



ΤΓΔΣ

ΤΜΗΜΑ
ΓΛΩΣΣΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

Διαπολιτισμικές Εργασιακές Σχέσεις σε Πολυεθνικές Επιχειρήσεις:
Μια Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

ΤΗΣ

ΜΑΡΙΑΣ ΒΑΜΒΑΚΑ

Βόλος, 2024

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

Επιβλέπων:

Δαμασκηνίδης Γεώργιος

Εντεταλμένος Διδάσκων του τμήματος Γλωσσικών & Διαπολιτισμικών Σπουδών,

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής Αξιολόγησης

1^ο Μέλος:

Σηφάκη Ειρήνη

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του τμήματος Γλωσσικών & Διαπολιτισμικών Σπουδών,

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

2^ο Μέλος:

Γογωνάς Νικόλαος

Επίκουρος Καθηγητής του τμήματος Γλωσσικών & Διαπολιτισμικών Σπουδών,

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

«Πνευματικά δικαιώματα
Copyright © Μαρία Βαμβακά, 2024

Η έγκριση της Πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Γλωσσικών & Διαπολιτισμικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας δεν δηλώνει απαραίτητως την αποδοχή των απόψεων της/του συγγραφέα»

Υπεύθυνη Δήλωση: Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της Πτυχιακής Εργασίας και ότι κάθε βοήθεια που προσφέρθηκε στη συγγραφή της αναγνωρίζεται και αναφέρεται στο κείμενο. Επιπλέον, αναφέρονται όλες οι βιβλιογραφικές πηγές που αξιοποιήθηκαν, είτε πρωτογενείς είτε δευτερογενείς, ενώ η συμβολή τους παρατίθεται επακριβώς ως απόσπασμα ή παράφραση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΛΛΗΝΟΑΓΓΛΙΚΟ ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 Διαπολιτισμικότητα και επικοινωνία στις επιχειρήσεις	8
1.2 Η πολυεθνική επιχείρηση ως χώρος εργασίας	9
1.3 Αποσαφήνιση εννοιών	14
1.4 Σκοπός της έρευνας	18
1.5 Ερευνητικά ερωτήματα	19
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	21
2.1 Η θεωρία των πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede	23
2.2 Το πολιτισμικό μοντέλο των επτά διαστάσεων του Trompenaars & Charles Hampden-Turner	30
3. ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	40
3.1 Επίπεδα και προκλήσεις της διαπολιτισμικής επικοινωνίας	40
3.2 Η δεοντολογία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας	42
3.3 Μοντέλα επικοινωνίας	45
3.3.1 Γραμμικό / Μαθηματικό μοντέλο επικοινωνίας	46
3.3.2 Το Διαδραστικό/ Κυκλικό μοντέλο επικοινωνίας	49
3.4 Διάσταση Υψηλού Και Χαμηλού Πλαισίου Του Hall	50
3.5 Οι αξιακοί προσανατολισμοί των Kluckhohn Και Strodtbeck	52
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	59
4.1 Μεθοδολογικός σχεδιασμός της έρευνας	59
4.2 Βιβλιογραφική αναζήτηση	61
4.3 Κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού μελετών	63
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	66
5.1 Περιγραφική ανάλυση των καταγραφών	66
5.2 Ερευνητικά παραδείγματα των άρθρων της ανασκόπησης	81
5.3 Μέθοδοι συλλογής των ερευνητικών δεδομένων	82
5.4 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα	86
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	89
6.1 Γενικά συμπεράσματα από την έρευνα	89
6.2 Περιορισμοί έρευνας	91
6.3 Μελλοντικές έρευνες	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93

ΕΛΛΗΝΟΑΓΓΛΙΚΟ ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

- Απόσταση από την εξουσία: power distance
- Αποφυγή της αβεβαιότητας: uncertainty avoidance
- Άρρενωπότητα έναντι θηλυκότητας: masculinity versus femininity
- Ατομικισμός έναντι κολεκτιβισμού/συλλογικότητας: individualism versus collectivism
- Βιβλιογραφική Ανασκόπηση: literature research
- Διάκριση των πηγών σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα: screening
- Διαπολιτισμικά εκπαιδευτικά προγράμματα: cross-cultural training programs
- Δομημένες συνεντεύξεις: structured interviews
- Έλεγχος καταλληλότητας: eligibility
- Ερωτηματολόγια: questionnaires
- Ηλεκτρονικό επιχειρείν: e-business
- Ηλεκτρονικό εμπόριο: e-commerce
- Ικανοποίηση έναντι: Indulgence versus Restraint
- Καταγραφή των αποτελεσμάτων βάσεων δεδομένων: identification
- Κομφουκιανικός Δυναμισμός Εργασίας: Confucian Work Dynamism
- Λέξεις-κλειδιά: keywords
- Μακρόχρονος έναντι του βραχύχρονος προσανατολισμός: long term versus short term orientation
- Μέθοδοι συλλογής δεδομένων: data collection methods
- Οργανωτική δομή: organisation structure
- Ορια αναζήτησης: search boundaries
- Συμβολοσειρές Αναζήτησης: search strings
- Συμπερίληψη των αλληλένδετων άρθρων: included
- Συνεργατικότητα: collaboration
- Υπερφυσικότητα: Super nature

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι εργασιακές σχέσεις, εξαιτίας την παγκοσμιοποίησης και του πλουραλισμού, μεταβάλλονται με τη πάροδο του χρόνου και αποτελούν σημαντικό στοιχείο για τη βέλτιστη επιχειρηματική λειτουργία. Στη παρούσα πτυχιακή εργασία συνεπώς, επιδιώκεται να καταδειχθεί ο κρίσιμος ρόλος της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στη βελτίωση της ποιοτικής διάδρασης μεταξύ ατόμων διαφορετικών πολιτισμών αλλά και της επίδρασής της στη διοίκηση και τις λειτουργίες των επιχειρήσεων. Η μεθοδολογία της έρευνας βασίζεται στη Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση, η οποία κρίθηκε ως η πλέον κατάλληλη για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία επιτρέπει την εξέταση και ανάλυση ποικίλων ειδών άρθρων, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη και αμερόληπτη εικόνα του ερευνητικών ζητημάτων. Η διαδικασία περιλάμβανε τη συστηματική συλλογή, σύνθεση, κριτική ανάλυση των σχετικών μελετών με στόχο την κάλυψη ερευνητικών κενών, την ανάδειξη νέων ερευνητικών ερωτημάτων αλλά και προτάσεων και την παροχή στατιστικών ερμηνευτικών εργαλείων για τη διερεύνηση της θεματικής, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση των προκλήσεων και των ευκαιριών που σχετίζονται με τη διαπολιτισμική επικοινωνία στις διεθνείς επιχειρήσεις. Ορισμένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της παρούσας έρευνας είναι ότι η ηγεσία διακατέχει αξιοσημείωτο ρόλο στη διαμόρφωση των σχέσεων και μεταξύ του εργατικού δυναμικού, αλλά και μεταξύ των στελεχών και των υπαλλήλων. Ακόμη, η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης και της ανεκτικότητας είναι σημαντικές αρετές για την ειρηνική συμβίωση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς χωρίς αυτές, οι υπάλληλοι δε θα έχουν κινητήριο έναυσμα για δουλειά και, έτσι, δε θα προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Τέλος, η ενημέρωση των εργαζομένων για τους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει η επιχείρηση αλλά συνάμα και η αίσθηση ότι η γνώμη των εργαζομένων υπολογίζεται μέσα στην επιχείρηση, τους δίνει περισσότερο κίνητρο να εργαστούν και να ευαρεστήσουν τους εργοδότες τους. Τέλος, η εργασία αυτή είναι σημαντική για να κατανοήσουμε τις διαπολιτισμικές διαφορές αλλά και την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας, καθώς οι πολυεθνικές επιχειρήσεις απαρτίζονται από ποικίλες και έτερες πολιτιστικές και εθνοτικές ομάδες. Επιπλέον, ο σεβασμός της διαφορετικότητας ενισχύει την ομαδική συνεργασία και βελτιώνει την επικοινωνία, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο αρμονικού περιβάλλοντος. Κλείνοντας, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο, αν προσαρμοστούν στις αλλαγές που επιφέρει η παγκοσμιοποίηση, θα επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα στην αγορά εργασίας.

Λέξεις κλειδιά

Διαπολιτισμική επικοινωνία, βιβλιογραφική ανασκόπηση, διεθνείς επιχειρήσεις, εργασιακές ανάγκες

ABSTRACT

Industrial relations, due to globalization and pluralism, change over time and are an important element for optimal business functioning. This thesis therefore seeks to demonstrate the critical role of intercultural communication in improving the quality of interaction between people of different cultures and its impact on management and business operations. The research methodology is based on the Systematic Literature Review, which was considered the most appropriate to achieve the research objectives. This methodology allows for the examination and analysis of a variety of article types, providing a comprehensive and unbiased view of the research issues. The process involved the systematic collection, synthesis, critical analysis of relevant studies in order to fill research gaps, to highlight new research questions and suggestions, and to provide statistical interpretive tools to explore the topic, offering a comprehensive understanding of the challenges and opportunities related to intercultural communication in international business. Some of the major findings of this research are that leadership plays a notable role in shaping relationships both among the workforce and between managers and employees. Furthermore, cultivating empathy and tolerance are important virtues for peaceful coexistence within the work environment, as without them, the employees will not be motivated to work and thus will not perform to their full potential. Finally, informing employees about the goals the company is striving to achieve and at the same time making them feel that their opinion is valued within the company gives them more motivation to work and please their employers. Finally, this work is important to understand cross-cultural differences and the effective management of diversity, as multinational companies are composed of diverse and different cultural and ethnic groups. Moreover, respecting diversity enhances teamwork and improves communication, while helping to create a more harmonious environment. In conclusion, multinational enterprises, as they operate on a global scale, if they adapt to the changes brought about by globalization, will bring about better results in the labour market.

KeyWords

Transcultural communication, literature review, international businesses, employment requirements

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη παρούσα ενότητα πραγματεύονται οι έννοιες της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και της ομαλής επιχειρηματικής σχέσης και συνεργασίας μεταξύ των στελεχών μιας επιχείρησης, αλλά και μερικών ειδών ηγεσίας που προκύπτουν, ενώ ταυτοχρόνως παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα, αποσαφηνίζονται οι έννοιες που συναντώνται στη παρούσα εργασία αλλά και τον ερευνητικό σκοπό της παρούσας εργασίας.

1.1 Διαπολιτισμικότητα και επικοινωνία στις επιχειρήσεις

Η διαπολιτισμική επικοινωνία είναι σημαντική για την ποιοτικότερη επικοινωνία μεταξύ ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικούς πολιτισμούς. Τα ζητήματα που προκύπτουν από τη διαπολιτισμική επικοινωνία ξεκίνησαν να επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στη διοίκηση των επιχειρήσεων και, γενικότερα, στις ενδότερες λειτουργίες τους (Παναγιωτοπούλου, 2004). Η ύπαρξη της διαφορετικότητας αναγνωρίζεται εντός του πολιτισμικού, του εθνοτικού πλαισίου και των σχέσεων των ατόμων. Ωστόσο, λόγω της ανάγκης της λειτουργίας μιας οργάνωσης, η οποία βασίζεται σε τεχνικές-εργασιακές παρεμβάσεις, υπερθεματίζονται τα παρεμφερή στοιχεία της κάθε κουλτούρας και καταβάλλονται προσπάθειες για να ενταχθούν οι διαφορές μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, η Παναγιωτοπούλου, (2004: 94) αναφέρει ότι «δεν εξετάζονται οι ετερότητες, αλλά οι μηχανισμοί με τους οποίους η παγκοσμιοποίηση μπορεί να δημιουργήσει εναλλακτικές ή και συγκλίνουσες οργανωτικές δομές». Η συνεχής εξελικτική διαδικασία των νέων τεχνολογιών σε ποικίλους τομείς, όπως είναι οι τηλεπικοινωνίες και η πληροφορική, με χαρακτηριστικά παραδείγματα των ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) και ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και διοικείται μια επιχείρηση, ο οποίος πολλές φορές μπορεί να χαρακτηριστεί και από αβεβαιότητα (Παναγιωτοπούλου, 2004). Επίσης, η Παναγιωτοπούλου (2004: 108) ισχυρίζεται ότι «μόνο συντονισμένες και συνεχείς προσπάθειες για πολυπολιτισμική εκπαίδευση και κατάρτιση του συνόλου των εργαζομένων σε μία επιχείρηση μπορεί να αμβλύνει τις διαφορές μεταξύ τους και να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για μια αποτελεσματική διαπολιτισμική επικοινωνία και διοίκηση».

Ο Ekman, (2006) υποστηρίζει πως η μια επιχειρηματική σχέση δεν βασίζεται αποκλειστικά στο οικονομικό κομμάτι, αλλά και σε αμοιβαίες δραστηριότητες που να συνδέουν τους δύο ή περισσότερους επιχειρηματικούς εταίρους. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι πως ο καταναλωτής και ο έμπορος είναι ενεργοί συμμετέχοντες στο πλαίσιο

της αγοροπωλησίας, είναι δηλαδή «δυναμικό φαινόμενο» που δεν εξαρτάται από τον έναν αλλά και από τους δύο. Οι επιχειρήσεις που έχουν ως σκοπό να εξελιχθούν, οφείλουν να κατανοήσουν τις ανάγκες των ατόμων που απαρτίζουν ένα μέρος της, και αυτοί δεν είναι άλλοι παρά οι εργαζόμενοι. Πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης, ενώ παράλληλα να καινοτομούν, να αναλαμβάνουν τις ευθύνες για τους ενδεχόμενους κινδύνους που μπορούν να υπάρξουν αλλά και να ενθαρρύνουν την ομαδική συνεργασία και την αυτοβελτίωση. Με λίγα λόγια, χωρίς τη διατήρηση ειρηνικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και των καταναλωτών, οι οποίοι απαρτίζουν ένα μέρος της αγοροπωλησίας, το στέλεχος αδυνατεί να επισπεύσει τον στόχο του. Γενικώς, «ένας ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης πρέπει να είναι έτοιμος να δώσει, να μοιραστεί και να υποστηρίξει, όχι απλώς να λάβει» (Xesha, Iwu, Slabbert & Nduna, 2014: 313).

Εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, οι «εργασιακές σχέσεις» ενδέχεται να μεταβληθούν στο στυλ διαχείρισής τους. Για το λόγο αυτό οι αρμόδιοι υποχρεούνται να παρακολουθούν αυτές τις αλλαγές, γνωρίζοντας ότι η διαφορά τους με τον σύγχρονο τρόπο διοίκησης, διακυβεύει την απώλεια εργατικού δυναμικού (Xesha, Iwu, Slabbert & Nduna, 2014). Χρειάζεται να υπάρχουν αρμονικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων που στελεχώνουν την επιχείρηση, καθώς, σύμφωνα με τους Xesha, Iwu, Slabbert και Nduna, (2014) η παραγωγικότητα θα μειωθεί, αφού οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που έχουν την αλληλεπίδραση με το καταναλωτικό κοινό, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που η ανησυχία ή η χαρά τους μπορεί να «μεταδοθεί» στον πελάτη. Με λίγα λόγια, άτομα από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και ιδεολογίες αναμένεται να συνεργαστούν για να επιτεύξουν ένα στόχο. Με το να μπορεί κανείς να διαχειριστεί το διαφορετικό, πλαισιώνει τις αυτές τις διαφορές και φράζει τη παρενόχληση και τον ρατσισμό (Morris, 2023: 380).

1.2 Η πολυεθνική επιχείρηση ως χώρος εργασίας

Σε μια πολυεθνική επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικό, έτσι ώστε να λειτουργεί ομαλά, τόσο το εργατικό δυναμικό όσο και οι επικεφαλείς να είναι σε αρμονία. Η ύπαρξη καλής συνεργασίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου είναι στοιχειώδης, καθώς έτσι δίνεται κινητήριο έναυσμα στους υπαλλήλους να εργάζονται με περισσότερο ζήλο, διακατεχόμενοι από το αίσθημα αποδοχής, ενώ συνάμα επέρχονται και καλύτερα αποτελέσματα, με συνέπεια η εξυπηρέτηση πελατών να βελτιώνεται (Xesha, Iwu, Slabbert και Nduna, 2014). Το παραπάνω βέβαια θα ολοκληρωθεί μόνο εάν οι υπάλληλοι νιώσουν ότι οι ανάγκες τους και η γνώμη τους υπολογίζεται, διότι, όπως είχε προαναφερθεί, είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή

με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις εν ολίγοις, χρειάζεται να αντιμετωπίσουν και να αποδεχθούν την «αλλαγή» στον τρόπο σκέψης και δράσης, και αυτό είναι από τα βασικότερα θεμέλια της αποτελεσματικής εργασιακής λειτουργίας (Morris, 2023: 381).

Ο ρόλος του ηγέτη μιας επιχείρησης είναι να ανυψώνει τις φιλοδοξίες των εργαζομένων και να τους ενθαρρύνει, να τους κατανοεί και να τους παροτρύνει για τις καλύτερες αποδόσεις τους, ενώ παράλληλα πρέπει να «διατηρεί την ελπίδα» για να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που προκύπτουν στον εργασιακό τομέα (Murari, 2011). Σύμφωνα με τον Gutterman, (2023) η αντιμετώπιση της αλλαγής είναι ένα αρκετά σημαντικό εμπόδιο που χρειάζεται να χειριστεί η ηγεσία, όπως, λόγω χάριν, τις μεταβολές στο περιβάλλον εργασίας που προκύπτουν από τις καινοτομίες στη τεχνολογία, τη παγκοσμιοποίηση αλλά και τη διαχείριση των τωρινών οικονομικών δυσχερειών. Επιπρόσθετα, «άλλοι ερευνητές που έχουν μελετήσει την εξέλιξη των επιχειρήσεων έχουν επίσης συμπεράνει ότι τα κατάλληλα στυλ ηγεσίας τείνουν να αλλάζουν όσο περνάει ο καιρός και ότι, ενώ μπορεί να μην είναι εφικτό για έναν μεμονωμένο ηγέτη να προσπαθήσει να αλλάξει το στυλ του, ενδέχεται να χρειαστούν αλλαγές στην κορυφή της οργανωτικής ιεραρχίας κατά καιρούς, προκειμένου να φέρει το κατάλληλο άτομο για τη συγκεκριμένη κατάσταση» (Gutterman, 2023: 1-2). «Μικρές διαφορές ως προς το στυλ διαχείρισης και της κουλτούρας μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιριών ενδέχεται να καταλήξουν σε σοβαρά προβλήματα, τα οποία θα δυσκολέψουν τη δημιουργία συνεργειών¹, κάτι που εν τέλη θα οδηγήσει σε κακή οικονομική απόδοση» (Marco et al., 2003: 62).

Σύμφωνα με τον Gutterman, (2023: 2) «Οι ορισμοί και οι περιγραφές των στυλ ηγεσίας βασίζονται συνήθως σε τρεις θεμελιώδεις διαστάσεις: α) τη προσέγγιση του ηγέτη για να επηρεάσει τη συμπεριφορά των οπαδών του, β) τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις σχετικά με την κατεύθυνση της ομάδας, με ιδιαίτερη έμφαση στο επίπεδο συμμετοχής που προσφέρεται στους followers και γ) την επίτευξη της ισορροπίας μεταξύ της επίτευξης στόχων και της διατήρησης της αρμονίας εντός της ομάδας, που μερικές φορές αναφέρεται ως *συντήρηση* της ομάδας». Έχουν γνωστοποιηθεί ποικίλων ειδών ηγεσίες, όπως η «Country Club Leadership», η οποία δίνει μεγαλύτερη έμφαση στους ανθρώπους παρά στην παραγωγή, και η αντίθετη της, η «Produce or Perish Leadership», που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη παραγωγικότητα παρά στους εργαζομένους. Με τη σειρά της έρχεται και η «Middle-of-the-Road Leadership» που ανησυχεί ισοδύναμα και για τα άτομα και για τη παραγωγή, ούτε πολύ ούτε λίγο (Gutterman, 2023). «Όμως οι επιχειρηματίες και οι

¹«Αναφέρεται σε μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία οι αντίπαλες ομάδες συνδυάζουν τις ενέργειες και τη δουλειά τους προσαρμόζοντας και δημιουργώντας διαφορετικές απόψεις μέσω της ενσυναίσθησης και της ευαισθησίας» (Chen & Sarosta, 1998: 159)

ψυχολόγοι συνέβαλαν στη δημιουργία σύντομων και χρήσιμων τρόπων κατανόησης των βασικών ηγετικών στυλ, έτσι ώστε να προσαρμόσουν το δικό τους στυλ» (Murari, 2011: 31). Τα στυλ ηγεσίας που θα αναλυθούν είναι: η *Αυταρχική ηγεσία*, η *Χαρισματική ηγεσία*, η *Συναλλακτική ηγεσία*, και η *Μετασχηματιστική ηγεσία* (Murari, 2011). Η βιβλιογραφική έρευνα αποκαλύπτει ότι υπάρχει αλληλοεπίδραση μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Murari, (2011: 31) «ένα μοντέλο ηγεσίας αναφέρεται σε μια θεωρητική κατασκευή που μπορεί να έχει προέλθει από μια φιλοσοφία ή περισσότερες, ή να είναι παρόμοιο με μια ορισμένη προσέγγιση που υιοθετείται από μια επιλεγμένη φιλόσοφο». Τα έξι βασικά μοντέλα ηγεσίας είναι τα μοντέλα του Burns, του Greenleaf, του Bennis και του Burt, του Kotter, του Kouzes, του Posner και του Rost. Τα περισσότερα από τα στυλ ηγεσίας έχουν αλληλεπίδραση με τα στυλ της συναλλαγματικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας». Η *μετασχηματιστική* και η *συναλλακτική* ηγεσία είναι οι ίδιες αναγκαίες στην εφαρμογή του στόχου του συναγωνισμού με τις άλλες εταιρίες στην περίοδο παγκοσμιοποίησης και καινοτομίας (Murari, 2011).

Η *συναλλακτική* ηγεσία, σύμφωνα με τους Nanjundes και Swamy, (2014: 58) «βασίζεται περισσότερο στις «συναλλαγές» μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού, με τις οποίες οι ακόλουθοι αμείβονται για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων ή κριτηρίων απόδοσης. Ο ηγέτης των συναλλαγών θα επικυρώσει πρώτα τη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής και στη συνέχεια θα την ανταλλάξει με μια κατάλληλη απάντηση που ενθαρρύνει τους υφισταμένους να βελτιώσουν την απόδοση». Ο επικεφαλής επιδιώκει επιδόσεις, στόχους αλλά και επιτυχία αυτών. Τα χαρακτηριστικά της *συναλλακτικής* ηγεσίας είναι: ότι είναι αμοιβαία, ευέλικτη, προσαρμοστική, ασταθής, δίνει λιγότερη έμφαση στην εκπαίδευση, δεν υπάρχει εμπιστοσύνη και είναι επικεντρωμένη στην εκτέλεση καθηκόντων (Murari, 2011). Ορισμένα μειονεκτήματα αυτού του τύπου ηγεσίας είναι τα εξής: «α) αποθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς το επίκεντρο αυτής είναι άμεσα συναρτώμενο με την επίτευξη των προκαθορισμένων επιδιώξεων, β) οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες που παρέχονται από τους ηγέτες μπορεί να επικεντρωθούν κυρίως σε βραχυπρόθεσμους στόχους, και δυνητικά αυτό οδηγεί σε έλλειψη σταθερών κινήτρων μεταξύ των οπαδών μακροπρόθεσμα και γ) οι συναλλακτικοί ηγέτες μπορεί να δυσκολεύονται να προσαρμοστούν σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και συνθήκες ή απροσδόκητες προκλήσεις, λόγω της εξάρτησής τους από καθιερωμένους κανόνες και διαδικασίες» (Bwalya, 2023: 184). Ορισμένα παραδείγματα είναι ο Bill Gates και η Angela Merkel. «Ο Gates, ο συνιδρυτής του γίγαντα λογισμικού Microsoft, επέδειξε ηγετική θέση στις συναλλαγές θέτοντας καλά καθορισμένους στόχους και επιβράβευση της επίτευξης αυτών των στόχων. Η πρώην

Καγκελάριος της Γερμανίας, είναι γνωστή για το ρεαλιστικό στυλ ηγεσίας της, που εστιάζει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μέσω της οικοδόμησης συναίνεσης και της διαπραγμάτευσης με διάφορους ενδιαφερόμενους» (Bwalya, 2023: 184).

Σύμφωνα με τον Murari (2011), η *μετασχηματιστική ηγεσία* βασίζεται στην ηθική και τη κινητήρια δύναμη που παρέχουν τα μέλη της επιχείρησης. Ο αρχηγός επιδιώκει να εμψυχήσει στους εργαζόμενους το όραμα που ενδείκνυται για την επιχείρηση, στηρίζοντας τους να το πραγματοποιήσουν. Οι ηγέτες αυτοί είναι αισιόδοξοι, υποστηρίζουν την ομαδική εργασία και την εξέλιξη του εργατή. Η *μετασχηματιστική ηγεσία* αποτελείται από τρία βασικά χαρακτηριστικά: την έμπνευση, τη επίδραση και τη Χαρισματική ηγεσία, κατά την οποία οι «χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την προσωπική τους γοητεία για να προκαλέσουν αλλαγές» (Murari, 2011). Η χαρισματική ηγεσία θα αναλυθεί εκτενώς παρακάτω. Σύμφωνα με τους Nanjundes και Swamy, (2014: 58) οι διευθυντές υπερασπίζονται τα συμφέροντα των εργαζομένων όταν αυτοί αντιληφθούν τον σκοπό και τη θέση που διακατέχουν στην ομάδα. «Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να δουν τα προβλήματα από νέες προοπτικές, παρέχουν υποστήριξη και ενθάρρυνση, επικοινωνούν ένα όραμα, διεγείρουν το συναίσθημα και την ταύτιση» (Nanjundes & Swamy, 2014: 58). Τα μειονεκτήματα της ηγεσίας αυτής είναι ότι «α) βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην επιρροή του ηγέτη και εάν ο ηγέτης απουσιάζει ή δεν παρέχει την κατάλληλη καθοδήγηση, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τους οπαδούς, β) Οι ακόλουθοι συχνά εξαρτώνται υπερβολικά από την καθοδήγηση και τη λήψη αποφάσεων του ηγέτη, γ) οι ηγέτες μπορεί να θέτουν εξαιρετικά υψηλές προσδοκίες, οδηγώντας σε αυξημένο άγχος και εξουθένωση μεταξύ των οπαδών τους ενώ και οι ίδιοι αντιμετωπίζουν εξάντληση και, τέλος, δεδομένου ότι ορισμένα άτομα αντιστέκονται φυσικά στην αλλαγή, μπορεί να αντισταθούν στο όραμα του μετασχηματιστικού ηγέτη ή να δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις συνεχείς αλλαγές και προκλήσεις» (Bwalya, 2023: 182). Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν αυτά του Nelson Mandela και Barack Obama. Ο πρώην Πρόεδρος της Νότιας Αφρικής επέδειξε μετασχηματιστική ηγεσία όταν ενέπνευσε και ένωσε εκατομμύρια Νοτιοαφρικανούς κατά τη διάρκεια του κινήματος κατά του Απαρτχάιντ, ενώ δε παραβλέπεται και η έμφαση που δίνει στη συμφιλίωση και τη συγχώρεση. Ο πρώτος μαύρος πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών από την άλλη, με το σύνθημα «Αλλαγή μπορούμε να πιστέψουμε» και «Ναι μπορούμε» είναι πηγή έμπνευσης για τους Αμερικάνους. Με στόχο να συνεχίσουν την πίστη τους στη δημοκρατία, γεφύρωσαν το χάσμα μεταξύ του λαού της Αμερικής, μέσω της προώθησης της ένταξης και της ποικιλομορφίας και αυτό οδήγησε τη χώρα σε προσιτή υγειονομική περίθαλψη εξαιτίας της πρωτοβουλίας Abama Care» (Bwalya, 2023: 183).

Το ενδιαφέρον να ακουστούν διαφορετικές προτάσεις για την εξελικτική πορεία της επιχείρησης, αλλά και για την επικράτηση της ομόνοιας και της ειρήνης έτσι ώστε να οι στόχοι της να υλοποιούνται με επιτυχία, είναι ο κεντρικός πυρήνας της φιλοσοφίας της *χαρισματικής ηγεσίας*, η οποία αναφέρθηκε προηγουμένως ως μία από τις υποκατηγορίες της *μετασχηματιστικής ηγεσίας*. Σύμφωνα με τον Murari, (2011) οι ηρωικοί ηγέτες, έτσι ονομάζονται σε αυτό το είδος ηγεσίας, δεν ενδιαφέρονται τόσο για τη δημοτικότητα και τη φήμη, λαμβάνουν υπόψη τον ρόλο τους με σοβαρότητα και είναι συμπονετικοί. Υπάρχουν αλληλεπιδράσεις σε προσωπικό επίπεδο μεταξύ των ανωτέρων και των εργαζομένων και αυτές εφαρμόζονται όταν οι εργοδότες επιδιώκουν να ενισχύσουν ασύμφορα την ομάδα τους, έτσι ώστε να επιτελέσουν τον στόχο τους με επιτυχία. Τα βασικά γνωρίσματα τους είναι: η στήριξη και η καθοδήγηση, η «πνευματική προκλητικότητα», η κινητήρια δύναμη και η ομαδικότητα και, τέλος, ο αρχηγός να γίνεται υπόδειγμα για τους άλλους (Murari, 2011). Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι «εκτιμώνται» από το αφεντικό τους, θα δουλέψουν πιο σκληρά για τη μέγιστη απόδοση των προσπαθειών τους (Murari, 2011). Σύμφωνα με τον Bwalya, (2023: 187) τα μειονεκτήματα αυτού του είδους ηγεσίας είναι ότι «εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα και την παρουσία του ηγέτη, η οποία μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις εάν ο ηγέτης απουσιάζει ή δεν μπορεί να διατηρήσει το χάρισμά του. Ακόμη, οι πειστικές ικανότητες των χαρισματικών ηγετών μπορεί μερικές φορές να οδηγήσουν σε αδιαμφισβήτητη πίστη των οπαδών, δυνητικά παρακάμπτοντας την κριτική σκέψη και τον υγιή σκεπτικισμό. Έτσι, αυτό αφήνει χώρο για την ενδελεχή χειραγώγηση τους. Τέλος, η ισχυρή επιρροή των χαρισματικών ηγετών μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για θετικούς όσο και για αρνητικούς σκοπούς, ενώ υπάρχει κίνδυνος οι ηγέτες να εκμεταλλεύονται τους οπαδούς τους ή να επιδιώκουν το προσωπικό τους συμφέρον έναντι του κοινού καλού». Παράδειγμα αποτελεί ο Martin Luther King Jr. που ήταν υπερασπιστής των πολιτικών δικαιωμάτων των έγχρωμων ατόμων στις ΗΠΑ. Ο μη βίαιος ακτιβισμός του και οι ομιλίες του αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης για πολύ κόσμο και με αυτόν τον τρόπο πέτυχε πολλές κοινωνικοπολιτικές αλλαγές (Bwalya, 2023: 188).

Κλείνοντας, κρίνεται απαραίτητο να αναλυθεί και η *αυταρχική ηγεσία*, κατά την οποία ο ηγέτης της επιχείρησης έχει την απόλυτη κυριαρχία, ενώ τα δικαιώματα των υπαλλήλων είναι περιορισμένα, όπως το δικαίωμα της γνώμης και της ελεύθερης έκφρασης ως προς τα ζητήματα της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποσύρονται τα μέλη της, καθώς νιώθουν ότι καταπιέζονται, και πολλές φορές να υπάρχουν και εναλλαγές προσωπικού (Murari, 2011). Τα μειονεκτήματα της είναι ότι «α) καταπνίγει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς εστιάζει πρωταρχικά στη παρακολούθηση των οδηγιών και διαδικασίες,

β) η έλλειψη εμπλοκής και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των εργαζομένων ηθικό, εργασιακή απογοήτευση και απογοήτευση, γ) ο ηγέτης κατέχει το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας και της γνώσης, δημιουργώντας μια εξάρτηση από την παρουσία τους και τις ικανότητες λήψης αποφάσεων και δ) το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι γνωστό ότι δημιουργεί ένα τεταμένο εργασιακό περιβάλλον που είναι συχνά εξουθενωτικό για τους υπαλλήλους και οδηγεί σε υψηλή εναλλαγή εργαζομένων» (Bwalya, 2023: 185).

Το να γνωρίζει κανείς τις διαπολιτισμικές διαφορές που ενυπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων και των συνεργατών της επιχείρησης, αλλά και τη χρησιμότητα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, βοηθάει τους γνώστες να κατευνάσουν τις ενδεχόμενες εντάσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της συνεργατικής πορείας είτε με άλλες επιχειρηματικές μονάδες είτε με το ίδιο το εργατικό προσωπικό. Επίσης, συμβάλλει στο να συνεργαστούν με αποτελεσματικότητα, έτσι ώστε να διατηρήσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τις συναλλαγές μεταξύ των άλλων επιχειρήσεων, αλλά και μεταξύ της ίδιας της επιχείρησης (Washington, 2012).

Ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης πρέπει να κατανοεί τα προβλήματα που ταλανίζουν τους εργαζόμενους και να προσπαθεί να βρει μια λύση, να ερμηνεύει με επιτυχία τις συμπεριφορές τους και, έτσι, να τους οδηγεί στο βέλτιστο των ικανοτήτων τους, διακατέχοντας «επικοινωνιακές ικανότητες» οι οποίες επιτρέπουν τη μεταφορά σημαντικών πληροφοριών χωρίς διαστρέβλωση, με αποτέλεσμα ποιοτικότερη διάδραση. Επίσης, ένας ιδιοκτήτης χρειάζεται να ενθαρρύνει το εργατικό δυναμικό να παρέχει όσο το δυνατόν καλύτερη εργασία αλλά συνάμα να μη παρακάμπτει και τις συμπεριφορές, τις πεποιθήσεις, τις ιδεολογίες και τις στάσεις που έχουν οι υπάλληλοι, καθώς η ύπαρξη της πολυπολιτισμικότητας στην επιχείρηση συνάδει με τον σεβασμό στη διαφορετικότητα από όλα τα μέλη της (Xesha, Iwu, Slabbert και Nduna, 2014). Με τον τρόπο αυτό, το απασχολούμενο προσωπικό θα αισθάνονταν πως είναι αποδεκτό και ότι ανήκει σε μια ομάδα και έτσι αυτό θα τους παρέχει έναυσμα και για εργατικότητα αλλά και για διατήρηση ομαλών σχέσεων μέσα και έξω από την επιχείρηση.

1.3 Αποσαφήνιση εννοιών

Κρίνεται απαραίτητο να διασαφηνιστούν συγκεκριμένοι όροι ή έννοιες που εμπίπτουν στη παρούσα πτυχιακή εργασία, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν παρερμηνείες ή ασάφειες.

Ο όρος *διαπολιτισμική επικοινωνία* χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1959 από τον Αμερικάνο ανθρωπολόγο Edward T. Hall, ο οποίος ανέδειξε το φαινόμενο των

πολιτισμικών συγκρούσεων αλλά και των παραγόντων που οδηγούν σε αυτό (Rogers, Everett, Hart και Yoshitaka, 2002: 9). «Οι πολιτισμικές επικοινωνίες είναι βαθύτερες και πιο σύνθετες από τα προφορικά ή γραπτά μηνύματα. Η ουσία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας έχει να κάνει περισσότερο με την απελευθέρωση απαντήσεων παρά με την αποστολή μηνυμάτων, και, είναι πιο σημαντικό να απελευθερωθεί η σωστή απάντηση παρά να σταλεί το σωστό μήνυμα» (Hall & Hall: 4). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Rogers, Everett, Hart και Yoshitaka, 2002: 9) «ο Hall έφερε σε μια πνευματική σύγκλιση τις γλωσσικές και ανθρωπολογικές προοπτικές, που έγιναν τελικά γνωστές ως διαπολιτισμική επικοινωνία». Φυσικά, πολλοί μελετητές έχουν δώσει τον δικό τους ορισμό, όπως η Toomey, κατά την οποία «η διαπολιτισμική επικοινωνία ενδείκνυται όταν οι άνθρωποι, που επηρεάζονται από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, αλληλοεπιδρούν με ένα κοινό νόημα. Η διαπολιτισμική επικοινωνία συνδέεται άρρηκτα με τον πολιτισμό» (Musina & Mustafina, 2022: 336). Μία άποψη η οποία αντιτίθεται στις παραπάνω, είναι των Judith και Nakayama (2007), οι οποίες υποστηρίζουν την «επέκταση» του όρου αυτού, συμπεριλαμβανομένης και της διεθνικής, διεθνο-θρησκευτικής αλλά και της επικοινωνίας των ανθρώπων με διαφορετικούς σεξουαλικούς προσανατολισμούς. Η *διαπολιτισμική επικοινωνία* λοιπόν είναι μία διαδικασία κατά την οποία άνθρωποι, ομάδες αλλά και επιχειρήσεις με διαφορετικό κοινωνικοπολιτισμικό και αξιακό υπόβαθρο, αλληλοεπιδρούν και ενισχύουν τη δημιουργικότητα, τον σεβασμό και την ελευθερία. (Ganesh&Holmes, 2011)

Η *διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα* και η σχέση της με την ηθική στον δημόσιο και εργασιακό τομέα, σύμφωνα με τον συγκεκριμένο όρο «η θετική ή ελλιπής επικοινωνία λαμβάνει χώρα σε κάθε στιγμή και διάσταση της καθημερινότητας. Εκτός από τους παράγοντες που ωθούν προς μία θετική επικοινωνία, υφίστανται και εμπόδια. Ως τέτοια, θα μπορούσαν, να αναφερθούν: οι επιλεκτικές αντιλήψεις, τα προβλήματα συμπεριφοράς, η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις. Δεξιότητες όπως η αμοιβαία κατανόηση, ο αλληλοσεβασμός και η αυτοεκτίμηση των μελών μιας κοινότητας, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη δημιουργία θετικού κλίματος συνεργασίας» (Καρράς Ι., Θανοπούλου Α. 2022: 142 οπ. αναφέρεται σε Αθανασούλα-Ρέππα, 1999), υπό την προϋπόθεση βέβαια της προθυμίας του ατόμου για έναν διάλογο βασιζόμενο στη θετική στάση. Συνεπώς, οι παραπάνω ως δεξιότητες της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας, οδηγούν σε ένα διαπολιτισμικά ικανό άτομο, ευνοώντας την θετική επικοινωνία εντός μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ομάδας (Καρράς Ι., Θανοπούλου Α. 2022: 142).

Η έννοια *υπάλληλος* είναι ρευστή καθώς μεταβάλλονται οι εργασιακές σχέσεις μέσα σε μία επιχείρηση, ενώ την ίδια στιγμή ο ορισμός αυτός ενδέχεται να διαφοροποιείται αναμεταξύ των νόμων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί εάν οι υπάλληλοι θα πρέπει, σύμφωνα με τον νόμο, να θεωρούνται υπάλληλοι ή απλώς εργαζόμενοι. Για τον σκοπό αυτής της εργασίας θα οριστεί υπάλληλος/εργαζόμενος αυτός ο οποίος, με την εργασία του, συμβάλλει στην επίτευξη ενός μεγαλύτερο σκοπού (Budd & Bhawe, 2010: 52).

Ο όρος *διαφορετικότητα* στο χώρο εργασίας αναφέρεται στη «διαφορά μεταξύ των εργαζομένων όπως η φυλή, το φύλο, η θρησκεία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η εθνικότητα, το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο κ.λπ.» (Alozie, 2020: 135).

Ο όρος *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* μελετά τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρά το εργατικό δυναμικό μέσα σε μια επιχείρηση και, συνεπώς, η αποδοτικότητα τους αν και πως επηρεάζεται (George & Jones, 2012). Ο εν λόγω όρος είναι μια εφαρμοσμένη επιστήμη που δανείζεται στοιχεία από τη ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία και την πολιτική επιστήμη, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα θεωριών και πρακτικών που εξετάζουν τη στάση, τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στην αντίληψη και την προσωπικότητα των εργαζομένων, την παρακίνηση, την ηγεσία, την ομαδική εργασία, την επικοινωνία, τη διαχείριση συγκρούσεων και αλλαγών καθώς και την εταιρική κουλτούρα. Η *οργανωσιακή συμπεριφορά* είναι ένα πολύ σημαντικό πεδίο μελέτης για οποιονδήποτε σχεδιάζει να εργαστεί σε κάποιον οργανισμό, καθώς η κατανόηση μερικών βασικών αρχών για τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα μπορεί να συμβάλλει στο να γίνει καλύτερος συνεργάτης και μέλος ομάδων (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014: 30).

Σύμφωνα με τους Τήκο, Σταμάτη, Λαμπουσάκη και Καψάλη (2008: 7) οι εργασιακές σχέσεις, ως ανταγωνιστικές σχέσεις και ως διακριτό αντικείμενο επιστημονικής προσέγγισης, έρχονται να καλύψουν την ουτοπία της νεοκλασικής θεώρησης ότι υπάρχουν ανταγωνιστικές αγορές εργασίας. Η θεωρία των *εργασιακών σχέσεων* όμως δεν σταματά στην αναγνώριση της αδυναμίας του μηχανισμού της αγοράς. Παράλληλα, και σε αντίθεση με την νεοκλασική θεώρηση, αναγνωρίζει, εκτός από την προοπτική της συνεργασίας των κοινωνικών συνομιλητών, και αυτήν της αντιπαράθεσης και σύγκρουσης. Ο όρος *εργασιακές σχέσεις* δηλαδή περιγράφει τη σχέση συνεργασίας μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, κατά την οποία οι δεύτεροι προσφέρουν την εργασία τους στους πρώτους. Οι μορφές που μπορεί να λάβει η συγκεκριμένη σχέση εξαρτάται από την αγορά εργασίας, το κράτος στο οποίο εδραιώνεται η εταιρία, της σύμβασης που εξαρτάται από τις προσδοκίες της εκάστοτε

επιχείρησης, την αντίληψη των εργαζομένων για τους στόχους προς επίτευξη αλλά και τους κανόνες της δημόσιας υπηρεσίας τους (Devasheesh, 2010).

Επιχείρηση «είναι ένας οργανισμός ο οποίος παράγει αγαθά και υπηρεσίες προς πώληση» (Krugman & Wells, 2019: 989). Σύμφωνα με την Alozie, (2020: 136) «Η πολυπολιτισμικότητα είναι η πρακτική της ίσης προσοχής σε πολλά διαφορετικά υπόβαθρα σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό περιβάλλον».

Ο όρος *πολιτισμική νοημοσύνη* αναφέρεται στην «ευρεία νοοτροπία και ικανότητα κατανόησης μιας συγκεκριμένης κουλτούρας και γνώση του πολιτισμού μέσω της προσωπικής αλληλεπίδρασης, τροποποιώντας σταδιακά τη σκέψη κάποιου προς την καλύτερη αφομοίωση μιας δεδομένης κουλτούρας και βελτίωση της συμπεριφοράς του, προκειμένου να είναι πιο συναφής στην αλληλεπίδραση με τα μέλη που ανήκουν στη κουλτούρα αυτή» (Rončević, etal, 2020: 164).

Σύμφωνα με τους Liu, Volčič και Gallois (2018: 89) «ο πολιτισμός μας διδάσκει σημαντικούς κανόνες, ιεροτελεστίες και διαδικασίες, όπως τον προσανατολισμό μας ως προς τον χρόνο, την αντίληψη μας για τις σχέσεις εξουσίας, τον τρόπο να ντυνόμαστε, τι να φάμε και πότε, και πως να εργαστούμε. Η συνολική διαδικασία της μάθησης αυτών των πραγμάτων ονομάζεται *κοινωνικοποίηση*».²

Ο όρος *κοσμοθεωρία* αντικατοπτρίζει το πως αντιλαμβάνεται ο άνθρωπος το περιβάλλον γύρω του, τη φύση, το σύμπαν στο οποίο ζει και επιβιώνει (Liu, Volčič & Gallois, 2018). Γενικότερα, αφορά τη σχέση που έχει η ανθρωπότητα με το σύμπαν αλλά και τα φιλοσοφικά ζητήματα τα οποία εμπεριέχονται στη σχέση αυτή και προσδιορίζουν το αξίωμα της ανθρωπότητας στον κόσμο.

Είναι διαδεδομένες πολλές και διαφορετικές ορολογίες με σκοπό να περιγράψουν παρόμοιες ή ακόμα και ίδιες έννοιες, όπως αυτή που αναλύεται στην παρούσα εργασία. Ορισμένα παραδείγματα χρήσης των όρων είναι διαπολιτισμική, διακρατική, πολυπολιτισμική, διεθνής και πολλοί άλλοι. Είναι σημαντικό ανάλογα με το περιεχόμενο να αξιοποιούνται αυτοί οι όροι, καθώς ο καθένας έχει και διαφορετική ερμηνεία (Driskill & Shaw, 1994). Στην παρούσα ερευνητική εργασία ο όρος που θα χρησιμοποιηθεί είναι αυτός της «διαπολιτισμικής επικοινωνίας».

Σύμφωνα με τον Gutterman, (2023: 1) «το *στυλ ηγεσίας* ορίζεται ως ο τρόπος και η προσέγγιση παροχής, κατεύθυνσης, παρακίνησης των ανθρώπων και επίτευξης στόχων».

² Τονίζεται ότι στην παρούσα εργασία οι μεταφράσεις των ξενόγλωσσων βιβλιογραφικών πηγών είναι της συγγραφέως, εκτός και εάν αναφέρεται διαφορετικά

Με τον όρο *διαπολιτισμική επίγνωση*, σύμφωνα με τους Chen και Sarosta (1998: 158), εννοούμε «τη γνώση των αξιών, των πεποιθήσεων των κοσμοθεωριών του δικού μας πολιτισμού και του πολιτισμού των άλλων»

Με τον όρο *διαπολιτισμική ευαισθησία* εννοούμε «ότι πρέπει να κατανοήσουμε όχι μόνο τις διαφορές μεταξύ του πολιτισμού μας και του πολιτισμού του άλλου, αλλά πρέπει επίσης με σεβασμό να αποδεχτούμε τη διαφορετικότητα αυτού του εκάστοτε πολιτισμού» Chen και Sarosta (1998: 158)

1.4 Σκοπός της έρευνας

Οι τύποι διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, η παγκόσμια κινητικότητα, η παγκοσμιοποίηση και η συνεχής τεχνολογική άνοδος προσδοκά μεγαλύτερη προσοχή στην κατανόηση της επικοινωνιακής διαδικασίας η οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας επιχειρησιακής μονάδας (Szkudlarek et al, 2020). Η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι μια προσπάθεια ανάλυσης και εξειδίκευσης της σημασίας της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας στις διεθνείς επιχειρήσεις (Washington, Okoro, Thomas, 2012). Εξετάζονται οι πολιτισμικές διαφορές του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης αλλά και τα προβλήματα και οι προκλήσεις που μπορούν να προκύψουν από το πολιτισμικό χάσμα στο πλαίσιο των διαπολιτισμικών εργασιακών σχέσεων (Baydasheva & Dzhabrailova, 2020). Ακόμη, η εργασία επικεντρώνεται στο πως οι διαπολιτισμικές διαφορές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σε έναν εργασιακό χώρο (Burek, 2010). Επειδή οι εργασιακές σχέσεις με το πέρασμα του καιρού μεταβάλλονται, όπως και η σημασία του όρου *ποιοτική εργασία* (Dundon, Martinez, Lucio, Howcroft κ.α, 2017), είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη σημασία της ποιοτικής συνεργασίας, η οποία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και η γνώμη τους υπολογίζεται, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικότεροι στις απαιτήσεις της εργασίας τους (Pandian & Saranraj, 2017).

Η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και μετά-ανάλυση. Βέβαια, για να είναι ακριβής και έγκυρη, πρέπει να εμπίπτει σε ορισμένους κανόνες οι οποίοι εξαρτώνται από τον στόχο της επιστημονικής εργασίας που ο ερευνητής θα καθορίσει. Συντίθενται και αναλύονται κριτικά οι σχετικές με το ερευνητικό ερώτημα μελέτες, ενώ συνάμα ενδέχεται να καλυφθούν και ερευνητικά κενά ή να αναδυθούν νέα ερευνητικά ερωτήματα και προτάσεις για διεξοδικότερη έρευνα (Snyder, 2019). Προς τούτοις, η μετά ανάλυση αποσκοπεί στη στατιστική ανάλυση της συλλογής των ερευνητικών

δεδομένων και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων στο πλαίσιο διερεύνησης της θεματικής (Πατελάρου και Μπροκαλάκη, 2010: 122).

Συμπερασματικά, η έρευνα αυτή απευθύνεται στους επαγγελματίες, στους ερευνητές αλλά και στους αποφοίτους που ενδιαφέρονται για τη διαχείριση των διαπολιτισμικών δυναμικών στον εργασιακό χώρο. Μέσω λοιπόν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ως μεθοδολογία έρευνας, παρουσιάζεται το κατά διερεύνηση υλικό, προκειμένου να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνεργασία και την απόδοση σε ένα πολυεθνικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, οι ενδοεπικοινωνιακές σχέσεις στην επιχείρηση μπορούν να είναι διαχειρίσιμες με πιο ποιοτικό τρόπο από τους εργοδότες, αξιοποιώντας τα οφέλη της διαπολιτισμικότητας και της πολιτισμικής ποικιλομορφίας και για τη δημιουργία ενός υγιούς συνεργατικού περιβάλλοντος αλλά και για τη διατήρηση της συνεργασίας με εξωγενείς παράγοντες. Κλείνοντας, προβάλλει την ενσυναίσθηση για *την ετερότητα, την ανεκτικότητα και την αποδοχή* των ανθρώπων που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο από εμάς. Για τον λόγο αυτό, η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι σχετική και χρήσιμη στη παρούσα ερευνητική διαδικασία.

1.5 Ερευνητικά ερωτήματα

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα στη παρούσα εργασία είναι:

Πώς επηρεάζουν οι διαπολιτισμικές εργασιακές σχέσεις τη λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων;

Οι ερευνητικές παράμετροι που θα εξετασθούν σε βάθος φαίνονται στα παρακάτω υπό ερωτήματα:

Υποερώτημα 1

Πως μπορεί να επιτευχθεί η διαπολιτισμική επικοινωνία στα πλαίσια λειτουργίας μίας πολυεθνικής επιχείρησης;

Υποερώτημα 2

Ποιες είναι οι προκλήσεις στις σχέσεις μεταξύ του εργατικού δυναμικού που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις;

Η διαπολιτισμική επικοινωνία γενικότερα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική συνεργασία σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας τη διαφορετικότητα και τις ανάγκες των εργαζομένων και των συνεργατών. Η κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών και η υιοθέτηση κατάλληλων επικοινωνιακών δεξιοτήτων, βοηθούν στη διατήρηση ειρηνικών σχέσεων και στη βελτίωση της απόδοσης. Οι ηγέτες οφείλουν να εμπνέουν, να κατανοούν και να υποστηρίζουν τους εργαζομένους, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική πρόοδος αυξάνουν την ανάγκη για προσεκτική διαχείριση της επικοινωνίας, καθιστώντας τη διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα απαραίτητη για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τις δύο θεωρίες στις οποίες βασίζονται οι σχέσεις σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον εργασίας οι οποίες είναι η θεωρία των πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede και το πολιτισμικό μοντέλο των επτά διαστάσεων του Trompenaars, ενώ συνάμα αναλύει τον τρόπο συνεργασίας που χρειάζεται να ακολουθούν τα στελέχη και οι υπάλληλοι των επιχειρησιακών μονάδων με στόχο ποιοτικότερη εργασία, μεγαλύτερα κέρδη και, φυσικά, ομαλή συνεργασία και ευαρέσκεια.

2.1 Διαπολιτισμική διαχείριση και επικοινωνιακή συμπεριφορά στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τις Vasile & Nicolescu, (2016) «μια εταιρία μπορεί να έχει ένα στυλ αρχηγίας το οποίο να είναι ίδιο με τον ηγέτη της, και αυτό το στυλ να γίνει *εταιρικό στυλ ηγεσίας*, ενώ ένας αρχηγός μπορεί να αναπτύξει ένα στυλ διοίκησης εξαιτίας της πίεσης του περιβάλλοντος του ξένου σε ζητήματα οικονομικά και πολιτικά και νόμιμα». Οι Ansah et al., (2018: 42) ισχυρίζονται ότι «οι εργοδότες δεν προσλαμβάνουν μόνο εργατικό δυναμικό, αλλά ξεκινούν και νέες σχέσεις με αυτό. Αυτές οι σχέσεις ενδέχεται να επηρεάσουν την παραγωγικότητα είτε θετικά είτε αρνητικά». Είναι γνωστό πως η επικοινωνιακή συμπεριφορά, ο χαρακτηριστικός και μοναδικός τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί ο κάθε άνθρωπος, είναι ένα μέρος της εθνικής κουλτούρας. Τα επικοινωνιακά πρότυπα που αναμεταδίδονται στη κοινωνία και η γνώση των παραδόσεων που επικρατούν, επιτρέπουν στους συμμετέχοντες, με έτερο πολιτισμικό υπόβαθρο, της εκάστοτε επικοινωνιακής πράξης, να καταλαβαίνουν ικανοποιητικώς ο ένας τον άλλον. Με τον τρόπο αυτό προωθείται η διαπολιτισμική επικοινωνία (Jumaev, 2020: 115). Πολλές εταιρίες στη σημερινή εποχή επιδιώκουν την επέκταση τους παγκοσμίως και τη συνεργασία τους με άλλες διαφορετικής πολιτισμικής ιδεολογίας. Έτσι, πολύ συχνά εντοπίζονται δυσκολίες επικοινωνιακής φύσεως οι οποίες παρακωλύουν τη συνεργασία μεταξύ τους. Ο τρόπος διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλομορφίας αλλά και της διαπολιτισμικής σύγκρουσης χαρακτηρίζεται ως πρόκληση για τις σημερινές επιχειρησιακές μονάδες. Βέβαια, αξιοσημείωτο ρόλο διαδραματίζουν και οι διαφορετικές αντιλήψεις που ενδέχεται να έχουν οι διευθυντές των επιχειρήσεων, που αυτό έχει ως συνέπεια τη λανθασμένη ερμηνεία ή την ελλιπή ανταπόκριση σε ομαδικά ή ατομικά καθήκοντα που σχετίζονται με συνεργασίες από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα

(Congden et al, 2009: 74). Με λίγα λόγια, προκειμένου να ανταπεξέλθει μια επιχείρηση σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας, συνίσταται οι ιδιοκτήτες της, με την εκπαιδευτική κατάρτιση που θα έχουν όσον αφορά την διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα, αλλά και άλλες δεξιότητες που να αφορούν την επιχειρηματική διοίκηση, να παρακινούν τους εργαζόμενους στους δικούς τους επιχειρηματικούς κύκλους. Οι υπάλληλοι από την άλλη με τη σειρά τους να μαθαίνουν δίπλα στους εργοδότες τους τις καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές, τα ρίσκα που πρέπει να αναλαμβάνει κανείς, και, γενικότερα, την αξιοποίηση αυτής της πηγής γνώσης όσο καλύτερα μπορούν. Με αυτόν τον τρόπο, καθώς θα έχουν κατανοήσει καλύτερα τον ρόλο τους και τις ανάγκες της επιχείρησης, θα είναι παραγωγικότεροι (Ansah et al., 2018).

Σύμφωνα με τους Παπαγιώτου, Ευαγγελοπούλου, Κατιμέρτζογλου και Γκαϊάλη (2013) «η συνεργατικότητα, ή αλλιώς collaboration, μίας επιχείρησης αφορά τη δυνατότητα της να εκμεταλλεύεται συνέργειες και να αξιοποιεί τις ικανότητες που διαθέτει κάθε συνεργάτης στη διευρυμένη εφοδιαστική αλυσίδα». Επίσης, για να μπορέσει μία επιχείρηση να λειτουργήσει σωστά χρειάζεται να έχει μία οργάνωση έτσι ώστε να εκτελούνται τα καθήκοντα της με επιτυχία. «Ο όρος οργανωτική δομή, ή διαφορετικά organization structure, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση, είτε δημόσια είτε ιδιωτική, διαχειρίζεται τους ανθρώπους που διαθέτει και τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει ώστε να επιτύχει τους στόχους της» (Panayiotou et al., 2013). Η έννοια του πολιτισμού μπορεί να οριστεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με την επιστήμη στην οποία υφίσταται, όπως λόγου χάρη την ανθρωπολογία ή τη κοινωνιολογία. Ορισμένες από τις διαστάσεις που μπορεί να λάβει η έννοια αυτή, όπως λόγου χάρη οι φυλετικές ή οι θρησκευτικές, είναι περισσότερο εσωτερικευμένες από τις κοινωνικές και αυτό κατά συνέπεια έχει ως αιτιατό τα άτομα να είναι δυσπρόσιτα σε αλλαγές (Hofstede, 2011).

Ο πολιτισμός έχει χαρακτηριστικά ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, για αυτό τον λόγο τα άτομα έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται σε διαφορετικές καταστάσεις κάθε φορά, το οποίο είναι μεγάλης σημασίας στον επιχειρηματικό χώρο. Η έννοια της διαπολιτισμικότητας στις επιχειρήσεις είναι άμεσα συνυφασμένη με την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, την αλληλεπίδραση με άλλα πολιτισμικά διαφοροποιημένα άτομα εξαιτίας της ύπαρξης του πλουραλισμού αλλά και την ενίσχυση του διαπολιτισμικού διαλόγου. Τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά συναντώνται σε τρεις διαστάσεις: το περιεχόμενο, τον σκοπό και τη μορφή. Ο σκοπός της επικοινωνιακής διάδρασης μπορεί να αφορά το ίδιο το άτομο, μια ομάδα ή τον συνομιλητή. Η εργασιακή επικοινωνία εξετάζεται και σε προσωπικό επίπεδο, σημαίνοντας ότι το άτομο ανήκει σε μία ή πολλές κοινωνικές ομάδες, ενώ δε μπορεί

να παραληφθεί η σημασία στις στάσεις που καλλιεργεί κατά τη διάρκεια μίας επικοινωνιακής πράξης αλλά και το περιεχόμενο του εκάστοτε μηνύματος, το ατομικό και μοναδικό στυλ επικοινωνίας που διαθέτει αλλά και ο κοινωνικός ρόλος που επιτελεί (Rončević et al, 2020: 164).

Η διαπολιτισμική διαχείριση σε ένα επικοινωνιακό πλαίσιο χρήζει εξειδίκευση αλλά και αξιοποίηση της *πολιτισμικής νοημοσύνης* (βλ. εν. 1.3 σελ. 10) ενώ συνάμα οι τρεις τρόποι που μπορούν να αξιοποιηθούν ως προς την επίλυση των πολιτισμικών αποκλίσεων είναι πρωτίστως πως το πρόσωπο αναμένει από τους άλλους να προσαρμοστούν στις δικιές του στάσεις και αντιλήψεις, χωρίς το ίδιο να καταβάλλει καμία απόπειρα συνδιαλλαγής. Έτσι, θα έχουν όλοι ένα κοινό σύστημα επικοινωνίας και αξιών και δε θα αναπλάθονται θέματα διάδρασης. Ακόμη, η κατανόηση της ασυμφωνίας ιδεολογιών και χαρακτήρων αλλά και η επιδίωξη της εξέλιξης της *πολιτισμικής νοημοσύνης* αποτελούν δηλωτικούς τρόπους αντιμετώπισης της ανομοιομορφίας (Rončević et al, 2020: 164 οπ. αναφέρεται στους Lewicki et al., 2006). «Ο Hofstede θεωρεί πως η κουλτούρα γενικότερα αντικατοπτρίζει τις ρίζες μας, τις αξίες μας, το επίπεδο των γνώσεων μας, και το να έχουμε κάποιον που να ξέρει από αυτά σε μία πολυεθνική επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό έτσι ώστε να μπορέσει να χειριστεί καλά τις καταστάσεις με υφιστάμενους, με διαπραγματευτές ή με συναδέλφους από ξένες χώρες» (Vasile & Nicolescu, 2016: 37).

2.1 Η θεωρία των πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede

Σύμφωνα με τον Hofstede, (2011: 3), το έτος 1970 ο ίδιος απέκτησε πρόσβαση σε μια βάση δεδομένων όπου υπήρχαν έρευνες των οποίων τα δεδομένα εμπεριείχαν τις αξίες και τα αισθήματα των δειγμάτων σε πάνω από 50 χώρες παγκοσμίως. Οι άνθρωποι που συμμετείχαν στις παρούσες έρευνες εργάζονταν στις τοπικές εταιρίες της πολυεθνικής θυγατρικής κατασκευής υπολογιστών, με όνομα IBM³. Οι έρευνες αυτές είχαν αρκετά σφάλματα ερμηνείας, καθώς παρατηρήθηκε χάσμα στην ανάλυση των αποτελεσμάτων μεταξύ του κοινωνικού και του ατομικού επιπέδου. Πρέπει να αναφερθεί πως η δειγματοληψία ήταν έγκυρη και όλοι οι συμμετέχοντες αντιπροσώπευαν ένα αξιόλογο ποσοστό ομοιοτήτων σε όλες τις απαντήσεις που δόθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Hofstede, (1980) «από συνολικά 117.000 ερωτηματολόγια, περίπου 30.000 συνεντεύχθηκαν το 1967-1968 και ξανά μεταξύ 1971-1973. Από αυτά, 20.000 είχαν ερευνηθεί μόνο στον δεύτερο γύρο, επειδή είχαν

³International Business Machines (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010)

ενταχθεί μόνο τότε στην εταιρεία, και 10.000 προστέθηκαν στον δεύτερο γύρο σε χώρες που δεν είχαν συμμετάσχει προηγουμένως».

Ο ίδιος ο Hofstede αργότερα διεξήγαγε μια παρόμοια έρευνα, με τη μεθοδολογία που είχε ήδη χρησιμοποιηθεί από τον Gattell και άλλους επιστήμονες, σε 400 νέους διευθυντές εκπαίδευσης από περίπου 30 χώρες σε διεθνές πρόγραμμα με άμεση συσχέτιση με τη IBM. Ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων της ανάλυσης αυτής ήταν συσχετισμένος με τη προαναφερθείσα ερευνητική διαδικασία του Raymond Gattell, ότι δηλαδή τα ερευνητικά υποκείμενα είχαν παρόμοια χαρακτηριστικά σε όλα εκτός από την εθνικότητα τους (Hofstede, 2011: 4). Σύμφωνα με τον Jumaev, (2020: 116) η έρευνα αυτή συμπεριλάμβανε περισσότερους από 160.000 υπαλλήλους και διευθυντές οργανισμών οι οποίοι ερωτήθηκαν σχετικά με την ικανοποίηση τους από το εργασιακό περιβάλλον, πιο συγκεκριμένα, από την ίδια την ηγεσία, τους συναδέλφους, αν καλύπτονται οι στόχοι ζωής που έχουν εναποθέσει, αν υπάρχουν ζητήματα κατανόησης κατά την ώρα εργασίας, ποιες είναι οι αντιλήψεις, τα φρονήματα αλλά και οι πιθανοφανείς επαγγελματικές προτιμήσεις τους. Αξίζει να σημειωθεί πως η βάση όλης της έρευνας στηρίζεται σε τέσσερις κλίμακες, όπως δεδομένα παρατήρησης και ανάλυσης των μεταβολών με την πάροδο του χρόνου, δεδομένα εντός της κάθε χώρας με σκοπό να ελέγξει το κατά πόσο οι μετρήσεις είναι έγκυρες, είχε στη κατοχή του επίσης δεδομένα για να συγκρίνει τις εκάστοτε χώρες και, τέλος, διέθετε συγκεντρωτικά δεδομένα για να μηχανευτεί συστάδες. Όμως το στοιχείο που έκανε τη διαφορά στην επακόλουθη ανάλυση των αποτελεσμάτων ήταν η διαφορά εθνικότητας που είχαν (Hofstede, 1980). Σύμφωνα με τους Hofstede, Hofstede & Minkov, (2010: 30) «Μια στατιστική ανάλυση του μέσου όρου των χωρών των απαντήσεων σε ερωτήσεις σχετικά με τις αξίες παρόμοιων εργαζομένων της IBM σε διαφορετικές χώρες, ανέδειξε κοινά προβλήματα αλλά με λύσεις οι οποίες είναι διαφορετικές από χώρα σε χώρα στους ακόλουθους τομείς: α) Κοινωνική ανισότητα, συμπεριλαμβανόμενης της σχέσης με την εξουσία, β) η σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας γ) έννοιες μεταξύ αρρενωπότητας και θηλυκότητας σε κοινωνικό και συναισθηματικό επίπεδο, τις συνέπειες δηλαδή να γεννηθεί κανείς ως αγόρι ή κορίτσι και δ) τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας και της ασάφειας, που αποδείχθηκε ότι σχετίζονται με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης συναισθημάτων».

Συμπεριληπτικά, ο κάθε υπάλληλος έχει συγκεκριμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες να επιτελέσει, αφού κάθε επιχειρησιακή μονάδα διαφέρει και έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και την ανάθεση καθηκόντων στα μέλη της. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν οι θεωρίες των *Πολιτιστικών Διαστάσεων του*

Trompenaars και του Geert Hofstede οι οποίες αναλύουν τις πολιτισμικές διαστάσεις των υπαλλήλων σε έναν χώρο εργασίας.

Ο Hofstede, (1980) αρχικά στη θεωρία του είχε περικλύσει μόνο 4 διαστάσεις με σκοπό να αναλύσει και να καταλάβει τις κουλτούρες των διαφορετικών εθνών, ενώ είναι διαφορετικές μεταξύ της κάθε χώρας. Αποτέλεσαν επίσης τα θεμέλια για το βιβλίο του *Culture's Consequences*. Σύμφωνα με τους Hofstede, (2011) και Hofstede & Bond, (1988) οι αρχικές διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν *η απόσταση εξουσίας, η αποφυγή αβεβαιότητας, ο ατομικισμός έναντι συλλογικότητας και η αρρενωπότητα έναντι θηλυκότητας*. Όμως στη συνέχεια οι επιστήμονες, πιο συγκεκριμένα, ο Καναδός Michael Harris Bond και ο Michael Minkov με καταγωγή από τη Βουλγαρία, πρόσθεσαν ακόμα δύο διαστάσεις: *τον μακροπρόθεσμο έναντι βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού και την αυτοκυριαρχία έναντι της ηδονής*. Σύμφωνα με τον Hofstede (1980) η βασική παραδοχή που στηρίζεται η υπάρχουσα μελέτη είναι ότι οι διαφορές στις στάσεις των ανθρώπων προέρχονται από την διαγωγή που λάβανε στην παιδική τους ηλικία και εκπαίδευση, καθώς οι τελευταίες είναι εθνικά δομημένες και αυτό επαναλαμβάνεται διαρκώς κατά τη διάρκεια ζωής του προσώπου, όπως για παράδειγμα από το σχολείο, τους οικολογικούς παράγοντες, βλέπε κλίμα, και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η οργανωτική δομή της επαγγελματικής ενασχόλησης υιοθετεί παγκόσμια πρότυπα, όπως παγκόσμια συνεργασία, που αυτό οδηγεί στη σταδιακή υποβίβαση των ατομικών αξιακών προτύπων του κάθε λαού.

Η πρώτη διάσταση ονομάζεται *απόσταση από την εξουσία* (Power distance). «Η απόσταση ισχύος έχει οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη των οργανισμών και οι θεσμοί, όπως η οικογένεια, δέχονται και αναμένουν ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα» (Hofstede, 2011: 6). Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται την ανισότητα τα πρόσωπα χαμηλότερης κοινωνικής τάξης σε οποιοδήποτε επίπεδο κυριαρχίας, όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι που δεν επιδιώκουν να έλθουν σε αντιπαράθεση με τα αφεντικά τους που βρίσκονται σε υψηλότερη κοινωνική κατάσταση (Su, 2022). Αυτή η ομάδα περικλείει επιπρόσθετα και θεσμούς, όπως ο οικογενειακός, οι οποίοι δέχονται ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα και, ίσως σε ορισμένες περιπτώσεις, και άδικα. Το επίπεδο ανισότητας και εξουσίας μίας κοινωνικής ομάδας, το οποίο αποτελεί θεμελιώδης αξία κάθε κοινωνικής κάστας, συναρτάται από την ηγεσία αλλά και τους οπαδούς της. Διακρίνονται επίπεδα ανισότητας στις ομάδες, καθώς κάποιες είναι κατώτερες από κάποιες άλλες (Hofstede, 2011). Αυτοί οι οποίοι έχουν την εξουσία δεν επιτρέπεται να διαφιλονικήσουν για αυτή, ενώ ταυτοχρόνως απολαμβάνουν τα περισσότερα προνόμια (Su, 2022). Σε κουλτούρες με υψηλή απόσταση από την εξουσία η δύναμη τείνει να

συγκεντρώνεται στο κύρος και στη τάξη που βρίσκεται ο καθένας, ενώ αντίρροπα, στους πολιτισμούς που έχουν χαμηλή απόσταση εξουσίας, οι επικοινωνιακές τους συνθήκες βασίζονται στη διαπροσωπική αλληλεπίδραση. «Οι Φιλιπίνες, το Μεξικό, η Βενεζουέλα, η Ινδία, η Σιγκαπούρη η Βραζιλία, το Χονκ - Κονγκ, η Γαλλία και η Κολομβία αποτελούν πολιτισμούς με μεγαλύτερη απόσταση εξουσίας. Από την άλλη, οι πολιτισμοί με μικρή απόσταση εξουσίας χαρακτηρίζονται από «οριζόντιες» (μη ιεραρχικές) κοινωνικές σχέσεις, όπως η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία, το Ισραήλ, η Δανία, η Ιρλανδία, η Σουηδία, η Φιλανδία, η Νορβηγία και η Ελβετία» (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 182). Όπου οι κοινωνικές ιεραρχίες δεν έχουν αξία, τα άτομα εκεί είναι ισάξια, όπως οι φοιτητές σε μία πανεπιστημιακή διάλεξη που έχουν τη δυνατότητα να έρθουν σε αντιπαράθεση με τους καθηγητές τους ή οι εργαζόμενοι στους εργοδότες τους να απευθύνονται ανεπίσημα (Su, 2022).

Η δεύτερη διάσταση με τίτλο *αποφυγή της αβεβαιότητας* (Uncertainty avoidance) αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο η κάθε κουλτούρα χειρίζεται την αβεβαιότητα για μελλοντικές καταστάσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται, σύμφωνα με αυτούς, από ασάφεια και επικινδυνότητα (Jumaen, 2020: 117). Οι πολιτισμοί που χαρακτηρίζονται από υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας τείνουν να είναι περισσότερο παραδοσιακοί και προτιμούν τις αμετάβλητες καταστάσεις και τη συνήθεια, καθώς έτσι αισθάνονται ότι έχουν μία ασφάλεια και έλεγχο ως προς τα προσδοκώμενα. Συνάμα στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ηλικιακή ομάδα, το καθεστώς που επικρατεί, στις αρχές που έχουν καθιερωθεί και εφεξής, ενώ παράλληλα αισθάνονται ασφαλείς, αφού δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη τήρηση των κανόνων και στη παράκαμψη ριζοσπαστικών συμπεριφορών (Su, 2022). Το αντίθετο είναι οι πολιτισμοί με χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας, καθώς αποπειρώνται καινούργια έθιμ, εξέχοντας από τη συνήθεια και επικροτώντας την αλλαγή στη ζωή τους, ενώ είναι περισσότερο ανεκτικοί στις παραβατικές συμπεριφορές, επικροτούνται διαφορετικές απόψεις και ο εργασιακός τομέας χαρακτηρίζεται από αυτάρκεια (Su, 2022). Πιο αναλυτικά, σε επιχειρήσεις με υψηλό επίπεδο αποφυγής της αβεβαιότητας, η ηγεσία τείνει να επικεντρώνεται σε ζητήματα περισσότερο λεπτομερές και ιδιωτικά, καθώς δείχνουν απρόθυμοι να λάβουν οποιαδήποτε ριψοκίνδυνη απόφαση που θα επηρεάσει τη λειτουργικότητα της επιχείρησης. Αντίθετα, αυτές που έχουν χαμηλό επίπεδο αποφυγής της αβεβαιότητας, επικεντρώνονται σε θέματα στρατηγικής φύσεως, προθυμοποιούμενοι να λάβουν ριψοκίνδυνες αποφάσεις και να εναποτεθούν αντιστοίχως την ευθύνη για το αποτέλεσμα (Jumaen, 2020: 117). Χρειάζεται να επισημανθεί ότι «η αποφυγή αβεβαιότητας δεν είναι το ίδιο με την αποφυγή κινδύνου. Ασχολείται με την ανοχή μιας κοινωνίας στην ανασφάλεια ενώ υποδεικνύει σε ποιο βαθμό μια κουλτούρα προγραμματίζει τα μέλη της να αισθάνονται είτε άβολα είτε άνετα σε μη δομημένες συνθήκες. Οι πολιτισμοί που αποφεύγουν την αβεβαιότητα προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα τέτοιων καταστάσεων με αυστηρή συμπεριφορά, κώδικες, νόμους και κανόνες, αποδοκιμασία αποκλίνων απόψεων και πίστη στην απόλυτη Αλήθεια: μόνο μια Αλήθεια μπορεί να υπάρχει και την έχουμε» (Hofstede, 2011: 10). Ορισμένες χώρες που ανήκουν στην υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας είναι η Ελλάδα, το Βέλγιο, η Πορτογαλία, η Γαλλία, η Χιλή και η Ισπανία,

ενώ αυτές που έχουν χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας είναι οι Κάτω Χώρες, η Σουηδία, η Νορβηγία, η Φιλανδία, οι ΗΠΑ και η Μεγάλη Βρετανία (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 184).

Η τρίτη διάσταση αναφέρεται ως *αρρενωπότητα έναντι θηλυκότητα* (Masculinity versus femininity). Η διάσταση διερευνά εάν μια κοινωνική ομάδα έχει περισσότερες θηλυκές ή αρσενικές ιδιότητες. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων, τόσο διευρύνεται το χάσμα μεταξύ τους (Su, 2022). Ο ανδρισμός, ως κοινωνικό χαρακτηριστικό και όχι ως ατομικό, αναφέρεται στη κατανομή αξιών. Οι μελέτες που είχαν διεξαχθεί στην IBM έδειξαν ότι η αξία του ανδρικού φύλου από τη μία χώρα στην άλλη μεταβάλλεται. Άλλοτε είναι ανταγωνιστική και διεκδικητική και τελείως διαφορετική από το γυναικείο φύλο, και άλλοτε είναι στοργική και σεμνή, παρόμοιας αξίας με τη θηλυκότητα. Επιπλέον, η αξία μίας γυναίκας διαφέρει λιγότερο μεταξύ των κοινωνιών από τις αξίες του ανδρικού φύλου (Hofstede, 2011). Η έννοια του ανδρισμού αναφέρεται στην επιμονή και στον σκοπό να φέρνει χρήματα στην οικογένεια, χωρίς να δίνεται έμφαση στη φροντίδα για τους ανθρώπους. Η θηλυκότητα από την άλλη αναφέρεται πιο πολύ στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, η ανησυχία για τους άλλους αλλά και στη ποιότητα ζωής. Γενικώς, «ο διεκδικητικός πόλος έχει ονομαστεί αρσενικό και ο σεμνός πόλος φροντίδας θηλυκός» (Hofstede, 2011). Η μέτρηση της αρρενωπότητας και της θηλυκότητας είναι πάρα πολύ χρήσιμη για να προσδιοριστεί η μέθοδος κινήτρων στον εργασιακό χώρο (Jumaev, 2020: 118). Με βάση τα παραπάνω, ορισμένα παραδείγματα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σχετικά με την επιχειρηματική κοινότητα είναι στις ΗΠΑ, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως «αρσενική» χώρα, οι δηλωτικές γνωματεύσεις λαμβάνονται από τα στελέχη της εταιρίας, ενώ την ίδια στιγμή το εργατικό δυναμικό, επειδή υπόκειται συχνά μεταβολές στην εργασία, δεν εμπλέκεται ενεργά τη λήψη αποφάσεων, δε ταυτίζεται και δεν ενώνεται με την εταιρία (Su, 2022). Ορισμένες χώρες στις οποίες επικρατεί η αρρενωπότητα είναι η Ιαπωνία, η οποία θεωρείται η κορυφή, και ακολουθούν οι η Αυστραλία, η Βενεζουέλα, η Ιρλανδία, η Ελβετία, το Μεξικό, η Γερμανία και η Μεγάλη Βρετανία. Αντίθετα, χώρες στις οποίες επικρατεί η θηλυκότητα είναι οι η Χιλή, η Σουηδία, η Δανία, οι Κάτω Χώρες, η Ταϊλάνδη και η Πορτογαλία (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 180).

Η τέταρτη διάσταση σχετίζεται με τον *ατομικισμό έναντι του κολεκτιβισμού/συλλογικότητας* (Individualism-Collectivism). Η διάσταση αυτή ενδείκνυνται εάν μία κοινωνική ομάδα δείχνει έμπρακτο ενδιαφέρον ως προς τα οφέλη του ατόμου που εμπίπτει σε αυτή. Στις ατομικιστικές κοινωνίες οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα άτομα είναι πιο αδέσμευτες, με τους ανθρώπους να ενεργούν γύρω από τον εαυτό και από την οικογένειά τους. Αμφίρροπα, οι κοινωνίες με χαρακτηριστικά συλλογικότητας

επικεντρώνονται στις εσωτερικές σχέσεις της κοινωνίας, φροντίζοντας για μία εκτενή οικογένεια με κραταιούς δεσμούς. Συνδέεται με τις αξίες της αυτοθυσίας, της ιεραρχίας, της συνεργασίας και της υπομονής. Τα μέλη της κοινότητας πρέπει να δείχνουν ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπο με πίστη και αφοσίωση στα νομοθετήματα (Su, 2022). Οι ατομικιστικές κοινωνίες αφορούν πολιτισμούς με χαλαρούς δεσμούς μεταξύ τους, δηλαδή όλοι πρέπει να ενδιαφέρονται και να φροντίζουν τον εαυτό τους και την άμεση οικογένεια την οποία έχουν. Καλλιεργείται ο ανταγωνισμός, η φιλοδοξία, η ισότητα, η επιθετικότητα και η εμπιστοσύνη στον εαυτό. Στην κολεκτιβιστική κοινωνική πραγματικότητα από την άλλη πλευρά, τα άτομα από τη γέννηση τους και έπειτα ενσωματώνονται σε εκτεταμένες, ισχυρές και συνεκτικές οικογένειες, όπως λόγου χάρη εκτός των πυρηνικών μελών, τα οποία αποτελούν η μητέρα, ο πατέρας και τα παιδιά ή το παιδί, συμπεριλαμβάνονται και οι θείοι, οι γιαγιάδες, τα ξαδέρφια και τα συναφή, συνεχίζοντας να τους προφυλάσσουν με αντάλλαγμα την αφοσίωση και τη πίστη τους (Hofstede, 2011). Η Αυστραλία, οι ΗΠΑ, η Νέα Ζηλανδία, οι Κάτω Χώρες, η Ιταλία, το Βέλγιο και ο Καναδάς βρίσκονται σε υψηλότερο στάδιο ατομικισμού ενώ αντιστρόφως, σε χαμηλότερο στάδιο τοποθετούνται οι χώρες όπως το Πακιστάν, το Περού, η Χιλή, η Σιγκαπούρη και το Χόνγκ Κονγκ (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 179).

Η πέμπτη διάσταση αφορά τον *μακροπρόθεσμο έναντι βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό* (Long Term – Short Term Orientation). Συσχετίζεται αυτή η διάσταση με την άνεση που έχουν τα πρόσωπα έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν τις συναισθηματικές απολαύσεις τους, να εξασφαλίσουν τα υλικά αγαθά τους αλλά και να επιτελέσουν τις κοινωνικές υποχρεώσεις τους (Su, 2022). Στις κοινωνίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, οι άνθρωποι θέλουν να ζήσουν μακροχρόνια ζωή με κεντρικό χαρακτηριστικό τη συνήθεια της αποταμίευσης. Έχουν επιμονή, αποταμιεύουν και, προκειμένου να εκπληρώσουν μία επιθυμία τους, ένα σκοπό τους, θυσιάζουν τον εαυτό τους για αυτό, καθώς δίνεται περισσότερη έμφαση στο μέλλον, την ηθική, την προσπάθεια που καταβάλλει κανείς για κάτι και τον τρόπο με τον οποίο θα προσαρμοστεί κάποιος σε μία κατάσταση. Στους πολιτισμούς με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό από την άλλη, τα άτομα επικεντρώνονται στην άμεση ικανοποίηση των επιθυμιών τους, ενώ δίνεται έμφαση στο παρελθόν, καθώς αυτό καθόρισε το παρόν, στην εκτίμηση και στη σταθερότητα. Ορισμένες χώρες οι οποίες έχουν χαρακτηριστικά μακροπρόθεσμου προσανατολισμού είναι το Χόνγκ Κονγκ, η Ταϊβάν, η Νότια Κορέα και η Ιαπωνία ενώ από την άλλη, αυτές που έχουν χαρακτηριστικά βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού είναι κυρίως οι χώρες του δυτικού πολιτισμού (Liu, Volčič & Gallois, 2018 & Su, 2022). Αξίζει να αναφερθεί η προέλευση αυτής της διάστασης. Σύμφωνα με τους

Hofstede και Bond (1988: 15) «ονομάστηκε η συγκεκριμένη διάσταση Κομφουκιανικός Δυναμισμός Εργασίας (Confucian Work Dynamism) με σκοπό να αναδειχθεί η συσχέτιση της με μία από τις ιδέες που είχε ο Κομφούκιος μέσω μιας έρευνας σε 22 χώρες σε 100 φοιτητές και φοιτήτριες και από τις 5 ηπείρους σχετικά με τις αξίες που είχε ο Κινεζικός λαός». Είναι χρήσιμο να αναφερθεί πως, επειδή καμία από τις 4 ήδη υπάρχουσες διαστάσεις στην έρευνα της πολυεθνικής IBM δεν αναφέρονταν στην οικονομική ανάπτυξη, ο Hofstede πήρε την έγκριση από τον Bond να τη προσθέσει ως πέμπτη (Hofstede, 2011). Αξίζει να αναφερθεί ότι η διάσταση αυτή «προστέθηκε ως απάντηση από τους επικριτές του έργου του Hofstede, οι οποίοι τον κατηγορήσαν για μεροληψία υπέρ της Δύσης κατά τη συλλογή δεδομένων» (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 186).

Η έκτη διάσταση ονομάζεται *ικανοποίηση έναντι αυτοκυριαρχίας* και χρησιμοποίησε την ετικέτα που της πρόσαψε ο Minkov «Indulgence versus Restraint» (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Σύμφωνα με τους Hofstede, 2011 & Su, (2022) η διάσταση αυτή, η οποία αναφέρεται και στο βιβλίο του Hofstede *Culture's Consequences*, θεωρείται συμπληρωματική με τον *βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό* και συσχετίζεται αρνητικά με αυτόν. Εξαιτίας αυτού ίσως μερικοί αρθρογράφοι να αναφέρονται σε πέντε διαστάσεις του Hofstede και όχι σε έξι. Η διάσταση της ευαρέσκειας αντιπροσωπεύει μια ενδεχόμενη ικανοποίηση των φυσικών ανθρώπινων αναγκών και επιθυμιών που συνδέονται με τη διασκέδαση και την απόλαυση της καθημερινής ζωής. Σε αυτού του είδους τις κοινωνίες οι άνθρωποι παροτρύνονται να απολαμβάνουν τα αγαθά που τους παρέχει η ζωή στο έπακρο. Αντιστρόφως, η έννοια του περιορισμού προσδιορίζει τον έλεγχο και την αυτοπειθαρχία της ευχαρίστησης, η οποία ελέγχεται μέσω άκαμπτων κανόνων τους οποίους καθιερώνει η ίδια η κοινωνία, ενώ τα ίδια τα άτομα πρέπει να επιλαμβάνονται μείζον μερίδιο υπαιτιότητας. Σύμφωνα με μελέτες, η έννοια της εγκράτειας υπερτερεί στην Ασία, στην Ανατολική Ευρώπη αλλά και στον Μουσουλμανικό κόσμο, ενώ αντίρροπα η τέρψη στη Βόρεια και Νότια Αμερική, σε μέρη της Υποσαχάριας Αφρικής και στη Δυτική Ευρώπη.

Φυσικά υπάρχει και επίκριση στο έργο του. Σύμφωνα με τους Beugelsdijk και Welzel, (2018: 1474) «Η διαδικασία και το δείγμα συλλογής δεδομένων του Hofstede έχουν αμφισβητηθεί, καθώς είναι περισσότερο επικεντρωμένα στις ΗΠΑ και συγκεκριμένα στη IBM φύση των δεδομένων του Hofstede. Ένα δεύτερο σημείο κριτικής αφορά την επισήμανση των διαστάσεων και τη σχετική εγκυρότητα του περιεχομένου τους. Ιδιαίτερα η διάσταση *ατομικισμός έναντι συλλογικότητας* έχει επικριθεί για λόγους μη σωστής αποτύπωσης του περιεχομένου των υποκείμενων στοιχείων». Οι Liu, Volčič και Gallois,

(2018: 178) επισημαίνουν επίσης πως «το έργο του Hofstede υπολόγισε τις πολιτισμικές διαστάσεις σε εθνικό και όχι σε ατομικό επίπεδο, επομένως αυτές οι πολιτισμικές διαστάσεις χαρακτηρίζουν μόνο τον κυρίαρχο πολιτισμό μίας κοινωνίας».

Η θεωρία των πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede είναι χρήσιμη για τη κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών, ιδίως σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, και «χρησιμοποιείται σε σχεδόν όλα τα βιβλία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας» (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 178). Επιπλέον, έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές εμπειρικές έρευνες όπως των Vasile, A. C., και Nicolescu, (2016) στους Antonio F. Alaminos- Fernandez και Paloma Alaminos- Fernandez με τίτλο «Hofstede: Η αξιακή δομή σαράντα ευρωπαϊκών κοινωνιών: Μια διερευνητική προσέγγιση βασισμένη στη θεωρία του Geert Hofstede», της Mehmet Sağlam με τίτλο «The Impact of Hofstede's Cultural Dimensions on Consumer Behaviour Intentions» με σκοπό να εξετάσει την εφαρμογή των διαστάσεων του Hofstede σε συμπεριφορές που εκτυλίσσονται στο πλαίσιο της εργασίας στη Τουρκία και στη Σομαλία (Sağlam & Abdullahi, 2021) και σε πολλές άλλες. «Οι επιχειρήσεις πλέον γίνονται παγκόσμιες και δε βασίζονται στις κλασσικές θεωρίες του Frederick Taylor, Henri Fayol ή Max Weber. Πρέπει να καταφέρουν να ξεπεράσουν πιθανά κενά, καθώς δε μπορούν πλέον να υποτιμηθούν οι μέθοδοι διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας. Ο Hofstede κατανοεί τα έθνη και τα χαρακτηριστικά του ατόμου» (Vasile & Nicolescu, 2016).

2.2 Το πολιτισμικό μοντέλο των επτά διαστάσεων του Trompenaars & Charles Hampden-Turner

Ο Ολλανδός ερευνητής Fons Trompenaars αποφάσισε να δημιουργήσει το δικό του απaráμιλλο μοντέλο με σκοπό τη διαπολιτισμική μέτρηση αξιών. Πρέπει να αναφερθεί πως υπάρχει μια αμφισημία στον αριθμό των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα και τον αριθμό των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν. Ο Jumaev, (2020: 119) υποστηρίζει ότι πάνω από 60.000 ερωτηματολόγια έχουν απαντηθεί από 100 χώρες και στη συνέχεια έχουν αναλυθεί ενώ ο Hofstede, (1996) ισχυρίζεται ότι στο βιβλίο *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, η βάση δεδομένων του καλύπτει περίπου 15,000 απαντήσεις, όπου κάποιοι ήταν υπάλληλοι σε 30 εταιρίες σε 50 διαφορετικές χώρες και άλλοι ήταν συμμετέχοντες σε διαπολιτισμικά εκπαιδευτικά προγράμματα (cross-cultural training programs). Ο Trompenaars φαίνεται να δήλωσε ότι πιστεύει πως ο πολιτισμός είναι το αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι έχουν συγκεντρωθεί για να επιβιώσουν στο κόσμο. Είναι τι εκτιμούν, πώς συμπεριφέρονται και όλες οι νόρμες που έχουν

διαμορφωθεί σε αυτήν την ομάδα. Ορίζει τη διαφορετικότητα ως πράγματα που ένα άτομο δεν μοιράζεται με μια ομάδα, όπως οι διαφορετικές αξίες, τα διαφορετικά συστήματα πεποιθήσεων και ορίζει τη συμπερίληψη ως αυτό που το άτομο αποφασίζει να μοιραστεί με ένα σύνολο σχετικά με τις διαφορετικές αξίες και συστήματα πεποιθήσεων (Balan & Vreja, 2013). Οι διαφορές αυτές όμως δύσκολα γίνονται αντιληπτές, και για τον λόγο αυτό οι Trompenaars και Hampden-Turner (1997: 8) επιδιώκουν να οριοθετήσουν την έννοια του πολιτισμού ως κοινή αφετηρία κατηγοριών και προϋποθέσεων που θέτουν οι άνθρωποι με απώτερο σκοπό να επιλύσουν τα θέματα που τους απασχολούν στις επιχειρήσεις. Αξίζει να αναφερθεί ότι δεν εξετάζονται οι ανομοιότητες ως προς τη προσωπικότητα των ερευνητικών υποκειμένων, αλλά οι διαφορές που επικρατούν στις κουλτούρες και στις χώρες που τις επικροτούν (Hofstede, 1996: 191-192).

Σύμφωνα με τον Hofstede, (1996: 196) το ερωτηματολόγιο το οποίο προαναφέρθηκε πρωταρχικά σχεδιάστηκε για τη διδακτορική διατριβή του Trompenaars. Τα ονόματα των διαστάσεων τροποποιήθηκαν στη συνέχεια από τον Parsons, όπως λόγου χάρη η διάσταση «ατομικισμός έναντι συλλογικότητας» (Individualism versus collectivism) μετονομάστηκε σε «αυτό-προσανατολισμός έναντι συλλογικός προσανατολισμός» (self-orientation versus collectivity orientation). Ο Hofstede (1996) ισχυρίζεται πως ο Trompenaars βασίστηκε στους Florence Kluckhohn και F. L. Strodtbeck (1961) για να δημιουργήσει τις δύο διαστάσεις: τον προσανατολισμό του χρόνου και της φύσης, οι οποίες είναι εμπνευσμένες από το βιβλίο των ανθρωπολόγων. Ο Hofstede, (1996: 197) αναφέρει ότι «Ο Trompenaars δεν έχει χρησιμοποιήσει τη βάση δεδομένων του καθόλου, ενώ δε δίνει πληροφορίες για αυτά στις διαστάσεις που αναλυθήκαν παραπάνω, οι οποίες, ως προς την έρευνα της πολιτισμικής ποικιλομορφίας, θα ήταν πολύ λυσιτελείς». Οι Trompenaars και Hampden-Turner, (1997) εισήγαγαν στο βιβλίο τους την έννοια των πολιτισμικών διαστάσεων η οποία άπτεται στις αξίες και τις πεποιθήσεις που οδηγούν στον σχηματισμό ενός πολιτισμού, ενώ συνάμα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν. Επίσης, διατείνονται στην ανάγκη προβολής των πολυπληθών διαπολιτισμικών διαφορών ανάμεσα στα έθνη σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον. Όταν προκύπτει κάποιο επιμέρους ζήτημα, οι ηγεσίες των εταιριών δεν εφαρμόζουν τις διαδικασίες διαχείρισης με πολυπολιτισμικό τρόπο, αλλά εθνικιστικό και οικείο στη δική τους κουλτούρα. Αυτό έχει ως συνέπεια να οδηγήσει σε διεύρυνση του επικοινωνιακού χάσματος και της αλληλεγγύης μεταξύ των υπαλλήλων με έτερο πολιτισμικό υπόβαθρο (Balan & Vreja, 2013: 95). Σημαντικό είναι επίσης να αναφερθεί πως στο βιβλίο γίνεται μια εμβάθυνση των πολιτισμικών διαστάσεων και διαφορών οι οποίες επηρεάζουν και διαμορφώνουν, ως ένα βαθμό, τη κρίση και, συνεπώς,

τον τρόπο ζωής των ανθρώπων. Ένα παράδειγμα που δίνουν οι συγγραφείς είναι ότι, σε ορισμένους πολιτισμούς, είναι σύνηθες να μη χρησιμοποιείται η λέξη «όχι» απευθείας όταν θέλει κανείς να δηλώσει άρνηση, και αντί αυτού να γίνεται μεγαλύτερη χρήση της *έμμεσης γλώσσας*. Αντίρροπα, σε άλλους πολιτισμούς, εκτιμάται η αμεσότητα στον τρόπο διάδρασης. Με βάση το παραπάνω παράδειγμα, ενδέχεται τα άτομα που προέρχονται από αυτές τις δύο διαφορετικές κουλτούρες να παρεξηγηθούν αν υπάρξει μεταξύ τους επικοινωνία (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Οι διαστάσεις του Trompenaars και του Charles Hampden-Turner είναι επτά και αναφέρονται στις προτιμήσεις και στις αξίες που έχουν θέσει οι άνθρωποι στις κοινωνικές ομάδες τις οποίες συγκροτούν, ενώ παράλληλα, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, συμβάλλουν στην ευρύτερη κατανόηση των πολιτισμών με σκοπό την αποδοτικότερη διαχείριση τους. Οι διαστάσεις αυτές είναι η *οικουμενικότητα έναντι της ειδικότητας*, *ατομικότητα έναντι συλλογικότητα*, *συγκεκριμένο έναντι ασαφές*, *ουδέτερο έναντι συναισθηματικό*, *επίτευξη έναντι ανάθεσης/καταγωγής*, *συνεχόμενος χρόνος έναντι ταυτόχρονου χρόνου* και *εσωτερική καθοδήγηση έναντι εξωτερικής κατεύθυνσης*.

Η πρώτη διάσταση είναι η *οικουμενικότητα έναντι της ειδικότητας/ιδιαιτερότητας* (*Universalism Versus Particularism*). Διακρίνονται δύο τρόποι κρίσης: ο ένας είναι να ακολουθεί κανείς τα κοινωνικά αποδεκτά πρότυπα που επιβάλλει το κοινωνικό σύνολο και ο άλλος είναι τα άτομα τα οποία αποτελούν «εξαιρέσεις» στον κανόνα αυτό, όπως λόγου χάρη όταν έχει κανείς έναν πραγματικό φίλο, δύσκολα θα τον ληστέψει. Γενικότερα, η συμπεριφορά που εμπίπτει σε κανονισμούς είναι περισσότερο γενική/αφηρημένη (Trompenaars, 1994). Οι άνθρωποι που ανήκουν σε διαφορετικές κοινωνικές κατηγορίες έχουν διαφορετική αντίληψη ως προς την εφαρμογή και τήρηση των κανόνων. Πιο συγκεκριμένα, οι οπαδοί του Ουνιβερσαλισμού ενδιαφέρονται περισσότερο για αγαθά τα οποία μπορούν και ικανοποιούν στο μέγιστο βαθμό τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Ισχυρίζονται ότι ένα γενόσημο⁴ προϊόν, ιδίως φάρμακο, είναι πιο εύκολο να πουληθεί, καθώς η κάθε εταιρία αποπειράται να προσφέρει στο κοινό προϊόντα και υπηρεσίες που είναι περισσότερο ευέλικτα, δηλαδή χρειάζονται λιγότερη προσαρμογή στη τοπική κουλτούρα των καταναλωτών, ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα οικουμενικότητας αποτελεί η αμερικανική. Υπάρχουν ορισμένα παραδείγματα που επαληθεύουν τα παραπάνω, όπως η μάρκα της Coca

⁴Τα γενόσημα φάρμακα περιέχουν την ίδια δραστική φαρμακευτική ή συνδυασμό δραστικών ουσιών με τα πρωτότυπα φάρμακα και η τιμή τους είναι συνήθως πολύ χαμηλότερη σε σχέση με τις τιμές των προϊόντων αναφοράς.

Cola, της Microsoft και της Levi's (Jumaen, 2020: 120). Πιο επεξηγηματικά, σε αυτού του είδους τον πολιτισμό, τα άτομα συμμορφώνονται με τα κοινωνικά πρότυπα και οι σχέσεις μεταξύ τους καθορίζονται από νόρμες, γενικές αξίες και υποχρεώσεις. Αντιθέτως, σε κοινωνικές ομάδες με χαρακτηριστικό την ιδιαιτερότητα/ειδικότητα, οι προσωπικές σχέσεις είναι ανώτερες από τους κοινωνικούς κανόνες και ιεραρχίες, ενώ ταυτόχρονα η συμπεριφορά και η στάση που διατηρούν τα άτομα είναι άμεσα εξαρτώμενη από τους ανθρώπους που ανήκουν στον κοινωνικό τους κύκλο. Ορισμένες χώρες που ανήκουν σε αυτή τη συνομοταξία είναι η Ινδία, η Ρωσία και η Κίνα, ενώ στις οικουμενικές κοινωνίες η Ελβετία, ο Καναδάς και οι ΗΠΑ, οι οποίες προαναφέρθηκαν (Balan & Vreja, 2013: 98). Χρειάζεται να επισημανθεί πως ορισμένες εταιρίες ακολουθούν τη στρατηγική της Dell, δηλαδή εφαρμόζουν και τις δύο προσεγγίσεις. Επεξηγηματικά, συνδυάζεται η προσαρμοστικότητα με την καινοτομία αλλά και την εταιρική ευθύνη, με σκοπό να παράσχει όσον το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες της, όπως γίνεται λόγου χάρη στην εταιρία των Zara όπου γίνονται οι παραγγελίες και ηλεκτρονικά μέσω μίας εφαρμογής η οποία συλλέγει τις προτιμήσεις των πελατών μίας συγκεκριμένης χώρας, με απώτερο στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση (Jumaen, 2020: 120). Γενικεύοντας, σύμφωνα με τον Trompenaars, (1994) στη διάσταση της *οικουμενικότητας*: η αλήθεια είναι μία και είναι αυτή που έχει συμφωνηθεί από κοινού ενώ εστιάζει τους κανονισμούς που διέπουν τις σχέσεις παρά τις ίδιες τις σχέσεις. Ακόμη, η τήρηση ενός συμφωνητικού είναι υψίστης σημασίας ενώ την ίδια στιγμή χαρακτηρίζεται κανείς «έμπιστος» με τη προϋπόθεση ότι θα τηρήσει το λόγο του. Από την άλλη, στη διάσταση της *ιδιαιτερότητας*: οι νομικές συμβάσεις δύνανται να τροποποιηθούν άμεσα, σε αντίθεση με αυτή της οικουμενικότητας, οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων ανανεώνονται και εξελίσσονται, δίνεται περισσότερη έμφαση στους δεσμούς μεταξύ των ατόμων παρά στους κανονισμούς ενώ δεν υπάρχει μία απόλυτη αλήθεια, αλλά διαφορετικές υποκειμενικές πραγματικότητες ανάλογα το άτομο. Τέλος, ένα πρόσωπο μπορεί να θεωρηθεί «έμπιστο» όταν το ίδιο εκτιμά τις κοινότητες που δε χαρακτηρίζονται από στασιμότητα.

Η δεύτερη διάσταση με τίτλο *ατομικότητα έναντι συλλογικότητα (Individualism Versus Communitarianism -The Group Versus The Individual)* αναφέρεται στον τρόπο που βλέπουν οι άνθρωποι τον εαυτό τους συγκριτικά με τη κοινότητα στην οποία ζουν. Στις κουλτούρες που καλλιεργείται ο ατομικισμός, η ατομικότητα είναι ισχυρότερη από την ομαδικότητα. Οι άνθρωποι αρέσκονται να έχουν την ελευθερία και την ανεξαρτησία τους, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να επιβραβεύονται για τα προσωπικά τους επιτεύγματα, καθώς πρωταρχικό μέλημα φροντίδας αποτελεί ο εαυτός τους και μετά το σύνολο. Αντίρροπα, στις κοινωνίες που καλλιεργείται η συλλογικότητα, το αίσθημα του ανήκειν σε μία ομάδα υπερισχύει της

ατομικότητας και της προσωπικής ελευθερίας, καθώς υπάρχει η αλληλοβοήθεια και ο αλτρουισμός (Balan & Vreja, 2013: 99). Σύμφωνα με τον Trompenaars, (1994) η διάσταση του ατομικισμού έχει ως κύρια χαρακτηριστικά την εξέλιξη και τον εκσυγχρονισμό, ενώ αντίρροπα, η διάσταση της συλλογικότητας έχει ως θεμέλιο την παράδοση και τον κολεκτιβισμό. Είναι χρήσιμο να αναφερθεί πως η λήψη αποφάσεων στις ατομικιστικές κοινωνίες είναι δουλειά ενός ατόμου συνήθως, ενώ είναι μια αρκετά σύντομη διαδικασία. Στον αντίποδα βρίσκεται η κολεκτιβιστική κοινωνία, καθώς θα χρειαστεί περισσότερο χρόνο για να ληφθεί μια απόφαση, ενώ θα συμμετέχουν οι ενδιαφερόμενοι έως ότου παρθεί μια απόφαση που με αυτή θα είναι σύμφωνη η πλειοψηφία. Αντίθετα με τον ατομικισμό, στη συλλογικότητα το αποτέλεσμα θα είναι πιο σταθερό. Σύμφωνα με τον Jumaev, (2020: 120-121) «ο ατομικιστής θεωρεί πως, εάν οι άνθρωποι είχαν περισσότερη ελευθερία και ευκαιρίες να αναπτυχθούν, η ποιότητα ζωής τους θα βελτιωνόταν. Ο κολεκτιβιστής αντιτίθεται: αν οι άνθρωποι συνεχώς έδειχναν ενδιαφέρον για τους γύρω τους, η ζωή κάθε ατόμου θα βελτιωνόταν, ακόμα κι αν αυτό παρεμβαίνει στην ελευθερία ανάπτυξης ενός ατόμου. Η προσκόλληση στην ομάδα εκφράζεται ιδίως στο γεγονός ότι το πρόσωπο είναι έτοιμο να αφιερώσει χρόνο στην επικοινωνία με τους συναδέλφους του, για παράδειγμα, να περάσει μια ώρα ή δύο πάνω από ένα ποτήρι μύρα ή ένα ποτήρι κρασί, όπως συνηθίζεται στην Αυστρία ή τη Γαλλία». Συνοψίζοντας, στον ατομικισμό χρησιμοποιείται συχνά η προσωπική αντωνυμία «εγώ» σε αντίθεση με την συλλογικότητα που αξιοποιεί το «εμείς». Επιπρόσθετα, οι αποφάσεις για την επιχείρηση λαμβάνονται αποκλειστικά από τους εκπροσώπους στις ατομικιστικές κοινότητες ενώ στις συλλογικές και από τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Κλείνοντας, τα πρόσωπα στις ατομικιστικές κοινωνίες αναλαμβάνουν ατομικά την ευθύνη των πράξεων τους, ενώ στον αντίποδα βρίσκονται οι συλλογικές, στις οποίες την ευθύνη την αναλαμβάνει όλη η ομάδα (Trompenaars, 1994).

Η τρίτη διάσταση σχετίζεται με το συγκεκριμένο έναντι ασαφές (*Specific Versus Diffuse-The Degree Of Involvement*). Στους πολιτισμούς που έχουν συγκεκριμένο προσανατολισμό, σε αντίθεση με αυτούς που χαρακτηρίζονται από ασάφεια, το στέλεχος της επιχειρησιακής μονάδας θέτει όρια στους εργαζομένους και απομονώνει προσωπικές συναλλαγές (Trompenaars, 1994). Αφορά τον βαθμό που επωμίζεται κανείς την ευθύνη για κάτι και γενικότερα πως γίνονται αντιληπτές οι σχέσεις. Σε μία κουλτούρα με προκαθορισμένο προσανατολισμό, τα άτομα που ζουν εκεί θεωρούν πως η ζωή χωρίζεται σε τμήματα, και αυτά τα τμήματα, όπως η εργασία, η οικογένεια, ο έρωτας, γενικώς οι προσωπικές και οι επαγγελματικές πτυχές δε πρέπει να συγχέονται. Σημαντικό είναι και οι αλληλεπιδράσεις να είναι καθορισμένες, όπως η διατήρηση απόστασης σε ένα επαγγελματικό

περιβάλλον με τους συναδέλφους. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο, θεωρείται ότι δε χρειάζεται να έχεις μία άμεση και καλή διαπροσωπική σχέση με τον άλλον για να επιτελέσει κανείς με επιτυχία τις αρμοδιότητες του. Αντίθετα, σε μία κοινωνία στην οποία ενυπάρχει ο ασαφής προσανατολισμός, δίνεται περισσότερη έμφαση στο νόημα που αντλείται από τις καθημερινές πτυχές της ζωής αλλά και στις σχέσεις οι οποίες καλλιεργούνται μέσα από αυτές. Κάθε κατάσταση είναι αλληλένδετη με μία άλλη, ενώ διακρίνεται αλληλοεπικάλυψη της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής. Πιστεύεται πως η διατήρηση καλών σχέσεων, χωρίς σαφές όριο των σχέσεων, με τους συναδέλφους είναι αναγκαία προϋπόθεση για την τελεσφόρηση σε αυτόν τον τομέα. Συγκεκριμένοι πολιτισμοί θεωρούνται η Ελβετία, η Γερμανία, οι Σκανδιναβικές χώρες και οι ΗΠΑ, ενώ από την άλλη διάχυτοι πολιτισμοί είναι η Κίνα, η Ινδία, η Ρωσία η Ισπανία και η Αργεντινή (Balan & Vreja, 2013: 101). Ένας Αμερικάνος για παράδειγμα, μπορεί να δώσει με μεγαλύτερη άνεση τα κλειδιά του αυτοκινήτου του σε έναν Γερμανό, ενώ ο δεύτερος δε μπορεί να ζητήσει καν το αυτοκίνητο. Οι διαστάσεις αυτές έχουν άμεση σχέση με την έννοια του πολιτισμικού πλαισίου. Σε ορισμένες κουλτούρες, όπως αυτές του χαμηλού πλαισίου, τα μηνύματα χρειάζεται να είναι κατανοήσιμα χωρίς περεταίρω δυσκολία και εξηγήσεις. Η επαγγελματικά γραπτή αναφορά είναι το καλύτερο και αποδοτικότερο επικοινωνιακό μέσο (Jumaev, 2020: 121). Γενικότερα, στους πολιτισμούς που χαρακτηρίζονται ως *συγκεκριμένοι* διαμορφώνονται σκόπιμες και οριστικές σχέσεις ενώ παράλληλα είναι συνεπείς χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο δέκτης της συζήτησης. Αντίρροπα, οι κουλτούρες που θεωρούνται *ασαφείς* μπορούν να διατηρήσουν «άσκοπες» σχέσεις, σε μια επικοινωνιακή περίσταση είναι διακριτικοί και διφορούμενοι ενώ ο σεβασμός και η ηθική τους είναι άμεσα συνυφασμένη από τον συνομιλητή τους (Trompenaars, 1994).

Η τέταρτη διάσταση αφορά το *ουδέτερο έναντι συναισθηματικό (neutral versus emotional-The Degree And Range Of Feelings Expression)*. Σύμφωνα με τον Trompenaars, (1994) τις κουλτούρες οι οποίες χαρακτηρίζονται από *ουδετερότητα* εύκολα μπορεί να τις θεωρήσει κανείς «χωρίς καρδιά», ενώ οι πολιτισμοί που θεωρούνται ως *συναισθηματικοί* ενδέχεται να χαρακτηριστούν ως «ασυνεπείς». Οι Balan και Vreja, (2013:100) αναλύουν τον τρόπο έκφρασης των συναισθημάτων. Στους πολιτισμούς οι οποίοι χαρακτηρίζονται από τη διάσταση της ουδετερότητας, οι άνθρωποι θεωρούσαν ότι τα αισθήματα πρέπει να ελέγχονται, να τα κρύβουν από τους άλλους, είτε μέσω της γλώσσας του σώματος είτε μέσω της λεκτικής επικοινωνίας, και να κυριαρχεί η λογική. Στις συναισθηματικές κουλτούρες από τη άλλη, επιτρέπεται ο αυθορμητισμός εν ώρα εργασίας ενώ παράλληλα έως ένα σημείο είναι εφικτό να καθοδηγούνται και από τα συναισθήματά

τους, όπως το να αξιοποιούν συναισθηματικά μέσα επικοινωνίας, την εμπιστοσύνη στους άλλους που οδηγεί στο αίσθημα της συναισθηματικής ασφάλειας αλλά και τη χρήση της γλώσσας του σώματος. Ουδέτεροι πολιτισμοί χαρακτηρίζονται η Σουηδία, η Γερμανία, η Ολλανδία και η Φιλανδία ενώ συναισθηματικοί η Γαλλία, η Ισπανία, η Ιταλία αλλά και η Πολωνία. Βέβαια, χρειάζεται να επισημανθεί ότι στους ουδέτερους πολιτισμούς οι άνθρωποι δε σημαίνει ότι δεν έχουν αισθήματα και έτσι δε τα εκφράζουν, απλώς ακολουθούν τους «άγραφους κανόνες» που σχετίζονται με το περιβάλλον εκδήλωσής τους. Χαρακτηριστικό πρότυπο αποτελούν εκπρόσωποι αγγλοσαξονικών κοινωνιών, οι οποίοι αφήνουν τον άλλον να ολοκληρώσει την ομιλία του και στη συνέχεια τοποθετούν τη γνώμη τους. Αντίθετοι σε αυτόν τον τρόπο φαίνεται πως είναι οι Γάλλοι, οι Ιταλοί και οι Ισπανοί, οι οποίοι μιλούν ταυτόχρονα με τον συνομιλητή τους προσπαθώντας να ακουστούν ενώ ο Ιαπωνικός λαός μπορεί να μείνει σιωπηλός για λίγη ώρα (Jumaen, 2020: 121). Συμπεραίνοντας λοιπόν, οι ουδέτεροι πολιτισμοί χαρακτηρίζονται ψύχραιμοι και με αυτοέλεγχο, ενώ η εκφραστικότητα, οι χειρονομίες ή ακόμα και η σωματική επαφή με κάποιον θεωρείται σημάδι ασέβειας και ταμπού. Από την άλλη, στις κοινωνίες που εκδηλώνονται συναισθηματικά, η εκφραστικότητα στην επικοινωνία, τα αγγίγματα και γενικότερα η σωματική επαφή είναι πλήρως αποδεκτά (Trompenaars, 1994).

Η πέμπτη διάσταση αφορά την *επίτευξη έναντι ιδιότητας/καταγωγής (Achievement Versus Ascription - How Status Is Viewed And Accorded)*. Εδώ εξετάζεται το πως αντιλαμβάνονται τα άτομα τις έννοιες της αξίας και της επιτυχίας. Η κουλτούρα η οποία είναι προσανατολισμένη στις αξίες και τα επιτεύγματα, κοινωνικά ή προσωπικά, των ανθρώπων, αξιολογείται ανάλογα με τις επιδόσεις τους ενώ συνάμα προσδιορίζεται και το κοινωνικό τους status από αυτά. Φυσικά τίποτα δεν είναι δεδομένο, οπότε πρέπει να αποδεικνύουν την αξία τους όσες φορές χρειαστεί. Εν αντιθέσει, στις κουλτούρες καταγωγής τα άτομα λαμβάνουν αξιώματα αναλόγως τη θέση στην οποία βρίσκονται. Η θέση αυτή αποκτάται είτε από τη γέννηση, είτε από το φύλο, είτε από τον πλούτο, είτε από την ηλικία. Το μόνο που έχει σημασία είναι η κοινωνική κατάταξη του ατόμου, όχι οι πράξεις του, ενώ χρησιμοποιούνται αρκετά συχνά οι τίτλοι ως μέσο απόδοσης σεβασμού. Χώρες που ανήκουν στις κουλτούρες επιτευγμάτων είναι ο Καναδάς, οι Σκανδιναβικές, ΗΠΑ και Αυστραλία, ενώ απόδοσης είναι η Ιαπωνία, η Γαλλία και η Ιταλία (Balan & Vreja, 2013:103). Πολλές εταιρίες marketing εκμεταλλεύονται το κοινωνικό κύρος των ατόμων για να μεταδώσουν τα μηνύματά τους, όπως για παράδειγμα όσον αφορά τη προώθηση προϊόντων πολυτελείας και ομορφιάς χρησιμοποιούνται διάσημες προσωπικότητες ή κατά τη διάρκεια ενός επιχειρηματικού meetingενδέχεται να γίνουν αναφορές στο κύρος και τη θέση που έχει κάποιος συνάδελφος ή

ο διευθυντής της εκάστοτε εταιρίας, στον οποίο πρέπει να συμπεριφέρονται οι υπάλληλοι με σεβασμό και αξιοπρέπεια (Jumaen, 2020: 122). Συνοψίζοντας, στις κουλτούρες της *επίτευξης* ο σεβασμός κερδίζεται, και μάλιστα είναι άμεσα συνυφασμένος με το πόσο ικανός και γνώστης είναι ο διευθυντής μίας επιχειρησιακής μονάδας, σε αντίθεση με τις κουλτούρες *ανάθεσης*, όπου ο σεβασμός σε ένα άτομο υψηλότερο ιεραρχικά είναι δεδομένος και εμμέσως υπαινίσσεται τη δέσμευση που έχει το συγκεκριμένο πρόσωπο για την αποστολή που του έχει ανατεθεί. Επιπλέον, στις κουλτούρες της *επίτευξης* τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης είναι όλων των ηλικιών και του φύλου, ενώ είναι αποδοτικά σε οποιοδήποτε εργασιακό καθεστώς, ενώ αντίστροφοι στις κουλτούρες *ανάθεσης* η πλειοψηφία ατόμων που βρίσκεται σε υψηλές θέσεις είναι άνδρες, μέσης ηλικιακής κατάταξης και ο καθένας έχει προσόντα με βάση τη θέση του. Τέλος, οι τίτλοι, στη πρώτη κατηγορία διάστασης, αποδίδονται ανάλογα με το πόσο ικανός είναι κάποιος στη δουλειά του ενώ αντιστρόφως, στη δεύτερη κατηγορία διάστασης, αποδίδονται συνεχώς με σκοπό να υπάρχει μια ιεραρχία στην εταιρία και να γνωρίζει ο κάθε υπάλληλος τη θέση του (Trompenaars, 1994).

Η έκτη διάσταση σχετίζεται με τον *συνεχόμενο/διαδοχικό χρόνο έναντι ταυτόχρονου χρόνου* (*Sequential Time Versus Synchronous Time Orientation – How People Understand And Manage The Passage Of Time*). Σύμφωνα με τον Trompenaars, (1994) ο χρόνος είναι πολύτιμος για μία εταιρία, καθώς πρέπει να συντονίζει τα μέλη και τις υποχρεώσεις της, ενώ συνάμα χρειάζεται να έχουν όλα τα μέλη που την απαρτίζουν κοινές φιλοδοξίες. Ο χρόνος όμως για κάθε πολιτισμό αντιμετωπίζεται με διαφορετικό μέσο: άλλες κοινότητες τον μετράνε με μήνες, ώρες, λεπτά, και άλλες με φεγγάρια ή εποχές. Παρακάτω θα περιγράψει ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τον χρόνο. Σύμφωνα με τους Balan και Vreja, (2013: 104) «σε μια διαδοχική χρονική κουλτούρα, οι άνθρωποι τείνουν να κατανοούν τη δομή του χρόνου ως διαδοχική, άκαμπτη και να αποδίδουν διαφορετική σημασία στο παρελθόν, το παρόν και το μέλλον». Η ακρίβεια, ο προγραμματισμός, το χρονοδιάγραμμά και η σειρά των γεγονότων είναι βασικά στοιχεία της διάστασης αυτής. Αντίρροπα, σε μία σύγχρονη κουλτούρα του χρόνου, το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον είναι αλληλένδετα μεταξύ τους και έτσι, αφού αυτά είναι ευέλικτα, και τα ίδια τους τα σχέδια είναι ευέλικτα. Πολιτισμοί ταυτόχρονου χρόνου είναι το Μεξικό, η Αργεντινή και η Ιαπωνία (Balan & Vreja, 2013: 104). Οι άνθρωποι οι οποίοι ανήκουν στους πολιτισμούς του ταυτόχρονου χρόνου, κάνουν πολλά πράγματα την ίδια χρονική στιγμή σε μία επιχείρηση. Οι ώρες συνεδριάσεων είναι ευέλικτες έτσι ώστε όλοι να μπορούν να συμμετάσχουν, μπορούν ακόμα και να διακόψουν μία συζήτηση ή συνάντηση για να χαιρετήσουν κάποιον. Οι άνθρωποι που ανήκουν στη σύγχρονη διάσταση, καταπιάνονται με ένα πράγμα τη φορά ενώ προτιμούν να

βασίζονται και να εφαρμόζουν τα σταθερά προγράμματα χωρίς πολλές μεταβλητές. Οι Γάλλοι και οι Μεξικάνοι λόγω χάρη κατατάσσονται στον ταυτόχρονο χρόνο (Jumaen, 2020: 122). Στη διάσταση με τον *συνεχόμενο χρόνο* οι εργαζόμενοι σχεδιάζουν τη μελλοντική καριέρα τους μη παρακάμπτοντας τα «ορόσημα» που χρειάζεται να ακολουθήσουν σε συγκεκριμένες στιγμές στο μέλλον, ενώ αντιτιθέμενη είναι η διάσταση του *ταυτόχρονου χρόνου*, καθώς οι φιλοδοξίες που έχει ένας υπάλληλος δεν είναι προκαθορισμένες. Κλείνοντας, στη πρώτη διάσταση οι εργαζόμενοι αισθάνονται πληρότητα επειδή έχουν πετύχει προκαθορισμένους στόχους για την επιχείρηση, ενώ στη δεύτερη διάσταση αισθάνονται περηφάνια για το τώρα και για τις σχέσεις που έχουν συνάψει με τους πελάτες ή τα στελέχη (Trompenaars, 1994).

Έβδομη και τελευταία διάσταση είναι η *εσωτερική καθοδήγηση έναντι της εξωτερικής καθοδήγησης* (*Internal Direction Versus Outer Direction – The Understanding Of The Relation Between People And Their Natural Environment*). Ο Trompenaars, (1994) ισχυρίζεται ότι η διάσταση αυτή, δηλαδή η σημασία που αποδίδεται στο φυσικό περιβάλλον, είναι κεντρικής σημασίας για την ανθρώπινη ζωή και επιβίωση, ενώ ταυτοχρόνως ισχυρίζεται ότι η οικονομική ανάπτυξη απομακρύνει αυτό που αποκαλείται «φύση». Αρχικά οι άνθρωποι είχαν κυριευτεί από φόβο μήπως η φύση επικρατήσει έναντι της ύπαρξής τους, και έπειτα, μετατοπίστηκαν στο άλλο άκρο που ήταν η έλλειψη της «φύσης» από τη καθημερινότητά τους. Εδώ εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τον έλεγχο και την επιρροή τους από το περιβάλλον. Ο Jumaen, (2020: 122) ισχυρίζεται ότι «ο Trompenaars διαχωρίζει τους πολιτισμούς σε εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγχόμενους. Οι εκπρόσωποι των πολιτισμών πρώτου τύπου πιστεύουν ότι η ικανότητα ελέγχου των αποτελεσμάτων αποκτάται και, κατά συνέπεια, επικεντρώνονται στη διαχείριση εσωτερικών πόρων. Άτομα που ανήκουν στο δεύτερο τύπο πολιτισμού πιστεύει ότι τα γεγονότα παίρνουν τον δρόμο τους και ότι μπορεί κανείς μόνο να προσαρμοστεί σε αυτό». Στην εσωτερικά κατευθυνόμενη κουλτούρα, οι άνθρωποι θεωρούν ότι η φύση μπορεί να ελεγχθεί αν ενδημούν τα αρμόζοντα γνωστικά θεμέλια αλλά είναι πολύπλοκη στη κατανόηση και υπερβολικά μεγάλη. Τα άτομα έχουν δικαίωμα στη κυριαρχία της φύσης, όμως δεν αναφέρεται αυτή η διάσταση μόνο στο φυσικό περιβάλλον, αλλά και σε οργανισμούς και ομάδες. Η συμπεριφορά μας ως προς τη φύση και τους ανθρώπους είναι αλληλένδετη. Αντιθέτως, σε έναν εξωτερικά κατευθυνόμενο πολιτισμό, το άτομο θεωρείται μόνο ένα κομμάτι της φύσης και συνεπώς οφείλει να ζει αρμονικά και με σεβασμό προς αυτή. Υπάρχει επομένως η πεποίθηση ότι τα άτομα χρειάζεται να προσαρμοστούν με τη φύση για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει, ενώ ταυτοχρόνως οφείλουν να αποφύγουν τις συγκρούσεις όσο είναι εφικτό στο χώρο

εργασίας τους (Balan & Vreja, 2013: 105). Οι Αμερικανοί managers θέλουν, ακόμα και με επιθετικό τρόπο, να είναι κύριοι της μοίρας τους, σε αντίφαση με τους ασιατικούς λαούς όπως οι Ιάπωνες, που αν τα πράγματα ξεφύγουν από τον έλεγχο τους θα νιώσουν αβοήθητοι και άβολα (Jumaen, 2020: 123). Κλείνοντας λοιπόν, σύμφωνα με τον Trompenaars, (1994) στη διάσταση της *εσωτερικής κατεύθυνσης* οι άνθρωποι θεωρούν ότι το περιβάλλον βρίσκεται εκτός ελέγχου και μπορούν να το αλλάξουν, έχουν μία επιθετική στάση προς αυτό και εστιάζουν στον εαυτό και την ομάδα τους. Στον αντίποδα βρίσκεται η διάσταση της *εξωτερικής κατεύθυνσης*, κατά την οποία τα άτομα χαρακτηρίζονται αρμονικά, ευέλικτα και άνετα, πρόθυμα να διατηρήσουν την «ειρήνη» και την ισορροπία ενώ την ίδια στιγμή δεν εστιάζουν στο προσωπικό τους συμφέρον, αλλά στον «άλλο».

Συνοψίζοντας, το κάθε άτομο, με βάση τα ερεθίσματα που έχει δεχτεί από το περιβάλλον του, βλέπει τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Τα πολιτισμικά πλαίσια αποτελούν μέρος της προσωπικότητάς του, γεγονός που συνδέεται άρρηκτα με τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς. Η κάθε κουλτούρα ξεχωρίζει όταν υπάρχουν και άλλες κουλτούρες διαφορετικές, καθοδηγούμενες από άλλους πολιτισμικούς κανόνες, στον ίδιο χώρο. Σύμφωνα με τη διατύπωση του Jumaen, (2020: 123-124) «οι άνθρωποι, στον έναν ή τον άλλο βαθμό, διευρύνουν τον πολιτισμό που οριοθετεί τους ορίζοντες τους, μέσω της επίσκεψης σε άλλες χώρες, τη μελέτη ξένων γλωσσών, την ανάγνωση ξένης λογοτεχνίας και την επικοινωνία με αλλοεθνείς. Ωστόσο, μια τέτοια αλληλεπίδραση μπορεί να προκαλέσει δυσφορία ή ακόμα και να οδηγήσει σε συγκρούσεις, που συχνά είναι δύσκολο να εξηγηθούν». Με βάση λοιπόν αυτό το μοντέλο, τα άτομα θα μπορέσουν να αντιληφθούν καλύτερα τις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα της κάθε μοναδικής προσωπικότητας με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο από αυτούς. Το μοντέλο των Trompenaars και Charles Hampden-Turner (1997) είναι σημαντικό εργαλείο, ιδιαίτερα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, με σκοπό να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις σε ιδιαίτερες συμπεριφορές, οι οποίες πηγάζουν από τη πολυπολιτισμικότητα και τον πλουραλισμό.

Κλείνοντας, η διαπολιτισμική επικοινωνία είναι σημαντική για τις διεθνείς επιχειρήσεις, καθώς επιτρέπει τη κατανόηση και τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών πληθυσμών, ενώ παράλληλά η διαχείριση τη διαπολιτισμικής αυτής ποικιλομορφίας και των σχετικών συγκρούσεων αποτελεί πρόκληση, καθώς η κουλτούρα επηρεάζει την επικοινωνία. Η πολιτισμική νοημοσύνη μαζί με τις επικοινωνιακές δεξιότητες των ηγετών τους μπορούν να διευκολύνουν την επίλυση τους.

3. ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τη σημαντικότητα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στον εργασιακό τομέα, ιδίως σε επιχειρήσεις με πολυάριθμο και πολυποίκιλο εργατικό δυναμικό, ενώ ταυτοχρόνως προβάλλεται η δεοντολογία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, τα επικοινωνιακά μοντέλα, η διάσταση υψηλού και χαμηλού πλαισίου του Hall (1990) και οι αξιακοί προσανατολισμοί των Kluckhohn και Strodtbeck (1961).

Ο τομέας της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας είναι καινούργιος, καθώς εντοπίστηκε στο δεύτερο μισό του 20 αιώνα, ενώ την ίδια στιγμή είναι άμεσα συνυφασμένος με τη πολιτιστική ανθρωπολογία. Ο Hall θεωρείται ως ένας από τους θεμελιωτές της ως γνωστικό πεδίο. Αναδεικνύει πως η ανθρώπινη συμπεριφορά και η κοσμοθεωρία καθορίζεται από τον πολιτισμό (Shynkaruk et al, 2018: 130). Αξίζει να αναφερθεί πως η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα δεν έχει μόνο οικονομικά αλλά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά, καθώς οι εργαζόμενοι αυτού του κλάδου εργάζονται μέσα σε ένα πλουραλιστικό και ετερογενές περιβάλλον. Στις οικονομικές επιχειρηματικές δραστηριότητες υπάρχουν πολλές ευδιάκριτες διαφορές πολιτισμικού περιεχομένου, ειδικότερα μεταξύ των ανατολικών και δυτικών πολιτισμών. Για το λόγο αυτό, η διαπολιτισμική επικοινωνία είναι αρκετά σημαντική ώστε να μειωθούν οι συγκρούσεις πολιτισμικού χαρακτήρα, ενώ σημαντικό είναι η συμμετοχή στη διεθνή εμπορική δραστηριότητα να χαρακτηρίζεται από προσαρμογή και ευελιξία (Liao, 2013: 157).

3.1 Επίπεδα και προκλήσεις της διαπολιτισμικής επικοινωνίας

Η έννοια της επικοινωνίας και τα στοιχεία που τη περιβάλλουν μελετώνται εδώ και αιώνες, όμως δε μπορεί να αποτελέσει μόνη της ανεξάρτητο πεδίο ακόμα. Η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ρητορική, η ψυχολογία, η τεχνολογία της πληροφορίας, η πολιτική επιστήμη αλλά και άλλοι επιστημονικοί κλάδοι είναι άμεσα συνυφασμένοι σε αυτή, με αποτέλεσμα να θεωρείται διεπιστημονικό πεδίο. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως ένα μοντέλο ή μια θεωρία αναδεικνύει μόνο μία απλοποιημένη εικόνα του κόσμου, δείχνοντας και επεξηγώντας τη πραγματικότητα και ενδέχεται να διαφέρει από άλλα μοντέλα ή να

τονίζει άλλα χαρακτηριστικά που βασίζονται στη διαφορετική αντίληψη που έχει κανείς για τη ζωή (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 83-84). Επιπρόσθετα, ενδέχεται να χρησιμοποιείται και η μη λεκτική επικοινωνία. «Χρησιμοποιούμε λεκτικούς ή μη λεκτικούς κώδικες στη προσπάθεια μας να τροποποιήσουμε τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων. Επομένως η επικοινωνία δεν είναι δραστηριότητα τυχαία ή ασυνείδητη, αλλά μια πράξη συνειδητά προσχεδιασμένη. Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι θα μπορούσαν να βρεθούν προς εκπλήξεως αν τα μηνύματα τους παρερμηνεύονταν από μέλη ενός άλλου πολιτισμού. Ωστόσο, άλλοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η έννοια της σκοπιμότητας δεν ευθύνεται για όλες τις συνθήκες στις οποίες αποδίδεται νόημα σε μηνύματα που μεταδίδονται ακούσια, όπως για παράδειγμα όταν κάποιος χασμουριέται σε μία συνεδρίαση» (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 91).

Ο όρος *διαπολιτισμική επικοινωνία* (βλέπε σελ. 11 κεφ. 1.3) «άπτεται για πρώτη φορά από τον Edward T. Hall, έναν Αμερικανό πολιτιστικό ανθρωπολόγο, στο βιβλίο του *Silent Language*, που δημοσιεύτηκε το 1959. Η διαπολιτισμική επικοινωνία περικλείει την επικοινωνία μεταξύ χωρών, διεθνικών, δια φυλετικών και διαπεριφερειακών επικοινωνιών. Οι διαπολιτισμικές επικοινωνιακές αρχές χρησιμοποιούνται ευρέως, ιδίως στην εκπαίδευση αλλοδαπών μεταναστών και φοιτητών, στη πολύγλωσση εκπαίδευση, την αλλοδαπή διδασκαλία γλωσσών και την κατάρτιση προσωπικού επιχειρήσεων» (Liao, 2013: 158). Διερευνά, πιο συγκεκριμένα, το πως οι άνθρωποι με έτερο πολιτισμικό υπόβαθρο αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και εννοούν τον κόσμο γύρω τους. Ο πολιτισμός περικλείει τις αξίες, τα έθιμα, τις αντιλήψεις, τις παραδόσεις, τα ιδανικά, ενώ συνάμα καθορίζει και τον τρόπο και τα μέσα επικοινωνίας των λαών, με λίγα λόγια την ταυτότητά τους (Sahadevan & Sumangala, 2021: 24).

Διακρίνονται πέντε επικοινωνιακά επίπεδα σύμφωνα με τους Liu, Volčič και Gallois, (2018: 85) Η *ενδοπροσωπική επικοινωνία*, δηλαδή να μοιράζεται κανείς νόημα με τον ίδιο του τον εαυτό, η *διαπροσωπική επικοινωνία*, κατά την οποία το άτομο κάνει διαμοιρασμό νοήματος σε δύο και παραπάνω άτομα, η *ομαδική επικοινωνία*, η οποία πραγματώνεται σε μικρές ομάδες, γίνεται για έναν συγκεκριμένο σκοπό και κατά τη διάρκεια της διεξάγονται ερωτήματα και επιλύονται εκάστοτε προβληματισμοί. Η τέταρτη διάσταση ονομάζεται *οργανωσιακή επικοινωνία*, κατά τη διάρκεια της οποίας συμπεριλαμβάνονται η διαπροσωπική και η ομαδική διάδραση. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας συνήθως είναι εμφανής σε μεγάλα συνεργατικά δίκτυα. Στο τέλος κατατάσσεται η *μαζική επικοινωνία*, η οποία αποφαίνεται ιδίως σε ακροατήρια, μέσω διαμεσολαβητικών διαύλων. Σε αυτόν τον τύπο επικοινωνίας κάποιος κατανοεί και διαμοιράζεται νόημα με τους δέκτες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα που εφαρμόζουν το συγκεκριμένο είδος είναι τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Σύμφωνα με τους Liu, Volčič και Gallois, (2018: 88) «ο πολιτισμός είναι ένας κώδικας που μαθαίνουμε και μοιραζόμαστε για να μάθουμε και να μοιραστούμε, αντίστοιχα, χρειαζόμαστε επικοινωνία». Αποτελεί έτσι αναπόσπαστο κομμάτι της αλληλεπίδρασης, η οποία απαρτίζεται από ρόλους, κανόνες, τελετουργίες, νόμους οι οποίοι μοιράζονται με άλλους (Sahadevan & Sumangala, 2021: 25). Γίνεται αντιληπτό ότι, δίχως την ύπαρξη της επικοινωνίας, δε θα ήταν γνωστοί άλλοι πολιτισμοί και νόρμες στη δημόσια σφαίρα. Εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, των διεθνών στρατηγικών, των νέων τεχνολογιών ή ακόμα και το είδος εργασίας κάποιου, όπως οι Ινδοί υπάλληλοι της Microsoft στην Ουάσιγκτον, θα επηρεαστούν πιο πολύ από την αμερικανική κουλτούρα παρά από το πολιτισμικό προφίλ της ίδιας της Microsoft. Οι αξίες και οι πεποιθήσεις μπορεί να διαφέρουν και, αν δεν υπάρξει σωστός χειρισμός της γλώσσας, μπορεί να υπάρξουν παρεξηγήσεις, έλλειψη συνεργασίας, ακόμα και εχθρότητα στο εργασιακό περιβάλλον, που θα έχουν ως συνέπεια τη μείωση εσόδων για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, την ενδεχόμενη δυσaréσκεια αλλά και τη κακή παραγωγικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η διαπολιτισμική επικοινωνία είναι δυσχερής, όπως στις συνδηλώσεις λέξεων, στη σημασιολογία, στις έτερες αντιλήψεις, στον τόνο της φωνής, ακόμα και κάτω από βέλτιστες επικοινωνιακές συνθήκες (Sahadevan & Sumangala, 2021: 25). Η άγνοια των νορμών ενός πολιτισμού, τα στερεότυπα, το χάσμα μεταξύ της εσω-ομάδας και της εξω-ομάδας, οι προκαταλήψεις αλλά και οι διακρίσεις αποτελούν ορισμένα από τα επικοινωνιακά εμπόδια. Χρειάζεται να αναγνωριστεί πως το διαφορετικό δε σημαίνει απαραίτητα λάθος και να γίνουν αποδεχτά τα πολυποίκιλα χαρακτηριστικά των κοινωνικών ομάδων (Shynkaruk, 2018: 132).

Συμπερασματικά, η διαπολιτισμική ικανότητα είναι κρίσιμη στις σημερινές επιχειρησιακές μονάδες εξαιτίας της πολυπολιτισμικότητας. Το πνεύμα του ανταγωνισμού που κυριαρχεί στις επιχειρήσεις πηγάζει και ενθαρρύνεται από τους ηγέτες και τους διευθυντές των επιχειρήσεων με καινοτόμες πρακτικές και επικοινωνιακές στρατηγικές. Η διαφορετικότητα εν ολίγοις, είναι το κλειδί για ανάπτυξη και τελεσφόρηση (Pikhart, 2014: 952).

3.2 Η δεοντολογία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας

Είναι λυσιτελές σε αυτό το κεφάλαιο να αναφερθεί και η δεοντολογία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Σύμφωνα με τους Liu, Volčič και Gallois, (2018: 199) «Η δεοντολογία ασχολείται με το τι είναι σωστό και τι λάθος, καλό ή κακό, καθώς και με τους κανόνες και

στις σταθερές που οδηγούν τη συμπεριφορά μας. Η δεοντολογία διαφέρει από τα ήθη: τα ήθη αποτελούν τις προσωπικές μας πεποιθήσεις, ενώ η δεοντολογία συνίσταται στη μελέτη του τι είναι καλό για το άτομο και τη κοινωνία. Η επικοινωνιακή δεοντολογία αφορά τον τρόπο που επιδιόμαστε σε πράξεις επικοινωνίας, όπως και τις συνέπειες της επικοινωνιακής μας συμπεριφοράς». Ορισμένες από τις προσεγγίσεις της δεοντολογίας αφορούν τον *σχετικισμό* και τη *καθολικότητα*. Οι υποστηρικτές της *ηθικής καθολικότητας* θεωρούν πως η καθολικότητα πρέπει να είναι οικουμενική, δηλαδή αυτό που θεωρείται λανθασμένο σε ένα μέρος να θεωρείται και στο άλλο. Το ζήτημα που προκύπτει είναι πως οι προσεγγίσεις της βασίζουν την ηθική σε τομείς όπως η θρησκεία, η ιστορία, η φύση και η λογική. Στον αντίποδα έρχεται και ο *ηθικός σχετικισμός*, ο οποίος ισχυρίζεται πως η ηθική σχετίζεται με το συναίσθημα, το κίνητρο και τη διαίσθηση. Οι άνθρωποι που ανήκουν σε διαφορετικές πολιτισμικές νόρμες μοιράζονται τις ίδιες σκέψεις και συναισθήματα, όμως διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν εξαιτίας του διαφορετικού πολιτισμικού πλαισίου. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην υποκειμενικότητα της ηθικής, καθώς δε θα κριθεί η συμπεριφορά του δέκτη με βάση το πολιτισμικό προφίλ του πομπού. Βέβαια, συχνά υπάρχει το ζήτημα της επίλυσης μίας σύγκρουσης ανάμεσα σε άτομα από έτερα διαπολιτισμικά πρότυπα (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 200).

Σύμφωνα με τους Liu, Volčič και Gallois, (2018: 201) για να υπάρξει μια ισορροπία ανάμεσα στη καθολικότητα και τον σχετικισμό απαιτείται μια πιο κατάλληλη μέθοδος όσον αφορά την ηθική διαπολιτισμική επικοινωνία. Για τον λόγο αυτό παρακάτω θα εξετασθούν οι *τέσσερις αρχές της ηθικής διαπολιτισμικής επικοινωνίας*, ενώ είναι σημαντικό να αναφερθεί και η μέθοδος διαχείρισης των συγκρούσεων από τους Chen και Sarosta (1998).

Η πρώτη αρχή αφορά την *αμοιβαιότητα*. Το βασικό στοιχείο της αρχής αυτής είναι οι ανθρώπινη επαφή με τους άλλους, οι ανθρώπινες σχέσεις. Προτού παρθεί μια οποιαδήποτε απόφαση για κάποιον, χρειάζεται πρώτα να κατανοήσουμε την οπτική γωνία του, το πως αντιλαμβάνεται τα πράγματα. Έτσι, είναι πιο εύκολο να καλλιεργηθεί μια ισότιμη επικοινωνιακή πράξη και, συνεπώς, να επιλυθεί το ζήτημα με μεγαλύτερη ευκολία (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 201).

Η δεύτερη αρχή σχετίζεται με τη *μη επίκριση-αποδοκιμασία*. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, είναι απαραίτητο να είναι κανείς ανοιχτόμυαλος ως προς τις ιδεολογίες και συμπεριφορές των άλλων ανθρώπων, να κατανοηθούν και να εκτιμηθούν οι διαφορές μεταξύ των πολιτισμών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί πως οι Μουσουλμάνες γυναίκες φοράνε μαντίλα (hijab) η οποία αποτελεί θρησκευτικό σύμβολο, οι Κινέζοι επιχειρηματίες

προσφέρουν δώρα στους εμπορικούς εταίρους τους δείχνοντας έτσι την επιθυμία τους για διατήρηση ομαλής επιχειρηματικής σχέσης (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 202).

Η τρίτη αρχή είναι η *ειλικρίνεια*, κατά την οποία το άτομο βλέπει τα πράγματα ακριβώς όπως είναι, αντί όπως θα προσδοκούσε να είναι. Κατά τη διάρκεια ανάπτυξης και εξέλιξης του ατόμου, οι κανόνες και οι νόρμες του πολιτισμού του ενσωματώνονται στον χαρακτήρα του, και αυτό έχει ως συνέπεια να έχει μεροληπτική γνώμη σχετικά με το σωστό και το λάθος σε ορισμένες καταστάσεις της καθημερινότητας (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 202).

Η τέταρτη και τελευταία αρχή είναι ο *σεβασμός*. Το πρόσωπο κατανοεί και έχει ενσυναίσθηση στις ανάγκες και επιθυμίες των άλλων προσώπων, τις ιεροτελεστίες τους, τις εθιμοτυπίες και τα ήθη τους, τις παραδόσεις τους, τον τρόπο έκφρασής τους, χωρίς όμως να σημαίνει ότι τις ενστερνίζεται. Ένα παράδειγμα είναι πως οι Βουδιστές δε τρώνε κόκκινο κρέας, η οποία συνήθεια σηματοδοτείται ως απόδειξη της ηθικής τους στη μη βία, ενώ την ίδια στιγμή οι πολίτες του Χόνγκ Κονγκ θυσιάζουν μικρά γουρουνάκια σε βωμούς για να τους προστατέψει μια θεότητα (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 203).

Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων απαιτεί διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση και επίγνωση (βλέπε ορισμό κεφ. 1.3 σελ 18). Για το λόγο αυτό, οι Chen και Sarosta (1998: 158) στο βιβλίο τους αναλύουν τα 5 βήματα διαχείρισης συγκρούσεων.

Πρώτον, είναι απαραίτητο η σύγκρουση να περιγραφεί στους πολιτισμούς που συμμετέχουν στη διαπολιτισμική διαδικασία με τρόπο κατανοητό. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συναλλαγή των Αμερικάνων επιχειρηματιών με τους Βρετανούς. Οι Αμερικάνοι φιλοδοξούν να γίνει μια δουλειά στη Μ. Βρετανία, αλλά οι Βρετανοί δείχνουν αδιάφοροι και χωρίς κίνητρο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην γίνει η δουλειά και να υπάρξει δυσαρέσκεια και από τις δύο πλευρές (Chen & Sarosta, 1998: 159).

Δεύτερον, ο διαπληκτισμός είναι σημαντικό να αναλυθεί και από τις δύο «πολιτιστικές οπτικές». Οι Βρετανοί, σύμφωνα με τις ΗΠΑ, είναι απρόθυμοι και μη συνεργάσιμοι για πρωτοπορίες και καινοτομίες στον επιχειρησιακό χώρο. Έτσι, οι ΗΠΑ μπορεί να θεωρήσουν ότι οι Βρετανοί είναι ανίκανοι να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Από την άλλη, οι τελευταίοι ενδέχεται να θεωρήσουν τους Αμερικάνους ανυπόμονους και εγωπαθείς, καθώς επιδιώκουν τη λύση των ζητημάτων με τον τρόπο τους (Chen & Sarosta, 1998: 159).

Τρίτον, πρέπει να προσδιοριστεί η αιτία της κυρίαρχης συμπεριφοράς των συμμετεχόντων της επικοινωνιακής διάδρασης. Οι ΗΠΑ καλλιεργούν τον ανταγωνισμό, τη σκληρή δουλειά και αποφασιστικότητα. Είναι γενικότερα ατομικιστικός λαός, όπως

αναλύθηκε και στα παραπάνω μοντέλα. Αντίστροφα, οι Βρετανοί δεν είναι ανταγωνιστικοί και ατομικιστές, παρά μόνο για λογαριασμό της ομάδας τους ή το έθνος τους (Chen & Sarosta, 1998: 159).

Τέταρτον, χρειάζεται οι αντιπαραθέσεις να λυθούν με στρατηγικές συνεργασίας. Οι Αμερικάνοι για παράδειγμα, θα πρέπει να έχουν μια επίγνωση των ηθών, της ιδεολογίας, της κουλτούρας και των εθιμοτυπιών της Μ. Βρετανίας προτού ταξιδέψουν εκεί. Το ίδιο ισχύει και για τους Βρετανούς. Άμα και οι δύο έτεροι πολιτισμοί κατείχαν τη διαπολιτισμική ευαισθησία ή είχαν λάβει την απαραίτητη επιμόρφωση της διαπολιτισμικής εκπαιδευτικής κατάρτισης, η συνεργασία τους θα ήταν ομαλή και επιτυχής (Chen & Sarosta, 1998: 159-160).

Πέμπτον, πρέπει να επαληθευτεί εάν λειτουργεί η διαπολιτισμική επίλυση του προβλήματος. Είναι χρήσιμο, μετά από αρκετό καιρό συνεργασίας, να διεξαχθεί μια έρευνα σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες. Πιο συγκεκριμένα, τις στάσεις, τα συναισθήματα και την αποτελεσματική συνεργασία των δύο, στη συγκεκριμένη περίπτωση, ή περισσότερων εμπλεκόμενων ατόμων με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα (Chen & Sarosta, 1998: 160)

Συνοψίζοντας, η διαπολιτισμική επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική στις διεθνείς επιχειρήσεις, όπου οι διαπολιτισμικές διαφορές μεταξύ Ανατολής και Δύσης μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις. Η κατανόηση και η προσαρμογή στις πολιτισμικές ασυμφωνίες είναι κρίσιμη για την επιτυχή συνεργασία και μείωση των συγκρούσεων σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον. Ακόμη, περιγράφεται και η δεοντολογία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, η οποία αφορά το τι είναι «σωστό» και τι «λάθος» στη διαπολιτισμική συμπεριφορά. Διαφέρει από τα προσωπικά ήθη, εστιάζοντας στο κοινό καλό και στις συνέπειες των επικοινωνιακών πράξεων. Τέλος, αναφέρονται και αναλύονται και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζονται στα πέντε επικοινωνιακά επίπεδα αλλά και πως επιλύουμε τις διαπολιτισμικές συγκρούσεις.

3.3 Μοντέλα επικοινωνίας

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τα επικοινωνιακά μοντέλα. Τα μοντέλα αυτά αναπαριστούν διαφόρων ειδών επικοινωνιακές διαδικασίες σε οποιεσδήποτε περιστάσεις, καταγράφοντας τα βασικά επικοινωνιακά στοιχεία σε κάθε μία από αυτές, ενώ ταυτοχρόνως είναι αθεμελίωτα. Ένα επικοινωνιακό μοντέλο μπορεί να προσαρμοστεί αναλόγως την επικοινωνιακή περίπτωση αλλά και τους καθοριστικούς συντελεστές της συμπεριφοράς μέσα στο πλαίσιο.

Τέλος, είναι αρκετά χρήσιμα στο να κατανοεί κανείς τις κανονικότητες και τις επιπλοκές σε μια διάδραση (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 79).

3.3.1 Γραμμικό / Μαθηματικό μοντέλο επικοινωνίας

Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει την επικοινωνία ως γραμμική. Πιο συγκεκριμένα, οι υποστηρικτές του μοντέλου αυτού πιστεύουν ότι η επικοινωνία μεταδίδεται γραμμικά, σαν από ένα σωλήνα. Ο Shannon, κατά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ασχολήθηκε με τη δημιουργία αυτού του μοντέλου, ενώ σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι προσαρμόστηκε στην επικοινωνία τη δεκαετία του 1950 και 1960. Βασικός λόγος για τη γένεση του ήταν η καθοδήγηση των μηχανικών της εποχής να βρουν έναν αποτελεσματικότερο τρόπο μεταφοράς ηλεκτρικών σημάτων από ένα μέρος σε ένα άλλο (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 79).

Οι Shannon και Weaver (1964: 4), οι οποίοι δημιούργησαν αυτό το μοντέλο, θέτουν τρία ερωτήματα για την επικοινωνιακή διαδικασία: α) «Πόσο ακριβή μπορούν να είναι τα σύμβολα της επικοινωνίας προς μετάδοση;» β) Πως ακριβώς μεταδίδουν τα επικοινωνιακά σύμβολα την επιθυμητή σημασία του εκάστοτε μηνύματος; και γ) «Πόσο αποτελεσματικά επηρεάζει η έννοια, η οποία έχει ληφθεί, την επιθυμητή αντίδραση;». Και τα τρία ερωτήματα αντικατοπτρίζουν ένα ζήτημα: το πρώτο ερώτημα αφορά το τεχνικό πρόβλημα, το δεύτερο το σημασιολογικό και το τρίτο την αποτελεσματικότητα.

Πιο συγκεκριμένα, «τα τεχνικά προβλήματα αφορούν την ακρίβεια της μεταφοράς ενός συνόλου επικοινωνιακών συμβόλων από τον αποστολέα στον παραλήπτη (γραπτή ομιλία), ή ενός αδιάλειπτου μεταβαλλόμενου σήματος (τηλέφωνο ή ραδιόφωνο για τη μετάδοση φωνής ή μουσικής), ή ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου δισδιάστατου σχεδίου (τηλεόραση) κ.λπ. Στα μαθηματικά, το πρώτο περιλαμβάνει τη μετάδοση ενός πεπερασμένου συνόλου διακριτών συμβόλων, το δεύτερο τη μετάδοση μιας αέναης συνάρτησης του χρόνου, και το τρίτο τη μετάδοση πολλών ασταμάτητων συναρτήσεων του χρόνου ή μιας συνεχούς συνάρτησης του χρόνου και δύο χωρικών συντεταγμένων» (Shannon και Weaver, 1964: 4). Τα σημασιολογικά ζητήματα, τα οποία έχουν σχετικά σημαντική θέση στην επικοινωνιακή διαδικασία, σχετίζονται με τη ταυτότητα ή την ικανοποιητική κατανόηση του νοήματος από τον παραλήπτη συγκριτικά με το θέμα το οποίο επιδίωκε να μεταβιβάσει ο αποστολέας. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε επηρεάζει τη συμπεριφορά του δέκτη, είτε σε μικρό είτε σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, το ζήτημα αφορά την αποτελεσματικότητα του μηνύματος στον τομέα της γραπτής ή της προφορικής επικοινωνίας. Με τον όρο αποτελεσματικότητα

εννοούμε όταν ένα γραπτό ή προφορικό κείμενο καταφέρνει να επιτεύξει τον προκαθορισμένο επικοινωνιακό στόχο, όπως η πειθώ, η ψυχαγωγία ή η ενημέρωση (Shannon και Weaver, 1964: 5).

Συνολικά, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας στο λόγο είναι ένα πολύπλευρο ζήτημα στο οποίο αξιομνημόνευτο ρόλο έχει το επικοινωνιακό περιβάλλον (Shannon και Weaver, 1964: 5). «Αργότερα στο μοντέλο αυτό προστέθηκε η έννοια της ανατροφοδότησης-των πληροφοριών που κερδίζει ένας συνομιλητής από τους άλλους ως απάντηση προς τη δική του λεκτική ή μη λεκτική συμπεριφορά» (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 80).

Η επικοινωνιακή διαδικασία ξεκινά αρχικά με την πηγή, η οποία επιλέγει το είδος του μηνύματος που επιθυμεί να μεταβιβάσει, ενώ είναι χρήσιμο να αναφερθεί πως το μήνυμα μπορεί να έχει και λεκτική και γραπτή μορφή. Ο αποστολέας λοιπόν μεταλλάσσει το μήνυμα σε σήμα το οποίο το στέλνει μέσω του καναλιού επικοινωνίας στον παραλήπτη. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το περιβάλλον διακατέχει κεντρικό ρόλο στην επικοινωνιακή δραστηριότητα. Αν ο πομπός είναι το τηλέφωνο, το επικοινωνιακό κανάλι είναι το καλώδιο και το σήμα είναι το μεταβαλλόμενο ηλεκτρικό ρεύμα, στον προφορικό λόγο, ο πομπός παράγει ήχο, δηλαδή σήμα, το οποίο με τη σειρά του μεταδίδεται με τον αέρα ο οποίος αποτελεί το κανάλι (Shannon και Weaver, 1964: 17).

Ο δέκτης από την άλλη, χαρακτηρίζεται ως «αντίστροφος πομπός» που αποκωδικοποιεί το μήνυμα που αποδέχεται και στη συνέχεια το ξανά στέλνει πίσω στον αρχικό πομπό, στην αρχική του προέλευση. Όταν όμως μεταδίδεται ένα μήνυμα ενδέχεται να υπάρξουν παρεμβολές μεταξύ δύο ανθρώπων, όπως για παράδειγμα παραμόρφωση του ήχου στη κινητή τηλεφωνία, στη σκίαση της εικόνας ή το σήμα στη τηλεόραση ή στο ραδιόφωνο. Έτσι, ενδέχεται να δυσκολευτεί η κατάσταση επικοινωνίας εξαιτίας περιβαλλοντικών παραγόντων, όπως λόγου χάρη δυνατή μουσική στο χώρο που βρίσκονται. (Shannon και Weaver, 1964: 7-8). Ο πομπός όμως δε μεταδίδει μόνο τη πληροφορία και ο δέκτης τη λαμβάνει, αλλά και ο ίδιος ο πομπός μπορεί να χρειαστεί να αποκρυπτογραφήσει ένα μήνυμα προτού το στείλει, όπως για παράδειγμα ένα γραπτό μήνυμα σε κωδικοποιημένη μορφή. Η διαδικασία της κωδικοποίησης βέβαια δεν εξαρτάται για μόνο μία συγκεκριμένη στιγμή, αλλά βασίζεται και σε άλλες προηγούμενες επιρροές και σύμβολα που κωδικοποιήθηκαν, είναι, με λίγα λόγια, διαδοχική (Shannon και Weaver, 1964: 17).

Φυσικά σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο δίαυλος/κανάλι επικοινωνίας, καθώς επηρεάζεται η ποιότητα των μηνυμάτων από αυτόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η τηλεγραφία, καθώς πρέπει να υπάρχουν κενά ανάμεσα στις τελείες. Γενικότερα, όσο ένα κανάλι επιδέχεται περιορισμούς στο σήμα, τόσο μεγαλύτερη δυσκολία θα έχει το μήνυμα να

μην αλλοιωθεί. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, ο θόρυβος αποτελεί επίσης σημαντικός συντελεστής ως προς τη διαστρέβλωση της ερμηνείας και, συνεπώς, της αβεβαιότητας της σημασίας της. Δηλωτικό είναι να υπάρχει μια εγκυρότητα και στο μήνυμα, έτσι ώστε, ασχέτως του θορύβου που επικρατεί, να μπορέσει ο πομπός του μηνύματος να το επεξηγήσει στο δέκτη και έτσι να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις (Shannon και Weaver, 1964: 19). Παρακάτω ακολουθεί ένα διάγραμμα που επεξηγεί το γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας.



Εικόνα 3.1 Διάγραμμα γραμμικού μοντέλου επικοινωνίας από το βιβλίο των Liu, Volčič & Gallois, (2018: 81).

Χρειάζεται να επισημανθεί πως η λέξη *πληροφορία* χρησιμοποιείται με διαφορετικό τρόπο. Δεν αντικατοπτρίζει εδώ η πληροφορία την έννοια του νοήματος, καθώς μπορεί σε δύο μηνύματα, το ένα το οποίο είναι ανοησία και το άλλο που παράγει νόημα να διακρίνεται μια κάποια ισοδυναμία. Με λίγα λόγια, «η έννοια της πληροφορίας δεν ισχύει για τα μεμονωμένα μηνύματα, όπως θα έκανε η έννοια του νοήματος, αλλά μάλλον για την κατάσταση στο σύνολό της» (Shannon και Weaver, 1964: 8-9).

Το μοντέλο σήμερα έχει γνωστοποιηθεί ως *μοντέλο μετάδοσης της επικοινωνίας*. Χρησιμεύει στο διαχωρισμό του αποστολέα από τον παραλήπτη αλλά και στη χαρτογράφηση της ροής του μηνύματος. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στο μοντέλο αυτό υπάρχει κίνδυνος η πληροφορία να υπέστη παρανόηση. Η κριτική που δέχτηκε το μοντέλο αυτού του είδους είναι ότι η πολυπλοκότητα της επικοινωνίας δε λαμβάνεται υπόψη. Ο πομπός και ο δέκτης, ανεξάρτητα από τις παρεμβολές που ενδέχεται να προκύπτουν κατά την επικοινωνιακή διάδραση, οφείλουν να μεταδώσουν τα μηνύματα τους με σαφήνεια και ακρίβεια. Οι επικριτές του μοντέλου αυτού προτείνουν την αντικατάσταση του με κάποιο που να συλλαμβάνει την επικοινωνιακή διαδικασία ως πολύπλευρη (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 81).

3.3.2 Το Διαδραστικό/ Κυκλικό μοντέλο επικοινωνίας

Το μοντέλο αυτό επινοήθηκε από τον C.E. Osgood και μετέπειτα παρουσιάστηκε από τον Wilbur Schramm. Διαφέρει από το γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας, καθώς εστιάζει στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής διάδρασης (Schramm 1954). «Ο Wilbur Schramm ήταν ένας από τους πρώτους που αμφισβήτησαν το μαθηματικό μοντέλο των Shannon και Weaver. Συνέλαβε την κωδικοποίηση και την αποκωδικοποίηση ως δραστηριότητες που βρίσκονται σε λειτουργία από τον πομπό και τον δέκτη ταυτόχρονα· προέβλεψε επίσης μια αμφίδρομη ανταλλαγή μηνυμάτων. Στην επικοινωνιακή διαδικασία καθαυτή, το να μιλάει και να ακούει κανείς δεν είναι δύο ξεχωριστές δραστηριότητες, ούτε συμβαίνουν μία φορά» (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 81). Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως ένα μήνυμα ενδέχεται να μεταβάλλεται ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο και δίνεται έμφαση στην υποκειμενικότητα της επικοινωνίας, ενώ παράλληλα εφαρμόζεται σε οποιοδήποτε είδος της, ακόμα και στη διαπολιτισμική. Αυτή η υποκειμενικότητα σημαίνει πως ο δέκτης ενδέχεται να επεξεργαστεί το μήνυμα με τελείως διαφορετικό τρόπο από αυτόν που χρησιμοποίησε ο πομπός ή από αυτό που επιδιώκει (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 82).



Εικόνα 3.2 Το Κυκλικό/Διαδραστικό Μοντέλο των Osgood και Schramm - Βασισμένο στο Διάγραμμα γραμμικού μοντέλου επικοινωνίας των Liu, Volčič & Gallois, (2018: 83).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι αρκετά χρήσιμο το μοντέλο των Shannon και Weaver σε περιπτώσεις διαπροσωπικής επικοινωνίας, αλλά όχι τόσο χρήσιμο σε περιπτώσεις μαζικής, η οποία χαρακτηρίζεται ως επικοινωνιακό είδος με λιγότερη διάδραση. Τη ίδια στιγμή κυριαρχεί η ισοδυναμία, η οποία όμως δεν ενδείκνυνται, καθώς υπερισχύει η ανισότητα στην

επικοινωνιακή διαδικασία εξαιτίας του χρόνου που πραγματώνεται, των θέσεων ιεραρχίας αλλά και των ίδιων των συνομιλητών (Schramm 1954: 17-23).

Οι υποστηρικτές του μοντέλου αυτού από την άλλη προτείνουν τον μετασχηματισμό της λειτουργίας των επικοινωνιακών συστημάτων, δηλαδή η επικοινωνιακή διάδραση να προσαρμόζεται ευέλικτα αναλόγως τον πολιτισμικό χαρακτήρα των συμμετεχόντων, καθώς ένα μήνυμα μπορεί να ερμηνευτεί με πολλούς τρόπους συναρτώμενο με το εκάστοτε πολιτισμικό υπόβαθρο του αποστολέα ή του παραλήπτη (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 82).

3.4 Διάσταση Υψηλού Και Χαμηλού Πλαισίου Του Hall

Σύμφωνα με τους Shynkaruk, Salata & Danylova, (2018: 130), ο Edward T. Hall ισχυρίζεται ότι ο πολιτισμός συνδέεται άρρηκτα με την επικοινωνία και το αντίστροφο, αλλά και γενικότερα με τον τρόπο ζωής, ο οποίος συμπεριλαμβάνει τις στάσεις, τις ιδέες, τη κουλτούρα, τις νόρμες αλλά και τον υλικό πολιτισμό. Η ανθρώπινη συμπεριφορά, πιο συγκεκριμένα, οι χειρονομίες αλλά και τα πρότυπα ομιλίας επιτελούν συμβολική και ενημερωτική λειτουργία στην επικοινωνιακή διάδραση. Με λίγα λόγια «ο γλωσσικός κώδικας υπάρχει παράλληλα με τον πολιτισμικό, ο οποίος έχει τις ρίζες του στο μη λεκτικό σύστημα συντεταγμένων» (Shynkaruk, Salata & Danylova, 2018: 130). Ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας αποτελείται, εκτός από τους λεκτικούς, και από τους μη λεκτικούς κώδικες. Διεξάγεται λοιπόν το πόρισμα πως η επικοινωνιακή ικανότητα δεν είναι ασυνείδητη ή τυχαία, αλλά *συνειδητά προσχεδιασμένη* (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 91). «Σύμφωνα με τον E. Hall, ο κύριος στόχος της μετάβασης βαθύτερα στη διαπολιτισμική επικοινωνία είναι η μελέτη των αναγκών που έχουν οι εκπρόσωποι διαφορετικών πολιτισμών, ώστε να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες. Ήταν ο πρώτος που διερεύνησε και εξήγησε την επικοινωνία ως δραστηριότητα που θα μπορούσε να αναλυθεί. Αυτό του επέτρεψε να αναπτύξει τη θεωρία του για τα πολιτισμικά πρότυπα αλληλεπίδρασης» (Shynkaruk, Salata & Danylova, 2018: 130). Σύμφωνα με τους Hall και Hall, (1990: 3) «είναι δυνατόν να πούμε ότι ο κόσμος της επικοινωνίας μπορεί να διακριθεί σε τρία μέρη: λέξεις, υλικά πράγματα και συμπεριφορά. Οι λέξεις είναι το μέσο των επιχειρήσεων, της πολιτικής και της διπλωματίας, τα υλικά πράγματα είναι συνήθως δείκτες θέσης και δύναμης και η συμπεριφορά παρέχει ανατροφοδότηση για το πώς νιώθουν οι άλλοι άνθρωποι, περιλαμβάνοντας τις τεχνικές αποφυγής μιας σύγκρουσης».

Η διάκριση των πολιτισμών ήταν αυτή του *χαμηλού και του υψηλού πλαισίου*. Οι Hall και Hall, (1990: 6) επισημαίνουν πως «το πλαίσιο, το οποίο είναι οι πληροφορίες που περιβάλλουν ένα γεγονός, είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το νόημα εκείνου του γεγονότος. Τα στοιχεία που συνδυάζονται για να παράγουν δεδομένο νόημα, γεγονότα και πλαίσιο, είναι σε διαφορετικές αναλογίες συναρτώμενα με τον εξευγενισμό. Οι πολιτισμοί του κόσμου μπορούν να συγκριθούν σε κλίμακα από υψηλό έως χαμηλό πλαίσιο». Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τους Liu, Volčič και Gallois, (2018: 187) «η διάκριση αυτή αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο συγκεντρώνουμε πληροφορίες από το φυσικό, κοινωνικό και ψυχολογικό πλαίσιο μίας αλληλεπίδρασης (υψηλό πλαίσιο) ή από τον σαφή λεκτικό κώδικα (χαμηλό πλαίσιο)». Δηλαδή, όταν σε μια επικοινωνιακή περίσταση οι άνθρωποι γνωρίζουν λίγα έως ελάχιστα πράγματα για το θέμα υπό συζήτηση και χρειάζονται περισσότερη επεξήγηση, τότε ανήκουν στους πολιτισμούς χαμηλού πλαισίου. Αντίρροπα, όταν το πρόσωπο είναι ήδη ενταγμένο στο πλαίσιο και δε χρειάζεται περεταίρω ενημέρωση για αυτό, τότε εντάσσεται στους πολιτισμούς υψηλού πλαισίου. Ορισμένοι πολιτισμοί, σύμφωνα με τη διάσταση, προσανατολίζονται στο κατώτατο άκρο, όπως η Γερμανία, η Ελβετία, η Σκανδιναβία, οι ΗΠΑ, ενώ στον αντίποδα βρίσκονται χώρες όπως η Γκάνα, η Κορέα, η Ιαπωνία, η Γαλλία και η Αγγλία (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 187).

Τα άτομα τα οποία ανήκουν στον *πολιτισμό υψηλού πλαισίου* νοηματοδοτούν τις καταστάσεις μέσω του πλαισίου του οποίου βρίσκονται, καθώς αυτό περιλαμβάνει αρκετές πληροφορίες σχετικά με τις νόρμες, τους κανόνες, τις πεποιθήσεις και τις γενικότερες προσδοκίες που έχει ο κάθε πολιτισμός στον οποίο εμπίπτει το άτομο. Η μετάβαση συνεπώς των πληροφοριών δεν είναι άμεση και φανερή, καθώς θεωρείται δεδομένο τι πρέπει να γίνει κάθε φορά. Διατίθενται καθορισμένα συστήματα κωδίκων ενώ η λεκτική επικοινωνία είναι περιορισμένη. Αντιξόως, τα πρόσωπα που υπάγονται στους *πολιτισμούς χαμηλού πλαισίου* εκμεταλλεύονται έναν κώδικα ο οποίος είναι άμεσος, ξεκάθαρος και δύναται να επεξηγηθεί στον δέκτη προκειμένου οι συνομιλητές να παραγάγουν και, μετέπειτα, να ερμηνεύσουν το εκάστοτε νόημα. Συνεπώς διεξάγεται το πόρισμα ότι στο πλαίσιο στη προκειμένη περίπτωση δε δίνεται τόση μεγάλη βαρύτητα και οι διαδικασίες επιδέχονται ανάλυση (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 187-188).

Οι άνθρωποι που ανήκουν στο *υψηλό πλαίσιο* γίνονται ανυπόμονοι και εύθικτοι όταν τα άτομα του χαμηλού πλαισίου τους πληροφορούν για πράγματα που δε χρειάζονται. Από την άλλη, τα άτομα που ανήκουν στο χαμηλό πλαίσιο όταν δε πληροφορούνται αρκετά για ένα ζήτημα, αδυνατούν να ανταπεξέλθουν. Είναι πρόκληση για βρει κανείς το κατάλληλο επικοινωνιακό πλαίσιο (Hall & Hall, 1990: 9). Διαγιγνώσκοντας λοιπόν, κατά τη διάρκεια

διεξαγωγής του διαπολιτισμικού διαλόγου, οι συμμετέχοντες με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη κατανόηση των συνομιλητών τους, με κυριότερους παράγοντες τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία και το πολιτιστικό πλαίσιο. «Η θεωρία του Hall συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των εκπροσώπων από άλλους πολιτισμούς, στη στάση τους απέναντι στον κόσμο και τους τρόπους επικοινωνίας, καθώς προωθεί και την ικανότητα να είναι επιτυχημένος ο συμμετέχων του διαπολιτισμικού διαλόγου. Αυτή η θεωρία έδωσε ώθηση στη μελέτη των διαλόγων των πολιτισμών» (Shynkaruk, Salata & Danylova, 2018: 132).

3.5 Οι αξιακοί προσανατολισμοί των Kluckhohn Και Strodtbeck

Ο κάθε άνθρωπος έχει τα δικά του μοναδικά βιολογικά χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν θεμέλιο ανάπτυξης του δικού του πολιτισμού. Η παραπάνω δήλωση συνδέεται στενά με την άποψη ότι τα άτομα αυτά θεωρούν τη δική τους ιδεολογία φυσιολογική και των άλλων ακατανόητη, αφύσικη ή κατώτερη (Hills, 2002: 395). Σύμφωνα με τους Shynkaruk, Salata και Danylova, (2018: 131) «η θεωρία προσανατολισμών αξίας των F. Kluckhohn και F. Strodtbeck είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διαμόρφωση πολιτιστικών προτύπων. Αυτή η θεωρία σκιαγραφεί πέντε βασικά ανθρώπινα προβλήματα που είναι κοινά σε όλους τους λαούς, σε όλους τους χρόνους και σε όλους τους τόπους: η έμφυτη προδιάθεση, η σχέση του ανθρώπου με τη φύση, η διάσταση χρόνου, η πολύτιμη προσωπικότητα τους και το μοτίβο σχέσης». Ακόμη, οι Liu, Volčič και Gallois, (2018: 188) επισημαίνουν ότι «η έννοια εμπεριέχει τέσσερις υποθέσεις: πρώτον, όλες οι ανθρώπινες κοινωνίες έρχονται αντιμέτωπες με τα ίδια προβλήματα· δεύτερον χρησιμοποιούν διαφορετικά μέσα για την επίλυση των προβλημάτων αυτών· τρίτον, τα μέσα αντιμετώπισης των παγκόσμιων προβλημάτων είναι περιορισμένα· και τέταρτον οι αξιακοί προσανατολισμοί μπορούν να παρατηρηθούν μέσω εμπειρικών ερευνών που εστιάζουν στη συμπεριφορά. Κάθε πολιτισμός αντιπροσωπεύει και έναν τρόπο αντιμετώπισης ενός παγκόσμιου προβλήματος».

Ο πρώτος αξιακός προσανατολισμός είναι αυτός του *ανθρώπου – φύσης*. Απαντά στο ερώτημα: «Ποια είναι η σχέση του ατόμου με τη φύση;». «Στο ερώτημα ποια είναι η έμφυτη καλοσύνη ή κακή φύση του ανθρώπου υπάρχουν οι τρεις λογικές διαιρέσεις: του Κακού, του Καλού, και του Κακού και του Καλού. Ωστόσο, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η κατηγορία του Καλού και του Κακού δεν είναι μία αλλά δύο κατηγορίες» (Kluckhohn & Strodtbeck: 1961: 11). Η σχέση αυτή ενδέχεται να λαμβάνει πολλές και διαφορετικές μορφές: είτε αρμονικής

συμβίωσης, είτε κυριαρχίας είτε υποταγής στη φύση. Γενικότερα, η *κοσμοθεωρία* (βλ. κεφ. 1.3. σελ. 13) του κάθε ατόμου έχει σημαίνοντα ρόλο στην αντίληψη που θα επικρατήσει (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 189). Οι F. Kluckhohn και F. Strodtbeck (1961: 12) «απαιτείται συνεχής έλεγχος και πειθαρχία του εαυτού για να επιτευχθεί κάποια πραγματική καλοσύνη, και ο κίνδυνος οπισθοδρόμησης είναι πάντα παρών. Παρόλο που ο έλεγχος και η προσπάθεια απαιτούνται σίγουρα, τα «κενά» πρέπει να γίνονται κατανοητά και δε χρειάζεται πάντα να καταδικάζονται αυστηρά».

Ο δεύτερος αξιακός προσανατολισμός είναι ο προσανατολισμός της *ανθρώπινης δραστηριότητας*. Το ερώτημα που τίθενται σε αυτόν είναι: «Ποια είναι η τροπικότητα της ανθρώπινης δραστηριότητας;». Σύμφωνα με τους F. Kluckhohn και F. Strodtbeck (1961: 16) «Ο προσανατολισμός της ανθρώπινης δραστηριότητας επικεντρώνεται αποκλειστικά στο πρόβλημα της φύσης κατά τον τρόπο αυτοέκφρασης του προσώπου στη δραστηριότητα. Το εύρος των εναλλακτικών λύσεων του προσανατολισμού αυτού ποικίλλει ανεξάρτητα από αυτές των προσανατολισμών ανθρώπου-φύση, χρόνος και ανθρώπινη φύση». Συνδέεται με την αυτοβελτίωση, την προσωπική ανέλιξη, το παιχνίδι και την αυτοέκφραση, ενώ παράλληλα σχετίζεται με την πράξη, την εξελισσόμενη ύπαρξη και την ύπαρξη.

Κατηγοριοποιείται η διάσταση αυτή σε 3 μέρη: α) την ύπαρξη (being), β) την εξελισσόμενη ύπαρξη (being in becoming) και γ) πράξη (doing). Στη πρώτη κατηγορία οι πολιτισμοί αποδέχονται τον εαυτό τους και της παρούσας κατάστασης τους όπως είναι, χωρίς δραστικές αλλαγές. Στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται οι πολιτισμοί οι οποίοι επιδιώκουν την ανέλιξη και την αυτό-πραγμάτωση, ενώ δε κρίνεται αναγκαία η επιβεβαίωση των «άλλων». Τέλος, στη τελευταία κατηγορία βρίσκονται οι πολιτισμοί που δίνουν έμφαση στην επίτευξη στόχων και στη παραγωγικότητα, η οποία τους καθορίζει και σε προσωπικό επίπεδο (Hills, 2002: 5). Παρατηρείται λοιπόν ότι είναι σημαντική η ύπαρξη του «σημαντικού άλλου» στις 2 τελευταίες συνομοταξίες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι της Βρετανίας που υιοθετεί την ιδεολογία πως η έμμισθη εργασιακή πράξη είναι καθήκον για το άτομο, καθώς ωφελείται από αυτή και προσωπικά αλλά και συμβάλλει στη κοινωνική ανέλιξη, και συνεπώς κατέχει κεντρική θέση στη ύπαρξη του ατόμου. Στον αραβικό πολιτισμό από την άλλη, εκτός από υποχρέωση αποτελεί και αρετή να μπορεί κανείς να εργάζεται και να συντηρεί τον εαυτό του και την οικογένειά του, ενώ από την άλλη οι Αμερικάνοι πιστεύουν πως το παιχνίδι και η εργασία είναι δύο ξεχωριστά πράγματα, ενώ παράλληλα δίνουν περισσότερη έμφαση στην επίτευξη κάποιων στόχων (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 190).

Ο τρίτος αξιακός προσανατολισμός ονομάζεται *χρονικός*, και το ερώτημα που τίθεται είναι: «Ποια είναι η χρονική εστίαση της ανθρώπινης ζωής;». Οι F. Kluckhohn και F. Strodtbeck (1961: 13) ισχυρίζονται ότι «οι πιθανές πολιτισμικές ερμηνείες της χρονικής εστίασης της ανθρώπινης ζωής συναρτώνται στο εύρος των τριών σημείων: του Παρελθόντος, του Παρόντος και του Μέλλοντος. Οι ουσιαστικές πολιτισμικές διαφορές έχουν χαθεί εξαιτίας της υπερβολικά γενικευμένης ιδεολογίας πως οι λαϊκοί άνθρωποι δεν έχουν αίσθηση του χρόνου και δε τη χρειάζονται, ενώ οι αστικοποιημένοι και οι βιομηχανικοί λαοί πρέπει να έχουν». Γενικότερα, οι μέρες, οι μήνες, οι εβδομάδες, η ώρα, τα λεπτά, το ρολόι και ούτω καθεξής δε θεωρούνται βασικά κριτήρια σε αυτόν τον προσανατολισμό (Kluckhohn & Strodtbeck: 1961: 13).

Η σύλληψη του χρόνου διαφέρει ανάμεσα στους πολιτισμούς, ενώ ο χρόνος χωρίζεται σε παρελθοντικός, παροντικός και μελλοντικός (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 190). Η Florence Kluckhohn υποστηρίζει πως «κάθε κοινωνία έχει τη δική της αντίληψη για το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Οι κοινωνίες διαφέρουν αναλόγως σε ποια από τις διαστάσεις κατατάσσονται. Η κυρίαρχη αμερικανική κουλτούρα είναι προσανατολισμένη στο μέλλον και κοιτάζει μπροστά, οι εκπρόσωποί της σχεδιάζουν και θέτουν στόχους, αγωνίζονται για την αλλαγή και αναπτύσσονται, ενώ πολιτισμοί που προσανατολίζονται στο παρελθόν όπως η Ιαπωνία, η Κίνα, η Κορέα, εκτιμούν την παράδοση και την εμπειρία ενώ τείνουν να τα θεωρούν ως οδηγό κατά τη λήψη αποφάσεων (Shynkaruk, Salata, & Danylova, 2018: 131-132). Οι πολιτισμοί που βασίζονται στο παρελθόν δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη παράδοση και στις αξίες, αυτοί που προσανατολίζονται στο παρόν είναι περισσότερο άμεσοι και απροσχεδιαστοί και, τέλος, στο μέλλον δίνεται έμφαση στις ενέργειες εκείνες οι οποίες θα καρποφορήσουν και θα δώσουν θετικά αποτελέσματα μελλοντικά.

Θεωρείται χρήσιμο να επισημανθεί ότι σε ορισμένους πολιτισμούς η διάκριση μεταξύ παρελθόν, παρόν και μέλλον είναι δυσδιάκριτη, όπως στη ταϊλανδέζικη κοινωνία. Έτσι, σύμφωνα με τον διαχωρισμό του Mulder, παρακάτω θα παρουσιαστούν αυτές οι διακρίσεις. Η πρώτη εννοιολόγηση του χρόνου είναι ότι μένει ακίνητος, υπάρχει μια συνέχεια ροής των πραγμάτων της καθημερινότητας και της ζωής ενώ ταυτόχρονα δεν υφίσταται διάκριση στις τρεις χρονικές βαθμίδες. Η δεύτερη προσέγγιση μπορεί να επονομαστεί και σύγχρονη, καθώς ο χρόνος κινείται μελλοντικά και δε μένει στάσιμος, ενώ η τρίτη και τελευταία διάσταση αναφέρει πως ο χρόνος είναι ανιμιστικός. Αυτό σημαίνει πως οι άνθρωποι θεωρούν ότι κυβερνώνται από μία οντότητα και ότι δεν έχουν εκείνοι τον έλεγχο, αυτό ιδίως συναντάται στη θρησκευσιολογία. Κλείνοντας, ορισμένοι πολιτισμοί δεν υπολογίζουν και δεν εκτιμούν την αξία του χρόνου όπως κάποιοι άλλοι, το οποίο αποφαινεται από τον τρόπο επικοινωνίας τους

και πιο συγκεκριμένα από τη γλώσσα τους, όπως λόγου χάρη η γλώσσα των φυλών Horí δεν έχει ρηματικούς χρονικούς τύπους. Οι μόνες λέξεις που χρησιμοποιούν για να δηλώσουν χρονική διάρκεια είναι νωρίτερα και αργότερα (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 191).

Ο τέταρτος προσανατολισμός είναι αυτός της *ανθρώπινης φύσης ή Υπέρ-φυσικότητας (Super nature)*. Σύμφωνα με τους Kluckhohn και Strodtbeck (1961: 13) «το εύρος τριών σημείων διακύμανσης στον προσανατολισμό αυτό είναι α) Υποταγή-στη-φύση, β) Αρμονία-με-τη-φύση και γ) Κυριαρχία-πάνω-στη-φύση.

Ο προσανατολισμός «Υποταγή στη φύση», συναντάται στην λατινοαμερικανική κουλτούρα. Η αντίληψη αυτή φαίνεται και από τις εκφράσεις που χρησιμοποιούν έναντι στην αρρώστια ή το θάνατο: «Ήταν θέλημα Κυρίου να πεθάνω». Αποδέχονται τα γεγονότα, εν ολίγοις, χωρίς να προσπαθήσουν να τα τροποποιήσουν (Kluckhohn και Strodtbeck, 1961: 13).

Εάν η εννοιολόγηση του ανθρώπου-φύσης είναι αυτή της «Αρμονίας», δεν υπάρχει τότε πραγματικός διαχωρισμός μεταξύ ανθρώπου, φύσης και υπερφύσης. Το ένα είναι απλώς μια προέκταση του άλλου και η αντίληψη της ολότητας πηγάζει από την ενότητά τους. Κυριαρχεί ο προσανατολισμός αυτός σε πολλές περιόδους της Κινεζικής ιστορίας και είναι έντονα εμφανής και στην Ιαπωνική κουλτούρα αυτή τη στιγμή αλλά και ιστορικά».

Στο προσανατολισμό «Κυριαρχία-πάνω-στη-φύση» οι ΗΠΑ κατέχει κεντρική θέση. Επικρατεί η αντίληψη πως οι φυσικές δυνάμεις πρέπει να αξιοποιηθούν από την ανθρώπινη οντότητα. Οι λίμνες, τα δέντρα και τα συναφή πρέπει να αξιοποιηθούν για την ιατρική περίθαλψη, που απώτερος στόχος της είναι η επιμήκυνση της ζωής των ανθρώπων (Kluckhohn και Strodtbeck, 1961: 13).

Η Florence Kluckhohn υποστηρίζει πως η φύση των ανθρώπων είναι κακή, σε αντίθεση με την ιαπωνική κουλτούρα η οποία θεωρεί ότι οι άνθρωποι γεννιούνται καλοί και αυτό είναι ανεπηρέαστο (Shynkaruk, Salata, & Danylova, 2018: 131-132). Η ερώτηση που είναι αντιπροσωπευτική είναι «Ποιος είναι ο εγγενής χαρακτήρας της ανθρώπινης φύσης; Γεννιόμαστε είτε καλοί είτε κακοί ή αποτελούμε συνδυασμό καλού και κακού;». Η απάντηση αυτή δίνεται με βάση τις ιδεολογίες και το πολιτισμικό υπόβαθρο του καθενός. Ορισμένοι πολιτισμοί, όπως ο κινεζικός, μέσω του κομφουκιανισμού, οι άνθρωποι διδάσκονται ότι έχουν γεννηθεί απαλλαγμένοι από την έννοια του κακού, άλλες θρησκείες, όπως ο Χριστιανισμός, ισχυρίζονται πως ο άνθρωπος έχει πλαστεί καθ' εικόνα και καθ' ομοίωση με τον Θεό και ο ίδιος επιδιώκει μια δεμένη σχέση με το δημιουργήμα του, στο οποίο θα συγχωρούνται όλα τα πάθη και οι αδυναμίες, ενώ άλλες πεποιθήσεις, όπως ο ορθολογισμός, θεωρούν πως η αλήθεια βρίσκεται μόνο με τη συλλογιστική μέθοδο και πιστεύουν στην επιστημονική μεθοδολογία έρευνας και τεκμηρίωσης (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 192-193).

Τέλος, ο πέμπτος προσανατολισμός, *ο σχεσιακός*, απαντά στο εξής ερώτημα: «Ποια είναι η τροπικότητα της σχέσης ενός ατόμου με τους άλλους;». «Οι κοινωνιολόγοι έχουν χρησιμοποιήσει διάφορους τρόπους διχοτομιών με σκοπό να ξεχωρίσουν τις ομοιογενείς λαϊκές κοινωνίες από τις πιο συνθετικές αστικές» (Kluckhohn & Strodtbeck: 1961: 17).

Σύμφωνα με τους Florence Kluckhohn και Fred Strodtbeck η τροπικότητα των ανθρωπίνων σχέσεων βασίζεται σε τρία μοντέλα: *το ατομικιστικό, το παράπλευρο και το ευθύ/γραμμικό*. Στο πρώτο τα άτομα αναλαμβάνουν τη προσωπική ευθύνη των ενεργειών τους και ένα αξιόλογο παράδειγμα αποτελεί η Βόρεια Αμερική, όπου οι οικογενειακοί δεσμοί είναι περισσότερο περιορισμένοι, καθώς εξαρτάται από το ίδιο το άτομο αν επιθυμεί ή όχι να διατηρήσει επαφή, ή οι γάμοι είναι αποτέλεσμα προσωπικής κρίσης και όχι ομαδικής, όπως είναι σε κουλτούρες συλλογικότητας όπως οι ινδικές. Στους πολιτισμούς που χαρακτηρίζονται ως παράπλευροι, είναι ακριβώς στο αντίστροφο: οι οικογενειακοί δεσμοί είναι πιο έντονοι που έχει ως συνέπεια να υπερβαίνουν το τύπο της πυρηνικής οικογένειας, περικλείοντας, εκτός από τους δύο γονείς και το παιδί ή τα παιδιά, και τις γιαγιάδες, τους παππούδες, τα ξαδέλφια και λοιπά. Γενικότερα γίνεται αντιληπτό ότι κυριαρχεί το ομαδικό συμφέρον και υποτάσσονται οι ατομικές επιθυμίες, ιδίως στον οικογενειακό θεσμό. (Shynkaruk et al., 2018: 132 & Liu et al., 2018: 193-194). Οι Kluckhohn και Strodtbeck (1961: 18) ισχυρίζονται ότι «για ορισμένα είδη αναλύσεων είναι περιττό να γίνουν περεταίρω διακρίσεις, αλλά, στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι κρίσιμης σημασίας να γνωρίζουμε ποιο από τα τρία είδη συλλογιστικών αρχών τονίζεται». Κλείνοντας, το γραμμικό μοντέλο είναι άμεσα συνυφασμένο με την αίσθηση της ασφάλειας. Η έννοια της ιεραρχίας είναι σημαντική και στην οικογένεια περιλαμβάνεται και η ευρύτερη κοινωνία στην οποία είναι εντεταμένη, οι νεκροί πρόγονοι και γενικώς επικρατεί η έννοια της συλλογικότητας και της αλληλοφροντίδας. Αυτό το μοντέλο παρατηρείται κυρίως σε πολιτισμούς της Ανατολής, όπως το Μεξικό (Shynkaruk et al., 2018: 132 & Liu et al., 2018: 193-194).

Οι ανθρωπολόγοι Kluckhohn και Strodtbeck ήθελαν να ελέγξουν τη θεωρία τους, και έτσι πήραν συνεντεύξεις από συνολικά πέντε διαφορετικές πολιτιστικές ομάδες στις νοτιοδυτικές περιοχές των ΗΠΑ. Ορισμένες από τις ομάδες ήταν οι Μορμόνοι χωρικοί και οι Τεξανοί οικοδεσπότες. Από τους πέντε προσανατολισμούς δεν έλεγξαν μόνο τον προσανατολισμό ανθρώπου-φύσης, καθώς θεωρήθηκε αρκετά πολύπλοκος. Η έρευνα και τα αποτελέσματα δημοσιεύθηκαν στο βιβλίο που εκδόθηκε το 1961, το οποίο συνάντησε ευρεία απήχηση στους διαπολιτισμικούς ψυχολόγους. Η θεωρία γενικότερα χρησιμοποιείται σε ευρύ πλαίσιο και θεωρείται μια αρκετά καλή έρευνα ποιοτικά, καθώς σε ένα συνέδριο που πραγματοποιήθηκε τη χρονιά του 1998 προσέλειξε 400 και πάνω αντιπροσώπους και

συμμετέχοντες. Ένα παράδειγμα χρήσης της θεωρίας αυτής είναι η έρευνα του Russo η οποία χρειάστηκε πάνω από είκοσι χρόνια μελέτης και παρατήρησης σε μία ομάδα ιθαγενών με όνομα Lummi, στη πολιτεία Ουάσιγκτον, επιδιώκοντας ο Russo να τους βοηθήσει να εξελιχθούν σε ένα μεγαλύτερο βιοτικό επίπεδο (Hills, 2002: 6-7). Όμως οι ίδιοι οι ερευνητές Kluckhohn και Strodtbeck θεώρησαν ότι η θεωρία των αξιακών προσανατολισμών δεν ήταν ακόμη πλήρης, καθώς δεν είχαν θέσει κατάλληλα όρια και για τους πέντε προσανατολισμούς, και αυτό έχει ως συνέπεια να χρειάζεται να εμπλουτιστεί και να αναπτυχθεί περεταίρω (Hills, 2002: 9).

Οι προσανατολισμοί των Kluckhohn και Strodtbeck παρέχουν ένα σημαντικό πλαίσιο ως προς την κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών. Αρχικά, γνωρίζοντας τις πολιτισμικές διαφορές, οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμόσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες για να είναι πιο αποτελεσματικοί. Για παράδειγμα, σε πολιτισμούς με προσανατολισμό στην *ανθρώπινη δραστηριότητα*, οι κοινωνίες με προσανατολισμό «πράξης», οι συζητήσεις μπορούν να επικεντρωθούν στα επιτεύγματα και τους στόχους, ενώ σε πολιτισμούς με προσανατολισμό «ύπαρξης», μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό να δίνεται έμφαση στις σχέσεις και την αυτοέκφραση. Ακόμη, οι προσανατολισμοί μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν στρατηγικές που να ταιριάζουν στις διαφορετικές πολιτισμικές προτιμήσεις των εργαζομένων και των πελατών τους, ενώ συνάμα να συμβάλλουν στη διαχείριση και την ηγεσία πολυπολιτισμικών ομάδων.

Σύμφωνα με τους Ervin, Kluckhohn και Strodtbeck, (1963: 343) στο βιβλίο των ανθρωπολόγων Kluckhohn και Strodtbeck, το οποίο δημοσιεύθηκε το 1961, «δεν έγινε διάκριση μεταξύ πεποιθήσεων και αξιών, μία διάκριση που τονίστηκε πολύ καιρό από τους ψυχολόγους, η οποία έχει αποδειχθεί χρήσιμη σε έρευνες που δεν αναφέρθηκαν από τους συγγραφείς». Ακόμα, «το βιβλίο εγείρει μερικές σημαντικές προοπτικές για έρευνες που απασχολούν τους κοινωνικούς ψυχολόγους. Το ένα είναι η ανάλυση των κοινωνικών υποομάδων ως προς τις διαστάσεις που συνήθως εφαρμόζονται μόνο σε ολιστικές μελέτες απλών πολιτισμών. Μία άλλη είναι η ανάλυση των αλληλεπιδράσεων και των ασυνεπειών μέσα στις κοινωνίες και η μελέτη των συσκευών που χρησιμοποιούνται σε κοινωνικούς οργανισμούς – ανάλογους με ενδο-ατομικούς μηχανισμούς – για την άμυνα ενάντια στις ασυνεπείς πράξεις και πεποιθήσεις. Αυτά μπορεί να περικλείουν ορολογικές διαφοροποιήσεις, μόνωση ρόλου και θέσης και μειωμένη επικοινωνία μεταξύ των υποομάδων. Ένα τρίτο είναι η σχέση των διαφορών αξίας με τις σχέσεις μεταξύ των ομάδων».

Ορισμένες πρακτικές για ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη διαπολιτισμική διάδραση είναι να μη καλλιεργούνται τα στερεότυπα, να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση και γνώση των πολιτισμών έτσι ώστε να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις, να μην ερμηνεύονται οι ενέργειες του δέκτη, ο οποίος έχει διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, σχετιζόμενες μόνο με τον πολιτισμό του πομπού, ενώ χρειάζεται να δίνεται και ιδιαίτερη προσοχή και στη μη λεκτική επικοινωνία (Sahadevan & Sumangala, 2021). Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η εμπιστοσύνη είναι σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη μιας εύρυθμης εργασιακής λειτουργίας και επιτυγχάνεται μέσω της ομαδικότητας, της συνεργασίας αλλά και της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Είναι σημαίνον, κατά τη διαδικασία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, οι πληροφορίες αυτούσιες και χωρίς διαστρέβλωση να μεταδίδονται από τη μία εταιρία στην άλλη, όπως λόγου χάρη μία μητρική εταιρία στη θυγατρική της, δίχως κίνδυνο ελλιπούς κατανόησης, έλλειψης σημαντικών πληροφοριών για τη λειτουργικότητα της κατά τη μεταφορά τους. Έτσι, υιοθετούνται καινοτόμες στρατηγικές οι οποίες είναι άμεσα σχετιζόμενες με τη συμπεριφορά, τις επιτηδειότητες αλλά και τις γνώσεις του εργατικού δυναμικού (Pikhart, 2014: 951-952).

Σύμφωνα με τους Bargiela-Chiappini και Nickerson, (2003: 7) «Σε πολλά βιβλία για τη διαπολιτισμική επικοινωνία, η πολιτισμική διαφορά θεωρείται, με έναν κυρίως δυτικό εθνοκεντρικό τρόπο, ως εμπόδιο που πρέπει να ξεπεραστεί μέσω των μέσων συνεννόησης». «Επικοινωνία που ξεπερνά τα εθνικά σύνορα, διεθνής επικοινωνία, δεν είναι αναγκαστικά διαφορετική από κάθε άλλη επικοινωνιακή δραστηριότητα. Αυτό που διαφέρει είναι η διαπολιτισμική επικοινωνία που σηματοδοτεί τις δραστηριότητες επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων διαφορετικών πολιτισμών. Ο πολιτισμός είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι σχετίζονται με τον κόσμο στον οποίο ζουν» (Spinks & Wells, 1997: 287).

Μπορούν τα πάνω να επαληθευτούν από την επικοινωνιακή διάδραση μεταξύ των στελεχών μίας εταιρίας στο Τέξας και στελέχη σε υποκατάστημα στο Βέλγιο. Η επικοινωνία δε θα πρέπει να διαφέρει μεταξύ των δύο εταιριών, ακόμα και αν το εργατικό δυναμικό από τα γραφεία που στελεχώνονται στο Βέλγιο είναι ιθαγενείς στο Τέξας, ενώ είναι σημειωτέα η διαφορά στη προφορικότητα και στη γραπτότητα. Υπάρχει ένα εύλογο ερώτημα σχετικά με τον τρόπο διάδρασης: ποιος από τους δύο, ο πομπός ή ο δέκτης, πρέπει να προσαρμοστεί στη πολιτισμική κουλτούρα; Η απάντηση είναι ότι η διεθνής επικοινωνιακή διαδικασία δε πρέπει να είναι προσεγγίσιμη στον πολιτισμό του αποστολέα, αλλά του παραλήπτη του μηνύματος. Αυτό βέβαια αλλάζει αν ο πομπός δε δέχεται να συμβιβαστεί με τα πολιτιστικά πρότυπα της χώρας του δέκτη. Τέλος, είναι χρήσιμο να αναφερθεί πως υπάρχουν διαπολιτισμικά μαθήματα κατάρτισης σε πανεπιστήμια, δημόσια ή ιδιωτικά, και κολλέγια έτσι ώστε να

προετοιμάσουν νεοφερμένους επιχειρηματίες να αναπτύξουν και να διοικήσουν τις δικιές τους μελλοντικές επιχειρήσεις (Spinks & Wells, 1997: 287-292).

Συνοψίζοντας λοιπόν, το γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας θεωρεί ότι η επικοινωνία είναι μεταδιδόμενη γραμμικά σαν τα ταξιδεύει μέσα από ένα καλώδιο, ενώ το κυκλικό/διαδραστικό μοντέλο εστιάζει στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής διάδρασης με το μήνυμα να υπέστη ενδεχόμενες μεταβολές ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο και δίνεται παράλληλα έμφαση στην υποκειμενικότητα της επικοινωνίας. Επίσης, αναλύεται η διάσταση υψηλού και χαμηλού πλαισίου του Hall, αλλά και οι αξιακοί προσανατολισμοί των Kluckhohn και Strodtbeck.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στη παρούσα πτυχιακή εργασία, η οποία είναι η Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.

4.1 Μεθοδολογικός σχεδιασμός της έρευνας

Η παρούσα εργασία χρησιμοποιεί τη μέθοδο της Συστηματικής Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης, καθώς κρίθηκε η πλέον κατάλληλη μεθοδολογία για την εξυπηρέτηση των ερευνητικών στόχων της. Τα κριτήρια επιλογής μίας μεθοδολογίας καθορίζονται από τον σκοπό που επιδιώκει να επιτελέσει ο ερευνητής. Στη προκειμένη περίπτωση, επιδιώκεται η εξέταση και η ανάλυση ποικίλων ειδών άρθρων, και όχι μιας συγκεκριμένης ομάδας, έτσι ώστε η έρευνα να είναι περισσότερο αμερόληπτη, να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών και να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με το παρόν ερευνητικό ζήτημα. Επιπλέον, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης, καθώς τα παρακάτω άρθρα υπόκεινται σε μια αυστηρή κριτική εκτίμηση (Grant & Booth, 2009:102).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει διάφορες ονομασίες, ορισμένοι την ορίζουν ορμώμενοι από τη διαδικασία με την οποία ανάγεται, τις κατηγορίες ή τη σειρά που χρησιμοποιεί, ενώ άλλοι ερευνητές τη χαρακτηρίζουν ως έναν συνδυασμό ανάλυσης, σύνθεσης και σύνοψης (Cisco, 2014: 42). Για παράδειγμα, αναφέρεται στη συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων από άρθρα, περιοδικά, βιβλία και παρόμοιες πηγές που αφορούν μία συγκεκριμένη θεματική ενότητα εντός ενός προκαθορισμένου χρονικού πλαισίου, ενώ

ταυτόχρονα εντάσσεται σε έναν μείζον τομέα μελέτης, καθώς δεν απαρτίζει μια πρωτογενή έρευνα, αλλά μια δευτερογενή, με συνένωση άλλων ευρημάτων (Ramdhani, Muhammad & Amin, 2014: 47-48). Σύμφωνα με τον Snyder, (2019) «Είναι γνωστό πως στον τομέα της επιχειρηματικής έρευνας η παραγωγή γνώσης διανέμεται με ταχύτητα, ενώ συνάμα είναι κατακερματισμένη και διεπιστημονική». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία ανάλυσης και αξιολόγησης της σε συλλογικό επίπεδο, καθώς υπάρχουν ποικίλων ειδών πηγές γνώσης που είναι δυσεπίτευκτο να εξετασθούν. Ενσωματώνοντας συνεπώς στην εργασία εμπειρικά ευρήματα από πολλές και διαφορετικές ανασκοπήσεις, ενδέχεται να εντοπιστούν ερευνητικά ερωτήματα που δεν υφίστανται σε καμία άλλη μελέτη, ενώ παράλληλα ο ερευνητής συμβάλλει στην επισκόπηση ορισμένων περιοχών, στις οποίες η αναζήτηση είναι ανόμοια και διεπιστημονική (Snyder, 2019). Ασφαλώς, για να είναι εξακριβωμένη και εγκεκριμένη η διαδικασία, απαιτείται να εμπίπτει σε ορισμένους κανόνες οι οποίοι συναρτώνται από τον στόχο της επιστημονικής εργασίας που ο ίδιος ο ερευνητής θα προσδιορίσει. Η παρούσα πτυχιακή ακολουθεί τη συστηματική ανάλυση καθώς είναι «χρήσιμη για την ανίχνευση θεμάτων ή θεωρητικών αναλύσεων, προκειμένου να προσδιοριστούν τα επιμέρους στοιχεία μιας θεωρητικής ερευνητικής διαδικασίας, ενώ συγχρόνως εφαρμόζεται η μετά-ανάλυση, κατά την οποία ο ερευνητής συνδυάζει πλήθος αποτελεσμάτων από διάφορες μελέτες, με ευρύτερο σκοπό την ενοποίηση τους και τη μετέπειτα σύγκριση και τον εντοπισμό διαφωνιών ή συμφωνιών στο πλαίσιο διερεύνησης του ίδιου θέματος» (Snyder, 2019). Ο Fink προτείνει έναν παρόμοιο ορισμό της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης «είναι μια συστηματική, σαφής και παραγωγική μέθοδος για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη σύνθεση του υπάρχοντος συνόλου ολοκληρωμένων και καταγεγραμμένων έργων, τα οποία συντίθενται από ερευνητές, μαθητές ή και επαγγελματίες» (Okoli & Schabram, 2010 οπ. Αναφέρεται στον Fink, 2014). Συμπεριληπτικά, η συστηματική ανασκόπηση αποτελεί μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με ένα καθορισμένο από τον ερευνητή επιστημονικό πεδίο. Σαφέστερα, παρέχει αξιόπιστη πληροφορία στους αναγνώστες σχετικά με μια επιστημονική υπόθεση, δίχως όμως τη μετά – ανάλυση, δε θα αποτελέσει μια ολοκληρωμένη διαδικασία (Γαλάνης, 2008). Πιο αναλυτικά, για να θεωρηθεί η συστηματική ανασκόπηση μια ολοκληρωμένη έρευνα, χρειάζεται να υπάρξει και μετά-ανάλυση των επιμέρους μελετών που έχουν συμπεριληφθεί στην εργασία, με τη χρήση των μαθηματικών. Ο Γαλάνης, (2008: 831) επισημαίνει ότι «ο όρος μετά-ανάλυση μάλλον χρησιμοποιείται καταχρηστικά και ότι προτιμότερος θα ήταν ο όρος μετά-σύνθεση, καθώς ουσιαστικά πραγματοποιείται σύνθεση και όχι ανάλυση των αποτελεσμάτων ενός αριθμού μελετών για τον υπολογισμό ενός

συγκεντρωτικού αποτελέσματος». Η διαδικασία της μετά-ανάλυσης είναι έγκυρη όταν περιλαμβάνει υλικό το οποίο επιλέχθηκε τυχαία και όχι σκόπιμα (Γαλάνης, 2008).

Το πρωτόκολλο Preferred Reporting Items For Systematic Review And Meta-Analysis Protocols πλαισιώνει τα στάδια της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ενισχύοντας τη λεπτολόγο μελέτη των ερευνητικών πηγών (Moher et al, 2009: 2). «Ο στόχος της δήλωσης PRISMA είναι να βοηθήσει τους συγγραφείς να βελτιώσουν την αναφορά συστηματικών ανασκοπήσεων και μετά-αναλύσεων». Η Μετά-Ανάλυση χρησιμοποιείται για τη συγκεφαλαίωση των αποτελεσμάτων της συστηματικής ανασκόπησης με τη χρήση στατιστικών τεχνικών (Moher et al. 2009: 1-2). Γενικότερα, «μια συστηματική ανασκόπηση επιχειρεί να συγκεντρώσει όλα τα σχετικά στοιχεία που ταιριάζουν σε προκαθορισμένα κριτήρια που έχουν επιλεγεί για να απαντήσουν σε μια συγκεκριμένη ερευνητική ερώτηση. Χρησιμοποιεί σαφείς, συστηματικές μεθόδους για την ελαχιστοποίηση της μεροληψίας στον προσδιορισμό, την επιλογή, τη σύνθεση και τη σύνοψη των μελετών» (Moher et al, 2015: 2).

4.2 Βιβλιογραφική αναζήτηση

Θέτοντας ως στόχο την διερεύνηση και ανάκτηση των συναρτώμενων, επί της θεματικής, ερευνών, τέθηκαν τα παρεπόμενα μέτρα όπως των *Ορίων Αναζήτησης* και των *Συμβολοσειρών Αναζήτησης* (*search strings*).

Χρησιμοποιήθηκαν ορισμένες λέξεις κλειδιά σε τρεις *Ομάδες Συμβολοσειρών Αναζήτησης* κατά την έρευνα, όπως φαίνονται στον Πίνακα 4.1. Να σημειωθεί ότι η χρησιμοποίηση αγγλικής ορολογίας οφείλεται στο γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία της βιβλιογραφίας, στο εν λόγω ερευνητικό πεδίο, έχει δημοσιευτεί στην αγγλική γλώσσα. Κλείνοντας, οι ερευνητικές πηγές που ανήκαν σε ηλεκτρονικά περιοδικά ή βιβλιοθήκες που απαγορευόταν η πολιτική δανεισμού, δεν αξιοποιήθηκαν.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας με τους όρους – κλειδιά οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν για την εν λόγω ερευνητική αναζήτηση.

Ομάδα συμβολοσειρών	Όροι αναζήτησης
Ομάδα 1	conflict, employees, managers, intercultural communication
Ομάδα 2	Intercultural communication, employee, relations, multinational, business
Ομάδα 3	international business, communication problems, work

Οι συμβολοσειρές αναζήτησης του πίνακα 4.1 αποτελούν κομβικά στοιχεία του ερευνητικού θέματος αυτής της πτυχιακής τόσο για τη προβολή σχετικών αποτελεσμάτων με το ζήτημα προς διερεύνηση όσο και της ανάγκης διαμόρφωσης μιας πλήρους εικόνας στον χώρο των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της ερευνητικής διαδικασίας χρησιμοποιήθηκαν προσβάσιμες μηχανές αναζήτησης εξαιτίας του εύρους των αποτελεσμάτων που υπάγονται σε αυτές. Τα ερευνητικά δεδομένα αφορούν τη συλλογή επιστημονικών άρθρων, κεφαλαίων βιβλίων, ερευνών ή ακόμα και πρακτικά συνεδρίων. Πιο λεπτομερώς, η συνάθροιση των άρθρων έγινε στις παρακάτω μηχανές αναζήτησης: α) Γενικές βάσεις δεδομένων όπως το Elsevier (Science Direct) και το Google Scholar και β) Εκπαιδευτικές βάσεις δεδομένων όπως η ERIC, η JSTOR και η PLOSONE.

Προτού διεξαχθεί μια Συστηματική Ανασκόπηση, είναι σκόπιμο να διερευνηθεί αν υπάρχουν διαθέσιμες πηγές προς μελέτη για το αντικείμενο το οποίο διαπραγματεύεται η παρούσα εργασία.

Ο παρακάτω πίνακας προβάλλει τη συγκεντρωτική μορφή των μηχανών αναζήτησης.

Πίνακας 4.2: Κατανομή των καταγραφών προκαταρκτικής αναζήτησης ανά βάση δεδομένων (ημερομηνία καταγραφής 14/12/2023)

Βάση Δεδομένων	Αποτελέσματα
Elsevier (Science Direct)	20.485
Google Scholar	71
ERIC	99
JSTOR	5.361
PLOSONE	2.755

Παρατηρείται λοιπόν ότι, σύμφωνα με τον πίνακα 4.2, με βάση τους όρους και πριν από την εφαρμογή των κριτηρίων αναζήτησης, τα αποτελέσματα της βάσης δεδομένων Elsevier ήταν 20.485, της Google Scholar 71, της ERIC 99, της JSTOR 5.361 και της PLOS ONE 2.755.

4.3 Κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού μελετών

Το δεύτερο στάδιο της ανασκόπησης σύμφωνα με τους Siddaway, Wood και Hedges (2019), Ramdhani, Muhammad, Amin (2014: 49) και Khan, Kunz, Kleijnen, Antes (2003: 120) είναι η αναζήτηση με όρους κλειδιά για να ελεγχθεί η ποιότητα των αποτελεσμάτων και να οριστούν με σαφήνεια τα όρια αναζήτησης της συμπερίληψης και της παράλειψης, έτσι ώστε να υπάρχει μια ασφάλεια στη διάκριση ερευνών. Τα όρια αυτά διαμορφώθηκαν ως εξής:

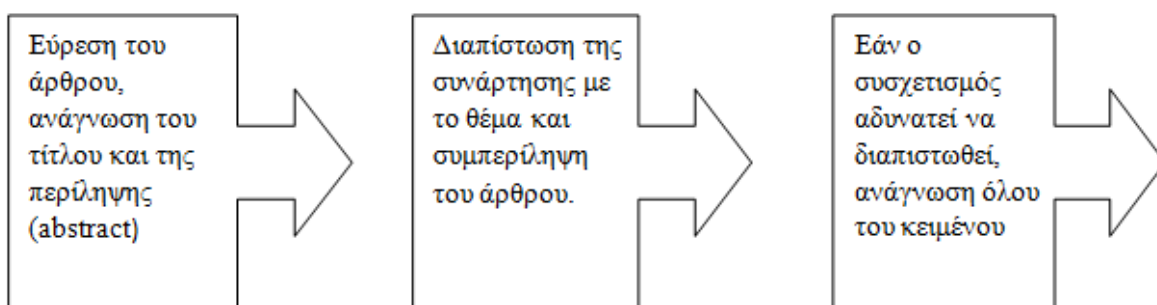
- Η γλώσσα του δημοσιευμένου υλικού πρέπει να είναι η Αγγλική ή η Ελληνική
- Τα άρθρα πρέπει να είναι δημοσιευμένα σε επιστημονικά περιοδικά, σε πρακτικά συνεδρίων ή σε κεφάλαια από βιβλία
- Να είναι ελεύθερα προσβάσιμα, έτσι ώστε να είναι προσπελάσιμα (Open access)
- Να υφίστανται ομότιμη αξιολόγηση

Γενικότερα, πριν ξεκινήσει η έγκριση και η απόρριψη των ερευνητικών πηγών, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 4.3, οφείλει ο ερευνητής να θέσει ορισμένα κριτήρια αξιολόγησης των άρθρων που θα βοηθήσουν στην επιλογή των πιο σχετικών πηγών σχετικά με το θέμα που ερευνάται αλλά και με την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

Πίνακας 4.3: Τα κριτήρια με βάση τα οποία διεξήχθη η αναζήτηση στις βάσεις δεδομένων

Τύπος Κριτηρίου	Κριτήριο Επιλογής Άρθρου
Γλώσσα Γραφής	Αγγλικά & Ελληνικά
Μεθοδολογικός Σχεδιασμός	1) Ερωτηματολόγια & Συνεντεύξεις 2) Περιγραφικές Έρευνες 3) Επιτόπιες Μελέτες 4) Εμπειρικές Έρευνες 5) Ποιοτικές Μελέτες
Τύπος Δημοσίευσης	Έγκυρη επιστημονική πηγή
Είδος Δημοσίευσης	1) Επιστημονικά περιοδικά 2) Πρακτικά συνεδρίων 3) Κεφάλαια από βιβλία
Χρονικό Εύρος	Δεν ορίστηκε
Πρόσβαση	Ελεύθερη Πρόσβαση (Open Access) & Ομότιμη Αξιολόγηση (Peer Reviewed Only)

Συνεχίζεται λοιπόν η διαδικασία της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, καθώς ήδη έχουμε αναφέρει τις λέξεις-κλειδιά αλλά και τα κριτήρια αποδοχής και απόρριψης των επιστημονικών ερευνών. Η διαδικασία η οποία χρησιμοποιήθηκε για να εγκριθούν ή να απορριφθούν οι πηγές, είναι η εξής:

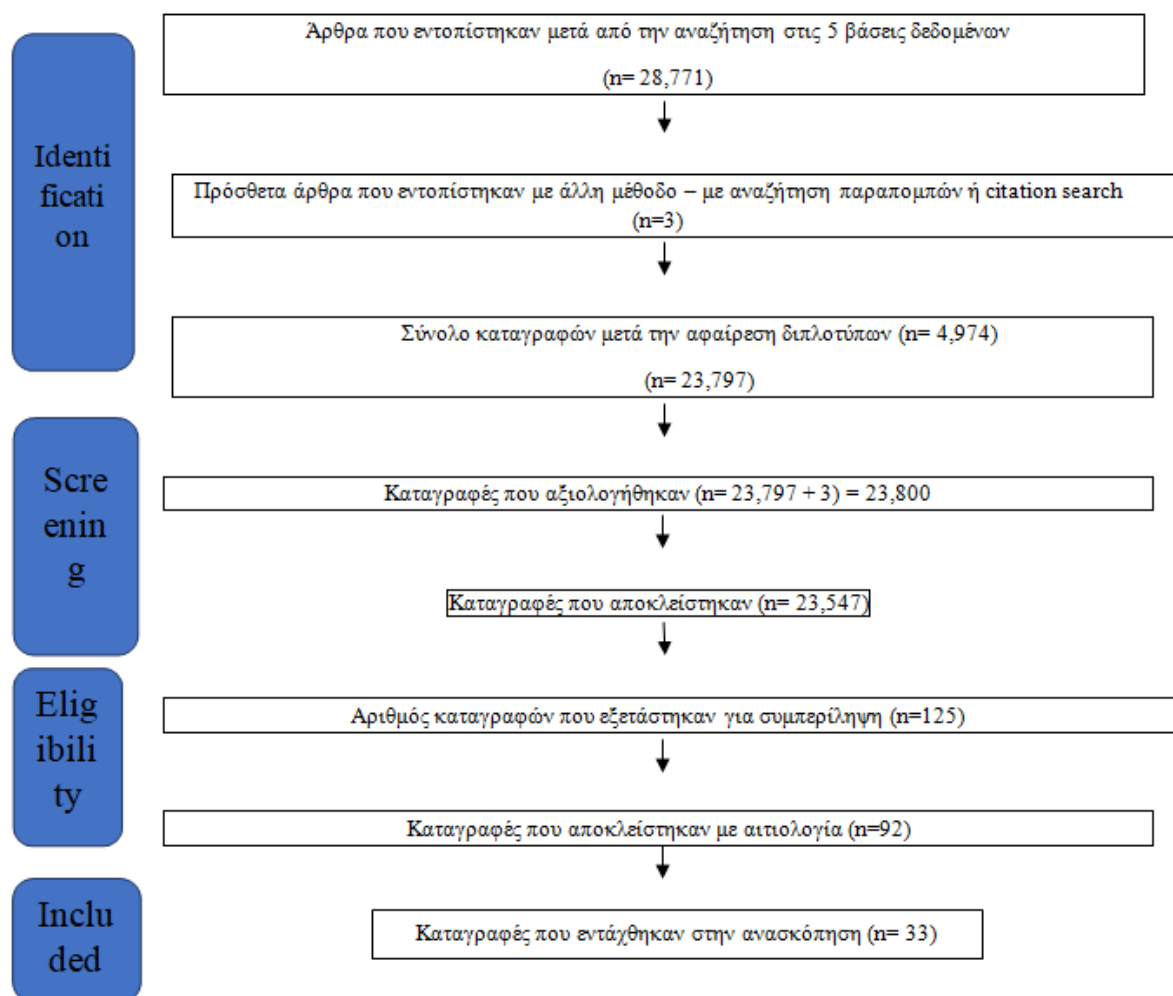


Σχήμα 4.1 Διαδικασία εξέτασης των πηγών στη Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στο σχήμα 4.1 περιγράφεται η διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για την εύρεση των βιβλιογραφικών πηγών για ανάλυση. Αρχικά όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιούνται οι λέξεις-κλειδιά στις μηχανές αναζήτησης ενώ παράλληλα ελέγχεται, από τη ενδεικτική βιβλιογραφία, αν τα άρθρα εμπίπτουν με τα κριτήρια που έχουν τεθεί ως εγκεκριμένα. Στη συνέχεια, αφού έχει συγκεντρωθεί ένας αριθμός προτιμώμενων άρθρων, ελέγχεται κάθε ένα από αυτά άμα σχετίζεται, μέσω του τίτλου ή της περίληψης, με τα ερευνητικά ερωτήματα που θα αναλυθούν στη συνέχεια. Αν παρόλα αυτά δε δύναται να γίνει αναγνώριση και έγκριση της έρευνας, τότε γίνεται ανάγνωση όλης της ερευνητικής πηγής.

Για την ανάλυση των ερευνητικών πηγών θα ακολουθηθεί το πρωτόκολλο PRISMA (protocol), καθώς συμβάλλει στη βελτίωση της διαδικασίας της συστηματικής ανασκόπησης και μετά-ανάλυσης αλλά και στη κριτική αποδόμηση των πηγών (Moher et al., 2009: 2). Πιο λεπτομερώς, το PRISMA statement είναι ένα διάγραμμα ροής με 4 διακριτές φάσεις (flow diagram) όπου αναπαριστά 4 διακριτές διαδικασίες οι οποίες είναι η καταγραφή των αποτελεσμάτων βάσεων δεδομένων (Identification), η διάκριση αυτών σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα ή τα ερωτήματα (Screening), ο έλεγχος καταλληλότητας (Eligibility) και, τέλος, τη συμπερίληψη των αλληλένδετων άρθρων (Included) (Moher et al., 2009). Το παρακάτω σχήμα 4.2 επιδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο διεξήχθη η ερευνητική διαδικασία, συμπεριλαμβάνοντας και τις καταγραφές των αριθμών των ερευνητικών πηγών που προέκυψαν από την αναζήτηση στις βάσεις δεδομένων.

Διάγραμμα 3: PRISMA 2009 Flow Diagram (Προσπέλαση Βάσεων: 27/12/23)



5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν από τη συστηματική ανασκόπηση των 33 άρθρων που συμπεριελήφθησαν στην ανάλυση έπειτα από την χρήση του διαγράμματος ροής με το πρωτόκολλο PRISMA. Τα άρθρα αυτά θα ταξινομηθούν σε κατηγορίες ανάλογα με τη μέθοδο ανάλυσης που αξιοποιούν.

5.1 Περιγραφική ανάλυση των καταγραφών

Οι παρακάτω έρευνες αναδεικνύουν τη σημασία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και πολυπολιτισμικής προσαρμογής σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον. Κεντρικά ζητήματα που προβάλλονται είναι η ανάγκη ανάπτυξης της πολυγλωσσίας, καθώς η κατανόηση και η ανοχή ορισμένων καταστάσεων αποβλέπει σε διαφορετικές πολιτισμικές αξίες, ενώ υπογραμμίζεται παράλληλα η εξέλιξη της διαπολιτισμικής επικοινωνίας αλλά και η εκπαίδευση και κατάρτιση τόσο των εργαζομένων όσο και των διευθυντικών στελεχών σε ζητήματα που αφορούν την ανοχή στο διαφορετικό, τη συνεργατική διαχείριση των συγκρούσεων και των διαφορών, τη διαπολιτισμική διάδραση και κατανόηση, αλλά και τη μάθηση νέων επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Είναι αξιόλογο να αναφερθεί ότι, η ενσωμάτωσή της διαπολιτισμικής κατάρτισης στις επιχειρηματικές πρακτικές και, γενικότερα, στον τρόπο διοίκησης, ενισχύει την αποτελεσματικότητα και, επακολούθως, τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Ακόμη, σύμφωνα με τις παρακάτω βιβλιογραφικές αναλύσεις, η έλλειψη της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στον επιχειρησιακό χώρο ενδέχεται να προκαλέσει ποικίλων ειδών προβλήματα, όπως για παράδειγμα άγχος και απογοήτευση εξαιτίας της αρνητικής προδιάθεσης για συνεργασία με διαφορετικής κουλτούρας προσωπικό.

Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στις γλωσσολογικές προκλήσεις και επιπτώσεις στη συνεργασία των μελών μιας επιχειρηματικής μονάδας, όπως είναι η ανάγκη προσαρμογής των μη φυσικών ομιλητών στη γλώσσα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος τους, όπως λόγου χάρη η αγγλική, ενώ συνάμα ο τύπος ηγεσίας επιτελεί καθοριστικό ρόλο ως προς τη λειτουργικότητα και παραγωγικότητα μίας επιχείρησης. Συνολικά, η επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης βασίζεται στην αντίληψη και τον σεβασμό των πολιτισμικών διαφορών αλλά και στον τρόπο συνεννόησης, ενώ συνάμα δε παρακάμπτεται και η σύνθετη φύση της

διαπολιτισμικής επικοινωνίας όπως και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί επιτυχώς να αξιοποιηθεί.

Πίνακας 5.1. Αποτελέσματα συστηματικής ανασκόπησης ανά κατηγορία

ΤΙΤΛΟΣ	ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΕΤΟΣ	ΣΚΟΠΟΣ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
INTERCULTURAL INTERACTIONS AT MULTINATIONAL CORPORATIONS WORKPLACE: GROUNDED THEORY	Rozkwitalska-Welenc, M. Basinska, B., Chmielecki, M., Przytula, S. & Sulkowski, L.	2016	Η ανάλυση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον μέσα στις πολυεθνικές εταιρίες (ΠΕ), αλλά και η πρόταση ενός μοντέλου συσχετιζόμενου με τις διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις σε αυτό το τομέα	Εδαφική Θεωρία για τη δημιουργία του μοντέλου αυτού & ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις	Η πολυγλωσσία, η διαπολιτισμική προσαρμογή, η πολιτισμική ποικιλομορφία & η ομαδική εργασία είναι κύρια ζητήματα για την υλοποίηση των σχέσεων. Κεκτημένη βαρύτητα έχει και η ψυχολογία του εκάστοτε ατόμου αλλά και οι βάσεις που έχει στηριχθεί η διαπολιτισμική επικοινωνία

EMPLOYER AND EMPLOYEE RELATIONSHIP	Dr. Panadian, R.V.N. & Saranraj, M	2017	Πως γίνεται οι εργαζόμενοι να διατηρήσουν θετικές σχέσεις με τους εργοδότες τους αλλά και μεταξύ τους, με έναυσμα την επίτευξη κοινωνικών στόχων	Δομημένο ερωτηματολόγιο & ένα κύριο εργαλείο διερεύνησης που χρησιμοποιήθηκε είναι το Τεστ Χ-τετραγωνικής και την επακόλουθη ανάλυση των ποσοστών που προκύπτουν	Η φύση της επικοινωνίας που θεμελιώνει μια επιχείρηση, έχει πρωτεύοντα ρόλο στη καλλιέργεια των σχέσεων των μελών της, καθώς οι σχέσεις αυτές είναι διεπιτυγχαντικές
INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE BUSINESS ENVIRONMENT	Baydasheva E.M & Dzhabrailova S.G	2020	Ανάδειξη της σημασίας του διαπολιτισμικού διαλόγου μεταξύ των ατόμων από διάφορες εθνικότητες	Περιγραφική Έρευνα	Υπογραμμίζεται εδώ η σημασία της καλής επικοινωνίας για την ύπαρξη ποιοτικών εργασιακών σχέσεων αλλά και την επακόλουθη κατάκτηση των στόχων που θέτονται
The role of emotions in intercultural business communication: Language standardization in the context of international knowledge transfer	Wang, Q., Clegg, J., Gajewska-De Mattos, H., & Buckley, P.	2020	Πως, μέσω της τυποποίησης της αγγλικής γλώσσας σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, μπορούμε να κατανοήσουμε τον τρόπο αντίληψης & αντίδρασης των μελών της	Ποιοτική Μέθοδος & Ημί-Δομημένες Συνεντεύξεις	Η εισαγωγή της αγγλικής γλώσσας ως επιχειρηματικής δεν ήταν αποτελεσματική, καθώς κυριαρχούσαν αισθήματα όπως ανασφάλεια του τρόπου ομιλίας συγκριτικά με τους φυσικούς ομιλητές αλλά και θυμό, από τους εργοδότες κυρίως, όταν οι υπάλληλοι μιλούν τη μητρική τους εν ώρα εργασίας

The concept of Intercultural Communication in the Theory of Psycholinguistics	Mykhalchuk, N. & Ivashkevych, E.	2020	Η καίρια σημασία της προσαρμοστικότητας και της πολιτιστικής ευαισθησίας στις κοινωνικές συμβάσεις μέσα στη σφαίρα της επιχειρηματικής δραστηριότητας	Περιγραφική στατιστική & ολιστική ανάλυση κειμένου	Ο καθηγητής της γλώσσας, που έχει τεθεί ως επικοινωνιακό μέσο σε μία επιχείρηση, οφείλει να έχει κατάρτιση στο αντικείμενο, ενώ παράλληλα να υπάρχει συνεργασία και αμοιβαιότητα μεταξύ των στελεχών μίας επιχείρησης
“If we know about culture it will be easier to work with one another”: Developing skills for handling corporate meetings with multinational participation	Angouri, J.	2010	Επικεντρώνεται στα meetings και τις δεξιότητες που χρειάζεται να διακατέχει κανείς για την επιτυχής ένταξη του σε πολυεθνικές ευρωπαϊκές εταιρίες	Ερωτηματολόγια & Συνεντεύξεις	Οι μελλοντικοί ενδιαφερόμενοι, που έχουν ως στόχο να ενταχθούν σε ένα επιχειρηματικό εργασιακό περιβάλλον, οφείλουν να βοηθηθούν έτσι ώστε να καλλιεργήσουν τις δεξιότητες τους
Business languages for intercultural and international business communication: A Canadian Case Study	Ainsworth, J.	2013	Να επαληθευτεί εάν η σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων στο πανεπιστήμιο του Καναδά παρέχει επαρκή κατάρτιση στη διαπολιτισμική επικοινωνία	Ερωτηματολόγια & Συνεντεύξεις	Εξαιτίας της ανεπαρκούς διοικητικής δέσμευσης, οι πρωτοβουλίες της σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Καναδά για την εκμάθηση της «επιχειρηματικής γλώσσας» δεν ήταν βιώσιμες

Cross – Cultural management in China	Dong, K. & Liu, Y.	2010	Να συνοψιστεί η έρευνα που διεξήχθη στη Κίνα σχετικά με τον τρόπο διευθέτησης των ζητημάτων πολυπολιτισμικής φύσεως στις οργανώσεις τους, ενώ δε παραλείπεται η αναφορά στις μελλοντικές ανάγκες της διαπολιτισμικής διαχείρισης	Μετά – Ανάλυση	Τις τελευταίες 2 δεκαετίες διακρίνονται 2 τύποι μελέτης: των ξενόγλωσσων εργοδοτών, οι οποίοι έχουν ως στόχο τη προσαρμογή τους στο Κινεζικό πολιτισμό, & ο τρόπος με τον οποίο οι Κινέζοι αλληλοεπιδρούν σε ένα πολυεθνικό εργασιακό περιβάλλον
Cultural Differences in use: the power to essentialize communication	Jonasson C., & Laurant, J.	2012	Να δείξει ότι η προσοχή δε πρέπει να επικεντρώνεται μονάχα στις εθνικές διαφορές αλλά αντιθέτως να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στο τι μπορούν αυτές οι διαφορές να προσφέρουν στη κοινωνία	Εθνογραφική επιτόπια μελέτη με συνεντεύξεις και παρατηρήσεις	Η ουσιαστικοποίηση των διαφορών των ατόμων κατά τη διάρκεια της διαπολιτισμικής επαγγελματικής τους αλληλεπίδρασης αλλά και πως η εστίαση στα κοινωνικά χαρακτηριστικά, μπορεί να αποβεί ωφέλιμη στη κοινωνική κατάταξη

Managing interpersonal conflict between expatriates and Tai managers through intercultural communication: The moderating effect of expatriates' culture of origin	Darawong, C, & Igel, B.	2017	Ο αντίκτυπος της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στη διαπροσωπική σύγκρουση μεταξύ ομογενών και διευθυντών της Ταϊλάνδης κατά τη διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος & τον τρόπο που η κουλτούρα καταγωγής των ομογενών επηρεάζει τη διαδικασία αυτή	Έρευνα με ερωτηματολόγιο	Η διαπολιτισμική επικοινωνία μειώνει τις εντάσεις μεταξύ των ατόμων και συνάμα ενθαρρύνει τις εργασιακές σχέσεις
Effective Cross-Cultural Relationships in a Multinational Corporations	Rozkwitalska – Welenc, M.	2013	Ο εντοπισμός των μεθόδων που θα βοηθήσουν τις πολυεθνικές εταιρίες να αντιληφθούν και να ξεπεράσουν τα εμπόδια αλλά και να επιτύχουν μια επιτυχής πολιτισμική διάδραση	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση & Εμπειρική Έρευνα	Ο εθνοκεντρισμός, η κουλτούρα, η μη ενασχόληση των υπαλλήλων με στοιχεία του δικού τους πολιτισμού, ο τρόπος διοίκησης και πολλά παρόμοια, συνθέτουν ορισμένα από τα κυρίαρχα ζητήματα της ομαλής συνεργασίας στη διοίκηση

EMEA-US culture clash: Resolving diversity issues through reflective evaluated action learning	Rosenberg, C.	2005	Η καταγραφή της αναποτελεσματικής ής διαπολιτισμικής επικοινωνίας η οποία δε συνεισέφερε στη παραγωγικότητα μιας ομάδας παγκόσμιας εμβέλειας σε έναν αμερικανικό πολυεθνικό πάροχο υπηρεσιών μετά από ορισμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις	Σχεδιάστηκε μια μεθοδολογία έτσι ώστε, εξαρτώμενη από τις ώρες εργασίας των υπαλλήλων, να αναγνωρίσει τη πίεση τους. Η πρόοδος αυτή παρακολουθήθηκε και καταγράφηκε μέσω ερωτηματολογίων τα οποία αναπροσαρμόζονταν ανάλογα με τα ωράρια εργασίας κάθε 2 εβδομάδες	Αυτή η διαχρονική μελέτη κατέδειξε ποσοτικά τη σταδιακή μάθηση στον εργασιακό χώρο, ενώ βασιζόμενοι στη ποιοτική μελέτη, αποκομίζουμε ότι για να εξελιξουμε τις επικοινωνιακές μας ικανότητες πρέπει να εργαζόμαστε και με άλλους πολιτισμούς
Ethnocentrism and Intercultural Communication Effectiveness in Multinational Companies in Indonesia	Basuki, J. & Marindani, A.	2017	Η έρευνα αυτή έχει σκοπό να αναλύσει την επίδραση του του εθνοκεντρισμού αλλά και της διαπολιτισμικής επικοινωνίας σε πολυεθνικές εταιρίες που εδράζονται στην Ινδονησία	Ποιοτική Ανάλυση & Ανάλυση δεδομένων	Αν ο εθνοκεντρισμός είναι έντονος, η διαπολιτισμική επικοινωνία δεν είναι τόσο αποτελεσματική
Managing international business communication problems at work: a pilot study in foreign companies in Thailand	Sriussadaporn, Roong.	2006	Ενημέρωση σχετικά με τα ζητήματα επικοινωνιακής διάστασης αλλά και της τακτικής διαχείρισης στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον σε ξένες εταιρίες που εδράζονται στη Ταϊλάνδη	Βάθους μελέτη με συνεντεύξεις	Παροχή κατευθυντήριων γραμμών στους ενδιαφερόμενους να εργαστούν στη Ταϊλάνδη αλλά και τους ομογενείς που επιθυμούν να εργαστούν σε ξένες εταιρίες

Sustainability in the business environment through intercultural dialogue	Kyurova, V. & Kiryakova – Dineva, T.	2019	Η ανάδειξη του διαπολιτισμικού διαλόγου ως κυρίαρχο μέσο επίτευξης της επιχειρηματικής απόδοσης μιας επιχείρησης αλλά & της βελτίωσης της ποιότητας της συνεργασίας μεταξύ των ατόμων που τη στελεχώνουν	Ερωτηματολόγιο & Ανάλυση δεδομένων	Είναι απαραίτητη η συμπερίληψη του διαπολιτισμικού διαλόγου στις διαπραγματεύσεις αλλά και στις επιχειρηματικές πρακτικές
The effects of intercultural training upon the organizational performance of multinational corporations in China	Gao, G.	2010	Η διερεύνηση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στη διαπολιτισμική εκπαίδευση και στην οργανωσιακή απόδοση στις πολυεθνικές εταιρίες που εδράζονται στη Κίνα	Ερωτηματολόγιο & Ημί-Δομημένη Συνέντευξη	Οι πολυεθνικές εταιρίες χρειάζεται να έχουν ενσωματώσει τη διαπολιτισμική κατάρτιση στον τρόπο διοίκησης του εργατικού δυναμικού τους
The role of intercultural communication competence in business collaboration to develop startups in the global era	Nurbaity, S., Marasican, J., & Nadarajan, R.	2023	Η εξέταση των εμπειριών των πληροφοριοδοτών που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη επιχειρηματικών συνεργασιών & η ανάλυση δυσκολιών κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής επικοινωνιακής διαδικασίας από διαφορετικούς επιχειρηματικούς εταίρους με έτερα πολιτισμικά υπόβαθρα	Ποιοτική μελέτη με φαινομενολογική προσέγγιση η οποία χρησιμοποιεί αδόμητες συνεντεύξεις	Η ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας ή, αλλιώς, <i>Intercultural Communication Competence (ICC)</i> , αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ομαλή λειτουργικότητα των νεοσύστατων επιχειρήσεων, ειδικότερα εάν επιδιώκουν την αειφόρο ανάπτυξη εντός και εκτός συνόρων

Impact of Multiculturalism on the Industrial Enterprises Management	Jaroslava Ďurišová, Miloš Čambál	2015	Να εξεταστεί η σημασία της μετανάστευσης στο πλαίσιο της ανάπτυξης & της παγκοσμιοποίησης, ενώ προτείνει ότι η κατάλληλη διαχείριση της διαπολιτισμικότητας είναι σημαντική για την απόδοση των βιομηχανικών επιχειρήσεων	Ερωτηματολόγιο με 32 κλιμακωτές ερωτήσεις (πέντε επιλογές ανά ερώτησή & τοποθέτηση για προσωπικές παρατηρήσεις, εάν είναι αναγκαίο). Το δείγμα έρευνας είναι 291 επιχειρήσεις και οργανισμοί από τη Σλοβακία	Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ευημερήσει, χρειάζεται να υπάρχει ανοχή στο διαφορετικό, σεβασμός στις ατομικές διαφορές, διατήρηση ηθικών αρχών σε περίπτωση σύγκρουσης μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης
Implementing New Global Business Trends to Intercultural Business Communication	Pikhart, M.	2014	Πως πρέπει να αντιμετωπίζεται η επικοινωνία σε παγκόσμιο διαπολιτισμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η οποία είναι βασικό θεμέλιο για την ευημερία της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά εργασίας	Συνεντεύξεις με την ανώτατη διοίκηση των 4 πολυεθνικών εταιριών & σε 28 μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες εδρεύουν στη Τσέχικη Δημοκρατία όμως δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα	Η διαπολιτισμική επικοινωνία επηρεάζει την αποτελεσματικότητά της λειτουργίας της επιχείρησης, όταν δεν λαμβάνονται υπόψη οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ της μητρικής και της θυγατρικής εταιρίας & όταν οι σύγχρονες τεχνολογίες δεν αξιοποιούνται σωστά

WORKING WITH FOREIGN MANAGERS: CONFLICT MANAGEMENT FOR EFFECTIVE LEADER RELATIONSHIPS IN CHINA.	Chen, Y., Tjosvold, D., & Su Fang, S.	2005	Η αξία διαχείρισης των συγκρούσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον, η ανάδειξη ποιοτικών σχέσεων ηγεσίας στην Κίνα και ποιοτικής συνεργασίας μεταξύ ατόμων με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα	Συνέντευξη από 111 Κινέζους υπαλλήλους στη Σανγκάη σχετικά με περιστατικά στα οποία ήρθαν σε σύγκρουση με τον Ιάπωνα ή Αμερικάνο διευθυντή	Η συνεργατική διαχείριση των διαφωνιών, και γενικά των συγκρούσεων, σε αντίθεση με την αποφυγή επίλυσης του ζητήματος ή την ενίσχυση του ανταγωνισμού, είναι ένας σημαντικός τρόπος να ξεπεραστούν τα επικοινωνιακά εμπόδια και συνάμα να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική και σωφρονιστική σχέση ηγεσίας
NEGOTIATION STYLES IN INTERCULTURAL COMMUNICATION	Drake, L. E.	1995	Εμπειρική εξέταση των στυλ διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων μεταξύ των Ταϊβανέζων και των Αμερικάνων	Έρευνα με ερωτηματολόγιο	Ο κάθε πολιτισμός έχει πολλές επιρροές από άλλους πολιτισμούς μέσω της παγκοσμιοποίησης, που αυτές αποφαίνονται και στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων
UNDERSTANDING CONFLICT AVOIDANCE: RELATIONSHIP, MOTIVATIONS, ACTIONS, AND CONSEQUENCES.	Tjosvold, D., & Sun, H. F.	2002	Ερευνάται η αποφυγή της σύγκρουσης σε ένα εργασιακό επιχειρηματικό περιβάλλον. Λόγω της αξίας που έχουν οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αποφυγή της σύγκρουσής είναι εξαιρετικά διαδεδομένη στις	Συνέντευξη με 50 Κινέζους manager και 35 υπάλληλους από έξι εταιρίες στις Guangzhou, Shenzhen, Fushan και Κίνα με εμπειρία πάνω από 14,7 χρόνια	Τα κίνητρα που υπάρχουν γύρω από μια σύγκρουση είναι αυτά που τη καθορίζουν. Οι Κινέζοι διευθυντές και υπάλληλοι βασίστηκαν σε άλλους να τους επιλύσουν τα ζητήματα, όπως σε manager, αντί

			συλλογιστικές κοινωνίες, όπως η Κίνα, ενώ στη Δύση είναι ανεπιτυχής, καθώς οι κοινωνίες είναι ατομικιστικές.		στον διευθυντή, ενώ επιδίωξαν τη προώθηση της παραγωγικότητας τους και συνάμα την ενδυνάμωση των σχέσεων τους με άτομα τα οποία ήδη είχαν καλλιεργήσει μια συμπάθεια. Τόσο ο φόβος της εκδίκησης όσο και οι συνεργατικοί στόχοι εκτίθενται καθημερινά στο εργασιακό περιβάλλον, υποδεικνύοντας ότι η αποφυγή της σύγκρουσής πρέπει να διαχειρίζεται με ομαλό και διακριτικό τρόπο
Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator	Qi L, Liu B, Wei X, Hu Y	2019	Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η συμπεριληπτική ηγεσία επηρεάζει τον καινοτόμο τρόπο δράσης των υπαλλήλων με βάση τη Perceived Organizational Support (POS) ως διαμεσολαβητή	Ερωτηματολόγιο ανάμεσα σε υπάλληλους και επιβλέποντες 15 οργανισμών παροχής υπηρεσιών στη Κίνα, όπως πχ τράπεζες και εταιρίες.	Αυτός ο τύπος ηγεσίας είχε θετικά αποτελέσματα στη αντιληπτική οργανωσιακή υποστήριξη (POS), ενώ ενθαρρύνεται μελλοντική έρευνα στο θέμα.
The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role	Mazzetti G, Schaufeli WB	2022	Εξετάζεται εάν συμμετοχική ηγεσία (engaging leadership), η οποία ενθαρρύνει, συνδέει και ενδυναμώνει τους υφισταμένους, μπορεί να επηρεάσει την	Ερωτηματολόγιο σε 90 ομάδες εργασίας	Τα ατομικά συμπεριφορικά στοιχεία του κάθε ατόμου, όπως η αισιοδοξία, η ευελιξία, η ανθεκτικότητα, δεν είχαν μεγάλη επιρροή στο έργο της συμμετοχικής ηγεσίας και,

of personal- and team resources			αποδοτικότητα των υπαλλήλων τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο		συνεπώς, στην εργασιακή εμπλοκή. Οι κοινές αντιλήψεις για αυτόν τον τύπο ηγεσίας οδήγησαν σε μεγαλύτερη συλλογική αποτελεσματικότητα, όπως μπιστοσύνη στη διοίκηση & συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace wellbeing scale.	Bartels AL, Peterson SJ, Reina CS	2019	Μελετάται η ευδαιμονία στο εργασιακό περιβάλλον και η επίτευξη της ομαλής συνεργασίας	Δημιουργία, εξέταση και επικύρωση μίας κλίμακας που μετρά την ευδαιμονία στον χώρο εργασίας από επικοινωνιακή και εσωτερική σκοπιά	Οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, ο σκοπός της εργασίας είναι από τις βασικότερες προϋποθέσεις ύπαρξης ευημερίας στον εργασιακό χώρο
Intercultural communication within a Chinese subsidiary of a Western MNC: Expatriate perspectives on language and communication issues.	Wilczewski, M., Soderberg, A.-M., & Gut, A.	2018	Εξετάζονται οι αφηγήσεις Πολωνών οι οποίοι ήρθαν αντιμέτωποι με τοπικό προσωπικό σε θυγατρική εταιρία στην Κίνα, η οποία άνηκε σε μια δυτική πολυεθνική εταιρία. Δίνεται έμφαση στις επιπτώσεις που έχει η έλλειψη διαπολιτισμικής επικοινωνίας, αλλά και η αμάθεια της γλώσσας της χώρας	Συνεντεύξεις και αφηγηματική μέθοδος η οποία επιτρέπει τη διεξοδική εξέταση των ψυχολογικών και των κοινωνικοπολιτιστικών φαινομένων	Αναφορικά, ορισμένες από τις επιπτώσεις που προκαλεί η αμάθεια είναι το άγχος, η απογοήτευση αλλά και η αρνητική προδιάθεση για συνεργασία με ξενόφερτο προσωπικό. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής σχετίζονται με τον τρόπο αντιμετώπισης των ζητημάτων διαπολιτισμικής επικοινωνίας, τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν αλλά και τις

			φιλοξενίας.		προσωπικές τους σκέψεις για το ζήτημα
A Comparative Perspective of Intercultural Sensitivity Between College Students and Multinational Employees in China.	Peng, S.-Y.	2006	Ερευνάται η δόμηση της ενδοπολιτισμικής ευαισθησίας μεταξύ υποκειμένων με διαφορετική γλώσσα από την αγγλική και τη LinguaFranca, οι οποίες είναι περισσότερο διαδεδομένες στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά και η εκμάθηση της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής διαδικασίας	Χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Ενδοπολιτισμικής Ευαισθησίας από τους G. M. Chen και Starosta το 2000 σε 173 φοιτητές Αγγλικής γλώσσας, σε 135 φοιτητές μη- Αγγλικής γλώσσας και σε 74 πολυεθνικούς εργαζόμενους στη Κίνα	Με σκοπό την εμπλοκή στη διαδικασία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας είναι απαραίτητη προϋπόθεση η αυτοπεποίθηση, που πηγάζει από την γνωσιακή επάρκεια της εκάστοτε γλώσσας & ο σεβασμός στο διαφορετικό. Στις πολυεθνικές επιχειρήσεις το είδος επικοινωνίας είναι περισσότερο σαν υποχρέωση και όχι προσωπική επιλογή. Ανάλογα με τη συχνότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας, η διαπολιτισμική ευαισθησία αυξάνεται
A Study on Cultural Difference Management Strategies at Multinational Organizations	Tutar, H., Altinoz, M., & Cakiroglu, D	2014	Να αναλυθούν οι αντιλήψεις των στελεχών των πολυεθνικών εταιριών σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης πολιτισμικών διαφορών	Δομημένα Ερωτηματολόγια και Συνεντεύξεις σε πολυεθνικές στην Άγκυρα, όπως η Coca Cola, IKEA, Media Markt,	Οι διευθυντές αυτών των πολυεθνικών είναι ενήμεροι για τη πολιτισμική ποικιλότητα που ενδείκνυνται στις επιχειρήσεις αλλά και για τις

				Carrefour SA, Metro, Real, MANTürkiye A.Ş.	διαφορές τις οποίες φέρουν, επιδιώκοντας να τις διαχειριστούν προς όφελος της επιχείρησης
Transformational leadership and innovation to boost business performance: The case of small Mexican firms.	Cuevas-Vargas, H., Lozano-García, J. J., Morales-García, R., & Castaño-Guevara, S.	2023	Προσδιορίζεται και ερευνάται η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational leadership) στην επιχειρηματική απόδοση μετά τη περίοδο της πανδημίας στο Guanajuato στο Μεξικό	Ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου και δομημένων εξισώσεων με δείγμα 225 μικρομεσαίες επιχειρήσεις	Αυτός ο τύπος ηγεσίας έχει επιδράσει καινοτόμα στην επιχείρηση, καθώς αποτελούσε μία αποτελεσματική στρατηγική αντιμετώπισης της πανδημίας και, συνεπώς, ανάκαμψης της επιχείρησης
Socio-emotional skills and business communication	Peña-Acuña, B., & Sánchez-Cobarro, P. del H.	2017	Αναλύονται τρεις περιπτώσεις επιχειρήσεων στην Ισπανία οι οποίες θεωρούνται επιτυχημένες. Αναλύονται θέματα όπως τα στυλ ηγεσίας, ο συμμετοχικός χαρακτήρας των εργαζομένων στο διαπολιτισμικό περιβάλλον αλλά και η κοινωνιο-συναισθηματική ικανότητα που διακατέχουν	Ποιοτική προσέγγιση μέσω της ανασκόπησης των πληροφοριών σε απευθείας επικοινωνία με τις εταιρίες & αξιοποίηση διαφόρων forum και blogs όπου εκτίθεται η άποψη και του εργατικού δυναμικού και των πελατών	Το στυλ υπερβατικής ηγεσίας βελτιώνει τη διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα και ενισχύει τη συνεργασία. Τα στυλ ηγεσίας γενικότερα επηρεάζουν τις περιβαλλοντικές συνθήκες
Perfection, hybridity or shutting up? A cross-country study of how language ideologies shape participation in international	Barner-Rasmussen, W., Gaibrois, C., & Wilmot, N. V.	2024	Μελετά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή και το τον ρόλο που έχει το γλωσσικό τοπίο στις συνθήκες εργασίας εξαιτίας	Συνεντεύξεις	Ορισμένες γλωσσολογικές θεωρίες εμποδίζουν τη συνεργασία των μελών της επιχείρησης, όπως λόγου χάρη δυσχέρεια αποδοχής της

business			του πολυποίκιλου πολιτισμικού περιβάλλοντος		γλώσσας προτίμησης, όπως την αγγλική, σε ένα περιβάλλον με διαφορετικά πολυπολιτισμικά υπόβαθρα και η αναγκαία προσαρμογή των μη φυσικών ομιλητών στο εκάστοτε επιχειρηματικό περίγυρο
Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations	Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M	2020	Εξετάζεται πως το ψυχολογικό κεφάλαιο συσχετίζεται με την εργασία στο χώρο των πολυεθνικών εταιριών	Ερωτηματολόγιο & ανάλυση επαναδειγματοληψίας από 137 άτομα από θυγατρικές εταιρίες διαφόρων πολυεθνικών εταιριών	Η ψυχολογία των εργαζομένων συνδέεται με την αποδοτικότητα στην εργασία, τα θετικά αισθήματα και την ικανοποίηση στις διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις, τα οποία είναι καλό να ενθαρρύνονται από τους διευθυντές μέσω διαφόρων πρακτικών
Investigating the Role of Cultural Awareness in A Multicultural Business Environment: A Case Study	AKIN, Oğuzhan	2021	Αναλύεται η πολιτιστική ευαισθησία σε ένα πολυπολιτισμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ ομόχρονος διερευνώνται βασικοί παράγοντες που αποσοβούν την αστοχία των επιχειρήσεων σε διαπολιτισμικές περιστάσεις	Συνεντεύξεις ανοιχτού τύπου των οποίων τα υποκείμενα έρευνας ήταν 24 διευθυντές τουρκικής καταγωγής οι οποίοι είναι διευθύνοντες βρετανικών εταιριών στη Τουρκία και 14 μη-βρετανικών διαχειριστών στην Αγγλία	Οι εταιρίες συναρτώνται από την επαγγελματική και γνωστική κατάρτιση των διευθυντών τους αναφορικά με ζητήματα πολυπολιτισμικής φύσεως

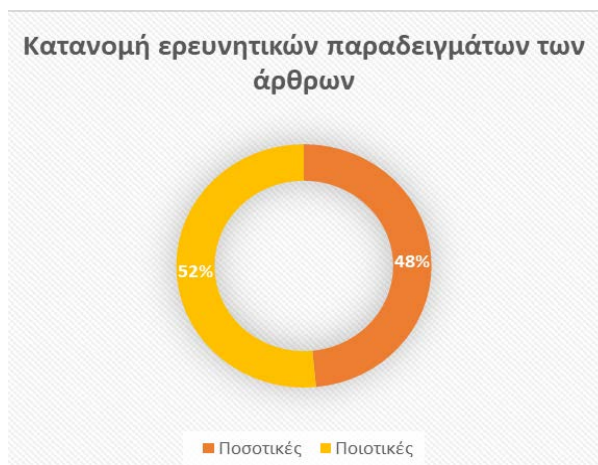
5.2 Ερευνητικά παραδείγματα των άρθρων της ανασκόπησης

Η *πρώτη ομάδα* στην οποία κατατάσσονται τα ερευνητικά άρθρα είναι αυτά που χρησιμοποιούν τις ποιοτικές μεθόδους, όπως συνεντεύξεις και φαινομενολογική προσέγγιση για την κατανόηση των βαθύτερων ψυχολογικών και κοινωνικών φαινομένων. Η *δεύτερη ομάδα* αφορά τις ποσοτικές μεθόδους, μέσω των ερωτηματολογίων και της στατιστικής ανάλυσης για τη συλλογή και ανάλυση μεγάλων ποσοτικών δεδομένων, ενώ η *τρίτη κατηγορία* σχετίζεται με τις εθνογραφικές παρατηρήσεις και μελέτες επιτόπιας παρατήρησης των διαπολιτισμικών διαδράσεων στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η *τέταρτη κατηγορία* συνδέεται με την ανάλυση περιεχομένου για την εξαγωγή ολιστικών και ευνόητων δεδομένων από το κείμενο, η *πέμπτη κατηγορία* σχετίζεται με τις μεθοδολογίες που συνδυάζουν ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις, όπως λόγου χάρη η ημι - δομημένη συνέντευξη ενώ, τέλος, πρέπει να αναφερθεί και η χρήση εργαλείων όπως το τεστ X – τετραγωνικής για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων. Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας 5.2 που τα κατατάσσει τις ομάδες αναλυτικά:

Α' ΟΜΑΔΑ	Β' ΟΜΑΔΑ	Γ' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ (ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ)	Δ' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ (ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ)	Ε' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
Ποιοτική μέθοδος	Ποσοτική μέθοδος	Εθνογραφικές παρατηρήσεις & επιτόπιες μελέτες	Ανάλυση περιεχομένου	Ποιοτική & Ποσοτική μέθοδος

Πίνακας 5.2 Ομαδοποίηση μεθοδολογιών που χρησιμοποιήθηκαν στα άρθρα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Στο παρακάτω διάγραμμα 5.1 φαίνονται οι δύο ομάδες, οι οποίες είναι οι κυριότερες, και επικαλύπτουν ή εμπεριέχονται στις υπόλοιπες ερευνητικές μεθόδους, είναι η ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Στη πρώτη ομάδα, κατατάσσονται τα ερευνητικά άρθρα με ποιοτική μέθοδο προσέγγισης ενώ στη δεύτερη ομάδα, όπως ήδη αναφέρθηκε, χρησιμοποιείται η ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση.



Διάγραμμα 5.1 Κατανομή ερευνητικών παραδειγμάτων των άρθρων

Όπως μπορεί να διαπιστωθεί, η πλειοψηφία των ερευνών ακολουθούν το ποιοτικό ερευνητικό παράδειγμα, καθώς το 52% σχετίζεται με ποιοτικά ερευνητικά δεδομένα όπως ποιοτικές αναλύσεις δεδομένων, ποιοτικές έρευνες με συνεντεύξεις, ενώ λιγότερη χρήση έχουν η εθνογραφική επιτόπια μελέτη και οι παρατηρήσεις, οι εμπειρικές έρευνες, η μετά ανάλυση αλλά και οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις. Αντίρροπα η ποσοτική μέθοδος αφορά το 48% των ερευνών αυτών με περισσότερη χρήση των ερωτηματολογίων και λιγότερη τη περιγραφική στατιστική, την ολιστική ανάλυση του κειμένου αλλά και της επαναδειγματοληψίας. Από τα παραπάνω διεξάγεται το πόρισμα ότι οι ερευνητές ακολουθούν τη μέθοδο της ποιοτικής έρευνα έναντι της ποσοτικής για την εξέταση της παρούσας έρευνας.

5.3 Μέθοδοι συλλογής των ερευνητικών δεδομένων

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων αναφέρονται στη διαδικασία με την οποία οι ερευνητές συλλαμβάνουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να διεξαγάγουν μία έρευνα. Διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις ποσοτικές και τις ποιοτικές. Οι ποσοτικές αναλύσεις δεδομένων βασίζονται στη στατιστική επισκόπηση τους (Stier, Adler & Clark, 2018: 554), ενώ οι ποιοτικές αναλύσεις συναρτώνται από την ερμηνεία των εκάστοτε δράσεων ή των νοημάτων με βάση τον ερευνητή (Stier Adler & Clark, 2018: 555). Ιδίως τα ερωτηματολόγια (questionnaires) και οι δομημένες συνεντεύξεις (structured interviews) έχουν ευρεία διάδοση στην ερευνητική κοινότητα (Stier, Adler & Clark, 2018: 290). Μπορεί να αναφέρονται τόσο σε ποιοτικές όσο και σε ποσοτικές μεθόδους.

Στη παρούσα συστηματική ανασκόπηση εντοπίστηκαν 6 μέθοδοι συλλογής δεδομένων, όπως εμφανίζονται στα παρακάτω διαγράμματα 5.2 και 5.3. Η πλειοψηφία των ερευνών είναι τα *άλλα εργαλεία*, όπως εμπειρική έρευνα, σχεδιασμός αυτόνομης δειγματοληψίας, δομημένες εξισώσεις, δημιουργία νέων μεθόδων έρευνας για την εξέταση των ερευνητικών υποκειμένων και για την επιτέλεση των στόχων του κάθε ερευνητή, τα οποία κυμαίνονται στο 29%, ενώ η *ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις* βρίσκεται στο 26%.

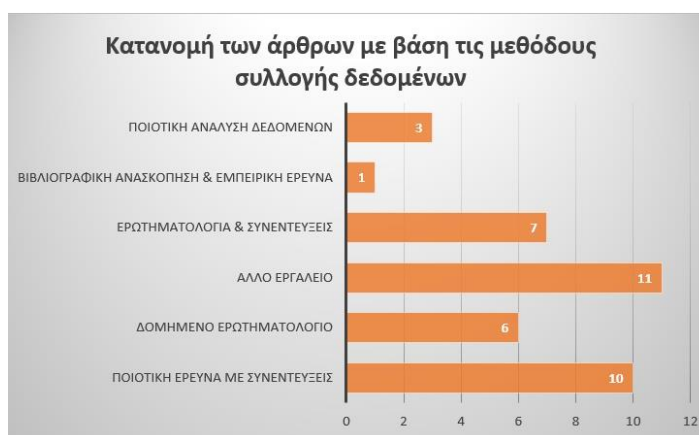
Ακολουθούν τα *ερωτηματολόγια και οι συνεντεύξεις* στο 18% ενώ αμέσως επόμενη δημοφιλέστερη μέθοδος είναι το *δομημένο ερωτηματολόγιο* στο 16%. Οι δημοσκοπήσεις αποτελούν σύγχρονους ερευνητικούς σχεδιασμούς, καθώς συλλέγουν δεδομένα για ένα σύνολο μεταβλητών ενδιαφέροντος σε μία καθορισμένη χρονική στιγμή (Stier, Adler & Clark, 2018: 291). Μπορεί τα δεδομένα για τη λειτουργία και τη διοίκηση των επιχειρήσεων ή των φορέων να είναι ήδη καταγεγραμμένα μέσω αρχείων, αποτελούν όμως κατάλληλα θέματα για διατύπωση ερωτήσεων, οι οποίες σχετίζονται με τα συμπεριφορικά στοιχεία των ερευνητικών υποκειμένων, τα οποία είναι το κεντρικό ζητούμενο στις μελέτες που εντοπίστηκαν μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ή της μέτρησης γνώσεων για ένα ζήτημα (Stier Adler & Clark, 2018: 303).

Επακολούθως, χρησιμοποιείται η *ποιοτική ανάλυση δεδομένων* που ανήκει στο 8% η οποία συναρτάται στην παραγωγική ή στην επαγωγική μέθοδο. Η παραγωγική μέθοδος είναι χρήσιμη όταν οι ερευνητές γνωρίζουν εκ των προτέρων τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ενώ συνάμα οι πρώτοι θέτουν αρχικά τις δικιές τους θεωρίες και, στη συνέχεια, εξετάζουν με βάση αυτές τα δεδομένα. Η επαγωγική μέθοδος από την άλλη, είναι μια αναλυτική και δύσκολη προσέγγιση η οποία αξιοποιείται στην ερμηνεία και την παραγωγή των δεδομένων (Ιωσηφίδης, 2018: 416).

Κλείνοντας, η *βιβλιογραφική ανασκόπηση και η εμπειρική έρευνα* είναι μια μικρή ομάδα που αποτελεί τις λιγότερο δημοφιλείς μεθόδους ανάλυσης δεδομένων ακολουθώντας τον παρακάτω πίνακα, καθώς ανήκουν μόνο στο 3% της κατανομής των άρθρων με βάση τις μεθόδους συλλογής δεδομένων. Σημειώνεται πως, σε ορισμένες από τις μεθοδολογίες των ερευνών που έχουν διεξαχθεί, έχουν χρησιμοποιηθεί πάνω από μία μεθοδολογίες συνδυαστικά. Στα παρακάτω διαγράμματα συνοψίζονται χωριστά οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων.



Διάγραμμα 5.2 Κατανομή των άρθρων με βάση τις μεθόδους συλλογής δεδομένων με ποσοστά (data collection methods)



Διάγραμμα 5.3 Κατανομή των άρθρων με βάση τις μεθόδους συλλογής δεδομένων (datacollectionmethods) με απόλυτους αριθμούς

5.4 Οι θεματικές των μελετών της συστηματικής ανασκόπησης

Οι θεματικές που προκύπτουν είναι πολυποίκιλες. Εδώ ξεχωρίζονται οι κυριότερες για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, οι οποίες είναι: α) Η διαπολιτισμική επικοινωνία και η διοίκηση πολυεθνικών εταιριών, β) οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών-υπαλλήλων και η διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ τους, γ) η σημασία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στην επιχειρηματική επιτυχία, δ) η επίδραση του πολιτισμού και της εκπαιδευτικής κατάρτισης όσον αφορά τη διαπολιτισμικότητα στη διοίκηση των επιχειρήσεων και ε) η εφαρμογή νέων τάσεων στη διαπολιτισμική επικοινωνία στον επιχειρησιακό τομέα. Παρακάτω στον πίνακα 5.3 παρουσιάζονται ενδεικτικά έρευνες οι οποίες προαναφέρθηκαν και αναλύθηκαν στον παραπάνω πίνακα 5.1.

Πίνακας 5.3 Κατανομή θεματικών που προέκυψαν από την ανάλυση στον πίνακα 5.1.

Η διαπολιτισμική επικοινωνία και η διοίκηση πολυεθνικών εταιριών	Οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών-υπαλλήλων και η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ τους	Η σημασία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στην επιχειρηματική επιτυχία	Η επίδραση του πολιτισμού και της εκπαιδευτικής κατάρτισης όσον αφορά τη διαπολιτισμικότητα στη διοίκηση των επιχειρήσεων	Η εφαρμογή νέων τάσεων στη διαπολιτισμική επικοινωνία στον επιχειρησιακό τομέα
«intercultural interactions at multinational corporations workplace: Grounded Theory»	«employer and employee relationship»	«The role of intercultural communication competence in business collaboration to develop startups in the global era»	«the effects of intercultural training upon the organizational performance of multinational corporations in China»	«Sustainability in the business environment through intercultural dialogue»
«The role of emotions in intercultural business communication: Language standardization in the context of international knowledge transfer»	«managing interpersonal conflict between expatriates and tai managers through intercultural communication: the moderating effect of expatriates' culture of origin»	«intercultural communication in the business environment»	«ethnocentrism and intercultural communication effectiveness in multinational companies in Indonesia»	«Implementing New Global Business Trends to Intercultural Business Communication».
«effective cross-cultural relationships in a multinational corporations»		«business languages for intercultural and international business communication: A Canadian case study»	«impact of multiculturalism on the industrial enterprises management»	
		«if we know about culture it will be easier to work with one another».	«working with foreign managers: conflict management for effective leader relationships in china»	
			«negotiation styles in intercultural communication».	

Γενικότερα, εξαιτίας της ραγδαίας οικονομικής ανάπτυξης, των μεταναστευτικών κινήματων αλλά και της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις με πολυποίκιλο εργατικό δυναμικό θα μπορούν να καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών στη παγκόσμια αγορά και να επιλύουν τα ενδεχόμενα προβλήματα που θα προκύπτουν με μεγαλύτερη ευκολία, καθώς θα έχουν και συμβολή από τους εργαζόμενους με έτερο πολιτισμικό υπόβαθρο, οι οποίοι θα

ενστερνίζονται τα θέματα της επιχείρησης με μια διαφορετική οπτική γωνία, η οποία ενδεχομένως να επιφέρει και επερχόμενες λύσεις.

Συμπεραίνοντας λοιπόν, οι έρευνες οι οποίες αναλύθηκαν με τη μέθοδο της συστηματικής ανασκόπησης, υπογραμμίζουν ορισμένες γενικές ιδέες σχετικά με τη διαπολιτισμική διάδραση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Αρχικά, η εμπλοκή στη διαπολιτισμική επικοινωνία απαιτεί σεβασμό και ευαισθησία προς το διαφορετικό, ενώ εξίσου σημαντική είναι και η διαχείριση τους. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων οφείλουν να είναι καταρτισμένοι και ενημερωμένοι σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων, καθώς στην εποχή μας επικρατεί η πολιτισμική ποικιλομορφία, ενώ συνάμα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η ψυχολογία των εργαζομένων επηρεάζει και την αποδοτικότητα τους μέσα στην επιχείρηση αλλά και τον τρόπο να επικοινωνούν τις ανάγκες τους μέσα σε αυτή. Επιπρόσθετα, το στυλ ηγεσίας που επικρατεί διακατέχει τον κεντρικό ρόλο στη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας στο χώρο αυτόν εργασίας. Οι διευθυντές οφείλουν να φέρουν τις κατάλληλες επικοινωνιακές αρετές όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της διοικήσεως τους αλλά και να εναρμονίζονται με τις ανάγκες των υπαλλήλων τους. Κλείνοντας, είναι αξιόλογο να αναφερθεί πως η συνεισφορά της πολυπολιτισμικότητας στην επιχειρηματική επιτυχία είναι μεγάλη.

5.4 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Υποερώτημα 1

Με ποιόν τρόπο επιτυγχάνεται η διαπολιτισμική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια λειτουργίας μίας πολυεθνικής επιχείρησης;

Η διαπολιτισμική επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με τη Rozwitalska-Welenc et al (2016), η ύπαρξη ομαδικότητας, η οποία είναι σημαντική για τη διατήρηση ομαλών σχέσεων αλλά και αποδοτικότητας, η διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων με βάση τις Panadian και Saranraj (2017), η καλλιέργεια του διαπολιτισμικού διαλόγου (Baydasheva & Dzhabrailova, 2020 & Ainsworth, 2013) ενώ παράλληλα η προσαρμοστικότητα, η ενδοπολιτισμική ευαισθησία των υπεύθυνων των επιχειρήσεων (Mykhalchuk & Ivashkevych, 2020 & Peng, 2006) αλλά και η κατάρτιση τους στον διαπολιτισμικό διάλογο (Nurbaity et al, 2023) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη της διαπολιτισμικής διάδρασης (βλ. ορισμό διαπολιτισμικής διάδρασης ενότητα 1). Ακόμα, το να αναγνωρίζουμε την πίεση των εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας ως

προς την ανάπτυξη θετικών διαπολιτισμικών σχέσεων και για την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικής διαπολιτισμικής επικοινωνίας (Rosenberg, 2005), ενώ δηλωτική είναι επίσης και η αποφυγή συγκρούσεων σε συλλογικού χαρακτήρα κοινωνίες, όπως η Κίνα (Tjosvold & Sun, 2002).

Επιπλέον, τα είδη ηγεσίας έχουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο εξέλιξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων αλλά και στη διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ του εργατικού δυναμικού ενισχύοντας τη κοινωνιό-συναισθηματική ικανότητα (Peña-Acuña & Sánchez-Cobarro, 2017). Σύμφωνα με τη μελέτη του Qi και συνεργατών το 2019, η συμπεριληπτική ηγεσία ενθαρρύνει τη καινοτομία ενώ η συμμετοχική ηγεσία, όπως ισχυρίζονται οι Mazzetti και Scaufeli (2022), είχε θετική επίδραση στην εμπλοκή των υπαλλήλων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και εμπιστοσύνης στη διοίκηση. Κλείνοντας, η ενίσχυση της ψυχολογίας των εργαζομένων συνδέεται και με την παραγωγικότητα αλλά και την ικανοποίηση και των εργαζομένων στον χώρο εργασίας (Basinska & Rozkwitalska, 2020).

Υποερώτημα 2

Ποιες είναι οι προκλήσεις στις σχέσεις μεταξύ του εργατικού δυναμικού που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις;

Ορισμένες από τις προκλήσεις που προκύπτουν στις εργασιακές σχέσεις (βλ. ορισμό εργασιακών σχέσεων ενότητα 1.3) είναι οι δυσκολίες στην συνεννόηση εξαιτίας της πολυγλωσσίας και της διαπολιτισμικής προσαρμογής (Baydasheva & Dzhabrailova, 2020), η ανάγκη για πολιτισμική προσαρμογή εξαιτίας της πολιτισμικής ποικιλομορφίας η οποία οδηγεί στη δημιουργία εμπεριστατωμένων καταρτισμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους (Mykhalchuk & Ivashkevych, 2020) αλλά και ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να επηρεαστεί από πολιτισμικές διαφορές και αντιλήψεις, που έχει ως επακόλουθη τη διεύρυνση του χάσματος των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων (Darawong & Igel, 2017 & Chen et al., 2005). Ακόμη, η εισαγωγή της αγγλικής γλώσσας ως επικοινωνιακό μέσο ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα και επικοινωνιακά εμπόδια λόγω ανασφάλειας εξαιτίας της ανεπαρκούς γνώσης της (Wang et al., 2020). Επιπρόσθετα, ο εθνοκεντρισμός μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στη διαπολιτισμική επικοινωνία, καθώς τα άτομα παραμένουν προσκολλημένα στις παραδόσεις και τις αξίες τους, αγνοώντας ή ακόμα και απορρίπτοντας τις έτερες προσεγγίσεις άλλων πολιτισμών (Basuki & Marindani, 2017). Επιπλέον, σύμφωνα με τη μελέτη των Wilczewski et al. (2018) η έλλειψη διαπολιτισμικής επικοινωνίας και η αμάθεια της γλώσσας της χώρας φιλοξενίας είναι και αυτό μια πρόκληση της επικοινωνίας, ενώ την ίδια στιγμή υπάρχουν διαφορετικά

στυλ διαπραγματεύσεων μεταξύ των έτερων πολιτισμών τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη (Drake, 1995). Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, τα στυλ ηγεσίας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο ως προς την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την αποτελεσματική ηγεσία των πολυεθνικών επιχειρήσεων, μολονότι και η ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης επικοινωνιακών περιστάσεων είναι σημαντική (Tutar et al., 2014). Η ένδεια ενδοπολιτισμικής ευαισθησίας είναι επίσης μια πρόκληση στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας (Peng, 2006). Στις προκλήσεις στην επικοινωνία, στη κατάρτιση και στις πολιτισμικές διαφορές περικλείονται η ανάγκη ανάπτυξης διαπολιτισμικών προγραμμάτων κατάρτισης, τη διαχείριση συγκρούσεων, την ανάγκη για εξέλιξη της πολυγλωσσίας αλλά και την αξία της ίδιας της γλώσσας ως εργαλείο επικοινωνίας.

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα στη παρούσα εργασία είναι: *Πώς επηρεάζουν οι διαπολιτισμικές εργασιακές σχέσεις τη λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων;*

Οι διαπολιτισμικές εργασιακές σχέσεις έχουν σημαντική επίδραση στη λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων ενώ συνάμα χρειάζονται επιδέξια διαχείριση. Αν υπάρχει ομαδικότητα, αποτελεσματική αλληλεπίδραση και συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων διαφορετικών διαπολιτισμικών προελεύσεων (Rozwitalska et al, 2016), τότε αυξάνεται η απόδοση της παραγωγικότητας. Η ανάπτυξη θετικών διαπολιτισμικών εργασιακών σχέσεων και η καλλιέργεια του διαπολιτισμικού διαλόγου συμβάλλει στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και συνεργασίας, προωθώντας έτσι την ανάπτυξη ενός υγιούς περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και καινοτομίας (Panadian & Saranraj, 2017, Baydasheva & Dzhabrailova, 2020, Ainsworth, 2013). Επιπρόσθετα, η διαπολιτισμική ευαισθησία και η ικανότητά διαχείρισης των συγκρούσεων συνεργούν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων οι οποίες προκύπτουν από τις διαπολιτισμικές διαφορές που ενυπάρχουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον (Mykhalchuk & Ivashkevych, 2020 & Peng, 2006) και έτσι επιτυγχάνεται η ομαλότερη λειτουργία της επιχείρησης. Συμπερασματικά, για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας πολυεθνικής επιχείρησης, πρέπει το εργατικό δυναμικό να λειτουργεί αρμονικά και ομαδοσυνεργατικά, να έχει ειρηνικές σχέσεις με τα στελέχη της, ενώ συνάμα η ηγεσία οφείλει να διακατέχεται από την αρετή της ενσυναίσθησης, της ανοχής στην ετερότητα, στη κατάρτιση επίλυσης συγκρούσεων και διαπραγματεύσεων, στη διαπολιτισμική εκπαίδευση αλλά και στη συμπερίληψη των αναγκών των υπαλλήλων και στον επακόλουθο συμμερισμό τους.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εδώ θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ερευνητική διαδικασία, τα εμπόδια/οι περιορισμοί που υπήρξαν κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της αλλά και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σχετικά με το αντικείμενο.

6.1 Γενικά συμπεράσματα από την έρευνα

Η διοίκηση μίας πολυεθνικής επιχείρησης είναι μία πολύπλευρη διαδικασία, καθώς εμπλέκονται διαφορετικοί παράγοντες, όπως η γλώσσα, η κουλτούρα ή οι αξίες και αντιλήψεις του κάθε ατόμου ξεχωριστά, που καθιστά τη διοίκηση και την οργάνωσή της ένα δυσχερές, αλλά όχι ακατόρθωτο έργο. «Μπορεί να προκύψουν δυσκολίες όταν προσπαθούμε να μοιραστούμε νόημα με ανθρώπους των οποίων οι επικοινωνιακές συμπεριφορές διέπονται από πολιτισμικούς κανόνες διαφορετικούς από τους δικούς μας» (Liu, Volčič & Gallois, 2018: 89). Είναι αρκετά σημαντικό στον επιχειρησιακό τομέα να καλλιεργηθεί η ενσυναίσθηση, η ανάπτυξη σχέσεων με τον «άλλο», μέσω της οποίας το άτομο θα λάβει ανατροφοδότηση και αξιολόγηση του εαυτού. Με λίγα λόγια, είναι σημαντική η *κοινωνικοποίηση* (βλέπε ορισμό κοινωνικοποίηση κεφ. 1.3)

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη σημασία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, τα προβλήματα τα οποία ανακύπτουν από τις πολυπολιτισμικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων αλλά και το πως θα πρέπει αυτού του είδους οι διαφορές να επιλυθούν με σεβασμό και αρμονία. Εξαιτίας της ταχείας διάδοσης του πλουραλισμού και της διαφορετικότητας και στον εργασιακό αλλά και στον οικονομικό τομέα, είναι σημαντικό να υφίσταται μια αρμονική σχέση μεταξύ των ατόμων που εργάζονται αλλά και που στελεχώνουν μια επιχείρηση. Τα αιτήματα και οι ανάγκες των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους αρμόδιους, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται όσο το δυνατόν ποιοτικότερη απόδοση στις ανάγκες και απαιτήσεις της εργασίας. Αν οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι εισακούγονται και η γνώμη τους υπολογίζεται, τόσο πιο συνεπείς και εργατικοί θα γίνουν. Αν από την άλλη δεν αντιμετωπίζονται όπως τους αρμόζει, θα γίνουν αντιπαραγωγικοί και η ίδια η επιχείρηση δε θα έχει τόσο μεγάλη απήχηση στο ευρύ κοινό της παγκόσμιας αγοράς.

Σε μια επιχείρηση η οποία στελεχώνεται από άτομα ετέρου πολιτισμικού υποβάθρου, η ομαλή λειτουργία της είναι σημαντικό να επιτευχθεί. Η ομαδικότητα και συνεργασία (Rozwitalska et al, 2016), η καλλιέργεια του διαπολιτισμικού διαλόγου, η ανάπτυξη θετικών εργασιακών σχέσεων (Panadian & Saranraj, 2017, Baydasheva & Dzhabrailova, 2020, Ainsworth, 2013) είναι βασικά γνωρίσματα μίας ενδεδειγμένης ανάπτυξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ομαλή συνεργατικότητα δεν αφορά μόνο τους υπαλλήλους μεταξύ τους, αλλά και τα ίδια τα στελέχη της εταιρίας προς αυτούς. Όπως ήδη αναφέρθηκε πιο πάνω, οι εκάστοτε επιχειρηματίες χρειάζεται, ειδικότερα σε έναν τέτοιο τύπο επιχείρησης όπως η πολυεθνική, να κατέχουν τη διαπολιτισμική ευαισθησία και τη διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα (βλέπε ορισμό διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα κεφ. 1.3) των υπαλλήλων τους, έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τα αιτήματα τους, που αυτό έχει ως αιτία την αποδοτικότερη συνεργασία και αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Liu, Volčič και Gallois, (2018: 92-93) «Πρακτικά, σε κάθε επικοινωνιακή συνάντηση, το καθένα από τα άτομα που αλληλεπιδρούν βγάζει συμπεράσματα για τις προθέσεις ή τα κίνητρα του άλλου, και οι αξιολογήσεις του για την αλληλεπίδραση ή για το άλλο άτομο μπορεί να δημιουργήσει την επιθυμία για μελλοντική δράση. Η μη τροποποίηση αναφέρεται σε επικοινωνιακή συμπεριφορά που δεν είναι καταλλήλως προσαρμοσμένη στους συμμετέχοντες μιας διάδρασης. Οι λεκτικές και μη λεκτικές συμπεριφορές μας αντικατοπτρίζουν τα πολιτισμικά μας αποτυπώματα. Κάθε πολιτισμός απαιτεί συγκεκριμένο στυλ επικοινωνίας. Η επικοινωνία μάς δείχνει ότι είμαστε ίδιοι και είμαστε διαφορετικοί. Είμαστε παρόμοιοι στο ότι ο καθένας από μας βιώνει ίδια συναισθήματα, όπως θυμό, χαρά, λύπη, άγχος. Ωστόσο, οι μοναδικές μας πολιτισμικές εμπειρίες και συνήθειες μας κρατούν χωριστά. Η παρεξήγηση προκύπτει επειδή δε καταλαβαίνουμε ο ένας τους πολιτισμικούς κανόνες που διέπουν την επικοινωνιακή συμπεριφορά του άλλου».

Διακρίνονται ορισμένες ενδείξεις δυνητικών συγκρούσεων σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι η διαπολιτισμική επικοινωνία εξαλείφει τις εντάσεις μεταξύ των ατόμων, ενώ σε άλλες ότι η παγκοσμιοποίηση και οι επιρροές από διάφορους πολιτισμούς επηρεάζουν την επικοινωνιακή διαδικασία. Η αντίφαση εδώ διακρίνεται στον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύεται η έννοια της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και των εντάσεων εξαιτίας της διαφορετικότητας. Ακόμη, έρευνες που αναλύθηκαν αναφέρουν πως η διαπολιτισμική διάδραση επηρεάζει θετικά τη λειτουργικότητα μίας εταιρίας, ενώ άλλες συμπεραίνουν ότι όταν δε λαμβάνονται υπόψη οι πολιτισμικές διαφορές ή όταν οι σύγχρονες τεχνολογίες δεν αξιοποιούνται με τον σωστό τρόπο, τότε η

διαπολιτισμική επικοινωνία δεν είναι τόσο αποτελεσματική. Επιπρόσθετα, στην έρευνα των Tjosvold & Sun, (2002) αναφέρθηκε πως οι Κινέζοι διευθυντές και υπάλληλοι βασίζονται σε άλλους, συγκεκριμένα στους managers, ως προς την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν ενώ συνάμα επιδιώκουν να διατηρήσουν καλές σχέσεις με αυτούς που συμπαθούν. Αυτό δημιουργεί μία δυσνόηση για το πως επιλύονται τα ζητήματα, καθώς κυρίως μέλημά τους είναι η αποφυγή των συγκρούσεων και όχι η επίλυση τους, καθώς παραπέμπονται στον manager και όχι στους ίδιους. Κλείνοντας, αναφέρεται σε ορισμένες έρευνες πως οι διευθυντές των πολυεθνικών επιχειρήσεων οφείλουν να είναι ενήμεροι για τη πολιτισμική ποικιλομορφία και ότι πρέπει να την εκμεταλλευτούν προς όφελος της επιχείρησης. Αυτό επέρχεται σε σύγκρουση με άλλες έρευνες που μελετήθηκαν, όπως των Barner-Rasmussen, Gaibrois και Wilmot, (2024) στις οποίες γίνεται αναφορά στη δυσκολία έγκρισης της αγγλικής γλώσσας, η οποία στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι η γλώσσα προτίμησης, καθώς κυριαρχούν πολυπληθή πολυπολιτισμικά υπόβαθρα. Σε αυτή τη περίπτωση διακρίνεται μία ασυνέπεια στον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται οι διευθυντές τη πολιτισμική ποικιλομορφία συγκριτικά με την αντιμετώπιση τους σε γλώσσες προτίμησης.

Μέσω λοιπόν της *συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης* ως μεθοδολογία έρευνας, παρουσιάζεται το κατά διερεύνηση υλικό, προκειμένου να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους να εννοήσουνε καλύτερα τους παράγοντες που κατευθύνουν τη συνεργασία και την απόδοση σε ένα πολυεθνικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, οι ενδοεπικοινωνιακές σχέσεις στην επιχείρηση μπορούν να είναι διαχειρίσιμες με ποιοτικότερο τρόπο από τους εργοδότες, αξιοποιώντας τα οφέλη της διαπολιτισμικότητας και της πολιτισμικής ποικιλομορφίας και για τη δημιουργία ενός υγιούς συνεργατικού περιβάλλοντος αλλά και για τη διατήρηση της συνεργασίας με εξωτερικούς παράγοντες. Τέλος, καλλιεργεί τη διαπολιτισμική ενσυναίσθηση, την ανεκτικότητα και την αποδοχή των ανθρώπων που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Για τον λόγο αυτό, η μέθοδος της *βιβλιογραφικής ανασκόπησης* είναι σχετική στη παρούσα ερευνητική διαδικασία.

6.2 Περιορισμοί έρευνας

Ορισμένα ζητήματα τα οποία εξ' αρχής δεν είχαν προβλεφθεί ήταν ότι υπήρχαν περιορισμοί στόχευσης, καθώς η έρευνα περιορίζεται σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι έχουν διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα και εργάζονται σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Δεν εξετάζονται δηλαδή επιχειρήσεις στις οποίες το εργατικό δυναμικό έχει την ίδια καταγωγή

και εθνικότητα. Επίσης, τα στελέχη των επιχειρήσεων δε πρέπει να έχουν εκπαιδευτική κατάρτιση στον διαπολιτισμικό διάλογο, καθώς η έρευνα δε θα είναι αξιόπιστη ως προς τη διαχείριση των πολιτισμικών συγκρούσεων. Ακόμη, η παρούσα ερευνητική εργασία αφορά τον τομέα των επιχειρήσεων και όχι των οργανισμών. Αν και υπήρχαν έρευνες που είχαν εντάξει και τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, οι οποίες όμως συμπεριλήφθηκαν στη πτυχιακή μετά από ενδελεχή κριτική ανάλυση. Τέλος, ο περιορισμός στην πρόσβαση δεδομένων λόγω ιδιωτικότητας ή άλλων νομικών ζητημάτων ήταν ένα ζήτημα που δυσχέραινε τη διεξαγωγή βιβλιογραφικής αναζήτησης.

6.3 Μελλοντικές έρευνες

Είναι ευρέως διαδεδομένο πως εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, η πολυπολιτισμικότητα στις επιχειρήσεις είναι πλέον αντιληπτή και έτσι χρειάζεται τα στελέχη της να είναι κατάλληλα καταρτισμένα. Είναι σημαντικό να διερευνηθούν περεταίρω οι τρόποι εφαρμογής της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και η ανάπτυξη δεξιοτήτων των στελεχών της. Επιπλέον, αξιόλογη είναι και η εμβάθυνση στη στρατηγική της πολιτισμικής ενσωμάτωσης, δηλαδή τις στρατηγικές που ακολουθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με απώτερο στόχο την ανάπτυξη ενός πολιτισμικά ενσωματωμένου περιβάλλοντος εργασίας. Ακόμη, μελέτες οι οποίες θα δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαιδευτική διαδικασία που θα ακολουθηθεί ως προς τη διαπολιτισμική ευαισθησία με σκοπό τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και την αποτελεσματικότητά τους. Μία μελέτη για τον τρόπο με τον οποίο διαφορετικές γενιές αντιλαμβάνονται και αλληλεπιδρούν διαχρονικά στο πλαίσιο των διαπολιτισμικών εργασιακών σχέσεων σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις είναι αρκετά σημαντική για να τον τρόπο εξέλιξης των γενεών και το πως αντιλαμβάνονται το έτερο. Τέλος, η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η τεχνολογία, η οποία εξελίσσεται ραγδαία και πλέον είναι ο πιο διαδεδομένος τρόπος εργασίας πλέον, μπορεί να επηρεάσει τις διαπολιτισμικές εργασιακές διαδικασίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ainsworth, J. (2013). Business languages for intercultural and international business communication: A Canadian Case Study. *Business Communication Quarterly*, 76(1), 28–50. <https://doi.org/10.1177/1080569912471186>
- Akin, O. (2021). Investigating the role of cultural awareness in a multicultural business environment: a case study based on Turkish and British markets. *Ege Akademik Bakış*, 193–211. <https://doi.org/10.21121/eab.973251>
- Alozie, O. E. (2020). Diversity v Multiculturalism Advantages and Disadvantages of workplace diversity. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(1), p.135-139. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.01.2020.p9720>
- Angouri, J. (2010). “If we know about culture it will be easier to work with one another”: Developing skills for handling corporate meetings with multinational participation. *Language and Intercultural Communication*, 10(3), 206–224. <https://doi.org/10.1080/14708470903348549>
- Ansah, Richard H, Osei, J., Sorooshian, S. & Aikhuele, D. (2018). Importance of employer-employee relationship towards the growth of a business. *Quality - Access to Success*, 19, 42-49.
- Bălan, S. & Vreja, L. O. (2013). The Trompenaars’ Seven-Dimension Cultural Model and Cultural Orientations of Romanian Students in Management. In Vincent Ribiere & Lugkana Worasinchai (Ed.). International Management Conference. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, 7-8 February 2013. (p 95-107). Bangkok: Thailand.
- Bargiela-Chiappini, F., & Nickerson, C. (2003). Intercultural Business Communication: A rich field of studies. *Journal of Intercultural Studies*, 24(1), 3–15. DOI: 10.1080/07256860305789
- Barner-Rasmussen, W., Gaibrois, C., & Wilmot, N. V. (2024). Perfection, hybridity or shutting up? A cross-country study of how language ideologies shape participation in international business. *International Business Review*, 33(1), 102189. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102189>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the Eudaimonic Workplace Well-being Scale. *PLoS ONE*, 14(4), Article e0215957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2020). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*, 41(2), 549–562. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00598-y>
- Basuki, J., & Marindani, A. (2017). Ethnocentrism and Intercultural Communication Effectiveness in Multinational Companies in Indonesia: A Study in Petrochina International. *International Journal of U- and E- Service, Science and Technology*, (10)4, 161-174. <https://doi.org/10.14257/IJUNESST.2017.10.4.12>.

Baydasheva, E.M & Dzhabrailova, S.G. (2020). Intercultural communication in the business environment. In Shamne, Cindori, Malushko, Larouk, Lizunkov. *II International Scientific and Practical Conference "Individual and Society in the Modern Geopolitical Environment*. Volgograd: Russia, Publisher: European. e-ISSN: 2357-1330 & DOI: 10.15405/epsbs.2020.12.04.11

Beugelsdijk, S. & Welzel, C. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 49(10), p 1470-1500. DOI: 10.1177/0022022118798505

Budd, J. W., & Bhawe, D. (2010). The employment relationship. In Wilkinson A., Bacon, N., Snell, S., Lepak, D. (Ed.). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. (pp. 51–70). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9780857021496.n4>

Guterman, Arthur. (2023). Leadership styles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 11. 181.
https://www.researchgate.net/publication/373068669_LEADERSHIP_STYLES

Chen, G. M. & Sarosta, W. J. (1998). Foundations of intercultural communication. [e-book version]. In Bowers K. (Ed.). Boston: Allyn & Bacon. [Foundations of intercultural communication : Chen, Guo-Ming : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)

Chen, Y., Tjosvold, D., & Fang, S. S. (2005). Working with foreign managers: conflict management for effective leader relationships in china. *the International Journal of Conflict Management/International Journal of Conflict Management*, 16(3), 265–286. <https://doi.org/10.1108/eb022932>

Cisco, J. (2014). Teaching the Literature Review: A Practical Approach for College Instructors. *Teaching & Learning Inquiry: The ISSOTL Journal*, 2(2), 41–57. <https://doi.org/10.2979/teachlearninqu.2.2.41>

Congden, S. W., Matveev, A. V., & Desplaces, D. E. (2009). Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison. *Journal of Comparative International Management*, 12(2), 73–89

Cuevas-Vargas, H., Lozano-García, J. J., Morales-García, R., & Castaño-Guevara, S. (2023). Transformational leadership and innovation to boost business performance: The case of small Mexican firms. *Procedia Computer Science*, 221, 1139–1146. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.099>

Γαλάνης, Π. (2008). Συστηματική ανασκόπηση και μετά-ανάλυση. *Archives of Hellenic medicine*, 26(6), 826-841. Ανακτήθηκε από: <http://www.mednet.gr/archives/2009-6/pdf/826.pdf>

Darawong, C., & Igel, B. (2017). Managing interpersonal conflict between expatriates and Thai managers through intercultural communication: The moderating effect of expatriates' culture of origin. *International Journal of Innovation Management*, 21(4). <https://doi.org/10.1142/S1363919617500414>

- Dong, K., & Liu, Y. (2010). Cross-cultural management in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(3), 223–243. <https://doi.org/10.1108/13527601011068333>
- Drake, L. E. (1995). Negotiation styles in intercultural communication. *The International Journal of Conflict Management/International Journal of Conflict Management*, 6(1), 72–90. <https://doi.org/10.1108/eb022756>
- Đurišová, J., & Čambál, M. (2015). Impact of multiculturalism on the industrial enterprises Management. *Procedia Economics and Finance*, (4)34, 663–669. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01683-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01683-4)
- Ekman, P. (2006). *Enterprise Systems & Business Relationships: The Utilization of IT in the Business with Customers and Suppliers*. (Δημοσιευμένη Διδακτορική Διατριβή). Mälardalen University, Σουηδία. ISSN 1651-4238 & ISBN 91-85485-14-4
- Ervin, S. M., Kluckhohn, F.R., & Strodtbeck, F. L. (1963). Variations in Value Orientation. *The American Journal of Psychology*. 76(2), 342. 10.2307/1419185.
- Ganesh, S., & Holmes, P. (2011). Positioning intercultural dialogue: Theories, pragmatics, and an agenda. *Journal of International and Intercultural Communication*, 4(2), 81-86. <https://doi.org/10.1080/17513057.2011.557482>
- Gao, G. (2010). The Effects of Intercultural Training upon the Organizational Performance of Multinational Corporations in China. *International Journal of Business Anthropology*, 1(2). <https://doi.org/10.33423/ijba.v1i2.1198>.
- George J.M. & Jones G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6th Ed.). New York: Pearson
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. Doi: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x
- Hall, Edward T. & Hall, Mildred Reed. (1990). *Understanding cultural differences*, Yarmouth, Me.: Intercultural Press
- Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1040>.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). p. 3-22. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: *International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills/London: Sage.
- Hofstede, G. (1996). Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' "model" of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(96\)00003-X](https://doi.org/10.1016/0147-1767(96)00003-X)
- Hofstede, G., & Bond, M.H (1988). The Confucius connection: From cultural roots toeconomic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21. DOI: 10.1016/0090-2616(88)90009-5

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Θανοπούλου, Χ. Δ., & Καρράς, Ι. (2022). Η εργασιακή ηθική του δημοσίου τομέα υπό το πρίσμα της ηθικής συμπεριφοράς και φαινομένων ηθικής παρενόχλησης: Μια πρόταση προς εξυγίανση μέσω ανάπτυξης της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας. *Το βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, 76, 144-165.

Ivancevich J., M., Konopaske R., Matteson T., M. (2014). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, (2008). *Οι Εργασιακές Σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα*. Αθήνα: Έκθεσις.

Ιωσηφίδης, Θ. (2018). Ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα: Θεματική ανάλυση. *Archives of Hellenic Medicine*, 35(3), 416-421.

Jonasson, C., & Luring, J. (2012). Cultural differences in use: the power to essentialize communication styles. *Journal of Communication Management*, 16(4), 405-419. <https://doi.org/10.1108/13632541211279030>

Judith. N. M. & Thomas. K. N. (2007). *Intercultural Communication in Context*. Boston: McGraw Hills.

Jumaev, U. S. (2020). Intercultural difference parameters: Hofstede and Trompenaars theories. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 8(11). ISSN 2056-5852

Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3), 118–121. <https://doi.org/10.1258/jrsm.96.3.118>

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. NY: Row, Peterson

Krugman & Wells. (2019), *Μακροοικονομική- Μικροοικονομική* (Μτφρ. Ηλίας Α. Μακρής). Nicosia Cyprus: Broken Hill Publishers Ltd

Kyurova, V., & Kiryakova-Dineva, T. (2019). Sustainability In The Business Environment Through Intercultural Dialogue. *CBU International Conference Proceedings*. 7, 360-369, Che <https://doi.org/10.12955/cbup.v7.1482>.

Liao, G. (2013). Cross-Cultural Communication in International Business Activities. In: Yang, Y., Ma, M. (eds) *Proceedings of the 2nd International Conference on Green Communications and Networks 2012 (GCN 2012)*: Volume 3. Lecture Notes in Electrical Engineering, vol 225. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35470-0_19

Liu, S., Volčič, Z., & Gallois, C. (2018). Εισαγωγή στη διαπολιτισμική επικοινωνία: Παγκόσμιοι πολιτισμοί και πλαίσια (Επιμ. Αρβανίτη, Ε., Μτφρ. Φριλίνγκος,). Αθήνα: Gutenberg.

Marco Lajara, B., García Lillo, F., & Sabater Sempere, V. (2003). Human resources management: A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, 25(1), 61-80. DOI: 10.1108/01425450310453526.

Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PloS One*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>

Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., & Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: the PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

Morris, S. N. (2023). Cultural diversity in workplace and the role of management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(05), 380–393. <https://doi.org/10.4236/ajbm.2023.135024>

Murari, Krishna. (2011). just! five distinct leadership styles. *International Journal of Commerce and Management*. 2. 30-36. ISSN 0976-2183

Musina L, & Mustafina J. (2022). Intercultural Communication Case Study: Key Issues at International Companies in the Intercultural Aspect. *ResMilitaris*. <https://resmilitaris.net/menu-script/index.php/resmilitaris/article/view/802/593>

Mykhalchuk, N., & Ivashkevych, E. (2020). The Concept of Intercultural Communication in the Theory of Psycholinguistics. *Psycholinguistics in a Modern World*. 15. 196-199. <https://doi.org/10.31470/10.31470/2706-7904-2020-15-196-199>

Nanjundeswaraswamy, T.S. & Swamy, D R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*. https://www.researchgate.net/publication/272509462_Leadership_styles

Nurbaity, S., Marasigan, J. B. C., & Nadarajan, R. K. A. (2023). The role of intercultural communication competence in business collaboration to develop startups in the global era. *Ilomata International Journal of Social Science*, 4(1), 105–118. <https://doi.org/10.52728/ijss.v4i1.649>

Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1954824>

Pandian, R. V. N., & Saranraj, M. (2017). "Employer and Employee Relationship." *International Journal for Research Trends and Innovation*, 2(6), p. 380-389. <https://ijrti.org/papers/IJRTI1706070.pdf>

Peña-Acuña, B., & Del Henar Sánchez-Cobarro, P. (2017). Socio-emotional skills and business communication. *Procedia: Social & Behavioral Sciences*, 237, 914–918. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.128>

Peng, S. (2006). A comparative perspective of intercultural sensitivity between college students and multinational employees in China. *Multicultural Perspectives*, 8(3), 38–45. https://doi.org/10.1207/s15327892mcp0803_7

Pikhart, M. (2014). Implementing New Global Business Trends to Intercultural Business Communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 950-953. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.348>.

Παναγιωτοπούλου Ρ. (2004). Πολυπολιτισμική διαχείριση και διαπολιτισμική επικοινωνία στις διεθνικές οργανώσεις. *The Greek Review of Social Research*, 114, 89–111. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.12681/grsr.9283>

Παπαγιώτου, Ν., Ευαγγελόπουλος, Ν., Κατιμέρτζογλου, Π. & Γκαϊάλις, Σ. (2013). *Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών: Οργάνωση, Αναδιοργάνωση & Βελτίωση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Πατελάρου, Ε., & Μπροκαλάκη, Η. (2010). Μεθοδολογία της συστηματικής ανασκόπησης και μετα-ανάλυσης. *Νοσηλευτική*, 59(2), 122–130. <http://hypatia.teiath.gr/xmlui/handle/11400/6162>

Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS One*, 14(2), e0212091. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>

Ramdhani, Abdullah & Ramdhani, Muhammad & Amin, Abdusy. (2014). Writing a Literature Review Research Paper: A step-by-step approach. *International Journal of Basic and Applied Science*. 3. 47-56. https://www.researchgate.net/publication/311735510_Writing_a_Literature_Review_Research_Paper_A_step-by-step_approach

Rogers, E. M., Hart, W. B., & Miike, Y. (2002). Edward T.Hall and the History of Intercultural Communication: The United States and Japan. *Keio Communication Review*, 24(24), 3–26. https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/AA00266091-20020300-0003.pdf?file_id=114209

Rončević, A., Žunac, A. G., & Car, M. (2021). Intercultural differences between Austria and Croatia in the context of business communication. *Ekonomski Vjesnik*, 34(1), 163–173. <https://doi.org/10.51680/ev.34.1.12>

Rosenberg, C. (2005). EMEA-US culture clash: Resolving diversity issues through reflective evaluated action learning. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/00197850510617587>

Rozkwitalska, M., Basińska, B. A., Chmielecki, M., Przytuła, S., & Sułkowski, Ł. (2016). Intercultural Interactions At Multinational Corporations' Workplace: Grounded Theory. *Journal of Positive Management*, 7(1), 3. <https://doi.org/10.12775/jpm.2016.001>

Rozkwitalska-Welenc, M. (2013, April). Effective Cross-Cultural Relationships in Multinational Corporations. Foreign Subsidiaries' Viewpoint. *3rd Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behavior*. https://doi.org/10.5176/2251-1970_BizStrategy13.06

Sağlam, Mehmet & Abdullahi, Maryama. (2021). The Impact of Hofstede's Cultural Dimensions on Consumer Behaviour Intentions. *International Journal of Commerce and Finance*. (7) p. 140-164.

Sahadevan, P., & Sumangala, M. (2021). Effective Cross-Cultural Communication for International Business. *Management Science*, 8, 24-33. <https://doi.org/10.34293/MANAGEMENT.V8I4.3813>.

Shynkaruk L., Salata H., Danylova T. (2018). Dialogue of cultures: E. Hall and F. Kluckhohn. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald*. (19). p 128-132. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/329134097_DIALOGUE_OF_CULTURES_E_HALL_AND_F_KLUCKHOHN

Schramm, W. (1954). How communication works. In Schramm, W. (Ed.), *The Process and Effects of Mass Communication*. (p 3-36). Urbana: University of Illinois Press.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Siddaway, A.P.& Wood, A. M.& Hedges, L. V. (2019). How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Syntheses. *Annual Review of Psychology*. m: 70. DOI: 10.1146/annurev-psych-010418-102803

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Spinks, N., & Wells, B. (1997). Intercultural Communication: A Key Element in Global Strategies. *Career Development International*, 2, 287-292. <https://doi.org/10.1108/13620439710178684>.

Sriussadaporn, R. (2006). Managing international business communication problems at work: a pilot study in foreign companies in Thailand. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13, 330-344. <https://doi.org/10.1108/13527600610713422>.

Stier Adler, E. & Clark R. (2018). Ανάλυση περιεχομένου. Στο Τσίρμπας Γ. (Επιμ.), Χράπαλος Α. (Μτφρ). *Κοινωνική έρευνα: Μια ξενάγηση στις μεθόδους και στις τεχνικές*. 5^η Έκδοση (σελ. 497-498). Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.

Su. C. (2022). Geert Hofstede's Cultural Dimensions Theory and Its Implications in SLA. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, 5(14), 57-61. ISSN 2616-5783. <https://doi.org/10.25236/AJHSS.2022.051411>

Szkudlarek, B., Osland, J., Nardon, L., & Zander, L. (2020). Communication and culture in international business – Moving the field forward. *Journal of World Business*, 55, 101126. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126>.

Tjosvold, D., & Sun, H. F. (2002). Understanding Conflict Avoidance: Relationship, Motivations, Actions, And Consequences. *The International Journal of Conflict Management*, 13(2), 142–164. <https://doi.org/10.1108/eb022872>

- Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity In Global Business*. [eBook version]. Chicago: Irwin Professional Pub. Retrieved from: April 12, 2024, Retrieved from https://archive.org/details/ridingwavesofcul0000trom_k4l8/page/n5/mode/2up
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. (2nd ed). London & Santa Rosa: Nicholas Brealey Publishing.
- Tutar, H., Altinoz, M., & Cakiroglu, D. (2014). A study on cultural difference management strategies at multinational organizations. *Procedia: Social & Behavioral Sciences*, 150, 345–353. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.023>
- Vasile, A. C., & Nicolescu, L. (2016). Hofstede's cultural dimensions and management in corporations. *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII (1), p.36-46
- Wang, Q., Clegg, J., Gajewska-De Mattos, H., & Buckley, P. (2020). The role of emotions in intercultural business communication: Language standardization in the context of international knowledge transfer. *Journal of World Business*, 55(6). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.003>
- Washington, Melvin & Okoro, Ephraim & Thomas, Otis. (2012). Intercultural Communication In Global Business: An Analysis Of Benefits And Challenges. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*. 11. 217. 10.19030/iber.v11i2.6776.
- Wilczewski, M., Söderberg, A., & Gut, A. (2018). Intercultural communication within a Chinese subsidiary of a Western MNC: Expatriate perspectives on language and communication issues. *Multilingua*, 37(6), 587–611. <https://doi.org/10.1515/multi-2017-0095>
- Xesha, Dumisani & Iwu, Chux & Iwu, Kaire & Slabbert, Joyce & Nduna, (2014). The Impact of Employer-Employee Relationships on Business Growth. *Journal of Economics*, 5, 313-324. DOI: 10.1080/09765239.2014.11885007.