

**UNIVERSITATEA BABEȘ – BOLYAI, CLUJ NAPOCA
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI**

**Consecințele organizaționale și individuale ale schimbărilor
determinate de achizițiile internaționale**

Rezumatul tezei de doctorat

Doctorand: Andrea Budean

Coordonator științific:

Prof. Univ. Dr. Horia Pitariu

Prof. Univ. Dr. Nicolae Jurcău

Cluj Napoca
2010

CUPRINS

Capitolul 1. INTRODUCERE	1
Capitolul 2. FUZIUNI ȘI ACHIZIȚII. CLARIFICĂRI CONCEPTUALE	7
2.1. Definirea termenilor	7
2.2. Clasificarea fuziunilor și achizițiilor	7
2.3. Perspective teoretice în studiul fuziunilor și achizițiilor	9
2.4. Fuziunile și achizițiile ca formă de schimbare planificată	13
Capitolul 3. IMPACTUL FUZIUNILOR ȘI ACHIZIȚIILOR LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL. ROLUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE.	19
3.1. Cultura organizațională – originea și definirea conceptului	20
3.2. Funcții ale culturii organizaționale	22
3.2.1. Menținerea sănătății interne	23
3.2.2. Adaptarea la mediul extern	23
3.3. Compatibilitate culturală în fuziuni și achiziții	24
3.3.1. Compatibilitate culturală și performanța organizațională	28
3.3.2. Compatibilitatea culturală și demisiile în rândul managerilor	32
3.3.3. Compatibilitatea culturală și coliziunile culturale	36
3.4. Schimbarea culturii organizaționale	39
3.4.1. Modelul aculturativ propus de Nahavandi și Malekzadeh (1988)	39
3.4.2. Perspectiva procesuală (Haspeslagh și Jemison, 1991)	44
3.5. Concluzii	47
Capitolul 4. IMPACTUL FUZIUNILOR ȘI ACHIZIȚIILOR LA NIVEL INDIVIDUAL	49
4.1. Stresul ocupațional în fuziuni și achiziții	49
4.1.1. Antecedente ale stresului ocupațional	51
4.1.1.1. Stresul asociat cu păstrarea postului de muncă și menținerea stilului de viață	53
4.1.1.2. Stresul asociat cu pierderea identității și incertitudinea	54
4.1.1.3. Stresul asociat cu schimbări ale condițiilor și relațiilor de muncă	57
4.1.1.4. Stresul aculturativ	58
4.1.2. Consecințe ale stresului ocupațional	58
4.1.2.1. Consecințe fiziologice ale stresului ocupațional	59
4.1.2.2. Consecințe psihologice ale stresului ocupațional	61
4.1.2.3. Consecințe comportamentale ale stresului ocupațional	62
4.1.3. Variabile moderatoare	62
4.1.4. Concluzii	65
4.2. Alte variabile relevante pentru impactul individual al achizițiilor	66
4.2.1. Încrederea în management	67
4.2.1.1. Antecedente ale încrederii în management	70
a. Experiența directă cu managerul	70
b. Contextul	73
c. Caracteristicile individuale	73
4.2.1.2. Consecințe ale încrederii în management	73
4.2.2. Atitudinile față de schimbare. Atitudinile față de achiziție	76
4.2.3. Comunicarea organizațională	78
Capitolul 5. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRII	81
Capitolul 6. METODOLOGIA CERCETĂRII	86
6.1. Metodologia studiului de caz	86
6.2. Tehnici cantitative de culegere a datelor	87

6.2.1. Instrumentul de evaluare a culturii organizaționale (Cameron & Quinn, 1999)	87
6.2.2. ASSET – Un instrument prescurtat pentru diagnoza stresului (Cooper & Cartwright, 2002)	90
6.2.3. Chestionarul pentru evaluarea încrederii în managementul superior (Mayer & Davis, 1999)	94
6.2.4. Chestionarul pentru evaluarea atitudinilor față de achiziție	94
6.3. Tehnici calitative	95
6.4. Procedura	96
Capitolul 7. O ANALIZĂ CANTITATIVĂ A PERCEPȚIEI CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN DOUĂ ACHIZIȚII INTERNAȚIONALE	97
Obiectivele cercetării	97
Participanți	97
Instrumente	98
Rezultate	99
Capitolul 8. SURSELE DE PRESIUNE ȘI CONSECINȚELE STRESULUI ASUPRA SĂNĂȚĂII ȘI ATITUDINILOR ANGAJAȚILOR. ROLUL MODERATOR AL ANGAJAMENTULUI.	128
Obiectivele cercetării	129
Ipotezele cercetării	129
Contextul organizațional	130
Metodologia cercetării	132
Participanți	132
Instrumente	132
Procedura	132
Rezultate	133
Discuții și concluzii	149
Capitolul 9. UN MODEL INTEGRATIV AL CONSECINȚELOR FUZIUNILOR ȘI ACHIZIȚIILOR LA NIVEL INDIVIDUAL	153
Rezultate	155
Discuții	164
Concluzii	167
Capitolul 10. CONCLUZII GENERALE	168
BIBLIOGRAFIE	173
ANEXA 1	195
ANEXA 2	199
ANEXA 3	201
ANEXA 4	202

Cuvinte cheie: fuziuni și achiziții, cultura organizațională, stres ocupațional, încredere în management, justiție procedurală, atitudini față de achiziție, intenția de schimbare a locului de muncă

INTRODUCERE

Cercetările asupra fuziunilor și achizițiilor sunt în creștere, pe măsură ce aceste forme de dezvoltare și reorganizare sunt tot mai frecvent adoptate de organizații (Ashford et al., 1989; Buono et al., 1985; Cartwright și Cooper, 1989; Cartwright și Cooper, 1993). În ciuda succesului așteptat, mai mult de jumătate din aceste combinații organizaționale eșuează (Cartwright și Cooper, 1993; Haspeslagh și Jemison, 1991). Deși argumentele economice și strategice care stau la baza acestui tip de tranzacții organizaționale sunt larg acceptate, acestea s-au dovedit a fi inadecvate pentru o serie de consecințe negative importante ale acestor evenimente organizaționale, și anume: rata ridicată a demisiilor voluntare (Walsh, 1988; Cartwright și Cooper, 1994), absenteismul (Davey et al., 1988), comportamentul contraproductiv (Sinetar, 1981), sabotajul, furtul (Altendorf, 1986) și stresul ocupațional (Cartwright și Cooper, 1993, 1996).

În acest context s-a înregistrat o revigorare a interesului pentru aspectele umane ale fenomenului și rolul lor în determinarea rezultatelor fuziunilor. Diferențele culturale dintre organizațiile care se asociază au fost frecvent citate ca o sursă a problemelor ce țin de resursele umane și în cele din urmă a ratei ridicate a eșecului fuziunilor (Buono și Bowditch, 1989; Buono, Bowditch și Lewis, 1985; Cartwright și Cooper, 1992, 1993, 2005, Chatterjee et al., 1992, Datta, 1991, Morosini și Singh, 1994, Nahavandi și Malekzadeh, 1988, 1993; Sales și Mirvis, 1984; Weber, 1996; Weber, Shenkar și Raveh, 1996). Literatura asupra potrivirii culturii organizaționale este însă destul de fragmentată și în general abordează doar acele probleme care au fost întâlnite în studii de caz singulare (Jemison și Sitkin, 1986). Chiar și când aceste probleme de integrare au fost recunoscute, acestea au fost rareori integrate într-un context organizațional. Majoritatea teoriilor au fost importate din antropologie, neavând o bază psihologică solidă.

În afara diferențelor culturale (organizaționale sau naționale) o altă explicație propusă în literatură pentru rata ridicată a eșecului fuziunilor și achizițiilor a fost impactul acestui eveniment organizațional asupra individului. Studiile din această categorie se concentrează în special asupra nivelului de stres generat de procesul de fuziune și durata acestuia. Achizițiile internaționale determină apariția unui nivel ridicat de incertitudine și sunt trăite de angajați ca și circumstanțe fără precedent, față de care nu au nici un control, și care sunt în mod inerent stresante (Cartwright și Cooper, 1993, Cartwright și Hudson, 2000, Ivancevich, Schweiger și Power, 1987, Marks și Mirvis, 2001, Schweiger și DeNisi, 1991). Manifestările emoționale și comportamentale ale stresului au un potențial disfuncțional ridicat, atât pentru sănătatea individului, cât și pentru performanțele organizației (Buono et al., 1985; Walsh, 1988; Davey et al., 1988; Sinetar, 1981; Altendorf, 1986).

Cu toate că impactul fuziunilor și achizițiilor internaționale asupra membrilor organizațiilor a câștigat tot mai mult teren în ultimii ani, majoritatea studiilor realizate sunt relatări ale practicienilor care au avut acces la acest gen de evenimente organizaționale. Multe dintre aceste studii nu au un caracter academic și nu explică faptele sau rezultatele prezentate, iar recomandările pe care le oferă nu sunt validate științific (Cartwright și Cooper, 1993). Lipsa cercetărilor serioase în acest domeniu a fost pusă pe seama problemelor asociate cu negocierea accesului la aceste momente sensibile ale vieții organizaționale și oportunitățile restricționate de a realiza măsurători comparative pre și post fuziune. Observăm totodată și focalizarea îngustă a cercetării psihologice; majoritatea studiilor existente luând în considerare aspecte de micro-analiză, perpetuând un caracter fragmentar și eclectic al literaturii de specialitate.

Pornind de la aceste observații asupra literaturii de specialitate, am conturat **primul obiectiv, de natură teoretică**, al acestei teze, și anume: analiza critică și integrarea principalelor direcții de cercetare psihologică asupra fuziunilor și achizițiilor. În acest scop, fuziunile și achizițiile au fost conceptualizate din perspectiva teoriei schimbării planificate, pe parcursul acestei lucrări urmărind atât implicațiile la nivel macro ale acestei schimbări (cultura organizațională) cât și cele de nivel micro (reacțiile individuale). În acord cu un număr semnificativ de cercetări (Cartwright și Cooper, 2000, Gutknecht și Keys, 1993, Meeks, 1977, Sinetar, 1981) succesul fuziunilor și achizițiilor este semnificativ influențat de starea emoțională a angajaților, care la rândul ei este determinată de percepția justiției organizaționale (Schweiger și Very, 2003, Meyer, 2006). Strâns legat de conceptul de justiție organizațională este cel de încredere. Nikandrou et al. (2005) susțin că (ne)încrederea în conducerea companiei achizițoare are o serie de consecințe la nivel atitudinal (satisfacția profesională, angajamentul organizațional, intenția de

a rămâne în organizație, acceptarea schimbărilor) și comportamental (performanța profesională, comunicarea și nivelul de cooperare). Engstrom, Rosengren și Hallberg (2002) susțin că lipsa încrederii în management a constituit un predictor semnificativ al angajamentului și implicării, în cazul fuziunii a două spitale.

Luând în considerare aceste rezultate de cercetare, considerăm că restrângerea studiului de față doar la aspectele culturale, respectiv la stresul ocupațional și consecințele acestuia, ar perpetua caracterul fragmentar al literaturii de specialitate asupra fuziunilor și achizițiilor. Studiile empirice existente abordează izolat diferite aspecte psihologice asociate acestui proces, fără a oferi o imagine de ansamblu asupra interdependențelor complexe care există adesea între acestea (Cartwright și Cooper, 1993). Ca răspuns la această nevoie, în teza de față de propunem testarea unui model explicativ al reacțiilor individuale la schimbările determinate de achizițiile internaționale și maniera în care sunt gestionate acestea, un model teoretic, care să integreze rezultatele disparate ale unor cercetări anterioare.

Din perspectivă metodologică, am observat păstrarea fragmentării la nivelul design-urilor de cercetare. Cele mai multe studii sunt fie retrospective, fie transversale; un număr redus de corelate organizaționale ale acestui proces sunt abordate în cadrul aceluiași studiu, și acelea într-o manieră dispartă, fără a explora inter-relaționările dintre acestea. O altă limită a studiilor este aceea că sunt preponderent calitative și realizate pe un număr mic de subiecți, fără a permite extragerea de concluzii care să poată fi generalizate și fără a permite realizarea de comparații. În același timp, datorită dificultății de a studia organizațiile implicate în fuziuni și achiziții, datorită caracterului secret al acestor procese organizaționale, rezultate obținute în organizații de stat care au trecut prin procese de reorganizare au fost extrapolate la situația fuziunilor și achizițiilor din domeniul privat. Pentru a răspunde acestui set de limite ale literaturii de specialitate, am formulat cel de-al doilea obiectiv al tezei, și anume proiectarea unei proceduri metodologice riguroase și respectarea în detaliu a pașilor necesari pentru realizarea unei cercetări asupra consecințelor psihologice ale schimbărilor determinate de fuziuni și achiziții. Studiile sunt derulate în cadrul a patru achiziții din România aflate în procesul integrării, numărul total de participanți depășind 400.

Obiectivele tezei se reflectă în structura și modalitatea de organizare a lucrării. Astfel, primul capitol este dedicat clarificărilor conceptuale și conturării abordării teoretice din perspectiva căreia va fi realizată cercetarea. Fuziunile și achizițiile sunt conceptualizate din perspectiva teoriei schimbării planificate ca și forme de schimbare organizațională majoră, care presupun parcurgerea unui set prestabilit de pași pentru atingerea obiectivului final, proces gestionat de obicei de persoane din conducerea companiei (Capitolul 2). Capitolele trei și patru realizează o sinteză și analiză critică a literaturii de specialitate care circumscrie cele două direcții majore de cercetare din domeniul fuziunilor și achizițiilor și anume: cultura organizațională, problema compatibilității și a schimbării culturii (Capitolul 3) și reacțiile individuale la schimbare (Capitolul 4). Capitolele 5 și 6 prezintă scopul și obiectivele cercetării, respectiv metodologia cercetării. Capitolele 7-9 sunt dedicate studiilor incluse în această lucrare. Astfel, capitolul 7 prezintă un studiu cantitativ al culturii organizaționale în două companii românești cumpărate de investitori străini, datele vizând atât realitatea organizațională dinaintea achiziției, cât și schimbările care au apărut în urma acestui eveniment. Analiza datelor se realizează din perspectiva potrivirii culturale și a implicațiilor acesteia pentru procesul de integrare. Capitolul 8 se constituie ca o diagnoză a stresului ocupațional în contextul schimbărilor determinate de fuziuni și achiziții, identificând provocările specifice cărora trebuie să le răspundă organizațiile și membrii acestora, în funcție de stadiul integrării în care se află. Totodată, sunt investigate consecințele acestor surse de presiune asupra sănătății personale și a atitudinilor față de organizație, dar și rolul moderator al angajamentului față de organizație în relația dintre factorii de stres și sănătatea fizică a membrilor organizaționali.

Capitolul nouă dezvoltă și testează două modele integratoare ale reacțiilor individuale la fuziuni și achiziții. Variabilele incluse în modele au fost selectate pe baza unei analize detaliate a literaturii de specialitate, dar și pe baza unor studii corelaționale și a unor analize de regresie.

Capitolul zece punctează principalele concluzii ale studiilor realizate în cadrul acestei teze și propune un set de recomandări pentru practicienii responsabili de proiectarea și implementarea proceselor de integrare organizațională, în contextul fuziunilor și achizițiilor.

CAPITOLUL 2 FUZIUNI ȘI ACHIZIȚII. CLARIFICĂRI CONCEPTUALE.

Din punct de vedere legal și economic, fuziunile și achizițiile reprezintă două tipuri distincte de tranzacții cu companii. Totuși, în literatura de specialitate acestea sunt tratate împreună deoarece, în realitate, o fuziune este rareori o combinație realizată între două părți egale (Cartwright și Cooper, 1994). În concordanță cu practica din literatura de specialitate, pe parcursul acestei teze, vom folosi sintagma *fuziuni și achiziții* pentru a face referire la acest tip de tranzacții, în general. Cercetările prezentate în cadrul acestei teze vor restrânge însă discuția la câteva achiziții din România, folosindu-se în consecință terminologia specifică.

Datorită faptului că implică întotdeauna tranziția de la o anumită stare de echilibru, la o alta în care sunt reinstituționalizate noi structuri și modele de comportament (Lewin, 1951, apud Bueno & Bowditch, 2003; Nadler, Shaw și Walton, 1995; Weick și Quinn, 1999) fuziunile și achizițiile se încadrează în categoria schimbărilor planificate. Punctul de referință pentru paradigma schimbării planificate este modelul lui Lewin (1951, apud Bueno & Bowditch, 2003), care susține că o schimbare de succes presupune parcurgerea a trei pași importanți: (1) setul actual de atitudini, valori și comportamente deținute de membrii organizației trebuie dezghețate înainte ca organizația să treacă la (2) implementarea schimbărilor. În cele din urmă este nevoie de (3) reînghețarea noului statut al organizației, pentru a atinge o nouă stare de echilibru. În contextul inerției care caracterizează organizațiile, investițiile insuficiente în pregătirea membrilor pentru schimbare va duce invariabil la manifestarea unui nivel ridicat de rezistență și a unor atitudini negative față de noile inițiative ale conducerii.

Din perspectivă psihologică, însă, am putea considera că oficializarea tranzacției marchează abia începutul procesului de combinare și integrare, iar pentru o înțelegere profundă a dinamicilor implicate în fuziuni și achiziții este nevoie de o explorare sistematică a tuturor etapelor parcurse de organizații și membrii acestora.

Astfel, Ivancevich et al. (1987) descriu drumul parcurs de organizații în procesul de fuziune prin intermediul a patru etape: (a) Planificarea; (b) Anunțarea oficială a tranzacției; (c) Tranziția și (d) Stabilizarea, subliniind importanța diferențierii între aceste etape și a înțelegerii surselor de stres caracteristice fiecăreia dintre ele, pentru a putea proiecta și dezvolta intervenții eficiente și adecvate pentru managementul procesului de integrare și al stresului.

Applebaum, Gandell, Yortis, Proper și Jobin (2000) propun o abordare comportamentală a procesului de fuziune, care este structurat în trei etape mari: stadiul de pre-fuziune, fuzionarea propriu-zisă și etapa post-fuziune. Fiecare dintre aceste etape este discutată prin prisma implicațiilor specifice asupra comunicării organizaționale, a culturii organizaționale, a procesului de schimbare, a nivelului de stres și a strategiei manageriale.

Buono și Bowditch (1989) au identificat șapte etape distincte ale procesului de integrare, fiecare dintre acestea fiind caracterizată de ambiguități și incertitudini specifice. Aceste etape surprind însă o mare parte a dinamicilor specifice fuziunilor și achizițiilor și sunt susținute de teoriile dezvoltării conflictelor și ale formării grupurilor (Pondy, 1967; Tuchman, 1965, apud Bueno și Bowditch, 1989), ale conceptualizărilor procesului achiziției (Jemison și Sitkin, 1986), dar și de o serie de descrieri ale fuziunilor și achizițiilor prezente în literatura de specialitate (Darlin și Guiles, 1984; Levinson, 1970; O'Boyle și Russell, 1984; Sales și Mirvis, 1984; Sinetar, 1981).

Indiferent de cât de fragmentat sau dimpotrivă, sintetic, este abordat procesul consolidării a două organizații ideea care trebuie reținută este faptul că integrarea se petrece în timp, pe parcursul a mai multe etape, fiecare dintre acestea prezentând caracteristici și solicitări specifice.

Fuziunile și achizițiile trebuie astfel conceptualizate ca schimbări cu impact simultan asupra nivelului macro (organizațional) și micro (individual). La nivel organizațional consecințele fuziunilor și achizițiilor sunt cel mai bine evidențiate în domeniul culturii (Cartwright și Cooper, 1997), a strategiei și a structurii organizaționale (Nahavandi și Malekzadeh, 1993). La nivel individual, studiile se concentrează asupra sentimentului pierderii, al deșrădăcinării și incertitudinii asociate cu fuziunile și achizițiile; modalitățile prin care indivizii reușesc să facă față și să se adapteze acestor schimbări (Bruckman și Peters, 1987; Marks și Mirvis, 2001) și influența lor asupra sănătății fizice și psihologice a angajaților. Deși cea mai mare parte a studiilor publicate în literatura de specialitate iau în considerare doar unul dintre cele două nivele (organizațional sau individual), în realitate dinamicile culturale și consecințele acestora asupra organizațiilor nu pot fi

separate de consecințele fuziunilor și achizițiilor la nivel individual. Ambele categorii de factori joacă un rol important în determinarea succesului fuziunilor și achizițiilor.

Următoarele două capitole ale tezei tratează în detaliu aceste aspecte: (a) nivelul potrivirii culturale care există între organizațiile partenere și modalitatea de aculturare aleasă și (b) impactul acestei schimbări asupra individului; nivelul de stres generat de fuziune sau achiziție și implicațiile acesteia asupra altor variabile importante pentru comportamentul organizațional.

CAPITOLUL 3

IMPACTUL FUZIUNILOR ȘI ACHIZIȚIILOR LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL. ROLUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE.

Schein (1985) conceptualizează cultura organizațională ca un set învățat de tehnici de rezolvare de probleme, în vederea adaptării externe și a integrării interne, care s-au dovedit în timp a fi de succes, prin urmare au fost păstrate și transmise mai departe. Fuziunile și achizițiile internaționale determină simultan o creștere cantitativă a numărului provocărilor cu care se confruntă o organizație, dar și o creștere calitativă a problemelor (Macharinza et al., 2001), în consecință, cultura organizațională nu poate rămâne neatinsă (Bartlett & Goshal, 1989). Datorită dificultăților implicate de schimbările la nivelul comportamentului, al valorilor fundamentale și al cunoștințelor, compatibilitatea culturală a fost adesea ca o soluție pentru integrarea mai lină a fuziunilor și achizițiilor.

Problema compatibilității culturale a fost mult dezbătută în literatura de specialitate, dar cercetările publicate în acest domeniu sunt puține, vagi și utilizează termeni slab-definiți (Cartwright și Cooper, 1993). Există studii care susțin că pentru asigurarea reușitei încercărilor de colaborare internațională cele două companii care intenționează să fuzioneze nu ar trebui să difere prea mult în ce privește aspectele culturale (valori și convingeri fundamentale), structura organizațională și chiar experiența anterioară în colaborări internaționale, dar ar putea profita de complementaritate la nivelul aspectelor strategice (tehnologia de producție, strategia de marketing, cercetare). Se consideră a fi chiar avantajos ca fiecare să poată oferi ceea ce cealaltă companie nu poate furniza, la nivel de implementare a strategiei (van Oudenhoven și de Boer, 1995).

Cartwright și McCarthy (2005), Jemison și Sitkin (1986), Marks și Mirvis (2001) și Schoenberg (2003) susțin că fuziunile și achizițiile pot duce la obținerea unor performanțe mai bune, dacă cei care iau decizii ar acorda mai multă atenție factorilor organizaționali și comportamentali, care influențează succesul integrării. Această perspectivă este susținută și de un sondaj realizat de Schweiger și Goulet (2000) în rândul managerilor din cadrul companiilor *Fortune 500*, care au apreciat abilitatea sau competența de a gestiona resursele umane ale unei companii ca fiind unul dintre cei mai importanți factori în determinarea succesului unei achiziții. Deși o serie de cercetări (Cartwright și Cooper, 2000; Cartwright și McCharty, 2005; Sudarsanam, 2003) au subliniat beneficiile studiului culturii organizaționale înainte de inițierea procesului de integrare, această abordare este rareori întâlnită în practică.

Cu toate că lipsa potrivirii culturale este adesea menționată ca un potențial factor al eșecului fuziunilor și achizițiilor și crearea problemelor ce țin de resursele umane (Hambrick și Cannella, 1993; Nahavandi și Malekzedah, 1988; Weber și Schweiger, 1992; Weber, 1996) studiile empirice care investighează rolul potrivirii culturale în fuziuni și achiziții rămân o raritate. În plus, s-au depus puține eforturi în direcția operaționalizării conceptului de compatibilitate și specificarea metodelor de măsurare a acesteia. Dimpotrivă, literatura asupra potrivirii culturale în fuziuni și achiziții prezintă o serie de limite (Weber, 1996):

(1) Majoritatea studiilor publicate se bazează pe observații realizate de către practicieni și consultanți, suportul teoretic sau empiric fiind redus (Barrett, 1973; Davis, 1968; Gill și Foulder, 1978; Leighton și Tod, 1969; Levinson, 1970; Pritchett, 1985; Rockwell, 1968; Searby, 1969; Sinetar, 1981).

(2) Studiile puține care au studiat fenomenul de coliziunilor culturale au luat în considerare un singur caz de fuziuni și achiziții (Blumberg și Wiener, 1971; Buono, Bowditch și Lewis, 1985; Graves, 1981; Sales și Mirvis, 1984; Shirley, 1973, 1977).

(3) Deși fuziunile și achizițiile diferă din punctul de vedere al similarității domeniului de activitate al firmelor partenere sau al industriei (Lubatkin, 1983; Shrivastava, 1986; Nahavandi și Malekzedah, 1988; Weber, Lubatkin și Schweiger, 1994), majoritatea studiilor abordează

aceste procese de pe poziția omogenității, neluând în considerare posibilitatea impactului diferențelor situaționale asupra eficienței.

Cultura joacă un rol important în interacțiunea și integrarea celor două companii, influențând măsura în care se reușește atingerea obiectivelor stabilite înainte de fuziune. Lucrările publicate pe această temă s-au centrat în special asupra influenței compatibilității culturale asupra performanțelor organizației nou create (Cartwright și Cooper, 1993, Datta, 1991; Sales și Mirvis, 1984), asupra echipelor manageriale (Hambrick și Cannella, 1993, Krugh și Singh, 2001) și asupra conflictelor culturale, rezistenței organizaționale și consecințele acestora asupra integrării (Schweiger și DeNisi, 1991; Elsass și Veiga, 1994; Nahavandi și Malekzadeh, 1988).

Compatibilitate culturală și performanța organizațională

Compatibilitatea culturală influențează semnificativ măsura în care achizițiile își ating obiectivele și sinergiile care au stat la baza încheierii tranzacțiilor, și implicit performanțele financiare ale acestora. Cu câteva excepții, cercetările sintetizate s-au poziționat la nivelul culturii naționale, compatibilitatea culturală fiind înțeleasă cel mai adesea prin prisma similarității culturale (conform tipologiei culturale propuse de Hofstede) sau a distanței culturale (Kogut și Singh, 1988). Alături de cultura națională însă, cultura organizațională reprezintă un input esențial în determinarea proceselor care urmează încheierii achiziției și a performanțelor noii entități organizaționale (Weber, Shenkar și Raveh, 1996). Diferențele și frecvențele care pot apărea la nivelul culturii organizaționale influențează negativ succesul achizițiilor prin impactul pe care îl au asupra personalului. Întreruperea procesului muncii, defocalizarea de pe sarcinile și responsabilitățile curente sau chiar părăsirea organizației, pot pune o achiziție sub riscul eșecului (Mayer, 2002). Datorită faptului că reprezintă un factor ce conferă stabilitate, ordine și un sentiment al coeziunii membrilor unei organizații, cultura organizațională este în general problematică în fuziuni și achiziții. Culturile puternice și congruente sunt dificil de schimbat sau înlocuit și determină apariția unei mentalități de tipul „ei” vs. „noi” (Marks și Mirvis, 2001).

Tot mai multe dovezi ne conduc spre concluzia că în contextul fuziunilor și achizițiilor cele mai importante dimensiuni culturale în termenii rezultatelor sunt asociate cu gradul de autonomie permis în urma achiziției (Cartwright și Cooper, 1997; Larsson și Lubatkin, 2001). Studiile care au investigat efectele reducerii autonomiei în fuziuni și achiziții au evidențiat consecințele negative ale acestora asupra membrilor organizației achiziționate (Hambrick și Cannella, 1993; Cartwright și Cooper, 1997; Libatkin et al., 1999). Resursa umană a unei organizații reprezintă o valoare fundamentală a acesteia, iar în achizițiile bazate în mod special pe cunoștințe, pierderea personalului este de neacceptat. Alături de eforturile care ar trebui depuse în vederea păstrării personalului tehnic, retenția managementului de top a fost asociată cu un succes mai mare al achizițiilor (Bergh, 2001). În general, rămânerea personalului managerial în firmă, după achiziție, poate contribui semnificativ la atenuarea nivelului de rezistență manifestat de angajați și la reducerea tendinței acestora de părăsire a organizației. În paragrafele următoare vom acorda atenție acestor două aspecte: relația dintre compatibilitatea culturală și retenția managementului de top și relația dintre compatibilitatea culturală și conflictele culturale, care duc la părăsirea organizației în urma achiziției.

Compatibilitatea culturală și demisiile în rândul managerilor

Pe baza studiilor sintetizate anterior, este evident faptul că una dintre consecințele achizițiilor este o perioadă îndelungată de instabilitate la nivelul conducerii, fapt cu implicații directe asupra performanțelor financiare și a personalului companiei. Deși există autori care consideră că schimbarea managementului de top este absolut necesară pentru succesul achizițiilor (McCann și Gilkey, 1988), dovezile în raport cu această ipoteză sunt inconcludente (Cannella și Hambrick, 1993; Krishnan, Miller și Judge, 1997). Diferențele culturale la nivelul managementului de top au cel mai mare potențial de a influența abilitatea organizațiilor care fuzionează să realizeze sinergiile dorite. Mai mult, realizarea sinergiei se bazează pe eficiența contactelor dintre grupurile care se intenționează să evalueze incompatibilitatea culturală percepută, iar managementul de top are abilitatea de a influența rezultatele acestor contacte, tocmai prin cunoștințele superioare pe care le dețin cu privire la procesul integrării și eficiența sa. Weber (1996) consideră că rolul deținut de manageri ca și sursă principală de informare este

conferit tocmai de rolul semnificativ pe care aceștia îl joacă în modelarea și transmiterea culturii organizaționale. În acord cu această perspectivă, una din explicațiile propuse pentru rata mare a fluctuației în rândul managerilor a fost aceea că managerii companiei achiziționate aleg să plece pentru că preferă să își aleagă acel tip de cultură organizațională la care doresc de bună voie să adere și nu să lucreze într-un mediu cultural impus de compania cumpărătoare sau de partenerul dominant al fuziunii (Cartwright și Cooper, 1997).

Stabilitatea managementului în companie în urma achiziției reprezintă însă doar unul dintre mecanismele prin care această schimbare influențează comportamentul angajaților. O serie de alți factori asociați combinării organizațiilor produc reacții negative în rândul acestora, având în cele din urmă un impact negativ asupra succesului achiziției și performanței financiare. Reacțiile negative din partea angajaților apar în literatură sub denumirea de coliziuni culturale (Buono și Bowditch, 1989; Chatterjee et al., 1992, Nahavandi și Malekzadeh, 1993; Carwright și Cooper, 1995; Brock et al., 2000; Lodorfos și Boateng, 2006).

Compatibilitatea culturală și coliziunile culturale

Cele mai frecvent invocate mecanisme prin care ciocnirile culturale împiedică realizarea integrării sunt reducerea angajamentului față de organizație și a cooperării în rândul membrilor companiei achiziționate (Sales și Mirvis, 1984; Buono et al., 1985) și creșterea fluctuației de personal în rândul managerilor (Hambrick și Cannella, 1993; Lubatkin et al., 1999). Aceste consecințe disfuncționale au ca efect reducerea valorii acțiunilor pentru firma cumpărătoare (Chatterjee et al., 1992) și deteriorarea performanțelor de operare ale firmei achiziționate. Weber (1996) și Very et al., (1997) estimează că între un sfert și jumătate din eșecurile înregistrate în rândul fuziunilor și achizițiilor sunt determinate de probleme ce țin de integrarea diferitelor culturi și ale forțelor de muncă din cadrul firmelor care fuzionează (Davy et al., 1988; Walter, 1985). Concluzii similare au fost extrase și de Carwright și Cooper (1992) și Carey (2000) care susțin că fuziunea între anumite tipuri culturale poate fi un adevărat dezastru, datorită nivelului ridicat de confuzie, ambiguitate și neajutorare create. Prin urmare, managementul factorului uman în cadrul fuziunilor și achizițiilor a fost recunoscut ca o sursă importantă a succesului de o serie de teoreticieni (Kimberly și Quinn, 1984; Buono și Bowditch, 1989, Cartwright și Cooper, 1992; Lubatkin și Lane, 1996).

Schimbarea culturii organizaționale

Cu toate că succesul fuziunilor și achizițiilor presupun cel mai adesea un anumit nivel de schimbare culturală, nu trebuie neglijat faptul că acesta este un proces evolutiv, care solicită resurse importante de timp, financiare și constituie adesea o experiență foarte solicitantă din punct de vedere emoțional (Buono, Bowditch și Lewis, 1985; Sales și Mirvis, 1984). Când schimbarea vizează un număr important de asumptii centrale, împărțășite, cu altele mai puțin atractive și străine, apar o serie de dificultăți. În aceste situații angajații depun adesea eforturi pentru a păstra cultura organizațională dinaintea fuziunii sau achiziției (Berry, 1983; Nahavandi și Malekzadeh, 1988), în ciuda a ceea ce conducerea organizației dorește să implementeze. Aceste comportamente duc la apariția conflictelor și coliziunilor culturale. Datorită dificultăților semnificative pe care le implică schimbarea culturală necesară integrării a două culturi organizaționale diferite, tot mai multe lucrări aduc în atenție procesul de aculturare în contextul fuziunilor și achizițiilor (Nahavandi și Malekzadeh, 1988; Sales și Mirvis, 1984).

Aculturarea este un termen preluat din antropologie, care se referă la schimbările introduse în două sisteme culturale, ca și rezultat al contactului și difuziei de elemente culturale, în ambele direcții (Berry, 1980). Deși definiția sugerează un proces echilibrat și bidirecțional al schimbării, în realitate adesea membrii unei culturi au tendința de a domina membrii celeilalte culturi cu care interacționează. Rezultatele acestui proces, depind prin urmare de maniera în care este implementată schimbarea și de felul în care sunt gestionate conflictele care intervin pe parcursul său.

Modelul aculturativ propus de Nahavandi și Malekzadeh (1988)

Prima lucrare care formalizează rolul factorilor socioculturali în procesele implicate în fuziuni aparține lui Nahavandi și Malekzadeh (1988). Modelul propus reprezintă o adaptare a teoriilor din psihologia interculturală și intenționează să explice procesele de adaptare culturală și

aculturare în fuziuni. Ideea centrală a modelului este aceea că gradul de congruență dintre modalitățile preferate de aculturare de către compania achizitoare și cea achiziționată vor influența succesul implementării fuziunii. Modelul aculturativ ales este determinat de caracteristicile firmelor care fuzionează la nivelul culturii și strategiei organizaționale.

Astfel, din perspectiva companiei achiziționate, măsura în care membrii organizației doresc să își păstreze propria cultură organizațională și măsura în care sunt deschiși spre adoptarea culturii companiei cumpărătoare sunt factorii care vor determina modalitatea preferată de aculturare. În cazul cumpărătorului, cultura, și în special măsura în care firma valorizează multiculturalitatea, și strategia de diversificare raportată la tipul fuziunii, vor determina modalitatea preferată de aculturare.

A doua variabilă care determină cursul procesului de aculturare pentru cumpărător este strategia de diversificare, raportată la tipul fuziunii. În cazul fuzionării cu o companie dintr-un domeniu de activitate relaționat șansele ca cumpărătorul să își impună propria cultură organizațională (în încercarea de a atinge un nivel ridicat de sinergie operațională) sunt mult mai mari decât în situația în care cele două afaceri nu sunt relaționate.

În funcție de variabilele relevante, fiecare dintre cele două organizații poate opta pentru una din patru posibile strategii aculturative: integrare, asimilare, separare sau deculturare.

Un model aculturativ pentru implementarea fuziunilor

Conceptele prezentate mai sus au fost integrate de Nahavandi și Malekzadeh (1988) într-un model general, care să faciliteze înțelegerea câtorva elemente fundamentale care influențează implementarea fuziunilor. Afirmația fundamentală a modelului este aceea că dat fiind faptul că membrii celor două organizații ar putea avea preferințe diferite față de modalitatea de aculturare, măsura acordului (a congruenței) cu privire la fiecare dintre cele două preferințe va constitui un factor central pentru implementarea cu succes a fuziunii. Cu cât potrivirea la nivelul preferințelor este mai mare, cu atât nivelul stresului aculturativ este mai redus, rezistența va fi mai mică, iar schimbarea se va desfășura mai lin.

Incongruența apare când două organizații nu sunt de acord cu privire la modalitatea de aculturare, ceea ce va duce la un nivel ridicat de stres aculturativ, atât pentru individ, cât și pentru grupul implicat. Un nivel ridicat al stresului aculturativ duce la o rezoluție deficitară a conflictului provocat de contactul dintre cele două companii. Ca rezultat al incongruenței, managerii cheie și alți angajați valoroși pot părăsi organizația, poate apărea rezistență activă față de încercarea de a impune sistemele cumpărătorului, iar conflictul nu va putea fi soluționat într-o manieră benefică pentru nici una dintre organizațiile implicate. Pe de altă parte, congruența va avea ca și efecte un nivel minim de stres aculturativ și va facilita implementarea fuziunii (Nahavandi și Malekzadeh, 1988, 1993).

Perspectiva procesuală asupra integrării fuziunilor (Haspeslagh și Jemison, 1991)

Un corp amplu de cunoștințe referitor la integrarea fuziunilor și achizițiilor este rezultatul studiilor realizate de Haspeslagh și Jemison (1991). Premisa pe care și-au fundamentat autorii cercetările este aceea că "tot procesul de creare a valorii are loc după achiziție" (Haspeslagh și Jemison, 1991), prin urmare calitatea procesului de integrare, postfuziune este esențială pentru succesul acesteia. Rezultatele cercetărilor realizate în acest cadru contextual au dus la conturarea unui model al integrării care ia în considerare două dimensiuni centrale ale achiziției: relația cu firma achizitoare și modalitatea în care se așteaptă să se creeze valoarea. Prima dimensiune are de-a face cu natura interdependenței care trebuie stabilită între cele două firme, pentru a face posibil transferul vizat de capacități. A doua dimensiune este asociată cu necesitatea păstrării intacte a capacităților strategice ale companiei cumpărate, după achiziție. Prin considerarea simultană a celor două dimensiuni, pot fi identificate trei forme pe care le poate lua integrarea: păstrare/conservare, simbioză sau absorbție

Pentru a realiza transferul dorit la nivelul capacităților strategice, managerii trebuie să gestioneze interacțiunile dintre cele două organizații partenere în așa fel încât să creeze atmosfera de care este nevoie pentru acest transfer. Principalele probleme care pot interveni în acest proces sunt inflexibilitatea conducerii în fața schimbării circumstanțelor, distrugerea valorii achiziției pentru angajați (pierderea locului de muncă sau a siguranței locului de muncă,

reducerea statutului și a puterii, incertitudinea, ambiguitatea, stresul) și absența liderilor care să transmită o nouă viziune pentru organizație (Haspeslagh și Jemison, 1991).

Pentru ca achiziția să ducă la crearea valorii așteptate, integrarea trebuie privită ca un proces evolutiv de adaptare și nu ca o activitate complet predictibilă. Integrarea este practic un proces în care cele două organizații vin împreună pentru a crea o atmosferă care să faciliteze transferul capacităților. Realizarea acestui obiectiv depinde însă de capacitatea managerilor de a înțelege contextul și specificul fiecărei organizații și de a face față problemelor care pot apărea (Haspeslagh și Jemison, 1991).

Din analiza simultană a modelelor de integrare/aculturalizare propuse, putem extrage câteva concluzii relevante pentru cercetarea de față.

În primul rând, cultura organizațională a companiilor implicate influențează preferința pentru o anumită strategie de integrare (Nahavandi și Malekzadeh, 1988), iar congruența dintre participanți cu privire la strategia aleasă reprezintă unul dintre factorii care asigură succesul achizițiilor. Calori și Atamer (1989) arată că istoria dezvoltării companiei are un impact puternic asupra formării de convingeri împărtășite și valori și contribuie semnificativ la modelarea culturii organizaționale. Prin urmare, preferința unei companii pentru o anumită modalitate de aculturalizare este influențată de schemele mentale adânc înrădăcinate în experiențele membrilor și ale organizației.

În al doilea rând, datorită faptului că strategiile de aculturare implică nivele diferite de integrare a combinării dintre cele două companii, impactul culturii organizaționale va fi mai puternic în cazul combinațiilor care presupun un nivel ridicat de integrare și schimbare, decât în cazul celor în care organizațiile rămân relativ independente.

În al treilea rând evaluarea nivelului de potrivire culturală nu este o condiție suficientă pentru precizarea rezultatelor procesului de integrare. Strategia de integrare și schimbările la nivelul culturii organizaționale influențează practicile organizaționale, ceea ce duce la diferite reacții din partea angajaților direct influențați de acestea. Prin urmare o serie de dinamici pot interveni pe parcursul acestui proces, dinamici care vor influența semnificativ rezultatele integrării în termenii reacției membrilor organizației (Haspeslagh și Jemison, 1991; Elssas și Veiga, 1994; Larsson și Lubatkin, 2001).

CAPITOLUL 4

IMPACTUL FUZIUNILOR ȘI ACHIZIȚIILOR LA NIVEL INDIVIDUAL

Fuziunile și achizițiile reprezintă schimbări la scală largă și adesea șocante, generând în consecință apariția unui nivel ridicat de incertitudine în rândul angajaților companiilor implicate. Fuziunile și achizițiile sunt asociate cu schimbări majore de personal, planuri de carieră întrerupte, modificări la nivelul practicilor de muncă și al culturii organizaționale, pierderea identității și a statutului, lipsa informației, și datorită acestor caracteristici au un efect amenințător și destabilizator asupra angajaților, cu un impact psihologic dureros și resimțit de aproape toți membrii organizației implicate (Jick, 1979 apud Cartwright și Cooper, 1994). În plus, consecințele negative ale acestor schimbări nu se limitează la mediul organizațional (Tosi și Neal, 2003; Nahavandi și Malekzadeh, 1999), ci se răsfrâng și asupra vieții personale și relațiilor de familie (Levinson, 1970; Siner, 1981; Schweiger și Ivancevich, 1985; Marks și Mirvis, 1985; Ivancevich et al., 1987).

STRESUL OCUPAȚIONAL ÎN FUZIUNI ȘI ACHIZIȚII

Unul dintre cele mai predictibile și frecvent întâlnite răspunsuri la implicarea într-o fuziune sau achiziție este experiențierea unui nivel ridicat de stres (Cartwright și Cooper, 1996; Siu, Cooper și Donald, 1997, Cartwright și Hudson, 2000, Marks și Mirvis, 1985; 1986; Mirvis și Marks, 1985; Pritchett, 1985; 1987). Din perspectivă cognitivă, nivelul de stres asociat unui anumit eveniment organizațional este influențat de felul în care un angajat interpretează situația respectivă, fără a depinde atât de mult de realitatea obiectivă (Marks și Mirvis, 1985). Abordarea cognitivă a stresului recunoaște faptul că aceleași modificări din mediu determină reacții diferite la indivizi diferiți, iar evaluările subiective ale stimulilor și resurselor disponibile pentru a face față situației (mecanismele de adaptare) au un rol decisiv în apariția reacțiilor de stres.

Fuziunile și achizițiile sunt considerate într-un mod excepțional evenimente organizaționale stresante, datorită faptului că acționează simultan asupra mai multor categorii de stresori, într-un mod mult mai acut decât orice altă formă de restructurare organizațională (Shaw et al., 1993; Cartwright și Hudson, 2000). Conform studiilor realizate de Cartwright și Cooper (1994) sursele de stres cel mai frecvent întâlnite în contextul fuziunilor și achizițiilor sunt: pierderea identității odată cu modificarea dimensiunii organizaționale; absența informațiilor și comunicarea inconsistentă și săracă; teama față de posibilitatea pierderii locului de muncă; întreruperea planului de carieră; posibilitatea transferului sau a relocării; reducerea sau pierderea statutului, a puterii și a prestigiului; schimbări la nivelul regulilor, procedurilor și modalităților de raportare; schimbări ale colegilor, șefilor și subordonaților; ambiguitate de rol și la nivelul procedurilor, redundanță și deprecierea vechilor abilități și deprinderi, conflicte culturale și interpersonale, creșterea volumului de muncă.

În contextul schimbărilor produse de fuziuni și achiziții, un nivel ridicat de stres a fost asociat cu o serie de consecințe adverse ca și sentimentul trădării și al duplicității, absentism, furt, sabotaj și alte comportamente neprofesionale și contraproductive (Buono și Bowditch, 1986; McLeod, 1986), tulburări de natură psihologică (depresie, anxietate) și probleme somatice (migrene, insomnii, creșterea tensiunii arteriale) (Marks și Mirvis, 1985; Schweiger și Ivancevich, 1985).

Cercetările realizate în contextul unor schimbări intraorganizaționale majore (Ashford, 1988) arată că acestea sunt universal stresante și foarte puțin moderate de caracteristicile de personalitate ale angajaților (Cartwright și Cooper, 1994). Nici variabilele demografice nu s-au dovedit a modera impactul achizițiilor asupra atitudinilor față de organizație (satisfacția profesională și angajamentul față de organizație), în urma unei achiziții (Newman și Krzystofiak, 1993). Totuși, în ciuda unei relații bine stabilite între stres și sănătate, există indivizi care reușesc să își păstreze starea de bine chiar și în ciuda unor circumstanțe extrem de stresante (Terry et al., 1996). Prin urmare, atenția cercetătorilor s-a îndreptat asupra rolului atitudinilor organizaționale ca potențiali moderatorii ai relației dintre factorii de stres și consecințe (Begley și Czajka, 1993; Leong, Furnham și Cooper, 1996; Reilly, 1994). În mod specific, a crescut interesul față de rolul angajamentului față de organizație în relația dintre stresori și consecințele acestora, în special în situații de confuzie și turbulență organizațională.

Interesul susținut al cercetătorilor față de angajamentul organizațional constă în relațiile acestuia cu o serie de rezultate organizaționale importante. Un nivel ridicat al angajamentului este asociat cu o rată redusă a fluctuației de personal, a absentismului și un nivel ridicat al performanțelor profesionale.

Cea mai mare parte a cercetărilor realizate asupra rolului angajamentului organizațional în relația stresori - consecințe a fost alimentată de două ipoteze concurente (Irving și Coleman, 2003): (1) Prima dintre ele (Mathieu și Zajac, 1990) este aceea că angajații care manifestă un angajament puternic față de organizație vor simți mult mai puternic efectul stresului, decât angajații care sunt mai puțin loiali organizației. (2) Ce-a de-a doua perspectivă susține exact opusul, și anume că angajamentul protejează indivizii de efectele negative ale stresului, datorită faptului că îi ajută să găsească o direcție și semnificație pentru munca lor (Kobasa, 1982). Citându-l pe Antonovsky (1979) Leong et al. (1996) susțin că angajamentul este o resursă crucială, care ajută angajații să reziste în fața tensiunilor din mediul organizațional. Această perspectivă susține că stresul duce la apariția consecințelor negative în contextul unui nivel redus al angajamentului.

Rezultatele unui studiu realizat de Panchal și Cartwright (2001) relevă existența unor diferențe semnificative între angajații companiei achiziționate și ai celei achizitoare, atât la nivelul surselor, cât și la nivelul consecințelor stresului. În mod surprinzător, aceste diferențe însă nu au fost în direcția așteptată de autori. În explicarea rezultatelor, Panchal și Cartwright (2001) au făcut apel la nivelul redus al angajamentului organizațional în cazul companiei achizitoare și la teoria identității sociale. Achiziția a constituit o oportunitate de dezvoltare a identității sociale pentru angajații companiei cumpărate, în timp ce pentru angajații companiei cumpărătoare, această acțiune a însemnat o reducere a acesteia. Semnificația atribuită de angajați acestui eveniment a avut un impact semnificativ asupra angajamentului față de organizație și asupra surselor și consecințelor stresului. Rezultate similare cu privire la atitudinile față de organizație

fost obținute și de Terry et al. (1996). În afara acestor două studii, care surprind indirect posibilitatea rolului moderator al angajamentului în relația stresori-consecințe, această relație nu a fost testată sistematic în contextul fuziunilor și achizițiilor. Nici impactul angajamentului perceput al organizației față de angajat nu a făcut obiectul unor cercetări empirice, cu toate că o serie de studii au surprins impactul suportului perceput din partea organizației și a justiției procedurale asupra reacțiilor angajaților la achiziției și a succesului integrării (Davy et al., 1988; Elsass și Veiga, 1994, Larsson și Lubatkin, 2001). Clarificarea acestor relații este esențială, deoarece ar putea sugera modalități eficiente de intervenție în scopul reducerii consecințelor negative și costisitoare ale stresului în contextul fuziunilor și achizițiilor. Ne așteptăm ca indivizii care percep un nivel ridicat al angajamentului organizației față de membrii să fie mai puțin afectați de stres, comparativ cu cei care percep un angajament redus al organizației față de ei.

ÎNCREDEREA ÎN MANAGEMENTUL SUPERIOR, JUSTIȚIA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI ATITUDINILE FAȚĂ DE ACHIZIȚIE.

O serie de studii de caz realizate asupra organizațiilor care au trecut prin fuziuni sau achiziții (Buono și Bowditch, 2003; Cartwright și Cooper, 1997, Cartwright, 2005), cât și interviuri luate persoanelor cu funcții de conducere și angajaților din organizațiile achiziționate (Krug și Hegarty, 2001; Napier et al., 1989; Schweiger, Ivancevich și Power, 1987) susțin faptul că încrederea este o variabilă critică în contextul achizițiilor internaționale. Cercetările susțin însă existența unei relații puternice între încrederea în managementul de top și atitudinile angajaților față de schimbare (Rousseau și Tijoriwala, 1999; Kramer, 1996), încrederea fiind un factor central în felul în care angajații experimentează diverse aspecte ale schimbării organizaționale (Albrecht, 2002).

Datorită faptului că încrederea facilitează evaluarea în termeni mai puțin negativi și amenințatori ai schimbărilor asociate cu achizițiile internaționale, evaluarea globală a achiziției ar putea fi pozitivă. Indivizii sunt participanți activi în procesul de schimbare, prin urmare, este important să se acorde atenție în mod sistematic cognițiilor și emoțiilor acestora, tocmai datorită felului profund în care atitudinile modelează reacțiile indivizilor la schimbare (Rafferty și Griffin, 2008).

Conceptualizarea încrederii ca și disponibilitatea de a accepta vulnerabilitatea relației în condițiile interdependenței și a riscului (Bigley și Pearce, 1998; Rousseau et al., 1998; Kramer, 1999; Mayer et al., 1995) a fost aplicată și în contextul fuziunilor și achizițiilor internaționale (Sthal și Sitkin, 2005). Pentru angajații companiei achiziționate unul dintre cele mai mari riscuri are de-a face cu posibilitatea pierderii locului de muncă. În aceste perioade de incertitudine angajații se pot baza doar pe ceea ce le comunică superiorii lor cu privire la statutul și viitorul lor în organizație. În contextul achizițiilor competența managementului este evaluată în raport cu îndeplinirea obiectivelor achiziției sau gestionarea procesului de integrare. Informațiile inconsistente referitoare la reducerile de personal și structura posturilor în organizație influențează semnificativ percepția integrității managementului. Rezistența la schimbare caracteristică achizițiilor întărește temerile referitoare la loialitatea redusă a managementului și la lipsa bunăvoinței.

Deși există cercetători care susțin că încrederea ar putea interacționa cu variabile ca și calitatea comunicării, pentru a reduce rezistența (Greenhalgh, 1983), de departe cele mai multe studii sistematice confirmă faptul că încrederea este o consecință a mai multor variabile. Un exemplu este studiul lui Robinson și Morrison (1995) care arată că neîncrederea este un efect al violării contractului psihologic. Încrederea este abordată și ca o rezultată a integrității, definită ca percepția faptului că managementul aderă la un set acceptabil de principii (Mayer et al., 1995). Această abordare a integrității se apropie mult de percepțiile referitoare la justiția procedurală, care se bazează pe aprecierea corectitudinii proceselor decizionale. Atât integritatea, cât și justiția sunt condiții necesare pentru apariția încrederii. Odată ce încrederea este trădată, angajații se îndreaptă tot mai mult spre opțiunea părăsirii organizației, datorită faptului că legătura dintre cei doi a fost ruptă (Robinson și Rousseau, 1994), iar sentimentul corectitudinii și al integrității spulberat (Mayer et al., 1995). Folosind conceptualizarea propusă de Mayer et al. (1995) ca și ghid, studiul de față susține că încrederea va fi în mod direct și pozitiv prezisă de percepția justiției procedurale și va prezice negativ intenția de părăsire a organizației.

Principalele consecințe ale încrederii la care se face referire în literatura de specialitate sunt: asumarea riscului sau cooperarea în condiții de risc (Deutsch, 1958; Meyer et al., 1995). Asumarea riscului se manifestă sub forma comportamentului cetățenesc, a performanțelor profesionale și a disponibilității de transmitere corectă a informațiilor. Alte studii au investigat indicatorii intenționali sau atitudinali ai cooperării: loialitatea și angajamentul față de organizație sau intenția de părăsire a organizației și schimbare a locului de muncă.

Disponibilitatea angajaților de a se încrede în managementul superior în fața unor schimbări cu potențiale efecte negative și riscuri este similară cu deschiderea față de schimbare, înțeleasă în termenii acceptării explicațiilor și promisiunilor furnizate de către conducere. Deși cele două concepte nu sunt sinonime, ambele prezumează o încredere implicită în conducere și disponibilitatea de a accepta proiecte potențial riscante. Totuși, în timp ce încrederea vizează mai degrabă intenția managementului, deschiderea are mai mult de-a face cu legitimitatea și logica schimbărilor specifice. Spre deosebire de încredere, deschiderea nu face inferențe interpersonale referitoare la motivațiile care stau la baza schimbării. Așa cum este conceptualizată în această lucrare, încrederea este disponibilitatea asumării unui risc, prin urmare este o atitudine, și nu un comportament. Ne așteptăm ca angajații să fie dispuși să își asume un risc, rămânând loiali organizației prin nedemisionare (intenție redusă de părăsire a organizației), datorită convingerii că managementul va avea grijă de interesele lor cele mai importante.

ATITUDINILE FAȚĂ DE SCHIMBARE. ATITUDINILE FAȚĂ DE ACHIZIȚIE

Impactul schimbării organizaționale asupra atitudinilor angajaților a fost abordat într-o serie de studii (ex. Schweiger și DeNisi, 1991), rezultatele indicând faptul că atitudinile angajaților sunt asociate cu felul în care indivizii percep sau reacționează la schimbare (Mossholder, Settoon, Armenakis și Harris, 2000). Această concluzie este importantă, deoarece sugerează faptul că atitudinile pozitive față de o anumită schimbare au un efect de susținere a procesului de implementare a acelei inițiative, în timp ce atitudinile negative constituie o formă a rezistenței (Armenakis, Harris și Field, 1999).

Atitudinile angajaților față de schimbare sunt puternic influențate de expectațiile referitoare la consecințele acestui proces. Studiile realizate asupra unor fuziuni și achiziții arată că expectațiile dinaintea combinării rămân de cele mai multe ori neîndeplinite (Goldberg, 1983, apud Buono și Bowditch, 2003). Prin urmare, membrii organizației trec printr-o „vale psihologică”, caracterizată de un declin al performanțelor, încetinirea procesului de învățare și insatisfacție cu organizația (Goldberg, 1983 apud Buono și Bowditch, 2003). Așteptările neîmplinite duc la erodarea încrederii în conducerea și la reducerea angajamentului, determinând apariția unui sentiment de dezamăgire față de organizație. În cazul în care situația organizațională dinaintea achizițiilor era asociată cu expectații de nivel înalt, iar expectațiile referitoare la viitor sunt reduse, se creează un sentiment puternic al in justiției și inechității, și un sentiment general al înstrăinării angajaților de manageri (Buono și Bowditch, 2003).

Angajații care percep rezultatele schimbării ca fiind benefice, vor dezvolta un angajament mai puternic față de schimbare, susținând acest efort organizațional. Angajații care percep rezultatele schimbării ca fiind în detrimentul lor, vor reacționa prin sentimente de mânie, dorință de răzbunare și uneori chiar și solicitarea despăgubirii (Greenberg, 1990). Daly și Geyer (1994) susțin că percepțiile indivizilor cu privire la felul în care conducerea organizației justifică procesul de relocare a unor angajați sunt asociate cu intenția de a rămâne în organizație, iar această relație este mediată de percepția justiției procedurală. Saphiro și Kirkman (1999) observă că anticiparea in justiției este asociată cu rezistența față de schimbare, intenția de schimbare a locului de muncă și angajamentul. Justiția procedurală poate contribui la atenuarea acestor relații.

VARIABLE EXOGENE CARE PREZIC REZISTENȚA LA SCHIMBARE

Schimbarea este asociată cu un nivel ridicat al incertitudinii referitoare la viitor (Schweiger și Walsh, 1990), și orice fel de incertitudine este exacerbată, dacă prima sursă de informații este reprezentată de zvonuri informale (Rentsch și Schneider, 1991) și nu de persoane competente din conducerea organizației. Mesajele comunicate din partea conducerii trebuie să asigure o prezentare clară și completă a motivelor care stau la baza schimbării (Armenakis et al., 1993), și în același timp, trebuie să adreseze temerile și ambiguitatea angajaților cu privire la

rolurile pe care le vor avea în noul context organizațional (Young și Post, 1993), dezvoltându-le sentimentul autoeficacității.

Deși există studii care susțin existența unei relații directe între comunicare și acceptarea schimbării, altele susțin că efectele pozitive ale comunicării asupra acceptării schimbării și atenuării intenției de schimbare a locului de muncă sunt mediate de percepția corectitudinii (Daly și Geyer, 1994). Prin urmare, comunicarea unor informații corecte prezice percepția justiției, care la rândul ei atenuază rezistența. Datorită faptului că justiția procedurală este relaționată cu evaluarea corectitudinii procesului care stă la baza luării deciziilor, aceasta poate duce și la inferențe referitoare la corectitudinea decidenților (Daly, 1995).

Alte cercetări consideră că este incorect să tratăm comunicarea deschisă ca o soluție panaceu pentru rezultatele pozitive ale unui proces de schimbare. Datorită faptului că importanța comunicării este diferită pentru diferite grupuri de membri ai organizației, adesea cei care ocupă poziții mai apropiate de centrul de control au nevoie de mai multe informații decât cei de la periferie (Hogan și Overmeyer-Day, 1994). Rezultatul unor investigații realizate asupra unor fuziuni merg până acolo încât susțin existența unei relații negative între comunicarea deschisă și nivelul de integrare organizațională atins. Aceste studii susțin că în cazul unei integrări profunde, în contextul unor schimbări ample, cum este cazul multor fuziuni, nivelul anxietății și incertitudinii resimțit de către angajați este foarte ridicat. În aceste condiții, un nivel ridicat al diseminării informațiilor accentuează atitudinile indezirabile, în loc să le atenueze (Hogan și Overmeyer-Day, 1994).

Aceste contradicții ridică întrebarea dacă rezultatele obținute sunt influențate de calitatea cercetărilor sau variază în funcție de tipul schimbării studiate. Eficiența comunicării ar putea fi diferită în cazul schimbărilor de amploare, comparativ cu schimbările de dimensiuni reduse, în fuziuni vs. reduceri de personal, sau în funcție de conținutul mesajelor transmise. Chiar dacă am presupune că sistemele de comunicare nu reduc rezistența față de schimbare și nu contribuie la creșterea nivelului de încredere, funcția justiției rămâne în continuare importantă.

CAPITOLUL 6 METODOLOGIA CERCETĂRII

Metodologia studiului de caz

Yin (1984) definește cercetarea prin intermediul studiului de caz ca și o investigație empirică a unui eveniment contemporan, în contextul său real, în condițiile în care granițele dintre fenomen și contextul său nu sunt foarte evidente și în care sunt utilizate surse multiple de obținere a dovezilor. Există trei condiții care susțin utilizarea metodei studiului de caz în locul experimentului (Yin, 1994):

- (a) când cercetătorul intenționează să ofere răspunsuri la întrebări ca și “cum” și “de ce”;
- (b) pentru a studia evenimente asupra cărora are un control minim;
- (c) pentru a se focaliza asupra unor evenimente care se petrec în timp/situații reale.

Adoptând linia de argumentare propusă de Yin (1994), cercetarea de față a fost realizată utilizând metoda studiului de caz multiplu.

În cadrul cercetării am utilizat metode multiple de culegere a datelor, îmbinând tehnicile cantitative cu cele calitative. Datele cantitative au fost culese prin intermediul a patru chestionare, și anume: Instrumentul de evaluare a culturii organizaționale (Cameron și Quinn, 1999), Chestionarul evaluării încrederii în management (Mayer și Davis, 1999), ASSET (Cooper și Cartwright, 2002) și Instrumentul pentru evaluarea atitudinilor față de achiziție. Informațiile obținute prin intermediul chestionarelor au fost completate cu o serie de date strânse prin intermediul tehnicilor calitative: interviuri realizate cu un grup de persoane cheie din organizație, și care au completat și setul de chestionare, observația și studiul documentelor organizaționale.

Procedura

Procedura de culegere a datelor a fost pregătită pe parcursul mai multor luni, în care au avut loc întâlniri repetate cu managerii de resurse umane ai companiilor implicate în cercetare. În urma discuțiilor, s-a decis implicarea unui număr cât mai mare de angajați, lotul final urmând să fie stabilit pe baza a două criterii: (1) să fi fost angajați înainte de vânzarea companiei către

fondul de investiții și (2) să aibă capacitatea de a da informații acurate despre schimbările petrecute. Informații legate de primul criteriu au fost preluate din registrul de angajați al companiei. În ce privește al doilea criteriu, au avut loc discuții cu managerii de departamente și de secții și s-a stabilit împreună cu aceștia care dintre angajați vor fi invitați să participe la cercetare.

Informarea cu privire la procesul diagnozei s-a realizat în 3 etape:

- (1) Informarea managementului, până la nivel de linie;
- (2) Informarea tuturor angajaților companiei despre studiul care se realizează, ce se urmărește, în ce constă evaluarea, câte zile va dura. Materialul a fost redactat de către cercetător și comunicat tuturor angajaților de către șefii direcți. În plus, a fost rezervată o zi specială, în care angajații puteau adresa întrebări, neliniști sau puteau solicita informații suplimentare cu privire la diagnoză. Managerii au fost instruiți în detaliu cu privire la scopul diagnozei, instrumente, modalitatea de răspuns, așa încât să poată furniza răspunsuri complete angajaților.
- (3) Fiecare participant la cercetare a primit o scrisoare de informare, în care erau prezentate detalii referitoare la: cum vor primi instrucțiunile de completare a chestionarelor, cât timp va dura completarea, cum se vor strânge datele, condițiile de respectare a confidențialității, feedback.

Completarea chestionarelor s-a derulat în timpul programului de muncă, în serii de câte 15-20 de participanți.

CAPITOLUL 7

O ANALIZĂ CANTITATIVĂ A PERCEPȚIEI CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN DOUĂ ACHIZIȚII INTERNAȚIONALE

Motivul cel mai des invocat pentru explicarea problemelor care apar în procesul integrării organizațiilor în urma fuziunilor și achizițiilor este înțelegerea incorectă a culturii organizaționale a acestora (Grossman, 1999). Ettorre (1999) afirmă că cel mai adesea partenerii implicați în fuziuni nu adresează întrebări referitoare la tipul de cultură care va rezulta în urma combinării organizațiilor. Așa cum s-a evidențiat și în capitolul 3, cunoașterea și înțelegerea culturii organizaționale dinainte de fuziune constituie un element esențial pentru înțelegerea corectă a culturii și politicilor care vor governa organizația formată în urma procesului de fuziune sau achiziție.

Din aceste considerente, studiul de față își propune determinarea diferențelor care apar în percepția culturii organizaționale dinaintea achiziției și a culturii organizaționale după achiziție, în două organizații cumpărate de un fond de investiții străin, aflate în procesul fuzionării și a încercării noului bord managerial de a implementa o nouă cultură organizațională unitară și un set standardizat de practici organizaționale.

Obiectivele cercetării:

1. Identificarea percepției membrilor din cele două organizații achiziționate asupra culturii organizaționale dinainte de achiziție.
2. Identificarea percepției membrilor din cele două organizații achiziționate asupra culturii organizaționale după achiziție.
3. Identificarea schimbărilor percepute de angajații din cele două organizații la nivelul culturii organizaționale, în urma achiziției.
4. Identificarea similarităților și diferențelor care apar între profilurile culturale ale celor două organizații, înainte și după achiziție.

Participanți

Studiul a fost realizat pe un lot de 162 de participanți, dintre care 101 provin din cadrul unei companii (Compania A) achiziționate cu 15 luni înainte de culegerea datelor, iar 61 dintr-o firmă (Compania B) achiziționată cu 4 luni înaintea acestui moment. Datorită unor erori de completare, din setul final de chestionare au fost eliminate 12.

Din lotul total de participanți ale căror răspunsuri au fost valide, 62.5% sunt bărbați și 31.3% femei. 6,2% din respondenți nu și-a declarat sexul. Vârsta participanților variază între 21 și

60 de ani, după următoarea structură: 18,8% au între 21-30 de ani, 25% între 31 și 40 ani, 23,2% între 41 și 50 de ani, 28,6% între 51 și 60 ani și 3,6% au peste 60 de ani. Nivelul de educație este ridicat, 50,7% sunt absolvenți de facultate, 37,8% au studii postuniversitare, 10% sunt absolvenți de liceu și 1,4% absolvenți de școală generală. Ca și nivel ocupațional, 12,7% sunt manageri și directori de departamente, 26,8% au ocupații profesionale, 10,4% au ocupații tehnice, 7,7% au ocupații administrative și de secretariat, 23,2% au ocupații calificate, 11,3% lucrează pe posturi de vânzări și relații cu clienții, 1,4% au ocupații tehnologice și 1,4% ocupații de bază.

Instrumente

Datele au fost culese prin intermediul *Instrumentului de evaluare a culturii organizaționale* dezvoltat de Quinn și Cameron (1999).

REZULTATE

Pentru a acoperi cât mai eficient toate aspectele diagnosticate în cadrul acestui studiu se va începe cu prezentarea rezultatelor obținute pentru fiecare organizație în parte, în a doua parte a capitoului comparându-se profilele obținute în cazul celor două organizații și discutarea modului în care similaritățile și diferențele influențează procesul integrării culturale.

Studiul 1a. Analiza culturii organizaționale în Compania A

Rezultatele obținute pentru cultura organizațională în Compania A, sunt următoarele:

- Valoarea medie cea mai mare s-a obținut în dreptul culturii de tip clan ($m = 29$); valorile celorlalte medii fiind apropiate. Cea mai mare diferență s-a obținut între valoarea pentru cultura de tip clan ($m = 29$) și cultura ierarhică ($m = 22$), prin urmare nu există un tip dominant de cultură organizațională, cel puțin la nivel declarativ, ceea ce presupune o orientare concomitentă pe valori diferite, fără a avea o identitate culturală puternică.
- Profilurile culturale obținute pentru cele șase componente organizaționale diferă, ceea ce sugerează o lipsă de congruență în alcătuirea profilului general de cultură a organizației. Astfel, Caracteristicile dominante ale organizației sunt descrise în termenii culturii de tip clan ($m = 34,82$); Caracteristicile conducerii sunt asociate cu o cultură de piață ($m = 28,31$); Managementul resurselor umane este caracterizat în termenii culturii ierarhice ($m = 28,83$); Liantul organizației este descris în termenii culturii de tip clan ($m = 33,33$); Valorile strategice ale organizației corespund culturii de piață ($m = 30,75$); Criteriile de succes sunt cele specifice culturii de tip clan ($m = 27,92$).
- După achiziție, cel mai mare scor corespunde culturii de tip piață ($m = 27,75$), urmată de cultura de clan ($m = 25,50$) și cea ad-hoc ($m = 24,88$) care obțin medii foarte similare și cultura ierarhică ($m = 21,46$). Din perspectiva acestor date, se poate afirma că diferențele dintre cele două profile culturale nu sunt semnificative, dar direcțiile de schimbare indicate de mediile obținute în cazul profilului actual al culturii (comparativ cu cel dinainte de achiziție) au implicații importante pentru managementul procesului de schimbare.
- Tipul de cultură subliniat de către cei ce dețin funcții de conducere este semnificativ diferit față de cel promovat de către participanții la studiu care nu dețin roluri manageriale, ceea ce denotă discordanță între opiniile exprimate la nivele ierarhice diferite și comunicare scăzută între acestea în ceea ce privește asumțiile și valorile generale după care se ghidează organizația. Din perspectiva persoanelor cu funcții de conducere:
 - profilul culturii organizaționale, înainte de achiziție, are configurația următoare: clan ($m = 33,79$), ad-hoc ($m = 19,98$), piață ($m = 22,50$), și ierarhică ($m = 23,70$)
 - profilul actual al culturii organizaționale, are următoarea configurație: clan ($m = 24,16$), ad-hoc ($m = 21,25$), piață ($m = 34,58$), și ierarhică ($m = 20,10$)
 - atât înainte de achiziție, cât și după achiziție este pusă în evidență o cultură dominantă a organizației: cultura de clan înainte de achiziție, respectiv cultura de piață după achiziție.
 - în cadrul profilului actual al culturii organizaționale, se înregistrează o reducere a caracteristicilor specifice culturii de tip clan (de la $m = 33,79$ la $m = 24,16$) și o creștere a caracteristicilor specifice culturii de piață (de la $m = 22,50$ la $m = 34,58$).

- o valorile medii obținute pentru culturile ad-hoc și ierarhică obțin valori similare în ambele momente de timp.

Studiu 1b Analiza cantitativă a culturii organizaționale în Compania B

Spre deosebire de Compania A, Organizația B a fost achiziționată cu doar 3-4 luni înainte de culegerea datelor referitoare la cultura organizațională, angajații aflându-se abia la începutul procesului de schimbare culturală și integrare în noul grup de firme. În ceea ce privește domeniul de activitate, numărul de angajați și zona geografică în care activează cele două organizații, nu există diferențe semnificative.

În ceea ce privește rezultatele obținute pentru cultura organizațională în Compania B, acestea sunt următoarele:

- Scorul cel mai mare corespunde culturii de tip piață ($m = 28,73$). Valorile medii obținute pentru celelalte tipuri de cultură organizațională sunt foarte apropiate între ele, variind între 23,12 și 24,24. Rezultatele nu au evidențiat un tip dominant de cultură organizațională în Compania B, ceea ce presupune o orientare concomitentă pe valori diferite, fără a avea o identitate culturală puternică.
- Profilurile culturale obținute pentru cele șase componente organizaționale se suprapun într-un procent destul de mare, ceea ce sugerează o congruență în alcătuirea profilului general de cultură a organizației. Astfel, Caracteristicile dominante ale organizației înainte de achiziție sunt descrise în termenii culturii de tip piață ($m = 30,54$); Caracteristicile conducerii înainte de achiziție sunt asociate cu o cultură ad-hoc ($m = 28,18$); Managementul resurselor umane dinaintea achiziției este caracterizat în termenii culturii de piață ($m = 29,36$); Liantul organizației înainte de achiziție este descris în termenii culturii de tip piață ($m = 27,36$); Valorile strategice ale organizației înainte de achiziție corespund culturii de piață ($m = 35,09$); Criteriile de succes înainte de achiziție sunt cele specifice culturii ierarhice ($m = 29$).
- Perspectivele managerilor asupra profilului cultural actual se suprapun într-o mare măsură peste cele ale non-managerilor, ceea ce denotă împărtășirea aceluiași set de valori generale care stau la baza comportamentului membrilor și a deciziilor organizaționale și reflectă existența unei bune comunicări între diferitele nivele ierarhice.
- După achiziție, atât datele obținute pe lotul total, cât și analiza lor comparativă, pe nivele ierarhice evidențiază tendința de a se reduce dominanța caracteristicilor culturii de tip piață și de a dezvolta caracteristicile specifice culturii de tip clan. După achiziție, cel mai mare scor corespunde culturii de tip clan ($m = 32,03$), urmată de cultura ad-hoc ($m = 23,85$), piață ($m = 22,78$) și cultura ierarhică ($m = 20,91$). Rezultatele indică percepția unei culturi mult mai bine conturate și congruente în organizație. Atât profilul global al culturii organizaționale, cât și fiecare componentă organizațională în parte este caracterizată printr-o cultură de tip clan.
- Rezultatele obținute pe lotul de manageri evidențiază existența unor schimbări mult mai ample decât cele exprimate de lotul de non-manageri. Se înregistrează o accentuare majoră a caracteristicilor specifice culturii de tip clan (de la $m = 20$ la $m = 41,25$), o reducere semnificativă a caracteristicilor specifice culturii ierarhice (de la $m = 30,41$ la $m = 15,41$) și o reducere de amploare redusă a caracteristicilor culturii de piață (de la $m = 28,54$ la $m = 22,70$).

Studiul 1.3. Comparații

În ce-a de-a treia parte a studiului asupra culturii organizaționale, ne-am propus compararea profilelor celor două organizații A și B, atât înainte de achiziție, cât și după, la nivelul global al culturii organizaționale, dar și la nivelul componentelor organizaționale studiate, pentru a surprinde:

- Asemănările și diferențele existente între acestea, înainte de achiziție;
- Asemănările și diferențele existente în schimbările culturale observate;
- Implicațiile similarităților și diferențelor observate pentru procesul de integrare culturală.

Compararea statistică a mediilor obținute pentru fiecare dintre cele patru tipuri culturale investigate, a pus în evidență următoarele:

- Caracteristicile culturii de tip clan au un impact semnificativ mai puternic asupra profilului global al culturii organizaționale în Compania A, comparativ cu Compania B, înainte de achiziție: $t(153) = 3,02, p < .05$
- Impactul caracteristicilor culturii de tip piață este semnificativ mai puternic asupra profilului global al culturii organizaționale în Compania B, decât în Compania A, înainte de achiziție: $t(153) = -2,13, p < .05$
- Impactul caracteristicilor culturii de tip clan este semnificativ mai puternic asupra profilului global al culturii organizaționale în Compania B, decât în Compania A, după achiziție: $t(148) = -3,39, p < .001$
- Impactul caracteristicilor culturii de tip piață este semnificativ mai puternic asupra profilului global al culturii organizaționale în Compania A, decât în Compania B, după achiziție: $t(148) = 3,17, p < .05$
- Nu s-au înregistrat diferențe semnificative în ce privește impactul caracteristicilor culturii de tip ad-hoc, respectiv ierarhică asupra profilului cultural global al celor două firme, nici înainte și nici după achiziție.

Analiza datelor obținute pentru fiecare componentă organizațională, înainte de achiziție pune în evidență următoarele:

- Caracteristicile dominante ale organizației sunt semnificativ mai influențate de specificul culturii de tip clan ($t(154) = 2.54, p < .01$) în Compania A, decât în Compania B.
- Caracteristicile dominante ale organizației sunt semnificativ mai influențate de specificul culturii de tip piață ($t(154) = -2.18, p < .05$) în Compania B, decât în Compania A.
- Conducerea organizației A este semnificativ mai orientată pe rezultate decât conducerea Companiei B ($t(154) = 2,29, p < .05$).
- Strategia de management al resurselor umane este semnificativ mai orientată spre promovarea competitivității și stimularea obținerii de rezultate în Compania B, comparativ cu Compania A ($t(152) = -2.27, p < .05$).
- Tradițiile și sentimentul apartenenței sunt factori semnificativ mai importanți în menținerea coeziunii organizaționale în Compania A, decât în Compania B ($t(152) = 3,46, p < .001$).
- Nu s-au înregistrat diferențe semnificative între cele două organizații cu privire la criteriile de succes și valorile organizaționale.

Analiza datelor obținute pentru fiecare componentă organizațională, după achiziție pune în evidență următoarele:

- Caracteristicile dominante în Compania B sunt semnificativ mai puternic asociate cu cele ale culturii de tip clan, în comparație cu cele ale Companiei A: $t(149) = -4.08, p < .000$.
- Caracteristicile dominante ale Companiei A sunt semnificativ mai puternic influențate de o cultură de tip piață, comparativ cu compania B: $t(149) = 2.20, p < .05$.
- Conducerea în organizația B este semnificativ mai puternic influențată de caracteristicile unei culturi de tip clan, comparativ cu conducerea în organizația A: $t(149) = -2.68, p < .05$.
- Managementul resurselor umane în Compania A este semnificativ mai specific unei culturi ad-hoc, comparativ cu strategia de gestionare a resurselor umane din Compania B: $t(148) = 2.25, p < .05$.
- Liantul organizației este semnificativ mai caracteristic unei culturi de tip piață, în cadrul Companiei A, comparativ cu Compania B: $t(148) = 2.32, p < .05$.
- Criteriile de succes sunt semnificativ mai puternic definite în termenii unei culturi de tip piață în cadrul Companiei A, comparativ cu Compania B: $t(148) = 2.35, p < .05$.

Scopul comparațiilor realizate în cadrul acestui capitol a fost acela de a identifica similaritățile și diferențele care apar între profilurile culturale ale celor două organizații, înainte și după achiziție și extragerea implicațiilor acestora pentru procesul de fuziune dorit.

Contactul a două organizații la un nivel atât de profund cum este cel implicat de o fuziune produce invariabil o anumită formă de șoc cultural. Altendorf (1986) arată că primul lucru pe care

membrii unei organizații îl fac în cazul unei fuziuni este evaluarea și extragerea de concluzii cu privire la cealaltă cultură. În evaluarea celeilalte culturi, angajații țin în general cont de: (1) măsura în care valorizează propria cultură și consideră că merită să o păstreze și (2) măsura în care consideră că cealaltă cultură este atractivă.

Rezultatele obținute în baza comparării culturii în cele două organizații reflectă existența unor diferențe semnificative în cultura organizațională dominantă, înainte de achiziție, în ciuda faptului că activează în același domeniu de activitate și sunt foarte similare ca și număr de angajați și structură. Înainte de achiziție, în Compania A predominau caracteristicile culturii de tip clan, cu accent pe coeziune, respect reciproc, cooperare, valori împărtășite și integritate morală (McDonald și Gandz, 1992). Filosofia care stă la baza acestei culturi este aceea că implicarea angajaților în viața organizațională duce la clădirea și întărirea angajamentului acestora față de organizație. Liderii sunt văzuți mai degrabă ca și facilitatori și mentori care gestionează relațiile interpersonale din cadrul organizației (Cameron și Quinn, 1999). În compania B era predominantă cultura de tip piață înainte de achiziție. Cultura de tip piață accentuează și recompensează agresivitatea în afaceri, perseverența și inițiativa (McDonald și Gandz, 1992). Filosofia care stă la baza acestei culturi este aceea conform căreia competitivitatea încurajează productivitatea. În aceste culturi liderii sunt foarte competitivi și au abilitatea de a-și energiza angajații (Cameron și Quinn, 1999).

Cartwright și Cooper (1995) afirmă că o cultură organizațională care promovează egalitarismul și oferă individului un nivel ridicat de flexibilitate și oportunitatea auto-dezvoltării, cum este cultura de tip clan, duce în cele mai multe cazuri la opunerea rezistenței, când este vorba de schimbare culturală. În aceste situații, dificultatea de implementare a schimbării crește și mai mult dacă se dorește impunerea unei culturi cu un nivel mult mai ridicat de control, din partea unui partener dominant. O cultură de tip piață, în care angajații știu foarte clar ce au de făcut și se urmăresc rezultatele și performanțele de nivel înalt, este în general una satisfăcătoare pentru membrii acesteia și implică un nivel ridicat de angajament. Totuși, studiile realizate de Cartwright și Cooper (1995) arată că organizațiile cu acest tip cultural pot realiza parteneriate de succes cu culturi similare sau cu cele de tip clan.

Deși Compania A diferă de Compania B la nivelul profilului global al culturii organizaționale, nu putem vorbi de o cultură organizațională dominantă și puternică în nici una dintre cele două organizații. Acest fapt constituie un avantaj în contextul schimbării culturale, asigurând un nivel mai mare de flexibilitate și capacitate de adaptare. Reacțiile la eforturile de schimbare a culturii vor diferi la nivelul diferitelor grupuri organizaționale, datorită faptului că la nivel managerial profilul cultural pentru ambele companii este mult mai bine conturat, decât la nivelul populației generale din organizație. Prin urmare este de așteptat ca dificultățile implicate de schimbare să se resimtă mult mai puternic în rândul angajaților cu funcții de conducere, decât în rândul celor care ocupă posturi la celelalte nivele ierarhice.

Analiza celor șase componente ale culturii organizaționale, reflectă și mai clar diferențele dintre cele două profiluri. Singurul punct comun apare la valorile organizației, în amândouă cazurile acestea fiind specifice culturii de tip piață. Valorile comune reprezintă un punct foarte bun de pornire în crearea unor punți de legătură între cele două culturi.

Rezultatele arată că percepția culturii organizaționale diferă și după achiziție. Dacă angajații Companiei A o descriu mai degrabă în termenii unei culturi de tip piață, spre deosebire de cultura de tip clan, pe care au avut-o înainte de achiziție, cei din Compania B sunt în unanimitate de acord că noua cultură organizațională este una de tip clan. Diferențele semnificative care apar în percepția culturii organizaționale indică faptul că încă nu s-a reușit crearea unei culturi organizaționale comune, unitare în cele două organizații. Pe de-o parte, aceste rezultate sunt explicabile prin diferența de timp de la data achiziției fiecăreia dintre cele două companii. Organizația A a fost cumpărată cu 14 luni înainte de culegerea datelor, o serie de schimbări fiind implementate deja. Organizația B a fost cumpărată cu doar 4 luni înainte de culegerea datelor pentru acest studiu, procesul de schimbare culturală fiind abia la început. Angajații Companiei B se aflau la momentul culegerii datelor implicați într-o serie programe de instruire și facilitare a tranziției, numeroase întâlniri cu persoane din conducere și o serie de activități care să asigure o tranziție lină și o integrare cât mai rapidă. Acest proces ar putea distorsiona percepțiile angajaților cu privire la noua cultură organizațională, accentuând o serie de caracteristici specifice culturii de tip clan, tocmai datorită nivelului ridicat de comunicare și

implicare a angajaților în această perioadă. Pe de altă parte, percepția unor culturi atât de diferite, după achiziție (cultura de tip clan este caracterizată de un nivel ridicat de flexibilitate și orientare internă; cultura de tip piață este caracterizată de un nivel redus de flexibilitate și orientare externă) poate constitui un semnal de alarmă cu privire la o serie de probleme care pot apărea în viitor, datorită unor așteptări diferite create cu privire la cultura organizațională.

Un alt aspect interesant constă în faptul că pentru ambele organizații scorul cel mai mic este obținut în dreptul culturii ierarhice. Cultura ierarhică accentuează ordinea, logica, conformismul și structura (McDonald și Gandz, 1992), bazându-se pe filosofia conform căreia controlul asigură eficiența. Rolul liderului în acest tip de cultură este acela de a coordona, monitoriza și organiza angajații (Cameron și Quinn, 1999). Rezultatele sunt interesante deoarece literatura de specialitate (Schein, 1999; Deal și Kennedy, 1982; Mintzberg, 1979) arată că pe măsură ce o organizație crește ca și dimensiune, se confruntă cu nevoi din ce în ce mai mari pentru structură și control. Aceasta nu înseamnă că orice organizație mare trebuie să aibă o cultură ierarhică, însă este de așteptat ca acest tip cultural să joace un rol mai important în profilul global al culturii organizaționale.

Capitolul 8

SURSELE DE PRESIUNE ȘI CONSECINȚELE STRESULUI ASUPRA SĂNĂTĂȚII ȘI ATITUDINILOR ANGAJAȚILOR. ROLUL MODERATOR AL ANGAJAMENTULUI.

Schimbările culturale asociate evenimentelor organizaționale ca și fuziunile și achizițiile internaționale nu se limitează la a avea consecințe doar la nivel organizațional (ex. schimbarea culturii organizaționale), ci au un impact profund asupra membrilor organizației. Modelele stadiale ale procesului de integrare post-fuziune (Buono și Bowditch, 2003) sugerează o accentuare a severității consecințelor stresului determinat de aceste schimbări, pe măsură ce organizația înaintează în procesul integrării. Ivancevich, Schweiger și Power (1987) arată că reacțiile negative apar cu precădere în cazul în care angajații evaluează schimbările determinate de fuziune sau achiziție într-o manieră stresantă, consecințele negative ale schimbării nefiind resimțite atât de puternic în cazul celor care atribuie o semnificație pozitivă sau neutră acestui eveniment. Această concluzie, alături de observații referitoare la angajați care nu au resimțit efectele atât de distrugătoare ale schimbărilor și stresului au atras atenția cercetătorilor asupra potențialilor factori moderatori. Posibilitatea rolului moderator al angajamentului în relația stresor-consecințe, nu a fost testat sistematic în contextul fuziunilor și achizițiilor. Nici impactul angajamentului perceput al organizației față de angajat nu a făcut obiectul unor cercetări empirice, cu toate că o serie de studii au surprins impactul suportului perceput din partea organizației și a justiției procedurale asupra reacțiilor angajaților la achiziției și a succesului integrării (Davy et al., 1988; Elsass și Veiga, 1994, Larsson și Lubatkin, 2001). Clarificarea acestor relații este esențială, deoarece ar putea sugera modalități eficiente de intervenție în scopul reducerii consecințelor negative și costisitoare ale stresului în contextul fuziunilor și achizițiilor

Obiectivele cercetării

Pornind de la aceste observații, în studiul de față ne propunem următoarele obiective de cercetare:

1. Investigarea surselor de presiune asociate schimbărilor determinate de fuziuni și achiziții și impactul acestora asupra sănătății și atitudinilor angajaților față de organizație.
2. Investigarea diferențelor care apar la nivelul consecințelor stresului, în funcție de stadiul integrării în care se află o anumită organizație.

Unul dintre aspectele unice ale modelului stresului dezvoltat de Cartwright și Cooper (2002), care stă la baza acestei cercetări, constă în definirea percepției gradului de implicare/angajare pe ambele direcții ale relației organizație – angajat și recunoașterea faptului că aceasta poate fi atât un efect, cât și o cauză a stresului (Pitariu, Tureanu și Peleașă, 2008). Bazându-ne pe acest model teoretic și pe datele de cercetare prezentate anterior, ne propunem și un al treilea obiectiv general al acestui studiu, și anume

3. Investigarea rolului moderator al angajamentului, atât cel perceput al organizației față de membrii săi, cât și cel al angajaților față de organizație, în relația dintre stres și consecințele acestuia asupra sănătății fizice și psihologice.

Ipotezele cercetării

Pe baza primului obiectiv de cercetare am formulat următoarele ipoteze:

H1a/b: *Stresul ocupațional este asociat cu un nivel redus al sănătății fizice / sănătății psihologice.*

H2a/b: *Stresul ocupațional este asociat cu un nivel redus al angajamentului față de organizație / angajamentului perceput al organizației față de angajat.*

H3: *Stresul ocupațional este asociat cu un nivel ridicat al intenției de schimbare a locului de muncă.*

Pe baza celui de-al doilea obiectiv de cercetare am formulat următoarele ipoteze:

H4: *Există diferențe semnificative între atitudinile față de organizație ale angajaților din cele patru companii, membrii organizației aflate în stadiul combinării profunde, manifestând atitudini semnificativ mai negative comparativ cu angajații celorlalte companii.*

H5: *Există diferențe semnificative la nivelul sănătății fizice și psihologice a angajaților din cele patru companii, membrii organizației aflate în stadiul combinării profunde înregistrând nivelul cel mai deteriorat al sănătății.*

H6: *Există diferențe semnificative între intenția de schimbare a locului de muncă manifestată de angajații din cele patru companii, frecvența cea mai mare înregistrându-se în organizația aflată în etapa combinării profunde.*

Pe baza celui de-al treilea obiectiv, formulăm următoarele ipoteze de cercetare:

H7a/b: *Angajamentul angajaților față de organizație va modera relația dintre stresorii organizaționali și sănătatea fizică / sănătatea psihologică.*

H8a/b: *Angajamentul perceput al organizației față de angajat va modera relația dintre stresorii organizaționali și sănătatea fizică / sănătatea psihologică.*

Contextul organizațional

Datele care stau la baza acestui studiu au fost culese din patru companii cu capital românesc, cumpărate de investitori străini în perioada 2006-2008. În fiecare dintre cele patru organizații, după anunțarea oficială a achiziției au avut loc câteva schimbări majore: la nivelul structurii organizaționale (reorganizare), la nivelul conducerii (aducerea unor persoane din exterior, pe posturile cheie din organizație), la nivelul personalului (reducerea și înlocuirea) și la nivelul sistemului de salarizare. Angajații incluși în cercetare au fost angajați în organizații și înainte de momentul achiziției. În continuare prezentăm o scurtă descriere a fiecărei organizații în parte:

- **Organizația A** – datele au fost culese la aproximativ trei luni după ce investitorul străin care a câștigat licitația pentru pachetul majoritar de acțiuni al băncii și-a intrat în drepturi, dar înaintea precizării intențiilor acestuia cu privire la restructurări.
- **Organizația B** – datele au fost culese la aproximativ doi ani de la cumpărarea a 96,7% dintre acțiunile unei organizații cu activitate în domeniul farmaceutic, de către un investitor străin.
- **Organizația C** – este o firmă din industria laptelui, datele fiind culese la 14 luni de la achiziția acesteia de către un investitor străin.
- **Organizația D** – este o firmă din industria laptelui care a fost achiziționată în al doilea trimestru al anului 2008, de același fond de investiții care a cumpărat Organizația C. Datele incluse în acest studiu au fost culese la 3-4 luni de la achiziție

Metodologia cercetării

Participanți

În acest studiu au fost incluși 415 participanți din 4 organizații cu capital românesc, cumpărate de investitori străini în perioada 2006-2007. Dintre aceștia 38,6% sunt bărbați și 61,4% femei. 21% au vârsta cuprinsă între 21 și 30 de ani, 31% între 31 și 40 de ani, 28,3% între 41 și 50 de ani, 18,8% între 51 și 60 de ani și 1% peste 60 de ani. Respondenții provin din toate departamentele organizațiilor studiate, astfel 15,5% lucrează în departamentul de producție, 8,2%

în departamentul de IT, 16,2% în departamentul financia-contabil, 5,5% în resurse umane, 14,2% în administrație, 12,5% în departamentul de vânzări, 3% protecția muncii, 2,7% logistică și 6,7% achiziții. Din punctul de vedere al nivelului ocupațional, 10,5% ocupă posturi manageriale, 19% au ocupații profesionale, 7,3% ocupații tehnice, 7,3 % ocupații administrative și de secretariat, 21,3% ocupații calificate, 8% servicii personale, 24,3% vânzări și relații cu clienții, 4% ocupații tehnologice și 5,8% ocupații de bază. Toți participanții la studiu au fost angajați în cadrul organizațiilor înainte de momentul achiziției de către investitorul străin.

Instrumente

Stresul ocupațional și atitudinile față de muncă au fost măsurate cu versiunea în limba română a ASSET (A Shortened Stress Evaluation Tool, Cooper și Cartwright, 2002). Descrierea detaliată a instrumentului și procedura de culegere a datelor sunt prezentate în capitolul 5.

REZULTATE

Testarea ipotezelor 1-3

Primul pas în studiul impactului surselor de presiune organizațională asupra stării de sănătate, atitudinilor față de organizație și intenției de schimbare a locului de muncă a constat în studiul corelațiilor dintre aceste variabile. Coeficienții de corelație obținuți între scalele care măsoară diferitele surse de presiune și nivelul sănătății fizice iau valori cuprinse între $r = .17^{**}$ (Aspecte ale muncii) și $r = .28^{**}$ (Supraîncărcarea muncii) și variază între $r = .26^{**}$ (Echilibrul viața personală – viața profesională; Siguranța postului de muncă) și $r = .37^{**}$ (Supraîncărcarea muncii) pentru relațiile cu sănătatea psihologică. Toate valorile sunt semnificative și pozitive, o influență negativă a presiunii resimțite la locul de muncă, atât asupra sănătății fizice, cât și asupra sănătății psihologice. Valorile coeficienților de corelație sunt în mod constant mai mari în cazul sănătății psihologice, sugerând un impact mai puternic al stresului asupra acesteia, decât asupra sănătății fizice. Aceste date furnizează suport empiric pentru ipotezele 1a și 1b.

Coeficienții de corelație obținuți între scalele care măsoară diferitele surse de presiune și angajamentul perceput al organizației față de angajat iau valori cuprinse între $r = -.10^{**}$ (Salarizare și beneficii) și $r = -.29^{**}$ (Control) și variază între $r = -.15^{**}$ (Aspecte ale postului și Resurse și comunicare) și $r = -.23^{**}$ (Control și Supraîncărcarea muncii) pentru relațiile cu angajamentul angajatului față de organizație. Toate valorile sunt semnificative și negative, indicând o relație inversă între nivelul perceput al stresorilor organizaționali și cel al angajamentului față de organizație, respectiv al angajamentului organizației față de angajat. Astfel, cu cât nivelul stresului determinat de diferiți factori organizaționali este mai mare, cu atât angajamentul față de organizație, respectiv angajamentul perceput al organizației față de angajat se reduce. Aceste date susțin empiric ipotezele 2a și 2b.

Intenția de schimbare a locului de muncă corelează semnificativ cu toate sursele de presiune măsurate, valorile coeficienților de corelație variind între $r = .20^{**}$ pentru scala Postul de muncă și $r = .30^{**}$ pentru Siguranța postului. Un nivel ridicat al stresului este asociat cu o frecvență mai crescută a intenției de schimbare a locului de muncă, acest rezultat susținând empiric ipoteza 3.

Testarea ipotezelor 4-6

Pentru a testa ipotezele 4-6, am recurs la metoda analizei de varianță. Rezultatele obținute în urma derulării acestei proceduri sunt prezentate pentru fiecare variabilă dependentă în parte. În tabelul 1 sunt sumarizate datele obținute pentru ambele forme de angajament măsurate.

Tabelul 1. ANOVA: Angajament

		Suma pătratelor	df	Media pătratelor	F	Pragul de semnificație
Angajament perceput al organizației față de angajat	Întergrup	1648.25	3	549.41	24.220	.000
	Intragrup	9300.54	410	22.68		
	Total	10948.79	413			
Angajament față de organizație	Întergrup	435.55	3	145.18	8.701	.000
	Intragrup	6824.46	409	16.68		
	Total	7260.02	412			

Studiul rezultatelor obținute în urma analizei de varianță reflectă faptul că nivelul *angajamentului perceput al organizației față de angajat* este mai redus în cadrul organizațiilor aflate în stadiul combinării profunde post-achiziție, comparativ cu nivelul angajamentului perceput în cadrul organizațiilor aflate în etapa inițială a combinării ($F(3, 410) = 24.220, p < .000$). Indicatorul Games-Howell (Games-Howell = 3.27, $p < .000$) evidențiază și o diferență semnificativă statistică între nivelul angajamentului perceput al organizației față de angajat în două firme aflate în același stadiu al integrării, forma tranzacției fiind însă diferită. Nivelul mai redus al angajamentului perceput în cazul fuziunii, decât în cazul achiziției susține alte rezultate publicate în literatura de specialitate (Buono și Bowditch, 2003; Nahavandi și Malekzadeh, 1989) referitoare la nivelul mai ridicat de stres resimțit de angajați în cazul fuziunilor decât în cazul achizițiilor. Rezultatele nu evidențiază reducerea percepției nivelului de angajament, odată ce firma a trecut de nivelul combinării profunde. În ceea ce privește nivelul *angajamentului membrilor față de organizație*, acesta este mai redus în cazul organizațiilor aflate în etapa combinării profunde, comparativ cu nivelul angajamentului înregistrat în organizațiile aflate în stadiul inițial al procesului de integrare ($F(3, 409) = 8.701, p < .000$). Aceste rezultate furnizează suport empiric parțial pentru ipoteza cinci, conform căreia există diferențe semnificative între atitudinile față de organizație ale angajaților din cele patru companii, membrii organizației aflate în stadiul combinării profunde, manifestând atitudini semnificativ mai negative comparativ cu angajații celorlalte companii. Rezultatele furnizează un suport parțial pentru ipoteza patru.

În mod similar am procedat și pentru testarea ipotezelor referitoare la *sănătatea personală* a angajaților și a intenției de schimbare a locului de muncă. Rezultatele obținute susțin apariția cu o frecvență mai ridicată a simptomelor problemelor de sănătate, atât la nivel fizic, cât și la nivel psihologic, la angajații care lucrează în organizațiile aflate în etapa combinării profunde, decât la angajații aflați în stadiul combinării formale a achizițiilor, fără a evidenția diferențe semnificative între firmele aflate în etapa inițială a acestui proces, comparativ cu cele aflate în stadii mai profunde ale combinării ($F(3,411) = 6.56, p < .000$). În același timp, diferențele observate sunt mai mari în cazul sănătății psihologice, fără a fi atât de evidente în cazul sănătății fizice, aspect surprins și în cercetări anterioare (Carwright și Hudson, 2000). În concluzie, rezultatele obținute susțin parțial ipoteza cinci, conform căreia starea de sănătate a angajaților se deteriorează pe măsură ce organizațiile trec prin schimbări mai multe și mai profunde în procesul integrării post achiziție. Rezultatele susțin parțial ipoteza cinci.

În ceea ce privește *intenția de schimbare a locului de muncă*, există diferențe semnificative ($F(3, 410) = 9.33, p < .000$) în ceea ce privește frecvența cu care aceasta apare la angajații din cele patru firme investigate. Intenția de schimbare a locului de muncă a apărut semnificativ mai frecvent în Organizația B (stadiul combinării profunde post achiziție), decât în Organizația A (stadiul inițial al combinării post-achiziție) (Hochberg = 52, $p < .000$) și C (stadiul combinării formale post-achiziție) (Hochberg = 50, $p < .000$). Nu există diferențe semnificative între organizațiile A și C și C și D. Prin urmare, intenția de schimbare a locului de muncă a apărut mult mai frecvent în ultimele trei luni în rândul angajaților din companiile aflate în etapa combinării profunde, decât la angajații aflați în stadiul inițial sau formal al combinării post-achiziție, aceste date furnizând un suport empiric pentru ipoteza 6.

Testarea ipotezelor 7 și 8

În vederea verificării efectului de moderare al angajamentului perceput al organizației față de angajat, respectiv al angajatului față de organizație, între stresori și sănătatea fizică și psihologică, am pornit de la premisa moderării impactului fiecărei surse de stres asupra sănătății de către angajamentul față de organizație, respectiv angajamentul perceput al organizației față de angajat. Pentru fiecare dintre cele opt surse de presiune măsurate am calculat câte un produs cu cele două forme ale angajamentului: angajamentul angajatului față de organizație și angajamentul perceput al organizației față de angajat, obținând în total 16 produse. Pentru fiecare produs în parte, am realizat o analiză de regresie în care criteriul a fost reprezentat de produsul dintre sursa de presiune și angajament, iar predictorii au fost reprezentați de cele două entități înmulțite. Valorile reziduale obținute în urma analizei de regresie au fost salvate ca și scoruri și utilizate în testările ulterioare ale modelului. Acest demers a fost folosit pentru a înlătura

efectul principal al variabilelor care interacționează și pentru a evita multicolinearitatea. Valorile indicatorilor absoluți de potrivire sunt prezentați în Tabelul 2.

Tabelul 2. Valorile principalilor indicatori absoluți pentru cele două modele testate

Modelul testat	χ^2	df	p	RMR	RMSEA	GFI
1	159,48	1	.000	.469	.715 [.62 - .81]	.972
2	0.913	2	.633	.097	.000 [.000 - .089]	.999

Datele indică faptul că primul model nu reproduce într-o manieră acurată datele; atât valoarea testului χ^2 cât și indicatorii calculați în vederea stabilirii gradului de adecvare a modelului sugerează că modelul nu reface matricea corelațiilor inițiale. Pe baza constrângerilor statistice și a literaturii de specialitate, am respecificat modelul, eliminând toate relațiile nesemnificative. În modelul final au rămas doar două surse de presiune dintre cele opt, și anume: Supraîncărcarea muncii și Sistemul de salarizare și beneficii.

Analiza valorilor obținute pentru indicatorii absoluți în cazul celui de-al doilea model reflectă o mai bună potrivire a datelor de către acesta. Astfel, valoarea lui chi pătrat ($\chi^2=0.913$, $p<.633$) obținută pentru al doilea model nu este semnificativă statistic, fapt ce indică absența unor diferențe semnificative între matricea datelor brute și cea obținută pe baza legăturilor specificate în model. Valoarea indicatorului RMR este de .09 în cazul celui de-al doilea, întrunind condiția indicării unui model care explică bine evoluția datelor observate. Valoarea RMSEA este de .000, cu un intervalul de încredere cuprins între [.00 - .08], iar GFI = .99, valoare care indică un model bun.

Un alt set important de indicatori pentru stabilirea gradului de adecvare a unui model sunt indicatorii de comparație a modelelor. Valorile obținute pentru aceștia sunt prezentate în Tabelul 3.

Tabelul 3. Valorile principalilor indicatori de comparație pentru cele două modele testate

Modelul testat	NFI	RFI	IFI	CFI
1	.975	-8.35	.975	.974
2	.997	.979	1.000	1.000

Analiza tabelului 3 reflectă faptul că ambele modele au indicatori buni (cu excepția RFI, pentru modelul 1) și evidențiază o îmbunătățire a indicilor pentru cel de-al doilea model.

Pe baza rezultatelor obținute la ambele categorii de indicatori, am ales cel de-al doilea model ca unul bun în explicarea impactului stresului în contextul fuziunilor și achizițiilor asupra sănătății personale. Modelul ales și coeficienții de cale pentru fiecare relație în parte sunt prezentați în figura 1.

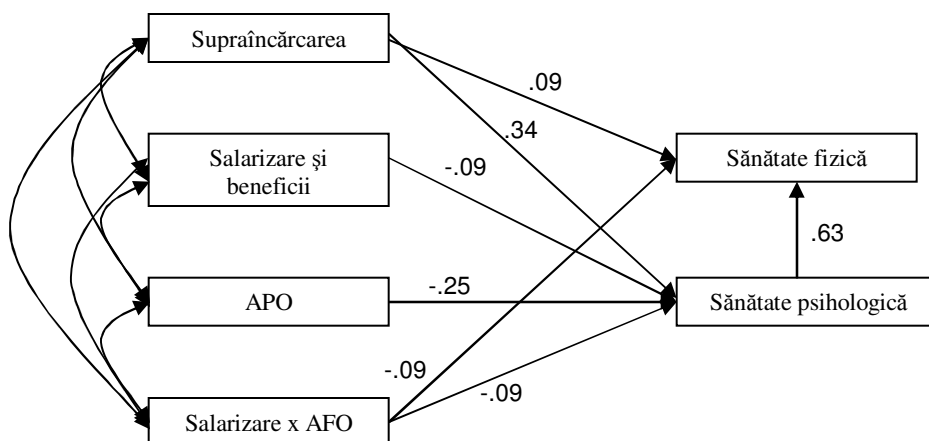


Fig. 1. Efectul interacțiunii stres x angajament asupra sănătății individuale

În cadrul acestui model, sănătatea psihologică explică cea mai mare parte din sănătatea fizică (63%). Dintre sursele de presiune Supraîncărcarea cu muncă explică în mod direct 34% din varianța sănătății psihologice și indirect 22% din varianța stării de sănătate fizică. Presiunea determinată de sistemul de salarizare și beneficii explică varianța sănătății fizice în mod direct 10% și în mod indirect 6%, iar varianța sănătății psihologice în mod direct, în proporție de 10%. Nivelul angajamentului perceput al organizației față de angajat explică în mod direct 25% din varianța sănătății psihologice și indirect 16% din varianța sănătății fizice. Modelul a evidențiat și prezența unui efect de interacțiune între stresul determinat de sistemul de salarizare și beneficii și angajamentul angajaților față de organizație, sugerând că impactul stresului cauzat de sistemul de salarizare asupra sănătății fizice și psihologice depinde de nivelul angajamentului față de organizație. Efectul de interacțiune observat explică în mod direct 10% din varianța sănătății fizice și 9% din varianța sănătății psihologice. În același timp, rezultatele surprind și un efect indirect (6%) al produsului asupra sănătății fizice, relația de moderare fiind mediată parțial de nivelul sănătății psihologice a angajaților.

Concluzii

Studiul de față și-a propus investigarea principalelor surse de presiune resimțite de angajați în contextul unei achiziții internaționale, precum și testarea efectului de moderare al angajamentului față de organizație, respectiv a angajamentului perceput al organizației față de angajat, în relația dintre sursele de stres și consecințele acestuia asupra sănătății fizice și psihologice a indivizilor implicați.

În ansamblu rezultatele studiului reflectă un nivel mediu de stres al angajaților companiilor achiziționate, cele mai puternice surse de presiune în acest context fiind: Supraîncărcarea muncii, Controlul redus și Schimbarea sistemului de salarizare și beneficii. Consecințele stresului ocupațional se manifestă în două direcții majore: asupra sănătății fizice și psihologice a individului și asupra atitudinilor acestuia față de muncă și organizație. Rezultatele indică prezența simptomelor asociate sănătății psihologice cu o frecvență mult mai ridicată decât cele ale sănătății fizice și nivele reduse ale angajamentului, în ambele forme măsurate.

Pornind de la modelele stadiale propuse pentru o mai bună înțelegere a procesului de integrare post-achiziție, în studiul de față am testat o serie de ipoteze referitoare la experiența stresului, în funcție de stadiul integrării în care se găsesc organizațiile. Mai specific, am verificat măsura în care acesta se intensifică, odată ce organizațiile parcurg etape din ce în ce mai avansate ale combinării, având un impact mai puternic asupra sănătății și atitudinilor angajaților. În general, rezultatele obținute reflectă existența unor diferențe semnificative în ce privește consecințele stresului asupra sănătății, angajamentului și intenției de schimbare a locului de muncă, în funcție de stadiul integrării în care se află organizațiile.

Schimbările care intervin odată cu fuziunea determină apariția unui nivel ridicat de incertitudine cu privire la viitor, alimentat de insecuritatea postului de muncă, de percepția unui control redus asupra proceselor și procedurilor de muncă și de modificări semnificative ale sistemului de salarizare și beneficii din organizație. În plan psihologic zvonurile, prezumțiile, acțiunile sau deciziile (reale sau imaginare) care influențează în mod direct viața angajaților acționează mult mai puternic și mai subtil decât aspectele financiare (pierderea locului de muncă sau schimbarea sistemului de salarizare). Tot în plan psihologic includem și oportunitățile de promovare pierdute sau pierderea statutului asociat cu munca într-o anumită organizație sau pe un anumit post. Consecința directă a acestor pierderi este înrăutățirea stării de sănătate fizică și psihologică a angajaților și reducerea angajamentului față de organizație și absența susținerii acesteia în vederea atingerii obiectivelor achiziției, datorită faptului că angajații percep o schimbare de natură calitativă în relația cu firma în care lucrează.

Experiența stresului este mai accentuată în etapele avansate ale combinării deoarece realitatea post-achiziție este adesea foarte diferită de ceea ce se aștepta inițial. Acest fapt nu devine evident dintr-o dată, ci iese la iveală pe măsură ce informații noi devin disponibile sau în funcție de reacțiile din mediul extern și intern la schimbările realizate. Integrarea este un proces interactiv și care se realizează treptat. Pe parcursul mai multor etape, membrii celor două organizații ar trebui să învețe să lucreze împreună și să coopereze în vederea atingerii unor obiective comune. Dificultățile care apar pe parcursul procesului de management al integrării sunt strâns legate de eșecul în crearea unei atmosfere care să susțină o schimbare reală. Modelarea

unei asemenea atmosfere este esențială, deoarece problemele asociate procesului de integrare subminează însăși realizarea acesteia (Haspeslagh și Jemison, 1991).

Dintre efectele de moderare testate, am obținut suport statistic doar pentru interacțiunea dintre stresul determinat de un sistem inadecvat de salarizare și angajament, asupra sănătății psihologice și prin intermediul sănătății psihologice asupra celei fizice. Schimbările cele mai relevante, și cu cel mai puternic impact negativ asupra sănătății s-au dovedit a fi supraîncărcarea muncii și sistemul de salarizare, acesta din urmă influențând atât direct, cât și indirect sănătatea.

Rezultatele obținute prin intermediul analizei de regresie și al ecuațiilor structurale evidențiază un efect direct al anumitor stresori asupra sănătății fizice și psihologice. Specific, percepția supraîncărcării muncii și un nivel inadecvat al salariului influențează sănătatea psihologică, supraîncărcarea demonstrând un efect direct și asupra sănătății fizice. Supraîncărcarea muncii reprezintă un factor de stres frecvent întâlnit în contextul schimbărilor organizaționale. Schimbarea procedurilor de muncă, reorganizarea posturilor de muncă și reducerea numărului de angajați contribuie la încărcarea activității angajaților, aceștia experimentând-o ca un factor de stres.

Datele obținute de noi pun în evidență și un efect de interacțiune între salarizare și angajamentul față de organizație, indicând rolul protector al angajamentului pentru sănătatea psihologică a individului în contextul unui sistem de recompense inadecvat. Conform rezultatelor obținute, problemele de sănătate psihologică sunt mai mari în cazul celor care înregistrează un nivel ridicat de stres datorită sistemului de salarizare și în același timp au un nivel redus al angajamentului față de organizație, comparativ cu cei care resimt aceeași presiune din partea unui sistem inadecvat de salarizare și recompense, dar au un nivel ridicat al angajamentului față de organizație. Cercetări anterioare susțin importanța percepției sistemului de salarizare în contextul schimbării organizaționale asociate achizițiilor. Dent și Goldberg (1999) susțin că nivelul de salarizare și statutul ocupațional sunt caracteristici puternic asociate cu postul de muncă al unei persoane, indivizii manifestând o sensibilitate ridicată la orice schimbare care ar putea influența aceste aspecte ale muncii. Child, Faulkner și Pitkethly (2001) susțin că modificările la nivelul sistemelor de salarizare, promovare și recompensare sunt mult mai accentuate în fuziunile și achizițiile internaționale, decât în cele domestice. Concluziile unui studiu asupra mai multor fuziuni din Europa, realizat de Very, Lubatkin și Veiga (1997) susțin că percepția schimbării obiectivității procedurilor de evaluare a performanțelor profesionale și de recompensare sunt predictorii semnificativi ai nivelului de stres.

CAPITOLUL 9

UN MODEL INTEGRATIV AL CONSECINTELOR FUZIUNILOR ȘI ACHIZIȚIILOR LA NIVEL INDIVIDUAL

Analiza literaturii publicate asupra consecințelor psihologice ale schimbărilor determinate de fuziuni și achiziții la nivel individual, acordă o importanță semnificativă stresului ocupațional și a consecințelor acestuia asupra sănătății fizice și psihologice, a satisfacției cu munca, a angajamentului față de organizație și a comportamentului contraproductiv. Aceste consecințe sunt de cele mai multe ori investigate separat și în absența unor argumente teoretice puternice și integratoare. În timp ce literatura de specialitate furnizează o cantitate considerabilă de prescripții referitoare la cum se pot gestiona mai bine diferitele forme ale combinațiilor organizaționale, impactul schimbărilor asupra încrederii în management și a percepției corectitudinii cu care se implementează au fost foarte puțin investigate (Gill și Foulger, 1978, apud Cartwright și Cooper, 1993). Nici atitudinile angajaților față de achiziție nu s-au bucurat de prea multă atenție din partea cercetătorilor, în ciuda studiilor care arată că atitudinile angajaților față de schimbarea organizațională influențează succesul inițiativei de schimbare (Eby *et al*, 2000, Martin, 1998, Gilmore și Barnett, 1992). Implementarea cu succes a schimbării organizaționale depinde într-o mare măsură de maniera în care membrii organizației reacționează la schimbare (Bovey și Hede, 2001; Piderit, 2000) și la procesul utilizat pentru implementarea acesteia (Henderson, 2002; Korsgaard, Schweiger și Sapienza, 1995). În ce privește fluctuația de personal, deși recunoscută ca o problemă frecvent întâlnită în contextul acestor schimbări organizaționale, în afara unor studii realizate asupra managerilor (Hambrick și Cannella, 1993) și a motivelor care stau la baza demisiilor acestora, intenția de părăsire a organizației nu a fost abordată în contextul achizițiilor internaționale.

Capitolul de față urmărește extinderea cercetărilor anterioare, dezvoltând și testând un model integrativ al reacțiilor individuale la schimbările produse în urma fuziunilor și achizițiilor.

Ca răspuns la problemele ridicate de implementarea schimbării, Armenakis și Harris (2002) au propus conceptul de justiție procedurală, o perspectivă promițătoare asupra acțiunilor și strategiilor care ar trebui luate în considerare de liderii organizaționali responsabili de acest proces (ex. Beugre, 1998; Folger și Skarlicki, 1999; Seo și Hill, 2005; Saphiro și Kirkman, 1999). Fie că organizațiile sunt supuse unor schimbări majore ca și fuziunile și achizițiile, fie că este vorba de modificări de amplitudine redusă, schimbarea implică un anumit nivel de redistribuire a resurselor. Această redistribuire creează un context natural pentru angajați, pentru percepția corectitudinii. Câteva studii preocupate de aspectele justiției organizaționale, au încorporat și date referitoare la stresul ocupațional. Eloviano et al. (2001) au raportat date care susțin că justiția procedurală mediază total relația dintre control și sănătatea psihologică, iar Francis (2003) a surprins un efect de mediere parțială pentru aceeași relație. Judge și Colquitt (2004) arată că relația dintre justiția organizațională și sănătatea psihologică este mediată de conflictul dintre viața personală și cea profesională. Insecuritatea postului de muncă este o altă variabilă studiată adesea în relație cu justiția organizațională (Barling și Kelloway, 1996; Sonnentag și Frese, 2003).

Pornind de la aceste concluzii ale cercetărilor, prima ipoteză a studiului vizează relația dintre stresorii organizaționali și percepția justiției procedurale.

H1: *Stresul ocupațional prezice un nivel redus al percepției justiției procedurale, în contextul schimbării organizaționale.*

În raport cu consecințele justiției, o serie de studii recente au încercat să surprindă relația dintre justiția organizațională și eforturile de schimbare (Beugre, 1998; Saunders et al., 2002, Seo și Hill, 2005) și justiție și angajamentul față de schimbarea organizațională. Angajații care percep rezultatele schimbării ca fiind benefice, vor dezvolta un angajament mai puternic față de schimbare, susținând acest efort organizațional. Angajații care percep rezultatele schimbării ca fiind în detrimentul lor, vor reacționa prin sentimente de mânie, dorință de răzbunare și uneori chiar și solicitarea despăgubirii (Greenberg, 1990). O premisă fundamentală a justiției procedurale este aceea că indivizii care contribuie, sau au un cuvânt de spus în ce privește procedurile de implementare a schimbării, manifestă o tendință mai puternică de a aprecia deciziile luate pe baza acestui proces ca fiind corecte (Bernerth et al., 2007). În consecință ne așteptăm la observarea unei asocieri pozitive între percepția corectitudinii cu care sunt implementate schimbările determinate de fuziuni și achiziții și atitudinile pozitive față de achiziție, și o relație negativă între justiție și intenția de părăsire a organizației.

H2: *Percepția justiției procedurale determină raportarea unor atitudini pozitive față de achiziție și intenției reduse de schimbare a locului de muncă.*

Korsgaard, Sapienza și Schweiger (2002) notează că în cazul re tehnologizării unei organizații planificarea și justiția procedurală au interacționat în așa fel încât obligațiile și intențiile angajaților de a rămâne în organizație au fost influențate în sens negativ doar de planificarea schimbării, atunci când procesul schimbării era perceput ca fiind corect. Tyler și De Cremer (2005) susțin că dacă liderii acționează corect din punct de vedere procedural, sunt percepuți de către subalterni ca fiind mai legitimi și mai competenți, acceptând mult mai ușor schimbarea inițiată de aceștia. Toate aceste concluzii ale cercetărilor susțin faptul că rolul liderilor demni de încredere devine mult mai important în contextul schimbării organizaționale, decât în perioade de stabilitate (Cobb, Folger și Wooten, 1995). Pe măsură ce politicile și procedurile din cadrul organizației se modifică, angajații de la toate nivelele devin dependenți de cei din conducere pentru rezolvarea problemelor, disputelor și alocarea corectă a resurselor. Aceste roluri simbolice ale liderilor în contextul schimbării organizaționale sunt importante pentru succesul schimbării (Covin și Kilman, 1990).

Respectând logica cercetărilor realizate asupra rolului încrederii în management în organizații în situațiile de schimbare, formulăm următoarele ipoteze:

H3: *Un nivel ridicat al percepției justiției procedurale prezice un nivel ridicat al încrederii în management, respectiv al percepției caracterului competent, binevoitor și integru al acestuia.*

H4a: *Încrederea în managementul superior prezice raportarea unor atitudini pozitive față de achiziție și a unei intenții reduse de schimbare a locului de muncă.*

H4b: *Încrederea în management este un predictor mai bun al acestor consecințe atitudinale, decât justiția procedurală.*

Un antecedent important atât al percepției justiției organizaționale, cât și al încrederii în management este comunicarea. Deși există studii care susțin existența unei relații directe între comunicare și acceptarea schimbării, altele susțin că efectele pozitive ale comunicării asupra acceptării schimbării și atenuării intenției de schimbare a locului de muncă sunt mediate de percepția corectitudinii (Daly și Geyer, 1994). Prin urmare, comunicarea unor informații corecte prezice pozitiv percepția justiției, care la rândul ei atenuează rezistența.

H5: *Comunicarea adecvată prezice percepția justiției procedurale și a încrederii în managementul superior.*

REZULTATE

Primul pas în verificarea ipotezelor propuse în cadrul acestei cercetări constă în inspecția corelațiilor dintre variabile. Rezultatele analizei corelaționale arată că stresul ocupațional este asociat semnificativ și negativ (-.16*) cu percepția justiției procedurale, acest rezultat furnizând suport statistic pentru ipoteza 1. Justiția procedurală corelează semnificativ statistic (.37**) cu atitudinile generale față de achiziție și cu intenția de schimbare a locului de muncă (-.23**), aceste rezultate susținând empiric ipoteza 2. Coeficienții de corelație obținuți între scalele care măsoară componentele încrederii și percepția justiției procedurale sunt pozitivi și semnificativi statistic. Astfel percepția justiției procedurale este asociată pozitiv cu caracterul competent al managementului superior (.55**), caracterul binevoitor al managementului superior (.56**), caracterul integru al managementului superior (.49**) și cu scorul obținut la scala totală de încredere (.58**), oferind suport statistic pentru ipoteza 3. Valorile coeficientului de corelație pentru scalele de încredere în managementul superior: competența (.47**), bunăvoința (.30**), integritatea (.33**) și atitudinile generale față de achiziție sunt pozitive și semnificative statistic, în timp ce între încredere și schimbarea locului de muncă toți coeficienții de corelație sunt negativi și semnificativi statistic. Cea mai puternică asociere apare între percepția lipsei de integritate a managerului și intenția de schimbare a locului de muncă (-.45**). Aceste rezultate susțin ipoteza 4a. Comunicarea corelează pozitiv cu justiția procedurală (.54**) și cu toate componentele scalei de încredere, aceste rezultate susținând ipoteza 5. Dintre scalele de încredere, cea mai puternică asociere este între comunicare și percepția caracterului binevoitor al managerului (.58**).

Pentru a testa ipoteza 4b, am apelat la analiza de regresie ierarhică, în primul pas controlând influența justiției procedurale, pentru a vedea în ce măsură încrederea în management este un predictor mai bun al atitudinilor generale față de achiziției și a intenției de schimbare a locului de muncă, decât percepția justiției. Rezultatele obținute sunt prezentate în Tabelul 4.

Tabelul 4. Rezumatul analizei de regresie

	Atitudini față de achiziție		Intenția de schimbare a locului de muncă	
	β	Corelație semiparțială	β	Corelație semiparțială
Justiție procedurală	.16	.14	.08	.07
Competența managerului	.34**	.25	-.08	-.06
Caracterul binevoitor	-.10	-.07	-.27**	-.20
Integritatea managerului	.09	.07	-.19	-.14
Încrederea	.11	.11	-.13	-.14
F	5.51**		8.81**	
R ²	.252		.252	
R ² Ajustat	.224		.224	

*Rezultatele sunt semnificative la $p < .01$.

**Rezultatele sunt semnificative la $p < .001$.

Rezultatele obținute în urma analizelor de regresie indică o îmbunătățire semnificativă a modelului predictive în urma introducerii încrederii, pe lângă variabila controlată – justiția procedurală. Astfel $\Delta R^2 = .12$, $p < .001$, pentru Atitudinile față de achiziție și $\Delta R^2 = .19$, $p < .001$ pentru Intenția de schimbare a locului de muncă. Cel mai puternic predictor în cazul Atitudinii față de achiziție este Competența managerului ($\beta = .34$, $p < .001$), iar în cazul intenției de schimbare a locului de muncă Bunăvoința managerului ($\beta = .27$, $p < .001$).

Rezultatele analizelor de regresie evidențiază un efect total de mediere pentru toate relațiile testate, încrederea constituind mecanismul prin care justiția procedurală influențează atitudinile angajaților, în contextul implementării schimbării. Datele furnizează suport statistic pentru toate ipotezele formulate. Aceste rezultate demonstrează și susțin empiric importanța încrederii în management în contextul schimbării organizaționale și în modelarea atitudinilor angajaților și a intenției acestora de schimbare a locului de muncă. Dezvoltarea încrederii în managementul superior poate reduce impactul negativ al diferitelor decizii organizaționale, în contextul unei schimbări profunde, cum este cea determinată de achiziție. Dezvoltarea și întreținerea încrederii poate reduce și implicațiile negative ale schimbărilor asupra angajamentului față de organizație și controlarea ratei fluctuației de personal.

Bazându-ne pe premisele teoretice prezentate în cadrul acestei lucrări și sintetizate la începutul acestui capitol, dar și pe rezultatele obținute în urma analizelor de regresie, am dezvoltat și testat două modele ale reacțiilor individuale la schimbările determinate de fuziunile și achizițiile internaționale: un model mediat total și un model mediat parțial. Modelul medierii totale este prezentat în figura 2.

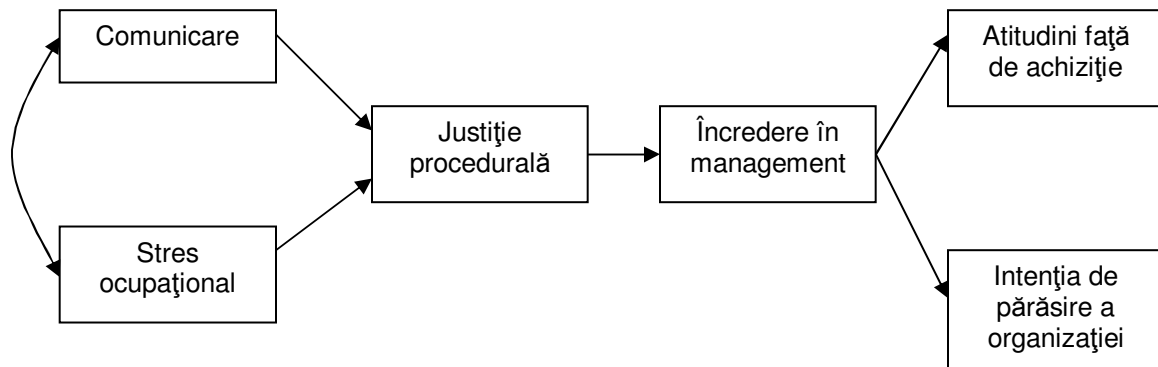


Fig. 2. Un model mediat total al dezvoltării atitudinilor față de achiziție și intenției de părăsire a organizației

Modelul de față pornește de la premisa că lipsa explicațiilor referitoare la schimbare va fi considerată de către angajați ca și un tratament incorect și va favoriza apariția neîncrederii și a resentimentelor față de decizia de schimbare. În același timp, ne așteptăm ca o strategie de comunicare deschisă să fie asociată pozitiv cu acceptarea schimbării și dezvoltarea încrederii, această relație fiind complet mediată de percepția justiției procedurale. La nivelul încrederii, ne așteptăm să observăm consecințele directe ale acesteia asupra atitudinilor generale față de achiziție și asupra intenției de schimbare a locului de muncă.

Pentru evaluarea potrivirii modelului teoretic și pentru obținerea parametrilor estimați am apelat la metoda ecuațiilor structurale. Obținerea unui nivel acceptabil de potrivire pentru un model propus nu oferă însă nici o garanție că acesta este cel mai bun model. Cel mai puternic test al unui model propus este identificarea și testarea modelelor concurente (Little, Card, Bovaird, Preacher și Candall, 2007). În consecință, ne-am întors la literatura de specialitate, pentru a dezvolta un model alternativ. Cea mai mare parte a scrierilor asupra reacțiilor individuale la schimbările determinate de fuziuni și achiziții susțin un efect direct al comunicării și stresului ocupațional asupra rezistenței la schimbare, și nu o abordare orientată spre proces. De exemplu, Mayer et al. (1995) susțin că credibilitatea și conținutul mesajului comunicat vor determina formarea atitudinilor față de schimbare și a încrederii. Studiile care au verificat doar efectele directe au arătat că stresul determinat de insecuritatea postului de muncă prezice neîncrederea

în management (O'quin și Lotempio, 1998). Studiile realizate în organizații aflate în procesul unor schimbări majore și reduceri de personal, arată că stresul asociat cu aceste schimbări și insecuritatea postului, influențează semnificativ percepția procedurilor pe baza cărora se iau aceste decizii ca fiind incorecte (Brockner, 1990; Mishra și Spreitzer, 1998) Cohen-Carash și Spector (2001) susțin că percepția alocării resurselor organizaționale pe baza unor proceduri incorecte duce la dezvoltarea atitudinilor negative față de organizație, iar Konovsky și Brockner (1993) susțin că resentimentele care apar în contextul schimbărilor și reducerilor de personal percepute ca injuste sunt adesea direcționate către manageri. Daly și Geyer (1994) susțin că percepțiile indivizilor cu privire la felul în care conducerea organizației justifică (modalitatea și conținutul comunicării) procesul de relocare a unor angajați sunt asociate cu intenția de a rămâne în organizație, iar această relație este mediată de percepția justiției procedurale.

Coroborând aceste rezultate, ne așteptăm să obținem atât un efect direct al stresului asupra justiției procedurale, încrederii în management și atitudinilor față de achiziție, respectiv a intenției de schimbare a locului de muncă, cât surprinderea unui efect indirect al presiunii determinate de schimbările organizaționale asupra atitudinilor față de organizație și achiziție, prin intermediul percepției corectitudinii procesului de implementare a acestor schimbări. Totodată, în acord cu aceste rezultate, am propus un model mediat parțial în care comunicarea și stresul ocupațional prezic atitudinile față de achiziție și încrederea atât direct, cât și indirect, prin intermediul justiției procedurale. Modelul 1 se află astfel în relație de cuib cu Modelul 2.

Estimarea modelului

Verificarea modelului propus s-a realizat prin intermediul analizei de cale, cu ajutorul programului Amos 16.0. Indicatorii absoluți de potrivire sunt prezentați în tabelul 5.

Tabelul 5. Valorile principalilor indicatori absoluți pentru cele două modele testate

Modelul testat	χ^2	df	p	RMR	RMSEA	GFI	AGFI
1. Mediere totală	64,82	9	.000	3.28	.235 [.18 - .29]	.842	.631
2 Mediere parțială	10,251	5	.068	.037	.097 [.00 - .18]	.972	.884

Rezultatele obținute pentru modelul original reflectă o nepotrivire ($\chi^2 = 64,82$, $p < .000$) între matricea de covarianță a datelor brute și matricea obținută pe baza legăturilor specificate în model. Nepotrivirea dintre model și date este susținută și de valoarea indicatorilor absoluți. RMR = 3.28, o valoare care depășește cu mult pragul de .10, considerat a fi indicatorul unui model bun, ceea ce înseamnă că modelul nu explică bine evoluția datelor. Indicatorii GFI = .842 și AGFI = .631 nu ating pragul minim de .85, considerat ca nivel dezirabil pentru a considera modelul testat bun.

În afara indicatorilor absoluți, au fost calculați indicatorii de comparare a modelelor, rezultatele fiind prezentate în Tabelul 6.

Tabelul 6. Valorile principalilor indicatori de comparație a simplității modelelor testate

Modelul testat	NFI	RFI	IFI	CFI
1. Mediere totală	.710	.517	.740	.732
2. Mediere parțială	.954	.862	.976	.975

Analiza indicatorilor de comparație pentru primul model testat (NFI = .71, RFI = .51, IFI = .74, CFI = .73) nu ating pragul de .85 sau .90 considerat necesar pentru indicarea unui nivel rezonabil de potrivire (Sava, 2004).

Respecificarea modelului pe baza literatura de specialitate și a sugestiilor statistice a implicat includerea unor relații suplimentare în model. Astfel, s-au luat în considerare efectele directe al comunicării asupra încrederii și a stresului ocupațional asupra atitudinilor față de achiziție și a intenției de părăsire a organizației. Retestarea modelului a dus la obținerea unor

indicatori care susțin o mai bună potrivire a datelor. De această dată valoarea lui $\chi^2 = 10,251$ s-a redus, diferența dintre matricea de covarianță a datelor brute și cea obținută pe baza legăturilor specificate de model fiind ne semnificativă ($p < .068$). Acest rezultat este confirmat și de valorile indicatorilor absoluți, care susțin faptul că modelul mediat parțial este bun. Valoarea RMR = .037, indicând faptul că modelul reproduce bine evoluția datelor; RMSEA = .097, încadrându-se în limitele intervalului de încredere de 90 % [.000 - .182]; GFI = .972 și AGFI = .884, ambele depășind pragul minim de .85 considerat acceptabil.

Analiza valorilor obținute pentru indicatorii de comparație reflectă obținerea unor rezultate peste .90 pentru trei dintre aceștia (NFI = .954, IFI = .976, CFI = .975) și un rezultat peste .85 pentru RFI (.862), ceea ce susțin faptul că modelul mediat parțial este bun. Compararea valorilor obținute pentru coeficienții de potrivire în cazul modelului mediat total cu cei obținuți pentru modelul mediat parțial reflectă o îmbunătățire a notabilă a acestora în urma respecificării modelului.

Rezultatele obținute pentru ambele categorii de indicatori calculați: absoluți și de comparație, susțin că majoritatea relațiilor directe dintre comunicare, stres, justiție și încredere sunt componente necesare ale modelului. Modelul și coeficienții analizei de cale standardizați sunt prezentați în figura 3.

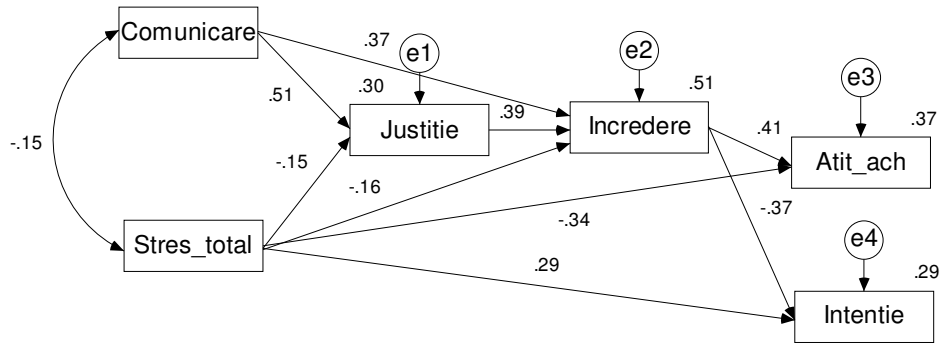


Fig 3. Modelul integrativ (2) mediat parțial

Estimarea parametrilor

Rezultatele obținute susțin faptul că percepția justiției procedurale este prezisă direct de nivelul presiunii de la locul de muncă ($\beta = -.15^{**}$) și de adecvanța comunicării ($\beta = -.51^{**}$). Încrederea este prezisă direct de stresul ocupațional ($\beta = -.16^{**}$), comunicare ($\beta = .37^{**}$) și justiție ($\beta = .39^{**}$) și indirect, atât de către stresul ocupațional prin intermediul justiției ($\beta = -.05^{**}$), cât și de comunicare mediată de justiție ($\beta = .19^{**}$). Atitudinile față de achiziție sunt prezise direct de nivelul stresului ocupațional ($\beta = -.34^{**}$) și indirect prin intermediul încrederii în managementul superior ($\beta = -.08^{**}$). Efectul direct la încrederii asupra atitudinilor față de achiziție este de $.42^{**}$. Intenția de schimbare a locului de muncă este prezisă direct de nivelul stresului ocupațional ($\beta = .29^{**}$) și al încrederii ($\beta = -.37^{**}$) și indirect prin medierea încredere asupra stresului ocupațional ($\beta = .08^{**}$), comunicării ($\beta = .20^{**}$) și justiției ($\beta = -.14^{**}$).

Modelul explică 30% din varianța justiției procedurale, 50% din varianța încrederii, 29,1% din varianța intenției de părăsire a organizației și 37,4% din varianța atitudinilor față de achiziție.

Discuții pe marginea modelului

Rezultatul conform căruia comunicarea are un efect direct asupra percepției justiției și încrederii este în concordanță cu studiile care susțin capacitatea comunicării de a crește credibilitatea managementului (Mayer et al., 1995). În absența încrederii în conducere, în competența, bunăvoința și integritatea managerilor care au puterea de a lua decizii de personal, angajații își formează atitudini negative față de achiziție și schimbările determinate de aceasta. Încrederea în management s-a dovedit a avea un impact puternic asupra atitudinilor față de achiziția companiei de către un investitor, deși majoritatea studiilor s-au focalizat asupra relației dintre încrederea în management și atitudini față de muncă ca și satisfacția profesională sau angajamentul față de organizație (Dirks și Ferrin, 2001, 2002). Dacă managementul este dispus să fie transparent în deciziile și acțiunile sale, șansele ca angajații să fie deschiși la schimbările și

inițiativele propuse sunt mult mai mari (Armenakis et al., 1993; Young și Post, 1993). Relația directă dintre comunicare și încredere este susținută și de cercetări anterioare care arată că atitudinile favorabile față de inovație și înțelegerea inovației explică în mare măsură felul în care angajații reacționează la aceste schimbări organizaționale (Lewis și Siebold, 1996). Odată ce mesajele comunicate reușesc să transmită o justificare mulțumitoare pentru angajați, să sublinieze îmbunătățirile aduse de schimbare și să clarifice impactul schimbării asupra angajatului (Young și Post, 1993), angajații vor înțelege necesitatea schimbării și vor renunța la opoziția care s-ar putea naște din teamă sau din lipsa unei înțelegeri a schimbării.

Teoria justiției procedurale (Chan Kim și Maubotgne, 1993; Folger, 1977; Konovsky, 2000; Korsgaard et al., 1995) susține că maniera în care este structurat și realizat procesul schimbării va influența atitudinile față de schimbare; relația dintre procesul schimbării și atitudinile față de aceasta fiind mediată de percepția justiției. Lines (2005) susține că trei caracteristici ale procesului schimbării sunt în mod particular predictive pentru percepția justiției procedurale: implicarea în stabilirea regulilor pe baza cărora se iau deciziile, oportunitățile autentice de exprimare a opiniilor și remedierea (recursul) sistemului. Implicarea angajaților în procesele decizionale implică un nivel ridicat al informării și al comunicării bidirecționale, dar și al formării de expectații pozitive cu privire la schimbarea care urmează a fi implementată. Aceste condiții duc la percepția procesului ca fiind unul corect, iar a managerilor ca fiind demni de încredere. Acestea, la rândul lor, întăresc acceptarea deciziilor, supunerea față de autoritate și atitudini pozitive (ex. încredere, deschidere față de schimbare).

Consecințele atitudinale ale schimbării sunt asociate cu o gamă largă de comportamente care reflectă evaluarea globală a schimbării. Ajzen (2001) arată că atitudinile sunt relativ stabile în timp, rezistente la persuasiune și reprezintă predictorii puternici ai comportamentului. Atitudinile pozitive față de schimbare sunt asociate cu comportamentul civic (Organ, 1990) în special în domeniile relaționate cu implementarea schimbării. La nivel organizațional aceste comportamente sunt asociate cu viteza și succesul implementării (Dooley, Fryxell și Judge, 2000). În ciuda beneficiilor importante ale atitudinilor pozitive față de schimbare, literatura de specialitate susține că cele negative reprezintă norma (Dent și Goldberg, 1999). Atitudinile negative față de schimbare sunt asociate cu comportamente ca și exprimarea puternică a unor puncte de vedere diferite, ridiculizarea schimbării, a procesului și a premiselor sale, sau chiar sabotarea acestuia. În timpul perioadelor de schimbare organizațională, angajații își reevaluează rolul în organizație, își reexaminează contractul psihologic și înțeleg organizația în termenii semnificației relaționale pe care o reprezintă pentru ei (ex. loialitatea și suportul pe care îl simt față de organizație). În cazul în care percep că contractul psihologic nu a fost respectat, angajații se vor retrage din relația pe care o au cu organizația (devin neîncrezători) și nu mai sunt devotați binelui organizației (apare rezistența atitudinală) (Shore și Tetrick, 1994). Aceste atitudini sunt cel mai adesea antecedente ale cognițiilor asociate cu detașarea și neimplicarea organizațională (Davy et al., 1997). Conform ipotezelor, încrederea prezice atitudinile față de achiziție și intenția de părăsire a organizației. În absența încrederii în managementul superior, vor apărea atât formele psihologice, cât și cele reale, fizice ale neimplicării și părăsirii organizației (Shore și Tetrick, 1994).

Odată ce încrederea și legătura afectivă dintre individ și management, respectiv organizație, a fost afectată, scad semnificativ motivele care până atunci determinau rămânerea în organizație. McEvoy și Cascio (1987) susțin că deși s-ar putea să nu existe nici o relație între performanță și fluctuație, înainte de decizia de părăsire a organizației, odată ce angajații părăsesc organizația, performanța acesteia înregistrează un declin. Cercetările anterioare susțin că primii care părăsesc organizația sunt angajații cu performanțe reduse (McEvoy și Cascio, 1987). Dar dacă aceștia nu părăsesc organizația imediat (ex. pentru că nu au alte opțiuni), rămânerea lor în organizație nu contribuie la creșterea performanțelor acesteia. Dimpotrivă, pentru că non-performerii sunt în general mai nemulțumiți de posturile lor de muncă și de management, se tem mai tare de schimbări care le-ar putea amenința locul de muncă sau care ar putea crește cerințele postului. În consecință vor manifesta opoziție puternică față de schimbare și vor fi mai puțin receptivi la inițiativele managementului (ex. lipsa încrederii în conducere).

CONCLUZII GENERALE

Prima parte a acestei teze, prezintă o trecere în revistă a studiilor realizate asupra proceselor de integrare organizațională în contextul fuziunilor și achizițiilor, din perspectivă psihologică, identificând principalele limite ale literaturii de specialitate și ale cercetărilor din domeniu. Pornind de la neajunsurile observate, am formulat obiectivele lucrării de față și ale cercetării. În capitolul de față ne propunem sumarizarea principalelor contribuții ale tezei, organizate în funcție de aspectele teoretice, metodologice și aplicative.

Din perspectivă **teoretică**, lucrarea de față urmărește dezvoltarea și testarea unui model integrativ al reacțiilor individuale la schimbările determinate de fuziuni și achiziții și explicarea rolului acestora în formarea atitudinilor generale față de achiziție și a intenției de părăsire a organizației. Așa cum am amintit deja în capitolele anterioare, cea mai mare parte a literaturii publicate în domeniu vine din partea unor practicieni, este vag/slab ancorată în teoria psihologică și are o capacitate redusă de a explica fenomenele observate, majoritatea studiilor din această arie de cercetare urmărind doar efecte directe și izolate ale unor variabile ce țin de procesul schimbării asupra reacțiilor individuale. În încercarea de a răspunde acestui neajuns al literaturii psihologice, cercetarea de față și-a propus integrarea rezultatelor într-un model integrativ și comprehensiv.

Sintetizând principalele publicații din literatura de specialitate asupra fuziunilor și achizițiilor, am concluzionat că principalii factori de natură psihologică, responsabili de succesul sau eșecul unei asemenea combinații organizaționale sunt:

- a. măsura potrivirii culturale care există între organizațiile partenere și modalitatea de aculturare aleasă și
- b. impactul acestui eveniment organizațional la nivel individual: nivelul stresului generat de procesul fuziunii și durata acestuia. S-a demonstrat în repetate rânduri că efectele pe termen lung ale stresului influențează negativ sănătatea fizică și psihologică a angajaților, dar și atitudinile față de muncă și organizație și comportamentele profesionale, cu consecințe semnificative asupra performanței (Cooper, Cooper și Eaker, 1988).

Acești factori nu acționează izolat, ci sunt inter-relaționați. O potrivire culturală redusă sau chiar o incompatibilitate la acest nivel duce la apariția unui nivel ridicat de fragmentare, incertitudine și ambiguitate culturală, consecințe care sunt percepute ca extrem de stresante pentru angajați.

Pornind de la aceste premise, primul studiu vizează impactul achizițiilor și fuziunilor la nivel organizațional. Mai specific, ne-am ocupat de diagnoza culturii organizaționale în cazul a două achiziții internaționale cumpărate de un fond de investiții străin, care în momentul culegerii datelor se aflau în procesul fuzionării. Rezultatele obținute surprind caracteristicile culturii organizaționale în ambele organizații, înaintea achiziției, dar și schimbările înregistrate în urma acestui proces, subliniind impactul diferențelor asupra procesului de integrare dorit.

Cel de-al doilea studiu vizează impactul acestor evenimente organizaționale la nivel individual, acordând o atenție specială surselor de presiune asociate cu aceste evenimente organizaționale și a consecințelor acestora asupra individului. Principalele rezultate obținute se referă la impactul direct al stresorilor asupra sănătății fizice și psihologice, în contextul organizațiilor studiate cei mai importanți factori de stres fiind Sistemul de salarizare și beneficii și Supraîncărcarea muncii (Studiul 2). Tot în cadrul acestei cercetări a fost pus în evidență un efect de interacțiune între sistemul de salarizare și beneficii și angajamentul angajatului față de organizație. Cu alte cuvinte, în situația unui nivel ridicat al angajamentului față de organizație, consecințele negative ale presiunii create de un sistem inadecvat de recompensare sunt atenuate, comparativ cu măsura în care acestea apar în cazul angajaților cu un nivel redus al angajamentului.

Studiile publicate în domeniul schimbării organizaționale recunosc impactul acestui proces asupra unei game mult mai largi de variabile decât stresul ocupațional. Studii recente publicate asupra schimbărilor determinate de fuziuni și achiziții încorporează aspecte ce țin de încrederea în management, justiția procedurală și consecințele acestora asupra atitudinilor față de muncă și organizație. Pentru că acestea sunt abordate izolat, iar rezultatele obținute sunt în anumite cazuri contradictorii, al treilea studiu propune integrarea tuturor acestor rezultate într-un

model explicativ al atitudinilor față de achiziție și a intenției de părăsire a organizației. Pornind de la datele din literatura de specialitate din domeniul schimbării organizaționale și a particularizării acestei problematici în domeniul fuziunilor și achizițiilor, am dezvoltat două modele concurente, care să explice reacțiile individuale la aceste evenimente organizaționale și rolul acestora în formarea atitudinilor generale față de achiziție și a intenției de schimbare a locului de muncă. Pornind de la principalele antecedente și consecințe ale încrederii în managementul superior în contextul schimbării am dezvoltat două modele concurente: unul mediat total și unul mediat parțial. Variabilele incluse în model au fost selectate pe baza a două criterii: să fie semnificative din punct de vedere teoretic (evitând astfel testarea tuturor variabilelor care ar putea avea un impact asupra încrederii în management și a atitudinilor) și să se fi dovedit în studii anterioare că au un impact semnificativ statistic în contextul schimbării organizaționale. Respectând aceste două criterii, am evitat propunerea de noi variabile și am construit pe rezultatele existente deja în literatura de specialitate, așa încât să facem un pas înainte spre integrarea rezultatelor și evidențierea interacțiunilor dintre variabile, în loc să promovăm aceeași fragmentare la nivelul concluziilor. Rezultatele acestui studiu reflectă faptul că încrederea angajaților în managementul superior este influențată de percepția asupra corectitudinii procesului de implementare a schimbărilor, iar la rândul ei, încrederea are un impact semnificativ asupra reacțiilor atitudinale față de achiziție.

Totodată, lucrarea de față răspunde și nevoii de realizare de astfel de studii în alte zone decât SUA sau Marea Britanie, contribuind în acest fel la îmbogățirea datelor de cercetare, cu perspective specifice mediului organizațional românesc.

Din punct de vedere **metodologic**, una dintre contribuțiile majore ale lucrării este legată de contextul în care s-au desfășurat cercetările din cadrul acestui studiu. Una dintre principalele critici ale publicațiilor din domeniul fuziunilor și achizițiilor este aceea că literatura este fragmentară și eclectică, dominată de investigații realizate în Statele Unite și alcătuită din speculații ipotetice. Datorită faptului că procesul integrării este puternic influențat de aspectele culturale, care se manifestă atât la nivel organizațional, cât și la nivel național, considerăm că premisa că rezultatele obținute în Statele Unite se potrivesc cu exactitate și în mediul Est-European trebuie cel puțin verificată. Lucrarea de față aduce o contribuție semnificativă în acest sens, fiind printre primele realizate asupra achizițiilor unor companii românești de investitori străini. O altă critică a literaturii din domeniu este aceea că studiile publicate s-au născut adesea accidental, fără a avea un design de cercetare clar stabilit dinainte (Mirvis, 1985; Vlumberg și Weiner, 1971) sau în condiții cvasi sau simulate total (Berney, 1980). Totodată, analiza studiilor publicate arată că o mare parte dintre acestea au fost realizate în contextul reorganizării unor organizații de stat, concluziile fiind extrapolate și la nivelul fuziunilor din domeniul privat (Humpal, 1971). În același timp, studiile iau în considerare perspectiva unei singure organizații implicate în acest parteneriat (Mirvis, 1985; Altendorf, 1986), iar eșantioanele pe care s-a lucrat au fost în general mici, având sub 100 de participanți la cercetare (Blumberg și Weiner, 1971). Cercetările realizate în cadrul tezei de față răspund acestei critici, designul de cercetare fiind puternic ancorat în teoria psihologică din domeniul organizațional. Datele care stau la baza acestor cercetări sunt culese din patru organizații românești, care au fost cumpărate de investitori străini pe parcursul a doi ani de zile. Organizațiile au fost selectate așa încât să respecte aceleași condiții la nivelul achiziției și al procesului de integrare culturală la care au fost supuse. Metoda și instrumentele folosite în culegerea datelor au fost aceleași, furnizând rezultate care să permită realizarea unor comparații valide și extrapolarea rezultatelor la sectorul privat românesc. În total, numărul de participanți la cercetare se ridică la 415, dimensiunea eșantionului furnizând un plus de încredere rezultatelor obținute.

Din perspectivă **aplicativă**, datorită faptului că datele care au fost culese în cadrul acestor cercetări provin din mediu ecologic, concluziile pot constitui baza unor recomandări și implicații practice pentru organizațiile aflate în procesul integrării post-achiziție și persoanele din conducerea acestora. Lucrarea furnizează date concrete cu privire la principalele surse de stres asociate cu experiența achiziției și a consecințelor acestora asupra atitudinilor față de organizație și achiziție. Modelul dezvoltat contribuie semnificativ la explicarea modului în care percepția angajaților asupra unor caracteristici și evenimente legate de locul de muncă influențează atitudinile față de organizație și schimbare și factorii care pot media nivelul acestor consecințe. Aceste informații pot fi utilizate de către psihologii practicieni/managerii de resurse

umane/managerii companiilor în scopul planificării atente a procesului de integrare și implementare a schimbărilor, dar și în scopul dezvoltării unor acțiuni de intervenție specifice acestor contexte.

Integrarea rezultatelor, furnizează câteva sugestii importate pe care practicienii ar putea să le includă în intervențiile proiectate pentru susținerea procesului de integrare în urma fuziunilor și achizițiilor. În primul rând, pentru că acest proces este în primul rând un eveniment organizațional, care afectează aspectele cele mai profunde ale acestei entități, primul pas ar trebui să constea într-o diagnoză a culturii organizaționale. Aceasta ar trebui să vizeze ambele organizații partenere, și prin intermediul diferitelor metode de lucru în grup, ar trebui facilitată înțelegerea reciprocă a culturii organizaționale de către cele două părți implicate.

În al doilea rând managerii și persoanele responsabile de realizarea acestui proces ar trebui să înțeleagă că schimbările implicate reprezintă o sursă importantă de presiune pentru angajați, prin urmare este necesară comunicarea frecventă și deschisă cu aceștia, dar și ascultarea temerilor sau oferirea de răspunsuri la întrebările angajaților.

Este important să se acorde atenție acestor doi factori deoarece rezultatele obținute de noi au demonstrat efectul direct al acestora asupra percepției corectitudinii cu care se implementează schimbările, dar și asupra încrederii în managementul superior. Stresul exercită un efect direct și asupra atitudinilor generale față de achiziției și a intenției de schimbare a locului de muncă. Ținând cont de teoria atitudinilor și a acțiunii planificate, acești factori devin extrem de relevanți pentru procesul de schimbare. Atitudinile pozitive, susțin schimbarea și contribuie semnificativ la succesul acestuia, în timp ce atitudinile negative pot duce la eșecul chiar și al celei mai promițătoare fuziuni sau achiziții, din punct de vedere economic.

Bibliografie

- Allen, T.D., Freeman, D.M., Reizenstein, R.C. & Rentz, J.O. (1995). Just another transition? Examining survivors' attitudes over time. *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*, 78-82.
- Amiot, C.E., Terry, D.J., Jimmieson, N.L. & Callan, V.J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger. Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32,4, 552-574.
- Angwin, D. (2001). Mergers and acquisitions across European Borders: National perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisers. *Journal of World Business*, 36,1, 32-57.
- Applebaum, S.H. & Gandell, J. (2003). A cross method analysis of the impact of culture and communications upon a health care merger. Prescriptions for human resources management. *Journal of Management Development*, 22, 5/6, 370-409.
- Applebaum, S.H., Lefrancois, F., Tonna, R. & Shapiro, B.T. (2007). Mergers 101 (part two): training managers for culture, stress and change challenges. *Industrial and Commercial Training*, 39, 4, 191-200.
- Armagan, S. & Ferreira, M.P. (2005). The impact of political culture on firm's choice of exploitation-exploration internationalization strategy. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5, 3, 275-291.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Field, H.S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97-128.
- Ashford, S.J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity. A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- Ashford, S.J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioural Science*, 24, 1, 19-36.
- Auster, R.E. & Sirower, M.L. (2002). The Dynamics of Merger and Acquisition Waves: A Three-stage conceptual framework with implications for practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 2, 216-244.

- Badrtalei, J. & Bates, D.L. (2007). Effect of organizational cultures on mergers and acquisitions: The case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*, 24,2, 303-317.
- Barkema, H.G. & Schijven, M. (2008). How do firms learn to make acquisitions? A review of past research and an agenda for future. *Journal of Management*, 34, 3, 594-634.
- Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural background of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, 28,4, 845-864.
- Barling, J. & Kelloway, E.K. (1996). Job insecurity and health: The moderating role of workplace control. *Stress Medicine*, 12, 253-260.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Beehr, T.A. & Newman, J.E. (1978). Job stress, employee health and organizational effectiveness: A fact analysis, model and literature review. *Personnel Psychology*, 3, 477-497.
- Begley, T.M. & Czajka, J.M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 552-556.
- Bellou, V. (2005). Psychological contract assessment after a major organizational change. The case of mergers and acquisitions. *Employee Relations*, 29,1, 68-88.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Walker, H.J. (2007). Justice, cynism and commitment. A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 3, 303-326.
- Beugre, C.D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 347-360.
- Bijlsma-Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25, 2/3/4, 192-
- Bijlsma-Frankema, K. (2004). Dilemmas of managerial control in post-acquisition processes. *Journal of Managerial Psychology*, 19,3, 252-268.
- Birkinshaw, J., Bresman, H. & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37, 3, 395-425.
- Bligh, M.C. (2006). Surviving post-merger „culture clash”: Can cultural leadership lessen the casualties? *Leadership*, 2,4, 395-426.
- Bovey, W.H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 6, 21-30.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. & Bies, R.J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Bruckman, J.C. & Peters, S.C. (1987). Mergers and acquisitions: The human equation. *Employment Relations Today*, 14, 55-63.
- Bryson, J. (2003). Managing HRM risk in a merger. *Employee relations*, 25, ½, 14-30.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buchanan, Claydon & Doyle, 1999
- Buono, A. F. & Bowditch, J.L. (2003). The human side of mergers and acquisitions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buono, A.F. & Bowditch, J.L. (2003). *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing collisions between people, cultures and organizations*. Beard Books.
- Buono, A.F. & Nurick, A.J. (1992). Intervening in the middle: Coping strategies in mergers and acquisitions. *Human Resources Planning*, 15,2, 19-33.
- Buono, A.F., Bowditch, J.L. & Lewis, J.W.III. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38, 5, 377-400.
- Burke, W.W. & Jackson, P. (1991). Making the SmithKline Beecham merger work. *Human Resource Management*, 30, 1, 69-87.

- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1990). The impact of mergers and acquisitions on people at work: Existing research and issues. *British Journal of Management*, 1, 65-76.
- Cartwright, C. & Cooper, C.L. (1993a). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46,3, 327-347.
- Cartwright, C. & Cooper, C.L. (1993b). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7,2, 57-70.
- Cartwright, C. & Cooper, C.L. (1995). Organizational marriage: „hard” versus „soft” issues? *Personnel Review*, 24, 3, 32-42.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1994). The human effects of mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 47-61.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1996). *Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances. Integrating People and Cultures*. Oxford: Butterworth-Heinmann.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (2000). *HR know how in mergers and acquisitions*. London: Chartered Institute of Personnel Development.
- Cartwright, S. & Hudson, S.L. (2000). Coping with mergers and acquisitions. In R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.). *The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1-S5.
- Cartwright, S. (2005). Mergers and acquisitions: an update and appraisal. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 1-38, John Wiley & Sons, Ltd.
- Chackrabarti, A. & Mitchell, W. (2004). A corporate level perspective on acquisitions and integration.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schweiger, D.M. & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder Value in Related Mergers. *Strategic Management Journal*, 13,5, 319-334.
- Chawla, A. & Kelloway, E.K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 485-498.
- Child, J., Faulkner, D. & Pitkethly, R. (2001). Foreign direct investment in the UK 1985-1994: The impact on domestic management practice. *Journal of Management Studies*, 37, 1, 141-167.
- Chreim, S. (2007). Social and temporal influences on interpretations of organizational identity and acquisition integration: A narrative study. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 43,4, 449-480.
- Cobb, A.T., Folger, R. & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly*, 19, 2, 135-151.
- Colquit, J.A., Conlon, D.E., Porter, C.O. & Wesson, M.J. (2001). Justice at the millenium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 425-445.
- Cook, R. (1993). Auditing acquisitions: Part 1 – Implementing acquisition strategies. *Managerial Auditing Journal*, 8,1, 28-32.
- Cooper, C.L. & Bramwell, R. (1992). A comparative analysis of occupational stress in managerial and shopfloor workers in the brewing industry. *Work and Stress*, 6, 172-138.
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47, 455-471.
- Covin, T.J. & Kilman, R.H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences in large scale change. *Group and Organizational Studies*, 15, 233-249.
- Cunha, R.C.E. & Cooper, C.L. (1998). Privatisation and the human factor. *Journal of Applied Management Studies*, 7, 2, 201-210.
- Dackert, I., Jackson, P.R., Brenner, S.O. & Johansson (2003). Eliciting and analysing employees' expectations of a merger. *Human Relations*, 56,6, 705-725.
- Daly, J.P. & Geyer, P.D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of processes and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512.

- Dasborough, M., Frick, G., Lamb, P. & Suseno, Y. (2003). Emotions in merger: a phenomenological approach. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Seattle, WA.
- Datta, D.K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12, 281-297.
- Datta, D.K. & Grant, J.H. (1990). Relationship between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm and acquisition success: An empirical analysis. *Journal of Management*, 16,1, 29-44.
- Datta, D.K. & Puia, G. (1995). Cross-border acquisitions: An examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms. *Management International Review*, 35, 4, 337-359.
- Davy, J.A., Kinicki, A., Kilroy, J & Scheck, C. (1988). After the merger: dealing with people's uncertainty. *Training and Development Journal*, November, 57-61.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (2000). *The New Corporate Cultures. Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Dearborn, M.J. & Hastings, J.E. (1987). Type A personality as a mediator of stress and strain in employed women. *Behavioural medicine*, 13, 50-60.
- Dent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999). Challenging resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.
- Detert, J.R., Schroeder, R.G. & Mauriel, J.J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25, 4, 850-863.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-467.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A. & Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.
- Elovianio, M., Kivimaki, M. & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424.
- Elrod, D. & Tippett, D. (2002). The death valley of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 3, 273-291.
- Grant, P. (1996). Supporting transitions: how managers can help themselves and others during times of change, *Organizations and People*, 3, 1, 4.
- Elsass, P.M. & Veiga, J.F. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective. *Human Relations*, 47,4, 431-453.
- Evans, P. & Pucik, V. (2005). People and cultural aspects of mergers and acquisitions. In G.K. Sthal & M.E. Mendenhall (2005). *Mergers and acquisitions. Managing culture and Human Resources*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Fairfield-Sonn, J.W., Ogilvie, J.R., DeVecchio, G.A. (2002). Mergers, acquisitions and long-term employee attitudes, *Journal of Business & Economic Studies*, 8, 2, 1-16.
- Faragher, E.B., Cooper, C.L. & Cartwright, S. (2004). A shortened stress evaluation tool (ASSET). *Stress and Health*, 20, 189-201.
- Folger, R. & Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 35-50.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 5, 992-1003.
- Forster, T.H. & Nilakant, V. (2005). Role of trust in privatization: transformation of the Electricity Utility in the Gambia. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 41, 3, 348-366.
- Francis, L. & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37, 4, 250-261.
- Fried, Y., Tieg, R.B., Naughton, T.J. & Blake, E. (1996). Managers reactions to corporate acquisitions: A test of an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 401-427.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Prussia, G.E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1-36.

- Gardner et al., 1987
- Gardner, Dunham, Cummings & Pierce, 1987
- Giessner, S.R., Viki, G.T., Otten, S., Terry, D.J. & Tauber, S. (2006). The challenge of merging: merger patterns, premerger status and merger support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32,3, 339-352.
- Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in working relationships: The behavioral trust inventory*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Seattle, August 2003.
- Gilmore, T.N. & Barnett, C. (1992). Designing the social architecture of participation in large groups to effect organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 4, 534-548.
- Goerzen, A. (2005). Managing alliance networks: emerging practices of multinational corporations. *Academy of Management Executive*, 19, 2, 94-107.
- Gopinath, C. & Becker, T.E. (2000). Communicatio, procedural justice and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26, 63-83.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 6, 249-248.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about what, why and how. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.
- Gutknecht, J.E. & Keys, J.B. (1993). Mergers, acquisitions and takeovers: Maintaining morale of survivors and protecticng employees. *Academy of Management Executive*, 7, 3, 26-35.
- Haigh, D.I. (2000). Mergers in action: An examination of the efficacy of a merger between three NHS Hospital Trusts and the subsequent effects of that merger. *Total Quality Management*, 11, 4-6, 589-595.
- Hambrick, D.C. & Canella, A.A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36, 733-762.
- Harris, L.C. & Ogbonna, E. (1997). A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*, 27,2, 104-123.
- Harwood, I. & Ashleigh, M. (2005). The impact of trust and confidentiality on strategic organizational change programmes: a case study of post-acquisition integration. *Strategic Change*, 14, 2, 63-75.
- Haspeslagh, P.C. & Jemison, D.B. (1991). *Managing Acquisitions. Creating value through corporate renewal*. New York, NY: The Free Press.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. & Sapienza,H.J. (2002). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, 28, 497-516.
- Henderson, G.M. (2002). Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. *Human Resources Development Review*, 2, 103-121.
- Hinkin, T.R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 104-121.
- Hitt, M., Harrison, J., Ireland, R.D & Best, A. (1998). Atributes of succesful and unsuccessful acquisitions of US firms. *British Journal of Management*, 9, 91-114.
- Hoetzel, B.R. (2005). Cultural impact in cross-border Acquisitions: A critical review of the literature. Working Paper. University of Applied Sciences Heilbronn, Germany.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management studies*, 35, 1, 1-12.
- Hopkins, M. S.& Weathington, B.L. (2006). The relationship between justice perceptions, trust and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140, 5, 477-498.
- Howard, J.D., Cunningham, D.A. & Rechnitzer, P.A. (1986). Role ambiguity, type A behaviour and job satisfaction: moderating effects on cardiovascular and biochemical responses associated with coronary risk. *Journal of Applied Psychology*, 71, 95-101.
- Huang, C.T.W. & Kleiner, B.H. (2001). New developments concerning managing mergers and acquisitions, *Management Research News*, 27, 4/5, 54-62.

- Irving, P.G. & Coleman, D.F. (2003). The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity – job tension relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 2, 97-106.
- Isabella, L.A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 7-41.
- Ivancevich, J.M., Schweiger, D.M. & Power, F.R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 10, 1, 19-35.
- Jemison, D.B. & Sitkin (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11,1, 145-163.
- Judge, T.A. & Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395-404.
- Kanter, R.M. & Corn, R.I. (1994). Do cultural differences make a business difference? Contextual factors affecting cross-cultural relationship success. *Journal of Management Development*, 13, 2, 5-23.
- Kaplan, N. (2001). Assimilate, integrate or leave it alone? *The Journal of Business Strategy*, 22, 1, 23-25.
- Kaufman, G.M. & Beehr, T.A. (1989). Occupational stressors, individual strains and social support among police officers. *Human Relations*, 42, 185-197.
- Kemp, C. (1987). Managing the human factor can help an acquisition succeed. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 25, 54-64.
- Kickul, J., Lester, S.W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488.
- Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4,1, 39-61.
- Kobasa, S.C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 4, 707-717.
- Korsgaard, A.M., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Krug, J.A. & Nigh, D. (2001). Executive perceptions in foreign and domestic acquisitions: An analysis of foreign ownership and its effect on executive fate. *Journal of World Business*, 36,1,85-105.
- Larry, R. (1994). Merger mania. *Management Review*, 83,4, 30-32.
- Larsson, R. & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54, 12, 1673-1607.
- Larsson, R. & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54, 12, 1673-1607.
- Lau, C. & Woodman, R.C. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 2, 537-554.
- Lazarus, R.S., DeLongis, A., Folkman, S., Gruen, R. (1985). Stress and Adaptational Outcomes. The Problem of Confounded Measures. *American Psychologist*, 40, 7, 770-779.
- Legare, T.L. (1998). The human side of mergers and acquisitions. Understanding and managing human resource integration issues. *Human Resource Planning*, 21, 1, 32-41.
- Leong, C.S., Furnham, A. & Cooper, C.L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49, 10, 1345-1363.
- Levin, I.M. (2000). Five windows into organizational culture: An assessment framework and approach. *Organizational Development Journal*, 18, 1, 83-94.
- Levinson, H. (1970). A psychologist diagnoses merger failure. *Harvard Business Review*, 84-101.
- Liao, N.N.H. (2004). On Acculturation of Business Acquisition: The case of two machine tool manufacturers in Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 4, ½, 233-243.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes towards organizational change. *Human Resources Development Review*, 4, 1, 8-32.
- Lodorfos, G. & Boateng, A. (2006). The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European chemical industry. *Management Decision*, 44, 10, 1405-1421.

- Lipponen, J., Olkkonen, M. & Moilanen, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 391-413.
- Lubatkin, M., Schweiger, D. & Weber, Y. (1999). Top management turnover in related M&A's: An additional test of the theory of relative standing. *Journal of Management*, 25,1, 55-73.
- Lundback, M. & Horte, S.A. (2005). Decision-making in conditions of constant change – a case within the automotive industry. *Management Decisions*, 43, 2, 220-235.
- Lunnan, R., Lervik, J.E.B., Traavik, L.E.M., Nilsen, S.M., Amdam, R.P. & Hennestad, B.W. (2005). Global transfer of management practices across nations and MNC subcultures. *Academy of Management Executive*, 19, 2, 77-80.
- Malnight, T.W. (2001). Emerging structural patterns within multinational corporations: toward process-based structures. *Academy of Management Journal*, 44, 6, 1187-1210.
- Malthora, A. & Pierroutsakos, A. (2005). An assessment of Cap Gemini's Cross-Border merger with Ernst & Young Consulting. *Multinational Business Review*, 13,2, 107-130.
- Mansour-Cole, D.M. & Scott, S.G. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology*, 51, 1, 25-54.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with survivor sickness. *Organizational Dynamics*, 21,2, 18-35.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2001). Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation. *Academy of Management Executive*, 15, 2, 80-92.
- Marks, M.L. (1988). The merger syndrome: The human side of corporate combinations. *Journal of Buy Outs and Acquisitions*, January/February, 18023.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M.A. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1999). The Effect of Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- McEntire, M.H. & Bentley, J.C. (1996). When rivals become partners: Acculturation in a newly-merged organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 4,2, 154-174.
- Metcalfe, G.S. & Daniel, T.A. (2001). *The Management of People in Mergers and Acquisitions*. Westport, CT: Quorum Books.
- Meyer, C.B. (2000). Allocation processes in mergers and acquisitions: An organizational justice perspective. *British Journal of Management*, 12, 1, 47-67.
- Meyer, C.B. (2001). Allocation processes in mergers and acquisitions: an organizational justice perspective. *British Journal of Management*, 12, 47-66.
- Mirvis, P.H. & Marks, M.L. (1992). The human side of merger planning: Assessing and analyzing fit. *Human Resources Planning*, 15,3, 69-92.
- Monk, R. (2000). Culture clash: Takeover of car maker changes cultures. *Organizational Development Journal*, 18, 1, 75-82.
- Morosini, P., Shane, S. & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *International Journal of Business Studies*, 29,1, 137-158.
- Mossholder, K.W., Settoon, R.P., Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivors reactions. *Group & Organizations Management*, 25, 220-243.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 1, 79-90.
- Napier, N.K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26, 3, 271-289.
- Newman, J.M. & Krzystofiak, F.J. (1993). Changes in employee attitudes after an acquisition: A longitudinal analysis. *Group and Organization Management*, 18, 4, 390-410.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

- Ozag, D. (2006). The relationship between trust, hope and normative and continuance commitment of mergers survivors. *Journal of Management Development*, 25,9, 870-883.
- Panchal, S. & Cartwright, S. (2001). Group differences in post-merger stress. *Journal of Managerial Psychology*, 16,6, 424-433.
- Paterson, J.M., Green, A. & Cary, J. (2002). The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 75, 393-408.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. A multidimensional view of attitudes towards organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Pitariu, H. (2006). Stresul profesional la manageri: corelate ale personalității în contextul situației de tranziție social-economică din România. În I. Berar (Ed.) *Alexandru Roșca. Omul, savantul, creatorul de școală*. București: Editura Academiei Române.
- Pitariu, H.D., Tureanu, V. & Peleașă, C. (2008). *ASSET. A Shortened Stress Evaluation Tool. An organizational screening tool. Adaptat în România de*. Cluj Napoca: Sinapsis.
- PriceWaterhouse Cooper, *Raport de țară*. Accesat la adresa <http://www.pwc.com/ro/eng/ins-sol/survey-rep/MASurveys/MARomaniareport2006ROM.pdf>, în 10.07.2008.
- Quah, P. & Young, S. (2005). Post-acquisition management: A phases approach for cross-border M&As. *European Management Journal*, 23, 1, 65-75.
- Reilly, N.P. (1994). Exploring a paradox: Commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 397-414.
- Riad, S. (2007). Of mergers and cultures: What happened to shared values and joint assumptions? *Journal of Organizational Change Management*, 20, 1, 26-43.
- Risberg, A. (2001). Employee experiences of acquisition processes. *Journal of World Business*, 36,1, 58-84.
- Rovio-Johansson, A. (2007). Post-acquisition integration: ways of sensemaking in a management team meeting. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2,1, 4-22.
- Salama, A., Holland, W. & Vinten, G. (2003). Challenges and opportunities in mergers and acquisitions: Three international case studies – Deutsche Bank – Bankers Trust; British Petroleum – Amoco; Ford – Volvo. *Journal of European Industrial Training*, 27, 6/7, 313-321.
- Saphiro, D.L. & Kirkman, B.L. (1999). Employees reactions to change to work teams: The influence of anticipatory injustice. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 51-66.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2002). Understanding employees' reactions to the management of change: An exploration through an organizational justice framework. *Irish Journal of Management*, 23, 85-108.
- Sava, F. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*. Cluj Napoca: ASCR.
- Schein, E. (1999). *Corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schraeder, M. & Self, D.R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. *Management Decisions*, 41, 5/6, 511-522.
- Schraeder, M. (2001). Identifying employee resistance during the threat of a merger: An analysis of employee perceptions and commitment to an organization in a pre-merger context. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 37, 4, 191-203.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. & Luo, Y. (2003). *Managing Human Resources in Cross-Border Alliances*.
- Schweiger, D.L. & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Schweiger, D.M. & Goulet, P.K. (2006). Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: A longitudinal field experiment. *Organization Studies*, 26, 10, 1477-1499.
- Schweiger, D.M. & Ivancevich, J.M. (1985). Human resources: the forgotten factor in mergers and acquisitions. *Personnel Administrator*, November, 44.
- Schweiger, D.M. & Very, P. (2001). International Mergers and Acquisitions Special Issue. Editor's Note. *Journal of World Business*, 36,1,1-2.

- Schweiger, J.M., Ivancevich, D.M. & Power, F.R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 10, 1, 19-35.
- Searle, R.H. & Ball, K.S. (2004). The development of trust and distrust in a merger. *Journal of Managerial Psychology*, 19,7, 708-721.
- Seo, M.G. & Hill, S.N. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41,4, 422-443
- Shaver, M.J. (2006). A paradox of synergy: contagion and capacity effects in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 31, 4, 962-976.
- Shield, R., Thorpe, R. & Nelson, A. (2002). Hospital mergers and psychological contract. *Strategic Change*, 11,7, 357-367.
- Shirley, R.C. (1973). Analysis of employee and physician attitudes towards hospital merger. *Academy of Management Journal*, 16, 465-480.
- Sinotar, F.W. (1981). Mergers, morale and productivity. *Personnel Journal*, November, 863-867.
- Sliburyte, L. (2005). The impact of differences in national cultures on mergers and acquisitions. *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 33, 197-211.
- Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direction and interaction effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 49-58.
- Stahl, G.K. & Sitkin, S.B. (2005). Trust in Mergers and Acquisitions. In G.K. Stal & M.E. Mendenhall (2005). *Mergers and acquisitions. Managing culture and Human Resources*. Standford, CA: Standford Business Books.
- Sudarasanam, S. & Mahate, A.A. (2006). Are friendly acquisitions too bad for shareholders and managers? Long-term value creation and top management turnover in hostile and friendly acquireres. *British Journal of Management*, 17, S7-S30.
- Teerikangas, S. & Very, P. (2006). The culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management*, 17, S31-S48.
- Terranova, C. (2007). Assessing culture during an acquisition. *Organizational Development Journal*, 25, 2, 43-48.
- Terry, D.J., Callan, V.J. & Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: stress, coping and intergroup differences. *Stress Medicine*, 12, 2, 105-122.
- Terry, D.J., Carey, C.J. & Callan, V.J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27,3, 267-280.
- Tyler, T.R. & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *Leadership Quarterly*, 16, 529-545.
- Vaara, E., Tienari, J. & Santti, R. (2003). The international match: Metaphors as vehicles of social identity – building in cross-border mergers. *Human Relations*, 56,4, 419-451.
- Vacola, M. & Nikolau, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees stress and commitment? *Employee Relations*, 27, 1/2, 160-174.
- Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R. & Very, P. (2000). Measuring organizational culture clashes: A two-national post-hoc analysis of a cultural compatibility index. *Human Relations*, 53, 4, 539-557.
- Very, P. & Schweiger, D.M. (2001). The acquisition process as a learning process: evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals. *Journal of World Business*, 36,1, 11-31.
- Very, P., Lubatkin, M. & Calori, R. (1996). A Cross-National Assessment of Acculturative Stress in Recent European Mergers. *International Studies of Management and Organization*, 26, 1, 59-86.
- Very, P., Lubatkin, M. & Veiga, J. (1997). Relative standing and the performance of recently acquired European mergers. *Strategic Management Journal*, 18, 593-614.
- Villinger, R. (1996). Post-acquisition managerial learning in Central East Europe. *Organization Studies*, 17,2, 181-206.
- Waring, P. (2005). Some employment relations consequences of the merger and acquisition movement in the Australian black coal mining industry 1997-2003. *Australian Bulletin of Labour*, 31,1, 72-89
- Weber, R.A. & Camerer, C.F. (2003). Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management Science*, 49,4, 400-415.

- Weber, Y. (1996). Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions. *Human Relations*, 49, 9, 1181-1202.
- Weber, Y., Shenkar, O. & Raveh, A. (1996). National and corporate cultural fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study. *Management Science*, 42,8, 1215-1227.
- Wicjer, A.W. & Kauma, C.E. (1974). Effects of a merger or a small and large organization on members' behaviors and experiences. *Journal of Applied Psychology*, 59,1, 24-30.
- Yeganeh, H. & Su, Z. (2006). Conceptual foundations of cultural management research. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 6, 361-375.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yu, J., Engleman, R.M. & Van de Ven, A.H. (2005). The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization Studies*, 26,10, 1501-1528.
- Zellmer-Bruhn, M. & Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 3, 501-518.
- Zhu, Z. & Huang, H. (2007). The cultural integration in the process of cross-border mergers and acquisitions. *International Management Review*, 3, 2, 40-44.