

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ, ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ

**«Ο ΙΚΑΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΣΕ ΕΝΑ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:
ΜΕΛΕΤΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ
ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»**

*Διπλωματική εργασία, που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών:
Πολιτική, Γλώσσα και Διαπολιτισμική Επικοινωνία για τη χορήγηση μεταπτυχιακού
διπλώματος*

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Κοκονέτση Όλγα-Ειρήνη
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Αναπληρωτής Καθηγητής Δρ. Ιωάννης Καρράς
ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ: Αναπληρωτής Καθηγητής Δρ. Σωτήριος Λίβας,
Δρ. Διονύσιος Αναστασόπουλος

Αθήνα, 2021

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την συγγραφέα ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Πολιτική, Γλώσσα και Διαπολιτισμική επικοινωνία» του τμήματος Ξένων γλωσσών, Μετάφρασης και Διερμηνείας στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από την υπογράφουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

Κοκονέτση Όλγα-Ειρήνη

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Πολιτική, Γλώσσα και Διαπολιτισμική επικοινωνία» του τμήματος Ξένων Γλωσσών Μετάφρασης και Διερμηνείας του Ιονίου Πανεπιστημίου. Καθ'όλη τη διάρκεια της παρακολούθησης των μαθημάτων θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών για τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Για την εκπόνηση της εργασίας αυτής θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Καρρά Ιωάννη για τη συνεργασία, αλλά και την κατανόησή του για την αντικειμενική δυσκολία μου ως προς το χρόνο κατά τη διάρκεια αυτής της ακαδημαϊκής χρονιάς, καθώς και το σύνολο των καθηγητών της επιτροπής, κ. Λίβα Σωτήριο και κ. Αναστασόπουλο Διονύσιο, επίσης για την κατανόηση και συμβολή τους στην αξιολόγηση της παρούσας εργασίας. Αναφορικά με την επιλογή του θέματος, η οποία ουσιαστικά δε σχετίζεται άμεσα με το επαγγελματικό μου αντικείμενο και ήταν μία προσωπική επιλογή, ορμώμενη από το μάθημα του 2^{ου} εξαμήνου «Διαπολιτισμική Επικοινωνία στις Διεθνείς σχέσεις», ευχαριστώ τον συμφοιτητή μου κ. Μανακανάτα Δημήτρη, για την προτροπή του να μελετήσω εγχειρίδια μάνατζμεντ, τα οποία συνέβαλαν καθοριστικά στη δομή της εργασίας. Όσον αφορά την προσαρμογή της μετάφρασης του ερωτηματολογίου CQS από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια Αγγλικών κ. Μουράτη Ειρήνη. Για τη στατιστική ανάλυση του αποτελέσματος της έρευνας ευχαριστώ για τη συνεργασία τον κ. Παναγόπουλο Επαμεινώνδα, αλλά και όλους τους συμμετέχοντες για την πολύτιμη συμβολή τους ως προς τη διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, αλλά και το κοντινό και φιλικό περιβάλλον για τη συνεχή υποστήριξή τους.

Στους γονείς μου Αλέξανδρο και Σοφία

Περίληψη

Η ηγεσία αποτελεί μία πρόκληση και μπορεί να θεωρηθεί ως μία δεξιότητα διαχρονική, η οποία συνοδεύεται από χαρακτηριστικά, που σε πρώτο επίπεδο είναι κοινά τόσο στον επαγγελματικό όσο και στρατιωτικό τομέα, όπως: ηγεσία με βάση τον χαρακτήρα του ηγέτη, μελέτη του αντιπάλου, στρατηγική και πρότερη γνώση. Στοιχεία, που αναδεικνύονται και στον επαγγελματικό, επιχειρησιακό τομέα μέσω της μελέτης εγχειριδίων μάνατζμεντ.

Στη σημερινή εποχή η ηγεσία καλείται να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό της παγκόσμιας αγοράς, την προσπάθεια προσαρμογής της στις εναλλασσόμενες τάσεις, αλλά και ταυτόχρονα την επιτυχή επικοινωνία με τους εταίρους της στο εξωτερικό. Σε αυτό το σημείο η εξέλιξη της ικανότητας της πολιτισμικής νοημοσύνης (Cultural Intelligence) προσφέρει στην ηγεσία το προνόμιο διαχείρισης διαφόρων πολιτισμικών καταστάσεων, διδάσκοντας τον τρόπο, που θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε διαπολιτισμικές συναντήσεις και διαπραγματεύσεις. Αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης μελέτης αποτελεί η στάση των μάνατζερ στον ελληνικό χώρο και ο βαθμός της πολιτισμικής νοημοσύνης κατά τις επαφές με το εξωτερικό. Για το σχολιασμό της έρευνας δόθηκε έμφαση στο έγκριτο μοντέλο του κοινωνιολόγου Geert Hofstede, το οποίο συνέβαλε στην κατανόηση των ειδοποιών διαφορών της ελληνικής κουλτούρας στις επιχειρήσεις με άλλους πολιτισμούς.

Η μελέτη αυτή στοχεύει να αποτελέσει μία πρώιμη προσπάθεια ανάδειξης της αναγκαιότητας της πολιτισμικής νοημοσύνης, καθώς στη χώρα μας υπάρχει διαθέσιμη περιορισμένη βιβλιογραφία. Με ποσοτική έρευνα, που διεξήχθη, μελετήθηκαν οι απαντήσεις 41 μάνατζερ ανά την Ελλάδα από διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων ως προς το ερωτηματολόγιο: *“The Cultural Intelligence Scale”*, με το οποίο υπολογίζεται το επίπεδο πολιτισμικής νοημοσύνης των μάνατζερ κατά την επαφή τους με συνεργάτες διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, η πλειοψηφία των μάνατζερ χαρακτηρίζεται από υψηλά ποσοστά μεταγνωστικής πολιτισμικής νοημοσύνης, πολιτισμικής νοημοσύνης με βάση το κίνητρο και συμπεριφορικής νοημοσύνης. Έμφαση δίνεται συνεπώς, στην οργάνωση, στο ενδιαφέρον και στα γλωσσικά μέσα κατά την επικοινωνία με άλλους λαούς. Ωστόσο, η γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη, η γνώση περί των συνηθειών και κανόνων των πολιτισμών ανέρχεται σε χαμηλότερα επίπεδα. Παράλληλα, γίνεται σχολιασμός για τον τρόπο, που οφείλουν άτομα σε ηγετικές θέσεις να διαχειρίζονται τις επαφές τους, αλλά και ως προς τα χαρακτηριστικά στοιχεία της σύγχρονης ικανής ηγεσίας. Εν κατακλείδι, η μελέτη ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των περιορισμών, καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα ως προς το αντικείμενο.

Abstract

Leadership is a challenge and can be regarded as a timeless skill, defined by common characteristics both in the professional and military field, such as the following: leadership based on the character of the leader, study of the opponent, strategy and prior knowledge. These elements are highlighted in the professional business sector through the study of management tools.

Nowadays, leadership has to face the competitive environment of the global market, the adjustment to the ever-changing trends, and at the same time, the challenge of achieving successful communication with partners abroad. At this point, the ability of Cultural Intelligence offers leadership the privilege of managing different cultural situations when responding to intercultural meetings and negotiations. The scope of this study is to examine the attitude of managers in Greece and the degree of cultural intelligence during their contacts with partners abroad. For the discussion of this topic, emphasis was placed on the theory of the social scientist Geert Hofstede, which contributed to the understanding of the noticeable differences between Greek culture in business and other cultures.

This study aims to highlight the need of Cultural Intelligence, as in our country there is a scarce literature regarding this topic. To this end a quantitative study was conducted, in which 41 managers from all over the country and from different business sectors were asked to complete the questionnaire: “The Cultural Intelligence Scale”, which measures the level of cultural intelligence demonstrated by managers while interacting with partners of different cultural backgrounds. According to the results of the statistical analysis, the majority of managers are characterised by high rates of metacognitive, motivational and behavioral cultural intelligence. Therefore, emphasis is placed on organization, interest and linguistic means, when communicating with other peoples. However, cognitive cultural intelligence, the knowledge about habits and norms of other cultures lags behind the first group of skills. Consequently, there is a discussion on how people in leadership positions should manage their contacts, and the characteristics of modern successful leadership. To sum up, this study concludes with the presentation of its own limits, as well as suggestions for further research.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.0 Η σύγχρονη εποχή.....	8
1.1 Ερωτήσεις έρευνας	10
1.2 Η σημασία του θέματος προς διερεύνηση	12
1.3 Μεθοδολογία – οργάνωση έρευνας	13
1.4 Βασικοί ορισμοί.....	14
1.5 Περιορισμοί ως προς την έρευνα.....	16
1.6 Περίληψη 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
2.0 Εισαγωγή	17
2.1 Ηγεσία, μία διαχρονική και σύγχρονη αξία στο χώρο του management.....	17
2.2 Η ηγεσία σήμερα στα πλαίσια της διαπολιτισμικότητας.....	19
2.3 Ο Πολιτισμός: Δύση και Ανατολή.....	20
2.4 Πολιτισμικά χαρακτηριστικά διαφοροποίησης.....	20
2.5 Οι διαστάσεις της πολιτισμικής κουλτούρας κατά τον Hofstede.....	24
2.6 Παραδείγματα πολιτισμικών διαφοροποιήσεων στον επιχειρηματικό τομέα.....	28
2.7 Διαπολιτισμικές διαστάσεις στην Ελλάδα	30
2.8 Διαπολιτισμική ικανότητα στην ηγεσία (cross-cultural competence in leadership).....	31
2.9 Πολιτισμική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις (<i>Cultural Intelligence – CQ</i>).....	31
2.10 Η διαπολιτισμική νοημοσύνη στην οργανωσιακή κουλτούρα.....	35
2.11 Περίληψη 2 ^{ου} κεφαλαίου.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	37
Μεθοδολογία έρευνας.....	37
3.0 Εισαγωγή	37
3.1 Σχεδιασμός έρευνας.....	38
3.2 Ποσοτική ανάλυση: στόχος και μέσα	39
3.3 Τοποθέτηση θέματος και συμμετέχοντες.....	43
3.4 Περίληψη 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	45
Παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων της μελέτης	45
4.0 Εισαγωγή	45

4.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος	45
4.2 Ερωτηματολόγιο: Αξιοπιστία κλίμακας	50
4.3 Παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας.....	51
4.4 Σύνοψη.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	64
Συζήτηση και συμπεράσματα	64
5.0 Εισαγωγή	64
5.1 Συζήτηση περί του διερευνητικού ερωτήματος.....	64
5.1.1 Σε τι βαθμό χαρακτηρίζονται οι σημερινοί μάνατζερ από πολιτισμική νοημοσύνη;	72
5.1.2 Θέμα υπό συζήτηση: χαρακτηριστικά στοιχεία διάκρισης του πραγματικού ηγέτη σε διαπολιτισμικό επίπεδο	75
5.2 Συμπέρασμα.....	77
5.3 Περιορισμοί έρευνας.....	79
5.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	81
5.5 Επίλογος.....	83
Βιβλιογραφία	85
Παράρτημα 1.....	89
I. Γραφήματα	89
Παράρτημα 2.....	97
II. Ερωτηματολόγιο: ‘‘The Cultural Intelligence Scale – CQS ’’	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.0 Η σύγχρονη εποχή

Η τρέχουσα πολιτική και κοινωνική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται αναμφίβολα από αέναη αλλαγή καταστάσεων. Η ανάγκη για έναν αληθινό ηγέτη με στόχους και όραμα και όχι απλά για έναν αρχηγό, κρίνεται αδήριτη σε ατομικό, πολιτικό αλλά και επαγγελματικό επίπεδο.

Επιχειρήσεις παγκόσμιας εμβέλειας με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο συνάπτουν συνεργασίες, που μπορούν να ευοδωθούν μόνο όταν και οι δύο πλευρές πετύχουν να θέσουν κοινούς στόχους. Η ηγεσία παίζει σε αυτό το σημείο το μείζονα ρόλο, καθώς είναι εκείνη, που θα καθοδηγήσει τους συνεργάτες της έχοντας όραμα και λαμβάνοντας υπόψιν την αποτελεσματική, διαπολιτισμική επικοινωνία.

Ο μάνατζερ στον επιχειρηματικό τομέα, οφείλει να δίνει αξία στη διαπολιτισμική διαφορετικότητα και κίνητρο στους συνεργάτες του, να εξελίξει τη διαπολιτισμική διαχείριση (*cross-cultural competence*), ασκώντας παράλληλα θετική επιρροή ως προς τη συμπεριφορά και λήψη αποφάσεων. Οι μεγάλοι ηγέτες ενεργοποιούν τον καλύτερο εαυτό των συνεργατών τους, δίνοντας ακόμη και συναισθηματικό κίνητρο.

Στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων γνωστή είναι η μελέτη έργων - εγχειριδίων μάχης αλλά και μάναντζμεντ με διαχρονική ισχύ, όπου παρουσιάζουν το προφίλ ενός ικανού ηγέτη, όπως το έργο του κινέζου στρατηγού Σουν-Τζου: *Η τέχνη του πολέμου*. Ένα έργο καθ'όλα επίκαιρο όχι μόνο σε στρατηγικό – πολιτικό επίπεδο, αλλά και στον τομέα των επιχειρήσεων.

Η πολιτισμική συναίσθηση (*cultural awareness*) ήταν για αιώνες γνωστή και ως προς την εφαρμογή της στην στρατιωτική επιστήμη. Μελετητές του Σουν-Τζου από τον 6^ο αιώνα π.Χ. μέχρι και του Κλαούσεβιτς στις αρχές του 19^{ου} αιώνα συμφώνησαν πως η βαθιά γνώση των αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών του αντιπάλου ήταν απαραίτητο συστατικό για τη νίκη (Mackenzie, Miller, 2017).

Σήμερα, μιλώντας για γνώση του αντιπάλου στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, αναφερόμαστε στη διαχείριση των διαφορετικών πολιτισμικών χαρακτηριστικών. Η διαπολιτισμική διαχείριση σχετίζεται με το σεβασμό προς διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια, την κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών κατά την επικοινωνία και επαφή σε επιχειρηματικές συναντήσεις. Η επικοινωνία αυτή είναι εφικτή μεταξύ δύο ατόμων με διαφορές ως προς τη γλώσσα, θρησκεία, εθνικότητα, κοινωνική τάξη. Η πολιτισμική νοημοσύνη των μάνατζερ (*Cultural Intelligence, CQ*) καλείται να γεφυρώσει αυτές τις διαφορές. Σε ένα περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων της αγοράς αποτελεί στρατηγική ικανότητα των μάνατζερ, καθώς οργανισμοί που αξιολογούν το στοιχείο αυτό, υπερέχουν ανταγωνιστικά στην παγκόσμια αγορά.

Μετά από επεξήγηση βασικών όρων όπως ηγεσία, διαπολιτισμική ηγεσία (*Intercultural Leadership*) και ρόλος μάνατζερ, θα μελετηθεί η πολιτισμική νοημοσύνη εν προκειμένω με βάση την συμπεριφορά μάνατζερ στην Ελλάδα κατά την επαφή τους με διαφορετικούς πολιτισμούς. Βιβλιογραφία και μελέτες, οι οποίες έχουν διεξαχθεί σε παγκόσμιο επίπεδο συνδέουν τους όρους *Global leadership* και *Cultural Intelligence*, με στόχο την αποτελεσματική διαπολιτισμική ηγεσία. Ωστόσο, αντίστοιχη βιβλιογραφία στην Ελλάδα μετά από αναζήτηση είναι περιορισμένη.

Για τη διαπολιτισμική νοημοσύνη γίνεται αναφορά στην Ελλάδα σε μελέτες κυρίως ως προς τη διαπολιτισμική εκπαίδευση και το ρόλο της ηγεσίας εντός σχολικού πλαισίου. Στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας και ηγεσίας δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην βιβλιογραφία ως προς τον

όρο συναισθηματική νοημοσύνη (*Emotional Intelligence, EQ*). Η συναισθηματική διαχείριση θεωρείται παράλληλα με την κοινωνική, μία ικανότητα άκρως σημαντική με στόχο την αποτελεσματική ηγεσία.

Εν κατακλείδι, στη συγκεκριμένη μελέτη θα γίνει αναφορά αρχικά, ως προς τις διερευνητικές ερωτήσεις, οι οποίες υποστηρίζονται ακολούθως από τη βιβλιογραφική έρευνα. Επιπλέον, προτείνεται συγκεκριμένη μεθοδολογία, βασιζόμενη σε παρουσίαση, χρήση ερωτηματολογίου, ανάλυση και περαιτέρω σχολιασμό των αποτελεσμάτων.

1.1 Ερωτήσεις έρευνας

Απώτερος στόχος της προκείμενης εργασίας είναι, λαμβάνοντας υπόψιν το εγχειρίδιο μάναντζμεντ και μελετώντας ταυτόχρονα το θεωρητικό πλαίσιο, να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την ποιοτική άσκηση ηγεσίας και ανάληψης ευθυνών στα πλαίσια της διαπολιτισμικότητας των επιχειρήσεων.

Μέσω των διευρηνητικών ερωτήσεων στόχος είναι η καταγραφή και ανάλυση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης των μάνατζερ σε επιχειρήσεις, που εδρεύουν στο εσωτερικό της χώρας. Ωστόσο, απαραίτητη κρίνεται η επικοινωνία και συνεργασία τους με μάνατζερ προερχόμενοι από άλλα πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Η έρευνα, που θα διεξαχθεί είναι ποσοτική και περιλαμβάνει τους προαναφερόμενους όρους, ενώ δίνεται έμφαση στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη αναφορικά με την CQ. Η κύρια ερώτηση, που τίθεται προς διερεύνηση είναι:

- Σε τι βαθμό χαρακτηρίζονται οι σημερινοί μάνατζερ συμπεριφορικά από πολιτισμική νοημοσύνη;

Η ερώτηση στοχεύει στην αναζήτηση του βαθμού διαπολιτισμικής νοημοσύνης με βάση τις απαντήσεις ατόμων σε ηγετικές θέσεις κατά τη διαπολιτισμική διαχείριση οργανισμών. Ως φυσικό επακόλουθο, θα υπάρχει περαιτέρω σχολιασμός ως προς το πώς άραγε μπορεί κανείς ως ηγετικό στέλεχος να ανταποκριθεί σε έναν επιχειρηματικό χώρο με συνεργάτες από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Δηλαδή, το θέμα υπό συζήτηση σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά στοιχεία, που διακρίνουν τον ηγέτη, ο οποίος οφείλει να έχει γνώση πριν από την εκάστοτε επιχειρηματική συνάντηση ή επικοινωνία, σχετικά με τη στάση και συμπεριφορά του ως προς την κουλτούρα, που απευθύνεται.

Η υπόθεση ως προς την επιλογή των ερωτημάτων σχετίζεται με το γεγονός ότι μέσω των απαντήσεων του ερωτηματολογίου αναμένεται χαμηλό ποσοστό ως προς τη διαχείριση της CQ από τους μάνατζερ. Η Ελλάδα ως κολεκτιβιστική κουλτούρα σύμφωνα με τις διαστάσεις του Hofstede, χρειάζεται στις επιχειρήσεις να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης και διάρκειας. Η προσήλωση των ατόμων στη δική τους κουλτούρα, ήθη και έθιμα, αλλά και η διστακτικότητά τους προς τις νέες τεχνολογίες, μπορεί και να αποτελέσει εμπόδιο σε επιχειρηματικά βήματα και διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις.

Παράλληλα, είναι μία χώρα, που λόγω της οικονομικής κρίσης των προηγούμενων ετών οι επιχειρηματικές της κινήσεις έχουν περιοριστεί. Σύμφωνα με την πρώτη ελληνική έκδοση της *EY Attractiveness Survey* στην ΕΕ¹ η χώρα έχει γίνει ένας ελκυστικός επενδυτικός προορισμός, που

¹¹ Οι έρευνες των *Attractiveness Surveys* της *EY* αναγνωρίζονται ευρέως από πελάτες, ΜΜΕ, κυβερνήσεις και σημαντικούς δημόσιους φορείς ως βασική πηγή γνώσης για άμεσες ξένες επενδύσεις. Τα ευρήματα βασίζονται στις απόψεις αντιπροσωπευτικών ομάδων διευθυντικών στελεχών εντός Ελλάδος, αλλά και διεθνών επιχειρήσεων.

απειλείται παράλληλα από την πανδημία του κορωνοϊού. Με βάση τα στοιχεία του EY European Investment Monitor (EIM), εκτεταμένης βάσης δεδομένων, που επεξεργάζεται την προσέλκυση επενδύσεων, η Ελλάδα απέσπασε το 2019 μόλις το 0,34% στην Ευρώπη, ποσοστό δυσανάλογα μικρό με βάση το ΑΕΠ της. Ωστόσο, η διάθεση των επενδυτών παραμένει θετική σε ποσοστό 28% για επενδύσεις τον επόμενο χρόνο παρά τη μικρή κάμψη στη δυναμική της.

1.2 Η σημασία του θέματος προς διερεύνηση

Η μελέτη της βιβλιογραφικής έρευνας δείχνει, όπως προαναφέρθηκε, ότι ο όρος διαπολιτισμική νοημοσύνη δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος ως προς την εγχώρια έρευνα στον επιχειρηματικό κλάδο, αντίθετα με την εκτεταμένη πληροφόρηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Ιδιαίτερες αναφορές και επιστημονικές μελέτες έχουν γίνει για τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη σε ηγετικές θέσεις.

Η ελλιπής αναφορά ως προς την CQ εντός Ελλάδος αποτελεί πρόκληση της συγκεκριμένης εργασίας, καθώς δε βασίζεται σε κάποιο ήδη υπάρχων υλικό. Η έρευνα στοχεύει πρώτον, να συμβάλλει στην περιγραφή της επικοινωνίας των μάντζερ με πολιτισμούς, που διαφοροποιούνται από το δικό τους. Δεύτερον, να παρατηρηθεί από τις απαντήσεις τους κατά πόσον έχουν συναίσθηση του αντίστοιχου πολιτισμού και τρίτον να εξαχθούν τελικά συμπεράσματα για τον τρόπο, που τελικά οφείλουν να διαχειρίζονται διαπολιτισμικές επαφές με βάση την CQ στον κλάδο τους.

1.3 Μεθοδολογία – οργάνωση έρευνας

Περισσότερες από 100 έρευνες σε επιστημονικά άρθρα και ερευνητικές ομάδες έχουν γίνει ανά τον κόσμο καταγράφοντας την επιστημονική γνώση της CQ, σύμφωνα με την εταιρεία *Cultural Intelligence Center*, η οποία παρέχει την εκμάθηση αυτής της ικανότητας σε άτομα, εκπαιδευτικούς και επιχειρήσεις.

Εργαλεία, που συμβάλλουν στη μέτρηση της CQ είναι η κλίμακα πολιτιστικής νοημοσύνης *Cultural Intelligence Scale* (Earl & Ang, 2003). Η εξέλιξη της συνέβαλλε στην κάλυψη της βιβλιογραφίας σχετικά με τη νοημοσύνη. Από την εμφάνιση του όρου νοημοσύνη στο τέλος του προηγούμενου αιώνα (the Stanford-Binet test, 1916), υπήρξαν επιπλέον προτάσεις σχετικά με την πρακτική νοημοσύνη (Sternberg & Wagner, 1986), την κοινωνική νοημοσύνη (Goleman, 2006), τη συναισθηματική νοημοσύνη (Salovey & Meyer, 1990). Το εργαλείο μέτρησης *Cultural Intelligence Scale* (Earl, Ang 2003) είχε δύο κατευθύνσεις: πρώτον, την προοπτική ως προς το διεθνές μάνατζμεντ και δεύτερον, μία κοινωνική ψυχολογική προοπτική (Furrer, Buecker, Lin, 2015).

Η συλλογή των στοιχείων θα γίνει με βάση τις απαντήσεις 41 μάνατζερ σε επιχειρήσεις σύμφωνα με την *Cultural Intelligence Scale* των *Earl and Ang, 2003*. Το εργαλείο μέτρησης αποτελείται από είκοσι ερωτήσεις σύμφωνα με τις οποίες θα παρατηρηθεί ποσοτικά η συμπεριφορά των μάνατζερ και η γνώση τους ως προς τους πολιτισμούς, που έρχονται σε επικοινωνία.

1.4 Βασικοί ορισμοί

Για να μελετηθεί ο όρος πολιτισμική νοημοσύνη στα πλαίσια της ηγεσίας και διαπολιτισμικότητας, θα πρέπει να αναφερθεί η ορολογία, η οποία αποτελεί τη βάση για περαιτέρω έρευνα. Συγκεκριμένα οι όροι: *ηγεσία, διαπολιτισμική ηγεσία, μάνατζερ και πολιτισμική νοημοσύνη*.

ο **Ηγεσία**

Πώς θα μπορούσε να αποτυπωθεί ο όρος της ηγεσίας; Η μελέτη του όρου σχετίζεται με χαρακτηριστικά όπως εξέλιξη, ικανότητα, τέχνη, το μέρος της δυναμικής μίας ομάδας, ένα σύστημα, ένα λογικό και ανεξάρτητο φαινόμενο. Ο εκάστοτε ηγέτης μελετάται ως προς τον βαθμό, που μπορεί να επηρεάζει τους άλλους γύρω του, επίσημα ή ανεπίσημα. Ως ηγεσία συνεπώς, θεωρείται από πολλούς μελετητές, η ικανότητα επίδρασης στους άλλους με σκοπό την επιτυχία οργανωτικών στόχων (Dolan, Kawamura, Simon, 2015).

ο **Διαπολιτισμική ηγεσία**

Ο όρος «*διαπολιτισμική ηγεσία*» (*Intercultural Leadership*) αποτελεί υποσύνολο της «*ηγεσίας σε παγκόσμιο επίπεδο*» (*Global Leadership*), η οποία σχετίζεται ως διαδικασία με τη διαχείριση της σκέψης, στάσης και συμπεριφοράς σε παγκόσμιου βεληνεκούς κοινότητες, μοιράζοντας ένα κοινό στόχο και όραμα (Booyesen, 2016). Επιπλέον, αντικείμενο μελέτης της αποτελεί η διαχείριση πολιτισμικών και ιδιαίτερων κοινωνικών και εθνικών διαφορών.

- **Μάνατζερ**

Ως προς τη διαχείριση οργανισμών ευρέως γνωστός είναι ο όρος μάνατζερ έναντι του όρου ηγέτης. Και οι δύο είναι διαφορετικοί, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται, καθώς παίζουν σημαντικό ρόλο σε διαφοροποιημένα πολιτισμικά περιβάλλοντα. Για αποτελεσματικό μάνατζμεντ και ηγεσία είναι αναγκαίο κανείς να διαθέτει διαφορετικές ικανότητες και εμπειρίες, που είναι απαραίτητες συνδυαστικά για ένα άτομο σε ηγετική θέση. Ο μάνατζερ διαχειρίζεται ομάδες και πρότζεκτ για να πετύχει στόχους και αποτελέσματα σύμφωνα με το υπάρχων status quo, έχοντας σύμμαχο την αρμονία της ομάδας ή του ατόμου. Οργανώνει το προσωπικό κατά τέτοιο τρόπο, με σκοπό να ενισχύσει τη δύναμή του και να ξεπεράσει οποιαδήποτε δυσκολία για να εφαρμοστούν σχέδια με ακρίβεια. Η δράση του σχετίζεται σε πρώτο πλάνο με τις ατομικές επιδόσεις στον χώρο εργασίας, όμως με στόχο ένα κοινό όραμα, δίνοντας έμφαση στην οργάνωση και τον έλεγχο στις δομές και τα συστήματα.

- **Διαπολιτισμική νοημοσύνη / Cultural Intelligence (CQ)**

Σε μία παγκοσμιοποιημένη κοινωνία είναι σημαντικό να κατανοήσει κανείς, γιατί κάποια άτομα δρουν περισσότερο οργανωμένα από άλλα σε διαφορετικές πολιτισμικές καταστάσεις. Κατά τους Earl & Ang η πολιτισμική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να δρα αποτελεσματικά σε καταστάσεις, που χαρακτηρίζονται από πολιτισμική διαφορετικότητα (Ang, Dyne, 2015).

1.5 Περιορισμοί ως προς την έρευνα

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τεθεί το πλαίσιο έρευνας, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία και το αποτέλεσμα της διερευνητικής διαδικασίας. Αρχικά, τίθεται το ζήτημα βασικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, ο οποίος εκτός από την επικοινωνία με τους συνεργάτες του έχει το καθήκον να καλύψει και τις διαπολιτισμικές επαφές της επιχείρησης. Το εργαλείο μέτρησης της πολιτισμικής νοημοσύνης απευθύνεται αποκλειστικά σε άτομα, που κατέχουν ηγετικές θέσεις σε ελληνικές επιχειρήσεις και έρχονται σε διαπολιτισμική επικοινωνία με άτομα άλλης κουλτούρας. Η στάση, που υιοθετείται είναι πως ο πολιτισμός ως κινητήρια δύναμη του ατόμου επιδρά έμμεσα στην συμπεριφορά των συνδιαλλεγόμενων.

1.6 Περίληψη 1^{ου} Κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε αναφορά στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, καθώς παρουσιάστηκε αρχικά το θέμα και τα ερωτήματα προς διερεύνηση, αλλά και οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου αντικειμένου. Παράλληλα, δόθηκαν ορισμοί ως προς καίρια σημεία, τα οποία σχετίζονται με την ηγεσία και διαπολιτισμικότητα. Ολοκληρώνοντας, τέθηκαν βασικοί περιορισμοί ως προς την έρευνα. Σε αυτό το πλαίσιο ακολουθεί μελέτη με βάση τα βιβλιογραφικά στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνουν έρευνα σχετιζόμενη με τις διδαχές γνωστού εγχειριδίου μάνατζμεντ, ενώ δίνεται έμφαση στον όρο πολιτισμός. Γίνεται λόγος εν συνεχεία για διαφορετικές κουλτούρες και τρόπους δράσης τους, αλλά και για τη σχέση της πολιτισμικής νοημοσύνης με την εκάστοτε κουλτούρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

2.0 Εισαγωγή

Στόχος του κεφαλαίου, που ακολουθεί είναι να παραθέσει τη βιβλιογραφική έρευνα συνδέοντας τους όρους διαπολιτισμική επικοινωνία στα πλαίσια επιχειρήσεων και διαπολιτισμική νοημοσύνη.

Σε πρώτο πλάνο γίνεται σύντομη αναφορά σε ένα κατεξοχήν εγχειρίδιο ηγεσίας μάνατζμεντ και πολέμου, με αξίες, που εφαρμόζονται και στα δύο περιβάλλοντα. Εν συνεχεία, περιγράφεται ο όρος πολιτισμός, καθώς και τα χαρακτηριστικά, κατά τα οποία διαφοροποιούνται οι πολιτισμοί μεταξύ τους. Με βάση τη μελέτη του Hofstede, αναφέρονται ως παράδειγμα οι πολιτισμικές διαστάσεις κάποιων χωρών κατά τη διαπολιτισμική επικοινωνία των επιχειρήσεων, καθώς και της Ελλάδας. Έχοντας ήδη τονίσει ιδιαιτερότητες μεταξύ πολιτισμών, δίνεται έμφαση στην σημασία του όρου διαπολιτισμική νοημοσύνη, η οποία αποτελεί και το ερώτημα της μελέτης στο 3^ο κεφάλαιο.

2.1 Ηγεσία, μία διαχρονική και σύγχρονη αξία στο χώρο του management

Η τέχνη του πολέμου, “*The Art of War*” του συγγραφέα Σουν-Τζου θεωρείται ένα κλασσικό έργο στρατιωτικής στρατηγικής με πολεμική χροιά, το οποίο αποτέλεσε πρότυπο τόσο για την Ανατολή όσο και για τη Δύση, τονίζοντας την επιτυχή διαχείριση του στρατού στο πεδίο της μάχης, αλλά και την επιβολή στον εχθρό.

Ο συγγραφέας του βιβλίου Sun Wu, κατέγραψε την εμπειρία, που απέκτησε στις μάχες γύρω στο 400 π.Χ. κατά την περίοδο των εμφύλιων Βασιλείων στην Κίνα, στην περιοχή Chi.

Στη Δύση λέγεται ότι ο Ναπολέον επηρεάστηκε από τα γραπτά του Σουν-Τζου, ενώ βασικές αρχές όπως η μυστικότητα και η απάτη, ακολουθήθηκαν κατά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο από τους Ιάπωνες κατά την επιδρομή τους στο Pearl Harbor (Mc Neilly, 2012).

Το μεγαλύτερο μέρος του εγχειριδίου αφιερώνεται αρχικά, στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης – αρχηγός διαχειρίζεται τον εχθρό, μεταφέροντας στον αναγνώστη αρχές, που όμως σε πρώτο πλάνο δεν είναι ευδιάκριτες: 1. Νίκη χωρίς μάχη και επιτυχία χωρίς καταστροφή του αντιπάλου, 2. Αποφυγή επίδειξης δύναμης, αλλά επίθεση εκεί που ο εχθρός είναι πιο τρωτός, 3. Παραπλάνηση και πρότερη γνώση, κερδίζοντας τον πόλεμο μέσω της πληροφόρησης, 4. Ταχύτητα και σωστή προετοιμασία, 5. Μελέτη του αντιπάλου, 6. Ηγεσία, βασιζόμενη στο χαρακτήρα και το παράδειγμα του ηγέτη (McNeilly, 2012). Συγκριτικά με τις παραπάνω αξίες, σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον διαπολιτισμικότητας κρίνεται απαραίτητη η σωστή μελέτη και προετοιμασία προς την αλληλοεπιδρώμενη κουλτούρα, αλλά και ο χαρακτήρας του ηγέτη.

Βασικοί παράγοντες, που οδηγούν παράλληλα, στη νίκη κατά τον Σουν-Τζου είναι «ο παράδεισος και η γη», οι κλιματολογικές συνθήκες δηλαδή, σε μία μάχη, αλλά και το έδαφος. Κατά τον ίδιο τρόπο ο ηγέτης στο επιχειρησιακό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν τις πολιτισμικές διαφορές των συνεργατών του, αλλά και τις προκλήσεις, που δημιουργούνται λόγω του διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου (Maccreadie, 2018).

Ποιά συνεπώς η σύνδεση της στρατηγικής του Σουν-Τζου με το μάνατζμεντ; Ο ικανός ηγέτης έχοντας την απαραίτητη συναίσθηση του χώρου και του χρόνου, μπορεί να μετατρέψει την πληροφορία της εκάστοτε κουλτούρας σε κατάλληλη στρατηγική. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, ότι η κινεζική κουλτούρα, θεωρείται από την αρχαιότητα ως πολιτισμός, με καταξίωση, τόσο στην τέχνη του πολέμου, όσο και στην επιχειρηματικότητα.

2.2 Η ηγεσία σήμερα στα πλαίσια της διαπολιτισμικότητας

Η πρόκληση της ηγεσίας είναι παλιά όσο και ο ανθρώπινος πολιτισμός, όπως έχει αποτυπωθεί από τον Σουν -Τζου, αλλά και από φιλοσόφους όπως ο Πλάτωνας, ο Αριστοτέλης, καθώς και στα έργα του Τολστόι, Σαίξπηρ, Μακιαβέλι και Τζόις. Διερευνώντας τη σχέση ηγεσίας και μάνατζμεντ έχουν γίνει σε βάθος χρόνων πολλές μελέτες. Οι αρχικές αναφέρουν πως οι πολιτισμικές και εθνικές διαφορές επιδρούν άμεσα στις πρακτικές του μάνατζμεντ και στο οργανωσιακό περιβάλλον. Οι νεότερες αποδέχονται πως οι αξίες του μάνατζμεντ, οι τάσεις και συμπεριφορές καθορίζονται από την κουλτούρα.

Η πολυπολιτισμική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο δράσης των πολυεθνικών και εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με τον Adler, σε πολυεθνικές εταιρείες η πολυπολιτισμικότητα συμβάλλει στην οργανωσιακή κουλτούρα και απαιτεί διαπολιτισμικές ικανότητες από κάθε ηγέτη και υπάλληλο (Aehtola, 2017). Κατά τη *διαπολιτισμική επικοινωνία*, σε συνάντηση ατόμων, που ανήκουν σε διαφορετική κουλτούρα γνωρίζοντας ο καθένας συνειδητά τη διαφορετικότητά τους, οφείλουν να είναι ανοιχτοί σε άλλους κώδικες, συμβάσεις, θέσεις και τρόπους συμπεριφοράς.

Η εξέλιξη των επικοινωνιακών ικανοτήτων σε μία πολυεθνική αγορά εργασίας αποτελεί πρόκληση: Το μάνατζμεντ, η λήψη αποφάσεων και η διαχείριση κρίσεων αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τη μία κουλτούρα στην άλλη. Συνεπώς, το πολιτισμικό υπόβαθρο θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη διαπολιτισμική επικοινωνία.

2.3 Ο Πολιτισμός: Δύση και Ανατολή

Ο κοινωνιολόγος Marx Weber, ιδρυτής της μοντέρνας επιστήμης της Κοινωνιολογίας, αναφέρει: «Αν γνωρίζουμε κάτι από την ιστορία της οικονομικής ανάπτυξης, είναι ότι ο πολιτισμός κάνει τη διαφορά» (Samovar, Porter, McDaniel, 2010).

Η ανάπτυξη αυτή αποτέλεσε την προσπάθεια εκατοντάδων ετών, καθώς καταγεγραμμένες έρευνες αναφέρουν παραδείγματα διαπολιτισμικού εμπορίου. Οι Φοίνικες κατά το 1200 π.Χ. και 700 π.Χ. ταξίδεψαν με τα πλοία τους στο σημερινό Λίβανο και δημιούργησαν τους δικούς τους θαλάσσιους δρόμους στη Μεσόγειο. Αγαθά μεταφέρονταν από την Κίνα μέσω της Κεντρικής Ασίας προς την Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία. Το εμπόριο ήταν η βάση για την ίδρυση των ευρωπαϊκών αποικιών. Αυτή η περίοδος αποτέλεσε, όπως τονίζει και ο Friedmann, γνωστός Αμερικανός οικονομολόγος και συγγραφέας, την πρώτη φάση της παγκοσμιοποίησης (Samovar et al., 2010).

Ενδιαφέρουσα παρατήρηση κάνει στο βιβλίο του: *“Ways of thinking of Eastern peoples: India-China-Tibet-Japan”* ο Nakamura, ο οποίος εξετάζει τα χαρακτηριστικά στοιχεία Δύσης – Ανατολής και καταλήγει στους εξής ορισμούς: Η Δύση χαρακτηρίζεται ως υλιστική, εξωστρεφής, αναλυτική και αντικειμενική. Η Ανατολή δε ως πνευματώδης, εσωστρεφής, συνθετική και υποκειμενική (Maletzke, 1996).

2.4 Πολιτισμικά χαρακτηριστικά διαφοροποίησης

Ο κάθε άνθρωπος εμφανίζει χαρακτηριστικά σύμφωνα με τον χώρο, που τον περιβάλλει και υιοθετεί συνήθειες στην καθημερινότητα χωρίς να γνωρίζει απαραίτητα ότι συγκαταλέγονται στα στοιχεία του πολιτισμού του. Χαρακτηριστικά, τα οποία συνθέτουν το προφίλ ενός πολιτισμού περιγράφονται ακολούθως.

Ο εθνικός χαρακτήρας σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά, στα οποία διαφοροποιείται ο κάθε λαός από τον άλλο, γεγονός που πολλές φορές οδηγούν σε κλισέ. Για παράδειγμα, οι Γερμανοί είναι τυπικοί, οργανωμένοι, χωρίς χιούμορ. Οι Γάλλοι έχουν εθνική συνείδηση και είναι ευγενείς.

Ο βαθμός αντιληπτικότητας δεν είναι μόνο σε ένα βαθμό βιολογικός, αλλά και πολιτισμικός. Άνθρωποι άλλων πολιτισμών αντιλαμβάνονται διαφορετικά τον κόσμο οπτικά, αλλά και με την αφή και όσφρηση. Ο συμβολισμός των χρωμάτων, που σε εμάς φαίνεται αυτονόητος, δεν είναι το ίδιο αντιληπτός για όλους. Το κόκκινο ως χρώμα της αγάπης για εμάς, σε άλλους πολιτισμούς θεωρείται επικίνδυνο. Η αίσθηση της αφής είναι επίσης, διαφορετικά αντιληπτή, όπως για παράδειγμα η χειραψία. Ως προς την αίσθηση της όσφρησης υπάρχουν άλλοι λαοί, όπως Άραβες, Ιταλοί, που οι μυρωδιές τους είναι πιο έντονες.

Ο χρόνος και ο τόπος, αλλά και η διαχείρισή τους είναι σημεία διαφοροποίησης πολιτισμών. Για άλλους λαούς ο χρόνος παίζει σημαντικό ρόλο, ενώ για άλλους αποτελεί σημαντική διάσταση, όπως για τις πιο βιομηχανοποιημένες κοινωνίες. Όσο πιο βιομηχανοποιημένη είναι μία κοινωνία, τόσο πιο συνειδητά και με τη λογική δρουν τα μέλη της. Ο τρόπος αντίληψης του χρόνου δεν είναι σαφής, καθώς για παράδειγμα για τους Ευρωπαίους και Αμερικάνους ο χρόνος αποτελεί την διάρκεια μεταξύ δύο σημείων. Στις χώρες της Ασίας και Αφρικής ο χρόνος είναι περισσότερο κυκλικός και ασυνεχής και αποτελείται από ευνοϊκές και μη στιγμές (Maletzke, 1996). Η διαχείριση του χρόνου διαφέρει και ως προς την ακρίβεια του κάθε λαού: η χρήση των ρολογιών συμβάλλει ως προς την ακρίβεια σε ραντεβού κυρίως στις Δυτικές κοινωνίες, καθώς σε αυτές ισχύει η ακρίβεια του λεπτού σε επίσημες και επαγγελματικές υποχρεώσεις.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται τον χώρο η εκάστοτε κουλτούρα σχετίζεται στενά με τον σχεδιασμό και αντίληψη του χώρου ανά πολιτισμό. Ο κάθε άνθρωπος θέτει ατομικά όρια στον χώρο, στον οποίο κινείται. Για παράδειγμα, οι Αμερικάνοι χρησιμοποιούν την πόρτα ως

σύμβολο ατομικότητας, αλλά και επικοινωνίας. Η ανοιχτή πόρτα στο γραφείο ή στο σπίτι δηλώνει ότι κάποιος είναι διαθέσιμος. Η κλειστή πόρτα υποδηλώνει την «κλειστή κοινωνία» και στον επαγγελματικό τομέα. Για τους Γερμανούς η ατομικότητα στον προσωπικό χώρο είναι αντιληπτή ως συνέχεια του Εγώ τους, όπως αναφέρει ο Hall (Maletzke, 1996).

Η αντίληψη ως προς την απόσταση στον χώρο ποικίλλει ανά κουλτούρα. Η απόσταση σε κοινωνικό – επαγγελματικό επίπεδο είναι συγκεκριμένη και σε μη προσωπικές επαγγελματικές επαφές. Στη νότιο Αμερική οι άνθρωποι έρχονται πιο κοντά κατά τη συζήτηση, γεγονός που οι Αμερικάνοι θεωρούν σε κάποιο σημείο ως παρεμβολή στον προσωπικό χώρο του άλλου. Σε κουλτούρες της Ασίας η απόσταση στο χώρο διαφοροποιείται και ανάλογα την κοινωνική τάξη των ατόμων (Maletzke, 1996).

Ποικιλία παρατηρείται και ως προς τον τρόπο σκέψης του εκάστοτε ατόμου. Ωστόσο, ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός πως είναι δυνατό στη δομή της σκέψης να υπάρχουν πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Ο επαγωγικός τρόπος σκέψης, από το συγκεκριμένο στο πιο γενικό, θεωρείται ο πιο διαδεδομένος τρόπος σκέψης, πολλοί λαοί δρουν με βάση το μη επαγωγικό τρόπο. Οι Άραβες για παράδειγμα, σχεδιάζουν με λεπτομέρεια πρώτα ένα έργο χωρίς να δώσουν έμφαση σε πρώτο πλάνο στην εφαρμογή του. Ο αφηρημένος τρόπος σκέψης αποδίδεται κυρίως στο δυτικό πολιτισμό.

Σε αυτό το σημείο, η γλώσσα παίζει επίσης σημαντικό ρόλο, καθώς είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τον άνθρωπο, δεν αντικατοπτρίζει μόνο τον πολιτισμό, αλλά δημιουργεί μία δική της πραγματικότητα. Χρησιμοποιείται ως μέσο επικοινωνίας και έκφρασης συναισθημάτων, αλλά και εμπειριών. Η γλώσσα μίας ομάδας αναδεικνύει την οπτική τους σε σχέση με τον κόσμο.

Ιδιαίτερη σημασία εκτός από την γλώσσα ως όργανο επικοινωνίας, είναι και η γλώσσα του σώματος, η μη – λεκτική επικοινωνία. Ως μιμητική επικοινωνία χαρακτηρίζεται εκείνη μέσω των μορφασμών του προσώπου και εκφράσεων όπως το χαμόγελο, το κλάμα, που προκύπτουν με φυσικό τρόπο. Η οπτική επαφή κατά την επικοινωνία κρίνεται σημαντική σε πολλές κοινωνίες, όπως στη Δύση, ενώ στην Ασία μπορεί να θεωρηθεί έλλειψη σεβασμού. Η επικοινωνία επιτυγχάνεται αντίστοιχα μέσω κινήσεων των χεριών και μπορεί να μεταφέρει μηνύματα.

Ολοκληρώνοντας την περιγραφή των χαρακτηριστικών με βάση, τις οποίες δρα το άτομο σύμφωνα με πολιτισμικές επιδράσεις θα πρέπει να τονιστεί ότι η δράση και η σκέψη του επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό και από τις αξίες ενός πολιτισμικού πλαισίου. Αξίες, που μεταφέρονται από τη μία γενιά στην άλλη και μπορεί να μεταβάλλονται στα πλαίσια κοινωνικών αλλαγών, ωστόσο παγιώνονται και αποτελούν στοιχείο διαφοροποίησης και δράσης του εκάστοτε λαού. Κάθε κοινωνία συνεπώς, δημιουργεί το δικό της αξιακό σύστημα. Παράλληλα, σε κάθε κουλτούρα έχουν διαμορφωθεί πλαίσια ως προς τον τρόπο συμπεριφοράς με βάση παγιωμένα έθιμα, νόρμες και ρόλους. Κανείς μπορεί να δρα ατομικά ή με βάση μία κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά. Στις δυτικές κοινωνίες επικρατεί η κατεύθυνση προς τον ατομικισμό λόγω του καπιταλισμού, ενώ αντίθετα στις κοινωνίες της Ανατολής και της Αφρικής το άτομο δρα με βάση τις επιταγές της συλλογικότητας. Στην Ιαπωνία υπάρχει το άτομο ως μέρος μίας ομάδας, όπου δεν είναι δυνατό να υφίσταται εκτός αυτής. Στον επαγγελματικό τομέα δε, λειτουργούν με έναν ομαδοκεντρικό τρόπο σκέψης (Maletzke, 1996).

Ο πολιτισμός είναι ένα όλον, το οποίο συνδέεται με διαφορετικά στοιχεία συλλογικότητας, ενώ ταυτόχρονα το καθένα διαθέτει μία ποικιλία ατομικών χαρακτηριστικών. Η ενδελεχής μελέτη τους συμβάλλει στην αποφυγή διαπολιτισμικών συγκρούσεων και στη διαχείριση των πολιτισμικών διαφοροποιήσεων.

2.5 Οι διαστάσεις της πολιτισμικής κουλτούρας κατά τον Hofstede

Ενδιαφέρουσα μελέτη στα πλαίσια τις διαπολιτισμικότητας είναι εκείνη του Ολλανδού κοινωνικού ψυχολόγου *Geert Hofstede*, σύμφωνα με την οποία υπάρχουν 6 διαστάσεις μίας εθνικής κουλτούρας, όπου τα έθνη διαφοροποιούνται με βάση τις αξίες τους. Κατά τους *Sondergaard* (1994) και *Steenkamp* (2001) αποτελεί το πιο ευρέως διαδεδομένο εθνικό, πολιτισμικό μοντέλο στους τομείς της ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, μάρκετινγκ και σπουδών μάνατζμεντ. Ο *Hofstede* δημιούργησε έξι διαστάσεις συσχετίζοντας αυτές τις διαστάσεις με δημογραφικές, γεωγραφικές, και πολιτικές πτυχές της κοινωνίας (*Kale and Barnes*, 1992). Κατά τον *Smith* (1996) θεωρείται το πιο περιεκτικό και ισχυρό μοντέλο στα πλαίσια δειγμάτων από άλλες εθνικές κουλτούρες (*Soares, Minoos, Shoham*, 2007).

Η κουλτούρα γίνεται αντιληπτή σε αυτό το σημείο ως ένα πλέγμα ψυχολογικών χαρακτηριστικών, που είναι κοινό σε συγκεκριμένες ομάδες, ενώ μελετάται ως εξωγενής μεταβλητή σύμφωνα με τις τάσεις στις σύγχρονες εμπειρικές έρευνες. Αξίζει να σημειωθεί, πως στα πλαίσια της μελέτης της κουλτούρας ως εξωγενούς μεταβλητής, διεξήχθη και μία άλλη γνωστή έρευνα, που επικεντρώθηκε στη σύγκριση πολιτισμικών επιδράσεων στη διοίκηση μεταξύ των χωρών Ιαπωνία και ΗΠΑ με το όνομα *The Art of Japanese Management* των *R. T. Pascale* και *A. G. Athos*, από τους οποίους προτάθηκε ένα μοντέλο, γνωστό ως το μοντέλο των 7-Σ. Απεικονίζεται ως ένα γεωμετρικό σχήμα ενός εξαγώνου (παρομοιάζεται με κύτταρο), τονίζοντας πως η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται σε όλα τα στοιχεία του εξαγώνου, τα οποία αλληλοδιαπλέκονται. Οι δρόμοι μπορεί να είναι διαφορετικοί για την κάθε επιχείρηση. Τα «Σ» διακρίνονται σε «ισχυρά» (δομή, στρατηγική, σύστημα) και σε «χαλαρά» (προσωπικό, στίλ,

ικανότητες) κατά τις διαπολιτισμικές επαφές.² Αυτό το μοντέλο σχολιάζεται σε πρώτο πλάνο ως μοντέλο απλοϊκής μορφής, αλλά οι Pascale και Athos επεξεργάστηκαν μία έννοια της κουλτούρας που μπορεί να «εφαρμοστεί» στο μικροσκοπικό επίπεδο της επιχείρησης και ως μέτρο σύγκρισης για υπερεθνικές πρακτικές (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Μεταξύ μοντέλων όπως το προαναφερθέν, επιλέχθηκε το μοντέλο Hofstede, καθώς ανήκει πια στην παραδοσιακή έρευνα της διαπολιτισμικής ψυχολογίας. Η κατανόηση των διαστάσεων του κάθε λαού οδηγεί στην πρακτική εξαγωγή συμπερασμάτων για τάσεις και συμπεριφορές του, ενώ κανείς οδηγείται σε γενικότερα συμπεράσματα των σχετιζόμενων πολιτισμικών συνόλων. Παράλληλα, συμβάλλει περιγραφικά στην κατηγοριοποίησή τους με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία εμφανίζουν σε πολυεθνικό επίπεδο και είναι άξια μελέτης, σχολιασμού και συγκρίσεων. Επιπλέον, αναφορικά με τη συγκεκριμένη μελέτη αποτελεί βάση μελέτης των αξιών άλλων χωρών, αλλά και εκείνων εντός ελλαδικού χώρου κατά τη μέτρηση της πολιτισμικής νοημοσύνης στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Η θεωρία του Hofstede σχετικά με τις εθνικές πολιτισμικές διαστάσεις ήταν αποτέλεσμα της μελέτης στοιχείων της IBM (International Business Machine, Inc) από εργαζομένους 50 διαφορετικών χωρών εντός του οργανισμού. Σε πραγματικό χώρο και χρόνο μελετήθηκε η στάση των εργαζομένων εντός της εταιρείας συλλογικά και όχι ατομικά, λαμβάνοντας υπόψιν το διαφορετικό αξιακό τους σύστημα. (Liu, Volcic, Gallois, 2010). Στην έρευνα του Hofstede δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην βιβλιογραφία του μάνατζμεντ και της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Bhagat (1985) αναφέρει «ότι αναμφίβολα αποτελεί τη σημαντικότερη διαπολιτισμική μελέτη, η οποία σχετίζεται με αξίες του εργασιακού χώρου». Κατά τους Ronen και Schenkan (1985) η

² Τα 7-Σ στα αγγλικά είναι structure (δομή), strategy (στρατηγική), system (σύστημα), skills (ικανότητες, δεξιότητες), staff (προσωπικό), style (πολιτισμικό πρότυπο) και subordinate goals (υπερισχύοντες σκοποί). Παναγιωτοπούλου, 1997.

μελέτη του Hofstede παρέχει τους βασικούς παράγοντες της κουλτούρας, που συνδυάζονται με την θεωρία και τις εμπειρικές αποδείξεις (Dorfmann, Howell, 1988). Παρά τις επικρίσεις της έρευνας του Hofstede οι διαπολιτισμικές αυτές διαστάσεις έχουν νόημα και αποτελούν σημαντικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά (Triandis, 1982).

Στην πρώτη πολιτισμική διάσταση ανήκει η συλλογικότητα ως χαρακτηριστικό κοινωνικό και σχετίζεται με τον βαθμό κατά τον οποίο τα άτομα σε μία κοινωνία ενσωματώνονται σε ομάδες. Στους ατομικιστικούς πολιτισμούς οι δεσμοί μεταξύ ατόμων δεν είναι ισχυρή. Ο καθένας είναι υπεύθυνος για τον εαυτό του και μόνο για την οικογένειά του. Σε κοινωνίες συλλογικότητας οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους ως τμήμα ενός ευρύτερου συνόλου. Τονίζουν τις αξίες, που υπηρετούν και καθυποτάσσουν το προσωπικό τους συμφέρον. Δεν αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μεμονωμένο άτομο, αλλά ως εξαρτώμενοι από τους άλλους. Μερικές χώρες σύμφωνα με τη μελέτη του Hofstede (1980) με υψηλό βαθμό ατομικισμού είναι: η Αυστραλία, οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Μεγάλη Βρετανία, ο Καναδάς, οι Κάτω Χώρες, η Νέα Ζηλανδία, το Βέλγιο, η Ιταλία, η Δανία (Liu et al., 2010).

Η διάσταση αρσενικότητας – θηλυκότητας αναφέρεται στον καταμερισμό των ρόλων μεταξύ των φύλων. Στους πολιτισμούς αρσενικότητας, οι άνδρες πρέπει να είναι σκληροί και να στοχεύουν στην απόκτηση υλικών αγαθών. Αναφέρεται επίσης, σε υψηλούς εργασιακούς στόχους: υψηλό εισόδημα, επαγγελματική ανέλιξη. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να κερδίζουν την ανταπόκριση των ανωτέρων τους και να συνεργάζονται επιτυχώς.

Η διάσταση της αποφυγής αβεβαιότητας υποδηλώνει τον βαθμό, με τον οποίο ο πολιτισμός προγραμματίζει τα μέλη του να νοιώθουν άνετα ή όχι σε μη δομημένες καταστάσεις. Στους

πολιτισμούς αποφυγής αβεβαιότητας οι άνθρωποι είναι αγχώδεις, συναισθηματικοί, επιθετικοί και αναζητούν ασφάλεια, αποφεύγοντας κάθε είδους ρίσκο.

Η κατανομή της εξουσίας αναφέρεται στον τρόπο κατανομής της εξουσίας και του πλούτου σε έναν πολιτισμό. Πολιτισμοί με χαμηλό βαθμό εξουσίας επιτρέπουν βασικές επιθυμίες, που σχετίζονται με την απόλαυση της ζωής και τη διασκέδαση. Πολιτισμοί με υψηλό βαθμό κατανομής εξουσίας συναντώνται στην ανατολική Ευρώπη, την Ασία και το μουσουλμανικό κόσμο. Σε αυτές τις κοινωνίες οι αδύναμοι εξαρτώνται από τους δυνατούς. Ως προς την κατανομή εξουσίας ο πλούτος και η δύναμη συγκεντρώνονται στα χέρια λίγων.

Η διάσταση του μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού αφορά τις αξίες, που διέπουν τις κοινωνικές σχέσεις. Άτομα με μακροπρόθεσμους στόχους, είναι προσηλωμένα, με αίσθηση καθήκοντος. Ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός αντίθετα, βασίζεται σε αξίες του παρελθόντος και του παρόντος, μέσω σεβασμού προς την παράδοση και παροχής υπηρεσιών, ενώ χαρακτηρίζεται από μικρότερο βαθμό αποταμίευσης και γρήγορα αποτελέσματα.

Δεδομένης της σημασίας της παγκοσμιοποίησης είναι σημαντικό για τους επαγγελματίες μάνατζερ, αλλά και για τους φοιτητές του διεθνούς μάνατζμεντ να μπορούν να κατανοούν τις πολιτισμικές πτυχές της κοινωνίας στην οποία ανήκουν, αλλά και να μάθουν να προσαρμόζονται σε διάφορες πολιτισμικές καταστάσεις.

2.6 Παραδείγματα πολιτισμικών διαφοροποιήσεων στον επιχειρηματικό τομέα

Κατά τη διαπολιτισμική επαφή οι διαφορές και ομοιότητες όσον αφορά το επιχειρηματικό εθιμοτυπικό είναι ζωτικής σημασίας απευθυνόμενοι σε συγκεκριμένες κουλτούρες: *«οι επιτυχείς επαφές με άτομα άλλων χωρών σχετίζονται και με τη γνώση των κανόνων του παγκόσμιου εθιμοτυπικού, αποφεύγοντας ακούσια ενόχληση κατά τη διαπολιτισμική επικοινωνία»* (Zator-Peljan, 2013).

Σε μία επιχειρηματική συνάντηση η κινεζική επιχειρηματική κουλτούρα είναι πιο επίσημη και οι Κινέζοι χαιρετούν πρώτα εκείνον, που κατέχει υψηλότερη θέση. Η στάση τους ως προς τις επιχειρηματικές σχέσεις είναι αντιληπτή ως μόνιμη δέσμευση, ενώ υπάρχει μεγάλη ποικιλία εκφράσεων στην κινεζική γλώσσα, με τις οποίες θα μπορούσε να περιγραφεί η επικοινωνία τους στον επιχειρηματικό τομέα (Beckers, Bsatt, 2014). Δηλώνουν απρόθυμοι να συνεργάζονται με αγνώστους. Στους βασικούς κανόνες του μάνατζμεντ στην Κίνα είναι οι μορφασμοί του προσώπου, αλλά και η ανταλλαγή των επαγγελματικών καρτών των ενδιαφερόμενων. Η οπτική επαφή αποφεύγεται κατά την συνομιλία, καθώς θεωρείται αγενές και δηλώνει έλλειψη σεβασμού προς τον συνδιαλλεγόμενο.

Από την οπτική των διαστάσεων του Hofstede, η κινεζική κουλτούρα εμφανίζει υψηλό βαθμό απόστασης εξουσίας. Το άτομο επηρεάζεται από τον ανώτερο σε ιεραρχία. Είναι μία κοινωνία συλλογικότητας, καθώς τα άτομα δρουν με βάση τις ανάγκες του συνόλου. Οι προσωπικές σχέσεις υπερτερούν έναντι του καθήκοντος και της εταιρείας (Beckers, Bsatt, 2014). Παρατηρείται επίσης, χαμηλός βαθμός αποφυγής αβεβαιότητας. Οι Κινέζοι χαρακτηρίζονται από αμφισημία, όπως άλλωστε και η γλώσσα τους με πολλαπλά νοήματα, που δεν είναι εύκολο να ακολουθήσουν οι δυτικοί. Φυσικά και είναι μία κοινωνία αρσενικότητας, στοχοπροσηλωμένη

στην επιτυχία. Πολλοί Κινέζοι θυσιάζουν την προσωπική τους ζωή με σκοπό την εργασία, ενώ ταυτόχρονα είναι μία κοινωνία με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Οι Γερμανοί αντίστοιχα αντιμετωπίζουν τις επιχειρηματικές συναντήσεις με την ίδια σοβαρότητα. Η ενδυμασία τους είναι συντηρητική και άκρως επαγγελματική και για τα δύο φύλα. Ο επισκέπτης με την υψηλότερη θέση παρουσιάζεται αρχικά σε μία επαγγελματική συνάντηση και μετά ακολουθούν οι υπόλοιποι. Ταυτόχρονα, χαμόγελα και χιούμορ δεν απαιτούνται, καθώς αντιμετωπίζουν την εργασία τους με ιδιαίτερη σοβαρότητα. Ως προς τη διάταξή τους στο χώρο, τείνουν να έχουν μεγάλη απόσταση κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης. Οι συναντήσεις τους είναι πάντα πολύ καλά οργανωμένες και οι επισκέπτες οφείλουν να παρίστανται στην ώρα τους. Σε αυτό τον τομέα αναμένουν από την άλλη πλευρά συγκεκριμένη στάση συμπεριφοράς, όπως η άφιξη με ακρίβεια στην προσυμφωνημένη ώρα.

Ο Hofstede τονίζει εδώ τα εξής χαρακτηριστικά ως προς την κουλτούρα των Γερμανών: ατομικότητα, αρσενικότητα και αποφυγή αβεβαιότητας. Σε χαμηλότερο βαθμό είναι η απόσταση εξουσίας και ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός. Ο έλεγχος δεν αρέσει στην κουλτούρα αυτή και ο ηγέτης οφείλει να δείχνει επαγγελματισμό στην εργασία του. Επιπλέον, θεωρείται μία ατομικιστική κοινωνία, καθώς στο επίκεντρο βρίσκεται η σχέση παιδιού – γονέα. Οι Γερμανοί θέτουν στόχους και ζουν για την δουλειά τους, γι' αυτό και οι μάνατζερ πρέπει να είναι αποτελεσματικοί στον τομέα αυτό.

Σε αντίθεση με τους Γερμανούς, οι Αμερικάνοι χαρακτηρίζονται για την ανεπίσημη κουλτούρα τους, καθώς ακόμα και στην εργασία τους η ενδυμασία είναι casual. Η κουλτούρα τους αποδέχεται την χρήση μη λεκτικών εκφράσεων ως μέσο επικοινωνίας και έκφραση συναισθημάτων. Ως προς τις επιχειρηματικές συναντήσεις τους δίνουν βαρύτητα στις πράξεις. Στις ΗΠΑ γυναίκες και άνδρες χαιρετούν με φιλικό τρόπο και με χειραψία. Απευθύνονται με το

πρώτο όνομα στους συνεργάτες τους, εκτός από τα υψηλόβαθμα στελέχη. Στην κουλτούρα τους δίνεται έμφαση στον ατομικισμό και στη χαμηλή απόσταση εξουσίας.

2.7 Διαπολιτισμικές διαστάσεις στην Ελλάδα

Μελετώντας τα επίσημα στοιχεία των εκτιμήσεων του Hofstede όσον αφορά την ελληνική κουλτούρα, παρατηρείται υψηλός βαθμός αποφυγής αβεβαιότητας και σχετικά αυξημένα ποσοστά αρσενικότητας.³ Η Ελλάδα βασίζεται ως κοινωνία στη συλλογικότητα και όχι στην ατομικότητα λόγω των έντονων οικογενειακών δεσμών. Στις επιχειρήσεις δίνεται έμφαση στην αξιοπιστία και πριν από επαγγελματικές συναντήσεις γίνονται γενικευμένες συζητήσεις με σκοπό την προσωπική γνωριμία.

Η απουσία οργάνωσης και χρονικού προγραμματισμού σε επιχειρηματικές συναντήσεις είναι συχνό φαινόμενο. Η κουλτούρα της χαρακτηρίζεται ως πολυχρονιστική κατά την επικοινωνία της, δηλαδή τη μη χαλαρή αντιμετώπιση του χρόνου ως προς τη λήψη αποφάσεων και την τυπικότητα σε αντίθεση με άλλους δυτικούς λαούς. Η ελληνική, εταιρική κουλτούρα είναι πιο θορυβώδης και όχι τόσο συντηρητική και τυπική όπως στις υπόλοιπες κουλτούρες, ενώ έμφαση δίνεται στην έκφραση συναισθημάτων και γλώσσας του σώματος. Οι Έλληνες έχουν την τάση να μη κρατούν αποστάσεις στον χώρο, γεγονός για το οποίο άλλοι λαοί μπορεί να νοιώσουν άβολα. Τέλος, ενδιαφέρον προκαλεί η θέση της γυναίκας στον επιχειρηματικό κλάδο, καθώς λόγω στερεοτύπων δεν αντιμετωπίζεται το αδύναμο φύλο ισάξια από τους συναδέλφους στον επιχειρηματικό κόσμο, τόσο από πλευράς ανδρών, αλλά και γυναικών.

³ Για το σχολιασμό των πολιτισμικών διαστάσεων μελετήθηκε η επίσημη ιστοσελίδα: „Hofstede Insights”.
<https://www.hofstede-insights.com/country/greece/>

Ολοκληρώνοντας τα χαρακτηριστικά λαών σύμφωνα με τις πολιτισμικές διαστάσεις, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ανοιχτόμυαλος, έχοντας το αντίστοιχο υπόβαθρο και κάνοντας συγκρίσεις του πολιτισμού προέλευσής του με τους άλλους με στόχο την επιτυχή διαπολιτισμική διαχείριση οργανισμών.

2.8 Διαπολιτισμική ικανότητα στην ηγεσία (cross-cultural competence in leadership)

Επεξηγώντας τον όρο διαπολιτισμική ικανότητα στην ηγεσία, θα μπορούσε να ταυτιστεί με τη γνώση, το κίνητρο και τις ικανότητες, που οδηγούν το άτομο να προσαρμόζεται σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα (Abbe, Lick and Hermann, 2007).

Σε αυτό το πλαίσιο συμβάλλει η διαπολιτισμική συναίσθηση (*cultural awareness*) ως έμφυτη ή επίκτητη ικανότητα δηλαδή, ο τρόπος, με τον οποίο κανείς δρα και αλληλεπιδρά διαπολιτισμικά, εξελίσσοντας τη διαχείριση ενός πολυπολιτισμικού πλαισίου (*intercultural skills*). Σημαντικό βήμα ωστόσο, είναι η γνώση των αξιών της εκάστοτε κουλτούρας, γνωρίζοντας πως οι αξίες συνήθως έχουν ως βάση τους το συναίσθημα. Πολιτισμικές πρακτικές, που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν κυρίως εξατομικευμένα από τους μάνατζερ ως προς την επιτυχή διαχείριση οργανισμών είναι: τα ταξίδια ανά τον κόσμο, η φιλική σχέση με άτομα άλλης κουλτούρας, ο ανοιχτός τρόπος σκέψης και στάσης ως προς την σημασία άλλων πολιτισμών, αλλά φυσικά η θέση πως ο πολιτισμός τους δεν είναι ο μοναδικός.

2.9 Πολιτισμική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις (Cultural Intelligence – CQ)

Στα πλαίσια της διαπολιτισμικής διαχείρισης τίθεται το ερώτημα: Με τί είδους προσόντα είναι δυνατόν ο ικανός ηγέτης να ανταποκρίνεται ως προς την επαφή με μάνατζερ από

διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα; Σε αυτό το σημείο αξίζει να γίνει αναφορά στην πολιτισμική νοημοσύνη (Cultural Intelligence - CQ), την ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται, καθώς αλληλεπιδρά με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς, με μεταγνωστικές, συμπεριφοριστικές πτυχές και κίνητρα. Είναι η ικανότητα, κατά την οποία κανείς, οφείλει να μη δίνει έμφαση σε συμπεριφορές, που έχει διδαχθεί σε ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο, καθώς τί είναι ιδιοφυές διαφέρει ανά πολιτισμό (Veldsman, Johnson, Mandosela, 2016). Κατανοώντας σε πρώτο πλάνο τί είναι η πολιτισμική νοημοσύνη, μπορεί να αναφερθεί ως παράδειγμα ότι ένα άτομο με χαμηλό CQ δεν είναι σε θέση να επεξεργαστεί τις πληροφορίες, που δέχεται από άτομα διαφορετικού πολιτισμικού περιβάλλοντος με αποτέλεσμα να επικοινωνεί ανεπιτυχώς μαζί τους. Άτομο με υψηλό δείκτη CQ στον επαγγελματικό τομέα είναι δυνατό να ξεχωρίζει για τις πολύ καλές επιδόσεις του σε πωλήσεις, τη διαπραγματευτική και διευθυντική του ικανότητα.

Σύμφωνα με κοινωνικούς επιστήμονες το νούμερο ένα χαρακτηριστικό στο σύγχρονο κόσμο δεν είναι το βιογραφικό, αλλά η πολιτισμική νοημοσύνη. Αξίζει να αναφερθεί πως μεταξύ των 3 τύπων νοημοσύνης του ανθρώπου IQ (δεικτής ευφυΐας), EQ (δεικτής συναισθηματικής νοημοσύνης) και CQ, σημαντικότερο κρίνεται το τρίτο.

Όπως αναφέρει και ο κοινωνικός επιστήμονας David Livermore στο βιβλίο του: *“Leading with Cultural Intelligence”*, ο ευφυής ηγέτης μπορεί επιτυχώς να χειρίζεται ανθρώπους και πρότζεκτ ανεξαρτήτως πολιτισμικού πλαισίου. Έρευνα, που διεξήχθη με συμμετοχή περισσότερων από 40.000 ατόμων, αποκαλύπτει τις 4 ικανότητες των πολιτισμικά ευφών ηγετών (βλ. σχήμα 1, *“The Four Capabilities of Culturally Intelligent Leaders”*).

The Four Capabilities of Culturally Intelligent Leaders



Σχήμα 1, “The Four Capabilities of Culturally Intelligent Leaders”. Πηγή: Livermore, David: *Leading with Cultural Intelligence: The real secret to success*. 2015, σελ. 27.

1. *CQ Drive: Το ενδιαφέρον, η αυτοπεποίθηση και το κίνητρο διαπολιτισμικής προσαρμογής.* Η ικανότητα να ενδιαφέρεται κανείς εις βάθος και να αντιμετωπίζει τις διαπολιτισμικές προκλήσεις, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της CQ. Το προσωπικό ενδιαφέρον, το κέρδος και η αυτοπεποίθηση σε διαφοροποιημένες διαπολιτισμικές επαφές παίζει μεγάλο ρόλο. Η απαθής συμμετοχή των συνεργατών ως απαίτηση της εργασίας τους, χωρίς προσωπικό κίνητρο αποτελεί σημείο αποφυγής ενασχόλησης με τη διαπολιτισμικότητα.
2. *CQ Knowledge (Cognitive): Ο βαθμός κατανόησης διαπολιτισμικών κανόνων και διαφοροποιήσεων.* Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο βαθμό, που κατανοεί κανείς τον εκάστοτε πολιτισμό, τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς. Η γνώση αποτελείται από δύο υποκατηγορίες: την πολιτισμική-γενική γνώση και τη συγκεκριμένη ως προς το περιεχόμενο γνώση. Η πρώτη περιλαμβάνει σε ευρύτερο πλαίσιο τη γνώση των πολιτιστικών δομών ανά κοινωνία, απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχή ηγεσία. Η δεύτερη σχετίζεται με τη γλώσσα και τις μη-λεκτικές συμπεριφορές. Αυτή η διάσταση θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική για τις

μεγάλες εταιρείες, που εκπαιδεύουν νέους ηγέτες, με στόχο να κατανοούν μελλοντικά στην ηγετική τους θέση επικοινωνιακά στυλ, θρησκευτικές πεποιθήσεις, θέσεις ανδρών-γυναικών στην εκάστοτε κοινωνία, καθώς και να διαθέτουν γνώσεις ως προς το αντίστοιχο πολιτικό, οικονομικό σύστημα.

3. *CQ Strategy (Metacognition): Δίνει έμφαση στις διαφορετικές εμπειρίες ανά πολιτισμό, αλλά και στην οργάνωση.* Γνωστή και ως μεταγνωστική, πολιτισμική νοημοσύνη είναι η ικανότητα στρατηγικής κατά την επαφή με άλλη κουλτούρα. Είναι η ικανότητα, κατά την οποία το άτομο σε ηγετική θέση οργανώνεται πρώτον σωστά και έγκαιρα για μία διαπολιτισμική συνάντηση (ως προς τη στάση και το θέμα προσέγγισης), δεύτερον, η συναίσθηση ως προς το δικό του πολιτισμό και τρίτον ο ακριβής έλεγχος, προβαίνοντας σε συγκρίσεις με βάση την προϋπάρχουσα εμπειρία σε αντίστοιχες συναντήσεις.
4. *CQ Action (Behavioral): Η αλλαγή λεκτικών και μη – δράσεων κατά τη διαπολιτισμική επαφή.* Η συμπεριφοριστική προσέγγιση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης σχετίζεται με το πότε κανείς πρέπει να προσαρμόζεται στην άλλη κουλτούρα και πότε όχι. Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει το λόγο, τη χρήση λέξεων – φράσεων κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, την επιλογή στο σωστό χρόνο λεκτικών– μη λεκτικών δράσεων. (Livermore, 2015). Σχετίζεται με την ευελιξία του ατόμου, με βάση τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις του για τον αντίστοιχο πολιτισμό και την επικοινωνία τους σε πραγματικό χρόνο.

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη αποτελεί ικανότητα, που διδάσκεται σταδιακά παράλληλα με άλλους τύπους νοημοσύνης. Βελτιώνοντας ο ηγέτης την κοινωνική, συναισθηματική και τεχνική διαχείριση, εξελίσσεται παράλληλα και ως προς την ικανότητά του να διευθύνει άτομα από διαφορετικές εθνικές και οργανωσιακές κουλτούρες.

2.10 Η διαπολιτισμική νοημοσύνη στην οργανωσιακή κουλτούρα

Ο πολιτισμός, στον οποίο ανήκει το άτομο προσφέρει συλλογικά στοιχεία, ωστόσο εντός της ίδιας κουλτούρας παρατηρούνται διαφοροποιήσεις. Συνεπώς, κατά την επικοινωνία και συλλογή στοιχείων, θα πρέπει να λάβει κανείς υπόψιν το άτομο, αλλά και τη δεδομένη περίπτωση.

Υπάρχουν άτομα που δρουν *ιδιοκεντρικά*, δηλαδή σκέφτονται, συναισθάνονται και συμπεριφέρονται όπως στους ατομικιστικούς πολιτισμούς, καθώς και άτομα, που δρουν *αλλοκεντρικά*, παρόμοια με ανθρώπους σε συλλογικούς πολιτισμούς. Ο ιδιοκεντρισμός σχετίζεται με άτομα, που έχουν ταξιδέψει, έχουν ηγετικό ρόλο, μεγαλύτερο βαθμό εκπαίδευσης, αντίθετα με τον αλλοκεντρισμό, όπου το άτομο εξαρτάται οικονομικά, είναι χαμηλής κοινωνικής τάξης, χαμηλού μορφωτικού επιπέδου και βαθμού εκπαίδευσης, είναι παραδοσιακά θρησκευόμενο, και ανήκει σε συλλογικές κοινωνίες (Triandis, 2001).

Ο εθνοκεντρισμός φυσικά είναι ένα χαρακτηριστικό, που εμφανίζεται σε όλους τους λαούς, καθώς αυτό που θεωρείται φυσιολογικό στην κουλτούρα τους, θεωρείται δεδομένο και για τους άλλους πολιτισμούς. Μπορεί να αντιμετωπιστεί επιτυχώς, εφόσον το άτομο τοποθετηθεί στην θέση αυτού του πολιτισμού και παρατηρήσει τους κανόνες. Για την επιτυχημένη διαπολιτισμική νοημοσύνη σε οργανισμούς απαιτείται εξάσκηση ως προς τη μεταβολή και προσαρμογή της συμπεριφοράς τους για να αποφύγει κανείς μη επιθυμητές αντιδράσεις. Οι εργαζόμενοι, που δρουν με συλλογικότητα, έχουν μεγαλύτερη δέσμευση προς τον οργανισμό (Triandis, 2001).

2.11 Περίληψη 2^{ου} κεφαλαίου

Έχοντας μελετήσει στο θεωρητικό κομμάτι τις διαχρονικές αξίες του εγχειριδίου μάνατζμεντ, τους όρους, που σχετίζονται με τη διαπολιτισμικότητα, τα σημεία διαφοροποίησης των πολιτισμών, αλλά και έγκριτες μελέτες, οδηγείται κανείς σε λογικές συνάψεις.

Η διαπολιτισμική ηγεσία επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων: τον τρόπο αντιμετώπισης των διαφοροποιών στοιχείων και αξιών ατόμων άλλης κουλτούρας, αλλά και τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ανά περίπτωση. Ο μάνατζερ με διαπολιτισμική νοημοσύνη εξελίσσεται με συνεχή προπόνηση, επεξεργασία νέων πληροφοριών και σωστή κρίση για την κατάλληλη απόφαση ως προς την συμπεριφορά, γεγονός που θα ενισχύσει την διάδραση με άλλους πολυπολιτισμικούς οργανισμούς. Τέλος, η εις βάθος γνώση του δικού μας πολιτισμού και του αλληλεπιδρώμενου πολιτισμού σίγουρα αποτελεί βασική πηγή πληροφόρησης και μελέτης.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει μία λεπτομερής παρουσίαση του σχεδιασμού και της εφαρμογής των εργαλείων της έρευνας. Θα γίνει αναφορά ως προς την χρήση των εργαλείων ανά το χρόνο, καθώς και του βαθμού αξιοπιστίας τους. Χαρακτηριστικά στοιχεία των συμμετεχόντων, αλλά και το είδος των ερωτημάτων, που τίθενται, θα αναλυθούν περαιτέρω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μεθοδολογία έρευνας

3.0 Εισαγωγή

Μετά από τη μελέτη του 2^{ου} κεφαλαίου και έχοντας μία πιο ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με βασικά στοιχεία γύρω από τον πολιτισμό, τον ηγέτη σε επιχειρησιακό περιβάλλον και τον τρόπο δράσης του σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα, σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση του σχεδιασμού έρευνας. Όπως έχει ήδη προαναφερθεί στο 1^ο κεφάλαιο το ερώτημα, που τίθεται προς διερεύνηση σχετίζεται με την επικοινωνιακή δράση των μάνατζερ στην Ελλάδα κατά τη διαπολιτισμική επικοινωνία τους με μάνατζερ άλλων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

- Σε τι βαθμό χαρακτηρίζονται οι σημερινοί μάνατζερ συμπεριφορικά από πολιτισμική νοημοσύνη;

Το συμπέρασμα αυτής της ερώτησης θα εξαχθεί με βάση την θέση ηγετικών στελεχών σε έγκυρο ερωτηματολόγιο, επεξεργάζοντας τις απαντήσεις τους ως προς το κίνητρο, τη συμπεριφορική, μεταγνωστική και γνωσιακή στάση τους κατά τις διαπολιτισμικές επαφές. Μελετώντας αυτό το δείγμα, στόχος της έρευνας είναι η πιο βαθιά κατανόηση του τρόπου, δηλαδή εδώ του βαθμού πολιτισμικής νοημοσύνης, σύμφωνα με την οποία μπορεί κανείς δεχόμενος επιδράσεις από ελληνικά πρότυπα και έχοντας ελληνικές καταβολές να ανταποκριθεί σε ένα επιχειρηματικό χώρο με συνεργάτες διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου. Η στρατηγική, που ακολουθείται παρουσιάζεται αναλυτικά σε αυτό το κεφάλαιο, καθώς και τα έγκυρα εργαλεία μέτρησης προς διασφάλιση των αποτελεσμάτων.

Κατά συνέπεια, η έρευνα, η οποία διεξάγεται είναι ποσοτική με βάση ερωτηματολόγιο, του οποίου οι απαντήσεις, θα συμβάλλουν στην ανάλυση του θέματος, καθώς και σε περαιτέρω

σχολιασμό. Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία και ο σχεδιασμός της έρευνας ως προς το διερευνητικό ερώτημα.

3.1 Σχεδιασμός έρευνας

Η μέτρηση της πολιτισμικής νοημοσύνης έχει επιτευχθεί μέσω διαφόρων μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων ατομικών ερευνών (self-reports), παρατηρήσεων (observer-reports) και ερευνών με βάση την απόδοση (performance-reports).

Ο Stenberg (1986) υποστήριξε αρχικά τις διαφορετικές θέσεις ευφυΐας – “loci”⁴ σε ένα άτομο: η μεταγνωστική, γνωστική ευφυΐα κατατάσσονται στις πνευματικές ικανότητες, ενώ οι εμφανείς ενέργειες αποτελούν τις συμπεριφοριστικές ικανότητες. Η μεταγνωστική νοημοσύνη σχετίζεται με τον έλεγχο της γνώσης, η γνωστική αναφέρεται στις δομές της γνώσης, η νοημοσύνη με κίνητρο ως προς τη σημασία της γνώσης και η συμπεριφοριστική σε εμφανείς δράσεις (Ang, van Dyne, Hoh, Ng, Templer, Tay, 2007).

Οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες βασίζονται στο ερωτηματολόγιο “*Cultural Intelligence Scale*” (CQS) των Ang et. Al (2007), οι οποίοι εφάρμοσαν τις πολλαπλές θέσεις νοημοσύνης του Starnberg. Οι Van de Vijver & Leung (2009) ισχυρίζονται πως οι μετρήσεις με διαπολιτισμικό περιεχόμενο θα πρέπει να προσφέρουν αξιοπιστία ως προς τους βασικούς παράγοντες δομής του ερωτηματολογίου, καθώς και αντιστοιχία κατά τη διαπολιτισμική μέτρηση, γεγονός ωστόσο, το οποίο καλύπτει το προαναφερόμενο εργαλείο μέτρησης CQS (Ang, Rockstuhl, Tan, 2015). Οι Van Dyne et al. (2008) εξέλιξαν τη μέτρηση μέσω παρατηρήσεων της

⁴ Η μέθοδος *loci* θεωρείται μία στρατηγική βελτίωσης της μνήμης, η οποία χρησιμοποιεί «οπτικοποίηση» πληροφοριών, που γίνονται οικείες καθώς συνδέονται με το περιβάλλον, ενισχύοντας ταυτόχρονα και την ανάκληση πληροφοριών. Είναι γνωστή ως τεχνική με το όνομα το ταξίδι της μνήμης ή το παλάτι της μνήμης.

πολιτισμικής νοημοσύνης βασιζόμενοι στο ερωτηματολόγιο CQS, υποστηρίζοντας εν συνεχεία οι Kim and Van Dyne (2012) την αξιοπιστία του.

Η έρευνα, που ακολουθεί είναι εμπειρική και ποσοτική, με στόχο να παρουσιάσει στατιστικά ανά ερώτημα τον βαθμό πολιτισμικής νοημοσύνης των μάνατζερ, μελετώντας αντιπροσωπευτικό δείγμα τους. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται η «κανονιστική προσέγγιση» - “*the normative approach*” στην κλίμακα *Likert*, σύμφωνα με την οποία ο ερωτηθείς επιλέγει μία από περισσότερες επιλογές ανά ερώτημα (Saville, Wilson, 1991).

Λέγεται πως η ποσοτική έρευνα και μεθοδολογία, η οποία εφαρμόζεται σε αυτή την περίπτωση και βασίζεται σε αριθμητικά αποτελέσματα, αλλά και σε στατιστική ανάλυση φέρεται να είναι πιο έγκριτη συγκριτικά με ποιοτικές μεθόδους έρευνας, που βασίζονται στην προσωπική - ποιοτική έρευνα λέξεων, εικόνων και αντικειμένων (Bauer, Meyerhuber, 2020).

3.2 Ποσοτική ανάλυση: στόχος και μέσα

Κατά τη μελέτη αυτή, τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας αναλύθηκαν με βάση την περιγραφή στατιστικής, δηλαδή την ανάλυση φαινομένων μετά από αριθμητική παρουσίαση και επίβλεψη των αποτελεσμάτων. Η υπόθεση του ερευνητικού ερωτήματος κρίνεται επιπλέον, ως «επιστημολογική», καθώς ο ερευνητής δρα ανεξάρτητα από το αντικείμενο μελέτης του (ποσοτική έρευνα) και δεν αλληλεπιδρά με αυτό (ποιοτική έρευνα). Κατά την Cohen (1980) η ποσοτική ανάλυση ορίζεται ως η κοινωνική έρευνα, η οποία εφαρμόζει εμπειρικές μεθόδους και ισχυρισμούς. Δηλώνει, πως η εμπειρική θέση θεωρείται ως περιγραφική: είναι η περίπτωση, πού περιγράφει πώς είναι ο πραγματικός κόσμος και όχι τί θα έπρεπε να είναι. Εφαρμόζεται με

εμπειρικούς όρους, ενώ μέσω αξιολογήσεων αναζητείται, σε τί βαθμό οι όροι αυτοί καλύπτουν συγκεκριμένες νόρμες (Sukamolson, 2017).

Τα βήματα, που ακολουθούνται είναι: 1. η επεξήγηση των θέσεων της έρευνας, 2. η συλλογή αριθμητικών στοιχείων και 3. η ανάλυση βασισμένη σε αριθμητικές μεθόδους. Συγκριτικά με την ποιοτική ανάλυση υπάρχουν δύο διαφορετικοί κόσμοι, δύο διαφορετικές οπτικές, των οποίων οι επιστήμονες έρχονται σε σύγκρουση. Η ποσοτική έρευνα περιγράφεται ως η πιο ρεαλιστική και θετική, ενώ η ποιοτική ως υποκειμενική.

Το ερωτηματολόγιο *“The Cultural Intelligence Scale”* των Van Dyne & Ang (2008) αποτελείται από 20 ερωτήματα, τέσσερα μεταγνωστικά, έξι γνωστικά, πέντε, τα οποία δηλώνουν το κίνητρο δράσης κατά τη διαπολιτισμική επικοινωνία και πέντε συμπεριφοριστικά. Οι εναλλακτικές, που δίνονται στους ερωτηθέντες ως προς την επιλογή των ερωτημάτων είναι μεταξύ 7 διαβαθμίσεων ξεκινώντας από την πρώτη θέση «διαφωνώ κάθετα» έως και «συμφωνώ απόλυτα».

Η επιλογή του ερωτηματολογίου βασίζεται στο γεγονός ότι παρέχει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας σε ακαδημαϊκό πλαίσιο κατά τη διερεύνηση του βαθμού πολιτισμικής νοημοσύνης σύμφωνα με τα δείγματα, κατά τη διάρκεια του χρόνου, αλλά και ανά χώρα (Van Dyne, Ang & Koh, 2008). Μετα από έρευνα, παρατηρήθηκε παράλληλα χρήση του και σε άλλες χώρες και επίσημες μελέτες όπως: «Η κλίμακα πολιτισμικής νοημοσύνης: μία συμβολή ως προς την ιταλική θεώρηση» (Gozzoli, Gazzaroli, 2018), «Μέτρηση της πολιτισμικής νοημοσύνης σε τουρκικά πλαίσια» (Sahin, Gürbuz, Köksal, Ercan, 2013), «Εφαρμόζοντας τις ψυχομετρικές μεθόδους της πολιτισμικής κλίμακας νοημοσύνης σε Ινδούς εργαζομένους» (Ruparel, Choubisa, Sharma, Seth, 2020) κ.ά.

Ενδιαφέρον προκαλεί η αρχική διαδικασία δημιουργίας του, καθώς πρώτα μελετήθηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία ως προς την ευφυΐα και διαπολιτισμική διαχείριση. Πραγματοποιήθηκε επιπλέον, έρευνα σε 8 άτομα με εργασιακή εμπειρία. Έτσι εξελίχθηκαν οι βασικοί ορισμοί, που βασίζονται σε πτυχές της CQ: 1. Μεταγνωστική CQ είναι η ικανότητα συνείδησης κατά τις διαπολιτισμικές επαφές, βασιζόμενη σε εκπαιδευτικούς και γνωστικούς, ψυχολογικούς χειρισμούς της μεταγνώσης (O’Neil & Abedi, 1996: Pintrich & De Groot 1990) με σκοπό τη συνείδηση, οργάνωση, ρύθμιση, παρατήρηση και τον έλεγχο των γνωστικών διαδικασιών σκέψης και μάθησης. 2. Γνωστική CQ είναι η γνώση των κανόνων, πρακτικών και συμβάσεων σε διαφορετικά πολιτιστικά πλαίσια (Triandis, 1994), συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, νομικών και κοινωνικών συστημάτων σε άλλους πολιτισμούς. 3. Η CQ δίνοντας κίνητρο αποτελεί την ικανότητα να δίνει κανείς την προσοχή και ενέργειά του ως προς τη γνώση και δράση του σε διαπολιτισμικές καταστάσεις. 4. Η συμπεριφοριστική CQ είναι η ικανότητα να εκθέτει κανείς κατάλληλες γλωσσικές και μη-γλωσσικές δράσεις κατά την επαφή του με ανθρώπους διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης. Σε αυτή την περίπτωση, χρησιμοποιήθηκε η έρευνα διαπολιτισμικής επικοινωνίας λεκτικής και μη-λεκτικής ευελιξίας κατά τις διαπολιτισμικές επαφές (Gudykunst & Ting –Toomey, 1988: Hall, 1959).

Στα πλαίσια της πρώιμης έρευνας, το CQS αποτελούνταν αρχικά από 53 ερωτήσεις και εν συνεχεία από 40, τι οποίες και απάντησαν εθελοντικά φοιτητές του κλάδου της επιχειρηματικότητας (n = 576: 74% γυναίκες: μέση ηλικία 20: με δύο χρόνια εργασιακή εμπειρία) προς ολοκλήρωση των σπουδών τους στη Σιγκαπούρη. Μετά από ενδελεχείς μελέτες διαγράφηκαν ερωτήματα, διατηρώντας τον αριθμό σε είκοσι, τα οποία βασίζονται σε δυνατές ψυχομετρικές μεθόδους. Κατά τους Earl & Ang (2003) με την επικύρωση της έρευνας με βάση άλλο δείγμα από την Σιγκαπούρη, αλλά και αντίστοιχη έρευνα στην Αμερική με παρόμοια

αποτελέσματα, κατέληξαν πως το CQS είναι ένα σημαντικό μέσο ψυχομετρικής μέτρησης ανά τον χρόνο και για όλους τους πολιτισμούς.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, όπως έχει προαναφερθεί, χωρίζεται σε τέσσερις βασικές ενότητες. Οι τέσσερις πρώτες ερωτήσεις είναι μεταγνωστικές, περιγράφοντας δηλαδή πώς το εκάστοτε άτομο μπορεί με βάση τις γνώσεις του με την αλληλεπιδρώμενη κουλτούρα να προσαρμοστεί σε αυτό πχ. *«Έχω συνείδηση της πολιτισμικής γνώσης, που χρησιμοποιώ κατά την αλληλεπίδρασή μου με άλλους πολιτισμούς»*. Τα ερωτήματα 5 έως 10 σχετίζονται με το γνωστικό κομμάτι, κατά πόσον το άτομο γνωρίζει χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής ως προς τις τέχνες, το ισχύον νομικό και οικονομικό σύστημα, τους κανόνες μη- λεκτικής συμπεριφοράς, τους κανόνες της γλώσσας, τις πολιτισμικές αξίες και πεποιθήσεις. Τα ερωτήματα 11 έως 15 αναφέρονται στο κίνητρο του ατόμου κατά την αλληλεπίδρασή του με άλλους πολιτισμούς όπως για παράδειγμα: *«Χαίρομαι να αλληλεπιδρώ με άτομα άλλων πολιτισμών»*, *«Έχω αυτοπεποίθηση κατά την κοινωνικοποίησή μου με άτομα από πολιτισμούς, που δεν μου είναι οικείοι»*. Τέλος, τα ερωτήματα 16-20, έχουν μία συμπεριφοριστική οπτική, περιγράφοντας χαρακτηριστικά στάσης κατά τη διαπολιτισμική επαφή: αλλαγή λεκτικής συμπεριφοράς (προφορά, τόνος φωνής), αλλαγή ως προς ρυθμό της ομιλίας, της μη-λεκτικής συμπεριφοράς, αλλά και των χαρακτηριστικών του προσώπου, όταν η διαπολιτισμική επικοινωνία το απαιτεί.

Το ερωτηματολόγιο CQS μεταφράστηκε από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα, λαμβάνοντας υπόψιν τη σημασιολογική, συντακτική και γλωσσολογική ισοδυναμία των δύο γλωσσών, ενώ η μετάφραση ελέγχθηκε από φιλόλογο Αγγλικής Γλώσσας και φιλολογίας του Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών προς επιβεβαίωση της κατανοητής, ακαδημαϊκής χρήσης της ελληνικής γλώσσας (βλ ελληνική μετάφραση του CQS στα περιεχόμενα). Σε δεύτερο στάδιο, το CQS εστάλη σε έναν πρώτο αριθμό ερωτηθέντων, με σκοπό τον έλεγχο σωστής

εφαρμογής του, πριν την τελική προώθησή του στο ευρύτερο κοινό. Οι συμμετέχοντες δεν εξέφρασαν κάποια αντίθεση ως προς την χρήση της ελληνικής γλώσσας και της διατύπωσης των ερωτημάτων στα ελληνικά.

3.3 Τοποθέτηση θέματος και συμμετέχοντες

Το διερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε με βάση τις απαντήσεις μάνατζερ (n=41), οι οποίοι εργάζονται σε διάφορες επιχειρήσεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στον ελλαδικό χώρο. Στόχος ήταν μία ευρεία επιλογή διαφορετικών κλάδων, δίνοντας τη διαφορετική οπτική λειτουργίας ηγετικών στελεχών στον εκάστοτε εργασιακό χώρο.

Εταιρείες επιλέχθηκαν τυχαία, λαμβάνοντας υπόψιν τον κοντινό εργασιακό κύκλο της εκπαίδευσης, αλλά και άλλους κλάδους, όπως της λογιστικής, νομικής, του εμπορικού, εκπαιδευτικού και τουριστικού κλάδου κατά κύριο λόγο από Αθήνα, αλλά και Κέρκυρα. Η επικοινωνία με τους συμμετέχοντες έγινε μέσω e-mail, με σκοπό την προώθηση του ερωτηματολογίου και ενημέρωση για τη στοχοθεσία του, ενώ η συμμετοχή τους διασφαλίζεται ανώνυμα, χωρίς γνωστοποίηση των προσωπικών τους στοιχείων.

Τα δημογραφικά ερωτήματα, που τίθενται στην αρχή συμβάλλουν στην καταγραφή στοιχείων, με στόχο τη μελέτη και αποκρυπτογράφηση των χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων. Σε πρώτο πλάνο αναφέρονται βασικές πληροφορίες όπως: η ηλικία, το φύλο και οι σπουδές στο εξωτερικό ή εντός Ελλάδος. Η ηλικία αποτελεί παράγοντα σχολιασμού, καθώς με βάση το αποτέλεσμα θα χωριστεί σε δύο κατηγορίες, τους νεότερους και τους πιο ηλικιακά «έμπειρους». Οι σπουδές στο εξωτερικό φανερώνουν, πως η δεξιότητα επαφής με άλλους πολιτισμούς έχει εξελιχθεί έστω σε κάποιο βαθμό. Στη συνέχεια, οι ερωτηθέντες απαντούν σχετικά με το επίπεδο

των σπουδών τους (προπτυχιακές σπουδές – μεταπτυχιακό – διδακτορικό). Οι ξένες γλώσσες καταγράφονται με βάση τον αριθμό συνολικά, αλλά και τη συχνότητα, που εμφανίζονται στο σύνολο προτίμησης των συμμετεχόντων. Κατά τη διαπολιτισμική επικοινωνία, ενδιαφέρον προκαλεί η μελέτη στοιχείων όπως του μέσου επικοινωνίας, που ακολουθεί η επιχείρηση, αλλά και του ίδιου του ατόμου κατά τη συνεργασία με το εξωτερικό (ατομικό ή συλλογικό τρόπο επικοινωνίας). Τέλος, σημασία έχει και το ερώτημα κατά πόσον στις εταιρείες, όπου εργάζονται εντός Ελλάδος καλούνται οι μάνατζερ να κάνουν ταξίδια στο εξωτερικό, σχολιάζοντας τη συχνότητα (κάθε μήνα, κάθε χρόνο, ανά τρεις μήνες, καθόλου).

3.4 Περίληψη 3^{ου} Κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία του ερωτήματος προς μελέτη και έγινε περαιτέρω αναφορά ως προς την αξιοπιστία του συγκεκριμένου εργαλείου μέτρησης της πολιτισμικής νοημοσύνης. Ο τρόπος έρευνας, που θα ακολουθηθεί είναι ποσοτικός, καθώς βασίζεται σε μία απτή πραγματικότητα, που μεταφέρεται μέσω των απαντήσεων των ηγετικών προσώπων. Παράλληλα, δόθηκε μία περιγραφή της γενικότερης σκέψης και οργάνωσης του ερωτηματολογίου, με βάση τα ερωτήματα, τα οποία συμβάλλουν στη διαμόρφωση της έρευνας. Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς και σχετικός σχολιασμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων της μελέτης

4.0 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πρόκειται να παρουσιαστούν και να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα, όπως προέκυψαν μέσω της στατιστικής ανάλυσης, που πραγματοποιήθηκε. Ως εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο διαμοιράστηκε σε άτομα που κατέχουν θέση ευθύνης σε επιχειρήσεις, συνεπώς είναι πιθανώς ικανοί ηγέτες-μάνατζερ. Η έρευνα που διεξήχθη είχε ως σημείο αναφοράς τη διερεύνηση του βαθμού πολιτισμικής νοημοσύνης (Cultural Intelligence - CQ) σε ένα επιχειρησιακό, διαπολιτισμικό περιβάλλον.

4.1 Χαρακτηριστικά του δείγματος

Στο δείγμα της έρευνας εμπεριέχονται 41 άτομα. Ξεκινώντας με τα δημογραφικά στοιχεία, από το σύνολο των συμμετεχόντων 19 είναι άνδρες (47,5%) και 21 είναι γυναίκες (52,5%), όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1

Φύλο		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	19	47,5
Γυναίκα	21	52,5
Σύνολο	40	100,0

Όσον αφορά την ηλικία, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 25 έως 39 χρονών (58,5%). Ακολουθούν τα άτομα από 40 έως 60 ετών. Να σημειώσουμε ότι κανένας συμμετέχων του δείγματος δεν είναι άνω των 60 ετών.

Πίνακας 2

Ηλικία		
	Συχνότητα	Ποσοστό
25 έως 39	23	58,5
40 έως 60	17	41,5
Σύνολο	41	100,0

Ως προς τις σπουδές των συμμετεχόντων του δείγματος, η συντριπτική πλειοψηφία (78%) δήλωσε πως έχει σπουδάσει εντός των ελληνικών συνόρων. Ενώ, μόλις 2 στους 10 δήλωσαν ότι οι σπουδές τους επιτελέστηκαν σε κάποια χώρα του εξωτερικού. Αναφορικά με το επίπεδο των σπουδών τους, σχεδόν 6 στους 10 δήλωσαν πως έχουν διεκπεραιώσει μεταπτυχιακές σπουδές (58,5%) και ακολούθησε η απάντηση «βασικές σπουδές». Μόνο ένας συμμετέχων από τους 41 δήλωσε πως κατέχει διδακτορικό δίπλωμα ειδίκευσης.

Πίνακας 3

Σπουδές		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Στην Ελλάδα	32	78,0
Στο εξωτερικό	9	22,0
Σύνολο	41	100,0

Πίνακας 4

Τίτλος σπουδών		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Βασικές σπουδές	16	39,0
Μεταπτυχιακές σπουδές	24	58,5
Διδακτορικό	1	2,4
Σύνολο	41	100,0

Ο κλάδος εργασίας των μισών συμμετεχόντων του δείγματός μας σχετίζεται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση, τη νομική και την ψυχολογία (52,8%). Με χαμηλότερα ποσοστά ακολουθούν το μάρκετινγκ (36,1%) και σχετικά επαγγέλματα με οικονομικά και λογιστική (11,1%). Συγχρόνως, σχεδόν 9 στους 10 απάντησαν πως κατέχουν θέση ευθύνης στον χώρο εργασίας τους. Σημειώνουμε ότι η ταξινόμηση, και εν συνεχεία κατηγοριοποίηση των επαγγελμάτων υλοποιήθηκε κατά ISCO 08, όπως προτείνεται και από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ).

Πίνακας 5

Κλάδος εργασίας		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Μάρκετινγκ	13	36,1
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Εκπαίδευση, Νομική και Ψυχολογία	19	52,8
Οικονομικά και Λογιστική	4	11,1
Σύνολο	36	100,0

Πίνακας 6

Θέση ευθύνης		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	36	87,8
Όχι	5	12,2
Σύνολο	41	100,0

Οι μισοί σχεδόν από τους συμμετέχοντες του δείγματός μας, δήλωσαν πως απασχολούνται στη συγκεκριμένη επιχείρηση, όπου εργάζονται τώρα πάνω από 10 χρόνια (44,7%). Συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε πως για τους ίδιους δεν είναι μία περιστασιακή απασχόληση, αλλά μία εργασία, στην οποία είναι προσηλωμένοι.

Πίνακας 7

Έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Από 1 έως 3 χρόνια	7	18,4
Από 3 έως 6 χρόνια	7	18,4
Από 6 έως 10 χρόνια	7	18,4
Πάνω από 10 χρόνια	17	44,7
Σύνολο	38	100,0

Ως προς τις ξένες γλώσσες που γνωρίζουν οι συμμετέχοντες, η αγγλική γλώσσα είναι αυτή που κυριαρχεί, καθώς το 56,1% δήλωσε πως κατέχει τη γνώση της. Ακολουθούν τα γαλλικά (31,7%) και τα γερμανικά (29,3%). Ενώ εντοπίζονται γνώση ξένων γλωσσών, όπως είναι: η ιταλική, η ισπανική, η σερβική και η πορτογαλική.

Πίνακας 8

Ξένες γλώσσες				
Ναι			Όχι	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Αγγλικά	23	56,1	18	43,9
Γαλλικά	13	31,7	28	68,3
Ιταλικά	4	9,8	37	90,2
Γερμανικά	12	29,3	29	70,7
Ισπανικά	6	14,6	35	85,4
Σερβικά	1	2,4	40	97,6
Πορτογαλικά	1	2,4	40	97,6

Στην ερώτηση σχετικά με το πώς εργάζονται κατά τις διαπολιτισμικές επαφές, το 68,3% του δείγματος δήλωσε πως εργάζεται σε ομαδικό επίπεδο, ενώ το υπόλοιπο 31,7% δήλωσε πως εργάζεται σε ατομικό επίπεδο.

Πίνακας 9

Κατά τις διαπολιτισμικές επαφές εργάζεστε:		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Σε ατομικό επίπεδο	13	31,7
Σε ομαδικό επίπεδο	28	68,3
Σύνολο	41	100,0

Για την επικοινωνία με τους συνεργάτες τους στο εξωτερικό, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (90,2%) δήλωσε πως προτιμά τη χρήση τεχνολογικών μέσων. Ενώ μόλις 4 συμμετέχοντες (9,8%) δήλωσαν πως προτιμούν τη δια ζώσης επαφή (Πίνακας 10).

Πίνακας 10

Ως προς την επικοινωνία με τους συνεργάτες σας στο εξωτερικό προτιμάτε:

	Συχνότητα	Ποσοστό
τη δια ζώσης επαφή	4	9,8
την χρήση τεχνολογικών μέσων (skype, e-mail)	37	90,2
Σύνολο	41	100,0

Ως προς τα επαγγελματικά ταξίδια στο εξωτερικό και τη συχνότητα που πραγματοποιούνται, 5 στους 10 δήλωσαν πως δεν υλοποιούνται καθόλου (53,7%). Η απάντηση που ακολούθησε ήταν «ανά χρόνο» (34,1%) και το χαμηλότερο ποσοστό αποκρίσεων συγκέντρωσε η απάντηση «περίπου κάθε δύο με τρεις μήνες» (Πίνακας 11).

Πίνακας 11

Πόσο συχνά κάνετε έως τώρα επαγγελματικά ταξίδια στο εξωτερικό

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ανά χρόνο	14	34,1
Περίπου κάθε δύο με τρεις μήνες	5	12,2
Καθόλου	22	53,7
Σύνολο	41	100,0

4.2 Ερωτηματολόγιο: Αξιοπιστία κλίμακας

Πριν παρουσιάσουμε τα ευρήματα της έρευνας, οφείλουμε να επισημάνουμε πως διενεργήσαμε τον έλεγχο Alpha Cronbach's, ο οποίος φανερώνει την εσωτερική συνοχή της

κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή το κατά πόσο σχετίζονται οι δηλώσεις μεταξύ τους. Πρόκειται για έναν έλεγχο της αξιοπιστίας της κλίμακας ως προς το κατά πόσο συνοχή υπάρχει ανάμεσα στις δηλώσεις της κλίμακας και στην έννοια που θέλουμε να μετρήσουμε. Οι τιμές που παίρνουν τα αποτελέσματα του έλεγχου α του Cronbach είναι από 0 έως 1 και όσο πιο κοντά είναι οι τιμές στο 1, τόσο πιο αξιόπιστη είναι η κλίμακα (Robson, 2007). Οι τιμές του συντελεστή Cronbach's Alpha πρέπει να είναι τουλάχιστον $\geq 0,7$ (Γαλάνης, 2011). Και όπως παρατηρούμε στον παρακάτω πίνακα, η κλίμακα που χρησιμοποιήσαμε στην παρούσα έρευνα τηρεί αυτή την προϋπόθεση, καθώς το Cronbach's Alpha είναι 0,8 και μας φανερώνει πως η αξιοπιστία της συγκεκριμένης κλίμακας μπορεί να χαρακτηριστεί ως «καλή» ή και ως «άριστη».

Πίνακας 12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	20

4.3 Παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας

Η κλίμακα “The Cultural Intelligence Scale” ουσιαστικά εμπερικλείει τέσσερις υπο-κλίμακες, οι οποίες περιλαμβάνουν ένα σύνολο ερωτήσεων η καθεμία και είναι οι εξής: α) Μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη (Metacognitive CQ), β) Γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη (Cognitive CQ), γ) Πολιτισμική νοημοσύνη και δ) Συμπεριφορική πολιτισμική νοημοσύνη (Behavioral CQ). Για λόγους καλύτερης κατανόησης από την πλευρά του αναγνώστη και ενάργειας των αναλύσεων θεωρήθηκε ιδανικός ο διαχωρισμός της συγκεκριμένης ενότητας

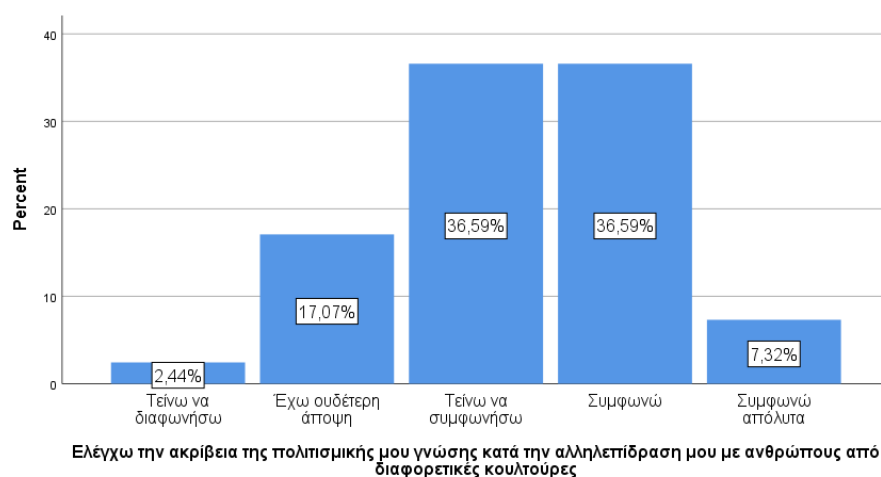
σε πέντε υποενότητες, έχοντας τέσσερις για καθεμία υποκλίμακα που αναφέρθηκε προηγουμένως και μία ακόμα που αφορά τη σύγκριση αυτών των υποκλιμάκων.

α. Μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη

Όπως γίνεται φανερό από το Γράφημα 1 (βλ. παράρτημα), το 43,9% των συμμετεχόντων του δείγματός μας απάντησε πως «συμφωνεί» με τη δήλωση που του τέθηκε, η οποία ήταν «έχω συνείδηση της πολιτισμικής γνώσης, που χρησιμοποιώ κατά την αλληλεπίδραση με ανθρώπους από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα». Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε, το 24,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι «συμφωνεί απόλυτα» και το 21,9% ότι «τείνει να συμφωνήσει». Συνεπώς, συμπεραίνουμε πως η απόκριση σε αυτή τη δήλωση που τέθηκε είναι θετική.

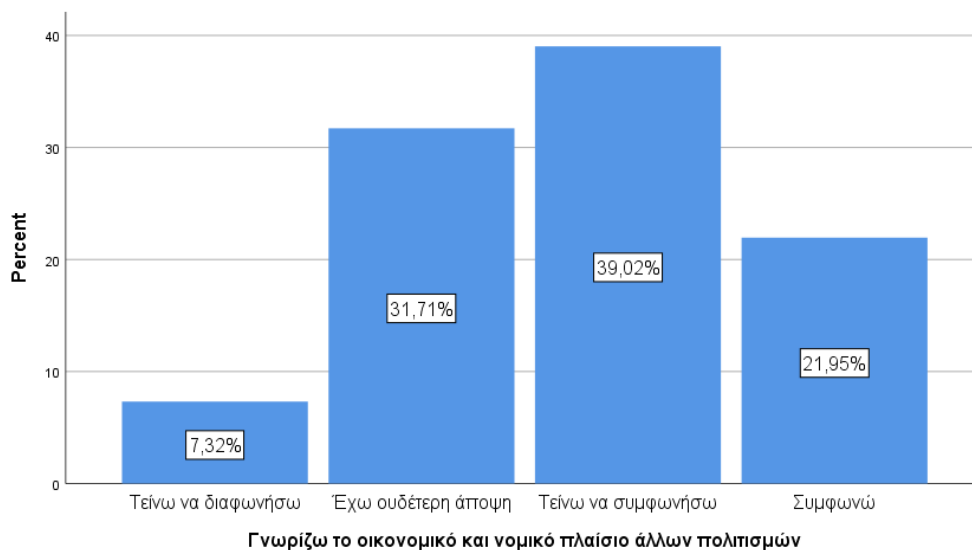
Στη δήλωση «προσαρμόζω την πολιτισμική μου γνώση, κατά την αλληλεπίδρασή μου με άτομα, που προέρχονται από κουλτούρες που δεν είναι οικείες», παρατηρούμε πως αν αθροίσουμε τις απαντήσεις «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα», το αποτέλεσμα φτάνει το 70%. Με άλλα λόγια, 7 στους 10 συμμετέχοντες αποκρίθηκαν θετικά στη δήλωση που αναφέραμε. Το 53,6% του δείγματος της έρευνάς μας αποκρίθηκε πως «συμφωνεί» με τη δήλωση ότι έχει συνείδηση της πολιτισμικής γνώσης, που εφαρμόζει στις διαπολιτισμικές επαφές του. Συγχρόνως αν εστιάσουμε στις απαντήσεις «συμφωνώ απόλυτα» και «τείνω να συμφωνήσω», καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως οι συμμετέχοντες συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με τη δήλωση που τους θέσαμε (Παράρτημα, Γράφημα 3).

Στη δήλωση «ελέγχω την ακρίβεια της πολιτισμικής μου γνώσης κατά την αλληλεπίδρασή μου με ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες», φαίνεται οι συμμετέχοντες να μην είναι τόσο φανερά σύμφωνοι όσο στις προηγούμενες ερωτήσεις που παρουσιάσαμε μέχρι στιγμής, καθώς το 36,5% δηλώνει πως συμφωνεί, όμως ένα άλλο 36,5% τείνει να συμφωνήσει, ενώ εμφανίζεται και η «ουδέτερη άποψη», με ποσοστό 17%, το οποίο κλίνει προς 2 στους 10 συμμετέχοντες (Γράφημα 4).



Γράφημα 4

Στο Γράφημα 5 παρατηρούμε ότι το 39% «τείνει να συμφωνήσει» με τη δήλωση «γνωρίζω το οικονομικό και νομικό πλαίσιο άλλων πολιτισμών», ωστόσο ακολουθεί η «ουδέτερη άποψη» με ποσοστό 31,7%. Σαφώς, λαμβάνοντας υπόψη την απόκριση «συμφωνώ» με ποσοστό 21,9% σε συνδυασμό με την απόκριση «τείνω να συμφωνήσω», φαίνεται ότι κλίνουν προς συμφωνία με τη συγκεκριμένη δήλωση.



Γράφημα 5

Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 13 ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκαν στην υποκλίμακα «Μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη» (ερωτήσεις 1-5) είναι 5,46, δηλαδή οι συμμετέχοντες κινούνται μεταξύ «τείνω να συμφωνήσω» και «συμφωνώ». Το ελάχιστο ήταν 4 και το μέγιστο 6,6.

Πίνακας 13
Περιγραφικά Στατιστικά

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Μεταγνωστική ή πολιτισμική νοημοσύνη	40	4,00	6,60	5,4650	,60322

Μετά από στατιστική ανάλυση και συγκεκριμένα σύγκρισης μέσων όρων, διαπιστώσαμε ότι ως προς τη συγκεκριμένη υποκλίμακα υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων αναφορικά με το φύλο, όπως καταδεικνύεται και στους Πίνακες 14 και 15. Πιο συγκεκριμένα ο μέσος όρος για τους άνδρες είναι 5,25, ενώ για τις γυναίκες είναι 5,65. Σημειώνουμε ότι στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίστηκε στους μέσους όρους και μεταξύ

αυτών που έχουν θέση ευθύνης στην εργασία τους και σε αυτούς που δεν έχουν με σημείο αναφοράς την υποκλίμακα για τη «Μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη». Ενώ δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την υποκλίμακα για τη «Μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη» στους μέσους όρους που αφορούν την ηλικία, τις σπουδές, τον κλάδο και τα έτη που εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρία.

Πίνακας 14

Group Statistics

	Φύλο	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
	Άνδρας	19	5,2526	,56112
	Γυναίκα	21	5,6571	,58700

Πίνακας 15

Independent Samples Test

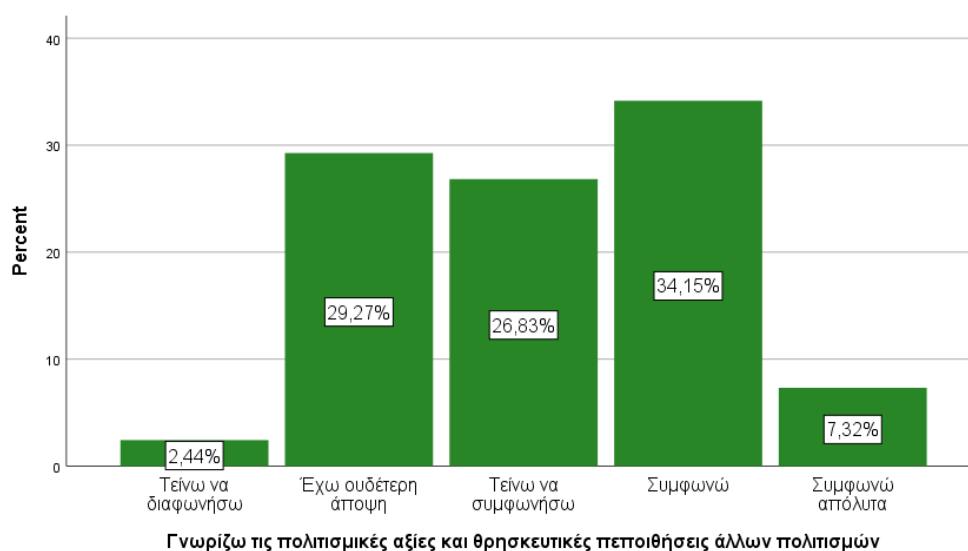
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη	Equal variances assumed	,407	,527	-2,222	38	,032	-,40451	,18202	-,77300	-,03603
	Equal variances not assumed			-2,227	37,874	,032	-,40451	,18160	-,77219	-,03684

β. Γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη

Ως προς τη γνώση των κανόνων άλλων γλωσσών, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν ότι «συμφωνούν» (26,8%), δηλαδή πως όντως έχουν γνώση αυτών. Ακολουθεί η απάντηση «τείνω να συμφωνήσω», δηλαδή προς την κατεύθυνση που ήδη τέθηκε στην

προηγούμενη πρόταση. Ωστόσο, το 17% με «ουδέτερη άποψη» υποδηλώνει μία επιφυλακτικότητα των συμμετεχόντων ως προς τη συγκεκριμένη απάντηση (Παράρτημα, Γράφημα 6).

Στη δήλωση «Γνωρίζω τις πολιτισμικές αξίες και θρησκευτικές πεποιθήσεις άλλων πολιτισμών», το υψηλότερο ποσοστό (34,1%) συγκεντρώνει η απόκριση «συμφωνώ», ενώ υψηλό ποσοστό συγκεντρώνει και η απόκριση «τείνω να συμφωνήσω». Αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό των συμμετεχόντων που δηλώνει ότι έχει «ουδέτερη άποψη» (Γράφημα 7).



Γράφημα 7

Στο Γράφημα 8 (βλ. παράρτημα) παρουσιάζονται τα ευρήματα μέσω συχνοτήτων για τη δήλωση «γνωρίζω το οικογενειακό σύστημα άλλων πολιτισμών» και παρατηρούμε ότι αν αθροίσουμε τις απαντήσεις «τείνω να συμφωνήσω» και «συμφωνώ», λαμβάνουμε το 58% ως απόκριση του δείγματος. Ως προς τη δήλωση «γνωρίζω περί των τεχνών των άλλων πολιτισμών», το 34,1% των συμμετεχόντων της έρευνάς μας αποκρίθηκε πως «τείνει να συμφωνήσει». Ενώ ακολούθησε η «ουδέτερη άποψη» (29,2%) και η απάντηση «συμφωνώ» (24,3%). Συνοπτικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι βάσει των συχνοτήτων που παρουσιάζονται στο Γράφημα 9 (βλ.

παράρτημα), φαίνεται οι συμμετέχοντες να κλίνουν προς συμφωνία με τη δήλωση που τους παραθέσαμε.

Στο Γράφημα 10 (βλ. παράρτημα), το οποίο αναφέρεται στη «γνώση των κανόνων μη-λεκτικής επικοινωνίας σε άλλους πολιτισμούς», το υψηλότερο ποσοστό συγκέντρωσαν οι αποκρίσεις «έχω ουδέτερη άποψη» (24,3%) και «τείνω να συμφωνήσω» (24,3%). Ενώ ακολουθεί η απάντηση «τείνω να διαφωνήσω» (17%).

Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 16 ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκαν στην υποκλίμακα Γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη (ερωτήσεις 6-10) είναι 4,73, δηλαδή οι συμμετέχοντες κινούνται μεταξύ «έχω ουδέτερη άποψη» και «τείνω να συμφωνήσω». Το ελάχιστο ήταν 3 και το μέγιστο 6,2.

Πίνακας 16

Περιγραφικά Στατιστικά					
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη	41	3,00	6,20	4,7366	,77902

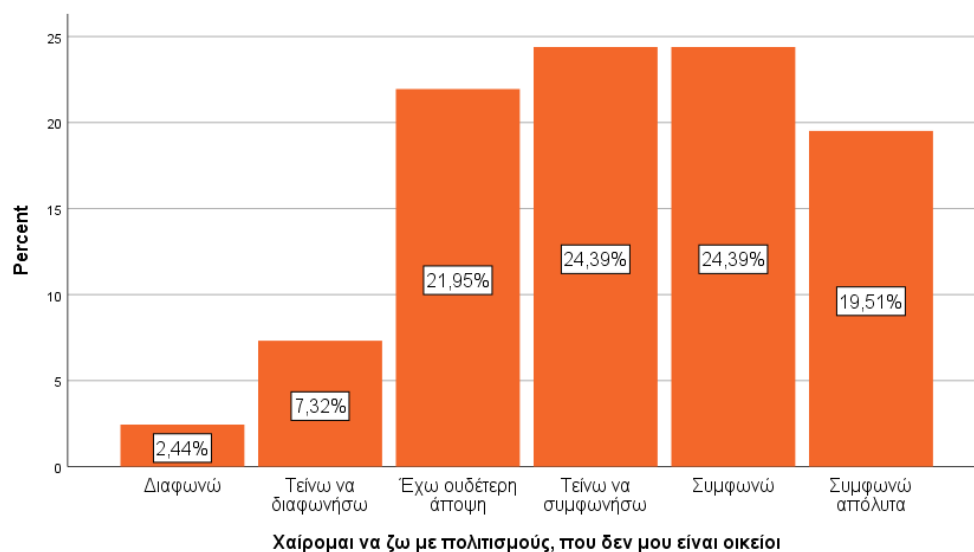
Επισημαίνουμε ότι μετά από στατιστική ανάλυση και συγκεκριμένα σύγκρισης μέσων όρων, διαπιστώσαμε ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, τις σπουδές, τον κλάδο και τα έτη που εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρία με σημείο αναφοράς την υποκλίμακα «Γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη».

γ. Πολιτισμική νοημοσύνη

Αναφορικά με τη δήλωση «χαίρομαι να αλληλεπιδρώ με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς», παρατηρούμε στο Γράφημα 11 (βλ. παράρτημα) ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων «συμφωνεί» και «συμφωνεί απόλυτα» (συνολικό ποσοστό των δύο απαντήσεων: 80%). Ένα ποσοστό της τάξης του 55% «συμφωνεί» και «τείνει να συμφωνεί» με τη δήλωση ότι έχει αυτοπεποίθηση κατά τη συναναστροφή του με άτομα από πολιτισμούς, που δεν του είναι οικείοι. Συγχρόνως, το 21,9% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι «τείνει να συμφωνήσει». Στο 14,6% εντοπίζεται η «ουδέτερη άποψη». Ενώ οι απαντήσεις «τείνω να διαφωνήσω» και «διαφωνώ» συγκεντρώνουν χαμηλά ποσοστά.

Αναφορικά με τη δήλωση «είμαι σίγουρος/-η ότι μπορώ να διαχειριστώ την πίεση κατά την προσαρμογή μου σε μία νέα για εμένα κουλτούρα», οι συμμετέχοντες σε ποσοστό (51% - αθροιστικά) δήλωσαν πως «συμφωνούν» και «συμφωνούν απόλυτα». Το 31,7% των συμμετεχόντων του δείγματός μας δήλωσε πως «τείνει να συμφωνήσει». Ενώ το 14,6% δήλωσε πως έχει ουδέτερη άποψη. Και μόλις το 2% δήλωσε ότι τείνει να διαφωνήσει.

Ως προς τη δήλωση «χαίρομαι να ζω με πολιτισμούς, που δεν μου είναι οικείοι», το υψηλότερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι απαντήσεις «τείνω να συμφωνήσω» (24,3%) και «συμφωνώ» (24,3%). Ακολουθεί η απάντηση «έχω ουδέτερη άποψη», με ποσοστό 21,9%.



Γράφημα 14

Αναφορικά με τη δήλωση «νιώθω ότι μπορώ να προσαρμοστώ στις αγοραστικές συνθήκες μιας διαφορετικής κουλτούρας», το 34,1% απάντησε ότι «τείνει να συμφωνήσει» με τη συγκεκριμένη δήλωση και το 31,7% απάντησε ότι «συμφωνεί». Ακολουθεί η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 21,9%.

Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 17 ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκαν στην υποκλίμακα «Πολιτισμική νοημοσύνη με βάση το κίνητρο» (ερωτήσεις 11-15) είναι 5,61, δηλαδή οι συμμετέχοντες κινούνται μεταξύ «τείνω να συμφωνήσω» και «συμφωνώ». Το ελάχιστο ήταν 4 και το μέγιστο 7.

Πίνακας 17

Περιγραφικά Στατιστικά

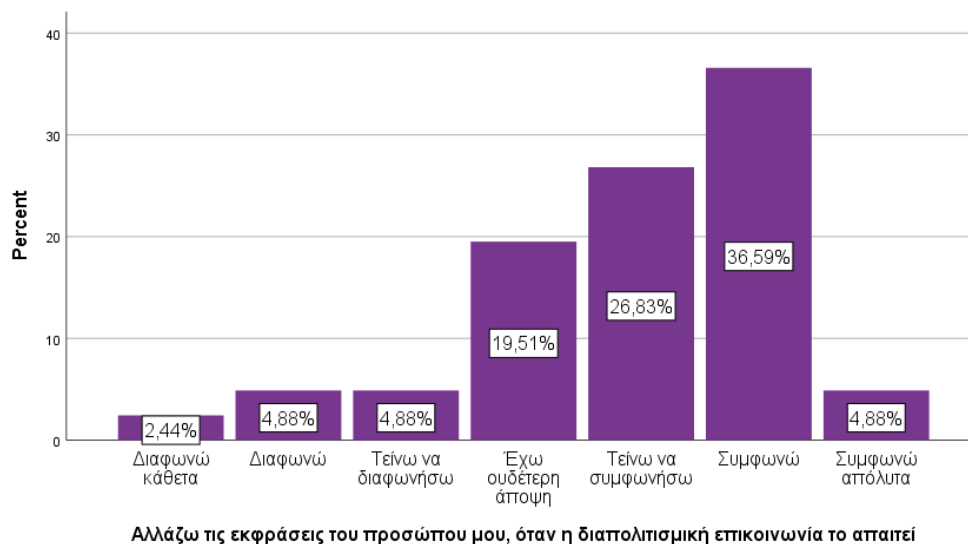
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Πολιτισμική νοημοσύνη με βάση το κίνητρο	41	4,00	7,00	5,6146	,88249

Σημειώνουμε ότι μετά από στατιστική ανάλυση και συγκεκριμένα σύγκρισης μέσων όρων, διαπιστώσαμε ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, τις σπουδές, τον κλάδο και τα έτη που εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρία με σημείο αναφοράς την υποκλίμακα «Πολιτισμική νοημοσύνη με βάση το κίνητρο».

δ. Συμπεριφορική πολιτισμική νοημοσύνη

Ως προς τη δήλωση «αλλάζω τη λεκτική μου συμπεριφορά, όταν η διαπολιτισμική επαφή το απαιτεί», σχεδόν 40% από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι «τείνουν να συμφωνήσουν» και σχεδόν το 30% από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι «συμφωνούν». Στο Γράφημα 17 (βλ. παράρτημα), παρατηρούμε ότι το 31,7% των συμμετεχόντων του δείγματός μας «συμφωνεί» με τη δήλωση «χρησιμοποιώ παύσεις και σιγή με διαφορετικό τρόπο για να ταιριάζω σε διαφορετικές διαπολιτισμικές καταστάσεις». Η απάντηση, που ακολουθεί σε ποσοστά είναι «τείνω να συμφωνήσω» (26,8%). Με τη δήλωση «διαφοροποιώ τον ρυθμό της ομιλίας μου, όταν η διαπολιτισμική κατάσταση το απαιτεί», φαίνεται πως το 34,1% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας «συμφωνεί» και το 31,7% των συμμετεχόντων «τείνει να συμφωνήσει» (Παράρτημα, Γράφημα 18).

Τα υψηλότερα ποσοστά ως προς τη δήλωση «αλλάζω τη μη-λεκτική μου επικοινωνία, όταν η διαπολιτισμική κατάσταση το απαιτεί» συγκεντρώνουν οι απαντήσεις «τείνω να συμφωνήσω» (36,5%) και «συμφωνώ» (31,7%). Με τη δήλωση «αλλάζω τις εκφράσεις του προσώπου μου, όταν η διαπολιτισμική επικοινωνία το απαιτεί», όπως φαίνεται από το Γράφημα 20, «συμφωνεί» το 36,5% και «τείνει να συμφωνήσει» το 26,8%. Σημειώνουμε πως σχεδόν 2 στους 10 (19,5%) δήλωσαν πως έχουν «ουδέτερη άποψη».



Γράφημα 20

Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 18 ο μέσος όρος των απαντήσεων που δόθηκαν στην υποκλίμακα «Συμπεριφορική πολιτισμική νοημοσύνη» (ερωτήσεις 16-20) είναι 5,1, δηλαδή οι συμμετέχοντες κλίνουν στο «τείνω να συμφωνήσω». Το ελάχιστο ήταν 2,2 και το μέγιστο 6,8.

Πίνακας 18

Περιγραφικά Στατιστικά

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Συμπεριφορική πολιτισμική νοημοσύνη	41	2,20	6,80	5,1073	,99106

Μετά από στατιστική ανάλυση και συγκεκριμένα σύγκρισης μέσων όρων, διαπιστώσαμε ότι ως προς τη συγκεκριμένη υποκλίμακα υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων αναφορικά με τη θέση ευθύνης, όπως καταδεικνύεται και στους Πίνακες 19 και 20. Πιο συγκεκριμένα ο μέσος όρος για όσους κατέχουν θέση ευθύνης είναι 5,23, ενώ για όσους δεν έχουν είναι 4,16. Δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την υποκλίμακα για τη

«Συμπεριφορική πολιτισμική νοημοσύνη» στους μέσους όρους που αφορούν το φύλο, την ηλικία, τις σπουδές, τον κλάδο και τα έτη που εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρία.

Πίνακας 19

Group Statistics

	Θέση ευθύνης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
	Ναι	36	5,2389	,91066	,15178
	Όχι	5	4,1600	1,13490	,50754

Πίνακας 20

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Συμπεριφορική πολιτισμική νοημοσύνη	Equal variances assumed	,370	,547	2,415	39	,021	1,07889	,44678	,17519	1,98259
	Equal variances not assumed			2,037	4,743	,100	1,07889	,52975	-,30537	2,46315

ε. Σύγκριση υποκλιμάκων

Οι συμμετέχοντες του δείγματος της έρευνάς μας φαίνεται να χαρακτηρίζονται από «πολιτισμική νοημοσύνη με βάση το κίνητρο» σε μεγάλο βαθμό, καθώς και από «μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη» (Πίνακας 21). Στο μεταίχμιο μπορούμε να θέσουμε τη «συμπεριφορική πολιτισμική νοημοσύνη», καθώς παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος είναι 5,1. Το δείγμα μας φαίνεται να μη χαρακτηρίζεται από «γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη» ή τουλάχιστον να την αγνοεί, διατηρώντας μία στάση ουδέτερη (μέσος όρος: 4,7 – χαμηλός συγκριτικά με τους υπόλοιπους μέσους όρους).

Πίνακας 21

Συγκριτικός Πίνακας μέσω περιγραφικών στατιστικών

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη	40	4,00	6,60	5,4650	,60322
Γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη	41	3,00	6,20	4,7366	,77902
Πολιτισμική νοημοσύνη με βάση το κίνητρο	41	4,00	7,00	5,6146	,88249
Συμπεριφορική πολιτισμική νοημοσύνη	41	2,20	6,80	5,1073	,99106

4.4 Σύνοψη

Ανακεφαλαιώνοντας, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παραθέσαμε την ανάλυση των δεδομένων, όπως αυτά προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτέλεσε το ερευνητικό μας εργαλείο. Το στατιστικό πρόγραμμα SPSS αποτέλεσε το βοήθημα μέσω του οποίου καταχωρήσαμε και επεξεργαστήκαμε εν συνεχεία τα δεδομένα.

Στο κεφάλαιο, που θα ακολουθήσει θα γίνει επεξεργασία και σχολιασμός των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συζήτηση και συμπεράσματα

5.0 Εισαγωγή

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι με αφορμή τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας των στατιστικών δειγμάτων να παρατηρηθεί και να σχολιαστεί το επίπεδο πολιτισμικής νοημοσύνης στον ελληνικό, επιχειρηματικό κλάδο. Σε πρώτο πλάνο τίθεται και διερευνάται το βασικό ερώτημα και εν συνεχεία γίνεται σχολιασμός βάσει των δειγμάτων για τον τρόπο, που θα μπορούσαν οι Έλληνες μάνατζερ να διαχειρίζονται με ορθότερο τρόπο και λόγω της ηγετικής τους θέσης τις διαπολιτισμικές επαφές τους. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά ως προς την σημασία των ευρημάτων της συγκεκριμένης έρευνας. Τέλος, θα γίνει σχολιασμός ως προς τους περιορισμούς κατά τη διεξαγωγή της, καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο.

5.1 Συζήτηση περί του διερευνητικού ερωτήματος

Μετά από μελέτη των αποτελεσμάτων παρατηρήθηκε το γεγονός ότι εκ των 41 συμμετεχόντων 21 είναι γυναίκες και 19 άνδρες, ενώ η ηλικιακή ομάδα, στην οποία ανήκουν κατά κύριο λόγο εκτείνεται μεταξύ 25 έως και 39 ετών. Το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό, καθώς ηγετικές θέσεις αναλαμβάνουν άτομα ικανά, αλλά συνήθως σε ηλικία άνω των 28 ετών περίπου. Ο πίνακας ως προς τα έτη απασχόλησης σε επιχειρήσεις καταδεικνύει την προσήλωσή τους για πολλά χρόνια στον ίδιο χώρο εργασίας, καθώς η πλειοψηφία των ατόμων αυτών υποστηρίζουν σε διάρκεια τις θέσεις ανάληψης καθηκόντων τους. Χαρακτηριστικά το 44,7% των ερωτηθέντων παραμένει στον ίδιο χώρο εργασίας πάνω από 10 χρόνια.

Σχετικά χαμηλό ποσοστό των Ελλήνων μικρομεσαίων μάνατζερ παρατηρείται με σπουδές στο εξωτερικό. Η πλειοψηφία κατέχει τίτλο σπουδών ή μεταπτυχιακό τίτλο από ελληνικό πανεπιστήμιο, ενώ ελάχιστοι διδακτορικό τίτλο. Αυτό σχετίζεται φυσικά με το οικονομικό, οικογενειακό υπόβαθρο, καθώς, πόσο μάλλον στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, δεν είναι δυνατή η υποστήριξη σπουδών στο εξωτερικό από τη μέση ελληνική οικογένεια. Τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης κατά τους Heckmann και Kautz (2012) μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία επαφής με άλλους ανθρώπους και πολιτισμούς διότι μέσω της εκπαίδευσης, τα άτομα μπορούν να ανακαλύψουν νέες ιδέες (Thomas, Kerr, 2017). Το ευρύ πεδίο γνώσης (φυσικά, λογοτεχνία, μαθηματικά και τέχνες), αλλά γενικότερα το μορφωτικό επίπεδο συμβάλλει στην επαφή με διαφορετικά άτομα, έχοντας άμεση έκθεση σε διάφορες κουλτούρες.

Οι μάνατζερ είναι φυσικά γνώστες ξένων γλωσσών, γεγονός το οποίο αποτελεί προϋπόθεση για την ελληνική πραγματικότητα του μέσου Έλληνα, έτσι ώστε να έχουν επαγγελματικές ευκαιρίες στο μέλλον, αλλά και προς διευκόλυνση των διαπολιτισμικών τους επαφών. Από το δείγμα παρατηρήθηκε πως η Αγγλική ως *lingua franca*, ως η επικρατούσα γλώσσα στον κόσμο των επιχειρήσεων και της εκπαίδευσης παγκοσμίως, χρησιμοποιείται στις επαγγελματικές επαφές ανά την Ευρώπη και σε πολλές περιοχές της Ασίας (Thomas, Kerr, 2017). Ενδιαφέρον προκαλεί η εκμάθηση λιγότερο συνηθισμένων γλωσσών, όπως τα ιταλικά, πορτογαλικά, σερβικά γεγονός, που δείχνει την τάση των ατόμων σε ηγετικές θέσεις για ενίσχυση του μορφωτικού τους επιπέδου και των ικανοτήτων τους όσον αφορά τις ξένες γλώσσες.

Με βάση έρευνες, που έχουν διεξαχθεί η έκθεση του ατόμου σε άλλες κουλτούρες κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Η Crowne (2008) ανήκει στους πρώτους ερευνητές, όπου κατέληξε στο συμπέρασμα πως η διαπολιτισμική έκθεση: σε διακοπές, στον επαγγελματικό τομέα, στην εκπαίδευση και άλλες εμπειρίες στο εξωτερικό αποτελούν την βάση της CQ. Παρά το γεγονός ότι

η έρευνά της δεν είναι εμπειρική, θεωρεί πως μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν η εργασία, οι σπουδές και η διαμονή στο εξωτερικό, από τις διακοπές. Σύμφωνα με την Crowne η συχνότητα αλλά και διάρκεια της πολιτισμικής έκθεσης είναι σημαντικοί παράγοντες για την CQ, ενώ σε άλλη έρευνα των Shannon και Beagley (2008) αναφέρεται, πως οι διεθνείς επαγγελματικές εμπειρίες σχετίζονται θετικά με την αυτοεπίγνωση και ενθαρρυντικά στοιχεία της CQ (Alon, Boulanger, Elson, Galanaki, Martinez de Ibarreta, Meyers, Muniz-Ferre, Velez-Calle, 2016). Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, το 53,7% δήλωσε πως δεν υλοποιούνται καθόλου επαγγελματικά ταξίδια στην επιχείρησή τους, το 34,1% «ανά χρόνο» και το χαμηλότερο ποσοστό αποκρίσεων συγκέντρωσε η απάντηση «περίπου κάθε δύο με τρεις μήνες». Η στάση αυτή έρχεται αφενός σε αντίθεση με την ελληνική, ανοιχτή σε προτάσεις νοοτροπία, ωστόσο σύμφωνα με τις διαστάσεις του Hofstede, θα μπορούσε να αιτιολογηθεί με βάση το υψηλό δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας, στον οποίο ανήκει και η χώρα μας. Τέτοιου τύπου κουλτούρες αποφεύγουν την επαφή με ό,τι καινούριο δίνοντας έμφαση σε τελετουργικά χαρακτηριστικά. Πιθανώς για τον ίδιο λόγο θα μπορούσε να αιτιολογηθεί η στάση των Ελλήνων μανάτζερ από τη μία πλευρά ως προς την χρήση τεχνολογικών μέσων κατά τη διαπολιτισμική επικοινωνία και όχι κατά τη δια ζώσης επαφή. Σε αυτό φυσικά μπορεί να συντρέχουν και άλλοι λόγοι, όπως η διευκόλυνση των επαφών μέσω της τεχνολογίας, το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εργασίας πια σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και η αποφυγή συνεχών μετακινήσεων με σκοπό τον περιορισμό των οικονομικών εξόδων της εκάστοτε επιχείρησης για ταξίδια στο εξωτερικό. Ως λογικό επακόλουθο είναι δυνατόν οι εκάστοτε επαφές να πραγματοποιηθούν μέσω ενημερωτικών e-mail ή ακόμα καλύτερα μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας. Σε καμία περίπτωση δε μπορεί να αντικατασταθεί η δια ζώσης επικοινωνία, γεγονός, το οποίο προσμετράται στις αδυναμίες του ελληνικού μανάτζμεντ.

Μελετώντας τις υποκατηγορίες της πολιτισμικής νοημοσύνης παρατηρείται ότι στη μεταγνωστική νοημοσύνη το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, συμφωνεί με τις δηλώσεις «έχω συνείδηση της πολιτισμικής γνώσης, που χρησιμοποιώ κατά την αλληλεπίδραση με ανθρώπους από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα», «προσαρμόζω την πολιτισμική μου γνώση, κατά την αλληλεπίδρασή μου με άτομα, που προέρχονται από κουλτούρες που δεν είναι οικείες» και «έχω συνείδηση της πολιτισμικής γνώσης, που εφαρμόζω στις διαπολιτισμικές επαφές μου». Σύμφωνα με τους Earl and Ang (2003), η πολιτισμική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε νέα πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Στη δήλωση «ελέγχω την ακρίβεια της πολιτισμικής μου γνώσης κατά την αλληλεπίδρασή μου με ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες», το 36,5% δηλώνει πως συμφωνεί. Η μεταγνώση κατά συνέπεια, αντικατοπτρίζει την πνευματική διαδικασία, που χρησιμοποιείται για την κατανόηση της πολιτισμικής γνώσης συμπεριλαμβανομένου της αναγνώρισης και του ελέγχου των νοητικών διαδικασιών όσον αφορά μία κουλτούρα. Άτομα με μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη νοιώθουν οικεία λαμβάνοντας υπόψιν τις προτεραιότητες του εκάστοτε πολιτισμού κατά τη διάρκεια των επαφών. Δοκιμάζουν τις πολιτισμικές τους υποθέσεις και μετριάζουν τα δικά τους πνευματικά πρότυπα κατά τη διάρκεια των επαφών τους και μετά. Η μεταγνώση θεωρείται ως διαδικασία ελέγχου και επανάληψης της γνώσης, ως αξιολόγηση της σκέψης (Amiri, Moghimi, Kazemi, 2010).

Τα αποτελέσματα της μεταγνωστικής πολιτισμικής νοημοσύνης αναδεικνύουν πώς οι Έλληνες μανάτζερ εμφανίζουν μεγάλο βαθμό μεταγνώσης, έχοντας συνείδηση της στάσης τους προς άλλες κουλτούρες, αλλά και κατά την προσαρμογή τους σε νέα περιβάλλοντα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον εμφανίζει η διαφοροποίηση του μέσου όρου για άνδρες και γυναίκες, καθώς υπάρχει ένα προβάδισμα των γυναικών με μέσο όρο 5,65 έναντι των ανδρών 5,25 ως προς τη μεταγνωστική

πολιτισμική νοημοσύνη. Η μεταγνώση εδώ σχετίζεται και με την ικανότητα του ηγέτη να ορίζει τη στρατηγική του προς τον αλληλεπιδρώμενο πολιτισμό. Θεωρείται ως η ικανότητα να αντιλαμβάνεται τον τρόπο σκέψης του δικού του πολιτισμού και με βάση την γνώση του ως προς την άλλη κουλτούρα, να αφουγκράζεται τις ανάγκες ενός διαφορετικού πολιτισμικού πλαισίου και να επιλύει τυχόν προβλήματα. Συνεπώς, το γυναικείο φύλο φαίνεται να έχει πιο ανεπτυγμένη την ικανότητα να συνδέει νέες πληροφορίες με πρότερη γνώση, να επιλέγει τις γνωστικές στρατηγικές, να οργανώνει, αλλά και να αξιολογεί τη γνωστική διαδικασία. Πολιτισμική μεταγνώση είναι η ικανότητα να βασίζεται κανείς σε πολιτισμικές υποθέσεις κατά την προετοιμασία, να προσαρμόζεται και να μαθαίνει κατά τις διαπολιτισμικές επαφές, γεγονός κατά το οποίο το «αδύναμο φύλο» έρχεται σε ρήξη με την κοινωνία αρσενικότητας για την οποία χαρακτηρίζεται η Ελλάδα σύμφωνα με το μοντέλο Hofstede, αναδεικνύοντας ταυτόχρονα τις δυνατότητες του γυναικείου φύλου σήμερα.

Γνωρίζοντας συνεργάτες άλλης κουλτούρας είναι δυνατό φυσικά να προκύψουν παρανοήσεις ως προς ατυχή σχόλια ή αστεία, με αποτέλεσμα ακόμα και να αποφευχθούν επιχειρηματικές κινήσεις λόγω πολιτισμικών διαφορών. Άτομα όμως, με υψηλό βαθμό πολιτισμικής μεταγνώσης διαθέτουν την ικανότητα να συνάπτουν σχέσεις εμπιστοσύνης κατά τις επαφές αυτές.

Αναφορικά με τη γνωστική νοημοσύνη, δηλαδή τη γνώση, που βασίζεται στο επίπεδο κατανόησης της ιδέας του άλλου πολιτισμού και εν συνεχεία στον τρόπο, που διαμορφώνεται η σκέψη και στάση συμπεριφοράς προς την άλλη κουλτούρα, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων δηλώνουν μία σχετική σιγουριά ως προς τη γνώση των κανόνων των γλωσσών, καθώς το 26,8% συμφωνεί, αλλά η μειοψηφία δηλώνει επιφύλαξη, όπως και ως προς τη γνώση των αξιών και θρησκευτικών πεποιθήσεων άλλων πολιτισμών, ενώ υψηλότερο ποσοστό συγκεντρώνεται ως

προς τη γνώση του οικογενειακού συστήματός τους. Η γνώση περί τεχνών και άλλων πολιτισμών φθάνει σε ποσοστό 34,1% με την απάντηση «τείνω να συμφωνήσω», ενώ ως προς τη γνώση των κανόνων μη-λεκτικής επικοινωνίας άλλων γλωσσών η πλειοψηφία απάντησε ως «έχω ουδέτερη άποψη» (24,3%). Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων εξάγεται το συμπέρασμα ότι διαθέτουν σε χαμηλότερο βαθμό γνώση ως προς τις νόρμες, την παράδοση και τα έθιμα σε άλλες κουλτούρες, δηλαδή γνώση ως προς τα κοινωνικά συστήματα των άλλων πολιτισμών, γεγονός που αποτελεί βασική προϋπόθεση της επιτυχούς διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Μιλώντας για πολιτισμικές αξίες και νόρμες αναφέρεται κανείς στον τρόπο, που προσεγγίζει η εκάστοτε κοινωνία τον χρόνο, την εξουσία και τις σχέσεις. Οι Έλληνες μανάτζερ φαίνεται, πως αντιλαμβάνονται σε ικανοποιητικό βαθμό το οικογενειακό σύστημα άλλων πολιτισμών, καθώς η Ελλάδα είναι μία χώρα συλλογικότητας κατά το μοντέλο Hofstede και δίνει έμφαση στους οικογενειακούς δεσμούς. Οι δεσμοί αυτοί έχουν επίσης βαρύτητα, όταν μία εταιρεία για παράδειγμα έχει στόχο να εξελίξει την πολιτική του ανθρώπινου δυναμικού της για εργαζομένους, που προέρχονται από μία κουλτούρα, στην οποία αναμένεται οι εργαζόμενοι να «φροντίζουν» τα μέλη της ευρύτερης οικογένειάς τους (Dyne et al., 2010).

Σχετικά με τα πολιτισμικά συστήματα αναφερόμαστε στην οικονομική προσέγγιση της κάθε κουλτούρας για την παραγωγή αγαθών, τις κοινωνικές δομές, όπως ο γάμος και η απόκτηση παιδιών, πολιτικούς και κοινωνικούς κανόνες, γλωσσικές συμβάσεις και θρησκευτικές πεποιθήσεις. Από τις απαντήσεις εξάγονται επιπλέον συμπεράσματα, που πηγάζουν και από την ελληνική νοοτροπία και τον τρόπο σκέψης: δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στο οικονομικό σύστημα των άλλων χωρών στο στόχο δηλαδή της επικοινωνίας, όπως και στον πολιτισμό, στις τέχνες, αλλά και στη θρησκεία. Ενδιαφέρον προκαλεί ότι ασχολούνται με τη σωστή χρήση της γλώσσας κατά την εκμάθηση γλωσσών, αλλά έμφαση δε δίνεται στη μη-λεκτική επικοινωνία.

Δηλαδή κατά τη δια ζώσης επαφή δε φαίνεται να έχουν υψηλό βαθμό γνώσης ως προς τα μη λεκτικά μέσα της εκάστοτε κουλτούρας: στάση σώματος, φωνή, απόσταση, χρόνο, εκφράσεις προσώπου. Η περιορισμένη αυτή γνώση μπορεί να οδηγήσει σε παρανοήσεις και να δώσει λανθασμένες εντυπώσεις στον συνομιλητή. Συνήθως, οι άνθρωποι θεωρούν τη μη-λεκτική επικοινωνία σημαντικότερη έναντι της λεκτικής. Έρευνες υποστηρίζουν ότι όταν υπάρχει σύγκρουση λεκτικών μηνυμάτων και μη-λεκτικών, οι ενήλικες συνήθως πιστεύουν τα μη-λεκτικά νοήματα (Burgoon, Guerrero, Manusov, 2016).

Η πολιτισμική νοημοσύνη με βάση το κίνητρο αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο έχουν οι μάνατζερ πίστη στις ικανότητές τους κατά τις διαπολιτισμικές επαφές, αλλά και την εσωτερική ικανοποίηση, που νοιώθουν οι ίδιοι. Η πτυχή αυτή του κινήτρου απαιτεί ένα προσωπικό αίσθημα ως προς την απόδοσή τους, απαιτεί ικανότητα διαχείρισης, αλλά και θετική αξιολόγηση των καταστάσεων. Η αυτοδιαχείριση αποτελεί έναν σημαντικό ανθρώπινο μηχανισμό, που ρυθμίζει την απόδοση των διαδικασιών με βάση το κίνητρο, τη γνώση και τη λήψη-αποφάσεων (Dean, 2007). Στο ερωτηματολόγιο αναδεικνύεται η πολιτισμική νοημοσύνη των ερωτηθέντων με βάση το κίνητρο, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό τονίζει πως χαίρεται κατά την αλληλεπίδρασή του με ανθρώπους άλλης κουλτούρας, ενώ ταυτοχρόνως ποσοστό της τάξης του 55% απαντά επίσης θετικά πως έχει αυτοπεποίθηση κατά την επαφή με διαφορετικούς πολιτισμούς. Ο παράγοντας της CQ με βάση το κίνητρο δίνει την απαιτούμενη ενέργεια και αυτοπεποίθηση στον ηγέτη να επιτύχει τη διαπολιτισμική κατανόηση, αλλά και τον αντίστοιχο σχεδιασμό. Μπορούμε να πούμε ότι ο ηγέτης μπορεί να εμφανίζει τόσο εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή το επίπεδο χαράς από την εκάστοτε πολιτισμική περίσταση, αλλά και εξωτερικά κίνητρα, καθώς το κέρδος από τις διάφορες εμπειρίες συμβάλλει και στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης σε επαγγελματικές συναντήσεις (Dyne, 2010). Ως φαίνεται οι Έλληνες μάνατζερ διακρίνονται για το αίσθημα αυτοπεποίθησής τους και

δηλώνουν την ευχαρίστησή τους κατά την επικοινωνία με μία διαφορετική κουλτούρα, παρόλο που δεν τους είναι πάντα οικεία. Το κίνητρο παίζει σημαντικό ρόλο, αποτελώντας την κινητοποιό δύναμη για την επιτυχή επικοινωνία, καθώς σε αυτή την περίπτωση η αντίθετη πλευρά λαμβάνει μηνύματα σιγουριάς και γνώσης ως προς το αντικείμενο συνδιαλλαγής τους. Ανασταλτικός παράγοντας όμως, μπορεί να θεωρηθεί η πίεση, που ίσως βιώνουν οι μάνατζερ κατά τις επαφές τους, την οποία και καλούνται να διαχειριστούν.

Άτομα με συμπεριφοριστική πολιτισμική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να εκφράζονται λεκτικά ή μη λεκτικά κατά την επαφή τους με άλλους πολιτισμούς. Υψηλό βαθμό πολιτισμικής νοημοσύνης εμφανίζουν άτομα, που αλλάζουν την συμπεριφορά τους με σκοπό να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της εκάστοτε πολιτισμικής περίπτωσης. Έχουν ιδιαίτερη ευαισθησία σε διαφορετικές συμπεριφορές, στους κανόνες εκφράσεων των πολιτισμών και σε ιδέες, που σχετίζονται με μη λεκτικές συμπεριφορές (Amiri et al., 2010). Οι Έλληνες μάνατζερ δηλώνουν θετικά σε ποσοστό 40% πως αλλάζουν την λεκτική τους συμπεριφορά, όταν η διαπολιτισμική επαφή το απαιτεί. Παράλληλα, συμφωνούν ότι χρησιμοποιούν παύσεις και σιγή με διαφορετικό τρόπο για να ταιριάζουν σε διαφορετικές διαπολιτισμικές καταστάσεις, ενώ το 34,1% συμφωνεί πως αλλάζει τον ρυθμό της ομιλίας, ανάλογα με τις ανάγκες της διαπολιτισμικής κατάστασης, αλλά και τη μη-λεκτική επικοινωνία και τις εκφράσεις του προσώπου τους. Κατά συνέπεια, δηλώνεται η ευελιξία τους ως προς την τέχνη του λόγου, ως προς τη χρήση συγκεκριμένων φράσεων και λέξεων κατά τη διαπολιτισμική επικοινωνία. Φυσικά και δεν είναι δυνατό να γνωρίζει κανείς τα πάντα για τον κάθε πολιτισμό ως προς τη γλώσσα και συμπεριφορά τους, υπάρχουν όμως τυπικές συμπεριφορές της κάθε κουλτούρας, που οφείλουν να ακολουθήσουν, όπως η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών, η απόσταση στον χώρο, ο χαιρετισμός, ο τρόπος ντυσίματος.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση παρατηρούνται υψηλά ποσοστά μεταγνωστικής πολιτισμικής νοημοσύνης, νοημοσύνης με βάση το κίνητρο και συμπεριφορικής πολιτισμικής νοημοσύνης και χαμηλότερα ποσοστά ως προς τη γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη. Ας εξετάσουμε όμως εν συνεχεία συνολικά τον βαθμό της πολιτισμικής νοημοσύνης – CQ, για τον οποίο χαρακτηρίζονται οι σημερινοί μάνατζερ.

5.1.1 Σε τι βαθμό χαρακτηρίζονται οι σημερινοί μάνατζερ από πολιτισμική νοημοσύνη;

Το ερώτημα, που στοχεύει να απαντήσει η προαναφερθείσα μελέτη είναι να ληφθούν συμπεράσματα σχετικά με το βαθμό, που ανταποκρίνονται οι ηγέτες – μάνατζερ του σήμερα κατά τις διαπολιτισμικές επαφές τους και σε τι βαθμό χαρακτηρίζονται από πολιτισμική νοημοσύνη.

Η πολιτισμική νοημοσύνη – CQ σχετίζεται με την συνείδηση του ατόμου, την κοινωνική συνείδηση, τη συμπεριφορική προσαρμογή του, αλλά και το κίνητρο. Σύμφωνα με την έρευνα του David Livermore, όπου έγινε λόγος στο 2^ο Κεφάλαιο και η οποία περιλαμβάνει τις τέσσερις βασικές ικανότητες της ηγεσίας σε διαπολιτισμικό επίπεδο, παρατηρείται ότι και στον ελλαδικό χώρο το κίνητρο για τις διαπολιτισμικές επαφές κρίνεται ιδιαίτερα υψηλό. Το ενδιαφέρον και ο επαγγελματισμός αποτελούν αναμφίβολα κινητοποιήσιμη δύναμη για επιτυχή δράση (*CQ-Drive*). Βαρύτητα δίνεται παράλληλα και στη μεταγνώση (*CQ-Strategy-Metacognition*), καθώς ακολουθείται συνήθως μία στρατηγική και προετοιμασία κατά την επαφή τους με την άλλη κουλτούρα. Ταυτόχρονα, η εμπειρία με ίδιους πολιτισμούς συμβάλλει στην ενίσχυση της μεταγνώσης. Από τη δική μας έρευνα, παρατηρείται επίσης, πως οι Έλληνες μάνατζερ αλλάζουν τη λεκτική και μη-λεκτική τους επικοινωνία ανά περίπτωση, γεγονός, που αναμφίβολα οφείλεται στα χαρακτηριστικά της κουλτούρας τους: εξωστρέφεια, προσαρμοστικότητα και ευελιξία, θα

μπορούσαμε να πούμε, πως χαρακτηρίζουν τη μεσογειακή κουλτούρα σε μεγάλο βαθμό. Η επικοινωνία και οργάνωση ενός ηγέτη βασίζεται φυσικά και στο υψηλό γνωστικό του επίπεδο, γεγονός το οποίο εδώ χαρακτηρίζεται σχετικά χαμηλό (*CQ Knowledge – Cognitive*). Η γνώση αυτή αναφέρεται στην πολιτισμική-γενική γνώση, αλλά και τη συγκεκριμένη προς το περιεχόμενο γνώση, δηλαδή τις γλωσσικές ικανότητες.

Ο Hofstede στην έρευνά του περί των επαγγελματικών αξιών στην Ελλάδα, την κατατάσσει πιο κοντά σε μία κολλεκτιβιστική κοινωνία (ισχυροί οικογενειακοί δεσμοί, προσανατολισμός προς το σύνολο και παροχή καθήκοντος από τον οργανισμό). Στο επαγγελματικό περιβάλλον οι προσωπικές σχέσεις και οι ηθικές αξίες είναι πιο σημαντικές από τις επαφές, ενώ οι συνεργάτες εργάζονται ως ομάδα. Χαρακτηρίζεται επίσης, από υψηλό βαθμό αρσενικότητας, καθώς ηγετικές θέσεις κατέχουν κατά βάση άνδρες και υψηλό «δείκτη» προτύπων συμπεριφοράς. Ωστόσο, από το ερωτηματολόγιο αναδεικνύεται η δράση και των Ελληνίδων μάνατζερ, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό μεταγνωστικής νοημοσύνης. Λόγω της ιδιαιτερότητας του κοινωνικού ρόλου τους, αναπτύσσουν μία σειρά από προσόντα, όπως οργανωτικότητα, ευελιξία, επιμονή, στρατηγική, που εφαρμόζουν και στον εργασιακό τους χώρο. Ταυτόχρονα, η ευαίσθητη πλευρά τους συμβάλλει στο να αντιμετωπίζουν τις διαπολιτισμικές επαφές με μεγαλύτερη υπευθυνότητα και ενσυναίσθηση.

Στον ελλαδικό χώρο παρατηρείται υψηλός βαθμός αβεβαιότητας, με βάση μία πιο παραδοσιακή δομή κοινωνίας, δημιουργώντας μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους εταίρους σε επαγγελματικό επίπεδο. Υπάρχει δισταγμός ως προς την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων κατά την επικοινωνία τους με τους εταίρους, γεγονός, που είναι δυνατό να αποτελέσει τροχοπέδη και να περιορίζει την εκάστοτε χώρα να αποδεχθεί οποιαδήποτε καινοτομία. Ο μεγάλος βαθμός ανασφάλειας μπορεί να ερμηνευθεί είτε

ως ατομική έκφραση της ρευστότητας, που επικρατεί στις ελληνικές κοινωνικές και πολιτικές σχέσεις είτε ως «ευθυνοφοβία, που δεν είναι απλά δικαιολογία των ανώτατων στελεχών, αλλά και ίσως πραγματική στάση των υφισταμένων» (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Κατά τη διαπολιτισμική επικοινωνία είναι πολύ σημαντικό για τους Έλληνες να διαπραγματεύονται με «φίλους», τονίζοντας τη δημιουργία σχέσεων. Η χειραψία και η εισαγωγή ως προς το θέμα συζήτησης αποτελούν κλειδιά κατά την επαφή. Η φιλοξενία, συμπεριλαμβανομένης της προσφοράς δώρων και φαγητού θεωρούνται σημαντικά. - Όμως, σημαντικότερη είναι η δράση χωρίς βιασύνη, καθώς οι Έλληνες στοχεύουν στο να μελετήσουν το διαπραγματευτή τους, όπως και τις κινήσεις του σώματός τους, διαβάζοντας τα μη-λεκτικά μηνύματα.

Παρά τα στοιχεία περιορισμένης γνωστικής νοημοσύνης οι αποτελεσματικοί μάνατζερ αναδεικνύονται όχι μόνο μέσω της στοχοθεσίας τους, αλλά και της ευελιξίας στην συμπεριφορά τους. Η ευελιξία κατά την προσαρμογή σε ικανοποιητικό βαθμό είναι το μέσο αντιμετώπισης των διαπολιτισμικών επαφών. Η ικανότητα αυτή δηλώνει την ταύτιση με άλλους πολιτισμούς και το αίσθημα άνεσης των εταίρων κατά την επικοινωνία.

Οι ικανότητες των δραστήριων ηγετών παραθέτονται συνοπτικά στο επόμενο απόσπασμα, παρουσιάζοντας τα στοιχεία, για τα οποία θα πρέπει να ξεχωρίζει ο ικανός ηγέτης ως προς τις αξίες, τις δεξιότητες, την επίδραση, που θα πρέπει να ασκεί προς τους υφισταμένους του, αλλά και το χάρισμα της ηγεσίας.

5.1.2 Θέμα υπό συζήτηση: χαρακτηριστικά στοιχεία διάκρισης του πραγματικού ηγέτη σε διαπολιτισμικό επίπεδο

Μελετώντας τη στάση των μάνατζερ στην ελληνική επικράτεια, θέμα προς συζήτηση είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία, τα οποία θα πρέπει να διακρίνουν τον ηγέτη σε ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον.

Ο μάνατζερ ως ηγετική φυσιογνωμία θα πρέπει να κατανοεί πως ο πολιτισμός επιδρά στην ηγεσία, δηλαδή να διαχειρίζεται τις δικές του πρακτικές, αλλά και τις προσδοκίες των συνεργατών του. Έχοντας μελετήσει εγχειρίδια μάνατζμεντ οφείλει να γνωρίζει βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία, που θα πρέπει να έχει ένα άτομο σε ηγετική θέση ανεξαρτήτως κουλτούρας: υψηλό επίπεδο αξιοπρέπειας, με αξίες και στοιχεία δικαιοσύνης, να είναι ικανός, χαρισματικός, με διακρίσεις, με εξοικείωση ως προς την ομάδα και τον άνθρωπο, καθώς και να διαθέτει καλές διαπροσωπικές ικανότητες.

Οι ηγέτες θα πρέπει να καλλιεργούν τόσο κατά τη διάρκεια των σπουδών τους, όσο και κατά την πρακτική τους τα μέσα για να κατανοούν καλύτερα τις διαφορές με τους πολιτισμούς, που αλληλεπιδρούν. Καλλιεργώντας μία παγκόσμια νοοτροπία θα βοηθήσει τους ηγέτες να γεφυρώσουν τις διαφορές τους, να θέσουν όρια και να αποφύγουν πολιτισμικές παρανοήσεις (Veldsman, Johnson, Andrew, 2016). Η ηγεσία κατευθύνει και ενωποιεί τους εργαζομένους προς ένα κοινό στόχο, γεγονός που αρκετές φορές μπορεί να κρίνεται πιο δύσκολο όταν οι συνεργάτες προέρχονται από άλλους πολιτισμούς, με αποτέλεσμα να ποικίλουν οι προσδοκίες ανά κουλτούρα. Ωστόσο, έχοντας την ευθύνη εν μέσω πολιτισμικών διαφορών, κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει μία στοχευμένη και κατευθυνόμενη ηγεσία (Veldsman et al., 2016). Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα, που πρεσβεύει η εκάστοτε επιχείρηση, δηλαδή οι υποθέσεις, οι αξίες και οι

πεποιθήσεις σύμφωνα με τις οποίες, ολοκληρώνεται η εργασία και ο τρόπος συμπεριφοράς των εργαζομένων, αποτελεί καθοριστικό και δεσμευτικό παράγοντα συνεργασίας με το εξωτερικό.

Η γνώση του πολιτισμού, στον οποίο απευθύνεται κανείς αποτελεί φυσικά ένα χρήσιμο εργαλείο κατα τις διαπολιτισμικές επαφές. Ωστόσο, η βιβλιογραφία ως προς την επικοινωνία αποκαλύπτει πως η επιτυχία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας βασίζεται εν τέλει σε πέντε βασικές δεξιότητες: την ικανότητα να επικοινωνεί κανείς διαπροσωπικά, την προσαρμογή σε διαφορετικά κοινωνικά συστήματα, την ικανότητα να δημιουργεί κανεί διαπροσωπικές σχέσεις και να κατανοεί το διπλανό του, δηλαδή στη γλώσσα του μάνατζμεντ: διαπροσωπική ικανότητα, κοινωνική διάδραση, πολιτισμική ενσυναίσθηση, χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητα διαχείρισης (Gandolfi, 2012). Συγκεκριμένα, τη στιγμή της διαπροσωπικής επικοινωνίας σημαντική είναι η ευελιξία, με την οποία το άτομο αποφεύγει τυχόν παρανοήσεις και δηλώνει με τη στάση του αυτοπεποίθηση. Οι παραπάνω δεξιότητες ταυτίζονται ουσιαστικά με τα χαρακτηριστικά της πολιτισμικής νοημοσύνης, όπως παρουσιάστηκαν σε προηγούμενη ενότητα: (βλ. ενότητα 5.1, Συζήτηση περί του διερευνητικού ερωτήματος). 1. Μεταγνώση (στρατηγική – σχεδιασμός), 2. Γνώση (άποψη ως προς τα διαφορετικά κοινωνικά συστήματα και νόρμες), 3. Κίνητρο (αυτοπεποίθηση, συνείδηση και ενσυναίσθηση) και 4. Συμπεριφορά (προσαρμογή ως προς τις λεκτικές και μη-λεκτικές συμπεριφορές).

Η επίδραση, που οφείλει να ασκεί ο ηγέτης στα πλαίσια της ομάδας περιλαμβάνει την κριτική του ικανότητα (critical skills), αλλά και τον τρόπο, με τον οποίο μεταφέρει τους στόχους, τον ρόλο και τους κανόνες σε μία πολυπολιτισμική ομάδα (Matveev, 2002). Η οποιαδήποτε αμφιβολία του θα πρέπει να μην είναι εμφανής από τους διαπολιτισμικούς συνεργάτες του, δείχνοντας υπομονή και ανεκτικότητα σε όποια τυχόν πολιτισμική αμφισημία. Σημαντικότερο όλων κρίνεται η πολιτισμική συναίσθηση, η στάση του ατόμου να δείχνει κατανόηση και σεβασμό

στο πολιτισμικό υπόβαθρο του εκάστοτε συνεργάτη του. Γενικώς, το πολιτισμικά ευαίσθητο και με συναίσθηση άτομο έχει βαθιά αίσθηση ως προς τη διερεύνηση άλλων πολιτισμών (Matveev, 2002).

Η ηγεσία στον διαπολιτισμικό τομέα αποτελεί ένα συνδυασμό πολλών παραγόντων, που όμως μπορεί σταδιακά να εξελιχθεί ατομικά. Η διαπολιτισμική διαχείριση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να δρα μέσω της επαφής του με το περιβάλλον, να αναγνωρίζει την εκάστοτε κατάσταση, που μπορεί να εμποδίζει την επικοινωνία, να αποφεύγει ακατάλληλες αντιδράσεις, αλλά και να ανταποκρίνεται επικοινωνιακά (Chen, Starosta, 1996). Η διαπολιτισμική επικοινωνία συνεπώς, δεν απαιτεί μόνο γνώσεις και οργανωμένη δράση, αλλά και το κατάλληλο κίνητρο. Η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως χαρισματική (transformational leadership), επιδρώντας θετικά στους συνεργάτες της, ενισχύοντας το ενδιαφέρον τους και βγάζοντας τον καλύτερο εαυτό τους με βάση τους στόχους της επιχείρησης.

Έχοντας αναλύσει σε αυτό το σημείο, πως οφείλει ο ηγέτης να δρα διαπολιτισμικά, οδηγούμαστε σε λογικά συμπεράσματα, που αναφέρονται σε όλα τα στοιχεία, που έχουμε επεξεργαστεί από την αρχή αυτής της μελέτης για τον επιχειρηματικό κλάδο.

5.2 Συμπέρασμα

Σε έναν τομέα, όπως ο επαγγελματικός – οργανωσιακός τομέας, η επίδραση της παγκοσμιοποίησης είναι ιδιαίτερα αισθητή. Άτομα με ηγετική θέση καλούνται να «χτίσουν» σχέσεις εμπιστοσύνης με συναδέλφους τους ανά τον κόσμο, γεγονός που αποτελεί ακόμα μεγαλύτερη πρόκληση από τη δράση τους εντός των ορίων της δικής τους κουλτούρας.

Όπως και στην ταραγμένη περίοδο των Εμπόλεμων Βασιλείων της εποχής του Σουν-Τζου, ο επιχειρηματικός κόσμος σήμερα αντιμετωπίζει συνεχείς προστριβές και αλλαγές συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών, καθώς προσπαθούν να επιβιώσουν και να επιτύχουν ανά τον κόσμο (Mac Neilly, 2012). Ο ικανός ηγέτης σύμφωνα με τον Σουν-Τζου, θα πρέπει να βασίζεται κυρίως στον ισχυρό χαρακτήρα του και όχι στη δημιουργία εικόνας. Να ηγείται με πράξεις και όχι με λόγια και να δίνει κίνητρο στους συνεργάτες του, όχι μόνο ως προς τα υλικά αγαθά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ασκώντας επίδραση στο ήθος τους, δηλαδή την πεποίθηση ότι ο σκοπός τους είναι ηθικός, όπως και στον πόλεμο, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο τη δέσμευσή τους (Michaelson Gerald, Michaelson Steven, 2010). Θα πρέπει ο ηγέτης να εξελίσσει την ικανότητά του ως προς την αποφυγή παρανοήσεων και η στρατηγική του να κατευθύνει την επιχείρηση και όχι το αντίθετο.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν παράλληλα σήμερα, να καλλιεργήσουν την πολιτισμική νοημοσύνη με σκοπό τη διεύρυνση των αγορών, τη σωστή λήψη αποφάσεων με τους εταίρους στο εξωτερικό, συμβάλλοντας στην εξέλιξη των διαπολιτισμικών επαφών. Σε αυτό το σκοπό συμβάλλει η αυτοπεποίθηση και το κίνητρο του ατόμου κατά τη διαπολιτισμική επικοινωνία, η πρότερη γνώση των ιδιομορφιών της εκάστοτε κουλτούρας (οικονομία, οικογένεια, μόρφωση, θρησκεία, αξίες, αλλά και ο τρόπος δράσης του λαού). Όπως ο στρατηγός σε μία μάχη οφείλει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του εδάφους, έτσι εδώ το έδαφος παρομοιάζεται με την αγορά εργασίας, όπου ο ηγέτης οφείλει να λάβει υπόψιν τη σκηνή της δράσης πχ. τοποθεσία, τιμές, προϊόν κ.ά. (Michaelson G., Michaelson S., 2010). Στρατηγική, οργάνωση και προσαρμοστικότητα στις συνθήκες αποτελούν συνάμα το κλειδί της διαπολιτισμικής επικοινωνίας.

Από την προκείμενη έρευνα εξάγονται συμπεράσματα για τη δράση των μικρομεσαίων μάνατζερ στον ελλαδικό χώρο. Οι βαθιά ριζωμένες αξίες της ελληνικής κουλτούρας και οι ιστορικές επιρροές συμβάλλουν στη δημιουργία συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, που εξελίσσονται λόγω παγκοσμιοποίησης, αλλά δεν εξαλείφονται εντελώς. Η ελληνική οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με την έρευνα χαρακτηρίζεται από σχετικά χαμηλά επίπεδα γνωστικής πολιτισμικής νοημοσύνης. Ωστόσο, η ευελιξία και το υψηλό κίνητρο αποτελούν το μέσο για την επιτυχή διαπολιτισμική επικοινωνία.

Η συγκεκριμένη έρευνα μελετώντας την επίδραση της CQ στον επιχειρησιακό τομέα στοχεύει να συμβάλλει στην περιορισμένη βιβλιογραφία της πολιτισμικής νοημοσύνης (CQ) στον ελλαδικό χώρο, παραθέτοντας και συσχετίζοντας δύο καίρια διαχρονικά, αλλά και αλληλοεπιδρώμενα στοιχεία στην εποχή μας, τον πολιτισμό και την ηγεσία.

Στο επόμενο απόσπασμα θα δοθούν οι περιορισμοί της έρευνας ως προς τη χρήση του ερωτηματολογίου από τους ερωτηθέντες, αλλά και σε πρακτικές ίσως δυσκολίες ή παρανοήσεις του νοήματος κατά την εφαρμογή του, που χρήζουν προσοχής.

5.3 Περιορισμοί έρευνας

Όπως κάθε έρευνα έτσι και στην προκείμενη υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί. Στόχος ήταν να δοθεί ένα δείγμα στάσης και συμπεριφοράς των μάνατζερ στον επιχειρηματικό χώρο όσον αφορά τις διαπολιτισμικές τους ικανότητες, γεγονός που σε μεγάλο βαθμό επετεύχθει. Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα δείγματα ήταν τυχαία κατά κύριο λόγο από συγκεκριμένες περιοχές ανά την Ελλάδα, αναδεικνύοντας την εθνική κουλτούρα. Θα πρέπει όμως να ληφθεί υπόψιν ότι το αποτέλεσμα δειγματοληπτικά δε μπορεί να καλύψει γεωγραφικά εξ ολοκλήρου κάθε

περιοχή και κάθε εργασιακό τομέα της χώρας. Αποτελεί μία πρόιμη έρευνα της CQ, δίνοντας το ένευσμα σε περαιτέρω έρευνες στον ελλαδικό, επιχειρησιακό χώρο.

Κατά τη διεξαγωγή της αξίζει να σημειωθεί, πως τα αποτελέσματα βασίζονται σε δηλώσεις των ίδιων των συμμετεχόντων (self-reports). Όπως και σε άλλες έρευνες, υπάρχει το ενδεχόμενο κυρίως λόγω αποδοχής των συμμετεχόντων στον κλάδο τους να δίνουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις ή να μη δίνονται ακριβή στοιχεία κατά την καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων, δηλαδή πληροφορίες, όπως η ηλικία. Ως φυσικό επακόλουθο, θα ήταν πιθανόν οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο CQS να απεικονίζουν υψηλότερο βαθμό πολιτισμικής νοημοσύνης. Προς αποφυγή αυτού του κωλύματος και με στόχο την επιτυχή έρευνα, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν τόσο μέσω e-mail, όσο και στην αρχή της φόρμας συμπλήρωσης του CQS για τους ηθικούς όρους της έρευνας και την εμπιστευτικότητα των αποτελεσμάτων, καθώς η χρήση τους έγκειται αποκλειστικά και μόνο στη μελέτη και παρατήρηση της CQ.

Το ερωτηματολόγιο CQS μεταφράστηκε από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα, με στόχο την καλύτερη δυνατή μεταφορά του νοήματος στα ελληνικά, αλλά και προσαρμογή του στην ελληνική κουλτούρα. Κατά την πιλοτική εφαρμογή του δεν υπήρχαν δυσκολίες και δεν αναφέρθηκαν κάποια ιδιαίτερα προβλήματα κατανόησης πέραν κάποιων σημείων. Ερωτήσεις όπως η θέση ευθύνης των ερωτηθέντων ήταν κατανοητή με διαφορετικό τρόπο από μικρό ποσοστό, καθώς σε εξαιρετικές περιπτώσεις δόθηκε η απάντηση «ναι», ενώ επιθυμητή ήταν η συγκεκριμένη θέση ευθύνης στην επιχείρηση, όπου απασχολούνται. Αναφορικά με το γνήσιο ερωτηματολόγιο προέκυψε η δυσκολία μετάφρασης στα ελληνικά της φράσης: *‘‘I know the marriage systems of other cultures’’*. Σε πρώτο πλάνο δεν είναι ξεκάθαρο αν απευθύνεται αποκλειστικά στην σύναψη σχέσεων ή γάμου σε άλλες κουλτούρες. Μετά από συζήτηση με φιλόλογο αγγλικής γλώσσας προέκυψε από κοινού ως καταλληλότερη η φράση *«Γνωρίζω το*

οικογενειακό σύστημα άλλων πολιτισμών», η οποία ήταν και κατανοητή από το σύνολο των ερωτηθέντων. Παρά τους περιορισμούς αυτού του εργαλείου έρευνας, θεωρείται και από μελέτη άλλων ερευνών ένα αξιόπιστο μέσο διερεύνησης της CQ, το οποίο διαθέτει και ψυχομετρικές ιδιότητες. Η δομή του φαίνεται ότι καλύπτει τις προβλεπόμενες θέσεις, ενώ η ακρίβεια ως προς το θεωρητικό μέρος και τα κριτήρια έχει επιτευχθεί. Ως σημείο σύγκλισης της CQ με άλλες μεταβλητές θα μπορούσε να αναφερθεί η πολιτισμική διαχείριση, η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η γνωστική προσέγγιση, η προσωπικότητα, η κοινωνική αποδοχή (Barzykowski, Majda, Szkup, Przyłęcki, 2019).

Στην Ελλάδα ικανότητες, όπως η πολιτισμική νοημοσύνη εξελίσσονται τα τελευταία χρόνια σε τομείς της εκπαίδευσης με αφορμή τις μεγάλες εισροές προσφύγων στην χώρα. Κατά συνέπεια, δίνεται βάρος στη μετεκπαίδευση των καθηγητών στον τομέα της διαπολιτισμικότητας. Στον επιχειρηματικό τομέα αποτελεί στην πραγματικότητα αναπόσπαστο κομμάτι της επικοινωνίας, αλλά και τομέα που θα μπορούσε να εξελιχθεί περαιτέρω, παρά τις τρέχουσες εξελίξεις της πανδημίας. Άλλωστε, «κάθε διαδικασία, που αυξάνει την αυτογνωσία του ατόμου, που ενισχύει την ικανότητά του να ελέγχει τον εαυτό του και το περιβάλλον του, αξίζει να αναπτυχθεί» (Κουργιαντάκης, 2019), πόσο μάλλον στον επαγγελματικό χώρο του.

5.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Βασικό χαρακτηριστικό για να κατανοήσει κανείς την πολιτισμική νοημοσύνη είναι να εξετάσει πώς αυτή επιδρά στο άτομο. Προγενέστερες έρευνες της πολιτισμικής νοημοσύνης μπορούν να ταξινομηθούν ευρέως σε έρευνες με ατομικές μεταβλητές ή μεταβλητές ανάλογα την κατάσταση (Ng & Earley, 2006). Οι ατομικοί παράγοντες σχετίζονται με δημογραφικά στοιχεία

(πχ. εμπειρία σε διεθνές επίπεδο), χαρακτηριστικά προσωπικότητας και σταθερές μεταβλητές (π.χ. άγχος), ενώ οι παράγοντες σχετιζόμενοι με την κατάσταση περιγράφουν την φύση της εργασίας, τον ατομικό ρόλο ή το ομαδικό οργανωσιακό περιβάλλον (Liao, Thomas, 2020). Η συγκεκριμένη μελέτη ανέλυσε στοιχεία του ατόμου, αλλά παράλληλα και τον ατομικό ρόλο του στα πλαίσια της ηγεσίας κατά τις διαπολιτισμικές επαφές. Όπως ήδη έχει αναφερθεί από την Ang & Al (2007) περαιτέρω έρευνα θα ήταν ενδιαφέρον αν πραγματοποιηθεί στο πώς το ερωτηματολόγιο CQS επιδρά με μεταβλητές, που δε σχετίζονται μόνο με το άτομο ως μάνατζερ στην επιχείρηση, αλλά και με παράγοντες, που αφορούν την ομάδα (συγκρουσιακό μάνατζμεντ, ομαδική και οργανωσιακή δημιουργία, συνεργασία). Σε αυτό το σημείο, ως θέμα προς διερεύνηση θα ήταν η δράση της ομάδας ως σύνολο σε επαγγελματικό διαπολιτισμικό περιβάλλον ή και ο ρόλος του ηγέτη, αλλά και η συνεργατική του στάση με την ομάδα στοχεύοντας στο καλύτερο αποτέλεσμα κατά τις επαφές με το εξωτερικό.

Μία δεύτερη πρόταση θα ήταν η μελέτη μεταξύ της πιθανής σχέσης της πολιτισμικής νοημοσύνης και άλλων μεταβλητών, όπως της προσωπικότητας ή των επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων ανά κλάδο. Σε αυτή την περίπτωση ξεκινώντας από το άτομο θα μπορούσε κανείς να προχωρήσει στο όλον, διευρύνοντας χαρακτηριστικά επικοινωνίας των εργαζομένων σε συγκεκριμένο χώρο εργασίας, παραδείγματος χάριν την γενικότερη στάση και συμπεριφορά σε μία δικηγορική εταιρεία ή σε μία εταιρεία μάρκετινγκ με διαπολιτισμικές επαφές.

Τρίτον, ως προς τη διαχείριση διαπολιτισμικών ομάδων στον επαγγελματικό τομέα της Ελλάδος, ενδιαφέρον τομέας προς μελέτη θα ήταν ο συσχετισμός όλων ή δύο εκ των τριών τύπων νοημοσύνης: social intelligence (SI), emotional intelligence (EI) και cultural intelligence (CQ) σε επιχειρησιακό περιβάλλον. Ιδιαίτερο αντικείμενο μελέτης των τύπων νοημοσύνης θα ήταν ο τουριστικός τομέας, σε τί βαθμό δηλαδή, επηρεάζει η ενσυναίσθηση σε συνδυασμό με την

ικανότητα επαφής με άτομα άλλων χωρών, με στόχο την ανάπτυξη του τουρισμού και την ενίσχυση της οικονομίας. Σύμφωνα με το άρθρο: *‘Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence’* (Mahlagha, Levent, Glauco, 2018) εργαζόμενοι με συναισθηματική νοημοσύνη κρίνονται ικανότεροι να κατανοήσουν, να διαχειριστούν τα συναισθήματα των άλλων, τα οποία βοηθούν στην αναγνώριση πιθανών αιτιών σύγκρουσης με τους πελάτες και να εξελίσσουν στρατηγικές επίλυσης κρίσεων ενθαρρύνοντας την θετική διάδραση και απόδοση στην εξυπηρέτησή τους (Kim, 2012). Ας σημειωθεί επίσης, πως ο υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλει στην ικανότητα των εργαζομένων για δημιουργική επίδοση μέσω των γνωστικών ικανοτήτων όπως η λογική, η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων (Jafri, 2016).

Σε κάθε περίπτωση, η προαναφερθείσα ανάλυση της έρευνας στοχεύει να αποτελέσει ένα πρώιμο στάδιο σκέψης και σχολιασμού της ικανότητας των Ελλήνων μάνατζερ να προσαρμόζονται, αλλά και να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες κατά την επικοινωνία ατόμων της ίδιας επαγγελματικής θέσης, αλλά με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, συμπεριφορά, συνήθειες, αλλά και προσωπικότητα.

5.5 Επίλογος

Οι επιχειρήσεις στην τρέχουσα παγκοσμιοποιημένη εποχή αντιμετωπίζουν με διαφορετική ματιά την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Δεν περιορίζονται μόνο στα διαφημιστικά και οικονομικά τους εγχειρήματα, αλλά σχετίζονται με πολιτικούς, κοινωνικούς, επιστημονικούς, πολιτισμικούς και θρησκευτικούς φορείς (Amiri et al., 2010). Αυτή η αλλαγή της οπτικής τους

οφείλεται στις διαπολιτισμικές διαφορές μεταξύ των πελατών τους, τις οποίες μπορούν να αντιμετωπίσουν εξελίσσοντας συγκεκριμένες ικανότητες, όπως η πολιτισμική νοημοσύνη.

Πιο συγκεκριμένα οι ηγέτες καλούνται να μετατρέψουν αυτές τις πολιτισμικές διαφοροποιήσεις από «βάρος» σε προτέρημα για την επιχείρηση. Οι πολιτισμικά ικανοί και συνειδητοποιημένοι μάνατζερ θα πρέπει να έχουν όραμα, αξίες και ενδιαφέρον. Να αναζητούν την ενότητα, λαμβάνοντας υπόψιν το διαφορετικό τρόπο σκέψης και πιστεύω, τη διαφορετική πολιτισμική προέλευση.

Η παρούσα μελέτη στοχεύοντας να αναδείξει το εύρος των ικανοτήτων κατά τη διαχείριση της ηγεσίας μεταξύ πολιτισμών, αποτελεί ταυτόχρονα μία μορφή αναστοχασμού για βελτίωση των αδυναμιών τους στον ελλαδικό χώρο. Η γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη, η οποία θεωρείται με βάση την παραπάνω έρευνα σημείο βελτίωσης των Ελλήνων μάνατζερ, μπορεί να ενισχυθεί, όχι μόνο με την στείρα απόκτηση γνώσεων, αλλά με τη στρατηγική της πολιτισμικής συναίσθησης - αντίληψης (cultural awareness). Εξασκώντας ο ηγέτης την πολιτισμική συναίσθηση, κατανοεί πως η εκάστοτε κουλτούρα μπορεί να διαμορφώσει τη σκέψη και συμπεριφορά της επικοινωνίας, ταυτόχρονα με τη γνώση των βασικών στερεοτύπων άλλων πολιτισμών.

Η απόκτηση απαραίτητων δεξιοτήτων κατά τη διαπολιτισμική διαχείριση, όπως η πολιτισμική γνώση, η μεταγνώση, η πολιτισμική νοημοσύνη με βάση το κίνητρο και τη συμπεριφορά, αλλά και οι υπόλοιποι ρόλοι στα πλαίσια της ηγεσίας είναι ένα ταξίδι, που απαιτεί στοχασμό, πρακτική και εμπειρία. Κατά τον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο Αριστοτέλη: *«Είμαστε αυτό, που κάνουμε επανειλημμένως. Η τελειότητα δεν είναι απλά μία πράξη, αλλά μία συνήθεια»* (Dolan et al., 2015).

Βιβλιογραφία

Ξένη:

Abbe A., Gulick M.V., and Hermann J. L. (2007). *Cross-cultural Competence in Army Leaders: A Conceptional and Empirical Foundation*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Ahtola, E. (2017): *Master Thesis. Leadership in multicultural working environment*. Haaga Helia University of Applied Sciences. Ανακτήθηκε από: <https://www.theseus.fi/handle/10024/138367> (πρόσβαση 18/12/2020)

Amiri, A. N., Moghimi, S. M., & Kazemi, M. (2010). *Studying the relationship between cultural intelligence and employees' performance*. European journal of Scientific Research, 42(3), 418-427. Ανακτήθηκε από: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Mxerq8OI6bsJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5&scioq=metacognitive+cultural+intelligence (πρόσβαση 04/04/2021)

Ang S., Rockstuhl T., and Tan Mei L. (2015). *Cultural Intelligence and Competencies*. International Encyclopedia of the Social and Behavioral Studies, 2. Edition, 5. Singapore: Elsevier. Ανακτήθηκε από: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:t6hON1mkhhcJ:scholar.google.com/+empirical+studies+on+cultural+intelligence+scale&hl=en&as_sdt=0,5 (πρόσβαση 20/01/2021)

Ang, S., and Van Dyne, L. (2015). *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, Measurements and applications*. London and New York: Routledge.

Barjakowsky, K., Majda, A., Malgorzata, S., and Przyłęcki P. (2019). *The Polish version of the Cultural Intelligence Scale: Assessment of its reliability and validity among healthcare professionals and medical faculty students*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225240> (πρόσβαση 04/02/2021)

Bauer, A. M., and Meyerhuber, M. (2020). *Empirical Research and Normative theory: Transdisciplinary Perspectives on Two methodical traditions between separation and Interdependence*. Boston: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110613797>

Beckers, A., and Bsat, M. (2014). *An analysis of intercultural business communication*. Journal of Business Behavioral Studies 26, 143.

Burgon, K. J., Kuerero, K. L., and Floyd, K. (2010). *Non-verbal Communication*. London and New York: Routledge.

David, D. T., and Inkson, C. K. (2017). *Cultural Intelligence. Surviving and Thriving in the Global Village*. Oekland: Berett – Koehler Publishers.

Dolan, S., Kawamura, L., and Marin, K. (2015). *Cross Cultural Competence. A Field Guide for Developing Global Leaders and Managers*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.

Dorfman W. P., and Howel P. J. (1988). *Dimensions of National Culture and effective Leadership patterns: Hofstede revisited*. *Advances in International Comparative Management*, Vol. 3, 127-150.

Furrer, O., Bücker, J., and Lin, Y. (2015). *Measuring Cultural Intelligence: A new Test of the CQ Scale*. *International Journal of Cross Cultural Management*. 31 (1), 40-55.

<https://doi.org/10.1177/1470595815606741>

(πρόσβαση 01/01/2020)

Gandolfi, F. (2012). *A Conceptual Discussion of Transformational Leadership and Intercultural Competence*. *Review of International Comparative Management*, 13, 522-534.

George, J. J. (2000). *Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence*. London: SAGE.

<https://doi.org/10.1177/0018726700538001>

(πρόσβαση 02/01/2020)

Hofstede, G. (2011): *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2 (1). Ανακτήθηκε από:

<https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>

(πρόσβαση 28/12/2020)

Javidan, M., and Dastmalchian. A.: (2009). *Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies*. *Asia Pacific of Journal ressources* 47.

<https://doi.org/10.1177/1038411108099289> (πρόσβαση 29/12/2020)

Liao, Y., and David, C. T. (2020) *Cultural Intelligence in the World of Work. Past, Present, Future*. Switzerland: Springer Nature.

Liu S., Volcic Z., and Gallois C. (2010). *Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Επικοινωνία. Παγκόσμιοι πολιτισμοί και πλαίσια*. Αθήνα: Gutenberg.

Livermore, D. (2015). *Leading with Cultural Intelligence: The real secret to success*. New York: Kindle Edition.

Maccreadie, C. (2018). *Sun Tzu's the Art of War. A 52 brilliant ideas interpretation*. Oxford: The Infinite ideas Company.

Mahlagha, D., Levent, A., and Glauco, De Vita (2018). *Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence*, *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.014>.
(πρόσβαση 01/03/21)

Maletzke, G. (1996). *Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mc Neilly, M. (2012). *Sun Tzu and the Art of Business. Six strategic principles for managers*. New York: Oxford.

Michaelson, A. G., and Michaelson, S. (2010). *The Art of war for Managers. 50 Strategic rules. Updated for today's Business*. United States of America: Adams media.

Prati, L. M., Ceasar, D., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). *Emotional Intelligence, Leadership effectiveness, and Team outcomes*. The International Journal of Organizational Analysis, 11(1), 21-24. Ανακτήθηκε από: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb028961/full/html?skipTracking=true>
(πρόσβαση 01/01/2020)

Robson, C. (2007). *How to do a research project. A guide for undergraduate students. Qualitative Research in Psychology*. 4, 349, doi: 10.1080/14780880701533319.
(πρόσβαση 20/03/2021)

Samovar, A. L., Poster, E. R., and McDaniel, R. E.. (2010). *Communication between cultures*. Boston: Wadsworth.

Saville P., and Wilson E. (1991) *The reliability and validity of normative and ipsative approaches in the measurement of personality*. Journal of Occupational Psychology, 64, 219-238. Ανακτήθηκε από: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00556.x>
(πρόσβαση 28/02/2021)

Soares A., Minoo F., and Shoham A. (2007). *Hofstede's dimensions of culture in international market studies*. Journal of Business Research, 60, 277-284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.018> (πρόσβαση 25/03/2021)

Sukamolson, S. (2017) *Fundamentals of quantitative research*. Language Institute of Chulalongkorn University 1, 2-3.

Triandis, H. C. (2006). *Cultural Intelligence in Organizations*. Group and Organization Management, 31 (1), 20-26. DOI: 10.1177/1059601105275253
(πρόσβαση 12/01/2020)

Tzu, R., and Yeh, H. S. (2004). *The Art of Business. In the footsteps of giants*. Taiwan: Zero Time Publishing.

Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). *Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. Leading across differences*, 4(2), 131-138.

Veldsman, T., Johnson, A. J., and Mandosela, T. (2016) *Leadership: Perspectives from the Front Line*. Randburg, South Africa: Publishing.

Zator-Peljan, J. (2013) *Business Etiquette in Poland, Germany, France and China*. Global Management Journal. Poland: Poznan University College, 1/2, 46-52.

Ελληνική:

Γαλάνης, Π. (2013). *Εγκυρότητα και Αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες - Εφαρμοσμένη Ιατρική Έρευνα*. Archives of Hellenic medicine, 30 (1), 97-110.

EY attractiveness survey in Greece. Οι επενδύσεις ως μοχλός για βιώσιμη ανάπτυξη. Πόσο έτοιμη είναι η Ελλάδα; (Ιούλιος 2020). Ανακτήθηκε από: https://www.ey.com/el_gr/attractiveness/20/ey-attractiveness-survey-2020
(πρόσβαση 01/01/2020)

Κουγιαρντάκης, Χ. (2019). *Ασήμι στο ορυχείο, Νοημοσύνη, Νοημοσύνες, Ενσυναίσθηση και Διδακτική της Ιστορίας*. Αθήνα: εκδόσεις οσελότος.

Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις. Η εξέλιξη των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Σούν, Τζού. (2018) *Η τέχνη του πολέμου*. Αθήνα: Eurobooks.

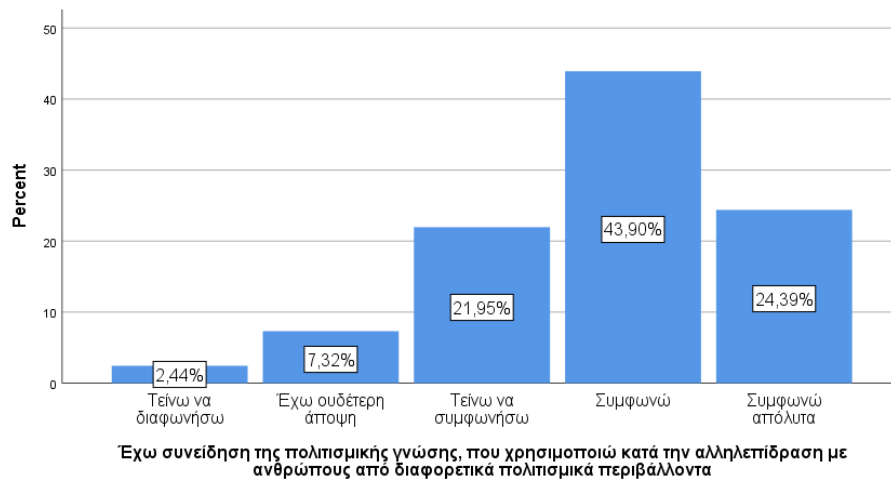
Διαδουκτιακές πηγές:

Hofstede insights. Ανακτήθηκε από: <https://www.hofstede-insights.com/country/greece/>

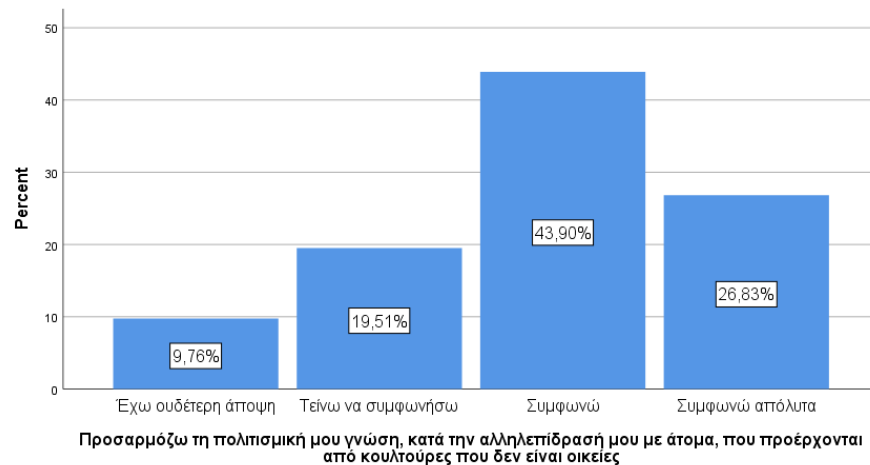
Παράρτημα 1

I. ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

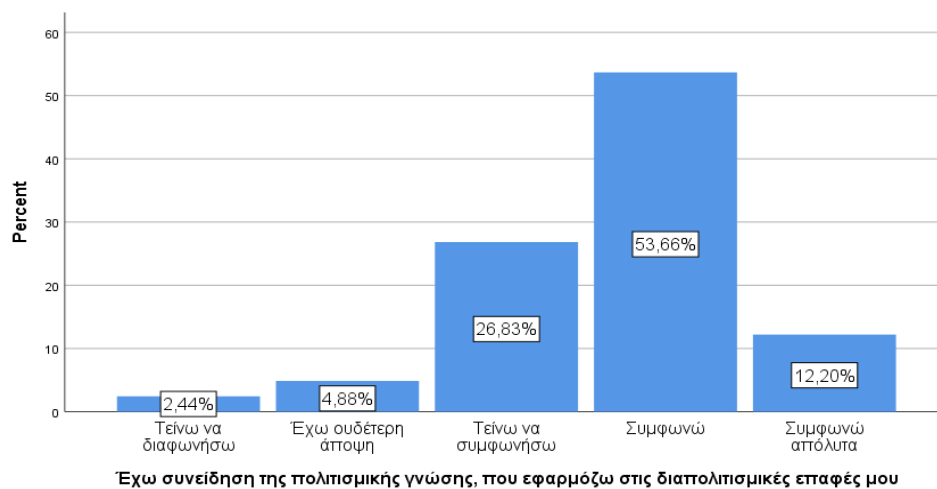
α. Μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη (Metacognitive CQ)



Γράφημα 1

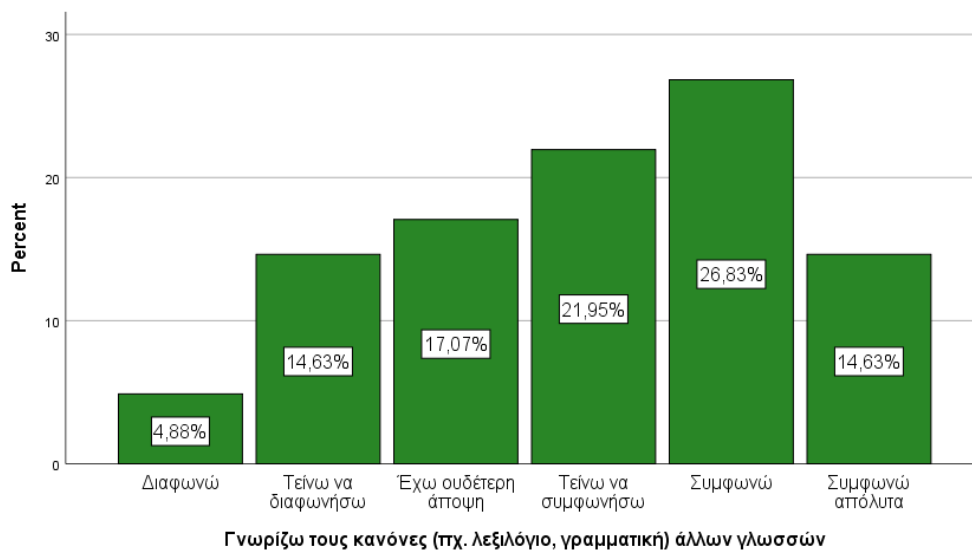


Γράφημα 2



Γράφημα 3

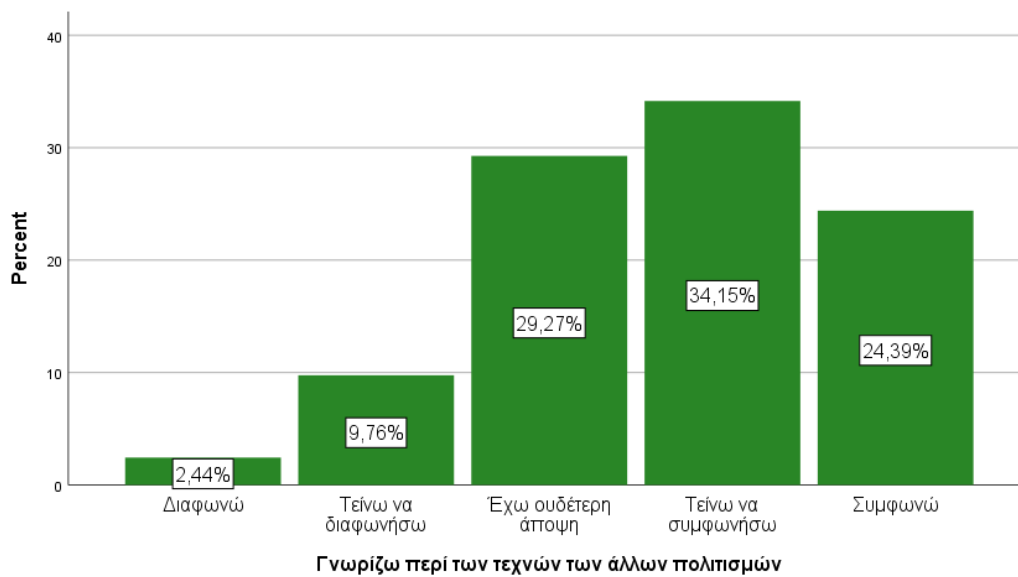
β. Γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη (Cognitive CQ)



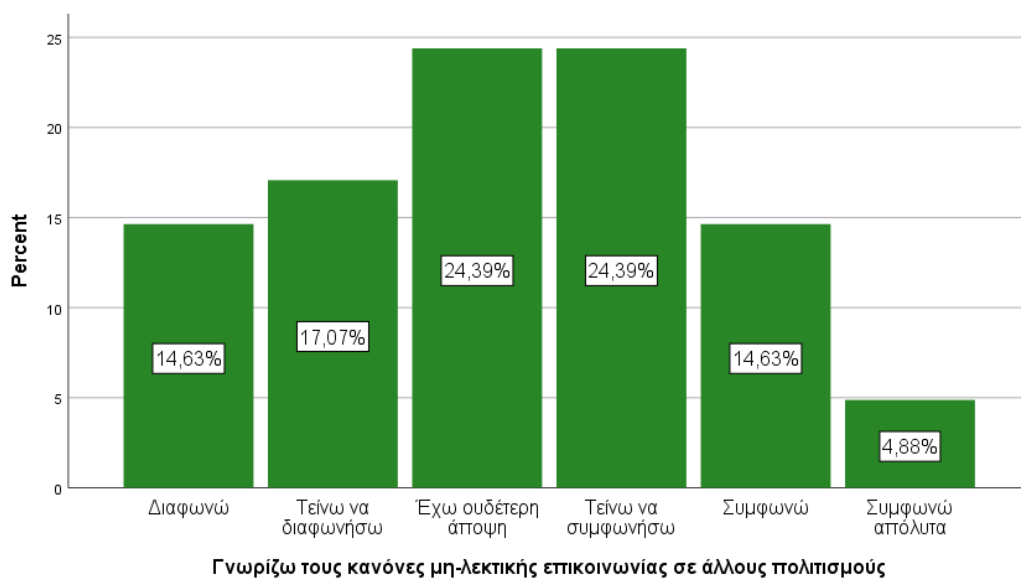
Γράφημα 6



Γράφημα 8

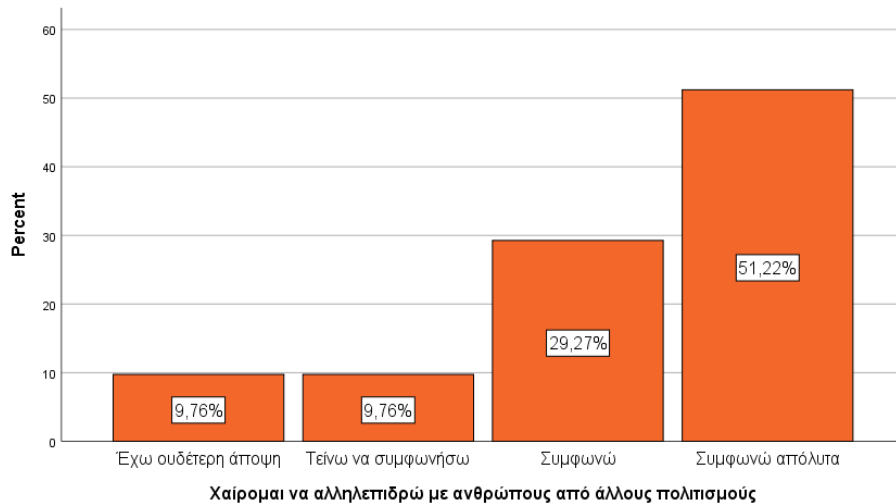


Γράφημα 9

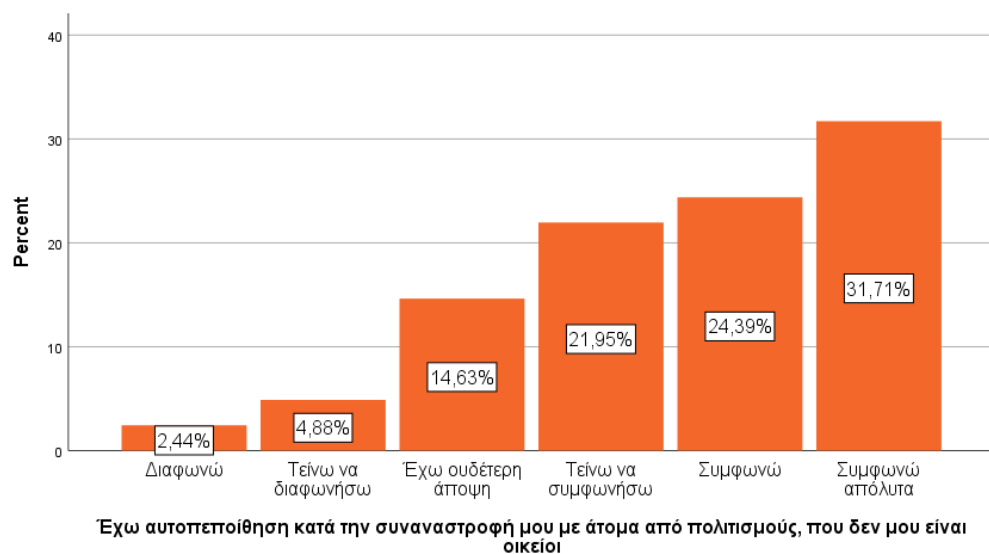


Γράφημα 10

γ. Πολιτισμική νοημοσύνη με βάση το κίνητρο (Motivational CQ)



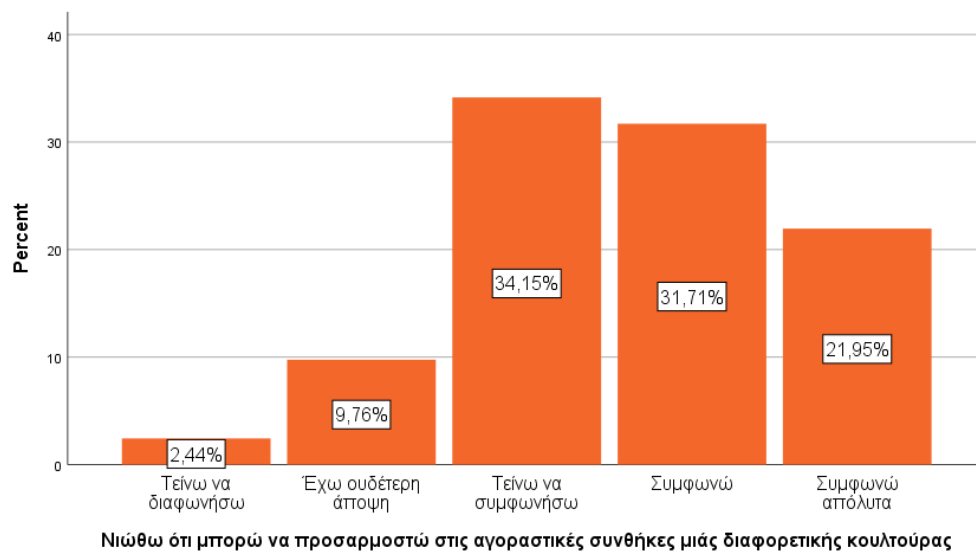
Γράφημα 11



Γράφημα 12

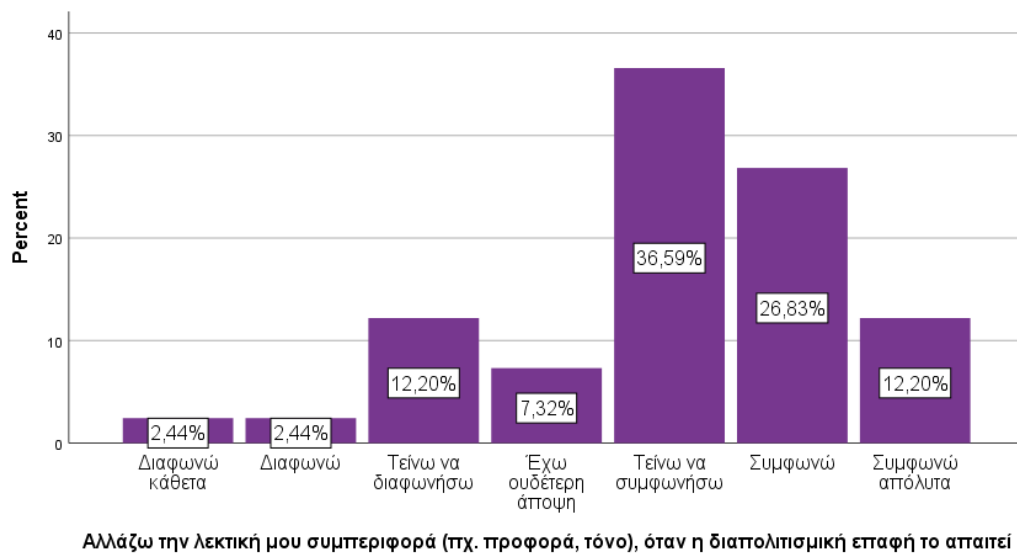


Γράφημα 13



Γράφημα 15

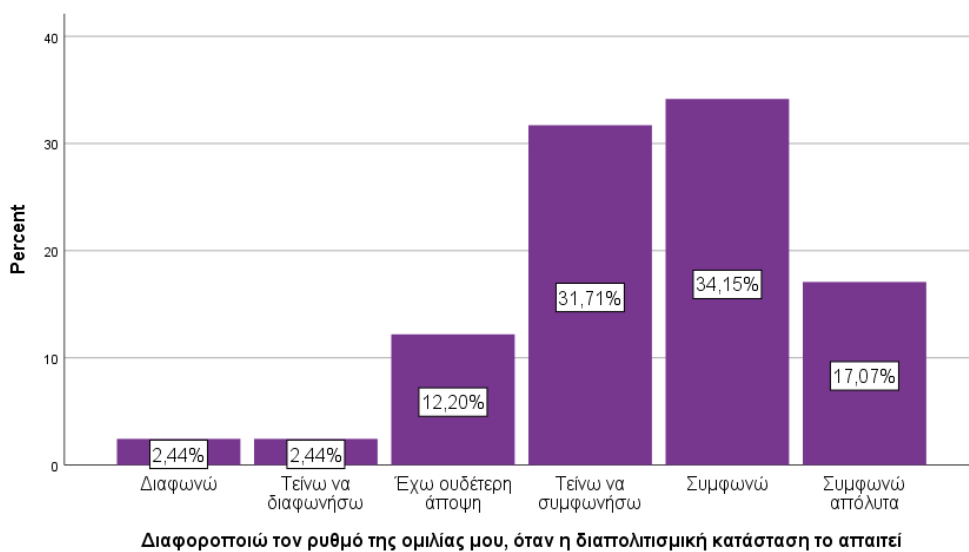
δ. Συμπεριφορική πολιτισμική νοημοσύνη (Behavioral CQ)



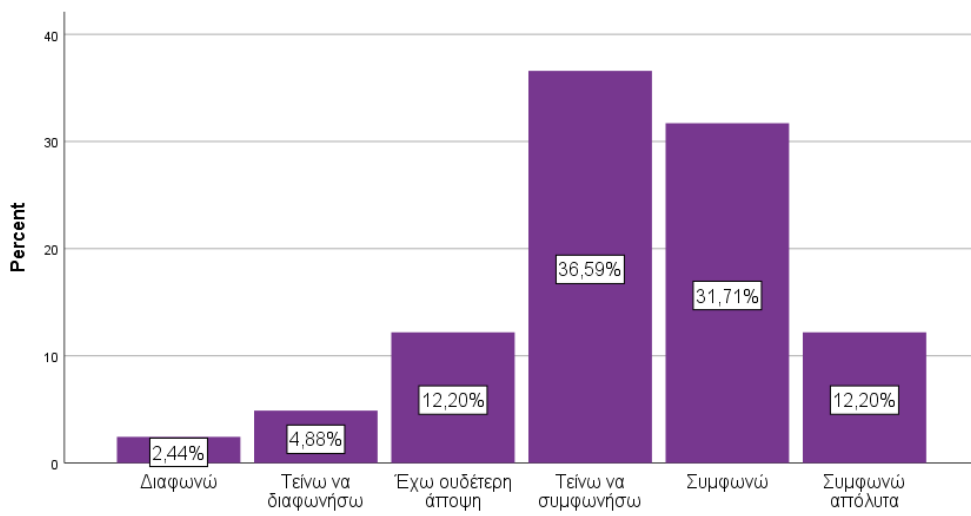
Γράφημα 16



Γράφημα 17



Γράφημα 18



Αλλάζω τη μη-λεκτική μου επικοινωνία, όταν η διαπολιτισμική κατάσταση το απαιτεί

Γράφημα 19

Παράρτημα 2

II. Ερωτηματολόγιο: ‘‘The Cultural Intelligence Scale – CQS’’

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: _____
2. Ηλικία: _____
3. Σπουδές:
 - α. Στην Ελλάδα.
 - β. Στο εξωτερικό.
4. Τίτλος σπουδών:
 - α. Βασικές σπουδές
 - β. Μεταπτυχιακές σπουδές
 - γ. Διδακτορικό
5. Κλάδος, στον οποίο εργάζεστε: _____
6. Θέση ευθύνης: _____
7. Έτη απασχόλησης στην συγκεκριμένη επιχείρηση: _____
8. Ξένες γλώσσες (ονομαστικά): _____, _____, _____.
9. Κατά τις διαπολιτισμικές επαφές εργάζεστε:
 - α. Σε ατομικό επίπεδο.
 - β. Σε ομαδικό επίπεδο.
10. Ως προς την επικοινωνία με τους συνεργάτες σας στο εξωτερικό προτιμάτε:
 - α. τη δια ζώσης επαφή.
 - β. την χρήση τεχνολογικών μέσων (skype, e-mail).
 - γ. την τηλεφωνική επικοινωνία.
11. Πόσο συχνά έως τώρα κάνετε επαγγελματικά ταξίδια στο εξωτερικό;
 - α. κάθε μήνα.
 - β. ανά χρόνο.
 - γ. περίπου κάθε δύο με τρεις μήνες.
 - δ. Καθόλου.

“The Cultural Intelligence Scale”

- 1 - διαφωνώ κάθιστα
 2 - διαφωνώ
 3 - τείνω να διαφωνήσω
 4 - έχω ουδέτερη άποψη
 5 - τείνω να συμφωνήσω
 6 - συμφωνώ
 7 - συμφωνώ απόλυτα

		Στο ερωτηματολόγιο, που ακολουθεί διαβάστε κάθε περίπτωση και επιλέξτε τί ταιριάζει σε εσάς σύμφωνα με τις ικανότητές σας. Επιλέξτε την απάντηση, που θεωρείτε ότι σας αντιπροσωπεύει καλύτερα:	1	2	3	4	5	6	7
ΜΓ	1	Έχω συνείδηση της πολιτισμικής γνώσης, που χρησιμοποιώ κατά την αλληλεπίδραση με ανθρώπους από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.							
ΜΓ	2	Προσαρμόζω την πολιτισμική μου γνώση, κατά την αλληλεπίδρασή μου με άτομα, που προέρχονται από κουλτούρες, που δεν είναι οικείες.							
ΜΓ	3	Έχω συνείδηση της πολιτισμικής γνώσης, που εφαρμόζω στις διαπολιτισμικές επαφές μου.							
ΜΓ	4	Ελέγχω την ακρίβεια της πολιτισμικής μου γνώσης κατά την αλληλεπίδρασή μου με ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες.							
ΜΓ	5	Γνωρίζω το οικονομικό και νομικό πλαίσιο άλλων πολιτισμών.							
Γ	6	Γνωρίζω τους κανόνες (πχ. λεξιλόγιο, γραμματική) άλλων γλωσσών.							
Γ	7	Γνωρίζω τις πολιτισμικές αξίες και θρησκευτικές πεποιθήσεις άλλων πολιτισμών.							
Γ	8	Γνωρίζω το οικογενειακό σύστημα άλλων πολιτισμών.							
Γ	9	Γνωρίζω περί των τεχνών άλλων πολιτισμών.							
Γ	10	Γνωρίζω τους κανόνες μη-λεκτικής επικοινωνίας σε άλλους πολιτισμούς.							

K	11	Χαίρομαι να αλληλεπιδρώ με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς.							
K	12	Έχω αυτοπεποίθηση κατά την συναναστροφή μου με άτομα από πολιτισμούς, που δε μου είναι οικείοι.							
K	13	Είμαι σίγουρος/-η ότι μπορώ να διαχειριστώ την πίεση κατά την προσαρμογή μου σε μία νέα για εμένα κουλτούρα.							
K	14	Χαίρομαι να ζω με πολιτισμούς, που δε μου είναι οικείοι.							
K	15	Νιώθω ότι μπορώ να προσαρμοστώ στις αγοραστικές συνθήκες μίας διαφορετικής κουλτούρας.							
Σ	16	Αλλάζω τη λεκτική μου συμπεριφορά (πχ. προφορά, τόνο), όταν η διαπολιτισμική επαφή το απαιτεί.							
Σ	17	Χρησιμοποιώ παύσεις και σιγή, όταν η κατάσταση το απαιτεί.							
Σ	18	Διαφοροποιώ τον ρυθμό της ομιλίας μου, όταν η διαπολιτισμική κατάσταση το απαιτεί.							
Σ	19	Αλλάζω τη μη-λεκτική μου επικοινωνία, όταν η διαπολιτισμική κατάσταση το απαιτεί.							
Σ	20	Αλλάζω τις εκφράσεις του προσώπου μου, όταν η διαπολιτισμική επικοινωνία το απαιτεί.							

***ΜΓ = Μεταγνωστική πολιτισμική νοημοσύνη (Metacognitive CQ)**

***Γ = Γνωστική πολιτισμική νοημοσύνη (Cognitive CQ)**

***Κ = Πολιτισμική νοημοσύνη με βάση το κίνητρο (Motivational CQ)**

***Σ = Συμπεριφορική πολιτισμική νοημοσύνη (Behavioral CQ)**