



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Η επίδραση των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην απόδοση των εργαζομένων: Η περίπτωση των ελληνικών τραπεζών.

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΑΝΤΩΝΙΟΥ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ-ΜΑΡΙΑ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΒΟΛΟΣ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2021

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος προπτυχιακών σπουδών του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, Μάρτιος 2021

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, κα. Μπέλλου Βικτώρια για την επίβλεψη της πτυχιακής μου εργασίας. Η αποτελεσματική καθοδήγηση, τα ουσιαστικά σχόλια, η υπομονή και η εμπιστοσύνη, συνέβαλλαν στην προσωπική μου παρακίνηση κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δεκαπέντε εργαζομένους των Τραπεζικών Ιδρυμάτων για την συμμετοχή τους στην έρευνα. Η προθυμότητα, η εμπιστοσύνη και οι πληροφορίες ήταν καίριες για την διεξαγωγή της πτυχιακής μου εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για την υποστήριξη, την εμπύχωση και τα εφόδια που μου παρέχει απλόχερα ώστε να πετυχαίνω κάθε στόχο μου.

Table of Contents

Περίληψη.....	9
Abstract	10
Εισαγωγή	11
Μέρος 1 ^ο Θεωρητικό Πλαίσιο.....	13
1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	13
1.1. Οργανωσιακή αλλαγή.....	13
1.1.1. Ορισμός Οργανωσιακής Αλλαγής.....	13
1.1.2. Αίτια Οργανωσιακής Αλλαγής.....	14
1.1.3. Μορφές Οργανωσιακής Αλλαγής.....	15
1.1.4. Αντίσταση στην Αλλαγή	15
1.1.5. Ετοιμότητα αλλαγής εργαζομένων.....	17
1.1.6. Μοντέλα διοίκησης αλλαγής.....	18
1.1.7. Ο ρόλος των προϊσταμένων στην αλλαγή.....	19
1.2. Ψυχολογικό συμβόλαιο εργαζόμενου-εργοδότη.....	21
1.2.1. Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου	21
1.2.2. Διαστάσεις και φάσεις ψυχολογικού συμβολαίου	22
1.2.3. Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου.....	24
1.3. Οργανωσιακή κουλτούρα	25
1.3.1. Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	25
1.4. Μελέτη περίπτωσης-Τα Τραπεζικά Ιδρύματα	27
Μέρος 2 ^ο Μέθοδος έρευνας.....	28
2.1. Μεθοδολογία	28
2.2. Επιλογή δείγματος.....	28
2.3. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά δείγματος.....	29
Μέρος 3 ^ο Αποτελέσματα	30
3. Αποτελέσματα.....	30
3.1. Οργανωσιακή Αλλαγή.....	30
3.2. Ψυχολογικό Συμβόλαιο	32
3.3. Ρόλος προϊσταμένων	34
3.4. Αποδοχή της Αλλαγής.....	36
3.5. Οργανωσιακή κουλτούρα	38
3.6. Απόδοση Εργαζομένων.....	40
Μέρος 4 ^ο Συζήτηση Αποτελεσμάτων, Συμπεράσματα & Περιορισμοί έρευνας.....	42
4.1. Συζήτηση-Συμπεράσματα	42
4.2. Περιορισμοί έρευνας και μελλοντική έρευνα.....	48

5. Πηγές	50
6. Παράρτημα	53
6.1. Ερωτήσεις συνέντευξης	53

Περίληψη

Το σύγχρονο ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον οδηγεί τους οργανισμούς στην εφαρμογή διαφόρων στρατηγικών αλλαγών, όπως οι συγχωνεύσεις & εξαγορές, προκειμένου να προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες συνθήκες. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τις προκλήσεις που οι συγχωνεύσεις & εξαγορές δημιουργούν στην απόδοση των εργαζομένων στην περίπτωση της συγχώνευσης δύο ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων. Ο ρόλος των προϊσταμένων, το ψυχολογικό συμβόλαιο και η οργανωσιακή κουλτούρα είναι παράγοντες που μελετήθηκαν στην προσπάθεια να γίνει αντιληπτή η διαδικασία αποδοχής της αλλαγής από τους εργαζομένους. Οι συνεντεύξεις που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας υπέδειξαν πως οι εργαζόμενοι, αν και βίωσαν έντονα αρνητικά συναισθήματα που οδήγησαν στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου κατά τη διαδικασία μετάβασης, δεν παρατήρησαν να μεταβάλλεται η απόδοσή τους και σε αυτό συνέβαλλε καθοριστικά η υποστήριξη που δέχτηκαν από τους προϊσταμένους τους.

Λέξεις κλειδιά: Συγχωνεύσεις & Εξαγορές, Απόδοση εργαζομένων, Τραπεζικά ιδρύματα, Ρόλος προϊσταμένων, Ψυχολογικό συμβόλαιο

Abstract

The fast-changing modern environment leads organizations to the implementations of various strategic changes such as mergers & acquisitions in order to adapt continuously to new circumstances. The purpose of this study is to highlight the challenges that employee's performance faces in the event of a merger & acquisition, between two Greek banking institutions. The manager's role, the psychological contract and the organizational culture are the factors that have been studied in the attempt to understand the process of accepting change. The interviews carried out as part of this thesis suggest that although the employees experienced intense negative feelings that led to psychological contract breach during the transition process, they did not notice any changes to their performance and the support they received from their managers contributed significantly.

Key Words: Mergers & Acquisitions, Employee performance, Banking institution, Managerial roles, Psychological contract

Εισαγωγή

Στην σύγχρονη εποχή οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με ένα διαρκώς αναπτυσσόμενο και μεταβαλλόμενο σκηνικό σε διεθνές επίπεδο (Serina Al-Haddad, 2015). Στο πλαίσιο αυτό η αλλαγή τείνει να είναι ο κανόνας ώστε να είναι σε θέση να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους, να προοδεύσουν, να επιτύχουν και να είναι ανταγωνιστικοί, ευθυγραμμίζοντας τις δραστηριότητές τους στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός τους (Ackoff, 2006; Burnes, 2004; By, 2005; Hailey & Balogun, 2002; Kotter, 1996; Mintzberg, 1979; Moran & Brightman, 2001). Οι οργανισμοί και οι ηγέτες τους αλλάζουν ως φυσική απάντηση που φέρει στρατηγική σημασία για την αντιμετώπιση της αλλαγής, σε ζητήματα διοίκησης, καινοτομίας, διαχείρισης της γνώσης καθώς και διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (Dess & Picken, 2012). Με την πάροδο του χρόνου, όλοι οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα, στον τομέα της μεταποίησης ή των υπηρεσιών, είτε εκείνοι που φέρουν μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα, καλούνται να εφαρμόσουν αλλαγές ώστε να συνεχίσουν να διατηρούνται και να λειτουργούν. Η τεχνολογική εξέλιξη, οι αποχωρήσεις εργαζομένων, η επέκταση ή η συγχώνευση & εξαγορά των επιχειρήσεων, οι χρηματοοικονομικοί και μη χρηματοοικονομικοί περιορισμοί, οι αναδιαρθρώσεις, οι κυβερνητικές νομοθεσίες, είναι όλες αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό ανεξάρτητα το είδος του (Aslam, 2016a).

Ως εκ τούτου, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί πως η συγχώνευση & εξαγορά της Τράπεζας Α από την Τράπεζας Β, δηλαδή η ενός οργανισμού από έναν άλλο, υπό το πρίσμα της οργανωσιακής αλλαγής επηρέασε τους εργαζομένους του. Ειδικότερα, θα εξεταστεί και ποιος ήταν ο ρόλος των προϊσταμένων και των διευθυντών ενός καταστήματος τραπεζής, σε αυτή τη διαδικασία. Παράλληλα, θα διερευνηθεί πως έγινε τελικά η αποδοχή της αλλαγής και πως επηρεάστηκε η απόδοση των εργαζόμενων από αυτήν. Σε ό,τι αφορά την σπουδαιότητα της εργασίας, κρίνεται σημαντική, διότι δεν υπάρχει πρότερη αντίστοιχη έρευνα που να μελετά τις συγχωνεύσεις & εξαγορές στις ελληνικές τράπεζες μετά την κρίση του 2008.

Στο πλαίσιο αυτής της συγχώνευσης & εξαγοράς προέκυψαν διάφορες συνθήκες, όπως η συγχωνεύσεις & εξαγορές ή και το κλείσιμο καταστημάτων, οι αλλαγές προϊσταμένων, οι εκπαιδεύσεις προσωπικού οι οποίες αξίζει να διερευνηθούν. Πιο συγκεκριμένα, στόχος είναι να εξεταστούν οι επιπτώσεις της οργανωσιακής αλλαγής που πραγματοποιήθηκε και πώς ο ρόλος των προϊσταμένων και η οργανωσιακή κουλτούρα επηρέασαν τους εργαζόμενους στην αποδοχή της αλλαγής και την απόδοσή τους.

Η δομή της εργασίας αποτελείται από το πρώτο μέρος, στο οποίο γίνεται η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και ορίζονται οι βασικές έννοιες που μας απασχολούν και χρησιμοποιούνται στην ανάλυση της μελέτης, δηλαδή η οργανωσιακή αλλαγή, το ψυχολογικό συμβόλαιο και η οργανωσιακή κουλτούρα. Στο δεύτερο μέρος, βρίσκεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την ποιοτική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε μέσα από συνεντεύξεις με εργαζομένους “κλειδιά”. Στο τρίτο, βρίσκεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων ενώ στο τέταρτο αναφέρονται τα συμπεράσματα και

η συζήτηση. Τέλος, στο πέμπτο βρίσκεται η βιβλιογραφία της παρούσας εργασίας και στο έκτο το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στις συνεντεύξεις.

Μέρος 1^ο Θεωρητικό Πλαίσιο

1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1. Οργανωσιακή αλλαγή

1.1.1. Ορισμός Οργανωσιακής Αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή ξεκίνησε να εξετάζεται και να μελετάται από τους ερευνητές προς το τέλος της δεκαετίας του '70, μια περίοδο που το περιβάλλον άρχισε να μεταβάλλεται πιο έντονα, κυρίως λόγω της τεχνολογίας, και οι αλλαγές ήταν όλο και πιο αναγκαίες ώστε οι οργανισμοί να συνεχίσουν να κινούνται δυναμικά. Ωστόσο, μέχρι σήμερα, η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής εξακολουθεί να υφίσταται και να επηρεάζει τις σύγχρονες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται πλέον, σε ένα πιο παγκόσμιο, ακόμη πιο σύγχρονο και ενδεχομένως ακόμη πιο ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον με απαιτήσεις και δεδομένα που αλλάζουν από λεπτό σε λεπτό.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ορίζουμε ως αλλαγή την μετάβαση από μία κατάσταση σε μια νέα (Gilley, 2009). Ωστόσο, πιο συγκεκριμένα, στην οργανωσιακή αλλαγή επικεντρωνόμαστε στην αλλαγή στρατηγικής ή επιχειρηματικού μοντέλου, στη δομή, τις διαδικασίες, την κουλτούρα, την τεχνολογία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Ακόμη, πρέπει να συμπεριλάβουμε στις αλλαγές, τις συγχωνεύσεις & εξαγορές, επεκτάσεις ή μειώσεις του μεγέθους ενός οργανισμού καθώς και την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών (Gilley, 2009).

Ακόμη, άλλες πηγές αναφέρουν την οργανωσιακή αλλαγή ως τις ενέργειες τις οποίες πραγματοποιεί ο οργανισμός μεταβάλλοντας ένα βασικό στοιχείο ή χαρακτηριστικό του, όπως η κουλτούρα, η τεχνολογία, οι υποδομές και οι εσωτερικές διαδικασίες που χρησιμοποιεί για να λειτουργήσει (Stobierski, 2020).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί οφείλουν να αναγνωρίσουν πως οι οργανωσιακές αλλαγές είναι τόσο αναπόφευκτες όσο και αναγκαίες μεταβολές (Drucker, 1999; Sturdy & Grey, 2003; Naimatullah, et al., 2017). Επιπλέον, οι αλλαγές αυτές ωθούν τους οργανισμούς στην αλλαγή ή τροποποίηση των δομών, των πολιτικών, των στρατηγικών και της κουλτούρας, είτε είναι αναμενόμενες είτε είναι απρόβλεπτες, και έχουν άμεσες συνέπειες στην οργανωσιακή ζωή (Conway E., 2008; Raineri, 2011; Naimatullah, et al., 2017).

Άλλοι ερευνητές όπως ο Pasmore κ.α.(1992) αναφέραν πως «Η οργανωσιακή αλλαγή και η ατομική αλλαγή είναι συνώνυμες και συμπληρωματικές έννοιες, και όταν προσεγγίζονται μαζί συνειδητά, παρέχουν την προοπτική για μια συνεργατική ενίσχυση του ενός και του άλλου που μπορεί να παράγει πραγματικά σημαντικές και σταθερές αλλαγές στην σκέψη, το αίσθημα και την λογική με την οποία τα μεμονωμένα άτομα αλλά και οι πρακτικές, οι δομές, οι διαδικασίες και οι διαρρυθμίσεις οργανώνονται» (Pasmore, 1992).

1.1.2. Αίτια Οργανωσιακής Αλλαγής

Τα αίτια των οργανωσιακών αλλαγών που πραγματοποιούνται στους οργανισμούς σήμερα οφείλονται τόσο σε εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς παράγοντες. Περισσότεροι λόγοι που οδηγούν σε μία αλλαγή είναι η καινοτομία, η αναδιάρθρωση των οργανισμών, η μείωση των πωλήσεων ή του μεριδίου της αγοράς, η παγκοσμιοποίηση καθώς και όταν το 75% της ηγεσίας ενός οργανισμού πιστεύει πως η πορεία του οργανισμού δεν μπορεί να συνεχιστεί στο ίδιο μονοπάτι (Stanleigh, 2008).

Ο Stanleigh (2008) παρατήρησε πως οι εργαζόμενοι περνούν από τις φάσεις άρνησης, αντίστασης, εξερεύνησης και δέσμευσης, όταν συμβαίνει μια αλλαγή. Ειδικά στις περιπτώσεις συγχωνεύσεων & εξαγορών είναι πολύ πιθανό να υπάρχει δέσιμο των εργαζομένων με το παρελθόν ή οι εργαζόμενοι να αδυνατούν να υιοθετήσουν τα δεδομένα και τις καταστάσεις που έχουν δημιουργηθεί στον νέο οργανισμό (Stanleigh, 2008). Επιπλέον, στην διεθνή βιβλιογραφία, έχει καθιερωθεί πως μία οργανωσιακή αλλαγή προσδίδει υπερβολικό άγχος στην οργανωσιακή ζωή των οργανισμών και των εργαζομένων ενώ συνδέεται με αρνητικά αποτελέσματα, όπως είναι η απώλεια της θέσης εργασίας, η εμφάνιση συγκρούσεων στην εργασία ή ακόμη και στο σπίτι καθώς και η μειωμένη ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων (Ashford, 1988; Schweiger D, 1991).

Το μοντέλο Burke-Litwin(1992) εντοπίζει ως αιτίες μετασχηματιστικούς ή συναλλακτικούς παράγοντες, όπου στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε στις νέες συμπεριφορές των εργαζομένων που απαιτούνται ως συνέπεια εξωτερικών αλλά και εσωτερικών παραγόντων (ηγεσία, κουλτούρα, αποστολή, στρατηγική) ενώ αντίθετα στην δεύτερη σε ψυχολογικές και οργανωτικές μεταβλητές που προβλέπουν και ελέγχουν τα κίνητρα και την απόδοση των ομάδων εργασίας (πρακτικές διαχείρισης, δομές, πολιτικές, ατομικές δεξιότητες (Burke, 1992; Armenakis & Bedeian, 1999).

Άλλες προσεγγίσεις συμπεριλαμβάνουν την αλλαγή στην ηγεσία, στην δομή της οργανωσιακής ομάδας, την εφαρμογή μια νέας τεχνολογίας και την υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων ως αίτια για την οργανωσιακή αλλαγή (Stobierski, 2020).

Στη συγκεκριμένη εργασία, η αιτία για την οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι άλλη από την συγχώνευση & εξαγορά των δυο τραπεζικών ιδρυμάτων. Συγκεκριμένα το τραπεζικό ίδρυμα Β ήταν αυτό που πραγματοποίησε την συγχώνευση & εξαγορά απορροφώντας το υγιές τμήμα του ιδρύματος Α. Η εντολή για την υλοποίηση της συγχώνευσης & εξαγοράς δόθηκε από την Επιτροπή Μέτρων Εξυγίανσης, της Τράπεζα της Ελλάδος η οποία ρύθμισε τους όρους για την ομαλή μεταβίβαση και τις σχέσεις των δύο ιδρυμάτων (Εθνικό Τυπογραφείο, 2012). Αξίζει να σημειωθεί πως υπήρξαν αρκετές αντιδράσεις από τους εργαζομένους του τραπεζικού ιδρύματος Α οι οποίοι θεώρησαν ότι βρέθηκαν εξ απορόπτου. Η αλλαγή αυτή επηρέασε άμεσα τους εργαζομένους και των δύο ιδρυμάτων καθώς σύντομα πολλά καταστήματα έκλεισαν ή συγχωνεύθηκαν και οι εργαζόμενοι βρέθηκαν αντιμέτωποι με νέες συνθήκες.

1.1.3. Μορφές Οργανωσιακής Αλλαγής

Κάθε οργανωσιακή αλλαγή οφείλεται σε διαφορετικούς παράγοντες και οι στόχοι που οι οργανισμοί επιθυμούν να πετύχουν επίσης διαφέρουν καθώς οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ποικίλες συχνές και έντονες αλλαγές μέσα από πρακτικές όπως επανασχεδιασμό, αναδιαρθρώσεις, συγχωνεύσεις & εξαγορές και προγράμματα διαχείρισης ποιότητας (Raineri, 2011). Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στις κατευθύνσεις των αλλαγών, στην σχετική βιβλιογραφία έχουν ομαδοποιηθεί με βάση:

1. τις περιβαλλοντικές δυνάμεις, όπως συγχωνεύσεις & εξαγορές, εκποιήσεις και στρατηγικές συμμαχίες,
2. τις δυνάμεις ανάπτυξης, που αντικατοπτρίζουν το στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης
3. και τις δυνάμεις πολιτικού ελέγχου που προκύπτουν από εξαγορές εργαζομένων, κρατικές παρεμβάσεις και μάχες οικονομικών συμφερόντων (Kanter, et al., 1993).

Από διαφορετική οπτική οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε μετασχηματιστικές και σταδιακές (Stobierski, 2020; Schermerhorn & Bachrach, 2018). Οι σταδιακές αλλαγές είναι πιο μικρές και ενδεχομένως πιο ομαλές εφόσον γίνονται σταδιακά, όπως υποδεικνύει και η ονομασία τους. Συνήθως, περιλαμβάνουν μικρές συνεχείς τροποποιήσεις και βελτιώσεις που γίνονται είτε για να τελειοποιηθούν οι ήδη εφαρμοζόμενες στρατηγικές είτε για την ομαλή ενσωμάτωση νέων στρατηγικών, τεχνολογιών ή ακόμη και την βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών.

Από την άλλη, οι μετασχηματιστικές αλλαγές μπορούν να χαρακτηριστούν ως πιο δραστικές ή επιθετικές επειδή το πεδίο δράσης τους είναι μεγαλύτερο και επηρεάζει πιο έντονα και για μεγαλύτερο διάστημα την καθημερινότητα των εργαζομένων. Λόγω του μεγέθους τους και επειδή έχουν την τάση να οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες οδηγούν σε ριζικές αλλαγές και οι αλλαγές ξεκινούν από πάνω προς τα κάτω. Φυσικά αυτό δεν σημαίνει πως οι αλλαγές βρίσκονται είτε στο ένα άκρο των σταδιακών αλλαγών είτε στο άλλο άκρο των μετασχηματιστικών, στην πραγματικότητα οι περισσότερες αλλαγές προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες ώστε να εξυπηρετούν με τον καλύτερο τρόπο τα συμφέροντα της εταιρείας.

1.1.4. Αντίσταση στην Αλλαγή

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία οι περισσότερες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έως σήμερα δείχνουν πως η επιτυχής διοίκηση αλλαγής διατηρεί πολύ χαμηλά ποσοστά επιτυχίας, της τάξεως του 30% ενώ σε σπανιότερες περιπτώσεις φτάνει και στο 60% (Strebel, 1996; Stanleigh, 2008; Gilley, 2009). Είναι προφανές πως κάθε αλλαγή είναι διαφορετική όπως και κάθε οργανισμός, επομένως δεν είναι εύκολο να ακολουθείται κάθε διαδικασία κατά τον ίδιο τρόπο ή είναι να είναι το ίδιο επιτυχημένη. Οι λόγοι, τα κίνητρα, οι δομές, οι πελάτες σε κάθε οργανισμό είναι διαφορετικοί, επομένως δεν μπορούμε να πούμε πως υπάρχει ακριβής «συνταγή» για την επιτυχία (Stanleigh, 2008).

Ένα από τα συνηθέστερα φαινόμενα στις περιπτώσεις οργανωσιακών αλλαγών και ενδεχομένως από τα πιο δύσκολα και απαιτητικά, είναι η αντίσταση των εργαζομένων. Οι παράγοντες που τροφοδοτούν την αντίσταση είναι διάφοροι. Για παράδειγμα, ο φόβος για το άγνωστο, η διαταραχή των έως τότε διαμορφωμένων συνθηκών των εργαζομένων στην καθημερινή τους ρουτίνα σε συνδυασμό με τον αυξημένο φόρτο εργασίας που προκαλείται στο πλαίσιο των αλλαγών. Ακόμη η αβεβαιότητα των εργαζομένων για τις εξελίξεις και την διατήρηση της θέσης τους αυξάνεται και οι ισορροπίες που δημιουργούνται φαίνονται να είναι ασταθείς. Έτσι, κατά αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αναθεωρούν τις συνθήκες εργασίας πριν και μετά την αλλαγή και ενδεχομένως αμφισβητούν τις σχέσεις που υπήρχαν έως τότε με τον εργοδότη (Bateh, et al., 2013). Σε συνέχεια των προαναφερθέντων, η απώλεια εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας προς τον οργανισμό και η ενδεχόμενη απώλεια σκοπού που βιώνει ο εργαζόμενος που δεν κατανοεί τους λόγους, τα οφέλη και τις συνέπειες που έχει στον ίδιο η αλλαγή είναι αρκετά για να δημιουργηθεί η κατάσταση της αντίστασης στην αλλαγή (Schermerhorn & Bachrach, 2018).

Ο Henricks κ.α., δημιουργώντας μια κλίμακα για να υπολογίσουν τους παράγοντες της αντίστασης στην αλλαγή (συναισθηματικά, συμπεριφορικά και γνωστικά) εντοπίζουν τέσσερα χαρακτηριστικά; την αναζήτηση της ρουτίνας, την συναισθηματική απόκριση, την βραχυπρόθεσμη σκέψη και την γνωστική ακαμψία (Henricks, et al., 2020). Φυσικά αξίζει να σημειωθεί πως σε καμία περίπτωση αντίστασης, δεν είναι σωστές οι μέθοδοι εξαναγκασμού, όπως ποινές, οι απειλές, οι μεταθέσεις, οι απολύσεις. Εναλλακτικές πρακτικές είναι η εκπαίδευση, η συμμετοχή, η επικοινωνία, η διευκόλυνση και η υποστήριξη και η διαπραγμάτευση (Γεωργόπουλος, 2015).

Ωστόσο, η αντίσταση μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας που συμβάλλει στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων και πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια πληροφορία που βοηθά στην πιο ομαλή και σωστή εξέλιξη της αλλαγής που πραγματοποιείται. Οι υπεύθυνοι της αλλαγής θα πρέπει να αφογκράζονται τις ανησυχίες και τις αντιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού και να προσαρμόζουν τις ενέργειες τους για μια όσο το δυνατό ομαλή μετάβαση στη νέα κανονικότητα. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορέσει να εξασφαλιστεί η σωστή εφαρμογή των νέων πρακτικών και θα αποφευχθεί η δημιουργία προβλημάτων ικανών να βλάψουν το ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού. (Bateh, et al., 2013)

Επιπρόσθετα, ο Oreg (2006) αναφέρθηκε στην αντίσταση στην αλλαγή χαρακτηρίζοντας την ως μία στάση η οποία αποτελείται από τρεις διαστάσεις οι οποίες περιλαμβάνουν συναισθηματικά, συμπεριφορικά και γνωστικά στοιχεία (Oreg, 2006). Αυτά τα στοιχεία αντικατοπτρίζουν τις τρεις διαφορετικές εκδηλώσεις της αξιολόγησης των ατόμων για ένα αντικείμενο ή μία κατάσταση (McGuire, 1985). Το συναισθηματικό στοιχείο αφορά το πώς αισθάνεται κανείς για την αλλαγή (π.χ. θυμωμένος, ανήσυχος), το γνωστικό στοιχείο περιλαμβάνει τι σκέφτεται για την αλλαγή (π.χ. είναι απαραίτητη, θα προσφέρει οφέλη) και το συμπεριφορικό στοιχείο περιλαμβάνει ενέργειες ή την πρόθεση να ενεργήσει ως απόκριση σε αυτήν την αλλαγή (π.χ. διαμαρτυρία και διαφωνία για την αλλαγή, προσπάθεια αποθάρρυνσης σε τρίτα άτομα να αποδεχτούν την αλλαγή χαρακτηρίζοντάς την ως ανώφελη/κακή). Φυσικά και τα τρία συστατικά δεν είναι ανεξάρτητα το ένα από το άλλο, και αυτό

που νιώθουν τα άτομα για μια αλλαγή, αντιστοιχούν συχνά με αυτό που σκέφτονται και με τις προθέσεις της συμπεριφοράς τους.

Ακόμη, στη βιβλιογραφία παρατηρούνται και άλλες αιτίες που δημιουργούν κρίση στην διαδικασία της αλλαγής όπως είναι η χαμηλή συμπερίληψη του συνόλου, με τις αλλαγές να γίνονται κυρίως ή μόνο σε επίπεδο διοίκησης. Επιπλέον ένα συχνό φαινόμενο είναι πως οι προϊστάμενοι αναμένουν έντονες αλλαγές στην συμπεριφορά των εργαζομένων με το να τους στείλουν σε ειδικά προγράμματα αλλαγής, πιστεύοντας πως θα τους κάνουν να αλλάξουν άμεσα την στάση τους απέναντι στην αλλαγή. Τέλος, ένα ακόμη απόκτημα, είναι πως υπάρχει τάση υποτίμησης του παρελθόντος καθώς και πως δεν δίνουν τον κατάλληλο χρόνο στους εργαζομένους, για να αποδεχτούν την αλλαγή και στη συνέχεια να αλλάξουν και οι ίδιοι (Stanleigh, 2008).

1.1.5. Ετοιμότητα αλλαγής εργαζομένων

Ένας ακόμη από τους παράγοντες που συντελούν στη διατήρηση αυτών των χαμηλών ποσοστών επιτυχίας της αλλαγής εκτός από την αντίσταση στην αλλαγή από την πλευρά των εργαζομένων, είναι και η ετοιμότητα του οργανισμού για αλλαγή, καθώς και της διοίκησης να μειώσει τις διαφορές ή διαφωνίες που προκύπτουν, ώστε να ενισχύσει την συνεργασία (Bateh, et al., 2013).

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, φαίνεται να είναι εξίσου σημαντική με άλλους παράγοντες και η ετοιμότητα των εργαζομένων για την αλλαγή. Ειδικότερα, έχει αναφερθεί, πως η ετοιμότητα θεωρείται ο θεμελιώδης πρόδρομος για την εφαρμογή και τη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών (Weiner, 2009). Τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι υφιστάμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται για την αποδοχή της αλλαγής και να υπάρχει ετοιμότητα. Επιπλέον, σημαντικό είναι να υπάρχει ετοιμότητα και από την πλευρά της διοίκησης παρουσιάζοντας ανοιχτά και ειλικρινά την κατάσταση που επικρατεί, διαφορετικά η αβεβαιότητα θα είναι κυρίαρχη και θα αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών (Bateh, et al., 2013).

Στην βιβλιογραφία παρατηρείται πως για την ετοιμότητα του εργαζομένου, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι παρακάτω 4 παράγοντες:

1. η **καταλληλότητα των εργαζομένων** να εφαρμόσουν την αλλαγή αποτελεσματικά, δηλαδή η δεξιότητες που έχουν ή δεν έχουν οι εργαζόμενοι που σχετίζονται άμεσα με την επερχόμενη αλλαγή,
2. αν η αλλαγή είναι **ταιριαστή στον οργανισμό**, που σχετίζεται άμεσα με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ή όχι, ότι υπάρχουν βάσιμοι λόγοι που κάνουν επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή και θα είναι ιδιαίτερα ωφέλιμο αυτό για τον οργανισμό,
3. η **δέσμευση των ηγετών** για αλλαγή, η οποία συνδέεται άμεσα με τον βαθμό που εργαζόμενοι πιστεύουν πως τα στελέχη και η ηγεσία της εταιρίας είναι αφοσιωμένοι στον να στηρίξουν ή να μην στηρίξουν αυτή την αλλαγή

4. και τέλος το **προσωπικό σθένος** του εργαζομένου, που αναφέρεται στον βαθμό που πιστεύουν οι εργαζόμενοι πως θα επωφεληθούν ή ενδεχομένως θα ζημιωθούν από αυτή την αλλαγή (Holt, et al., 2007; Henricks, et al., 2020).

Αυτό δείχνει πως σε τέτοιες συλλογικές δράσεις που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό, η ετοιμότητα των εργαζομένων για την αλλαγή μπορεί να κρίνει το αν η αλλαγή θα γίνει αποδεκτή, γεγονός που θα συμβάλει ή θα αποτελέσει κίνδυνο για την επιτυχία της. (Holt, et al., 2007)

1.1.6. Μοντέλα διοίκησης αλλαγής

Η διοίκηση αλλαγής είναι μια ιδιαίτερη διαδικασία, στην οποία ωστόσο χρησιμοποιούνται τεχνικές και μέθοδοι που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην ομαλή και επιτυχημένη μετάβαση στη νέα κατάσταση. Αξίζει, λοιπόν, να γίνει αναφορά μερικών μοντέλων που έχουν μελετηθεί και έχουν αναπτυχθεί ως οδηγοί των εκπροσώπων της αλλαγής.

Μοντέλα αλλαγής, όπως αυτά συγκεντρώθηκαν σε άρθρο της Gilley κα., είναι τα εξής 3:

➤ Μοντέλο Lewin

Το κλασικό μοντέλο του Lewin αποτελείται από τρία στάδια. Πρώτο, το **ξεπάγωμα (unfreezing)** στο οποίο γίνεται αξιολόγηση των τρεχουσών συνθηκών και η προετοιμασία. Δεύτερο στάδιο η **αλλαγή (change)** στην οποία γίνονται αλλαγές με τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά σε αυτή τη διαδικασία. Τρίτο και τελευταίο, το **ξαναπάγωμα (refreeze)** στο οποίο ο οργανισμός εφαρμόζει πλέον φυσικά τις ρουτίνες και τις συμπεριφορές που ενσωμάτωσε μέσω της προηγούμενης διαδικασίας. (Gilley, 2009; Schermerhorn & Bachrach, 2018)

➤ Μοντέλο 7 βημάτων του Ulrich

➤ Μοντέλο 8 βημάτων του Kotter

Τα δύο τελευταία μοντέλα των Ulrich και Kotter αποτελούνται από περισσότερα βήματα τα οποία επικεντρώνονται και εμβαθύνουν στην επικοινωνία, τις ανταμοιβές και στην δημιουργία ενός νέου κοινού οράματος για την κουλτούρα του οργανισμού, στο οποίο σημαντικό ρόλο έχουν οι ηγέτες και οι προϊστάμενοι (Gilley, 2009).

Μοντέλα Αλλαγής	Μοντέλο 7 βημάτων του Ulrich	Μοντέλο 8 βημάτων του Kotter
Ξεπάγωμα	Αλλαγή της διοίκησης	Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος
Αλλαγή	Δημιουργία ανάγκης για αλλαγή	Δημιουργία ενός συνασπισμού καθοδήγησης
Ξαναπάγωμα	Διαμόρφωση κοινού οράματος	Δημιουργία κοινού οράματος
	Κινητοποίηση για δέσμευση	Ενθάρρυνση για δράση
	Παρακολούθηση προόδου	Σχεδιασμός και δημιουργία βραχυπρόθεσμων νικών

	Διασφάλιση της διάρκειας της αλλαγής	Εδραίωση βελτιώσεων που προάγουν τις αλλαγές
		Καθιέρωση των νέων προσεγγίσεων

Πίνακας 1: Μοντέλα Αλλαγής (Ιδία επεξεργασία)

1.1.7. Ο ρόλος των προϊσταμένων στην αλλαγή

Στις οργανωσιακές αλλαγές ο ρόλος των ηγετών είναι καθοριστικός για την εξέλιξη και την επιτυχία της αλλαγής. Ο ρόλος του «ηγέτη της αλλαγής» είναι απαραίτητος για την προώθηση και υποστήριξη της αλλαγής. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από αυτοπεποίθηση και έχουν την τάση να αναλαμβάνουν ρίσκα και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες. Ακόμη, ένα χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η ενεργητικότητα καθώς το ότι δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να συμβούν τα πράγματα που επιθυμούν αντί να αναμένουν απλώς την εξέλιξη τους (Schermerhorn & Bachrach, 2018).

Κάποιες από τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν αυτά τα άτομα για να συμβάλουν στην ομαλότερη μετάβαση στη νέα κατάσταση, σύμφωνα με τους Gilley A., Gilley J.W. και McMillan H.S., είναι:

➤ Καθοδήγηση (ή Coaching)

Η καθοδήγηση είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας βελτιώνεται η απόδοση των υφισταμένων μέσα από την κατάρτιση, την επικοινωνία και την ανατροφοδότηση. Ο «ηγέτης της αλλαγής» σε αυτή την περίπτωση βοηθά ώστε να δημιουργηθούν νέα οράματα και προσεγγίσεις, ενώ παράλληλα επιδιώκει την διατήρηση της αισιοδοξίας και της συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους, ώστε να επιτευχθεί όσο το δυνατό ομαλότερα η μετάβαση στη νέα κατάσταση.

➤ Επικοινωνία

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εξασφαλισθεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν λάβει τα σωστά μηνύματα και νιώθουν ενήμεροι και ασφαλείς απέναντι στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό. Σε αντίθετες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να νιώσουν πως χάνεται η εμπιστοσύνη, καθώς και πως υπάρχει αδικία ενώ δεν είναι απίθανο να δημιουργηθεί και διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Bellou, 2006). Εξίσου πιθανή δε, είναι και η εμφάνιση αρνητικής στάσης ή και αντίστασης στις νέες συνθήκες και απαιτήσεις του οργανισμού.

➤ Συμμετοχή των εργαζομένων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες της αλλαγής, όπως η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποδοτική. Τα άτομα συμμετέχουν έμπρακτα στις ενέργειες του οργανισμού και έτσι η επιθυμία της επίτευξης του στόχου γίνεται πιο έντονη ενώ παράλληλα ενισχύονται και οι δεσμοί συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

➤ Παρακίνηση

Ένα από τα σημαντικότερα ίσως χαρακτηριστικά ενός ηγέτη ή προϊσταμένου είναι η ικανότητα να παρακινεί τα μέλη της ομάδας του προς την επίτευξη των κοινών στόχων. Γνωστές θεωρίες

παρακίνησης που χρησιμοποιούνται συχνά ως εργαλεία είναι οι θεωρίες των Vroom (1964), Maslow (1954), Skinner (1971) και Karoly (1993) και κυρίως αφορούν την κάλυψη των αναγκών του εργαζομένου. Άλλες θεωρίες παρακίνησης επικεντρώνονται στην εμπειρία του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον σε συνδυασμό με την ικανότητα του ηγέτη/προϊσταμένου να επικοινωνεί με τους υφισταμένους του και να προάγει και να διεγείρει την προσαρμοστικότητα και την αποδοχή των αλλαγών μέσα από κίνητρα.

➤ **Επιβράβευση**

Η επιβράβευση αποτελεί ένα ακόμη εργαλείο στα χέρια των ηγετών, το οποίο ωστόσο πρέπει να γίνεται έπειτα από προσεκτικό σχεδιασμό και να κατευθύνει τους εργαζομένους προς την σωστή κατεύθυνση. Όπως αναφέρει ο Lussier (Lussier, 2006) ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που λαμβάνει χώρα κάποια αλλαγή στον οργανισμό, οι αποδέκτες της αλλαγής αντιδρούν ιδιαίτερα θετικά με την επιβράβευση ή και τον εορτασμό των επιτυχιών.

➤ **Πρόωθηση της ομαδικής εργασίας**

Τέλος, ένας από τους πιο σύγχρονους τρόπους εργασίας, που εντάσσεται όλο και περισσότερο στο εργασιακό περιβάλλον, είναι η ομαδική εργασία. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ομάδων όταν δημιουργούνται με το σωστό τρόπο, είναι πως διευκολύνουν την επικοινωνία και την συνεργασία ατόμων με ξεχωριστές και διαφορετικές γνώσεις και έτσι επιτυγχάνονται πιο ολοκληρωμένα και πολυσύνθετα αποτελέσματα. Σε περίπτωση εφαρμογής της ομαδικής εργασίας είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να γνωρίζει πως να συνδυάσει τα κατάλληλα άτομα και να ελέγχει τη σωστή επικοινωνία, την έγκυρη πληροφόρηση, ώστε να είναι εύφορη η συνεργασία (Gilley, 2009).

Ως εκ τούτου λοιπόν, σύμφωνα με τα παραπάνω, προκύπτουν τρεις παρατηρήσεις:

1. Οι ηγέτες σπάνια πετυχαίνουν την αποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής, ενώ συχνά αποτελούν και εμπόδια για αυτή.
2. Οι παραπάνω δεξιότητες και ικανότητες, μπορούν να χαρακτηριστούν και ως soft skills και σχετίζονται κυρίως με την πιο ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής, δηλαδή στον τρόπο χειρισμού των αναγκών και των προβληματισμών των εργαζομένων.
3. Το ταλέντο στην παρακίνηση και την σωστή επικοινωνία φαίνεται να είναι οι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών.

Ακόμη, όσον αφορά τον ρόλο των προϊσταμένων σε σχέση με την αντίσταση και την ετοιμότητα των εργαζομένων στην αλλαγή, έχει παρατηρηθεί πως ο ρόλος του δεν επηρεάζει με κανέναν τρόπο την αντίσταση σε αντίθεση με την ετοιμότητα των εργαζομένων η οποία αδιαμφισβήτητα συσχετίζεται με την ηγεσία. (Henricks, et al., 2020)

Είναι πολύ σημαντικό οι προϊστάμενοι να κατανοούν πως η αλλαγή δεν μπορεί να συμβεί απλά από τη μια στιγμή στην άλλη αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία πολλών διαδοχικών βημάτων. Αδιαμφισβήτητα σε κάθε αλλαγή συντρέχουν κίνδυνοι οι οποίοι πρέπει να υπολογίζονται έτσι ώστε να τους γνωρίζουν όλοι και έτσι να γίνεται αντιληπτή η επιτακτική ανάγκη για αλλαγή και βελτίωση των

αποτελεσμάτων του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται κοινό όραμα για την αλλαγή του οργανισμού, το οποίο θα πρέπει να επικοινωνούν συνεχώς οι ηγέτες στους εργαζομένους. Εξίσου σημαντική είναι η ανάγκη για προγραμματισμό βραχυπρόθεσμων πλάνων που θα εκτελούνται βάσει της νέας προσέγγισης και στρατηγικής. Καταλήγοντας, οι προϊστάμενοι, είναι ο διάυλος επικοινωνίας των αλλαγών σε έναν οργανισμό, επομένως είναι αυτοί που θα πρέπει να φροντίζουν να διατηρούν την δυναμικότητα και την ρευστότητα μέσα σε αυτόν (Stanleigh, 2008).

1.2. Ψυχολογικό συμβόλαιο εργαζόμενου-εργοδότη

1.2.1. Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου

Η Rousseau (1995) θεωρεί το ψυχολογικό συμβόλαιο ως έναν από τους τέσσερις τύπους συμπεριφορικών συμβολαίων (ψυχολογικό, κανονιστικό, υπονοούμενο, κοινωνικό) και το οποίο διαμορφώνεται εσωτερικά από το άτομο (Μπέλλου, 2005). Η εισαγωγή του όρου στην βιβλιογραφία αποδίδεται στον Argyris (1960), τον Schein και τους Levinson et al.(1962) και βασίζεται στην Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής του Homans (Yarbrough, 2018; Μπέλλου, 2005).

Όπως ορίζεται στην βιβλιογραφία, ο όρος ψυχολογικό συμβόλαιο, αναφέρεται στις υποκειμενικές πεποιθήσεις σχετικά με τις υποχρεώσεις, τους όρους και τις προϋποθέσεις ενός αμοιβαίους συμβολαίου ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό ή τους εκπροσώπους του (Rousseau, 2001). Η θεμελιώδης έννοια που διέπει το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι το στοιχείο της υπόσχεσης, εφόσον θεωρήσουμε δεδομένο το ότι δημιουργείται μια ψυχολογική σύμβαση όταν το ένα από τα δύο μέλη θεωρεί ότι το άλλο έδωσε μια υπόσχεση να κάνει ή να μην κάνει κάτι (Ho , et al., 2004). Επιπλέον, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, οι άνθρωπο υπολογίζουν συνεχώς το πόσο βοηθάνε και τι λαμβάνουν σε κάθε εργασιακή κατάσταση και όταν ο ηγέτης είναι σε θέση να το κατανοήσει από την οπτική του εργαζομένου τότε είναι σε θέση να δημιουργήσει το ιδανικό περιβάλλον εργασίας (Yarbrough, 2018). Συμφωνά και με άλλους ερευνητές, ο όρος αναφέρεται σε αυτό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οφείλουν στον εργοδότη αλλά και το τι πιστεύουν ότι τους οφείλει ο εργοδότης με την σειρά του ως αντάλλαγμα (McDermott, et al., 2013). Βέβαια, αν θέλουμε να το προσεγγίσουμε πολύ πιο απλά, το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά την **σχέση ανταλλαγής** μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη (Conway & Briner, 2011).

Για να γίνει πιο αντιληπτή η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, μερικά παραδείγματα αυτού είναι:

- Οι εργαζόμενοι που παράγουν καλά αποτελέσματα θα ανταμείβονται.
- Οι εργαζόμενοι που αποδίδουν καλύτερα θα προάγονται.
- Οι εργαζόμενοι που θα είναι αφοσιωμένοι θα ανταμείβονται με αφοσίωση και από τον οργανισμό
- Ο φόρτος της εργασίας θα επιτρέπει την ισορροπία εργασίας/ζωής.

Φυσικά η λίστα δεν τελειώνει εδώ, και ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να φροντίζει τις ενέργειες του καθώς συνθήκες διαμόρφωσης του ψυχολογικού συμβολαίου μπορούν να δημιουργηθούν κατά τις διαδικασίες πρόσληψης του εργαζομένου, στην σχέση με τους προϊσταμένους αλλά και κατά την διάρκεια της ανάπτυξης των δεξιοτήτων του εργαζομένου. Σε όλες αυτές τις καταστάσεις η δημιουργία μιας επαγγελματικής σχέσης με αμοιβαιότητα, παραγωγικότητα και σεβασμό απέναντι στις ανάγκες του εργαζομένου, μπορεί να συμβάλει στην διαμόρφωση και διατήρηση ενός υγιούς ψυχολογικού συμβολαίου που θα οδηγεί τους εργαζομένους και την εταιρεία σε αποτελέσματα υψηλών αποδόσεων.

Σύμφωνα με τον Bersin, οι παράγοντες που καθιστούν ένα ψυχολογικό συμβόλαιο παραγωγικό είναι οι 5 παρακάτω:

1. Η εργασία να δίνει κίνητρο στους ανθρώπους να είναι δημιουργικοί και να νιώθουν ότι παράγουν ουσιώδες έργο.
2. Η διοίκηση να ενσωματώνει την καθοδήγηση και την ανατροφοδότηση των εργαζομένων.
3. Οι ευκαιρίες ανάπτυξης να στηρίζουν και να ενθαρρύνουν την μάθηση.
4. Το περιβάλλον να είναι ευχάριστο, ευέλικτο και ανοιχτό σε όλους.
5. Η ηγεσία να εμπνέει εμπιστοσύνη (Bersin, 2014; Yarbrough, 2018).

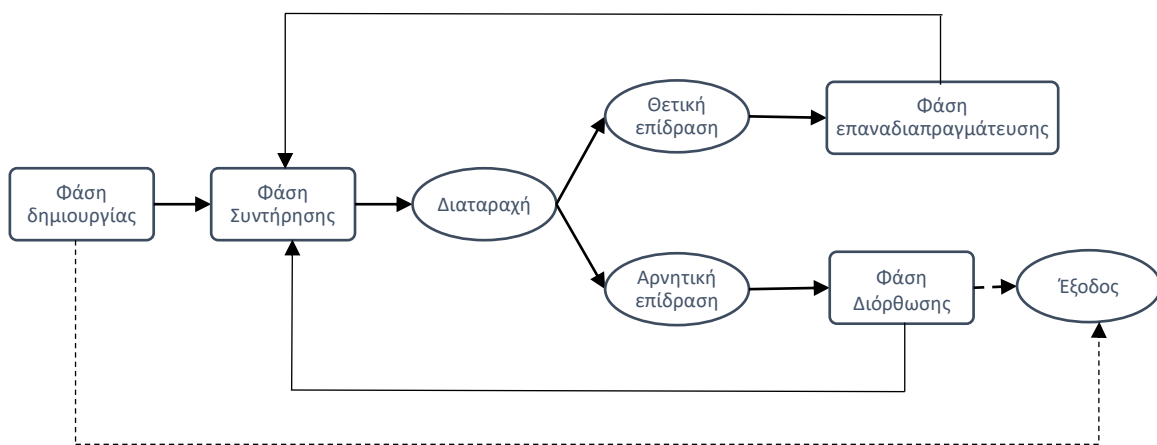
1.2.2. Διαστάσεις και φάσεις ψυχολογικού συμβολαίου

Στην προσπάθεια για καλύτερη κατανόηση του ψυχολογικού συμβολαίου και της δυναμικής του αξίζει να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά και οι ενέργειες που συμβάλουν στον σχηματισμό και τη διαμόρφωση του. Στην έρευνα της Rousseau για την δυναμική και τον σχηματισμό του ψυχολογικού συμβολαίου εντοπίζονται οι παρακάτω δύο πτυχές του (Rousseau, 2001):

Υποσχέσεις	Αμοιβαιότητα – Αντικειμενική έναντι αντιληπτής συμφωνίας
<ul style="list-style-type: none"> • Λεκτικές Υποσχέσεις • Προφορικές ή γραπτές πράξεις • Ικανότητα αντίληψης • Ρυθμιστές συμπεριφοράς • Γνωστικές προκαταλήψεις στις υποσχέσεις • Ατέλειες • Πλαίσιο των προφορικών υποσχέσεων • Υποσχέσεις μέσω πράξεων • Περιορισμοί 	<ul style="list-style-type: none"> • Αντικειμενική ακρίβεια • Κοινές πληροφορίες • Εξουσία • Δικαίωμα συγκατάθεσης και απόρριψης των όρων • Περιορισμοί

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά Ψυχολογικού Συμβολαίου (Ιδία επεξεργασία)

Το ψυχολογικό συμβόλαιο διαμορφώνεται δυναμικά μέσα από 4 διαφορετικές φάσεις: τη δημιουργία, τη συντήρηση, την επαναδιαπραγμάτευση και την επισκευή. Κάθε μια από τις προαναφερθείσες φάσεις εξηγεί πως το ψυχολογικό συμβόλαιο εξελίσσεται ενεργητικά και παθητικά στο χρόνο. Αναλυτικά, οι 4 φάσεις έχουν ως εξής:



Εικόνα 2:Επισκόπηση των φάσεων του ψυχολογικού συμβολαίου και συσχετισμοί τους(Ιδία επεξεργασία)

1. Φάση Δημιουργίας

Καθώς ενσωματώνεται και αντιλαμβάνεται πως λειτουργεί ένας οργανισμός, ο εργαζόμενος διαμορφώνει τις αντιλήψεις του σχετικά με το τι οφείλει εκείνος και τι του οφείλεται ως αντάλλαγμα. Σε αυτή τη φάση, κάθε θετική επίδραση συμβάλει στην διατήρηση σταθερών υποσχέσεων προς τον εργαζόμενο και οι υποσχέσεις του εργοδότη επηρεάζουν θετικά τις αντιλαμβανόμενες υποχρεώσεις τόσο του εργαζόμενου όσο και του εργοδότη. Τέλος, οι υποσχέσεις του εργοδότη θα επηρεάζουν περισσότερο όταν είναι συνεπείς ενώ λιγότερο όταν δεν είναι.

2. Φάση Συντήρησης

Σε αυτή τη φάση ο εργαζόμενος αρχίζει να αναμένει την δημιουργία κάποιων υποσχέσεων και αν θεωρήσει πως η ταχύτητα είναι αργή, μπορεί να καθυστερήσει τη μετάβαση στη φάση συντήρησης. Πιο συγκεκριμένα, θετικές επιδράσεις σχετίζονται με την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου ενώ στην περίπτωση της πιο αργής από την αναμενόμενη εκπλήρωση του, οι αρνητικές συνέπειες θα σχετίζονται με χαμηλά επίπεδα εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου. Επιπλέον, οι αντιληπτές υποχρεώσεις του εργοδότη και του εργαζόμενου θα επηρεάζονται θετικά όσο επιτυγχάνονται οι στόχοι.

3. Φάση Επαναδιαπραγμάτευσης

Ιδιαίτερα σημαντικό στη φάση αυτή είναι πως και οι δύο πλευρές έχουν καλύτερη πληροφόρηση και η πιθανότητα αυτές οι πληροφορίες να είναι κοινές, είναι μεγαλύτερη. Στη φάση επαναδιαπραγμάτευσης η ταχύτητα μετάβασης θα επηρεάζεται θετικά από θετικές επιδράσεις και αντίστοιχα αρνητικά από τις αρνητικές. Στόχος, είναι η εκ νέου μετάβαση στη φάση συντήρησης, με θετική επίδραση να ασκείται τόσο από το ψυχολογικό συμβόλαιο όσο και από την αντιληπτή ταχύτητα των υποσχέσεων του εργοδότη.

4. Φάση Διόρθωσης

Τέλος, για την φάση διόρθωσης, η ταχύτητα μετάβασης από την επαναδιαπραγμάτευση στη διόρθωση θα επηρεάζεται θετικά από αρνητικές επιδράσεις απέναντι στο ψυχολογικό συμβόλαιο. Οι αρνητικές επιπτώσεις των υποσχέσεων του εργοδότη ενδεχομένως να ρυθμίζουν αρνητικά τις υποχρεώσεις του εργαζόμενου και του εργοδότη κατά τη διάρκεια της διόρθωσης. Τα κίνητρα που είναι συνεπή προς τους στόχους του εργαζόμενου θα μειώνουν την αρνητική επίδραση και θα διευκολύνουν την αναθεώρηση των υποχρεώσεων τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου (Rousseau, et al., 2018).

Υπό αυτές τις συνθήκες, το άτομο θεωρεί πως έχει πράξει με τέτοιο τρόπο ώστε να δικαιούται μελλοντικά οφέλη από το άλλο μέρος της συμφωνίας, δηλαδή τον οργανισμό (Rousseau, 1989). Συχνά όσο περισσότερο διατηρείται μια τέτοια σχέση, τόσο περισσότερο ο εργαζόμενος αναμένει πως θα υπάρξει συνέχεια της προσφοράς και της αμοιβαιότητας και τόσο μεγαλύτερο είναι το φάσμα των συνεισφορών και των κινήτρων που αναμένει. Ακόμη, σε περιπτώσεις οργανωσιακής αλλαγής, παρατηρείται πως αλλάζει η αντίληψη των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές υποχρεώσεις. Εργαζόμενοι που δυσκολεύονται περισσότερο με την αλλαγή είναι αρκετά πιο πιθανό να πιστεύουν ότι το συμβόλαιο άλλαξε (Bellou, 2006). Τέλος, σε σχετική έρευνα σημειώνεται πως υπάρχει διαφορετική αντίληψη του επιθυμητού ψυχολογικού συμβολαίου αναλόγως με το εάν ο εργαζόμενος απασχολείται στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα (Bellou, 2007).

1.2.3. Διάρρηξη ψυχολογικού συμβολαίου

Ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου είναι η έννοια της παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου-η οποία ορίζεται ως η διαπίστωση ότι ο οργανισμός δεν κατάφερε να ανταποκριθεί σε μια ή περισσότερες υποχρεώσεις στα πλαίσια του ψυχολογικού συμβολαίου με τρόπο αμοιβαίο ή ανάλογο με τις συνεισφορές του εργαζομένου (Dulac, , et al., 2008; Morrison & Robinson, 1997).

Επομένως, η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου προκύπτει όταν ένα από τα δύο μέρη θεωρεί πως το άλλο δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις για τις οποίες είχε δεσμευτεί. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος αναμένει πως για την δουλειά του θα λαμβάνει ένα συγκεκριμένο μισθό σύμφωνα με τους μισθούς που γνωρίζει πως υπάρχουν στην αγορά εργασίας. Αν λάβει έναν χαμηλότερο μισθό, είναι πολύ πιθανό να αισθανθεί απογοήτευση ή και πικρία που οι κόποι του δεν ανταμείβονται όπως αναμένει.

Σε έρευνα για το ψυχολογικό συμβόλαιο μετά από μια συγχώνευση είναι ότι οι εργαζόμενοι πίστευαν πως ο προηγούμενος οργανισμός τους εξασφάλιζε την σιγουριά της θέσης τους, ενώ ο μετά την συγχώνευση οργανισμός όχι σε ίδιο βαθμό. Ακόμη, οι εργαζόμενοι παρατήρησαν αυξημένες υποχρεώσεις και εκπαιδεύσεις οι οποίες είναι αναμενόμενες δεδομένης μιας αλλαγής όπως αυτή της συγχώνευσης. Έχοντας αυτά τα δεδομένα, δηλαδή τους εργαζομένους να πιστεύουν πως η εισφορές είναι χαμηλότερες από τις υποχρεώσεις τους και την προσφορά τους, η ερευνήτρια καταλήγει στο ότι έχει γίνει διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου. (Bellou, 2006)

Πιο συγκεκριμένα, σε περίπτωση συγχώνευσης & εξαγοράς στο τραπεζικό περιβάλλον, επιδεινώνονται οι συνθήκες εργασίας και αυξάνεται η αβεβαιότητα για την διατήρηση της θέσης εργασίας και οι εργαζόμενοι νιώθουν μεγαλύτερη ανασφάλεια. Ωστόσο, το αντίκτυπο που έχουν τα παραπάνω και οδηγούν στην διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, φαίνεται να μετριάξει η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωσιακή δέσμευση. (Antonaki & Trivellas, 2014)

1.3. Οργανωσιακή κουλτούρα

1.3.1. Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας

Όπως έχει προταθεί οργανωσιακή κουλτούρα ή εταιρική κουλτούρα είναι: «Το σύστημα των κοινών δράσεων, αξιών και πεποιθήσεων που αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό και καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του» (Uhl-Bien , et al., 2015). Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργείται και ενσωματώνεται σε έναν οργανισμό μέσα από τις αλληλεπιδράσεις και τις εμπειρίες των μελών του οργανισμού στο πέρασμα του χρόνου, σε συνδυασμό με τις επιρροές των στελεχών και τις επιδράσεις που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον οι εργαζόμενοι, τα στελέχη και ο οργανισμός γενικότερα.

Ο Smircich(1985) όρισε την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύνολο κοινών μοτίβων και πεποιθήσεων, συμβόλων, τελετών και μύθων που εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου και λειτουργούν σαν μια “κοινωνική κόλλα ” και κρατούν ενωμένα τα μέλη του οργανισμού (Smircich, 1985). Παρόμοιο ορισμό είχε δώσει και ο Schein(1985), ο οποίος όρισε την έννοια ως το σύνολο των μοτίβων των βασικών υποθέσεων, που δημιουργούνται, ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από έναν συγκεκριμένο οργανισμό, καθώς τα μέλη του μαθαίνουν να αντιμετωπίζουν και να προσαρμόζονται σε προβλήματα εσωτερικής ή εξωτερικής ολοκλήρωσης (Schein, 1985).

Οι λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αναφέρθηκε και στον παραπάνω ορισμό μπορούν να έχουν εσωτερική και εξωτερική εφαρμογή. Η **εσωτερική ολοκλήρωση** ασχολείται με την δημιουργία μιας συλλογικής ταυτότητας καθώς και με τους τρόπους συνεργασίας και συνύπαρξης των μελών ενός οργανισμού (Uhl-Bien , et al., 2015). Πιο αναλυτικά, η μοναδική ταυτότητα κάθε οργανισμού διαμορφώνεται μέσα από τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις των ατόμων οι οποίες στηρίζονται πάνω σε τρεις πυλώνες:

1. Ποιοι αποτελούν και ποιοι όχι μέλη της ομάδας
2. Η άτυπη κατανόηση της αποδεκτής και της μη αποδεκτής συμπεριφοράς
3. Ο διαχωρισμός ανάμεσα στους φίλους και τους εχθρούς.

Είναι αρκετά πιθανό λοιπόν σε συγκεκριμένες καταστάσεις, όπως οι περιπτώσεις συγχωνεύσεων & εξαγορών να προκαλέσουν συγκρουσιακά αισθήματα στους εργαζόμενους των δύο οργανισμών. Αυτό δεν είναι μια παράλογη υπόθεση καθώς και στους δύο οργανισμούς οι ομάδες έχουν μάθει να αναγνωρίζουν συγκεκριμένα άτομα ως μέλη της ομάδας τους ενώ μπορεί να θεωρούν τους εργαζομένους του άλλου οργανισμού “εχθρούς”.

Η **εξωτερική ολοκλήρωση** αφορά την επίτευξη στόχων, τα έργα που πρέπει να εκτελεστούν, τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη στόχων και τη διαχείριση της επιτυχίας και της αποτυχίας (Uhl-Bien , et al., 2015). Πιο συγκεκριμένα, η εξωτερική προσαρμογή αφορά την απάντηση ερωτημάτων που σχετίζονται με την συνεισφορά, την αποστολή, τους στόχους και τον τρόπο επίτευξης αυτών. Ακόμη, συμπεραίνουμε πως ο κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει διαφορετικά:

1. Τις εξωτερικές πιέσεις, διαχωρίζοντας τες σε περισσότερο ή λιγότερο σημαντικές.
2. Τον τρόπο αξιολόγησης των κατορθωμάτων του.
3. Την αξιολόγηση προόδου και επίτευξης ή μη των στόχων που τίθενται.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται σε κάθε περίπτωση οι προκλήσεις εξαρτάται κυρίως από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και τις πολιτικές που εφαρμόζουν με βάση τις αξίες και αποστολή του οργανισμού. Επομένως, καλύτερα γνωρίζουν, αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν σε πρακτικό πλαίσιο τα ιδανικά του οργανισμού, τόσο καλύτερα αποτελέσματα εμφανίζονται. Για παράδειγμα, η δέσμευση είναι χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας και ευρήματα ερευνών υποδεικνύουν ότι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη δέσμευση έχουν καλύτερη απόδοση και πως οι αντίστοιχοι οργανισμοί αποδίδουν καλύτερα.

Ένα θέμα οργανωσιακής κουλτούρας που απασχολεί περισσότερο τους μεγάλους οργανισμούς παρά τους μικρούς είναι οι υποκουλτούρες και οι αντικουλτούρες. Ως υποκουλτούρες, οι Uhl-Bien et al., ορίζουν τις ομάδες ατόμων που εκδηλώνουν μοναδικά πρότυπα αξιών και φιλοσοφίας, τα οποία είναι συνεπή προς την κυρίαρχη κουλτούρα του ευρύτερου οργανισμού ή συστήματος. Το κλίμα που δημιουργείται σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό και προάγει τις αξίες και την επίτευξη των στόχους στους οργανισμούς. Αντίθετα, αντικουλτούρες είναι ομάδες των οποίων τα πρότυπα αξιών και η φιλοσοφία απορρίπτουν τα αντίστοιχα του οργανισμού ή του κοινωνικού συστήματος. (Uhl-Bien , et al., 2015). Τέτοιου είδους ομάδες είναι πιθανό να δρουν ανασταλτικά στην ανασταλτικά στην ανάπτυξη και την εξέλιξη του οργανισμού γιατί δεν μοιράζονται τις ίδιες αξίες και φιλοσοφίες με τους υπόλοιπους. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί, πως αν και σπάνιο, δεν είναι αδύνατο μια υποκουλτούρα να υπερिσχύσει και αυτό να οδηγήσει σε πολύ θετικά αποτελέσματα.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται πως η δημιουργία μιας κοινής οργανωσιακής μνήμης, είναι δυνατό να μπορέσει να λειτουργήσει σαν βοηθητικός ή ανασταλτικός παράγοντας για την επανάληψη παρελθοντικών παραδόσεων ή συμπεριφορών (Garcia-Lorenzo , 2020)

Μια τέτοια περίπτωση δημιουργίας-εισαγωγής αντικουλτούρας σε έναν οργανισμό θα μπορούσε να είναι και η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης. Δυο οργανισμοί, με διαφορετικές κουλτούρες, που έως τότε δρούσαν ανταγωνιστικά, αναγκάζονται να συνεργαστούν με ίδιους πλέον στόχους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εργαζόμενοι, ενδεχομένως, να ανησυχούν και παλεύουν για την διατήρηση της θέσης τους στον νέο πλέον οργανισμό δημιουργώντας στρατηγικές σχέσεις που να μπορούν να τους ωφελήσουν.

1.4. Μελέτη περίπτωσης-Τα Τραπεζικά Ιδρύματα

Το τραπεζικό ίδρυμα Α ιδρύθηκε το 1929 και ο κύριος στόχος του ήταν η ενασχόληση του με τον αγροτικό τομέα και την ενδυνάμωση της αγροτικής δραστηριότητας. Το 1990 οι δραστηριότητες του ιδρύματος διευρύνθηκαν, μαζί με το δίκτυο των καταστημάτων και συμπεριλήφθηκαν νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες, καλύπτοντας όλες τις βασικές ανάγκες των γεωργικών και εξω-γεωργικών πελατών της. Έπειτα, εφόσον το 1991 μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρία, το 2001 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Το 2012, το υγιές τμήμα του τραπεζικού ιδρύματος Α απορροφήθηκε το ιδιωτικό τραπεζικό ίδρυμα Β, ενώ το 2013 ήταν πλέον πλήρως ενσωματωμένο στα νέα πληροφοριακά συστήματα του.

Το τραπεζικό ίδρυμα Β ιδρύθηκε το 1916 και αποτελούσε μέλος άλλου τραπεζικού ομίλου μέχρι που ιδιωτικοποιήθηκε το 1991. Από το 1992 έως και σήμερα το τραπεζικό ίδρυμα διατείνεται πως έχει πραγματοποιήσει πλήθος επιτυχών εξαγορών τραπεζικών ιδρυμάτων, ενώ έχει πωλήσει μέρη του οργανισμού που δεν εξυπηρετούσαν πλέον τους σκοπούς της εταιρείας. Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, το 2012 ξεκίνησε η ενσωμάτωση του τραπεζικού ιδρύματος Α τόσο στα πληροφοριακά συστήματα όσο και στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Μέρος 2^ο Μέθοδος έρευνας

2.1. Μεθοδολογία

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας που αφορά την μελέτη περίπτωσης της συγχώνευσης δύο τραπεζικών ιδρυμάτων και πως αυτό επηρέασε οργανωσιακά τους εργαζομένους, ως μεθοδολογία της έρευνας προτιμήθηκε η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων με εργαζομένους.

Η συνέντευξη θεωρείται το σημαντικότερο εργαλείο για την λήψη των απαραίτητων στοιχείων για την ποιοτική μέθοδο και με την κατάλληλη καθοδήγηση της συζήτησης από το άτομο που συντονίζει την συνέντευξη μπορούν να παρατηρηθούν τάσεις ή πληροφορίες που ένα ερωτηματολόγιο με τυποποιημένες ερωτήσεις να μην μπορούσε να αποκωδικοποιήσει. Βέβαια η συνέντευξη έχει και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, ο ερευνητής μπορεί να είναι βεβιασμένος απέναντι στο θέμα μελέτης και να ληφθούν ανακριβείς πληροφορίες ή ο ερευνητής να προκαλέσει άγχος ή ανασφάλεια στους ερωτηθέντες οι οποίοι μπορεί να αποκρύψουν κάποιες σημαντικές πληροφορίες. Για αυτό θα πρέπει σε κάθε περίπτωση, τα άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα να νιώθουν ασφάλεια για την χρήση των προσωπικών τους δεδομένων σύμφωνα με την επιστημονική δεοντολογία, μόνο και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο είναι πρωτότυπο και η σύνταξη του έγινε σύμφωνα με τα ερωτήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης καθώς κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστούν τα πραγματικά γεγονότα σε σύγκριση με την σχετική βιβλιογραφία.

2.2. Επιλογή δείγματος

Επιλέχθηκε η μέθοδος της προγραμματισμένης και όχι τυχαίας συνέντευξης εργαζομένων, ώστε να μπορέσουν να ληφθούν οι καίριες πληροφορίες από τις διαφορετικές οπτικές των εργαζομένων «κλειδιά», ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους και να υπάρχει η δυνατότητα της προσαρμογής των ερωτημάτων ανάλογα με το προφίλ τους. Σύμφωνα με τον Robson(2007), η συγκεκριμένη συνέντευξη ακολουθεί τα πρότυπα της **ημιδομημένης συνέντευξης εις βάθος**, η οποία δίνει την ευελιξία για την τροποποίηση των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο, την εμπάθυνση σε θέματα ανάλογα με το αν ο ερωτώμενος κριθεί κατάλληλος, ως προς την σειρά που τίθενται οι ερωτήσεις και τέλος την πρόσθεση και την αφαίρεση των ερωτημάτων (Robson, 2007).

Οι συμμετέχοντες ήταν 15 και οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο διάστημα Δεκεμβρίου 2020 και Ιανουαρίου 2021 και λόγω των μέτρων προστασίας δημόσιας υγείας και την ανάγκη για κοινωνική αποστασιοποίηση η επικοινωνία πραγματοποιήθηκε είτε μέσω τηλεφώνου είτε μέσω βιντεοκλήσης και η διάρκειά τους κυμάνθηκε από 20 έως 40 λεπτά. Για την μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκαν εργαζόμενοι και πρώην εργαζόμενοι ενός καταστήματος του δικτύου της τράπεζας Β στον Βόλο. Ανταποκρίθηκαν θετικά στην συνέντευξη και τα 15 άτομα που προσεγγίσθηκαν.

2.3. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά δείγματος

Για την μελέτη της περίπτωσης της απόδοσης των εργαζομένων μετά από την συγχώνευση & εξαγορά των οργανισμών θεωρήθηκε αναγκαία η συμμετοχή εργαζομένων που προέρχονται και από τα δύο τραπεζικά ιδρύματα. Έτσι, οι 8 εργαζόμενοι προέρχονται από το τραπεζικό ίδρυμα Α και οι 7 εργαζόμενοι από το τραπεζικό ίδρυμα Β και βρισκόταν στο ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών πριν την συγχώνευση & εξαγορά.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, οι 8 ερωτηθέντες ήταν άνδρες και οι 7 γυναίκες. Ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι 48 με τον νεότερο ερωτηθέντα να είναι 37 ετών και τον μεγαλύτερο 69. Από τους 15 ερωτηθέντες, οι 10 εργάζονται ακόμη για τον οργανισμό, οι 2 δεν εργάζονται πλέον για τον οργανισμό και οι 3 συνταξιοδοτήθηκαν. Ο μέσος όρος των ετών εργασίας στο τραπεζικό Ίδρυμα Α και Β είναι αντίστοιχα 15,5 έτη και 8 έτη και μέσος όρος εργασίας και στους δύο οργανισμούς είναι τα 20 έτη. Οι 6 από τους 15 ερωτηθέντες είναι στελέχη και κατέχουν ή κατείχαν θέσεις διευθυντή, υποδιευθυντή και προϊσταμένου.

Μέρος 3^ο Αποτελέσματα

3. Αποτελέσματα

3.1. Οργανωσιακή Αλλαγή

Η πρώτη στιγμή που οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με την πληροφορία της οργανωσιακής αλλαγής, δηλαδή της συγχώνευσης & εξαγοράς είναι ιδιαίτερης σημασίας. Όλοι οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως βρέθηκαν προ απροόπτου όταν έμαθαν αυτή την πληροφορία με εξαίρεση τον πρώην διευθυντή του καταστήματος ο οποίος το πληροφορήθηκε λίγο πριν κλείσει το κατάστημα την Παρασκευή το μεσημέρι, μετά από τηλεφωνική επικοινωνία που είχε με ανώτερο του. Λίγες ώρες μετά η είδηση αποτελούσε θέμα συζήτησης σε όλα τα μέσα.

Όλοι οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α αναφέρουν πως θυμούνται πολύ έντονα εκείνη τη στιγμή σε αντίθεση με τους εργαζομένους του τραπεζικού ιδρύματος Β που το θυμούνται πολύ αμυδρά. Όσον αφορά τους εργαζομένους της τράπεζας Α, κάποιοι το είδαν στην τηλεόραση, το ίντερνετ ή το άκουσαν στο ράδιο και στη συνέχεια κάλεσαν τους συναδέλφους τους. Μάλιστα, τρεις από τους εργαζομένους έλαβαν το σχετικό τηλεφώνημα από συνάδελφο ενώ βρισκόταν σε καλοκαιρινές διακοπές. Όλοι ήταν απογοητευμένοι από το γεγονός του ότι δεν ενημερώθηκαν από τον ίδιο τον οργανισμό.

Τα συναισθήματα που περιέγραψαν να νιώθουν οι εργαζόμενοι της τράπεζας Α ήταν ένας συνδυασμός των παρακάτω: στεναχώρια, απογοήτευση, αβεβαιότητα, άρνηση, άγχος, έκπληξη, σοκ, θυμό, απορία, αγωνία και έντονη συναισθηματική φόρτιση. Το μόνο θετικό συναίσθημα που μετέφεραν κάποιοι πως βίωσαν είναι η ανακούφιση του ότι παρόλο που θα συνέβαινε η συγχώνευση δεν θα έχαναν την θέση εργασίας τους. Το πρώτο δεκαήμερο μετά από την ανακοίνωση υπήρξε απεργιακή κινητοποίηση, την οποία οι εργαζόμενοι αποδίδουν στην άρνηση και την αντίσταση που επέδειξαν προκειμένου να ανατραπεί η συγχώνευση & εξαγορά. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά εργαζόμενη ως «Συνεργάτης αναδιαρθρώσεων δανείων»:

Ήταν πολύ απρόοπτο το συμβάν και αναρωτιόμασταν γιατί συνέβη έτσι. Ήταν μια τραυματική εμπειρία. Ένιωσα σαν να χάνω τη γη κάτω από τα πόδια μου, πίστευα πως θα συνταξιοδοτηθώ από αυτόν τον οργανισμό. Η στεναχώρια και η αγωνία η όλων μας ήταν μεγάλη και απεργήσαμε για 10 ημέρες ελπίζοντας να ανατραπεί η κατάσταση. Όσον αφορά την απόλυση μας, θεωρώ ότι είμασταν σε προνομιούχα θέση εφόσον δίπλα από το έγγραφο της απόλυσης υπήρχε αυτό της πρόσληψης.

Αντίθετα, από τους εργαζομένους της τράπεζας Β τα συναισθήματα ήταν πολύ πιο ήπια και περιορίστηκαν σε απορία, περιέργεια και αβεβαιότητα για το πως θα εξελιχθεί η κατάσταση στον οργανισμό και πως αυτό μπορεί να τους επηρεάσει. Όσον αφορά τις σκέψεις τους τις πρώτες μέρες

μετά την συγχώνευση, παρατηρούν πως για εκείνους δεν άλλαξε κάτι στην καθημερινότητα τους παρά μόνο το ότι υπήρχαν συζητήσεις για το πως θα υλοποιηθούν κάποιες διαδικασίες για την συγχώνευση. Σύμφωνα με «Εργαζόμενο εξυπηρέτησης πελατών» του τραπεζικού ιδρύματος Β, υποστηρίχθηκαν τα παρακάτω:

Είχα ανάμεικτα συναισθήματα. Δεν με επηρέασε ιδιαίτερα γιατί εμείς θα δεχόμασταν νέους συναδέλφους, δεν άλλαξε ο δικός μου εργοδότης. Η μόνη ανησυχία ήταν πως θα καταφέρουμε να συντονιστούμε και να συνεργαστούμε με πολλά νέα άτομα καθώς το τραπεζικό ίδρυμα Α είχε πολύ προσωπικό. Αρκετές στιγμές σκεφτόμουν το πως μπορεί να ένιωθαν οι άλλοι, επομένως σκεφτόμουν σίγουρα πιο θετικά από εκείνους.

Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν πως βίωσαν την διαδικασία της αλλαγής. Σε αυτή την ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α πιστεύουν πως το ήταν μια διαδικασία που τους προκάλεσε μόνο αρνητικά συναισθήματα. Όπως χαρακτηριστικά δηλώνει «Συνεργάτης Αναδιάρθρωσης Δανείων» που πλέον έχει συνταξιοδοτηθεί:

Την διαδικασία της αλλαγής την βίωσα πολύ αρνητικά. Ήταν σαν «συναισθηματικός βιασμός». Βρεθήκαμε σε μια νέα κατάσταση από την μία στιγμή στην άλλη χωρίς καμία ενημέρωση και κυρίως χωρίς την θέληση μας.

Στο ίδιο θέμα, υποδιευθύντρια καταστήματος υποστηρίζει:

Τα συναισθήματα ήταν σίγουρα αρνητικά. Σκεφτόμασταν σε τί οργανισμό ήμασταν πριν και που θα βρισκόμασταν. Θα χάναμε παροχές, δικαιώματα, κεκτημένα. Επίσης, σημαντικός παράγοντας ήταν το ότι από την ασφάλεια του δημόσιου τομέα θα βρισκόμασταν σε μια ιδιωτική εταιρεία και έτσι χάσαμε την ασφάλεια της μονιμότητας.

Στο γενικότερο πλαίσιο, οι περισσότεροι αναφέρουν πως ένιωσαν φόβο για το άγνωστο και φόβο για την θέση τους ιδίως όταν ο οργανισμός πραγματοποιήσει και άλλες συγχωνεύσεις & εξαγορές στο μέλλον. Επίσης, εφόσον όλοι ήταν στην ίδια κατάσταση προσπάθησαν να βοηθήσουν όσο μπορούσαν ο ένας τον άλλο για διευκολυνθούν. Ακόμη, οι νεότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το διαχειρίστηκαν καλύτερα από τους μεγαλύτερους σε ηλικία, οι οποίοι φαίνεται να αντιστεκόταν για αρκετό καιρό στην αλλαγή, σε βαθμό που δυσκόλευαν τη συνεργασία κάποιες φορές. Αξιοσημείωτο είναι ότι νεότερη εργαζόμενη που απασχολείται ως «Προσωπικός Συνεργάτης» εμφανίζει ελαφρώς πιο θετική στάση:

Ένιωθα αρκετό άγχος για το καινούριο. Έπρεπε να αφομοιωθούμε σε ένα νέο οργανισμό που δούλευε διαφορετικά. Πιστεύω πως με βοήθησε το ότι είχα πολλές γνώσεις για το αντικείμενο και μου άρεσε πολύ η δουλεία μου αλλά σίγουρα υπήρχε ανασφάλεια στο ότι θα έπρεπε να συνεργαστώ με μια νέα ομάδα, νέα άτομα, νέα φιλοσοφία και να μάθω τα νέα προγράμματα.

Αν και πιο ουδέτερη η στάση των εργαζομένων της Τράπεζας Β, εργαζόμενη ως «Προσωπικός συνεργάτης» αναφέρει πως ένιωσε κάποια ανησυχία για την νέα κατάσταση:

Καθετί καινούριο είναι κάπως περίεργο. Πιστεύαμε πως είχαμε περισσότερες πιθανότητες όσον αφορά την εξέλιξή μας μέσα στον οργανισμό που με την ενσωμάτωση τόσων ατόμων περιορίστηκαν. Στην αρχή δεν το πήρα με καλό μάτι, περίμενα να είναι χειρότερες από το πως εξελίχθηκαν οι καταστάσεις.

Αν και δεν αλλάξαν ιδιαίτερα οι συνθήκες εργασίας οι εργαζόμενοι της τράπεζας Β έδειξαν να κρατούν μια πιο ουδέτερη στάση. Σίγουρα δεν αντιμετώπιζαν την κατάσταση ως κάτι που τους προκαλεί φόβο ή ανησυχία για το μέλλον τους, αλλά η αλλαγή καταστημάτων, η ανάμειξη του προσωπικού και το ότι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού αυξήθηκε τους έκανε να προβληματίζονται κάποιες στιγμές.

3.2. Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Σε τέτοιες κρίσιμες και απρόσμενες καταστάσεις, το ψυχολογικό συμβόλαιο που είχαν διαμορφώσει οι εργαζόμενοι και των δύο τραπεζικών ιδρυμάτων είναι φυσικό να περνά από διαδικασίες επαναδιαπραγμάτευσης. Η εμπιστοσύνη που είχαν απέναντι στον οργανισμό οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α κλονίστηκε ιδιαίτερα, σε βαθμό που εμπόδισε ή και εμποδίζει ακόμη και σήμερα την δημιουργία ενός ισορροπημένου ψυχολογικού συμβολαίου με το τραπεζικό ίδρυμα Β.

Οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α αναφέρουν πως ένιωσαν προδομένοι από τον οργανισμό τους, κυρίως λόγω του ότι δεν ενημερώθηκαν από τον ίδιο και η πηγή τους ήταν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και επικοινωνίας. Εξίσου σημαντική παρατήρηση, είναι ότι νιώθουν απογοητευμένοι από την κυβέρνηση που χρησιμοποίησε το τραπεζικό ίδρυμα για άσκηση στρατηγικής πολιτικής εξαιτίας των οικονομικών συνθηκών που επικρατούσαν εκείνη την περίοδο. Τέλος, η απογοήτευση τους ήταν φανερή και προς το εργατικό σωματείο στο οποίο θεωρούν πως δεν άσκησε τις κατάλληλες πιέσεις για την εξασφάλιση κάποιων παροχών και δικαιωμάτων, κυρίως επειδή αποτελούταν από μεγάλα σε ηλικία άτομα, που λόγω της συνταξιοδότησης τους δεν θα επηρεαζόταν εξίσου έντονα.

Η καθημερινότητα όλων των εργαζομένων δεν άλλαξε ιδιαίτερα τον πρώτο χρόνο. Κομβικό σημείο φαίνεται να ήταν η στιγμή που τα ηλεκτρονικά συστήματα των δύο τραπεζών συγχρονίστηκαν και οι εργαζόμενοι της τράπεζας Α έπρεπε να μάθουν να χρησιμοποιούν αυτά τα νέα προγράμματα. Η εκπαίδευση των εργαζομένων πραγματοποιήθηκε από τους συναδέλφους τους που ήδη τα γνώριζαν σε απογευματινές ώρες εκτός ωραρίου και οι περισσότεροι αναφέρουν πως η διαδικασία ήταν κάπως κουραστική αλλά αναγκαία. Σχετικά με τα παραπάνω, «Προϊστάμενος» που προερχόταν από το περιβάλλον της τράπεζας Α αναφέρει:

Ένιωθα ανασφάλεια και φόβο, είχα το αίσθημα ότι δεν ανταποκρίνομαι εξίσου καλά με τους εργαζομένους της Τράπεζας Β επειδή αρχικά δεν γνώριζα τα προγράμματα. Σε αυτό το

κομμάτι έπρεπε να τα μάθω όλα από το «μηδέν». Η μετάβαση στη νέα πραγματικότητα ήταν απότομη και βίαιη αλλά αναγκαστική.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο εφόσον επηρεάζεται από τις υποσχέσεις και την αμοιβαιότητα όπως την αντιλαμβάνονται και οι δύο πλευρές επηρεάστηκε από τους νέους όρους απασχόλησης και τις νέες συνθήκες που επικρατούσαν. Αρκετοί ακόμη εργαζόμενοι σχολίασαν το ότι δεν είναι ιδιαίτερα διακριτός ο τρόπος με τον οποίο δίνονται οι θέσεις στους εργαζομένους ενώ κάποιοι έθιξαν το ζήτημα της αξιοκρατίας. Ο ίδιος προϊστάμενος όσον αφορά τους όρους απασχόλησης προσθέτει τα παρακάτω:

Άλλαξαν οι συμβάσεις μας από ομαδικές σε ατομικές και αυτό ήταν πολύ δυσάρεστο για εμένα. Όλοι οι μισθοί καθορίζονταν ατομικά και υπήρχε μυστικοπάθεια. Επίσης, στον παλιό οργανισμό ήταν πιο διακριτό το πως δινόταν προαγωγές ή νέοι ρόλοι, γνωρίζαμε τα βήματα που έπρεπε να κάνουμε για να πάρουμε κάποια θέση.

Όσον αφορά τις αντιδράσεις των εργαζομένων του τραπεζικού ιδρύματος Β, όλοι φαίνεται να μην επηρεάστηκαν ιδιαίτερα από την συγχώνευση & εξαγορά. Κανένας δεν πιστεύει πως επηρεάστηκε αρνητικά η σχέση του με τον οργανισμό. Ο βασικός προβληματισμός όλων ήταν οι ενέργειες που έπρεπε να κάνουν για να συντονιστούν όλοι μεταξύ τους. Χαρακτηριστικά αναφέρει εργαζόμενος στην εξυπηρέτηση πελατών:

Δεν άλλαξε κάτι το πρώτο διάστημα, αλλά όταν αναμείχθηκε το προσωπικό των δύο τραπεζών έπρεπε να βρούμε τρόπο συνεννόησης. Η κάθε τράπεζα είχε τα δικά της συστήματα και τις δικές της διαδικασίες. Έπρεπε να βρούμε τον τρόπο να δουλεύουμε όλοι μαζί στον ίδιο ρυθμό και να γίνουμε ομάδα. Πιστεύω πως βοηθήσαμε αρκετά τους νέους συναδέλφους μας στον χειρισμό των προγραμμάτων. Η προσαρμογή δεν ήταν δύσκολη αλλά κάπως περίπλοκη.

Φυσικά οι όροι απασχόλησης των εργαζομένων του τραπεζικού ιδρύματος Β δεν άλλαξαν εφόσον δεν άλλαξε ο εργοδότης τους. Όπως αναφέρουν οι εργαζόμενοι της τράπεζας Β, ακόμη και για την μετακίνηση τους σε άλλο κατάστημα υπήρξε η αντίστοιχη ενημέρωση. Βέβαια, υπήρξε περισσότερος φόρτος σε ορισμένα αντικείμενα τον οποίο επωμίστηκαν κυρίως τα στελέχη. Για παράδειγμα, ο «Διευθυντής» του καταστήματος δήλωσε:

Ούτως η άλλως εργαζόμουν πολλές ώρες απλά αυτές έγιναν περισσότερες. Εκτός από υπεύθυνος καταστήματος εκείνη την περίοδο ήμουν και υπεύθυνος εκπαίδευσης στον νομό Μαγνησίας.

Το ωράριο και η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είναι ένας από τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσει το ψυχολογικό συμβόλαιο. Έτσι, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει σχόλιο εργαζόμενης σχετικά με την βελτίωση των συνθηκών και των όρων απασχόλησης που επηρεάστηκαν

θετικά μετά την αλλαγή, για τους ανθρώπους που ήταν ήδη εργαζόμενοι της τράπεζας Β. Όπως αναφέρει ενδεικτικά η εργαζόμενη:

Οι εργαζόμενοι της τράπεζας Α στον προηγούμενο οργανισμό είχαν κάποια κατοχυρωμένα δικαιώματα, όπως για παράδειγμα: να λαμβάνουν όλες τις άδειες, να τηρείται ένα πιο ελαστικό ωράριο. Το δικό μας ωράριο ήταν πιο βεβαρυσμένο, για παράδειγμα: πηγαίναμε σε πελάτες μας τα σαββατοκύριακα, θα πηγαίναμε στο κατάστημα αν υπήρχε κάποιο πρόβλημα με ΑΤΜ ανεξάρτητα με την ώρα, κλπ.. Με την συγχώνευση, οι εργαζόμενοι της Τράπεζας Α έδειξαν την δυσφορία και την δυσαρέσκειά τους και με το σωματείο τους που ήταν πιο οργανωμένο, διεκδίκησαν κάποια από αυτά τα δικαιώματα. Με αυτόν τον τρόπο επωφεληθήκαμε και εμείς.

Με αυτό το σχόλιο φαίνεται, πως αν και δεν επηρεάστηκαν οι όροι απασχόλησης επίσημα, η προσπάθεια των εργαζομένων της τράπεζας Α, να συνεχίσουν να απολαμβάνουν κάποια προνόμια που αρχικά θα έχαναν στα πλαίσια της αλλαγής, ωφέλησε και τις δύο πλευρές. Παράλληλα, αυτή η αναγνώριση από την πλευρά της διοίκησης δείχνει ότι υπήρχε διάθεση να ακούσουν και συμβιβαστούν με κάποιες από τις επιθυμίες των εργαζομένων που συγχώνευσαν.

3.3. Ρόλος προϊσταμένων

Σε κάθε διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής, ο ρόλος που διαδραματίζουν οι προϊστάμενοι είναι καίριας σημασίας για την μετάβαση. Η επιτυχία ή μη των προϊσταμένων να ηγηθούν σωστά και να εξομαλύνουν τα προβλήματα που προκύπτουν, καθορίζει την ομαλότητα της μετάβασης (Gilley, 2009). Οι εργαζόμενοι, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ρωτήθηκαν για τον ρόλο του προϊσταμένου ή για τον ρόλο τους ως προϊστάμενοι στην συγχώνευση και φαίνεται να συμφωνούν στο ότι ήταν ιδιαίτερα σημαντική η συναισθηματική υποστήριξη που έδωσαν και έλαβαν. Όπως δηλώνει «Πρώην Διευθυντής καταστήματος» της Τράπεζας Α:

Προσπάθησα να βοηθήσω στη μετάβαση όσο ήταν δυνατό όσο εργάστηκα το πρώτο δεκαήμερο. Υπήρχαν πολλές αλλαγές κατεύθυνσης καθημερινά και τίποτα δεν ήταν σίγουρο. Ήταν σημαντική η τόνωση του ηθικού αλλά και ο καθησυχασμός του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να είναι όσο το δυνατό πιο ομαλή η μετάβαση.

Στα παραπάνω φαίνεται να συμφωνούν και εργαζόμενοι του καταστήματος, με τους περισσότερους να επισημαίνουν την σημαντική επίδραση που είχε η υποστήριξη που έλαβαν και από τους προϊσταμένους τους αλλά και από τον διευθυντή. Πάραυτα, κάποιες στιγμές οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α, ένιωθαν να έχουν διαφορετική αντιμετώπιση από τους προϊσταμένους τους αναλόγως με το αν αρχικά προερχόταν από τον ίδιο οργανισμό. Έτσι, «Εργαζόμενος εξυπηρέτησης επιχειρήσεων» υποστηρίζει πως:

Ο ρόλος του προϊσταμένου μου ήταν πολύ σημαντικός κατά την μετάβαση. Χωρίς την καθοδήγηση και την ψυχολογική υποστήριξη θα ήταν πολύ δύσκολη η μετάβαση. Παρόλα αυτά, ήταν διαφορετική η αντιμετώπιση μου κάποιες φορές από τους προϊσταμένους του τραπεζικού ιδρύματος Β, ενώ άλλαζαν και κάποιες συνθήκες όπως το ότι υπήρχαν περισσότεροι προϊστάμενοι και περισσότερη ιεραρχία.

Στα λεγόμενα του προηγούμενου εργαζομένου φαίνεται να έχει την ίδια άποψη ο «Υποδιευθυντής καταστήματος» ο οποίος λόγω της θέσης του πιστεύει ότι δεν το βίωσε εξίσου έντονα αναφέροντας:

Δούλενα πολύ περισσότερες ώρες εκείνο το διάστημα και για να μην επιβαρύνω τους υφισταμένους μου περισσότερο αλλά και για να τους «δίνω το παράδειγμα». Ο διευθυντής πιστεύω πως με στήριξε προστάτευσε αρκετά και εμένα και το υπόλοιπο προσωπικό. Όσον αφορά την διαφορετική αντιμετώπιση, ίσχυε και θα ισχύει ότι υπάρχει, είναι σαν «ρετσίνα». Βέβαια, ο ίδιος δεν το βίωσα ιδιαίτερα ίσως και εξαιτίας του φόβου της θέσης μου.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι της τράπεζας Α φαίνεται να πιστεύουν πως ο νέος τους εργοδότης αλλά και οι ήδη εργαζόμενοι σε αυτό υποτιμούσαν τις ικανότητες ή την εργατικότητα τους. Όσον αφορά τα προαναφερθέντα και τις σχέσεις με τους νέους προϊσταμένους, εργαζόμενος της Τράπεζας Α υποστηρίζει:

Υπήρχε διαφορετική αντιμετώπιση καθώς πίστευαν πως ήμασταν λιγότερο εργατικοί και ικανοί από τους εργαζομένους της Τράπεζας Β. Θυμάμαι χαρακτηριστικά, κάποιο στέλεχος που είχε επισκεφθεί το κατάστημα να μου λέει: «Τελικά εσείς της Τράπεζας Α είστε καλοί. Δεν το περίμενα.». Υπήρχε αυτή η προκατάληψη και υπάρχει και σήμερα κάποιες στιγμές, εγώ πιστεύω πως μερικές φορές δουλεύουμε με διαφορετικό τρόπο και είμαστε πιο ειδικοί στις διαδικασίες.

Το ότι υπήρχε αυτή η αντίληψη ή/και προκατάληψη, οι περισσότεροι το απέδωσαν στο ότι προέρχονται από έναν δημόσιο οργανισμό. Κάποιοι από τους εργαζομένους υποστήριζαν ότι ήταν αρκετά πιο εξειδικευμένοι και καταρτισμένοι λόγω των σπουδών τους, επειδή είχαν βρεθεί στη θέση αυτή μέσω διαγωνισμών ΑΣΕΠ, αλλά και επειδή μπορούσαν να χειριστούν έγγραφα όπως για παράδειγμα συμβόλαια ή εκθέσεις μηχανικών.

Τέλος, οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν σχετικά με την καθοδήγηση, την επικοινωνία, την συμμετοχή, την παρακίνηση, την επιβράβευση και την προώθηση της ομαδικής εργασίας. Οι απαντήσεις τους είχαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Πρώην εργαζόμενη ως «Συνεργάτης Αναδιαρθρώσεων δανείων αναφέρει:

Όλα αυτά εφαρμοζόταν εκτός από την ομαδική εργασία. Ο ανταγωνισμός ήταν πολύ πιο έντονος, οι στόχοι ήταν ατομικοί, η δουλειά του καθενός επίσης ατομική εφόσον οι εργασίες του καθενός ήταν σαφώς διαμοιρασμένες. Το πρώτο διάστημα υπήρχε καθημερινή ενημέρωση και καθοδήγηση κάθε πρωί. Υπήρχαν ελάχιστα χρηματικά bonus και η

επιβράβευση αν και υπήρχε, δεν σήμαινε ότι αν κάποιος εργάζεται σκληρά θα πάρει κάποια θέση.

Κάτι που θα μπορούσε να αποτελέσει αφετηρία για προβληματισμό στον οργανισμό είναι ότι αρκετοί εργαζόμενοι αναφέρουν την έλλειψη ομαδικότητας και την παρακίνηση μέσω υπονοούμενων απειλών, προειδοποιήσεων ή πιέσεων. Σχετικά με αυτό το ζήτημα, η «Υποδιευθύντρια» καταστήματος δηλώνει:

Η στοχοθεσία μερικές φορές είναι τόσο πιεστική μέσα από λέξεις, υπονοούμενα ή ακόμη και απειλές όχι μόνο δεν παρακινεί τα άτομα να εργαστούν περισσότερο και καλύτερα αλλά δυσκολεύει την κατάσταση. Επίσης συχνά δημιουργεί έντονα ανταγωνιστικό κλίμα εσωτερικά στον οργανισμό και στα καταστήματα, με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσάρεστο κλίμα ανάμεσα στους εργαζομένους. Και φυσικά, αυτό δεν βοηθάει την εξέλιξη και την ανάπτυξη του οργανισμού.

Όσον αφορά γενικότερα την μετάβαση, είναι φανερό πως από την πλευρά της διοίκησης γινόταν αρκετές προσπάθειες για να είναι ομαλή η μετάβαση και να νιώθουν ασφαλείς οι εργαζόμενοι. Όπως δηλώνει ο «Διευθυντής»:

Υπήρχε καθοδήγηση και από εμένα τον ίδιο και από τα κεντρικά. Η επικοινωνία ήταν πολύ συχνή, μάλιστα επικοινωνούσα με τους διευθυντές καταστημάτων αρκετές φορές μέσα στην μέρα για τα θέματα που προκύπταν. Όσον αφορά την συμμετοχή των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι της τράπεζας Α αποδέχθηκαν γρήγορα ότι αυτή είναι η επόμενη μέρα και έμαθαν ότι χρειαζόταν για να προσαρμοστούν έχοντας στο πλευρό τους τους εργαζομένους της τράπεζας Β που συμμετείχαν ως εκπαιδευτές σε κάποιες δράσεις. Εκείνη την εποχή η επιβράβευση ήταν κυρίως λεκτική γιατί δεν υπήρχαν οικονομικοί πόροι και για να προωθείται η ομαδική εργασία γινόταν ομαδικές εκπαιδεύσεις και μετακινήσεις εργαζομένων είτε σε νέους ρόλους είτε σε άλλα καταστήματα.

3.4. Αποδοχή της Αλλαγής

Η αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζόμενους αποτελεί την μεγαλύτερη πρόκληση κάθε οργανισμού στις οργανωσιακές αλλαγές. Ιδιαίτερα στις συγχωνεύσεις & εξαγορές η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα που μπορεί να νιώσουν οι εργαζόμενοι είναι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αποδοχή της νέας κατάστασης.

Η διαδικασία αποδοχής φαίνεται να είναι πολύ προσωπικό ζήτημα και το χρονικό διάστημα που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος για την αποδοχή διαφέρει. Οι ήδη εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Β φαίνεται να αποδέχθηκαν την αλλαγή από την πρώτη μέρα. Κανένας δεν αναφέρει να βίωσε αβεβαιότητα ή ανασφάλεια με την νέα συνθήκη. Μάλιστα ο «Διευθυντής» του καταστήματος δηλώνει:

Δεν ένιωσα σε καμία περίπτωση αβεβαιότητα. Αντιθέτως, ήταν μια πολύ θετική εξέλιξη. Είναι πάντα ωραίο να μεγαλώνει ο οργανισμός στον οποίο βρίσκεσαι και θεωρώ ότι αυξήθηκε η αξιοπιστία του. Σε μια δύσκολη οικονομική περίοδο εμείς καταφέραμε να πετύχουμε μια εξαγορά.

Από την άλλη, οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α δεν είχαν εξίσου ήπιες αντιδράσεις. Για παράδειγμα, ο «Πρώην Διευθυντής καταστήματος» δεν υπόγραψε το συμβόλαιο με το νέο οργανισμό και υποστηρίζει τα παρακάτω:

Δεν ένιωσα αβεβαιότητα γιατί δεν εργάστηκα παραπάνω από 10 μέρες μετά την συγχώνευση. Θεωρώ πως αποδέχθηκα την αλλαγή όταν δεν ανανέωσα το συμβόλαιό μου και τηλεφώνησα στα κεντρικά και ενημέρωσα πως δεν θα συνέχιζα να εργάζομαι επειδή επέλεξα να συνταξιοδοτηθώ. Σίγουρα δεν ήθελα να φύγω έτσι από τον οργανισμό, αλλά ήταν το καλύτερο για την συνταξιοδότηση μου με βάση τις συνθήκες που επικρατούσαν τότε.

Πιο συγκεκριμένα σχετικά με το διάστημα που χρειάστηκαν για την αποδοχή της αλλαγής κάποιοι σημειώνουν την στιγμή που υπέγραψαν το νέο συμβόλαιο καθοριστική για την αποδοχή του νέου εργοδότη. Οι υπόλοιποι αναφέρουν πως χρειάστηκαν 2 μήνες, 1 με 1,5 χρόνο ενώ άλλος εργαζόμενος αναφέρει πως χρειάστηκαν 4-5 χρόνια για αυτή την αποδοχή. Βέβαια το ότι αποδέχτηκαν την αλλαγή δεν συνοδεύτηκε με την απουσία της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας.

Στις ερωτήσεις σχετικά με την διαχείριση της αβεβαιότητας που ένιωσαν οι εργαζόμενοι εκείνη την περίοδο είναι φανερό η αρνητική επίδραση της συγχώνευσης & εξαγοράς. Τα συναισθήματα που δήλωσαν να νιώθουν οι εργαζόμενοι ήταν αρκετά αρνητικά και κάποιοι απάντησαν και με μια δόση αμηχανίας και χιούμορ για το πως διαχειρίστηκαν τα γεγονότα. Για παράδειγμα, εργαζόμενη ως «Προσωπικός συνεργάτης» σχολιάζει:

Ξεκίνησα γιόγκα, αλήθεια. Ήταν μια πολύ δύσκολη περίοδος για μένα. Ένιωθα αρκετά χάλια. Ήμουν πολύ πιεσμένη ψυχολογικά και για να ανταπεξέλθω απλά δούλευα περισσότερο. Όταν ένιωσα πως ενσωματώθηκα στην καινούρια ομάδα τότε ένιωσα ξανά ασφαλής. Πλέον δεν θεωρώ πως νιώθω αβεβαιότητα ή ανασφάλεια εξαιτίας της συγχώνευσης αλλά για άλλους λόγους.

Στα ίδια ερωτήματα, εργαζόμενος στον «Εσωτερικό έλεγχο» δηλώνει:

Πήγα για τσίπουρα. Είπα ότι είναι να γίνει θα γίνει. Εκείνες τις μέρες κατάφερα να δω την οικογένεια μου επειδή πάντα έτρεχα με την δουλειά μου. Από την στιγμή που άρχισα να εργάζομαι στον ιδιωτικό τομέα αποδέχθηκα ότι πάντα θα υπάρχουν συναισθήματα αβεβαιότητας ή και ανασφάλειας.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι επειδή δυσκολεύθηκαν να αποδεχθούν την αλλαγή βίωσαν έντονα αρνητικά συναισθήματα τα οποία ακολούθησαν το αρχικό σοκ της ανακοίνωσης. Μάλιστα

κάποιοι εργαζόμενοι ανέφεραν πως η αλλαγή στον εργασιακό τομέα επηρέασε τις σχέσεις τους με τους ανθρώπους στον περίγυρο τους. Όπως αναφέρει εργαζόμενος που απασχολούταν ως «Ταμίας»:

Δεν την διαχειρίστηκα την αλλαγή. Ένιωθα πολύ πίεση και πολύ άγχος και αυτό έβγαине και στην προσωπική μου ζωή και στους ανθρώπους που ήταν γύρω μου. Θεωρώ πως αποδέχτηκα την αλλαγή από την στιγμή που υπέγραψα την νέα μου σύμβαση αλλά η πίεση που υπήρχε από τον νέο οργανισμό με έκανε να αναμένω μια προσφορά εθελούσιας εξόδου ώστε να αποχωρήσω.

Τέλος, αρνητική επίδραση στην αποδοχή είχαν οι αρνητικές φήμες για τους λόγους συγχώνευσης της εταιρείας με αρκετούς εργαζόμενους να τονίζουν πως ποτέ δεν κατάλαβαν το «γιατί» συνέβη η συγχώνευση & εξαγορά. Θεωρούσαν την τράπεζα ιστορική και «θεσμό» στον αγροτικό τομέα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το ότι εργαζόμενοι και από τους δύο οργανισμούς θεωρούν ότι θα ήταν πιο αναμενόμενο ή και λογικό να γίνει συγχώνευση από την πλευρά της τράπεζας Α η οποία θεωρούν πως είχε μεγαλύτερη αξία τόσο λογιστικά όσο και περιουσιακά. Σε αυτό που κατέληξαν επίσης οι περισσότεροι, είναι ότι ήταν μια κυβερνητική απόφαση και εφόσον ανακλήθηκε η άδεια λειτουργίας του οργανισμού η απορρόφηση ήταν η καλύτερη δυνατή λύση για όλους.

3.5. Οργανωσιακή κουλτούρα

Ακόμη, ιδιαίτερο ενδιαφέρον είχαν οι απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα. Όπως είναι αναμενόμενο οι εργαζόμενοι των δύο οργανισμών ήταν σε θέση να διακρίνουν τα χαρακτηριστικά που ήταν κοινά και αυτά που τους διαχώριζαν. Στο γενικότερο πλαίσιο όλοι οι εργαζόμενοι αναγνώρισαν παρόμοιες αξίες και συνήθειες που καθόριζαν σε σημαντικό βαθμό τον κάθε εργαζόμενο αναλόγως με την τράπεζα από την οποία προερχόταν.

Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α θεωρούν πως το τραπεζικό ίδρυμα Β είχε «πωλησιακή προσέγγιση» και έδινε και δίνει μεγαλύτερη σημασία σε αυτήν την δραστηριότητα με αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό που παρατηρούν οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ότι άλλαξε αρκετά ο ρόλος τους στον οργανισμό. Σχετικά με αυτό, «Συνεργάτης μικρών επιχειρήσεων» υποστηρίζει:

Ναι, φυσικά, ως κρατική τράπεζα στόχος ήταν η εξυπηρέτηση του πελάτη χωρίς να προσδοκούμε κάτι σε αντάλλαγμα από εκείνον. Οι κουλτούρες ήταν διαφορετικές στο τρόπο που δουλεύαμε και ιδιαίτερα οι μεγάλοι σε ηλικία δυσκολευόταν επειδή δεν είχαν συνηθίσει να είναι εργάζονται ως πωλητές. Ο νέος οργανισμός ήταν πιο στοχευμένος στις πωλήσεις και έπρεπε να πετυχαίνουμε στόχους. Επίσης, η συναδελφικότητα ήταν μεγαλύτερη στην τράπεζα Α και δεν υπήρχε ανταγωνισμός.

Το θέμα της συναδελφικότητας και η συνοχή των εργαζομένων είναι ένα ακόμη ζήτημα που απασχόλησε τους εργαζομένους τους τραπεζικού ιδρύματος Α. Θεωρούν πως αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν περισσότερο διακριτά στον προηγούμενο οργανισμό και η απουσία τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον τους φαίνεται αρνητική. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσίασαν και κάποιες προτάσεις όπως: «Μερικές στιγμές νοσταλγούμε την «Μαμά» Τράπεζα Α.» και «Παλιότερα ένιωθα την εργασία μου σαν δεύτερη οικογένεια. Τώρα νιώθω πως απλά κάνω μια δουλειά που μου αποφέρει ένα καλό μισθό.», και φανερώνουν το δέσιμο που είχαν αναπτύξει οι εργαζόμενοι με το τραπεζικό ίδρυμα Α. Σύμφωνα με αυτά, «Εργαζόμενη ταμείου» προσθέτει:

Η συναδελφικότητα, το δέσιμο, το κύρος που είχαμε προς τον πελάτη για να μας εμπιστευτεί, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που δεν είναι πλέον εξίσου σημαντικά. Δουλεύαμε για την ενίσχυση του αγροτικού τομέα και παρείχαμε σιγουριά κυρίως σε αγρότες. Δεν προσπαθούσαμε να πουλήσουμε περιττά προϊόντα και έτσι μας εμπιστευόταν περισσότερο οι πελάτες.

Κάτι ακόμη που αξίζει να σημειωθεί, είναι το ότι αυξήθηκε το δέος και η τυπικότητα στις αλληλεπιδράσεις με τα άτομα σε υψηλότερα επίπεδα ευθύνης. Οι εργαζόμενοι είχαν συνηθίσει σε ένα τυπικό περιβάλλον αλλά υπήρχε μεγαλύτερη άνεση στις σχέσεις τους και όχι τόσο έντονο δέος απέναντι σε όποιον βρισκόταν σε θέση ευθύνης. Εργαζόμενη ως «Προσωπικός συνεργάτης» προερχόμενη από την τράπεζα Α παρατηρεί:

Η διαχείριση του HR ήταν πιο ανθρωποκεντρική και όχι τόσο τυπολατρική. Ήταν πιο άμεση η επικοινωνία με τους προϊσταμένους ή τους διευθυντές μας. Για παράδειγμα, ακόμη και σήμερα μου ξενίζει που δεν αναφέρομαι στον διευθυντή με το επίθετο του και τον λέω «κ. Διευθυντά».

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που διαχώριζε τους δύο οργανισμούς ήταν ο ρυθμός εργασίας. Οι εργαζόμενοι της τράπεζας Β παρατηρούν πως όταν συγχωνεύθηκαν οι δύο οργανισμοί δούλευαν σε διαφορετικές ταχύτητες οι εργαζόμενοι. Αυτό με το πέρασμα του χρόνου άλλαξε αλλά ήταν ένας βασικός παράγοντας που επηρέασε το αρχικό στάδιο συνεργασίας των εργαζομένων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει «Εργαζόμενος εξυπηρέτησης πελατών» που προέρχεται από το τραπεζικό ίδρυμα Β:

Οι εργαζόμενοι της Τράπεζας Α είναι πολύ διαβασμένοι και γνωρίζουν πολλά πράγματα. Είχαν πιο αργούς ρυθμούς εργασίας, και είναι και οι ίδιοι και οι πελάτες τους πιο ήρεμοι. Έπρεπε να μπούμε και εμείς στη λογική του πελάτη-αγρότη.

Στην παραπάνω άποψη φαίνεται να συμφωνεί και ο «Διευθυντής» του καταστήματος ο οποίος διαχωρίζει τις κουλτούρες που υπήρχαν στους δύο οργανισμούς, υποστηρίζοντας πως:

Οι κουλτούρες των δύο οργανισμών ήταν πολύ διαφορετικές. Είχαμε διαφορετικό σημείο εκκίνησης. Ο ένας οργανισμός ήταν «ίδρυμα», ο άλλος «τράπεζα». Η τράπεζα Α ήταν

κρατική, είχε πολύ γραφειοκρατία, κινούταν με αργούς ρυθμούς και ασχολούταν κυρίως με αγροτικά προϊόντα. Η τράπεζα Β είχε πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς και ήταν πιο εκσυγχρονισμένη τεχνολογικά. Επομένως, υπήρχαν διαφορές και στην αντίληψη κάποιων δεδομένων και στην λειτουργία.

3.6. Απόδοση Εργαζομένων

Η εργασία αυτή είχε ως στόχο να εξετάσει, εκτός από τη αποδοχή της αλλαγής, την απόδοση των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν αφορούν την απόδοση όπως ο εργαζόμενος την αντιλαμβάνεται και όχι με κάποιον μετρήσιμο τρόπο που πιθανά να χρησιμοποιεί ο ίδιος ο οργανισμός. Θετική ένδειξη για την απόδοση του οργανισμού είναι το ότι τόσο οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α όσο και του Β δεν παρατήρησαν να αλλάζει κάτι στην απόδοσή τους. Σύμφωνα με εργαζόμενη ως «Συνεργάτης αναδιάρθρωσεων δανείων»:

Τον πρώτο καιρό δεν άλλαξε κάτι. Αργότερα αυξήθηκε η πίεση για απόδοση και αυτό πιστεύω πως με έκανε να βελτιωθώ στα αντικείμενα που ο νέος οργανισμός θεωρούσε σημαντικά. Βέβαια οι απαιτήσεις αυξήθηκαν ιδιαίτερα χωρίς ιδιαίτερα κίνητρα πέρα από την παραμονή μας στον οργανισμό.

Όσον αφορά την απόδοση των προϊσταμένων, σύμφωνα με τα λεγόμενα τους ανέλαβαν μεγαλύτερο φόρτο και εξαιτίας των ευθυνών που είναι επακόλουθες της θέσης τους αλλά και για να μην επιβαρυνθούν περισσότερο οι υφιστάμενοι. Σύμφωνα με πρώην «Υποδιευθυντή καταστήματος» που προερχόταν από την τράπεζα Α:

Η προσέγγιση μου ήταν πελατοκεντρική, αυτό σημαίνει ότι αν επέτρεπα στον εαυτό μου να μειώσω την απόδοσή μου επειδή δεν ήμουν εγώ ευχαριστημένος θα δυσκόλευα τον πελάτη. Επομένως, δεν άλλαξε κάτι. Πιστεύω πως επωμίστηκα το ψυχολογικό βάρος που ένιωθα για να μην μεταφερθεί στους πελάτες μου.

Βέβαια, η ταυτόχρονη αύξηση των απαιτήσεων από τον νέο οργανισμό και η εκπαίδευση στα νέα συστήματα χωρίς ιδιαίτερα κίνητρα θεωρήθηκε κάπως πρόχειρη και ανεπαρκής σύμφωνα με τα λεγόμενα «Προϊσταμένου» ο οποίος ανέλαβε μια υψηλότερη θέση από αυτή που είχε στον προηγούμενο οργανισμό:

Οι απαιτήσεις της νέας διοίκησης αυξήθηκαν κατά πολύ χωρίς ανταπόδοση. Πήρα προαγωγή, αλλά ποτέ δεν εκπαιδεύτηκα πραγματικά για αυτή τη θέση. Η απόδοσή μου δεν επηρεάστηκε με την ανακοίνωση της αλλαγής αλλά τα τελευταία χρόνια που νιώθω ότι δεν αναγνωρίζεται η δουλειά μου ίσως έχει επηρεαστεί αρνητικά.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι ήδη εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Β δεν παρατήρησαν την απόδοσή τους να επηρεάζεται ή να μεταβάλλεται. Ωστόσο εργαζόμενοι σε

συγκεκριμένες θέσεις εξουσίας είδαν τα καθήκοντά τους να γίνονται αρκετά πιο απαιτητικά. Αυτή την εμπειρία μεταφέρει και ο «Διευθυντής» του καταστήματος με τα παρακάτω λεγόμενα:

Δεν επηρεάστηκε καθόλου η απόδοση μου αλλά είχα πολύ μεγαλύτερο στρες. Ως υπεύθυνος εκπαίδευσης προστέθηκαν αρκετές επιπλέον εργασίες και ευθύνες στην καθημερινότητα μου. Τα απογεύματα, το κατάστημα μετατρέποταν σε εκπαιδευτικό κέντρο, και εφόσον ήμουν υπεύθυνος των εκπαιδεύσεων επέστρεφα στο σπίτι μου στις 10 το βράδυ.

Μέρος 4^ο Συζήτηση Αποτελεσμάτων, Συμπεράσματα & Περιορισμοί έρευνας

4.1. Συζήτηση-Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνησης των επιπτώσεων μια συγχώνευσης & εξαγοράς στους εργαζόμενους και την απόδοση αυτών. Επιπρόσθετα, εξετάστηκε και ο ρόλος των προϊσταμένων και της οργανωσιακής κουλτούρας στην διαδικασία της αποδοχής της αλλαγής από τους εργαζόμενους. Η έρευνα απευθύνθηκε σε άτομα ενός μόνο καταστήματος του δικτύου έτσι ώστε τα άτομα αναλόγως με την θέση τους και τα βιώματα τους να δώσουν την καλύτερη δυνατή εικόνα της κατάστασης που επικράτησε συνολικά στον οργανισμό.

Αρχικά, η μελέτη περίπτωσης αφορά συγχώνευση & εξαγορά που είναι είδος οργανωσιακής αλλαγής που οφείλεται σε περιβαλλοντικές δυνάμεις (Raineri, 2011). Στην συγκεκριμένη περίπτωση η τράπεζα Α συγχωνεύθηκε & εξαγοράστηκε από την τράπεζα Β όταν αφαιρέθηκε η άδεια της πρώτης και η δεύτερη απορρόφησε το υγιές τμήμα της (Εθνικό Τυπογραφείο, 2012). Οι οργανωσιακές αλλαγές αποτελούν προκλήσεις για τους οργανισμούς και επηρεάζουν αρνητικά τους εργαζόμενους ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει σωστή διαχείριση της κατάστασης. Την είδηση της συγχώνευσης & εξαγοράς οι εργαζόμενοι την πληροφορήθηκαν είτε από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (τηλεόραση, ραδιόφωνο, ιντερνέτ) είτε μετά από τηλεφωνική επικοινωνία με τους συναδέλφους τους. Είναι πολύ ενδιαφέρον πως οι εργαζόμενοι της τράπεζας Α αναφέρουν να θυμούνται ακόμη την έντονη συναισθηματική φόρτιση που τους προκάλεσαν τα απρόσμενα νέα. Όπως αναφέρεται στην σχετική βιβλιογραφία, έτσι και στην συγκεκριμένη περίπτωση, οι εργαζόμενοι ήρθαν αντιμέτωποι με ένα γεγονός που τους προκάλεσε έντονα αρνητικά συναισθήματα όπως αβεβαιότητα και άγχος για τις θέσεις τους και το μέλλον τους στον οργανισμό, αλλά και γενικότερα συναισθήματα απογοήτευσης (Ashford, 1988; Schweiger D, 1991; Antonaki & Trivellas, 2014). Ένας ακόμη παράγοντας που φαίνεται να επηρέασε ιδιαίτερα τα παραπάνω είναι ότι η πληροφόρηση δεν προήλθε από τον ίδιο τον οργανισμό και οι εργαζόμενοι βρέθηκαν προ τετελεσμένου γεγονότος. Στην αντίθετη πλευρά, οι ήδη εργαζόμενοι στο τραπεζικό ίδρυμα Β, δεν παρατήρησαν να τους δημιουργείται κάποιο ιδιαίτερο συναίσθημα, ενώ μάλιστα κάποιοι, σκεπτόμενοι ότι ο οργανισμός επεκτείνεται, θεώρησαν πως είναι μια πολύ θετική εξέλιξη και για τους ίδιους.

Ένας παράγοντας που συχνά επηρεάζει τις οργανωσιακές αλλαγές και τους εργαζόμενους είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α με την ανακοίνωση της συγχώνευσης & εξαγοράς προχώρησαν σε απεργιακές κινητοποιήσεις, ελπίζοντας να αναστραφεί η κατάσταση. Όπως συναντάται και στην αντίστοιχη βιβλιογραφία, τα συναισθήματα απογοήτευσης, αβεβαιότητας, η διαταραχή των συνηθειών και η απώλεια εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας προς τον οργανισμό είναι κάποιοι από τους παράγοντες που επηρέασαν την αντίσταση στην αλλαγή και στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης (Schermerhorn & Bachrach, 2018). Ακόμη, είναι γνωστό πως εάν οι υπεύθυνοι της αλλαγής είναι σε θέση να αφουγκραστούν τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς των

εργαζομένων θα μπορέσουν να εξασφαλίσουν την ομαλότητα στη μετάβαση (Bateh, et al., 2013). Πράγματι, όπως φάνηκε από τα λόγια του διευθυντή του καταστήματος, των υποδιευθυντών και των προϊσταμένων υπήρξε έντονη προσπάθεια από την πλευρά τους, ώστε να εξομαλύνουν τις καταστάσεις και να βοηθήσουν το ανθρώπινο δυναμικό να καθησυχαστεί. Εξίσου θετική και σημαντική παρατήρηση είναι ότι οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Β προσπάθησαν να κατανοήσουν τα συναισθήματα των νέων τους συναδέλφων και είχαν την διάθεση να τους βοηθήσουν ώστε να γίνουν σύντομα μια ομάδα. Αυτή η προσπάθεια αναγνωρίστηκε από τους εργαζομένους της τράπεζας Α οι οποίοι αν και είχαν κάποια παράπονα σχετικά με τον τρόπο εκπαίδευσης και εκμάθησης των νέων συστημάτων, αναγνωρίζουν την προσπάθεια των προϊσταμένων να τους στηρίξουν. Φυσικά αξίζει να σημειωθεί, πως ένας ακόμη παράγοντας που επηρέασε σημαντικά την οργανωσιακή αλλαγή είναι ότι οι εργαζόμενοι θα εργαζόταν για μια ιδιωτική εταιρεία και όχι δημόσια όπως προτύτερα και αυτό τους προκάλεσε έντονα συναισθήματα αβεβαιότητας και ανασφάλειας για το μέλλον τους και σίγουρα επηρέασε και το ψυχολογικό συμβόλαιο (Bellou, 2007). Τέλος, από την πλευρά των διαστάσεων της αντίστασης στην αλλαγή, οι εργαζόμενοι **συναισθηματικά**-ένιωσαν αρνητικά συναισθήματα και συγκεκριμένα άγχους, θυμού και ανησυχίας, **γνωστικά**- αναρωτήθηκαν για τις συνθήκες που θα επικρατούσαν στον νέο οργανισμό και πως αυτό θα τους επηρέαζε και **συμπεριφορικά**- η πρώτη τους αντίδραση ήταν η αντίσταση μέσα από την απεργιακή κινητοποίηση ενώ στη συνέχεια ιδιαίτερα οι νεότεροι ήταν πιο δεκτικοί στην αλλαγή και τυχόν διαμαρτυρίες ή προσπάθειες αποθάρρυνσης της αποδοχής της αλλαγής προερχόταν από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, σύμφωνα και με αντίστοιχες παρατηρήσεις στην βιβλιογραφία (Oreg, 2006).

Η ετοιμότητα αλλαγής, είναι ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει τις οργανωσιακές αλλαγές. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, με δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι πληροφορήθηκαν την αλλαγή από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, δεν υπήρξε καμία προσπάθεια ετοιμότητας από τον οργανισμό. Όλοι οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως βρέθηκαν προ απρόοπτου και η διοίκηση από την πλευρά της δεν είχε φροντίσει να ενημερώσει έγκαιρα τους εργαζομένους της για να μειώσει την αβεβαιότητα που θα προκαλούσε αυτό το νέο και που σύμφωνα με την βιβλιογραφία, μόνο αρνητικά αποτελέσματα θα είχε στις διαδικασίες της αλλαγής (Bateh, et al., 2013).

Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο ρόλος των προϊσταμένων είναι κρίσιμος. Οι εργαζόμενοι που βρισκόταν σε θέσεις ευθύνης θεωρούν πως προσπάθησαν να στηρίξουν ψυχολογικά τους συναδέλφους τους κατά την μετάβαση. Η σχετική βιβλιογραφία υπογραμμίζει την σημασία της καθοδήγησης, της επικοινωνίας, της συμμετοχής των εργαζομένων, της παρακίνησης, της επιβράβευσης και της προώθησης της ομαδικής εργασίας (Gilley, 2009).

Οι προϊστάμενοι έδειξαν πως αντιλαμβάνονται την ιδιαίτερη σημασία του ρόλου τους για την αλλαγή και προσπάθησαν να βρίσκονται κοντά στους υφισταμένους τους. Η καθημερινή καθοδήγηση και επικοινωνία ιδιαίτερα το πρώτο διάστημα ήταν βοηθητική και συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στον περιορισμό των ανεπιθύμητων ή απρόσμενων καταστάσεων (Stanleigh, 2008; Gilley, 2009). Μάλιστα ο διευθυντής του καταστήματος τονίζει την προσπάθεια του να πλησιάσει και να γνωρίσει τους νέους

εργαζόμενους και να τους κάνει να νιώσουν πιο άνετα, ενώ η συχνή επικοινωνία ειδικά με τους διευθυντές των άλλων καταστημάτων για την άμεση επίλυση προβλημάτων ήταν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής του ρουτίνας. Ακόμη, οι εργαζόμενοι συμμετείχαν στην αλλαγή όχι στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων, αλλά στο κομμάτι της εκπαίδευσης των συναδέλφων τους στα νέα συστήματα. Η εκπαίδευση αυτή, αν και χαρακτηρίστηκε ως ελλιπής από κάποιους, σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι της τράπεζας Α αναγνώρισαν την προσπάθεια των νέων συναδέλφων τους να τους βοηθήσουν και έκαναν και εκείνοι το αντίστροφο όποτε χρειαζόταν. Άλλωστε όπως δήλωσαν και οι εργαζόμενοι της τράπεζας Β, ήταν πολύ πρόθυμοι να εργαστούν ώστε να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους τόσο για να είναι πιο εύκολη η συνεργασία τους όσο και να εργάζονται στους ίδιους ρυθμούς. Η βοήθεια αυτή ήταν αμφίδρομη καθώς και οι δύο πλευρές έπρεπε να εκπαιδευτούν για να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις του οργανισμού αλλά και των πελατών. Όσον αφορά την παρακίνηση και την επιβράβευση, διαφαίνεται πως υπάρχει διαφορά απόψεων ανάμεσα στους εργαζομένους αναλόγως με την θέση ευθύνης τους, με τους προϊσταμένους να πιστεύουν ότι γίνονται σημαντικές προσπάθειες σε αυτό το κομμάτι και τους υφισταμένους να έχουν ενδοιασμούς για αυτό. Κάποιοι εργαζόμενοι παρατηρούν σχετικά με αυτό πως κάποιες φορές η παρακίνηση γινόταν μέσα από την χρήση προειδοποιήσεων ή απειλών που μόνο θετικά αποτελέσματα δεν μπορούσε να αποφέρει. Το κομμάτι της επιβράβευσης φαίνεται πως παρουσίαζε εξίσου μερικά προβλήματα καθώς τόσο οι εργαζόμενοι της τράπεζας Α όσο και οι εργαζόμενοι της τράπεζας Β σημειώνουν παράπονα ως προς αυτό.

Ένα ακόμη θέμα που θίχτηκε σχετικά με αυτό είναι η έλλειψη αξιοκρατίας και πως συχνά ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά εργάζεται κάποιος δεν είναι πιθανό να προβιβαστεί. Τέλος, η προώθηση της ομαδικότητας, θεωρητικά προωθείται από τον οργανισμό αλλά οι συνθήκες δεν επιτρέπουν την εφαρμογή της στην πραγματικότητα. Ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι που προέρχονται από τον οργανισμό Α παρατηρούν πως δεν είναι εξίσου διαδεδομένη η έννοια της συναδελφικότητας και για αυτό κατηγορούν και την στοχοθεσία. Σύμφωνα με τα λεγόμενά τους δηλαδή, οι πιέσεις που ασκούνται δεν προάγουν την άμιλλα και αυτό βλάπτει τον οργανισμό, καθώς ο ανταγωνισμός αντί να υπάρχει ανάμεσα στον οργανισμό και άλλους αντίστοιχους οργανισμούς μεταφέρεται εσωτερικά τόσο μεταξύ των καταστημάτων όσο και ανάμεσα στους εργαζομένους δημιουργώντας ένα δυσάρεστο κλίμα συνεργασίας.

Η παραπάνω παρατήρηση μπορεί να σχετιστεί και με την οργανωσιακή κουλτούρα. Η λειτουργία της εσωτερικής ολοκλήρωσης που επηρεάζει τις καθημερινές σχέσεις των εργαζομένων στηρίζεται μεταξύ άλλων στο ποιοι αποτελούν μέλη της ομάδας και ποιοι όχι αλλά και στον διαχωρισμό φίλων και εχθρών (Uhl-Bien, et al., 2015). Αδιαμφισβήτητα, η μη ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος καθυστέρησε την δημιουργία συνεκτικότητας στην ομάδα ενώ σε μερικές περιπτώσεις δημιούργησε ακόμη και προβλήματα και οφείλεται στο γεγονός του ότι δεν ακολουθήθηκαν τεχνικές που αναφέρονται στην σχετική βιβλιογραφία και υπήρξε σε σημαντικό βαθμό η αμφισβήτηση της σχέσης των εργαζομένων με τον εργοδότη τους (Bateh, et al., 2013). Επιπρόσθετα, η αντίσταση στις αλλαγές

ιδίως από την πλευρά των εργαζομένων που ήταν μεγαλύτεροι σε ηλικία δημιούργησε συνθήκες που θα μπορούσαν να ευνοήσουν την λειτουργία αντικουλτούρας. Για να αντιμετωπίσει αυτό το φαινόμενο ο οργανισμός, πριν πάρει ανεπιθύμητη έκταση, προχώρησε σε ομαδικές εκπαιδεύσεις και μετακινήσεις εργαζομένων σε νέους ρόλους έτσι ώστε να αναμειχθούν οι εργαζόμενοι των δύο οργανισμών.

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρέασε την μετάβαση ήταν η διαφορά στις κουλτούρες των δύο οργανισμών επειδή η τράπεζα Α ανήκε στον δημόσιο τομέα και η τράπεζα Β στον ιδιωτικό. Τα στερεότυπα που υπάρχουν γύρω από την εργασία στον δημόσιο τομέα σε συνδυασμό με ένα πιο αργοκίνητο περιβάλλον που υπήρχε λόγω γραφειοκρατίας στο τραπεζικό ίδρυμα Α, ήταν ένα ακόμη θέμα που συνέβαλε στο διχασμό των εργαζομένων και αντίστοιχα δεδομένα παρουσιάζονται στη σχετική βιβλιογραφία (Bellou, 2007). Ιδιαίτερα τα πρώτα χρόνια οι πρώην εργαζόμενοι αναφέρουν πως οι νέοι τους συνάδελφοι τους υποτιμούσαν, θεωρούσαν πως δεν εργάζονται εξίσου σκληρά και κάποιες φορές αμφισβητούσαν ακόμη και τις ικανότητες τους, ενώ κάποιον πιστεύουν ότι κάποιες από αυτές τις ιδέες ισχύουν μέχρι και σήμερα. Η διαφορετική αντιμετώπιση των 3 πυλώνων της εξωτερικής ολοκλήρωσης μπορούν να δώσουν μια αρκετά λογική εξήγηση στις καταστάσεις που προκύπτουν λόγω διαφορετικής θεώρησης. Δηλαδή, καθώς μέχρι πριν την συγχώνευση οι εργαζόμενοι του κάθε οργανισμού είχαν άλλες ιδέες σχετικά με την συνεισφορά τους στους πελάτες και στον οργανισμό, στην αποστολή τους, του στόχους που ήθελαν να επιτύχουν και τον τρόπο με τον οποίο θα το κατόρθωναν αυτό, μετά την συγχώνευση & εξαγορά βρέθηκαν σε σύγκρουση (Uhl-Bien, et al., 2015). Η σύγκρουση αυτή ήταν αναμενόμενη καθώς βρέθηκαν σε ένα νέο περιβάλλον, σε έναν νέο οργανισμό και κάποιες από αυτές τις αξίες τους δεν ήταν πλέον οι ίδιες. Όλοι οι εργαζόμενοι που προέρχονται από το τραπεζικό ίδρυμα αναφέρουν πως μετά την συγχώνευση & εξαγορά άλλαξε σε μεγάλο βαθμό ο ρόλος τους, και πως ενώ πρωτίτερα ήταν στοχευμένος στην εξυπηρέτηση των πελατών τους πλέον είναι σχεδόν αποκλειστικά στραμμένοι προς τις πωλήσεις.

Εν συνεχεία, εξίσου σημαντική είναι και η παρατήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου που διέπει τη σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργαζόμενοι και εργοδότη. Η αδυναμία του οργανισμού να ανταποκριθεί στο ψυχολογικό συμβόλαιο με την συγχώνευση & εξαγορά, σύμφωνα και με την βιβλιογραφία ήταν σημαντικός παράγοντας για να οδηγήσει στη διάρρηξη (Morrison & Robinson, 1997). Οι εργαζόμενοι αν και ένιωσαν προδομένοι από τον οργανισμό, το μεγαλύτερο μέρος της προδοσίας που ένιωσαν το αποδίδουν στις κινήσεις της κυβέρνησης και στον οργανισμό που επέτρεψε αυτή την κατάσταση να εξελιχθεί. Είναι σχεδόν αυτονόητο το ότι οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α βίωσαν την διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου που είχε αναπτυχθεί. Ήταν πολύ απότομη η προσγείωση στη νέα πραγματικότητα, αφού η είδηση της συγχώνευσης & εξαγοράς όχι μόνο δεν προήλθε από τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά μάλιστα έγινε γνωστή στους εργαζομένους είτε από την τηλεόραση είτε από τους συναδέλφους τους που τους πήραν τηλέφωνο. Όλοι, περιέγραψαν να βιώνουν μια πολύ τραυματική εμπειρία, την οποία είναι σε θέση να ανακαλέσουν ακόμη και σήμερα, βιώνοντας σχεδόν τα ίδια συναισθήματα. Μάλιστα, κάποιον από τους εργαζομένους αναφέρουν πως από τη στιγμή που βίωσαν αυτό το γεγονός δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν ένα υγιές ψυχολογικό συμβόλαιο με τον νέο

οργανισμό, γεγονός που δεν είναι μεμονωμένο και εμφανίζεται και στη σχετική βιβλιογραφία (Bellou, 2006). Αυτή η παρατήρηση παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς ακόμη και σήμερα, 9 χρόνια μετά, θεωρούν πως τους «στοιχειώνει» ένα τόσο μακρινό γεγονός, ενώ δημιουργούνται και ερωτήματα για το εάν το τραπεζικό ίδρυμα Β έχει προσπαθήσει αλλά δεν έχει επιτύχει να απομακρύνει τις σκέψεις αυτές ή απλώς αγνοεί την ύπαρξη τους. Η βιβλιογραφία φαίνεται να υποδεικνύει πως το αρνητικό αντίκτυπο της διάρρηξης αυτής, μπορεί να αντιμετωπιστεί στην περίπτωση που τα άτομα αναγνωρίζουν πλέον την οργανωσιακή δέσμευση αλλά και ικανοποιούνται από την εργασία τους (Antonaki & Trivellas, 2014). Επομένως, μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα του ότι τα άτομα δεν είναι σε ικανοποιημένα από την εργασία τους και την οργανωσιακή δέσμευση σε βαθμό ικανό να βελτιώσει την εξέλιξη του ψυχολογικού συμβολαίου. Ως αιτίες αυτού μπορούν να θεωρηθούν οι αρνητικές αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στη συμπεριφορά του οργανισμού, που δεν καθιστούν το ψυχολογικό συμβόλαιο παραγωγικό (Bersin, 2014). Για παράδειγμα, δεν πιστεύουν ότι αν παράγουν καλύτερα αποτελέσματα θα προαχθούν ή θα ανταμείβονται με bonus, η αφοσίωση που δείχνουν οι ίδιοι απέναντι στον οργανισμό δεν τους ανταποδίδεται καθώς και ότι η απουσία της αξιοκρατίας περιορίζει τις ευκαιρίες ανέλιξης τους.

Φυσικά οι εργαζόμενοι της τράπεζας Β όχι μόνο δεν αναφέρουν να νιώθουν προδοσία, αλλά αντιθέτως η σχέση τους με τον οργανισμό ενισχύθηκε γιατί ένιωσαν ότι πλέον βρισκόταν σε έναν πιο ισχυρό οργανισμό. Επιπρόσθετα, θεωρούν πως η συγχώνευση & εξαγορά βελτίωσε κάποιες συνθήκες και κάποιους όρους εργασίας λόγω της ενσωμάτωσης των νέων εργαζομένων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αλλαγές στο ωράριο, το οποίο αρχικά αυξήθηκε λόγω της ανάγκης για εκπαίδευση αλλά στη συνέχεια λόγω της πίεσης που ασκήθηκε από το σωματείο των νέων εργαζομένων, οδήγησε τον οργανισμό να είναι τυπικός. Αυτή η ενέργεια ή και άλλες στις οποίες προχώρησε ο οργανισμός μετά την αλλαγή δείχνουν πως υπήρχε η διάθεση να ακουστεί η φωνή των νέων εργαζομένων και να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις τους και οι ήδη εργαζόμενοι έγιναν πιο ευχαριστημένοι γιατί θεώρησαν πως αυτό ήταν ωφέλιμο και για τους ίδιους. Επομένως, αν συνοψίσουμε, η εικόνα που μας έδωσαν οι εργαζόμενοι δείχνει πως η κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου εξαρτάται κυρίως από τον οργανισμό που προέρχεται ο κάθε εργαζόμενος, με τους πρώην εργαζόμενους της τράπεζας Α να είναι αρκετά λιγότερο ευχαριστημένοι από τους ήδη εργαζόμενους της τράπεζας Β, των οποίων η σχέση με τον οργανισμό βελτιώθηκε σημαντικά. Η βιαιότητα με την οποία θεωρούν πως βίωσαν την αλλαγή σε συνδυασμό με την δυσαρέσκεια που προέκυψε από την αλλαγή των εργασιακών τους όρους, ήταν οι παράγοντες που καθόρισαν αυτή την εξέλιξη του ψυχολογικού συμβολαίου (Morrison & Robinson, 1997; Dulac, et al., 2008).

Η αποδοχή της αλλαγής είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα αυτής της εργασίας. Τα στάδια άρνησης, αντίστασης, εξερεύνησης και δέσμευσης από τα οποία βιώνουν τα άτομα επηρεάζουν το διάστημα αποδοχής της αλλαγής σημαντικά (Stanleigh, 2008). Η ταχύτητα της αποδοχής είναι κάτι που επηρεάστηκε άμεσα από τον οργανισμό που προέρχεται ο κάθε εργαζόμενος όπως και ήταν αναμενόμενο. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α χρειάστηκαν 1 με 2 μήνες στην

καλύτερη περίπτωση, ενώ στη χειρότερη 4-5 χρόνια. Οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος αναφέρουν πως αν και δεν πληροφορήθηκαν για την κατάσταση από τον ίδιο τον οργανισμό, δεν δυσκολεύθηκαν να δεχθούν το γεγονός της αλλαγής όταν έγινε η επίσημη ανακοίνωση από τους υπευθύνους λίγες μέρες μετά. Μάλιστα, θεωρούν πως αν το συμβάν είχε κάποια επίδραση στους ίδιους ήταν θετική γιατί πλέον ένιωθαν μέλη ενός μεγαλύτερου και πιο ισχυρού οργανισμού.

Όσον αφορά την αποδοχή από τους πρώην εργαζόμενους της τράπεζας Α, ένα από τα χαρακτηριστικά σημεία που συνέβαλε στην αποδοχή της αλλαγής είναι η στιγμή που υπογράφηκε η νέα σύμβαση εργασίας τους, αφού είχαν υπογράψει το έγγραφο της απόλυσης τους από τον προηγούμενο οργανισμό. Αρκετοί από τους εργαζόμενους πιστεύουν πως αν και η αποδοχή της αλλαγής ήταν δύσκολη, ήταν καταλυτικός παράγοντας το γεγονός του ότι η απόλυση τους συνοδευόταν με την πρόσληψη, ιδιαίτερα δεδομένης της οικονομικής κρίσης που επικρατούσε εκείνη την περίοδο. Βέβαια, το πρώτο διάστημα φαίνεται πως περισσότερο αποδέχθηκαν πως οι απεργιακές τους κινητοποιήσεις θα ήταν άκαρπες, παρά την αλλαγή του εργοδότη. Η αβεβαιότητα και το άγχος καθώς και άλλα αρνητικά συναισθήματα που βίωσαν εκείνη την περίοδο ήταν σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα και οι εργαζόμενοι παρατηρούν πως ήταν μια από τις πιο στρεσογόνες περιόδους της ζωής τους με έντονο αντίκτυπο στις προσωπικές τους σχέσεις, γεγονός που συνάδει και με άλλες βιβλιογραφικές αναφορές (Ashford, 1988; Schweiger D, 1991). Ένας ακόμη παράγοντας που καθυστέρησε την αποδοχή της αλλαγής είναι το ότι δεν κατάλαβαν ποτέ πως ο οργανισμός βρέθηκε σε αυτή τη μειονεκτική θέση. Δηλαδή, έως και σήμερα, έχοντας αποδεχθεί την αλλαγή, το «γιατί» είναι ακόμη ένα από τα ερωτήματα που τους απασχολεί και για το οποίο υποστηρίζουν πως δεν έχουν λάβει κάποια απάντηση όλοι οι εργαζόμενοι. Επίσης, οι εργαζόμενοι της τράπεζας Α υποστηρίζουν πως στις περισσότερες περιπτώσεις, η στήριξη που έλαβαν από τους προϊσταμένους ήταν καίριας σημασίας για την αποδοχή της αλλαγής και παράλληλα θεωρούν μη αμελητέα την στήριξη που έλαβαν εκείνη την περίοδο από τους συναδέλφους τους που προερχόταν από τον ίδιο οργανισμό αλλά και τον νέο.

Τέλος, η επίδραση των συγχωνεύσεων & εξαγορών στην απόδοση των εργαζομένων είναι το ερώτημα που επιχειρεί να απαντηθεί στην παρούσα εργασία. Όπως έχει αναφερθεί και νωρίτερα, η απόδοση δεν μετρήθηκε ποσοτικά, αντιθέτως οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την προσωπική τους κρίση και σε αυτό το ζήτημα όπως και στα προηγούμενα θέματα. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το εάν προέρχονται από το Α ή Β τραπεζικό ίδρυμα απάντησαν στις σχετικές ερωτήσεις πως δεν άλλαξε τίποτα στην απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α παρατηρούν πως η απόδοσή τους παρέμεινε σταθερή αλλά ο φόρτος εργασίας τους αυξήθηκε αρκετά. Η αύξηση του φόρτου ήταν φυσικό επακόλουθο της συγχώνευσης & εξαγοράς αλλά οι εργαζόμενοι σημειώνουν πως το μοναδικό κίνητρο για την παραγωγικότητά τους ήταν η παραμονή τους στον οργανισμό. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα θεωρούν πως δέχθηκαν πιέσεις μέσα από προειδοποιήσεις ή και απειλές σε περίπτωση που δεν απέδιδαν όπως έπρεπε και αυτό επηρέασε την απόδοσή τους. Αυτό είναι κάτι που αν και δεν επηρέασε αρνητικά την απόδοση, είχε συνέπειες στην αποδοχή της αλλαγής

και δημιούργησε αρκετά παράπονα από τους πρώην εργαζόμενους της τράπεζας Α προς τον νέο οργανισμό.

Επιπρόσθετα, σημειώνουν πως το να είναι παραγωγικοί πρόκυπτε τόσο από την επιθυμία τους να δείξουν στον νέο εργοδότη τις ικανότητες τους, όσο και για να απαλύνουν τα αρνητικά τους συναισθήματα για την συγχώνευση. Ακόμη, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, πως οι εργαζόμενοι δείχνουν σεβασμό και υποχρέωση απέναντι στους πελάτες τους, με τα λεγόμενα τους να υποδεικνύουν πως δεν θα επέτρεπαν σε καμία περίπτωση να μειώσουν την απόδοση τους και να τους δυσκολέψουν. Η σημασία της σωστής εξυπηρέτησης του πελάτη είναι μια αξία που φαίνεται να τονίζουν ιδιαίτερα οι πρώην εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α και την αποδίδουν στην ιδιαίτερη ιστορία της τράπεζας στην στήριξη των πελατών-αγροτών. Το αίσθημα ευθύνης απέναντι στους πελάτες και σχέσεις που είχαν ήδη δημιουργηθεί ανάμεσα σε εργαζόμενους και πελάτες είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που οι εργαζόμενοι θεωρούν πως συγκράτησε την απόδοση τους.

Από την άλλη πλευρά, η απόδοση των ήδη εργαζομένων της της τράπεζας Β δεν μεταβλήθηκε, αλλά οι εργαζόμενοι είδαν τις υποχρεώσεις τους να αυξάνονται σε κάποιες περιπτώσεις λόγω των εργασιών που ήταν απαραίτητες για την συγχώνευση. Αυτή η παρατήρηση έγινε κυρίως από προϊσταμένους καθώς ο ρόλος τους έγινε πιο ευρύς προκειμένου να εφαρμόζονται οι αλλαγές και οι εκπαιδεύσεις καθώς και να ελέγχουν την πρόοδο των διαδικασιών. Βέβαια, αυτή η αύξηση των εργασιών αν και πειστική ήταν προσωρινή.

4.2. Περιορισμοί έρευνας και μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης που αφορά την συγχώνευση δύο τραπεζικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα. Είναι μια ιδιαίτερη περίπτωση καθώς η Τράπεζα Α ήταν ανώνυμη εταιρεία που συμπεριλαμβανόταν στον δημόσιο τομέα και συγχωνεύθηκε με αμιγώς ιδιωτική ανώνυμη εταιρεία.

Ακόμη η έρευνα υλοποιήθηκε 9 χρόνια μετά την συγχώνευση & εξαγορά επομένως έχει περάσει αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, γεγονός που δεν συμβάλλει στην θύμηση της κατάστασης. Παρόλα αυτά, φάνηκε από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν πως όλοι οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος Α, θυμούνται πολύ έντονα τα γεγονότα και αυτό μπορεί να αποδοθεί στο ότι το βίωσαν ως ένα τραυματικό συμβάν, που τους προξένησε ιδιαίτερα άσχημα συναισθήματα.

Αξίζει ακόμη να αναφερθεί, πως η Τράπεζα Β έχει πραγματοποιήσει αρκετές συγχωνεύσεις & εξαγορές καθόλα τα χρόνια λειτουργίας της και ενδεχομένως να είχε ενδιαφέρον το πως έχουν ενσωματωθεί όλες αυτές οι διαφορετικές κουλτούρες έως σήμερα στον οργανισμό και πόσο αυτό τον επηρεάζει.

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να ασχολείται με συγχωνεύσεις & εξαγορές ιδιωτικών εταιριών με δημόσιους φορείς ώστε να συγκριθούν τα αποτελέσματα. Ακόμη, θα ήταν επιθυμητό να μην έχει περάσει τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα από την στιγμή της οργανωσιακής αλλαγής.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις σε εργαζομένους άλλων καταστημάτων, τα οποία αρχικά ανήκαν στο δίκτυο του τραπεζικού ιδρύματος Β έτσι ώστε να διασταυρωθούν τα αποτελέσματα.

Ακόμη, εξίσου ενδιαφέρουσα θα ήταν μια έρευνα μεγαλύτερης κλίμακας σε όλο το δίκτυο του σημερινού οργανισμού, αλλά με ερωτηματολόγια που αποτελούνται από κλειστού τύπου ερωτήσεις καθώς οι προσωπικές συνεντεύξεις απαιτούν αρκετό χρόνο και κατά την διάρκεια της συνέντευξης και κατά την διάρκεια της ανάλυσης.

5. Πηγές

Ackoff, R. L., 2006. Why few organizations adopt systems thinking. *Systems Research and Behavioral Science*, 23(5), pp. 705-708.

Antonaki, X. E. & Trivellas, P., 2014. Psychological Contract Breach and Organizational Commitment in. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 148, pp. 354-361.

Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G., 1999. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), pp. 293-315.

Ashford, S., 1988. Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), pp. 19-36.

Aslam, U. I. M. I. M. a. R., 2016a. Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations)". *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), pp. 580-590.

Bateh, J., Castaneda, M. E. & Farah, J. E., 2013. Employee Resistance To Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems*, 17(2), pp. 113-116.

Bellou, V., 2006. Psychological contract assessment after a major organizational change The case of mergers and acquisitions. *Employee Relations*, 29(1), pp. 68-88.

Bellou, V., 2007. Identifying employees' perceptions on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), pp. 608-621.

Bersin, J., 2014. *Forbes*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/04/04/the-five-elements-of-a-simply-irresistible-organization/?sh=4ecd1cf051b1>

[Πρόσβαση 4 1 2021].

Burke, W. & L. G., 1992. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, Τόμος 18, pp. 523-545.

Burnes, B., 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), pp. 977-1002.

By, R. T., 2005. 2005. *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369-380.

Conway E., M. K., 2008. HR practices and commitment to change: An employee level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), pp. 72-89.

Conway, N. & Briner, R. B., 2011. *Understanding Psychological Contract at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. s.l.:s.n.

Dess, G. G. & Picken, J. C., 2012. Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28(3), pp. 18-34.

Drucker, P., 1999. *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.

Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Henderson, D. J. & Wayne, S. J., 2008. Not All Responses to Breach Are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 51(6), pp. 1079-1098.

- Garcia-Lorenzo , L., 2020. Organizational remembering as a trigger for cultural change: Exploring the episodic memories of a financial scandal. *Scandinavian Journal of Management*, 36(1), pp. 1-12.
- Gilley, A. J. W. G. H. S. M., 2009. Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), pp. 75-94.
- Hailey, V. H. & Balogun, J., 2002. Devising Context Sensitive Approaches To Change: The Example of Glaxo Wellcome. *Long Range Planning*, 35(2), pp. 153-178.
- Henricks, M. D., Young , M. & Kahoe, J. E., 2020. Attitudes toward Change and Transformational Leadership: A Longitudinal Study. *Journal of Change Management*.
- Ho , V. T., Weingart , L. R. & Rousseau, D. M., 2004. Responses to broken promises: Does personality matter?. *Journal of Vocational Behaviour*, 665(2), pp. 276-193.
- Holt, D. T. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G., 2007. Readiness for Organizational Change. *he Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), pp. 232-255.
- Kanter, y. M., Stein, B. A. & Jic, T. D., 1993. The Challenge of Organizational Change:How Companies Experience It and Leader Guide I. *Contemporary sociology*, 22(5).
- Kotter, J. P., 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Bussines School Press.
- Lussier, R. N., 2006. *Management Fundamentals: Concepts, applications, skill development*. South-Western: Cengage Learning.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M. & Flood, P., 2013. Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership. *Human Resource Management*, 52(2), pp. 289-310.
- Mintzberg, H., 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall: The theory of management policy series.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K., 2001. Leading organizational change.. *he Career Development International*, 6(2), pp. 111-118.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L., 1997. When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), pp. 226-256.
- Naimatullah , S., Zahir , I. & Amir , S. M., 2017. Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, Τόμος 70, pp. 366-378.
- Oreg, S., 2006. Personality, contex and resistance to organizational change. *European Journal of work and Organizational Pshycology*, 15(1), pp. 73-101.
- Pasmore, W. A. & F. M. R., 1992. Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. *Journal Management*, 18(2), pp. 375-397.
- Raineri, A., 2011. Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, Τόμος 64, pp. 266-272.
- Robson, C., 2007. How to Do a Research Project: A Guide for Undergraduate Students(Review. *Qualitative Research in Psychology*, 4(4), p. 349.
- Rousseau, D. M., 1989. Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* , 2(2), pp. 121-139.

- Rousseau, D. M., 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), pp. 511-541.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D. & Tomprou, M., 2018. A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational*, 39(9), pp. 1-18.
- Schein, E., 1985. *Organizational culture and leadership: a dynamic view..* San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn , J. R. & Bachrach , D. G., 2018. Στο: *Εισαγωγή στο Management*. s.l.:Broken Hill Publishers LTD, p. 169.
- Schweiger D, D. A., 1991. Communication with employees following a merger: alongitudinal field experiment. *The Academy of Management Journal*, Τόμος 34, pp. 110-135.
- Serina Al-Haddad, T. K., 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change.. *Journal of Organizational Change*, 28(2), pp. 234-262.
- Smircich, L., 1985. Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?. Στο: *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications, pp. 55-71.
- Stanleigh, M., 2008. Effecting successful change management. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), pp. 34-37.
- Stobierski, T., 2020. *Harvard Business School Online*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>
[Πρόσβαση 8 December 2020].
- Strebel, P., 1996. Why do employees resist change?. *Harvard Business Review*, Issue May-June, pp. 86-92.
- Sturdy , A. & Grey , C., 2003. Beneath and beyond organizational change management: Exploring alternatives. *Organization*, 10(4), pp. 651-662.
- Uhl-Bien , M., Schemerhorn , J. R. & Osborne , R., 2015. Στο: Βο, επιμ. *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Νοέμβριος 2016 επιμ. s.l.:Broken Hill Publishers LTD, pp. 49,534.
- Weiner, B., 2009. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, Τόμος 4, pp. 1-9.
- Yarbrough, J. R., 2018. Understanding the importance of the employee/employer psychological contract. *Journal of Management and Marketing Research* , Τόμος 21, pp. 1-9.
- Γεωργόπουλος, Α., 2015. *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*. s.l.:ΣΕΑΒ, ΚΑΛΛΙΠΟΣ.
- Εθνικό Τυπογραφείο, 2012. *ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<http://www.ateusl.gr/Documents/%CE%91%CF%80%CF%8C%CF%86%CE%B1%CF%83%CE%B7%204-27.7.2012%20%CE%A4%CF%84%CE%95.pdf>
[Πρόσβαση 10 12 2020].
- Μπέλλου, Β.-Μ., 2005. *Διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών: η περίπτωση των συγχωνεύσεων και εξαγορών*. s.l.:Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

6. Παράρτημα

6.1. Ερωτήσεις συνέντευξης

Δημογραφικά

- Φύλο
- Ηλικία
- Θέση στον οργανισμό(Τότε και σήμερα)
- Έτη εργασίας, στον κάθε οργανισμό

Γενικά

- Εργάζεστε ακόμη στον οργανισμό;
 - Αν ναι, ποια είναι η θέση σας σήμερα;
 - Αν όχι, πότε σταματήσατε να εργάζεστε και γιατί;
- Θεωρείτε πως βρεθήκατε προ απροόπτου όταν μάθατε για την συγχώνευση; Ποια ήταν η πηγή σας;(εφημερίδες, τηλεόραση, ο ίδιος ο οργανισμός)
- Θυμάστε τις πρώτες μέρες μετά την πληροφόρηση σας

Αλλαγή

- Πώς βιώσατε τη διαδικασία της αλλαγής; Ως κάτι θετικό, κάτι αδιάφορο, κάτι αρνητικό και γιατί;
- Νιώσατε φόβο για το άγνωστο, διαταράχθηκαν οι συνήθειες σας, χάσατε την εμπιστοσύνη στον οργανισμό, αυξήθηκε ο φόρτος της εργασίας, χάθηκε η αξιοπιστία εμπιστοσύνη σας προς τον οργανισμό;

Ψυχολογικό συμβόλαιο

- Νιώσατε προδομένοι από τον οργανισμό;
- Πώς επηρεάστηκε η καθημερινότητά σας στη δουλειά; Όχι μόνο θετικά/αρνητικά, αλλά ενδεικτικά τρόπους.
- Ήταν εύκολη ή δύσκολη η προσαρμογή στην νέα πραγματικότητα;
- Πώς επηρεάστηκαν οι όροι απασχόλησής σας;

Ρόλος Προϊσταμένων

- Ποια ήταν η συμπεριφορά των προϊσταμένων σας με την ανακοίνωση της συγχώνευσης;
- Αν άλλαξαν οι προϊστάμενοι σας- παρατηρήσατε διαφορετική αντιμετώπιση από τους νέων προϊσταμένους του οργανισμού που σας συγχώνευσε;

Αποδογή αλλαγής

- Πως διαχειριστήκατε την αβεβαιότητα που νιώσατε;
- Νιώθετε ακόμη αβεβαιότητα ή ανασφάλεια;
- Θεωρείτε πως υπάρχει συγκεκριμένη στιγμή που αποδεχθήκατε την αλλαγή;
- Θεωρείτε πως υπήρχαν διαφορετικές αξίες και συνήθειες στον έναν οργανισμό από τον άλλο;
- Υπάρχουν αρνητικές φήμες για τους λόγους συγχώνευσης της εταιρείας; Αν ναι, θεωρείτε ότι σας επηρέασε κατά την διάρκεια της αλλαγής;

Απόδοση εργαζομένων

- Επηρέαστηκε η απόδοσή σας με την ανακοίνωση της αλλαγής; Θετικά η αρνητικά και γιατί;
- Πώς διαμορφώθηκαν οι απαιτήσεις της νέας διοίκησης αναφορικά με την απόδοσή σας;
- Ποιος ήταν ο ρόλος του άμεσου προϊστάμενου τους αλλά και του διευθυντή του καταστήματος στην όλη διαδικασία της αλλαγής
- Καθοδήγηση, επικοινωνία, συμμετοχή των εργαζομένων, παρακίνηση, επιβράβευση, προώθηση ομαδικής εργασίας. Τι από αυτά εφάρμοσαν οι προϊστάμενοι και κατά πόσο αυτό συνέβαλε;

