



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ  
—■—  
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Διαπολιτισμική Επικοινωνία σε Επιχειρησιακό  
Περιβάλλον - Μελέτη Περίπτωσης Ελλάδας -  
Κορέας**

**Μαρία Π. Μητροβγένη**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια**  
**Άννα Χήτα**

Ηγουμενίτσα, Δεκέμβριος 2017

**Διαπολιτισμική Επικοινωνία σε Επιχειρησιακό  
Περιβάλλον – Μελέτη Περίπτωσης Ελλάδας –  
Κορέας**

# **Cross Cultural Communication in Business Environment – Case Study of Greece – Korea**

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω ότι είμαι η συγγραφέας της παρούσας πτυχιακής εργασίας με τίτλο «Διαπολιτισμική επικοινωνία σε επιχειρησιακό περιβάλλον – Μελέτη περίπτωσης Ελλάδας – Κορέας» που παραδόθηκε το μήνα Δεκέμβριο του 2017. Η αναφερόμενη εργασία δεν αποτελεί αντιγραφή ούτε προέρχεται από ανάθεσή σε τρίτους. Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν αναφέρονται σαφώς στη βιβλιογραφία και στο κείμενο ενώ κάθε εξωτερική βοήθεια, αν υπήρξε, αναγνωρίζεται ρητά.

**© Μητροβγέννη, Μαρία, 2017.**

**Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.**

## Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια κα Άννα Χήτα κυρίως για την εμπιστοσύνη και τον χρόνο που μου αφιέρωσε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής μου εργασίας, όπως επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της στην επίλυση διάφορων θεμάτων. Ευχαριστώ την κα Ελευθερία Δογορίτη για τις συμβουλές και τις παρατηρήσεις της. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Χρήστο Σταύρου για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου έδωσε αλλά και για τις συμβουλές του πάνω σε προβληματισμούς μου. Πολλές ευχαριστίες οφείλω και στον κύριο Ahn Young-jip, Πρέσβη της Ν. Κορέας στην Ελλάδα, για τη συνέντευξη που ευγενικά μου παραχώρησε, παρά το επιβαρυνμένο του πρόγραμμα, πάνω στο θέμα της κορεάτικης κουλτούρας αλλά και στις σχέσεις της χώρας με την Ελλάδα. Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου Παναγιώτη, Παναγιώτα και την αδερφή μου Κωνσταντίνα, οι οποίοι με στήριξαν με διάφορους τρόπους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου αλλά και σε κάθε μου βήμα.

## Περίληψη

Τι είναι κουλτούρα; Επηρεάζει η κουλτούρα κάθε χώρας τις επιχειρήσεις που στεγάζει και αν ναι σε ποιο βαθμό; Τι πρέπει να προσέχει μια εταιρία που συνεργάζεται με εταιρίες στο εξωτερικό; Στα παραπάνω ερωτήματα θα επιδιώξουμε να δώσουμε μια απάντηση μέσα από αυτή την πτυχιακή εργασία. Θα αναφερθούμε στη διαδικασία της μελέτης των διαστάσεων της κουλτούρας, της επικοινωνίας (είτε αυτή είναι προφορική είτε μη προφορική) μεταξύ ατόμων με διαφορετική γλώσσα αλλά και πολιτισμικό υπόβαθρο, θα προσεγγίσουμε αναλυτικά συγκεκριμένες χώρες και θα συγκρίνουμε τα χαρακτηριστικά της μιας με την άλλη. Συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στην Ελλάδα και στην Νότια Κορέα. Από τη βιβλιογραφία προέκυψε το γεγονός ότι μόλις πρόσφατα, συγκεκριμένα τα τελευταία δέκα περίπου χρόνια, έχουν αρχίσει να γίνονται μελέτες είτε για κορεάτικες είτε για ελληνικές εταιρίες στα πλαίσια της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και γενικά του δια-πολιτισμού.

Για το λόγο αυτό επιλέξαμε να αναλύσουμε βαθύτερα αυτές τις συγκεκριμένες χώρες και κουλτούρες. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον ορισμό της κουλτούρας και στα επίπεδα κουλτούρας όπως τα αναγνωρίζουν οι θεωρητικοί. Επιπλέον, θα αναφερθούμε στην επιχειρησιακή κουλτούρα και στο ρόλο που παίζει όχι μόνο στις επιχειρησιακές συνεργασίες αλλά και στην καλύτερη επίτευξή τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο θέμα της επικοινωνίας, είτε αυτή η επικοινωνία αφορά τις γλωσσικές γνώσεις, είτε τη μη γλωσσική επικοινωνία αλλά και τις γενικές επικοινωνιακές ικανότητες, που θεωρούνται αναγκαίες για μια επιτυχημένη επικοινωνιακή δραστηριότητα ανάμεσα σε δυο εταιρίες.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην κορεάτικη και στην ελληνική κουλτούρα που επικρατεί γενικά αλλά και στα χαρακτηριστικά που έχουν εισχωρήσει στην κουλτούρα των εταιριών. Συγκρίνοντας τις πρακτικές των δύο χωρών, τις διαφορές αλλά και τις ομοιότητές τους, εν τέλη θα αναφερθούμε σε πιθανές λύσεις που μια επιχείρηση θα ήταν ωφέλιμο να ακολουθήσει, ώστε να γεφυρώσει πολιτισμικές και επικοινωνιακές διαφορές ανάμεσα στα δυο μέρη. Γεγονός το οποίο θα έχει ως αποτέλεσμα είτε μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας σε διαπραγματεύσεις με συνεργαζόμενες ξένες εταιρίες είτε τη σωστή εφαρμογή του κατάλληλου μάρκετινγκ.

## Λέξεις Κλειδιά

Διαπολιτισμικότητα, εταιρική κουλτούρα, επικοινωνία, διαπραγματεύσεις, μάρκετινγκ, Κορέα, Ελλάδα, επιχειρήσεις

## **Abstract**

As the years go by, the need for further studies in the field of communication beyond the limits of culture becomes even more apparent, whether it concerns the business field or simple day-to-day interactions. It is an undeniable fact that globalization becomes more and more intense, thus the need for cultural knowledge acceptance and appreciation is necessary. In this thesis, we will try to bring this issue to the surface and underline the importance of cross cultural communication especially in the field of business.

What is culture? Does the culture of each country affect the businesses in it, if so, to what extent? Which factors should a company be aware of when it comes to seek collaboration with a foreign enterprise? We will try to shed a light on all the above questions. In the process of studying and searching book and studies related to the dimensions of culture, cross cultural communication (whether verbal or non-verbal) between people with different linguistic and cultural background, we find out that only recently studies have been conducted to specific countries, like Korea and Greece. That is the reason we decided to base our thesis upon these two countries and compare the characteristics of one another and their affect in the business spectrum, either we are talking about business culture or business activities like negotiations.

Specifically, in the first chapter we will refer to culture recognized by theoreticians. In addition, we will examine the aspects of business culture and the role that plays not only in business partnerships but also in their entrepreneurial achievements. In the second chapter we will talk about the subject of communication, whether this communication concerns language knowledge or non-linguistic communication, but also the general communication skills that are considered necessary for a successful communication activity between two companies.

Last but not least, in the third and final chapter, we will bring up the topic of the Korean and the Greek culture. We will see how much their components have integrated in their corporate culture and we will compare these aspects. As we compare the practices of the two countries, their differences and their similarities, we will finally discuss possible solutions that a business should be follow in order to bridge cultural and communicational differences between two parties. A fact that will result in higher success rates in negotiations with partner foreign companies or marketing.

## **Key Words**

Cross cultural communication, corporate culture, multiculturalism, negotiations, marketing, management, Korea, Greece, businesses

## Πίνακας περιεχομένων

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Δήλωση μη λογοκλοπής.....                                                           | 4  |
| Ευχαριστίες.....                                                                    | 5  |
| Περίληψη.....                                                                       | 6  |
| Abstract.....                                                                       | 7  |
| Πίνακας περιεχομένων.....                                                           | 8  |
| Εισαγωγή.....                                                                       | 9  |
| 1      Κουλτούρα και πολιτισμός.....                                                | 10 |
| 1.1      Κουλτούρα – πολιτισμός: Ορισμός και θεωρητική προσέγγιση.....              | 10 |
| 1.2      Επίπεδα και διαστάσεις της κουλτούρας.....                                 | 11 |
| 1.3      Επίδραση του πολιτισμού στην εταιρική κουλτούρα: Δύση και Ασία..           | 18 |
| 2      Επικοινωνία και γλώσσα.....                                                  | 24 |
| 2.1      Επικοινωνιακές πρακτικές δυτικών και ασιατικών χωρών.....                  | 25 |
| 2.2      Γλωσσική και μη γλωσσική επικοινωνία σε επιχειρησιακά<br>περιβάλλοντα..... | 29 |
| 3      Μελέτη Περίπτωσης.....                                                       | 32 |
| 3.1      Κορεάτικη επιχειρησιακή κουλτούρα.....                                     | 33 |
| 3.2      Ελληνική επιχειρησιακή κουλτούρα.....                                      | 38 |
| 3.3      Γεφύρωση των πολιτισμικών διαφορών στις επιχειρήσεις.....                  | 40 |
| Συμπεράσματα.....                                                                   | 42 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                   | 44 |

## Εισαγωγή

Χρόνο με το χρόνο όλο και περισσότερο μας απασχολεί το θέμα της πολυπολιτισμικότητας και της επικοινωνίας πέρα από τα όρια της κουλτούρας, είτε αυτό αφορά στην εργασία, είτε στις καθημερινές μας δραστηριότητες. Καθώς η παγκοσμιοποίηση γίνεται όλο και πιο έντονη, η ανάγκη γνώσης θεμάτων κουλτούρας, συμβάσεων συμπεριφοράς και επικοινωνίας είναι αναγκαία. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα προσπαθήσουμε να φέρουμε στην επιφάνεια το συγκεκριμένο θέμα με στόχο να το μελετήσουμε.

Υπάρχουν ερευνητές, στις θεωρίες των οποίων έχουν βασιστεί οι νεώτεροι θεωρητικοί, ωστόσο βλέπουμε μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα, πως μόλις τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί η ανάγκη μελέτης της διαπολιτισμικής επικοινωνίας σε επίπεδο σχέσεων μεταξύ εταιρικών διαπραγματεύσεων, δραστηριοτήτων αλλά και σωστής επιλογής στρατηγικής μάρκετινγκ σύμφωνα με το πελατειακό κοινό. Οι ανάγκες εξωστρέφειας έχουν γίνει έντονες τα τελευταία χρόνια είτε λόγω της ενιαίας αγοράς είτε λόγω της φαινομενικής παγκοσμιοποίησης είτε λόγω της ανάγκης για επέκταση των εταιριών και του ανοίγματός σε ξένες και καινούργιες αγορές.

Ωστόσο, χρειάζεται ακόμα περισσότερο να κατανοήσουμε τις ουσιαστικές ανάγκες του πολυπολιτισμικού επιχειρησιακού χώρου και όχι να έχουμε μόνο μια απλή και στερεοτυπική προσέγγιση πάνω σε πιθανά πολιτισμικά κενά. Η γλώσσα μπορεί να γεφυρώσει αυτές τις διαφορές αλλά αυτό που χρειάζεται ακόμα περισσότερο είναι η κατανόηση τόσο των αναγκαίων γλωσσικών όσο και των επικοινωνιακών πρακτικών, χαρακτηριστικό που συχνά παραβλέπεται από τους επαγγελματίες του χώρου.

Έτσι, όχι μόνο οι διευθυντές εταιριών αλλά και οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένες απαιτούμενες γνώσεις, εφόσον επιδιώκουν την επαγγελματική επέκταση της επιχείρησής τους, ευελπιστώντας σε ικανοποιητικά για αυτήν αποτελέσματα. Πολλές φορές επαγγελματικές συνεργασίες αποτυγχάνουν, καθώς δεν γεφυρώνονται επιτυχώς τα πολιτισμικά κενά, αλλά και η γλώσσα και οι επικοινωνιακές πρακτικές αποτυγχάνουν στο να καλύψουν τις απαιτούμενες ανάγκες.

Κατανοούμε λοιπόν πως αυτές οι λεπτομέρειες είναι που θα κάνουν την διαφορά, όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και στις δραστηριότητές τους και στη διαδικασία πρόσληψης εργατικού δυναμικού που θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες της εταιρίας. Η εξωστρέφεια αποτελεί πλέον το νούμερο ένα παράγοντα στην ζωής μας είτε την προσωπική είτε την επαγγελματική. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να μάθουμε πως να ανταποκρινόμαστε σωστά και επαρκώς απέναντι σε αυτές τις προκλήσεις.

# 1 Κουλτούρα και πολιτισμός

Φυσικά, κάθε χώρα έχει τη δική της μοναδική κουλτούρα, η οποία απαρτίζεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία ορίζουν μια ομάδα ατόμων μέσα σε αυτή. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι καθορισμένα από τη γλώσσα, τη θρησκεία, τις κοινωνικές συνήθειες, την τέχνη. Ο ξεχωριστός πολιτισμός κάθε χώρας μας πληροφορεί για τα πιστεύω, τις αξίες και τις νοοτροπίες που οδηγούν τις καθημερινές ενέργειες, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των μελών μιας ομάδας ατόμων. Ωστόσο, πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της έννοιας του πολιτισμού και πως επηρεάζει την εταιρική κουλτούρα καθώς και τις λύσεις για να ξεπεράσουμε αυτά τα εμπόδια, πρέπει πρώτα να ξεκαθαρίσουμε τι είναι ακριβώς η κουλτούρα. Ποιος είναι ο ορισμός του όρου αυτού; Εφόσον διευκρινίσουμε αυτόν τον όρο, θα πρέπει να ερευνήσουμε στη συνέχεια το ρόλο που παίζει όχι τόσο στη ζωή των ανθρώπων όσο στην επίδραση που έχει στην κουλτούρα των επιχειρήσεων αλλά και των ατόμων που συνεργάζονται με αυτή, είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον και σε δραστηριότητες όπως αυτή των διαπραγματεύσεων ή του μάρκετινγκ.

## 1.1 Κουλτούρα – πολιτισμός: Ορισμός και θεωρητική προσέγγιση

Η κουλτούρα αποτελεί όρο, ο οποίος κατά καιρούς έχει δημιουργήσει σύγχυση σε πολλούς θεωρητικούς και ερευνητές. Ο Triandis (1982:86-90) χαρακτηρίζει τη θεωρία του Hofstede ως την πιο σημαντική εκτεταμένη μελέτη διαπολιτισμικής επικοινωνίας σε επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Hofstede (2010:3-6), η κουλτούρα (culture) αποτελεί «τον συλλογικό προγραμματισμό του νου που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ανθρώπων από μια άλλη», υπό την έννοια αυτή, η κουλτούρα είναι «ένα σύστημα συλλογικά αποδεκτών αξιών». Ωστόσο, αξίζει να αναφέρουμε το γεγονός ότι η θεωρία της διάκρισής των πολιτισμών σε διαφορετικές διαστάσεις του Hofstede έχει δεχθεί αρκετή κριτική. Για παράδειγμα, ο Robinson (1983:110-115) υπέδειξε δυο βασικά προβλήματα της θεωρίας αυτής, αρχικά ότι οι υπάλληλοί της IBM στους οποίους δόθηκαν τα ερωτηματολόγια της έρευνας, δεν αντιπροσωπεύουν μια ολόκληρη κοινωνία. Επίσης, θεωρεί εσφαλμένο το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια δεν δόθηκαν σε υπαλλήλους κάθε τμήματος της επιχείρησης. Ωστόσο, η θεωρία του Hofstede, έστω και σε γενικά πλαίσια, μας δίνει μια βάση αξιολόγησης των πολιτισμικών διαφορών των χωρών και μας επιτρέπει να εξετάζουμε τη βάση της επιχειρησιακής κουλτούρας κάθε χώρας.

Δυο ακόμη σημαντικοί θεωρητικοί, οι Trompenaars και Hampden - Turner (1997:5-9), έδωσαν μια άλλη διάσταση στην ερμηνεία του όρου. Οι θεωρητικοί αυτοί στηρίχθηκαν στον ορισμό του Schein (1985), σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα είναι ο τρόπος που μια ομάδα ανθρώπων επιλύει προβλήματα και διευθετεί διλήμματα. Ενώ ο Hofstede περιγράφει τον πολιτισμό ως «το συλλογικό προγραμματισμό του νου» που βοηθά στην κατανόηση του κόσμου γύρω μας, οι Trompenaars και Hampden - Turner (1997:5-9) παρομοιάζουν την κουλτούρα ως ένα κρεμμύδι, το οποίο έχει πολλά στρώματα, έτσι για να την κατανοήσουμε πρέπει να ανακαλύψουμε

κάθε επίπεδο της. Η Adler (1997:61-63) με την δική της θεωρία, από την άλλη, δίνει μια ακόμη διάσταση στην έννοια του πολιτισμού. Δηλώνει πως κουλτούρα είναι κάτι το οποίο μοιράζονται όλα ή σχεδόν όλα τα μέλη μερικών κοινωνικών ομάδων, κάτι που τα μεγαλύτερα μέλη αυτών των ομάδων προσπαθούν να περάσουν στα νεότερα, και τέλος κάτι το οποίο (όπως στην περίπτωση των ηθικών αρχών, των νόμων και των εθίμων) σφυρηλατεί τη συμπεριφορά και δομεί την αντίληψη κάποιου για τον κόσμο γύρω του. Η διαδικασία εύρεσης κοινά αποδεκτού όρου είναι δύσκολη διαδικασία που δεν έγκειται μόνο στην εννοιολογική ή στην σημασιολογική έκταση του όρου αλλά και στην ύπαρξη πολλαπλών ερμηνειών.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως οι Kroeber και Kluckhohn στην προσπάθειά τους να δώσουν έναν ορισμό της λέξης κουλτούρα κατέληξαν στο να συγκεντρώσουν μια λίστα με 164 διαφορετικούς ορισμούς. Οι Kroeber και Kluckhohn (1995:38) επεξηγούν τον όρο κουλτούρα ως ένα μη απτό και λογικά κατασκευασμένο μέρος συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια, θεωρούν πως η κουλτούρα είναι ένα ψυχικό αμυντικό σύστημα, ένα σύστημα ιδεών που επισπεύδει την κοινωνική διάδραση και περιλαμβάνει διαφορετικά κοινωνικά μηνύματα, τα οποία συσχετίζονται με τις κοινωνικές ανταποκρίσεις. Η σύγχυση, όπως διαπιστώνουμε, γύρω από τον όρο είναι μεγάλη. Πολλοί ανθρωπολόγοι και θεωρητικοί συνεχίζουν να αναλύουν την ουσία των ερμηνειών και προσπαθούν να τον ορίσουν όσο το δυνατόν καλύτερα και ακριβέστερα. Χαρακτηριστικά ο Spencer-Oatey (2008:3-5) τον ορίζει ως ένα θαμπό σύνολο υποθέσεων, αξιών, προσανατολισμών της ζωής, πιστεύω, αρχών, διαδικασιών και συμβάσεων συμπεριφοράς που μια ομάδα ανθρώπων μοιράζεται και επηρεάζει τις συμπεριφορές τους αλλά και τον τρόπο που ερμηνεύουν τις συμπεριφορές των μελών των άλλων ομάδων. Ο ορισμός αυτός κάνει ακόμα πιο έκδηλο το γεγονός ότι η κουλτούρα είναι μια έννοια που δεν έχει, ακόμη τουλάχιστον, οριστεί με σαφήνεια και απόλυτη ορθότητα. Παρόλα αυτά, όλοι οι ορισμοί είναι σωστοί σε ένα ορισμένο επίπεδο και μας κάνουν ικανούς να κατανοήσουμε την ουσία.

## **1.2 Επίπεδα και διαστάσεις της κουλτούρας**

Επιδιώκοντας, στο προηγούμενο κεφάλαιο, την αποσαφήνιση του όρου κουλτούρα, καθώς πολλές φορές υπάρχει σύγχυση γύρω από αυτόν, στη συνέχεια θα μελετήσουμε το τι συμβαίνει όταν δύο διαφορετικοί πολιτισμοί έρχονται αντιμέτωποι, ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων. Όσο δύσκολο μπορεί να είναι το να κατανοήσουμε τον όρο κουλτούρα, άλλο τόσο δύσκολο είναι να τον μελετήσουμε και να καταλήξουμε σε μια λεπτομερή ανάλυση του. Μια τέτοια προσπάθεια επιχείρησαν ο Hofstede και οι Trompenaars και Hampden - Turner, προσπαθώντας να αναλύσουν την επιχειρησιακή κουλτούρα βασιζόμενοι σε ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε διευθυντές από διάφορες χώρες. Μπορεί, λοιπόν, η κουλτούρα να εισχωρήσει στον τομέα των επιχειρήσεων; Επίσης, θα δούμε κατά πόσο μια επιχείρηση επηρεάζεται από την κουλτούρα της χώρας που την στεγάζει αλλά και πως μπορούν οι εταιρίες από χώρες με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η Ελλάδα και η Κορέα, με μια πρώτη ματιά, φαίνεται να έχουν διαφορετική κουλτούρα. Με τι θα έρθει αντιμέτωπος ένας έλληνας επιχειρηματίας που

επιδιώκει να συνεργαστεί με κάποια κορεάτικη εταιρία και το αντίστροφο; Πώς θα είναι σε θέση να μειώσει τον κίνδυνό του πολιτισμικού σοκ και να επιτύχει μια κερδοφόρα συνεργασία;

Στην έρευνα του Hofstede (1980:335-338) που θα αναλυθεί στη συνέχεια, διακρίνουμε έξι διαστάσεις της κουλτούρας. Αρχικά, στην πρώτη θέση βρίσκεται ο δείκτης απόστασης ισχύς (PDI – Power Distance Index). Όπως υποδηλώνει ο τίτλος, ο δείκτης απόστασης ισχύς αναφέρεται στο ποσοστό διάκρισης και αποδοχής της εξουσίας μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης ή μιας κοινωνίας (Rugman et al, 2012:138). Ουσιαστικά, η κατηγορία αυτή μας δείχνει το βαθμό που μια κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή της εξουσίας ανάμεσα στα μέλη της, το ίδιο ισχύει και στον επιχειρησιακό τομέα. Μια χώρα, για παράδειγμα, με υψηλά ποσοστά απόστασης ισχύς είναι η Σιγκαπούρη, η Κορέα, το Χονγκ Κονγκ. Ωστόσο, κάθε χώρα έχει διαφορετικό βαθμό αποδοχής των σχέσεων εξουσίας με βάση πάντα την κουλτούρα που έχει.

Στη δεύτερη θέση βρίσκεται ο δείκτης αποφυγής αβεβαιότητας (UAI – Uncertainty Avoidance Index). Οι κουλτούρες με υψηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας προσπαθούν ουσιαστικά να αποφύγουν την επαφή με οτιδήποτε καινούργιο, συνήθως δίνουν έμφασή σε τελετουργικά χαρακτηριστικά και σε συγκεκριμένες διαδικασίες είτε των επιχειρήσεων είτε των κοινωνιών. Τα ριψοκίνδυνα περιβάλλοντα μπορούν να προκαλέσουν άγχος και σύγχυση σε αυτές τις κοινωνίες, καθώς οι άνθρωποι αυτοί βασίζονται σε συγκεκριμένους νόμους και κανόνες για τη λήψη αποφάσεων, ακόμα και αν είναι χρονολογικά ξεπερασμένοι με έντονο το χαρακτηριστικό της γραφειοκρατίας. Η Ιαπωνία αλλά και η Κορέα είναι χώρες με τον υψηλότερο δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας, υψηλό δείκτη έχει και η Ελλάδα, ωστόσο το χαμηλότερο δείκτη κατέχει η Σιγκαπούρη<sup>1</sup>.

Στην τρίτη θέση βρίσκεται η διάσταση του ατομικισμού έναντι του κολεκτιβισμού (IDV - Individualism versus Collectivism). Η ονομασία αυτή προδίδει τη σημασία του όρου, αναφέρεται δηλαδή στο βαθμό που το άτομο είναι ανεξάρτητο ή όχι μέσα σε ένα σύνολο. Ο ατομικισμός αφορά περισσότερο στην ατομική προσπάθεια και στην επιτυχία ή στην αποτυχία του ατόμου, για τα οποία μόνο αυτός λαμβάνει την ευθύνη. Στην αντίθετη πλευρά υπάρχει ο κολεκτιβισμός που αφορά στην επιτυχία του ατόμου μόνο στα πλαίσια ενός συνόλου, στη θυσία του «εγώ» έναντι του «εμείς». Ο βαθμός αξίας του ατόμου εκτιμάται από την επιτυχία του μέσα στο σύνολο και τα επιτεύγματά του προέρχονται από τις προσπάθειες ολόκληρης της ομάδας. Σε αυτήν την περίπτωση το άτομο είτε παίρνει τις δικές του αποφάσεις και είναι αυτό και μόνο υπεύθυνο για την επιτυχία ή την αποτυχία του (Individualism), είτε χάνει την ατομικότητά του, η οποία απορροφάται από το σύνολο – την ομάδα (Collectivism). Όσο αφορά στην Ελλάδα, αυτή κατέχει χαμηλά ποσοστά ατομικισμού, πράγμα το οποίο δείχνει ότι βρίσκεται στην κατηγορία των κολεκτιβιστικών χωρών όπως και η Κορέα<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.hofstede-insights.com/> προσπελάστηκε 22/10/2017

<sup>2</sup> <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/greece/> προσπελάστηκε 22/10/2017

Στη συνέχεια, με μια μετάφρασή των όρων, θα λέγαμε πως βρίσκεται η αρρενωπότητα (MAS - Masculinity) έναντι της θηλυκότητας (FEM – Femininity). Ουσιαστικά, όπως αναφέρεται και στο βιβλίο των Fougere και Moulettes (2007:17) αυτό που πραγματεύεται η κατηγορία αυτή είναι ο βαθμός, στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα, δίνουν περισσότερη ή λιγότερη βαρύτητα στην υλική επιτυχία, στον υλικό πλούτο, στη δυναμικότητα και στα επιτεύγματα (αρρενωπότητα) απ'ότι στην ποιότητα ζωής, στην ταπεινοφροσύνη και στη φροντίδα των ανθρώπων της ομάδας τους (θηλυκότητα). Οι Vasile και Nicolescu (2016:36) υπογραμμίζουν πως σε αυτή την διάσταση υπάρχουν τα κίνητρα των ανθρώπων όσον αφορά στην προσπάθεια για τελειότητα ή στο ουσιαστικό ενδιαφέρον πάνω σε αυτό που κάνουμε. Κάποιες φορές στον τομέα των επιχειρήσεων, οι MAS – FEM διαστάσεις θεωρούνται ως σκληρή ή ελαστική κουλτούρα αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, στην κατηγορία αυτή η Ελλάδα βρίσκεται στο μεταίχμιο της βαθμολογίας, με την Κορέα να ακολουθεί με υψηλή βαθμολογία αρρενωπότητας, σε αντίθεση με χώρες όπως η Γερμανία, οι ΗΠΑ και η Κίνα.<sup>3</sup>

Ο Hofstede στην πρώτη φάση της μελέτης του κατέληξε σε αυτές τις διακρίσεις των διαστάσεων της κουλτούρας. Από το 2010 σε συνεργασία με τον Michael Minkov, αυτή η θεωρία αναπτύχθηκε περαιτέρω και αναδείχθηκαν ακόμα 2 διαστάσεις του πολιτισμού σε συνολικά έξι. Σύμφωνα με το βιβλίο των Fougere και Moulettes (2007:19-25) που αναφέρθηκε και παραπάνω, ο μακροπρόθεσμος έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (Long versus Short - term orientation), πραγματεύεται το πως κάθε κοινωνία χειρίζεται διαφορετικά τους δεσμούς της με το παρελθόν, στην προσπάθειά της να επιλύσει προκλήσεις που προκύπτουν είτε στο παρόν είτε στο μέλλον. Για παράδειγμα, οι πολιτισμοί που έχουν χαμηλό επίπεδο μακροπρόθεσμου προσανατολισμού είναι προσκολλημένοι στην παράδοση και στον παραδοσιακό χειρισμό των πραγμάτων. Γι'αυτές, οι κοινωνικές αλλαγές αποτελούν θέμα που το βλέπουν με επιφύλαξη και αμφιβολία. Αντιθέτως, οι κοινωνίες με υψηλά ποσοστά μακροπρόθεσμου προσανατολισμού έχουν μια πιο πραγματιστική προσέγγιση (PRA –pragmatic approach). Από την άλλη, αυτές βλέπουν τη μόρφωση ως ένα μέσο προετοιμασίας για μελλοντικές αλλαγές τις οποίες και αποδέχονται. Στον τομέα των επιχειρήσεων αναφερόμαστε σε normative (STO) έναντι pragmatic (LTO) προσέγγισης της εταιρικής κουλτούρας. Η Κορέα έχει από τα υψηλότερα ποσοστά μακροπρόθεσμου προσανατολισμού, όπως η Ελλάδα, η Κίνα και η Ιαπωνία<sup>4</sup>, σε αντίθεση με την Αμερική, την Ισπανία και τη Σουηδία<sup>5</sup>.

Η τελευταία διάσταση της κουλτούρας, σύμφωνα με τον Hofstede (2011:8-13), είναι η επιείκεια έναντι της συγκράτησης (IVR - Indulgence versus Restraint). Αυτή η κατηγορία υπογραμμίζει το κατά πόσο μπορεί κανείς να ελέγξει ή όχι τις επιθυμίες και τον παρορμητισμό του, χαρακτηριστικό που κανείς αποκτά από τον τρόπο που έχει

---

<sup>3</sup> <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,germany,south-korea,the-usa/>  
προσπελάστηκε 17/11/2017

<sup>4</sup> <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hong-kong,japan,south-korea/> προσπελάστηκε 17/11/2017

<sup>5</sup> <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/france,spain,sweden,the-usa/> προσπελάστηκε 17/11/2017

μεγαλώσει και μέσα από τις κοινωνικές του νόρμες.<sup>6</sup> Η Γερμανία για παράδειγμα αποτελεί μια χώρα που κατέχει αρκετά υψηλά ποσοστά συγκράτησης, με την Κορέα και την Κίνα να έχουν ακόμη υψηλότερα ποσοστά, η Ελλάδα βρίσκεται στη μέση της βαθμολογίας, ενώ η Αυστραλία κατέχει μια αρκετά μεγάλη θέση στη βαθμολογία της επιείκειας, όπως οι ΗΠΑ και η Ολλανδία<sup>7</sup>.

Τα παραπάνω επίπεδα κουλτούρας, όπως τα αναγνωρίζει ο Hofstede στη θεωρία του είναι βασικά για την κατανόηση όχι μόνο της κουλτούρας αλλά και όλου του τρόπου σκέψης και νοοτροπίας ενός λαού, ακόμα και σε γενικά επίπεδα. Η μελέτη τους μας δίνει μια βάση κατανόησης του τρόπου σκέψης αλλά και ενέργειας διαφόρων πολιτισμών. Ωστόσο, αυτό που προέκυψε είναι ότι διαφορές μπορεί να υπάρχουν σε χώρες ευρωπαϊκές, βόρειες και νότιες, μεταξύ ασιατικών, μεταξύ δυτικών και όχι μόνο μεταξύ δυτικών και ασιατικών χωρών. Ο Ryh-song Yeh (1988:149-162) υποστηρίζει πως η Ιαπωνία και η Κίνα διαφέρουν σε αρκετές διαστάσεις μεταξύ τους, όπως αυτή του δείκτη απόστασης ισχύς. Σε ένα παγκοσμιοποιημένο κόσμο, οι διαφορετικές πολιτισμικές επιδράσεις μπορούν να ενσωματωθούν ανεπαίσθητα στην υπάρχουσα κουλτούρα. Σύμφωνα με τους Rugman και Collinson (2012:135) πολύ συχνά παρατηρείται η υιοθέτηση και η ενσωμάτωση του αμερικανισμού σε έναν πολιτισμό καθώς αυτός εξελίσσεται, είτε μέσα από τα media, τα διάσημα πρόσωπα ή τις πολυεθνικές εταιρίες. Για παράδειγμα, τα McDonalds με τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολούθησαν τα καταστήματα τους στην Κίνα, προώθησαν την οργάνωση πάρτη γενεθλίων στις εγκαταστάσεις τους γεγονός που προκάλεσε πολιτισμική αλλαγή καθώς τα γενέθλια των παιδιών παραδοσιακά δεν γιορτάζονται έως τότε στην Κίνα.

Σύμφωνα με τους Lau και Shani (1988:375-392) στο βιβλίο των οποίων παρουσιάζεται η θεωρία του Schein, δηλαδή υπάρχουν τρία επίπεδα στο θέμα του πολιτισμού. Στη θεωρία του, αυτά τα επίπεδα απεικονίζονται με μια πυραμίδα. Στην κορφή της πυραμίδας βρίσκεται η συμπεριφορά. Το επίπεδο αυτό, στον τομέα των επιχειρήσεων, εκφράζει την πρώτη εντύπωση και επαφή με μια ξένη εταιρία διαφορετικού πολιτισμού. Όπως αναφέρει ο Edgar (2004:375-392), η πρώτη επαφή με την ξένη κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά που θα παρατηρήσει ένας νέος εργαζόμενος ή επισκέπτης ή εταιρικός σύμβουλος μπορεί να ποικίλουν από τον τρόπο ένδυσης ως και τη φυσική διάταξη. Επίσης, υπάρχει το επίπεδο μόρφωσής των εργαζομένων, η επισημότητα, αλλά και τα οργανογράμματα, οι στόχοι και τα λογότυπα που μπορεί να έχει μια εταιρία. Με άλλα λόγια, στο επίπεδο αυτό βρίσκεται οτιδήποτε μπορούμε να «δούμε - αντιληφθούμε».

Στη συνέχεια, στο μεσαίο επίπεδο βρίσκονται οι νόρμες και οι αξίες. Στο επίπεδο αυτό, ουσιαστικά, βρίσκεται οτιδήποτε μπορούμε να εκφράσουμε. Τι σημαίνει αυτό; Αυτό υποδηλώνει όλα αυτά, τα οποία μας πληροφορούν για τον τρόπο λειτουργίας των πραγμάτων, τον τρόπο με τον οποίο τα πράγματα είναι δομημένα και τον τρόπο που τα πράγματα θα πρέπει να γίνονται (Lau και Shani, 1988:375-392). Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι η φιλοσοφία, οι κανόνες της επιχείρησης και η αιτιολόγησή των πραγμάτων και των επιλογών, τέλος υπάρχουν οι θεμελιώδεις

<sup>6</sup> <https://www.hofstede-insights.com/> προσπελάστηκε 22/10/2017

<sup>7</sup> <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/australia,china,the-netherlands,the-usa/> προσπελάστηκε 22/10/2017

παραδοχές. Ουσιαστικά, στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται τα βαθιά ριζωμένα πιστεύω και οι ανάλογες ενέργειες πάνω σε αυτά. Συνήθως, αυτά είναι υιοθετημένα από το άτομο ασυνείδητα. Αποτελούν τα πιστεύω που αφορούν τον οργανισμό, τους σκοπούς του, τους συνεργάτες του, τις επιβραβεύσεις και ούτω καθ' εξής. Αυτά τα έχουμε αποδεχθεί αναμφισβήτητα, χωρίς να θέσουμε σε εφαρμογή την κριτική μας σκέψη.

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεωρία των Trompenaars και Hampden - Turner (2007) που αποτελείται από επτά βασικές διαστάσεις που διαχωρίζουν την κουλτούρα Α από την κουλτούρα Β. Η έρευνα τους βασίστηκε σε ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε 8.841 διευθυντές και υπαλλήλους από 43 χώρες και μας αποκαλύπτει τους επτά προσανατολισμούς της διαπολιτισμικής επικοινωνίας σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα με βάση την κουλτούρα κάθε χώρας. Θα μπορούσαμε να πούμε πως η μελέτη αυτή βασίστηκε στα πρότυπα της μελέτης του Hofstede, όπως τα είδαμε παραπάνω. Η διαφορά των δυο μπορούμε να πούμε πως βασίζεται στην χρονολογία της κάθε μελέτης, καθώς η μελέτη των Trompenaars και Hampden - Turner είναι πιο πρόσφατη (2007) από αυτή του Hofstede.

Στην πρώτη θέση βρίσκεται ο καθολικισμός (universalism) έναντι της συγκεκριμενοποίησης (particularism). Το επίπεδο αυτό επιδεικνύει το αν τα μέλη μιας ομάδας δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στους κανόνες ή στις ανθρώπινες σχέσεις. Η διάστασή του καθολικισμού έχει την αρχή ότι κάθε ενέργεια μπορεί να διεκπεραιωθεί σε οποιαδήποτε στιγμή και με οποιοδήποτε τρόπο. Για αυτό το λόγο, η εταιρία που πρεσβεύει τον καθολικισμό είναι τυπική και λεπτομερής με διαδικαστικά θέματα, όπως η υπογραφή συμβολαίων. Από την άλλη, η νοοτροπία της συγκεκριμενοποίησης υποδηλώνει ότι κάθε ενέργεια πρέπει να πραγματοποιείται βάση των περιστάσεων που προκύπτουν, δηλαδή λογική έναντι του συναισθήματος. Όσον αφορά στις επιχειρήσεις, ένα επίσημο γραπτό συμβόλαιο έχει μικρότερη σημασία από ότι η αμοιβαία μακροχρόνια σχέση που έχει χτιστεί μεταξύ των επιχειρήσεων, για χώρες όπως η Κορέα και Κίνα (Trompenaars και Turner, 2007:31-33). Η ομάδα που δίνει βάση στη συγκεκριμενοποίηση επικεντρώνεται στη διατήρησή των σχέσεων και στη διατήρηση αυτών παρά το μεταβατικό περιβάλλον, δηλαδή χώρες όπως η Κίνα, η Κορέα, αλλά και η Ρωσία .

Σύμφωνα με τους Trompenaars και Hampden - Turner (2007:52), μια άλλη κατηγορία είναι η ατομικότητα (Individualism) και η κοινωνικότητα (Communitarianism). Σε μια ατομιστική κοινωνία, τα μέλη είναι ελεύθερα να κάνουν τις δικές τους επιλογές και τα δικά τους λάθη. Τέτοιες κουλτούρες συνήθως συναντάμε σε χώρες όπως η Αγγλία, η Αμερική, η Σουηδία και η Αυστραλία. Στην άλλη μεριά του φάσματος υπάρχει η συλλογικότητα. Εκεί, το εγώ, παύει να υπάρχει και το καλό του συνόλου – της ομάδας είναι αυτό που δεσπόζει. Στην περίπτωση του ατομικισμού, οι αποφάσεις λαμβάνονται πιο γρήγορα και άμεσα, υπάρχουν μεγαλύτερα επίπεδα κινητικότητάς των υπαλλήλων, ενώ στην περίπτωση της συλλογικότητας συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Ωστόσο, εδώ αξίζει να σημειώσουμε ότι τα ευρήματά της έρευνας έδειξαν πως σύμφωνα με τις αλλαγές που υφίσταται μια χώρα μπορεί, για παράδειγμα, από τη συλλογικότητα να στραφεί στον ατομικισμό, αλλά και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά μπορούν να αλλάξουν. Όπως συνέβη στο Μεξικό, σε χώρες

του Ανατολικού Μπλοκ και της Τσεχοσλοβακίας. Συγκεκριμένα, το Μεξικό με την ένταξή του στη NAFTA και την αλλαγή της θέσης του στην παγκόσμια οικονομία, υιοθέτησε μια πιο ατομικιστική προσέγγιση. Χώρες με υψηλό δείκτη συλλογικότητας είναι η Κορέα, η Ιαπωνία, η Κίνα, η Σιγκαπούρη αλλά και κάποιες δυτικές χώρες όπως η Γερμανία και η Γαλλία.

Το επόμενο στάδιο, αγγίζει καθαρά το συναισθηματικό κομμάτι των ατόμων μιας ομάδας, αυτό είναι η ουδετερότητα (neutral) έναντι του συναισθηματισμού (affective). Κυριολεκτικά, όπως είναι προφανές, το ερώτημα που πραγματευόμαστε εδώ αποτελεί το αν θα πρέπει, στο επιχειρηματικό περιβάλλον που βρισκόμαστε, να εκφράζουμε ή να καταπιέζουμε τα συναισθήματά μας. Τα μέλη της ομάδας που υπόκεινται στο επίπεδο της ουδετερότητας δεν εκφράζουν τα συναισθήματά τους, πράγμα που μπορεί να ληφθεί από κάποιους ως μια υψηλή μορφή αυτοελέγχου, αλλά και αρνητικά όπως έλλειψη πάθους, ενέργειας ή υπερβολική μονοτονία, πράγμα που στις διαπραγματεύσεις μπορεί να θέσει τη μια πλευρά σε μειονεκτική θέση έναντι στην άλλη, να ληφθούν οι προθέσεις της λάθος και να τεθεί σε κίνδυνο ακόμα και ολόκληρη η διαπραγμάτευση. Από την άλλη, η μεγάλη ζωτικότητα, ένταση και πάθος μπορεί να ληφθούν είτε θετικά είτε αρνητικά, καθοριστικά σε μια διαπραγμάτευση ή μια απλή διάδραση. Παραδείγματα χωρών με υψηλό δείκτη συναισθηματισμού είναι η Ελλάδα, η Ιταλία, η Ισπανία από την άλλη μεριά χώρες με υψηλό βαθμό ουδετερότητας είναι η Κίνα, η Ιαπωνία, η Γερμανία και η Φιλανδία.

Στη συνέχεια, το επόμενο στάδιο έχει να κάνει και πάλι με την προσωπική στάση του ατόμου απέναντι στο σύνολο, συγκεκριμένα σε αυτό το σημείο μελετάμε το βαθμό, στον οποίο ένα άτομο διαχωρίζει την προσωπική του ζωή από την επαγγελματική. Το στάδιο του αυστηρού (specific) και του διάχυτου (diffuse) αποτελεί το διαχωρισμό και την απόσταση που θέτει κανείς ανάμεσα στη δημόσια και στην ιδιωτική του ζωή. Οι αυστηρές κουλτούρες θέτουν ένα τείχος ανάμεσά σε αυτές τις διαστάσεις της ζωής του ατόμου, πράγμα που μπορεί να θεωρηθεί από άλλους ως έλλειψη επικοινωνίας. Το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει με την κουλτούρα της διαχυτικότητας, όπου η προσωπική ζωή και η επαγγελματική βρίσκονται στα ίδια επίπεδα. Στην Κορέα, οι φοιτητές είθισται να απευθύνονται στους καθηγητές τους με τον τίτλο τους οπουδήποτε και αν τους συναντήσουν, είτε στο πανεπιστήμιο είτε τυχαία στο δρόμο. Στην Αμερική, ωστόσο, η συμπεριφορά αλλάζει σύμφωνα με το μέρος που βρίσκονται, στο πανεπιστήμιο δηλαδή θα απευθυνθούν στον καθηγητή τους με τον τίτλο του και το επώνυμό του, αλλά αν συναντηθούν τυχαία εκτός των πανεπιστημιακών πλαισίων θα απευθυνθούν σε αυτόν απλά με το μικρό του όνομα. Με άλλα λόγια, αυτό που διαπραγματευόμαστε εδώ είναι η ακρίβεια και η διαχυτικότητα με την οποία καθορίζει κάποιος τον προσωπικό του χώρο. Με το παράδειγμα αυτό της Merkin (2009:1-15) μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα όλα τα παραπάνω.

Το επόμενο στάδιο, οι Trompenaars και Hampden – Turner (2007:104-108) μελέτησαν, αν ένας πολιτισμός αναγνωρίζει την επιτυχία των μελών του με βάση τα επιτεύγματά τους (achievement oriented) ή με βάση την κοινωνική τους θέση (ascription oriented). Υπάρχουν κουλτούρες, στις οποίες τα μέλη θεωρούνται επιτυχημένα ή όχι με γνώμονά το τι έχουν αποκτήσει με την δική τους προσπάθεια,

χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η κοινωνική τους θέση, οι διασυνδέσεις, το φίλο, η ηλικία και η εκπαίδευση. Κατά κύριο λόγο, στις δυτικές χώρες όπως η Αμερική, η Γερμανία, η Αυστρία, η Ελβετία ή η Αγγλία, οι κοινωνίες επικεντρώνονται αυστηρά στην προσωπική προσπάθειά επίτευξης της επιτυχίας. Σε πολλές περιπτώσεις, όπως θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω, υπάρχουν κοινωνίες, όπως η Κορέα, που έχουν υψηλό δείκτη βαρύτητας στο κοινωνικό υπόβαθρο.

Η έκτη κατά σειρά στα διλήμματα που χαρακτηρίζουν μια κουλτούρα είναι η αντίληψή του χρόνου. Συγκεκριμένα είναι η επαναλαμβανόμενη (sequential) και συγχρονισμένη σειρά ενεργειών (synchronic). Σε γενικό πλαίσιο, ορίζεται το κατά πόσο κάποιος είναι πολυπράγμων. Με άλλα λόγια, εδώ διακρίνουμε το βαθμό που κάποιος θα πρέπει ή όχι να επικεντρωθεί σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο για να φέρει εις πέρας μια εργασία και να μην κάνει διάφορα πράγματα ταυτόχρονα. Αυτό πάντα με γνώμονα τι θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Τέλος, το έβδομο και τελευταίο στάδιο που διακρίνουν οι Trompenaars και Hampden - Turner (2007:121-123) είναι ο εσωτερικά κατευθυνόμενος έλεγχος (internal control) και εξωτερικά κατευθυνόμενος έλεγχος (external control). Αντιστοίχως, αναφέρονται στο βαθμό που είτε η επιχείρηση είτε το περιβάλλον της επηρεάζονται το ένα από το άλλο, συνήθως όσοι επιλέγουν τον εξωτερικό έλεγχο συμβιβάζονται, προσαρμόζονται και επιλέγουν την αρμονία, ενώ από την άλλη στον εσωτερικό έλεγχο έγκειται ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ανάγκη επικράτειας στην αγορά, καθώς και η συνεχής βελτίωση. Στον παρακάτω πίνακα 1 μπορείτε να δείτε αναλυτικά τη βαθμολογία μερικών χωρών, πάνω σε αυτές τις πέντε αρχικές διαστάσεις που αναγνωρίζει αυτή η θεωρία. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να δοθούν πληροφορίες για κάθε πολιτισμό που θέλουμε να μελετήσουμε ξεχωριστά.

## Examples of Country Ratings on Trompenaars' Dimensions

| Country | Universalism<br>Particularism | Individualism<br>Collectivism | Neutral<br>Affective | Specific<br>Diffuse | Achievement<br>Ascription |
|---------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------------|
| China   | High P                        | Collectivistic                | Affective            | Extreme Diffuse     | Ascription                |
| France  | Middle                        | Collectivistic                | Low Affective        | Specific            | Middle                    |
| Germany | High U                        | Collectivistic                | Middle               | Middle              | Achievement               |
| Japan   | Middle                        | High Collect.                 | Extreme Neutral      | Low Diffuse         | Low Ascription            |
| Mexico  | Low P.                        | Individualistic               | Extreme Affect.      | Low Diffuse         | Achievement               |
| Russia  | Extreme P                     | Individualistic               | Affective            | Diffuse             | Ascription                |
| Spain   | Middle                        | Low Individ.                  | Affective            | Diffuse             | Low Ascription            |
| USA     | Extreme U                     | Extreme Ind.                  | Low Affective        | High Specific       | Extreme ACH               |

© 2013 Rexintegra Ltd.

Πίνακας 1, πηγή: <https://www.slideshare.net/dimiterbak/the-impact-of-national-culture> © 2013 Rexintegra Ltd, προσπελάστηκε 22/09/2017

### 1.3 Επίδραση του πολιτισμού στην εταιρική κουλτούρα: Δύση και Ασία

Από τις παραπάνω αναφορές καθώς και από τα παραδείγματά των βαθμολογιών κάθε χώρας, γίνεται αρκετά σαφές, το ότι υπάρχουν αρκετές διαφορές αλλά και ομοιότητες ανάμεσα στην κουλτούρα αλλά και στον τρόπο σκέψης μεταξύ των χωρών, είτε οι χώρες αυτές είναι δυτικές είτε δυτικοευρωπαϊκές είτε ασιατικές. Όπως αναφέρει ο Γκόγκας (2011:17), όταν άρχισαν να αναπτύσσονται ανθρωπίνι πολιτισμοί, οι κοινωνίες μπήκαν σε μια διαδικασία δανεισμού στοιχείων γειτονικών πολιτισμών, διαδικασία που χρειάστηκε χρόνο. Έτσι, μπορούμε να διακρίνουμε κάποιες φορές πολλές ομοιότητες, όπως θα δούμε και παρακάτω. Ωστόσο, η πολιτισμική κατανόηση και εκτίμηση μιας χώρας μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει ειδικότερα σε περιβάλλοντα όπως αυτό των διαπραγματεύσεων. Στον τομέα των επιχειρήσεων, λόγω της παγκοσμιοποίησης είναι έντονη η άποψη πως υπάρχει μια πόλωση προς ένα συγκεκριμένο δυτικό μοντέλο διαχείρισης επιχειρησιακών λειτουργιών.

Ο Padhi (2016:20-26) υπογραμμίζει πως λόγω της παγκοσμιοποίησης αλλά και της συνεχόμενης οικονομικής και τεχνολογικής ανάπτυξης, παρατηρείται η τάση υιοθέτησης αμερικάνικων χαρακτηριστικών είτε στην μόρφωση εταιρικών υπαλλήλων είτε στις γενικές επιχειρησιακές λειτουργίες. Μια τέτοια προσπάθεια υιοθέτησης επιχείρησαν κάποιες ασιατικές χώρες. Οι Beeson και Rosser (1998:2-12) επιβεβαιώνουν τα παραπάνω, καθώς αναφέρθηκαν στην ασιατική οικονομική κρίση του 1997. Η διαδικασία υιοθέτησης του δυτικού οικονομικού μηχανισμού δεν είχε επιτυχή αποτελέσματα λόγω του πολιτισμικού κενού ανάμεσα στις χώρες που εμπλέκονταν σε αυτόν, έτσι αυτό οδήγησε σε κακή επιλογή χαρτοφυλακίων και δανείων, που έφερε ως αντίκτυπο την πτωτική τάση της οικονομίας. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Segers και Vedder (2015:335-338), η Κίνα και η Ταϊβάν πιστές στον παραδοσιακό τρόπο διεξαγωγής των οικονομικών δραστηριοτήτων τους κατάφεραν να περάσουν αλώβητες την περίοδο αυτής της οικονομικής κρίσης.

Πολλά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά ασιατικών χωρών έχουν προέλθει από Ιαπωνικά επιχειρησιακά πρότυπα, καθώς η Ιαπωνία εισήγαγε δυναμικά τις ασιατικές εταιρίες στην αγορά (Segers & Vedder, 2015:335-338). Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά του πολιτισμού, τα οποία είναι σε ένα μεγάλο βαθμό έχουν προέλθει ή είναι επηρεασμένα από τον Κομφουκιανισμό σε κάποιες ασιατικές χώρες όπως η Κίνα και η Κορέα και παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιχειρησιακή κουλτούρα. Για παράδειγμα, μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι το αίσθημα της συλλογικότητας και της αποφυγής του ατομικισμού, ο σεβασμός σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας ή ιεραρχικής κατάταξης, η έντονη ιεραρχία και η δόμηση μακροχρόνιων σχέσεων, μπορούμε δηλαδή να πούμε πως υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα της εταιρίας και της χώρας στην οποία εδρεύει (Yeung, 2007:342-352).

Έτσι, πρέπει να καταλάβουμε πόσο σημαντική είναι η ουσιαστική γνώση του εκάστοτε πολιτισμού που θέλουμε να έρθουμε σε επαφή, αλλά και η γνώση των σφαλμάτων που μπορεί να προκληθούν από τις στερεοτυπικές αντιλήψεις. Βλέποντας τα αποτελέσματά της έρευνας του Hofstede, με μια πρώτη ματιά μπορούμε να πούμε

πως οι ασιατικές και οι δυτικές κουλτούρες έχουν κάποιες βασικές διαφορές. Η Genevieve Hilton (2007:34-36) θεωρεί πως η πολιτισμική γνώση δεν ισούται με το να γνωρίζει κανείς κάθε πολιτισμική λεπτομέρεια και χροιά που επηρεάζει μια επιχείρηση ή μια αγορά, αλλά να είναι σε θέση να γνωρίζει πότε πρέπει να είναι δεκτικός στα ερεθίσματα, να ζητήσει βοήθεια και να δράσει. Ωστόσο, η έλλειψη διαπολιτισμικής γνώσης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα και γνωστικό κενό μεταξύ υπαλλήλων, συνεργατών, εταιριών ή και μεταξύ εταιρίας και αγοράς. Μια εθνοκεντρική προσέγγιση δεν είναι η καλύτερη επιλογή, αντιθέτως η γνώση των διαφόρων πολιτισμικών χαρακτηριστικών μπορεί να αποτελέσει το πρώτο στάδιο γεφύρωσης τους με τις απαραίτητες αλλαγές και προσαρμογές (Brooks και Weatherston και Wilkinson, 2004:192).

Ο εθνοκεντρισμός θα πρέπει να αποφεύγεται, ειδικότερα όταν χρήζει συζήτησης ποια πλευρά θα πρέπει να προσαρμόσει τις πρακτικές επικοινωνίας και κουλτούρας της σε αυτές της άλλης. Για παράδειγμα, μια πολυεθνική ελληνική εταιρία επιθυμεί να συνεργαστεί με τοπικές κορεάτικες επιχειρήσεις και χρειάζεται να διαπραγματευτεί πάνω στο θέμα της πρόσληψης υπαλλήλων. Στην προκειμένη περίπτωση το επιχειρησιακό στυλ που θα ακολουθηθεί θα είναι το κορεάτικο, καθώς όλες οι απαιτούμενες ενέργειες, όπως η εποπτεία των εργαζομένων, οι συνεργατικές σχέσεις, ο συντονισμός δραστηριοτήτων, θα γίνουν μέσα στα κορεάτικα εργασιακά πλαίσια (Padhi, 2016:20-26). Η γνώση του πολιτισμού των ατόμων της χώρας με την οποία επιθυμεί κανείς να συνεργαστεί δεν τον προετοιμάζει μόνο πάνω στο ποια χαρακτηριστικά θα συναντήσει και πως θα πρέπει ο ίδιος να προσαρμοστεί στα διαφορετικά δεδομένα, αλλά δείχνει επίσης σεβασμό και πραγματικό ενδιαφέρον για το μελλοντικό επιχειρησιακό συνεργάτη. Ο βασικός διαχωρισμός που θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας, σύμφωνα με τον Hooker (2008:1-20), είναι αυτός μεταξύ των πολιτισμών που βασίζονται στους κανόνες (rules based mechanisms) και σε αυτούς που βασίζονται στη δημιουργία σχέσεων (relationship based mechanisms). Συνήθως στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται χώρες δυτικών προτύπων όπως οι ΗΠΑ, η Γερμανία και στη δεύτερη χώρες της Ασίας και της Μέσης Ανατολής.

Όπως αναφέραμε, είναι λάθος να θεωρούμε πως πρέπει όλες οι χώρες να έχουν υιοθετήσει δυτικοποιημένες λειτουργίες επιχειρησιακών χαρακτηριστικών, καθώς κάθε μια βρίσκεται σε διαφορετική χώρα και έχει διαφορετικό πελατειακό κοινό, κυριαρχεί διαφορετικός χαρακτήρας στον τομέα των επιχειρήσεων και των αγορών. Ο τομέας της επιχείρησης που επιδέχεται το μεγαλύτερο ποσοστό επίδρασης είναι το μάρκετινγκ που η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ, πάρα το έντονο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, φαίνεται να μην έχουν ομογενοποιηθεί και για να τις μελετήσουμε θα πρέπει να βλέπουμε κάθε χώρα ξεχωριστά. (Dahl, 2004:22). Πολλοί θεωρούν, για παράδειγμα, πως οι ασιατικές χώρες θα πρέπει να υιοθετήσουν ένα πιο δυτικό πρότυπο στις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες, ωστόσο κάτι τέτοιο είναι λανθασμένο και μάλλον θα λέγαμε πως θα πρέπει να ισχύσει το αντίθετο (De Mooij, 2003:183-200). Για παράδειγμα, όσον αφορά στις δυτικές χώρες, αν κάποιος επιθυμεί να αγοράσει έναν υπολογιστή θα επισκεφτεί το κατάστημα και θα εμπιστευτεί αυτό που ο έμπειρος πωλητής θα του υποδείξει ως το καταλληλότερο. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν ισχύει σε ασιατικές χώρες, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι βασίζουν τις δραστηριότητές τους σε ήδη προϋπάρχουσες

σχέσεις εμπιστοσύνης, δεν θα επιλέξουν κάτι που ένας πωλητής τους έχει προτείνει αλλά θα εμπιστευτούν τη γνώμη φίλων και γνωστών τους πάνω στο θέμα.

Για παράδειγμα, οι κουλτούρες που βασίζονται στη δημιουργία σχέσεων τείνουν να αντιμετωπίζουν με αμφισβήτηση και καχυποψία άτομα που βρίσκονται έξω από το κοινωνικό τους κύκλο, για αυτό αν τα θεμέλια των σχέσεων χτιστούν, ουσιαστικά έχει επιτευχθεί το 60% της συμφωνίας. Ο τύπος μάρκετινγκ που ανθεί περισσότερο και πιο έντονα είναι το «word for mouth marketing», έτσι για το λόγο αυτό δεν μπορεί να υπάρξει ο τύπος του «mass consumer marketing» στις χώρες που βασίζονται στη δημιουργία σχέσεων όπως θα δούμε και παρακάτω (Hooker, 2008:2-20). Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση του πελάτη από την εμπειρία της αγοράς θα έχει ως αποτέλεσμα να μεταδοθεί και να εδραιωθεί μια καλή κριτική για το προϊόν, η οποία θα επιφέρει περισσότερους μελλοντικούς πελάτες. Η επιτυχία προκύπτει χάρη στην ικανοποίηση ενός και μόνο πελάτη. Γι'αυτό το λόγο κάθε πελάτης χρίζει της καλύτερης εξυπηρέτησης.

Η σημαντικότητά των επιχειρησιακών σχέσεων φαίνεται ακόμα περισσότερο στον τρόπο που η κάθε κουλτούρα λαμβάνει τη διαδικασία των διασυνδέσεων (networking). Η διαδικασία των διασυνδέσεων και της διαμόρφωσης σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και εταιριών αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά της ασιατικής επιχειρησιακής κουλτούρας. Ωστόσο, η προσέγγιση συνεργατών, με τους οποίους δεν έχουμε καμία προηγούμενη σχέση, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Για να προσεγγίσει κανείς κάποιον, τον οποίο δεν ξέρει, πρέπει η γνωριμία να γίνει με τη βοήθεια τρίτου προσώπου που να συστήσει σε πρώτο επίπεδο τον ενδιαφερόμενο. Με άλλα λόγια, η γνωριμία μπορεί να γίνει, γιατί οι δύο πλευρές είτε μπορεί να έχουν οικογενειακές σχέσεις είτε σχέσεις φιλίας είτε ίδιο δίκτυο γνωριμιών. Έτσι, μπορούμε να πούμε πως καλλιεργούν τις σχέσεις με τα άτομα γύρω τους, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να τους συστήσουν σε ένα ολοκληρωτικό καινούργιο κύκλο γνωριμιών. Το χαρακτηριστικό αυτό θα λέγαμε δεν ισχύει σε τέτοιο βαθμό σε άτομα δυτικής κουλτούρας, όπου η δουλειά διαχωρίζεται από την προσωπική ζωή (Hooker, 2008:2-15).

Όσον αφορά στις κουλτούρες που βασίζονται στη δημιουργία σχέσεων, όπως αναφέραμε παραπάνω, αυτές αντικατοπτρίζουν κατά κύριο λόγο τα χαρακτηριστικά κουλτούρας ανατολικών, ασιατικών χωρών. Γι'αυτό, όσον αφορά στις ασιατικές κουλτούρες δεν πρέπει να ξεχνάμε την επιρροή του Κομφουκιανισμού σε αυτές και των αρχών που πρεσβεύει, καθώς αποτελεί την κυρία πηγή επιρροής αυτών των πολιτισμών. Το βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει αυτές τις κουλτούρες στο σύνολο τους είναι η σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας και η άποψη που αυτά έχουν για κάποιο άτομο. Αυτό εξηγεί και το γεγονός πως στις διαπραγματεύσεις δεν υπάρχει ποτέ κατηγορηματική προφορική και άμεση άρνηση. Το «ίσως» πολύ συχνά σημαίνει «όχι», όντας κοινωνίες με έντονο το κολεκτιβιστικό στοιχείο, αποδίδουν ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά τους στη διατήρηση καλών σχέσεων και στην αποφυγή δημόσιας προσβολής απέναντί σε κάποιον. Επιπλέον, η διάκριση της ιεραρχίας είναι εξίσου εμφανής σε επίπεδο που οι υπάλληλοι δεν επιτρέπεται να αποχωρίσουν από μια συνάντηση, για παράδειγμα, πριν από τον διευθυντή. Όπως παρατηρεί η Merkin (2009:2-15), οι υπάλληλοι θα πρέπει να σέβονται τους ανώτερους τους, αλλά και αυτοί

δεν θα πρέπει να τους φέρουν σε αμηχανία ή σε δύσκολη θέση μπροστά στους συνεργάτες τους, καθώς θα χάσουν τον σεβασμό των υπόλοιπων υπαλλήλων. Στις διαπραγματεύσεις ποτέ δεν εκφράζονται οι απόψεις των υπαλλήλων πριν από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων καθώς αυτό υποδηλώνει ασέβεια και αμφισβήτηση στις ικανότητές του. Έτσι, εδώ μπορούμε να κατανοήσουμε πόσο έντονα μια κουλτούρα εισχωρεί και προσαρμόζεται στα πλαίσια μιας εταιρικής κουλτούρας.

Δεν μπορούμε, ωστόσο, να παραβλέψουμε το γεγονός ότι, όταν μιλάμε για κοινωνίες και πολιτισμούς, η γενίκευση και οι στερεοτυπικές απόψεις πολλές φορές μπορούν να προκαλέσουν παρεξηγήσεις. Ο Hooker (2008:2-20) αναφέρει πως κάθε κουλτούρα συνιστάται από κάποια παρακλάδια, τις υποκουλτούρες. Έτσι, μπορεί μια χώρα που χαρακτηρίζεται από μηχανισμούς κανόνων (rule based mechanisms) να εμπεριέχει μια μικρή ομάδα που ανταποκρίνεται περισσότερο σε χαρακτηριστικά μηχανισμών που βασίζονται στις σχέσεις (relationship based mechanisms) και αντιστρόφως. Για παράδειγμα, η Γερμανία και η Αμερική είναι κοινωνίες που βασίζονται στους κανόνες. Ωστόσο, στην προσπάθεια μιας εταιρίας από την εκάστοτε χώρα να αποσπάσει ένα κεφάλαιο για ένα επιχειρηματικό εγχείρημα, θα παρουσιάσει διαφορετικά την πρότασή της αυτή, περιλαμβάνοντας διαφορετικά δεδομένα και δομή. Η διαφορά έγκειται σε μικρές λεπτομέρειες, για παράδειγμα οι Γερμανοί βασίζονται περισσότερο σε έρευνες και μελέτες, αναφερόμενοι κατευθείαν στο θέμα της συνάντησης και του αιτήματός τους. Από την άλλη, η παρουσίαση μιας αμερικάνικης εταιρίας περιλαμβάνει στην αρχή κάποιο αστείο, ώστε να ελαφρύνει την αμηχανία στην ατμόσφαιρα και να στραφεί περισσότερο το ενδιαφέρον στο πρόσωπο του ομιλητή. Επιπλέον, οι Γερμανοί επιχειρηματίες απαιτούν επαγγελματισμό και όντας μια χώρα που δεν λαμβάνει ρίσκα, σύμφωνα με τον Hofstede (1992:784-804), επιθυμεί να δει από τον ενδιαφερόμενο συνεργάτη επαγγελματισμό και σοβαρότητα, κάτι που μπορεί από την πλευρά της να μην αναγνωρίσει στην αμερικάνικη επιχειρηματική κουλτούρα. Το ίδιο μπορεί να συμβεί ανάμεσα σε ευρωπαϊκές, δυτικές, ανατολικές, ασιατικές, νότιες και βόρειες κουλτούρες. Για παράδειγμα, οι βρετανοί μπορεί να εκφράσουν τη δυσαρέσκεια τους στον τόνο της φωνής τους (Hooker, 2008:2-20).

Επιπλέον, μιλώντας από την πλευρά ενός υποψηφίου υπαλλήλου ή ατόμων που λόγω συγχώνευσης μεταφέρθηκαν σε κάποια θυγατρική ή σε άλλο παράρτημα, υπάρχουν πολλά πράγματα που ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να γνωρίζει πριν κάνει αίτηση για κάποια εργασία σε μια ασιατική επιχείρηση. Αρχικά, η εξωτερική εμφάνιση των υπαλλήλων παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο είτε στην πρόσληψή τους είτε στη θέση που θα τους προσφερθεί. Όπως αναφέρει και η Merkin (2009:2-15), στον Καναδά, για παράδειγμα, ο εργοδότης θα δώσει αποκλειστικά έμφαση στην εμπειρία και στις επαγγελματικές ικανότητές του υποψηφίου. Αυτό δεν ισχύει απόλυτα στην περίπτωση της Ιαπωνίας, καθώς αν παρουσιαστεί κάποιος υποψήφιος εργαζόμενος σε μια εταιρία με χαρακτηριστικά όπως τα τατουάζ, τα σκουλαρίκια ή τα βαμμένα μαλλιά είτε δεν θα προσληφθεί είτε αν προσληφθεί θα του ζητηθεί να τα αλλάξει ή να τα αποκρύψει. Επίσης, το βιογραφικό αποτελώντας την πρώτη εντύπωση του εργοδότη για τον υποψήφιο θα πρέπει να είναι σωστά δομημένο. Ακόμα και ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες, οι απαιτήσεις από ένα βιογραφικό ποικίλουν ανάλογα με τη χώρα. Στον Καναδά, για παράδειγμα, θεωρείται παράνομο από μια εταιρία να ζητήσει να υπάρξει φωτογραφία στο βιογραφικό, σε χώρες όμως όπως στην

Ιαπωνία και ειδικότερα στην Κορέα, είναι αναγκαίο ως και καθοριστικό για την πρόσληψη, στο σημείο που κάθε θέση που θα ήθελε κανείς να έχει συγκεκριμένο στυλ φωτογραφίας που θα ζητηθεί από το φωτογράφο. Χαρακτηριστικό που συχνά δέχεται επικριτικά σχόλια και ενισχύει την αποδοκιμασία ασιατικών χωρών, συγκεκριμένα της Κορέας, για την ιδιαίτερα έντονη εμμονή με την εξωτερική εμφάνιση, το λεγόμενο lookism<sup>8</sup>, καθώς κάποιος μπορεί να απορριφθεί με βάση μόνο την εξωτερική του εμφάνιση (Hooker, 2008:2-20).

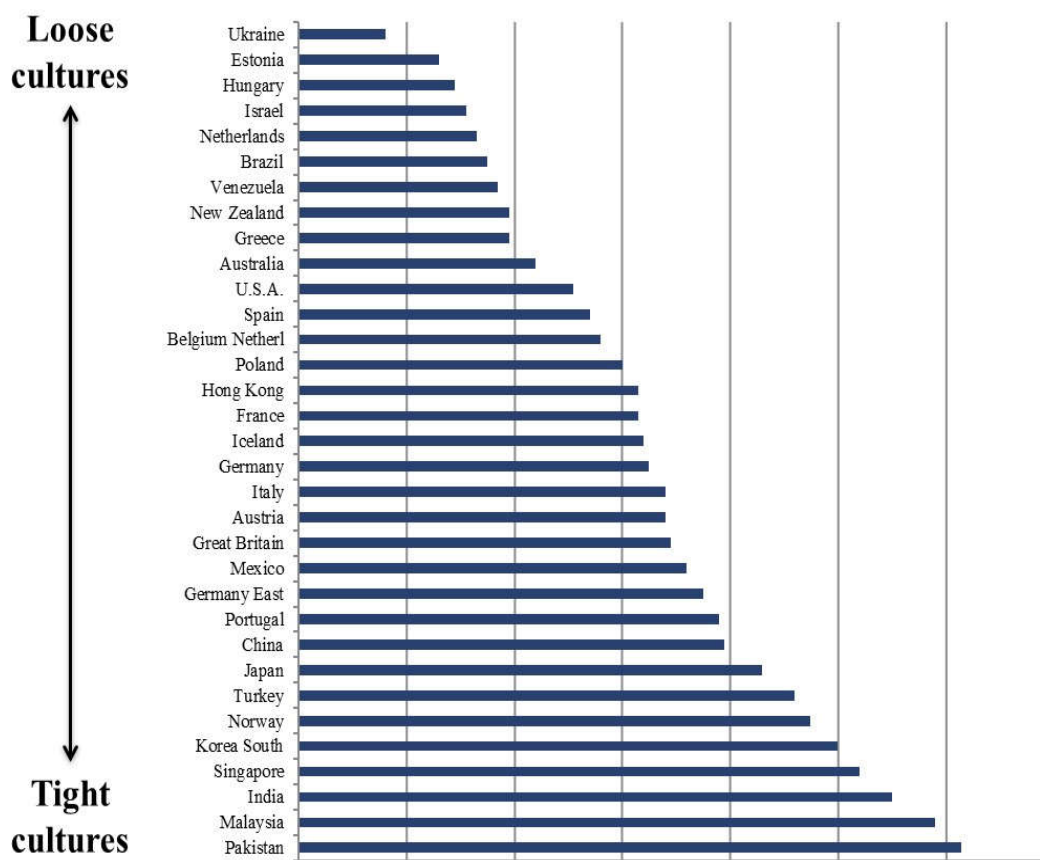
Η κουλτούρα κάθε χώρας μπορεί να αντικατοπτρίζεται ακόμα και στις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Οι κουλτούρες που βασίζονται στη δημιουργία σχέσεων τείνουν στις καθημερινές επιχειρησιακές δραστηριότητές τους να αντιμετωπίζουν έντονη γραφειοκρατία (Hooker, 2008:2-20). Συγκρίνοντας δύο χώρες, η μια ασιατικής και άλλη δυτικής κουλτούρας μπορούμε φανερά να διακρίνουμε τα επίπεδά της γραφειοκρατίας στην κάθε μια. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Boye Lafayette De Mente (1994:30-40), για τη συμφωνία συνεργασίας ανάμεσά σε δύο φαρμακευτικές εταιρίες, στην Κορέα θα χρειαστούν για αυτή τη συμφωνία 312 έγγραφα και 62 διαχειριστικές διαδικασίες. Ενώ, από την άλλη, για τις ίδιες διαδικασίες στην Αμερική θα χρειαστούν 26 έγγραφα και 9 διαχειριστικές διαδικασίες. Όντας η Κορέα μια κοινωνία με υψηλά ποσοστά αποφυγής αβεβαιότητας (Hofstede, 1992:784-804) είναι λογικό να υπάρχει ανάγκη για υψηλή επίβλεψη των επιχειρησιακών διαδικασιών πράγμα που αντανακλάται στις γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Δύο ακόμη σημαντικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει κανείς στο νου του σε περίπτωση συνεργασίας με χώρες, των οποίων η κουλτούρα τους βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων, είναι το έντονο αίσθημά του σεβασμού. Μπορεί να μοιάζει ως ένα χαρακτηριστικό που μοιράζονται και άλλες κουλτούρες, αλλά στην περίπτωση των ασιατικών χωρών πρόκειται για ένα βασικό στοιχείο, το οποίο αντανακλάται στη δικτύωση και στη διεύρυνση του κύκλου των γνωριμιών του καθενός. Στα κινέζικα υπάρχει ο όρος «Guanxi» που κυριολεκτικά μεταφράζεται σε διασυνδέσεις ή σχέσεις και αυτό χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των πραγμάτων. Στην Κίνα οι άνθρωποι συχνά διστάζουν να έρθουν σε επαφή με άτομα που δεν έχουν ποτέ πριν γνωρίσει (Alston, 1989:26-31), εφόσον αυτές οι πρώτες βάσεις χτιστούν, γίνονται πιστοί συνεργάτες. Σε μια κοινωνία όπου η κουλτούρα απαιτεί την ένταξη και την επιβίωση μέσα στα πλαίσια της ομάδας, αντιλαμβανόμαστε τη σημαντικότητά του σεβασμού. Αυτός υποδεικνύεται ακόμα και με τον τρόπο ομιλίας. Σε χώρες όπως η Ιαπωνία και η Κορέα, αυτό το χαρακτηριστικό φαίνεται στις γραμματικές κλίσεις της γλώσσας καθώς υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα ομιλίας με τρόπο ευγενείας σε αντίθεσή με χώρες όπως η Ελλάδα και η Γερμανία, όπου ο πληθυντικός ευγενείας εκφράζεται σε μια μόνο κλίση. Ένα παράδειγμα αυτής της πρακτικής είναι το γεγονός ότι στην Ιαπωνία υπάρχουν εταιρίες που εκπαιδεύουν συγκεκριμένα τους υπαλλήλους τους στον τρόπο ομιλίας τους απέναντι στους ανώτερους τους αλλά και απέναντι στους πελάτες τους (Hooker, 2008:15).

---

<sup>8</sup> Ορισμός: Οι προκαταλήψεις και οι διακρίσεις που υφίσταται ένα άτομο λόγω της εξωτερικής του εμφάνισης. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/lookism> προσπελάστηκε 10/10/2017

Ωστόσο, στις κουλτούρες με υψηλά επίπεδα απόστασης ισχύος, ο σεβασμός φαίνεται όχι μόνο στην προφορική αλλά και στη μη προφορική επικοινωνία. Έτσι λοιπόν, για παράδειγμα στην Κορέα συνηθίζεται, αν ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος της εταιρίας δεν αποσυρθεί να μην επιτρέπεται να φύγει κανείς πριν από αυτόν. Επίσης, δεν συνηθίζεται οι υπάλληλοι να απευθύνονται αρνητικά σε κάποιον ανώτερό τους. Η εναντίωση ή οι ενστάσεις πάνω σε ένα θέμα γίνονται συχνά μέσα στα πλαίσια της ομάδας. Με άλλα λόγια, αυτό θα εκφραστεί από την ομάδα ως σύνολο και όχι κατά μονάς (Merkin, 2009:2-15). Ωστόσο, η πλευρά των ανωτέρων πρέπει εξίσου να προσπαθεί να μην υποδεικνύει τα λάθη των συνεργατών της δημοσίως, αλλά και ούτε τα προβλήματα της εταιρίας, καθώς υπάρχει κίνδυνος να φθαρεί η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων στις δεξιότητές του διευθυντή. Όντας κοινωνία που χρησιμοποιεί την έμμεση επικοινωνία, οι σχολιασμοί γίνονται διακριτικά και διαπροσωπικά. Κάτι τέτοιο δεν βρίσκει εφαρμογή μόνο στις σχέσεις με τους ανώτερους αλλά και με κάθε συνάδελφο.



Πίνακας 2, πηγή: <https://yannigroth.com/2014/05/24/a-new-cultural-construct-tightness-looseness-of-societies/> προσπελάστηκε 22/09/2017

Στον πίνακα 2 μπορείτε να δείτε αναλυτικά το βαθμό που κάθε χώρα έχει στην κουλτούρα είτε «αυστηρά» είτε «ελαστικά» χαρακτηριστικά. Πολλές φορές υπάρχει αυτός ο βασικός διαχωρισμός στις κουλτούρες ανά τις χώρες. Σε αυτό το σημείο έχουμε μελετήσει διάφορους όρους της κουλτούρας, αλλά δεν έχουμε αναφερθεί σε μια από τις μορφές της, την εταιρική κουλτούρα. Γύρω από το θέμα της επιχειρησιακής κουλτούρας έχει αρχίσει να γίνεται όλο και περισσότερο αναφορά τα τελευταία μόνο χρόνια με την αλλαγή που υφίσταται ο χώρος των επιχειρήσεων μέσα σε μια ενιαία αγορά.

Πολλοί πιστεύουν πως οι παγκοσμιοποιημένες επιχειρησιακές ενέργειες γίνονται όλο και περισσότερο με το δυτικό επιχειρησιακό στυλ να δεσπόζει και τα Αγγλικά να γίνονται πλέον η γλώσσα του εμπορίου, η *lingua franca*. Ωστόσο, δεν είναι ασφαλές να πάρουμε αυτή την πεποίθηση ως κανόνα, καθώς η παγκόσμια οικονομική διάταξη κινείται όλο και πιο μακριά από το δυτικό μοντέλο, επικεντρώνεται περισσότερο σε ποικίλους και διαφορετικούς πόλους, όπως αυτοί της Κίνας, της Ινδίας, της Κορέας, της Βόρειας Αμερικής και της Βραζιλίας. Όπως χαρακτηρίζει ο Hooker (2008:2-20), μπορούμε να χαρακτηρίσουμε αυτό το φαινόμενο ως ένα πολιτισμικό πλουραλισμό, ως πολιτισμική απο-παγκοσμιοποίηση, πράγμα που η σημερινή τεχνολογία προωθεί και υποστηρίζει, καθώς κάθε είδους διαπολιτισμικής πρακτικής βρίσκει έδαφος σε πολλές ιστοσελίδες. Έτσι, μπορούμε να πούμε με περισσότερη ασφάλεια ότι αναδύεται όλο και περισσότερο μια πολυπολική παγκόσμια οικονομία.

## **2 Επικοινωνία και γλώσσα**

Η επικοινωνία ισούται με την καθημερινή διάδρασή των ατόμων μεταξύ τους. Σε κάθε φάσμα της ζωής, η επίτευξή της επικοινωνίας είναι δεδομένη ανάγκη. Στα πλαίσια της επέκτασής των εταιριών, είτε μικρών επιχειρήσεων είτε μεγάλων πολυεθνικών, η επίτευξη της καθημερινής, ξεκάθαρης και επιτυχημένης επικοινωνίας αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για την καθημερινή ανθρώπινη διάδραση. Πόσο μάλλον, όταν μιλάμε για επιχειρήσεις, οι οποίες είτε επιθυμούν να επεκταθούν πέρα από τα σύνορα της χώρας τους και ενδιαφέρονται να προσλάβουν υπαλλήλους από το εξωτερικό. Για το λόγο αυτό δεν υπάρχει καλύτερη συνθήκη για την παρακολούθηση της επικοινωνίας και της διαπολιτισμικότητας από τις επιχειρησιακές διαδικασίες, καθώς πολλοί άνθρωποι μαζί διεξάγουν μια συλλογική δράση.

Έτσι, πρέπει να καταλάβουμε πόσο σημαντική είναι η ουσιαστική γνώση του εκάστοτε πολιτισμού που θέλουμε να έρθουμε σε επαφή αλλά και τα λάθη που μπορεί να προκληθούν από τις στερεοτυπικές αντιλήψεις. Η επικοινωνία είναι σημαντικό χαρακτηριστικό, ειδικά όταν πρόκειται για επιχειρήσεις, όπου μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων θα πρέπει να φέρει εις πέρας καθορισμένες ενέργειες. Ο συγχρονισμός πολλών ανθρώπων, όπως για παράδειγμα στη διαδικασία των εμπορικών σχέσεων, απαιτεί άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες. Η γνώση της κουλτούρας μεταξύ ατόμων που επικοινωνούν, κάνει καλύτερη τη διαδικασία της επικοινωνίας και δημιουργεί μια γέφυρα μεταξύ τους.

## 2.1 Επικοινωνιακές πρακτικές δυτικών και ασιατικών χωρών

Η διαπολιτισμικότητα στην επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ένας σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας, όχι μόνο για την επέκταση μιας επιχείρησης αλλά και για την επιτυχία και την επιβίωση της. Η επικοινωνία είτε με τους συνεργάτες εντός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, είτε με τους πελάτες είναι σημαντική προϋπόθεση και θα πρέπει να επιτυγχάνεται πάντα σύμφωνα με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η εξέλιξή της πληροφορικής γενικότερα και του μάρκετινγκ ειδικότερα έχει δώσει μεγάλη ώθηση στη διεύρυνση της ετερογένειας στον επιχειρησιακό τομέα και η μεταφορά μηνυμάτων γίνεται ανά πάσα στιγμή και σε οποιοδήποτε χώρο (Padhi, 2016:20-26). Κάθε εταιρία διεκπεραιώνει επικοινωνιακές διαδικασίες είτε με το εξωτερικό είτε με το εσωτερικό της περιβάλλον.

Κάθε κουλτούρα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά επικοινωνίας και αυτά με τη σειρά τους έχουν την αναμενόμενη επίδραση στην επικοινωνία των ανθρώπων μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης. Οι τύποι επικοινωνίας είναι δύο και αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες κουλτούρες, είναι η επικοινωνία υψηλού περιεχομένου (High Context Communication – HCC) και η επικοινωνία χαμηλού περιεχομένου (Low Context Communication – LCC), όπως τις αναγνωρίζουν οι Hall και Hall (1990) στο βιβλίο της Merkin (2009:1-13). Σύμφωνα με αυτούς, οι περισσότερες δυτικές χώρες είναι κοινωνίες χαμηλού περιεχομένου, όπως οι ΗΠΑ, η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Νέα Ζηλανδία, ενώ χώρες της Μέσης Ανατολής και της Ασίας, όπως η Κορέα είναι περισσότερο κοινωνίες υψηλού περιεχομένου. Αυτό που χαρακτηρίζει τις κουλτούρες υψηλού περιεχομένου, είναι ότι τα μηνύματα και οι πληροφορίες λαμβάνονται είτε μέσα από το κοινωνικό πλαίσιο είτε μέσα από την εμπειρία, συνήθως προερχόμενη από τη βάση της κουλτούρας. Η κοινωνία με χαμηλό περιεχόμενο επικοινωνίας βασίζεται στους νόμους και στις γραπτές οδηγίες, ενώ η υψηλού περιεχομένου επικοινωνία βασίζεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της κοινωνίας και στις πληροφορίες που λαμβάνονται μέσα από αυτές.

Στην επικοινωνία υψηλού περιεχομένου, οι πληροφορίες μεταδίδονται είτε διαπροσωπικά είτε μέσω της εμπειρίας, αντιθέτως στην επικοινωνία χαμηλού περιεχομένου, η πληροφορία δίνεται αναλυτικά, όπως για παράδειγμα μέσα από τις πινακίδες ή τις σημάνσεις. Αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να δημιουργήσει εντάσεις μεταξύ ατόμων διαφορετικού πολιτισμικού και επικοινωνιακού υπόβαθρου. Σύμφωνα με τον Hooker (2008:4), αν ένας αμερικάνος επισκεφθεί ένα αεροδρόμιο σε χώρα υψηλού περιεχομένου και δεν εισέλθει στο σημείο που πρέπει για τον προκαθορισμένο έλεγχο, οι υπάλληλοι θα τον επιπλήξουν. Ωστόσο, το άτομο αυτό μπορεί να προσβληθεί με αυτή τη συμπεριφορά, καθώς προερχόμενος από χώρα χαμηλού περιεχομένου επικοινωνίας, λόγω έλλειψης ειδικής σήμανσης δεν ήταν κατάλληλα ενημερωμένος για το που θα πρέπει να πάει. Η έλλειψη λεπτομερούς πληροφόρησης, συνήθως γραπτής ή οπτικής, για άτομα έκτος του συγκεκριμένου επικοινωνιακού περιεχομένου, είναι βέβαιο πως θα δυσκολέψει την αφομοίωση και την προσαρμογή σε αυτά τα δεδομένα.

Σε εταιρικά πλαίσια, οι δύο αυτοί τύποι έχουν αρκετές διαφορές που θα πρέπει κάθε πλευρά να γνωρίζει. Τα άτομα με υψηλό περιεχόμενο επικοινωνίας, όσον αφορά

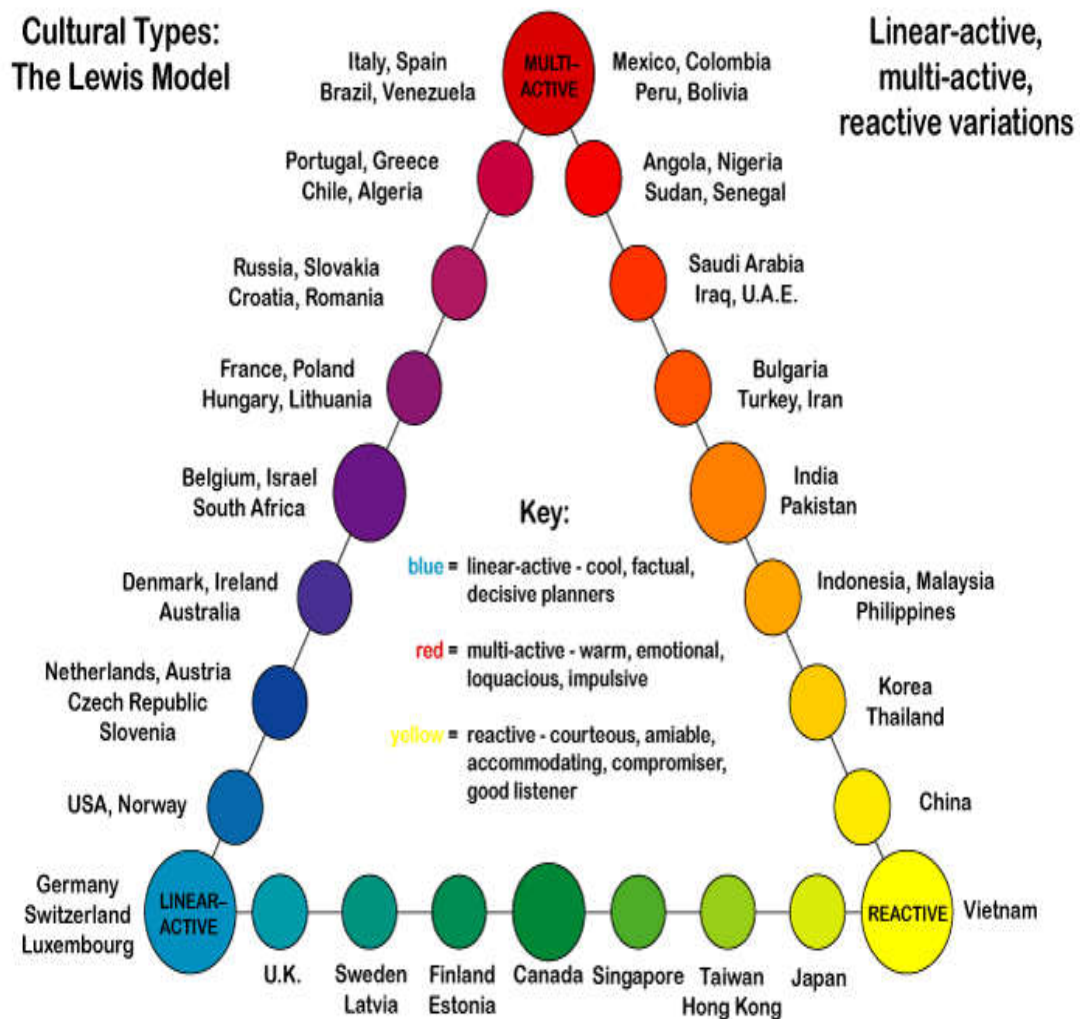
στα συμβόλαια, δεν τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους και μπορεί συχνά, ενώ έχουν υπογράψει μια συμφωνία, να αλλάξουν μετέπειτά τους όρους της. Βασίζονται περισσότερο στην αμοιβαία κατανόηση και εμπιστοσύνη που έχουν κτίσει παρά στα νομικά συστήματα, πράγμα που μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και εκνευρισμό στους δυτικούς συνεργάτες. Επίσης, στον τομέα των διαπραγματεύσεων με υψηλού περιεχομένου κοινωνίες, η ανατροφοδότηση των προτάσεων δεν γίνεται άμεσα όπως στις χαμηλού περιεχομένου κοινωνίες. Ο σκοπός τους είναι να μη δημιουργούν αμηχανία και να μην προσβάλουν την αντίθετη πλευρά (Hooker, 2008:6-15). Έτσι, μπορούμε να πούμε πως η υψηλού περιεχομένου επικοινωνία έχει ένα μηχανισμό που βασίζεται στους κανόνες (rules based mechanisms) και η χαμηλού περιεχομένου επικοινωνία βασίζεται στις σχέσεις (relationship based mechanisms) (Hooker, 2008:1-16).

Ο τρόπος επικοινωνίας του καθενός βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην κουλτούρα της χώρας που ζει. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, υπάρχουν αρκετά διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ των ασιατικών χωρών, όπως και μεταξύ των δυτικών. Ο Lewis (2005) στο βιβλίο των Nishimura και Nevgi και Tella (2013:784-790) διακρίνει τρία βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας που επηρεάζουν την επικοινωνία, τα οποία θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας όταν προσπαθούμε να γεφυρώσουμε μια επιτυχημένη διαπολιτισμική επικοινωνία. Έτσι, μπορούμε να διακρίνουμε κάποια γενικά επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που προέρχονται μέσα από αυτές τις επικοινωνιακές πρακτικές. Μια από αυτές τις κατηγορίες είναι η «liner active» επικοινωνιακή κουλτούρα, τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της κουλτούρας είναι η ήρεμη επικοινωνία. Έχουν έντονο το χαρακτηριστικό της οργάνωσης και της διεκπεραίωσης εργασιών, συνήθως η μορφή της επικοινωνίας είναι άμεση και με έντονη τη χρήση στοιχείων και γεγονότων. Ένα θετικό χαρακτηριστικό είναι πως μπορούν να ακούσουν το συνομιλητή τους αλλά και να μιλήσουν σε ένα ίσο επίπεδο.

Μια άλλη κατηγορία είναι οι «reactive» επικοινωνιακές κουλτούρες, οι οποίες αποτελούν τις λεγόμενες «listening cultures». Μεγαλύτερη έμφαση δίνουν στο συνομιλητή τους και τα λεγόμενά του, ώστε να σχηματίσουν μια σωστή άποψη για την άλλη πλευρά. Συνήθως, ανταποκρίνονται αργά μετά από μια παρουσίαση ή ομιλία και μιλούν έντονα, χαρακτηριστικό που δεν θα πρέπει να ληφθεί ως εκφοβιστικό. Συνήθως, συμβιβάζονται εύκολα και συναινούν. Στην τελευταία κατηγορία βρίσκονται «multi-actives» επικοινωνιακές πρακτικές. Χαρακτηρίζονται από ομιλητικότητα και αυθορμητισμό στην επικοινωνία τους, με τάση να διεξάγουν πολλές εργασίες ταυτόχρονα, το χαρακτηριστικό ότι μιλούν και ακούνε ταυτόχρονα τους κάνει να διακόπτουν συχνά τους συνομιλητές τους.

Για να καταβάλουμε όλα αυτά τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά και ποιες χώρες αντιπροσωπεύουν, μπορούμε να δούμε αναλυτικά τον πίνακα 3 παρακάτω. Σε αυτό τον πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά ορισμένες χώρες και τα επίπεδα επικοινωνίας τους, χώρες όπως η Ιαπωνία, η Κορέα, η Ελλάδα, η Γερμανία κ.α. Παρατηρώντας τον πίνακα του Lewis (1999:70-89), μπορούμε να κατανοήσουμε κατά πόσο η κάθε κατηγορία επικοινωνιακής πρακτικής βρίσκει εφαρμογή στον τρόπο επικοινωνίας της κάθε χώρας. Έτσι, παρατηρούμε πως οι ασιατικές χώρες τείνουν να έχουν περισσότερα χαρακτηριστικά «reactive» επικοινωνίας. Η Ιαπωνία, η Κίνα, το

Βιετνάμ, η Κορέα και το Χονγκ Κονγκ αποτελούν χώρες με έντονα αυτά τα χαρακτηριστικά. Η «liner active» επικοινωνία χαρακτηρίζει, για παράδειγμα, χώρες, όπως η Φιλανδία, η Γερμανία, η Αγγλία, η Σουηδία, η Ολλανδία, η Δανία, αλλά και η Βόρεια Αμερική. Από την άλλη στην «multi-active» επικοινωνία υπάρχουν χώρες όπως η Λατινική Αμερική ή νοτιοευρωπαϊκές χώρες και χώρες της Μέσης Ανατολής. Το συστατικό στοιχείο τους είναι ότι περιλαμβάνουν ποικιλία πολιτισμών, θρησκειών, αξιών και πιστεύω. Όλα τα παραπάνω μπορούμε να τα δούμε και να τα κατανοήσουμε καλύτερα βλέποντας τον πίνακα 3.



Πίνακας 3, πηγή: <https://www.crossculture.com/latest-news/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/> προσπελάστηκε 22/09/2017

Το συμπέρασμα της μελέτης των διακρίσεων ανάμεσα στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ δυτικών και ασιατικών χωρών, μας δείχνει σε γενικά πλαίσια κάποιες από τις βασικές διαφορές στο στυλ επικοινωνίας των μελών μιας ομάδας. Συγκεκριμένα, άτομα νότιο - ευρωπαϊκών χωρών τείνουν να απεχθάνονται την ησυχία, τους χαρακτηρίζει η ομιλητικότητα, η έντονη ενέργεια και η εξωστρέφεια. Επίσης, συχνά μπορεί να είναι θορυβώδεις και διακόπτουν πολλές φορές το συνομιλητή τους. Από την άλλη, τα άτομα που προέρχονται από ανατολικό - ασιατικές χώρες είναι πιο ήρεμα στην επικοινωνία τους, ο λόγος τους είναι περιεκτικός και συγκεκριμένος πάνω στο θέμα που συζητούν. Σε αντίθεσή με τον ευρωπαϊκό τρόπο επικοινωνίας δεν χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό χειρονομίες και γενικά τη γλώσσα του σώματος. Σκέφτονται αρκετά πριν μιλήσουν πάνω σε κάποιο θέμα και απεχθάνονται τη φλυαρία, καθώς και το να διακόπτουν το συνομιλητή τους (Nishimura και Nevgi και Tella, 2013:784-790). Παρόλα αυτά, υπάρχουν άτομα που θέλοντας να προσαρμοστούν στο εργασιακό τους περιβάλλον διατίθενται να αλλάξουν τις επικοινωνιακές τους πρακτικές, για παράδειγμα αυτοί μπορεί να είναι γιατροί, δικηγόροι, πωλητές και λογιστές (Lewis, 2005:70-89).

Λόγω αυτών των διαφορετικών πρακτικών συχνά μπορεί να προκύψουν παρανοήσεις ανάμεσά σε δύο άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου. Για παράδειγμα, καυκάσιοι εργαζόμενοι σε ένα πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να ερμηνεύσουν λανθασμένα τον τρόπο συμπεριφοράς των ασιατών συνεργατών τους ως έλλειψη αποφασιστικότητας (Merkin, 2009:2-13). Ωστόσο, αυτές οι διαφορετικές πολιτισμικές προοπτικές μπορούν να γεφυρωθούν μέσα από τη σωστή επικοινωνία, αυτό όμως προϋποθέτει έως ένα βαθμό πολιτισμική γνώση. Η γλώσσα είτε αυτή αφορά στη μητρική γλώσσα μιας χώρας είτε στην αγγλική ως γλώσσα των επιχειρήσεων και του εμπορίου, μπορεί να γεφυρώσει τα πολιτισμικά κενά, κάνοντας μας όχι μόνο ενήμερους για το λόγο ύπαρξης τους αλλά και για ολόκληρο το σκεπτικό (κουλτούρα) που υπάρχει γύρω από αυτά. Η άμεση επικοινωνία με άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου μπορεί να βελτιώσει την άγνοια που πιθανώς υπάρχει γύρω από τις πρακτικές της επικοινωνίας τους.

## 2.2 Γλωσσική και μη γλωσσική επικοινωνία σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα

Οι παράγοντες της παγκοσμιοποίησης, της ενιαίας αγοράς και της επέκτασής των εταιριών έχουν φέρει στο προσκήνιο την ανάγκη αναπτυγμένων επικοινωνιακών δεξιοτήτων αλλά και της εφαρμοσμένης γλωσσομάθειας σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Για παράδειγμα, η Ελλάδα με ιδιαίτερα έντονη δραστηριότητα στο επιχειρησιακό και τουριστικό τομέα, έχει προσεγγίσει την αναγκαιότητά της διαπολιτισμικής και της διαγλωσσικής επικοινωνίας μετά από την ένταξή της στην Ε.Ο.Κ. Η Ελλάδα αποτελεί μια από τις κύριες πηγές εσόδων των οργανισμών πιστοποίησης γλωσσομάθειας (Βλαχόπουλος και Τάγκας, 2006:11-21). Σύμφωνα με τα στοιχεία του Eurobarometer του 2012, στην Ελλάδα το 50% μιλάει αγγλικά ως πρώτη ξένη γλώσσα. Ωστόσο, αυτό το γεγονός έχει λάβει χώρα και σε άλλες χώρες όπως στην Κορέα, καθώς οι μαθητές από τις πρώτες σχολικές τάξεις διδάσκονται την αγγλική γλώσσα. Αυτά τα φαινόμενα παρατηρούνται, καθώς οι ανάγκες του επιχειρησιακού τομέα για ειδικούς επικοινωνίας και ξένων γλωσσών, ιδιαίτερα των αγγλικών που θεωρούνται πλέον *lingua franca* στο χώρο των επιχειρήσεων αυξάνται όλο και περισσότερο.

Προσοχή όμως πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι πλέον μια απλή γνώση της ξένης γλώσσας μέσα από πιστοποιήσεις επιπέδου B2, Γ1, Γ2 δεν επαρκεί, ώστε να καλύψει τις επικοινωνιακές, τις σημασιολογικές και τις πολιτισμικές ανάγκες του επιχειρησιακού τομέα. Πέρα από μια απλή γνώση γραμματικής και ενός συγκεκριμένου λεξιλογίου, χρειάζονται γνώσεις πολιτισμικές, θεματικής κατάρτισης και επικοινωνιακών συμβάσεων (Vlachopoulos, 2004:89-102). Διαφορετικά, το επικοινωνιακό εγχείρημα κινδυνεύει να βουλιάξει και η πιστοποίηση της γνώσης δεν ανταποκρίνεται στις εξειδικευμένες ανάγκες αλλά στην απλή καθημερινότητα. Στην Ελλάδα, το μεγαλύτερο γλωσσικό και επικοινωνιακό πρόβλημα το αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς δεν αγνοούν μόνο τις εξωτερικές οικονομικές δραστηριότητες αλλά περισσότερο αρνούνται την εξωστρέφεια λόγω της έλλειψης επικοινωνιακών γνώσεων και πρακτικών πάνω στον επικοινωνιακό τομέα (Βλαχόπουλος και Τάγκας, 2006:11-21).

Δεχόμαστε και λαμβάνουμε αντιλήψεις σύμφωνα με αυτά που έχουμε εκπαιδευτεί να δεχόμαστε. Όπως αναφέρει ο Γκόγκας (2011:9) έχουμε μάθει να λειτουργούμε μέσα στα όρια της κανονικότητάς μας και οτιδήποτε έξω από αυτά μας προκαλεί αμηχανία. Η ερμηνεία των κοινωνικών συμπεριφορών οργανώνει τον τρόπο συμπεριφοράς μας, συνήθως βασιζόμαστε στις γνώσεις που προέρχονται από την εμπειρία για ερμηνεύσουμε κάποια πράγματα ή για να λειτουργήσουμε με ένα συγκεκριμένο τρόπο ή για να κάνουμε ισχυρισμούς, να διαμορφώσουμε απόψεις και αντιλήψεις (Adler, 1991:63-65). Για παράδειγμα, δεν χρειάζεται να σκεφτούμε προς τα πού πρέπει να ανοίξουμε την πόρτα καθώς βγαίνουμε από ένα χώρο. Αυτό αποτελεί κάτι που κάνουμε μηχανικά και εμπειρικά, δηλαδή σε κάθε τέτοια διαδικασία που θα προκύψει ξέρουμε πως πρέπει να δράσουμε και φυσικά αυτός ο μηχανισμός βρίσκει άμεση εφαρμογή στις καθημερινές μας δραστηριότητες (Adler, 1991:63-65).

Συνήθως, έχουμε την τάση να κατηγοριοποιούμε συγκεκριμένες συμπεριφορές χωρίς να δίνουμε προσοχή σε πράγματα τα οποία δεν βρίσκουν εφαρμογή στις κατηγορίες που έχουμε δημιουργήσει στο μυαλό μας. Έτσι, η κατηγοριοποίηση αυτή γίνεται με υποκειμενικά και κάποιες φορές με λανθασμένα κριτήρια. Αυτό συμβαίνει όταν προσπαθούμε να εξηγήσουμε τις συμπεριφορές και τις αντιλήψεις ατόμων από διαφορετικούς πολιτισμούς από το δικό μας, βασιζόμενοι στα κριτήρια που βρίσκουν εφαρμογή και είναι δομημένα με βάση τη δική μας κουλτούρα (Adler, 1991:63-65). Για παράδειγμα, αν αναθέσουμε σε ένα άτομο, του οποίου η μητρική γλώσσα είναι τα αγγλικά, να διαβάσει και να μετρήσει τα «F» στην εξής πρόταση «FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS» η μελέτη της Adler έδειξε πως το άτομο θα μετρήσει 3 γράμματα «F», αντιθέτως αυτός που τα αγγλικά είναι δεύτερη του γλώσσα, θα μετρήσει 7. Αυτό συμβαίνει, επειδή ο πρώτος βλέπει το «of» ως δευτερεύων όρο της πρότασης χωρίς καμία ιδιαίτερη σημασία και αξία. Έτσι, έχει μάθει να τον παραβλέπει και να μη δίνει προσοχή στη λέξη αυτή παρότι είναι γραμμένη ακριβώς μπροστά του (Adler, 1991:63-91). Από αυτό το παράδειγμα, μπορούμε να καταλάβουμε το ρόλο που παίζει η κουλτούρα στην επικοινωνία και ακόμα περισσότερο πως η κουλτούρα που έχουμε διδαχθεί από μικρή ηλικία, μας κάνει ικανούς να βλέπουμε ή να μη βλέπουμε πράγματα που υπάρχουν μπροστά μας. Βλέπουμε πράγματα που δεν υπάρχουν και παραβλέπουμε αυτά που υπάρχουν.

Όπως φαίνεται και από το παράδειγμα της (Adler 1991:63-91) πιθανόν, κάτι τέτοιο είχαν υπόψη τους στα γραφεία του Καναδικού Εθνικού Σιδηροδρομικού Δικτύου και χρησιμοποίησαν τα φίλτρα αντίληψης προς συμφέρον της εταιρίας. Έτσι, ανέθεσαν τον έλεγχο αγγλικών κειμένων σε γαλλόφωνους υπαλλήλους με γνώση αγγλικών και αντίστοιχα τη διόρθωση γαλλικών κειμένων σε αγγλόφωνους υπαλλήλους με άριστη γνώση της γαλλικής γλώσσας. Αυτό έγινε γιατί οι άγγλοι γραμματείς, για παράδειγμα, μπορούν να αντιληφθούν και να παρατηρήσουν μικρά λάθη των γαλλικών κειμένων καλύτερα από τους γαλλόφωνους συνάδελφούς τους. Κάτι τέτοιο δεν σημαίνει πως δεν έχουν καλή γνώση της μητρικής τους γλώσσας, αλλά όντας μητρική τους γλώσσα τείνουν να προσπερνούν και να μην δίνουν προσοχή σε πράγματα που υποσυνείδητα θεωρούν ασήμαντα, έτσι σφάλλουν στις λεπτομέρειες.

Συνήθως, η αντίληψη που έχουμε για τα πράγματα γύρω μας είναι επιλεκτική. Αυτό γιατί βομβαρδιζόμενοι από εκατοντάδες ερεθίσματα, καταλήγουμε να επιλέγουμε και να φιλτράρουμε τα χαρακτηριστικά που λαμβάνουμε, ενσωματώνοντας τα στο υποσυνείδητό μας (Adler, 1991:63-91). Η διαδικασία αυτής της επιλογής βασίζεται στο τι έχουμε διδαχθεί από την κουλτούρα μας. Από μικρή ηλικία μαθαίνουμε να βλέπουμε τον κόσμο από μια συγκεκριμένη οπτική και οι καθημερινές μας εμπειρίες, στη συνέχεια, σμιλεύουν αυτά που δεχόμαστε. Άρα, οι συμπεριφορές μας είναι πολιτισμικά προκαθορισμένες, εφόσον βασίζονται σε μεγάλο βαθμό από το πολιτισμικό μας υπόβαθρο (Adler, 1991:63-91). Οι αντιλήψεις αυτές τείνουν να μένουν αμετάκλητες, καθώς είναι δύσκολο να αλλάξουμε τις αντιλήψεις που έχουμε, εφόσον έχουν ήδη ενσωματωθεί στο υποσυνείδητό μας. Τα ενδιαφέροντα, οι αξίες και η κουλτούρα φιλτράρουν αυτά που δεχόμαστε και αυτά που απορρίπτουμε. Αυτό

μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη αντίληψη για τις διαφορετικές από τις δικές μας κουλτούρες και συχνά μπορεί να επιφέρει αρνητικές συμπεριφορές.

Αναφέραμε πως η επικοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα καθώς βάση του πολιτισμικού υπόβαθρου τα νοήματα μεταφράζονται σε λέξεις και οι συμπεριφορές σε έννοιες. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπολιτισμική διαφορά, τόσο πιο δύσκολη και διαφορετική είναι η ερμηνεία των νοημάτων που στέλνει ο πομπός στο δέκτη. Ένα ακόμη παράδειγμα γλωσσικής διαφοράς είναι με θέμα την ευγένεια ή την αγένεια που μπορεί να προκύψει λόγω ενός πολιτισμικού κενού. Για παράδειγμα, ένας αμερικανός διευθυντής μπορεί να καλέσει έναν υπάλληλό του να τον συνοδέψει για φαγητό κατά τη διάρκεια του γεύματος εργασίας. Αν αυτός απαντήσει, για παράδειγμα, στην πρόταση αυτή λέγοντας «yeah, sure why not?» (Adler, 1991:63-91) θα υπάρξει παρεξήγηση. Η μορφή της απάντησης αλλά και η λέξη «yeah» υποδηλώνει αγένεια και ασέβεια, πράγμα που θα εκληφθεί αρνητικά και θα εξοργίσει το διευθυντή. Είναι πιθανόν, ωστόσο, ότι κανένας από τους δύο δεν θα αντιληφθεί τι πήγε στραβά σε αυτήν τη διάδραση. Η κουλτούρα και η επίδρασή της στη γλωσσική επικοινωνία δεν αφορά μόνο στη γλώσσα αυτή κάθε αυτή αλλά και στα μήνυμα που υπάρχουν κάτω από την επιφάνεια της, τις επικοινωνιακές πρακτικές. Μηνύματα, που λόγω πολιτισμικού κενού, αγνοούμε και καταλήγουμε είτε να δημιουργούμε παρεξηγήσεις είτε να φέρνουμε το συνομιλητή μας σε αμήχανη θέση.

Το μήνυμα που θέλει κάποιος πομπός να στείλει στον αποδέκτη δεν μπορεί να είναι ποτέ ακριβώς ίδιο με το μήνυμα που ο δέκτης θα λάβει, καθώς περνάει από τα δικά του ξεχωριστά φίλτρα με διαφορετική ερμηνεία. Ένα παράδειγμα της περιπλοκότητάς της επικοινωνίας σε επιχειρησιακό περιβάλλον μπορούμε να διακρίνουμε στο παρακάτω παράδειγμα. Ένας νορβηγός πωλητής θέλει να διεξάγει μια πώλησή σε έναν ιάπωνα επιχειρηματία. Ο ιάπωνας επιχειρηματίας, προερχόμενος από μια κοινωνία με έντονο το χαρακτηριστικό της επικοινωνίας υψηλού περιεχομένου, απαντά πως θεωρεί ότι υπάρχουν κάποια προβλήματα που θα εμποδίσουν την αγορά. Ο νορβηγός πωλητής δεν αντιλαμβάνεται την έμμεση άρνηση του επιχειρηματία και του ζητά να υποδείξει τα προβλήματα ελπίζοντας να βρεθεί λύση (Adler, 1991:63-91). Έτσι, ο επιχειρηματίας πεπεισμένος πως έδειξε τις προθέσεις του, μπερδεύεται με αυτή τη συμπεριφορά και την απάντηση που δέχεται, το ίδιο και ο πωλητής. Κανένας από τους δύο δεν αναγνωρίζει, εν τέλει, το λόγο που δεν είχε τα επιθυμητά αποτελέσματα αυτή η επικοινωνία.

Με την κατανόηση της κουλτούρας μπορούμε να αντιληφθούμε καλύτερα τις πρακτικές μιας συγκεκριμένης ομάδας ατόμων, καθώς και την κατανόηση του νου και του τρόπου σκέψης της. Ωστόσο, αυτές οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να γεφυρωθούν με την επιτυχημένη επικοινωνία. Όσον αφορά στις δραστηριότητές των επιχειρήσεων στις μέρες μας, η ανάγκη για επικοινωνία και εξωστρέφεια αποτελεί χαρακτηριστικό ζωτικής σημασίας (Prasanta, 2016:20-26). Η διαδικασία της επικοινωνίας για μια επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στο εσωτερικό, ανεξάρτητα αν επικρατεί μεγάλος βαθμός ομοιογένειας των εργαζομένων, πόσο μάλλον όταν υπάρχουν ποικίλα πολιτισμικά αλλά και γλωσσικά περιβάλλοντα. Γι'αυτούς του λόγους, η επικοινωνία λειτουργεί ως γέφυρα διαπολιτισμικής γνώσης, αποτελεί την ερμηνεία των μηνυμάτων και το τι

προσπαθεί κανείς να επικοινωνήσει. Έτσι, μπορεί να είναι είτε λεκτική είτε μη λεκτική και εκτός από λέξεις μπορεί να περιλαμβάνει τις εκφράσεις, τον τόνο φωνής και τη γλώσσα του σώματος.

### **3 Μελέτη Περίπτωσης**

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναφερθήκαμε στα πολιτισμικά και επικοινωνιακά χαρακτηριστικά των δυτικών και ασιατικών χωρών. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναφερθούμε στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της κορεατικής κουλτούρας σε σύγκριση με την ελληνική. Επίσης, θα αναφερθούμε σε πιθανές λύσεις γεφύρωσης των διαφορών. Έχοντας αναλύσει τις υπάρχουσες πρακτικές επικοινωνίας, μπορούμε να διακρίνουμε και να συγκρίνουμε στην προκειμένη περίπτωση τις ομοιότητες και τις διαφορές που έχει μια εταιρία που στεγάζεται στην Κορέα και μια που εδρεύει στην Ελλάδα. Στην συνέχεια θα αναλύσουμε τις κορεατικές και ελληνικές επιχειρησιακές κουλτούρες, ώστε να διακρίνουμε τα εμπόδια που θα πρέπει να ξεπεραστούν είτε στην διαδικασία δόμησης μιας συνεργασίας είτε μιας διαπραγμάτευσης και τι θα πρέπει να γνωρίζουμε όταν πρόκειται να επεκταθούμε επιχειρησιακά στις συγκεκριμένες χώρες. Αξίζει να σημειώσουμε πως είτε ασιατικές είτε ευρωπαϊκές κουλτούρες, κάθε χώρα έχει το δικό της πολιτισμικό υπόβαθρο.

### 3.1 Κορεάτικη επιχειρησιακή κουλτούρα

Η χερσόνησος της Κορέας βρίσκεται στην πιο βορειοανατολική άκρη της ασιατικής ηπείρου, από τη βόρεια πλευρά της συνορεύει με την Κίνα και τη Ρωσία, και γειτονική της χώρα είναι η Ιαπωνία<sup>9</sup>. Είναι χωρισμένη σε 2 κράτη, το νότιο τμήμα τη Δημοκρατία της Κορέας (Νότια Κορέα) και το βόρειο τμήμα τη Λαοκρατική Δημοκρατία της Κορέας (Βόρεια Κορέα).<sup>10</sup> Ωστόσο, πολλές φορές αναφερόμαστε σε αυτή με τον όρο Κορέα υπονοώντας τη Νότια Κορέα. Η γεωγραφική τοποθεσία της Κορέας έχει συμβάλει στην επιτυχία της στον επιχειρησιακό τομέα, καθώς αποτελεί μια από τις πιο τεχνολογικά αναπτυγμένες χώρες, με έντονη τεχνολογία στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, των μηχανοκίνητων και των συσκευών<sup>11</sup>. Κάποιες από τις πιο γνωστές κορεάτικες εταιρίες είναι η Samsung, LG, Nexon, Hyundai. Η Samsung συγκεκριμένα επέκτεινε τις δραστηριότητές της με την Ελλάδα, εξαγοράζοντας μια μικρή ελληνική νεοφυής επιχείρηση, την Innoetics, με ανακοίνωση του Ερευνητικού Κέντρου «Αθηνά».<sup>12</sup>

Σε πρόσφατη προσωπική συνέντευξη που διεξάχθηκε ανάμεσά σε έμενα και τον Πρέσβη της Κορέας στην Ελλάδα, κύριο Ahn Young-jip και έλαβε χώρα στις 14 Ιουλίου 2017, μου υπέδειξε έντονα το συνεργατικό ρόλο της Ελλάδας και της Κορέας, ειδικότερα στον τομέα της ναυτιλίας. Έτσι, αυτό το χαρακτηριστικό την συνδέει αρκετά στις επιχειρησιακές και ναυτιλιακές δραστηριότητές της με την Ελλάδα, βρισκόμενες και οι δύο στις υψηλότερες θέσεις παγκοσμίως στον τομέα της ναυτιλίας. Επίσης, η γεωγραφική της θέση την καθιστά γέφυρα μετάδοσης κουλτούρας και εμπορείου ανάμεσα στην Ιαπωνία και στην Κίνα. Έχοντας ηγετικό ρόλο στις εξαγωγές παγκοσμίως, το 2016 το ποσοστό των εξαγωγών της ανήλθε σε 95,72% περισσότερο από τις υπόλοιπες χώρες, μια από τις κυρίαρχες χώρες στην κατάταξή των χωρών με τη μεγαλύτερη ίση κατανομή ΑΕΠ στον κόσμο.<sup>13</sup> Το ΑΕΠ της βόρειας Ασίας εκτιμάται πως θα φτάσει στο 30% μέχρι το 2020<sup>14</sup>. Αποτελεί τον 8ο μεγαλύτερο επενδυτή στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, αλλά και 12ο μεγαλύτερο οικονομικό και εμπορικό συνεργάτη στον κόσμο. Σήμερα, η Κορέα είναι 15<sup>η</sup> μεγαλύτερη οικονομική δύναμη, πράγμα που χαρακτηρίζεται από πολλούς ως το East Asia Miracle ή Han River Miracle<sup>15</sup> (Gookjin, 2015:6-17).

Όπως είδαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, η κορεατική κουλτούρα χαρακτηρίζεται έντονα από μερικά βασικά χαρακτηριστικά, αυτά είναι η επιρροή της από τον κομφουκιανισμό, το έντονο στοιχείο διατήρησής της καλής εικόνας των

<sup>9</sup> <http://www.pkf.com/media/131978/doing%20business%20in%20south%20korea.pdf> προσπελάστηκε 10/09/2017

<sup>10</sup> [https://english.visitkorea.or.kr/enu/AKR/AK\\_ENG\\_1\\_1.jsp](https://english.visitkorea.or.kr/enu/AKR/AK_ENG_1_1.jsp) προσπελάστηκε 06/09/2017

<sup>11</sup> <https://www.statista.com/statistics/263579/gross-domestic-product-gdp-in-south-korea/> προσπελάστηκε 10/09/2017

<sup>12</sup> <https://www.athena-innovation.gr/el/announce/pressreleases/280-innoeticsexit.html> προσπελάστηκε 10/09/2017

<sup>13</sup> <https://www.statista.com/statistics/263579/gross-domestic-product-gdp-in-south-korea/> προσπελάστηκε 10/09/2017

<sup>14</sup> <https://www.statista.com/statistics/263579/gross-domestic-product-gdp-in-south-korea/> προσπελάστηκε 10/09/2017

<sup>15</sup> Han River είναι ο ποταμός που διαπερνά την πρωτεύουσα της Κορέας, Σεούλ.

ατόμων απέναντι στην κοινωνική τους ομάδα, οι σχέσεις μεταξύ τους και ο σεβασμός στους μεγαλύτερους που φαίνεται ακόμα και στη γλώσσα που χρησιμοποιούν. Αποτελεί χώρα με χαρακτηριστικό κουλτούρας τη συλλογικότητα, την επιτυχία του κοινωνικού σύνολο έναντι του ατομικού και στο θέμα της επικοινωνίας είναι έντονα μια κοινωνία που βασίζεται στην επικοινωνία υψηλού περιεχομένου. Επίσης, βασικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την επιχειρησιακή της κουλτούρα και επικοινωνία είναι το Kibun και η Inhwa, ο υψηλός βαθμός απόστασης ισχύος και η έντονη παρουσία ιεραρχίας (Choong, 2012:184-190). Τέλος, η Κορέα είναι μια χώρα με ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό ομοιογένειας, ίσως το υψηλότερο, πράγμα που θα πρέπει να λάβουμε υπόψη στις επιχειρησιακές μας δραστηριότητες.

Αρχικά, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κανείς υπόψη, όταν διεξάγει επιχειρησιακές δραστηριότητές με κορεάτικες εταιρίες είναι ο όρος Kibun, που ουσιαστικά σημαίνει αρμονία. Ο όρος αυτός υποδηλώνει τη διατήρησή της ισορροπίας και της ηρεμίας καθώς και τη διατήρησή της καλής συμπεριφοράς (Chaney και Martin, 2011:301). Ουσιαστικά, αναφερόμαστε στη σημαντικότητα που έχουν οι καλές σχέσεις των ατόμων μεταξύ τους. Οι κορεάτες επιχειρηματίες διεξάγουν επιχειρησιακές δραστηριότητές με τρόπο που να μην διαταράζει την αρμονία των άλλων. Η δημόσια κριτική είτε εκφράζεται λεκτικά είτε μη λεκτικά αποφεύγεται, ούτε λέγοντας κάθετα «όχι» ούτε ανακοινώνοντας αρνητικές ειδήσεις, καθώς θεωρείται αγένεια να διαταράζει κάποιος την αρμονία του άλλου. Με άλλα λόγια, οι απαντήσεις θα είναι πάντα είτε θετικές είτε διφορούμενες. Για τον λόγο, σε πολλές περιπτώσεις, θα πρέπει να ερμηνευτούν περισσότερο τα μη λεκτικά επικοινωνιακά χαρακτηριστικά, παρά τα λεκτικά. Η δυνατότητα να αναλύεις και να αποκρυπτογραφείς αυτή την επικοινωνία λέγεται στα κορεάτικα Nunchi, δηλαδή υποδηλώνει την οπτική αντίληψη που έχει κάποιος βλέποντας και κρίνοντας πως θα διατηρηθεί η αρμονία ανάμεσα στα μέλη (Southerton, 2008:1-15). Ένα παράδειγμα που υποδηλώνει τη σημαντικότητά των όρων είναι το παρακάτω παράδειγμα, αν ένας κορεάτης συνεργάτης ρωτήσει αν «Είσαι πεινασμένος;», ουσιαστικά αυτό που ρωτάει είναι «Πεινάω, μπορούμε να φάμε;». Για αυτό το λόγο αν κανείς απαντήσει «Όχι» δεν θα είναι επικοινωνιακά σωστό, αντιθέτως, έχει επιρεάσει αρνητικά την αρμονία του, θα πρέπει να ρωτήσει «Τι θα ήθελες να φάμε;» ώστε να δείξει το ενδιαφέρον του απέναντι στο συνομιλητή (Southerton, 2008:1-15).

Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό της επιχειρησιακής κουλτούρας της Κορέας είναι ο όρος Inhwa, χαρακτηριστικό που έχει παρθεί από τον κομφουκιανισμό (Choong, 2012:184-190). Καθώς, αναφερόμαστε σε μια κοινωνία με έντονα κολεκτιβιστικά χαρακτηριστικά, η ομοφωνία είναι βασικό χαρακτηριστικό. Ουσιαστικά, όπως αναφέρει ο Yeong Gu Kim (2011:49-63) η Inhwa μεταφράζεται σε πίστη και αφορά στην πίστη του ατόμου απέναντι στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, είτε αυτή είναι η οικογένεια είτε οι εταιρικοί συνεργάτες και συνάδελφοι. Η αφοσίωση και η δέσμευση είναι πολύ έντονη μεταξύ υπάλληλων και διευθυντών. Μην ξεχνάμε πως υπάρχει υψηλό ποσοστό διάκρισης ισχύος. Για να επιτευχθεί η αρμονία στο χώρο των επιχειρήσεων χρειάζεται οι υπάλληλοι να έχουν πίστη στους ανώτερους τους, αλλά και αυτοί θα πρέπει να φροντίζουν για το ευ ζην των υπάλληλών τους. Επίσης, οι διαπληκτισμοί θα πρέπει να αποφεύγονται αλλά και η μετάδοση των αρνητικών ειδήσεων. Συνήθως, προτιμάται να μεταδίδονται οι αρνητικές ειδήσεις στο τέλος της

ημέρας, έτσι ώστε κατά την διάρκεια της ημέρας να μην επηρεαστεί κανείς από αυτές (Alston, 1989:26-31). Έτσι, οι ξένοι επιχειρηματίες μπορεί να αισθανθούν πως παραπληροφορήθηκαν, ακόμα και να εκνευριστούν καθώς η καθυστέρηση στην μετάδοσή των αλλαγών πάνω σε κάποιο εταιρικό θέμα θα έχει επίδραση στην διαδικασία αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος, εφόσον θα αρχίσει με καθυστέρηση. Η Ihnwa αποτελεί χαρακτηριστικό κουλτούρας που δεν βρίσκουμε εύκολα σε άλλες κουλτούρες, ένα είδος πολιτισμικού κενού θα μπορούσαμε να πούμε (Alston, 1989:26-31).

Όπως αναφέραμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, στις επιχειρησιακές συναντήσεις είναι βασικό να γνωρίζουμε ποιος θα είναι αυτός που θα λάβει την τελική απόφαση, αλλά εξίσου βασικό είναι να ενημερώνουμε επ' ακριβώς όλη την ομάδα που διαπραγματεύεται και να επικοινωνούμε με αυτήν εκ των προτέρων. Όντας μια κοινωνία με έντονη την απόστασης ισχύς και το ιεραρχικό υπόβαθρο, ο τύπος του μάνατζμεντ είναι διαφορετικός από αυτό της Ελλάδας, αλλά και άλλων δυτικών χωρών. Το μάνατζμεντ που λειτουργεί στις κορεάτικες επιχειρήσεις ονομάζεται K-Type Management (Alston, 1989:26-31). Το μάνατζμεντ αυτό περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων από τα ανώτερα στελέχη προς τα κατώτερα, πατριαρχικό τύπο ηγεσίας, υψηλή κινητικότητα εργαζομένων, αμοιβές βασιζόμενες στην παλαιότητα των εργαζομένων, στα προσόντα, έντονο αίσθημα εμπιστοσύνης αλλά και έντονες οικογενειακές σχέσεις. Ένας άλλος τύπος μάνατζμεντ που χαρακτηρίζει αυτήν την κουλτούρα είναι το clan management, ο τύπος αυτός αναφέρεται στο γεγονός ότι πολλές κορεάτικες εταιρίες συνδέονται σημαντικά με οικογενειακούς δεσμούς, χαρακτηριστικό που δεν συμβαίνει σε χώρες όπως η Αμερική (Alston, 1989:26-31). Το clan management υποδηλώνει τις οικογενειακές σχέσεις, καθώς πολλές εταιρίες περνάνε ως επί των πλείστων στα χέρια κληρονόμων του οικογενειακού περιβάλλοντος, αποτελώντας τις λεγόμενες chaebol εταιρίες. Αυτές οι εταιρίες αποτελούν κυρίαρχο ρόλο στον τομέα της κορεάτικης οικονομίας. Ο όρος αυτός σημαίνει πως η επιχείρηση διοικείται από κάποια-ες οικογένεια-ες<sup>16</sup>. Τέτοιες chaebol επιχειρήσεις είναι οι γνωστές πολυεθνικές εταιρίες Samsung Electronics, Hyundai Motor και LG Chem<sup>17</sup>.

Η Κορέα είναι μια χώρα στην οποία το θέμα της ηλικίας είναι πολύ έντονο και αυτό φαίνεται όχι μόνο στη συμπεριφορά αλλά και στην κορεάτικη γλώσσα. Σε αρκετές γλώσσες υπάρχουν εγκλίσεις που υποδηλώνουν το σεβασμό, όπως ο πληθυντικός ευγενείας στα Γερμανικά. Αυτό είναι εντονότερο στην κορεάτικη γλώσσα (και στην Ιαπωνική) με ουσιαστικά δύο βασικά στάδια της γλώσσας που υποδηλώνουν το σεβασμό στο ομιλητή, τον επίσημο και με σεβασμό τρόπο ομιλίας και τον ανεπίσημο αλλά με σεβασμό τρόπο χρήσης της γλώσσας (Hooker, 2008:11). Ο σεβασμός είτε τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας είτε τα άτομα με μεγαλύτερη θέση στην εταιρία φαίνεται καθώς είναι αυτά που θα πρέπει να εισαγάγουν οποιαδήποτε συλλογική δραστηριότητα. Πολλές φορές κάτι που δεν προσέχουν στις διαπραγματεύσεις τους επιχειρηματίες που συνεργάζονται με κορεάτες είναι πως η

<sup>16</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/chaebol.html> προσπελάστηκε 10/09/2017

<sup>17</sup> <https://www.nytimes.com/2017/02/17/business/south-korea-chaebol-samsung.html> προσπελάστηκε 10/09/2017

διαπραγμάτευση θα πρέπει να γίνει μεταξύ των ανώτερων στελεχών, καθώς θα δημιουργηθεί άβολο κλίμα από την πλευρά των κορεατών συνεργατών, αν η διαπραγμάτευση γίνει με κατώτερα ιεραρχικά στελέχη από αυτά της κορεάτικης πλευράς. Φυσικά, θα πρέπει να αποστέλλονται σε όλους τα αρχεία των συμφωνιών, αλλά η τελική απόφαση λαμβάνεται από τους ανώτερους ιεραρχικά (Alston, 1989:26-31). Εφόσον, γίνουν όλες αυτές οι διαδικασίες τότε τα υπόλοιπα στελέχη μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους (Chen, 2004:130-137).

Ο κομφουκιανισμός και η συλλογικότητα είναι έντονα ριζωμένα στην κουλτούρα. Αυτό, λοιπόν, έχει αντίκρισμα στην επιχειρησιακή κουλτούρα και στον τρόπο λειτουργίας των εταιριών. Ο κομφουκιανισμός προήλθε από τον Kung Fu Zu γνωστό στην δύση ως Κομφούκιο, διέδωσε κάποιες εντολές οι οποίες καθορίζουν το «σωστό» τρόπο σκέψης, αυτές οι βασικές αρχές διέπουν τις πέντε ανθρώπινες σχέσεις (Cho και Yoon, 2001:70-88). Πολλοί λανθασμένα εκλαμβάνουν τον κομφουκιανισμό ως θρησκεία, οι εντολές του οποίου έχουν επηρεάσει αρκετές ασιατικές χώρες ειδικότερα της ανατολικής Ασίας (Choong, 2012:194-190). Δεν είναι παράξενο λοιπόν που πολλές ασιατικές χώρες επηρεασμένες από αυτές τις οδηγίες έχουν χαρακτηριστικά που αφορούν στις σχέσεις με την οικογένεια, τους μεγαλύτερους και τους προγόνους τους, στις σχέσεις που έχουν με τα άλλα μέλη της κοινωνίας τους. Είναι κάτι που κανείς θα πρέπει να λάβει υπόψη του, είτε αυτή η κουλτούρα είναι κορεάτικη με επηρεασμό από τον κομφουκιανισμό, είτε ελληνική με επηρεασμό από το χριστιανισμό, για παράδειγμα.

Όντας μια έντονα κολεκτιβιστική κοινωνία υποδηλώνεται έντονα η ανάγκη ενσωμάτωσης σε μια ομάδα. Έτσι, τείνουν να είναι έντονα φιλικόι και να λαμβάνουν υπευθυνότητα απέναντί σε όλη την ομάδα (Aiken et al, 1995:303-310). Αυτά τα χαρακτηριστικά κουλτούρας έχουν έντονη εφαρμογή και στην επιχειρησιακή κουλτούρα των εταιριών στον τομέα της λήψης αποφάσεων και στις διαπραγματεύσεις. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που θα πρέπει να γνωρίζει ένας έλληνας επιχειρηματίας είναι ότι η διαδικασία των διαπραγματεύσεων χρειάζεται χρόνο, καθώς θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι γνώμες και απόψεις όλων των συνεργατών. Δεν αποτελεί απόφαση ενός μόνο ατόμου, ωστόσο θα γίνει γνωστή μόνο από έναν, συνήθως από το ανώτερο στέλεχος (Chen, 2004:125-127). Πριν φτάσουμε όμως στη λήψη της τελικής απόφασης θα πρέπει να λάβουμε υπόψη κάποια άλλα χαρακτηριστικά για μια επιτυχημένη συνεργασία.

Αρχικά, δεν είθισται στις διαπραγματεύσεις, οι συναντήσεις να γίνονται μεταξύ αγνώστων. Θα πρέπει να υπάρχει κάποιο πρόσωπο που θα συστήσει τα εκάστοτε συνεργαζόμενα μέλη. Αυτό υποδηλώνει πως το άτομο που συστήνεται έχει ένα είδους ψήφου εμπιστοσύνης για την αξιοπιστία του από το άτομο που πιστεύει ότι θα πρέπει να τον φέρει σε επαφή με την άλλη πλευρά. Αυτό αποτελεί και έναν από τους λόγους που οι διασυνδέσεις έχουν τη σημαντικότερη θέση ειδικά στον επιχειρησιακό και επαγγελματικό γενικά χώρο. Εφόσον, συστηθούν τα δύο μέλη, θα πρέπει να αποστείλουν τα αρχεία, όπως προτάσεις και επιχειρησιακά φυλλάδια, ώστε να υπάρχουν πληροφορίες της εταιρίας και επικοινωνίας σε αυτά. Στη συνέχεια, υπάρχει η πρώτη συνάντηση. Βασικό αποτελεί το γεγονός ότι δεν γίνονται διαπραγματεύσεις μεταξύ αγνώστων, έτσι θα πρέπει να έχει προηγηθεί μια επικοινωνία. Στην πρώτη

συνάντηση δεν αναφέρονται εταιρικά θέματα καθώς η αποκλειστική της λειτουργία είναι η θεμελίωση της εμπιστοσύνης. Η συνάντηση περιλαμβάνει εκτεταμένη συζήτηση small talk και γενικά θέματα δευτερευούσης σημασίας. Είναι βασικό να διατηρηθεί η σχέση που έχει χτιστεί από τα δύο μέρη μέσω της εκτεταμένης και συνεχής επικοινωνίας (Chen, 2004:125-127).

Τα παραπάνω βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής κορεάτικης κουλτούρας θα πρέπει να είναι γνωστά σε κάθε άτομο που επιθυμεί να συνεργαστεί επαγγελματικά με μια κορεάτικη εταιρία. Πέρα από αυτά τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά, τα εθιμοτυπικά χαρακτηριστικά είναι αυτά που μπορεί να κρίνουν εάν οι διαπραγματεύσεις μπορούν να στεφθούν με επιτυχία. Έχοντας αναφέρει παραπάνω τη διαδικασία των διασυνδέσεων μέσω ενός κοινού γνωστού, ο χαιρετισμός είναι βασικός στην κορεάτικη κουλτούρα. Για τους άνδρες, ο τύπος χαιρετισμού αποτελείται από υπόκλιση και χειραψία, το χαρακτηριστικό της υπόκλισης είναι ιδιαίτερα έντονο. Στη χειραψία, το δεξί χέρι θα πρέπει να υποστηρίζεται από το αριστερό χέρι στο ύψος του πήχη, αντιθέτως οι γυναίκες δεν συνηθίζεται να κάνουν χειραψία τόσο συχνά όσο οι άνδρες (Chaney και Martin, 2011:301). Επίσης, η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών είναι εξίσου σημαντική, θα πρέπει να δίνεται αλλά και να λαμβάνεται και με τα δύο χέρια. Επιπλέον, θα πρέπει οι πληροφορίες να είναι στα κορεάτικα και στα αγγλικά, με την κορεάτικη γλώσσα στην επάνω όψη καθώς δίνεται στον κορεάτη συνεργάτη.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Hofstede, την οποία μελετά στην έρευνα της η Buja Elena, στην Κορέα είναι έντονο το χαρακτηριστικό της απόστασης ισχύς, που έχει ως αποτέλεσμα την έντονη ιεραρχική διάκριση. Η ιεραρχία είτε προέρχεται από φυσικά αίτια όπως η ηλικία είτε από το κοινωνικό υπόβαθρο ή θέση εργασίας αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό που φαίνεται όχι μόνο στην γλώσσα αλλά και στην συμπεριφορά και επικοινωνία. Πάντα θα πρέπει να προσφωνούμε τον συνομιλητή μας με τον τίτλο που κατέχει (Hooker, 2008:3-14). Στις δυτικές χώρες θεωρείτε πως ο καθένας έχει το δικαίωμα να εκφράσει την άποψη του είτε κακή είτε καλή και δεν θεωρείτε αμφισβήτηση έναντι στη φιγούρα των ανώτερων μια αρνητική παρατήρηση ή σχολιασμός. Αυτά και όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά που αναφέραμε δείχνουν το εύρος των διαστάσεων της κουλτούρας και τις χιλιάδες παγίδες που μπορεί να προκύψουν. Η κατανόηση αυτών κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για μια επιτυχημένη συνεργασία.

### 3.2 Ελληνική επιχειρησιακή κουλτούρα

Η Ελλάδα βρίσκεται στη νότια Ευρώπη και αποτελεί μια Μεσογειακή χώρα. Βασίζεται σε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, τη γλώσσα, τη θρησκεία, τον πολιτισμό και την ιστορική συνέχεια, χαρακτηριστικά ριζωμένα στην ελληνική κουλτούρα (Marinakou et al, 2016:3-6). Με την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1981, άλλαξε την οικονομική της πορεία, καθώς τα εισοδήματα πλέον δεν προέκυπταν από τον πρωτογενή τομέα, έτσι μετατράπηκε σε χώρα παροχής υπηρεσιών. Από πολιτική και οικονομική άποψη, η Ελλάδα έχει υποστεί πολλές αλλαγές με την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στη ζώνη του Ευρώ. Αυτή η αλλαγή είχε ως αποτέλεσμα τη μετατροπή των επιχειρησιακών πρακτικών από το παραδοσιακό ελληνικό μοντέλο σε πιο εξευρωπαϊσμένο τρόπο επιχειρησιακών λειτουργιών και μάνατζμεντ (Giousmpasoglou, 2014:3-15).

Σύμφωνα με τον Hofstede, τα βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής κουλτούρας είναι τα υψηλά ποσοστά αποφυγής αβεβαιότητας καθώς και σχετικά υψηλά ποσοστά αρρενωπότητας. Ωστόσο, σε σύγκριση με άλλες δυτικές και ευρωπαϊκές χώρες, η Ελλάδα είναι μια κοινωνία που σε βασίζεται μεγαλύτερο βαθμό στη συλλογικότητα από ότι στην ατομικότητα. Ένα παράδειγμα αυτής της αλλαγής που αναφέρθηκε είναι οι δείκτες αποφυγής αβεβαιότητας, οι οποίοι ήταν χαμηλοί αλλά στη συνέχεια αυξήθηκαν έως το μεταίχμιο της βαθμολογίας, πράγμα που υποδεικνύει την προτίμηση των ανθρώπων στην παράβλεψη των κανόνων και νόμων καθώς και στην έλλειψη δομής και τάξης. Έτσι, σε τέτοιο περιβάλλον ακόμα και η επικοινωνία δεν είναι δομημένη και οργανωμένη, καθώς σύμφωνα με τη θεωρία του Lewis που είδαμε και παραπάνω, οι επικοινωνιακές πρακτικές της είναι «multi-active» κουλτούρας.

Στον επιχειρησιακό τομέα, η έλλειψη συγκεκριμένου πλάνου, συγκεκριμένου χρονικού προγραμματισμού καθώς και προγραμματισμένων ραντεβού είναι έντονη. Η ελληνική κουλτούρα αποτελείται από δύο βασικά χαρακτηριστικά την επικοινωνία υψηλού περιεχομένου και την πολυχρονίστηκη κουλτούρα. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας βασίζεται στην αναζήτηση και στην επικοινωνία με βάση πράγματα που μαθαίνουμε από τον περίγυρο όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η πολυχρονίστηκη κουλτούρα υποδηλώνει τη μη χαλαρή αντιμετώπισή του χρόνου, είτε αναφερόμαστε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είτε στην τυπικότητα. Σε σύγκρισή με άλλες δυτικές χώρες που βασίζονται στην αποτελεσματικότητα, η Ελλάδα βασιζόταν στις καλές σχέσεις. Ωστόσο, το αγγλο-σαξονικό μοντέλο εκπαίδευσης των νέων που στοχεύουν να ασχοληθούν με τις επιχειρήσεις έχει αλλάξει αυτά τα χαρακτηριστικά φέρνοντας τα σε πιο δυτικά πρότυπα (Giousmpasoglou, 2014:3-15).

Όντας μια κοινωνία με επικοινωνία υψηλού περιεχομένου δίνει περισσότερη σημασία στη δημιουργία σχέσεων με τους συνεργάτες της, με πρακτικές πιο έντονες στο κομμάτι της εδραίωσης επιχειρησιακών σχέσεων παρά της καθοδήγησης μέσω των κανόνων (Papalexandris και Chalikias, 2002:342-352). Αυτό μπορεί να φανεί στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, για παράδειγμα, καθώς πάντα η πρώτη συνάντηση γίνεται ώστε να τεθούν οι βάσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στα δύο μέρη, πολύ συχνά δεν είθισται να συζητάται κανένα επιχειρησιακό θέμα στην πρώτη αυτή συνάντηση.

Χαρακτηριστικό που βρίσκουμε και στην κορεάτικη κουλτούρα όπως μπορούμε να δούμε στην προηγούμενη ενότητα.

Ωστόσο, κάποια από αυτά τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά και τις επικοινωνιακές πρακτικές βρίσκουν αντίκρισμα και στην κορεάτικη επιχειρησιακή κουλτούρα, καθώς και στις δύο περιπτώσεις, όσον αφορά στις διαπραγματεύσεις, χρειάζονται αρκετό χρόνο για να πάρουν μια τελική απόφαση. Οι σχέσεις με τους γύρω μας, ο σεβασμός στους μεγαλύτερους και η αποφυγή της ελάχιστης προσβολής ή αμηχανίας είναι σημαντικά στοιχεία της κουλτούρας. Οι σχέσεις αυτές έχουν ως αντίκτυπο έντονες οικογενειακές σχέσεις που ως αποτέλεσμα έχουν τη δημιουργία πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων (Georgas et al, 1997:303-320). Στην Ελλάδα υπάρχει έντονο το χαρακτηριστικό της εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και της διατήρησής των σχέσεων, πράγμα που φαίνεται και στη γλώσσα με τη λέξη «φιλότιμο» που δεν υπάρχει αντίστοιχη ισοδυναμία ούτε στα αγγλικά, ούτε στα γερμανικά. Ωστόσο, όλο αυτό συμβαίνει μόνο στους κόλπους μιας ομάδας φίλων, συνεργατών, οικογενείας, οι οποίοι λαμβάνουν την αποδοχή, την ενεργητικότητα και την αυτοθυσία των μελών. Το λεγόμενο in-group collectivism<sup>18</sup>, καθώς στα άτομα εκτός ομάδας, η καχυποψία, η ψυχρία, η ανταγωνιστικότητα και ο αυταρχισμός κυριαρχούν (Georgas, 1993:109-124).

Όπως και στην κορεάτικη κουλτούρα, η διαπραγμάτευση με έλληνες απαιτεί υπομονή και η δημιουργία εμπιστοσύνης ανάμεσα στους δύο εταίρους έχει ιδιαίτερη σημασία. Η πρώτη συνάντηση λειτουργεί πάντα ως η πρώτη επαφή ανάμεσα στους διαπραγματευτές, στην οποία δεν θα συζητηθούν εξ αρχής τα επιχειρησιακά θέματα. Είναι χρήσιμο κανείς να θυμάται πως δεν συνηθίζεται στις συναντήσεις να ανταλλάσσονται δώρα, πράγμα που μπορεί προκαλέσει κλίμα αμηχανίας αν κάποιος δεν το γνωρίζει. Όσον αφορά στο θέμα της επικοινωνίας, αυτή γίνεται έμμεσα με έντονη χρήση χειρονομιών και οπτικής επαφής. Στην περίπτωση της Ελλάδας και της Κορέας, η επιχειρησιακή επικοινωνία κατά βάση στα αγγλικά. Η εκμάθηση των αγγλικών και στις δύο χώρες ξεκινά από μικρή ηλικία και στη συνέχεια αποτελεί κύριο προσόν για την πρόσληψη ενός εργαζομένου.

---

<sup>18</sup> Υπάρχει το χαρακτηριστικό της συλλογικότητας και του κολεκτιβισμού, αλλά όσον αφορά την ομάδας του καθενός ξεχωριστά και όχι όλες γενικά τις ομάδες.

### 3.3 Γεφύρωση των πολιτισμικών διαφορών στις επιχειρήσεις

Αρχικά, βλέποντας όλα τα παραπάνω, υπάρχουν κάποια πράγματα που αν προσέξει κανείς μπορεί να επιτύχει μια αποτελεσματική συνεργασία είτε με εταιρίες του εξωτερικού, είτε με τους εργαζόμενους, είτε με τη χώρα στην οποία στεγάζεται. Πέρα από τα διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά, η γλώσσα είναι ο πρώτος βασικός παράγοντας επικοινωνίας που εν τέλη μπορεί να μειώσει την απόσταση που η κουλτούρα φέρνει. Όπως αναφέραμε και παραπάνω είναι αναγκαία η γνώση μιας ξένης γλώσσας σε επαρκές επίπεδο για τις επιχειρησιακές ανάγκες. Για μια επιτυχή επικοινωνία, τα άτομα γνώστες αυτής της ικανότητας είναι σημαντικά. Στην περίπτωση που μια επιχείρησή το κρίνει απαραίτητο και επιτεύξιμο, συνιστάται η πρόσληψη ατόμων όπως μεταφραστές, επιχειρηματικοί διερμηνείς ή τουλάχιστον ανθρώπινο δυναμικό με γνώσεις εφαρμοσμένων ξένων γλωσσών (Vlachopoulos, 2004:89-102).

Σε πρώτη φάση, η γνώση του πολιτισμού της χώρας, στην οποία επιδιώκουμε να κάνουμε επιχειρησιακές συμφωνίες, μπορεί να δείξει όχι μόνο σεβασμό απέναντι στα άτομα αυτής της χώρας, αλλά να μειώσει το πολιτισμικό σοκ με το οποίο μπορεί κανείς να έρθει αντιμέτωπος. Η άγνοια των παραπάνω χαρακτηριστικών, όπως ο τρόπος διαπραγμάτευσης των ασιατικών χωρών, μπορεί να μας προκαλέσει αγανάκτηση, ανυπομονησία και αποπροσανατολισμό. Με τη γνώση αυτών των χαρακτηριστικών είναι ευκολότερο κανείς να προσαρμοστεί εκ των προτέρων, ώστε να επιτύχει τα καλύτερα αποτελέσματα. Η γνώση των διαπολιτισμικών πρακτικών μας φέρνει σε θέση ετοιμότητας, αλλά και μας δίνει το προβάδισμά του να γνωρίζουμε τι θα αντιμετωπίσουμε, χωρίς περιττές εκπλήξεις. Φυσικά, δεν είναι απολύτως εφικτό κανείς να είναι γνώστης κάθε πολιτισμού αλλά η γνώση και η έρευνα πάνω στα πολιτισμικά στοιχεία, στις επικοινωνιακές και στις επιχειρησιακές πρακτικές μπορούν να εγγυηθούν μια ασφαλή και επιτυχημένη εργασία και επιχειρησιακό εγχείρημά σε διάφορες χώρες. Πλέον μπορούμε να δούμε τη γνώση και την αντιμετώπιση κάποιας κουλτούρας ως μια επιπλέον ικανότητα στο χώρο των επιχειρήσεων (Hodge, 2000:80-96).

Ίσως, βασιζόμενοι στη θεωρία της Adler, η ρευστή ακόμα πολιτισμική αντίληψη των νέων να είναι και ένας από τους λόγους που οι νέοι προσαρμόζονται ευκολότερα σε καινούργια πολιτισμικά περιβάλλοντα, καθώς δεν έχουν χτίσει ακόμα ολοκληρωτικά στο μυαλό τους ένα συγκεκριμένο προγραμματισμό για το πως τα πράγματα θα πρέπει να γίνονται. Πρέπει ωστόσο να γνωρίζουμε τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνουμε σε κάποια προκειμένη περίπτωση. Η κατανόηση αυτών των χαρακτηριστικών συχνά μπορεί να αποδειχθεί κερδοφόρα, καθώς πολλές εταιρίες που συγχωνεύονται με άλλες εταιρίες ή ανοίγουν παραρτήματα στο εξωτερικό δίνουν προαγωγές στους υπαλλήλους που μπορούν να φέρουν εις πέρας επιχειρησιακές δραστηριότητές σε ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον (Brislin, 2008:121-122).

Η κουλτούρα μιας χώρας όσο καλά και αν είναι ριζωμένη στην επιχειρησιακή κουλτούρα μέσα από τα άτομα που την απαρτίζουν, εμείς δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός πως όσο ομογενοποιημένη και αν είναι μια κουλτούρα συχνά υπάρχουν και υποκουλτούρες που την απαρτίζουν (McDermott και O'Dell,

2001:76-85). Έτσι, η ανάδυσή του knowledge management μπορεί να ρίξει φως σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορούμε, έτσι, να κατανοήσουμε τις αξίες που επικρατούν σε ένα εταιρικό περιβάλλον. Όπως αναφέραμε, οι διασυνδέσεις είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό, όμως μπορούν ακόμα και να γεφυρώσουν τις σχέσεις γνώσης των πρακτικών ανάμεσα σε δύο πολιτισμούς, καθώς υπάρχουν χαρακτηριστικά που δεν μπορούμε να κατανοήσουμε μέσα από τις λειτουργικές διαδικασίες αλλά τις καθημερινές ενέργειες, όπως εταιρικές συμπεριφορές και συνομιλίες (McDermott και O'Dell, 2001:76-85).

Επιχειρήσεις όπως PricewaterhouseCoopers (PwC) και American Management Systems (AMS) έχουν επενδύσει στο knowledge management και στη δημιουργία ενός δικτύου πληροφόρησης, σύμφωνα με το οποίο επιλέγουν την επιχειρησιακή στρατηγική που τους ταιριάζει (McDermott και O'Dell, 2001:76-85). Κάθε πληροφορία που μπορούν οι υπάλληλοι να αναφέρουν θεωρείται πολύτιμη και υπογραμμίζει τη σημαντικότητά του knowledge management, πόσο μάλλον όταν μιλάμε για τη διάθεση ενός προϊόντος σε μια καινούργια αγορά. Μια λανθασμένη στρατηγική που πολλοί επιχειρήσαν να εφαρμόσουν είναι να αλλάξουν με κάποιο τρόπο την εταιρική τους κουλτούρα, αντί για αυτό, ένας διαμερισμός της ήδη υπάρχουσας γνώσης θα ήταν καλύτερος (McDermott και O'Dell, 2001:76-85)

Είτε εντός του εταιρικού περιβάλλοντος είτε εκτός, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε την πολιτισμική ποικιλία, να αναρωτηθούμε γιατί γίνονται έτσι τα πράγματα. Εταιρίες όπως Sony και Unilever, για να αντιμετωπίσουν τη γεωγραφική πολυπολιτισμικότητα, υιοθέτησαν την τεχνική της πρόσληψης στελεχών μάνατζμεντ και διευθυντών με πολυπολιτισμικό υπόβαθρο για να στελεχώσουν τις ομάδες τους (McDermott και O'Dell, 2001:76-85). Η εκπαίδευση στελεχών για τη λειτουργία τους μέσα σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα είναι σημαντική, είτε για τις διαπραγματεύσεις είτε για την προώθηση ενός νέου προϊόντος σε μια νέα αγορά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το γεγονός ότι στην έκθεση που διεξάχθηκε στην Αθήνα «Ημέρες Καριέρας» το νούμερο ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των υποψηφίων που αναγνώριζαν οι εκπρόσωποι των εταιριών ήταν η γνώση τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας.

Εφόσον όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά έχουν ληφθεί υπόψη δεν χρειάζεται πλέον να μιλάμε για εμπόδια στις διαπολιτισμικές οικονομικές διαδικασίες. Κάθε κίνδυνος που η άγνοια αυτών μπορεί να επιφέρει, μπορεί να αντιμετωπιστεί και θα πρέπει να αντιμετωπιστεί. Κάθε επιχείρηση είτε μεγάλη είτε μικρή θα χρειαστεί να έρθει σε επικοινωνία είτε σκόπιμα είτε όχι με κάποιον πελάτη ή συνεργάτη διαφορετικού πολιτισμικού και γλωσσικού υποβάθρου και σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να είναι διατεθειμένη να γεφυρώσει τις διαφορές που θα προκύψουν, ώστε να επέλθει οικονομικό όφελος.

## Συμπεράσματα

Η έρευνα που έγινε για τη συγκεκριμένη εργασία ανέδειξε την περιπλοκότητα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Το να αποφασίσει μια εταιρία να επεκταθεί στο εξωτερικό την εκθέτει σε ένα ολοκληρωτικά καινούργιο περιβάλλον όχι μόνο όσον αφορά στη συνεργασία με μια άλλη εταιρία αλλά και στο διαφορετικό πελατειακό κοινό. Έτσι, είναι αναγκαία η αντιμετώπιση δυσκολιών που αφορούν τη διαφορετική κουλτούρα και τον τρόπο επικοινωνίας, όχι τόσο στο επίπεδο της γλώσσας αυτής καθ'αυτής αλλά των επικοινωνιακών πρακτικών. Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων πλέον δεν θα πρέπει να στρέφεται σε ξεπερασμένα, απλά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά αλλά στο πόσο μπορεί να προσαρμόζεται στις ανάγκες που γίνονται όλο και περισσότερο μεταβαλλόμενες.

Παρόλα αυτά, δεν είναι απαραίτητα σωστό αλλά και εφικτό να γνωρίζουμε κάθε πτυχή μιας κουλτούρας και του τρόπου που επαγγελματικά θα πρέπει να την προσεγγίσουμε. Από την άλλη, όμως, θα πρέπει να είμαστε ικανοί, στις χώρες στις οποίες θα επιλέξουμε να ανοιχτούμε, να γνωρίζουμε πως θα πρέπει να λειτουργήσουμε μέσα σε αυτό το περιβάλλον. Να είμαστε δηλαδή ενήμεροι του τι θα πρέπει να κάνουμε, πως να το κάνουμε και πότε να το κάνουμε, γεγονός που δεν είναι εύκολο και πολλές εταιρίες παραβλέπουν. Μια απλή γνώση κάποιον από τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν έχει νόημα, εφόσον τα λάθη που προκύπτουν είναι καθοριστικά για την έκβαση του αποτελέσματος.

Οι εταιρίες θα πρέπει, λοιπόν, να στρέψουν αλλού την προσοχή τους. Υπάρχουν εταιρίες που αντιλαμβανόμενες αυτές τις ανάγκες και προσπαθούν να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους τους, ώστε να είναι σε θέση να έρχονται αποτελεσματικά σε επαφή με συνεργάτες διαφορετικής κουλτούρας. Η γνώση των διαφορών και των ομοιοτήτων ανάμεσά σε δύο κουλτούρες δεν επιδεικνύει μόνο σεβασμό αλλά και επαγγελματισμό. Για τον λόγο αυτό, πολλές μικρές εταιρίες αδυνατούν να επεκταθούν στο εξωτερικό, καθώς ο λόγος δεν είναι πάντα οικονομικός, τουλάχιστον σε σύγκρισή με τα προβλεπόμενα κέρδη, αλλά η άγνοια των κινδύνων που θα αντιμετωπίσουν. Μια χώρα στο εξωτερικό τους φαίνεται σαν κάτι μακρινό και άγνωστο, πράγμα που την προκειμένη χρονική περίοδο και με τα μέσα που διαθέτουμε κάτι τέτοιο φαίνεται αδιανόητο, σε επίπεδο επικοινωνίας μέσω φυσικής παρουσίας ή με τη βοήθεια της τεχνολογίας και με τον τρόπο που η πληροφορία ταξιδεύει.

Οι δυνατότητές των επιχειρήσεων έχουν αυξηθεί κατά πολύ, σαν αποτέλεσμα η αγορά εργασίας έχει συγκεκριμένες πλέον απαιτήσεις. Σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, με έντονη σχέση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, πόσες εταιρίες θα προτιμούσαν να προσλάβουν ένα άτομο με μέτρια ή απλά καλή γνώση αγγλικών, για παράδειγμα, από έναν υποψήφιο με όχι μόνο γλωσσικές αλλά και επικοινωνιακές γνώσεις; Κατά πάσα πιθανότητα δεν θα είναι πολλές. Ακόμα και η μικρότερη επιχείρηση έχει ανάγκη να εξασφαλίσει το δεδομένο της καλής επικοινωνίας όσον αφορά στο εξωτερικό της περιβάλλον. Θέλοντας ή όχι ζούμε σε ένα περιβάλλον που μοιάζει να μικραίνει και να μην υπάρχουν πλέον χιλιόμετρα που να χωρίζουν της χώρες μεταξύ τους. Για τον λόγο αυτό δεν είναι δυνατόν να κυριαρχεί η

στασιμότητα και η έλλειψη εξέλιξης, πόσο μάλλον από άτομα που ασχολούνται με το χώρο των επιχειρήσεων, ένα χώρο συνεχώς μεταβαλλόμενο.

Είναι ξεκάθαρο πως είτε ασιατικές είτε δυτικές, οι χώρες αποτελούνται από ξεχωριστά χαρακτηριστικά, αλλά κάποιες φορές μερικές κουλτούρες μπορεί να μοιράζονται ορισμένα ίδια στοιχεία. Η γνώση αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να γλυτώσει κάποιον από την αμηχανία και την άγνοια. Δεν θα πρέπει ποτέ να βασίζουμε την κρίση μας πάνω σε στερεοτυπικά χαρακτηριστικά. Επίσης, γνωρίζοντας αυτές τις διαφορές που θα προκύψουν, θα πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι για το τι θα συναντήσουμε, ώστε να γνωρίζουμε πως να φερθούμε αναλόγως. Δύο βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα πρέπει να έχει κάθε επαγγελματίας, είναι η προσαρμοστικότητα και η ανοχή. Ακόμα και αν δεν θεωρούμε σωστά κάποια χαρακτηριστικά, τότε δεν θα πρέπει να τα κατακρίνουμε με βάση τις δικές μας πραγματικότητες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ακραίες συμπεριφορές, όταν εκπροσωπούμε μια επιχείρηση, δεν είμαστε μόνο εμείς αυτοί που θα κριθούν αρνητικά, αλλά μέσα από εμάς μπορεί να επηρεαστεί ολόκληρη η εικόνα της εταιρίας.

Τέλος, ο σωστός επαγγελματίας θα πρέπει να έχει τα εφόδια που πρέπει ώστε να αντιμετωπίσει όλα τα παραπάνω εμπόδια, αλλά και η εταιρία θα πρέπει να κατανοήσει την ανάγκη να προσαρμοστεί σε αυτές τις ανάγκες εφόσον ενδιαφέρεται για συνεργασία με ξένους επιχειρηματίες. Όλο και περισσότερο, οι εταιρίες ορθά αναζητούν τα συγκεκριμένα εφόδια από τους υπαλλήλους της, καθώς οι επιβίωση μιας επιχείρησης βασίζεται και σε αυτούς τους παράγοντες. Εν τέλει, μπορεί η γνώση όλων των παραπάνω χαρακτηριστικών να αποδειχθεί καθοριστική για την έκβασή μιας επιτυχής διαπραγμάτευσης, αγοράς ή πώλησης.

## Βιβλιογραφία

- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. PWS-KENT Publishing Company. 2<sup>nd</sup> Edition. pp 63-65. Boston, MA
- Adler, N. J. (1991). *Communicating Across Cultural Barriers*. International Dimensions of Organizational Behavior. 2<sup>nd</sup> Edition. pp 63-91. Boston, MA
- Adler, N. J., (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Shout-Western College Publishing, 3<sup>rd</sup> Edition. pp 1-16. Cincinnati, OH
- Alston, J. P. (1989). *Wa, Guanxi and Inhwa: Management principles in Japan, China and Korea*. Business Horizons. 32 Volume. (2 Issue). pp 26-31
- Aiken, M., & Kim, D., & Hwang, C., & Lu, L. (1995). *A Korean Group Decision Support System*. Information and Management. 28 Volume. (5 Issue). pp 303-310
- Beeson, M. & Rosser, A. (1998). *The East Asian Economic Crisis: A brief overview of the facts, the issues and the future*. Asia Research Centre. Working Paper No. 86. pp 2-12
- Brislin R. W. (2008). *Working with Cultural Differences: Dealing Effectively with Diversity in the workplace*. Greenwood Publishing Group. 1<sup>st</sup> Edition. pp 121-122
- Brooks, I. & Weatherston, J. & Wilkinson, G. (2004). *The International Business Environment*. Pearson Education Limited. 1<sup>st</sup> Edition. pp 192
- Chen, M. (2004). *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. Cengage Learning EMEA. 2<sup>nd</sup> Edition. pp 125-127
- Chaney, L. H., & Martin, J. S. (2011). *Intercultural business communication*. Upper Saddle River. N.J.: Prentice Hall. 5<sup>th</sup> Edition. pp 301
- Choong, Y. Lee, (2012). *Korean culture and its influence on business practice in South Korea*. The journal of International Management Studies. Volume 7. (Issue 2) pp 184-190
- Cho, Y. H. & Yoon, J. (2001). *The origin and function of dynamic collectivism: An analysis of Korean Corporate Culture*. Asia Pacific Business Review. 7 Volume (4 Issue) pp 70-88
- Dahl, Stephan. (2004). *Cross-cultural advertising research: What do we know about the influence of culture on advertising?* Middlesex University Discussion. Paper No. 28. January. Middlesex. U.K
- De Mente, Boye Lafayette. (1994). *Korean Etiquette and Ethics in Business*. . Business Books. pp 30-40. IL: NTC Lincolnwood

De Mooij, Marieke. (2003). *Convergence and divergence in consumer behaviour: Implications for global advertising*. International Journal of Advertising. 22 Volume (2 Issue). pp 183-200.

Edgar, S. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. 3rd Edition. pp 375-392

Forsberg, C. & Mörner, E. (2006). *Swedes establishing overseas – Cultural differences in management between Sweden and USA*. Södertörns Högskola Institutionen för ekonomi och företagande. Volume 2. (Issue 6). pp 14-15

Fougere, M. & Moulettes. (2007). *The Construction of the Modern West and the Backward Rest in Hofstede's Culture's Consequences*. Journal of Multicultural Discourse. Volume 2. (1 Issue). pp 17, 10-19

Gentile, .M C. (1996). *Managerial Excellence through Diversity: Text and Cases*. Waveland Pr Inc. pp 94. Chicago: Irwin

Georgas, J., & Christakopoulou, S., & Poortinga, Y., & Angleitner, A., & Goodwin, R. & Charalambous, N. (1997). *The relationship of family bonds to family structure and function across cultures*. Journal of Cross-Cultural Psychology. (Issue 28). pp 303-320

Georgas, J. (1993) Management in Greece. in D.J. Hickson (ed.) *Management in Western Europe: Society, Culture and Organisation in Twelve Nations*. Berlin: Walter de Gruyter. pp. 109-124

Giousmpasoglou, C. (2015). *Greek management and culture*. Bahrain Polytechnic. pp 3-15 στο βιβλίο Βλαχόπουλος, Σ. & Τάγκας, Π. (2006). *Διαπολιτισμικές προσεγγίσεις*. Εκδόσεις Διονικός. σελ. 11-21

Gookjin, Jeong, (2015). *Miracle on the Han River: A Regression Analysis of the Effect of Chaebol Dominance on South Korea's Economic Growth*, International Affairs University of Colorado at Boulder. Honors Thesis. pp 6-17

Hilton, G. (2003). *Becoming culturally fluent*. International Affairs University of Colorado at Boulder Communication World 2007. 24 Volume. (6 Issue). pp 34-36.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in work related values*. Sage Publications. pp 335-338, 335-350

Hofstede, G., (1980a), *Culture's Consequences: international Differences in Worked Related Values*. Sage Publication. pp 181. Beverly Hills

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture. 2 Volume (1 Issue). pp 8-13

Hooker, J. (2008). *Cultural Differences in Business Communication*, Tepper School of Business Carnegie Mellon University. Published in C. B. Paulston, S. F. Kiesling, and E. S. Rangel, eds., *Handbook of Intercultural Discourse and Communication*. CMU. pp 1-20. Blackwell

Lau, J. B. & Shani, A.B. (1988). *Behavior in Organizations*. pp 375-392. Irwin

Lewis, R. D. (2005). *Finland, cultural lone wolf*. ME: Intercultural Press. pp 70-89. Yarmouth

Lewis, R. D. (2005). *Cultural categories of communication and western vs eastern values*, pp70-89 in Nishimura, S. & Anne Nevgi, A. & Seppo Tella, S. (2013). *Communication Style and Culture Features in High/Low Context Communication Cultures: A case study of Finland, Japan and India*. Waseda University, Japan & Department of Education, University of Helsinki & Department of Applied Sciences of Education, University of Helsinki. pp 784-790

Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. & Paliktzoglou, V. (2016) *The Brain Drain Phenomenon in Higher Education in Greece: Attitudes and Opinions on the Decision to Immigrate*. Paper presented in the 3rd Annual International Conference on Humanities & Arts in a Global World. pp 3-6. January. Athens, Greece

McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*. Journal of Knowledge Management. MCB University Press. ISSN 1367-3270. Volume 5. (1 Issue) pp 76-85

Merkin, R. S. (2009). *Cross-cultural communication patterns – Korean and American Communication*. Journal of international communication. (20 Issue). pp 1-15

Nishimura, S. & Nevgi, A., & Tella, S. (2013). *Communication Style and Culture Features in High/Low Context Communication Cultures: A case study of Finland, Japan and India*. Waseda University, Japan & Department of Education, University of Helsinki & Department of Applied Sciences of Education, University of Helsinki. pp 784-790

Padhi, P. K. (2016). *The rising importance of cross cultural communication in global business scenario*. . Quest Journals. Vol. 4. (Issue 1) pp 20-26

Papalexandris, N. and Chalikias, J. (2002). *Changes in training, performance management and communication issues among Greek firms in the 1990s: intercountry and intracountry comparisons*. Journal of European Industrial Training. 26 Volume (7 Issue) pp 342-352

Prasanta, K. P. (2016). *The rising importance of cross cultural communication in global business scenario*. Quest journals: Journal of research in humanities and social science. (Volume 4). pp 20-26

Prouska, R. & Kapsali, M. (2011). *Business and Management Practices in Greece: A Comparative Context*. Palgrave MacMillan, 1st Edition.

Rugman, M. A. & Collinson, S. (2012). May. 6<sup>th</sup> Edition. Pearson. pp 138

Roeber, A. L. (1952). *General and theoretical, The Nature of Culture*. University of Chicago Press. pp 462. Chicago

Spencer-Oatey, H. (2008) *Culturally Speaking. Culture, Communication and Politeness Theory*. Continuum. 2nd edition. pp 3-5. London:

- Segers, R. T. & Vedder, F. (2015). *Multinational Management: A Casebook on Asia's Global Market Leaders*. Springer International Publications. pp335-338
- Schein, E. (1984) *Coming to a new awareness of organizational culture*. pp 375-390 στο βιβλίο των J.B. Lau and A. B. Shani, *Behavior in organizations*, Irwin, 1988
- Schein, E. (1984) *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review. 25 Volume (2 Issue) pp 3–16
- Sheida, H., (2000). *Global Smarts: The Art of Communicating and Deal Making Anywhere in the World*. John Wiley and Son Inc. in Merkin, R. S. (2009). *Cross-cultural communication patterns – Korean and American Communication*. Journal of international communication. (20 Issue). pp 1-15
- Southerton, D. G. (2008). *More thoughts on Korean business and popular culture: Volume 2*. Bridging Culture Publications. in Merkin, R. S. (2009). *Cross-cultural communication patterns – Korean and American Communication*. Journal of international communication. (20 Issue). pp 1-15
- Street, B. (1985). *Literacy in theory and Practice*. Cambridge CUP. in Merkin, R. S. (2009). *Cross-cultural communication patterns – Korean and American Communication*. Journal of international communication. (20 Issue). pp 1-15
- Thomas, D. A & Ely, R.J. (1996). *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. Harvard Business Review. pp 79–90. September–October
- Trompenaars, F. & Turner, H. C. (1998). *Riding the waves of culture, Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing. pp 184
- Trompenaars, F., Hamden, Ch., & Turner, N. (2007). *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*. Brealey. pp 31-50
- Vasile, A., C., & Nicolescu, L., (2016). *Hofstede's cultural dimensions and management in corporations*, *Cross -Cultural Management Journal*. Vol. 18, (9 Issue). pp 36
- Vlachopoulos, S., (2004). *Zur Ausbildung eines Sprachendienstleisters in Griechenland*. LSP & Professional Communication. Volume 4. (1 Issue). Pp 89-102
- Yeh, R. (1988). *On Hofstede's treatment of Chinese and Japanese values*. Asia Pacific Journal Management. Kluwer Academic Publishers. Volume 6. (1 Issue) pp 149-160. <https://doi.org/10.1007/BF01732256>
- Yeongsu, Kim (2011). *Confucianism based organizational value and post-merge syndrome in cross border M&A: How family system principle hinders communication in cross-border M&A*. International journal of business and Management, Seoul National University, vol. 6, no. 4, pp 49-63
- Yeung, H. W. C. (2007). *Handbook of research on Asian business*. Edward Elgar. pp 342-352

Βλαχόπουλος, Σ. & Τάγκας, Π. (2006). *Διαπολιτισμικές προσεγγίσεις*. Εκδόσεις Διονικός. σελ. 11-21

Γκόγκας, Θ. (2011). *Διαπολιτισμική επικοινωνίας: ταυτότητες και ετερότητες*. Εκδόσεις Ανατολικός, σελ. 9, 17. Αθήνα.

Πίτσιος, Π., (2002). *Εξωστρέφεια και Marketing*. στο [www.ιστοσελίδες.gr](http://www.ιστοσελίδες.gr) (23.03.04) στο Βλαχόπουλος, Σ. & Τάγκας, Π. (2006). *Διαπολιτισμικές προσεγγίσεις*. Εκδόσεις Διονικός. pp 11-21

## Ιστοσελίδες

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/greece/> προσπελάστηκε 22/10/2017

<https://www.hofstede-insights.com/> προσπελάστηκε 22/10/2017

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/australia,china,the-netherlands,the-usa/> προσπελάστηκε 22/10/2017

<http://www.pkf.com/media/131978/doing%20business%20in%20south%20korea.pdf> προσπελάστηκε 22/10/2017

[https://english.visitkorea.or.kr/enu/AKR/AK\\_ENG\\_1\\_1.jsp](https://english.visitkorea.or.kr/enu/AKR/AK_ENG_1_1.jsp) προσπελάστηκε 10/09/2017

<https://www.statista.com/statistics/263579/gross-domestic-product-gdp-in-south-korea/> προσπελάστηκε 10/09/2017

<https://www.athena-innovation.gr/el/announce/pressreleases/280-innoeticsexit.html> προσπελάστηκε 10/09/2017

<https://www.statista.com/statistics/263579/gross-domestic-product-gdp-in-south-korea/> προσπελάστηκε 10/09/2017

<https://www.statista.com/statistics/263579/gross-domestic-product-gdp-in-south-korea/> προσπελάστηκε 10/09/2017

<http://www.businessdictionary.com/definition/chaebol.html> προσπελάστηκε 10/09/2017

<https://www.nytimes.com/2017/02/17/business/south-korea-chaebol-samsung.html> προσπελάστηκε 10/09/2017

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/lookism> προσπελάστηκε 10/10/2017

## Πίνακας 1:

<https://www.slideshare.net/dimiterbak/the-impact-of-national-culture> © 2013 Rexintegra Ltd. 22/09/2017

## Πίνακας 2:

<https://yannigroth.com/2014/05/24/a-new-cultural-construct-tightness-looseness-of-societies/> προσπελάστηκε 22/09/2017

### **Πίνακας 3:**

<https://www.crossculture.com/latest-news/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>  
προσπελάστηκε 22/09/2017

