



**Ιόνιο Πανεπιστήμιο**

**Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών**

**Τμήμα Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης και Διερμηνείας**

**ΜΠΣ: Πολιτική, Γλώσσα και Διαπολιτισμική Επικοινωνία**

**Διπλωματική Εργασία με Θέμα:**

**« Η Διαπολιτισμική Διάσταση της Ηγεσίας - μια έρευνα στον επιχειρηματικό και τουριστικό τομέα της Κέρκυρας.»**

**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια:**

**Αικατερίνη Πηγή**

**Αριθμός Μητρώου:**

**ΠΓ2018313**

**Επιβλέπων καθηγητής :**

**Αν. Καθηγητής Δρ. Ιωάννης Καρράς**

**Μέλη Επιτροπής:**

**Αν. Καθηγητής Δρ. Σωτήριος Λίβας**

**Καθηγήτρια Δρ. Αναστασία Παριανού**

**Κέρκυρα 2021**

## Ευχαριστήρια

Εν πρώτης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Κύριο Ιωάννη Καρρά για την αμέριστη βοήθειά του. Με ευχαρίστηση δέχτηκε να συμμετάσχει στην προσπάθειά μου και επέβλεπε με καρτερία την μελέτη μου. Ήταν πάντοτε παρόν όποτε χρειαζόμουν τη βοήθειά του και σε όποια δυσκολία αντιμετώπιζα. Ενώ, οι προτροπές και οι συμβουλευτές του ήταν πολύτιμες. Εν συνεχεία θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής, την κυρία Αναστασία Παριανού και τον κύριο Σωτήριο Λίβα για τις παρατηρήσεις τους. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου Μιχάλη για την αμέριστη στήριξή του.

## Περίληψη

Η έμπνευση για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας προήλθε από το παγκόσμιο επιχειρηματικό και διαπολιτισμικό γίγνεσθαι. Δεδομένων των νέων διαπολιτισμικών και οικονομικών συνθηκών η ανάγκη επικοινωνίας και αποτελεσματικής ηγεσίας είναι πιο επιτακτική από ποτέ. Η έρευνα της εργασίας εστιάζεται στο νησί της Κέρκυρας και σε επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τοπικό, εθνικό αλλά και πολυεθνικό χαρακτήρα. Ο κύριος σκοπός της είναι ο εντοπισμός της αποτελεσματικής ηγεσίας σε διαπολιτισμικά πλαίσια είτε αυτό αφορά στην εργασιακή ομάδα είτε στην παροχή υπηρεσιών είτε στη χάραξη των πολιτικών της επιχείρησης.

Το παρόν πόνημα βασίζεται στην ποιοτική έρευνα. Αρχικά παρέχεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση μέσω της οποίας δημιουργείται το θεωρητικό πλαίσιο των εννοιών του «Ηγέτη» και της «Ηγεσίας» οι οποίες περιλαμβάνονται μέσα σε ένα τουριστικό επιχειρηματικό πλαίσιο. Τα χαρακτηριστικά και οι απαραίτητες δεξιότητες αναλύονται λεπτομερώς πριν παρουσιαστεί η σύνδεση μεταξύ ηγεσίας και διαπολιτισμικής επικοινωνίας.

Για την διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια και ημιδομημένες συνεντεύξεις. Ο κύριος στόχος αυτού του συνδυασμού ήταν η επίτευξη της μέγιστης διεξαγωγής ολοκληρωμένων συμπερασμάτων. Κατά κύριο λόγο το περιεχόμενο των συνεντεύξεων προέκυψε μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση ενώ, τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αναδύθηκαν από τον σκοπό της έρευνας δημιούργησαν τις ερευνητικές υποθέσεις (Strauss & Corbin, 1998 σελ. 39-42).

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης τοποθετούν τα θεμέλια για την άσκηση αποτελεσματικής διαπολιτισμικής ηγεσίας στο νομό Κέρκυρας. Δυστυχώς η γενίκευση των αποτελεσμάτων δεν ήταν εφικτή εφόσον χρησιμοποιήθηκε ένα μικρό δείγμα πληθυσμού και σε περιορισμένο πλαίσιο. Παρόλα αυτά, τα ευρήματα που παρουσιάζονται παρέχουν αρκετές πληροφορίες και επισημαίνουν ορισμένα ζητήματα σχετιζόμενα με την αποτελεσματική ηγεσία σε διαπολιτισμικά πλαίσια. Ορμώμενοι από τα ευρήματα της μελέτης, στη συνέχεια παρουσιάζονται προτάσεις που σχετίζονται με την ενίσχυση της ηγετικής ικανότητας σε διαπολιτισμικά πλαίσια.

Εν κατακλείδι, η παρούσα μελέτη προσπάθησε να διερευνήσει ένα πολύπλευρο και πολυδιάστατο θέμα, σκοπό της ήταν να συμβάλει με κάποιο τρόπο στον διαφωτισμό του επιχειρηματικού πλαισίου στο νομό Κέρκυρας, προβάλλοντας τις υφιστάμενες ηγετικές τακτικές σε διαπολιτισμικά πλαίσια και θέτοντας τα θεμέλιά για περαιτέρω μελλοντική έρευνα. Η σημασία της παρούσας μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί μια πρώτη επαφή με την υφιστάμενη ηγετική και διαπολιτισμική κατάσταση στο συγκεκριμένο πλαίσιο εφόσον έως τώρα δεν έχει υπάρξει κάποια άλλη μελέτη με το ίδιο ή έστω παρόμοιο περιεχόμενο. Ως εκ τούτου αποτελεί εφελτήριο για μελετητές ή στελέχη εταιρειών που επιθυμούν να διερευνήσουν την ηγεσία των τουριστικών επιχειρήσεων μέσα σε αυτό το συγκεκριμένο διαπολιτισμικό πλαίσιο.

## Abstract

The current global business and intercultural scene inspired the writing of this paper. Given the new intercultural and economic conditions, the need for intercultural communication competence and effective leadership is more urgent than ever. This paper focuses on Corfiot businesses with local, national or multinational character. The main purpose is to identify whether leadership is achieved within intercultural contexts, whether it concerns the working group, the provision of services or the formulation of the company's policies.

This dissertation is based on qualitative research. Initially, a bibliographical overview is provided, so as to create the theoretical framework of the concepts “leader” and “leadership” within a tourism business framework. The characteristics and the essential skills are examined in detail, before the link between leadership and intercultural communication is demonstrated.

Questionnaires and semi-structured interviews were used to conduct the research, the main objective of which was to reach comprehensive conclusions. Primarily the content of the interviews emerged through the bibliographical review while the research questions that emerged from the purpose of the research created the research hypotheses (Strauss & Corbin, 1998 p. 39-42).

The findings of the present study lay the foundations for effective intercultural leadership in the prefecture of Corfu. Unfortunately, the generalization of the results was not possible since a small population sample was used within a limited context. However, the findings presented provide a wealth of information and highlight some issues related to effective leadership in intercultural contexts. Based on the findings of the study, implications are drawn and suggestions are made on how to enhance leadership in intercultural contexts.

In conclusion, the present study tried to investigate a multifaceted and multidimensional issue, its purpose was to contribute -in some way- to the enlightenment of the business environment in the prefecture of Corfu, highlighting the existing leadership tactics in intercultural contexts and laying the foundations for further future research. The importance of this study lies in the fact that it is an initial attempt to study the current leadership and intercultural situation in this context since, to this day, there has been no other study with the same or even a similar context. It is therefore a springboard for scholars or company executives who wish to explore tourism business leadership within the specific intercultural context.

## Περιεχόμενα

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Ευχαριστίες.....          | 2 |
| Περίληψη.....             | 3 |
| Abstract.....             | 4 |
| Λίστα Πινάκων.....        | 8 |
| Λίστα Συντομογραφιών..... | 9 |

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

#### **Εισαγωγή**

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1.0 Η Διεθνής Σκηνή.....                                        | 10 |
| 1.1 Η Υπόθεση και τα Ερευνητικά Ερωτήματα.....                  | 10 |
| 1.2 Ο Σκοπός της Έρευνας.....                                   | 12 |
| 1.3 Μεθοδολογία και Σχεδιασμός Έρευνας.....                     | 12 |
| 1.4 Οι Βασικοί Ορισμοί.....                                     | 13 |
| 1.5 Οριοθέτηση του Σκοπού της Έρευνας και η Βασική Υπόθεση..... | 14 |
| 1.6 Περίληψη του Κεφαλαίου.....                                 | 14 |

### **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>**

#### **Ηγεσία σε Διαπολιτισμικά Πλαίσια**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 2.0 Εισαγωγή.....                                                  | 15 |
| 2.1 Κοινωνική Νοημοσύνη και Ηγεσία.....                            | 16 |
| 2.2 Κοινωνική Νευροεπιστήμη και Ηγεσία.....                        | 17 |
| 2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) και Ηγεσία.....                  | 18 |
| 2.4 Ενσυναίσθηση και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....                 | 20 |
| 2.4.1. Εμπνέοντας και Καθοδηγώντας τους Άλλους.....                | 20 |
| 2.4.2 Οικοδόμηση Σχέσεων.....                                      | 21 |
| 2.5 Πολιτισμική Νοημοσύνη (CQ) και Ηγεσία.....                     | 21 |
| 2.5.1 Η Πολυδιάστατη Δομή της Πολιτισμικής Νοημοσύνης.....         | 22 |
| 2.6 Τα Στυλ Ηγεσίας σε Συνάρτηση με την Πολιτισμική Νοημοσύνη..... | 24 |
| 2.7 Ηγεσία και Διαχείριση Κρίσεων.....                             | 27 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 2.7.1 Τι είναι Όμως Κρίση;.....                            | 27 |
| 2.7.2 Καθορισμός Ύφους Ηγεσίας στη Διαχείριση Κρίσεων..... | 28 |
| 2.8 Περίληψη Κεφαλαίου και Τελικές Παρατηρήσεις .....      | 29 |

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>**

### **Σχεδιασμός Έρευνας**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 3.0 Εισαγωγή.....                                        | 31 |
| 3.1 Σχεδιασμός έρευνας.....                              | 32 |
| 3.2 Ποιοτική Έρευνα: Εργαλειοποίηση.....                 | 32 |
| 3.3 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα.....                       | 34 |
| 3.4 Οι Συμμετέχοντες.....                                | 35 |
| 3.5 Περίληψη του Κεφαλαίου και Τελικές Παρατηρήσεις..... | 35 |

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>**

### **Τα Ερευνητικά Ευρήματα**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 4.0 Εισαγωγή.....                                                     | 36 |
| 4.1 Δημογραφικοί Παράγοντες.....                                      | 36 |
| 4.2 Τα Ποιοτικά Ευρήματα των Συνεντεύξεων.....                        | 40 |
| 4.2.1 Τα Ποιοτικά Ευρήματα ως Προς το Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα.....   | 40 |
| 4.2.2 Τα Ποιοτικά Ευρήματα ως Προς το Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα..... | 41 |
| 4.2.3 Τα Ποιοτικά Ευρήματα ως Προς το Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα.....   | 43 |
| 4.3 Περίληψη του Κεφαλαίου και Τελικές Παρατηρήσεις.....              | 44 |

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>**

### **Συζήτηση και Συμπεράσματα**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 5.0 Εισαγωγή.....                                                   | 45 |
| 5.1 Συζήτηση.....                                                   | 45 |
| 5.1.1 Συζήτηση Ευρημάτων ως Προς το Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα.....   | 45 |
| 5.2.1 Συζήτηση Ευρημάτων ως Προς το Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα..... | 46 |
| 5.2.3 Συζήτηση Ευρημάτων ως Προς το Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα.....   | 49 |
| 5.2 Η Σημασία των Ευρημάτων και Πρακτικές Επιπτώσεις.....           | 50 |
| 5.3 Περιορισμοί Έρευνας.....                                        | 51 |
| 5.4 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....                             | 52 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 5.5 Συμπεράσματα..... | 53 |
|-----------------------|----|

## **Βιβλιογραφία**

## **Παραρτήματα**

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγια για την Διεξαγωγή Ποιοτικής Έρευνας..... | 66 |
| Παράρτημα 2. Συνεντεύξεις.....                                       | 72 |
| Παράρτημα 3. Πίνακες Αποτελεσμάτων.....                              | 89 |

## Λίστα Πινάκων

|            |                                                            |    |
|------------|------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1. | Ηλικίες Συμμετεχόντων.....                                 | 37 |
| Πίνακας 2. | Επίπεδο Εκπαίδευσης.....                                   | 38 |
| Πίνακας 3. | Αριθμός Ομιλούμενων Ξένων Γλωσσών.....                     | 38 |
| Πίνακας 4. | Συχνότητα Ταξιδιών στο Εξωτερικό για λόγους Εργασίας ..... | 39 |
| Πίνακας 5. | Συχνότητα Ταξιδιών στο Εξωτερικό για λόγους Αναψυχής.....  | 39 |
| Πίνακας 6. | Συνολική Εργασιακή Εμπειρία.....                           | 40 |
| Πίνακας 7. | Έτη Εργασίας στην Παρούσα Εργασία.....                     | 40 |

## Λίστα Συντομογραφιών

|             |                              |
|-------------|------------------------------|
| <b>EQ:</b>  | Emotional Intelligent        |
| <b>CQ:</b>  | Cultural Intelligent         |
| <b>PEA:</b> | Positive Emotional Attractor |
| <b>SBT:</b> | Scenario-Based Training      |
| <b>CDA:</b> | Critical Discourse Analysis  |

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### Εισαγωγή

#### 1.0 Η Διεθνής Σκηνή

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από εντατικές διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις και οι εταιρείες συμμετέχουν σε ένα παγκόσμιο δίκτυο με ισχυρές οικονομικές αλληλεξαρτήσεις (House; Hanges; Javidan; Dorfman, & Gupta 2004; Samovar, Porter, & McDaniel, 2007). Ως εκ τούτου, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εξελίσσεται σε μια πολυεθνική σκηνή (multinational scene), η οποία έχει αντίκτυπο ακόμα και στα εγχώρια εργασιακά περιβάλλοντα, τα οποία τείνουν να γίνονται ολοένα και πιο πολιτισμικά (Javidan & House 2002; Jokinen 2005; Samovar & Porter 2004; Samovar et al. 2007; Thomas 2001; Wong, Wong, & Heng, 2007).

Η βιβλιογραφία έχει αναγνωρίσει τον σημαντικό ρόλο της ηγεσίας στο πολιτισμικό περιβάλλον της παγκόσμιας επιχειρηματικότητας (House et al. 2004; Karpin 1995; Sinclair & Wilson, 2002). Υποστηρίζει επίσης, ότι για να επιβιώσουν οι σημερινοί ηγέτες στην παγκόσμια οικονομία θα πρέπει να έχουν νέες δεξιότητες εφόσον η Ηγεσία από μόνη της έχει γίνει περισσότερο διαπολιτισμική (Sinclair & Wilson, 2002). Αυτός είναι και ο κύριος λόγος όπου οι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν τις ικανότητες τους στην διαπολιτισμική επικοινωνία η οποία ορίζεται ευρέως ως “ γνώση, κίνητρα και δεξιότητες για αποτελεσματική και κατάλληλη αλληλεπίδραση με μέλη διαφορετικών πολιτισμών ” (Wiseman, 2003 σελ 192).

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην εξέταση των χαρακτηριστικών του χαρισματικού Ηγέτη ο οποίος λειτουργεί εξίσου αποτελεσματικά τόσο σε εγχώρια όσο και σε διεθνή πλαίσια τα οποία χαρακτηρίζονται από πολιτισμική ποικιλομορφία. Αρχικά, κύριο μέλημα αποτελεί η αποκρυστάλλωση συγκεκριμένων εννοιών οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την ανάπτυξη των διαφόρων δεξιοτήτων (κοινωνικών, συναισθηματικών, γλωσσικών, πολιτισμικών και επικοινωνιακών) που συνοδεύουν την συμπεριφορική δεινότητα των ηγετών και αναλύονται εκτενέστερα στο δεύτερο κεφάλαιο. Παρακάτω παρουσιάζεται αναλυτικά ο σκοπός της έρευνας αλλά και τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία πηγάζουν από τις βιβλιογραφικές αναφορές.

#### 1.1 Η Υπόθεση και τα Ερευνητικά Ερωτήματα.

Όπως ειπώθηκε παραπάνω, ο ρόλος της ηγεσίας στο πολιτισμικό περιβάλλον της παγκόσμιας επιχειρηματικότητας είναι κάτι παραπάνω από σημαντικός (House et al. 2004; Karpin 1995; Sinclair & Wilson, 2002). Εφόσον, η Ηγεσία από μόνη της έχει γίνει περισσότερο διαπολιτισμική (Sinclair & Wilson, 2002) οι σημερινοί ηγέτες θα πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με νέες επικοινωνιακές δεξιότητες τόσο σε micro όσο και σε macro επίπεδο.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σημείο αναφοράς της το νησί της Κέρκυρας (micro-level) και πιο συγκεκριμένα, επικεντρώνεται σε επιχειρήσεις παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών<sup>1</sup> οι οποίες συνδέονται άμεσα με τον τουριστικό τομέα. Ο κύριος στόχος της έρευνας είναι ο εντοπισμός της αποτελεσματικής ηγεσίας<sup>2</sup> σε διαπολιτισμικά πλαίσια είτε αυτό αφορά στην εργασιακή ομάδα είτε στην παροχή υπηρεσιών είτε στη χάραξη των πολιτικών της επιχείρησης. Η εξέταση του εν λόγω εγχειρήματος θα γίνει μέσω της διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας με τη βοήθεια ερωτηματολογίων και ημιδομημένων συνεντεύξεων.

Τα ερωτήματα της έρευνας προέκυψαν μέσα από τις βιβλιογραφικές πηγές, οι οποίες παρουσιάζονται εκτενώς στο κεφάλαιο 2. Μέσα από αυτά τα ερωτήματα εξετάζονται οι ηγετικές ικανότητες των στελεχών των εκάστοτε επιχειρήσεων και προκύπτουν κάποια γενικά συμπεράσματα μέσα από τα οποία μπορούν να αναδειχθούν προτάσεις οι οποίες θα βοηθήσουν τα στελέχη να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να αυξήσουν τη δυναμική της εκάστοτε επιχείρησης (Karras, 2012);. Τα κύρια ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι τα εξής:

1. Πόσο σημαντική είναι η ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας για τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας ;
2. Τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις κρίσεις οι οποίες περικλείουν διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις ή προέρχονται από αυτές;
3. Τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας ασκούν αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία;

Η πρώτη ερώτηση, προσπαθεί να ανιχνεύσει τις στάσεις ( attitudes) που επικρατούν σε σχέση με την διαπολιτισμική επικοινωνία στο χώρο των επιχειρήσεων. Η δεύτερη ερώτηση εστιάζεται στη διαχείριση κρίσεων με διαπολιτισμικό περιεχόμενο. Εδώ γίνεται μια προσπάθεια εντοπισμού της υψηλής επικοινωνιακής δεινότητας αλλά και της διαπολιτισμικής ευαισθησίας (Cultural Sensitivity) των ερωτώμενων. Ενώ, η Τρίτη και τελευταία ερώτηση – η οποία αποτελεί και τον πυρήνα της έρευνας- έρχεται να συνοψίσει όλα τα παραπάνω και να απαντήσει στο τελικό ερώτημα του εάν δηλαδή τα στελέχη των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας ασκούν

---

<sup>1</sup> Όταν γίνεται αναφορά σε προϊόντα ή υπηρεσίες με υψηλές προδιαγραφές σημαίνει ότι η ποιότητα στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας προϋποθέτει ότι η συνεπής παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών των επισκεπτών είναι σύμφωνη με τα αναμενόμενα πρότυπα και αποτελεί μία από τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι διευθυντές του κλάδου της φιλοξενίας. Οι παροχές ποιοτικών υπηρεσιών αποτελούν μία από τις βασικές προϋποθέσεις για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων στην παγκόσμια τουριστική αγορά (Redžić 2018). Οι υψηλές προδιαγραφές σημαίνονται επίσης , τόσο από τα στοιχεία που παρατίθενται στις επίσημες ιστοσελίδες των εν λόγω επιχειρήσεων (υποδομές, υπηρεσίες, προϊόντα) όσο και από τις κριτικές των επισκεπτών στην πλατφόρμα trip advisor

<sup>2</sup> Για το πώς ορίζεται η «Αποτελεσματική Ηγεσία» βλέπε υποκεφάλαιο 1.4 «Βασικοί Ορισμοί».

αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν προέρχονται μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων αλλά και από το περιεχόμενο των συνεντεύξεων.

Η κύρια υπόθεση της εργασίας είναι να αποδείξει ότι πράγματι, τα μεσαία κλίμακας διευθυντικά στελέχη των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας ασκούν αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία, η οποία προέρχεται σε μεγάλο βαθμό μέσα από την εμπειρία χρόνων και κυρίως μέσα από την διαπολιτισμική τριβή των ντόπιων με τους τουρίστες. Το εάν η υπόθεση αυτή ευσταθεί θα φανεί από τα αποτελέσματα της έρευνας.

## 1.2 Ο Σκοπός της Έρευνας

Σύμφωνα με τον Pappas (2005) τα τελευταία 50 χρόνια το νησί της Κέρκυρας έχει αναδειχθεί σε έναν από τους κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς γεγονός το οποίο την καθιστά να εξαρτάται οικονομικά σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό από τον τουριστικό προϊόν. Κατά συνέπεια αυτή η μεγάλη τουριστική ανάπτυξη προϋποθέτει και την ανάλογη διαπολιτισμική προσαρμογή. Η ανάγκη της παρούσας έρευνας προέκυψε από αυτόν ακριβώς τον ισχυρισμό, αλλά και από το γεγονός ότι έως τώρα δεν έχει υπάρξει κάποια αντίστοιχη έρευνα που να αφορά στο νησί της Κέρκυρας και να πραγματεύεται το συγκεκριμένο πλαίσιο. Αυτός ήταν και ο λόγος που κρίθηκε σημαντική η διεξαγωγή της. Όπως προαναφέρθηκε, στόχος της είναι ο εντοπισμός της αποτελεσματικής διαπολιτισμικής ηγεσίας τουριστικών επιχειρήσεων υψηλών προδιαγραφών στο νησί της Κέρκυρας. Ενώ ο σκοπός της είναι η επαλήθευση του φαινομένου μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αντιστοιχώντας την με τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων και τα περιεχόμενα των συνεντεύξεων. Με βάση τα ερευνητικά ευρήματα που θα προκύψουν, θα εισαχθούν και οι ανάλογες προτάσεις οι οποίες έχουν ως στόχο την περεταίρω ανάπτυξη των διαπολιτισμικών δεξιοτήτων των εκάστοτε διευθυντών. Η σημασία της παρούσας μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί μια πρώτη επαφή με την υφιστάμενη ηγετική και διαπολιτισμική κατάσταση στο νομό Κέρκυρας εφόσον -όπως ειπώθηκε παραπάνω- έως τώρα δεν έχει υπάρξει κάποια άλλη μελέτη με το ίδιο ή έστω παρόμοιο περιεχόμενο. Ως εκ τούτου αποτελεί εφελκτήριο για μελετητές ή στελέχη εταιρειών που επιθυμούν να διερευνήσουν ή να βελτιώσουν το ηγετικό διαπολιτισμικό πλαίσιο στο νησί.

## 1.3. Μεθοδολογία και Σχεδιασμός Έρευνας

Για την συλλογή δεδομένων συμμετείχαν τέσσερα (4) μεσαία κλίμακας διευθυντικά στελέχη μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων, στα οποία αρχικά χορηγήθηκαν ερωτηματολόγια (Βλέπε παράρτημα 1), ενώ στη συνέχεια η διαδικασία της έρευνας προέβλεπε συμμετοχή σε συζήτηση μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις (Βλέπε παράρτημα 2) είναι ευρέως διαδεδομένες στο χώρο των κοινωνικών επιστημών και χρησιμοποιούνται ως εργαλεία συλλογής δεδομένων στις ποιοτικές έρευνες (Harvey-Jordan & Long, 2001). Και τα δύο αυτά εργαλεία

σχεδιάστηκαν με σκοπό να παραχθούν ποιοτικά αποτελέσματα που να ανταποκρίνονται στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα.

#### 1.4. Οι Βασικοί Ορισμοί

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται αρκετοί ορισμοί (Βλέπε κεφάλαιο 2) αλλά σε αυτό το σημείο θα περιγράψουμε τους κυριότερους, οι οποίοι αποτελούν και τον πυρήνα της παρούσας εργασίας. Αυτοί οι κύριοι ορισμοί (Key terms) είναι: α) *Αποτελεσματική Ηγεσία*, β) *Η Διαπολιτισμική Επικοινωνία και Διαπολιτισμική Επικοινωνιακή Επάρκεια* και γ) *Διαπολιτισμική Ηγεσία*. Παρακάτω θα ακολουθήσει μια σύντομη περιγραφή των παραπάνω βασικών όρων ενώ στο κεφάλαιο 2 γίνεται εκτενής αναφορά.

#### **ΟΡΙΣΜΟΙ:**

##### **A) Αποτελεσματική Ηγεσία**

Για να θεωρηθεί κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης δεν θα πρέπει να κατέχει μόνο τεχνικές και γνωστικές ικανότητες αλλά χρειάζεται πολύ περισσότερο να έχει αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό κοινωνικές, συναισθηματικές και πολιτισμικές δεξιότητες. Με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να μπορεί να επηρεάζει, να καθοδηγεί και να προπονεί την ομάδα του για την επίτευξη στόχων. Υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει βασικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας, τόσο στην προσωπική ζωή ενός ηγέτη όσο και στο χώρο εργασίας του. Ο Goleman (1998) στο άρθρο ορόσημο του Harvard Business Review «What makes a Leader?», αναφέρει ότι τα πέντε συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική ηγεσία είναι: η Αυτογνωσία, η Αυτορρύθμιση (ή Διαχείριση), τα Κίνητρα, η Ενσυναίσθηση (Κοινωνική Ευαισθητοποίηση) και οι κοινωνικές δεξιότητες (διαχείριση σχέσεων). Ενώ αργότερα, οι Ruderman et al (2001) σε έρευνά τους έδειξαν ότι, υπάρχουν συγκεκριμένοι δεσμοί που συνδέουν την συναισθηματική νοημοσύνη με την αποτελεσματική ηγεσία.

##### **B) Διαπολιτισμική Επικοινωνία και Διαπολιτισμική Επικοινωνιακή Επάρκεια**

Ως διαπολιτισμική επικοινωνία ορίζεται η αλληλεπίδραση λεκτική και μη λεκτική μεταξύ ατόμων και ομάδων διαφορετικών πολιτισμικών καταβολών (διεθνών, διαθρησκευτικών, διεθνικών, διαφυλετικών). Μέσα από αυτή την επικοινωνιακή διαδικασία προβάλλεται μια διαπολιτισμική συνύπαρξη που ως στόχο έχει την αλληλοαναγνώριση και τον αλληλοσεβασμό της πολιτισμικής ετερότητας του άλλου (Samovar & Porter, 1994). Όσον αφορά στην διαπολιτισμική επικοινωνιακή επάρκεια οι Chen & Starosta (1996) υποστήριξαν ότι οι συναισθηματικές “affective”, οι γνωστικές “cognitive” και οι συμπεριφορικές “behavioural” διαδικασίες, αποτελούν αναπόσπαστα μέρη της αποτελεσματικής ικανότητας της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Συνεπώς, προκύπτει ότι το συναισθηματικό στοιχείο περιλαμβάνεται στα συναισθήματα και αισθήματα, χτίζοντας έτσι την διαπολιτισμική ευαισθησία «intercultural sensitivity». Εκτενέστερα, το γνωστικό στοιχείο είναι υπεύθυνο για την

κατανόηση των πολιτισμικών αλληλεπιδράσεων και, ως εκ τούτου, συμβάλλει στη μείωση της ασάφειας και της αβεβαιότητας ενώ, το στοιχείο της συμπεριφοράς ή της διαπολιτισμική δεξιότητας αφορά στην : *“ικανότητα επίτευξης της εργασίας και επίτευξης των στόχων επικοινωνίας στις διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις”* (Chen & Starosta, 1996 σελ. 367). Οι συγγραφείς δεν παρέλειψαν να αναφέρουν, μεταξύ άλλων, την ευελιξία και την ενσυναίσθηση ως συμπεριφορές οι οποίες βοηθούν στην επίτευξη των πολιτισμικών δεξιοτήτων.

### γ) Διαπολιτισμική Ηγεσία

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι απόρροια της επικοινωνιακής ικανότητας των ηγετών (Barge 1994; Flauto, 1999). Ο Hede (2001) στο ολοκληρωμένο μοντέλο ηγεσίας του περιλαμβάνει την επικοινωνία ως μία από τις βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς ενώ οι Yukl και Lepsinger (2004) υπογράμμισαν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί *“ένα κοινό παρονομαστή για την κατανόηση και την αντιμετώπιση των διαφόρων τύπων προκλήσεων ηγεσίας”* (Yukl & Lepsinger, 2004 σελ. 223). Ως εκ τούτου η ικανότητα στη διαπολιτισμική επικοινωνία μοιράζεται τα ίδια ακριβώς στοιχεία με αυτά που χρειάζονται στην αποτελεσματική ηγεσία. Η ενσυναίσθηση, η ειλικρίνεια, η ευελιξία ρόλων και η ανοχή στην ασάφεια θεωρούνται τα πλέον απαραίτητα χαρακτηριστικά των ηγετών οι οποίοι εργάζονται σε διάφορα διαπολιτισμικά πλαίσια (Harris & Moran, 1987).

## 1.5. Οριοθέτηση του Σκοπού της Έρευνας και η Βασική Υπόθεση

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να οριοθετηθούν οι παράμετροι της παρούσας έρευνας σε συνάρτηση με το πεδίο εφαρμογής της αλλά και το εύρος της. Πιο συγκεκριμένα τα ερευνητικά αποτελέσματα αφορούν μόνο στο συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο τοποθετήθηκαν και για αυτό τον λόγο δεν μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα τα οποία θα μπορούσαν να τοποθετηθούν σε ένα macro επίπεδο/κλίμακα ή σε κάποιο άλλο νησί με διαφορετικό περιεχόμενο (context). Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο παραπάνω περιορισμός απορρίπτει ή υπονομεύει την παρούσα μελέτη. Εφόσον τα ερευνητικά ευρήματα ανταποκρίνονται πλήρως και με σαφήνεια στα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα, προκύπτουν ορισμένα συμπεράσματα μέσα από τα οποία θα αναδειχθούν προτάσεις όπου στοχεύουν στην βελτίωση και ανάπτυξη των ηγετικών διαπολιτισμικών δεξιοτήτων.

## 1.6. Περίληψη του κεφαλαίου και τελικές παρατηρήσεις

Σε αυτό το κεφάλαιο τέθηκαν τα θεμέλια της παρούσας εργασίας. Εν αρχή παρουσιάστηκε το ερευνητικό πλαίσιο και διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια έγινε μια σύντομη περιγραφή του ερευνητικού σχεδιασμού ενώ ακολούθησε και η επεξήγηση των βασικών ορισμών. Τέλος, παρατέθηκαν οι οριοθετήσεις που καθορίζονται από το πεδίο και το εύρος της μελέτης.

## Κεφάλαιο 2°

### Ηγεσία σε Διαπολιτισμικά πλαίσια

#### 2.0. Εισαγωγή

Η Ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι μεταναστευτικές ροές αλλά και η όλο αναπτυσσόμενη διεθνής αγορά έχουν επιφέρει μεγάλες αλλαγές τόσο στο κομμάτι της ηγεσίας όσο και στο κομμάτι της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού ανά τον κόσμο. Το ζήτημα της ανάπτυξης σε μια ανταγωνιστική αγορά γίνεται όλο και πιο κρίσιμο εφόσον η παγκοσμιοποίηση φέρνει καινούριες προκλήσεις στο πεδίο της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι εργαζόμενοί τους είναι πολύ σημαντικοί για την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία της επιχείρησης, δεν επικεντρώνονται πλέον τόσο στις φυσικές και μηχανικές δεξιότητες αλλά επικεντρώνονται πολύ περισσότερο στα λεγόμενα *soft skills*<sup>3</sup>. Είναι λοιπόν προφανές ότι η ανάπτυξη κοινωνικών, συναισθηματικών αλλά και πολιτισμικών δεξιοτήτων αποτελούν τα κύρια συστατικά μιας αποτελεσματικής ηγεσίας σε διαπολιτισμικά πλαίσια και όχι μόνο. Ενώ η ανάπτυξη της Κοινωνικής Νευροεπιστήμης (Social Neuroscience) αναδεικνύει ακόμα περισσότερο τον ρόλο της ενσυναίσθησης.

Σύμφωνα με τον Northhouse (2012 σελ. 5), *«Η ηγεσία είναι μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο»*. Ο Nahavandi (2009 σελ. 4), εξηγεί περεταίρω ότι: *«ένας ηγέτης ...βοηθά τους άλλους στην καθιέρωση στόχων και τους καθοδηγεί προς την επίτευξη των στόχων αυτών επιτρέποντας έτσι την αποτελεσματικότητά τους»*. Και οι δύο ερευνητές διευκρινίζουν τον ορισμό της ηγεσίας με τον ίδιο τρόπο, ότι δηλαδή οι ηγέτες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά για τον επηρεασμό των ατόμων αλλά και των ομάδων τους. Οι ηγέτες μεταφέρουν αυτά τα χαρακτηριστικά εφαρμόζοντας τις ηγετικές τους ιδιότητες, όπως για παράδειγμα τις πεποιθήσεις, τις αξίες, την ηθική, τον χαρακτήρα, τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

Το 1998 ο Daniel Goleman, δημοσίευσε το πρώτο του άρθρο που αφορούσε στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία (Goleman & Boyatzis, 2008) με τίτλο “What makes a leader”, υπογραμμίζοντας το ρόλο που παίζουν η ενσυναίσθηση (empathy) και η αυτογνωσία (self-knowledge) στην αποτελεσματική ηγεσία. Ως εκ τούτου η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης συνεχίζει να καταλαμβάνει έναν μόνιμο χώρο στη βιβλιογραφία της ηγεσίας αλλά και στις καθημερινές προπονητικές πρακτικές. Επίσης, τα αναδυόμενα ευρήματα στην έρευνα για την κοινωνική νευροεπιστήμη αποδεικνύουν πως οι εμπνευσμένες υποστηρικτικές σχέσεις (inspiring and supporting relationships), είναι σημαντικές διότι βοηθούν τα άτομα να είναι

---

<sup>3</sup> Τα Soft skills είναι ένας συνδυασμός ανθρώπινων δεξιοτήτων όπως κοινωνικών και επικοινωνιακών. Περικλείει επίσης χαρακτηριστικά του χαρακτήρα ή της προσωπικότητας, στάσεις, χαρακτηριστικά σταδιοδρομίας όπως επίσης χαρακτηριστικά που αφορούν στην κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη.

ανοιχτά σε νέες ιδέες και να προσανατολίζονται περισσότερο κοινωνικά προς τους άλλους (Boyatzis, McKee & Ivey, 2011). Ενώ με τη βοήθεια της νευροεπιστήμης μπορούμε να κατανοήσουμε τους εσωτερικούς μηχανισμούς που επιτρέπουν σε μερικούς ανθρώπους να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες. Ενώ, η Πολιτισμική νοημοσύνη, οποία επικεντρώνεται στην ικανότητα των ατόμων να κατανοούν και να αιτιολογούν σωστά καταστάσεις ή περιβάλλοντα τα οποία χαρακτηρίζονται από πολιτισμική διαφορετικότητα θα μας πάει ακόμα ένα βήμα πιο πέρα κατανοώντας το πώς τα άτομα αλληλοεπιδρούν αποτελεσματικά και δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια και με άτομα ποικίλων πολιτισμικών καταβολών, αλλά και στο πώς μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική ηγεσία εντός των πλαισίων αυτών .

Όλα τα παραπάνω τα οποία θα εξεταστούν στο παρόν κεφάλαιο -κλιμακωτά και με όσο το δυνατόν καλύτερη επιστημονική συνοχή- είναι οι παράμετροι εκείνοι οι οποίοι συντελούν στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, ολοκληρώνοντας με την αποτελεσματική Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management) η οποία εξετάζεται στο τέλος του κεφαλαίου.

## 2.1 Κοινωνική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Ο Όρος Κοινωνική νοημοσύνη, χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Dewey (1920) και τον Lull ( 1911), αλλά το σύγχρονο περιεχόμενό της έχει τις ρίζες του στον Thorndike (1920), ο οποίος διαχώρισε τη νοημοσύνη σε τρεις κατηγορίες:

1. **Την κατανόηση και διαχείριση των αφηρημένων εννοιών ( abstract intelligence)**
2. **Την νοημοσύνη που αφορά σε συγκεκριμένα αντικείμενα ( mechanical intelligence)**
3. **Και τέλος την κοινωνική νοημοσύνη που αφορά στις αλληλεπιδράσεις με άλλους ανθρώπους ( social intelligence).**

Η κλασσική αναφορά του Thorndike είναι ότι:

*“ Με τον όρο κοινωνική νοημοσύνη εννοείται η ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των ανθρώπων – Για να διαχειρίζονται με σύνεση τις ανθρώπινες σχέσεις (σελ. 228)”.*

Ο Thorndike, όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τις εσωτερικές καταστάσεις, τα κίνητρα και τις συμπεριφορές τόσο τις δικές του όσο και των άλλων, με στόχο την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων.

Στο ίδιο μοτίβο οι Moss και Hunt (1927), όρισαν την κοινωνική νοημοσύνη ως *“Την ικανότητα συναναστροφής με τους άλλους ανθρώπους (σελ. 108)”.*

Ο Vernon (1933), πρότεινε έναν πιο διευρυμένο ορισμό για την κοινωνική νοημοσύνη ως

*«Την ικανότητα συναναστροφής με άλλους, με σκοπό την κοινωνική διευκόλυνση, την γνώση των κοινωνικών θεμάτων, την ευαισθησία σε ερεθίσματα από άλλα μέλη μιας*

ομάδας, καθώς και τη διορατικότητα στις προσωρινές διαθέσεις ή τα υποκείμενα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ξένων ατόμων (σελ 44)».

Ενώ κατά τον Wechsler (1939, 1958) : "Η κοινωνική νοημοσύνη είναι απλά μια γενική νοημοσύνη η οποία εφαρμόζεται σε κοινωνικές καταστάσεις" (1958, σελ 75). Τέλος, οι Greenspan και Love (1997) πρότειναν ένα ιεραρχικό μοντέλο κοινωνικής νοημοσύνης το οποίο αποτελείται από τρεις συνιστώσες:

- Την **κοινωνική ευαισθησία ( social sensitivity)**, η οποία αντικατοπτρίζεται στην ανάληψη ρόλων (role-taking) και στο κοινωνικό τεκμήριο (social inference),
- Την **κοινωνική επίγνωση (social insight)**, η οποία περιλαμβάνει την κοινωνική κατανόηση (social comprehension), την ψυχολογική επίγνωση (psychological insight) και την ηθική κρίση (moral judgement)
- Τέλος η τελευταία συνιστώσα περιλαμβάνει την **κοινωνική επικοινωνία (social Communication)** όπως επίσης και την **επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων (social problem solving)**.

Η κοινωνική νοημοσύνη, ενώνει τη φυσική ικανότητα (physical competence) και την κοινωνικοσυναισθηματική προσαρμογή (socioemotional adaption) με την ιδιοσυγκρασία και το χαρακτήρα του ατόμου. Η οποία, βοηθά αρχικά το άτομο να έχει μια βαθιά επίγνωση του εαυτού του, των άλλων, αλλά και του κοινωνικού πλαισίου μέσα στο οποίο βρίσκεται και επιδρά, καθιστώντας το ικανό στην ανάληψη ρόλων και την διαχείριση κοινωνικών προβλημάτων. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να έχει ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες για να επηρεάζει, να καθοδηγεί και να προπονεί την ομάδα του τόσο για την καθιέρωση όσο και για την επίτευξη των στόχων.

## 2.2 Κοινωνική Νευροεπιστήμη και Ηγεσία

Όπως ειπώθηκε παραπάνω μια ακόμα δομή που βασίζεται περισσότερο στις σχέσεις και βοηθά στο να αξιολογηθεί η ηγεσία είναι η κοινωνική νοημοσύνη η οποία σε μια περαιτέρω ανάλυση ορίζεται ως ένα σύνολο διαπροσωπικών ικανοτήτων που βασίζονται σε συγκεκριμένα νευρικά κυκλώματα τα οποία είναι συναφή με το ενδοκρινικό σύστημα και καταστούν το άτομο κοινωνικά λειτουργικό. Η έννοια ότι οι ηγέτες χρειάζονται κοινωνικές δεξιότητες δεν είναι κάτι καινούργιο. Το 1920, στο Columbia University ο Edward Thorndike σημείωσε ότι:

*"Ο καλύτερος μηχανικός σε ένα εργοστάσιο μπορεί να αποτύχει ως εργολήπτης λόγω έλλειψης κοινωνικής νοημοσύνης"*

Ο Goleman, παίρνοντας το έναυσμα από τον Gardner (1999; Walters & Gardner, 1984), υπέθεσε ότι η κοινωνική νοημοσύνη διενεργείται μέσα από ένα εκτεταμένο δίκτυο νευρικών ενοτήτων, όπου η κάθε μία ενότητα υποδηλώνει μια συγκεκριμένη πτυχή κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

Τα αναδύομενα ευρήματα στην έρευνα για την νευροεπιστήμη αποδεικνύουν γιατί οι εμπνευσμένες υποστηρικτικές σχέσεις (inspiring and supporting relationships), είναι

σημαντικές, εφόσον βοηθούν τα άτομα να είναι ανοιχτά σε νέες ιδέες και να προσανατολίζονται περισσότερο κοινωνικά προς τους άλλους. Τα τελευταία εκατό χρόνια έχουν γίνει μελέτες αναφορικά με την προσωπικότητα των ηγετών, την ευφυΐα, τις αξίες, τις στάσεις και τη συμπεριφορά τους, άλλα σπάνια κάποιος θα μπορούσε να εισχωρήσει στην φυσιολογία τους. Η πρόοδος στη μαγνητική τομογραφία FMRI (Functional Magnetic Resonance Imaging), έδωσε την πρόσβαση για μια πιο ολιστική προσέγγιση στη μελέτη της ηγεσίας (Boyatzis, McKee & Ivey, 2011). Οι έρευνες, πάνω στο αναδυόμενο πεδίο της κοινωνικής νευροεπιστήμης – η μελέτη του τι συμβαίνει στο μυαλό ενός ατόμου κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασής του με άλλους, αποτελούν μόνο την αρχή της λεπτής αποκάλυψης νέων πραγματικοτήτων για το τι κάνει έναν καλό ηγέτη (Goleman & Boyatzis, 2008).

Συγκεκριμένα ένας καλός ηγέτης, παρουσιάζει ενσυναίσθηση και εναρμονίζεται με τα συναισθήματα του άλλου. Επίσης, επηρεάζει κυριολεκτικά τόσο τη δική του εγκεφαλική χημεία όσο και των άλλων (Goleman & Boyatzis, 2008). Πράγματι οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η δυναμική του ηγέτη – οπαδού (leader-follower) είναι περίπτωση δύο ή και περισσότερων ανεξάρτητων εγκεφάλων οι οποίοι αντιδρούν συνειδητά ή ασυνείδητα ο ένας στον άλλον. Αντιθέτως, η ατομικιστική νόηση (Individual minds), επικεντρώνεται κατά μία έννοια σε ένα μόνο σύστημα. Θεωρείται ότι οι μεγάλοι ηγέτες είναι αυτοί όπου η συμπεριφορά τους αξιοποιεί σημαντικά το σύστημα της διασύνδεσης του εγκεφάλου. Και τοποθετούνται στο αντίθετο άκρο της νευρικής συνεχούς από άτομα με σοβαρές κοινωνικές διαταραχές, όπως ο αυτισμός ή το σύνδρομο του Asperger, τα οποία χαρακτηρίζονται από υπανάπτυξη στις περιοχές του εγκεφάλου οι οποίες σχετίζονται με τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Με γνώμονα τα παραπάνω, ένας καλός τρόπος να γίνει κάποιος ισχυρότερος ηγέτης είναι να βρει τα αυθεντικά πλαίσια μέσα από τα οποία θα μπορέσει να μάθει τα είδη κοινωνικής συμπεριφοράς που ενισχύουν τα κοινωνικά κυκλώματα του εγκεφάλου του.

### 2.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) και Ηγεσία

Η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) (emotional intelligence), είναι ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, στον οποίο περιλαμβάνεται η ικανότητα ενός ατόμου να εντοπίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει μεταξύ τους και να τα χρησιμοποιεί με κύριο στόχο να τα κατευθύνει προς την επίτευξη συγκεκριμένων σκέψεων και δράσεων (Salovey & Mayer, 1990).

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν αφορά μόνο στην καλή διαχείριση των καταστάσεων ή ακόμα στον άρτιο χειρισμό των κοινωνικών δεξιοτήτων αλλά αφορά πολύ περισσότερο στην ανάπτυξη ενός πραγματικού ενδιαφέροντος αλλά και στην ανάπτυξη ταλέντων για την προώθηση θετικών συναισθημάτων στους ανθρώπους οι οποίοι χρήζουν συμπαράστασης και συνεργασίας. Επομένως αποτελεί σημαντικό συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας εφόσον το πεδίο εφαρμογής της, περιλαμβάνει την λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία (verbal nonverbal Communication), την έκφραση του συναισθήματος (the expression of emotions), την ρύθμιση των συναισθημάτων (the regulation of emotions), τόσο για τον ίδιο τον εαυτό όσο και για τους άλλους όπως και την χρήση του περιεχομένου του συναισθήματος για την λύση του προβλήματος

Ως Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται :

*«Η ικανότητα να χαρακτηρίσει κάποιος τα δικά του συναισθήματα καθώς και των άλλων ατόμων, να κάνει διάκριση μεταξύ των διαφορετικών συναισθημάτων, να τα ονομάσει κατάλληλα και να χρησιμοποιήσει τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς» ( Salovey and Mayer,1990 σελ 189, βλέπε επίσης: Mayer, Roberts & Barsade, 2008;Mayer, Salovey & Caruso, 2008; Salovey &Grewal, 2005).*

Και περιλαμβάνει τέσσερις σημαντικές ικανότητες:

- Την ικανότητα του ατόμου να δέχεται τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων και να τα χρησιμοποιεί με απώτερο στόχο, αρχικά την θεώρηση και εν συνεχεία τη λύση του προβλήματος,
- Την κατανόηση των συναισθημάτων αλλά και το πώς αυτά συσχετίζονται μεταξύ τους και τέλος,
- Την διαχείριση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου αλλά και των συναισθημάτων των άλλων

Η ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εξαιρετικά πρόσφατη όπως και η εφαρμογή της σε νέες επιχειρήσεις. Ο όρος επινοήθηκε το 1990 στα πλαίσια μιας ερευνητικής εργασίας από δύο καθηγητές ψυχολογίας, τον John D. Mayer και τον Peter Salovey (βλέπε κεφάλαιο 2). Μερικά χρόνια αργότερα ο Mayer (Ovans, 2015), διατύπωσε στο Harvard Business Review (HBR), με τον παρακάτω τρόπο ότι:

*«Από επιστημονική άποψη, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα της αντίληψης και διαχείρισης των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και των συναισθημάτων των άλλων. Όπως επίσης και η κατανόηση των σημάτων που εκπέμπουν τα συναισθήματα για τις σχέσεις και δεν περιλαμβάνει απαραίτητα ιδιότητες όπως την αυτοπεποίθηση, την αισιοδοξία ή την πρωτοβουλία που συναντώνται σε μη επιστημονικούς ορισμούς».*

Πήρε τουλάχιστον μια δεκαετία μετά την ίδρυση του όρου από τον ψυχολόγο Daniel Goleman να εγκαθιδρύσει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία των επιχειρήσεων. Το 1998, σε ένα από τα διαχρονικά άρθρα του HBR “What Makes a Leader”, υποστήριξε κατηγορηματικά ότι:

*"Οι αποτελεσματικοί ηγέτες συνδέονται όλοι με έναν κρίσιμο παράγοντα: όλοι έχουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Δεν είναι ότι ο δείκτης νοημοσύνης και οι τεχνικές δεξιότητες είναι άσχετες. Έχουν σημασία, αλλά... αποτελούν τις βάσεις που θα πρέπει να έχει κάποιος για να διεκδικήσει υψηλόβαθμες θέσεις. Η έρευνά μου, μαζί με άλλες πρόσφατες μελέτες, δείχνει ξεκάθαρα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η εκ των ων ουκ άνευ προϋπόθεση της ηγεσίας. Χωρίς αυτή, ένα άτομο μπορεί να έχει την καλύτερη εκπαίδευση στον κόσμο, ένα δυναμικό, αναλυτικό μυαλό και ατελείωτες έξυπνες ιδέες, αλλά και πάλι δεν θα γίνει ένας μεγάλος ηγέτης».*

## 2.4. Ενσυναίσθηση και Συναισθηματική Μετάδοση

Η ενσυναίσθητη είναι απότοκο όλων των παραπάνω εννοιών και πολύ περισσότερο της συναισθηματικής νοημοσύνης και της κοινωνικής νευροεπιστήμης. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα πλαίσια της Ηγεσίας ιδίως σε αυτά που ανάγονται σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα. Η ενσυναίσθηση περιλαμβάνει την κοινή χρήση του αντιληπτού συναισθήματος ενός άλλου ατόμου – “feeling with another”. Αυτή η αντιπροσωπευτική αντίδραση μπορεί να προκύπτει ως απάντηση σε προφανή προβλέψιμα συνθήματα (π.χ. οι εκφράσεις του προσώπου) τα οποία δείχνουν την συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένα άλλο άτομο ή ως αποτέλεσμα της κατάστασης κάποιου άλλου ατόμου λαμβάνοντας έμμεσα μηνύματα (π.χ. τη φύση της κατάστασης του άλλου ατόμου). Συνεπώς, ορίζουμε την ενσυναίσθηση ως μια συναισθηματική απάντηση η οποία πηγάζει από τη συναισθηματική κατάσταση ή τις συναισθηματικές προϋποθέσεις οι οποίες συγκλίνουν με το συναισθηματικό υπόβαθρο ή την κατάσταση του άλλου ατόμου (Eisenberg & Strayer, 1987).

Αναφορικά με την συναισθηματική μετάδοση, έρευνες έχουν δείξει ότι τα αρνητικά συναισθήματα είναι ισχυρότερα από τα θετικά (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Lohs, 2001). Ως αποτέλεσμα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η μετάδοση των αρνητικών συναισθημάτων πυροδοτεί μια ισχυρότερη νευρική ακολουθία σε σχέση με εκείνα των θετικών συναισθημάτων. Αργότερα, τα οφέλη από τη διέγερση των θετικών συναισθημάτων πάνω από αρνητικά συναισθήματα τα κατέδειξαν οι Fredrickson και Losada (2004).

---

### 2.4.1. Εμπνέοντας και καθοδηγώντας τους άλλους

---

Μια από τις πιο πιθανές προεκτάσεις των παραπάνω αποτελεσμάτων είναι ότι οι ηγέτες φέρουν την πρωταρχική ευθύνη να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους και επιπλέον να διαχειρίζονται τη μετάδοσή τους από την οποία επηρεάζονται και άλλα άτομα. Για την επίτευξη αυτής της διαδικασίας απαιτείται μια αυξημένη συναισθηματική αυτογνωσία. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν τεχνικές για την παρατήρηση των συναισθημάτων τους αλλά και να κατανοούν τα είδη των συναισθημάτων που τους διέπουν. Έτσι ώστε εάν βρεθούν σε μια δύσκολη κατάσταση να είναι έτοιμοι να δώσουν σήμα στον εαυτό τους για να αλλάξουν τη διάθεσή τους.

Μεταδίδοντας στους άλλους συγκεκριμένα συναισθήματα, κάποια από αυτά μπορεί να τους βοηθήσουν να αποδώσουν καλύτερα ενώ άλλα μπορεί να αποβούν εξουθενωτικά και να αναστέλλουν την προσαρμοστική σκέψη. Όπως ειπώθηκε παραπάνω τα αρνητικά συναισθήματα, ακόμα και τα ασυνείδητα θα κατακλύσουν ευκολότερα τα θετικά. Ο ηγέτης λόγω της θέσης ισχύος του, έχει μεγαλύτερη επίδραση στους άλλους σε ένα κοινωνικό ή εργασιακό περιβάλλον. Η δυνατότητα αλλαγής της εσωτερικής κατάστασης του, μπορεί να είναι μια από τις ισχυρότερες τεχνικές που μπορεί να μάθει

για να είναι πιο αποτελεσματικός, να εμπνέει τους άλλους στο να μάθουν, να προσαρμόζονται και να αποδίδουν καλύτερα.

---

#### 2.4.2.Οικοδόμηση Σχέσεων

---

Οι ηγέτες θα πρέπει να καθοδηγούν παρακινώντας και εμπνέοντας τους γύρω τους (Boyatzis, Smith & Blaize, 2006). Η καθοδήγηση των άλλων θα πρέπει να γίνεται με σύμπνοια, δηλαδή προς τη θετική συναισθηματική έλκυση (Positive Emotional Attractor). Η οποία εμφανίζεται να ενεργοποιεί τα νευρικά συστήματα που βοηθούν ένα άτομο στο να αναπτύξει νέες δυνατότητες, όπως το να μαθαίνει και να προσαρμόζεται. Εν τω μεταξύ, η πιο τυπική καθοδήγηση των άλλων για αλλαγή με επιβαλλόμενους τρόπους (δηλαδή, προσπαθώντας να τους κάνει να συμμορφωθούν με τις απόψεις του εργοδότη), μπορεί να δημιουργήσει μια διέγερση η οποία κάνει τα άτομα να υιοθετούν μια αμυντική στάση. Αυτό προωθεί το άτομο σε μια αρνητική συναισθηματική έλκυση (Negative Emotion Attractor) και το καθιστά πιο κλειστό στις πιθανότητες.

*"(...) Εάν πιστεύετε ότι η ηγεσία περιλαμβάνει την έμπνευση των άλλων και την παρακίνησή τους να είναι οι καλύτεροι και να αναπτυχθούν, να μάθουν, να προσαρμοστούν και να καινοτομήσουν, τότε η ενεργοποίηση των τμημάτων του εγκεφάλου τους που θα βοηθήσουν απαιτεί την διέγερση αυτού που έχουμε αποκαλέσει Θετικό Συναισθηματικό Έλκυστή" (Boyatzis, Smith&Blaize, 2006).*

Για να διεγείρουμε την PEA (Positive Emotional Attractor), προτείνεται ότι:

- Τα άτομα πρέπει να είναι κοινωνικά και τέλος
- Να προσελκύουν άτομα με μια θετική και ελπιδοφόρα διάθεση.

#### 2.5. Πολιτισμική Νοημοσύνη (CQ) και Ηγεσία

Όσο οι θέσεις εργασίας και οι οργανισμοί μπαίνουν όλο και περισσότερο σε τροχιά διεθνών συνθηκών και το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται όλο και πιο πολυδιάστατο είναι άκρως σημαντικό να κατανοήσουμε πως και γιατί κάποια άτομα λειτουργούν αποτελεσματικότερα μέσα σε ένα πλαίσιο διαφορετικών πολιτισμικών καταστάσεων (Erez & Early, 1993; Gelfand, Erez & Aycan, 2007; Triadis, 1994).

Για να ανταποκριθούν σε αυτό το ερώτημα, οι Earley και Ang (2003) ακολούθησαν την πολυδιάστατη σκοπιά της νοημοσύνης (intelligence), του Sternberng και Detterma (1986) για να αναπτύξουν ένα εννοιολογικό μοντέλο που θα αφορά στην πολιτισμική νοημοσύνη -cultural intelligence-(CQ). **Η οποία ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από πολιτισμικές διαφορές (cultural diversities).**

Όσο οι νόρμες της κοινωνικής διάδρασης διαφέρουν από κουλτούρα σε κουλτούρα είναι λιγότερο πιθανό η γνωστική, η συναισθηματική ή η κοινωνική νοημοσύνη να μεταφράσουν αυτόματα και αποτελεσματικά την πολιτισμική προσαρμογή και αλληλεπίδραση.

---

### *2.5.1. Η Πολυδιάστατη Δομή της Πολιτισμικής Νοημοσύνης*

---

Οι Earley και Ang (2003), διατύπωσαν ότι η έρευνα σχετικά με τη νοημοσύνη θα πρέπει να έχει μια άλλη προσέγγιση πέρα από τις απλές γνωστικές ικανότητες (Ackerman, 1996; Gardner, 1993) και θεωρήσανε ότι η CQ είναι μια πολυδιάστατη έννοια η οποία περιλαμβάνει **μεταγνωστικές (metacognitive)**, **γνωστικές (cognitive)**, **κινητηριακές (motivational)** αλλά και **συμπεριφορικές (behavioral dimensions)** αναφορές. Όπως ειπώθηκε παραπάνω η CQ ως πολυπαραγοντικό κατασκεύασμα στηρίχθηκε στα πλαίσια των πολλαπλών εστιών της νοημοσύνης των Stenberg και Detterman (1986).

Ο Stenberg (1986) ενσωμάτωσε τις διαφορετικές όψεις της νοημοσύνης για να προτείνει τέσσερεις συμπληρωματικούς τρόπους για να γίνει αντιληπτό το ατομικό επίπεδο νοημοσύνης:

1. **Μεταγνωστική νοημοσύνη (Metacognitive intelligence):** είναι η γνώση και ο έλεγχος της γνωστικής λειτουργίας (η διαδικασία που χρησιμοποιούν τα άτομα για να αποκτήσουν και να κατανοήσουν τη γνώση)
2. **Γνωστική νοημοσύνη (Cognitive intelligence):** αποτελεί την ατομική και δομική γνώση (individual knowledge and knowledge structures )
3. **Κινητήρια νοημοσύνη (Motivational intelligence):** αναγνωρίζει ότι το μεγαλύτερο μέρος της γνώσης έχει κίνητρα και, ως εκ τούτου, επικεντρώνεται στο μέγεθος και την κατεύθυνση της ενέργειας ως τρόπος νοημοσύνης και
4. **Συμπεριφορική Νοημοσύνη (Behavioral intelligence):** επικεντρώνεται σε μεμονωμένες δυνατότητες στο επίπεδο της δράσης (συμπεριφορά).

Το πλαίσιο που πρότεινε ο Stenberg (1986), είναι αξιοσημείωτο διότι αξιώνει ότι η νοημοσύνη εντοπίζεται στα άτομα με διαφορετικούς τρόπους . Για παράδειγμα, η μεταγνωστική, η γνωστική και η κινητηριακή νοημοσύνη αποτελούν τις «νοητικές ικανότητες» (mental capabilities) οι οποίες βρίσκονται στο μυαλό του ατόμου, ενώ οι εμφανείς πράξεις συγκαταλέγονται στις συμπεριφορικές ικανότητες του ατόμου (behavioral capabilities).

Οι τέσσερεις παράγοντες της CQ, καθρεφτίζουν αναλυτικές προβολές της νοημοσύνης ως ένα πολυπαραγοντικό σύμπλεγμα αλλά και μεμονωμένα χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούνται από μεταγνωστικούς, γνωστικούς, κινητηριακούς και συμπεριφορικούς παράγοντες (Sternberg & Detterman, 1986; Sternberg et al., 2000). Η **μεταγνωστική**

**CQ ( Metacognitive CQ)**, αντικατοπτρίζει την νοητική ικανότητα του ατόμου στο να δεχθεί και να κατανοήσει της πολιτισμική γνώση (cultural knowledge). Η **γνωστική CQ (Cognitive CQ)**, αντικατοπτρίζει την γενική γνώση και τις γνωστικές δομές που σχετίζονται με την κουλτούρα. Η **κινητηριακή CQ (Motivational CQ)**, αντικατοπτρίζει την ικανότητα των ατόμων στο να κατευθύνουν την ενέργειά τους προς την εκμάθηση των λειτουργιών που διέπουν τις διαπολιτισμικές καταστάσεις. Και τέλος, η **συμπεριφορική CQ (Behavioral CQ)**, αντικατοπτρίζει την ικανότητα των ατόμων στο να προβάλλουν την κατάλληλη λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά σύμφωνα με το πολιτισμικό περιεχόμενο στο οποίο βρίσκονται. Συνεπώς, σε αντίθεση με τη μεταγνωστική, γνωστική και κινητηριακή νοημοσύνη, οι οποίες περιλαμβάνουν νοητικές λειτουργίες, η συμπεριφορική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα της προβολής πραγματικών συμπεριφορών.

Η κουλτούρα είναι συλλογική, είναι ένας προγραμματισμός του νου με εμπειρίες ζωής, σύμβολα, ήρωες, τελετές και αξίες. Η κουλτούρα είναι ένας διακριτός παράγοντας των εθνών, των εθνικοτήτων, των φυλών, των γενεών, των επαγγελματιών και των οργανώσεων. Ο κόσμος στον οποίο ζούμε χρειάζεται περισσότερες αλληλεπιδράσεις τόσο σε επικοινωνιακό όσο και σε συνεργασιακό επίπεδο με διαφορετικές κουλτούρες για την επίτευξη των παγκόσμιων επιχειρηματικών πρακτικών. Οι House et al. (2004), το περιγράφουν ως:

*“Κοινή πεπειραμένη γλώσσα, ιδεολογικά συστήματα πεποιθήσεων (συμπεριλαμβανομένης της θρησκείας και του συστήματος πολιτικών πεποιθήσεων), εθνική κληρονομιά και ιστορία” (σελ.15).*

Ενώ ο κόσμος μας συρρικνώνεται η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί προκλήσεις για τους ηγέτες όπως: κατανόηση των διαφορετικών αξιών, των θρησκειών και της ηθικής. Σύμφωνα με τον Jenkins (2012):

*“Η παγκοσμιοποίηση ανάγκασε τα ενδιαφερόμενα μέρη να επανεξετάσουν τις παγκόσμιες ηγετικές ικανότητες και να επανεκτιμήσουν τη λήψη αποφάσεων” (σελ.97).*

Ο Cohen (2010), Υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική παγκόσμια ηγεσία περιλαμβάνει μια παγκόσμια (νόηση, νοοτροπία)( global mindset). Οι Javidan και Walker (2012) εξηγούν την καθολική νοοτροπία ως την συλλογή δεξιοτήτων η οποία βοηθά τους ηγέτες να επηρεάζουν τα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς που βρίσκονται εντός διαφορετικών πολιτισμικών, πολιτικών και θεσμικών πλαισίων. Οι ηγέτες που θέλουν να πετύχουν σε διεθνή περιβάλλοντα θα πρέπει να μαθαίνουν, να προσαρμόζονται και να ζουν σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια. Όπως επισήμανε ο Cohen (2010), ένας ηγέτης ο οποίος θέλει να είναι αποτελεσματικός σε εγχώρια δεδομένα, θα πρέπει να είναι εξίσου αποτελεσματικός και σε ξένα.

Ο Ehrlich (2002) υποστήριξε ότι:

*“Οι παγκόσμιοι ηγέτες είναι εξαιρετικά ανοιχτόμυαλοι. Σέβονται τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές χώρες κάνουν τα πράγματα, και εκτιμούν το γεγονός ότι τα κάνουν με αυτόν τον τρόπο” (σελ. 234).*

Οι Javidan και Walker (2012) διαχώρισαν περεταίρω την παγκόσμια ηγεσία από την απλή ηγεσία εξηγώντας ότι η ιδέα της παγκόσμιας ηγεσίας είναι η αντιμετώπιση περισσότερων προκλήσεων και η έμπνευση ανθρώπων με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα. Η παγκόσμια ηγεσία αποκτά πολιτισμική νόηση όπως επίσης την υιοθέτηση και την εφαρμογή των κανόνων της πολιτισμικής νοημοσύνης οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν τους παγκόσμιους ηγέτες να επιτύχουν τους στόχους τους.

Οι Early, Ang & Tan (2006), υποστήριξαν ότι:

*“Η Πολιτισμική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμόζεται επιτυχώς σε νέα πολιτιστικά περιβάλλοντα, δηλαδή σε άγνωστο περιβάλλον που αποδίδεται στο πολιτισμικό πλαίσιο”* (σελ. 5).

Συνεπώς, μπορούμε να ερμηνεύσουμε την πολιτισμική νοημοσύνη, εκτός από συμπεριφορική νοημοσύνη ως γνωστική ικανότητα η οποία προσαρμόζεται σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

*“Η Συμπεριφορική Νοημοσύνη αναφέρεται σε εξωτερικές εκδηλώσεις ή φανερές ενέργειες - τι κάνει το άτομο και όχι τι σκέφτεται”* (Sternberg & Detterman, 1986 σελ. 6).

## 2.6. Τα Στυλ Ηγεσίας σε Συνάρτηση με την Πολιτισμική Νοημοσύνη (CQ).

Ο ορισμός της κουλτούρας έχει εντοπισθεί μέσα από αμέτρητες ερευνητικές μελέτες αλλά και μέσα από μια συνεχιζόμενη συζήτηση ( Eken, Graven&Ozturgut, 2014). Οι House et all (2004) ενέταξαν την κουλτούρα στο μοντέλο για την Παγκόσμια Ηγεσία και την Οργανωσιακή Αποτελεσματική Συμπεριφορά ( Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Globe Model) το οποίο διεξήχθη σε 62 πολιτισμικές κοινωνίες (cultural societies) όπου συμμετείχαν περίπου 17.000 μεσαίας κλίμακας διευθυντές (middle managers) και ως ερευνητικό πεδίο αναφοράς είχε:

*“κοινά κίνητρα, αξίες, πεποιθήσεις, ταυτότητες και ερμηνείες ή έννοιες σημαντικών γεγονότων που προκύπτουν από κοινές εμπειρίες μελών συλλογικοτήτων και μεταδίδονται από γενιά σε γενιά”* (σελ. 57).

Ο στόχος του παρόντος υποκεφαλαίου είναι να κατανοήσει τη σχέση μεταξύ των Ηγετικών Στυλ (Leadership Styles) και της Πολιτισμικής Νοημοσύνης (Cultural Intelligence). Επίσης προβάλλει μια παρουσίαση των ηγετικών στυλ και μια συζήτηση για το πώς οι ηγέτες λειτουργούν σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια.

Σύμφωνα με τον Muma (2011):

*“Οι πολυπολιτισμικοί ηγέτες είναι κοσμοπολίτες και κοσμικοί, έχουν αποκτήσει την πολιτισμική ευαισθησία που απαιτείται για τη γεφύρωση του πολιτισμού (ακόμη και όταν εργάζονται εντός της ίδιας χώρας) και είναι σε θέση να ασκήσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους τους πέρα από τα εγχώρια”* (σελ. 90).

Ο Muma (2011), τονίζει επίσης ότι εάν οι εταιρείες ή οι οργανισμοί αγνοούν να προσλαμβάνουν, να αναπτύσσουν ή να καλλιεργούν πολιτισμικούς ηγέτες

(multicultural leaders), τότε οι εταιρείες αυτές δεν είναι σε θέση να είναι ανταγωνιστικές στην παγκόσμια οικονομία. Η ηγεσία είναι ένα μείγμα ειδικών χαρακτηριστικών. Ο Yuki (2006) υποστηρίζει ότι:

*“Ηγεσία είναι η διαδικασία που επηρεάζει τους άλλους να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς να το κάνουν, καθώς και η διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων”* (σελ. 26).

Οι ηγέτες πραγματοποιούν αυτή τη διαδικασία δείχνοντας τις ηγετικές τους συμπεριφορές οι οποίες αποτελούνται από τρία γενικά είδη συμπεριφορών σε πολλά οργανωσιακά περιεχόμενα:

- Αυταρχική ή Απολυταρχική Ηγεσία (Authoritarian Leadership)
- Δημοκρατική Ηγεσία (Democratic Leadership) και
- Φιλελεύθερη Ηγεσία (Laissez-Faire Leadership) (Northouse, 2012).

### **Autocratic or Authoritarian Style**

#### **(Αυταρχικό ή Απολυταρχικό Στυλ)**

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας αναφέρεται στην εξουσία της λήψης αποφάσεων η οποία είναι κεντρική. Ο αυταρχικός ηγέτης έχει την απόλυτη εξουσία πάνω σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό. Παίρνει αποφάσεις και αναλαμβάνει ο ίδιος την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων. Σύμφωνα με τους Vugt, Jepson, Hart και Cremer (2004),

*“Αυτοί (αυταρχικοί ηγέτες) αποφασίζουν ποια μέλη της ομάδας πρέπει να συνεισφέρουν και πόσο χωρίς να ζητούν από κανέναν τη συμβολή”* (σελ.2).

Σύμφωνα με τον Northouse (2012), οι αυταρχικοί ηγέτες έχουν αρνητικά αποτελέσματα:

*“Προάγουν την εξάρτηση, την υποταγή και την απώλεια της ατομικότητας”* (σελ. 54).

Τα μέλη της ομάδας συνήθως αισθάνονται πίεση και δεν μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Σύμφωνα με τους Schoel, Bluemke, Mueller & Stahlberg (2011):

*“Οι αυταρχικοί ηγέτες υπαγορεύουν μεθόδους και στάδια επίτευξης στόχων και δεν ενδιαφέρονται για την αυτονομία και την προσωπική ανάπτυξη των οπαδών τους”* (σελ. 522).

Ο Northouse (2012), επισήμανε ότι με την πάροδο του χρόνου, τα μέλη της ομάδας αποκτούν σταδιακά δυσaréσκεια όπως επίσης ότι γίνονται επιθετικά προς τους απολυταρχικούς ηγέτες τους. Παρόλα αυτά αυτό το στυλ ηγεσίας είναι το πιο δημοφιλές στα επιχειρηματικά πεδία.

#### **Democratic Style (Δημοκρατικό Στυλ)**

Το στυλ δημοκρατικής ηγεσίας αναφέρεται στους ηγέτες εκείνους οι οποίοι είναι δημοκρατικοί και δίκαιοι σε όλα τα πλαίσια (Eken, Graven & Ozturgut, 2014). Οι

δημοκρατικοί ηγέτες προτιμούν να συνεργάζονται με τις ομάδες εργασίας και παρακινούν τα μέλη της ομάδας αποτελεσματικά και θετικά αποφεύγοντας να βάλουν τον εαυτό τους πάνω από τους άλλους. Σε αντίθεση με τους αυταρχικούς ηγέτες, η φιλοσοφία του δημοκρατικού ηγέτη δεν είναι μονόπλευρη, διότι η προτεραιότητα αυτής της ηγεσίας έγκειται στο να έχει τη συναίνεση όλων των μελών της ομάδας, ενώ θα τις εμπλέκει σε συνεχή έργα. Σύμφωνα με τους Schoel, Bluemke, Muller & Sthalberge (2011):

*“Οι Δημοκρατικοί Ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη των ομάδων τους να χρησιμοποιούν τις δικές τους μεθόδους και πολιτικές και να συμμετέχουν το ίδιο όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις”* (σελ. 521-522).

Ο Northouse (2012) υποστηρίζει ότι:

*“Η δημοκρατική ηγεσία παρακινεί τους ανθρώπους στο να επιδιώξουν τα δικά τους ταλέντα”* (σελ. 57).

Σε αναφορά με τις αρνητικές πτυχές της δημοκρατικής ηγεσίας, μπορεί η ολοκλήρωση ενός έργου να είναι πιο χρονοβόρα και δεσμευτική για τον ηγέτη (Northouse, 2012).

### ***Laissez-Faire Style (Φιλελεύθερη Ηγεσία)***

Η φιλελεύθερη ηγεσία είναι ένα μη απολυταρχικό στυλ ηγεσίας επειδή δεν γίνεται προσπάθεια ελέγχου της ομάδας. Οι φιλελεύθεροι ηγέτες δεν προσπαθούν να καθοδηγήσουν και να παρακινήσουν την ομάδα τους. Σύμφωνα με τον Northouse (2012):

*“Οι φιλελεύθεροι ηγέτες αναγνωρίζουν τους υφισταμένους τους, αλλά είναι πολύ επιεικείς μαζί τους και δεν προσπαθούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητές τους”* (σελ. 57).

Σύμφωνα με τους Hinkin και Sriesheim (2008):

*“Η συμπεριφορά των φιλελεύθερων ηγετών δεν σχετίζεται με την απόδοση της ομάδας τους. Αλλά περισσότερο χαρακτηρίζεται από την αποφυγή λήψης αποφάσεων, από την διστακτικότητα στην ανάληψη δράσεων και από την απουσία τους όταν εκείνοι χρειάζεται να είναι παρόντες”* (σελ 1234).

Η ανοχή της ομάδας σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να προκαλέσει κάποια αρνητικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς. Επειδή τα μέλη της ομάδας που βρίσκονται υπό την εποπτεία του φιλελεύθερου ηγέτη ενδέχεται να εμφανίζουν έλλειψη γνώσεων ή εμπειρίας για την ολοκλήρωση των εργασιών και τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Northouse (2012), τα μειονεκτήματα της φιλελεύθερης ηγεσίας είναι: οι λιγότερες ολοκληρωμένες εργασίες που οφείλονται στην μη ύπαρξη κατευθυντήριων γραμμών και την περισσότερη ελευθερία. Επίσης, ο Northouse (2012) υποστηρίζει ότι:

*“Χωρίς αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης, τα μέλη της ομάδας δυσκολεύονται να βρουν νόημα στην εργασία τους. Για αυτό πολλές φορές στερούνται κινήτρων και απογοητεύονται” (σελ. 57).*

## 2.7. Ηγεσία και Διαχείριση Κρίσεων

Αφού εξετάσαμε άλλο ένα σημαντικό πλαίσιο το οποίο αφορά στην Πολιτισμική Νοημοσύνη και στα στυλ ηγεσίας, θα περάσουμε το τελευταίο κομμάτι του παρόντος κεφαλαίου, σε αυτό που αφορά την Διαχείριση Κρίσεων. Εδώ θα δούμε πώς ο συνδυασμός όλων των παραπάνω βοηθά στην σωστή αντιμετώπιση κρίσεων στο κομμάτι της Ηγεσίας.

*“Το αντίκτυπο που θα επιφέρει μια ενδεχόμενη κρίση τόσο στους οργανισμούς όσο και στα ίδια τα άτομα θα είναι πιο ισχυρό από ποτέ” (Wang, 2008 σελ. 1).* Οι ηγέτες θα πρέπει να το γνωρίζουν καλά αυτό και επίσης θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένες δεξιότητες οι οποίες θα τους επιτρέπουν να προετοιμαστούν, να διαχειριστούν και να βρουν μια λύση για πιθανές κρίσεις που θα μπορούσαν να απειλήσουν την ύπαρξη τόσο των οργανισμών όσο και των εργαζομένων σε αυτούς.

Ο Houlihan (2007 σελ. 11) εξήγησε ότι παραδείγματα τέτοιων δεξιοτήτων είναι η ικανότητα της πρόβλεψής της φυσικής αντίδρασης των εργαζομένων (ως σημαντικοί παράγοντες είναι η κοινωνική, η συναισθηματική και η πολιτισμική νοημοσύνη) και η συζήτηση μαζί τους για την εύρεση μιας στρατηγικής που θα κάνει μια δύσκολη διαδικασία πιο αποτελεσματική. Επιπλέον, τα μέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θα πρέπει να αντιληφθούν την κρίση *“ ως φυσική φάση της ανάπτυξης ενός οργανισμού”* ( Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2001 σελ 156).

Η παραπάνω δήλωση συνεπάγεται ότι οι κρίσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μέρος μιας οργανωτικής ανάπτυξης και όχι ως μια κατάσταση η οποία προκαλεί σοβαρή βλάβη. Παρά τις δυνητικές καταστροφικές συνέπειές της οι καιροί της κρίσης μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε νέους και καλύτερους τρόπους αντιμετώπισης των πραγμάτων, καθώς και στην παροχή ευκαιριών για τον καθορισμό στρατηγικών σχεδιασμών που θα οδηγήσουν σε μια πιο αποτελεσματική οργανωτική ανάπτυξη. Οι Smits and Ally (2003 σελ. 1) έχουν προχωρήσει περαιτέρω και έχουν δηλώσει ότι οι ηγέτες θα πρέπει *“να σκέφτονται το αδιανόητο”*. Θα πρέπει λοιπόν να είναι προετοιμασμένοι για τυχόν άγνωστες κρίσεις οι οποίες θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την ύπαρξή τους.

---

### 2.7.1. Τι είναι η όμως η Κρίση;

---

Οι Mac Neil και Topping (2007) όρισαν τη κρίση ως ένα γεγονός το οποίο *“προκαλεί σοβαρή συναισθηματική και κοινωνική δυσφορία, η οποία μπορεί να συμβεί ανά πάσα*

στιγμή και χωρίς προειδοποίηση” (σελ. 64). Παρομοίως, ο Winkelman (1999 σελ. 80) εξήγησε ότι η κρίση είναι ένα απροσδόκητο γεγονός που απειλεί τη λειτουργία και την ύπαρξη των οργανισμών αλλά θα πρέπει να αντιμετωπίζεται περισσότερο ως μια ευκαιρία παρά ως μια απειλή.

### Τύποι κρίσεων

Ο Hutchins (2008), επιχείρησε να ταξινομήσει τις κρίσεις σε δύο διαφορετικούς τύπους:

- Τις φυσικές (**natural crisis**) και
- Αυτές που προκαλούνται από τον άνθρωπο (**human- induced crises**).

Περιέγραψε τις φυσικές κρίσεις ως τυφώνες, σεισμούς και πυρκαγιές ενώ τις κρίσεις που προκαλούνται από τον άνθρωπο ως δωροδοκίες, διαφθορά, σκάνδαλα και τρομοκρατικές επιθέσεις.

Σύμφωνα με τους Pearson και Mitroff (1993), οι οργανισμοί έχουν ενδεχομένως λιγότερο έλεγχο σε αναφορά με τις φυσικές κρίσεις, ωστόσο είναι δυνατόν να διαχειριστούν τις κρίσεις οι οποίες προκαλούνται από τον ανθρώπινο παράγοντα με την ύπαρξη καθιερωμένων συστημάτων διαχείρισης κρίσεων. Μερικοί τύποι κρίσεων που προκαλούνται από τον ανθρώπινο παράγοντα είναι οι εξής: ψευδείς πληροφορίες για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, ένα φυσικό γεγονός το οποίο όμως είναι ελεγχόμενο, μια επίθεση σε εργαζομένους, κάποιο ατύχημα που προκλήθηκε από ανθρώπινο λάθος, η ανάκληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος, παραβίαση συγκεκριμένων κανόνων κ.α. (Coombs & Holladay 2002).

---

#### 2.7.2 Καθορισμός Ύφους Ηγεσίας στη Διαχείριση Κρίσεων

---

Ο καθορισμός ύφους ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας όπως δήλωσε ο Schoenberg (2005). Η ηγεσία και η διαχείριση κρίσεων συνδέονται στενά. Σε περιόδους κρίσης οι ηγέτες θα πρέπει να προβάλλουν τις δεξιότητές τους για να αποφασίσουν ποιοι στόχοι θα πρέπει να επιτευχθούν. Ο Schoenberg (2005) επίσης σημείωσε ότι οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις ικανότητές τους πριν του συμβάντος της κρίσης. Στη συνέχεια θα πρέπει να επηρεάσουν ή να παρακινήσουν τα μέλη του προσωπικού προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Επίσης είναι πολύ σημαντικό να επικοινωνούν με τα μέλη του προσωπικού την πραγματική κατάσταση όπως επίσης και τις δυνατότητες για το μέλλον του οργανισμού (Schoenberg, 2005).

Είναι σαφές ότι τόσο οι ηγέτες όσο και τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης έχουν τα ίδια δικαιώματα αναφορικά με τον καθορισμό των ειδικών διαδικασιών για την αντιμετώπιση κρίσεων. Επίσης υπάρχει η ανάγκη καταπολέμησης κρίσεων με την έναρξη του σχεδιασμού σεναρίων και την κατάρτιση του προσωπικού με βάση τα σενάρια αυτά (Scenario-Based Training (SBT)). Με αυτό το σενάριο τα οργανωτικά μέλη θα είναι σε θέση να προβλέψουν το μέλλον του οργανισμού με βάση

την τρέχουσα κατάσταση. Το SBT, από την άλλη μεριά τους παρέχει πρακτικές δραστηριότητες οι οποίες οδηγούν στην κατανόηση του τρόπου αντιμετώπισης κρίσεων.

Για την σωστή αντιμετώπιση κρίσεων ένας Ηγέτης θα πρέπει να προβάλλει όσο το δυνατόν καλύτερα τις κοινωνικές και επικοινωνιακές του δεξιότητες. Όπως αναφέρθηκε πολλές φορές το κομμάτι της αποτελεσματικής Ηγεσίας είναι πολυπαραγοντικό. Για την άσκηση αποτελεσματικής Ηγεσίας και κατ' επέκταση για την Διαχείριση Κρίσεων χρειάζεται ο συνδυασμός όλων των παραγόντων που εξετάστηκαν σε αυτό το κεφάλαιο. Πολλές φορές οι Ηγέτες δεν διαχειρίζονται μόνο κρίσεις εντός τις ομάδας τους ή της εταιρίας στην οποία εργάζονται αλλά μπορεί ακόμα να τους ζητηθεί να διαχειριστούν παράπονα πελατών. Είναι πολύ λεπτό το θέμα ειδικά όταν κάποιος έχει να κάνει με πελάτες διαφορετικού πολιτισμικού πλαισίου. Για να προβεί στη σωστή διαχείριση θα πρέπει να έχει αναπτύξει στο μέγιστο βαθμό όλα τα προαναφερθέντα είδη νοημοσύνης ( κοινωνική, συναισθηματική και πολιτισμική). Μια αποτελεσματική Ηγεσία προϋποθέτει όλα τα παραπάνω.

## 2.8 Περίληψη του Κεφαλαίου και Τελικές Παρατηρήσεις

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάσαμε το πολυπαραγοντικό πλαίσιο της αποτελεσματικής Ηγεσίας εντός αλλά και εκτός διαπολιτισμικών αναφορών. Η Ηγεσία είναι ένα πολυπαραγοντικό σύστημα το οποίο αποτελείται από κάποιες μεταβλητές ( άνθρωποι ως προσωπικότητες , ανθρώπινες συμπεριφορές, κοινωνικό περιβάλλον, πολιτισμικό περιβάλλον, διαχείριση χρόνου κ.α.). Για να μπορέσει ένα Ηγέτης να αντισταθμίσει αυτές τις μεταβλητές θα πρέπει πρώτα να έχει αναπτύξει κάποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες. Για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η ανάπτυξη της Κοινωνικής, της Συναισθηματικής (EQ) και της Πολιτισμικής νοημοσύνης (CQ). Η σύνθεση αυτού του πολυπαραγοντικού σχήματος έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική Ηγεσία σε όποιο πλαίσιο και αν διενεργείται.

Σε αναφορά με τα πολιτισμικά πλαίσια, ας μην ξεχνάμε πώς δεν χρειάζεται κάποιος να μεταβεί σε άλλη χώρα και σε άλλη κουλτούρα. Ζούμε και εργαζόμαστε εντός μιας παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας και αγοράς η οποία περιβάλλεται από διαπολιτισμική διαφορετικότητα (cultural diversity). Αυτό σημαίνει ότι εντός της χώρας στην οποία ζούμε και εργαζόμαστε είναι μάλλον σίγουρο ότι θα συνεργαστούμε με άτομα διαφορετικής εθνικής και πολιτισμικής προέλευσης. Επίσης, η σύναψη συμφωνιών και άλλων εργασιακών πρακτικών με πελάτες άλλων χωρών, όπως για παράδειγμα ταξιδιωτικά γραφεία, ξενοδοχεία και ένα σωρό άλλες επιχειρήσεις προϋποθέτουν τη μέγιστη λειτουργικότητα τόσο σε θέματα ηγεσίας όσο και σε θέματα διαπολιτισμικής επίγνωσης. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει τα Ηγετικά Στελέχη των επιχειρήσεων να διαθέτουν όλες τις παραπάνω προϋποθέσεις.

Συνοψίζοντας, όσο οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και δικτυώνονται όλο και περισσότερο μέσα σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία με κοινωνικές και πολιτικές προεκτάσεις, το κομμάτι της Ηγεσίας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο. Το επίπεδο της επικοινωνίας παγκοσμιοποιείται, ο σύγχρονος άνθρωπος έρχεται καθημερινά

αντιμέτωπος με διάφορες προκλήσεις ενώ η επιρροή, η επικοινωνία και η διαχείριση κρίσεων είναι πλέον πολυεπίπεδες. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να επιβιώσει και να αναπτυχθεί εντός ενός τέτοιου συστήματος θα πρέπει πρωτίστως να έχει επενδύσει στο κομμάτι της Ηγεσίας και της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Σχεδιασμός έρευνας

#### 3.0. Εισαγωγή

Μετά από την παρουσίαση των θεωρητικών βάσεων στο προηγούμενο κεφάλαιο (κεφάλαιο 2), οι οποίες αποτελούν τα θεμέλια της έρευνας, μας δίνεται η δυνατότητα να προχωρήσουμε στον σχεδιασμό της. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της έρευνας όπως επίσης η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της. Όπως αναφέρεται στο εισαγωγικό κεφάλαιο (Κεφάλαιο 1), η παρούσα εργασία έχει ως σημείο αναφοράς της το νησί της Κέρκυρας (micro-level) και πρωταρχικός σκοπός της ήταν ο εντοπισμός της αποτελεσματικής ηγεσίας σε διαπολιτισμικά πλαίσια είτε αυτό αφορά στην εργασιακή ομάδα είτε στην παροχή υπηρεσιών είτε στη χάραξη των πολιτικών της επιχείρησης. Στόχος ήταν η καταγραφή των στάσεων και των πληροφοριών και η παραγωγή αποτελεσμάτων που απεικονίζουν το εκάστοτε περιεχόμενο σύμφωνα πάντα με τα ερευνητικά ζητήματα. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάστηκαν διατυπώθηκαν ως εξής:

1. Πόσο σημαντική είναι η ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας για τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας;
2. Τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις κρίσεις οι οποίες περιλαμβάνουν διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις ή προέρχονται από αυτές;
3. Τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας ασκούν αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία;

Όπως επισημαίνεται στο πρώτο κεφάλαιο, η πρώτη ερώτηση προσπαθεί να ανιχνεύσει τις στάσεις ( attitudes) που επικρατούν σε σχέση με την διαπολιτισμική επικοινωνία στο χώρο των επιχειρήσεων. Η δεύτερη ερώτηση εστιάζεται στη διαχείριση κρίσεων με διαπολιτισμικό περιεχόμενο. Εδώ γίνεται μια προσπάθεια εντοπισμού της υψηλής επικοινωνιακής δεινότητας αλλά και της διαπολιτισμικής ευαισθησίας (Cultural Sensitivity) των ερωτώμενων. Ενώ, η Τρίτη και τελευταία ερώτηση – η οποία αποτελεί και τον πυρήνα της έρευνας- έρχεται να συνοψίσει όλα τα παραπάνω και να απαντήσει στο τελικό ερώτημα του εάν οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις στο νησί της Κέρκυρας ασκούν αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία.

Στο παρόν κεφάλαιο θα συζητηθούν και θα αναλυθούν όλες οι στρατηγικές έρευνας που χρησιμοποιήθηκαν για την παρούσα μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, τα εργαλεία που χρησιμοποίησε η ερευνήτρια για την ποιοτική ανάλυση (ερωτηματολόγιο και ημιδομημένες συνεντεύξεις) της μελέτης συζητούνται λεπτομερώς και παρέχεται αιτιολόγηση. Συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα, ενώ θα εξεταστούν επίσης η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της έρευνας.

### 3.1 Σχεδιασμός έρευνας

Πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί χρησιμοποιώντας ποιοτικές προσεγγίσεις- μέσω της χρήσης εργαλείων όπως τα ερωτηματολόγια και οι ημιδομημένες συνεντεύξεις- στοχεύοντας στον εντοπισμό της ηγετικής ικανότητας σε παρόμοια πλαίσια. Παρακάτω παρατίθενται μερικά παραδείγματα όπως, είναι οι Smith & Wolverson (2010), με την έρευνά που διεξήγαγαν και που αφορούσε στην Ηγεσία στην ανώτατη εκπαίδευση “Higher education leadership competencies: Quantitatively refining a qualitative model”, οι Taylor, Taylor & Stoller (2008) με την μελέτη τους “Exploring leadership competencies in established and aspiring physician leaders: an interview-based study”, και τέλος οι Bagheri, Pihie, Krauss (2013) με την μελέτη τους η οποία αφορούσε στις Επιχειρηματικές ικανότητες ηγεσίας των Μαλαισιανών σπουδαστών “Entrepreneurial leadership competencies among Malaysian university student entrepreneurial leaders”.

Η χρήση της ποιοτικής κοινωνικής έρευνας (Qualitative Research) κρίθηκε ως το πιο ασφαλές μέσο διεξαγωγής συμπερασμάτων εφόσον το ερευνητικό μας ενδιαφέρον εστιάζεται στην ερμηνεία της κοινωνικής πραγματικότητας, όπως αυτή παρουσιάζεται από τα ίδια τα άτομα. Στην παρούσα έρευνα, θεμελιώνεται μια θέση η οποία τις περισσότερες φορές είναι ερμηνευτική και κύριος στόχος της είναι να ασχοληθεί με τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύεται, βιώνεται και παράγεται ο κοινωνικός κόσμος (Mason, 2003). Έχει ως βάση ελαστικές και ευαίσθητες μεθόδους παραγωγής δεδομένων και οι μέθοδοι ανάλυσης και επεξήγησης προϋποθέτουν την κατανόηση της πολυπλοκότητας, της λεπτομέρειας όπως και του ίδιου του κοινωνικού του πλαισίου εν γένει (Mason, 2003). Αυτό συμβαίνει διότι ο στόχος της ερευνήτριας είναι η ανάπτυξη μια σφαιρικής αντίληψης με βάση τα στοιχεία που εμφανίζονται στο κοινωνικό πλαίσιο.

Η Ποιοτική ερευνητική προσέγγιση αποτελεί κομμάτι και της παρούσας μελέτης και επομένως βασίζεται στην ποιοτική ερευνητική παράδοση ανάλυσης λόγου των, Fairclough (1993) και Dijk (1998a) Critical Discourse Analysis (CDA). Πιο αναλυτικά, πραγματοποιήθηκε έρευνα με σκοπό τον εντοπισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας σε διαπολιτισμικά πλαίσια μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων και ημιδομημένων συνεντεύξεων σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (Κέρκυρα- τουριστικές επιχειρήσεις) και με ένα συγκεκριμένο δείγμα. Με τη βοήθεια της CDA τα δεδομένα που θα προκύψουν από τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις θα, περιγραφούν, θα αναλυθούν και θα επεξηγηθούν για την καλύτερη απόδοσή τόσο των περιεχομένων τους όσο και του πλαισίου μέσα στο οποίο διενεργούνται συμβάλλοντας στην προσπάθεια απόδοσης της πραγματικότητας (Cruikshank, 2012).

### 3.2 Η Ποιοτική Έρευνα : Εργαλειοποίηση

Τόσο τα ερευνητικά εργαλεία όσο και ο τρόπος ανάλυσης τους (CDA) επιλέχθηκαν επειδή λαμβάνουν υπόψη το κοινωνικό πλαίσιο αλλά και τις στάσεις του δείγματος. Η ποιοτική συνέντευξη αποτελεί μια εξαιρετική μέθοδο για τον εντοπισμό των προθέσεων, των συναισθημάτων, των σκοπών και κατανοεί βαθύτερα τον

συντενυαζόμενο (Sankar & Jones, 2007). Η συνέντευξη μπορεί επίσης να εκμαιεύσει πληροφορίες τόσο για τον τρόπο με τον οποίο οι μεμονωμένοι ερωτηθέντες ερμηνεύουν τον εαυτό τους όσο και τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν το υπό μελέτη φαινόμενο (Φίλιας 2003). Επίσης, κατά τη συνέντευξη δημιουργείται μια ψυχοκοινωνική σχέση ανάμεσα στον συνεντευκτή και στον συνεντευζόμενο στην οποία οι ρόλοι είναι αμετάβλητοι και επιτυγχάνεται ο εντοπισμός επιμέρους χαρακτηριστικών. Επιπλέον η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι αυτός ο τρόπος ανάλυσης είναι έγκυρος και αξιόπιστος (Hall, 1997), σύμφωνα λοιπόν με τον Hall (1997), το γλωσσικό σύστημα δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα αλλά δημιουργεί νόημα “The language-system does not mirror reality, it creates meaning”.

Η στρατηγική και η μεθοδολογία η οποία επιλέχθηκε για την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων έγινε με γνώμονα το θεωρητικό πλαίσιο το οποίο παρουσιάζεται στο βιβλίο των Jenner, Flick, Kardoff & Steinke (2004). Παρακάτω παρουσιάζονται τα πέντε απαραίτητα στάδια για την ανάλυση των συνεντεύξεων. Το πρώτο στάδιο το οποίο αφορά στο υλικό - στις συνεντεύξεις και στα ερωτηματολόγια- ορίζει τις κατηγορίες που επρόκειτο να αναλυθούν. Στο δεύτερο στάδιο οι αναλυτικές κατηγορίες τοποθετούνται σε έναν αναλυτικό οδηγό και κωδικοποιούνται. Στο τρίτο στάδιο χρησιμοποιώντας τον οδηγό κωδικοποίησης όλες οι συνεντεύξεις αξιολογούνται και κατανομούνται σύμφωνα με τις αναλυτικές κατηγορίες. Το τέταρτο στάδιο εμπεριέχει τη συλλογή των ποσοτικοποιημένων ερευνητικών δεδομένων τα οποία προκύπτουν από τα αποτελέσματα της κωδικοποίησης. Στην βάση αυτής της κωδικοποίησης μπορούν να παραχθούν διάφορες υποθέσεις. Τέλος, στο πέμπτο στάδιο, γίνεται αναλυτική ερμηνεία όλων των περιπτώσεων με απώτερο σκοπό την ανακάλυψη μιας νέας υπόθεσης και την κατάληξη σε νέες θεωρητικές εκτιμήσεις (Schmidt, 2004). Τα τελικά δεδομένα που αναδύθηκαν, συλλέχθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν σε πίνακες με στόχο την καλύτερη αποσαφήνιση και ερμηνεία (βλέπε κεφάλαιο 4).

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν είναι τρία και η κατασκευή τους προέκυψε από έναν συνδυασμό κλειστών και ανοιχτών ερωτήσεων. Αναλυτικότερα, το πρώτο ερωτηματολόγιο αποτελείται από Δημογραφικές άμεσες ερωτήσεις κλειστού τύπου, το δεύτερο ερωτηματολόγιο αποτελείται από Κλειστές Ερωτήσεις που αφορούν στην κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη όπως επίσης και στην ενσυναίσθηση ενώ η σύνταξή του έχει εμπνευστεί από άρθρο των Daniel Goleman and Richard Boyatzis στο Harvard Business Review με τίτλο «Social Intelligence and the Biology of Leadership» και συγκεκριμένα από την σελ. 5 με τίτλο κεφαλαίου: «Are You a Socially Intelligent Leader?». Τέλος, στο τρίτο και τελευταίο ερωτηματολόγιο εμπεριέχονται επίσης, τύποι κλειστών αλλά και ανοιχτών ερωτήσεων που αφορούν στην Πολιτισμική νοημοσύνη, και οι οποίες είναι εμπνευσμένες από την Cultural Intelligence Scale (CQS) – Self-Report, σελ. 389, του συγγράμματος “Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications”, των Soon Ang, Linn Van Dyne (2008).

Εκτός από τα ερωτηματολόγια τα οποία δίνουν τον “πρώτο παλμό ” το δεύτερο και εξίσου σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι οι ημιδομημένες συνεντεύξεις. Οι οποίες αποτελούν ένα ευρέως διαδεδομένο εργαλείο για τις ποιοτικές έρευνες και έχουν ως στόχο να κατανοήσουν τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αντιδρούν

με διαφορετικούς τρόπους ανιχνεύοντας τις αντιλήψεις, τις εμπειρίες και τις στάσεις των συνεντευξιζόμενων. Επίσης χρησιμοποιούνται για να παράξουν ιδέες με σκοπό την ανάπτυξη ή την αλλαγή μιας πρακτικής. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή δεδομένων ή ως ένα άτυπο εργαλείο αξιολόγησης (Harvey-Jordan & Long, 2001).

### 3.3. Αξιοπιστία και Εγκυρότητα

Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί μια νατουραλιστική προσέγγιση που επιδιώκει να κατανοήσει τα φαινόμενα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο: *"πραγματικού κόσμου [όπου] ο ερευνητής δεν επιχειρεί να χειραγωγήσει το φαινόμενο ενδιαφέροντος"* (Patton, 2001, σελ. 39). Η Ποιοτική έρευνα, σε γενικές γραμμές ορίζεται, ως *"κάθε είδους έρευνα που παράγει ευρήματα που δεν λαμβάνονται μέσω στατιστικών διαδικασιών ή άλλων μέσων ποσοτικού προσδιορισμού"* (Strauss and Corbin, 1990 σελ 17). Και αντ' αυτού αποτελεί ένα είδος έρευνας που παράγει ευρήματα τα οποία προήλθαν από πραγματικές συνθήκες κατά τις οποίες το *"φαινόμενο ενδιαφέροντος ξεδιπλώνεται φυσικά"* (Patton, 2001 σελ. 39). Σε αντίθεση με τους ποσοτικούς ερευνητές που αναζητούν αιτιώδης προσδιορισμός, πρόβλεψη και γενίκευση των ευρημάτων, οι ποιοτικοί ερευνητές επιδιώκουν να κατανοήσουν, αλλά και να παρεμβάλουν τα ευρήματά τους σε παρόμοιες καταστάσεις (Hoerfl, 1997). Ωστόσο τόσο οι ποιοτικοί όσο και οι ποσοτικοί ερευνητές πρέπει να ελέγξουν και να αποδείξουν ότι οι μελέτη τους είναι αξιόπιστη. Ενώ η αξιοπιστία στην ποσοτική έρευνα εξαρτάται από την κατασκευή οργάνων. Κατά τον Patton (2001 σελ. 14), στην ποιοτική έρευνα ο ίδιος ο ερευνητής αποτελεί το όργανο *"the researcher is the instrument"*. Συνεπώς, όταν οι ποσοτικοί ερευνητές μιλούν για αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας συνήθως αναφέρονται σε μαθηματικώς μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ η αξιοπιστία της ποιοτικής έρευνας αναφέρεται περισσότερο στην ικανότητα και στην προσπάθεια του ερευνητή.

Όσο αναφορά επίσης στην αξιοπιστία της έρευνας (Reliability of a Research) η έννοιά της μεταβάλλεται ανάλογα με το είδος της μελέτης. Συνεπώς, στις ποσοτικές μελέτες έχει ως σκοπό την εξήγηση *"purpose of explaining"*, ενώ η έννοια της στις ποιοτικές μελέτες έχει ως σκοπό την γενίκευση ή αλλιώς την παραγωγή νοήματος *"generating understanding"* (Stenbacka, 2001 σελ. 551). Από την άλλη, η έννοια της εγκυρότητας (Validity) περιγράφεται από ένα ευρύ φάσμα όρων στις ποιοτικές μελέτες. Αυτή η έννοια δεν είναι μια ενιαία, σταθερή ή καθολική έννοια, αλλά είναι *"μάλλον ένα ενδεχόμενο κατασκεύασμα, αναπόφευκτα θεμελιωμένο στις διαδικασίες και τις προθέσεις συγκεκριμένων ερευνητικών μεθοδολογιών και έργων"* (Winter, 2000 σελ.1). Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Creswell & Miller (2000) η εγκυρότητα επηρεάζεται από την αντίληψη του ερευνητή για την ποιότητα της μελέτης του αλλά και από την επιλογή του για το παράδειγμα της υπόθεσης που θα χρησιμοποιήσει. Εάν η εγκυρότητα και η αξιοπιστία μπορούν να ενισχυθούν ή να ελεγχθούν τότε θα προκύψουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα *"credible and defensible result"* (Johnson, 1997, σελ. 283), τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε γενικεύσεις (Stenbacka, 2001) που θα αποτελέσουν τα θεμέλιά για την τεκμηρίωση της ποιοτικής έρευνας.

### 3.4 Οι συμμετέχοντες

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έλαβαν μέρος τέσσερα (4) διευθυντικά στελέχη μεσαίας κλίμακας, τα οποία εργάζονται σε τουριστικές επιχειρήσεις με υψηλές προδιαγραφές<sup>4</sup> στον νομό Κέρκυρας, η διαδικασία επιλογής του δείγματος έγινε τυχαία και βολικά. Επιλέχθηκαν διάφορες επιχειρήσεις έτσι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα τα οποία είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικά. Η ρήτρα που υπήρχε για τους συμμετέχοντες ήταν ότι θα έπρεπε να κατέχουν διευθυντική θέση (manager). Αυτή η προϋπόθεση υπήρξε διότι ο στόχος της μελέτης είναι ο εντοπισμός της αποτελεσματικής ηγεσίας. Με αυτό τον τρόπο η ερευνήτρια ήθελε να εντοπίσει με ενδελεχή και έμμεσο τρόπο τις σκέψεις και τις πρακτικές του εν λόγω δείγματος με απώτερο σκοπό να αποδοθεί όσο το δυνατόν σαφέστερα η εικόνα της υφιστάμενης πραγματικότητας. Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων προέρχεται από ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ ένα μικρό ποσοστό αφορά το κομμάτι της ευεξίας.

Η ενημέρωση των συμμετεχόντων έγινε είτε διαζώσης είτε μέσω της χρήσης των διαδικτυακών κοινωνικών δικτύων (social media -viber, messenger) ενώ τους δόθηκαν και ορισμένες βασικές πληροφορίες χωρίς όμως να αποκαλυφθεί ο σκοπός της ερευνας προς αποφυγή “προκατασκευασμένων” απαντήσεων. Στη συνέχεια διαβεβαιώθηκαν ότι δεν επρόκειτο να διαρρεύσει κανένα προσωπικό τους στοιχείο. Επίσης αναφορικά με άλλους αναγνωριστικούς παράγοντες όπως (π.χ. χώρος εργασίας, ονόματα συναδέλφων) είτε θα παραλλαχθούν είτε δεν θα αναφερθούν καθόλου χωρίς όμως να προκαλέσουν αλλοίωση στα αποτελέσματα της έρευνας (DiCicco - Bloom & Crabtree, 2006). Η συγκεκριμένη αποσαφήνιση οδήγησε τους συμμετέχοντες στη διατήρηση μιας θετικής στάσης απέναντι στην διαδικασία με αποτέλεσμα τη συναίνεσή τους.

Όπως σημειώθηκε, το δείγμα της μελέτης αποτελείτο από 4 συμμετέχοντες. Οι τρεις (3) εκ των οποίων είναι άνδρες και η μία (1) γυναίκα. Τα επόμενα δημογραφικά δεδομένα που τους ζητήθηκαν ήταν η ηλικία, το επίπεδο της εκπαίδευσής τους, ο και αριθμός των ομιλούμενων γλωσσών. Κάποια άλλα δημογραφικά δεδομένα ήταν επίσης η συνολική εργασιακή τους εμπειρία σε έτη όπως και η συχνότητα ταξιδιωτικών πρακτικών στο εξωτερικό.

### 3.5 Περίληψη του Κεφαλαίου και Τελικές Παρατηρήσεις

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η ερευνητική μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων και την αντιμετώπιση των ερευνητικών ζητημάτων. Επίσης, αιτιολογήθηκε η χρήση των συγκεκριμένων ερευνητικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα ενώ στη συνέχεια έγινε παρουσίαση του δείγματος. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα πορίσματα της έρευνας.

---

<sup>4</sup>Βλέπε υποσημείωση 1.

## Κεφάλαιο 4

### Τα Ερευνητικά Ευρήματα

#### 4.0 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά ευρήματα που αφορούν στην παρούσα μελέτη. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν είχαν ως στόχο τον εντοπισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας σε τουριστικές επιχειρήσεις στο νομό Κέρκυρας και αφορούσαν μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη.

#### 4.1 Δημογραφικοί Παράγοντες

Στην παρούσα μελέτη εξετάστηκαν και διάφορες δημογραφικές μεταβλητές οι οποίες κρίθηκαν απαραίτητες για την συμβολή τους στην αποσαφήνιση της αποτελεσματικής ηγεσίας σε διαπολιτισμικά πλαίσια. Παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα των δημογραφικών μεταβλητών.

##### Φύλο

Από τους τέσσερις (4) συμμετέχοντες της έρευνας μόνο η μία (1) ήταν γυναίκα και δεν βρέθηκε καμία διαφορά στην ικανότητα άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας σε διαπολιτισμικά πλαίσια σε συνάρτηση με τους άνδρες.

##### Ηλικία

Η ηλικία των συμμετεχόντων ποικίλλει, για αυτό τον λόγο δημιουργήθηκαν δύο υπό κατηγορίες με μικρότερη ή ίση με 40ετών και άνω των 40 ετών.

Πίνακας 1

| Ηλικία | Μικρότερη ή ίση των 40 ετών | Άνω των 40 ετών |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------|-----------------------------|-----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Σ1     | 32 έτη                      |                 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Σ2     |                             | 60 και άνω      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Σ3     |                             | 43 ετών         |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Σ4     | 30 έτη                      |                 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|        |                             |                 |  |  |  |  |  |  |  |  |



|        |   |  |  |
|--------|---|--|--|
| 3      | 2 |  |  |
| 4      |   |  |  |
| Σύνολο | 4 |  |  |

Σύμφωνα με τους Eschback et al. (2001), υπάρχουν μελέτες οι οποίες δείχνουν ότι η γνώση της γλώσσας υποδοχής βοηθάει στην διαπολιτισμική μετάδοση καθώς δείχνει την προσπάθεια κάποιου να μάθει για την κουλτούρα υποδοχής και να επικοινωνήσει με τους υπηκόους της, γεγονός που με τη σειρά του μείωσε περιστατικά κακής επικοινωνίας και παρεξήγησης. Στην παρούσα μελέτη ωστόσο δεν βρέθηκε καμία σημαντική διαφορά ως προς την πολιτισμική ευαισθησία και την ηγετική ικανότητα μεταξύ των ομιλούντων μια γλώσσα με τους πολύγλωσσους ομιλητές.

### ΤΑΞΙΔΙΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΓΙΑ ΔΟΥΛΕΙΑ

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν ταξιδεύει συχνά στο εξωτερικό για δουλειά.

Πίνακας 4

|                                                    | Ερωτηθέντες |  |  |
|----------------------------------------------------|-------------|--|--|
| <b>Ταξιδεύετε συχνά στο εξωτερικό για δουλειά;</b> |             |  |  |
|                                                    |             |  |  |
| Ναι Συχνά                                          | 0           |  |  |
|                                                    |             |  |  |
| Ναι αλλά όχι συχνά                                 | 2           |  |  |
|                                                    |             |  |  |
| Όχι                                                | 2           |  |  |
| Σύνολο                                             | 4           |  |  |

### ΤΑΞΙΔΙΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΓΙΑ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ

Παρομοίως όλοι ανεξαιρέτως οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι επισκέπτονται συχνά χώρες του εξωτερικού για ευχαρίστηση.

Πίνακας 5

|                                                        | Ερωτηθέντες |  |  |  |
|--------------------------------------------------------|-------------|--|--|--|
| <b>Ταξιδεύετε συχνά στο εξωτερικό για ευχαρίστηση;</b> |             |  |  |  |
|                                                        |             |  |  |  |

|                    |          |  |  |  |
|--------------------|----------|--|--|--|
| Ναι, συχνά         | 2        |  |  |  |
|                    |          |  |  |  |
|                    |          |  |  |  |
| Ναι αλλά όχι συχνά | 2        |  |  |  |
|                    |          |  |  |  |
| Όχι                | 0        |  |  |  |
|                    |          |  |  |  |
| <b>Σύνολο</b>      | <b>4</b> |  |  |  |

Ωστόσο, τόσο στην κατηγορία «ταξιδεύετε στο εξωτερικό για εργασία» όσο και στην κατηγορία «ταξιδεύετε στο εξωτερικό για αναψυχή», σχεδόν ομόφωνα οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι έχουν την εμπειρία μιας ξένης χώρας συνεπώς και μιας ξένης κουλτούρας. Σύμφωνα με τους Gage (2001); Harris et al. (2004); Jurgens and McAuliffe, 2004; Parker and McEvoy (1993) η διεθνής εμπειρία μπορεί να αυξήσει την πολιτισμική ευαισθησία των ατόμων καθώς καθίστανται ανεκτικότερα και με πιο ανοιχτούς ορίζοντες απέναντι στις πολιτισμικές διαφορές. Ωστόσο στην παρούσα μελέτη, φαίνεται ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε διαπολιτισμικά πλαίσια δεν επηρεάζεται σημαντικά από αυτό το γεγονός (βλέπε κεφάλαιο 5).

#### ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Η διάρκεια της εργασιακής εμπειρίας χωρίστηκε επίσης σε δύο υποκατηγορίες με σημείο αναφοράς τα 15 έτη. Συνεπώς η συνολική εργασιακή εμπειρία αναφερόταν σε λιγότερα από >15 και 15 έτη και άνω <15.

Πίνακας 6

|                                   | Ερωτηθέντες |  |
|-----------------------------------|-------------|--|
| <b>Χρόνια συνολικής εμπειρίας</b> |             |  |
|                                   |             |  |
| <= 15                             | 2           |  |
|                                   |             |  |
| >15                               | 2           |  |
|                                   |             |  |
| <b>Σύνολο</b>                     | <b>4</b>    |  |

#### Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία

Πίνακας 7

|                                              | Ερωτηθέντες |
|----------------------------------------------|-------------|
| <b>Χρόνια εργασίας στην παρούσα εταιρεία</b> |             |
|                                              |             |

|               |          |
|---------------|----------|
| > 10 έτη      | 2        |
|               |          |
| <10 έτη       | 2        |
|               |          |
| <b>Σύνολο</b> | <b>4</b> |

Και εδώ χρησιμοποιήθηκαν δύο κατηγορίες, η πρώτη αφορούσε την εργασιακή εμπειρία στην συγκεκριμένη εταιρεία η οποία ήταν μικρότερη ή ίση των 7 χρόνων και η δεύτερη κατηγορία αφορούσε την εμπειρία η οποία ήταν μεγαλύτερη των 7 ετών. Και στις δύο κατηγορίες, αυτή που αφορά τα συνολικά χρόνια εργασιακής εμπειρίας και τα χρόνια εμπειρίας στην συγκεκριμένη εταιρεία δεν έδειξαν διαφορές σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία σε διαπολιτισμικά πλαίσια.

## 4.2. Τα Ποιοτικά Ευρήματα των Συνεντεύξεων.

### 4.2.1. Τα Ποιοτικά ευρήματα ως προς το πρώτο ερώτημα.

Όσο αναφορά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα για το *«Πόσο σημαντική είναι η ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας για τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας;»* τα ευρήματα δείχνουν ότι στην πλειονότητά τους οι διευθυντές συμφωνούν στο ότι η διαπολιτισμική επικοινωνία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ηγετικής ικανότητας. Στην συγκεκριμένη ερώτηση 3 από τους 4 ερωτώμενους απάντησαν *«ότι είναι πολύ σημαντική»* ενώ ένας απάντησε *«την θεωρώ απαραίτητη»*. Το παραπάνω φαίνεται εντονότερα στο περιεχόμενο των συνεντεύξεων (για λεπτομέρειες βλέπε παράρτημα 3). Παρακάτω παρατίθενται μερικά αποσπάσματα των συνεντεύξεων που απαντούν στο πρώτο ερώτημα.

Απόσπασμα από την συνέντευξη της Σ1: *« (...)Είχαμε πελάτες από όλη την Ευρώπη όπως φυσικά και Έλληνες. Αλλά το 60% με 70 % προερχόντανε από την Μ. Βρετανία, ενώ το άλλο 40% με 30% μοιράζονταν ανάμεσα σε Γερμανούς, Γάλλους και Ιταλούς, ενώ οι Ρώσοι ήταν ελάχιστοι». «Δυσκολίες αντιμετώπιζα μόνο με τους πελάτες εκείνους που δεν είχαν διάθεση να επικοινωνήσουν», (...) «Σε άλλες περιπτώσεις, όπου δεν ήταν δυνατή η επικοινωνία μέσω της γλώσσας πολλές φορές προσπαθούσαμε να συνεννοηθούμε μέσω νοημάτων συνήθως το πετυχαίναμε»*

Απόσπασμα από τη συνέντευξη του Σ2: *« (...)τελείωνε η καλοκαιρινή σαιζόν εδώ, εγώ πήγαινα το χειμώνα στην Ελβετία και δούλευα στην κουζίνα ενός ξενοδοχείου σχεδόν αμισθί, έπαιρνα πολύ λίγα χρήμα αλλά δεν με ένοιαζε. Εγώ πήγαινα για να μάθω τα Γερμανικά και τα Γαλλικά και τα έμαθα. Επίσης με ενδιέφερε η γαστρονομική κουλτούρα, ήθελα να μάθω περισσότερα», «(...) Η γνώση ξένων γλωσσών είναι απαραίτητο προσόν για τους εργαζόμενους στον τουριστικό τομέα. Η γνώση της γλώσσας βοηθάει στο να εντυπωθήσουν και στην εκάστοτε κουλτούρα του πελάτη. Για παράδειγμα, κάποιος πελάτης μπορεί να σε προσβάλει, να σου μιλήσει άσχημα....θα πρέπει να γνωρίζεις τι σου λέει. ... (εννοούσε, ο πελάτης να χρησιμοποιήσει slang γλώσσα)».*

Αποσπασμα από τη συνέντευξη του Σ3: **«Όσες περισσότερες γλώσσες γνωρίζει κάποιος τόσο το καλύτερο. Είναι ένας τρόπος επικοινωνίας. Δια μέσου της γλώσσας γνωρίζει (κάποιος) καλύτερα και την εκάστοτε κουλτούρα. Για παράδειγμα, η agro (το να γνωρίζει κάποιος την agro μια ξένης γλώσσας) είναι σημαντική σε μια γλώσσα. Είναι σημαντικό το να γνωρίζουμε την κουλτούρα των άλλων (εννοεί την κουλτούρα των τουριστών που μας επισκέπτονται)».** **«Καταλαβαίνω τι μου λένε ( αναφέρεται στα Γερμανικά) αλλά δεν μπορώ να μιλήσω... Για αυτό τον λόγο χρησιμοποιώ τα Αγγλικά. «όταν είσαι σε θέση ευθύνης δεν θέλει να είσαι κατώτερος, χρησιμοποιείς τα πιο δυνατά σου εργαλεία».**

Αποσπάσματα από την συνέντευξη του Σ4: **«Είναι άκρως απαραίτητη! Χρειάζεται η γνώση ξένων γλωσσών και κατ' επέκταση η γνώση κάποιων λέξεων κλειδιών. Αλλά θα πρέπει ο πελάτης να εισπράξει ευγένεια. Η αρμόζουσα γλώσσα του σώματος που θα πρέπει να έχει κάποιος κατά τη διάρκεια συνομιλίας με έναν πελάτη διδάσκεται στο εν λόγω τμήμα (...)**», **«(...) Στην δική μας την εταιρεία υπάρχει τέτοιου είδους εκπαίδευση (training) που αφορά σε όλα τα τμήματα. Ακόμα και σε άτομα που είναι job grade 1 (είναι η χαμηλότερη βαθμίδα υπαλλήλων στο ξενοδοχείο). Έχουν όλοι επίσημο profile».** **«(...) Στην εταιρεία υπάρχει ένα τεράστιο σύστημα εκπαίδευσης, μια τεράστια πλατφόρμα που αφορά όλους τους υπαλλήλους που ανήκουν στην εταιρεία και στα 45 ξενοδοχεία ανά τον κόσμο. Εγώ για παράδειγμα έχω 10 πιστοποιήσεις και έχω επίσης ολοκληρώσει γύρω στα 60 courses που αφορούν στις διαδικασίες κάθε τμήματος του ξενοδοχείου. Και επίσης έχει courses για όλα τα job grades (τις εργασιακές βαθμίδες) όπως για παράδειγμα τη διαχείριση κρίσεων, και το διαπολιτισμικό κομμάτι που ανήκει στο HR (Human Resources) και αφορά στην επικοινωνία. Υπάρχει ένας Training Manager ο οποίος μεταφέρει σε κάθε αρχηγό τμήματος οτιδήποτε νεότερο προέρχεται από την εταιρεία και μεταφέρεται στο προσωπικό όλων των τμημάτων»**

#### **4.2.2. Τα Ποιοτικά ευρήματα ως προς το δεύτερο ερώτημα:**

Όσον αναφορά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα για το **«Τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις κρίσεις οι οποίες περικλείουν διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις ή προέρχονται από αυτές»;** Οι απαντήσεις είναι πολύ ενδιαφέρουσες διότι υπάρχει μια ποικιλία στάσεων και άσκησης πρακτικών. Παρακάτω ακολουθούν μερικά αποσπάσματα συνεντεύξεων που αφορούν στο δεύτερο ερώτημα:

Αποσπάσματα από την συνέντευξη της Σ1: **«(...) 2015, προέκυψε ένα κενό στο κομμάτι της ηγεσίας, τότε και ανέλαβα ηγετικές πρωτοβουλίες», «Κάναμε συνέχεια meetings ήθελα να γνωρίζω εάν υπήρχε οποιοδήποτε πρόβλημα έτσι ώστε να το λύσουμε», «Βέβαια γνώριζαν ότι υπήρχε εχεμύθεια. Σημείωνα όλα τα παράπονα και στα meetings τα συζητούσαμε. Συνήθως εκεί λυνόταν όλα», « Όλοι οι εργαζόμενοι γνώριζαν ότι έπρεπε να αποφεύγονται οι εντάσεις και οι συγκρούσεις εν ώρα εργασίας, για αυτό τον λόγο υπήρχαν τα meetings», **«(...) φυσικά και στήριξα τον συνάδελφο.. δεν θα μπορούσα σε καμία περίπτωση να παραδεχθώ ότι κάτι έγινε λάθος, αφενός επειδή οι εργαζόμενοι ήταν πλήρως καταρτισμένοι και αφετέρου ενδεχομένως θα έδινα την δυνατότητα στον πελάτη να διασύρει την εταιρία (...)**»,**

*«Μιλούσα πάντα με ειλικρίνεια στον πελάτη. Καμιά φορά η εταιρεία δυσανασχετούσε και «χανόντανε» δεν ήθελαν να χάσουν κόσμο. Εγώ πάντως ως Υπεύθυνη , σε καμιά περίπτωση δεν θα επέτρεπα να φύγει κάποιος πελάτης δυσαρεστημένος και να ευθύνομαι εγώ κάνοντας λάθος χειρισμούς. Οπότε ήμουν πάντα ειλικρινής με τον πελάτη (...)\», «(...)πάντα ο πελάτης καταλάβαινε. Μπορεί να μην του άρεσε η συνθήκη, αλλά πάντα καταλάβαινε».*

Ακολουθούν αποστάματα από τη συνέντευξη του Σ2. Στην ερώτησή μου για το πώς είναι οι σχέσεις μεταξύ Προϊσταμένων (των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου) με τους υφιστάμενους τους απάντησε ως εξής: *«Δυστυχώς οι σχέσεις μεταξύ τους είναι κακές.... Και το θέμα είναι ότι οι πιο αυταρχικές σχέσεις εμφανίζονται στις χαμηλότερες εργασιακές τάξεις! ( έκανε διάφορες χειρονομίες για να δείξει έμφαση στα λεγόμενα του)».* Στην ερώτησή μου: *«Πώς διαχειρίζεστε τέτοιου είδους καταστάσεις»;* Μου απάντησε ότι: *«Τους υποδεικνύω την αρμόζουσα συμπεριφορά μέσω παραδειγμάτων. Τους λέω για παράδειγμα: « Εγώ σε έχω βρίσει ποτέ; Σου έχω μιλήσει ποτέ άσχημα»; Έχω ακούσει Manager να αθυροστομεί σε υφιστάμενο του. Δυστυχώς οι περισσότεροι δεν λειτουργούν σαν ηγέτες αλλά εγωιστικά και χωρίς ενσυναίσθηση».*

Ακολουθούν αποσπάσματα της εν λόγω συνέντευξης που αφορούν στη διαχείριση κρίσεων. *«Προς αποφυγήν άβολων και δυσμενών καταστάσεων κάνουμε τακτικά meetings. Τοποθετείται ένα θέαμα προς συζήτηση, παίρνουν όλοι τον λόγο και ακούγονται όλες οι απόψεις. Τα meetings αποτελούν την καλύτερη και πιο συμφέρουσα λύση στη διαχείριση κρίσεων».*

Ακολουθούν αποσπάσματα από τη συνέντευξη του Σ3: *«Υπάρχουν συνεχείς αναφορές και ενημέρωση. Δεν θεωρώ τα meetings παραγωγικά....κάνουμε συζήτηση για πράγματα τα οποία θα έπρεπε να έχουν λυθεί. Χάνουμε χρόνο...καθόμαστε σε ένα τραπέζι και μιλάμε στην ουσία χωρίς νόημα και άλλες σημαντικές δουλειές μένουν πίσω».* Σε ερώτησή μου για το πώς διαχειρίζεται μια κρίση μου απάντησε: *«Πιάνω το άτομο με το οποίο έχει προκύψει πρόβλημα ξεχωριστά και το συζητάω μαζί του. Θεωρώ ότι είναι καλύτερη τακτική».*

Ακολουθεί απόσπασμα από τη συνέντευξη του Σ4: *«Όσο αναφορά σε διατμηματικές κρίσεις (εντός δηλαδή των τμημάτων του ξενοδοχείου) το σύστημά μας μοιάζει με εκείνο του δικαστηρίου. Θα καλέσουμε τα άτομα τα οποία ευθύνονται για κάτι και θα ζητήσουμε εξηγήσεις. Σε περίπτωση φταιξίματος υπάρχει επίπληξη. Το δικό μας τμήμα διαχειρίζεται κρίσεις που αφορούν σεξουαλική παρενόχληση, κλοπή, δυσφήμιση της εταιρείας κ.α. Σε σχέση τώρα με τη διαχείριση κρίσεων ως προς το δικό μου τμήμα, γίνονται συνεχώς συσκέψεις (meetings). Όπως επίσης για παράδειγμα όταν βγάζω το πρόγραμμα πάντα ρωτάω την ομάδα μου για τυχόν προτιμήσεις ως προς τα ρεπό κ.α. Θέλω να υπάρχει ωραίο κλίμα. Σε περίπτωση που υπάρξει κάποια διαμάχη μεταξύ ατόμων στην ομάδα του τμήματός μου, αυτή λύνεται με συζήτηση χωρίς όμως να πλήξει το τμήμα ή την εταιρεία».*

Σε ερώτησή μου για την διαχείριση κρίσεων με πελάτες ο Σ4 απάντησε: *«Εξετάζεται πάντα το περιστατικό. Ενημερώνεται ο ανώτερος και σύμφωνα με την πολιτική της*

*εταιρείας πράττουμε ανάλογα...Είτε θα εξυπηρετηθεί ο πελάτης στο απόλυτο είτε θα προσπαθήσουμε να βρούμε έναν τρόπο ώστε ο πελάτης να μείνει ευχαριστημένος. Χρειάζονται skills πάνω στην επικοινωνία με πελάτες».*

#### 4.2.3 Ποιοτικά ευρήματα ως προς το τρίτο ερώτημα

Τα ποιοτικά ευρήματα που αφορούν στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα του εάν «*Τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας ασκούν αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία*»; συλλέχθηκαν μέσα από διάφορα αποσπάσματα τα οποία περιέκλειαν επίσης ευρήματα που σχετίζονταν με τα δύο πρώτα ερευνητικά ερωτήματα. Γεγονός το οποίο αποδεικνύει ότι η αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία -όπως παρουσιάστηκε και μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση- αποτελεί ένα πολυπαραγοντικό σχήμα. Τα σχετικά αποσπάσματα είναι τα εξής:

Απόσπασμα του την συνέντευξη Σ1: «*Όλοι οι εργαζόμενοι γνώριζαν ότι έπρεπε να αποφεύγονται οι εντάσεις και οι συγκρούσεις εν ώρα εργασίας, για αυτό τον λόγο υπήρχαν τα meetings*», «*(...) φυσικά και στήριζα τον συνάδελφο.. δεν θα μπορούσα σε καμία περίπτωση να παραδεχθώ ότι κάτι έγινε λάθος, αφενός επειδή οι εργαζόμενοι ήταν πλήρως καταρτισμένοι (...)*».

Απόσπασμα από την συνέντευξη Σ2: «*Δυστυχώς οι σχέσεις μεταξύ τους είναι κακές.... Και το θέμα είναι ότι οι πιο αυταρχικές σχέσεις εμφανίζονται στις χαμηλότερες εργασιακές τάξεις!*», «*Δυστυχώς οι περισσότεροι δεν λειτουργούν σαν ηγέτες αλλά εγωιστικά και χωρίς ενσυναίσθηση*».

Απόσπασμα από την συνέντευξη Σ3: «*Δεν θεωρώ τα meetings παραγωγικά....κάνουμε συζήτηση για πράγματα τα οποία θα έπρεπε να έχουν λυθεί. Χάνουμε χρόνο...καθόμαστε σε ένα τραπέζι και μιλάμε στην ουσία χωρίς νόημα και άλλες σημαντικές δουλειές μένουν πίσω*». «*Πιάνω το άτομο με το οποίο έχει προκύψει πρόβλημα ξεχωριστά και το συζητάω μαζί του. Θεωρώ ότι είναι καλύτερη τακτική*».

Απόσπασμα από τη συνέντευξη του Σ4: «*Όλοι ανεξαρτήτως ακολουθούν πάντα τους κανόνες και τις πολιτικές γραμμές της εταιρείας. Σύμφωνα με τα λεγόμενά τους η προσαρμογή τους είναι αρκετά εύκολη και έχουν και ένα αίσθημα εμπιστοσύνης ως προς την εταιρεία που εργάζονται. Πολλές φορές μου λένε: «Μάθαμε να δουλεύουμε σωστά». Αυτό σημαίνει ότι και σέβονται τους κανόνες και χαίρονται που το κάνουν*». «*(...)Στην εταιρεία την οποία εργάζομαι όμως η ηγεσία άψογη από όλες τις απόψεις. Υπάρχει πολύ μεγάλη επένδυση σε αυτό το κομμάτι και η ίδια η «κουλτούρα» της εταιρείας το επιβάλλει. Η ηγεσία του ξενοδοχείου ενδιαφέρεται πολύ για τα στελέχη της. Για παράδειγμα, ενδιαφέρεται για το εάν οι μισθοδοσίες έχουν γίνει την ώρα τους. Όπου υπάρχει κάποιο πρόβλημα θα δώσει τη λύση, και μετά θα ρωτήσει για το ένα λύθηκε ή όχι και εάν δεν λύθηκε θα ρωτήσει το «Γιατί» και πάλι θα δώσει τη λύση*».

### 4.3 Περίληψη του Κεφαλαίου και Τελικές Παρατηρήσεις

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάστηκαν κάποια γενικά συμπεράσματα που αφορούσαν στις δημογραφικές ερωτήσεις και στα σημαντικότερα ποιοτικά ευρήματα των συνεντεύξεων, από τα οποία, πρόκυψε μια πρώτη εικόνα των συμμετεχόντων. Η εικόνα που σχηματίστηκε πρωτίστως μέσα από τις δημογραφικές απαντήσεις αφορούσε κυρίως στο μορφωτικό τους επίπεδο, στην γνώση ξένων γλωσσών, στην επαφή τους με χώρες του εξωτερικού -είτε αυτό αφορούσε σε εργασία είτε σε αναψυχή – αλλά και στην συνολική εργασιακή τους εμπειρία. Ενώ από τα αποσπάσματα των συνεντεύξεων παράχθηκε μια συνολικότερη εικόνα μέσα από την οποία παρουσιάστηκαν οι στάσεις και οι πεποιθήσεις των συνεντευξιζόμενων όπως επίσης και ο τρόπος άσκησης των ηγετικών καθηκόντων τους αλλά και η σχέση τους με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους.

Τα παραπάνω συμπεράσματα οδήγησαν σε μια επαρκή ερμηνεία και συζήτηση των ερευνητικών ερωτημάτων και της υπόθεσης που υποβλήθηκαν στην αρχή της παρούσας μελέτης και θα συζητηθούν εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο (κεφάλαιο 5).

## Κεφάλαιο 5

### Συζήτηση και Συμπεράσματα

#### 5.0 Εισαγωγή

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν ο εντοπισμός της αποτελεσματικής Ηγεσίας σε διαπολιτισμικά πλαίσια, η οποία διεξήχθη σε ένα micro επίπεδο στο Νομό Κέρκυρας και ως δείγμα περιείχε μεσαίους διευθυντές μεγάλων Τουριστικών επιχειρήσεων του νησιού. Ο σκοπός αυτός επιτεύχθηκε μέσω της θέσπισης τριών ερευνητικών ερωτημάτων και μιας βασικής υπόθεσης, τα οποία αναφέρονται λεπτομερώς στο κεφάλαιο 1 (βλέπε 1.1.). Τα ευρήματα δεν επαλήθευσαν σε μεγάλο βαθμό την αρχική υπόθεση αυτής της μελέτης. Στο παρόν κεφάλαιο συζητούνται τα πορίσματα και γίνονται διάφορες προτάσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση της Ηγετικής ικανότητας αλλά και στην μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Στη συνέχεια γίνεται μια παρουσίαση των περιορισμών της μελέτης και τέλος τίθενται ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

#### 5.1. Συζήτηση

##### 5.1.1. Συζήτηση ευρημάτων ως προς το πρώτο ερώτημα.

Όσο αναφορά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα: *«Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης, ιδίως όταν αυτές έχουν να κάνουν με τον τουριστικό τομέα;»* τα ευρήματα έδειξαν ότι στην πλειονότητά τους οι διευθυντές συμφωνούν στο ότι η διαπολιτισμική επικοινωνία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ηγετικής ικανότητας.

Πιο συγκεκριμένα, στο απόσπασμα της Σ1 βλέπουμε μια πολιτισμική ποικιλομορφία στη σύνθεση των πελατών της συγκεκριμένης επιχείρησης η οποία ενίοτε παρουσίαζε δυσκολίες στην επικοινωνία. Η επικοινωνία δεν ήταν δυνατή όταν δεν υπήρχε διάθεση από μέρους των πελατών να επικοινωνήσουν και συνήθως αφορούσε στη μη λεκτική επικοινωνία (εννοείται ότι η λεκτική επικοινωνία ήταν αδύνατη, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση την οποία Ρώσοι πελάτες δεν μιλούσα Αγγλικά ή κάποια άλλη γλώσσα εκτός των Ρωσικών και δεν υπήρχε κάποιος ρωσόφωνος υπάλληλος για να τους εξυπηρετήσει στη γλώσσα τους). Τουναντίον, με τους πελάτες εκείνους όπου υπήρχε δυσκολία στην λεκτική επικοινωνία αλλά ήταν πρόθυμοι στο να επικοινωνήσουν μπορούσαν να αρκεστούν στην μην λεκτική επικοινωνία που αφορούσε κατά κόρο τη γλώσσα του σώματος (εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες κ.α). Συνεπώς, όπου υπάρχει διάθεση για επικοινωνία υπάρχουν και οι τρόποι επίτευξής της.

Στο Απόσπασμα του Σ2, γίνεται πάλι ξεκάθαρο ότι η διαπολιτισμική επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία. Η γνώση ξένων γλωσσών αλλά και η εργασιακή εμπειρία σε άλλες χώρες όπως και η τριβή με διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές (βλέπε γαστρονομία), φέρνουν τα άτομα πιο κοντά στην κατανόηση και την

επίτευξη των διαπολιτισμικών στόχων. Σύμφωνα με τον Mukalel (1998) η γλώσσα αποτελεί πολιτισμικό όχημα ή ένα σημαντικό δίαυλο πολιτισμικής πληροφόρησης (Steers, Sanchez-Runde and Nardon, 2010), ο οποίος μεταφέρει την πολιτισμική κωδικοποίηση άρα μέσα από την εκμάθηση ξένων γλωσσών μπορούν τα άτομα να είναι πιο ενήμερα αλλά και πιο ευαίσθητα για τις διάφορες πολιτισμικές διαφορές.

Ενώ, στο απόσπασμα από τη συνέντευξη του Σ3 ,όπως και στο απόσπασμα του (Σ2) παρατηρούμε ότι χρησιμοποιούνται οι λέξεις «Slang» και «argo» από τους συνεντευξιαζόμενους θέλοντας να υπογραμμίσουν την σημασία της γνώσης της καθομιλουμένης των εκάστοτε επισκεπτών είτε αυτή αφορά στα Αγγλικά, είτε σε οποιαδήποτε ευρέως γνωστή ξένη γλώσσα η οποία χρησιμοποιείται στο τομέα του τουρισμού. Μέσα από αυτό το κομμάτι θέλουν αν σημειώσουν ότι η πολιτισμική γνώση προέρχεται σε «μεγάλο» βαθμό μέσα από την εκμαίευση στοιχείων την καθομιλουμένης των εκάστοτε επισκεπτών. Τέλος, στο απόσπασμα του Σ3 επίσης, γίνεται λόγος για την χρησιμοποίηση των *δυνατών* εργαλείων όσο αναφορά στην ηγεσία και στην διαπολιτισμική επικοινωνία. Ο συγκεκριμένος συνεντευξιαζόμενος είναι καλός γνώστης της Αγγλικής γλώσσας και την θεωρεί ως δυνατό επικοινωνιακό εργαλείο με σκοπό την αποτελεσματικότερη επικοινωνιακή επάρκεια.

Στο αποσπάσματα από την συνέντευξη του Σ4 φαίνεται πάλι ξεκάθαρα το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η επικοινωνία –λεκτική μια μη λεκτική. Επίσης, το παραπάνω αποτελεί το μόνο απόσπασμα στο οποίο αναφέρεται ότι η εν λόγω εταιρεία διενεργεί εκπαιδεύσεις που αφορούν στην επικοινωνία σε όλα ανεξαρτήτων τα μέλη της επιχείρησης. Γεγονός το οποίο σημαίνει πρωτίστως ότι η εν λόγω εταιρεία έχει Μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (Hofstede 1980) και δευτερευόντως ότι επικοινωνία θεωρείται άκρως σημαντική.

Εν κατακλείδι, όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι συμφώνησαν στο ότι η διαπολιτισμική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την επίτευξη της αποτελεσματικής ηγεσίας. Αφήσαν επίσης να εννοηθεί ότι, στον τουριστικό τομέα η επαρκής διαπολιτισμική επικοινωνία αποτελεί συνώνυμο της αποτελεσματικής ηγεσίας.

#### **5.1.2. Συζήτηση ευρημάτων ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα.**

Όσο αναφορά στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα για το εάν *«Τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις κρίσεις οι οποίες περικλείουν διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις ή προέρχονται από αυτές»*. Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων ποικίλουν αν και σε πολλές από τις οποίες υπήρχαν κάποιες κοινές συνιστώσες. Όπως σημειώθηκε στο κεφάλαιο 2.7. ο Houlihan (2007) αναφέρθηκε σε κάποιες ηγετικές δεξιότητες που θα πρέπει να έχουν οι ηγέτες για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων. Ένα παραδείγματα τέτοιων δεξιοτήτων είναι η ικανότητα της πρόβλεψής της φυσικής αντίδρασης τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων της επιχείρησης. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποσπάσματα που παρατέθηκαν (βλέπε κεφάλαιο 4.3.2) για αυτό το ερώτημα προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

Αναφορικά με τα αποσπάσματα από την συνέντευξη της Σ1 φαίνεται ξεκάθαρα η σωστή διαχείριση κρίσεων που συνοδεύει την αποτελεσματική ηγεσία, σύμφωνα με την βιβλιογραφία η οποία παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 2.7. Η ανάληψη πρωτοβουλιών, οι συνεχείς συσκέψεις για την αποφυγή ή την εξομάλυνση οποιουδήποτε προβλήματος, η υποστηρικτική στάση της Διευθύντριας προς την ομάδα της αλλά και η ειλικρίνεια ως προς τους πελάτες της αποτελούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα πρέπει να έχει ένας χαρισματικός ηγέτης.

Σε αυτά τα αποσπάσματα εκτός από τη σωστή διαχείριση κρίσεων φαίνονται πολλά από τα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη με την εν συναίσθηση να αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό, το οποίο φαίνεται περισσότερο « στις φράσεις: *«Βέβαια γνώριζαν ότι υπήρχε εχεμύθεια. Σημείωνα όλα τα παράπονα και στα meetings τα συζητούσαμε»*, υπήρχε εμπιστοσύνη ως προς το πρόσωπό της από τη μεριά των συναδέλφων της . *«(...) φυσικά και στήριζα τον συνάδελφο.. δεν θα μπορούσα σε καμία περίπτωση να παραδεχθώ ότι κάτι έγινε λάθος, αφενός επειδή οι εργαζόμενοι ήταν πλήρως καταρτισμένοι και αφετέρου ενδεχομένως θα έδινα την δυνατότητα στον πελάτη να διασύρει την εταιρία (...)*», εδώ το κομμάτι της ενσυναίσθησης φαίνεται περισσότερο και έχει δύο κατευθύνσεις. Πρώτον, την κατεύθυνση που αφορά στην ομάδα της - υποστηρικτική στάση, – και δεύτερον την κατεύθυνση που αφορά στην εταιρεία – υπεράσπιση των συμφερόντων της εταιρείας στην οποία εργάζεται. Ενώ στο τελευταίο απόσπασμα φαίνεται και η ενσυναίσθηση προς τον πελάτη, πηγαινόντας «ενάντια» στην πολιτική της εταιρείας: *« Μιλούσα πάντα με ειλικρίνεια στον πελάτη. Καμιά φορά η εταιρεία δυσανασχετούσε και «χανόντανε» δεν ήθελαν να χάσουν κόσμο. Εγώ πάντως ως Leader, σε καμία περίπτωσή δεν θα επέτρεπα να φύγει κάποιος πελάτης δυσαρεστημένος και να ευθύνομαι εγώ κάνοντας λάθος χειρισμούς. Οπότε ήμουν πάντα ειλικρινής με τον πελάτη , για παράδειγμα του έλεγα «σήμερα δεν θα μπορέσω να σας εξυπηρετήσω, αρρώστησε η κοπέλα που θα έκανε την θεραπεία σας και όλοι οι υπόλοιποι θεραπευτές είναι κλεισμένοι» , πάντα ο πελάτης καταλάβαινε. Μπορεί να μην του άρεσε η συνθήκη, αλλά πάντα καταλάβαινε»*. Το επιπλέον σημαντικό χαρακτηριστικό που βλέπουμε στην τελευταία πρόταση είναι ότι και ο πελάτης με τη σειρά του εισέρχεται σε ενσυναίσθηση ασχέτως με την πολιτισμική καταβολή του: *« Μπορεί να μην του άρεσε η συνθήκη, αλλά πάντα καταλάβαινε»*. Βλέπουμε όμως επίσης την διαφορετική γραμμή της επιχείρησης, *«Καμιά φορά η εταιρεία δυσανασχετούσε και «χανόντανε» δεν ήθελαν να χάσουν κόσμο»* θα προτιμούσαν ενδεχομένως να φύγει κάποιος πελάτης δυσαρεστημένος παρά να χάσουν κέρδος το (Hofstede 1980) -βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός επιχείρησης.

Αναφορικά με τα αποσπάσματα από τη συνέντευξη του Σ2 για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα συμπεραίνουμε τα εξής: Στην πρώτη και δεύτερη παράγραφο των αποσπασμάτων (βλέπε ενότητα 4.3.2) εντοπίστηκε μια «κακή» στάση που συνδέεται με την «ηγετική» συμπεριφορά των προϊσταμένων των εκάστοτε τμημάτων, με τους υφιστάμενούς τους: *«Δυστυχώς οι σχέσεις μεταξύ τους είναι κακές.... Και το θέμα είναι ότι οι πιο αυταρχικές σχέσεις εμφανίζονται στις χαμηλότερες εργασιακές τάξεις»*. Παρατηρήθηκε επίσης, το γεγονός ότι η συμπεριφορά χειροτέρευε όσο χαμηλότερα κατεβαίναμε στην ιεραρχία ( π.χ. κηπουροί, λαντζερήδες, βοηθοί,

καμαριέρες κ.α.). Η έλλειψη ενσυναίσθησης είναι ξεκάθαρη και επαληθεύεται από τα λεγόμενα του ίδιου του Διευθυντή : **«Αυστηρώς οι περισσότεροι δεν λειτουργούν σαν ηγέτες αλλά εγωιστικά και χωρίς ενσυναίσθηση»**. Σύμφωνα με τους Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Lohs, (2001), η συναισθηματική μετάδοση των αρνητικών συναισθημάτων είναι ισχυρότερη από αυτή των θετικών. Μεταδίδοντας στους άλλους συγκεκριμένα συναισθήματα, κάποια από αυτά μπορεί να τους βοηθήσουν να αποδώσουν καλύτερα ενώ άλλα μπορεί να αποβούν εξουθενωτικά και να αναστέλλουν την προσαρμοστική σκέψη. Ο ηγέτης λόγω της θέσης ισχύος του, έχει μεγαλύτερη επίδραση στους άλλους σε ένα κοινωνικό ή εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, η αποτελεσματική ηγεσία δεν αφορά μόνο στην καλή διαχείριση των καταστάσεων ή ακόμα στον άρτιο χειρισμό των κοινωνικών δεξιοτήτων αλλά αφορά πολύ περισσότερο στην ανάπτυξη ενός πραγματικού ενδιαφέροντος αλλά και στην ανάπτυξη ταλέντων για την προώθηση θετικών συναισθημάτων στους ανθρώπους οι οποίοι χρήζουν συμπαράστασης και συνεργασίας ( βλέπε κεφάλαιο 2.3. και 2.4).

Όσο αναφορά στη τρίτη παράγραφο και στη διαχείριση κρίσεων, βλέπουμε καταρχάς, ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Democratic Style): **«Προς αποφυγήν άβολων και δυσμενών καταστάσεων κάνουμε τακτικά meetings. Τοποθετείται ένα θέαμα προς συζήτηση, παίρνουν όλοι τον λόγο και ακούγονται όλες οι απόψεις. Τα meetings αποτελούν την καλύτερη και πιο συμφέρουσα λύση στη διαχείριση κρίσεων»**). Σύμφωνα με τους Eken, Graven & Ozturgut (2014), οι δημοκρατικοί ηγέτες προτιμούν να συνεργάζονται με τις ομάδες εργασίας και παρακινούν τα μέλη της ομάδας αποτελεσματικά και θετικά αποφεύγοντας να βάζουν τον εαυτό τους πάνω από τους άλλους. Η προτεραιότητα αυτής της ηγεσίας έγκειται στο να έχει τη συναίνεση όλων των μελών της ομάδας, ενώ θα τους εμπλέκει σε συνεχή έργα (βλέπε κεφάλαιο 2.6). Ο καθορισμός του ύφους ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας όπως δήλωσε ο Schoenberg (2005), η ηγεσία και η διαχείριση κρίσεων συνδέονται στενά, για αυτό σε περιόδους κρίσης οι ηγέτες θα πρέπει να προβάλλουν τις δεξιότητές τους για να αποφασίσουν ποιοι στόχοι θα πρέπει να επιτευχθούν. Σε αυτή την τελευταία παράγραφο έχουμε το παραπάνω παράδειγμα. Ο εν λόγω διευθυντής ασκώντας ένα δημοκρατικού στυλ ηγεσίας διαχειρίζεται τις κρίσεις μέσω της συζήτησης και της καθιέρωσης στόχων.

Αναφορικά με τα αποσπάσματα από τη συνέντευξη του Σ3, συμπεραίνονται τα εξής: Σε αντίθεση με τα αποσπάσματα των δύο παραπάνω συνεντεύξεων, εδώ παρουσιάζεται μια εντελώς διαφορετική οπτική αλλά όπως και μια άλλη κατεύθυνση διαχείρισης κρίσεων. Σύμφωνα με τη δεδομένη βιβλιογραφία το παραπάνω παράδειγμα δεν αποτελεί την καλύτερη τακτική διαχείρισης κρίσεων. Και αυτό διότι σε ενδεχόμενα λάθη ή κρίσεις που μπορεί να προκύψουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας δεν θα γνωρίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούν να αποφύγουν ή να ενεργήσουν δε μια δεδομένη κατάσταση. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη μιας λανθάνουσας επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς η οποία μπορεί να πλήξει τόσο την εικόνα της επιχείρησης όσο και την εικόνα του Ηγέτη. Το παραπάνω περιστατικό δεν θα μπορούσε σε καμιά περίπτωση να συμπεριληφθεί στην άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας πόσο μάλλον όταν αυτή επιτελείται σε διαπολιτισμικά πλαίσια.

Όπως μου εξήγησε ο ερωτώμενος Σ4 η εν λόγω εταιρεία ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα πρωτόκολλα τα οποία είναι Ασιατικής προελεύσεως και αρκετά αυστηρά, σύμφωνα με τα λεγόμενά του: «(...) **τα πρωτόκολλα είναι Ασιατικής προελεύσεως. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Ασφαλείας που αποτελεί και το «ευαγγέλιο» μας προέρχεται από τη Σιγκαπούρη, την έδρα της Εταιρείας.** Πάντα πρέπει να έχουμε οπτική επαφή με τον συνομιλητή μας και να τον κοιτάμε στα μάτια (...)». Παραπάνω μας παρουσιάζεται η πρώτη διάσταση του Hofstede (1980) η οποία περιγράφει τις σχέσεις ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες που ανήκουν και που αφορά στον ατομισμό και στη συλλογικότητα. Σύμφωνα λοιπόν με τον Hofstede οι πολιτισμοί συλλογικότητας, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται η Ταιβάν, η Ταϊλάνδης και η Σιγκαπούρη, τονίζουν τη σημασία των αξιών που υπηρετούν και διατηρούν την εσωομάδα. Για αυτούς τους πολιτισμούς το αίσθημα της συλλογικότητας υπερτερεί από εκείνο της ατομικότητας, υπάρχει μια αλληλεξάρτηση των ατόμων, οι οποίοι μάλιστα συμμορφώνονται με τις νόρμες και τις αξίες της εσω-ομάδας στην οποία ανήκουν, ενώ τα μέλη μοιράζονται την ευθύνη και λογοδοτούν συλλογικά για τις πράξεις τους. Στο σημείο που ο συνεντευξιαζόμενος αναφέρει: **«Ο Εσωτερικός Κανονισμός Ασφαλείας που αποτελεί και το «ευαγγέλιο» μας προέρχεται από τη Σιγκαπούρη, την έδρα της Εταιρείας».** Δείχνει το πόσο σημαντικός είναι αυτός ο κανονισμός τόσο για την εταιρεία όσο και για τα μέλη της ομάδας. Ενώ σε ένα άλλο σημείο της συνέντευξης σχετικά με την αφοσίωση της ομάδας και την τήρηση των κανόνων ο ερωτώμενος αναφέρει: **«Όλοι ανεξαρτήτως ακολουθούν πάντα τους κανόνες και τις πολιτικές γραμμές της εταιρείας.** Σύμφωνα με τα λεγόμενά τους η προσαρμογή τους είναι αρκετά εύκολη και έχουν και ένα αίσθημα εμπιστοσύνης ως προς την εταιρεία που εργάζονται. Πολλές φορές μου λένε: **«Μάθαμε να δουλεύουμε σωστά».** Αυτό σημαίνει ότι και σέβονται τους κανόνες και χαίρονται που το κάνουν».

Εν κατακλείδι, σε αυτό το δεύτερο ερώτημα της μελέτης οι απαντήσεις ποικίλουν. Στην τελευταία περίπτωση έχουμε αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων σύμφωνα με τα πρωτόκολλα και τους κανονισμούς της εταιρείας τα οποία και τηρούνται απαρέγκλιτα, όπως το ίδιο συμβαίνει και στην πρώτη περίπτωση (Σ1) χωρίς όμως να ακολουθείται απαραίτητα η γραμμή της επιχείρησης, ενώ στις άλλες περιπτώσεις των Σ2 και Σ3 η διαχείριση κρίσεων χρήζει σημαντικής βελτίωσης.

### **5.1.3 Συζήτηση ως προς το τρίτο ερευνητικό απόσπασμα.**

Τέλος, στην τρίτη ερευνητική ερώτηση για το εάν *«Τα μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη των μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων στο νησί της Κέρκυρας ασκούν αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία»* τα ευρήματα τα οποία προέκυψαν προήλθαν από την κωδικοποίηση των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων. Σύμφωνα με τα οποία η αρχική υπόθεσή ότι οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις στο νησί της Κέρκυρας ασκούν αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία δεν επαληθεύεται στο 100%. Μέσα από τα ερευνητικά εργαλεία φαίνεται η στάση των Διευθυντών που αφορά στη σημασία της διαπολιτισμικής διάδρασης και εκπαίδευσης τόσο των ίδιων όσο και των υπαλλήλων της επιχείρησης, που αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη διαπολιτισμική επικοινωνία. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια (Βλέπε παράστημα 3) εμφανίζουν τους ερωτώμενους να έχουν

απαντήσει με θετικό πρόσημο στις περισσότερες από τις ερωτήσεις αν όχι σε όλες που αφορούν στην διαπολιτισμική νοημοσύνη, υπάγοντάς τους σε άτομα που διαθέτουν πολιτισμική ευαισθησία και που μπορούν ανταπεξέλθουν σε διάφορα διαπολιτισμικά πλαίσια. Σύμφωνα όμως με τα περιεχόμενα των συνεντεύξεών τους το παραπάνω, δεν επαληθεύεται στο 100% και σχετίζεται κυρίως με την υφιστάμενη ομάδα τους και την συναισθηματική μετάδοση Ηγέτη – οπαδού.

Σύμφωνα με τα αποσπάσματα που παρατέθηκαν στην ενότητα 4.3.3 συμπεραίνουμε ότι υπάρχει μια λανθάνουσα ηγετική πολιτική που ασκείται εντός της ομάδας. Εξαιρώντας τις συνεντεύξεις των Σ1 και Σ4, στις άλλες δύο (Βλέπε Σ2 και Σ3) παρατηρούμε ότι υπάρχει μια δυσκολία ως προς τον συντονισμό της ομάδας αλλά και ακόμα περισσότερο ως προς την συναισθηματική μετάδοση ηγέτη – ακόλουθου «Σ2: *«Δυστυχώς οι σχέσεις μεταξύ τους είναι κακές.... Και το θέμα είναι ότι οι πιο αυταρχικές σχέσεις εμφανίζονται στις χαμηλότερες εργασιακές τάξεις!»*, *«Δυστυχώς οι περισσότεροι δεν λειτουργούν σαν ηγέτες αλλά εγωιστικά και χωρίς ενσυναίσθηση»*. Όσες συσκέψεις και να γίνουν φαίνεται ότι αυτή η κατάσταση έχει παγιωθεί, συμπεραίνοντας ότι τόσο η συναισθηματική μετάδοση (ηγέτη- ακόλουθου) όσο και ο σεβασμός των κανόνων και των οδηγιών πέφτουν στον γκρεμό. Το ίδιο θα μπορούσε να ισχύει και για τον συνεντευξιζόμενο Σ3 όπου ανέφερε χαρακτηριστικά ότι τα meetings είναι χάσιμο χρόνου. Εν κατακλείδι, και στις δύο τελευταίες περιπτώσεις η αποτελεσματική ηγεσία τουλάχιστον σε επίπεδο ομάδας χρειάζεται δραστηκές βελτιώσεις.

Στον αντίποδα, στα αποσπάσματα που αφορούν στις συνεντεύξεις των Σ1 και Σ4 φαίνεται η άριστη σχέση οπαδού – ακόλουθου η οποία προκύπτει μέσα από την συναισθηματική μετάδοση και επαληθεύεται μέσα από τη βιβλιογραφία. Επίσης στην συνέντευξη του Σ4 παρουσιάζονται εκτενώς και όλες οι υπόλοιπες ηγετικές πρακτικές που ασκούνται με γνώμονα τα διάφορα διαπολιτισμικά πλαίσια οι οποίες εναρμονίζονται με τις πολιτικές της εν λόγω εταιρείας.

## 5.2 Η Σημασία των Ευρημάτων και Πρακτικές Επιπτώσεις

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αποτελούν μόνο ένα μικρό λιθαράκι και μία πρώτη γνώση για την αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία στο νομό Κέρκυρας. Δυστυχώς επί του παρόντος δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, σε άλλους διαχειριστές εκτός των συμμετεχόντων, καθώς χρησιμοποιήθηκε ένα μικρό δείγμα πληθυσμού και σε περιορισμένο πλαίσιο. Παρόλα αυτά, τα ευρήματα που παρουσιάζονται παρέχουν αρκετές πληροφορίες και επισημαίνουν ορισμένα ζητήματα που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία σε διαπολιτισμικά πλαίσια. Η σημασία της παρούσας μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί μια πρώτη επαφή με την υφιστάμενη ηγετική και διαπολιτισμική κατάσταση στο νομό Κέρκυρας εφόσον έως τώρα δεν έχει υπάρξει κάποια άλλη μελέτη με το ίδιο ή έστω παρόμοιο περιεχόμενο. Ως εκ τούτου αποτελεί εφελκυστήριο για μελετητές ή στελέχη εταιρειών που επιθυμούν να διερευνήσουν ή να βελτιώσουν το ηγετικό διαπολιτισμικό πλαίσιο στο νησί.

Από πρακτική σκοπιά και σύμφωνα με τα αποτελέσματα η παρούσα μελέτη προσφέρει πρόσφορο έδαφος για ορισμένες περιπτώσεις. Μια περίπτωση είναι αυτή της αξιολόγησης της διαπολιτισμικής ηγετικής ικανότητας από τους CEOs της εκάστοτε μελετηθείσας επιχείρησης. Μέσα από την οποία παρέχεται μια πιο ξεκάθαρη εικόνα της διαπολιτισμικής ηγετικής ικανότητας των διευθυντικών στελεχών των εταιρειών τους, με απώτερο στόχο την ενίσχυση και προβολή των δυνατών τους σημείων. Ενώ άλλες περιπτώσεις θα μπορούσαν να είναι για παράδειγμα, συνεργασίες με Tour Operators του εξωτερικού, προσέλκυση ξένων επενδυτών (π.χ. για επέκταση της επιχείρησης), άνοιγμα συνεργασιών με νέες χώρες κ.α.

Πέραν τούτου, θα μπορούσαν να αναπτυχθούν περεταίρω προτάσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι η διαπολιτισμική κατάρτιση του προσωπικού είναι απαραίτητη, δεν υπήρξαν όμως σημαντικές πρακτικές ως προς αυτή την κατεύθυνση εκτός από την εταιρεία στην οποία εργάζεται ο Σ4, στην οποία υπάρχει εκτενής εκπαίδευση πάνω σε αυτό το κομμάτι και αφορά όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες προτάσεις που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων. Μία πρώτη πρόταση είναι αυτή της κατάρτισης του προσωπικού με κοινωνικές και πολιτισμικές δεξιότητες μέσω σεμιναρίων για τις εταιρείες που δεν διαθέτουν. Μια Δεύτερη πρόταση είναι τα ταξίδια και οι εκδρομές στο εξωτερικό. Κάθε τέλος της σαιζόν η επιχείρηση θα μπορούσε να διοργανώνει μια «εκπαιδευτική» εκδρομή στο εξωτερικό με κάποια ξενοδοχειακή μονάδα που ενδεχομένως συνεργάζεται. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να παρατηρήσουν τόσο τον τρόπο εργασίας όσο και το πολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον άλλων χωρών. Ενώ οι ανταλλαγή προσωπικού στο εξωτερικό -όπου αυτό είναι εφικτό - θα μπορούσε να αποτελέσει μια Τρίτη πρόταση. Η εργασιακή εμπειρία σε μια άλλη χώρα δίνει στα άτομα τη δυνατότητα να εντυπώσουν σε νέα πολιτισμικά πλαίσια και να μάθουν εκ των έσω μια νέα κουλτούρα γεγονός που θα μπορούσε να επιφέρει πολλαπλά οφέλη τόσο στην επιχείρηση και όσο και στον τρόπο διαχείρισης των πελατών. Τέλος, ως Τέταρτη πρόταση θα μπορούσε να είναι η συνεχείς αξιολόγηση των Διευθυντών “Manager” τόσο από τις ομάδες εργασίας τους όσο και από τους πελάτες. Πριν την αναχώρηση του πελάτη θα μπορούσαν να δίνονται ερωτηματολόγια με σκοπό την καταμέτρηση των στάσεων τους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να προβλέψει και να αποφύγει ανεπιθύμητες συμπεριφορές που ενδεχομένως θα έπλητταν την επιχείρηση, όπως επίσης το ίδιο θα μπορούσε να συμβεί και με την αξιολόγηση των Διευθυντών.

### 5.3. Περιορισμοί της Έρευνας

Οι περιορισμοί αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της έρευνας, πόσο μάλλον όταν πρόκειται για έρευνες με παρόμοιο περιεχόμενο και συγκεκριμένο πλαίσιο. Στην παρούσα μελέτη τα συμπεράσματα που παρουσιάζονται αφορούν σε ένα περιορισμένο πλαίσιο και σε ένα μικρό δείγμα το οποίο δεν είναι αντιπροσωπευτικό, γεγονός που μας απαγορεύει να εξάγουμε γενικά συμπεράσματα που ενδεχόμενος θα μπορούσαν να περιληφθούν σε ένα ευρύτερο παρόμοιο πλαίσιο όπως για παράδειγμα την

αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων ή ακόμα σε ολόκληρη την Ελλάδα. Η Παρούσα μελέτη έχει ως σκοπό την κατανόηση των φαινομένων στο πλαίσιο με στόχο την παραγωγή ευρημάτων τα οποία προέρχονται από πραγματικές συνθήκες και προβάλλονται μέσα από τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων (Patton, 2001 σελ. 39).

Βεβαία το εύρος της έρευνας δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να την υπονομεύσει εφόσον σύμφωνα με τους Adelman, Jenkins & Kemmis (1980), οι γνώσεις που παράγονται είναι από μόνες τους σημαντικές καθώς εμφανίζονται στάσεις και πρακτικές, οι οποίες αποδίδουν μια εικόνα που αφορά στις ηγετικές πρακτικές που ακολουθούν κάποιες επιχειρήσεις στο Νησί της Κέρκυρας. Επίσης, μέσα από την παρούσα μελέτη παρουσιάζεται μια επαναλαμβανόμενη στάση με θετικό πρόσημο, η οποία εμφανίζεται ανελλιπώς και αφορά στην διαπολιτισμική επικοινωνία με παρονομαστές την πολιτισμική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση. Σε κάθε περίπτωση τα ευρήματα της παρούσας ποιοτικής έρευνας αποτελούν πρόσφορο έδαφος για περαιτέρω μελέτη.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί η δυσκολία απόδοσης νοήματος τόσο όσο αναφορά στην Ηγετική ικανότητα όσο και στην διαπολιτισμική επικοινωνία των διευθυντών. Ένας τριγωνισμός αποτελεσμάτων (Triangulation) που θα αφορούσε τον συνδυασμό ποσοτικής έρευνας, ποιοτικής μελέτης και έρευνας πεδίου θα μπορούσε να ενισχύσει τα αποτελέσματα και να αποδώσει καλύτερα τα περιεχόμενα, ενισχύοντας την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της μελέτης (Thurmond, 2001). Παρόλα αυτά θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω περιορισμοί δεν υπονομεύουν την μελέτη.

#### 5.4. Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Όπως εξηγήσαμε τα ευρήματα της της παρούσας μελέτης αποτελούν μια καλή πηγή δεδομένων, μέσα από τα οποία προβάλλεται η ηγετική και διαπολιτισμική ικανότητα μεσαίας κλίμακας διευθυντών του Νομού Κέρκυρας που σχετίζονται με τον τουριστικό τομέα. Τα παραπάνω λοιπόν, θα μπορούσαν να αποτελέσουν την βάση για περαιτέρω ανάπτυξη τόσο στο συγκεκριμένο νησί ενδεχομένως με μια πιο διευρυμένη έρευνα, όσο και σε άλλες περιφέρειες με παρόμοιο πλαίσιο. Όπως προηγουμένως ειπώθηκε μια πρόταση θα μπορούσε να αποτελέσει ο συνδυασμός της ποσοτικής μελέτης με την έρευνα πεδίου. Έχοντας ως βάση την ποιοτική έρευνα οι άλλες δύο επικουρικές μελέτες θα συνδράμουν στην παραγωγή πιο ειδικών συμπερασμάτων τα οποία θα μπορούσαν όμως να γενικευτούν και να τοποθετηθούν ή να συγκριθούν με παρόμοια πλαίσια (Thurmond, 2001). Η σύγκριση που θα προκύψει θα μπορούσε να αποδειχθεί αρκετά ωφέλιμη για τις εταιρείες, εφόσον θα μπορούσαν να ανιχνευθούν τυχόν αστοχίες. Μέσα από τη βελτίωση και τον επαναπροσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης για αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία θα μπορούσαν να επιτευχθούν μακροπρόθεσμοι κερδοφόροι στόχοι.

Σε κάθε περίπτωση το παρόν θέμα χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Το νησί της Κέρκυρας έχει μακρόχρονη ιστορία στον τουρισμό και αποτελεί έναν από τους δημοφιλέστερους Ελληνικούς προορισμούς σύμφωνα με τα [touristspot.eu](http://touristspot.eu),

traveldigg.com, tripadvisor.com, κ.α. Προσελκύει επισκέπτες από όλο τον κόσμο δημιουργώντας ένα πολυπολιτισμικό συνονθύλευμα. Η διαπολιτισμική ευαισθησία και οι κοινωνικές δεξιότητες θα πρέπει καταλαμβάνουν την πρώτη θέση στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας σε διαπολιτισμικά πλαίσια, σε όποιον χώρο και αν αναφέρονται. Με την περαιτέρω διερεύνηση θα υπάρξει μια ευαισθητοποίηση από τη μεριά των τοπικών επιχειρήσεων για την ενίσχυση και ανάπτυξη των ηγετικών τους ικανοτήτων σε διαπολιτισμικό επίπεδο. Με αυτό τον τρόπο θα προσελκύσουν περισσότερους και μακροχρόνιους επισκέπτες, εγκαθιδρύοντας μια ισχυρή επιχειρηματική ταυτότητα τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές περιβάλλον.

## 5.5. Συμπεράσματα

Είναι πλέον γεγονός ότι όσο οι θέσεις εργασίας και οι οργανισμοί μπαίνουν όλο και περισσότερο σε τροχιά διεθνών συνθηκών και το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται όλο και πιο πολυδιάστατο είναι άκρως σημαντικό να κατανοήσουμε πως η αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία είναι άκρως απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης σε ένα πλαίσιο διαφορετικών πολιτισμικών καταστάσεων (Erez & Early, 1993; Gelfand, Erez & Aycan, 2007; Triadis, 1994). Οι σημερινοί ηγέτες λοιπόν, θα πρέπει να έχουν νέες δεξιότητες εφόσον η Ηγεσία από μόνη της έχει γίνει περισσότερο διαπολιτισμική (Sinclair & Wilson, 2002). Ο τουρισμός αποτελεί ένα ολοένα και αναπτυσσόμενο παγκόσμιο κοινωνικό φαινόμενο (Holden, 2004). Όπως ειπώθηκε παραπάνω η Κέρκυρα αποτελεί έναν από τους δημοφιλέστερους Ελληνικούς προορισμούς προσελκύοντας επισκέπτες από όλο τον κόσμο. Η ανάπτυξη πολιτισμικών στρατηγικών και η αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία θα μπορούσαν να εκτοξεύσουν τις τοπικές επιχειρήσεις σε ένα άλλο επίπεδο ανάλογο με εκείνα των πολυτελών προορισμών του εξωτερικού (Βλ. Dubai) δημιουργώντας έτσι μακροπρόθεσμή και σταθερότερη σχέση μεταξύ των επισκεπτών.

Η παρούσα ποιοτική έρευνα η οποία διεξήχθη σε τουριστικές επιχειρήσεις στο νησί της Κέρκυρας και περιελάμβανε συνεντεύξεις με συμμετέχοντες μεσαίας κλίμακας διευθυντικά στελέχη είχε ως στόχο τον εντοπισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι διευθυντές που συμμετείχαν φάνηκε στην πλειονότητά τους να κατέχουν πολλά από τα ηγετικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας όπως επίσης παρουσίασαν να έχουν αρκετά καλές πολιτισμικές δεξιότητες. Παρόλα αυτά εκ του αποτελέσματος φάνηκε ότι η αρχική υπόθεση της μελέτης ότι δηλαδή στο Νησί της Κέρκυρας συντελείται αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία δεν επαληθεύτηκε στο έπακρο. Σύμφωνα με τα ερευνητικά δεδομένα που προέκυψαν φάνηκε ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε διαπολιτισμικά πλαίσια χρήζει βελτίωσης. Με γνώμονα το τελευταίο προτάθηκαν διάφορα σενάρια για την βελτιστοποίηση των ηγετικών και πολιτισμικών δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών. Όπως επίσης προτάθηκε η περαιτέρω διερεύνηση του παρόντος θέματος με τη βοήθεια του Τριγωνισμού και την διεξαγωγή νέων συνδυαστικών ερευνών για την σύγκριση και επαλήθευση των παρόντων αποτελεσμάτων ή την διεξαγωγή νέων.

Ολοκληρώνοντας, αυτό που προκύπτει είναι ότι η επέκταση τόσο των εθνικών όσο και των διεθνικών εταιρειών σύμφωνα με τις παγκόσμιες τάσεις και η αυξανόμενη σημασία

της διαπολιτισμικής ικανότητας για τους εργαζομένους προκαλούν την ετοιμότητα των εταιρειών, υποστηρίζοντας και ενθαρρύνοντας πολιτισμικές δεξιότητες μεταξύ των μελών του προσωπικού τους σε όλα τα επίπεδα. Συνεπώς, οι τοπικές επιχειρήσεις θα πρέπει να το λάβουν σοβαρά υπόψη και να προχωρήσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, γεγονός που θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα και τις δύο πλευρές.

Αν και η παρούσα μελέτη προσπάθησε να διερευνήσει ένα πολύπλευρο και πολυδιάστατο θέμα, ελπίζεται ότι συνέβαλε με κάποιο τρόπο στον διαφωτισμό του επιχειρηματικού πλαισίου στο νομό Κέρκυρας, προβάλλοντας ηγετικές τακτικές σε διαπολιτισμικά πλαίσια και θέτοντας τα θεμέλιά για περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

## Βιβλιογραφία

- Adelman, Jenkins και Kemmis** (1980) cited in Karras., I., (2012), Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Intercultural Communication for Business and the Professions, Center for Applied Linguistics, University of Warwick
- Ackerman, PL.** (1996), A theory of adult intellectual development: Process, personality, interests, and knowledge, *Intelligence* , Volume 22, Issue 2, March–April 1996, Pages 227-257, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160289696900161>
- Ang, S.,Van Dyne, L.** (2015), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, Routledge, USA
- Bandler & Grinder** (1975), cited in Roderique-Davies G, Neuro-linguistic programming: Cargo cult psychology?, *Journal of Applied Research in Higher Education*, Volume 1 • Number 2 • pp57–63, July 2009, University of Glamorgan <https://www.researchgate.net/>
- Bass BM** (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York
- Baumeister, Bratslavsky, Frikenauer & Vohs** (2001), Bad is Stronger than Good, Volume: 5 issue: 4, page(s): 323-370, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Barge KJ** (1994) *Leadership communication skills for organizations and groups*, St. Martin's Press, New York.
- Biswal, P., & Prusty , B.** (2011), Trends in neuro-linguistic programming (NLP): A critical review, *Social Science International*, search.proquest.com
- Boyatzis, R., McKee – Ivey, A.** (2011), PDF, Neuroscience and leadership: The promise of insights, researchgate.net
- Boyatzis, RE., Smith, ML., Blaize, N.** (2006), Developing sustainable leaders through coaching and compassion, *Academy of Management*, journals.aom.org
- Black JS & Gregersen HB** (1999) The right way to manage expats, *Harvard Business Review* 77(2): 52-59.
- Blumer** (1969), cited in David A. Snow (2001) , Extending and broadening Blumer's conceptualization of symbolic interactionism, *Symbolic interaction*, Vol. 24, No. 3 (2001), pp. 367-377 (11 pages), <https://www.jstor.org/stable/10.1525/si.2001.24.3.367?seq=1>
- Butler** (2009), cited in Joey L., Yazdanifard R.,( 2015), PDF Can Neuro-Linguistic Programming (NLP) be used as contemporary and effective skill for an exceptional manager in an organization? , *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 2, No. 5, Citeseer

**Burgess** (1984), cited in Zhang Y, Wildemuth B.M.( 2009), Unstructured interviews books.google.com

**Caligiuri P & Di Santo V** (2001) Global competence: what is it, and how can it be developed through global assignments?, Human Resource Planning 24(3): 27-35.

**Casimir G, Waldman DA, Bartram T & Yang S** (2006) Trust and the relationship between leadership and follower performance: opening the black box in Australia and China, Journal of Leadership and Organizational Studies 12(3): 68-84.

**Cassidy-Rice, J.** (2014), NLP promotes personal development and professional success, Human Resource Management International Digest, emerald.com

**Ceci** (1996) cited in, Network, N. (2015), Conceptualization of cultural intelligence ( PDF), Handbook of Cultural Intelligence, culturalq.com

**Creswell & Miller** (2000), cited in Golafshani., N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, The Qualitative Report Volume 8 Number 4 December 2003 597-607, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

**Chen G-M** (1992) A test of intercultural communication competence, Intercultural Communication Studies 62(2).

**Chen G-M & Starosta WJ** (1996) Intercultural communication competence: a synthesis, in Burleson BR & Kunkel AW (Eds.) Communication yearbook 19, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

**Chuang, Szu-Fang** (2013), Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development, Online Journal for Workforce Education and Development Volume 6 Issue 1 – Spring 2013, Fooyin University

**Cicourel , A.V.** (1964), Method and measurement in sociology, psycnet.apa.org

**Coombs,W.T. & Holladay, S. J.** (2002), Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory, journals.sagepub.com

**Cruickshank, J.** (2012), The Role of Qualitative Interviews in Discourse Theory, Critical Approaches to Discourse Analysis across Disciplines, Vol. 6 (1): 38 – 52 <http://cadaad.net/journal>

**DiCicco - Bloom & Crabtree.** (2006), The qualitative research interview, Medical education, Wiley Online Library

**Dijk.V.,** (1998a), cited in Sheyholislami, J. (2015), Critical Discourse Analysis, Research Gate

**Dewey** (1909), cited in, Kihlstrom, J. F., Cantor, N. (2000), Social intelligence, psycnet.apa.org,

**Earley, P.C., Ang, S.,** (2003), Cultural intelligence: Individual interactions across cultures, books.google.com

**Earley, P.C., Ang, S., Tan T.S.** (2006), CQ: Developing cultural intelligence at work books.google.com

**Earley, P.C., & Gibson C.B.,** (2002), Multinational work teams: A new perspective, books.google.com

**Eisenberg, N., Strayer, J.** (1987), cited in Eisenberg, N., Strayer, J. (1990), Empathy and its development, books.google.com

**Erez & Early 1993; Geifand, Erez & Aycan ,**(2007), **Triadis,** (1994), cited in, İ Eken, O Özturgut, AE Craven, (PDF) Leadership Styles and Cultural Intelligence, Journal of Leadership (2014), researchgate.net

**Eschback et al.,** (2001), cited in Karras., I., (2012), Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Intercultural Communication for Business and the Professions, Center for Applied Linguistics, University of Warwick

**Fairclough** (1992), cited in Mason, J., (2003), Επιμέλεια: Κυριαζή. Ν., Η Διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας, σειρά: θεωρία και έρευνα στην κοινωνιολογία, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2003

**Fairclough** (1993), cited in Sheyholislami, J. (2015), Critical Discourse Analysis, Research Gate

**Ferres N, Travaglione A & Connell J** (2002) Trust: a precursor to the potential mediating effect of transformational leadership?, International Journal of Organisational Behaviour 5(8): 242-263.

**Flauto FJ** (1999) Walking the talk: the relationship between leadership and communication competence, The Journal of Leadership Studies 6(1/2): 86-97.

**Fredrickson, B. L., Losada, M. F.** ( 2005), Positive affect and the complex dynamics of human flourishing, psycnet.apa.org

**Gage** (2001), cited in Karras., I., (2012), Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Intercultural Communication for Business and the Professions, Center for Applied Linguistics, University of Warwick

**Gardner, J.** (1993), On leadership, books.google.com

**Gardner, J.** (1999; Walters & Gardner, 1984), cited in Boyatzis, R., McKee – Ivey, A. (2011), PDF, Neuroscience and leadership: The promise of insights, researchgate.net

**Gardner JM & Terry DJ** (1996) Communication, leadership and organisational change. Some conceptual links and practical implications, in Parry KW (Ed.)

Leadership research and practice: emerging themes and new challenges, Pitman, South Melbourne.

**Gillespie NA & Mann L** (2004) Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust, *Journal of Managerial Psychology* 19(6): 588-607.

**Goleman, D.** (2006), The socially intelligent ( PDF), [cmapspublic2.ihmc.us](http://cmapspublic2.ihmc.us)

**Goleman, D., Boyatzis, R.** ( 2008), Social intelligence and the biology of leadership Harvard business review, [files-au.clickdimensions.com](http://files-au.clickdimensions.com)

**Greenspan, S., Love , PF.** ( 1997), Social intelligence and developmental disorder: Mental retardation, learning disabilities, and autism, [books.google.com](http://books.google.com)

**Hall** (1997), cited in Cruickshank, J. (2012), The Role of Qualitative Interviews in Discourse Theory, *Critical Approaches to Discourse Analysis across Disciplines*, Vol. 6 (1): 38 – 52 <http://cadaad.net/journal>

**Harris PR & Moran RT** (1987) Managing cultural differences (2nd ed.), Gulf Publishing Company, Houston, TX.

**Harris et al.** (2004) cited in Karras., I., (2012), Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Intercultural Communication for Business and the Professions, Center for Applied Linguistics, University of Warwick

**Harvey-Jordan, St; Long, S.** (2001) Community Practitioner; London Vol. 74, Iss. 6, The process and the pitfalls of semi-structured interviews, Copyright TG Scott & Son Ltd. Jun 2001, Scholarly Journals

**Hayes, C.** ( 2006) cited in Ellison, J., Hayes C. ( 2006), Effective school leadership: Developing principals through cognitive coaching, [files.hbe.com.au](http://files.hbe.com.au)

**Hede A** (2001) Integrated leadership: multiple styles for maximal effectiveness, in Parry KW (Ed.) *Leadership in the Antipodes: findings, implications and a leader profile* pp. 6- 21, Institute of Policy Studies [and] Centre for the Study of Leadership, Wellington, N.Z.

**Hitt MA, Keats BW & Yucel E** (2003) Strategic leadership in global business organizations: building trust and social capital, in Mobley WH & Dorfman PW (Eds.) *Advances in global leadership*, JAI An imprint of Elsevier Science, Kidlington, Oxford

**Hoepfl** (1997), cited in Golafshani., N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, *The Qualitative Report* Volume 8 Number 4 December 2003 597-607, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

**Holden. A.** (2004), *Tourism studies and the social sciences*, [books.google.com](http://books.google.com)

**Hott** (2011), cited in İ Eken, O Özturgut, AE Craven, (PDF) Leadership Styles and Cultural Intelligence, *Journal of Leadership* (2014), [researchgate.net](http://researchgate.net)

**Houlihan, J. A., Smith, E. M.** (2007), The subprime lending crisis: the legal fallout, Risk Management, search.proquest.com

**House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW & Gupta V (Eds)** (2004) Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi.

**House et al.** (2004), cited in Earley, P.C., Mosakowski, E., Cultural intelligence, Harvard business review, boyden.com

**Hofstede** (1980), cited in Liu. S., Volcic. Z., Gallois. C., (2018), Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Επικοινωνία, Παγκόσμιοι Πολιτισμοί και Πλαίσια, Αθήνα: Gutenberg ( Επιμελητής: Ευγενία Αρβανίτη, Μεταφραστής: Ανδριανός Φριλιγγος

**Hutchins, H.M.** ( 2008), cited in Hutchins, H.M., Wang (2008) J., Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice, journals.sagepub.com

**Iles P & Hayers PK** (1997) Managing diversity in transnational project teams. A tentative model and case study, Journal of Managerial Psychology 12(2): 95-117.

**Javidan M, Dorfman PW, Sully de Luque M & House RJ** (2006) In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE, Academy of Management Perspectives: 67-90.

**Javidan M & House RJ** (2002) Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE. An introduction to the special issue, Journal of World Business 37: 1-2.

**Javidan, M., Walker, J. L.** (2012), A whole new global mindset for leadership, People and Strategy, researchgate.net

**Jenkins** (2012), cited in , İ Eken, O Özturgut, AE Craven, (PDF) Leadership Styles and Cultural Intelligence, Journal of Leadership (2014), researchgate.net

**Jokinen T** (2005) Global leadership competencies: a review and discussion, Journal of European industrial training 29(3): 199-216.

**Johnson** (1997) cited in Golafshani., N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, The Qualitative Report Volume 8 Number 4 December 2003 597-607, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

**Jurgens and McAuliffe** (2004) cited in Karras., I., (2012), Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Intercultural Communication for Business and the Professions, Center for Applied Linguistics, University of Warwick

**Golafshani, N.** (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. The Qualitative Report, 8(4), 597–607.  
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR84/golafshani.pdf>

**Karras., I.**, (2012), Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Intercultural Communication for Business and the Professions, Center for Applied Linguistics, University of Warwick

**Karpin D** (1995) Report of the industry task force on leadership and management skills, Canberra: Commonwealth of Australia.

**Krugname et al.** (1985), cited in, Roderique-Davies G, Neuro-linguistic programming: Cargo cult psychology?, Journal of Applied Research in Higher Education, Volume 1 • Number 2 • pp57–63, July 2009, University of Glamorgan <https://www.researchgate.net/>

**Lull, H.G.** (1911), Moral instruction through social intelligence, (PDF), American Journal of Sociology, journals.uchicago.edu

**MacNeil, W. & Topping, K.** ( 2007), Crisis management in schools: evidence based, The Journal of Educational Enquiry, ojs.unisa.edu.au

**Manning TT** (2003) Leadership across cultures: attachment style influences, Journal of Leadership and Organizational Studies 9(3): 20-30

**Mason, J.,** (2003), Επιμέλεια: Κυριαζή. Ν., Η Διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας, σειρά: θεωρία και έρευνα στην κοινωνιολογία, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2003

**Mayer ( 2008)**, cited in Ovans, A. ( 2015), How emotional intelligence became a key leadership skill ( PDF), Harvard Business Review, workingconversations.com

**Mayer, J.D., Roberts, R.D., Barsade S.G.** ( 2008), Human abilities: Emotional intelligence, annualreviews.org

**Merton** cited in Φιλιας, Β., (2003), Εισαγωγή στην μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών, Αθήνα 2003, εκδόσεις Gutenberg

**Mills,** (1999), cited in, Roderique-Davies G, Neuro-linguistic programming: Cargo cult psychology?, Journal of Applied Research in Higher Education, Volume 1 • Number 2 • pp57–63, July 2009, University of Glamorgan <https://www.researchgate.net/>

**Mobley WH & Dorfman PW (Eds)** (2003) Advances in global leadership, JAI An imprint of Elsevier Science, Kidlington, Oxford.

**Moss, F.A., & Hunt T.** (1927), Are you socially intelligent?, Scientific American, JSTOR

**Mukalel** (1998) cited in Karras., I., (2012), Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Intercultural Communication for Business and the Professions, Center for Applied Linguistics, University of Warwick

**Muma,** (2012), cited in İ Eken, O Özturgut, AE Craven, (PDF) Leadership Styles and Cultural Intelligence, Journal of Leadership (2014), researchgate.net

**Munro** (1989), cited in Biswal, P., & Prusty , B. (2011), Trends in neuro-linguistic programming (NLP): A critical review, Social Science International, search.proquest.com

**Nahavandi, A.** (2009), The art and science of leadership, academia.edu

**Northouse** (2012), cited in İ Eken, O Özturgut, AE Craven, (PDF) Leadership Styles and Cultural Intelligence, Journal of Leadership (2014), researchgate.net

**O' Connor & Seymour** (2002), cited in Linder-Pelz, S., Hall, L.M. (2007), The theoretical roots of NLP-based coaching (PDF), The Coaching Psychologist, unhas.ac.id

**Olsen, W.** (2004). Triangulation in social research: Qualitative and quantitative methods can really be mixed. <http://www.ccsr.ac.uk/staff/Triangulation.pdf>

**Patton** (2001), cited in Golafshani., N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, The Qualitative Report Volume 8 Number 4 December 2003 597-607, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

**Patton, M.Q.** (2002). Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

**Parker and McEvoy** (1993) cited in Karras., I., (2012), Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Intercultural Communication for Business and the Professions, Center for Applied Linguistics, University of Warwick

**Pappas., N.** (2005) Mediterranean Tourism: A Comparative Study of Urban Island, Host Destinations, [citeseerx.ist.psu.edu](http://citeseerx.ist.psu.edu)

**Pearson,C.M. & Mitroff, I.I.** (1993), From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management, Academy of Management Perspectives, [journals.aom.org](http://journals.aom.org)

**Redžić. D.,** (2018), Significance of quality in the tourism industry: Research study on the perception of stakeholders in tourism, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=725954>

**Rich., B.L.** (2010), cited in Rich, B.L., Lepine, J.A. Crawford, E.R. (2010), Job engagement: Antecedents and effects on job performance, Academy of Management Journal Vol. 53, No. 3 , [journals.aom.org](http://journals.aom.org)

**Ruben BD** (1976) Assessing communication competency for intercultural adaptation, Group and Organization Studies 1: 334-354.

**Rubin RS, Munz DC & Bommer WH** (2005) Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior, Academy of Management Journal 48(5): 845-858.

**Rudermanet. al** (2001), cited in Batool. B., F., (2013), Emotional Intelligence and Effective Leadership, Journal of business studies quarterly, Citeseer

**Samovar, L.A. & Porter,R.E.** (Eds.) (1994), Intercultural Communication A Reader (7th Edition). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co.

**Samovar LA & Porter RE** (2004) Communication between cultures (5th ed.), Thomson Wadsworth, Belmont, CA.

**Samovar LA, Porter RE & McDaniel ER** (2007) Communication between cultures (6th ed.), Thomson Wadsworth, Belmont, CA.

**Sankar. P., Jones. N.** (2007) Semi-structured interviews in bioethics research, Empirical methods for bioethics: A primer, [academia.edu](http://academia.edu)

**Salovey, Mckee & Overy** (2011), cited in Elkhoully, S.E., Samir, Y.M. (2011), Emotional intelligence and organizational culture a review of empirical study, academia.edu

**Schmidt & Hunter** (2000), cited in Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee Ng, K., J. Templer, K. (2007), Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance, Management and Organization Review, Wiley Online Library

**Schoenberg A.** (2005), Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis, Public relations quarterly, search.proquest.com

**Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P., & Stahlberg, D.** (2011), When autocratic leaders become an option—Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences, Journal of Personality and Social Psychology, psycnet.apa.org

**Schutz**, (1976), cited in Mason, J., (2003), Επιμέλεια: Κυριαζή. Ν., Η Διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας, σειρά: θεωρία και έρευνα στην κοινωνιολογία, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2003

**Schmidt. C.**, (2004), The Analysis of Semi-structured Interviews (chapter 5), Cited in **Jenner, B., Flick. U., Kardoff, E., Steinke. I.**, (2004) A Companion to Qualitative Research, books.google.com

**Seeger, M.W., Sellnow, T.L., Ulmer, R.R.** ( 2001) cited in Coombs W.T. ( 2002), Deep and surface threats: conceptual and practical implications for “crisis” vs. “problem”, Public Relations Review, Elsevier

**Sheyholislami, J.** (2015), Critical Discourse Analysis, Research Gate

**Sinclair A & Wilson V** (2002) New faces of leadership, Melbourne University Press, Carlton South.

**Smits, S.J., & Ally, N.E.** (2003), “Thinking the unthinkable”—Leadership's role in creating behavioral readiness for crisis management, Competitiveness Review, emerald.com

**Stenbacka** (2001), cited in in Golafshani., N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, The Qualitative Report Volume 8 Number 4 December 2003 597-607, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

**Steers, Sanchez-Runde and Nardon** (2010) cited in Karras., I., (2012), Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Intercultural Communication for Business and the Professions, Center for Applied Linguistics, University of Warwick

**Strauss and Corbin** (1990), cited in in Golafshani., N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, The Qualitative Report Volume 8 Number 4 December 2003 597-607, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

**Strauss & Corbin** (1998), Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Second Edition Basics of Qualitative Research, Sage Publications, Inc.

**Sternberg & Detterman** (1986), cited in Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee Ng, K., J. Templer, K. (2007), Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance, Management and Organization Review, Wiley Online Library

**Thorndike, EL.** (1920), cited in Kihlstrom, J.F., Cantor, N., (2000), Social intelligence, [psycnet.apa.org](http://psycnet.apa.org)

**Thomas DC** (2001) Leadership across cultures: a New Zealand perspective, in Parry KW (Ed.) Leadership in the Antipodes, Institute of Policy Studies [and] Centre for the Study of Leadership, Wellington, N.Z

**Thurmond, V.** (2001). The point of triangulation. Journal of Nursing Scholarship, 33(3), 254–256. Retrieved from: <http://www.ruralhealth.utas.edu.au/gr/resources/docs/the-point-of-triangulation.pdf>

**Tosey, P., Mathison, J., Michelli, D.** (2005), Mapping transformative learning: The potential of neuro-linguistic programming, [journals.sagepub.com](http://journals.sagepub.com)

**Triandis, H.C.** (1994), Culture and social behavior, [leadershipcrossroads.com](http://leadershipcrossroads.com)

**Vernon, P.E.** (1933), Some characteristics of the good judge of personality, The Journal of Social Psychology, Taylor & Francis

**Wake** ( 2011), cited in Linder-Pelz, S., Hall, L.M. (2007), The theoretical roots of NLPbased coaching (PDF), The Coaching Psychologist, [unhas.ac.id](http://unhas.ac.id)

**Wang, J.** (2008), Developing organizational learning capacity in crisis management, Advances in developing human resources, [journals.sagepub.com](http://journals.sagepub.com)

**Wechstler** (1939, 1958), cited in Kihlstrom, J.F., Cantor, N., (2000), Social intelligence, [psycnet.apa.org](http://psycnet.apa.org)

**Winter** (2000), cited in Golafshani, N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, The Qualitative Report Volume 8 Number 4 December 2003 597-607, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

**Winkelman** (1999), cited in Harwati, L.N. (2013), Crisis management: Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes, [ajmse.leena-luna.co.jp](http://ajmse.leena-luna.co.jp)

**Wiseman RL** (2003) Intercultural communication competence, in Gudykunst WB (Ed.) Cross-cultural and intercultural communication, Sage Publications, Thousands Oaks London New Delhi.

**Wong J, Wong PNK & Heng L** (2007) An investigation of leadership styles and relationship cultures of Chinese and expatriate managers in multinational construction companies in Hong Kong, Construction Management and Economics 25: 95-106.

**Yukl G & Lepsinger R** (2004) Flexible leadership: creating value by balancing multiple challenges and choices, Jossey-Bass, San Francisco

**Ζαβλανός, Μ** ( 2002), Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα 2002 Εκδόσεις Σταμούλη

**Κωνσταντέλλος, Ν** (2006), Χαρακτηριστικά και Πρακτικές των Πετυχημένων CEOs–

Ηγετών στην Ελλάδα, Παρουσίαση Έρευνας της KPMG

**Φιλιας, Β.** (2003), Εισαγωγή στην μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών, Αθήνα 2003, εκδόσεις Gutenberg

## Παράρτημα 1

### Ερωτηματολόγια

#### **Ερωτηματολόγια για την Διεξαγωγή Ποιοτικής Έρευνας με Θέμα την Ηγεσία σε Διαπολιτισμικά Πλαίσια**

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν είναι τρία και η κατασκευή τους προέκυψε από έναν συνδυασμό κλειστών και ανοιχτών ερωτήσεων. Αναλυτικότερα, το πρώτο ερωτηματολόγιο αποτελείται από Δημογραφικές άμεσες ερωτήσεις κλειστού τύπου, το δεύτερο ερωτηματολόγιο αποτελείται από Κλειστές Ερωτήσεις που αφορούν στην κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη όπως επίσης και στην ενσυναίσθηση ενώ η σύνταξή του έχει εμπνευστεί από άρθρο των Daniel Goleman and Richard Boyatzis στο Harvard business review με τίτλο «Social Intelligence and the Biology of Leadership» και συγκεκριμένα από την σελ. 5 με τίτλο κεφαλαίου: «Are You a Socially Intelligent Leader?». Τέλος, στο τρίτο και τελευταίο ερωτηματολόγιο εμπεριέχονται επίσης, τύποι κλειστών αλλά ανοιχτοί τυποί ερωτήσεων που αφορούν στην Πολιτισμική νοημοσύνη. Οι ερωτήσεις που αφορούν στο παρόν ερωτηματολόγιο είναι εμπνευσμένες από την Cultural Intelligence Scale (CQS) – Self-Report, σελ 389, του συγγραμματος “Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications”, των Soon Ang, Linn Van Dyne (2008).

#### **Δημογραφικές άμεσες ερωτήσεις κλειστού τύπου.**

##### **Φύλο:**

Ανδρας

Γυναίκα

Άλλο

##### **Ηλικία**

18-28

29-39

40-50

51-61

62 και άνω

##### **Μορφωτικό Επίπεδο**

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

**Εργασιακή εμπειρία**

1-10

11-20

21-30

30 και άνω

**Πόσες Ξένες Γλώσσες μιλάτε;**

1

2

3

Άλλη απάντηση

**Έχετε εργαστεί στο εξωτερικό;**

Ναι

Όχι

**\*Ταξιδεύετε συχνά στο εξωτερικό;**

Ναι

Όχι

Ταξιδεύω για δουλειά

Ταξιδεύω για αναψυχή

(μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια απαντήσεις).

**\*Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας ιδίως**

**σε επιχειρήσεις που έχουν να κάνουν με το τουριστικό προϊόν;**

Ναι

Όχι

Πολύ

Πάρα πολύ

Απαραίτητη

Απολύτως Απαραίτητη

(μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια απαντήσεις).

**\*Πιστεύετε ότι οι εταιρείες θα πρέπει να καταρτίζουν το προσωπικό τους σε σχέση με την διαπολιτισμική επικοινωνία;**

Ναι

Όχι

Ίσως

**\*Ποιο από τα παρακάτω δύο στοιχεία θεωρείτε ότι είναι πιο σημαντικό για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου.**

1. Η γνωστική επάρκεια (ενός αντικειμένου, χώρου, τομέα κ.α.)

2. Το ήθος και η κοινωνική συμπεριφορά

3. Η εξωτερική εμφάνιση

**Τύπος Κλειστών Ερωτήσεων (κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη – ενσυναίσθηση)**

### **Ενσυναίσθηση (Empathy)**

Καταλαβαίνετε τι παρακινεί τους άλλους ανθρώπους ακόμα και αυτούς που προέρχονται από διαφορετικά (κοινωνικά, μορφωτικά, πολιτισμικά) υπόβαθρα;

Είστε ευαίσθητη/ος στις ανάγκες των άλλων;

### **Συντονισμός ( Attunement)**

Ακούτε προσεκτικά τους άλλους και σκέφτετε τα συναισθήματα των άλλων;

Είστε συντονισμένη/ος στις διαθέσεις των άλλων;

### **Οργανωτική Ευαισθητοποίηση ( Organizational Awareness)**

Εκτιμάτε τις αξίες της ομάδας ή τις επιχείρησης;

Κατανοείτε τα κοινωνικά δίκτυα και καταλαβαίνετε τους κανόνες τους;

### **Επιρροή ( Influence)**

Πείθεται τους άλλους να συμμετάσχουν στη συζήτηση και απευθύνεστε στα προσωπικά τους ενδιαφέροντα;

Μπορείτε να λάβετε υποστήριξη από άτομα που κατέχουν θέσεις «κλειδιά»;

### **Ανάπτυξη των άλλων ( Developing the others)**

Προπονεείτε ( coach), και καθοδηγείτε τους άλλους με συγκατάβαση; Επενδύετε χρόνο στην ενέργεια και στην καθοδήγηση;

Ρωτάτε τα άτομα για το τι εκείνα θεωρούν χρήσιμο για την επαγγελματική τους εξέλιξη;

### **Έμπνευση (Inspiration)**

Έχετε διατυπώσει ένα όραμα κάνοντας περήφανη την ομάδα σας και προωθήσατε ένα θετικό συναισθηματικό ύφος;

Ηγείστε με κύριο στόχο να φέρνετε το καλύτερο δυνατό από τα άτομα με τα οποία συνεργάζεστε;

### **Συλλογικότητα/ Ομαδική Εργασία ( Teamwork)**

Ζητείται να εισηγηθούν όλοι στην ομάδα;

Υποστηρίζονται όλα τα μέλη της ομάδας και ενθαρρύνονται για συνεργασία;

### **Τύποι κλειστών ερωτήσεων που αφορούν την Πολιτισμική νοημοσύνη.**

#### **Metagnotive CQ:**

☐ Έχετε επίγνωση της πολιτισμικής γνώσης όταν συναναστρέφεστε με άτομα διαφορετικής κουλτούρας; Π.χ Ρώσους, Κινέζους, Άραβες, Γερμανούς κ.α.;

☐ Προσαρμόζετε την πολιτισμική σας γνώση όταν έρχεστε σε επαφή με άτομα

τα οποία προέρχονται από πολιτισμικά περιβάλλοντα τα οποία δεν σας είναι και τόσο οικία;

☐ Συνειδητοποιείτε την πολιτισμική σας γνώση όταν την χρησιμοποιείτε σε μια διαπολιτισμική διαδράση;

☐ Τσεκάρετε την ορθότητα της πολιτισμικής σας γνώσης όταν αλληλεπιδράτε διαπολιτισμικά;

### **Cognitive CQ:**

☐ Γνωρίζετε το νομικό και οικονομικό σύστημα μια άλλης χώρας;

☐ Γνωρίζεται τους γραμματικούς κανόνες μιας άλλης γλώσσας;

☐ Γνωρίζεται τις πολιτισμικές και θρησκευτικές πεποιθήσεις άλλων λαών;

☐ Γνωρίζεται τους κανόνες μη λεκτικής συμπεριφοράς άλλων λαών;

### **Motivational CQ:**

☐ Σας αρέσει να αλληλεπιδράτε με άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υποβάθρου;

☐ Έχετε αυτοπεποίθηση και μπορείτε να συνδιαλέγεστε με ντόπιους σε μια

τελείως διαφορετική κουλτούρα από τη δική σας;

☐ Θα σας άρεσε να μείνετε σε μια χώρα με τελείως διαφορετική κουλτούρα από τη δική σας;

### **Behavioral CQ:**

☐ Αλλάζετε ( Προσαρμόζετε) την λεκτική σας συμπεριφορά (προφορά, τόνος φωνής) όταν μια διαπολιτισμική διάδραση το απαιτεί.

☐ Χρησιμοποιείται παύσεις ή σιωπάτε ενδεχομένως όταν νομίζεται ότι

χρειάζεται σε μια διαπολιτισμική συνδιάλεξη;

☐ Αλλάζετε την μη λεκτική σας συμπεριφορά όταν αλληλεπιδράτε με άτομα

διαφορετικού πολιτισμικού πλαισίου;

☐ Προσαρμόζετε τις εκφράσεις του προσώπου σας όταν νιώθετε ότι απαιτείται;



## Παράρτημα 2

### Οι Συνεντεύξεις

#### Συνέντευξη 1<sup>η</sup>

Η συνέντευξη με την συνεντευξιαζόμενη (Σ1), διεξήχθη διαμέσου της εφαρμογής “messenger” και διήρκεσε περίπου για μία ώρα. Αφού απάντησε στις δημογραφικές ερωτήσεις του πρώτου ερωτηματολογίου, προχωρήσαμε στην ημιδομημένη συνέντευξη. Η θέση η οποία κατείχε στην επιχείρηση ήταν αυτή της Spa Manager. Το εν λόγω spa είναι μια μεγάλη Ελληνική Εταιρεία η οποία διαθέτει 11 με 13 υποκαταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα , μερικά από τα οποία είναι δωδεκάμηνης λειτουργίας και διαθέτει υψηλά standards, τόσο σε παροχές υπηρεσιών όσο και σε προϊόντα. Στην αρχή της συνέντευξης επικράτησε για λίγα λεπτά κλίμα αμηχανίας και από τις δύο μεριές ενώ όσο προχωρούσαμε ο «πάγος» έσπαγε όλο και περισσότερο.

**Ερευνήτρια:** Πώς βρήκες την εν λόγω εργασία; Το αντικείμενο το σπουδών σου είναι εφάμιλλο;

**Σ1 :** Αρχικά το αντικείμενο το οποίο σπούδασα δεν έχει καμία σχέση με την ηγεσία αλλά συσχετιζόνταν με ένα άλλο δημιουργικό κομμάτι της εργασίας μου , που αφορούσε στα πολυμέσα και στη διαχείριση και επεξεργασία της ηλεκτρονικής σελίδας του spa. Την συγκεκριμένη θέση την βρήκα μέσω ενός επιδοτούμενου προγράμματος του ΟΑΕΔ που αφορούσε στο **marketing** και το οποίο παρακολούθησα. Μόλις είχα τελειώσει τις σπουδές μου και αναζητούσα μια εργασία η οποία θα μου εξασφάλιζε έστω ένα μικρό εισόδημα. Μόλις τελείωσε το πρόγραμμα ξεκίνησα την πρακτική μου στην θέση της υπαλλήλου υποδοχής. Όταν λοιπόν τελείωσε η πρακτική και αφού η επιχείρηση είχε **μείνει ευχαριστημένη από τις επιδόσεις μου**, με προσέλαβε κανονικά και μου εξασφάλισε δωδεκάμηνη εργασία. Η οποία από τη μία αφορούσε (συνήθως στην καλοκαιρινή σαιζόν) την φυσική μου παρουσία στο spa, από την άλλη (συνήθως κατά τους χειμερινούς μήνες, όπου το spa ήταν κλειστό) την εξ αποστάσεως εργασία που κυρίως είχε να κάνει με την διαχείριση της ηλεκτρονικής σελίδας της εταιρείας.

**Ερευνήτρια:** Για πόσο καιρό έμεινες σε αυτή τη θέση της υπαλλήλου υποδοχής;

**Σ1:** « Για τρία χρόνια...(αμμ) βασικά για δύο...».

**Ερευνήτρια:** Πώς προέκυψε η προαγωγή σου;

**Σ1:** « Όπως ανέφερα η πρόσληψή μου στην εταιρία έγινε το 2013, στην θέση της υπαλλήλου υποδοχής. **Οι σχέσεις μου** τόσο με τους προϊστάμενους όσο και με τους συνεργάτες μου **ήταν πολύ καλές αλλά πάντα εντός των εργασιακών πλαισίων**. Το 2015, προέκυψε ένα **κενό στο κομμάτι της ηγεσίας**, τότε και **ανέλαβα** ηγετικές **πρωτοβουλίες**. Εκείνη την χρονιά παρότι είχα αναλάβει **πολλά παραπάνω καθήκοντα δούλεψα εθελοντικά**. Φυσικά και αμειβόμουν αλλά δεν έπαιρνα τα χρήματα που άρμοζαν στην εν λόγω θέση. Αυτό βέβαια **εκτιμήθηκε** από τους εργοδότες μου και την επόμενη χρονιά το 2016, με **προήγαγαν** επισήμως σε manager».

**Ερευνήτρια:** Δεν υπήρξε κάποια αντίρρηση για την προσαγωγή σου; Δεν υπήρχε κάποιο άλλο άτομο το ίδιο κατάλληλο για αυτή την θέση;

**Σ1:** «**Η εξέλιξή μου ήταν τελείως φυσιολογική. Όλοι οι συνεργάτες μου με εκτιμούσαν και με εμπιστεύονταν. Και οι ίδιοι θεωρούσαν ότι είμαι κατάλληλη για αυτή την θέση. Επίσης ήμουν η μόνη που σε μια δύσκολη συγκυρία για την εταιρία έλαβα αποφάσεις και πρωτοβουλίες. Γεγονός το οποίο δεν άφησε ασυγκίνητους ούτε τους εργοδότες της αλλά ούτε και τους συναδέλφους μου.**»

**Ερευνήτρια:** «Ποιες ήταν οι αρμοδιότητες σου»

**Σ1:** «Μετά την προαγωγή μου, είχα πλέον επί την εποπτεία μου πέντε (5) υποκαταστήματα του spa. Κύριος στόχος μου ήταν η **εύρυθμη λειτουργία** τους η οποία αφορούσε σε τρεις επιμέρους κατευθύνσεις:

1. Στο πρόγραμμα των υπαλλήλων, στις παραγγελίες αναλωσίμων και προϊόντων προς πώληση, στο στήσιμό του χώρου και σε προωθητικές ενέργειες.
2. **Στην αντιμετώπιση κρίσεων που αφορούσε τους πελάτες : διαχείριση παραπόνων,**
3. **Στα meetings και στον συντονισμό της ομάδας».**

**Ερευνήτρια:** Τι εθνικότητας ήταν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία σας;

**Σ1:** «Έχουμε ευρωπαίους αλλά και Ασιάτες. Έλληνες φυσικά, Ισπανούς, Πορτογάλους, πολλούς Ινδούς, Ιάπωνες, Φιλιππινέζους κ.α. Γενικά έχουμε άτομα από όλο τον κόσμο».

**Ερευνήτρια:** Θεωρείς ότι αυτή η πολιτισμική βεντάλια δυσκολεύει την μεταξύ σας επικοινωνία;

**Σ1** «Όχι, σε καμία περίπτωση δεν θα το έλεγα».

**Ερευνήτρια:** Ωραία, θα ήθελα όμως τώρα να μου μιλήσεις λίγο για την ομάδα σου... Μου ανέφερες παραπάνω ότι οι συνεργάτες σου σε εμπιστευόντανε και ότι έχαιρες της εκτίμησής τους. Αυτό συνέχισε να ισχύσει και μετά την προαγωγή σου; Πώς διαχειρίζονται την ομάδα σου;

**Σ1 :** « Κάναμε **συνέχεια meetings** ήθελα να γνωρίζω εάν υπήρχε οποιοδήποτε **πρόβλημα έτσι ώστε να το λύσουμε.** Ωστόσο επειδή δεν άλλαξε κάτι στις σχέσεις μου με τους συνεργάτες μου, δηλαδή και μετά την προαγωγή μου συνέχισαν να έχουν την ίδια συμπεριφορά απέναντι μου-όχι μόνο δεν με έβλεπαν καχύποπτα αλλά θεωρούσαν ότι μπορούσα να διευθετήσω τα προβλήματα τους- όταν συνέβαινε κάτι με κάποιον άλλο συνάδελφο ερχόταν και μου το έλεγαν. Βέβαια γνώριζαν ότι υπήρχε **εχεμύθεια. Σημείωνα όλα τα παράπονα και στα meeting τα συζητούσαμε. Συνήθως εκεί λυνόταν όλα**».

**Ερευνήτρια:** Εντάξει, στα meetings λυνόνταν τα περισσότερα. Τι γίνονταν όμως εάν κάτι συνέβαινε εν ώρα εργασίας και μπροστά σε πελάτη; Πώς διαχειριζόσουν μια τέτοια κατάσταση;

**Σ1:** « Όλοι οι εργαζόμενοι γνώριζαν ότι έπρεπε να αποφεύγονται οι εντάσεις και οι συγκρούσεις εν ώρα εργασίας, για αυτό τον λόγο υπήρχαν τα meetings. Στην περίπτωση βέβαια που συνέβαινε κάτι. Παραδείγματος χάρη με έναν πελάτη, εάν δεν ήταν ευχαριστημένος.. **φυσικά και στήριξα τον συνάδελφο.. δεν θα μπορούσα σε καμία περίπτωση να παραδεχθώ ότι κάτι έγινε λάθος**, αφενός επειδή οι εργαζόμενοι ήταν πλήρως καταρτισμένοι και αφετέρου ενδεχομένως θα έδινα την δυνατότητα στον πελάτη να διασύρει την εταιρία, ίσως με κάποια κακή κριτική στο διαδίκτυο. Συνήθως η τακτική που ακολουθούσα ήταν να κάνω **κάποια προσφορά στον δυσαρεστημένο πελάτη. Να του προσφέρω κάποια υπηρεσία ή προϊόν δωρεάν**».

**Ερευνήτρια:** Ωραία, πώς διαχειριζόσουν άλλου είδους κρίσεις; Πως για παράδειγμα εάν πρόκυπτε κάτι απρόοπτα. Εάν είχες έλλειψη ενός προϊόντος ή προσωπικού.

**Σ1:** « Μιλούσα πάντα με ειλικρίνεια στον πελάτη. Καμιά φορά η εταιρεία δυσανασχετούσε και **«χανόντανε»** δεν ήθελαν να χάσουν κόσμο. Εγώ πάντως ως **Leader**, σε καμιά περίπτωσή δεν θα επέτρεπα να φύγει κάποιος πελάτης δυσαρεστημένος και να ευθύνομαι εγώ **κάνοντας λάθος χειρισμούς**. Οπότε ήμουν πάντα ειλικρινής με τον πελάτη , για παράδειγμα του έλεγα **«σήμερα δεν θα μπορέσω να σας εξυπηρετήσω, αρρώστησε η κοπέλα που θα έκανε την θεραπεία σας και όλοι οι υπόλοιποι θεραπευτές είναι κλεισμένοι» , πάντα ο πελάτης καταλάβαινε. Μπορεί να μην του άρεσε η συνθήκη, αλλά πάντα καταλάβαινε**».

**Ερευνήτρια:** Θα ήθελα να περάσουμε τώρα στο θέμα που αφορά στην διαπολιτισμική επικοινωνία. Καταρχάς τι εθνικότητας πελάτες είχατε;

**Σ1:** «Είχαμε πελάτες από όλη την Ευρώπη όπως φυσικά και Έλληνες. Αλλά το 60% με 70 % προερχόντανε από την Μ. Βρετανία, ενώ το άλλο 40% με 30% μοιράζονταν ανάμεσα σε Γερμανούς, Γάλλους και Ιταλούς, ενώ οι Ρώσοι ήταν ελάχιστοι».

**Ερευνήτρια:** Πώς επετεύχθη η επικοινωνία στις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες οι πελάτες δεν μπορούσαν να συνεννοηθούν ούτε στην γλώσσα τους αλλά και ούτε στα Αγγλικά;

**Σ1:** «**Δυσκολίες αντιμετώπιζα μόνο με τους πελάτες εκείνους που δεν είχαν διάθεση να επικοινωνήσουν**. Συνήθως αυτοί οι πελάτες προέρχονταν από τη Γαλλία, από την Ιταλία, την Γερμανία και την Ρωσία. Σε άλλες περιπτώσεις, όπου δεν ήταν δυνατή η επικοινωνία μέσω της γλώσσας πολλές φορές προσπαθούσαμε να συνεννοηθούμε μέσω **νοημάτων** (Γέλια από την ερωτώμενη), συνήθως το πετυχαίναμε ( Γέλια από την ερωτώμενη)».

**Ερευνήτρια:** Μου είπες πως στην ομάδα σου είχες άτομα με διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές. Διέκρινες διαφορές στην συμπεριφορά τους κυρίως ως προς τους πελάτες;

**Σ1:** « **Ναι, διέκρινα...Οι θεραπευτές που προέρχονταν από την Ασία (Φιλιππίνες, Ταϊλάνδη, Ιαπωνία και Ινδία) ακολουθούσαν πιστά τα πρωτόκολλα,** σε αντίθεση με τους Έλληνες και τους υπόλοιπους ευρωπαίους (Πορτογάλους, Ισπανούς) οι οποίοι **αντιμετώπιζαν μια μεγαλύτερη δυσκολία στο να πειθαρχήσουν.** Τώρα ως προς τους πελάτες...η συμπεριφορά των Ασιατών ήταν –εάν μου επιτρέπεται ο όρος- πιο «δουλική» (Δισταγμός ως προς την έκφραση) για παράδειγμα οι υποκλίσεις προς τους πελάτες ήταν πιο βαθιές. Αντίθετα οι ευρωπαίοι πολλές φορές πάρα ήταν φιλικοί ενώ θα έπρεπε να ήταν πιο συγκρατημένοι».

Κάπου εδώ και αφού απάντησε και στα υπόλοιπα ερωτηματολόγια η συνέντευξη έλαβε τέλος. Μου είπε ότι πέρασε γρήγορα αλλά και ευχάριστα η ώρα αφού της άρεσε πολύ η συζήτηση που κάναμε. Την ευχαρίστησα και της ευχήθηκα καλή συνέχεια.

## Συνέντευξη 2<sup>η</sup>

Ο παρακάτω συνεντευξιαζόμενος εργάζεται σε ένα και πολύ δημοφιλές ξενοδοχείο 4 αστερών στο Νησί της Κέρκυρας. Δεν υπάρχουν παραρτήματα στην υπόλοιπη Ελλάδα αλλά πολλοί από τους συνδιαχειριστές διαθέτουν και άλλα καταλύματα στο νησί.

*“You can be appointed a manager, but you are not a leader, until your appointment is ratified in the hearts and minds of those who work for you”*

Το εν λόγω quote ήταν τοποθετημένο σε κορνίζα πάνω από το γραφείο του παρακάτω συνεντευξιαζόμενου. Η παρούσα συνέντευξη διεξήχθη για ζώσης στο φυσικό χώρο εργασίας του συνεντευξιαζόμενου, γεγονός το οποίο συντέλεσε στον εντοπισμό περισσότερων πληροφοριών που προέρχονται από το εν λόγω περιβάλλον και διήρκεσε περίπου μιάμιση ώρα.

**Περιγραφή περιβάλλοντα χώρου:** Ο χώρος βρισκόταν σε τροχιά προετοιμασίας για την επερχόμενη καλοκαιρινή σαιζόν ( η συνέντευξη έλαβε μέρος αρχές Φεβρουαρίου 2020). Γινόντανε διάφορες εργασίες, χτυπούσαν τηλέφωνα.

Ο συνεντευξιαζόμενος ήταν πολύ πρόσχαρος. Αρχικά του ζητήθηκε να απαντήσει στα ερωτηματολόγια και έπειτα του γνωστοποιήθηκε ότι θα προχωρούσαμε σε μια συνέντευξη – κουβέντα που θα αφορούσε στην συνολική εμπειρία του σε αυτό το χώρο. Κοίταζε τα ερωτηματολόγια πολύ προσεχτικά και έκανε διευκρινιστικές ερωτήσεις. Αφού ολοκλήρωσε την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων με ρώτησε ένα είχα δει το quote πάνω από το γραφείο του. Του απάντησα καταφατικά. Τότε μου είπε ότι ήταν πολύ δύσκολο επίτευγμά η ηγεσία: « Άλλο να είναι κάποιος Ηγέτης και άλλο απλώς να διευθύνει». Ο εν λόγω Γενικός Διευθυντής ( General Manager) διαθέτει συνολική εμπειρία πάνω από 30 έτη.

**Ερευνήτρια:** Λοιπόν Κύριε.... Πώς ξεκίνησε αυτό το ταξίδι σας;

**Ερωτώμενος:** Αυτό το επάγγελμα ήταν επιλογή μου, όταν ήμουν ακόμα παιδί είχα έναν κοντινό συγγενή που εργαζόταν στον τουρισμό και μου άρεσε πολύ! Ήταν κάτι καινούριο...! ( Αναφέρθηκε στην δεκαετία το '70 ).

**Ερευνήτρια:** Άρα η επιθυμία να ασχοληθείτε με τον τουρισμό ήταν βιωματική. Βλέπω επίσης ότι μιλάτε τρεις Γλώσσες. Ποιες είναι αυτές;

**Ερωτώμενος:** Μιλώ Αγγλικά, Γαλλικά και Γερμανικά σε πολύ καλό επίπεδο. Από την ηλικία των 12 ετών διδασκόμουν Αγγλικά στο σχολείο είχα όμως θέμα στην ομιλία μου, ήμουν βραδύγλωσσος αλλά έκανα εξάσκηση μόνος μου! Ήθελα να δώσω εξετάσεις στην τουριστική σχολή και έπρεπε να τα καταφέρω. Τελικά τα κατάφερα.

**Ερευνήτρια:** Σπουδάσατε στην Ελλάδα ή στο Εξωτερικό;

**Ερωτώμενος:** Σπούδασα στην Ελλάδα

**Ερευνήτρια:** Θεωρείτε ότι έχουν διαφορά οι σπουδές που κάνατε εσείς τότε με τις σπουδές του σήμερα; Και εάν ναι που τις αποδίδετε;

Ερωτώμενος: Θωρώ ότι υπάρχει πολύ μεγάλη διαφορά. Εμείς είχαμε το σύστημα διδασκαλίας της Λοζάνης. Υπήρχε αυτοπειθαρχία, συνέπεια στα καθήκοντα, ευπρεπές εμφάνιση, προσωπική επιμέλεια. Φορούσαμε στην στολή μας και μαρμαρώναμε! Τώρα δυστυχώς πολλά παιδιά ντρέπονται όταν φοράνε την στολή τους ( διαπίστωση). Όσο αναφορά στην εμφάνιση και στην προσωπική επιμέλεια δεν υπήρχε περίπτωση να εμφανιζόμασταν ακούρευτοι, αξύριστοι με τσαλακωμένη στολή, φορώντας σκουλαρίκια κτλ. ( στον τόνο της φωνής του φαινόταν έντονη δυσανασχέτηση).

**Ερευνήτρια:** Θεωρείτε ότι για να διοικήσει κάποιος αποτελεσματικά αναφορικά με τον δικό σα τομέα, αρκεί να έχει κάνει απλά σπουδές στο αντικείμενο π.χ. Οικονομικά, Δημοσιές Σχέσεις, Ξενοδοχειακά κλπ.

**Ερωτώμενος:** Για να διοικήσει κάποιος – τουλάχιστον ένα ξενοδοχείο- θα πρέπει πρότινος να έχει περάσει από όλα τα πόστα (θέσεις). Εγώ ξεκίνησα από το κομμάτι της reception ενώ παράλληλα μάθαινα μάγειρας. Στην σχολή βέβαια μας μάθαινα όλα τα πόστα, από την οργάνωση της αποθήκης μέχρι την διοίκηση της δομής. Τα καλοκαίρια λοιπόν εργαζόμουν στη reception ενός μεγάλου ξενοδοχείου εδώ στην Κέρκυρα, ακόμα υπάρχει. Ο chef, του ξενοδοχείου ήταν από την Ελβετία έτσι με τι που τελείωνε η καλοκαιρινή σαιζόν εδώ εγώ πήγαινα το χειμώνα στην Ελβετία και δούλευα στην κουζίνα ενός ξενοδοχείου σχεδόν αμισθί, έπαιρνα πολύ λίγα χρήμα αλλά δεν με ένοιαζε. Εγώ πήγαινα για να μάθω τα Γερμανικά και τα Γαλλικά και τα έμαθα. Επίσης με ενδιέφερε η γαστρονομική κουλτούρα, ήθελα να μάθω περισσότερα.

**Ερευνήτρια:** Θεωρείται μειονέκτημα ότι στις μέρες μας ως επί τω πλείστο δεν συμβαίνει το ίδιο;

**Ερωτώμενος:** Για εμένα είναι μειονέκτημα. Πώς θα μπορέσει να διοικήσει και να εποπτεύει τους συνεργάτες του εάν δεν γνωρίζει τα καθήκοντα τους εκ των έσω. Με αυτό τον τρόπο κάποιος καταλαβαίνει περισσότερο και τις ανάγκες τους (ενσυναίσθηση) ( Μου ανέφερε ένα παράδειγμα για κάποιον υφιστάμενο του, μιλούσε με πολύ καλά λόγια).

**Ερευνήτρια:** Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ικανός ηγέτης;

**Ερωτώμενος:** Θα πρέπει να ενθαρρύνει τους άλλους, να τους προτρέπει να παίρνουν πρωτοβουλίες. Θα πρέπει επίσης να ξέρει να διαχειρίζεται την ομάδα του, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους (αναφέρθηκε σε μια υφιστάμενη της ομάδας του δίνοντάς μου ένα παράδειγμα).

**Ερευνήτρια:** Μου αναφέρατε προηγουμένως ότι εργαστήκατε στο εξωτερικό. Είδατε διαφορές σχετικά με τον τρόπο εργασίας εκεί;

**Ερωτώμενος:** Η κουλτούρα στο εξωτερικό όσο αναφορά την εργασία είναι διαφορετική. Υπάρχει πειθαρχία και επαγγελματισμός. Η εκπαίδευση που παρέχεται είναι καλύτερη ο φυσικά ο μισθός είναι πολύ μεγαλύτερος. Υπάρχει έτσι μια εμπιστοσύνη στο κράτος η οποία σου δίνει κίνητρα να εργαστείς, με λίγα λόγια υπάρχει αξιοκρατία και συνέπεια.

**Ερευνήτρια:** Στο ερωτηματολόγιο απαντήσατε ότι τα ταξιδεύετε συχνά. Ποια είναι ακριβώς η συχνότητα και ποιες χώρες επισκέπτεσθε;

**Ερωτώμενος:** Έχω ταξιδέψει σε πολλά μέρη και έχω επισκεφθεί πολλές χώρες κυρίως της Ευρώπης. Πλέον, η χώρα που επισκέπτομαι περίπου μια με δυο (1- 2) φορές το χρόνο είναι η Ελβετία. Η σύζυγός μου είναι από εκεί οπότε έχω περιουσιακά στοιχεία και εκκρεμότητες που θα πρέπει να διευθετώ από κοντά.

**Ερευνήτρια:** Εσείς γνωρίζεται τρεις ξένες γλώσσες και πολύ καλά μάλιστα. Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η καλή γνώση ξένων γλωσσών; Θεωρείτε ότι επικουρεί την διαπολιτισμική επικοινωνία;

**Ερωτώμενος:** Η γνώση ξένων είναι απαραίτητο προσόν για τους εργαζόμενους στον τουριστικό τομέα. Η γνώση της γλώσσας βοηθάει στο να εντυπωθήσουν και στην εκάστοτε κουλτούρα του πελάτη. Για παράδειγμα, κάποιος πελάτης μπορεί να σε προσβάλει, να σου μιλήσει άσχημα...θα πρέπει να γνωρίζεις τι σου λέει. ... (εννοούσε, ο πελάτης να χρησιμοποιήσει slang γλώσσα).

**Ερευνήτρια:** Πιστεύετε ότι οι εταιρείες θα πρέπει να καταρτίζουν το προσωπικό τους σε σχέση με τη διαπολιτισμική επικοινωνία;

**Ερωτώμενος:** Εγώ το πιστεύω αλλά είναι δύσκολο στο να επιτευχθεί. Στο παρελθόν είχα κάνει μια τέτοια προσπάθεια αλλά αντιμετώπισα μεγάλη δυσαρέσκεια από το προσωπικό. Δεν ήθελαν να συμμετέχουν, θεώρησαν ότι δεν ήταν σημαντικό για αυτούς και έβρισκαν δικαιολογίες. Βέβαια σεμινάρια που αφορούν στις πρώτες βοήθειες σαφώς και γίνονται και είναι και υποχρεωτικά, όχι για όλο το προσωπικό βέβαια.

**Ερευνήτρια:** Πόσο εύκολο είναι για εσάς να βρείτε προσωπικό που να πληρεί όλες τις παραπάνω προϋποθέσεις;

**Ερωτώμενος:** Είναι πολύ δύσκολο... Πολλές φορές υποκύπτουμε και προσαρμόζομαστε γιατί είναι δύσκολο να βρεις προσωπικό με γνώσεις ( Στην προκειμένη περίπτωση αναφερόταν στην προσπάθεια εύρεσης Γαλλόφωνου προσωπικού).

**Ερευνήτρια:** Όταν πρόκειται για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου σε τι θα δώσετε παραπάνω σημασία στα hard ή στα soft skills; Τι θα μετρήσετε δηλαδή παραπάνω την κοινωνική συμπεριφορά και ό,τι αυτό που συνεπάγεται ή ενδεχόμενος την πιστοποίηση και την εργασιακή εμπειρία;

**Ερωτώμενος:** Η κοινωνική συμπεριφορά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο! Έαν τα άτομα είναι πρόθυμα αλλά δεν έχουν εξειδικευμένες γνώσεις μπορούν να μάθουν. Βέβαια αυτό συμβαίνει σε ορισμένες περιπτώσεις... εάν για παράδειγμα κάποιος έρχεται για τη θέση του μάγειρα αλλά δεν ξέρει να μαγειρεύει, προφανώς και δεν θα πάρει τη δουλειά διότι χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις. Ένα άλλο παράδειγμα, στην reception ας πούμε Η οποία είναι καθαρά υπό την δική εποπτεία ...χρειάζομαι άτομα να μπορούν να ανταπεξέρχονται σε κρίσεις., να ξέρουν να μιλήσουν με τον πελάτη ( έντονες κινήσεις). Βέβαια θα πρέπει να έχουν ένα «άλφα» γνωστικό επίπεδο όπως για παράδειγμα να γνωρίζουν γλώσσες. Τα προγράμματα των κρατήσεων μαθαίνονται

αλλά οι κοινωνικές δεξιότητες είναι δύσκολο να διδαχθούν, πρέπει να είναι σε ένα σημείο έμφυτες.

**Η συνέντευξη διακόπηκε για λίγο...κάποιος χτύπησε την πόρτα για να χαιρετήσει το Διευθυντή.**

**Ερευνήτρια:** Κατέχετε μια υψηλή θέση στην εταιρεία. Πόσο είναι εύκολο για εσάς να κατανοήσετε τα κίνητρά των άλλων;

**Ερωτώμενος:** Αυτό μου το έχει διδάξει η εμπειρία. Πλέον είμαι σε θέση να καταλαβαίνω αμέσως τα κίνητρά κάποιου. Όταν τα κίνητρά του είναι καλοπροαίρετα τότε τον ενθαρρύνω. Όταν τα κίνητρά είναι κακοπροαίρετα πάλι γνωρίζω πώς να το χειριστώ.

### **Χτύπημα τηλεφώνου**

**Ερευνήτρια:** Πώς είναι οι σχέσεις μεταξύ Προϊσταμένων (των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου) με τους υφιστάμενούς τους;

**Ερωτώμενος:** Δυστυχώς οι σχέσεις μεταξύ τους είναι κακές.... Και το θέμα είναι ότι οι πιο αυταρχικές σχέσεις εμφανίζονται στις χαμηλότερες εργασιακές τάξεις! ( έκανε διάφορε χειρονομίες για να δείξει έμφαση στα λεγόμενα του).

**Ερευνήτρια:** Πώς διαχειρίζεστε τέτοιου είδους καταστάσεις;

**Ερωτώμενος:** Τους υποδεικνύω την αρμόζουσα συμπεριφορά μέσω παραδειγμάτων. Τους λέω για παράδειγμα: « Εγώ σε έχω βρίσει ποτέ; Σου έχω μιλήσει ποτέ άσχημα;» Έχω ακούσει Manager να αθυροστομεί σε υφιστάμενο του. Δυστυχώς οι περισσότεροι δεν λειτουργούν σαν ηγέτες αλλά εγωιστικά και χωρίς ενσυναίσθηση.

### **Χτύπημα της πόρτας**

### **Χτύπημα τηλεφώνου**

**Ερευνήτρια:** Σε γενικές γραμμές πως διαχειρίζεστε τις κρίσεις που μπορεί να προκύψουν;

**Ερωτώμενος:** Προς αποφυγήν άβολων και δυσμενών καταστάσεων κάνουμε τακτικά meetings. Τοποθετείται ένα θέαμα προς συζήτηση, παίρνουν όλοι τον λόγο και ακούγονται όλες οι απόψεις. Τα meetings αποτελούν την καλύτερη και πιο συμφέρουσα λύση στη διαχείριση κρίσεων.

**Ερευνήτρια:** Κύριε....Κάπου εδώ τελειώσαμε, σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που μου διαθέσατε πραγματικά το εκτιμώ πολύ.

**Ερωτώμενος:** Δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα, εύχομαι να βοήθησα και σου εύχομαι καλή επιτυχία.

### Συνέντευξη 3<sup>η</sup>

Ο παρακάτω συνεντευξιαζόμενος εργάζεται σε ένα και πολύ δημοφιλές ξενοδοχείο 4 αστέρων στο Νησί της Κέρκυρας, το οποίο δεν κατέχει παραρτήματα στην υπόλοιπη Ελλάδα, εδρεύει μόνο στην Κέρκυρα.

Η παρούσα συνέντευξη διεξήχθη για ζώσης στο φυσικό χώρο εργασίας του συνεντευξιαζόμενου, γεγονός το οποίο συντέλεσε στον εντοπισμό περισσότερων πληροφοριών που προέρχονται από το εν λόγω περιβάλλον και διήρκεσε περίπου μιάμιση ώρα. Ο εν λόγω συνεντευξιαζόμενος ήταν απρόσωπος, απόμακρος και σχεδόν αγενής παρότι είχε δεχθεί αμέσως να συμμετάσχει στην έρευνα. Ίσως εδώ να υπάρχει ένα στοιχείο προκατάληψης από τη μεριά της ερευνήτριας. Πριν από το ραντεβού μας για την συνέντευξη με τον εν λόγω συμμετέχοντα είχε προκύψει ένα μάλλον, αναπάντεχο επαγγελματικό ραντεβού το οποίο τον απασχόλησε περίπου για μιάμιση ώρα. Θα μπορούσα εύλογα να ισχυριστώ ότι η δεδομένη απόμακρη συμπεριφορά αποδιδόταν ξεκάθαρα στον φόρτο εργασίας και σε κάποια κούραση. Παρόλα αυτά τα συμπεράσματα τα οποία έβγαλα δεν ήταν αυθαίρετα εφόσον τόσο η λεκτική όσο και η μη λεκτική συμπεριφορά του μου υποδείκνυαν πως αποτελούσα ενόχληση - ενδεχομένως την παρούσα στιγμή.

Όταν το επαγγελματικό του ραντεβού ολοκληρώθηκε τον ρώτησα εάν είχε τον χρόνο αλλά και τη διάθεση να πάρει μέρος στην έρευνα... Χωρίς καν να με κοιτάζει και προσπερνώντας με, μου αποκρίθηκε πως θα μπορούσαμε να προβούμε στην συνέντευξη αλλά ο χρόνος του ήταν περιορισμένος. Τον ενημέρωσα για τη διάρκεια της διαδικασίας και του επισήμανα οι απαντήσεις του πώς θα μπορούσαν να είναι πιο σύντομες για οικονομία χρόνου.

Ο εν λόγω συνεντευξιαζόμενος ήταν νέο μέλος – μετρούσε μόλις τον πρώτο χρόνο του στην παρούσα εταιρεία αλλά ήταν υψηλόβαθμο στέλεχος –κατείχε τη θέση του υποδιευθυντή ( Hotel Manager) του ξενοδοχείου. Με το που μπήκαμε στο γραφείο του και αγνοώντας πολύ επιδεικτικά, τσέκαρε τον υπολογιστή του για τυχόν mail δείχνοντας μου το πόσο πολυάσχολος ήταν. Επίσης στο χώρο του γραφείου του δεν υπήρχε καρέκλα! Με ρώτησε ένα ήθελα να καθίσω περιμένοντας ίσως μια αρνητική απάντηση. Του αποκρίθηκα πως θα χρειαζόμουν μια καρέκλα αλλά συμπλήρωσα πως θα μπορούσα επίσης να βολεψτώ σε ένα «τύπου» τραπεζάκι που υπήρχε εκεί δίπλα. Κάποιος από το προσωπικό του ξενοδοχείου ακούγοντας την συζήτηση και ενώ η πόρτα ήταν ακόμα ανοιχτή προσφέρθηκε να μου φέρει μια καρέκλα. Τότε ο συνεντευξιαζόμενος χαμογελώντας (για πρώτη φορά) αλλά αμήχανα, αποκρίθηκε: « (...) Μην νομίζουν ότι είμαι και αφιλόξενος...»

Αφού λοιπόν έλεγξε τις εκκρεμότητες στον υπολογιστή του και επισημαίνοντάς μου για δεύτερη φορά ότι δεν είχε πολύ λίγο χρόνο στη διάθεσή του, αισίως προχωρήσαμε στην διαδικασία της συνέντευξης. Αρχικά του εξήγησα την επικείμενη διαδικασία και του ζήτησα να συμπληρώσει τα ερωτηματολόγια. Με ρώτησε εάν έπρεπε να τα συμπληρώσει ο ίδιος ή εάν θα μπορούσα να το κάνω εγώ αντί αυτού... Αποκρίθηκα ότι: «θα ήταν προτιμότερο να το κάνετε εσείς ο ίδιος, αλλά εάν πάλι υπάρχει πρόβλημα

μπορώ να το κάνω εγώ για εσάς». Κατά την διάρκεια της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων πρόσεξα κάποια χαμόγελα – κυρίως ειρωνικά- και έθεσε και κάποιες διευκρινιστικές ερωτήσεις. Ολοκληρώνοντας με τα ερωτηματολόγια μου ανέφερε πως η διατριβή του αφορούσε ένα παρόμοιο θέμα, αφορούσε στα «κίνητρα των ανθρώπων» και ότι λίγο έως πολύ καταλάβαινε τόσο το περιεχόμενο όσο και το κίνητρο των ερωτήσεων.

**Ερευνήτρια:** Παρατήρησα ότι έχετε εργαστεί το εξωτερικό. Σε ποιες χώρες έχετε εργαστεί και για ποσό διάστημα;

**Ερωτώμενος:** Η ερώτηση μου φαίνεται straight forward! Έχω εργαστεί σε πέντε χώρες (5), στο Ηνωμένο Βασίλειο, σε Βαλκανικές χώρες και σε μια Αραβική – στην Αίγυπτο.

**Ερευνήτρια:** Πώς και επιλέξατε τον συγκεκριμένο τομέα;

**Ερωτώμενος:** Εργάζομαι από μικρή ηλικία στο χώρο των ξενοδοχείων, γεγονός το οποίο συνέβη τυχαία. Στην αρχή μου άρεσε ( γέλια από την μεριά του) αργότερα όμως έγινε πιο απαιτητικό.

**Ερευνήτρια:** Βλέπω ότι είστε κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών. Οι σπουδές σας είναι εφάμιλλες με την εργασιακή σας θέση;

**Ερωτώμενος:** Ναι είναι άκρως εφάμιλλές! Σπούδασα Διοίκηση Επιχειρήσεων και έπειτα ειδικεύτηκα στον τουριστικό κλάδο και στην λειτουργία των τμημάτων ενός ξενοδοχείου.

**Ερευνήτρια:** Θεωρείτε ότι για να εξελιχθεί κάποιος σε αυτό τον χώρο μπορεί να αρκестεί μόνο στις εξιδεικευμένες γνώσεις που έχει αποκτήσει ή θεωρείτε ότι χρειάζονται και άλλες κοινωνικές δεξιότητες;

**Ερωτώμενος:** Κατά τη γνώμη μου τα άτομα εξελίσσονται από μόνα τους! Όποιος έρχεται σε επαφή με άλλους εξελίσσεται. Εμένα αυτό δεν μου είναι ξένο! Θεωρώ ότι οι περισσότεροι (εννοεί στον τουριστικό κλάδο) δεν γνωρίζου τα πάει να πει Skills (Κοινωνικές δεξιότητες - εργαλεία). Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε ηθικά πλαίσια. Για παράδειγμα κάποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει τις κοινωνικές δεξιότητες του αρνητικά, μπορεί να τις χρησιμοποιήσει χειριστικά ή για bullying και από αυτό να επικρατήσει ένα σύστημα διαχείρισης μέσω της τρομοκρατίας.

Στο σημείο αυτό επισήμανα στον συνεντευξιζόμενο ότι δεν είχε απομείνει πολύς χρόνος σε σχέση με εκείνον που μου είχε υποδείξει. Η απάντησή του ήταν ότι δεν υπήρχε κάποιο πρόβλημα και να μην ανησυχώ διότι η συζήτηση ήταν ενδιαφέρουσα.

**Ερευνήτρια:** Αναφέρετε ότι μιλάτε δύο γλώσσες. Ποιες είναι αυτές και σε τι επίπεδο τις χειρίζεστε;

**Ερωτώμενος:** Μιλάω Αγγλικά πολύ καλά όμως, θεωρώ ότι μπορώ να σταθώ επάξια σε μια επαγγελματική συζήτηση και μιλάω και Γερμανικά αλλά όχι καλά...

**Ερευνήτρια:** Δηλαδή; Μπορείτε να συνεννοηθείτε εάν χρειαστεί;

**Ερωτώμενος:** Καταλαβαίνω τι μου λένε ( αναφέρεται στα Γερμανικά) αλλά δεν μπορώ να μιλήσω... Για αυτό τον λόγο χρησιμοποιώ τα Αγγλικά. «όταν είσαι σε θέση ευθύνης δεν θέλει να είσαι κατώτερος, χρησιμοποιείς τα πιο δυνατά σου εργαλεία.

**Ερευνήτρια:** Αναφορικά με την εργασιακή σας εμπειρία στο εξωτερικό. Πείτε μου παρακαλώ πως ήτανε και για πόσο διάστημα εργαστήκατε;

**Ερωτώμενος:** Στο εξωτερικό εργάστηκα σύνολο επτά (7) χρόνια. Στην Μ. Βρετανία και στην Αίγυπτο κατείχα πολύ μεγάλες θέσεις σε περιφερειακές εταιρείες που αφορούσαν στον τουρισμό.

**Ερευνήτρια:** Σχετικά με την Αιγυπτιακή εταιρεία τα συμφέροντα ήταν αμιγώς Αραβικά;

**Ερωτώμενος:** Ήταν 50% -50%, Αραβικά και Ευρωπαϊκά.

**Ερευνήτρια:** Θα ήθελα παρακαλώ να μου περιγράψετε τις διαφορές που εντοπίσατε εκεί. Για παράδειγμα πως αντιμετωπίζουν τον τουρισμό εκεί;

**Ερωτώμενος:** Υπάρχει πολύ μεγάλη διαφορά στο οικονομικό περιβάλλον. Στο εξωτερικό ο περισσότερος κόσμος δεν προτιμάει να εργαστεί στον τουριστικό τομέα, θεωρείται ως η τελευταία επιλογή. Ενώ στην Ελλάδα ως επί τω πλείστο δεν έχει άλλη επιλογή, θεωρείται ως μια δεδομένη επαγγελματική κατάσταση.

**Ερευνήτρια:** Θεωρείτε ότι η φιλοξενία αποτελεί μέρος της κουλτούρας ενός λαού; Θα θέλατε να μου περιγράψετε τυχόν διαφορές που συναντήσατε στην φιλοξενία των ξένων λαών, των ευρωπαίων και των Αράβων.

**Ερωτώμενος:** Δεν είμαι σίγουρος εάν είναι η κουλτούρα ή έναν προϊόν ή μια υπηρεσία η οποία μαθαίνεται. Βέβαια οι Μεσογειακοί λαοί είναι πιο φιλόξενοι από τους Βόρειο Ευρωπαίους. Η Φιλοξενία θεωρώ ότι είναι αναλογική, πάει σύμφωνα με το συμφέρον αλλά και την πολυτέλεια. Για παράδειγμα όσο πιο πολυτελές είναι ένα ξενοδοχείο όπως και οι υπηρεσίες του θεωρείται αυτομάτως ότι είναι και πιο φιλόξενο. Έχει να κάνει με το συμφέρον.

*Χτύπημα τηλεφώνου. Απάντησε σε κάποιον ( στο τηλέφωνο) ότι σε πέντε (5) λεπτά θα είναι εκεί όπου τον ζήτησαν. Μόλις έκλεισε το τηλέφωνο μου απευθύνθηκε: Μην ανησυχείς από αυτό που άκουσες, είναι πολύ ενδιαφέρουσα η συζήτηση, έχω χρόνο.*

**Ερευνήτρια:** Για εσάς η Ελλάδα είναι φιλόξενη χώρα; Και εάν όντως είναι θεωρείτε ότι πηγάει από την κουλτούρα μας; **Ερωτώμενος:** Δεν είμαι σίγουρός για αυτό. Εμείς τον τουρισμό τον έχουμε for grade. Για παράδειγμα η Σκωτία για εμένα ήταν πολύ φιλόξενη χώρα και μου είχε κάνει μάλιστα εντύπωση. Και εγώ δεν το περίμενα, και αυτοί δεν ζουν από τον τουρισμό. Ίσα ίσα, τον έχουν σαν τελευταία επιλογή.

**Ερευνήτρια:** Έχετε πλούσιο βιογραφικό. Πάντα κατείχατε υψηλές θέσεις;

**Ερωτώμενος:** Όχι βέβαια...Ξεκίνησα από τη χαμηλότερη βαθμίδα – ο βοηθός του βοηθού.

**Ερευνήτρια:** Τι ήταν αυτό που έπαιξε τον σημαντικότερο ρόλο στην εξέλιξή σας;

**Ερωτώμενος:** Η εργατικότητα και ο χαρακτήρας μου. Δεν συμβιβάζομαι, θέλω περισσότερα να πετύχω, είμαι οραματιστής και εμπνέομαι από τους άλλους.

**Ερευνήτρια:** Μάλιστα... Πώς θα χαρακτηρίζατε τη σχέση σας με τους συνεργάτες σας και ιδίως τους υφιστάμενούς σας;

**Ερωτώμενος:** Θωρώ ότι είμαι καλός με και με τους συνεργάτες μου και με τους υφιστάμενούς μου, τουλάχιστον όσο αναφορά στο επικοινωνιακό επίπεδο. Και φυσικά βοηθάω στην επίτευξη στόχων όπου είναι δυνατόν.

**Ερευνήτρια:** Σε σχέση τώρα, με το πολιτισμικό επίπεδο...θεωρείτε ότι επαρκεί η γνώση μιας ξένης γλώσσας για την αποτελεσματική διαπολιτισμική επικοινωνία;

**Ερωτώμενος:** Όσες περισσότερες γλώσσες γνωρίζει κάποιος τόσο το καλύτερο. Είναι ένας τρόπος επικοινωνίας. Δια μέσου της γλώσσας γνωρίζει (κάποιος) καλύτερα και την εκάστοτε κουλτούρα. Για παράδειγμα, η agro (το να γνωρίζει κάποιος την agro μια ξένης γλώσσας) είναι σημαντική σε μια γλώσσα. Είναι σημαντικό το να γνωρίζουμε την κουλτούρα των άλλων (εννοεί την κουλτούρα των τουριστών που μας επισκέπτονται).

**Ερευνήτρια:** Τι θεωρείται ως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό για την επαγγελματική εξέλιξη κάποιου στον συγκεκριμένο τομέα; Το να έχει κάποιος πιστοποιημένες γνώσεις; Για παράδειγμα πιστοποιήσεις στη γνώση ξένων γλωσσών ενδεχομένως και ακαδημαϊκές γνώσεις ή να έχει άριστες κοινωνικές δεξιότητες;

**Ερωτώμενος:** Ανάλογα τη θέση για την οποία μιλάμε. Όπου απαιτείται εξειδίκευση θα πρέπει και να υπάρχει. Ο καλός συνδυασμός εμπεριέχει και τα δύο στοιχεία. Εάν η θέση είναι πολύ απαιτητική (στην περίπτωση που θα χρειαστεί να προσλάβω κάποιον) κάνω πίσω στο χαρακτήρα και πάω στα γνωστικά skills. Ανάλογα τη θέση. Βλέπεις στην Ελλάδα δεν έχουμε Research and Development. Το 90% αφορά σε λειτουργίες και μόνο το 10% αφορά στην ανάπτυξη.

**Ερευνήτρια:** Πώς το τεκμηριώνετε αυτό;

**Ερωτώμενος:** Δεν έχουμε resources. Δεν μπορούμε να επενδύσουμε στο Research and Development. Δεν είναι Value for money.

**Ερευνήτρια:** Θεωρείτε λοιπόν ότι είναι δύσκολό για μια εταιρεία να διεξάγει μια έρευνα μικρότερης κλίμακας η οποία θα είχε ως στόχο τον εντοπισμό των στάσεων των επισκεπτών; Πόσοι πόροι χρειάζονται για αυτό τον σκοπό; Δεν θεωρείτε ότι θα μπορεί να γίνει μέσω κάποιων ερωτηματολογίων;

**Ερωτώμενος:** Ναι, φυσικά και υπάρχουν αυτά...Υπάρχουν οι Tour Operators, τα social media, κάποιες πλατφόρμες (Π.χ. Trip advisor, booking κ.α.) Ok αντλείς πληροφορίες από αυτά. Αλλά και πάλι δεν έχουμε το Development.

**Ερευνήτρια:** Δηλαδή;

**Ερωτώμενος:** Δεν υπάρχουν επενδύσεις σε HR ( Human Resources – Ανθρώπινο Δυναμικό), δεν υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης. Τα πρόσωπα είναι η πηγή...η ανάπτυξη μια επιχείρησης ( Σε αυτή την απάντηση δεν μιλάει γενικά αλλά αναφέρεται στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται).

**Ερευνήτρια:** Μάλιστα....., Τώρα πώς διαχειρίζεστε τυχόν κρίσεις οι οποίες θα προκύψουν;

**Ερωτώμενος:** Υπάρχουν συνεχείς αναφορές και ενημέρωση. Δεν θεωρώ τα meetings παραγωγικά....κάνουμε συζήτηση για πράγματα τα οποία θα έπρεπε να έχουν λυθεί.

Χάνουμε χρόνο...καθόμαστε σε ένα τραπέζι και μιλάμε στην ουσία χωρίς νόημα και άλλες σημαντικές δουλειές μένουν πίσω.

**Ερευνήτρια:** Και πως αντιμετωπίζετε τυχόν κρίσεις;

**Ερωτώμενος:** Πιάνω το άτομο με το οποίο έχει προκύψει πρόβλημα ξεχωριστά και το συζητάω μαζί του. Θεωρώ ότι είναι καλύτερη τακτική.

**Ερευνήτρια:** Ωραία, πείτε μου τώρα παρακαλώ ποια είναι η γνώμη σας για τα κοινωνικά δίκτυα στον χώρο εργασίας;

**Ερωτώμενος:** Εγώ προσωπικά δεν ασχολούμαι με αυτά και θεωρώ ότι κανένας δεν θα πρέπει να ασχολείται. Δεν έχουν βαρύτητα και δεν βοηθούν κανέναν.

**Ερευνήτρια:** Κύριε ....Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας η βοήθειά σας είναι πολύτιμη.

**Ερωτώμενος:** Εγώ σε ευχαριστώ.. Τελικά ήταν πού ωραία η συζήτηση ....δυστυχώς δεν μπορείς να κάνεις συχνά τέτοιες συζητήσεις...δεν υπάρχει το επίπεδο.....Ομολογώ ότι στη αρχή ήμουν διστακτικός για το περιεχόμενο της συζήτησης.

Με ρώτησε λεπτομέρειες για το που θα δημοσιευτεί η μελέτη και μου επισήμανε ότι η δική του διπλωματική περιλάμβανε ένα παρόμοιο θέμα με τίτλο: « Κατά πόσο τα άτομα στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να αναπτύξουν ψυχολογικούς ή αποδοτικούς δεσμούς». Η οποία εκπονήθηκε σε ένα πανεπιστήμιο στη Σκωτία.

Επίσης, μου ανέφερε χαρακτηριστικά ότι το συγκεκριμένο θέμα το βρίσκει συνεχώς μπροστά του και ιδίως στην Ελλάδα. Τέλος μου ευχήθηκε καλή επιτυχία.

#### Συνέντευξη 4<sup>η</sup>

Η παρούσα συνέντευξη έλαβε χώρο διαδικτυακά και μέσω της εφαρμογής Microsoft teams. Ο εν λόγω συνεντευξιαζόμενος είναι διευθυντής ασφαλείας ενός πεντάστερου ξενοδοχείου και ιεραρχικά βρίσκεται κάτω από τον Γενικό Διευθυντή του ξενοδοχείου. Η εταιρεία στην οποία εργάζεται είναι πολυεθνική με έδρα της την Ασία και συγκεκριμένα την Σιγκαπούρη από την οποία και προέρχονται οι περισσότεροι Εσωτερικοί Κανονισμοί της επιχείρησης και διαθέτει 45 ξενοδοχειακές μονάδες σε όλο τον κόσμο, ενώ στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Κέρκυρα είναι το πρώτο υποκατάστημα. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης ήταν πολύ ευγενικός και πολύ πρόθυμος να απαντήσει οποιαδήποτε ερώτηση.

**Ερευνήτρια:** Κύριε...καλησπέρα σας και σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας. Θα ήθελα να μου πείτε παρακαλώ ποια είναι η επαγγελματική σας εμπειρία;

**Ερωτώμενος:** Ξεκίνησα από αρκετά χαμηλά ως φύλακας έχοντας κάνει πρωτίστως την απαραίτητη εκπαίδευση και έπειτα πήγα στις χρηματοποστολές, αργότερα στο αεροδρόμιο (Aviation) όπου κάθισα τέσσερα χρόνια ενώ τα τελευταία 5 χρόνια δραστηριοποιούμαι στο χώρο των ξενοδοχείων.

**Ερευνήτρια:** Θεωρείτε την επικοινωνία σημαντική για το δικό σας τμήμα;

**Ερωτώμενος:** Η επικοινωνία είναι το Α και το Ω! Όταν κάποιος αποκτήσει την άδεια security αυτομάτως θεωρείτε επαγγελματίας. Το αμέσως επόμενο πράγμα που κοιτάμε όμως είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες. Διότι πέρα από την εκπαίδευση, για να είναι σε θέση να λύσει ένα πρόβλημα θα πρέπει πρώτα θα ξέρει να χειρίζεται την επικοινωνία. Η δουλειά του είναι να εξομαλύνει την κατάσταση και όχι να την επιδεινώνει με έναν λάθος χειρισμό.

**Ερευνήτρια:** Ποια είναι η σχέση σας με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου;

**Ερωτώμενος:** Είμαστε άρρηκτα συνδεδεμένοι με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου. Στην ουσία το τμήμα μας διαχειρίζεται κατά κάποιον τρόπο και τα υπόλοιπα τμήματα, έχουμε το management του ξενοδοχείου. Μεριμνούμε για την ασφάλεια του προσωπικού, την ασφάλεια των πελατών, των εγκαταστάσεων ακόμα και για τη φήμη του ξενοδοχείου.

**Ερευνήτρια:** Μάλιστα, τι θεωρείτε ως το πιο σημαντικό στοιχείο για την πρόσληψή κάποιου στο τμήμα σας;

**Ερωτώμενος:** ....Δεν μπορείς να κρίνεις κάποιον από μια συνέντευξη...Θα του κάνω ερωτήσεις σχετικά με τη τήρηση του πρωτοκόλλου και την διαχείριση κρίσεων. Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις θα βγάλω κάποια συμπεράσματα ως προς την αυτοπειθαρχία και την επικοινωνιακή δεινότητα, και τα δύο είναι πολύ σημαντικά. Όπως επίσης, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης η γλώσσα του σώματος, ο τρόπος που θα μου δώσει απαντήσεις, η οπτική επαφή, η ειλικρίνεια όλα παίζουν ρόλο.

**Ερευνήτρια:** Πώς διαχειρίζεται το τμήμα σας τυχόν κρίσεις που θα προκύψουν;

**Ερωτώμενος:** Όσο αναφορά σε διατμηματικές κρίσεις (εντός δηλαδή των τμημάτων του ξενοδοχείου) το σύστημά μας μοιάζει με εκείνο του δικαστηρίου. Θα καλέσουμε τα άτομα τα οποία ευθύνονται για κάτι και θα ζητήσουμε εξηγήσεις. Σε περίπτωση φταιξίματος υπάρχει επίπληξη. Το δικό μας τμήμα διαχειρίζεται κρίσεις που αφορούν σεξουαλική παρενόχληση, κλοπή, δυσφήμιση εταιρεία κ.α. Σε σχέση τώρα με τη διαχείριση κρίσεων ως προς το δικό μου τμήμα, γίνονται συνεχώς συσκέψεις (meetings). Όπως επίσης για παράδειγμα όταν βγάζω το πρόγραμμα πάντα ρωτάω την ομάδα μου για τυχόν προτιμήσεις ως προς τα ρεπό κ.α. Θέλω να υπάρχει ωραίο κλίμα. Σε περίπτωση που υπάρξει κάποια διαμάχη μεταξύ ατόμων στην ομάδα του τμήματός μου, αυτή λύνεται με συζήτηση χωρίς όμως να πλήξει το τμήμα ή την εταιρεία.

**Ερευνήτρια:** Πώς διεξάγονται τα meetings;

**Ερωτώμενος:** Όταν για παράδειγμα γίνεται κάτι λάθος, τους εξηγώ ποια είναι η σωστή διαδικασία, ρωτάω για το εάν έχουν απορίες και για το εάν επιθυμούν να θέσουν άλλα θέματα. Συμμετέχουν όλοι! Και δίνεται ο λόγος σε όλους. Επειδή όμως το τμήμα μας χειρίζεται λεπτά θέματα και έχει να κάνει με την ασφάλεια. Εισακούγεται ο δικό μου λόγος και ακολουθούνται πάντα τα πρωτόκολλα.

**Ερευνήτρια:** Ωραία, πώς όμως διαχειρίζεται κρίσεις που μπορεί να προκύψουν με πελάτες;

**Ερωτώμενος:** Εξετάζεται πάντα το περιστατικό. Ενημερώνεται ο ανώτερος και σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας πράττουμε ανάλογα...Είτε θα εξυπηρετηθεί ο πελάτης στο απόλυτο είτε θα προσπαθήσουμε να βρούμε έναν τρόπο ώστε ο πελάτης να μείνει ευχαριστημένος. Χρειάζονται skills πάνω στην επικοινωνία με πελάτες.

**Ερευνήτρια:** Θεωρείτε απαραίτητη την ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας;

**Ερωτώμενος:** Είναι άκρως απαραίτητη! Χρειάζεται η γνώση ξένων γλωσσών και κατ' επέκταση η γνώση κάποιων λέξεων κλειδιών. Αλλά θα πρέπει ο πελάτης να εισπράξει ευγένεια. Η αρμόζουσα γλώσσα του σώματος που θα πρέπει να έχει κάποιος κατά τη διάρκεια συνομιλίας με έναν πελάτη διδάσκεται στο εν λόγω τμήμα. Ο φύλακας πρέπει να έχει ανάστημα που αν δείχνει επιβολή. Οι χειρονομίες του θα πρέπει να είναι σχεδόν περιορισμένες. Τα χέρια θα πρέπει να είναι πίσω.

**Ερευνήτρια:** Από πού παρέρχονται τα πρωτοκολλά σας;

**Ερωτώμενος:** τα πρωτόκολλα είναι Ασιατικής προελεύσεως. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Ασφαλείας που αποτελεί και το «ευαγγέλιο» μας προέρχεται από τη Σιγκαπούρη, την έδρα της Εταιρείας. Πάντα πρέπει να έχουμε οπτική επαφή με τον συνομιλητή μας και να τον κοιτάμε στα μάτια. Με αυτό τον τρόπο εξετάζουμε κάποια χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα, εάν είναι υπό την επήρεια αλκοόλ, ναρκωτικών κ.α. Υπάρχει πάντα κοινωνική απόσταση μεταξύ του φύλακα και του πελάτη. Ο λόγος είναι η ασφάλεια. Για να μην ειπωθεί σε καμία περίπτωση ότι ασκήθηκε σωματική βία, αυτός είναι και ο λόγος όπου ο φύλακας έχει πάντα τα χέρια πίσω ή μπροστά.

**Ερευνήτρια:** Αυτό γίνεται ακόμα και αν κάποιος του ζητήσει οδηγίες προσανατολισμού; Δεν μπορεί να δείξει;

**Ερωτώμενος:** Ούτε όταν κάποιος του ζητήσει οδηγίες δεν μπορεί να δείξει. Αυτό γίνεται για την προστασία του τμήματος. Επίσης, ο τόνος της φωνής μας, θα πρέπει να είναι κάπως επιβλητικός, δεν υπάρχουν φωνασκίες αλλά τονισμός των λέξεων. Επίσης όταν κάποιος από τη φύλαξη απευθύνεται σε πελάτη θα πρέπει να έχει τον ίδιο σεβασμό και να απευθύνεται με τον τρόπο σαν να ήταν ο Γενικός διευθυντής. Όχι υποτονικά, διστακτικά αλλά ούτε και με επιβολή.

**Ερευνήτρια:** Θεωρείτε ότι η εταιρείες θα πρέπει να καταρτίζουν το προσωπικό τους ως προς την διαπολιτισμική επικοινωνία;

**Ερωτώμενος:** Σαφέστατα! Είναι άκρως απαραίτητο! Στην δική μας την εταιρεία υπάρχει τέτοιου είδους εκπαίδευση (training) που αφορά σε όλα τα τμήματα. Ακόμα και σε άτομα που είναι job grade 1 (είναι η χαμηλότερη βαθμίδα υπαλλήλων στο ξενοδοχείο). Έχουν όλοι επίσημο profile.

**Ερευνήτρια:** Τι σημαίνει αυτό;

**Ερωτώμενος:** Στην εταιρεία υπάρχει ένα τεράστιο σύστημα εκπαίδευσης, μια τεράστια πλατφόρμα που αφορά όλους τους υπαλλήλους που ανήκουν στην εταιρεία και στα 45 ξενοδοχεία ανά τον κόσμο. Εγώ για παράδειγμα έχω 10 πιστοποιήσεις και έχω επίσης ολοκληρώσει γύρω στα 60 courses που αφορούν στις διαδικασίες κάθε τμήματος του ξενοδοχείου. Και επίσης έχει courses για όλα τα job grades (τις εργασιακές βαθμίδες) όπως για παράδειγμα τη διαχείριση κρίσεων, και το διαπολιτισμικό κομμάτι που ανήκει στο HR (Human Resources) και αφορά στην επικοινωνία. Υπάρχει ένας Training Manager ο οποίος μεταφέρει σε κάθε αρχηγό τμήματος οτιδήποτε νεότερο προέρχεται από την εταιρεία και μεταφέρεται στο προσωπικό όλων των τμημάτων.

**Ερευνήτρια:** Από την εμπειρία σας θεωρείτε ότι υπάρχει αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία αναφορικά με τον τουριστικό τομέα σε δομές της Κέρκυρας;

**Ερωτώμενος:** Σε γενικές γραμμές και μιλώντας για το νησί όχι...δεν νομίζω ότι υπάρχει. Στην εταιρεία την οποία εργάζομαι όμως η ηγεσία άψογη από όλες τις απόψεις. Υπάρχει πολύ μεγάλη επένδυση σε αυτό το κομμάτι και η ίδια η «κουλτούρα» της εταιρείας το επιβάλλει. Η ηγεσία του ξενοδοχείου ενδιαφέρεται πολύ για τα στελέχη της. Για παράδειγμα, ενδιαφέρεται για το εάν οι μισθοδοσίες έχουν γίνει την ώρα τους. Όπου υπάρχει κάποιο πρόβλημα θα δώσει τη λύση, και μετά θα ρωτήσει για το ένα λύθηκε ή όχι και εάν δεν λύθηκε θα ρωτήσει το «Γιατί» και πάλι θα δώσει τη λύση.

**Ερευνήτρια:** Σύμφωνα με αυτά που μου είπατε το προσωπικό σας πρέπει να είναι πολύ ευχαριστημένο. Ισχύει κάτι τέτοιο;

**Ερωτώμενος:** Όλοι ανεξαρτήτως ακολουθούν πάντα τους κανόνες και τις πολιτικές γραμμές της εταιρείας. Σύμφωνα με τα λεγόμενά τους η προσαρμογή τους είναι αρκετά εύκολη και έχουν και ένα αίσθημα εμπιστοσύνης ως προς την εταιρεία που

εργάζονται. Πολλές φορές μου λένε: «Μάθαμε να δουλεύουμε σωστά». Αυτό σημαίνει ότι και σέβονται τους κανόνες και χαίρονται που το κάνουν.

**Ερευνήτρια:** Κάπου εδώ τελειώσαμε. Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας.

**Ερωτώμενος:** Εύχομαι να βοήθησα και σας εύχομαι καλή επιτυχία.

### Παράρτημα 3

#### Πίνακες αποτελεσμάτων

Απαντήσεις στις δημογραφικές άμεσες απαντήσεις κλειστού τύπου

Πίνακας 1

|                                                                                                                                     | Σ1                               | Σ2                               | Σ3                      | Σ4                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| <b>Φύλο</b>                                                                                                                         | Γυναίκα                          | Ανδρας                           | Ανδρας                  | Ανδρας                    |
| <b>Ηλικία</b>                                                                                                                       | 29- 39                           | 62 και άνω                       | 40- 50                  | 29-39                     |
| <b>Ιδιότητα</b>                                                                                                                     | Spa Manager                      | Hotel General Manager            | Hotel Manager           | Security Manager          |
| <b>Εκπαίδευση</b>                                                                                                                   | Τριτοβάθμια                      | Τριτοβάθμια                      | Μεταπτυχιακό            | Δευτεροβάθμια             |
| <b>Εργασιακή εμπειρία</b>                                                                                                           | ≥10 έτη<br>(λιγότερα από 10 έτη) | ≤30 έτη και άνω                  | 21- 30 έτη              | 11-20                     |
| <b>Γνώση Ξένων Γλωσσών</b>                                                                                                          | Ναι, Αγγλικά, Ιταλικά, Γερμανικά | Ναι, Αγγλικά, Γαλλικά, Γερμανικά | Ναι, Αγγλικά, Γερμανικά | Ναι, Αγγλικά              |
| <b>Εργασιακή Εμπειρία στο Εξωτερικό</b>                                                                                             | Όχι                              | Ναι                              |                         | Όχι                       |
| <b>Ταξιδεύετε συχνά στο εξωτερικό;</b>                                                                                              | Ναι, Για αναψυχή                 | Ναι, Για αναψυχή                 | Ναι, για                | Όχι συχνά, για αναψυχή    |
| <b>Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας ιδίως σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό;</b> | Ναι                              | Θεωρώ ότι είναι απαραίτητη       | ά και <u>ψυχή</u>       | Ναι, Πάρα πολύ απαραίτητη |
| <b>Θεωρείτε ότι οι εταιρείες θα πρέπει να καταρτίζουν το προσωπικό τους σε σχέση με την διαπολιτισμική επικοινωνία;</b>             | Ναι                              | Ίσως                             | Ναι                     | Ναι                       |

|                                                                                                                                                                                                  |                                             |                                             |                                             |                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Ποιο ή ποια από τα παρακάτω στοιχεία θεωρείτε ότι είναι σημαντικό για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου; α) Η γνωστική επάρκεια, β) Το ήθος και η κοινωνική συμπεριφορά γ) Η εξωτερική εμφάνιση</b> | Το α) Η γνωστική επάρκεια και το β) το ήθος | Το α) Η γνωστική επάρκεια και το β) το ήθος | Το α) Η γνωστική επάρκεια και το β) το ήθος | Το β) Το ήθος και η Κοινωνική συμπεριφορά |
|                                                                                                                                                                                                  | και η κοινωνική συμπεριφορά                 | και η κοινωνική συμπεριφορά.                | και η κοινωνική συμπεριφορά                 |                                           |
|                                                                                                                                                                                                  |                                             |                                             |                                             |                                           |

Απαντήσεις του δεύτερου ερωτηματολογίου που αφορά στην κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη

Πίνακας 2

|                                                                                                                                               | Σ1  | Σ2  | Σ3  | Σ4  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Καταλαβαίνετε τι παρακινεί τους άλλους ανθρώπους ακόμα και αυτούς που προέρχονται από διαφορετικά κοινωνικά, μορφωτικά, πολιτισμικά υπόβαθρα; | Ναι | Ναι | Ναι | Ναι |
| Είστε ευαίσθητη/ος στις ανάγκες των άλλων;                                                                                                    | Ναι | Ναι | Ναι | Ναι |

|                                                                    |     |     |     |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Ακούτε προσεκτικά τους άλλους, και σκέφτεστε τα συναισθήματά τους; | Ναι | Ναι | Ναι | Ναι |
| Συντονίζεστε στις διαθέσεις των άλλων;                             | Ναι | Ναι | Ναι | Ναι |

|                                                                                                   |                                                                 |     |     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| Εκτιμάτε τις αξίες της ομάδας ή της επιχείρησης;                                                  | Ναι                                                             | Ναι | Ναι | Ναι |
| Κατανοείτε τα κοινωνικά δίκτυα και τους κανόνες τους;                                             | Ναι                                                             | Ναι | Ναι | Ναι |
| Πείθετε τους άλλους να συμμετέχουν στην συζήτηση και απευθύνεστε στα προσωπικά τους ενδιαφέροντα; | Ναι                                                             | Ναι | Ναι | Ναι |
| Μπορείτε να λάβετε υποστήριξη από άτομα που κατέχουν θέσεις κλειδιά;                              | Ναι                                                             | Ναι | Ναι | Ναι |
| Προπονείτε (Coach) και καθοδηγείτε τους άλλους με συγκατάβαση;                                    | Ναι                                                             | Ναι | Ναι | Ναι |
| Επενδύετε χρόνο στην                                                                              | Ναι                                                             | Ναι | Ναι | Ναι |
| καθοδήγηση; Ρωτάτε τα άτομα για το τι εκείνα θεωρούν χρήσιμο για την επαγγελματική τους εξέλιξη;  | Όχι<br>« Δεν χρειαζόταν να ρωτήσω, έβλεπα τις δυνατότητές τους» | Όχι | Ναι | Όχι |

|                                                                                             |     |     |     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Έχετε διατυπώσει ένα όραμα κάνοντας περήφανη την ομάδα σας;                                 | Ναι | Ναι | Ναι | Ναι |
| Ηγείστε με κύριο στόχο να φέρνετε το καλύτερο δυνατό από τα άτομα με τα οποία συνεργάζεστε; | Ναι | Ναι | Ναι | Ναι |
| Ζητάτε να εισηγούνται όλοι στην ομάδα;                                                      | Ναι | Ναι | Ναι | Ναι |
| Υποστηρίζετε όλα τα μέλη της ομάδας και τα ενθαρρύνετε για συνεργασία;                      | Ναι | Ναι | Ναι | Ναι |

Ακολουθεί ο πίνακας με τα δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο που αφορά στην Πολιτισμική νοημοσύνη (CQ).

|                                                                                                                                                         | Σ1  | Σ2  | Σ3  | Σ4  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Έχετε επίγνωση της πολιτισμικής γνώσης όταν συναναστρέφεστε με άτομα διαφορετικής κουλτούρας;                                                           | Ναι | Ναι | Ναι | Ναι |
| Προσαρμόζετε την πολιτισμική σας γνώση όταν έρχεστε σε επαφή με άτομα τα οποία προέρχονται από πολιτισμικά περιβάλλοντα τα οποία δεν σας είναι και τόσο | Ναι | Ναι | Ναι | Ναι |

|                                                                                                                                    |     |     |       |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------|-----|
| οικεία;<br>Συνειδητοποιείτε<br>την πολιτισμική<br>σας γνώση όταν<br>την<br>χρησιμοποιείτε<br>σε μια<br>διαπολιτισμική<br>διάδραση; | Ναι | Ναι | Ναι   | Ναι |
| Τσεκάρετε την<br>ορθότητα της<br>πολιτισμική σας<br>γνώσης όταν<br>αλληλεπιδράτε<br>διαπολιτισμικά;                                | Ναι | Ναι | Συχνά | Ναι |

|                                                                                                   |                               |     |            |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----|------------|-----|
| Γνωρίζετε το<br>οικονομικό και<br>νομικό σύστημα<br>μια άλλης χώρας;                              | Ναι (Σε<br>γενικά<br>πλαίσια) | Ναι | Ναι        | Ναι |
| Γνωρίζετε τους<br>γραμματικούς<br>κανόνες μιας                                                    | Ναι                           | Ναι | Ναι        | Ναι |
| άλλης γλώσσας;<br>Γνωρίζετε τις<br>πολιτισμικές και<br>θρησκευτικές<br>πεποιθήσεις<br>άλλων λαών; | Ναι                           | Ναι | Ναι        | Ναι |
| Γνωρίζετε τους<br>κανόνες μη<br>λεκτικής<br>συμπεριφοράς<br>άλλων λαών;                           | Ναι                           | Όχι | Ορισμένους | Όχι |
| Σας αρέσει<br>να<br>αλληλεπιδράτε<br>με άτομα από<br>διαφορετικά<br>διαπολιτισμικά<br>υπόβαθρα;   | Ναι                           | Ναι | Ναι        | Όχι |

|                                                                                                                            |     |      |                             |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-----------------------------|-----|
| Νιώθετε αυτοπεποίθηση και μπορείτε να συνδιαλλαχτείτε με ντόπιους σε μια τελείως διαφορετική κουλτούρα από                 | Ναι | Ναι  | Ναι                         | Ναι |
| τη δική σας; Θα σας άρεσε μείνετε σε μια χώρα με τελείως διαφορετική κουλτούρα από τη δική σας;                            | Όχι | Ίσως | Ίσως, ανάλογα την περίπτωση | Όχι |
| Αλλάζετε, (προσαρμόζετε) τη λεκτική σας συμπεριφορά (προφορά, τόνο φωνής) όταν απαιτείται από μια διαπολιτισμική διάδραση; | Όχι | Όχι  | Όχι                         | Ναι |
| Χρησιμοποιείτε παύσεις; Η ενδεχομένως σιωπάτε όταν θεωρείται ότι είναι απαραίτητο σε μια διαπολιτισμική διάδραση;          | Ναι | Ναι  | Δεν είμαι σίγουρος          | Όχι |
| Αλλάζετε την μη λεκτική σας συμπεριφορά όταν αλληλεπιδράτε με άτομα διαφορετικού πολιτισμικού πλαισίου;                    | Ναι | Όχι  | Ίσως                        | Όχι |

|                                                                                                          |     |     |      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|-----|
| Προσαρμόζετε τις εκφράσεις του προσώπου σας όταν νιώθετε ότι απαιτείται από μια διαπολιτισμική διάδραση; | Ναι | Ναι | Ίσως | Όχι |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|-----|