



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των
εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον
τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις
εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην
τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank .**

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΙΧΟΛΙΤΣΗ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ ΣΑΜΙΤΑΣ**

ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΙΧΟΛΙΤΣΗ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ ΣΑΜΙΤΑΣ**

ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ATBank.

*"The voyage of discovery lies not in seeking new horizons
but in seeing with new eyes".
Marcel Proust*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη	6
Abstract	7
ΜΕΡΟΣ 1^ο	
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	
1.1 Εισαγωγή	11
1.2 Έννοια οργανωσιακής αλλαγής	11
1.2.1 Οι διαστάσεις της αλλαγής	12
1.2.2 Τύποι - Είδη οργανωσιακής αλλαγής	13
1.3 Ορισμοί - Περιεχόμενο διοίκησης αλλαγών	16
1.4 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών	19
1.4.1 Kurt Lewin - Το μοντέλο αλλαγής τριών βημάτων	19
1.4.2 Μοντέλο Δυναμικού πεδίου	20
1.4.3 Το μοντέλο οκτώ σταδίων του J.P.Kotter	22
1.4.4 Η ιστορία του σχεδιασμού των μοντέλων αλλαγής	25
1.5 Παράγοντες που ωθούν σε αλλαγές	28
1.6 Φορείς αλλαγής	30
1.7 Λόγοι αποτυχίας των αλλαγών	32
Κεφάλαιο 2: ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	
2.1 Εισαγωγή - Έννοια	37
2.2 Αιτίες αντίστασης στις αλλαγές	42
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων	46
2.3.1 Ατομικοί παράγοντες-Προσωπικότητα	46
2.3.2 Οργανωσιακοί παράγοντες	48
2.3.2.1 Επικοινωνία	48
2.3.2.2 Ετοιμότητα για αλλαγή	51
2.3.2.3 Οργανωσιακή δέσμευση	54
2.3.2.4 Εργασιακή ικανοποίηση	55
2.3.2.5 Κουλτούρα	56
2.4 Στρατηγική Ανάπτυξης της Νέας Εταιρικής Κουλτούρας	61

2.5	Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή	62
-----	---	----

ΜΕΡΟΣ 2^ο

Κεφάλαιο 3: ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

3.1	Εισαγωγή	68
3.2	Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον στο χρηματοπιστωτικό τομέα στην Ελλάδα σήμερα	69
3.3	Υποχρεωτική αλλαγή μέσω Συγχωνεύσεων και Εξαγορών	74
	Ο ανθρώπινος παράγοντας	74
	Ανάλυση Προσαρμογής	77

ΜΕΡΟΣ 3^ο

Κεφάλαιο 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4.1	Γενικά στοιχεία του ομίλου	79
4.1.1	Τράπεζα Πειραιώς	79
4.1.2	ΑΤΕ bank	81
4.2	Μεθοδολογία έρευνας και συλλογή στοιχείων	84
4.2.1	Το δείγμα της έρευνας και στατιστική ανάλυση	85
4.3	Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων	87
4.4	Αποτελέσματα έρευνας	94
4.4.1	Αντίσταση στην αλλαγή	95
4.4.1.1	Συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με την αντίσταση (One-way ANOVA και t-test)	106
4.4.1.2	Ανάλυση συσχέτισης (Pearson r)	114
4.4.1.3	Αξιοπιστία και εγκυρότητα	116
4.4.2	Στάδια κύκλου αλλαγής	119

Κεφάλαιο 5: ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

128

Βιβλιογραφία	131
Παράρτημα	140
Ερωτηματολόγιο	157

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διατριβή αυτή πραγματεύεται το κομμάτι της Διοίκησης Αλλαγών στα πλαίσια της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και την αντίσταση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές που συμβαίνουν σε επίπεδο οργανισμού.

Το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού είναι, αδιαμφισβήτητα, το ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που κάνουν την επιχείρηση να ξεχωρίσει από τις άλλες του κλάδου αλλά και να επιβιώσει σε συνθήκες αυξανόμενου ανταγωνισμού. Ένα από τα σημαντικότερα και συγχρόνως δυσκολότερα έργα-πεδία της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων είναι η Διοίκηση Αλλαγών. Η κατανόηση των βασικών ζητημάτων διοίκησης και ηγεσίας των αλλαγών για τα στελέχη της ΔΑΠ, αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας του σχεδιασμού και της υλοποίησης της οργανωσιακής αλλαγής.

Οι στάσεις και αντιστάσεις των εργαζομένων στις αλλαγές θα πρέπει να προβλέπονται και να διαχειρίζονται ανάλογα, έτσι ώστε να απομακρύνονται τα εμπόδια που παρουσιάζονται κατά το ξεκίνημα αλλά και την εξέλιξη της αλλαγής. Φυσικά, και στο τραπεζικό σύστημα παγκοσμίως συμβαίνουν δραστικές αλλαγές, τόσο από πλευράς τεχνολογίας και καινοτομίας, όσο και από πλευράς εξαγορών και συγχωνεύσεων και λόγω του γενικότερου οικονομικού κλίματος.

Επιδίωξη της έρευνας στην ανωτέρω τράπεζα είναι να διευκρινιστεί ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων και η αντίστασή τους στις οργανωσιακές αλλαγές που προωθούνται από τη διοίκηση της τράπεζας.

Change management and employees' attitude towards organizational change on banking sector in cases of mergers and acquisitions. A Study in Piraeus bank and ATEbank.

ABSTRACT

This thesis deals with the part of the change management in the context of human resource management and employee resistance to organizational changes occurring at the organization level.

The most valuable asset of an organization is, unquestionably, the human capital. The employees are the ones who make the business stand out from the others in the industry, but also to survive in increasingly competitive.

One of the most important and difficult projects-fields of Human Resource Management is Change Management. The understanding of the key issues of management and leadership changes for executives of HPM, is the success factor of the design and implementation of organizational change. Employees' attitudes and resistance to changes should be provided and managed accordingly, so as to remove the obstacles that occur during the start and evolution of change. Of course, in the banking system worldwide occur drastic changes, both in terms of technology and innovation, and in terms of mergers and acquisitions due to the general economic climate.

This study in Piraeus bank and ATE bank is to clarify the treatment of employees and their resistance to organizational changes promoted by the management of bank.

ΜΕΡΟΣ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κόσμος σήμερα αλλάζει με πρωτοφανή ρυθμό. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί χαρακτηρίζεται από την αστάθεια που προκύπτει από την αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, της τεχνολογικής καινοτομίας και της αλλαγής, τους περιορισμένους πόρους, τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Η αλλαγή είναι ένα αναπόφευκτο φαινόμενο που προκύπτει από τη δυναμική του περιβάλλοντος και είναι αναπόφευκτη για έναν οργανισμό που επιθυμεί την ανάπτυξη και την επίτευξη της αποστολής, του οράματος και των στόχων του. Οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον για να γίνουν ανταγωνιστικοί και να μείνουν μπροστά ή τουλάχιστον να κρατηθούν ενεργοί στο χώρο τους.

Δεδομένων των εκρηκτικών και απρόβλεπτων ρυθμών στις αλλαγές στη σύγχρονη εποχή, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμοστούν έγκαιρα προκειμένου να επιβιώσουν και να επιτύχουν. Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές σημαίνει αυτόματα και μη διατήρηση της υφιστάμενης θέσης στην αγορά. Αλλαγή σημαίνει πρόοδος, βελτίωση και ανάπτυξη. Έτσι, προκειμένου να επιτευχθεί μια οργανωσιακή αλλαγή σε έναν οργανισμό, είναι σημαντική η ύπαρξη εμπνευσμένης ηγεσίας που θα προσφέρει κίνητρα και ασφάλεια στους εργαζόμενους, θα οραματίζεται και θα αντιμετωπίζει με ευαισθησία το κομμάτι των ανθρωπίνων πόρων και θα διαχειρίζεται τις αλλαγές με το σωστό κάθε φορά τρόπο, ώστε να μειώνονται στο ελάχιστο οι αντιδράσεις. Ο ρόλος της ΔΑΠ στην οργανωσιακή αλλαγή μέσα από την Διοίκηση Αλλαγών, είναι στρατηγικής σημασίας, δεδομένου ότι η αλλαγή αφορά πάντα τους ανθρώπους και έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες για αυτούς.

Θα επιδιωχθεί να γίνει μια ανάλυση των διαδικασιών με τις οποίες οι οργανισμοί-τράπεζες μπορούν να ανασχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τη νέα δομή και λειτουργία τους αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό τους, να κατανοήσουν τα προβλήματα που δημιουργεί η "αλλαγή" σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων, η αντιμετώπιση των αντιδράσεων του προσωπικού στις αλλαγές και ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας διαχείρισης αλλαγών.

Στο πρώτο μέρος θα ασχοληθούμε με την έννοια της αλλαγής. Αρχικά θα γίνει μια εισαγωγή στην έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, τι είναι, τι αφορά, ποια είναι τα είδη και οι τύποι της και ποιος ο σκοπός και ο λόγος εισαγωγής της συγκεκριμένης αλλαγής (εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες). Σε κάθε αλλαγή υπάρχουν κάποιοι φορείς που

προτείνουν, σχεδιάζουν, προγραμματίζουν, εκτελούν και υποστηρίζουν την εκάστοτε αλλαγή, και είναι άτομα ή ομάδες που κατέχουν συγκεκριμένη θέση στον οργανισμό.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι αποτυχίας των οργανωσιακών αλλαγών, όπως είναι η μη ανάπτυξη της αίσθησης του επείγοντος, η μη δημιουργία ομάδας καθοδήγησης, η απουσία του οράματος της αλλαγής, η μη διάδοση του οράματος της αλλαγής στους εργαζομένους, η μη ενδυνάμωση και η μικρή συμμετοχή, η πρόωρη δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών, η μη παγιοποίηση των αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών και η αποφυγή ενσωμάτωσης και ένταξης των αλλαγών μέσα στην τρέχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα, η έλλειψη πόρων, η ανεπαρκής εκπαίδευση, η ανικανότητα διοίκησης αλλαγών, η αντίσταση κατά της αλλαγής. Έχει σημασία για την καλή πορεία του έργου, να εντοπίζεται και να διαχειρίζεται έγκαιρα όποιος από τους παραπάνω λόγους ευθύνεται για την παρέκκλιση του έργου.

Διάφορα μοντέλα έχουν αναπτυχθεί για τη διαχείριση των αλλαγών και την ερμηνεία τους. Τα σημαντικότερα είναι: το μοντέλο των οκτώ σταδίων του Kotter (υποστηρίζει ότι για να πετύχει η αλλαγή πρέπει να περάσει μέσα από οκτώ στάδια), το μοντέλο των τριών σταδίων της αλλαγής του Lewin (ξεπάγωμα, μετακίνηση-αλλαγή, πάγωμα), η ανάλυση δυναμικής πεδίου, όπου υποστηρίζεται ότι μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχουν δυνάμεις υπέρ και κατά της αλλαγής.

Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα είναι καθοριστικής σημασίας για την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής, γι' αυτό η ατομική αλλαγή, στο κομμάτι του τρόπου εργασίας, των συνεργασιών και συνηθειών, θα πρέπει να προηγείται. Οι πιο συνηθισμένες αντιδράσεις των εργαζομένων είναι η απόρριψη, η αντίσταση, η ανοχή και η αποδοχή. Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες αποτυχίας ή και επιτυχίας της επιχειρούμενης αλλαγής. Τα άτομα αντιστέκονται συνήθως στην αβεβαιότητα και τις οποιοσδήποτε επιπτώσεις προκύψουν και αυτό συνεπάγεται έλλειψη υποστήριξης του προγράμματος αλλαγής και παρακώλυσής του. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν είναι οι παρακάτω: συνήθεια, μη αποδοχή κριτικής, φόβος του λάθους, αλαζονεία, μη συνειδητοποίηση της ανάγκης της αλλαγής, έλλειψη χρόνου, φόβος του νέου, αυταρέσκεια, έλλειψη πειθαρχίας και επιμονής, έλλειψη κινήτρων, επειδή δεν αλλάζουν οι άλλοι, φόβος αποτυχίας, άνεση με την κατεστημένη κατάσταση, ασαφή οφέλη της αλλαγής, έλλειψη αυτοπεποίθησης.

Τα μέσα που διαθέτει ο φορέας της αλλαγής για να πείσει το ανθρώπινο δυναμικό του για τα οφέλη της αλλαγής είναι η συμμετοχή, η εκπαίδευση, η επικοινωνία, η διευκόλυνση και

υποστήριξη, η διαπραγμάτευση, ο έντονος επηρεασμός και ο καταναγκασμός. Επιπλέον, με τη στάση απέναντι στην αλλαγή συσχετίζονται και διάφοροι άλλοι παράγοντες ατομικοί, όπως η προσωπικότητα των εργαζομένων και οργανωσιακοί, όπως η κουλτούρα, η επικοινωνία, η ετοιμότητα για αλλαγή, η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται αναφορά στις εξαγορές και συγχωνεύσεις γενικά και ειδικότερα στον κλάδο των τραπεζών. Σε ευρωπαϊκό αλλά και διεθνές επίπεδο, οι μεγάλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί προχωρούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις για να βελτιώσουν τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά και να αντιμετωπίσουν τον διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνισμό. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι μεν εκείνη που αποφασίζει για την πραγματοποίηση μιας εξαγοράς, αλλά διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή της ολοκλήρωση.

Οι τράπεζες θα πρέπει να προετοιμαστούν για το νέο περιβάλλον αναλαμβάνοντας στρατηγικές πρωτοβουλίες, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες τους προς επιχειρήσεις και καταναλωτές, αλλά και με τη σωστή διαχείριση του κόστους λειτουργίας τους. Επομένως, το ερώτημα δεν είναι πλέον αν θα γίνουν συγχωνεύσεις, αλλά πότε. Μια συγχώνευση δεν είναι εύκολη υπόθεση και ειδικά όταν αφορά χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Παράγοντες όπως η ενοποίηση μηχανογραφικών συστημάτων και διαδικασιών, η διαμόρφωση δικτύου καταστημάτων, η δημιουργία ενιαίας εταιρικής κουλτούρας και τέλος η επιλογή των στελεχών που θα καλύψουν τις λιγότερες συνήθως διοικητικές θέσεις είναι πιθανό να ολοκληρώσουν τη διαδικασία μιας συγχώνευσης μέχρι και για μια διετία από τη στιγμή που θα ληφθεί η απόφαση.

Η δυσκολία αλλαγής φαίνεται στις συγχωνεύσεις και εξαγορές, όπου η ασυμβατότητα των δύο κόσμων που αναγκάζονται να συνεργαστούν αποτελεί συχνή αιτία αποτυχίας του εγχειρήματος. Όσο πιο ισχυρή είναι μια κουλτούρα, τόσο περισσότερο δυσκολεύει τη διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς. Είναι σαφές ότι μία ελληνική τράπεζα εν έτη 2012-2013 θα σχεδιάσει και θα πραγματοποιήσει μία εξαγορά βάσει κριτηρίων άλλων από τον αντίκτυπο αυτής στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων της. Ωστόσο, οι άνθρωποι είναι εκείνοι που κρίνουν τελικά την επιτυχή έκβαση μιας εξαγοράς.

Στο τρίτο μέρος και στα παραπάνω πλαίσια, θα επιδιωχθεί να γίνει μια έρευνα πάνω στη στάση των εργαζομένων στον Όμιλο Πειραιώς, και ειδικότερα κατά την εξαγορά της ΑΤΕbank από τον όμιλο, απέναντι στις αλλαγές που προκλήθηκαν και θα προκύψουν στη συνέχεια και σε ποιο στάδιο αλλαγής βρίσκονται.

Κεφάλαιο 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

1.1 Εισαγωγή

Οι αλλαγές σήμερα είναι τόσο ραγδαίες που χτυπούν αδιάκοπα καθημερινά την πόρτα όλων, ανθρώπων, οργανισμών-επιχειρήσεων, κοινωνιών. Είναι πλέον σαφές ότι στις μέρες μας ζούμε την παγκοσμιοποίηση σε όλο της το μεγαλείο, με τα θετικά και αρνητικά που αυτή επιφέρει στο γενικότερο οικονομικό κλίμα. Οποιοσδήποτε θέλει να παίξει πρωταγωνιστικό ρόλο στο χώρο του και να μη μείνει απλός παρατηρητής, θα πρέπει να βρίσκεται στην ομάδα εκείνη που κινεί τα νήματα των αλλαγών και εξελίξεων. Πρέπει να μάθει να ζει με αυτές και να τις καθοδηγεί.

1.2 Έννοια οργανωσιακής αλλαγής

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της μεγάλης πρακτικής σημασίας των αλλαγών στους οργανισμούς, το ζήτημα των οργανωσιακών αλλαγών έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τη διοικητική επιστήμη και έχει αναπτυχθεί ένα ξεχωριστό επιστημονικό πεδίο, αυτό της Διοίκησης των Αλλαγών.

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοούμε τη μετάβαση από την υφιστάμενη παγιωμένη κατάσταση σε μια νέα επιθυμητή. Είναι η διαδικασία που ο οργανισμός μετασχηματίζεται, αναδιαρθρώνεται και μεταβαίνει σε ένα νέο περιβάλλον και σε ένα καινούριο πλαίσιο λειτουργίας.

Σύμφωνα με τον G.Jones¹ η οργανωσιακή αλλαγή συμβαίνει όταν ένας οργανισμός αποφασίζει ή υποχρεώνεται να αυξήσει την ικανότητά του να δημιουργεί αξία ή να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του. Ο B.Burnes² αναφέρει ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή κατάσταση, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του.

¹ G.Jones (2004), *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*, Prentice Hall, NJ.

² Burnes, B. (1996). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, . London: Pitman Publishing.

1. 2. 1 Οι Διαστάσεις της αλλαγής

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια της αλλαγής θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια συνεχής διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα σε συγκεκριμένα πλαίσια. Οι Pettigrew and Whipp³ (1991) εισήγαγαν τρεις διαστάσεις της στρατηγικής αλλαγής για την ανταγωνιστική επιτυχία: το περιεχόμενο, τη διαδικασία και το πλαίσιο. Τόνισαν ότι υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των στρατηγικών διαστάσεων και ότι η υλοποίηση της αλλαγής είναι μια επαναληπτική, σωρευτική αναδιατύπωση των διαδικασιών.

Η πρώτη διάσταση, το περιεχόμενο, στοχεύει κυρίως στο στόχο και το σκοπό για την επιτυχία του τομέα, απαντάει στην ερώτηση "τι" πρέπει να αναπτυχθεί και "τι" πρέπει να επιτευχθεί και περιέχει την αξιολόγηση και επιλογή προϊόντων, τις επιδιώξεις και υποθέσεις, τους στόχους και την αξιολόγηση.

Η διάσταση της διαδικασίας παρέχει τον τρόπο για την εφαρμογή των διαδικασιών και των μεθόδων για την επίτευξη του στόχου και αφορά τη διοίκηση και τα μοντέλα αλλαγής, τη διαμόρφωση - εκτέλεση και το σχηματισμό διαχρονικού προτύπου.

Η τελευταία διάσταση του πλαισίου παρέχει την περιοχή που πρέπει να υλοποιηθεί η διαδικασία, με μεταβλητές το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομικό, επιχειρηματικό, πολιτικό, κοινωνικό) ή το εσωτερικό περιβάλλον (πόροι, ικανότητες, κουλτούρα, πολιτικές).

Οι ίδιοι συγγραφείς παρουσίασαν επίσης πέντε αλληλένδετα στοιχεία που είναι σημαντικά για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής. Αυτά είναι:

α. Εκτίμηση περιβάλλοντος: παρέχει τη δυνατότητα για παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού με διάφορες ανοικτές μεθόδους μάθησης.

β. Ανθρώπινο δυναμικό, περιουσιακό στοιχείο και υποχρέωση: το προσωπικό πρέπει να έχει την αίσθηση ότι ο οργανισμός βασίζεται και έχει πίστη σε αυτό.

γ. Συνολική συνοχή: η στρατηγική της αλλαγής θα πρέπει να παρέχει μια προχωρημένη και ανταγωνιστική τεχνολογία.

δ. Ηγέτης στις αλλαγές: περιλαμβάνει τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος για αλλαγή, με το σωστό όραμα και αξίες.

³Pettigrew and Whipp (1991) "Managing Change for Competitive Success"

ε. Προτίμηση στρατηγικής και επιχειρησιακής αλλαγής: χτίσιμο ισχυρών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που θα οδηγήσουν σε νέες στρατηγικές αλλαγές.

1. 2.2 Τύποι-είδη οργανωσιακής αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί τη μετάβαση από μια υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα επιθυμητή και αφορά οποιοδήποτε στοιχείο του οργανισμού, όπως τις δομές, τις διαδικασίες τους κανονισμούς, τη στρατηγική, την κουλτούρα, τις συμπεριφορές, την τεχνολογία, τις πολιτικές.

Οι οργανωσιακές αλλαγές διαφέρουν ως προς το σκοπό, το περιεχόμενο, την έκταση και τις συνέπειές τους. Κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τους παρακάτω παράγοντες:

1. τη δυνατότητα αντίδρασης
2. την ένταση και την έκταση
3. το ερέθισμα για αλλαγή.

1. Ανάλογα με τη δυνατότητα αντίδρασης και με τις πιέσεις που δέχεται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, γίνεται διάκριση σε επιβαλλόμενη και αναμενόμενη αλλαγή.

- Η επιβαλλόμενη ή απρογραμματίστη αλλαγή επιβάλλεται ξαφνικά από εξωτερικές ενέργειες και δεν αφήνει περιθώρια αντίδρασης στον οργανισμό. Η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη, ο οργανισμός καλείται να προσαρμοστεί και να ακολουθήσει προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.
- Η αναμενόμενη ή προγραμματισμένη αλλαγή υλοποιείται μετά από τον απαραίτητο σχεδιασμό και προγραμματισμό. Είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων τομέων προκειμένου να υλοποιηθεί. Πριν την εφαρμογή της νέας διαδικασίας, ενημερώνονται και εκπαιδεύονται κατάλληλα όλοι οι εμπλεκόμενοι, έτσι ώστε να αποφευχθούν και να μειωθούν οι αντιδράσεις.

2. Ανάλογα με την ένταση και την έκταση. Έχει να κάνει με το χρονικό διάστημα υλοποίησης της αλλαγής και με το πόσα τμήματα θα εμπλακούν. Διακρίνεται σε σταδιακή και ριζοσπαστική.

- Η σταδιακή αλλαγή πραγματοποιείται σε μέρη ή τμήματα του οργανισμού. Μπορεί να εφαρμοστεί μέρος μόνο της αλλαγής μέχρι να φανούν τα πρώτα

αποτελέσματα και στη συνέχεια να εφαρμοστεί και το επόμενο επίπεδο. Η προσαρμογή γίνεται, έτσι, πιο εύκολα και ανώδυνα.

- Η ριζοσπαστική αλλαγή πραγματοποιείται σε όλο το εύρος των τομέων του οργανισμού, εφαρμόζεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς και δημιουργεί εντελώς νέα δεδομένα από τα μέχρι τότε.

3. Ανάλογα με το ερέθισμα, δηλαδή από το τί θα επηρεαστεί ο οργανισμός, γίνεται διάκριση σε δραστική και προδραστική αλλαγή:

- Η αντιδραστική αλλαγή πραγματοποιείται ως απάντηση σε κάποιο εξωτερικό ερέθισμα, γεγονός ή πίεση και υλοποιείται προκειμένου να προσαρμοστεί ο οργανισμός στα νέα δεδομένα και στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.
- Η προδραστική αλλαγή προγραμματίζεται με βάση τις εξελίξεις. Ο οργανισμός έχει κάνει κάποιες προβλέψεις για το μέλλον και αναφορικά με την πορεία του κλάδου που ανήκει, και υλοποιεί τις συγκεκριμένες αλλαγές προκειμένου να βρίσκεται ένα βήμα πιο μπροστά από τους υπολοίπους.

Ένας άλλος τύπος αλλαγής, που παρουσιάζει ενδιαφέρον, είναι η διαπραγματεύσιμη. Αυτή αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης και συζήτησης μεταξύ των εμπλεκομένων ως προς τη σκοπιμότητά της. Οι αλλαγές αφορούν κυρίως δύο συστήματα, σύμφωνα με τον Λ. Χυτήρη. Το πρώτο είναι το σύστημα παραγωγής και ειδικότερα τρεις παράγοντες:

*Ο παράγοντας δομή, περιλαμβάνει οτιδήποτε έχει να κάνει με τη δομή, τις διαδικασίες και τη συγκρότηση του οργανισμού.

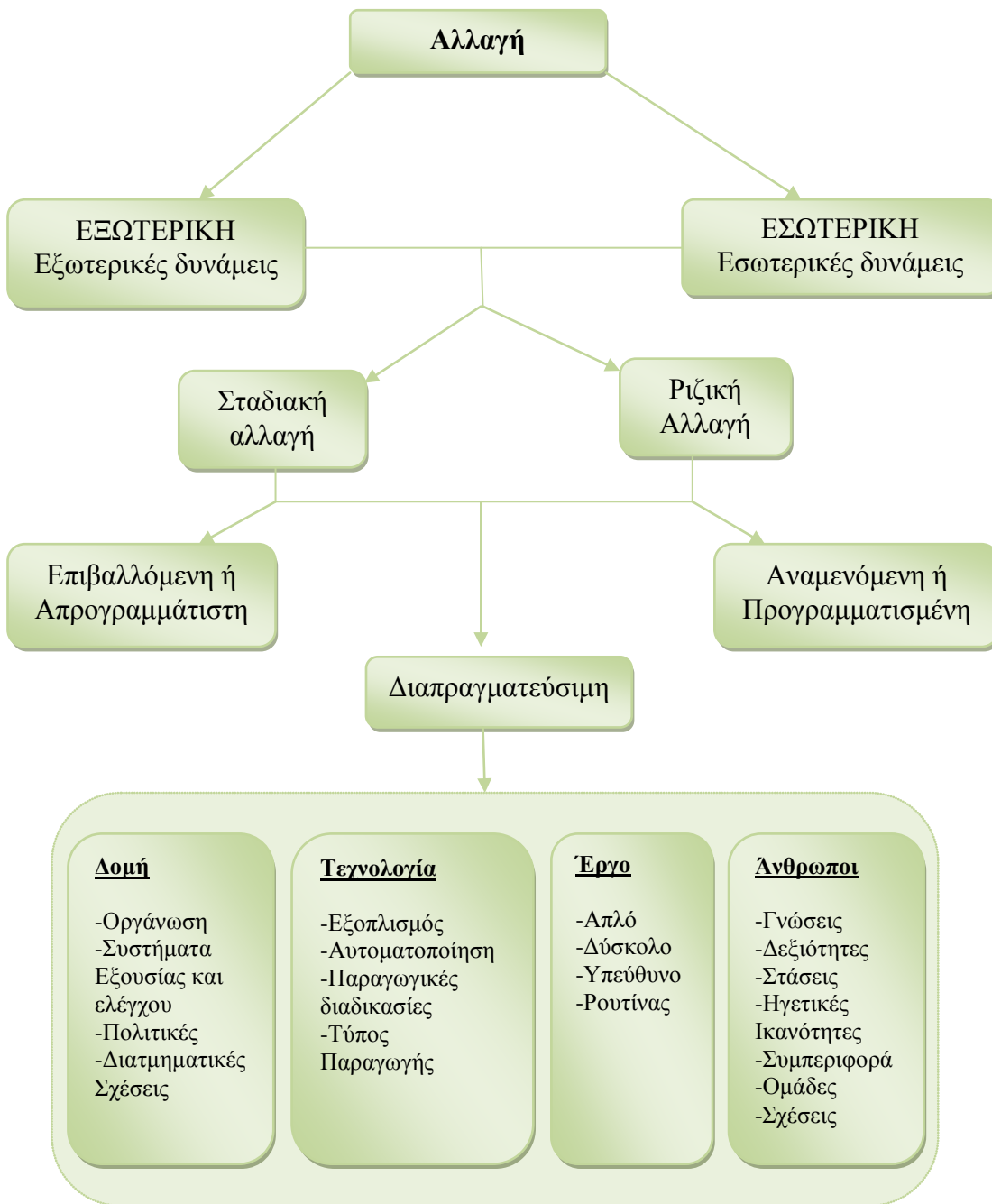
*Ο παράγοντας τεχνολογία, αφορά το μηχανολογικό, τεχνολογικό εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις και την παραγωγική διαδικασία.

*Ο παράγοντας έργο, που περιλαμβάνει οτιδήποτε αναφορικά με τον τρόπο προετοιμασίας, σχεδιασμού, προγραμματισμού και οργάνωσης του κάθε έργου.

Το δεύτερο σύστημα είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και γενικά το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Αφορά τις ιδιαιτερότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, την επαγγελματική και τεχνική τους επάρκεια, τη στάση τους απέναντι στην εργασία και τους συναδέλφους, το σύστημα προαγωγών, την εκπαίδευσή τους, τις ανταμοιβές, τη συμπεριφορά τους, τις ικανότητες ηγεσίας

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες τυπολογίες και διαβαθμίσεις των οργανωσιακών αλλαγών. Ενδεικτικά, παρατίθεται το σχήμα 2.1 με τις κατηγορίες που αναπτύχθηκαν παραπάνω.

Σχήμα 2.1: Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών



Πηγή: Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Ο οργανισμός προχωράει σε ένα από τα παρακάτω είδη αλλαγής, ανάλογα με την αναγκαιότητα που προκύπτει κάθε φορά.

-Επανασχεδίαση: Προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του οργανισμού υπάρχει η ανάγκη δημιουργίας νέων επιχειρησιακών διαδικασιών και οργάνωσης της παραγωγής.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δημιουργία ενός οράματος και των επιθυμητών στόχων και προσδοκιών του προγράμματος αλλαγής.

- Αναδιάρθρωση: Συνίσταται στην αυξομείωση του μεγέθους του οργανισμού και στην αλλαγή στις δομές του.
- Καινοτομία: Με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών είναι αναγκαία μια ριζική αλλαγή ή ανανέωση μέσω της εφαρμογής των καινοτομιών.

1.3 Ορισμοί, περιεχόμενο διοίκησης αλλαγών

Οι αλλαγές γύρω μας είναι συνεχόμενες και δεν μπορούμε να τις αποφύγουμε. Μπορεί να είναι εξωτερικές ή εσωτερικές, με μικρή ή μεγάλη επίδραση στη ζωή των ανθρώπων. Αλλαγές μπορεί να εφαρμοστούν σε συστήματα, πολιτικές, οργανωτικά σχήματα, στην ανθρώπινη συμπεριφορά και δραστηριότητες. Λόγω της δυναμικής της αγοράς η διαχείριση αλλαγών επιβάλλεται στη στρατηγική διαχείριση και, πέρα από την τεχνική και επιχειρηματική πλευρά της αλλαγής, αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Διοίκηση Αλλαγών (*Change Management*) είναι η διαδικασία συνολικής διαχείρισης και ελέγχου των ριζικών μεταβολών στην οργανωτική δομή και λειτουργία ενός οργανισμού. Στη διαδικασία αυτή εμπλέκονται: α) οι άνθρωποι, β) η τεχνολογία και γ) τα συστήματα/διαδικασίες του οργανισμού. Από τις τρεις αυτές μεταβλητές η πλέον κρίσιμη είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, η διαχείριση του οποίου αποτελεί το βασικό κριτήριο επιτυχίας ή μη των αλλαγών.

Η Διοίκηση των Αλλαγών ως επιστημονικό πλαίσιο και λειτουργία δεν αφορά μόνο το σχεδιασμό της συγκεκριμένης αλλαγής, αλλά αφορά και τη διοίκηση και την υλοποίηση της εν λόγω αλλαγής. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια και μοντέλα. Το περιεχόμενό της, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά⁴, συνίσταται κυρίως σε:

- έννοιες σχετικές με τις αλλαγές, τα χαρακτηριστικά τους, τις διαστάσεις τους,
- περιγραφές των παραγόντων που συνδέονται με την επιτυχία και αποτυχία των αλλαγών,
- θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τη στρατηγική και τη διαδικασία εισαγωγής των αλλαγών,

⁴ Παπαλεξανδρή Νάνσυ-Μπουραντάς Δημήτρης, "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", 2003, Εκδ.Μπένου.

-μεθοδολογίες, τεχνικές και εργαλεία σχετικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών,

-θεωρίες σχετικές με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων ως προς τις αλλαγές.

Παρακάτω παρατίθενται τέσσερις έννοιες της διαχείρισης της αλλαγής, όπως διατυπώθηκαν από διαφόρους ερευνητές:

1. Διαχείριση της Αλλαγής ως τακτική ανταγωνισμού⁵: Η Διαχείριση της Αλλαγής είναι η συνεχής διαδικασία της ευθυγράμμισης ενός οργανισμού με την αγορά και το να γίνεται πιο υπεύθυνα και αποτελεσματικά από ότι το κάνουν οι ανταγωνιστές.

2. Διαχείριση της Αλλαγής ως συστηματική διαδικασία⁶: Διαχείριση της Αλλαγής είναι η τυπική διαδικασία για την οργανωσιακή αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης μιας συστηματικής προσέγγισης και εφαρμογή της γνώσης. Σημαίνει καθορισμό και υιοθέτηση εταιρικών στρατηγικών, δομών, διαδικασιών και τεχνολογιών για την αντιμετώπιση της αλλαγής που προέρχεται από τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες.

3 Διαχείριση αλλαγής ως μέσο μετάβασης των ανθρώπων⁷: Διαχείριση της Αλλαγής είναι ένα κρίσιμο μέρος οποιουδήποτε σχεδίου που οδηγεί, διαχειρίζεται, και επιτρέπει στους ανθρώπους να δεχθούν νέες μεθόδους, τεχνολογίες, συστήματα, δομές και αξίες, είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που βοηθούν την μετάβαση των ανθρώπων από το παρόν τρόπο εργασίας τους, στον επιθυμητό τρόπο εργασίας.

4. Διαχείριση αλλαγής ως "Όλα τα παραπάνω"⁸: Στον ορισμό αυτό παρουσιάζονται διάφορες οπτικές γωνίες της διαχείρισης της αλλαγής, όπως α. η αποστολή της διαχείρισης της αλλαγής, β. μια περιοχή της επαγγελματικής πρακτικής, γ. ένα σώμα γνώσης και δ. ένα μηχανισμό ελέγχου.

α. Η αποστολή της διαχείρισης της αλλαγής: ο όρος αναφέρεται στο έργο της διαχείρισης της αλλαγής. Διαχείριση των αλλαγών είναι η ίδια ένας όρος που έχει τουλάχιστον δύο σημασίες. Μία έννοια της διαχείριση της αλλαγής αφορά την δημιουργία αλλαγών με ένα σχεδιασμένο και διαχειριζόμενο ή συστηματικό τρόπο. Ο σκοπός είναι η πιο αποτελεσματική εφαρμογή νέων μεθόδων και συστημάτων σε ένα οργανισμό. Οι αλλαγές που πρέπει να διαχειριστούν βρίσκονται εντός και ελέγχονται από τον οργανισμό. Ωστόσο,

⁵ Lisa M. Kudray and Brian H. Kleiner, "Global Trends in Managing Change." *Industrial Management*, May 1997

⁶ Society for Human Resources Management, *2007 Change Management Survey Report*.

⁷ Lambeth Change Management Team, *Change Management Toolkit*.

⁸ Fred Nickols, "Change Management 101: A Primer," *Distance Consulting*, 2006

αυτές οι εσωτερικές αλλαγές θα μπορούσε να έχει προκληθεί από γεγονότα που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η δεύτερη έννοια της διαχείρισης της αλλαγής είναι η ανταπόκριση στις αλλαγές στις οποίες ο οργανισμός ασκεί λίγο ή καθόλου έλεγχο (π.χ., η νομοθεσία, η κοινωνική και πολιτική αναταραχή, οι ενέργειες των ανταγωνιστών, η μετατόπιση της οικονομίας κ.α.).

β. Μια περιοχή επαγγελματικής πρακτικής: Ο δεύτερος ορισμός της διαχείρισης της αλλαγής είναι "μια περιοχή της επαγγελματικής πρακτικής." Υπάρχουν δεκάδες, αν όχι εκατοντάδες, των ανεξάρτητων συμβούλων που διακηρύσσουν ότι ασχολούνται με την προγραμματισμένη αλλαγή, ότι είναι παράγοντες αλλαγής, που θα διαχειριστούν την αλλαγή για τους πελάτες τους, και ότι οι πρακτικές τους είναι πρακτικές διαχείρισης της αλλαγής. Υπάρχουν πολλές μικρές εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων των οποίων οι διευθυντές θα κάνουν τις ίδιες δηλώσεις για τις επιχειρήσεις τους. Και, φυσικά, οι περισσότερες από τις μεγάλες εταιρείες συμβούλων διαχείρισης έχουν ειδικότητα σε συγκεκριμένο κομμάτι της διαχείρισης της αλλαγής.

Μερικοί από αυτούς τους εμπειρογνώμονες ισχυρίζονται ότι βοηθούν τους πελάτες να διαχειριστούν τις αλλαγές που αντιμετωπίζουν - τις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτούς. Άλλοι ισχυρίζονται μπορούν να βοηθήσουν τους πελάτες να κάνουν αλλαγές. Ακόμα άλλοι προσφέρονται να βοηθήσουν με την ανάληψη του έργου των αλλαγών που πρέπει να γίνουν. Σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, η διαδικασία της αλλαγής γίνεται ξεχωριστά και με βάση τις ιδιαιτερότητες της κάθε κατάστασης.

γ. Ένα σώμα γνώσης: : το περιεχόμενο ή το θέμα της διαχείρισης της αλλαγής. Αυτό αποτελείται κυρίως από τα μοντέλα, μεθόδους και τεχνικές, τα εργαλεία, τις δεξιότητες και τις άλλες μορφές γνώσης τα οποία χρησιμοποιούνται σε οποιαδήποτε πρακτική. Το περιεχόμενο ή το αντικείμενό της διαχείρισης της αλλαγής προέρχεται από την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τη διοίκηση επιχειρήσεων, τα οικονομικά, και τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και οργάνωσης. Για πολλούς επαγγελματίες, οι εν λόγω φορείς γνώσεων συνδέονται και ολοκληρώνονται από ένα σύνολο εννοιών και αρχών που είναι γνωστό ως Γενική Θεωρία Συστημάτων. Δεν είναι σαφές εάν αυτή η περιοχή της επαγγελματικής πρακτικής θα πρέπει να ονομαστεί ένα επάγγελμα, μια πειθαρχία, μια τέχνη, μια σειρά από τεχνικές ή μια τεχνολογία.

δ. Ένας μηχανισμός ελέγχου που αποτελείται από απαιτήσεις, πρότυπα, διεργασίες και διαδικασίες.

1.4 Μοντέλα διαχείρισης αλλαγών

1.4.1 Kurt Lewin- Μοντέλο αλλαγής τριών βημάτων.

Η έννοια της «διαχείρισης της αλλαγής», είναι γνωστή στις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα. Αλλά, πώς οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις αλλαγές (και πόσο επιτυχής είναι σε αυτό), ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης, το είδος της αλλαγής και τους ανθρώπους που εμπλέκονται. Και ένα βασικό μέρος του εξαρτάται από το πόσο πολύ οι άνθρωποι μέσα σε αυτό κατανοήσουν τη διαδικασία της αλλαγής.

Ένα από τα μοντέλα που αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την κατανόηση της οργανωσιακής αλλαγής αναπτύχθηκε από τον Kurt Lewin στη δεκαετία του 1940, και εξακολουθεί να ισχύει μέχρι και σήμερα. Ο Kurt Lewin θεωρείται ο πατέρας της κοινωνικής ψυχολογίας. Το μοντέλο του είναι γνωστό ως Ξεπάγωμα - Αλλαγή - Πάγωμα (Unfreeze-Change-Refreeze), αναφέρεται στη διαδικασία τριών σταδίων της αλλαγής⁹.

Βήμα 1ο : Ξεπάγωμα (Unfreeze)

Σε αυτό το πρώτο στάδιο της προετοιμασίας της οργανωσιακής αλλαγής, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η αλλαγή, που επρόκειτο να σπάσει το υφιστάμενο status quo, είναι απαραίτητη, για να μπορέσει έτσι να δημιουργηθεί ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας. Είναι το πιο κρίσιμο στάδιο της διαδικασίας, όπου πρέπει να προετοιμάσουμε το έδαφος για την επερχόμενη αλλαγή.

Έχει παρατηρηθεί ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από παρατηρήσεις και μάθηση του παρελθόντος και πολιτισμικές επιρροές. Για να ξεκινήσει η διαδικασία του ξεπαγώματος πρέπει να παρουσιαστεί το πρόβλημα με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνει αντιληπτό ότι η ανάγκη για λύση, δηλαδή για αλλαγή, είναι επιτακτική. Αυτό λειτουργεί ως καταλύτης και δημιουργεί πίεση για κινητοποίηση της σκέψης και αντιμετώπισης της όλης κατάστασης. Η αλλαγή απαιτεί ενδυνάμωση των κινητήριων δυνάμεων που την ευνοούν ή μείωση των δυνάμεων που αντιστέκονται. Και το κλειδί γι' αυτό είναι η επικοινωνία. Η όλη διαδικασία θα ενδυναμωθεί όταν γίνει κτήμα των ανθρώπων ότι θα υπάρξουν οφέλη από τη συμμετοχή τους στην αλλαγή όχι μόνο για τον οργανισμό αλλά και γι' αυτούς τους ίδιους.

Βήμα 2ο: Αλλαγή ή μετάβαση (Change or transition)

⁹ Ross A. Wirth, Ph.D. (2005), "*Lewin/Schein's Change Theory*"

Στη φάση αυτή της μετάβασης και αλλαγής τροποποιούνται σταδιακά οι συμπεριφορές των ατόμων των τμημάτων και γενικά του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα και θα πάρει καιρό μέχρι οι εμπλεκόμενοι να αισθανθούν άνετα και να την υποστηρίξουν ολοκληρωτικά. Μέσω της επικοινωνίας, της συμμετοχής και της σωστής καθοδήγησης από τον ηγέτη της αλλαγής, ο οργανισμός και οι άνθρωποί του μετακινούνται προς τη σωστή και επιθυμητή κατεύθυνση, όπου δημιουργούνται νέες δομές και συμπεριφορές

Βήμα 3ο: Πάγωμα (Refreeze)

Σε αυτό το τελευταίο βήμα, η νέα συμπεριφορά γίνεται πλέον συνήθεια, η αλλαγή παγιώνεται και εγκαθιδρύεται το νέο πλαίσιο λειτουργίας. Οι οργανισμοί όμως έχουν την τάση να επανέρχονται στην προγενέστερη κατάστασή τους αν δεν υποστηριχθούν και ενισχυθούν οι αλλαγές. Προκειμένου να εξασφαλιστεί και να συνεχιστεί η νέα επιθυμητή πορεία, είναι επιτακτικό να υιοθετηθούν μέτρα προς αυτή την κατεύθυνση, όπως η εκπαίδευση, η επικοινωνία, η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού και νέο σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής, η δέσμευση της ηγεσίας.

1.4.2 Μοντέλο Δυναμικού πεδίου

Η ανάλυση του Δυναμικού πεδίου (K. Lewin, 1951) είναι ένα ισχυρό στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για να κατανοήσουμε τι χρειάζεται για την αλλαγή τόσο σε επίπεδο οργανισμών όσο σε ατομικό επίπεδο. Δύο ίσες δυνάμεις, μια κινητήρια δύναμη και μια δύναμη που αντιστέκεται να διατηρήσει την ισορροπία ή το status quo.

Ο Kurt Lewin έγραψε ότι "Δημιουργείται θέμα με την ισορροπία από την αλληλεπίδραση των δυνάμεων των δύο αντιτιθέμενων ομάδων - αυτών που αναζητούν να προωθήσουν την αλλαγή (κινητήριες δυνάμεις) και εκείνων που προσπαθούν να διατηρήσουν το status quo (δυνάμεις συγκράτησης)". Ο Lewin μίλησε για την ύπαρξη μιας οιονεί-στατική κοινωνικής ισορροπίας. Για να συμβεί αλλαγή του status quo, η ισορροπία πρέπει να διαταραχθεί - είτε με την προσθήκη κινητήριων δυνάμεων που ευνοούν την αλλαγή ή με τη μείωση των δυνάμεων που αντιστέκονται.

Η ανάλυση δυναμικού πεδίου υποστηρίζεται από το μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής Lewin και, με την πάροδο του χρόνου, αναπτύχθηκε η αξιοπιστία του ως επαγγελματικό εργαλείο διαχείρισης της αλλαγής. Ενσωματώνει τη θεωρία των τριών σταδίων του Lewin

καθώς εργάζεται προς την αποδέσμευση της υπάρχουσας ισορροπίας (ξεπάγωμα), κινείται προς την επιθυμητή αλλαγή (αλλαγή), και στη συνέχεια σταθεροποιείται στο νέο επίπεδο (πάγωμα), έτσι ώστε να δημιουργηθεί εκ νέου ισορροπία που αντιστέκεται σε περαιτέρω αλλαγές.

Χρησιμοποιείται για να διακρίνει ποιοι παράγοντες μέσα σε μια κατάσταση ή οργανισμό οδηγούν ένα πρόσωπο μακριά από την επιθυμητή κατάσταση, και αντιτίθεται στις κινητήριες δυνάμεις, προκειμένου να παρθούν οι αποφάσεις που θα κάνουν την αλλαγή πιο αποδεκτή. Ο Lewin γνώριζε ότι τη στάση των ανθρώπων για αλλαγή, την υποδεικνύει το συναίσθημα. Για να καταλάβουμε τι κάνει τους ανθρώπους να αντισταθούν ή να αποδεχθούν την αλλαγή θα πρέπει να κατανοήσουν τις αξίες και τις εμπειρίες του ατόμου ή της ομάδας. Η ανάπτυξη αυτογνωσίας και η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει να κατανοήσουμε τις δυνάμεις που λειτουργούν μέσα μας και στους άλλους.

Οι παράγοντες υπέρ και κατά της αλλαγής, μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Υπέρ της αλλαγής.

-Εσωτερικοί παράγοντες: Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών-καινοτομιών, θετικό κλίμα, ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού, ύπαρξη κατάλληλων συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όραμα ηγέτη, ανοιχτή επικοινωνία, πίεση για καλύτερα αποτελέσματα.

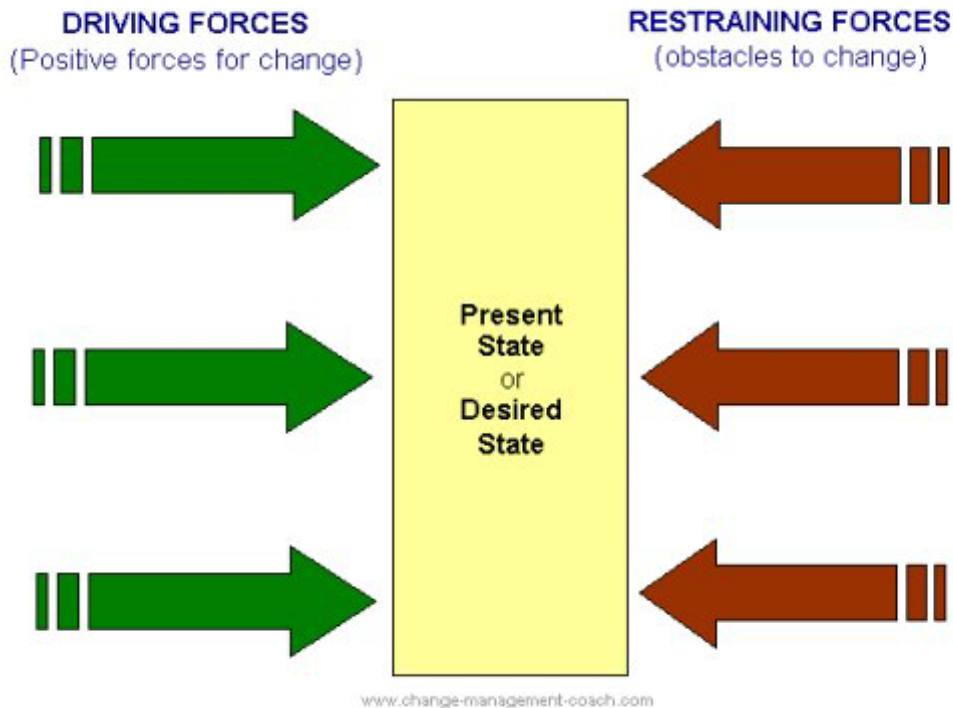
-Εξωτερικοί παράγοντες: Ανάγκες πελατών, νέες τεχνολογίες-καινοτομίες, παγκοσμιοποίηση-απελευθέρωση αγορών, κοινωνικές πιέσεις και ρυθμίσεις.

Κατά της αλλαγής.

-Εσωτερικοί παράγοντες: Αντίσταση στην αλλαγή, αρνητικό κλίμα λόγω του φόβου απώλειας των κεκτημένων, κουλτούρα που δε συμβαδίζει με τους στόχους της αλλαγής, αδύναμη ηγεσία, έλλειψη πόρων, έλλειψη ικανοτήτων στη διαχείριση των αλλαγών, γραφειοκρατία.

-Εξωτερικοί παράγοντες: Γενικότερη οικονομική κρίση και αβεβαιότητα - αστάθεια στις αγορές, κρατικός παρεμβατισμός και γραφειοκρατία.

FORCE FIELD ANALYSIS – KURT LEWIN



1.4.3 Το μοντέλο οκτώ σταδίων του J.P. Kotter

Το αρχικό μοντέλο αλλαγής του Kurt Lewin ήρθε να βελτιώσει και να ενισχύσει ο J.P. Kotter. Μέσα σε ένα διεθνώς μεταβαλλόμενο οικονομικά περιβάλλον, θέλησε να δώσει απαντήσεις στο γιατί πολλές από τις αλλαγές, που είχαν επιχειρηθεί κατά καιρούς από διάφορους οργανισμούς και επιχειρήσεις, είχαν αποτύχει, και να προτείνει από την πλευρά του λύσεις και μοντέλα για την επιτυχία και εδραίωση των προγραμμάτων αλλαγής. Και αυτό, μέσα από ένα πλούσιο συγγραφικό έργο, τα πιο γνωστά από τα οποία είναι: "The new rules: How to succeed in today's post-corporate world", "Leading change", "The Heart of change", "A sense of urgency", κ.α.

Μέσα από το βιβλίο του με τίτλο "Leading change"¹⁰ (1996) δείχνει ποια είναι τα οκτώ λάθη που γίνονται συνήθως σε περιπτώσεις μετασχηματισμών και αλλαγών και σε

¹⁰ Kotter, J.P. (1996): Leading change, Harvard Business School Press.

συσχέτιση με αυτά προτείνει το μοντέλο οκτώ-βημάτων διαχείρισης της αλλαγής. Για να πετύχει μια αλλαγή θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω οκτώ βήματα:

1. **Δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας:** Έχει κρίσιμη σημασία για την εξασφάλιση της απαιτούμενης συνεργασίας. Όταν υπάρχει μεγάλη αυταρέσκεια οι μετασχηματισμοί συνήθως δεν οδηγούν πουθενά, επειδή είναι ελάχιστοι αυτοί που ενδιαφέρονται πραγματικά να ασχοληθούν με το πρόβλημα της αλλαγής. Για να ενισχυθεί η αίσθηση του επείγοντος θα πρέπει να αρθούν οι πηγές της αυταρέσκειας ή να ελαχιστοποιηθεί ο αντίκτυπός τους και χρειάζεται να γίνουν τολμηρές ενέργειες, που συνδέονται πάντα με καλή ηγεσία. Παράμετροι, όπως μελλοντικοί κίνδυνοι, απειλές του περιβάλλοντος, ανταγωνιστές, πιέσεις και απαιτήσεις, θα πρέπει να γίνουν αντιληπτές από τα μέλη του οργανισμού για να συνειδητοποιήσουν στη συνέχεια την επιτακτική ανάγκη της αλλαγής.
2. **Διαμόρφωση ηγετικής ομάδας:** Δεδομένου ότι οι σημαντικές αλλαγές είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν, απαιτείται μια πανίσχυρη δύναμη για να στηρίξει τη διαδικασία. Χρειάζεται ένας ισχυρός καθοδηγητικός συνασπισμός με σωστή σύνθεση, σωστό βαθμό εμπιστοσύνης και με ένα κοινό στόχο. Η συγκρότηση μιας τέτοιας ομάδας αποτελεί πάντα ένα βασικό τμήμα των πρώτων φάσεων κάθε προσπάθειας για αναδιάρθρωση, επανασχεδιασμό ή αναδιαμόρφωση μιας σειράς στρατηγικών. Τα άτομα της ομάδας αυτής πρέπει να διαθέτουν εμπειρία, αξιοπιστία και σημαντικές ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, ώστε να μπορεί να ηγηθεί στην προσπάθεια για αλλαγή και να εξασφαλίσει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της.
3. **Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής:** Σε μια διαδικασία αλλαγής, ένα καλό όραμα εξυπηρετεί την αποσαφήνιση της γενικής κατεύθυνσης για την αλλαγή, παρακινεί τα άτομα να προβούν σε ενέργειες που οδηγούν προς τη σωστή κατεύθυνση, αν και τα αρχικά βήματα είναι επώδυνα σε προσωπικό επίπεδο και βοηθάει στο συντονισμό των ενεργειών των διαφορετικών ανθρώπων, με ένα σημαντικό γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο. Ένα όραμα στηρίζεται σε μια σαφή και λογική αντίληψη του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, του περιβάλλοντός του στην αγορά και των ανταγωνιστικών τάσεων. Εδώ η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής παρέχει μια λογική και ένα πρώτο επίπεδο λεπτομερούς ενημέρωσης, για να δείξει πως μπορεί να επιτευχθεί ένα όραμα.
4. **Μετάδοση του οράματος για αλλαγή:** Η διάδοση του οράματος της αλλαγής προϋποθέτει την κατανόηση και υιοθέτησή του από τα μέλη του οργανισμού. Αυτό

επιτυγχάνεται μόνο με την επικοινωνία, με απλούς όρους, με μεταφορές, αναλογίες και παραδείγματα, με χρησιμοποίηση πολλών εναλλακτικών μέσων, με συνεχή επανάληψη, άσκηση ηγεσίας με παραδειγματισμό, επεξήγηση των φαινομενικών αντιφάσεων και ανταλλαγή απόψεων από τα ηγετικά στελέχη.

5. **Εκχώρηση αρμοδιοτήτων για ανάληψη δράσης και ενδυνάμωση:** Σκοπός αυτής της φάσης είναι να ενισχυθεί μια ευρεία βάση ατόμων να αναλάβει δράση, μέσα από την απομάκρυνση όσο το δυνατόν περισσότερων εμποδίων και αντιστάσεων για την υλοποίηση του οράματος της αλλαγής. Η εκχώρηση, όμως των αρμοδιοτήτων συχνά βρίσκει εμπόδια στις καθιερωμένες δομές, σε προϊσταμένους που αποθαρρύνουν την εν λόγω διαδικασία, τα μη συμβατά συστήματα προσωπικού και πληροφορικής και την έλλειψη των απαραίτητων ικανοτήτων και της σωστής νοοτροπίας.
6. **Δημιουργία βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων:** Όταν καταβάλλεται μια προσπάθεια αλλαγής, η οποία έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα, χωρίς να δίνεται η δέουσα προσοχή στα άμεσα επιτεύγματα, τότε υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας. Η δημιουργία των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων παρέχει τις αποδείξεις ότι οι θυσίες που έγιναν μέχρι το συγκεκριμένο σημείο, άξιζαν τον κόπο, προσφέρουν την απαραίτητη ικανοποίηση στους φορείς της αλλαγής για συνέχιση των προσπαθειών και δίνουν ατράνταχτα στοιχεία στον καθοδηγητικό συνασπισμό σε σχέση με τη βιωσιμότητα της γενικότερης ιδέας της αλλαγής. Τα άμεσα επιτεύγματα δημιουργούν κατάλληλο εργασιακό κλίμα, δημιουργώντας δυναμική, σβήνουν την απαισιοδοξία, την επιφυλακτικότητα και την αντίσταση κάποιων απρόθυμων υποστηρικτών και βοηθούν τους αρμόδιους σαφή στοιχεία ότι βρίσκονται σε καλό δρόμο.
7. **Παγίωση των αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών:** Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα είναι πολύ σημαντικά στη συνέχιση της δυναμικής αλλά το σημαντικότερο είναι να μη χαθεί η αίσθηση του επείγοντος. Είναι επιτακτικό, για την υλοποίηση του οράματος του μετασχηματισμού, να προωθούνται περαιτέρω αλλαγές. Η παραδοσιακή αντίσταση στην αλλαγή υποβόσκει και ψάχνει σημείο εφησυχασμού για να εκδηλωθεί. Επίσης, προάγονται και καταρτίζονται άτομα που είναι ικανά να υλοποιήσουν το όραμα της αλλαγής.
8. **Ενσωμάτωση της αλλαγής με τη νέα φιλοσοφία και κουλτούρα του οργανισμού:** Όταν οι νέες εφαρμοζόμενες πρακτικές δεν είναι συμβατές με τη

φιλοσοφία του οργανισμού, θα υπόκεινται πάντα στην πιθανότητα οπισθοδρόμησης. Όλες οι αλλαγές που επιτεύχθηκαν μπορούν να ανατραπούν, επειδή οι νέες μέθοδοι δεν έχουν ενσωματωθεί σταθερά στους κανόνες, τις αξίες και την κουλτούρα της ομάδας. Έτσι, είναι πολύ σημαντικό οι νέες καταστάσεις και η εταιρική κουλτούρα και φιλοσοφία να ενσωματώνονται κατάλληλα.

1.4.4 Η Ιστορία του σχεδιασμού των μοντέλων Αλλαγής.

Ο Kurt Lewin παρουσίασε για πρώτη φορά το μοντέλο τριών σταδίων Αλλαγής το 1947: ξεπάγωμα, αλλαγή και πάγωμα. Με τα χρόνια, η δεύτερη κατηγορία αλλάχθηκε σε μετασχηματισμό και κίνηση. Αυτό το μοντέλο διατήρησε την ακεραιότητα του, μέσα από αρκετές επαναλήψεις, και μικροαλλαγές τα τελευταία χρόνια. Μέχρι που ο Kotter δημοσίευσε ένα άρθρο στο Harvard Business Review το 1995. Ο Kotter επικεντρώθηκε σε ένα μοντέλο οκτώ βημάτων και η προοπτική αλλαγής της οργανωτικής ανάπτυξης άλλαξε πέραν των τριών βημάτων του Lewin. Έχει ειπωθεί ότι « ένα μοντέλο που διαρκεί στο πέρασμα του χρόνου, φαίνεται καλό. . . και από τη δοκιμή πολλών έξυπνων ανθρώπων." Αυτή βεβαίως είναι η περίπτωση του μοντέλου του Lewin. Λοιπόν, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι Kotter φαίνεται ότι ξεκίνησε από εκεί που σταμάτησε Lewin.

Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζονται τα μοντέλα αλλαγής του Lewin, του Kotter, του David Ulrich, και των Jeff Evans και Chuck Schaefer. Όπως παρατηρούμε, η απλότητα του μοντέλου Lewin υπήρξε η βάση για την εξέλιξη των περισσότερων μοντέλων. Πολλοί θα υποστήριζαν ότι το μοντέλο του δεν είναι πλέον κατάλληλο, διότι λίγοι οργανισμοί μπορούν να καταφέρουν να «παγώσουν εκ νέου." Οι οργανισμοί του σήμερα πρέπει να είναι πιο ευέλικτοι.

Μικρή δημοσιότητα δόθηκε σε μοντέλα αλλαγής άλλων ερευνητών, μέχρι τη δημοσίευση του μοντέλου του Kotter το 1995. Άλλοι, όπως ο Dan Cohen¹¹, έχει εισαγάγει χρήσιμες, εφαρμόσιμες ιδέες με βάση τις οκτώ βαθμίδες. Το μοντέλο του David Ulrich προσθέτει περισσότερο την πρακτικότητα και μειώνει τα οκτώ βήματα στα επτά. Οι Evans και Schaefer έχουν γράψει ένα πολύ πρακτικό βιβλίο που περιλαμβάνει τις 10 εργασίες που πιστεύουν ότι είναι σημαντικές για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα ακολουθεί παρόμοια πορεία, και όλα αυτά απαιτούν ορισμένες από

¹¹ Dan S. Cohen, John P. Kotter, (2005), *The Heart of Change Field Guide*, , HBS press.

τις ίδιες δράσεις. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι το μοντέλο Αλλαγής ακολουθεί το ίδιο μοτίβο.

Πίνακας 1.1 Μοντέλα αλλαγής¹²

Change models	Lewin' s Model	Kotter' s 8-step Model	Ulrch' s 7-step model	Evan's & Schaefer's 10 tasks
Challenge the current state	Unfreeze	1. Establish a sense of urgency	1. Lead change	1. Appreciate the situation
Harmonize and align leadership		2. Create the guiding coalition 3. Develop a vision and strategy	2. Create a shared need 3. Shape a vision	2. Develop strategic alignment 3. Evoke change leadership
Activate commitment	Movement (transformation)	4. Communicate the change vision	4. Mobilize commitment	4. Expand understanding and commitment 5. Analyze progress
Nurture and formalize a design		5. Empower broadbased action	5. Change systems and structures	6. Design process, work and boundaries. 7. Plan implementation. 8. Establish metrics.
Guide implementation	Refreeze	6. Generate short-term wins	6. Monitor progress	9. Manage transition
Evaluate and institutionalize the change		7. Consolidate gains and produce more change 8. Anchor new approaches in the culture	7. Make change last	10. Continuous learning and improvement

¹² K.Lewin, "Frontiers in Group Dynamics,";

J.P.Kotter, *Leading Change*;

D.Ulrich, *Human Resource Champions*;

J.Evans and C.Schaefer, *Ten Tasks of Change: Demystifying Changing Organizations*.

Πίνακας 1.2 Χρονολόγιο δημοσιεύσεων μοντέλων διαχείρισης αλλαγής

Year	Model Developer	Change Model
1947	Kurt Lewin	Unfreezing, changing, and refreezing.
1977	Richard Beckhard and R. Harris	Present, transition, and future states.
1980	Michael Beer	Dissatisfaction x process x model
1983	Rosabeth Moss Kanter	Departures from tradition and crises; strategic decisions and prime movers; and action vehicles and institutionalization
1986	Noel Tichy and Maryanne Devanna	Act I: Awakening; Act II: Mobilizing; and Act III: Epilogue, Reinforcing
1989	David Nadler and Michael Tushman	Energizing, envisioning, enabling
1995	John Kotter	Eight-step model

Πηγή: Kanter, Stein & Jick, 1992.

1.5 Παράγοντες που ωθούν σε Αλλαγές

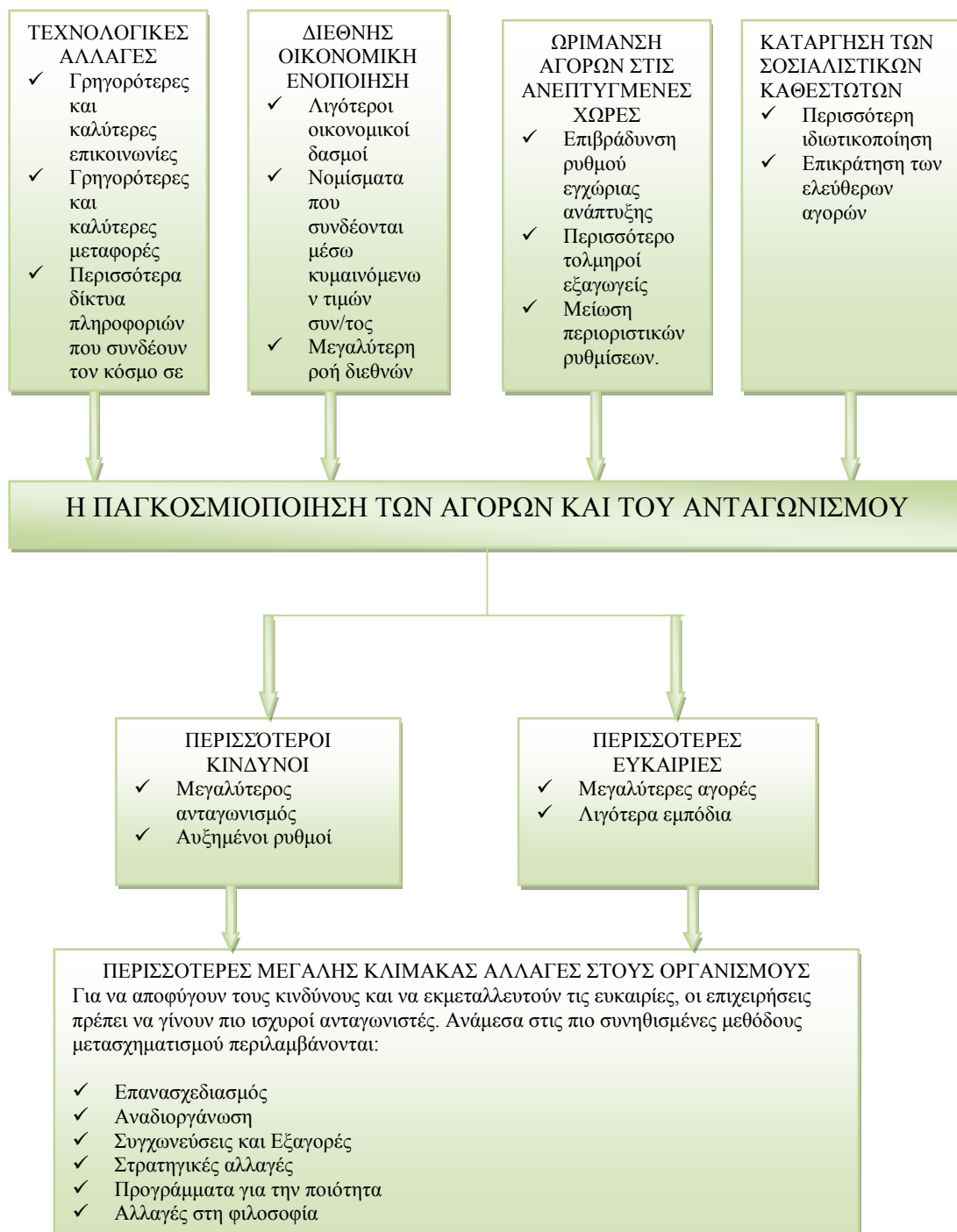
Οι παράγοντες που επηρεάζουν και ωθούν τους οργανισμούς να πραγματοποιούν αλλαγές καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας τους, ποικίλουν σε βαθμό σπουδαιότητας και αφορούν το εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον. Είναι κοινωνικοί, πολιτικοί, ατομικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί και έχουν μεγάλη αλληλοσυσχέτιση και αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Οι εσωτερικοί παράγοντες αφορούν εσωτερικές ανάγκες, απαιτήσεις και αδυναμίες ενός οργανισμού, όπως ανασχεδιασμός των δομών, τμημάτων παραγωγής, η πίεση των μετόχων και της διοίκησης, η αγορά τεχνολογικού εξοπλισμού, η μείωση των κερδών, οι εργαζόμενοι.

Οι εξωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με το οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Έτσι, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, οι πελάτες, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η οικονομική πολιτική, η ανάπτυξη νέας τεχνολογίας και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων, οι φορολογικές και νομοθετικές ρυθμίσεις, οι πολιτικές ανακατατάξεις, τα νέα εργασιακά και κοινωνικοπολιτισμικά δεδομένα καθιστούν την υπάρχουσα δομή και στρατηγική του οργανισμού μη αποδοτική και επιβάλλουν την προσαρμογή του.

Ο J.P.Kotter στο βιβλίο του "The New Rules: How to Succeed in Today' s Post Corporate World (The Free Press, 1995), παρουσιάζει τις οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς και αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα

Πίνακας 1.3 Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς



Πηγή: J.P. Kotter: "The New Rules: How to Succeed in Today' s Post Corporate World (The Free Press, 1995)

1.6 Φορείς Αλλαγής

Οι φορείς της αλλαγής είναι μέλη του οργανισμού. Είναι αυτοί που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό και υλοποίηση των αλλαγών και από την σωστή και έγκαιρη ανταπόκριση των οποίων εξαρτάται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών. Οι ρόλοι που καλούνται να αναλάβουν οι φορείς-μέλη του οργανισμού, τους κατατάσσει στις παρακάτω κατηγορίες:

Οι ηγέτες των αλλαγών: Είναι άτομα συνήθως από την ανώτερη κλίμακα της ιεραρχίας του οργανισμού και είναι αυτοί που επί το πλείστον αντιλαμβάνονται τη χρονική στιγμή που θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή. Οι αλλαγές εξ ορισμού καθοδηγούνται από την ηγεσία, διότι μόνο αυτή έχει τη δύναμη και την επιρροή, ώστε να τις προωθήσει και να τις επιβάλλει. Οι ηγέτες πρέπει να είναι εκσυγχρονιστές, να οραματίζονται τις αλλαγές χωρίς να προσποιούνται, για να γίνει αυτό αντιληπτό από το σύνολο των εμπλεκομένων. Οι ηγέτες διακρίνονται από υπευθυνότητα, τόλμη και πειθαρχία, διορατικότητα, να είναι πειστικοί και δεξιοτέχνες στο χειρισμό των καταστάσεων. Επίσης, η επικοινωνία, ο σχεδιασμός, η ομαδικότητα και η δράση δεν πρέπει να αγνοηθούν από την ηγεσία που προωθεί τις μεταρρυθμίσεις. Ο ηγέτης πρέπει να εμπνέει και να καθοδηγεί όλο το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να κατευθύνει τον οργανισμό-επιχείρησή του με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα στον προγραμματισμένο στόχο.

Σύμφωνα με τον J. Adair το πρότυπο του ηγέτη θα πρέπει να διαθέτει διακριτικά τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- α. Να θέτει στόχους κοινά αποδεκτούς από τους συνεργάτες τους και να δημιουργεί ένα κοινό όραμα που να συμβάλει στην ενθάρρυνση και στην εμπύχωση όλων των μελών του οργανισμού.
- β. Να προγραμματίζει να, να οργανώνει, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων, έχοντας ως πυξίδα το όραμα και επίκεντρο τον πελάτη.
- γ. Να προετοιμάζει ομάδες, να τις εμπνέει και να τις αναπτύσσει, δημιουργώντας το πλέον κατάλληλο εργασιακό κλίμα, ώστε να βοηθήσει τους ανθρώπους που τις συγκροτούν, προκειμένου να συνεργαστούν αρμονικά και αποτελεσματικά.

δ. Πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, να τους επιμορφώνει και να τους αναπτύσσει, να τους συμπαραστήκεται και να τους παρακινεί. Να τονώνει το ηθικό τους και να αξιοποιεί τις γνώσεις, τις ιδέες και την εμπειρία τους.

ε. Να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον, εντός και εκτός της εταιρίας, και να καθοδηγεί την ομάδα προς τους συμφωνημένους στόχους, παρακάμπτοντας τα εμπόδια και αξιοποιώντας κάθε ευκαιρία.

Ο τρόπος δράσης ενός ηγέτη εξαρτάται βεβαίως από τη συμπεριφορά του και γι' αυτό έχουμε διαφορετικά πρότυπα ανάλογα με τις ηγετικές συμπεριφορές.

α. Αυταρχικό πρότυπο. Το πρόσωπο που ηγείται παίρνει μόνος του τις αποφάσεις, χωρίς να συνδιαλέγεται με τους συνεργάτες του και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση υπό τύπο διαταγής.

β. Δημοκρατικό πρότυπο. Ο ηγέτης ακούει τις απόψεις των συνεργατών του, τις συζητάει με την ομάδα και συχνά παίρνουν τις αποφάσεις από κοινού.

γ. Εξουσιοδοτικό πρότυπο. Ο ηγέτης εξουσιοδοτεί την ομάδα να παίρνει αποφάσεις από μόνη της,

δ. Εκσυγχρονιστικό πρότυπο. Ο συνδυασμός των δύο τελευταίων προτύπων χαρακτηρίζει το σημερινό εκσυγχρονιστή ηγέτη, ο οποίος μπορεί να βοηθήσει και να συμβάλει στο μετασχηματισμό ενός οργανισμού δίνοντας πνοή και μεταβιβάζοντας το όραμα σε όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία της αλλαγής¹³.

Οι προγραμματιστές της αλλαγής: είναι αυτοί που προγραμματίζουν, συντονίζουν, υλοποιούν και ελέγχουν την όλη διαδικασία του προγράμματος αλλαγής, σε μόνιμη βάση. Θεωρούνται οι υπεύθυνοι για την εισαγωγή και υλοποίηση μιας αλλαγής. Ορίζουν τις τεχνικές συνθήκες για την εφαρμογή των διαδικασιών ως ειδικοί και διαχειριστές του όλου εγχειρήματος.

Οι εκτελεστές της αλλαγής: είναι στην ουσία όλα τα μέλη-εργαζόμενοι του οργανισμού οι οποίοι επωμίζονται το μεγαλύτερο και πιο επώδυνο κομμάτι της αλλαγής. Ασχολούνται με το πρακτικό κομμάτι της διαδικασίας και πρέπει να υιοθετήσουν, να εφαρμόσουν και να προσαρμοστούν τις αλλαγές. Από αυτούς αναμένεται να δημιουργηθεί η νέα κατάσταση και να εδραιωθεί η αλλαγή.

¹³ Μανίκας Δ.Βασίλης, (2005), Change Management. Ο κόσμος αλλάζει! Εμείς;

Οι υποστηρικτές της αλλαγής: προέρχονται από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και προσπαθούν να διευκολύνουν το όλο έργο της αλλαγής παρέχοντας τα υλικά και ψυχολογικά εφόδια. Έχουν εμπεδώσει και ενστερνιστεί το όραμα της αλλαγής, την οποία και υποστηρίζουν ενεργά, προσπαθούν να κάμψουν οποιαδήποτε αντίδραση και αντίσταση προέρχεται από τον ανθρώπινο παράγοντα, παρέχοντας επαρκή πληροφόρηση και διευκολύνουν σε πρακτικά ζητήματα της υλοποίησης της αλλαγής.

1.7 Λόγοι αποτυχίας των αλλαγών

Παρά τη μεγάλη ανάπτυξη των πρακτικών εφαρμογών της διοίκησης των αλλαγών, και της εξέλιξής της ως επιστημονικού πεδίου, παρατηρούνται μεγάλα ποσοστά αποτυχίας των προγραμμάτων υλοποίησης αλλαγών. Χωρίς να υπάρχουν ακριβή επιστημονικά δεδομένα, εικάζεται ότι πάνω από το 50% των προσπαθειών των οργανισμών που ξεκινούν προγράμματα αναδιοργάνωσης αποτυγχάνουν, καταλήγοντας στην καλύτερη περίπτωση από εκεί που ξεκίνησαν. Πολλοί από τους οργανισμούς που προσπαθούν να αναδιοργανωθούν, δεν τα καταφέρνουν. Και αυτό, γιατί χρειάζεται πολύ δουλειά και προετοιμασία, αλλά πάνω απ' όλα θέληση και επιμονή. Η αποτυχία των μετασχηματισμών, έχει καταστροφικές συνέπειες για τους οργανισμούς, αλλά πολύ περισσότερο για το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Πολλοί συγγραφείς που ασχολήθηκαν με τη διοίκηση των αλλαγών, κάνουν αναφορά στους λόγους αποτυχίας των αλλαγών, οι οποίοι δεν διαφέρουν πολύ μεταξύ τους. Παρακάτω αναφέρουμε τους λόγους αποτυχίας των αλλαγών που ο J.P.Kotter συνοψίζει στο βιβλίο του "Leading change" -1996 (και προσαρμοσμένο από το άρθρο του "Leading change: Why transformation efforts fail", Harvard Business Review, March-April 1995) :

- ▶ **Υπερβολική αυταρέσκεια-Μη υιοθέτηση της αίσθησης του επείγοντος.** Σαφέστατα το μεγαλύτερο λάθος της ηγεσίας που γίνεται στη προσπάθεια αλλαγής ενός οργανισμού είναι να προχωρήσει ακάθεκτη, χωρίς να προετοιμάζει επαρκώς τόσο τους συνεργάτες όσο και το εργασιακό περιβάλλον, για τον επιβεβλημένο χαρακτήρα αυτού που επρόκειτο να κάνει. Σε πολλούς οργανισμούς δεν καταφέρνουν να δημιουργήσουν σε επαρκή βαθμό το κλίμα αναγκαιότητας στην αρχή του μετασχηματισμού, επειδή υπερεκτιμούν το βαθμό στον οποίο μπορούν να

επιβάλλουν μεγάλες αλλαγές και υποτιμούν το πόσο δύσκολο είναι να αλλαχθεί το υφιστάμενο καθεστώς. Η έλλειψη υπομονής τους οδηγεί σε παράλυση από πιθανές αρνητικές πλευρές που συνδέονται με τη μείωση της αυταρέσκειας και που είναι η υιοθέτηση αμυντικών στάσεων και η βραχυπρόθεσμη κάμψη ηθικού και αποτελεσμάτων. Συνήθως, συγχέεται η αναγκαιότητα με το άγχος και επιτείνοντας το δεύτερο δημιουργείται ακόμα μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή. Χωρίς την αίσθηση του επιτακτικού, τα άτομα δε θα καταβάλουν την επιπλέον προσπάθεια και δε θα κάνουν τις απαραίτητες θυσίες. Αντίθετα, προσκολλώνται στο υφιστάμενο καθεστώς και αντιτίθενται σε κάθε πρωτοβουλία προέρχεται από πάνω. Το αποτέλεσμα είναι να τελματώνεται κάθε προσπάθεια αναμόρφωσης, οι νέες στρατηγικές να μην υλοποιούνται σωστά, οι εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις να μην αφομοιώνονται σωστά και τα προγράμματα για την ποιότητα να μην καταφέρνουν να γίνουν ποτέ μια επιχειρηματική πραγματικότητα.

► **Η αδυναμία δημιουργίας ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού.**

Οι προσπάθειες που δε συνοδεύονται από έναν επαρκή και ισχυρό καθοδηγητικό συνασπισμό, μπορούν να σημειώσουν εμφανή πρόοδο μόνο για κάποιο διάστημα. Όμως, αργά ή γρήγορα, κάποιες αντίρροπες δυνάμεις υπονομεύουν τις πρωτοβουλίες. Στις παρασκηνιακές μάχες που γίνονται ανάμεσα σε μια ανίσχυρη ομάδα που υποφέρει τις αλλαγές και, από την άλλη, στην παράδοξη και τα βραχυπρόθεσμα προσωπικά συμφέροντα, η πρώτη βγαίνει σχεδόν πάντα χαμένη. Η δεύτερη εμποδίζει της διαρθρωτικές αλλαγές να παράγουν την απαιτούμενη αλλαγή συμπεριφοράς, εξουδετερώνει την αναδιοργάνωση με παθητική αντίσταση των εργαζομένων και μετατρέπει τα προγράμματα για την ποιότητα σε πηγές ακόμα περισσότερης γραφειοκρατίας. Το λάθος σε αυτήν την περίπτωση συνδέεται με την υποτίμηση των δυσκολιών που παρουσιάζονται στη διάρκεια μιας προσπάθειας για αλλαγή και, συνεπώς, τη σπουδαιότητα της παρουσίας ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού, ο οποίος αν δεν διαθέτει ισχυρό ηγετικό χαρακτήρα, δε φαίνεται να κατακτά τη δύναμη που απαιτείται για να υπερνικηθούν οι συχνά πολύ μεγάλες πηγές αδράνειας. Χρειάζεται μια ισχυρή και αποφασισμένη ομάδα, πλαισιωμένη από όλα τα ηγετικά στελέχη, που να εμπνέει, ώστε να τραβήξει μπροστά και να συμπαρασύρει όλους τους υπόλοιπους στην υλοποίηση της νέας στρατηγικής.

➤ **Η υποτίμηση της δύναμης που έχει το όραμα.**

Αναμφισβήτητα για κάθε ανασχηματισμό απαιτείται το όραμα, γιατί είναι αυτό που δίνει το στίγμα για το που θα πάει η επιχείρηση και είναι η πυξίδα των εξελίξεων. Από τα σημαντικότερα στοιχεία που συναντά κανείς σε ένα επιτυχημένο μετασχηματισμό είναι ένα κατανοητό όραμα. Το όραμα παίζει κεντρικό ρόλο στην επίτευξη αλλαγών, αφού βοηθάει να κατευθύνονται, να ευθυγραμμίζονται και να εμπνέονται οι ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού ατόμων. Αν δεν υπάρχει το κατάλληλο όραμα, μια προσπάθεια μετασχηματισμού μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε μια σειρά από προγράμματα που προκαλούν σύγχυση, είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους και χρονοβόρα, οδηγούν σε λάθος κατεύθυνση, και δε θα προκαλέσουν το είδος της ενεργοποίησης που απαιτείται για τη σωστή υλοποίηση οποιασδήποτε από τις πρωτοβουλίες αλλαγών.

➤ **Η μη σωστή μετάδοση του οράματος (μη επαρκής επικοινωνία).**

Το όραμα από μόνο του δεν αρκεί, πρέπει και να μεταδοθεί πειστικά, ώστε να μπει στην καρδιά όλων, να τους αγγίζει και να τους εμπνεύσει. Συνήθως, οι σημαντικές αλλαγές είναι αδύνατον να γίνουν, εκτός κι αν οι περισσότεροι εμπλεκόμενοι είναι διατεθειμένοι να βοηθήσουν, συχνά μέχρι του σημείου να κάνουν βραχυπρόθεσμες θυσίες. Όμως οι άνθρωποι δεν κάνουν θυσίες, ακόμα και όταν είναι δυσαρεστημένοι με την ισχύουσα κατάσταση, παρά μόνο αν πιστεύουν ότι τα πιθανά οφέλη από την αλλαγή είναι ελκυστικά και ότι είναι δυνατόν να επιτευχθεί κάποιος μετασχηματισμός. αν δε μεταδοθεί το όραμα πειστικά και στην έκταση που πρέπει, ποτέ δε θα συγκινηθεί η καρδιά και το πνεύμα των εργαζομένων.

➤ **Η απομάκρυνση των εμποδίων που σκιάζουν το νέο όραμα.**

Όταν υπάρχουν εμπόδια σε καίρια σημεία του οργανισμού, τότε αυτά υπονομεύουν την ίδια την αλλαγή. Οι νέες πρωτοβουλίες αποτυγχάνουν πολύ συχνά, επειδή οι υπάλληλοι, ακόμα και όταν αποδεχθούν κάποιο όραμα, νιώθουν ότι αποδυναμώνονται από τεράστια εμπόδια που βρίσκονται στο δρόμο τους. Μερικές φορές, το εμπόδιο είναι η οργανωτική δομή. Τα αυστηρά καθοριζόμενα εργασιακά καθήκοντα μπορούν να υπονομεύσουν τις προσπάθειές τους για αύξηση και βελτίωση της παραγωγής, τα συστήματα αμοιβών ή η αξιολόγηση της απόδοσης μπορούν να αναγκάσουν τα άτομα να επιλέξουν ανάμεσα στο νέο όραμα και το προσωπικό τους συμφέρον, και το χειρότερο, ίσως, ο προϊστάμενος να αρνείται να

προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, παρεμποδίζοντας έτσι τον μετασχηματισμό. Η λύση είναι απλή: τους πείθουμε ή τους αντικαθιστούμε.

► **Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.**

Το όραμα είναι μακροπρόθεσμος στόχος. Οι πολύπλοκες προσπάθειες για αλλαγή στρατηγικών ή για αναδιοργάνωση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, διατρέχουν τον κίνδυνο να χάσουν τη δυναμική τους, αν δεν υπάρξουν βραχυπρόθεσμοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και να επιβραβευτεί η επίτευξή τους. Όταν δεν αναγνωρίζονται οι μικρές νίκες είναι πολλοί αυτοί που εγκαταλείπουν την προσπάθεια ή συντάσσονται με αυτούς που αντιδρούν. Για το λόγο αυτό πρέπει να αναδειχθούν άμεσα τα θετικά βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και θα δώσουν σε όλους τους εμπλεκόμενους την ικανοποίηση και τη δύναμη που χρειάζονται για να συνεχίσουν να αγωνίζονται για την αλλαγή. Επίσης, οι δεσμεύσεις για βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα μπορούν να βοηθήσουν να διατηρηθεί η αυταρέσκεια σε χαμηλά επίπεδα και να ενθαρρυνθεί η εκτενής αναλυτική σκέψη, όπου θα αποσαφηνίσει ή θα αναθεωρήσει οράματα για μετασχηματισμό.

► **Οι πρόωροι πανηγυρισμοί για τη νίκη.**

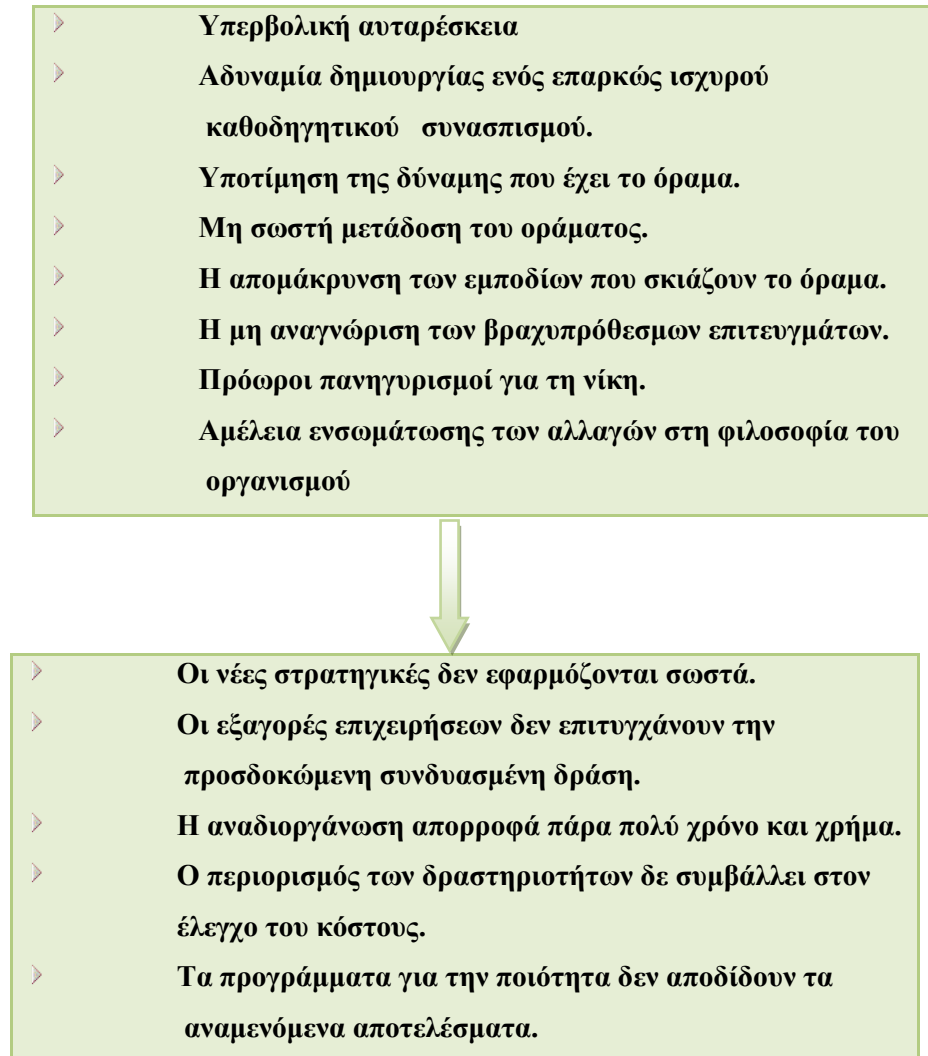
Ύστερα από σκληρή δουλειά μερικών χρόνων, μπορεί κάποιος να νιώσει τον πειρασμό να πουν ότι νίκησαν στο πλαίσιο μιας σημαντικής προσπάθειας για αλλαγή, μόλις σημειωθεί η πρώτη σημαντική βελτίωση στην απόδοση. Δεν είναι κακό να πανηγυρίζεις μια νίκη, είναι όμως λάθος να αφήνεις να εννοηθεί ότι έγινε το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς. Μέχρι να μπου οι αλλαγές βαθιά στη φιλοσοφία των εμπλεκόμενων, οι νέοι μέθοδοι είναι ασταθείς και ευμετάβλητες.

► **Η αμέλεια ενσωμάτωσης των αλλαγών στη φιλοσοφία του οργανισμού.**

Οι αλλαγές ενσωματώνονται μόνο όταν καθιερωθούν ως τη μέθοδο με την οποία λειτουργεί ο οργανισμός, όταν διαποτίσουν τα μέλη της ομάδας και του οργανισμού. Μέχρι να ενσωματωθούν οι νέες μορφές συμπεριφοράς στα κοινωνικά πρότυπα και τις κοινές αξίες, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος υποβάθμισής τους αμέσως μόλις σταματήσουν οι πιέσεις που συνδέονται με την προσπάθεια αλλαγής.

Στο παρακάτω σχήμα και σύμφωνα με το βιβλίο του ιδίου συγγραφέα, παρουσιάζονται συνοπτικά τα οκτώ λάθη που αναφέρθηκαν και οι συνέπειές τους.

Σχήμα 1.1 Τα οκτώ λάθη που γίνονται στην προσπάθεια για αλλαγή σε έναν οργανισμό και οι συνέπειές τους.



Πηγή: Kotter, J.P. (2001): Ηγέτης στις αλλαγές

Κεφάλαιο 2: ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

2. 1 Εισαγωγή - Έννοια

Οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή επιχειρείται σε έναν φορέα και σε οποιοδήποτε τμήμα αυτού, είναι φυσιολογικό και αναμενόμενο να προκαλέσει ποικίλες αντιδράσεις από όλους εκείνους που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα. Οι αντιδράσεις αυτές αποσκοπούν πάντα στη διατήρηση της υφιστάμενης παγιωμένης κατάστασης, που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, εξασφαλίζει διάφορα συμφέροντα και οφέλη που απορρέουν από αυτή. Η αβεβαιότητα που προκαλεί το άγνωστο της επιχειρούμενης αλλαγής προκαλεί ανασφάλεια και ωθεί τα άτομα που επηρεάζονται στην αντίδραση προς αυτή. Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες αποτυχίας ενός προγράμματος αλλαγής. Σύμφωνα με διάφορες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κατά καιρούς, αναφέρεται ότι πάνω από τις μισές προσπάθειες μετασχηματισμών έχουν αποτύχει, καταδεικνύοντας ως τον κρισιμότερο παράγοντα αποτυχίας την αντίσταση των εργαζομένων (Mauer-1996, Oakland and Sohal-1987, Eisen et al.-1992, Terziovski-1997)¹⁴. Η πορεία και το αποτέλεσμα μιας μετασχηματιστικής προσπάθειας επηρεάζεται από το πολυδιάστατο φαινόμενο της αντίστασης. Τα άτομα συνήθως αντιστέκονται στην αβεβαιότητα, με τις όποιες αρνητικές επιπτώσεις προκύψουν, παρά στην ίδια την αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να συσχετισθεί με τα κίνητρα και είναι μια φυσική αντίδραση των ανθρώπων που δεν επιθυμούν να διαταράξουν την υφιστάμενη κατάσταση στην οποία νιώθουν άνετα. Ο Schein¹⁵ (1988) υποστηρίζει ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα πανταχού παρών φαινόμενο στους επιχειρούμενους οργανωτικούς μετασχηματισμούς. Μια σειρά από συγγραφείς έχουν ορίσει την αντίσταση στην αλλαγή. Ο Ansoff¹⁶ (1988) ορίζει την αντίσταση ως ένα πολύπλευρο φαινόμενο, το οποίο εισάγει

¹⁴ Oakland, J. and Sohal, A.S. (1987), "Production management techniques in UK manufacturing industry: usage and barriers", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 8-37. Terziovski, M., Sohal, A.S. and Moss, S. (1997), *A Longitudinal Study of Quality Management Practices in Australian Organisations*, Department of Management, Monash University, Melbourne.

Maurer, R. (1996), "Using resistance to build support for change", *Journal for Quality & Participation*, June, pp. 56-63.

Eisen, H., Mulraney, B.J. and Sohal, A.S. (1992), "Impediments to the adoption of modern quality management practices", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 9 No. 5, pp. 17-41.

¹⁵ Schein, E. (1988), *Organisational Psychology*, 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

¹⁶ Ansoff, I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York, NY

απρόβλεπτες καθυστερήσεις, κόστη και αστάθεια στην προσπάθεια μιας οργανωσιακής αλλαγής, ενώ ο Zaltman και Duncan¹⁷ (1977) ορίζει την αλλαγή ως οποιαδήποτε συμπεριφορά που εξυπηρετεί τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης απέναντι στις δυνάμεις που επιδιώκουν την αλλαγή της.

Έτσι, η αντίσταση, σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον, είναι μια έκφραση διακράτησης που συνήθως προκύπτει ως αντίδραση ή απάντηση στην αλλαγή¹⁸ (Block, 1989). Αυτή η έκφραση συνήθως αποδεικνύεται από τις δράσεις των εργαζομένων που επιχειρούν να σταματήσουν, να καθυστερήσουν ή και να αλλοιώσουν-τροποποιήσουν την αλλαγή¹⁹ (Bemmel and Reshef, 1991). Δηλαδή, η αντίσταση είναι συνδεδεμένη με αρνητικές στάσεις των εργαζομένων και αντιπαραγωγικές συμπεριφορές.

Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή οι στάσεις των εργαζομένων συνοψίζονται σε ένα συνεχές τεσσάρων μορφών, σύμφωνα με τους Greenberg and Baron²⁰ (2002): -η ενεργή υποστήριξη και αποδοχή, όπου επικρατεί ο ενθουσιασμός και η συνεργασία, -η αδιαφορία, όπου παρατηρείται παθητική συμπεριφορά, - η παθητική αντίσταση, όπου κυριαρχεί η παραίτηση και η άρνηση για συμμετοχή και, τέλος, -η ενεργή άρνηση και αντίσταση, όπου είναι πλέον έκδηλα τα φαινόμενα των απεργιών και το σαμποτάρισμα των προγραμμάτων αλλαγής.

Μερικές από τις πιο κοινές αντιδράσεις των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές, (σύμφωνα με τον Χυτήρη, 2001) είναι οι παρακάτω:

- ▶ Απόρριψη. Είναι η πρώτη και σοβαρότερη μορφή αντίδρασης κατά την εισαγωγή μιας αλλαγής, η ένταση της οποίας εξαρτάται πάντα από τον τρόπο υλοποίησής της, δηλαδή αν είναι απρογραμμάτιστη, απότομη ή επιβαλλομένη. Επικρατεί ο φόβος απώλειας της εργασίας καθώς και κεκτημένων δικαιωμάτων και ωφελειών. Συνήθως παίρνει τη μορφή απεργιών.
- ▶ Αντίσταση. Αποτελεί μια πιο ήπια μορφή αντίδρασης, όπου η απόδοση των εργαζομένων είναι μειωμένη, και χαρακτηρίζεται από την έλλειψη υποστήριξης των προγραμμάτων αλλαγής, αλλά και την παρεμπόδιση της επιτυχίας του. Βλέπουν την αλλαγή αρνητικά αλλά θεωρούν ότι δε θα φέρει την καταστροφή.

¹⁷ Zaltman, G. and Duncan, R. (1977), *Strategies for Planned Change*, Wiley, Toronto

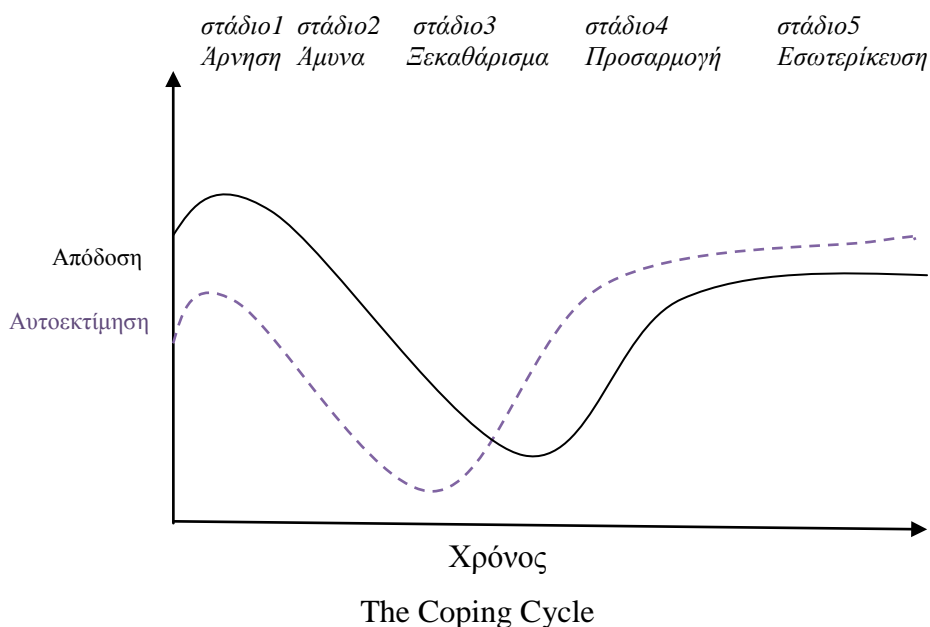
¹⁸ Block, P. (1989), "Flawless consulting", in McLennan, R. (1989), *Managing Organisational Change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

¹⁹ Bemmel, B. and Reshef, Y. (1991), "Manufacturing employees and technological change", *Journal of Labour Research*, Vol. 12 No. 3, Summer, pp. 231-46.

²⁰ Greenberg J. and Baron R. (2002), *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, N.Jersey.

- ▶ Ανοχή. Χαρακτηριστική είναι η ουδέτερη στάση των εργαζομένων, οι οποίοι θεωρούν ότι η οργανωσιακή αλλαγή που προωθείται δε θα επιφέρει τροποποιήσεις στην υφιστάμενη κεκτημένη εργασιακή τους κατάσταση, αφού είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε αυτούς και τη διοίκηση της εταιρίας και η διασφάλιση των συμφερόντων τους.
- ▶ Αποδοχή. Σε αυτή τη μορφή αντίδρασης, οι εργαζόμενοι βλέπουν θετικά την όλη προσπάθεια αλλαγής, θεωρώντας ότι θα δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες και ωφέλειες από τη συγκεκριμένη προσπάθεια.

Τα προβλήματα με την εφαρμογή της αλλαγής εκφράζονται ως «αντίσταση στην αλλαγή». Η αλλαγή δημιουργεί άγχος και ανασφάλεια ακόμη και για αυτούς που διαχειρίζονται τη διαδικασία της αλλαγής. Ένας τρόπος για να καταλάβουμε τι συμβαίνει είναι να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της αυτοεκτίμησης, της απόδοσης και του άγχους, σε ό, τι έχει ονομαστεί "ο κύκλος της αντιμετώπισης της αλλαγής" (σύμφωνα με έργο των Cooper-1981, Ket de Vries & Miller-1984 και Kirkpatrick-1985, και βάσει έρευνας που διενεργήθηκε από τους Lawler-1978, Steers & Porter-1979 και, Adams, Hayes & Hopson-1976).



Πηγή: Carnall, C., Theories of organisational change, *Managing Organisational Change*, Prentice B Hall.

Ο κύκλος της αντιμετώπισης της αλλαγής αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πέντε στάδια για τη διαδικασία της αλλαγής και ότι και τα δυο, η αυτοεκτίμηση (ο τρόπος που αισθανόμαστε για τον εαυτό μας) και η απόδοσή μας (πόσο καλά μπορούμε πραγματικά να εκτελέσουμε τα καθήκοντά μας), θα επηρεαστούν με διαφορετικό τρόπο σε κάθε στάδιο. Προκειμένου να προσαρμοστεί ο άνθρωπος -εργαζόμενος στην αλλαγή, θεωρητικά περνά μέσα από πέντε στάδια:

- ▶ Άρνηση: Είναι η πρώτη φάση της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι δε θέλουν να πιστέψουν ότι η αλλαγή θα καρποφορήσει. Δε θέλουν να χάσουν τα κεκτημένα τους. Ο φόβος για το άγνωστο προκαλεί αυτή την αναμενόμενη αντίδραση. Η έντονη αίσθηση της απειλής δημιουργεί σύγχυση. Αποσύρονται και δε ρισκάρουν. Σε αυτό το στάδιο η απόδοση πέφτει.
- ▶ Άμυνα: Ωστόσο, τελικά η πραγματικότητα είναι ορατή και οι εργαζόμενοι έχουν να αντιμετωπίσουν το γεγονός ότι η διαδικασία της αλλαγής είναι σε εξέλιξη. Δεδομένου ότι η αλλαγή ξεκινά, αυξάνονται τα συναισθήματα της κατάθλιψης και της απογοήτευσης για την αντιμετώπιση της νέας κατάστασης ή του νέου περιβάλλοντος. Έτσι, συχνά συναντά κανείς «αμυντική συμπεριφορά» για τη δουλειά τους, για την περιοχή τους, και μερικές φορές αυτή η συμπεριφορά γίνεται σχεδόν «τελετουργικά». Φαίνεται ότι αυτή η αμυντική συμπεριφορά λαμβάνει χώρα για να δώσουν το ατομικό χρόνο και χώρο για να έρθουν σε συμφωνία με τις αλλαγές. Η απόδοση και αυτοεκτίμηση πέφτουν δραματικά.
- ▶ Απόρριψη παλαιών πεποιθήσεων - ξεκαθάρισμα: Σε αυτό το στάδιο το άτομο αρχίζει να αφήνει πίσω το «παρελθόν», και ανυπομονεί για «το μέλλον». Μερικές φορές νιώθει ότι δεν είναι απαραίτητο να ανησυχεί τόσο για τον εαυτό του ή ότι ίσως το μέλλον δε φαντάζει πλέον τόσο απειλητικό. Σταδιακά εγκαταλείπει τις παλιές του πεποιθήσεις και αντικρίζει με αντικειμενικότητα τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της νέας κατάστασης. Η απόδοση των εργαζομένων εξακολουθεί να μειώνεται διότι χρειάζεται χρόνος για προσαρμογή.
- ▶ Προσαρμογή: Σε αυτό τα στάδιο λαμβάνει μέρος ο πειραματισμός, όπου δοκιμάζονται νέες συμπεριφορές και όπου οι νέοι τρόποι υλοποίησης των διαδικασιών αναδύονται. Η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και η συγκριτική αξιολόγηση είναι όλες οι κοινές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα κατά τη

διάρκεια αυτής της φάσης. Οι εργασίες γίνονται πλέον υπό το πρίσμα της νέας κατάστασης και η αυτοεκτίμηση και η απόδοση των εργαζομένων ανεβαίνουν σταδιακά.

- Εσωτερικευση-Συστηματοποίηση: Οι νέες συμπεριφορές και στάσεις έχουν γίνει μέρος της καθημερινής ζωής και μέρος του πολιτισμού και των αξιών τόσο του οργανισμού όσο και του ατόμου. Η απόδοση και αυτοεκτίμηση αυξάνονται και φτάνουν στα παλαιότερα τουλάχιστον επίπεδα.

Μερικές άλλες γνωστές περιγραφές της διαδικασίας της αλλαγής, συνοψίζονται παρακάτω:

α. Elisabeth Kubler-Ross (On Death and Dying -1971)

- Άρνηση
- Θυμός
- Διαπραγματευτική
- Κατάθλιψη
- Αποδοχή

β. Richard Beckhard και Reuben Harris (Organizational Transitions: Managing Complex Change -1987)

- Παρούσα κατάσταση
- Μελλοντική κατάσταση (Ενδιάμεση επιθυμητή κατάσταση)
- Μεταβατική κατάσταση

γ. Cynthia Scott και Dennis Jaffe (Managing Organizational Change-1990)²¹.

ΣΤΑΔΙΟ 1: ΑΡΝΗΣΗ

Η πρώτη αντίδραση σε μια σημαντική ή απρόσμενη αλλαγή είναι συχνά σοκ - μια γενική άρνηση να αναγνωρίσει ή να αποδεχθεί κάποιος τις νέες πληροφορίες. Οι άνθρωποι σταδιακά βιώνουν την απώλεια και τις διαταραχές που συχνά ακολουθούν στο χώρο εργασίας. Η άρνηση είναι ίσως η πιο κοινή απάντηση στην αλλαγή, αλλά και η πιο δύσκολη. Η άρνηση είναι ένας ψυχολογικός όρος που αναφέρεται στην άμυνα κατά της αλλαγής και μια προσπάθεια του ατόμου να διατηρήσει την επιτυχία και την

²¹ Scott, Cynthia D., and Dennis T. Jaffe. (1989) *Managing Organizational Change: Leading Your Team Through Transition*, Los Altos, CA: Crisp Publications..

άνεση του παρελθόντος, αγνοώντας τα σημάδια ότι το παρελθόν έχει τελειώσει.

ΣΤΑΔΙΟ 2: ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ

Σε αυτό το στάδιο, τα πράγματα συχνά φαίνεται να επιδεινώνονται. Τα προσωπικά επίπεδα κινδύνου αυξάνονται. Όλοι αντιστέκεται στην αλλαγή και είναι φυσικό να θέλουν να παραμείνουν τα πράγματα ως έχουν, να διατηρήσουν το κατεστημένο. Τα άτομα αρχίζουν να ψάχνουν κάποιον για να ρίξουν το φταίξιμο. Όταν αυτό επιτευχθεί, το οργανωσιακό άγχος - με μορφή πένθους για την απώλεια του παρελθόντος - θα ωθήσει σε μια νέα προθυμία να εξετάσουν τα πιθανά οφέλη της αλλαγής. Οι άνθρωποι στο στάδιο της αντίστασης χρειάζονται την αποδοχή των συναισθημάτων τους και την επικύρωση του εαυτού τους ως εργαζόμενοι. Μόνο τότε μπορούν να χειριστούν οι ίδιοι τις δυσκολίες και να προχωρήσουν.

ΣΤΑΔΙΟ 3: ΕΞΕΡΕΥΝΗΣΗ

Μετά την περίοδο του αγώνα, τα άτομα και τις οργανώσεις που συνήθως προκύπτουν από την αρνητικότητα, στρέφονται σε μια πιο θετική και αισιόδοξη στάση για το μέλλον. Μια νέα ώθηση προκύπτει όταν οι άνθρωποι συνειδητοποιούν ότι η αλλαγή θα φέρει νέες προοπτικές. Η εξερεύνηση είναι η πιο αισιόδοξη φάση, γεμάτη από νέα ενέργεια και προθυμία των ατόμων να μάθουν, να πειραματιστούν και να δοκιμάσουν νέους τρόπους. Σε αυτό το σημείο οι άνθρωποι τελικά έχουν αποδεχθεί την αλλαγή και είναι έτοιμοι να αξιολογήσουν που βρίσκονται με την αλλαγή, να αποσαφηνίσουν τους στόχους, καθώς και να διερευνήσουν εναλλακτικές λύσεις.

ΣΤΑΔΙΟ 4: ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Τα άτομα που βρίσκονται στο στάδιο της δέσμευσης έχουν μάθει να λειτουργούν αποτελεσματικά στο νέο περιβάλλον. Η αλλαγή έχει γίνει γι' αυτούς τρόπος ζωής. Ο νέος τρόπος εργασίας φαίνεται τώρα φυσιολογικός, δεν είναι κάτι διαφορετικό. Στην πραγματικότητα, όπως αυτή η φάση συνεχίζεται, η δέσμευση γίνεται όλο και πιο βαθιά. Δεν είναι μια ιδιαίτερα φάση ενθουσιασμού, αλλά μάλλον άνεσης. Αυτό το στάδιο αρχίζει όταν ο οργανισμός αρχίζει να επικεντρώνεται σε νέους ορίζοντες, νέα οράματα και νέες κατευθύνσεις δράσης.

2. 2 Αιτίες αντίστασης στις αλλαγές.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποδέχεται με ευκολία την οποιαδήποτε αλλαγή εισάγεται στον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνει τις υποθέσεις του

μέχρι σήμερα. Οι κυριότερες από αυτές, σύμφωνα με τους J.Kotter και L.Schlesinger²² είναι:

- *Ατομικό ενδιαφέρον-Αίσθημα απώλειας.* Εδώ κυριαρχεί το προσωπικό συμφέρον και ο φόβος της απώλειας των κεκτημένων, και όχι το σύνολο του οργανισμού. Η πεποίθηση ότι το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων αλλαγών θα είναι εις βάρος των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να χάσουν μέρος των δικαιωμάτων και προνομίων τους, οδηγεί σε συγκρούσεις, αδιαφορώντας για το κοινό καλό και παρεμποδίζοντας το πρόγραμμα της αλλαγής.
- *Παρεξηγήσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης.* Οι άνθρωποι αντιστέκονται, επίσης, στην αλλαγή, όταν δεν καταλαβαίνουν τις επιπτώσεις της και πιστεύουν ότι θα μπορούσε να τους κοστίσει πολύ περισσότερο από ό, τι θα κερδίσουν. Τέτοιες καταστάσεις συμβαίνουν συχνά όταν λείπει η εμπιστοσύνη ανάμεσα στο άτομο που ξεκινά την αλλαγή και των εργαζομένων. Λίγοι οργανισμοί μπορούν να χαρακτηριστούν ότι έχουν ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και των διαχειριστών της αλλαγής. Ως εκ τούτου, είναι εύκολο να δημιουργηθούν παρανοήσεις κατά την εισαγωγή της αλλαγής. Εκτός αν οι διαχειριστές αντιληφθούν τις παρεξηγήσεις και τις αποσαφηνίσουν γρήγορα, μπορεί να καθοδηγήσουν την αντίσταση. Και η αντίσταση μπορεί να πιάσει τους εμπνευστές της αλλαγής "στον ύπνο", ειδικά αν υποθέτουν ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται αλλαγή μόνο όταν δεν είναι προς το συμφέρον τους.
- *Διαφορετικές εκτιμήσεις.* Ένας άλλος κοινός λόγος που οι άνθρωποι αντιστέκονται στην οργανωσιακή αλλαγή είναι ότι εκτιμούν την κατάσταση με διαφορετικό τρόπο από ότι οι διαχειριστές της αλλαγής ή πιστεύουν ότι με την έναρξη της εν λόγω αλλαγής προκύπτουν περισσότερα κόστη παρά ωφέλειες, όχι μόνο για τους ίδιους αλλά και για την εταιρεία τους. Οι διαχειριστές των αλλαγών συχνά υποθέτουν ότι όλοι έχουν όλες τις σχετικές πληροφορίες που απαιτούνται για τη διεξαγωγή επαρκής ανάλυση και ότι εκείνοι που θα επηρεαστούν από την αλλαγή γνωρίζουν τα ίδια πραγματικά γεγονότα. Σε κάθε περίπτωση, η διαφορά στις πληροφορίες των ομάδων που εργάζονται μαζί, συχνά οδηγεί σε διαφορετικές αναλύσεις, οι οποίες με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε αντίσταση.

²² Kotter P. John and Schlesinger A. Leonard, 1979, Choosing Strategies for Change.

- *Χαμηλή ανοχή για αλλαγή.* Οι άνθρωποι αντιστέκονται, επίσης, στην αλλαγή, επειδή φοβούνται ότι δεν θα είναι σε θέση να αναπτύξουν τις νέες δεξιότητες και συμπεριφορές που θα απαιτείται από αυτούς. Όλοι οι άνθρωποι περιορίζονται στην ικανότητά τους να μεταβάλλονται, με μερικούς ανθρώπους να έχουν πολύ πιο περιορισμένη ικανότητα από ότι άλλοι. Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί κατά λάθος να απαιτήσει από τους ανθρώπους να αλλάξουν πάρα πολλά, πάρα πολύ γρήγορα. Ο Peter F. Drucker υποστήριξε ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την οργανωτική ανάπτυξη είναι η αδυναμία των διευθυντών να αλλάξουν τη στάση τους και τη συμπεριφορά τους τόσο γρήγορα όσο οι οργανισμοί τους το απαιτούν. Ακόμα και όταν διαχειριστές κατανοούν την ανάγκη για αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους, μερικές φορές δεν είναι συναισθηματικά σε θέση να κάνουν τη μετάβαση. Λόγω της περιορισμένης ανοχής των ανθρώπων για αλλαγή, τα άτομα θα αντισταθούν μερικές φορές σε μια αλλαγή ακόμη και όταν συνειδητοποιούν ότι θα έχει ένα καλό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, ένα άτομο που λαμβάνει μια πολύ πιο σημαντική δουλειά ως αποτέλεσμα της οργανωσιακής αλλαγής θα είναι πιθανώς πολύ χαρούμενο. Αλλά είναι εξίσου δυνατό για ένα τέτοιο άτομο να αισθάνεται άβολα και να αντισταθεί, δεδομένου ότι μια νέα και πολύ διαφορετική δουλειά θα απαιτήσει νέες και διαφορετικές συμπεριφορές, νέες και διαφορετικές σχέσεις, καθώς και την απώλεια ορισμένων ικανοποιητικών υφιστάμενων δραστηριοτήτων και σχέσεων. Αν οι αλλαγές είναι σημαντικές και η ανοχή του ατόμου για αλλαγή είναι χαμηλή, θα μπορούσε να αρχίσει ενεργά να αντιστέκεται στην αλλαγή, ακόμη και για λόγους που δεν καταλαβαίνει συνειδητά.

Βέβαια, υπάρχει πλήθος άλλων λόγων που παρουσιάζονται επιγραμματικά, παρακάτω (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003)²³:

- Ο φόβος και η αβεβαιότητα για το άγνωστο δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα για την επικείμενη αλλαγή.
- Φόβος αποτυχίας. και φόβος του λάθους.
- Συνήθεια. Συνδέεται με στερεότυπα και αίσθημα άνεσης, κάτι το οποίο απειλείται με την εισαγωγή της αλλαγής.

²³ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Εκδόσεις Μπένου.

- Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής. Η έλλειψη εμπιστοσύνης στο πρόσωπο εκείνου που εισάγει και διαχειρίζεται τις αλλαγές, προκαλεί αντιδράσεις.
- Ο κίνδυνος απώλειας κεκτημένων δικαιωμάτων και η ικανοποίηση από την γενικότερη υφιστάμενη κατάσταση.
- Αλαζονεία και αυταρέσκεια.
- Η περιορισμένη κατανόηση της φιλοσοφίας της αλλαγής και αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή.
- Η ελλιπής πληροφόρηση και η παρερμηνεία των λόγων της εισαγωγής της αλλαγής.
- Η έλλειψη χρόνου, πειθαρχίας και επιμονής.
- Η έλλειψη αυτοπεποίθησης
- Η ανεπαρκής διαχείριση της αλλαγής από τους μάνατζερ και τα ασαφή οφέλη της αλλαγής.
- Η λανθασμένη επιλογή χρόνου και οι προηγούμενες προσπάθειες εισαγωγής προγραμμάτων αλλαγής.
- Η διαφορετικότητα των εργαζομένων.
- Η έλλειψη κινήτρων.
- Επειδή δεν αλλάζουν οι άλλοι.

Σύμφωνα με την αναφορά των Waddell και Sohal, (1998)²⁴ το πολυδιάστατο φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες:

1. **Λογικοί.** Βασίζονται σε ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση. Η υπό εξέταση αλλαγή αξιολογείται με ορθολογικά στοιχεία και η αντίσταση που υπάρχει έχει να κάνει με τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής στη νέα κατάσταση, την επιπλέον προσπάθεια που χρειάζεται για τη μάθηση και την πιθανότητα εμφάνισης επιθυμητών-αρνητικών καταστάσεων.
2. **Μη Λογικοί.** Προέρχονται από συναισθήματα και στάσεις και όχι από κάποια ορθολογική αξιολόγηση της όλης κατάστασης. Πηγάζουν δηλαδή από άσχημες προδιαθέσεις και προτιμήσεις των εργαζομένων.

²⁴ Waddell, D. and Sohal, Am. (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", Management Decision, Vol. 36, no8. p.543-548.

3. **Πολιτικοί.** Η αντίδραση καθορίζεται από στερεότυπα και πολιτικά δεδομένα, καθώς και προσωπικά συμφέροντα που ωθούν συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι πολιτικές συμμαχίες, οι αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων και τα κατεστημένα συμφέροντα επιθυμούν την διατήρηση της υπάρχουσας τάξης πραγμάτων.
4. **Διοίκησης-management.** Η ανεπαρκής ή και κακή διαχείριση της αλλαγής από τα διευθυντικά στελέχη, που αδυνατούν να πείσουν ή και να επιβάλλουν το νέο πρόγραμμα αλλαγής, συντελούν στην εμφάνιση αντίστασης.

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων

2.3.1 Ατομικοί παράγοντες

Η Προσωπικότητα σε οργανωσιακές αλλαγές.

Το πεδίο της προσωπικότητας κυριάρχησε στις δύο τελευταίες δεκαετίες με το μοντέλο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας [five -factor model of personality (FFM)] (Goldberg, 1990, John, 1990, McCrae και John, 1992)²⁵. Οι πέντε παράγοντες που επισημαίνονται είναι η νευρώση (η τάση να βιώνεις αρνητικά συναισθήματα, όπως το άγχος, η ανασφάλεια και η ψυχολογική δυσχέρεια), η εξωστρέφεια (η ποσότητα και η ένταση της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης και το επίπεδο δραστηριότητας), η δεκτικότητα σε εμπειρίες (η ενεργητική αναζήτηση και εκτίμηση των νέων εμπειριών), η ηπιότητα (η ποιότητα της διαπροσωπική αλληλεπίδρασης του ατόμου μέσα σε ένα συνεχές συμπόνιας και ανταγωνισμού) και η ευσυνειδησία (η ποσότητα της επιμονής, της οργάνωσης και τα κίνητρα σε στοχοθετούμενες συμπεριφορές) (Costa, 1996, Piedmont and Weinstein 1994)²⁶.

²⁵ Goldberg, L. (1990), "An alternative 'description of personality': the big five factor structure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 1216-29.

John, O. (1990), "The 'big five' factor taxonomy: dimension of personality in the natural language and in questionnaires", in Pervin, L.A. (Ed.), *Handbook of Personality Theory and Research*, Guilford Press, New York, NY.

McCrae, R. and John, O. (1992), "An introduction to the five-factor model and its applications", *Journal of Personality*, Vol. 60, pp. 175-215.

²⁶ Costa, P. (1996), "Work and personality: use of the NEO-PI-R in industrial/organisational psychology", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 45, pp. 225-41

Piedmont, R.L. and Weinstein, H.P. (1994), "Predicting supervisor ratings of job performance using the NEO personality inventory", *Journal of Psychology*, Vol. 128, pp. 255-65.

Οι De Fruyt και Salgado²⁷ (2003) υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως περιγράφεται από την FFM, όχι μόνο προβλέπουν διαφορετικές πτυχές της απόδοσης στην εργασία, αλλά επηρεάζουν επίσης μια σειρά από συμπληρωματικά αποτελέσματα στην εργασία, όπως την ικανοποίηση από την εργασία, τη δέσμευση θέσεων εργασίας, τις απουσίες, κ.λπ. Η FFM μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως ένα κατάλληλο πλαίσιο στη μελέτη των ατομικών διαφορών και των στάσεων προς την οργανωτική αλλαγή. Οι Lau και Woodman²⁸ (1995) υποστήριξαν ότι οι στάσεις απέναντι οργανωσιακές αλλαγές εξαρτώνται από τα σχήματα αλλαγής του ατόμου, τα οποίες ορίζονται ως «διανοητικοί χάρτες που απεικονίζουν τις δομές της γνώσης των ιδιοτήτων αλλαγής και τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων εκδηλώσεων της αλλαγής». Αυτοί οι ερευνητές πρότειναν ότι υπάρχουν σημαντικές σχέσεις μεταξύ αυτών των σχημάτων και των αντιδράσεων των ατόμων στην αλλαγή και το πιο σημαντικό είναι ότι αυτά τα σχήματα επηρεάζονται σημαντικά από την προσωπικότητα.

Άλλες έρευνες έχουν σχέση με τη δεκτικότητα στην εμπειρία για την αποτελεσματική αντιμετώπιση και προσαρμογή. Πιο συγκεκριμένα, οι McCrae και Costa²⁹ (1986) έδειξαν μια θετική σχέση μεταξύ της δεκτικότητας στην εμπειρία και την χρησιμοποίηση αποτελεσματικών μηχανισμών αντιμετώπισης, προκειμένου να αντιμετωπίσουμε διάφορα στρεσογόνα γεγονότα στη ζωή. Ως εκ τούτου, η δεκτικότητα στην εμπειρία είναι μια διάσταση που μπορεί να σχετίζεται με θετική στάση απέναντι στην αλλαγή, δεδομένου ότι περιγράφει εργαζομένους που μπορούν να δείξουν αποτελεσματικούς μηχανισμούς αντιμετώπισης, είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες και προτάσεις και να είναι ανεκτικοί και οξυδερκείς.

Η τερπνότητα, η οποία περιγράφει τους ανθρώπους ως υποχωρητικούς, με μαλακή καρδιά και καλούς εκ φύσεως, αποφεύγοντας εντάσεις και διαφωνίες στον εργασιακό χώρο, είναι επίσης μια μεταβλητή, η οποία σχετίζεται με θετική στάση προς την αλλαγή, δεδομένου ότι αναμένεται ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή ηπιότητα, θα είναι πιο απρόθυμοι να αντισταθούν και πιο πρόθυμοι να ακολουθήσουν νέες πολιτικές και διαδικασίες μέσω μιας οργανωσιακής αλλαγής.

²⁷ De Fruyt, F. and Salgado, J.F. (2003), "Applied personality psychology: lessons learned from the IWO field", *European Journal of Personality*, Vol. 17, pp. 123-31.

²⁸ Lau, C.M. and Woodman, R.W. (1995), "Understanding organizational change – a schematic perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 537-54.

²⁹ McCrae, R. and Costa, P. (1986), "Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample", *Journal of Personality*, Vol. 54, pp. 385-405.

Η διάσταση της ευσυνειδησίας, η οποία περιγράφει τα άτομα με αυτοπειθαρχία, φιλοδοξία και ικανότητα (Costa και McCrae, 1992)³⁰, αναμένεται να συσχετίζονται θετικά με θετική στάση προς την αλλαγή, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή βαθμολογία σε αυτή τη διάσταση είναι υπάκουα και έχουν την τάση να τηρούν αυστηρά τις αρχές και τις υποχρεώσεις που ξεκίνησαν από τη διοίκηση.

Τέλος, η νεύρωση, η οποία περιγράφει τους ανθρώπους ως ανήσυχους, νευρικούς και ανυπόμονους αναμένεται να συνδέεται θετικά με την αρνητική στάση προς τις οργανωσιακές αλλαγές, αφού η εισαγωγή των οργανωσιακών αλλαγών συνήθως σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα άγχους και ανασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων

2.3.2 Οργανωσιακοί παράγοντες

2.3.2.1 Επικοινωνία

Σύμφωνα με τον JP Kotter³¹, η κακή επικοινωνία είναι, σε πάρα πολλές περιπτώσεις, η βασική αιτία των αποτυχημένων προσπαθειών να επιτευχθεί αποτελεσματική και διαρκής οργανωσιακή αλλαγή. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την τελική επιτυχία κάθε προσπάθειας για την επίτευξη οργανωτικών αλλαγών. Η επικοινωνία πρέπει να είναι ακριβής, ειλικρινής, που διατυπώθηκε κατά το κατάλληλη στιγμή και σε μορφή κατάλληλη για τα μέλη του οργανισμού.

Προκειμένου η αλλαγή να είναι αποτελεσματική, οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν και ασχολούνται με τη διαδικασία αλλαγής - να έχουν μια πραγματική αίσθηση στη διαμόρφωση της διαδικασίας και την κατεύθυνση της αλλαγής. Οι ηγέτες και διαχειριστές, αποδεικνύοντας στους εργαζόμενοι ότι υπάρχει μια γνήσια διαδικασία και αμφίδρομη αλληλεπίδραση, μπορεί να χτίσουν μια οργανωσιακή κουλτούρα εμπιστοσύνης που θα υποστηρίζει τις προσπάθειες για να πετύχει η αλλαγή. Η κουλτούρα της οργανωτικής εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι εύκολα ακούν τα μηνύματα αλλαγής, σκέφτονται εποικοδομητικά για την αλλαγή, και, γενικά, βοηθούν στην κίνηση των οργανισμών τους προς τα εμπρός κατά τη διάρκεια των περιόδων αλλαγής (Smith, 2006³²).

Για μια επιτυχή επικοινωνία θα πρέπει να ακολουθούνται οι παρακάτω πέντε κανόνες:

³⁰ Costa, P.T. and McCrae, R.R. (1992), NEO PI-R Professional Manual, Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.

³¹ Kotter, J.P. (1995), "Why transformation efforts fail", Harvard Business Review, Vol. 73 No. 2, pp. 12-20

³² Ian Smith, (2006), "Continuing professional development and workplace learning - 14: Communicating in times of change", Library Management, Vol. 27 Iss: 1 pp. 108 - 11

-Η αναγνώριση της ποικιλομορφίας και διαφορετικότητας των οργανισμών και των αντιδράσεων των εμπλεκομένων.

-Η αποτελεσματική και αμφίδρομη επικοινωνία

-Η επικοινωνία των λόγων της αλλαγής

-Η δέσμευση και επικοινωνία όλων των εμπλεκομένων στον οργανισμό

-Η χρονική διάρκεια που χρειάζεται για επικοινωνία

Η Letourneau³³ (2004) προτείνει μια προσέγγιση τεσσάρων βημάτων (4E: Engaging - Empathising- Educating- Enlisting) για την οργανωσιακή επικοινωνία, το οποίο προσφέρει ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα κατά τη διάρκεια περιόδων οργανωσιακών αλλαγών. Το πλαίσιο των 4E, το οποίο βασίζεται σε ένα μοντέλο επικοινωνίας που επιτρέπει στους ειδικούς την καλύτερη αλληλεπίδραση με τα μέλη, αποτελείται από τέσσερα αλληλένδετα στοιχεία: συμμετοχή-δέσμευση, ενσυναίσθηση, εκπαίδευση και στρατολόγηση.

◆ Συμμετοχή - Δέσμευση.

Επειδή η πραγματική αλλαγή δεν μπορεί να επιβληθεί μόνο, η γνήσια και πλήρη εμπλοκή των εργαζόμενων από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας αλλαγής είναι σημαντική, αν θέλουμε να επιτευχθεί μια βαθιά ενσωματωμένη αλλαγή. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές απαιτεί την εισαγωγή του θέματος της αλλαγής, όσο το δυνατόν νωρίτερα στη ζωή των εμπλεκομένων και την ενεργό παραγωγή του ενδιαφέροντος και συζητήσεων για τις αλλαγές. Το να ακούγονται οι αντιδράσεις των εργαζομένων, τόσο θετικές όσο και αρνητικές, είναι σημαντικό, αλλά και κρίσιμο στη φάση της εμπλοκής. Η αρνητικότητα για τουλάχιστον ορισμένες πτυχές της αλλαγής είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα προκύψει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής. Είναι καλή πρακτική διαχείρισης οι ανοιχτές αντιδράσεις και συναισθήματα νωρίτερα παρά αργότερα στη φάση της αλλαγής. Φέρνοντας τη συζήτηση των αλλαγών νωρίς στη διαδικασία μπορεί να μειώσει το σοκ της αλλαγής. Αναγνωρίζοντας ανοιχτά την ύπαρξη άγνωστων παραγόντων στη διαδικασία της αλλαγής, και καλώντας για προτάσεις για ιδέες και δράσεις, οι εργαζόμενοι που επηρεάζονται από τις αλλαγές μπορεί να ασχολούνται με την εξέταση και αντιμετώπιση αυτών των αγνώστων παραγόντων. Η ανοικτή επικοινωνία νωρίς στον κύκλο της αλλαγής προσφέρει μια καλύτερη

³³ LeTourneau, B. (2004), "Communicate for change", Journal of Healthcare Management, Vol. 49 No. 6, pp. 354-7

πιθανότητα στελέχωσης των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής και συμμετοχής τους στην επίτευξη της αλλαγής

◆ Ενσυναίσθηση.

Η συνεχής έμφαση στην ακρόαση είναι το κλειδί για τη φάση της ενσυναίσθησης. Ζητήματα και ανησυχίες που εκφράστηκαν από εκείνους που επηρεάζονται από τις αλλαγές, θα πρέπει να αναγνωριστούν και να δοθεί η δέουσα προσοχή. Τέτοια ζητήματα και ανησυχίες μπορεί, κατά την εξέταση, να φανεί ότι έχουν ευρύτερη σημασία και σπουδαιότητα. Δικαιολογημένη ανησυχία θα πρέπει να αναγνωριστεί σε εκείνους που τα έφεραν στην επιφάνεια. Πρέπει να γίνει κατανοητό, εντούτοις, ότι όλα τα προβλήματα δεν μπορούν να λυθούν. Επιδεικνύοντας ενσυναίσθηση στις ανησυχίες που εκφράστηκαν, προσφέρει στους ηγέτες της αλλαγής την ευκαιρία να ενισχύσουν την αξιοπιστία τους και να οικοδομήσουν υπεραξία. Με γνήσια ακρόαση και ενσυναίσθηση οι διαχειριστές μπορεί να χτίσουν εμπιστοσύνη στην ικανότητα των οργανισμών τους για να βρουν τις σωστές λύσεις για επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσω της αλλαγής.

◆ Εκπαίδευση.

Εκπαίδευση - μέσω συναντήσεων, επίσημων και ανεπίσημων - θα πρέπει να είναι ένας βασικός στόχος της επικοινωνίας με τους εργαζομένους κατά την εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών. Όπως και σε άλλες πτυχές της επικοινωνίας, η εκπαίδευση για την αλλαγή θα πρέπει να είναι μια αμφίδρομη διαδικασία κατά την οποία πληροφορίες σχετικά με τους λόγους και τη φύση της αλλαγής ανταλλάσσονται και ιδέες προκύπτουν στον αντίκτυπο των αλλαγών. Όπως και με τη συμμετοχή, η εκπαίδευση για την αλλαγή πρέπει να αρχίσει νωρίς. Οι διαχειριστές μπορεί να μην επιθυμούν να παράσχουν πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή, ίσως από ανησυχία ότι δίνοντας νωρίς πληροφορίες μπορεί να μεγαλώσει τις ανησυχίες και να ενδυναμώσει την αντίδραση στην αλλαγή. Η πρόωρη συζήτηση για τις αλλαγές, η εκπαίδευση σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή και συγκέντρωση αντιδράσεων και ιδεών σε απάντηση των προτάσεων αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε πολλαπλά οφέλη. Επιτρέποντας τις ανησυχίες και τις αρνητικές αντιδράσεις να εμφανιστούν νωρίς στη διαδικασία της αλλαγής της, κάνουν τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά την πορεία των αλλαγών να εντοπιστούν έγκαιρα και να δοθεί η δέουσα προσοχή στην αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων. Ειλικρίνεια και δέσμευση από την πλευρά των διαχειριστών της

αλλαγής μπορεί να αναπτύξει την εμπιστοσύνη από την πλευρά των εργαζομένων και κρίσιμη για την ανάπτυξη και τη διατήρηση μια ισχυρής βάσης στήριξης για την επίτευξη διαρκών οργανωσιακές αλλαγών.

◆ Στρατολόγηση

Η αλλαγή που απλά επιβάλλεται στους αντιδρώντες είναι πιθανό να αποτύχει ή, τουλάχιστον, να υποβαθμιστεί σοβαρά. Η δημιουργία μιας σταθερής βάσης για την οργανωσιακή υποστήριξη των αλλαγών, αναλαμβάνοντας ενεργό συστράτευση στην εξέλιξη της προσπάθειας αλλαγής, είναι δύο ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επίτευξη επιτυχούς και διαρκούς οργανωσιακής αλλαγής. Η στρατολόγηση ασχολείται με την ανάπτυξη μιας βάσης στήριξης της αλλαγής. Η αποτελεσματική επικοινωνία διαδραματίζει ένα κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία αυτή: επικοινωνία με τους ηγέτες της αλλαγής και με τους εργαζομένους που χρειάζονται χρόνο για να συλλέξουν ιδέες και ακριβείς πληροφορίες. Η επικοινωνία - επίμονη και συνεπής - είναι ζωτικής σημασίας και για την (συχνά παρατεταμένη) διαδικασία στρατολόγησης της υποστήριξης των αντιδρώντων στην αλλαγή

Η επικοινωνία - ειλικρινής, ανοιχτή και αμφίδρομη - είναι πάντα ένα σημαντικό στοιχείο για την διαχείριση των ανθρώπων και το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών. Κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών αλλαγών, όταν οι εργαζόμενοι εκτίθενται στην αναταραχή της παλαιάς και νέας τάξης πραγμάτων, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη αποτελεσματικής και διαρκούς αλλαγής.

2.3.2.2 Ετοιμότητα για αλλαγή

Στην προσπάθεια τους οι ηγέτες να περάσουν μια οργανωσιακή αλλαγή, βρίσκονται αντιμέτωποι με διάφορες ανεπιθύμητες αντιδράσεις των εργαζομένων. Μερικές από αυτές τις αρνητικές αντιδράσεις οφείλονται στην αδιαφορία των ηγετών να επικοινωνήσουν ένα σωστό μήνυμα που θα καθορίζει τη φύση της αλλαγής καθώς και τα συναισθήματα που θα προσδιορίσουν τις αντιδράσεις στην αλλαγή, έτσι ώστε να δημιουργηθεί η ετοιμότητα για αλλαγή. Η ετοιμότητα για αλλαγή παίζει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση ενός προγράμματος μετασχηματισμού και θεωρείται το γνωστικό στάδιο στο οποίο τα άτομα έχουν θετική στάση και προθέσεις στην αλλαγή.

Σύμφωνα με το Lewin (1947) τα άτομα, κατά τη διάρκεια της εξέλιξης ενός προγράμματος αλλαγής, βιώνουν τρία στάδια: ξεπάγωμα, τη μετακίνηση και την εκ νέου κατάψυξη. Με βάση αυτή την ιδέα, οι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να περιγράψουν μια σειρά από

ενέργειες που θα μπορούσαν να ληφθούν για να μειωθεί η αντίσταση κατά της αλλαγής μέσω αυτών των σταδίων. Για παράδειγμα, Coch και French³⁴ (1948) απέδειξαν την επίδραση των διαφόρων μορφών συμμετοχής των εργαζομένων πάνω στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των ατόμων κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Βρήκαν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η έκταση της συμμετοχής, τόσο πιο ικανοποιημένοι ήταν οι εργαζόμενοι και τόσο γρηγορότερα έφτασαν στους νέους στόχους παραγωγής. Στη βάση αυτή, οι Armenakis, Harris, και Mossholder³⁵ (1993) πρότειναν ένα μοντέλο για τη δημιουργία ετοιμότητας και πρότειναν ότι η ετοιμότητα είναι ένας πρόδρομος της αντίστασης και υιοθέτησης συμπεριφορών. Η διαδικασία της αλλαγής περιλαμβάνει τις παρακάτω τρεις φάσεις:

***Ετοιμότητα:** Τα μέλη του οργανισμού προετοιμάζονται για την αλλαγή και σταδιακά γίνονται υποστηρικτές της.

***Υιοθέτηση:** Η αλλαγή εφαρμόζεται και οι εργαζόμενοι αποδέχονται τους νέους τρόπους λειτουργίας. Η φάση αυτή είναι μια περίοδος δοκιμής και πειραματισμού των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να απορρίψουν την αλλαγή.

***Θεσμοθέτηση:** Προσπάθεια να διαχειριστεί η υιοθέτηση των αλλαγών και να ενδυναμωθεί, έτσι ώστε να ενισχυθούν οι αλλαγές και να γίνουν ο κανόνας.

Η όλη διαδικασία είναι συνεχής ώσπου οι ίδιες θεσμοθετημένες αλλαγές γίνουν το επίκεντρο των μελλοντικών προσπαθειών αλλαγής. Το μήνυμα της αλλαγής και η επικοινωνία του μπορούν να συγχρονίσουν τα τρία στάδια της αλλαγής, παρέχοντας το οργανωσιακό πλαίσιο δημιουργίας ετοιμότητας και την κινητοποίηση προς την υιοθέτηση και θεσμοθέτηση των αλλαγών. Οι Armenakis et al.³⁶, (1993, 1999) περιγράφουν τα πλαίσια, προσδιορίζοντας τα πέντε στοιχεία, στα οποία πρέπει να απευθύνονται οι διαχειριστές της αλλαγής και τις τρεις στρατηγικές που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να μεταφερθεί το μήνυμα της αλλαγής.

Τα πέντε αυτά στοιχεία του μηνύματος, τα οποία έχουν χρησιμότητα σε όλες τις μετασχηματιστικές προσπάθειες είναι:

³⁴ Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

³⁵ Armenakis, A.A., Harris, S.G., and Mossholder, K.W. (1993). „Creating readiness for organizational change“. *Human Relations*. 46(6): 681.

³⁶ Armenakis, A., Harris, S. and Feild, H. (1999) Making change permanent: a model for institutionalizing change, in: W. Pasmore and R. Woodman (eds) Research, in Organization Change and Development, Vol. XII, pp. 97–128 (Greenwich, CT: JAI Press, Inc).

Armenakis, A.A., Harris, S.G., and Mossholder, K.W. (1993). „Creating readiness for organizational change“. *Human Relations*. 46(6): 681.

1. Η **απόκλιση - διαφορά**, αναφέρεται στα συναισθήματα αναφορικά με το αν η αλλαγή χρειάζεται και αποσαφηνίζει πως η τρέχουσα κατάσταση διαφέρει από την επιθυμητή. Προκειμένου τα άτομα να κινητοποιηθούν, πρέπει να πιστέψουν ότι κάτι είναι λάθος και πρέπει να αλλάξει.

2. Η **αποτελεσματικότητα** αναφέρεται στα συναισθήματα αναφορικά με την εμπιστοσύνη των ατόμων στις ικανότητές τους. Τα άτομα θα κινητοποιηθούν προς την αλλαγή στο βαθμό που έχουν πίστη στις ικανότητές τους και αυτοπεποίθηση ότι θα πετύχουν.

3. Η **καταλληλότητα της αλλαγής** είναι σημαντική, δεδομένου ότι τα άτομα να αισθάνονται ότι χρειάζεται να γίνει κάποιου είδους αλλαγή, αλλά να διαφωνούν ως προς τη συγκεκριμένη που υιοθετείται. Αν το μήνυμα της αλλαγής δεν πείσει για την καταλληλότητα της προτεινόμενης αλλαγής, τότε οι δυνάμεις της αντίστασης θα αυξηθούν για να δείξουν ότι είναι ακατάλληλη και αναποτελεσματική.

4. Η **κύρια υποστήριξη** αναφέρεται στο βαθμό υποστήριξης και δέσμευσης όλων των μελών ενός οργανισμού, μέχρι τη θεμελίωση της αλλαγής. Οι πιο επιτυχείς τακτικές αλλαγής είναι εκείνες όπου από πολύ νωρίς και συνεχόμενα τα μέλη λάμβαναν την κατάλληλη υποστήριξη.

5. Το **προσωπικό όφελος** αφορά την ωφέλεια που προκύπτει από την όλη διαδικασία. Κατά τη διάρκεια της αλλαγής τα μέλη αξιολογούν τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, το κατά πόσο η αλλαγή είναι δίκαιη γι' αυτούς και δε θίγει τα μέχρι τώρα κερημένα δικαιώματά τους. Αν το προσωπικό συμφέρον των ατόμων απειλείται, είναι πού πιθανό ότι η αλλαγή θα αντιμετωπίσει αντίσταση.

Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, τρεις είναι οι στρατηγικές μεταφοράς των παραπάνω πέντε στοιχείων του μηνύματος αλλαγής που θα δημιουργήσουν ετοιμότητα για αλλαγή:

α. Πειστική επικοινωνία: αφορά τις άμεσες προσπάθειες επικοινωνίας. Μπορεί να λάβει προφορική μορφή όπως ομιλίες, ζωντανές ή ηχογραφημένες, γραπτή μορφή, όπως αναφορές, υπομνήματα και περιοδικές εκδόσεις. Η επικοινωνία του μηνύματος αλλαγής γίνεται άμεσα μέσω των διαχειριστών της αλλαγής και το είδος που επιλέγεται έχει να κάνει με την ανάγκη για άμεση υλοποίηση.

β. Ενεργός συμμετοχή: είναι η σημαντικότερη στρατηγική μεταφοράς του μηνύματος της αλλαγής γιατί οι συμμετέχοντες αξιοποιούν τις ικανότητές τους και ανακαλύπτουν τον εαυτό τους. Οι Armenakis et al διαπίστωσαν τρεις μορφές ενεργούς συμμετοχής: -ενεργή γνώση-μαεστρία, όπου οι δεξιότητες, η γνώση και η αποτελεσματικότητα δημιουργούνται

σταδιακά μέσω ανάμιξης και πρακτικής άσκησης, -δοτή μάθηση, παρατηρώντας και μαθαίνοντας από τους άλλους, -συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

γ. **Διαχείριση των πληροφοριών:** αφορά τη χρήση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών για την παροχή πληροφοριών αναφορικά με την αλλαγή. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να παρέχουν ευκαιρίες μάθησης μέσω της ενεργούς συμμετοχής. Γενικά, ένα μήνυμα προερχόμενο από περισσότερες από μία πηγές και ιδίως εξωτερικές, γίνεται πιο πιστευτό.

2.3.2.3 Οργανωσιακή δέσμευση

Μια σύντομη ανασκόπηση των διαφορετικών εννοιών της δέσμευσης αποκαλύπτει δύο πολύ διαφορετικούς ορισμούς της οργανωσιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με τον ορισμό που παρέχεται από τον Porter et al. (1974) η οργανωσιακή δέσμευση είναι η δύναμη της ταυτότητας ενός ατόμου και συμμετοχής του σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Οργανωσιακή δέσμευση, όπως ορίζεται από τον Porter έχει τρεις βασικές συνιστώσες: (1) μια ισχυρή πίστη στην αποδοχή των στόχων του οργανισμού, (2) μια προθυμία να καταβάλλει μια σημαντική προσπάθεια για το συμφέρον του οργανισμού, και (3) μια σαφής επιθυμία να παραμείνει στον οργανισμό. Έρευνες στο πλαίσιο αυτό αναφέρουν ότι η δέσμευση δεν είναι μόνο ένα προγνωστικό παράγοντας της διατήρησης των εργαζομένων (Porter et al, 1974³⁷, Koch, and . Steers 1978³⁸), αλλά μπορεί επίσης να είναι ένα προγνωστικός δείκτης της προσπάθειας των εργαζομένων και των επιδόσεων τους (Mowday, Porter, και Dubin, 1974³⁹, Mowday, Steers, and Porter 1979⁴⁰).

Από την άλλη ο Becker⁴¹ (1960) περιγράφει τη δέσμευση ως την τάση να συμμετάσχουν σε συνεπείς γραμμές δραστηριότητας, εξαιτίας του υποτιθέμενου κόστους που συνδέονται με την έξοδο από την οργάνωση. Τα κόστη αυτά θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την απώλεια ελκυστικών ωφελειών και την παλαιότητα στην εργασία, τη διατάραξη των προσωπικών σχέσεων κατά τη μετακίνηση σε άλλο οργανισμό, την προσπάθεια για την εξεύρεση νέας εργασίας, και ούτω καθεξής.

³⁷ PORTER, L.W., STEERS R.M., MOWDAY, R.T. & BOULIAN, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609

³⁸ Koch, James L., and Richard M. Steers 1978 "Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees." *Journal of Vocational Behavior*, 12: 1 19- 128.

³⁹ MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. & DUBIN, R. (1974) Unit performance, situational 69 factors and employee attitudes in spatially separated work units, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12 (2), pp. 231-248

⁴⁰ MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. & PORTER, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 228

⁴¹ Becker, H.S. (1960): Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, pp 32-42

Η εργασιακή δέσμευση αναγνωρίζεται ως ένας από τους σημαντικότερους καθοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (Schein, 1970, Steers, 1975) , υψηλότερων επιπέδων αποδοτικότητας. λιγότερων απουσιών και τζίρου. Η οργανωσιακή δέσμευση λαμβάνει τρεις μορφές:

-*Συναισθηματική δέσμευση*. Συναισθηματική ταύτιση με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού

-*Δέσμευση λόγω συνέχειας*. Υψηλό κόστος αποχώρησης, κίνδυνος μη εξεύρεσης αντίστοιχης εργασίας, παραμονή λόγω προσωπικών συμφερόντων.

-*Κανονιστική δέσμευση*. Πίεση από τους άλλους, αίσθημα υποχρέωσης απέναντι στον οργανισμό.

Η οργανωσιακή αλλαγή συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή αλλαγή και αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποδοχής της.

2.3.2.4 Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα πολύπλευρο θέμα που έχει να κάνει με τα εκάστοτε χαρακτηριστικά και συνθήκες εργασίας, τις εργασιακές σχέσεις, την αξιολόγηση και τις οικονομικές απολαβές. Αποτελεί σημαντική έννοια, δεδομένου ότι συμβάλει στην οργανωσιακή απόδοση μέσα από την πνευματική αλλά και σωματική υγεία των εργαζομένων. Δείχνει το βαθμό ικανοποίησης και ευχαρίστησης των εργαζομένων από την εργασία τους και έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητά τους. Σύμφωνα με τον Locke⁴² (1976) η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει τις αξίες που έχει ένα άτομο, το πως ικανοποιεί τις αξίες αυτές η επιχείρηση και τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο. Αποτελεί έναν από τους παράγοντες που ενισχύουν την αντίσταση στην αλλαγή, δεδομένου ότι τα άτομα με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση επιθυμούν την διατήρηση της υφιστάμενης εργασιακής κατάστασης. Αντίθετα, οι Vanderheyden και Ven den Broeck⁴³ προτείνουν ότι οι άνθρωποι με υψηλή ικανοποίηση από την εργασία είναι πιο πρόθυμοι να στηρίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές, ανεξαρτήτως από τον τρόπο με τον οποίο εισάγονται και εφαρμόζονται αυτές οι αλλαγές. Σύμφωνα με

⁴² Locke, E.A, (1976), The nature and the causes of job satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology Chicago.

⁴³ Vanderheyden and Ven den Broeck (2002 – 2011). *Vlerick Working Papers 2002/11, A framework for assessing commitment to change. process and context variables of organizational change*

έρευνα των Judge, et al.⁴⁴, (1999), Wanberg⁴⁵(2000) βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκουν την εργασία τους προκλητική και ικανοποιητική θα έχουν θετική στάση απέναντι στις νέες αλλαγές.

2.3.2.5 Κουλτούρα.

Η κουλτούρα αποτελείται από κάποιο συνδυασμό των αντικειμένων (πρακτικές, εκφραστικές μορφές ή σύμβολα), τις αξίες και τις πεποιθήσεις και τις βασικές παραδοχές σχετικά με την κατάλληλη συμπεριφορά. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί ορισμοί της κουλτούρας, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει προβληθεί ως ολιστική, καθορίζεται ιστορικά και κοινωνικά κατασκευασμένη. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις και τη συμπεριφορά που υπάρχουν σε διάφορα επίπεδα και εκδηλώνεται σε ένα ευρύ φάσμα των χαρακτηριστικών της οργανωσιακής ζωής. Ως εκ τούτου, η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύνολο κοινών αξιών, πεποιθήσεων, παραδοχών, πρακτικών και αφορά τη στάση και συμπεριφορά των μελών του οργανισμού.

Μία από τις πιο πρόσφατες τυπολογίες της οργανωσιακής κουλτούρας αναπτύχθηκε από τους Goffee και Jones⁴⁶ (1998), οι οποίοι κατηγοριοποιούν την οργανωσιακή κουλτούρα σε τέσσερις κύριους τύπους βασισμένη σε δύο διαστάσεις: την κοινωνικότητα και αλληλεγγύη. Η κοινωνικότητα μπορεί να οριστεί ως η φιλικότητα στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων σ' έναν οργανισμό. Μέσα από φιλίες, μοιράζονται ιδέες, στάσεις, συμφέροντα και αξίες. Η αμοιβαιότητα είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της φιλίας. Από την άλλη πλευρά, η αλληλεγγύη είναι η ικανότητα των ανθρώπων να επιδιώξουν κοινούς στόχους αποδοτικά και αποτελεσματικά για το καλό του οργανισμού. Η αλληλεγγύη είναι ευνοϊκή, με την έννοια ότι δημιουργεί αφοσίωση στην αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος, και μια απροθυμία να αποδεχθεί κακή απόδοση. Σε αυτό το είδος κουλτούρας, οι ρόλοι εργασίας είναι καθορισμένοι και κατανοητοί και όλοι εργάζονται για το συνολικό καλό και με τα ίδια υψηλά πρότυπα. Οι άνθρωποι σε οργανώσεις με υψηλή αλληλεγγύη συχνά εμπιστεύονται τους εργοδότες τους ότι τους φέρονται δίκαια, με αποτέλεσμα τη δέσμευση και την αφοσίωση στην επιχείρηση.

⁴⁴ Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). *Managerial coping with organizational change: A Managerial Control Imperative in Organizational Transformation*, Paper presented at the Annual Meeting Of the Academy of Management, Chicago.

⁴⁵ Wanberg, C.R. (2000). *Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace*. *Journal of Applied Psychology*, 85: feb.

⁴⁶ Goffee, R & G. Jones (1998) *The Character of a Corporation: How your company's culture can make or break your business*, London: Harper Collins Business

Οι τέσσερις βασικοί τύποι είναι οι εξής: η κοινωνική, η κατακερματισμένη-διάσπασης, η κουλτούρα σχέσεων και η ιδιοτελής κουλτούρα.

Σε αυτό το πλαίσιο, η κουλτούρα είναι μια κοινότητα ή ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι σχετίζονται μεταξύ τους. Η κοινωνική οργάνωση με υψηλή κοινωνικότητα και αλληλεγγύη είναι χαρακτηριστικό των νέων, μικρών και ταχέως αναπτυσσόμενων εταιρειών. Οι άνθρωποι οδηγούνται από κοινούς στόχους και είναι ενωμένοι με ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς. Οι κατακερματισμένοι οργανισμοί φαίνεται ότι είναι εντελώς δυσλειτουργικοί. Η χαμηλή κοινωνικότητα και αλληλεγγύη αυτής της οργανωσιακής κουλτούρας φαίνεται ότι τους αφήνει χωρίς πηδάλιο και ακυβέρνητους. Οι οργανισμοί σχέσεων έχουν μια κουλτούρα αλληλεγγύης χαμηλή και υψηλή κοινωνικότητα. Η υψηλή κοινωνικότητα είναι εμφανής από τις συχνές συζητήσεις, τα μεσημεριανά γεύματα και δραστηριότητες και κοινωνικές εκδηλώσεις εκτός του χώρου εργασίας. Τέλος, οι ιδιοτελείς οργανώσεις με χαμηλή κοινωνικότητα και υψηλή αλληλεγγύη επικεντρώνονται στην στρατηγική και τη νίκη στην αγορά. Έχουν σαφείς προτεραιότητες και να ενεργούν γρήγορα για την αντιμετώπιση εξωτερικών γεγονότων. Από παλαιότερες μελέτες, είναι σαφές ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή απόδοση, και, κατά συνέπεια, να επηρεάσει τις αλλαγές στον οργανισμό. Από παλαιότερες έρευνες, μελέτες σχετικά με την εταιρική κουλτούρα επικεντρώνονται στην σχέση με την απόδοση, την πολιτιστική αλλαγή, τη στρατηγική και τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των χαρακτηριστικών των οργανισμών. Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει επίσης αναγνωρισθεί να έχει ένα σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση των προσπαθειών σε οργανωσιακές αλλαγές. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα που περιγράφεται επίσης ως το τμήμα του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (οργανωσιακό κλίμα και πολιτισμός), η οποία ενσωματώνει μια σειρά από υποθέσεις, πεποιθήσεις και αξίες που τα οργανωτικά μέλη μοιράζονται και χρησιμοποιούν για να κατευθύνουν τις λειτουργίες τους (Schein, 1992⁴⁷), και ως εκ τούτου θα μπορούσε να αναμένεται ότι αυτές οι υποθέσεις, πεποιθήσεις και αξίες καθοδηγούν και διαμορφώνουν τη στάση των ανθρώπων απέναντι οργανωσιακές αλλαγές. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε έναν οργανισμό. Αντιπροσωπεύει τους κοινούς στόχους, τους ρόλους, τους κανόνες, και τις ιδεολογίες που κατέχονται από το συγκεκριμένο οργανισμό και τα μέλη του και περιλαμβάνει το σύνολο των σημαντικών παραδοχών, τις πεποιθήσεις

⁴⁷ Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass

και τις αξίες που καθοδηγούν τις επιχειρηματικές πρακτικές ενός οργανισμού (Buono, Bowditch, & Lewis, 1985⁴⁸, Schein, 1985⁴⁹).

Γνωρίζουμε ότι η κουλτούρα παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Ωστόσο, τα τελευταία 30 χρόνια, έχει διαπιστωθεί ότι στη διαχείριση της κουλτούρας δίνεται συνήθως χαμηλή προτεραιότητα από στελέχη που είναι συνεπαρμένα από τις επιχειρησιακές πτυχές της ένταξης (Mirvis & Marks, 1986⁵⁰, Marks & Mirvis, 2010⁵¹). Ωστόσο, εκ των υστέρων, τα περισσότερα από τα ίδια στελέχη αναγνωρίζουν ότι η υποτίμηση της σημασίας και η δυσκολία του συνδυασμού των κουλτούρων ήταν μια μεγάλη παράλειψη στην προσπάθεια ένταξής τους (Cartwright & Cooper, 1996⁵²). Οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να πείσουν τους ηγέτες των επιχειρήσεων πάνω σε θέματα διαχείρισης κουλτούρας, έτσι ώστε να συνδυάσουν τις κουλτούρες μαζί με τα συστήματα, τις δομές, το προσωπικό και τις υπηρεσίες. Ευτυχώς, οι μελετητές έχουν δημιουργήσει πρακτικές ιδέες και οι επαγγελματίες έχουν αναπτύξει ισχυρές παρεμβάσεις όσον αφορά την αφομοίωση της κουλτούρας σε εξαγορές και συγχωνεύσεις. Αυτό που λείπει, ωστόσο, είναι ένα πλαίσιο που θα βοηθήσει τα στελέχη γραμμής καθώς και τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να κατανοήσουν ποιο εργαλείο να επιλέξουν και να εφαρμόσουν κάθε φορά. Επιπροσθέτως, έχει ουσιαστική αξία για τα στελέχη και τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού, ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της κουλτούρας σε εξαγορές και συγχωνεύσεις και έχει επίσης συμβολική αξία για τους άλλους υπαλλήλους που θα δουν ως ένα μήνυμα ότι ο συνδυασμός είναι στο σωστό σημείο διαχείρισης.

Η αποτυχία της συγχώνευσης ή εξαγοράς στην επίτευξη των οικονομικών ή στρατηγικών της στόχων, συχνά οφείλεται στη σύγκρουση των κουλτούρων μεταξύ των οικονομικών οντοτήτων (Cartwright & Price, 2003⁵³). Από την ανθρώπινη πλευρά, οι μελέτες τεκμηριώνουν πώς οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να οδηγήσουν στον εθνοκεντρισμό, στερεότυπα, και η υποβάθμιση των ομολόγων τους μεταξύ των μελών των κορυφαίων

⁴⁸Buono, A., Bowditch, J., & Lewis, J. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38, 477–500.

⁴⁹Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

⁵⁰Mirvis, P. H., & Marks, M. L. (1986). The merger syndrome: Managing organizational crises. *Mergers & Acquisitions*, 20(3), 71–77.

⁵¹Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

⁵²Cartwright, S., & Cooper, C. (1996). *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Integrating people and cultures*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

⁵³Cartwright, S., & Price, F. (2003). Managerial preferences in international mergers and acquisitions: An international comparison. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2, 81–95

ομάδων διαχείρισης (Sales & Mirvis, 1984⁵⁴). Οι διαφορές στην κουλτούρα σχετίζονται επίσης αρνητικά με την αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων, την πραγματοποίηση της στρατηγικής, και τις προ-συγχώνευσης επιδόσεις των τιμών των μετοχών. Ωστόσο, αρκετές μελέτες, βρίσκουν ότι οι διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα σε εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορεί να αυξήσουν τις συνέργειες και τις πωλήσεις, και να μειώσει την αντίσταση των εργαζομένων. Περιπτώσιολογικές μελέτες, τεκμηριώνουν σε ένα βαθμό ότι η διαφορά κουλτούρας μεταξύ εταιρειών, μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για διάλογο, δημιουργική επίλυση προβλημάτων, και καινοτομία (Mirvis & Marks, 2003⁵⁵).

Φυσικά, τα μέλη του οργανισμού δεν επηρεάζονται μόνο από την κουλτούρα της εταιρείας τους συνολικά. Υπάρχουν υποκουλτούρες μέσα στις επιχειρήσεις γύρω από έργα, ή επαγγελματικές ομάδες.

♦ Στάδια της συγκρουόμενης κουλτούρας.

Οι εταιρείες έχουν ξεχωριστές ιστορίες, παραδόσεις και προσωπικότητες, όπως προϊόντα, αγορές, και τρόπους λειτουργίας τους. Συνήθως, οι άνθρωποι είναι περήφανοι για την κουλτούρα τους ή, τουλάχιστον, έχουν μάθει πώς να λειτουργούν αποτελεσματικά σε αυτή. Μια συγχώνευση ή εξαγορά φέρνει σε επαφή εταιρείες με διαφορετικές κουλτούρες. Αυτό που οι άνθρωποι παρατηρούν πρώτα είναι οι διαφορές μεταξύ των δύο κόσμων και αυτό είναι που κάνει το δικό τους μοναδικό. Η διαχείριση της κουλτούρας σε εξαγορές και συγχωνεύσεις ξεκινά με την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μία σύγκρουση ξεδιπλώνεται καθώς οι εταιρείες ενώνονται (Marks, & Mirvis, 2010⁵⁶):

1. Αντιλαμβάνονται τις διαφορές. Στο πρώτο αυτό στάδιο, οι εργαζόμενοι εστιάζουν στις διαφορές μεταξύ των δύο εταιρειών όσον αφορά το στυλ των ηγετών τους, τα προϊόντα και τη φήμη τους, τους τρόπους που λαμβάνουν τις αποφάσεις, τα είδη των ανθρώπων που εργάζονται στους δύο οργανισμούς, και ούτω καθεξής.

2. Μεγέθυνση των διαφορών. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να μεγεθύνουν τις διαφορές που παρατηρούν. Αντί για «διαφορετικό», ο τρόπος των εταίρων γίνεται "πολύ

⁵⁴ Sales, A. L., & Mirvis, P. H. (1984). When cultures collide: Issues in acquisition. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions* (pp. 107–133). Homewood, IL: Irwin.

⁵⁵ Mirvis, P. H., & Marks, M. L. (2003). Culture in corporate combinations. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *Leading in turbulent times* (pp. 284–301). London, UK: Blackwell

⁵⁶ Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass

διαφορετικός." Οι διακρίσεις γίνονται πιο έντονες. Αυτή είναι η αρχή του «εμείς» έναντι "αυτών" όταν μιλάμε για κουλτούρες.

3. Στερεότυπα. Τα άτομα αρχίζουν να δημιουργούν κάποια στερεότυπα αναφορικά με την άλλη κουλτούρα.

4. Κατώτεροι. Η σύγκρουση των δύο κουλτούρων φτάνει στο πλήρες και ο κάθε οργανισμός βλέπει τον άλλο ως κατώτερο. Το "Εμείς" γίνεται η ανώτερη κουλτούρα και το "αυτοί" δυσφημείται.

- ◆ Μετασχηματισμός Κουλτούρας: Τερματισμός της παλαιάς πριν από την έναρξη της νέας.

Ο μετασχηματισμός της συγχώνευσης διαφέρει σημαντικά από τα άλλα είδη αλλαγών. Οι ηγέτες έχουν την πρόθεση να χρησιμοποιούν τη μετάβαση για να σπάσουν απότομα τους δεσμούς με το παρελθόν, για να γίνει ένας καταλύτης για την προσπάθεια να κάνουν τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Χρήσιμες είναι οι παρεμβάσεις των ειδικών του ανθρώπινου δυναμικού που θα βοηθήσουν τα άτομα να βρουν λάθη στην "παλιά" κουλτούρα. Η έρευνα έχει δείξει ότι η αυτοκριτική είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την αλλαγή στάσης (Mikulincer & Shaver, 2007)⁵⁷. Δεδομένου ότι ο στόχος εδώ είναι η ανακάλυψη νέων τρόπων του να κάνουν τα πράγματα, η αυτοκριτική στοχεύει στην απελευθέρωση των ανθρώπων. Στις περισσότερες προσπάθειες μετασχηματισμού, η αντίσταση και η αμυντική στάση των ατόμων αυξάνονται καθώς προσπαθούν να διατηρήσουν τις υπάρχουσες ταυτότητες τους. Η διάλυση της υπάρχουσας κουλτούρας αποτελεί συνεπώς ουσιαστικό στοιχείο του μετασχηματισμού. Είναι απαραίτητο για τους ανθρώπους και από τις δύο πλευρές να αμφισβητήσουν την τρέχουσα κουλτούρα τους και να προωθήσουν το διάλογο για τη μελλοντική. Οι άνθρωποι έχουν να αντιμετωπίσουν την απώλεια των «παλαιών τρόπων» και χρειάζεται κάποιο χρόνο για να απεμπλακούν από το παρελθόν τους. Η ολοκλήρωση του παλιού διευκολύνεται επίσης με την απόκτηση μιας αίσθησης του νέου. Ο μετασχηματισμός της κουλτούρας σε εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι δύσκολη, εκτός εάν υπάρχει κάποια ρητή φιλοσοφία της διαχείρισης με αξίες και κανόνες συμπεριφοράς ως οδηγό, όπως η ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων και τη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς και σκληρές πρακτικές, όπως τα οικονομικά συστήματα μέτρησης που θα ισχύουν σε όλες τις μονάδες της νέας οντότητας (Stahl and

⁵⁷ Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2007). Adult attachment strategies and the regulation of emotion. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of Emotion Regulation* (pp. 446-465). New York, London: Guilford Press.

Voigt, 2008⁵⁸). Η παρέμβαση αυτή, υποστηρίζεται από ένα νέο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης και επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, συμβάλλοντας έτσι στην οικοδόμηση της επιθυμητής κουλτούρας.

2. 4 Στρατηγική Ανάπτυξης της Νέας Εταιρικής Κουλτούρας.

Η επιτυχία μιας εταιρικής συγχώνευσης απαιτεί συστηματικό σχεδιασμό και υλοποίηση συγκεκριμένου στρατηγικού πλάνου για την αποτελεσματική ενοποίηση της κουλτούρας των συγχωνευόμενων εταιρειών. Οι στρατηγικές επιλογές για τη νέα εταιρική κουλτούρα είναι συγκεκριμένες:

- Η απορρόφηση της επιχειρηματικής κουλτούρας των συγχωνευόμενων εταιρειών από αυτήν που κυριαρχεί μεταξύ τους.
- Η ανάπτυξη νέας επιχειρηματικής κουλτούρας που ενσωματώνει τα καλύτερα χαρακτηριστικά από τις επιχειρηματικές κουλτούρες των συγχωνευόμενων εταιρειών.
- Η ανάπτυξη μιας καινούργιας επιχειρηματικής κουλτούρας που δεν μοιάζει με τις κουλτούρες των συγχωνευόμενων εταιρειών. Φυσικά, η στρατηγική επιλογή της νέας εταιρικής κουλτούρας, που πρέπει να συνάδει με το στρατηγικό σκοπό της ενιαίας εταιρείας, βασίζεται στην υιοθέτηση συγκεκριμένων στόχων της διαδικασίας συγχώνευσης και όσμωσης της επιχειρηματικής κουλτούρας, στην επιτυχημένη λειτουργία της ομάδας συγχώνευσης, που ουσιαστικά είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων των συγχωνευόμενων εταιρειών, στην ταχύτητα με την οποία προχωρούν οι διαδικασίες συγχώνευσης των εταιρειών, στην ενεργή υιοθέτηση και υποστήριξη της διαδικασίας συγχώνευσης από τη διοίκηση, στη συνεπή επικοινωνία της εξέλιξης της συγχώνευσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της ενιαίας εταιρείας (στελέχη, προμηθευτές, μέτοχοι, κ.λπ.), στη διατήρηση στην ενιαία εταιρεία σημαντικών στελεχών που θα αποτελέσουν καταλύτη για την ομαλότερη συγχώνευση των εταιρειών. Τέλος, η επιτυχημένη διαδικασία ενοποίησης της επιχειρηματικής κουλτούρας των συγχωνευόμενων οργανισμών υλοποιείται:

- Με την εφαρμογή δράσεων που συντελούν στην αποτελεσματική ενσωμάτωση των εργαζόμενων στην κοινή κουλτούρα της ενιαίας εταιρείας.

⁵⁸ Stahl, G. K., & Voigt, A. 2008. Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and metaanalytic examination. *Organization Science*, 19(1): 160–176.

Προγράμματα καθοδήγησης (mentoring) και coaching που φέρνουν σε επαφή τους εργαζόμενους των συγχωνευόμενων εταιρειών, σεμινάρια που βοηθούν τους εργαζόμενους να αφομοιώσουν καλύτερα την κουλτούρα της ενοποιημένης εταιρείας, και τέλος εκπαίδευση για την αφομοίωση των πρακτικών και διαδικασιών της ενοποιημένης εταιρείας είναι κάποιες από τις σχετικές δράσεις.

- Με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της συγχώνευσης που επιτυγχάνεται αφενός μεν με την υιοθέτηση συγκεκριμένων δεικτών επιτυχίας της διαδικασίας συγχώνευσης και αφετέρου με τη συνεχή αξιολόγηση και έλεγχο της διαδικασίας συγχώνευσης με βάση τα αποτελέσματά της.

Επειδή όμως η ανάπτυξη της κουλτούρας της ενιαίας εταιρείας απευθύνεται σε ανθρώπους, η διαδικασία που την καθορίζει θα πρέπει να διατηρεί σημαντικό βαθμό ευελιξίας, και τα στελέχη που την εποπτεύουν να είναι έτοιμα να την αναπροσαρμόσουν, εφόσον κριθεί απαραίτητο. Τελικά, όμως η επιτυχημένη ανάπτυξη της κουλτούρας της ενιαίας εταιρείας είναι απαραίτητη συνθήκη για μια επιτυχημένη εταιρική συγχώνευση.

2.5 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή

Συνήθως οι διαχειριστές των αλλαγών υποτιμούν όχι μόνο την ποικιλία των τρόπων οι άνθρωποι μπορούν να αντιδράσουν σε οργανωσιακές αλλαγές, αλλά και τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να επηρεάσουν θετικά συγκεκριμένα άτομα και ομάδες κατά τη διάρκεια της αλλαγής και πάντα ανάλογα με την κατάσταση που επικρατεί. Και, πάλι, λόγω της προηγούμενης εμπειρίας, οι διαχειριστές μερικές φορές δεν έχουν ακριβή αντίληψη των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των μεθόδων που χρησιμοποιούν. Η μέθοδος ή ο συνδυασμός των μεθόδων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των ζητημάτων της αντίστασης στις αλλαγές, πρέπει να επιλεγούν με βάση τα αίτια που τις προκαλούν. Οι βασικές μέθοδοι, σύμφωνα με τους Kotter J. και Schlesinger L.⁵⁹, είναι:

- ✓ **Εκπαίδευση και επικοινωνία:** Ένας από τους πιο κοινούς και διαδεδομένους τρόπους για να ξεπεράσει την αντίσταση στην αλλαγή είναι να εκπαιδεύσει τους ανθρώπους εκ των προτέρων. Η ανακοίνωση των ιδεών βοηθά τους ανθρώπους να

⁵⁹ Kotter P. John and Schlesinger A. Leonard, 2008, Choosing Strategies for Change, Best of HBR, Harvard Business Review, p.p.130-139.

δουν την ανάγκη και τη λογική της αλλαγής. Μέσω της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής και νιώθουν πιο ασφαλείς, έτσι ώστε να αναπτύσσουν γρήγορα τις νέες γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές, απαραίτητες για τη νέα τάξη πραγμάτων. Η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει κατ' ιδίαν συζητήσεις, παρουσιάσεις σε ομάδες, ή υπομνήματα και εκθέσεις. Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και επικοινωνίας μπορεί να είναι ιδανικό όταν η αντίσταση στηρίζεται σε ανεπαρκή ή ανακριβή στοιχεία και αναλύσεις, ειδικά εάν οι εμπνευστές χρειάζονται τη βοήθεια των αντιδρώντων στην υλοποίηση της αλλαγής. Μέσω της επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθεί η αίσθηση του επείγοντος για αλλαγή, το όραμα να γίνει κατανοητό και να μειωθεί η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα του μέλλοντος. Η επικοινωνία έχει ως κύριο στόχο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στους εμπλεκόμενους στη διαδικασία αλλαγής. Ωστόσο, ορισμένοι διαχειριστές παραβλέπουν το γεγονός ότι ένα πρόγραμμα αυτού του είδους απαιτεί μια καλή σχέση μεταξύ εμπνευστών και αντιδρώντων. Επίσης, απαιτεί χρόνο και προσπάθεια, ιδιαίτερα αν πολλοί άνθρωποι εμπλέκονται.

- ✓ **Συμμετοχή και ανάμιξη:** Με τη συμμετοχή και ανάμιξη των αντιδρώντων ατόμων στο σχεδιασμό και υλοποίηση του προγράμματος αλλαγής, μειώνονται οι πιθανότητες αντίστασης και αντίδρασης. Έχει διαπιστώσει ότι πολλοί διαχειριστές έχουν πολύ ισχυρά συναισθήματα για τη συμμετοχή, άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά. Δηλαδή, ορισμένοι πιστεύουν ότι θα πρέπει να υπάρχει πάντα συμμετοχή κατά τη διάρκεια των προσπαθειών αλλαγής, ενώ άλλοι αισθάνονται ότι αυτό είναι σχεδόν πάντα λάθος. Και οι δύο στάσεις μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα για έναν διευθυντή, επειδή δεν είναι πολύ ρεαλιστικές. Όταν οι εμπνευστές της αλλαγής πιστεύουν ότι δεν έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν μια αλλαγή, ή όταν έχουν ανάγκη την ολόψυχη δέσμευση των άλλων να το κάνουν, με τη συμμετοχή όλων δημιουργούνται πολύ καλές συνθήκες. Σημαντική έρευνα έχει αποδείξει ότι, σε γενικές γραμμές, η συμμετοχή οδηγεί σε δέσμευση, όχι μόνο σε συμμόρφωση. Δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής, πράγμα που συνεπάγεται τη δέσμευση τους να την υποστηρίζουν ενεργά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, απαιτείται δέσμευση για την αλλαγή για να υπάρξει επιτυχία. Παρ όλα αυτά, η διαδικασία συμμετοχής έχει τα μειονεκτήματά της. Όχι μόνο μπορεί να οδηγήσει σε μια κακή λύση, εάν η

διαδικασία δεν είναι προσεκτικά σχεδιασμένη, αλλά επίσης μπορεί να είναι πάρα πολύ χρονοβόρα. Όταν η αλλαγή πρέπει να γίνει αμέσως, με τη συμμετοχή όλων μπορεί να καθυστερήσει αφάνταστα. Ο βαθμός συμμετοχής στο σχεδιασμό της αλλαγής για κάθε άτομο ή ομάδα εξαρτάται από την κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.

- ✓ **Διευκόλυνση και υποστήριξη.** Ένας άλλος τρόπος που οι διαχειριστές μπορούν να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενες αντιστάσεις στην αλλαγή είναι με την υποστήριξη των εργαζομένων. Αυτή η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή κατάρτισης σε νέες δεξιότητες, ή να δίνεται άδεια στους υπαλλήλους μετά από μια απαιτητική περίοδο, ή απλά ακούγοντάς τους και παρέχοντάς τους συναισθηματική υποστήριξη. Η διευκόλυνση και η υποστήριξη είναι πιο χρήσιμες όταν ο φόβος και το άγχος βρίσκονται στο επίκεντρο της αντίστασης. Η ηγεσία συχνά παραβλέπει ή αγνοεί αυτό το είδος αντιμετώπισης της αντίστασης. Το βασικό μειονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι ότι μπορεί να είναι χρονοβόρα και δαπανηρή. Εάν ο χρόνος, το χρήμα και η υπομονή δεν είναι διαθέσιμα, τότε η χρήση υποστηρικτικών μεθόδων δεν είναι πολύ πρακτική.
- ✓ **Διαπραγμάτευση και συμφωνία.** Ένας άλλος αποτελεσματικός αντιμετώπισης της αντίστασης είναι να προσφερθούν κίνητρα στους ενεργούς ή δυνητικούς αντιδρώντες, ώστε να μειωθεί η αντίδρασή τους. Για παράδειγμα, η διοίκηση θα μπορούσε να δώσει ένα υψηλότερο ποσοστό μισθών σε αντάλλαγμα για μια αλλαγή στους κανόνες εργασίας. Θα μπορούσε να αυξήσει τις συνταξιοδοτικές παροχές ενός ατόμου με αντάλλαγμα την πρόωρη συνταξιοδότηση. Η διαπραγμάτευση είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, όταν είναι σαφές ότι κάποιος πρόκειται να χάσουν διάφορα οφέλη, ως αποτέλεσμα της αλλαγής και η δύναμή τους στην αντίδραση είναι σημαντική. Η διαπραγμάτευση συμφωνιών μπορεί να είναι ένας σχετικά εύκολος τρόπος για να αποφευχθεί η σημαντική αντίσταση, όμως, όπως και ορισμένες άλλες διαδικασίες, έχουν υψηλό κόστος.
- ✓ **Χειρισμός.** Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι διαχειριστές της αλλαγής είναι πιθανό να καταφεύγουν σε συγκεκριμένες προσπάθειες επηρεασμού συγκεκριμένων ατόμων ή ηγετών των αντιδρώντων. Ο χειρισμός, στο πλαίσιο αυτό, κατά κανόνα συνεπάγεται την πολύ επιλεκτική χρήση των πληροφοριών και τη συνειδητή δόμηση των γεγονότων προς αυτούς ώστε να τους επηρεάσουν. Μια κοινή μορφή της χειραγώγησης είναι η στρατολόγηση. Επιλέγουν ένα άτομο ή τον ηγέτη μιας

ομάδας, ή κάποιον που σέβονται, δίνοντάς του ένα επιθυμητό ρόλο στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής, τους δίνουν θέσεις κλειδιά για να μειωθούν οι αντιδράσεις στην συγκεκριμένη προσπάθεια αλλαγής. Αυτή η μέθοδος διαφέρει από τη συμμετοχή ως προς το ότι οι αρμοδιότητες που δίνονται στα άτομα αυτά δεν είναι ουσιαστικής σημασίας και δεν επηρεάζουν με τη γνώμη τους τη λήψη αποφάσεων της ομάδας αλλαγής. Υπό ορισμένες συνθήκες, η στρατολόγηση μπορεί να είναι ένας σχετικά φθηνός και εύκολος τρόπος για να αποκτήσουν την υποστήριξη μιας σε σχέση με τη μέθοδο της διαπραγματεύσεως και της συμμετοχής. Εντούτοις, έχει τα μειονεκτήματά της. Αν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι τους εξαπάτησαν ή ότι δεν τυγχάνουν ίσης μεταχείρισης μπορεί να ανταποκριθούν πολύ αρνητικά, μειώνοντας την αξιοπιστία των φορέων της αλλαγής και δημιουργώντας προβλήματα μελλοντικά. Παρ' όλα αυτά, κάποιοι ηγέτες χειρίζονται με επιτυχία τους αντιδρώντες, ιδιαίτερα όταν όλες οι άλλες τακτικές έχουν αποτύχει, μη έχοντας καμία άλλη εναλλακτική λύση και όχι αρκετό χρόνο για να εκπαιδεύσουν, να συμπεριλάβουν, ή να υποστηρίξουν τους εμπλεκόμενους, και χωρίς τη δύναμη ή άλλους πόρους για να διαπραγματευτούν, να εξαναγκάζουν, ή να στρατολογήσουν. Οι διαχειριστές καταφεύγουν στο χειρισμό των καναλιών πληροφόρησης, προκειμένου να τρομάξουν τους ανθρώπους να πιστέψουν ότι η κρίση που έρχεται μπορεί να αποφευχθεί μόνο με την αλλαγή.

- **Ρητή ή σιωπηρή απειλή:** Τέλος, οι φορείς αλλαγής συχνά κάμπτουν την αντίσταση με εξαναγκασμό και απειλές. Ουσιαστικά αναγκάζουν τους ανθρώπους να αποδεχθούν μια αλλαγή ρητά ή σιωπηρά, απειλώντας τους μόνο με την απώλεια θέσεων εργασίας, προαγωγών αυξήσεων ή και πραγματοποιώντας την απειλή. Όπως και με τη χειραγώγηση, έτσι και η χρήση εξαναγκασμού και άσκηση δύναμης είναι μια επικίνδυνη διαδικασία, διότι αναπόφευκτα οι άνθρωποι δυσανασχετούν έντονα στην αναγκαστική αλλαγή. Όμως, σε περιπτώσεις όπου η ταχύτητα είναι ουσιαστική και όπου οι αλλαγές δεν θα είναι δημοφιλείς, ανεξάρτητα από το πώς εισάγονται, ο εξαναγκασμός μπορεί να είναι η μόνη επιλογή του διαχειριστή.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους.

Πίνακας 2.1: Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Αντίστασης στην Αλλαγή

<u>Μέθοδος</u>	<u>Περιπτώσεις χρησιμοποίησης</u>	<u>Πλεονεκτήματα</u>	<u>Μειονεκτήματα</u>
<i>Εκπαίδευση και Επικοινωνία</i>	Έλλειψη ή ανακρίβεια στην πληροφόρηση και ανάλυση	Εφόσον πεισθούν οι συμμετέχοντες, η βοήθειά τους στο πρόγραμμα της αλλαγής είναι μεγάλη.	Χρονοβόρα σε περιπτώσεις ανάμιξης πολλών ατόμων.
<i>Συμμετοχή και Ανάμιξη</i>	Έλλειψη πληροφόρησης και μεγάλη δύναμη των αντιδρώντων στην αλλαγή	Οι συμμετέχοντες δεσμεύονται στη διαδικασία της αλλαγής και κάθε σχετική πληροφορία που λαμβάνουν την ενσωματώνουν πλήρως στο πρόγραμμα αλλαγής	Μπορεί να γίνει χρονοβόρα .
<i>Διευκόλυνση και Υποστήριξη</i>	Αντίδραση στην αλλαγή λόγω προβλημάτων προσαρμογής	Είναι η μοναδική αποτελεσματική μέθοδος αντιμετώπισης στα προβλήματα προσαρμογής	Χρονοβόρα, με μεγάλος κόστος και αβέβαια αποτελέσματα.
<i>Διαπραγμάτευση και Συμφωνία</i>	Απώλεια προνομίων και δικαιωμάτων λόγω της αλλαγής από μια μεγάλη ομάδα ατόμων, που έχει μεγάλη δύναμη να αντισταθεί.	Μερικές φορές είναι ένας εύκολος τρόπος αποφυγής μεγάλης αντίστασης	Μπορεί να γίνει πολύ χρονοβόρα, αν ενεργοποιήσει πολλούς για διαπραγμάτευση.
<i>Χειρισμός</i>	Σε περιπτώσεις όπου οι άλλες μέθοδοι αποτυγχάνουν ή έχουν υψηλό κόστος	Γρήγορη και με σχετικά χαμηλό κόστος	Μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικά προβλήματα αν τα άτομα νιώσουν ότι χειραγωγούνται.
<i>Ρητή ή Σιωπηρή απειλή</i>	Σε περιπτώσεις που απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα και διοικήσεις με μεγάλη δύναμη	Ταχύτατη και αποτελεσματική στην αντίσταση	Μπορεί να γίνει πολύ επικίνδυνο για τους ανθρώπους που θα αφεθούν έρμια των υποκινήτων.

Πηγή: Kotter P. John and Schlesinger A. Leonard, 2008, Choosing Strategies for Change, Best of HBR, Harvard Business Review

Σε καταστάσεις οργανωσιακής αλλαγής, οι διαχειριστές ρητά ή σιωπηρά επιλέγουν τη συγκεκριμένη στρατηγική-μέθοδο που θεωρούν ότι ταιριάζει κάθε φορά, αναφορικά με την ταχύτητα της προσπάθειας, τον προσχεδιασμό, τη συμμετοχή των άλλων και τη σχετική έμφαση που θέλουν να δώσουν. Οι επιτυχείς προσπάθειες αλλαγής είναι εκείνες όπου οι επιλογές των μεθόδων είναι εσωτερικά συνεπής και ταιριάζουν με τις βασικές μεταβλητές της ισχύουσας κατάστασης.

Στην υλοποίηση, όμως, μιας οργανωσιακής αλλαγής, εξαιρετικά σημαντικό ρόλο παίζουν οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις. Η επιτυχία ενός προγράμματος αλλαγής εξαρτάται από τη θετική στάση απέναντί της που δημιουργείται από την αποτελεσματική επικοινωνία, την εποικοδομητική υποστήριξη των εργασιακών σχέσεων και το σωστό χειρισμό των συγκρούσεων. Η ομαδική εργασία εργαζομένων και διοίκησης πρέπει να είναι σε πρώτο πλάνο.

Σύμφωνα με τους Fernandez και Rainey⁶⁰ η αποτελεσματική εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Διασφάλιση της ανάγκης για αλλαγή, μέσω της επικοινωνίας.
- Ανάπτυξη σχεδίου δράσης
- Εξασφάλιση εσωτερικής υποστήριξης και αντιμετώπισης της αντίστασης, με ευρεία συμμετοχή ή με χρήση άλλων τακτικών
- διασφάλιση της συμμετοχής και δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης στη διαδικασία της αλλαγής.
- Εξασφάλιση εξωτερικής υποστήριξης.
- Εξασφάλιση πόρων, οι οποίοι είναι αναγκαίοι για την υλοποίηση της όλης προσπάθειας.
- Θεσμοθέτηση της αλλαγής, με την ενσωμάτωση των νέων διαδικασιών στην καθημερινή λειτουργία.
- Επιδίωξη ολοκληρωμένης αλλαγής.

⁶⁰ Fernandez, Sergio and Rainey, Hal G. (2006) Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, March/April 2006, 168-176

ΜΕΡΟΣ 2^ο

Κεφάλαιο 3. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

3.1 Εισαγωγή

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό τομέα έχουν δει μια απότομη αύξηση. Η αυξανόμενη δραστηριότητα εξαγορών και συγχωνεύσεων σε διάφορες χώρες, είναι σε μεγάλο βαθμό μια απάντηση στην απελευθέρωση του κλάδου, όπως αποδεικνύεται και από την κατάργηση των γεωγραφικών περιορισμών για τις τράπεζες και την κατεδάφιση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των διαφορετικών τύπων των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Υπάρχουν οφέλη που συνδέονται με έναν πιο ολοκληρωμένο τραπεζικό τομέα - και αυτό συνεπάγεται από τη πρόσφατη συμπεριφορά των ρυθμιστικών αρχών στις τράπεζες σε πολλές χώρες- και είναι ένα σημαντικό θέμα για να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο οι περισσότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις και, τελικά, η μεγαλύτερη οικονομική ενοποίηση που θα επιτευχθεί. Στην πραγματικότητα, οι ρυθμιστικές αρχές σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες έχουν πρόσφατα ενθαρρύνει τους χρηματοπιστωτικούς τομείς για την επιτάχυνση της ολοκλήρωσης, έτσι ώστε να γίνουν ανταγωνιστικοί σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τα πιστωτικά ιδρύματα που δημιουργήθηκαν, δεδομένου ότι, ο βαθμός στον οποίο οι επιμέρους τραπεζικοί τομείς έχουν ενοποιηθεί, ποικίλλει σημαντικά μεταξύ των χωρών (με σημαντικές συνέπειες για τη δομή και αποτελεσματικότητα των τοπικών πιστωτικών ιδρυμάτων), μερικά γενικά συμπεράσματα σχετικά με την απορρύθμιση και εξαγορών και συγχωνεύσεων των τραπεζών μπορεί να αντληθούν από τις μεγάλες διατομές των χωρών (Barth et al., 2004⁶¹).

Οι ετήσιες αξίες των συναλλαγών των εξαγορών και συγχωνεύσεων αυξήθηκε σταθερά κατά το μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας του 1980 και του 1990. Ως αποτέλεσμα αυτών των δραστηριοτήτων, οι τραπεζικές εταιρίες έχουν μεγαλώσει και εμπορεύονται ένα όλο και πιο ευρύ φάσμα προϊόντων για τους πελάτες τους σε πολλές άλλες χώρες. Αν και έχουν διατυπωθεί ανησυχίες σχετικά με τον κίνδυνο που δημιουργείται από τα μεγαλύτερα και όλο και πιο σύνθετα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για τη σταθερότητα των χρηματοπιστωτικών συστημάτων και την ικανότητα των τραπεζών να εκτιμήσουν μόνοι

⁶¹ James R. Barth, Gerard Caprio Jr., and Ross Levine, Bank regulation and supervision: what works best? *Journal of Financial Intermediation* 13 (2004) 205–248.

τους την ανάληψη κινδύνων, (BIS, 2006), οι τραπεζικές εποπτικές αρχές πιστεύουν ότι η ενοποίηση προκαλεί καθαρά κέρδη για το χρηματοπιστωτικό τομέα της χώρας. Μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιτρέπεται στα ιδρύματα να εκμεταλλεύονται με βάση το κόστος των συνεργιών (δηλαδή οικονομίες κλίμακας και φάσματος), που οδηγεί σε μείωση του κόστους των συναλλαγών, υψηλότερη αγοράς ρευστότητας και, τελικά, την καλύτερη διασπορά του κινδύνου. Επίσης, οι συγχωνεύσεις των τραπεζών απορροφούν την περίσσεια ικανότητα του τραπεζικού συστήματος, χωρίς τα αρνητικά φαινόμενα που σχετίζονται με τη χρεοκοπία των τραπεζών (Wolgast, 2001, Berger et al, 1999⁶²).

Πιο πρόσφατα, τα θέματα ιδιοκτησίας των τραπεζών έχουν επίσης τροφοδοτήσει την υποστήριξη της χάραξης πολιτικής για την προώθηση της περαιτέρω ενοποίησης των τραπεζών. Συγκεκριμένα, οι εποπτικές αρχές ανησυχούν ότι η ξένη ιδιοκτησία στις τράπεζες σημαίνει λιγότερο σταθερή παροχή πίστωσης, όταν οι ξένες τράπεζες αντιδρούν πιο προκυκλικά στις αλλαγές στο περιβάλλον της χώρας υποδοχής από τους εγχώριους θεσμούς (de Haas και van Lelyveld, 2006, Molyneux και Seth, 1998⁶³).

3.2 Συγχωνεύσεις και εξαγορές στο χρηματοπιστωτικό τομέα στην Ελλάδα σήμερα

Έντονη δραστηριότητα των εξαγορών και συγχωνεύσεων υφίσταται στην ελληνική αγορά, όπου οι συμφωνίες μεταξύ μεγάλων εταιρειών κατά το τελευταίο τετράμηνο διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τις εξελίξεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ως απόρροια της οικονομικής κρίσης, οι ελληνικές εταιρείες, υποχρεωτικά ως ένα βαθμό, αναγκάζονται να αναζητήσουν συνέργειες με επιχειρήσεις του κλάδου τους. Οι συμφωνίες αυτές φανερώνουν πολλά για τις τάσεις στον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων, σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Ο χρηματοπιστωτικός τομέας είναι το πεδίο στο οποίο οι λαμβάνουν χώρα οι μεγαλύτερες συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων, και στην Ελλάδα. Η ενοποίηση τραπεζικών

⁶² Wolgast, M. (2001), "M&As in the financial industry: a matter of concern for bank supervisors?", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 9 No. 3, pp. 225-37.

Berger, A.N., Demsetz, R.S. and Strahan, P.E. (1999), "The consolidation of the financial services industry: causes, consequences, and implications for the future", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 23 Nos 2/4, pp. 135-94.

⁶³ de Haas, R. and van Lelyveld, I. (2006), "Foreign banks and credit stability in Central and Eastern Europe. A panel data analysis", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 30 No. 7, pp. 1927-52.

Molyneux, P. and Seth, R. (1998), "Foreign banks, profits and commercial credit extension in the United States", *Applied Financial Economics*, Vol. 8, pp. 533-9.

οργανισμών στην Ελλάδα έχει συζητηθεί πολλάκις ως κίνηση η οποία θα βελτιώσει την απόδοση του χρηματοπιστωτικού τομέα της χώρας. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στο Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015 «ενθαρρύνεται κάθε πρωτοβουλία για την αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος της χώρας μέσω συγχωνεύσεων και συνεργασιών, για να βελτιωθεί η ικανότητα του τραπεζικού συστήματος να ανταποκριθεί στις σημερινές διεθνοποιημένες συνθήκες αλλά και η ικανότητά του να αντλεί κεφάλαια και να υπηρετεί τις ανάγκες της πραγματικής οικονομίας και των πολιτών». Σύμφωνα με τους αναλυτές, οι πωλήσεις θα διευκολυνθούν σημαντικά από τη συγχώνευση, λόγω των οικονομικών κλίμακας που θα επιτευχθούν. Έχουν εντοπιστεί αρκετοί παράγοντες που εξηγούν τις εξαγορές στον τραπεζικό τομέα: - δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας που συνδέονται με λειτουργίες, όπως συγκέντρωση πληροφορικής, διαχείρισης διαθεσίμων, το προσωπικό, φερέγγυους δανειολήπτες, -ισχύς στην αγορά, -γεωγραφική διαφοροποίηση φέρνοντας οφέλη από την άποψη της μείωσης των κινδύνων, - σιωπηρές εγγυήσεις που συνδέονται με την άποψη ότι "είναι πάρα πολύ μεγάλα για να καταρρεύσουν" (Too Big To Fail), -την οικοδόμηση της αυτοκρατορίας από την πλευρά των διαχειριστών. Αναλυτές προβλέπουν ότι το νέο τραπεζικό σχήμα θα ενισχυθεί περαιτέρω, με την ενσωμάτωση του υγιούς κομματιού του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, που είναι και ο επόμενος στόχος για δραστηριότητες εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η είδηση της προσφοράς της Εθνικής Τράπεζας προς τη Eurobank δημοσιοποιήθηκε λίγες ημέρες μετά την ανακοινωθείσα έναρξη των συνομιλιών της Credit Agricole με την AlphaBank για την πώληση της Εμπορικής Τράπεζας στη δεύτερη και λίγους μήνες μετά την απορρόφηση του υγιούς τμήματος της Αγροτικής Τράπεζας από την Τράπεζα Πειραιώς και λίγο αργότερα την εξαγορά της Γενικής Τράπεζας. Όπως όλα δείχνουν, η επερχόμενη ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών, στο πλαίσιο της νέας δόσης, αποτελεί καταλύτη για τις εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα, που πιέζεται για ακόμα μεγαλύτερη ενοποίηση.

Οι εξελίξεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο

Ο χρηματοπιστωτικός κλάδος εμφανίζει σημάδια έντονης δραστηριότητας όχι μόνο σε ελληνικό, αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η έρευνα «Sharing Deal Insight της PWC διαπιστώνει αύξηση της δραστηριότητας εξαγορών και συγχωνεύσεων στον κλάδο χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ευρώπη κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2012. Η έρευνα καταγράφει αύξηση της σχετικής δραστηριότητας κατά 31% το δεύτερο τρίμηνο του 2012, από 9,7 δις ευρώ το πρώτο τρίμηνο του έτους σε 12,7 δις ευρώ. Η αύξηση αυτή

αντιπροσωπεύει ένα διπλασιασμό σχεδόν του συγκρίσιμου ποσού των 6,7 δις ευρώ του δευτέρου τριμήνου του 2011.

Η ανάκαμψη των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό τομέα οδήγησε στη βελτίωση της συνολικής αξίας και του όγκου των συμφωνιών στον ευρωπαϊκό κλάδο χρηματοοικονομικών υπηρεσιών το δεύτερο τρίμηνο του 2012. Άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στη συνεχή ανάκαμψη της δραστηριότητας περιλαμβάνουν και τις αυξανόμενες πιέσεις για ενοποιήσεις σε πολλούς κλάδους ασφάλισης και διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων στην Ευρώπη. Εξαιρώντας οποιουδήποτε σημαντικούς κλυδωνισμούς στη χρηματοοικονομική αγορά, αναμένουμε το δεύτερο εξάμηνο του 2012 βελτίωση τόσο του αριθμού όσο και του όγκου των συμφωνιών, με υπόβαθρο την ανάπτυξη του δευτέρου τριμήνου.

Ο χρηματοπιστωτικός τομέας αποτέλεσε το αντικείμενο ερευνών ιταλικών πανεπιστημίων για την αξία των εξαγορών και συγχωνεύσεων σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Οι καθηγητές A.Beltratti και G.Paladino⁶⁴, των πανεπιστημίων Bocconi και Intesa Sanpaolo and LUISS University αντίστοιχα, μελέτησαν σημαντικό δείγμα τραπεζικών συμφωνιών που πραγματοποιήθηκαν στην Ευρώπη, κατά τη χρονική περίοδο 2007-2010, προκειμένου να βγάλουν συμπεράσματα σχετικά με τις διακυμάνσεις της τιμής αγοράς του αγοραστή, στις ανακοινώσεις έναρξης και ολοκλήρωσης συνομιλιών για εξαγορές τραπεζικών ιδρυμάτων.

Μέχρι το 2007, οι ακαδημαϊκές έρευνες κατεδείκνυαν ότι, στην ανακοίνωση επερχόμενης συμφωνίας μεταξύ επιχειρήσεων, η μετοχή της εταιρείας-στόχου σημείωνε σημαντικά κέρδη, ενώ αυτή του δυνητικού αγοραστή κατέγραφε απώλειες. Η εικόνα αυτή άλλαξε από το 2007 και μετά (στις απαρχές δηλαδή της οικονομικής κρίσης), αποδεικνύοντας την αποκόμιση κερδών και για τον αγοραστή. Στο πλαίσιο της έρευνάς τους, οι ιταλοί καθηγητές απέδειξαν ότι η δραστηριότητα των εξαγορών και συγχωνεύσεων διέπεται από διαφορετικές νόρμες σε περιόδους οικονομικής κρίσης, απ' ό,τι σε κανονικές συνθήκες.

Λόγω της μεγαλύτερης αβεβαιότητας που επικρατεί στην αγορά, οι επενδυτές εμφανίζονται επιφυλακτικοί στις αντιδράσεις τους, στην ανακοίνωση έναρξης συνομιλιών, προβαίνουν ωστόσο σε σημαντικές αγορές της μετοχής του αγοραστή με την ολοκλήρωση της συμφωνίας. Οι αποδόσεις είναι μεγαλύτερες για μεγάλες, κερδοφόρες τράπεζες με μικρή έκθεση σε «κακό δανεισμό», οι αγορές αντιδρούν θετικά στις εξαγορές τραπεζικών

⁶⁴ Andrea Beltratti and Giovanna Paladino, (2012), Is M&A different during a crisis? Evidence from the European banking sector.

ιδρυμάτων που έχουν χαρακτηριστεί ως στόχοι απόκτησης από επίσημους θεσμικούς παράγοντες, αποτελούν προϊόν «φιλικής» συμφωνίας ενώ καταγράφεται συσχέτιση μεταξύ αποδόσεων από τη συμφωνία και ύπαρξης ισχυρού ρυθμιστικού περιβάλλοντος: είναι σαν οι αγορές να θέλουν να επιβεβαιώσουν τη μειωμένη αβεβαιότητα για την έκβαση της συμφωνίας, ως απόρροια ύπαρξης κανόνων, θεσμών και εποπτείας.

Το μοντέλο της μεγάλης και απότομης ανάπτυξης στο οποίο βασίστηκαν οι τράπεζες τα προηγούμενα χρόνια σίγουρα δεν υπάρχει. Όταν ένας κλάδος συρρικνώνεται, υπάρχουν συγχωνεύσεις, καθώς αφενός ο κλάδος είναι πια πιο μικρός, αφετέρου προκύπτει η ανάγκη για δημιουργία κέρδους από οικονομίες κλίμακας.

Σε περίπτωση συγχώνευσης μεγάλων τραπεζικών οργανισμών, η επιτυχία της νέας τράπεζας που προκύπτει εξαρτάται εκτός από τις γενικές κατευθυντήριες στρατηγικές, σε μεγάλο βαθμό και από τα θέματα λειτουργιών και υποδομών.

Οι συγχωνεύσεις των τραπεζών, με ταυτόχρονη συμμετοχή νέων στρατηγικών μετόχων, είναι λίγο ή πολύ αναπόφευκτες στα πλαίσια της κρίσης που διανύουμε. Μπορούμε να υποθέσουμε, με κάποια βεβαιότητα, ότι εξετάστηκαν θέματα κεφαλαιακής επάρκειας, γενικές κατευθυντήριες στρατηγικές και λιγότερο τα θέματα που αφορούν σε λειτουργίες, εταιρικής κουλτούρας, ανθρώπινου δυναμικού και υποδομών, που όμως θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό της θέση της νέας τράπεζας στο υπό διαμόρφωση οικονομικό περιβάλλον. Στο νέο τοπίο, σίγουρα, θα υπάρχουν λιγότερες τράπεζες.

Οι πρόσφατες συγχωνεύσεις τραπεζών, που ήδη είχαν ιδιαίτερα εκτεταμένο δίκτυο, έχουν δημιουργήσει ομίλους με υπερβολικά μεγάλο, για τα σημερινά δεδομένα, αριθμό καταστημάτων. Αν συνυπολογιστεί ότι μεγάλο ποσοστό από αυτά τα καταστήματα είναι ήδη ζημιογόνα για τις τράπεζες, γίνεται αντιληπτό ότι αποτελούν βάρος στους ήδη επιβαρηνμένους ισολογισμούς των νέων ομίλων. Για το λόγο αυτό οι τράπεζες έχουν ήδη ξεκινήσει να μειώνουν τα δίκτυά τους, όμως η ολοκλήρωση των συγχωνεύσεων κάνει την ανάγκη για περικοπές ακόμα πιο άμεση και επιτακτική. Έτσι ο συνολικός αριθμός καταστημάτων του εγχώριου τραπεζικού τομέα, από 3.000 που ήταν πριν ξεκινήσει η προσπάθεια μείωσής του, αναμένεται σε πρώτη φάση να διαμορφωθεί σε 2.000 μέσα στα επόμενα 2 χρόνια, ενώ σε δεύτερη φάση, ανάλογα και με την πορεία της κρίσης θα πέσει ακόμα περισσότερο στα 1.800 ή και χαμηλότερα.

Η μείωση αυτή θα προέλθει σε πολλές περιπτώσεις από συνενώσεις κοντινών καταστημάτων των υπό συγχώνευση τραπεζών, όπως συμβαίνει με πολλά καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς με την ΑΤΕ ή αφορά καταστήματα που είναι ιδιαίτερα ζημιογόνα.

Η κάθετη πτώση στη χορήγηση νέων δανείων από πολλά καταστήματα αλλά και η μείωση των υπόλοιπων εργασιών τους, τα καθιστά ως να μην έχουν πλέον λόγο ύπαρξης.

Η Εθνική Τράπεζα είχε ανακοινώσει ότι θα προχωρούσε στο κλείσιμο του 20% των καταστημάτων της, ποσοστό που μεταφράζεται σε περίπου 200 καταστήματα καθώς η συνένωσή της με την Eurobank θα εκτόξευε τον συνολικό αριθμό τους σε πάνω από 900. Και αυτό βέβαια πριν το ναυάγιο της συγχώνευσης. Η Τράπεζα Πειραιώς ακόμα δεν έχει προβεί σε κάποια επίσημη ανακοίνωση αλλά είναι βέβαιο ότι θα ακολουθήσει και αυτή την Εθνική καθώς στα 310 περίπου καταστήματα που διατηρούσε αθροίστηκαν και τα 500 και πλέον σημεία της Αγροτικής Τράπεζας, της Γενικής, πλέον αυτών που θα προέλθουν από τις νέες εξαγορές των κυπριακών τραπεζών. Με την ενσωμάτωση των νέων τραπεζών, ο όμιλος έχει πλέον 1.660 καταστήματα και απασχολεί 24.000 υπαλλήλους. Όπως αναφέρεται και παραπάνω οι εν λόγω περικοπές θα γίνουν σε πρώτη φάση καθώς ανάλογα και με την πορεία της οικονομίας και της ρευστότητας στο τραπεζικό σύστημα οι τράπεζες μπορεί να προχωρήσουν και σε περαιτέρω μείωση καταστημάτων. Εξάλλου, οι μεγάλες τράπεζες μπορούν να έχουν ικανοποιητική κάλυψη στην ελληνική επικράτεια με 350 καταστήματα ενώ για τις μικρότερες - ανάλογα με το μέγεθος τους - ο αριθμός αυτός διαμορφώνεται σε 50 με 100. Μεγάλος αριθμός των υφιστάμενων καταστημάτων δημιουργήθηκε κατά την περίοδο λίγο πριν την κρίση με αποτέλεσμα να μην προλάβουν να δημιουργήσουν δανειακά χαρτοφυλάκια και εργασίες που να δικαιολογούν την ύπαρξή τους. Αυτά αποτελούν μεγάλο βάρος για τις τράπεζες καθώς έχουν μεγάλο κόστος λειτουργίας και είναι δεδομένο ότι θα είναι τα πρώτα που θα προσπαθήσουν να αφήσουν οι τράπεζες. Την ίδια τύχη θα έχουν φυσικά και τα καταστήματα των υπό συγχώνευση τραπεζών τα οποία βρίσκονται σε κοντινή απόσταση και καλύπτει το ένα το άλλο.

Η ραγδαία μείωση που θα συντελεστεί στο μέτωπο των καταστημάτων δεν μπορεί να αφήσει ανεπηρέαστο και το προσωπικό των τραπεζών. Όμως θα γίνει μεγάλη προσπάθεια ώστε η όποια μείωση σε εργαζόμενους να αφορά στην εθελούσια έξοδό τους ή στην αποχώρηση λόγω συνταξιοδότησης. Σήμερα στην Ελλάδα απασχολούνται στους τραπεζικούς ομίλους (τράπεζες, συνδεδεμένες εταιρείες, θυγατρικές κ.ά.) 56.000 εργαζόμενοι, εκ των οποίων το 88% - 90% είναι τραπεζοϋπάλληλοι. Αν επιβεβαιωθούν εκτιμήσεις, που θέλουν η μείωση του προσωπικού μέσα στην επόμενη τριετία να φτάσει στο 25-30%, τότε μέχρι το 2015 θα έχουν αποχωρήσει, μέσω κανονικής ή πρόωρης συνταξιοδότησης και προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου, περίπου 14.000 άτομα (κάποιες προβλέψεις φτάνουν έως τις 17.000). Πάντως σε αυτήν τη φάση φαίνεται ότι οι

υπάλληλοι των καταστημάτων που θα κλείσουν θα έχουν την ευκαιρία να απασχοληθούν είτε στα καταστήματα που θα προκύψουν από τις συγχωνεύσεις είτε σε κάποια άλλη υπηρεσία της τράπεζας (Banker's Review, τεύχος 31).

3.3 Υποχρεωτική αλλαγή μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών

Ο Ανθρώπινος Παράγοντας

Συνήθως, όταν μια συγχώνευση ή εξαγορά ανακοινώνεται, η προκαταρκτική έρευνα που διεξάγεται εστιάζεται κυρίως στα οικονομικά στοιχεία της συναλλαγής, την οικονομική υγεία του φορέα που θα αποκτηθεί, ενώ, πολύ λίγη προσοχή συνήθως δίνεται για το προσωπικό που αποκτάται (Mirvis & Marks, 1992)⁶⁵. Επιπλέον, η φάση μετά την απόκτηση μιας συγχώνευσης έχει μελετηθεί περισσότερο από τους συγγραφείς σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα. Σε αντίθεση, δεν έχουν διεξαχθεί τόσες πολλές μελέτες που να εξετάζουν τα αποτελέσματα για το προσωπικό του οργανισμού της φάσης πριν τη συγχώνευση (Hunt & Downing, 1990)⁶⁶.

Οι Hunt και Downing (1990) αναφέρουν ότι περίπου το ήμισυ του συνόλου των συγχωνεύσεων και εξαγορές αποτυγχάνουν να δώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σε όλες τις ανεπιτυχείς περιπτώσεις, τα σχέδια και οι στρατηγικές του αγοραστή ήταν ασαφή για τους εργαζόμενους της εξαγορασθείσας εταιρείας. Επιπλέον, εξηγούν πώς στην πλειονότητα των επιτυχημένων συγχωνεύσεων, οι αγοραστές προέβλεψαν ότι θα προκύψουν προβλήματα με το ανθρώπινο δυναμικό και ενήργησαν γρήγορα όταν αυτά τα προβλήματα ήρθαν στην επιφάνεια, προκειμένου να τα λύσουν. Επιπλέον, η ανάλυση από τις αποτυχίες των συγχωνεύσεων έδειξε ότι τα διάφορα ζητήματα που προέκυψαν από το ανθρώπινο δυναμικό ήταν ερωτήσεις για τις οποίες οι εργαζόμενοι ήθελαν άμεση απάντηση. Τέτοια θέματα περιλάμβαναν τους μισθούς, τα επιδόματα, τις συνθήκες εργασίας και τις συντάξεις.

Οι Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, και Jobin (2000)⁶⁷ αναφέρουν στη μελέτη τους για τις συγχωνεύσεις και εξαγορές ότι η μεταβλητή της επικοινωνίας είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί κατά τη διάρκεια αυτών των γεγονότων. Επιπλέον,

⁶⁵ Mirvis, P. H. & Marks, W. M. (1992). The human side of merger planning: Assessing and analyzing "fit". *Human Resource Planning*, (15) 3, 69-92.

⁶⁶ Hunt, J. W. & Downing, S. (1990). Mergers, acquisitions and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, (1) 2, 195-209.

⁶⁷ Appelbaum, S. H., Gandell J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post stages (part 1). *Management Decision*, (38) 9, 649-661.

εξηγούν ότι οι συνέπειες της επικοινωνίας στους εργαζόμενους που διέρχονται από μια συγχώνευση ή εξαγορά "επηρεάζει σημαντικά την υιοθέτηση μιας νέας κουλτούρας, το επίπεδο αλλαγής και το επίπεδο του στρες που μπορεί να βιώσουν οι εργαζόμενοι". Επιπλέον, το Σύνδρομο Συγχώνευσης (που χαρακτηρίζεται από αυξημένα επίπεδα συγκέντρωσης και μειωμένη επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων) συχνά λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Η έλλειψη της από πάνω προς τα κάτω επικοινωνίας δημιουργεί φήμες και διαδόσεις σε όλο τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να υπάρχει κίνδυνος απώλειας της αξιοπιστίας του. Απαιτείται πραγματική επικοινωνία προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι καλά ενημερωμένοι για τη διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς. Όταν η διαδικασία της συγχώνευσης ή εξαγοράς ξεκινάει, η διοίκηση και τα τμήματα της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εργαστούν από κοινού για να αναπτύξουν σχέδια δράσης για τον προσδιορισμό των πιθανών θεμάτων του προσωπικού που ενδέχεται να εμποδίσουν την επιτυχή εφαρμογή της συγχώνευσης. Ανεξάρτητα από τον τύπο της αλλαγής που επρόκειτο να πραγματοποιηθεί, οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν ότι όλες οι αλλαγές μπορεί να είναι μια τραυματική εμπειρία για το ανθρώπινο δυναμικό. Ως εκ τούτου, η διοίκηση πρέπει να προσέξει το ενδεχόμενο αποτελέσματα αυτών των αλλαγών.

Σύμφωνα με Astrachan (1990)⁶⁸, υπάρχουν πειστικές αποδείξεις ότι οι εταιρικές συγχωνεύσεις δημιουργούν άγχος αποχωρισμού όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι ορισμένοι από τους συναδέλφους τους μπορεί να φύγουν από τον οργανισμό. Επιπλέον, Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisie, και Hoeven (2000)⁶⁹ υποστηρίζουν ότι σε μια κλίμακα του 100, το επίπεδο του άγχους της συγχώνευσης φτάνει το 100. Με την ανακοίνωση της συγχώνευσης, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μεγάλη αβεβαιότητα, η οποία με τη σειρά της παράγει άγχος, που επηρεάζει τελικά την αντίληψη και τις αποφάσεις. Δεδομένου ότι το άγχος που παράγεται σε κάθε περίπτωση προσδιορίζεται από τις ανθρώπινες υποκειμενικές αντιλήψεις, και όχι από την πραγματικότητα, η διοίκηση πρέπει να ενεργεί με μια αίσθηση του επείγοντος προκειμένου να εντοπίσει τις πηγές αυτών των υποκειμενικών αντιλήψεων. Παρακάτω είναι μερικές από τις πιο συνηθισμένες αντιδράσεις που εμφανίζουν οι υπάλληλοι που εμπλέκονται σε μια εξαγορά:

⁶⁸ Astrachan, J. H. (1990). *Mergers, acquisitions, and employee anxiety: A study of separation anxiety in a corporate context*. Westport CT, Praeger Publishers, a division of Greenwood Press.

⁶⁹ Appelbaum S. H., Gandell J., Shapiro, B. T., Belisle, P., & Hoeven, E. (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during post- stages (part 2). *Management Decision*, (38) 10, 674-684

1. απώλεια της ταυτότητας.
2. έλλειψη ενημέρωσης και άγχος.
3. η επιβίωση γίνεται εμμονή
4. απώλεια ικανοτήτων
5. επιπτώσεις στην οικογένεια

Οι εργαζόμενοι βλέπουν τις απολύσεις ως τον υπ' αριθμόν ένα υποπροϊόν της πώλησης. Ως εκ τούτου, οι εργοδότες και τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι τα θύματα σε αυτές τις καταστάσεις. Μπορεί να κοπιάζουν και να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να αντιμετωπίσουν τις νέες αλλαγές. Όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι οι πιθανότητες να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική ανάπτυξη εντός του οργανισμού ελαττώνονται, συχνά αποτραβιούνται και απογοητεύονται, κάτι το οποίο μπορεί να μειώσει σοβαρά την παραγωγικότητα. Έτσι, η επιβίωση γίνεται προτεραιότητά τους, δημιουργώντας καταστροφικό ανταγωνισμό.

Οι Appelbaum et al. δηλώνουν ότι οι άνθρωποι που επηρεάζονται περισσότερο από μια διαδικασία συγχώνευσης ή εξαγοράς είναι τα στελέχη. Αυτοί οι άνθρωποι είναι συχνά οι πιο δημιουργικοί και ταλαντούχοι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό. Η απώλεια του ελέγχου που προκύπτει μπορεί να καταστρέψει αυτά τα άτομα. Το επίπεδο του στρες που βιώνουν αυτά τα στελέχη συχνά ταξιδεύει σε όλη την αλυσίδα της διοίκησης επηρεάζοντας τους υφισταμένους τους. Οι Appelbaum et al εξηγούν ότι είναι ζωτικής σημασίας τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να μοιραστούν το όραμά τους του νέου οργανισμού, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία της εξαγοράς. Διασφαλίζοντας ότι τα κανάλια επικοινωνίας είναι ανοικτά καθ' όλη τη διαδικασία της εξαγοράς, διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην ενδεχόμενη επιτυχία της επιχείρησης.

Ωστόσο, τι συμβαίνει όταν μια συγχώνευση ή εξαγορά παράγει απολύσεις; Σύμφωνα με τους Leana και Feldman (1989)⁷⁰, πολλές εταιρικές αναδιοργανώσεις, συμπεριλαμβανομένων των συγχωνεύσεων και εξαγορών, παράγουν μαζικές απολύσεις λόγω της αλληλοκάλυψης των αρμοδιοτήτων και την εξάλειψη των τμημάτων που δεν είναι κερδοφόρα. Οι Leana και Feldman αναφέρουν ότι οι οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προγράμματα βοήθειας για

⁷⁰ Leana, C. R. & Feldman, D. C. (1989). When mergers force layoffs: Some lessons about managing the resource problems. *Human Resource Planning*, (12) 2, 123-140.

εκτοπισμένους εργαζομένους. Αυτά τα προγράμματα περιλαμβάνουν εκ των προτέρων γνωστοποίηση, αποζημίωση απόλυσης και εκτεταμένα οφέλη, προγράμματα επανακατάρτισης, και επανατοποθέτησης στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, καταλήγουν ότι πρώτα απ' όλα, η διοίκηση θα πρέπει να εξετάσει εναλλακτικές λύσεις εκτός των απολύσεων, και στη συνέχεια θα πρέπει να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι μέσω των προγραμμάτων που αναφέρονται παραπάνω.

Ανάλυση Προσαρμογής

Οι Allred et al (2005)⁷¹ εξηγούν ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αντιμετωπίζουν προκλήσεις που αφορούν την επιβίωση, και την επίτευξη των αποτελεσμάτων που είχαν προβλεφθεί στην ανάλυση που έγινε πριν την μετάβαση στο νέο καθεστώς. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι οι συγχωνεύσεις που αποτυγχάνουν συνήθως ρίχνουν το φταίξιμο σε οικονομικά θέματα. Ωστόσο, το πραγματικό ζήτημα πίσω από την αποτυχία των συγχωνεύσεων μπορεί να είναι η έλλειψη προσαρμογής. Οργανωτικά ζητήματα μπορεί να εξηγήσουν την επιτυχία ή την αποτυχία, αλλά είναι δύσκολο να προσδιοριστούν. Οι συγγραφείς παραλληλίζουν την οικογενειακή δυναμική και την οργανωσιακό περιβάλλον κατά τη διάρκεια των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Εξηγούν ότι, όπως ακριβώς συμβαίνει με τις οικογένειες, οι εταιρείες είναι πολύ δυναμικές. Σε μια εξαγορά, ο αγοραστής αναλαμβάνει τον κυρίαρχο ρόλο του γονέα, και η εξαγορασθείσα εταιρεία αναλαμβάνει τον υποδεέστερο ρόλο, ενεργώντας ως το θετό τέκνο. Ακριβώς όπως ο γονιός μπορεί να αρνηθεί στο θετό παιδί ορισμένους πόρους της οικογένειας, έτσι και η εξαγορασθείσα εταιρεία μπορεί να βιώσει κάτι παρόμοιο μετά την εξαγορά. Η κατάσταση αυτή επιδεινώνεται από την έλλειψη προσαρμογής μεταξύ των δύο οργανισμών. Αυτή η έλλειψη προσαρμογής είναι ένα θέμα που ο αγοραστής θα πρέπει να συλλογιστεί πριν από την εξαγορά μιας άλλης εταιρείας. Οι Cartwright και Cooper (1992)⁷² συμπεραίνουν ότι η επιτυχία ή η αποτυχία της εξαγοράς είναι ένα παραπροϊόν της επιτυχούς συγχώνευσης των δυο οργανωσιακών κουλτούρων. Όσο μεγαλύτερες είναι οι διαφορές μεταξύ των δύο κουλτούρων, τόσο πιο προβληματική θα είναι η εξαγορά. Ο συγγραφείς υποστηρίζουν ότι όταν η ανθρώπινη διάσταση εξεταστεί προσεκτικά, η εξαγορά είναι πιο πιθανό να είναι αποτελεσματική και να επιτύχει τους στόχους της.

⁷¹ Allred, B. B., Boal, K. B., & Holstein, W. K. (2005). Corporations as stepfamilies: A new metaphor for explaining the fate of merged and acquired companies. *Academy of Management Executive*, (19) 3, 23-37.

⁷² Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1992). *Mergers and acquisitions: The human factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Σύμφωνα με Mirvis και Marks (1992), ερωτήσεις για την οργανωσιακή προσαρμογή συνήθως παραμελούνται κατά τα πρώτα στάδια της διαδικασίας εξαγοράς. Προβλήματα ανακύπτουν όταν οι προοπτικές του προσωπικού διαφέρουν από αυτές των διαχειριστών αναφορικά με τις ανάγκες του οργανισμού. Επιπλέον, οι συγγραφείς πιστεύουν ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στην "συμβατότητα των φιλοσοφιών και τρόπων διοίκησης των δυο επιχειρήσεων, καθώς και στο βαθμό προσαρμογής ανάμεσα στις κουλτούρες των δύο εταιρειών". Κάθε συγχώνευση ή εξαγορά παράγει διαφορετικές πιθανές συνέργειες. Ως εκ τούτου, τα στελέχη πρέπει να προσδιορίσει συνέργειες οι οποίες είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία. Για το λόγο αυτό τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής ανάπτυξης των δύο εταιριών θα πρέπει να διεξάγουν συζητήσεις όχι μόνο σε θέματα ανθρωπίνων πόρων, αλλά και για την ανθρώπινη πλευρά της εξαγοράς.

Ακόμα κι αν πολλά πράγματα μπορούν να πάνε στραβά στο στάδιο πριν την εξαγορά, οι οργανισμοί συνεχίζουν να επικεντρώνονται στα οικονομικά και οικονομικά θέματα που περιβάλλουν τη διαδικασία αντί να δίνουν βάρος στον ανθρώπινο παράγοντα. Η έρευνα που αντιστοιχεί στη φάση πριν τη συγχώνευση δείχνει ότι έμφαση πρέπει να δοθεί στον καθορισμό του αν το προσωπικό της εξαγοραζόμενης επιχείρησης είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο στον οργανισμό, καθώς και για το αν οι μαζικές απολύσεις μπορεί να αποφευχθούν. Επιπλέον, η επικοινωνία μεταξύ της εκτελεστικής ομάδας και των εργαζόμενων πρέπει να είναι συνεπής και συνεχής, έτσι ώστε τα επίπεδα άγχους μεταξύ του προσωπικού να διατηρούνται χαμηλά.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης

4.1 Γενικά στοιχεία του ομίλου Πειραιώς

4.1.1 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε έχει παρουσιάσει μεγάλη ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων.

Σήμερα, μετά τις εξαγορές της «ωγιούς» ATEbank και της Γενικής Τράπεζας, καθώς και των εγχώριων τραπεζικών δραστηριοτήτων των Τραπεζών Κύπρου, Cyprus Popular Bank και Ελληνικής Τράπεζας, το pro-forma συνολικό ενεργητικό του Ομίλου Πειραιώς έφτασε τα €98 δισ, οι χορηγήσεις μετά από προβλέψεις τα €64 δισ και οι καταθέσεις πελατών τα €52 δισ (pro-forma στοιχεία Δεκ.2012). Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς απασχολεί συνολικά 23.900 εργαζόμενους περίπου, ενώ το σύνολο του δικτύου καταστημάτων αριθμεί 1.650 μονάδες, με παρουσία σε 10 χώρες συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας.

Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη κατά την δεκαετία του 1990 και 2000, η Τράπεζα Πειραιώς υλοποίησε μία σειρά στρατηγικών κινήσεων, με σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas, ενώ στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου, δημιουργώντας μία από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές Τράπεζες στην Ελλάδα.

Το 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank ενώ η απορρόφησή της από την Τράπεζα Πειραιώς ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2003. Επίσης, στις αρχές του 2002 υπογράφηκε συμφωνία Στρατηγικής Συνεργασίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με το διεθνή τραπεζοασφαλιστικό Όμιλο ING για την ελληνική αγορά, με έμφαση στο χώρο των τραπεζοασφαλειών, η οποία ανανεώθηκε τον Οκτώβριο 2007 για 10 έτη. Τον Ιούλιο 2009 η Τράπεζα Πειραιώς και η BNP Wealth Management προχώρησαν

στη σύναψη στρατηγικής συνεργασίας στο Wealth Management. Τέλος, τον Οκτώβριο 2009 η Τράπεζα Πειραιώς και η ERGO A.A.E.Z., θυγατρική της Ergo International στην Ελλάδα και μέλος του γερμανικού ασφαλιστικού Ομίλου Munich Re, συμφώνησαν σε 10ετή αποκλειστική συνεργασία στον κλάδο των γενικών ασφαλειών.

Το 2005, ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Bulgaria), ενισχύοντας την εκεί 12χρονη παρουσία του Ομίλου, ενώ το Μάρτιο 2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς στη Βουλγαρία με την Eurobank. Επίσης, το 2005, πραγματοποίησε είσοδο στη σερβική αγορά με την εξαγορά της Atlas Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd), αλλά και στην αιγυπτιακή αγορά με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt). Τέλος, εντός του 2007, ο Όμιλος Πειραιώς διεύρυνε τη διεθνή παρουσία του στην Ουκρανία με την εξαγορά της International Commerce Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank ICB), και στην Κύπρο με την έγκριση λειτουργίας τραπεζικού ιδρύματος (Τράπεζα Πειραιώς Κύπρου) και τη συμφωνία εξαγοράς του δικτύου της Arab Bank Κύπρου.

Στα τέλη Ιουλίου 2012 η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το "υγιές" τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (επιλεγμένα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού), αναβαθμίζοντας σημαντικά τη θέση και παρουσία του Ομίλου στις τραπεζικές εργασίες στην Ελλάδα. Τρεις μήνες αργότερα η Τράπεζα υπέγραψε συμφωνία με τη Societe Generale για την απόκτηση του συνολικού ποσοστού συμμετοχής (99%) της τελευταίας στη Γενική Τράπεζα. Στον όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς περνά μάλλον και η Millennium Bank καθώς, κλείνεται η συμφωνία ανάμεσα στην ελληνική τράπεζα και την πορτογαλική Millennium BCP για την απόκτηση της θυγατρικής της στην Ελλάδα. Στις 22/03/2013 η Τράπεζα Πειραιώς, ανταποκρινόμενη σε σχετική πρόσκληση που απηύθυναν στις ελληνικές τράπεζες η κυβέρνηση, η Τράπεζα της Ελλάδας και το ΤΧΣ, υπέβαλε πρόταση-προσφορά και επελέγη για την απόκτηση του δικτύου και των δραστηριοτήτων των κυπριακών τραπεζών στην Ελλάδα.

Η παρουσία του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, διαθέτοντας ένα δίκτυο 451 καταστημάτων. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στη Ρουμανία με 168 καταστήματα (145 της Piraeus Bank Romania και 23 της ATEbank Romania), στη Βουλγαρία με 83 καταστήματα της Piraeus Bank Bulgaria, στην Αλβανία με την Tirana Bank με 56 καταστήματα, στη Σερβία με 42 καταστήματα της Piraeus Bank Beograd, στην

Ουκρανία με 38 καταστήματα της Piraeus Bank ICB, στην Κύπρο με 14 καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου, στην Αίγυπτο με την Piraeus Bank Egypt με 48 καταστήματα, στο Ηνωμένο Βασίλειο με ένα κατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς στο Λονδίνο και τέλος, στη Γερμανία με ένα κατάστημα στη Φρανκφούρτη, το οποίο προήλθε από την ΑΤΕbank. Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς, συνδυάζοντας επιχειρηματική ανάπτυξη και κοινωνική ευθύνη, προάγει συστηματικά τις σχέσεις του με τους κοινωνικούς εταίρους του μέσω ειδικών δράσεων, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προστασία του φυσικού, αλλά και του πολιτιστικού περιβάλλοντος, αναγνωρίζει ότι οι ενεργειακές πηγές δεν είναι ανεξάντλητες και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με υπεύθυνο τρόπο. Η συμβολή της Τράπεζας στην προστασία του περιβάλλοντος έχει δύο διαστάσεις: την εσωτερική διάσταση η οποία αναφέρεται στις προσπάθειες της Τράπεζας να μετριάσει τις λειτουργικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις της και την εξωτερική διάσταση η οποία αντανακλάται στις προσπάθειες της Τράπεζας για αύξηση της περιβαλλοντικής συνείδησης των πελατών της και για την προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον επενδύσεων. Έχει αναπτύξει σημαντική παρουσία στον τομέα της Πράσινης Τραπεζικής, με εξειδικευμένα καταστήματα αλλά και προϊόντα για ιδιώτες και επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, λειτουργεί μέσω του Πολιτιστικού της Ιδρύματος σειρά θεματικών μουσείων ανά την Ελλάδα, το οποίο αναπτύσσεται διαρκώς και το οποίο έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει στην ελληνική περιφέρεια, με ουσιαστικό και αποτελεσματικό τρόπο, πολιτιστικές δραστηριότητες υψηλών προδιαγραφών. Ως μια από τις συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα, η Τράπεζα Πειραιώς παίρνει πρωτοβουλίες για την υποστήριξη υγιών επιχειρηματικών σχεδίων και τη μεταστροφή της ελληνικής οικονομίας σε ένα σύγχρονο μοντέλο διατηρήσιμης ανάπτυξης⁷³.

4.1.2 ΑΤΕbank

Η ΑΤΕbank²⁶ (πρώην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος) ήταν ο κατ' εξοχήν χρηματοπιστωτικός φορέας που ασκούσε αποκλειστικά την αγροτική πίστη στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1929, με έδρα την Αθήνα, ως "αυτόνομος τραπεζικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρος". Στις 27/07/2012, το υγιές τμήμα της απορροφήθηκε από τον Όμιλο Πειραιώς.

Η ίδρυση της ΑΤΕ συνιστά μέρος των προσπαθειών που κατέβαλε το κράτος για να ελέγξει το τραπεζικό σύστημα και να σταθεροποιήσει το εθνικό νόμισμα, αφού το διεθνές

⁷³ www.piraeusbank.gr

νομισματικό σύστημα δεν είχε μείνει ανεπηρέαστο από τον Α' Παγκόσμιο. Η δραχμή ήταν υποτιμημένη στο 1/10 της προπολεμικής της αξίας. Η σταθεροποίηση του εθνικού νομίσματος προϋπέθετε την σύναψη εξωτερικού προσφυγικού δανείου. Επίσης ο ερχομός των προσφύγων έκανε επιτακτικότερη τη διεύρυνση της αγροτικής πίστης. Η σύσταση μιας ξεχωριστής αγροτικής τράπεζας θα περιόριζε τις τραπεζιτικές δικαιοδοσίες της Ε.Τ.Ε., θα κάλυπτε με μεγαλύτερη άνεση τις πιστοδοτικές ανάγκες των αγροτών και θα ενίσχυε την αγροτική παραγωγή. Δεν έλειψαν οι αντιδράσεις μέσα στο κοινοβούλιο αλλά και εκτός αυτού από την Ε.Τ.Ε.. Περισσότερο από κάθε άλλον ταυτίστηκε με τη δημιουργία της *Γεωργικής Τράπεζας* ο Αλέξανδρος Παπαναστασίου. Στις διαπραγματεύσεις της Ελλάδας με την Κοινωνία των Εθνών το 1927 ο Παπαναστασίου συμμετείχε ως υπουργός Γεωργίας. Εκεί έλαβε την υπόσχεση του Ελληνικού Κράτους, της Ε.Τ.Ε. και της Επιτροπής Αποκατάστασης Προσφύγων ότι θα συνεργάζονταν για την ίδρυση και τη λειτουργία της *Γεωργικής Τράπεζας*. Πράγματι, στο πρωτόκολλο της συμφωνίας για την έκδοση δανείου που υπογράφηκε στις 15/09/1927, στη Γενεύη μεταξύ της ελληνικής κυβέρνησης και της δημοσιονομικής επιτροπής της Κ.Τ.Ε. περιλήφθηκε και η υποχρέωση της ίδρυσης *Γεωργικής Τράπεζας*. Στις 23 Οκτωβρίου της ίδιας χρονιάς επιτεύχθηκε συμφωνία ανάμεσα σε κυβέρνηση και Ε.Τ.Ε. η οποία καθόριζε τις βάσεις για την σύσταση και λειτουργία αυτής της τράπεζας. Στις 3 Φεβρουαρίου παραιτείται ο Παπαναστασίου και η κυβέρνηση επιταχύνει τη διαδικασία σύστασης της τράπεζας για να μην θεωρηθεί ότι δεν υποστηρίζει τα αγροτικά συμφέροντα. Στις 23 Φεβρουαρίου 1928 υπογράφηκε νέα σύμβαση ανάμεσα στο κράτος και την ΕΤΕ για την ίδρυση και λειτουργία της *Γεωργικής Τράπεζας* χωρίς όμως να προωθηθεί για επικύρωση στη Βουλή επειδή τα κεφάλαια της νέας τράπεζας δεν επαρκούσαν.^[3]

Τον Ιούλιο του 1929, περίπου 100 χρόνια από την ανακήρυξη του ελληνικού κράτους, ο τότε Υπουργός Γεωργίας Κ. Σπυρίδης εισήγαγε στη Βουλή των Ελλήνων σχέδιο νόμου περί ιδρύσεως ιδιαίτερης τράπεζας για την κάλυψη των αναγκών αλλά και τον συντονισμό και αύξηση της ελληνικής αγροτικής παραγωγής. Η πρόταση εκείνη της τότε κυβέρνησης έγινε δεκτή κατά πανηγυρικό τρόπο και ψηφίσθηκε απ' όλα τα τότε κόμματα της αντιπολίτευσης, ανεπιφύλακτα. Έτσι το νομοσχέδιο εκείνο έγινε ο Νόμος 4432 του 1929 με τον οποίο και ιδρύθηκε η ΑΤΕ ως κοινωφελής οργανισμός, δηλαδή χωρίς μετόχους και χωρίς κερδοσκοπικό χαρακτήρα.

Σκοποί της ΑΤΕ

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο όπως στη συνέχεια συμπληρώθηκε και τροποποιήθηκε κύριος σκοπός είναι η άσκηση αγροτικής πίστης σε όλες τις μορφές της, η ενίσχυση της συνεταιριστικής οργάνωσης και η βελτίωση των όρων διεξαγωγής των πάσης φύσεως αγροτικών συναλλαγών στην ελληνική επικράτεια. Παράλληλα είναι και ο κύριος συνεργάτης του κράτους στην άσκηση αγροτικής πολιτικής στην ανάπτυξη της εθνικής παραγωγής⁷⁴.

Εξέλιξη

Το 2009, συμπληρώθηκαν 80 χρόνια από της ίδρυσης της ΑΤΕ. Στη διαδρομή αυτή της ζωής της καθοριστική υπήρξε η συμβολή της στη γεωργική παραγωγή και κατ' επέκταση στην ελληνική αγροτική οικονομία στην οποία διαδραμάτισε πρωτεύοντα ρόλο, ειδικότερα στις μεταρρυθμίσεις και στην ανάπτυξη συνεταιρισμών αλλά και ακόμη των βιομηχανιών του κλάδου. Έντονη θεωρείται και η παράλληλη κοινωνική της συνεισφορά σε κρίσιμες ιστορικές περιόδους, (πολέμου, κατοχής, αντίστασης) και στην ανασυγκρότηση της Χώρας.

Το 1991 η ΑΤΕ από πιστωτικό ίδρυμα μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρία και μετεξελίχθηκε σε τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων. Το 2000 με την είσοδό της στο ΧΑΑ σηματοδότησε μια νέα εποχή υλοποίησης ενός φιλόδοξου προγράμματος εξυγίανσης, εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης ακόμα και πέρα του αρχικού τομέα των δραστηριοτήτων της.

Η εθελοντική συμμετοχή της ΑΤΕ στη διαγραφή του δημοσίου χρέους κατά 53,5% (PSI) είχε καταλυτική επίπτωση στα ίδια κεφάλαια και στην κεφαλαιακή επάρκεια της Αγροτικής Τράπεζας. Στο πλαίσιο των διαδικασιών που όρισαν η Τράπεζα της Ελλάδος και το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, με σκοπό την αναδιάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και την ενίσχυση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, αλλά και με βασική παράμετρο τη διασφάλιση των θέσεων εργασίας, η Τράπεζα Πειραιώς απορρόφησε το υγιές τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας, στα τέλη Ιουλίου 2012.

⁷⁴ Θάνος Βερέμης, «Ο αγώνας για την ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας και ο Αλέξανδρος Παπαναστασίου. Ένα χρονικό», εκδ.Πολύτυπο, Αθήνα, 1987, σελ.255-261

4.2 Μεθοδολογία έρευνας και συλλογή στοιχείων

Για τη συγγραφή του θεωρητικού μέρους της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενείς πηγές από τη διεθνή βιβλιογραφία για την οργανωσιακή αλλαγή και την αντίσταση των εργαζομένων σε αυτή. Στην ποσοτική μέθοδο και σε διεθνείς μελέτες, επίσης, βασίστηκε και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων. Με τη συγκεκριμένη έρευνα επιχειρείται να αποτυπωθεί το μέγεθος της αντίδρασης-αντίστασης των εργαζομένων και το στάδιο προσαρμογής στο οποίο αυτοί βρίσκονται, κατά την εξαγορά της πρώην ΑΤΕ από τον όμιλο Πειραιώς.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος (Γενικές πληροφορίες) εμφανίζονται τα δημογραφικά στοιχεία και ειδικότερα το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση, η εργασία, η θέση και τα χρόνια υπηρεσίας.

Το δεύτερο μέρος βασίζεται αποκλειστικά στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο του Budner, S. (1962 Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50) και αποτελείται από δέκα έξι δηλώσεις. Για τη μέτρησή του χρησιμοποιήθηκε η 7-βάθμια κλίμακα συμφωνίας Likert, (1=Διαφωνώ πολύ έως 7=Συμφωνώ πολύ) και για τον υπολογισμό της βαθμολογίας αθροίζονται οι απαντήσεις ανάλογα με την επιλογή των ερωτώμενων. Η βαθμολογία διαβαθμίζεται από το 16 έως το 112 και οι δηλώσεις με ζυγό αριθμό βαθμολογούνται αντίστροφα. Στη συνέχεια γίνεται μια κατηγοριοποίηση των απαντήσεων ανάλογα με τη βαθμολογία που συγκεντρώνεται. Έτσι, βαθμολογία μικρότερη του 33 σημαίνει πολύ υψηλή ανοχή στην ασάφεια, 33-42=υψηλή ανοχή στην ασάφεια, 43-63=μέτρια ανοχή, 64-73=χαμηλή ανοχή και μεγαλύτερη του 73=πολύ χαμηλή ανοχή στην ασάφεια. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου μετρά την ανοχή στην ασάφεια και κατ' επέκταση την αντίσταση στην αλλαγή. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανοχή στην ασάφεια τόσο μικρότερη είναι η αντίσταση που παρουσιάζεται στην αλλαγή. Ανοχή στην ασάφεια είναι η τάση να αντιλαμβάνονται τα άτομα τις διαφορούμενες και αγκωτικές καταστάσεις ως επιθυμητές. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ανοχή στην ασάφεια σχετίζεται θετικά με την απόδοση στο περιβάλλον εργασίας και σε στρεσογόνες συνθήκες.

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου επιχειρείται να διαπιστωθεί σε ποιο στάδιο της καμπύλης της αλλαγής βρίσκονται οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα. Το συγκεκριμένο κομμάτι βασίστηκε στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε

από τους Cynthia Scott και Dennis Jaffe (Managing Organizational Change: leading your team through transition-1989). Περιλαμβάνει 24 δηλώσεις, έξι για κάθε στάδιο της καμπύλης της αλλαγής. Οι δηλώσεις με αρίθμηση 1-5-9-13-17-21 αντιστοιχούν στην Άρνηση, οι δηλώσεις με αρίθμηση 2-6-10-14-22 αντιστοιχούν στην Αντίσταση, οι δηλώσεις 3-7-11-15-23 στην Εξερεύνηση και οι δηλώσεις 4-8-12-16-20 και 24 στη Δέσμευση. Για τη μέτρησή τους χρησιμοποιήθηκε η 7-βάθμια κλίμακα συμφωνίας Likert, (1 Διαφωνώ πολύ έως 7 Συμφωνώ πολύ) και για το νυπολόγισμο της βαθμολογίας αθροίζονται οι απαντήσεις ανάλογα με την επιλογή των ερωτώμενων. Η μέγιστη βαθμολογία δείχνει το στάδιο της καμπύλης της αλλαγής στην οποία βρίσκεται ο ερωτώμενος.

4.2.1 Το δείγμα της έρευνας και στατιστική ανάλυση.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζομένους του ομίλου Πειραιώς και ειδικότερα των τραπεζοϋπαλλήλων της Πειραιώς και ΑΤΕ. Στο δείγμα δεν συμπεριλαμβάνονται εργαζόμενοι στις θυγατρικές του ομίλου, στις νεοαποκτηθείσες κυπριακές τράπεζες και στη Γενική τράπεζα, η οποία λειτουργεί ως θυγατρική του ομίλου.

Διανεμήθηκαν συνολικά 150 ερωτηματολόγια σε καταστήματα διαφόρων πόλεων της βορείου Ελλάδας, είτε προσωπικά είτε μέσω του υπηρεσιακού e mail. Από αυτά, επιστράφηκαν 114 λόγω του αυξημένου φόρτου εργασιών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αν και η μέθοδος αποστολής και συλλογής των ερωτηματολογίων μέσω e mail έχει χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερη ευκολία, δεν παρουσίασε ανταπόκριση στους εργαζομένους και των δυο τραπεζών. Η συμμετοχή των υπαλλήλων που εργάζονται στην πρώην ΑΤΕ ήταν μεγαλύτερη, με αποτέλεσμα να προκύπτει μια ανισοκατανομή σε αυτό το κομμάτι της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια απευθύνονται σε υπαλλήλους όλων των βαθμίδων και οι απαντήσεις είναι φυσικά ανώνυμες.

Για την ανάλυση των δεδομένων, αρχικά έγινε η καταχώρηση των στοιχείων στο excel για μια ανάλυση συχνοτήτων και γραφημάτων και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS v20 για τη στατιστική ανάλυση.

Συγκεκριμένα, προκειμένου να εξετασθούν αν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων υπαλλήλων συσχετίζονται με την ανοχή στην ασάφεια και κατ' επέκταση με την αντίσταση στην αλλαγή, θα χρησιμοποιήσουμε τους μεθόδους:

1. τον έλεγχο μέσων τιμών (t-test) σε ανεξάρτητα δείγματα (Independent Samples t-test) όπου συγκρίνονται οι μέσοι δυο διαφορετικών δειγμάτων. Ο έλεγχος αυτός αφορά τη σύγκριση των μέσων τιμών μιας ποσοτικής μεταβλητής σε δυο ανεξάρτητες ομάδες δειγμάτων, δηλαδή σε ομάδες δειγμάτων όπου δεν υπάρχει επικάλυψη στη συμμετοχή σε κάποιο από αυτά. Ως εξαρτημένη μεταβλητή θα τεθεί "η ανοχή στην ασάφεια" και ως ανεξάρτητη μεταβλητή το "φύλο" και "το κατάστημα εργασίας" εναλλάξ.

2. Την μονόδρομη ανάλυση Διακύμανσης (One-Way ANOVA) όπου στοχεύει στην εκτίμηση της πιθανότητας οι διαφορές στους μέσους των μεταβλητών να είναι στατιστικά σημαντικές. Μοιάζει με τον έλεγχο t-test, όμως η βασική διαφορά τους είναι ότι ενώ το t-test μπορεί να εξετάσει διαφορές στους μέσους δύο μόνο ομάδων, η ANOVA μπορεί να εξετάσει διαφορές στους μέσους περισσότερων των δύο ομάδων. Προϋπόθεση είναι να υπάρχει μια εξαρτημένη μεταβλητή και μία ανεξάρτητη μεταβλητή με περισσότερα από δύο επίπεδα. Έτσι, ως εξαρτημένη μεταβλητή θα τεθεί "η ανοχή στην ασάφεια" και ως ανεξάρτητη κάθε φορά οι: "η ηλικία", "το μορφωτικό επίπεδο", "η οικογενειακή κατάσταση", "η θέση" και "τα χρόνια υπηρεσίας".

3. Επιπροσθέτως, έγινε ανάλυση συσχέτισης (correlation-pearson r) για να ελεγχθεί η συσχέτισμός των παραμέτρων και ανάλυση αξιοπιστίας cronbach a.

Για το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά το στάδιο στην καμπύλη της αλλαγής στην οποία βρίσκονται οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν, γίνεται μια απεικόνιση των δεδομένων μέσω της διασταύρωσης δύο ποιοτικών μεταβλητών μέσω της επιλογής crosstabs και μέσω του ελέγχου χ^2 (chi-square) ελέγχουμε αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών σε ένα πίνακα. Η εξέταση της σχέσης αυτής γίνεται μέσω της σύγκρισης των συχνοτήτων μέσα σε κάθε κελί του πίνακα με την αναμενόμενη τιμή για κάθε κελί. Η αναμενόμενη τιμή βασίζεται στην υπόθεση ότι οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Σε όλους τους ελέγχους η μία μεταβλητή θα είναι η "Αρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση" (τα στάδια του κύκλου της αλλαγής) και η δεύτερη μεταβλητή τα δημογραφικά στοιχεία, το κάθε ένα χωριστά.

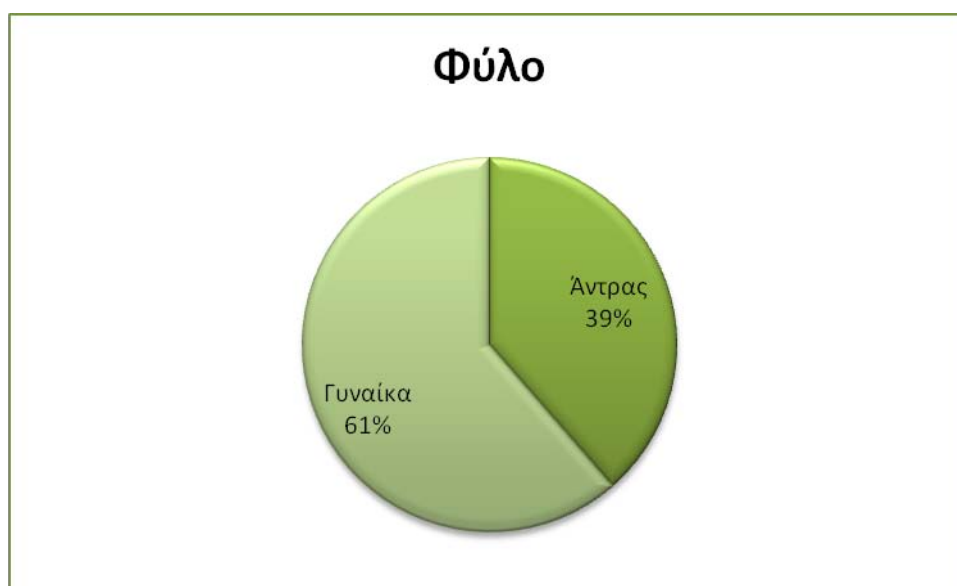
4.3 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

1. Φύλλο

Από τους 114 εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 44 είναι άντρες και οι 70 γυναίκες, με ποσοστά αντίστοιχα 38,60% και 61,40% .

Πίνακας 4.1: Φύλλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ANTPΑΣ	44	38,6	38,6	38,6
Valid ΓΥΝΑΙΚΑ	70	61,4	61,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	



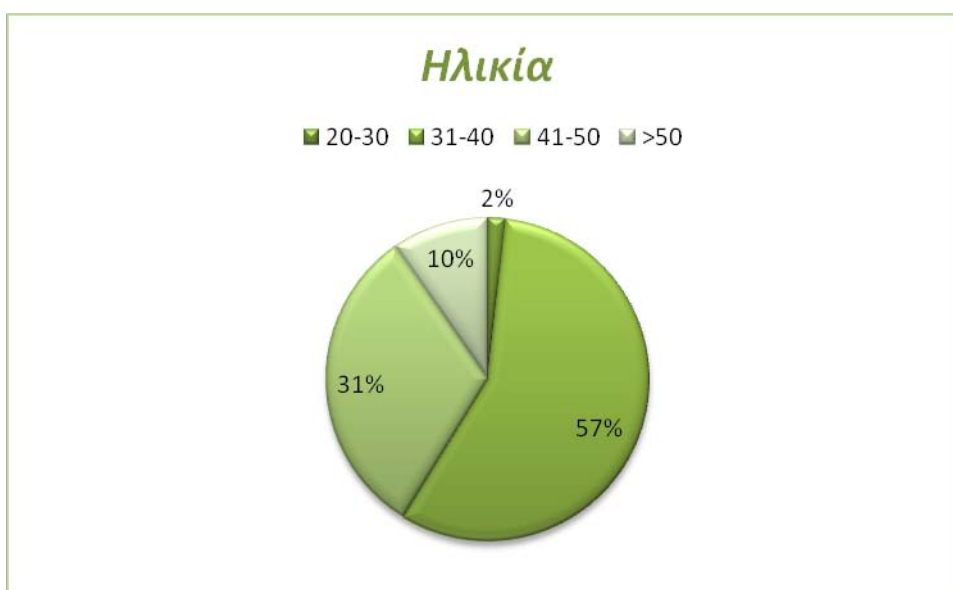
Γράφημα 4.1

2. Ηλικία

Από το δείγμα προκύπτει ότι μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων βρίσκεται στην κατηγορία ηλικίας από 31 έως 40 ετών (ποσοστό 57%) και ακολουθεί η κατηγορία από 31 έως 40 με ποσοστό 31,6% . Στις δυο ακραίες κατηγορίες ηλικιών από 20 έως 30 και άνω των 50 βρίσκουμε τα λιγότερα άτομα, 2 (ποσοστό 1,8%) και 11 (ποσοστό 9,6%) αντίστοιχα.

Πίνακας 4.2: Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-30	2	1,8	1,8	1,8
31-40	65	57,0	57,0	58,8
Valid 41-50	36	31,6	31,6	90,4
>50	11	9,6	9,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	



Γράφημα 4.2

3. Μορφωτικό επίπεδο.

Από το δείγμα των 114 ερωτηθέντων, 9 υπάλληλοι είναι απόφοιτοι Λυκείου (ποσοστό 5,3%), 74 είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και ΑΕΙ (ποσοστό 64,9%), 32 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (ποσοστό 28,1%) και 2 έχουν διδακτορικό (ποσοστό 1,8%). Γίνεται έτσι φανερό, ότι τα τελευταία τουλάχιστον χρόνια προσλαμβάνονται στις εν λόγω τράπεζες άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Το χαμηλό ποσοστό των κατόχων διδακτορικού τίτλου δε σημαίνει απαραίτητα ότι η τράπεζα δεν προσελκύει εργαζομένους με τόσο υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Δεδομένου όμως ότι το διδακτορικό σημαίνει και κάποιο βαθμό εξειδικευμένης γνώσης, η προσέλκυση τέτοιων ατόμων ως στελέχη θα γίνεται μόνο σε κεντρικές διευθύνσεις της τράπεζας και δεν θα απασχολούνται στα καταστήματα εξυπηρέτησης του κοινού.

Πίνακας 4.3: Εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΛΥΚΕΙΟ	6	5,3	5,3	5,3
ΤΕΙ/ΑΕΙ	74	64,9	64,9	70,2
Valid ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	32	28,1	28,1	98,2
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	2	1,8	1,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	



Γράφημα 4.3

4. Οικογενειακή Κατάσταση.

Από το δείγμα των 114 συμμετεχόντων οι 80 είναι έγγαμοι (ποσοστό 70,2%), οι 30 είναι άγαμοι (26,3%), ενώ οι 4 δήλωσαν άλλο (3,5%).

Πίνακας 4.4: Οικογενειακή κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΑΓΑΜΟΣ	30	26,3	26,3	26,3
Valid ΕΓΓΑΜΟΣ	80	70,2	70,2	96,5
ΑΛΛΟ	4	3,5	3,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	



Γράφημα 4.4

5. Τράπεζα εργασίας

Δεδομένου ότι η έρευνα διεξήχθη σε στάδιο πριν την ολική ενοποίηση των συστημάτων και διαδικασιών των δύο τραπεζών (που έχει προγραμματιστεί για τις 25/06/2013) κρίθηκε σκόπιμο να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ των υπαλλήλων που εξακολουθούν να εργάζονται, κατά μια έννοια, σε διαφοροποιημένες συνθήκες. Έτσι, από τους 114 συμμετέχοντες, οι 29 απασχολούνται σε καταστήματα της Πειραιώς και οι 85 σε καταστήματα της πρώην ΑΤΕ.

Πίνακας 4.5: Απασχόληση σε κατάστημα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	29	25,4	25,4	25,4
Valid Πρώην ΑΤΕ	85	74,6	74,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	



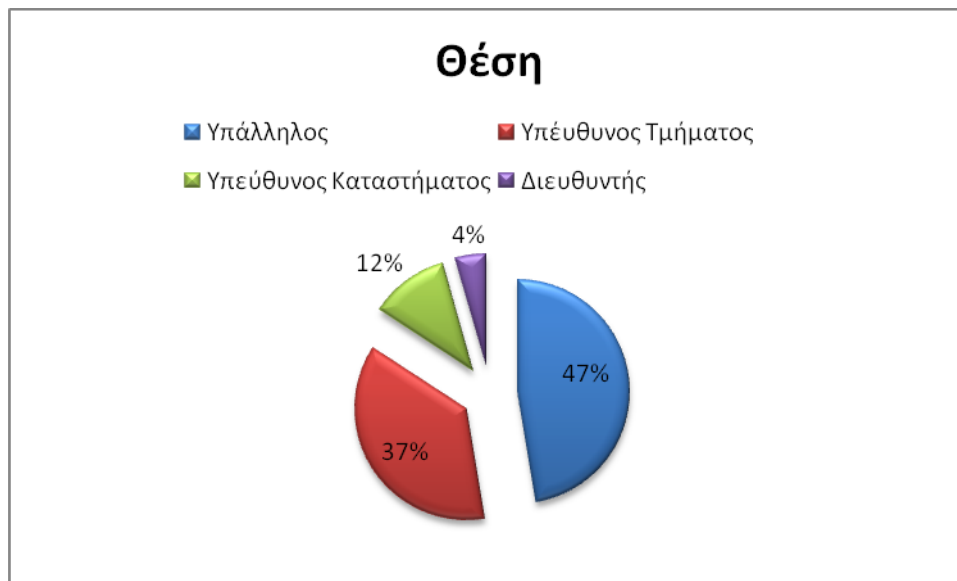
Γράφημα 4.5

6. Θέση.

Από το σύνολο των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 54 (57,4%) είναι υπάλληλοι, οι 42 (36,8%) είναι υπεύθυνοι κάποιου τομέα-τμήματος, οι 13 (11,4%) είναι υπεύθυνοι καταστήματος και 5 (4,4%) Διευθυντές. Οι δύο τελευταίες κατηγορίες θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι αφορούν το ανώτερο στέλεχος ενός καταστήματος, αλλά διαφοροποιείται το μέγεθος του καταστήματος και κατ' επέκταση και ο τίτλος.

Πίνακας 4.6: **Θέση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	54	47,4	47,4	47,4
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	42	36,8	36,8	84,2
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	13	11,4	11,4	95,6
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	5	4,4	4,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	



Γράφημα 4.6

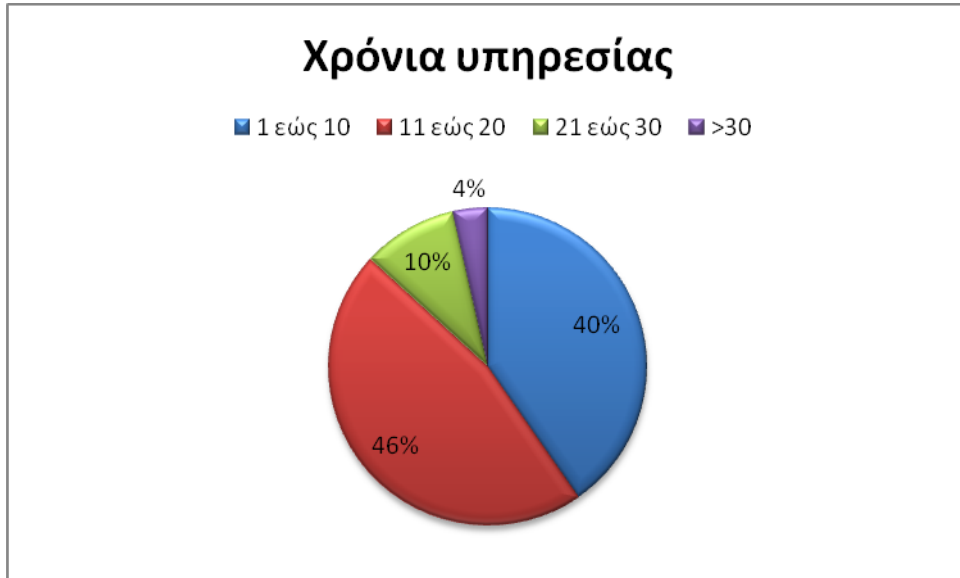
7. Χρόνια υπηρεσίας.

Τα ποσοστά των εργαζομένων με βάση τα χρόνια υπηρεσίας στην εν λόγω τράπεζα ακολουθούν την κατανομή που εμφανίζεται στον πίνακα 4.7. Ειδικότερα, 46 υπάλληλοι (40,4%) έχουν προϋπηρεσία από 1 έως 10 έτη, 53 (45,6%) από 11 έως 20 έτη, 11 (9,6%) από 21 έως 30 έτη και μόνο 4 (3,5%) εργάζονται πάνω από 30 έτη στην τράπεζα. Τα ποσοστά αυτά συνάδουν και με τις θέσεις που καταλαμβάνουν τα άτομα του δείγματός μας, δηλαδή οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας κατέχουν θέση διευθυντή ή υπευθύνου καταστήματος.

Πίνακας 4.7: Χρόνια υπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-10	46	40,4	40,4	40,4
11-20	53	46,5	46,5	86,8
Valid 21-30	11	9,6	9,6	96,5
>30	4	3,5	3,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.



Γράφημα 4.7

4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.4.1 Αντίσταση στην Αλλαγή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να παρουσιαστεί η στάση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές που προκλήθηκαν από την εξαγορά της πρώην ΑΤΕbank από τον όμιλο Πειραιώς. Για το μέγεθος της αντίστασης στις αλλαγές έγινε μέτρηση της ανοχής στην ασάφεια (σύμφωνα με τον Budner, S.-1962-Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50). Όσο πιο μεγάλη είναι η ανοχή στην ασάφεια τόσο μικρότερη είναι η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές. Το μέγεθος της ανοχής ορίζεται με βάση τη βαθμολογία που συγκεντρώνεται και είναι αντιστρόφως ανάλογη με το σύνολο των βαθμών. Δηλαδή, άτομα με μικρή βαθμολογία έχουν υψηλή ανοχή στην ασάφεια και, επομένως, παρουσιάζουν μικρή αντίσταση στις αλλαγές. Άτομα με υψηλή βαθμολογία έχουν μικρή ανοχή στην ασάφεια και κατ' επέκταση παρουσιάζουν μεγάλη αντίσταση στις αλλαγές, αφού τις αντιμετωπίζουν ως απειλή στην υφιστάμενη κατάσταση.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 4.8, το εύρος των απαντήσεων είναι 39 βαθμοί, με ελάχιστο τους 38 και μέγιστο τους 77 βαθμούς. Η μέση τιμή είναι 63,58, η τυπική απόκλιση 7,915 και η διακύμανση 62,653.

Πίνακας 4.8:

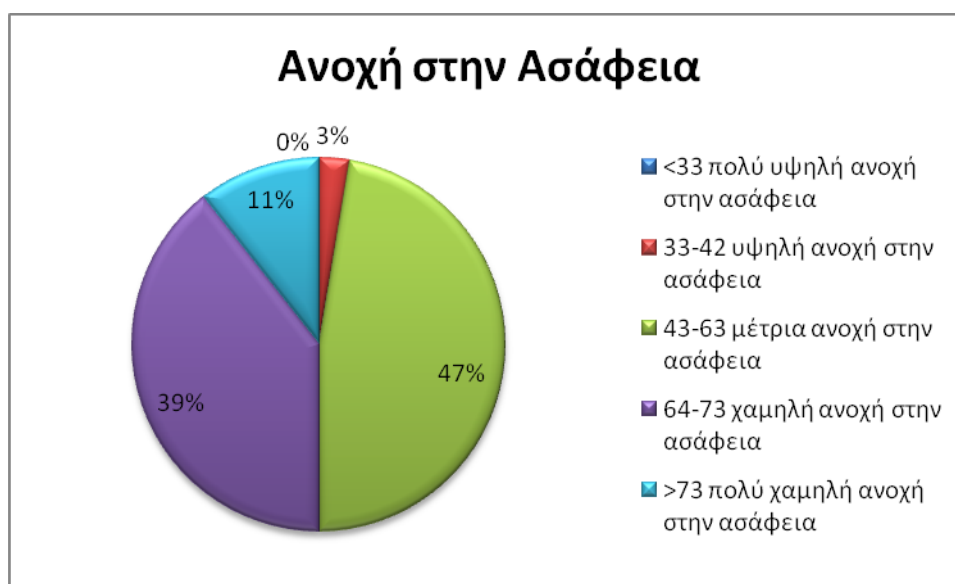
Ανοχή στην ασάφεια

N	Valid	114
	Missing	0
Mean		63,58
Std. Error of Mean		,741
Median		64,00
Std. Deviation		7,915
Variance		62,653
Range		39
Minimum		38
Maximum		77

Στον πίνακα 4.9 και στο αντίστοιχο γράφημα φαίνεται η κατανομή του δείγματος στην κάθε κατηγορία της ανοχής στην ασάφεια. Παρατηρούμε ότι το 47,4% των ερωτηθέντων παρουσιάζει μέτρια ανοχή άρα μέτρια αντίσταση, το 39,5% εμφανίζει υψηλή αντίσταση, το 10,5% πολύ υψηλή αντίσταση και μόλις το 2,6% χαμηλή αντίσταση στην αλλαγή. Στην πρώτη κατηγορία που δείχνει τη χαμηλότερη αντίσταση στην αλλαγή δε συγκαταλέγεται ούτε ένας εργαζόμενος. Συνεπάγεται δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αντίσταση άνω του μέσου όρου.

Πίνακας 4.9: Ανοχή στην ασάφεια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<33 πολύ υψηλή ανοχή στην ασάφεια	0	0	0	0
33-42 υψηλή ανοχή στην ασάφεια	3	2,6	2,6	2,6
43-63 μέτρια ανοχή στην ασάφεια	54	47,4	47,4	50
64-73 χαμηλή ανοχή στην ασάφεια	45	39,5	39,5	89,5
>73 πολύ χαμηλή ανοχή στην ασάφεια	12	10,5	10,5	100
Valid Total	114	100	100	



Γράφημα 4.8

Πίνακας 4.10

Ποσοστά ομαδοποιημένης βαθμολογίας της ανοχής στην ασάφεια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
38	1	,9	,9	,9
41	1	,9	,9	1,8
42	1	,9	,9	2,6
47	1	,9	,9	3,5
48	1	,9	,9	4,4
50	1	,9	,9	5,3
51	1	,9	,9	6,1
52	2	1,8	1,8	7,9
53	3	2,6	2,6	10,5
55	3	2,6	2,6	13,2
56	4	3,5	3,5	16,7
57	2	1,8	1,8	18,4
58	10	8,8	8,8	27,2
59	2	1,8	1,8	28,9
60	5	4,4	4,4	33,3
61	5	4,4	4,4	37,7
62	5	4,4	4,4	42,1
63	7	6,1	6,1	48,2
64	5	4,4	4,4	52,6
65	3	2,6	2,6	55,3
66	4	3,5	3,5	58,8
67	6	5,3	5,3	64,0
68	8	7,0	7,0	71,1
69	6	5,3	5,3	76,3
70	4	3,5	3,5	79,8
71	7	6,1	6,1	86,0
73	4	3,5	3,5	89,5
74	3	2,6	2,6	92,1
75	4	3,5	3,5	95,6
76	4	3,5	3,5	99,1
77	1	,9	,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Στους παρακάτω πίνακες (4.11 έως 4.24) και στα αντίστοιχα γραφήματα γίνεται μια παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων με την ανοχή στην ασάφεια μέσω της διασταύρωσης δύο ποιοτικών μεταβλητών. Εμφανίζεται έτσι αναλυτικά, ανά κατηγορία της ανοχής στην ασάφεια, η τιμή και η αναμενόμενη τιμή του φύλου, της ηλικίας, της εκπαίδευσης, της οικογενειακής κατάστασης, της τράπεζας, της θέσης και των χρόνων υπηρεσίας. Επίσης, επιχειρείται να γίνει και ο έλεγχος χ^2 (Chi-Square) μεταξύ των εκάστοτε δύο ποιοτικών μεταβλητών, όπου πληροφορούμαστε για την ένταση της μεταξύ το η συσχέτισης, χωρίς όμως να μας παρέχει κάποια ένδειξη για την κατεύθυνση της συσχέτισης.

Παρατηρούμε ότι μεταξύ της ηλικίας, του μορφωτικού επιπέδου, της οικογενειακής κατάστασης, του καταστήματος εργασίας, της θέσης, των χρόνων υπηρεσίας από τη μια και της ανοχής στην ασάφεια, από την άλλη, υπάρχει συσχέτιση, ενώ δεν υπάρχει συσχέτιση με το φύλο.

Πίνακας 4.11

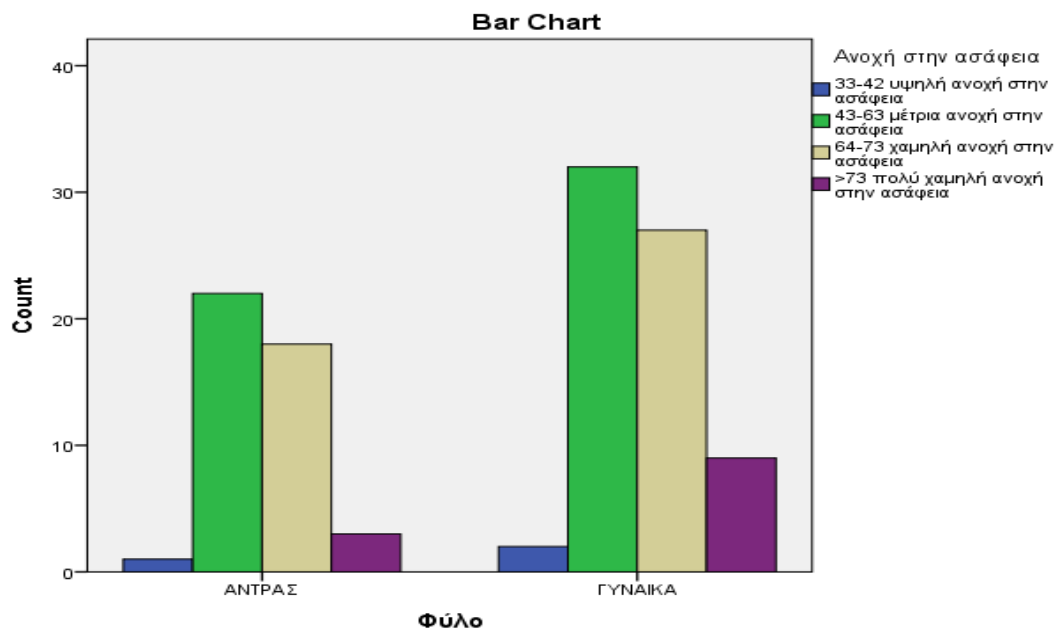
Φύλο * Ανοχή στην ασάφεια Crosstabulation

		Ανοχή στην ασάφεια				Ανοχή στην ασάφεια	Total
		33-42 υψηλή ανοχή στην ασάφεια	43-63 μέτρια ανοχή στην ασάφεια	64-73 χαμηλή ανοχή στην ασάφεια	>73 πολύ χαμηλή ανοχή στην ασάφεια		
Φύλο	ΑΝΤΡΑΣ	Count 1	22	18	3	44	
		Expected Count 1,2	20,8	17,4	4,6	44	
Φύλο	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count 2	32	27	9	70	
		Expected Count 1,8	33,2	27,6	7,4	70	
Total		Count 3	54	45	12	114	
		Expected Count 3	54	45	12	114	

Πίνακας 4.12: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,113 ^a	3	,774
Likelihood Ratio	1,172	3	,760
Linear-by-Linear Association	,443	1	,506
N of Valid Cases	114		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,16.



Γράφημα 4.11

Πίνακας 4.13

Ηλικία * Ανοχή στην ασάφεια Crosstabulation

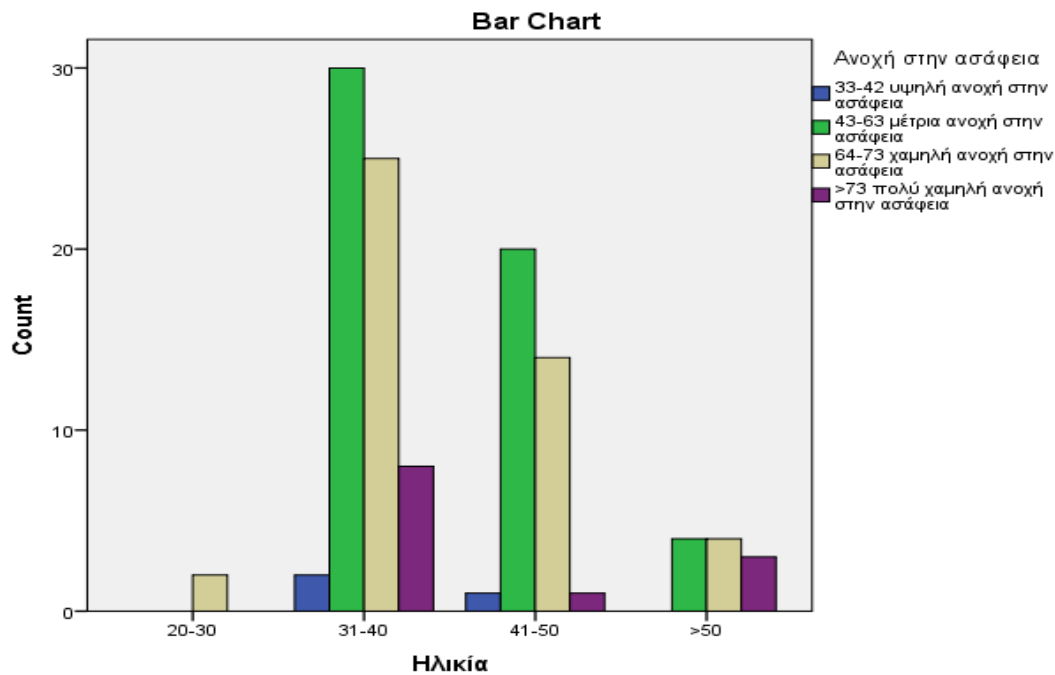
		Ανοχή στην ασάφεια				Total
		33-42 υψηλή ανοχή στην ασάφεια	43-63 μέτρια ανοχή στην ασάφεια	64-73 χαμηλή ανοχή στην ασάφεια	>73 πολύ χαμηλή ανοχή στην ασάφεια	
Ηλικία	Count	0	0	2	0	2
	Expected Count	0,1	0,9	0,8	0,2	2
	Count	2	30	25	8	65
	Expected Count	1,7	30,8	25,7	6,8	65
	Count	1	20	14	1	36
	Expected Count	0,9	17,1	14,2	3,8	36
	Count	0	4	4	3	11
	Expected Count	0,3	5,2	4,3	1,2	11
	Count	3	54	45	12	114
	Expected Count	3	54	45	12	114
	Total					

Πίνακας 4.14: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	9,446 ^a	9	,397
Likelihood Ratio	10,331	9	,324
Linear-by-Linear Association	,012	1	,913
N of Valid Cases	114		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ATEbank.



Γράφημα 4.12

Πίνακας 4.15

Εκπαίδευση * Ανοχή στην ασάφεια Crosstabulation

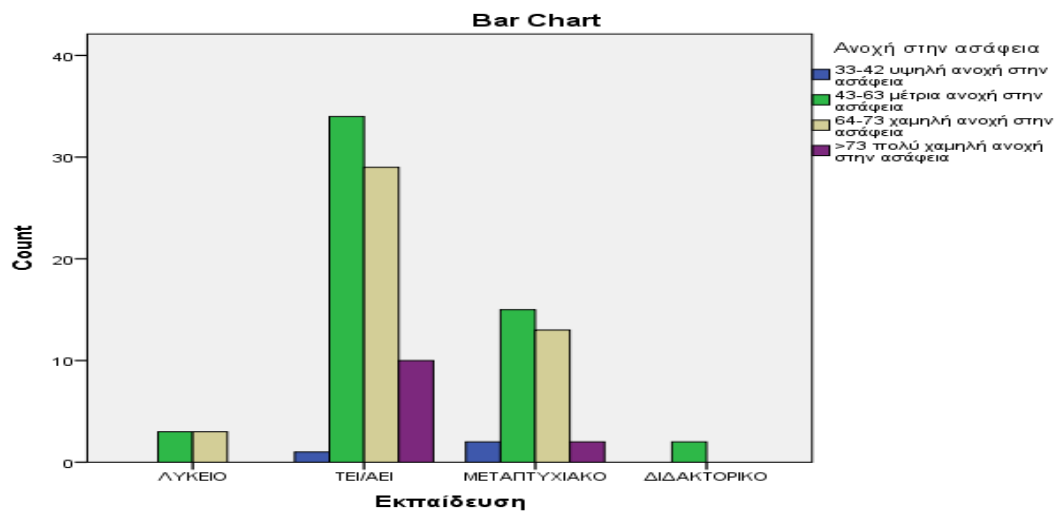
		Ανοχή στην ασάφεια				Total	
		33-42 υψηλή ανοχή στην ασάφεια	43-63 μέτρια ανοχή στην ασάφεια	64-73 χαμηλή ανοχή στην ασάφεια	>73 πολύ χαμηλή ανοχή στην ασάφεια		
Εκπαίδευση	ΛΥΚΕΙΟ	Count	0	3	3	0	6
		Expected Count	0,2	2,8	2,4	0,6	6
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	Count	1	34	29	10	74
		Expected Count	1,9	35,1	29,2	7,8	74
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	Count	2	15	13	2	32
		Expected Count	0,8	15,2	12,6	3,4	32
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	Count	0	2	0	0	2
		Expected Count	0,1	0,9	0,8	0,2	2
	Total	Count	3	54	45	12	114
		Expected Count	3	54	45	12	114

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Πίνακας 4.16: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,471 ^a	9	,692
Likelihood Ratio	7,710	9	,564
Linear-by-Linear Association	1,479	1	,224
N of Valid Cases	114		

a. 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.



Γράφημα 4.13

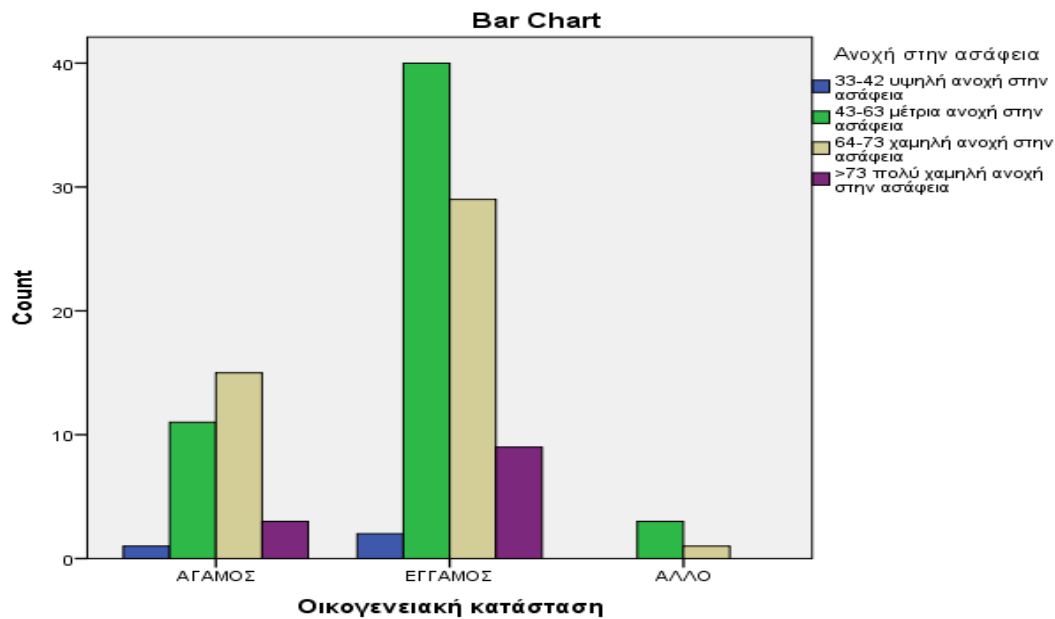
Πίνακας 4.17: Οικογενειακή κατάσταση * Ανοχή στην ασάφεια Crosstabulation

		Ανοχή στην ασάφεια		Ανοχή στην ασάφεια		Total	
		33-42 υψηλή ανοχή στην ασάφεια	43-63 μέτρια ανοχή στην ασάφεια	64-73 χαμηλή ανοχή στην ασάφεια	>73 πολύ χαμηλή ανοχή στην ασάφεια		
Οικογενειακή κατάσταση	ΑΓΑΜΟΣ	Count	1	11	15	3	30
		Expected Count	0,8	14,2	11,8	3,2	30
	ΕΓΓΑΜΟΣ	Count	2	40	29	9	80
		Expected Count	2,1	37,9	31,6	8,4	80
	ΑΛΛΟ	Count	0	3	1	0	4
		Expected Count	0,1	1,9	1,6	0,4	4
Total		Count	3	54	45	12	114
		Expected Count	3	54	45	12	114

Πίνακας 4.18: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,387 ^a	6	,759
Likelihood Ratio	3,842	6	,698
Linear-by-Linear Association	1,085	1	,297
N of Valid Cases	114		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.



Γράφημα 4.14

Πίνακας 4.19: Εργασία σε κατάστημα * Ανοχή στην ασάφεια Crosstabulation

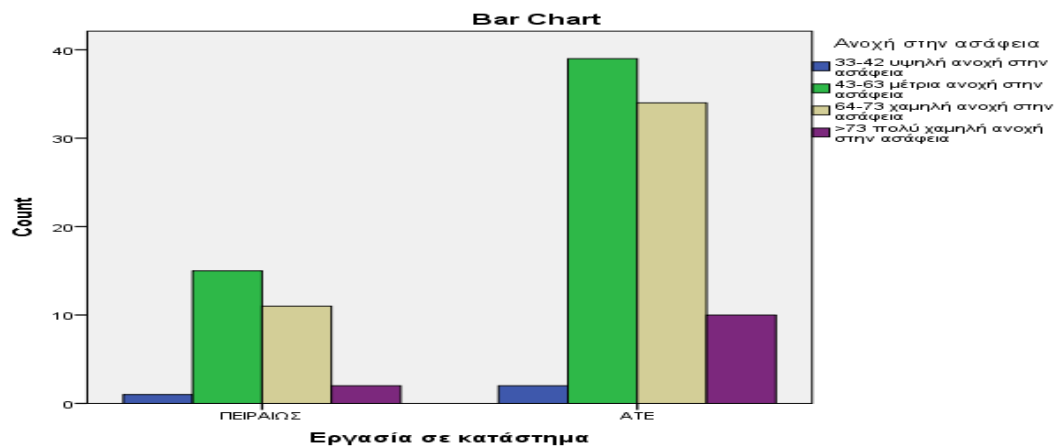
		Ανοχή στην ασάφεια		Ανοχή στην ασάφεια		Total	
		33-42 υψηλή ανοχή στην ασάφεια	43-63 μέτρια ανοχή στην ασάφεια	64-73 χαμηλή ανοχή στην ασάφεια	>73 πολύ χαμηλή ανοχή στην ασάφεια		
Εργασία σε κατάστημα	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Count	1	15	11	2	29
		Expected Count	0,8	13,7	11,4	3,1	29
	ΑΤΕ	Count	2	39	34	10	85
		Expected Count	2,2	40,3	33,6	8,9	85
Total	Count	3	54	45	12	114	
	Expected Count	3	54	45	12	114	

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Πίνακας 4.20: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,765 ^a	3	,858
Likelihood Ratio	,802	3	,849
Linear-by-Linear Association	,704	1	,402
N of Valid Cases	114		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,76.



Γράφημα 4.15

Πίνακας 4.21: Θέση * Ανοχή στην ασάφεια Crosstabulation

		Ανοχή στην ασάφεια				Total	
		33-42 υψηλή ανοχή στην ασάφεια	43-63 μέτρια ανοχή στην ασάφεια	64-73 χαμηλή ανοχή στην ασάφεια	>73 πολύ χαμηλή ανοχή στην ασάφεια		
Θέση	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	Count	1	21	24	8	54
		Expected Count	1,4	25,6	21,3	5,7	54
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	Count	1	23	16	2	42
		Expected Count	1,1	19,9	16,6	4,4	42
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	Count	1	8	3	1	13
		Expected Count	0,3	6,2	5,1	1,4	13
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Count	0	2	2	1	5
		Expected Count	0,1	2,4	2	0,5	5

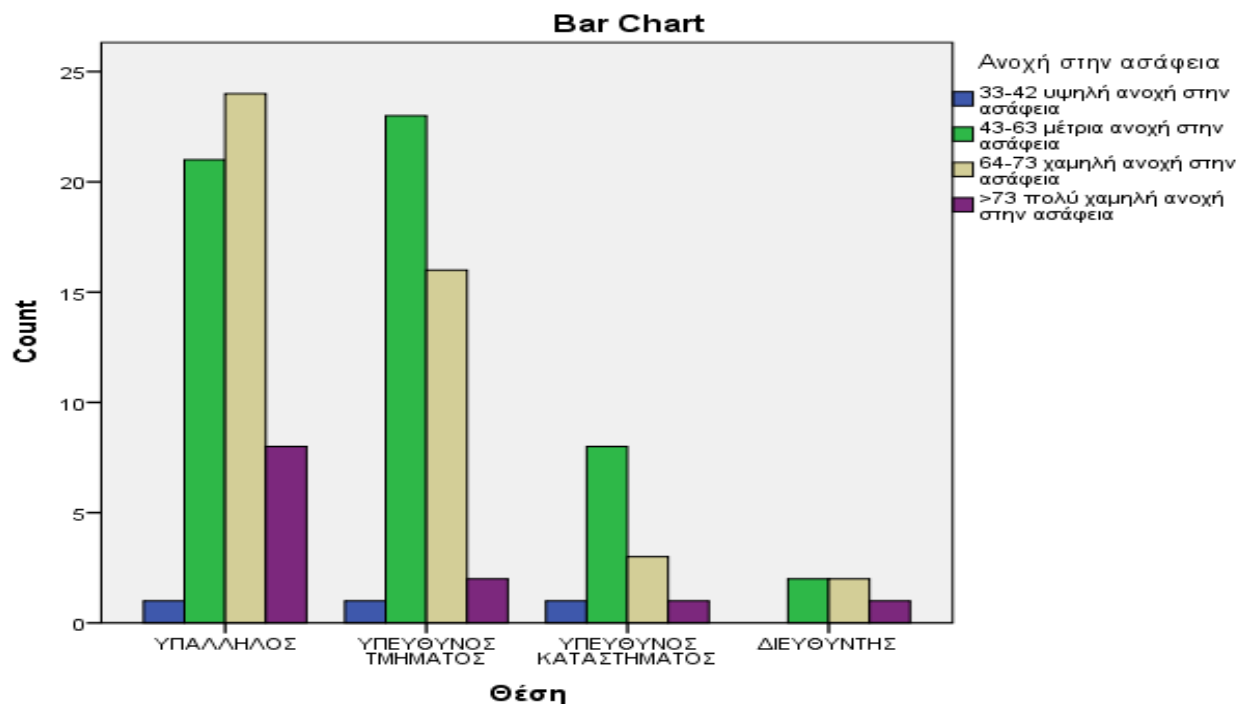
Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ATEbank.

	Count	3	54	45	12	114
Total	Expected Count	3	54	45	12	114

Πίνακας 4.22-Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,483 ^a	9	,587
Likelihood Ratio	7,480	9	,587
Linear-by-Linear Association	2,039	1	,153
N of Valid Cases	114		

a. 9 cells (56,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.



Γράφημα 4.16

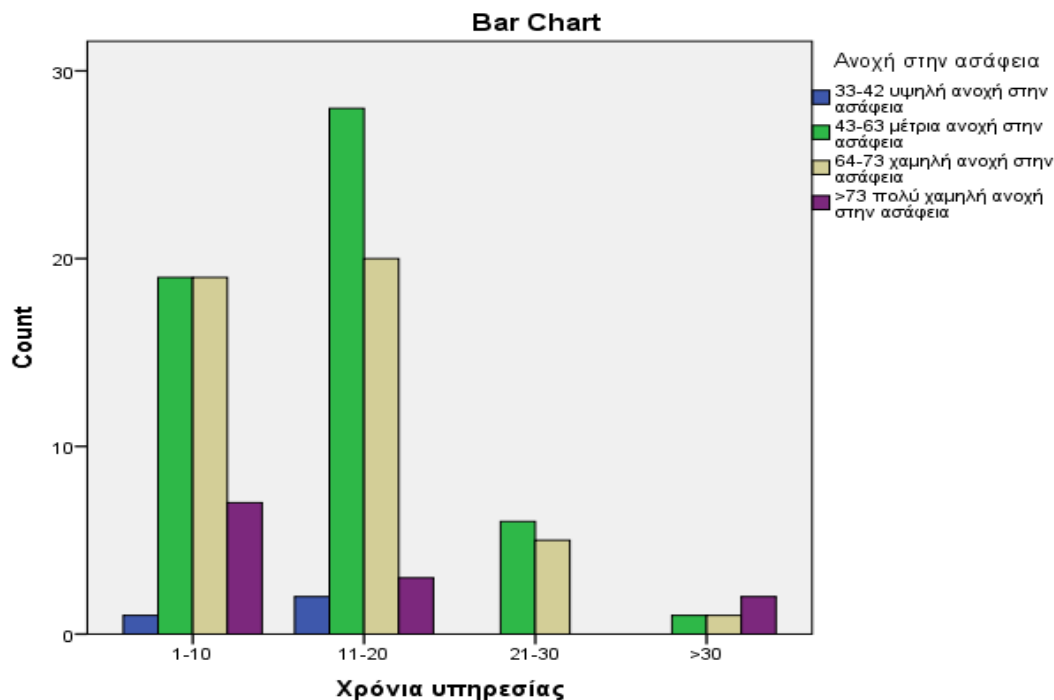
Πίνακας 4.23: Χρόνια υπηρεσίας * Ανοχή στην ασάφεια Crosstabulation

		Ανοχή στην ασάφεια			Ανοχή στην ασάφεια	Total	
		33-42 υψηλή ανοχή στην ασάφεια	43-63 μέτρια ανοχή στην ασάφεια	64-73 χαμηλή ανοχή στην ασάφεια	>73 πολύ υψηλή ανοχή στην ασάφεια		
Χρόνια υπηρεσίας	1. - .10	Count	1	19	19	7	46
		Expected Count	1,2	21,8	18,2	4,8	46
	11. - 20	Count	2	28	20	3	53
		Expected Count	1,4	25,1	20,9	5,6	53
	21. - .30	Count	0	6	5	0	11
		Expected Count	0,3	5,2	4,3	1,2	11
	>30	Count	0	1	1	2	4
		Expected Count	0,1	1,9	1,6	0,4	4
	Total	Count	3	54	45	12	114
		Expected Count	3	54	45	12	114

Πίνακας 4.24: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,551 ^a	9	,240
Likelihood Ratio	10,469	9	,314
Linear-by-Linear Association	,055	1	,815
N of Valid Cases	114		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.



Γράφημα 4.17

4.4.1.1 Συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με την ανοχή στην ασάφεια

Στο μέρος αυτό διερευνάται η εξάρτηση του μεγέθους της ανοχής στην ασάφεια με τα δημογραφικά στοιχεία. Οι παρακάτω πίνακες περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από τον έλεγχο της μονόδρομης ανάλυσης ANOVA, όπου συγκρίνονται οι μέσες τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής αντίσταση-ανοχή στην ασάφεια με τις ανεξάρτητες μεταβλητές της ηλικίας, της εκπαίδευσης, της οικογενειακής κατάστασης, της θέσης και των χρόνων προϋπηρεσίας. για τη σύγκριση των μέσων τιμών των ανεξάρτητων μεταβλητών φύλο και εργασία σε κατάσταση χρησιμοποιείται ο έλεγχος t-test, δεδομένου ότι η επιμέρους κατηγοριοποίηση των μεταβλητών αυτών περιλαμβάνει δύο μόνο επίπεδα.

Αυτό που προκύπτει από όλους τους πίνακες, είναι ότι δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στις εξαρτημένες μεταβλητές, αφού σε όλες τις περιπτώσεις $p > 0.05$, κάτι που σημαίνει ότι η αντίσταση στην αλλαγή δεν εξαρτάται από κανένα δημογραφικό στοιχείο.

Ειδικότερα, ο πίνακας Descriptives μας δείχνει ποια κατηγορία εμφανίζει τη μεγαλύτερη βαθμολογία (στην περίπτωση του πίνακα 4.25 οι ηλικίες 20-30 παρουσιάζουν μεγαλύτερο μέσο σε σχέση με τις υπόλοιπες) και άρα τη μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή. Το συμπέρασμα όμως για τη σημαντικότητα της διαφοράς των μέσων εξάγεται από τους επόμενους πίνακες (Test of Homogeneity of Variances και ANOVA). Το Levene's test ελέγχει εάν η διακύμανση είναι ίδια μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών της μεταβλητής και το F test εξετάζει την πιθανότητα (p). Για να πάρουμε πληροφορίες για τις επιμέρους διαφορές ανάμεσα στις ομάδες των εκάστοτε μεταβλητών κάνουμε τον έλεγχο Post Hoc που εμφανίζεται στους πίνακες Multiple Comparisons. Οι αστερίσκοι υποδηλώνουν ότι υπάρχουν δύο ζεύγη ομάδων, των οποίων οι μέσοι διαφέρουν σημαντικά σε επίπεδο $p < 0,05$ μεταξύ τους.

Στην περίπτωση των μεταβλητών "ηλικία" και "εργασία σε τράπεζα" όπου χρησιμοποιείται ο έλεγχος t-test, φτάνουμε στα ίδια συμπεράσματα: ότι η διαφορά στις μέσες τιμές της βαθμολογίας μεταξύ ανδρών και γυναικών και μεταξύ των δύο τραπεζών είναι στατιστικά μη σημαντικές, αφού $p > 0,05$ και στις δύο περιπτώσεις.

Πίνακας 4.25 - Descriptives

Ανοχή στην ασάφεια

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-30	2	68,5	0,707	0,5	62,15	74,85	68	69
31-40	65	64,05	7,999	0,992	62,06	66,03	38	77
41-50	36	61,78	7,38	1,23	59,28	64,27	42	75
>50	11	65,82	9,185	2,769	59,65	71,99	47	76
Total	114	63,58	7,915	0,741	62,11	65,05	38	77

Πίνακας 4.26-Test of Homogeneity of Variances

Ανοχή στην ασάφεια

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,086	3	110	0,358

Πίνακας 4.27-ANOVA

Ανοχή στην ασάφεια

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Between Groups	234,569	3	78,19	1,256	0,293
Within Groups	6845,22	110	62,229		
Total	7079,789	113			

Πίνακας 4.28 - Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ανοχή στην ασάφεια

LSD

(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
20-30	31-40	4,454	5,663	0,433	-6,77	15,68
	41-50	6,722	5,731	0,243	-4,64	18,08
	>50	2,682	6,064	0,659	-9,34	14,7
31-40	20-30	-4,454	5,663	0,433	-15,68	6,77
	41-50	2,268	1,639	0,169	-0,98	5,52
	>50	-1,772	2,572	0,492	-6,87	3,32
41-50	20-30	-6,722	5,731	0,243	-18,08	4,64
	31-40	-2,268	1,639	0,169	-5,52	0,98
	>50	-4,04	2,718	0,14	-9,43	1,35
>50	20-30	-2,682	6,064	0,659	-14,7	9,34
	31-40	1,772	2,572	0,492	-3,32	6,87
	41-50	4,04	2,718	0,14	-1,35	9,43

Πίνακας 4.29 - Descriptives

Ανοχή στην ασάφεια

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ΛΥΚΕΙΟ	6	63,17	4,622	1,887	58,32	68,02	58	69
ΤΕΙ/ΑΕΙ	74	64,49	7,52	0,874	62,74	66,23	41	77
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	32	62,16	8,912	1,575	58,94	65,37	38	75
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	2	54	8,485	6	-22,24	130,24	48	60
Total	114	63,58	7,915	0,741	62,11	65,05	38	77

Πίνακας 4.30 - Test of Homogeneity of Variances

Ανοχή στην ασάφεια

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,05	3	110	0,373

Πίνακας 4.31 - ANOVA

Ανοχή στην ασάφεια

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	310,251	3	103,417	1,68	0,175
Within Groups	6769,539	110	61,541		
Total	7079,789	113			

Πίνακας 4.32 - Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ανοχή στην ασάφεια

LSD

(I) Μορφωτικό επίπεδο	(J) Μορφωτικό επίπεδο	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ΛΥΚΕΙΟ	ΤΕΙ/ΑΕΙ	-1,32	3,33	0,693	-7,92	5,28
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1,01	3,49	0,773	-5,91	7,93
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	9,167	6,405	0,155	-3,53	21,86
ΤΕΙ/ΑΕΙ	ΛΥΚΕΙΟ	1,32	3,33	0,693	-5,28	7,92
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2,33	1,66	0,163	-0,96	5,62
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	10,486	5,622	0,065	-0,65	21,63
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΛΥΚΕΙΟ	-1,01	3,49	0,773	-7,93	5,91
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	-2,33	1,66	0,163	-5,62	0,96
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	8,156	5,718	0,157	-3,18	19,49
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΛΥΚΕΙΟ	-9,167	6,405	0,155	-21,86	3,53
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	-10,486	5,622	0,065	-21,63	0,65
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	-8,156	5,718	0,157	-19,49	3,18

Πίνακας 4.33 - Descriptives

Ανοχή στην ασάφεια

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ΑΓΑΜΟΣ	30	64,17	7,887	1,44	61,22	67,11	42	77
ΕΓΓΑΜΟΣ	80	63,58	7,933	0,887	61,81	65,34	38	76
ΑΛΛΟ	4	59,25	8,539	4,27	45,66	72,84	48	68
Total	114	63,58	7,915	0,741	62,11	65,05	38	77

Πίνακας 4.34 - Test of Homogeneity of Variances

Ανοχή στην ασάφεια

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,003	2	111	0,997

Πίνακας 4.35 - ANOVA

Ανοχή στην ασάφεια

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	85,323	2	42,661	0,677	0,51
Within Groups	6994,467	111	63,013		
Total	7079,789	113			

Πίνακας 4.36 - Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ανοχή στην ασάφεια

LSD

(I) Οικογενειακή κατάσταση	(J) Οικογενειακή κατάσταση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ΑΓΑΜΟΣ	ΕΓΓΑΜΟΣ	0,592	1,699	0,728	-2,78	3,96
	ΑΛΛΟ	4,917	4,225	0,247	-3,46	13,29
ΕΓΓΑΜΟΣ	ΑΓΑΜΟΣ	-0,592	1,699	0,728	-3,96	2,78
	ΑΛΛΟ	4,325	4,067	0,29	-3,73	12,38
ΑΛΛΟ	ΑΓΑΜΟΣ	-4,917	4,225	0,247	-13,29	3,46
	ΕΓΓΑΜΟΣ	-4,325	4,067	0,29	-12,38	3,73

Πίνακας 4.37 - Descriptives

Ανοχή στην ασάφεια

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	54	65,06	7,419	1,01	63,03	67,08	41	77
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	42	62,62	7,318	1,129	60,34	64,9	38	76
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	13	59,69	9,595	2,661	53,89	65,49	42	74
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	5	65,8	11,009	4,923	52,13	79,47	47	76
Total	114	63,58	7,915	0,741	62,11	65,05	38	77

Πίνακας 4.38 - Test of Homogeneity of Variances

Ανοχή στην ασάφεια

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,897	3	110	0,445

Πίνακας 4.39 - ANOVA

Ανοχή στην ασάφεια

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	377,482	3	125,827	2,065	0,109
Within Groups	6702,307	110	60,93		
Total	7079,789	113			

Πίνακας 4.40 - Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ανοχή στην ασάφεια

LSD

(I) Θέση	(J) Θέση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	2,437	1,606	0,132	-0,75	5,62
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	5,363*	2,411	0,028	,58*	10,14
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-0,744	3,649	0,839	-7,98	6,49
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	-2,437	1,606	0,132	-5,62	0,75
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	2,927	2,477	0,24	-1,98	7,84
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-3,181	3,693	0,391	-10,5	4,14
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	-5,363*	2,411	0,028	-10,14*	-0,58
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	-2,927	2,477	0,24	-7,84	1,98
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	-6,108	4,108	0,14	-14,25	2,03
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	0,744	3,649	0,839	-6,49	7,98
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	3,181	3,693	0,391	-4,14	10,5
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	6,108	4,108	0,14	-2,03	14,25

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Πίνακας 4.41 - Descriptives

Ανοχή στην ασάφεια

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
01. -10.	46	64,63	7,529	1,11	62,39	66,87	41	77
11. - 20.	53	62,64	8,193	1,125	60,38	64,9	38	76
21-30	11	62,82	6,21	1,872	58,65	66,99	52	70
>30	4	66	13,241	6,621	44,93	87,07	47	76
Total	114	63,58	7,915	0,741	62,11	65,05	38	77

Πίνακας 4.42 - Test of Homogeneity of Variances

Ανοχή στην ασάφεια

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,067	3	110	0,366

Πίνακας 4.43 - ANOVA

Tolerance for ambiguity-score

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	127,247	3	42,416	0,671	0,572
Within Groups	6952,542	110	63,205		
Total	7079,789	113			

Πίνακας 4.44 - Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ανοχή στην ασάφεια

LSD

(I) Χρόνια υπηρεσίας	(J) Χρόνια υπηρεσίας	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
01. - 10.	11. - 20.	1,989	1,602	0,217	-1,19	5,16
	21. -30.	1,812	2,668	0,498	-3,48	7,1
	>30	-1,37	4,144	0,742	-9,58	6,84
11. - 20.	01. - 10.	-1,989	1,602	0,217	-5,16	1,19
	21. - 30.	-0,177	2,634	0,947	-5,4	5,04
	>30	-3,358	4,122	0,417	-11,53	4,81
21-30	01. - 10.	-1,812	2,668	0,498	-7,1	3,48
	11. - 20.	0,177	2,634	0,947	-5,04	5,4
	>30	-3,182	4,642	0,494	-12,38	6,02
>30	01. - 10.	1,37	4,144	0,742	-6,84	9,58
	11. - 20.	3,358	4,122	0,417	-4,81	11,53
	21-30	3,182	4,642	0,494	-6,02	12,38

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ATEbank.

Πίνακας 4.45 - Group Statistics

Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Ανοχή στην ασάφεια	ΑΝΤΡΑΣ	44	63,16	7,402	1,116
	ΓΥΝΑΙΚΑ	70	63,84	8,263	0,988

Πίνακας 4.46 - Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means	t-test for Equality of Means								
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
Ανοχή στην ασάφεια	Equal variances assumed	0,554	0,458	-0,447	112	0,655	-0,684	1,528	-3,712	2,344	
	Equal variances not assumed			-0,459	98,925	0,647	-0,684	1,49	-3,641	2,273	

Πίνακας 4.47 - Group Statistics

Εργασία σε κατάσταση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Ανοχή στην ασάφεια	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	29	62,17	7,597	1,411
	ATE	85	64,06	8,008	0,869

Πίνακας 4.48 - Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means	t-test for Equality of Means								
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
Ανοχή στην ασάφεια	Equal variances assumed	0,48	0,49	-1,109	112	0,27	-1,886	1,7	-5,256	1,483	
	Equal variances not assumed			-1,139	50,816	0,26	-1,886	1,657	-5,213	1,44	

4.4.1.2 Ανάλυση συσχέτισης (Pearson r).

Η ανάλυση συσχέτισης μελετάει τη σχέση μεταξύ δυο ή περισσότερων ποσοτικών μεταβλητών. μας δίνει πληροφόρηση αναφορικά με την ένταση της σχέσης αλλά και την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Ο συντελεστής συσχέτισης καλείται Pearson r και οι τιμές του κυμαίνονται από -1 έως +1. Εάν η τιμή βρίσκεται μεταξύ του -1 και 0, τότε υπάρχει αρνητική συσχέτιση των δύο μεταβλητών, που σημαίνει ότι καθώς η τιμή της μιας μεταβλητής αυξάνει, η τιμή της άλλης τείνει να μειώνεται. Αντίθετα, αν ο συντελεστής βρίσκεται μεταξύ του 0 έως +1, τότε υπάρχει θετική συσχέτιση και σημαίνει ότι όταν η τιμή μιας μεταβλητής αυξάνει (μειώνεται), η τιμή της άλλης μεταβλητής αυξάνει (μειώνεται). Η ένταση της συσχέτισης καθορίζεται από την τιμή σε απόλυτα μεγέθη του συντελεστή συσχέτισης.

Από τον πίνακα 4.49 που εμφανίζει τη συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με την ανοχή στην ασάφεια, διαπιστώθηκε ότι:

- Η ηλικία συσχετίζεται θετικά με τη θέση ($r=0,554$ και $p<0.01$)
- Η ηλικία συσχετίζεται θετικά με την οικογενειακή κατάσταση ($r=0,352$ και $p<0.001$)
- Η θέση συσχετίζεται θετικά με την οικογενειακή κατάσταση ($r=0,190$ και $p<0.001$)
- Η αντίσταση συσχετίζεται αρνητικά με την οικογενειακή κατάσταση ($r= -0,078$ και $p<0.001$).

Pearcon Correlations

Πίνακας 4. 49 -Pearcon Correlations-Συσχέτιση της ανοχής στην ασάφεια με τα δημογραφικά στοιχεία

		Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	οικογενειακή κατάσταση	Εργασία σε κατάσταση	Θέση	Χρόνια υπηρεσίας	Ανοχή στην ασάφεια
Φύλο	Pearson Correlation	1	-0,114	0,049	0,144	0,075	-0,129	-0,057	0,042
	Sig. (2-tailed)		0,226	0,603	0,126	0,429	0,17	0,546	0,655
	Sum of Squares and Cross-products	27,018	-4,386	1,579	3,965	1,807	-5,965	-2,421	18,474
	Covariance	0,239	-0,039	0,014	0,035	0,016	-0,053	-0,021	0,163
	N	114	114	114	114	114	114	114	114
Ηλικία	Pearson Correlation	-0,114	1	-0,148	,352**	0,065	0,554	0,718	-0,041
	Sig. (2-tailed)	0,226		0,116	0	0,489	0	0	0,665

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

	Sum of Squares and Cross-products	-4,386	54,491	-6,737	13,772	2,246	36,228	43,263	-25,421
	Covariance	-0,039	0,482	-0,06	0,122	0,02	0,321	0,383	-0,225
	N	114	114	114	114	114	114	114	114
Εκπαίδευση	Pearson Correlation	0,049	-0,148	1	-0,005	0,057	-0,052	-0,216	-0,157
	Sig. (2-tailed)	0,603	0,116		0,959	0,548	0,583	0,021	0,096
	Sum of Squares and Cross-products	1,579	-6,737	38,105	-0,158	1,632	-2,842	-10,895	-81,368
	Covariance	0,014	-0,06	0,337	-0,001	0,014	-0,025	-0,096	-0,72
	N	114	114	114	114	114	114	114	114
Οικογενειακή κατάσταση	Pearson Correlation	0,144	,352**	-0,005	1	0,056	,190**	0,297	-0,078
	Sig. (2-tailed)	0,126	0	0,959		0,552	0,043	0,001	0,407
	Sum of Squares and Cross-products	3,965	13,772	-0,158	28,07	1,386	8,93	12,842	-34,947
	Covariance	0,035	0,122	-0,001	0,248	0,012	0,079	0,114	-0,309
	N	114	114	114	114	114	114	114	114
Εργασία σε κατάσταση	Pearson Correlation	0,075	0,065	0,057	0,056	1	0,076	0,003	0,104
	Sig. (2-tailed)	0,429	0,489	0,548	0,552		0,424	0,971	0,27
	Sum of Squares and Cross-products	1,807	2,246	1,632	1,386	21,623	3,114	0,132	40,789
	Covariance	0,016	0,02	0,014	0,012	0,191	0,028	0,001	0,361
	N	114	114	114	114	114	114	114	114
Θέση	Pearson Correlation	-0,129	,554**	-0,052	,190*	0,076	1**	0,604	-0,145
	Sig. (2-tailed)	0,17	0	0,583	0,043	0,424		0	0,124
	Sum of Squares and Cross-products	-5,965	36,228	-2,842	8,93	3,114	78,57	43,658	-108,053
	Covariance	-0,053	0,321	-0,025	0,079	0,028	0,695	0,386	-0,956
	N	114	114	114	114	114	114	114	114
Χρόνια υπηρεσίας	Pearson Correlation	-0,057	0,718	-0,216	0,297	0,003	0,604	1	-0,054
	Sig. (2-tailed)	0,546	0	0,021	0,001	0,971	0		0,565
	Sum of Squares and Cross-products	-2,421	43,263	-10,895	12,842	0,132	43,658	66,605	-37,368
	Covariance	-0,021	0,383	-0,096	0,114	0,001	0,386	0,589	-0,331
	N	114	114	114	114	114	114	114	114

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ATEbank.

Ανοχή στην ασάφεια	Pearson Correlation	0,042	-0,041	-0,157	-,078**	0,104	-0,145	-0,054	1
	Sig. (2-tailed)	0,655	0,665	0,096	0,407	0,27	0,124	0,565	
	Sum of Squares and Cross-products	18,474	25,421	-81,368	-34,947	40,789	108,053	-37,368	7079,789
	Covariance	0,163	-0,225	-0,72	-0,309	0,361	-0,956	-0,331	62,653
	N	114	114	114	114	114	114	114	114

** . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01 (2-tailed).

*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05 (2-tailed).

4.4.1.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Η αξιοπιστία υποδεικνύει την ικανότητα ενός ερωτηματολογίου να εμφανίζει σταθερές τιμές, ενώ η εγκυρότητα υποδεικνύει ποια είναι τελικά αυτά τα σταθερά χαρακτηριστικά που εκφράζονται μέσω των τιμών. Είναι προφανές πως η αξιοπιστία και η εγκυρότητα εμφανίζουν πολλά κοινά γνωρίσματα. Πολλές φορές, ένα τεστ που έχει χαρακτηριστεί αξιόπιστο είναι πιθανό να μην είναι έγκυρο. Αν όμως ένα ερωτηματολόγιο δεν είναι αξιόπιστο, έχει πολύ μικρές πιθανότητες να είναι και έγκυρο. Έτσι, η αξιοπιστία θεωρείται απαραίτητη, αλλά δεν είναι αρκετή για την εμφάνιση εγκυρότητας. Τα τεστ που χαρακτηρίζονται από εγκυρότητα εξασφαλίζουν και την αξιοπιστία, ενώ τα αξιόπιστα δεν προϋποθέτουν και την εγκυρότητα.

Η μέτρηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου έγινε με τον δείκτη άλφα του Cronbach, που συγκρίνει τη διακύμανση της συνολικής βαθμολογίας του τεστ, με άλλα λόγια το άθροισμα των διακυμάνσεων όλων των παραμέτρων με κάθε μια παράμετρο ξεχωριστά. Σκοπός είναι να μεγιστοποιήσει ή να μετρήσει την εσωτερική σταθερότητα του τεστ. Αυτό επιτυγχάνεται με τον υπολογισμό του συντελεστή άλφα του Cronbach συμπεριλαμβάνοντας ή όχι κάθε παράμετρο. Στην περίπτωση που ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος όταν μια παράμετρος παραλείπεται, τότε αυτή απορρίπτεται.

Όπως φαίνεται και από τους πίνακες που παρατίθενται στο παράρτημα της εργασίας, η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας είναι 0,713 εφόσον αφαιρεθούν τρεις από τις οκτώ μεταβλητές και χαρακτηρίζεται επαρκής αλλά όχι καλή. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, μάλλον, οφείλεται στο μικρό δείγμα (κάτω των 200 συμμετεχόντων), και στον μικρό αριθμό των

items, που στην περίπτωση μας είναι μόνο οκτώ. Αυτό βέβαια αποτελεί και τον περιορισμό της έρευνας.

Ως εγκυρότητα ορίζεται ο βαθμός επιτυχίας ενός τεστ όσον αφορά την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών για την μέτρηση των οποίων κατασκευάστηκε. Στον έλεγχο εγκυρότητας συμμετέχουν εκείνες οι μεταβλητές που επεζήσαν από τον έλεγχο αξιοπιστίας και από του αντίστοιχους πίνακες (παράρτημα) διαπιστώνουμε ότι τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων μας υποδεικνύουν ένα μόνο παράγοντα, συμφωνώντας ουσιαστικά με τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας στο σύνολο των ερωτήσεων, με τα δημογραφικά στοιχεία και τη βαθμολογία που συγκέντρωσε ο κάθε ερωτώμενος στην Ανοχή στην ασάφεια. Ο συνολικός αριθμός των items στην πρώτη προσπάθεια ήταν 48 και ο δείκτης alpha του cronbach είναι 0,389. Μετά την αφαίρεση δέκα των έξι ασθενέστερων μεταβλητών, ο δείκτης alpha του cronbach είναι 0,768 (N of Items), ο οποίος, όπως και στον προηγούμενο έλεγχο, χαρακτηρίζεται ως επαρκής.

Πίνακας 4.50 - Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 4.51 -Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,713	,673	5

Πίνακας 4.52 -Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ηλικία	2,49	,694	114
Οικογενειακή Κατάσταση	1,77	,498	114
Εργασία σε κατ/μα	1,75	,437	114
Θέση	1,73	,834	114

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Χρόνια υπηρεσίας	1,76	,768	114
------------------	------	------	-----

Πίνακας 4.53 - Inter-Item Correlation Matrix

	Ηλικία	Οικογενειακή κατάσταση	Θέση	Εργασία σε κατ/μα	Χρόνια υπηρεσίας
Ηλικία	1,000	,352	,065	,554	,718
Οικογενειακή Κατάσταση	,352	1,000	,056	,190	,297
Εργασία σε κατ/μα	,065	,056	1,000	,076	,003
Θέση	,554	,190	,076	1,000	,604
Χρόνια υπηρεσίας	,718	,297	,003	,604	1,000

Πίνακας 4.54 -Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ηλικία	7,01	2,965	,707	,561	,558
Οικογενειακή κατάσταση	7,73	4,235	,319	,131	,717
Εργασία σε κατάστημα	7,75	4,824	,063	,015	,776
Θέση	7,77	2,815	,582	,398	,617
Χρόνια υπηρεσίας	7,74	2,780	,691	,582	,558

Πίνακας 4.55 -Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,50	5,137	2,267	5

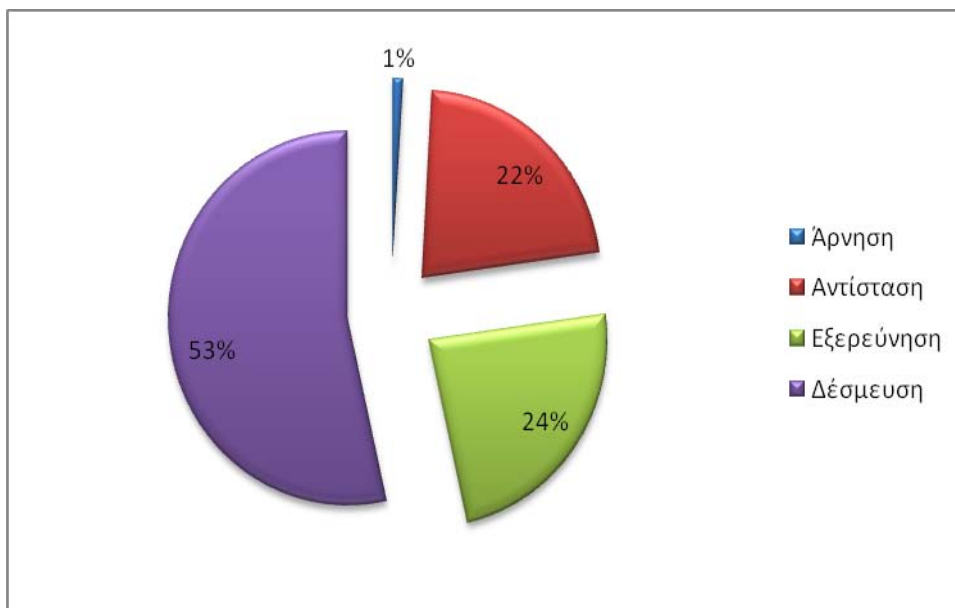
4.4.2 Στάδια του κύκλου της αλλαγής (Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση)

Σύμφωνα με τους Scott, Cynthia D., and Dennis T. Jaffe ο κύκλος της αλλαγής περιλαμβάνει τα τέσσερα στάδια της άρνησης, αντίστασης, εξερεύνησης και δέσμευσης με τη συγκεκριμένη σειρά. Με βάση το δείγμα μας, διαπιστώθηκε ότι μόνο ένα άτομο (0,9%) βρίσκεται στο στάδιο της άρνησης, 25 άτομα (21,9%) στο στάδιο της αντίστασης, 27 άτομα (23,7%) στο στάδιο της εξερεύνησης και 61 (53,5%) στο στάδιο της δέσμευσης. Η κατανομή φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.56

Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άρνηση	1	0,9	0,9	0,9
Αντίσταση	25	21,9	21,9	22,8
Εξερεύνηση	27	23,7	23,7	46,5
Δέσμευση	61	53,5	53,5	100
Total	114	100	100	



Γράφημα 4.18

Στη συνέχεια γίνεται μια προσπάθεια να διασταυρώσουμε τις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων (το κάθε ένα ξεχωριστά) με τα στάδια της αλλαγής και παρουσιάζονται αναλυτικά πόσοι εργαζόμενοι βρίσκονται σε κάθε στάδιο σύμφωνα με τα επιμέρους στοιχεία των μεταβλητών. Από το έλεγχο Chi-Square προκύπτει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των σταδίων της αλλαγής.

Πίνακας 4.57

Φύλο * Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση Crosstabulation

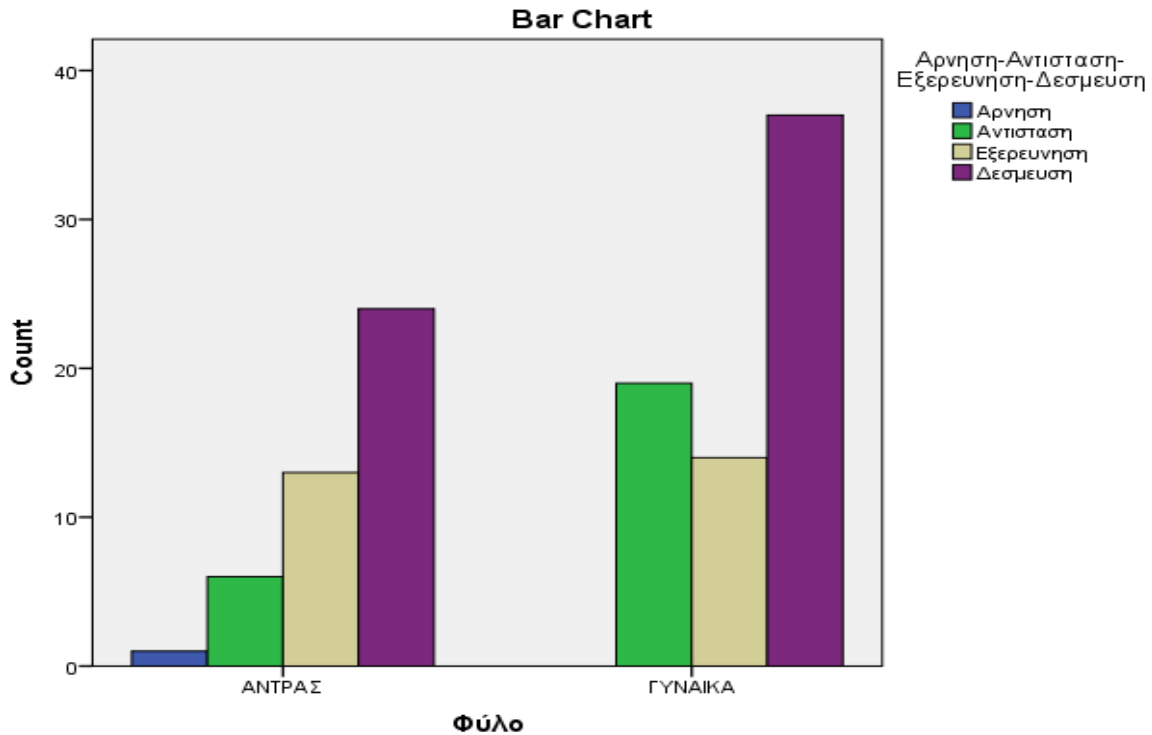
Count		Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση				Total
		Άρνηση	Αντίσταση	Εξερεύνηση	Δέσμευση	
Φύλο	ΑΝΤΡΑΣ	1	6	13	24	44
	ΓΥΝΑΙΚΑ	0	19	14	37	70
Total		1	25	27	61	114

Πίνακας 4.58: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,892 ^a	3	,180
Likelihood Ratio	5,336	3	,149
Linear-by-Linear Association	,434	1	,510
N of Valid Cases	114		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.



Γράφημα 4.19

Πίνακας 4.59: Ηλικία * Αρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση

Crosstabulation

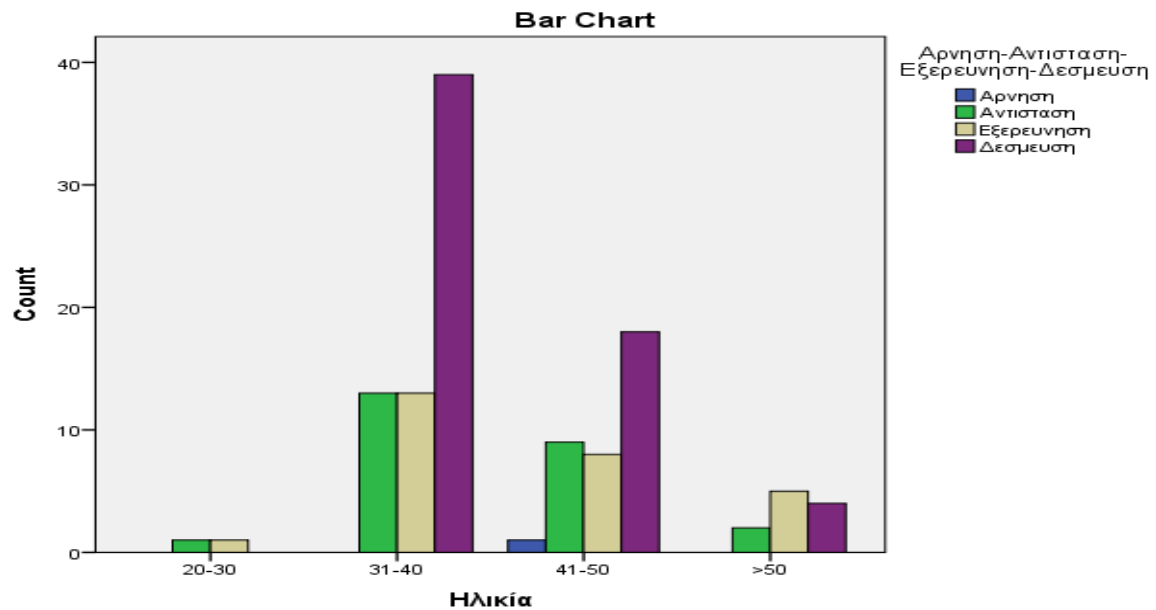
Count		Αρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση				Total
		Αρνηση	Αντίσταση	Εξερεύνηση	Δέσμευση	
Ηλικία	20-30	0	1	1	0	2
	31-40	0	13	13	39	65
	41-50	1	9	8	18	36
	>50	0	2	5	4	11
Total		1	25	27	61	114

Πίνακας 4.60: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,681 ^a	9	,467
Likelihood Ratio	9,165	9	,422
Linear-by-Linear Association	,574	1	,449
N of Valid Cases	114		

a. 9 cells (56,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.



Γράφημα 4.20

Πίνακας 4.61: Εκπαίδευση * Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση Crosstabulation

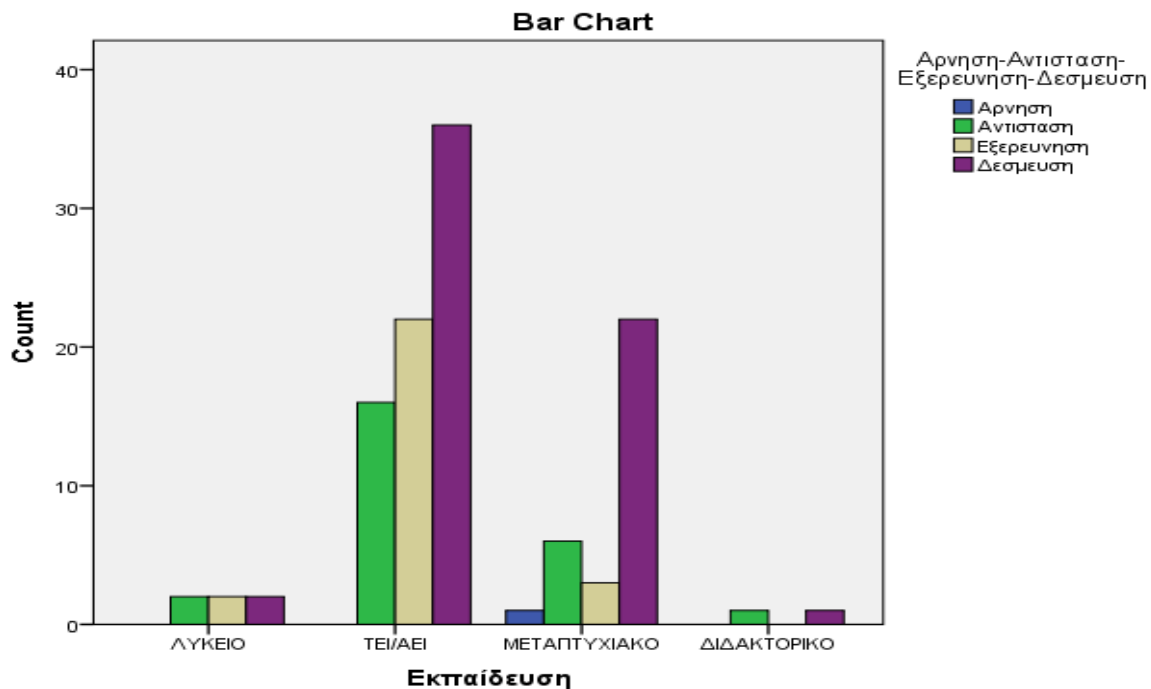
Count		Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση				Total
		Άρνηση	Αντίσταση	Εξερεύνηση	Δέσμευση	
Εκπαίδευση	ΛΥΚΕΙΟ	0	2	2	2	6
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	0	16	22	36	74
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	6	3	22	32
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	0	1	2
Total		1	25	27	61	114

Πίνακας 4.62: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,582 ^a	9	,305
Likelihood Ratio	11,484	9	,244
Linear-by-Linear Association	,948	1	,330
N of Valid Cases	114		

a. 10 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.



Γράφημα 4.21

Πίνακας 4.63

Οικογενειακή κατάσταση * Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση Crosstabulation

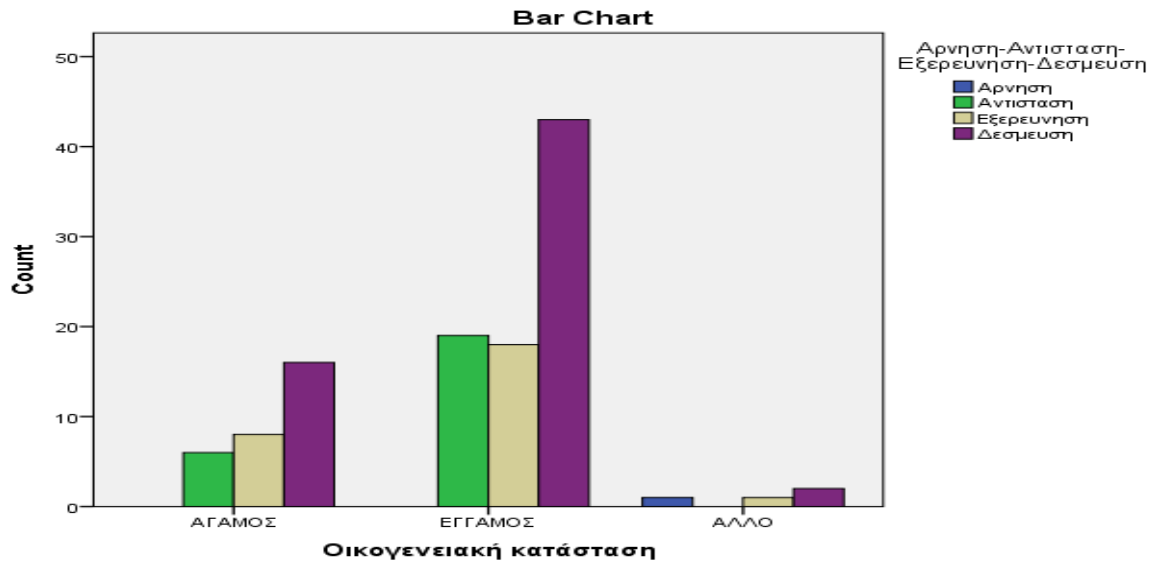
Count		Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση				Total
		Άρνηση	Αντίσταση	Εξερεύνηση	Δέσμευση	
Οικογενειακή κατάσταση	ΑΓΑΜΟΣ	0	6	8	16	30
	ΕΓΓΑΜΟΣ	0	19	18	43	80
	ΑΛΛΟ	1	0	1	2	4
Total		1	25	27	61	114

Πίνακας 4.64: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,722 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	8,794	6	,185
Linear-by-Linear Association	,254	1	,614
N of Valid Cases	114		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.



Γράφημα 4.22

Πίνακας 4.65

Εργασία σε κατάσταση * Αρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση Crosstabulation

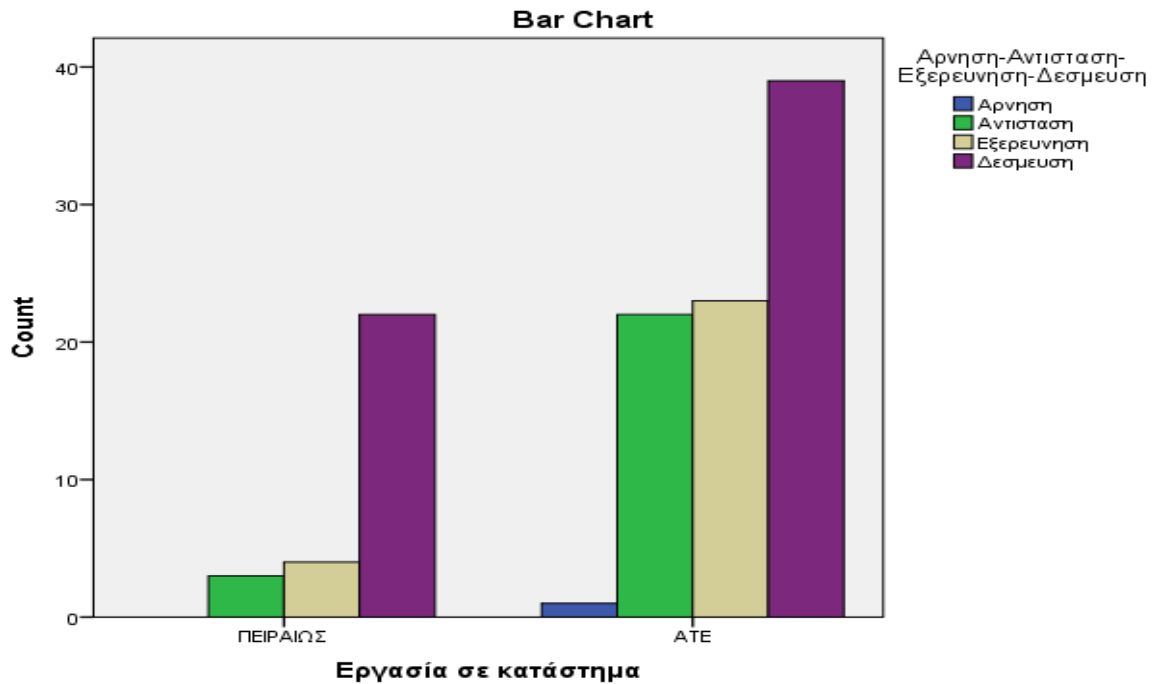
Count		Αρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση				Total
		Αρνηση	Αντίσταση	Εξερεύνηση	Δέσμευση	
Εργασία σε κατάσταση	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	0	3	4	22	29
	ΑΤΕ	1	22	23	39	85
Total		1	25	27	61	114

Πίνακας 4.66: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,960 ^a	3	,047
Likelihood Ratio	8,538	3	,036
Linear-by-Linear Association	7,011	1	,008
N of Valid Cases	114		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.



Γράφημα 4.23

Πίνακας 4.67

Θέση * Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση Crosstabulation

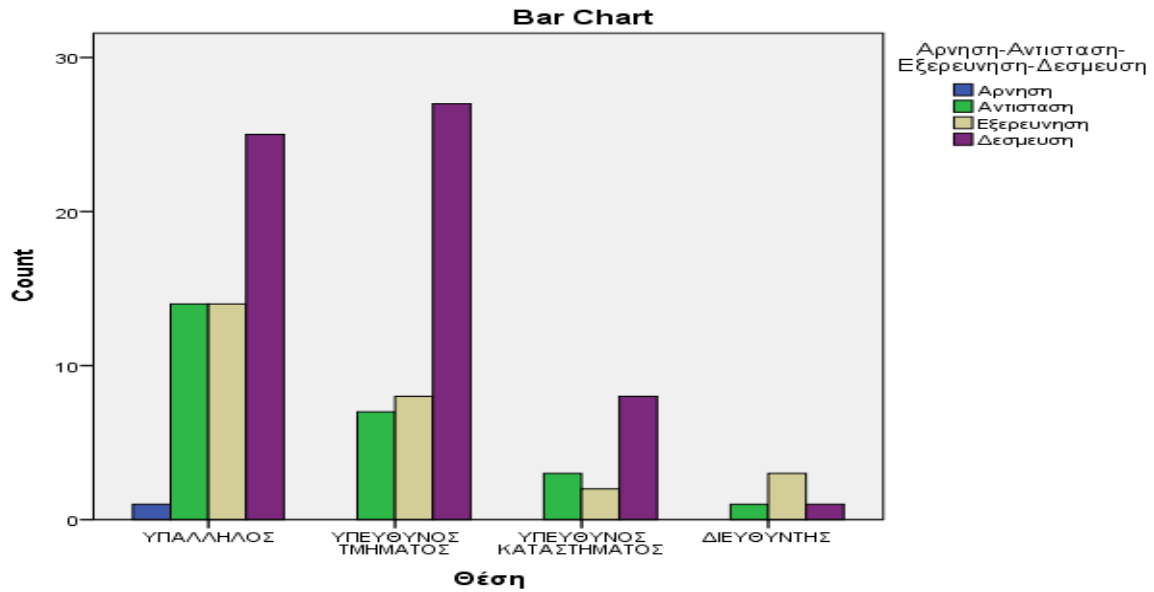
Count		Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση				Total
		Άρνηση	Αντίσταση	Εξερεύνηση	Δέσμευση	
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	1	14	14	25	54
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	0	7	8	27	42
Θέση	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	0	3	2	8	13
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0	1	3	1	5
Total		1	25	27	61	114

πίνακας 4.68: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,352 ^a	9	,499
Likelihood Ratio	8,297	9	,505
Linear-by-Linear Association	,496	1	,481
N of Valid Cases	114		

a. 9 cells (56,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.



Γράφημα 4.24

Πίνακας 4.69

Χρόνια υπηρεσίας * Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση Crosstabulation

Count

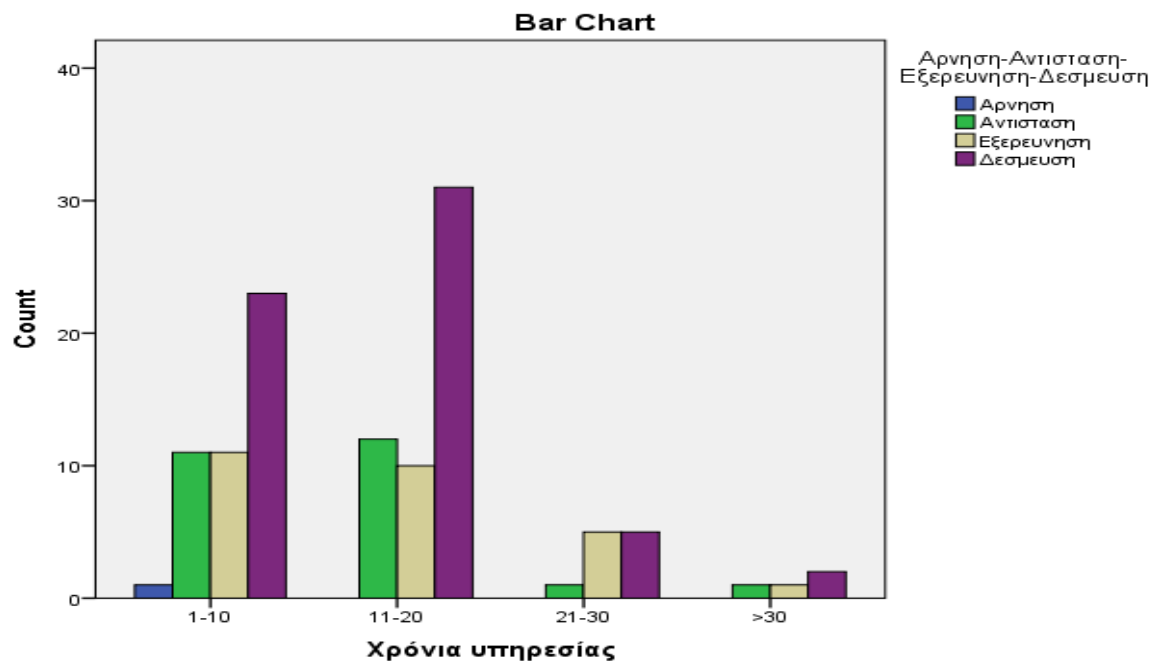
		Άρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση				Total
		Άρνηση	Αντίσταση	Εξερεύνηση	Δέσμευση	
Χρόνια υπηρεσίας	1-10	1	11	11	23	46
	11-20	0	12	10	31	53
	21-30	0	1	5	5	11
	>30	0	1	1	2	4
Total		1	25	27	61	114

Πίνακας 4.70: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,635 ^a	9	,776
Likelihood Ratio	5,776	9	,762
Linear-by-Linear Association	,349	1	,555
N of Valid Cases	114		

a. 9 cells (56,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.



Γράφημα 4.25

Κεφάλαιο 5: ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα στο σημερινό υφιστάμενο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας, επιβάλλεται η υποχρεωτική αναδιάρθρωση του χρηματοπιστωτικού μας συστήματος για τη διάσωση και ενίσχυσή του, μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι ελληνικές τράπεζες είναι υποχρεωμένες να επιδιώξουν συνέργειες, οικονομίες κλίμακας και τη βέλτιστη δυνατή ενίσχυση της κεφαλαιακής τους βάσης σε ένα δύσκολο διεθνές περιβάλλον. Η σημερινή αγορά βιώνει μια αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην κόσμο των τραπεζών. Όταν μια τράπεζα ανακοινώνει μια τέτοια μεγάλη αλλαγή υπάρχει πάντα ένας υψηλό βαθμό αβεβαιότητας για τους πελάτες και πολύ περισσότερο για το προσωπικό της τράπεζας. Το κλειδί για μια επιτυχή συγχώνευση είναι η διαχείριση των ανθρώπων, η τεχνολογία και η επιχειρηματικές διαδικασίες που θα δημιουργήσουν μια ισχυρότερη οντότητα. Οι ανακοινώσεις συνήθως δημιουργούν ένα αρχικό αίσθηση ευφορίας που χάνεται όταν η πραγματικότητα των αλλαγών αρχίζει. Η διοίκηση του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος θα πρέπει να διαχειριστεί αυτή τη μεταβατική περίοδο των αλλαγών και θα πρέπει να ληφθούν όλα τα μέτρα για την ελαχιστοποίηση της αναστάτωσης και απογοήτευσης που χαρακτηρίζει το προσωπικό και τους. Σαν αποτέλεσμα της σωστής διαχείρισης της μεταβατικής αυτής περιόδου είναι η δημιουργία της νέας ταυτότητας του οργανισμού με πιο πιστό και παραγωγικό προσωπικό και ανάπτυξη νέας πελατειακής βάσης.

Μερικά από τα πράγματα που συχνά πάνε στραβά είναι το γεγονός ότι η μυστικότητα που περιβάλλει τη συγχώνευση ή την εξαγορά πριν από την αναγγελία συχνά σημαίνει ότι οι εκτιμήσεις της κλίμακας των προβλημάτων και ο προϋπολογισμός που απαιτείται για την συγχώνευση γίνονται βιαστικά, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σωστή οργάνωση και προγραμματισμό.

Σε κάθε περίπτωση, η υπάρχουσα εμπειρία για τις συγχωνεύσεις αναδεικνύει τη δυσκολία τους και επισημαίνει, ανάμεσα στις σπουδαιότερες προϋποθέσεις επιτυχίας τους, τον προσεκτικό και λεπτομερή σχεδιασμό των Ε&Σ και τη σημασία του παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό» και ειδικότερα της επιτυχούς ένταξής του στο νέο, ενιαίο επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο.

Η διαχείριση της αλλαγής που προέρχεται από εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα κάθε επιχειρηματικής οντότητας. Στη διαδικασία συνολικής διαχείρισης και ελέγχου των ριζικών αυτών

μεταβολών στην οργανωτική δομή και λειτουργία ενός οργανισμού εμπλέκονται: α) οι άνθρωποι, β) η τεχνολογία και γ) τα συστήματα/διαδικασίες του οργανισμού. Από τις τρεις αυτές μεταβλητές η πλέον κρίσιμη είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, η διαχείριση του οποίου αποτελεί το βασικό κριτήριο επιτυχίας ή μη των αλλαγών.

Η διοίκηση των αλλαγών διαχειρίζεται τρία στάδια:

1. Την προετοιμασία της αλλαγής, μέσω του προσδιορισμού του τι είδους αλλαγές χρειάζονται και για ποιους λόγους.
2. Τη διαχείριση της αλλαγής, μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων πλάνων επικοινωνίας, εκπαίδευσης, καθοδήγησης και αντιμετώπισης πιθανών αντιδράσεων των εμπλεκόμενων.
3. Την εδραίωση της αλλαγής, μέσω διορθωτικών ενεργειών που διασφαλίζουν την επιτυχία της.

Σύμφωνα με το ευρέως διαδεδομένο μοντέλο του Kotter ("eight step change model") οι ιθύνοντες των οργανισμών χρειάζεται να ακολουθήσουν οκτώ (8) διαδοχικά βήματα για μία επιτυχημένη αλλαγή:

1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή.
2. Οργάνωση μίας ισχυρής ομάδας καθοδήγησης της διαδικασίας, επιλέγοντας τους καταλληλότερους ανθρώπους, οι οποίοι να δεσμευτούν συναισθηματικά.
3. Δημιουργία ενός κατάλληλου και ξεκάθਾਰου οράματος αναφορικά με την αλλαγή.
4. Επικοινωνία του οράματος σε όλους σε συνεχή βάση, τόσο με τα λόγια όσο και με τις πράξεις.
5. Ελευθερία κινήσεων στους εργαζομένους να δράσουν για το όραμα απομακρύνοντας τα όποια εμπόδια.
6. Σχεδιασμός και δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων - «νίκες», ώστε να είναι εύκολο να επιτευχθούν και να επιβραβευτούν.
7. Αξιοποίηση και επένδυση πάνω στα επιτυχή αποτελέσματα της αλλαγής χωρίς να επαναπαυτείτε.
8. Θεσμοθέτηση των αλλαγών μέσα στην κουλτούρα και των αξιών του οργανισμού.

Το βασικό θέμα διερεύνησης της παρούσας εργασίας είναι οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή που προέρχεται από εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό χώρο. Συχνά ο φόβος των εργαζομένων για την απώλεια της θέσης εργασίας και των εργασιακών τους δικαιωμάτων, οι (συχνά βίαιες ή αποσπασματικές) αλλαγές στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στην υπάρχουσα εργασιακή πρακτική, η ασάφεια και ανασφάλεια του προσωπικού και των στελεχών σχετικά με τις

προοπτικές του νέου επιχειρησιακού σχήματος, τη θέση τους στην ιεραρχία και την εξέλιξη των αρμοδιοτήτων τους, προκαλούν τις αντιδράσεις των εργαζομένων και αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές είναι φαινόμενο κάθε περίπτωσης αλλαγής και η αντιμετώπισή της πρέπει να προβλέπεται και να προετοιμάζεται κατάλληλα.

Με την έρευνα που διεξήχθη σε εργαζομένους των υπό συγχώνευση τραπεζών Πειραιώς και ΑΤΕbank διαπιστώθηκε το μέγεθος της αντίστασης στην εν λόγω κατάσταση. Σε γενικές γραμμές παρουσιάζεται πάνω του μετρίου αντίσταση στις αλλαγές, η οποία όμως δεν επηρεάζεται από τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Δηλαδή, η αντίσταση δε συσχετίζεται με το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, τη θέση ή τα χρόνια υπηρεσίας, αλλά προφανώς είναι θέμα χαρακτήρα ανθρώπων, βιωμάτων και εμπειριών.

Χαρακτηριστικό, πάντως, είναι ότι μετά την πάροδο δέκα μηνών από την πραγματοποίηση της εξαγοράς ποσοστό περίπου 77% των εργαζομένων που συμμετείχαν στο δείγμα, έχουν περάσει από τις φάσεις της άρνησης και αντίστασης και βρίσκονται στις φάσεις της εξερεύνησης (ποσοστό 23,7 %) και της δέσμευσης (ποσοστό 53,5%). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι δύο τράπεζες εξακολουθούν επί το πλείστον να λειτουργούν ως ξεχωριστά πιστωτικά ιδρύματα, με διαφορετικά συστήματα υποστήριξης εργασιών. Η ουσιαστική ενοποίηση έχει προγραμματιστεί περί τα τέλη Ιουνίου, με ότι αυτό συνεπάγεται.

Θα πρέπει να σημειωθεί, επίσης, ότι γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας μας, επιβάλλει, σχεδόν καθημερινά, ραγδαίες αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς. Σε συνδυασμό με τη χαμηλή ανάπτυξη της οικονομίας και την υψηλή ανεργία, δημιουργούνται μη κανονικές συνθήκες ελέγχου των αντιδράσεων των εργαζομένων, κάτι θα μπορούσε να αποτελέσει μέρος ανάλογης μελέτης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι. : Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά (2011)
- Βακόλα Μ.: "Διοικώντας τις Αλλαγές: Πρακτικές εφαρμογές" (2005) Εκδόσεις Ι. Σιδέρη.
- Βερέμης Θάνος, (1987), «Ο αγώνας για την ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας και ο Αλέξανδρος Παπαναστασίου. Ένα χρονικό», στο: Γ. Αναστασιάδης, Γ. Κοντογιώργης, Π.Πετρίδης (επίμ.), Αλέξανδρος Παπαναστασίου: θεσμοί, ιδεολογία και πολιτική στον μεσοπόλεμο, εκδ. Πολύτυπο, Αθήνα, σελ.255-261.
- Γκριτζιούδη Ε. (2010), Επιχειρησιακή Κουλτούρα και Χρηματοοικονομική επίδοση της επιχ/σης: Η επίδραση της επιχ/κής κουλτούρας στις εξαγορές και συγχωνεύσεις.
- Κανελλόπουλος Χ. και Παπαλεξανδρή Ν.: Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης.
- Μανίκας Δ. Βασίλης, (2005): "Change Management.Ο κόσμος αλλάζει! Εμείς; Προώθηση των αλλαγών στον κόσμο των επιχειρήσεων", Εκδόσεις Αρεταίος.
- Μπουραντάς Δ. (2009): Ηγεσία και Αλλαγή , Εκδόσεις Μαλλιάρη, Θεσ/νίκη.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003): Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Τζεμπελίκος Νεκτάριος, (2011), "Έρευνα Μάρκετινγκ με τη χρήση του SPSS, Οικον. Πανεπ. Αθηνών.
- Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Evans Jeff and Chuck Schaefer, *Ten Tasks of Change: Demystifying Changing Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001).
- Kotter, J.P. and Cohen S. Dan (1996): *The Heart of Change: Real-life stories of how people change their organisations*, (2002), Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1996): *Leading change*, Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2001): *Ηγέτης στις αλλαγές*, εκδ. Κριτική.
- Ulrich David, (1998), *Human Resource Champions* (Boston: Harvard Business School Press).

Άρθρα

- Allred, B. B., Boal, K. B., & Holstein, W. K. (2005). Corporations as stepfamilies: A new metaphor for explaining the fate of merged and acquired companies. *Academy of Management Executive*, (19) 3, 23-37.
- Altunbas Yener, David Marqu´es, (2008) - Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: The role of strategic similarities- *Journal of Economics and Business* 60, 204–222.
- Ansoff, I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Anthony N. Reztis, (2008) -Efficiency and productivity effects of bank mergers: Evidence from the Greek banking industry- *Economic Modeling* 25, 236–254.
- Appelbaum S. H., Gandell J., Shapiro, B. T., Belisle, P., & Hoeven, E. (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during post-stages (part 2). *Management Decision*, (38) 10, 674-684.
- Appelbaum, S. H., Gandell J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post stages (part 1). *Management Decision*, (38) 9, 649-661.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 12, pp. 97-128). New York: JAI.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703
- Astrachan, J. H. (1990). *Mergers, acquisitions, and employee anxiety: A study of separation anxiety in a corporate context*. Westport CT, Praeger Publishers, a division of Greenwood Press.

- Barth R. James, Gerard Caprio Jr., and Ross Levine, (2004), Bank regulation and supervision: what works best? *Journal of Financial Intermediation* 13, 205–248
- Becker, H.S. (1960): Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, pp 32-42
- Beer, M., & Nohria, N. (2000), *Cracking the code of change*-HBP
- Beltratti Andrea and Giovanna Paladino, (2012), Is M&A different during a crisis? Evidence from the European banking sector.
- Bemmels, B. and Reshef, Y. (1991), “Manufacturing employees and technological change”, *Journal of Labour Research*, Vol. 12 No. 3, Summer, pp. 231-46.
- Berger, A.N., Demsetz, R.S. and Strahan, P.E. (1999), “The consolidation of the financial services industry: causes, consequences, and implications for the future”, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 23 Nos 2/4, pp. 135-94.
- Block, P. (1989), “Flawless consulting”, in McLennan, R. (1989), *Managing Organisational Change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Buono, A., Bowditch, J., & Lewis, J. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38, 477–500.
- Carin B. Eriksson, (2004), "The effects of change programs on employees' emotions", *Personnel Review*, Vol.33 Iss: 1 pp. 110 - 126
- Carnall C, (2007), Theories of organizational change, *Managing Organisational Change*, Prentice Hall, fifth edition.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1992). *Mergers and acquisitions: The human factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1996). *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Integrating people and cultures*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S., & Price, F. (2003). Managerial preferences in international mergers and acquisitions: An international comparison. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2, 81–95
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532

- Coghlan, David (1993), "A Person-centred Approach to Dealing with Resistance to Change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14 Iss: 4 pp. 10 - 14.
- Costa, P.T. and McCrae, R.R. (1992), *NEO PI-R Professional Manual*, Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.
- De Fruyt, F. and Salgado, J.F. (2003), "Applied personality psychology: lessons learned from the IWO field", *European Journal of Personality*, Vol. 17, pp. 123-31.
- De Haas, R. and van Lelyveld, I. (2006), "Foreign banks and credit stability in Central and Eastern Europe. A panel data analysis", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 30 No. 7, pp. 1927-52.
- Eisen, H., Mulraney, B.J. and Sohal, A.S. (1992), "Impediments to the adoption of modern quality management practices", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 9 No. 5, pp. 17-41.
- Fernandez, Sergio and Rainey, Hal G. (2006) *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review*, March/April 2006, 168-176
- Francesco Vallascas - Jens Hagendorff (2011): The impact of European bank mergers on bidder default risk - *Journal of Banking & Finance* 35, 902–915.
- Fred Nickols, (2006) "Change Management 101: A Primer", *Distance Consulting*.
- Fugate, Mel (2012), "The Impact of Leadership, Management, and HRM on Employee Reactions to Organizational Change", Joseph J. Martocchio, Aparna Joshi, Hui Liao, in (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 31)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 177 - 208.
- Goffee, R & G. Jones (1998) *The Character of a Corporation: How your company's culture can make or break your business*, London: Harper Collins Business.
- Goldberg, L. (1990), "An alternative 'description of personality': the big five factor structure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 1216-29.
- Greenberg J. and Baron R, (2002), *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, N.Jersey

- Gunter K. Stahl, Martha L. Maznevski, Andreas Voigt and Karsten Jonsen, (2009), Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work group, *Journal of International Business Studies*, 1–20
- Hunt, J. W. & Downing, S. (1990). Mergers, acquisitions and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, (1) 2, 195-209.
- Ian Smith, (2006),"Continuing professional development and workplace learning - 14: Communicating in times of change", *Library Management*, Vol. 27 Iss: 1 pp. 108 - 11
- Importance of Human Resources in Strategic Merging: Example of Mergers Between Two Banks With Foreign Capital, Which Operate in Turkey- *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 460–473.
- John P. Kotter, (1996) *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press.
- John, O. (1990), "The 'big five' factor taxonomy: dimension of personality in the natural language and in questionnaires", in Pervin, L.A. (Ed.), *Handbook of Personality Theory and Research*, Guilford Press, New York, NY.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: a Managerial Control Imperatives in Organizational Transformation, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Koch, James L., and Richard M. Steers, (1978), "Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees." *Journal of Vocational Behavior*, 12: 1 19- 128.
- Kotter P. John and Schlesinger A. Leonard, (1979), *Choosing Strategies for Change*, *Harvard Business Review*, 57.
- Kotter P. John and Schlesinger A. Leonard, (2008), *Choosing Strategies for Change*, *Best of HBR*, *Harvard Business Review*, p.p.130-139.
- Kotter, J.P. (1995), "Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 2, pp. 12-20.
- Lambeth Change Management Team, *Change Management Toolkit*

- Lau, C.M. and Woodman, R.W. (1995), “Understanding organizational change – a schematic perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 537-54.
- Lau, C.M. and Woodman, R.W. (1995), “Understanding organizational change – a schematic perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 537-54.
- Leana, C. R. & Feldman, D. C. (1989). When mergers force layoffs: Some lessons about managing the resource problems. *Human Resource Planning*, (12) 2, 123-140.
- LeTourneau, B. (2004), “Communicate for change”, *Journal of Healthcare Management*, Vol. 49 No. 6, pp. 354-7.
- Lewin, Kurt (1951)“Frontiers in Group Dynamics,” *Human Relations* 1:5–41.
- Lisa M. Kudray and Brian H. Kleiner, “Global Trends in Managing Change.” *Industrial Management*, May 1997.
- Locke, E.A, (1976), The nature and the causes of job satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Chicago.
- M. Koetter, J.W.B. Bos , F. Heid, J.W. Kolari, C.J.M. Kool, D. Porath-(2007) - Accounting for distress in bank mergers- *Journal of Banking & Finance* 31 3200–3217
- Maria Vakola and Ioannis Nikolaou,(2005), Attitudes towards organizational change What is the role of employees’ stress and commitment?- *Employee Relations* Vol. 27 No. 2, pp. 160-174
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maurer, R. (1996), “Using resistance to build support for change”, *Journal for Quality & Participation*, June, pp. 56-63.
- McCrae, R. and Costa, P. (1986), “Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample”, *Journal of Personality*, Vol. 54, pp. 385-405.
- McCrae, R. and Costa, P. (1986), “Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample”, *Journal of Personality*, Vol. 54, pp. 385-405.
- McCrae, R. and Costa, P. (1997), “Personality trait structure as a human universal”, *American Psychologist*, Vol. 52, pp. 509-16.

- McCrae, R. and John, O. (1992), “An introduction to the five-factor model and its applications”, *Journal of Personality*, Vol. 60, pp. 175-215.
- Mirvis, P. H. & Marks, W. M. (1992). The human side of merger planning: Assessing and analyzing “fit”. *Human Resource Planning*, (15) 3, 69-92.
- Mirvis, P. H., & Marks, M. L. (1986). The merger syndrome: Managing organizational crises. *Mergers & Acquisitions*, 20(3), 71–77.
- Mirvis, P. H., & Marks, M. L. (2003). Culture in corporate combinations. In C. Cooper & R. Burke (Eds.), *Leading in turbulent times* (pp. 284–301). London, UK: Blackwell.
- Molyneux, P. and Seth, R. (1998), “Foreign banks, profits and commercial credit extension in the United States”, *Applied Financial Economics*, Vol. 8, pp. 533-9.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Dubin, R. (1974) Unit performance, situational 69 factors and employee attitudes in spatially separated work units, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12 (2), pp. 231-248
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 228
- Oakland, J. and Sohal, A.S. (1987), “Production management techniques in UK manufacturing industry: usage and barriers”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 8-37.
- Pardo del Val, Manuela & Martínez Fuentes, Clara- Resistance to change: a literature review and empirical study.
- Pettigrew, A. and Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell
- Porter, L.W., Steers R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609
- Roy Kark Smollan, (2006) Minds, Hearts and Deeds: Cognitive, Affective and Behavioral Responses to Change- *Journal of Change Management* Vol. 6, No. 2, 143–158.
- Sales, A. L., & Mirvis, P. H. (1984). When cultures collide: Issues in acquisition. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions* (pp. 107–133). Homewood, IL: Irwin.

- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1988), *Organisational Psychology*, 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership* , 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass
- Scott, Cynthia D., and Dennis T. Jaffe. (1989) *Managing Organizational Change: Leading Your Team Through Transition*, Los Altos, CA: Crisp Publications,.
- Shaul Oreg, (2006), Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2007). Adult attachment strategies and the regulation of emotion. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of Emotion Regulation* (pp. 446-465). New York, London: Guilford Press.
- Society for Human Resources Management, (2007) *Change Management Survey Report*
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and metaanalytic examination. *Organization Science*, 19(1): 160–176.
- Strebel Paul: Why do Employees Resist Change, 1996- HBR
- Terziovski, M., Sohal, A.S. and Moss, S. (1997), *A Longitudinal Study of Quality Management Practices in Australian Organisations*, Department of Management, Monash University, Melbourne
- Vanderheyden and Ven den Broeck (2002 – 2011). Vlerick Working Papers 2002/11, A framework for assessing commitment to change. process and context variables of organizational change
- Waddell, D. and Sohal, Am. (1998), "Resistance: a constructive tool for change management", *Management Decision*, Vol. 36, no8. P.543-548.
- Wanberg, C.R. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85: feb.

- Wirth, R. A. (2005). Lewin/Schein's change theory. In H. Nauheimer (Ed.), *Taking stock: A survey on the practice and future of change management* (p. 101). Berlin: Holger Nauheimer.
- Wolgast, M. (2001), "M&As in the financial industry: a matter of concern for bank supervisors?", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 9 No. 3, pp. 225-37.
- Zaltman, G. and Duncan, R. (1977), *Strategies for Planned Change*, Wiley, Toronto.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Reliability- cronbach's alpha

1η δοκιμή.

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha ^a	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
-,027	,404	8

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

	Mean	Std. Deviation	N
Φύλο	1,61	,489	114
Ηλικία	2,49	,694	114
Εκπαίδευση	2,26	,581	114
Οικογενειακή κατάσταση	1,77	,498	114
Εργασία σε κατάστημα	1,75	,437	114
Θέση	1,73	,834	114
Χρόνια υπηρεσίας	1,76	,768	114
Ανοχή στην ασάφεια	63,58	7,915	114

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Inter-Item Correlation Matrix

	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Οικογενειακή κατάσταση	Κατάστημα εργασίας	Θέση	Χρόνια υπηρεσίας	Ανοχή στην ασάφεια
Φύλο	1	-0,114	0,049	0,144	0,075	-0,129	-0,057	0,042
Ηλικία	-0,114	1	-0,148	0,352	0,065	0,554	0,718	-0,041
Εκπαίδευση	0,049	-0,148	1	-0,005	0,057	-0,052	-0,216	-0,157
Οικογενειακή κατάσταση	0,144	0,352	-0,005	1	0,056	0,19	0,297	-0,078
Εργασία σε κατάστημα	0,075	0,065	0,057	0,056	1	0,076	0,003	0,104
Θέση	-0,129	0,554	-0,052	0,19	0,076	1	0,604	-0,145
Χρόνια υπηρεσίας	-0,057	0,718	-0,216	0,297	0,003	0,604	1	-0,054
Ανοχή στην ασάφεια	0,042	-0,041	-0,157	-0,078	0,104	-0,145	-0,054	1

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Φύλο	75,34	63,431	0,03	0,07	-0,032
Ηλικία	74,46	62,375	0,095	0,569	-0,048
Εκπαίδευση	74,69	65,312	-0,186	0,09	0,004
Οικογενειακή κατάσταση	75,18	63,55	0,013	0,169	-0,03
Εργασία σε κατάστημα	75,21	62,805	0,13	0,041	-0,045
Θέση	75,23	63,647	-0,033	0,422	-0,02
Χρόνια υπηρεσίας	75,19	62,44	0,072	0,599	-0,045
Ανοχή στην ασάφεια	13,38	5,281	-0,111	0,07	0,552

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
76,96	63,901	7,994	8

2η δοκιμή

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,552	,488	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Φύλο	1,61	,489	114
Ηλικία	2,49	,694	114
Εκπαίδευση	2,26	,581	114
Οικογενειακή κατάσταση	1,77	,498	114
Εργασία σε κατάσταση	1,75	,437	114
Θέση	1,73	,834	114
Χρόνια υπηρεσίας	1,76	,768	114

Inter-Item Correlation Matrix

	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Οικογενειακή κατάσταση	Εργασία σε κατάσταση	Θέση	Χρόνια υπηρεσίας
Φύλο	1,000	-,114	,049	,144	,075	-,129	-,057
Ηλικία	-,114	1,000	-,148	,352	,065	,554	,718
Εκπαίδευση	,049	-,148	1,000	-,005	,057	-,052	-,216
Οικογενειακή κατάσταση	,144	,352	-,005	1,000	,056	,190	,297
Εργασία σε κατάσταση	,075	,065	,057	,056	1,000	,076	,003
Θέση	-,129	,554	-,052	,190	,076	1,000	,604
Χρόνια υπηρεσίας	-,057	,718	-,216	,297	,003	,604	1,000

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ATEbank.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Φύλο	11,76	5,138	-,043	,069	,606
Ηλικία	10,89	3,305	,591	,568	,365
Εκπαίδευση	11,11	5,252	-,116	,064	,641
Οικογενειακή κατάσταση	11,61	4,312	,348	,165	,495
Εργασία σε κατάσταση	11,63	4,907	,094	,025	,566
Θέση	11,65	3,115	,500	,411	,396
Χρόνια υπηρεσίας	11,61	3,159	,561	,599	,367

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,38	5,281	2,298	7

3η δοκιμή

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,641	,583	6

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Φύλο	1,61	,489	114
Ηλικία	2,49	,694	114
Οικογενειακή κατάσταση	1,77	,498	114
Εργασία σε κατάσταση	1,75	,437	114
Θέση	1,73	,834	114
Χρόνια υπηρεσίας	1,76	,768	114

Inter-Item Correlation Matrix						
	Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή κατάσταση	Εργασία σε κατάσταση	Θέση	Χρόνια υπηρεσίας
Φύλο	1,000	-,114	,144	,075	-,129	-,057
Ηλικία	-,114	1,000	,352	,065	,554	,718
Οικογενειακή κατάσταση	,144	,352	1,000	,056	,190	,297
Εργασία σε κατάσταση	,075	,065	,056	1,000	,076	,003
Θέση	-,129	,554	,190	,076	1,000	,604
Χρόνια υπηρεσίας	-,057	,718	,297	,003	,604	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Φύλο	9,50	5,137	-,056	,068	,713
Ηλικία	8,62	3,157	,654	,568	,473
Οικογενειακή κατάσταση	9,34	4,280	,351	,162	,608
Εργασία σε κατάσταση	9,37	4,907	,079	,023	,676
Θέση	9,39	3,036	,524	,404	,529
Χρόνια υπηρεσίας	9,35	2,938	,656	,584	,460

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,11	5,252	2,292	6

4η δοκιμή

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,713	,673	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ηλικία	2,49	,694	114
Οικογενειακή Κατάσταση	1,77	,498	114
Εργασία σε κατ/μα	1,75	,437	114
Θέση	1,73	,834	114
Χρόνια υπηρεσίας	1,76	,768	114

Inter-Item Correlation Matrix

	Ηλικία	Οικογενειακή κατάσταση	Θέση	Εργασία σε κατ/μα	Χρόνια υπηρεσίας
Ηλικία	1,000	,352	,065	,554	,718
Οικογενειακή Κατάσταση	,352	1,000	,056	,190	,297
Εργασία σε κατ/μα	,065	,056	1,000	,076	,003
Θέση	,554	,190	,076	1,000	,604
Χρόνια υπηρεσίας	,718	,297	,003	,604	1,000

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ηλικία	7,01	2,965	,707	,561	,558
Οικογενειακή κατάσταση	7,73	4,235	,319	,131	,717
Εργασία σε κατάστημα	7,75	4,824	,063	,015	,776
Θέση	7,77	2,815	,582	,398	,617
Χρόνια υπηρεσίας	7,74	2,780	,691	,582	,558

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,50	5,137	2,267	5

Validity - Factor Analysis

Correlation Matrix

		Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Οικογενειακή κατάσταση	Εργασία σε κατάστημα	Θέση	Χρόνια υπηρεσίας	Ανοχή στην ασάφεια
Correlation	Φύλο	1	-0,114	0,049	0,144	0,075	-0,129	-0,057	0,042
	Ηλικία	-0,114	1	-0,148	0,352	0,065	0,554	0,718	-0,041
	Εκπαίδευση	0,049	-0,148	1	-0,005	0,057	-0,052	-0,216	-0,157
	Οικογενειακή κατάσταση	0,144	0,352	-0,005	1	0,056	0,19	0,297	-0,078
	Εργασία σε κατάστημα	0,075	0,065	0,057	0,056	1	0,076	0,003	0,104
	Θέση	-0,129	0,554	-0,052	0,19	0,076	1	0,604	-0,145
	Χρόνια προϋπηρεσίας	-0,057	0,718	-0,216	0,297	0,003	0,604	1	-0,054
	Ανοχή στην ασάφεια	0,042	-0,041	-0,157	-0,078	0,104	-0,145	-0,054	1

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Communalities

	Initial	Extraction
Φύλο	1,000	,566
Ηλικία	1,000	,767
Εκπαίδευση	1,000	,586
Οικογενειακή κατάσταση	1,000	,498
Εργασία σε κατάστημα	1,000	,343
Θέση	1,000	,639
Χρόνια προϋπηρεσίας	1,000	,786
Ανοχή στην ασάφεια	1,000	,683

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2,483	31,043	31,043	2,483	31,043
2	1,199	14,989	46,032	1,199	14,989
3	1,186	14,825	60,857	1,186	14,825
4	,997	12,467	73,324		
5	,743	9,289	82,613		
6	,709	8,868	91,481		
7	,419	5,239	96,720		
8	,262	3,280	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	31,043	2,480	31,001	31,001
2	46,032	1,195	14,943	45,944
3	60,857	1,193	14,913	60,857
4				
5				
6				
7				
8				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Φύλο	-,131	,624	,399
Ηλικία	,874	-,020	,044
Εκπαίδευση	-,232	,574	-,450
Οικογενειακή κατάσταση	,482	,499	,127
Εργασία σε κατάστημα	,074	,378	,442
Θέση	,783	-,010	-,158
Χρόνια προϋπηρεσίας	,882	-,075	,046
Ανοχή στην ασάφεια	-,132	-,286	,764

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Φύλο	-,150	,734	-,066
Ηλικία	,871	,037	,083
Εκπαίδευση	-,208	,178	-,715
Οικογενειακή κατάσταση	,476	,488	-,182
Εργασία σε κατάστημα	,052	,570	,125
Θέση	,790	-,081	-,087
Χρόνια προϋπηρεσίας	,879	-,007	,118
Ανοχή στην ασάφεια	-,172	,231	,775

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,999	,029	,041
2	,002	,796	-,606
3	-,051	,605	,795

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

2.

Correlation Matrix

		Ηλικία	Οικογενειακή κατάσταση	Θέση	Χρόνια υπηρεσίας
Correlation	Ηλικία	1,000	,352	,554	,718
	Οικογενειακή κατάσταση	,352	1,000	,190	,297
	Θέση	,554	,190	1,000	,604
	Χρόνια υπηρεσίας	,718	,297	,604	1,000

Communalities

	Initial	Extraction
Ηλικία	1,000	,770
Οικογενειακή κατάσταση	1,000	,257
Θέση	1,000	,615
Χρόνια υπηρεσίας	1,000	,779

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2,421	60,523	60,523	2,421	60,523
2	,856	21,394	81,918		
3	,448	11,193	93,111		
4	,276	6,889	100,000		

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ATEbank.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings
	Cumulative %
1	60,523
2	
3	
4	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Ηλικία	,877
Οικογενειακή κατάσταση	,507
Θέση	,785
Χρόνια υπηρεσίας	,883

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Έλεγχος αξιοπιστίας στο σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (Β' μέρος=16 items και Γ' μέρος=24 items), των δημογραφικών στοιχείων και του score στην "ανοχή στην ασάφεια". Συνολικά 48 παράμετροι.

1. - Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,389	48

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Φύλο.	1,61	,489	114
Ηλικία.	2,49	,694	114
Εκπαίδευση.	2,26	,581	114
Οικογενειακή κατάσταση.	1,77	,498	114
Εργασία σε κατ/μα.	1,75	,437	114
Θέση.	1,73	,834	114
Χρόνια υπηρεσίας.	1,76	,768	114
b_1	4,32	1,859	114
b_2	5,18	1,783	114
b_3	5,26	1,688	114
b_4	3,96	1,742	114
b_5	4,97	1,588	114
b_6	4,82	1,518	114
b_7	4,13	1,560	114
b_8	5,47	1,428	114
b_9	4,46	1,684	114
b_10	3,91	1,763	114
b_11	3,76	1,593	114

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

b_12	4,11	1,784	114
b_13	5,03	1,582	114
b_14	3,47	1,761	114
b_15	3,94	1,929	114
b_16	5,44	1,276	114
c_1	2,82	1,564	114
c_2	4,56	1,569	114
c_3	4,23	1,613	114
c_4	4,46	1,415	114
c_5	5,69	1,130	114
c_6	3,55	1,745	114
c_7	5,84	,771	114
c_8	5,36	1,311	114
c_9	4,72	1,571	114
c_10	3,82	1,768	114
c_11	5,34	1,342	114
c_12	5,04	1,333	114
c_13	3,08	1,464	114
c_14	4,32	1,948	114
c_15	3,96	1,698	114
c_16	4,47	1,570	114
c_17	2,82	1,549	114
c_18	2,53	1,512	114
c_19	3,91	1,627	114
c_20	5,15	1,358	114
c_21	2,35	1,523	114
c_22	4,84	1,788	114
c_23	5,05	1,703	114
c_24	5,15	1,250	114
Ανοχή στην ασάφεια	63,58	7,915	114

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Φύλο.	250,68	268,289	-,055	,392
Ηλικία.	249,81	263,343	,169	,381
Εκπαίδευση.	250,04	271,716	-,230	,400
Οικογενειακή κατάσταση.	250,53	265,774	,100	,386
Εργασία σε κατ/μα.	250,55	264,851	,183	,383

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

Θέση.	250,57	265,398	,057	,387
Χρόνια υπηρεσίας.	250,54	262,534	,182	,379
b_1	247,98	256,141	,135	,375
b_2	247,11	273,128	-,147	,414
b_3	247,04	261,238	,065	,385
b_4	248,34	268,493	-,068	,403
b_5	247,32	242,540	,457	,335
b_6	247,47	267,880	-,051	,399
b_7	248,17	251,698	,273	,359
b_8	246,82	266,571	-,021	,395
b_9	247,83	247,043	,336	,348
b_10	248,39	255,195	,166	,371
b_11	248,54	245,419	,395	,343
b_12	248,18	269,178	-,081	,405
b_13	247,27	244,589	,415	,340
b_14	248,82	264,394	,003	,394
b_15	248,36	241,595	,372	,337
b_16	246,86	266,370	-,008	,393
c_1	249,47	275,667	-,202	,417
c_2	247,74	250,390	,298	,356
c_3	248,07	287,694	-,414	,443
c_4	247,83	270,246	-,099	,403
c_5	246,61	256,878	,262	,368
c_6	248,75	244,687	,365	,343
c_7	246,46	262,923	,165	,380
c_8	246,94	273,244	-,169	,409
c_9	247,58	274,370	-,177	,414
c_10	248,48	251,526	,232	,362
c_11	246,96	261,387	,103	,381
c_12	247,25	266,864	-,023	,394
c_13	249,22	253,854	,250	,364
c_14	247,97	245,672	,298	,349
c_15	248,33	257,605	,131	,376
c_16	247,82	276,995	-,226	,420
c_17	249,48	274,747	-,185	,415
c_18	249,77	254,655	,222	,366
c_19	248,39	272,451	-,139	,411
c_20	247,15	275,774	-,221	,415
c_21	249,95	260,741	,093	,382
c_22	247,46	250,834	,240	,360
c_23	247,25	245,337	,364	,344

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

c_24	247,15	261,031	,125	,380
Ανοχή στην ασάφεια	188,72	188,345	,077	,463

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
252,30	267,645	16,360	48

2. Reliability

Έλεγχος αξιοπιστίας, μετά την αφαίρεση δέκα έξι items.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	32

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Φύλο.	1,61	,489	114
Ηλικία.	2,49	,694	114
Εκπαίδευση.	2,26	,581	114
Οικογενειακή κατάσταση.	1,77	,498	114
Εργασία σε κατ/μα.	1,75	,437	114
Θέση.	1,73	,834	114
Χρόνια υπηρεσίας.	1,76	,768	114

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

b_1	4,32	1,859	114
b_4	3,96	1,742	114
b_5	4,97	1,588	114
b_7	4,13	1,560	114
b_8	5,47	1,428	114
b_9	4,46	1,684	114
b_10	3,91	1,763	114
b_11	3,76	1,593	114
b_12	4,11	1,784	114
b_13	5,03	1,582	114
b_15	3,94	1,929	114
b_16	5,44	1,276	114
c_2	4,56	1,569	114
c_5	5,69	1,130	114
c_6	3,55	1,745	114
c_7	5,84	,771	114
c_10	3,82	1,768	114
c_11	5,34	1,342	114
c_13	3,08	1,464	114
c_14	4,32	1,948	114
c_15	3,96	1,698	114
c_18	2,53	1,512	114
c_21	2,35	1,523	114
c_22	4,84	1,788	114
c_23	5,05	1,703	114

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Φύλο.	120,22	265,005	-,044	,771
Ηλικία.	119,34	262,227	,082	,769
Εκπαίδευση.	119,57	268,690	-,235	,775
Οικογενειακή κατάσταση.	120,06	262,642	,103	,768
Εργασία σε κατ/μα.	120,09	258,948	,384	,764
Θέση.	120,11	263,139	,026	,771
Χρόνια υπηρεσίας.	120,07	260,951	,121	,768

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

b_1	117,52	257,845	,054	,776
b_4	117,88	261,472	,001	,778
b_5	116,86	244,511	,353	,758
b_7	117,70	253,981	,164	,768
b_8	116,36	259,117	,074	,772
b_9	117,37	239,969	,417	,754
b_10	117,92	253,542	,141	,770
b_11	118,07	247,269	,294	,761
b_12	117,72	249,230	,215	,766
b_13	116,81	239,785	,454	,753
b_15	117,89	250,821	,164	,770
b_16	116,39	264,117	-,029	,775
c_2	117,27	233,952	,586	,746
c_5	116,14	250,617	,354	,760
c_6	118,28	234,487	,505	,749
c_7	115,99	257,991	,241	,765
c_10	118,02	236,017	,468	,751
c_11	116,49	260,606	,049	,772
c_13	118,75	239,709	,501	,751
c_14	117,51	225,509	,602	,741
c_15	117,87	248,345	,249	,764
c_18	119,31	242,126	,428	,755
c_21	119,48	246,217	,335	,759
c_22	116,99	236,487	,452	,752
c_23	116,78	228,704	,640	,741

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
121,83	264,547	16,265	32

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αξιότιμοι συνάδελφοι.

Ονομάζομαι Μιχολίτση Αναστασία και συμμετέχω στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών με τίτλο Τραπεζική-Χρηματοοικονομική, του Ανοιχτού Πανεπιστημίου της Κύπρου. Η διπλωματική μου εργασία έχει τίτλο "Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο και σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank". Επιβλέπων καθηγητής είναι ο κ. Αριστείδης Σάμιτας.

Η διατριβή αυτή πραγματεύεται το κομμάτι της Διοίκησης Αλλαγών στα πλαίσια της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και την αντίσταση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές που συμβαίνουν σε επίπεδο οργανισμού. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διευκρινιστεί ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων και η αντίστασή τους στις οργανωσιακές αλλαγές, οι οποίες προωθούνται από τις διοικήσεις των τραπεζών, και ειδικότερα η στάση των εργαζομένων στον Όμιλο Πειραιώς (κατά την εξαγορά της ΑΤΕbank) απέναντι στις αλλαγές που προκλήθηκαν και θα προκύψουν στη συνέχεια.

Οι απαντήσεις είναι αυστηρά εμπιστευτικές και ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό της συγκεκριμένης εργασίας.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για το χρόνο που διαθέτετε.

Με εκτίμηση

Μιχολίτση Αναστασία.

amicholitsi@ate.gr

Μέρος Α'
Γενικές Πληροφορίες

1. Φύλλο: Αντρας [] Γυναίκα []
2. Ηλικία: 20-30 [] 31-40 []
41-50 [] >50 []
3. Μορφωτικό επίπεδο:
Απόφοιτος Λυκείου: []
ΤΕΙ/ ΑΕΙ []
Μεταπτυχιακές σπουδές []
Διδακτορικό []
4. Οικογενειακή κατάσταση:
Άγαμος []
Έγγαμος []
Άλλο []
5. Εργάζεστε στην:
Τράπεζα Πειραιώς []
ΑΤΕΒΑΝΚ []
6. Θέση:
Υπάλληλος []
Υπεύθυνος τμήματος []
Υπεύθυνος καταστήματος []
Διευθυντής []
7. Χρόνια υπηρεσίας:
1 - 10 []
11 - 20 []
21 - 30 []
> 30 []

Μέρος Β'

Ανοχή στην ασάφεια								
Παρακαλώ, βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε δήλωση.		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε διαφωνώ	ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ
1	Ένας ειδικός δεν γνωρίζει τόσα πολλά, αν δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση.	1	2	3	4	5	6	7
2	Θα ήθελα να ζήσω σε μια ξένη χώρα για λίγο καιρό	1	2	3	4	5	6	7
3	Δεν υπάρχουν προβλήματα που δεν μπορούν να επιλυθούν	1	2	3	4	5	6	7
4	Οι άνθρωποι που προσαρμόζουν τη ζωή τους σε ένα πρόγραμμα, πιθανών χάνουν τη χαρά του να ζεις.	1	2	3	4	5	6	7
5	Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία είναι πάντα ξεκάθαρο τι και πως πρέπει να γίνει.	1	2	3	4	5	6	7
6	Είναι διασκεδαστικότερο να αντιμετωπίζεις ένα πολύπλοκο πρόβλημα, από το να λύνεις ένα απλό.	1	2	3	4	5	6	7
7	Μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρεις περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά μεγάλα και σύνθετα.	1	2	3	4	5	6	7
8	Συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι εκείνοι που δεν τους ενοχλεί αν είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι.	1	2	3	4	5	6	7
9	Αυτό στο οποίο είμαστε ήδη συνηθισμένοι είναι προτιμότερο σε σχέση με αυτό που δεν είμαστε εξοικειωμένοι.	1	2	3	4	5	6	7
10	Οι άνθρωποι που οι απαντήσεις τους είναι μονολεκτικές (ναι ή όχι), δε γνωρίζουν πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
11	Ένα άτομο που ηγείται μιας ζωής όπου λίγες εκπλήξεις και απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει να είναι ευγνώμων.	1	2	3	4	5	6	7
12	Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση.	1	2	3	4	5	6	7
13	Μου αρέσουν οι εκδηλώσεις όπου γνωρίζω τους περισσότερους παρευρισκόμενους, παρά εκείνες όπου όλοι η οι περισσότεροι είναι άγνωστοι.	1	2	3	4	5	6	7
14	Οι εκπαιδευτές ή οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς εργασίες, δίνουν την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους ή υφισταμένους τους να δείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία.	1	2	3	4	5	6	7
15	Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδανικά, τόσο το καλύτερο.	1	2	3	4	5	6	7
16	Ένας καλός εκπαιδευτής είναι εκείνος που σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο με τον οποίο βλέπεις τα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7

Μέρος Γ'

Αρνηση-Αντίσταση-Εξερεύνηση-Δέσμευση								
Παρακαλώ, βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε δήλωση.		Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
1	Αυτή η αλλαγή δε με επηρεάζει τελικά.	1	2	3	4	5	6	7
2	Προτιμώ τα πράγματα όπως ήταν πριν.	1	2	3	4	5	6	7
3	Είμαι ενθουσιασμένος/η για όλες τις νέες δυνατότητες και προοπτικές που μου προσφέρει αυτή η αλλαγή.	1	2	3	4	5	6	7
4	Έχω κάνει πολύ δρόμο με τη συγκεκριμένη αλλαγή.	1	2	3	4	5	6	7
5	Η πραγματική αλλαγή δεν έχει έρθει ακόμα.	1	2	3	4	5	6	7
6	Δεν ξέρω αν μπορώ να κάνω ότι αναμένουν από εμένα σε αυτή την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6	7
7	Όλα είναι ευμετάβλητα, αλλά έχουμε να αντιμετωπίσουμε πραγματικές καταστάσεις.	1	2	3	4	5	6	7
8	Δε θα γυρίσω πίσω στον τρόπο που τα πράγματα ήταν πριν.	1	2	3	4	5	6	7
9	Δεν σπαταλώ το χρόνο μου να ανησυχώ για την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6	7
10	Νομίζω ότι αυτή η αλλαγή είναι κακή για τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7
11	Συνεχίζω να σκέφτομαι νέους τρόπους δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7
12	Έχω μάθει τι πρέπει να κάνω για να είμαι αποτελεσματικός/η με τη συγκεκριμένη αλλαγή.	1	2	3	4	5	6	7
13	Είμαι σίγουρος/η ότι όλη αυτή η προσπάθεια θα αποτύχει σύντομα.	1	2	3	4	5	6	7
14	Αισθάνομαι θυμωμένος/η για την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6	7
15	Πρόσφατα, είχα περισσότερη ενέργεια να αντιμετωπίσω την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6	7
16	Είμαι άνετα στο νέο εργασιακό περιβάλλον.	1	2	3	4	5	6	7
17	Δεν έχω κανένα συναίσθημα για την αλλαγή.	1	2	3	4	5	6	7
18	Δεν μπορώ να συγκεντρωθώ στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
19	Είμαι συνεπαρμένος/η από το πλήθος των νέων πραγμάτων που μαθαίνω εξαιτίας της αλλαγής.	1	2	3	4	5	6	7
20	Νιώθω καλά με τον εαυτό μου και ότι έχω καταφέρει να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της αλλαγής.	1	2	3	4	5	6	7
21	Προσπαθώ να κάνω ότι πρέπει, απλά για να περάσει η ημέρα.	1	2	3	4	5	6	7

Η Διοίκηση Αλλαγών και η στάση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές στον τραπεζικό χώρο σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μελέτη στην τράπεζα Πειραιώς-ΑΤΕbank.

22	Είμαι αναστατωμένος/η για τον τρόπο που πέρασε αυτή η αλλαγή.	1	2	3	4	5	6	7
23	Νιώθω ότι το χειρότερο μέρος της αλλαγής δεν έχει έρθει ακόμα	1	2	3	4	5	6	7
24	Έχω μάθει πολλά σε αυτή την αλλαγή, που θα με βοηθήσουν να αντιμετωπίσω καλύτερα τις επόμενες.	1	2	3	4	5	6	7