

DIGITALNA KULTURA I PROMENE U ORGANIZACIJI

Bojana Sokolović¹, Ivana Katić², Alpar Lošonc³, Andrea Ivanišević⁴, Ana Nešić⁵^{1,2,3,4} Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija¹drakula.bojana@gmail.com, ²ivana.katic@uns.ac.rs, ³alpar@uns.ac.rs, ⁴andrea@uns.ac.rs, ⁵ana.nesic@uns.ac.rs

Kratak sadržaj: U radu je prikazan uticaj organizacione kulture na upravljanje promenama u digitalnom dobu. U cilju spremnosti za promenu i delovanje u digitalnom dobu, sa naglaskom na održivi uspeh i razvoj, potrebno je da usmere znanje i razvoj u pravcu treninga i ovladavanja digitalnim veštinama svojih menadžera i svih zaposlenih. Nije neophodno samo zapošljavati ljude koji su osposobljeni za rad u digitalnom dobu, već je potrebno kod postojećih zaposlenih razviti neophodne veštine. Ovde nije moguće da menadžment organizacije obezbedi samo tradicionalne načine učenja, već je potrebno izaći iz okvira učionice i napraviti model po kojem svaki pojedinac zaposleni uvećava i proširuje svoje znanje. Za ovo je neophodno da menadžment obezbedi kritično mišljenje i kreativno rešavanje problema prilagođeno nivou svakog zaposlenog. U okviru te spoznaje dolazi do izražaja uloga organizacione kulture u procesu organizacionih promena u pravcu digitalnog poslovanja, gde se postavljaju nove vrednosti, verovanja i stavovi svih članova organizacije, što omogućava brzo prilagođavanje promenama, novim načinima razmišljanja, delovanja i zadovoljenja modernih potreba svih stakeholdera. Postavljanje organizacione kulture u digitalnoj organizaciji podrazumeva nove načine komunikacije, ovladavanje veštinama komunikacije na društvenim mrežama, stvaranje digitalnog imidža kompanije i elektronsko komuniciranje sa stakeholderima i korisnicima.

Ključne reči: Organizaciona kultura, organizaciona promena, digitalizacija, liderstvo, menadžment znanja

DIGITAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGES

Abstract: The impact of organizational culture on managing change in the digital age is presented. In order to be ready for change and action in the digital age, with an emphasis on sustainable success and development, it is necessary to direct knowledge and development towards training and mastering the digital skills of their managers and all employees. It is not only necessary to hire people who are qualified to work in the digital age, but it is necessary to develop the necessary skills with existing employees. Providing only traditional ways of learning, by the management, is not sufficient. They need to step outside the classroom and create a model by which each individual employee enhances and expands their knowledge. This requires management to provide critical thinking and creative problem solving tailored to each employee's level. Having this said, the role of organizational culture in the process of organizational change in the direction of digital business is highlighted, where new values, beliefs and attitudes of all members of the organization are set, which enables fast adaptation to changes, new ways of thinking, acting and meeting the modern needs of all stakeholders. Establishing an organizational culture in a digital organization involves new ways of communication, mastering communication skills on social networks, creating a digital image of the company and communicating electronically with stakeholders and users.

Key Words: Organizational culture, organizational change, leadership, digitalization, knowledge management

1. UVOD

Eksterno okruženje danas je dinamično, karakterisano kao turbulentno i sa neprestanim promenama, konstantno izloženo izazovima, šansama i pretnjama za postojeće poslovanje. Organizacije, danas, nemaju drugi izbor nego da u svoje procese uvrste organizacionu promenu koja se ispoljava kroz nove standarde i rešenja. Tradicionalne biznis strategije, modeli i procesi moraju da se menjaju i to smislu uloga i interakcija, gde će ovakva promena organizacione kulture dovesti do saradnje, bolje organizacije poslovanja, korišćenja novih (IT) resursa, dizajn proizvoda i na kraju dovesti do usklađivanja kompleksne tražnje i ponude. Digitalna tehnologije su u današnje vreme pokretači poslovne aktivnosti. Digitalno poslovanje koje podrazumeva robotizaciju, cloud-computing, ulogu društvenih mreža na poslovanje, mobilne usluge, sistemi velikih podataka (Big –data sistemi) i dr., utiče na poslovne prakse koje je neophodno da budu prilagođene novom načinu rada. To podrazumeva da zaposleni moraju da menjaju radne navike i da iskoriste nove mogućnosti koje im se nude. Bez obzira na prednosti koje donosi digitalno poslovanje jedan deo zaposlenih ne želi da menja navike i više voli tradicionalne načine rada (u kancelariji), radi izvršenja zadataka. Organizaciona kultura, snagom lidera i motivacije, mora da se menja, uvezivanjem organizacionog znanja i to kroz "mrežni rad" i među –funkcijsku saradnju.

2. ORGANIZACIONA KULTURA U DIGITALNOM POSLOVANJU

Organizaciona kultura kao koncept je veoma aktuelna u nauci u poslednjih 25 godina. Oslanjajući se na radove Edgara Šajna [1] organizacionu kulturu definišemo kao: „skup pretpostavki koje je određena grupa ljudi (članova jedne organizacije) osmislila, istražila i razvila kroz zajedničko učenje i iskustvo u svrhu rešavanja problema adaptacije i interne integracije. Neophodno je da pomenuti članovi organizacije rade dovoljno dobro da bi se razmotrili kao „Grupa odabranih ljudi“ koji kreiraju organizacionu kulturu., a zatim da nauči nove članove ispravnom načinu spoznaje, razmišljanja, i

osećanja vezano za postojeće probleme odnosno adaptacije. Organizaciona kultura može biti definisana [2] i kao skup očekivanja, iskustava i usvojene filozofije, vrednosti koje usmeravaju ponašanje pojedinaca, a ispoljavaju se kao sopstveni imidž članova organizacije, unutrašnje potrebe za radom na određeni način, interakcije sa okolinom, i buduća očekivanja. Kultura je zasnovana na zajedničkim stavovima, verovanjima, običajima i pisanim i nepisanim pravilima koja su razvijena u vremenskom periodu i prihvaćena od svih članova organizacije kao adekvatna. Organizaciona kultura obuhvata [3] viziju, norme, sisteme, simbole i način komunikacije, jezik, a predstavlja kolektivne vrednosti, verovanja i iskustva zaposlenih kao proizvod različitih faktora kao što su istorija kompanije, veličina organizacije, strategija, stil upravljanja, nacionalna kultura i dr. Imajući u vidu da organizaciona kultura utiče na način kako ljudi stupaju u interakcije jedni sa drugima, kakav odnos razvijaju prema klijentima i stakeholderima, neophodno je sagledati na koji način ona utiče na savremeno poslovanje. Savremeno poslovanje obuhvata neprestano uvođenje promena i upravljanje organizacijom, pa je stoga, neophodno analizirati kako se uvođenje promena i uticaj organizacione kulture manifestuje na ukupnu uspešnost poslovanja savremene kompanije. Pravi se razlika između adaptibilne kulture i inertne. Adaptibilne kulture su one koje vrednuju inovacije i ohrabruju i nagrađuju pokušaje eksperimentisanja i rizik zaposlenih koji pripadaju srednjim i najnižim organizacionim nivoima. Organizacije kod kojih je zastupljena adaptivna kultura mnogo lakše prihvataju promene iz okruženja i njima se prilagođavaju, pa je i krajnji rezultat na znatno višem nivou od kompanija koje nemaju zastupljenu adaptibilnu kulturu. Lider ima značajnu ulogu u stvaranju digitalne kulture organizacije time što je njegov zadatak u vremenu promena da od zaposlenih iskoristi maksimum potencijala, a smanji konflikte koji mogu biti prateći efekat uvođenja promena. Zadatak lidera je i širenje i unapređenje znanja, veština i sposobnosti pojedinaca, kao prenošenje stavova između zaposlenih. Digitalna kultura kao jedan od najznačajnijih elemenata prezentuje liderstvo koje deluje kroz 5 aktivnosti za promene: motivisati na promenu, kreirati viziju, razviti političku podršku, upravljanje promenom i impuls održivosti. [4] Zatim, naglašava se značaj implementacije organizacionih aktivnosti koje podstiču saradnju u pravcu inovacija. Način na koji se vodi organizacija treba da podstakne inovativno ponašanje u celoj organizaciji. Značajno je da člano vi organizacije uključuje inovativne projekte i dele znanje, da budu samostalni a ne ograničeni hijerarhijskim barijerama. Tok komunikacije mora da bude slobodan i otvoren. Organizacija treba da investira u trening programe i razvoj zaposlenih, novčane i nenovčane nagrade, da podstakne kulturu da neguje inovacije i preduzimanje rizika [5]

3. ORGANIZACIONE PROMENE I DIGITALNO DOBA

Organizacioni život je u današnje vreme, obeležen globalnim, tehničkim i ekonomskim tempom. Glavni cilj organizacione promene je priprema za upravljanje šansama da bi se prešlo iz postojećeg statusa quo na viši i bolji nivo. Organizacija treba da ima specifičan pristup za prepoznavanje i upravljanje promenama. Često na poslovanje organizacije utiču okolnosti koje su van njenih okvira nadležnosti. Neophodno je da se prepoznaju barijere i pokretači održivog učinka koji imaju najveći uticaj na svaki tip organizacije, da bi se isti usvojili i postigla organizaciona promena. [6] Dalje, eksterni faktori kao što su ekonomija, tehnologija, politika i socijalni faktori, zatim interni faktori koji su vezani sa organizacijom, mogu da izazovu potrebu za organizacionom promenom.

Promena je ključna za rastuće organizacije, u digitalnom okruženju. Teorija promene opisuje efektivnost sa kojom je organizacija sposobna da modifikuje svoju strategiju, procese i strukturu. Lewinov model promene ukazuje na nivoe organizacione promene. Lewinov model [7] promena sastoji se iz tri etape: odmrzavanje, promena i ponovno zamrzavanje. Kurt Lewinov model je jedan od najranije postavljenih modela promene i teži promeni iz statusa quo ka promeni. Organizaciona promena objašnjena je kao pomeranje organizacije sa poznate (postojeće pozicije) u nepoznatu (željenu buduću poziciju). Lewin savetuje da zaposleni budu uključeni u proces promene jer će na taj način bolje da je prihvate bez osećaja stresa i nelagode. Zadatak lidera je da podrži uključenost zaposlenih, da motiviše i obučava, komunicira, učestvuje, podržava zadatke, obezbeđuje emocionalnu podršku i podstiče, manipuliše, pruža kooperaciju zaposlenima vezano za promenu. Tako će zaposleni najbezbolnije da prihvate proces promene. Da bi organizaciona promena bila uspešno implementirana zahteva se promena organizacione strukture ali takođe i promene na pojedinačnom nivou. [8] Ovo je veoma značajno kada posmatramo promenu u organizaciji u digitalnoj eri poslovanja.

Digitalno doba je igra razmene komunikacije između organizacije i stakeholdera. Digitalno doba je nova paradigma: nastaje u bilo koje vreme i bilo gde u stvarnom prostoru ili cyber prostoru. Digitalno radno okruženje je široko priznato kao značajna organizaciona vrednost i imovina za povećanje produktivnosti zaposlenih. U današnjem svetu globalizacije, organizacije su pod pritiskom da stvore i obezbede digitalno radno okruženje. Digitalno poslovanje znači mnogo više o samog korišćenja novih, inovativnih informacionih tehnologija. Organizacije obezbeđuju u velikoj meri nove i inovativne informacione tehnologije da bi kreirale radno mesto budućnosti i efektivno olakšali digitalni rad. Stavke digitalnog poslovanja koje treba da se razmotre prilikom promene organizacione kulture u digitalnu su: digitalne platforme, digitalni proizvodi i usluge. Zaposleni koji treba da razvijaju i usvoje digitalnu kulturu moraju da budu svesni da su novi korisnici proizvoda ili usluga njihove organizacije uključeni putem internet. Dobar primer za to su Uber, Netflix, LinkedIn. Usluge na digitalnim platformama podržavaju usklađivanje u stvarnom vremenu između tražnje i ponude. Ovakvi primeri kompanija zahtevaju posedovanje i digitalne i fizičke imovine. Radikalne promene u u porizvodnji informacija stvorile su socijalni fenomen koji reoblikuje tržišta, nudi nove šanse za dostizanje lične slobode i kulturne različitosti. U cilju postizanja ovih zahteva kompanije i njihovi zaposleni moraju da razviju potpuno nove veštine u narednih nekoliko godina. Digitalna kultura putem liderstva mora da obezbedi sledeće da bi organizacija bila u korak sa promenama i rastućim zahtevima digitalnog poslovanja:

- Komunikacione veštine sa naglaskom na veštine komunikacije u društvenim medijima

- Sposobnost učenja samo –podešavanja da bi se izvršio zadati posao
- Socijalna-društvena inteligencija, što znači preuzimanje odgovornosti i građenje poverenja posebno na informacionim društvenim mrežama
- Sposobnost saradnje face-to-face kao i virtualno, fleksibilnost u preuzimanju zadataka i rešavanju problema što je neophodno za uspeh
- Razvoj osobina kritičkog mišljenja da bi se identifikovale potrebe i prikladna rešenja, u suprotnosti obavljanju aktivnosti po ustaljenom šablonu; sve ovo prilagođeno svakom organizacionom nivou i svakom pojedinačnom zaposlenom
- Digitalne veštine u domenu znanja, zadatka i pitanja
- Menadžment znanja u smislu kako pronaći, proceniti, analizirati, prihvatiti i deliti informacije u pojedinačnom kontekstu. [9]

Primena vladinih regulativa, integrisanje održivosti promena u proaktivnim planovima, promovisanje održivih proizvoda i razvoj digitalne infrastrukture, ključni su pokretači održivosti promena. Promene često rezultiraju opaženim visokim nivoima neizvesnosti i zabrinutosti među onima koje promena pogađa i kod nekih zaposlenih se primećuje zabrinutost jer ne znaju da li će nakon sprovedene promene da budu na dobitku, gubitku, da li će to uticati na njihov bolji ili lošiji status. [10] Organizaciona promena može da rezultira psihološkim i fizičkim stresom kod zaposlenih. [11] Potrebne su razne aktivnosti da bi se zaposleni motivisali na promenu. Poverenje i pravedna igra igraju ključnu ulogu u procesu organizacione promene da bi se izgradile dinamičke sposobnosti za održivu kompetitivnu prednost. [12]

Da bi kompanije bile spremne za delovanje u digitalnom dobu, potrebno je da usmere znanje i razvoj u pravcu treninga i ovladavanja digitalnim veštinama svojih menadžera i svih zaposlenih. Nije neophodno samo zapošljavati ljude koji su osposobljeni za rad u digitalnom dobu, već je potrebno kod postojećih zaposlenih razviti neophodne veštine. Autori [13] su stanovišta da je potrebno usvojiti kolektivnu inteligenciju da bi se digitalni sistem razvijao. S tim u vezi kreirane su četiri dimenzije: digitalni učesnici (KO), digitalne aktivnosti (šta), digitalne motivacije (zašto) i digitalna organizacija (kako). Definisane su četiri ključna cilja organizovanja digitalno poslujućeg sistema (podela zadataka, raspodela zadataka, distribucija nagrada i tok informisanja) i osam aktivnosti uključenih u organizaciju (plan kategorisanja, određivanje "kapetana", vrednovanje, poslovna kultura, fizičko razmeštanje, intenzivne konferencije)[14].

Sadržaj organizacione promene može biti vezan za strategiju, strukturu, socio-tehničke sisteme ili kulturu organizacije. Proučavajući literature dolazi se do elemenata organizacione kulture koji se definišu kao ključni za sprovođenje promena vezanih za digitalno doba i održivost istih. Elementi organizacione kulture analizirani od strane velikog broja autora prikazani su u nastavku:

- **podrška** od strane supervizora i kontrola posla – utiču na smanjenje efekta izgaranja zaposlenih tokom sprovođenja organizacione promene [15]
- proces **deljenja znanja** od strane lidera i ovo deljenje identifikuje nivoe procesa promene [16]. Ovaj model je fokusiran na liderstvo, menadžment i organizaciju. Autori naglašavaju značaj liderstva pre lansiranja bilo koje faze ili stadijuma promene. oni koji imaju ili stvaraju novo znanje dele sa ostalim, dele verovanja, iskustva, veštine, sposobnosti i veštine. ovo znanje može biti eksplicitno znanje koje je lako dokumentovano i transferuje se iz dokumenata, baza podataka i uputstava i tacitno znanje kao interne veštine zaposlenih, zapažanja, iskustva
- **Liderstvo** je generalno viđeno kao značajna poluga u povećanju posvećenosti tokom organizacione promene. Lideri promene su verovatno jedna od najkritičnijih poluga za postizanje uspeha organizacione transformacije[17]
- **komunikacija i simboli** su neophodni kao preduslov za promenu: dok god obezbeđuje informacije o tome šta je potrebno da se uradi, može da ublaži strah od predstojeće promene. Neophodno je da postoji pozitivna veza između intenziteta i obima komunikacije unutar kompanije i implementacije značajne promene. Drugo, da bi se prevazišao stav zaposlenih o statusu quo, menadžeri treba da podstiču na promenu sa dovoljno ubedljivosti, upornosti i energije da bi se obezbedio uspeh. [18]
- U poslednje vreme istraživači su počeli da pridaju značaj **ulogama** koje igraju različiti učesnici tokom procesa promene. Evolucija organizacione promene zavisi od konteksta promene u kojoj organizacija deluje i svi članovi organizacije mogu da postanu inicijatori promene [19]
- **Novčana nagrada** kao što je bonus ili ne novčana nagrada, kao što je prepoznavanje, može da podstakne interne stakeholdere da budu proaktivni i inovativni kada se fokusiraju na potrošače, kvalitet usluge i umne usluge [20]
- Autor savetuje da se pripremi upravljanje znanjem za svakog pojedinca u organizaciji, kao početna tačka. Nije važno samo uvesti dnevno praćenje učinka već postepeno menjati **kulturu znanja** u celokupnoj organizaciji [21]. Menadžment znanja kao proces u modernim organizacijama deluje na dva nivoa, a to su individualni i organizacioni. Na individualnom nivou potrebno je identifikovati sva nedostajuća znanja, zatim sačuvati znanje pravilnim dokumentovanjem i razviti nova znanja (učenje iz prošlih iskustava drugih). Nakon ovih procesa neophodno je sprovesti evaluaciju putem procene identifikacije, čuvanja i razvoja znanja i videti na kom nivou se poklapa sa zadatim ciljem.
- **Meta-podaci** oblikuju sadržaj komunikacija i trećih lica. Komunikacija može biti prikazana u različitim formama: trenutna ili odložena, više članova u kontaktu sa više članova, više članova u kontaktu sa jednim članom, odražavajući kulturne veze ili premošćavanje istih, oslanjanje isključivo na vizuelnu komunikaciju (npr.Instagram) i dr. Posojeći modeli komunikacije obrađivani u teoriji poslednjih trideset godina nisu dovoljno primenljivi u digitalnom okruženju. Pojavljuju se novi zahtevi, kada govorimo o modernim sistemima komunikacije: izbor kanala komunikacije, neposrednost komunikacije, many-to-many komunikacija, uticaj posrednika, gubitak kontrole u slučaju kriznih komunikacija i dr.

4. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada je da se približi uloga organizacione kulture u digitalnoj eri promena i pomogne organizacijama da bolje razumeju faktore u organizaciji koji će pomoći dobrobiti zaposlenih tokom sprovođenja promene, te im obezbede šansu da iskoriste tu podršku tokom procesa organizacione promene. Dolazak digitalnog doba postavlja nove izazove za organizacije širom sveta. Neki od njih, a vezani za učenje i menadžment znanja su : digitalna transformacija unutar kompanije, menjanje očekivanja korisničke tražnje to bi se uredio ceo njihov život koji sada postaje sve više on-line., korišćenje velike količine podataka za razvoj novih poslovnih modela u kratkom vremenskom periodu da bi se obezbedio održivi uspeh poslovanja, poziv za fleksibilnim radnim modelima i okruženjem, nedostatak digitalnih veština većine zaposlenih članova. U cilju postizanja ovih zahteva kompanije i njihovi zaposleni moraju da razviju potpuno nove veštine u narednih nekoliko godina. [22] Digitalne tehnologije danas, imaju značajan uticaj na to kako su zamišljeni, kreirani i realizovani poslovni poduhvati. Digitalna kultura treba da bude pokretač svih ovih promena tako što će da podstiče angažman zaposlenih (kroz dozvolu da zaposleni sam kreira radno okruženje fleksibilno i u skladu sa svojim pojedinačnom radnom situacijom), treba da motiviše na radnu fleksibilnost, proširenje svesti zaposlenih o tekućim digitalnim temama, postepeno uključivanje svih zaposlenih u proces promene, analizira podršku vlasti na proces digitalizacije, obezbeđivanje IT infrastructure, ocenjuje i evaluira troškove i uštede i dr. Kao rezultat dobija se organizacija sa posvećenim zaposlenima, velikom lojalnošću, visokim samopoštovanjem zaposlenih I razvijenom inovativnošću spremna da obezbedi održivost promene.

5. LITERATURA

- [1] Schein, Edgar H., Coming to a New Awareness of organizational culture, MIT, Sloan Management Review, 1984
- [2] <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
- [3] Needle D., Business in context: an introduction to business and its environment, 4th edition London: Thomson Learning (2004)
- [4] Arla Day, Sarah N. Crown, Meredith Ivany, Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control, Safety Science, 100 (2017) 4-12
- [5] Hela Chebbi, Dorra Yahiaoui, Mohamed Sellami, Ioanna Papasolomou, Yioula Melanthiou, Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France Journal of Business Research Article in press
- [6] Lozano, R., Haartman, R., 2018. Reinforcing the holistic perspective of sustainability: analysis of the importance of sustainability drivers in organizations. Corp. Soc. Responsibility. Environ. Manag. 25 (4), 508–522. <https://doi.org/10.1002/csr.1475>
- [7] Lewin's change management model. (1947). *Understanding the three stages of change*. Available at: <http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM 94.htm>. (Accessed on 14 April, 2016)
- [8] Lozano 2012 Lozano, R., 2012. Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. <https://doi.org/10.1002/csr.1290>.
- [9] Angelica Mittelman, Personal knowledge management as basis for successful organizational knowledge management in the digital age, Procedia Computer Science 99 (2016) 117-124
- [10] Yu Cui, Hao Jiao, Organizational justice and management trustworthiness during organizational Change: Interactions of Benevolence, Integrity, and managerial approaches, Information Processing and Management 56 (2019) 1526-1542
- [11] Hylton, J., Leadership: the next HHR crisis? Health Care Manage. Forum 17 (2), 3–4. (2004)
- [12] Yu Cui, Hao Jiao, Organizational justice and management trustworthiness during organizational Change: Interactions of Benevolence, Integrity, and managerial approaches, Information Processing and Management 56 (2019) 1526-1542
- [13] Gianluca Elia, Alessandro Margherita, Giuseppina Passiante, Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process, Technological Forecasting and Social Change, 150 (2020) 119791
- [14] G. Elia, et al. Technological Forecasting & Social Change 150 (2020) 119791
- [15] Arla Day, Sarah N. Crown, Meredith Ivany, Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control, Safety Science, 100 (2017) 4-12
- [16] Syed Talib Hussain, Shen Lei, Tayyaba Akram, Muhammad Jamal Haider, Syed Hadi Hussain, Muhammad Ali, Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change, Journal of Innovation & Knowledge 3 (2018) 123–127
- [17] Ahn, M. J., Adamson, J. S. A., and Dornbusch, D. (2004). From leaders to leadership: Managing change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 112–123
- [18] Managing change: Communication, managerial style and change in organizations By Roland Bel, Vladimir Smirnov, Andrew Wait, Economic Modelling 69 (2018) 1–12
- [19] Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: A case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213–230
- [20] Hela Chebbi, Dorra Yahiaoui, Mohamed Sellami, Ioanna Papasolomou, Yioula Melanthiou, Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France Journal of Business Research Article in press
- [21] Angelica Mittelman, Personal knowledge management as basis for successful organizational knowledge management in the digital age, Procedia Computer Science 99 (2016) 117-124
- [22] Angelica Mittelman, Personal knowledge management as basis for successful organizational knowledge management in the digital age, Procedia Computer Science 99 (2016) 117-124