

ΕΞΑΓΟΡΕΣ- ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Μελέτη στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις και εντοπισμός του
ρόλου της Κουλτούρας στη Διαχείριση της Αλλαγής.

Σταματία Γ. Γιοβά
Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο
Πειραιώς.

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων- Μάνατζμεντ τουρισμού.

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2007

Στη μητέρα μου Κατερίνα...

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΙΑ

ΕΞΑΓΟΡΕΣ- ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Σταματία Γ. Γιοβά

Σημαντικοί όροι: Εξαγορές, συγχωνεύσεις, διαχείριση αλλαγής, ολοκλήρωση, ενοποίηση, οργανωσιακή κουλτούρα, στρατηγική επικοινωνία, διαχείριση γνώσεων, διεθνής κουλτούρα.

Περίληψη

Η εργασία αναλύει αρχικά τους τρόπους υλοποίησης στρατηγικών επέκτασης. Στη συνέχεια αναπτύσσει τη σπουδαιότητα της διαχείρισης της αλλαγής, τόσο από τη σκοπιά της επιχείρησης, όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Προσεγγίζουμε την οργανωσιακή κουλτούρα και τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία ενοποίησης, καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισης αυτών. Τέλος αναφέρουμε τις διαφορές εθνικής κουλτούρας από χώρα σε χώρα και κατά πόσο η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αντικειμενικοί σκοποί της εργασίας είναι να δείξουμε, πώς η διαχείριση της αλλαγής και των γνώσεων επιβάλλεται να γίνεται στρατηγικό ζήτημα μέσα στις επιχειρήσεις σε περιόδους εξαγορών- συγχωνεύσεων. Εστιαζόμαστε κυρίως στη συμβολή της κουλτούρας, αντιμετωπίζοντας τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις σαν ένα ανθρώπινο ζήτημα. Εντοπίζουμε τα προβλήματα των υπαλλήλων και προτείνουμε λύσεις στη διαχείριση- ηγεσία.

Η μεθοδολογία της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι καταρχήν με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, μια διευρυμένη ανασκόπηση των όρων «Εξαγορές- Συγχωνεύσεις», «Διαχείριση Αλλαγής» και «Οργανωσιακή Κουλτούρα». Μέσα από τη μελέτη των ερευνών, προκύπτει ότι στους κόλπους των επιχειρήσεων δίνεται έμφαση στην απόδοση με σαφή προσανατολισμό στην αγορά και τον ανταγωνισμό, ενώ η ιδανική κατάσταση για τα στελέχη-εργαζομένους είναι ένα μοντέλο όπου θα υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων, ενώ παράλληλα η ανώτατη Ηγεσία θα δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας με έμφαση στην πρωτοβουλία και την μοναδικότητα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΟΙΕΣ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Αντικειμενικοί Σκοποί	2
1.3 Μεθοδολογία	2
2. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ	3
2.1 Εισαγωγή	3
2.2 Ορισμοί	3
2.3 Τύποι Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	4
2.4 Ορολογία Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	5
2.5 Λόγοι Πραγματοποίησης και Λόγοι Αποτυχίας Στρατηγικών Ανάπτυξης Μέσω Εξαγορών ή Συγχωνεύσεων	6
2.5.1 Λόγοι πραγματοποίησης Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	6
2.5.2 Λόγοι Αποτυχίας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	6
2.6 Εξασφάλιση Επιτυχίας Στρατηγικής Ανάπτυξης μέσω Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	9
2.7 Ορισμένα Χαρακτηριστικά Επιτυχίας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	12
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2	14
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	15
3.1 Εισαγωγή	15
3.2 Ορισμός	17
3.3 Αντίσταση στην Αλλαγή	18
3.4 Η Σημασία της Μετασυγχωνευτικής Διαχείρισης	20
3.4.1 Στάδια Ενοποίησης	20
3.4.2 Γιατί οι Προσπάθειες Μετασχηματισμού Αποτυγχάνουν;	22
3.4.3 Διαχείριση Γνώσεων	24
3.4.4 Εμπειρική έρευνα για τη Διαχείριση Γνώσης σε Διεθνή Συμμαχίες	24
3.4.5 Ανάπτυξη Πολύ-επίπεδης Κουλτούρας	26

3.4.6 Συμπερασματικά Σχόλια.....	28
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	29
4. ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	31
4.1 Εισαγωγή.....	32
4.2 Αποτιμώντας τη Κουλτούρα.....	31
4.3 Κατανοώντας τις Αξίες.....	32
4.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	33
4.4.1 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	34
4.4.5 Ανάλυση Κύριων Χαρακτηριστικών Διευθυντών.....	35
4.4.3 Η σχέση μεταξύ των τύπων.....	36
4.5 Δυνατή -Αδύναμη Κουλτούρα Μέσα στις Επιχειρήσεις.....	38
4.5.1 Τυπολογία Δυνατής Κουλτούρας.....	39
4.6 Η Επίδραση της Κουλτούρας στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις.....	41
4.6.1 Σχέση Μεταξύ Επιχειρησιακής Κουλτούρας και Συγχωνεύσεων.....	41
4.6.2 Τρόποι Δημιουργίας Κουλτούρας.....	42
4.7 Ενοποίηση κουλτούρας.....	44
4.7.1 Πώς Ενοποιούμε Δύο Κουλτούρες;.....	45
4.7.2 Αρνητικές Επιπτώσεις της Καθυστέρησης Ενοποίησης.....	49
4.8 Ολοκλήρωση Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	49
Βιβλιογραφία Κεφάλαιου 4.....	51
5.ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΕΠΑΦΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	53
5.1 Εισαγωγή.....	53
5.2 Κουλτούρα και Προσωπικές Επαφές.....	55
5.3 Πως να Κερδίσεις την Εμπιστοσύνη των Εργαζομένων Μετά από Συγχώνευση.....	57
5.4 Στρες Υπαλλήλων Μετά από Συγχωνεύσεις.....	58
5.5 Περιπλοκές Από την Αλλαγή της Διαχείρισης.....	59
Βιβλιογραφία Κεφάλαιου 5.....	62
6. Ο Ρόλος της Ηγεσίας στη Διαμόρφωση και Εμπέδωση της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	63
6.1 Εισαγωγή.....	63
6.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία.....	64
6.3 Καλύτερη Διαχείριση Ηγεσίας.....	65

6.4 Βοηθώντας τη Διοίκηση να Αναγνωρίσει τη Σημασία της Στρατηγικής Επικοινωνίας των Υπαλλήλων.....	67
6.4.1 Ορίζοντας το Στρατηγικό Μοντέλο Επικοινωνίας..	68
6.4.2 Πρακτικές Πετυχημένης Επικοινωνίας.....	69
6.5 Ιδανικές Συνθήκες για Παρακίνηση των Εργαζομένων.....	71
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6.....	74
7. ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	75
7.1 Εισαγωγή.....	75
7.2. Διαφορές Διεθνούς Κουλτούρας.....	79
7.3 Μπορεί η Οργανωσιακή Κουλτούρα να Αποτελέσει Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα;.....	83
Βιβλιογραφία Κεφάλαιου 7.....	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Πίνακας 1. Οι σημαντικότερες ελληνικές συναλλαγές του 2005	

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο καθηγητή μου Ν. Γεωργόπουλο και στη συμφοιτήτρια μου Ειρήνη Βλάχση, για όλη τη βοήθεια και συμπαράσταση που μου προσέφεραν.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την αδερφή μου Βίκυ, το πατέρα μου Γιώργο και τη φίλη μου Ευμορφία Αργυρίου για τη πολύτιμη συμβολή τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 Στάδια Ενοποίησης	20
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 Τυπολόγιο Δυνατής Κουλτούρας	40
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1 Στρατηγικό Μοντέλο Επικοινωνίας	69

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ	3.1	Γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή;.....	19
ΠΙΝΑΚΑΣ	3.2	Ξεπερνώντας τις αντιστάσεις.....	19
ΠΙΝΑΚΑΣ	7.1	Αξία και Αριθμός Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.....	80
ΠΙΝΑΚΑΣ	7.2	Αριθμός Εξαγορών και Συγχωνεύσεων μεταξύ Διαφορετικών Χωρών	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΟΙΕΣ

1.1 Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια του 1980, οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις και οι άλλες μορφές στρατηγικών συμφωνιών, κυριάρχησαν στις επιχειρήσεις και απασχόλησαν τον χρηματοοικονομικό τύπο, ειδικότερα όταν αυτές αποδεικνύονταν αποτυχημένες. Έχει εκτιμηθεί ότι πάνω από το μισό των εξαγορών και συγχωνεύσεων αποδεικνύονται από οικονομική άποψη αποτυχημένες. Παρ' όλ' αυτά η προοπτική για εξαγορές και συγχωνεύσεις παρουσιάζεται στους μετόχους σαν στρατηγική για δημιουργία ευημερίας και πλούτου. Αυτό γιατί προβλέπεται (από τους ειδικούς) ότι η πιθανή ανάπτυξη ωφελειών από τις εξαγορές και συγχωνεύσεις θα συνεχίσουν να προωθούν ένα πειστικό και ελκυστικό κλίμα στους οργανισμούς και θα αποδειχτούν σωστές. Ο επιχειρηματικός κόσμος δεν είναι πλέον ο ίδιος. Οι σταθεροί και γνωστοί κανόνες, οι προμηθευτές, οι πελάτες σταθερών προτιμήσεων - με την κάθετη ιεραρχική δομή-, η τοπικότητα αγορών και συναλλαγών, οι σταθερές και γνωστές αξίες, έχουν μεταβληθεί ριζικά και χωρίς επιστροφή.

Στον νέο κόσμο που συνεχώς χαράζεται, η μόνη αγορά είναι ο πλανήτης. Οι πελάτες γίνονται από καταναλωτές (consumers), συν-δημιουργοί αξίας και προϊόντων (prosumers). Οι ανταγωνιστές είναι ταυτόχρονα πελάτες, σύμβουλοι και συνεργάτες. Τα όρια μεταξύ των επιχειρήσεων καθίστανται δυσδιάκριτα και ασαφή, ενώ πολλές φορές η σαφής οριοθέτηση καθιστά τους δικτυωμένους οργανισμούς αναποτελεσματικούς. Οι πληροφορίες ρέουν από την μία άκρη του κόσμου στην άλλη σε κλάσματα του δευτερολέπτου. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν σχέσεις, συνεργάζονται, παράγουν και καινοτομούν προϊόντα, υπηρεσίες και ιδέες μέσα σε εικονικές ομάδες, χωρίς να έχουν ποτέ συνευρεθεί στον ίδιο φυσικό χώρο.

Η παγκόσμια οικονομία είναι γεγονός αναπότρεπτο και μόνο η κουλτούρα ενσωμάτωσης σε αυτή καθιστά τις επιχειρήσεις μακροπρόθεσμα βιώσιμες και αποτελεσματικές. Ο όγκος των συναλλαγών κεφαλαίου είναι πολλαπλάσιος των συναλλαγών εμπορευμάτων και αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό ιστορικά μοναδικό, που υποδεικνύει την δύναμη της οικονομίας ικανή να ανατρέψει και τα πλέον οικονομικά ισχυρά κράτη.

Στο νέο αυτό κόσμο, το μόνο σταθερό είναι η αλλαγή. Οι διοικήσεις των οργανισμών και των επιχειρήσεων έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες με το πολυτάραχο, εξωτερικό περιβάλλον που απαιτεί αλλαγές. Η επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, εξαρτάται πρώτα από την ικανότητά τους να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και δεύτερο και σημαντικότερο την ικανότητα τους να ενταχθούν σε αυτό. Συνεπώς οι επιχειρήσεις, πρέπει να αναπτύσσουν ένα περιβάλλον με μηχανισμούς, διαδικασίες και κουλτούρα δημιουργώντας πόρους και ικανότητες που ενθαρρύνουν, διαχειρίζονται και ενσωματώνουν την αλλαγή, αλλά ταυτόχρονα και την προκαλούν.

1.2 Αντικειμενικοί Σκοποί

Αντικειμενικοί σκοποί της εργασίας είναι να δείξουμε, πώς η διαχείριση της αλλαγής και των γνώσεων επιβάλλεται να γίνεται στρατηγικό ζήτημα μέσα στις επιχειρήσεις σε περιόδους Εξαγορών και Συγχωνεύσεων. Εστιαζόμαστε κυρίως στη συμβολή της κουλτούρας, αντιμετωπίζοντας τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις σαν ένα ανθρώπινο ζήτημα. Εντοπίζουμε τα προβλήματα των υπαλλήλων και προτείνουμε λύσεις στη διαχείριση- ηγεσία.

1.3 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι καταρχήν με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, μια διευρυμένη ανασκόπηση των όρων «Εξαγορές- Συγχωνεύσεις», «Διαχείριση Αλλαγής» και «Οργανωσιακή Κουλτούρα». Μέσα από τη μελέτη των ερευνών, προκύπτει ότι στους κόλπους των επιχειρήσεων δίνεται έμφαση στην απόδοση με σαφή προσανατολισμό στην αγορά και τον ανταγωνισμό, ενώ η ιδανική κατάσταση για τα στελέχη-εργαζομένους είναι ένα μοντέλο όπου θα υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων, ενώ παράλληλα η Ανώτατη Ηγεσία θα δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας με έμφαση στην πρωτοβουλία και την μοναδικότητα.

2. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ.

2.1 Εισαγωγή

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι ένας βασικός τρόπος υλοποίησης στρατηγικών επέκτασης και ανάπτυξης της δραστηριότητας μιας μεγάλης, μεσαίας, ή και μικρής επιχείρησης. Η επέκταση αυτή μπορεί να πάρει τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων, στρατηγικών συμμαχιών ή ανάπτυξης με ίδια μέσα.

2.2 Ορισμοί.

Στον επιχειρηματικό κόσμο, μια συγχώνευση είναι ένας συνδυασμός δύο επιχειρήσεων σε μια μεγαλύτερη επιχείρηση (Παπαδάκης, 2002). Τέτοιες ενέργειες είναι συνήθως εθελοντικές και περιλαμβάνουν την ανταλλαγή αποθεμάτων ή την πληρωμή μετρητών. Η ανταλλαγή αποθεμάτων χρησιμοποιείται συχνά, δεδομένου ότι επιτρέπει στους μετόχους των δύο επιχειρήσεων να μοιραστούν τον κίνδυνο που περιλαμβάνεται στη διαπραγμάτευση. Μια συγχώνευση μπορεί αρχικά να μοιάζει με διάλυση της επιχείρησης, αλλά στο αποτέλεσμα της οδηγεί σε ένα νέο όνομα επιχείρησης (συχνά που συνδυάζει τα ονόματα των αρχικών επιχειρήσεων) ή σε μερικές περιπτώσεις σε μια νέα φίρμα. Πολλές φορές χρησιμοποιείται ο όρος «συγχώνευση», παρά εξαγορά καθαρά για λόγους πολιτικούς ή μάρκετινγκ.

Ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) από μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Οι εξαγορές διακρίνονται σε απλές και συγχωνευτικές. Σε μια απλή εξαγορά η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Μια συμμαχία είναι μια συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων συμβαλλόμενων μερών, που γίνεται προκειμένου να προωθηθούν οι κοινοί στόχοι και για να εξασφαλιστούν τα κοινά συμφέροντα.

2.3 Τύποι Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.

Μπορούμε να διακρίνουμε τις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις, ανάλογα με το είδος τους, σε:

- Οριζόντιες

Όταν δύο επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα.

- Κάθετες

Όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη- προμηθευτή και αποσκοπούν στη καθετοποίηση της παραγωγής, το πλήρη έλεγχο των τιμών και τη μείωση του κόστους παραγωγής.

- Συμπληρωματικές

Όταν οι δραστηριότητες τους είναι αλληλοσυγκρουόμενες και ασυσχέτιστες, όταν δεν υφίσταται σχέση μεταξύ εξαγοράζοντα – εξαγοραζόμενου.

Ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησης τους οι εξαγορές και συγχωνεύσεις διακρίνονται σε:

- Φιλικές

Όπου οι δύο εταιρίες επιθυμούν τη συγχώνευση ή εξαγορά και καθορίζουν από κοινού το αντίτιμο της και,

- Επιθετικές/ εχθρικές

Όπου η διοίκηση της εταιρείας στόχου δεν εγκρίνει την προταθείσα εξαγορά.

Επίσης δύο ειδικές περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι:

- Η μοχλευμένη εξαγορά

Η μορφή αυτή εξαγοράς έχει το χαρακτηριστικό ότι η χρηματοδότηση της προέρχεται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (τουλάχιστον 75%) από τραπεζικό δανεισμό κι όχι από τα ίδια κεφάλαια της εξαγοράστριας εταιρείας, για αυτό και ονομάζεται μοχλευμένη.

- Η εξαγορά επιχειρήσεων από τη διοίκηση τους

Στη περίπτωση αυτή, η οποία είναι συγγενική με τη προηγούμενη, μια επιχείρηση εξαγοράζεται από τα διευθυντικά στελέχη. Σε περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες και έχουν υψηλή κεφαλοποίηση, επειδή η εξαγορά ολόκληρης της επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο να χρηματοδοτηθεί από τα διευθυντικά στελέχη, η εξαγορά αναφέρεται σε μια περιφερειακή θυγατρική ή παραγωγική μονάδα της επιχείρησης.

2.4 Ορολογία Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.

Στο σημείο αυτό δίνουμε ορισμένους ορισμούς Εξαγορών και Συγχωνεύσεων (Pursche, 1996).

- Φιλικόι εχθρικοί εξαγορά: Φιλική όταν είναι ευπρόσδεκτη από το “θύμα”, εχθρική στην αντίθετη περίπτωση.
- Μαύρος ιππότης: Μια εταιρεία που επιχειρεί την επιθετική εξαγορά μιας άλλης.
- Λευκός ιππότης: Μια τρίτη εταιρεία που παρεμβαίνει είτε εξαγοράζοντας, είτε συγχωνεύεται με το “θύμα”, ώστε να αποτρέψει την εξαγορά από τον μαύρο ιππότη.
- Απόκρουση καρχαριών: Οι κινήσεις του “θύματος” με στόχο την αποθάρρυνση των εξαγοραστών (π.χ. αύξηση του ποσοστού ψήφων που χρειάζονται για την έγκριση της προσφοράς).
- Άμυνα πακμαν: Η εταιρεία που είναι αντικείμενο της προσφοράς κάνει μια αντιπροσφορά για την εξαγορά του ίδιου του υποψηφίου εξαγοραστή.
- Κώνειο: Το θύμα προχωρά στην εξαγορά ή στη συγχώνευση με άλλη εταιρεία με τον τρόπο που γίνεται οικονομικά ή διαθρωτικά λιγότερο ελκυστική στον υποψήφιο αγοραστή.
- Χρυσή μετοχή: Το δικαίωμα που διατηρεί το κράτος σε ορισμένες ιδιωτικοποιήσεις να προβάλλει βέτο σε ορισμένες σημαντικές αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου.
- Σκατζόχειρος: Μια σύνθετη συμφωνία μεταξύ προμηθευτών, πελατών, και πιστωτών, που δυσκολεύει την ενσωμάτωση της εταιρείας στις δραστηριότητες ενός πιθανού αγοραστή.

- Χρυσό αλεξίπτωτο: Οι όροι στα συμβόλαια των διευθυντών που καθιστούν εξαιρετικά δαπανηρή την απόλυση τους σε περίπτωση εξαγοράς της εταιρείας.

2.5 Λόγοι Πραγματοποίησης και Λόγοι Αποτυχίας Στρατηγικών Ανάπτυξης Μέσω Εξαγορών ή Συγχωνεύσεων.

Στο σημείο αυτό παρουσιάζουμε τους κυριότερους λόγους πραγματοποίησης εξαγορών και συγχωνεύσεων.

2.5.1 Λόγοι πραγματοποίησης Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.

- Οικονομίες κλίμακας και εύρους δραστηριοτήτων

Η μείωση του κόστους είναι μια συνεργεία η οποία είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα επιτευχθεί σε μια εξαγορά, γι' αυτό και αποτελεί συνήθως τον κυριότερο λόγο πραγματοποίησης μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν για παράδειγμα στη διαχείριση αποθεμάτων, στην αγορά πρώτων υλών ή στο τομέα της παραγωγής. Οικονομίες φάσματος έχουμε από την καθετοποίηση της παραγωγής, στο όλο σύστημα, των προμηθευτών και των διανομέων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους που προκύπτει από την ύπαρξη των μεσαζόντων.

- Συνδυασμός πόρων /εκμετάλλευση υπερβάλλουσας ρευστότητας

Οι πόροι έχουν να κάνουν από τις πρώτες ύλες μέχρι το διοικητικό προσωπικό. Μάλιστα η επιχείρηση-αγοραστής μπορεί να θέλει να αγοράσει την επιχείρηση στόχο, για να εκμεταλλευτεί κάποια προτερήματα της.

- Αύξηση δυναμικής στην αγορά

Σχεδόν πάντα αυξάνεται και η δύναμη της επιχείρησης, λόγω του μεγάλου μεγέθους της καινούργιας. Αυτό της επιτρέπει να αντιμετωπίσει με μεγαλύτερη σιγουριά τους ανταγωνιστές της, στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό και να επιτύχει μεγάλα κέρδη. Επίσης τη διευκολύνει να προσελκύει τα ικανότερα στελέχη της αγοράς.

- Κόστος και χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων

Μια καινοτομία ή διεύρυνση της παραγωγής χρειάζεται σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι να αποδώσει και να αποφέρει ουσιαστικά κέρδη σε μια επιχείρηση. Γι' αυτό τα στελέχη συχνά προτιμούν να πληρώσουν υψηλό τίμημα για την εξαγορά μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να αποφύγουν τον κίνδυνο μιας από την αρχή δημιουργίας προϊόντος και τον κίνδυνο που αυτή συνεπάγεται.

- Υπέρβαση εμποδίων εισόδου

Εμπόδια μπορεί να παρουσιάζονται κατά την είσοδο των επιχειρήσεων σε μια νέα αγορά. Η θέση της επιχείρησης είναι ακόμη πιο δύσκολη αν στην αγορά υπάρχει αυξανόμενος ανταγωνισμός.

- Αύξηση διαφοροποίησης/ Εξάλειψη χαμηλής αποδοτικότητας εταιρείας στόχου

Όταν μια επιχείρηση θέλει να διευρύνει κατά πολύ την παραγωγή της εισερχόμενης σε άγνωστες για αυτήν αγορές, συναντά πολλές δυσκολίες, κυρίως, επειδή τα στελέχη δεν έχουν γνώση των αγορών αυτών.

- Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού

Με το να επεκταθεί μια επιχείρηση σε άλλες σχετικές και μη αγορές, μπορεί να μειώσει την εξάρτηση της από την αγορά στην οποία προηγουμένως απευθύνονται και όπου ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι έντονος.

2.5.2 Λόγοι Αποτυχίας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.

Ο δρόμος των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν είναι πάντα ομαλός. Πολλές φορές τα μεγαλύτερα αυτά εγχειρήματα αποτυγχάνουν. Οι βασικοί λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία είναι:

- Δυσκολίες ενοποίησης- Ο ανθρώπινος παράγοντας

Η προσπάθεια ένωσης δύο εταιρειών αφορά την ένωση δύο διαφορετικών ειδών εταιρικής κουλτούρας, χρηματοοικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου.

- Ανεπαρκής αξιολόγηση της εταιρείας στόχου

Πολλές φορές η διαδικασία αξιολόγησης αποδεικνύεται ανεπαρκής, αφού ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων βρίσκεται προ εκπλήξεων μετά την εξαγορά ή τη συγχώνευση.

- Υπερβολική προσήλωση σε εξαγορές

Πολλές φορές τα στελέχη εστιάζονται τόσο έντονα στις εξαγορές και αποπροσανατολίζονται από τα προβλήματα της επιχείρησης.

- Ρόλος στελεχών/ διοικητική αλαζονεία

Όσο μεγαλύτερη είναι η αλαζονεία του Διευθύνοντα σύμβουλου, τόσο μεγαλύτερη είναι η υπεραξία που η επιχείρηση είναι πιθανό να πληρώσει.

- Υπερβολικό χρέος

Αν μια επιχείρηση αποφασίσει να εξαγοράσει κάποια άλλη, είναι διατεθειμένη να πληρώσει πολλά για να το κατορθώσει, ιδιαίτερα, αν είναι πεπεισμένη ότι αυτή η κίνηση θα της αποφέρει μεγάλο όφελος. Όμως πολλές φορές βρίσκεται σε μια θέση που δε γνωρίζει την ακριβή αξία που έχει η επιχείρηση στόχος.

Άλλοι λόγοι για την αποτυχία των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι οι παρακάτω:

- Χαμηλή απόδοση στη διαδικασία ενοποίησης και στη μετασυγχωνευτική διαχείριση.
- Λάθος στην επιλογή της εξαγοραζόμενης εταιρείας.
- Υπερτιμημένη εξαγορά.
- Ένας άλλος σημαντικός λόγος αποτυχίας οφείλεται στο ότι μέρος της αποτυχίας είναι συνδεδεμένη με την έλλειψη γνώσης και κατανόησης της σπουδαιότητας της διαδικασίας ενοποίησης. Παραδοσιακά, οι περισσότεροι διευθύνοντες σύμβουλοι και τα Διοικητικά Συμβούλια των επιχειρήσεων επικεντρώνουν την προσοχή τους μόνο στην επίτευξη της συμφωνίας για τη συγχώνευση ή την εξαγορά.
- Επιπλέον, πολύ συχνά τα διοικητικά στελέχη υποτιμούν την αξία των λεγομένων «soft issues» όπως τις διαφορές στην κουλτούρα και την «αντίσταση στην αλλαγή» εκ μέρους του προσωπικού της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.

Η ενοποίηση είναι μια πολύπλοκη διαδικασία όπου κάθε στέλεχος έχει διαφορετικό τρόπο να ερμηνεύει τις δυσκολίες. Ο βαθμός δυσκολίας της ενοποίησης και της διαχείρισής της σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της εξαγοράς ή της συγχώνευσης. Κάθε εξαγορά ή συγχώνευση έχει μοναδικές δυσκολίες, διαφορετικού επιπέδου στρατηγικής σημασίας συνεργίες και προτεραιότητες. Μία ίσως από τις σημαντικότερες δυσκολίες της ενοποίησης των εταιριών σχετίζεται με τον υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης και αλληλοσύνδεσης κάθε εργασίας.

2.6 Εξασφάλιση Επιτυχίας Στρατηγικής Ανάπτυξης μέσω Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.

Έχοντας αναφέρει και αναλύσει τους αποτυχίας μιας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στη συνέχεια θα εξετάσουμε τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση- αγοραστής για να αποφύγει τα προβλήματα που προκύπτουν κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής κίνησης. Αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο αυτή πρέπει να δράσει, θα αναφερθούμε στην αντιμετώπιση των επιμέρους προβλημάτων.

- Έλεγχος της επιχείρησης- στόχου

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να αναπτυχθεί και επιλέγει να το κάνει αυτό μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων με μια άλλη επιχείρηση, εισέρχεται σε μια διαδικασία ελέγχου της επιχείρησης-στόχου: αποτιμά τα οφέλη και το κόστος από την εξαγορά ή συγχώνευση. Σε αυτή ακριβώς τη διαδικασία πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της, για να μπορέσει να αποφύγει προβλήματα και να σημειώσει επιτυχία στην προσπάθειά της.

Η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τρία βήματα, κατά τη διαδικασία ελέγχου:

- 1) Εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται σε εξαγορές και συγχωνεύσεις και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής. Παράλληλα, ορισμός των χαρακτηριστικών της ιδεατής επιχείρησης-στόχου.
- 2) Σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξη τους ανάλογα με:

- I.Την οικονομική τους θέση
- II.Τη θέση τους στην αγορά προϊόντος
- III.Το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον
- IV.Τις διοικητικές τους ικανότητες και
- V.Την εταιρική κουλτούρα

3) Τέλος, επιλογή εκείνης της υποψήφιας επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή, αφού έχει λάβει υπόψη της τη γνώμη των ειδικών αναλυτών που εμπλέκονται σε διαδικασίες τέτοιου είδους.

- Διευκόλυνση διαδικασίας ενοποίησης

1) Ο ρόλος της Κουλτούρας: Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, μια επιχείρηση που επιλέγει να κάνει μια εξαγορά ή συγχώνευση, αντιμετωπίζει προβλήματα κατά την ενοποίηση της με την επιχείρηση στόχο. Τα προβλήματα αυτά συνήθως πηγάζουν από την έλλειψη συμβατότητας στο είδος της εταιρικής κουλτούρας, που χαρακτηρίζει τις δύο επιχειρήσεις. Το ερώτημα είναι πώς μπορεί η επιχείρηση να κατανοήσει την κουλτούρα που διακρίνει την επιχείρηση-στόχο της;

Η αναγνώριση της εταιρικής κουλτούρας μιας επιχείρησης πριν από μια εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παρατήρησης του τρόπου λειτουργίας της, της ιεραρχικής της δομής και των εργασιακών σχέσεων που υφίστανται. Επίσης, μια πιο εμπειρισταωμένη έρευνα θα γινόταν μέσω συνεντεύξεων των στελεχών της, από όπου είναι δυνατόν να αποκόμισι χρήσιμες πληροφορίες, εκ των έσω. Τέλος, μέσω ερωτηματολογίου των υπαλλήλων της, ώστε να μπορέσουν να σχηματίσουν άποψη για τον τρόπο σκέψης τους και αντιμετώπισης του νέου εργοστασιακού καθεστώτος που ενδέχεται να τους επιβληθεί. Με αυτούς τους τρόπους μπορεί μια επιχείρηση να βολιδοσκοπήσει το αποτέλεσμα ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων και να διαπιστώσει αν υπάρχει περίπτωση επιτυχούς συνεργασίας.

Επιπλέον, χρήσιμος θα ήταν ένας έλεγχος κουλτούρας για τη συγκέντρωση πληροφοριών. Πρόκειται για ένα αντικειμενικό μέσω σύγκρισης των δύο ειδών εταιρικής κουλτούρας, συζήτησης ομοιοτήτων και διαφορών τους, καθώς και αναγνώριση του είδους 'γάμου' που είναι προτιμότερο. Ο έλεγχος αυτός συμβάλλει στην αποτελεσματική προσέγγιση των ανθρώπινων πόρων και στην

εκτίμηση διαφορών στις πρακτικές και στα συστήματα αξιών διαχρονικά. Εξασφαλίζεται, λοιπόν, η αξιόπιστη κρίση σε σχέση με την επιτυχία ή αποτυχία που μπορεί να έχει οποιοδήποτε πρόγραμμα ενοποίησης. Ένας τέτοιος έλεγχος αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμος όταν στον εντοπισμό παραπληροφόρησης, που πολλές φορές οδηγεί τις επιχειρήσεις σε λάθος κατεύθυνση κατά τις αναζητήσεις τους.

2) Είδη ενοποίησης: Η επιτυχία μιας ενοποίησης εξαρτάται αναμφισβήτητα από το είδος εξαγορών και συγχωνεύσεων που πρόκειται να πραγματοποιήσει και τις επιπτώσεις που θα έχει στην κουλτούρα της επιχείρησης-στόχου. Συναντάμε συνήθως τριών ειδών ενοποιήσεις 'γάμους' επιχειρήσεων:

- Ανοιχτός γάμος: Η επιχείρηση-αγοραστής δεν σκοπεύει να μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης-στόχου και συνεπώς δεν τίθεται θέμα αλλαγής της κουλτούρας.
- Συνεργατικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: η επιχείρηση-αγοραστής αποσκοπεί στην ανταλλαγή στοιχείων με την επιχείρηση-στόχο, τόσο όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας του όσο και την κουλτούρα τους, ώστε να υιοθετηθούν τα καλύτερα στοιχεία των δύο. Ένας δόκιμος όρος γι' αυτό το είδος ενοποίησης είναι 'μοντέρνος γάμος'.
- Επανασχεδιάστηκες Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Η επιχείρηση-αγοραστής επιθυμεί να πραγματοποιήσει μια αναδιάρθρωση στη λειτουργία και κατ' επέκταση στην κουλτούρα της επιχείρησης-στόχου, 'ώστε να την προσαρμόσει στα δικά της δεδομένα και στις δικές της απαιτήσεις. Πρόκειται για ένα 'παραδοσιακό γάμο'.

3) Πως ενοποιούμε διαφορετικές κουλτούρες; Μερικοί από τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό του βαθμού ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων συνδέονται με τον τύπο των επιχειρήσεων αυτών και τα αισθήματα των εργαζομένων της εξαγοραζόμενης απέναντι στη δική τους και στην εξαγοράστρια εταιρεία. Αν οι δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε σχετικούς μεταξύ τους κλάδους, ο εξαγοραστής έχει να επιδείξει σημαντικές επιτυχίες σε εξαγορές και συγχωνεύσεις κατά το παρελθόν και η εταιρική κουλτούρα είναι ισχυρότερη αυτής της εξαγοραζόμενης και προτιμότερη στο πλαίσιο του νέου

οργανισμού, ακολουθείται μεγαλύτερος βαθμός ενοποίησης. Αν αντίθετα, οι δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε κλάδους που δε σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους, η εξαγορά γίνεται λόγω του διαφορετικού τρόπου σκέψης και των διαφορετικών διαδικασιών που εφαρμόζει η εξαγοραζόμενη και τις οποίες ο εξαγοράζων θέλει να εκμεταλλευτεί και οι εργαζόμενοι της εταιρείας στόχου νιώθουν υπερηφάνεια για το όνομα και τις αξίες της επιχείρησής τους ή είναι εχθρικοί έναντι του εξαγοράζοντα, ένας υψηλός βαθμός αυτονομίας θα ήταν προτιμότερος.

4) Αντιμετώπιση των εργαζομένων της επιχείρησης-στόχου: Αυτή είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος για την επιτυχία της εξαγοράς και της συγχώνευσης. Θα πρέπει να καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε το προσωπικό της επιχείρησης στόχου να παραμείνει ευχαριστημένο και μετά την εξαγορά ή τη συγχώνευση. Δεσπόζουσα σημασίας είναι οι αρχικές ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν μετά την ανακοίνωση της εξαγοράς ή της συγχώνευσης, καθώς αυτές δημιουργούν τα πρώτα μηνύματα και μπορούν να ανυψώσουν το ηθικό των εργαζομένων της επιχείρησης στόχου.

2.7 Ορισμένα Χαρακτηριστικά Επιτυχίας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.

Δίνουμε έξι χαρακτηριστικά επιτυχίας Εξαγορών και Συγχωνεύσεων (Donald De Pamphilis, 2005):

- Σωστή αξιολόγηση των επιχειρήσεων-στόχων.
- Επιλογή της επιχείρησης που πληρεί όλες τις προϋποθέσεις, σχετικά με την απόδοση και τα οφέλη που θα αποφέρει.
- Εξαγορά επιχειρήσεων στόχων που διαθέτουν στοιχεία της συμπληρωματικά με αυτά της μητρικής επιχείρησης.
- Μεγάλη πιθανότητα ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεργιών.
- Φιλική εξαγορά.
- Οικονομική άνεση ή δυνατότητα ανάληψης χρέους, εκ μέρους της αγοράζουσας επιχείρησης.
- Ευκολότερη χρηματοδότηση της εξαγοράς και μικρότερο χρέος μετά.
- Εμπειρία στελεχών που θα ασχοληθούν με την Εξαγορά και Συγχώνευση.

- Ευελιξία κατά τις διαπραγματεύσεις και καλύτερη εκμετάλλευση ευκαιριών για βελτίωση της απόδοσης και των δύο επιχειρήσεων.
- Συμβατότητα εταιρικής κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων.
- Καλύτερη συνεργασία, ευκολότερη διαδικασία ενοποίησης.

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις. Ευγένιου. Μπένου, 2002.
2. Pursche, William R., "Pharmaceuticals-The Consolidation Isn't Over," The Mckinsey Quarterly, (2), 1996, pp. 110-119.
3. Donald M. DePamphilis, "Acquisitions, and Other Restructuring Activities", Academic Press; 3 edition (Jul 28 2005).

3.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.

3.1 Εισαγωγή

Είναι εν γένει αποδεκτό ότι η εποχή μας χαρακτηρίζεται από φαινόμενα πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας, αλληλεξάρτησης και αστάθειας και ότι οι ηγέτες και τα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται συχνά να αποφασίσουν, αλλά κυρίως να διοικήσουν ή να αλλάξουν τις επιχειρήσεις, μέσα σε μια ατμόσφαιρα και ένα ευρύτερο κλίμα ασάφειας και απροσδιοριστίας. Το ίδιο συμβαίνει και με όλους εκείνους οι οποίοι επιχειρούν να πραγματοποιήσουν αλλαγές και μεταρρυθμίσεις στο χώρο της οικονομίας και της κοινωνίας. Βρίσκονται συνήθως μπροστά σε φαινόμενα και αντιδράσεις που δεν είχαν υπολογίσει ή βλέπουν τις αλλαγές που πραγματοποιούν να ξεπερνιούνται με ταχύτητα και τις ελπίδες για καλύτερα αποτελέσματα να διαψεύδονται στην πράξη. Το στρατηγικό μάνατζμεντ ως αντίληψη αντιμετώπισης των προβλημάτων των επιχειρήσεων, αλλά και των αλλαγών και καταστάσεων γενικότερα, προέκυψε από την ανάγκη κατανόησης των δυσκολιών και των αποτυχιών που συνήθως παρουσιάζονται σε πρακτικό επίπεδο. Υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων πρέπει να γίνεται μέσα σε ένα πλαίσιο όπου όλα τα δεδομένα -στατιστικά, αριθμητικά, παραμετρικά- αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης αντίληψης με χαρακτηριστικά πολυπλοκότητας και ασάφειας, η οποία δεν ενθαρρύνει τις γραμμικότητες, τις δυνατότητες στατιστικών προβλέψεων και τις απόψεις της κοινωνικής μηχανικής, ενώ, αντίθετα, αναδεικνύει τις διαστάσεις της δυναμικότητας των συστημάτων, τα εναλλακτικά σενάρια και τις αναστοχαστικές διαδικασίες και πράξεις (Παπούλιας Δ., 2002).

Σήμερα, τόσο διεθνώς όσο και εγχωρίως έχουμε εισέλθει σε ένα νέο κύκλο επιχειρηματικών κινήσεων. Οι επιτυχημένες συγχωνεύσεις επιχειρήσεων βασίζονται κυρίως στην αποτελεσματικότητα της υλοποίησής τους. Η επιτυχία των συνεργιών κρίνονται από τη διαχείριση της αλλαγής.

Η αλλαγή είναι πάντα σύμφυτη με αβεβαιότητα και η αβεβαιότητα είναι η πηγή του άγχους. Το άγχος καταστρέφει τη ζωή των ανθρώπων και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Η αλλαγή όμως είναι προϋπόθεση και

επακόλουθο της ζωής. Δεν υπάρχει αντίφαση ανάμεσα στα προηγούμενα. Αντί για «διαχείριση» χρειάζεται ίσως καλύτερα να μιλάμε για ενεργητική ενίσχυση της αλλαγής, σε οργανισμούς που σε συνθήκες όπως οι σημερινές για πολλούς διαφορετικούς λόγους βρίσκουν δυσκολία να αναπροσδιορίσουν αυτόματα και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Αυτό προϋποθέτει και επιβάλλει επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Η ανάπτυξη μέσω συγχωνεύσεων μετατρέπεται σε επιτυχία μόνο στο βαθμό που οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν αρμονική ενοποίηση. Έρευνες όμως δείχνουν ότι οι σχετικά ομοειδείς ή συγγενείς επιχειρήσεις δυσκολεύονται από άλλες στο να πετύχουν αρμονική ενοποίηση.

Πιθανόν ο «μεγαλύτερος» ή «ισχυρότερος» νομίζει ότι καταλαβαίνει καλύτερα το επιχειρηματικό πνεύμα, αλλά αυτό συχνά δεν συμβαίνει. Ακόμα ενδέχεται και οι δύο ή περισσότερες εταιρείες που συγχωνεύονται να έχουν πάνω- κάτω παρόμοιας τυπολογίας ανθρώπους με πλεονασματικές δεξιότητες (skills) και αυτό αναγκαστικά σημαίνει απολύσεις. Αυτή είναι η μελανή πλευρά των συνεργιών. Τα «soft skills», άνθρωποι, τεχνογνωσία, είναι σήμερα ακόμα πιο σημαντικά από τον πάγιο εξοπλισμό. Ιδίως δεδομένου ότι είναι συχνά δυσεύρετα, δαπανηρά στην εκπαίδευση και με ένα μέτριο χειρισμό μπορούν να χαθούν. Άρα, το άυλο δυναμικό των επιχειρήσεων που έχουν συγχωνευτεί και οι άνθρωποι τους χρειάζονται προσοχή και επιμελή χειρισμό. Ίσως η πλέον σημαντική παράμετρος που εκφράζει το βαθμό επιτυχίας ή μη στη διαδικασία ενοποίησης των εταιρειών μετά τη συγχώνευση είναι η παράμετρος «διάρκεια του χρόνου προσαρμογής». Όσο περισσότερο διαρκεί αυτό το «transition period» τόσο αυξάνονται οι κίνδυνοι. Και βέβαια δεν υπάρχει μια μοναδική συνταγή για την ιδανική διαδικασία ενοποίησης.

Αυτό που διαφαίνεται από τις επιχειρήσεις που με επιτυχία διαχειρίζονται την αλλαγή είναι η κρίσιμη απόδοση σημασίας στο ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί τον μοναδικό επιχειρησιακό πόρο που μπορεί να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η αναγκαία συνθήκη για την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Δαρβίνος (Δαρβίνος, 1868) στην εξελικτική θεωρία του, στους ζωντανούς οργανισμούς αυτός που επιβιώνει δεν είναι ούτε ο δυνατότερος, ούτε ο εξυπνότερος αλλά αυτός που ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στην αλλαγή. Η έννοια της αλλαγής έχει απασχολήσει τον άνθρωπο από τότε που έκανε την εμφάνισή του σ' αυτόν τον πλανήτη. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός, ότι ακόμα και μετά την πάροδο πολλών χιλιάδων χρόνων η αλλαγή συνεχίζει να βρίσκεται στο

προσκήνιο της ανθρώπινης πραγματικότητας, τόσο καυτή και τόσο επίκαιρη όσο ποτέ άλλοτε.

Πώς όμως αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι την αλλαγή; Η συντριπτική πλειοψηφία έχει αρνητική στάση και αρνητικές αντιλήψεις. Επίσης, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εκείνες, όπου στο μυαλό των ατόμων η αλλαγή είναι ταυτόσημη με το φόβο, τις προκαταλήψεις, τα στερεότυπα, το άγχος, την απειλή, το μπέρδεμα και την άρνηση.

Πού συναντούμε την αλλαγή; Δυστυχώς ή ευτυχώς, η αλλαγή απαντάται σε όλες ανεξαιρέτως τις εκφάνσεις της καθημερινής μας ζωής, π.χ. στο σπίτι, στη δουλειά, στις σχέσεις, στους φίλους, στην οικονομία, στην πολιτική, στην κοινωνία, στις τέχνες, στην επικοινωνία, στην επιστήμη και φυσικά στην τεχνολογία. Σχεδόν σε εβδομαδιαία βάση, εκπαιδεύονται στελέχη σε επιχειρήσεις για το πώς να διαχειριστούν την αλλαγή σε επιχειρησιακό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό, αποκαλύπτει ότι στην πράξη η αλλαγή αφενός αποτελεί πολύ συχνή πρακτική, και αφετέρου ότι υπάρχει έντονη ανάγκη εκπαίδευσης των στελεχών στους τρόπους διαχείρισής της.

Οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν, να εδραιωθούν και να αναπτυχθούν μέσα στο σκληρά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, έρχονται αντιμέτωπες με μια σειρά αλλαγών. Μερικά από τα πιο συχνά και χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρησιακών και οργανωσιακών αλλαγών είναι τα παρακάτω: Αλλαγή επωνυμίας, αλλαγή λογότυπου, αλλαγή διοίκησης ή και ανώτατων στελεχών, αλλαγή προσωπικού, αλλαγή στρατηγικής, αλλαγή πολιτικών, αλλαγή προϊόντος, αλλαγή τοποθεσίας, αλλαγή γραφείων, αλλαγή τεχνολογίας, αλλαγή γραμμής παραγωγής, επέκταση δραστηριοτήτων, διεύρυνση προϊοντικής γκάμας, συγχώνευση ή εξαγορά από άλλη εταιρεία, αλλαγή τιμολογιακής πολιτικής, αλλαγή διαφημιστικής εκστρατείας, κ.α. Προκειμένου να αντεπεξέλθουν επιτυχώς στις παραπάνω αλλαγές, οι επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόσουν στην πράξη τη διαχείριση αλλαγής.

3.2 Ορισμός.

Τι καλείται διαχείριση αλλαγής (change management); Η διαχείριση της αλλαγής, αποτελεί μία συστηματική προσέγγιση αντιμετώπισης της αλλαγής, η οποία περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την αναγνώριση, τον έλεγχο και τη σταθεροποίηση

των διαδικασιών της αλλαγής, τόσο από τη σκοπιά της επιχείρησης όσο και σε προσωπικό επίπεδο (Paul Strebels, 1996).

Ποια είναι η πρώτη αντίδραση των εργαζομένων σε μια οποιαδήποτε επερχόμενη αλλαγή; Ύστερα από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σε παγκόσμια βάση, έχει αποδειχθεί ότι η πρώτη και η πιο συνηθισμένη, αντίδραση των εργαζομένων στην ανακοίνωση μιας επερχόμενης αλλαγής είναι το σοκ. Μετά το σοκ, ανακαλύφθηκε ότι ακολουθούν δύο πολύ πιθανά σενάρια:

Στο πρώτο σενάριο, το αρχικό σοκ δίνει τη θέση του στο φόβο και στη συνέχεια στην ανάπτυξη αρνητικής στάσης απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή. Στο δεύτερο σενάριο, μετά το σοκ εμφανίζεται ένα αίσθημα απειλής το οποίο σχετίζεται άμεσα με το αν θα συνεχίσει ο εργαζόμενος να κατέχει την ίδια θέση μέσα στην εταιρεία του μετά το πέρας των διαδικασιών της αλλαγής. Η ύπαρξη απειλής στον εσωτερικό κόσμο του εργαζόμενου οδηγεί στη δημιουργία συναισθημάτων όπως η σύγχυση, η ενοχή και η απογοήτευση, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν στη δημιουργία εχθρικής συμπεριφοράς του εργαζόμενου απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή. Η τελική συμπεριφορά και στα δύο σενάρια, άρνηση και εχθρότητα, αποτελεί πηγή πολλών προβλημάτων και οδηγεί τις επιχειρήσεις σε αποτυχημένες πρακτικές και αποτελέσματα.. Αντιθέτως, αυτό που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις είναι να μετατρέψουν το αρχικό σοκ σε ενεργητική συμμετοχή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, εκ των οποίων οι κυριότεροι είναι η συνεργασία με τους εργαζόμενους, η επεξήγηση σε αυτούς και η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας της αλλαγής για το καλό της επιχείρησης, η δημιουργία οράματος, η εξασφάλιση της θέσης τους στην εταιρεία και η εκπαίδευσή τους. Η ενεργητική συμμετοχή των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες της αλλαγής, θα τους ενεργοποιήσει θετικά και θα τους δώσει την απαραίτητη ώθηση και τα απαραίτητα εφόδια που χρειάζονται για να υπερπηδήσουν τα εμπόδια που θα εμφανιστούν μπροστά τους. Έτσι, αντί για αρνητική ή εχθρική συμπεριφορά, το τελικό αποτέλεσμα θα είναι η υιοθέτηση της αλλαγής και η ομαλή ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.

3.3 Αντίσταση στην Αλλαγή.

Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή (πίνακας 3.1) και πως μπορούν να ξεπεράσουν αυτές τις αντιστάσεις (πίνακας 3.2) (Cairncross, 2003).

Γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή;
Στρες, π.χ. αδυναμία και φόβος από την απώλεια θέσης ή ισχύος.
Απαισιοδοξία
Ενόχληση
Αδιαφορία
Αντίθεση στις νέες στρατηγικές
Διαφορετικές προσωπικές φιλοδοξίες

Πίνακας 3.1 Γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή;

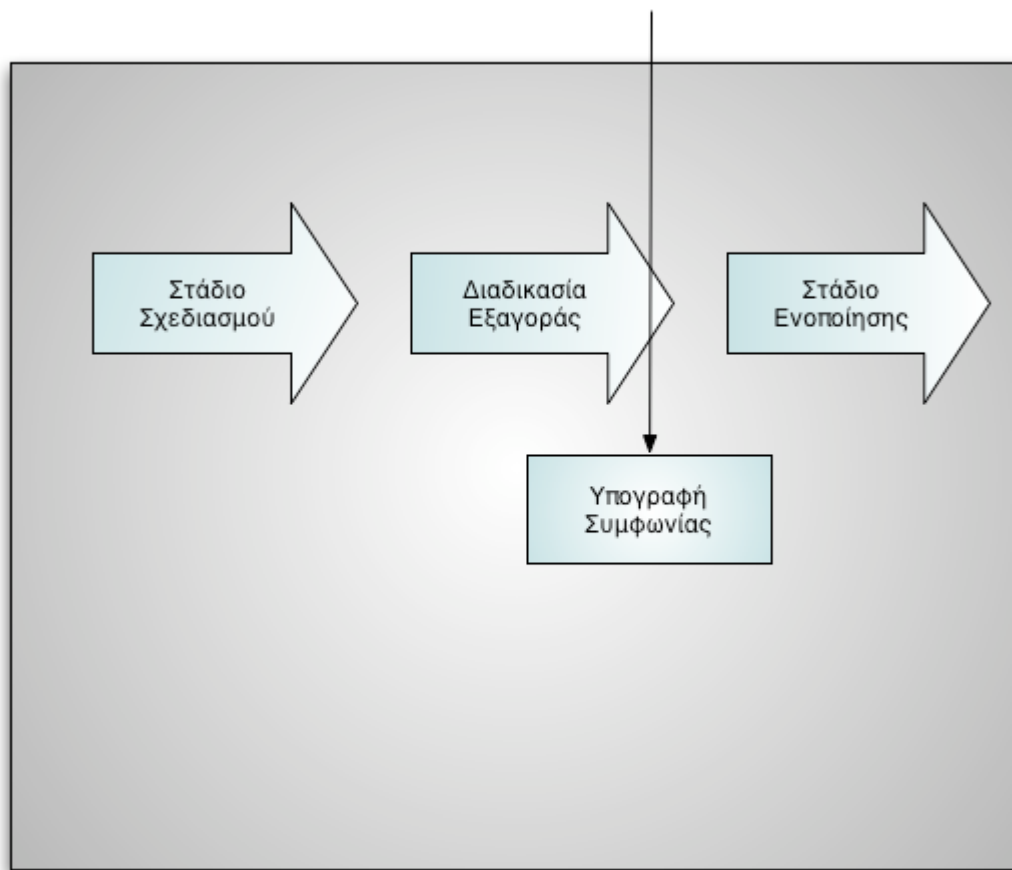
Ξεπερνώντας τις αντιστάσεις
Εμπλοκή των αντιδρώντων στη διαδικασία αλλαγών
Δημιουργία υποστηρικτικών δικτύων
Επικοινωνία και διάλογος
Χρήση διευθυντικής εξουσίας και κύρους
Προσφορά υποστήριξης και βοήθειας
Επιπλέον κίνητρα
Ενθάρρυνση και υποστήριξη των συμμετεχόντων
Χρήση νέων συμβόλων για την έναρξη της νέας περιόδου

Πίνακας 3.2 Ξεπερνώντας τις αντιστάσεις.

3.4 Η Σημασία της Μετασυγχωνευτικής Διαχείρισης.

Η διαδικασία μιας εξαγοράς και συγχώνευσης χωρίζεται σε τρία στάδια (OECD, 2002). Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες και έρευνες, οι επιτυχημένες εξαγορές και συγχωνεύσεις λαμβάνουν υπόψη τους δύο σημαντικά κριτήρια: τους κοινούς στρατηγικούς στόχους (strategic fit) και την επιτυχημένη μετασυγχωνευτική ενοποίηση (post-acquisition integration).

3.4.1 Στάδια Ενοποίησης.



Διάγραμμα 3.1 Στάδια Ενοποίησης

Στο διάγραμμα 3.1 βλέπουμε τα στάδια ενοποίησης μια εταιρείας. Εξίσου σημαντικό είναι να τονίσουμε ότι, ύστερα από την επίσημη ανακοίνωση μιας συμφωνίας εξαγοράς ή συγχώνευσης, οι εταιρείες έχουν μόνο δύο χρόνια, προκειμένου να ολοκληρώσουν επιτυχώς τη μετασυγχωνευτική διαδικασία και περίοδο.

Στο σημείο αυτό καταθέτουμε επτά κανόνες που τονίζουν τη σπουδαιότητα της μετασυγχωνευτικής διαχείρισης και μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στη διαδικασία ενοποίησης.

1. Καθορισμός ηγετικών ρόλων. Ο προσδιορισμός ηγετικών ρόλων σε ανθρώπους και ομάδες εργασίας είναι πολύ σημαντικά στοιχεία.
2. Προσδιορισμός ξεκάθαρων στόχων και διαχείριση προσδοκιών. Η προτεραιότητα στα σημαντικά έργα και στις ευκαιρίες για συνεργασίες βοηθούν σημαντικά στην εδραίωση κλίματος εμπιστοσύνης.
3. Ενοποίηση. Δημιουργία ισχυρής διάρθρωσης: Τα διοικητικά στελέχη καθορίζουν σε συγκεκριμένους τομείς δράσης και σε συγκεκριμένα μέλη της ομάδας έργου τις αρμοδιότητες προκειμένου να βελτιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Οι διευθυντές παρακολουθούν την πρόοδο των έργων και διαδικασιών, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι τα αποτελέσματα μεταφράζονται σε ξεκάθαρους και μετρήσιμους στόχους.
4. Δημιουργία ανοιχτής, τακτικής και άμεσης επικοινωνίας. Η επίτευξη υψηλού επιπέδου ευθύνης των υπαλλήλων σε συνδυασμό με την αποτελεσματική επικοινωνία κρίνονται ως απαραίτητα στοιχεία
5. Παρακολούθηση και επίλυση των θεμάτων που αφορούν την εταιρική κουλτούρα. Η εφαρμογή και προώθηση ομοιογενούς κουλτούρας. Η επιβεβαίωση ότι η εταιρική κουλτούρα παραμένει ικανοποιητική και ταυτόχρονα αποτελεί πρόκληση για την προσέλκυση χαρισματικών και υψηλού επιπέδου στελεχών
6. Αποκλειστική επικέντρωση της προσοχής στους πελάτες. Διαρκής επικέντρωση στη διατήρηση της υφιστάμενης πελατείας και πρόληψη μέτρων για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.
7. Συστηματική διαχείριση Κινδύνου. Η επιτυχής διαχείριση κινδύνου αποτελεί βασικό κριτήριο για την επιτυχία της μετασυγχωνευτικής διαχείρισης αλλά και την απόδοση της επένδυσης που προκύπτει από την εξαγορά και τη συγχώνευση.

Συμπερασματικά, η διαδικασία της μετασυγχωνευτικής διαχείρισης αποτελεί σημαντικότατο παράγοντα για την επιτυχημένη ολοκλήρωση μιας εξαγοράς ή

συγχώνευσης. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι το 45%-60% των επιχειρηματικών εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτυγχάνουν εξαιτίας της έλλειψης μετασυγχωνευτικού σχεδιασμού και διαχείρισης (Δεδεγιάν Σ., 2006). Η διαδικασία αυτή είναι πολυσύνθετη και θα πρέπει να λαμβάνονται μεταξύ άλλων υπόψη παράγοντες που σχετίζονται με θέματα κουλτούρας, υποδομών μηχανογράφησης και πληροφορικής αλλά και χρηματοοικονομικής διαχείρισης. Οι συνέπειες από διαχειριστικά λάθη στους παρακάτω τομείς μπορεί να είναι καταστροφικές. Κλειδί για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά και για την αύξηση του επενδυμένου κεφαλαίου των μετόχων, είναι η επιτυχημένη μετασυγχωνευτική διαχείριση.

3.4.2 Γιατί οι Προσπάθειες Μετασχηματισμού Αποτυγχάνουν;

Τις τελευταίες δεκαετίες πάρα πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν να αλλάξουν σε αξιόλογους και καλύτερους ανταγωνιστές. Τα πιο κοινά λάθη που κάνουν οι επιχειρήσεις και αποτυγχάνουν το στόχο τους είναι τα εξής (Kotter J., 1996, 2007).

- Δεν καθιερώνεται μια αρκετά μεγάλη αίσθηση της επείγουσας ανάγκης. Οι πιο επιτυχημένες αλλαγές ξεκινούν όταν κάποια άτομα ή γκρουπ ξεκινούν να κοιτούν δυναμικά για μια ανταγωνιστική κατάσταση, θέση στην αγορά τεχνολογικές τάσεις ή χρηματοοικονομικές αποδόσεις. Εστιάζονται σε μια πιθανή πτώση των εσόδων, όταν μια σημαντική πατέντα λήγει, ή σε μια καλή αγορά που όλοι ακόμα αγνοούν. Βρίσκουν τρόπους να διαχέουν αυτή την πληροφορία ευκρινώς και γρήγορα, ιδιαίτερα με σεβασμό στις κρίσεις, ή πιθανές κρίσεις ή μεγάλες ευκαιρίες που είναι πολύ έγκαιρες. Αυτό το πρώτο βήμα είναι πολύ σημαντικό γιατί ξεκινώντας ένα μετασχηματιστικό πρόγραμμα απαιτεί μια επιθετική συνεργασία από πολλά άτομα. Χωρίς κίνητρα, τα άτομα δε θα βοηθήσουν και οι προσπάθειες αποτυγχάνουν
- Δε δημιουργείται ένας αρκετά ισχυρός καθοδηγούμενος συνασπισμός Βασικά ανανεωτικά προγράμματα δημιουργούνται από μόνο ένα ή δύο άτομα. Σε περιπτώσεις μιας επιτυχημένης μετασχηματιστικής προσπάθειας, η συνένωση των ηγετών αναπτύσσεται όλο και περισσότερο με τον καιρό. Συχνά λέγεται πως μεγάλες αλλαγές είναι απίθανες εκτός κι αν ο επικεφαλής ενός οργανισμού είναι ενεργά υποστηρικτής. Οι προσπάθειες που δεν έχουν μια δυνατή ένωση των μελών μπορεί να έχουν μια προφανή

βελτίωση για ένα μικρό διάστημα, αλλά αργά ή γρήγορα το αντίθετο μέρος συσσωρεύεται μαζί και σταματά την αλλαγή.

- Έλλειψη οράματος.

Σε μια πολύ επιτυχημένη μετασχηματιστική προσπάθεια η οδηγούμενη συνένωση της ομάδας αναπτύσσει μια μελλοντική εικόνα, που είναι σχετικά εύκολα να τη καταλάβουν οι πελάτες, οι μέτοχοι και οι υπάλληλοι. Το όραμα πάντα πάει μαζί με νούμερα που αφορούν πλάνα πέντε ετών. Ένα όραμα βοηθά να σχηματίζεται η κατεύθυνση μέσα στην οποία ο οργανισμός πρέπει να κινηθεί. Τις περισσότερες φορές το πρώτο σχέδιο προέρχεται κυρίως από ένα μεμονωμένο άτομο. Μετά όμως δημιουργείται από συλλογική δουλειά τριών έως ακόμα και δώδεκα μηνών, ύστερα από αναλυτική σκέψη και ίσως λίγο ονειροπόλα,

Χωρίς ένα ευδιάκριτο όραμα, μια μετασχηματιστική προσπάθεια μπορεί εύκολα να διαλυθεί σε μια λίστα από μπερδεμένα και ασυμβίβαστα έργα που μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό σε λάθος κατεύθυνση.

- Να μην μετακινούνε τα προβλήματα στο νέο όραμα

Όσο πιο πολλά είναι τα άτομα που συμμετέχουν στο μετασχηματισμό τόσο πιο καλό είναι το αποτέλεσμα. Η αλλαγή απαιτεί τη μετακίνηση των προβλημάτων. Πολύ συχνά, ένας υπάλληλος καταλαβαίνει το νέο όραμα και θέλει να βοηθήσει αυτό να συμβεί. Όμως πολλές φορές υπάρχουν πολλά εμπόδια.

Τα προβλήματα πολλές φορές προέρχονται από την οργανωσιακή δομή: περιορισμένες κατηγορίες εργασιών μπορούν να υπονομεύσουν τις προσπάθειες για αύξηση της παραγωγικότητας ή ακόμα και να προκαλέσουν δυσκολίες σε θέματα που αφορούν τους πελάτες.

- Δεν υπάρχει συστηματικό πλάνο για τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων νικών

Ο μετασχηματισμός απαιτεί πολύ χρόνο. Χωρίς βραχυπρόθεσμες νίκες, πολύ άνθρωποι παραιτούνται ή απλά παρατηρούν τους υπαλλήλους που αντιστέκονται στην αλλαγή. Είναι διαφορετικό να ελπίζουμε για νίκες από το να τις δημιουργούμε. Σε ένα επιτυχημένο μετασχηματισμό, τα στελέχη βρίσκουν τρόπους να αποκτούν βελτιώσεις στη λειτουργία, επιλογή στόχων στο ετήσιο πλάνο, επίτευξη των στόχων, και ανταμοιβή των ανθρώπων που συσχετίζονται με αναγνώριση, προαγωγή ακόμα και

χρήματα. Οι μάνατζερ πολύ συχνά διαμαρτύρονται ότι είναι αναγκασμένοι για βραχυπρόθεσμες νίκες. Όμως αυτό είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την προσπάθεια αλλαγής. Όταν γίνει ξεκάθαρο στους υπαλλήλους ότι η κύρια αλλαγή θα πάρει πολύ χρόνο, τα περιθώρια χρόνου πέφτουν. Οι δεσμεύσεις για τη παραγωγή βραχυπρόθεσμων νικών βοηθά να κρατά τα περιθώρια χρόνου ψηλά και να προωθεί τη λεπτομερή σκέψη, η οποία μπορεί να αποσαφηνίσει ή αναθεωρήσει το όραμα.

3.4.3 Διαχείριση Γνώσεων.

Θεωρητικές διατυπώσεις σχετικά με τη δημιουργία, μεταφορά και εφαρμογή της γνώσης στις επιχειρήσεις γενικά έχουν υποβληθεί στην ουσιαστική εμπειρική, έρευνα στα πλαίσια που οι διεθνείς συμμαχίες σχεδίασαν, για να εξετάσουν τις υποθέσεις, να επικυρώσουν τις υπάρχουσες θεωρίες όπως και για να παραγάγουν τις νέες υποθέσεις που θα μπορούσαν ενδεχομένως να διαμορφώσουν τις δομικές μονάδες για μια νέα θεωρία.

3.4.4 Εμπειρική έρευνα για τη Διαχείριση Γνώσης σε Διεθνή Συμμαχίες: Μια αξιολόγηση.

Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε τη διαδικασία της διαχείρισης γνώσεων σε διεθνής επιχειρησιακές συμπαιγνίες που δημιουργήθηκαν τις χρονιές 1990-2003 και οργανώθηκαν χρησιμοποιώντας δύο διαστάσεις (Rangamohan Eunni, Ram Kasuganti, Anthony Kos, Youngstown, 2006)

- 1) τη διαδικασία συγκέντρωσης στη μελέτη δημιουργία/ μεταφορά γνώσεων και
- 2) τη μελέτη του στόχου -εξέταση θεωρίας/ διατύπωση θεωρίας.

Μετά εξετάστηκαν οι προτάσεις όσον αφορά τη διεξαγωγή της μελέτης χρησιμοποιώντας τις εξής διαστάσεις:

- ο τύπος των δεδομένων-αντιπροσωπευτικό δείγμα- όλο το φάσμα των δεδομένων και
- η μέθοδος ανάλυσης-ποσοτική/ ποιοτική.

Ύστερα έρχονται τα εξής ερωτήματα:

A) Ποια είναι τα θέματα στα οποία οι ακαδημαϊκοί συγκεντρώθηκαν για να διεξάγουν τη μελέτη; Μέχρι ποιο σημείο αυτές οι μελέτες πέτυχαν στο να εξετάσουν την υπάρχουσα θεωρία της διαχείρισης γνώσεων γενικά; Και ποια ήταν η δική τους συνεισφορά στον εμπλουτισμό της υπάρχουσας θεωρίας και τη διατύπωση νέας θεωρίας;

B) Τι μεθοδολογία χρησιμοποιήθηκε για να διεξαχθούν οι εμπειρικές μελέτες στη διαχείριση γνώσεων; Ποιες μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν στην αλλαγή και στην ανάλυση των δεδομένων; Αυτές οι μελέτες στηρίχτηκαν σε αντιπροσωπευτικό δείγμα ή σε όλο το φάσμα των δεδομένων; Οι τεχνικές ανάλυσης ήταν ποσοτικές ή ποιοτικές; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από τις εναλλακτικές προτάσεις;

Υπάρχουν τρεις ξεκάθαρες διαδικασίες οργανωσιακής μάθησης σε διεθνής συμπαιγνίες:

- I. Μεταφορά γνώσεων μεταξύ της μητρικής εταιρείας και των συμπαικτών από τη μία και μεταξύ συμπαιγνιών από την άλλη
- II. Δημιουργία νέας γνώσης μέσα από την ανάπτυξη και την αλλαγή των πόρων και των ικανοτήτων που συνεισφέρθηκαν από τη μητρική εταιρεία και των συμπαιγνιών και τέλος
- III. Εφαρμογή της νέας γνώσης που δημιουργήθηκε μέσα στις συμπαιγνίες από τη μητρική εταιρεία σε νέες επιχειρήσεις ή για να βελτιώσει τη λειτουργία σε ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Η διατύπωση της θεωρίας απαιτεί «πειθαρχημένη φαντασία». Ένας τρόπος για να αναπτυχθεί η θεωρία στη διαχείριση γνώσεων είναι ο εμπλουτισμός της ποσοτικής μεθόδου χρησιμοποιώντας αντιπροσωπευτικό δείγμα με ποιοτικές μεθόδους και όλο το φάσμα δεδομένων.

Χωρίς να υποτιμούμε την σημασία της μελέτης στην εγκυρότητα της υπάρχουσας θεωρίας, πιστεύουμε ότι προκειμένου να δημιουργήσουμε και να αναπτύξουμε τη

θεωρία της διαχείρισης γνώσεων είναι σημαντικό να διεξάγουμε με μια μελέτη χρησιμοποιώντας όλο το φάσμα των δεδομένων και ποιοτικές μεθόδους ανάλυσης. Αυτό σχετίζεται ειδικά με την διαδικασία δημιουργίας γνώσης σε διεθνής συμπαιγνίες, η κατανόηση των οποίων θα διευκολύνει την εφαρμογή της γνώσης στις συμπαιγνίες από την μητρική εταιρεία σε οποιεσδήποτε άλλες συμπαιγνίες. Η πιθανότητα για την ανάπτυξη και τη διατύπωση της θεωρίας σε αυτό το πεδίο και η πιθανότητα να χρησιμοποιηθεί αυτή στην παραγωγική εφαρμογή είναι πολύ μεγάλες.

3.4.5 Η Προοπτική της Επιχείρησης στην Ανάπτυξη Πολύ-επίπεδης Κουλτούρας.

Συγκεντρωνόμαστε σε δύο επίπεδα ολοκλήρωσης όσον αφορά την ανάπτυξη της οργανωσιακής και της κοινωνικής κουλτούρας και την ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας και των αξιών κάθε εργαζομένου μεμονωμένα. Στη μελέτη αυτή πιστεύεται ότι η ολοκλήρωση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των τοπικών αξιών θα μετριάσει τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των πρακτικών διεύθυνσης προσωπικού.

Επιπλέον η ενοποίηση μεταξύ των αξιών των εργαζομένων και των οργανωσιακών αξιών θα μετριάσει την σχέση των πρακτικών της διεύθυνσης προσωπικού και των αποτελεσμάτων τόσο σε οργανωσιακό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εργαζομένου μεμονωμένα.

Η διαφορά εγχώριας κουλτούρας και της κουλτούρας ξένων χωρών καθώς και η δύναμη της οργανωσιακής και της κοινωνικής κουλτούρας θα παίξει κριτικό ρόλο στη διαδικασία της ολοκλήρωσης. Η θεωρία της οργανωσιακής προοπτικής σε αυτή την εκδοχή, υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν συστήματα έτσι ώστε να ταιριάζουν στις ειδικές συνθήκες του περιβάλλοντος τους.

Ο υπαινιγμός είναι ότι οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν πρακτικές διαχείρισης προσωπικού που ταιριάζουν στην κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας και ότι η δράση τους επηρεάζεται από αυτές τις πρακτικές που πραγματοποιούνται μέσα από την εφαρμογή των κατάλληλων διαδικασιών κουλτούρας. Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ανταπόκριση και η προσαρμογή μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης προσωπικού και των στρατηγικών της επιχείρησης δημιουργεί

μεγάλη επιχειρησιακή δράση από ότι είχε δημιουργηθεί αν υπήρχε έλλειψη σε αυτήν την προσαρμογή.

Η ολοκλήρωση είναι το κλειδί για την παγκόσμια στρατηγική και είναι σημαντικό στοιχείο για τον ορισμό μιας παγκόσμιας εταιρείας. Η ολοκλήρωση μεταξύ οργανωσιακής και εθνικής κουλτούρας θα είναι πιο απαιτητική αν αυξηθεί η διάσταση – διαφορά κουλτούρας μεταξύ της εταιρείας στο εσωτερικό και αυτής στο εξωτερικό. Στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση η διάσταση-διαφορά κουλτούρας είναι ένα σημαντικό στοιχείο για να υπολογίσεις τις διαφορές στην επιλογή μιας επένδυσης στο εξωτερικό, στον τρόπο εισαγωγής στην αγορά, στην επιβίωση και στη μακροζωία της επένδυσης αυτής.

Ένας σημαντικός μηχανισμός για να γεφυρώσεις τη διάσταση κουλτούρας είναι το σύστημα διαχείρισης προσωπικού. Παρόλο που αυτή η λειτουργία (διαχείρισης προσωπικού) συνήθως απαιτεί κατευθύνσεις και οδηγίες από την ηγεσία της μητρικής εταιρείας όσον αφορά τις πρακτικές όπως είναι η αποφασιστικότητα στο κατά πόσο θα πρέπει να αλλάζουν οι εργαζόμενοι και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους σε μια τοπική κουλτούρα και πώς οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμπεριφέρονται στην θυγατρική εταιρεία.

Το πρώτο στάδιο ολοκλήρωσης αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα και την τοπική κουλτούρα. Αν οι αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης δεν είναι σύμφωνες με την τοπική κουλτούρα οι ηγέτες της πολυεθνικής εταιρείας πρέπει να αποφασίσουν τι να αλλάξουν στις αξίες της εταιρείας και πόσο μεγάλη αλλαγή χρειάζεται να γίνει. Μια μελέτη των Weber, Sheker και Raveh (Weber, Shenkar, Raveh, 1996) έδειξε ότι είναι πολύ σημαντικό η τοπική και η συλλογική κουλτούρα να ταιριάζει τόσο σε εθνικές όσο και σε διεθνείς συγχωνεύσεις.

Μερικές εταιρίες προσαρμόζουν την παγκόσμια στρατηγική τους διατηρώντας την ίδια κουλτούρα και τις ίδιες αξίες σε όλες τις θυγατρικές εταιρείες στο εξωτερικό προσαρμόζοντας όμως αυτές σε τοπικές μεθόδους σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Κάποια ζωντανά παραδείγματα στο τομέα της διαχείρισης προσωπικού δείχνουν ότι παγκόσμιες εταιρείες σέβονται τις τοπικές κουλτούρες και τις επιλέγουν στον τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνουν, εκπαιδεύουν, και ανταμείβουν τους εργαζομένους διατηρώντας την ίδια στιγμή τις βασικές αξίες της επιχείρησης. Είναι μια δράση που ισορροπεί μεταξύ τυποποίησης στις αξίες και στην τοποθέτηση στη πράξη.

3.4.6 Συμπερασματικά Σχόλια

Οι περισσότερες μελέτες χρειάζονται, πρώτα απ' όλα, να εξετάσουν πως οι ποικίλοι παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Στο μέλλον, περισσότερες μελέτες πρέπει να διεξαχθούν τόσο σε προσωπικό (ανά εργαζόμενο) όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

Μετά από μελέτη σε εμπειρικό στάδιο για το πώς οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή της διαχείρισης και για το πώς η όλη διαδικασία επηρεάζει την αντίληψη και την εμπιστοσύνη έδειξε τα εξής:

Σε προσωπικό επίπεδο πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο η αντίληψη των εργαζομένων για εμπιστοσύνη στη νέα διαχείριση επηρεάζει την συμπεριφορά τους. Για να κατανοήσουμε καλύτερα την δυναμική της ολοκλήρωσης πρέπει να εξετάσουμε την αμοιβαία εμπιστοσύνη και των δύο μερών (διαχείρισης-εργαζομένων).

Σε οργανωσιακό επίπεδο πρέπει να εξετάσουμε πώς οι συγκεκριμένες αλλαγές σε επίπεδο διαχείρισης, ατομικό επίπεδο και επίπεδο κουλτούρας, επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων. Ανάλογα τον τομέα που θα γίνει η αλλαγή οι αντιδράσεις στην συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στη νέα διαχείριση είναι διαφορετικές.

Επίσης, είναι ενδιαφέρον να δούμε πως οι αλλαγές επηρεάζουν άλλες συμπεριφορές, γιατί είναι σημαντικό όλες οι πλευρές της επιχείρησης (διαχείριση, εργαζόμενοι) να γνωρίζουν πώς θα χειριστούν τις αλλαγές αυτές

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

1. Παπούλιας, Δημήτρης Β., Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Καστανιώτη, 2002.
2. Δαρβίνος, "The variation of animals and plants under domestication" (1868) The Johns Hopkins University Press; Reprint edition (March 24, 1998).
3. Paul J. Strebels, "Why Do Employees Resist Change": Harvard Business Review (May-June 1996).
4. Frances Cairncross, "The Company of the Future: How the Communications Revolution is Changing Management". Paperback - Feb 6, 2003.
5. Organization for Economic Cooperation & Devel, "New Horizons for Foreign Direct Investment" By Global Forum on International Investment, (March 2002).
6. Σαρών Δεδεγιάν, "Η μετασυγχωνευτική διαχείριση και η συμβολή της στην επιτυχία των επιχειρηματικών συγχωνεύσεων και εξαγορών", Μάνατζμεντ και Επιχειρήσεις Ενημερωτικό Δελτίο Τεύχος 31, Μάρτιος 2006.
7. John P. Kotter , "Why Transformation Effort Fail", Harvard Business Review (April 28, 2007).
8. John P. Kotter, "Leading Change", Harvard Business School Press; 1st edition (January 15, 1996).
9. Rangamohan V. Eunni, Ram R. Kasuganti, Anthony J. Kos, Youngstown, "Knowledge Management Processes in International Business Alliances. A Review of Empirical Research. International Journal of Management Vol. 23 No. 1 March 2006, 1990-2003. (pp 34-42).

10. Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, "A National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions": An exploratory study. Management Science, 1996, 42(8), 1215–1227.

ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ ТА МЕТОДІВ НАВЧАННЯ

4. ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

4.1 Εισαγωγή

Η κουλτούρα είναι ένα υπόδειγμα από κανόνες, πιστεύω και στάσεις οι οποίες συσχετίζονται με ατομικές και ομαδικές συμπεριφορές μέσα σε ένα οργανισμό. Με λίγα λόγια είναι «ο τρόπος με τον οποίο κάνουμε πράγματα».

Συγκεκριμένα :

- Πως συμπεριφερόμαστε στους πελάτες μας, προμηθευτές μας και ακόμα ανάμεσα στα ίδια τα στελέχη
- Ο βαθμός ταχύτητας, επιπέδου, και η διαδικασία μηχανισμού αποφάσεων
- Το επίπεδο ελέγχου και τυπικότητας
- Σύστημα ανταμοιβής και επιβράβευσης
- Ποιότητα και κόστος προσαρμογής
- Ρίσκο ανοχής

Η επιχειρησιακή κουλτούρα δεν είναι μία ανεξάρτητη μεταβλητή στην εξίσωση της επιχείρησης. Η κουλτούρα υπάρχει, είτε πρέπει να υπάρχει για να υποστηρίξει τη στρατηγική της επιχείρησης. Εάν υποθέσουμε πως η κουλτούρα είναι πώς φτιάχνουμε τα πράγματα, η στρατηγική μας οδηγεί στο να καθορίσουμε το τι πρέπει να γίνει. (Miller, 2000).

4.2 Αποτιμώντας τη Κουλτούρα.

Αναμφισβήτητα η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι η εύκολη πλευρά της εταιρικής πραγματικότητας και γνωρίζουμε ότι μπορεί να φέρει μεγάλη καταστροφή κατά την εξαγορά και τη συγχώνευση. Είναι σημαντικό πρώτα να καταλάβουμε και να αποτιμήσουμε τη τρέχουσα κουλτούρα και των δύο εταιριών, που εμπλέκονται με τη διαδικασία συγχώνευσης. Πρέπει να δώσουμε μεγάλη βαρύτητα σε θέματα κουλτούρας με μεγάλη προσοχή.

Ο στόχος μας δεν είναι να προσπαθούμε να εξαλείψουμε τις διαφορές μεταξύ των δύο εταιριών. Διαφορές πάντα θα υπάρχουν ακόμα και στις πιο ιδανικές συνθήκες. Επίσης ο σκοπός μας δεν είναι να εναρμονίσουμε τις δύο κουλτούρες.

Η καλύτερη συγχώνευση επιτυγχάνεται, όταν μία επαρκής διεύρυνση υποκινεί συζητήσεις, για το τι είναι καλύτερο για τη συνδυασμένη εταιρεία. Ιδανικά αυτές οι συζητήσεις πρέπει να γίνονται πριν η συγχώνευση λάβει χώρα (Jacobs, Charles, Dygert, 2004).

Έχει διαπιστωθεί ότι τα ακόλουθα τέσσερα γνωρίσματα κουλτούρας μπορούν να ασκήσουν σημαντική επίδραση στην απόδοση της οργάνωσης:

- Δέσμευση: Οικοδόμηση της ανθρώπινων ικανότητας, της ιδιοκτησίας και της ευθύνης.
- Συνέπεια: Καθορίζοντας τις αξίες και τα συστήματα της οργάνωσης που είναι η βάση του μιας ισχυρής κουλτούρας.
- Προσαρμοστικότητα: Μετάφραση των απαιτήσεων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος σε πράξεις
- Αποστολή: Καθορισμός μιας σημαντικής μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης για την οργάνωση.

4.3 Κατανοώντας τις Αξίες.

Οι αξίες είναι ένα στοιχείο που μας βοηθά να αποτιμήσουμε τη κουλτούρα. Είναι από τα στοιχεία που σαφέστατα κρατούν γερά τον οργανισμό. Στη περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων, είναι το κλειδί που και από τις δύο πλευρές πρέπει να εξετάζονται και ενδόμυχα να κατανοούνται. Η στρατηγική ενός οργανισμού είναι ένας τρόπος για την ανακάλυψη αξιών μέσα σ' ένα οργανισμό. Για παράδειγμα, τι δηλώνει η αποστολή για τον οργανισμό και τους στόχους του; τι αξίες φανερώνονται στη στρατηγική που έχει να κάνουν με μελλοντικές αγορές, μελλοντικά προϊόντα, δυνατότητες, οικονομικές προσδοκίες; σε τι δίνει έμφαση η ετήσια αναφορά; τέτοιες δηλώσεις αυξάνουν την ισχύ της κουλτούρας του οργανισμού.

Οι επόμενες ερωτήσεις μας βοηθούν να αξιολογήσουμε κουλτούρα (Ferguson, 2001):

- Ποια είναι η ιστορία της επιχείρησης; πόσο έχει προχωρήσει η επιχείρηση από την ίδρυση της; πόσο ικανή είναι η επιχείρηση για αλλαγές; πόσο εύκολα υιοθετεί η επιχείρηση και μεταδίδει νέες διαδικασίες; πότε ήταν η

τελευταία φορά όπου η εταιρεία μπλέχτηκε σε εξαγορές και συγχωνεύσεις; και τι διδάχτηκε από αυτή την εμπειρία;

- Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας; συγκεντρωτική ή διάσπαρτη; επιχειρηματική, εξουσιαστική, ή αμερόληπτη διοίκηση;
- Ποια η κουλτούρα των ανταγωνιστών; πόσο αποτελεσματικά υπηρετούν την αγορά;
- Ποιοι είναι οι λόγοι για την επιτυχία της επιχείρησης; εξαιρετικό μάνατζμεντ; πετυχημένο μάρκετινγκ; βιομηχανική ανάπτυξη; νέα καινοτομικά προϊόντα;
- Ποιο είναι το εργασιακό περιβάλλον; Χαλαρό ή με μεγάλη ενέργεια;
- Ποια είναι η πολιτική όσον αφορά τον προϋπολογιστικό έλεγχο; ελαστικό; επαρκή; ή πνικτικό;
- Ποια είναι τα πρότυπα απόδοσης;
- Υπάρχει πλάνο να εκπαιδύσουμε, να αναπτύξουμε, να διατηρήσουμε ικανό προσωπικό;
- Ποιος θέτει τις πολιτικές; τι οδηγεί σε ανάπτυξη νέων βελτιωμένων διαδικασιών;
- Είναι σαφής και κατανοητές οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες για το προσωπικό;
- Έχει συμβεί κάποια μεγάλη αλλαγή στη προσέγγιση του μάνατζμεντ; εάν ναι την υιοθέτησαν οι υπάλληλοι;

4.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Ο Handy C. (1993) προσδιορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως τους διαφορετικούς τρόπους που κάνουμε τα πράγματα, την ατμόσφαιρα, τα επίπεδα ενέργειας και ατομικής ελευθερίας, τα είδη προσωπικοτήτων, τα διάφορα πιστεύω για την εξουσία, τον έλεγχο, την ανταμοιβή, την υπακοή και τους κανόνες.

Σύμφωνα με τον Robbins.S.P. (Robbins, 1993) τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής κουλτούρας είναι :

- η ταυτότητα του μέλους, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους

- η έμφαση στη ομάδα, ο βαθμός στον οποίον οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες
- η εστίαση στους ανθρώπους, ο βαθμός στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της Οργάνωσης
- η ολοκλήρωση των μονάδων, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της Οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης
- ο έλεγχος, ο βαθμός στον οποίον οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς
- η ανοχή στον κίνδυνο, ο βαθμός στον οποίον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι
- τα κριτήρια αμοιβής, ο βαθμός στον οποίον το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα
- η ανοχή στη διαφωνία, ο βαθμός στον οποίον οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και την διαφωνία
- ο προσανατολισμός στα μέσα-στόχους, ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες και
- η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, ο βαθμός στον οποίον η Οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Για τον John Kotter η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά τις κοινά αποδεκτές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων σχετικά με το τι είναι καλό και τι είναι σωστό. Η οργανωσιακή κουλτούρα θα προκύψει ανεξάρτητα από το εάν το επιθυμούν τα μέλη της ή όχι. Το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που να διευκολύνει τις αλλαγές αντί να ενεργεί ως τροχοπέδη, ενώ παράλληλα να είναι μια κουλτούρα που να βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί. Τέλος, να ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης, να βοηθά την αποκέντρωση διοικητικών λειτουργιών στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης, να διατηρείται η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης απλή και ξεκάθαρη και να υπάρχει ο ελάχιστος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων.

4.4.1 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Ο Roger Harrison (1972) προτείνει ότι υπάρχουν τέσσερις κύριοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας: δύναμης, ρόλου, επίτευγμα στόχου, στραμμένη στο άτομο και συμπάραστασης. Ενώ δεν υπάρχει μοναδική, «καλύτερη» κουλτούρα

για την οργανωσιακή επιτυχία, οι διαφορετικοί τύποι κουλτουρών δημιουργούν διαφορετικά ψυχολογικά περιβάλλοντα για τα μέλη τους. Μερικές προκαλούν βαθύτερη υποχρέωση και βιώνονται πιο ικανοποιητικά από άλλες.

Πολλές τυπολογίες (κουλτούρας) έχουν προταθεί, αλλά γενικά, αντίθετα από του Harrison, αυτές είναι λιγότερο ικανές να προσαρμόσουν τις επιχειρησιακές διαφορές κουλτούρας στην πράξη. Επίσης η τυπολογία Harrison έχει ισχυρή ισχύ και αποδεκτή χρησιμότητα για τους διευθυντές. Με κάποια προσαρμογή, επομένως χρησιμοποιήθηκε ως μέσο αντίληψης και αξιολόγησης προ και μετά – συγχώνευσης, για τη σύγκριση των κουλτουρών.

4.4.2 Ανάλυση Κύριων Χαρακτηριστικών Διευθυντών με Βάση τους Τύπους Κουλτούρας.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των διευθυντών με βάση τους τύπους κουλτούρας είναι οι εξής (Cartwright S., Cooper L, 1995).

Δύναμης:

- Συγκέντρωση της δύναμης – γρήγορη αντίδραση
- Η έμφαση στο άτομο παρά στην ομάδα κατά τη λήψη αποφάσεων
- Ουσιαστικά αυταρχικός και καταπιεστικός στις προκλήσεις
- Τείνει να λειτουργεί στους υπονοούμενους παρά ρητούς κανόνες
- Ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών συχνά που να απεικονίζει τη θέση και γόητρο του πελάτη
- Μεμονωμένα μέλη που παρακινούνται για να ενεργήσουν από μια αίσθηση της προσωπικής πίστης «στο αφεντικό» (πατριαρχική δύναμη) ή από το φόβο της τιμωρίας (αυταρχικής δύναμη).

Ρόλου:

- Γραφειοκρατικός και ιεραρχικός
- Έμφαση στις επίσημες διαδικασίες, γραπτούς κανόνες και κανονισμούς σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η εργασία πρόκειται να διευθετηθεί
- Απαιτήσεις ρόλου και όρια της δύναμης σαφώς καθορισμένα
- Απρόσωπος και ιδιαίτερα προβλέψιμος

- Γρήγορη, αποδοτική, και τυποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών
- Τα άτομα συχνά θεωρούν ότι ως μέλη της επιχείρησης είναι δευτερεύουσας σημασίας, δεδομένου ότι ο ρόλος που ένα πρόσωπο εξυπηρετεί στην οργάνωση είναι σημαντικότερος από τον ίδιο που καταλαμβάνει το ρόλο.

Επίτευγμα στόχου:

- Έμφαση στην δέσμευση ομάδων και μια ενθουσιώδης πίστη για την αποστολή της επιχείρησης
- Ο τρόπος με τον οποίο η εργασία οργανώνεται καθορίζεται από τις απαιτήσεις του στόχου
- Επιτυγχάνουν να προσφέρουν στους πελάτες προσαρμοσμένα προϊόντα
- Ευελιξία και υψηλά επίπεδα της αυτονομίας εργαζομένων
- Ενδεχομένως εξαιρετικό, δημιουργικό, κατά συνέπεια ικανοποιητικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται, αλλά ταυτόχρονα, συχνά εξαντλητικό.

Στραμμένη στο Άτομο και Συμπαράστασης

- Έμφαση στην ισότητα
- Υπάρχει και λειτουργεί απλώς για να παγιωθεί την προσωπική ανάπτυξη και την εξέλιξη από τα μεμονωμένα μέλη του
- Συχνά βρίσκεται σε κοινότητες ή συνεταιρισμούς που χαρακτηρίζονται εμπορικές, επικερδείς οργανώσεις

4.4.3 Η σχέση μεταξύ των τύπων.

Στην πραγματικότητα δε μπορούν να προσαρμοστούν όλες οι οργανώσεις σε αυτούς τους τέσσερις καθαρούς ή «ιδανικούς» τύπους. Η προηγούμενη έρευνα που χρησιμοποιεί αυτήν την τυπολογία πρότεινε ένα πρότυπο περιγράφοντας την προτεινόμενη σχέση μεταξύ των τεσσάρων ευρέων τύπων κουλτούρας. Ερεύνησε τη σχέση μεταξύ του τύπου κουλτούρας και της οργανωτικής απόδοσης με πλαίσιο τις πρόσφατα διαμορφωμένες συμμαχίες. Εξέτασε επίσης

τη σχέση μεταξύ αντιληπτών οργανωσιακών τύπων κουλτούρας, δέσμευση υπαλλήλων, ικανοποίηση εργασίας, και διανοητική υγεία.

Τα μονογραμμικά πρότυπα μπορούν να υποφέρουν από τα προβλήματα της υπεραπλοποίησης και υπερέκτασης, αλλά τη σχέση μπορούμε να την αντιληφθούμε, κυμαινόμενη και συνεχόμενη από άποψη περιορισμού. Ο βαθμός αυτονομίας και ευκαιρίας εργαζομένων όσον αφορά τη συμμετοχή των υπαλλήλων έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τον υπάλληλο και τη στάση του, απέναντι στο περιβάλλον εργασίας, το επίπεδο δέσμευσης και ικανοποίησης εργασίας. Οι «δυνάμεις της κουλτούρας» επιβάλλουν τον υψηλότερο βαθμό περιορισμού στα άτομα δεδομένου ότι παρέχουν τη λιγότερη ευκαιρία στον υπάλληλο για συμμετοχή και διαβουλεύσεις. Οι υπάλληλοι αναμένονται να υπακούσουν τις οδηγίες χωρίς δεύτερη σκέψη. Το διευθυντικό ύφος έχει στοιχεία υποταγής.

Οι πατριαρχικές δυνάμεις κουλτούρας αντλούν τη δύναμη από την άμεση ιδιοκτησία, ή τουλάχιστον από κάποια οικονομική ή αναγνωρισμένη προσωπική δέσμευση για τη μελλοντική συνέχιση της επιχείρησης. Ο πυρήνας της δύναμης στηρίζεται σε μεμονωμένες ή μικρές ομάδες ατόμων, οι οποίες γίνονται αντιληπτές από το υπόλοιπο του εργατικού δυναμικού ως «πρωτοπόροι» ή οι «προστάτες.» Τέτοιο είδος κουλτούρας μπορεί να βιωθεί ως καταπιεστική, αλλά η άσκηση της δύναμης θεωρείται νόμιμη, συχνά γενναϊόδωρη, και επομένως κατανοητή. Οι πατριαρχικοί πολιτισμοί δύναμης τείνουν να διατηρήσουν έναν υψηλό βαθμό υποστήριξης. Οι υπάλληλοι ενεργούν συχνά από την προσωπική πίστη στον ιδρυτή ή των οργανωτικό ηγέτη.

Αντίθετα, τα άτομα στις καθαρώς αυταρχικές κουλτούρες δικαιολογούν τη δύναμή τους από την αρετή, από τη θέση τους στην οργάνωση, παρά από οποιαδήποτε σύνδεση με την ιδιοκτησία, τη προσωπική συμμετοχή, ή την αυτοθυσία. Επιπλέον οι πατριαρχικές δυνάμεις κουλτούρας, στην αρχή δεν αναγνωρίζονται για να ενδιαφερθούν πραγματικά για να συνεχίσουν το μέλλον της οργάνωσης αυτό καθ' εαυτό, επειδή είναι πάντα έτοιμοι για να προχωρούν μπροστά προς άλλες ευκαιρίες. Τέτοιες κουλτούρες βιώνονται συχνά σαν πιο καταπιεστικές και δεν ικανοποιούν τους υπαλλήλους, ποτέ σε σχέση με τους πατριαρχικούς πολιτισμούς, επειδή η δύναμη αυτή δυσχεραίνεται. Η αλλοτρίωση των εργαζομένων είναι κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα. Οι υπάλληλοι ενεργούν συχνά από το

φόβος της τιμωρίας. Η οργανωτική υποχρέωση μέσα στις δυνάμεις κουλτούρας τείνει να βασίζεται στη συμμόρφωση.

Τέλος, πολλές οργανώσεις, βάση του μεγέθους τους, αναπτύσσουν τις κουλτούρες «ρόλου». Αυτές οι κουλτούρες διαφέρουν από άποψη ανοίγματος των συστημάτων επικοινωνιών και του διευθυντικού στυλ που επικρατεί. Οι ρόλοι της κουλτούρας που εξουσιοδοτούνται από την εταιρική έδρα τείνουν να αναπτυχθούν και να διατηρήσουν τα χαρακτηριστικά που μοιάζουν με τις δυνάμεις της κουλτούρας. Κατά συνέπεια η επικοινωνία και τα συστήματα έχουν το χαρακτηριστικό ότι είναι «πιο κλειστά». Αντίθετα, οι ρόλοι της κουλτούρας που προσπαθούν να διατηρήσουν λιγότερη τυπικότητα είναι πιο πληροφοριακή και «ανοικτή».

4.5 Δυνατή -Αδύναμη Κουλτούρα Μέσα στις Επιχειρήσεις.

Ο Schein (1996) μίλησε για δυνατή και αδύναμη κουλτούρα. Δυνατή κουλτούρα σημαίνει ότι το σύνολο των μελών της οργάνωσης αγκαλιάζει σταθερά πιστεύω, αξίες, υποθέσεις, πρακτικές και το βάρος πέφτει στον αριθμό και τον βαθμό σταθερότητας και συνέπειας αυτών. Θεωρεί ότι η δυνατή κουλτούρα αποτελεί μια συντηρητική δύναμη που όμως η σταθερότητά της δεν σημαίνει και αντίσταση για αλλαγή. Πιστεύει στη δυνατή αλλά με περιορισμούς κουλτούρα και με προσανατολισμό στην αλλαγή, με λιγότερο αυστηρούς όρους περιγραφής ιδιαίτερων κανόνων και υποδειγμάτων συμπεριφοράς. Κάποιοι υποστήριζαν ότι η δυνατή κουλτούρα είναι η ενδεικνυόμενη για όλες τις επιχειρήσεις γιατί εμφυσούσε αλληλεγγύη και κίνητρα που διευκόλυνε με αυτόν τον τρόπο την εσωτερική ενσωμάτωση και τον συντονισμό. Κάποιοι άλλοι τη θεώρησαν πιο σημαντική για κάποιους τύπους οργανώσεων, ενώ άλλοι εστίασαν στα αρνητικά και τη θεώρησαν μη επιθυμητή γιατί θα αποδεικνύονταν φραγμός στην προσαρμογή και αλλαγή και οι κανόνες θα σκέπαζαν τον αρχικό σκοπό της οργάνωσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά τα σύμβολα, τιμές, ιδεολογίες, και υποθέσεις που λειτουργούν, συχνά με έναν ασυναίσθητο τρόπο, για να καθοδηγήσουν τη συμπεριφορά ατόμων και επιχειρήσεων. Η κουλτούρα ορίζεται συχνά ως «μια κοινωνική κόλλα». Χρησιμεύει να δεσμεύσει τα άτομα, και να δημιουργεί την οργανωτική συνεκτικότητα. Η επιχειρησιακή κουλτούρα, όπως η κοινωνική κουλτούρα γενικότερα, διατηρεί τη διαταγή και τη τακτικότητα στις ζωές των

μελών της και προβάλλεται μόνο στο μυαλό τους όταν αυτή απειλείται ή απλώς αλλάζει.

Οι κουλτούρες, ιδιαίτερα οι ισχυρές κουλτούρες, δεν προορίζονται να αλλάξουν. Όταν η οργάνωση είναι σε σταθερή κατάσταση, αυτό δεν είναι ένα πρόβλημα. «Η αλλαγή βρίσκεται πράγματι παντού». Η κοινωνικοπολιτιστική ολοκλήρωση δύο προηγούμενων ξεχωριστών κομματιών, συχνά αντίπαλων εργατικών δυναμικών, και επιχειρησιακών φιλοσοφιών, είναι μια σημαντική και πολύπλοκη εργασία. Δεδομένου ότι η κουλτούρα είναι τόσο θεμελιώδης σε μια οργάνωση όσο η προσωπικότητα είναι σε ένα άτομο, ο βαθμός τακτοποίησης της κουλτούρας που υπάρχει μεταξύ του συνδυασμού των οργάνωσεων είναι πιθανό να συσχετιστεί άμεσα με την επιτυχία του συνδυασμού γενικότερα.

Αλλά τι αποτελεί ακριβώς μια καλή τακτοποίηση κουλτούρας; Η τακτοποίηση κουλτούρας και η συμβατότητα κουλτούρας είναι καλά χρησιμοποιημένες, αλλά λάθος καθορισμένες εκφράσεις. Όταν βιώνουμε ένα συμβατό σύστημα σημαίνει απαραίτητως ίδιο σύστημα; Έχουμε όλοι αντιμετωπίσει παραδείγματα αστικών γάμων που δεν έχουν λειτουργήσει μεταξύ των ατόμων με παρόμοιες προσωπικότητες. Έτσι και στις συνεργασίες μεταξύ πολύ διαφορετικών, αλλά συμπληρωματικών προσωπικοτήτων που έχουν λειτουργήσει. Το ίδιο μπορεί λοιπόν να ερωτηθεί κανείς για τους «επιχειρηματικούς γάμους.»

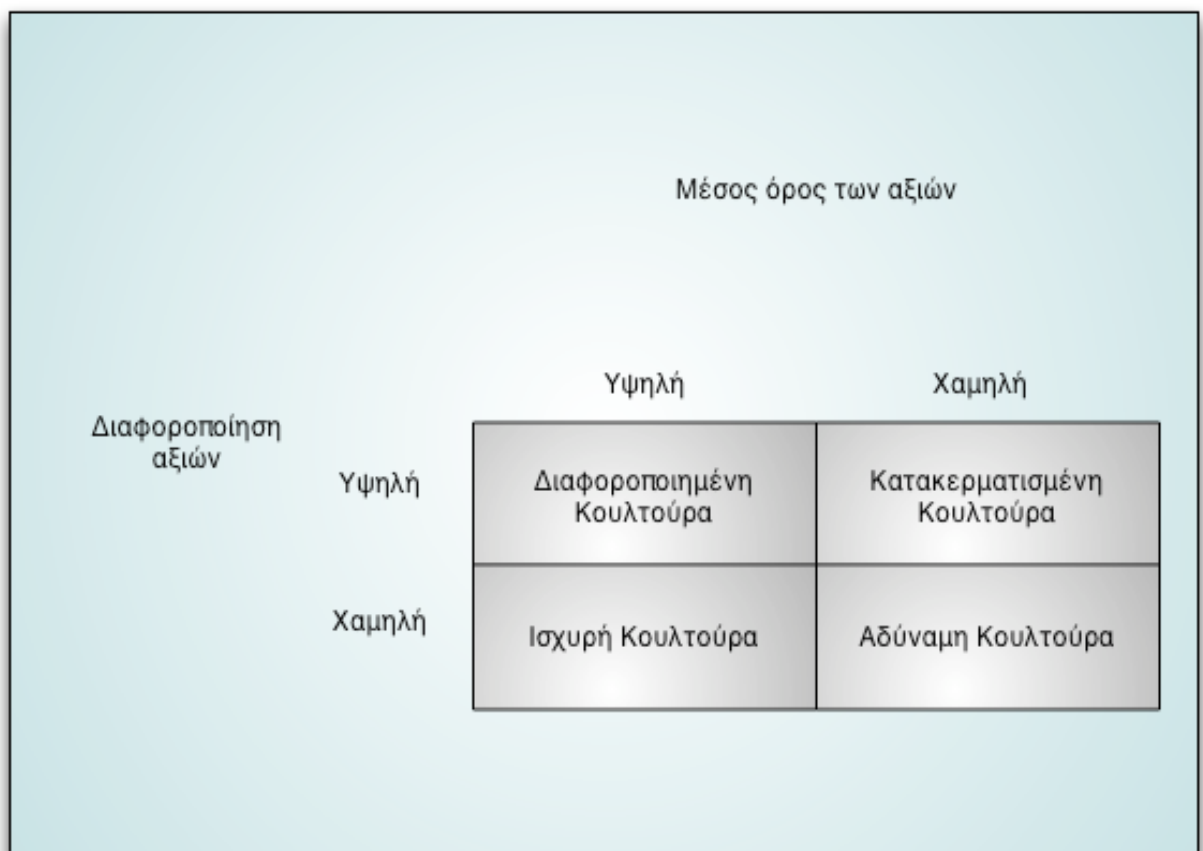
4.5.1 Τυπολογία Δυνατής Κουλτούρας.

Κατά την εξέταση της ολοκλήρωσης της επιχειρησιακής κουλτούρας και τις αξίες των υπαλλήλων, χρειαζόμαστε αρχικά να συζητήσουμε την ιδέα της δύναμης στη κουλτούρα. Όπως συζητείται από Aunmann και Ostroff (2003), οι κουλτούρες μπορούν να διακριθούν σε ισχυρές- αδύνατες και σε χαλαρές- σφιχτές. Εντούτοις, οι συντάκτες χρησιμοποιούν αυτούς τους όρους εναλλακτικά μερικές φορές. Για να καταστήσουμε τη διάκριση σαφή, εμείς πρέπει πρώτα από όλα να διακρίνουμε μεταξύ των δύο διαφορετικών πτυχών της δύναμης της κουλτούρας (Xiao-Ping, Tsui, 1996):

- το γενικό επίπεδο (στο μέσο όρο, πόσο έντονα οι άνθρωποι αισθάνονται για τις αξίες)
- το εύρος των απόψεων (διαφορά στα συναισθήματα για τις αξίες).

Καθορίζουμε μια υψηλή κουλτούρα όταν έχουμε ένα υψηλό γενικό επίπεδο των αξιών και ένα στενό εύρος (χαμηλή διαφορά στα συναισθήματα) επάνω σε αυτές τις αξίες. Μία αδύναμη κουλτούρα έχει ένα γενικό χαμηλό επίπεδο σε αξίες κουλτούρας και ένα στενό εύρος αξιών (χαμηλή διαφορά στα συναισθήματα). Αρχικά, υπάρχει συναίνεση μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο κουλτούρας (μια οργάνωση ή μια κοινωνία) για τις σημαντικές αξίες που κατέχουν έντονα όλα τα μέλη αυτής της κουλτούρας. Τέλος υπάρχει συναίνεση ότι δεν υπάρχουν έντονες κρατημένες αξίες μεταξύ όλων των μελών σε εκείνη τη κουλτούρα. Στις οργανώσεις με τις αδύνατες κουλτούρες, οι συμπεριφορές καθοδηγούνται από τους γραφειοκρατικούς κανόνες και τις διαδικασίες παρά από τις αξίες. (Διάγραμμα 4.1).

Όπως φαίνεται και από το σχεδιάγραμμα μια κατακερματισμένη κουλτούρα έχει χαμηλό μέσο όρο αξιών και υψηλή διαφοροποίηση στα συναισθήματα. Τέλος, μια διαφοροποιημένη κουλτούρα έχει υψηλή διαφοροποίηση στα συναισθήματα και στο γενικό επίπεδο αξιών.



Διάγραμμα 4.1 Τυπολόγιο Δυνατής Κουλτούρας

4.6 Η Επίδραση της Κουλτούρας στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις.

Λέγεται πως το 85% των συγχωνεύσεων αποτυγχάνει μέσω της κακής διαχείρισης των ζητημάτων της κουλτούρας (Changi Na., 2003). Οι ειδικοί πρέπει να αναλύσουν την κουλτούρα των δύο ενδιαφερόμενων εταιριών.

Τα χρόνια που διανύουμε αναμφίβολα βρίσκονται στο στάδιο Μπουσουλήματος (Go – Go years). Συγκεκριμένα είναι εκείνα τα χρόνια που δίνουν τις περισσότερες ευκαιρίες για την περαιτέρω ανάπτυξη και ανέλιξη των επιχειρήσεων.

Το να ενοποιείς ισολογισμούς έχει αποδειχτεί ότι είναι πιο εύκολο από το να ενοποιείς κουλτούρες. Ένα σχετικά θετικό στοιχείο είναι πως η κουλτούρα δεν αλλάζει γρήγορα. Συνεπώς μπορούμε να προβούμε εύκολα στη διαδικασία να καταλάβουμε την κληρονομιά των δύο κουλτούρων και μετά να δημιουργήσουμε μία νέα.

4.6.1 Σχέση Μεταξύ Επιχειρησιακής Κουλτούρας και Συγχωνεύσεων Εταιρειών.

Κατά τη μελέτη των συγχωνεύσεων ο όρος κουλτούρα αναφέρεται ως ένας μεταβλητός παράγοντας στην υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων (Davis,1994). Ωστόσο πρέπει να επισημάνουμε ότι ακόμα δεν έχει εξεταστεί εξονυχιστικά, η περίπτωση που ενοποιούνται οι δύο συγχωνευμένες εταιρείες σε μία οντότητα, όσον αφορά την κουλτούρα τους. Οι θεωρίες από τη πολύ-επίπεδη κουλτούρα έχουν προσαρμοστεί για να εξηγήσουν τη διαδικασία υιοθέτησης της κουλτούρας και εκπολιτισμού. Υπάρχουν 4 παράμετροι οι οποίοι λαμβάνουν χώρα στην τροποποίηση της κουλτούρας:

- ενοποίηση
- αφομοίωση
- διαχωρισμός
- χάνοντας τη ταυτότητα (κουλτούρας)

Σαν αποτέλεσμα διαδοχικά, έχουν τη προσαρμογή μεταξύ των δύο μερών και την επίλυση διαφόρων συγκρούσεων. Οι Nahavandi and Malekzadeh (1988) παρουσίασαν ένα μοντέλο τροποποίησης κουλτούρας για τη πραγματοποίηση των συγχωνεύσεων. Η κινητήριος δύναμη του προτεινόμενου μοντέλου είναι ότι οι δύο οργανισμοί μπορεί να μην έχουν τις ίδιες προτιμήσεις σύμφωνα με τις παραμέτρους. Συνεπώς αναζητούμε το βαθμό συμφωνίας (ή διαφωνίας) ανάμεσα στους 4 παράγοντες.

4.6.2 Τρόποι Δημιουργίας Κουλτούρας.

Ο Berry (1983) όρισε τέσσερις τρόπους με τους οποίους η κουλτούρα δημιουργείται. Αυτοί οι τρόποι, καθορίζουν πώς δύο γκρουπ υιοθετούν το ένα το άλλο. Στην περίπτωση των συγχωνεύσεων τα χαρακτηριστικά της εξαγοράστριας και της εξαγοραζόμενης εταιρείας προσδιορίζουν ποιοι τρόποι διαμόρφωσης κουλτούρας θα προκαλέσουν την «έκρηξη».

1) Ενοποίηση

Η ενοποίηση ταραίζεται όταν τα μέλη της εξαγοραζόμενης εταιρείας θέλουν να συντηρήσουν τη δική τους κουλτούρα και ταυτότητα. Ακόμα, θέλουν να διατηρήσουν την αυτονομία τους και την ανεξαρτησία τους. Ο Berry πρότεινε ότι η ενοποίηση σε μέθοδος δημιουργίας κουλτούρας οδηγεί σε δομική αφομοίωση. Παρόλο που η ενοποίηση συσχετίζεται με αλληλεπίδραση και υιοθέτηση ανάμεσα σε δύο κουλτούρες και απαιτεί αμοιβαία εισφορά κεφαλαίων και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη, δεν περιλαμβάνει χάσιμο ταυτότητας. Σαν αποτέλεσμα, οι υπάλληλοι της εξαγοραζόμενης προσπαθούν να διατηρήσουν μερικές βασικές υποθέσεις, πιστεύω, στοιχεία κουλτούρας, πρακτικές του οργανισμού, και συστήματα που τους θέτουν μοναδικούς. Την ίδια στιγμή, είναι διατεθειμένοι να ενοποιηθούν με την δομή της εξαγοράστριας επιχείρησης. Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο εάν αυτή δεχτεί τέτοιου είδους ανεξαρτησία. Γενικά, η ενοποίηση οδηγεί σε ένα βαθμό αλλαγής και για τα δύο γκρουπ, όσον αφορά τη κουλτούρα και τις πρακτικές. Η ροή των στοιχείων της κουλτούρας ισορροπούν γιατί καμία από τις δυο επιχειρήσεις δε προσπαθεί να κυριαρχήσει. Η ενοποίηση είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος διαμόρφωσης κουλτούρας και θα μελετηθεί αναλυτικότερα στην ενότητα 4.7, 4.7.1, 4.7.2.

2) Αφομοίωση

Σε αντίθεση με τη ενοποίηση, η αφομοίωση είναι μια μονόπλευρη διαδικασία στην οποία το ένα γκρουπ είναι διατεθειμένο να υιοθετήσει την κουλτούρα της άλλης (Sales, Mirvis, 1984). Γι' αυτό τα μέλη της εξαγοράζουσας εταιρείας, πρόθυμα απωθούν την κουλτούρα τους, όπως και τις πρακτικές και τα συστήματα τους και στη συνέχεια υιοθετούν της εξαγοράστριας. Αυτό μπορεί να συμβαίνει δε, με μια εξαγοραζόμενη εταιρεία η οποία είχε ανεπιτυχή διοίκηση. Οι υπάλληλοι και η διοίκηση πιστεύουν ότι η κουλτούρα τους και τα συστήματα τους είναι δυσλειτουργικά και εμποδίζουν τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι ακολουθώντας την συγχώνευση, δομικά, πολιτιστικά, ακόμα και σε θέματα συμπεριφοράς επέρχεται η αφομοίωση. Γενικά, η εξαγοραζόμενη εταιρεία θα απορροφηθεί μέσα στη εξαγοράστρια και θα δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη οντότητα.

3) Διαχωρισμός

Ο διαχωρισμός ως ένας τρόπος δημιουργίας κουλτούρας αφορά την απόπειρα να διατηρήσει κάποιος την κουλτούρα του και τις πρακτικές του παραμένοντας ανεξάρτητος από το κυρίως γκρουπ. Ο διαχωρισμός πραγματοποιείται όταν τα μέλη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης θέλουν να διατηρήσουν την κουλτούρα τους και τα επιχειρησιακά τους συστήματα και αρνούνται να αφομοιωθούν με τον εξαγοραστή με κάθε τρόπο σε οποιοδήποτε επίπεδο. Αυτά τα μέλη αντιστέκονται σε οποιαδήποτε απόπειρα υιοθέτησης και συμβιβασμού και προσπαθούν να παραμείνουν εντελώς ανεξάρτητα από τον εξαγοραστή. Εάν επιτρέπεται αυτό, θα λειτουργήσουν σαν μια ανεξάρτητη μονάδα κάτω από την ίδια χρηματοοικονομική ομπρέλα της μητρικής εταιρείας. Γενικά, διαχώριση σημαίνει ότι θα υπάρχει η ελάχιστη ανταλλαγή κουλτούρας ανάμεσα στα δυο γκρουπ, και κάθε τμήμα λειτουργεί αυτόνομα.

4) Χάνοντας τη ταυτότητα (κουλτούρας)

Η τέταρτη εκδοχή δημιουργίας κουλτούρας, είναι να χάσει κάποιος την κουλτούρα και την ψυχολογική επαφή με την κοινωνική ομάδα στην οποία προσπαθεί να ενταχθεί.

Αυτό καταλήγει στο να είναι εξόριστος, όσον αφορά την κουλτούρα, και από τις δύο ομάδες και να παραμένει παράσιτο και των δύο. Το χάσιμο της ταυτότητας συμβαίνει όταν μέλη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης δεν αξιολογούν την

κουλτούρα τους, τις επιχειρησιακές πρακτικές και συστήματα και δεν θέλουν να αφομοιωθούν στην εξαγοράστρια επιχείρηση. Σαν αποτέλεσμα, η εξαγοραζόμενη εταιρεία τείνει να διαχωριστεί σαν μια πολιτιστική οντότητα. Ο Berry αναφέρει ότι «... συνοδεύεται από μεγάλη ποικιλία από επιμέρους συλλογικές και ατομικές συγχύσεις.... από το αίσθημα της αποξένωσης και χάσιμο ταυτότητας- αυτό ορίζεται στρες κουλτούρας.»

4.7 Ενοποίηση κουλτούρας.

Μόλις κατανοήσουμε την τρέχουσα κουλτούρα και έχουμε συγκρίνει αυτές με τους στόχους της συγχωνευμένης εταιρείας, είναι ο σωστός χρόνος να σκεφτούμε τι χρειάζεται να πραγματοποιήσουμε αυτή τη στρατηγική. Αυτή η διαδικασία απαιτεί να λάβουμε υπόψη μας κάποιους παράγοντες:

- οργανωσιακή δομή
- μηχανισμός αποφάσεων
- μηχανισμός λειτουργίας
- σύστημα ανταμοιβής και επιβράβευσης
- θέματα διαπροσωπικά μεταξύ ατόμων

Η ενοποίηση των κουλτούρων σ' ένα περιβάλλον εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν είναι εύκολη. Τα πλάνα είναι εκτεταμένα και διαφορετικά. Ενώ το κάθε πλάνο απαιτεί διαφορετικές ανάγκες, έχουν κάποια κοινά στοιχεία. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Θεμελίωση του στρατηγικού περιβάλλοντος το συντομότερο δυνατό

Το στρατηγικό περιβάλλον μπορεί να λειτουργήσει ρωτώντας και απαντώντας κάποιες πολύ βασικές ερωτήσεις σχετικά με το όραμα, ευκαιρίες προϊόντος και αγοράς, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ικανότητες, και κινητήριοις δύναμη των δύο εταιριών. Διευθύνοντας αυτά τα θέματα, οι εταιρίες θα μπορούν να δημιουργήσουν τη στρατηγική της νέας επιχείρησης και να τελικά να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες και να θεμελιωθούν σαν ένας δυνατός ανταγωνιστής στις αγορές τους.

- **Επικοινωνία**

Οι επικοινωνίες είναι ένα σοβαρό εργαλείο για τη διαχείριση της επιχειρησιακής κουλτούρας για την προετοιμασία των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Είναι πολύ σημαντική τη περίοδο της επικείμενης πραγματοποίησης της συμφωνίας, όταν τα άτομα έχουν την ανάγκη να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα των στόχων και πώς πρέπει να συμπεριφέρονται για να τους υποστηρίξουν.

Η διοικητική συμπεριφορά -η γλώσσα του σώματος ενός οργανισμού- είναι ένα άλλο είδος επικοινωνίας ο οποίος συχνά αγνοείται σε μία εξαγορά ή συγχώνευση. Ωστόσο είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην διαχείριση της κουλτούρας. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιριών, που ανεξάρτητα τις αξίες και τα πιστεύω που έχουν, η διοίκηση λειτουργεί τελείως αντίθετα από τον τρόπο συμπεριφοράς. Αυτό μας δείχνει ότι δεν γίνεται ουσιαστική αλλαγή. Οι πράξεις έχουν μεγαλύτερη ισχύ από τα λόγια στη περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

- **Αναγνώριση αρχηγών**

Όταν συζητάμε για ηγεσία, υπάρχουν δύο ευδιάκριτα ζητήματα:

Πρώτα απ' όλα χρειαζόμαστε να διασφαλίσουμε ότι η διοικητική ομάδα είναι ευθυγραμμισμένη με τη νέα στρατηγική κατά τη διαδικασία ενοποίησης.

Το δεύτερο ζήτημα είναι η δημιουργία -το συντομότερο δυνατό-, νέας διοικητικής ομάδας. Οι αλλαγές στη διοικητική ομάδα πρέπει να πραγματοποιηθούν το συντομότερο δυνατό. Μέχρι να συμβεί αυτό, επικρατεί αβεβαιότητα η οποία φανερώνεται κυρίως σε υψηλά στελέχη.

- **Αναγνώριση και επίλυση σημαντικών διαφορών στη κουλτούρα.**

Συχνά οι διαφορές στη κουλτούρα και στις αξίες συχνά υποβόσκουν και δεν φαίνονται έως ότου είναι πολύ αργά. Όσο και επιτυχημένο είναι το πλάνο ενοποίησης, απρόβλεπτα προβλήματα μπορεί να προκύψουν, όπως και αντίσταση υλοποίησης σχεδίων. Αυτά δεν είναι απαραίτητα ανυπέρβλητα εμπόδια, αλλά χωρίς ξεκάθαρη πολιτική μπορεί να δημιουργηθούν.

4.7.1 Πώς Ενοποιούμε Δύο Κουλτούρες;

Ανάμεσα σε πολλά δημοσιοποιημένα case studies, υπάρχουν αρκετά στοιχεία που δείχνουν ότι η αποτυχία οφείλεται λόγω έλλειψης εστίασης σε ανθρώπινα ζητήματα (www.peoplemanagement.co.uk).

- Κακές σχέσεις
- Πολιτικές διαμάχες
- Φτώχη επικοινωνία
- Απώλεια σημαντικών ανθρώπων
- Σύγκρουση κουλτούρας

Για να αποφευχθούν τέτοιες παγίδες υπάρχουν κάποια κλειδιά που βοηθούν όταν ενοποιούμε διαφορετικές κουλτούρες:

- Αποφασίζουμε τη γενική προσέγγιση

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τους αντικειμενικούς στόχους από την αρχή. Υπάρχουν τρεις ευδιάκριτες προσεγγίσεις από τις οποίες μπορούμε να επιλέξουμε:

1. Κρατάμε δύο ευδιάκριτες κουλτούρες
2. Μεταφέρουμε όλη τη πολιτική και τις διαδικασίες από μία εταιρεία στην άλλη
3. Δημιουργούμε μια νέα κουλτούρα με το να αναμιξουμε και να ταιριάξουμε στοιχεία και από τις δυο επιχειρήσεις.

Η εξαγοράσουςα επιχείρηση δεν πρέπει να προσπαθήσει να κρύψει ευαίσθητα θέματα και να παρουσιάζει τη κατάσταση σαν εξαγορά. Οι πραγματικές προθέσεις θα γίνουν προφανείς και θα χαθεί η συμπαράσταση, η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία των υπαλλήλων.

- Γνωρίζουμε τι υπερασπιζόμαστε

Πρέπει να έχουμε μια διαυγή αποστολή και όραμα. Πρέπει να είμαστε ξεκάθαροι για το τι υπερασπιζόμαστε και ποιους συμβιβασμούς είμαστε διατεθειμένοι να κάνουμε.

- Χρησιμοποιούμε εσωτερική σοφία

Οι εξωτερικοί σύμβουλοι μπορούν να προσθέσουν αξία, αλλά πρώτα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την σοφία που έχουμε μέσα από την ίδια την επιχείρηση.

Έχει κάποιο σημαντικό στέλεχος παρόμοια εμπειρία; Τι έμαθαν από αυτή; Έχει η εξαγοραζόμενη ομάδα εμπειρίες τις οποίες μπορούμε να αντλήσουμε; Ποια η στάση της εξαγοράζουσας εταιρείας για το γεγονός ότι θα γίνει κυρίαρχη;

- Διαβεβαιωνόμαστε ότι κάποιος είναι υπεύθυνος

Τελικά κάποιος πρέπει να είναι υπεύθυνος και υπόλογος για την επιτυχία της ενοποίησης. Εάν είναι πολύ βαρύ για ένα μόνο άτομο, μπορεί να διαιρεθεί σε ατομικές ευθύνες για διαφορετικά θέματα. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την διαύγεια και την εστίαση σε σχέση με το τι ανάγκες πρέπει να καλυφθούν. Πρέπει επίσης να εμβληθεί η αίσθηση της ταχύτητας και της πίεσης, όσο τα άτομα 'κλειδιά' θα πιέζουν για να παρθούν αποφάσεις.

- Συμφωνούμε μία ξεκάθαρη στρατηγική επικοινωνίας

Οι άνθρωποι που βρίσκονται στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση θα ήταν απεγνωσμένοι για να μάθουν που βρίσκονται. Η ξεκάθαρη επικοινωνία μειώνει την αβεβαιότητα και το άγχος, ενώ παράλληλα βοηθά να επιτευχθούν στρατηγικοί ανθρώπινοι στόχοι, όπως μεγάλη συνοχή.

- Ενδιαφερόμαστε για τις στρατηγικές προτεραιότητες

Πρέπει να σκεφτούμε ποιος ήταν ο πρωταρχικός λόγος που έχουμε αγοράσει την εταιρεία. Είναι για τη φήμη-αξιοπιστία; Για το πελατολόγιο; Πατέντα; Μοναδική τεχνολογία; Ή τεχνικές δεξιότητες; Πόσο σημαντικό είναι να παραμείνουν όλοι οι υπάλληλοι. Εάν αυτό είναι προτεραιότητα, τότε πρέπει να συμβουλευόμαστε και να δεσμεύσουμε αυτούς τους ανθρώπους σε κάθε στάδιο και να είμαστε σίγουροι ότι θα τους κερδίσουμε με οποιαδήποτε τίμημα.

Δε πρέπει να ξεχνάμε τους πιο χαμηλών τόνων υπαλλήλους, οι οποίοι όμως παίζουν σημαντικό στρατηγικό ρόλο στην ανάλυση μας. Πρέπει να έχουμε μια διαδικασία για να αναγνωρίζουμε και να εκδιώκουμε δια της βίας άτομα που μπορεί να εκτροχιάζουν την ενοποίηση.

- Αναγνωρίζουμε συναισθηματικά ζητήματα

Κατά τη διάρκεια της περιόδου μεταφοράς, οι άνθρωποι είναι διατεθειμένοι να ενδιαφερθούν για ζητήματα προσωπικού. Έχουν δουλειά; Ποιοι είναι οι όροι και οι συνθήκες; Ποιες είναι οι μακροπρόθεσμες προοπτικές τους; Ίσως το πιο δύσκολο στη κατανόηση είναι η πιθανή αίσθηση της έλλειψης, η βαθιά θλίψη, για το τι άφησαν ορισμένοι άνθρωποι πίσω. Οι άνθρωποι δεν ξεχνούν τους πρώην συναδέλφους τους. Συγκεκριμένα σκέφτονται εάν τα έχουν καταφέρει καλύτερα ή

χειρότερα από αυτούς. Αυτό μπορεί να έχει συναισθηματικές επιπλοκές (ενοχές) και πρέπει για αυτό πρέπει να είναι γνωστές. Σε ορισμένες ακραίες περιπτώσεις, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε κατάπτωση ηθικού ή τα άτομα κατευθύνονται σε λήθαργο.

- Διαχειριζόμαστε διαφορές κουλτούρας

Όταν αποτιμάμε τις διαφορές της κουλτούρας, βαθιά στο μυαλό μας έρχεται μία ξεκάθαρη κουλτούρα και μια διαφορετική η οποία υπάρχει, την οποία τη θεωρούμε υποκουλτούρα. Το κλειδί της διαχείρισης της κουλτούρας, συχνά ανήκει στην αναγνώριση και απόφαση για το πώς να διαχειριζόμαστε την υποκουλτούρα. Για αυτό το λόγο ανεξάρτητοι σύμβουλοι, που θεωρούνται αντικειμενικοί και ανεπηρέαστοι, μπορούν να παίρνουν καλύτερα δεδομένα και είναι ικανοί να αναγνωρίσουν ποια είναι τα καυτά ζητήματα και να δώσουν συμβουλές πώς να τα διευθετήσουν.

- Βρίσκουμε ομοιότητες

Πρέπει να βάζουμε επιτεύξιμους στόχους. Πρέπει να σκεφτόμαστε μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους οι οποίοι μπορούν να επιτευχθούν σίγουρα. Με αυτό τον τρόπο, παρόλο το στρες και τις δυσκολίες που μπορούν να προκύψουν, μετά την επίτευξη οι νέοι συνάδερφοι μπορούν να γιορτάσουν και να έρθουν πιο κοντά σαν ομάδα μέσα σε ένα θετικό κλίμα. Για αυτό το σκοπό κοινωνικά γεγονότα συχνά βοηθούν να διαλύσουν την αβεβαιότητα και τη δυσπιστία που επικρατεί για την άλλη πλευρά.

- Επιλέγουμε συγκεκριμένους μεσολαβητές/ συνεργούς

Η μεταφερόμενη περίοδος είναι μια μεγάλη ευκαιρία να έρθουν οι ομάδες κοντά, να εργάζονται εστιασμένα με ένα τρόπο που να υπάρχει κατανόηση, ο οποίος να βελτιώνει την επικοινωνία και να βοηθά την συμφωνία των κινήσεων. Συγκεκριμένα, ομάδα συνεργών μπορεί να σχεδιαστεί και να διανεμηθεί για να βοηθήσει να αναπτυχθεί ένα από κοινού όραμα και να επιστρατεύσει τις ομάδες για κάποια συγκεκριμένα έργα.

Ενώ είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η αλλαγή και η μεταφορά θα οδηγήσουν αναπόφευκτα σε αρνητικό στρες, ανασφάλεια και αβεβαιότητα, μπορεί επίσης να δημιουργηθεί θετικό στρες το οποίο μπορεί να αποβεί πολύ δημιουργικό. Τα άτομα είναι συνήθως δεκτικά σε νέες ιδέες και τρόπους εργασίας και αν χειριστούμε τη κατάσταση σωστά, η ενοποιημένη ομάδα θα μπορεί να αισιοδοξεί για πιθανή συνεργία και καλύτερη εταιρική και προσωπική απόδοση.

4.7.2 Αρνητικές Επιπτώσεις της Καθυστέρησης Ενοποίησης.

Η αδυναμία ενοποίησης διαφορετικών συστημάτων και αξιών έχει σα συνέπεια την επιβράδυνση της ενοποίησης των επιχειρήσεων. Αυτό όμως έχει τους εξής κινδύνους:

- Αύξηση του κόστους κεφαλαίου
- Καθυστερήσεις στην πραγματοποίηση συνεργιών συνεπάγονται μείωση της πραγματικής αξίας τους, δεδομένου ότι το κεφάλαιο έχει κόστος ευκαιρίας
- Κόστος μειωμένης παραγωγικότητας των εργαζομένων
- Κάτω από το περιβάλλον πίεσης που δημιουργείται μπορεί να χαθούν εργαζόμενοι-κλειδιά
- Απώλεια σημαντικών προμηθευτών και πελατών της επιχείρησης
- Αβεβαιότητα αισθάνονται οι προμηθευτές αλλά και οι πελάτες της επιχείρησης.
- Κίνδυνος από ανταγωνιστές να ενισχύσουν τελικά αυτοί τη δική τους θέση
- Δίνουν το πολύτιμο χρόνο να εκτοπιστούν και να ενισχύσουν τη θέση τους οι ανταγωνιστές.
- Αβεβαιότητα των μετόχων

Η παράταση της περιόδου αποτελεί αδυναμία της εξαγοράζουσας να ενεργήσει σύμφωνα με το πρόγραμμα και η εξέλιξη αυτή έχει αρνητικό αντίκτυπο επί της αποτελεσματικής πραγματοποίησης της συγχώνευσης.

4.8 Ολοκλήρωση Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Είναι πολύ δύσκολο έως απίθανο να επιτευχθεί ολοκλήρωση της οργανωσιακής κουλτούρας σε έναν νέο συγχωνευμένο οργανισμό. Οι διαφορές μεταξύ των κουλτούρων που προϋπάρχουν από τους οργανισμούς πριν συγχωνευθούν καθιστούν δύσκολο και εμποδίζουν την απόδοση του οργανισμού και την αποτελεσματικότητά του. Επίσης, η ανικανότητα των συγχωνευμένων οργανισμών να επιτύχουν τους στόχους τους συνήθως οφείλεται στην αποτυχία συνένωσης και συνύπαρξη των κουλτούρων των συγχωνευμένων αυτών οργανισμών.

Η ολοκλήρωση της κουλτούρας που ακολουθεί μια συγχώνευση σχεδόν πάντα αναλύεται σε περιόδους. Το πιο βασικό ερώτημα είναι αν οι κουλτούρες μεταξύ τους μπορούν να συμβιβαστούν και να συμφωνήσουν. Μελετώντας την οργανωσιακή κουλτούρα των συγχωνευμένων επιχειρήσεων υπάρχουν πολλοί περιορισμοί (Yammarino, Dansereau, 2006).

Περιορισμοί:

Καταρχάς, οι αναλύσεις αυτές διεξάγονται, σε ένα υψηλό επίπεδο, αφηρημένα.

Δεύτερον, δεν υπάρχει αναπτυγμένη θεωρία που να εκτιμά εάν τα στοιχεία της κουλτούρας μπορούν να συμβιβαστούν ή όχι.

Τρίτον, πολλά φαινόμενα κουλτούρας δεν είναι εμφανή στη πραγματικότητα, έτσι είναι πολύ δύσκολο να κρίνεις πως θα αντιδράσει κάποιος σε διάφορες αλλαγές.

Λύσεις:

Μια εναλλακτική λύση για να εκτιμηθεί η ολοκλήρωση μιας κουλτούρας είναι να εξεταστούν τα δημογραφικά συστήματα που υπάρχουν κάτω από τις οργανωσιακές κουλτούρες. Όταν τα δημογραφικά συστήματα των δύο συγχωνευμένων επιχειρήσεων δείχνουν αυξημένη ροή προσώπων μέσα και έξω (εντός και εκτός) των οργανισμών τότε η ολοκλήρωση της κουλτούρας θα πραγματοποιηθεί γρήγορα. Αντίθετα στη περίπτωση που οι δύο συγχωνευμένοι οργανισμοί είναι στάσιμοι, σε σχέση με τα δημογραφικά συστήματα, με ελάχιστη ροή προσώπων εντός και εκτός των οργανισμών αυτών, η ολοκλήρωση αργεί να επιτευχθεί. Η βασική υπόθεση σε μια τέτοια συνένωση είναι ότι είναι ευκολότερο να εντάξεις και να κοινωνικοποιήσεις «νέα πρόσωπα» σε μια κουλτούρα από το να επανακοινωνικοποιήσεις και να επανακτεδεύσεις πρόσωπα σε μια νέα κουλτούρα όταν έχουν ήδη εμφυτευτεί σε μια άλλη.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

1. Roger Miller, "How culture affects mergers and acquisitions", Industrial Management (Magazine/Journal) September 1, 2000 Institute of Industrial Engineers, Inc. (IIE) Vol. 42 Issue 5, pp.22.
2. Richard A. Jacobs, Charles B. Dygert, Creating A Culture Of Success: Fine-Tuning the Heart and Soul of Your Organization, Moo Press; 2 edition (January 15, 2004).
3. Stuart Ferguson, Culture Assessments, "A Quantifiable Measuring Tool for Improving the Odds of Successful Mergers and Acquisitions", Organization Change Resources, LLC, February 9, 2001,
4. Handy C., Understanding Organizations, 4 edition, London, Penguin, 1993.
5. Robins S.P., "Organizational Behavior", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 1993, p.602.
6. Roger Harrison first outlined his typology in the article "How to Describe your Organization" which appeared in 1972 in the Harvard Business Review, May/June, 1972, 5 (1), 119-128.
7. Cary Lynn Cooper, Sue Cartwright, Managing Mergers Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures, Butterworth-Heinemann; 2 edition (Dec 13, 1995).
8. Schein E., "Culture: the missing concept in organizational studies", Administrative Science Quarterly 41, 1996, p.229-240.
9. Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M., "Organizational culture and climate. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds)", 2003,

Handbook of psychology. (Vol. 12: I/O Psychology, pp. 565–593), New York: Wiley.

10. Xiao-Ping Chen and Anne S. Tsui, “An organizational perspective on Multi-level cultural Integration: Human Resource Management practices in Cross-culture contexts”, Research in Multi-Level Issues, Volume 5, 2006, (pp.81–96).
11. Changi Na, Stock Market Reaction to Mergers and Acquisitions in “Anticipation of a Subsequent Related Significant Event: Evidence from the Korean Telecommunications Industry”, Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies Vol. 6, No. 2 (2003) 141{166c World Scientific Publishing Co. and Center for PBBEF Research.
12. Davis, S. M., Managing Corporate Culture. Cambridge, MA: Ballinger, 1984
13. Afsaneh Nahavandi Malekzadeh, “Acculturation in Mergers and Acquisitions”, The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 1. (Jan., 1988), (pp. 79-90).
14. Berry, J.W. “Acculturation: A comparative analysis of alternative forms”. In R.J. Samuda & S.L. Woods (Eds.), Perspectives in immigrant and minority education, 1983, (pp.66-77).
15. Sales, A. L., & Mirvis, P.H. “When cultures collide: Issues of acquisition. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.)”, Managing organizational transition, 1984, (pp.107-133). Homewood IL: Irwin.
16. www.peoplemanagement.co.uk.
17. Francis J Yammarino, Fred Dansereau, “Multi-Level Issues in Social Systems”, JAI Press (August 18, 2006).

5. ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΕΠΑΦΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Οι υπάλληλοι και οι οργανώσεις έχουν αμοιβαίες υποχρεώσεις και αμοιβαίες δεσμεύσεις, οι οποίες είναι είτε δηλωμένες, είτε υπονοούμενες και καθορίζουν τη σχέση μεταξύ τους. Αυτές οι συμφωνίες είναι αυτό που καλούνται προσωπικές επαφές και εταιρικές πρωτοβουλίες αλλαγής, -είτε δυναμικές είτε αντιδραστικές- εναλλακτικά αλλάζουν οι όροι τους (Strebel, 1992). Εκτός αν οι διευθυντές καθορίσουν νέους όρους και πείσουν τους υπαλλήλους για να τους δεχτούν, είναι μη ρεαλιστικό για τους διευθυντές να αναμείνουν από τους υπαλλήλους να αλλάζουν (από μόνοι τους) το υπάρχων καθεστώς. Σαν αποτέλεσμα συχνά αποδεικνύονται, δυσαρεστημένοι υπάλληλοι, που υπονομεύουν την αξιοπιστία των διευθυντών τους, με καλά σχεδιασμένες κινήσεις.

Επιπλέον, προσδιορίζουμε τρεις σημαντικές διαστάσεις από τις προσωπικές επαφές σε όλες τις επιχειρήσεις. Οι κοινές διαστάσεις είναι τρεις: Οι επίσημες, οι ψυχολογικές και οι κοινωνικές.

Η επίσημη διάσταση μιας προσωπικής επαφής είναι η πιο γνωστή πτυχή των σχέσεων μεταξύ εργαζόμενου και των εργοδοτών. Για έναν υπάλληλο, σημαίνει να συλλαμβάνει τους βασικούς στόχους, τις απαιτήσεις της απόδοσης για μια εργασία, όπως αυτές καθορίζονται από τα έγγραφα της επιχείρησης που περιγράφουν την εργασία, τις συμβάσεις απασχόλησης, και τις συμφωνίες απόδοσης.

Για ένα υπάλληλο, η προσωπική δέσμευση (μέσω της επίσημης διάστασης) για την οργάνωση έρχεται από την κατανόηση των ερωτήσεων, απαντώντας στην ακόλουθη σειρά ερωτήσεων:

- Τι είναι αυτό που υποτίθεται μπορώ για να κάνω για την οργάνωση;
- Ποια βοήθεια θα πάρω για να κάνω την εργασία;

- Πώς και πότε η απόδοσή μου θα αξιολογηθεί, και ποια μορφή η ανατροφοδοτήσει θα παίρνει;
- Τι θα λάβω, και πώς θα το λάβω όσον αφορά την αξιολόγηση μου με βάση την απόδοση;

Οι επιχειρήσεις μπορούν να διαφέρουν στην προσέγγισή τους στο πώς θα απαντήσουν εκείνες τις ερωτήσεις, αλλά οι περισσότερες έχουν πολιτικές και διαδικασίες που παρέχουν την σαφή κατεύθυνση και τις οδηγίες στους διευθυντές και τους υπαλλήλους. Δυστυχώς, η στάση πολλών διευθυντών σταματά κατά την πρόγνωση, πώς δηλαδή η αλλαγή έχει επιπτώσεις στους υπαλλήλους.

Η ψυχολογική διάσταση μιας προσωπικής επαφής εξετάζει τις πτυχές της σχέσης των υπαλλήλων που είναι κυρίως υπονοούμενες. Ενσωματώνει στοιχεία της αμοιβαίας προσδοκίας και αμοιβαίας δέσμευσης που προκύπτουν από συναισθήματα όπως την εμπιστοσύνη και εξάρτηση μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη. Παρόλο που είναι συχνά άγραφο, η ψυχολογική διάσταση αντανακλά την προσωπική υποχρέωση ενός υπαλλήλου στους προσωπικούς του στόχους και απέναντι στην επιχείρηση. Οι διευθυντές αναμένουν τους υπαλλήλους να είναι πιστοί και πρόθυμοι να κάνουν οτιδήποτε χρειάζεται για να γίνει η δουλειά τους και συνήθως κάνουν τις παρατηρήσεις και τις υποθέσεις περίπου για το είδος της υποχρέωσης, που οι υπάλληλοί πρέπει να επιδεικνύουν.

Οι υπάλληλοι καθορίζουν τη δέσμευσή τους για την οργάνωση μέσω της ψυχολογικής διάστασης απαντώντας στις ερωτήσεις:

- Πόσο βαριά θα πρέπει πραγματικά να εργαστώ;
- Ποια αναγνώριση, οικονομική ανταμοιβή, ή άλλη προσωπική ικανοποίηση θα πάρω για τις προσπάθειές μου;
- Αξίζουν το κόπο οι αμοιβές;

- Τα άτομα διατυπώνουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις στο μεγάλο μέρος αξιολογώντας πρώτα τη σχέση με τον προϊστάμενό τους. Η πίστη και η δέσμευση τους είναι πολύ συνδεδεμένη με την άποψη τους για το διευθυντή τους και κατά πόσο είναι αυτός πρόθυμος να αναγνωρίσει μια εργασία ότι έχει επιτύχει. Η χρηματική απολαβή παίζει μικρότερο ρόλο. Στα πλαίσια ενός κύριου προγράμματος αλλαγής, η ευαισθησία ενός διευθυντή σε αυτήν την διάσταση σε σχέση με τους υφισταμένους του, είναι κρίσιμη για να κερδίσει εκ νέου τη δέσμευση στους στόχους και στα πρότυπα απόδοσης.

Οι υπάλληλοι μετρούν την κουλτούρα μιας οργάνωσης μέσω της κοινωνικής διάστασης των προσωπικών τους επαφών. Σημειώνουν τι η επιχείρηση λέει για τις αξίες της στη δήλωση αποστολής της και παρατηρούν την αλληλεπίδραση και τις πρακτικές, τη στάση της διεύθυνσης της επιχείρησης απέναντι σε αυτούς. Ταυτόχρονα μεταφράζουν εκείνες τις αντιλήψεις για τις αξίες σε πεποιθήσεις, για το πώς η επιχείρηση πραγματικά δουλεύει- για τους άγραφους κανόνες που ισχύουν για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας, προωθήσεις, λήψη αποφάσεων, επίλυση ψυχικών συγκρούσεων, κατανομή των πόρων, προσωρινές απολύσεις-.

Κατά τη κοινωνική διάσταση, ένας υπάλληλος προσπαθεί να απαντήσει σε αυτές τις συγκεκριμένες ερωτήσεις:

- Είναι οι αξίες μου παρόμοιες με εκείνες σε άλλη οργάνωση;
- Αυτό που είναι πραγματικοί κανόνες, ποιοι τους καθορίζουν και τους παίρνουν σε αυτήν την επιχείρηση;

Η ευθυγράμμιση μεταξύ των δηλώσεων μιας επιχείρησης και της διοικητικής συμπεριφοράς είναι το κλειδί στη δημιουργία ενός πλαισίου το οποίο προκαλεί τη δέσμευση των υπαλλήλων κατά μήκος της κοινωνική διάσταση. Είναι συχνά η διάσταση μιας προσωπικής επαφής που υπονομεύεται πιο πολύ σε μια αλλαγή όταν προκύπτουν συγκρούσεις και η επικοινωνία καταρρέει. Επιπλέον, είναι η διάσταση της αξιοπιστίας που αφορά τη διαχείριση, που μόλις χαθεί είναι δύσκολο να ανακτηθεί.

5.2 Κουλτούρα και Προσωπικές Επαφές.

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί κάτω

από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. Γι' αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

Ο βαθμός στον οποίο οι προσωπικές επαφές είναι γραμμένες ή λέγονται απλά προφορικώς ποικίλλει με τη κουλτούρα της οργάνωσης και σε πολλές περιπτώσεις, με την χώρα της που φιλοξενεί την επιχείρηση. Γενικά, όσο πιο ομοιογενής είναι μια κουλτούρα, τόσο πιο πιθανό είναι να είναι ξεκάθαρη η επίσημη διάσταση των προσωπικών επαφών. Το ίδιο πράγμα ισχύει για τις ψυχολογικές και κοινωνικές διαστάσεις σε ομοιογενή περιβάλλοντα, επειδή εργοδότες και εργαζόμενοι έχουν παρόμοιες προοπτικές και προσδοκίες μεριδίου. Παραδείγματος χάριν, στην Ιαπωνία και την ηπειρωτική Ευρώπη, το νομικό σύστημα για την επίλυση των διαφωνιών είναι σε έναν αστικό κώδικα που τεκμηριώνεται στα καταστατικά. Εκείνα τα συστήματα φέρνουν πέρα από τις νομικές αρχές και τις νομικές συμβάσεις, τις υποθέσεις που σχετίζονται με τις σχέσεις των υπαλλήλων. Πράγματι, όταν τα όρια μιας επαφής είναι πάρα πολύ ξεκάθαρα στην Ιαπωνία, λαμβάνεται ως προσβολή όταν ένα συμβαλλόμενο μέρος δεν καταλαβαίνει πώς τα πράγματα λειτουργούν.

Επίσης, σε χώρες όπως τις Ηνωμένες Πολιτείες, οι προσωπικές επαφές τείνουν να είναι υποστηριγμένες από επίσημα συστήματα τα οποία εξασφαλίζουν αντικειμενικότητα στα πρότυπα για την αξιολόγηση της απόδοσης. Υπάρχει περισσότερη δομή για να υποστηρίξουν τις επαφές μεταξύ υπαλλήλων-εργοδοτών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη μορφή της πολιτικής που χαράζει και των διαδικασιών της επιχείρησης και μέσα από το ρόλο που τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν. Ομοίως, καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται όλο και περισσότερο πολυεθνικές, η σημασία για να οριστούν οι προσωπικές επαφές ρητά αυξάνεται. Αυτό ισχύει είτε όταν οι επιχειρήσεις αλλάζουν για να

ικανοποιήσουν τις ανάγκες διαφορετικού εργατικού δυναμικού ή για να ανταποκριθούν στις ευκαιρίες και απειλές της αγοράς.

5.3 Πως να Κερδίσεις την Εμπιστοσύνη των Εργαζομένων Μετά από Συγχώνευση.

Οι συγχωνεύσεις είναι συνώνυμες με την αλλαγή. Ανεξάρτητα πόσο μικρές είναι αυτές οι αλλαγές, η συγχώνευση είναι ένα γεγονός που δημιουργεί αποστεθαροποίηση επηρεάζοντας πολλούς ανθρώπους σε μία εταιρεία. Για την ακρίβεια, ένα μεγάλο ποσοστό αποτυχίας της συγχώνευσης οφείλεται στα «προβλήματα των εργαζομένων»(Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000). Παρόλο το ότι μια νέα ισορροπία μπορεί να επιτευχθεί, το κόστος που συσχετίζεται με την ενσωμάτωση (integration) είναι αρκετά υψηλό. Το στρες, η αβεβαιότητα, το άγχος, η ένταση είναι όλα μέρη της φάσης της ενσωμάτωσης. Χαμηλό ηθικό, μη παραγωγική συμπεριφορά, δολιοφθορά, συστηματική απουσία είναι αρνητικοί παράγοντες που απασχόλησαν πολλές συγχωνεύσεις. Ο Pritchett (1995) αναφέρει τη μείωση στην εμπιστοσύνη των υπαλλήλων μέσα σε ένα οργανισμό, ως έναν από τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας των συγχωνεύσεων. Πράγματι η εμπιστοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας κοινωνικής αλληλεπίδρασης και σχετίζεται άμεσα στη περίπτωση των συγχωνεύσεων. Παρόλο που η εμπιστοσύνη είναι αίτιο για επιτυχή ενοποίηση υπάρχει μικρή εμπειρική απόδειξη του ρόλου στη διαδικασία ενσωμάτωσης. Ποιοι είναι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εμπιστοσύνη μετά τη συγχώνευση; και τι μπορεί η διοίκηση να κάνει για να βελτιώσει την αντίληψη των εργαζομένων για την αξιοπιστία του οργανισμού;

Οι συγχωνεύσεις θεωρούνται από τους πιο τραυματικούς τύπους αλλαγών μέσα σε ένα οργανισμό. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και η αβεβαιότητα οδηγούν τους υπαλλήλους σε συμφεροντολογικές συμπεριφορές. Η διαχείριση της μετασυγχωνευτικής περιόδου είναι υπεύθυνη για να θεμελιωθούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέρφων και υφισταμένων της συγχωνευμένης εταιρείας. Αυτό όμως μπορεί να γίνει πολύ δύσκολο λόγω ανησυχίας και αβεβαιότητας και γενικότερης αρνητικής αντίδρασης των υπαλλήλων. Άλλοι παράγοντες είναι οι προσωπικοί και οι συγκυριακοί.

5.4 Στρες Υπαλλήλων Μετά από Συγχωνεύσεις.

Όπως αναφέραμε λίγη προσοχή δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα κατά τη διαδικασία των εξαγορών και συγχωνεύσεων και πιο συγκεκριμένα στο στρες των υπαλλήλων. Αυτή η αβλεψία υπάρχει, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι τα προβλήματα των υπαλλήλων έχουν χρεωθεί να είναι υπεύθυνα για την αποτυχία του ενός τρίτου των συγχωνεύσεων.

Η επικοινωνία είναι μια από της στρατηγικές που οι οργανισμοί χρησιμοποιούν για να διαχειριστούν την αντίληψη και τις αντιδράσεις στις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Ενώ πολλές μελέτες επεξεργάζονται τις ευδιάκριτες και αξιοσημείωτες συμπεριφορές, ελάχιστες προσπαθούν να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν την ερμηνεία και τη γνώση αυτών.

Συνεπώς ο οργανισμός πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα περίπλοκο σεντ με πολλά πολλαπλάσια (σεντ), συχνά συγκρουόμενα. Τέτοια υπόθεση μας δίνει να καταλάβουμε ότι η οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να έχει πολλές ερμηνείες. Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται τις αλλαγές ποικίλει από άνθρωπο σε άνθρωπο και συσχετίζεται με συγκεκριμένες συνθήκες.

Η δημιουργία της κατανόησης αναφέρεται στη διαδικασία την οποία τα μέλη του οργανισμού μεταφράζουν ένα οργανωτικό γεγονός και κατασκευάζουν μια σημαντική εξήγηση για αυτό. Μέσω αυτής της διαδικασίας δημιουργίας της αίσθησης, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν μια διαμοιρασμένη κατανόηση η οποία βοηθά στη διάπλαση των μελλοντικών πράξεων. Η διαδικασία αυτή δεν είναι απλώς η ανακάλυψη της έννοιας της νέας πραγματικότητας η οποία ακολουθεί μετά από μια οργανωτική αλλαγή. Η δημιουργία κατανόησης/ ερμηνείας κατασκευάζει μια πραγματικότητα η οποία υπάρχει. Οι επτά ιδιότητες της κατανόησης/ ερμηνείας είναι ότι (Lotz, Donald,2006): στηρίζεται στη δημιουργία ταυτότητας (ιδιοσυγκρασίας), είναι αναδρομική (λειτουργία), αναπαριστά φυσικά/ αισθητά περιβάλλοντα, είναι κοινωνική και συνεχής (λειτουργία), εστιάζει σε ενδείξεις που αποσπώνται (από το περιβάλλον) και βασίζεται στην αληθοφάνεια ή τη πιθανότητα. Επειδή η κατανόηση είναι βασισμένη στη δημιουργία ταυτότητας και την αληθοφάνεια, οι ατομικές διαφορές είναι αναμενόμενες. Γενικά είναι αναμενόμενο ότι τα άτομα σε διαφορετικό περιβάλλον έχουν διαφορετική αντίληψη των πραγμάτων. Η δημιουργία ταυτότητας, η αληθοφάνεια με το

ταυτόχρονο δέσιμο με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά συγκεκριμένης δουλειάς, έχουν σαν αποτέλεσμα οι άνθρωποι με διαφορετικές εργασίες να έχουν διαφορετική αντίληψη. Με άλλα λόγια, διαφορετικά περιβάλλοντα και τα χαρακτηριστικά συγκεκριμένων εργασιών διαφοροποιούν την αντίληψη οργανωτικής συμπεριφοράς.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είναι γεγονότα τα οποία προκαλούν πολλά συναισθήματα και αποστεθαρτοποιούν τις καταστάσεις. Ο Marks πρότεινε ότι διαφέρουν από τις οργανωτικές αλλαγές σε τρία σημεία (Marks, 1987) : στην αποτίμηση της αλλαγής, στην κλίμακα της αλλαγής και στο σημαντικό όγκο του άγνωστου που εκπροσωπούν. Μπορούν να δημιουργήσουν ένα μεγάλο βαθμό στρες και αβεβαιότητας και να οδηγήσουν σε μειωμένο ηθικό, δυσαρέσκεια για την εργασία, μη παραγωγική συμπεριφορά, ενέργειες σαμποτάζ, αυξημένες παραιτήσεις προσωπικού, και υψηλή αποχή.

Το στρες φαίνεται σα μια διαδικασία συνεχόμενων συναλλαγών ανάμεσα από εξωτερικές απαιτήσεις και περιορισμούς, εξωτερικές τροφοδοτήσεις και συμπαράσταση, προσωπικά αδιέξοδα και εσωτερικές ανάγκες και αξίες, τις οποίες τα άτομα προσπαθούν να διατηρήσουν σε μια ισορροπία.

5.5 Περιπλοκές Από την Αλλαγή της Διαχείρισης.

Πολλές μελέτες έχουν γίνει για την κατανόηση του τρόπο με τον οποίο αντιδρούν οι εργαζόμενοι στην αλλαγή διαχείρισης μιας επιχείρησης και ποιοι είναι οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη μετά από την αλλαγή διαχείρισης έτσι ώστε να δημιουργηθούν θετικές στάσεις και αντιδράσεις εμπιστοσύνης.

1) Επικοινωνία

Καταρχήν, η επικοινωνία πριν και μετά την αλλαγή της διαχείρισης. Οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η ανοχή τους απέναντι στη νέα διαχείριση είναι πολύ σημαντικά βήματα, ενώ οι εργαζόμενοι νιώθουν οικονομικά αβέβαιοι σε αυτή την αλλαγή.

Ένα στοιχείο που επιδρά στην αλλαγή και στην ολοκλήρωση είναι η χώρα προέλευσης της επιχείρησης. Σε περίπτωση που η επιχείρηση είναι φιλοξενούμενη τα πράγματα είναι δύσκολα, ειδικά όταν η επιχείρηση δεν έχει εμπειρία και δεν είναι οικεία με τη κουλτούρα, τη λειτουργία, την νομοθεσία και

άλλα εμπόδια που μπορεί η ξένη χώρα να επιβάλλει. Η στρατηγική της επικοινωνίας όσον αφορά τους εργαζόμενους σχετικά με την εμπιστοσύνη της διαχείρισης εξαρτάται από τη χώρα προέλευσης της επιχείρησης. Σε μια εσωτερική αλλαγή οι νέοι εργαζόμενοι χρειάζονται να γνωρίζουν περισσότερα όσον αφορά τις αλλαγές που θα επέλθουν, ενώ όταν η μητρική εταιρεία είναι ξένη οι εργαζόμενοι ζητούν από τη νέα διαχείριση συχνότερη επικοινωνία ακόμα πριν κλείσει η συμφωνία. Αυτό υπονοεί ότι η ομάδα διαχείρισης πρέπει να αναπτύξει μια επικοινωνία κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Η νέα αυτή διαχείριση χρειάζεται να είναι πιο ευαίσθητη και ανεκτική για να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

2) Ταχύτητα πραγμάτωσης αλλαγής.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι η ταχύτητα με την οποία θα πραγματοποιηθεί η διαδικασία αλλαγής. Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν μετά την αλλαγή της διαχείρισης, είναι η κατάλληλη περίοδος για αλλαγές σε επιχειρησιακό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι περιμένουν και δέχονται την αλλαγή, ενώ έτσι αξιολογούν ταυτόχρονα τις προθέσεις της νέας διαχείρισης. Άλλοι ερευνητές προτείνουν να προηγηθεί μια περίοδος προσαρμογής και γνωριμίας μεταξύ της νέας διαχείρισης και των εργαζομένων πρώτου επέλθουν οι αλλαγές. Η νέα διαχείριση πρέπει να διαφοροποιήσει την αναπτυξιακή της πολιτική.

Όταν η διαδικασία της αλλαγής είναι γρήγορη, το μέγεθος της οικονομικής αβεβαιότητας των εργαζομένων θα επηρεάσει την εμπιστοσύνη τους στη νέα διαχείριση. Η νέα διαχείριση πρέπει να μειώσει την οικονομική αβεβαιότητα με το να κάνει ξεκάθαρη την οικονομική της πολιτική. Επίσης πρέπει να υπάρχει περισσότερη επικοινωνία η οποία θα μειώσει τις αβεβαιότητες των εργαζομένων και θα τους κάνει πιο ανεκτικούς στις αλλαγές.

Όταν η διαδικασία της αλλαγής είναι αργή, αυτό που χρειάζονται οι εργαζόμενοι είναι να αναπτύξουν καλές σχέσεις, με τη νέα διαχείριση, να λαμβάνουν σωστές πληροφορίες από αυτήν και να γνωρίζουν ποιες θα είναι ακριβώς οι αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν έτσι ώστε να μπορούν να την εμπιστευτούν.

Οι εργαζόμενοι ανησυχούν και είναι αβέβαιοι για το τι θα συμβεί στις εργασίες τους και πως θα επηρεαστεί η αυτονομία τους και οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Πάντως, γενικά, οι εργαζόμενοι είναι θετικοί στις αλλαγές και έχουν τη θέληση να εμπιστευτούν την νέα διαχείριση. Βέβαια όσο ο χρόνος περνάει η εμπιστοσύνη μειώνεται και η σχέσεις γίνονται όλο και πιο αρνητικές.

Αυτό επιβεβαιώνουν και οι μελέτες των Schweiger και De Nisi (Schweiger, De Nisi, 1991). Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο χρόνος (χρονική στιγμή) που θα διαλέξει κάποιος για να μελετήσει και να εξετάσει τις επιδράσεις από την αλλαγή της διαχείρισης στην συμπεριφορά των εργαζομένων έχει μεγάλη διαφορά στα αποτελέσματα της. Αυτό γιατί είναι διαφορετικές οι αντιδράσεις στο αρχικό στάδιο της αλλαγής και διαφορετικές μετά από πέντε χρόνια.

Το να καταλαβαίνεις πως αλλάζουν οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικό. Στο αρχικό στάδιο, επειδή υπάρχει αβεβαιότητα, η υπομονή και η ανοχή στην αλλαγή είναι σημαντικά στοιχεία για να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης. Οι εργαζόμενοι μειώνουν την ανησυχία τους έχοντας θετική στάση και θέληση. Μακροπρόθεσμα αυτό είναι σημαντικό για καλές διαπραγματευτικές σχέσεις.

Στο αρχικό στάδιο αλλαγής οι εργαζόμενοι ζητούν χρήσιμες πληροφορίες, ενώ αργότερα μεγαλύτερο ρόλο παίζει η συχνή πληροφόρηση για να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Για αυτό η στρατηγική της επικοινωνίας πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

1. Paul J. Strebel, Breakpoints: “how managers exploit radical business change” Harvard Business School Press (September 1992).
2. Μπουραντάς Δημήτριος, Κ. Παπαλεξανδρή, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Μπένου Ευγ.,2002.
3. Irene Nikandrou, Nancy Papalexandris and Dimitris Bourantas, “Gaining employee trust after acquisition”, *Employee relations* 22,4, Implications for managerial action Athens University of Economics and Business, Athens, Greece, Received February 2000 Accepted April 2000.
4. Pritchett, P., After the Merger: Managing the Shockwaves, Pritchett and Associates, Dallas, TX., (1985),
5. T. Lotz and F. Donald, “Stress and communication across job levels after an acquisition”, *S. Afr. J. Bus. Manage.*, 37(1) Volume : Vol 37. Issue : Issue 1, 2006.
6. Marks, M.L., “The merger syndrome: the human side of combination” Journal of Buyouts and Acquisitions, 1987 (Jan/Feb):18-23.
7. David M. Schweiger, Angelo S. DeNisi, “Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment” The Academy of Management Journal, Vol. 34, No.1(Mar.,1991),pp.(110-135).

6. Ο Ρόλος της Ηγεσίας στη Διαμόρφωση και Εμπέδωση της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

6.1 Εισαγωγή

Ο Schein (1992) παρουσιάζει 2 ομάδες κριτηρίων και ενεργειών που χρονικά η μία προηγείται της άλλης και εμπεδώνουν στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας από την πλευρά των ηγετών

1. Πρωταρχικοί μηχανισμοί καθιέρωσης

- Τι προσέχουν, μετρούν και ελέγχουν οι ηγέτες σε κανονική βάση;
- Πώς αντιδρούν οι ηγέτες σε οργανωσιακές κρίσεις;
- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες κατανέμουν ελλιπείς πόρους.
- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες μοιράζουν αμοιβές και θέσεις.
- Προσεκτική μελέτη του σχηματισμού ρόλων, διδασκαλίας, εκπαίδευσης.
- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες προσλαμβάνουν, επιλέγουν, προάγουν, αποσύρουν μέλη.

2. Δευτερεύοντες μηχανισμοί έκφρασης και ενίσχυσης

- Οργανωτικό σχέδιο και δομή
- Οργανωτικά συστήματα και διαδικασίες
- Οργανωσιακά τελετουργικά
- Ιστορίες, μύθοι και θρύλοι για ανθρώπου και γεγονότα
- Επίσημες δηλώσεις για τη φιλοσοφία, αξίες, πιστεύω.

Στις επιχειρήσεις, οι δευτερεύοντες μηχανισμοί έχουν την ταμπέλα του οργανωσιακού κλίματος και είναι η αντανάκλαση των παραδοχών κουλτούρας που προέρχονται από τους ηγέτες ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια σχηματισμού της οργάνωσης. Αυτοί λειτουργούν υποστηρικτικά στους πρωτεύοντες. Το «κλίμα» προηγείται της ύπαρξης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον Bass (1998) τα 4 βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι τα εξής:

- Το χάρισμα
- Η έμπνευση
- Η πνευματική παρότρυνση
- Η εξατομικευμένη προσέγγιση

6.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία.

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω. Έτσι επιλέγονται άτομα τα οποία ενστερνίζονται αυτές τις αξίες και τα ίδια προσελκύνονται από κουλτούρες που προσιδιάζουν στις δικές τους αξίες. Οι αρχικές αξίες της ηγεσίας της οργάνωσης γίνονται η κυρίαρχη κουλτούρα. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εμφυσούνται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στην αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων. Αυτή η ομοιογενοποίηση της συμπεριφοράς των μελών είναι που εξασφαλίζει την σταθερή λειτουργία της οργάνωσης, αλλά παράλληλα καθίσταται εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρόκληση γι' αλλαγή. Η οργάνωση δεν λειτουργεί σε «γυάλα», αποκομμένη από το λοιπό περιβάλλον. Ακριβώς αυτή η αλληλεπίδραση με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον είναι που επιβάλλει αναπροσδιορισμό της ύπαρξης, δομής, λειτουργίας και κουλτούρας η οποία θα καθορίσει έναν τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, προσαρμοστικό και λειτουργικό, με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα. Έναν τύπο ηγεσίας που θα είναι αρεστός και συμβατός με τη νέα διαμορφωθείσα κουλτούρα.

Η ηγεσία είναι πηγή πιστεύω και αξιών. Ό,τι ο ηγέτης προτείνει, επεξεργάζεται και συνεχίζει να δουλεύει θα γίνεται υπόθεση όλων των υπαλλήλων. Ο Schein βλέπει συσχετισμό μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας. Από την μια οι ηγέτες πρέπει να σέβονται τις συνθήκες κουλτούρας από την άλλη είναι αποστολή τους να αναπτύσσουν μια συμφέρουσα κουλτούρα .

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές για διαρκή ανάπτυξη σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο Schein έχει διατυπώσει μέσα από συσχετισμούς

στρατηγικής και επιπέδων οργανωσιακής κουλτούρας διάφορες υποθέσεις: αρχικά γιατί αυτές καταδεικνύουν δυνατότητες αλλά και κινδύνους σχετικές με ειδικές κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά επιπλέον αποτελούν και τη βάση για περαιτέρω έρευνα.

Η κουλτούρα σχετίζεται με την ηγεσία αφού η έμπνευση ηγέτη δημιουργεί έμπνευση κουλτούρας πράγμα το οποίο οδηγεί σε ανώτερη οικονομική κατάσταση.

6.3 Καλύτερη Διαχείριση Ηγεσίας.

Στο σημείο αυτό δίνουμε μερικούς τρόπους στο πώς διευκολύνουμε τη διαχείριση ηγεσίας στην ολοκλήρωση των στόχων της σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων (Cydney, 2007):

- Εξηγούμε την αξία που μπορούν να αποκτήσουν βοηθώντας τους υπαλλήλους που θα ζήσουν την αλλαγή, όταν επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.
- Κερδίζουμε την εμπιστοσύνη από τους ηγέτες παρουσιάζοντας τις παραμέτρους, οι οποίες δείχνουν τη σημασία της επικοινωνία με στοιχεία προερχόμενα από συγκεκριμένες ομάδες εστίασης ή έρευνες για αλλαγή-ετοιμότητα.
- Το μεγαλύτερο μέρος της ηγεσίας, η ομάδα μετά την ένωση των πυρήνων έρχεται μετά από τη χρηματοδότηση ή από διαδικασίες. Εάν μπορούσαμε να τους παρέχουμε τα ποσοστά και τα διαγράμματα, θα αισθανθούν καλύτερα και θα είναι ενήμεροι για το τι δηλώνει και τι χρειάζεται η εταιρεία.
- Εξηγούμε ότι θα τους χρειαστούμε για να ωθήσουν το είδος των στρατηγικών μηνυμάτων που χρειάζεται η εταιρεία. Έπειτα αυτά οι διευθυντές από τη μεριά τους θα τα διαρρεύσουν σε όλους τους υπαλλήλους, αφού προσθέσουν λεπτομέρειες και τακτικές οδηγίες εκτέλεσης.

Τέλος, προσφέρουμε στους ηγέτες τον ακόλουθο κατάλογο κατευθυντήριων αρχών σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων που θέλουν να δημιουργήσουν τη στρατηγική ενοποίησης.

- Καθορίζουμε ένα κεντρικό καθορισμένο μήνυμα– το οποίο θα συμπεριλαμβάνεται στη στρατηγική, με απώτερο σκοπό τη διαπραγμάτευση και ένα όραμα της νέας επιχείρησης με βασική υποστήριξη στα γεγονότα – το συντομότερο δυνατό.
- Επιμένουμε στα κεντρικά μηνύματα, παρουσιάζουμε μια ευθυγραμμισμένη ταυτότητα σε όλους τους ενδιαφερόμενους, εσωτερικούς και εξωτερικούς.
- Πρέπει να είμαστε ιδιαίτερα προσοί και ειδικά επικοινωνιακοί από στιγμή που θα αναγγελθεί η διαπραγμάτευση.
- Εξηγούμε τη νοητή γραμμή μεταξύ στόχων συγχώνευσης και το τι οι υπάλληλοι μπορούν να κάνουν για να βοηθήσουν για να επιτευχθούν.
- Διαχειριζόμαστε τις προσδοκίες υπαλλήλων και καθιερώνουμε την αξιοπιστία με ανοικτή, τίμια επικοινωνία. Δε πρέπει να χρωματίζουμε μια ρόδινη εικόνα για τη διαδικασία ολοκλήρωσης, γιατί θα δημιουργήσουμε περισσότερα εμπόδια και θα επιτύχουμε το αντίθετο.
- Αντιμετωπίζουμε τα δύσκολα θέματα, όπως μείωση εργατικών δυναμικών, με ακρίβεια και αμερόληπτα.
- Δε πρέπει να αποφεύγουμε την επικοινωνία εάν δεν έχουμε όλες τις απαντήσεις.
- Καθιερώνουμε ή ενισχύουμε διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία (ηγετών-υπαλλήλων) και μηχανισμούς ανατροφοδότησης, ιδιαίτερα κατά την έντονη διάρκεια της περιόδου αλλαγής. Θα χρειαστούμε εισροή πληροφοριών που να μετράει πόσο καλά η ενοποίηση εφαρμόζεται και κατά πόσο η συγχώνευση και το όραμα γίνεται αποδεκτό με ακρίβεια.
- Δημιουργούμε μια θετική αίσθηση επείγουσας ανάγκης που να οδηγεί τους υπαλλήλους προς τους στόχους ολοκλήρωσης.
- Προσδιορίζουμε γρήγορα ποιοι υπάλληλοι τα καταφέρνουν και τους επιβραβεύουμε. Έτσι θα αποδείξουμε και στους υπόλοιπους υπαλλήλους ότι η στρατηγική ολοκλήρωσης λειτουργεί. Επίσης αναγνωρίζουμε τους υπαλλήλους εκείνους που βοήθησαν να επιτύχει (η ολοκλήρωση).

Τελικά, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ότι η επικοινωνία έχει τη δύναμη να οδηγήσει στην πραγματοποίηση των στόχων ολοκλήρωσης.

6.4 Βοηθώντας τη Διοίκηση να Αναγνωρίσει τη Σημασία της Στρατηγικής Επικοινωνίας των Υπαλλήλων.

Πρώτα από όλα η διοίκηση χρειάζεται να αναγνωρίσει την επικοινωνία των υπαλλήλων σαν στρατηγική υπόθεση και να μάθει να λειτουργεί σα μοχλός στη στρατηγική υποστήριξη. Η επικοινωνία των υπαλλήλων πρέπει να παίξει ένα στρατηγικό ρόλο στον οργανισμό για να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Αυτός ο στρατηγικός ρόλος σημαίνει ότι η επικοινωνία πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική της εταιρείας. Πολλά στελέχη βλέπουν τις επικοινωνίες σαν «μαύρο κουτί». Η επικοινωνία είναι είτε τα πάντα σε ένα οργανισμό -όραμα, στρατηγική, επιχειρηματικά σχέδια, συναντήσεις διευθυντών, ροή πληροφοριών, διαχείριση γνώσης- ή δεν είναι τίποτα παραπάνω από γενικότητες που αποσκοπούν να κρατήσουν τους υπαλλήλους δημοσίων σχέσεων απασχολημένους και για να ενημερώνουν τους υπαλλήλους για τα νέα της εταιρείας (Barrett, 2002).

Οργανώνοντας τα «πάντα» και διασκορπίζοντας τις «γενικότητες» είναι τα πρώτα βήματα στη κατασκευή ενός επιτυχημένου προγράμματος επικοινωνίας. Εάν οι μάνατζερ συνειδητοποιήσουν ότι η επικοινωνία είναι ένα κλειδί, συστατικό στη πραγματοποίηση μιας υψηλής εταιρικής οργάνωσης, θα δώσουν και το πρέπων χρόνο και ενέργεια που χρειάζεται και δικαιούται.

Μερικοί κανόνες που πρέπει να ακολουθεί η διεύθυνση είναι οι εξής:

- Δεσμευμένο ηγετικό γκρουπ
- Ξεκάθαρους αποδοτικούς στόχους
- Καλοσχεδιασμένο πεδίο
- Σωστοί άνθρωποι στις σωστές θέσεις
- Ουσιαστική επικοινωνία

Θα προσπαθήσουμε να δώσουμε δύο αρχικούς βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς της ουσιαστικής επικοινωνίας:

1. Ενημερώνουν και επιμορφώνουν τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα στη στρατηγική της εταιρείας και
2. Παρακινούν και τοποθετούν τους υπαλλήλους σε θέσεις οι οποίες συμπαραστέκονται στη στρατηγική και στη πραγματοποίηση των στόχων

Εάν η επικοινωνία συνδυάζει και τους δυο αυτούς παράγοντες, είναι «ουσιαστική», συμβάλλει στην χρηματοοικονομική επιτυχία και βοηθά στην

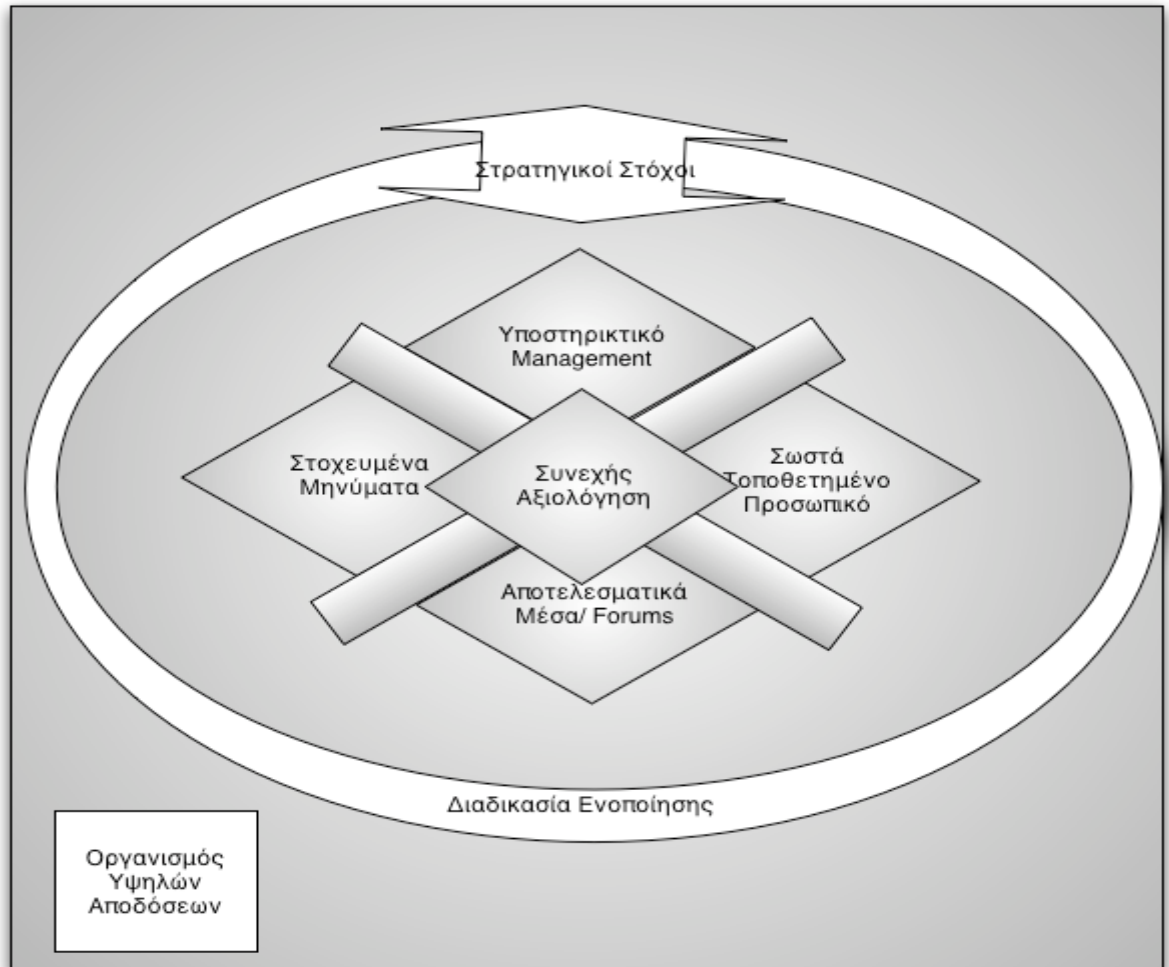
υψηλή οργάνωση. Αναλύοντας αυτό τον ορισμό της επικοινωνίας των υπαλλήλων, πιο αναλυτικά μας δίνει πέντε πρωταρχικούς στόχους:

1. Δίνει συνεπή και ξεκάθαρο μήνυμα στο να επιμορφώνει τους υπαλλήλους με το όραμα της επιχείρησης, τους στρατηγικούς στόχους και τι η αλλαγή σημαίνει για αυτούς.
2. Παρακινεί τη συμπαράσταση για της νέες τοποθετήσεις της εταιρείας.
3. Ενθαρρύνει την υψηλότερη απόδοση και την προαιρετική προσπάθεια.
4. Περιορίζει τις παρεξηγήσεις που μπορούν να καταστρέψουν την παραγωγικότητα.
5. Ευθυγραμμίζει τους υπαλλήλους πίσω από τη στρατηγική και τη γενικότερη απόδοση των βελτιωμένων στόχων.

Το στρατηγικό μοντέλο επικοινωνίας και η αλλαγή επικοινωνίας, σχεδιάζονται να επιτύχουν αυτούς τους στόχους.

6.4.1 Ορίζοντας το Στρατηγικό Μοντέλο Επικοινωνίας των Υπαλλήλων.

Το στρατηγικό μοντέλο επικοινωνίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει τα στελέχη να καταλάβουν το ρόλο της στρατηγικής στην επικοινωνία και κατά πόσο αυτή συμβάλλει στη καθημερινή επιτυχία πολλών επιτυχιών της εταιρείας. Το μοντέλο συλλαμβάνει όλα τα κύρια στοιχεία της επικοινωνίας των υπαλλήλων, τα ενώνει μεταξύ τους μαζί με τη στρατηγική και τις λειτουργίες της (διάγραμμα 6.1). Συνεπώς, αυτό δουλεύει αναλυτικά για να χωρίσει την επικοινωνία σε εύχρηστα, αναγνωρίσιμα κομμάτια, ενώ την ίδια στιγμή, δείχνει πώς εμπλέκεται και πώς ανεξαρτοποιείται το κάθε κομμάτι χωριστά, ούτως ώστε να διευκολύνει τις αλλαγές. Τα παραδοσιακά κομμάτια της επικοινωνίας, όπως μετάδοση πληροφοριών και μέσα επικοινωνίας, βρίσκονται στη καρδιά του μοντέλου. Αλλά η άμεση σύνδεση με τους στόχους της εταιρείας και τη διαδικασία επιχειρηματικού πλάνου καθώς και την επίστρωση του μάντζμεντ με μια συνεχή αποτίμηση ατομικής και εταιρικής επικοινωνίας, μετακινούν το μοντέλο από τακτικό επίπεδο σε στρατηγικό επίπεδο.



Διάγραμμα 6.1 Στρατηγικό Μοντέλο Επικοινωνίας

6.4.2 Πρακτικές Πετυχημένης Επικοινωνίας.

Σ' αυτό το σημείο δίνουμε ορισμένες πρακτικές επικοινωνίας που βοηθούν την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού:

- Στρατηγικοί στόχοι: σε υψηλά οργανωμένες εταιρίες, η επικοινωνία των υπαλλήλων ενδυναμώνει τους στρατηγικούς στόχους. Η επιχείρηση πρέπει να συσχετίσει, τι έχει θεμελιώσει ως στρατηγικούς στόχους και ποιοι συγκεκριμένα είναι οι στόχοι της επικοινωνίας; επιπρόσθετα η επικοινωνία πρέπει να δημιουργηθεί κατάλληλα για να μεταφράσει τα στρατηγικά μηνύματα (από το όραμα στην απόδοση), για όλους τους υπαλλήλους.

- Υποστηρικτική διοίκηση: τα υψηλά και μεσαία στελέχη πρέπει άμεσα να εμπλέκονται και να αναλαμβάνουν ευθύνη για την επάνδρωση της επικοινωνίας. Σε μια σημαντική κατάσταση αλλαγής, όπως και σε καθημερινές λειτουργίες, η επικοινωνία δεν είναι απλά ότι κάνει το προσωπικό επικοινωνίας. Οι μάνατζερ πρέπει να υποδειγματίζουν τη συμπεριφορά που περιμένουν από τους υπαλλήλους τους και ορίζουν τη ροή των πληροφοριών. Χωρίς αυτούς τα κανάλια της επικοινωνίας δεν μπορούν να ρέουν ελεύθερα.
- Μηνύματα στόχοι: τα μηνύματα στόχοι πρέπει να είναι πολύ εύκολα, να παρέχουν ειδικές πληροφορίες που χρειάζονται (μηνύματα με διαφορετικές λέξεις και σε διαφορετικούς ανθρώπους όταν είναι απαραίτητο), έτσι ώστε η πληροφορία είναι λίγες και ουσιαστικές, ενώ παράλληλα να είναι και συνεπής. Έτσι, κάθε επιχειρηματική μονάδα ή υπομονάδα πρέπει να φιλτράρει κάθε σημαντικό μήνυμα στους υπαλλήλους της. Αν είναι απαραίτητο πρέπει να μετατρέπει το γενικό μήνυμα σε πολλά, εύκολα και πρακτικά μηνύματα τα οποία μπορούν να αποκωδικοποιηθούν και να πραγματοποιούνται αυτόματα από τους υπαλλήλους.
- Αποτελεσματικά μέσα ενημερώσεις και τόποι συνάντησης: Η αποτελεσματική επικοινωνία χρησιμοποιεί όλα τα μέσα να προσεγγίσει το κοινό της. Η πιο σημαντική αντανάκλαται άμεσα πρόσωπο με πρόσωπο, παρά έμμεσα με έντυπα ή ηλεκτρονικά μέσα. Για αυτό το λόγο η εκπαίδευση της διαπροσωπικής επικοινωνίας, η διαχείριση των συναντήσεων, και οι ικανότητες διευκόλυνσης είναι απαραίτητες για όλους τους μάνατζερ.
- Σωστή τοποθέτηση προσωπικού: το προσωπικό επικοινωνίας χρειάζεται να είναι κοντά στα πιο σημαντικά ζητήματα, τα οποία συσχετίζονται με τη στρατηγική και τις διαδικασίες για το επιχειρηματικό σχέδιο. Όντας μέλος της ανώτερης διοίκησης επιτρέπεται στον ανώτερο υπάλληλο επικοινωνίας να αντιληφθεί τη στρατηγική της εταιρείας και να συμμετάσχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπρόσθετα, το προσωπικό επικοινωνίας πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μέσω διευκόλυνσης της αλλαγής και όχι σαν δημιουργός δημοσίων σχέσεων.
- Διαδικασία ενοποίησης: Η επικοινωνία χρειάζεται να ενσωματώνεται με τις διαδικασίες της επιχείρησης. Έτσι πρέπει να τοποθετείται στην ημερήσια διάταξη των συναντήσεων, να χτίζεται στη διαχείριση των συζητήσεων όπως επίσης στους στρατηγικούς στόχους και σχέδια.

- Τρέχουσα αξιολόγηση: Η επίδραση της επικοινωνίας της εταιρείας χρειάζεται να μετρηθεί επίσημα (συχνά ενάντια στους ξεκάθαρους στόχους), κυρίως στη τρέχουσα βάση καθώς και εξονυχιστικά. Επιπλέον η επίδραση της επικοινωνίας πρέπει να εκτιμηθεί σα μέρος της ατομικής απόδοσης, με την κατάλληλη αναγνώριση για επιβράβευση.
- Ενιαία διαδικασία: Η επικοινωνία χρειάζεται να ενσωματωθεί με τη διαδικασία της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου και του επιχειρηματικού πλάνου. Για αυτό η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει στην ημερήσια διάταξη των συσκέψεων και να χτίζεται στις συζητήσεις των μάντζερ και στους στρατηγικούς στόχους και σχέδια.

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει χειροπιαστούς επικοινωνιακούς στόχους για τη βελτίωση της επικοινωνίας και για την αλλαγή του προγράμματος. Το μοντέλο υπηρετεί σαν ένα εργαλείο να προσεγγίσει την επικοινωνία των υπαλλήλων, χωρίζοντας τη σε οριζόμενα, διαχειριστικά κομμάτια. Οι βελτιώσεις που μπορεί να προσφέρει μπορούν να απλοποιήσουν το πρόγραμμα της αλλαγής.

6.5 Ιδανικές Συνθήκες για Παρακίνηση των Εργαζομένων.

Πως όμως θα δημιουργηθούν οι απαραίτητες συνθήκες για την «ενεργοποίηση» των εργαζομένων; Αφενός πρέπει να ενισχυθούν οι παράγοντες που βοηθούν στην παρακίνηση των εργαζομένων και αφετέρου να εξαλειφθούν οι παράγοντες που δρουν αντίστροφα.

Πρώτα απ' όλα, οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στη διαμόρφωση του οράματος και των εταιρικών αξιών. Διεθνώς, εννέα στις δέκα επιχειρήσεις διαθέτουν ρητά προσδιορισμένο όραμα και εταιρικές αξίες. Σχετικές έρευνες, όμως, αποδεικνύουν ότι μόνο στο 50% των περιπτώσεων οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως οι προσωπικές τους αξίες είναι σε συμφωνία με τις εταιρικές.

Η αποτελεσματική εφαρμογή μιας κατάλληλα συμμετοχικής διαδικασίας, η οποία συχνά απαιτεί έναν εξωτερικό «σύμβουλο-καθοδηγητή», παράγει θετική ενέργεια, δέσμευση και ελπίδες για τους εργαζόμενους και, ταυτόχρονα, διασφαλίζει την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση. Η συμμετοχή των εργαζομένων, όμως, δεν πρέπει να περιορίζεται στη διατύπωση εταιρικού οράματος και αξιών, αλλά

πρέπει να επεκτείνεται στην αποτελεσματική αξιοποίησή τους για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και επιδόσεων. Μάλιστα, πρέπει η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να δίνουν το παράδειγμα, λαμβάνοντας υπόψη στις αποφάσεις τους τόσο το όραμα όσο και τις εταιρικές αξίες. Επίσης, πρέπει να παρέχεται κατάλληλη εκπαίδευση, ενώ στα επιμέρους κριτήρια για την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης πρέπει να ενσωματώνεται με σαφή και μη αμφισβητήσιμο τρόπο η προώθηση της εφαρμογής των εταιρικών αξιών.

Σε ότι αφορά τους παράγοντες που ενισχύουν την υποκίνηση των εργαζομένων για καλύτερη ποιότητα εργασίας και δέσμευση στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, αυτοί περιλαμβάνουν:

- Προώθηση της ομαδικής συνεργασίας, που προϋποθέτει, κυρίως, κοινή αντίληψη για τους προς επίτευξη στόχους και ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Διάχυση, κατά το δυνατόν, όλων των πληροφοριών που αφορούν την επιχείρηση και είναι απαραίτητες για κάθε εργαζόμενο. Πρέπει ειδικότερα, να δοθεί έμφαση στο τι περιμένει η επιχείρηση από τους εργαζόμενους
- Παροχή της απαραίτητης καθοδήγησης, που περιλαμβάνει τόσο τον έπαινο από την αξιολόγηση (προσπάθεια και αποτελέσματα) όσο και την «αποπροσοποποιημένη» κριτική για χαμηλές αποδόσεις. Τόσο ο έπαινος όσο και η κριτική πρέπει, μάλιστα, να γίνονται το συντομότερο δυνατό μετά την εμφάνιση του αποτελέσματος.
- Ενθάρρυνση των προτάσεων-πρωτοβουλιών για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων και ανοχή σε πιθανές αποτυχίες.
- Επαρκή εκπαίδευση-κατάρτιση, κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζομένου.

Παράλληλα, σε ότι αφορά την εξάλειψη των παραγόντων που δρουν αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίσουν τα ακόλουθα:

- Δημιουργία αισθήματος ασφάλειας της εργασίας τους, ακόμη και στην περίπτωση της όχι απόλυτα ικανοποιητικής απόδοσης.
- Παγίωση αισθήματος δικαιοσύνης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές και την εξέλιξη.

- Ευχαρίστηση από την εργασία και αναγνώριση της συμμετοχής των εργαζομένων στα επιτεύγματα της επιχείρησης.
- Παροχή στήριξης/ενθάρρυνσης για βελτίωση της απόδοσης.
- Αποφασιστική αντιμετώπιση της ανεπαρκούς απόδοσης, Η ανοχή έχει αποδεδειγμένα έντονα αρνητικές επιπτώσεις.
- Προώθηση της συναδελφικότητας μέσω της δημιουργίας κατάλληλων ομάδων εργασίας.
- Η μεγάλη πλειονότητα των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα ενθουσιώδεις όταν αρχίζουν μια νέα εργασία, όμως, σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι στο 85% των περιπτώσεων το ηθικό των εργαζομένων πέφτει απότομα μετά τους πρώτους έξι μήνες και εξακολουθεί να μειώνεται στη συνέχεια.

Η απάντηση βρίσκεται στις πολιτικές και τις διαδικασίες/ συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση. Η προσπάθεια πρέπει να είναι συνεχής και οριζόντια σε όλο το εύρος των επιχειρηματικών λειτουργιών, ώστε τα αποτελέσματα να είναι απτά και διατηρήσιμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

1. Schein E., Organizational Culture and Leadership, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
2. Bass B., "Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact.", Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
3. Cydney Roach, "The People Problem in Mergers", McKinsey Quarterly, Number Four, 2000; IABC survey, 2002 8 Volume 11, Issue 1 December/January, 2007.
4. Barrett, Deborah J., "Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change." Corporate Communications: An International Journal 7, 2002, (pp.219-231).

7. ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

7.1 Εισαγωγή

Ο G.Hofstede (1986) προχώρησε σε συστηματική έρευνα σε 160.000 εργαζομένους σε 53 χώρες η οποία κατέδειξε ότι η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των ατόμων έναντι άλλων παραμέτρων, όπως είναι η θέση που κατέχει κάποιος.

Ανακάλυψε πως υπάρχουν κοινά προβλήματα αλλά με διαφορετικές λύσεις από χώρα σε χώρα, όπως :

- Η κοινωνική ανισότητα που συμπεριλαμβάνει τη σχέση με την εξουσία.
- Η σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας.
- Η αντίληψη περί θηλυκότητας και ανδρισμού και οι κοινωνικές συνέπειες του να είναι κάποιος άνδρας ή γυναίκα.
- Οι τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας συσχετιζόμενοι με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων.

Αυτές τις 4 βασικές περιοχές προβλημάτων τις παρουσιάζει ως διαστάσεις της κουλτούρας. Η κάθε διάσταση αποτελεί μια πλευρά της κουλτούρας που μπορεί να μετρηθεί και να συγκριθεί με άλλες κουλτούρες. Έτσι έχουμε το μοντέλο των 4 διαστάσεων, που αργότερα εμπλουτίζεται από μία πέμπτη διάσταση και που βάσει αυτού του μοντέλου εντοπίζονται οι διαφορές στην κουλτούρα των εθνών.

Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες:

1. Power Distance Index (PDI) / Απόσταση Δύναμης

Αντανακλά σε ποιον βαθμό μια κουλτούρα πιστεύει ότι η θεσμική και οργανωσιακή δύναμη θα πρέπει να μοιραστεί και πώς θα ιδωθούν οι αποφάσεις αυτών που κατέχουν δύναμη. Κουλτούρες σε θερμά κλίματα, με μεγάλο πληθυσμό και άνιση κατανομή πλούτου (αρκεί κάποια από τις παραπάνω προϋποθέσεις) παρουσιάζουν υψηλό PDI. Είναι ο δείκτης που μετρά τον βαθμό ανισότητας σε μια κοινωνία και συντίθεται από την

αντίληψη και τις προτιμήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον. Μας πληροφορεί για την εξάρτηση των σχέσεων σε μια χώρα. Σε χώρες με μεγάλη απόσταση δύναμης υπάρχει εξάρτηση των υφισταμένων από τα αφεντικά τους και μια προτίμηση σε αυτήν την εξάρτηση ενώ υπάρχει και συναισθηματική απόσταση. Στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει προτίμηση για διαβούλευση και αλληλεξάρτηση μεταξύ αφεντικών και υφισταμένων. Στον εργασιακό χώρο συμπληρώνονται οι ρόλοι γονιού-παιδιού και δάσκαλου- μαθητή από αυτόν αφεντικού- υφισταμένου. Ένα υψηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίο η άνιση κατανομή εξουσίας είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους (σεβασμός στην ιεραρχία ,τα σύμβολα, τους τίτλους). Ένα χαμηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίο η άνιση κατανομή εξουσίας δεν είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους(η τυπική εξουσία έχει την ισχύ αλλά δεν φοβίζει τους εργαζόμενους. Σε καταστάσεις με μεγάλη απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να τους ορίζεται το τι πρέπει ακριβώς να κάνουν, οι ιεραρχικά ανώτεροι δικαιούνται ειδικών προνομίων και αμφότεροι θεωρούν εαυτούς άνισους. Σε καταστάσεις με μικρή απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να λαμβάνεται η γνώμη τους υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ρόλοι αλλάζουν και ο σημερινός υφιστάμενος είναι το πιθανό αυριανό αφεντικό. Έτσι υπάρχει άμεση σχέση και με την ηγεσία αφού στη μία περίπτωση γίνεται λόγος για μια αυταρχική ηγεσία και ένα πατερναλιστικό στυλ διοίκησης και στην δεύτερη για μια συμμετοχική ηγεσία και ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης. Στη πρώτη περίπτωση η δύναμη βασίζεται στην αντίληψη του υφισταμένου ότι ο προϊστάμενος έχει το νόμιμο δικαίωμα να ελέγξει την συμπεριφορά του ενώ στην δεύτερη η δύναμη απορρέει από την αύρα που αποπνέει ο προϊστάμενος και την διαπροσωπική προσέλευση.

2. Collectivism vs Individualism / Συλλογικότητα εναντίον Ατομικότητας

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή την ομάδα.

Η ατομικότητα ανήκει σε κοινωνίες όπου οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί και ο καθένας πιστεύει ότι οφείλει να εξασφαλίζει τον εαυτό του και όπου η αξία της αυτό-έκφρασης αποτελεί μέσο επίλυσης προβλημάτων ενώ για την επίλυση διαπροσωπικών προβλημάτων

χρησιμοποιούνται στρατηγικές αντιπαράθεσης. Από την άλλη η συλλογικότητα ανήκει σε κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι είναι ενσωματωμένοι σε δυνατές, συνεκτικές ομάδες οι οποίες με αντάλλαγμα την πίστη παρέχουν προστασία στα μέλη τους. Σε περιπτώσεις διαφωνίας μέλη της συλλογικής κουλτούρας χρησιμοποιούν αποφυγή, ενδιάμεσους ή άλλες τεχνικές. Κουλτούρες με μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και ψυχρό κλίμα τείνουν να είναι ατομικιστικές, ενώ βρέθηκε και αρνητική συσχέτιση μεταξύ Απόστασης Δύναμης και Ατομικότητας/ Συλλογικότητας. Κουλτούρες με υψηλό βαθμό απόστασης δύναμης τείνουν να είναι συλλογικές. Στον χώρο εργασίας η διάσταση αυτή είναι η σύνθεση απαντήσεων των εργαζομένων σε ερωτήματα σχετικά με τον προσωπικό χρόνο, τις ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης, τη δυνατότητα υιοθέτησης προσωπικών προσεγγίσεων στην εργασία, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, τις φυσικές εργασιακές συνθήκες. Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικότητα η εργασία οργανώνεται έτσι ώστε τα ατομικά ενδιαφέροντα του εργαζομένου να συμπίπτουν με αυτά του εργοδότη ενώ σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα ο εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα της ομάδας στην οποία είναι ενταγμένος που μπορεί και να μην συμπίπτουν με τα δικά του.

3. Femininity vs Masculinity / Θηλυκότητα εναντίον Ανδρισμού

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα αξιολογεί συμπεριφορές όπως ποιότητα ζωής και απόκτηση πλούτου. Η διάσταση αυτή αντανακλά την ύπαρξη ευκαιριών για κέρδη, αυτοπραγμάτωση, προαγωγή και αναγνώριση (αναφορικά με τον ανδρισμό), αλλά και τις δυνατότητες συνεργασίας καλών εργασιακών σχέσεων με την ηγεσία και τις συνθήκες ασφάλειας των εργαζομένων. Σε κουλτούρες ανδρισμού υπάρχει πίστη στην φιλοδοξία και το κατόρθωμα με συμπεριφορές σχετικές με αυτήν του άνδρα με διακριτές προσδοκίες ανάμεσα σε ανδρικούς-γυναικίους ρόλους. Τα άτομα επιδιώκουν υψηλές υλικές απολαβές και η ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία είναι περιορισμένη. Η ανισότητα θεωρείται ευεργεσία και οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι και διαφοροποιημένοι με τους άνδρες δογματικούς και τις γυναίκες περιποιητικές. Συναντάται κυρίως σε χώρες με θερμό κλίμα. Η ηγεσία είναι δογματική και αποφασιστική αποκομμένη από την ομάδα. Σε κουλτούρες θηλυκότητας υπάρχει πίστη στην ποιότητα, στην βοήθεια προς τον αδύναμο συνάνθρωπο, προτιμάται

η ισότητα, τα δυο φύλα μοιράζονται το ίδιο επίπεδο απασχόλησης και εξέλιξης, οι συγκρούσεις λύνονται με διαπραγματεύσεις και συμβιβασμό, η ηγεσία είναι λιγότερο ορατή και αναζητά συναινέσεις

4. Uncertainty Avoidance / Αποφυγή αβεβαιότητας

Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίον η κουλτούρα αισθάνεται απειλούμενη από αμφιλεγόμενες αβέβαιες καταστάσεις και προσπαθεί ν' απαλλαγεί από αυτές εγκαθιστώντας περισσότερη δομή. Μεγάλος βαθμός UA, δείχνει χαμηλή ανεκτικότητα στα αμφιλεγόμενα. Αυτές οι κουλτούρες προτιμούν ν' αποφεύγουν την αβεβαιότητα, επιθυμούν τη συναίνεση και υπάρχει προτίμηση στους τυπικούς κανόνες. Τα άτομα αισθάνονται ότι απειλούνται, είναι ανασφαλή και επιδιώκουν την σταθερότητα στην απασχόληση. Υπάρχει αγωνία και αυτό εκφράζεται μέσα από συνεχή δραστηριότητα αλλά και νεύρα, επιθετικότητα και χειρονομίες. Υπάρχει αντίσταση στην καινοτομία και η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται στην ασφάλεια. Κουλτούρες με χαμηλό δείκτη UA, δείχνουν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα, πιστεύουν στην παραδοχή διαφορετικών απόψεων, στην ανάληψη ρίσκου και στην προσπάθεια νέων άγνωστων πραγμάτων. Τα άτομα δεν αισθάνονται ανασφάλεια, είναι πιο κινητικά και με συχνή αλλαγή εργασίας. Υπάρχει χαμηλή εκφραστικότητα, δίνεται η εντύπωση ήσυχων και καλόβολων μελών και τα συναισθήματα δεν εξωτερικεύονται. Υπάρχει ανεκτικότητα στην καινοτομία, τα μέλη είναι ικανά αλλά δεν διακατέχονται από μίαν εσωτερική παρόρμηση για διαρκή δραστηριότητα. Η σύνθεση αυτής της διάστασης πραγματοποιήθηκε μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων στο κατά πόσο υπάρχει εκνευρισμός και ένταση στην εργασία, στην οπτική για την μελλοντική του πορεία στα πλαίσια του οργανισμού.

5. Long-term vs Short-term Orientation / Μακροπρόθεσμος εναντίον Βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού

Σε ύστερη χρονική στιγμή δουλεύοντας με τον Bond, ο Hofstede δημιούργησε και άλλη διάσταση, την οποία ονόμασε «δυναμισμός του Κονφούκιου» για να εξηγήσει την γρήγορη οικονομική ανάπτυξη πολλών ασιατικών χωρών. Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην επιλεκτική προαγωγή ιδιαίτερων πακέτων ηθικής της Κονφουκιανής διδασκαλίας. Αυτή περιλαμβάνει επιμονή, την έννοια της

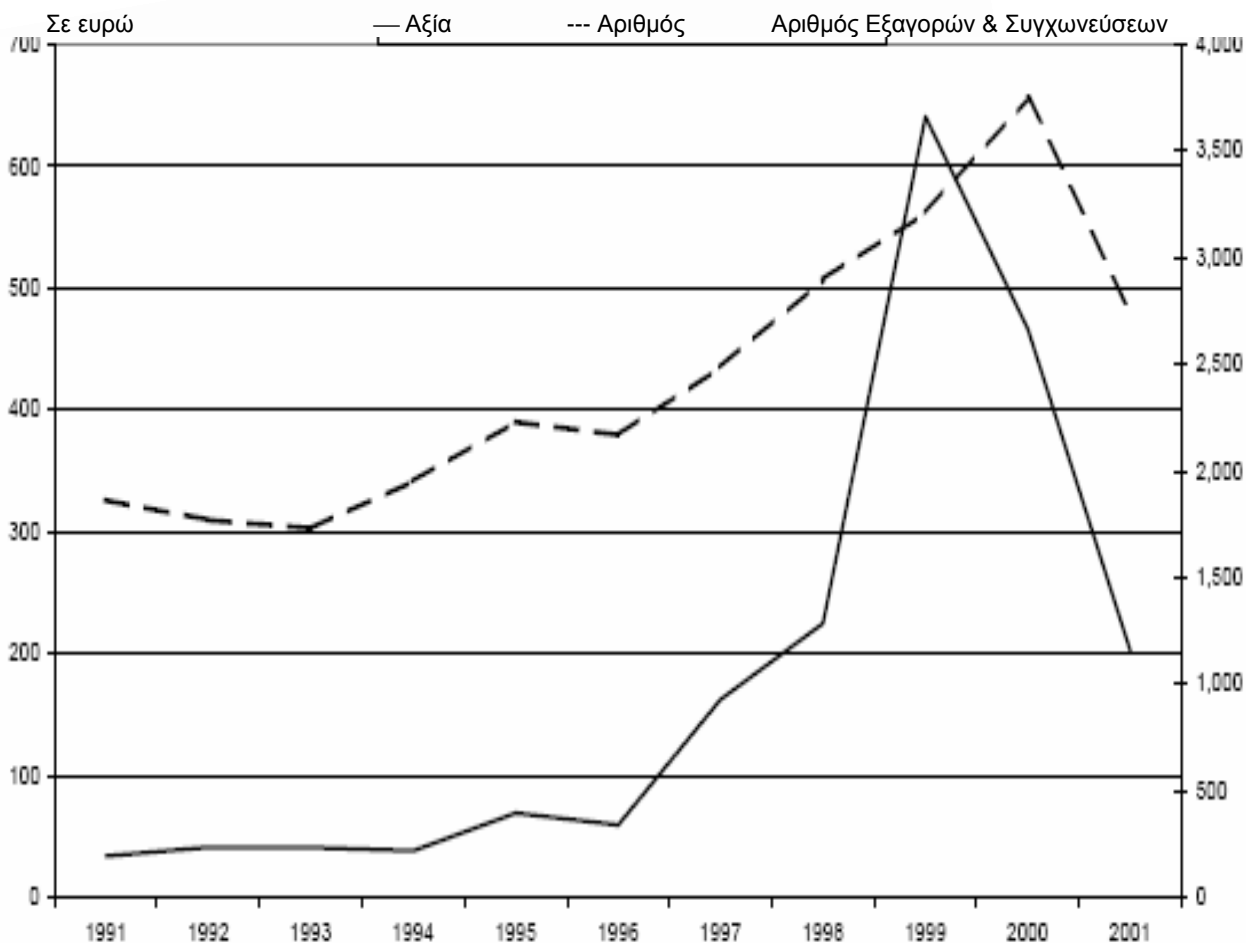
ντροπής, αποταμίευση, την ακολουθία της ιεραρχίας και λιγότερο την παράδοση.

Μια αδυναμία της συγκεκριμένης μελέτης είναι ότι ο Hofstede θεωρεί μια και μόνο κουλτούρα κυρίαρχη για κάθε κράτος.

7.2. Διαφορές Διεθνούς Κουλτούρας.

Γενικά είναι κατανοητό ότι οι πρακτικές και οι στρατηγικές του ανθρώπινου δυναμικού διαφέρουν σύμφωνα με κύριους παράγοντες όπως το μέγεθος, κλάδος κτλ. Εντούτοις, η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες, συγκεκριμένα στο περιβάλλον των οργανισμών τους, έχουν λάβει αυξανόμενη προσοχή. Αν και οι χώρες μπορούν να διαφέρουν με πολλούς σημαντικούς τρόπους (π.χ. θεσμικά και ρυθμιστικά περιβάλλοντα, χαρακτηριστικά εργασιακής δύναμης όπως η εκπαίδευση), υπάρχει μια εστίαση στις διεθνείς βιβλιογραφίες που αφορά τις εθνικές διαφορές και ειδικότερα τις αξίες της κουλτούρας. Η παγκοσμιοποίηση των εταιριών, έχουν οδηγήσει σε αυξανόμενη προσοχή, σε μία σειρά από σημαντικούς παράγοντες, όπως διαφορές χωρών στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει στοιχεία όπως: επικέντρωση αγορών, κανονισμούς, συλλογικές διαπραγματεύσεις και χαρακτηριστικά εργασιακής δύναμης. Παρ' όλ' αυτά, η μεγαλύτερη προσοχή στη διεθνή διοίκηση, δεν έχει δοθεί σε αυτούς τους παράγοντες. Μεγαλύτερη έμφαση έχει δοθεί σε κάτι που είναι λιγότερο προφανές αλλά θεμελιώδη: πώς σκέφτονται οι άνθρωποι σε διαφορετικές χώρες. Αυτή είναι η διεθνή κουλτούρα (Gerhart , Fang, 2005).

7.1.Αξία και Αριθμός Εξαγορών και Συγχωνεύσεων (Hijzen, 1996)



Κατά την περίοδο 1990-2001 ο αριθμός των συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ διαφορετικών χωρών μεγιστοποιήθηκε. Συγκεκριμένο ενώ ο αριθμός τους ανερχόταν σε 2752 το 1990 το 1999 ανήλθε σε 7242. Χαρακτηριστικό των συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν σε αυτή την περίοδο είναι ότι περιλάμβαναν συμφωνίες πολύ μεγάλης αξίας. Η αξία των συγχωνεύσεων αυξήθηκε με πολύ γρήγορους ρυθμούς, από 153 δισ. το 1990 έφτασε τα 792 το 2001. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων χωρών στο διάστημα 1990-2001. Ο αριθμός των εξαγορών και συγχωνεύσεων για τις Ευρωπαϊκές χώρες έφτασε στο ανώτερο σημείο το 2000 ενώ για τις μη Ευρωπαϊκές το 1998 από όπου ξεκίνησε και η καθοδική πορεία.

7.2 Αριθμός Εξαγορών και Συγχωνεύσεων μεταξύ διαφορετικών χωρών
(Manchin, 2004)

	Όλες οι Χώρες	Χώρες Ευροζώνης	Ευρ/κές Χώρες	Χώρες που δεν είναι μέλη Ευρ/κής Ένωσης	Μη Ευρ/κές Χώρες
1991	1855	867	1262	395	593
1992	1764	801	1164	363	600
1993	1724	696	1026	330	698
1994	1949	793	1175	382	774
1995	2229	864	1328	464	901
1996	2166	752	1177	425	989
1997	2486	851	1360	509	1126
1998	2888	995	1564	569	1324
1999	3197	1330	2015	685	1182
2000	3742	1778	2550	772	1192
2001	2743	1288	1890	602	853

Επιπλέον και στον Ελλαδικό χώρο το μεγαλύτερο ποσοστό των σημαντικότερων συναλλαγών που πραγματοποιήθηκαν κατά το 2005 έγιναν με εταιρείες ξένων χωρών όπως φαίνεται στον πίνακα 1 του παραρτήματος. Συναλλαγές πραγματοποιήθηκαν με χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Σερβία, η Ρουμανία, η Τουρκία κ.α.

Η ποικιλομορφία υπάρχει ανάμεσα, αλλά και μεταξύ των культурών. Μέσα σε μία ενιαία κουλτούρα ορισμένες συμπεριφορές ευνοούνται και άλλες καταστέλλονται. Ο προσανατολισμός της κουλτούρας περιγράφει τις τοποθετήσεις και αντιδράσεις των περισσότερων ανθρώπων, τις περισσότερες φορές. Ποτέ όμως δεν αντιπροσωπεύει όλους τους ανθρώπους και για όλο το χρονικό διάστημα.

Οι κακές τοποθετήσεις κουλτούρας και συμπεριφορές που προέρχονται από άγνοια ή από τις ασύνετες πεποιθήσεις όπως: («ο τρόπος μου είναι καλύτερος», ή «οι όποιες εργασίες της εταιρείας μας θα λειτουργήσουν και εδώ») όχι μόνο είναι ακατάλληλες, αλλά συχνά προκαλούν επιχειρησιακή αποτυχία. Δραστηριότητες όπως απολύσεις, προαγωγές, ανταμοιβές, καθορίζονται από τη

χώρας υποδοχής και συχνά βασίζονται σε ένα σύστημα αξιών βασισμένο στη κουλτούρα εκείνης της χώρας.

Τα κείμενα που αφορούν τη διεθνή διαχείριση προειδοποιούν, ότι οι εθνικές διαφορές κουλτούρας επηρεάζουν πολύ και είναι μεγάλης σημασίας. Ένας διευθυντής όταν τις αγνοεί βάζει σε κίνδυνό την θέση του. Στην πραγματικότητα, η εθνική κουλτούρα φαίνεται σχεδόν κατά περιόδους να είναι αιτιοκρατική της διοικητικής πρακτικής. Ενώ πολλές φορές η διοίκηση είναι σίγουρη ότι οι εθνικές διαφορές κουλτούρας μπορούν να αποβούν κρίσιμες, καθώς και η παράβλεψη των εθνικών διαφορών κουλτούρας μπορούν και οδηγούν στην επιχειρησιακή αποτυχία (καθώς επίσης και την αποτυχία κατά συνέπεια της σταδιοδρομίας για τους μεμονωμένους διευθυντές), παρ' όλ' αυτά πολλές φορές αγνοούνται.

Μπορούμε ακόμα να αναρωτηθούμε εάν η εθνική κουλτούρα, οι καθορισμένες της αξίες, είναι σημαντικές και εάν η επίδραση της είναι κυρίαρχη και συστηματική. Μια εθνική κουλτούρα μπορεί να δημιουργείται βασισμένη στις μέσες τιμές αξιών των ατόμων σε μια χώρα. Στην πραγματικότητα, «περιγράφει τους περισσότερους ανθρώπους τις περισσότερες φορές;» Κάποιος μπορεί επίσης να αναρωτηθεί εάν οι διαφορές κουλτούρας συλλαμβάνονται καλύτερα από τις αξίες και εάν αυτές συλλαμβάνουν τις πιο θεμελιώδη διαφορές μεταξύ των χωρών που θα ασκήσουν επίδραση στις πρακτικές και τις στρατηγικές της διοίκησης προσωπικού.

Όσον αφορά την εθνική κουλτούρα για να διαδραματίσει έναν τέτοιο κεντρικό και κύριο ρόλο στη διεθνή διοικητική θεωρία, υπάρχουν ορισμένες υποθέσεις που πρέπει να υποστηριχθούν. Στο βαθμό που οι ακόλουθες υποθέσεις υποστηρίζονται έντονα, ο κυρίαρχος ρόλος της εθνικής κουλτούρας είναι δικαιολογημένος (Gerhart,, 2004). Από αυτή τη σκοπιά όταν ο βαθμός υποστήριξης για αυτές τις υποθέσεις δεν είναι ισχυρός, έπειτα η έννοια της εθνικής κουλτούρας έχει υπερεκτιμηθεί.

- Οι διαφορές στο σύνολο μεταξύ των χωρών είναι ουσιαστικά μεγαλύτερες από τις διαφορές της κουλτούρας μέσα στη χώρα σε μεμονωμένο επίπεδο ανάλυσης.
- Οι διαφορές κουλτούρας σε μια χώρα είναι μεγαλύτερες από τις διαφορές της κουλτούρας λόγω άλλων παραγόντων όπως π.χ. οργανισμών. Η εθνική κουλτούρα δεν μπορεί να εξηγήσει τις διαφορές στην κουλτούρα

μέσα στις χώρες. Η εθνική κουλτούρα δε μπορεί να εξηγήσει τις δυσκολίες συγχώνευσης και εξαγορών που προκύπτουν μεταξύ δύο εγχώριων επιχειρήσεων που προέρχονται από διαφορές κουλτούρας. Η εθνική κουλτούρα δεν μπορεί να εξηγήσει γιατί οι πρακτικές διαχείρισης και οι διευθυντές αποτυγχάνουν στις εγχώριες υποθέσεις όπου δεν τίθεται ζήτημα εθνικής κουλτούρας.

- Η διευθυντική δικαιοδοσία περιορίζεται ουσιαστικά από την εθνική κουλτούρα. Η υιοθέτηση καινοτομικών συστημάτων, σε ανταγωνιστικούς όρους δεν είναι δυνατή εάν συγκρούονται με το μέσο όρο της εθνικής κουλτούρας. Συγχρόνως, υπάρχουν ανταγωνιστικές και θεσμικές πιέσεις που λειτουργούν στα σύνορα των χωρών που μπορούν να χρησιμεύσουν προκειμένου να μειώσουν τις διαφορές της χώρας. Η αυξανόμενη διαφορετικότητα μέσα στις χώρες στα συστήματα απασχόλησης φαίνεται όλο και περισσότερο παρόμοια (δηλ. συγκλίνει) στις χώρες. Αυτό το φαινόμενο προτείνει, ότι η εθνική κουλτούρα δεν αποκλείει τη χρησιμοποίηση των νέων συστημάτων απασχόλησης, γιατί αυτό θα ήταν μη συμβατό με την τρέχουσα εθνική κουλτούρα.

7.3 Μπορεί η Οργανωσιακή Κουλτούρα να Αποτελέσει Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα;

Προκειμένου μια κουλτούρα να εφοδιάζει την επιχείρηση με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες (Barney, 1986):

- Πρώτα από όλα, η κουλτούρα πρέπει να είναι πολύτιμη, ξεχωριστή. Να είναι ικανή να κάνει πράγματα και να παρακινεί συμπεριφορές που να οδηγούν σε υψηλές πωλήσεις, χαμηλά κόστη, υψηλά περιθώρια κέρδους, ή γενικά με άλλους τρόπους να προσθέτει χρηματοοικονομική αξία στην επιχείρηση
- Δεύτερον, πρέπει να είναι σπάνια, μοναδική. Δεν πρέπει να έχει ιδιότητες και χαρακτηριστικά κοινά με άλλες επιχειρήσεις
- Τέλος, πρέπει να είναι ατελώς αξιομίμητη. Αν προσπαθήσουν να μιμηθούν οι άλλες εταιρίες θα έχουν κάποια μειονεκτήματα σε σχέση με την εταιρεία που προσπαθούν να μιμηθούν (υπόληψης, αναγνώρισης, φήμης. κτλ).

Οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν ξεχωριστή κουλτούρα, δεν πρέπει να περιμένουν να αποκτήσουν έστω προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη κουλτούρα τους. Επειδή μια κουλτούρα μπορεί να έχει τόσο ξεκάθαρη επιρροή με τους τρόπους που μια εταιρεία διεξάγει τις δραστηριότητες της, οι επιχειρήσεις αυτές συχνά είναι αναγκασμένες να δεσμευτούν σε δραστηριότητες οι οποίες μετατρέπουν τις κουλτούρες τους σε κάποιες οικονομικά αξιόλογες ιδιότητες. Για αυτό το λόγο, μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο απαιτεί χαμηλό κόστος παραγωγής και έχει μια κουλτούρα που δε δίνει έμφαση σε διοικητική αποδοτικότητα συχνά θα δεσμεύει πράξεις οι οποίες θα προσπαθούν να αναπτύξουν την αξία της αποδοτικότητας μεταξύ των διευθυντών. Είναι όμως αυτή η «μετατροπή» κουλτούρας ισάξια και τελικά επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Αυτό δε μπορεί να συμβεί για δύο λόγους σύμφωνα με αυτά που προαναφέραμε :

- Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε μιμίσει από μια εταιρεία με κάποια άλλη ανταγωνίστρια. Κι αυτό γιατί πάντα θα είναι ένα βήμα πίσω από την άλλη. Θα κάνει δηλαδή ότι ήδη έχει κάνει η ανταγωνίστρια. Σε αυτή τη περίπτωση η επιχείρηση πρέπει να περιμένει ένα λογικό ανάλογο αποτέλεσμα
- Ο δεύτερος λόγος είναι ότι μόνο όταν μια επιχείρηση μπορεί ευσυνείδητα να διοικήσει τη κουλτούρα της να και να ενισχύσει την αξία της μέσω αυτής, τότε οι άλλες εταιρίες μπορούν επίσης να μετατρέψουν- μιμηθούν τη κουλτούρα με την ίδια μέθοδο

Μόνο ελάχιστες εταιρείες είναι ικανές να μετατρέπουν τις κουλτούρες τους καταλλήλως και να κερδίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7

1. Hofstede G. " Cultural differences in teaching and learning", International Journal of intercultural relations, 10, 1986, p.301-320.
2. Miriam Manchin http://europa.eu.int/comm/economy_finance N° 212 September 2004, "Determinants of European cross-border mergers and acquisitions". Directorate-General for Economic and Financial Affairs.
3. Alexander Hijzen, ISSN, http://europa.eu.int/comm/economy_finance, Number 242 February 2006. "Cross-border mergers and acquisitions and the role of trade costs" (GEP, University of Nottingham) Holger Görg (GEP, University of Nottingham Berlin).
4. Barry Gerhart and Meiyu Fang, "National culture and human resource management: assumptions and evidence", Int. J. of Human Resource Management, J6: 6 June 2005 (pp.971-986).
5. Gerhart B., 'Culture in Management Research; Nation and Industry Differences Matter (But, What About Organization Differences?)', working paper. School of Business, University of Wisconsin-Madison. (2004).
6. Jay B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review, 1986, Vol. 11, No. 3, (pp.656-665).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις. Ευγένιου. Μπένου, 2002.
2. Δαρβίνος, "The variation of animals and plants under domestication" (1868) The Johns Hopkins University Press; Reprint edition (March 24, 1998).
3. Μπουραντάς Δημήτριος, Κ. Παπαλεξανδρή, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Μπένου Ευγ.,2002.
4. Παπούλιας, Δημήτρης Β., Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Καστανιώτη, 2002.
5. Σαρών Δεδεγιάν, "Η μετασυγχωνευτική διαχείριση και η συμβολή της στην επιτυχία των επιχειρηματικών συγχωνεύσεων και εξαγορών", Μάνατζμεντ και Επιχειρήσεις Ενημερωτικό Δελτίο Τεύχος 31, Μάρτιος 2006.

ΞΕΝΗ

6. Afsaneh Nahavandi Malekzadeh, "Acculturation in Mergers and Acquisitions", The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 1. (Jan., 1988), (pp. 79-90).
7. Barrett, Deborah J., "Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change." Corporate Communications: An International Journal 7, 2002, (pp.219-231).

8. Barry Gerhart and Meiyu Fang, "National culture and human resource management: assumptions and evidence", Int. J. of Human Resource Management, J6: 6 June 2005 (pp.971-986).
9. Bass B., "Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact.", Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
10. Berry, J.W. "Acculturation: A comparative analysis of alternative forms". In R.J. Samuda & S.L. Woods (Eds.), Perspectives in immigrant and minority education, 1983, (pp.66-77).
11. Cary Lynn Cooper, Sue Cartwright, Managing Mergers Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures, Butterworth-Heinemann; 2 edition (Dec 13, 1995).
12. Changi Na, "Stock Market Reaction to Mergers and Acquisitions in "Anticipation of a Subsequent Related Significant Event: Evidence from the Korean Telecommunications Industry", Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies Vol. 6, No. 2 (2003) 141-166 World Scientific Publishing Co. and Center for PBBEF Research.
13. Cydney Roach, "The People Problem in Mergers", McKinsey Quarterly, Number Four, 2000; IABC survey, 2002 8 Volume 11, Issue 1 December/January, 2007.
14. David M. Schweiger, Angelo S. DeNisi, "Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment" The Academy of Management Journal, Vol. 34, No.1(Mar.,1991),pp.(110-135).
15. Davis, S. M., Managing Corporate Culture. Cambridge, MA: Ballinger, 1984.
16. Donald M. DePamphilis, "Acquisitions, and Other Restructuring Activities", Academic Press; 3 edition (Jul 28 2005).

17. Frances Cairncross, "The Company of the Future: How the Communications Revolution is Changing Management". Paperback - Feb 6, 2003.
18. Francis J Yammarino, Fred Dansereau, "Multi-Level Issues in Social Systems", JAI Press (August 18, 2006).
19. Gerhart B., 'Culture in Management Research; Nation and Industry Differences Matter (But, What About Organization Differences?)', working paper. School of Business, University of Wisconsin-Madison. (2004).
20. Handy C., Understanding Organizations, 4 edition, London, Penguin, 1993.
21. Hofstede G. " Cultural differences in teaching and learning", International Journal of intercultural relations, 10, 1986, p.301-320.
22. Irene Nikandrou, Nancy Papalexandris and Dimitris Bourantas, "Gaining employee trust after acquisition", Employee relations 22,4, Implications for managerial action Athens University of Economics and Business, Athens, Greece, Received February 2000 Accepted April 2000.
23. Jay B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review, 1986, Vol. 11, No. 3, (pp.656-665).
24. John P. Kotter , "Why Transformation Effort Fail", Harvard Business Review (April 28, 2007).
25. John P. Kotter, "Leading Change", Harvard Business School Press; 1st edition (January 15, 1996).
26. Marks, M.L., "The merger syndrome: the human side of combination" Journal of Buyouts and Acquisitions, 1987 (Jan/Feb):18-23.
27. Organization for Economic Cooperation & Devel, "New Horizons for Foreign Direct Investment" By Global Forum on International Investment, (March 2002).

28. Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M., "Organizational culture and climate. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds)", 2003, Handbook of psychology. (Vol. 12: I/O Psychology, pp. 565–593), New York: Wiley.
29. Paul J. Strelbel, "Why Do Employees Resist Change": Harvard Business Review (May-June 1996).
30. Paul J. Strelbel, Breakpoints: "how managers exploit radical business change" Harvard Business School Press (September 1992).
31. Pritchett, P., After the Merger: Managing the Shockwaves, Pritchett and Associates, Dallas, TX., (1985).
32. Pursche, William R., "Pharmaceuticals-The Consolidation Isn't Over," The McKinsey Quarterly, (2), 1996, pp. 110-119.
33. Rangamohan V. Eunni, Ram R. Kasuganti, Anthony J. Kos, Youngstown, "Knowledge Management Processes in International Business Alliances. A Review of Empirical Research. International Journal of Management Vol. 23 No. 1 March 2006, 1990-2003. (pp 34-42).
34. Richard A. Jacobs, Charles B. Dygert, Creating A Culture Of Success: Fine-Tuning the Heart and Soul of Your Organization, Moo Press; 2 edition (January 15, 2004).
35. Robins S.P., "Organizational Behavior", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 1993, p.602.
36. Roger Harrison first outlined his typology in the article "How to Describe your Organization" which appeared in 1972 in the Harvard Business Review, May/June, 1972, 5 (1), 119-128.
37. Roger Miller, "How culture affects mergers and acquisitions", Industrial Management (Magazine/Journal) September 1, 2000 Institute of Industrial Engineers, Inc. (IIE) Vol. 42 Issue 5, pp.22.

38. Sales, A. L., & Mirvis, P.H. "When cultures collide: Issues of acquisition. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.)", Managing organizational transition, 1984, (pp.107-133). Homewood IL: Irwin.
39. Schein E., "Culture: the missing concept in organizational studies", Administrative Science Quarterly 41, 1996, p.229-240.
40. Schein E., Organizational Culture and Leadership, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
41. Stuart Ferguson, Culture Assessments, "A Quantifiable Measuring Tool for Improving the Odds of Successful Mergers and Acquisitions", Organization Change Resources, LLC, February 9, 2001.
42. T. Lotz and F. Donald, "Stress and communication across job levels after an acquisition", S. Afr. J. Bus. Manage., 37(1) Volume : Vol 37. Issue : Issue 1, 2006.
43. Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, "A National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions": An exploratory study. Management Science, 1996, 42(8), 1215–1227.
44. Xiao-Ping Chen and Anne S. Tsui, "An organizational perspective on Multi-level cultural Integration: Human Resource Management practices in Cross-culture contexts", Research in Multi-Level Issues, Volume 5, 2006, (pp.81–96).

ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

1. Alexander Hijzen, ISSN, http://europa.eu.int/comm/economy_finance, Number 242 February 2006. "Cross-border mergers and acquisitions and the role of trade costs" (GEP, University of Nottingham) Holger Görg (GEP, University of Nottingham Berlin).

2. Miriam Manchin http://europa.eu.int/comm/economy_finance N° 212 September 2004, "Determinants of European cross-border mergers and acquisitions". Directorate-General for Economic and Financial Affairs.
3. www.peoplemanagement.co.uk.

РАНЕЦЬНО ПЕРПА

Παράρτημα

Πίνακας 1. Οι σημαντικότερες ελληνικές συναλλαγές του 2005

Περιγραφή Συναλλαγής	Προέλευση Αγοραστή	Προέλευση Εταιρίας Στόχου	Κλάδος	Αξία Συναλλαγής Μετοχών (Ευρώ εκ.)	Αξία Απихείρησ ης/ ΚΠΦΤΑ	Αξία Μεοχών/ Καθαρή Θέση
1 Οι εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών Arax Partners και Texas Pacific εξαγόρασαν το 100% της TIM Ελλάς από την TIM International NV.	Ηνωμένες Πολιτείες / Ηνωμένο Βασίλειο Πορτογαλία	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	1,378	6.4	
2 Το πορτογαλικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα Millennium BCP αύξησε την συμμετοχή του στην Novabank από 50% σε 100%.		Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	330		5.1
3 Οι εταιρίες επιχειρηματικών συμμετοχών Arax Partners και Texas Pacific εξαγόρασαν το 100% της O-Telecom από την Infoquest.	Ηνωμένες Πολιτείες / Ηνωμένο Βασίλειο Ελλάδα	Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	325		
4 Ο ΟΤΕ αύξησε κατά 4,6% την συμμετοχή του στην Cosmote, ελέγχοντας το 64,7% της θυγατρική του εταιρίας κινητής τηλεφωνίας.		Ελλάδα	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	214	7.0	
5 Η Coca Cola 3E απέκτησε το 50% της εταιρίας εμφιάλωσης χυμών Milton. Η συναλλαγή αφορούσε στην εξαγορά του 100% του στόχου και πραγματοποιήθηκε από κοινού με την Coca Cola Corporation.	Ελλάδα	Ρωσία	Τρόφιμα & Ποτά	188		
6 Η Alpha Bank εξαγόρασε αρχικά το 88,64% της Jubanka κατόπιν απέκτησε επιπλέον 8,5% της εταιρίας. Συνολικά κατέχει το 97,14% της εταιρίας.	Ελλάδα	Σερβία & Μαυροβούνιο	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες	167		1.6
7 Η Δέλτα Συμμετοχών ανακοίνωσε τη συγχώνευση της με την Chipita.	Ελλάδα	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά	149	8.7	
8 Η Εθνική Τράπεζα εξαγόρασε το 43,5% της Εθνικής Εταιρίας Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου αποκτώντας τον πλήρη έλεγχο της.	Ελλάδα	Ελλάδα	Τράπεζες & Λοιπές Χρημ/κές Υπηρεσίες Τρόφιμα & Ποτά	138		1.7
9 Η Nestlé εξαγόρασε το 96,5% της Δέλτα Παγωτά από την Δέλτα Συμμετοχών.	Ελβετία	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά	127	13.2	
10 Η Cosmote απέκτησε το 70% της Cosmocom από την Romtelecom στην οποία ο ΟΤΕ κατέχει το 54%.	Ελλάδα	Ρουμανία	Τεχνολογία & Τηλεπικοινωνίες	120		
11 Η Εθνική Τράπεζα εξαγόρασε το 20,4% της Εθνικής Αξιοποίησης Ακινήτων αποκτώντας τον πλήρη έλεγχο της.	Ελλάδα	Ελλάδα	Real Estate & Logistics	81		1.0
12 Ο Μυτιληναίος απέκτησε το 53% της Αλουμίνιον της Ελλάδος.	Ελλάδα	Ελλάδα	Βιομηχανία	79	0.5	
13 Η Inpraioi αύξησε την συμμετοχή της στο μετοχικό κεφάλαιο της Inteltek κατά 45%, εξαγοράζοντας επιπλέον 20% της εταιρίας.	Ελλάδα	Τουρκία	Τυχερά Παιχνίδια	67		
14 Η Δέλτα Συμμετοχών εξαγόρασε το 30% της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος, αυξανοντας την συμμετοχή της στο 100%.	Ελλάδα	Ελλάδα	Τρόφιμα & Ποτά	62	4.4	

Πηγή: Price water house Coopers, Εξαγορές & Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα-2005, Copyright(c) 2006.