

Διερεύνηση συγχώνευσης εκπαιδευτικών οργανισμών του Υπουργείου Παιδείας

Αργυρώ Βασιλείου, Γιώργος Μπαγάκης
arguroulavas@hotmail.com, gbag@otenet.gr

Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Περίληψη. Οι συγχωνεύσεις αποτελούν μια από τις βασικότερες μορφές στρατηγικής επέκτασης των Οργανισμών που κερδίζει συνεχώς έδαφος στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πρόκειται για οργανωτικές αλλαγές εξαιρετικής σημασίας, τόσο λόγω των σημαντικών επιπτώσεων τους στα εμπλεκόμενα μέρη όσο και λόγω των τεράστιων κεφαλαίων που επενδύονται σε αυτές. Έτσι, δεν είναι τυχαίο ότι τελευταία έχουν αποτελέσει κεντρικό αντικείμενο πληθώρας ερευνητικών μελετών. Στην ανά χείρας εργασία διερευνάται η σχέση μεταξύ του συγχωνευθέντος Οργανισμού με τους εργαζόμενους του. Στην περίπτωση μας, ο Οργανισμός που προέκυψε στις αρχές του 2012 από τη συγχώνευση του Οργανισμού Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ.), του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι.) και του Κέντρου Εκπαιδευτικής Έρευνας (Κ.Ε.Ε.) ήταν το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Ι.Ε.Π.). Πιο συγκεκριμένα, μελετώνται οι ψυχολογικές διεργασίες και επιπτώσεις στους εργαζομένους στο Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, σε συνθήκες οργανωσιακής αλλαγής μέσα στο πλαίσιο της συγχώνευσης.

Λέξεις κλειδιά. Συγχώνευση εκπαιδευτικών οργανισμών, Ι.Ε.Π., Ο.ΕΠ.ΕΚ., Κ.Ε.Ε.

Θεωρητικό Πλαίσιο

Οι συγχωνεύσεις συνιστούν μια διαδικασία ανασυγκρότησης ενός Οργανισμού. Για να είναι η διαδικασία αυτή επιτυχημένη, πρέπει να ολοκληρωθεί η ενσωμάτωση του παλαιού στο νέο Οργανισμό. Ευρήματα από συναφείς έρευνες αναφέρουν την άμεση ενσωμάτωση ως το καθοριστικό και κρίσιμο σημείο για τη συνολική επιτυχία της συγχώνευσης (Coopers & Lybrand, 1996).

Η συγχώνευση αποτελεί μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από την ατομική (στο επίπεδο των εργαζομένων) και συλλογική (στο επίπεδο του Οργανισμού στο σύνολο του) μετάβαση σε μια νέα κατάσταση με τις αντίστοιχες βέβαια επιπτώσεις, όπως άλλωστε συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις οργανωτικών αλλαγών. Οπωσδήποτε, η εκ των προτέρων γνώση των ενδεχόμενων συνεπειών της συγχώνευσης για τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση για την εύρυθμη λειτουργία του Οργανισμού είναι απολύτως κρίσιμη, τόσο για το σχεδιασμό της διαδικασίας συγχώνευσης όσο και για την επιτυχημένη μετάβαση στη νέα κατάσταση, την επίλυση των όποιων προβλημάτων εμφανιστούν στην πορεία αυτής της διαδικασίας και την επιτυχία ή αποτυχία του όλου εγχειρήματος.

Καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας της διαδικασίας συγχώνευσης φαίνεται να αποτελεί το κατά πόσον λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας, η διαχείριση δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού στην προσπάθεια ενοποίησης των εταίρων της συγχώνευσης και της επακόλουθης ενσωμάτωσης ανθρώπων και συστημάτων. Καθώς οι στάσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων συνήθως αγνοούνται (Van Dick 2004), η

συγχώνευση μεταβάλλει δραστικά το ύψος και τη λειτουργία των εταιρών σε τέτοιο βαθμό, ώστε να απαιτούνται τουλάχιστον «πέντε με επτά χρόνια» μέχρι την πλήρη ενσωμάτωση των εργαζομένων στον καινούργιο Οργανισμό (Covin, κ.ά, 1996:126). Καθίσταται έτσι σαφές το εύρος και το βάρος των αλλαγών της συγχώνευσης, οι οποίες, όπως καταδεικνύουν τα ερευνητικά ευρήματα των Schweiger & Denisi, δεν φαίνονται να ελαχιστοποιούνται με το πέρασμα του χρόνου αλλά αντίθετα να επιδεινώνονται (Schweiger & Denisi, 1999). Πιο συγκεκριμένα, οι Schweiger & Denisi σε πειραματική έρευνα πεδίου που διεξήγαγαν σε δυο εργοστασιακές μονάδες πριν τη συγχώνευση τους, κατά τη διάρκεια ανακοίνωσης της διαδικασίας συγχώνευσης, μετά την εισαγωγή της «πρόβας» της διαδικασίας της συγχώνευσης και τέσσερις μήνες μετά την «πρόβα», κατέδειξαν ότι η συγχώνευση επιφέρει σημαντικότερες επιπτώσεις. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε αύξηση της αβεβαιότητας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι λόγω των επικείμενων αλλαγών, με πολλαπλές επακόλουθες επιπτώσεις: Την αύξηση του εργασιακού άγχους, τη μείωση της ικανοποίησης τους από την εργασία, τη μείωση της δέσμευσης τους απέναντι στον Οργανισμό, τη μείωση της πρόθεσης να συνεχίσουν να εργάζονται σε αυτόν αλλά και της πεποίθησης ότι ο Οργανισμός τους υποστηρίζει και μεριμνά για αυτούς (Schweiger & Denisi, 1991).

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

Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το ταίριασμα των Οργανισμών έχει συγκεντρώσει η έννοια της κουλτούρας. Ο όρος *«κουλτούρα του Οργανισμού»* εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία σε άρθρο του περιοδικού Administrative Science Quarterly από τον Pettigrew (1979). Η εννοιολογική πολυπλοκότητα του όρου οδήγησε στη διατύπωση πολλών ορισμών: Ο Payne παραθέτει τον ορισμό του Schein, σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα του Οργανισμού ορίζεται ως ένα πλαίσιο βασικών υποθέσεων που έχουν σχηματίσει για αυτόν τα μέλη του. Αυτό το πλαίσιο έχει εφευρεθεί και αναπτυχθεί από μια συγκεκριμένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και τις δυσκολίες ενσωμάτωσης του Οργανισμού στο εσωτερικό περιβάλλον. Είναι δε τόσο αποτελεσματικό και ισχυρό, ώστε να διδάσκεται στα νέα μέλη του Οργανισμού ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και ενσυναίσθησης των ανωτέρω δυσκολιών (Payne, 2002:383). Με άλλα λόγια, καταλήγει να καθορίσει τον ίδιο το χαρακτήρα του Οργανισμού μέσα από δραστηριότητες, όπως είναι για παράδειγμα η διαδικασία επιλογής προσωπικού και κατάρτισης των εργαζομένων, οι παρεχόμενες αμοιβές, αλλά και η μετακίνησή τους στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας. Η Tetenbaum από την πλευρά της παραθέτει αντίστοιχο ορισμό των Davenport & de Longe για την κουλτούρα του Οργανισμού, χαρακτηρίζοντάς την ως *«το DNA του οργανισμού, αόρατο στο γυμνό μάτι,*

αλλά καθοριστικής σημασίας στη δημιουργία της προσωπικότητας του εργασιακού περιβάλλοντος» (Tetenbaum, 1999:26).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ο Kilmman (1984:55), ο οποίος περιγράφει με ιδιαίτερα χαρακτηριστικό τρόπο τη σύγκρουση ανάμεσα στις διαφορετικές " όψεις κουλτούρας" των εταίρων της συγχώνευσης: «Φανταστείτε δύο παγόβουνα στον ωκεανό, όπου η κορυφή του καθενός αντιπροσωπεύει τις ομάδες της ανώτατης διοίκησης, κυρίως ανθρώπους που ασχολούνται με την οικονομική διαχείριση, να αποφασίζουν την μοίρα των δυο οργανισμών και τη διαδικασία της συγχώνευσης. Καθώς αυτές οι ομάδες της ανώτατης διοίκησης ξεκινούν την διαδικασία της συγχώνευσης, που βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη, τα δύο παγόβουνα ξεκινούν να κινούνται το ένα στην κατεύθυνση του άλλου, μέχρι να συναντηθούν οι κορυφές και να γίνουν ένα. Μια τέτοιου είδους ενσωμάτωση φαίνεται ότι δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί. Καθώς τα παγόβουνα πλησιάζουν το ένα με το άλλο, δεν είναι οι κορυφές που συναντιούνται αλλά το μεγάλο μέρος της μάζας που βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια του νερού, οι υποτιθέμενες κουλτούρες που συγκρούονται. Πρόκειται, δηλαδή, αντί για συνέργεια για «σύγκρουση κουλτούρας».

Με βάση τα προηγούμενα, η εργασία μας στηρίχθηκε σε μια πρώτη διερεύνηση των ακόλουθων ερωτημάτων:

1. Κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη διαδικασία της συγχώνευσης;
2. Κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν καλή συνεργασία με τους παλιούς και νέους συναδέλφους τους στον νέο Οργανισμό;
3. Κατά πόσο η συγχώνευση ευνοεί την συνεργασία των εργαζομένων ή μεταβάλλει τον τρόπο συνεργασίας τους στο νέο Οργανισμό;
4. Κατά πόσο η συγχώνευση οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα για το μέλλον του Οργανισμού;
5. Η συγχώνευση επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων;
6. Ποια συναισθήματα βιώνουν οι εργαζόμενοι σε περίπτωση απομάκρυνση τους από τον νέο Οργανισμό;
7. Ποιες επιπτώσεις είχε η αποχώρηση τους και με ποιους τρόπους τις αντιμετώπισαν;

Μεθοδολογικό Πλαίσιο

Για την επίτευξη του στόχου αυτού, σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο για τους συμμετέχοντες στην έρευνα - εργαζόμενους του Ι.Ε.Π., -η πλειοψηφία των οποίων προέρχονταν από τον Οργανισμό Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ.). Το όλο ερευνητικό εγχείρημα πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις: Αρχικά, το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε εργαζομένους του Ι.Ε.Π. και τα πρώτα δεδομένα συλλέχθηκαν στις αρχές Οκτωβρίου 2012, λίγο μετά την ίδρυση του νέου Οργανισμού. Το δεύτερο σώμα δεδομένων συγκεντρώθηκε 6 μήνες αργότερα, για την αναδρομική επανεξέταση. Στην 1η φάση της έρευνας το δείγμα αποτέλεσαν 13 εργαζόμενοι του Ι.Ε.Π. (άντρες και γυναίκες). Στη δεύτερη φάση, υπήρξαν δύο κατηγορίες ερωτώμενων: Εκείνοι που εργάζονταν ακόμη (βρέθηκαν οι 4 από τους 5) στο Ι.Ε.Π. και εκείνοι που αποχώρησαν αναγκαστικά (βρέθηκαν οι 6 από τους 8), διότι δεν ανανεώθηκε η σύμβαση τους από τη νέα Διοίκηση. Για την 2η κατηγορία διαφοροποιήθηκαν οι ερωτήσεις.

Επισημαίνεται το μικρό δείγμα ατόμων που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη διερεύνηση. Το στοιχείο αυτό περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής ασφαλών συμπερασμάτων. Θα πρέπει όμως να τονιστεί αφενός ότι ήταν το μόνο εφικτό δείγμα υπό τις υπάρχουσες συνθήκες και αφετέρου ότι για τη συγκεκριμένη συγχώνευση δεν υπάρχουν καθόλου ερευνητικά δεδομένα κατά την περίοδο που πραγματοποιήθηκε. Το τελευταίο στοιχείο προσδίδει ενδεχομένως ιδιαίτερη αξία στην παρούσα εργασία.

Τα ευρήματα της έρευνας προέκυψαν κατά συνέπεια από δομημένα ερωτηματολόγια, με κλειστού και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Τα ερωτηματολόγια αφορούσαν στην ταύτιση των εργαζομένων με τον Οργανισμό, πριν και μετά τη συγχώνευση. Δόθηκαν στους συμμετέχοντες μόλις ολοκληρώθηκε η λειτουργική ενοποίηση των επιμέρους Οργανισμών, μετά από ένα χρονικό διάστημα έξι μηνών.

Στόχος της εργασίας ήταν να γίνει μια πρώτη διερεύνηση στο μείζον ζήτημα των εργασιακών σχέσεων, δηλαδή στο πώς επηρεάζεται ο ανθρώπινος παράγοντας στο πλαίσιο της συγχώνευσης, στην αρχή της συγχώνευσης και σε ένα επόμενο στάδιο μεγαλύτερης ολοκλήρωσης της. Γι' αυτόν τον λόγο το ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε τέσσερις θεματικές ενότητες:

- 1^η: Διερεύνηση της στάσης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, δηλαδή το βαθμό κατά τον οποίο η μετάβαση από την προηγούμενη κατάσταση στη νέα (συγχώνευση), είναι ευχάριστη, ωφέλιμη και αποδοτική.
- 2^η: Σκιαγράφηση της Κουλτούρας του νέου Οργανισμού, του Ι.Ε.Π. Αφορά στην ικανοποίηση που αισθάνονται συνολικά οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και στην αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους τους στον νέο Οργανισμό.
- 3^η: Διερεύνηση παραμέτρων υποδομής του Ι.Ε.Π., ζήτημα που αφορά στις πρακτικές που διευκολύνουν την προσαρμογή των εργαζομένων στον Οργανισμό.
- 4^η: Τα Προσδοκώμενα Αποτελέσματα της Συγχώνευσης και το μέλλον του Ι.Ε.Π., ζητήματα που αφορούν στις προσδοκίες των εργαζομένων και την προσωπική τους κρίση για τα αποτελέσματα που επέφερε η συγχώνευση αλλά και το τι μέλλει γενέσθαι.

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την 2η φάση της έρευνας στηρίχτηκε σε δυο θεματικές ενότητες:

- Στη στάση και τα συναισθήματα των εργαζομένων αναφορικά με την εμπειρία της απόλυσης τους.
- Στις επιπτώσεις από την απόλυση τους, θεματική που ερευνά τις πρακτικές και τις συναισθηματικές δυσκολίες που αντιμετώπισαν τα άτομα που αποχώρησαν αναγκαστικά από το νέο συγχωνευμένο Οργανισμό.

Αποτελέσματα

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύεται μια πληθώρα επιπτώσεων της αλλαγής τόσο για τον Οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους, όπως για παράδειγμα, η απώλεια της εργασίας, η αντίσταση, η ανασφάλεια, η απώλεια της ταυτότητας των εργαζομένων, η υποβάθμιση της θέσης εργασίας, η σύγκρουση εργασιακών ορίων εργασίας, η επιβάρυνση της ψυχικής και της σωματικής υγείας των εργαζομένων, κυρίως όσων απολύθηκαν, η διαφοροποίηση της αφοσίωσης και της εμπιστοσύνης στον οργανισμό, η αναγκαστική

αποχώρηση από τον οργανισμό, κλπ. Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, φαίνεται να επιδεικνύουν αρνητικές αποκρίσεις απέναντι στην αλλαγή, καθώς την αντιλαμβάνονται ως απειλή και όχι ως ευκαιρία για βελτίωση.

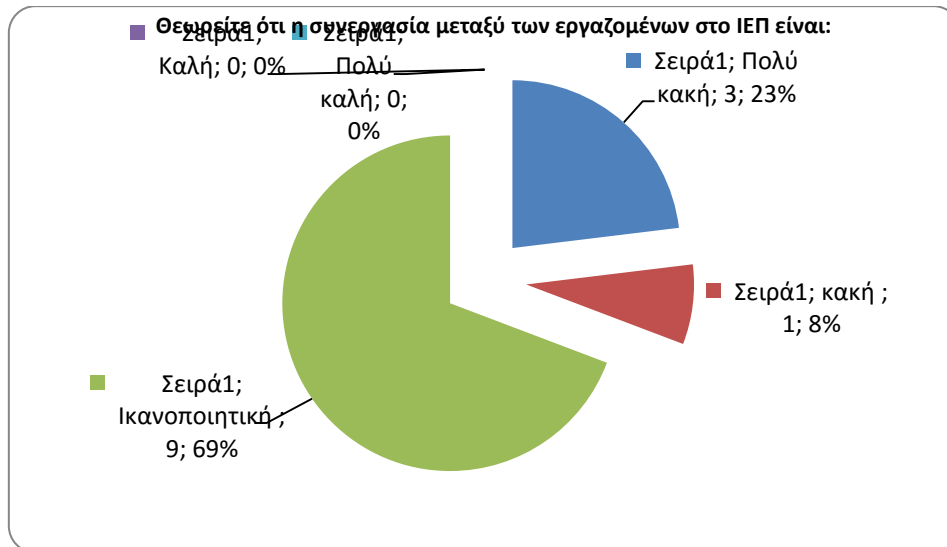
Βέβαια θα πρέπει να επισημανθεί ξανά, εξαιτίας του μικρού δείγματος που χρησιμοποιήθηκε αναγκαστικά, αφού ήταν αδύνατο να χρησιμοποιηθεί μεγαλύτερο, ότι για το σύνολο των αποτελεσμάτων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί που συνεπάγεται το μικρό δείγμα της διερεύνησης αυτής.

Διερευνώντας το πόσο καλή συνεργασία είχαν οι εργαζόμενοι με τους παλιούς και νέους συναδέλφους στον συγχωνευμένο Οργανισμό και το κατά πόσο η συγχώνευση ευνόησε ή μετέβαλε τη συνεργασία τους, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αφενός χαρακτήρισε πολύ καλή τη συνεργασία με τους συναδέλφους από τον Οργανισμό προέλευσης, καθώς υπήρχε κοινό εργασιακό παρελθόν, αφετέρου όμως υποστήριξε πως δεν υπάρχει ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων που προέρχονται από τους επιμέρους συγχωνευθέντες Οργανισμούς. Στην παρούσα έρευνα, λοιπόν, φαίνεται από τις απάντησες των εργαζομένων ότι δεν υπάρχει το λεγόμενο «ταίριασμα των οργανισμών». Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση *«Τι είδους συνεργασία έχετε με τους εργαζόμενους από τους άλλους δύο οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν»*, οι 9 στους 13 εργαζόμενους υποστήριξαν πως δεν έχουν καμία συνεργασία με τους εργαζόμενους από τους άλλους συγχωνευθέντες Οργανισμούς. Αυτό καταδεικνύει ότι η δομή και η κουλτούρα του Ι.Ε.Π. δεν περιλαμβάνει το πλαίσιο αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εργαζομένων, όπως θα έπρεπε αυτές να σχεδιάζονται από τη διοίκηση για να συνδέσουν τα καθήκοντα των ατόμων και των ομάδων αλλά και για να επιτύχουν τους στόχους του Οργανισμού. Ενδεικτικές είναι οι τρεις παρακάτω απαντήσεις:

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

Ωστόσο 69% των συμμετεχόντων απάντησαν: *«έχουμε ικανοποιητική συνεργασία αλλά υπάρχει μια καχυποψία».*

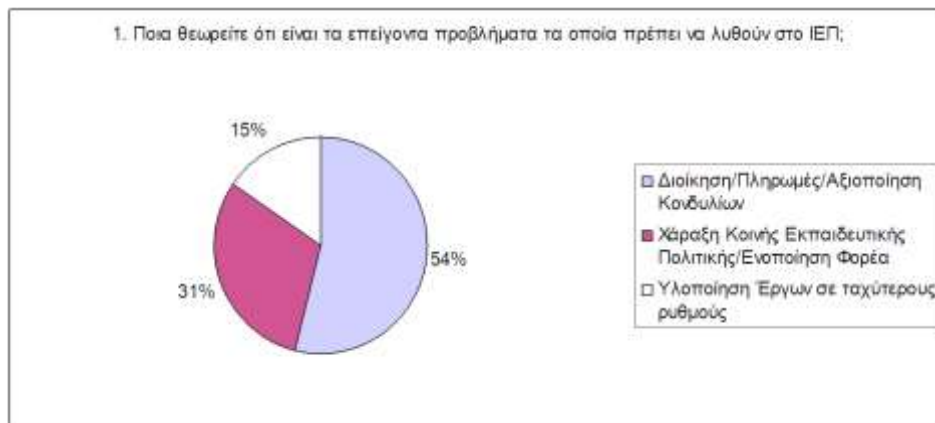
Ακολουθούν ενδεικτικά **γραφήματα** στην κατεύθυνση αυτή:



Γράφημα 1: Συνεργασία των εργαζομένων

Σύμφωνα με το γράφημα 1, η πλειοψηφία αξιολογεί τη συνεργασία της με τους εργαζόμενους του Ι.Ε.Π. ως ικανοποιητική, καταγράφεται όμως και δυσαρέσκεια από μεγάλο ποσοστό εργαζομένων που την αξιολογεί ως πολύ κακή ή κακή.

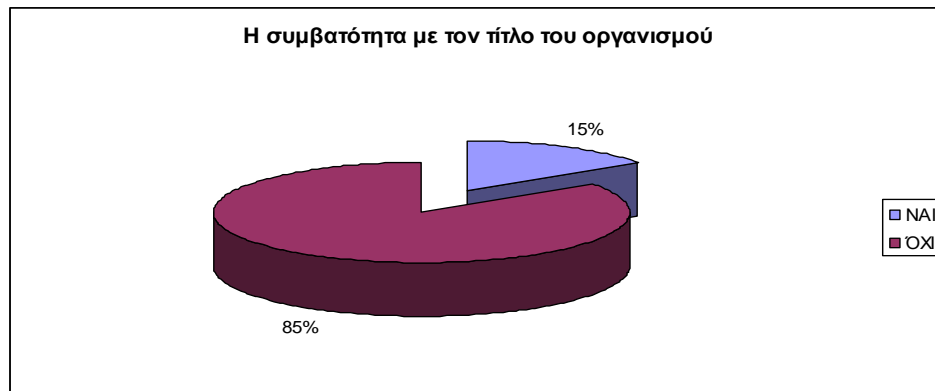
Διερευνώντας το πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η παραπάνω αδύναμη συνεργασία, αλλά και η συνεργασία με τους εργαζόμενους από τους άλλους δύο οργανισμούς που συγχωνεύτηκαν, σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων προκύπτει πως αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με το διορισμό της νέας Διοίκησης που μόλις είχε οριστεί, δεδομένου ότι για αρκετό καιρό ο νέος συγχωνευμένος οργανισμός δεν είχε διοίκηση. Ακολουθούν ενδεικτικά γραφήματα στην κατεύθυνση αυτή:



Γράφημα 2: Τα προβλήματα που θα πρέπει να λυθούν

Σύμφωνα με το γράφημα 2, φαίνεται ότι η πλειοψηφία θεωρεί πως το φλέγον ζήτημα που πρέπει να λυθεί στο Ι.Ε.Π. είναι εκείνο του Διορισμού της Νέας Διοίκησης.

Επίσης παρατηρείται χαρακτηριστικά η μέγιστη απογοήτευση των εργαζομένων, όπως αποτυπώνεται στο γράφημα 3:

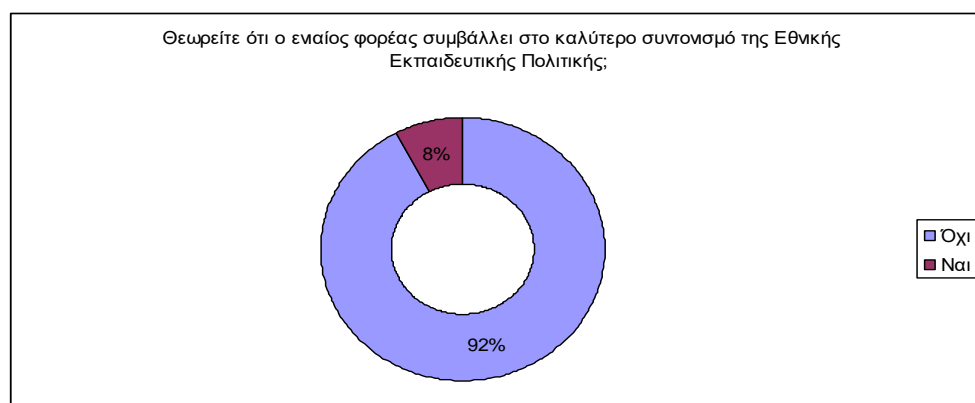


Γράφημα 3: Η συμβατότητα με τον τίτλο του οργανισμού

Στο γράφημα 3, το 85/100 των εργαζομένων υποστήριξαν ότι στην πραγματικότητα ο Οργανισμός δεν ανταποκρίνεται στον τίτλο του.

Επιπρόσθετα, ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετώπιζαν πριν τη συγχώνευση αλλά και μετά την ολοκλήρωση του ανασχηματισμού του Οργανισμού ήταν η μη ενημέρωση τους σχετικά με την κατανομή αρμοδιοτήτων από την διοίκηση, γεγονός που προκαλούσε αγκυλώσεις στο πλαίσιο της συγκεκριμένης οργανωτικής αλλαγής. Ορισμένα ευρήματα στην εργασία συνδέονται με παρόμοια της σχετικής βιβλιογραφίας, όπως είναι π.χ. η μη ενημέρωση των εργαζομένων και η μη κατανομή αρμοδιοτήτων από την διοίκηση, στοιχεία που δημιουργούν σοβαρές δυσλειτουργίες. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει έρευνα βάσει της οποίας καταδεικνύεται πως τα διευθυντικά στελέχη των εταιρών της συγχώνευσης πολλές φορές δεν ενημερώνουν με ακρίβεια τους εργαζομένους για τις αλλαγές που επιφέρει η συγχώνευση στις λειτουργίες και τα συστήματα των επιμέρους οργανισμών, με αποτέλεσμα αυτοί να στηρίζονται σε φήμες που κυκλοφορούν ευρέως, επιτείνοντας την αναμενόμενη ανησυχία και αβεβαιότητα που αισθάνονται για τις επικείμενες εξελίξεις (Schweiger & Denisi, 1991).

Αναφορικά με τη συμβολή του Ι.Ε.Π. στην Εθνική Εκπαιδευτική Πολιτική ακολουθεί το γράφημα 4:



Γράφημα 4: Συμβολή Ι.Ε.Π. στο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτική

Παρατηρείται ότι το 92% αντιλαμβάνεται ότι το Ι.Ε.Π. τυπικά υφίσταται ως τίτλος, ενώ στην πραγματικότητα ο Οργανισμός δεν ανταποκρίνεται στον τίτλο του. Ωστόσο υπήρχαν και εξαιρέσεις: Πιο συγκεκριμένα, ένα 8% θεωρεί ότι ο τίτλος Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής

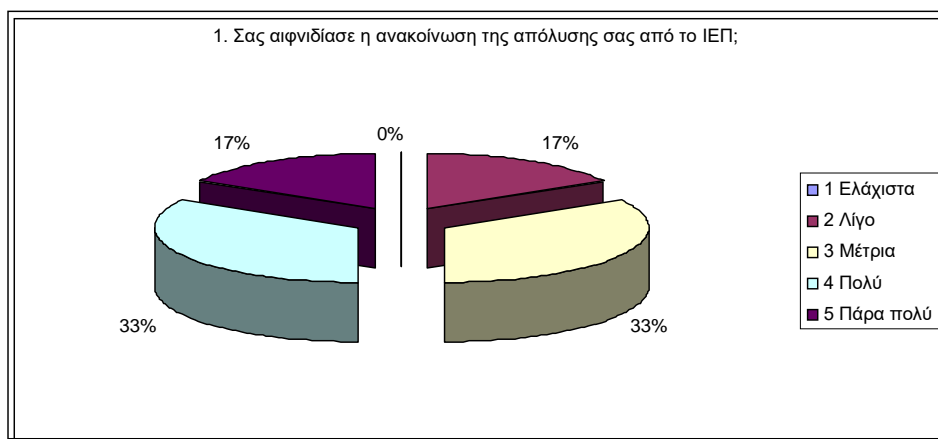
Πολιτικής αντιστοιχεί σε αυτό που γίνεται στην πράξη στο Ι.Ε.Π. Παρατηρείται μεγάλη απόκλιση μεταξύ εκείνων (85%) που υποστηρίζουν ότι δεν ανταποκρίνεται στο τίτλο του το Ι.Ε.Π. και σε εκείνων που δηλώνουν ότι ανταποκρίνεται (15%).

Από την περιγραφή του αποτελέσματος της συγχώνευσης καθίσταται αντιληπτό ότι το μέγεθος της αλλαγής που φαίνεται να συντελείται στους επιμέρους Οργανισμούς (Π.Ι, Ο.ΕΠ.Ε.Κ, Κ.Ε.Ε.) και στα μέλη των εργαζομένων τους, καθώς και η επακόλουθη δυσκολία του όλου εγχειρήματος της συγχώνευσης οδηγούν μάλλον αυτή τη διαδικασία σε αποτυχία.

Όταν ρωτήθηκαν οι εργαζόμενοι για το «Ποιες θεωρείτε ότι θα πρέπει να είναι οι κύριες μελλοντικές στοχεύσεις του Ι.Ε.Π.» η πλειοψηφία τους απάντησε ότι η σημαντικότερη μελλοντική προτεραιότητα του Ι.Ε.Π. θα πρέπει να είναι:

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

Μελετώντας αναδρομικά τους εργαζόμενους στη δεύτερη φάση της έρευνας, παρατηρήθηκε μείωση ανθρώπινου δυναμικού. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλοι οι αποχωρήσαντες βίωσαν έντονα την απώλεια της εργασίας τους, αισθάνονταν δε προδομένοι, καθώς προσέφεραν δυο μήνες εργασίας χωρίς πληρωμή. Αυτή η κατηγορία των εργαζομένων υποστήριξε ότι τα άτομα που προορίζονταν να αναλάβουν την Διοίκηση του Ι.Ε.Π. τους είχαν υποσχεθεί την ανανέωση της σύμβασής τους, όμως το νεοεκλεγέν Διοικητικό Συμβούλιο δεν τήρησε αυτή την υπόσχεση.



Γράφημα 5: Αιφνιδιασμός της απώλειας της εργασίας

Παρατηρείται έντονο το στοιχείο του αιφνιδιασμού από την ανακοίνωση της μη ανανέωση της σύμβασής τους: Το 33% αιφνιδιάστηκε πολύ, το 17% πάρα πολύ, το 33% αιφνιδιάστηκε μέτρια, το 17% λίγο και ένα 0% ελάχιστα.

Αξίζει να επισημανθεί ότι καταγράφονται σημαντικά ευρήματα από τους ερωτώμενους σχετικά με τα συναισθήματα που βίωσαν όταν τους ανακοινώθηκε η μη ανανέωση της σύμβασής τους, όπως καταγράφεται ενδεικτικά: «Μεγάλη απογοήτευση διότι δεν έδειξαν την απαιτούμενη θέληση και αποφασιστικότητα να υποστηρίξουν τα άτομα τα οποία

έδειξαν εμπιστοσύνη στα λόγια τους και στήριξαν τον Οργανισμό για μήνες με την διαβεβαίωση ότι θα ανανεωθεί η Σύμβαση τους.»

Η αποχώρηση των εργαζομένων από τον νέο συγχωνευμένο Οργανισμό έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον της ερευνητικής κοινότητας εδώ και πολλά χρόνια. Υπάρχει πλήθος ερευνών που έχουν γίνει για τη διερεύνηση τόσο της εθελούσιας όσο και της καταναγκαστικής αποχώρησης των εργαζομένων, καθώς αυτό αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα για τις διοικήσεις των Οργανισμών, με άμεσες συνέπειες στην αποδοτικότητά των εργαζομένων τους. Ο Schmeer χαρακτηρίζει την αποχώρηση των εργαζομένων από τον Οργανισμό ως μια «μεταβατική διαδικασία, κατά την οποία οι εργαζόμενοι φεύγουν από τον οργανισμό με δική τους πρωτοβουλία και παύουν να αποτελούν μέλη του» (Schmeer, 1993:29-30). Από την άλλη πλευρά, η καταναγκαστική ή υποχρεωτική αποχώρηση των εργαζομένων από τον Οργανισμό, υπονοεί την ανάληψη της πρωτοβουλίας εκ μέρους των εργοδοτών, θεωρείται δε σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα (Schmeer, 1993), ένα σημαντικό πεδίο έρευνας ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή.

Συμπεράσματα

Ακολουθούν τα συμπεράσματα με βάση τα αρχικά ερωτήματα:

Σε σχέση με το 1ο ερώτημα αναφορικά με τη γνώση που είχαν οι εργαζόμενοι σε σχέση με το θεσμικό πλαίσιο μετά τη συγχώνευση του Ι.Ε.Π., παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων γνώριζε μέτρια έως καθόλου το θεσμικό πλαίσιο του νέου συγχωνευμένου οργανισμού του Ι.Ε.Π. Από τις απαντήσεις τους προέκυψε πως η συγχώνευση προκάλεσε μια δυσλειτουργία στην καθημερινότητα τους και όχι την επιθυμητή εστίασή τους σε έναν κοινό εργασιακό στόχο. Οι μισοί εργαζόμενοι αξιολόγησαν τη συγχώνευση ως μια ουδέτερη και αρνητικά φορτισμένη διαδικασία, φοβούμενοι να δώσουν ένα θετικό πρόσημο επειδή η συγχώνευση εμπεριέχει μια απειλή για την εργασιακή τους ταυτότητα. Επομένως, απαντώντας συνολικά στο 1ο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν άγνοια, ανασφάλεια και αντίσταση απέναντι στην νέα οργανωτική αλλαγή της συγχώνευσης.

Ειδικότερα στη 2η φάση της διερεύνησης, όσοι εργάζονταν ακόμη στο συγχωνευμένο Οργανισμό υποστήριξαν ότι άλλαξαν πολύ τα εργασιακά τους καθήκοντα σε σχέση με το πρώτο διάστημα της συγχώνευσης. Παρατηρείται μια δυσκολία των εργαζομένων να ενσωματωθούν στο νέο εργασιακό πλαίσιο. Το συγκεκριμένο γεγονός επιφέρει χαμηλά επίπεδα ταύτισης με τον καινούργιο Οργανισμό, καθώς οι συμμετέχοντες αισθάνονταν μετά τη συγχώνευση μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση, λόγω της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας που αναπτύσσονταν από τις επικείμενες «δραστικές αλλαγές» στο εργασιακό τους περιβάλλον και ειδικότερα, από την έλλειψη σαφώς προσδιορισμένων ορίων στην εργασία τους.

Εν συνεχεία, ερευνώντας το 2^ο και 3^ο ερώτημα ως προς το πόσο καλή συνεργασία είχαν οι εργαζόμενοι με τους παλιούς και τους νέους τους συναδέλφους στον νέο συγχωνευμένο οργανισμό αλλά και κατά πόσο η συγχώνευση ευνόησε την συνεργασία τους στο Ι.Ε.Π. ή μετέβαλε τον τρόπο συνεργασίας τους στο νέο, προέκυψε ότι η πλειοψηφία χαρακτήρισε πολύ καλή τη συνεργασία του με τους συναδέλφους τους από το Οργανισμό προέλευσης, καθώς είχαν κοινό εργασιακό πλαίσιο, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα πως δεν υπάρχει καμία συνεργασία μεταξύ εκείνων και των εργαζομένων από τους άλλους συγχωνευθέντες

Οργανισμούς. Ερευνώντας το πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η παραπάνω αδύναμη συνεργασία οι εργαζόμενοι πρότειναν τον διορισμό της νέας Διοίκησης, καθώς για αρκετό χρονικό διάστημα ο νέος Οργανισμός δεν είχε Διοικητικό Συμβούλιο. Κατά τη γενική τάση του συγκεκριμένου δείγματος, στο πλαίσιο της συγχώνευσης αρνητικό στοιχείο αποτέλεσε η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ εκείνων και των συναδέλφων τους, όπως επίσης και η έντονη καχυποψία λόγω της ανασφάλειας που επηρέαζε συνολικά την εργασιακή τους απόδοση.

Φαίνεται ότι η συγχώνευση δεν ευνόησε τη συνεργασία όλων των εργαζομένων. Επομένως συμπεραίνει κανείς τη μεγάλη δυσκολία των εργαζομένων να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες εργασίας, επιδεικνύοντας χαμηλά επίπεδα ταύτισης με τον καινούργιο Οργανισμό. Ίσως η συγχώνευση ως καταλυτική αλλαγή και εν δυνάμει απειλή για τους εργαζόμενους, να επηρεάζει την αίσθηση που έχουν για «κοινή μοίρα» με τους συναδέλφους τους από τους άλλους συγχωνευθέντες Οργανισμούς και έτσι να μην ενισχύεται η σύνδεση της δέσμευσης με τον καινούριο Οργανισμό.

Επισημαίνεται ότι ειδικότερα στη δεύτερη φάση της έρευνας οι εργαζόμενοι δήλωναν ότι λάμβαναν τυποποιημένες πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις του Ι.Ε.Π., χωρίς ουσιαστική ενημέρωση και καθοδήγηση.

Συνολικά, τίθεται το μείζον πρόβλημα της συνεργασίας και της οργάνωσης στο Ι.Ε.Π., όπως και αυτό του καθορισμού των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Ως επείγοντα προβλήματα που πρέπει να λυθούν στο Ι.Ε.Π. προσδιορίστηκαν η Εφαρμογή ξεκάθαρων διαδικασιών σε επίπεδο διαχείρισης έργων Ε.Σ.Π.Α. και η Διαρκής Ενημέρωση του προσωπικού για τα τρέχοντα υπηρεσιακά ζητήματα από την Διοίκηση. Συμπερασματικά, λοιπόν, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν εκδήλωσαν ταύτιση με τον Οργανισμό ούτε πριν, αλλά ούτε και μετά τη συγχώνευση. Η αμυντική στάση που επιδείκνυαν οι εργαζόμενοι και πριν και μετά απέναντι στην εμπειρία της συγχώνευσης, ίσως να χρησιμεύει ως μηχανισμός άμυνας στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας που αισθάνονται από τα νέα δεδομένα.

Ερευνώντας το 4^ο και 5^ο ερώτημα, κατά πόσο η συγχώνευση οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα τον οργανισμό αλλά και το αν η συγχώνευση επηρεάζει τη επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, προέκυψε ότι η απομόνωση της διοίκησης και η δυσκολία πρόσβασης στα ανώτερα στελέχη κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης αποτελούσαν σημαντικά προβλήματα για τους εργαζόμενους του Ι.Ε.Π. Διερευνώντας τα υπέρ και τα κατά που βίωσαν οι εργαζόμενοι του ΙΕΠ στο διάστημα της συγχώνευσης, γίνεται αντιληπτό ότι η γενική τάση καταδεικνύει μια έντονη καχυποψία και κατ' επέκταση μεγάλες αγκυλώσεις στην καθημερινότητα των εργαζομένων. Παρατηρείται ένα έντονο παράπονο από όλο το δείγμα της έρευνας. Υπήρχε έντονο το αίσθημα της μειωμένης επαγγελματικής ικανοποίησης μετά τη συγχώνευση, λόγω της ανασφάλειας και της αβεβαιότητας που αντιμετώπιζαν οι εργαζόμενοι από τις επικείμενες «δραστικές αλλαγές» στο εργασιακό τους περιβάλλον και ειδικότερα, από την πιθανή έλλειψη σαφώς προσδιορισμένων ορίων στην εργασία τους (Covin & συνεργάτες, 1996; Zhu & συνεργάτες, 2004). Από τις απαντήσεις τους κυριαρχεί η αντίληψη ότι η έλλειψη κεντρικής Στρατηγικής και Πολιτικής στο ΙΕΠ θεωρείται κατά προτεραιότητα το πρώτο αρνητικό βίωμα Απαντώντας συνεπώς στο κατά πόσο η συγχώνευση οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα, στο ΙΕΠ φαίνεται πως προκύπτουν δυσκολίες. Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν συνάδουν με την βιβλιογραφία, η οποία εστιάζει στο ότι όταν οι εργαζόμενοι ενημερωθούν, για παράδειγμα, για τις όποιες αλλαγές στις αρμοδιότητες τους ή στη σχέση αναφοράς τους με τους προϊσταμένους τους,

θα αποφευχθεί η εν δυνάμει σύγχυση για τον εργασιακό τους ρόλο (ασάφεια αναφορικά με τα εργασιακά τους καθήκοντα) και η σύγκρουση ρόλων (όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταπεξέλθουν σε διαφορετικές απαιτήσεις του ρόλου τους).

Επιπλέον, όλοι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο νέος ενιαίος φορέας δεν συνέβαλε στον καλύτερο συντονισμό της Εθνικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής και ότι δεν έδωσε έμφαση στην προαγωγή της. Όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, προκύπτει έντονη η σύγκρουση ανάμεσα στην κουλτούρα των εταιρών της συγχώνευσης, σύγκρουση που εκφράζεται μέσα από τη διασάλευση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, την ύπαρξη αντίθετων τύπων κουλτούρας μετά τη συγχώνευση, την απόρριψη της κουλτούρας και τη μη ευνοϊκή στάση απέναντι στη συγχώνευση από την πλευρά των εργαζομένων.

Αναφορικά με την κατηγορία των ατόμων που αποχώρησαν, προέκυψαν κάποια σημαντικά συμπεράσματα σε σχέση με το 6ο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τα συναισθήματα που βίωσαν απέναντι στην εμπειρία της απομάκρυνσης τους από το Ι.Ε.Π. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί α) αιφνιδιάστηκαν από την ανακοίνωση της μη ανανέωσης της σύμβασης τους, βιώνοντας θυμό, πικρία και απογοήτευση, β) αντιμετώπισαν σε πολύ μεγάλο βαθμό πρακτικές δυσκολίες στη ζωή τους (οικονομικές και ψυχολογικές), ύστερα από τη μη ανανέωση της σύμβασης τους.

Μελετώντας το 7ο ερευνητικό ερώτημα που αφορά στις επιπτώσεις που είχε η αποχώρηση τους από το ΙΕΠ αλλά και τους τρόπους που τις αντιμετώπισαν, πρόκυψε ότι οι επιπτώσεις στη συναισθηματική υγεία τους από την απώλεια της εργασίας τους ήταν πολλές, όπως η ανασφάλεια λόγω της οικονομικής δυσχέρειας αλλά και ο εκνευρισμός, καθώς με αυτή την ενέργεια της νέας Διοίκησης φάνηκε ότι δεν τους εμπιστεύονταν αλλά και ούτε αξιολόγησαν σωστά την προσφορά και το έργο τους. Κατά την κρίση των αποχωρησάντων ατόμων, μόνο η Διοίκηση θα μπορούσε να συμβάλει στο να αποφευχθεί η καταναγκαστική απομάκρυνση τους από το Ι.Ε.Π. Επομένως, και στην 1^η φάση και στη 2^η φάση της έρευνας φαίνεται ότι η συγχώνευση ξάφνιασε τους εργαζόμενους, δημιουργώντας τους δυσκολίες προσαρμογής, ενσωμάτωσης και αφομοίωσης της κουλτούρας του νέου Οργανισμού. Όπως φαίνεται λοιπόν και από την 2^η φάση της έρευνας, πρόκειται για αλλαγές που όχι μόνο δεν αμβλύνθηκαν με το πέρασμα του χρόνου, αντιθέτως ενισχύθηκαν ακόμη περισσότερο, γεγονός που αποδεικνύεται με την ακούσια αποχώρηση των εργαζομένων.

Ένα λοιπόν πολύ γενικό συμπέρασμα που απορρέει από τη συνεκτίμηση των δεδομένων της έρευνάς μας και από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας είναι πως υπάρχει μια εμφανής μορφή δυσλειτουργίας του συγχωνευμένου πλέον Ι.Ε.Π.

Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό ίσως βρίσκονται στην πιθανή ασυμβατότητα της κουλτούρας των Οργανισμών που συγχωνεύτηκαν, στη λάθος διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα καθ' όλη την προσπάθεια ενοποίησης των συγχωνευθέντων Οργανισμών, αλλά κυρίως στην απόλυτα δικαιολογημένη αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Η αντίδραση αυτή εκφράστηκε ποικιλοτρόπως, απέρρευε δε από την αβεβαιότητα που βίωναν οι εργαζόμενοι σχετικά με τη διαμόρφωση των όρων απασχόλησής τους και από τη γενικότερη ανασφάλεια των νέων ρόλων και σχέσεων που διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο της νέας πραγματικότητας του Ι.Ε.Π., στοιχεία που είχαν ως συνέπεια τη μειωμένη έως και μηδενική επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Είναι κεφαλαιώδους σημασίας, λοιπόν, το να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και να μην παραβλέπονται οι ψυχολογικές και κοινωνικές συνέπειες για τους εργαζόμενους που εμπλέκονται στις διαδικασίες συγχωνεύσεων. Θα πρέπει μάλιστα να γίνει συνείδηση ότι η

προσφυγή σε «συγχωνεύσεις» δεν αποτελεί εύκολη λύση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ή της οικονομικής ανάκαμψης, και ότι οι Οργανισμοί θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν σε όποιο σχέδιο αναδιάρθρωσης το μείζον ζήτημα της διάσωσης των εργασιακών σχέσεων. Πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική υποκίνησή του στο πλαίσιο υλοποίησης των συγχωνεύσεων είναι κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία ή την αποτυχία της συγχώνευσης.

Αναφορές

- Coopers, & Lybrand (1996). *Barriers to takeovers in the European Community*. London: HMSO.
- Covin, T.J., Sightler, K.W., Kolenko, T.A. & Tudor, R.K. (1996). An investigation of post-acquisition satisfaction with the merger. *Journal of Applied Behavioral Science*, **32**, 125-142.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 285-308.
- Kilmann, R.H. (1984). *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Payne, R. (2002). Organizations as Psychological Environments. In P. Warr (Ed.), *Psychology at Work* (pp. 375-398). 5th Edition. London: Penguin Books.
- Pettigrew, Andrew M. (1979). *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology, pp. 570-581.
- Schneer, J.A. (1993). Involuntary turnover and its psychological consequences: a theoretical model. *Human Resource Management Review*, **3**, 29-47.
- Schweiger, D.M., & Denisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, **34**, 110-135.
- Sonnentag, S. & Krueger, U. (2006). Psychological detachment from work during offjob time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **15**, 197-217.
- Sullivan, S.E. & Bhagat, R.I. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here?. *Journal of Management*, **18**, 353-374.
- Tettenbaum, T. J. (1999). Beating the odds of merger and acquisition failure: seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. *Organizational Dynamics*, **28**, 22-36.