

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ "ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ"
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: "ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ, ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ"



Πανεπιστήμιο
Ιωαννίνων

*«Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ : Η επίδραση της κουλτούρας
στη διοίκηση των επιχειρήσεων»*

ΧΑΡΙΣΗ ΕΛΕΝΗ

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή Πρέβεζα, 18-12-2022

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Επιβλέπουσα καθηγήτρια

Γαλανού Αικατερίνη

Αναπλ. Καθηγήτρια

- Μέλος επιτροπής

Παππά Παρασκευή

Λέκτορας

- Μέλος επιτροπής

Τριάρχη Ειρήνη

Λέκτορας

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις διατάξεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

ΧΑΡΙΣΗ ΕΛΕΝΗ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τις μεταπτυχιακές μου σπουδές, θα ήθελα από καρδιάς να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας και ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Γαλανού Αικατερίνη, για το επιστημονικό υλικό μου παρείχε καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές του και την άμεση διαθεσιμότητά του, όποτε χρειαζόμουν βοήθεια. Θερμά επίσης ευχαριστώ, σε όσους συμμετείχαν στις προσωπικές συνεντεύξεις, για το χρόνο που αφιέρωσαν για τις ανάγκες της έρευνας. Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και την υπομονή που επέδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΕΛΕΝΗ ΧΑΡΙΣΗ
Δεκέμβριος 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η παρουσίαση της επίδρασης που έχει η κουλτούρα σε ένα οικονομικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από διαπολιτισμικότητα. Στις μέρες μας, το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σε ένα οικονομικό περιβάλλον, όπου δεν υφίστανται πλέον οι φραγμοί των εθνικών συνόρων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν εργαζόμενους εκτός συνόρων, γεγονός που σημαίνει πως θα πρέπει να αναπτύξουν μεθόδους για να προσαρμοστούν σε διαφορετικές κουλτούρες. Γενική παραδοχή είναι ότι η διαφορετικότητα φέρνει οφέλη, όπως είναι η καινοτομία και η ικανότητα επίλυσης

προβλημάτων. Από την άλλη πλευρά, τα νέα δεδομένα της παγκόσμιας αγοράς επιφέρουν προβλήματα επικοινωνίας, τα οποία αλλάζουν τελικά τις ισορροπίες στη δομή, στους στόχους και τους σκοπούς της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς και στην ιεραρχία των στελεχών και στις γενικότερες συνθήκες απασχόλησης. Επομένως, σκόπιμο είναι να μελετηθούν τα νέα δεδομένα στην επικοινωνία, στις πολυπολιτισμικές επιχειρήσεις και ο επαναπροσδιορισμός των διοικητικών τους προτύπων, όπου και είναι απαραίτητος ο συνυπολογισμός της πολυπολιτισμικής σύνθεσης του προσωπικού τους.

Λέξεις κλειδιά: διαπολιτισμικό μάνατζμεντ, κουλτούρα, διοίκηση επιχειρήσεων, επιχειρήσεις

ABSTRACT

The purpose of this research is to present the effect that culture has on an economic environment, which is characterized by interculturality. Nowadays, cross-cultural management plays a particularly important role in an economic environment where the barriers of national borders no longer exist. Most businesses hire workers across borders, which means they will need to develop methods to adapt to different cultures. It is generally accepted that diversity brings benefits, such as innovation and problem-solving ability. On the other hand, the new data of the global market bring about communication problems, which ultimately change the balances in the structure, the goals and objectives of each company, as well as in the hierarchy of executives and in the general employment conditions. Therefore, it is appropriate to study the new data in communication, in multicultural companies and the redefinition of their administrative standards, where it is necessary to take into account the multicultural composition of their staff.

Keywords: intercultural management, culture, business administration, business

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	10
1.1 <i>Ιστορική Αναδρομή</i>	10
1.2 <i>Κουλτούρα</i>	12
1.3 <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>	12
1.3.1 <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε Πολυεθνική Εταιρία</i>	13
1.4 <i>Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ</i>	14
1.5 <i>Διαπολιτισμικές Διαφορές</i>	20
1.6 <i>Διαφορές στην Άσκηση Διοίκησης</i>	24
1.6.1 <i>Θεωρίες και Μοντέλα</i>	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	31
2.1 <i>Ευρωπαϊκή πολιτική και πολυπολιτισμικότητα</i>	31
2.2 <i>Πολυγλωσσία και Ευρωπαϊκή Ένωση</i>	33
2.3 <i>Κατηγοριοποίηση Χωρών</i>	35
2.4 <i>Θετικές Ευρωπαϊκές Διαφορές</i>	37
2.5 <i>Ευρωπαϊκό Μάνατζμεντ</i>	38
2.6 <i>Διαφοροποιήσεις στην κουλτούρα</i>	39
2.7 <i>Σχέση εθνικής και επιχειρησιακής κουλτούρας</i>	40
2.8 <i>Συμπεράσματα</i>	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	43
3.1 <i>Μεθοδολογία Έρευνας</i>	43
3.2 <i>Επεξεργασία και Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων</i>	44
3.2.1 <i>Επίδραση κοινωνικών χαρακτηριστικών στη διαχείριση της διαπολιτισμικής κουλτούρας</i>	46
3.2.3 <i>Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Διαπολιτισμικότητας</i>	51
3.2.4 <i>Επίπτωση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων διαπολιτισμικότητας</i>	53
3.3.1 <i>Επίδραση κοινωνικών χαρακτηριστικών στη διαπολιτισμική κουλτούρα</i>	56
3.3.2 <i>Αντίληψη για Διαπολιτισμικότητα</i>	56
3.3.3 <i>Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Διαπολιτισμικότητας</i>	57
3.3.4 <i>Επίπτωση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων διαπολιτισμικότητας</i>	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	72

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακα 2.1: Χαρακτηριστικά μόνιτων σε ευρωπαϊκές χώρες Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Πίνακας 3.1: Κοινωνικά Χαρακτηριστικά Συνεντευξιζόμενων 45

Πίνακας 3.2: Ερώτηση 1 46

Πίνακας 3.3: Ερώτηση 2 47

Πίνακας 3.4: Ερώτηση 3 49

Πίνακας 3.5: Ερώτηση 4 50

Πίνακας 3.6: Ερώτηση 5 51

Πίνακας 3.7: Ερώτηση 6 53

Πίνακας 3.8: Ερώτηση 7 54

Πίνακας 3.9: Ερώτηση 8 55

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 2.1: Κατηγοριοποίηση ευρωπαϊκών χωρών ανάλογα με την κουλτούρα Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Γράφημα 2.2: Κατηγοριοποίηση ΜάνατζερΣφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Γράφημα 2.3: Δομή γερμανικού συστήματος.....Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στο πρώτο κεφάλαιο, σκόπιμο κρίνεται να αποδοθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή του μάνατζμεντ καθώς και να αναλυθούν οι βασικές έννοιες της κουλτούρας, της διοίκησης και του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ. Έπειτα, θα ακολουθήσει περιγραφή της διοίκησης σε πολυεθνικές εταιρίες και ανάλυση των παραγόντων επιρροής στους διαφορετικούς τρόπους άσκησης της διοίκησης. Τέλος, θα γίνει αναφορά στις πιο σημαντικές θεωρίες και μοντέλα, που στόχο έχουν να επεξηγήσουν τη διαφορετικότητα στην άσκηση της διοίκησης.

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Το μάνατζμεντ σαν λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα, αλλά τις τελευταίες δεκαετίες άρχισε η περισσότερο συστηματική οργάνωση του. Σύμφωνα με τον Taylor (1856 - 1915), ο οποίος θεωρείται θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης, η βελτίωση της παραγωγικότητας θεωρείται η μοναδική λύση εξασφάλισης υψηλών μισθών, όπως και υψηλότερων κερδών. Με το σύγγραμμά του “Αρχές Επιστημονικού Management”, υποστήριξε πως η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να πραγματοποιηθεί, εφαρμόζοντας επιστημονικές μεθόδους, χωρίς την άσκοπη ανθρώπινη εργασία. Ακόμη, πίστευε πως οι εργοδότες είναι απαραίτητο να προσπαθήσουν να αυξήσουν τα κέρδη τους, με τη δημιουργία κλίματος κατανόησης και ικανοποιητικής συνεργασίας, χωρίς η διανομή κερδών να αποτελεί το πρωταρχικό πρόβλημα.

Όσον αφορά τον Fayol (1841 - 1925), ο οποίος θεωρείται πατέρας της Οργάνωσης και Διοίκησης, μετά τον Taylor, αυτός έδωσε ιδιαίτερη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα, τόσο της οργανωτικής, όσο και της διοικητικής πυραμίδας, ενώ διερεύνησε και τα καθήκοντα, που ασκούν τα διοικητικά στελέχη. Ακόμη, τόνισε πως οι ενέργειες και οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης, όσο και να διαφέρουν, δύναται να χωριστούν στις επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες είναι:

- Τεχνική λειτουργία.
- Εμπορική λειτουργία.
- Χρηματοοικονομική λειτουργία.
- Λειτουργία ασφάλειας.

- Λογιστική λειτουργία.
- Διοικητική λειτουργία. Διακρίνεται στις ακόλουθες εργασίες, οι οποίες σήμερα αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της θεωρίας του μάνατζμεντ, με ελάχιστες όμως διαφορές:
 - ⇒ Εργασία πρόβλεψης,
 - ⇒ Εργασία σχεδιασμού,
 - ⇒ Εργασία οργάνωσης,
 - ⇒ Εργασία διεύθυνσης ανθρώπων,
 - ⇒ Εργασία συντονισμού και
 - ⇒ Εργασία ελέγχου.

Ο Weber (1864 - 1920) αποτελεί έναν ακόμη εκπρόσωπο της κλασσικής θεωρίας. Ήταν Γερμανός κοινωνιολόγος, φιλόσοφος, νομικός και οικονομολόγος, του οποίου οι ιδέες επηρέασαν έντονα την κοινωνική θεωρία. Διαμέσου διαφόρων μεθόδων έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσέδωσε ιδιαίτερη αξία στο διοικητικό φαινόμενο. Σύμφωνα με τον ίδιο, η γραφειοκρατία, δηλαδή η διοίκηση μέσω γραφείου, αποτελεί αποτελεσματικό μέσο άσκησης ελέγχου σε ανθρώπους. Κάτι παρόμοιο ισχύει και στον διοικητικό κλάδο. Η γραφειοκρατία, κατά τον Weber, αποτελεί μια θεωρία οργάνωσης, η οποία είναι περισσότερο αποτελεσματική στις μεγάλες και πολύπλοκες επιχειρήσεις, χωρίς να είναι ένα απαραίτητα αρνητικό φαινόμενο. Τα βασικότερα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας είναι οι αυστηροί κανόνες, οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, καθώς και η εφαρμογή ενός ιεραρχικά οργανωτικού συστήματος.

Έπειτα, κατά το 1920 ξεκίνησαν και οι πρώτες αμφισβητήσεις για τη θεωρία του Taylor, όπως και των οπαδών του. Αυτές επικεντρώνονταν κυρίως στο γεγονός, πως το επιστημονικό μάνατζμεντ διαχειρίζεται τον εργαζόμενο σαν εξάρτημα μηχανής, αφού απαιτεί από αυτόν αυτοματοποιημένες κινήσεις και συγκεκριμένες μεθόδους. Ακόμη, θεωρούσαν, πως σε περίπτωση που οι οργανισμοί έδιναν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα ενεργού συμμετοχής σε θέματα σχετικά με μεθόδους και συνθήκες εργασίας, θα υπήρχε βελτίωση του ηθικού τους, αλλά και μεγαλύτερη προθυμία συνεργασίας. Αυτή ήταν και η θεωρία, που τελικά ονομάστηκε κίνημα ανθρώπινων σχέσεων, με κύριος εκπρόσωπος τους Mayo και Roethlisberger. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε κατά το 1920 σε μεγάλες βιομηχανίες και επιχειρήσεις, η συμβολή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας, καθώς και το αίσθημα ενεργού συμμετοχής οδήγησε στη βελτίωση της παραγωγικότητας, ανεξαρτήτως αλλαγής στις συνθήκες εργασίας.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων πηγάζουν κυρίως από άλλες επιστήμες, όπως είναι η επιστήμη των οικονομικών, μαθηματικών, της κοινωνιολογίας, ανθρωπολογίας, ψυχολογίας, κλπ. Πλέον, όλοι οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς, από τους πιο χαμηλόβαθμους, μέχρι τους πιο υψηλόβαθμους διεθνοποιούνται, αφού σε όλες τις οργανώσεις και τους οργανισμούς, οι εργαζόμενοι οφείλουν να εργάζονται και να διαχειρίζονται επιτυχώς διαφορετικούς πολιτισμούς. Επομένως, η προσαρμοστικότητα, αλλά και η ικανότητα εύκολης εκμάθησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε εργαζόμενο.

1.2 Κουλτούρα

Η έννοια της κουλτούρας προσδιορίζει τους κανόνες ζωής και λειτουργίας της κοινωνίας. Δηλαδή, η κουλτούρα προσδιορίζει τους κανόνες για το παιχνίδι της ζωής (Gudykunst & Mody, 2002). Αποτελεί έναν ιδιαίτερα δημοφιλή όρο, ο οποίος έχει αρκετά συχνή χρήση στη σύγχρονη κοινωνία, ενώ έχει συνδεθεί με τον τομέα του εταιρικού μάρκετινγκ, την εκπαίδευση, την υγεία, το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση. Επιπρόσθετα, ο όρος της κουλτούρας παρέχει ένα ευρύ φάσμα, το οποίο δίνει νόημα σε αντικείμενα, γεγονότα, αλλά και ανθρώπους, καθώς και ένα είδος προσωπικής ταυτότητας.

Όλοι οι άνθρωποι από αρκετά νεαρή ηλικία ανήκουν σε μια οικογένεια, συμμετέχουν σε μια κοινότητα, σε διάφορες ομάδες, σε μια σχολική μονάδα, δηλαδή έχουν διαφορετικές ταυτότητες. Η πολιτιστική ταυτότητα ξεκινά από την αίσθηση της ένταξης σε ένα συγκεκριμένο σύνολο, πολιτισμό, είτε έθνος (Lustig & Koester, 2006). Η κουλτούρα αποτελείται από τα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά:

- ❖ Μαθαίνεται από την γέννηση ενός ανθρώπου, διαμέσου διαφόρων πηγών.
- ❖ Είναι συμβολική.
- ❖ Μεταδίδεται από γενιά σε γενιά.
- ❖ Είναι δυναμική διαδικασία.
- ❖ Είναι εθνοκεντρική.

1.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Αρχικά, ο όρος της διοίκησης αποτελεί τη διαδικασία συντονισμού των εργασιακών δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα την αποτελεσματική και αποδοτική ολοκλήρωση,

διαμέσου της σύνδεσης όλων των παραγωγικών πόρων, τόσο των ανθρώπινων, όσο και των υλικών (Robbins & Coulter, 2002). Όσον αφορά τον ορισμό της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), βιβλιογραφικά υπάρχει πλήθος ορισμών. Ενδεικτικά, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί τη διοικητική λειτουργία, η οποία είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων, που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Ακόμη, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σαν διαδικασία έχει σκοπό τη βελτίωση, τόσο της εργασιακής ικανοποίησης, όσο και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, μέσω της προσέλκυσης, επιλογής, ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων, στον χώρο εργασίας. Επιπρόσθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού, η οποία εξειδικεύεται στη διαχείριση των εργαζομένων, εστιάζοντας σε (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002):

- ❖ Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω του ρόλου των εργαζομένων.
- ❖ Εναρμόνιση των πρακτικών της ΔΑΠ, με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- ❖ Επίτευξη αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης, διαμέσου βοήθειας εκ μέρους των υπεύθυνων της ΔΑΠ.

1.3.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε Πολυεθνική Εταιρία

Η πολυεθνική εταιρία αποτελεί έναν οργανισμό, ο οποίος απασχολείται με εργασίες και λειτουργίες σε παραπάνω από δύο χώρες. Παρόλα αυτά, αυτές οι εταιρίες διοικούνται συχνότερα από μια συγκεκριμένη βάση στη μητρική χώρα, αλλά διαθέτουν γραφεία πωλήσεων, ή ακόμη και βιομηχανικές εγκαταστάσεις σε αρκετές χώρες (π.χ. Siemens, Coca-Cola κα) (Κανελλόπουλος, 1995, Robbins & Coulter, 2002).

Συχνό είναι το φαινόμενο, η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων να διαφέρει από χώρα σε χώρα, εξαιτίας της επιρροής που δέχονται τα κίνητρα υποκίνησης και το στυλ ηγεσίας από αρκετούς παράγοντες. Άρα, όπως και σε οργανισμούς που αναπτύσσονται μόνο σε μία χώρα, έτσι και στους πολυεθνικούς, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης προϋποθέτει ηγέτες με ικανότητα σωστής αντίληψης των αναγκών, αξιών και των προσδοκιών των εργαζομένων κάθε έθνους, που αναπτύσσεται η εταιρία. Η οργάνωση στην δομή των οργανισμών, ο ανταγωνισμός στην εκάστοτε αγορά, αλλά και ο βαθμός εξουσίας διαφέρουν από πολιτισμό σε πολιτισμό. Επομένως, τα διάφορα στυλ ηγεσίας και τεχνική υποκίνησης, τα οποία είναι

αποτελεσματικά σε χώρες, όπως οι ΗΠΑ και η Δυτική Ευρώπη, είναι πιθανόν να μη λειτουργούν το ίδιο αποτελεσματικά σε χώρες της Νότιας Αμερικής ή της Αφρικής. Αυτές οι πολιτισμικές διαφορές στη διοίκηση θα μπορούσε να είναι αρκετά έντονες, τόσο που θα μπορούσαν να οδηγήσουν και σε αντιδράσεις στις διαφορετικές χώρες.

Κάθε χρονιά, πολλοί είναι οι διοικούντες, οι οποίοι επιλέγονται με σκοπό διεθνείς αποστολές και οι αποφάσεις επιλογής έχουν ιδιαίτερη κρισιμότητα επιτυχίας για τον εκάστοτε πολυεθνικό οργανισμό. Είναι αρκετά σημαντικό, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες να ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά του κάθε ηγέτη, ενώ σε αρκετές μελέτες φαίνεται πως υπάρχουν παράγοντες, όπως τα τεχνικά και διοικητικά προσόντα, η κοινωνική προσαρμοστικότητα και η στάση του/της συζύγου, που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί στην επιλογή των διεθνών ηγετών. Επιπρόσθετα, η σημαντική σπουδαιότητα του γεγονότος αυτού για την επιτυχία των διεθνών οργανισμών αποτελεί σημαντικό κριτήριο επιλογής των κατάλληλων προσώπων κατά την λήψη αποφάσεων που αφορούν το σχηματισμό των ηγετικών ομάδων στις διεθνείς αποστολές.

Σε αρκετές πολυεθνικές εταιρίες, που αναπτύσσονται σε ξένες χώρες δεν τοποθετούνται σε σημαντικές διοικητικές θέσεις εργαζόμενοι της χώρας φιλοξενίας, ιδιαίτερα σε ευρωπαϊκές και ιαπωνικές πολυεθνικές εταιρίες. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν κάποιες πολυεθνικές, που προτιμούν την τοποθέτηση εργαζομένων τοπικής εθνικότητας σε ανώτατες θέσεις, καθώς και εργαζομένων με γνώση της τοπικής γλώσσας, της πολιτικής, της οικονομίας και τους τρόπους συμπεριφοράς σε υψηλές διοικητικές θέσεις (Κανελλόπουλος, 1995).

1.4 Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ

Το Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ αποτελεί ένα πεδίο που έχει αναπτυχθεί με σκοπό να διαχειριστεί τις πολυπολιτισμικές προκλήσεις και ευκαιρίες, οι οποίες προκύπτουν από την αλληλεπίδραση διαφορετικών πολιτισμών σε πολλαπλά επίπεδα. Αυτό το πεδίο έχει εξελιχθεί στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, όπου οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και οι κοινωνίες αντιμετωπίζουν αυξανόμενες πολυπολιτισμικές προκλήσεις. Πιο συγκεκριμένα, το Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ αναφέρεται στη διαχείριση και αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων, ομάδων ή οργανισμών που προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς, γλώσσες και παραδόσεις. Ο ορισμός του Διαπολιτισμικού

Μάνατζμεντ αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για την κατανόηση αυτού του πεδίου (Bennett, 1993; Berry, 2005).

Ως εκ τούτου, το Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ είναι ένα πεδίο που αναφέρεται στη διαχείριση της αλληλεπίδρασης, της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ ατόμων, ομάδων ή οργανισμών που προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς, γλώσσες, αξίες και παραδόσεις. Στόχος του Διαπολιτισμικού Μάνατζμεντ είναι να διασφαλίσει την αποτελεσματική λειτουργία και την ανάπτυξη των ανθρώπινων, οργανωτικών και κοινωνικών πόρων παρά τις πολυπολιτισμικές προκλήσεις (Gudykunst & Kim, 2003). Γενικότερα, οι πρώτες ενδείξεις του Διαπολιτισμικού Μάνατζμεντ εμφανίστηκαν στη δεκαετία του 1960 με την αύξηση των διεθνών επιχειρηματικών σχέσεων. Από τότε, αναπτύχθηκαν θεωρητικά πλαίσια και πρακτικές για τον διαπολιτισμικό διάλογο και τη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας.

Το Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ είναι κρίσιμης σημασίας για επιχειρήσεις, οργανισμούς και κυβερνητικές αρχές, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιτρέπει την αποτελεσματική διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας, την προώθηση του διαλόγου και την αποφυγή πολιτισμικών συγκρούσεων. Η σημασία του είναι αναμφισβήτητα σημαντική στον σύγχρονο κόσμο, που χαρακτηρίζεται από πολυπολιτισμικότητα, παγκοσμιοποίηση και αλληλεπιδράσεις διαφορετικών πολιτισμών. Η σημασία του Διαπολιτισμικού Μάνατζμεντ εστιάζει στα ακόλουθα:

- Ενίσχυση της επιχειρηματικής απόδοσης. Επιτρέπει σε επιχειρήσεις και οργανισμούς να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις πολυπολιτισμικές αγορές, να αναπτύσσουν διεθνείς σχέσεις και να επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kedia & Mukherjee, 1999).
- Ενίσχυση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Μέσω του Διαπολιτισμικού Μάνατζμεντ, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν το πλήρες δυναμικό των εργαζομένων τους από διάφορες κουλτούρες, βελτιώνοντας τη συνεργασία και την απόδοση των ομάδων εργασίας (Cox, 1994).
- Προώθηση της κοινωνικής συνοχής. Συμβάλλει στη δημιουργία κοινωνιών, οι οποίες είναι περισσότερο ανοικτές και συνεκτικές, επιτρέποντας στα μέλη τους να αλληλοεπιδρούν με σεβασμό και κατανόηση (Putnam, 2007).
- Πρόληψη των διαπολιτισμικών συγκρούσεων. Δύναται να αποτρέψει και να διαχειριστεί διαπολιτισμικές συγκρούσεις, ενισχύοντας τον διάλογο, την

ανοικτή επικοινωνία και την αντιμετώπιση των διαφορών (Ting-Toomey & Oetzel, 2001).

- Ενίσχυση της πολιτισμικής ευαισθησίας. Βοηθά τα άτομα και τους οργανισμούς να αναπτύξουν πολιτισμική ευαισθησία, δηλαδή την ικανότητα να αναγνωρίζουν, να σέβονται και να αντιμετωπίζουν τις διαφορές (Bennett, 2009).

Το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ προσδιορίζει τη μελέτη του μάνατζμεντ σε διαπολιτισμικό επίπεδο, περιλαμβάνοντας, τόσο τη μελέτη της επίδρασης, που έχει η κοινωνική κουλτούρα στους ηγέτες και στη διαδικασία διοίκησης, όσο και τη μελέτη των πολιτισμικών προσανατολισμών των ηγετών προσωπικά, μέσω των αξιών, των αντιδράσεων και των στρατηγικών, καθώς και των μελών της ίδιας της οργάνωσης. Ειδικότερα, οι επιστημονικοί κλάδοι συμπεριλαμβάνουν τις ακόλουθες κατηγορίες:

- ❖ κοινωνιολογία,
- ❖ διαπολιτισμική ψυχολογία,
- ❖ ανθρωπολογία,
- ❖ διεθνή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων,
- ❖ κατηγορίες μάνατζμεντ και οργανωτικής συμπεριφοράς (περιλαμβάνει το πολιτισμικό περιεχόμενο, την επίδραση της κουλτούρας στην οργανωτική διαδικασία, το πολυπολιτισμικό μάνατζμεντ και τους ρόλους ενός διαπολιτισμικού ηγέτη (Oxford Bibliographies, 2014).

Το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ αποτελείται από κάποια σημαντικά στοιχεία, τα οποία ουσιαστικά είναι βασικές έννοιες και πρακτικές, που αποτελούν την ουσία αυτού του πεδίου. Αυτά τα στοιχεία είναι:

- Πολυπολιτισμική ευαισθησία (Cultural Sensitivity). Η πολυπολιτισμική ευαισθησία αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης και σεβασμού των διαφορετικών κουλτουρών και πολιτιστικών αξιών. Αυτό συμπεριλαμβάνει την ευαισθησία σε ζητήματα όπως οι πρακτικές, οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι παραδόσεις των άλλων (Chen & Starosta, 2000). Ειδικότερα, είναι η ικανότητα αναγνώρισης και να συνεργασίας με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες χωρίς να δημιουργείται σύγχυση, προσβολή ή αντιπαλότητα. Η πολυπολιτισμική ευαισθησία βοηθά στη δημιουργία ανοικτής, αποτελεσματικής και αμοιβαία επικοινωνιακής διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Όταν υπάρχει αναγνώριση των διαφορών υπάρχει και επικοινωνία βασισμένη στο σεβασμό και την αποδοχή

στο διαφορετικό. Ακόμη, στον επαγγελματικό κόσμο και ιδίως σε διεθνείς οργανισμούς, η πολυπολιτισμική ευαισθησία είναι απαραίτητη για τη δημιουργία αποτελεσματικών διαπολιτισμικών ομάδων και την επιτυχή συνεργασία με συναδέλφους από διάφορες χώρες. Σημαντικό στοιχείο επίσης είναι πως η πολυπολιτισμική ευαισθησία συμβάλλει στη δημιουργία κοινωνιών, που είναι πιο ανοικτές και ανεκτικές στις διαφορές. Αυτό ενισχύει την κοινωνική συνοχή και την ειρήνη. Ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία της πολυπολιτισμικής ευαισθησίας είναι η ανοικτότητα (Openness), η κατανόηση (Understanding), ο σεβασμός (Respect), η διαπολιτισμική προσαρμογή (Cultural Adaptation) και η επίγνωση των Στερεοτύπων (Stereotype Awareness). Η πολυπολιτισμική ευαισθησία είναι μια διαδικασία που απαιτεί εκπαίδευση, επίγνωση και πρακτική. Όταν αναπτυχθεί αυτή η ικανότητα, είναι πιθανή η επικοινωνία και η αποτελεσματική συνεργασία σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, αλλά και η συμβολή στην προώθηση της κοινωνικής ανοχής και της ενσωμάτωσης (Chen & Starosta, 2000).

- Διαπολιτισμική επικοινωνία (Intercultural Communication). Η διαπολιτισμική επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία άτομα από διάφορες πολιτισμικές ομάδες επικοινωνούν και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Περιλαμβάνει τη γλωσσική, μη-γλωσσική, και μετα-γλωσσική επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στη διαδικασία αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας μεταξύ ατόμων, ή ομάδων που προέρχονται από διαφορετικές πολιτισμικές και εθνικές ομάδες. Αναλύει τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές πολιτισμικές πρακτικές, αξίες, πεποιθήσεις και γλώσσες επηρεάζουν την αντίληψη και την αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων. Η επίτευξη της αποτελεσματικής διαπολιτισμικής επικοινωνίας απαιτεί κατανόηση, ευαισθησία, και δεξιότητες στον χειρισμό των διαφορών, προωθώντας έτσι τον πολιτισμικό διάλογο και την καλύτερη κοινωνική συνοχή σε πολυπολιτισμικές κοινότητες και επιχειρηματικά περιβάλλοντα (Samovar et al., 2016).
- Διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση (Cultural Awareness). Η διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση αναφέρεται στην αναγνώριση των διαφορών και των κοινών στοιχείων, μεταξύ των πολιτισμών. Αυτή η επίγνωση είναι βασική για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση αντιπροσωπεύει την ικανότητα κάποιος να γνωρίζει και να

λαμβάνει υπόψη του τη σημαντικότητα της ύπαρξης διαφόρων πολιτισμών, ανά τον κόσμο. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των ιστορικών, κοινωνικών, θρησκευτικών και πολιτιστικών παραδόσεων, που διαμορφώνουν τους ανθρώπους και τις κοινότητες τους. Η διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση ενθαρρύνει τον πλουραλισμό και τον σεβασμό ως προς τις διαφορές, προωθώντας έτσι την αμοιβαία κατανόηση και την ειρηνική συνύπαρξη σε πολυπολιτισμικές κοινωνίες. Η ανάπτυξη της διαπολιτισμικής ευαισθητοποίησης είναι καίρια στη σύγχρονη κοινωνία, καθώς βοηθά στη δημιουργία γεφυρών κατανόησης και στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που προκύπτουν από τον πολιτισμικό πλούτο (Lustig & Koester, 2013).

- Διαπολιτισμική διαχείριση συγκρούσεων (Intercultural Conflict Management). Η διαπολιτισμική διαχείριση συγκρούσεων αναφέρεται στην ικανότητα να αντιμετωπίζονται και να λύνονται διαπολιτισμικές συγκρούσεις με αποτελεσματικό τρόπο, προωθώντας τον διάλογο και την εναρμόνιση. Αυτή αποτελεί μια διαδικασία αντιμετώπισης, διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων που προκύπτουν σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση των πηγών των συγκρούσεων, τη δημιουργία κλίματος ανοικτής επικοινωνίας, τη χρήση αποτελεσματικών διαπολιτισμικών δεξιοτήτων και την επίτευξη ειρηνικών λύσεων, που σέβονται τις διαφορετικές πολιτισμικές αξίες και ανάγκες. Η διαπολιτισμική διαχείριση συγκρούσεων είναι ουσιαστική για την προώθηση της ειρήνης και της συνεργασίας σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, ενισχύοντας την κατανόηση και τον αμοιβαίο σεβασμό, μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών (Ting-Toomey, 1988).
- Διαπολιτισμική Εκπαίδευση (Intercultural Training). Η διαπολιτισμική εκπαίδευση είναι η διαδικασία κατάρτισης και επιμόρφωσης προσώπων για την καλύτερη αντιμετώπιση και κατανόηση των διαπολιτισμικών προκλήσεων. Αντιπροσωπεύει τη διαδικασία εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των ατόμων και των ομάδων, ώστε να αναπτύξουν τις διαπολιτισμικές δεξιότητες και την ευαισθησία που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαπολιτισμική επικοινωνία και αλληλεπίδραση. Αυτή η εκπαίδευση περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως είναι εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια και εργαστήρια, που στοχεύουν στην αύξηση της πολυπολιτισμικής ευαισθησίας, της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, και της διαπολιτισμικής διαχείρισης

συγκρούσεων. Στόχος της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης είναι να εξοπλίσει τους ανθρώπους με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να ανταποκριθούν με επιτυχία σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, να αποτρέψουν διαπολιτισμικές συγκρούσεις και να προωθήσουν την αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία (Paige, 1993).

Αυτά τα σημαντικά στοιχεία του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ αναδεικνύουν την σημασία της διαπολιτισμικής κατανόησης, της ανοικτής επικοινωνίας και της αντιμετώπισης των διαφορών στη διαχείριση πολυπολιτισμικών προκλήσεων.

Ένας διαπολιτισμικός ηγέτης, έχει την υποχρέωση της σωστής αντιμετώπισης των εργαζομένων με ποικίλους τρόπους. Συχνά, οι εργαζόμενοι από διαφορετικές κουλτούρες, πιθανότατα διοικούνται από έναν manager διαφορετικής χώρας καταγωγής από τους ίδιους. Ως εκ τούτου, για να μπορέσει να επιτευχθεί το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ, ο manager έχει την υποχρέωση έγκαιρης αναγνώρισης και διάκρισης των διαφορών, μεταξύ των διαφορετικών κουλτουρών, των πρακτικών και των προτιμήσεων όλων των μελών του οργανισμού, καθώς και την υποχρέωση εύρεσης τρόπων και μεθόδων επίτευξης αποτελεσματικής επικοινωνίας και λήψης των εκάστοτε αποφάσεων (Biz Fluent, 2018).

Σαν διαπολιτισμικότητα θα μπορούσε να προσδιοριστεί η υπόδειξη μιας, είτε περισσότερων διαφορών, ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους φορείς, οι οποίοι είναι σχετικοί με τη φυλή, τη γλώσσα, την εθνική προέλευση, ακόμη και την εθνότητα (Novinger, 2001). Από την άλλη πλευρά, η διαπολιτισμική επικοινωνία προσδιορίζει την επικοινωνία που υπάρχει, ανάμεσα σε ανθρώπους διαφορετικής εθνικότητας και κουλτούρας (Gudykunst & Mody, 2002). Η έρευνα σχετικά με τη διαπολιτισμική επικοινωνία εμβαθύνει περισσότερο στην κατανόηση της επικοινωνίας μιας κουλτούρας.

Επιπρόσθετα, η διεθνής επικοινωνία προσδιορίζει περισσότερο την πολιτική, τη δύναμη, αλλά και τη διαδικασία επίδρασης των άλλων εθνών. Η επικοινωνία αυτή οφείλεται στους δύο παγκοσμίους πολέμους, ενώ πλέον συμπεριλαμβάνει την εκτενή μελέτη των κρατικών και διεθνών οργανισμών, σαν μέσα, τα οποία ενημερώνουν και μεταδίδουν μηνύματα, στόχους και αναπτυσσόμενα μοντέλα, όπως και τις ανάγκες διάφορων άλλων τομέων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διαφαίνεται, ότι η διαπολιτισμική και η διεθνής επικοινωνία αποτελούν δυο διαφορετικά πεδία έρευνας. Η διαπολιτισμική επικοινωνία έχει την τάση να εστιάζει σε άτομα, σαν μονάδα ανάλυσης, ενώ η διεθνής επικοινωνία

επικεντρώνεται, κυρίως σε μακροοικονομικό επίπεδο και εστιάζει στην ανάλυση εθνών, παγκόσμιων συστημάτων, ομάδων και αντιδράσεων, σαν μονάδα (Gudykunst & Mody, 2002).

Η ανάγκη για περεταίρω έρευνα, τόσο της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, όσο και του διαπολιτισμικού υπόβαθρου αυξάνεται συνεχώς, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της εξέλιξης της τεχνολογίας και των επικοινωνιών, της ανάπτυξης των διεθνών συναλλαγών, καθώς και των κοινωνικών και οικονομικών μεταβολών, οι οποίες λαμβάνουν χώρα παγκοσμίως. Επομένως, είναι σαφές, πως κάθε επιχειρηματίας υποχρεούται να έχει γνώσης διαπολιτισμικότητας, ώστε να έχει μια επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού του, αλλά και του τομέα εργασίας του.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει πως το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ αναδεικνύεται, ως ένα κρίσιμο πεδίο στη σύγχρονη κοινωνία, όπου οι διαπολιτισμικές διαφορές είναι αναπόφευκτες. Είναι η διαδικασία κατανόησης, αξιολόγησης και διαχείρισης αυτών των διαφορών, με σκοπό τη δημιουργία περιβαλλόντων εργασίας και κοινωνικών σχέσεων που είναι ανοικτά και δεκτικά στην ποικιλομορφία. Ο σεβασμός προς τις διαφορές, η ενθάρρυνση της διαπολιτισμικής ανταλλαγής και η ανάδειξη των κοινών σημείων μεταξύ πολιτισμών είναι βασικά στοιχεία του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει τη δημιουργία πλούσιων και παραγωγικών σχέσεων σε προσωπικό, επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο.

Το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ δεν είναι μόνο ένα εργαλείο για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προκύπτουν από τις διαφορές, αλλά και ένας τρόπος εμπλουτισμού της κοινωνίας με νέες ιδέες, προοπτικές και πολιτισμικές πλούτο. Επομένως, το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ είναι ουσιαστικό για την επιτυχία και την ευημερία μιας παγκόσμιας κοινότητας, η οποία αντιμετωπίζει την πολυπολιτισμικότητα και την παγκοσμιοποίηση. Τέλος, η εφαρμογή αυτών των αρχών και πρακτικών του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ δεν είναι μόνο επιθυμητή, αλλά απαραίτητη για τη δημιουργία μιας πιο ανθρώπινης και ανοικτής κοινωνίας για όλους.

1.5 Διαπολιτισμικές Διαφορές

Οι διαπολιτισμικές διαφορές αναφέρονται στις ποικίλες πτυχές των πολιτισμών, που διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών ομάδων ανθρώπων και αποτελούν ένα βασικό θέμα στη μελέτη της κοινωνικής επιστήμης και της επιστήμης του διαπολιτισμικού

μάνατζμεντ. Αυτές οι διαφορές εκδηλώνονται σε πολλούς τομείς, όπως οι πολιτιστικές αξίες, η γλώσσα, η επικοινωνία, οι κοινωνικές δομές, η συμπεριφορά και οι πνευματικές πτυχές. Η κατανόηση και η διαχείριση αυτών των διαφορών είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών.

Πλέον, η εγκατάσταση ανθρώπων σε διαφορετική χώρα, από τη χώρα προέλευσής τους, οδήγησε στην ανάμειξη αρκετών ομάδων από διαφορετικούς πολιτισμούς, εντός της ίδιας κοινωνίας. Επομένως, είναι σαφές ότι «όλες οι κοινωνίες είναι ετερογενείς με τον τρόπο τους» στον σύγχρονο κόσμο (Mayor, 1998). Οι πολιτισμικές διαφορές δημιουργήθηκαν, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα έκφρασης καταστάσεων πλουραλισμού, οι οποίες διαμορφώνονται σταδιακά, με την ύπαρξη εσωτερικά σε μια συγκεκριμένη κοινωνία, είτε στο πλαίσιο συνύπαρξης διαφόρων κοινωνιών. Είτε ακόμη, έπειτα από την ενοποίησή τους, με βασικό σκοπό τη δημιουργία ενός ευρύτερου σχηματισμού, ακόμη και σε παγκόσμιο επίπεδο (Πέτρου, 2005).

Η πολιτισμική διαφορετικότητα αποτελεί ένα σύνολο από παραδόσεις, κανόνες, ιδέες, εμπειρίες και αξίες, οι οποίες είναι διαφορετικές ανά τα έθνη, τις εθνοτικές ομάδες και ανά τους ανθρώπους διαφορετικών γλωσσών. Οι διαφορές αυτές, συχνά καταλήγουν σε πολιτισμικές παρεξηγήσεις, αλλά και σε τάσεις ξενοφοβίας, οι οποίες συχνότερα εμφανίζονται σε μεικτές κοινωνίες. Πλέον, εξαιτίας της προόδου της τεχνολογίας και της επικοινωνίας, η προσβασιμότητα στον κόσμο έγινε ευκολότερη, οι αποστάσεις εκμηδενίστηκαν, ενώ έχουν ελαχιστοποιηθεί οι μεγάλες διαφορές ανάμεσα σε λαούς και πολιτισμούς. Η πολιτισμική διαφορετικότητα αποτελεί ένα αρκετά σημαντικό θέμα, το οποίο απαιτεί λεπτομερή εξέταση, προσεκτική αντιμετώπιση και οργάνωση, ώστε τελικά να επιφέρει μόνο οφέλη και όχι προβλήματα (Πέτρου, 2005).

Η ανθρωπολογία ορίζει την έννοια της διαφορετικότητας/ετερότητας, σαν ένα σύνολο από στοιχεία, τα οποία προσδιορίζουν τις ανθρώπινες ιδιομορφίες και διαφορές. Ένα άτομο, είτε μια ομάδα χαρακτηρίζεται από την καταγωγή του, τη φυλή, τη γλώσσα, τον πολιτισμό του κ.α., στοιχεία τα οποία οδηγούν και την ένταξή του σε ένα ευρύτερο σύνολο (Γκέφου - Μαδιανού, 1998). Η πολιτισμική ετερότητα, ως πρόβλημα, δηλαδή η επιτυχημένη είσοδος των διαφορετικών ομάδων σε ένα περισσότερο δομημένο κοινωνικοπολιτικό σύστημα, με συγκεκριμένα πρότυπα, είναι αναπόφευκτο πως δεν επιφέρει μια συγκεκριμένη λύση, καθώς η κάθε περίπτωση ενέχει και διαφορετικές παραμέτρους. Πολλές είναι οι χώρες, όπως η Βρετανία, ή η

Γαλλία, όπου ο αριθμός των μεταναστών είναι υψηλός και δημιουργείται το θέμα της πολιτισμικής ετερότητας, η οποία πέραν των προβλημάτων που μπορεί να επιφέρει, οδηγεί και σε πολιτισμικές ανταλλαγές, οι οποίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για όλους τους πολιτισμούς (Γκότοβος, 2002).

Οι διαπολιτισμικές διαφορές αναδεικνύονται, μέσω των διαφορετικών πολιτιστικών αξιών και πεποιθήσεων. Η έρευνα του Hofstede (1980) περιέγραψε τις διαφορές στις αξίες και τις προτιμήσεις μεταξύ πολιτισμών, καταδεικνύοντας πως οι διαφορές στις αξίες όπως η ατομικότητα έναντι της συλλογικότητας και η αποφυγή της αβεβαιότητας, επηρεάζουν την οργανωτική και κοινωνική συμπεριφορά.

Ειδικότερα, οι πολιτισμικές αξίες και πεποιθήσεις αντικατοπτρίζουν τις βαθιές πεποιθήσεις και τις προτεραιότητες, που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και την αντίληψη των ανθρώπων. Για παράδειγμα, σε ορισμένες κουλτούρες, η ατομική επίτευξη και η ανεξαρτησία μπορεί να θεωρούνται σημαντικές αξίες, ενώ σε άλλες, η συλλογικότητα και η ομαδική συνεργασία μπορεί να έχουν υψηλή προτεραιότητα. Η έρευνα του Hofstede (1980) εντόπισε πέντε βασικές διαστάσεις πολιτισμικών αξιών, συμπεριλαμβανομένων της ατομικότητας, έναντι της συλλογικότητας και της αποφυγής της αβεβαιότητας, που βοηθούν στην κατανόηση των διαπολιτισμικών διαφορών.

- **Γλώσσα και επικοινωνία:** Η γλώσσα αποτελεί βασικό στοιχείο των διαπολιτισμικών διαφορών, όπως αναφέρεται στην έρευνα του Hall (1976). Διαφορετικές κουλτούρες έχουν διαφορετικούς τρόπους επικοινωνίας, δομές γλώσσας και χειρονομιών, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και προβλήματα επικοινωνίας. Η γλώσσα αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέσο για την έκφραση των διαπολιτισμικών διαφορών. Κάθε πολιτισμός έχει τη δική του γλώσσα, και αυτή η γλώσσα περιλαμβάνει διαφορετικές φράσεις, λεξιλόγιο και δομές, που επηρεάζουν την επικοινωνία. Για παράδειγμα, η ευχέρεια στην επικοινωνία μπορεί να προκαλεί δυσκολίες, όταν άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς προσπαθούν να επικοινωνήσουν.
- **Κοινωνικές δομές και συμπεριφορά:** Οι διαπολιτισμικές διαφορές εκδηλώνονται επίσης μέσω των κοινωνικών δομών και των προτύπων συμπεριφοράς. Η έρευνα του Hofstede (2005) αναλύει τις διαφορές στις οργανωτικές δομές και τις εργασιακές πρακτικές μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών. Οι κοινωνικές δομές και οι συμπεριφορές διαφέρουν ανάλογα με

τον πολιτισμό. Για παράδειγμα, οι οργανωτικές δομές και οι σχέσεις εξουσίας είναι διαφορετικές σε διάφορες κουλτούρες, και αυτές οι διαφορές μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή συμπεριφορά.

- Θρησκευτικές και πνευματικές πτυχές. Οι θρησκευτικές και πνευματικές πτυχές των πολιτισμών αποτελούν σημαντικό παράγοντα των διαπολιτισμικών διαφορών. Η έρευνα του Geertz (1973) εξετάζει τον ρόλο της θρησκείας και της πνευματικότητας στη διαμόρφωση των πολιτισμικών αξιών και των συμπεριφορικών προτύπων. Οι θρησκευτικές και πνευματικές πτυχές καθορίζουν τις πεποιθήσεις και τις πρακτικές των ανθρώπων σε πολλές κουλτούρες. Η θρησκεία επηρεάζει τις πολιτισμικές αξίες, την ηθική και τις κοινωνικές δομές.

Αν κατανοηθούν αυτές τις πτυχές των διαπολιτισμικών διαφορών, ενισχύεται η ικανότητά αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης με άλλους πολιτισμούς και η προώθηση αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας.

Επομένως, στις μέρες το πολιτισμικό μοντέλο, που επικρατεί προκύπτει από τις διαφορετικές πολιτικές των εμπλεκόμενων κρατών, οι οποίες εφαρμόστηκαν. Πιο συγκεκριμένα, ειδικά στη διαπολιτισμική εκπαίδευση, αρκετές είναι οι μορφές πολιτισμικής ετερότητας, που αφορούν τμήμα του γηγενούς πληθυσμού, τα οποία είναι διαφορετικά, συγκριτικά με τον υπόλοιπο πληθυσμό, αλλά και με νέους πληθυσμούς, νεοεισερχόμενους στη χώρα, λόγω μετανάστευσης. Οι μορφές της ετερότητας είναι (Γκοτοβός, 2002):

- ❖ η εθνική,
- ❖ η γλωσσική,
- ❖ η εθνοτική,
- ❖ η θρησκευτική,
- ❖ η πολιτισμική (αξίες, στάσεις, πρακτικές, ενδιαφέροντα κ.α.).

Η διαπολιτισμικότητα αποτελεί τη διαδικασία αντίληψης, γνώσης και αφομοίωσης της πολιτισμικής ετερότητας από τα άτομα, τις ομάδες ατόμων, είτε ακόμη και τα έθνη διαφορετικού πολιτισμού. Έτσι, δημιουργούνται συνθήκες συνεργασίας, ανάμεσα τους και υιοθέτησης χαρακτηριστικών των πολιτισμών αυτών (Γεωργογιάννης, 2008). Συμπερασματικά, οι διαπολιτισμικές διαφορές είναι πολύπλοκες και επηρεάζουν πολλούς τομείς της κοινωνικής ζωής. Η κατανόηση και η ανάλυση αυτών των διαφορών αποτελούν σημαντικό μέρος της επιστήμης του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ

και συμβάλλουν στην προώθηση της αμοιβαίας κατανόησης και της ειρηνικής συνύπαρξης σε πολυπολιτισμικές κοινωνίες.

1.6 Διαφορές στην Άσκηση Διοίκησης

Παγκοσμίως, στους οργανισμούς οι ανάγκες στελέχωσης, υποκίνησης, μέτρησης της απόδοσης αλλά και ελέγχου των υπαλλήλων είναι ίδιες. Όμως, η εφαρμογή των μεθόδων διοίκησης είναι διαφορετική ανάλογα τη χώρα, εξαιτίας των ακολούθων:

- ❖ Πολιτιστικών παραγόντων. Στάσεις και αντιλήψεις για τη δουλειά και τη σχέση ατόμου και ομάδας εργαζομένων, αρχές δικαιοσύνης και αμεροληψίας, αναφορικά με εργασιακές καταστάσεις και ο ρόλος του μισθού, ή άλλης υλικής ανταμοιβής, ως μέθοδο υποκίνησης. Όταν η εφαρμογή των επιχειρησιακών μεθόδων είναι επιτυχημένη και δεν εξαρτάται από τους πολιτισμούς των ιδιαίτερων εθνών, τότε οι πολιτιστικοί παράγοντες χάνουν τη σημαντικότητά τους.
- ❖ Νομικών πλαισίων. Νόμοι και κανονισμοί, σχετικά με την ισότητα των ευκαιριών εργασίας, με τη διαδικασία απόλυσης, με την ασφάλεια και την υγεία στο εργασιακό περιβάλλον, την προστασία της μερικής, όπως και της εποχιακής απασχόλησης, παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις χώρες.
- ❖ Εθνικών οικονομικών περιστάσεων. Αφορά τα επίπεδα ανεργίας, τους ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης και το βαθμό ανταγωνισμού στην τοπική αγορά, που οδηγεί στην εφαρμογή ευέλικτων εργασιακών πρακτικών και στην έρευνα νέων τεχνικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες προσδίδουν στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ❖ Συστημάτων υπαλληλικών σχέσεων, συμπεριλαμβανομένου του βαθμού συμμετοχής ανώτερων στελεχών, κυρίως σε θέματα, σχετικά με τις σχέσεις των υπαλλήλων, των συλλογικών οργάνων, των εμπορικών σωματείων κ.α.
- ❖ Κρατική μέριμνα, με σκοπό την επαγγελματική εκπαίδευση. Είναι απαραίτητη η επαρκής χρηματοδότηση, τόσο για την τεχνική, όσο και για την επαγγελματική εκπαίδευση των εργαζομένων, διαφορετικά οι εταιρίες θα χρειαστεί να διαθέσουν τελικά περισσότερους πόρους για εκπαίδευση, συγκριτικά με άλλες χώρες, που εφαρμόσαν ένα εκτεταμένο κυβερνητικό πρόγραμμα (Graham & Bennett, 1998).

1.6.1 Θεωρίες και Μοντέλα

Η αυξανόμενη σπουδαιότητα, την οποία παρουσιάζει η διαφορετικότητα στην κουλτούρα, ανάμεσα στις χώρες έχει προκαλέσει την δημιουργία διαφόρων θεωριών, που ουσιαστικά επεξηγούν και βοηθούν στην κατανόηση των διαδικασιών άσκησης της διοίκησης. Οι προσεγγίσεις αυτές περιλαμβάνουν τις ακόλουθες θεωρίες:

- ❖ Θεωρία σύγκλισης.
- ❖ Μαρξιστική θεωρία.
- ❖ Πολιτιστική προσέγγιση.
- ❖ Θεσμική αντίληψη.

Η κάθε προσέγγιση εξετάζει τη σχέση, ανάμεσα στα κοινωνικά πλαίσια και τις οργανωτικές μορφές, όπως και τις ομοιότητες και διαφορές, που προκάλεσαν τελικά τη σύγκλιση, είτε την απόκλιση.

1. Θεωρία Σύγκλισης

Σύμφωνα με τον Kerr (και ομοϊδεάτες του, 1960), οι τεχνολογικές αλλαγές τελικά δημιουργούν βιομηχανικά συστήματα, τα οποία εντοπίζονται ριζωμένα στον βιομηχανικό οργανισμό, όπου η τεχνολογία δημιουργεί την ανάγκη όμοιων δομών και εργασιακών μορφών (Beardwell & Holden, 2001). Υπάρχουν όμως και διαφορετικές φωνές που υποστηρίζουν, ότι είναι υποχρεωτικό να ενσωματωθεί κάποιου είδους λειτουργική εξειδίκευση, ειδικά σε περίπτωση που ένας οργανισμός φτάνει μία συγκεκριμένη κλίμακα αριθμού εργαζομένων. Τόσο ο συντονισμός, όσο και ο έλεγχος των συγκεκριμένων λειτουργιών καταλήγουν σε ένα περισσότερο τυποποιημένο σύστημα οργανισμού, που περιλαμβάνει ιεραρχίες και κανόνες. Άρα απαιτείται μεγαλύτερος αριθμός σε προσωπικό, ώστε τελικά να καταφέρει να επιτύχει τους ρόλους αυτούς, ενώ ταυτόχρονα να υποστηρίζει τα περισσότερο κεντρικά ελεγχόμενα συστήματα.

Δηλαδή, υπάρχει ομοιότητα, μεταξύ των τρόπων εργασίας στις χώρες παγκοσμίως, σε περιπτώσεις επιρροής από τις όμοιες τεχνολογίες και τα οργανωτικά μεγέθη. Έτσι, σε έναν οργανισμό που βρίσκεται στη Βραζιλία, ή στις ΗΠΑ θα υπάρχουν παρόμοιες παραγωγικές γραμμές, που επιδρούν ταυτόχρονα και στο ανθρώπινο δυναμικό και στις εργασιακές πολιτικές, κάθε έθνους.

2. Μαρξιστική θεωρία

Αναφορικά με την άποψη για τον καπιταλισμό του Karl Marx, η μαρξιστική θεωρία θεωρεί ασήμαντες πολιτιστικές και άλλες επιδράσεις κατά την οργανωσιακή ανάπτυξη, όπως συμβαίνει και στη θεωρία της σύγκλισης. Ουσιαστικά, στην άποψη αυτή ο καπιταλισμός λειτουργεί σαν μία μέθοδο παραγωγής, όπου, τόσο η προσωπική ιδιοκτησία κεφαλαίου, όσο και ο ανταγωνισμός, ανάμεσα στις καπιταλιστικές εταιρίες αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό. Η επίτευξη κέρδους αποτελεί το βασικό σκοπό, ενώ αυτό τελικά μπορεί να πραγματοποιηθεί με την οικειοποίηση της πλεονάζουσας αξίας, εκ μέρους του εργατικού δυναμικού και ειδικότερα με την πληρωμή μισθού μικρότερου από την πραγματική αξία του παραγόμενου αγαθού. Επομένως, η εκμετάλλευση του εργατικού δυναμικού είναι απαραίτητη για την επίτευξη ολοένα και υψηλότερης παραγωγικότητας, με χαμηλότερο αντάλλαγμα και κατ' επέκταση την ύπαρξη του ανταγωνισμού.

Ο Braverman (1974) ανέπτυξε μια πιο πρόσφατη μετάφραση της μαρξιστικής θεωρίας, στην οποία δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο διοικητικό έλεγχο της εργατικής δύναμης, καθώς και στον περιορισμό της αξίας της εργατικής δύναμης. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η ανάγκη διάλυσης των διαδικασιών, οι οποίες προϋποθέτουν εξειδίκευση της διοίκησης και των ιδιοκτητών, μέσω της χρήσης καινούριων τεχνολογιών και της εφαρμογής πιο ευέλικτων εργασιακών πρακτικών. Οι διοικητικές εργασιακές σχέσεις παγκοσμίως, απεικονίζουν τα διαφορετικά στάδια του καπιταλισμού, που περνά κάθε οικονομία (Beardwell & Holden, 2001).

3. Πολιτιστική προσέγγιση

Σύμφωνα με συγγραφείς, όπως ο Hofstede (1980) προσδίδεται ιδιαίτερο βάρος στη σπουδαιότητα των πολιτιστικών διαφορών. Ο ίδιος, όπως και άλλοι θεωρητικοί που προσπάθησαν να ορίσουν την επίδραση της κουλτούρας, θεωρούν πως οι πολιτιστικές επιδράσεις παίζουν σημαντικότατο ρόλο στη συμπεριφορά των υπαλλήλων των οργανισμών και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών προκαλεί μονάχα επιφανειακές ομοιότητες. Ο πολιτισμός αποτελεί μια δύσκολη έννοια, ώστε να προσδιοριστεί, ενώ δύναται να έχει και διαφορετικές ερμηνείες, που μπορεί να ξεκινούν από την έκφραση, διαμέσου των τεχνών και άλλων μορφών δημιουργίας και να καταλήγουν στις κοινωνικές αντιλήψεις.

Σύμφωνα με μια έρευνα του Hofstede (1980), οι προϊστάμενοι ενός οργανισμού, όπως και οι υπάλληλοι παρουσιάζουν διαφορές, σύμφωνα με τις ακόλουθες διαστάσεις (Kolman et al., 2002):

- ⇒ Απόσταση εξουσίας. Νοείται ο βαθμός, στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας αποδέχονται την ίση κατανομή της εξουσίας σε θεσμούς και οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, σε δημοκρατικές κοινωνίες, υπάρχει μικρότερη απόσταση, ανάμεσα στην κυβέρνηση και τους κυβερνωμένους, συγκριτικά με τη δικτατορία. Επομένως, σε μια χώρα, όπως στις Φιλιππίνες, ένας εργάτης θα έχει ελάχιστες πιθανότητες επιρροής στις αποφάσεις της κυβέρνησης, σε σύγκριση με έναν εργάτη, σε μια χώρα όπως η Σουηδία. Ο Hofstede λοιπόν, θεωρεί πως παρόμοιες εργασιακές συμπεριφορές είναι συνήθως προκαθορισμένες, ενώ γίνονται κατά κάποιον τρόπο αυτόματα αποδεκτές, εκ μέρους του εργατικού δυναμικού και των διοικητικών στελεχών.
- ⇒ Ατομικισμός. Αποτελεί το βαθμό επιλογής ατόμων για κάποιου είδους χαλαρή εργασία, ώστε να μπορούν να φροντίσουν τους ίδιους και τις οικογένειές τους. Πιο συγκεκριμένα, αφορά την προτίμηση σε έναν τρόπο που κάποιος ζει και εργάζεται, τόσο με συλλογικές, όσο και με ατομικές διαδικασίες. Σε κάποιες χώρες εφαρμόζεται ο ατομικιστικός τρόπος, όπως είναι οι ΗΠΑ, ή η Βρετανία, ενώ σε άλλες χώρες ο συλλογικός, όπως στη Νότια Αμερική και στις Ασιατικές χώρες. Στις χώρες, όπου εφαρμόζεται ο ατομικιστικός τρόπος υπάρχει έντονη η τάση έμφασης στην ατομική επιτυχία, ενώ σε αυτές που εφαρμόζεται ο συλλογικός υπάρχει μεγαλύτερη πίστη στο θεσμό της οικογένειας και στην ένταξη ενός ατόμου μέσα σε μια ομάδα.
- ⇒ Αποφυγή αβεβαιότητας. Στον ορισμό αυτό, εμπλέκεται η δημιουργία κανόνων και δομών, ώστε να εξαλειφθούν οι αμφιβολίες και να υποστηριχθούν οι πεποιθήσεις, που οδηγούν σε σταθερότητα μέσα στον οργανισμό. Δηλαδή, οι άνθρωποι καταβάλλουν προσπάθειες αποφυγής της αβεβαιότητας στις ζωές τους, μέσω του ελέγχου του περιβάλλοντός τους, με προβλέψιμους τρόπους εργασίας. Στη Γερμανία και στη Γαλλία, το αίσθημα ανάγκης υπακοής σε κανόνες και κανονισμούς είναι υψηλότερο, συγκριτικά με τη Βρετανία. Στην πρώτη περίπτωση, ισχύουν και τηρούνται κανόνες, ακόμη και για μικρά καθημερινά πράγματα, ενώ στη Βρετανία μπορεί να ισχύουν κάποιοι κανόνες στην καθημερινότητα, όμως δεν τηρούνται

απαραιτήτως. Η νοοτροπία αυτή, σε χώρες όπως η Γερμανία, δηλαδή με υψηλό δείκτη απόστασης εξουσίας, αποδοκιμάζεται.

⇒ Αρρενωπότητα. Αποτελεί τον τελευταίο και τον πιο αμφισβητήσιμο δείκτη μέτρησης της κουλτούρας, κατά τον Hofstede. Σχετίζεται με κοινωνίες, όπου οι φυλετικοί ρόλοι είναι περισσότερο ξεκάθαροι. Δηλαδή, η θηλυκότητα έχει σημαντικό ρόλο σε κοινωνίες, όπου η γυναίκα είναι πιο μετρημένη και ευαίσθητη, σχετικά με την ποιότητα ζωής της. Επομένως, σύμφωνα με το δείκτη μέτρησης για την αξία της αρρενωπότητας, είτε της θηλυκότητας για την στελέχωση μιας θέσης είναι καταλληλότερος ο άνδρας, ή η γυναίκα αντίστοιχα. Για παράδειγμα, σε χώρες όπως η Σουηδία, η κοινωνία είναι λιγότερο αντρική, αναφορικά με τον αριθμοδείκτη, ενώ θηλυκές αξίες αποδίδονται σε άνδρες. Από την άλλη πλευρά, σε χώρες όπως η Ιαπωνία, η κοινωνία είναι περισσότερο αντρική, αναφορικά με τον αριθμοδείκτη και οι γυναίκες διατηρούν μονάχα τις θηλυκές τους αξίες. Αρκετοί σχολιαστές τονίζουν, πως είναι αρκετές οι θηλυκές αξίες, οι οποίες απαιτούνται σε διοικητικές πρακτικές μελλοντικών οργανισμών και στην περίπτωση αυτή, κάποιοι πολιτισμοί θα έρθουν αντιμέτωποι με σοβαρά προβλήματα, εάν δεν προσαρμοστούν στις αξίες αυτές, αναφορικά με τον δείκτη του Hofstede. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι η Ολλανδία έχει δείκτη αρρενωπότητας (14), δηλαδή χαμηλό, ενώ οι ΗΠΑ έχουν δείκτη αρρενωπότητας (62), δηλαδή υψηλό, γεγονός που σημαίνει πως ανάμεσα, τόσο στα διοικητικά στελέχη, όσο και στο εργατικό δυναμικό των δυο αυτών χωρών, θα μπορούσαν να προκληθούν πολιτιστικές παρεξηγήσεις.

⇒ Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (Αποτελεί μια πέμπτη διάσταση, η οποία προστέθηκε μερικά χρόνια αργότερα και είχε τη βάση της σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε φοιτητές 23 χωρών παγκοσμίως, με χρήση ερωτηματολογίου (Hofstede & McCrae, 2004)). Προσδιορίζει το βαθμό, στον οποίο τίθενται στους εργαζόμενους, τόσο βραχυπρόθεσμοι στόχοι, σε περίπτωση βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (μηνιαίοι, ή τριμηνιαίοι στόχοι πωλήσεων), όσο και μακροπρόθεσμοι, σε περιπτώσεις όπου είναι περισσότερο κατάλληλοι. Σε δυτικές χώρες, συχνότερα τίθενται σε εφαρμογή βραχυπρόθεσμοι στόχοι (μηνιαίοι, τριμηνιαίοι, ετήσιοι), ενώ σε χώρες, στις οποίες επικρατεί ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός,

απαιτείται μεγαλύτερη δέσμευση στη διοίκηση, κατά την σύναψη σχέσεων και την ανάπτυξη μεριδίων αγοράς (Jackson, 2002). Γενικότερα, αξίες, όπως είναι η επιμονή και η προσεκτική διαχείριση χρημάτων σχετίζονται με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, ενώ ο σεβασμός στις παραδόσεις και η ικανοποίηση κοινωνικών υποχρεώσεων αποτελούν αξίες του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (Hofstede, McCrae, 2004).

4. Θεσμική Αντίληψη

Η θεσμική αντίληψη (Beardwell & Holden, 2001), επικεντρώνεται ουσιαστικά στο επιχειρησιακό περιβάλλον, σαν να έχει αναδυθεί από την ίδια κοινωνία. Δηλαδή, προσδιορίζει την επιρροή, που έχουν οι εθνικές και τοπικές αξίες, καθώς και οι ιστορικές παραδόσεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι οποίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην κατανόηση της διαφορετικότητας των θεσμών στον κόσμο. Η εκπαίδευση και το επίπεδο μόρφωσης αποτελούν τέτοιους παράγοντες, οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί στις χώρες με διαφορετικούς τρόπους, επηρεάζοντας βέβαια και τη διαδικασία εξέλιξης των οργανισμών.

Σε χώρες, όπως είναι η Γερμανία, ο τομέας της εκπαίδευσης υποστηρίζεται με ισχυρό τρόπο από την εκάστοτε κυβέρνηση, παρόλο που τα κόστη προκύπτουν κατά κύριο λόγο από τους εργοδότες, ενώ σε χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην εθελοντική προσέγγιση, κυρίως από οργανισμούς με προθυμία συμμετοχής σε σχετικά κυβερνητικά σχέδια. Αυτοί, που υποστηρίζουν τη θεσμική αντίληψη θεωρούν, πως απέχει από θέματα πολιτιστικής θεωρίας και ότι δύναται να είναι επηρεασμένη από κριτικές πολιτιστικών αξιών.

Έπειτα από την ανάλυση των παραπάνω μεθόδων, προκύπτει πως καμία μέθοδος, είτε συνδυασμός αυτών δεν δίνει τη βεβαιότητα και την ακρίβεια που θα έπρεπε. Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται από αρκετούς παράγοντες, ενώ παραμένει δύσκολη η δημιουργία ενός μοντέλου διοίκησης εσωτερικά στο πολιτιστικό περιβάλλον της εκάστοτε χώρας. Επιπρόσθετα, η δυσκολία αυτή οφείλεται και στην ποικιλία, τόσο των οργανωσιακών, όσο και των διοικητικών στυλ, σε αρκετούς τομείς των οργανισμών, οι οποίοι και έχουν άμεση εξάρτηση, από τα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες μέσα στους εθνικούς και τοπικούς πολιτισμούς.

Ειδικότερα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εντοπίζονται αρκετές διαφορές σε διάφορες πρακτικές, οι οποίες αναφέρονται στη διοίκηση. Λόγου χάριν, σε χώρες του νότου όπως η Ιταλία, η πρόσληψη νέων εργαζομένων σε αρκετούς οργανισμούς είναι συχνό

φαινόμενο να σχετίζεται με οικογενειακές, ή φιλικές σχέσεις, ενώ στις βόρειοευρωπαϊκές χώρες, κάτι τέτοιο αποτελεί αιτία αποδοκιμασίας. Επίσης, σε χώρες, όπως είναι η Γαλλία, η χρήση της γραφολογίας είναι ευρέως διαδεδομένη κατά την επιλογή προσωπικού, όμως στις Σκανδιναβικές χώρες όπως και στο Ηνωμένο Βασίλειο, δεν συμβαίνει κάτι ανάλογο, εξαιτίας του σχετικά αυξημένου σκεπτικισμού για την αποτελεσματικότητά του. Τέλος, αρκετές διαφορές στην Ευρώπη εντοπίζονται και στις πολιτικές στην αγορά εργασίας, ενώ σημαντική διακύμανση υπάρχει και μεταξύ των χωρών, οι οποίες παρουσιάζουν κοινωνικό-οικονομικές και πολιτικές ομοιότητες, στις πολιτικές τους, όπως και στις πρακτικές που χρησιμοποιούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί αναφορά στο πολυπολιτισμικό μάνατζμεντ και στον τρόπο, που επιδρά στις επιχειρήσεις, αλλά και στους κατοίκους της χώρας, όπου είναι εγκατεστημένη η εκάστοτε επιχείρηση. Επιπλέον, θα παρουσιαστούν στοιχεία, τα οποία σχετίζονται με τη συμπεριφορά, τόσο των ίδιων των κρατών, όσο και των πολιτισμών τους.

2.1 Ευρωπαϊκή πολιτική και πολυπολιτισμικότητα

Με στόχο την αναζήτηση εργασίας, από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα, γίνεται έντονη η μετακίνηση πληθυσμών σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με αρκετές συνέπειες σε πολλούς τομείς, όπως της εκπαίδευσης και της οικονομίας, αποκτώντας μια πολυπολιτισμική διάσταση. Βασικός σκοπός πλέον της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η ενθάρρυνση της συνεργασίας, ανάμεσα στα κράτη μέλη της, με σεβασμό στους διαφορετικούς πολιτισμούς των χωρών της, καθώς και με την ενίσχυση της διάδοσής τους σε όλη την Ευρωπαϊκή επικράτεια (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2008).

Όσον αφορά τους Παλαιολόγου και Ευαγγέλου (2003), η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει στόχο την ανάπτυξη παιδείας υψηλού επιπέδου, σύμφωνα, τόσο με το περιεχόμενο της διδασκαλίας και της οργάνωσης του εκπαιδευτικού συστήματος των χωρών της, όσο και με τη γλωσσική και πολιτιστική τους ποικιλομορφία. Ακόμη, προσφέρει βοήθεια, καθορίζοντας κοινούς στόχους, ανταλλάσσοντας σωστές πρακτικές, χρηματοδοτώντας προγράμματα αντιμετώπισης κοινωνικού αποκλεισμού και ενισχύοντας με κάθε τρόπο τη διαπολιτισμικότητα. Αναφορικά με τον Τσαούση (2005), σημαντικός στόχος της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής αποτελεί εκτός των άλλων, η αποτελεσματική αντιμετώπιση του ρατσισμού, καθώς και κάθε μορφής ξενοφοβίας, αλλά και η προώθηση της ευρωπαϊκής ταυτότητας.

Σύμφωνα με τη Συνθήκη του Maastricht (1992)¹ διαμορφώνεται το νομικό πλαίσιο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, τα οποία παρέχουν τη δυνατότητα ένταξης στα εθνικά συστήματα εκπαίδευσης και εκτός των άλλων προωθεί:

⇒ Την συνεργασία όλων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

¹ Συνθήκη Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΕΕ) / Συνθήκη του Μάαστριχτ (1992).

⇒ Τη θέσπιση και επίτευξη στόχων της ευρωπαϊκής διάστασης, που αφορούν την παιδεία, την κινητικότητα των φοιτητών και των εκπαιδευτικών, αλλά και τη συνεργασία ανάμεσα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Έπειτα, ακολουθεί η Πράσινη Βίβλος (1993)², αναφορικά με την οποία, κύριος σκοπός της κατάρτισης/εκπαίδευσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί η προσωπική βελτίωση, όπως και η επιτυχημένη ένταξη των πολιτών της Ευρώπης στην κοινωνία, διαμέσου των κοινών αξιών, της μεταβίβασης της πολιτισμικής κληρονομιάς, αλλά και της αυτονομίας. Ο βασικότερος άξονας με βάση την Πράσινη Βίβλο είναι η διάσταση της ιδιότητας του ευρωπαίου πολίτη, όπως και η αντιμετώπιση του ρατσισμού και του εθνοκεντρισμού. Θεμελιώδεις αρχές της αποτελούν, ο σεβασμός στην εθνική ταυτότητα και η προετοιμασία των νέων με τον πιο κατάλληλο τρόπο, ώστε να ενταχθούν στην ευρωπαϊκή και στην επαγγελματική κοινωνία.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η Λευκή Βίβλος το 1995³, η οποία και τονίζει την συνεισφορά της ενίσχυσης της ευρωπαϊκής ταυτότητας και της συνειδητοποίησης της ευρωπαϊκής ενοποίησης, τόσο προς όφελος των ίδιων των ατόμων, όσο και των κρατών μελών συνολικά. Απαιτείται η ενίσχυση της κινητικότητας των μαθητών, των εκπαιδευτικών, αλλά και η συνεργασία των εκπαιδευτικών μονάδων και ιδρυμάτων με τη βοήθεια ένταξης σε προγράμματα, με κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό και την επιμόρφωση εκπαιδευτικών, αλλά κυρίως με την εκμάθηση των γλωσσών των κρατών μελών.

Η Συνθήκη της Λισσαβόνας (2000) θέτει σαν βασικό σκοπό να γίνει η Ευρώπη περισσότερο ανταγωνιστική και δυναμική, ώστε να αποκτήσει την ικανότητα για πιο βιώσιμη οικονομική επέκταση και τελικά να δημιουργήσει πιο πολλές και πιο καλές θέσεις εργασίας, με υψηλότερη κοινωνική συνοχή. Έμφαση δίνεται στον πολιτισμό, με σεβασμό στην πολιτισμική και γλωσσική πολυμορφία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ θα πρέπει να ενθαρρύνεται η συνεργασία των κρατών μελών, η υποστήριξη, η βελτίωση και η μετάδοση του πολιτισμού και της ιστορίας κάθε ευρωπαϊκού κράτους. Τέλος, προωθεί τη λήψη μέτρων που αφορούν τα ακόλουθα:

- ⇒ Θέσπιση συνεργασιών σε σχολεία, επιχειρήσεις και ερευνητικά κέντρα.
- ⇒ Θέσπιση ευρωπαϊκού πλαισίου απόκτησης δεξιοτήτων για τη διά βίου μάθηση.
- ⇒ Προώθηση κινητικότητας των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευομένων.

² Επίσημη Εφημερίδα Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (1994). «Γνωμοδότηση σχετικά με την Πράσινη Βίβλο για την Ευρωπαϊκή διάσταση της εκπαίδευσης.

³ Λευκό βιβλίο για την εκπαίδευση και την κατάρτιση.

Επιπρόσθετα, κατά το 2003 στη Σύνοδο Κορυφής, που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα⁴ ζητήθηκε η προσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των μεθόδων εργασίας και η εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών, τα οποία θα προωθήσουν το σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, τη διαχείριση της διαφορετικότητας και την πολυπολιτισμική διάσταση στην εκπαίδευση. Κατά το 2008, στη Λευκή Βίβλο⁵ προωθούνται η δημοκρατία, καθώς και τα ανθρώπινα δικαιώματα, για τη δημιουργία ενός κράτους δικαίου. Ακόμη, προωθείται η αμοιβαία κατανόηση, αλλά και η σωστή διαχείριση της πολιτιστικής διαφορετικότητας.

Στη Συνθήκη της Λισαβόνας κατά το 2009 πραγματοποιείται εκτεταμένη προσπάθεια συνεργασίας των ευρωπαϊκών κρατών μελών, μετάδοσης των πολιτισμών και της ιστορίας των χωρών της Ευρώπης, καθώς και προστασίας και διατήρησης της πολιτισμικής της κληρονομιάς. Ακόμη, προωθείται η κοινή δράση της ένωσης, ώστε να ενισχυθεί η κινητικότητα των νέων εκπαιδευτικών και εκπαιδευομένων. Τέλος, κατά το 2016⁶ στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή γίνεται προσπάθεια:

- ⇒ προώθησης πολιτισμικής πολυμορφίας και σεβασμός ανθρωπίνων δικαιωμάτων,
- ⇒ προώθησης για αμοιβαίο σεβασμό και διαπολιτισμικό διάλογο,
- ⇒ προώθησης οριζόντιας προσέγγισης πολιτισμού,
- ⇒ διασφάλισης σεβασμού συμπληρωματικότητας και επικουρικότητας,
- ⇒ προώθησης πολιτισμού διαμέσου συνεργασίας (Μπαγάκης, 2003).

2.2 Πολυγλωσσία και Ευρωπαϊκή Ένωση

Τόσο η τεχνολογική ανάπτυξη, όσο και οι κοινωνικο-οικονομικές εξελίξεις είχαν αποτέλεσμα την αύξηση της κινητικότητας σε ολόκληρη την Ευρώπη, καθώς και τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος, όπου επικρατεί η πολυπολιτισμικότητα και η ποικιλία διαφορετικών γλωσσών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση διακρίνεται από μεγάλη ποικιλία γλωσσών και πολιτισμών. Όσον αφορά την έννοια της πολυγλωσσίας, ονομάζεται η κατάσταση, στην οποία ένα άτομο ομιλεί περισσότερες από δύο ξένες

⁴Council of Europe (2003). «Intercultural education: managing diversity, strengthening democracy»

⁵ Συμβούλιο της Ευρώπης (2008). «Λευκή Βίβλος για τον Διαπολιτισμικό Διάλογο «Ζώντας μαζί ως ίσοι με αξιοπρέπεια»».

⁶Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016). Κοινή ανακοίνωση προς το ευρωπαϊκό κοινοβούλιο και το συμβούλιο για μία στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις διεθνείς πολιτιστικές σχέσεις.

γλώσσες, καθώς και την περίπτωση συνύπαρξης δυο διαφορετικών ομάδων, είτε από επιλογή, είτε από ανάγκη. Η περίπτωση συνύπαρξης δυο διαφορετικών γλωσσών συνήθως συμβαίνει και στην περίπτωση διαφορετικών πολιτισμών. Η γνώση ξένων γλωσσών ενώνει διαφορετικούς λαούς, επιτρέπει την πρόσβαση σε πολλές χώρες και πολιτισμούς, ενισχύει τη διαπολιτισμική κατανόηση, αναπτύσσει την κινητικότητα και τη απασχόληση, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης⁷.

Έτσι, προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι, τόσο η βελτίωση της διδασκαλίας, όσο και της εκμάθησης ξένων γλωσσών. Για το λόγο αυτό προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των εθνικών κυβερνήσεων, ώστε οι πολίτες να έχουν τη δυνατότητα εκμάθησης δύο και περισσότερων ξένων γλωσσών, καθώς και την εκμάθηση τους από νεαρή ηλικία. Η συνεργασία του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου και του Ευρωπαϊκού Κέντρου Σύγχρονων Γλωσσών, μέσα από τη σύνδεση του Κοινού Ευρωπαϊκού Πλαισίου για τις Γλώσσες (ΚΕΠΑ) και των γλωσσικών υπηρεσιών των ευρωπαϊκών οργάνων με τα γλωσσικά μαθήματα υποστηρίζεται από τον εκσυγχρονισμό της διδασκαλίας γλωσσών, αλλά και την αποτελεσματικότητά της. Βασικός σκοπός της Ευρωπαϊκής ένωσης λοιπόν είναι, μέσω της διαφορετικότητας να προωθηθεί η συνύπαρξη πολλών διαφορετικών γλωσσών, εντός της επικράτειάς της.

Στόχο την εκμάθηση ξένων γλωσσών έθεσε το 1995 και η Λευκή Βίβλος της Επιτροπής. Η διδασκαλία ξένων γλωσσών, από την πρώιμη ηλικία θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, ενώ προτεραιότητα θα πρέπει να αποτελεί η εκμάθηση δύο ξένων γλωσσών και άνω, σε όλη τη διάρκεια της σχολικής εκπαίδευσης. Επίσης, προωθεί την ενίσχυση του αισθήματος ένταξης στην Ευρώπη, την πολιτισμική πολυμορφία, ενώ βοηθάει και στην κατανόηση των ευρωπαίων πολιτών. Κατά το 2001, εγκρίνεται και το Ευρωπαϊκό Έτος Γλωσσών, σύμφωνα με την απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, καθώς και του Συμβουλίου (2000), το οποίο θέτει την οργάνωση μιας πανευρωπαϊκής ενημερωτικής εκστρατείας, ώστε να προωθηθεί η γλωσσική πολυμορφία στην Ευρώπη και η διδασκαλία ξένων γλωσσών ανεξαρτήτου ηλικίας. Στόχοι του είναι:

- Αποδοχή γλωσσικής πολυμορφίας.
- Προώθηση γνώσης, περεταίρω ευρωπαϊκών γλωσσών, διαπολιτισμική κατανόηση, εξάλειψη ρατσισμού και ξενοφοβίας.
- Διαφοροποίηση και βελτίωση στην εκμάθηση ξένων γλωσσών.

⁷ «Εκπαίδευση κατάρτιση και έρευνα: Διδασκαλία και μάθηση προς την κοινωνία της γνώσης».

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2008)⁸, η γνώση ξένων γλωσσών αποτελεί απαραίτητη δεξιότητα για την ευημερία των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εξαιτίας της αυξανόμενης κινητικότητας και της μετανάστευσης, καθώς και της θέσης της Ευρώπης στον παγκόσμιο χάρτη. Επίσης, τονίζεται ότι είναι απαραίτητη η διαφύλαξη της γλωσσικής ποικιλομορφίας στην Ευρώπη, ο σεβασμός στην ισοτιμία των γλωσσών, αλλά και η άριστη γνώση μιας έστω ξένης γλώσσας, αφού τελικά αυτή θα κάνει πιο εύκολη την εκμάθηση και άλλων γλωσσών.

2.3 Κατηγοριοποίηση Χωρών

Τα κριτήρια, με βάση τα οποία πραγματοποιήθηκε η κατηγοριοποίηση των χωρών της Ευρώπης, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.1 είναι τα ακόλουθα:

- ⇒ Η σημασία των στόχων στην εργασία.
- ⇒ Η ανάγκη, που έχουν οι εργαζόμενοι να νιώσουν ολοκλήρωση και επιτυχία στην εργασία τους.
- ⇒ Οι διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες της επιχείρησης.
- ⇒ Ο τρόπος, με τον οποίο πραγματοποιείται η εργασία, καθώς και οι σχέσεις που δημιουργούν οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση.

Έπειτα από την διεξαγωγή σε κάθε χώρα μερικών τεστ, βγήκαν ορισμένα αποτελέσματα, τα οποία βοήθησαν στο διαχωρισμό αυτών των χωρών, όπως και στην κατηγοριοποίησή τους, αναφορικά πάντα με τις δοθείσες απαντήσεις.

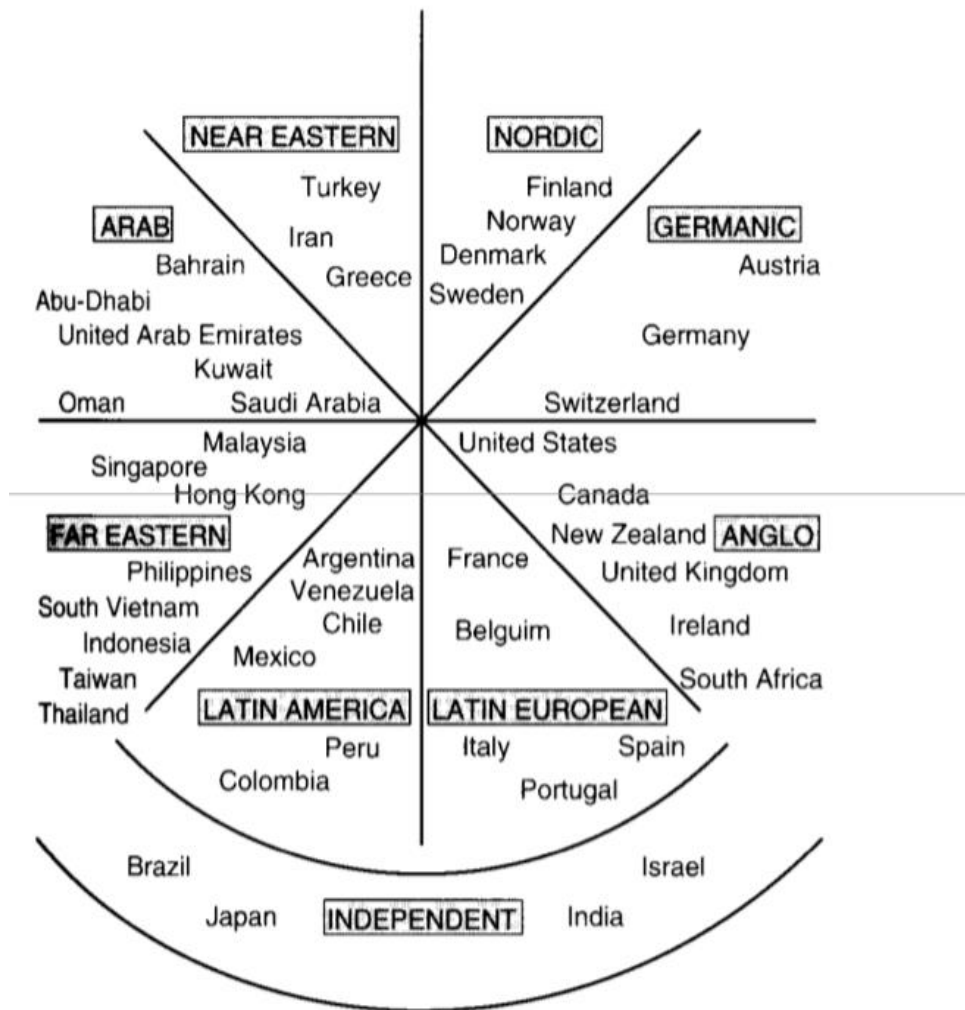
Όπως διακρίνεται και στο Σχήμα 2.1, κάθε χώρα, εντάσσεται σε κάθε κατηγορία, όπως και όσες χώρες έχουν δώσει παρόμοια χαρακτηριστικά (Hodgetts & Luthans, 1997). Επιπρόσθετα, παρατηρείται πως, όσο μικρότερη είναι η απόσταση μίας χώρας από το κέντρο του κύκλου, τόσο υψηλότερο είναι το Α.Ε.Π. της εκάστοτε χώρας, στην κάθε κατηγορία. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι όσες χώρες έχουν ίδιο Α.Ε.Π., δεν σημαίνει πως θα έχουν απαραίτητα και τις ίδιες πολιτισμικές αρχές.

Η κατηγοριοποίηση αυτή των χωρών του Σχήματος 2.1 (Hodgetts & Luthans, 1997) δεν γίνεται αποδεκτή από όλους τους ερευνητές, όμως οι αποκλίσεις της μεθόδου κατηγοριοποίησης που πιθανότατα προκύπτουν, δεν είναι ιδιαίτερα έντονες, ούτε παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Τέλος, κάποιοι άλλοι ερευνητές, ενοποιούν σε μια

⁸ Συμβούλιο Ευρωπαϊκής Ένωσης (2008). Παιδεία, Νεολαία και Πολιτισμός, Βρυξέλλες: Συμβούλιο Ευρωπαϊκής Ένωσης.

κατηγορία, ορισμένες κατηγορίες κρατών, ενώ άλλοι χρησιμοποιούν λιγότερες κατηγορίες.

Σχήμα 2.1: Κατηγοριοποίηση ευρωπαϊκών χωρών ανάλογα με την κουλτούρα



Πηγή: Hodgetts, R.M. & Luthans, F., (1997). International Management p. 111.

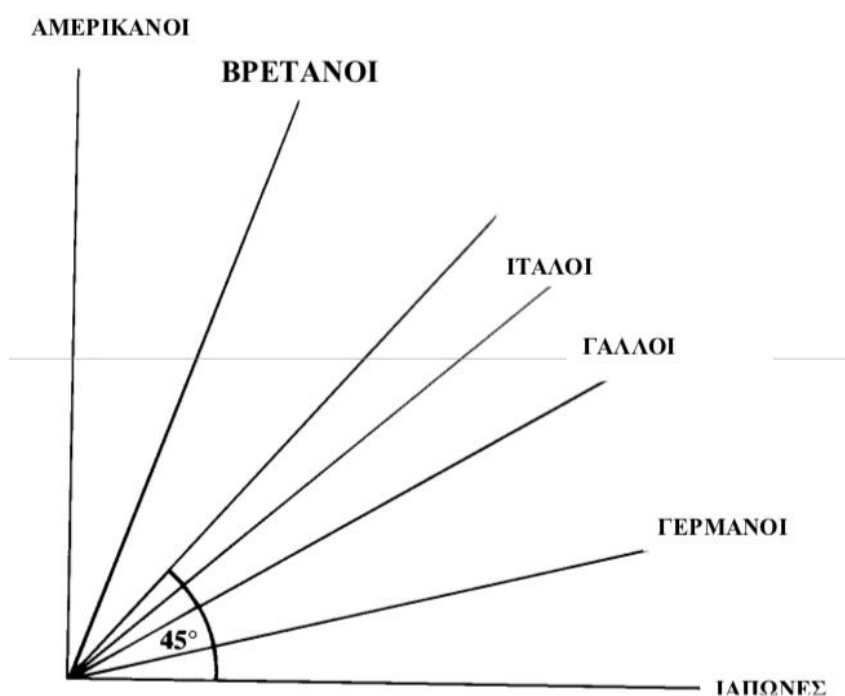
Όσο αυξάνονται οι επενδύσεις των πολυεθνικών εταιρειών σε χώρες του εξωτερικού, τόσο πιο σημαντική είναι και η απόκτηση της απαραίτητης γνώσης, αναφορικά με το πολιτισμικό περιβάλλον της χώρας δραστηριοποίησης, ώστε τελικά να γίνει εφικτή η επιτυχής συνεργασία, μεταξύ των γηγενών στελεχών της επιχείρησης, με τα στελέχη τα οποία προέρχονται από το εξωτερικό. Η γνώση των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων κάθε χώρας, επιτρέπει την καλύτερη συνεργασία των στελεχών, με τα υπόλοιπα στελέχη της χώρας εργασίας. Αρκετές είναι οι έρευνες, οι οποίες αποδεικνύουν πως οι διεθνείς ηγέτες/μάντζερ, δημιουργούν τελικά την δική τους κουλτούρα, που ορίζεται σαν «διεθνής κουλτούρα». Με τον τρόπο αυτό καταφέρνουν

να συνεννοούνται ευκολότερα, αλλά και γρηγορότερα μεταξύ τους, αποφεύγοντας την πρόκληση προβλημάτων, τα οποία συνήθως προκαλούνται από τις πολιτισμικές διαφορές και τη διαφοροποίηση στην κουλτούρα (Hodgetts & Luthans, 1997).

2.4 Θετικές Ευρωπαϊκές Διαφορές

Είναι ευρέως γνωστό, ότι οι τέσσερις από τις επτά πιο παραγωγικές χώρες του πλανήτη, δηλαδή η πλειοψηφία των κρατών της Ομάδας των Επτά (G7) ανήκουν στην Ευρώπη. Αυτές είναι η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία καθώς και το Ηνωμένο Βασίλειο. Στην Ευρώπη κυριαρχούν έντονες διαφοροποιήσεις, ανάμεσα στα κράτη της. Ως εκ τούτου, όσο περισσότερο αναπτύσσεται η παραγωγή διεθνούς επιπέδου στην Ευρώπη και προβάλλεται περισσότερο διεθνώς ένα ενιαίο μάνατζμεντ, τόσο ευκολότερα γίνονται κατανοητές οι διαφορές, μεταξύ των διαφόρων κρατών και των πολιτισμών τους.

Σχήμα 2.2: Κατηγοριοποίηση Μάνατζερ



Πηγή: Lessem, R. & Neubaer, F., (1994). European Management Systems – Towards unity out of cultural diversity, p. 6.

Έπειτα, στο Σχήμα 2.2. παρατηρείται μία διάκριση των μάνατζερ, ανάλογα με την Ευρωπαϊκή χώρα, που προέρχεται. Πιο συγκεκριμένα, στον έναν από τους δυο άξονες τοποθετούνται οι μάνατζερ από την Αμερική, ενώ στον άλλο τοποθετούνται οι Μάνατζερ από την Ιαπωνία. Επομένως, ανάλογα με τη θέση που κατέχει στη ευθεία,

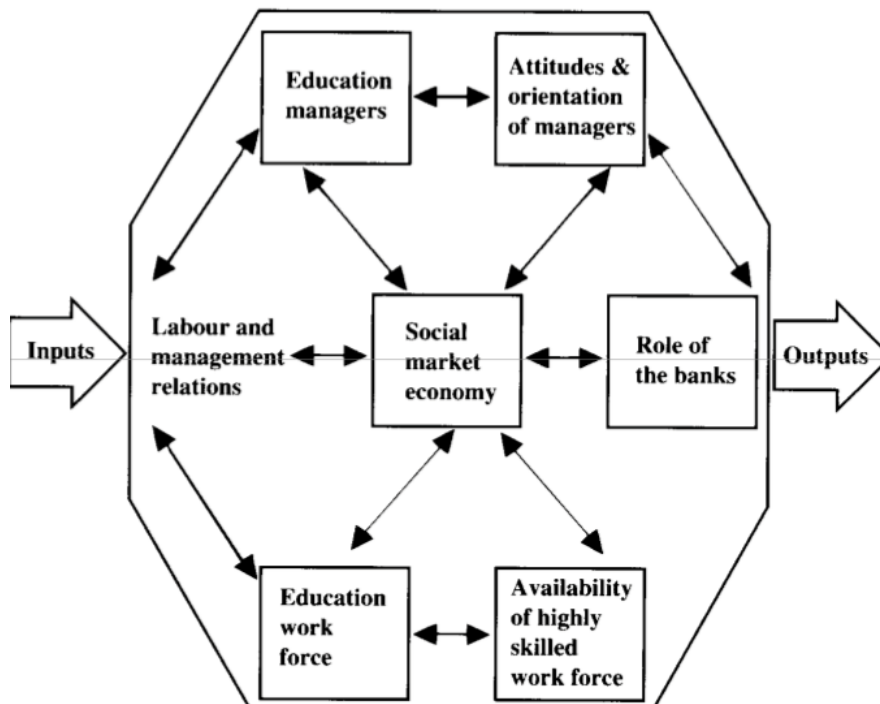
προκύπτει και η κατηγορία του μάνατζερ στην οποία ανήκουν οι μάνατζερ των χωρών της Ευρώπης (Lessem & Neubauer, 1994).

Επομένως, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.2 οι μάνατζερ στην Γερμανία πλησιάζουν τους μάνατζερ στην Ιαπωνία, ενώ οι μάνατζερ του Ηνωμένου Βασιλείου, πλησιάζουν τους μάνατζερ στην Αμερική. Βέβαια, παρόλο που οι χώρες αυτές μπορεί να έχουν ομοιότητες με το στυλ μάνατζμεντ της Αμερικής και της Ιαπωνίας, δεν σημαίνει πως δεν έχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα τους, αλλά και δεν διατηρούν τις ιδιαιτερότητες τους.

2.5 Ευρωπαϊκό Μάνατζμεντ

Θα μπορούσε να θεωρηθεί πως δεν υπάρχει ιδιαίτερη δυσκολία μεταφοράς ορισμένων χαρακτηριστικών από μία κουλτούρα μιας ευρωπαϊκής χώρας σε μία άλλη, όμως υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, που καθιστούν δύσκολη τη μεταφορά αυτή, εξαιτίας των συγκρούσεων που υπάρχουν, ανάμεσα στην νοοτροπία των κρατών. Παρόλο που παρουσιάζονται έντονες διαφορές ανάμεσα στα κράτη, μία ενδεχόμενη αλλαγή σε κάποιους τομείς ενός κράτους, θα μπορούσε να επιφέρει και τις ανάλογες επιδράσεις στα υπόλοιπα κράτη.

Σχήμα 2.3: Δομή γερμανικού συστήματος



Πηγή: Lessem, R. & Neubaer, F., (1994). European Management Systems – Towards unity out of cultural diversity, p. 12.

Ενδεικτικά, παρατίθεται το Σχήμα 2.3, στο οποίο διακρίνεται, πως μία αλλαγή του τραπεζικού συστήματος στη Γερμανία, θα μπορούσε να επηρεάσει και άλλους τομείς της Γερμανίας, αλλά τομείς των υπόλοιπων κρατών στην Ευρώπη. Η επιρροή αυτή στους διάφορους τομείς της οικονομίας στη Γερμανία, θα έχει ως επακόλουθο την επίδραση των τρόπων δράσης των μάνατζερ, όχι μονάχα στο εσωτερικού της ίδιας της χώρας, αλλά και των διεθνών μάνατζερ, ενώ τελικά θα επηρεαστούν οι τομείς, καθώς και οι μάνατζερ όλων των υπόλοιπων κρατών στην Ευρώπη (Lessem & Neubauer, 1994).

2.6 Διαφοροποιήσεις στην κουλτούρα

Είναι δεδομένο πως υπάρχουν ομοιότητες ανάμεσα στα κράτη στην Ευρώπη, όμως διακρίνονται και αρκετές διαφοροποιήσεις, ειδικότερα ανάμεσα στις κουλτούρες και στους τρόπους δράσης και συμπεριφοράς. Στις πολυεθνικές εταιρείες, εξετάζεται πρώτα από όλα η κουλτούρα και η κυρίαρχη συμπεριφορά των κρατών, στα οποία επεκτείνονται οι δραστηριότητές τους. Αναφορικά με την έρευνα των Hodgetts & Luthans (1997) σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, παρακάτω παρατίθενται ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα του τμήματος ανθρώπινων πόρων:

- ⇒ Στην Αυστρία (και στη Βραζιλία), κάθε εργαζόμενος που συμπληρώσει ένα έτος εργασίας, έχει το δικαίωμα να πάρει αυτόματα 30 ημέρες διακοπές, πληρωμένες από την ίδια την επιχείρηση.
- ⇒ Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι εργαζόμενες μητέρες, δύναται να πάρουν 40 εβδομάδες άδεια μητρότητας, εκ των οποίων οι 18 πληρώνονται από την πολιτεία, ύστερα από την προσκόμιση των απαραίτητων δικαιολογητικών.
- ⇒ Στην Ελβετία, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, παρέχει τη δυνατότητα συμμετοχής στον προϊστάμενο του τμήματος ανθρώπινων πόρων στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας.

Επομένως, υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις πρακτικές που χρησιμοποιούνται, εκ μέρους του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στις Ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες εντοπίζονται μεταξύ τους, αλλά και συγκριτικά με τα αντίστοιχα τμήματα άλλων χωρών εκτός Ευρώπης (Η.Π.Α., Ιαπωνία). Στον Πίνακα 2.1 διακρίνονται ορισμένα χαρακτηριστικά των κρατών της Ευρώπης, που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως και με κάποια χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Ενδεικτικά, παρατηρείται ότι, σε ορισμένες χώρες, όπως είναι το Βέλγιο, η Γαλλία, η Ισπανία και

η Ιταλία στις πολυεθνικές εταιρίες, χρησιμοποιούνται διαφορετικές τακτικές, σε σύγκριση με αυτές που χρησιμοποιούνται σε χώρες σαν την Ελλάδα, ή την Πορτογαλία, που παρουσιάζουν διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Επιπρόσθετα, αρκετές ήταν και πολυεθνικές εταιρίες, οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα, πως οι μέθοδοι υποκίνησης των γηγενών εργαζομένων, διέφεραν αρκετά από τα αποτελέσματα που επέφεραν στα διεθνή στελέχη.

Πίνακα 2.1: Χαρακτηριστικά μόνιμα σε ευρωπαϊκές χώρες

	Διαφωνίες	Ατομικισμός	Ωριμότητα	Αβεβαιότητα
Γαλλία, Ισπανία	+	+	-	+
Ιταλία, Βέλγιο	+	+	+	+
Πορτογαλία	+	-	+	-
Ελλάδα	+	-	+	+
Δανία, Κάτω Χώρες	-	+	+	-
Γερμανία	-	+	+	+
Μ. Βρετανία, Ιρλανδία	-	+	+	-

(+: Θετικό ή ισχυρό χαρακτηριστικό, -:Αρνητικό ή αδύνατο χαρακτηριστικό)

Πηγή: Hodgetts, M.H., Luthans, F., (1997), International Management, p.137

Για το λόγο αυτό, πλέον οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρίες, έχουν δημιουργήσει ένα εξειδικευμένο τομέα, με στόχο, τόσο την υποκίνηση των διεθνών στελεχών, όσο και την εύρεση τρόπων ευκολότερης και αποτελεσματικότερης υποκίνησης (Hodgetts, Luthans, 1997). Συμπερασματικά, φαίνεται πως είναι απαραίτητο οι πολυεθνικές εταιρίες να ακολουθήσουν έναν διαφορετικό τρόπο δραστηριοποίησης, σε κάθε μία χώρα της Ευρώπης.

2.7 Σχέση εθνικής και επιχειρησιακής κουλτούρας

Γενικά, επικρατεί η άποψη πως κάθε πολυεθνική εταιρία, καταβάλλει προσπάθειες περιορισμού των χαρακτηριστικών της κουλτούρας της χώρας, που δραστηριοποιείται, αλλά και επιβολής των δικών της χαρακτηριστικών. Από την άλλη πλευρά, αρκετές είναι οι έρευνες, οι οποίες αποδεικνύουν πως τελικά συμβαίνει το αντίθετο. Σύμφωνα με έρευνα του Hofstede (1980) τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας κάθε εργαζομένου, έχουν μεγάλη επίδραση στον τρόπο που εργάζεται, ενώ παράλληλα αυτές οι αξίες

επηρεάζονται και από τους εργαζόμενους της χώρας εργασίας του, επομένως η μεταβολή των χαρακτηριστικών αυτών αποτελεί μια αρκετά δύσκολη διαδικασία, εκ μέρους της εταιρίας. Αργότερα, η έρευνα αυτή επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών, ώστε τελικά να συμπεραίνεται πως οι πολιτισμικές διαφοροποιήσεις είναι εντονότερες, ανάμεσα στα στελέχη από το εξωτερικό, που εργάζονται στην ίδια πολυεθνική εταιρία, συγκριτικά με τα στελέχη της ίδιας χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρία.

Σε αρκετές περιπτώσεις, δύναται οι διαφοροποιήσεις που υπάρχουν στον τρόπο δραστηριοποίησης των πολυεθνικών εταιριών σε διαφορετικές χώρες, σύμφωνα με την κουλτούρα της χώρας δραστηριοποίησης, να προκαλούν προβλήματα στην ενιαία διοίκηση αυτών των εταιριών. Στην Ευρώπη, οι πολυεθνικές εταιρίες είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζουν διαφορετικά κάθε φορά και ιδιαίτερα προσεκτικά τα στελέχη τους, σύμφωνα μάλιστα, τόσο με την κουλτούρα, όσο και με τον ξεχωριστό τρόπο σκέψης των εκάστοτε στελεχών. Ειδικότερα, στις ευρωπαϊκές εταιρίες τα τοπικά χαρακτηριστικά της χώρας δραστηριοποίησής μιας εταιρίας είναι πιο έντονα, ενώ υπάρχει και η περίπτωση της διάκρισης αυτής, από τις εταιρίες της εκάστοτε πολυεθνικής, η οποία δραστηριοποιείται σε άλλα κράτη στην Ευρώπη. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στις Η.Π.Α. έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά σε πολυάριθμες δραστηριότητες, αλλά και τομείς (Hodgetts & Luthans, 1997).

Επομένως, οι εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη, έχουν την τάση διατήρησης και αξιοποίησης των ιδιαίτερων πολιτισμικών χαρακτηριστικών των στελεχών τους, σε αντίθεση με τις εταιρίες στις Η.Π.Α. Εξάλλου, αρκετά συχνά οι εταιρίες κατορθώνουν να αξιοποιήσουν με ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των στελεχών τους με επιτυχία.

2.8 Συμπεράσματα

Η Ευρώπη θα μπορούσε να επωφεληθεί από τη διαφοροποίηση που υπάρχει μεταξύ των κουλτουρών, αλλά και της ποικιλίας των τρόπων συμπεριφοράς, συγκριτικά με το μέγεθός της. Η διαφορετικότητα των πολιτισμικών χαρακτηριστικών, βοηθούν τα στελέχη να επεκτείνουν τις γνώσεις τους σε πολυάριθμες δραστηριότητες, αλλά και τομείς της εταιρίας τους. Πλέον, είναι αρκετές οι ομοιότητες ανάμεσα στις χώρες της Ευρώπης, καθώς και του τρόπου αντιμετώπισης συγκεκριμένων καταστάσεων.

Επομένως, σήμερα έχει πραγματοποιηθεί κάποιου είδους κατηγοριοποίηση της διαδικασίας μανάτζμεντ των ευρωπαϊκών χωρών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Βασικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι η συλλογή δεδομένων, τα οποία προσδιορίζουν την επίδραση που έχει κουλτούρα και η ετερότητα αυτής στη διοίκηση επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, διαμορφώθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Αντίληψη που επικρατεί, αναφορικά με την διαπολιτισμικότητα.
- Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στη διαχείριση της διαπολιτισμικής κουλτούρας.
- Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στη διαχείριση της διαπολιτισμικότητας στον εργασιακό χώρο.
- Επίπτωση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της διαπολιτισμικότητας στη διοίκηση της επιχείρησης.

3.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα που διεξήχθη εμπεριέχει ποιοτικά δεδομένα, αφού για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών χρησιμοποιήθηκε, ως εργαλείο συλλογής η ημι-δομημένη συνέντευξη (Αθανασίου, 2007· Μακρή, 2003). Σύμφωνα με τους Cohen et al. (2008), μια ποιοτική έρευνα αποτελεί μια συστηματική και αναστοχαστική ερμηνεία για μη-αριθμητικά δεδομένα. Το συγκεκριμένο μεθοδολογικό εργαλείο, δηλαδή η συνέντευξη, επιτρέπει την αλληλεπίδραση, μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων μελών, δηλαδή του ερευνητή και του πληροφορητή. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα εμβάθυνσης στο θέμα, εκ μέρους του συνομιλητή, επακριβή περιγραφή των απόψεών του, αλλά και δυνατότητα ευκολίας στην επαναδιατύπωση της κάθε ερώτησης και επεξήγησης της εκάστοτε απάντησης, όπως και περεταίρω ανάλυσης αυτής (Babbie, 201· Hill et al., 2011· Χαλκιά, 2003).

Ειδικότερα, η επιλογή της ημι-δομημένης συνέντευξης, για τη συγκεκριμένη έρευνα στηρίχτηκε στο γεγονός της ροής και της ευελιξίας του ερευνητή και του ερωτώμενου, που δύναται να αναλύσει τα θέματα, ανάλογα με το πως τον βολεύει, σύμφωνα με τις εμπειρίες του (Μάγος, 2005). Παρόλα αυτά, η ημι-δομημένη συνέντευξη δεν είναι απολύτως ελεύθερη, αλλά με τη βοήθεια ενός γενικού οδηγού συνέντευξης, μπορεί να κάνει χρήση πιο γενικών ερωτημάτων, που προκύπτουν από τη φάση του αρχικού σχεδιασμού της έρευνας. Ο οδηγός συνέντευξης βοηθάει στην εναλλαγή

συγκεκριμένων ερωτήσεων, με στόχο να είναι περισσότερο ξεκάθαρες και όχι κατευθυνόμενες (Creswell, 2011).

Η διεξαγωγή των πέντε συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2023, μέσω γνωστών της ερευνήτριας. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικά, ενώ οι ερωτώμενοι βρίσκονταν στον εργασιακό τους χώρο, ενώ η επιλογή των συγκεκριμένων συνεντευξιζόμενων έγινε, διότι στον εργασιακό τους χώρο επικρατεί έντονη διαπολιτισμικότητα. Ως εκ τούτου, στη συνέντευξη συμμετείχαν πέντε εργαζόμενοι, εκ των οποίων ήταν 3 άνδρες και 2 γυναίκες, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε συνολικά 8 ερωτήσεις.

Στην αρχή, ενημερώθηκαν λεπτομερώς για τις οκτώ (8) ανοιχτές ερωτήσεις της συνέντευξης, με σκοπό να έχουν μια γενική ιδέα για τα θέματα, που πρόκειται να συζητηθούν. Για τη μαγνητοφώνηση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε το κινητό τηλέφωνο της ερευνήτριας, ενώ έπειτα πραγματοποιήθηκε απομαγνητοφώνηση όλων των απαντήσεων. Σε επόμενο στάδιο, ακολούθησε η ενδελεχής ανάλυση της κάθε συνέντευξης, ώστε τελικά να διεξαχθούν γενικά συμπεράσματα, αναφορικά πάντα με τις θεματικές ενότητες. Τέλος, σκόπιμο είναι να διευκρινιστεί, πως η ερευνήτρια φρόντισε για την προστασία των προσωπικών δεδομένων όλων των συμμετεχόντων της παρούσας έρευνας, γι' αυτό και δεν διευκρινίζονται τα προσωπικά στοιχεία τους (Ιωσηφίδης, 2008).

Η ημι-δομημένη συνέντευξη αποτέλεσε μία ευέλικτη και ελεύθερη συζήτηση, σύμφωνα με την οποία τελικά απαντήθηκαν και οι οκτώ (8) ερωτήσεις του κορμού, δόθηκαν οι κατάλληλες επεξηγήσεις και λύθηκαν τυχόν απορίες, που προέκυψαν κατά τη διαδικασία. Αναφορικά με τις συνεντεύξεις, οι οποίες ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες, ανέδειξαν τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων, σχετικά με τη διαπολιτισμικότητα/διαφορετικότητα, τη συνεργασία τους με άτομα με διαφορετική κουλτούρα/πολιτισμό από τους ίδιους, αλλά και την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στη διαχείριση της διαπολιτισμικής κουλτούρας. Επίσης, συζητήθηκαν θέματα, που εστίασαν στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που εντόπισαν οι ερωτώμενοι κατά τη διαχείριση της διαπολιτισμικότητας στον εργασιακό χώρο, καθώς και τις επιπτώσεις που έχουν αυτά τα οφέλη και οι δυσκολίες στην εργασία τους.

3.2 Επεξεργασία και Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων

Με σκοπό την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων, φάνηκε ιδιαίτερα χρήσιμη η υποδιαίρεση τους σε τέσσερις βασικές ενότητες, οι οποίες προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις προσωπικές εμπειρίες των συμμετεχόντων θα παρουσιαστούν:

- Η επίδραση των κοινωνικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων στη διαχείριση της διαπολιτισμικής κουλτούρας.
- Η αντίληψη που διατηρούν αναφορικά με την διαπολιτισμικότητα.
- Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που εντοπίζουν στη διαχείριση της διαπολιτισμικότητας στον εργασιακό χώρο.
- Η επίπτωση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της διαπολιτισμικότητας στη διοίκηση της επιχείρησης.

Πίνακας 3.1: Κοινωνικά Χαρακτηριστικά Συνεντευξιαζόμενων

	Ερωτώμενος 1	Ερωτώμενος 2	Ερωτώμενος 3	Ερωτώμενος 4	Ερωτώμενος 5
Φύλο	Άντρας (Μάκης)	Άντρας (Παναγιώτης)	Άντρας (Billi)	Γυναίκα (Αργυρώ)	Γυναίκα (Γεωργία)
Ηλικία	50	35	40	45	35
Μορφωτικό επίπεδο	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση ΙΕΚ	Μεταπτυχιακό	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση ΙΕΚ	Διδακτορικό	Τριτοβάθμια
Χρόνια προϋπηρεσίας	25	10	20	20	15
Εργασιακό καθεστώς	Ιδιωτικός τομέας (MED FRIGO)	Ιδιωτικός τομέας (Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Παπαβασιλείου Πάργας)	Ιδιωτικός τομέας (Οικοδομικές Εργασίας)	Δημόσιος Τομέας (Ευρωπαϊκή Ένωση Στις Βρυξέλλες Τομέας Προστασίας Δασών)	Ιδιωτικός Τομέας (Πιτσαρία)
Χώρα προέλευσης	Ελλάδα	Ελλάδα	Αλβανία	Ελλάδα	Ρουμανία

Αρχικά, οι συνεντευξιαζόμενοι (3 άνδρες, 2 γυναίκες) αναφέρονται στην ηλικία τους, στο μορφωτικό τους επίπεδο, στα χρόνια προϋπηρεσίας που έχουν, στο εργασιακό τους καθεστώς (Δημόσιο / Ιδιωτικό τομέα), αλλά και στη χώρα προέλευσης τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικά, εξαιτίας της άμεσης

επίδρασης που έχουν, τόσο με τη γνώση, όσο και με την εμπειρία τους στο θέμα της παρούσας μελέτης. Στον Πίνακα 3.1 συγκεντρώνονται όλα τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

3.2.1 Επίδραση κοινωνικών χαρακτηριστικών στη διαχείριση της διαπολιτισμικής κουλτούρας

Σε επόμενο στάδιο, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν αν έχουν συνάψει φιλικές/κοινωνικές σχέσεις με εργαζόμενους, με διαφορετική κουλτούρα από τους ίδιους, καθώς και το κατά πόσο είναι διατεθειμένοι να βοηθήσουν στα τυχόν προβλήματα και δυσκολίες, που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι αυτοί στον εργασιακό χώρο. Αναλυτικά όλες οι απαντήσεις διακρίνονται στον Πίνακα 3.2. Όσον αφορά, την πιθανότητα να έχουν συνάψει φιλικές/κοινωνικές σχέσεις με αλλοδαπούς συναδέλφους, οι απαντήσεις ήταν σχεδόν όλες θετικές.

Πίνακας 3.2: Ερώτηση 1

	Έχετε συνάψει φιλικές/κοινωνικές σχέσεις με άλλους εργαζόμενους στον οργανισμό που εργάζεστε, οι οποίοι έχουν διαφορετική κουλτούρα από εσάς;
Ερωτώμενος 1	<i>Στο χώρο εργασίας έχουμε καλές σχέσεις. Αλλά δεν έχουμε κοινωνικές σχέσεις έξω από αυτόν. Υπάρχουν όμως συνάδελφοι, που κάνουν παρέα και εκτός δουλειάς, τους έχουν βαφτίσει και παιδιά.</i>
Ερωτώμενος 2	<i>Εργάζομαι ως ξενοδοχοϋπάλληλος επί σειρά ετών, στον τουριστικό κλάδο. Έχω έρθει σε επαφή με τουρίστες από πολλά διάφορα μέρη της γης και έχω συνάψει στενές φιλικές σχέσεις με αρκετούς από αυτούς. Το ίδιο ισχύει και με κάποιους από τους συναδέλφους μου. Εκτός από Έλληνες, έχω συνεργαστεί με άτομα από Αλβανία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, Πολωνία, Τσεχία, Μπαγκλαντές κ.ά. και μπορώ να πω ότι με τους περισσότερους πετύχαμε από κοινού άψογη επαγγελματική συνεργασία και σε αρκετές περιπτώσεις ακόμα και δεσμούς φιλίας.</i>
Ερωτώμενος 3	<i>Δυστυχώς όχι, γιατί μιλάνε διαφορετική γλώσσα που δεν γνωρίζω.</i>
Ερωτώμενος 4	<i>Εννοείται πως έχω αναπτύξει φιλικές και κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους μου με διαφορετική κουλτούρα από εμένα</i>
Ερωτώμενος 5	<i>Ναι φυσικά. Οι περισσότεροι από τους φίλους μου έχουν διαφορετική κουλτούρα από εμένα.</i>

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι έχουν αναπτύξει φιλικές και κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους με διαφορετική κουλτούρα από τους ίδιους. Ενδεικτικά, απάντησαν ότι «στο χώρο εργασίας έχουμε καλές σχέσεις. Αλλά δεν έχουμε κοινωνικές

σχέσεις έξω από αυτόν. Υπάρχουν όμως συνάδελφοι, που κάνουν παρέα και εκτός δουλειάς, τους έχουν βαφτίσει και παιδιά», καθώς και ότι «εργάζομαι ως ξενοδοχοϋπάλληλος επί σειρά ετών, στον τουριστικό κλάδο. Έχω έρθει σε επαφή με τουρίστες από πολλά διάφορα μέρη της γης και έχω συνάψει στενές φιλικές σχέσεις με αρκετούς από αυτούς. Το ίδιο ισχύει και με κάποιους από τους συναδέλφους μου. Εκτός από Έλληνες, έχω συνεργαστεί με άτομα από Αλβανία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, Πολωνία, Τσεχία, Μπαγκλαντές κ.ά. και μπορώ να πω ότι με τους περισσότερους πετύχαμε από κοινού άψογη επαγγελματική συνεργασία και σε αρκετές περιπτώσεις ακόμα και δεσμούς φιλίας». Το μοναδικό εμπόδιο εντοπίζεται στη δυσκολία συνεννόησης, καθώς δεν γνωρίζουν αρκετά καλά την ελληνική γλώσσα, όπως φαίνεται και από την απάντηση πως «Δυστυχώς όχι, γιατί μιλάνε διαφορετική γλώσσα που δεν γνωρίζω».

Στη συνέχεια, αναφορικά με την ερώτηση για το κατά πόσο οι συμμετέχοντες είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν βοήθεια στα τυχόν προβλήματα και δυσκολίες που τα άτομα με διαφορετική κουλτούρα αντιμετωπίζουν στον εργασιακό τους χώρο, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.3, οι απαντήσεις ήταν όλες θετικές, ενώ εστίαζαν κυρίως στην υπομονή και στην κατανόηση.

Πίνακας 3.3: Ερώτηση 2

	Είστε διατεθειμένοι να τους παρέχετε βοήθεια στα προβλήματα και στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό σας χώρο;
Ερωτώμενος 1	<i>Βέβαια και είμαι διατεθειμένος να τους βοηθάω όλους, όπως μπορώ.</i>
Ερωτώμενος 2	<i>Φυσικά και είμαι διατεθειμένος να παρέχω οποιαδήποτε μορφή βοήθειας σε άτομα άλλων χωρών στον εργασιακό μου χώρο. Αυτό εξάλλου είναι κάτι το οποίο έπραξα όλα αυτά τα χρόνια με όσους συνεργάστηκα, ανεξάρτητα από το αν ήταν Έλληνες, ή άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων/πολιτισμών. Θεωρώ ότι η αντιμετώπιση και η παροχή βοήθειας πρέπει να είναι η ίδια σε όλες τις περιπτώσεις, χωρίς το παραμικρό ίχνος διακρίσεων. Όλοι έχουν το δικαίωμα και πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον και τη συναδελφική συνεργασία, ώστε να επιτευχθούν ομαλά οι στόχοι της επιχείρησης, καθώς και οι προσωπικοί στόχοι του καθενός.</i>
Ερωτώμενος 3	<i>Φυσικά.</i>
Ερωτώμενος 4	<i>Βεβαίως, πάντα βοηθάω, όπως θα βοηθούσα και οποιονδήποτε, γιατί μέσα από αυτό προχωράει η δουλειά.</i>
Ερωτώμενος 5	<i>Προσπαθώ να τους βοηθάω με κάθε τρόπο.</i>

Ορισμένες απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ότι «φυσικά και είμαι διατεθειμένος να παρέχω οποιαδήποτε μορφή βοήθειας σε άτομα άλλων χωρών στον εργασιακό μου χώρο. Αυτό εξάλλου είναι κάτι το οποίο έπραξα όλα αυτά τα χρόνια με όσους συνεργάστηκα, ανεξάρτητα από το αν ήταν Έλληνες, ή άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων/πολιτισμών. Θεωρώ ότι η αντιμετώπιση και η παροχή βοήθειας πρέπει να είναι η ίδια σε όλες τις περιπτώσεις, χωρίς το παραμικρό ίχνος διακρίσεων. Όλοι έχουν το δικαίωμα και πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον και τη συναδελφική συνεργασία, ώστε να επιτευχθούν ομαλά οι στόχοι της επιχείρησης, καθώς και οι προσωπικοί στόχοι του καθενός» και «βεβαίως, πάντα βοηθάω, όπως θα βοηθούσα και οποιονδήποτε, γιατί μέσα από αυτό προχωράει η δουλειά».

Σε πρώτο στάδιο, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να ορίσουν την αντίληψή που διατηρούν, αναφορικά με τη διαπολιτισμικότητα / διαφορετικότητα και τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τη συνεργασία στον οργανισμό που εργάζονται, με άτομα, που έχουν διαφορετική κουλτούρα από τους ίδιους, καθώς και τις πρακτικές που ακολουθούν. Αναφορικά με τη διαπολιτισμικότητα/ διαφορετικότητα, οι συνηθέστερες απαντήσεις σχετίζονταν με τον διαφορετικό πολιτισμό, κουλτούρα, τρόπο ζωής, καθώς και τα διαφορετικά ήθη και έθιμα, σε σύγκριση με τα δικά τους (Πίνακας 3.4). Πιο συγκεκριμένα, ένας ερωτώμενος δήλωσε πως «η διαπολιτισμικότητα/διαφορετικότητα μου προξενεί μεγάλο ενδιαφέρον και θεωρώ πως έχω να μάθω νέα πράγματα από τους συναδέλφους μου, οι οποίοι έχουν διαφορετική κουλτούρα».

Ακόμη, παρόμοιες ήταν οι απαντήσεις που έδωσαν δύο συνεντευξιαζόμενοι, ότι «άτομα που προέρχονται από διαφορετικές χώρες και εργάζονται στον ίδιο χώρο», καθώς και «σημαίνει η συνύπαρξη ατόμων, που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο/προέρχονται από διαφορετικές χώρες». Σε λίγο διαφορετικό ύφος κυμαίνεται και η απάντηση, πως «κατά την άποψή μου, ο όρος “διαπολιτισμικότητα” έχει να κάνει με τη βαθιά αλληλοσυσχέτιση που υφίσταται, μεταξύ των διαφόρων πολιτισμών, την αλληλεπίδραση, την αμοιβαιότητα και την αληθινή αλληλεγγύη, καθώς και την ύπαρξη μιας σχέσης μεταξύ των εκπροσώπων του διαφορετικού.» Από την άλλη πλευρά, χαρακτηριστική ήταν η απάντηση ενός ερωτώμενου, που αναφέρει ότι «η ετερότητα μου προκαλεί άγχος».

Πίνακας 3.4: Ερώτηση 3

	Τι σημαίνει για εσάς, όρος διαπολιτισμικότητα/διαφορετικότητα;
Ερωτώμενος 1	<i>Σημαίνει τη συνύπαρξη ατόμων, που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο/προέρχονται από διαφορετικές χώρες.</i>
Ερωτώμενος 2	<i>Η διαπολιτισμικότητα/διαφορετικότητα μου προξενεί μεγάλο ενδιαφέρον και θεωρώ πως έχω να μάθω νέα πράγματα από τους συναδέλφους μου, οι οποίοι έχουν διαφορετική κουλτούρα.</i>
Ερωτώμενος 3	<i>Η ετερότητα μου προκαλεί άγχος.</i>
Ερωτώμενος 4	<i>Κατά την άποψή μου, ο όρος “διαπολιτισμικότητα” έχει να κάνει με τη βαθιά αλληλοσυσχέτιση που υφίσταται, μεταξύ των διαφόρων πολιτισμών, την αλληλεπίδραση, την αμοιβαιότητα και την αληθινή αλληλεγγύη, καθώς και την ύπαρξη μιας σχέσης μεταξύ των εκπροσώπων του διαφορετικού.</i>
Ερωτώμενος 5	<i>Άτομα που προέρχονται από διαφορετικές χώρες και εργάζονται στον ίδιο χώρο.</i>

Έπειτα, αναφορικά με την ερώτηση για τον τρόπο αντιμετώπισης της συνεργασίας στον οργανισμό όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες, με άτομα που έχουν διαφορετική κουλτούρα/πολιτισμό από τους ίδιους, καθώς και τις πρακτικές που ακολουθούν για το σκοπό αυτό, οι απαντήσεις κυμαίνονται σε ουδέτερο και θετικό επίπεδο. Οι απαντήσεις φαίνονται και στον Πίνακα 3.5. Αρχικά, κάποιοι απάντησαν πως συνεργάζονται εντελώς τυπικά με άτομα, που έχουν διαφορετική κουλτούρα «δεν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα συνεργασίας με άτομα στη δουλειά μου με διαφορετική κουλτούρα από εμένα, ούτε έχω συνάψει κάποια φιλική σχέση. Μένω στα τυπικά, όπως με τους υπόλοιπους» και «προσπαθώ να δείχνω ότι τους εμπιστεύομαι γιατί αν καταλάβουν το αντίθετο κουμπώνουν. Πάω επίσης με τα νερά τους, γιατί είναι εύθικτοι και αν τους προσβάλλεις, ή αν αισθανθούν πίεση βγάζουν αντίδραση».

Αντίθετα, κάποιοι άλλοι ερωτώμενοι αναφέρουν πως «προσπαθώ να είμαι ευγενική και περισσότερο βοηθητική, έως αναλυτική στην επεξήγηση τυχόν αποριών που έχουν. Θεωρώ πως θα πρέπει να καταλαβαίνουμε ότι αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες, σε σύγκριση με τους ντόπιους συναδέλφους μου και πρώτα από όλα με τη διαφορετική γλώσσα». Σε παρόμοιο ύφος ακολουθούν και άλλες δυο απαντήσεις, οι οποίες αναφέρουν ότι «η συνεργασία με άτομα που έχουν διαφορετική κουλτούρα από μένα, στον οργανισμό που εργάζομαι είναι δεδομένο και αποδεκτό. Υπάρχουν διάφορα σεμινάρια εκπαίδευσης σχετικά με την διαπολιτισμικότητα. Επίσης, υπάρχουν διάφορα σεμινάρια σχετικά με την αποτελεσματική επικοινωνία. Εκτός από τις επαγγελματικές

συναντήσεις βοηθούν και οι κοινωνικές επαφές (πχ γεύματα ή καφέδες) κατά τις οποίες άτομα με διαφορετική κουλτούρα έρχονται πιο κοντά».

Πίνακας 3.5: Ερώτηση 4

	Πως αντιμετωπίζεται τη συνεργασία στον οργανισμό που εργάζεστε, με άτομα που έχουν διαφορετική κουλτούρα/πολιτισμό από εσάς; Τι πρακτικές ακολουθείτε;
Ερωτώμενος 1	<i>Η συνεργασία με άτομα που έχουν διαφορετική κουλτούρα από μένα, στον οργανισμό που εργάζομαι είναι δεδομένο και αποδεκτό. Υπάρχουν διάφορα σεμινάρια εκπαίδευσης σχετικά με την διαπολιτισμικότητα. Επίσης, υπάρχουν διάφορα σεμινάρια σχετικά με την αποτελεσματική επικοινωνία. Εκτός από τις επαγγελματικές συναντήσεις βοηθούν και οι κοινωνικές επαφές (πχ γεύματα ή καφέδες) κατά τις οποίες άτομα με διαφορετική κουλτούρα έρχονται πιο κοντά.</i>
Ερωτώμενος 2	<i>Προσπαθώ να δείχνω ότι τους εμπιστεύομαι γιατί αν καταλάβουν το αντίθετο κουμπώνουν. Πάω επίσης με τα νερά τους, γιατί είναι εύθικτοι και αν τους προσβάλλεις, ή αν αισθανθούν πίεση βγάζουν αντίδραση.</i>
Ερωτώμενος 3	<i>Δεν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα συνεργασίας με άτομα στη δουλειά μου με διαφορετική κουλτούρα από εμένα, ούτε έχω συνάψει κάποια φιλική σχέση. Μένω στα τυπικά, όπως με τους υπόλοιπους.</i>
Ερωτώμενος 4	<i>Στον εργασιακό μου τομέα επιδιώκω πάντοτε να χτίζω θετικές διαπροσωπικές σχέσεις με άτομα που έχουν διαφορετική κουλτούρα/πολιτισμό από εμένα, εφαρμόζοντας πρακτικές, όπως ο αμοιβαίος σεβασμός, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον, η ενσυναίσθηση, η έμφαση στις θετικές ενέργειες παρά στα λάθη, η αποδοχή των αδυναμιών και η υποστήριξη για την απαλοιφή τους, η ανταλλαγή ιδεών και η αμοιβαία έκφραση συναισθημάτων. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκω να έρθω πιο κοντά με αυτά τα άτομα, να τα γνωρίσω και να με γνωρίσουν καλύτερα, ώστε να συνεργαστούμε ομαλά και ευχάριστα και να πετύχουμε από κοινού την επίτευξη των στόχων μας.</i>
Ερωτώμενος 5	<i>Προσπαθώ να είμαι ευγενική και περισσότερο βοηθητική, έως αναλυτική στην επεξήγηση τυχόν αποριών που έχουν. Θεωρώ πως θα πρέπει να καταλαβαίνουμε ότι αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες, σε σύγκριση με τους ντόπιους συναδέλφους μου και πρώτα από όλα με τη διαφορετική γλώσσα.</i>

Ακόμη, δηλώνουν πως «στον εργασιακό μου τομέα επιδιώκω πάντοτε να χτίζω θετικές διαπροσωπικές σχέσεις με άτομα που έχουν διαφορετική κουλτούρα/πολιτισμό από εμένα, εφαρμόζοντας πρακτικές, όπως ο αμοιβαίος σεβασμός, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον, η ενσυναίσθηση, η έμφαση στις θετικές ενέργειες παρά στα λάθη, η αποδοχή των αδυναμιών και η υποστήριξη για την απαλοιφή τους, η ανταλλαγή ιδεών και η αμοιβαία έκφραση συναισθημάτων. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκω να έρθω πιο κοντά με αυτά τα άτομα, να τα γνωρίσω και να με γνωρίσουν

καλύτερα, ώστε να συνεργαστούμε ομαλά και ευχάριστα και να πετύχουμε από κοινού την επίτευξη των στόχων μας».

3.2.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Διαπολιτισμικότητας

Έπειτα, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν τι οφέλη, αλλά και τι δυσκολίες/προβλήματα θεωρούν ότι έφερε η διαπολιτισμικότητα στον εργασιακό τους χώρο. Ως εκ τούτου, σχετικά με τα πλεονεκτήματα της διαπολιτισμικότητας στον εργασιακό χώρο, όπως διακρίνεται και στον Πίνακα 3.6, όλες οι απαντήσεις είναι θετικές. Αρχικά, ένας ερωτώμενος απάντησε ότι «ο οργανισμός έχει ωφεληθεί, γιατί τα άτομα αυτά έχουν ανάγκη τη δουλειά και εργάζονται και πέραν του ωραρίου, με αποτέλεσμα να βγαίνει έτσι μεγαλύτερος όγκος δουλειάς» και ένας άλλος δήλωσε πως «έχει φέρει κοντά διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης προβλημάτων και διαφορετικών αποτελεσματικών τρόπων επίλυσής τους. Έχει αυξήσει την ανεκτικότητα και την αποδοχή στο διαφορετικό».

Πίνακας 3.6: Ερώτηση 5

	Τι οφέλη, θεωρείτε πως έφερε η διαπολιτισμικότητα στον οργανισμό τον οποίο εργάζεστε;
Ερωτώμενος 1	<i>Ο οργανισμός έχει ωφεληθεί, γιατί τα άτομα αυτά έχουν ανάγκη τη δουλειά και εργάζονται και πέραν του ωραρίου, με αποτέλεσμα να βγαίνει έτσι μεγαλύτερος όγκος δουλειάς.</i>
Ερωτώμενος 2	<i>Η διαπολιτισμικότητα αποτελεί το Α και το Ω στον οργανισμό όπου εργάζομαι. Το 90% των τουριστών/πελατών είναι άτομα άλλων χωρών, προερχόμενοι, κυρίως από χώρες της Ευρώπης, αλλά και από τον υπόλοιπο κόσμο. Επιπροσθέτως, και κάποιοι από τους εργαζόμενους/συναδέλφους μου είναι άτομα άλλων χωρών. Τα οφέλη, σύμφωνα με την κρίση μου, αναρίθμητα. Η επαφή και αλληλεπίδραση με ανθρώπους άλλων πολιτισμών μόνο θετικό αντίκτυπο μπορεί να έχει στους υπολοίπους και εκατέρωθεν. Η προσέγγιση των διαφορετικών τρόπων ζωής, η γνωριμία με διαφορετικά ήθη και έθιμα, παραδόσεις, γλώσσα, γαστρονομία κλπ, οδηγούν σε έναν πιο “ανοιχτό” τρόπο σκέψης, καθώς και κατανόησης και αποδοχής της διαφορετικότητας. Συμπερασματικά, θεωρώ ότι η διαπολιτισμικότητα εν γένει καλλιεργεί σημαντικά την αλληλεγγύη, την ενσυναίσθηση και τη συνεργασία σε όποιον την αφομοιώνει και εφαρμόζει.</i>
Ερωτώμενος 3	<i>Πολλά.</i>
Ερωτώμενος 4	<i>Έχει φέρει κοντά διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης προβλημάτων και διαφορετικών αποτελεσματικών τρόπων επίλυσής τους. Έχει αυξήσει την ανεκτικότητα και την αποδοχή στο διαφορετικό.</i>
Ερωτώμενος 5	<i>Έχει φέρει αρκετά πλεονεκτήματα η διαπολιτισμικότητα στο μαγαζί που δουλεύω.</i>

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερα κατατοπιστική ήταν η απάντηση, που έδωσε ένας ερωτώμενος, ο οποίος δήλωσε πως «η διαπολιτισμικότητα αποτελεί το Α και το Ω στον οργανισμό όπου εργάζομαι. Το 90% των τουριστών/πελατών είναι άτομα άλλων χωρών, προερχόμενοι, κυρίως από χώρες της Ευρώπης, αλλά και από τον υπόλοιπο κόσμο. Επιπροσθέτως, και κάποιοι από τους εργαζόμενους/συναδέλφους μου είναι άτομα άλλων χωρών. Τα οφέλη, σύμφωνα με την κρίση μου, αναρίθμητα. Η επαφή και αλληλεπίδραση με ανθρώπους άλλων πολιτισμών μόνο θετικό αντίκτυπο μπορεί να έχει στους υπολοίπους και εκατέρωθεν. Η προσέγγιση των διαφορετικών τρόπων ζωής, η γνωριμία με διαφορετικά ήθη και έθιμα, παραδόσεις, γλώσσα, γαστρονομία κλπ, οδηγούν σε έναν πιο “ανοιχτό” τρόπο σκέψης, καθώς και κατανόησης και αποδοχής της διαφορετικότητας. Συμπερασματικά, θεωρώ ότι η διαπολιτισμικότητα εν γένει καλλιεργεί σημαντικά την αλληλεγγύη, την ενσυναίσθηση και τη συνεργασία σε όποιον την αφομοιώνει και εφαρμόζει».

Στη συνέχεια, αναφορικά με τις δυσκολίες και τα προβλήματα της διαπολιτισμικότητας, οι απαντήσεις που δόθηκαν δεν έδειξαν κάποιο μειονέκτημα, ενώ αυτά εστίαζαν κυρίως σε θέματα συνεννόησης και υπερωριών, τα οποία βέβαια είναι διαχειρίσιμα (Πίνακας 3.7). Ενδεικτικά, μια απάντηση ήταν πως «σαν μειονέκτημα θα έλεγα, όπως ανέφερα και προηγουμένως στη δυσκολία συνεννόησης εξαιτίας της γλώσσας», όπως και «κάποιες φορές ο διαφορετικός τρόπος που εκφράζεται κάποιος μπορεί να εκληφθεί ως επιθετικότητα, ή έπαρση, ενώ δεν είναι έτσι στην πραγματικότητα.».

Ακόμη «είναι αρκετές οι φορές, που οι αλλοδαποί εργαζόμενοι δουλεύουν παραπάνω ώρες, για να δώσουν μια καλή εικόνα, με αποτέλεσμα να φαίνεται πως εμείς σχολάμε νωρίτερα. Αν και αυτό έχει σχέση καθαρά με τους ίδιους και όχι με εμάς». Βέβαια σημαντική ήταν και μια απάντηση ότι «δεν θεωρώ ότι η διαπολιτισμικότητα έχει σοβαρά μειονεκτήματα, συγκριτικά με τα πολυάριθμα οφέλη που έχει να επιδείξει. Σε προσωπικό τουλάχιστον επίπεδο, δεν μπορώ να διακρίνω κάποιο αξιοσημείωτο μειονέκτημα. Θεωρώ ότι η προσέγγιση των ανθρώπων και η σύναψη φιλικών, επαγγελματικών ή ακόμα και αισθηματικών σχέσεων μεταξύ τους, δεν πρέπει να επιδέχεται φυλετικών ή λοιπών κοινωνικών διακρίσεων».

Πίνακας 3.7: Ερώτηση 6

	Τι δυσκολίες/προβλήματα, θεωρείτε, πως έφερε η διαπολιτισμικότητα στον οργανισμό τον οποίο εργάζεστε;
Ερωτώμενος 1	<i>Είναι αρκετές οι φορές, που οι αλλοδαποί εργαζόμενοι δουλεύουν παραπάνω ώρες, για να δώσουν μια καλή εικόνα, με αποτέλεσμα να φαίνεται πως εμείς σχολάμε νωρίτερα. Αν και αυτό έχει σχέση καθαρά με τους ίδιους και όχι με εμάς.</i>
Ερωτώμενος 2	<i>Κάποιες φορές ο διαφορετικός τρόπος που εκφράζεται κάποιος μπορεί να εκληφθεί ως επιθετικότητα, ή έπαρση, ενώ δεν είναι έτσι στην πραγματικότητα.</i>
Ερωτώμενος 3	<i>Σαν μειονέκτημα θα έλεγα, όπως ανέφερα και προηγουμένως στη δυσκολία συνεννόησης εξαιτίας της γλώσσας.</i>
Ερωτώμενος 4	<i>Δεν θεωρώ ότι η διαπολιτισμικότητα έχει σοβαρά μειονεκτήματα, συγκριτικά με τα πολυάριθμα οφέλη που έχει να επιδείξει. Σε προσωπικό τουλάχιστον επίπεδο, δεν μπορώ να διακρίνω κάποιο αξιοσημείωτο μειονέκτημα. Θεωρώ ότι η προσέγγιση των ανθρώπων και η σύναψη φιλικών, επαγγελματικών ή ακόμα και αισθηματικών σχέσεων μεταξύ τους, δεν πρέπει να επιδέχεται φυλετικών ή λοιπών κοινωνικών διακρίσεων.</i>
Ερωτώμενος 5	<i>Για εμένα προσωπικά η διαπολιτισμικότητα δεν έφερα κάποιο μειονέκτημα στο μαγαζί που εργάζομαι.</i>

3.2.4 Επίπτωση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων διαπολιτισμικότητας

Τέλος, από τους συμμετέχοντες ζητήθηκε να προσδιορίσουν τις επιπτώσεις που έχουν, τόσο τα πλεονεκτήματα, όσο και τα μειονεκτήματα της διαπολιτισμικότητας στη διοίκηση της επιχείρησης. Όσον αφορά, το πρώτο ερώτημα και ειδικότερα, το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον και την θετική επίδραση της διαπολιτισμικότητας στην απόδοσή τους, οι πιο συχνές απαντήσεις ήταν θετικές. Όλες οι αναλυτικές απαντήσεις φαίνονται και στον Πίνακα 3.8. Η πλειοψηφία των εργαζομένων αισθάνονται ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον, ενώ δηλώνουν ιδιαίτερα αποδοτικοί στην εργασία τους, ανεξάρτητα από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν.

Ενδεικτικά, ένας συνεντευξιαζόμενος δήλωσε πως «είμαι απόλυτα ικανοποιημένος από το εργασιακό μου περιβάλλον και σαφώς η διαπολιτισμικότητα επιδρά θετικά στην απόδοσή μου. Όπως ανέφερα και σε προηγούμενα σημεία, έχω συνεργαστεί με πολλά άτομα διαφορετικών χωρών/πολιτισμών, έχω συνάψει φιλίες με πολλά από αυτά και έχω αποκομίσει ουσιώδεις εμπειρίες κατά τη διάρκεια των ετών». Από την άλλη πλευρά, υπήρχε μια εξαίρεση από έναν ερωτώμενο, ο οποίος δεν είναι ικανοποιημένος από το εργασιακό του περιβάλλον και δήλωσε ότι «όχι δεν είμαι ικανοποιημένος. Έχει επέλθει

κόπωση, είναι βαριά και ανθυγιεινή δουλειά και μερικές φορές από την ένταση οι συμπεριφορές είναι άσχημες».

Πίνακας 3.8: Ερώτηση 7

	Είστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό σας περιβάλλον; Πιστεύετε πως τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη διαπολιτισμικότητα, επιδρούν θετικά στην απόδοσή σας;
Ερωτώμενος 1	<i>Σε γενικές γραμμές είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου. Η διαπολιτισμικότητα σίγουρα επιδρά θετικά στην απόδοσή μου.</i>
Ερωτώμενος 2	<i>Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος από το εργασιακό μου περιβάλλον και σαφώς η διαπολιτισμικότητα επιδρά θετικά στην απόδοσή μου. Όπως ανέφερα και σε προηγούμενα σημεία, έχω συνεργαστεί με πολλά άτομα διαφορετικών χωρών/πολιτισμών, έχω συνάψει φιλίες με πολλά από αυτά και έχω αποκομίσει ουσιαστικές εμπειρίες κατά τη διάρκεια των ετών</i>
Ερωτώμενος 3	<i>Όχι δεν είμαι ικανοποιημένος. Έχει επέλθει κόπωση, είναι βαριά και ανθυγιεινή δουλειά και μερικές φορές από την ένταση οι συμπεριφορές είναι άσχημες.</i>
Ερωτώμενος 4	<i>Ναι θα έλεγα πως είμαι απόλυτα ικανοποιημένη από το εργασιακό μου περιβάλλον. Επίσης θεωρώ πως τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαπολιτισμικότητα, επιδρούν θετικά στην απόδοσή μου.</i>
Ερωτώμενος 5	<i>Είμαι ικανοποιημένη ναί.</i>

Έπειτα, αναφορικά με την ερώτηση σχετικά με το τι είναι διατεθειμένοι να κάνουν οι συνεντευξιαζόμενοι, προκειμένου να ξεπεράσουν τα τυχόν προβλήματα και τις δυσκολίες που υπάρχουν στη διοίκηση της επιχείρησης, οι απαντήσεις, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.9, δείχνουν ένα θετικό κλίμα και πως, οι εργαζόμενοι είναι ανοιχτοί και διατεθειμένοι να προβούν σε μεθόδους, που μπορούν να εφαρμόσουν, ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα.

Αρχικά, όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συμμετάσχουν σε μαθήματα εκμάθησης ξένων γλωσσών, καθώς και σεμιναρίων εκπαίδευσης διαπολιτισμικής ικανότητας, αλλά και να προσφέρουν εθελοντική βοήθεια στους αλλοδαπούς εργαζόμενους, πέραν του ωραρίου εργασίας τους. Ενδεικτικά, ένας ερωτώμενος αναφέρει «*μπορώ να είμαι περισσότερο βοηθητικός στη δουλειά μου, αλλά θα πρέπει και οι ίδιοι να προσπαθούν να μάθουν τη δική μου, ή αγγλικά και όχι μόνο εγώ τη δικιά τους*», ενώ ένας άλλος «*θα ήθελα να παρακολουθήσω εξειδικευμένα σεμινάρια διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, τα οποία θα ήταν πολύ βοηθητικά και στη δουλειά μου, ώστε να μάθω κάποια επιπλέον πράγματα, να διευρύνω τους ορίζοντές μου*».

Πίνακας 3.9: Ερώτηση 8

	Τι προτίθεστε να κάνετε, προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα / δυσκολίες που υπάρχουν στη διοίκηση του οργανισμού που εργάζεστε;
Ερωτώμενος 1	<i>Προτίθεμαι να μοιραστώ την προσωπική μου εμπειρία και προσέγγιση στη διαφορετικότητα, να συμμετάσχω ενεργά σε δράσεις, με στόχο να ξεπεραστούν τα προβλήματα.</i>
Ερωτώμενος 2	<i>Θα ήθελα να παρακολουθήσω εξειδικευμένα σεμινάρια διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, τα οποία θα ήταν πολύ βοηθητικά και στη δουλειά μου, ώστε να μάθω κάποια επιπλέον πράγματα, να διευρύνω τους ορίζοντές μου.</i>
Ερωτώμενος 3	<i>Μπορώ να είμαι περισσότερο βοηθητικός στη δουλειά μου, αλλά θα πρέπει και οι ίδιοι να προσπαθούν να μάθουν τη δική μου, ή αγγλικά και όχι μόνο εγώ τη δικιά τους.</i>
Ερωτώμενος 4	<i>Δεν θυμάμαι κάποιο σοβαρό πρόβλημα/δυσκολία, που να προέκυψε στον οργανισμό που εργάζομαι, λόγω της διαπολιτισμικότητας. Εντούτοις, σε περίπτωση που θα αντιμετώπιζα κάτι σχετικό, θα προσπαθούσα με συζήτηση και ειλικρινή διάλογο να βοηθούσα, στην επίλυση του ζητήματος και στην αποφυγή συγκρούσεων. Θα έκανα ό,τι περνούσε από το χέρι μου, ώστε να βοηθήσω κάθε πλευρά να ενταχθεί ομαλά σε ένα περιβάλλον αποδοχής, συνεργασίας και αμοιβαιότητας. Εκτός από τη λεκτική επικοινωνία όμως και η γλώσσα του σώματος (όπως ένα ζεστό, ειλικρινές χαμόγελο αποδοχής και καλωσορίσματος) μπορεί να συνεισφέρει εξίσου πολλά.</i>
Ερωτώμενος 5	<i>Αυτή τη στιγμή, είμαστε σε διαδικασία πώλησης του μαγαζιού. Ελπίζω, με τη νέα διοίκηση να υπάρχει ακόμη καλύτερο κλίμα και επικοινωνία. Εγώ από την πλευρά μου, είμαι διατεθειμένη να κάνω ό,τι περνάει από το χέρι μου, για να βοηθήσω στην καλύτερη συνεργασία.</i>

Σε παρόμοιο επίπεδο κινούνται και άλλοι δυο ερωτώμενοι, που δηλώνουν ότι «προτίθεμαι να μοιραστώ την προσωπική μου εμπειρία και προσέγγιση στη διαφορετικότητα, να συμμετάσχω ενεργά σε δράσεις, με στόχο να ξεπεραστούν τα προβλήματα», όπως και ότι «δεν θυμάμαι κάποιο σοβαρό πρόβλημα/δυσκολία, που να προέκυψε στον οργανισμό που εργάζομαι, λόγω της διαπολιτισμικότητας. Εντούτοις, σε περίπτωση που θα αντιμετώπιζα κάτι σχετικό, θα προσπαθούσα με συζήτηση και ειλικρινή διάλογο να βοηθούσα, στην επίλυση του ζητήματος και στην αποφυγή συγκρούσεων. Θα έκανα ό,τι περνούσε από το χέρι μου, ώστε να βοηθήσω κάθε πλευρά να ενταχθεί ομαλά σε ένα περιβάλλον αποδοχής, συνεργασίας και αμοιβαιότητας. Εκτός από τη λεκτική επικοινωνία όμως και η γλώσσα του σώματος (όπως ένα ζεστό, ειλικρινές χαμόγελο αποδοχής και καλωσορίσματος) μπορεί να συνεισφέρει εξίσου πολλά.»

Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η απάντηση ενός συνεντευξιαζόμενου, που σε προηγούμενη ερώτηση δήλωσε ότι δεν είναι ικανοποιημένος από το εργασιακό του περιβάλλον, πως «αυτή τη στιγμή, είμαστε σε διαδικασία πώλησης του μαγαζιού. Ελπίζω, με τη νέα διοίκηση να υπάρχει ακόμη καλύτερο κλίμα και επικοινωνία. Εγώ από την

πλευρά μου, είμαι διατεθειμένη να κάνω ότι περνάει από το χέρι μου, για να βοηθήσω στην καλύτερη συνεργασία».

3.3.1 Επίδραση κοινωνικών χαρακτηριστικών στη διαπολιτισμική κουλτούρα

Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως έχουν συνάψει φιλικές/ κοινωνικές σχέσεις με αλλοδαπούς συναδέλφους, ακόμη και συγγενικές. Σαν μοναδικό πρόβλημα στη διαδικασία αυτή τέθηκε η δυσκολία στη συνεννόηση, σε περίπτωση που κάποιος δεν γνωρίζει αρκετά καλά την ελληνική γλώσσα.

Όσον αφορά την παρεχόμενη βοήθεια, εκ μέρους των ερωτηθέντων στα τυχόν προβλήματα και τις δυσκολίες των ατόμων με διαφορετική κουλτούρα, που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό χώρο, όλοι ήταν θετικοί, με έμφαση στην κατανόηση και υπομονή. Οι περισσότεροι μάλιστα είναι διατεθειμένοι να παρέχουν οποιαδήποτε μορφή βοήθειας σε άτομα άλλων χωρών στον εργασιακό τους χώρο, ακριβώς όπως θα έκαναν και με τους υπόλοιπους συναδέλφους, ανεξαρτήτως εθνικότητας και πολιτισμού. Μάλιστα τονίστηκε ότι, η αντιμετώπιση και η παροχή βοήθειας δεν θα πρέπει να έχει διακρίσεις. Συμπερασματικά, ανεξάρτητα από την σύναψη, ή όχι φιλικών/κοινωνικών σχέσεων με αλλοδαπούς συναδέλφους, οι εργαζόμενοι δήλωσαν, πως έχουν αρκετά καλές σχέσεις μαζί τους, παρέχοντας εμπράκτως βοήθεια σε οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει. Η μοναδική δυσκολία εντοπίζεται στην συνεννόηση, λόγω διαφορετικής γλώσσας.

3.3.2 Αντίληψη για Διαπολιτισμικότητα

Όσον αφορά, το πρώτο στάδιο της αντίληψης, αναφορικά με την διαπολιτισμικότητα /διαφορετικότητα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τη συνδέει με θετικά στοιχεία, όπως είναι με το διαφορετικό πολιτισμό, τρόπο ζωής και τα ήθη και έθιμα, καθώς και με τη βαθιά αλληλοσυσχέτιση, μεταξύ των διαφόρων πολιτισμών, την αλληλεπίδραση, την αμοιβαιότητα, την αληθινή αλληλεγγύη, καθώς και με την ύπαρξη μιας σχέσης, μεταξύ των εκπροσώπων του διαφορετικού. Αντίθετα, σαν αρνητικό στοιχείο αναφέρθηκε το άγχος που τους προκαλεί η διαφορετικότητα, αλλά σε μειοψηφία, γεγονός ιδιαίτερα ενθαρρυντικό, αφού ουσιαστικά αποδίδει, πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι δεκτικοί και εξοικειώνονται με τους εργαζόμενους με διαφορετική κουλτούρα.

Κάτι παρόμοιο συμβαίνει και στον τρόπο αντιμετώπισης της συνεργασίας, εντός οργανισμό όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες, με άτομα που έχουν διαφορετική κουλτούρα/πολιτισμό από τους ίδιους. Πιο συγκεκριμένα, τα θετικά στοιχεία που αποδόθηκαν στη διαπολιτισμικότητα/ διαφορετικότητα αποτυπώνονται με τη θετική αντιμετώπιση των εργαζομένων με διαφορετική κουλτούρα, διαμέσου της δεκτικότητας και του σεβασμού, χωρίς την αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην παρακολούθηση σεμιναρίων εκπαίδευσης, σχετικά με τη διαπολιτισμικότητα, καθώς και με την αποτελεσματική επικοινωνία, όπως επίσης και με επαγγελματικές συναντήσεις, ώστε να υποβοηθηθούν οι κοινωνικές επαφές με άτομα με διαφορετική κουλτούρα. Επιπρόσθετα, αρκετά σημαντική θεωρείται η σύναψη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, με άτομα διαφορετικής κουλτούρας/πολιτισμού, με αμοιβαίο σεβασμό, αμοιβαία εμπιστοσύνη και με ενσυναίσθηση, με έμφαση στις θετικές ενέργειες, με υποστηρικτικότητα και με αμοιβαία έκφραση συναισθημάτων.

Αρνητικά στοιχεία δεν αποτυπώθηκαν, καθώς η πλειοψηφία παρέμεινε ουδέτερη, χωρίς να εκφράζει αρνητικά στοιχεία. Οι σχέσεις, έμειναν σε τυπικό και διεκπεραιωτικό επίπεδο, καθώς οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να ολοκληρώσουν τα εργασιακά καθήκοντα τους, δίχως να αντιμετωπίσουν κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα συνεργασίας. Βέβαια, υπήρχε μια ενδεχόμενη επιφύλαξη, ακόμη και φόβου ενός ερωτώμενου, πως σε περίπτωση που διαπιστωθεί η αποφυγή συνεργασίας και μη εμπιστοσύνης σε άτομα με διαφορετική κουλτούρα, αυτά θα είναι ιδιαίτερα διστακτικά, εύθικτα και αντιδραστικά. Αυτό ήταν απλά μια υπόθεση και όχι γεγονός.

3.3.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Διαπολιτισμικότητας

Όσον αφορά τα οφέλη, που οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι αποκομίζουν από τη διαπολιτισμικότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον, αυτά εστιάζουν κυρίως στα οφέλη του ίδιου του οργανισμού, στην αύξηση της ανεκτικότητας και της αποδοχής του διαφορετικού, καθώς και στην καλλιέργεια της αλληλεγγύης, της ενσυναίσθησης και της συνεργασίας. Ειδικότερα, εξαιτίας της εργατικότητας των ατόμων διαφορετικής κουλτούρας/πολιτισμού, που οφείλεται στην ανάγκη τους για εργασία επωφελείται αρχικά ο ίδιος ο οργανισμός. Η διαπολιτισμικότητα έχει ενώσει διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης προβλημάτων και

διαφορετικούς αποτελεσματικούς τρόπους επίλυσής τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένας πιο “ανοιχτός” τρόπος σκέψης, κατανόησης και αποδοχής της διαφορετικότητας.

Στη συνέχεια, αναφορικά με τις δυσκολίες και τα προβλήματα της διαπολιτισμικότητας, οι απαντήσεις εστίαζαν κυρίως σε θέματα συνεννόησης, σύγκρισης με τους ημεδαπούς και ίσως λανθασμένης αντίληψης (παρεξήγησης) του χαρακτήρα τους, τα οποία βέβαια είναι διαχειρίσιμα. Πιο συγκεκριμένα, κάποιοι εργαζόμενοι από διαφορετικό πολιτισμό / κουλτούρα εργάζονται παραπάνω ώρες, εξαιτίας οικονομικών προβλημάτων, με αποτέλεσμα οι υπόλοιποι υπάλληλοι να αναγκάζονται και αυτοί να κάνουν το ίδιο, για να μην δώσουν άσχημη εικόνα. Επίσης, κάποιες φορές ο διαφορετικός τρόπος έκφρασης μπορεί να εκληφθεί, σαν επιθετικότητα, ή έπαρση χωρίς να ισχύει. Βέβαια, οι αιτίες αυτές που αναφέρθηκαν προηγουμένως αποτελούν ουσιαστικά μια ιδέα και φόβο που έχουν οι ερωτώμενοι, χωρίς να συμβαίνει κάτι έμπρακτα. Συμπερασματικά, η διαπολιτισμικότητα φαίνεται πως έχει αρκετά οφέλη στο χώρο εργασίας, ενώ τα μειονεκτήματα δεν είναι συγκρίσιμα με τα πολυάριθμα οφέλη, που έχει να επιδείξει.

3.3.4 Επίπτωση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων διαπολιτισμικότητας

Όσον αφορά, την ικανοποίηση των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον, και την θετική επίδραση της διαπολιτισμικότητας στην απόδοσή τους, η πλειοψηφία ήταν θετικοί, καθώς αισθάνονται ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον, ενώ δηλώνουν ιδιαίτερα αποδοτικοί στην εργασία τους, ανεξάρτητα από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Ειδικότερα, η διαπολιτισμικότητα επιδρά θετικά στην απόδοση των εργαζομένων, ενώ η συνεργασία με άτομα διαφορετικών πολιτισμών, βοηθάει στη σύναψη φιλικών σχέσεων, όπως και στην αποκόμιση νέων εμπειριών. Όμως, ένας συνεντευξιαζόμενος υποστήριξε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος από το εργασιακό του περιβάλλον και αισθάνεται κόπωση, εξαιτίας της βαριάς και ανθυγιεινής δουλειάς που κάνει.

Έπειτα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι διατεθειμένοι να εφαρμόσουν εφικτές μεθόδους, ώστε να επιλυθούν τα τυχόν προβλήματα και δυσκολίες που υπάρχουν στη διοίκηση της επιχείρησης. Όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συμμετάσχουν σε μαθήματα εκμάθησης ξένων γλωσσών, καθώς και σεμιναρίων εκπαίδευσης

διαπολιτισμικής ικανότητας, αλλά και να προσφέρουν εθελοντική βοήθεια στους αλλοδαπούς εργαζόμενους, πέραν του ωραρίου εργασίας τους. Ως εκ τούτου, η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών και μεθόδων, μέσω της μορφής περαιτέρω επικοινωνίας και επιμόρφωσης θα ενίσχυε τη λειτουργία της διοίκησης της επιχείρησης.

Τέλος, σημαντικό στοιχείο που διαπιστώθηκε από την ποιοτική έρευνα, που αφορά την αντιμετώπιση των εμποδίων είναι και η πρόταση για προσπάθεια καλύτερης εκμάθησης, εκ μέρους των εργαζομένων με διαφορετική κουλτούρα, της γλώσσας της χώρας υποδοχής. Επομένως, παρατηρείται πως όσοι γνωρίζουν και έχουν ενημερωθεί για τα οφέλη της διαπολιτισμικότητας την επιδιώκουν και την αγκαλιάζουν. Αντίθετα όσοι δεν γνωρίζουν για τα πλεονεκτήματα που έχει είναι περισσότερο επιφυλακτικοί και καχύποπτοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν τα βασικότερα συμπεράσματα, τα οποία προκύπτουν τόσο από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όσο και από τα αποτελέσματα της έρευνας με συνεντεύξεις. Επίσης, θα εκφραστούν τα εμπόδια που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της παρούσας μελέτης. Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η παρουσίαση της επιρροής της κουλτούρας σε ένα διαπολιτισμικό οικονομικό περιβάλλον. Πλέον, το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε ένα οικονομικό περιβάλλον, όπου δεν υφίστανται πλέον οι φραγμοί των εθνικών συνόρων.

Αρκετές είναι επιχειρήσεις, οι οποίες προσλαμβάνουν εργαζόμενους εκτός συνόρων, γεγονός που σημαίνει, πως θα πρέπει να αναπτύξουν μεθόδους, για να προσαρμοστούν σε διαφορετικές κουλτούρες. Γενική παραδοχή είναι ότι η διαφορετικότητα φέρνει οφέλη, όπως είναι η καινοτομία και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Από την άλλη πλευρά, τα νέα δεδομένα της παγκόσμιας αγοράς επιφέρουν προβλήματα επικοινωνίας, τα οποία αλλάζουν τελικά τις ισορροπίες στη δομή, στους στόχους και τους σκοπούς της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς και στην ιεραρχία των στελεχών και στις γενικότερες συνθήκες απασχόλησης.

Η Ευρώπη θα μπορούσε να επωφεληθεί από τη διαφοροποίηση που υπάρχει μεταξύ των κουλτουρών, αλλά και της ποικιλίας των τρόπων συμπεριφοράς, συγκριτικά με το μέγεθός της. Η διαφορετικότητα των πολιτισμικών χαρακτηριστικών, βοηθούν τα στελέχη να επεκτείνουν τις γνώσεις τους σε πολυάριθμες δραστηριότητες, αλλά και τομείς της εταιρίας τους. Πλέον, είναι αρκετές οι ομοιότητες, ανάμεσα στις χώρες της Ευρώπης, καθώς και του τρόπου αντιμετώπισης συγκεκριμένων καταστάσεων. Επομένως, σήμερα έχει πραγματοποιηθεί κάποιου είδους κατηγοριοποίηση της διαδικασίας μάνατζμεντ των ευρωπαϊκών χωρών.

Στον τομέα του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ, η επίδραση της κουλτούρας στη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ένα θέμα, που έχει κρίσιμη σημασία. Η κατανόηση των διαπολιτισμικών διαφορών είναι σημαντική στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι διαφορετικές πολιτιστικές πρακτικές και οι αξίες μπορούν να επηρεάσουν την οργανωτική δομή, την επικοινωνία, καθώς και τις στρατηγικές λήψης αποφάσεων. Προϋποθέτει την ικανότητα αναγνώρισης, εκτίμησης και κατανόησης των διαφορών

στις πολιτιστικές πρακτικές, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις προοπτικές, μεταξύ ανθρώπων από διάφορες πολιτιστικές προελεύσεις.

Η πρώτη βασική διαδικασία είναι η αναγνώριση των υπαρχουσών διαφορών. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει περισσότερη ευαισθησία στο γεγονός ότι υπάρχουν διαφορετικές πολιτισμικές προσεγγίσεις για την επικοινωνία, την εργασία, τη διαχείριση του χρόνου, την αντιμετώπιση της εξουσίας και πολλά άλλα. Στη συνέχεια, θα πρέπει να εκτιμηθεί η σημασία αυτών των διαφορών, γεγονός που σημαίνει την αντίληψη, πώς οι διαφορετικές πολιτιστικές πρακτικές, μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση, την επικοινωνία και τη συνεργασία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Επίσης, η πολυπολιτισμική ευαισθησία αποτελεί την ικανότητα ευαισθησίας και σεβασμού προς τις διαφορές, περιλαμβάνοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών για την ενίσχυση της επικοινωνίας, την αναγνώριση των αναγκών και τον σεβασμό των αξιών των άλλων. Τέλος, η τελική διαδικασία ουσιαστικά αποτελεί, τόσο η προσαρμογή, όσο και η διοίκηση των διαφορών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναπτυχθούν πρακτικές και στρατηγικές για τη διαχείριση των διαπολιτισμικών προκλήσεων και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, που είναι ευνοϊκό για την πολυπολιτισμική συνεργασία. Η κατανόηση των διαπολιτισμικών διαφορών είναι καίρια για την επιτυχή διαχείριση των επιχειρήσεων και των οργανισμών σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία. Αντιμετωπίζοντας τις διαφορές με σεβασμό και δεξιότητα, είναι εφικτή η δημιουργία περιβάλλοντος εργασίας και κοινωνικών σχέσεων, τα οποία είναι ανοικτά στην ποικιλομορφία και προωθούν την αμοιβαία κατανόηση.

Επιπρόσθετα, από την παρούσα έρευνα προκύπτει, πως οι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν πολυπολιτισμικές δεξιότητες και να υιοθετήσουν προσεγγίσεις, που λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων, από διάφορες πολιτιστικές προελεύσεις. Το πολυπολιτισμικό ηγετικό στιλ είναι μια προσέγγιση της ηγεσίας, που λαμβάνει υπόψη και αντιμετωπίζει τις διαπολιτισμικές διαφορές μεταξύ μελών μιας ομάδας, ή μιας επιχείρησης. Αυτό το ηγετικό στιλ είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο πλαίσιο του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ και μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι πολυπολιτισμικοί ηγέτες θα πρέπει να επιδεικνύουν σεβασμό και ανοχή, προς τις διαφορετικές πολιτισμικές πρακτικές, αξίες και πεποιθήσεις των μελών τους. Αυτό δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ανοικτής επικοινωνίας. Σημαντικό είναι επίσης, να προωθούν την ανοικτή επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας τους, αναγνωρίζοντας ότι η διαφορετική πολιτισμική προέλευση μπορεί να επηρεάσει τον

τρόπο, που αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν τα θέματα. Απαραίτητο ακόμη, είναι οι πολυπολιτισμικοί ηγέτες να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας, ανεξαρτήτως πολιτισμικής προέλευσης. Αυτό δίνει την ευκαιρία σε όλους να συμβάλουν και να εκφράσουν τις απόψεις τους.

Οι πολυπολιτισμικοί ηγέτες είναι σημαντικό να επενδύουν χρόνο και προσπάθεια στην κατανόηση των διαφορών, μεταξύ των μελών της ομάδας τους. Αυτό τους επιτρέπει να προσαρμόζουν τον τρόπο ηγεσίας τους, ανάλογα με τις ανάγκες των ατόμων. Επιπρόσθετα, σκόπιμο είναι να ενθαρρύνουν τη δημιουργία πολυπολιτισμικών ομάδων εργασίας, όπου η διαφορετική πολιτιστική προοπτική αποτελεί πλεονέκτημα, για την επίλυση προβλημάτων και την καινοτομία. Το πολυπολιτισμικό ηγετικό στιλ είναι σημαντικό για τη διαχείριση των διαπολιτισμικών προκλήσεων και τη δημιουργία ενός κλίματος, όπου οι διαφορετικές πολιτισμικές προοπτικές είναι ευπρόσδεκτες και αξιοποιούνται για το κοινό καλό. Με αυτόν τον τρόπο, η ηγεσία μπορεί να προωθήσει την καινοτομία και την ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί ένα περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν εκτιμημένοι και αναγνωρισμένοι.

Οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να δημιουργήσουν πολυπολιτισμικές ομάδες, που συμπεριλαμβάνουν διαφορετικές πολιτιστικές προοπτικές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργική σύνθεση ιδεών και λύσεων. Αναφέρεται στη δημιουργία και υποστήριξη ομάδων εργασίας, που απαρτίζονται από άτομα με διαφορετικές πολιτιστικές προελεύσεις, με σκοπό την επίλυση προβλημάτων, την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και την ενίσχυση της πολυπολιτισμικής συνεργασίας. Οι πολυπολιτισμικές ομάδες είναι σημαντικές, διότι συγκεντρώνουν άτομα με διαφορετικές πολιτιστικές προοπτικές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία πλούσιων, ποικίλων και καινοτόμων ιδεών. Ακόμη μπορούν ενθαρρύνουν την ανάπτυξη πολυπολιτισμικής ευαισθησίας, μεταξύ των μελών τους. Οι συνεργάτες μπορούν να μάθουν να σέβονται και να κατανοούν καλύτερα ο ένας τον άλλον.

Επιπρόσθετα, οι πολυπολιτισμικές ομάδες μπορούν να είναι περισσότερο αποδοτικές, εάν διαχειρίζονται σωστά. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν, ότι η ομάδα λειτουργεί αποτελεσματικά, αναγνωρίζοντας τις ικανότητες και τη συνεισφορά κάθε μέλους. Παρέχουν ακόμη, την ευκαιρία για την ενίσχυση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, αφού τα μέλη μαθαίνουν να επικοινωνούν αποτελεσματικά ακόμη και όταν υπάρχουν γλωσσικές και πολιτιστικές διαφορές.

Οι πολυπολιτισμικές ομάδες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της ευαισθησίας, προς την πολυπολιτισμική κοινότητα της επιχείρησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε παγκοσμιοποιημένες αγορές. Η προώθηση της πολυπολιτισμικής ομάδας απαιτεί από τους ηγέτες να διαθέτουν δεξιότητες, στον τομέα του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ και να είναι διατεθειμένοι να διαχειρίζονται τις διαφορές, με σεβασμό και κατανόηση. Με την κατάλληλη υποστήριξη και καθοδήγηση, οι πολυπολιτισμικές ομάδες μπορούν να γίνουν κινητήρια δύναμη, για την επιτυχία και την καινοτομία σε κάθε οργανισμό.

Από την παρούσα μελέτη προκύπτει ακόμη, ότι η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση του προσωπικού σε θέματα διαπολιτισμικού μάνατζμεντ είναι απαραίτητες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τις διαφορετικές πολιτιστικές πρακτικές και να εκπαιδεύονται στην αναγνώριση και τη διαχείριση των διαπολιτισμικών προκλήσεων. Οι επενδύσεις στην εκπαίδευση αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες, για την ανάπτυξη της κοινωνίας, την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, αλλά και την προετοιμασία των νέων, για τον μελλοντικό τους ρόλο στην κοινωνία και την οικονομία.

Γενικότερα, η εκπαίδευση παρέχει στους ανθρώπους τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την κριτική σκέψη τους, ενώ συμβάλλει στη δημιουργία εργατικής δύναμης, με υψηλότερες δεξιότητες και προσόντα, γεγονός που δύναται να αυξήσει την παραγωγικότητα και να δημιουργήσει οικονομική ανάπτυξη σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Παράλληλα, συμβάλλει στη δημιουργία μιας πιο ενημερωμένης, πολιτισμικά ευαισθητοποιημένης και ενωμένης κοινωνίας, ενώ προετοιμάζει τους νέους για την είσοδό τους στον εργασιακό κόσμο, παρέχοντας τους τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις.

Επίσης, σημαντικό γεγονός αποτελεί πως, οι υψηλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλλουν στην καινοτομία και στη βελτίωση της τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της χώρας σε διεθνές επίπεδο. Η εκπαίδευση προωθεί τις αξίες, όπως η δημοκρατία, ο σεβασμός των δικαιωμάτων του ανθρώπου και η βιώσιμη ανάπτυξη, συμβάλλοντας στην κοινωνική εξέλιξη. Επιπρόσθετα, εξοπλίζει τα άτομα με τις δεξιότητες και τις γνώσεις, ώστε να αντιμετωπίσουν προκλήσεις, όπως είναι οι περιβαλλοντικές αλλαγές, οι κρίσεις υγείας και οι κοινωνικές ανισότητες. Επομένως, οι επενδύσεις στην εκπαίδευση αποτελούν κεφάλαιο για το μέλλον και είναι ουσιαστικές για την πρόοδο της κοινωνίας και της

οικονομίας. Η συνεχής υποστήριξη και ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος είναι απαραίτητη, ώστε να διασφαλιστεί η διαρκής ανάπτυξη και ευημερία των κοινωνιών.

Σκόπιμο είναι ακόμη, οι επιχειρήσεις να αντιληφθούν τις διαπολιτισμικές διαφορές, ως πλεονεκτήματα και όχι ως εμπόδια. Η ποικιλομορφία προσφέρει δυνατότητες για διαφορετικές αγορές, καινοτομία και ανάπτυξη. Η εκμετάλλευση των διαπολιτισμικών πλεονεκτημάτων αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο μπορούν να αξιοποιηθούν οι πολιτιστικές διαφορές και οι διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις για το κοινό καλό, είτε σε οργανισμούς, επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, είτε σε κοινωνικό επίπεδο. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της ανάπτυξης, της καινοτομίας και της κοινωνικής συνοχής.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, με τη δημιουργία ομάδων εργασίας με μέλη από διάφορες πολιτιστικές προελεύσεις, ώστε να αξιοποιηθούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις και ιδέες, για την επίλυση προβλημάτων και την καινοτομία. Η διαπολιτισμική κατανόηση και η ικανότητα λειτουργίας σε διεθνές επίπεδο αποτελούν πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά. Επενδύοντας στην εκπαίδευση και στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στον τομέα αυτό, δύναται να επιτευχθεί η ανάπτυξη επιχειρήσεων με διεθνές κύρος. Οι άνθρωποι με διαπολιτισμικές δεξιότητες μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με άτομα από διάφορες πολιτιστικές ομάδες, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και διατήρηση διεθνών σχέσεων και για την αποτελεσματική διαχείριση διαπολιτισμικών σχέσεων.

Η εκμετάλλευση των διαπολιτισμικών πλεονεκτημάτων μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, καθώς οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή με διαφορετικές πολιτιστικές κοινότητες και μαθαίνουν να σέβονται και να κατανοούν τις διαφορές. Ακόμη, η διαπολιτισμική ευαισθησία και η εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων δύναται να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων και την προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης. Άρα, η εκμετάλλευση των διαπολιτισμικών πλεονεκτημάτων, απαιτεί εκπαίδευση, ευαισθητοποίηση και συνεχή επένδυση στην ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει ένα πλούσιο περιβάλλον, για ανάπτυξη, συνεργασία και καινοτομία σε πολλούς τομείς της κοινωνίας.

Η παρούσα μελέτη, μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από συνεντεύξεις ανέδειξε χρήσιμα ευρήματα, αναφορικά με την επίδραση της κουλτούρας σε ένα οικονομικό περιβάλλον. Αρχικά, φαίνεται, πως η διαπολιτισμικότητα /διαφορετικότητα, συνδέεται με θετικά στοιχεία, όπως είναι ο διαφορετικός

πολιτισμός, ο τρόπος ζωής και τα ήθη και έθιμα, καθώς και με την αλληλοσυσχέτιση, μεταξύ των διαφόρων πολιτισμών, την αλληλεπίδραση, την αμοιβαιότητα και την αληθινή αλληλεγγύη. Από την άλλη πλευρά, σε σπάνιες περιπτώσεις διαφαίνεται ότι η διαφορετικότητα προκαλεί άγχος, αλλά κατά γενική παραδοχή παρουσιάζεται δεκτικότητα και εξοικείωση με τη διαφορετική κουλτούρα.

Επιπρόσθετα, με βάση την έρευνα διακρίνεται πως κατά τη συνεργασία με άτομα διαφορετικής κουλτούρας/πολιτισμού υπάρχει δεκτικότητα, υποστηρικτικότητα και σεβασμός, αλλά και πρόθεση παρακολούθησης σεμιναρίων εκπαίδευσης, σχετικά με τη διαπολιτισμικότητα, καθώς και με την αποτελεσματική επικοινωνία. Βέβαια, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι κάποιες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον παρέμειναν σε τυπικό και διεκπεραιωτικό επίπεδο, ενώ υπήρχε και κάποια επιφύλαξη, κατά τη συνεργασία με άτομα με διαφορετική κουλτούρα. Ακόμη, σημαντικό εύρημα είναι η σύναψη φιλικών/ κοινωνικών σχέσεων με αλλοδαπούς στον εργασιακό χώρο, παρόλο που υπάρχει μια μικρή δυσκολία στη συνεννόηση, σε περίπτωση που κάποιος δεν γνωρίζει αρκετά καλά την ελληνική γλώσσα.

Η παροχή επιπρόσθετης βοήθειας στον εργασιακό χώρο, η κατανόηση και η υπομονή με τα άτομα με διαφορετική κουλτούρα στον εργασιακό χώρο θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική. Επιπλέον, μέσα από την μελέτη φαίνεται πως, τα οφέλη του ίδιου του οργανισμού, η αύξηση της ανεκτικότητας και της αποδοχής του διαφορετικού, καθώς και η καλλιέργεια της αλληλεγγύης, της ενσυναίσθησης και της συνεργασίας θεωρούνται μερικά μονάχα από τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας με άτομα με διαφορετική κουλτούρα στον εργασιακό χώρο.

Από την άλλη πλευρά, μερικά προβλήματα συνεννόησης, σύγκρισης με τους ημεδαπούς εργαζομένους, καθώς και κάποια θέματα παρεξηγήσεων, εξαιτίας του διαφορετικού, αποτελούν μερικά από τα μειονεκτήματα της διαπολιτισμικότητας στον εργασιακό χώρο. Όμως, η διαπολιτισμικότητα φαίνεται πως έχει πολυάριθμα οφέλη στο χώρο εργασίας, τα οποία δεν είναι συγκρίσιμα με τα μειονεκτήματα, που έχει να επιδείξει. Επιπρόσθετα, σημαντικό εύρημα της παρούσας μελέτης αποτελεί πως η διαπολιτισμικότητα έχει ιδιαίτερα θετική επίδραση στην απόδοσή των εργαζομένων, καθώς επικρατεί αίσθημα ικανοποίησης στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ η συνεργασία με άτομα διαφορετικών πολιτισμών, βοηθάει στη σύναψη φιλικών σχέσεων, όπως και στην αποκόμιση νέων εμπειριών.

Επομένως, διακρίνεται ότι, από τη μια πλευρά, όσοι γνωρίζουν και έχουν ενημερωθεί για τα πλεονεκτήματα της διαπολιτισμικότητας είναι ιδιαίτερος δεκτικοί

και την αγκαλιάζουν, ενώ από την άλλη, όσοι δεν γνωρίζουν τα οφέλη της είναι πιο επιφυλακτικοί. Τέλος, αποδεικνύεται ότι υπάρχει η διάθεση και η τάση εφαρμογής εφικτών μεθόδων, με σκοπό την επίλυση τυχόν προβλημάτων και δυσκολιών στη διοίκηση της επιχείρησης, μέσω της μορφής περαιτέρω επικοινωνίας και επιμόρφωσης, που θα ενίσχυε τη λειτουργία της διοίκησης της επιχείρησης, αλλά και με την προσπάθεια καλύτερης εκμάθησης, εκ μέρους των εργαζομένων με διαφορετική κουλτούρα, της γλώσσας της χώρας υποδοχής.

Η παρούσα διπλωματική εργασία παρά τα σημαντικά ευρήματά που έχει, παρουσιάζει και κάποιους περιορισμούς. Ο πιο σημαντικός περιορισμός είναι η έλλειψη ποσοτικής έρευνας, καθώς περιορίστηκε μονάχα στην ποιοτική. Ακόμη, υπάρχει έλλειψη παρόμοιων ερευνών στον ελληνικό χώρο, καθώς και στον διεθνή, η ύπαρξή των οποίων θα ήταν ιδιαίτερα βοηθητική, καθώς θα αποτελούσε τη βάση σχεδιασμού της παρούσας μεθοδολογίας και συνεπώς τη διεξαγωγή νέων ερευνών. Σημαντικός ακόμη περιορισμός, είναι και ο φόρτος εργασίας των συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις, οι οποίοι μπορούσαν να συμμετάσχουν μονάχα κατόπιν λήξης του ωραρίου εργασίας τους. Συμπερασματικά, το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ είναι απαραίτητο για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία. Η κατανόηση, η αξιοποίηση και η διαχείριση των διαπολιτισμικών διαφορών συμβάλλει στην ανάπτυξη βιώσιμων σχέσεων και στην επίτευξη επιχειρηματικών στόχων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Babbie, E. (2011). Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα. Αθήνα: Κριτική.
- Beardwell, I., Holden L. (2001). Human Resource Management: A Contemporary Perspective, London, Pearson.
- Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), Education for the intercultural experience (pp. 109-136). Intercultural Press.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. International Journal of Intercultural Relations, 29(6), 697-712.
- Bennett, M. J. (2009). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. International Journal of Intercultural Relations, 33(6), 94-104.
- Biz Fluent Leaf Group (2018). Διαθέσιμο στο: <https://bizfluent.com/facts-6955562-cross-culture-management-definition.html> [12/08/2018]
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the intercultural sensitivity scale. Human Communication, 3(1), 1-15.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008) Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Cox, T. (1994). Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice. Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. W. (2011). Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός διεξαγωγής και αξιοποίησης της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Αθήνα: Ίων / Έλλην.
- Fayol, H., (1916). Administration Industrielle et Generale. Paris: Dunod.
- Geertz, C. (1973). The Interpretation of Cultures. Basic Books.
- Graham, H.T. & Bennett R. (1998). Human Resources Management, Pearson Higher Education.
- Gudykunst, W.B., Monty, B. (2002) Handbook of international and intercultural communication. Second edition. California: Sage Publications.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). Communicating with strangers: An approach to intercultural communication. McGraw-Hill Education.

- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor.
- Hill, L., O' Sullivan, C., & O' Sullivan, T. (2011). *Creative Arts Marketing*. London: Routledge.
- Hodgetts, R., Luthans, F. (1997). *International Management*, The McGraw - Hill Companies, Inc., Third Edition, New York.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Hofstede, G., McCrae R. (2004). *Personality and Culture Revisites: Linking Traits and Dimensions of Culture*, Sage Publications, 38.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Jackson, S., Schuler, R. (2000). *Managing Human Resources, a partnership perspective*, South Western College Publishing.
- Jackson, T. (1995). *Cross-cultural management*, Butterworth, Heinemann.
- Jackson, T. (2003, 2004, 2007). *International HRM, a cross – cultural approach*, Sage publications.
- Kedia, B. L., & Mukherjee, D. (1999). Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, 34(3), 215-232.
- Kolman, L., Noorderhaven, N., Hofstede, G., Dienes, D. (2002). Cross-cultural differences in Central Europe.
- Lessem, R., Neubauer, F. (1994). *European Management Systems: Towards unity out of cultural diversity*, McGraw-Hill, Publishing, London.
- Lustig, M. & Koester, J. (2006). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across Cultures* (5th ed., p. 125). Boston, MA: Pearson and AB.
- Lustig, M. W., & Koester, J. (2013). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*. Pearson.
- Mayor, F. (1998). Πρόλογος στο Στενού, Κ. *Εικόνες του Άλλου. Η ετερότητα: από τον μύθο στην προκατάληψη*, (μτφ.) Μπενβενίστε, Ρ, Σ.-Παπαδήμα, Μ.) Αθήνα: Εξάντας-Unesco.
- Novinger, T. (2001). *International Communication: A practical guide*. Austin: University of Texas press.
- Oxford University (2014) Oxford Bibliographies. Διαθέσιμο στο: <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0074.xml> [12/08/2018]

- Paige, R. M. (1993). On the nature of intercultural experiences and intercultural education. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience* (pp. 1-20). Intercultural Press.
- Putnam, R. D. (2007). *E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century*. The 2006 Johan Skytte Prize Lecture, 56(2), 147-166.
- Robbins, S., Coulter, M. (2002). *Management*, Ed. Prentice Hall, 7th edition.
- Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2016). *Communication between cultures*. Cengage Learning.
- Taylor, F. (1911). *Scientific Management*. New York, NY: Harper & Row.
- Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural conflict styles: A face-negotiation theory. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 213-235). Sage Publications.
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2001). *Managing intercultural conflicts effectively*. Sage Publications.
- Weber, M. (1927). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, NY: Free Press.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αθανασίου, Α. (2007). *Μέθοδοι και τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής. Ποσοτικές και Ποιοτικές Προσεγγίσεις*. 2η Έκδοση. Ιωάννινα: Εφύρα.
- Γεωργογιάννης, Π. (2008). *Διαπολιτισμική Εκπαίδευση. Επιστημονική σειρά: Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση*. Πάτρα: ΤΥΡΟCENTER.
- Γκέφου - Μαδιανού, Δ. (1998). *Ανθρωπολογία και Εκπαίδευση: Η ετερότητα «εκ των έσω»*. Σεμινάριο 24 με θέμα: *Σχολείο και Ετερότητα. Ο ρόλος του Φιλολόγου στη σύγχρονη πραγματικότητα*, 9-20.
- Γκότοβος, Α. (2002). *Εκπαίδευση και ετερότητα. Ζητήματα Διαπολιτισμικής Παιδαγωγικής*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Μάνατζμεντ, αποτελεσματική διοίκηση, σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Εκδ. Χαραλ. Κανελλόπουλος, Αθήνα.
- Μάγος, Κ. (2005). *Συνέντευξη ή Παρατήρηση; Η έρευνα στη σχολική τάξη, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 5-19.

- Μακρή, Αγγελική (2003). Έρευνα αγοράς. Στο Αθανασοπούλου Α., Δάλλας Κ., Μακρή Α., Χαμπούρη – Ιωαννίδου Αικ. Πολιτιστική Επικοινωνία (σελ. 41 – 54), Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Μπαγάκης, Γ. (2003). Ο εκπαιδευτικός και η Ευρωπαϊκή Διάσταση στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παλαιολόγου, Ν., Ευαγγέλου, Ο. (2003). Διαπολιτισμική Παιδαγωγική, Εκπαιδευτική Διδακτική και Ψυχολογική προσέγγιση. Αθήνα: Ατραπός.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Πέτρου, Ι. (2005). Πολυπολιτισμικότητα και Θρησκευτική Ελευθερία. Θεσσαλονίκη: Βάνιας.
- Τσαούσης, Δ. (2007). Η εκπαιδευτική πολιτική των Διεθνών Οργανισμών. Παγκόσμιες και ευρωπαϊκές διαστάσεις. Αθήνα: Gutenberg.
- Χαλκιά, Κ. (2003). Η ελευθερία της «μέτρησης» και η πειθαρχία της «διαίσθησης»: Σχέσεις διαλόγου μεταξύ ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας στην εκπαίδευση στις Φυσικές Επιστήμες. Στο 3ο Πανελλήνιο Συνέδριο της Παιδαγωγικής Εταιρίας, 2003, Αθήνα.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/?uri=CELEX%3AC2008/115/01>

<http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:51994AC0563&from=EL>.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:51995DC0590&rid=1>

<https://www.europarl.europa.eu/highlights/el/1001.html>

<http://www.pischools.gr/lessons/religious/synprosgiseis/diapolitism/1CouncilofEurope.pdf>

<http://www.coe.int/t/dg4/intercultural/Source/PubWhitePaper/WhitePaperIDGreekVersion.pdf>

<https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/el/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-lisbon>

<http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/el/TXT/?uri=CELEX%3A52016JC0029>

[https://www.greek-language.gr/digitalResources/moderngreek/tools/lexica/glossologyedu/lemma.html?id=161&ur=1\)](https://www.greek-language.gr/digitalResources/moderngreek/tools/lexica/glossologyedu/lemma.html?id=161&ur=1)

<https://education.ec.europa.eu/el/liga-logia-gia-tin-politiki-polyglossias>

<https://www.europarl.europa.eu/language/anneel.htm>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:51995DC0590&rid=1>

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008XG1213\(05\)&from=EL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008XG1213(05)&from=EL)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΜΕΡΟΣ 1

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ / ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Μορφωτικό επίπεδο:
4. Χρόνια προϋπηρεσίας
5. Εργασιακό καθεστώς: (Δημόσιο, Ιδιωτικό Ττομέα)
6. Χώρα προέλευσης:

ΜΕΡΟΣ 2

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΣ 4 ΘΕΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΗΣ

A. Η επίδραση των κοινωνικών χαρακτηριστικών στη διαχείριση της διαπολιτισμικής κουλτούρας.

1. Έχετε συνάψει φιλικές/κοινωνικές σχέσεις με άλλους εργαζόμενους στον οργανισμό που εργάζεστε, οι οποίοι έχουν διαφορετική κουλτούρα από εσάς;
2. Είστε διατεθειμένοι να τους παρέχετε βοήθεια στα προβλήματα και στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό σας χώρο;

B. Η αντίληψη που διατηρούν αναφορικά με την διαπολιτισμικότητα.

1. Τι σημαίνει για εσάς, όρος διαπολιτισμικότητα/διαφορετικότητα;
2. Πως αντιμετωπίζεται τη συνεργασία στον οργανισμό που εργάζεστε, με άτομα που έχουν διαφορετική κουλτούρα/πολιτισμό από εσάς; Τι πρακτικές ακολουθείτε;

Γ. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που εντοπίζουν στη διαχείριση της διαπολιτισμικότητας στον εργασιακό χώρο.

1. Τι οφέλη, θεωρείτε πως έφερε η διαπολιτισμικότητα στον οργανισμό τον οποίο εργάζεστε;
2. Τι δυσκολίες/προβλήματα, θεωρείτε, πως έφερε η διαπολιτισμικότητα στον οργανισμό τον οποίο εργάζεστε;

Δ. Η επίπτωση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της διαπολιτισμικότητας στη διοίκηση της επιχείρησης.

1. Είστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό σας περιβάλλον; Πιστεύετε πως τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη διαπολιτισμικότητα, επιδρούν θετικά στην απόδοσή σας;
2. Τι προτίθεστε να κάνετε, προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα / δυσκολίες που υπάρχουν στη διοίκηση του οργανισμού που εργάζεστε;