπει να είναι η Χάραξη Εκπαιδευτικής Πολιτικής που να συνδυάζει τις θεωρητικές κατευθύνσεις με τις πρακτικές. Χαρακτηριστική ήταν η απάντηση ενός εργαζομένου: «*να γίνουν μεγάλες επεμβάσεις σε συνολικό επίπεδο στο χώρο της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης και να εισχωρήσουν νέες ευρωπαϊκές κατευθύνσεις*». Ωστόσο υπάρχει ένας αριθμός εργαζομένων, **τέσσερις στους δεκατρείς** που θεωρεί ότι έμφαση πρέπει να δίνεται στον άμεσο και αποτελεσματικό συντονισμό και στην υλοποίηση δράσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τέλος, **3/13** των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι τόσο ο Συμβουλευτικός-Ερευνητικός ρόλος του ΙΕΠ συνολικά για την Παιδεία όσο και η Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο ΙΕΠ είναι τα φλέγοντα ζητήματα που θα πρέπει να εστιάσει ο φορέας.

Όσο αφορά την 19<sup>η</sup> ερώτηση: «**Θεωρείτε ότι ο ενιαίος φορέας συμβάλλει στο καλύτερο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής;**» παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων (12/13) θεωρεί ότι ο ενιαίος φορέας δεν συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Χαρακτηριστική ήταν η απάντηση ενός ερωτώμενου στην παραπάνω ερώτηση «*Ισως, λέω ίσως εάν λειτουργήσει σωστά ο φορέας να συμβάλει καλύτερα από πριν, ένα εφαρμοστούν τα δέοντα φυσικά, πιθανόν να συμβάλλει τώρα όμως όχι.*»



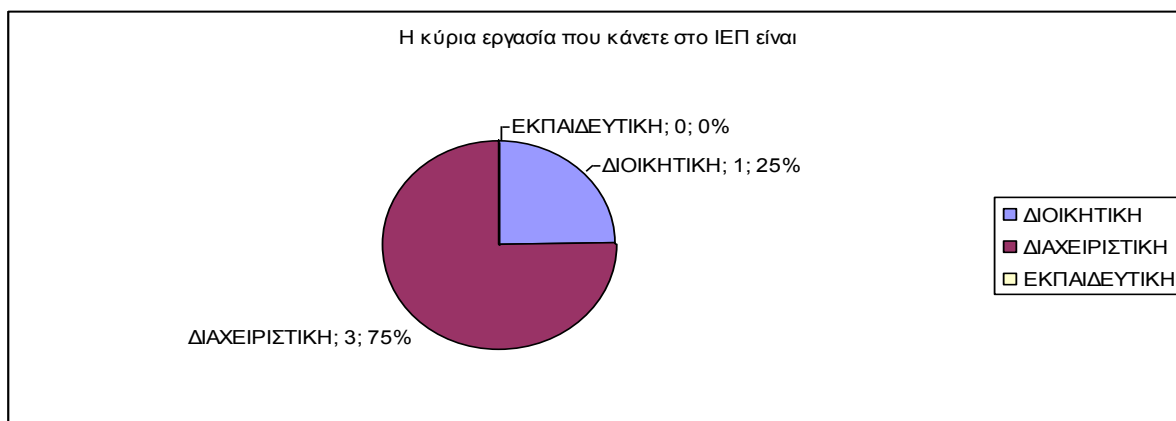
Τέλος, στην 20<sup>η</sup> ερώτηση: «Θεωρείτε ότι ο τίτλος «Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής» αντιστοιχεί σε αυτό που γίνεται στην πράξη στο ΙΕΠ;» Ενδεικτική είναι η παρακάτω απάντηση: «στο ΙΕΠ η μόνη Πολιτική που κυριαρχεί είναι εκείνη με την κακή της έννοια».



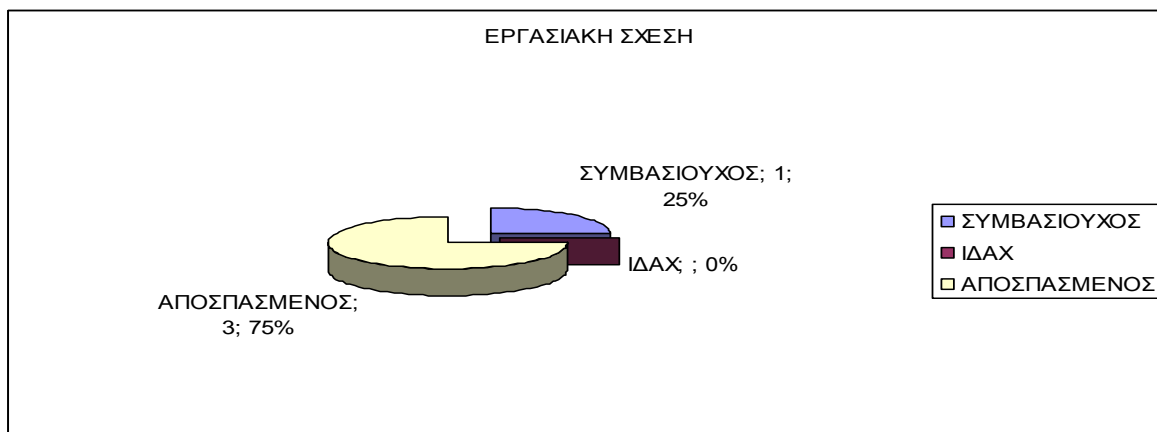
Παρατηρείται ότι το 11/13 υποστηρίζουν ότι το ΙΕΠ τυπικά υφίσταται ως τίτλος και στην πραγματικότητα ο οργανισμός δεν ανταποκρίνεται στον τίτλο του. Ωστόσο, υπήρχαν και δύο εξαιρέσεις, πιο συγκεκριμένα δυο ερωτώμενοι πιστεύουν ότι ο τίτλος Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής αντιστοιχεί σε αυτό που γίνεται στην πράξη στο ΙΕΠ. Παρατηρεί κανείς μεγάλη απόκλιση μεταξύ εκείνων (85%) που υποστηρίζουν ότι δεν ανταποκρίνεται στο τίτλο του το ΙΕΠ και σε εκείνων που δηλώνουν ότι ανταποκρίνεται (15%). Από την περιγραφή του αποτελέσματος της συγχώνευσης καθίσταται αντιληπτό από τα παραπάνω ότι το μέγεθος της αλλαγής που φαίνεται να συντελείται στους επιμέρους οργανισμούς που συγχωνεύονται (Π.Ι, Ο.Ε.Π.Ε.Κ, ΚΕΕ) και στα μέλη των

εργαζομένων τους, αλλά και η επακόλουθη δυσκολία του όλου εγχειρήματος της συγχώνευσης οδηγεί, πολύ συχνά, αυτή τη διαδικασία σε αποτυχία.

**2.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΛΕΙΣΤΟΥ ΤΥΠΟΥ - ΠΑΡΑΜΕΝΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ- 2<sup>η</sup> ΦΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ**

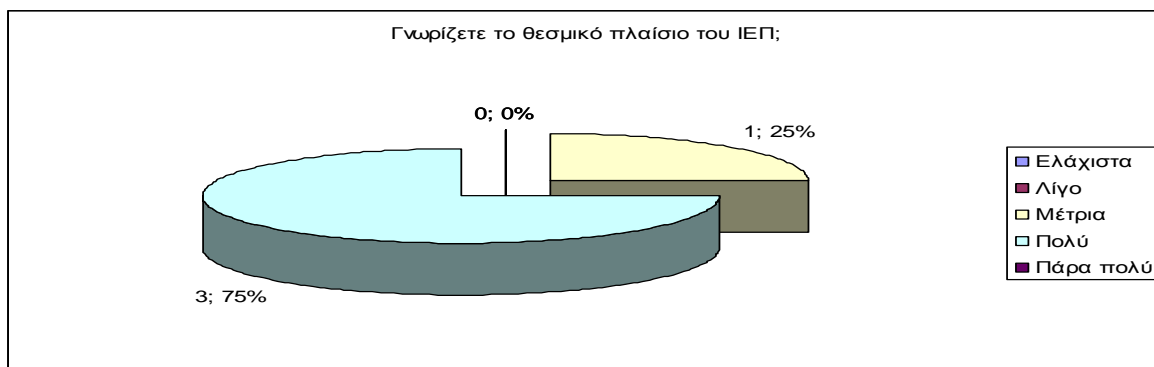


Στο παραπάνω γράφημα παρατηρείται ότι **τρεις** από τους τέσσερις εργαζόμενους έχουν Διαχειριστική θέση στο ΙΕΠ.



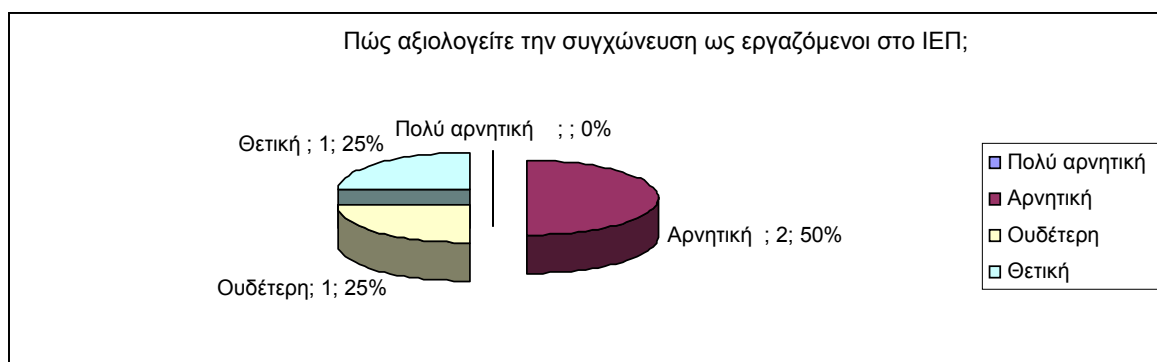
Φαίνεται ότι **τρεις** στους τέσσερις ανήκουν στην κατηγορία των Αποσπασμένων. Μόνο ένας εργαζόμενος είναι συμβασιούχος στο ΙΕΠ.

1<sup>η</sup> ερώτηση:



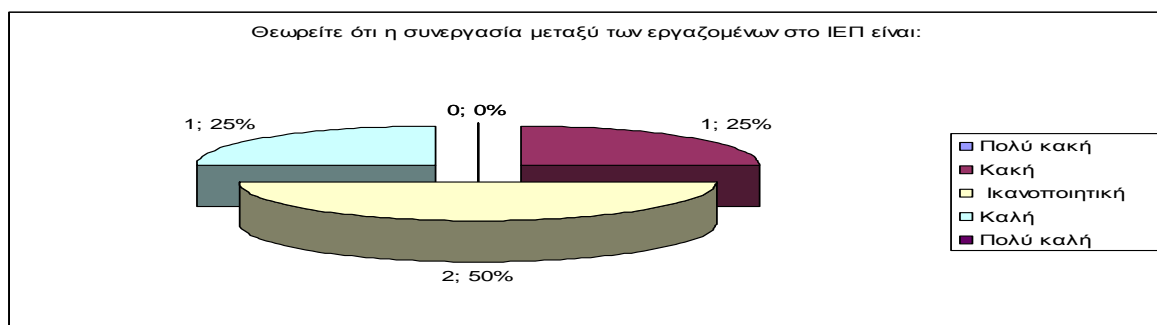
Παρατηρείται ότι οι **τρεις** από τους τέσσερις εργαζόμενους του ΙΕΠ γνωρίζουν Πολύ Καλά το Θεσμικό πλαίσιο και μόνο **ένας** το γνωρίζει Μέτρια.

3<sup>η</sup> ερώτηση:



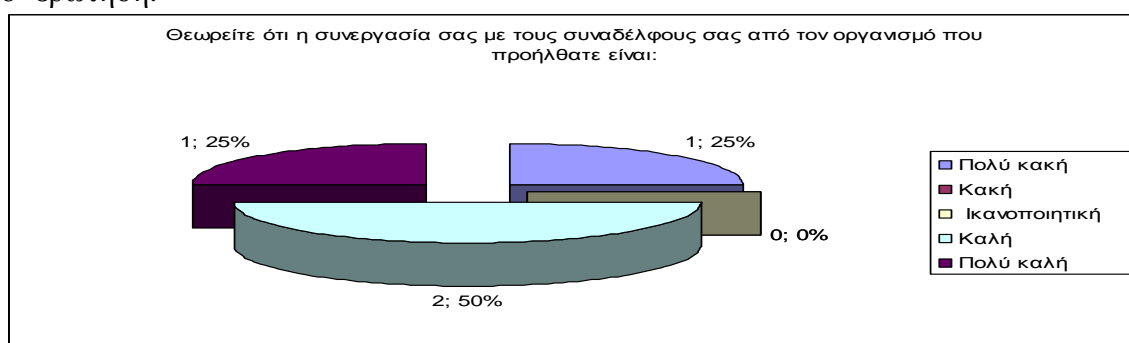
Παρατηρείται ότι **δύο** στους τέσσερις αξιολογούν την διαδικασία της Συγχώνευσης ως αρνητική. Παράλληλα **ένας** εργαζόμενος την κρίνει ως ουδέτερη κι άλλος **ένας** ως πολύ αρνητική.

5<sup>η</sup> ερώτηση:



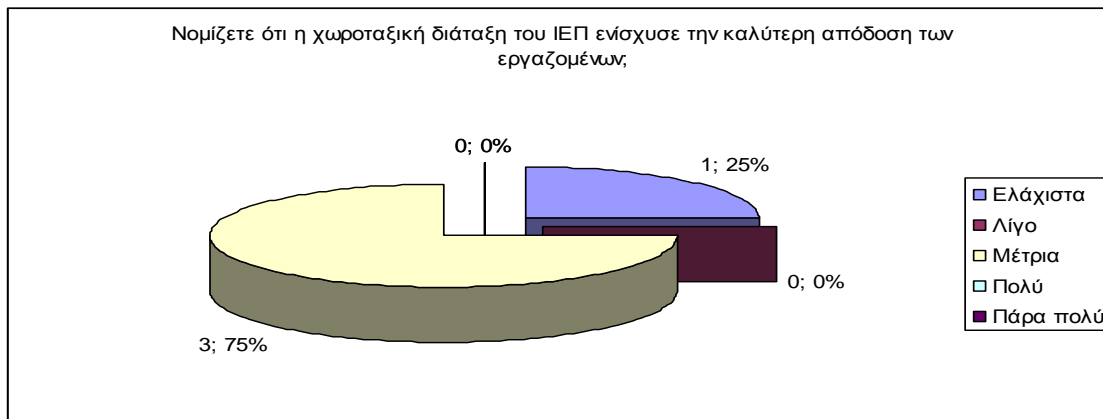
Τα σχετικά ποσοστά ικανοποίησης όσο αφορά την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων του ΙΕΠ κυμαίνονται ικανοποιητικά από **δύο** άτομα ενώ καταγράφεται δυσαρέσκεια από **έναν** εργαζόμενο. Ωστόσο υπάρχει και **ένας** στους τέσσερις που αξιολογεί την συνεργασία των εργαζομένων στο ΙΕΠ καλή.

6<sup>η</sup> ερώτηση:



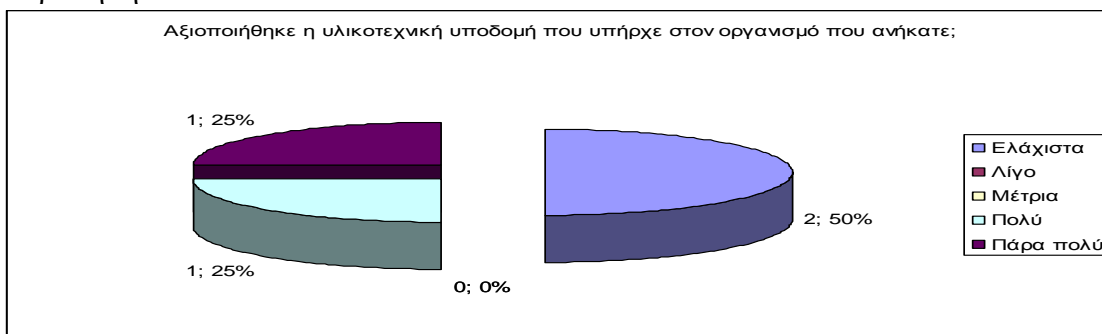
Παρατηρείται ότι **δύο** στους τέσσερις εργαζόμενους έχουν καλή συνεργασία με τους παλιούς τους συναδέλφους από τον φορέα που προήλθαν. Ακόμη, **ένας** στους τέσσερις χαρακτηρίζει την συνεργασία τους κακή και τέλος **ένας** την αξιολογεί ως πολύ κακή.

9<sup>η</sup> ερώτηση:



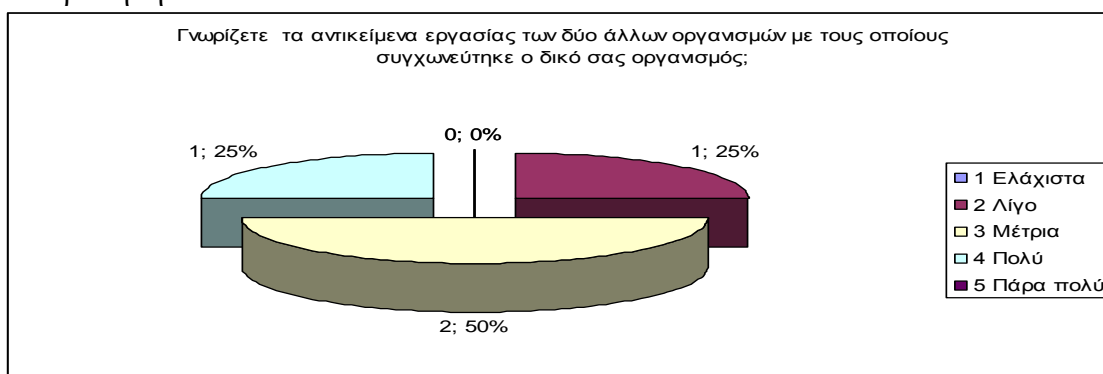
**Τρεις** στους τέσσερις πιστεύουν ότι η χωροταξική διάταξη του ΙΕΠ ενίσχυσε μέτρια την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

10<sup>η</sup> ερώτηση:



Από τα παραπάνω προκύπτει ότι **δύο** στους τέσσερις κρίνουν ότι ελάχιστα αξιοποιήθηκε η υλικοτεχνική υποδομή που υπήρχε στον οργανισμό από τον οποίο προήρθαν. Έπειτα υπάρχει **ένας** που πιστεύει ότι αξιοποιείται πολύ και ακόμη **ένας** που είπε ότι αξιοποιείται πάρα πολύ.

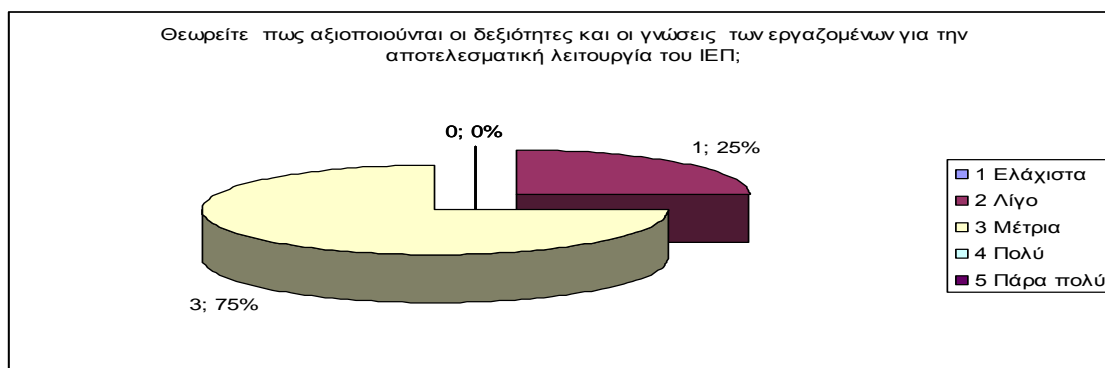
11<sup>η</sup> ερώτηση:



Οι **δύο** εργαζόμενοι φαίνεται να γνωρίζουν μέτρια τα αντικείμενα εργασίας των δύο άλλων οργανισμών, **ένας** απάντησε ότι τα γνωρίζει λίγο και τέλος μόνο **ένας** είπε ότι τα γνωρίζει πολύ καλά.

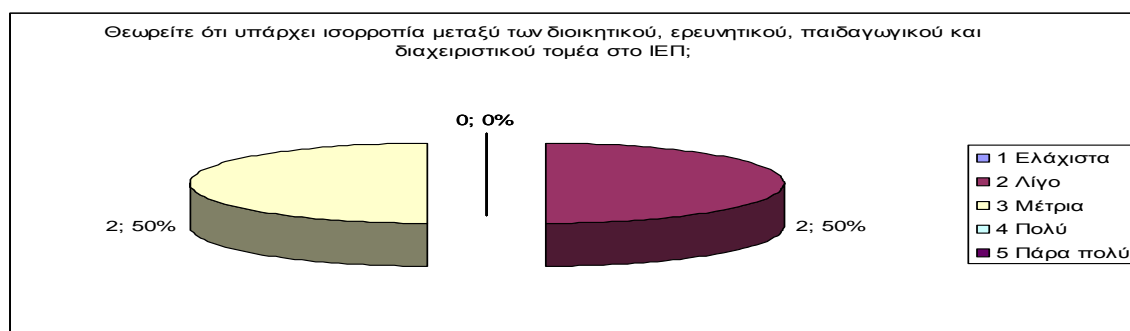


12<sup>η</sup> ερώτηση:



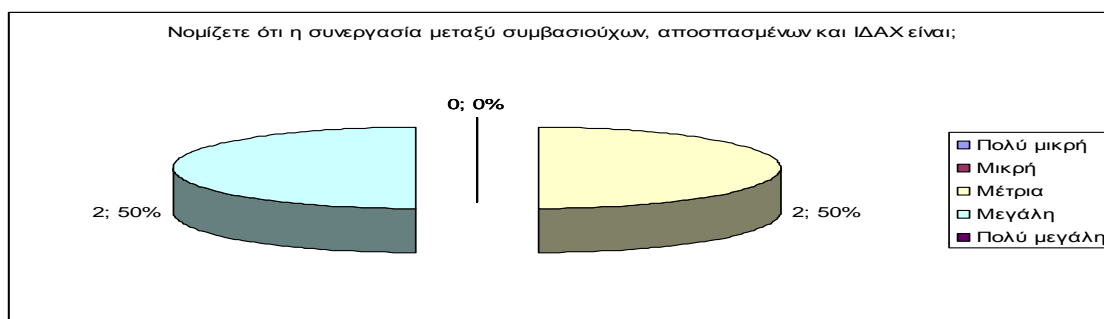
Παρατηρείται ότι **τρεις** στους τέσσερις θεωρεί ότι αξιοποιούνται μέτρια οι δεξιότητες και οι γνώσεις του για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του ΙΕΠ. Μόνο **ένας** υποστηρίζει ότι αξιοποιούνται λίγο οι δεξιότητες τους.

15<sup>η</sup> ερώτηση:



Οι μισοί εργαζόμενοι αξιολογούν ότι υπάρχει μέτρια ισορροπία μεταξύ των διοικητικού, ερευνητικού, παιδαγωγικού και διαχειριστικού τομέα στο ΙΕΠ. Αντίστοιχα οι υπόλοιποι μισοί θεωρούν ότι υπάρχει μέτρια ισορροπία μεταξύ των προαναφερθέντων τομέων.

16<sup>η</sup> ερώτηση:



Οι **δυο** από τους τέσσερις εργαζομένους θεωρούν ότι υπάρχει μεγάλη συνεργασία μεταξύ συμβασιούχων, αποσπασμένων και ΙΔΑΧ. Ωστόσο οι υπόλοιποι δυο την αξιολογούν ως μικρή.

## **2.2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΤΥΠΟΥ** **- ΠΑΡΑΜΕΝΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ - 2<sup>η</sup> ΦΑΣΗ**

Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων στην 1<sup>η</sup> θεματική ενότητα με τίτλο: **«Η στάση και η δέσμευση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της Συγχώνευσης»** στην 2<sup>η</sup> ερώτηση **«Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι συγχωνεύτηκαν οι 3 επιτελικοί οργανισμοί του Υπουργείου Παιδείας στο ΙΕΠ»** προκύπτει ότι και οι τέσσερις ενεργοί εργαζόμενοι του ΙΕΠ τείνουν να πιστεύουν ότι οι τρεις βασικοί επιτελικοί οργανισμοί (Ο.Ε.Π.Ε.Κ, ΕΚΚΕ και Π.Ι) συγχωνεύτηκαν στο ΙΕΠ α) για εξοικονόμηση οικονομικών πόρων και β) για την μείωση των φορέων με στόχο να γίνει πιο συγκεντρωτικό το σύστημα.

Αξίζει να επισημανθεί ότι καταγράφονται σημαντικά ευρήματα από τους εργαζόμενους σχετικά με το **«τι θεωρούν πως άλλαξε η συγχώνευση τα εργασιακά τους καθήκοντα»** (4<sup>η</sup> ερώτηση). Και οι τέσσερις απάντησαν ότι άλλαξαν τα εργασιακά τους καθήκοντα. Ενδεικτική απάντηση: *«Προστέθηκαν γραφειοκρατικές διαδικασίες, αντικείμενα εργασίας που δεν γνώριζαν ότι υπήρχαν και φυσικά καθυστερήσεις και μειώσεις στις απολαβές.»*

Επιπλέον όσο αφορά την 2<sup>η</sup> θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου με τίτλο **«Σκιαγράφηση της Κουλτούρας του νέου οργανισμού ΙΕΠ»** πρέπει να αναφερθεί ότι το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το ταίριασμα των οργανισμών έχει συγκεντρώσει η έννοια της κουλτούρας. Στην 7<sup>η</sup> ερώτηση **«Τι είδους συνεργασία έχετε με τους εργαζόμενους από τους άλλους δύο οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν;»** οι δυο εργαζόμενοι υποστήριξαν πως δεν υπάρχει καμία συνεργασία μεταξύ εκείνων και των εργαζόμενων από τους άλλους συγχωνευθέντες οργανισμούς. Υπόλοιποι δυο απάντησαν ότι υπάρχει μια ικανοποιητική συνεργασία με περιθώρια βελτίωσης.

Όσο αφορά την 8<sup>η</sup> ερώτηση **«Πώς θεωρείτε κατά την γνώμη σας ότι θα μπορούσε να ενισχυθεί η παραπάνω συνεργασία;»** και οι τέσσερις εργαζόμενοι προσανατολίστηκαν α) στην ανακατανομή του προσωπικού βάσει του γνωστικού υποβάθρου και β) στην ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις δυνατότητες συνεργασίας τους με τους συναδέλφους τους. Η μη ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την κατανομή αρμοδιοτήτων τους από την διοίκηση προκάλούσε μια αγκύλωση στα πλαίσια της συγκεκριμένης οργανωτικής αλλαγής.

Εν συνεχεία, στη 13<sup>η</sup> ερώτηση **«Αναφέρετε ιεραρχικά τα 3 θετικά στοιχεία που βιώσατε στο ΙΕΠ»** και οι τέσσερις εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι υπάρχει εξωστρέφεια

και επαφή μεταξύ εκείνων και των συναδέλφων τους με συναφές αντικείμενο. Κυριαρχεί η αίσθηση της «κοινής πραγματικότητας που οδηγεί τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι έχουν «κοινή μοίρα», να ταυτίζονται, δηλαδή, ψυχολογικά με το συγκεκριμένο οργανισμό. Εν τούτοις όπως παρατηρείται στη 14η ερώτηση «Αναφέρετε ιεραρχικά τα 3 αρνητικά στοιχεία που βιώσατε στο ΙΕΠ» παρατηρείται ένα έντονο παράπονο από τους εργαζόμενους ως προς την Οργάνωση του οργανισμού. Ενδεικτικά είπαν: Έλλειψη ευελιξίας, Σύγκρουση Καθηκόντων-Ασάφεια αρμοδιοτήτων και Ανεπαρκές οργανωτικό πλαίσιο.

Όσο αφορά την 3<sup>η</sup> θεματική ενότητα με τίτλο: **Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της συγχώνευσης και το μέλλον του ΙΕΠ** για την 17<sup>η</sup> ερώτηση «Ποια θεωρείτε ότι είναι τα επείγοντα προβλήματα τα οποία πρέπει να λυθούν στο ΙΕΠ;» οι εργαζόμενοι εστίασαν στα εξής παρακάτω:

- Εφαρμογή ξεκάθαρων διαδικασιών σε επίπεδο διαχείριση έργων ΕΣΠΑ
- Διαρκής ενημέρωση του προσωπικού για τα τρέχοντα υπηρεσιακά ζητήματα από την Διοίκηση
- Γραφειοκρατία
- Σύγκρουση καθηκόντων .

Στην 18<sup>η</sup> ερώτηση «Ποιες θεωρείτε ότι θα πρέπει να είναι οι κύριες μελλοντικές στοχεύσεις του ΙΕΠ;» και οι τέσσερις εργαζόμενοι απάντησαν ότι η σημαντικότερη μελλοντική προτεραιότητα του ΙΕΠ θα πρέπει να είναι:

- Χάραξη Εκπαιδευτικής Πολιτικής που να συνδυάζει τις θεωρητικές κατευθύνσεις με τις πρακτικές.
- Βελτίωση του ερευνητικού και του παιδαγωγικού τομέα του ΙΕΠ
- Συνεχής προσπάθεια για βελτίωση των δεικτών απορρόφησης των συγχρηματοδοτούμενων έργων που διαχειρίζεται το ΙΕΠ.

Όσο αφορά την 19<sup>η</sup> ερώτηση: «Θεωρείτε ότι ο ενιαίος φορέας συμβάλλει στο καλύτερο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής;» παρατηρείται ότι όλοι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο ενιαίος φορέας δεν συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής.

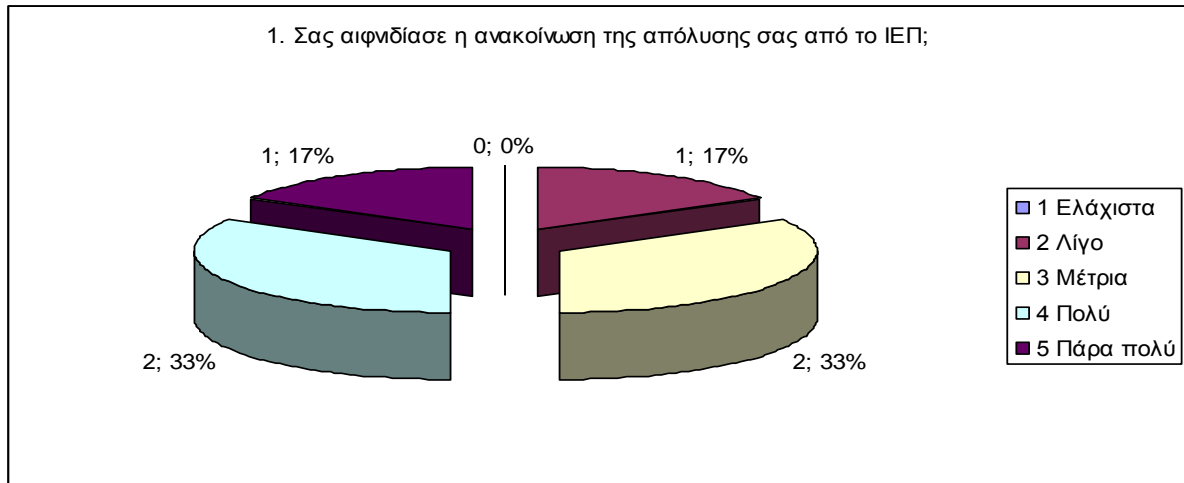
Τέλος, στην 20<sup>η</sup> ερώτηση: «Θεωρείτε ότι ο τίτλος «Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής» αντιστοιχεί σε αυτό που γίνεται στην πράξη στο ΙΕΠ;» από τα ευρήματα της 2<sup>ης</sup> φάσης της έρευνας προκύπτει ότι και οι τέσσερις εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι

στην πράξη ο νέος φορέας δυστυχώς δεν δίνει έμφαση στην προαγωγή της Εκπαιδευτικής Πολιτικής γιατί ασχολείται μόνο με την διαχείριση των ενταγμένων έργων.

## 2.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΛΕΙΣΤΟΥ ΤΥΠΟΥ

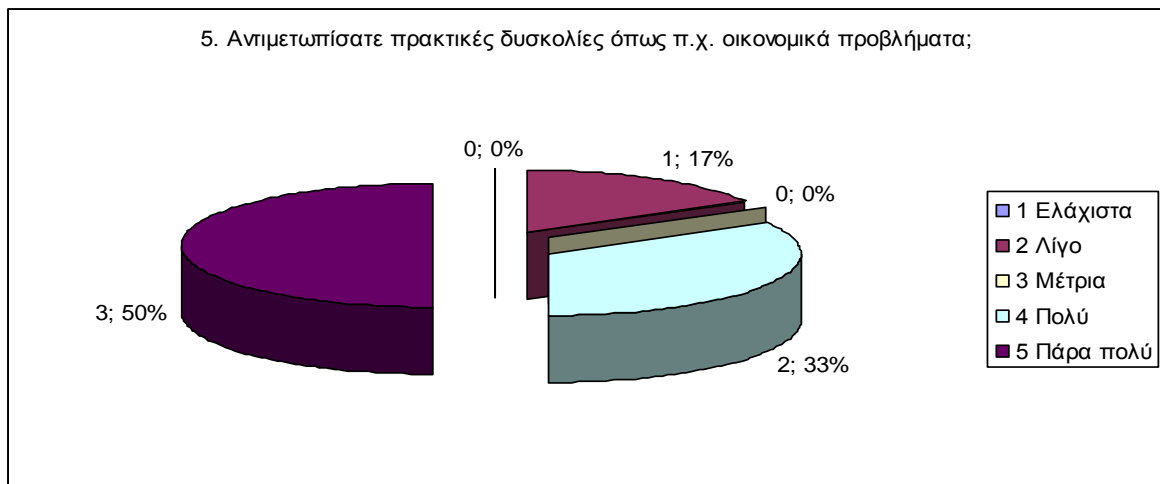
### -ΑΠΟΧΩΡΗΣΑΝΤΕΣ-2<sup>η</sup> ΦΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

1<sup>η</sup> ερώτηση:



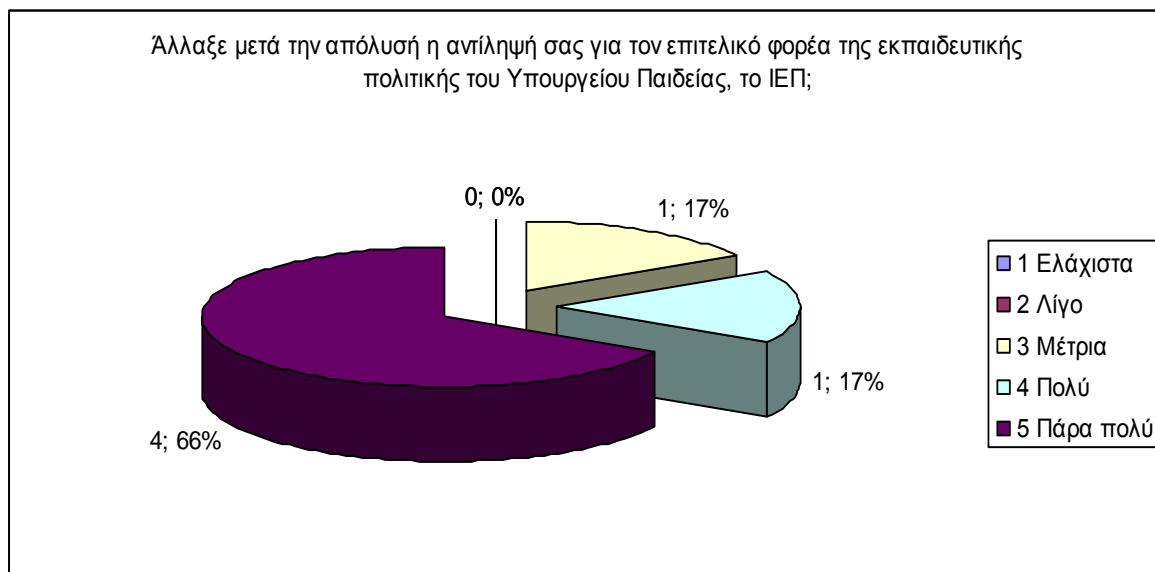
Παρατηρείται ότι οι **δύο** αιφνιδιαστήκαν πολύ και **ένας** πάρα πολύ από την ανακοίνωση της μη ανανέωση της σύμβασης τους. Τέλος **δύο** αιφνιδιάστηκαν μέτρια και **ένας** λίγο.

5<sup>η</sup> ερώτηση:



Οι μισοί ερωτώμενοι απάντησαν ότι αντιμετώπισαν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό πρακτικές δυσκολίες στην ζωή τους, ύστερα από την μη ανανέωση της σύμβαση τους από το ΙΕΠ. Δυο υποστήριξαν ότι αντιμετώπισαν σε πολύ μεγάλο βαθμό δυσκολίες και τέλος ένας αντιμετώπισε σε μικρό βαθμό πρακτικές δυσκολίες.

8<sup>η</sup> ερώτηση:



Παρατηρείται ότι **τέσσερις** στους έξι άλλαξαν την αρχική άποψη που είχαν για το ΙΕΠ μετά την μη ανανέωση της σύμβασης τους-έμμεση απόλυση.

### **2.3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΤΥΠΟΥ -ΑΠΟΧΩΡΗΣΑΝΤΕΣ-2<sup>η</sup> ΦΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων στην **1<sup>η</sup>** θεματική ενότητα με τίτλο: **Η στάση και τα συναισθήματα που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της απόλυσης τους** στη **2<sup>η</sup>** ερώτηση «**Τι συναισθήματα βιώσατε όταν σας ανακοινώθηκε η απόλυση;**» προκύπτει ότι και για τους **6** ερωτώμενους το κυρίαρχο συναίσθημα που βίωσαν ήταν θυμός, πικρία και απογοήτευση. Διευκρινιστικά συμπλήρωσαν όλοι ότι δεν επρόκειτο για απόλυση αλλά για μη ανανέωση της σύμβασης τους για την οποία είχαν διαβεβαιώσεις ότι θα συμβεί μόλις έληγε η αρχική τους σύμβαση. Αξίζει να επισημανθεί ότι καταγράφονται σημαντικά ευρήματα από τους ερωτώμενους σχετικά με τα συναισθήματα που βίωσαν όταν τους ανακοινώθηκε η μη ανανέωση της σύμβασης τους. Ενδεικτικά: *«Μεγάλη απογοήτευση διότι δεν έδειξαν την απαιτούμενη θέληση και αποφασιστικότητα να υποστηρίξουν τα άτομα τα οποία έδειξαν εμπιστοσύνη στα λόγια τους και στήριξαν τον Οργανισμό χωρίς Σύμβαση για ολόκληρους δυο μήνες με την διαβεβαίωση ότι θα ανανεωθεί η Σύμβαση τους.»*

Όσο αφορά την **3<sup>η</sup>** ερώτηση: «**Είχατε βιώσει ανάλογα συναισθήματα στον πριν από την συγχώνευση οργανισμό, στον οποίο ανήκατε ή και πριν από αυτόν;**» η πλειονότητα (4/6) δείχνει ότι ποτέ ξανά δεν είχε βιώσει τόσο απογοητευτικά συναισθήματα πριν και ότι στον προηγούμενο οργανισμό οι συνθήκες εργασίας τους ήταν ανθρώπινες και αναγνωρίζονταν το έργο που προσέφεραν. Μόνο **δυο στους έξι** υποστήριξαν ότι είχαν ξανά βιώσει παρόμοια συναισθήματα λόγω της εργασίας τους στον ιδιωτικό τομέα παλιότερα.

Εν συνεχεία στην **4<sup>η</sup>** ερώτηση: «**Αν είχατε βιώσει ανάλογα συναισθήματα πριν την απόλυσή σας, με ποιο τρόπο τα αντιμετωπίσατε;**» οι **δυο** εργαζόμενοι που απάντησαν ότι είχαν τέτοιου είδους τραυματική εμπειρία, εκείνοι συμπλήρωσαν στην **4<sup>η</sup>** ότι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετώπισαν τις τότε δυσκολίες τους ήταν α) με πολύ δουλειά και άνοιγμα πολλαπλών οριζόντων δραστηριότητας και β) με την συμπαράσταση από τον οικογενειακό και φιλικό τους περιβάλλον. Οι υπόλοιποι δεν είχαν ανάλογη εμπειρία.

Επιπλέον όσο αφορά την **2<sup>η</sup>** θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου με τίτλο: **Επιπτώσεις από την καταναγκαστική αποχώρηση** στη **6<sup>η</sup>** ερώτηση «**Είχε**

επιπτώσεις στην συναισθηματική σας υγεία η απώλεια της εργασίας σας κι αν ναι ποιες ήταν αυτές;» η πλειοψηφία απάντησε ότι βίωσε μεγάλη ανασφάλεια. Ενδεικτική απάντηση: «Ανασφάλεια λόγω της οικονομικής δυσχέρειας αλλά και Εκνευρισμό λόγω του ότι με την ενέργεια τους μου έδειξαν ότι δεν μου είχαν εμπιστοσύνη».

Στην 7<sup>η</sup> ερώτηση: «Ποιες πηγές στήριξης και ποια εφόδια είχατε για να ανταπεξέλθετε στην νέα κατάσταση που προέκυψε στη ζωή σας;» όλοι ερωτώμενοι απάντησαν ότι πηγή στήριξης τους ήταν η οικογένεια τους και ότι το μόνο εφόδιο τους ήταν κάποιες οικονομίες που είχαν αποταμιεύσει.

Όσο αφορά την 9<sup>η</sup> ερώτηση: «Αν άλλαξε η αντίληψή σας για τον επιτελικό φορέα της εκπαιδευτικής πολιτικής του Υπουργείου Παιδείας, το ΙΕΠ αυτό έγινε ως προς τί;» όλοι ερωτώμενοι υποστήριξαν ότι «αφενός δεν υπήρχαν αξιολογικά κριτήρια αλλά μόνο προσωπικές συμπάθειες και αφετέρου η νέα Διοίκηση δεν είχε καμία πρόθεση να συνεργαστεί με τους συμβασιούχους που στήριζαν σε άκρως σημαντικό βαθμό το ΙΕΠ ειδικά όταν αυτός ήταν ακέφαλος» καθώς επίσης «το χειρότερο είναι ότι επί δύο μήνες παρείχα δωρεάν τις υπηρεσίες μου, αρχές Ιανουαρίου ανέλαβε η νέα Διοίκηση όπου να σας πω τον Νέο πρόεδρο δεν τον είδα ποτέ, δεν έγινε ποτέ καμία συνάντηση».

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι στην 10<sup>η</sup> ερώτηση: «Θεωρείτε ότι υπήρχε τρόπος να αποφευχθεί ή απόλυσή σας;» και οι έξι ερωτώμενοι τείνουν να πιστεύουν τα εξής μόνο η Διοίκηση θα μπορούσε να συμβάλει για να αποφευχθεί η απομάκρυνση τους από το ΙΕΠ. Ενδεικτικές απαντήσεις:

- *Ανανεώνοντας της σύμβασης μου ή τουλάχιστον πληρώνοντας δύο μήνες που παρείχα υπηρεσίες δωρεάν.*
- *Αναγνωρίζοντας το ζήλο και τις ικανότητες μου να με κρατήσουν*
- *Αν υλοποιούνταν τα έργα ΕΣΠΑ για την διαχείριση των οποίων είχαμε προσληφθεί πιθανόν να υπήρχε μια παράταση της λήξης της σύμβασης μας*

Τέλος, στη 11<sup>η</sup> ερώτηση «Αν θεωρείτε ότι υπήρχε τρόπος αποφυγής της απόλυσής σας ποιος θεωρείτε ότι είχε την ευθύνη για την απόλυση;» οι απαντήσεις και των 6 ερωτώμενων ήταν πολύ συγκεκριμένες και προσανατολίστηκαν στην Διοίκηση του ΙΕΠ και στο Υπουργείο Παιδείας για την έλλειψη στόχων και προοπτικής τόσο και για τον φορέα όσο για την Παιδεία γενικότερα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 1<sup>ης</sup> ΦΑΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι 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. Κατά συνέπεια, η παρούσα έρευνα ακολούθησε αυτή την προσέγγιση, δηλαδή, της διερεύνησης των διαδικασιών και των επιπτώσεών τους σε συνθήκες συγχώνευσης και πιο συγκεκριμένα, στην ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό, στη σωματική και ψυχική υγεία τους, στην κουλτούρα του οργανισμού τους, την επαγγελματική ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία τους, την υποστήριξη που απολαμβάνουν από τον νέο οργανισμό, την δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στον νέο οργανισμό.

Διερευνώντας λοιπόν τη *στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της Συγχώνευσης* προκύπτει ότι όλοι οι εργαζόμενοι (13/13) τείνουν να πιστεύουν ότι οι τρεις βασικοί/επιτελικοί οργανισμοί (Ο.Ε.ΠΕ.Κ, ΕΚΚΕ και Π.Ι) συγχωνεύτηκαν στο ΙΕΠ αποκλειστικά για οικονομικούς-πολιτικούς λόγους αναφέροντας στη συνέχεια βέβαια και επιπλέον λόγους. Ενδεικτικές είναι οι εξής απαντήσεις «καλύτερος συντονισμός και ενιαία εκπαιδευτική πολιτική από έναν ισχυρό φορέα», «Ανάγκη για εάν φορέα που να συνδυάζει όλες τις αρμοδιότητες και από τους 3 φορείς», καθώς και «Μείωση κόστους λειτουργίας». (βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 2).

Παρατηρείται οι εργαζόμενοι να απαντούν με γενικό ύφος χωρίς να διαφοροποιούν τους οικονομικούς από τους πολιτικούς λόγους. Αυτό πιθανόν να συμβαίνει γιατί όπως προκύπτει κι από τα αποτελέσματα της έρευνας στην ερώτηση που αφορά την γνώση των εργαζομένων για το θεσμικό πλαίσιο του ΙΕΠ, φαίνεται ότι μόνο τέσσερις στους δεκατρείς δήλωσαν ότι το γνώριζαν πολύ καλά ενώ οι υπόλοιποι δήλωσαν είτε ότι δεν το ξέρουν καθόλου είτε ότι γνωρίζουν μέτρια (βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 1). Από τα παραπάνω συνάγει κανείς την ανασφάλεια και αντίσταση από την πλευρά των εργαζομένων απέναντι στην νέα οργανωτική αλλαγή της συγχώνευσης. Αυτό συνάδει με μια σειρά ερευνών που έχουν επικεντρωθεί στις επιπτώσεις που έχουν οι 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, Tiegies, Naughton & Ashford, 1996· Vaara, 2001).

Εν συνεχεία, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων συνάγεται ότι για τους 7 από τους 13 εργαζόμενους σε προσωπικό επίπεδο δεν άλλαξαν τα εργασιακά καθήκοντα των εργαζομένων αλλά σε συλλογικό επίπεδο υπήρχε μια δυσλειτουργία και όχι η επιθυμητή αφοσίωση όλων των εργαζομένων του ενιαίου φορέα προς ένα κοινό στόχο (**βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 4**). Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αξιολογούν ότι αυτό συμβαίνει πιθανόν εξαιτίας της απότομης και χωρίς προετοιμασίας συγχώνευσης. Φαίνεται λοιπόν η δυσκολία των εργαζομένων να βιώσουν τις συνθήκες εργασίας επιδεικνύοντας χαμηλά επίπεδα ταύτισης με τον καινούργιο οργανισμό. (Terry,2003).

Όσο αφορά τα ευρήματα της διερεύνηση της *Σκιαγράφησης της Κουλτούρας του νέου οργανισμού ΙΕΠ* δεν έρχονται σε συμφωνία με ευρήματα συναφών ερευνών που αναφέρονται σε απόψεις που υπάρχουν για τη κουλτούρα κάθε οργανισμού και αποτελούν την βαθιά δομή του, εκφράζουν στην πράξη κοινές αξίες, στάσεις και κανόνες για όλους τους εργαζόμενους και που δημιουργούν, όπως είναι επόμενο, ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον για αυτούς (Cartwright & Cooper,1995). Στην περίπτωση που οι αξίες κάθε συγχωνευμένου οργανισμού συνυπάρχουν στον νέο οργανισμό, μπορούν να ενσωματωθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αναπτυχθεί 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 νέος συγχωνευμένος οργανισμός ενδέχεται να αποκτήσει σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των άλλων οργανισμών, καθώς θα στηρίζεται στις αξίες της συναλλαγής μέσα σε πνεύμα συνεργασίας, αλληλοβοηθείας και εμπιστοσύνης, με άμεσες θετικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και την εξελικτική πορεία του.

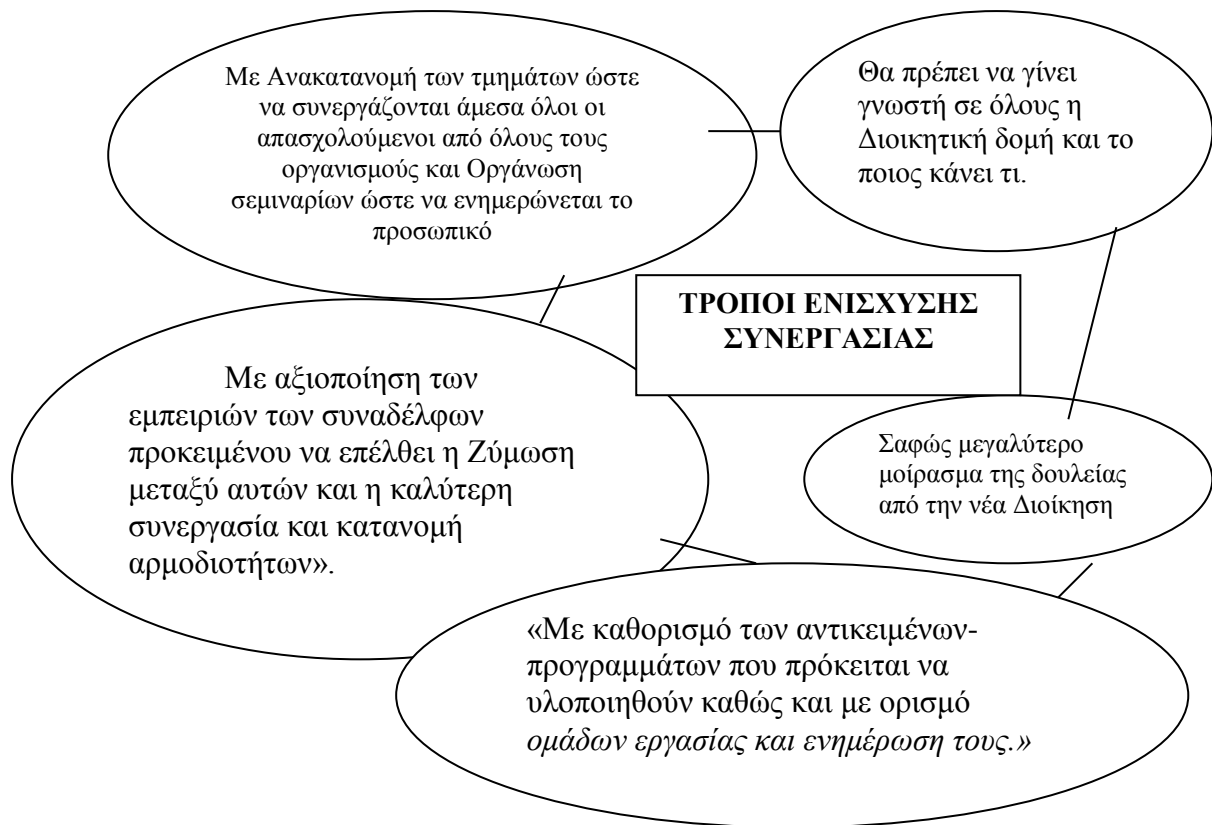
Στην παρούσα έρευνα φαίνεται από τις απάντησες των εργαζομένων (9/13) ότι δεν υπάρχει το λεγόμενο «ταίριασμα των οργανισμών» (**βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 7**) συνεπώς καμία συνεργασία μεταξύ των συγχωνευθέντων οργανισμών. Ενδεικτική απάντηση: *«Μέχρι στιγμής καμία συνεργασία. Απλώς συναδελφική γιατί όλοι οι συμβασιούχοι ασχολούμαστε με τα έργα των φορέων από όπου προερχόμαστε»*. Τα ευρήματα της έρευνας έρχονται σε αντίθεση με την βιβλιογραφία που 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 (Risberg,1997). Πιο συγκεκριμένα, προκύπτει ότι η δομή και η κουλτούρα του ΙΕΠ δεν περιλαμβάνει το πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων των

εργαζομένων, όπως θα έπρεπε να σχεδιάζονται, από τη διοίκηση για να συνδέσουν τα καθήκοντα των ατόμων και των ομάδων και τέλος για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού.

Ωστόσο υπάρχει και μια μειονότητα (4/13) λοιπόν που δηλώνει ότι συνεργάζεται σε ικανοποιητικό βαθμό με τους εργαζόμενους αν και υπάρχει μια καχυποψία από τους άλλους δύο οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν (βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 7). Μια πιθανή ερμηνεία, ίσως είναι ότι αυτή η στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι 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 δεδομένα της συγχώνευσης. Άλλωστε σε πραγματικές συνθήκες ενός υπό αίρεση εργασιακού περιβάλλοντος οι εργαζόμενοι που απειλούνται, δύσκολα θα «ομολογήσουν» έμπρακτο τρόπο, αρνητική στάση στη συγχώνευση.

Εν συνεχεία ερευνώντας το σύνθετο θέμα της συνεργασίας γενικά στο πλαίσιο του ΙΕΠ, δηλαδή ανεξαρτήτου οργανισμού προέλευσης των εργαζομένων φαίνεται ότι η πλειοψηφία (9/13) είχε μια ικανοποιητική σχέση με τους συναδέλφους του (βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 5). Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων συνάγει κανείς ότι η παραπάνω συνεργασία αφορούσε τους εργαζόμενους που προέρχονταν από τον ίδιο αποκλειστικά οργανισμό (βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 6). Καθοριστικό ρόλο παίζει πάντως τον 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 απειλεί μια σημαντική ευκαιρία για αναδιοργάνωση και βελτίωση των συνθηκών του άμεσου εργασιακού τους περιβάλλοντος και της προσωπικής τους εξέλιξης (Cartwright & Cooper, 1995).

Όσο αφορά το πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ εκείνων και των εργαζομένων που προέρχονταν από τους άλλους δύο οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν, οι περισσότερες απαντήσεις τους προσανατολίστηκαν στο Νέο Διοικητικό Συμβούλιο που μόλις είχε εκλεγεί προσθέτοντας βέβαια κι άλλες προτάσεις συνεργασίας όπως φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα (βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 8).



Αυτό που απορρέει από την ανάλυση της παραπάνω ερώτησης ανέδειξε ευρήματα που είναι συμβατά με ανάλογες περιπτώσεις οργανωτικής αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει έρευνα στην οποία βρέθηκε ότι τα διευθυντικά στελέχη των εταιρών της συγχώνευσης παρουσιάζονται, πολλές φορές, να μην ενημερώνουν με ακρίβεια τους εργαζομένους για τις αλλαγές που επιφέρει η συγχώνευση στις λειτουργίες και τα συστήματα των επιμέρους οργανισμών, με αποτέλεσμα αυτοί να στηρίζονται σε φήμες που κυκλοφορούν ευρέως και να επιτείνουν την αναμενόμενη ανησυχία και αβεβαιότητα που αισθάνονται για τις επικείμενες εξελίξεις (Schweiger & Denisi, 1991). Συνάγονται κάποια παρόμοια ευρήματα στη παρούσα εργασία με αυτά που συναντήσαμε στην βιβλιογραφία. Δηλαδή η μη ενημέρωση των εργαζομένων και η μη κατανομή αρμοδιοτήτων από την διοίκηση αποτελούσαν μέγιστη δυσλειτουργία (βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 8 & 14).

Τα ευρήματα λοιπόν της έρευνας δεν επιβεβαιώνουν τις βιβλιογραφικές αναφορές οι οποίες υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία και η ενημέρωση των εργαζομένων τόσο από τη διοίκηση του οργανισμού όσο και από τους 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 των μελών του. (Kavanagh & Ashkanasy, 2004).

Ερευνώντας τα υπέρ και τα κατά που βίωσαν οι εργαζόμενοι στο ΙΕΠ κατά την συγχώνευση προκύπτει ότι αρχικά επιδεικνύουν μια θετική στάση απέναντι στην οργανωτική αλλαγή (βλέπε «**Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**», ερώτηση 13). Σημαντικό είναι να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι είναι θετικό το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορούν και αναγνωρίζουν την θετική διάσταση της συγχώνευσης άλλωστε, όπως υποστηρίζουν οι van Leeuwen & van Knippenberg (2003), η ψυχολογική σύνδεση 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.

Εν συνεχεία, όμως υπήρξε μια ανισοροπία στις απαντήσεις των ερωτώμενων όταν καλέστηκαν να απαριθμήσουν κάποια αρνητικά που βίωσαν (βλέπε «**Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**», ερώτηση 14). Πιο συγκεκριμένα, η γενική τάση δήλωσε ότι υπάρχει έντονη καχυποψία και κατ' επέκταση μεγάλη αγκύλωση στην καθημερινότητα τους κτλ. Παρατηρείται ένα έντονο παράπονο από όλο το δείγμα της έρευνας. Όπως αναφέρουν οι Covin & συνεργάτες στην βιβλιογραφία, έτσι και στην δική μας έρευνα παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι 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).

Από τις απαντήσεις του δείγματος της έρευνας (βλέπε «**Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**», ερώτηση 14) κυριαρχεί η αντίληψη ότι η έλλειψη κεντρικής Στρατηγικής και Πολιτικής στο ΙΕΠ θεωρείται ιεραρχικά το πρώτο αρνητικό βίωμα τους σε προτεραιότητα. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν συνάδουν με την βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι ενημερωθούν, για παράδειγμα, για τις όποιες αλλαγές στις αρμοδιότητες 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 ανταπεξέλθουν σε διαφορετικές απαιτήσεις του ρόλου τους).

Επομένως, τα ευρήματα της έρευνας (βλέπε «**Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**», ερώτηση 7,8 & 14) έρχονται σε συμφωνία με μια πλειοψηφία συναφών ερευνών οι οποίες

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 και το εργασιακό άγχος που εμφανίζουν από την αβεβαιότητα για την εξέλιξη της συγχώνευσης (Cartwright & Cooper, 1995· Schweiger, Ivancevich & Power, 1987). 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, 2000:656).

Συνολικά κύρια πηγή της αρνητικής αντίδρασης των ατόμων στην αλλαγή είναι η αβεβαιότητα για την διαμόρφωση των όρων απασχόλησης όπως οι αποδοχές, η εργασιακή ασφάλεια, η δύναμη, ο έλεγχος και η επιρροή αλλά και γενικότερα οι νέοι ρόλοι και σχέσεις, που διαμορφώνονται στο πλαίσιο της νέας πραγματικότητας (Lester et al, 2001). Αν όμως η διοίκηση δεν προσδιορίσει με σαφήνεια τους όρους της νέας συμφωνίας και δεν πείσει τους εργαζόμενους να τους δεχθούν, δεν είναι δυνατόν να αναμένουν από τους τελευταίους να τις υιοθετήσουν και να τις στηρίξουν (Strebel, 1996). Όπως αναφέρει και ο Kurt και μας βρίσκει απόλυτα σύμφωνους *«στην ουσία η πληρέστερη κατά το δυνατόν ενημέρωση για το μεταβατικό στάδιο, αλλά και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και η προβολή των προσωπικών ωφελειών που μπορεί να αποκομίσει καθένας από τους εργαζόμενους, είναι εξαιρετικά πιθανόν να μετατρέψουν την παραδοσιακά θεωρούμενη αρνητική αλλαγή σε ευκαιρία»* (Kurt, 1999).

Σημαντικό είναι να αναφερθούν τα πορίσματα της έρευνας σχετικά με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της συγχώνευσης και το μέλλον του ΙΕΠ. Προκύπτει ότι το θέμα της Διοίκησης αποτελεί σημαντικό ζήτημα που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης (**βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 17**). Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν σημαντικές βιβλιογραφικές αναφορές που υποστηρίζουν ότι η απομόνωση της διοίκησης και η δυσκολία πρόσβασης στα ανώτερα στελέχη από τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης αποτελεί σχεδόν τον κανόνα. Οι εργαζόμενοι παραμένουν στο σκοτάδι σχετικά με τις εξελίξεις ή λαμβάνουν τυποποιημένες πληροφορίες, χωρίς ουσιαστική ενημέρωση και καθοδήγηση σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων. (Kurt, 1999). Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η Διοίκηση καθώς η δομή και η κουλτούρα του οργανισμού περιλαμβάνει το πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων και της εργασίας που σχεδιάζονται από τη διοίκηση για να συνδέσουν τα καθήκοντα των ατόμων και των ομάδων, για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Ενσωματώνει παράγοντες όπως είναι ο καθορισμός των

εργασιακών ομάδων στον οργανισμό, ή ακόμη και η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με στόχο την καλύτερη δυνατή επικοινωνίας ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του οργανισμού (Bartol & Martin,2000).

Επιπλέον, όσο αφορά τις κύριες μελλοντικές στοχεύσεις του ΙΕΠ (βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 18) η σημαντικότερη μελλοντική προτεραιότητα του ΙΕΠ θα πρέπει να είναι η Χάραξη Εκπαιδευτικής Πολιτικής που να συνδυάζει τις θεωρητικές κατευθύνσεις με τις πρακτικές. Λογικές είναι οι προσδοκίες των εργαζομένων δεδομένου ότι ένας από τους στόχους του ΙΕΠ ως επιτελικός επιστημονικός Φορέας είναι και διαρκής επιστημονική και τεχνική υποστήριξη του σχεδιασμού και της εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτική αλλά και στον άμεσο και αποτελεσματικό συντονισμό και στην υλοποίηση δράσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Λίγοι εργαζόμενοι εστίασαν στο ότι τόσο ο Συμβουλευτικός-Ερευνητικός ρόλος του ΙΕΠ συνολικά για την Παιδεία όσο και η Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο ΙΕΠ είναι τα σημαντικά ζητήματα που θα πρέπει να εστιάσει ο φορέας.

Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων (12/13) θεωρεί ότι ο ενιαίος φορέας δεν συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής (βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 19). Τέλος, τα ευρήματα αυτά σχετικά με τον αν ο τίτλος «Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής» αντιστοιχεί σε αυτό που γίνεται στην πράξη στο ΙΕΠ» είναι πολύ χαμηλά. Ενδεικτική είναι η παρακάτω απάντηση: «στο ΙΕΠ η μόνη Πολιτική που κυριαρχεί είναι εκείνη με την κακή της έννοια». (βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 20).

### 3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΜΕΝΟΝΤΕΣ

#### ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ-2<sup>ης</sup> ΦΑΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

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. 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.

Ένα νέο **στοιχείο** στην 2<sup>ης</sup> φάσης της έρευνας είναι ότι όσοι εργάζονταν ακόμη στο συγχωνευμένο οργανισμό υποστήριξαν ότι άλλαξαν πολύ τα εργασιακά τους καθήκοντα σε σχέση με τον πρώτο διάστημα της συγχώνευσης (**βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 4**). Παρατηρείται μια δυσκολία των εργαζομένων να ενσωματωθούν στις τις νέες συνθήκες εργασίας αξιολογώντας τη διαδικασία της συγχώνευσης αρνητική και αυτό βέβαια επιδεικνύει χαμηλά επίπεδα ταύτισης με τον καινούργιο οργανισμό (**βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 3**).

Όσον αφορά το σημαντικό ζήτημα της *συνεργασίας* και στην 2<sup>η</sup> φάση το επίπεδο συνεργασίας είναι πολύ **χαμηλό** (**βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 5 & 7**). Τα ευρήματα της έρευνας έρχονται σε αντίθεση με την βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η επιτυχημένη συγχώνευση προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή και συνεργασία των εργαζομένων, η οποία βέβαια στηρίζεται στις ομοιότητες που υπάρχουν ανάμεσα στην κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης (Risberg,1997). Στην περίπτωση του ΙΕΠ, με βάση τα αποτελέσματα της 2<sup>ης</sup> έρευνας δεν παρατηρείται καμία συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Ωστόσο μια ακόμη βασική ομοιότητα με εκείνα τα ευρήματα της 1<sup>ης</sup> φάσης (**βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 6**) της έρευνας είναι ότι οι εργαζόμενοι διακρίνουν ότι υπάρχει μια εξωστρέφεια και επαφή μεταξύ εκείνων και των συναδέλφων τους κυρίως με συναφές αντικείμενο και που προέρχονταν αποκλειστικά προέρχονταν από τον ίδιο οργανισμό.



Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετώπιζαν και αρχικά αλλά και στην 2<sup>η</sup> φάση (βλέπε «**Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**», ερώτηση 14). ήταν η μη ενημέρωση τους σχετικά με την κατανομή αρμοδιοτήτων τους από την διοίκηση όπου βέβαια τους προκαλούσε αγκύλωση στα πλαίσια της συγκεκριμένης οργανωτικής αλλαγής. Ούτε τα ευρήματα της 2<sup>ης</sup> φάσης δεν συμφωνούν με την βιβλιογραφία, κατά την οποία η επικοινωνία και η ενημέρωση των εργαζομένων τόσο από τη διοίκηση του οργανισμού όσο και από τους 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 των μελών του. (Kavanagh & Ashkanasy, 2004). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που απέμειναν στο ΙΕΠ 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 έλλειψη σαφώς προσδιορισμένων ορίων στην εργασία τους, όπως επισημαίνουν.

Όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία από τους Buono & Bodwitch, Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber, και έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας (βλέπε «**Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**», ερώτηση 7,14,16) έντονη είναι 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).

Στην 2<sup>η</sup> φάση όπως και στην 1<sup>η</sup> παρατηρείται ακριβώς το ίδιο πρόβλημα της οργάνωσης κάποιων θεμάτων κυρίως όμως των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων (βλέπε «**Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**», ερώτηση 17). Οι εργαζόμενοι σχετικά με τις εξελίξεις του ΙΕΠ λαμβάνουν τυποποιημένες πληροφορίες, χωρίς ουσιαστική ενημέρωση και καθοδήγηση. Όπως υποστηρίζουν οι Bartol & Martin η δομή και η κουλτούρα του οργανισμού θα έπρεπε να περιλαμβάνει το πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων και της εργασίας 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).

Τέλος πάλι παρατηρείται ότι όπως ακριβώς στην 1<sup>η</sup> φάση της έρευνας έτσι και στην 2<sup>η</sup> η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι ο ενιαίος φορέας δεν συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής (βλέπε «**Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**», ερώτηση 20).

### 3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΑΝΤΕΣ-2<sup>η</sup>

#### ΦΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

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

*Shunryu Roshi*

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 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, 1993:29-30), 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.

Ερευνώντας την *στάση και τα συναισθήματα που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της υποχρεωτικής τους αποχώρησης από τον οργανισμό* φάνηκε ότι σχεδόν οι μισοί αιφνιδιάστηκαν με την υποχρεωτική αποχώρησή τους. Θέτοντας το εξής ερώτημα (2): **«Τι συναισθήματα βίωσατε όταν σας ανακοινώθηκε η απόλυση;»** προκύπτει ότι για όλους τα κυρίαρχα συναισθήματα που βίωσαν ήταν θυμός, πικρία και απογοήτευση. Διευκρινιστικά συμπλήρωσαν όλοι ότι δεν επρόκειτο για απόλυση αλλά για μη ανανέωση της σύμβασης τους για την οποία είχαν διαβεβαιώσει ότι θα συνέβαινε μόλις έληγε η αρχική τους σύμβαση. Σε αυτό το ερευνητικό πεδίο, ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στις «ψυχολογικές διαδικασίες» που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης και έπειτα (Lipponen, Olkonnen & Moilanen, 2004). Ενδεικτικές απαντήσεις: «Χάλια, μου χρωστούν τα χρήματα του 2<sup>ου</sup> εξαμήνου του 2012,

μου υπόσχονταν ότι θα μου ανανεώσουν την σύμβαση γιατί το έργο μου ήταν σπουδαίο», «Αίσθημα απόρριψης και άγχος για το τι μέλλει γενέσθαι», «Ευτυχώς είχα προγραμματισμένη την συνταξιοδότηση μου, το περίμενα όμως γνωρίζοντας εκείνους που είχαν αναλάβει, είναι προσωπικά θέματα αυτά, όποιον το συμπαθούσαν το κράτησαν.» Η πλειονότητα (4/6) δείχνει ότι ποτέ ξανά στο εργασιακό τους παρελθόν δεν είχε βιώσει τόσο απογοητευτικά συναισθήματα πριν και ότι στον προηγούμενο οργανισμό οι συνθήκες εργασίας τους ήταν ανθρώπινες και αναγνωρίζονταν το έργο που προσέφεραν **(βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 3)**. 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.

Τα ευρήματα της έρευνας **(βλέπε «Παρουσίαση Αποτελεσμάτων», ερώτηση 2)** έρχονται σε συμφωνία με τους Schweiger & Weber οι οποίοι υποστηρίζουν ότι δεδομένου ότι πρόκειται για συνθήκες «απορρόφησης» στο πλαίσιο της συγχώνευσης, αυτές, όπως επισημαίνουν πιθανόν ευθύνονται για την 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. Καθώς η συγχώνευση αντιπροσωπεύει παραδοσιακά μια απειλή για τους εργαζόμενους, αυτοί *επιδείκνυαν συνολικά μεγαλύτερο βαθμό συντηρητισμού και υποταγής στους κανόνες* (υψηλότερα επίπεδα συμβατικής κουλτούρας), για να αντιμετωπίσουν αυτή την απειλή.

Εν συνεχεία όσον αφορά τις *επιπτώσεις που προέκυψαν εξαιτίας της αποχώρηση τους* από τον συγχωνευθέντα οργανισμό προκύπτει ότι οι επιπτώσεις στην συναισθηματική τους υγεία από την απώλεια της εργασίας τους ήταν πολλές όπως η ανασφάλεια λόγω της οικονομικής δυσχέρειας αλλά και ο εκνευρισμός λόγω του ότι με την ενέργεια τους έδειξαν ότι δεν τους είχαν εμπιστοσύνη. 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.

Σχετικά με το αν άλλαξε η αντίληψή τους για τον επιτελικό φορέα της εκπαιδευτικής πολιτικής του Υπουργείου Παιδείας, το ΙΕΠ και οι απαντήσεις ήταν όλες καταφατικές και προσανατολίστηκαν στην λάθος αξιολόγηση της Διοίκησης.

Ερευνώντας το τι θα μπορούσε να είχε γίνει εναλλακτικά ώστε να είχε αποφευχθεί ή απόλυσή τους, οι ερωτώμενοι τείνουν να πιστεύουν ότι μόνο η Διοίκηση θα μπορούσε να συμβάλει για να αποφευχθεί η απομάκρυνση τους από το ΙΕΠ. Αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνουν εν μέρει τα αντίστοιχα των Schweiger & Denisi σύμφωνα με τα οποία τα διευθυντικά στελέχη των εταιρών της συγχώνευσης παρουσιάζονται, πολλές φορές, να μην ενημερώνουν με ακρίβεια τους εργαζομένους 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). Έτσι και εδώ παρατηρείται η απόλυτη άγνοια των ερωτώμενων για τη μη ανανέωση της σύμβαση τους και συνεπώς την απομάκρυνση τους από το ΙΕΠ.

Τα ευρήματα της έρευνας έρχονται σε αντίθεση με αυτό που υποστηρίζουν ευρήματα συναφών ερευνών και το οποίο θα έπρεπε να συμβαίνει στην πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα έρευνες αναδεικνύουν ότι η έγκυρη, έγκαιρη και ανοιχτή επικοινωνία και ενημέρωση των εργαζομένων από τα διευθυντικά στελέχη για τις επικείμενες αλλαγές στα συστήματα, 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).

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 1<sup>ης</sup> ΚΑΙ 2<sup>ης</sup> ΦΑΣΗΣ**

### **Συμπεράσματα με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα**

Τα συμπεράσματα της έρευνας βασίζονται στα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία φαίνονται παρακάτω αναλυτικά. Τα ερευνητικά δεδομένα της έρευνας τα βλέπουμε σε 2 χρονικές φάσεις. Η 1<sup>η</sup> χρονική φάση, τοποθετείται χρονικά αρχές Οκτώβρη του 2012 δηλαδή λίγο πριν την έναρξη του Διοικητικού Συμβουλίου του ΙΕΠ και η 2η τοποθετείται μετά από ένα εξάμηνο περίπου.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στην αρχή της παρούσας εργασίας σχετικά με την γνώση των εργαζομένων απέναντι στη διαδικασία της συγχώνευσης περιλαμβάνει την παράμετρο **της γνώσης των εργαζομένων και της γενικότερης αντίληψης τους απέναντι στην οργανωτική αλλαγή της συγχώνευσης.** Επομένως σε σχέση με την γνώση που είχαν αναφορικά με το θεσμικό πλαίσιο του ΙΕΠ, παρατηρήσαμε, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, ότι σε γενικές γραμμές η πλειοψηφία των εργαζομένων γνώριζαν μέτρια έως καθόλου το θεσμικό πλαίσιο του νέου συγχωνευμένου οργανισμού του ΙΕΠ, η συγχώνευση προκάλεσε μια δυσλειτουργία στην καθημερινότητα τους και όχι την επιθυμητή αφοσίωση τους ως προς έναν κοινό εργασιακό στόχο και οι μισοί εργαζόμενοι αξιολόγησαν την συγχώνευση ως μια ουδέτερη και αρνητική διαδικασία καθώς φοβούνταν να δώσουν ένα θετικό πρόσημο σε αυτό που λέγεται συγχώνευση επειδή εμπεριέχει μια απειλή για την εργασιακή τους ταυτότητα.

Επομένως, απαντώντας συνολικά στο 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν άγνοια, ανασφάλεια και αντίσταση απέναντι στην νέα οργανωτική αλλαγή της συγχώνευσης.

Εν συνεχεία, ερευνώντας το **πόσο καλή συνεργασία είχαν οι εργαζόμενοι με τους παλιούς και τους νέους τους συναδέλφους στον νέο συγχωνευμένο οργανισμό αλλά και κατά πόσο η συγχώνευση ευνόησε την συνεργασία τους στο ΙΕΠ ή μετέβαλλε τον τρόπο συνεργασίας τους στο νέο οργανισμό** διατυπώθηκαν εννέα ερωτήματα (5,6,7,8,12,13,14,15,16), όπως φαίνεται στο παράρτημα 1, από τα οποία συνάγονται αρκετά σημαντικά συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα παρατηρήσαμε ότι αφενός η πλειοψηφία των εργαζομένων αξιολόγησε την μεταξύ τους συνεργασία του ικανοποιητική και η πλειοψηφία χαρακτήρισε πολύ καλή την συνεργασία του με τους συναδέλφους τους από το οργανισμό που προήλθαν καθώς είχαν κοινό εργασιακό παρελθόν, αφετέρου όμως η πλειονότητα των εργαζομένων υποστήριξε πως δεν υπάρχει καμία συνεργασία μεταξύ εκείνων και των εργαζόμενων από τους άλλους συγχωνευθέντες οργανισμούς. Ερευνώντας το πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η παραπάνω αδύναμη συνεργασία, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων και η συνεργασία με τους εργαζόμενους από τους άλλους δύο οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν θα μπορούσε να ενισχυθεί με τον διορισμό της νέας Διοίκησης που μόλις είχε εκλεγεί δεδομένου ότι για αρκετό καιρό ο νέος οργανισμός δεν είχε διοίκηση.

Εν συνεχεία, παρατηρείται ότι σχεδόν οι μισοί από τους εργαζόμενους πιστεύουν ότι αξιοποιήθηκαν μέτρια οι δεξιότητες και οι γνώσεις τους για την αποτελεσματική λειτουργία του ΙΕΠ ενώ οι υπόλοιποι μισοί υποστήριξαν ότι δεν αξιοποιήθηκαν καθόλου

καθώς επίσης οι μισοί εργαζόμενοι ισχυρίστηκαν ότι βίωσαν ένα καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων και αίσθηση αισιοδοξίας ανήκοντας σε ένα νέο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Ωστόσο κατά την γενική τάση του δείγματος, στο πλαίσιο της συγχώνευσης αρνητικό στοιχείο αποτέλεσε η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ εκείνων και των συναδέλφων τους αλλά επίσης η έντονη καχυποψία λόγω ανασφάλειας και κατ' επέκταση στην εργασιακή τους απόδοση.

Σε αυτό το σημείο, απαντώντας στα προαναφερθέντα ερευνητικά ερωτήματα φαίνεται ότι η συγχώνευση *δεν ευνοεί την συνεργασία όλων των εργαζομένων*. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των εργαζομένων μεγάλη συνεργασία υπήρξε μόνο μεταξύ εκείνων των εργαζομένων που προέρχονταν από τον ίδιο οργανισμό αποκλειστικά. Επομένως συμπεραίνει κανείς τη μεγάλη δυσκολία των εργαζομένων να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες εργασίας επιδεικνύοντας χαμηλά επίπεδα ταύτισης με τον καινούργιο οργανισμό. 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 από τους άλλους συγχωνευθέντες οργανισμούς και έτσι, να μην ενισχύεται η σύνδεση της δέσμευσης με τον καινούριο οργανισμό.

Εν συνεχεία, ερευνώντας το **κατά πόσο η συγχώνευση οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα το οργανισμού αλλά και το αν η συγχώνευση επηρεάζει τη επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων** δημιουργήθηκαν έξι ερωτήματα (9-10,17-20) από τα οποία προέκυψαν τα εξής ευρήματα σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων: Η απομόνωση της διοίκησης και η δυσκολία πρόσβασης στα ανώτερα στελέχη από τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης αποτελούσε το φλέγον πρόβλημα για τους εργαζομένους του ΙΕΠ, σε αντίθεση με αυτό που γίνονταν στην πραγματικότητα στο ΙΕΠ, η σημαντικότερη μελλοντική προτεραιότητα του ΙΕΠ θα έπρεπε να ήταν η Χάραξη Εκπαιδευτικής Πολιτικής που να συνδύαζε τις θεωρητικές κατευθύνσεις με τις πρακτικές, το ΙΕΠ δεν συνέβαλε στο καλύτερο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής και ούτε ο τίτλος «Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής» αντιστοιχούσε σε αυτό που γινόταν στην πράξη στο ΙΕΠ.

Επιπλέον προκύπτει ότι η συγχώνευση επηρέασε την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με την παράμετρο της υλικοτεχνικής υποδομής του νέου οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα Ελάχιστοι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι η χωροταξική διάταξη του ΙΕΠ ενίσχυε αρκετά την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, ενώ οι υπόλοιποι πίστευαν ότι την ενίσχυσε από μέτρια ως καθόλου. Αίσθηση προκαλεί το

γεγονός ότι η πλειοψηφία του δείγματος πιστεύει ότι χρησιμοποιήθηκε πάρα πολύ η υλικοτεχνική υποδομή που υπήρχε στον οργανισμό που άνηκαν.

Όσο αφορά τα συμπεράσματα καθώς και κάποια νέα στοιχεία της 2<sup>ης</sup> φάσης της έρευνας για τους παραμένοντες εργαζόμενους στο ΙΕΠ σχετικά με το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα που σχετίζεται με την γνώση των εργαζομένων και της γενικότερης αντίληψης τους απέναντι στην οργανωτική αλλαγή της συγχώνευσης είναι τα εξής παρακάτω: οι μισοί αξιολογούν την διαδικασία της συγχώνευσης αρνητική και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας. Ένα νέο στοιχείο στην 2<sup>ης</sup> φάσης της έρευνας είναι ότι όσοι εργάζονταν ακόμη στο συγχωνευμένο οργανισμό υποστήριξαν ότι άλλαξαν πολύ τα εργασιακά τους καθήκοντα σε σχέση με τον πρώτο διάστημα της συγχώνευσης. Παρατηρείται μια δυσκολία των εργαζομένων να ενσωματωθούν με τις νέες συνθήκες εργασίας και αυτό βέβαια επιδεικνύει χαμηλά επίπεδα ταύτισης με τον καινούργιο οργανισμό καθώς αισθάνονταν μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση μετά τη συγχώνευση, εν όψει της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουν αναφορικά με τις επικείμενες «δραστικές αλλαγές» στο εργασιακό τους περιβάλλον και ειδικότερα, την έλλειψη σαφώς προσδιορισμένων ορίων στην εργασία τους

Επίσης, ερευνώντας το πόσο καλή συνεργασία είχαν οι εργαζόμενοι με τους παλιούς και τους νέους τους συναδέλφους στον νέο συγχωνευμένο οργανισμό αλλά και κατά πόσο η συγχώνευση ευνόησε την συνεργασία τους στο ΙΕΠ ή μετέβαλλε τον τρόπο συνεργασίας τους στο νέο οργανισμό υποστήριξαν πως δεν υπάρχει καμία συνεργασία μεταξύ εκείνων και των εργαζομένων από τους άλλους συγχωνευθέντες οργανισμούς όπως και στην 1<sup>η</sup> φάση έτσι και στη 2<sup>η</sup> υπήρχε εξωστρέφεια και επαφή μεταξύ εκείνων των εργαζομένων που είχαν αποκλειστικά συναφές αντικείμενο και προέρχονταν από τον ίδιο οργανισμό και τέλος οι εργαζόμενοι σχετικά με τις εξελίξεις του ΙΕΠ λάμβαναν τυποποιημένες πληροφορίες, χωρίς ουσιαστική ενημέρωση και καθοδήγηση.

Απατώντας στα παραπάνω δυο ερευνητικά ερωτήματα παρατηρείται ότι και στην 2<sup>η</sup> φάση όπως και στην 1<sup>η</sup> πρώτη υπάρχει ακριβώς το ίδιο πρόβλημα, δηλαδή το μείζον πρόβλημα της συνεργασίας και της οργάνωσης γενικότερα στο ΙΕΠ αλλά κυρίως όμως του καθορισμού των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Ως επείγοντα προβλήματα που πρέπει να λυθούν στο ΙΕΠ τέθηκαν η Εφαρμογή ξεκάθαρων διαδικασιών σε επίπεδο διαχείρισης έργων ΕΣΠΑ και η Διαρκής ενημέρωση του προσωπικού για τα τρέχοντα υπηρεσιακά ζητήματα από την Διοίκηση. Συμπερασματικά λοιπόν φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν εκδήλωσαν ταύτιση με τον οργανισμό ούτε πριν αλλά ούτε και μετά τη

συγχώνευση. Η αμυντική στάση που επιδείκνυαν οι εργαζόμενοι και πριν και μετά 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.

Στη συνέχεια, ερευνώντας **το κατά πόσο η συγχώνευση οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα το μέλλον του οργανισμού αλλά και το αν η συγχώνευση επηρέαζε τη επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων** παρατηρείται ότι όλοι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο ενιαίος φορέας δεν συνέβαλλε στον καλύτερο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής και ότι δεν έδινε έμφαση στην προαγωγή της Εκπαιδευτικής Πολιτικής.

Απατώντας στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι έντονη είναι η σύγκρουση ανάμεσα στην κουλτούρα των εταίρων της συγχώνευσης που εκφράζεται μέσα από τη ύπαρξη αντίθετων τύπων κουλτούρας η οποία έχει ως συνέπεια την μειωμένη έως και μηδενική επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αναφορικά με την κατηγορία των ατόμων που αποχώρησαν από το ΙΕΠ και ,στους οποίους δόθηκε ένα διαφοροποιημένο ερωτηματολόγιο το οποίο υπάρχει στο τέλος της εργασίας σε παράρτημα, προέκυψαν κάποια σημαντικά συμπεράσματα σε σχέση με το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα που αφορά **τα συναισθήματα που βίωσαν απέναντι στην εμπειρία της απομάκρυνση τους από το ΙΕΠ**. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την κατηγορία των ατόμων που αποχώρησαν **α)** αιφνιδιάστηκαν πάρα πολύ από την ανακοίνωση της μη ανανέωσης της σύμβασης τους, και το κυρίαρχο συναίσθημα που βίωσαν ήταν θυμός, πικρία και απογοήτευση. Αξίζει να σημειωθεί ότι από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι όλοι οι αποχωρήσαντες βίωσαν έντονα την απώλεια της εργασία τους διότι αισθάνονταν προδομένοι δεδομένου ότι πρόσφεραν δυο μήνες εργασίας χωρίς να πληρώνονται. Αυτή η κατηγορία ανθρώπων υποστήριζε ότι τα άτομα που προορίζονταν να αναλάβουν την Διοίκηση του ΙΕΠ τους είχαν υποσχεθεί την ανανέωση της σύμβασης τους αλλά μόλις εκλέχθηκε το Διοικητικό Συμβούλιο δεν το τήρησε. Τέλος, **β)** αντιμετώπισαν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό πρακτικές δυσκολίες στην ζωή τους (οικονομικές και ψυχολογικές), ύστερα από την μη ανανέωση της σύμβαση τους από το ΙΕΠ.

Τέλος, μελετώντας το 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα που αφορά τις **επιπτώσεις που είχε η αποχώρηση τους από το ΙΕΠ αλλά και τους τρόπους που τις αντιμετώπισαν** πρόκυψε ότι **α)** οι επιπτώσεις στην συναισθηματική υγεία τους από την απώλεια της εργασίας τους ήταν πολλές όπως, η ανασφάλεια λόγω της οικονομικής δυσχέρειας αλλά



και ο εκνευρισμός λόγω του ότι με την ενέργεια της νέας Διοίκησης φάνηκε ότι δεν τους εμπιστευόνταν αλλά και ούτε αξιολόγησε σωστά την προσφορά και το έργο τους. Κατά την κρίση των αποχωρησάντων ατόμων **β)** μόνο η Διοίκηση θα μπορούσε να συμβάλλει στο να αποφθεχθεί η καταναγκαστική απομάκρυνση τους από το ΙΕΠ.

Επομένως, η συγχώνευση αυτή και στην 1<sup>η</sup> φάση και στην 2<sup>η</sup> φαίνεται ότι ξάφνιασε τους εργαζόμενους, οι οποίοι δυσκολεύονταν να προσαρμοστούν, να ενσωματωθούν και να αφομοιωθούν στην κουλτούρα του καινούριου οργανισμού του ΙΕΠ. Όπως φαίνεται λοιπόν και από την 2<sup>η</sup> φάση της έρευνας πρόκειται, για αλλαγές που όχι μόνο δεν αμβλύθηκαν με το πέρασμα του χρόνου, αλλά, αντίθετα, επιδεινώθηκαν και ενισχύθηκαν ακόμη περισσότερο κι αυτό φυσικά αποδεικνύεται με την ακούσια αποχώρηση των εργαζομένων.

Αναδεικνύονται (1<sup>η</sup> και 2<sup>η</sup> φάση) μια πληθώρα επιπτώσεων της αλλαγής και για τον οργανισμό και για τους εργαζόμενους, όπως για παράδειγμα, απώλεια της εργασίας, αντίσταση, ανασφάλεια, απώλεια της ταυτότητας των εργαζομένων, υποβάθμιση της θέσης εργασίας, σύγκρουση εργασιακών ορίων εργασίας, επιβάρυνση της ψυχικής και της σωματικής τους υγείας των εργαζομένων αλλά κυρίως των ατόμων που αποχώρησαν, διαφοροποίηση της αφοσίωσης και εμπιστοσύνης στον οργανισμό, καταναγκαστική αποχώρηση από τον οργανισμό, κλπ. Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, φαίνεται να επιδεικνύουν αρνητικές αποκρίσεις απέναντι στην αλλαγή, καθώς την αντιλαμβάνονται ως απειλή και όχι ως ευκαιρία για βελτίωση.

Ένα πολύ **γενικό συμπέρασμα** το οποίο απορρέει λοιπόν, από τη συνεκτίμηση των δεδομένων της έρευνάς μας (1<sup>η</sup> και 2<sup>η</sup> φάση) και από την επισκόπηση της ανάλογης βιβλιογραφίας είναι πως υπάρχει **μια εμφανής μορφή δυσλειτουργίας του συγχωνευμένου πλέον ΙΕΠ**. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό ίσως βρίσκονται στην πιθανή ασυμβατότητα της κουλτούρας των οργανισμών που συγχωνεύτηκαν, στη λάθος διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα καθ' όλη την προσπάθεια ενοποίησης των συγχωνευθέντων οργανισμών, αλλά κυρίως στη **απόλυτα δικαιολογημένη αντίδραση των εργαζομένων** απέναντι στην αλλαγή η οποία εκφράστηκε ποικιλοτρόπως και που απέρρεε από την αβεβαιότητα που βίωναν για την διαμόρφωση των όρων απασχόλησης τους αλλά και από την γενικότερη ανασφάλεια των νέων ρόλων και σχέσεων που διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο της νέας πραγματικότητας του ΙΕΠ.

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

*"Όταν οι αλλαγές ακόμη και αυτές που διαρκούν επί μακρόν, έχουν την μελαγχολία τους, γιατί που αφήνουμε πίσω μας είναι κομμάτι του εαυτού μας. Πρέπει να θρηνήσουμε την παλιά κατάσταση για να μπορέσουμε να ζήσουμε σε μια καινούργια"*

**Anatol France**

Στην παρούσα έρευνα δεδομένου ότι ήταν οι συνθήκες τέτοιες στο συγχωνευμένο οργανισμού του Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ), δεν μας επιτρέπονταν να έχουμε στη διάθεση μας μεγαλύτερο δείγμα. Σε μελλοντική έρευνα θα θέλαμε οπωσδήποτε να υπάρξουν σαφώς περισσότερα ερευνητικά δεδομένα συγκρίνοντας ίσως και τις μεταβλητές όπως είναι η προέλευση του οργανισμού που προέρχονταν οι εργαζόμενοι αλλά και η εργασιακή τους θέση πριν και μετά την συγχώνευση. Τα παραπάνω δεν ερευνήθηκαν λόγω μικρού δείγματος.

Με βάση τα παραπάνω λοιπόν καλό θα ήταν σε μελλοντική βάση να διερευνηθεί και να συγκριθεί μια μη επιτυχημένη περίπτωση συγχώνευσης και μια πετυχημένη περίπτωση συγχώνευσης ώστε να ερευνηθεί η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ εργαζομένων, προερχόμενοι από διαφορετικές κουλτούρες οργανισμών, η ενσωμάτωση και η προσαρμογή τους στον νέο οργανισμό και ο ρόλος της ηγεσίας καθ' όλη τη διάρκεια του ανασχηματισμού της συγχώνευσης, παράγοντες καθοριστικής σημασίας για οποιαδήποτε ουσιαστική και επιτυχημένη αλλαγή σε οργανωτικό περιβάλλον.

Καταλυτικής σημασίας λοιπόν για την τελική έκβαση του εγχειρήματος του ανασχηματισμού του οργανισμού στην συγκεκριμένη περίπτωση αλλά και γενικότερα, θα έπρεπε να αποτελεί η διαχείριση της 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.

Εν κατακλείδι, θα πρέπει λοιπόν να υποστηριχθεί εδώ ότι στα προβλήματα των ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής κουλτούρας θα πρέπει να δοθεί υψηλή προτεραιότητα, μαζί με τα στρατηγικά θέματα ώστε να αυξήσει η πιθανότητα για έναν επιτυχημένο συνδυασμό οργανισμών. Πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική υποκίνησή του στο πλαίσιο υλοποίησης των συγχωνεύσεων είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία της συγχώνευσης.

Το διαρκές και σταθερό ζητούμενο για οποιαδήποτε διοίκηση εργασιακού οργανισμού, ιδιαίτερα, σε συνθήκες αναδιαμόρφωσης όπου το ρίσκο τη αποτυχίας είναι μεγάλο, θα έπρεπε να 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» θα συνεισφέρουν στη μεγαλύτερη δυνατή αποδοχή της οργανωτικής αλλαγής και η σύμπνοια των εργαζομένων με το όραμα της ιεραρχίας, που μακροπρόθεσμα, αποκτά καταλυτικό, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, ρόλο για το παρόν και το μέλλον των εργασιακών σχέσεων. Στην δική μας έρευνα φάνηκε ότι ο ρόλος των ανθρώπων και οι οργανωτικές κουλτούρες τοποθετηθήκαν σε μία περιθωριακή θέση και περισσότερη έμφαση δόθηκε σε άλλα θέματα. Σε μελλοντική έρευνα θα θέλαμε να ερευνηθούν και οι απόψεις ατόμων που είναι υπεύθυνοι για τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού αλλά και των ατόμων που διοικούν τους νέους συγχωνευμένους οργανισμούς.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ:

1. 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*». New York: Psychology Press, 131-147.
2. Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
3. 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.
4. Baraldi, S., Sverke, M. & Chaison, G. (2005). Unsuccessful union merger attempts: adding members' attitude to the equation. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της ΕΑWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
5. Bartol, K. M. & Martin, D. C. (2000). *Management*. 3rd Edition. New York: Irwin McGraw-Hill.
6. Buono, A.F. & Bodwitch, J.L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
7. Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1995). Organizational marriage: «hard» versus «soft» issues?. *Personnel Review*, 24, 32-42.
8. 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
9. Coopers & Lybrand, (1996). *Barriers to takeovers in the European Community*. London: HMSO.

10. Cranwell-Ward, J. & Abbey, A. (2005). *Organizational Stress*. Palgrave: Macmillan.
11. Γκολστιάιν, Τ. (2003). *Η επιχείρηση χωρίς δεσμά-Η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
12. 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.
13. Coopers & Lybrand, (1996). *Barriers to takeovers in the European Community*. London: HMSO.
14. 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.
15. Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
16. 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.
17. Δούκα, Β. (1997) Μεταβίβαση επιχείρησης και ατομικές εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 443 .
18. Fried, Y., Tiegies, 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
19. Zweig, P.L. (1995). The case against mergers. *Business Week*
20. 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.

21. Hartley, J. (2002). *Organizational Change and Development*. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work*. London: Penguin Books.
22. 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.
23. Καμπής, Δ. (2000). «Μια οικονομική θεώρηση της συνεργασίας επιχειρήσεων και των επιπτώσεων στις ομαδικές απολύσεις». Στην συλλογική μελέτη «Συγχωνεύσεις - Εξαγορές –Αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων και οι επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις» Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα.
24. Κάντας, Α. & Χαντζή, Α. (1991). *Ψυχολογία της Εργασίας-Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης-Στοιχεία Συμβουλευτικής*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
25. Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.
26. Kilmann, R.H. (1984). *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*. San Fransisco: Jossey-Bass.
27. Κουκιάδης, Ι, (2006) «Το εργατικό Δίκαιο της ευελιξίας: η άλλη πλευρά των ελαστικών σχέσεων εργασίας», *Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου* 65, 7, 385-396.
28. 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? Paperpresented at EAWOP Congress in Istanbul, May, 1-31.
29. 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.
30. May, D.R. Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004), “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work,” *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77, 11-37

31. Marks, M.L. (1997). Consulting in mergers and acquisitions-interventions spawned by recent trends. *Journal of Organizational Change Management*, **10**, 267-279.
32. McCormick, E.J. & Illgen, D. (1995). *Industrial and Organizational Psychology*. 8<sup>th</sup> Edition. London: Routledge.
33. Meyer, J.P. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, **39**, 83-93.
34. Navahandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, **13**, 79-90.
35. Nikandrou, I.I., D. Bourantas, and N. Papalexandris, (2000). «Gaining Employee Trust after Acquisition: Implications for Managerial Action». *Employee Relations*, Vol.22 (4), pp.334-355.
36. Payne, R. (2002). Organizations as Psychological Environments. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work* (pp. 375-398). 5<sup>th</sup> Edition. London: Penguin Books.
37. Pheiffer, G. & Marson, K. (2005). Managing mergers: the effects of pre-merger expectations. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.
38. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
39. Risberg, A. (1997). Communicating for meaning in organisational change. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο 15<sup>th</sup> Standing Conference on Organisational Symbolism, «The Empty Space», 9-12 July, Warsaw, Poland.
40. Σίμωση, Μ. & Ξενικού, Α. (2005). Components and correlates of organizational commitment. Έρευνα που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο της EAWOP, Μάιος, Κωνσταντινούπολη.

41. Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, **45**, 109-119.
42. Schner, J.A. (1993). Involuntary turnover and its psychological consequences: a theoretical model. *Human Resource Management Review*, **3**, 29-47.
43. 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.
44. Steger, F.M. Littman-Ovadia, H. Miller, M. Menger, L. & Rothmann, S. (2013), "Engaging in work even when it is meaningless: positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work-engagement," *Journal of Career Assessment*, 21 (2), 26-29
45. Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001), "Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids -en Gezondheidspsychologie [Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology]," *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
46. Schweiger, D.M. & Denisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, **34**, 110-135.
47. Sparrow, P.R. & Marchington, M. (1998). *Human Resource Management: The New Agenda*. Financial Times. London: Pitman Publishing,14.
48. Sonnentag, S. & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during offjob time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **15**, 197-217.
49. 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.
50. 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.

51. 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*, 271-289.

52. 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.

53. 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.

54. 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.

55. 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.

56. Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks

#### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:**

1. <http://www.oepek.gr/portal/index.php>
2. <http://www.pi-schools.gr/>
3. <http://www.kee.gr/>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΩΤΗΣ ΦΑΣΗΣ

### Φύλο

1. Άντρας    2. Γυναίκα

### Οργανισμός Προέλευσης:

Π.Ι            Κ.Ε.Ε            Ο.Ε.ΠΕ.Κ

### Η κύρια εργασία που κάνετε στο ΙΕΠ είναι:

Διοικητική    Διαχειριστική    Εκπαιδευτική

### Εργασιακή Σχέση:

Συμβασιούχος    ΙΔΑΧ    Αποσπασμένος

1. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο του ΙΕΠ;

**1** Ελάχιστα    **2** Λίγο    **3** Μέτρια    **4** Πολύ    **5** Πάρα πολύ

2. Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι συγχωνεύτηκαν οι 3 επιτελικοί οργανισμοί από το Υπουργείο Παιδείας στο ΙΕΠ;

3. Πώς αξιολογείτε την συγχώνευση ως εργαζόμενοι στο ΙΕΠ;

**1** Πολύ αρνητική    **2** Αρνητική    **3** Ουδέτερη    **4** Θετική    **5** Πολύ Θετική

4. Σε τι θεωρείτε πως άλλαξε η συγχώνευση τα εργασιακά σας καθήκοντα;

5. Θεωρείτε ότι η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στο ΙΕΠ είναι:

1 Πολύ κακή 2 Κακή 3 Ικανοποιητική 4 Καλή 5 Πολύ καλή

6. Θεωρείτε ότι η συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας από τον οργανισμό που προήλθατε είναι:

1 Πολύ κακή 2 Κακή 3 Ικανοποιητική 4 Καλή 5 Πολύ καλή

7. Τι είδους συνεργασία έχετε με τους εργαζόμενους από τους άλλους δύο οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν;

8. Πώς θεωρείτε κατά την γνώμη σας ότι θα μπορούσε να ενισχυθεί η παραπάνω συνεργασία;

9. Νομίζετε ότι η χωροταξική διάταξη του ΙΕΠ ενίσχυσε την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων;

1 Ελάχιστα 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ

10. Αξιοποιήθηκε η υλικοτεχνική υποδομή που υπήρχε στον οργανισμό που ανήκατε;

1 Ελάχιστα 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ

11. Γνωρίζετε τα αντικείμενα εργασίας των δύο άλλων οργανισμών με τους οποίους συγχωνεύτηκε ο δικός σας οργανισμός;

1 Ελάχιστα 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ

12. Θεωρείτε πως αξιοποιούνται οι δεξιότητες και οι γνώσεις των εργαζομένων για την αποτελεσματική λειτουργία του ΙΕΠ;

1 Ελάχιστα 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ

13. Αναφέρετε ιεραρχικά τα 3 θετικά στοιχεία που βιώσατε στο ΙΕΠ:

1.

2.

3.

14. Αναφέρετε ιεραρχικά τα 3 αρνητικά στοιχεία που βιώσατε στο ΙΕΠ:

1.

2.

3.

15. Θεωρείτε ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ των διοικητικού, ερευνητικού, παιδαγωγικού και διαχειριστικού τομέα στο ΙΕΠ;

1 Ελάχιστα 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ

16. Νομίζετε ότι η συνεργασία μεταξύ συμβασιούχων, αποσπασμένων και ΙΔΑΧ είναι;

1 Πολύ μικρή 2 Μικρή 3 Μέτρια 4 Μεγάλη 5 Πολύ μεγάλη

17. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα επείγοντα προβλήματα τα οποία πρέπει να λυθούν στο ΙΕΠ;

18. Ποιες θεωρείτε ότι θα πρέπει να είναι οι κύριες μελλοντικές στοχεύσεις του ΙΕΠ;

19. Θεωρείτε ότι ο ενιαίος φορέας συμβάλλει στο καλύτερο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής;

20. Θεωρείτε ότι ο τίτλος «Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής» αντιστοιχεί σε αυτό που γίνεται στην πράξη στο ΙΕΠ;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΑΝΤΕΣ 2<sup>η</sup> ΦΑΣΗ

Σας παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια στο ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, το οποίο αποτελεί ένα από τα εργαλεία με τα οποία μελετάται η συγχώνευση εκπαιδευτικών οργανισμών. Η πληροφόρηση που παρέχεται από το ερωτηματολόγιο είναι εμπιστευτική.

1. Σας αιφνιδίασε η ανακοίνωση της απόλυσης σας από το ΙΕΠ;

**1 Ελάχιστα 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ**

2. Τι συναισθήματα βιώσατε όταν σας ανακοινώθηκε η απόλυση;

3. Είχατε βιώσει ανάλογα συναισθήματα στον πριν από την συγχώνευση οργανισμό, στον οποίο ανήκατε ή και πριν από αυτόν;

4. Αν είχατε βιώσει ανάλογα συναισθήματα πριν την απόλυσή σας, με ποιο τρόπο τα αντιμετωπίσατε;

5. Αντιμετωπίσατε πρακτικές δυσκολίες όπως π.χ. οικονομικά προβλήματα;

**1 Ελάχιστα 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ**

7. Είχε επιπτώσεις στην συναισθηματική σας υγεία η απώλεια της εργασίας σας κι αν ναι ποιες ήταν αυτές;

6. Ποιες πηγές στήριξης και ποια εφόδια είχατε για να ανταπεξέλθετε στην νέα κατάσταση που προέκυψε στη ζωή σας;

7. Άλλαξε μετά την απόλυσή η αντίληψή σας για τον επιτελικό φορέα της εκπαιδευτικής πολιτικής του Υπουργείου Παιδείας, το ΙΕΠ;

**1 Ελάχιστα 2 Λίγο 3 Μέτρια 4 Πολύ 5 Πάρα πολύ**

8. Αν άλλαξε η αντίληψή σας αυτό έγινε ως προς τί;

9. Θεωρείτε ότι υπήρχε τρόπος να αποφευχθεί ή απόλυσή σας;

10. Αν θεωρείτε ότι υπήρχε τρόπος αποφυγής της απόλυσης σας ποιος θεωρείτε ότι είχε την ευθύνη για την απόλυση;