

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΝ
ΤΡΟΠΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ
ΗΓΕΣΙΑΣ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΒΑΣΙΛΑΚΗ ΣΤΑΜΑΤΕΛΛΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΣΙΦΟΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΦΩΤΗΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2019

Περίληψη

Είναι δεδομένο ότι η κουλτούρα αποτελεί τρόπο έκφρασης, αντιμετώπισης καταστάσεων, λειτουργίας και δράσης για κάθε άνθρωπο. Η κουλτούρα πηγάζει τόσο από την κοινωνία στην οποία έχει ζήσει κάποιος αλλά και τα βιώματα που τον περιγράφουν.

Σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όπου η επιχειρηματική δράση περιγράφεται από έντονο ανταγωνισμό η συνεργασία και η αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων είναι κάτι παραπάνω από δεδομένη. Η κουλτούρα σαφώς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και πρέπει οι επιχειρήσεις να βρουν τρόπο να συνδυάσουν διαφορετικές κουλτούρες που θα μπορέσουν να συνεργαστούν και να πράξουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα τόσο σε χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα πόσο μάλλον σε ανώτερες διοικητικές θέσεις αλλά και σε θέσεις που απαιτούν ηγετικές δεξιότητες.

Λέξεις κλειδιά: cultural diversity, κουλτούρα, διαπολιτισμικότητα, παγκοσμιοποίηση

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	5
1.1 Γενικά χαρακτηριστικά του Cultural Diversity	5
1.2 Τι είναι το Cultural Diversity	7
1.3 Το cultural diversity είναι η υπόσταση της κουλτούρας	9
1.4 Επίδραση της κουλτούρας στη νοοτροπία	10
1.5 Κουλτούρα και κοινωνικές ομάδες	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο :ΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	13
2.1 Γραμμική δράση και πολύπλευρη δράση της κουλτούρας.....	13
2.2 Κατηγορίες διεθνών συγκρίσεων	16
2.3 Επιβολή και ρύθμιση κατηγοριοποίησης	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Ο ΧΡΟΝΟΣ.....	27
3.1 Η χρήση του χρόνου.....	27
3.2 Γραμμικός χρόνος.....	27
3.3 Πολύ-δραστήριος χρόνος	28
3.4 Κυκλικός χρόνος	30
3.5 Επιστροφή στο μέλλον	31
3.6 Ισχύς του χρόνου και έννοιες	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	35
4.1 Η διαχείριση και η ηγεσία σε διαφορετικές κουλτούρες.....	35
4.2 Η ηγεσία στο πλαίσιο της κουλτούρας.....	37
4.3 Αλλαγή των αντιλήψεων της ηγεσίας	37
4.4 Πολιτιστικές ρίζες της οργάνωσης και της ηγεσίας	38
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	44

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία ολοκληρώθηκε στα πλαίσια των υποχρεώσεών μου στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος δυτικής Ελλάδος.

Στην πρώτη ενότητα γίνεται μια προσπάθεια να προσδιοριστούν τα γενικά χαρακτηριστικά του Cultural Diversity, ακολούθως περιγράφεται το τι είναι Cultural Diversity, στη συνέχεια προσδιορίζεται η επίδραση της κουλτούρας στη νοοτροπία ενός ατόμου και η ενότητα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των επιπτώσεων της κουλτούρας στις κοινωνικές ομάδες.

Στη δεύτερη ενότητα προσδιορίζεται το πλαίσιο δράση σε σχέση με την κουλτούρα. Αναλυτικότερα, περιγράφεται η γραμμική και η πολύπλευρη δράση της κουλτούρας. Ακολούθως προσδιορίζονται οι κατηγορίες διεθνών συγκρίσεων και η ενότητα ολοκληρώνεται με την ανάλυση των ρυθμίσεων της κατηγοριοποίησης.

Στην επομένη τρίτη ενότητα γίνεται αναφορά για τη σχέση που διέπει την κουλτούρα σε σχέση με τον χρόνο. Παρουσιάζεται ο γραμμικός, ο πολύ-δραστήριος και ο κυκλικός χρόνος και η ενότητα ολοκληρώνεται με την αναφορά στην ισχύ του χρόνου και τις έννοιές του.

Τέλος, προσδιορίζεται η σχέση της κουλτούρας με την ηγεσία. Αναλύεται η διαχείριση και η ηγεσία σε διαφορετικές κουλτούρες, οι αλλαγές στις αντιλήψεις της ηγεσίας και κλείνοντας η ενότητα αναφέρεται στις πολιτιστικές ρίζες της οργάνωσης σε σχέση με την ηγεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.1 Γενικά χαρακτηριστικά του Cultural Diversity

Η ποικιλία ως όρος χρησιμοποιείται διαφορετικά στις συζητήσεις για την πολυπολιτισμικότητα, την πολιτική ταυτότητα, τις πολιτικές κατά των διακρίσεων καθώς και στα εκπαιδευτικά πλαίσια (Brewsteretal., 2002, Vertovec, &Wessendorf, 2004).

Κάποιες φορές ο όρος της ποικιλίας αναφέρεται σε οποιαδήποτε προσέγγιση η οποία αναγνωρίζει τις διαφορές, όπως για παράδειγμα στην εκπαίδευση, στη μετανάστευση και στην αναπηρία. Ωστόσο, η ποικιλία εδώ αντιμετωπίζει το πρόβλημα του πώς να συμπεριληφθούν και άλλες πηγές διαφορών, όπως λόγω χάρη το φύλο, η μετανάστευση που αφορούν τις «πηγές της διαφοράς» και πώς να προσδιορίσει πιθανές διασταυρώσεις μεταξύ αυτών των πηγών (Kruger-Potratz & Lutz, 2002).

Συνεπώς, η έννοια της ποικιλίας, ως γεγονός που υποδηλώνει τη δυνατότητα της διάκρισης μεταξύ των αντίστοιχων χαρακτηριστικών ή των δεικτών της, σταδιακά αντικαθίσταται από την έννοια της διαφορετικότητας, η οποία σε αντίθεση τονίζει την πολλαπλότητα και την επικάλυψη μεταξύ των πηγών της ανθρώπινης παραλλαγής. Με την έννοια αυτή, η πολιτιστική πολυμορφία όλο και περισσότερο χρησιμοποιείται στις κοινωνικές και στις πολιτιστικές διαφορές με τον ίδιο τρόπο όπως η «βιοποικιλότητα» και χρησιμοποιείται όταν πραγματοποιείται αναφορά σε βιολογικές και οικολογικές μεταβολές οικοσυστημάτων.

Η διαφορετικότητα αντιλαμβάνεται ως «μια κατάσταση η οποία περιλαμβάνει την αναπαράσταση πολλαπλών ομάδων μέσα σε ένα προκαθορισμένο περιβάλλον, όπως ένα πανεπιστήμιο ή ένας χώρος εργασίας. Η διαφορετικότητα συχνά αναφέρεται στις διαφορές μεταξύ των πολιτιστικών ομάδων και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις διαφορές μέσα σε αυτές. Η διαφορετικότητα τείνει να συνοψίζεται ως «πολιτιστική πολυμορφία», όπως η ποικιλομορφία της διεθνούς ζωής, ο τρόπος ζωής καθώς και οι ταυτότητες, σε έναν ολοένα και πιο «παγκοσμιοποιημένο» κόσμο που δεν μπορεί να διαχωριστεί.

Επιπρόσθετα, η συζήτηση σχετικά με την πολυμορφία όχι μόνο τείνει να περιλαμβάνει μια περιγραφική διάσταση αλλά και μια έντονα περιοριστική διάσταση, η οποία αναφέρει πως οι πολιτισμοί, οι ομάδες και οι κοινωνίες θα πρέπει να

αλληλεπιδρούν εσωτερικά καθώς και μεταξύ τους. Η κανονιστική αυτή πτυχή είναι ακόμη πιο ορατή στη νόμιμη εξέλιξη της διαδικασίας αναγνωρίζοντας τη διεθνή αξία και τη συμβολή της πολιτιστικής πολυμορφίας. Ξεκινώντας από τον επαναπροσδιορισμό και τη διεύρυνση της έννοιας της «πολιτιστικής κληρονομιάς», η οποία περιλαμβάνει πλέον και την ηθική, άυλων αγαθών και στοιχείων, η έννοια του πολιτισμού της Unesco έχει εξελιχθεί σε πιο περιεκτική, η οποία επαναπροσδιορίζει την πολιτιστική κληρονομιά από την άποψη των αλλαγών, των μιγμάτων και την πολυμορφία των πολιτισμών και των ανθρώπων.

Συνεπώς, στην «Οικουμενική Διακήρυξη για την Πολιτιστική Ποικιλομορφία», που εγκρίθηκε στο Παρίσι το 2001, η πολιτιστική πολυμορφία ορίζεται ως «κοινή κληρονομιά της ανθρωπότητας», σύμφωνα με την οποία «ο πολιτισμός παίρνει διάφορες μορφές στο πέρασμα του χρόνου και του χώρου. Αυτή η πολυμορφία αποτυπώνεται στην πρωτοτυπία και τον πλουραλισμό των ταυτοτήτων των ομάδων και των κοινωνιών που αποτελούν την ανθρωπότητα» (Unesco, 2002: 4).

Μέσα από την κανονιστική στάση, ορισμένοι συγγραφείς, ιδίως στον τομέα της εκπαίδευσης, έχουν μετατρέψει την ποικιλομορφία από μια αναλυτική κατηγορία σε μια «επιτακτική ανάγκη», η οποία αναγκάζει την εκπαίδευση και τους πολιτικούς παράγοντες να αντιδράσουν στην «αυξανόμενη εθνοτική ανομοιογένεια που συμβαίνει στα σύγχρονα κράτη» (Johnson, 2003: 18).

Κατά συνέπεια, η αναγνώριση της διαφορετικότητας γίνεται ένα πολιτικό αξίωμα, ένα αίτημα από μειονοτικές οργανώσεις και κινήματα τα οποία προσπαθούν να εισέλθουν στην ηγεμονία, δηλαδή στο δημόσιο τομέα των δυτικών κοινωνιών. Σύμφωνα με τις συγκριτικές μελέτες των Koopmansetal., (2005) και Sicakkan (2005), απεικονίζεται το ευρωπαϊκό έθνος - κράτος μέσα από ποικίλες μορφές συλλογικών δράσεων και τρόπους απαιτήσεων και αποφάσεων, μέσω του οποίου οι εθνικές, πολιτιστικές, θρησκευτικές και σεξουαλικές μειονότητες εισέρχονται στη δημόσια σφαίρα. Η αναγνώριση της ποικιλομορφίας στον τομέα αυτό αμφισβητεί τις συμβατικές έννοιες της ιδιότητας του πολίτη, καθώς οι νέες μορφές πολιτικής συμμετοχής αυτών των αναδυόμενων παραγόντων διαμορφώνουν την ίδρυση διαφορετικών τύπων που επιτρέπονται στη δημόσια σφαίρα (Sicakkan, 2005: 7).

Τέλος, πριν από την ανάλυση συγκεκριμένων πολιτικών προσεγγίσεων όσον αφορά τη διαχείριση της διαφορετικότητας και την καταπολέμηση των διακρίσεων, η στενή σχέση μεταξύ των λόγων της ποικιλομορφίας και της πολυπολιτισμικότητας θα επανεξεταστεί στην επόμενη ενότητα. Κατά τη διάρκεια αυτής της συζήτησης, η

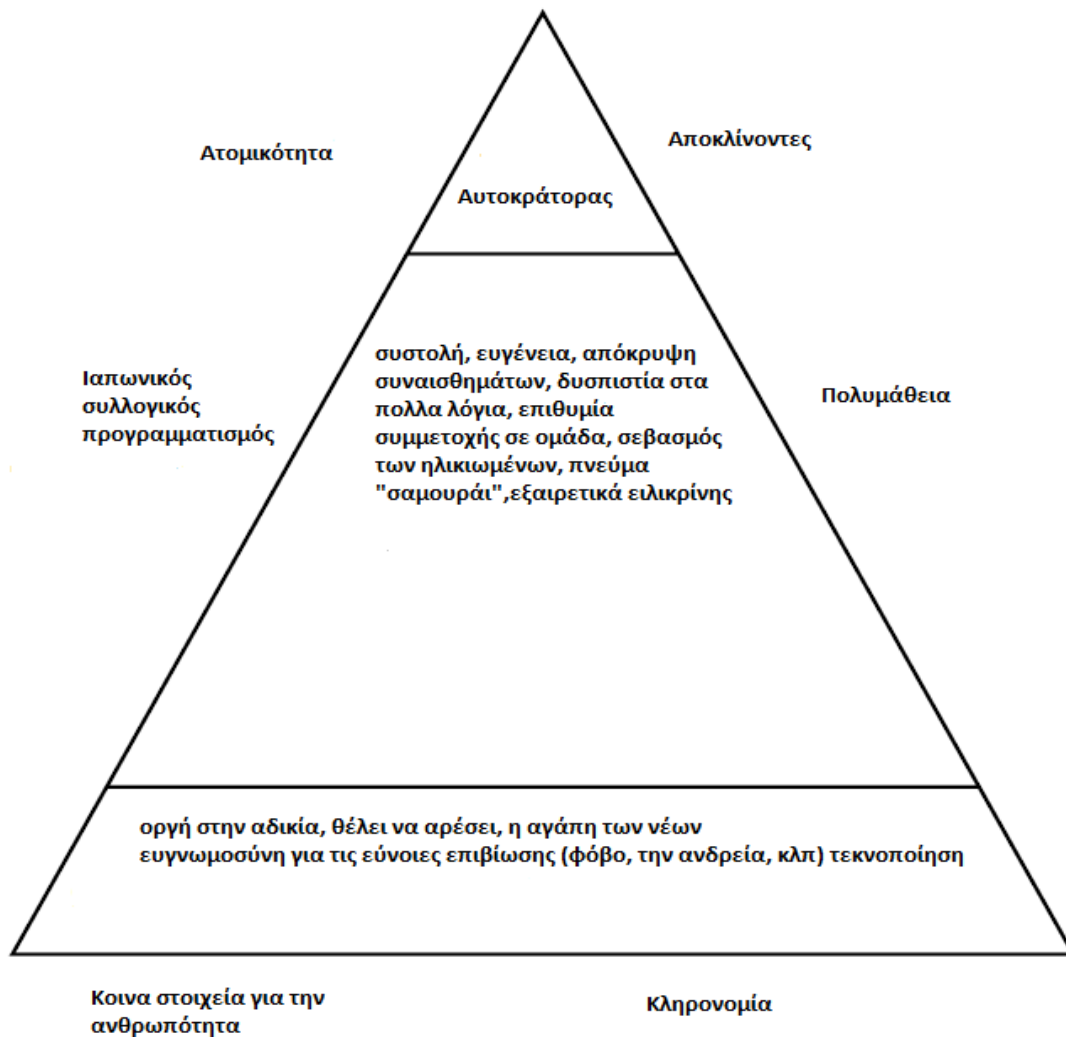
ποικιλομορφία έχει εξελιχθεί με το να εκλαμβάνεται ως πρόβλημα και αργότερα ως μια πρόκληση για να παρουσιαστεί ως πόρος και αργότερα ως δικαίωμα

1.2 Τι είναι το Cultural Diversity

Ο πολιτισμός ορίζεται ως «συλλογικός προγραμματισμός του νου που διακρίνει τα μέλη μιας κατηγορίας ανθρώπων από μια άλλη». Ωστόσο, η έννοια του πολιτισμού περιγράφει μια διαδικασία στην οποία έχει υποβληθεί ο εκάστοτε άνθρωπος από τη γέννησή του.

Τόσο οι γονείς όσο και οι δάσκαλοι είναι εφικτό να δώσουν στα παιδιά τα εφόδια για την επιτυχή αλληλεπίδραση με τον δικό τους πολιτισμό και την κοινωνία, δηλαδή την αποσαφήνιση για το καλό και το κακό, το σωστό και το λάθος, το φυσιολογικό και το μη φυσιολογικό. Είναι ίσως λυπηρό κατά μία έννοια ότι κάθε πολιτισμική ομάδα δίνει στα παιδιά της ένα διαφορετικό σύνολο οδηγιών, που ισχύουν στο δικό τους περιβάλλον.

Διάγραμμα 1: Ανθρώπινος Ψυχικός Προγραμματισμός Ιαπωνίας.



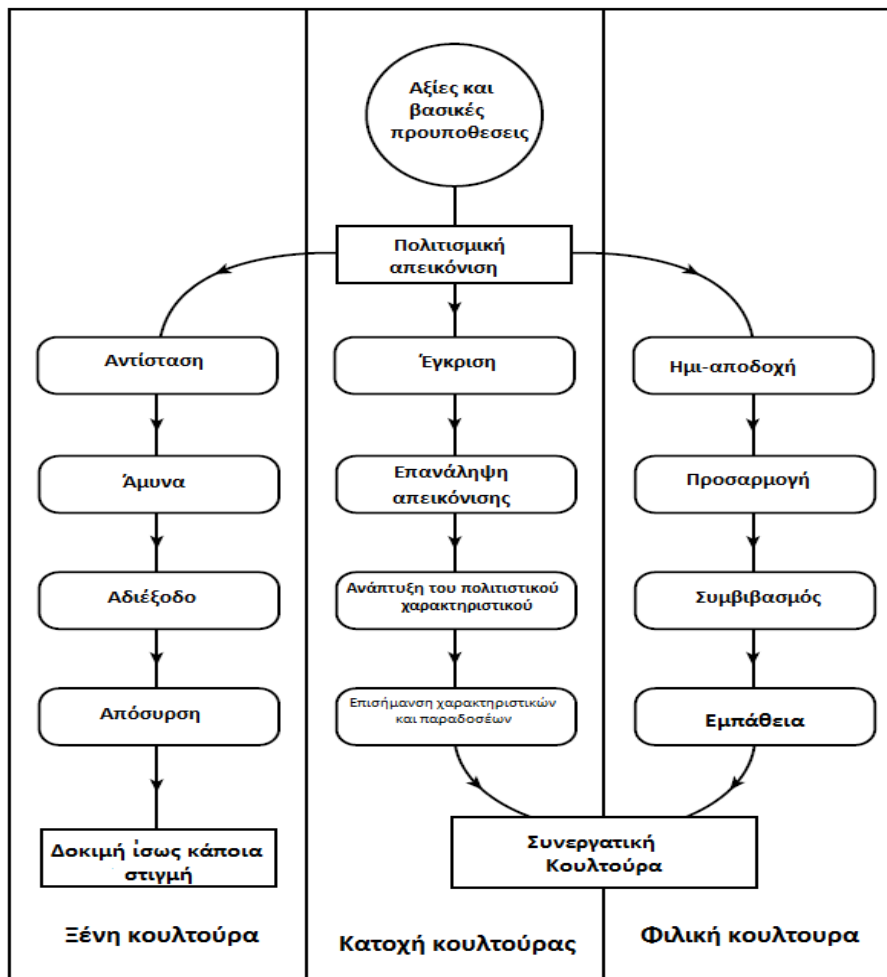
Πηγή: Furnham, Adrian and Bochner, Stephen, 1986

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ένα αίσθημα επιβολής που συχνά εκφράζεται από το ότι «κατά βάθος όλοι οι άνθρωποι είναι ομοειδή». Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι υπάρχουν στοιχεία όπως τα οικουμενικά ανθρώπινα χαρακτηριστικά. Κάποιοι άνθρωποι, λόγω προσωπικής πρωτοτυπίας, παρουσιάζουν επιπλέον αρμοδιότητες αντίληψης, το πείσμα ή ακόμη και την ιδιοφυΐα, και κατ' επέκταση ξεχωρίζουν από τους συναδέλφους τους και αποκλίνουν σημαντικά από τον εθνικό δρόμο. Αυτοί οι άνθρωποι γίνονται διάσημοι για την ιδιοσυγκρασία τους και έχουν αλλάξει πραγματικά την πορεία του πεπρωμένου του έθνους τους (όπως για παράδειγμα ο βασιλιάς Henry VIII, ο Κεμάλ Ατατούρκ, ο αυτοκράτορας Meiji της Ιαπωνίας κ.ά. Σε γενικές γραμμές, ο εθνικός ή ο περιφερειακός πολιτισμός επιβάλλεται στην συμπεριφορά και όχι το αντίθετο (Furnham & Bochner 1986).

1.3 Το cultural diversity είναι η υπόσταση της κουλτούρας

Το παρακάτω σχήμα (σχήμα 2) δείχνει τα διαφορετικά μονοπάτια των βασικών πεποιθήσεων σύμφωνα με την κουλτούρα που επιβάλλεται στο εκάστοτε άτομο. Πληθώρα ατόμων δεν έχουν επίγνωση των βασικών αξιών. Όμως, είναι σε θέση να αντλήσουν ορισμένα συμπεράσματα, για παράδειγμα από τον τρόπο ένδυσης κάποιου, στοιχείο που υπάρχει και στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η δράση αυτή μπορεί να περιγραφεί ως μια πολιτιστική οθόνη, δεδομένου ότι, από την εκτέλεσή της, θα αποκαλυφθεί η πολιτιστική στάση (Hall & Reed,1983).

Διάγραμμα 2: Προσδιορισμός πολιτισμικής στάσης



Πηγή: Hall, Edward T., and Reed Hall, Mildred,1983)

1.4 Επίδραση της κουλτούρας στη νοοτροπία

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι περισσότεροι Άγγλοι θεωρούν ότι είναι φυσιολογικό να αποκαλούν όλους του μη Άγγλους «ξένους» και να θεωρούν πως αυτό είναι φυσιολογικό, διότι δεν μπορούν να ενεργούν και να σκέφτονται έκτος τους αγγλικού τρόπου. Σε αυτήν την ενότητα αυτό που επιδιώκεται να προσδιοριστεί είναι η ποικιλία στην αντίληψη της διαφορετικότητας, της κουλτούρας καθώς και της νοοτροπίας.

Συνεπακόλουθα, οι Αμερικανοί σκέφτονται για την Αμερική ότι είναι η μεγαλύτερη, η καλύτερη και η πιο πλούσια χώρα. Με τη σειρά τους οι Ισπανοί πιστεύουν ότι είναι οι πιο γενναίοι διότι σκοτώνουν ταύρους, οι Γάλλοι ότι το γαλλικό σκεπτικό είναι πνευματικά ανώτερο από όλους τους άλλους, οι Ιάπωνες είναι απολύτως βέβαιοι ότι είναι ανώτεροι από τους άλλους. Οι Γερμανοί παραδέχονται ότι δεν είναι τόσο μεγάλοι όσο οι Αμερικανοί, ευέλικτοι όσο οι Ιάπωνες, εύγλωττοι όπως οι Γάλλοι, αλλά αυτό που μετράει πραγματικά στη ζωή είναι η αποτελεσματικότητα και η ακρίβεια.

Η έκφραση «Gründlichkeit», δηλαδή «πληρότητα», στη μέθοδο, στη συνέπεια καθώς και στην οργάνωση, ταιριάζει με την ιδιοσυγκρασία των Γερμανών. Υπάρχουν λίγες χώρες στον κόσμο όπου οι άνθρωποι δεν πιστεύουν, στο πίσω μέρος του μυαλού τους, ότι οι κάτοικοί της δεν είναι οι καλύτεροι ή πιο έξυπνοι τουλάχιστον σε φυσιολογικές συνθήκες. Ίσως στην Ευρώπη οι Ιταλοί και οι Φινλανδοί είναι οι πιο αθώοι από αυτή την άποψη, παρ' όλο που συχνά είναι πρόθυμοι να επικρίνουν τον εαυτό τους πριν από τους άλλους, αλλά και οι δύο εξακολουθούν να θεωρούν τους εαυτούς τους φυσιολογικούς.

Εφόσον οι άνθρωποι από κάθε πολιτισμό θεωρούν τους εαυτούς τους φυσιολογικούς, τότε το συμπέρασμα είναι ότι θεωρούν όλους τους άλλους μη φυσιολογικούς. Στηριζόμενοι σε αυτή την άποψη, οι Φινλανδοί και οι Ιταλοί θεωρούνται υπερβολικά συναισθηματικοί, διότι κάνουν κινήσεις με τα χέρια τους, ενώ μιλάνε. Οι ατομικιστικές Ισπανοί θεωρούν τους Ελβετούς μεγαλομανείς και υπερβολικά νομοταγείς. Οι ζωνηροί Ιταλοί αναφέρουν τους Νορβηγούς ως ζοφερούς. Οι περισσότεροι Νότιοι Αμερικανοί βρίσκουν τους Αργεντινούς ματαιόδοξους. Οι Γερμανοί αναφέρουν τους Αυστραλούς ως απείθαρχους. Και τέλος, οι Ιάπωνες θεωρούν τους Αμερικανούς ως αγενείς για την ευθύτητα στην ομιλία τους.

Η κατανόηση των διαφορετικοτήτων μπορεί να γίνει μόνο αν γίνει σαφής η πολιτισμική οπτική των «χρωματισμών των απόψεων της κάθε ομάδας» από τους ίδιους. Ουσιαστικά, η διαδρομή για την καλύτερη κατανόηση θα πρέπει να εξετάζει τις ιδιαιτερότητες πρώτα του προσωπικού πολιτισμού και μετέπειτα των ετερογενών (Hampden-Turner & Trompenaars, 1993).

1.5 Κουλτούρα και κοινωνικές ομάδες

Στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, διακρίνονται πολλά έθνη-κράτη με διαφορετικούς πολιτισμούς, αλλά οι εκάστοτε παρεξηγήσεις προκύπτουν κυρίως όταν υπάρχει οικονομική σύγκρουση και όχι αυτή της εθνικότητας. Για παράδειγμα, η Γερμανία και οι Κάτω Χώρες έχουν εθνικές τριβές, αλλά συνεργάζονται μεταξύ τους. Η τριβή μεταξύ της Κορέας και της Ιαπωνίας περιστασιακά περιλάμβανε μίσος, αλλά η αντιδραστική φύση τους δεν τους εμποδίζει στην άνθηση του διμερούς εμπορίου.

Εξετάζοντας τον αριθμό και την ποικιλία των πολιτισμών έως σήμερα, ως προς τον τρόπο ταξινόμησης και προσαρμογής, οδηγούμαστε προς την καλύτερη κατανόηση. Ουσιαστικά, υπάρχουν πάνω από 200 χώρες ή έθνη - κράτη στον κόσμο, και ο αριθμός των πολιτισμών είναι πολύ μεγαλύτερος λόγω των ισχυρών περιφερειακών διαφορών. Για παράδειγμα, σημειώνονται διαφορές στις αξίες και στη συμπεριφορά στις βόρειες και νότιες χώρες όπως η Ιταλία, η Γαλλία και η Γερμανία, ενώ τα άλλα κράτη όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ρωσία και η Τσετσενία σχηματίζονται από ομάδες με σαφώς διαφορετικό ιστορικό υπόβαθρο.

Σε έναν κόσμο ταχείας παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων, το Internet καθώς και οι πολιτικο-οικονομικές οργανώσεις, έχουν την ικανότητα να αλληλεπιδρούν με επιτυχία με τους ξένους εταίρους στους τομείς της εμπορικής δραστηριότητας, της διπλωματικής επαφής και των επιστημονικών ανταλλαγών ενώ ταυτόχρονα θεωρείται όλο και περισσότερο αναγκαία και επιθυμητή.

Η διαπολιτισμική εκπαίδευση που ακολουθείται από τη διεθνή εμπειρία κατευθύνεται προς τη διευκόλυνση των σχέσεων και τη μείωση των παρεξηγήσεων. Στην ιδανική περίπτωση, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπάθυνση γνώσεων σχετικά με τον στόχο του εκάστοτε πολιτισμού και υιοθετεί μια πολιτιστική στάση απέναντι στον σύντροφο - συνάδελφο, σχεδιασμένη (μέσω της προσαρμογής) ώστε να ταιριάζει κατάλληλα στη στάση του άλλου.

Το ερώτημα που τίθεται αφορά στο ποιες προσαρμογές ή στάσεις απαιτούνται για τις αποτελεσματικές διεθνείς επιχειρηματικές σχέσεις. Είναι μάλλον απίθανο ότι ακόμη και ο πιο ενημερωμένος και προσαρμόσιμος διοικητικός ηγέτης δεν είναι σε θέση να προβλέψει 200 διαφορετικές προσωπικότητες. Ακόμα και για τον χειρισμό των διαφόρων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), επιτροπών και ομάδων εργασίας έχει αποδειχθεί ένα δύσκολο έργο για τους Ευρωπαίους αντιπροσώπους.

Συγγραφείς όπως ο Geert Hofstede επεδίωξαν να καλύψουν όλους τους πολιτισμούς, μέσω τεσσάρων διαστάσεων που περιλαμβάνουν τη δύναμη της απόστασης, τον κολεκτιβισμό έναντι του ατομικισμού, τη θηλυκότητα σε σχέση με τον ανδρισμό και την αβεβαιότητα φοροαποφυγής.

Η ανάγκη για μια πειστική κατηγοριοποίηση είναι προφανής. Αυτό μας δίνει τη δυνατότητα για:

- ◆ Πρόβλεψη της συμπεριφοράς ενός πολιτισμού,
- ◆ Διευκρίνιση γιατί οι άνθρωποι έκαναν ό,τι έκαναν,
- ◆ Αποφυγή αδικημάτων,
- ◆ Τυποποίηση των πολιτικών και
- ◆ Αντίληψη της καθαρότητας.

(Harris & Moran, 1979)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο :ΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

2.1 Γραμμική δράση και πολύπλευρη δράση της κουλτούρας

Η γραμμική δράση των ανθρώπων, όπως των Σουηδών, των Ελβετών, των Ολλανδών και των Γερμανών, αφορά στο ότι κάνουν ένα πράγμα τη φορά, και επικεντρώνονται σε αυτό ώστε να ολοκληρωθεί σε μια προγραμματισμένη χρονική περίοδο. Αυτοί οι άνθρωποι πιστεύουν ότι με αυτόν τον τρόπο θα είναι πιο αποτελεσματικοί και θα αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Οι δραστήριοι άνθρωποι που δεν ενδιαφέρονται πολύ για χρονοδιαγράμματα ή για την ακρίβεια, προσποιούνται πως τα τηρούν, ειδικά αν κάποιος μη γραμμικά ενεργός εταίρος επιμένει. Στους δραστήριους ανθρώπους δεν είναι αρεστό να μένουν οι συνομιλίες ημιτελείς. Γι' αυτούς, ολοκληρώνοντας μια ανθρώπινη πράξη είναι ο καλύτερος τρόπος για να μπορούν να επενδύουν τον χρόνο τους.

Όταν οι άνθρωποι από έναν γραμμικά ενεργό πολιτισμό συνεργαστούν με ανθρώπους από έναν πολύ ενεργό πολιτισμό, τα αποτελέσματα είναι εμφανή και στις δύο πλευρές.

Επιπρόσθετα, οι Αμερικανοί είναι γραμμικά ενεργοί, αλλά υπάρχουν κάποιες διαφορές ως προς τη στάση. Όπως οι Αμερικανοί ζουν πολύ στο παρόν και αγωνίζονται προς το άμεσο μέλλον, έτσι μερικές φορές ωθούνται και οι Γερμανοί σε δράση.

Ο παρακάτω πίνακας δίνει μια προτεινόμενη κατάταξη στη γραμμική κλίμακα, η οποία δείχνει τις εκάστοτε περιφερειακές διαφορές. Γερμανικές και άλλες ευρωπαϊκές επιρροές στη Χιλή έχουν προκαλέσει τους Χιλιανούς να είναι λιγότερο ενεργοί από ό,τι για παράδειγμα, οι Βραζιλιάνοι και οι Αργεντινοί. Οι διαφορές στη συμπεριφορά μεταξύ Βόρειας και Νότιας Ιταλίας είναι δεδομένες. Οι Αυστραλοί, με έναν μεγάλο αριθμό μεταναστών από τη Νότια Ευρώπη, γίνονται όλο και λιγότερο γραμμικοί και πιο εξωστρεφείς από ό,τι οι βόρειοι λαοί της Ευρώπης.

Πίνακας 1: Κατάταξη στη γραμμική κλίμακα.

Γραμμική δράση	Πολλαπλή δράση	Αντιδραστική
◆ εσωστρεφής	◆ εξωστρεφής	◆ εσωστρεφής
◆ ασθενής	◆ ανυπόμονος	◆ ασθενής
◆ ήσυχος	◆ ομιλητικός	◆ σιωπηλός
◆ Συσσώρευση δραστηρίων μυαλών στην εκάστοτε επιχείρηση	◆ περίεργος	◆ σεβασμός
◆ προστασία της ιδιωτικής ζωής	◆ καλός ακροατής	-
◆ μεθοδικός σχεδιασμός	◆ σχεδιασμός στο μεγάλο περίγραμμα μόνο	◆ κοιτάζει γενικές αρχές
◆ εστιασμός σε ένα πράγμα σε μια χρονική στιγμή	◆ προγραμματισμός πολλών πραγμάτων	◆ αντιδρά μια φορά
◆ λειτουργία σε σταθερές ώρες	◆ προγραμματισμός έργων κάθε ώρα	◆ ευέλικτο ωράριο
◆ έγκαιρος	◆ μη εμπρόθεσμος	◆ ακριβής

Πηγή:Harris, Philip and Moran, Robert,1979

Οι αντιδραστικοί πολιτισμοί είναι οι καλύτεροι ακροατές του κόσμου λόγω του ότι επικεντρώνονται σε αυτό που λέει ο ομιλητής, δεν αφήνουν το μυαλό τους να περιπλανηθεί και σπάνια, αν όχι ποτέ, δε διακόπτουν την ομιλία, ενώ ο λόγος ή η παρουσίαση βρίσκεται σε εξέλιξη. Όταν ολοκληρωθεί, δεν απαντούν αμέσως. Η αξιοπρεπής περίοδος σιωπής μετά την ομιλία δείχνει σεβασμό για το βάρος των

παρατηρήσεων, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιούνται χωρίς βιασύνη και με τον δέοντα σεβασμό (Harris & Moran, 1979).

Ακόμα και όταν οι εκπρόσωποι της αντιδραστικής κουλτούρας ξεκινήσουν την απάντησή τους, είναι απίθανο να εκφράσουν αμέσως κάθε ισχυρή άποψη. Μια πιο πιθανή τακτική είναι να ζητηθούν περισσότερες ερωτήσεις σχετικά με το τι έχει ειπωθεί, προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι προθέσεις και οι φιλοδοξίες του ομιλητή. Στους αντιδραστικούς πολιτισμούς ο προτιμώμενος τρόπος επικοινωνίας είναι ο μονόλογος. Στους γραμμικά ενεργούς πολιτισμούς, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας είναι ο διάλογος.

Οι άνθρωποι που ανήκουν σε αντιδραστικούς πολιτισμούς ανέχονται όχι μόνο τη σιωπή αλλά τη θεωρούν ως πολύ σημαντική, σχεδόν εκλεπτυσμένο μέρος του λόγου. Οι απόψεις του άλλου μέρους δεν πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη ή απορρίπτονται.

Ουσιαστικά, οι αντιδραστικοί πολιτισμοί όχι μόνο στηρίζονται σε δηλώσεις και ημι-δηλώσεις για την προώθηση της συζήτησης, αλλά επιδίδονται και σε άλλες ανατολικές συνήθειες που μπερδεύουν τον δυτικό πληθυσμό. Οι αντιδραστικοί πολιτισμοί τείνουν να χρησιμοποιούν ονόματα λιγότερο συχνά από ό,τι οι Δυτικοί, επίσης ο ασαφής χαρακτήρας της συζήτησης είναι ακόμη πιο αισθητός. Η έλλειψη επαφής με τα μάτια είναι χαρακτηριστικό της Ανατολής και δε βοηθά την κατάσταση.

Ο δυτικός πληθυσμός πρέπει πάντα να έχει κατά νου ότι το πραγματικό περιεχόμενο της απάντησης που παραδίδεται από ένα άτομο από μια αντιδραστική κουλτούρα αντιπροσωπεύει μόνο ένα μικρό μέρος της σημασίας που περιβάλλει αυτή την εκδήλωση. Γενικότερα η εστίαση της δήλωσης αυτής δεν αποδίδει μεγαλύτερη σημασία σε ό,τι λέγεται, αλλά στο πώς λέγεται, στο ποιος είπε τι και τι είναι πίσω από ό,τι λέγεται. Επίσης, αυτό που δε λέγεται μπορεί να είναι το κύριο σημείο της απάντησης, ιδίως στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Η αυτο-υποτίμηση είναι μια αγαπημένη τακτική των αντιδραστικών πολιτισμών. Εξαλείφει την πιθανότητα υποτροπής μέσω της αυτοεκτίμησης και μπορεί να επιστήσει στον αντίπαλο τη συμπεριφορά ή τις αποφάσεις της κουλτούρας του. Τέλος, οι αντιδραστικοί πολιτισμοί υπερέχουν στη μη λεκτική επικοινωνία, η οποία αντισταθμίζει την απουσία συχνών παρεμβολών.

Οι αντιδραστικοί άνθρωποι έχουν μεγάλα αποθέματα ενέργειας. Είναι περιορισμένοι στην κίνηση, στην προσπάθεια και δε σπαταλούν τον χρόνο τους.

Παρά το γεγονός ότι δίνουν πάντα την εντύπωση ότι έχουν εξουσία, είναι σπάνια επιθετικοί και σπάνια φιλοδοξούν την ηγεσία. Η Γαλλία, η Βρετανία και οι Η.Π.Α., από την άλλη πλευρά, δεν έχουν καταλάβει ηγετική θέση παγκοσμίως σε περιόδους οικονομικής ή στρατιωτικής κυριαρχίας (Hendry, 1993).

Πίνακας 2

Απόλυτα Αντιδραστική	Περιστασιακά Αντιδραστική
Ιαπωνία	Σουηδία
Κίνα	Βρετανία
Ταϊβάν	
Σιγκαπούρη-Χονγκ Κονγκ	
Φινλανδία	
Κορέα	
Τουρκία	
Βιετνάμ- Καμπότζη	
Μαλαισία- Ινδονήσια	
Νησιά του Ειρηνικού	

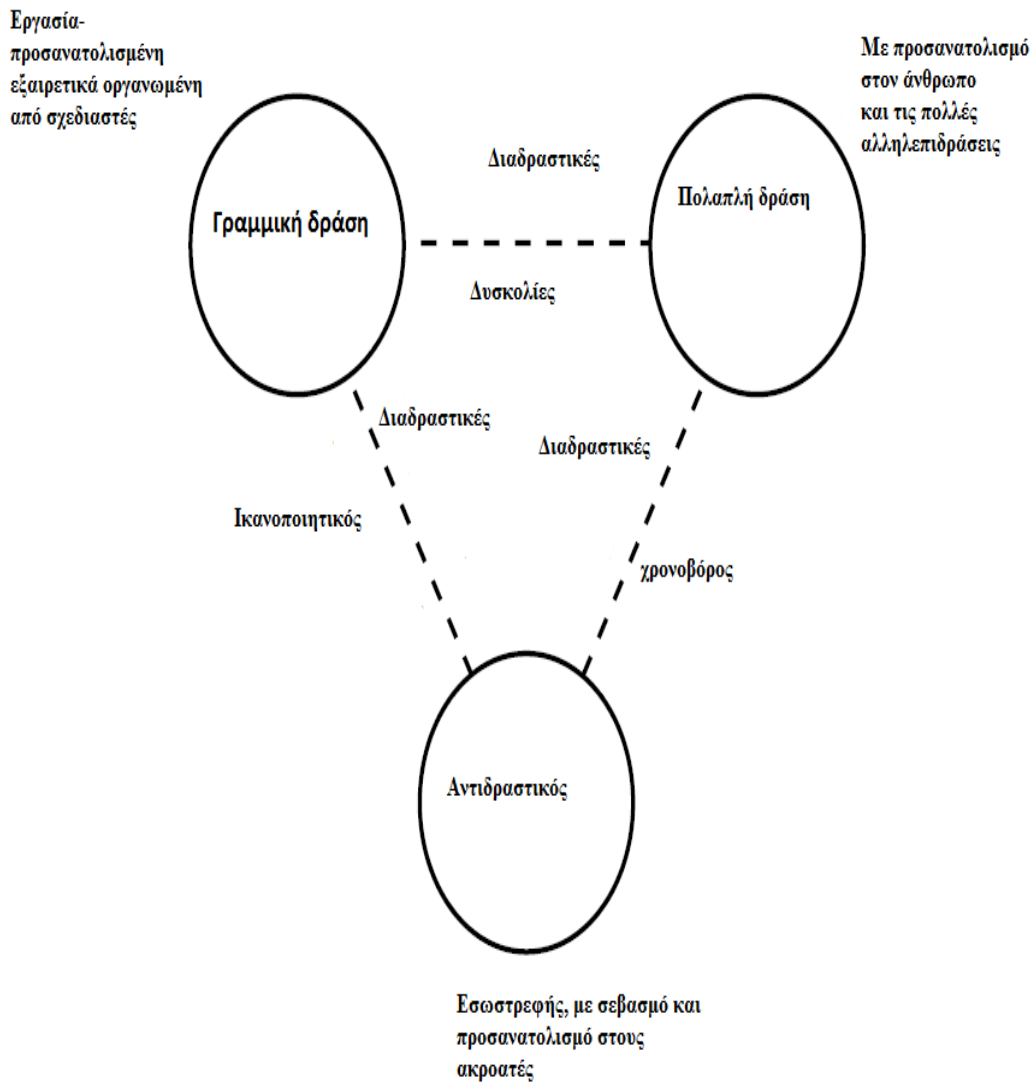
Πηγή: Hendry, Joy 1993

2.2 Κατηγορίες διεθνών συγκρίσεων

Η κοινή γραμμική-δράση συμπεριφοράς διευκολύνει την ομαλή σχέση μεταξύ των ατόμων σε μια ομάδα. Υπάρχουν φυσικά υποκειμενικές ομοιότητες ανάμεσα στα μέλη που ανήκουν στην ίδια πολιτισμική κατηγορία. Σε μια πολυμελή ομάδα η νοοτροπία θα βοηθήσει για παράδειγμα την ομαλή δημιουργία ανάμεσα σε Ιταλούς και Αργεντινούς και Βραζιλιάνους. Όταν τα μέλη των διαφορετικών πολιτιστικών κατηγοριών αρχίζουν να αλληλεπιδρούν, οι διαφορές ξεπερνούν κατά πολύ τα κοινά

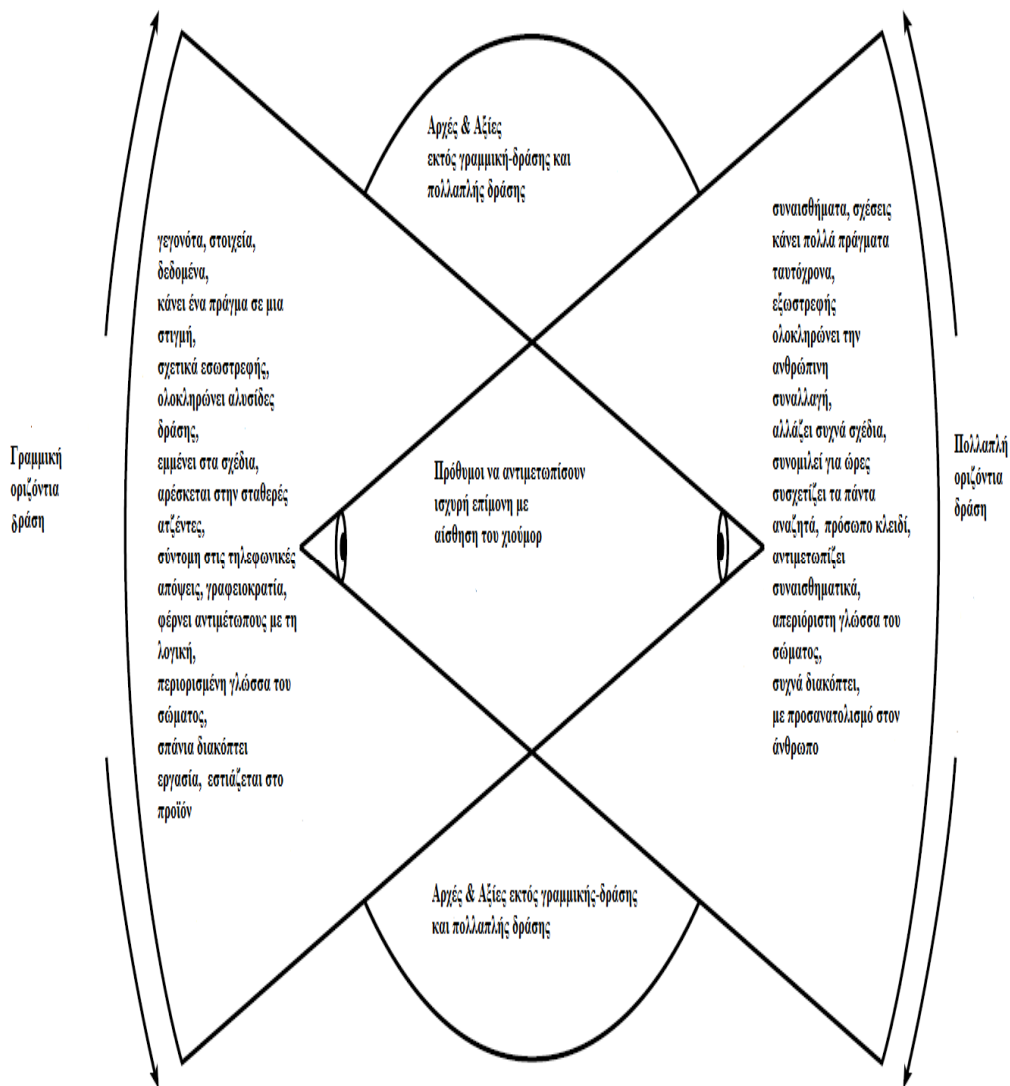
σημεία, όπως διαγράφεται και στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 3). Στη συνέχεια στο σχήμα 4 και στο σχήμα 5 απεικονίζονται οι σχέσεις ανά κατηγορία. Με μια προσεκτικότερη ματιά αυτών των σχημάτων διακρίνεται ότι υπάρχουν κοινά στοιχεία μεταξύ όλων αυτών των τύπων, αλλά τείνουν να είναι μικρές οι διαφορές μεταξύ γραμμικών και πολλαπλών δράσεων.

Διάγραμμα 3: Επίπεδα δυσκολίας LMR και Αλληλεπιδράσεις



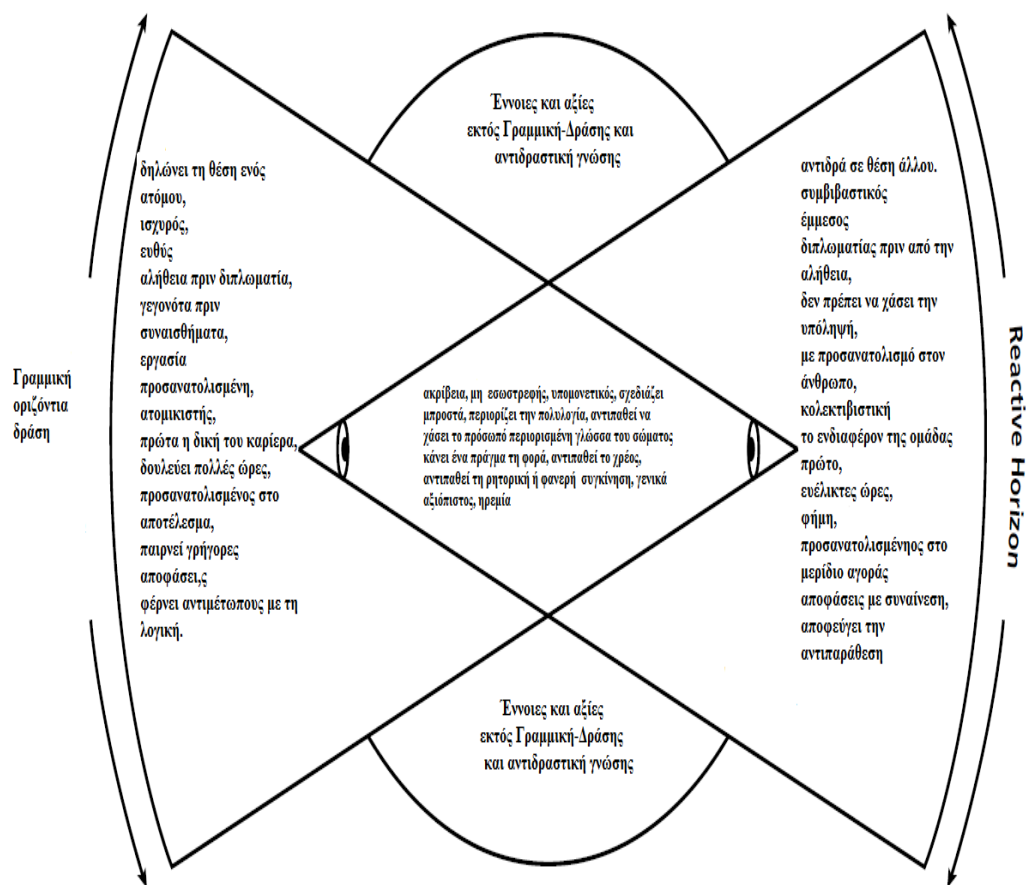
Πηγή: Hofstede, 1991

Διάγραμμα 4: Γραμμική-Δράση / Πολλαπλή- οριζόντια Δράση



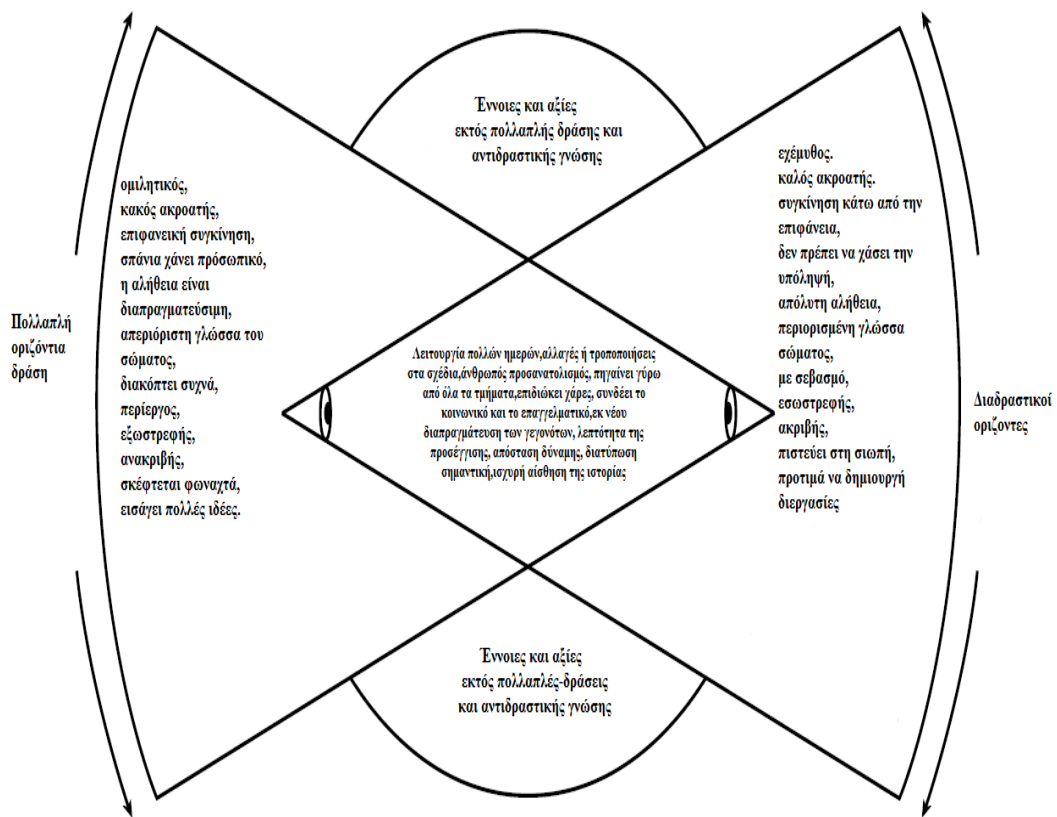
Πηγή: Hofstede, 1991

Διάγραμμα 5: Γραμμική δράση και αντίδραση



Πηγή: Hofstede, 1991

Διάγραμμα 6: Πολλαπλή δράση-οριζόντια αντίδραση.



Πηγή: Hofstede, 1991

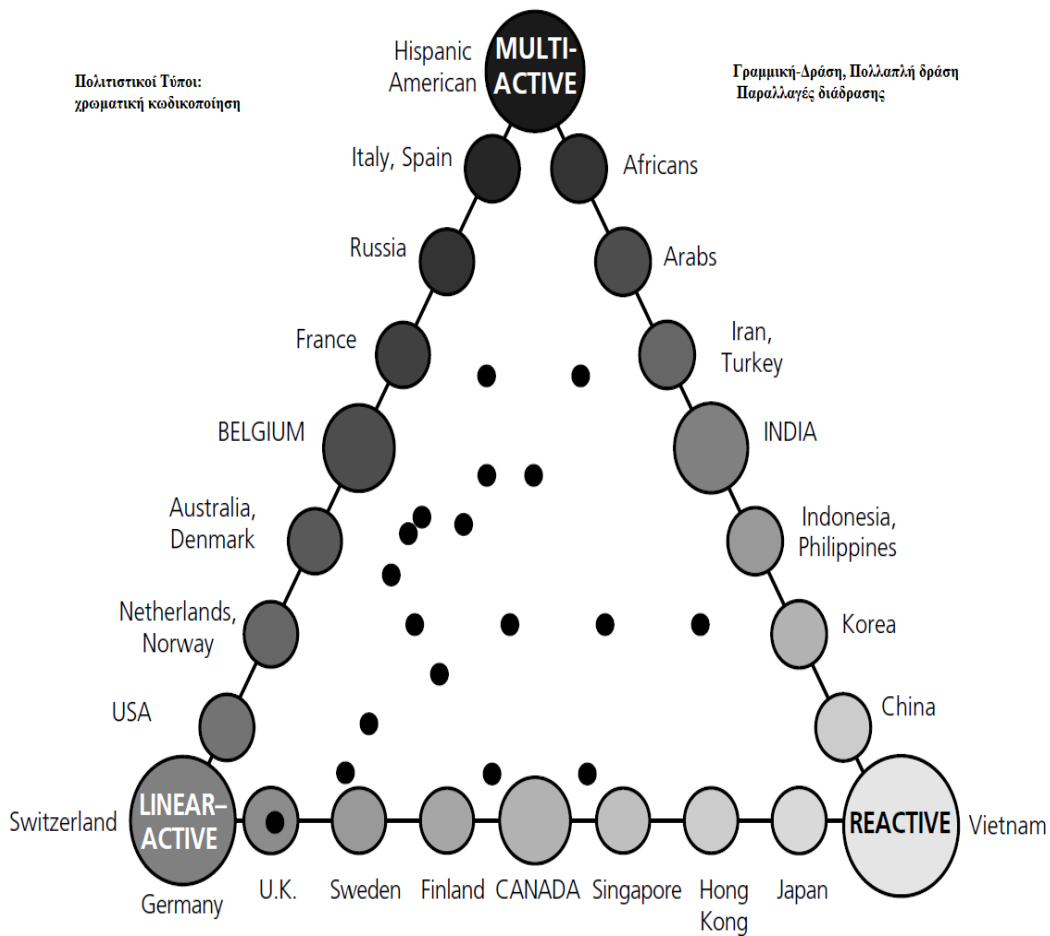
Η αντίδραση ταιριάζει καλύτερα με τα άλλα δύο, επειδή αντιδρούν παρά την κίνηση. Κατά συνέπεια, οι «πεινασμένοι» εμπορικά Ιάπωνες μπορούν να εγκατασταθούν άνετα σε μια συντηρητική, ομαλή Βρετανία, αλλά και να έχουν εύλογα κάποια προβλήματα προσαρμογής με τους ευερέθιστους Λατίνους λόγω των παρόμοιων απόψεών τους για τον ανθρώπινο προσανατολισμό, τη διπλωματική επικοινωνία και τη δυναμική της απόστασης.

Οι εντελώς διαφορετικές κοσμοθεωρίες των γραμμικών ενεργών και πολύδραστήριων ανθρώπων μπορεί να δημιουργήσαν προβλήματα σημαντικού μεγέθους κατά τα πρώτα χρόνια του 21^{ου} αιώνα στο διεθνές εμπόριο και στην επίδοξη παγκοσμιοποίηση. Μπορεί ο σχολαστικός άνθρωπος των γραμμικών ενεργειών της Γερμανίας με τον πληθωρικό της Βραζιλίας να μοιράζονται πραγματικά μια «παγκοσμιοποιημένη» άποψη, για παράδειγμα, για το καθήκον, τις δεσμεύσεις ή τις

πολιτικές προσωπικού; Ο γαλλικός συμβιβασμός για την αίσθηση της πνευματικής ανωτερότητας απέναντι στην κρύα λογική των Σουηδών ή τις επιτυχίες κατώτερης γραμμής των Αμερικανών; Οι διαδικασίες πρόσληψης και απόλυσης της αγγλοσαξονικής λογικής έχουν κερδίσει την αποδοχή σε άτομα με προσανατολισμό των πολλαπλών δράσεων στην Ισπανία, την Πορτογαλία ή την Αργεντινή; Όταν Αμερικανοί, Βρετανοί και Γερμανοί είναι προσανατολισμένοι στο προϊόν και δεν μπορούν να συμβιβαστούν με την πραγματικότητα ότι τα προϊόντα που κάνουν με τον δικό τους τρόπο μόνο σε γραμμική-δράση οι κοινωνικές σχέσεις θα ανοίξουν τον δρόμο για τη διεξόδυση του προϊόντος στην πολλαπλή δράση των πολιτισμών; Κάποιος μπορεί κάλλιστα να πει, "Ας επικεντρωθεί στην πώληση των 600 εκατομμυρίων πολλαπλή δράσης πελατών στον κόσμο," αλλά τι γίνεται με την πολλαπλή δράση και τους άεργους πελάτες; Το γεγονός είναι, ότι υπάρχουν πολλοί από αυτούς: τρία και μισό δισεκατομμύρια πολλαπλής δράσης και ακριβώς κάτω από δύο δισεκατομμύρια διαδραστικοί κατά την τελευταία καταμέτρηση.

Στο ακόλουθο σχήμα (σχήμα 7) παρατηρούμε μια διαγραμματική απεικόνιση των γραμμικών-δράσεων, και των πολλαπλών-δράσεων και των ανενεργών διαφοροποιήσεων μεταξύ των μεγάλων πολιτισμών, που βασίζεται σε αρκετές δεκαετίες μακράς παρατήρησης από χιλιάδες εκτιμήσεις πολιτιστικών προφίλ με τους ερωτηθέντες από 68 εθνικότητες (Hofstede,1991).

Διάγραμμα 7: Μοντέλο τύπων κουλτούρας



Πηγή: Nurmi, 1986

Μέσα από την ανάπτυξη των δομικών μεθόδων LMR, τα άτομα μπορούν να καθορίσουν το δικό τους πολιτιστικό προφίλ. Αυτή η ταξινόμηση ή η κατηγοριοποίηση των πολιτιστικών ομάδων είναι απλή σε σύγκριση με την πιο διάχυτη διαπολιτισμικότητα. Έτσι, έχει αποδειχτεί πιο κατανοητή και φιλική προς τον χρήστη για τους φοιτητές σε εκατοντάδες πανεπιστήμια, τα σχολεία τις επιχειρήσεις και τις πολυεθνικές, τις τράπεζες και το εμπόριο. Έχει επίσης αποδειχθεί πολύτιμη για την ευρωπαϊκή ένωση που έχει ως αποστολή την εκπαίδευση του προσωπικού για τις επιτροπές που δρουν ανάμεσα στα μέλη της ένωσης. Δεδομένου ότι η αξιολόγηση μπορεί να ολοκληρωθεί σε 60-90 λεπτά στο Διαδίκτυο, αυτό παρέχει τη δυνατότητα σε πολυεθνικές, με το προσωπικό διασκορπισμένο σε πολλές δεκάδες χώρες, να συγκεντρώνουν και τα προφίλ ηλεκτρονικά. Αυτό τους δίνει μια εικόνα για το ποιες πολιτιστικές περιοχές του κόσμου θα μπορούσαν να αποδειχθούν

κατάλληλες για να προσφέρουν διευθυντές και από πού θα μπορούσαν να αντλήσουν υπαλλήλους.

Ένας ανώτερος Βρετανός διευθυντής, για παράδειγμα, ήταν αποφασισμένος να αναλάβει μια μεγάλη κινεζική αγορά της εταιρείας του, αλλά επειδή έχει δοκιμαστεί πλήρως στη γραμμική-δράση, το τμήμα ανθρώπινων πόρων τον κατεύθυνε σταθερά σε μια πενταετή θητεία στις σκανδιναβικές χώρες, όπου διέπρεψε και πραγματοποίησε κέρδη. Στην Κίνα θα έπρεπε να περάσει από μια μακρά περίοδο της πολιτιστικής προσαρμογής. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, το LMR σε σχέση με τα προσωπικά πολιτιστικά στοιχεία αξιολόγησης για το προφίλ, συμβάλλει τη σχέση ώστε ο ερωτώμενος να έχει μια συμπαθητική στάση προς τη συγκεκριμένη πολιτισμική ομάδα. Ωστόσο, δεν είναι το μόνο κριτήριο ο εαυτός του υποψήφιου που διαμορφώνει την ενσωμάτωσή του. Τόσο η προσωπικότητα όσο και το περιβάλλον θα διαφοροποιήσει σε κάποιο βαθμό την προσαρμογή. Προσωπικά χαρακτηριστικά μπορεί περιστασιακά να έρχονται σε αντίθεση με το εθνικό πρότυπο (Nurmi, 1986).

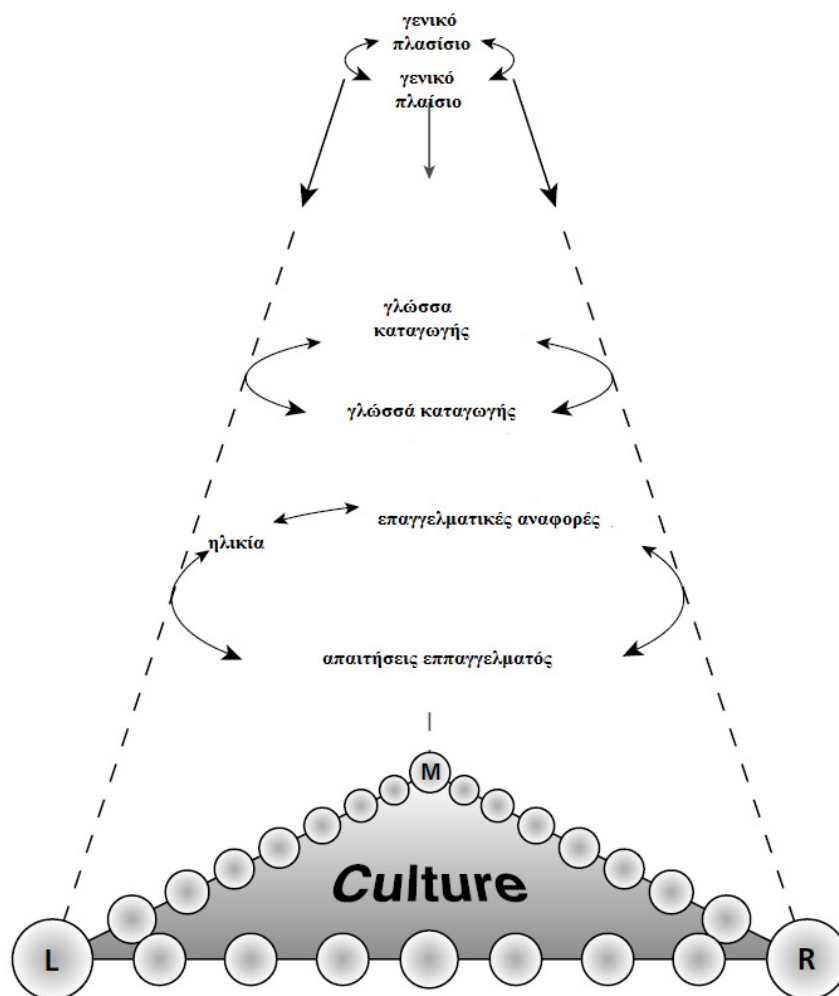
2.3 Επιβολή και ρύθμιση κατηγοριοποίησης

Η προσωπικότητα και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου, στο πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτό λειτουργεί, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την τελειοποίηση της κατηγοριοποίησης. Το συγκυριακό υποκινεί σε άπειρες παραλλαγές, αλλά τρία συστατικά του είναι: η ηλικία, το επάγγελμα και ο κλάδος σπουδών. Η ηλικία είναι, φυσικά, μια καλά αναγνωρισμένη διαστρωμάτωση πολιτισμού, η κοινωνική στάση, η εξουσία, το δίκαιο και η ελευθερία είναι αποτέλεσμα γενεών. Οι νεότεροι άνθρωποι δοκιμάζουν έντονα τη γραμμική δράση ή την πολλαπλή δράση σύμφωνα με τον πολιτισμό τους, αλλά και οι δύο ομάδες γίνονται πιο αντιδραστικές με το πέρασμα του χρόνου.

Το επάγγελμα ενός ατόμου είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας. Η γραμμική δράση για τους δραστήριους ανθρώπους συχνά αφορά μηχανικούς, λογιστές και τεχνολόγους, και η άσκηση του επαγγέλματός τους ενισχύει τη γραμμικότητά τους. Οι εκπαιδευτικοί, οι καλλιτέχνες, οι πωλήσεις και το προσωπικό μάρκετινγκ αφορά άτομα προς τις πολλαπλές δράσεις και επιλογές, όπου η ευελιξία και τα συναισθήματα πριν από τα γεγονότα ταιριάζουν με τον επιλεγμένο τύπο εργασίας τους. Οι γιατροί και οι δικηγόροι πρέπει είτε να είναι διαδραστικοί από τη φύση ή να αναπτύξουν τις ικανότητες αντίδρασης, προκειμένου να ακούν προσεκτικά

τα προβλήματα των πελατών τους. Οι διευθυντές ανθρωπίνων πόρων τείνουν να είναι πιο αμφιλεγόμενοι, επειδή επιζητούν την προώθηση της πολυμορφίας στο ανθρώπινο και πολιτιστικό κέντρο μιας επιχείρησης. Οι επιτυχείς διευθυντές είναι επίσης γενικά μικτοί, με ομοιόμορφα ισορροπημένη βαθμολογία LMR. Τα ειδικευμένα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι συνήθως της πολλαπλής δράσης βάση του κανόνα, ιδίως σε δράσεις, όπου η γραμμικότητα είναι ο κανόνας.

Διάγραμμα 8: Η Τέταρτη Διάσταση



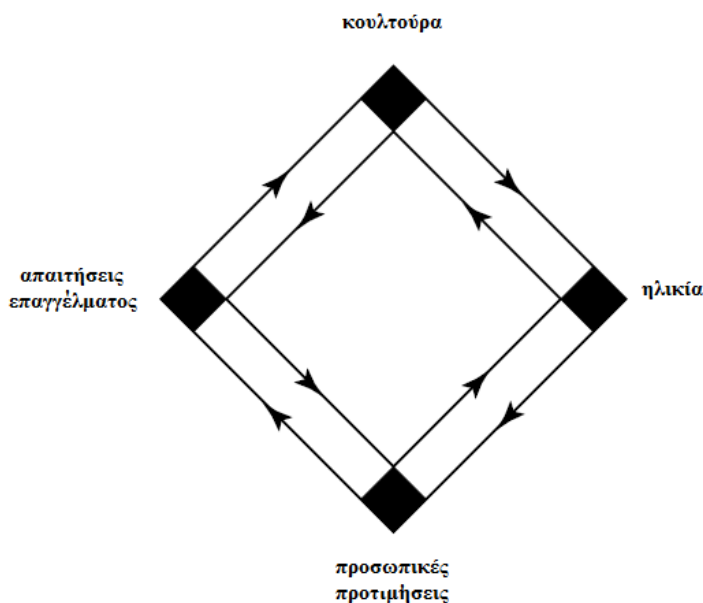
Πηγή: Nurmi, 1986

Το πεδίο σπουδών επηρεάζει επίσης το πολιτιστικό προφίλ κάποιου. Αξιολογήσεις που διενεργούνται με ερωτηθέντες σε προγράμματα σπουδών Δυτικού MBA δείχνουν μια υψηλή βαθμολογία για τη γραμμικότητα, ιδιαίτερα εκείνων που προέρχονται από διακρατικούς πολιτισμούς. Ιάπωνες φοιτητές σε τέτοια

προγράμματα ταιριάζουν στις γραμμικές επιλογές που φαίνονται κατάλληλες στον ζήλο και στο αποδοτικό περιβάλλον του MBA. Δοκιμασμένο σε ένα σπίτι στην Ιαπωνία, ωστόσο, έχει αντίθετα αποτελέσματα και θα είναι πολύ υψηλότερου βαθμού.

Τα άτομα με στοιχεία πολλαπλών δράσεων είναι λιγότερο "υπάκουα" σε δόγματα MBA του δυτικού τύπου, αλλά θα εξακολουθούν να είναι σε επίπεδα υψηλότερα στη γραμμική κλίμακα από ό,τι θα έκαναν στις χώρες καταγωγής τους. Οι φοιτητές των μαθηματικών είναι δύσκολο να αγνοήσουν τις γραμμικές επιλογές, και οι μαθητές της λογοτεχνίας διαπιστώθηκε ότι οι πολλαπλές δράσεις αντανακλούν περισσότερο επαρκώς τον πλούτο και την ποιητική πλευρά της ανθρώπινης φύσης τους. Εκείνοι που σπουδάζουν ιατρική, νομική ή ιστορία έχουν πολλά να κερδίσουν από την ανάπτυξη της δικής τους ικανότητας να αντιδρούν στον πόνο, τις νομικές αντιξοότητες και το αίνιγμα της ίδιας της ιστορίας. Κάποιος μελετώντας την πολιτική και την προάσπιση των δικαιωμάτων του ανθρώπου θα είναι υποχρεωμένος να εξετάζει πιο πολλαπλές δράσεις και λύσεις (Nurmi, 1986).

Διάγραμμα 9: Νοοτροπία τραβήγματος σε πόλεμο



πηγή:Nurmi, 1986

Αυτοί οι συναφείς παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξομάλυνση των βραχυχρόνιων διακυμάνσεων του πολιτιστικού προφίλ. Ωστόσο, δεν έχουν περιορισμούς. Ένα ή δύο χιλιάδες χρόνια πολιτιστικής επίδρασης δίνουν μεγάλη ώθηση στις βασικές πεποιθήσεις και στον τρόπο που εκφράζεται ένα άτομο. Στην ιδανική περίπτωση, οι πολιτιστικές εκτιμήσεις, όπως το προσωπικό πολιτιστικό προφίλ θα πρέπει να πραγματοποιείται στο περιβάλλον του σπιτιού, όπου φυσικά οι αντιδράσεις προκύπτουν από το περιβάλλον των στενών κοινωνικών δεσμών και όπου το ένστικτο επικρατεί (Nurmi, 1986).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Ο ΧΡΟΝΟΣ

3.1 Η χρήση του χρόνου

Οι κοσμοθεωρίες που κατέχονται από διαφορετικές κουλτούρες διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό, όπως και η πολλαπλότητα των εννοιών που αποτελούν και αντιπροσωπεύουν μια πολυποίκιλη προοπτική για τη φύση της πραγματικότητας. Μερικές από αυτές τις έννοιες, την ηθική εργασία, του Κομφουκιανισμού κ.λ.π. είναι άμεσα αναγνωρίσιμα ανάμεσα σε συγκεκριμένες ομάδες, κοινωνίες και έθνη. Επίσης, έννοιες κεντρικής σημασίας για την ανθρώπινη εμπειρία, είναι η καθολικότητα, ο χώρος και ο χρόνος.

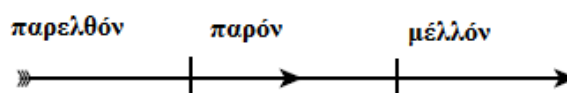
Ο χρόνος έχει διαφορετική αντιμετώπιση στους ανατολικούς από ό,τι στους δυτικούς πολιτισμούς, ακόμα και μέσα σε αυτές τις ομάδες υπάρχει διαφορετική αντίληψη από χώρα σε χώρα. Στο δυτικό ημισφαίριο, οι Ηνωμένες Πολιτείες και το Μεξικό χρησιμοποιούν τον χρόνο με διαμετρικά αντίθετους τρόπους που προκαλεί έντονη τριβή μεταξύ των δύο λαών. Στη Δυτική Ευρώπη, η ελβετική στάση έχει μικρή σχέση με εκείνη της γειτονικής Ιταλίας. Οι Ταϊλανδοί δεν αξιολογούν το πέρασμα του χρόνου με τον ίδιο τρόπο που το κάνουν οι Ιάπωνες.

3.2 Γραμμικός χρόνος

Ξεκινώντας για την έννοια του χρόνου σε σχέση με την κουλτούρα και τη διαχείρισή του, για έναν Αμερικανό, ο χρόνος είναι πραγματικά χρήματα. Σε μια κερδοσκοπικού χαρακτήρα κοινωνία, ο χρόνος είναι πολύτιμος και ένα αγαθό σε ανεπάρκεια. Οι Αμερικανοί ως άνθρωποι της δράσης δεν μπορούν να αντέξουν να είναι σε αδράνεια. Στο ακόλουθο σχήμα (σχήμα 10.1) διακρίνεται το πώς οι Αμερικανοί βλέπουν τον χρόνο και στο σχήμα 10.2 πώς να τον χρησιμοποιούν.

Διάγραμμα 10.1

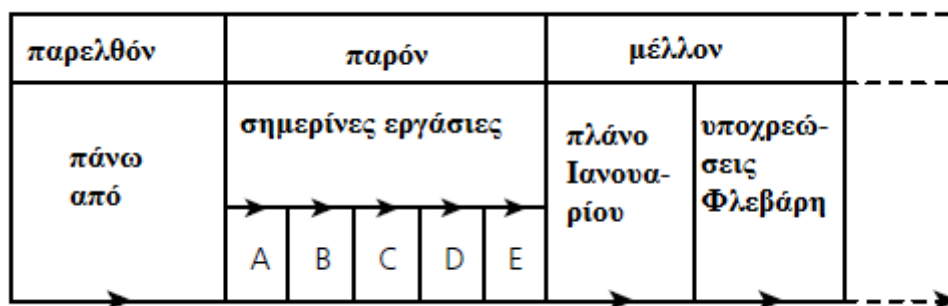
Αμερικανική ροή του χρόνου



Πηγή: Lanier, 1990

Διάγραμμα 10.2

Μοίρασμα αμερικάνικου χρόνου



Πηγή: Lanier, 1990

Οι Αμερικανοί δεν είναι οι μόνοι που θεωρούν σημαντική τη μέτρηση του χρόνου, ο χρόνος είναι σημαντικός και για την Ελβετία και τη Γερμανία. Οι χώρες αυτές, όπως και στη Βρετανία και γενικότερα στον αγγλοσαξονικό κόσμο, τις Κάτω Χώρες, την Αυστρία και τη Σκανδιναβία, έχουν μια γραμμική θεώρηση του χρόνου και της δράσης. Είναι αυτές οι χώρες μονοτονικές, δηλαδή, προτιμούν να κάνουν μόνο ένα πράγμα τη φορά, για να επικεντρωθούν σε αυτό και να το ολοκληρώνουν μέσα σε ένα καθορισμένο χρονοδιάγραμμα. Έχουν την εντύπωση ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία θα πάρουν περισσότερα πράγματα και πιο αποτελεσματικά. Επιπλέον, είναι διαποτισμένη με την προτεσταντική ηθική της εργασίας, δηλαδή όσο πιο σκληρά εργάζεται κάποιος τόσο πιο επιτυχής θα είναι και τόσα χρήματα θα καταφέρει να κερδίσει. Η ιδέα αυτή είναι απολύτως λογική για την αμερικανική νοοτροπία, μεταφέρει λιγότερο βάρος στην ταξική συνείδηση για τους Βρετανούς και θα ήταν ανεφάρμοστο και μη ρεαλιστικό στις χώρες της Νότιας Ευρώπης (Lanier R. 1990).

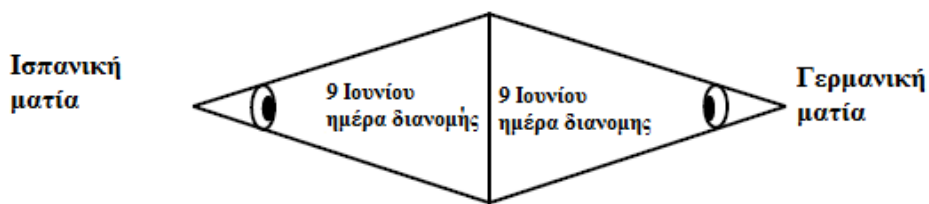
3.3 Πολύ-δραστήριος χρόνος

Οι Νότιο Ευρωπαίοι χαρακτηρίζονται ως πολύ-δραστήριοι. Κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα, είναι πιο ευτυχισμένοι και αισθάνονται πιο πλήρεις. Οργανώνουν τον χρόνο τους με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο από τους Αμερικανούς, Γερμανούς και τους Ελβετούς. Οι λαοί που χαρακτηρίζονται ως πολύ-δραστήριοι δεν ενδιαφέρονται αρκετά για την ακρίβεια των πραγμάτων.

Προσποιούνται ότι την τηρούν, ειδικά στην περίπτωση που ο εταίρος ή ο συνάδελφος είναι γραμμικής δράσης και επιμένει σε αυτό, θεωρούν ότι η σημερινή πραγματικότητα είναι πιο σημαντική από τη μέτρηση του χρόνου. Στη διαμόρφωση των καταστάσεων δίνεται προτεραιότητα στη σχετική συγκίνηση ή τη σημασία της κάθε συνεδρίασης.

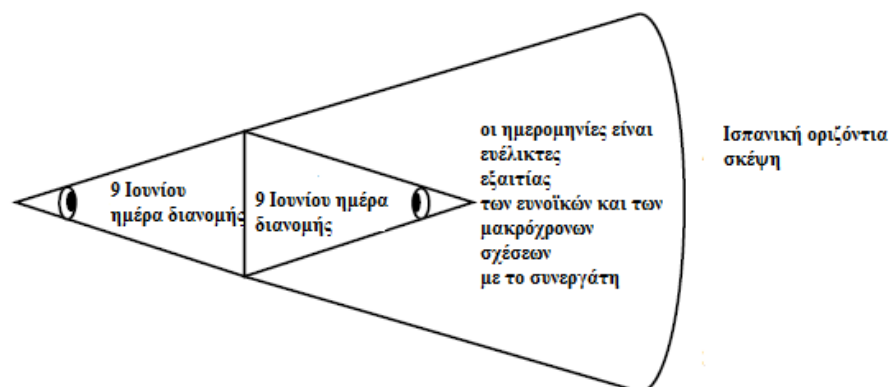
Λίγοι Βόρειο Ευρωπαίοι ή οι Βόρειο Αμερικανοί μπορούν να συμβιβαστούν με την πολύ-δραστήρια χρήση του χρόνου. Οι Γερμανοί και οι Ελβετοί, αν δεν καταλήξουν σε κατανόηση των υποκείμενων της ψυχολογίας, θα έχουν απόσπαση της προσοχής. Οι Γερμανοί θεωρούν ότι η τμηματοποίηση των προγραμμάτων, των χρονοδιαγραμμάτων, των διαδικασιών και της παραγωγής είναι η πιο σίγουρη διαδρομή προς την αποτελεσματικότητα.

Διάγραμμα 11.1: Τι Γερμανοί και οι Ισπανοί Σκέφτονται και τι βλέπουν



Πηγή: Hampden-Turner C. & Trompenaars F.,1993.

Διάγραμμα 11.2: Πώς ο Ισπανός βλέπει πραγματικότητα



Πηγή: Hampden-Turner C. & Trompenaars F.,1993.

Στην ελβετική άποψη, επικρατεί περισσότερη κυριαρχία του χρόνου, έχουν καταστήσει την ακρίβεια ένα εθνικό σύμβολο. Αυτό ισχύει για τον τρόπο λειτουργίας των βιομηχανιών τους, τα οπτικά όργανά τους, τα φαρμακευτικά προϊόντα τους και τις τράπεζές τους. Τα αεροπλάνα, τα λεωφορεία και τα τρένα αναχωρούν με λεπτομερή ακρίβεια. Κατά συνέπεια, τα πάντα μπορούν να υπολογιστούν με ακρίβεια και να προβλεφθούν.

Σε χώρες που κυριαρχούνται από γραμμικά δραστήριους ανθρώπους, ο χρόνος σχετίζεται με το ημερολόγιο, τα τμήματα με αφηρημένο τρόπο για την εξυπηρέτησή του κοινού, τη μέτρηση και τη διάθεση. Σε πολύ-δραστήριους πολιτισμούς, όπως τον Αραβικό και τον Λατινικό, ο χρόνος είναι στοιχείο της προσωπικότητας που σχετίζεται με ένα υποκειμενικό αγαθό που μπορεί να χειραγωγηθεί, να μορφοποιηθεί, να παραλειφθεί, ανεξάρτητα από το τι λέει το ρολόι (Hampden-Turner & Trompenaars, 1993).

3.4 Κυκλικός χρόνος

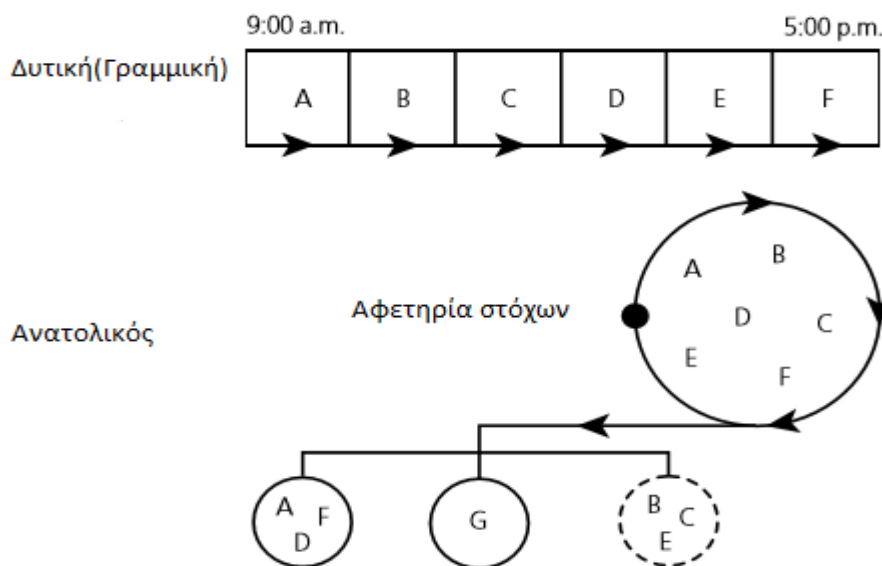
Τόσο η γραμμική-δράση των βορειότερων και η πολλαπλή-δράση των Λατίνων πιστεύεται ότι διαχειρίζονται τον χρόνο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μερικοί πολιτισμοί της Ανατολής, θεωρούν την ανθρώπινη προσαρμογή στον χρόνο ως μια βιώσιμη εναλλακτική λύση. Οι κουλτούρες, δε θεωρούν τον χρόνο ούτε γραμμικό, ούτε εκδήλωση-σχέσης, άλλα μια κατάσταση που ο Ήλιος δύει και ανατέλλει κυκλικά. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν στην Ανατολή, όταν ο Θεός δημιούργησε τη φορά, έκανε την αφθονία του.

Δεν είναι περίεργο, λοιπόν, ότι οι επιχειρηματικές αποφάσεις έφτασαν με διαφορετικό τρόπο στη Δύση. Οι δυτικοί συχνά αναμένουν από έναν Ασιάτη να πάρει μια γρήγορη απόφαση ή να διαπραγματευτεί μια τρέχουσα συμφωνία για την παρούσα αξία της, ανεξάρτητα από το τι έχει συμβεί στο παρελθόν. Οι Ασιάτες όμως δεν μπορούν να το κάνουν αυτό. Το παρελθόν διαμορφώνει το υπόβαθρο της παρούσας απόφασης, για την οποία σε κάθε περίπτωση οι Ασιάτες, θα πρέπει να σκεφτούν μακροπρόθεσμα. Οι Αμερικανοί και γενικότερα οι δυτικοί θεωρούν το πέρασμα του χρόνου, που δεν λαμβάνονται αποφάσεις ή δεν πραγματοποιούνται δράσεις, ως "σπατάλη". Οι Ασιάτες διακρίνουν τον χρόνο να τρέχει μακριά αναξιοποίητα σε ένα γραμμικό μέλλον, αλλά πραγματοποιώντας έναν κύκλο, όπου οι ίδιες ευκαιρίες και τα ρίσκα θα εκπροσωπήσουν τον εαυτό τους, όταν οι άνθρωποι

μετά από μέρες, εβδομάδες ή μήνες θα είναι σοφότεροι. Ως απόδειξη της ειλικρίνειας του κυκλικού χαρακτήρα του χρόνου αναφέρουν ότι: «Αν γνώριζα τότε αυτά που ξέρω τώρα, ποτέ δεν θα είχα κάνει ό, τι έκανα.»

Στο ακόλουθο σχήμα (σχήμα 4.6) συγκρίνεται η ταχύτητα των δυτικών αλυσίδων δράσης με τις ασιατικές αντιδράσεις. Ο Αμερικανός, ο Γερμανός και ο Ελβετός πάει στο σπίτι ικανοποιημένος όταν όλες του οι εργασίες έχουν ολοκληρωθεί. Για τους Γάλλους ή τους Ιταλούς είναι ικανοποιητικό να μπορέσουν να τις ολοκληρώσουν την επόμενη ημέρα. Οι περισσότεροι Ασιάτες, αντί να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αμέσως σε διαδοχική διαμόρφωση, πραγματοποιούν κύκλο γύρω του για μερικές ημέρες ή εβδομάδες πριν από τη λήψη απόφασης. Μετά από μια κατάλληλη περίοδο αντανάκλασης, τα καθήκοντα A, D και F μπορεί να φαίνονται πραγματικά ως μια ορθή επιδίωξη (σχήμα 4.6). Τα καθήκοντα B, C και E μπορεί να ολοκληρωθούν διακριτικά. Η πρόβλεψη όλου του σκηνικού έχει προσδιοριστεί, ωστόσο, ότι το έργο G, ίσως ούτε καν να έχει προβλεφθεί νωρίτερα και πιθανόν να είναι το πιο σημαντικό όλων των άλλων σημείων.

Διάγραμμα 12: Δυτική Αλυσίδες Δράση / Ασιατικές αλληλεπιδράσεις



Πηγή: Hampden-Turner, and Trompenaars, 1993.

3.5 Επιστροφή στο μέλλον

Στη γραμμική δράση, ο βιομηχανικός χρόνος στους δυτικούς πολιτισμούς θεωρείται ως ένας δρόμος κατά μήκος του οποίου μπορούν να βαδίσουν. Η ζωή

μερικές φορές αναφέρεται ως ένα «ταξίδι» και ο θάνατος προσδιορίζει αυτό το «τέλος του δρόμου». Φανταζόμαστε τους εαυτούς μας σαν να έχουμε ταξιδέψει κατά μήκος του τμήματος του δρόμου που είναι πίσω μας (το παρελθόν) και βλέπουμε το απάτητο μονοπάτι για το μέλλον να απλώνεται μπροστά μας.

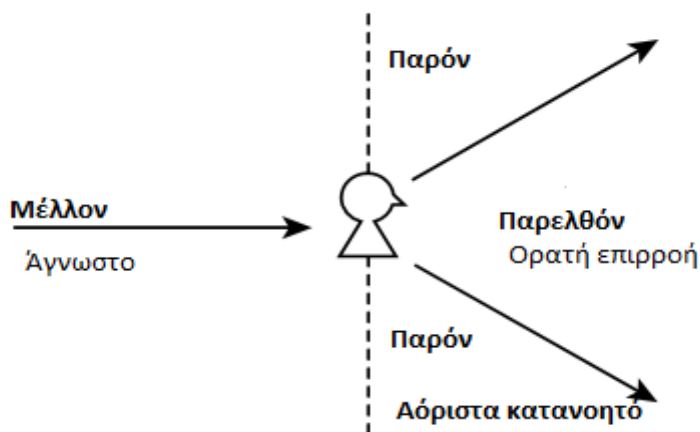
Γραμμικά προσανατολισμένοι άνθρωποι δε δίνουν προσοχή στο μέλλον, καθώς είναι εντελώς άγνωστο, γιατί έχουν ήδη προωθηθεί σε ορισμένα κανάλια μετά από σχολαστικό προγραμματισμό. Τα αμερικανικά στελέχη, με τριμηνιαίες προβλέψεις τους, θα προσδιορίσουν πόσα χρήματα πρόκειται να φέρει μια απόδοση μιας δράσης το επόμενο τρίμηνο ή για παράδειγμα ο Ελβετός σταθμάρχης θα ισχυριστεί, χωρίς κανέναν δισταγμό, ότι το τρένο από τη Ζυρίχη προς Λουκέρνη θα φύγει στις 9:03 αύριο το πρωί και θα φτάσει ακριβώς 10:05. Τα ρολόγια, τα ημερολόγια και οι υπολογιστές είναι συσκευές που όχι μόνο συμβάλλουν σε αυτού του είδους την ακρίβεια, αλλά και έχουν επιβάλει τη συνήθεια στους δυτικούς να εργάζονται προς τους στόχους και τις προθεσμίες. Θα μπορούσε να αναφέρει κάποιος ότι αυτή η λογική "κάνει το μέλλον να συμβεί." Δεν υπάρχει ασφαλώς η δυνατότητα να υπάρχει γνώση για τα πάντα, αλλά θα εξαλείψει άγνωστους παράγοντες στο μέλλον για καλύτερα αποτελέσματα. Ο προσωπικός προγραμματισμός μας λέει ότι κατά το επόμενο έτος πρόκειται να ξυπνάει κάποιος σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, να εργάζεται τόσες πολλές ώρες, να κάνει διακοπές σε προκαθορισμένες χρονικές περιόδους και να πληρώνει φόρους σε καθορισμένες ημερομηνίες.

Ο κυκλικός δρόμος δε θεωρείται ως μια ευθεία προς τον ορίζοντα με τα πόδια, αλλά ως μια καμπύλη που σε έναν χρόνο θα μας οδηγήσει μέσα σε ένα "σκηνικό" και οι συνθήκες θα μοιάζουν παρά πολύ με αυτό που βιώνουμε στην παρούσα στιγμή. Οι παρατηρητές του κυκλικού χρόνου είναι λιγότερο πειθαρχημένοι στον προγραμματισμό τους για το μέλλον, δεδομένου ότι πιστεύουν ότι δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί και ότι οι άνθρωποι κάνουν τη ζωή ευκολότερη για τους εαυτούς τους με την «εναρμόνιση» με τους νόμους και τις κυκλικές εκδηλώσεις της φύσης. Ωστόσο, σε τέτοιες κουλτούρες εξακολουθεί να είναι δυνατή μια γενική μορφή του σχεδιασμού, για πολλά πράγματα που είναι αρκετά τακτικά και αντιληπτά.

Η παρατήρηση της κουλτούρας και στα γραμμικά και κυκλικά στοιχεία του χρόνου είναι σαν να βλέπεις το παρελθόν σαν κάτι που είναι πίσω και το μέλλον ως κάτι που βρίσκεται μπροστά. Στη Μαδαγασκάρη, συμβαίνει το αντίθετο (σχήμα 4.7). Στη Μαδαγασκάρη θα μπορούσε κάποιος να φανταστεί το μέλλον, καθώς κυλάει προς το πίσω μέρος του κεφαλιού του, τότε όλο το παρελθόν, απλώνεται μπροστά

τους. Μπορεί με αυτόν τον τρόπο να τον δει κανείς τον χρόνο, να τον απολαύσει, να μάθει από αυτόν, ακόμη και να "παίξει" μαζί του. Οι άνθρωποι της Μαδαγασκάρης ξοδεύουν ένα υπερβολικά μεγάλο χρονικό διάστημα συμβουλευόμενοι από τους προγόνους τους. Ακόμα στη Μαδαγασκάρη θεωρούν το μέλλον ως άγνωστο. Είναι πίσω από το κεφάλι τους, εφόσον δεν έχουν μάτια. Τα σχέδιά τους για αυτή την άγνωστη περιοχή θα είναι μακριά και προσεκτικά, γιατί δεν μπορούν να βασιστούν σε αυτό; Για παράδειγμα τα λεωφορεία στη Μαδαγασκάρη φεύγουν, όχι σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα, αλλά όταν το λεωφορείο είναι γεμάτο. Δεν έχει να κάνει μόνο με το οικονομικό ζήτημα, αλλά και με το γεγονός τότε οι περισσότεροι επιβάτες έχουν επιλέξει να φύγουν. Κατά συνέπεια, στη Μαδαγασκάρη τα αποθέματα δεν αναπληρώνονται μέχρι τα ράφια να αδειάσουν, το φυσικό αέριο μόνο όταν στερέψουν οι σταθμοί ανεφοδιασμού και ορδές των επιβατών στο αεροδρόμιο θα επικυρωθούν τελευταία στιγμή και ας έχουν τα εισιτήριά τους, στην πραγματικότητα όλοι είναι σε λίστα αναμονής. Η πραγματική επικύρωση των θέσεων γίνεται μεταξύ του ανοίγματος του γραφείου check-in και της αναχώρησης του αεροπλάνου (Hampden-Turner & Trompenaars, 1993).

Διάγραμμα 13: Μαδαγασκάρης έννοια του χρόνου



Πηγή: Hampden-Turner, and Trompenaars, 1993.

3.6 Ισχύς του χρόνου και έννοιες

Οι κάτοικοι της Μαδαγασκάρης, οι Ταϊλανδοί, οι Γιαπωνέζοι, οι Ισπανοί και πολλοί άλλοι θα συνεχίσουν να χρησιμοποιούν τον χρόνο με τρόπο που θα έρχονται σε σύγκρουση με τον γραμμικό προσανατολισμό της κουλτούρας στην κοινωνική και επιχειρηματική σφαίρα.

Η αντικειμενική άποψη του χρόνου και της αποδοχής για τα αποτελέσματά του, είναι ευνοϊκή για την ιστορικότητα και για όλα όσα σχετίζονται με τη βιομηχανική οργάνωση. Ακριβώς όπως έχει συλληφθεί η αντικειμενοποιημένη εποχή μας, όπως και στην επέκταση στο μέλλον, με τον ίδιο τρόπο εκτείνεται και στο παρελθόν, μπορεί να αντικατοπτρίζει τα στοιχεία του παρελθόντος τις εκτιμήσεις, όπως προϋπολογισμούς και χρονοδιαγράμματα. Έτσι, έχει δημιουργηθεί μια εμπορική δομή με βάση τον χρόνο σε προϋπολογισμένες αξίες όπως: οι μισθοί του χρόνου, ενοικίαση, πιστωτικές, τόκοι, αποσβέσεις και τα ασφάλιστρα.

Σε γενικές γραμμές υπάρχει μια σιγουριά (στη Βόρεια Αμερική και τη Βόρεια Ευρώπη) που μας προσδιορίζει τη βέλτιστη διαχείριση του χρόνου. Πολλοί πολιτισμοί (συμπεριλαμβανομένων των ισχυρών οικονομιών του μέλλοντος, όπως η Κίνα, η Ιαπωνία και η Νοτιοανατολική Ασία) θα επιτρέψουν μόνο τη γραμμική-προσανατολισμένη έννοια του χρόνου στο να υπαγορεύουν τη συμπεριφορά τους σε περιορισμένο βαθμό. Η βιομηχανική οργάνωση απαιτεί έναν ορισμένο βαθμό συγχρονισμού των χρονοδιαγραμμάτων και των στόχων, αλλά οι βασικές φιλοσοφίες σχετικά με την καλύτερη και πιο αποτελεσματική χρήση του χρόνου αναφέρονται σε ένα πιο ουσιαστικό βάσει του οποίου θα πρέπει να δαπανάται (Harris and Moran, 1979).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

4.1 Η διαχείριση και η ηγεσία σε διαφορετικές κουλτούρες

Τα διοικητικά στελέχη των Δυτικών και των Ιαπωνικών εταιριών αντιμετωπίζουν τεράστιες προκλήσεις. Επιβάλλεται να μάθουν να αντιμετωπίζουν προβλήματα που έχουν προκύψει από τη ραγδαία επέκταση του παγκοσμιοποιημένου εμπορίου και πρέπει να εγκαταλείψουν τις προηγούμενες συνήθειες της αλαζονείας και αυταρέσκειας. Στη διάθεσή τους για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων έχουν πολλά οικονομικά όπλα με τα οποία πρέπει να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους. Χαρακτηρίζεται ως επιτακτική ανάγκη αυτά τα στελέχη να μάθουν πώς να οδηγούν, να διαχειρίζονται, να παρακινήθουν και να εμπνέουν έναν αυξανόμενο αριθμό ξένων που ανήκουν στο προσωπικό και στους πελάτες.

Αρκετοί αναρωτιούνται αν αυτό είναι εφικτό σε κορυφαίο επίπεδο διότι έχει πάρει παγκόσμιες διαστάσεις και το χαρακτηριστικό αυτό έχει εισβάλει σε πολλά οργανωτικά επίπεδα. Η επικοινωνία μεταξύ των μεσαίων στελεχών και των διεθνών ομάδων μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία ή την αποτυχία για πολλούς οργανισμούς. Τα ερωτήματα που προκύπτουν πάνω σε αυτή την ανάγκη είναι: Υπάρχει κάτι τέτοιο, όπως ένα παγκόσμιο στυλ ηγεσίας σε αυτές τις χώρες; Είναι λειτουργικό στην πράξη; Ποια είναι τα στοιχεία του; Πώς κάποιος έχει τη δυνατότητα να φτάσει εκεί;

Αρκετοί αναφέρουν ότι ο ασιατικός ανταγωνισμός στον εικοστό πρώτο αιώνα θα είναι σκληρός και αδυσώπητος. Οι Ασιάτες έχουν υπομείνει αιώνες στο να παίζουν δευτερεύοντα ρόλο και προτίθενται να αντιστρέψουν την κατάσταση. Σε αρκετές περιπτώσεις το έχουν ήδη πράξει. Σε κλάδους όπως η κλωστοϋφαντουργία, τα ενδύματα, τα παπούτσια, τα παιχνίδια και τα πλαστικά η Δύση δεν έχει καμία πιθανότητα να τους ανταγωνιστεί, ούτε θα έχει στο μέλλον. Σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, σε υλικά που προσδιορίζονται για χρήση από απλούς καταναλωτές η Δύση ήδη απειλείται από τη Μαλαισία, την Ταϊλάνδη, την Κορέα και την Ταϊβάν. Πώς μπορεί η Δύση να ανταγωνιστεί όλα αυτά;

Σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά ο ανταγωνισμός όσον αφορά την κατανόηση των προσδοκιών των άλλων, μπορεί να κάνει σημαντικές συγκρίσεις ως προς το πως οι διαφορετικές εθνικές κουλτούρες που ασχολούνται με το ζήτημα.

1. Μικρές ευρωπαϊκές χώρες όπως η Ολλανδία, το Βέλγιο, η Ελβετία και οι Σκανδιναβικές χώρες διακρίνονται από διαπολιτισμικές δεξιότητες στοιχείο που αποδίδει καλά σε διεθνές επίπεδο. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε κάποιες εταιρίες (Nokia, Ericsson, Scania, Volvo, Carlsberg, Heineken, Shell, Unilever, Tetra-Pak, Nestlé).
2. Ο πολυπολιτισμικός Καναδάς έχει μεγάλες μελλοντικές δυνατότητες.
3. Οι Big Five, οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Ιαπωνία, η Γερμανία, η Βρετανία και η Γαλλία έχουν πολύ δρόμο να διανύσουν για την εκμάθηση για το πώς να διαχειριστούν με επιτυχία τους πολιτισμούς.
4. Στις χώρες, όπως η Γαλλία, η Ιταλία και η Ισπανία, υπάρχει ένα επιπλέον εμπόδιο από το ανεπαρκές επίπεδο γνώσης της αγγλικής γλώσσας.

Αν συγκρίνουμε την απόδοση των Ασιατών σε σχέση με την κουλτούρα στο ζήτημα της ηγεσίας, βλέπουμε ότι υπάρχει σε αυτήν μια προοπτική συμμόρφωσης. Όχι μόνο έχουν μάθει αγγλικά, αλλά έχουν αναπτύξει ευαισθησία προς τις προσδοκίες των Δυτικών καταναλωτών. Σε αυτό έχουν βοηθήσει σημαντικά η εγκατάσταση και η δράση των εκατομμυρίων Κινέζων στο εξωτερικό, τακτική που ακολουθούν και οι Ινδοί. Στη Σιγκαπούρη και το Χονγκ Κονγκ έχουν το δικό τους ενσωματωμένο πλεονέκτημα. Οι Ταϊλανδοί και οι Κορεάτες προσπαθούν να εξοικειωθούν με τις αμερικανικές πολιτιστικές συνήθειες, οι Μαλαισιανοί γνωρίζουν αρκετά καλά αγγλικά και οι Φιλιππίνες είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αγγλόφωνη χώρα στον κόσμο.

Επιτυχημένη διείσδυση είναι και η διείσδυση της Ιαπωνίας στις δυτικές χώρες παρά τις κακές διαπολιτισμικές δεξιότητες των Ιαπώνων. Η αύξηση του κόστους εργασίας και η κινεζική υψηλή τεχνολογία ανταγωνισμού συνιστούν απειλή για την ιαπωνική οικονομία. Όπως και οι Αμερικανοί, έτσι και οι Ιάπωνες είναι στη δεξιά πλευρά του τεχνολογικού χάσματος, το οποίο τους δίνει μερικά χρόνια ανάπαυλα. Όπως και οι Αμερικανοί, θα πρέπει να μάθουν πώς να συνεχίσουν να προβάλλουν την επιτυχία τους πέρα από τα σύνορα μέσα από την ανάπτυξη πιο διαπολιτισμικής ευαισθησίας. Τα μαμούθ αγορές του μέλλοντος, η Κίνα, η Ινδία, η Ινδονησία, το Πακιστάν, η Νιγηρία και η Βραζιλία, έχουν πολύ διαφορετικές νοοτροπίες (Harris and Moran, 1979).

4.2 Η ηγεσία στο πλαίσιο της κουλτούρας

Οι ηγέτες μπορούν να γεννηθούν, να εκλεγούν να εκπαιδευτούν και να διαμορφωθούν. Μπορούν να εκμεταλλευτούν την εξουσία ή να μοιράσουν ευθύνες. Η ηγεσία μπορεί να είναι αυταρχική ή δημοκρατική, συλλογική ή ατομική, βασισμένη στην αξία ή την αποδόμηση, την επιθυμία ή την επιβολή. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι ηγέτες επιχειρήσεων συχνά ασκούν τη δύναμή τους σύμφωνα με την εγχώρια κουλτούρα. Για παράδειγμα, μια επιβεβαιωμένη δημοκρατία όπως η Σουηδία παράγει δημοκρατικούς διαχειριστές χαμηλού βαθμού. Οι Άραβες διαχειριστές είναι καλοί μουσουλμάνοι. Οι Κινέζοι διαχειριστές έχουν συνήθως κυβερνητικές ή κομματικές σχέσεις. Οι ηγέτες δεν μπορούν εύκολα να μεταφερθούν από τον έναν πολιτισμό στον άλλο. Οι πρωθυπουργοί της Ιαπωνίας θα ήταν σε μεγάλο βαθμό αναποτελεσματικοί στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι Αμερικανοί πολιτικοί θα έμεναν με δυσκολία στις περισσότερες αραβικές χώρες.

Οι διασυνοριακές μεταβιβάσεις γίνονται ολοένα και συχνότερες με την παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων, επομένως καθίσταται ακόμη πιο επιτακτική η προσεκτική εξέταση της σύνθεσης των διεθνών ομάδων και ιδιαίτερα της επιλογής των ηγετών τους. Οι αυταρχικοί Γάλλοι διαχειριστές πρέπει να περάσουν με σιγουριά στη συναίνεση της Ιαπωνίας και της Σουηδίας. Οι αυταρχικοί ασιατικοί ηγέτες πρέπει να υιοθετήσουν ένα πιο σθεναρό στυλ στη διαλεκτική αν θέλουν να επιτύχουν. Οι Γερμανοί διευθυντές που αποστέλλονται στην Αυστραλία ανησυχούν κάπως από την αδιαφορία του προσωπικού τους και από την προφανή έλλειψη σεβασμού της εξουσίας (Hall & Reed ,1983).

4.3 Αλλαγή των αντιλήψεων της ηγεσίας

Στον εικοστό πρώτο αιώνα, με τις πολυεθνικές και τους ομίλους να επεκτείνουν την παγκόσμια εμβέλειά τους, η εταιρική διακυβέρνηση και οι διεθνείς ομάδες θα μάθουν πολλά για την προβολή πολυπολιτισμικών επιχειρήσεων και εργατικών δυνάμεων. Η νέα ώθηση που παρέχεται από νέους διευθυντές από την Ασία, τη Ρωσία, την Πολωνία, την Ουγγαρία, τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, τη Λατινική Αμερική και την Αφρική θα αλλάξει τις ιδέες της ηγεσίας, όπως και ο αυξανόμενος αριθμός γυναικών σε διευθυντικές θέσεις. Σε έναν αιώνα, δύο από τους

πιο αξιοσέβαστους ηγέτες του κόσμου - Νέλσον Μαντέλα και Κόφι Ανάν - ήταν Αφρικανοί. Η τελική αριθμητική υπεροχή των μη λευκών ηγετών, ήδη σημαντικών στον πολιτικό κόσμο, θα διαπεράσει τις επιχειρήσεις. Με βάση την εμπορική επιτυχία και την ανάπτυξη της Σιγκαπούρης μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό πλαίσιο, ο LeeKuanYew συμεριζεται εύλογα τον ισχυρισμό ότι ήταν ο πιο επιτυχημένος "διαχειριστής" των τελευταίων τριών δεκαετιών του εικοστού αιώνα. Οι αρχές του ήταν σε μεγάλο βαθμό εκείνες που κατοχυρώνονται στις ασιατικές οδηγίες. Αυτό δε σημαίνει ότι οι κανόνες του Κομφούκιου ισχύουν εξίσου παντού (Hall & Reed, 1983).

4.4 Πολιτιστικές ρίζες της οργάνωσης και της ηγεσίας

Η ανάπτυξη των εννοιών της ηγεσίας είναι ένα ιστορικό φαινόμενο, που συνδέεται στενά με την οργανωτική δομή της κοινωνίας. Κάθε κοινωνία αναπαράγει τον τύπο του ηγέτη που θέλει και αναμένει από αυτόν να ακολουθήσει τον δρόμο που έχουν επιλέξει οι παλιές πολιτιστικές συνήθειές τους. Η συμπεριφορά των μελών οποιασδήποτε πολιτιστικής ομάδας εξαρτάται, σχεδόν εξ ολοκλήρου, από την ιστορία του λαού αυτής της κοινωνίας. Συχνά λέγεται ότι δεν μπορούμε να μάθουμε τα διδάγματα της ιστορίας - και μάλιστα έχουμε δει λάθη που επαναλαμβάνονται εκατοντάδες χρόνια από διαδοχικές γενιές - αλλά μακροπρόθεσμα ένας λαός θα τηρεί συλλογικά το σύνολο των κανόνων, των αντιδράσεων και των δραστηριοτήτων που η εμπειρία και η ανάπτυξή τους έχουν αποδειχθεί ωφέλιμες γι' αυτούς. Η ιστορία τους μπορεί να αποτελείται από καλά και κακά χρόνια, μεταναστεύσεις, εισβολές, κατακτήσεις, θρησκευτικές διαμάχες ή σταυροφορίες, θύελλες, πλημμύρες, ξηρασίες, χαμηλές θερμοκρασίες, ασθένειες και λοιμούς. Μπορεί να έχουν βιαιότητα, καταπίεση και γενοκτονίες. Ωστόσο, εάν επιβιώνουν, ο πολιτισμός τους, σε κάποιο βαθμό, έχει αποδειχθεί επιτυχής.

Εκτός από τη δημιουργία ιστορικής επιρροής και κλιματικού περιβάλλοντος, η νοοτροπία ενός πολιτισμού, η εσωτερική λειτουργία και η ιδιοφυΐα της νοοτροπίας υπαγορεύονται επίσης από τη φύση και τα χαρακτηριστικά της γλώσσας της ομάδας. Οι περιορισμένες ελευθερίες σκέψης που επιτρέπουν σε κάποια συγκεκριμένη γλώσσα θα έχουν διαδεδομένη επίδραση στις θεωρήσεις της όρασης, το χάρισμα, το συναίσθημα, το ποιητικό συναίσθημα, την πειθαρχία και την ιεραρχία. Η ιστορική εμπειρία, η γεωγραφική και γεωγλωσσολογική θέση, η φυσιολογία και η εμφάνιση, η γλώσσα, το ένστικτο για την επιβίωση - όλα συνδυάζονται για να παράγουν έναν

πυρήνα πεποιθήσεων και αξιών που θα στηρίξουν και θα ικανοποιήσουν τις προσδοκίες και τις ανάγκες μιας δεδομένης κοινωνίας.

Με βάση αυτές τις επιρροές και τις πεποιθήσεις, η κοινωνική πολιτισμική προετοιμασία των μελών της ομάδας εδραιώνεται και συνεχίζεται, για όσες περισσότερες γενιές οι διακεκριμένες αξίες συνεχίζουν να διασφαλίζουν την επιβίωση και την επιτυχία. Τα βρέφη και οι νέοι εκπαιδεύονται από τους γονείς, τους δασκάλους, τους συνομηλίκους τους και τους ηλικιωμένους. Τα χαρακτηριστικά της ομάδας εμφανίζονται σταδιακά και αποκλίνουν από εκείνα άλλων ομάδων. Οι βασικές ανάγκες για φαγητό, καταφύγιο και διαφυγή από θηρευτές αντιμετωπίζονται πρώτα. Θα προκύψουν κοινωνικές, οικονομικές και στρατιωτικές προκλήσεις. Τραυματικές ιστορικές εξελίξεις μπορεί επίσης να έχουν αντίκτυπο. Παραδείγματος χάριν, οι παραδόσεις των σαμουράι της Ιαπωνίας, οι οποίοι εξαπατήθηκαν το 1945-46, έδωσαν τη θέση τους στον αυξανόμενο ενθουσιασμό για επιτυχία στη βιομηχανία και το εμπόριο. Σε κάθε περίπτωση, σε νίκη ή ήττα, ευημερία ή ύφεση, μια κοινωνία πρέπει να οργανωθεί, να προσαρμοστεί και να αναδιοργανωθεί ανάλογα με τις εξωτερικές πιέσεις και τους δικούς της στόχους. Οι πολιτιστικές ομάδες οργανώνονται με εντυπωσιακά διαφορετικούς τρόπους και σκέπτονται τα θέματα όπως η εξουσία, η συνεργασία, οι στόχοι, τα αποτελέσματα και η ικανοποίηση με ποικίλους τρόπους. Ο όρος οργάνωση συνεπάγεται αυτόματα την ηγεσία, τους ανθρώπους στην εξουσία που γράφουν τους κανόνες για το σύστημα. Υπάρχουν πολλά ιστορικά παραδείγματα ηγεσίας που έχουν κατοχυρωθεί στο άτομο ενός άνδρα ή γυναίκας - ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Ταμερλάνος, ο Λουδοβίκος XIV, ο Ναπολέων, η Βασίλισσα Elizabeth I, η Joan of Arc είναι σαφή παραδείγματα. Άλλοι, εξίσου γνωστοί και ισχυροί, αλλά λιγότερο δεσποτικοί (Ουάσινγκτον, Βισμάρκ, Τσόρτσιλ), κυβερνούσαν και έδρασαν με τη συναίνεση των συναδέλφων τους πολιτικών. Ο κοινοβουλευτικός κανόνας, που θεσπίστηκε από τους Βρετανούς στις αρχές του δέκατου έβδομου αιώνα, ξεκίνησε ένα νέο είδος συλλογικής ηγεσίας σε κυβερνητικό επίπεδο, αν και αυτό υπήρχε σε περιφερειακό, τοπικό και φυλετικό επίπεδο για πολλούς αιώνες.

Ο τρόπος με τον οποίο μια πολιτιστική ομαδοποίηση προβαίνει στη διάρθρωση των εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεών του ή σε άλλους τύπους οργανισμών αντανακλά συνήθως σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένος. Τα δύο βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι τα εξής: (α) Πώς οργανώνεται η αρχή; και (β) πού βασίζεται η αρχή; Οι δυτικές και οι

ανατολικές απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα διαφέρουν πολύ, αλλά μόνο στη Δύση υπάρχουν εντυπωσιακές διαφορές στη στάση. Υπάρχει, για παράδειγμα, πολύτιμη ομοιότητα στα οργανωτικά πρότυπα των γαλλικών και σουηδικών εταιρειών, ενώ οι Γερμανοί και οι Αυστραλοί έχουν σχεδόν διαμετρικά αντίθετες απόψεις ως προς τη βάση της εξουσίας. Οι οργανώσεις δημιουργούνται συνήθως από ηγέτες, είτε η ηγεσία είναι δεσποτική, ατομική ή συλλογική. Η ηγεσία λειτουργεί με δύο τρόπους - δικτύωση και προσανατολισμό εργασιών. Στη λειτουργία δικτύωσης, οι ανησυχίες, κατά σειρά εμφάνισης, είναι η κατάσταση του ηγέτη, της αλυσίδας διοίκησης, του τρόπου διαχείρισης, των κινήτρων των εργαζομένων και της γλώσσας διαχείρισης που χρησιμοποιείται για να επιτευχθεί αυτό. Σε κατάσταση προσανατολισμού εργασιών, η ηγεσία πρέπει να αντιμετωπίσει θέματα, να διατυπώσει στρατηγικές, να δημιουργήσει κάποια μορφή ηθικής εργασίας και να αποφασίσει για την αποδοτικότητα, την κατανομή των καθηκόντων και τη χρήση του χρόνου. Οι υπεύθυνοι των γραμμικών ενεργών δράσεων θα επιδείξουν γενικά έναν προσανατολισμό της εργασίας. Ψάχνουν για τεχνική ικανότητα, τοποθετούν τα γεγονότα πριν από το συναίσθημα, τη λογική πριν από το συναίσθημα. Θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες στις προσφορές, εστιάζοντας την προσοχή τους και εκείνη του προσωπικού τους στα άμεσα επιτεύγματα και αποτελέσματα (Hall & Reed, 1983).

Τα πολυ-ενεργά διευθυντικά στελέχη είναι πολύ πιο εξωστρεφή, βασίζονται στην ευγλωττία τους και την ικανότητά τους να πείσουν και να χρησιμοποιήσουν την ανθρώπινη δύναμη ως έναν εμπνευσμένο παράγοντα. Συντάσσουν συχνά συναισθηματικά τις ανθρώπινες συναλλαγές, αναθέτοντας τον χρόνο που μπορεί να έχουν αναπτύσσοντας την επαφή. Οι ηγέτες αυτοί είναι συνήθως περισσότερο προσανατολισμένοι στη δικτύωση. Οι ηγέτες σε αντιδραστικούς πολιτισμούς είναι εξίσου προσανατολισμένοι στον άνθρωπο, αλλά κυριαρχούν με τη γνώση, την υπομονή και τον έλεγχο. Εμφανίζουν μετριοφροσύνη και ευγένεια, παρά την αποδεκτή αρχαιότητά τους στην εταιρία. Ξεχωρίζουν για τη δημιουργία μιας αρμονικής ατμόσφαιρας για ομαδική εργασία. Η λεπτή γλώσσα του σώματος αποφεύγει την ανάγκη για μια πληθώρα λέξεων. Γνωρίζουν καλά τις επιχειρήσεις τους και αυτό τους δίνει ισορροπία, την ικανότητα να αντιδρούν σε ένα πλέγμα πιέσεων. Είναι επίσης πατερναλιστές, λόγω των διαφορετικών αξιών και των βασικών πεποιθήσεων, των διαφορετικών κοινωνιών. Οι έννοιες της ηγεσίας και της οργάνωσης είναι αναπόφευκτα συνδεδεμένες με τον πολιτισμό. Η Αρχή μπορεί να βασίζεται σε επίτευγμα, πλούτο, εκπαίδευση, χαρισματικό ή γενεσιουργό δικαίωμα.

Οι εταιρείες μπορεί να είναι δομημένες σε κατακόρυφο, οριζόντιο ή πλέγμα και μπορούν να μορφοποιηθούν σύμφωνα με θρησκευτικές, φιλοσοφικές ή κυβερνητικές εκτιμήσεις και απαιτήσεις. Κανένας από τους δύο πολιτισμούς δε βλέπει την ουσία της εξουσίας, της ιεραρχίας ή της βέλτιστης δομής με έναν πανομοιότυπο τρόπο (Holden,1992).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η διαφορετικότητα αντιλαμβάνεται ως μια κατάσταση η οποία περιλαμβάνει την αναπαράσταση πολλαπλών ομάδων μέσα σε ένα προκαθορισμένο περιβάλλον, όπως ένα πανεπιστήμιο ή ένας χώρος εργασίας σε αυτό το πλαίσιο οριοθετείται και περιλαμβάνονται και στοιχεία της κουλτούρας του κάθε ατόμου.

Η διαφορετικότητα τείνει να συνοψίζεται ως «πολιτιστική πολυμορφία», όπως η ποικιλομορφία της διεθνούς ζωής, ο τρόπος ζωής καθώς και οι ταυτότητες, σε ένα ολόενα και πιο «παγκοσμιοποιημένο» κόσμο που δεν μπορεί να διαχωριστεί.

Επιπρόσθετα, η συζήτηση σχετικά με την πολυμορφία όχι μόνο τείνει να περιλαμβάνει μια περιγραφική διάσταση αλλά και μια έντονα περιοριστική διάσταση, η οποία αναφέρει πως οι πολιτισμοί, οι ομάδες και οι κοινωνίες θα πρέπει να αλληλεπιδρούν εξωτερικά καθώς και μεταξύ τους.

Η κατανόηση των διαφορετικοτήτων μπορεί να γίνει μόνο αν γίνει σαφής η πολιτισμική οπτική των «χρωματισμών των απόψεων της κάθε ομάδας» από τους ίδιους. Ουσιαστικά, η διαδρομή για την καλύτερη κατανόηση θα πρέπει να εξετάζει τις ιδιαιτερότητες πρώτα του προσωπικού πολιτισμού και μετέπειτα των ετερογενών.

Εξετάζοντας τον αριθμό και την ποικιλία των πολιτισμών έως σήμερα, ως προς τον τρόπο ταξινόμησης και προσαρμογής, οδηγούμαστε προς την καλύτερη κατανόηση. Ουσιαστικά, υπάρχουν πάνω από 200 χώρες ή έθνη - κράτη στον κόσμο, και ο αριθμός των πολιτισμών είναι πολύ μεγαλύτερος λόγω των ισχυρών περιφερειακών διαφορών.

Συγγραφείς όπως ο Geert Hofstede επεδίωξαν να καλύψουν όλους τους πολιτισμούς, μέσω τεσσάρων διαστάσεων που περιλαμβάνουν τη δύναμη της απόστασης, τον κολεκτιβισμό έναντι του ατομικισμού, την θηλυκότητα σε σχέση με τον ανδρισμό και την αβεβαιότητα φοροαποφυγής.

Η ανάγκη για μια πειστική κατηγοριοποίηση είναι προφανής. Αυτό μας δίνει τη δυνατότητα για:

- ◆ Πρόβλεψη της συμπεριφοράς ενός πολιτισμού,
- ◆ Διευκρίνιση γιατί οι άνθρωποι έκαναν ότι έκαναν,
- ◆ Αποφυγή αδικημάτων,
- ◆ Τυποποίηση των πολιτικών και
- ◆ Αντίληψη της καθαρότητας.

Η γραμμική δράση των ατόμων, περιγράφεται από αυτούς που κάνουν ένα πράγμα τη φορά και επικεντρώνονται σε αυτό ώστε να ολοκληρωθεί σε μια προγραμματισμένη χρονική περίοδο. Αυτοί που αναφέρονται ως πολύ-δραστήρια άτομα δεν ενδιαφέρονται αρκετά για την ακρίβεια των πραγμάτων. Προσποιούνται ότι τα τηρούν, ειδικά στην περίπτωση που ο εταίρος ή συνάδελφος είναι γραμμικής δράσης και επιμένει σε αυτό, θεωρούν ότι η σημερινή πραγματικότητα είναι το πιο σημαντικό. Στη διάταξη των καταστάσεων δίνεται προτεραιότητα στη σχετική συγκίνηση ή τη σημασία της κάθε συνεδρίασης.

Η βιομηχανική οργάνωση απαιτεί έναν ορισμένο βαθμό συγχρονισμού των χρονοδιαγραμμάτων και των στόχων, αλλά οι βασικές φιλοσοφίες σχετικά με την καλύτερη και πιο αποτελεσματική χρήση του χρόνου με τρόπο βάσει του οποίου θα πρέπει να δαπανηθεί να παραμείνει ριζικά διαφορετική.

Αρκετοί αναρωτιούνται αν αυτό είναι εφικτό σε κορυφαίο επίπεδο διότι έχει πάρει παγκόσμιες διαστάσεις, αλλά το χαρακτηριστικό αυτό έχει εισβάλει και σε πολλά οργανωτικά επίπεδα. Η επικοινωνία μεταξύ των μεσαίων στελεχών και των διεθνών ομάδων μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία ή την αποτυχία τους οργανισμούς. Τα ερωτήματα που προκύπτουν πάνω σε αυτή την ανάγκη είναι: Υπάρχει κάτι τέτοιο όπως ένα παγκόσμιο στυλ ηγεσίας σε αυτές της χώρες; Είναι λειτουργικό στην πράξη; Ποια είναι τα στοιχεία του; Πώς κάποιος έχει τη δυνατότητα να φτάσει εκεί;.

Σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά ο ανταγωνισμός όσον αφορά την κατανόηση των προσδοκιών των άλλων, υπάρχουν τα περιθώρια όπου κάποιος μπορεί να κάνει σημαντικές συγκρίσεις ως προς το πώς διαφορετικές εθνικές κουλτούρες μπορούν να συνεργαστούν.

Οι ηγέτες μπορούν να γεννηθούν, να εκλεγούν να εκπαιδευτούν και να διαμορφωθούν μπορούν να εκμεταλλευτούν την εξουσία ή να μοιράσουν αρμοδιότητες. Όμως οι ηγέτες δεν μπορούν εύκολα να μεταφερθούν από τον έναν πολιτισμό σε έναν άλλον πολιτισμό. Οι διασυνοριακές μεταβιβάσεις τους όμως γίνονται ολοένα και συχνότερες με την παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων, επομένως καθίσταται ακόμη πιο επιτακτική η προσεκτική εξέταση της σύνθεσης των διεθνών ομάδων και ιδιαίτερα της επιλογής των ηγετών τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Furnham A. and Bochner S.(1986). *Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*, Methuen
- Johnson, L. S., 2003): The diversity imperative. Building a culturally responsive school ethos. In: *Intercultural Education*, Vol. 14(1), pp. 17-30.
- Hall E.& Reed H.,1983). *Hidden Differences, Studies in International Communication: How to Communicate with the Germans*, Hamburg, Stern Magazine/ Gruner & Jahr.
- Hampden-Turner, Charles and Trompenaars, Fons (1993) *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and The Netherlands*, New York: Doubleday.
- Harris R. and Moran T., (1979). *Managing Cultural Differences: High-Performance Strategies for Today's Global Manager*, Houston: Gulf.
- Hofstede G.(1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hendry, Joy (1993) *Wrapping Culture: Politeness, Presentation, and Power in Japan and Other Societies*, Oxford: Clarendon Press.
- Holden, N.,(1992). *Management, Language and Eurocommunication, 1992 and Beyond*, institute for European Studies.
- Kruger-Potratz M.&Lutz H., (2002), *Sitting at a Crossroad. Rekonstruktive und systematische Überlegungen zum wissenschaftlichen Umgang mit Differenz*. In: *Tertium Comparationis*, Vol. 8(6), S. 81-92.
- Brewster S.,Buckley M.,Cox P.,Griep, L. (2002). *Diversity Education. A literature review*. – Calgary.
- Lanier, R. (1990) *The Rising Sun on Main Street: Working with the Japanese*, Morrisville, PA: International Information Associates.
- Nurmi R. (1986) *A Cross Cultural Note on Australian and Finnish Values*, Deakin University

- Sicakkan H. G. (2005): How is a Diverse European Society Possible? An exploration into new public spaces in six European countries. – Aalborg: Academy for Migration Studies in Denmark (AMID Papers, 46).
- Vertovec S., &Wessendorf S.,(2004). Migration and Cultural, Religious and Linguistic Diversity in Europe. An overview of issues and trends. – Oxford: University of Oxford, Centre on Migration, Policy and Society.

Ηλεκτρονικές πηγές

- http://www.uv.mx/iie/files/2013/01/art_Dietz_ZfE.pdf, 10/05/2019.