



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ



**ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

<< Η Αλλαγή και η Διαχείριση της Εταιρικής Κουλτούρας >>

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σαράντης Ξερνός

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΨΑΡΡΑΣ (Καθηγητής Ε.Μ.Π)

Αθήνα, Φεβρουάριος 2024



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ



**ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

<<Η Αλλαγή και η Διαχείριση της Εταιρικής Κουλτούρας>>

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σαράντης Ξερνός

Επιβλέπων : Ι. Ψαρράς Καθηγητής Ε.Μ.Π

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 29η Φεβρουαρίου 2024.

.....
Ι. Ψαρράς Καθηγητής Ε.Μ.Π

.....
Δ. Ασκούνης Καθηγητής Ε.Μ.Π

.....
Ε. Μαρινάκης Επ.καθηγητής Ε.Μ.Π

Αθήνα, Φεβρουάριος 2024

.....
Σαράντης Ξερνός

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

Copyright © Σαράντης Ξερνός, 2024

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Φεβρουαρίου 2024

Περίληψη

Στόχος αυτής της εργασίας είναι πληροφορήσει και να αναδείξει την σπουδαιότητα του θέματος της κουλτούρας των σύγχρονων οργανισμών. Το θέμα αυτό αν και εμφανίζεται βιβλιογραφικά εδώ και αρκετά χρόνια, σήμερα η χρησιμότητα και η αξία του έχει αυξηθεί κάνοντας πιο επίκαιρο από ποτέ. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που το κάνουν να συμβαίνει αυτό με κάποιους χαρακτηριστικούς από αυτούς την ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, την παγκοσμιοποίηση και άλλες έκτακτες καταστάσεις όπως πανδημίες και πολέμους. Παράλληλα θα υποστηρίζεται στην εργασία ότι αυτοί οι παράγοντες επιφέρουν αστάθεια στα περιβάλλοντα με τα οποία συνδέονται οι οργανισμοί ,αναγκάζοντας την κουλτούρα τους να προβεί σε συχνές ίσως και έντονες αλλαγές προκειμένου να διασφαλίσει την επιβίωση τους. Η έρευνα που γίνεται πάνω στο θέμα είναι βιβλιογραφική ,προσπαθώντας να συλλέξει τη πιο γνωστή βιβλιογραφία πάνω στο θέμα ,ενώ παράλληλα εμπλουτίζεται με σύγχρονα παραδείγματα επιχειρήσεων από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Κατά την διάρκεια της έρευνας εντοπίζονται διάφορα ευρήματα όπως η έντονα συνδεόμενη σχέση μεταξύ της κουλτούρας των οργανισμών και την στρατηγική τους, μέσα από ανάλυση διαφόρων μοντέλων όπως αυτό του γνωστού θεωρητικού 'Porter'.Ακόμα εντοπίζεται ο τρόπος αντίληψης του ανθρώπινου παράγοντα και της σπουδαιότητας του μέσα στους οργανισμούς, με γνωστά μοντέλα της επιστήμης του Human Resources Management(Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων), όπως το 'Harvard', 'Michigan' και το 'Warwick'.Ακόμα άλλα σημαντικά ευρήματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια της έρευνας είναι ότι οι φαινόμενα στο κόσμο των επιχειρήσεων όπως οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις τους επηρεάζουν έντονα την κουλτούρα σε βαθμό ίσως και καταστροφικής αλλοίωσης της πολύ συχνά. Για να αποφευχθεί η αλλοίωση αυτή με τις καταστροφικές συνέπειες προτείνεται η λύση της ύπαρξης παραπάνω από μια κουλτούρες σε περιπτώσεις σε και αυτές με την ονομαζόμενη μορφή 'Matrix'.Προς το τέλος της εργασίας γίνεται μια ταξινόμηση των παραγόντων που ωθούν με επιτυχία στην αλλαγής κουλτούρας για την επιβίωση των οργανισμών , ενώ εγγυούνται ότι η αλλαγή αυτή θα έχει διάρκεια. Για να μπορεί όμως να έχει διάρκεια αναφέρονται προς αποφυγήν οι παράγοντες που αποτελούν τροχοπέδη στην αλλαγή αυτή.

Λέξεις κλειδιά: εταιρική κουλτούρα, οργανωτική κουλτούρα, αλλαγή οργανισμών, διαχείριση οργανισμών, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, στρατηγική οργανισμών

Abstract

The aim of this study is to inform and highlight the importance of the culture of contemporary organizations. Although this topic has been present in the literature for several years, its relevance has increased today more than ever. There are many factors contributing to this, including rapid technological advancements, globalization, and extraordinary circumstances such as pandemics and wars. Additionally, it will be argued in this work that these factors bring instability to the environments in which organizations operate, forcing their culture to undergo frequent and possibly significant changes to ensure their survival. The research conducted on this topic is literature-based, aiming to collect the most well-known literature on the subject, while also enriched with contemporary examples of businesses from Greece and abroad. During the research, various findings are identified, such as the closely linked relationship between organizational culture and their strategy, through the analysis of various models like that of the renowned theorist 'Porter'. Furthermore, the perception of the human factor and its importance within organizations is explored, drawing on well-known models of Human Resources Management such as 'Harvard', 'Michigan', and 'Warwick'. Other significant findings emerging during the research include the strong influence of business phenomena such as acquisitions and mergers, often leading to a drastic alteration of culture, sometimes to a destructive extent. To prevent such detrimental alteration, the solution of having more than one culture is proposed in certain cases, in what is termed the 'Matrix' form. Towards the end of the work, there is a classification of the factors that successfully drive culture change for the survival of organizations, ensuring that such change will be enduring. However, to ensure its endurance, factors hindering this change are also mentioned to be avoided.

Keywords: corporate culture, organizational culture, organizational change, organizational management, human resources management, organizational strategy

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1:Τα βασικά είδη κουλτούρας και η σύνδεση της με το ‘HRM’	9
Η κουλτούρα είναι ο πυρήνας ενός σύγχρονου οργανισμού.....	9
Η κατηγοριοποίηση σε Hard και Soft HRM(Human Resources Management).....	11
Οι πιο γνωστοί εκπρόσωποι της Hard και Soft προσέγγισης του HRM.....	13
Μια Τρίτη προσέγγιση του HRM –το μοντέλο του Warwick.....	17
Κεφάλαιο 2:Η σύνδεση της κουλτούρας με τη στρατηγική ενός οργανισμού.....	19
Τρόποι σύνδεσης και συσχέτισης της κουλτούρας με τη στρατηγική.....	20
Η σύνδεση της κουλτούρας και της στρατηγικής μέσω του μοντέλου του ‘Porter’ ...	24
Κεφάλαιο 3:Συγχωνεύσεις, Εξαγορές και Συμπράξεις.....	26
Χαρακτηριστικοί λόγοι ενοποίησης ή εξαγοράς οργανισμών.....	26
Οι λόγοι αποτυχίας συγχωνεύσεων και εξαγορών.....	28
Οι συμπράξεις μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα και που απαντώνται.....	30
Η περίπτωση του ‘matrix organization’ως μια λύση στις αποτυχημένες αλλαγές.....	32
Κεφάλαιο 4:Οι θεωρητικοί της κουλτούρας που προσδιόρισαν τις δυνάμεις επιρροής της.....	36
Γνωστοί θεωρητικοί που μίλησαν για την εταιρική κουλτούρα.....	36
Οι δυνάμεις επιρροής της κουλτούρας.....	44
Το μέγεθος και η Ιστορία ως σημαντικοί παράγοντας επηρεασμού της κουλτούρας.....	47

Κεφάλαιο 5:Οι αλλαγές στα περιβάλλοντα ενός οργανισμού επηρεάζουν και τη κουλτούρα του.....	51
Γιατί και πώς η αλλαγή σε έναν οργανισμό επιδρά στη κουλτούρα του.....	51
Οι λόγοι που επιβάλλουν την αλλαγή κουλτούρας σε έναν οργανισμό.....	55
Το παράδειγμα αλλαγής κουλτούρας του Twitter.....	59
Κεφάλαιο 6 Η Ταξινόμηση των παραγόντων επιρροής της αλλαγής κουλτούρας....	62
Παράγοντες ώθησης επιτυχημένης αλλαγής εταιρικής κουλτούρας.....	62
Παράγοντες και τρόποι διατήρησης της αλλαγής της κουλτούρας.....	64
Παράγοντες που δυσκολεύουν την αλλαγή κουλτούρας σε έναν οργανισμό.....	67
Συμπεράσματα	69
Βιβλιογραφία.....	71

Εισαγωγή

Από τις απαρχές του πολιτισμού οι άνθρωποι για την επιβίωση και εξέλιξη τους σχημάτιζαν κοινωνίες μέσα στις οποίες προωθούνταν η ευημερία και η εξέλιξη από την κοινή συνεργασία. Η συνεργασία αυτή προϋπέθετε την ύπαρξη κανόνων δομών και ιεραρχιών. Η σημερινή εξέλιξη αυτή οδήγησε στη δημιουργία σύγχρονων οργανισμών οι οποίοι διαχωρίζονται σε δημόσιους και ιδιωτικούς, ανάλογα με τους λόγους ίδρυσης τους και του στόχους υλοποίησής τους[1]. Χοντρικά θα μπορούσε να λεχθεί ότι σε γενικές γραμμές οι δημόσιοι οργανισμοί είναι φορείς που στοχεύουν στην επίτευξη στόχων ,χωρίς όμως το κέρδος να είναι ο πρωταρχικός τους. Σε αντίθεση με αυτό οι ιδιωτικοί οργανισμοί είναι συνήθως ιδιωτικές πρωτοβουλίες που έχουν σαν κύριο μέλημα τους μέσα από την δραστηριότητα τους την επίτευξη του κέρδους. Τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί οργανισμοί δεν έχουν έναν μόνο στόχο και θα μπορούσε να λεχθεί κατά το καπιταλιστικό πρότυπο ότι προσφέρουν και οι δυο στο κοινωνικό σύνολο, λύνοντας προβλήματα μέσα από τα παραγόμενα προϊόντα τους και υπηρεσίες σε διάφορα κοινωνικά υποσύνολα[1]. Συμπερασματικά θα μπορούσε όλοι οι οργανισμοί δημόσιοι και ιδιωτικοί αποτελούν κοινωνικά σύνολα τα οποία διέπονται από ιεραρχία και κανόνες που προσδιορίζουν τις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών τους. Έχουν στόχους κύριους και δευτερεύοντες που αποζητούν να πραγματοποιήσουν μέσα από την δραστηριότητα τους. Στις σημερινές σύγχρονες επιχειρήσεις πολλοί από αυτούς τους στόχους αν όχι η πλειοψηφία των κυριότερων ορίζονται στο καταστατικό τους. Άλλοι βέβαια στόχοι δημιουργούνται στη πορεία των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού[1].Οι οργανισμοί αυτοί είτε μιλάμε για ιδιωτικούς είτε για δημόσιους είτε για συμπράξεις αυτών, απαρτίζονται από ένα προκαθορισμένο σετ κανόνες που ορίζει τον τρόπο αντίληψης και λειτουργίας τους. Αυτοί οι κανόνες μαζί με τους λόγους δημιουργίας των οργανισμών βρίσκονται βαθιά στον πυρήνα τους και αποτελούν αυτό που ονομάζουμε κουλτούρα του οργανισμού. Όπως θα δούμε στη συνέχεια οι οργανισμοί είναι συνεχής κίνηση και θα λέγαμε συμπεριφέρονται σαν να είναι έμβια όντα[1]. Τα όντα αυτά είναι σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους. Συμπερασματικά οι οργανισμοί αυτοί εκτός από στο στόχους

ίδρυσης τους και την κουλτούρα έχουν και ένα περιβάλλον με το οποίο αλληλοεπιδρούν. Το περιβάλλον αυτό με απλά λόγια μπορεί να χωριστεί σε δυο είδη το εσωτερικό και το εξωτερικό[2]. Ως εσωτερικό θα μπορούσε με έναν απλό τρόπο να οριστεί οτιδήποτε βρίσκεται στο εσωτερικό μιας εταιρείας με την ευρεία έννοια, ενώ εξωτερικό οτιδήποτε βρίσκεται εκτός των ορίων της αλλά την επηρεάζει μέσα από την αλληλεπίδραση της με αυτό. Σίγουρα και τα δυο περιβάλλοντα αυτά επηρεάζουν την εταιρεία και την ίδια της την κουλτούρα με τρόπους που θα αναλύσουμε σε αυτήν την εργασία. Η κουλτούρα είναι σαν να δίνει την αίσθηση του ζωντανού οργανισμού που αντανακλά τον εαυτό της ή αντιδρά στις αλλαγές με τα περιβάλλοντα του οργανισμού. Ενώ η κουλτούρα είναι ένα θέμα που απασχολεί εδώ και αρκετά χρόνια την επιστήμη του Management,θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι στις μέρες μας είναι πιο επίκαιρο από ποτέ[2]. Οι συχνές και οι έντονες αλλαγές που βιώνουμε σήμερα λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης αποτελούν προκλήσεις για την ανθρωπότητα ,άρα και συνεπακόλουθα για τις εταιρείες και τους οργανισμούς που δουν σαν συνασπισμένες ομάδες πληθυσμού με κοινά χαρακτηριστικά που τους ενώνουν. Υπάρχουν βέβαια και άλλες προκλήσεις όπως πόλεμοι η ασθένειες με τη μορφή πανδημιών οι οποίες σε κάθε περίπτωση ανακλώνται στους οργανισμούς και επιδρούν στην κουλτούρα τους. Ακόμα σήμερα πιο έντονα από ποτέ υπάρχει το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και του περιορισμού των γεωγραφικών αποστάσεων, τα οποία απαιτούν ιδιαίτερες προκλήσεις για την λειτουργία των οργανισμών[2]. Τους τρόπους αυτής της αντανάκλασης και επιρροής των περιβαλλόντων των οργανισμών στη κουλτούρα τους, θα εξετάσουμε σε αυτή την εργασία μέσα από θεωρίες και παραδείγματα.

Κεφάλαιο 1 Τα βασικά είδη κουλτούρας και η σύνδεση της με το 'HRM'

Η κουλτούρα είναι ο πυρήνας ενός σύγχρονου οργανισμού

Σε συνέχεια όσον λέχθηκαν σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι πάνω στους κύριους στόχους ενός οργανισμού βρίσκεται το έδαφος για να οικοδομούν τα πάντα γύρω από αυτόν. Ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα μέσα σε αυτόν, οι σχέσεις των μελών του, η ιεραρχία του και οι προτεραιότητες του. Το σύνολο όλων αυτών

των πραγμάτων που δομούνται πάνω στους στόχους μιας επιχείρησης ονομάζεται εταιρική κουλτούρα και είναι δομικό στοιχείο ενός οργανισμού[2]. Ενώ μπορεί να υποστηριχθεί ότι κάθε οργανισμός είτε δημόσιος είτε ιδιωτικός είναι μοναδικός καθώς τόσο η αποστολή του όσο και τα μέλη του είναι μοναδικά, καταγράφηκαν πέντε βασικά είδη εταιρικής κουλτούρας τα οποία έχουν εντοπιστεί μέχρι σήμερα. Αυτά είναι :

1) Η κουλτούρα ιεραρχίας (Hierarchical Culture), όπου σε αυτή την περίπτωση δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη ιεραρχία και τη δομική οργάνωση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας και τα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια ακολουθούν απλά οδηγίες. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα έντονης ιεραρχικής δομής με ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο είναι η General Electric[2].

2) Η κουλτούρα της Κοινωνικής Επικοινωνίας (Clan Culture). Σε αυτήν την κουλτούρα η εταιρεία αντιμετωπίζεται σαν μια μεγάλη οικογένεια υπάρχει ιδιαίτερη συνεργασία μεταξύ των μελών και αλληλεπίδραση. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Zappos μια εταιρεία λιανικής πώλησης παπουτσιών με καθιερωμένη κουλτούρα συνεργατικότητας και οικογενειακής αλληλεγγύης[2].

3) Η Κουλτούρα Αγοράς (Market Culture) . Σε αυτή την κουλτούρα το κέντρο των πάντων είναι η επίτευξη στόχων, επομένως υπάρχει ιδιαίτερη έμφαση στον ανταγωνισμό και την καινοτομία[2]. Η Microsoft είναι πολύ γνωστό τέτοιο παράδειγμα κουλτούρας εστιάζοντας στην καινοτομία και τον ανταγωνισμό[3].

4) Κουλτούρα Ευελιξίας (Adhocracy Culture), αυτό το είδος δίνει έμφαση στην προσαρμοστικότητα και την δημιουργικότητα , που έχει σαν απώτερο αποτέλεσμα την ευελιξία και την διάρκεια[2]. Από τους σημερινούς γνωστούς μεγάλους κολοσσούς η Google είναι γνωστή για την κουλτούρα ευελιξίας , δημιουργικότητας και ελευθερίας έκφρασης[3].

5) Η κουλτούρα Σταθερότητας (Hierarchy Culture). Σε αυτό το είδος κουλτούρας είναι έντονο το στοιχείο της σταθερότητας και του οργανικού ελέγχου, θα λέγαμε ότι η εταιρεία με τέτοια κουλτούρα έχει αυξημένα παραδοσιακά χαρακτηριστικά[2].

Η IBM είναι μια εταιρεία που έχει χαρακτηριστεί από μια παραδοσιακή και σταθερή κουλτούρα με έμφαση στον έλεγχο και την αξιοπιστία[3].

Χαρακτηριστικό είναι ότι ανάλογα με το κλάδο που δραστηριοποιείται μια εταιρεία και την βιομηχανία εντοπίζονται πολλές ομοιότητες και πολλές διαφορές. Θα παρατηρήσουμε για παράδειγμα ότι οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τον τηλεπικοινωνιών παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες μεταξύ τους στο τρόπο δράσης και λειτουργίας τους[4]. Αυτό συμβαίνει γιατί αυτοί οι οργανισμοί έχουν παρόμοιους στόχους δημιουργίας, δηλαδή την επίτευξη κέρδους μέσω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας. Αντίθετα θα δούμε μεγάλες διαφορές στο τρόπο λειτουργίας και δράσεις ανάμεσα σε οργανισμούς που παράγουν υπηρεσίες όπως η ηλεκτροδότηση και οι οργανισμοί που παράγουν βιομηχανικά αντικείμενα. Ταυτόχρονα βέβαια μπορούμε να δούμε ότι τα προϊόντα οι υπηρεσίες μπλέκονται και συμπληρώνονται μεταξύ τους προκειμένου να πετύχουν τους στόχους. Δεν υπάρχει βιομηχανία που να μην έχει άμεση και ειδική συνεργασία με εταιρεία ηλεκτροδότησης για την παραγωγή των προϊόντων της, τα λεγόμενα εταιρικά τιμολόγια[4].

Η κατηγοριοποίηση σε Hard και Soft HRM(Human Resources Management)

Αν και μπορεί να υπάρχουν πολλές διαφορετικές κουλτούρες ανάμεσα σε εταιρείες ανάλογα με το κλάδο δραστηριοποιήσεις, υπάρχουν δημοφιλή μοντέλα που κάνουν τον διαχωρισμό αυτό ακριβή. Έτσι λοιπόν ανάλογα με το πώς προσεγγίζει μια εταιρεία στη κουλτούρα της το ανθρώπινο παράγοντα, υπάρχει και η κατηγοριοποίηση της σε Hard και Soft HRM(Human Resources Management)[6]. Στο Hard Human Resources Management (σκληρή-αυστηρή προσέγγιση της διοικήσεως του ανθρώπινου δυναμικού) οι εργαζόμενοι είναι άλλος ένας παράγοντας παραγωγής για την διοίκηση ενός οργανισμού. Αυτό τον παράγοντα προσπαθεί η διοίκηση να τον ενσωματώσει στην οργανωτική δομή με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί αποκλειστικά τα συμφέροντα και τους στόχους του οργανισμού. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του Hard Human Resources Management είναι το

γνωστό 'Μοντέλο της Μηχανής'(The Machine Model). Κατά το μοντέλο αυτό, ο βασικός στόχος είναι η απόδοση με την ίδια επαναληψιμότητα και σταθερότητα σαν να δουλεύει μια μηχανή, χωρίς καμία έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις. Ενώ οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θεωρούνται κομμάτια και εξαρτήματα δηλαδή μηχανικά μέρη του συστήματος παραγωγής[6].

Στη αντίποδα βρίσκεται το Soft Human Resources Management(Η μαλακή ή αλλιώς ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού). Όπως φαίνεται και από τον τίτλο στο κέντρο αυτή της θεώρησης βρίσκεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Η διοίκηση και η διαχείριση ενός οργανισμού αντιλαμβάνεται τους ανθρώπους ως σημαντικούς εταίρους ίσως και τους πιο σημαντικούς. Για το λόγο αυτό επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών τους και την ανάπτυξη των ατομικών τους δυνατοτήτων. Η επίτευξη των στόχων του οργανισμού έχει στενή σύνδεση με την συμμετοχή των εργαζομένων και την ευημερία τους[6]. Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα μοντέλου Soft HRM είναι το 'Μοντέλο της Οικογένειας'(The Family Model). Στο μοντέλο αυτό οι εργαζόμενοι εκλαμβάνονται ως μέλη μιας μεγαλύτερης και ευρύτερης οικογένειας που τους συνδέουν κοινοί στόχοι και αξίες. Παράλληλα η κουλτούρα θα μπορούσε να προγραφεί ως οικογενειακή μονάδα[6].

Οι δυο αυτές προσεγγίσεις αντιπροσωπεύουν δυο διαφορετικούς κόσμους και δύο διαφορετικές φιλοσοφίες αναφορικά με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Το Hard HRM έχει σαν πυρήνα την επίτευξη των μετρήσιμων στόχων και την αποτελεσματικότητα, ενώ το Soft HRM έχει σαν πρωταρχικό στόχο την επίτευξη των στόχων του μέσω της ανθρώπινης ανάπτυξης και ευημερίας. Είναι εύκολα αντιληπτό ότι οι δύο αυτές αντιλήψεις και φιλοσοφίες βρίσκονται στον πυρήνα της κουλτούρας ενός οργανισμού και σύμφωνα με όσα έχουν ειπωθεί αυτό σημαίνει αυτόματα ότι επηρεάζουν την οποιαδήποτε δραστηριότητα μπορεί να γίνει μέσα σε ένα οργανισμό[6].

Ακολουθεί ένας πίνακας που δείχνει τις διαφορές σε αυτές τις δυο προσεγγίσεις [6]

Χαρακτηριστικό	Hard HRM	Soft HRM
Όραμα για τους Εργαζομένους	Αντιλαμβάνονται τους εργαζομένους ως πόρους και παράγοντες παραγωγής.	Αντιλαμβάνονται τους εργαζομένους ως σημαντικούς εταίρους και αναπτύσσουν αμοιβαίες σχέσεις.
Στόχοι Οργανισμού	Επικεντρώνονται κυρίως στην αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των οργανιστικών στόχων.	Επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στη δημιουργία θετικής οργανιστικής κουλτούρας.
Σχέση με το Ανθρώπινο Δυναμικό	Η διαχείριση επικεντρώνεται στον έλεγχο και τον συντονισμό των εργαζομένων.	Η διαχείριση επικεντρώνεται στην ενθάρρυνση της συμμετοχής, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων.
Κύριες Πολιτικές και Πρακτικές	Επικεντρώνονται στην παρακολούθηση, τον έλεγχο και την αποτελεσματική χρήση του εργατικού δυναμικού.	Επικεντρώνονται στην ευελιξία, τη συμμετοχή, την αναγνώριση και την επικοινωνία με τους εργαζομένους.
Στάση έναντι της Κοινωνικής Δικαιοσύνης	Συχνά επικεντρώνεται στις ανάγκες του οργανισμού περισσότερο από τις κοινωνικές αξίες.	Προσπαθεί να επιτύχει ισορροπία μεταξύ των οργανιστικών και κοινωνικών αναγκών, προσανατολίζοντας προς την κοινωνική δικαιοσύνη.

Πηγή [6]

Οι πιο γνωστοί εκπρόσωποι της Hard και Soft προσέγγισης του HRM

Σε αυτό το σημείο δεν θα μπορούσαν να λείπουν οι πιο γνωστοί εκπρόσωποι του κάθε μοντέλου. Για το Soft model of HRM το πιο γνωστό είναι το μοντέλο του Harvard. Το "Harvard Model of Human Resource Management (HRM)" είναι η προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού την οποία ανέπτυξε το Πανεπιστήμιο του Harvard μέσα στη δεκαετία του 1980. Το μοντέλο αυτό είναι μια προσέγγιση του ρόλου της ανθρώπινης διαχείρισης μέσα σε έναν οργανισμό με έναν στρατηγικότερο και ευρύτερο τρόπο, όπου αποτελείται από 5 βασικές συνιστώσες

1. Συμβολή στη στρατηγική του Οργανισμού (Στρατηγική Ενσωμάτωση):

Το HRM πρέπει να έχει ενεργή συμμετοχή στην υλοποίηση και διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι οι πρακτικές και οι πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού να έχουν ενσωμάτωση στο συνολικό σχέδιο της επιχείρησης[7].

2. Προσφορά στην Επίτευξη των Στόχων των Εργαζομένων (Στρατηγική

Αντιστοίχιση): Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διασφαλίζει ότι υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στις ανάγκες των εργαζομένων και των στόχων του οργανισμού. Για να πραγματοποιηθεί αυτή η σύμπτωση χρειάζεται η ανάπτυξη προγραμμάτων που προάγουν την ανάπτυξη, την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων[7]

3. Επίτευξη των Κοινωνικών Δικαιοσύνης και Ηθικών Αξιών (Κοινωνική

Αντιστοίχιση): Το HRM πρέπει να είναι συνεπές με τις ηθικές αξίες και την εκάστοτε κοινωνική δικαιοσύνη. Αυτό με λίγα λόγια σημαίνει ότι πρέπει να συμβάλει στην ευημερία της κοινωνίας μέσα από τη δράση του και να διαχειρίζεται το προσωπικό με δίκαιο τρόπο[7].

4. Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Πόρου (Ανάπτυξη): Είναι σημαντικό

το HRM να επενδύσει στην ανάπτυξη, κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε αυτοί να αναπτύσσονται και να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στον οργανισμό[7].

5. Διατήρηση της Ευελιξίας και της Απόκρισης στις ανάγκες του οργανισμού: Το

HRM απαιτείται να προσαρμόζεται στις αλλαγές στο περιβάλλον και να είναι ευέλικτο, ενώ παράλληλα θα πρέπει να διατηρείται ο τρόπος απόκρισης του στις ανάγκες του οργανισμού[7].

Αυτές είναι οι κυριότερες δυνάμεις που συμβάλλουν σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ παράλληλα προωθείται η συνεισφορά του προσωπικού στους στόχους του οργανισμού με διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα σε ηθικές, κοινωνικές και επιχειρηματικές αξίες[7].

Ένα γνωστό παράδειγμα που χρησιμοποιείται μοντέλο της soft approach του HRM είναι η Google όπου βλέπουμε εκεί τα παρακάτω[3]:

1 Συμβολή στη Στρατηγική:

Στην Google υπάρχει ευθυγράμμιση ανάμεσα στις πρακτικές της ανθρώπινης διαχείρισης και την κεντρική στρατηγική της, πράγμα που είναι από τους λόγους που συμβάλλουν στον να είναι μια από τις κορυφαίες εταιρείες στον τομέα της τεχνολογίας[3]

1. Προσφορά στην Επίτευξη των Στόχων των Εργαζομένων:

Στην εταιρεία αυτή προωθούνται προγράμματα εργασίας , τα οποία ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και αυτοεκτίμησης των εργαζομένων[3]

2. Επίτευξη των Κοινωνικών Δικαιοσύνης και Ηθικών Αξιών:

Είναι γνωστή η επικέντρωση της Google σε πολιτικές που προωθούν την διαφορετικότητα , την πολυπολιτισμικότητα και τη βιώσιμη επιχειρηματική πρακτική[3].

3. Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Πόρου:

Η Google δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα και επενδύει σημαντικά σε προγράμματα ανάπτυξης, εκπαίδευσης και εξέλιξης της καριέρας των εργαζομένων της[3].

4. Διατήρηση της Ευελιξίας και της Αποκριτικότητας:

Η εταιρεία αυτή προωθεί την εργασιακή και περιβαλλοντική καινοτομία και ευελιξία. Ενώ παρουσιάζει έντονα τεχνολογικές καινοτομίες για να παραμένει ανταγωνιστική.

Το παράδειγμα αυτής της εταιρείας μας δείχνει ότι υπάρχουν εταιρείες οι οποίες μπορούν να συνδυάσουν ιδέες του Harvard Model of HRM. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι το Harvard Model αναφέρεται σε ένα γενικό θεωρητικό πλαίσιο και όχι σε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα εφαρμογής[3].

Από την άλλη πλευρά ο πιο γνωστός εκπροσώπος του hard approach of HRM είναι το Michigan Model of HRM[8].

Το μοντέλο 'Michigan Model of HRM' είναι ένα από τα πιο γνωστά αν όχι το πιο γνωστό παραδοσιακό μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), το οποίο αναπτύχθηκε από το πανεπιστήμιο του Michigan κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1980. Χαρακτηριστικό του μοντέλου αυτού είναι ότι προσεγγίζει ως κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα βασικά σημεία του 'Michigan Model' περιλαμβάνουν δυο διαφορετικές διαστάσεις τη προσαρμοστική διαχείριση και τη συμβολική διαχείριση.

1. **Προσαρμοστική Διαχείριση (Adaptive Management):** Όταν μιλάμε για προσαρμοστική διαχείριση αναφερόμαστε στις πολιτικές και τις πρακτικές του HRM οι οποίες σχεδιάζονται για να προσαρμόζονται στις αλλαγές και τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τονίζεται η σημασία της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας του προσωπικού στις αλλαγές στη αγορά εργασίας, τις αλλαγές στις τεχνολογίες και τις νομοθετικές αλλαγές[8].
2. **Συμβολική Διαχείριση (Symbolic Management):** Ο τύπος αυτής της διαχείρισης επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο το HRM αλληλοεπιδρά και επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα. Σε αυτό το μοντέλο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού παίζει τον ρόλο της ανάδειξης των αξιών και της ταυτότητας του οργανισμού. Η επίδραση αυτή έχει ως κέντρο τη δημιουργία ενός πλαισίου συμβολικού, το οποίο εκφράζει τις αξίες και τις φιλοδοξίες της εταιρείας[8].

Το 'Michigan Model' μπορεί να προσφέρει μια ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ της αναγνώρισης της συμβολικής σημασίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού εντός του οργανισμού και της ανάγκης για προσαρμογή στο περιβάλλον. Παρόλα αυτά έχει επικριθεί πως δεν αφήνει πολύ χώρο για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πτυχών και την ευημερία σε σχέση με άλλα μοντέλα HRM

Ένα γνωστό παράδειγμα του Hard approach of HRM είναι η Ford.

1. *Προσαρμογή στη Στρατηγική:*

- Η Ford Motor Company έχει επικεντρωθεί στην προσαρμογή των πολιτικών της ανθρώπινης διαχείρισης στη στρατηγική της εταιρείας, ιδιαίτερα στην ανάγκη για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα στην αυτοκινητοβιομηχανία[8].

2. Ενσωμάτωση των Στόχων των Εργαζομένων:

- Η Ford προωθεί πολιτικές που στοχεύουν στη συμμετοχή και την ενσωμάτωση των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη προσωπικών στόχων και στηρίζοντας προγράμματα εκπαίδευσης[8].

3. Συνεχής Ανάπτυξη και Εκπαίδευση:

- Η Ford δίνει έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και καριέρας για να διασφαλίσει τις απαιτούμενες δεξιότητες[8].

4. Επίκεντρο στη Συνεισφορά του Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Η Ford προωθεί πολιτικές που αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεισφοράς και της συνεργασίας των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανιστικών στόχων[8].

Αυτό το παράδειγμα δείχνει πώς η Ford Motor Company μπορεί να υιοθετήσει αρχές που είναι συναφείς με το Michigan Model of HRM. Πρέπει να θυμάστε πάντα ότι αυτά τα παραδείγματα αντιπροσωπεύουν γενικές πρακτικές που είναι συναφείς με το θεωρητικό πλαίσιο, και όχι απαραίτητα τη συγκεκριμένη υλοποίηση ενός μοντέλου στην πράξη.

Μια Τρίτη προσέγγιση του HRM –το μοντέλο του Warwick

Τα πράγματα όμως δεν είναι μόνο άσπρο και μαύρο ,δηλαδή η hard ή soft approach of HRM.Υπάρχει σήμερα ένα τρίτο μοντέλο πιο σύγχρονης θεώρησης του Human Resources Management(Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού).Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από το πανεπιστήμιο του Warwick της Αγγλίας και διερευνά τη σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα ενός οργανισμού και τις σχέσεις των διαχειριστικών

πρακτικών. Το μοντέλο αυτό το λένε και αλλιώς οι "Ψηφίδες του Warwick" λόγω της αναπαράστασης των σχέσεων σε διάφορες πτυχές του μοντέλου σε μορφή γραφήματος[9].

Τα βασικά του χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν:

Το Warwick HRM Model αναπτύχθηκε από το Πανεπιστήμιο του Warwick και αποτελεί ένα μοντέλο για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM - Human Resource Management). Αυτό το μοντέλο επικεντρώνεται στις σχέσεις μεταξύ των διαχειριστικών πρακτικών και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Είναι γνωστό και ως Warwick Model of HRM ή το "Ψηφίδες του Warwick" λόγω του γραφήματος που παρουσιάζει τις σχέσεις ανάμεσα στις διάφορες πτυχές του μοντέλου.

Μια γνωστή πολυεθνική εταιρεία που παρουσιάζει τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου του Warwick είναι η Uniliever[9]:

1. Κεντρικό Επίκεντρο στις Σχέσεις:

- Το μοντέλο επικεντρώνεται στη σημασία των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων πόρων και των πολιτικών της εταιρείας. Η Uniliever είναι ένας οργανισμός με έντονο τον παράγοντα των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και επιπέδων των εργαζομένων .Διακατέχεται από πολιτικές που ενισχύουν την αλληλεπίδραση και ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων[9].

2. Ψηφίδες του Warwick:

- Η γραφική αναπαράσταση του μοντέλου παριστάνει τις διάφορες πτυχές του HRM ως "ψηφίδες" (spokes) που σχετίζονται με τις διάφορες πολιτικές και πρακτικές του. Η Uniliever χρησιμοποιεί το μοντέλο αυτό για την οργάνωση των πολιτικών τις σε διάφορους τομείς, όπως η αξιολόγηση της απόδοσης , η ανάπτυξη, η εκπαίδευση και οι αμοιβές[9].

3. Πολιτικές Επιλογές και Αποτελέσματα:

- Επικεντρώνεται στο πως οι πολιτικές επιλογές της εταιρείας σε θέματα HRM επηρεάζουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η Unilever καθορίζει πολιτικές επιλογές στους τομείς της ανάπτυξης και εκπαίδευσης που ευνοούν την συνεργασία του προσωπικού με απώτερο σκοπό των βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας[9].

4. Πτυχές HRM:

- Οι βασικές πτυχές του HRM, όπως η εκπαίδευση, η αμοιβή, η αξιολόγηση της απόδοσης, παρουσιάζονται ως ψηφίδες στο γράφημα[9].

Το Warwick HRM Model προσφέρει ένα πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πολιτικές και οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Αυτό το μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μοντέλο που συνδυάζει τόσο στοιχεία 'hard approach' όσο και 'soft approach'. Είδαμε προηγουμένως ότι ως hard approach θεωρείται ότι επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα και την ανταμοιβή της απόδοσης. Από την άλλη πλευρά ως 'soft' θεωρείται ότι επικεντρώνεται στις ανθρωποκεντρικές πτυχές της διοικήσεως και στη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Το Warwick HRM Model αναγνωρίζει τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις στρατηγικές της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας τόσο "σκληρά" στοιχεία (όπως η αξιολόγηση της απόδοσης) όσο και "μαλακά" στοιχεία (όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη). Έτσι, το μοντέλο συνδυάζει στοιχεία από και τις δύο προσεγγίσεις.

Κεφάλαιο 2

Η σύνδεση της κουλτούρας με τη στρατηγική ενός οργανισμού

Κάτι κοινό που αναφέρθηκε και σε όλες τις περιπτώσεις είτε μιλάμε για hard approach of Hrm είτε για soft είτε για μικτό approach σαν το warwick model, είναι το πώς επηρεάζουν την στρατηγική μιας εταιρείας. Έχοντας αναφερθεί και προηγουμένως ότι ο τρόπος που τοποθετεί ένας οργανισμός τον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση είναι δομικός και αντιπροσωπεύει τόσο την κουλτούρα του και πως αντιλαμβάνεται το περιβάλλον του, τόσο εσωτερικό όσο

και εξωτερικό. Η αντίληψη αυτή είναι που προσαρμόζεται και επηρεάζει τη στρατηγική της εταιρείας. Με λίγα λόγια ο ανθρώπινος παράγοντας ως φορέας της κουλτούρας πως επηρεάζει τη στρατηγική. Αυτό λέγεται η σύνδεση (fit) της εταιρικής κουλτούρας με τη στρατηγική της (organizational culture fit with the main strategy)[9]. Η συνάφεια (fit) μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και της στρατηγικής μιας εταιρείας είναι κρίσιμη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η κουλτούρα αναφέρεται στις κοινές πεποιθήσεις, αξίες, συμπεριφορές και πρακτικές που καθορίζουν πώς λειτουργεί και πώς αντιλαμβάνεται τα πράγματα μια οργάνωση. Η στρατηγική, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των βασικών στόχων και στην προσέγγιση που ακολουθεί μια επιχείρηση για την επίτευξή τους[9].

Τρόποι σύνδεσης και συσχέτισης της κουλτούρας με τη στρατηγική

Η συνάφεια μεταξύ κουλτούρας και στρατηγικής μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους:

1. Κοινές Αξίες και Στόχοι:

Πρέπει να υπάρχει συμβατότητα ανάμεσα στην οργανωτική κουλτούρα και τους κύριους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού. Όταν η ηγεσία και οι εργαζόμενοι συμμερίζονται κοινούς στόχους και αξίες, είναι πιο πιθανό να εναρμονιστούν με την στρατηγική[9].

2. Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα:

Μια εταιρεία που χαρακτηρίζεται από προσαρμοστική και ευέλικτη κουλτούρα είναι πιο πιθανό να ανταποκριθεί ευέλικτα σε αλλαγές στις αγορές ή στο περιβάλλον. Αυτό υπάρχει η περίπτωση να συνδέεται τόσο με τις στρατηγικές καινοτομίας όσο και εκσυγχρονισμού[9].

3. Ευαισθησία στον Πελάτη:

- Σε περίπτωση που ένας οργανισμός έχει μια πελατοκεντρική αντίληψη όπου η εξυπηρέτηση τους αποτελεί προτεραιότητα, η κουλτούρα θα πρέπει να ενισχύει αυτή την αντίληψη. Στην στρατηγική, μπορεί να αντανακλάται στην ανάπτυξη προϊόντων που

πραγματικά καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών ή σε προγράμματα εξυπηρέτησης πελατών γενικότερα[9].

4.Αλληλεπίδραση και Συνεργασία:

- Όταν η κουλτούρα ενισχύει την αλληλεπίδραση και προάγει την συνεργασία και επικοινωνία, αυτό μπορεί να ευνοεί στρατηγικές που βασίζονται στην ομαδική εργασία και συνεργασία[9].

Η μη συμβατότητα ανάμεσα σε κουλτούρα και στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση, αντιφάσεις ακόμα και αντίσταση από τους εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά η συμβάδιση και συνάφεια διασφαλίζει ότι οι αξίες και οι πρακτικές της εταιρείας μπορούν να υποστηρίξουν πιο αποτελεσματικά την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να εισαχθούν οι έννοιες του "horizontal fit" και "vertical fit" που σχετίζονται με την ευθυγράμμιση (fit) μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management - HRM) και της στρατηγικής μιας εταιρείας. Αυτές οι έννοιες είναι σημαντικές για τη διασφάλιση ότι οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται αποτελεσματικά με τη στρατηγική της εταιρείας[9].

Ορισμός των εννοιών:

Το 'Horizontal fit' αναφέρεται στην ταύτιση και συμβάδιση ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες και εκφάνσεις του HRM(όπως οι πολιτικές ανάπτυξης, πρόσληψης και ανταμοιβής), έτσι ώστε να συμβαδίζουν αρμονικά και να υποστηρίζουν η μία την άλλη. Από την άλλη πλευρά το 'Vertical Fit' αναφέρεται στην συμπίεση των πρακτικών HRM με την κεντρική στρατηγική της εταιρείας και όχι με τις υπόλοιπες λειτουργίες του. Δηλαδή οι HR πρακτικές ταυτίζονται και δένουν με την κεντρική στρατηγική της επιχείρησης[9].

1. Horizontal Fit:

Πιο αναλυτικά το 'Horizontal fit' είναι αυτό στο οποίο σημαντικό ρόλο παίζει η συνοχή και αλληλόσυμπλήρωση μεταξύ των διαφόρων εκφάνσεων και λειτουργιών του HRM. Για παράδειγμα οι πολιτικές ανταμοιβής και ανάπτυξης θα πρέπει να είναι συνεκτικές με τις πολιτικές πρόσληψης, εξασφαλίζοντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. **Επικοινωνία και Συνεργασία:** Ενδυναμώνει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών πτυχών της HRM, όπως πρόσληψη, ανάπτυξη και ανταμοιβή. **Συνολική Συμπληρωματικότητα:** Διασφαλίζει ότι οι πρακτικές συμπληρώνουν η μία την άλλη, συντηρώντας συνοχή και ενότητα.

Ευελιξία στις Οργανωτικές Αλλαγές: Επιτρέπει στην εταιρεία να προσαρμόζεται ευέλικτα σε οργανωτικές αλλαγές[9].

2. Vertical Fit:

Σχετικά με το 'Vertical Fit', η συμπόρευση των λειτουργιών και πρακτικών του HRM είναι στον πυρήνα και καθοριστικής σημασίας για την εταιρεία. Σε αυτή την περίπτωση το HRM πρέπει να συμβάλλει ενεργά στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων, εφαρμόζοντας πρακτικές που υποστηρίζουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων οι οποίοι είναι:

Συμβολή στη Στρατηγική: Βεβαιώνεται ότι οι πρακτικές της HRM υποστηρίζουν αποτελεσματικά την εκτέλεση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. **Συνεκτίμηση των Ανθρώπινων Πόρων:** Διασφαλίζει ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται αποτελεσματικά με την κεντρική στρατηγική και προσφέρει προστιθέμενη αξία. **Ευστάθεια και Συνοχή:** Διασφαλίζει ότι οι πολιτικές HRM συμβαδίζουν με τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και σταθερότητα της επιχείρησης[9].

Αν θα κατατάσσαμε σε έναν πίνακα τις ακόλουθες διαστάσεις θα ήταν αυτό που ακολουθεί[9]:

Χαρακτηριστικό	Horizontal Fit	Vertical Fit
Επικοινωνία	Ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ διάφορων πτυχών της HRM, όπως πρόσληψη, ανάπτυξη, ανταμοιβή.	Ενσωματώνει την HRM στη στρατηγική της εταιρείας, υποστηρίζοντας την επίτευξη στρατηγικών στόχων.
Συνεργασία	Προάγει τη συνεργασία και τη συμπληρωματικότητα μεταξύ πρακτικών της HRM.	Ενσωματώνει πρακτικές HRM που συνδέονται στενά με την εταιρική στρατηγική.
Προσαρμοστικότητα	Βοηθά στη διασφάλιση ευελιξίας και προσαρμοστικότητας σε οργανωτικές αλλαγές.	Συμβάλλει στη συμβατότητα και τη συνοχή της HRM με την εξέλιξη της επιχείρησης.
Στρατηγική Συνεισφορά	Εστιάζεται στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών πτυχών της HRM.	Εστιάζεται στη συνεισφορά της HRM στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας.
Αλληλεπίδραση	Εξισορροπεί τις πτυχές της HRM, διασφαλίζοντας συνοχή και αρμονία.	Συνδέει την HRM στενά με τις αξίες και τους στόχους της εταιρείας.

Πηγή[9]

Με λίγα λόγια στο ως 'Vertical Fit' θα λέγαμε την λειτουργία όπου τα πάντα μέσα σε έναν οργανισμό ,συμπεριλαμβανομένου και των πολιτικών του HRM,σχεδιάζονται προκειμένου να υποστηρίξουν τον σχηματισμό και την εκτέλεση της κεντρικής στρατηγικής. Ενώ αντίθετα στο 'Horizontal fit' είναι αυτό που θα εξασφαλίσει την συνοχή και την εναρμόνιση σε όλους τους τομείς μέσω των πρακτικών του HRM[9].

Οπότε έχουμε δυο έννοιες αυτή της στρατηγικής της εταιρείας η οποία στοχεύει στην επίτευξη των στόχων, συνήθως μακροπρόθεσμων. Ενώ το HRM έρχεται να ενισχύσει και υποστηρίξει αυτούς τους στόχους μέσω της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Η κάθετη συμφωνία(‘Horizontal fit’) εξασφαλίζει ότι ο τρόπος λειτουργίας και οι πρακτικές του HRM είναι ευαίσθητες στις ανάγκες της επιχείρησης. Ενώ στην οριζόντια συμφωνία(‘Horizontal fit’) διασφαλίζει ότι οι πρακτικές του HRM θα κάνουν όλους τους τομείς(π.χ τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, πωλήσεων, παραγωγής) να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων[9].

Θα έλεγε κανείς ότι το ‘Vertical Fit’ μοιάζει λίγο με την ‘Hard approach’ of Hrm ,ενώ το ‘Vertical fit’ μοιάζει λίγο με την ‘soft approach of Hrm’. Στη πραγματικότητα μιλάμε για δυο διαφορετικά πράγμα γιατί το ‘horizontal’ και ‘Vertical’ ‘fit’ μας περιγράφουν πως το HRM έρχεται να βοηθήσει την υλοποίηση των στόχων , βοηθώντας την να διαμορφώσει παράγοντες που θα ενισχύσουν την στρατηγική και θα προάγουν την ενότητα των τμημάτων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Από την άλλη πλευρά το ‘Hard’ και ‘Soft’ approach μας δηλώνει πως η κουλτούρα μιας εταιρείας αντιλαμβάνεται τη χρησιμότητα του HRM για την επίτευξη των στόχων της. Η hard approach θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν αποδέχεται τον ίδιο βαθμό χρησιμότητας , καθώς θεωρεί τον ανθρώπινο παράγοντα ως άλλον ένα παραγωγικό παράγοντα. Ενώ η ‘Soft’ approach θεωρεί ‘ ιδιαίτερα υψηλή τη χρησιμότητα του ‘HRM’ στην επίτευξη των στόχων της καθώς για αυτή ο ανθρώπινος παράγοντας ξεχωρίζει ανάμεσα στους άλλους[9].

Η σύνδεση της κουλτούρας και της στρατηγικής μέσω του μοντέλου του ‘Porter’

Σε αυτό το σημείο μιας και μιλάμε για την σύνδεση κουλτούρας και στρατηγικής δεν θα μπορούσε να μην αναφερθούν δυο από τα μοντέλα του κορυφαίου οικονομολόγου Michael Porter, που έχει συμβάλει σημαντικά στη θεωρία της στρατηγικής. Μιλάμε για το ‘Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων’(Five Forces Model) για την ανάλυση του βιομηχανικού περιβάλλοντος καθώς και το ‘Μοντέλο των Τριών Γενικών Στρατηγικών’ για την καθοδήγηση[17]. Πριν δούμε το μοντέλο θα

μπορούσαμε να το δούμε υπό το πρίσμα του ότι υπάρχουν πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το περιβάλλον μιας επιχείρησης, επομένως και την κουλτούρα της και σαν τελικό αποτέλεσμα έχει την προσαρμογή ή αλλιώς το 'fit' της στρατηγικής τους. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων που αναλύει το περιβάλλον μιας επιχείρησης μιλάει για:

- Δύναμη του Ανταγωνισμού (Rivalry among Existing Competitors): Πόσο έντονος και τι χαρακτηριστικά έχει ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που υπάρχουν σε έναν κλάδο.
- Απειλή νέων Εισόδων (Threat of New Entrants): Πόσο εύκολα μπορεί να εισαχθεί μια νέα επιχείρηση σε αυτή την αγορά
- Απειλή των Προϊόντων-Υποκατάστατων (Threat of Substitute Products or Services): Πόσο εύκολο είναι να αντικατασταθούν οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα από άλλα παρόμοια άλλως εταιρειών
- Δύναμη των Προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers): Τι επιρροή και τι δύναμη έχουν οι προμηθευτές στον επηρεασμό και την εξάρτηση της επιχείρησης από τις πρώτες ύλες ή τις υπηρεσίες τους.
- Δύναμη των Πελατών (Bargaining Power of Buyers): Πόσο μπορούν να επηρεάσουν οι ίδιοι οι πελάτες μια εταιρείας στην προώθηση και την διαμόρφωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας

Από την άλλη πλευρά έχουμε τις Τρεις Γενικές Στρατηγικές του Porter (Three Generic Strategies): Εδώ παρουσιάζονται τρεις βασικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων εταιρειών ενός κλάδου[17]. Άλλα θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι αυτό που πραγματικά σημαίνει η λέξη ακολουθήσει είναι να κάνει 'fit' με τη κουλτούρα όπως είδαμε και προηγουμένως

- Ηγετικό Κόστος (Cost Leadership): Να γίνει ο low cost leader, αυτός με τη χαμηλότερη τιμή προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά που δραστηριοποιείται
- Διάκριση (Differentiation): Να δημιουργήσει προϊόντα ή υπηρεσίες που να ξεχωρίζουν πολύ από τα αντίστοιχα της αγοράς που δραστηριοποιείται

- Στόχευση (Focus): Να προσεγγίσει και να κυκλώσει αποκλειστικά μια συγκεκριμένη αγορά ή ένα μέρος αυτής

Αυτά τα μοντέλα προσαρμόζουν την στρατηγική και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων αλλά αυτό δεν θα μπορούσε να γίνει αν δεν διαμόρφωναν την κουλτούρα των εταιριών μέσω των δυνάμεων που ασκούνται στο περιβάλλον τους. Εννοείται ότι λέγοντας περιβάλλον αναφερόμαστε τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό ή ακόμα και στην σύνδεση και τον επηρεασμό που έχει το ένα περιβάλλον στο άλλο. Ας πούμε για παράδειγμα δεν είναι δυνατό να εισαχθούν υποκατάστατα προϊόντα στη αγορά και αυτό να μην προκαλέσει την αντίδραση των άλλων εταιριών ,βάζοντας σε διαδικασία αλλαγής και την ίδια την εσωτερική δομή μιας εταιρείας για να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό. Προφανώς είναι και θέμα επιβίωσης της εταιρείας. Αυτά τα θέματα επιβίωσης των εταιριών από τον ανταγωνισμό έχουν τη δύναμη τόσο να επηρεάσουν την κουλτούρα όσο και να τις κάνουν να επαναπροσεγγίσουν την σύνδεση 'fit' που θα κάνουν με τη στρατηγική τους[17].

Κεφάλαιο 3 Συγχωνεύσεις, Εξαγορές και Συμπράξεις

Χαρακτηριστικοί λόγοι ενοποίησης ή εξαγοράς οργανισμών

Η πιο ενδιαφέρουσα παρατήρηση είναι ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού έχει μια ποικιλία παραγόντων και καταστάσεων που μπορεί να την αλλάξουν. Δηλαδή με τελείως διαφορετική κουλτούρα να ξεκινήσει ένας οργανισμός και με πολύ διαφορετική να καταλήξει. Ιδιαίτερα εμφανές είναι αυτό σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται για πολλά χρόνια και σε πολλές χώρες. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει η περίπτωση των M&A(Mergers and Acquisitions δηλαδή συγχώνευσης ή εξαγοράς), όπου ένας οργανισμός δημόσιος ή ιδιωτικός ενοποιήθηκε ηθελημένα η καταναγκαστικά με έναν άλλο[7]. Οι λόγοι μιας ενοποίησης η εξαγοράς μιας επιχείρησης μπορεί να είναι πάρα πολλοί αλλά κάποιοι χαρακτηριστικοί είναι:

1) Η επίτευξη οικονομικών κλίμακας, όπου δύο οργανισμοί μέσα από την συνένωση τους συγκεντρώνουν αθροιστικά μεγαλύτερους πόρους παραγωγής από ότι ξεχωριστά μόνοι τους , καταφέρνοντας έτσι να πετύχουν τη βελτίωση της

αποδοτικότητας και τη μείωση του τελικού προϊόντος η υπηρεσίας που θα φτάσει στο καταναλωτή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα συγχώνευση δυο εταιρειών είναι αυτή της Disney με τη 21st Century Fox που έγινε το 2019. Η Disney με τη σύμφωνη γνώμη της 21st Century την εξαγόρασε αποκτώντας την απόκτηση των περιουσιακών της στοιχείων ,καταφέροντας να ενισχύσει τόσο τη ποικιλία των προϊόντων της όσο και να ρίξει το κόστος παραγωγής καθώς διέθετε πλέον περισσότερα δικά της studio παραγωγής και την ανάλογη τεχνογνωσία.

2)Η πρόσβαση σε Νέες Αγορές και καταναλωτές ,όπου σε αυτήν την περίπτωση μέσω της εξαγοράς μια εταιρεία επιδιώκει να κάνει την είσοδο της σε μια νέα αγορά είτε γεωγραφικά είτε ως προς το αντικείμενο των εργασιών , αξιοποιώντας τόσο την εδραίωση της εξαγοραζόμενης εταιρείας στην αγορά αυτή. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί το παράδειγμα του Facebook που εξαγόρασε το WhatsApp το 2014. Η γνωστή παγκοσμίως πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης Facebook αξιοποιώντας τους πλεονάζοντες πόρους της αγόρασε την ανερχόμενη πλατφόρμα τηλεπικοινωνιών WhatsApp.Με αυτό τον τρόπο το Facebook κατάφερε να διευρύνει τη παρουσία της στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και να αποκτήσει πρόσβαση σε καταναλωτές πέραν των Ηνωμένων Πολιτειών όπου βρισκόταν ο πυρήνας των δραστηριοτήτων της στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο[7].

3)Η Ενίσχυση της τεχνολογικής Ηγεσίας. Η αγορά τεχνολογικών εταιρειών μπορεί να ενισχύσει την τεχνολογική θέση μιάς εταιρείας, όπου αγοράζοντας μια τέτοια εταιρεία αγοράζονται και οι πατέντες(patents) και καινοτομίες που αυτή έχει αναπτύξει. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η εξαγορά της Red Hat από την IBM το 2018.Η IBM αποφάσισε να εξαγοράσει την Red Hat με σκοπό να διεισδύσει στον τομέα του Cloud computing και να ενισχύσει την τεχνολογική της ηγεσία, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και τις πατέντες της Red hat[7].

4)Η ενίσχυση του οικονομικού κεφαλαίου, όπου εκμεταλλεύεται από ορισμένες εταιρείες προκειμένου να αυξήσουν την οικονομική τους ευρωστία. Η ένωση των πολυεθνικών Dupont και Dow Chemical το 2017 αποτελεί τέτοιο παράδειγμα , μέσω της ένωσης των οποίων επετεύχθησαν οι οικονομίες κλίμακας και η μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα προς τους προμηθευτές ,ρίχνοντας έτσι τα κόστη των πρώτων υλών[7].

5) Η αποφυγή Στρατηγικών Ανεπιθύμητων Εξεργασιών (Hostile Takeovers). Σε αυτή την περίπτωση εταιρείες εξαγοράζουν άλλες εταιρείες με σκοπό να μην τις πάρουν οι ανταγωνιστές τους. Έτσι με αυτό τον τρόπο είτε προκαλούν ζημιά στους ανταγωνιστές τους είτε προστατεύουν τη θέση τους από την ενδεχόμενη ζημιά που θα μπορούσε να τους προκαλέσει μελλοντικά η απόκτηση των εταιρειών αυτών από τους ανταγωνιστές τους[7].

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι παρόλο που οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές (Mergers and Acquisitions) είναι πάρα πολύ συχνά ανάμεσα σε εταιρείες τόσο ιδιωτικού όσο και δημοσίου τομέα, φαίνεται ότι τα ποσοστά επιτυχίας είναι πολύ μικρότερα από τα αναμενόμενα. Ακριβές ποσοστό αποτυχίας δεν μπορεί να προσδιοριστεί καθώς αυτό θα διαφέρει ανάλογα με την μέθοδο υπολογισμού. Παρόλα αυτά υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δεν εκπληρώνουν επαρκώς τους προβλεπόμενους στόχους. Μια τέτοια είναι μια έρευνα που πραγματοποίησε το Harvard Business Review σύμφωνα με την οποία εκτιμάται ότι το 70-90% των συγχωνεύσεων, είτε λόγω προβλημάτων στην ενσωμάτωση, είτε διαφόρων οργανωτικών ιεραρχιών και άλλων πολλών παραγόντων που θα δούμε στη συνέχεια, δεν επιτυγχάνουν την αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων. Αν συνοψίσουμε τα προηγούμενα που αναφέραμε, ότι δηλαδή υπάρχουν τουλάχιστον πέντε λόγοι που οδηγούν στην ανάγκη των ενώσεων και εξαγορών και τουλάχιστον πέντε κύρια βασικά είδη κουλτούρας, χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη τη διαφορετικότητα στο κλάδο δραστηριοποίησης. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσατε ποτέ να φανταστείτε πως θα μπορούσαν να συνυπάρξουν δυο επιχειρήσεις που στη μία θα επικρατούσε η κουλτούρα ιεραρχίας (Hierarchical Culture) και στην άλλη η κουλτούρα της Κοινωνικής Επικοινωνίας (Clan Culture); Αυτές οι δυο κουλτούρες είναι δυο τελείως διαφορετικοί κόσμοι που ορίζουν με το τρόπο δυο διαφορετικά είδη επίτευξης στόχων και τάξης πραγμάτων. Είναι αναμενόμενο ότι αν συνυπάρξουν κάτω από την ίδια στέγη θα συγκρουστούν[7].

Οι λόγοι αποτυχίας συγχωνεύσεων και εξαγορών

Οι λόγοι αυτοί των διαφορών κουλτούρας που οδήγησαν σε ανεπιτυχή συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να χωριστούν σε επίσης πέντε μεγάλες κατηγορίες οι οποίες είναι :

1) Οι διαφορετικές οργανωτικές κουλτούρες , όπου η οργάνωση της μιας εταιρείας έρχεται σε ρήξη με την οργάνωση της άλλης εταιρείας του σχήματος. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι και η συγχώνευση της AOL με τη Time Warner , όπου οι διαφορές της οργάνωσης οδήγησαν σε σοβαρά προβλήματα. Πιο συγκεκριμένα η AOL με έτος ίδρυσης το 1983 ήταν με μια εταιρεία υπηρεσιών παροχής πρόσβασης στο διαδίκτυο. Το 2000 αποφάσισε να συνενωθεί με την γνωστή Αμερικανική πολυεθνική Time Warner, η οποία ήταν μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες μέσων ενημέρωσης και ψυχαγωγίας στο κόσμο με έτος ίδρυσης το 1990. Η συνένωση των εταιριών αυτών ήταν ένα πείραμα που σκοπό είχε να συνδυαστούν οι διαδικτυακές δραστηριότητες της AOL, δίνοντας πρόσβαση στα μέσα ενημέρωσης της Time Warner στο διαδίκτυο. Εν τέλει η συγχώνευση που ολοκληρώθηκε το 2001, αποδείχτηκε μια από τις πιο γνωστές περιπτώσεις αποτυχίας συνένωσης επιχειρήσεων. Το χάσμα ανάμεσα στις κουλτούρες ,στη διαχείριση και τις στρατηγικές δεν επέτρεψαν ποτέ τη εφαρμογή της συνένωσης. Υπήρχαν σημαντικές δυσχέρειες λόγω των διαφορών στο πολιτιστικό υπόβαθρο και των τρόπων λειτουργίας , αποδεικνύοντας ότι η συνένωση δεν έφερε τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα[7].

2) Αντίσταση από τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι ως φορείς της κουλτούρας μια εταιρείας δεν μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα σε απότομες αλλαγές και σίγουρα μέσα σε μια συγχώνευση θα έρθουν και ανακατανομές στην υπάρχουσα τάξη πραγμάτων. Άνθρωποι θα χάσουν τις δουλειές τους η θα υποβιβαστούν ιεραρχικά, ενώ άλλοι θα ανελιχθούν. Η συγχώνευση της Dimler-Chrysler είναι ένα τέτοιο παράδειγμα όπου οι εργαζόμενοι δεν αποδέχθηκαν την νέα αυτή κατάσταση[7].

3) Διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση, η οποίες μπορούν να προκαλέσουν σύγχυση τόσο στους εργαζομένους όσο και στον ίδιο τον μηχανισμό της εταιρείας η των εταιρειών. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η συγχώνευση της Hewlett-Packard(HP)

με τη Compaq , όπου διαφορετικές φιλοσοφίες διαχείρισης οδήγησαν σε μπλεξίματα[7].

4)Λανθασμένη εκτίμηση των Πολιτισμικών διαφορών, πολλές εταιρείες μπορεί να συγχωνευθούν ή να εξαγοραστούν παρόλο που βρίσκονται σε διαφορετικά γεωγραφικά μήκη και πλάτη. Αυτός βέβαια μπορεί να ήταν και ο λόγος της ενοποίησης εταιρειών ,άλλα σε αυτές τις περιπτώσεις θέλει πολύ προσοχή να ληφθεί υπόψιν και η διαφορά ακόμα και της κοινωνικής κουλτούρας ανάμεσα σε εταιρείες διαφορετικών γεωγραφικών θέσεων. Για παράδειγμα η συγχώνευση της Daimler-Benz(σημερινή Mercedes Benz) με τη Chrysler.Η Daimler Benz ήταν μια εταιρία παραγωγής αυτοκινήτων που ξεκίνησε από την Γερμανία και κυριάρχησε στη Ευρώπη. Από την άλλη πλευρά η Chrysler ήταν ο Market leader κατασκευαστής στις ΗΠΑ. Η συγχώνευση αυτών των δυο αποδείχτηκε δυσκολότερη από ότι φαινόταν καθώς δεν εκτιμήθηκαν σωστά οι πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στον αμερικανικό και γερμανικό πολιτισμό [7].

5) Ανεπαρκής σχεδιασμός και εφαρμογή, η έλλειψη ενός σχεδιασμού ταιριαστού στη κάθε περίπτωση μπορεί να οδηγήσει σε προβληματικές καταστάσεις .Ένα παράδειγμα τέτοιο είναι η συγχώνευση της AOL με τη Time Warner που αναφέρθηκε και προηγουμένως[7].

Όλα τα παραπάνω ήταν απλά μια επιβεβαίωση στο πόσο σημαντική είναι η κουλτούρα σε μια εταιρεία ,αλλά σε αυτό το σημείο θα γίνει σαφής ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας όλων των οργανισμών ανεξαρτήτως του είδος τους δημόσιος ή ιδιωτικός. Εξάλλου ξαναγυρνώντας στον αρχικό τους ορισμό οι οργανισμοί είναι κοινωνικά σύνολα με συγκεκριμένη ιεραρχία που μέσα από την δραστηριότητα τους επιδιώκουν να παράξουν ευημερία για το σύνολο των μελών που τα αποτελούν. Συμπερασματικά είναι σαφές πως το κέντρο όλων σε έναν οργανισμό είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και μέσο της δυναμικής των σχέσεων των ομάδων που υπάρχουν μέσα σε αυτόν σχηματίζεται και η αντίστοιχη κουλτούρα του καθενός.

Οι συμπράξεις μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα και που απαντώνται

Υπάρχουν επίσης πολλά σχήματα συνεργασιών και ιδιαίτερα μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και υπάρχουν ακόμα και συμπράξεις ανάμεσα σε αυτά τα δυο είδη επιχειρήσεων οι οποίες διαμορφώνουν μια ιδιόμορφη κουλτούρα. Ενώ ακόμα υπάρχουν και οι μικτοί οργανισμοί που είναι τόσο δημόσιοι όσο και ιδιωτικοί. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορούμε να πούμε ότι σε μια τέτοια σύμπραξη συνυπάρχουν ταυτόχρονα δυο διαφορετικές αποστολές ,τόσο η επίτευξη κέρδους όσο και η παροχή ενός αγαθού και υπηρεσίας που θα έχει κοινωνικό χαρακτήρα και αντίκτυπο[7].

Η σύμπραξη μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στη διεθνή βιβλιογραφία συμβολίζεται ως PPPs(public-private partnerships) και στις μέρες μας βλέπουμε παραδείγματα τέτοια κυρίως στου παρακάτω τομείς[7] :

1.Υποδομές Μεταφορών:

Αυτοκινητόδρομοι και γέφυρες: Σε πολλές χώρες ο σχεδιασμός η κατασκευή, η συντήρηση και η λειτουργία γεφυρών είναι προϊόν συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Στην Ελλάδα και συγκεκριμένα εντός των ορίων της Αττικής το πιο χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα είναι η Αττική οδός[10]

2.Υγειονομική φροντίδα

Νοσοκομεία: Σε πολλές χώρες υπάρχει έντονη συνεργασία μεταξύ των δυο αυτών τομέων τόσο για τον σχεδιασμό όσο και για την λειτουργία νοσοκομείων[7].

3.Εκπαίδευση:

Σχολεία και πανεπιστήμια, όπου βλέπουμε πολλές ιδιωτικές εταιρείες να συνεργάζονται με δημόσιες αρχές τόσο για τον σχεδιασμό όσο και την παροχή των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Το πιο χαρακτηριστικό ίσως παράδειγμα αυτής της συνεργασίας στο τομέα της εκπαίδευσης είναι τα πανεπιστήμια που λειτουργούν στο Ηνωμένο Βασίλειο της Αγγλίας. Καθιστώντας την Αγγλία την χώρα με την μεγαλύτερη βιομηχανία πανεπιστημιακής εκπαίδευσης στο κόσμο[11].

4 Ενέργεια:

Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας: Σε πολλές χώρες ιδιαίτερα της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπάρχουν συμφωνίες σύμπραξης μεταξύ ιδιωτικών εταιρειών και δημοσίων φορέων τόσο για την ανάπτυξη όσο και για τον σχεδιασμό ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Αναφέρουμε την Ευρωπαϊκή ένωση ως τέτοιο παράδειγμα καθώς σε αυτήν προωθείται μεγάλη προσπάθεια εύρεσης εναλλακτικών μορφών ενέργειας και παράλληλα έχουν τεθεί υψηλοί στόχοι προστασίας του περιβάλλοντος[7].

5 Τουρισμός:

Σε πολλές τουριστικές περιοχές υπάρχει σύμπραξη μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα για την δημιουργία τουριστικών υποδομών. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η δημιουργία λιμανιών και αεροδρομίων[7].

Η περίπτωση του ‘matrix organization’ ως μια λύση στις αποτυχημένες αλλαγές

Είδαμε προηγουμένως μέσω των M&A πως μπορεί να συνυπάρχουν δυο οι περισσότερες κουλτούρες εταιριών και τι προβλήματα και δυσκολίες μπορούν να προκύψουν. Αυτή όμως η συνύπαρξη έγινε είτε για λόγους ανωτέρας βίας είτε στρατηγικής. Σε κάθε περίπτωση έρχονταν σε επαφή δυο η περισσότερες διαφορετικές οντότητες που έπρεπε να βρουν τρόπο να συνυπάρξουν. Τα πράγματα είναι πιο δύσκολα ή τουλάχιστον πιο περίπλοκα όταν μόνο από μέσα από τον ίδιο οργανισμό ,χωρίς να έχει υπάρξει M&A υπάρχουν διαφορετικές κουλτούρες. Ειδικότερα μιλάμε για την περίπτωση του ‘matrix organization’(οργάνωση με ανάμειξη), όπου μιλάμε για τον οργανωτικό τύπο μέσα στον οποίον δυο ή περισσότεροι τύποι διάρθρωσης συνυπάρχουν μέσα στον ίδιο οργανισμό[18]. Πιο αναλυτικά στις Matrix οργανωτικές δομές υπάρχει μια ενιαία κυρίαρχη κουλτούρα αλλά ταυτόχρονα υπάρχουν και άλλες κουλτούρες οι οποίες χρησιμοποιούνται για ειδικούς σκοπούς η ειδικές λειτουργίες , όπως ξεχωριστά project η έργα ομάδας. Με λίγα λόγια ενώ υπάρχει μια βασική εδραιωμένη κουλτούρα η εταιρεία προκείμενου να ολοκλήρωση ένα πρότζεκτ ειδικό πέραν από τα καθιερωμένα χρειάζεται να προσαρμόσει την κουλτούρα της ομάδας που θα ασχοληθεί με το πρότζεκτ η οποία πιθανώς να είναι πολύ διαφορετική από την κύρια κουλτούρα

της[18].Ακολουθούν τα παρακάτω χαρακτηριστικά του matrix organization με το παράδειγμα της IBM[19]:

Δομή:

- Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι οργάνωσης πολύ συχνά , μια λειτουργική (functional) και μια προϊόντος/έργου (project/product).

Τώρα χαρακτηριστικά όσο αφορά την IBM

- Υπάρχει μια εταιρική οργάνωση με τμήματα που ασχολούνται με τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης , όπως πωλήσεις, μάρκετινγκ, και έρευνα και ανάπτυξη.
- Ενώ παράλληλα υπάρχουν ομάδες έργου που ασχολούνται με συγκεκριμένα προϊόντα, όπως υπολογιστές, λογισμικό, cloud υπηρεσίες, κλπ

Ιεραρχία:

Οι εργαζόμενοι αναφέρονται ταυτόχρονα σε δύο διαφορετικά "αφετηριακά σημεία" στον οργανισμό. Στη περίπτωση της IBM αναφέρονται ταυτόχρονα στη ιεραρχία από τις κύριες δραστηριότητες που αναφέραμε αλλά ταυτόχρονα αναφέρονται σε μια ομάδα έργου ή προϊόντος.

Ομάδες Έργου:

- Δημιουργούνται ομάδες εργασίας ή έργου που σχετίζονται με συγκεκριμένα έργα ή προϊόντα. Στην IBM Οι ομάδες έργου είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη, την καινοτομία και την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών[19].

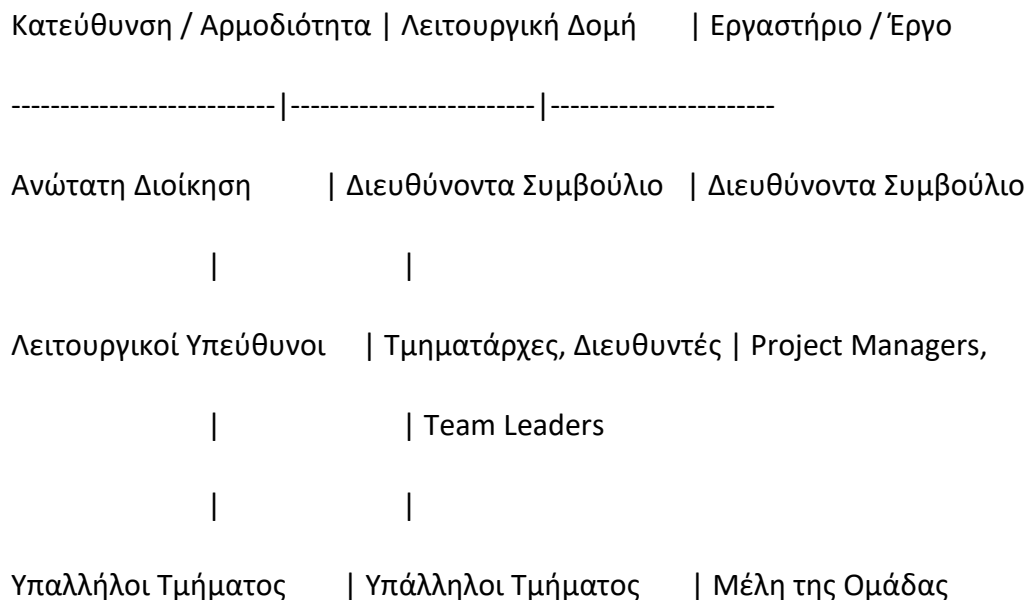
Διαχείριση Έργου

Υπάρχει συνήθως ένας project manager ή leader για την κάθε ομάδα έργου, ενώ οι υπαλλήλου εξακολουθούν να έχουν γενικούς επικεφαλής στον τομέα τους[19].

Η matrix organization σε έναν οργανισμό χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση πρέπει να είναι ευέλικτη και καινοτόμα σε έναν τομέας ή σε ένα έργο ,χωρίς να

χρειάζεται να αλλάξει ριζικά όλη της τη κουλτούρα. Ειδικότερα αυτό είναι πολύ χρήσιμο όταν αναλαμβάνει έργα project πολύ διαφορετικά από ότι συνήθιζε στο παρελθόν. Επίσης μπορεί ακόμα και να της λείπει η εμπειρία ή η τεχνογνωσία για την ολοκλήρωση τέτοιων πέραν από της καθιερωμένης έργα-project. Με την διαδικασία αυτή θα μπορέσει να προσαρμοστεί καλύτερα. Με λίγα λόγια είναι σαν να έχεις ένα υποοργανισμό μέσα στο κύριο οργανισμό χωρίς να χρειάζεται να τον προσαρμόσεις πλήρως στην κουλτούρα της εταιρείας, κάτι που όπως είδαμε δεν είναι και τόσο εύκολο και με μικρά ποσοστά επιτυχίας. Είναι μια συμβιβαστική λύση αντί να προβεί μια ολόκληρη εταιρεία σε διαρθρωτικές και κοστοβόρες αλλαγές[18].

Βλέποντας σε έναν πίνακα το Matrix culture Organization θα έμοιαζε κάπως έτσι:



Συνοπτικά το matrix organizational structure είναι ένας οργανωτικός τύπος δομής όπου οι εργαζόμενοι μπορεί να εργάζονται ταυτόχρονα σε δυο ή περισσότερα διαφορετικά σεντ ευθυνών κάτω από διαφορετικούς επικεφαλής. Τονίζει την ευελιξία, τη συνεργασία και τη δυνατότητα πολλαπλών απαιτήσεων και προτεραιοτήτων. Αλλά ακόμα και στο αυτή τη μορφή οργάνωσης υπάρχουν δυο κύρια είδη το weak matrix και το strong matrix.

1. Weak Matrix (Αδύναμος Πίνακας):

Στην αδύναμη μορφή του matrix, τόσο η ιεραρχία των λειτουργιών όσο και των τμηματικών μονάδων είναι εντονότερη από την ιεραρχία έργων. Οι project managers έχουν λιγότερη αυτονομία και εξουσία σε σχέση με τους λειτουργικούς διευθυντές

Οι υπάλληλοι αναφέρονται λιγότερο στη δομή έργων και κυρίως στη λειτουργική δομή. Οι project managers έχουν περιορισμένο βαθμό εξουσίας να παίρνουν αποφάσεις και είναι εξαρτώμενοι από τους λειτουργικούς διευθυντές τόσο για πόρους όσο και για την υποστήριξη. Γενικά η δομή του weak matrix είναι πολύ όμοια με μια τμηματική ή λειτουργική οργάνωση με ορισμένα στοιχεία της δομής του project-based organization

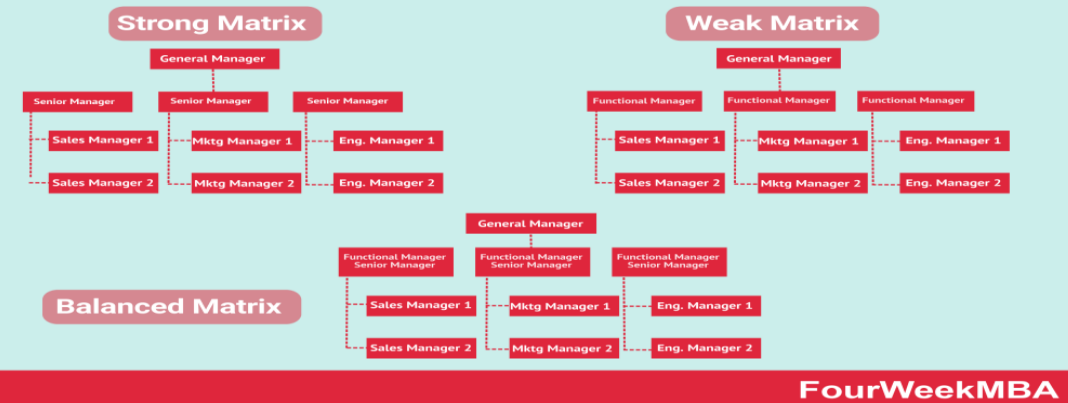
2. Strong Matrix (Ισχυρός Πίνακας):

Στην ισχυρή μορφή του matrix, η αυτονομία και εξουσία των project managers έχει το πρώτο λόγο σε σύγκριση με την ιεραρχία των λειτουργικών μονάδων. Οι project managers έχουν πιο έντονη εξουσία στη λήψη αποφάσεων που αφορά την οργάνωση και τους πόρους των έργων. Οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε περισσότερα επίπεδα στη δομή των έργων και οι αποφάσεις πολύ συχνά πέρνονται με βάση τις ανάγκες του έργου περισσότερο από ότι από τη λειτουργική δομή.

Γενικά θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η δομή του strong matrix, είναι πολύ όμοια με μια project-based οργάνωση με κάποια στοιχεία της τμηματικής ή λειτουργικής οργάνωσης. Και τα δύο είδη matrix organization έχουν και ιδιαιτερότητες και πλεονεκτήματα, με την επιλογή ανάμεσα στα δυο είδη να εξαρτάται από τις συνθήκες και τις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού.

Matrix Organizational Structure In A Nutshell

A matrix organizational structure generally describes a business with multiple managerial accountability and responsibility. The main types of matrix structures comprise the strong matrix (authority lies with a project manager who has a senior role within the company), balanced matrix (it equally distributes power to both the project and functional manager), and weak matrix (where power lies with the functional manager completely).



Πηγή [28].

Κεφάλαιο 4 Οι θεωρητικοί της κουλτούρας που προσδιόρισαν τις δυνάμεις επιρροής της.

Γνωστοί θεωρητικοί που μίλησαν για την εταιρική κουλτούρα

Υπάρχουν πολλοί θεωρητικοί επιστήμονες του κλάδου αυτού των ανθρωπίνων και κοινωνικών επιστημών που μίλησαν για την κουλτούρα των οργανισμών μερικοί από τους πιο σημαντικούς είναι οι παρακάτω

- 1) Ο Edgar Schein όπου στη πραγματικότητα αντιλαμβάνεται τη κουλτούρα σε έναν οργανισμό μέσα από τη θεωρία του οργανωτικού πολιτισμού, ο οποίος περιλαμβάνει την αναγνώριση τριών επιπέδων, των ορατών, των αναπτυγμένων και των κρυμμένων. α) Τα ορατά σύμβολα (Visible Artifacts) είναι οι φυσικές δομές, οι εμφανείς διαδικασίες και συμπεριφορές σε ένα οργανισμό. Έτσι λοιπόν ένας οργανισμός με ανοιχτούς χώρους εργασία και έντονο το στοιχείο της επικοινωνίας εκπέμπει έναν πολιτισμό συνεργασίας. β) Εν συνεχεία οι αναπτυγμένες αξίες (Espoused Values) και η φιλοσοφία αναφέρονται στις βαθύτερες αξίες πεποιθήσεις και φιλοσοφίες που υποδεικνύουν τον τρόπο δράσεις σε μια εταιρεία. Συμπερασματικά μια εταιρεία που προάγει την καινοτομία και την δημιουργικότητα έχει ως ανεπτυγμένη αξία την πρωτοπορία. γ) Οι κρυμμένες βαθιές δομές (Basic Underlying Assumptions), οι οποίες στη πραγματικότητα δεν γίνονται αντιληπτές εύκολα από τους εξωτερικούς παρατηρητές καθώς είναι κάπως αόρατες πτυχές

πολιτισμού. Τέτοιες μπορεί να είναι οι κρυφές προσδοκίες και τα άγχη ενός εργαζομένου. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που ανησυχεί για την απώλεια της θέσης εργασίας του πράττει και παίρνει αποφάσεις υπό το καθεστώς αυτού του φόβου. Ενώ από την άλλη πλευρά ένας εργαζόμενος που προσδοκά την προαγωγής έχει διαφορετικά κίνητρα για την εργασία και πολύ πιθανώς αυτά να τον οδηγούν σε αυξημένη παραγωγικότητα[12].

2) Ο Geert Hofstede είναι γνωστός για την θεωρία του σχετικά με την εταιρική κουλτούρα, στην οποία προσέδωσε 5 κύριες διαστάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο αλληλεπίδρασης των ανθρώπων

A) Διάσταση της Εξουσίας (Power Distance): παρακολουθεί και ερμηνεύει πως αλληλοεπιδρά η εξουσία και η ισχύς μέσα σε έναν οργανισμό. Όσο πιο χαμηλή η διάσταση τόσο πιο μικρή η απόκλιση ανάμεσα στα επίπεδα εξουσίας, ενώ αντίθετα όσο πιο υψηλή η διάσταση τόσο πιο μεγάλη η απόκλιση.

B) Διάσταση της Απόκτησης (Individualism vs. Collectivism): Προσδιορίζει πως οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους σε σχέση με την ομάδα. Σε έναν οργανισμό με ατομιστική και ανεξάρτητη κουλτούρα ένας άνθρωπος που εστιάζει στον εαυτό του έχει μεγαλύτερη αυτονομία, ενώ σε μια συλλογική κουλτούρα το πιο σημαντικό ρόλο τον έχει η ομάδα έναντι του ατόμου.

Γ) Διάσταση της Αποτελεσματικότητας (Masculinity vs. Femininity): Περιγράφει τη θέση του Αντρικού και του Γυναικείου προτύπου μέσα σε μια κοινωνία. Σε μια κοινωνία που υπάρχει έντονο το στοιχείο της αποτελεσματικότητας εκτιμάται η αξία του ανταγωνισμού.

Δ) Διάσταση της Αποκέντρωσης (Uncertainty Avoidance) Αναφέρεται στο πως οι άνθρωποι αντιδρούν στο κίνδυνο και την ανασφάλεια. Οι κουλτούρες με υψηλή αποκέντρωση ενδείκνυνται για ανθρώπους που προτιμούν την ασφάλεια.

Ε) Διάσταση της Βραχυπρόθεσμης έναντι της Μακροπρόθεσμης προσανατολιστικότητας (Long-Term vs. Short-Term Orientation): Ενημερώνει για την σχέση και τη βαρύτητα που δίνει ένας οργανισμός σε μακροπρόθεσμους στόχους απέναντι στις αλλαγές και τις άμεσες απαιτήσεις[12].

Σε αυτό το σημείο το σημείο δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τη θεωρία των τεσσάρων τύπων κουλτούρας του Charles Handy, η οποία αναφέρεται λεπτομερώς στο βιβλίο του 'Understanding Organizations' (Κατανοώντας τους οργανισμούς). Κατά τον Handy υπάρχουν τέσσερις τύποι κουλτούρας οι οποίοι είναι η

κυψέλη(Power Culture), Ο ρόλος(role culture), η Εργασιακή Οικογένεια(Task Cultuer) και η προσωπική επιχείρηση (Person Culture)[12].

Πιο αναλυτικά

1.Η κυψέλη (Power Culture)

Μιλάμε για ένα κεντρικό σύστημα εξουσίας , όπου τις αποφάσεις τις παίρνουν λίγα ή ακόμα και μόνο ένα άτομο. Η προσεγγίσει αυτή μοιάζει να συνδυάζει χαρακτηριστικά του Hard approach of HRM.Ένα τέτοιο παράδειγμα θα ήταν μια εταιρεία που λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις με ελάχιστη συμμετοχή η ακόμα και καθόλου από τους υπόλοιπους στην ιεραρχική κλίμακα[12].

2.Ρόλος (Role Culture)

Εστιάζεται σε ένα καθορισμένο σύνολο κανόνων με συγκεκριμένους ρόλους, δομές και ιεραρχίες. Θα λέγαμε ότι τέτοια σχήματα θα χαρακτηρίζονταν ως γραφειοκρατικά και οι διαδικασίες ακολουθούνται πιστά και κατά γράμμα χωρίς αποκλίσεις. Επίσης αυτή προσέγγιση θα ταίριαζε στο hard approach of HRM[12].

3.Εργασιακή Οικογένεια(Task Culture)

Η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων και στα αποτελέσματα , όπου είναι η απόλυτη προτεραιότητα για τον οργανισμό. Σίγουρα θα χαρακτηριζόταν επίσης σαν hard approach του Hrm[12].

4.Προσωπική επιχείρηση (Person Culture)

Αυτή η περίπτωση εστιάζει στην ευημερία και ανάπτυξη των ατόμων ανεξάρτητα από την δομή της εταιρείας. Ένα τέτοιο παράδειγμα θα ήταν ερευνητές η ανεξάρτητοι επαγγελματίες οι οποίοι δουλεύουν αυτόνομα για την εκπλήρωση των στόχων τους και την προσωπική τους ανάπτυξη. Σίγουρα σε αυτή την περίπτωση μιλάμε για soft approach of Hrm[12].Ακόμα ο Charles Handy ανέπτυξε ακόμα μια θεωρία σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα, τη θεωρία πολιτισμικών σχημάτων(Cultural WEB).Σύμφωνα με αυτή η πολύπλοκη οργανωτική κουλτούρα μπορεί να αναπαρασταθεί ως ένα 'Πολιτιστικό Δίκτυο'. Τα πολιτιστικά σχήματα

αντιπροσωπεύουν τις βαθύτερες πτυχές της κουλτούρας ενός οργανισμού και πώς αυτές σχετίζονται μεταξύ τους[12].

Τα στοιχεία των Πολιτιστικών Σχημάτων που προτείνει ο Handy είναι:

1) Το ιδεολογικό Σχήμα (Powers Structures) Αυτό αντιπροσωπεύει το πώς οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα σε ένα οργανισμό και πως κατανέμεται η εξουσία. Ακόμα περιλαμβάνει τον τρόπο λήψης αποφάσεων, την ιεραρχία και τις δομές εξουσίας[12].

2) Το Εξαρτηματικό Σχήμα (Control Systems):

Περιγράφει τις διαδικασίες, προδιαγραφές και συστήματα παρακολούθησης που χρησιμοποιούνται μέσα σε έναν οργανισμό. Με λίγα λόγια περιγράφει όλα τα μέσα ελέγχου και πως αυτά έχουν οργανωθεί[12].

3) Το Εκπροσωπητικό Σχήμα (Organizational Structures):

Αναφέρεται στις επικοινωνιακές διαδικασίες, τις δομές και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό[12].

4) Το ρυθμιστικό Σχήμα (Rituals and Routines)

Αυτό περιλαμβάνει τις καθημερινές συνήθειες, τις εθιμοτυπίες και τα έθιμα που έχουν αναπτυχθεί με το πέρασμα του χρόνου μέσα σε έναν οργανισμό[12].

5) Το εξωτερικό σχήμα (Symbols):

Εκφράζει τα σημεία αναγνώρισης της κουλτούρας και τα σύμβολα όπως λογότυπα, συνθήματα ή συγκεκριμένες εμπειρίες[12].

6) Το Κεφαλαιοκρατικό Σχήμα (Power Structures):

Αναφέρεται στην εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων και την ανάπτυξη των μελών ενός οργανισμού γενικότερα

Τα πολιτιστικά σχήματα βοηθούν στη κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας και την αναγνώριση της ,ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο στον έλεγχο των αλλαγών της όσο και στη διαμόρφωση της[12].

Ακόμα ένα πολύ γνωστό μοντέλο που αφορά την εταιρική κουλτούρα είναι το Competing Values Framework(Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών) που αναπτύχθηκε από τους Robert E.Quinn και Kim S. Cameron ως ένα μοντέλο για την κατανόηση και την αξιολόγηση της εταιρικής κουλτούρας.Το πλαίσιο αυτό κατηγοριοποιεί τις εταιρικές κουλτούρες σε τέσσερις βασικούς τύπους, βασισμένο σε δυο διαστάσεις που είναι ο εστιασμός στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον είτε η εστίαση στην σταθερότητα ή ευελιξία [5].

Οι τέσσερις τύποι κουλτούρας κατά τον μοντέλο αυτό είναι:

1.Κουλτούρα Εσωστρέφειας και Έμφασης στην Εσωτερική Σταθερότητα

(Στοργή):Αυτός ο τύπος κουλτούρας του μοντέλου εστιάζει στην ασφάλεια και σταθερότητα των μελών του οργανισμού. Οι οργανισμοί με αυτό το είδος κουλτούρας είναι συνήθως πολύ επικεντρωμένοι στην επίτευξη της σταθερότητας και τον έλεγχο[5].

2.Κουλτούρα Εσωτερικής Συνεργασίας και Έμφασης στην Εσωτερική Ανάπτυξη

(Εμπιστοσύνη):Αυτό το είδος επικεντρώνεται στην εσωτερική ανάπτυξη των μελών του οργανισμού και την συνεργασία. Οι οργανισμοί αυτού του είδους επικεντρώνονται στην ανάπτυξη των ατόμων τους και είναι πολύ συνεργατικοί[5].

3 Κουλτούρα Εσωτερικής Ελαστικότητας και Έμφασης στην Εξωτερική

Ανταγωνιστικότητα (Επικράτεια):Αυτό το είδος εστιάζει στην προσαρμοστικότητα και στην ευελιξία, όπως επίσης και στην ανταγωνιστικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι οργανισμοί που εκφράζουν αυτή τη κουλτούρα είναι πολύ ανταγωνιστικοί και δυναμικοί[5].

4 Κουλτούρα Εξωστρέφειας και Έμφασης στην Εξωτερική Σταθερότητα

(Αγορά):Αυτή η κουλτούρα εστιάζει στην ανταγωνιστικότητα προς το εξωτερικό περιβάλλον και την σταθερότητα. Οι οργανισμοί με αυτή την κουλτούρα

επικεντρώνονται στην εξωτερική ανταγωνιστικότητα και είναι πολύ προσανατολισμένοι προς την αγορά[5].

Ένα πρακτικό παράδειγμα αυτού της κουλτούρας που περιγράφει αυτό το framework είναι η εταιρεία Apple. Η γνωστή πολυεθνική που δραστηριοποιείται στο τεχνολογικό κλάδο, ενσωματώνει στοιχεία από όλους τους τύπους κουλτούρας του Competing Values Framework. Ξεκινώντας η Apple επικεντρωνόταν στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων (Εμπιστοσύνη), όπως τα προϊόντα της το iPhone και το iPad, εστιάζοντας στην ανάπτυξη και εσωτερική συνεργασία (Στοργή) των μελών της ομάδας της. Σήμερα η εταιρεία ως μια από τις μεγαλύτερες στο κόσμο διατηρεί μια εξωστραμμένη κουλτούρα (Αγορά), με κέντρο την εξωτερική σταθερότητα και ανταγωνιστικότητα. Επίσης τα προϊόντα της Apple συνεχίζουν να είναι ανταγωνιστικά και ευέλικτα (Επικράτεια), εκφράζοντας μια κουλτούρα που αντανακλά τα στοιχεία όλων των τύπων του Competing Values Framework[5].

Ένα ακόμα μοντέλο είναι αυτό το Denison Organizational Culture Model, το οποίο αναπτύχθηκε από τον Daniel Denison και έχει ως σκοπό την κατανόηση της σχέσης ανάμεσα σε εταιρική κουλτούρα και οργανωτικής απόδοσης. Το μοντέλο αυτό βασίζεται επίσης σε τέσσερις πυλώνες όπου αντιπροσωπεύουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού[5].

1 Συμμετοχή (Involvement): Αυτός ο πυλώνας αφορά τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται ενταγμένοι στη οργανωτική διαδικασία και συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων[5].

2 Κοινή Όραση (Consistency): Ο πυλώνας αυτός αφορά τον βαθμό στον οποίο όλα τα μέλη του οργανισμού είναι σε συμφωνία και έχουν ένα κοινό τρόπο θέασης και αντίληψης των στόχων του. Η ισχυρή κοινή όραση επιβεβαιώνει ότι οι άνθρωποι μοιράζονται ένα κοινό όραμα για την εταιρεία και το μέλλον της, δουλεύοντας για την επίτευξη του[5].

3 Ενδυνάμωση (Adaptability): Η διάσταση αυτή αφορά το βαθμό στον οποίο είναι ευέλικτος και μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η υψηλή ενδυνάμωση δείχνει ότι ένας οργανισμός είναι ικανός να προσαρμοστεί αποτελεσματικά και γρήγορα σε νέες συνθήκες και απαιτήσεις[5].

4 Ανταμοιβή (Mission): Ο πυλώνας αυτός αφορά το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να αισθανθούν ότι η εργασία τους συμβάλει στην επίτευξη των στόχων και του σκοπού της εταιρείας. Μια ανταμοιβή σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους είναι υψηλής αξίας και νοηματοδοτεί την επιτυχία του οργανισμού[5].

Γνωστό πρακτικό παράδειγμα εταιρείας που μπορεί να εξηγήσει το Denison Organizational Culture Model είναι η εταιρεία υπηρεσιών live streaming οικιακής ψυχαγωγίας ονόματι Netflix. Η υπηρεσία streaming ψυχαγωγίας είναι η διαδικασία αναπαραγωγής πολυμέσων (όπως βίντεο ή μουσική) απευθείας από το διαδίκτυο, χωρίς να χρειάζεται πρώτα να κατέβει το περιεχόμενο στη συσκευή αναπαραγωγής. Η εταιρεία αυτή έχει μια κουλτούρα υψηλής συμμετοχής και ενδυνάμωσης. Οι εργαζόμενοι της έχουν την ελευθερία να παίρνουν αποφάσεις και να εργάζονται σε προσωπικά έργα που τους ενδιαφέρουν, προωθώντας με αυτό τον τρόπο την αυτονομία και τη συμμετοχή. Η εταιρεία αυτή έχει ξεκάθαρα μια κοινή όραση για το μέλλον του streaming και της ψυχαγωγίας, που ενισχύει την κατεύθυνση και τη συνοχή του προσωπικού της. Ακόμα η εταιρεία είναι γρήγορη στις αλλαγές του αγοραστικού τοπίου στην αύξηση του ανταγωνισμού, υποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο προσαρμοστικότητα και ισχυρή ενδυνάμωση. Τέλος, η Netflix προσφέρει ανταμοιβές στους εργαζόμενους της μέσω της συμμετοχής τους στην επίτευξη των οποιασδήποτε φύσης στόχους της εταιρείας, δημιουργώντας έτσι μια αίσθηση ικανοποίησης και ανταμοιβής στον εργασιακό τους χώρο[5].

Κλείνοντας με κάποιους από τους σπουδαίους θεωρητικούς που μίλησαν για την εταιρική κουλτούρα δεν θα μπορούσε να μην αναφερθεί το Cultural Web Model που αναπτύχθηκε από τους Gerry Johnson και Kevan Scholes. Αυτό το μοντέλο αντιλαμβάνεται την εταιρική κουλτούρα ως ένα σύνολο από παροιμίες, συμβολικές πρακτικές, συνήθειες, διαδικασίες λήψης αποφάσεων που χαρακτηρίζουν τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού[6]. Το μοντέλο αυτό απαρτίζεται από 6 βασικά στοιχεία :

1. Σύμβολα (Symbols): Πρόκειται για τους επίσημους συμβολισμούς ενός οργανισμού, όπως τις σημαίες, σημάδια, logo, τα οποία είναι αισθητά και ορατά στοιχεία που αντιπροσωπεύουν την εταιρική κουλτούρα[6].

2. Ρουτίνες (Routines): Μιλάμε για τις καθημερινές διαδικασίες και πρακτικές που ακολουθούνται στην οργάνωση ενός οργανισμού, όπως οι συναντήσεις, οι διαδικασίες εργασίας, οι γενικές πρακτικές λειτουργίας κλπ[6].

3. Παροιμίες (Rituals): Αυτές είναι οι εκδηλώσεις και οι τυπικές συμπεριφορές που αντιπροσωπεύουν τις πεποιθήσεις και αξίες της οργάνωσης, όπως οι επίσημες εκδηλώσεις και τελετουργικές διαδικασίες[6].

4. Επικεφαλής (Heroes): Αυτοί είναι οι ηγέτες που θεωρούνται παραδείγματα έμπνευσης μέσα σε ένα οργανισμό, οι οποίοι εκπροσωπούν τις επιθυμητές συμπεριφορές και αξίες[6].

5. Ιστορίες (Stories): Πρόκειται για τους μύθους και τις αφηγήσεις που κυκλοφορούν μέσα σε έναν οργανισμό και περιγράφουν τις επιδόσεις και τις εμπειρίες του[6].

6. Επίδοση (Control Systems): Μιλάμε για τα συστήματα που έχουν φτιαχτεί για να χρησιμοποιούνται στον έλεγχο, τη διαχείριση και την ανταμοιβή απόδοσης των μελών της οργάνωσης[6].

Παίρνοντας πάλι σαν πρακτικό παράδειγμα αυτού του μοντέλου τη Google, μπορούμε να δούμε όλη τη θεωρία στο λογότυπο της εταιρείας και τα χρώματά του. Τα χρωματιστά λογότυπα και τα ευχάριστα γραφικά είναι χαρακτηριστικό του Brand της εταιρείας. Οι ρουτίνες της εμπεριέχουν διαδικασίες που επαναλαμβάνονται και για την ανάπτυξη λογισμικού και υπηρεσιών. Οι παροιμίες πολύ συχνά αναφέρονται σε ιδανικά και αξίες όπως η διαφορετικότητα και η καινοτομία. Οι ιστορίες της εταιρείας περιλαμβάνουν την ίδρυση της από φοιτητές του Stanford μέχρι την ανάπτυξη της στο παγκόσμιο τεχνολογικό ηγέτη. Δομές εξουσίας είναι ανοιχτές και επίπεδες, με έμφαση στη πρωτοβουλία και συνεργασία. Το κείμενο του οράματος της εταιρείας περιλαμβάνουν τη διακήρυξη της Google για την επίλυση των προβλημάτων του κόσμου μέσω της χρήσης της τεχνολογίας[6].

BackRub  **Google**

1995

1997

1998

Google! **Google** **Google**

1998

1999

2009

Google **Google**

2013

2015-now

Πηγή εικόνας[29]

Οι δυνάμεις επιρροής της κουλτούρας

Βλέποντας όλα τα προηγούμενα παραδείγματα και θεωρητικά μοντέλα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχουν κάποιες δυνάμεις που είτε επιβάλλουν την αλλαγή στην κουλτούρα ενός οργανισμού είτε την βοηθούν είτε και ακόμα τη σαμποτάρουν. Για την πιο ακριβή παρακολούθηση αυτών των δυνάμεων υπάρχει ένα θεωρητικό μοντέλο που φτιάχτηκε με αυτό το σκοπό το 'Systems Force Model'[16]. Πιο συγκεκριμένα αυτό χρησιμοποιείται τόσο για τον σχεδιασμό όσο και για την ανάλυση των δυνάμεων που μπορούν να επηρεάσουν την αλλαγή σε έναν οργανισμό. Το μοντέλο αυτό αναγνωρίζει τρεις κύριες δυνάμεις:

1ο) Τις δυνάμεις σταθεροποίησης (Stabilizing Forces): Αυτές οι δυνάμεις αναφέρονται στη αντίσταση στην αλλαγή, όλες οι πράξεις και τα συστήματα που οδηγούν στο να μένουν στάσιμα τα πράγματα, να υπάρχει μια σταθερότητα και να μην πραγματοποιείτε καμιά δομική αλλαγή.

2ο) Τις δυνάμεις ανάπτυξης (Driving Forces) είναι από εκεί που μπορεί να πάρει ώθηση ένας οργανισμός και να προάγει την αλλαγή. Για παράδειγμα μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα της τεχνολογίας πρέπει συνέχεια να καινοτομεί λόγω της ταχείας εξέλιξης της τεχνολογίας. Αυτός είναι και ένας λόγος πολύ

σημαντικός που ωθεί την εταιρεία και εσωτερικά να αλλάζει και να προσαρμόζεται συνεχώς.

3ο) Δυνάμεις ισορροπίας (Equilibrium Forces). Οι αλλαγές δεν μπορούν να επιτευχθούν όλες σε μια μέρα καθώς ένας οργανισμός έχει και να ανταποκρίνεται σε καθημερινή βάση στις καθημερινές δραστηριότητες και την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών της. Οπότε χρειάζεται μια ισορροπία στο πόση από την διαθέσιμη ενέργεια και πόρους θα χρησιμοποιεί για την αλλαγή της και πόση θα χρησιμοποιεί για τις καθημερινές της δραστηριότητες της [16].

Σαν μια συνέχεια των κατηγοριοποιήσεων των δυνάμεων που επηρεάζουν την αλλαγή της κουλτούρας, θα μπορούσε να αναφερθεί ο διαχωρισμός τους σε εσωτερικές και εξωτερικές (Intrinsic-extrinsic) [16]. Οι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή της κουλτούρας αναφέρονται στο άμεσο εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας και είναι συνήθως έξι. Πρώτο και στη βάση αναφέρεται το προσωπικό και οι ομάδες των εργαζομένων, οι δεξιότητες οι γνώσεις τους και η κατάρτιση και η κινητικότητα τους. Δεύτερο είναι το πώς οργανώνονται οι ομάδες αυτές. Τρίτο είναι οι επίσημες πολιτικές και στάσεις που έχει η εταιρεία στο κάθε θέμα που αντιμετωπίζει είτε καθημερινό είτε έκτακτο. Τέταρτο είναι τα πολιτισμικά στοιχεία, δηλαδή οι αξίες οι ιδέες οι συνήθειες και οι πεποιθήσεις που επικρατούν σε έναν οργανισμό. Πέμπτο είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση για την υποστήριξη και υλοποίηση των εργασιών της. Έκτο και τελευταίο είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση μιας εταιρείας, οι πολιτικές οι χρηματοοικονομικές ροές η ευρωστία και ο προϋπολογισμός της. Σε αυτά τα στοιχεία μπορεί η εταιρεία να ασκήσει μεγάλο βαθμό επιρροής και ελέγχου. Σίγουρα όπως θα δούμε παρακάτω το εσωτερικό περιβάλλον βρίσκεται σε συνεχή σύνδεση με το εσωτερικό περιβάλλον, αλλά σε αυτό δεν μπορεί να ασκήσει τον ίδιο βαθμό ελέγχου καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που δεν εξαρτώνται από την ίδια την εταιρεία. Από την άλλη πλευρά εξωτερικό περιβάλλον είναι όλα τα στοιχεία που βρίσκονται στον εξωτερικό κόσμο ενός οργανισμού και έχουν συνεχή αλληλεπίδραση με το εσωτερικό της περιβάλλον, ενώ ο βαθμός ελέγχου και επηρεασμού από τον ίδιο τον οργανισμό, είναι μικρότερος από ότι είναι στο εσωτερικό περιβάλλον. Ως πιο γνωστοί παράγοντες που περιλαμβάνει το εξωτερικό

περιβάλλον μπορούν να οριστούν 1) Η οικονομία της χώρας ή των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται ένας οργανισμός αν λάβουμε υπόψιν ότι είναι πολυεθνικός αυτός. Η οικονομία περιλαμβάνει δείκτες όπως η ανεργία , ο πληθωρισμός μαζί με αυτά πάει και το δεύτερο στοιχείο που είναι Η νομοθεσία και το κανονιστικό πλαίσιο. Το σύνολο των κανόνων που ισχύουν στη χώρα ή στις χώρες που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Τρίτο στοιχείο είναι οι Κοινωνικές Τάσεις και προτιμήσεις και σε αυτές ίσως θα μπορούσαν να ενταχθούν και οι θρησκευτικοί παράγοντες να επέκταση των κοινωνικών. Οι τάσεις και οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζονται από το κοινωνικό σκέλος και τις πολιτιστικές επιρροές τους. Τέταρτο είναι το πολιτικό περιβάλλον .η σταθερότητα του και οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που μπορεί να προσφέρει. Για να γίνει πιο κατανοητό το κοινωνικό, πολιτικό ακόμα και θρησκευτικό σκέλος θα μπορούσαμε να αναφέρουμε δύο παραδείγματα διαφορετικών γεωγραφικών ζωνών, τις χώρες τις μέσης ανατολής και τις χώρες τις Ευρώπης. Οι χώρες τις μέσης ανατολής όπως το Κατάρ, το Ομάν , το Ντουμπάι και Η Σαουδική Αραβία διακατέχονται έντονα από το θρησκευτικό στοιχείο του Μουσουλμανισμού. Στα κράτη αυτά που επικρατεί το θεοκρατικό σύστημα οργάνωσης η λεγόμενη 'Σαρία', βλέπουμε το κοινωνικό στοιχείο , η πολιτική ζωή αλλά και κάθε άλλη πτυχή να προσαρμόζονται γύρω από τη θρησκεία. Επομένως τόσο η δημιουργία , η λειτουργία των επιχειρήσεων και οι καταναλωτικές συνήθειες επηρεάζονται σε πολύ έντονο βαθμό από το σύστημα κανόνων ,συμπεριφορών και αξιών που επιβάλλει η θρησκεία. Είναι αδύνατο ένα τόσο σημαντικός παράγοντας εξωτερικού περιβάλλοντος να αγνοηθεί από μια επιχείρηση καθώς αν αυτή δεν ακολουθεί τις θρησκευτικές νόρμες δεν θα της επιτραπεί καν η λειτουργία τους. Από την άλλη πλευρά υπάρχει ο Ευρωπαϊκός χώρος όπου σίγουρα η πλειονότητα των χωρών αυτού του χώρου κατοικείται από πληθυσμό όπου η συντριπτική πλειοψηφία τους πιστεύει στον χριστιανισμό και το εκάστοτε δόγμα που επικρατεί στη κάθε χώρα. Σίγουρα ο Χριστιανισμός επηρεάζει τις καταναλωτικές συνήθειες των κατοίκων των χωρών της Ευρώπης παρόλα αυτά δεν επηρεάζεται σε τέτοιο βαθμό η καθημερινή δραστηριότητα των επιχειρήσεων όμως στις χώρες της μέσης ανατολής. Αυτό συμβαίνει γιατί αν και είναι χριστιανικές οι περισσότερες χώρες της Ευρώπης υπάρχει η ανεξιθρησκεία και οι νόμοι του κράτους και της πολιτείας αν και είναι επηρεασμένοι σε κάποιο βαθμό από την

θηρσκεία ,είναι σίγουρα ανεξάρτητοι. Οπότε ένα τέτοιο εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησης ενός οργανισμού θα συμπεριφερόταν πολύ διαφορετικά στις δυο αυτές γεωγραφικές περιοχές[16]

Μιλώντας για εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού δεν θα μπορούσαμε να μην αναφέρουμε την τεχνολογία, τον εξωτερικό ανταγωνισμό και ένα σύγχρονο φαινόμενο τους οικολογικούς παράγοντες.

Τις τελευταίες τουλάχιστον τρεις δεκαετίες η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη και οι γρήγοροι ρυθμοί εξέλιξης της και αλλαγής, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ζωή και εξέλιξη των κοινωνιών. Η επιρροή αυτή δεν θα μπορούσε να αφήσει αδιάφορες τις εταιρείες αφού είναι παράγοντες που μπορεί να επιφέρει ραγδαίες αλλαγές στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σίγουρα η τεχνολογία μπορεί οποιασδήποτε να ισχυριστεί ότι μπορεί να επηρεάζει εξίσου πολύ και το εσωτερικό περιβάλλον ,αλλά η προοπτική που βλέπουμε τα πράγματα στο εξωτερικό περιβάλλον είναι αυτό το οποίο η επιχείρηση δεν έχει μεγάλο βαθμό ελέγχου και επιρροής. Ενώ αντίθετα αυτό ασκεί μεγάλη επιρροή στον ίδιο τον οργανισμό. Υπό αυτό το πρίσμα και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ελέγξουν και τον ανταγωνισμό που μπορεί να προκύψει έξω από αυτές αφού δεν είναι κάτι που ελέγχουν. Ειδικότερα δε στις μέρες μας που υπάρχει έντονη ευαισθητοποίηση προς το φυσικό περιβάλλον από τις σύγχρονες κοινωνίες, είναι αισθητή η ανάγκη παρακολούθησης των νέων μέτρων για την προστασία από τις επιχειρήσεις[16].

Το μέγεθος και η Ιστορία ως σημαντικοί παράγοντες επηρεασμού της κουλτούρας

Σίγουρα υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την κουλτούρα μέσα σε μια εταιρεία ψάχνοντας ιδιαίτερα στο εσωτερικό περιβάλλον της. Αυτούς τους συναντάμε περιγραφικά η συγκεκριμένα σε διάφορα σημεία της εργασία και θα μπορούσαμε να πούμε ότι ξεχωριστοί ανάμεσα σε αυτούς είναι το μέγεθος και η ιστορία της.

Πέραν του τομέα που δραστηριοποιείται μια εταιρεία αυτό που μας αφορά είναι το μέγεθος, καθώς αυτό επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την κουλτούρα για τους παρακάτω λόγους

1. Επικοινωνία και Επικοινωνιακές Δομές:

Οι μικρές εταιρείες χαρακτηρίζονται από πιο άμεση και προσωπική επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι έχουν πιο προσωπικές σχέσεις καθώς δεν περιορίζονται από μεγάλοι απόσταση, είναι τόσο γνωστοί μεταξύ τους όσο και με την διοίκηση. Στις μεγαλύτερες εταιρείες η επικοινωνία γίνεται πιο αποσπασματική καθώς μεσολαβούν μεγαλύτερες και πιο περίπλοκες δομές λειτουργίας[5]

2. Ευελιξία vs. Σταθερότητα:

Οι μικρές εταιρείες προσαρμόζονται πιο εύκολα στις αλλαγές και είναι πιο ευέλικτες γενικά. Σε αντίθεση με τις μεγάλες εταιρείες που διατηρούν τις υφιστάμενες δομές, δύσκολα τις αλλάζουν και γενικά έχουν μια τάση στη σταθερότητα[5].

3. Πνεύμα Κοινότητας εναντίον Επαγγελματισμού:

Στις μικρές εταιρείες είναι πιο πιθανό να υπάρχει το πνεύμα μια κοινότητας, όπου οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αρμονικά σαν μια οικογένεια. Στις μεγαλύτερες εταιρείες είναι πιο πιθανό η επαγγελματική συνεργασία να επικεντρώνεται σε τυπικότητες και την απλή εκτέλεση των εργασιών[5].

4. Δομή Εξουσίας και Ιεραρχία:

Στις μικρότερες εταιρείες υπάρχει λιγότερη ιεραρχία και η δομή εξουσίας μπορεί να είναι πιο επίπεδη. Σε αντίθεση με αυτό στις μεγαλύτερες εταιρείες η διοίκηση μπορεί να είναι πιο απομακρυσμένη και η ιεραρχία μπορεί να είναι πιο έντονη[5].

5. Κοινωνική Πολιτική:

Στις μικρότερες εταιρείες είναι πιο πιθανό να έχουν σε προτεραιότητα την επιρροή των ατομικών σχέσεων και να την θεωρούν πιο σημαντική. Σε αντίθεση με αυτό στις μεγαλύτερες εταιρείες οι κοινωνικές και πολιτικές σχέσεις μπορεί να είναι πιο πολύπλοκες

Σίγουρα το μέγεθος μια εταιρείας δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που επηρεάζει την κουλτούρα ενός οργανισμού, αλλά είναι αυτός ο παράγοντας που συνδυάζεται με άλλους σημαντικούς παράγοντες, όπως η ηγεσία, η γεωγραφική τοποθεσία και ο κλάδος δραστηριότητας.[5]

Ένα πρακτικό παράδειγμα που δείχνει πως το μέγεθος επηρεάζει την εταιρική κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο πολύ συχνά οι μικρές εταιρείες έχουν μια πιο ευέλικτη επικοινωνιακή κουλτούρα συγκρίνοντας τις με τις μεγάλες[5].

Στις μικρές εταιρείες υπάρχει πιο άμεση επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση και λιγότερα επίπεδα γραφειοκρατίας. Σε αντίθεση με αυτό οι μεγάλες εταιρείες χαρακτηρίζονται από πολύπλοκες διαδικασίες και απομάκρυνση της ανώτερης διοίκησης από τα μικρότερα στελέχη. Επίσης οι μικρές εταιρείες ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία ενώ οι μεγάλες έχουν συγκεκριμένους ρόλους που δεν τους επιτρέπουν κινήσεις πέραν από αυτούς[5].

Οπότε γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μικρές εταιρείες είναι συχνά πιο ευέλικτες και καινοτόμες, ενώ οι μεγάλες μπορεί να είναι πιο συχνά δομημένες και ιεραρχικές[5].

Η ιστορία και τα πρότερα η αλλιώς αρχέγονα μοντέλα είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επηρεασμού της εταιρικής κουλτούρας. Αυτοί χαρακτηρίζουν τις αξίες, τις πρακτικές και την αρχική φιλοσοφία οι οποίες επηρεάζουν τη καθολική αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις εργασιακές σχέσεις, την επίτευξη των στόχων της εταιρείας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που διέπουν την λειτουργία της εταιρείας[5].

Πιο λεπτομερώς ας εξετάσουμε πως η ιστορία και τα αρχέγονα μοντέλα επηρεάζουν την εταιρική κουλτούρα:

1 Διαμόρφωση της Αρχικής Φιλοσοφίας: Η ιστορία ενός οργανισμού είναι αυτή που καθορίζει τις αρχικές πρακτικές, αποφάσεις και στόχους. Οι πρώτοι εργαζόμενοι μαζί με τους ιδρυτές είναι αυτοί που διαμορφώνουν μια φιλοσοφία η οποία αντανακλά τις προτεραιότητες και τις αξίες που θα ενσωματωθούν στην εταιρική κουλτούρα[5]

2 Ανάπτυξη των Αρχέγονων Μοντέλων: Τα αρχέγονα μοντέλα είναι οι πρώτες πρακτικές και δομές που δημιουργούνται κατά την αρχή δραστηριοποίησης της εταιρείας. Αυτά τα μοντέλα εμπεριέχουν τις συνήθειες , τις αξίες και τα πρότυπα συμπεριφοράς που θα ακολουθούνται[5].

3 Ενδυνάμωση της Ταυτότητας της Εταιρείας: Τόσο η Ιστορία όσο και τα αρχέγονα μοντέλα είναι αυτά που δημιουργούν μια ταυτότητα για την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρική κουλτούρα συνδέεται με τα αρχικά της πρότυπα και την ιστορία της, πράγμα το οποίο ενισχύει την αφοσίωση τους και τη συνοχή[5].

4 Διαμόρφωση της Ηγεσίας και του Μοντέλου Συμπεριφοράς: Οι ηγέτες πολλές φορές στηρίζουν τη συμπεριφορά στα αρχέγονα μοντέλα και την ιστορία της εταιρείας που δραστηριοποιούνται. Αυτό διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία επηρεάζει την συνολική κουλτούρα και πως αντιλαμβάνεται το ρόλο της[5].

5 Επιρροή στη Λήψη Αποφάσεων: Οι αποφάσεις που παίρνονται: Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε μια εταιρεία πολύ συχνά προέρχονται και επηρεάζονται από την ιστορία και τα αρχέγονα μοντέλα της. Αυτές οι αποφάσεις αναδεικνύουν τις αξίες και τις προτεραιότητες της εταιρείας, επηρεάζοντας με άμεσο τρόπο την εταιρική κουλτούρα[5].

Συνολικά τα Αρχέγονα μοντέλα και η ιστορία είναι αυτά που διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα δημιουργώντας ένα πλαίσιο αναφοράς για τις αξίες , τις συμπεριφορές και τις πρακτικές που καθορίζουν τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Η επίδραση αυτή είναι μακροχρόνια και βαθιά, ενώ καθορίζει το πνεύμα και την κατεύθυνση μιας εταιρικής κουλτούρας που επιδρά σε κάθε πτυχή της[5].

Πέρνοντας ένα πρακτικό παράδειγμα επηρεασμού της εταιρικής κουλτούρας από την ιστορία της δεν θα μπορούσαμε να μην αναφέρουμε ξανά τη Google. Η εταιρεία ιδρύθηκε από τους Larry Page και Sergey Brin το 1998, με αρχική αλλά και κυρίαρχη φιλοσοφία που επικεντρωνόταν στην καινοτομία και την ανοιχτή πρόσβαση στην πληροφορία. Παράλληλα στην ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού το οποίο θα είχε ανεπτυγμένη την αίσθηση της ελευθερίας της έκφρασης και της καινοτομίας. Πράγματι αυτά τα αρχέγονα μοντέλα ακολουθούνται ακόμα και σήμερα στη εταιρεία, της οποίας οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εργαστούν σε πρότζεκτς με προσωπικό ενδιαφέρον και να παίρνουν πρωτοβουλίες σε κάθε στάδιο υλοποίησης τους[5].

Η κουλτούρα αυτή φαίνεται να εμφανίζεται στο τρόπο αποφάσεων στις πολιτικές πρόσληψης, στις διαδικασίες ανάπτυξης και ανταμοιβής αλλά και στο γενικότερο τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας αντιλαμβάνονται πλήρως τη σημασία της ιστορίας της τόσο στη διαμόρφωση της κουλτούρας της όσο και στην επίτευξη των στόχων της.

Υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες στη διαμόρφωση της κουλτούρας της εταιρείας ακόμα και αν ξεχωρίσαμε αυτούς τους δυο. Αναφορικά μερικοί από αυτούς είναι :

1 Η ηγεσία και Πολιτική εταιρικής κουλτούρας: Ο τρόπος με τον οποίο οι διαχειριστές και οι ηγέτες εφαρμόζουν και προωθούν τις πρακτικές και τις αξίες που θέλουν να δουν να εφαρμόζεται στην εταιρική κουλτούρα είναι κρίσιμος παράγοντας[5].

2 Ανθρώπινοι Πόροι και Προσλήψεις: Οι πολιτικές αμοιβών, οι διαδικασίες επιβράβευσης και προσλήψεων, καθώς και η εκπαίδευση του προσωπικού μπορούν να διαμορφώσουν την εταιρική κουλτούρα[5].

3 Εταιρικές Αξίες και Ηθική: Η ηθική και οι αξίες που υιοθετεί μια εταιρεία αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αυτές εφαρμόζονται μπορούν να διαμορφώσουν τη κουλτούρα της[5].

4 Το Περιβάλλον Εργασίας: Ο χώρος εργασίας , οι συνθήκες εργασίας και η γενική αίσθηση του περιβάλλοντος εργασίας μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη κουλτούρα μιας εταιρείας[5].

Αυτοί όλοι είναι παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας και μπορούν να επιδράσουν σε έντονο βαθμό στην επιτυχία και την απόδοση της επιχείρησης[5].

Κεφάλαιο 5 Οι αλλαγές στα περιβάλλοντα ενός οργανισμού επηρεάζουν και τη κουλτούρα του

Γιατί και πώς η αλλαγή σε έναν οργανισμό επιδρά στη κουλτούρα του

Για να αντιληφθούμε το organizational change culture management έπρεπε να γίνει ενδελεχής ανάλυση της κουλτούρας μιας εταιρείας, να προσδιοριστεί τι είναι, από που πηγάζει , τι ρόλο παίζει σε μια εταιρεία και πως επιδρά στις αλλαγές. Αυτό συμβαίνει γιατί το change management επιδρά επάνω στην κουλτούρα και μέσω αυτού πραγματοποιούνται οι αλλαγές σε έναν οργανισμό.

Υπάρχουν και άλλοι τρόποι που μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή σε μια εταιρεία , οι οποίες δεν ξεκινάνε από την κουλτούρα και τον πυρήνα μιας εταιρείας όμως καταλήγουν να τον επηρεάζουν με μια αντίστροφη διαδικασία από έξω προς τα μέσα. Ένα τέτοιο μοντέλο είναι αυτό της Πεντάμορφης(Kurt Lewin) το οποίο περιλαμβάνει τρία στάδια την αποσύνταξη (unfreezing),μετασχηματισμός(changing)και σύσφιξη (refreezing).Ξεκινώντας με το πρώτο στάδιο την αποσύνταξη , το υπάρχον οικοδόμημα ενός οργανισμού αποσυντίθεται και στη συνέχεια μετασχηματίζεται με την εισαγωγή νέων ιδεών και αλλαγών. Τέλος στο στάδιο της σύσφιξης αυτές οι νέες ιδέες και οι αλλαγές γίνονται η παγιωμένη κατάσταση της εταιρείας. Ενώ αυτή η διαδικασία φαίνεται σίγουρα ότι επηρεάζει σίγουρα την κουλτούρα μιας εταιρείας δεν είναι απαραίτητο ότι ξεκινάει από αυτήν . Πιο συγκεκριμένα σήμερα βλέπουμε με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας να εισάγονται συνεχώς καινοτομίες οι οποίες μεταβάλουν συνεχώς τις υπάρχουσες δομές και διαδικασίες , αναγκάζοντας το ανθρώπινο παράγοντα να προσαρμοστεί .Αφού λοιπόν προσαρμόζεται και αλλάζει ο ανθρώπινος παράγοντας

από τις εσωτερικές διαδικασίες που αλλάζουν οι νέες τεχνολογίες , προσαρμόζεται και ολόκληρη η εταιρική κουλτούρα και επέρχεται η αλλαγή[13]. Το πιο τρανταχτό παράδειγμα τεχνολογικής αλλαγής που ζούμε στις μέρες μας είναι η εισαγωγή της τηλεργασίας. Παίρνοντας τα πράγματα από την αρχή λόγω ανωτέρας βίας , την ύπαρξη δηλαδή του Covid19 , έπρεπε οι εταιρείες να βρουν ένα τρόπο να διατηρήσουν την λειτουργικότητα τους χωρίς να συγχρωτίζονται και φέρνουν σε επαφή το εργατικό δυναμικό τους , κινδυνεύοντας από τη γρήγορη μετάδοση του ιού. Τη λύση αυτή την προσέφερε η τεχνολογία δίνοντας στους εργαζόμενους την δυνατότητα να κάνουν ακριβώς την ίδια εργασία με κάποιες μικρές τροποποιήσεις που απαιτούσε η απόσταση , από την ασφάλεια του σπιτιού τους. Σε αυτή την περίπτωση η τεχνολογία δεν στόχευε άμεσα στην αλλαγή της κουλτούρας μιας εταιρείας ,αλλά η αλλαγή επήλθε έμμεσα , δίνοντας ένα ακόμα μονοπάτι στους εργαζόμενους να κάνουν τη ίδια δουλειά χωρίς να χρειάζονται να πηγαίνουν στο γραφείο. Αδιαμφισβήτητα εν τέλει επιτευχθεί αλλαγή στη κουλτούρα των εταιρειών που χρησιμοποίησαν την τηλεργασία αλλά ως έμμεση συνέπεια ,καθώς ο αρχικός σκοπός ήταν να καταφέρουν οι εργαζόμενοι να παράξουν το ίδιο έργο χωρίς να πρέπει να έρθουν σε επαφή και όχι να γίνει χρήση της τεχνολογίας γιατί απαιτούνταν κάποια αλλαγή στην υπάρχουσα κατάσταση[14].

Από την άλλη πλευρά ένα μοντέλο που στοχεύει στη άμεση αλλαγή της κουλτούρας προκειμένου να φέρει ένα αποτέλεσμα είναι αυτό της αλλαγής Διαδικασίας-Προϊόντος (B. B. Tichy & M. Devanna).Το μοντέλο αυτό στοχεύει πρωτίστως στην αλλαγή των εσωτερικών οργανωτικών διαδικασιών άρα και στην αλλαγή κουλτούρας, ενώ η παραγωγή προϊόντος με καλύτερα χαρακτηριστικά από οικονομικής και ποιοτικής σκοπιάς είναι ένας παράπλευρος στόχος που επιτυγχάνεται ,άλλα όχι ο κύριος. Πιο συγκεκριμένα αυτό το μοντέλο μας λέει ότι μια εταιρεία επανασχεδιάζει τη διαδικασία παραγωγής για να μετασχηματιστεί πετυχαίνοντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Για να γίνει αυτό επανεκπαιδεύσεις εργαζομένων σε νέες μεθόδους και σαν αποτέλεσμα όλης αυτής της αλλαγής παράγεται ένα αναβαθμισμένο προϊόν. Ο αρχικός στόχος όμως ήταν η αλλαγή στη εταιρεία η οποία τελικά θα επηρέαζε και το παραγόμενο προϊόν . Σίγουρα υπάρχει αλληλεξάρτηση σε όλα αυτά, αλλά σημαντικό είναι να

εντοπίσουμε που γίνεται η στόχευση της αλλαγής , με επηρεασμό με άμεσο τρόπο στο πυρήνα της εταιρείας δηλαδή την κουλτούρα, η με έμμεσο τρόπο κάνοντας περιφερειακές αλλαγές που εν τέλει και αυτές θα καταλήξουν να αλλάξουν την κουλτούρα[13].

Πιο συγκεκριμένα μιλήσαμε προηγουμένως για εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού (intrinsic και extrinsic). Αλλαγές που μπορούν να αλλάξουν και να επηρεάσουν ένα από αυτά τα περιβάλλοντα μπορούν να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν την ίδια την κουλτούρα.

Ξεκινώντας από το εξωτερικό περιβάλλον τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι :

1 Αλλαγές στις απαιτήσεις της αγοράς: Απότομες αυξήσεις του ανταγωνισμού , η αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών ή η είσοδος νέων τεχνολογιών μπορεί να αναγκάσουν ένα οργανισμό να προσαρμοστεί γρήγορα και να αλλάξει τον τρόπο οργάνωσης του. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ολική αναδιάρθρωση της εταιρικής κουλτούρα με εστίαση στην καινοτομία , ταχύτητα και ευελιξία[13].

2 Πολιτικές και νομικές αλλαγές: Νέες πολιτικές ή νομοθετικές αποφάσεις είναι πιθανό να αναγκάσουν έναν οργανισμό να προσαρμοστεί σε νέες πρακτικές και κανονισμούς. Αυτό μπορεί να επηρεάσει την εταιρική κουλτούρα ενισχύοντας τη διαφάνεια , τη συμμόρφωση και την ανταγωνιστικότητα[13].

3 Τεχνολογικές αλλαγές: Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη μπορεί να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών μπορεί να απαιτήσει νέες πρακτικές και δεξιότητες από τους εργαζομένους, οδηγώντας έτσι σε αλλαγές την ίδια την κουλτούρα[13].

4 Διεθνείς επεκτάσεις και προσαρμογές: Η εξέλιξη σε παγκόσμιο επίπεδο και η επέκταση σε νέες αγορές μπορεί να αλλάξει τον πολιτισμό του οργανισμού, καθώς θα χρειαστεί να ανταποκριθεί σε προκλήσεις που δεν ήταν συνηθισμένος και υπάρχουν σε διαφορετικές γεωγραφικές περιφέρειες του κόσμου[13].

Τώρα από το εσωτερικό περιβάλλον ένας παράγοντας είναι :

Οι Αλλαγές στην ηγεσία και το προσωπικό: Η αλλαγή στα υψηλότερα διοικητικά κλιμάκια ή η είσοδος νέων εργαζομένων με νέες και διαφορετικές προσεγγίσεις και

αξίες μπορεί να δημιουργήσουν αλλαγές στην κουλτούρα, καθώς η νέα ηγεσία μπορεί να θέσει και νέους στόχους[13].

Γενικά μια εξωτερική αλλαγή μπορεί να ωθήσει έναν οργανισμό να επανεξετάσει τη συμπεριφορά του , τις αξίες και τις πρακτικές του. Αυτό ενδέχεται να προωθήσει την αλλαγή της κουλτούρας η ακόμα και να φέρει μια σύγκρουση μεταξύ παλιών και νέων αξιών[13].

Οι λόγοι που επιβάλλουν την αλλαγή κουλτούρας σε έναν οργανισμό

Προηγουμένως είδαμε πως οι αλλαγές στο περιβάλλον ενός οργανισμού εσωτερικό ή εξωτερικό ,μπορούν να επιφέρουν εν τέλει την αλλαγή στη κουλτούρα.

Αντιστρόφως θα εξετάσουμε την διαδικασία όπου η κουλτούρα αλλάζει για να επιφέρει αλλαγές στο περιβάλλον της. Με λίγα λόγια οι οργανισμοί κάνουν αλλαγές στο σχεδιασμό και τον τρόπο δράσης σε εσωτερικό επίπεδο, ώστε να αλλάξουν την αλληλεπίδραση τους με το περιβάλλον. Όπως θα δούμε φαινομενικά έχουν πολλά κοινά με την διαδικασία που αναπτύχθηκε προηγουμένως όμως αλλάζει ο πρωταρχικός σκοπός της αλλαγής. Εδώ δεν άλλαξε τη κουλτούρα μια αλλαγή στο περιβάλλον ,αλλά η κουλτούρα άλλαξε για να προωθήσει έναν νέο σχηματισμό αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον[7].

Συμπερασματικά μέσα από τις θεωρίες και τα παραδείγματα που είδαμε μέχρι τώρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν κάποιοι κύριοι λόγοι που κάνουν την αλλαγή εταιρικής κουλτούρας αναγκαϊότητα.

- 1) Η Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον

Είδαμε πόσο σημαντικό είναι το εξωτερικό περιβάλλον για την επιβίωση μιας επιχείρησης στις ημέρες και πως αυτό μπορεί να καταλήξει να επιφέρει αλλαγές στην εσωτερική δομή της εταιρείας. Οπότε αλλαγές στην εξωτερική αγορά , όπως η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και ο ανταγωνισμός. Ακόμα άλλες εξελίξεις στον κόσμο που μπορούν να επιφέρουν δραστικές αλλαγές , όπως η εμφάνιση του covid19, απαιτούν την προσαρμογή της κουλτούρα και την ρύθμιση των εσωτερικών διαδικασιών με έντονο τρόπο. Η μη προσαρμογή στους παράγοντες αυτούς μπορεί να έχουν δραματικές συνέπειες στην ύπαρξη και την λειτουργία των οργανισμών. Ας πάρουμε κάποια παραδείγματα από την ελληνική αγορά που επιβεβαιώνουν την επιτακτικότητα της προσαρμογής αυτής. Το πρώτο είναι η πολύ μεγάλη και υγιής κατά τα άλλα εταιρεία αερομεταφορών Aegean Airlines, η οποία παρά την οικονομική της ευημερία και εδραίωση στην αγορά δεν μπορούσε να προσαρμοστεί εγκαίρως στις αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος και τα οικονομικά της αποτελέσματα οδηγήθηκαν σε δραματική μείωση κατά την διάρκεια των καραντινών του covid19. Το αποτέλεσμα ήταν στα τέλη του Δεκεμβρίου του 2020 να λάβει μια επιχορήγηση με την μορφή δανείου, τόσο με κρατική έγκριση όσο και την ευρωπαϊκή ταυτόχρονα, της τάξεως των 120 εκατομμυρίων ευρώ. Σίγουρα βέβαια δεν θα μπορούσε να πει κανείς ότι η εταιρεία είχε πολλά περιθώρια ελιγμών καθώς το βασικό της business που είναι η αερομεταφορά ανθρώπων πλήγηκε βιαίως καθώς δεν πραγματοποιούνταν καθόλου ταξίδια στο διάστημα των καραντινών[20]. Από την άλλη πλευρά οι αλυσίδες ηλεκτρικών συσκευών και αναλωσίμων Πλαίσιο και Κωτσόβωλος προσαρμόστηκε σε γρήγορο χρονικό διάστημα σε μια κρίση σαν αυτή του Covid19, και οργάνωσαν το διαδικτυακό κατάστημα και όλη τη διαδικασία αποστολών με ιδιότητα μέσα, καταφέροντας να διατηρήσουν ίσως και να αυξήσουν το τζίρο των πωλήσεων τους έχοντας κλειστά τα φυσικά τους καταστήματα[21].

2) Στρατηγικές ανάγκες

Χαρακτηριστικό είναι η περίπτωση που μια εταιρεία μπορεί να πρέπει να αλλάξει τη κουλτούρα της για να εισέλθει σε μια νέα αγορά ή να εισάγει ένα προϊόν.

Σίγουρα βέβαια αν πολύ δύσκολη και κοστοβόρα η αλλαγής της γενικής στρατηγικής έχει την εναλλακτική να προσαρμόσει τη κουλτούρα υποομάδων που

θα ασχοληθούν με μια νέα αγορά ή ένα καινοτόμο προϊόν. Αναφέραμε αυτή τη περίπτωση προηγουμένως[7].

3)Αλλαγή ηγεσίας

Βλέπουμε συχνά να προσλαμβάνονται καινούργιοι διευθύνοντες σύμβουλοι, με άλλες ιδέες και νοοτροπίες τις οποίες θέλουν να μεταφέρουν στην εταιρεία. Για αυτό και συχνά όταν προσλαμβάνονται διευθύνοντες σύμβουλοι από άλλους κλάδους από αυτόν που δραστηριοποιείται μια εταιρεία δεν τα πάνε πολύ καλά και αναγκάζονται να φύγουν. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι συνηθισμένη σε διαφορετικό είδος κουλτούρας και οργάνωσης. Αναφέραμε σε προηγούμενο στάδιο ότι οι εταιρείες με παρόμοιο αντικείμενο εργασίας έχουν πολλές ομοιότητες και μάλιστα τονίσαμε ότι αυτό μπορεί να πηγάζει ακόμα και από το ίδιο το καταστατικό τους και τους λόγους ίδρυσης μια εταιρείας.[7] Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο John Sculley , ο οποίος προσλήφθηκε ως CEO στην Apple τον τεχνολογικό κολοσσό, μετά από μια πολύ πετυχημένη θητεία που είχε στη PepsiCo την πολυεθνική στον τομέα των αναψυκτικών. Τα αποτελέσματα αυτής της πρόσληψης ήταν να οδηγήσει τον ίδιο τον Steve Jobs τον ιδρυτή και μεγαλομέτοχο σε απόλυση και να φέρει την εταιρεία στα πρόθυρα της οικονομικής καταστροφής. Αυτό που σχολιάστηκε εντόνως είναι τι δουλειά είχε ένας άνθρωπος από τον χώρο των αναψυκτικών στο κλάδο της τεχνολογίας. Κάτι που εν ολίγη δηλώνει το χάσμα κουλτούρας που μπορεί να έχουν κάποιοι κλάδοι[22].

4) Ανάγκες Αναδιοργάνωσης

Πολύ κοινή ανάγκη αναδιοργάνωσης είναι οι περιπτώσεις των συγχωνεύσεων και των εξαγορών που αναφερθήκαμε αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο. Δεν παίζει ιδιαίτερο ρόλο γιατί έπρεπε να πραγματοποιηθούν αυτές οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις, όπως για παράδειγμα αν υπήρξε μια δύσκολη οικονομική συγκυρία ή απλά για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας. Αυτό που μας αφορά είναι ότι ακόμα και αν δεν υπάρχει θέμα επιβίωσης ενός οργανισμού στην μέση από την στιγμή που συνενώθηκαν δυο ή περισσότεροι οργανισμοί η δημιουργία κοινής κουλτούρας και κοινής οργανωτικής γραμμής γίνεται πρώτη προτεραιότητα για την αρμονική συνύπαρξη και επιβίωση τους[7]. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα

στην ελληνική αγορά είναι η εξαγορά τα Carrefour Μαρινόπουλος από τον Σκλαβενίτη. Τη 1η Μαρτίου 2017 η μεγαλύτερη αλυσίδα Supermarket στην Ελλάδα σύστησε νέα επιχείρηση την Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτη Α.Ε. για να μπορέσει να συγχωνευτεί με την άλλοτε επίσης κραταιά επιχείρηση καταστημάτων λιανικής και χονδρικής πώλησης τροφίμων, ρούχων, ηλεκτρονικών και ποτών της Ελλάδας. Αν και λέμε συγχώνευση στη πραγματικότητα ήταν εξαγορά καθώς η αλυσίδα Carrefour Μαρινόπουλος είχε χρόνια οικονομικά προβλήματα καθώς και δυσκολίες στη ρευστότητα που είναι απαραίτητα για την φύση αυτής της δουλειάς. Ας το πάρουμε όμως από την αρχή όλο το χρονικό ο Σκλαβενίτης η μεγαλύτερη αλυσίδα supermarket εξαγόρασε την παραπαίουσα αλυσίδα Carrefour Μαρινόπουλος που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο. Ο Σκλαβενίτης αυτό το έκανε για να εδραιώσει ακόμα περισσότερο τη θέση του στην αγορά και να αποτρέψει από τον ανταγωνισμό να πάρει το μερίδιο που αναλογούσε στο Carrefour Μαρινόπουλος. Αρχικά όπως είπαμε προηγουμένως ο Σκλαβενίτης ίδρυσε μια νέα εταιρεία που θα περιλαμβάνει υπό την σκέπη της τις δυο εταιρείες ,μια κίνηση που έδειξε ότι αναγνώριζε ότι η κουλτούρα και η οργανωτική δομή των δυο εταιρειών ήταν διαφορετική. Στη πράξη ακόμα και με την ίδρυση νέας εταιρείας η ενσωμάτωση αποδείχτηκε πολύ πιο δύσκολη διαδικασία. Αναγκάζοντας σε παραίτηση προσωπικό και εν τέλει κάποια από τα καταστήματα της Carrefour Μαρινόπουλος πουλήθηκαν τελικά σε ανταγωνιστές του καθώς διατηρούσε μεγάλο αριθμό καταστημάτων σε κοντινή ακτίνα δράσης[23].

5) Επίτευξη στόχων και καλύτερη απόδοση.

Αυτός ο λόγος μπορεί να προέρχεται από δυο διαφορετικές. Δηλαδή μπορεί να είναι συνδυασμό με το προηγούμενο παράγοντα την αλλαγή περιβάλλοντος , στην οποία μπορεί να εμπεριέχεται ένας πιο έντονος ανταγωνισμός. Ο ανταγωνισμός αυτός προκειμένου να επιβιώσει η εταιρεία μπορεί να απαιτεί τόσο την αλλαγή κουλτούρας όσο και την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Είτε διαφορετικά η εταιρεία να θέσει νέους στόχους για μεγαλύτερη εδραίωση στην αγορά όπου δραστηριοποιείται , μεγαλύτερη κερδοφορία και αποτελεσματικότητα. Σαφώς τέτοιοι νέοι στόχοι απαιτούν αλλαγή κουλτούρας που θα αλλάξει την οργανωτική

δομή στο εσωτερικό , ώστε να κάνει έναν οργανισμό να καταστήσει εφικτούς τέτοιους νέους στόχους [7].

6) Επίλυση προβλημάτων

Αν και η επίλυση προβλημάτων σε σχέση με την αποδοτικότητα ,τον ανταγωνισμό και την αποτελεσματικότητα είναι εύκολα ανιχνεύσιμη , υπάρχουν και άλλα προβλήματα τα οποία εκ πρώτης όψεως δεν είναι τόσο αντιληπτά. Ένα από αυτά που τα βλέπουμε ιδιαίτερα στις μέρες μας είναι τα υψηλά επίπεδα αποχώρησης από τους οργανισμούς, μια τάση η οποία αυξήθηκε ιδιαίτερα μετά το πέρας των καραντινών του covid19.Υπάρχουν πολλές πρόσφατες έρευνες που έγιναν τα τέλη του 23 οι οποίες υποστηρίζουν ότι το 1/3 των εργαζομένων είναι πολύ πιθανό να αλλάξει δουλειά τους επόμενους 12 μήνες σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε αυτή την περίπτωση εντοπίζεται το πόσο προβληματική μπορεί να είναι μια εταιρική κουλτούρα ή διαφορετικά πόσο δεν μπορεί να προσαρμοστεί στις σύγχρονες ανάγκες των εργαζομένων. Κρίνεται επιτακτικότερη η προσαρμογή της κουλτούρας πολλών εταιριών προκειμένου να κρατήσει τα ταλέντα της και τις επενδύσεις που έχει κάνει σε αυτά[24]. Ενώ θα είναι ιδιαίτερη πρόκληση το να απόκτηση νέα ταλέντα με νέες δεξιότητες. Σύμφωνα με την ανθρωποκεντρική θεώρηση των soft models που αναφέρθηκαν ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κομβικής σημασίας τόσο για την ευημερία όσο και για την επιβίωση των σύγχρονων οργανισμών

Το παράδειγμα αλλαγής κουλτούρας του Twitter

Μια περίπτωση ριζικής αλλαγής της κουλτούρας σε οργανισμό είναι το παράδειγμα του Twitter.Μέσα στο 2022 ο πλουσιότερος στο κόσμο άνθρωπος εκείνη την περίοδο, ονόματι Elon Musk προχώρησε στη εξαγορά της δημοφιλούς πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης , το Twitter. Η αγορά έγινε για το αντίτιμο των 44 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Από την ημέρα της εξαγοράς μέχρι σήμερα πάρα πολλά πράγματα έχουν αλλάξει και η άλλοτε κραταιά επιχείρηση βρίσκεται σήμερα στα όρια της πτώχευσης. Πιάνοντας το νήμα της ιστορίας από την αρχή το Twitter είναι ένα κοινωνικό δίκτυο ανταλλαγής μικρομνημάτων όπου οι χρήστες μπορούν να δημοσιεύσουν αυτά τα μηνύματα αρκεί να έχουν μήκος μέχρι 280 χαρακτήρες. Τα μηνύματα αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν κείμενο και φωτογραφίες , βίντεο

και συνδέσμους. Το δίκτυο των χρηστών του μέχρι το 2022 είχε περίπου 330 εκατομμύρια χρήστες σε παγκόσμιο επίπεδο, με τους περισσότερους εξ' αυτών να βρίσκονται στις Η.Π.Α. Μετά την εξαγορά του από τον Elon Musk, έγιναν πολλές ριζικές αλλαγές σε κάθε σημείο της κουλτούρας του τόσο με άμεσο όσο και με έμμεσο τρόπο. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε διάστημα μηνών από την αλλαγή της ηγεσίας του απολύθηκαν περίπου το 75% από τις 7000 υπαλλήλους που είχε μέχρι την εξαγορά του, χωρίς να τίθεται κάποιο οικονομικό ζήτημα που επηρέαζε την οικονομική επιβίωση του οργανισμού. Οι απολύσεις έγιναν καθαρά γιατί ο νέος ιδιοκτήτης οραματίστηκε και απαίτησε να εφαρμοσθεί νέα κουλτούρα και νέα αποστολή που θα νοηματοδοτούσε την ύπαρξη της πλατφόρμας. Πιο συγκεκριμένα ο νέος ιδιοκτήτης κατέληξε ότι η πλατφόρμα που ισχυρίζονταν ότι προωθεί την ελευθερία του λόγου, στην πραγματικότητα μέσω αλγορίθμων προωθούσε άλλοτε τις πιο διμοφίλεις απόψεις ενισχύοντας της και υποβάθμιζε τις μειονοτικές απόψεις. Το όραμα του που τον οδήγησε στις δραστικές αλλαγές στην εταιρεία είναι να την καταστήσει την απόλυτη πλατφόρμα ελευθερίας έκφρασης του λόγου, όπου ακόμα και μειοψηφικές απόψεις μέσα στο κοινωνικό σύνολο θα ακούγονται. Αυτός βέβαια είναι και ο λόγος που η εταιρεία σήμερα είναι στα πρόθυρα της χρεωκοπίας καθώς ο νέος τρόπος δράσης έφερε στην επιφάνεια απόψεις ρατσιστικές, οι οποίες έκανα τους μεγάλους χορηγούς της πλατφόρμας να αποχωρούν ο ένας μετά τον άλλον φοβούμενη την κοινωνική αντίδραση και στερώντας από έσοδα τον οργανισμό[15]. Στη περίπτωση του Twitter θα μπορούσαμε να πούμε ότι ταιριάζει πολύ το μοντέλων αλλαγών των οκτώ σταδίων του John P. Kotter. Το πρώτο στάδιο σε αυτό το μοντέλο είναι η Δημιουργία Συναίσθησης έκτακτης ανάγκης (Establishing sense of Urgency)[16]. Σε αυτή την περίπτωση επικοινωνείτε σε όλο το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ότι υπάρχει έντονη ανάγκη της αλλαγής και εξηγούνται παράλληλα και οι λόγοι πίσω από αυτό. Στη πραγματικότητα στη περίπτωση του Twitter όπως ειπώθηκε και προηγούμενα δεν υπήρχε κάποιος οικονομικός λόγος ή κάποιος λόγος μειωμένης αποτελεσματικότητας που έκανε επιτακτική την άμεση αλλαγή. Ήταν ξεκάθαρο ότι ο νέος ιδιοκτήτης είχε άλλο όραμα τόσο για τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού όσο και για τις παραγόμενες υπηρεσίες του. Δεύτερο στάδιο στο μοντέλο είναι η δημιουργία καθοδηγητικού συνασπισμού (Forming a Powerful Coalition) και Τρίτο

στάδιο η Ανάπτυξη και η Επικοινωνία της Οραματικής εικόνας(Creating a Vision for Change)[16]. Αυτά τα στάδια τα αναφέρουμε μαζί καθώς χρονικά συντελούνται σχεδόν ταυτόχρονα στη περίπτωση αυτού του οργανισμού. Πράγματι ο νέος ιδιοκτήτης εγκατέστησε δικούς του ανθρώπους στα ψιλά κλιμάκια του Management και κράτησε μόνο τα στελέχη τα οποία θα μπορούσαν να αντιληφθούν το νέο όραμα της επιχείρησης και να το επικοινωνήσουν στους υπόλοιπους. Μια ακραία αλλαγή όπως η απόλυση του 75% των εργαζομένων της εταιρείας φαινομενικά μοιάζει παράλογη σε κάποιο τρίτο παρατηρητή , αλλά με μια δεύτερη ματιά ή αλλαγή αυτή είχε μια λογική βάση στη οποία στηρίχθηκε. Πριν απολυθούν αυτοί οι άνθρωποι έγινε έλεγχος κατά πόσο μπορούσαν να αντιληφθούν και να προσαρμοστούν στο νέο όραμα και την νέα κουλτούρα της εταιρείας και εν συνέχεια να το διαδώσουν κιόλας. Σε περίπτωση που η αλλαγή αυτή ήταν αδύνατη η έστω πολύ δύσκολη για τους εργαζομένους που είναι και οι φορείς της κουλτούρας μιας εταιρείας είναι προτιμότερη η απόλυση τους καθώς είναι πιθανώς όχι μόνο να καθυστερούν την αλλαγή αλλά ακόμα και να την σαμποτάρουν. Σε δεύτερο χρόνο μπορεί να γίνει η πρόσληψη πιο ταιριαστού προσωπικού στη νέα πραγματικότητα. Το τέταρτο στάδιο είναι ο εντοπισμός καλύτερων πρακτικών(Communicating the Vision) και το πέμπτο η ενδυνάμωση δράσης(Empowering Action)[16]. Πράγματι ειδικά εδώ που υπάρχει τόσο νέα αποστολή στην επιχείρηση και νέα κουλτούρα χρειάζεται να δημιουργηθούν νέες πρακτικές που θα υποστηρίξουν τη νέα κουλτούρα. Παράλληλα χρειάζεται η δημιουργία νέων δομών και συστημάτων που θα υποστηρίξουν τις αλλαγές. Το έκτο στάδιο είναι η Παρακολούθηση και Επίλυση Προβλημάτων (Generating Short-Term Wins)[16].Ακολουθώντας το προηγούμενο στάδιο όταν συντάσσονται νέες διαδικασίες ,δομές και συστήματα , θα προκύψουν προβλήματα. Για αυτό απαιτείται η στενή παρακολούθηση των νέων δομών ώστε όταν προκύπτουν προβληματικές καταστάσεις να διορθώνονται όσο το δυνατό πιο άμεσα και ανώδυνα. Το έβδομο στάδιο είναι η διατήρηση της επιτάχυνσης(Consolidating Gains) και το όγδοο και τελευταίο είναι η Διατήρηση των αλλαγών(Anchoring New Approaches) .Έχει παρατηρηθεί ότι τον πρώτο καιρό μια αλλαγής που έχει επιτευχθεί σε έναν άνθρωπο και μια συμπεριφορά του , αν δεν περάσει αρκετό χρονικό διάστημα καθιέρωσης αυτής της αλλαγής αυτό τείνει να ξαναγυρίσει στην αρχική του συμπεριφορά. Έτσι και στους οργανισμούς που

αποτελούν κοινότητες ανθρώπων η αλλαγή ειδικά στην αρχή είναι πολύ εύθραυστη και χρειάζεται πολύ προσοχή ώστε να συντηρηθεί και να γίνει κτήμα μια νέα πραγματικότητα[16].



Πηγή εικόνας[30]

Κεφάλαιο 6 Η Ταξινόμηση των παραγόντων επιρροής της αλλαγής κουλτούρας

Παράγοντες ώθησης επιτυχημένης αλλαγής εταιρικής κουλτούρας

Βλέποντας τους παράγοντες που μπορούν να ωθήσουν ένα οργανισμό στο να πρέπει να αλλάξει η προσαρμόσει την εταιρική του κουλτούρα είναι απαραίτητο να δούμε και τους τρόπους που μπορούν να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη αλλαγή. Αυτοί είναι οι παρακάτω

1. Ηγετική δέσμευση

Η ανώτερη ιεραρχία μέσα στην εταιρεία δεν είναι μόνο αυτοί μεταφέρουν την κουλτούρα στα χαμηλότερα στρώματα του μάνατζμεντ αλλά και αυτοί που την διαμορφώνουν κιόλας. Επομένως είναι αναγκαίο να δίνεται τόσο η καθοδήγηση από την ηγεσία στον υπόλοιπο οργανισμό όσο και αυτή να δεσμεύεται με καθημερινή προσπάθεια προς την κατεύθυνση της αλλαγής[12]. Ας δούμε την

περίπτωση αυτή μέσα από ένα παράδειγμα στην ελληνική αγορά. Τη δεκαετία του 2000 η εταιρεία που αποτέλεσε για πολλά χρόνια σταθμό στις ελληνικές αερομεταφορές η Olympic Airlines αντιμετώπιζε σοβαρά οικονομικά προβλήματα και έπρεπε να προβεί άμεσα σε δομικές αλλαγές για να επιβιώσει. Σε συμφωνία με το Ελληνικό δημόσιο προτάθηκε η αναδιάρθρωση της εταιρείας προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της εταιρείας και να αποφευχθεί η χρεοκοπία της. Αν' αυτού η προσπάθεια αυτή σαμποταρίστηκε τόσο από την διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους και τα συνδικάτα τους. Ενώ η ηγεσία και τα συνδικάτα έδειξαν να συμφωνούν με την αναδιάρθρωση επί της ουσίας όχι μόνο δεν την υποστήριξαν ποτέ αλλά ίσως και να την σαμποτάραν θα μπορούσε να υποστηρίξει κάποιος. Οπότε μέτρα που πάρθηκαν στα χαρτιά επί της ουσίας ποτέ δεν υλοποιήθηκαν. Μια κουλτούρα που αρνούνταν να δεσμευτεί στην αλλαγή, οδήγησε το 2009 στο κλείσιμο της εταιρείας[25].

2.Η συμμετοχή και ενημέρωση προσωπικού

Το προσωπικό πρέπει να ενθαρρύνεται να συμμετέχει στις διαδικασίες διαμόρφωσης της κουλτούρα και αλλαγών των διαδικασιών γενικότερα. Συμμετέχοντας θα γίνει τόσο μέρος των ίδιων αλλαγών όσο και φορέας του. Αντίθετα αν γίνεται απλά αποδεκτής των καταστάσεων αλλαγής δίπλα του είναι πολύ πιθανό να αντισταθεί σε αυτές νιώθοντας ότι παραγκωνίζεται, καθώς είναι γνωστό ότι πολύ συχνά οι αλλαγές φέρνουν και ανακατατάξεις σε μια εταιρεία [12]. Ένα παράδειγμα μια τέτοιας κίνησης είναι αυτό της Alphabank. Στο πλαίσιο της ανάγκης προσαρμογής στις σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις της τραπεζικής βιομηχανίας, η Alpha bank πραγματοποίησε διαδικασία αναδιοργάνωσης και αλλαγής κουλτούρας. Στη διαδικασία αυτή έγινε πρόσκληση των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά, μέσω της πραγματοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων συναντήσεων και εργαστηρίων. Εκεί οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους για το μέλλον της εταιρείας. Σε αυτό το παράδειγμα μπορούμε να δούμε ότι πραγματοποιήθηκαν τόσο η ηγετική δέσμευση όσο και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Οι ανώτεροι διαχειριστές της εταιρείας προώθησαν μια ανοιχτή κουλτούρα επικοινωνίας και συνεργασίας,

ενθαρρύνοντας την ομαδική εργασία και τη συμμετοχή όλων των επιπέδων του προσωπικού[26].

Η αλλαγή αυτή είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μια καινοτόμου και πιο ευέλικτης κουλτούρας , με πιο άμεση επικοινωνία που ήταν προσαρμοσμένη στις σύγχρονες απαιτήσεις της τραπεζικής βιομηχανίας ,προωθώντας τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων[26].

3.Κατάρτιση και Ανάπτυξη

Η δημιουργία κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης που υποστηρίζουν τις νέες συμπεριφορές και αξίες που επιδιώκεται να εγκαταστήσουν. Το σύγχρονο Human Resources Management ,έχει αφιερώσει μεγάλο κομμάτι στη δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και ο λόγος είναι να βοηθάει συνεχώς τόσο στη εξέλιξη και αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού όσο και να βάζει τους ίδιους τους εργαζομένους μέσα σε αυτό. Σαν παράδειγμα τέτοιας ελληνικής επιχείρησης θα αναφέρω τη Vodafone Greece , τη δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία στην Ελλάδα που δραστηριοποιείται στην αγορά των υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας. Η εταιρεία αυτή επενδύει σημαντικά στην ανάπτυξη μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων , δραστηριοτήτων και σεμιναρίων που στοχεύουν στην βελτίωση των δεξιοτήτων προσαρμογής και γνώσεων του προσωπικού. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν θεματικές όπως η ηγεσία, η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες. Πράγματα που θα τους οδηγήσει τόσο την ίδια την εταιρεία όσο και τους εργαζομένους να προσαρμόζονται σε αιφνίδιες αλλαγές καθώς η ίδια η βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών τις απαιτεί αυτές σε σύντομα χρονικά διαστήματα λόγω των νέων καινοτομιών που εμφανίζονται στην αγορά. Η εταιρεία επιδιώκει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που προάγει τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων , προκειμένου να παραμένουν ικανοί να προσαρμόζονται σε κάθε νέα αλλαγή και πρόκληση[27].

4.Κοινωνική ενσωμάτωση

Μιλάμε για την δυνατότητα δημιουργίας ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ανήκουν σε αυτό είναι μέρος του και η φωνή τους ακούγεται. Τέτοιες συνεισφορές είναι σημαντικές για μια νέα κουλτούρα.

Παράγοντες και τρόποι διατήρησης της αλλαγής της κουλτούρας

Εκτός από λόγους και τρόπους που μπορούν να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη αλλαγή εταιρικής κουλτούρας, κρίνεται απαραίτητο να δούμε και τους τρόπους και λόγους διατήρησης αυτής της αλλαγής. Όπως θα δούμε στη συνέχεια υπάρχουν πολλά κοινά ανάμεσα στην επιτυχία αλλαγής και την διατήρηση της.

1.Συνεχής επικοινωνία

Πρέπει να υπάρχει συνεχής επικοινωνία και ανατροφοδότηση για την εξέλιξη των αλλαγών , τόσο από την πλευρά της ιεραρχίας του μάνατζμεντ προς τους υπαλλήλους , όσο και από τους υπαλλήλους προς το μάνατζμεντ. Χρειάζεται τόσο το προσωπικό να ενημερώνεται για την πορεία των αλλαγών , όσο και η διοίκηση να ενημερώνεται για τον αν οι επιτευχθείς αλλαγές έχουν αποκτήσει μόνιμο χαρακτήρα. Αν η μονιμοποίηση αυτή πάει να χαθεί , με την διαρκεί ενημέρωση το μάνατζμεντ μπορεί να παρέμβει με διορθωτικές κινήσεις[9].

2 Ανάδειξη επιτυχιών

Είναι σημαντικό η διοίκηση της εταιρείας να επικεντρώνεται στις επιτυχίες και τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τις αλλαγές , προκειμένου να διατηρηθεί η θετική στάση των εργαζομένων ως προς την αλλαγή. Αυτό όπως και πολλά άλλα είναι σίγουρα θέμα ψυχολογίας για τους εργαζομένους. Αν υπάρχει μια κοινή γραμμή που αναδεικνύει και επιβραβεύει ,έστω και μόνο ηθικά τις επιτυχίες τις οποίες επέφερε η αλλαγή , ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι θα θέλουν να είναι μέρος αυτής της επιτυχίας[9].

3 Συνεχής κατάρτιση

Η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση πάνω στις νέες αξίες και τα οφέλη μιας αλλαγής είναι κοινό χαρακτηριστικό και της επιτυχημένης αλλαγής. Τόσο η επιτυχημένη αλλαγή όσο και η διατήρηση της χρειάζονται συνεχή εκπαίδευση ώστε τα πλεονεκτήματα των αλλαγών να γίνουν πιο απτά και ορατά από τους

εργαζομένους και την διοίκηση. Διαφορετικά χωρίς την συνεχή εκπαίδευση οι εργαζόμενοι μπορεί πολύ συχνά να οδηγούνται σε παρανοήσεις , οι παρανοήσεις μπορεί να οδηγήσουν με τη σειρά τους στο φόβο της αλλαγής και ο φόβος της αλλαγής τελικά να προκαλέσει την αντίσταση σε αυτήν[9].

4 Η ανάδειξη προτύπων

Η ανάδυση προτύπων είναι σε πολύ στενή σχέση με την ανάδειξη επιτυχιών που αναφέραμε στο 2^ο τρόπο. Όπως αναδεικνύονται και εκθειάζονται τα θετικά αποτελέσματα της αλλαγής , με τον ίδιο τρόπο πρέπει να ξεχωρίσουν τα πρότυπα και οι ηγέτες που την υιοθετούν. Αυτά τα πρόσωπα και οι ηγέτες είναι οι φορείς της κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό και κατά κάποιο τρόπο θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως πρότυπα προς μίμηση για τους υπολοίπους[9].

5 Διαχείριση Αντιστάσεων

Η διαχείριση αντιστάσεων είναι μια λειτουργία που γίνεται σε συνδυασμό με την συνεχή επικοινωνία και τη συνεχή κατάρτιση. Η συνεχής επικοινωνία θα οδηγήσει στον εντοπισμό αντιστάσεων στην αλλαγή στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Ενώ η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης και λυσίματος των αντιστάσεων. Αντιμετώπιση ενδεχόμενων αντιστάσεων με ανοικτό διάλογο και επίλυση προβλημάτων είναι η πιο ενδεδειγμένη λύση για να αποφευχθεί η επαναφορά σε παλαιότερες συνήθειες.

Η αλλαγή κουλτούρας σε μια εταιρεία είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία ,που απαιτεί χρόνο προσπάθεια και πόρους από διάφορες δραστηριότητες ενός οργανισμού. Από τα πολλά παραδείγματα αυτών των πόρων ας πάρουμε ένα από την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Όταν ανοίγει μια θέση ενός υποψηφίου εργαζομένου αφού γίνει η συλλογή των βιογραφικών των υποψηφίων προκρίνονται όχι μόνο αυτοί που έχουν τα τυπικά προσόντα, αλλά κυρίως αυτοί που ταιριάζουν με το προφίλ και τη κουλτούρα της επιχείρησης. Οπότε για να κατανοήσουμε και μόνο από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού πόσο δύσκολη είναι το εγχείρημα της αλλαγής κουλτούρας ακολουθεί ο εξής συλλογισμός. Φανταστείτε ότι υπάρχει μια εταιρεία που όπως είπαμε έχει κάνει όλες τις προσλήψεις της σε σχέση με τους υποψηφίους που μπορούσαν να ενσωματωθούν καλύτερα στη κουλτούρα της. Και

για έναν από τους πολλούς διάφορους λόγους που αναφέρθηκα στην εργασία αυτή αποφασίζεται να αλλάξει ριζικά η κουλτούρα αυτή. Αυτομάτως οι εργαζόμενοι που είχαν προσληφθεί με βάση την παλιότερη κουλτούρα της επιχείρησης θα κρίνονταν ακατάλληλοι και το πιο πιθανό να μη προσλαμβάνονταν στη ίδια εταιρεία που θα είχε αλλάξει ριζικά η κουλτούρα της, καθώς θα υπήρχαν άλλοι υποψήφιοι με πιο ταιριαστά προφίλ. Η μια λύση θα ήταν να απολύονταν εν μια νυκτί όλοι οι εργαζόμενοι η πολύ μεγάλο μέρος των εργαζομένων όπως έγινε στο παράδειγμα του twitter. Αυτό πρακτικά είναι μια πολύ ριψοκίνδυνη λύση καθώς μπορεί να καταστήσει μια εταιρεία ανήμπορη ακόμα και στο να διεκπεραιώσει καθημερινές βασικές δραστηριότητες, μέχρι να προσληφθούν και να εκπαιδευτούν νέοι εργαζόμενοι. Η άλλη η πιο συμβατική προσέγγιση που επιλέγει η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών σε παγκόσμια βάση είναι να επανεκπαιδεύσει τους εργαζομένους ώστε να κατορθώσουν να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα. Σίγουρα κάποιοι θα ενταχθούν περισσότερο, άλλοι λιγότερο και άλλοι σε τόσο μικρό βαθμό που θα τους επιτραπεί η παραμονή τους στον οργανισμό. Αυτή από μόνη της η διαδικασία αξιολόγησης και επανεκπαίδευσης ανάλογα βέβαια και με το πόσο μεγάλος είναι ένας οργανισμός είναι πολύ χρονοβόρα. Πέρνοντας λοιπόν μια soft approach του HRM που τοποθετεί τον ανθρώπινο παράγοντα στο κέντρο μια επιχείρησης, εύκολα συμπεραίνει κανείς όχι μόνο πόσο δύσκολη μπορεί να είναι η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού, αλλά και πόσο ταυτόχρονα επικίνδυνη μπορεί να γίνει αν δεν γίνουν σωστοί χειρισμοί.

Παράγοντες που δυσκολεύουν την αλλαγή κουλτούρας σε έναν οργανισμό

Υπάρχουν και άλλοι λόγοι δυσκολίας της αλλαγής και ένας απλός τρόπος εύρεσης τους θα ήταν να λέγαμε ότι είναι οι αντίθετοι από τους λόγους επιτυχίας. Σε ένα βαθμό ισχύει αυτό αλλά με κάποιες διαφοροποιήσεις. Αν θα θέλαμε κάπως να τους ταξινομήσουμε θα αναφέραμε τους παρακάτω λόγους που κάνουν την αλλαγή κουλτούρας σε έναν οργανισμό δύσκολο έργο.

1. Η ύπαρξη Συνηθειών και παραδόσεων

Αυτό ο παράγοντας φαίνεται ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις που μετράνε πολλά χρόνια δραστηριότητας. Σε όλες τις επιχειρήσεις αναπτύσσονται συνήθειες και παραδόσεις που αφορούν την εσωτερική τάξη πραγμάτων ιδιαίτερα βέβαια στις επιχειρήσεις που μετρούν πολλά χρόνια δραστηριότητας, καθώς αυτές έχουν ριζώσει όπως θα λέγαμε σε κάθε πτυχή της δραστηριότητά τους. Οπότε μια κατάσταση η οποία έχει επικράτηση για χρόνια και είναι ρουτίνα για την καθημερινότητα των εργαζομένων τους κάνει να νιώθουν ασφάλεια. Σε αντίθετη περίπτωση η αλλαγή αυτής της ρουτίνας προκαλεί άγχος και ανασφάλεια με αποτέλεσμα την δημιουργία αντιστάσεων της αλλαγής[8].

2. Αντίσταση στην αλλαγή ως ανθρώπινη συμπεριφορά

Γενικότερα ο άνθρωπος από τη φύση του θέλει να δημιουργεί ρουτίνες και να πορεύεται μέσα από αυτές. Το αναμενόμενο και το καθημερινό του προκαλεί ένα αίσθημα βαθιάς ασφάλειας ότι μπορεί να προβλέψει το μέλλον, ακόμα και αν αυτό δεν είναι συμβατό με την πραγματικότητα. Έτσι θα λέγαμε πως η ανθρώπινη φύση είναι αρνητικά προδιατεθειμένη προς την αλλαγή. Σκεπτόμενη πως οι οργανισμοί είναι το σημείο συνάντησης πολλών ομάδων ανθρώπων, οι αλλαγές μέσα σε αυτούς τείνουν να πολεμούνται ή τουλάχιστον να αντιστέκονται[8].

3. Διαφορές στην επικοινωνία και κατανόηση.

Ειπώθηκε και σε προηγούμενο σημείο ότι το θέμα της επικοινωνίας είναι βασικό. Μπορεί πράγματι να μην υπάρχει η κάθε αυτό διάθεση για αντίσταση, αλλά λόγω του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι έχουν μάθουν να επικοινωνούν τα πράγματα με συγκεκριμένο τρόπο, αν ο τρόπος αυτός αλλάξει συγχέεται η επικοινωνία. Δεν υπάρχει δηλαδή πρόθεση αντίστασης στην αλλαγή, αλλά ένας διαφορετικός τρόπος προκαλεί σύγχυση στο πως ρέει η καθημερινότητα και πως διαδίδονται τα μηνύματα προς τις διάφορες κατευθύνσεις. Οπότε η κατανόηση της πληροφορίας και των μηνυμάτων δεν είναι σαφής γιατί το περιβάλλον έχει μάθει με άλλο τρόπο να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται τα μηνύματα[8].

4. Ανεπαρκής Ηγεσία

Η έλλειψη σαφούς ηγεσίας και υποστήριξης από την ανώτερη ιεραρχία στη διοίκηση μπορεί να καταστήσει δύσκολη την υλοποίηση των αλλαγών. Είπαμε ότι η δέσμευση της ηγεσίας είναι που προωθεί την αλλαγή , έτσι και ακριβώς η μη υποστήριξη της ουσιαστικά την καθιστά από δύσκολη έως ανέφικτη[8].

5.Εκτενείς διαδικασίες και δομές

Υπάρχει η περίπτωση ούτε επιθυμία αντίστασης να υπάρχει, ούτε μηνύματα που συγχέονται και απλά οι διαδικασίες και οι δομές μέσα σε μια εταιρεία να είναι αφιλόξενες για μια αλλαγή. Επομένως οι διαδικασίες αυτές πρέπει να ξανά σχεδιαστούν και να γίνουν πιο βοηθητικές στην αλλαγή[8]

Συμπεράσματα

Είδαμε θεωρίες και έμπρακτα παραδείγματα σε αυτή την εργασία που αποδεικνύουν πόσο σημαντική είναι η κουλτούρα για έναν οργανισμό. Πόσες πολλές διαστάσεις μπορεί αυτή να λαμβάνει σε πολλούς κλάδους ενός οργανισμού, όπως αυτή της στρατηγικής ή ακόμα και του εξωτερικού περιβάλλοντος του. Πιο συγκεκριμένα έγινε αντιληπτό ότι η κουλτούρα είναι σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της ,εσωτερικό και εξωτερικό και μπορεί είτε να διαμορφωθεί από αυτό, είτε να το διαμορφώσει. Έγινε έρευνα στο κατά πόσο είναι συνδεδεμένη η κουλτούρα ενός οργανισμού με τη στρατηγική και αυτό θα καταλήγαμε να λέγαμε ότι συμβαίνει καθώς η κουλτούρα εμπεριέχει και τους στόχους μια επιχείρησης. Ακόμα αυτό συμβαίνει γιατί εμπεριέχει και τους τόπους δράσεις της στο εσωτερικό ,αλλά και αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Επίσης έγινε προσπάθεια να γίνει αντιληπτό πόσο περίπλοκη μπορεί να καταλήξει να γίνει η κουλτούρα ενός οργανισμού μέσα από το πέρασμα διαφόρων φάσεων

που μπορούν προκύψουν κατά την λειτουργία του, όπως αυτό της εξαγοράς ή της συγχωνεύσεως. Μπορεί να είναι διάφοροι οι λόγοι που θα οδηγήσουν έναν οργανισμό στην εξαγορά ή την συγχώνευση, αυτό όμως που μας αφορά είναι το πόσο περίπλοκη μπορεί να γίνει η κουλτούρα του νέου οργανισμού που θα προκύψει. Χαρακτηριστικό είναι το χαμηλό ποσοστό επιτυχίας που συναντάται στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, πράγμα που αποδεικνύει την δυσκολία και την πολυπλοκότητα του όλου εγχειρήματος. Η κατάσταση γίνεται ακόμα πιο περίπλοκη όταν μιλάμε για συμπράξεις μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών, όπου στη πραγματικότητα είναι μεγαλύτερο το χάσμα μεταξύ των Κουλτούρων των δυο ειδών οργανισμού. Μια ικανοποιητική λύση σε αυτή τη περιπλοκότητα έρχεται να δώσει η μορφή 'Matrix', όπου εκεί γίνεται ένας συμβιβασμός μέσα στους οργανισμούς και μπορεί να συνυπάρχουν κάτω από την ίδια στέγη παραπάνω από μια κουλτούρες. Άλλες κουλτούρες μπορούν να παίζουν μείζονα ρόλο (strong Matrix) και άλλες ελάσσονα ρόλο (weak matrix), μέσα στο ίδιον οργανισμό αλλά καταφέρνουν με αυτό τον τρόπο να συνυπάρχουν.

Σίγουρα υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που ωθούν στην αλλαγή της κουλτούρας μερικούς από τους οποίους αναφέραμε. Όπως επίσης υπάρχουν και κάποιοι παράγοντες οι οποίοι είναι σημάδια επιτυχημένης αλλαγής αλλά και διατήρησης της αλλαγής αυτής.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και συγκεκριμένες δυσκολίες που καθιστούν την αλλαγή της κουλτούρας σε έναν οργανισμό ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία και αυτό θα πρέπει να είναι ένα από τα κύρια συμπεράσματα αυτής της εργασίας. Ότι δηλαδή η αλλαγή κουλτούρας σε έναν οργανισμό είναι μια δύσκολη, χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία η οποία απαιτεί έντονη προσπάθεια, αλλά ταυτόχρονα συνοδεύεται από χαμηλά ποσοστά επιτυχίας.

Το γεγονός όμως ότι τα πάρα πολλές πλευρές ενός οργανισμού συνδέονται άμεσα με τη κουλτούρα του, κάνουν την προσπάθεια αλλαγής και προσαρμογή της απαιτητή για την ομαλή λειτουργία του και εξέλιξη του παρά τα όποια ρίσκα και δυσκολίες. Ειδικότερα στις μέρες μας που η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας απαιτεί και επιβάλλει απότομες και βαθιές αλλαγές καθίσταται. Ακόμα οι κρίσεις όπως πόλεμοι ή παγκόσμιες υγειονομικές κρίσεις όπως αυτή που βιώσαμε

πρόσφατα του covid19, αποσταθεροποιούν τα περιβάλλοντα ενός οργανισμού και η κουλτούρα του έρχεται να παίξει τον ρόλο του ισορροπιστή ,όπου θα διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο και θα δώσει την δυνατότητα επιβίωσης του σε μια δύσκολη κατάσταση. Σίγουρα και η διεθνοποίηση του περιβάλλοντος

Βιβλιογραφία

[1] Whiteley, A. and Whiteley, J. (2006). Core Values and Organizational Change. World Scientific Publishing Company.

[2] Liddle, D. and Ulrich, D. (2021) Transformational culture develop a people-centred organization for improved performance. London: Kogan Page.

[3] Le, M.C. and Davis, A. (n.d.). Corporate innovation in the fifth era : lessons from Alphabet/Google, Amazon, Apple, Facebook, and Microsoft.

[4] Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. London: Sage Publications.

[5] (2022). Perpetual transformation : practical tools, inspiration and best practice to constantly transform your world. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

- [6] Storey, J. and Wright, P.M. (2023). Strategic Human Resource Management. Taylor & Francis.
- [7] Sinha, P., Patel, P. and Verma Prikshat (2021). International HRM and Development in Emerging Market Multinationals. Routledge.
- [8] Markey, R., Gollan, P., Hodkinson, A., Chouraqi, A. and Veersma, U. (2018). Models of Employee Participation in a Changing Global Environment : Diversity and Interaction. Milton: Taylor and Francis.
- [9] Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R. and Kynighou, A. (2021). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT WORK : the definitive guide. 7th ed. S.L.: Kogan Page.
- [10] Αττική Οδός. (n.d.). Αττική Οδός: Αρχική Σελίδα. [online] Available at: <https://www.aodos.gr/> [Accessed 1 Feb. 2024].
- [11] Wikipedia Contributors (2019). List of universities in the United Kingdom. [online] Wikipedia. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_universities_in_the_United_Kingdom.
- [12] Hinrich von Haaren (2022). Content Transformation.
- [13] Crosby, G. (2021). Planned change : why Kurt Lewin’s social science is still best practice for business results, change management and human progress. Boca Raton ; London ; New York Crc Press.
- [14] Kissflow. (2021). What is Remote Work Culture? | 6 Ideas to Build a Remote Team Culture. [online] Available at: <https://kissflow.com/digital-workplace/remote-work/building-effective-remote-work-culture/>.
- [15] Isaacson, W. (2023). Elon Musk. Simon and Schuster.
- [16] Bodri, B. (2018). Culture, Country, City, Company, Person, Purpose, Passion, World.
- [17] Porter, M.E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

[18] Shahani, J. (2020). Limits and opportunities of a matrix organization : a study of coordination mechanisms within a multiple brand organization. Wiesbaden: Springer.

[19] Galbraith, J.R. (2009). Designing matrix organizations that actually work : how IBM, Procter & Gamble, and others design for success. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

[20] Business Daily. (2023). Το Δημόσιο κάνει... ταμείο για την Aegean: Τι έδωσε και τι έχασε στην πανδημία. [online] Available at: https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/100053_dimosio-kanei-tameio-gia-tin-aegean-ti-edose-kai-ti-ehase-stin-pandimia:Accessed 20 JAN. 2024].

[21] Μορφίδης, Σ. and newmoney, E. για την Ο. | (2021). Κωτσόβολος: Αύξηση μεγεθών μέσα στην πανδημία - Ανοίγει νέο κύκλο επενδύσεων. [online] Ειδήσεις για την Οικονομία | newmoney. Available at: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/epixeiriseis/kotsovolos-afxisi-megethon-mesa-stin-pandimia-anigi-neo-kiklo-ependiseon/> [Accessed 25 Jan. 2024].

[22] AppleInsider. (n.d.). Looking back at John Sculley’s rise as Apple’s CEO, and fall on October 15, 1993. [online] Available at: <https://appleinsider.com/articles/18/10/15/looking-back-at-john-sculleys-rise-as-apples-ceo-and-fall-an-october-15-1993>.

[23] THETOTALBUSINESS (2021). Ο Σκλαβενίτης κερδίζει το στοίχημα της εξαγοράς του Μαρινόπουλου και της τελευταίας 5ετίας. [online] The Total Business. Available at: <https://thetotalbusiness.com/2021/01/03/sklavenitis-kerdizi-stixima-exagoras-marinopoulou/> [Accessed 27 Jan. 2024].

[24] ΕΦΣΥΝ. (2023). Το 35% των εργαζόμενων διεθνώς θέλει να αλλάξει δουλειά. [online] Available at: https://www.efsyn.gr/kosmos/412342_35-ton-ergazomenon-diethnos-thelei-na-allaxei-doyleia [Accessed 28 Jan. 2024].

[25] Agisilaou, P. (2013). Άρθρο με θέμα την εξαγορά της Olympic Air από την Aegean Airlines. [online] Trojan Economics. Available at:

<https://trojaneconomics.com/2013/10/23/acquisition-olympic-air-aegean-airlines/>
[Accessed 28 Jan. 2024].

[26] www.nextdeal.gr. (n.d.). Το στρατηγικό σχέδιο και η νέα διοικητική ομάδα της Alpha Bank. [online] Available at:

<https://www.nextdeal.gr/epikairoτητα/trapezes/110025/stratigiko-shedio-kai-i-nea-dioikitiki-omada-tis-alpha-bank> [Accessed 28 Jan. 2024].

[27] Vodafone. (n.d.). Vodafone: Ένα ξεχωριστό περιβάλλον εργασίας στην Ελλάδα που προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης και κατάρτισης, σε ένα πλαίσιο ισότητας και καινοτομίας – 28/01/2024 < Δελτία Τύπου. [online] Available at:

<https://www.vodafone.gr/vodafone-ellados/digital-press-office/deltia-tyπου/20221122-vodafone-ena-xechoristo-perivallon-ergasias-stin-ellada-pou-prosferei-eukairies-exelixis-kai-katartisis-se-ena-plaisio-isotitas-kai-kainotomias/>
[Accessed 28 Jan. 2024].

[28] Cuofano, G. (2021). Matrix Organizational Structure In A Nutshell. [online] FourWeekMBA. Available at: <https://fourweekmba.com/matrix-organizational-structure/>.

[29] 1000logos.net. (2010). Meaning Google logo and symbol | history and evolution. [online] Available at: <https://1000logos.net/google-logo/>.

[30] Anon, (2023). From Twitter To Twitter X: A Deep Dive Into The Transformation. [online] Available at: <https://www.w3era.com/from-twitter-to-twitter-x-complete-guide/> [Accessed 18 Feb. 2024].

