

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ, ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Η Ενδοπολιτισμική και η Διαπολιτισμική Ικανότητα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Η σχέση και η σημασία τους στην επικοινωνία

Θανοπούλου Χ. Δήμητρα

Α.Μ.: ΥΔΞ1810

ΚΕΡΚΥΡΑ, Απρίλιος 2024

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ, ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ (ΤΞΓΜΔ)

Η Ενδοπολιτισμική και η Διαπολιτισμική Ικανότητα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Η σχέση και η σημασία τους στην επικοινωνία

Θανοπούλου Χ. Δήμητρα

Η Διατριβή υποβλήθηκε για την απόκτηση του τίτλου Doctor of Philosophy

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή:

κ. Ιωάννης Καρράς, Αναπληρωτής Καθηγητής ΤΞΓΜΔ (Επιβλέπων)

κ. Αναστασία Παριανού, Καθηγήτρια ΤΞΓΜΔ

κ. Στέφανος Βλαχόπουλος, Καθηγητής ΤΞΓΜΔ

Copyright© Δήμητρα Χ. Θανοπούλου, 2024
All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διδακτορικής διατριβής εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της διδακτορικής διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στη συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Η παρούσα ερευνητική μελέτη είναι το αποτέλεσμα αλληλουχίας αλληλεπιδράσεων με διαφορετικά άτομα. Καθένα ξεχωριστά, άμεσα ή έμμεσα, συνέβαλε σημαντικά στην ολοκλήρωσή της. Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντά μου Αναπληρωτή Καθηγητή (Τμήμα Ξένων Γλωσσών Μετάφρασης και Διερμηνείας, Ιόνιο Πανεπιστήμιο) κ. Καρρά Ιωάννη. Μου έδειξε απόλυτη εμπιστοσύνη από την αρχή, μου έδωσε την ευκαιρία και τη δυνατότητα να ασχοληθώ με ένα θέμα που με ενδιέφερε ιδιαίτερα λόγω της ιδιότητάς μου ως δημοσίου υπαλλήλου την τελευταία εικοσαετία και μου έδωσε καθοδήγηση, εστιασμένες παρατηρήσεις, εποικοδομητικές συζητήσεις και άριστη συνεργασία. Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στους καθηγητές (Τμήμα Ξένων Γλωσσών Μετάφρασης και Διερμηνείας, Ιόνιο Πανεπιστήμιο) κ. Παριανού Αναστασία και κ. Βλαχόπουλο Στέφανο, μέλη της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής, οι οποίοι αφιέρωσαν χρόνο για να διαβάσουν τη δουλειά μου και να μου παράσχουν σχετική υποστήριξη με τις παρατηρήσεις τους, καθ' όλη την πορεία της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τα θερμά μου «ευχαριστώ» στην οικογένειά μου για την συνεχή και αμέριστη συμπαράστασή τους, καθώς και στον Σπύρο, τον Κοσμά, τη Νατάσα και τον Βασίλη. Γι' αυτό τους αφιερώνω αυτή τη δουλειά.

Περίληψη

Μέσα από την παρούσα διδακτορική διατριβή επιχειρείται να διερευνηθεί το επίπεδο της ενδοπολιτισμικής ικανότητας (ΕΙ) - ταυτιζόμενης με την διαπολιτισμική ικανότητα (ΔΙ)- των υπηρετούντων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση (ΕΔΔ) και η επίδρασή της στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία (ΕΕ). Το ερευνητικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις συνιστώσες της διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας (ΔΕΙ) (γνωστικές, συναισθηματικές, κοινωνικές) και στην πολυπολιτισμική εμπειρία και διαπολιτισμική κατάρτιση ως παραγόντων επίδρασης στις συμπεριφορές που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι στην ΕΔΔ. Αναλύονται οι έννοιες του πολιτισμού, της κουλτούρας και των υποκουλτούρων, της διαπολιτισμικότητας, της πολυπολιτισμικότητας και ενδοπολιτισμικότητας, της διαπολιτισμικής επικοινωνίας (ΔΕ) και της προσέγγισης του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ και της συμπεριφορικής δημόσιας διοίκησης. Η ενδοπολιτισμική ικανότητα (ΕΙ) μελετάται ως ταυτιζόμενη με τη διαπολιτισμική (επικοινωνιακή) ικανότητα (ΔΕΙ/ΔΙ) -όπως και η διαπολιτισμική και η ενδοπολιτισμική επικοινωνία (ΔΕ, ΕΕ)- υπό την έννοια ότι το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ συνιστά μια μορφή υποκουλτούρας στο πλαίσιο της ευρύτερης όπου η διαπολιτισμικότητα είναι παρούσα σε κάθε αλληλεπίδραση. Παρουσιάζονται πέρα από τους διατυπωμένους ορισμούς και τα μοντέλα ανάπτυξης και τα εργαλεία μέτρησης της ΔΙ, αλλά και το ειδικότερο εννοιολογικό πλαίσιο.

Ακολουθεί η μεθοδολογική προσέγγιση και η ανάλυση των ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων και εξάγονται τα σχετικά συμπεράσματα. Επιλέχθηκε η μικτή μέθοδος με συγκλίνουσα παράλληλη σχεδίαση, με τριγωνοποίηση συλλογής δεδομένων μέσω της δειγματοληψίας ευκολίας, αλλά και σύγκριση αποτελεσμάτων από τα ερωτηματολόγια, τις ημιδομημένες συνεντεύξεις και την ομάδα εστίασης. Η επεξεργασία των ποσοτικών δεδομένων έγινε με το λογισμικό SPSS ενώ των ποιοτικών με το λογισμικό NVivo. Η έρευνα

διαπιστώνει ελλειμματική ΕΕ των υπηρετούντων στην ΕΔΔ βάσει του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε, αλλά και ότι επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη ΔΕΙ/ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία διαπιστώνεται άνω του μετρίου και από χαμηλού ως μετρίου επιπέδου βάσει της ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης αντιστοίχως. Η πολυπολιτισμική εμπειρία όσο και η διαπολιτισμική κατάρτιση επιδρούν σημαντικά στο επίπεδο της ΔΕΙ/ΔΙ και κατ' επέκταση στη ΔΕ/ΕΕ. Κατόπιν των συμπερασμάτων, προτείνονται αλλαγές στον υπαλληλικό κώδικα (ΥΚ) αλλά και συνεχής επιμόρφωση μέσω σεμιναρίων του ΙΝΕΠ (ΕΚΔΔΑ), με στόχο τη βελτίωση της ΔΙ και την εξομάλυνση της ΕΕ.

Abstract

Through this doctoral thesis, an attempt is made to investigate the level of intracultural competence - identified with intercultural competence (IC/ICC) - of those serving in the Greek Public Administration and its impact on intracultural communication. The research interest focuses on the components of intercultural communication competence (cognitive, emotional, social) and on multicultural experience and intercultural training as influencing factors on the behaviors exhibited by employees in the GPA. The notions that are explored in the context of this research are: interculturality, multiculturalism, intraculturality, intercultural communication, intercultural management, behavioral public administration. Intracultural competence will be studied as identified with intercultural (communication) competence (ICC) – as well as intercultural and intracultural communication- meaning that the human resources of the Greek Public Administration constitute a form of subculture within the broader culture. According to this approach, interculturality is present in every interaction. Beyond the formulated definitions, development models, measurement tools of ICC and the specific conceptual framework are presented. What follows is the methodological approach and the analysis of qualitative and quantitative data, and the relevant conclusions are drawn. A mixed method with convergent parallel design was chosen, with triangulation of data collection through convenience sampling and comparison of results from questionnaires, semi-structured interviews, and focus group. The processing of quantitative data was done with SPSS software, while qualitative data were processed with NVivo software. The study based on the sample used confirmed the deficient intracultural communication of those serving in the Greek Public Administration, but also that it is significantly influenced by the ICC/IC of public servants, which is found to be above average and ranging from low to moderate levels based on quantitative and qualitative analysis, respectively. Both multicultural experience and intercultural training significantly affect the level of ICC and intercultural communication.

Based on the conclusions, changes are proposed in the staff code. Continuous training and professional development through Training Institute seminars (National Center for Public Administration and Local Government) are suggested to improve ICC and smooth intercultural communication.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες **1**

Περίληψη **2**

Abstract **4**

Πίνακας περιεχομένων **6**

Κατάλογος σχημάτων **10**

Κατάλογος εικόνων **11**

Κατάλογος πινάκων **11**

Κατάλογος ακρωνυμίων **12**

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή **14**

1.1 Υπόβαθρο μελέτης 14
1.2 Η πορεία και η εικόνα της ΕΔΔ ως βάση διαμόρφωσης του ερευνητικού προβλήματος .. 16
1.3 Διαμόρφωση ερευνητικού προβλήματος και ερευνητικού κενού 23
1.3.1 Δημόσια Διοίκηση 23
1.3.2 Οργανωσιακή κουλτούρα 24
1.3.3 Διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας 25
1.3.4 Διαπολιτισμική επικοινωνία στη δημόσια διοίκηση 29
1.3.5 Τί δεν έχει συζητηθεί: Ερευνητικό κενό 30
1.4 Κίνητρα παρούσας έρευνας 33
1.5 Σκοπός της έρευνας 34
1.6 Ερευνητικά ερωτήματα 35
1.7 Δομή της Διατριβής 36
1.8 Σύνοψη Κεφαλαίου 37

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση **38**

2.1 Εισαγωγή 38
2.2 Πολιτισμός-κουλτούρα-υποκουλτούρα: Η προσέγγιση της ΕΔΔ ως υποκουλτούρας 38
2.2.1 Πολιτισμός 38
2.2.2 Η έννοια της κουλτούρας και υποκουλτούρας 40
2.3 Η έννοια της διαπολιτισμικότητας και η προσέγγισή της στην παρούσα έρευνα 43
2.3.1 Διαπολιτισμική Ψυχολογία 43
2.3.2 Διαπολιτισμικότητα και Πολυπολιτισμικότητα 44
2.3.3 Η προσέγγιση της διαπολιτισμικότητας ως ταυτόσημης με την ενδοπολιτισμικότητα 46

2.4 Διαπολιτισμική Επικοινωνία (ΔΕ) 51
2.5 Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ 57
2.6 Συμπεριφορική πτυχή ΔΕ και ΔΕΙ στη δημόσια διοίκηση 60
2.7 Η έννοια της Διοίκησης και η επιλογή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στην παρούσα έρευνα 62
2.8 Διαπολιτισμική (Επικοινωνιακή) Ικανότητα (ΔΕΙ/ΔΙ) 64
2.8.1 Ορισμοί της Διαπολιτισμικής Ικανότητας 67
2.8.2 Μοντέλα ΔΙ 74
2.8.3 Μέτρηση της ΔΕΙ/ΔΙ 86
2.8.3.1 Intercultural Communication Competence Modified Instrument (ICCI) 87
2.9 Συνιστώσες της ΔΙ 88
2.9.1 Γνωστική διάσταση 89
2.9.1.1 Ανακάλυψη γνώσεων 89
2.9.1.2 Σεβασμός της διαφορετικότητας 90
2.9.1.3 Διαπολιτισμική κατανόηση 90
2.9.1.4 Πολιτισμική νοοτροπία 91
2.9.2 Συναισθηματική διάσταση 92
2.9.2.1 Ανοχή στην ασάφεια 92
2.9.2.2 Πολιτισμική ενσυναίσθηση 93
2.9.2.3 Πολυκεντρισμός 94
2.9.2.4 Συναισθηματική δύναμη 95
2.9.3 Κοινωνική διάσταση 95
2.9.3.1 Ευαισθητοποίηση σχετικά με την επικοινωνία 96
2.9.3.2 Ευελιξία συμπεριφοράς 96
2.9.3.3 Συνεργατικός διάλογος 97
2.9.3.4 Κοινωνική συνεργασία 98
2.10 Πολυπολιτισμική εμπειρία 99
2.11 Διαπολιτισμική κατάρτιση 100
2.11.1 Επαγγελματική διαπολιτισμική κατάρτιση 103
2.12 Σύνοψη Κεφαλαίου 104

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας 105

3.1 Εισαγωγή 105
3.2 Μεθοδολογική προσέγγιση: Η επιλογή της μικτής έρευνας 105
3.2.1 Μικτή μέθοδος 106
3.2.2 Τριγωνοποίηση 108
3.3 Όργανα μέτρησης 109
3.3.1 Ποσοτική μέθοδος: Ερευνητικό ερωτηματολόγιο 109
3.3.2 Ποιοτική μέθοδος: Ημιδομημένες συνεντεύξεις 113
3.3.3 Ποιοτική μέθοδος: Ομάδα Εστίασης 115
3.3.4 Αξιοπιστία και εγκυρότητα έρευνας 116
3.4 Διαμόρφωση δείγματος 117
3.4.1 Πληθυσμός στόχος και μέγεθος δείγματος 117
3.4.2 Δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling) 119
3.4.3 Δεοντολογικά ζητήματα 121
3.5 Σύνοψη Κεφαλαίου 122

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση δεδομένων και παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας 124

4.1 Εισαγωγή 124
4.2 Ποσοτική ανάλυση: Ερωτηματολόγια έρευνας 124
4.2.1 Περιγραφικά στοιχεία 125
4.2.2 Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας της κλίμακας 133
4.2.3 Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου 135

4.2.3.1 Επίπεδο διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας δημοσίων υπαλλήλων 136
4.2.3.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας δημοσίων υπαλλήλων 137
4.2.4 Ανάλυση παλινδρόμησης 151
4.3 Ποιοτική ανάλυση: Ημιδομημένες συνεντεύξεις και Ομάδα Εστίασης 155
4.3.1 Ποιοτική ανάλυση δεδομένων: ημιδομημένες συνεντεύξεις και ομάδα εστίασης . 155
4.3.2 Περιγραφική στατιστική ημιδομημένων συνεντεύξεων και ομάδας εστίασης..... 156
4.3.3 Ποιοτική ανάλυση ημιδομημένων συνεντεύξεων 158
4.3.3.1 Επίπεδο διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας δημοσίων υπαλλήλων 164
4.3.3.2 Γνωστικές ικανότητες 167
4.3.3.3 Συναισθηματικές ικανότητες 169
4.3.3.4 Κοινωνικές ικανότητες 170
4.3.3.5 Εκπαίδευση και επιμόρφωση 173
4.3.3.6 ΕΔΔ και επικοινωνία 173
4.3.3.7 Προσδιοριστικοί παράγοντες ΔΙ δημοσίων υπαλλήλων 175
4.3.4 Ποιοτική ανάλυση ομάδας εστίασης 178
4.3.4.1 Διερεύνηση ΔΙ δημοσίων υπαλλήλων 181
4.3.4.2 Γνωστικές ικανότητες 182
4.3.4.3 Συναισθηματικές ικανότητες 188
4.3.4.4 Κοινωνικές ικανότητες 193
4.3.4.5 Ατομική πολυπολιτισμική εμπειρία 196
4.3.4.6 Διαπολιτισμική εκπαίδευση 197
4.3.4.7 Ανάγκη για αλλαγές σε ΥΚ, βελτιώσεις, κανόνες, κατευθυντήριες οδηγίες 199
4.3.4.8 Αναγνώριση παρούσας κατάστασης στην ΕΔΔ 201
4.3.4.9 Προσδιοριστικοί παράγοντες ΔΕ δημοσίων υπαλλήλων 203
4.4 Συνδυαστική ανάλυση και ερμηνεία αποτελεσμάτων ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας... 205
4.5 Σύνοψη Κεφαλαίου 210

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση και συμπεράσματα 211

5.1 Εισαγωγή 211
5.2 Γενικά συμπεράσματα για το επίπεδο της ΔΙ 211
5.3 Συμπεράσματα σχετικά με τις συνιστώσες της ΔΙ 214
5.3.1 Γνωστική συνιστώσα 214
5.3.1.1 *Ανακάλυψη γνώσεων* 214
5.3.1.2 *Σεβασμός της διαφορετικότητας* 214
5.3.1.3 *Διαπολιτισμική κατανόηση* 215
5.3.1.4 *Πολιτιστική νοοτροπία* 215
5.3.2 Συναισθηματική συνιστώσα 216
5.3.2.1 *Ανοχή στην ασάφεια* 216
5.3.2.2 *Πολιτισμική ενσυναίσθηση* 216
5.3.2.3 *Πολυκεντρισμός* 217
5.3.2.4 *Συναισθηματική δύναμη* 217
5.3.3 Συμπεριφορική ή κοινωνική συνιστώσα 218
5.3.3.1 *Ευαισθητοποίηση σε θέματα επικοινωνίας* 218
5.3.3.2 *Ευελιξία συμπεριφοράς* 218
5.3.3.3 *Συνεργατικός διάλογος* 219
5.3.3.4 *Κοινωνική συνεργασία* 219
5.4 Συμπεράσματα σχετικά με πρόσθετους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της ΔΙ και κατ' επέκταση την ΕΕ 220
5.4.1 Πολυπολιτισμική εμπειρία 220
5.4.2 Έκθεση σε διαπολιτισμική κατάρτιση 221
5.5 Προτάσεις βελτίωσης της ΔΙ και της ΔΕ 221
5.5.1 Δημόσιες υπηρεσίες και Υπαλληλικός Κώδικας 223
5.5.2 Εκπαιδευτικά ιδρύματα και ΕΚΔΔΑ 228

5.6 Πρόσθετες συνεισφορές της μελέτης....230
5.7 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα....231
5.8 Περιορισμοί της έρευνας....232
5.9 Επίλογος....234

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία....236

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία....264

Παράρτημα Α: Κωδικοποίηση ημιδομημένων συνεντεύξεων....269

Παράρτημα Β: Κωδικοποίηση δεδομένων ομάδας εστίασης....305

Παράρτημα Γ: Ερωτηματολόγιο....349

Παράρτημα Δ: Θεματικός Οδηγός ημιδομημένων συνεντεύξεων....366

Παράρτημα Ε: Η παραγοντική ανάλυση με 3,2 και 1 παράγοντες....349

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1 Τέσσερα Επίπεδα Διαφορετικότητας 26
Σχήμα 2 Components of Intercultural Communication Competence (Kim, 2001) 57
Σχήμα 3 Intercultural Communication Model (Ting-Toomey και Kurogi, 1998) 76
Σχήμα 4 Pyramid Model of Intercultural Competence (Deardorff, 2006) 77
Σχήμα 5 A developmental Model of Intercultural Maturity (King και Baxter Magolda, 2005) 78
Σχήμα 6 U-Curve Model Diagram (Lysgaard, 1955) 79
Σχήμα 7 Dimensions of Intercultural Competence (Barmeyer, 2000) 80
Σχήμα 8 IMICC (Arasaratnam, 2010) 82
Σχήμα 9 Intercultural Co mpetence Model for Managing in Diverse Environments (Dirks, 1995) 84
Σχήμα 10 Relevant IC- Dimensions for Intercultural Training 102
Σχήμα 11 Βήματα Συγκλίνουσας Παράλληλης Σχεδίασης 108
Σχήμα 12 Ερώτημα Β1 143
Σχήμα 13 Ερώτημα Β2 143
Σχήμα 14 Ερώτημα Β3 144
Σχήμα 15 Ερώτημα Β4 144
Σχήμα 16 Ερώτημα Β5 145
Σχήμα 17 Ερώτημα Β6 145
Σχήμα 18 Ερώτημα Β7 146
Σχήμα 19 Ερώτημα Β9 146
Σχήμα 20 Ερώτημα Β10 147
Σχήμα 21 Ερώτημα Β11 147
Σχήμα 22 Ερώτημα Β12 148
Σχήμα 23 Ερώτημα Β22 148
Σχήμα 24 Ερώτημα Γ2 149
Σχήμα 25 Ερώτημα Γ3 149
Σχήμα 26 Ερώτημα Γ5 150
Σχήμα 27 Ερώτημα Γ1 150
Σχήμα 28 Ερώτημα Β6 151

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1 Query (Συνεντεύξεις)..... 164
Εικόνα 2 Query (Ομάδα εστίασης)..... 180

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά των 262 ερωτηθέντων ατόμων του δείγματος..... 127
Πίνακας 2 Επαγγελματικά Χαρακτηριστικά των 262 ερωτηθένωτων ατόμων του δείγματος..... 130
Πίνακας 3 Λοιπά Χαρακτηριστικά των 262 ερωτηθέντων ατόμων του δείγματος..... 132
Πίνακας 4 Κατανομή Συμμετεχόντων στα 5 διαστήματα της κλίμακας ΔΙ_12..... 137
Πίνακας 5 Περιγραφικά Μέτρα των δύο κλιμάκων Δ12 και Δ21..... 137
Πίνακας 6 Ανάλυση Διακύμανσης με ένα παράγοντα..... 138
Πίνακας 7 Μέσες Τιμές και τυπικές αποκλίσεις των κλίμακων ΔΙ_12 και ΔΙ_21 κατά κατηγορία χαρακτηριστικού που συνδέεται σημαντικά με τις κλίμακες..... 139
Πίνακας 8 Συντελεστές Πολλαπλής Παλινδρόμησης των κλιμάκων ΔΙ_12 και ΔΙ_21 της ΔΕΙ πάνω σε δημογραφικά και ατομικά χαρακτηριστικά..... 153
Πίνακας 9 Συντελεστές Πολλαπλής Παλινδρόμησης των κλιμάκων ΔΙ_12 και ΔΙ_21 της ΔΕΙ πάνω σε δημογραφικά και ατομικά χαρακτηριστικά (μετά προς τα πίσω απομάκρυνση μη σημαντικών μεταβλητών)..... 154
Πίνακας 10 Κωδικοί ανά θεματική ενότητα (ημιδομημένες συνεντεύξεις)..... 161
Πίνακας 11 Κωδικοί ανά θεματική ενότητα (ομάδα εστίασης)..... 179

Κατάλογος ακρωνυμίων

ΔΕ	Διαπολιτισμική Επικοινωνία
ΑΣΕΠ	Ανεξάρτητη Αρχή Επιλογής Προσωπικού
ΔΕΙ	Διαπολιτισμική Επικοινωνιακή Ικανότητα
ΔΙ	Διαπολιτισμική Ικανότητα
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΔΔ	Ελληνική Δημόσια Διοίκηση
ΕΕ	Ενδοπολιτισμική Επικοινωνία
ΕΙ	Ενδοπολιτισμική Ικανότητα
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΟΚ	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
ΕΣΔΔΑ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΚΕΑΔΥ	Κεντρική Επιτροπή Αναδιοργάνωσης Δημοσίων Υπηρεσιών
ΚΕΠΕ	Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
Ν	Νόμος
ΝΔ	Νομοθετικό διάταγμα
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΠΔ	Προεδρικό διάταγμα
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας
ΥΚ	Υπαλληλικός Κώδικας
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
CAT	Communication Accommodation Theory

CCAI	Cross Cultural Adaptability Inventory
ICCI	Intercultural Communication Competence Instrument
ICSI	Intercultural Sensitivity Inventory
IDI	Intercultural Development Inventory
INCA	Intercultural Competence Assessment
ISS	Intercultural Sensitivity Scale
NASPAA	Network of Schools of Public Policy, Affairs and Administration
OAI	Overseas Assessment Inventory

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Υπόβαθρο μελέτης

Στην εποχή της οικονομικής διεθνοποίησης, με τη δημιουργία διεθνών δικτύων επικοινωνίας και μεταφορών και την ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας η ανθρώπινη κοινωνία έχει γίνει ένα παγκόσμιο πολυπολιτισμικό δίκτυο. Οι κοινωνίες παρακολουθούν μια αυξανόμενη αλληλεπίδραση διαφορετικών πολιτισμών εντός των συνόρων τους. Τα μέλη των σημερινών πολιτισμικά ποικιλόμορφων κοινωνιών, αναπόφευκτα αλληλεπιδρούν, άμεσα ή έμμεσα και ως αλληλεξαρτώμενα επικοινωνούν και συνεργάζονται (Fantini, 2009; Byram et al., 1994; Bennett, 1998; Dai & Chen, 2014; Deardorff et al., 2009).

Τόσο οι ιδιωτικοί όσο και οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να προσαρμόζονται και να μετασχηματίζονται σε κάθε επίπεδο σύμφωνα με τα νέα δεδομένα προκειμένου να ανταποκρίνονται στους στόχους και στο όραμά τους, καθώς οι οργανισμοί που δεν ακολουθούν δημιουργικό μετασχηματισμό μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην επιβίωσή τους (Katz & Georgopoulos, 1971). Αυτή η νέα πραγματικότητα επηρεάζει κάθε πτυχή της ανθρώπινης κοινωνίας, προσωπική, διαπροσωπική και οργανωτική (Alred et al., 2003; Chen, 2014; Δαμανάκης, 2005; Fantini, 2000; Zarate, 2003). Η πολιτισμική ποικιλομορφία είναι ιδιαίτερα εμφανής στον εργασιακό χώρο της δημόσιας διοίκησης, όπου η αποτελεσματική διαχείριση των ενδοπολιτισμικών και διαπολιτισμικών αλληλεπιδράσεων είναι κρίσιμη.

Η δημόσια διοίκηση, ως η βάση των κυβερνητικών λειτουργιών, λειτουργεί εντός ενός περίπλοκου δικτύου σχέσεων, τόσο εντός των διοικητικών της δομών όσο και στις αλληλεπιδράσεις της με το κοινό. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν πλέον κρίσιμο στοιχείο για κάθε οργανισμό της ΕΔΔ, ως κινητήρια δύναμη για τη διαρκή παροχή υπηρεσιών. Η συνεχής εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποκτά ολοένα μεγαλύτερη σημασία, καθώς συμβάλλει τόσο στην αξιολόγησή τους όσο και στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους

πολίτες, βελτιώνοντας την εικόνα του οργανισμού (Stavrakaki et al., 2023). Εντός αυτού του πλαισίου, η ανάγκη για μια εξειδικευμένη κατανόηση των ενδοπολιτισμικών και διαπολιτισμικών δυναμικών γίνεται πρωταρχική. Η αποτελεσματική δημόσια διοίκηση απαιτεί όχι μόνο τεχνική επάρκεια αλλά και υψηλό επίπεδο ΔΙ για την αντιμετώπιση των προκλήσεων ενός πολυπολιτισμικού εργασιακού περιβάλλοντος. Συνεπώς, καθίσταται επιτακτική ανάγκη να αναπτύξουν οι δημόσιοι λειτουργοί τη ΔΙ (Spitzberg & Changnon, 2009), μια ικανότητα που αποτελείται από γλωσσικές ικανότητες, γνώσεις, στάσεις και δεξιότητες που τους επιτρέπουν να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά με πολιτισμικά διαφέροντα άτομα, καταλήγοντας έτσι στη δημιουργία παραγωγικών και αρμονικών σχέσεων (Hammer, 2015; Fantini, 2009; Byram, 1997; Dai & Chen, 2014).

Εάν η συγκεκριμένη ικανότητα δεν είναι χαρακτηριστική για όλους τους πολίτες, οι κοινωνίες μπορούν σταδιακά να διολισθήσουν σε καταστάσεις συγκρουσιακές (Hammer, 2009), με αποτέλεσμα οι προστριβές να μεταφέρονται σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας, όπως είναι και το εργασιακό περιβάλλον. Δεδομένου ότι η διαπολιτισμική επαφή διαδραματίζεται σε κάθε επίπεδο, μόνο με κοινή ταυτότητα βασιζόμενη σε ανθρωπιστικές και καθολικές αξίες είναι δυνατόν να υπάρξει κοινωνική συνοχή και αντίστοιχα ισορροπία στους εργασιακούς χώρους, που αποτελούν μια μικρογραφία της κοινωνίας (Engels, 2019). Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά και οι φορείς εκπαίδευσης της ΕΔΔ όπως το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στη δημιουργία κατάλληλου εδάφους για υγιείς διαπολιτισμικές συναναστροφές με άμεσο αντίκτυπο στην ενδοπολιτισμική/διαπολιτισμική επικοινωνία (ΕΕ/ΔΕ). Πράγματι, το ΕΚΔΔΑ λειτουργεί ως ένας οργανωμένος φορέας που προσαρμόζεται στις ανάγκες των δημόσιων οργανισμών και των εργαζομένων τους (Goulas et al., 2016).

Η ΔΙ δεν είναι έμφυτη, αλλά πρέπει να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί (Deardorff, 2010), δεδομένου ότι οι πολιτισμικές ασυμβατότητες και οι συνέπειές τους είναι εμφανείς τόσο

στο διεθνές επιχειρείν (Vlachopoulos, 2019) όσο και στον εργασιακό χώρο εντός του ίδιου πολιτισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί και ο εργασιακός χώρος αποτελούμενος από άτομα διαφορετικών κουλτούρων και υποκουλτούρων, αποτελεί πεδίο διαπολιτισμικών επαφών και διαπολιτισμικών αλληλεπιδράσεων. Στην παρούσα μελέτη, εν μέσω των δυσκολιών και των προκλήσεων που θέτει η συνύπαρξη διαφόρων εθνοπολιτισμικών ομάδων στη σύγχρονη κοινωνία (Νικολάου, 2011), αναδύθηκε η κατάρτιση ως συνεπαγόμενα σημαντική για να διδαχθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι πώς να επικοινωνούν με τους συνεργάτες τους με υγιή τρόπο, βοηθώντας τους, με άλλα λόγια, να αναπτύξουν τη ΔΙ (Παλαιολόγου & Ευαγγέλου, 2003; Alred et al., 2003). Μέσω της εκπαίδευσης μπορούν να ξεπεραστούν τα επικοινωνιακά ζητήματα που προκύπτουν κυρίως λόγω της διαφορετικότητας της κουλτούρας ή υποκουλτούρας.

Το σύγχρονο τοπίο της δημόσιας διοίκησης απαιτεί μια εξειδικευμένη κατανόηση της πολιτιστικής ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, τόσο ενδοπολιτισμικά όσο και διαπολιτισμικά. Αυτή η έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση των περίπλοκων συνδέσεων μεταξύ της συμπεριφοράς στην ΕΔΔ, της ΕΙ και των συλλογικών τους επιπτώσεων στην ΕΕ/ΔΕ, υποθέτοντας ότι η ΔΙ ταυτίζεται με την ΕΙ, δεδομένου του πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος της ΕΔΔ.

1.2 Η πορεία και η εικόνα της ΕΔΔ ως βάση διαμόρφωσης του ερευνητικού προβλήματος

Είναι γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών απασχολεί εδώ και δεκαετίες όλες τις χώρες. Το σύστημα γραφειοκρατίας το οποίο εφαρμόστηκε από τη Δυτική και Βόρεια Ευρώπη, δεν αναπτύχθηκε εξίσου στη Νότια Ευρώπη, δεδομένης της πελατοκεντρικής νοοτροπίας και της εξάρτησης της διοίκησης από την πολιτική (Σωτηρόπουλος, 2007).

Σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρη και Μιχαλόπουλο (2000) ο τότε Πάρεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣτΕ) Γ. Μαραγκόπουλος, σε σχετική έκθεσή του (1950), επικεντρώθηκε στις μεθόδους επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της διοίκησης, ως πρώτη δράση για τη μεταστροφή του δυσμενούς διοικητικού κλίματος. Ξεκίνησε μια προσπάθεια αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΔΔ, με στόχο μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000). Προς την κατεύθυνση αυτή και με στόχο την μεταρρύθμιση, συστάθηκε η Κεντρική Επιτροπή Αναδιοργάνωσης Δημοσίων Υπηρεσιών (ΚΕΑΔΥ).

Παρόλ' αυτά σύμφωνα με την έκθεση του καθηγητή Κ. Βαρβαρέσσου (1952), εντοπίστηκε και πάλι η πλημμελής λειτουργία της διοίκησης. Κρίθηκε επιτακτική η ανάγκη για την αναδιοργάνωσή της μέσω ενός αξιόπιστου συστήματος προσλήψεων, δίχως πελατοκεντρικές σχέσεις και με έναν ισχυρό Υπαλληλικό Κώδικα (ΥΚ). Ήταν και νομοθετικά καταγεγραμμένο, σύμφωνα με το Νομοθετικό Διάταγμα (Ν.Δ.) 3983/1959 «Περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών», ότι «....ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων συνεχώς αυξάνεται, οι πελατοκεντρικές σχέσεις χαρακτηρίζουν το πολιτικο-διοικητικό σύστημα ενώ ο νέος ΥΚ παραμένει ανενεργός, καθώς επτά χρόνια μετά τη θέσπιση του είχαν τεθεί σε ισχύ 66 τροποποιητικοί νόμοι για επιμέρους διατάξεις του» (ΦΕΚ Α/197/23.09.1959).

Η προβληματική εικόνα της ΕΔΔ συνέχισε να υφίσταται με το πέρασμα των χρόνων. Αυτό διαπιστώθηκε και από τον καθηγητή G. Langrod[1] στην Έκθεση του το 1964 ως εμπειρογνώμονα του ΟΟΣΑ. Εισηγήθηκε να ενισχυθούν οι υπάλληλοι με τα απαραίτητα επαγγελματικά προσόντα, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αποτελέσει τον κύριο άξονα του διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000). Η

[1]Langrod. (1964). Έκθεσις αφορώσα την Διοικητικήν Αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι. Στο Μακρυδημήτρη, Α. & Μιχαλόπουλο, Ν. (Επιμ.), (2000), σς.. 35-39

κατάσταση της ΕΔΔ δεν άλλαξε ούτε με την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.) τη δεκαετία του ’80. Βάσει της Έκθεσης για τη δημόσια διοίκηση του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση για το Πρόγραμμα 1988-1992, ΚΕΠΕ, 1988) προτάθηκε η εισαγωγή κινήτρων, η μέτρηση της αποδοτικότητας και η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) με στόχο τον συντονισμό και προγραμματισμό των δράσεων της ΕΔΔ (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000).

Ιστορικά οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις μπορούν να κατανεμηθούν στην μεταπολεμική περίοδο, με την κατάρρευση της δικτατορίας και στη μεταδικτατορική περίοδο (Μακρυδημήτρης, 1999). Αξιοσημείωτη μεταρρυθμιστική προσπάθεια ήταν η λειτουργία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) και του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ). Η αποστολή του ΙΝΕΠ είναι η βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αντίστοιχα η ΕΣΔΔΑ στοχεύει σε εκπαιδευμένους υπαλλήλους ικανούς να ανταποκριθούν στις εκάστοτε προκλήσεις, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στα «Four P’s»: Περηφάνεια (Pride), Πάθος (Passion), Ρυθμός (Pace), Επαγγελματισμός (Professionalism) (Bourbouli, 2018). (Με τον τρόπο αυτό έγινε μία προσπάθεια να δημιουργηθούν στελέχη της ΕΔΔ μέσα από συνεχή επιμόρφωση, κατάρτιση και εξειδίκευση προκειμένου «να καλύπτουν αποτελεσματικά τις υπηρεσιακές ανάγκες και να λειτουργούν ως φορείς ανανέωσης και εξέλιξης» (Ν. 1388/1983). Κατά τη δεκαετία του ’90 ακολούθησε μία σειρά διοικητικών μεταρρυθμίσεων και νομοθετημάτων όπως: Ο Ν. 1892/1990 για τον «εκσυγχρονισμό, την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις», ο Ν.1943/1991 για τον «εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, την αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις», ο Ν. 2000/1991 για τη «ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης

και άλλες διατάξεις» και ο Ν. 2085/1992 για τη «ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις».

Το 1993 συστάθηκε η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης της Διεύθυνσης Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων στο Υπουργείο Εσωτερικών, όπου σύμφωνα με το Π.Δ. 135/16.8.1993, είχε μεταξύ άλλων ως αρμοδιότητα, την προώθηση του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Ακολούθως, το 1994 συστάθηκε με τον Ν. 2190/1994 το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Προκειμένου να ενισχυθούν οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου το 1997 θεσπίστηκε ο Συνήγορος του Πολίτη και το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών της Δημόσιας Διοίκησης, με τον Ν. 2477/1997. Στόχος αυτής της μεταρρύθμισης ήταν ο σφαιρικός και πλήρης έλεγχος με σκοπό να βελτιωθεί η δημόσια διοίκηση και να αντιμετωπιστούν φαινόμενα κακοδιοίκησης, αναποτελεσματικότητας και κακής ποιότητας υπηρεσιών.

Ο καθηγητής Ι. Σπράος, στην Έκθεσή του το 1998[2], σχετικά με την «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», εισηγήθηκε μία σειρά αλλαγών με στόχο την αναβάθμιση της ΕΔΔ. Προς υλοποίηση των προτεινόμενων μεταρρυθμίσεων, θεσπίστηκε με τον Ν.2880/2001 το πρόγραμμα «Πολιτεία», το οποίο προωθούσε το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Σύμφωνα με τη ΔΟΠ, η διοίκηση πλέον γίνεται συμμετοχική και ευνοεί την καλύτερη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών ενός οργανισμού, προς όφελος και των δύο μερών (Κέφης, 2005). Παρά τις εξαγγελίες και τις προσπάθειες για αλλαγή δεν υπήρξε κάποια ουσιώδης μεταβολή. Αυτή τη μη λειτουργική κατάσταση της ΕΔΔ τη βιώνει ο κάθε πολίτης που απευθύνεται καθημερινά στις δημόσιες υπηρεσίες και ταλαιπωρείται (Μακρυδημήτρης, 2008). Η εικόνα αυτή είναι ορατή διαχρονικά και στις Εκθέσεις του ΟΟΣΑ.

[2](1998, Ιανουάριος 5). *Πέντε προτάσεις Σπραου για τη δημόσια διοίκηση*. Tanea.gr https://www.tanea.gr/1998/01/05/economy/pente-protaseis-spraoy-gia-ti-dimosia-dioikisi/

Χαρακτηριστικά παραδείγματα των προβλημάτων των δημοσίων οργανισμών αποτελούν μεταξύ άλλων η γραφειοκρατική στασιμότητα, η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι πελατειακές σχέσεις, η αδυναμία ευελιξίας και δράσης και ο περιορισμένος βαθμός αξιοποίησης αντικειμενικά και αξιοκρατικά των ανθρώπινων πόρων (Παγκάκης, 2002). Σύμφωνα με την μελέτη των Akrivos et al. (2013), εξετάζοντας τα αποτελέσματα των οκτώ βημάτων που προτείνει ο Kotter για την εφαρμογή μιας στρατηγικής αλλαγής, διαπιστώθηκε ότι η ΕΔΔ δεν έχει ενσωματώσει τις διοικητικές αρχές και παραμένει ένας γραφειοκρατικός οργανισμός με περιορισμένη χρήση κατακόρυφης επικοινωνίας προς τα πάνω, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός αποθαρρυμένου προσωπικού που δεν είναι πρόθυμο να υποστηρίξει τις αλλαγές τις οποίες αντιμετωπίζει με σκεπτικισμό. Εξίσου προβληματικές καταστάσεις αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ είναι και η αδιαφορία-αποξένωση των εργαζομένων, η δυστροπία προς τους πολίτες, η έλλειψη πνεύματος συνεργασίας (Μπιτσάνη, 2006). Ανατρέχοντας στο δελτίο τύπου της έκθεσης του Συνηγόρου του Πολίτη για το 2013[3] αναφέρεται ότι:

> Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης εξακολουθεί να υπονομεύεται από την πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών, την υφιστάμενη πολυνομία, την ελλιπή συνεργασία και συντονισμό των διοικητικών υπηρεσιών, τις επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, την καθυστερημένη εφαρμογή νομοθετικών διατάξεων, αλλά και από την έλλειψη συστημάτων ελέγχου. (σ. 90)

Η Συνήγορος του Πολίτη, Καλλιόπη Σπανού, στην έκθεση που υπέβαλε στη Βουλή των Ελλήνων για το 2014, τόνισε ότι «....στην προτεραιότητα αναβάθμισης της διοικητικής

[3](2013, Δεκέμβριος 27). *Το δελτίο τύπου για την ετήσια έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη για το έτος 2013*. Συνήγορος του Πολίτη (Ανεξάρτητη Αρχή). https://old.synigoros.gr/?i=stp.el.annreports.167791

λειτουργίας φαίνεται να συμπίπτουν οι πάντες. Το ζήτημα που αναδεικνύεται είναι οι συνθήκες υπό τις οποίες επιχειρούνται οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις» [4].

Δυσκολίες και ζητήματα προβληματικής επικοινωνίας τόσο στην καθημερινή ζωή, όσο και στον εργασιακό χώρο, προκύπτουν και ενδοπολιτισμικά. Εξαιτίας της ύπαρξης πολλών διαφορετικών υποκουλτούρων κάτω από την ομπρέλα ενός κοινού πολιτισμού, πρέπει να υπάρχει η ανοχή και ο σεβασμός απέναντι στο διαφορετικό με στόχο να γνωρίσει ο ένας τον άλλον και πάλι. Η επικοινωνιακή δεοντολογία αν και αφορά στον τρόπο που επιδιδόμαστε σε πράξεις επικοινωνίας, όπως και στις συνέπειες της επικοινωνιακής μας συμπεριφοράς (Chen & Starosta, 2000), δεν είναι κατοχυρωμένη στο εργασιακό περιβάλλον.

Αν και έχουν καθοριστεί Κώδικες Δεοντολογίας και Συμπεριφοράς[5], δεν φαίνεται να έχουν οριστεί σαφή εργαλεία αναφοράς και ελέγχου παραβίασης αυτών των κανόνων. Πέρα από τις γενικότερες διαδικασίες όπως ορίζονται από το Πειθαρχικό Δίκαιο των Δημοσίων Υπαλλήλων[6], ακόμα και στην ετήσια αξιολόγηση των υπαλλήλων που λαμβάνει χώρα, το κομμάτι της συμπεριφοράς και της επικοινωνίας, αντικατοπτριζόταν έως και το 2022 μέσα από ένα βαθμό. Με τις διατάξεις του Μέρους Β' του Ν.4940/2022 (Α' 112) θεσπίστηκε νέο σύστημα αξιολόγησης αλλά και στοχοθεσίας των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με το άρθρο 10 του εν λόγω νόμου, ζητείται —μεταξύ άλλων— στο δεύτερο στάδιο της αξιολόγησης και η άποψη του αξιολογούμενου αναφορικά με την εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας και ειδικότερα αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, αλλά και κάθε άλλο στοιχείο που σχετίζεται με τον τρόπο που παρέχονται οι υπηρεσίες. Ωστόσο, στην περίπτωση αυτή η αποτύπωση των σχέσεων και της συνεργασίας συνδέονται απευθείας με τις

[4](2014, Δεκέμβριος 31). *Το δελτίο τύπου για την ετήσια έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη για το έτος 2014*. Συνήγορος του Πολίτη (Ανεξάρτητη Αρχή). https://old.synigoros.gr/?i=stp.el.annreports.266957

[5](2022, Ιούλιος 14). *Κώδικας Ηθικής & Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων Δημοσίου Τομέα. Εθνική Αρχή Διαφάνειας*. https://aead.gr/publications/manuals/kodikas-ithikis-epaggelmatikhs-sumperiforas-dhmosiou-tomea

[6] ΦΕΚ 54/Α'/14-03-2012/Ν.4057/2012: «*Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου*», με τον οποίο αντικαθίσταται το κεφάλαιο ΣΤ' του Μέρους Δ' και το Μέρος Ε' του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007)

παρεχόμενες υπηρεσίες, χωρίς να μεσολαβεί η σημασία της μη καλής ή αποτελεσματικής επικοινωνίας για τις υπηρεσίες του οργανισμού. Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο ο αξιολογητής του υπαλλήλου συμπληρώνει και υποβάλλει το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου», την «Έκθεση Αξιολόγησης Υπαλλήλου» και το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης». Δεν υπάρχει κατανομή αρμοδιοτήτων σε αυτό το κομμάτι, ώστε να υπάρχουν συγκεκριμένα πρόσωπα στα οποία θα μπορεί να απευθύνεται κάθε υπάλληλος, αισθανόμενος ασφάλεια και μέσα από εχεμύθεια για προσωπικές εξομολογήσεις, να εντοπίζονται οι προβληματικές συμπεριφορές με στόχο μια βελτιωμένη ΕΕ. Δεν υπάρχει κάποια πρόβλεψη ώστε να γίνει κάποια μελέτη αναφορικά με τις απαντήσεις και τις αξιολογήσεις των υπαλλήλων, ώστε να αναδειχθούν τα πραγματικά προβληματικά πεδία και να γίνουν διορθωτικές κινήσεις και παρεμβάσεις συνολικά στην ΕΔΔ.

Παρόλο που μέχρι και σήμερα είναι εμφανής η δυσλειτουργία της ΕΔΔ, ελάχιστες προσεγγίσεις έχουν γίνει από την οπτική της συμπεριφοράς και της επικοινωνίας των δημοσίων υπαλλήλων. Αν και η ΔΟΠ ως νέα νοοτροπία στην ΕΔΔ προωθεί την καλή συνεργασία, ωστόσο, δεν προβλέπονται τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας δημόσιος υπάλληλος ώστε να είναι ικανός για αποτελεσματική αλληλεπίδραση και κατ' επέκταση να μπορεί να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του όσο το δυνατόν καλύτερα. Η προσπάθεια των μεταρρυθμίσεων φαίνεται να περιορίζεται στην ικανότητα των υπαλλήλων αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο και ως ένα βαθμό στην ικανότητα επίδειξης ηθικής συμπεριφοράς, αλλά με τη μορφή υποχρέωσης και όχι αλλαγής νοοτροπίας. Ωστόσο, από τις αναφορές των πολιτών στον Συνήγορο του Πολίτη, είναι εμφανές ότι το κομμάτι της επικοινωνίας και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων παίζει κρίσιμο ρόλο στην ΕΔΔ.

Μέσα από την παρούσα μελέτη, θα επιχειρηθεί να μελετηθεί η σχέση της ΕΙ/ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων με την ΕΕ/ΔΕ. Θα επιχειρηθεί να γίνει εμφανές πόσο σημαντική είναι η ανάπτυξη της ΕΙ/ΔΙ στο κομμάτι της αλληλεπίδρασης με άλλους υπαλλήλους με διαφορετικές

πολιτισμικές καταβολές. Συμπερασματικά, τα οφέλη της καλής ΕΕ μπορεί να έχουν αντίκτυπο και στην υλοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ, κάτι που ενδέχεται να φανεί μέσα κι από την θετική αλλαγή στάσης των πολιτών.

1.3 Διαμόρφωση ερευνητικού προβλήματος και ερευνητικού κενού

1.3.1 Δημόσια Διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση, όπως και άλλα επαγγελματικά πεδία, έχει την υποχρέωση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού και να μαθαίνει πώς να αλληλεπιδρά και να εμπλέκεται με ποικίλους πληθυσμούς (Blessett, 2016). Οι Norman-Major και Gooden (2012), αναφερόμενοι σε αυτήν την ευθύνη, θεωρούν ότι η πολιτισμική ικανότητα είναι επίκαιρη και σημαντική, καθώς αποτελεί χαρακτηριστικό της καλής διοίκησης. Σύμφωνα με τους Cram και Alkadry (2018):

> Η πολιτισμική ικανότητα είναι ένα σημαντικό προαπαιτούμενο για τη δυνατότητα των διαχειριστών να σχετίζονται με τους πελάτες, ή τους αποδέκτες υπηρεσιών τους και είναι κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα των διαχειριστών. (p. 522)

Τα προγράμματα δημόσιας διοίκησης και δημόσιας πολιτικής οφείλουν να εστιάζουν στο να βοηθήσουν τους μαθητευόμενους να μάθουν και να εκδηλώσουν μια τέτοια προοπτική αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών προς το κοινό (Blessett, 2018; Rice, 2007). Μάλιστα, το Δίκτυο Σχολών Δημόσιας Πολιτικής, Υποθέσεων και Διοίκησης (Network of Schools of Public Policy, Affairs and Administration -NASPAA[7]), μέσω της πιστοποίησης προγραμμάτων δημόσιας διοίκησης, αναγνωρίζει την επίδραση της πολιτισμικής ικανότητας στη δημόσια υπηρεσία με ιδέες όπως «σεβασμός, ισότητα και δικαιοσύνη προς τους πολίτες και τους συναδέλφους δημόσιους υπαλλήλους» (NASPAA, Commission on Peer Review and Accreditation, 2014, p. 2). Συγκεκριμένα, αναμένεται από τα προγράμματα πιστοποίησης του NASPAA να αναπτυχθούν προγράμματα σπουδών για την επίτευξη της ικανότητας «να

[7]Networks of School of Public Policy, Affairs, and Administration.Naspaa.org

επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν παραγωγικά με ένα διαφοροποιημένο και μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό» (NASPAA, Commission on Peer Review and Accreditation, 2014, p.).

Αναφορικά με την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν προχωρήσει από το να επιδιώκουν την ποικιλομορφία —απλώς ως προσπάθεια συμμόρφωσης με νομικές απαιτήσεις ισότητας ευκαιριών— στην αναγνώριση των σημαντικών τρόπων με τους οποίους οι διαφορές μπορούν να βελτιώσουν τις οργανωτικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα (Selden & Selden, 2001). Η δράση σε αυτόν τον τομέα αναγνωρίζει ότι υπάρχουν ορατές και αόρατες διαστάσεις της πολιτιστικής ποικιλομορφίας (Egan & Bendick, 2008). Οι ορατές διαστάσεις είναι παρατηρήσιμα ή εύκολα αντιληπτά χαρακτηριστικά, όπως η φυλή, το φύλο ή η ηλικία και οι αόρατες (ή λιγότερο ορατές) μπορεί να περιλαμβάνουν τη θρησκεία, την εκπαίδευση και την οικογενειακή κατάσταση (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992).

Αυτή η αυξανόμενη διαφορετικότητα θέτει πολλά ζητήματα σχετικά με το μελλοντικό ρόλο της δημόσιας διοίκησης. Οι δημόσιες υπηρεσίες όντας πολιτισμικά ικανές θα μπορούσαν να ανταποκρίνονται στις πολιτισμικές ανάγκες.

1.3.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα που περιλαμβάνει τις αξίες, τους κανόνες και τις συμπεριφορές εντός μιας οργάνωσης, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της ανάπτυξης και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης (Ezeani, 2009). Μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα που επικεντρώνεται στην ευθύνη, τον επαγγελματισμό και τη δέσμευση στη δημόσια υπηρεσία μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχημένη υλοποίηση πολιτικών και στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Προάγει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι άνθρωποι είναι κινητοποιημένοι να εκτελούν τα καθήκοντά τους με επιμέλεια και ηθική.

Μια διοικητική κουλτούρα που εκτιμά τη μάθηση, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση μπορεί να προωθήσει την ανάπτυξη και τη θετική αλλαγή εντός του δημόσιου τομέα (Ezeani, 2009). Ενθαρρύνει τους δημόσιους λειτουργούς να αποδέχονται νέες ιδέες, να υιοθετούν βέλτιστες πρακτικές και να προσαρμόζονται σε εξελισσόμενες προκλήσεις και απαιτήσεις ενώ θεσπίζει σαφείς προσδοκίες για ηθική συμπεριφορά και αποτελεσματική επικοινωνία, ενισχύοντας τελικά συνολικά την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης (Ezeudu & Yau, 2023).

Συνεπώς, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι πολιτικές παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του πλαισίου των διαπολιτισμικών δυναμικών εντός της δημόσιας διοίκησης. Αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο άτομα από διάφορα πολιτισμικά υπόβαθρα αλληλεπιδρούν, επικοινωνούν και συνεργάζονται εντός του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση της οργανωσιακής κουλτούρας και των πολιτικών με τις αρχές της ποικιλομορφίας, συμπερίληψης και πολιτισμικής ικανότητας είναι ουσιώδης για τη δημιουργία θετικού διαπολιτισμικού περιβάλλοντος στη δημόσια διοίκηση.

1.3.3 Διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας

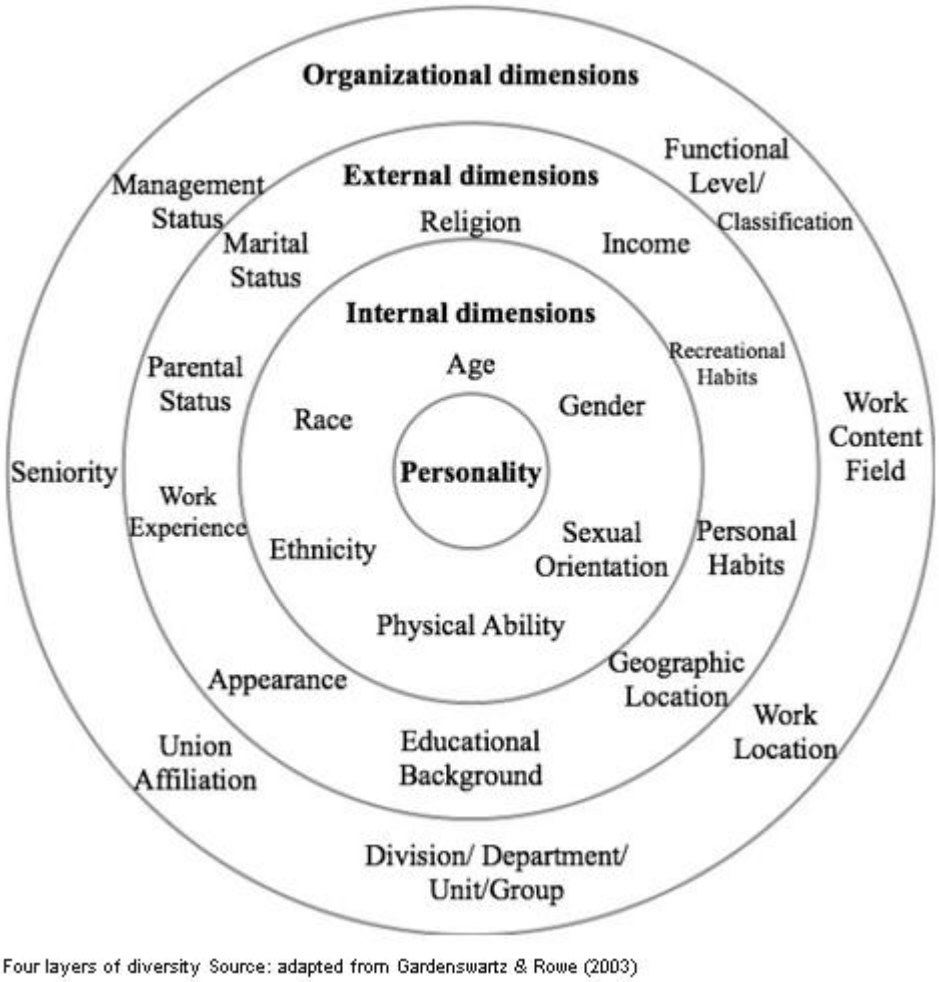
Η ετερότητα σε αντίθεση με την ομοιογένεια, προάγει την κοινωνική ποικιλομορφία, ενώ μπορεί να αντιμετωπιστεί και ως πρόκληση για την κοινωνική συνοχή. Εμφανίζεται τόσο ως μια πραγματικότητα της σύγχρονης εποχής όσο και ως ανάγκη για αναγνώριση και διατήρηση των διάφορων πολιτισμικών ταυτοτήτων που συναντώνται στις σύγχρονες κοινωνίες (Κεσίδου, 2008; Νικολάου, 2005).

Στο πλαίσιο αυτής της πολιτισμικής πολυμορφίας, δηλαδή της διαφορετικότητας, σύμφωνα με την Mathews (2010) στο άρθρο «Διαχείριση της Διαφορετικότητας και Πολιτιστική Ικανότητα», η εστίαση αναφορικά με την διαφορετικότητα στον χώρο εργασίας διευρύνθηκε με τις έννοιες της πολυπολιτισμικότητας και των βασικών πολιτιστικών ικανοτήτων. Σύμφωνα με τους Gardenswartz και Rowe (2003) διακρίνονται τέσσερα επίπεδα

στο μοντέλο της διαφορετικότητας (Σχήμα 1). Ως πυρήνας θεωρείται η προσωπικότητα, ενώ ακολουθούν οι εσωτερικές διαστάσεις (π.χ. ηλικία, φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός). Το τρίτο επίπεδο αφορά στις εξωτερικές διαστάσεις όπως για παράδειγμα το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση και την επαγγελματική εμπειρία. Το τέταρτο επίπεδο είναι το οργανωτικό. Στο ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ συναντώνται και τα τέσσερα επίπεδα του συγκεκριμένου μοντέλου διαφορετικότητας.

Σχήμα 1

Τέσσερα Επίπεδα Διαφορετικότητας



Πηγή: Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003)

Το πλήθος των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων σε έναν οργανισμό αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο (Green et al., 2002). Σύμφωνα με τις Mac Gillivray και Golden (2007), η διαφορετικότητα γίνεται διαφορετικά αντιληπτή σε όλο τον κόσμο. Στις Η.Π.Α. και στο Ηνωμένο Βασίλειο, συνδεόταν με την καταγραφή διαφορών εντός του εργατικού δυναμικού, ενώ στην Ευρώπη, αρχικά συνδέθηκε με το φύλο και αργότερα με την ηλικία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, κ.ά. Ωστόσο, σαν έννοια μπορεί να επεκταθεί και πέρα της προαναφερόμενης διάστασής της. Σχετίζεται και με τη διαφορετική προϋπηρεσία, διαφορετική εκπαίδευση, αλλά και με τις διαφορετικές αξίες που ενστερνίζεται κάθε άτομο και κάθε κοινωνική ομάδα (Torrington et. al., 2020).

Περαιτέρω, οι διαφορετικές προσωπικότητες, αξίες αλλά και στάσεις των ατόμων αποτελούν στοιχεία των ψυχολογικών διαφορών μεταξύ των μελών μιας ομάδας και προσδίδουν στη διαφορετικότητα μια επιπλέον ουσιαστική διάσταση. Πρόκειται για διαφορές οι οποίες γίνονται αντιληπτές με την πάροδο του χρόνου, μέσα από συμπεριφορές και λεκτική ή μη λεκτική επικοινωνία. Είναι σύνηθες τα άτομα να επιδιώκουν και να νιώθουν πιο ευχάριστα όταν αλληλεπιδρούν με άλλα που έχουν κοινά ψυχολογικά χαρακτηριστικά, καθώς είναι ένας τρόπος ενίσχυσης των πεποιθήσεών τους και των συμπεριφορών τους (Swann et. al., 1992). Αυτή η μορφή έλξης λαμβάνει χώρα ακόμη και όταν οι στάσεις είναι αρνητικές (Horowitz, et al., 1991). Αυτές οι ψυχολογικές διαφορές συναντώνται και στο ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ κι αν σύμφωνα με τα ανωτέρω δημιουργούνται εσωομάδες με κοινά ψυχολογικά χαρακτηριστικά, είναι πιθανό να επηρεάζεται η ΕΕ θετικά αλλά και αρνητικά στην περίπτωση που οι κοινές υιοθετούμενες στάσεις είναι αρνητικές.

Ένα διαπολιτισμικά ικανό άτομο είναι σε θέση να διακρίνει πιο άμεσα αυτές τις λανθάνουσες διαφορές. Εντοπίζοντάς τες, δρώντας μέσω ενσυναίσθησης αλλά και ενεργής ακρόασης, βοηθά στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, ορμώμενο όχι απαραίτητα από ομοιότητες αλλά και από διαφορές. Με αυτόν τον τρόπο, καλλιεργείται μια θετική

επικοινωνιακή αλληλεπίδραση, κατά την οποία η διαφορετικότητα του καθενός δεν αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία. Αυτή η αποτελεσματική επικοινωνία και αλληλεπίδραση είναι και το ζητούμενο μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να οδηγηθούν σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, που κατ' επέκταση η ομαλότητα αυτή θα έχει αντίκτυπο και στην επικοινωνία με τον πολίτη.

Πολλοί φορείς έχουν διακρίνει τη σημαντικότητα της διαφορετικότητας και έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους προς την προαγωγή της. Για παράδειγμα, ο Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός «Generation 2.0 for Rights Equality & Diversity»[8] ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2019 να υλοποιεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τίτλο «Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας στον Χώρο Εργασίας». Στην ίδια κατεύθυνση, η Χάρτα Διαφορετικότητας[9] προωθείται σε κάθε χώρα-μέλος της Ε.Ε. από το 2004. Επίσης, το «Επιμορφωτικό Σεμινάριο για την Καταπολέμηση των διακρίσεων και την Προώθηση της διαφορετικότητας VT/2006/009»[10] υλοποιήθηκε και χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Κάθε οργανισμός οφείλει να αναγνωρίζει, να σέβεται και να προάγει τη διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να επιτύχει την αξιοποίηση της μοναδικότητας κάθε ατόμου αποτελεσματικά. Οι παλαιοί τρόποι διαχείρισης του ετερογενούς εργατικού δυναμικού αποδεικνύονται αναποτελεσματικοί και, ως εκ τούτου, οι στρατηγικές διαχείρισης που αποσκοπούν στην ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας και της ένταξης είναι απαραίτητες (Riccucci, 2021). Σύμφωνα με τους Thomas και Ely (2001), ένας οργανισμός που ακολουθεί το μοντέλο διαχείρισης της διαφορετικότητας, ουσιαστικά μαθαίνει να εξελίσσεται μέσω των διαφορών των εργαζομένων, τονίζοντας ότι όλοι ανήκουν στην ίδια

[8]Generation 2.0 for Rights Equality and Diversity. https://g2red.org/

[9] «Η Χάρτα Διαφορετικότητας», πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την προώθηση της διαφορετικότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις, Ιδρύεται στην Ελλάδα το 2019, σε συνέχεια του ευρωπαϊκού προγράμματος DIMAIN.

[10]Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., & von Unruh, K. (2007, Σεπτέμβριος). Εγχειρίδιο Κατάρτισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας. Διεθνής Εταιρία Διαχείρισης της Διαφορετικότητας. https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-el.pdf

ομάδα συμπεριλαμβανομένων των διαφορών τους και όχι παρά αυτών. Η διαχείριση της πολυμορφίας είναι ένας όρος που καλύπτει όχι μόνο την πολιτική και την πρακτική για τη φυλή, την αναπηρία και τις διακρίσεις λόγω φύλου, αλλά και ευρύτερα ζητήματα, συμπεριλαμβανομένων άλλων μορφών ταυτότητας και πολιτισμικών διαφορών (Kirton & Greene, 2021).

Οι προαγόμενες επικοινωνιακές και διοικητικές στρατηγικές, θα πρέπει προσανατολίζονται προς τις αξίες του σεβασμού των διαφορών κάθε ατόμου, ενταγμένες σε ένα νομικό αλλά και ηθικό πλαίσιο. Έτσι, είναι απαραίτητο όλα τα μέλη των κυρίαρχων ομάδων να κατανοήσουν ότι οφείλουν να αναπτύξουν αισθήματα αναγνώρισης αποδοχής και σεβασμού για τον πολιτισμικό εμπλουτισμό της ίδιας της κοινωνίας (Δαμανάκης, 2005).

1.3.4 Διαπολιτισμική επικοινωνία στη δημόσια διοίκηση

Οι ερευνητές και οι επαγγελματίες της ΔΕ έχουν αναγνωρίσει τη σημασία του να κατανοούν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την επικοινωνία διαπολιτισμικά, στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Οι Varner και Beamer (2011) παρέχουν μια εισαγωγή στη ΔΕ σε διάφορα οργανωσιακά πλαίσια, συμπεριλαμβανομένης της δημόσιας διοίκησης. Εξετάζουν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της επικοινωνίας διαπολιτισμικά και προσφέρουν πρακτικές συμβουλές για τη βελτίωση των δεξιοτήτων ΔΕ. Οι Scollon et al. (2011) επικεντρώνονται στο πώς η γλώσσα και η επικοινωνία διαμορφώνουν τις διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις, παρέχοντας θεωρητικά πλαίσια και πρακτικά παραδείγματα που μπορούν να εφαρμοστούν στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Ο Henry (2018) αναφέρεται στη σημασία της κατανόησης της πολιτιστικής ποικιλομορφίας και της επικοινωνίας στο πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών. Ένας όρος σχετικά καινούργιος που μελετήθηκε είναι η διαπολιτισμική επιχειρησιακή επικοινωνία (intercultural business communication) και αφορά στην επικοινωνία εντός και μεταξύ των επιχειρήσεων, που απαρτίζονται από άτομα διαφόρων πολιτισμών (Chaney & Martin, 1995).

Η ΔΕ στη δημόσια διοίκηση αναφέρεται στη διαχείριση των σχέσεων και των επικοινωνιακών προκλήσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα. Είναι ένα σημαντικό θέμα, καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της ποικιλομορφίας των πολιτών και των συναδέλφων. Συνολικά, η αντιμετώπιση της συμπεριφορικής πτυχής της ΔΕ στη δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει την αναγνώριση, τον σεβασμό και την αξιοποίηση των πολιτιστικών διαφορών για την προώθηση αποτελεσματικής διακυβέρνησης και αποτελεσματικών δημόσιων υπηρεσιών μέσω αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μία «θετική» επικοινωνιακή σχέση, θεωρούνται: α) ο σεβασμός προς τον άλλο, β) η ενσυναίσθηση (empathy), δηλαδή η κατανόηση ότι ο «συνομιλητής» αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα, γ) η συνέπεια, δ) η θετική αναγνώριση και αποδοχή και ε) η ενεργής ακρόαση (Κοσμίδου – Hardy, 1999). Προς αυτή την κατεύθυνση, η ανάπτυξη της ΔΙ και της ΕΙ είναι ουσιώδης για τους δημόσιους υπαλλήλους για να αντιμετωπίσουν τις πολυπλοκότητες ενός πολυπολιτισμικού και ποικιλοτρόπως διασυνδεόμενου εργασιακού περιβάλλοντος. Θεωρώντας όλους τους δημοσίους υπαλλήλους «συνεργάτες» και συνομιλητές που αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο ενός σφαιρικού μοντέλου επικοινωνίας, πρέπει να υπάρχει μια διαλεκτική σχέση μεταξύ του «εαυτού» και του «άλλου» σε εσωτερικό επίπεδο, που έχει αντίκτυπο τόσο στην εικόνα του οργανισμού όσο και στην ΕΕ/ΔΕ.

1.3.5 Τί δεν έχει συζητηθεί: Ερευνητικό κενό

Η ελληνική επιχειρησιακή κουλτούρα στηρίζεται στα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά: τη γλώσσα, τη θρησκεία, τον πολιτισμό και την ιστορική συνέχεια. Τα στοιχεία αυτά είναι ριζωμένα στην ελληνική κουλτούρα (Giousmpasoglou et al., 2016). Κατόπιν ωστόσο των πολιτικοοικονομικών αλλαγών το παραδοσιακό ελληνικό μοντέλο

πέρασε σε πιο εξευρωπαϊσμένο τρόπο επιχειρησιακών λειτουργιών και μάνατζμεντ (Giousmpasoglou, 2014).

Συγκριτικά με άλλες δυτικές και ευρωπαϊκές χώρες, η Ελλάδα αποτελεί μια κοινωνία που βασίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στη συλλογικότητα από ότι στην ατομικότητα. Η ελληνική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από την επικοινωνία υψηλού περιεχομένου και την πολυχρονιστική κουλτούρα. Ως μια κοινωνία με επικοινωνία υψηλού περιεχομένου εστιάζει στη δημιουργία σχέσεων μεταξύ συνεργατών, με στόχο την εδραίωση επιχειρησιακών σχέσεων παρά την καθοδήγηση μέσω των κανόνων (Papalexandris & Chalikias, 2002). Είναι αρκετά έντονο το χαρακτηριστικό της αφοσίωσης, της εμπιστοσύνης και της διατήρησής των σχέσεων, κυρίως στους κόλπους μιας ομάδας φίλων, στην οικογένεια, ή μεταξύ συνεργατών, οι οποίοι λαμβάνουν την αποδοχή των μελών. Στα άτομα εκτός ομάδας, η καχυποψία, η ψυχρία, η ανταγωνιστικότητα και ο αυταρχισμός κυριαρχούν (Georgas, 1993). Από την άλλη, η πολυχρονιστική κουλτούρα (Hall, 1989) δίνει έμφαση στην ποιότητα και τις σχέσεις και βλέπει τον χρόνο μέσα από τη φαινομενολογική του διάσταση (Μαυρογιώργος, 2008). Συγκριτικά με άλλες δυτικές χώρες που στηρίζονται στην αποτελεσματικότητα, η Ελλάδα βασιζόταν στις καλές σχέσεις. Ωστόσο, έχουν αλλάξει αυτά τα χαρακτηριστικά και είναι πιο κοντά σε δυτικά πρότυπα, κυρίως μέσα από το αγγλοσαξονικό μοντέλο εκπαίδευσης των νέων που επιθυμούν να ασχοληθούν με τις επιχειρήσεις (Giousmpasoglou, 2014).

Μέσα από μια αναδρομή στις εκθέσεις των Εμπειρογνωμόνων για την ΕΔΔ κατά τα έτη 1950-1998, γίνεται αντιληπτό ότι τα βασικά γνωρίσματά της είναι διαχρονικά και ευρέως αποδεκτά. Στο συμπέρασμα αυτό κατέληξε και η επιτροπή Σπράου[11] το 1997, η οποία σημειώνει το παράλογο ότι παρόλο που βάσει μελετών για τον εκσυγχρονισμό της ΕΔΔ είναι γνωστές οι αιτίες δυσλειτουργίας, ωστόσο, δε δίνεται μία ικανοποιητική λύση στο ζήτημα

[11]Σπράος, Ι. (Οκτώβριος 1997).*Οικονομία και Συντάξεις: Συνεισφορά στον Κοινωνικό Διάλογο.* Επιτροπή για την Εξέταση της Μακροοικονομικής Πολιτικής.

αυτό. Ακόμα και σήμερα την ίδια αντίληψη έχει ότι το ευρύτερο σύνολο των Ελλήνων πολιτών, οι οποίοι θεωρούν ότι η ΕΔΔ αποτυγχάνει να ικανοποιήσει το γενικότερο συμφέρον, παρέχοντας υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας.

Συνυπάρχει η αποτελεσματική αλλά και η προβληματική ΕΕ, παρόλο που σταθερά γίνονται θεωρητικές προσπάθειες για να εφαρμόσει η ΕΔΔ αρχές ολικής ποιότητας. Για να μετατραπεί, ωστόσο, σε οργάνωση ολικής ποιότητας, θα πρέπει οι αρχές και οι κανόνες της μαλακής πλευράς της ποιότητας (Vouzas & Psychogios, 2007) να είναι γνώμονας στην οργάνωση της κουλτούρας (Goetsch & Davis, 1994). Όμως, ενώ έχουν μελετηθεί εργαλεία και τεχνικές στο πλαίσιο εισαγωγής της ολικής ποιότητας στην ΕΔΔ, δεν έχει δοθεί η δέουσα βαρύτητα στη μελέτη της παρούσας κατάστασης υπό το πρίσμα της ΕΕ σε σχέση με την ΔΙ.

Στον εργασιακό χώρο της ΕΔΔ οι συναναστροφές μπορούν να θεωρηθούν διαπολιτισμικές, καθώς αλληλεπιδρούν άτομα διαφορετικών υποκουλτούρων εντασσόμενα στην ευρύτερη υποκουλτούρα της ΕΔΔ και αναπτύσσοντας την ΕΕ ως μικρογραφία και ταυτόσημη με την ΔΕ. Η διαπολιτισμικότητα αποδεχόμενη την ετερότητα ως μια διαχρονικά υπαρκτή πραγματικότητα, θέτει ως προτεραιότητές της τη διαμόρφωση θετικού κλίματος επικοινωνίας και συνεργασίας και την αποδοχή και το σεβασμό της ιδιαιτερότητας του άλλου, ώστε να παρέχονται ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στη γνώση αλλά και στην καθημερινότητα. Ζητούμενο σε μια πολυπολιτισμική κοινωνία, είναι να διασφαλιστεί μία διαπολιτισμική πορεία με άρση στερεότυπων και προκαταλήψεων.

Η Belabas (2023) υποστηρίζει ότι, αν και υπάρχουν περιορισμένα ερευνητικά στοιχεία (Gelders et al., 2007; Lee, 2008) σχετικά με τις πρακτικές επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα, είναι αναγκαίο να υπάρξει τέτοια έρευνα (Vardavas et al., 2021), καθώς η επιτυχία των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας. Αντίστοιχα και η βιβλιογραφία αναφορικά με τη ΔΕ να εστιάζει στον δημόσιο τομέα είναι σχετικά περιορισμένη. Παρόλο που ορισμένες μελέτες

εξετάζουν το πλαίσιο του δημόσιου τομέα ή συλλέγουν δεδομένα για δημόσιους οργανισμούς, το κύριο κομμάτι της βιβλιογραφίας δεν αναλύει ειδικά τις διαφορές στην επικοινωνία στον συγκεκριμένο τομέα.

Συνεπώς, είναι εμφανές ότι ενώ έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες είτε για την επικοινωνία, είτε για την ΔΕ ή την οργανωσιακή κουλτούρα, εντούτοις, ελάχιστα έχουν γίνει αναφορικά με την ΕΙ -ως η ΔΙ σε μικρότερο επίπεδο- των δημοσίων υπαλλήλων στην ΕΔΔ. Αυτή η κατάσταση εκθέτει ένα κενό στο αντικείμενο και έχει οδηγήσει στην οικοδόμηση του ακόλουθου ερευνητικού προβλήματος: Σε ποιο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ διαθέτει κατάλληλο επίπεδο ΕΙ/ΔΙ, το οποίο πιθανόν μπορεί να ευνοεί την ανάπτυξη της ΔΕ/ΕΕ; Το ζήτημα αυτό τίθεται και καθίσταται κρίσιμο στο παγκόσμιο πλαίσιο λόγω της ταχέως μεταβαλλόμενης δυναμικής του διεθνούς επιχειρείν και των αναπόφευκτων προσαρμογών που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός προκειμένου να επιβιώσει στις αγορές και να έχει ανταγωνιστική παρουσία και συνέχεια.

1.4 Κίνητρα παρούσας έρευνας

Είναι σαφές πως το κυρίαρχο κριτήριο —βάσει του οποίου κάποιος ωθείται στη διεξαγωγή μιας έρευνας— είναι το ατόφιο ενδιαφέρον του για το υπό μελέτη θέμα (Marczyk et al., 2005). Ούσα δημόσιος υπάλληλος από το 2003 και έχοντας αλλάξει πληθώρα υπηρεσιών και έχοντας αντιμετωπίσει πολλές και διαφορετικές συμπεριφορές και επικοινωνιακές διαδικασίες, είχα την επιθυμία να εντρυφήσω σε ένα θέμα το οποίο θα με βοηθούσε να κατανοήσω τη μεγάλη απόκλιση συμπεριφορών που έχω συναντήσει κατά την επαγγελματική μου πορεία, αναδεικνύοντας τις δυσχέρειες. Παράλληλα, απώτερος στόχος μου είναι να προσφέρω κίνητρα στην εξεύρεση λύσεων αναφορικά με την εικόνα της ΕΕ στο εσωτερικό της ΕΔΔ.

Ως εκ τούτου, η επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού αντικειμένου έγινε κατόπιν συνειδητοποίησης της αναγκαιότητας να καλλιεργηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ΕΙ/ΔΙ

όλων των δημοσίων υπαλλήλων ως αφετηρίας και για την ΕΕ/ΔΕ. Ένα επιπλέον κίνητρο για την μελέτη αυτή ήταν και το γεγονός ότι η διερεύνηση όλων αυτών των προαναφερόμενων εννοιών, θα μπορούσε να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη στην ανάδειξη εναλλακτικών και τρόπων για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι τόσο στο εσωτερικό της ΕΔΔ, στην επαφή τους με το κοινό αλλά και στη διεθνή κοινότητα, δεδομένης της αλληλεπίδρασης των φορέων. Ιδιαίτερα, υπό εκπαιδευτική σκοπιά, κάποια ευρήματα θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμα και καθοριστικά για τον σχεδιασμό κατάλληλων παρεμβάσεων, ενισχυτικών της ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων. Τέλος, δεδομένου του ερευνητικού κενού, τόσο στην ξενόγλωσση όσο και στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία σχετικά με θέματα που αφορούν στη διερεύνηση του επιπέδου της ΕΙ των δημοσίων υπαλλήλων - ταυτιζόμενης ή ως εκδοχής της ΔΙ, καθώς την μελετάμε σε επίπεδο υποκουλτούρας εσωτερικά- αυτό αποτέλεσε ένα ακόμη λόγο επιλογής του συγκεκριμένου θέματος.

1.5 Σκοπός της έρευνας

Η βάση αυτής της έρευνας έγκειται στην αναγνώριση ότι η ΔΙ δεν είναι απλώς μία θεωρητική έννοια, αλλά ένα απαραίτητο σύνολο δεξιοτήτων για όσους ασχολούνται με τη δημόσια διοίκηση. Η μετάβαση σε μια παγκόσμια οικονομία απαιτεί από τους παρόχους υπηρεσιών και τις επιχειρήσεις να κατανοούν διάφορες αξίες και κουλτούρες για να λειτουργούν αποτελεσματικότερα (Spinthourakis, 2006). Η εκδήλωση της ΔΙ είναι παρατηρήσιμη στη συμπεριφορά των ατόμων που καλύπτουν τους διοικητικούς ρόλους κι αυτό την καθιστά ιδιαίτερα σημαντική. Η απόκτηση της βοηθά στην κατανόηση των τρόπων με τους οποίους οι κουλτούρες τείνουν να διαφέρουν μεταξύ τους και στην εξήγηση των επαναλαμβανόμενων προβλημάτων που αναδύονται κατά την επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών κουλτούρων (Spinthourakis, 2006).

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να διερευνηθεί το επίπεδο της ΕΙ/ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων εξετάζοντας τα συστατικά της και πώς γίνεται αντιληπτή η έννοια αυτή, αναδεικνύοντας τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ανάπτυξή της και τελικά πώς μπορεί να επηρεάσει την ΕΕ, ως άλλου μεγέθους ΔΕ, εντός της ΕΔΔ.

Συνοπτική αναφορά στόχων:

1. Διερεύνηση του τρέχοντος επιπέδου ΔΙ του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΔΔ.
2. Διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στο επίπεδο της ΔΙ.
3. Σχέση και σημασία της ΔΙ στην ΔΕ στη δημόσια διοίκηση.
4. Προτάσεις βελτιώσεων για την ενίσχυση της ΔΕ μεταξύ των δημοσίων λειτουργών, με στόχο τη βελτίωση της επικοινωνίας και της διοικητικής αποτελεσματικότητας.

1.6 Ερευνητικά ερωτήματα

Η έρευνα στηρίζεται στο βασικό ερευνητικό ερώτημα αναφορικά με το κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα διαθέτει κατάλληλο επίπεδο ΔΙ και πώς τελικά αυτό αντικατοπτριζόμενο στις εκδηλωθείσες συμπεριφορές σχετίζεται με την ΔΕ. Περαιτέρω, παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα διερευνηθούν μέσα από την επιλεγείσα μικτή μέθοδο και αφορούν στις συνιστώσες της ΔΙ:

Ε1: Πώς συσχετίζεται η γνωστική ικανότητα και τα επιμέρους χαρακτηριστικά της με τη διαμόρφωση της ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων και με την ΔΕ;

Ε2: Πώς συσχετίζεται η συναισθηματική συνιστώσα και τα επιμέρους στοιχεία της με τη διαμόρφωση της ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων και με την ΔΕ;

Ε3: Πώς συσχετίζεται η κοινωνική ή συμπεριφορική συνιστώσα και οι όψεις που την συνθέτουν με τη διαμόρφωση της ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων και με την ΔΕ;

Ε4:Υπάρχει κάποιος βαθμός συσχέτισης μεταξύ της πολυπολιτισμικής εμπειρίας και της ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων;

Ε5: Υπάρχει κάποιος βαθμός συσχέτισης μεταξύ της διαπολιτισμικής κατάρτισης και της ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων;

Συμπερασματικά, η μελέτη αυτή αν και τοποθετείται στο ευρύτερο πλαίσιο των Κοινωνικών Επιστημών, καλύπτει πτυχές και άλλων κλάδων όπως η διαπολιτισμική επικοινωνία, το διαπολιτισμικό επικοινωνιακό μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση και η συμπεριφορική προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης. Αναλύονται με λεπτομέρεια μόνο τα πεδία και οι έννοιες που συνδέονται με τον κύριο στόχο της έρευνας αυτής. Επομένως, το φαινόμενο που εξετάζεται οριοθετείται από το θεωρητικό υπόβαθρο στο Κεφάλαιο 2. Υιοθετείται μια μικτή μέθοδος έρευνας, συνδυάζοντας τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές προσεγγίσεις μέσω της συγκλίνουσας παράλληλης σχεδίασης. Στο πλαίσιο της ποσοτικής προσέγγισης, χρησιμοποιείται ένα ερωτηματολόγιο, ενώ στην ποιοτική προσέγγιση εφαρμόζονται ημιδομημένες συνεντεύξεις και μία ομάδα εστίασης. Μέσω αυτής της μεθοδολογίας, σκοπός είναι η μέτρηση της ΔΙ και η εξέταση των ερευνητικών ερωτημάτων.

1.7 Δομή της Διατριβής

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από πέντε συνολικά κεφάλαια. Το πρώτο Κεφάλαιο ως εισαγωγικό, αναπτύσσει το υπόβαθρο, την παρούσα κατάσταση, τον σκοπό και τα κίνητρα πραγματοποίησης της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα και αναδεικνύει το ερευνητικό κενό μέσα από την ομαλή μετάβαση στη διαμόρφωση του ερευνητικού προβλήματος. Το δεύτερο Κεφάλαιο, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αποσαφηνίζει εννοιολογικά βασικούς όρους που χρησιμοποιούνται ευρέως στην παρούσα μελέτη. Στο κεφάλαιο αυτό, επιχειρείται επίσης και μία ανασκόπηση των μελετών που αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται τα μοντέλα ανάπτυξης της ΔΙ και στην συνέχεια παρουσιάζονται τα εργαλεία και οι μέθοδοι μέτρησής της, από τα οποία άντλησε στοιχεία η

παρούσα έρευνα, όπως το συγκεκριμένο ερευνητικό μοντέλο IMICC της Arasaratnam. Στο τρίτο Κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία. Παρουσιάζεται το ερευνητικό δείγμα και ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας, η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την συλλογή των δεδομένων (ερωτηματολόγιο, ομάδα εστίασης, ημιδομημένες συνεντεύξεις) και αναφέρεται ο τρόπος που έγινε η στατιστική επεξεργασία και ανάλυσή τους. Στο τέταρτο Κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Η εργασία ολοκληρώνεται με το πέμπτο Κεφάλαιο στο οποίο καταγράφονται και συζητούνται τα θεωρητικά και εμπειρικά συμπεράσματα της μελέτης και διαμορφώνονται προτάσεις για βελτιώσεις στον χώρο της ΕΔΔ.

1.8 Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο Κεφάλαιο αυτό, ουσιαστικά δίνεται η κατεύθυνση που ακολουθεί η ερευνήτρια στην παρούσα μελέτη στο πλαίσιο διερεύνησης της ΔΙ στον εργασιακό χώρο της ΕΔΔ. Περιγράφονται ο σκοπός και τα κίνητρα της ερευνήτριας, ενώ παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα. Ξεκινώντας από τις προβληματικές και την παρούσα εικόνα στην ΕΔΔ, γίνεται μία αναδρομή σε όσα έχουν συζητηθεί και αναγνωρίζεται το ερευνητικό κενό, δεδομένου ότι δεν έχει διερευνηθεί η ΕΙ των δημοσίων υπαλλήλων ταυτιζόμενη ή ως εκδοχή της ΔΙ, σε επίπεδο υποκουλτούρας, όπως η ΕΔΔ. Στο επόμενο Κεφάλαιο ακολουθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση εστιάζοντας στο θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας μελέτης.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ανάλυση της βιβλιογραφίας με στόχο να παρέχει την απαραίτητη θεωρητική στήριξη για την έρευνα. Εξετάζονται βασικές έννοιες, οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και οδηγούν στον καθορισμό της ΔΙ ως της κυριότερης πάνω στην οποία βασίζεται ουσιαστικά η έρευνα. Σε αυτό το πλαίσιο, επιδιώκεται η ανάδειξη της σχέσης μεταξύ της ΕΙ/ΔΙ και της ΕΕ/ΔΕ. Γι' αυτό τον λόγο, πέραν της ανάλυσης της ΔΙ, εξετάζεται επίσης η ΔΕ, το Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ και η συμπεριφορική διάσταση της δημόσιας διοίκησης, καθώς και η έννοια της κουλτούρας και υποκουλτούρας, δεδομένου ότι αυτές αποτελούν βασικά στοιχεία για την κατανόηση της ΕΔΔ στο πλαίσιο της μελέτης. Τέλος, γίνεται παρουσίαση των μοντέλων ΔΙ και των εργαλείων που συνιστούν τη βάση της έρευνας, καθώς και των εννοιών που θα διερευνηθούν ως πιθανοί παράγοντες που επιδρούν στη ΔΙ.

2.2 Πολιτισμός-κουλτούρα-υποκουλτούρα: Η προσέγγιση της ΕΔΔ ως υποκουλτούρας

2.2.1 Πολιτισμός

Ο κόσμος οργανώνεται και γίνεται αντιληπτός ως ενιαίος, γεγονός που επηρεάζει καθοριστικά και σε κάθε επίπεδο την καθημερινή ζωή (Αλμπάνης, 2003). Σαν αποτέλεσμα της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης δημιουργούνται κοινωνικά μορφώματα πολυπολιτισμικά, χωρίς ενιαία αφετηρία πολιτισμικής ταυτότητας (Μάρκου & Παρθένης, 2011). Μέσα από αυτή τη νέα ανομοιογενή πολιτισμικά πραγματικότητα, διαμορφώνεται και πληθώρα τρόπων αλληλεπίδρασης, αλλά από την άλλη παρουσιάζονται και προβλήματα καθώς οι άνθρωποι τείνουν να θεωρούν επιβλαβείς τις διαφορετικές απόψεις (Χρυσοχόου, 2011). Αυτή η πολιτισμική ποικιλομορφία και ανομοιογένεια εμπεριέχει τον όρο του πολιτισμού.

Ωστόσο, αρκετές φορές ο όρος «πολιτισμός» συγχέεται με αυτόν της «κουλτούρας». Οι δύο αυτές έννοιες έχουν κύρια γνωρίσματα τη θρησκεία, τα ήθη, τα έθιμα, την επιστήμη

και την τέχνη (Πορτελάνος, 2015). Ειδικότερα, ο Braudel (2002, pp. 54-55) ορίζει τον πολιτισμό και την κουλτούρα ως «άξονες της Ιστορίας του κόσμου», βασιζόμενος στο γεγονός ότι οι όροι αυτοί ενυπάρχουν στην εξέλιξη κάθε λαού.

Σε κάθε περίπτωση, εξακολουθούμε να μαθαίνουμε τον πολιτισμό σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας. Ο Ολλανδός κοινωνικός ψυχολόγος Hofstede αναφέρει ότι κάθε άτομο είναι φορέας μοτίβων σκέψης, αίσθησης αλλά και ενδεχόμενης δράσης, τα οποία μαθαίνει στην πορεία της ζωής του και τα οποία αποκτά κατά κύριο λόγο στην πρώιμη παιδική ηλικία. Συνεχώς ενστερνιζόμαστε μέσω αλληλεπίδρασης νέους κανόνες συμπεριφοράς στο πλαίσιο των ομάδων που εντασσόμαστε, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα (Liu et al., 2018). Αντίστοιχα και το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ μέσω της ΕΕ επηρεάζεται είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα στην εκδήλωση συγκεκριμένων συμπεριφορών και στην υιοθέτηση μοτίβων σκέψης και δράσης.

Κατά άλλους ο πολιτισμός ταυτίζεται με την πνευματική ευεξία που ωθεί το άτομο να ξεπερνάει τις όποιες αβεβαιότητες και ανασφάλειες που συναντά κατά την επικοινωνία (Mestenhauser et al.,1988). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, υπό την σκοπιά της ΔΕ στο εσωτερικό της ΕΔΔ, είναι εμφανές ότι ο πολιτισμός μπορεί να αποβεί καθοριστικός στην ομαλοποίηση της επικοινωνίας και στην σταδιακή εξάλειψη των όποιων εμποδίων εμφανίζονται κατά την αλληλεπίδραση.

Ο πολιτισμός ορίζεται ως μία δυναμική διαδικασία που εξελίσσεται στον χρόνο (Γκόβαρης, 2004). Σύμφωνα με τον Hollins (2007) διακρίνουμε τρεις τύπους πολιτισμού. Ο πρώτος έχει να κάνει με τον πολιτισμό ως συμπεριφορά και φαινόμενα που σχετίζονται κυρίως με συμπεριφορές και τελετουργίες (ενδυμασίες, τέχνες, τελετές κ.α.). Στον δεύτερο τύπο, ο πολιτισμός αφορά στις κοινωνικές και πολιτικές σχέσεις, τις αξίες. Τέλος, σύμφωνα με τον τρίτο τύπο, ορίζεται ως συναίσθημα, συμπεριφορά και νόηση με την έννοια ότι καθοδηγεί τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων.

Κατόπιν των ανωτέρω ορισμών, οι οποίοι ουσιαστικά εμπλέκουν τις εκδηλούμενες συμπεριφορές με την έννοια του πολιτισμού, θα συμπεραίναμε ότι η αλλαγή του τρόπου σκέψης μπορεί να επέλθει μόνο μέσω της αλληλεπίδρασης διαφορετικών πολιτισμών και αφού γίνουν παρατηρήσιμες οι διαφορές τους (Tiedt, 2006). Οι άνθρωποι διαδίδουν τον πολιτισμό τους σε κάθε πτυχή της ζωής και της εργασίας τους, μέσω εργασιακών συνηθειών και του ίδιου τους του εαυτού (Gallo et al., 2021). Όπως και οι χώρες, κάθε οργάνωση ή εταιρεία έχει τον δικό της πολιτισμό, καθώς οι υπάλληλοι είναι οι πρωταρχικοί φορείς του πολιτισμού (Eisenhardt et al., 2016; Al-Musadieq et al., 2018).

Αντίστοιχα, και το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ φέρει τον δικό του πολιτισμό. Όμως, υπάρχει πιθανότητα να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις σε μια αλληλεπίδραση αν εκφράζονται διαφορές ως προς την αντίληψη, ιδιαίτερα αν οι εμπλεκόμενοι προέρχονται από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο (Chen & Starosta, 2005). Κάτι αντίστοιχο επιχειρείται να διερευνηθεί στην παρούσα μελέτη, αναφορικά με την παρούσα κατάσταση στην ΕΔΔ, μέσα από την αλληλεπίδραση με πολιτισμικά διαφέροντες δημοσίους υπαλλήλους.

2.2.2 Η έννοια της κουλτούρας και υποκουλτούρας

Ο πολιτισμός περιέχει κουλτούρες και οι κουλτούρες υποκουλτούρες. Η ΕΔΔ προσεγγίζεται ως μια τέτοια υποκουλτούρα. Είναι σημαντικό να οριστεί η έννοια της κουλτούρας και να αναδειχθεί η σχέση της με την ανθρώπινη επικοινωνία και συμπεριφορά, καθώς διερευνάται η ΔΙ των μελών της υποκουλτούρας της ΕΔΔ και η σημασία της για την επικοινωνία. Η κατανόησή της είναι σημαντική, καθώς κουλτούρα είναι επικοινωνία και επικοινωνία σημαίνει κουλτούρα (Hall, 1959).

Σε γενικές γραμμές, η κουλτούρα μπορεί να εξεταστεί σε διάφορα επίπεδα: διεθνές, εθνικό, περιφερειακό/τοπικό, οργανωτικό/εταιρικό, επαγγελματικό, ομαδικό και ατομικό (Karras, 2020, p. 38). Η κουλτούρα ερμηνεύθηκε και ως η ανθρώπινη σκέψη, αντίληψη και πεποίθηση που εμφανίζεται με τέσσερις τρόπους: Την κοινωνική συμπεριφορά, τα κοινά

χαρακτηριστικά της κοινωνίας, τις κοινωνικές δραστηριότητες, τη δημιουργία στην κοινωνία. Διαχωρίζεται στην υλική και στην μη-υλική κουλτούρα και αναγνωρίζεται ο πολιτισμός ως η ανώτερη κουλτούρα (Γερογιάννη & Πλεξίδα, 2008).

Η έννοια της κουλτούρας όπως χρησιμοποιείται από τους ερευνητές της ΔΕ, αναδύεται κυρίως μέσα από μια σειρά ιστορικών γεγονότων από τη δεκαετία του ’40. Εναλλακτικοί τρόποι για το πώς γίνεται αντιληπτή η κουλτούρα, συζητήθηκαν από εκεί και πέρα, όπως και οι συνέπειες που μπορεί να έχουν για τη ΔΕ (Moon, 1996). Οι περισσότεροι συγγραφείς στον τομέα της διαπολιτισμικής ψυχολογίας ενστερνίζονται την ιδέα ότι η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ευρέως ως ανθρωπογενές μέρος του περιβάλλοντος και ως ο συγκεκριμένος τρόπος με τον οποίο μια ομάδα αντιλαμβάνεται το κοινωνικό περιβάλλον (Triandis, 1972).

Ανάλογα λοιπόν με τον τρόπο αντίληψης του κοινωνικού περιβάλλοντος αναπτύσσονται σχέσεις, δράσεις και συμπεριφορές. Ο Bullivant (1993), ορίζει την κουλτούρα σαν το σχέδιο που υιοθετεί μια ομάδα ώστε να καταφέρει να επιβιώσει και να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της. Κατά αυτόν, η ουσία της κουλτούρας έγκειται στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας ερμηνεύουν τα πολιτισμικά τους στοιχεία, τα χρησιμοποιούν και τα αντιλαμβάνονται (Bennett, 1998; Bennett, 2004; Bennett, 2009). Υπό αυτό το πρίσμα, μια πολυπολιτισμική κοινωνία αποτελείται τόσο από μια κοινή κυρίαρχη κουλτούρα όσο και από πολλές διαφορετικές μικροκουλτούρες. Αυτές οι μικροκουλτούρες ερμηνεύουν με διαφορετικό τρόπο η καθεμία τις βασικές αξίες του έθνους που υιοθετούν. Έχουν αξίες, θεσμούς και πολιτισμικά στοιχεία που δεν είναι παγκόσμια, αλλά μοιράζονται κυρίως από τα μέλη της συγκεκριμένης μικροκουλτούρας (Byram, 1997; Byram et al., 1994).

Συνεπώς, μέσα σε μια «κουλτούρα» μπορεί να υπάρχει μια μικρότερη, που αποτελείται από άτομα που δρουν βάσει ενός διαφορετικού κώδικα συμπεριφοράς και αναπτύσσουν τους δικούς τους κανόνες και αξίες, λαμβάνοντας υπόψη το ευρύτερο πολιτισμικό περιβάλλον, προσθέτοντας μια συγκεκριμένη ταυτότητα. Η υποκουλτούρα παρέχει στα μέλη της

ταυτότητα, την οποία εκφράζουν μέσω κοινών κωδικών. Υπό αυτή την έννοια μελετάται στην παρούσα έρευνα ως υποκουλτούρα το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ.

Ο Holliday (1999) αναφέρεται στους πολιτισμούς με εκκίνηση το έθνος ως «μεγάλη κουλτούρα» και υποστηρίζει την αλλαγή της εστίασης στην «μικρή κουλτούρα», την οποία ορίζει ως αυτή που σχετίζεται με την συμπεριφορά που συνδέει μια οποιαδήποτε κοινωνική ομάδα στις δραστηριότητές της, όπως είναι η εταιρική κουλτούρα ή η οικογενειακή κουλτούρα. Η Sarah Thornton (1995), βασιζόμενη στον Pierre Bourdieu, περιέγραψε το «subcultural capital», ως πολιτιστικές γνώσεις και αγαθά που αποκτήθηκαν από μέλη μιας υποκουλτούρας και τους βοήθησαν να διαφοροποιηθούν από μέλη άλλων ομάδων. Το 2007, ο Ken Gelder, καθόρισε έξι βασικούς τρόπους μέσω των οποίων μπορούν να ταυτοποιηθούν οι υποκουλτούρες, δίνοντας όμως αποκλειστικά στην έννοια της υποκουλτούρας αρνητικό περιεχόμενο. Οι κοινωνιολόγοι Gary Alan Fine (1979) και Sherryl Kleinman, βάσει της έρευνάς τους, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η υποκουλτούρα είναι μια ομάδα που μπορεί να παρακινήσει ένα δυνητικό μέλος να υιοθετήσει συμπεριφορές κανόνες και αξίες που χαρακτηρίζουν την ομάδα. Προς την ίδια κατεύθυνση συνύπαρξης υποκουλτούρων κάτω από την ομπρέλα της εθνικής κουλτούρας προσανατολίζεται και ο Arent (2009), σύμφωνα με τον οποίο όταν αναφερόμαστε σε άλλους πολιτισμούς, εννοούμε και αυτούς που κατοικούν στην ίδια πόλη ή περιοχή αλλά μοιράζονται τις ίδιες κοινωνικές ομάδες.

Συμπερασματικά, η ΕΔΔ αποτελεί μια υποκουλτούρα της ευρύτερης κουλτούρας. Δίνει στα μέλη της ταυτότητα και της αποδίδεται η έννοια της εταιρικής κουλτούρας του Holliday. Στην παρούσα έρευνα εξετάζεται έμμεσα κατά πόσο μέσα από την ΔΕ επιτυγχάνεται τελικά αυτή η αμοιβαία δέσμευση σε μια προσπάθεια, που ουσιαστικά αφορά το ευρύτερο συμφέρον των πολιτών.

2.3 Η έννοια της διαπολιτισμικότητας και η προσέγγισή της στην παρούσα έρευνα

2.3.1 Διαπολιτισμική Ψυχολογία

Υπάρχουν πολλές επιστήμες όπως η ιστορία, η τέχνη και η φιλοσοφία, οι οποίες έχουν ασχοληθεί με τη μελέτη της ψυχολογίας του πολιτισμού. Η διαπολιτισμική όμως έρευνα, σύμφωνα με τον Jahoda (1992), ξεκίνησε όταν μια συγκεκριμένη ομάδα που μιλούσε μια συγκεκριμένη γλώσσα, ξεκίνησε να παρατηρεί μια άλλη ομάδα με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Οι επίσημες διαπολιτισμικές μελέτες ξεκίνησαν μόνο προς το τέλος του 19ου αιώνα και το πρώτο διαπολιτισμικό περιοδικό που εκδόθηκε ήταν το «Zeitschrift für Völkerpsychologie und Sprachwissenschaften»[12], με επιμέλεια των εθνοψυχολόγων Steinthal και Lazarus το 1860. Οι πρώτες διαπολιτισμικές μελέτες επικεντρώθηκαν στην αντίληψη, τη γλώσσα και τη γνώση (Hogan & Sussner, 2001). Η σύγχρονη εποχή της διαπολιτισμικής ψυχολογίας ξεκίνησε λίγο μετά το τέλος του Β 'Παγκοσμίου Πολέμου.

Η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε πολιτισμικά πλαίσια εξελίχθηκε γρήγορα και οδήγησε στην έκδοση αρκετών περιοδικών στη δεκαετία του 1960 και του ‘70. Σύμφωνα με τον ορισμό που παρουσιάζεται από τους Segall, Dasen, Berry και Poortinga (1992), η διαπολιτισμική ψυχολογία είναι η επιστημονική μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της μετάδοσής της, λαμβάνοντας υπόψη τους τρόπους με τους οποίους οι συμπεριφορές διαμορφώνονται και επηρεάζονται από κοινωνικές και πολιτιστικές δυνάμεις. Αυτός ο ορισμός κατευθύνει την έρευνα προς τον στόχο της, δηλαδή τη διερεύνηση της σχέσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επικοινωνίας με το επίπεδο της ΔΙ.

Το οικολογικό-πολιτισμικό μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Berry αποτέλεσε το κυρίαρχο ερευνητικό παράδειγμα στη διαπολιτισμική ψυχολογία (Georgas & Berry, 1995). Το μοντέλο αυτό αντιπροσωπεύει ένα εννοιολογικό πλαίσιο στο οποίο υπάρχουν τρεις τύποι

[12]Zeitschrift für Völkerpsychologie und Sprachwissenschaft (1860).https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:11-714782

μεταβλητών: 1) Μεταβλητές περιβάλλοντος που περιλαμβάνουν οικολογικές και κοινωνικοπολιτικές μεταβλητές, 2) Μεταβλητές επεξεργασίας που περιλαμβάνουν βιολογική και πολιτισμική προσαρμογή και μετάδοση σε άτομα και 3) Ψυχολογικά αποτελέσματα. Η Helfrich (1999) παρείχε μια εναλλακτική άποψη για να καθοδηγήσει τη διαπολιτισμική έρευνα: την «αρχή του τριαρχικού συντονισμού» (The Principle of Triarchic Resonance). Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, κάθε παρατηρήσιμη συμπεριφορά λαμβάνει τη συγκεκριμένη μορφή αλληλεπίδρασης μεταξύ των τριών συστατικών: του ατόμου, της εργασίας και του πολιτισμού (στο πρωτότυπο: the individual, the task and the culture). Η εν λόγω αρχή εμπερικλείει ουσιαστικά και τις τρεις διαστάσεις που μελετώνται στην παρούσα έρευνα.

2.3.2 Διαπολιτισμικότητα και Πολυπολιτισμικότητα

Ο εντατικοποιημένος διεθνής οικονομικός ανταγωνισμός των τριών τελευταίων δεκαετιών οδήγησε σε μεγάλες ανθρωπογεωγραφικές ανακατατάξεις και στη διάρρηξη της υφιστάμενης κοινωνικής δομής. Είναι ορατή η τριγωνοποίηση της ιστορικής διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης όσον αφορά τους τρόπους παραγωγής (κυρίως τεχνολογικούς και οικονομικούς), τους τρόπους νομιμοποίησης (κυρίως ιδεολογικούς και πολιτικούς) και τους τρόπους επικοινωνίας (κυρίως πολιτισμικούς) (Bentley, 1993). Σε μια πολυπολιτισμική κοινωνία υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ των διαφορετικών κουλτούρων. Οι άνθρωποι διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και αναπτύσσουν σχέσεις που μετασχηματίζονται και διαμορφώνονται από τις εμπειρίες του καθενός. Κάτι αντίστοιχο θεωρείται ότι συμβαίνει και ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ, με τη συνεχή αλληλεπίδραση των ατόμων, αναπτύσσοντας την ΔΕ.

Η επικοινωνία είναι δυνατόν να αποβεί προβληματική μεταξύ ατόμων είτε διαφορετικών πολιτισμών είτε αυτών που ανήκουν στον ίδιο πολιτισμό, γιατί «ο εαυτός» και ό, τι κληρονομιά φέρνει μαζί του, δεν είναι δυνατόν να εξαφανιστεί. Αντίστοιχα και στην ΕΔΔ αν και ο κάθε υπάλληλος αποτελεί μέρος ενός σχετικά ομοιόμορφου ευρύτερου κοινωνικού

πλαισίου, ωστόσο συνεχίζει να δρα και να επικοινωνεί υπό την επίδραση της «κληρονομιάς» που φέρει και της ξεχωριστής προσωπικότητας που έχει διαμορφώσει σύμφωνα με το παρελθόν και τις εμπειρίες του.

Αν και από τη δεκαετία του ‘70, ως κριτήριο πολυπολιτισμικότητας θεωρούταν η ύπαρξη διαφορετικών εθνοτήτων (Γκόβαρης, 2004), σύμφωνα με τη θεωρία της πολυπολιτισμικότητας, η κοινωνία αποτελείται τόσο από μια κυρίαρχη ομοιογενή ομάδα όσο και από μικρές ομάδες φέρουσες τον δικό τους πολιτισμό. Προκειμένου να υπάρξει ενότητα κάθε ομάδα οφείλει να γνωρίσει τους άλλους πολιτισμούς, να τους θεωρήσει ισότιμους ώστε να καθορίσει τις κοινές αξίες που θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κοινωνίας (Γεωργογιάννης, 2009).

Σύμφωνα με το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης της Εκπαίδευσης των Εκπαιδευτικών (National Council of Accreditation of Teacher Education -NCATE) των Η.Π.Α. ως πολυπολιτισμικότητα ορίζονται (όπ. αναφ. στο Krummel, 2013):

> Οι διαφορές μεταξύ ομάδων ανθρώπων και ατόμων με βάση τη φυλή, την εθνικότητα, την κοινωνικοοικονομική κατάσταση, το φύλο, τη γλώσσα, τη θρησκεία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία ζουν. (p. 1)

Η πολυπολιτισμικότητα είναι δεδομένη, σε αντίθεση με τη διαπολιτισμικότητα (Parekh, 2000; Δαμανάκης, 2005). Από τα τέλη της δεκαετίας του΄70, ο όρος διαπολιτισμικότητα αναφέρεται «στην ισότιμη συνάντηση, αλληλεπίδραση και επικοινωνία μεταξύ φορέων διαφορετικών πολιτισμών» (Δαμανάκης, 2007, σ. 58). Όταν μιλάμε για διαπολιτισμικότητα εννοούμε ότι άτομα με διαφορετική κουλτούρα, γλώσσα ή συνήθειες έρχονται σε επαφή και καταφέρνουν να διαμορφώσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης μεταξύ τους (Pentini, 2005; Γεωργογιάννης, 2009; Πορτελάνος, 2015). Με τη διαπολιτισμικότητα, η συνάντηση των επιμέρους πολιτισμών ευνοεί την αλληλεπίδραση και την επίλυση των προβλημάτων (Πορτελάνος, 2015).

Η πρόθεση «δια» του όρου διαπολιτισμικότητα υπονοεί την αλληλεπίδραση, την αμοιβαιότητα και την αλληλεγγύη στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που συμβιώνουν σε μια κοινωνία (Κανακίδου & Παπαγιάννη, 1998). Ως προϋποθέσεις της διαπολιτισμικότητας θεωρούνται ο σεβασμός της ταυτότητας του «άλλου», η επαφή μεταξύ των ανθρώπων και η εξάλειψη των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων. Σχετίζονται με την ανοιχτότητα του εαυτού και των κοινωνιών, με απώτερο σκοπό την αποδοχή του άλλου ως μέρος του όλου (Πορτελάνος, 2015).

Συνεπώς, διαπολιτισμικότητα υπάρχει όταν τα άτομα αλληλεπιδράσουν και επιτύχουν να επικοινωνήσουν και να συνεννοηθούν, χωρίς συγκρούσεις παρά τις πολιτισμικές διαφοροποιήσεις τους (Νικολάου, 2011). Στην παρούσα έρευνα, θα διερευνηθεί η ικανότητα για διαπολιτισμική αλληλεπίδραση στο πολυπολιτισμικό περιβάλλον της ΕΔΔ, αν θεωρηθεί ότι το κάθε άτομο είναι εν δυνάμει «ξένος» με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και στόχος είναι η καλή συνεργασία και αποτελεσματική επικοινωνία.

2.3.3 Η προσέγγιση της διαπολιτισμικότητας ως ταυτόσημης με την ενδοπολιτισμικότητα

Από ρεαλιστική άποψη, η κύρια διαφορά μεταξύ ΕΕ και ΔΕ φαίνεται ότι είναι η μεταγενέστερη μετατόπιση της έμφασης από το κοινό στο άτομο. Ο Kecskes (2013) υποστήριξε ότι τα πράγματα στην επικοινωνία εξαρτώνται από την ύπαρξη κοινών όρων, συμβάσεων, προτύπων και κανόνων μεταξύ ομιλητών και ακροατών. Αυτά δημιουργούν ένα κοινό κεντρικό τόπο στον οποίο οικοδομούνται η πρόθεση δράσης και η συνεργασία. Αυτό, ωστόσο, μπορεί να μην συμβαίνει ακριβώς στη ΔΕ. Όταν αυτός ο βασικός κοινός τόπος είναι περιορισμένος, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των συνομιλητών στις διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις, πρέπει να συγκατασκευαστεί, τουλάχιστον προσωρινά. Συνεπώς, φαίνεται να υπάρχει μια μετατόπιση της εστίασης από την κοινότητα στο άτομο. Δεν είναι ότι το άτομο γίνεται πιο σημαντικό από ό, τι η κοινωνία. Αντιθέτως, δεδομένου ότι υπάρχει περιορισμένο

κοινό έδαφος, αυτό θα πρέπει να δημιουργηθεί στο πλαίσιο της αλληλεπίδρασης στο οποίο οι συνομιλητές λειτουργούν ως πυρήνας.

Στην ΔΕ, η ορθολογική και υποσυνείδητη συμπεριφορά ενισχύεται με μια συνειδητή, συχνά ελεγχόμενη προσπάθεια των συνομιλητών να είναι συνεργάσιμοι και να καταβάλλουν εσκεμμένες προσπάθειες για την κατανόηση των άλλων και την παραγωγή γλώσσας που είναι επεξεργάσιμη από άλλους. Έτσι, τονίζεται ακόμα περισσότερο ότι ο στόχος της κατανόησης είναι «η μεταβατική αμοιβαιότητα... κοινή γνώση, αμοιβαία εμπιστοσύνη και συμφωνία μεταξύ τους» (Habermas, 1979, p. 3). Δεδομένου όμως ότι ο κάθε άνθρωπος έχει την μοναδική προσωπική του ταυτότητα και διαμορφώνει στην πορεία της ζωής του και την πολιτισμική του ταυτότητα, αυτό από μόνο του φανερώνει ότι υπάρχει πολιτισμική διαφοροποίηση. Η ΕΔΔ απαρτίζεται από ανθρώπους διαφορετικού φύλου, μορφωτικού επιπέδου, διαφορετικής καταγωγής κλπ. και ουσιαστικά συνιστά ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, όπου πρέπει να αναζητηθεί κοινό έδαφος με στόχο την καλή συνεργασία και την αποτελεσματική ΔΕ.

Οι Kecskes και Zhang (2009) συμπέραναν ότι η σχέση μεταξύ ΕΕ και ΔΕ μπορεί να παρομοιαστεί με ένα συνεχές του οποίου τα δύο άκρα αντιπροσωπεύουν τους δύο «τύπους» αλληλεπίδρασης που δεν συμβαίνουν ποτέ σε καθαρή μορφή. Η κίνηση στο συνεχές και οι διαφορές μεταξύ των δύο φαινομένων επηρεάζονται από διαφορετικούς παράγοντες. Πάνω σε αυτή τη βάση αναπτύσσεται και η συγκεκριμένη μελέτη, υπό το πρίσμα ότι ουσιαστικά ΔΕ και ΕΕ ταυτίζονται. Ο εργασιακός χώρος της ΕΔΔ μπορεί να θεωρηθεί ένα πολυπολιτισμικό και διαπολιτισμικό πεδίο και μια υποκουλτούρα με ξεχωριστή κοινωνική ταυτότητα, που διαμορφώνεται από πληθώρα προσωπικών ταυτοτήτων και συνεπώς διαφορετικές συμπεριφορές και τρόπους αλληλεπίδρασης. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, για την βέλτιστη επικοινωνία θα πρέπει να διαμορφωθεί κοινό έδαφος, το οποίο μπορεί να έχει αφετηρία τις συνιστώσες της ΔΙ με στόχο την ανάπτυξή της.

Προς αυτή την κατεύθυνση η Lin Ma (2003) στο άρθρο της «Is There an Essential Difference between Intercultural and Intracultural Communication?», θέτει υπό αμφισβήτηση την ιδέα ότι υπάρχει μια ουσιαστική διαφορά μεταξύ της ΔΕ και της ΕΕ. Υποστηρίζει ότι η επικοινωνία πρέπει να διερευνηθεί όσον αφορά συγκεκριμένες περιπτώσεις ανθρώπινης δράσης και αντίδρασης που είναι ενσωματωμένες σε συγκεκριμένες συνθήκες ζωής και ότι ο πολιτισμός δεν πρέπει να θεωρείται ως ένα απρόσκοπτο σύνολο που μπορεί να τις απομονώσει εντελώς μεταξύ τους ως αφηρημένες οντότητες. Μέσα από την έννοια του παιχνιδιού γλώσσας του Wittgenstein (2001), δείχνει ότι η ΔΕ και η ΕΕ δεν απέχουν μεταξύ τους πολύ, όπως συνήθως υποστηρίζεται.

Σχεδόν όλα τα ακαδημαϊκά συγγράμματα έχουν προσεγγίσει το θέμα της ΔΕ ως ουσιαστικά διαφορετικό από την ΕΕ (Kecskés, 2015). Αυτή η υπόθεση υποδηλώνει όχι μόνο ότι πρόκειται για δύο διαφορετικούς τύπους επικοινωνίας, αλλά και ότι αυτή η διαφορά είναι ποιοτική. Η προϋπόθεση μιας ποιοτικής διαφοράς μεταξύ των δύο βρίσκει την έκφρασή της στο γεγονός ότι η ΔΕ παρουσιάζεται στη σχετική βιβλιογραφία σχεδόν ομόφωνα ως αναγκαστικά δυσκολότερη από την ΕΕ. Σύμφωνα όμως με την Lin Ma[13] αυτή η ιδέα απέχει πολύ από το να είναι δικαιολογημένη. Οι περισσότερες δηλώσεις που φαίνεται να προσφέρουν έναν ορισμό της ΔΕ ισοδυναμούν μόνο με κυκλικές σκέψεις. Για παράδειγμα, στον πρόλογο του Εγχειριδίου Διεθνούς και Διαπολιτισμικής Επικοινωνίας, αναφέρεται ότι «η διαπολιτισμική επικοινωνία περιλαμβάνει γενικά την επικοινωνία προσώπων από διαφορετικές εθνικές κουλτούρες» (Gudykunst & Mody 2002, p. 9). Τόσο ο όρος «επικοινωνία» όσο και ο όρος «πολιτισμός» επανεμφανίζονται στην ίδια την πρόταση που υποτίθεται ότι είναι μια εξήγηση της έκφρασης της ΔΕ. Οι συντάκτες του πρώτου κεφαλαίου

[13]Ma L. (2003). Is There an Essential Difference between Intercultural and Intracultural Communication? *Journal of Intercultural Communication* 3*(2*). https://pdfs.semanticscholar.org/71b2/c5cc673972e40e941e023a9107d2d8d63a3b.pdf

του προαναφερθέντος εγχειριδίου ορίζουν τη ΔΕ ως τη μελέτη επικοινωνίας μεταξύ ατόμων που δεν μοιάζουν καθόλου. Ως εκ τούτου, αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες που προκύπτουν από τη διασυνοριακή/πολιτιστική επικοινωνία (Rogers & Hart 2002). Στην προσπάθεια αποσαφήνισης του όρου «(πολιτιστικά) ετερόφιλος», ουσιαστικά γίνεται αποδεκτό ότι αναφέρεται στα άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο απλά και μόνο λόγω της διαφοράς του πολιτισμού. Ωστόσο, το αν οι άνθρωποι είναι όμοιοι ή όχι εξαρτάται από πολλά και διαφορετικά κριτήρια και τέτοιου είδους όροι είναι πολύ ασαφείς και διφορούμενοι.

Οι Porter και Samovar εξηγούν: «Η διαπολιτισμική επικοινωνία συμβαίνει κάθε φορά που ένας παραγωγός μηνυμάτων είναι μέλος μιας κουλτούρας και ένας δέκτης μηνυμάτων είναι μέλος μιας άλλης» (Porter & Samovar, 1988, p. 15). Δηλαδή, ΔΕ συμβαίνει όταν ένα μέλος μιας κουλτούρας παράγει ένα μήνυμα προς κατανάλωση από ένα μέλος μιας άλλης κουλτούρας (Samovar, Porter & Stefani 1988). Ορίζουν την έννοια της επικοινωνίας ως μια δυναμική διαδικασία που επηρεάζει τη συμπεριφορά, στην οποία πομποί και δέκτες κωδικοποιούν σκόπιμα τη συμπεριφορά τους για να παράγουν μηνύματα που μεταδίδουν μέσω ενός καναλιού προκειμένου να προκαλέσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές (Porter & Samovar, 1988, p. 17). Ωστόσο, η επικοινωνία που παρουσιάζεται ως διαδικασία κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης μηνυμάτων αποδεικνύεται ότι απέχει πολύ από την πραγματική καθημερινή ζωή των ανθρώπων.

Στην καθημερινή ζωή επικοινωνούμε αυθόρμητα και όχι βάσει κανόνων. Σε κάποια ειδική δραστηριότητα, όπως η μετάφραση, μπορεί να υπάρχει μια συγκεκριμένη διαδικασία συσχέτισης ή μεταφοράς, αλλά δεν μπορεί κανείς να γενικεύσει αυτή την εικόνα και να συμπεράνει ότι η ομιλία είναι ένα μέσο μετάδοσης της σκέψης που ήδη υπάρχει στο μυαλό κάποιου. Ο Wittgenstein έχει αφιερώσει πολλά τμήματα στις «Φιλοσοφικές Έρευνες» σε αυτό το είδος σύγχυσης, η οποία υποθέτει ότι υπάρχει ήδη η σκέψη πριν βρει έκφραση. Αλλά είναι λάθος να γενικεύσουμε εύκολα αυτή την εικόνα και να την εφαρμόσουμε σε κάθε είδους

επικοινωνιακή διαδικασία (Wittgenstein, 2001). Όσον αφορά στην κατανόηση, είναι εξίσου μη αποδεκτό ότι οι άνθρωποι πρέπει να κατανοούν είτε την προφορική είτε τη μη λεκτική συμπεριφορά μέσω μιας νοητικής διαδικασίας αποκωδικοποίησης, σύμφωνα με ένα σύνολο συγκεκριμένων κανόνων.

Η Lin Ma (2003) υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη επικοινωνία δεν είναι μια μηχανική διαδικασία κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης των μηνυμάτων. Δεν υπάρχει πολιτισμικός κώδικας κρυμμένος στο μυαλό κάποιου έτοιμος να προγραμματίσει συναισθήματα, προθέσεις και ιδέες σε μηνύματα με σαφείς και διακριτές έννοιες. Οι άνθρωποι που μεγαλώνουν σε διαφορετικό πολιτικό, γεωγραφικό και κοινωνικό περιβάλλον, χρησιμοποιούν διαφορετικές γλώσσες και τηρούν διαφορετικές συνήθειες διαβίωσης, συχνά λέγεται ότι έχουν διαφορετικούς πολιτισμούς. Όμως, οι γλώσσες, τα έθιμα και οι συνήθειες μπορεί να είναι πολύ διαφορετικά, αλλά θα υπάρχει πάντα ένας βαθμός ομοιότητας ή αναλογίας μεταξύ τους. Τόσο οι διαφορές όσο και οι ομοιότητες δεν είναι απόλυτες, αλλά εμφανίζονται ή θα πρέπει να εξετάζονται από την άποψη συγκεκριμένων εκδηλώσεων ορισμένων πτυχών. Αυτές οι διαφορές και ομοιότητες είναι πάντα ανοικτές σε πιο συγκεκριμένους προσδιορισμούς ή ουσιαστικές αναθεωρήσεις. Ως εκ τούτου, είναι παραπλανητικό να τις σκεφτούμε από την άποψη των διαφορών και των ομοιοτήτων μεταξύ των «πολιτισμών».

Στο άρθρο του «Μπορούμε να καταλάβουμε τους εαυτούς μας», ο Winch (1997) επεσήμανε ξεκάθαρα ως μη βάσιμη την υπόθεση ότι οι πολιτισμοί μπορούν να διακριθούν μεταξύ τους. Ακόμα και τμήματα της κουλτούρας μας μπορεί να είναι εντελώς ξένα σε κάποιον από «εμάς» (Winch, 1997). Δεν μπορεί κανείς να αγνοήσει το γεγονός ότι οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν αυτό που υποτίθεται ότι είναι η ίδια γλώσσα έχουν αρκετά διαφορετικά κοινωνικά έθιμα και συνήθειες και ότι οι άνθρωποι που μιλούν διαφορετικές γλώσσες είναι αρκετά παρόμοιοι από πολλές απόψεις. Ακόμα και οι διαπολιτισμικές φιλίες αποδεικνύουν ότι τελικά κινούμαστε μεταξύ των ίδιων εννοιών. Μια διαπολιτισμική φιλία είναι διαπολιτισμική

στην αρχή, αλλά μετατρέπεται σε ενδοπολιτισμική αν διαρκέσει χρόνια, δεδομένου ότι ο καθένας θα οικειοποιηθεί πολλά από την κουλτούρα του άλλου, περνώντας την επικοινωνία τους από το διαπολιτισμικό στο διαπροσωπικό ενδοπολιτισμικό επίπεδο.

Ουσιαστικά παύει να υφίσταται το «εσωτερικό» υπό το πρόθεμα «ένδο» δεδομένου ότι έχουν καταργηθεί τα σύνορα της επικοινωνίας, ακόμα περισσότερο μέσω της τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η χάραξη μιας αξεπέραστης οριακής γραμμής μεταξύ ΔΕ και ΕΕ από την άποψη της διαφοράς της γλώσσας που ομιλείται και της διαφοράς της κουλτούρας δεν αντανακλά το τι πραγματικά συμβαίνει στις ανθρώπινες καθημερινές αλληλεπιδράσεις. Στην παρούσα μελέτη τόσο η ΔΕ όσο και η ΕΕ πραγματοποιούνται σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία όπου συναντώνται άνθρωποι σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, το ευρύτερο περιβάλλον της ΕΔΔ.

2.4 Διαπολιτισμική Επικοινωνία (ΔΕ)

Η επικοινωνία μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ανθρώπων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο συνιστά τη ΔΕ. Σύμφωνα με τους Gudykunst & Kim (2003) πρόκειται για μια διαδραστική συμβολική διαδικασία, που απαιτεί εμπλοκή στην αλληλεπίδραση σε υψηλό βαθμό. Οι πληροφορίες μοιράζονται σε διαφορετικά επίπεδα και περιλαμβάνει όχι μόνο τις εθνικές πολιτισμικές διαφορές, αλλά και τη συμμετοχή σε διαφορετικές δραστηριότητες που υπάρχουν στην ίδια εθνική ομάδα. Μάλιστα, ο Gudykunst (2005) παρέχει μια σφαιρική επισκόπηση της θεωρίας και της πράξης της ΔΕ. Καλύπτει θέματα όπως η πολιτισμική προσαρμογή, η διαπραγμάτευση και η επίλυση συγκρούσεων, δηλαδή ζητήματα που είναι σχετικά και με το πεδίο της δημόσιας διοίκησης.

Ο όρος ΔΕ χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Hall το 1959, και ορίστηκε ως η επικοινωνία μεταξύ ατόμων διαφορετικών πολιτισμών (Chaney & Martin, 1995). Πρόκειται για μια σύνθετη διαδικασία αλληλεπίδρασης που απαιτεί γνώσεις και δεξιότητες και την κατανόηση διαφορετικών τρόπων ζωής και κοινωνικών χαρακτηριστικών. Επομένως, είναι

σημαντική η μελέτη της γιατί μέσα από αυτήν μπορεί κάποιος να βελτιώσει την προσωπική και κοινωνική αλληλεπίδραση, να λύσει παρεξηγήσεις, κακή επικοινωνία, προβλήματα εμπιστοσύνης, να βελτιώσει και να εμπλουτίσει την ποιότητα του πολιτισμού, να γίνει αποτελεσματικός πολίτης μιας εθνικής κοινότητας.

Σύμφωνα με τον Ruben (1976), επτά είναι τα στοιχεία που παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ΔΕ, ενώ σύμφωνα με τον Vuckovic (2008) οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ΔΕ είναι οι εξής: προσωπικότητα, επικοινωνιακό ύφος, αντιλήψεις, ρόλοι, ταυτότητες. Βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της ΔΕ είναι η διαπολιτισμική ευαισθησία, δηλαδή η ικανότητα κάποιου να εντοπίσει πολλαπλές όψεις και αντιλήψεις μιας κατάστασης συμπεριφοράς, έχοντας στο μυαλό του τις πολιτισμικές αξίες τις δικές του αλλά και των άλλων. Οι Hofstede (2010) και Minkov στην 3η έκδοση του «Cultures and Organizations: Software of the Mind» ενώ δεν επικεντρώνονται ειδικά στη δημόσια διοίκηση, το πλαίσιο των πολιτισμικών διαστάσεων που παρουσιάζουν μπορεί να εφαρμοστεί για την κατανόηση των μοτίβων επικοινωνίας σε οργανωτικά περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένης και της δημόσιας διοίκησης.

Υπό αυτό το πρίσμα, στην παρούσα έρευνα, όπως προαναφέρθηκε, η ΔΕ προσεγγίζεται ως ταυτόσημη με την ΕΕ καθώς κάθε δημόσιος υπάλληλος φέρει τη δική του κουλτούρα, ενώ σε ευρύτερο πλαίσιο η ΕΔΔ θεωρείται ως υποκουλτούρα. Δεδομένης αυτής της προσέγγισης, η έρευνα αυτή βασίστηκε σε συγκεκριμένα μοντέλα της ΔΕ τα οποία δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία και την συμπεριφορά.

Στο Μοντέλο των Πολιτισμικών Διαστάσεων (Model of Cultural Dimensions), ο Hofstede (1980) προσεγγίζει τον πολιτισμό ανθρωπολογικά, καλύπτοντας πτυχές όπως πρότυπα σκέψης, συναισθήματα και συμπεριφορά. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από υπαλλήλους της IBM σε παγκόσμιο επίπεδο, εντόπισε διαστάσεις πολιτισμικών διαφορών, όπως η απόσταση εξουσίας, η αποφυγή της αβεβαιότητας, ο ατομικισμός και η αρσενικότητα

έναντι θηλυκότητας. Η απόσταση εξουσίας αντικατοπτρίζει την αποδοχή της ανισότητας, ενώ η αποφυγή της αβεβαιότητας «καταδεικνύει σε ποιο βαθμό μια κουλτούρα προγραμματίζει τα μέλη της να αισθάνονται είτε άβολα είτε άνετα σε μη δομημένες καταστάσεις» (Hofstede, 2011, p.10). Ο ατομικισμός επικεντρώνεται στην αυτοκαθοριστική συμπεριφορά, ενώ η αρσενικότητα και θηλυκότητα στους αναμενόμενους συναισθηματικούς ρόλους των φύλων (Hofstede, 2011, p. 12). Στην παρούσα έρευνα επιχειρείται μεταξύ άλλων να αναδειχθεί αν σύμφωνα με τα αποτελέσματα εντοπίζεται διαφορά στο επίπεδο της ΔΙ ανάλογα π.χ. με το βιολογικό φύλο, τη θέση ευθύνης, αλλά και κατά πόσο επιδιώκεται ή επιτυγχάνεται ανοχή της ασάφειας.

Εξίσου σημαντική για την παρούσα έρευνα είναι και η θεωρία της Διαπραγμάτευσης Προσώπου της Ting-Toomey (Face Negotiation Theory) (1985), η οποία προσφέρει μία προσέγγιση για την κατανόηση της επικοινωνίας σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια χρησιμοποιώντας την έννοια του προσώπου για να εξηγήσει και να προβλέψει πολιτισμικές διαφορές σε καταστάσεις σύγκρουσης. Το πρόσωπο προσεγγίζεται ως «η υποστηρικτική κοινωνική αυταξία που ένα άτομο επιθυμεί να έχουν οι άλλοι για αυτόν» (Ting-Toomey & Kurogi, 1998, p.187). Το έργο του προσώπου γίνεται αντιληπτό ως «ένα σύνολο επικοινωνιακών συμπεριφορών που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν για να ρυθμίσουν την κοινωνική τους αξιοπρέπεια και να υποστηρίξουν ή να προκαλέσουν την κοινωνική αξιοπρέπεια του άλλου» (Ting-Toomey & Kurogi, 1998, p.188). Οι Ting-Toomey και Kurogi (1998) επισημαίνουν ότι οι:

> Δεξιότητες διαχείρισης του προσώπου είναι ένας συνεργατικός χορός που χρειάζεται και τους δύο παίκτες για να χορεύουν ομαλά μαζί. Για να χορέψουν συγχρονισμένα, οι διαφωνούντες στη σύγκρουση πρέπει να μάθουν δεξιότητες κατασκευής εμπιστοσύνης. Εάν οι διαφωνούντες δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον, τείνουν να

απομακρύνονται (γνωστικά, συναισθηματικά και σωματικά) ο ένας από τον άλλον αντί να παλεύουν μαζί. (p. 206)

Η Ting-Toomey (1994, 1997) εντοπίζει τρεις βασικές διαστάσεις της ικανότητας διαχείρισης προσώπου σε διαπολιτισμικό πλαίσιο: γνώση, επίγνωση και δεξιότητες αλληλεπίδρασης. Η γνώση είναι η πιο σημαντική διάσταση καθώς υπογραμμίζει ότι είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε γιατί και με ποιον τρόπο διαφέρουμε ο ένας από τον άλλον. Η επίγνωση σημαίνει ότι είμαστε πρόθυμοι να αναζητήσουμε πολλές προοπτικές για την αξιολόγηση της ίδιας κατάστασης. Οι δεξιότητες αλληλεπίδρασης είναι οι ικανότητές μας να επικοινωνούμε κατάλληλα, αποτελεσματικά και προσαρμοστικά σε μια συγκεκριμένη κατάσταση (Ting-Toomey και Kurogi, 1998). Πολλές δεξιότητες αλληλεπίδρασης μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα αντιμετώπισης πολιτισμικών ζητημάτων όπως η επίγνωση κατά την ακρόαση, επίγνωση κατά την παρατήρηση, δημιουργία εμπιστοσύνης και συνεργατικός διάλογος (Ting-Toomey, 1997). Στα αναλυτικά αποτελέσματα της έρευνας, εξετάζονται μεταξύ άλλων η γνώση, η ενσυναίσθηση αλλά και ο συνεργατικός διάλογος, ως στοιχεία που μπορούν να επιδράσουν στη διαμόρφωση του επιπέδου της ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων και στη ΔΕ.

Η θεωρία Προσαρμογής Επικοινωνίας (CAT) του Giles (1971) είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που προβλέπει και εξηγεί τις προσαρμογές που κάνουν τα άτομα για να δημιουργήσουν, να διατηρήσουν ή να μειώσουν την κοινωνική απόσταση στην επικοινωνία. Όσο περισσότερο μας αρέσει ένα άτομο ή μια ομάδα, τόσο πιο πιθανό είναι να προσαρμόσουμε τα πρότυπα συνομιλίας μας (Giles & Ogay, 2007). Η προσαρμογή δεν είναι πάντα αποτελεσματική και μπορεί να ερμηνευτεί όχι μόνο θετικά αλλά και αρνητικά. Στο στενό πλαίσιο της CAT, ο κεντρικός όρος προσαρμογή κατανοείται «ως μία διαδικασία που ασχολείται με το πώς μπορούμε να μειώσουμε (και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμα και να μεγεθύνουμε) τις επικοινωνιακές διαφορές μεταξύ ανθρώπων που αλληλεπιδρούν» (Giles και

Soliz, 2015, pp. 158–159). Κύριες έννοιες είναι η συγκλίνουσα, η αποκλίνουσα συμπεριφορά, η υπερπροσαρμογή. Η υπερπροσαρμογή σχετίζεται με υπερβολικές προσαρμογές στον λόγο ή τη συμπεριφορά για να ανταποκριθούν στις αντιληπτές επικοινωνιακές ανάγκες του άλλου (Hordila-Vatamanescu, 2010, p. 281).

Η θεωρία του Giles έχει εφαρμοστεί σε διάφορα πεδία, συμπεριλαμβανομένης της ΔΕ, αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ ομάδων και της οργανωσιακής επικοινωνίας. Τα κίνητρα επικοινωνίας παίζουν καθοριστικό ρόλο στο αν θα συντελεστεί σύγκλιση, απόκλιση ή υπερπροσαρμογή. Στην παρούσα έρευνα εξετάζεται έμμεσα μέσα από την ποιοτική ανάλυση αν υπάρχει σύγκλιση ή απόκλιση και αν σχετίζεται με το επίπεδο της ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων.

Στο πλαίσιο διερεύνησης της σχέσης της ΔΙ με τη ΔΕ είναι εξίσου σημαντική και η θεωρία Διαχείρισης Άγχους/αβεβαιότητας (Anxiety/Uncertainty Management Theory- AUM), που αναπτύχθηκε από τον Gudykunst (1995) και βασίζεται στη θεωρία μείωσης της αβεβαιότητας που πρότειναν οι Berger και Calabrese (1975). Ο Gudykunst (1995) διακρίνει την συναισθηματική διάσταση (κίνητρο), τη γνωστική διάσταση (γνώση) ως την επίγνωση και κατανόηση των διαφόρων πολιτισμικών πλαισίων και τη συμπεριφορική-κοινωνική διάσταση (δεξιότητες) που περιγράφεται ως οι ικανότητες εκδήλωσης συμπεριφορών μέσω π.χ. ανοχής της ασάφειας, διαχείρισης άγχους, ενσυναίσθησης και προσαρμοστικότητας.

Η θεωρία υποθέτει ότι η αποτελεσματική διαπροσωπική και ΔΕ αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο διαχειρίζονται τα άτομα το άγχος και την αβεβαιότητα που βιώνουν όταν επικοινωνούν με άλλους. Η αβεβαιότητα σημαίνει «την αδυναμία να προβλέψουμε ή να εξηγήσουμε τις στάσεις, τη συμπεριφορά ή τα συναισθήματα των άλλων» (Gudykunst, 2003, p. 169). Η αγωνία χρησιμοποιείται για τα «συναισθήματα ανασφάλειας, έντασης, ανησυχίας» κατά την έναρξη αλληλεπίδρασης με ξένους (Gudykunst, 2003, p.169). Προκειμένου να συμπεριφερθεί κανείς κατάλληλα και αποτελεσματικά σε μια διαπολιτισμική αλληλεπίδραση,

θα πρέπει να εκτιμήσει με ακρίβεια μια σωρεία πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπους, το μήνυμα, το πλαίσιο και τις πολιτισμικές νόρμες, ώστε να μειώσει την αβεβαιότητα και το άγχος και να βελτιώσει τις πιθανότητες αποτελεσματικής έκβασης της επικοινωνίας.

Και αυτή η θεωρία λαμβάνει σοβαρά υπόψη το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η επικοινωνία. Αντίστοιχα, στο εργασιακό περιβάλλον της ΕΔΔ στις περιπτώσεις της μη αποτελεσματικής ΕΕ, εγείρεται το ερώτημα αν το άγχος δεν επιτρέπει να λειτουργήσουν στην πράξη οι στρατηγικές προσαρμογής.

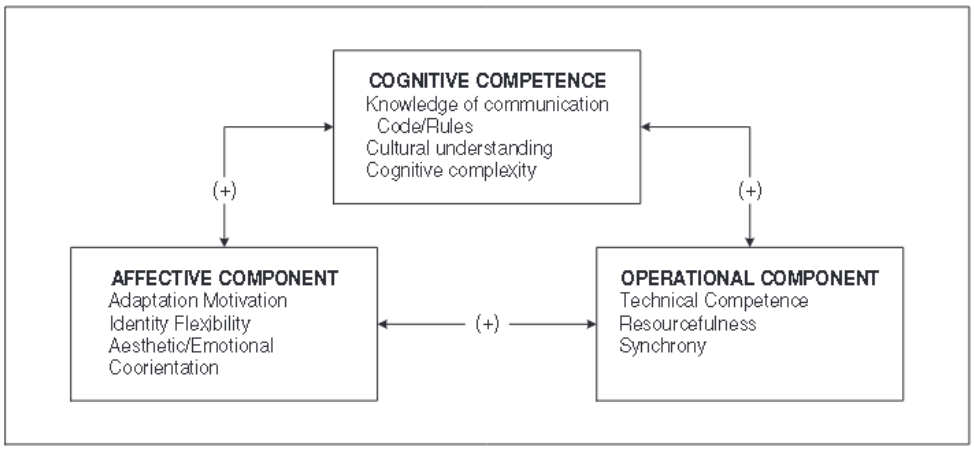
Η Kim (1988) στη Θεωρία της Ολοκληρωτικής Επικοινωνίας για τη Διαπολιτισμική Προσαρμογή (Integrative Communication Theory of cross-cultural adaptation) εξηγεί πώς οι άνθρωποι που γεννήθηκαν και μεγάλωσαν σε μία κουλτούρα προσαρμόζονται σε ένα νέο και εντελώς άγνωστο πολιτιστικό περιβάλλον. Αυτό περιλαμβάνει μετανάστες και πρόσφυγες που αναζητούν μια καλύτερη ζωή σε άλλη χώρα, συχνά με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Σε αυτό το πλαίσιο, υπάρχει μια ομάδα εγχώριων μεταναστών που αντιμετωπίζουν την πρόκληση της προσαρμογής σε νέες καθιερωμένες συμπεριφορές. Σε κάθε περίπτωση φέρουν διαφορετική κουλτούρα και υπό αυτό το πρίσμα και στην παρούσα μελέτη οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται ουσιαστικά ως εγχώριοι μετανάστες, καθώς έχουν διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές.

Μοντελοποιεί μια συγκεκριμένη διαδικασία προσαρμογής στην οποία οι αλληλεπιδρώντες προσαρμόζουν τα επικοινωνιακά τους στυλ στα στυλ των άλλων (Gallois et al., 1988). Επισημαίνει την επικοινωνιακή ικανότητα του φιλοξενούμενου, που περιλαμβάνει «τη συνολική εσωτερική ικανότητα ενός αγνώστου να κωδικοποιεί και αποκωδικοποιεί πληροφορίες σύμφωνα με τις πρακτικές επικοινωνίας του φιλοξενούμενου πολιτισμού» (Kim, 2017, p. 7). Η Kim (Components of Intercultural Communication Competence, 2001) στηρίζει το μοντέλο σε τρεις βασικές διαστάσεις (Σχήμα 2): 1) μια γνωστική ικανότητα, 2) μια συναισθηματική ικανότητα και την 3) επιχειρησιακή ικανότητα. Προτείνει μια

αλληλεπίδραση μεταξύ των τριών διαστάσεων και υπαινίσσεται μια άμεση επίδραση όπου όλα τα συστατικά επηρεάζουν το ένα το άλλο με θετικό τρόπο. Όσον αφορά στην επιχειρησιακή ικανότητα, αυτή αποτελεί την κοινωνική διάσταση και αναφέρεται κυρίως στις τεχνικές δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί οι οποίες είναι ουσιώδεις για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθημερινών εργασιακών και κοινωνικών δραστηριοτήτων. Μέσα από την ποσοτική ανάλυση στην παρούσα έρευνα επιχειρείται να μετρηθεί η ΔΙ, εξετάζοντας γνωστική, η συναισθηματική και η συμπεριφορική ικανότητα ως κοινωνική δεξιότητα.

Σχήμα 2

Components of Intercultural Communication Competence, 2001



Πηγή: Kim, Y.Y. (2001). p. 118.

2.5 Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ

Μέσω της ενσωμάτωσης ευρημάτων από τη διοίκηση, αλλά και από τις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες, καθώς και από την πολιτική και την ποπ κουλτούρα, η διαπολιτισμική διοίκηση γίνεται αντιληπτή ως ένα φαινόμενο που ξεπερνά τα διακριτικά όρια και περιλαμβάνει ερωτήματα γύρω από τις κατασκευές της ταυτότητας, τις σχέσεις εξουσίας και την ηθική (Barmeyer & Mayer, 2020). Κατά τη διάρκεια πολλών δεκαετιών, η έρευνα στον τομέα της διαπολιτισμικής διοίκησης έχει εξελιχθεί σε έναν ιδιαίτερα σημαντικό τομέα (Bausch, 2022).

Ασχολείται με τον τρόπο διαχείρισης της αλληλεπίδρασης σε περιβάλλοντα εργασίας και επιχειρήσεων όπου συναντώνται άτομα από διάφορα πολιτισμικά υπόβαθρα, με απώτερο σκοπό τη διαχείριση των πολιτισμικών συμπεριφορών και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου τα άτομα μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Προϋποθέτει, όπως και στη μελέτη αυτή, την εφαρμοσμένη ΔΙ μέσα από την κατανόηση και αποδοχή των πολιτισμικών διαφορών, καθώς και την ανάπτυξη δεξιοτήτων που επιτρέπουν την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία. Οι ερευνητές έχουν πρόσφατα υπογραμμίσει την ανάγκη για την κατανόηση των δυναμικών των αναδυόμενων αγορών, λαμβάνοντας υπόψη την περιβαλλοντική συγκυρία (Jackson, 2019) και τον πολυπολιτισμικό παράγοντα (Bausch, 2022).

Σύμφωνα με τους Thomas, Kammhuber and Layes (1997), η εφαρμοσμένη ΔΙ είναι η ικανότητα να κατανοεί το άτομο τις διαφορετικές πολιτισμικές συνθήκες και επιρροές ως προς την αντίληψη, την κρίση, το συναίσθημα και τη δράση, καθώς και πώς αυτό επηρεάζει τον εαυτό του και τους άλλους. Όταν αυτή η ικανότητα γίνεται δεύτερη φύση, θα έρθει φυσικά το να μάθει να σέβεται και να χρησιμοποιεί αυτές τις πτυχές, ενώ παράλληλα προσπαθεί για την επίτευξη αμοιβαίας προσαρμογής, ανοχής της ασάφειας και συνεργατικών μορφών συνύπαρξης.

Στην ανάπτυξη της εφαρμοσμένης διαπολιτισμικής ικανότητας, επίσης, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η εμπειρία αποτελεί έναν σημαντικό «οδηγό» (Yeung & Ready 1995). Αν ένα άτομο επιθυμεί να ενισχύσει τη ΔΙ, συνιστάται να ενταχθεί σε μια πολυπολιτισμική ομάδα (Gregersen et al. 1998, p. 30). Η πρακτική εμπειρία ευαισθητοποιεί στις πολιτισμικές διαφορές και κάποιος μπορεί να μάθει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του αναλόγως. Μπορεί να εξετάσει το κατά πόσο επικοινωνεί με κατάλληλο πολιτισμικό τρόπο και να προσπαθήσει να ενσωματώσει τα διαφορετικά στυλ που βασίζονται στον πολιτισμό και να αρχίσει να επιλύει συγκρούσεις με έναν τρόπο που συνάδει με την πολιτισμική νοοτροπία του ατόμου με το οποίο

αλληλεπιδρά κάθε φορά (Ayman et al. 1994). Στην παρούσα μελέτη η πολυπολιτισμική εμπειρία διερευνάται ως επιπλέον παράγοντας σε σχέση με το επίπεδο της ΔΙ και την πιθανή επίδραση στη ΔΕ.

Αναφορικά με το διαπολιτισμικό επικοινωνιακό μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση, το πεδίο αυτό σχετίζεται με τη δημιουργία αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ εκπροσώπων διαφορετικών κουλτούρων, κατά την παροχή υπηρεσιών. Η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των δημοσίων αρχών και των συμμετεχόντων στη ΔΕ συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας επικοινωνίας και στην επίτευξη των στόχων (Lylyk, 2021). Η κατανόηση της διαπολιτισμικής διαχείρισης, η απόκτηση νέων γνώσεων στον τομέα αυτό και η εφαρμογή τους στην πράξη είναι ζωτικής σημασίας σε κάθε διεθνή εταιρεία που απασχολεί ή συνεργάζεται με υπαλλήλους διαφορετικής κουλτούρας (Aguzzoli & Geary, 2014). Παρόλα αυτά, τα πολιτισμικά διαφέροντα άτομα μπορεί να ανήκουν ή να μην ανήκουν στην ίδια επιχειρηματική μονάδα (Bailey et al., 2017; Beugelsdijk et al., 2018). Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να μην ανήκουν στην ίδια επιχειρηματική μονάδα, ωστόσο, σε ευρύτερο πλαίσιο ανήκουν στην υποκουλτούρα της ΕΔΔ, όπου οι συνήθεις πρακτικές είναι παρόμοιες, ενώ τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις αλλά και ο τρόπος διαχείρισης από τις αντίστοιχες διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού είναι κοινός.

Οποιοσδήποτε οργανισμός του 21ου αιώνα, θα πρέπει να ευαισθητοποιήσει τους υπαλλήλους, και ιδιαίτερα τους manager, σχετικά με την επίδραση του πολιτισμού στους ανθρώπους και στην επαγγελματική τους απόδοση (Knap-Stefaniuk & Sorribes, 2021). Στις μέρες μας, οι αξίες ενσωματώνονται σε διάφορους κώδικες συμπεριφοράς υπαλλήλων, ομάδων και οργανισμών και έχουν μεγάλη επίδραση στην ικανότητα των ανθρώπων να προσαρμόζονται και να αναπτύσσονται σε συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς (Knap-Stefaniuk & Burkiewicz, 2020). Στην παρούσα μελέτη στο πλαίσιο του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ, στόχος είναι η διαπολιτισμική νοοτροπία μέσω ανάπτυξης της ΔΙ, αλλά όχι μόνο

στο στενό πλαίσιο των εκάστοτε κανόνων και κωδίκων συμπεριφοράς υπό τη μορφή υποχρέωσης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία της κουλτούρας τόσο άμεσα όσο και έμμεσα στις σχέσεις τους με τους άλλους. Επίσης, πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες διαπολιτισμικής επικοινωνίας και πολυπολιτισμικής αρμονίας, προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους στην παροχή υπηρεσιών στους εναλλασσόμενους πληθυσμούς της κοινωνίας (Nikolaou & Spinthourakis, 2006).

2.6 Συμπεριφορική πτυχή ΔΕ και ΔΕΙ στη δημόσια διοίκηση

Η κατανόηση των συμπεριφορικών λεπτομερειών της ΔΕ είναι κρίσιμη στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, η οποία μελετάται στην παρούσα έρευνα. Είναι εμφανές ότι συμπεριφορές όπως η ενεργής ακρόαση, η προσαρμοστικότητα και η διαπολιτισμική ενσυναίσθηση παίζουν ένα κεντρικό ρόλο στην προώθηση θετικών διαπολιτισμικών αλληλεπιδράσεων. Ειδικότερα, η εξέταση της ΔΙ μέσα από το συμπεριφορικό πρίσμα αποκαλύπτει τις λεπτομερείς πτυχές της επικοινωνίας. Έρευνες όπως αυτές του Gudykunst (2004) υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές, συμπεριλαμβανομένων των λεκτικών και μη λεκτικών ενδείξεων, παίζουν σημαντικό ρόλο στις διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις.

Η συμπεριφορική δημόσια διοίκηση είναι η ανάλυση της δημόσιας διοίκησης υπό το πρίσμα της ατομικής συμπεριφοράς και των στάσεων, χρησιμοποιώντας οπτικές και απόψεις από τη ψυχολογία για τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων (Grimmelikhuijsen et al., 2016). Αποτελεί ένα διακλαδικό ερευνητικό πεδίο που μελετά θέματα δημόσιας διοίκησης συνδυάζοντας στοιχεία από τη δημόσια διοίκηση, την ψυχολογία και τις συμπεριφορικές επιστήμες γενικότερα.

Η κλασική προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης επικεντρωνόταν στις δομικές ή θεσμικές πτυχές του οργανισμού και παραμελούσε στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η συμπεριφορική προσέγγιση προσπαθεί να αντιμετωπίσει αυτά τα ζητήματα. Επικεντρώνεται κυρίως στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε διάφορα διοικητικά πλαίσια (Tummers,

2020). Εμφανίστηκε ως εναλλακτική λύση για να παρέχει ρεαλιστική περιγραφή του πώς πραγματικά συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στον οργανισμό. Θεωρεί το διοικητικό σύστημα ως ένα πρότυπο συμπεριφοράς που εξαρτάται από ένα δίκτυο ανθρώπινων σχέσεων και επιδιώκει τη διεξαγωγή και την προώθηση επιστημονικής έρευνας σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Τα κείμενα της M.P. Follet ενέπνευσαν νέες σκέψεις σε αυτόν τον τομέα. Τα γραπτά της μπορούν να θεωρηθούν ως πρόδρομος του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων καθώς και της συμπεριφορικής κίνησης (Metcalf & Urwick, 1942). Στο έργο της με τίτλο «Dynamic Administration», εισήγαγε έννοιες που οδήγησαν στην έμπνευση σπουδαστών από το Harvard Business School υπό την ηγεσία του Elton Mayo να πραγματοποιήσουν μια σειρά πειραμάτων που είναι γνωστά ως τα Πειράματα του Hawthorne.

Το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων ενισχύθηκε περαιτέρω από τον Barnard (1938) με τη δημοσίευση του έργου του με τίτλο «The Functions of the Executive» στα τέλη της δεκαετίας του 1930. Ξεκινώντας την ανάλυσή του με την υπόθεση ότι οι άνθρωποι συνεργάζονται σε μικρές και μεγάλες ομάδες για να επιτύχουν στόχους που διαφορετικά δε θα ήταν δυνατοί ατομικά, προσπαθεί να αναπτύξει μια συνολική θεωρία της συνεργατικής συμπεριφοράς σε οργανισμούς. Σύμφωνα με αυτόν, μια οργάνωση δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων δύο ή περισσότερων ατόμων. Η έννοια του οργανισμού τον οδήγησε στην ανάλυσή του για την επικοινωνία και την εξουσία. Η άποψή του ήταν ότι τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να μεταδώσουν τον σκοπό του οργανισμού και να κατανοήσουν τις ανάγκες του υπαλλήλου μόνο κρατώντας ανοιχτά τα κανάλια επικοινωνίας. Οι νέες του αντιλήψεις συνέβαλαν στην έναρξη της συμπεριφορικής επανάστασης στη μελέτη της δημόσιας διοίκησης.

Ο Simon ήταν ο επόμενος συνεισφέρων σε αυτήν την προσέγγιση στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Επηρεάστηκε πολύ από τα πρωτοποριακά έργα της M.P. Follet σχετικά

με τη δυναμική των ομάδων στους οργανισμούς και την προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων του Mayo (Mintrom, 2015). Υποστήριξε ότι ολόκληρη η δημόσια διοίκηση απαιτεί σοβαρή ανακατασκευή και προτείνει την ανάπτυξη μιας νέας επιστήμης της διοίκησης που θα επικεντρώνεται στα θέματα συμπεριφοράς, συμβάλλοντας στην παροχή περαιτέρω ώθησης στη συμπεριφορική προσέγγιση στη δημόσια διοίκηση. Τονίζοντας την «διοικητική συμπεριφορά», ο Simon παρατηρεί ότι είναι μέρος των συμπεριφορικών επιστημών και η μελέτη της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τη μελέτη της ατομικής και συλλογικής ανθρώπινης συμπεριφοράς σε διοικητικές καταστάσεις (Simon, 1978).

Η εμπειρική συμπεριφορική προσέγγιση στοχεύει στο να καταστήσει τη δημόσια διοίκηση «διαπολιτισμική», όπως μελετάται και η ΕΔΔ. Επικεντρώνεται σε τρία κύρια στοιχεία: 1) Στα άτομα και τις ομάδες πολιτών, υπαλλήλους και διαχειριστές στον δημόσιο τομέα ως μονάδες ανάλυσης, 2) τονίζει τη συμπεριφορά και τις στάσεις αυτών των ομάδων και 3) ενσωματώνει αναλύσεις από τη ψυχολογία και τις συμπεριφορικές επιστήμες στη μελέτη της δημόσιας διοίκησης (Tummers, 2020).

2.7 Η έννοια της Διοίκησης και η επιλογή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στην παρούσα έρευνα

Έχει συντελεστεί θεαματική πρόοδος τις τελευταίες δεκαετίες αναφορικά με το κοινωνικό φαινόμενο της διοίκησης (Κτιστάκη, 2009). Πρακτικά, η διοίκηση ταυτίζεται με τις νομοθετικές πράξεις και τις ενέργειες για την επίτευξη ενός στόχου καθώς και με τα άτομα που έχουν δικαίωμα, αρμοδιότητα ή υποχρέωση να ασκήσουν διοίκηση (Σπηλιωτόπουλος, 1993, σσ. 17- 18). Ο Παρθενόπουλος συμπεριέλαβε στη διοίκηση κάθε επιμέρους διοικητική αρχή, το σύνολο του δυναμικού που κατέχει θέσεις προϊσταμένου και τον Ανώτατο Διοικητή (1997).

Μελετώντας τη διοίκηση ως φαινόμενο θεωρείται ότι σχετίζεται με κάθε εξειδικευμένη δραστηριότητα του ατόμου, η οποία μαζί με άλλες είναι μέρος του ευρύτερου συνόλου μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας ενός οργανισμού. Στην διοικητική αυτή προσπάθεια

συμπεριλαμβάνονται και οι απαιτούμενοι διαθέσιμοι πόροι και οι κατάλληλες πρακτικές, ενώ απαιτείται συντονισμός και έλεγχος (Τύπας & Κατσαρός, 2003). Υπό το πρίσμα του διοικητικού φαινομένου, θα εξεταστεί και η ΕΔΔ στην παρούσα έρευνα, μέσα από την οπτική των δημοσίων υπαλλήλων που την συνθέτουν και που την εφαρμόζουν στην πράξη.

Ανάλογα με το συνταγματικό μοντέλο κάθε κράτους, διαμορφώνεται και η μορφή της δημόσιας διοίκησης αντίστοιχα (Δημητρόπουλος, 2004). Στην Ελλάδα, η δημόσια διοίκηση συνίσταται από δημόσιες υπηρεσίες, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου και υπάγεται ιεραρχικά στην Κυβέρνηση, αφού αποτελεί τον μηχανισμό εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής. Σύμφωνα με το Σύνταγμα της χώρας, περιλαμβάνεται στην εκτελεστική λειτουργία της Πολιτείας (άρθρο 26 § 2, Σ). Σε αυτό το πλαίσιο, τα όργανα διοίκησης είναι υπεύθυνα μεταξύ άλλων και για την θέσπιση κανόνων δικαίου αναφορικά με τη ρύθμιση της συμπεριφοράς των διοικουμένων (Σπηλιωτόπουλος, 1999).

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ, το 1951 ψηφίστηκε ο 1ος Ενιαίος ΥΚ με τον Ν. 1811/1951 (ΦΕΚ 141/Α). Έκτοτε μετά από νέους νόμους και αλλαγές, καταλήξαμε στον ισχύοντα ΥΚ, ο οποίος θεσπίστηκε με τον Ν. 3528/2007. Ο συγκεκριμένος κώδικας έχει τροποποιηθεί σε αρκετά σημεία του, ανάλογα με τις ανάγκες και τις εξελίξεις στον χώρο της διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο. Μόλις τον Ιούλιο του 2022, το Υπουργείο Εσωτερικών σε συνεργασία με την Εθνική Αρχή Διαφάνειας εξέδωσαν των Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα[14], στον οποίο γίνεται λόγος για σεβασμό στον άνθρωπο, για ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας. Αναφορικά με την συμπεριφορά, στο μέρος Γ.3.1. αναφέρεται «Ήθος στη συμπεριφορά έναντι συναδέλφων. Οι υπάλληλοι συμπεριφέρονται έναντι των συναδέλφων και των προϊσταμένων τους με ευγένεια, σεβασμό, υπευθυνότητα, δικαιοσύνη και ενσυναίσθηση». Στο μέρος Γ.3.3. αναφέρεται:

[14](2022, Ιούλιος 14). *Κώδικας Ηθικής & Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων Δημοσίου Τομέα. Εθνική Αρχή Διαφάνειας*. https://aead.gr/publications/manuals/kodikas-ithikis-epaggelmatikhs-sumperiforas-dhmosiou-tomea

> Ισότιμη μεταχείριση και εξάλειψη φαινομένων εκφοβισμού και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας. Οι υπάλληλοι όταν συνεργάζονται με συναδέλφους, πολίτες ή εκπροσώπους άλλων φορέων ή/ και επιχειρήσεων, οφείλουν να επιδεικνύουν συμπεριφορές που υποδηλώνουν τον σεβασμό τους στην αξία του ανθρώπου ως ατόμου και ως μέλους του κοινωνικού συνόλου και την αφοσίωσή τους στην ανάγκη εμβάθυνσης της ισότιμης μεταχείρισης και της αποφυγής φαινομένων εκφοβισμού και παρενόχλησης στο εργασιακό περιβάλλον. (Μέρος Γ.3.3.)

Συνεπώς, έχει αρχίσει και γίνεται κατανοητός ο ρόλος της συμπεριφοράς και της επικοινωνίας (μέσα από την συνεργασία) για την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της ΕΔΔ, χωρίς όμως συγκεκριμένες παρεμβάσεις. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης η συμπεριφορά προσεγγίζεται συσχετιζόμενη με την ΕΙ/ΔΕΙ, με στόχο την βελτιωμένη ΕΕ/ΔΕ.

2.8 Διαπολιτισμική (Επικοινωνιακή) Ικανότητα (ΔΕΙ/ΔΙ)

Ο πιο κοινά χρησιμοποιούμενος όρος αναφορικά με αυτή την παράμετρο είναι της ΔΙ και υιοθετείται και στην παρούσα εργασία (intercultural competence - IC) (Borghetti, 2011a; Hammer, 2012; Deardorff, 2006) εναλλακτικά με τη ΔΕΙ (intercultural communicative competence - ICC). Παρόλα αυτά συναντάται και ως «διαπολιτισμική αποτελεσματικότητα» (intercultural effectiveness), «διεθνής ικανότητα» (international competence), «πολυπολιτισμική ικανότητα» (multicultural competence), «εθνο-σχετικότητα» (ethno-relativity), «παγκόσμια πολιτισμική ικανότητα» (global cultural competence)και «πολιτισμική/διαπολιτισμική ευαισθησία» (cultural/intercultural sensitivity) (Chen, 2014, p. 15; Borghetti, 2011a, p. 143; Fantini &Tirmizi, 2006, p. 11; Μανιάτης, 2007, pp. 142-143; Zhu et al., 2011, p. 143; Spitzberg & Changnon, 2009, p. 9). Δεδομένου ότι αποδεχόμαστε ότι η ΔΕ δεν διαφέρει από την ΕΕ, θα προσεγγίσουμε στην συγκεκριμένη έρευνα και την έννοια της ΕΙ ως ταυτόσημη με τη ΔΙ/ΔΕΙ.

Η ΔΙ των ατόμων ως πεδίο έρευνας έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό επίπεδο, με στόχο τον προσδιορισμό των διαστάσεών της, σε χώρους ανθρώπων από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Στις 7-9 Νοεμβρίου 2018, στη Θεσσαλονίκη, πραγματοποιήθηκε η πρώτη Ακαδημία Διαπολιτισμικής Ενσωμάτωσης (Intercultural Integration Academy)[15], με πρωτοβουλία του προγράμματος «Διαπολιτισμικών Πόλεων» του Συμβουλίου της Ευρώπης και της Ελληνικής ΜΚΟ Symbiosis. Το Πρόγραμμα «Διαπολιτισμικών Πόλεων» υποστηρίζει πόλεις και περιοχές στην αναθεώρηση και προσαρμογή των πολιτικών τους υπό διαπολιτισμική προοπτική και την ανάπτυξη συνεκτικών διαπολιτισμικών στρατηγικών για τη διαχείριση της πολυμορφίας ως πλεονέκτημα για ολόκληρη την κοινωνία, προσφέροντας στα μέλη τους ένα εκτενές φάσμα εργαλείων και μεθοδολογιών για την ανάπτυξη στρατηγικών συμπερίληψης. Μια σειρά μελετών έχουν δείξει ότι οι πόλεις που υιοθετούν πολιτικές που περιλαμβάνουν και διαπολιτισμικές πολιτικές βλέπουν καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με τις αντιλήψεις των κατοίκων για τη συνοχή, την εμπιστοσύνη στη διοίκηση, την ασφάλεια, την ποιότητα των υπηρεσιών, την ευημερία, την καλή διακυβέρνηση και την οικονομική ανάπτυξη. Το πρόγραμμα της Ακαδημίας αναπτύχθηκε ειδικά για τους Ελληνικούς Δήμους με την υποστήριξη της ΜΚΟ Symbiosis εστιάζοντας μεταξύ άλλων και σε θέματα διαπολιτισμικών δεξιοτήτων.

Σύμφωνα με τον Wiseman (2002), η ΔΙ έχει να κάνει τόσο με το αποτέλεσμα όσο και με τη διαδικασία της επικοινωνίας. Υπό αυτή την οπτική το ζητούμενο της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του επιπέδου της ΔΙ αλλά και ο αντίκτυπος της στην ΔΕ/ΕΕ ως διαδικασία, αλλά και ως αποτέλεσμα της καλλιέργειάς της.

[15] Intercultural Integration Academy - Intercultural cities programme. Retrieved May 11, 2024, from https://www.coe.int/es/web/interculturalcities/intercultural-integration-academy#

Αρχικά, συναντάται στη βιβλιογραφία των διεθνών σχέσεων σε οργανισμούς όπως τα Ειρηνευτικά Σώματα και σε αυτή των διπλωματικών σχέσεων με τις αναπτυσσόμενες χώρες (Gardner, 1962 στο Borghetti, 2012; Smith, 1966 στο Spitzberg & Changnon, 2009). Στην συνέχεια, υπό το πρίσμα διερεύνησης της ΔΕ, έγινε αντικείμενο πολλών μελετών όπου αποδείχθηκε σημαντική για τις θεωρίες προσαρμογής (Fantini & Tirmizi, 2006). Στις μέρες μας έχουν καταγραφεί από την Deardorff (2006) 49 μελέτες σχετικά με τη ΔΙ, με κάθε μία από τις οποίες να χρησιμοποιεί τον δικό της ορισμό.

Σύμφωνα με τον Le Roux (2002), η ΔΙ είναι αναγκαία σε κάθε περίσταση, καθώς η πολιτισμική ταυτότητα των ανθρώπων γίνεται ολοένα και πιο σύνθετη με αποτέλεσμα να μην είναι πλέον τόσο ξεκάθαρο αυτό που κάποτε αντιλαμβανόμασταν ως μια «άλλη» κουλτούρα. Επεκτείνεται πέρα από ένα ξεκάθαρα μονοπολιτισμικό πλαίσιο, καθώς εντός του ίδιου πολιτισμού συνυπάρχουν πολλές «υποκουλτούρες», όπως αυτή της ΕΔΔ.

Σπάνια γίνεται ως έννοια πλήρως κατανοητή, δεδομένου ότι συντίθεται από πολλά συστατικά και διαστάσεις που της προσδίδουν μια πολυπλοκότητα (Chen, 2014; Borghetti, 2012; Chen & Starosta, 1998; Dai & Chen, 2014; Fantini, 2012; Deardorff, 2009b). Συνεχώς αναδύονται νέες θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τα συστατικά της και το πόσο ευρέως θα πρέπει να οριστεί (Borghetti, 2011a; Fantini & Tirmizi, 2006; Byram, 1997; Fantini, 2009; Chen, 2014; Deardorff, 2006). Όσοι ορισμοί της έχουν αποδοθεί αλλά και όσα μοντέλα έχουν αναπτυχθεί παρατηρείται ότι ίσως έχουν γενικό χαρακτήρα, με αλληλοκαλυπτόμενα πεδία ως προς τα συστατικά τους στοιχεία και την ορολογία που χρησιμοποιούν (Borghetti, 2012; Chen, 2014; Fantini, 2012; Κανακίδου & Παπαγιάννη, 1998). Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σύνθετο φαινόμενο και δεν είναι δυνατόν να αποδοθούν όλες οι διαστάσεις αλληλεπίδρασης πολιτισμικά διαφερόντων ανθρώπων (Dai & Chen, 2014).

Σύμφωνα με την Arasaratnam (2009, 2010, 2014, 2015), ο όρος σχετίζεται με αποτελεσματικές και ενδεδειγμένες συμπεριφορές, εκδηλούμενες σε συναντήσεις με άτομα

διαφορετικών κουλτούρων. Διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως η ενσυναίσθηση, η ενεργής ακρόαση, η ευελιξία, αλλά κυρίως η προθυμία για αλληλεπίδραση και η θετική στάση προς άλλες κουλτούρες (Byram, 2000; Bennet, 1979; Gudykunst, 1993; Fantini, 2009; Chen, Starosa, 1997). Αποτελεί πεδίο ενδιαφέροντος για πολλούς ακαδημαϊκούς κλάδους, όπως η επιστήμη της επικοινωνίας, της γλωσσολογίας, της διαπολιτισμικής ψυχολογίας, της διοίκησης επιχειρήσεων και της εκπαίδευσης.

2.8.1 Ορισμοί της Διαπολιτισμικής Ικανότητας

Ο Bennett (2004) αναφέρεται αρχικά στην έννοια της «διαπολιτισμικής ευαισθησίας» (intercultural sensitivity), η οποία κατακτάται μέσω της διαπολιτισμικής μάθησης και μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη της ΔΙ. Πρόκειται για έναν όρο που αφορά στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την πολιτισμική διαφορετικότητα ποικιλοτρόπως (Hammer, Bennett, & Wiseman, 2003). Πράγματι, ένα διαπολιτισμικά ευαίσθητο άτομο αντιμετωπίζει ανθρώπους με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο ισότιμα, ακόμα κι αν η πολιτισμική του οπτική είναι διαφορετική (Bennett, 2004). Σχετίζεται με την αποτελεσματική επικοινωνία σε διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις και με την εξωτερίκευση των πολιτισμικά ευαίσθητων συναισθημάτων ως μια κατάλληλη συμπεριφορά σε μια ποικιλία πολιτισμικών πλαισίων (Hammer et al., 2003; Bennett, 2004). Η ΕΔΔ θεωρείται ότι συγκροτείται από μια ποικιλία πολιτισμικών πλαισίων, αν ληφθούν υπόψη οι περίπου 599.587[16] δημόσιοι υπάλληλοι που την απαρτίζουν.

Σύμφωνα με έναν ευρύτερο ορισμό, είναι η ικανότητα ενός ατόμου να καταφέρνει να διαχειρίζεται με ευελιξία τις διαφορές που ανακύπτουν μέσα από τη διαχείριση των νέων καταστάσεων που καλείται να αντιμετωπίσει (Byram et al., 2001). Ο Byram (1997) περιγράφει αναλυτικά τις επιμέρους διαστάσεις της ΔΙ, αναφερόμενος κυρίως σε ενήλικα άτομα. Σύμφωνα

[16] (2023, Απρίλιος 20). Στους 599.587 ο Αριθμός των Δημοσίων Υπαλλήλων-Αποχωρήσεις-Διπλασιασμός Προσλήψεων. Epoli.gr. https://www.epoli.gr/stoys_599587_arithmos_dimosiwn_ypallilwn_apoxwriseis-a-168862.html

με αυτόν, περιλαμβάνει δεξιότητες, στάσεις και γνώσεις. Αυτές δίνουν τη δυνατότητα στο άτομο να αμφισβητεί στερεότυπα και προκαταλήψεις, να είναι ανοικτό στη διαφορετικότητα και σταδιακά να αναπτύσσει ενσυναίσθηση και σεβασμό απέναντι σε κάθε τύπου διαφορετικότητα. Η οπτική αυτή του Byram θα μπορούσε να αφορά στο προσωπικό της ΕΔΔ, ως κίνητρο για αποτελεσματικότερη αλληλεπίδραση, καθώς η διαφορετικότητα στο πλαίσιο αυτό είναι παρούσα σε κάθε επίπεδο και ο σεβασμός και η ενσυναίσθηση είναι πολύτιμες δεξιότητες για τη βελτίωση της ΔΕ, δηλαδή και της ΕΕ.

Η αποτελεσματική «επικοινωνία» μεταξύ ατόμων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως εμπειρία εμπλουτισμού μέσα από τη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων (Byram, 1997; Byram & Tost Planet, 2000; Byram, Gribkova & Starkey, 2002; Byram et al., 1994). Για να είναι εφικτό κάτι τέτοιο, ο καθένας οφείλει να είναι ανοιχτός στη διαφορετικότητα του πολιτισμικά διαφέροντος συνομιλητή του (Byram, 1997; Byram et al., 1994), ώστε να μπορεί αρχικά να κατανοήσει - αλλά και να ανταποκριθεί συναισθηματικά και μέσα από κριτική σκέψη - την συμπεριφορά, τον τρόπο ζωής και τις αξίες του άλλου (Byram & Tost Planet, 2000; Byram et al., 2002). Απαραίτητη προϋπόθεση, είναι η επίγνωση της σχετικότητας του οικείου πολιτισμού μέσα από την αλληλεπίδρασή του με μέλη άλλων πολιτισμών (Byram & Tost Planet, 2000; Byram, 2003). Δεδομένου ότι ο κάθε δημόσιος υπάλληλος αντικατοπτρίζει ένα διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο π.χ. λόγω καταγωγής, μορφωτικού επιπέδου κλπ. οφείλει να είναι ικανός να βρει κοινό πεδίο με στόχο την αμοιβαία κατανόηση κατά την επικοινωνία με τους πολιτισμικά διαφέροντες συναδέλφους του.

Η ΔΕΙ του ατόμου (ICC) περιλαμβάνει μεν τη γλωσσική ικανότητα, αλλά και τη διασφάλιση αμοιβαίας κατανόησης με ανθρώπους διαφορετικών κοινωνικών ταυτοτήτων, που ο καθένας φέρει τη δική του, μοναδική ατομικότητα (Byram et al., 2001). Αντικατοπτρίζει πόσο ικανό είναι το άτομο να ανακαλύψει έναν τρόπο αλληλεπίδρασης που θα είναι ικανοποιητικός και για τις δύο πλευρές που επικοινωνούν, βρίσκοντας κοινό πεδίο μέσα από

τις διαφορές και τις ομοιότητες διαφορετικών πολιτισμικών καταβολών, δρώντας ως «διαπολιτισμικός μεσολαβητής» (Spitzberg & Changnon, 2009; Byram, 1997). Αυτό συνεπάγεται ότι το διαπολιτισμικά ικανό άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως θεατής, αναστέλλοντας ακόμα και προσωρινά τις βαθύτερες αξίες και πεποιθήσεις του, ώστε να καταφέρει να συναισθανθεί τις αξίες που παρουσιάζονται ως ασύμβατες με τις δικές του (Byram, 2003). Δεδομένου ότι η ΕΔΔ είναι πεδίο πληθώρας κοινωνικών και πολιτιστικών ταυτοτήτων, είναι εμφανές πόσο κρίσιμος μπορεί να αποβεί ο ρόλος της ανάπτυξης της ΔΕΙ για τη βελτίωση των υφιστάμενων αλληλεπιδράσεων.

Ο Fantini χρησιμοποιώντας και αυτός τον όρο ΔΕΙ αναφέρει πως η έννοια αυτή οικοδομείται επάνω στην έννοια της «επικοινωνιακής ικανότητας» (Fantini & Tirmizi, 2006; Fantini, 2009). Βάσει αυτού, κάθε άτομο διακατέχεται από μια έμφυτη επικοινωνιακή ικανότητα (1st person's cultural competence - CC1), η οποία κατά τη διάρκεια της διαπολιτισμικής επαφής έρχεται αντιμέτωπη με την αντίστοιχη αλλά διαφορετική του συνομιλητή του (2nd person's cultural competence - CC2) (Fantini, 2009; Fantini, 2012). Εάν η δεύτερη κατακτηθεί, το άτομο αναπτύσσει τη ΔΕΙ (CC1 + CC2 = ICC) όντας σε θέση να αναπτύξει νέα οπτική μέσω της οποίας θα συγκρίνει και θα αντιπαραβάλλει τις δικές του ιδέες με αυτές του συνομιλητή του (Fantini, 2009; Fantini & Tirmizi, 2006). Αυτός ο συνδυασμός ικανοτήτων θα μπορούσε να έχει θεαματικά αποτελέσματα στη βελτίωση της ΔΕ μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, δεδομένης της πολιτισμικής ποικιλομορφίας.

Οι Chen & Starosta (1998), τονίζουν πως σε καταστάσεις διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης η ανάπτυξη της ΔΕΙ του ατόμου είναι σημαντική, καθώς αποτελεί ένα εργαλείο αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους πολιτισμικά διαφέροντες συνομιλητές του. Το άτομο υιοθετεί εκείνη την επικοινωνιακή συμπεριφορά που του επιτρέπει να διαχειρίζεται τόσο τη δική του πολιτισμική ταυτότητα όσο και αυτές των συνομιλητών του, εκμαιεύοντας

επιθυμητές συμπεριφορές, σεβόμενο την οπτική και τις πολιτισμικές ταυτότητες των «άλλων» (Chen & Starosta, 1998).

Η Borghetti (2013a) πρότεινε την αποδέσμευση της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης από τη διδασκαλία της γλώσσας. Γι' αυτήν η ΔΙ αποτελεί ένα «αναπόσπαστο όλο γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών παραγόντων που επηρεάζουν την κατανόηση και την αλληλεπίδραση με την ετερότητα με μια ευρεία αίσθηση και η οποία μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από την εκπαίδευση και/ή την εμπειρία» (2011a, p. 143; 2012, p. 335; 2013b, p. 117). Ο παραπάνω ορισμός ανήκει, όπως φαίνεται, στους εκπαιδευτικά προσανατολισμένους ορισμούς για τη ΔΙ. Μελετώντας τη διαπολιτισμική κατάρτιση σε σχέση με τη ΔΕΙ, εκ των αποτελεσμάτων την έρευνας θα θεωρήσουμε την ΔΙ ως εκπαιδευτικό στόχο, μέσω προσανατολισμένων σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ, ενώ στο πλαίσιο της προώθησής της θα προταθούν αλλαγές και στον ΥΚ.

Η Deardorff αναφερόμενη σε μια μελέτη που έλαβε χώρα ανάμεσα στους κορυφαίους ειδικούς των Η.Π.Α. στον διαπολιτισμικό τομέα, σημειώνει πως ο πιο υψηλά βαθμολογημένος επαγγελματικός ορισμός ήταν αυτός που τη χαρακτήριζε ως «την ικανότητα να επικοινωνεί κανείς αποτελεσματικά και κατάλληλα σε διαπολιτισμικές καταστάσεις βασισμένος στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις του» (Deardorff, 2010, pp. 87-88). Πρόκειται για έναν ακόμη σημαντικό ορισμό σχετικό με την ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στα άλλα πολιτισμικά πλαίσια, να βλέπει μέσα από πολλαπλές οπτικές και να είναι ευέλικτο (Deardorff, 2010; Deardorff, 2006; Deardorff, 2009b).

Σύμφωνα με τους Παλαιολόγου και Ευαγγέλου (2003) η ΔΙ σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας. Τη συνδέουν με την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και στάσεων με σημείο αναφοράς τον προσωπικό, εμπειρικό και γνωστικό τομέα. Οι Κανακίδου και Παπαγιάννη (2003) καταλήγουν ότι η ΔΙ αποτελεί εκτός από σύνολο δεξιοτήτων επικοινωνίας μεταξύ ατόμων διαφορετικών πολιτισμών, τη

μετατόπιση των ορίων της ατομικότητας και της ομάδας στο χωροχρόνο, μέσω της διερεύνησης αγνώστων περιοχών. Και για τον Μάγο (2005) η συγκεκριμένη ικανότητα σχετίζεται άμεσα τόσο με την ικανότητα επικοινωνίας με άτομα διαφορετικής εθνοπολιτισμικής ταυτότητας, αλλά και με την ικανότητα διαχείρισης των ποικίλων διαφορών που διακρίνουν μια ανθρώπινη ομάδα, ακόμη κι αν τα μέλη της έχουν κοινή εθνοπολιτισμική προέλευση. Το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ, αποτελεί μια ευρύτερη ομάδα ανθρώπων που τους διακρίνει ποικιλία διαφορών. Αυτές οι διαφορές πρέπει να καταστούν διαχειρίσιμες για τη βέλτιστη επικοινωνία και συνεργασία σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον και μία πολυπολιτισμική κοινωνία.

Υπό αυτή την οπτική, οι Lynch και Hanson (1998) όρισαν την ΔΙ ως την ικανότητα του ατόμου να σκέφτεται, να αισθάνεται και να ενεργεί με τρόπο που συμβάλλει στην ανάπτυξη της εθνικής, πολιτισμικής και γλωσσικής ποικιλίας σε μια πολυπολιτισμική κοινωνία. Διακρίνουν τρεις βασικούς άξονες–διαστάσεις, οι οποίοι συνθέτουν την έννοια αυτή: την ικανότητα ανάπτυξης και διατήρησης σχέσεων, την ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας και τέλος την ικανότητα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας με στόχο την επίτευξη συνεργασίας. Συνεπώς, σύμφωνα με τα ανωτέρω η συμβολή της ΔΙ μπορεί να αποβεί καταλυτική για την συνεργασία των δημοσίων υπαλλήλων, έχοντας σαν κατεύθυνση και τους άλλους δύο αναφερόμενους άξονες.

Πιο συγκεκριμένος ο Γκόβαρης (2001) —μεταξύ άλλων— αναφέρει τις ακόλουθες συνιστώσες που συνθέτουν την ΔΙ: α) κοινωνικές δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, β) γνώσεις σχετικές με τον μηχανισμό δημιουργίας στερεοτύπων και προκαταλήψεων και τέλος γ) αξίες όπως αυτές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της κοινωνικής δικαιοσύνης και του σεβασμού των αρχών της δημοκρατίας. Αυτή η τελευταία συνιστώσα, αποτελεί και απώτερο στόχο της εργασιακής ηθικής στην πράξη. Εφόσον συνεπάγεται ηθική συμπεριφορά, αυτό θα μπορούσε να σημαίνει και αποτελεσματική ΕΕ μεταξύ των πολιτισμικά διαφερόντων στελεχών της ΕΔΔ.

Στο πλαίσιο των πολυεθνικών οργανώσεων, πολυάριθμοι συγγραφείς (Fox, 2003; Iles, 1995; Dirks, 1995; Ting-Toomey, 1999; Barmeyer, 2004; Gertsen, 1992) συνέβαλαν στο πεδίο έρευνας για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της ΔΙ. Ο Hofstede (Hofstede et al., 2010) για παράδειγμα, αναφέρει ότι αποτελεί ένα τρίτο επίπεδο μάθησης και είναι το αποτέλεσμα της επίγνωσης του γεγονότος ότι έχουμε λάβει ένα συγκεκριμένο διανοητικό προγραμματισμό και ότι άλλοι έχουν ένα διαφορετικό. Το άτομο πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί αυτό το νέο περιβάλλον, να είναι σε θέση να λύσει προβλήματα. Μέσω της βελτίωσης της ΔΙ συνολικά είναι εφικτό να βελτιωθεί το επίπεδο της ΔΕ στην ΕΔΔ, με άμεσο αποτέλεσμα την αποφυγή συγκρουσιακών καταστάσεων.

Οι Cui και VandenBerg (1991) αντιλαμβάνονται τη διαπολιτισμική αποτελεσματικότητα ως μια «τρισδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει την ικανότητα επικοινωνίας, την πολιτισμική ενσυναίσθηση και την επικοινωνιακή συμπεριφορά». Επιπλέον, η ΔΙ εμφανίζεται, σύμφωνα με τους Bittner και Reisch (1994), όταν ο εργαζόμενος είναι σε θέση να διαχειριστεί σωστά τις διαπολιτισμικές πτυχές της εργασίας του. Η Knapp (1995) αντιλαμβάνεται τη ΔΙ ως την προσαρμογή μιας συμπεριφοράς σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο και την αποτελεσματικότητα αυτής της συμπεριφοράς για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Και οι τρεις παραπάνω ορισμοί συνδέουν την ΔΙ με την επικοινωνιακή συμπεριφορά, που προσεγγίζεται και στην παρούσα μελέτη. Σύμφωνα με τον ορισμό της Knapp η ΕΔΔ θα μπορούσε να αποτελεί το συγκεκριμένο πλαίσιο που αναφέρει, ενώ η αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς θα μπορούσε να ταυτιστεί με αυτή του ανθρώπινου δυναμικού, για την επίτευξη των στόχων της κάθε υπηρεσίας.

Το σχέδιο INCA[17], από την άλλη πλευρά, προσεγγίζει την έννοια μάλλον ως δυνατότητα αποτελεσματικότητας που επιτρέπει αποτελεσματική και επιτρεπτή

[17]European Commission (2009, August 31). The INCA Project: Intercultural Competence Assessment. https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/inca-project-intercultural-competence-assessment_en

αλληλεπίδραση σε έναν εργασιακό χώρο με πολιτισμικά διαφέροντα άτομα. Η ΔΙ έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματική αλληλεπίδραση εντός μία εργασιακής ομάδας, όπως το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ, που απαρτίζεται από άτομα με διάφορες διαβαθμίσεις πολιτισμικού υπόβαθρου.

Η Bartel-Radic (2006), τη συσχετίζει με την εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς δηλώνει ότι η ΔΙ είναι εν μέρει έμφυτη και εν μέρει αποκτάται μέσω της μάθησης. Αντίστοιχα, η ΔΙ του Stier (2002), αναπτύσσεται ως πολυεπίπεδη μαθησιακή εμπειρία μέσω της έκθεσης σε ανόμοιους πολιτισμούς, που περιλαμβάνει πτυχές όπως οι κοινωνικές προσδοκίες και οι γλωσσικές απαιτήσεις. Υπό αυτό το πρίσμα είναι εμφανές ότι η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την ανάπτυξη της ΔΙ, θα μπορούσε να συνεισφέρει προς μία βέλτιστη ΔΕ, δεδομένου ότι η ΔΙ δεν είναι έμφυτη.

Η ΔΙ ορίστηκε και από τους Spitzberg και Chagnon (2009, p. 7) ως «η κατάλληλη και αποτελεσματική διαχείριση της αλληλεπίδρασης μεταξύ ανθρώπων, που σε έναν μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, αντιπροσωπεύουν διαφορετικούς ή αποκλίνοντες συναισθηματικούς, γνωστικούς και συμπεριφορικούς προσανατολισμούς στον κόσμο». Σύμφωνα με αυτούς, υπάρχουν πάνω από 300 χαρακτηριστικά και μεταβλητές που έχουν χρησιμοποιηθεί σε μοντέλα ΔΙ για την παρακολούθηση της ανάπτυξης και την αξιολόγηση της ΔΙ των ατόμων. Ωστόσο, κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Γενικότερα, τα μοντέλα αυτά που δημιουργήθηκαν συνθέτουν δημιουργικά τα συστατικά στοιχεία της ΔΙ και βοηθούν να διασαφηνιστεί όσο είναι δυνατόν το περιεχόμενο και το πεδίο εφαρμογής της, παρέχοντας ένα αναλυτικό σχήμα ή μια τυπολογία με ένα σαφές διάγραμμα (Chen, 2014).

Όλοι οι ανωτέρω ορισμοί επικεντρώνονται στο κομμάτι της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αλλά δεν περιορίζονται στο πλαίσιο των διαφορετικών πολιτισμών μεταξύ των χωρών. Μπορούν να διερευνηθούν και να εφαρμοστούν και ενδοπολιτισμικά και

μονοπολιτισμικά. Επομένως, πρόκειται για μία ικανότητα ολοένα και πιο απαραίτητη τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, όταν αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν άτομα με ποικίλο πολιτισμικό υπόβαθρο (Lustig, 2005). Δεδομένου ότι η πολιτισμική ποικιλομορφία είναι παρούσα σε κάθε πλαίσιο της καθημερινότητας, αυτό καθιστά τη ΔΙ μια απίστευτα πολύτιμη ικανότητα (Deardorff & Hunter, 2006). Πολλοί ερευνητές υπογραμμίζουν τη σημασία της ΔΙ και στη δημόσια διοίκηση (Jackson, 2017). Ωστόσο, παρά την εμφανή σημασία της ΔΙ, υπάρχουν προκλήσεις στην ανάπτυξη και διατήρησή της. Μελέτες όπως αυτές των Kim και Li (2018) επισημαίνουν κοινά εμπόδια, όπως η εθνοκεντρικότητα και τα στερεότυπα, που το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης καλείται να αντιμετωπίσει. Η κατανόηση αυτών των προκλήσεων είναι κρίσιμη για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και παρεμβάσεων.

Ανάλογα με τις συνιστώσες της που λαμβάνονται υπόψη, αλλά και με την οπτική που προσεγγίζεται έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα ΔΙ.

2.8.2 Μοντέλα ΔΙ

Δεδομένου του αριθμού αλλά και της ποικιλίας των μοντέλων που έχουν δημιουργηθεί για τη διερεύνηση της ΔΙ, επιλέχθηκαν να παρουσιαστούν αναλυτικότερα μόνο εκείνα που συνθέτουν το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας ερευνητικής εργασίας και δίνουν έμφαση στην συμπεριφορά και την επικοινωνία.

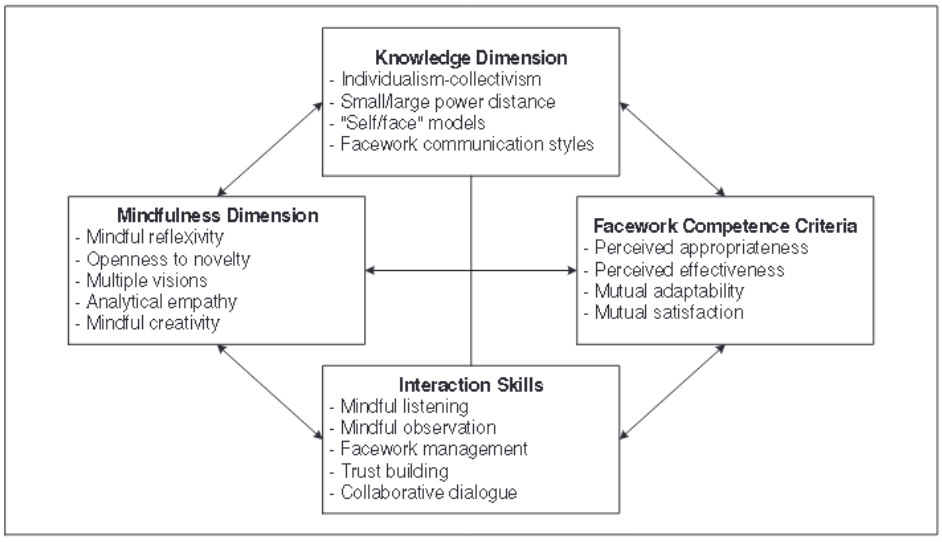
Το Μοντέλο Ανάπτυξης της Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας του Bennett, (Developmental Model of Intercultural Sensitivity- DMIS), είναι ένα πλαίσιο που περιγράφει τα στάδια γνωστικής και συναισθηματικής εξέλιξης που περνούν οι άνθρωποι καθώς αναπτύσσουν τη ΔΕΙ. Το μοντέλο παρουσιάστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και έκτοτε χρησιμοποιείται ευρέως στον τομέα της ΔΕ και της εκπαίδευσης. Το DMIS αποτελείται από έξι στάδια, με το καθένα να αντιπροσωπεύει διαφορετικό επίπεδο διαπολιτισμικής ευαισθησίας (Bennett, 2017): Άρνηση (Εθνοκεντρισμός), Άμυνα (Εθνοσχετισμός), Ελαχιστοποίηση,

Αποδοχή, Προσαρμογή, Ένταξη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν προχωρούν όλοι μέσα από όλα τα στάδια και η πρόοδος δεν είναι απαραίτητα γραμμική. Οι άνθρωποι μπορεί να προχωρούν προς τα εμπρός ή προς τα πίσω ανάλογα με το πλαίσιο και τις εμπειρίες τους.

Οι Ting-Toomey και Kurogi (1998) διαμόρφωσαν ένα μοντέλο που συμπεριλαμβάνει τέσσερις βασικές συνιστώσες: γνώση, νοοτροπία, κριτήρια ικανότητας και ικανότητες αλληλεπίδρασης (Mindful Intercultural Communication Model, 1998) (Σχήμα 3). Η αλληλεπίδραση μεταξύ των συνιστωσών υποδηλώνει ότι πρόκειται για μια δυναμική και αναδιαμορφούμενη έννοια, όπου η συνέργεια είναι καθοριστικό στοιχείο. Δείχνει μια σαφή σύνδεση μεταξύ της γνωστικής και της κοινωνικής διάστασης αλλά και εγκάρσια σύνδεση μεταξύ της συναισθηματικής διάστασης (νοοτροπία) και των εννοιών της αμοιβαίας προσαρμοστικότητας και της αμοιβαίας ικανοποίησης. Η παρούσα έρευνα μελετά και τις διαστάσεις αυτές κατά τη διερεύνηση της ΔΙ.

Σχήμα 3

Intercultural Communication Model (Ting-Toomey & Kurogi, 1998)



Πηγή: Spitzberg & Changnon (2009). In Deardorff (Ed.) *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. p.12

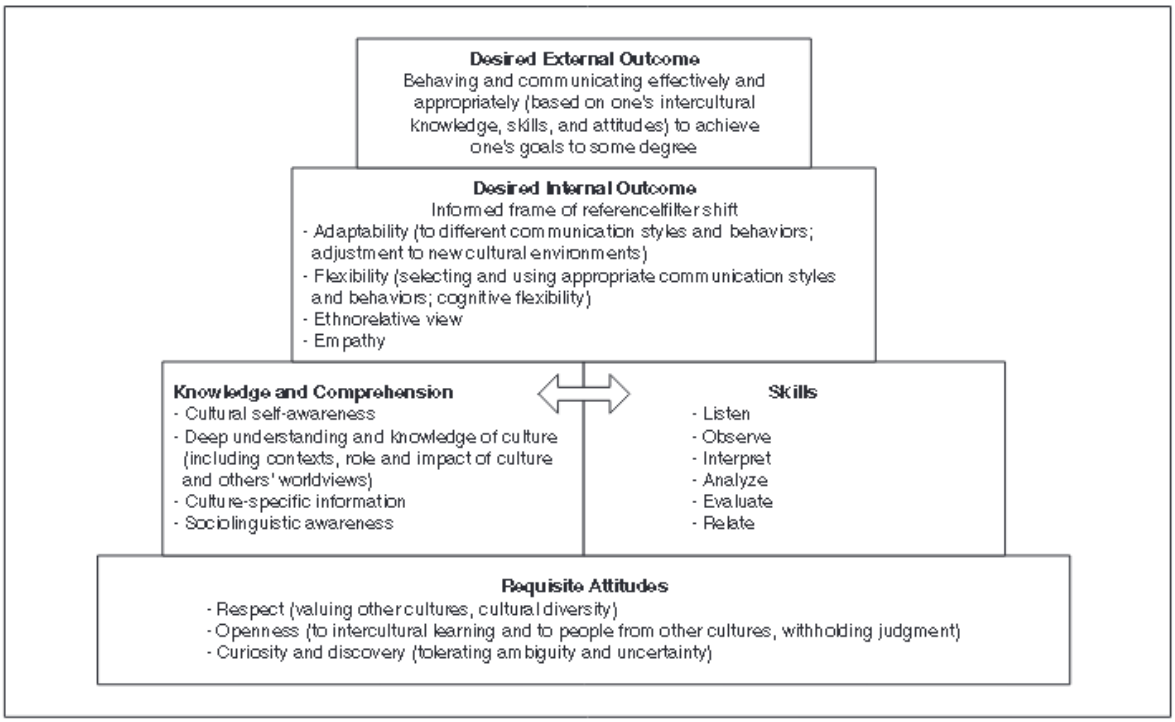
Πέρα από τις διαστάσεις που παρουσιάζονται στο παραπάνω μοντέλο, η Ting-Toomey (2005) έκανε μια ενδιαφέρουσα ανάλυση της σημασίας της εκμάθησης της ΔΙ. Αναφέρεται σε ορισμένα στάδια όπως η ασυνείδητη ανικανότητα, την οποία ορίζει ως το «στάδιο άγνοιας»

όπου το άτομο αγνοεί τα επικοινωνιακά λάθη όταν αλληλεπιδρά με ένα διαφέρον πολιτισμικά άτομο. Κάνει λόγο για την συνειδητή ανικανότητα, ένα στάδιο στο οποίο ένα άτομο γνωρίζει και αναγνωρίζει ότι είναι ανίκανο να αλληλεπιδράσει με ένα πολιτισμικά διαφέρον άτομο. Αναγνωρίζει και ένα τρίτο στάδιο που ονομάζεται συνειδητή ικανότητα και συμβαίνει όταν ένα άτομο γνωρίζει τη «μη ευχέρεια» να αλληλεπιδράσει διαπολιτισμικά, αλλά προσπαθεί να αποκτήσει γνώση, αλλάζει στάση και αναπτύσσει τις απαραίτητες δεξιότητες. Τέλος, αναφέρει την ασυνείδητη ικανότητα όταν το άτομο ασκεί ενστικτωδώς τις διαπολιτισμικές γνώσεις και δεξιότητες. Και στην παρούσα μελέτη πέρα από τη διερεύνηση του επιπέδου της ΔΙ, απώτερος στόχος είναι με τη βοήθεια της επιμόρφωσης να κατοχυρωθεί το στάδιο της συνειδητής ικανότητας.

Σε μια από τις σχετικά λίγες προσπάθειες για τον προσδιορισμό ενός συνόλου- βασισμένων στην έρευνα- συνιστωσών της ΔΙ, η Deardorff (2006) χρησιμοποίησε, όπως έχει ήδη αναφερθεί, τη μέθοδο των Δελφών στην οποία συμμετείχαν 23 διαπολιτισμικοί εμπειρογνώμονες, με αποτέλεσμα να συνθέσει τα προκύπτοντα δεδομένα και να καταλήξει σε ένα μοντέλο πυραμίδας ΔΙ, στο οποίο τα χαμηλότερα επίπεδα θεωρούνται ότι ενισχύουν τα υψηλότερα επίπεδα (Σχήμα 4).

Σχήμα 4

Pyramid Model of Intercultural Competence (Deardorff, 2006)



Πηγή: Spitzberg & Changnon (2009). In Deardorff (Ed.) *The SAGE Handbook of Intercultural Competence,* p. 13

Η Deardorff (Pyramid Model of Intercultural Competence, 2006) παρουσιάζει ένα τετραώροφο οικοδόμημα που δίνει έμφαση στις ακόλουθες πτυχές: γνώση και κατανόηση, δεξιότητες και εσωτερικά και εξωτερικά αποτελέσματα. Τα εσωτερικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν ικανότητες όπως για παράδειγμα ενσυναίσθηση, εθνοσχετικές απόψεις, προσαρμοστικότητα σε διαφορετικά στυλ επικοινωνίας και συμπεριφορικές-γνωστικές ικανότητες, τα οποία διερευνώνται μέσω της ποιοτικής έρευνας. Όσον αφορά στα εξωτερικά αποτελέσματα, ομοίως, ορισμένες από τις δυνατότητες των τριών συνιστωσών συνοψίζονται και πάλι στην ικανότητα του ατόμου να συμπεριφέρεται και να επικοινωνεί αποτελεσματικά στηριζόμενο στις γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Αυτή η πυραμίδα ακολουθεί μια πολύ λογική δομή και ακολουθεί την πλειονότητα των θεωρητικών εννοιών που παρουσιάζονται σε αυτή την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Μοντέλα που εστιάζουν και στην χρονική διάσταση ουσιαστικά δέχονται ότι οι σχέσεις μπορούν να γίνουν πιο ικανές μέσω συνεχούς αλληλεπίδρασης, η οποία παράγει μεγαλύτερο

συνπροσανατολισμό, μάθηση και ενσωμάτωση αντίστοιχων πολιτισμικών προοπτικών. Υπό την παρούσα οπτική, διερευνάται τόσο μέσω της ποιοτικής όσο και της ποσοτικής έρευνας η επίδραση της πολυπολιτισμικής εμπειρίας κι αλληλεπίδρασης ως παράγοντας που πιθανόν επιδρά στο επίπεδο της ΔΙ. Μια τυπική αναπαράσταση των επιπέδων προοδευτικής ικανότητας παρέχεται από τους King και Baxter (2005) (Σχήμα 5). Εντοπίζοντας αρχικά, ενδιάμεσα και ώριμα επίπεδα διαπολιτισμικής ανάπτυξης, τονίζεται η διαδικασία της ωρίμανσης.

Σχήμα 5

A Developmental Model of Intercultural Maturity (King & Baxter Magolda, 2005)

Domains	Initial	Intermediate	Mature
Cognitive	Assumes knowledge is certain and categorizes knowledge claims as right or wrong; is naïve about different cultural practices and values; resists challenges to one's own beliefs and views differing cultural perspectives as wrong	Evolving awareness and acceptance of uncertainty and multiple perspectives; ability to shift from accepting authority's knowledge claims to personal processes for adopting knowledge claims	Ability to consciously shift perspectives and behaviors into an alternative cultural worldview and to use multiple cultural frames
Intrapersonal	Lack of awareness of one's own values and intersection of social (racial, class, ethnicity, sexual orientation) identity; lack of understanding of other cultures; externally defined identity yields externally defined beliefs that regulate interpretation of experiences and guide choices; difference is viewed as a threat to identity	Evolving sense of identity as distinct from external others' perceptions; tension between external and internal definitions prompts self-exploration of values, racial identity, beliefs; immersion in own culture; recognizes legitimacy of other cultures	Capacity to create an internal self that openly engages challenges to one's views and beliefs and that considers social identities (race, class, gender, etc.) in a global and national context; integrates aspects of self into one's identity
Interpersonal	Dependent relation with similar others is a primary source of identity and social affirmation; perspectives of different others are viewed as wrong; awareness of how social systems affect group norms and intergroup differences is lacking; view social problems egocentrically, no recognition of society as an organized entity	Willingness to interact with diverse others and refrain from judgment; relies on independent relations in which multiple perspectives exist (but are not coordinated); self is often overshadowed by need for others' approval. Begins to explore how social systems affect group norms and intergroup relations	Capacity to engage in meaningful, interdependent relationships with diverse others that are grounded in an understanding and appreciation for human differences; understanding of ways individual and community practices affect social systems; willing to work for the rights of others

Note: Adapted from "A Developmental Model of Intercultural Maturity," by B. King and M. Baxter Magolda, *Journal of College Student Development, 46*(6), p. 576.

Πηγή:https://www.researchgate.net/figure/A-Model-of-Intercultural-Maturity-Three-Domains-by-Three-Levels-of-Development-Levels_tbl1_275337702

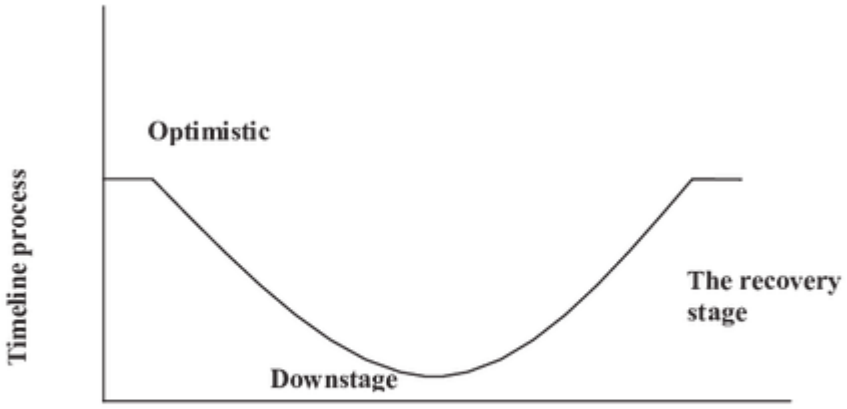
Σε αυτό το μοντέλο τα χαμηλά επίπεδα επίγνωσης και ευαισθησίας αντιπροσωπεύουν λιγότερο ικανούς τρόπους διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης και τα υψηλά επίπεδα επίγνωσης και ευαισθησίας αντιπροσωπεύουν πιο ικανούς τρόπους διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης. Η

υπόθεση του μοντέλου είναι ότι τα άτομα προοδεύουν προς τα πιο ώριμα επίπεδα ικανότητας μόνο μέσω συνεχούς μελέτης, παρατήρησης και αλληλεπίδρασης με εκπροσώπους μιας άλλης κουλτούρας. Μια υπόθεση του μοντέλου King και Baxter (2005) είναι ότι με την πάροδο του χρόνου, οι αλληλεπιδρώντες προχωρούν από σχετικά εθνοκεντρικές κατανοήσεις άλλων πολιτισμών σε μια πιο εθνοσχετική κατανόηση και εκτίμηση.

Το μοντέλο του Lysgaard (1955) είχε μεγάλη επιρροή στην εκπαίδευση και την έρευνα (π.χ., Altshuler et al., 2003; Klak & Martin, 2003). Πρότεινε μια υπόθεση της καμπύλης U (Σχήμα 6) , η οποία επεκτάθηκε αργότερα από τους Gullahorn και Gullahorn (1962).

Σχήμα 6

U-Curve Model Diagram (Lysgaard, 1955)



Lysgaard (1955) U-Curve model diagram

Πηγή: https://www.researchgate.net/figure/Lysgaard-1955-U-Curve-model-diagram_fig1_257938551

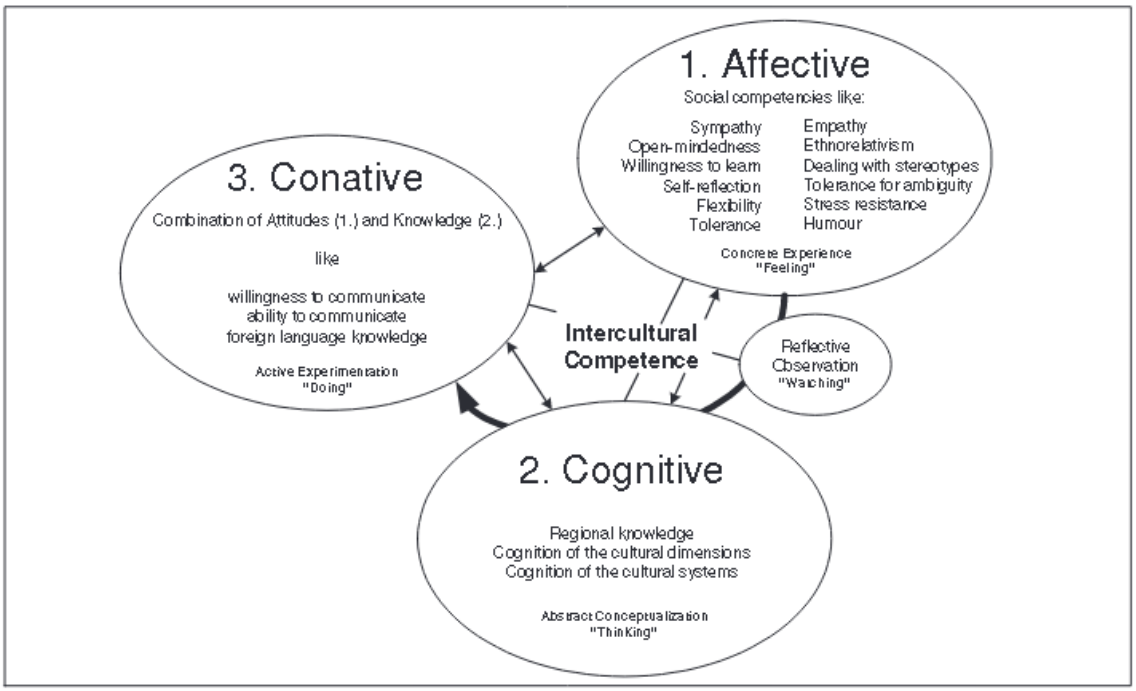
Προβλέπεται μια απότομη πτώση της προσαρμογής στην οποία η σκληρότητα των διαφορών έχει ως αποτέλεσμα ένα στάδιο εχθρότητας. Υποθέτοντας, ωστόσο, συνεχείς προσπάθειες προσαρμογής, οι αλληλεπιδρώντες αναμένεται να ανακάμψουν. Τελικά, αναμένεται ότι οι ικανοί εξ' αυτών θα αρχίσουν να αισθάνονται συγχρονισμένοι με το πολιτιστικό περιβάλλον και τους ρυθμούς και τους κανόνες του. Όλοι τείνουν να θεωρούν ότι υπάρχει μια αναπτυξιακή καμπύλη μάθησης στην οποία η διαδικασία προσαρμογής είναι εκ

πρώτης όψεως απόδειξη ικανότητας, επιδεικνύοντας την κίνηση από μια εθνοκεντρική προοπτική στην οποία η προσαρμογή δεν θεωρείται σημαντική, σε μια πιο εθνοσχετική προοπτική στην οποία η προσαρμογή είναι η απαραίτητη προϋπόθεση της διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης. Στην έρευνα εξετάζεται πώς μέσα από την εξακρίβωση της παρούσας κατάστασης, μπορούν να προταθούν βελτιώσεις, ώστε να υπάρχει η αναφερόμενη ανάκαμψη της αλληλεπίδρασης στο εσωτερικό της ΕΔΔ.

Ο Barmeyer (Dimensions of Intercultural Competence, 2000) αντιλαμβάνεται τη ΔΙ εντός των τριών βασικών συνιστωσών που ήδη περιεγράφηκαν στα προηγούμενα μοντέλα, και τα οποία επεσήμανε ως γενικά αποδεκτά (Σχήμα 7).

Σχήμα 7

Dimensions of Intercultural Competence (Barmeyer, 2000)



Πηγή: Barmeyer, C. I. (2000). p. 273.

Οι βασικές συνιστώσες της ΔΙ κατ' αυτόν είναι η συναισθηματική ικανότητα, οι γνωστικές δεξιότητες και μία σύνθετη που συνδυάζει τις δύο άλλες. Η συναισθηματική ικανότητα αντιστοιχίζεται με μια συναισθηματική διάσταση, η γνωστική ικανότητα με μια διάσταση σκέψης, ενώ η σύνθετη ικανότητα με μια διάσταση πράξης. Η συναισθηματική

ικανότητα προϋποθέτει εμπειρία, η γνωστική γνώση και η σύνθετη ικανότητα συμπεριφορά μέσω ενεργού πειραματισμού. Αναφορικά με την έννοια της σύνθετης ικανότητας, ο Barmeyer αναφέρει πτυχές όπως χαρακτηριστικά προσωπικότητας γεγονός που δείχνει ξεκάθαρα την ιδέα της συμπεριφοράς, δηλαδή μιας κοινωνικής ικανότητας. Αυτή είναι η ικανότητα επικοινωνίας που απαιτεί ένα ορισμένο επίπεδο ευαισθησίας και αυτό που οι Kühlmann και Stahl (1998) αποκαλούν μετα-επικοινωνιακή ικανότητα. Ως εκ τούτου, η σύνθετη ικανότητα περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της επικοινωνίας, αλλά και την κοινωνική σχέση, τη συμπόνοια και την ικανότητα προσαρμογής.

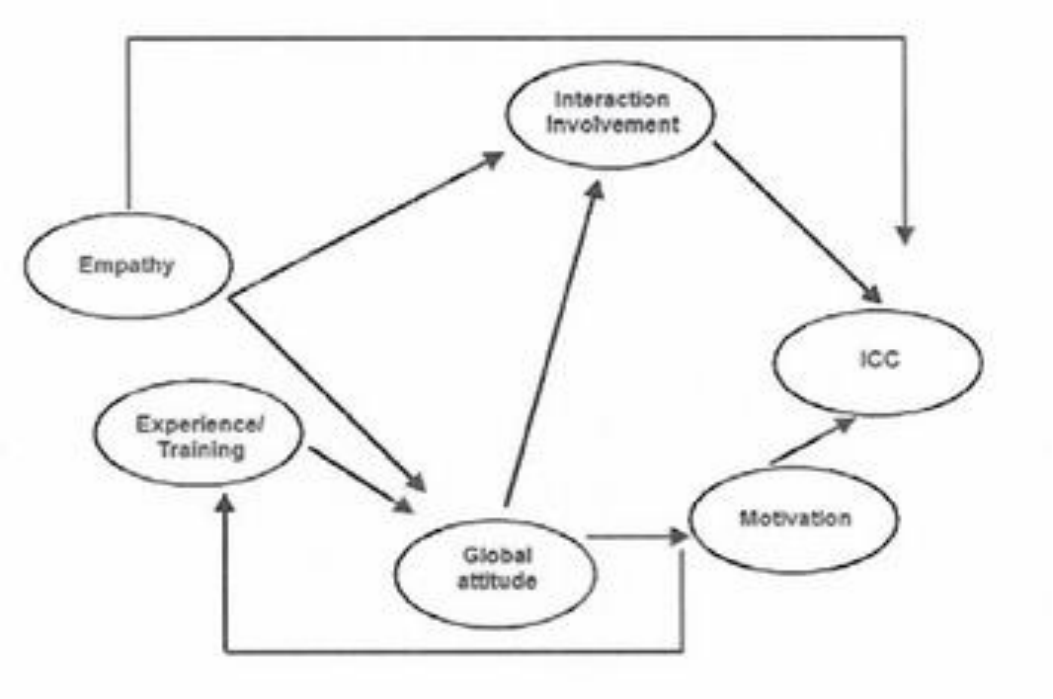
Σύμφωνα με τα μοντέλα αιτιώδους διαδικασίας, γίνεται προσπάθεια να αναπαραστήσουν τη ΔΙ ως ένα θεωρητικό γραμμικό σύστημα. Το 2005 οι Arasaratnam και Doerfel, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για ένα μοντέλο ΔΙ υπό ημική οπτική συγκέντρωσαν ποιοτικά στοιχεία από συμμετέχοντες που αντιπροσώπευαν 15 διαφορετικές πολιτισμικές προοπτικές. Αναλύοντας τα δεδομένα, κατέληξαν σε πέντε μεταβλητές που οι συμμετέχοντες συνέδεαν με την ΔΕΙ. Αυτές ήταν η ενσυναίσθηση (δηλαδή η δυνατότητα συσχέτισης με το άλλο άτομο τόσο σε γνωστικό όσο και σε συναισθηματικό επίπεδο), η εμπειρία (δηλαδή η προγενέστερη έκθεση ή και κατάρτιση αναφορικά με τη διαπολιτισμική επικοινωνία), το κίνητρο (για διάδραση με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους), η θετική στάση και συμπεριφορά απέναντι σε πολιτισμικά διαφέροντα άτομα και η ικανότητα της εμπλοκής στην αλληλεπίδραση με τον ρόλο του ενεργού ακροατή. Στην παρούσα έρευνα τα δεδομένα συλλέγονται υπό την ημική σκοπιά, από τους ίδιους τους δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι μελετώνται.

Βασιζόμενη στα ευρήματα των Arasaratnam και Doerfel, η Arasaratnam (2006) ανέπτυξε ένα μοντέλο ΔΙ που απεικόνιζε την εμπειρία και την ενσυναίσθηση σαν εξωγενείς μεταβλητές, μέσα από μία διαδρομή που ξεκινούσε από την ενσυναίσθηση και οδηγούσε προς την θετική συμπεριφορά για ανθρώπους άλλων κουλτούρων. Συνέχιζε προς την κινητοποίηση

για επικοινωνία με άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου και κατέληγε στη ΔΕΙ. Απεικόνιζε κι ένα άλλο μονοπάτι από την ενσυναίσθηση προς την ενεργή ακρόαση, που οδηγούσε και πάλι στη ΔΕΙ. Το μοντέλο επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα των δοκιμών. Παρόλο που παρείχε μία ένδειξη για τη ΔΕΙ, δημιουργήθηκε η ανάγκη για ένα δοκιμασμένο εργαλείο της ΔΕΙ, το οποίο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει αυτή τη μεταβλητή. Έτσι δημιουργήθηκε και δοκιμάστηκε ένα νέο εργαλείο, βασισμένο σε αυτό το μοντέλο (Arasaratnam, 2009). Συνεπώς, το μοντέλο IMICC (The Integrated Model of Intercultural Communication Competence IMICC, 2010) (Σχήμα 8) πηγάζει από μία σειρά ερευνών που συμπεριέλαβαν την χρήση της ημικής προσέγγισης.

Σχήμα 8

The Integrated Model of Intercultural Communication Competence (Arasaratnam, 2010)



Πηγή: Arasaratnam, L. Banerjee, S., & Dembek, K. (2010). p. 106.

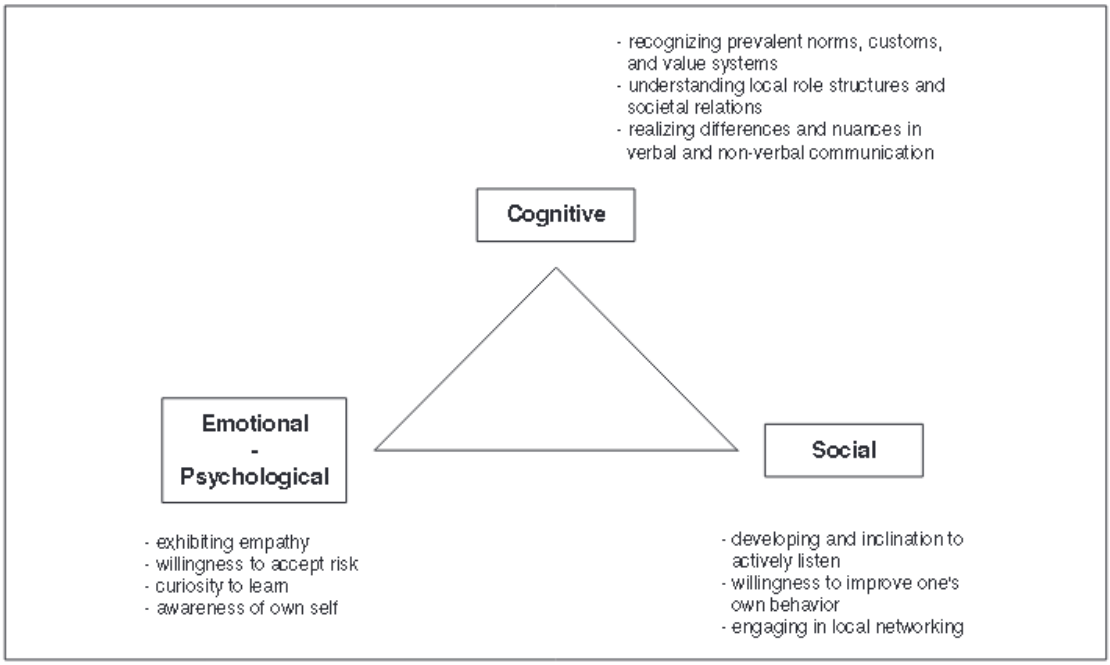
Δημιουργήθηκε από το γεγονός ότι σύμφωνα με τη διαπολιτισμική βιβλιογραφία, η ΔΕΙ μελετάται καλύτερα από τη σκοπιά αυτού που την αντιλαμβάνεται, καθώς οι αυτό-αναφορές για την ΔΕΙ μπορεί να επηρεαστούν από την κοινωνική επιθυμία ή από την αδυναμία διάκρισης μεταξύ ικανότητας και αποτελεσματικότητας (Bradford; Allen & Beisser, 2000;

Carrell & Willmington et al., 1996). Υπάρχουν σθεναρά επιχειρήματα στη βιβλιογραφία ότι η μελέτη των κοινωνικών φαινομένων πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη την οπτική του «μέσα» ατόμου ή την οπτική κάποιου που είναι μέσα ή είναι μέρος του υπό εξέταση φαινομένου (Bruner, 1990; Geertz, 1973). Δεδομένου ότι οι άνθρωποι τείνουν να επεξεργάζονται πληροφορίες βάσει των πολιτισμικών στοιχείων με τα οποία έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση (Macrae & Bodenhausen, 2000), προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι προκαταλήψεις, το IMICC βασίστηκε ολοκληρωτικά στα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η προσπάθεια ενσωμάτωσης πολλαπλών πολιτισμικών οπτικών στην κατασκευή του μοντέλου, επιλέχθηκε ώστε να δημιουργηθεί ένα μοντέλο που θα μπορούσε να έχει εφαρμογή σε πολλαπλά πολιτισμικά πλαίσια (Leung et al, 1998).

Αναφορικά με την ΔΙ στον εργασιακό χώρο, ο Dirks (Intercultural Competence Model for Managing in Diverse Environments,1995) (Σχήμα 9), κάνει μια ενδιαφέρουσα παρατήρηση σχετικά με τα προσόντα που οι μάνατζερ πρέπει να έχουν για αποτελεσματική αλληλεπίδραση σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα.

Σχήμα 9

Intercultural Competence Model for Managing in Diverse Environments (Dirks, 1995)



Πηγή: Dirks, D. (1995). pp. 75-90.

Οι ικανότητες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: γνωστικές, κοινωνικές και ψυχολογικές. Υποστηρίζει ότι οι αλληλεπιδράσεις χαρακτηρίζονται από μια διαδικασία προσαρμογής που περιλαμβάνει μια συλλογή γνωστικών, συναισθηματικών και κοινωνικών στοιχείων (διαπολιτισμικές ικανότητες). Η κοινωνική συνιστώσα αυτού του μοντέλου συμπεριλαμβάνει την ενεργή ακρόαση, την ευελιξία στη συμπεριφορά (ικανότητα βελτίωσης της συμπεριφοράς) και τη συμμετοχή στην τοπική δικτύωση ως ουσιαστικό στοιχείο της κοινωνικής συνεργασίας, χαρακτηριστικά που μελετώνται κυρίως μέσα από την ποιοτική ανάλυση.

Οι Keršiene και Savaneviciene (2005) από το Πανεπιστήμιο Kaunas έκαναν μια ενδιαφέρουσα σύγκριση των ικανοτήτων. Αναφέρθηκαν στο έργο του Queeney (Multicultural Competence Pyramid of an Individual, 1997), ο οποίος ανέπτυξε ένα βασικό μοντέλο ατομικής ΔΙ. Τα επίπεδα πυραμίδας του Queeny περιλαμβάνουν, από πάνω προς τα κάτω: πρώτες συμπεριφορές, τις οποίες οι ερευνητές ερμηνεύουν ως διαπολιτισμικές προσαρμογές και επιλέγονται σε κάποιο βαθμό από το άτομο. Το επόμενο επίπεδο αντιστοιχεί στις δεξιότητες

και στις γνώσεις που αποκτώνται από το άτομο και ορίζονται ως δυναμικά στοιχεία. Σε αυτό το στάδιο συμπεριλαμβάνονται πτυχές όπως η ικανότητα μάθησης, η διαχείριση του άγχους και η γλωσσική και πολιτιστική γνώση. Το επόμενο επίπεδο είναι το έμφυτο και αντιπροσωπεύει τις ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά με τα οποία γεννιέται το άτομο, που περιλαμβάνουν πτυχές όπως η ενσυναίσθηση, η διαφάνεια και η συναισθηματική σταθερότητα.

Έτσι συμπληρώνουν την αρχική πυραμίδα του Queeney με ένα νέο προτεινόμενο μοντέλο. Χρησιμοποιούν τον όρο πολυπολιτισμική ικανότητα όταν αναφέρονται αποκλειστικά στις ικανότητες των οργανισμών και αφήνουν τη ΔΙ για τα άτομα. Συνδέουν το νέο μοντέλο που προκύπτει με λειτουργίες όπως η κατάρτιση, η εκτίμηση των εργαζομένων και τα κίνητρα ως μέρος μιας στρατηγικής οργανωτικής ολοκλήρωσης. Υπό αυτή την οπτική εξετάζεται στην παρούσα έρευνα η διαπολιτισμική κατάρτιση ως πιθανός πρόσθετος παράγοντας επιρροής της ΔΙ.

Οι πολιτισμικές γνώσεις, ο προσανατολισμός προς την προσωπικότητα και τις δεξιότητες είναι οι τρεις συνιστώσες που περιλαμβάνονται σε αυτό το μοντέλο ΔΙ που προτάθηκε από τους Matveev και Milter (2004). Η πρώτη διάσταση εμπερικλείει συγκεκριμένες πολιτισμικές πληροφορίες και την αναγνώριση της οικείας κουλτούρας σαν βασικό στοιχείο. Όσο για τον προσανατολισμό στην προσωπικότητα (συναισθηματική διάσταση), τονίζουν τη σημασία της γνώσης των ψυχολογικών αντιδράσεων, της αναγνώρισης των συναισθημάτων και της πολιτισμικής ενσυναίσθησης κατά την αλληλεπίδραση σε πολυπολιτισμικές ομάδες. Από την άλλη, η διάσταση των δεξιοτήτων σχετίζεται με την «ορθή» συμπεριφορά, τονίζοντας πτυχές της επικοινωνίας σύμφωνα με τους γενικούς κανόνες και ευθυγραμμίζεται με τους κοινούς στόχους. Αυτό το μοντέλο είναι το αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήχθη με στόχο τη σύγκριση των αμερικανικών και ρωσικών αντιλήψεων για τη ΔΙ και ένα από τα συνακόλουθα ευρήματα είναι ότι το 90% των ερωτηθέντων διευθυντών αναγνώρισε

το μέγεθος της πολυπολιτισμικής ομαδικής εργασίας και την μεγάλη πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, προκειμένου να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις διαπολιτισμικές διαφορές στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, επιβεβαιώνουν ότι οι τρεις συνιστώσες του μοντέλου μπορούν να διδαχθούν συστηματικά και εναποθέτουν την ευθύνη αυτής της κατάρτισης στα ανώτατα στελέχη.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν στα παραπάνω μοντέλα, είναι επαναλαμβανόμενα παρατηρήσιμο ότι η γνωστική διάσταση τείνει να εμφανίζεται αρχικά, ακολουθούμενη από την συναισθηματική διάσταση και τις στάσεις ή συμπεριφορές που αναπτύσσονται κατά την επικοινωνία. Στο πλαίσιο μελέτης αυτών των βασικών διαστάσεων της ΔΙ στην ΕΔΔ βασίζεται και η παρούσα έρευνα, οι οποίες αναλύονται περαιτέρω.

2.8.3 Μέτρηση της ΔΕΙ/ΔΙ

Διαχρονικά, έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για να αναπτυχθούν εργαλεία ποσοτικής μέτρησης της ΔΙ. Πρόκειται για μια δύσκολη διαδικασία, καθώς απαιτεί τη χρήση νέων εργαλείων, συνδυαζόμενων και τροποποιούμενων κάθε φορά ανάλογα με τις ανάγκες της μέτρησης (Sen Gupta, 2003). Παρόλ' αυτά, σε κάθε περίπτωση η σημασία της μέτρησης παραμένει ουσιαστική, καθώς είναι ο βασικότερος τρόπος ανατροφοδότησης με στόχο την απόκτηση κάθε φορά υψηλότερου επιπέδου ΔΙ (Deardorff, 2009b).

Η ΔΙ στους ενήλικες μπορεί να μετρηθεί με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων εξωτερικών δοκιμασιών (τεστ) όπως το ICSI (Bhawuk & Brislin 1992) και το CCAI από τους Kelley και Meyer (1995). Αυτά τα εργαλεία όμως πρέπει να συνδυάζονται με τα οριζόμενα συστατικά της ΔΙ (Fantini, 2009). Ειδικότερα, η κλίμακα ISS (Intercultural Sensitivity Scale) των Chen και Starosta (2000) επικεντρώνεται στη συναισθηματική διάσταση της ΔΙ (Chen, 2014; Chen Starosta, 1998). Η κλίμακα ISS μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αρχή και στο τέλος μιας εκπαιδευτικής συνεδρίας για να παρακολουθήσει την ανάπτυξη δεξιοτήτων και να αναδείξει περιοχές που χρειάζονται

βελτίωση (Karras, 2015). Η BASIC (Behavioral Assessment Scale for Intercultural Communication) των Koester & Olebe (1988) μετρά προσωπικά χαρακτηριστικά και η YOGA (Your Objectives, Guidelines and Assessment) (Fantini, 2000) αξιολογεί τα στάδια διαπολιτισμικής ανάπτυξης. Το IDI (Intercultural Development Inventory) (Hammer, 1998) μετρά επίσης επίπεδα διαπολιτισμικής ανάπτυξης, ξεκινώντας από το μονοπολιτισμικό πλαίσιο και καταλήγοντας στο διαπολιτισμικό (Hammer, 2009; Hammer et al., 2003) και αξιολογεί τη ΔΙ ατόμων ή ομάδων σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα ή οργανισμό (Hammer, 2012; Hammer, 2015).

Αυτά τα εργαλεία δεν αποτελούν πανάκεια καθώς ένα ακόμη αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της ΔΕΙ, σύμφωνα με τον Fantini (2000, 2009) είναι ο εξελικτικός της χαρακτήρας. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία ανάπτυξής της είναι αέναη, δια βίου αφού πάντα θα υπάρχουν νέες προκλήσεις όσο και να αναπτύξουν και να επεκτείνουν τις ικανότητές τους τα άτομα (Fantini, 2000, p. 29; Fantini, 2009, p. 459; Fantini, 2012, p. 273).

2.8.3.1 Intercultural Communication Competence Modified Instrument (ICCI)

Ένα νέο εργαλείο της ΔΕΙ, η κλίμακα των 21 αντικειμένων (ICCI), αναπτύχθηκε και δοκιμάστηκε από την Arasaratnam (2009) και χρησιμοποιήθηκε κατά τη δοκιμή του μοντέλου IMICC για την εξέταση της ΔΕΙ και χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα. Το εργαλείο αυτό μετρά το επίπεδο ικανότητας στις διαπολιτισμικές συναντήσεις όσον αφορά στις γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές διαστάσεις (Arasaratnam, 2009). Οι Arasaratnam και Doerfel (2005) αναγνώρισαν την ενσυναίσθηση, τα κίνητρα, τη στάση απέναντι σε άλλους πολιτισμούς και τη συμμετοχή στην αλληλεπίδραση (εμπειρία και ακρόαση) ως σημαντικά στοιχεία της ΔΕΙ. Το εργαλείο αυτό μετρά στη βάση μιας κλίμακας Likert τις απαντήσεις, ξεκινώντας με τη δήλωση: Διαφωνώ απόλυτα και καταλήγοντας στη δήλωση: Συμφωνώ απόλυτα. Όταν χρησιμοποιήθηκε για τη δοκιμή του μοντέλου IMICC, δοκιμάστηκε σε ένα δείγμα πλήθους 400 ατόμων, φοιτητών ενός μεγάλου Πανεπιστημίου της Αυστραλίας. Οι

συμμετέχοντες (226 άνδρες, 163 γυναίκες, 11 που δεν προσδιόρισαν το φύλο τους) προέρχονταν από 35 διαφορετικές χώρες, με την πλειοψηφία να προέρχεται από την Αυστραλία. Η Arasaratnam (2009) διαπίστωσε την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της αλληλεπίδρασης και της πολιτισμικής ενσυναίσθησης, και μεταξύ της αλληλεπίδρασης και της στάσης απέναντι σε άλλους πολιτισμούς. Η μελέτη έδωσε επίσης μια θετική σχέση μεταξύ της στάσης απέναντι σε άλλους πολιτισμούς και της πολιτισμικής ενσυναίσθησης, της εμπειρίας και των κινήτρων, μεταξύ των κινήτρων και της εμπειρίας, μεταξύ της ΔΕΙ και της αλληλεπίδρασης και μεταξύ της ΔΕΙ και της ενσυναίσθησης.

Στην συνέχεια, το εργαλείο αυτό επαναπροσεγγίστηκε και δοκιμάστηκε με 15 items. Η έρευνα έγινε σε 302 συμμετέχοντες, συγκεκριμένα φοιτητές μεγάλου Πανεπιστημίου της Αυστραλίας, εκ των οποίων οι 172 δήλωσαν διεθνείς φοιτητές και η ηλικία του δείγματος κυμαινόταν από 17-41 χρόνια. Οι μεταβλητές που μετρήθηκαν περιλάμβαναν τη στάση απέναντι σε άλλες κουλτούρες, τον εθνοκεντρισμό, τα κίνητρα, την εμπλοκή στην αλληλεπίδραση και την ΔΕΙ. Τελικά η Arasaratnam κατόπιν και αυτής της δοκιμής κατέληξε σε μία κλίμακα ICC 10-items (Arasaratnam, 2012).

2.9 Συνιστώσες της ΔΙ

Τα μοντέλα που αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας, ουσιαστικά κινούνται στα τρία κύρια στοιχεία της ΔΙ: στη γνωστική, συναισθηματική και κοινωνική ή συμπεριφορική διάσταση.

1η: Γνωστική διάσταση στην οποία συμπεριλαμβάνεται η ανακάλυψη της γνώσης, ο σεβασμός διαφορετικότητας, η διαπολιτισμική κατανόηση, η πολιτισμική νοοτροπία.

2η: Συναισθηματική διάσταση στην οποία συμπεριλαμβάνεται η ανοχή στην ασάφεια, η πολιτισμική ενσυναίσθηση, ο πολυκεντρισμός, η συνασθηματική δύναμη.

3η: Κοινωνική διάσταση στην οποία συμπεριλαμβάνεται η ευελιξία συμπεριφοράς, η ευαισθητοποίηση σχετικά με την επικοινωνία, ο συνεργατικός διάλογος, η κοινωνική συνεργασία και πολυπολιτισμική εμπειρία.

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν διαπιστώνεται αυτόματα ότι το άτομο είναι διαπολιτισμικά ικανό αν θωρακιστεί με όλες τις παραπάνω στάσεις, γνώσεις και δεξιότητες. Τα παραπάνω εφόδια έχουν αξία και μπορούν να αναπτυχθούν μέσα από την εφαρμογή των διαπολιτισμικών συναντήσεων, δηλαδή μέσω αλληλεπίδρασης και μέσα από τη διαπολιτισμική κατάρτιση. Ο χώρος της ΕΔΔ είναι χώρος διαπολιτισμικών συναντήσεων, στον οποίο μπορούν να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν οι συνιστώσες της ΔΙ, ώστε ο δημόσιος υπάλληλος να καταστεί διαπολιτισμικά ικανότερος, ομαλοποιώντας και την ΕΕ.

Τα ακόλουθα τμήματα περιγράφουν λεπτομερώς καθένα από τα συστατικά που λαμβάνει υπόψη η έρευνα αυτή. Η εν λόγω εμπεριστατωμένη ανασκόπηση έχει ως στόχο να παράσχει πληροφορίες και διαισθητική κατανόηση επειδή αποτελεί τη βάση της επακόλουθης εξέτασής τους.

2.9.1 Γνωστική διάσταση

Στη γνωστική διάσταση έχουν συμπεριληφθεί οι γνωστικές ικανότητες που σχετίζονται με τις συνειδητές διανοητικές διεργασίες του ατόμου, δηλαδή τις ικανότητες λογικής και κατηγοριοποίησης ιδεών και σκέψεων.

2.9.1.1 Ανακάλυψη γνώσεων

Σύμφωνα με τους Prechtl και Davidson-Lund (2007), η ανακάλυψη γνώσεων συνεπάγεται την αναζήτηση πληροφοριών που σχετίζονται με την κουλτούρα, προκειμένου να είναι σε θέση να αλληλεπιδρούν καλύτερα με τους ανθρώπους. Οι Spencer-Oatey και Franklin (2009) συμπληρώνουν την ιδέα της ανακάλυψης γνώσης ως την ικανότητα συλλογής πληροφοριών σχετικά με το πολιτιστικό πλαίσιο μέσω των άλλων ατόμων ή μέσω προσεκτικής παρατήρησης. Μάλιστα, η μεταβίβαση των γνώσεων αφορά τόσο στην ενδογλωσσική όσο και στη διαγλωσσική επικοινωνία (Παριανού, 2009).

Η πολιτιστική γνώση περιλαμβάνει την ικανότητα εκτίμησης των διαφορών και την τάση του ατόμου να απολαμβάνει τη συνεργασία με συναδέλφους και εταίρους από ποικίλο υπόβαθρο και να δείχνει ευαισθησία σε ανθρώπους που βλέπουν τον κόσμο διαφορετικά

(World Work, στο Spencer-Oatey & Franklin, 2009). Προϋποθέτει την απόκτηση νέων γνώσεων για άλλα πολιτιστικά συστήματα με στόχο τη χρήση αυτών για αποτελεσματική διαπολιτισμική αλληλεπίδραση (Dorn & Cavalieri-Koch, 2005). Αυτός είναι και ο στόχος της παρούσας έρευνας, ώστε μεταξύ άλλων μέσα από τη γνώση ο δημόσιος υπάλληλος να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά στο διαπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον.

2.9.1.2 Σεβασμός της διαφορετικότητας

Ο σεβασμός της διαφορετικότητας είναι η ικανότητα επίδειξης σεβασμού σε όλες τις πτυχές του διαφορετικού (Barrett, 2008). Προϋποθέτει την τάση του ατόμου για θετική αποδοχή μίας συμπεριφοράς που είναι πολύ διαφορετική από τη δική του. Ο Barrett (2008) υποστηρίζει ότι η ΔΙ απαιτεί αναγκαστικά την προθυμία να αναστείλει το άτομο τις δικές του αξίες και συμπεριφορές και τονίζει ότι αυτή η γνωστική ικανότητα είναι πρωτίστως θέμα νοοτροπίας. Η διαφορετικότητα είναι παρούσα σε κάθε επίπεδο και πτυχή της ΕΔΔ και απαιτείται ο προσανατολισμός προς τον σεβασμό της, γεγονός που θα έχει αντίκτυπο στις αναπτυσσόμενες συμπεριφορές και στην αποτελεσματικότητα της κάθε επικοινωνιακής σχέσης.

Αυτή η έννοια παρουσιάζεται επίσης στο αναπτυξιακό μοντέλο διαπολιτισμικής ευαισθησίας του Bennet (1993) εντός της φάσης αποδοχής (εθνοσχετισμός) όπου αναφέρεται ότι το άτομο αποδέχεται και σέβεται τις πολιτισμικές διαφορές των άλλων. Πρόκειται για τον σεβασμό της ποικιλομορφίας που συνεπάγονται οι «άλλοι» και η ευαισθησία στη δυναμική που είναι εγγενής όταν δύο ή περισσότεροι πολιτισμοί συγκρούονται (Reich, 2006). Απαιτεί σε κάποιο βαθμό ένα ορισμένο επίπεδο αμοιβαιότητας και την αμοιβαία αναγνώριση ότι ο άλλος έχει το δικαίωμα του αυτοπροσδιορισμού και της έκφρασης.

2.9.1.3 Διαπολιτισμική κατανόηση

Ο όρος έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως στο πεδίο της γλωσσικής διδασκαλίας, καθώς συνήθως αναφέρεται στην ικανότητα κατανόησης της πραγματικής σημασίας είτε της γραπτής είτε της προφορικής επικοινωνίας κατά τη διαπολιτισμική αλληλεπίδραση. Αναφέρεται στην

κατανόηση μέσω της απόκτησης της γνώσης για το τι πρέπει να γίνει προκειμένου να επικοινωνούν κατάλληλα και αποτελεσματικά άτομα διαφορετικών πολιτισμών (Gudykunst, 2004).

Η Ting-Toomey (1999) την ορίζει ως τη διαδικασία της εις βάθος κατανόησης σημαντικών διαπολιτισμικών επικοινωνιακών εννοιών που πραγματικά κάνουν τη διαφορά. Προτείνει την οικοδόμηση κοινών γνώσεων και απόκτησης ουσιαστικών πληροφοριών, σχετικά με τους λόγους για τους οποίους λέγεται ή ζητείται κάτι, προκειμένου να ενισχυθεί η οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αμοιβαίας κατανόησης και να μειωθεί η αβεβαιότητα (Spencer-Oatey & Franklin, 2009). Η ικανότητα αυτή δημιουργεί το στοιχείο της συνέργειας και ευαισθησίας για τη διευκόλυνση της ομαδικής εργασίας, ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν θα κατασταλούν οι διαφορετικές πολιτισμικές προοπτικές, αλλά θα γίνουν σωστά κατανοητές και θα χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων (World Work, 2010).

2.9.1.4 Πολιτισμική νοοτροπία

Η πολιτισμική νοοτροπία είναι άλλο ένα όνομα για την πολιτισμική νοημοσύνη. Είναι το αίσθημα διαρκούς επαγρύπνησης για τον πολιτισμό και τον αντίκτυπο του πολιτισμού στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Είναι η ικανότητα της ευαισθητοποίησης στα βασικά χαρακτηριστικά της αλληλεπίδρασης, συμπεριλαμβανομένων των ατομικών σχέσεων (ισότητα και απόσταση-εγγύτητα), τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των ρόλων των ανθρώπων και τη φύση της επικοινωνιακής δραστηριότητας (Spencer-Oatey & Franklin, 2009). Για την Ting-Toomey (1999) σημαίνει να δίνει το άτομο ιδιαίτερη προσοχή στις εσωτερικές υποθέσεις, στις αντιλήψεις και στα συναισθήματα και ταυτόχρονα να προσαρμόζεται στις υποθέσεις, τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα του άλλου.

Σύμφωνα με τον Langer (2000), η εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι ενισχύει την ικανότητα, τη μνήμη, τη δημιουργικότητα και τη θετική αλληλεπίδραση. Για τον Maznevski (2000), η πολιτισμική νοοτροπία συνεπάγεται γνωστική επίγνωση, δηλαδή μια τάση να

ερμηνεύει κανείς τη συμπεριφορά ενός ξένου. Είναι η ικανότητα να κάνει συνειδητές επιλογές για το τι πρέπει να κάνει σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, προκειμένου να επικοινωνήσει αποτελεσματικά (Gudykunst, 2004). Πρόκειται για μια διανοητική δήλωση των ατόμων (Langer, 2000), αλλά ο όρος έχει επίσης εισαχθεί από άλλους συγγραφείς με τον όρο συλλογική νοοτροπία (Weick et al., 2001). Κατά συνέπεια, και για τους σκοπούς της εννοιολογικότητάς μας, η πολιτισμική νοοτροπία θα εξεταστεί στο πλαίσιο σύγκλισης διαφορετικών πολιτισμικών υπόβαθρων στον χώρο εργασίας.

2.9.2 Συναισθηματική διάσταση

Το συναισθηματικό επίπεδο χαρακτηρίζεται από σύντομη διάρκεια και συχνά υψηλή ένταση. Οι συναισθηματικές αντιδράσεις έχουν αντίκτυπο στη συμπεριφορά και είναι αντιληπτές από άλλους. Πρόκειται για μία διάσταση που συνεπάγεται ένα ορισμένο επίπεδο υποκειμενικότητας.

2.9.2.1 Ανοχή στην ασάφεια

Η ανοχή στην ασάφεια είναι η αποδοχή της αβεβαιότητας. Οι Prechtl και Davidson - Lund (2007) την περιγράφουν ως την ετοιμότητα των ατόμων να εργαστούν με ασάφεια μέσα από τη διαχείριση του άγχους που αυτή συνεπάγεται. Οι Kühlmann και Stahl (1998) αναφέρονται στην έννοια ως την τάση των ανθρώπων να αισθάνονται άνετα σε αβέβαιες, διφορούμενες και περίπλοκες καταστάσεις ή τουλάχιστον να μην αισθάνονται ότι υπάρχουν εμπόδια.

Οι Thompson, et al. (2010) αναφέρονται στους Lysonski και Durvasula (1990) που επιβεβαιώνουν ότι σχετίζεται με την ένταση εργασίας μεταξύ των εργαζομένων, η οποία είναι μια σημαντική πτυχή που πρέπει να εξεταστεί αν ο σκοπός είναι να διερευνηθούν οι ικανότητες που βοηθούν στη μείωση των συγκρούσεων και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Εξετάζεται στο πλαίσιο της συναισθηματικής διάστασης, καθώς έχει αναφερθεί επανειλημμένα ως αντανάκλαση της προσωπικότητας κάποιου (Ehrman, 1993). Ορισμένες

μελέτες[18] που θεωρούν τον όρο χαρακτηριστικό προσωπικότητας έχουν δείξει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ανοχής στην ασάφεια και της δημιουργικότητας, με βάση την προϋπόθεση ότι οι άνθρωποι που είναι πιο ανεκτικοί μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα την αβεβαιότητα και συνεπώς να βελτιστοποιήσουν το δημιουργικό δυναμικό ελαχιστοποιώντας τα εμπόδια.

2.9.2.2 Πολιτισμική ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση ως μια γενική έννοια είναι η ικανότητα αναγνώρισης ή κατανόησης της νοητικής ή συναισθηματικής κατάστασης κάποιου άλλου (De Waal, 2019). Οι Decety και Ickes (2009) προσφέρουν μια χρήσιμη συλλογή ορισμών σχετικά με τον όρο, όπως π.χ. γνώση της εσωτερικής κατάστασης ενός άλλου ατόμου, συμπεριλαμβανομένων σκέψεων και συναισθημάτων. Σύμφωνα με τους Kühlmann και Stahl (1998), είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει το άτομο τις ανάγκες και τις προθέσεις των αλληλεπιδρώντων και να αντιδρά σε αυτές με κατάλληλο τρόπο.

Η πολιτισμική ενσυναίσθηση συνεπάγεται την ικανότητα να επιχειρηματολογεί ένα άτομο από τη θέση κάποιου άλλου. Ο Tesoriero (2006) την ορίζει ως την ικανότητα τροποποίησης πολιτιστικών πλαισίων και δομών κατά την επικοινωνία, έτσι ώστε να μπορεί να αποκτηθεί γενικό νόημα. Προϋποθέτει την τάση να δίνεται εστιασμένη προσοχή στις ευαισθησίες του άλλου προσώπου (π.χ. στην κοινωνική ταυτότητα), τις προσδοκίες συμπεριφοράς και τους στόχους αλληλεπίδρασης και την αποτελεσματική διαχείρισή τους (Spencer-Oatey & Franklin, 2009). Ο Lewis (2004) συνεισφέρει λέγοντας ότι είναι η ικανότητα να φανταστεί κανείς τον εαυτό του στη θέση ενός άλλου ατόμου και έτσι να μοιραστεί και να κατανοήσει τα συναισθήματα αυτού του ατόμου.

[18]Zenasni, F., Besançon, M., & Lubart, T. (2008). Creativity and tolerance of ambiguity: An empirical study. *The Journal of Creative Behavior, 42*(1), 61–73. https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2008.tb01080.x

Η Bartel-Radic (2006) τη θεωρεί κληρονομούμενη ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας, μαζί με τη διαφάνεια και τη συναισθηματική σταθερότητα (Black, 1990; Clarke & Hammer, 1995). Οι Yamazaki και Kayes (2004) επιβεβαιώνουν ότι η ενσυναίσθηση ως η φροντίδα, ο σεβασμός και η κατανόηση των ανθρώπων των διαφορετικών πολιτισμών αντιπροσωπεύει έναν ουσιαστικό παράγοντα της ΔΙ.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, μπορεί να θεωρηθεί ότι η ενσυναίσθηση ξεκινά με τη συνειδητοποίηση και την αναγνώριση των συναισθημάτων κάποιου άλλου. Πρόκειται για μία ικανότητα που δίνει έμφαση τόσο στην κατανόηση όσο και στην αποτελεσματική επικοινωνία, κάτι που επιχειρείται να διαπιστωθεί και σε αυτή τη μελέτη.

2.9.2.3 Πολυκεντρισμός

Για τους σκοπούς της διαπολιτισμικής διαχείρισης, ο όρος σημαίνει τη διανοητική κατάσταση του να είναι κανείς απαλλαγμένος από προκαταλήψεις ιδίως σχετικά με άλλους πολιτισμούς (Kühlmann & Stahl, 1998). Σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα να κοιτάξει το άτομο πέρα από τα στερεότυπα και να εξερευνήσει τι έχουν να προσφέρουν οι αντίθετοι άνθρωποι (Spencer- Oatey & Franklin, 2009). Πρόκειται για μια στάση περιέργειας του ατόμου, διαφάνειας και ετοιμότητας για την αναστολή της δυσπιστίας για τους άλλους πολιτισμούς και την πίστη για τους δικούς του (Byram, 1997).

Στο πλαίσιο της ΔΙ είναι η ικανότητα αλληλεπίδρασης με ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες με πραγματικά εποικοδομητικό τρόπο, χωρίς αρνητική νοοτροπία (π.χ. προκατάληψη, αμυντικότητα, απάθεια, επιθετικότητα κ.λπ.). Στο πλαίσιο των οργανισμών συνδέεται στενά με την ίδια την οργανωτική κουλτούρα (Griffith & Harvey, 2001).

Περιλαμβάνει την ιδέα της πολιτιστικής συνύπαρξης (Rozkwitalska, 2009), η οποία προϋποθέτει μια στάση που επιτρέπει στους διευθυντές να αντιλαμβάνονται τις πολιτισμικές διαφορές και να διευκολύνουν την τοπική προσαρμογή. Σύμφωνα με την Rozkwitalska (2009), οι πολυκεντρικές συμπεριφορές είναι αναγνωρίσιμες νοοτροπίες στο διεθνές μάνατζμεντ και

αποτελούν καθοριστικό παράγοντα διαπολιτισμικής αποτελεσματικότητας, αποφεύγοντας προκαταλήψεις και στερεότυπα.

2.9.2.4 Συναισθηματική δύναμη

Οι Spencer-Oatey και Franklin (2009) ορίζουν τη συναισθηματική δύναμη ως την ικανότητα χειρισμού της κριτικής ή ντροπής όταν τα πράγματα πάνε στραβά, αλλά συγχρόνως και ως την ικανότητα του ατόμου να δέχεται και να αισθάνεται άνετα με τους ανθρώπους που είναι διαφορετικοί. Η συναισθηματική δύναμη προϋποθέτει ανθεκτικότητα και ικανότητα υπέρβασης της αρνητικής ανατροφοδότησης και συνεπάγεται ικανότητα αντιμετώπισης αλλαγών και υψηλών επιπέδων πίεσης ακόμη και σε άγνωστες καταστάσεις.

Έχει επίσης συνδεθεί με την ικανότητα αντιμετώπισης της αβεβαιότητας, ιδίως στις διαχειριστικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων όπου οι μάνατζερ αναγκάζονται να παραμείνουν ήρεμοι σε κρίσιμες καταστάσεις κινδύνου κατά τη διάρκεια της δράσης. Η έλλειψη συναισθηματικής δύναμης συχνά μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική δυσαρέσκεια (Abraham, 1999). Συνεπάγεται συγκράτηση, μετριοπάθεια, αυτοέλεγχο και πειθαρχία προκειμένου να είναι διαχειρίσιμη η αβεβαιότητα που προέρχεται από διαπολιτισμικές συναντήσεις. Η κεντρική πτυχή αυτής της ιδέας επικεντρώνεται στο πώς οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τις δικές τους συναισθηματικές καταστάσεις και πώς διοχετεύουν τέτοια συναισθήματα προκειμένου να διατηρήσουν μια θετική στάση απέναντι στην επίλυση των καθημερινών διαπολιτισμικών ζητημάτων κατά την αλληλεπίδραση.

2.9.3 Κοινωνική διάσταση

Η κοινωνική διάσταση είναι σε κάποιο βαθμό αποτέλεσμα των δύο προηγούμενων διαστάσεων (γνωστικής και συναισθηματικής) λόγω του γεγονότος ότι περιλαμβάνει πραγματική συμπεριφορά, ενώ οι δύο πρώτες παραμένουν κάπως στο εσωτερικό επίπεδο του ατόμου, σε επίπεδο στάσης. Οι δεξιότητες συμπεριφοράς σχετίζονται με την επικοινωνία και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εκφράζουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους και τον τρόπο με τον οποίο προσαρμόζονται σε διαφορετικές καταστάσεις. Όπως μπορεί να

επιβεβαιωθεί στην σύγκριση μεταξύ των μοντέλων ΔΙ, η κοινωνική συνιστώσα αναφέρεται στην «πράξη» ως ενεργός πειραματισμός, ενώ η γνωστική και συναισθηματική αναφέρονται στη «σκέψη» και την «αίσθηση», αντίστοιχα.

2.9.3.1 Ευαισθητοποίηση σχετικά με την επικοινωνία

Η επικοινωνιακή ευαισθητοποίηση έχει συμπεριληφθεί ως κοινωνική ικανότητα, καθώς συνεπάγεται πραγματική κοινωνική αλληλεπίδραση. Θεωρείται κυριολεκτικά ως η προθυμία προσδιορισμού και τροποποίησης υφιστάμενων επικοινωνιακών συμβάσεων και περιλαμβάνει τα επίπεδα ξένων γλωσσικών ικανοτήτων και τον αντίκτυπό τους στη ΔΕ (Prechtl & Davidson Lund, 2007).

Ένα ουσιαστικό στοιχείο της επικοινωνιακής ευαισθητοποίησης είναι η διαφάνεια και η σαφήνεια της επικοινωνίας. Το να γνωρίζει το άτομο να επικοινωνεί σημαίνει να είναι σε εγρήγορση και να έχει την ικανότητα της αντίληψης, της αρμονίας και της συμφωνίας με το μήνυμα (Comfort & Franklin, 2008). Το να ξέρει το άτομο πώς να ακούει είναι μια από τις πιο σημαντικές πτυχές αυτής της ικανότητας.

Σύμφωνα με τον Barrett (2008) περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης των διαφορετικών ενώσεων νοημάτων που άλλοι δίνουν σε συγκεκριμένες λέξεις για να υπάρχει η δυνατότητα προσδιορισμού των προθέσεων. Θεωρεί την έννοια ως καθοριστικό παράγοντα του επιτυχημένου διαπολιτισμικού διαλόγου και ως εκ τούτου τονίζει ότι πρέπει να συμπεριληφθεί αυτή η ικανότητα στην κοινωνική συνιστώσα. Υποδηλώνει ότι ο μάνατζερ είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει τις επερχόμενες δυσκολίες αλληλεπίδρασης όταν επικοινωνεί με άλλους, όπως αντίστοιχα οι υπάλληλοι που συνεργάζονται σε κάθε ιεραρχικό οργανωτικό επίπεδο.

2.9.3.2 Ευελιξία συμπεριφοράς

Πρόκειται για την ικανότητα ταχείας προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις (Kühlmann & Stahl, 1998). Σύμφωνα με τους Prechtl και Davidson-Lund (2007), είναι η ικανότητα υιοθέτησης μιας συμπεριφοράς που ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο προσβολής ή βλάβης

των συναισθημάτων των άλλων. Η ευελιξία συμπεριφοράς ενός δημοσίου υπαλλήλου εντός του οργανισμού καθορίζεται από το επίπεδο προσαρμοστικότητας του και γενικότερα την ικανότητα που έχει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με το πλαίσιο και τις περιστάσεις.

Οι Lepine et al., (2000) δηλώνουν ότι είναι σημαντική επειδή βοηθά τον οργανισμό να εφαρμόσει την αλλαγή. Οι Gibson και Doty (2005) διεξήγαγαν μια ενδιαφέρουσα έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις της στις δεξιότητες και στη συμπεριφορά των εργαζομένων και παρέχουν στοιχεία για τη συμβολή της παραθέτοντας αναφορές στους Kotter και Heskett (1992), που διαπίστωσαν ότι οι πολιτισμοί που δίνουν έμφαση στην προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές δυνάμεις είναι πιθανότερο να έχουν υψηλές επιδόσεις. Για τον Jandt (2016) είναι μια κοινωνική-επικοινωνιακή ικανότητα και κυριολεκτικά την ορίζει ως την ικανότητα επιλογής μιας κατάλληλης συμπεριφοράς σε διαφορετικά πλαίσια. Προϋποθέτει την ικανότητα αλλαγής της εικόνας σύμφωνα με τις εισερχόμενες πληροφορίες που σχετίζονται με μια αλλαγή, αλλά και τη διατήρηση μιας εικόνας ή αναπαράστασης όταν οι αλλαγές δεν είναι σχετικές.

2.9.3.3 Συνεργατικός διάλογος

Ο συνεργατικός διάλογος, που αναφέρεται ως μετα-επικοινωνιακή ικανότητα (Kühlmann & Stahl, 1998) προϋποθέτει μια πιο έντονη ή ενεργό συμπεριφορά και όχι τον «επιφυλακτικό» ρόλο της επικοινωνιακής ευαισθητοποίησης, όπου η ακρόαση και η αντίληψη είναι το κεντρικό μέρος. Αυτή η μετα-επικοινωνιακή ικανότητα αποσκοπεί στην αποκατάσταση πιθανών διαταραχών στη διαδικασία επικοινωνίας. Ο συνεργατικός διάλογος είναι η ικανότητα να διαλυθεί η ασάφεια και οι παρανοήσεις παρέχοντας την κατάλληλη ανατροφοδότηση. Όπως το περιγράφουν ο Chen και ο Starosta (2008) είναι η ικανότητα χρήσης λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών που επιτρέπουν την αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασης.

Οι Spencer-Oatey και Franklin (2009) την αντιλαμβάνονται ως εξομοίωση μηνυμάτων. Συνεπάγεται την ικανότητα λήψης νοήματος από έμμεσα σήματα (π.χ. τονισμός, όγκος ομιλίας και ταχύτητα, παύση) και μη λεκτική επικοινωνία (π.χ. οπτική επαφή και άλλα στοιχεία της γλώσσας του σώματος), καθώς και την ικανότητα εξαγωγής συμπερασμάτων από αυτά τα έμμεσα σήματα. Αυτά περιλαμβάνουν συμπεράσματα σχετικά με τις προτιμήσεις και τις προθέσεις του άλλου ατόμου και πώς αισθάνεται το άλλο άτομο (π.χ. προσβεβλημένο, ενοχλημένο, ανήσυχο) και πώς αξιολογείται η συμπεριφορά του ατόμου. Σύμφωνα με το WorldWork Ltd.[19] ο συνεργατικός διάλογος σημαίνει ετοιμότητα του ατόμου για άντληση βασικών εκφράσεων και λέξεων από τη γλώσσα του ομολόγου του, προκειμένου να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη και να επιδειχθεί σεβασμός.

2.9.3.4 Κοινωνική συνεργασία

Η κοινωνική συνεργασία νοείται ως η ικανότητα επίτευξης μιας σχέσης αρμονίας και συμφωνίας. Έχει οριστεί ως η ικανότητα να επιδεικνύει το άτομο ζεστασιά και προσοχή κατά την οικοδόμηση σχέσεων σε διάφορα πλαίσια ή η ικανότητα να πληροί τα απαιτούμενα κριτήρια εμπιστοσύνης από τον άλλο πολιτισμό (World Work, n.d.). Περιλαμβάνει την ιδέα της κοινωνικότητας, δηλαδή την τάση ενεργού καθιέρωσης κοινωνικών επαφών και διατήρησης υφιστάμενων σχέσεων (Kühlmann & Stahl, 1998).

Η κοινωνική συνεργασία είναι επίσης σύμφωνη με τον όρο «δικτύωση», δεδομένου ότι βασίζεται σε μια ιδιαίτερη ικανότητα οικοδόμησης σχέσεων. Συνεπάγεται, συνεπώς, διαφάνεια και προθυμία για έναρξη επαφών και οικοδόμηση σχέσεων με νέους ανθρώπους, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που έχουν διαφορετικές εμπειρίες, αντιλήψεις και αξίες για τον εαυτό τους (World Work, n.d.). Οι Miles et al. (2009) παραπέμπουν περαιτέρω στο έργο του Berneiri (1988), ο οποίος επιβεβαιώνει ότι όταν η συμπεριφορά είναι συγχρονισμένη ή

[19]WorldWork: Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2002 και έχει ως αντικείμενο τη δημιουργία εξατομικευμένων λύσεων μάθησης που βοηθούν ηγέτες, ομάδες και οργανισμούς να επιτύχουν στο παγκόσμιο περιβάλλον εργασίας. https://worldwork.global/

συντονισμένη, οι κοινωνικές σχέσεις ενισχύονται. Για τους σκοπούς αυτής της μελέτης, βασιζόμαστε στους παρεχόμενους ορισμούς και στην προϋπόθεση ότι η κοινωνική σχέση στο πλαίσιο της ΔΙ είναι η ικανότητα οικοδόμησης και εδραίωσης αρμονικών σχέσεων εντός της ΕΔΔ, με ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς και διατήρηση και καλλιέργεια αυτών.

2.10 Πολυπολιτισμική εμπειρία

Αναμένεται ότι άτομα με πλούσιες πολυπολιτισμικές εμπειρίες θα έχουν λεπτομερείς γνώσεις των πολιτισμικών διαφορών και θα μπορούν να εφαρμόζουν αυτές τις γνώσεις ώστε να καθοδηγούν τις αλληλεπιδράσεις τους σε πολιτισμικά διαφορετικά περιβάλλοντα (Leung, & Chiu, 2011). Οι δημόσιοι υπάλληλοι ως άτομα έχουν τη δική τους προσωπική πολυπολιτισμική εμπειρία στη ζωή πριν ενταχθούν σε οποιονδήποτε οργανισμό.

Η πτυχή αυτή θεωρήθηκε ως πιθανός πρόσθετος παράγοντας της ΔΙ που επηρεάζει την ικανότητά τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά ενδοπολιτισμικά. Η προσωπική πολυπολιτισμική εμπειρία καθορίζει με πολλούς τρόπους την προδιάθεση των ανθρώπων να ενεργούν ή να αντιδρούν με ορισμένους τρόπους σε μια διαπολιτισμική κατάσταση. Για παράδειγμα, προερχόμενοι από μια δίγλωσση οικογένεια, μπορεί να καθορίσουν ορισμένες πτυχές συμπεριφοράς που δεν θα μπορούσαν να έχουν αναπτυχθεί μέσω διαπολιτισμικής εκπαίδευσης ή απλών χαρακτηριστικών προσωπικότητας ενός ατόμου. Πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε η καθηγήτρια Jackson Lu[20] στο MIT Sloan δείχνει ότι οι πολυπολιτισμικές εμπειρίες μπορούν να ενισχύσουν τις δεξιότητες επικοινωνίας και την αποτελεσματικότητα της ηγετικότητας των ατόμων, ειδικά όταν διαχειρίζονται ομάδες με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο.

Για τους σκοπούς του παρόντος πλαισίου έρευνας, ο όρος πολυπολιτισμική εμπειρία ορίζεται από το ίδιο το περιεχόμενό της, το οποίο είναι: είδος οικογένειας εντός της οποίας

[20]Somers, M. (2021, July 26). How multicultural experience makes more effective leaders. *MIT Sloan Ideas Made to Matter*. https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-multicultural-experience-makes-more-effective-leaders

ανατράφηκε ο δημόσιος υπάλληλος, ταξιδιωτική εμπειρία καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, στενοί φίλοι από ποικίλο πολιτιστικό υπόβαθρο, γλώσσες που μιλούνται, προηγούμενη εργασιακή εμπειρία με άτομα άλλων εθνικοτήτων, εγγενές ενδιαφέρον για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εμπειρία ακαδημαϊκών ανταλλαγών στο πανεπιστήμιο, διαβίωση και εργασία στο εξωτερικό, εκτός από την εργασιακή εμπειρία. Η κύρια συνεισφορά της μελέτης των Hofhuis, Schilderman & Verdooren (2020) στην υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι ότι παρέχει αποδείξεις ότι η πολυπολιτισμική προσωπικότητα όχι μόνο έχει θετική επίδραση στις στάσεις και τα αποτελέσματα προσαρμογής, αλλά σχετίζεται και άμεσα με τη συμπεριφορά και τη διαπροσωπική αποτελεσματικότητα σε διαπολιτισμικές καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα και δημοσιογράφο Friedman (2020) «καθώς ο κόσμος γίνεται πιο βαθιά διασυνδεδεμένος, η συμπεριφορά κάθε ατόμου - οι αξίες που καθένας από εμάς φέρνει σε αυτόν τον αλληλεξαρτημένο κόσμο - έχει μεγαλύτερη σημασία από ποτέ». Σε κάθε περίπτωση όμως, η πολυπολιτισμική εμπειρία εξετάζεται στην παρούσα έρευνα στο πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό, υπό την σκοπιά της ενδοπολιτισμικότητας, δηλαδή της διαπολιτισμικότητας εντός της ΕΔΔ.

2.11 Διαπολιτισμική κατάρτιση

Η εκπαίδευση αντληθείσα από πολλά θεωρητικά μοντέλα της ΔΙ, έχει προσδιοριστεί ως ένας επιπλέον παράγοντας, προκειμένου να εξακριβωθεί η πιθανή επίδρασή της ή/και ο ρόλος της στη βελτίωση της ΔΙ και κατά συνέπεια στην ΕΕ.

Ο Hofstede (2009) όρισε το σκοπό της διαπολιτισμικής κατάρτισης ως το πώς να φτάσουμε σε πολιτισμούς που λειτουργούν καλά όταν υπάρχουν διαφορές στις βασικές αξίες. Ο Earley (1987) συνέβαλε λέγοντας ότι ένας σημαντικός στόχος της διαπολιτισμικής κατάρτισης είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν απροσδόκητα γεγονότα σε μια νέα κουλτούρα. Το τελευταίο μπορεί να αναπαραχθεί με έναν ορισμό του Hoff (2008) σύμφωνα με τον οποίο σκοπός ενός διαπολιτισμικού προγράμματος κατάρτισης είναι να

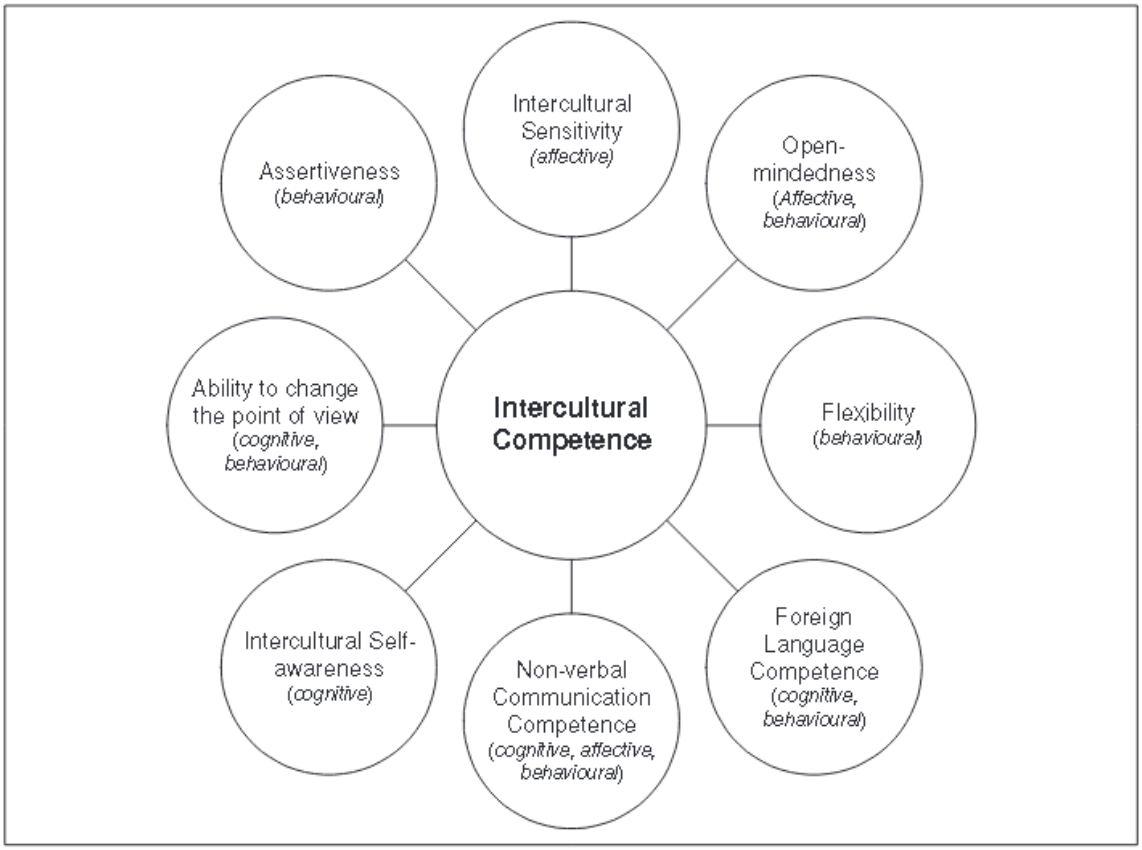
παράσχει λειτουργική επίγνωση της πολιτισμικής δυναμικής που υπάρχει στις διαπολιτισμικές σχέσεις και να βοηθήσει τους ασκούμενους να γίνουν αποτελεσματικότεροι σε διαπολιτισμικές καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Dyer (1984) η κατάρτιση αναφέρεται σε κάθε είδους εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσαρμοσμένο στη βελτίωση της απόδοσης των ατόμων που συμμετέχουν σε οποιοδήποτε οργανισμό. Σύμφωνα με την έρευνα για τη «Διερεύνηση των Επιμορφωτικών Αναγκών των Συνδικαλιστικών Στελεχών» του Κοινωνικού Πολύκεντρου, από τις απαντήσεις των στελεχών των οργανώσεων των εργαζομένων διαπιστώθηκε η ανάγκη να δοθεί προτεραιότητα στην ενδυνάμωση των δεξιοτήτων του σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (Φιλιοπούλου & Γιούλος, 2018).

Όλα τα προγράμματα συνεπάγονται τη μεταφορά γνώσεων και οι νεοαποκτηθείσες γνώσεις τροποποιούν αναγκαστικά τις διανοητικές ικανότητες του υπαλλήλου σε κάποιο βαθμό. Η διαπολιτισμική κατάρτιση ποικίλλει ως προς τη μέθοδο και το περιεχόμενο ανάλογα με τις διάφορες προσεγγίσεις που υιοθετούν οι εκπαιδευτές και οι σύμβουλοι, αλλά ο βασικός στόχος παραμένει η προετοιμασία του ατόμου να ενεργεί και να λειτουργεί αποτελεσματικά σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα. Οι Graf και Mertesacker (2009) ανέπτυξαν ένα ενδιαφέρον σχέδιο που δείχνει έναν επιλεγμένο αριθμό διαπολιτισμικών ικανοτήτων που έχουν ληφθεί από την εκτενή βιβλιογραφία με σκοπό να δοκιμαστεί η σημασία της κατάρτισης. Οι τομείς που περιλαμβάνονται σε αυτή την περιγραφή (Σχήμα 10) δείχνουν τις κύριες ικανότητες που θα μπορούσαν να αναπτυχθούν μέσω ενός προγράμματος διαπολιτισμικής κατάρτισης, ώστε να αποκτηθεί επάρκεια και να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος σύγκρουσης και, ως εκ τούτου, να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα σε οποιοδήποτε δεδομένο πολυπολιτισμικό περιβάλλον.

Σχήμα 10

Relevant IC- Dimensions for Intercultural Training



Πηγή: Graf, A. & Mertesacker, M. (2009). p. 542.

Η Mumford (2006) κάνει επίσης μια ενδιαφέρουσα διάκριση μεταξύ της κατάρτισης για την πολυμορφία και της διαπολιτισμικής κατάρτισης και δηλώνει ότι οι εκπαιδευτές ΔΙ παρέχουν βασικά τέσσερις συνιστώσες που είναι: ο πολιτισμός, η συμπεριφορά, η αντίληψη και η επικοινωνία. Κάνει λόγο για διαπολιτισμική εκπαίδευση που συνδέεται άμεσα με τους στόχους της οργάνωσης και αναφέρει αρκετούς συγγραφείς στην εργασία της, όπως για παράδειγμα τους Brislin και Yoshida (1994). Σύμφωνα με αυτούς οι στόχοι της διαπολιτισμικής κατάρτισης είναι να προετοιμαστούν οι άνθρωποι για πιο αποτελεσματικές διαπροσωπικές σχέσεις όταν αλληλεπιδρούν με άτομα από πολιτισμούς άλλους από τους δικούς τους. Αναφέρει και τον Triandis (1986), ο οποίος δηλώνει ότι η διαπολιτισμική κατάρτιση σχετίζεται με την αύξηση της ικανότητας επικοινωνίας με πολιτισμικά ποικίλους

ανθρώπους και την παρακολούθηση και προσαρμογή συμπεριφοράς για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των διαφορετικών πολιτισμών.

Σύμφωνα με τους Earley και Peterson (2004), η διαπολιτισμική εκπαίδευση έχει πρόσφατα γίνει ισοδύναμη με την κατανόηση και την επίγνωση των διαφορετικών πολιτιστικών αξιών. Ωστόσο, είναι αναγκαίο να προχωρήσουμε πέρα από αυτό το σημείο και να θεωρήσουμε την πραγματική πρόκληση της διαπολιτισμικής κατάρτισης ως κρίσιμη για τους υπαλλήλους που επιδιώκουν όχι μόνο να αποκτήσουν διαπολιτισμικές γνώσεις στέρεης βάσης, αλλά και να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της αυξανόμενης ζήτησης διαπολιτισμικών ικανοτήτων.

2.11.1 Επαγγελματική διαπολιτισμική κατάρτιση

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε σε ακαδημαϊκό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο οφείλουν να υιοθετούν προσεγγίσεις που θα συμβαδίζουν με τις ραγδαίες γεωπολιτικές και οικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Μέσω αυτών θα μπορούν να ανταπεξέλθουν σε αυτές (Τσιρώνης, 2003), μέσα από την κατάλληλη διαχείριση της διαφορετικότητας και του πλουραλισμού αποτελώντας τον πυλώνα στήριξης των διαδικασιών κοινωνικοπολιτισμικής εξέλιξης (Γκόβαρης, 2013). Με αυτόν τον τρόπο, ουσιαστικά εισάγεται αναγκαστικά στην εκπαίδευση η δύσκολη διάσταση της διαπολιτισμικότητας (Νικολάου, 2011). Επίσης, η διαπολιτισμική εκπαίδευση ωθεί προς τη δικαιοσύνη και τον ορθολογισμό, καθώς βασίζεται στην αναγνώριση της διαφορετικότητας και στοχεύει στην αποφυγή του κοινωνικού αποκλεισμού (Γκόβαρης, 2001, σ. 18).

Η Mumford (2006) δίνει έμφαση στους σκοπούς της διαπολιτισμικής κατάρτισης από οργανωτική άποψη. Αυτό σημαίνει ότι είναι απολύτως προφανές ότι η διαπολιτισμική κατάρτιση είναι επίσης σχεδιασμένη για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, δεδομένου ότι υπάρχει πραγματικό ενδιαφέρον για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, η οποία τελικά συνδέεται προφανώς με την αποτελεσματικότητα. Στο πλαίσιο αυτό, το

ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ λαμβάνει μέρος σε εκπαιδευτικούς κύκλους δημοσίων υπαλλήλων σε ευρωπαϊκό επίπεδο, όπως είναι το πρόγραμμα Erasmus in Public Administration, που πραγματοποιείται σε χώρες εξωτερικού και η γλώσσα εργασίας δεν είναι η ελληνική. Γενικότερα όμως, το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ δεν έχει εκπαιδευτεί να χρησιμοποιεί μια προσέγγιση διαπολιτισμικής επικοινωνίας (Nikolaou & Spinthourakis, 2006).

Η εκτίμηση του κατά πόσο η διαπολιτισμική κατάρτιση σχετίζεται στην πραγματικότητα με την αποτελεσματική ΔΕ του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΔΔ, είναι ένα ζήτημα που προέκυψε ως μέρος των ερευνών από την έναρξη αυτής της μελέτης. Η επιμόρφωση θα μπορούσε να επηρεάσει την ατομική αλλαγή και να παράγει εν μέρει ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα ως πραγματικά οφέλη, όπως η βελτίωση ή απόκτηση της ΔΙ με στόχο την αποφυγή ελλειμματικής ΕΕ.

2.12 Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο Κεφάλαιο αυτό της βιβλιογραφικής ανασκόπησης γίνεται διαδοχική ανάλυση βασικών εννοιών, που σχετίζονται με την έννοια της ΔΙ. Δίνεται η σημασία της έννοιας του πολιτισμού, της κουλτούρας και υποκουλτούρας, υπό το πρίσμα της οποίας προσεγγίζεται η ΕΔΔ. Ακολούθως, αναλύεται η έννοια της διαπολιτισμικότητας, πολυπολιτισμικότητας και ενδοπολιτισμικότητας. Γίνεται λόγος για τη θεωρία της ΔΕ, του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ και της συμπεριφορικής προσέγγισης της δημόσιας διοίκησης. Στη συνέχεια, προσεγγίζεται η ΔΙ, δίνονται οι ορισμοί της, γίνεται ανασκόπηση των μοντέλων που αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας και προσεγγίζεται η έννοια της διοίκησης και των αντίστοιχων εργαλείων μέτρησης και αναλύονται οι βασικές συνιστώσες της ΔΕΙ/ΔΙ, καθώς και η πολυπολιτισμική εμπειρία και διαπολιτισμική κατάρτιση ως πρόσθετοι παράγοντες που θα εξεταστούν. Στο επόμενο Κεφάλαιο εξετάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, δίνοντας έμφαση στην επιλογή της μικτής μεθόδου, καθώς και στα εργαλεία για τη διεξαγωγή της.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφονται και αιτιολογούνται οι μεθοδολογικές επιλογές της συγκεκριμένης έρευνας. Παρουσιάζεται η μικτή μέθοδος και η επιλογή της, ο πληθυσμός στόχος και η επιλογή της δειγματοληψίας ευκολίας. Επίσης, αιτιολογείται η επιλογή των συγκεκριμένων εργαλείων μέτρησης και περιγράφεται το ερωτηματολόγιο που έχει επιλεγεί, οι ημιδομημένες συνεντεύξεις και η ομάδα εστίασης. Τέλος, ακολουθεί ένα τμήμα σχετικά με δεοντολογικά ζητήματα της μελέτης. Επομένως, αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο στοχεύει στη μεθοδολογική πλαισίωση της διατριβής και στην παράθεση των βασικών εργαλείων και τεχνικών που αξιοποιήθηκαν κατά την εκπόνηση της.

3.2 Μεθοδολογική προσέγγιση: Η επιλογή της μικτής έρευνας

Η μεθοδολογική τοποθέτηση της παρούσας διατριβής εντάσσεται στο πεδίο μικτών μεθόδων. Λόγω της φύσης της επιλέχθηκε μια συνδυαστική μεθοδολογική στρατηγική (Ιωσηφίδης & Σπυριδάκης, 2006), ώστε να διερευνηθούν το βασικό ερευνητικό πρόβλημα και τα ερευνητικά ερωτήματα, που εκκινούν από το πεδίο της ΔΙ και αφορούν έναν πολύ ευρύτερο ορίζοντα ζητημάτων. Ακολουθείται η αρχή της τριγωνικότητας, η οποία στηρίζεται στην εφαρμογή μικτών ερευνητικών μεθόδων με στόχο να αναδειχθούν τεκμηριωμένα συμπεράσματα με τη βοήθεια της διασταύρωσης των ευρημάτων (Flick, 2006).

Τόσο ως προς το ποιοτικό, όσο και ως προς το ποσοτικό της μέρος, ακολουθεί ημική προσέγγιση, καθώς αντλεί στοιχεία από τους ίδιους τους αλληλεπιδρώντες, υιοθετώντας μια εσωτερική προσέγγιση της συμπεριφοράς στο πλαίσιο ενός συστήματος, (Αντωνίου, 2001; Berry, 1969; Jahoda, 1995). Διεξάγεται στο πεδίο του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΔΔ, όπου τα άτομα αναπτύσσουν ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών συμπεριφορών στο εσωτερικό των οργανισμών, με βάση τις διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες που απορρέουν από τις δικές

τους εμπειρίες ζωής αλλά και πιθανότατα από τις αποκτηθείσες ικανότητες που θεμελιώνονται στις βασικές διαστάσεις της ΔΕΙ/ΔΙ που ορίζονται και περιγράφονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Κεφάλαιο 2).

3.2.1 Μικτή μέθοδος

Η ΔΕ επηρεάζεται από πολλούς κλάδους των κοινωνικών επιστημών, όπως η ανθρωπολογία, η ψυχολογία, η γλωσσολογία, η επικοινωνία, η κοινωνιολογία και η φιλοσοφία (Harman & Briggs, 1991; Hart, 1999; Hu, 1999, 2004; Samovar et al., 2000). Ως εκ τούτου, οι μέθοδοι για τη διεξαγωγή έρευνας είναι ποικίλες και δεν υπάρχει σταθερό πρότυπο (Hu, 2004; Korzenny & Korzenny, 1984). Δεδομένου ότι δεν υπάρχει καμία συγκεκριμένη ακολουθούμενη μέθοδος έρευνας, οι παραδοσιακές ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην έρευνα των κοινωνικών επιστημών εφαρμόζονται και στη μελέτη της ΔΕ (Hu & Fan, 2010).

Δεν υπάρχει απλή συνταγή που μπορεί να εγγυηθεί καλή έρευνα και δεν υπάρχει ανάγκη για τους ερευνητές να περιορίζονται σε μία μόνο μέθοδο (Hu & Fan, 2010). Σε μια ανάλυση 368 άρθρων, οι Hu και Fan (2010) υποστήριξαν την εφαρμογή μικτών μεθόδων στη διαπολιτισμική έρευνα. Κάποιοι ερευνητές προτείνουν (π.χ., Chen & Starosta, 1997; Hu, 2004) την υιοθέτηση περισσότερων από μίας μεθόδου για να επιτευχθεί ένα σχετικά πληρέστερο αποτέλεσμα κατά τη μελέτη της ΔΕ. Αντίστοιχα και στην παρούσα μελέτη υπό αυτή την προτροπή επιλέγεται η χρήση τόσο της ποσοτικής όσο και ποιοτικής μεθόδου, δηλαδή η μικτή μέθοδος με στόχο μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του υπό εξέταση θέματος.

Σύμφωνα με τον Sukamolson (2007) οι κοινωνικές και φυσικές επιστήμες επιλέγουν την ποσοτική έρευνα. Μέσω της ποσοτικής μελέτης το αρχικό προαπαιτούμενο στάδιο είναι να αναλυθούν οι μεταβλητές έχοντας πάντα κατά νου το βασικό στόχο, ο οποίος ουσιαστικά είναι η εξέταση πιθανών συσχετίσεων μεταξύ τους και να μετρηθεί η ΔΕΙ/ΔΙ. Ως βασικό κίνητρο επιλογής της είναι η σύνοψη πληροφοριών για μεγάλες ομάδες υποκειμένων όπως το

ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ, με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων.

Οι ποιοτικοί ερευνητές, σύμφωνα με την Willig (2001), ενδιαφέρονται για το νόημα, για τον τρόπο που οι άνθρωποι βιώνουν τα γεγονότα, αλλά υπάρχουν ποιοτικές προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στην περιγραφή της συμπεριφοράς (Hayes, 1997). Στην παρούσα μελέτη είναι ξεκάθαρη η ανάγκη για την ανακάλυψη και κατανόηση των ικανοτήτων (εννοώντας τις διαπολιτισμικές ικανότητες) που κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ, προκειμένου να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά ενδοπολιτισμικά και μια τέτοια διερεύνηση υποδεικνύει την ανάγκη για μία ποιοτική προσέγγιση. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις και η ομάδα εστίασης επιλέχθηκαν ως εργαλεία άντλησης ποιοτικών δεδομένων.

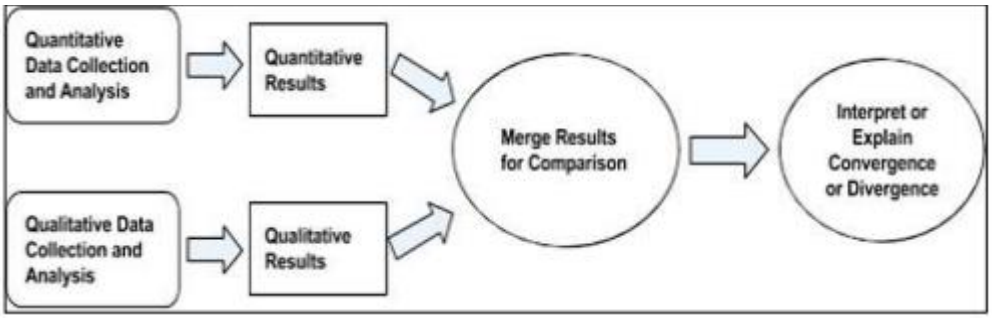
Οι έρευνες μικτών μεθόδων στον χώρο των κοινωνικών επιστημών θεωρούνται πιο αξιόπιστες, δεδομένης της μεγιστοποίησης των πλεονεκτημάτων των ποσοτικών και ποιοτικών μελετών (Tashakkori & Creswell, 2008, Tashakkori & Teddlie, 2010). Στην παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε η «συγκλίνουσα παράλληλη σχεδίαση» (convergent parallel design) προκειμένου να συγκριθούν και να αντιπαρατεθούν τα αποτελέσματα της έρευνας από τις διαφορετικές δέσμες δεδομένων (ερωτηματολόγιο, ημιδομημένες συνεντεύξεις, ομάδα εστίασης) με στόχο μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Κατά τη συγκλίνουσα παράλληλη σχεδίαση οι ερευνητές συλλέγουν και τις δύο μορφές δεδομένων ταυτόχρονα, δίνουν ίση προτεραιότητα στις μεθόδους, διατηρούν ανεξάρτητη ανάλυση των δεδομένων, αναμειγνύουν τα αποτελέσματα κατά τη συνολική ερμηνεία και προσπαθούν να εντοπίσουν σύγκλιση, απόκλιση, αντιφάσεις ή σχέσεις από τις δύο πηγές δεδομένων (Σχήμα 11) (Razali et al., 2019).

Η επιλογή αυτή θεωρήθηκε από την ερευνήτρια καταλληλότερη καθώς ήταν απαραίτητα τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα για την πιο ολοκληρωμένη και σφαιρική κατανόηση των παραγόντων που πιθανόν επιδρούν στο επίπεδο της ΔΕΙ/ΔΙ των

δημοσίων υπαλλήλων και επηρεάζουν αντίστοιχα και την συμπεριφορά τους, με αντίκτυπο στην ΕΕ. Σκοπός της ήταν να αναπτύξει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του φαινομένου, συγκρίνοντας πολλαπλά επίπεδα μέσα σε ένα σύστημα (Creswell & Clark, 2010, p. 77).

Σχήμα 11

Βήματα Συγκλίνουσας Παράλληλης Σχεδίασης



Πηγή: Razali et al. (2019). p.156

3.2.2 Τριγωνοποίηση

Μέσω της μικτής μεθόδου στην έρευνα αυτή, γίνεται εφικτή η διασφάλιση της μέγιστης δυνατής εγκυρότητας και αξιοπιστίας της, καθώς εφαρμόζεται η τριγωνοποίηση πηγών και δεδομένων (Denzin & Lincoln, 2000; Cohen et al., 2000). Διερευνάται η συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, οι δεξιότητες που σχετίζονται με τις τρεις συνιστώσες της ΔΙ συνδυαστικά με το επίπεδό της, έχοντας ως γνώμονα τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων και από τις δύο μεθόδους. Συνδυάζονται θεωρίες και μέθοδοι, ώστε να εξαλειφθούν οι προκαταλήψεις που προκύπτουν από τη χρήση μιας και μόνης μεθόδου ή ενός μόνο παρατηρητή (Noble & Heale, 2019). Γίνεται προσπάθεια να εξερευνηθεί και να εξηγηθεί η πολύπλοκη ανθρώπινη συμπεριφορά για την παροχή πιο ισορροπημένης εξήγησης στους αναγνώστες (Joppe, 2000).

Η εγκυρότητα, που έγκειται στο βαθμό ακρίβειας της ερμηνείας, ώστε τα αποτελέσματά της να είναι γενικεύσιμα πέρα από το στενό χρονικό και πληθυσμιακό πλαίσιο της μελέτης, επιδιώχθηκε με την επιστράτευση διαφορετικών θεωρητικών και μεθοδολογικών οπτικών, με την αναζήτηση τεκμηρίων από έγκυρες διεθνείς πηγές και τη διασταύρωση των

δεδομένων μέσω της τριγωνοποίησης. Αναγνωρίζονται τα ακόλουθα είδη τριγωνοποίησης βάσει του αρχικού μοντέλου του Denzin, που εφαρμόζονται (Flick, 2018) στην παρούσα έρευνα:

1. Τριγωνοποίηση στο επίπεδο των δεδομένων, με τη συγκέντρωση και αξιοποίηση δεδομένων από διαφορετικές πηγές και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Στο πλαίσιο της μελέτης αυτό έγινε με βιβλιογραφικά δεδομένα καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής, αλλά και με ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα μέσω της συγκλίνουσας παράλληλης σχεδίασης της μικτής μεθόδου.

2. Τριγωνοποίηση στο επίπεδο της παρατήρησης, όπου συνδυάζονται οι επιμέρους σκοπιές διαφορετικών συνεντευξιαζόμενων προκειμένου για τη διασταύρωση της ορθότητας των πορισμάτων της μελέτης. Στο πλαίσιο της διατριβής αυτό επετεύχθη μέσω της ημικής προσέγγισης, με την εμπλοκή των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο, στις ημιδομημένες συνεντεύξεις και στην ομάδα εστίασης.

Κατ' αυτό τον τρόπο αυτό, δεδομένα από διαφορετικές πηγές διασταυρώθηκαν για να επιβεβαιώσουν, να ενισχύσουν ή να αναιρέσουν το ένα το άλλο. Ειδικότερα στη φάση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, που υπό μία έννοια διέτρεξε χρονικά όλα τα στάδια της μελέτης, τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα διασταυρώθηκαν πολλαπλά με τις πηγές βιβλιογραφικών και ψηφιακών δεδομένων προκειμένου να επιτευχθεί η μεθοδολογική τριγωνοποίηση και η ενίσχυση της εγκυρότητας της μελέτης.

3.3 Όργανα μέτρησης

3.3.1 Ποσοτική μέθοδος: Ερευνητικό ερωτηματολόγιο

Η παρούσα ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί ως ερευνητικό της εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο για την συλλογή δεδομένων (Παράρτημα Γ). Το συγκεκριμένο εργαλείο επιλέχθηκε διότι τείνει να είναι αρκετά αξιόπιστο, δεδομένου ότι είναι ανώνυμο, ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνει την ειλικρίνεια των συμμετεχόντων και μπορεί να θεωρηθεί και

οικονομικό από πλευράς χρόνου (Cohen et al., 2000). Είναι εύχρηστο, παρέχει δομημένα αριθμητικά δεδομένα (Cohen et al., 2000) και αναδεικνύει πιο άμεσα την επιτυχία μιας παρέμβασης (Deardorff, 2006). Για τη σύνταξη του παρόντος ερωτηματολογίου ελήφθη υπόψη η σχετική βιβλιογραφία (π.χ. Bennett, 1998; Borghetti, 2011a; Byram, 1997; Chen & Starosta, 1998; Deardorff, 2006; Fantini, 2000).

Το πρώτο μέρος βασίστηκε στην μέτρηση της ΔΕΙ/ΔΙ του δείγματος. Επιλέχθηκε ένα ήδη δοκιμασμένο ερωτηματολόγιο το ICC Modified Instrument (ICCI): 21 items (Πρωτότυπο: Arasaratnam 2009; Τροποποιημένο: Arasaratnam, Banjerjeii, Dembek, 2010) (Παράτημα Γ). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν 21 προτάσεις - αντικείμενα που απαρτίζουν μια κλίμακα Likert που κυμαίνεται από το ένα μέχρι το πέντε - ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο καθεμία από αυτές τους αντιπροσωπεύει. Η κλίμακα Likert είναι μία από τις πιο χρησιμοποιούμενες τεχνικές μέτρησης, ειδικά στους τομείς του management και των κοινωνικών επιστημών, επειδή μετρά ερωτήματα που βασίζονται σε στάσεις, προτιμήσεις και τάσεις (συμπεριφορές) με υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας όταν τα ερωτήματα διατυπώνονται σωστά (Bhandari & Nikolopoulou, 2023, June 22)[21]. Ζητήθηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας η σχετική άδεια από την Arasaratnam και κατόπιν σχετικής έγκρισης, επιχειρήθηκε αντίστροφη μετάφραση με την συμβολή πτυχιούχου μεταφραστή και νομικού. Μεταφράστηκε από την αγγλική γλώσσα στην ελληνική και πάλι στην αγγλική, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η σωστή απόδοση και διατύπωση των ερωτημάτων, βάσει των εννοιών που έχει ήδη δοκιμάσει ο συντάκτης του. Οι ερωτήσεις 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 20 μετρούν τη γνωστική ικανότητα, οι 2, 5, 8, 11, 15, 17, 18 την συναισθηματική και η κοινωνική ή συμπεριφορική μετράται μέσα από τις 3, 6, 9, 12, 14, 21.

[21] What is a Likert Scale? Published on July 3, 2020 by Pritha Bhandari and Kassiani Nikolopoulou. Revised on June 22, 2023. https://www.scribbr.com/methodology/likert-scale/

Στη συνέχεια, στο δεύτερο μέρος ακολουθούν 23 ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου για την συλλογή συγκεκριμένων δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων. Στο τμήμα με τις γενικές βασικές πληροφορίες, εντάσσονται οι πρώτες έξι ερωτήσεις, με τις πρώτες δύο να περιλαμβάνουν το φύλο και την ηλικία. Η τρίτη, τέταρτη, πέμπτη και έκτη ερώτηση ερευνούν την οικογενειακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων, τον τύπο της οικογένειας στην οποία αυτός ή αυτή μεγαλώνει. Το έβδομο έως και 14ο ερώτημα σχετίζονται με το εκπαιδευτικό προφίλ των συμμετεχόντων αλλά και την εξοικείωσή τους με τις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να διερευνηθεί αν το μορφωτικό επίπεδο και η εξοικείωση με τις τεχνολογικές εξελίξεις αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα της ΔΙ. Τα ερωτήματα 15 έως και 23 ουσιαστικά σχετίζονται με το εργασιακό προφίλ και την καταγωγή των ερωτώμενων, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχει συσχέτιση της εμπειρίας, της καθημερινής τριβής με τους πολίτες αλλά και της καταγωγής με την ΔΕΙ και την ΕΕ.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στην προσωπική πολυπολιτισμική εμπειρία του ατόμου και σκοπός του είναι να διερευνήσει τη φύση του επιπέδου «πολυπολιτισμικότητας» του δημοσίου υπαλλήλου. Οι πληροφορίες αυτές αντλούνται από πέντε ερωτήματα και συμπληρώνουν τις αρχικές ερωτήσεις σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση και το εργασιακό προφίλ.

Η σύνθεση των διαθέσιμων ευρημάτων ανέδειξε ερωτήσεις που εξυπηρετούν τον βασικό σκοπό και τους ειδικούς στόχους που έχουν τεθεί, οι οποίες προστέθηκαν στο ήδη επιλεγμένο ερωτηματολόγιο των 21 σημείων της (Arasaratnam, Banerjee & Dembek, 2010; Arasaratnam, 2009).

Η διαδικτυακή (online) μορφή του ερωτηματολογίου εξυπηρέτησε την ευελιξία και την ευκολότερη συμπλήρωση από την πλευρά των χρηστών, καθώς η δια ζώσης συμπλήρωση ήταν ιδιαίτερα δύσκολη εν μέσω της παγκόσμιας πανδημίας covid-19, αλλά και λόγω γεωγραφικών περιορισμών. Για να είναι περισσότερο προσιτό και ελκυστικό, κατασκευάστηκε ηλεκτρονικά

με χρήση της εφαρμογής Google Docs (Παράρτημα Γ). Η συγκεκριμένη προσέγγιση βασίστηκε στις αρχές της συγκρότησης σταθμισμένων διαδικτυακών ερωτηματολογίων σύμφωνα με τα πλαίσια που διέπουν την ψηφιακή έρευνα τα τελευταία χρόνια (Lumsden, 2007) και με επίγνωση των περιορισμών στην αξιοπιστία και τη διασταύρωση δεδομένων που χαρακτηρίζουν αυτό το πεδίο (Lefever, Dal & Matthíasdóttir, 2007).

Αφού κατασκευάστηκε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο της έρευνας, δοκιμάστηκε πιλοτικά ώστε να ελεγχθεί η λειτουργικότητά του. Η πιλοτική δοκιμή διεξήχθη μέσα από δύο στάδια. Το πρώτο στάδιο είχε ως στόχο την επικύρωση της εγκυρότητας όψεως, αλλά και περιεχομένου του ερωτηματολογίου από τον επιβλέποντα καθηγητή. Στο δεύτερο στάδιο διεξήχθη η πιλοτική δοκιμή του σε δείγμα 20 δημοσίων υπαλλήλων του Ν. Κέρκυρας, επιλεγμένων με την τεχνική της δειγματοληψίας ευκολίας, με σκοπό την ανίχνευση τεχνικών προβλημάτων κατά την αποστολή και συμπλήρωσή του, προβλημάτων κατανόησης του περιεχομένου και γλωσσολογικών δυσκολιών. Κρίθηκε απαραίτητο να συζητηθούν και να καταγραφούν προτάσεις των συμμετεχόντων για την περαιτέρω βελτίωση του εργαλείου. Μία σημαντική αλλαγή σχετιζόταν με την ερώτηση Β17, αναφορικά με τον φορέα απασχόλησης, όπου επιλέχθηκε μια γενικότερη κατηγοριοποίηση, καθώς κατά την πιλοτική δοκιμή διαπιστώθηκε και σχολιάστηκε ότι δεν υπήρχε προθυμία για την επακριβώς ονομασία του φορέα απασχόλησης. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το αναφερόμενο πιλοτικό δείγμα δεν συμμετείχε στην ποσοτική έρευνα, δηλαδή στη συμπλήρωση του τελικά διαμορφούμενου ερωτηματολογίου.

Ακολούθησε η αποστολή προς συμπλήρωσή του σε δημοσίους υπαλλήλους βάσει της δειγματοληψίας ευκολίας (Βλ. Ενότητα 3.4.2), μέσω αποστολής του σχετικού συνδέσμου με ηλεκτρονική αλληλογραφία και Viber. Ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου, συνοδευόταν από μία διευκρινιστική αναλυτική επιστολή πληροφόρησης, συναίνεσής και δήλωσης στατιστικού απορρήτου, με την ιδιότητα της ερευνήτριας και τον στόχο της έρευνας, στην οποία

αναφερόταν και ο σεβασμός της ιδιωτικότητας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων. Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα ζητήθηκαν από την ερευνήτρια επιπλέον αποδεικτικά έγγραφα, προκειμένου να της χορηγηθεί η σχετική άδεια για αποστολή του ερωτηματολογίου στους υπαλλήλους μίας υπηρεσίας. Το χρονικό διάστημα συλλογής των ποσοτικών ερευνητικών δεδομένων συμπεριλαμβανομένου του πιλοτικού σταδίου διήρκεσε μεταξύ 30/05/2021-5/11/2021.

Τα δεδομένα που προέκυψαν από την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, διαμορφώθηκαν αυτόματα από την πλατφόρμα, σε ένα αρχείο Excel. Στη συνέχεια μεταφέρθηκαν στο στατιστικό λογισμικό IMB SPSS Statistics (Version 29) με το οποίο έγινε η στατιστική επεξεργασία (IBM Corp., 2023). Επιλέχθηκε ως ένα πολύ ισχυρό και αποτελεσματικό λογισμικό για τη διαχείριση και την ανάλυση δεδομένων (Field, 2013; Hill, 1997). Έγινε η απαραίτητη κωδικοποίηση, αλλά και «recoding» στις αντίστροφες ερωτήσεις του Α μέρους, με στόχο την ορθή άντληση των απαντήσεων. Στην συνέχεια, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε αφενός μέσω περιγραφικής στατιστικής και ακολούθησε η ανάλυσή τους.

3.3.2 Ποιοτική μέθοδος: Ημιδομημένες συνεντεύξεις

Όσον αφορά στην ποιοτική έρευνα, αυτή βασίστηκε σε έναν ημιδομημένο οδηγό συνέντευξης, που αποτελείται από συνολικά 18 ερωτήσεις ανοικτού τύπου (Παράρτημα Δ) και μία ομάδα εστίασης. Ο οδηγός συζήτησης σχεδιάστηκε ώστε να καλύπτονται οι εξής θεματικές περιοχές: γνωστικές ικανότητες, συναισθηματικές ικανότητες και ικανότητες συμπεριφοράς, με ιδιαίτερη έμφαση στην ΕΕ και την κατάρτιση. Πρόκειται για μία διαδικασία η οποία έγινε διά τηλεφώνου. Λόγω του ότι η παρούσα έρευνα διεξήχθη κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού, ήταν ανέφικτη η δια ζώσης συνάντηση της ερευνήτριας με τους συνεντευξιαζόμενους. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, η τηλεφωνική διεξαγωγή των

συνεντεύξεων κατέστη απαραίτητη και λόγω γεωγραφικής απόστασης, στο πλαίσιο αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος.

Για την συλλογή των ερευνητικών δεδομένων, αρχικά, έγινε μία πρώτη προσέγγιση της ερευνήτριας με τον κάθε συνεντευξιαζόμενο ξεχωριστά, για λόγους προγραμματισμού διεξαγωγής της καθεμίας συνέντευξης. Το χρονικό διάστημα διεξαγωγής των συνεντεύξεων κυμάνθηκε μεταξύ 15/4/2021-30/06/2021. Ακολούθησε η φάση της απομαγνητοφώνησης, με την καταγραφή του προφορικού λόγου σε γραπτό με τη βοήθεια του προγράμματος επεξεργασίας κειμένου MS Office Word και ομαδοποιήθηκαν τα δεδομένα σε υπολογιστικό φύλλο Excel. Εφαρμόστηκε ταξινόμηση των δεδομένων, βάσει των προαναφερόμενων θεματικών κατηγοριών, οι οποίες είχαν ήδη διαφανεί ως σημαντικές από τις προηγούμενες φάσεις της μελέτης, ώστε να είναι ερμηνεύσιμο το σύνολό τους. Ακολούθησε η διαδικασία της θεματικής ανάλυσης με τη βοήθεια του λογισμικού QSR NVivo v. 12.2.

Σε μεθοδολογικό επίπεδο, αξίζει να σημειωθεί η προσεκτική προετοιμασία του περιβάλλοντος και του περιεχομένου της συνέντευξης, ώστε να ανταποκρίνεται σε αυτό που οι Brinkmann & Kvale (2014, p. 61) ονομάζουν «μικροηθική» (microethics), έννοια που αναφέρεται στην ηθική διάσταση της ανισοκατανομής της εξουσίας κατά τη διάρκεια της παραγωγής γνώσης στην ίδια τη συνθήκη της διεξαγωγής της συνέντευξης, ανεξάρτητα από τα μετέπειτα ερμηνευτικά σχήματα ή την αξιοποίηση του παραγόμενου αποτελέσματος. Υπό αυτή την έννοια, και δεδομένης της τρωτότητας και της επισφαλούς θέσης των υποκειμένων λόγω συνθήκης, καταβλήθηκε ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε η γλώσσα των ερωτημάτων, η εμφάνιση, ο τόπος και ο ρυθμός της συνέντευξης να εναρμονίζονται κάθε φορά με το ιδιαίτερο προφίλ του ερωτώμενου και να μην κατευθύνεται το περιεχόμενο σε προκατασκευασμένες ιδέες ή υποθέσεις εργασίας. Επιπρόσθετα, εν μέσω της πανδημίας covid-19 οι συνεντεύξεις ήταν τηλεφωνικές, γεγονός που κατέστησε ακόμα πιο αναγκαία την προσεχτικότερη προσέγγιση της «μικροηθικής».

3.3.3 Ποιοτική μέθοδος: Ομάδα Εστίασης

Οι ομάδες εστίασης συνήθως αφορούν στη διεξαγωγή συζήτησης με επιλογή κάποιας ομοιογενούς υπο-ομάδας του δείγματος ή με εστίαση σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα (Robson, 2007), όπως έγινε και στην παρούσα μελέτη. Ο ρόλος του καθοδηγητή/συντονιστή δόθηκε αυτόματα στην ερευνήτρια, με στόχο να καθοδηγήσει τη συζήτηση, αλλά και να ακολουθήσει πληροφορίες που προέκυψαν αυθόρμητα στη διαδικασία της ομαδικής συνομιλίας (Carspecken,1996). Η ομάδα εστίασης ενδείκνυται για τη μελέτη ειδικών κοινωνικο-πολιτισμικών ομάδων (Robson, 2007), όπως είναι στην παρούσα έρευνα οι δημόσιοι υπάλληλοι. Η αλληλεπίδραση που αναπτυσσόταν μεταξύ των συμμετεχόντων, επέτρεψε να διερευνηθούν οι αντιλήψεις και οι στάσεις των συμμετεχόντων πολύ πιο γλαφυρά από ότι στην ατομική συνέντευξη εντός ενός δεδομένου κοινωνικού πλαισίου.

Η ομάδα εστίασης στη συγκεκριμένη έρευνα δεν πραγματοποιήθηκε με τον συνήθη τρόπο της συγκέντρωσης ατόμων στον ίδιο χώρο, αλλά επιλέχθηκε λόγω πανδημίας covid-19 και λόγω γεωγραφικών περιορισμών η διαδικτυακή απομακρυσμένη συνάντηση οκτώ ατόμων σε ηλεκτρονικό δωμάτιο μέσω της πλατφόρμας Zoom. Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε και πάλι με δειγματοληψία ευκολίας, αλλά με γνώμονα να συμπεριλαμβάνονται όλες οι εκπαιδευτικές κατηγορίες, διάφορες γεωγραφικές περιοχές, αλλά και υπάλληλοι που κατέχουν θέσεις ευθύνης, ώστε το δείγμα να είναι όσο το δυνατόν ομοιογενές και αντιπροσωπευτικό. Η ημερομηνία διεξαγωγής της ήταν η 7η Μαρτίου του έτους 2021. Κατά την διεξαγωγή της τηλεδιάσκεψης της ομάδας εστίασης πραγματοποιήθηκε βιντεοσκόπηση αυτής, κατόπιν σχετικής ενημέρωσης των συμμετεχόντων.

Οι θεματικές ήταν παρόμοιες με αυτές της ημιδομημένης συνέντευξης, αλλά διαμορφώθηκε αβίαστα η ροή της συζήτησης. Η συζήτηση καταγράφηκε κατόπιν της απαραίτητης ενημέρωσης των ατόμων που συμμετείχαν για την εμπιστευτικότητα, εχεμύθεια, αποκλειστική χρήση του υλικού για τον σκοπό της έρευνας, αλλά και καταστροφή αυτού

κατόπιν της απομαγνητοφώνησης και μετεγγραφής του. Αυτή η ομάδα εστίασης ήταν πράγματι πολύ διαφωτιστική αναφορικά με τις προτεραιότητες και τις στάσεις των υπαλλήλων και τηρήθηκαν λεπτομερείς σημειώσεις σχετικά με τα βασικά στοιχεία που συζητήθηκαν, ενώ μετά τη διαδικασία απομαγνητοφώνησης και καταγραφής σε αρχείο επεξεργασίας κειμένου, ακολουθήθηκε και πάλι η διαδικασία της θεματικής ανάλυσης με τη βοήθεια του λογισμικού NVivo.

3.3.4 Αξιοπιστία και εγκυρότητα έρευνας

Αναφορικά με την ποσοτική προσέγγιση το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, είναι ένα ερωτηματολόγιο που όπως έχει αναφερθεί ήταν ήδη δοκιμασμένο, οπότε θεωρητικά έγκυρο και αξιόπιστο. Ωστόσο, όπως θα αναλυθεί και στο επόμενο κεφάλαιο (Βλ. Ενότητα 4.2.2), η κλίμακα αυτή δεν παρουσίασε την τρισδιάστατη έννοιά της, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιηθεί μια πιο περιορισμένη εκδοχή της που συμπεριλαμβάνει τις δηλώσεις με την υψηλότερη φόρτιση, δηλαδή τα items 7, 13, 16, 19 της γνωστικής διάστασης, τα 2, 5, 8, 11, 15 της συναισθηματικής και τα 3, 9, 14 της συμπεριφορικής- κοινωνικής. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι κατά την ανάλυση γίνεται συσχέτιση του αρχικού και του μειωμένου εργαλείου.

Η μικτή κλίμακα των 12 αντικειμένων στην οποία καταλήξαμε, διαμορφώθηκε χρησιμοποιώντας την τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης (Παράρτημα Ε). Αυτή έδειξε ότι το ερωτηματολόγιο των 21 αντικειμένων δεν επαληθεύει την προβλεπόμενη δομή και ότι η μειωμένη κλίμακα κάνει καλύτερη προσαρμογή στα δεδομένα της παρούσας έρευνας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Εξάλλου, σύμφωνα με τον Γαλάνη (2013, σ. 97) «η εγκυρότητα και η αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου δεν αποτελούν εγγενή χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου, εάν δηλαδή ένα ερωτηματολόγιο εμφανίσει υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία σε ένα μελετώμενο πληθυσμό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα εμφανίσει υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία και σε έναν άλλο μελετώμενο πληθυσμό». Μπορούμε λοιπόν να χρησιμοποιήσουμε ένα μέρος του αρχικού εργαλείου σαν μία ενιαία κλίμακα, δεδομένου ότι

ικανοποιείται η εγκυρότητα περιεχομένου, η φαινομενική εγκυρότητα, η εγκυρότητα κριτηρίου, η παραγοντική εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Επίσης, ικανοποιείται η εγκυρότητα κατασκευής καθώς η μειωμένη κλίμακα μετρά την έννοια της ΔΕΙ/ΔΙ που προορίζεται να μετρήσει. Η εγκυρότητα κατασκευής είναι κρίσιμη καθώς εξασφαλίζει ότι οι μετρήσεις αντικατοπτρίζουν ακριβώς το θεωρητικό κατασκευαστικό στοιχείο. Αξίζει να σημειωθεί, όπως έχει ήδη αναφερθεί (Βλ. Ενότητα 2.7.3.1) ότι και η ίδια η Arasaratnam (2012) κατέληξε σε μία μειωμένη κλίμακα ICC 10-items.

Στην ποιοτική προσέγγιση είναι δύσκολο να διασφαλιστεί η εξωτερική εγκυρότητα, δεδομένου ότι ο ρόλος του ερευνητή παίζει σημαντικό ρόλο στα στοιχεία που θα επιλέξει από τα δεδομένα του κατά την κωδικοποίηση προκειμένου να προβεί σε ανάλυση, ερμηνεία και εξαγωγή συμπερασμάτων. Ειδικότερα, στην παρούσα μελέτη δεδομένου ότι ακολουθήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας τόσο στις ημιδομημένες συνεντεύξεις όσο και στην ομάδα εστίασης, προκειμένου να προσπελαστεί ο περιορισμός αναφορικά με την εξωτερική εγκυρότητα, έγινε προσπάθεια το δείγμα να είναι ομοιογενές και αντιπροσωπευτικό. Συγκεκριμένα, οι Rad et al. (2018) διαπίστωσαν ότι, ως επί το πλείστον, οι διαπολιτισμικές και αναπτυξιακές ψυχολογικές μελέτες ανέφεραν τα αποτελέσματά τους στο πλαίσιο του δειγματοληπτικού τους πληθυσμού. Συνεπώς, προς αυτή την κατεύθυνση οι Jager et al. (2017) συνηγορούν υπέρ ομοιογενών δειγμάτων ευκολίας ως τρόπο υπέρβασης των περιορισμών της δειγματοληψίας ευκολίας, κάτι που έγινε προσπάθεια να επιτευχθεί και στην παρούσα έρευνα (Βλ. Ενότητα 3.4.2).

3.4 Διαμόρφωση δείγματος

3.4.1 Πληθυσμός στόχος και μέγεθος δείγματος

Στην παρούσα ποσοτική αλλά και ποιοτική προσέγγιση ο πληθυσμός-στόχος σχετίζεται με μια πολύ σαφή ομάδα πληροφοριοδοτών: το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ, το οποίο αποτελεί ένα πολυπολιτισμικό και διαπολιτισμικό περιβάλλον προς μελέτη. Το δείγμα

της παρούσας έρευνας ουσιαστικά εξάγεται από το σύνολο του ερευνώμενου πληθυσμού στόχου, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ.

Όσον αφορά στην πρωτογενή ποσοτική έρευνα, το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από 262 άτομα που εργάζονται σε ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες. Η συλλογή του ερευνητικού δείγματος έγινε ακολουθώντας την δειγματοληψία ευκολίας. Δεδομένης της εικοσαετούς πορείας της ερευνήτριας στην ΕΔΔ και του γεγονότος ότι ήδη έχει εργαστεί σε επτά υπηρεσίες τόσο στην πρωτεύουσα όσο και στη νησιωτική χώρα, αλλά και σε υπηρεσία η οποία καταργήθηκε και οι υπάλληλοί της αντλήθηκαν σε όλη την ελληνική επικράτεια, χρησιμοποίησε τις γνωριμίες της ως αρχικό σύνδεσμο επικοινωνίας προκειμένου να διοχετεύσει το ερωτηματολόγιο προς συμπλήρωση. Ωστόσο, επιλέχθηκαν και αρκετές υπηρεσίες με γνώμονα το επίπεδο συναλλαγής με το κοινό, αλλά και την έδρα, ώστε να αντληθούν δεδομένα από όσο το δυνατόν περισσότερες κατηγορίες υπηρεσιών. Ο λόγος για τον οποίο ακολουθήθηκε η συγκεκριμένη δειγματοληπτική προσέγγιση έγκειται στη μη ανταπόκριση ανώτατων διοικητικών στελεχών αναφορικά με την παραχώρηση άδειας αποστολής και συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων από υφισταμένους τους αλλά και τους ίδιους.

Αναφορικά με την πρωτογενή ποιοτική έρευνα που αφορά στις ημιδομημένες συνεντεύξεις, το πλήθος του ερευνητικού δείγματος είναι 13 άτομα, δημόσιοι υπάλληλοι. Όπως προαναφέρθηκε πραγματοποιήθηκε επιλογή υπαλλήλων τόσο από την ηπειρωτική, όσο και από την νησιωτική Ελλάδα, καθώς επίσης και ατόμων που έχουν θέση ευθύνης, αλλά και που προέρχονται από κεντρικές υπηρεσίες υπουργείων, καθώς επίσης και από περιφερειακές υπηρεσίες υπουργείων και λοιπών φορέων του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Σκοπός ήταν η ποικιλομορφία και αντιπροσωπευτικότητα του ερευνητικού δείγματος που συμμετείχε στην ποιοτική έρευνα. Τέλος, αναφορικά με την ομάδα εστίασης, οκτώ άτομα που συμμετείχαν στο ερευνητικό δείγμα επιλέχθηκαν με αντίστοιχα κριτήρια όπως αυτά των συνεντεύξεων, ώστε

να καλυφθεί όσο το δυνατόν περισσότερο το φάσμα των πιθανών περιπτώσεων των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο την ομοιογένεια του δείγματος σε σχέση με τον πληθυσμό-στόχο.

3.4.2 Δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling)

Η οριοθέτηση ενός δείγματος μπορεί ενίοτε να επηρεαστεί από τη διαθεσιμότητα ή την πρόσβαση σε ορισμένες βάσεις δεδομένων ή ομάδες πληροφοριών. Η αρχική προσέγγιση ήταν να ληφθεί υπόψη το επικαιροποιημένο «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης» που δημοσιεύει το Υπουργείο Εσωτερικών, γεγονός που εγκαταλείφθηκε σαν ιδέα κατόπιν της μη ανταπόκρισης κατά τη διάρκεια της έρευνας. Δεδομένης της ιδιαίτερης δυσκολίας να διεξαχθεί η έρευνα στην ΕΔΔ, κατόπιν της μη ιδιαίτερης προθυμίας για συνεργασία, η δειγματοληψία που επιλέχθηκε είχε ως αφετηρία τη δυνατότητα και ευκολία πρόσβασης βάσει των γνωριμιών της ερευνήτριας κατά την πορεία της ως δημοσίου υπαλλήλου από το 2003 και δεδομένης της αλλαγής επτά συνολικά υπηρεσιών έως και το 2021.

Η δειγματοληψία ευκολίας συλλέγει δεδομένα από όποιον δείχνει προθυμία να συμμετάσχει σε μια μελέτη, είναι πιο προσιτή ή και πιο εύκολα προσβάσιμη στον ερευνητή (Wienclaw, 2019). Ουσιαστικά, όπως και στην παρούσα μελέτη, στις περιπτώσεις που δεν είναι εφικτή η πιθανοληπτική επιλογή του δείγματος του πληθυσμού, μπορεί να χρησιμοποιηθεί δειγματοληψία για τη συλλογή δεδομένων που θεωρούνται αντιπροσωπευτικά του εν λόγω πληθυσμού-στόχου, με κριτήριο τη διευκόλυνση του ερευνητή (Stratton, 2021).

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Staetsky (2019) τα δείγματα ευκολίας δεν είναι απαραίτητα αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού στον οποίο βασίζεται η έρευνα, γεγονός που εμποδίζει σοβαρά τη γενίκευση. Για παράδειγμα, αποτελέσματα από έναν οργανισμό δεν μπορούν να γενικευτούν σε άλλους του ίδιου τομέα, δεδομένου ότι κάθε οργανισμός έχει εφαρμόσει κριτήρια επιλογής στους εργαζομένους που απασχολεί, τα οποία διαφοροποιούν τον πληθυσμό του από αυτόν άλλων (Landers & Behrend, 2015). Ωστόσο, στην ΕΔΔ το

προσωπικό που απασχολείται επιλέγεται κατά κύριο λόγο με τον ίδιο τρόπο αλλά και έχει τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις, όπως αυτά καθορίζονται από τον ΥΚ και τις ισχύουσες διατάξεις. Συνεπώς, ίσως θα μπορούσε να υπάρξει γενίκευση των αποτελεσμάτων καθώς όπως προαναφέρθηκε μπορούν να γενικευθούν μόνο σε εκείνα τα άτομα του πληθυσμού που έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τον πληθυσμό-στόχο (Andrade, 2020).

Το δείγμα ευκολίας που έχει ως πληθυσμό στόχο το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ θα μπορούσε να θεωρηθεί ομοιογενές και αντιπροσωπευτικό. Αντιπροσωπεύει την ποικιλομορφία των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένων διαφορετικών διοικητικών επιπέδων, τομέων εργασίας, και γεωγραφικών περιοχών. Περιλαμβάνει δημόσιους υπαλλήλους από διάφορες ηλικιακές ομάδες, αντιπροσωπεύοντας τόσο τους νεότερους όσο και τους πιο έμπειρους και είναι ισορροπημένο ως προς το βιολογικό φύλο. Τα παραπάνω στοιχεία είναι σημαντικά για να διασφαλιστεί ότι το δείγμα ευκολίας αντιπροσωπεύει επαρκώς τον πληθυσμό των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα και ότι τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να γενικευτούν με αξιοπιστία. Η λογική καθορίζει ότι όσο πιο ομοιογενής είναι μια πληθυσμιακή ομάδα, τόσο πιο εύκολο (πιθανότερο) είναι να παράγει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, ακόμα και όταν χρησιμοποιείται δειγματοληψία ευκολίας (Jager et al., 2017).

Οι Barrett, Ferris και Lenton (2014) διαπίστωσαν ότι ερευνητές και αναγνώστες μπορούν τελικά να γενικεύσουν ευρήματα από δείγματα μη πιθανότητας, παρά το γεγονός ότι οι συγγραφείς το υποδεικνύουν ως περιορισμό (Lucas, 2014, p. 391). Οι Landers, Behrend (2015) και McEwan (2020) ενθαρρύνουν τους ερευνητές να αξιολογήσουν την εξωτερική τους εγκυρότητα και ο Staetsky (2019) προσθέτει ότι τα δείγματα ευκολίας είναι κατάλληλα εάν οι αναγνώστες ενημερώνονται για την ακρίβειά τους και αν οι περιορισμοί καθίστανται εμφανείς. Συνεπώς, η δειγματοληψία ευκολίας μπορεί να συνεισφέρει στη γενίκευση αποτελεσμάτων,

αλλά πρέπει να γίνεται με σύνεση, μέσω ομοιογένειας του δείγματος που χρησιμοποιείται και με αντίληψη των περιορισμών που ενδέχεται να επιφέρει.

3.4.3 Δεοντολογικά ζητήματα

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας κατόπιν και σχετικής έγκρισης από την Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας του Ιονίου Πανεπιστημίου, το σύνολο των συμμετεχόντων κατέστησαν ενήμεροι για την διατήρηση της ανωνυμίας τους και για την μη δημοσίευση προσωπικών και ευαίσθητων δεδομένων τους. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις και στην τηλεδιάσκεψη της ομάδας εστίασης ενημερώθηκαν για την βιντεοσκόπηση και την ηχογράφηση των συνομιλιών, καθώς επίσης και για την μετέπειτα διαγραφή των εν λόγω αρχείων, κατόπιν της ολοκλήρωσης της διαδικασίας της απομαγνητοφώνησης και το αργότερο μέχρι τη μετεγγραφή τους. Το σύνολο των συμμετεχόντων, επιπροσθέτως, κατέστησαν ενήμεροι για τον ακαδημαϊκό χαρακτήρα της έρευνας αυτής, για τον σκοπό της, αλλά και για τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους. Επίσης, τέθηκαν στην διάθεσή τους τα προσωπικά στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας ώστε να έχουν τη δυνατότητα να έρθουν σε επικοινωνία μαζί της σε περίπτωση που ήθελαν να καλύψουν κάποια επιπλέον απορία τους.

Η εμπιστευτικότητα των στοιχείων των συμμετεχόντων διασφαλίστηκε με την ανωνυμία τους κατά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων μέσω αναλυτικής συνοδευτικής επιστολής περί πληροφόρησης, συναίνεσης και δήλωσης στατιστικού απορρήτου αλλά και με τη διατήρηση της ανωνυμίας μετά την καταγραφή και την ανάλυση του υλικού. Καθώς το συγκεκριμένο κείμενο συνόδευε το ερωτηματολόγιο στην αρχή του, οι συμμετέχοντες που το συμπλήρωσαν δήλωσαν έμμεσα την αποδοχή τους. Δεν ζητήθηκαν ερωτήσεις σχετικά με εμπιστευτικές πληροφορίες για τις υπηρεσίες στις οποίες ανήκουν, καθώς μετά και την πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου δεν υπήρχε προθυμία για κάτι τέτοιο.

Είναι σημαντικό ότι οι συμμετέχοντες προσεγγίστηκαν αφού πρώτα ρωτήθηκε ο διοικητικός προϊστάμενος προκειμένου να εγκρίνει την αποστολή του ερωτηματολογίου προς

συμπλήρωση. Υπήρξαν ωστόσο υπηρεσίες που χρειάστηκε επίσημη προηγούμενη αίτηση πρόσβασης μέσω θεσμικών συμβουλίων ή επιτροπών. Από την άλλη, οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις και την ομάδα εστίασης προσεγγίστηκαν άμεσα. Οι τελευταίοι χρησιμοποίησαν τη δική τους αυτονομία για να αποφασίσουν για τη συμμετοχή τους στη μελέτη αυτή. Το τελευταίο μπορεί να θεωρηθεί πολύτιμο, δεδομένου ότι δεν υπάρχει καμία επιρροή από τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα που θα απαιτούσαν την συμμετοχή τους, αλλά μόνο η ελεύθερη βούληση του υπαλλήλου.

Ακολουθήθηκαν όλες οι ρήτρες για τη δεοντολογία στην εξ αποστάσεως έρευνα προκειμένου για την προστασία των ερευνητικών υποκειμένων όσο και για διασφάλιση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων της (Demiray & Sharma, 2009). Σύμφωνα με το ισχύον ευρωπαϊκό πλαίσιο επιστημονικής δεοντολογίας, και ειδικά για τα συναφή ζητήματα που ανακύπτουν από την εξ αποστάσεως έρευνα πολυπολιτισμικών ομάδων (Bates, 2001), όλα τα πρωτογενή στοιχεία που προέκυψαν προστατεύονται από την αρχή των προσωπικών δεδομένων και καταστράφηκαν κατόπιν της καταγραφής του υλικού. Η δε αξιοποίησή τους αφορούσε αποκλειστικά σε προϊόντα επιστημονικής επεξεργασίας και σε καμία περίπτωση δεν συνεπάγονταν την εμπορική ή άλλη εκμετάλλευση τους. Σημειώνεται δε ότι σε όλες τις φάσεις της έρευνας η εχεμύθεια και η προστασία των προσωπικών δεδομένων όλων των εμπλεκομένων υποκειμένων αποτελούσαν κύριο μέλημα στα διάφορα στάδια της συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων.

3.5 Σύνοψη Κεφαλαίου

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου ήταν να δικαιολογήσει και να εξηγήσει την επιλεγείσα μεθοδολογία και τη φύση της μελέτης. Μετά από μια μικρή εισαγωγή στο πρώτο τμήμα, υποστηρίζεται η επιλεγείσα μικτή μέθοδος και η τριγωνοποίηση. Ένα επόμενο τμήμα αφιερώθηκε στην εξήγηση των μέσων μέτρησης (ερωτηματολόγιο, ημιδομημένες συνεντεύξεις, ομάδα εστίασης) και την επιλογή του πληθυσμού στόχου και της

δειγματοληψίας ευκολίας. Στο τελευταίο τμήμα του κεφαλαίου ακολούθησε μία περιγραφή των ζητημάτων δεοντολογίας. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν τόσο από την ποσοτική όσο και από την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση δεδομένων και παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό αφορά στην ανάλυση δεδομένων και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Παρουσιάζονται οι περιγραφικές στατιστικές των ερωτηματολογίων που σχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, συμπεριλαμβανομένων των συχνοτήτων και των ποσοστών. Στην συνέχεια αναλύεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της κλίμακας μέσω της παραγοντικής ανάλυσης και ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων για τη διαπίστωση του επιπέδου της ΔΕΙ αλλά και των σημαντικότερων προσδιοριστικών παραγόντων που εκτιμάται ότι επηρεάζουν τη διαμόρφωσή της. Ακολούθως παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία των ημιδομημένων συνεντεύξεων και ακολουθεί η θεματική ανάλυση σε πέντε βήματα, παρουσιάζοντας την κωδικοποίηση που επιχειρήθηκε καθώς και τις θεματικές ενότητες που επιλέχθηκαν βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία διαμορφώθηκαν κατόπιν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αναλύονται οι πιθανές συσχετίσεις των μεταβλητών, ώστε να ακολουθήσει η εξαγωγή συμπερασμάτων. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται στη συνέχεια και για την ομάδα εστίασης. Τέλος, γίνεται μία προσπάθεια συγκερασμού των αποτελεσμάτων της ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα.

4.2 Ποσοτική ανάλυση: Ερωτηματολόγια έρευνας

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με βάση ένα δείγμα 262 ατόμων, τα οποία συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικής αυτοσυμπλήρωσης. Οι ερωτηθέντες απάντησαν σε ερωτήσεις που αφορούσαν σε τρεις διαφορετικές διαστάσεις: τη γνωστική, τη συναισθηματική και την κοινωνική/συμπεριφορική διάσταση. Επίσης, απάντησαν σε ερωτήσεις που αφορούσαν στο δημογραφικό τους προφίλ και σε ερωτήσεις σχετικές με την πολυπολιτισμική εμπειρία τους.

Παρά την αρχική προσπάθεια για την ανάδειξη τρισδιάστατης δομής των δεδομένων, η Παραγοντική Ανάλυση (Gorsuch, 1983) δεν επέτρεψε την εύρεση αναμενόμενης δομής. Πολλές δηλώσεις φάνηκε να επηρεάζουν περισσότερους από έναν παράγοντα, ενώ πολλές είχαν χαμηλή σχέση με τον παράγοντα που αναδείχθηκε. Για να δημιουργηθεί μια ελαττωμένη, υψηλά αξιόπιστη κλίμακα, επαναλήφθηκε η Παραγοντική Ανάλυση, επιλέγοντας δηλώσεις με υψηλές φορτίσεις (Watkins, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019; Γιαλαμάς κ.ά., 2024). Η ανάλυση ανέδειξε συνολικά επίπεδο ΔΕΙ άνω του μετρίου επιπέδου, με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να δηλώνει υψηλότερη συμφωνία ή απόλυτη συμφωνία με τις δηλώσεις.

Έπειτα, εκτελέστηκαν αναλύσεις για να διαπιστωθούν οι μεταβλητές που επηρεάζουν το επίπεδο ΔΕΙ. Η τεχνική της Ανάλυσης Διακύμανσης με έναν παράγοντα (One-way Anova) χρησιμοποιήθηκε για κατηγορικές μεταβλητές προκειμένου να αναδειχτεί η συνάφειά τους με την κλίμακα ΔΕΙ. Στη συνέχεια, εκτελέστηκαν δύο παλινδρομήσεις (Tabachnick & Fidell, 2019; Γναρδέλλης, 2003; Γιαλαμάς κ.ά., 2024), εστιάζοντας σε σημαντικές μεταβλητές, όπου βρέθηκε μέτρια επίδραση στο επίπεδο ΔΕΙ. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η κλίμακα ΔΕΙ επηρεάζεται από ποικίλες μεταβλητές.

Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού λογισμικού IBM SPSS Statistics (Version 29) (IBM Corp., 2023).

4.2.1 Περιγραφικά στοιχεία

Το δείγμα (N = 262) αντιπροσωπεύει το σύνολο των απαντήσεων που ελήφθησαν ηλεκτρονικά μετά την αυτοσυμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι ερωτηθέντες απάντησαν στο Α’ μέρος αναφορικά με τη γνωστική διάσταση (ερωτήσεις 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 20), τη συναισθηματική διάσταση (ερωτήσεις 2, 5, 8, 11, 15, 17, 18) και την κοινωνική ή συμπεριφορική διάσταση (ερωτήσεις 3, 6, 9, 12, 14, 21). Στο Β’ μέρος (δημογραφικό προφίλ) απάντησαν σε 23 ερωτήσεις για: το φύλο και την ηλικία (ερωτήσεις 1, 2), την οικογενειακή κατάσταση (ερωτήσεις 3, 4, 5, 6), το εκπαιδευτικό προφίλ και την εξοικείωση με τις νέες

τεχνολογίες (ερωτήσεις 7 έως και 14), το εργασιακό προφίλ τους (ερωτήσεις 15 έως και 23). Τέλος, στο Γ' μέρος (διαπολιτισμικό προφίλ) απάντησαν σε 5 ερωτήματα που σχετίζονται με την πολυπολιτισμική εμπειρία.

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται οι κατανομές συχνότητας για το φύλο, την ηλικία, τη μητρική γλώσσα, την εθνικότητα/υπηκοότητα, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό τέκνων ανεξάρτητα από την ηλικία τους, τον αριθμό ανήλικων τέκνων ηλικίας κάτω των 18, και τον αριθμό ατόμων διαμονής στην οικία.

Ειδικότερα, όπως φαίνεται σχεδόν το μισό ερευνητικό δείγμα, δηλαδή το 53,1% των συμμετεχόντων είναι μεταξύ 25 – 45 ετών. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες είναι άνω των 45 ετών. Επίσης, το 59,9% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από γυναίκες και το υπόλοιπο 40,1% από άνδρες. Το 9,3% των συμμετεχόντων δεν μένουν με κάποιο άλλο άτομο. Το 64,4% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι διαμένουν με ένα έως τρία επιπλέον άτομα στην οικία τους και 26,3% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι διαμένουν με περισσότερα από τρία άτομα στην οικία τους. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, που αντιστοιχεί στο 98,5% του ερευνητικού δείγματος έχει ως μητρική γλώσσα την ελληνική. Μόλις τέσσερις συμμετέχοντες (1,5%) δήλωσαν διαφορετική μητρική γλώσσα εκτός της ελληνικής. Αντίστοιχα, το 99,6% έχουν ελληνική εθνικότητα/υπηκοότητα και μόλις 0,4%, δηλαδή μόνο ένας ερωτώμενος, δήλωσε ότι έχει διαφορετική.

Περαιτέρω, σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 71,6% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από έγγαμους, το 20,7% από άγαμους και το 7,7% από διαζευγμένους. Το 75,2% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι έχουν παιδιά, και το 24,8% δήλωσαν ότι δεν έχουν παιδιά. Το 55,9% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν ανήλικα τέκνα, ενώ το 44,1% δήλωσαν ότι δεν έχουν ανήλικα τέκνα.

Πίνακας 1

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά των 262 Ερωτηθέντων Ατόμων του Δείγματος

Profile	Frequency	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
Φύλο			
Άρρεν	106	40,1	40,1
Θήλυ	156	59,9	100,0
Ηλικία			
25-30	6	2,3	2,3
31-35	15	5,7	8,0
36-40	37	14,1	22,1
41-45	81	30,9	53,1
46-50	52	19,8	72,9
51-55	48	18,3	91,2
56-60	20	7,6	98,9
61-65	3	1,1	100,0
Μητρική γλώσσα			
Ελληνική	257	98,5	98,5
Άλλη	4	1,5	100,0
Εθνικότητα/Υπηκοότητα			
Ελληνική	259	99,6	99,6
Άλλη	1	0,4	100,0
Οικογενειακή κατάσταση			
Άγαμος	54	20,7	20,7
Διαζευγμένος	20	7,7	28,4
Έγγαμος	187	71,6	100,0
Τέκνα			
Ναι	194	75,2	75,2

Όχι	64	24,8	100,0
Ανήλικα τέκνα			
Ναι	143	55,9	55,9
Όχι	113	44,1	100,0
Αριθμός ατόμων διαμονής στην οικία			
Κανένα	23	9,3	9,3
Ένα	35	14,2	23,5
Δύο	56	22,7	46,2
Τρία	68	27,5	73,7
Τέσσερα	57	23,1	96,8
Πέντε	7	2,8	99,6
Έξι	1	0,4	100,0

Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται οι κατανομές συχνότητας για το μορφωτικό επίπεδο, τη γνώση ξένων γλωσσών, το επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών, το επίπεδο χειρισμού Η/Υ, την ημερήσια συναλλαγή/εξυπηρέτηση με κοινό, την εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό, την κατοχή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), τη σχέση εργασίας, τη θέση ευθύνης και τον διορισμό μέσω ΑΣΕΠ.

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο, το 39,6% των συμμετεχόντων έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το 22,3% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης. Το 19,2% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ενώ το 16,9% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το 1,9% των συμμετεχόντων δήλωσαν επίπεδο εκπαίδευσης διδακτορικού. Τέλος, κανένας από τους συμμετέχοντες δεν δήλωσε επίπεδο υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία του 95,8% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι γνωρίζουν ξένες γλώσσες, ενώ το 4,2% των

συμμετεχόντων δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν ξένες γλώσσες. Ωστόσο, το 33,3% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν απλώς καλή γνώση των ξένων γλωσσών που γνωρίζουν, το 31,4% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν άριστη γνώση, ενώ το 14,3% των συμμετεχόντων ότι έχουν μέτρια γνώση των ξένων γλωσσών.

Το 45,4% των υπαλλήλων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έχουν μέτρια ημερήσια συναλλαγή με το κοινό. Το 30,8% των συμμετεχόντων δεν έχουν κάποια συναλλαγή με το κοινό. Το 13,1% των συμμετεχόντων έχουν μεγάλη συναλλαγή με το κοινό, ενώ το υπόλοιπο 10,7% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν πολύ μεγάλη συναλλαγή με το κοινό.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 80,5% των συμμετεχόντων δεν έχουν εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό, ενώ το υπόλοιπο 19,5% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν.

Το 42,1% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν πολύ καλή γνώση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Το 27,6% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν καλή γνώση, ενώ το 23% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν άριστη γνώση. Μόνο 6,9% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν μέτρια γνώση χειρισμού των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ένας συμμετέχων (0,4%) δήλωσε ότι δεν γνωρίζει καθόλου να χειρίζεται ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Μάλιστα, το 99,2% έχουν διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email), ενώ μόλις δύο ερωτηθέντες (0,8%) δήλωσαν ότι δεν έχουν.

Ακόμη, το 31,5% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που διορίστηκαν στο δημόσιο τομέα μέχρι και το έτος 2000. Το 57,9% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που διορίστηκαν στο δημόσιο τομέα μετά το έτος 2000. 28 άτομα (10,7%) δεν απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση.

Το 57,9% των συμμετεχόντων αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι δεν έχουν θέση ευθύνης, ενώ το υπόλοιπο 42,1% ότι έχουν. Τρία άτομα (1,1%) δεν απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση.

Επίσης, για το 56,6% των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε διορισμός μέσω του ΑΣΕΠ, ενώ στο υπόλοιπο 43,4% των συμμετεχόντων δεν πραγματοποιήθηκε διορισμός μέσω του ΑΣΕΠ. Ειδικότερα, το 79,3% των ερωτηθέντων είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, το 7,7% εργάζονται με σχέση εργασίας ΙΔΑΧ, το 6,5% με σχέση ΙΔΟΧ, ενώ επίσης 6,5% δήλωσαν ότι υπηρετούν στην ΕΔΔ με άλλη σχέση εργασίας.

Πίνακας 2

Επαγγελματικά Χαρακτηριστικά των 262 Ερωτηθέντων Ατόμων του Δείγματος

Profile	Frequency	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
Μορφωτικό επίπεδο			
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	44	16,9	16,9
Τεχνολογική εκπαίδευση	58	22,3	39,2
Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	50	19,2	58,5
Μεταπτυχιακός τίτλος Σπουδών	103	39,6	98,1
Διδακτορική διατριβή	5	1,9	100,0
Γνώση ξένων γλωσσών			
Ναι	248	95,8	95,8
Όχι	11	4,2	100,0
Επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών			
Μέτρια (π.χ. Βασικές γνώσεις)	37	14,3	14,3
Καλή (π.χ. Lower)	87	33,7	48,0
Πολύ καλή (π.χ. Advanced)	53	20,5	68,5
Άριστη (π.χ. Proficiency)	81	31,4	100,0
Επίπεδο γνώσης χειρισμού Η/Υ			
Καθόλου	1	0,4	0,4
Μέτρια	18	6,9	7,3

Καλή	72	27,6	34,9
Πολύ καλή	110	42,1	77,0
Άριστη	60	23,0	100,0
Ημερήσια συναλλαγή/Εξυπηρέτηση με κοινό			
Καθόλου	80	30,8	30,8
Μέτρια (0-10 άτομα)	118	45,4	76,2
Μεγάλη (11-20 άτομα)	34	13,1	89,3
Πολύ μεγάλη (21+ άτομα)	28	10,7	100,0
Εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό			
Ναι	51	19,5	19,5
Όχι	210	80,5	100,0
Έχετε e-mail;			
Ναι	257	99,2	99,2
Όχι	2	0,8	100,0
Σχέση εργασίας			
ΙΔΑΧ	20	7,7	7,7
ΙΔΟΧ	17	6,5	14,2
Μόνιμος	206	79.3	93.5
Άλλη	17	6,5	100,0
Θέση ευθύνης			
Ναι	109	42,1	42,1
Όχι	150	57,9	100,0
Διορισμός μέσω ΑΣΕΠ			
Ναι	146	56,6	56,6
Όχι	112	43,4	100,0

Τέλος, στον πίνακα 3 παρουσιάζονται οι κατανομές συχνότητας για την πραγματοποίηση σπουδών σε χώρα άλλη από αυτή που ανατράφηκε ο ερωτηθέν, για τις κοινωνικές επαφές και φιλίες στο εξωτερικό, για τον αριθμό των χωρών επίσκεψης για λόγους αναψυχής, για τη χρήση των social media, και τις ώρες χρήσης των social media.

Η πλειοψηφία (88,8%) του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ το 11,2% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι δεν τα χρησιμοποιούν. Το 88,3% των συμμετεχόντων αποτελείται από άτομα που δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μέχρι 4 ώρες. Ωστόσο, το 11,7% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι τα χρησιμοποιούν για περισσότερες από 4 ώρες.

Για το 87,6% του ερευνητικού δείγματος η χώρα σπουδών είναι ίδια με την χώρα ανατροφής, ενώ για το 12,4% των συμμετεχόντων η χώρα ανατροφής δεν είναι ίδια με την χώρα σπουδών τους. Ακόμη, το 76,2% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν κοινωνικές επαφές και φιλίες στο εξωτερικό, ενώ το 23,8% δήλωσαν ότι δεν έχουν.

Πίνακας 3

Λοιπά Χαρακτηριστικά των 262 Ερωτηθέντων Ατόμων του Δείγματος

Profile	Frequency	Valid Percent (%)	Cumulative Percent (%)
Έχετε σπουδάσει σε χώρα άλλη από αυτήν που ανατραφήκατε;			
Ναι	32	12,4	12,4
Όχι	226	87,6	100,0
Κοινωνικές επαφές και φιλίες στο εξωτερικό			
Ναι	199	76,2	76,2
Όχι	62	23,8	100,0
Σε πόσες χώρες έχετε ταξιδέψει εκτός αυτής που διαμένετε για λόγους αναψυχής;			
0-3	91	36,0	36,0

4-10	123	48,6	84,6
11 +	39	14,9	100,0
Χρήση Social Media			
Ναι	230	88,8	88,8
Όχι	29	11,2	100,0
Ώρες χρήσης social media			
0-4	219	88,3	88,3
4 +	29	11,7	100,0

4.2.2 Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας της κλίμακας

Αρχικά μελετήθηκε παραγοντική δομή με τη μέθοδο Principal Axis Factoring (PAF) αλλά δεν προέκυψε η αναμενόμενη τρισδιάστατη έννοια (δηλαδή ο συνδυασμός της γνωστικής, συναισθηματικής και συμπεριφορικής/κοινωνικής διάστασης) (Παράρτημα Ε). Οι δηλώσεις για παράδειγμα που θεωρητικά ανήκουν στη συμπεριφορική πτυχή αντί να φορτίζουν σε ένα παράγοντα, μοιράζονται και στους τρεις παράγοντες που προέκυψαν με βάση τα δεδομένα της παρούσας έρευνας. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι πολλές δηλώσεις είχαν χαμηλό βαθμό σχέσης με τον ένα και μοναδικό παράγοντα που προέκυψε μελετώντας την μονοδιάστατη δομή της συνολικής κλίμακας των 21 δηλώσεων. Επιπλέον οι δύο από τις τρεις αναμενόμενες υποκλίμακες παρουσίασαν μη αποδεκτές τιμές αξιοπιστίας (Cronbach- a<0,7) (Cronbach, 1951).

Προκειμένου να οδηγηθούμε σε μια ελαττωμένη κλίμακα με υψηλό δείκτη αξιοπιστίας εκτελέσαμε εκ νέου την Παραγοντική Ανάλυση, μελετώντας το υπόδειγμα με ένα και μοναδικό παράγοντα, στηριζόμενοι στην αποδοχή της ύπαρξης μιας γενικής δομής στην έννοια της ΔΕΙ. Στη συνέχεια επιλέξαμε τις δηλώσεις των οποίων οι φορτίσεις ήταν μεγαλύτερες από 0,40 (Watkins, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019; Γιαλαμάς κ.ά., 2024). Οι δηλώσεις 2, 3, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 19 είναι αυτές που τελικά επιλέχτηκαν και η αξιοπιστία της νέας

ελαττωμένης κλίμακας ΔΙ_12, που συνέθεσαν έδειξε ικανοποιητικό και αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας Cronbach- a=0,78 (Cronbach, 1951).

Αναλυτικά οι δηλώσεις με τις ισχυρότερες φορτίσεις είναι οι ακόλουθες:

2:Πιστεύω ότι άνθρωποι από άλλους πολιτισμούς έχουν πολλά πολύτιμα πράγματα να με διδάξουν (Συναισθηματική διάσταση, φόρτιση 0,502)

3:Οι περισσότεροι από τους στενούς μου φίλους είναι από άλλους πολιτισμούς (Συμπεριφορική διάσταση, φόρτιση 0,433)

5:Νιώθω πιο άνετα με ανθρώπους από τον δικό μου πολιτισμό παρά με άλλους από άλλους πολιτισμούς (Συναισθηματική διάσταση, φόρτιση 0,539)

7:Το βρίσκω ευκολότερο να κατηγοριοποιήσω τους ανθρώπους με βάση την πολιτιστική τους ταυτότητα από ότι με την προσωπικότητά τους (Γνωστική διάσταση, φόρτιση 0,407)

8:Νιώθω πιο κοντά σε άτομα με τα οποία έχω καλή σχέση, ανεξάρτητα από το αν ανήκουν στον πολιτισμό μου ή όχι (Συναισθηματική διάσταση, φόρτιση 0,576)

9:Όταν αλληλεπιδρώ με κάποιον από διαφορετικό πολιτισμό, συνήθως προσπαθώ να προσαρμοστώ με κάποιους από τους τρόπους του (Συμπεριφορική διάσταση, φόρτιση 0,433)

11:Συνήθως νιώθω πιο κοντά σε ανθρώπους που προέρχονται από τη δική μου κουλτούρα γιατί μπορώ να σχετιστώ καλύτερα με αυτούς (Συναισθηματική διάσταση, φόρτιση 0,425)

13:Αν ήθελα να βάλω τους ανθρώπους σε ομάδες, θα τους ομαδοποιούσα με βάση τον πολιτισμό τους παρά με την προσωπικότητά τους (Γνωστική διάσταση, φόρτιση 0,400)

14:Αναζητώ συνήθως ευκαιρίες αλληλεπίδρασης με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς (Συμπεριφορική διάσταση, φόρτιση 0,505)

15:Νιώθω πιο άνετα με άτομα που είναι ανοιχτά σε άτομα από άλλους πολιτισμούς από ό,τι με άτομα που δεν είναι (Συναισθηματική διάσταση, φόρτιση 0,464)

16:Μου αρέσει να γνωρίζω ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς (Γνωστική διάσταση, φόρτιση 0,615)

19:Πιστεύω ότι είναι σημαντικό να έχω φίλους από διαφορετικούς πολιτισμούς (Γνωστική διάσταση, φόρτιση 0,629)

Ειδικότερα, σύμφωνα και με τους πίνακες στο Παράρτημα Ε, κατά την παραγοντική ανάλυση με τρεις παράγοντες δεν φαίνεται να ισχύει η τρισδιάστατη δομή της ΔΕΙ, ενώ κατά την παραγοντική ανάλυση με δύο παράγοντες υπάρχει δυσκολία ερμηνείας των παραγόντων, καθώς ουσιαστικά πρόκειται για δύο μεθόδους μέτρησης του ίδιου πράγματος. Από την άλλη, στην παραγοντική ανάλυση με έναν παράγοντα, παρατηρείται ότι οι δηλώσεις που συνδέονται με την συναισθηματική διάσταση της ΔΕΙ παρουσιάζουν ισχυρότερη φόρτιση σε σχέση με τις δηλώσεις που αφορούν στην γνωστική διάσταση και κυμαίνονται στα άκρα, ενώ οι δηλώσεις που κατανέμονται στην συμπεριφορική διάσταση είναι λιγότερο ισχυρές από τις αντίστοιχες της συναισθηματικής. Σε κάθε περίπτωση, οι 12 αυτές δηλώσεις εμφανίζουν ισχυρότερη φόρτιση από τις 21 της αρχικής κλίμακας της Arasaratnam και επιλέχθηκε κατόπιν ελέγχου της αξιοπιστίας η μονοδιάστατη δομή της αρχικής κλίμακας με τις 12 ισχυρότερες φορτίσεις.

Η χρήση της ΔΙ_12 στη διερεύνηση των ερωτημάτων της διατριβής έγινε με τον υπολογισμό των τιμών για κάθε συμμετέχοντα, προσθέτοντας τις τιμές των απαντήσεών του και διαιρώντας το άθροισμα με το αριθμό των δηλώσεων. Με την παραπάνω προσέγγιση οι τιμές της ΔΙ_12 δίνονται στην ίδια κλίμακα 1 έως 5 που χρησιμοποιήθηκε στις απαντήσεις των δηλώσεων. Με τον ίδιο τρόπο υπολογίστηκαν οι τιμές των συμμετεχόντων στην αρχική κλίμακα ΔΙ_21, της οποίας η αξιοπιστία βρέθηκε σε χαμηλότερο επίπεδο και οριακά αποδεκτή (Cronbach- a=0,71).

4.2.3 Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται αρχικά μια εκτίμηση του επιπέδου της ΔΕΙ του δείγματος των συμμετεχόντων και στην συνέχεια δίνεται η διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών πάνω στο επίπεδο της ΔΕΙ. Σε όλες τις περιπτώσεις τα αποτελέσματα παρουσιάζονται συγκριτικά για τις κλίμακες ΔΙ_12 και ΔΙ_21.

4.2.3.1 Επίπεδο διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας δημοσίων υπαλλήλων

Προκειμένου να αντιστοιχίσουμε την κλίμακα αξιολόγησης στη 5-βαθμη κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στις δηλώσεις χρησιμοποιήσαμε χαρακτηρισμό των 5 ισομηκών διαστημάτων από το 1 έως το 5 που δίνεται στον πίνακα 4. Για τον υπολογισμό των ορίων των πέντε διαστημάτων διαιρέσαμε αρχικά δια του 5 το συνολικό μήκος 5-1=4 του διαστήματος μέσα στο οποίο κινούνται οι τιμές της κλίμακας και προέκυψε το μήκος του καθενός από τα πέντε διαστήματα 4/5 =0,8. Στη συνέχεια τα ζητούμενα όρια προέκυψαν προσθέτοντας σε κάθε όριο -ξεκινώντας από το 1- το μήκος 0,8.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (περίπου 62%) βρίσκεται στο διάστημα της «συμφωνίας» ή «απόλυτης συμφωνίας» δηλώνοντας ΔΕΙ πάνω από το μέσο. Αντίθετα πολύ μικρό ποσοστό συμμετεχόντων ανήκουν στην περιοχή της χαμηλής (2,7%) ή πολύ χαμηλής ΔΕΙ (0,4%).

Στον πίνακα 5 δίνονται η μέση τιμή και το 95% διάστημα εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή καθώς και μέτρα μεταβλητότητας και μορφής της κατανομής των τιμών. Αναφορικά με την κλίμακα ΔΙ_12 παρατηρούμε ότι η μέση τιμή της 3,5 ανήκει στο διάστημα υψηλής ΔΕΙ, αλλά τόσο το κατώτερο όριο του 95% διαστήματος εμπιστοσύνης 3,45, όσο και το ανώτερο διάστημα εμπιστοσύνης 3,56 ανήκει στο ίδιο διάστημα («Συμφωνώ»). Συνεπώς με 95% βεβαιότητα ο μέσος υπάλληλος δηλώνει ΔΕΙ, πάνω από το μέτριο επίπεδο. Το αποτέλεσμα είναι διαφορετικό σύμφωνα με την κλίμακα ΔΙ_21 αφού το 95% διάστημα εμπιστοσύνης ανήκει εξ ολοκλήρου στο «ουδέτερο» διάστημα της κλίμακας. Συνεπώς, η αρχική κλίμακα ΔΙ_21 φαίνεται να υποτιμά την διαπολιτισμική ικανότητα των υπαλλήλων σε σύγκριση με την εκτίμηση της μειωμένης κλίμακας ΔΙ_12.

Δεδομένου ότι κατόπιν την εξέτασης της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της αρχικής κλίμακας των 21 items καταλήξαμε στην κλίμακα 12 items και συγκεκριμένα σε μονοδιάστατη δομή, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι τελικά το επίπεδο της ΔΕΙ μετράται υπό την οπτική της

συναισθηματικής διάστασης και σε μικρότερο ίσως βαθμό της συμπεριφορικής και ουσιαστικά δεν μετράται το επίπεδο της ΔΕΙ όπως προβλεπόταν βάσει της αρχικής κλίμακας.

Πίνακας 4

Κατανομή Συμμετεχόντων στα 5 Διαστήματα της Κλίμακας ΔΙ_12

			Αριθ. Συμ/ντων	%	Αθροιστικό %
Valid	1,00 - 1,80	διαφωνώ απόλυτα	1	,4	,4
	1,81 - 2,60	διαφωνώ	6	2,3	2,7
	2,61 - 3,40	ουδέτερο	93	35,5	38,2
	3,41 - 4,20	συμφωνώ	148	56,5	94,7
	4,21+	συμφωνώ απόλυτα	14	5,3	100,0
	Σύνολο		262	100,0	

Πίνακας 5

Περιγραφικά Μέτρα των δύο Κλιμάκων Δ12 και Δ21

		95% Διάστημα εμπιστοσύνης της μέσης τιμής				
	Μέση τιμή	Κατώτερο όριο	Ανώτερο όριο	Τυπική απόκλιση	Λοξότητα	Κύρτωση
ΔΙ_av_12	3,5046	3,4521	3,5572	,43212	-,431	1,336
ΔΙ_av_21	3,3575	3,3201	3,3949	,30760	-,240	1,713

4.2.3.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας δημοσίων υπαλλήλων

Προκειμένου να αναδειχτούν οι μεταβλητές που ασκούν σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση του επιπέδου ΔΕΙ, εκτελέστηκε μια σειρά από ελέγχους με την μέθοδο της ανάλυσης διακύμανσης με ένα παράγοντα (One-way Anova). Η επιλογή αυτή είναι ενδεδειγμένη καθώς η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η κλίμακα ΔΕΙ και οι ανεξάρτητες είναι κατηγορικές με δύο ή περισσότερες κατηγορίες χωρίς διάταξη (π.χ. «φύλο» ή «οικογενειακή κατάσταση») και ορισμένες είναι κατηγορικές με διάταξη (π.χ. «ηλικιακή κατηγορία»).

Ορισμένες ποσοτικές μεταβλητές (π.χ. «αριθμός των χωρών που έχεις επισκεφθεί») μετασχηματίστηκαν σε κατηγορικές με διάταξη χρησιμοποιώντας ένα μικρό αριθμό κατηγοριών. Όπου η ανάλυση διακύμανσης ανέδειξε σημαντική γραμμική σχέση επιπροσθέτως υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r (Field, 2013;Tabachnick & Fidell, 2019; Γναρδέλλης, 2003; Γιαλαμάς κ.ά., 2024). Στον πίνακα 6 δίνονται τα αποτελέσματα των αναλύσεων που προαναφέρθηκαν.

Πίνακας 6

Ανάλυση Διακύμανσης με ένα Παράγοντα

μεταβλητή	κλίμακα	F	df	P	η^2	r
Age	ΔI_12	3,61***	7	0,001	0,09	-0,186
Age	ΔI_21	2,13*	7	0,041	0,06	-0,162
Asep	ΔI_12	0,08	1	0,776	0,00	
Asep	ΔI_21	0,03	1	0,856	0,00	
Children	ΔI_12	1,22	1	0,271	0,01	
Children	ΔI_21	1,47	1	0,226	0,01	
children018	ΔI_12	0,01	1	0,939	0,00	
children018	ΔI_21	0,09	1	0,760	0,00	
Education	ΔI_12	0,81	4	0,520	0,01	
Education	ΔI_21	0,40	4	0,808	0,01	
Email	ΔI_12	0,28	1	0,598	0,00	
Email	ΔI_21	2,71	1	0,101	0,01	
family_st	ΔI_12	0,98	2	0,377	0,01	
family_st	ΔI_21	1,17	2	0,313	0,01	
friends_abroad	ΔI_12	14,01***	1	0,000	0,05	
friends_abroad	ΔI_21	9,88**	1	0,002	0,04	
gender_W	ΔI_12	13,73***	1	0,000	0,05	
gender_W	ΔI_21	17,99***	1	0,000	0,07	
Hourssomedia	ΔI_12	0,02	1	0,892	0,00	
Hourssomedia	ΔI_21	0,05	1	0,815	0,00	
Interaction	ΔI_12	0,77	3	0,513	0,01	
Interaction	ΔI_21	1,91	6	0,130	0,02	
Lecomputing	ΔI_12	4,48**	4	0,002	0,07	0,224
Lecomputing	ΔI_21	3,04*	4	0,018	0,05	0,170
Lelanguages	ΔI_12	1,00	3	0,391	0,01	

Lelanguages	ΔI_21	0,92	3	0,432	0,01
n_cohabitant	ΔI_12	0,94	6	0,464	0,02
n_cohabitant	ΔI_21	0,99	6	0,430	0,02
n_countries3	ΔI_12	2,70^	2	0,069	0,02
n_countries3	ΔI_21	3,41*	2	0,035	0,03
Responsibility	ΔI_12	2,93^	1	0,088	0,01
Responsibility	ΔI_21	0,46	1	0,499	0,00
study_work	ΔI_12	0,03	1	0,854	0,00
study_work	ΔI_21	0,61	1	0,434	0,00
Usesomedia	ΔI_12	3,04^	1	0,083	0,01
Usesomedia	ΔI_21	2,57	1	0,110	0,01
work_abroad	ΔI_12	2,70	1	0,100	0,01
work_abroad	ΔI_21	4,33*	1	0,038	0,02
Workstatus	ΔI_12	0,55	3	0,649	0,01
Workstatus	ΔI_21	0,88	3	0,450	0,01

Σημείωση 1: (^):p<0,1 (*): p<0,05, (**): p<0,01 και (***): p<0,001

Σημείωση 2: η^2 =Μέγεθος της επίδρασης (0,01 – 0,06) = χαμηλό, (0,06 – 0,14) = μέτριο , (0,14 και άνω) = υψηλό}

Πίνακας 7

Μέσες Τιμές και Τυπικές Αποκλίσεις των Κλίμακων ΔΙ_12 και ΔΙ_21 κατά Κατηγορία Χαρακτηριστικού που συνδέεται σημαντικά με τις Κλίμακες

Report						
	ΔI_av_12			ΔI_av_21		
	MT	N	TA	MT	N	TA
gender_W						
0 Άρρεν	3,39	104	0,43	3,26	104	0,30
1 Θήλυ	3,58	158	0,42	3,42	158	0,30
age						
1 25 - 30	3,39	6	0,46	3,37	6	0,29
2 31 - 35	3,74	15	0,40	3,50	15	0,29
3 36 - 40	3,73	37	0,32	3,48	37	0,26
4 41 - 45	3,48	81	0,34	3,35	81	0,24
5 46 - 50	3,47	52	0,43	3,32	52	0,34
6 51 - 55	3,33	48	0,55	3,26	48	0,37
7 56 - 60	3,54	20	0,42	3,36	20	0,31
8 61 - 65	3,44	3	0,63	3,43	3	0,42
lecomputing						

1 Καθόλου	3,92	1		3,76	1	
2 Μέτρια	3,20	18	0,53	3,20	18	0,36
3 Καλή	3,44	72	0,32	3,32	72	0,23
4 Πολύ καλή	3,52	110	0,48	3,36	110	0,34
5 Άριστη	3,64	60	0,36	3,44	60	0,29
n_countries3						
0-3	3,50	91	0,46	3,35	91	0,33
4-10	3,47	123	0,44	3,33	123	0,30
11+	3,65	39	0,37	3,47	39	0,26
friends_abroad						
NAI	3,56	199	0,45	3,39	199	0,32
OXI	3,33	62	0,32	3,25	62	0,22
responsibility						
1 NAI	3,45	109	0,44	3,34	109	0,32
2 OXI	3,54	150	0,42	3,37	150	0,30
usesomedia						
1 NAI	3,52	230	0,43	3,37	230	0,31
2 OXI	3,38	29	0,44	3,27	29	0,32
work_abroad						
NAI	3,60	51	0,43	3,44	51	0,36
OXI	3,49	210	0,43	3,34	210	0,29

Από τα στοιχεία του πίνακα 6 και του πίνακα 7 προκύπτει:

- Η ηλικία συνδέεται σημαντικά με τη ΔΕΙ ($F(7, 254) = 3,61$; $p=0,001$) με μέτριο μέγεθος της επίδρασης ($\eta^2 = 0,09$) και στατιστικά σημαντικό συντελεστή συσχέτισης $r = -0,186$ (Πίνακας 6). Επίσης και ο πίνακας 7 δείχνει ότι οι νεότερες ηλικιακές ομάδες δηλώνουν υψηλότερη ΔΕΙ σε σχέση με τις μεγαλύτερες. Η υψηλότερη ΔΕΙ παρατηρείται για τα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31-35 (Μ.Τ.=3,74) και η χαμηλότερη για τα άτομα στην ηλικιακή ομάδα 51-55 (Μ.Τ.=3,33). Μικρές ανωμαλίες στην τάση αυτή πιθανόν να οφείλονται στην μικρή εκπροσώπηση της ηλικιακής ομάδας στο δείγμα της έρευνας. Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα από την ανάλυση της κλίμακας ΔΙ_21.

- Το φύλο συνδέεται σημαντικά με την διαπολιτισμική ικανότητα ($F(1, 260) = 13,73$; $p<0,001$) με σχετικά μικρό μέγεθος της επίδρασης ($\eta^2 = 0,05$) (Πίνακας 6). Ο πίνακας

7 αναδεικνύει επίσης αυτή τη σχέση. Οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερη διαπολιτισμική ικανότητα (Μ.Τ. = 3,58) σε σχέση με τους άνδρες (Μ.Τ. = 3,39). Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα από την ανάλυση της κλίμακας ΔΙ_21.

- Το επίπεδο γνώσης υπολογιστών συνδέεται σημαντικά με την ΔΕΙ ($F(4, 256) = 4,48$; $p=0,001$) με μέτριο επίπεδο επίδρασης ($\eta^2 = 0,07$) και σημαντικό συντελεστή γραμμικής συσχέτισης $r = 0,224$ (Πίνακας 6). Επίσης από τον πίνακα 7 αναδεικνύεται αυτή η θετική συσχέτιση επιπέδου γνώσης χειρισμού Η/Υ και επιπέδου ΔΕΙ. Η μέση τιμή για το επίπεδο ΔΕΙ είναι 3,20 για «μέτρια» γνώση, ενώ η μέση τιμή γίνεται 3,64 για «άριστη» γνώση. Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα από την ανάλυση της κλίμακας ΔΙ_21.

- Οι χώρες στις οποίες ταξίδεψαν οι ερωτηθέντες (κωδικοποιημένη σε 3 κατηγορίες 0-3, 4-10, και 10+ χώρες) έχουν μια οριακά σημαντική επίδραση ($F(2, 250) = 2,70$; $p=0,069$) σε επίπεδο σημαντικότητας 10% στο επίπεδο ΔΕΙ, με χαμηλό ωστόσο επίπεδο επίδρασης ($\eta^2 = 0,02$) (Πίνακας 6). Η μέση τιμή του επιπέδου διαπολιτισμικής ικανότητας διαμορφώνεται σε 3,47 για όσους ταξίδεψαν σε 4 έως 10 χώρες, ενώ διαμορφώνεται σε 3,65 για όσους ταξίδεψαν σε πάνω από 11 χώρες (Πίνακας 7). Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα από την ανάλυση της κλίμακας ΔΙ_21.

- Η ύπαρξη φίλων στο εξωτερικό συνδέεται σημαντικά με τη διαπολιτισμική ικανότητα ($F(1, 260) = 14,01$; $p<0,001$) με σχετικά μικρό μέγεθος της επίδρασης ($\eta^2 = 0,05$) (Πίνακας 6). Σύμφωνα με τον πίνακα 7, η μέση τιμή διαπολιτισμικής ικανότητας διαμορφώνεται σε 3,56 για όσους έχουν φίλους στο εξωτερικό, ενώ για αυτούς που δεν έχουν, η μέση τιμή είναι 3,33. Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα από την ανάλυση της κλίμακας ΔΙ_21.

- Η εργασία στο εξωτερικό συνδέεται σημαντικά με τη ΔΕΙ ($F(1, 260) = 2,70$; $p<0,100$) σε επίπεδο σημαντικότητας 10% (Πίνακας 6). Σύμφωνα με τον πίνακα 7, η μέση τιμή ΔΕΙ διαμορφώνεται σε 3,60 για όσους έχουν εργαστεί στο εξωτερικό, ενώ για αυτούς που δεν

έχουν, η μέση τιμή είναι 3,49. Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα από την ανάλυση της κλίμακας ΔΙ_21.

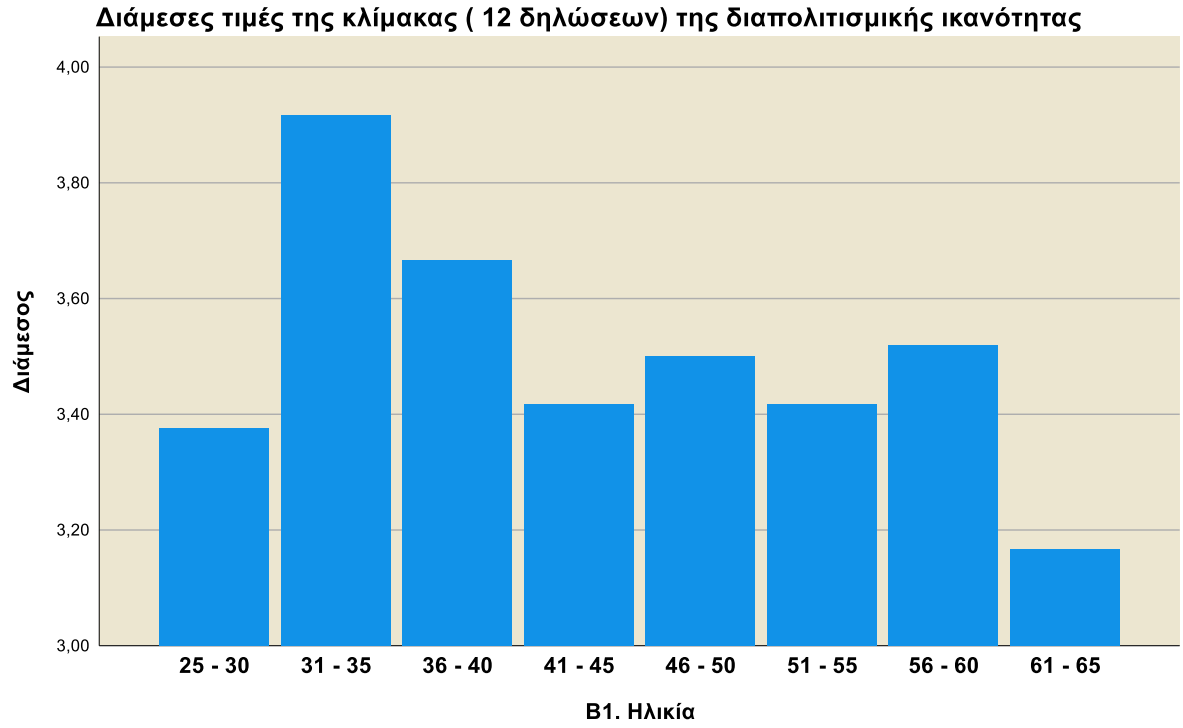
- Η χρήση των social media συνδέεται σημαντικά με τη ΔΕΙ ($F(1, 260) = 3,04$; $p<0,083$) σε επίπεδο σημαντικότητας 10% (Πίνακας 6). Σύμφωνα με τον πίνακα 7, η μέση τιμή ΔΕΙ διαμορφώνεται σε 3,52 για όσους είναι χρήστες στα social media, ενώ για αυτούς που δεν είναι, η μέση τιμή είναι 3,38. Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα από την ανάλυση της κλίμακας ΔΙ_21.

- Η θέση ευθύνης συνδέεται σημαντικά με τη ΔΕΙ ($F(1, 260) = 2,93$; $p<0,088$) σε επίπεδο σημαντικότητας 10% (Πίνακας 6). Σύμφωνα με τον πίνακα 7, η μέση τιμή ΔΕΙ διαμορφώνεται σε 3,45 για αυτούς που έχουν θέση ευθύνης στο δημόσιο, ενώ για αυτούς που δεν έχουν, η μέση τιμή είναι 3,54. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση της κλίμακας ΔΙ_21 δε διαφέρουν ως προς τη σημαντικότητα της θέσης ευθύνης.

Ακολουθούν ραβδογράμματα που αντικατοπτρίζουν τις διάμεσες τιμές της 12βάθμιας κλίμακας, ενδεικτικά για κάποια από τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου.

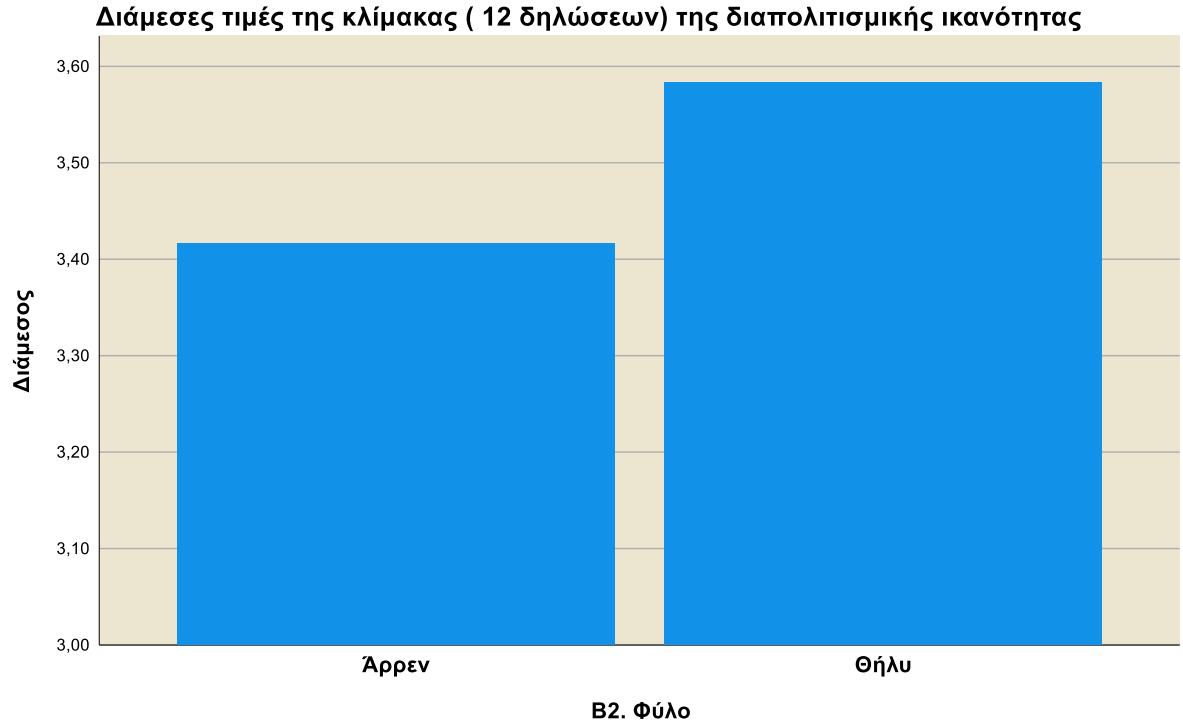
Σχήμα 12

Ερώτημα Β1



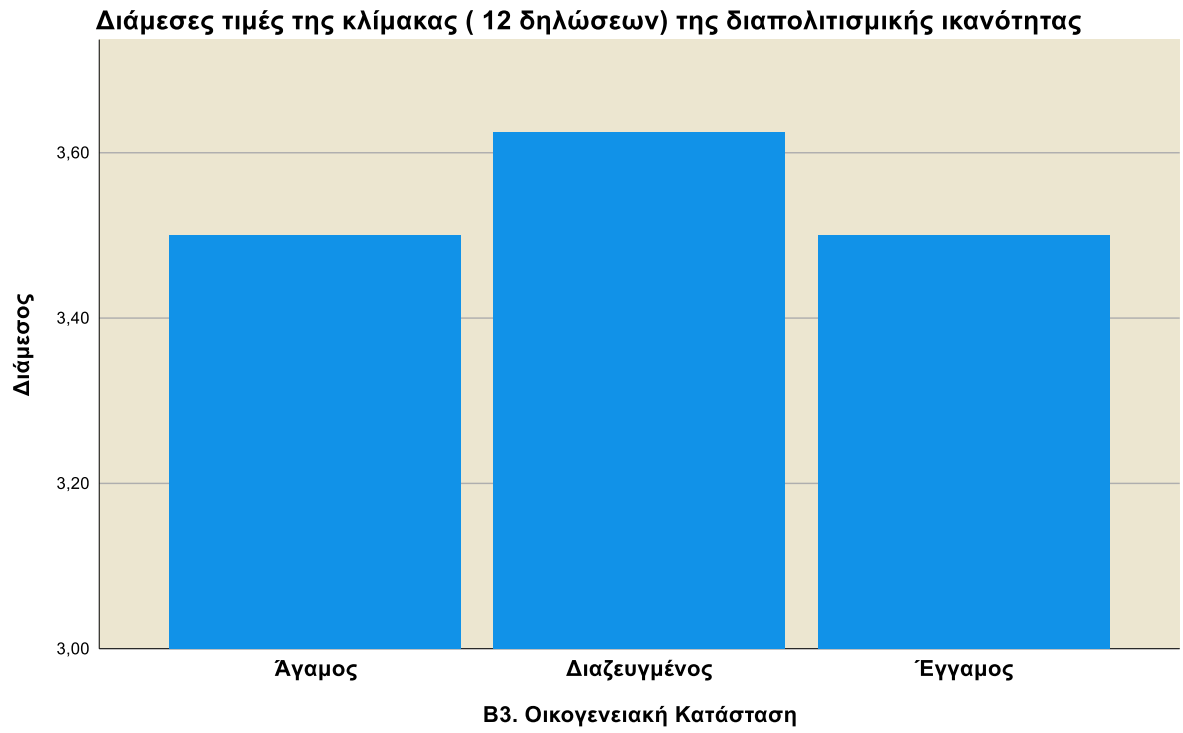
Σχήμα 13

Ερώτημα Β2



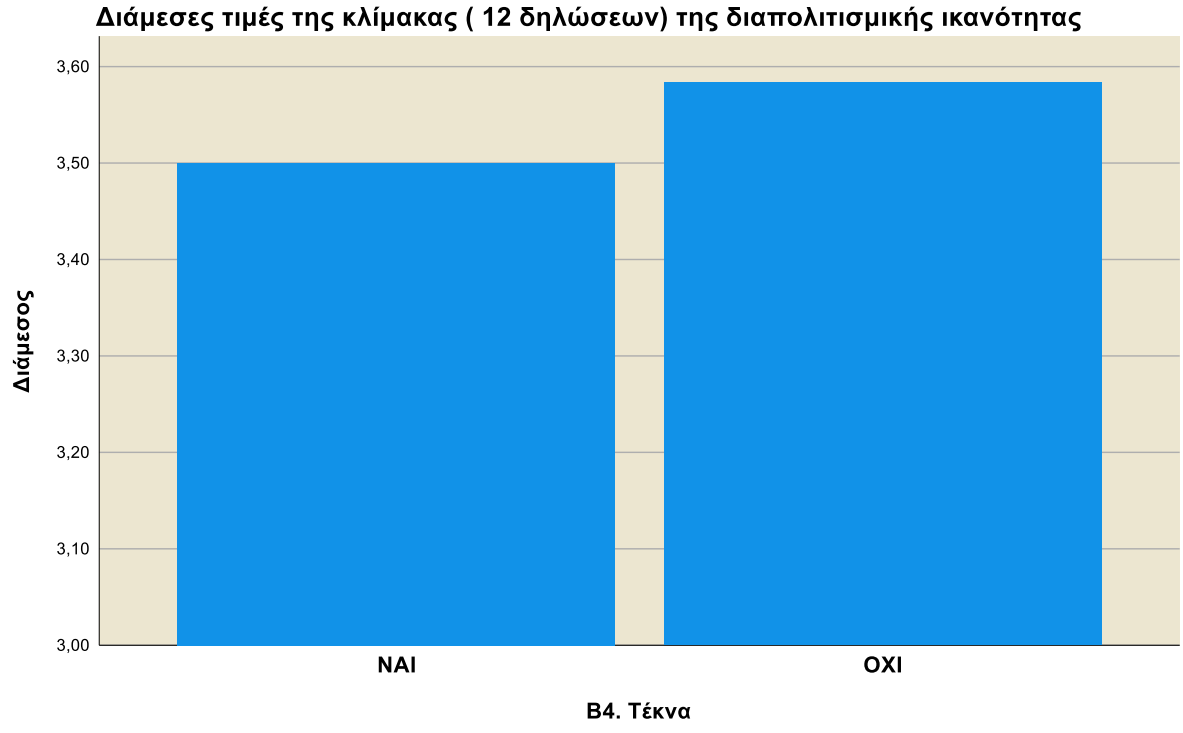
Σχήμα 14

Ερώτημα Β3



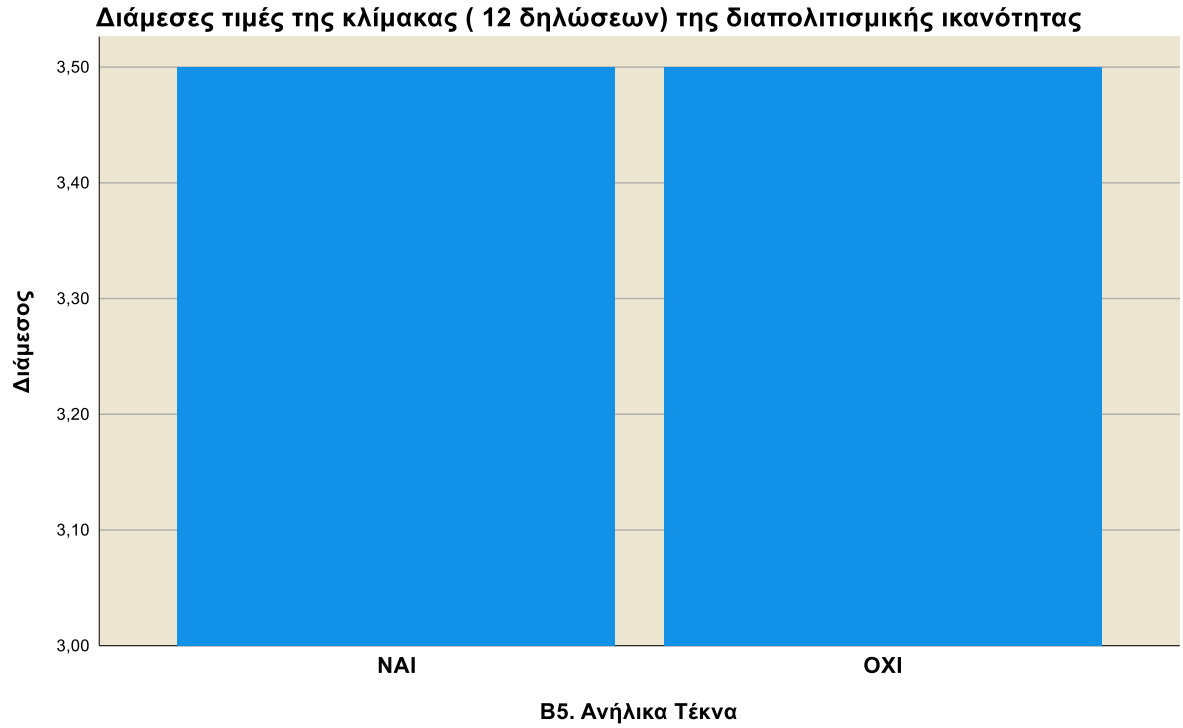
Σχήμα 15

Ερώτημα Β4



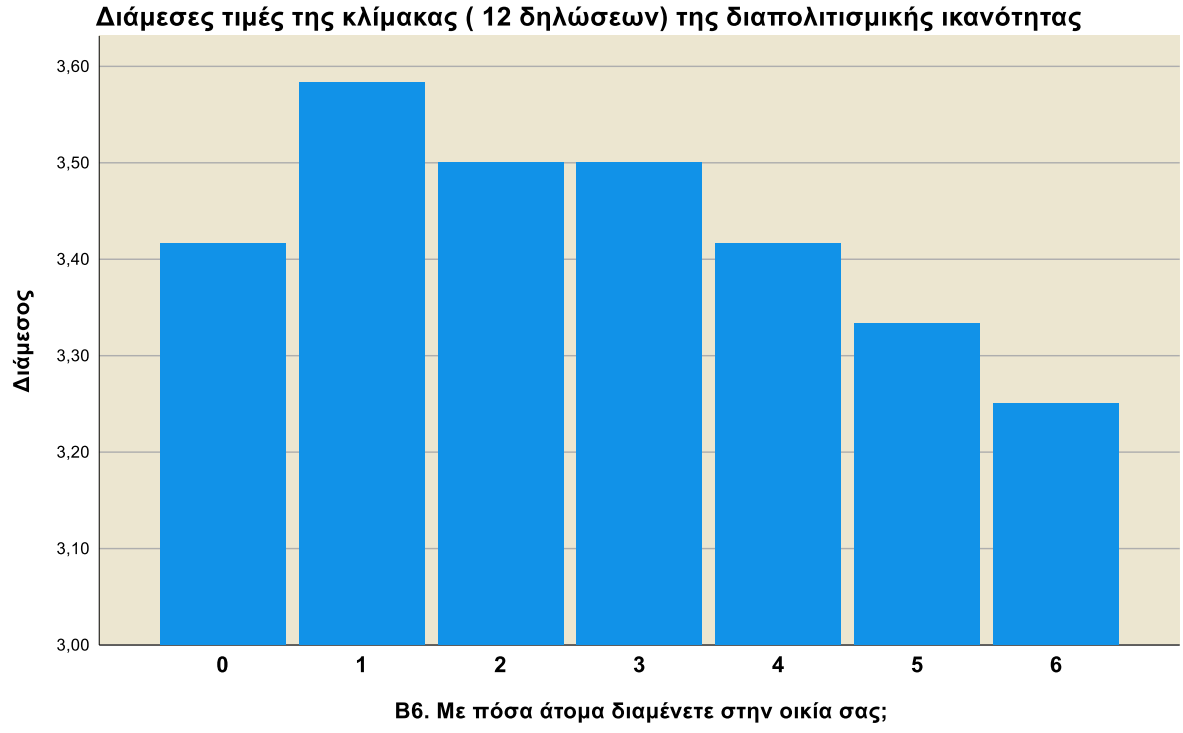
Σχήμα 16

Ερώτημα Β5



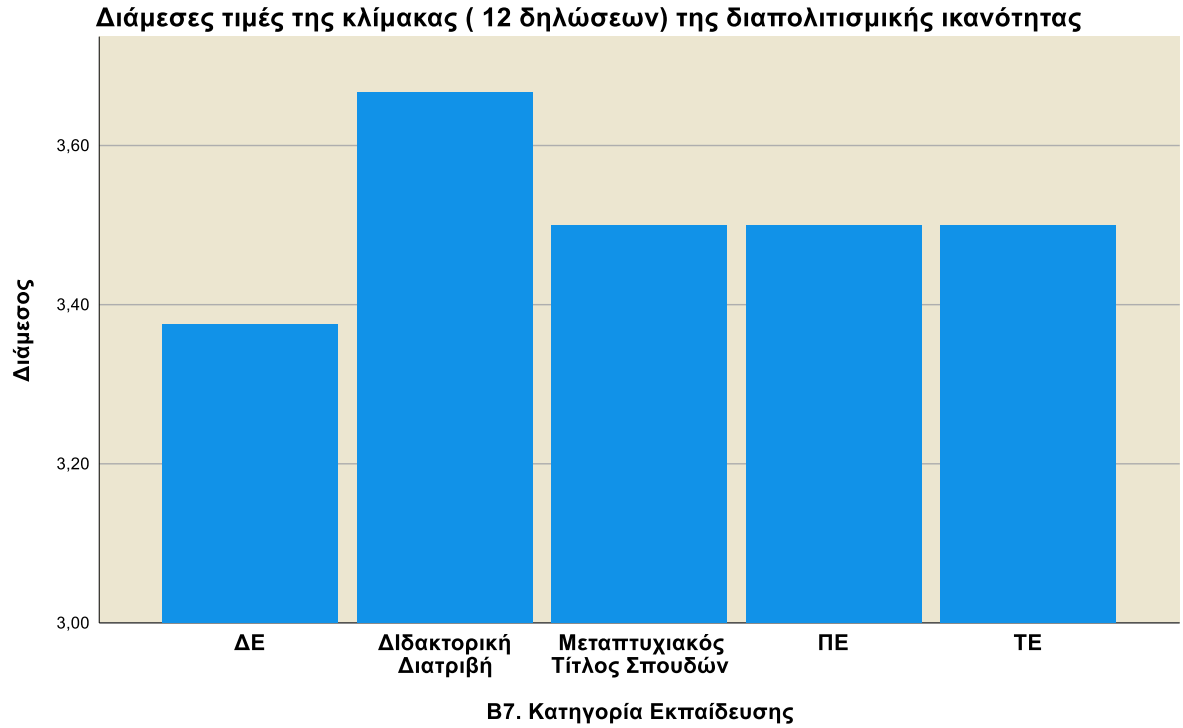
Σχήμα 17

Ερώτημα Β6



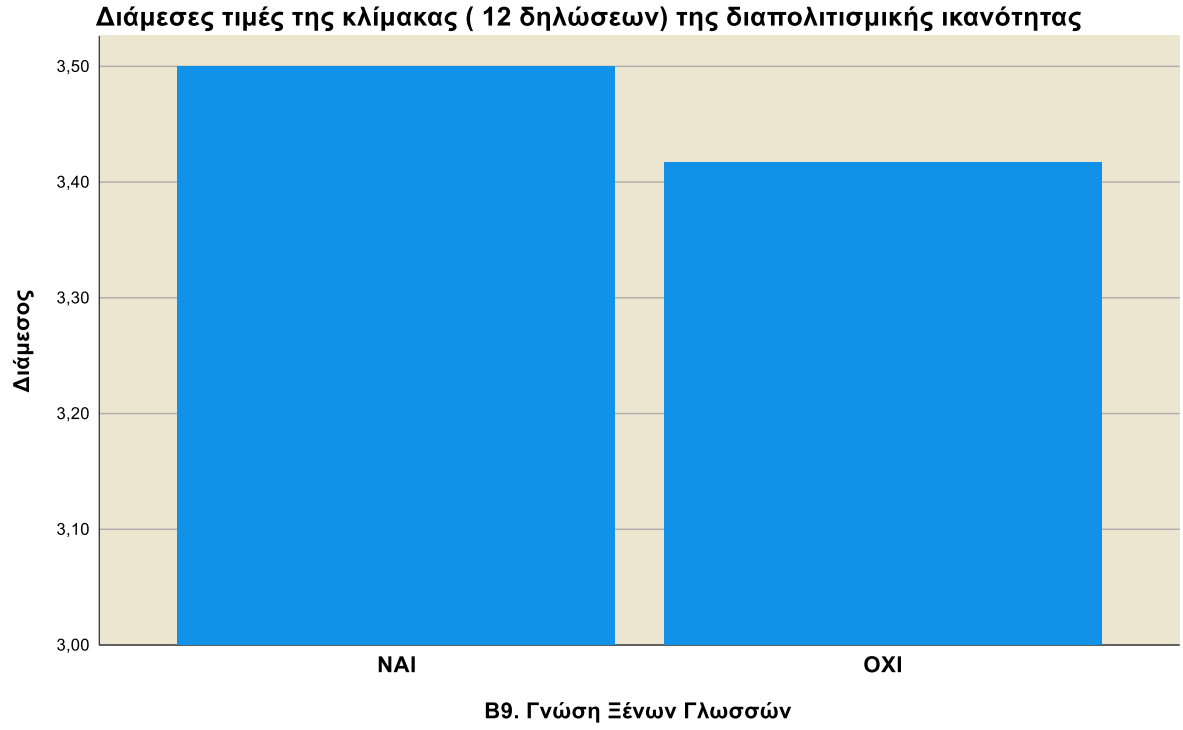
Σχήμα 18

Ερώτημα Β7



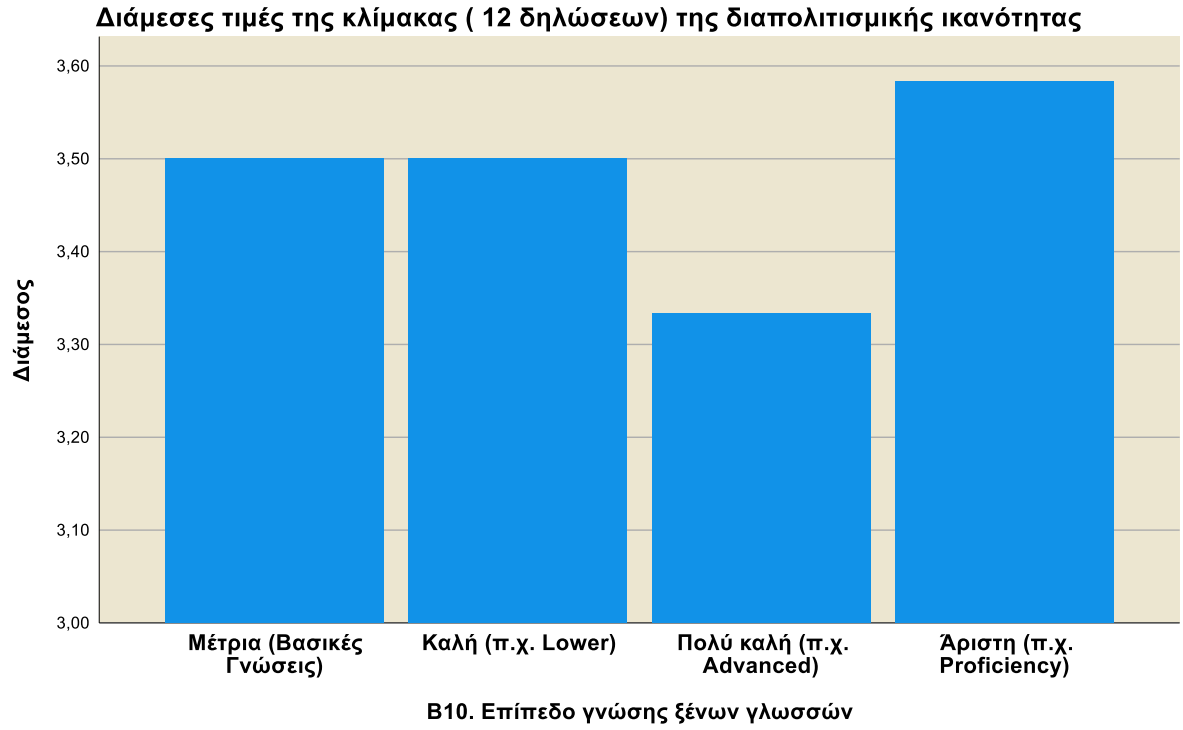
Σχήμα 19

Ερώτημα Β9



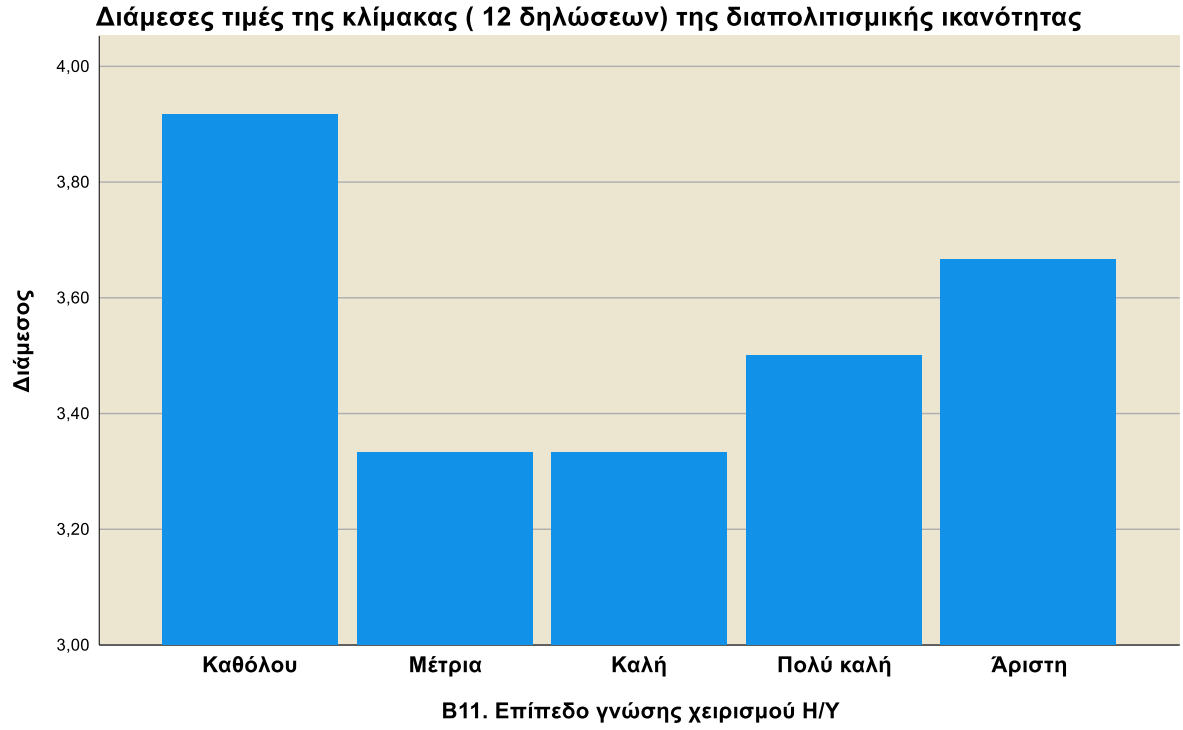
Σχήμα 20

Ερώτημα B10



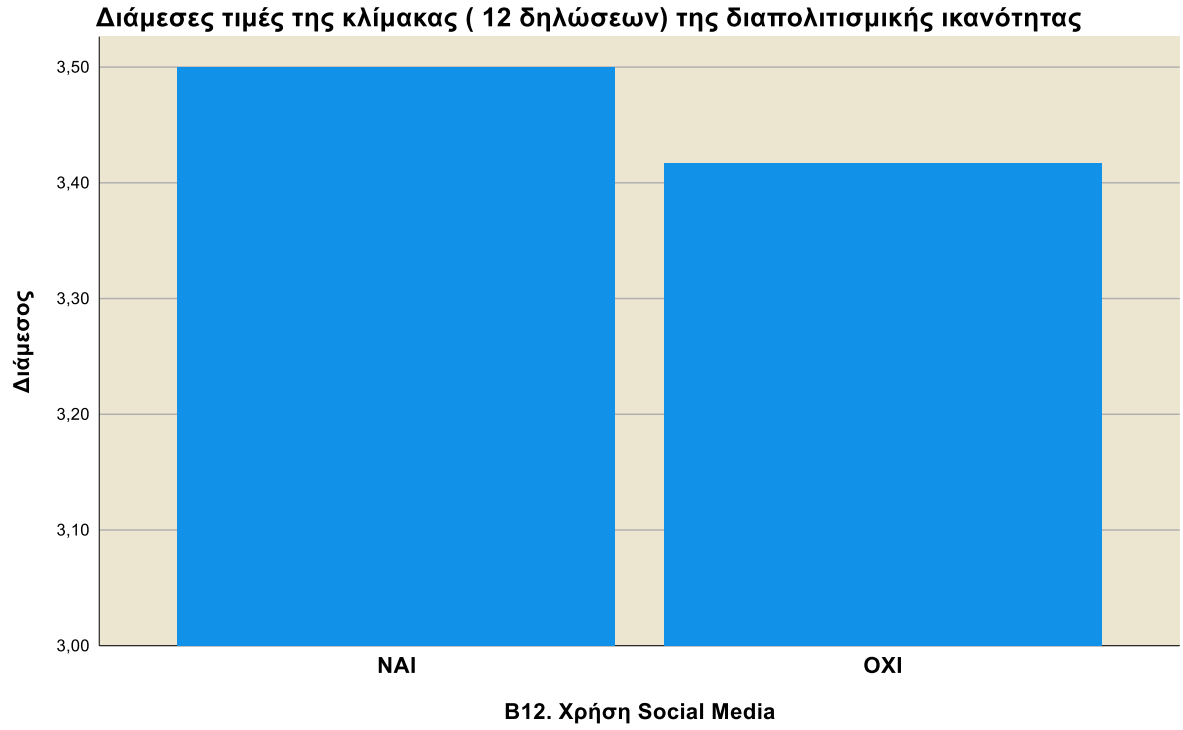
Σχήμα 21

Ερώτημα B11



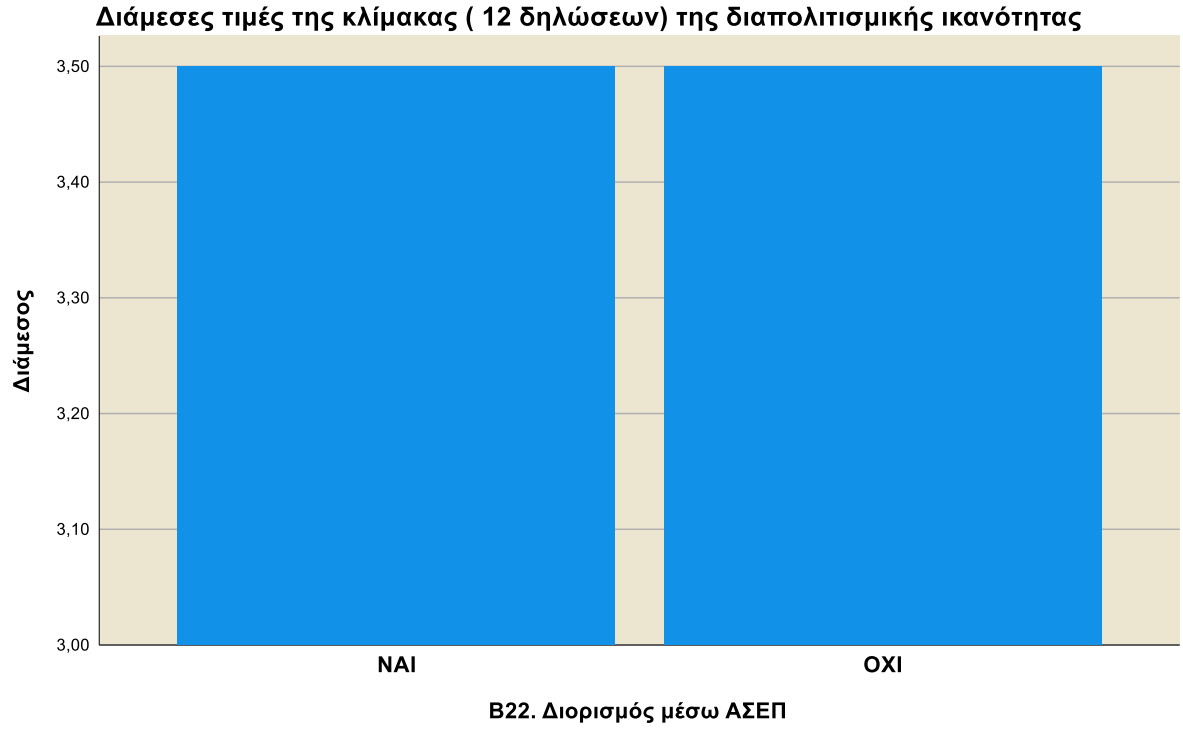
Σχήμα 22

Ερώτημα B12



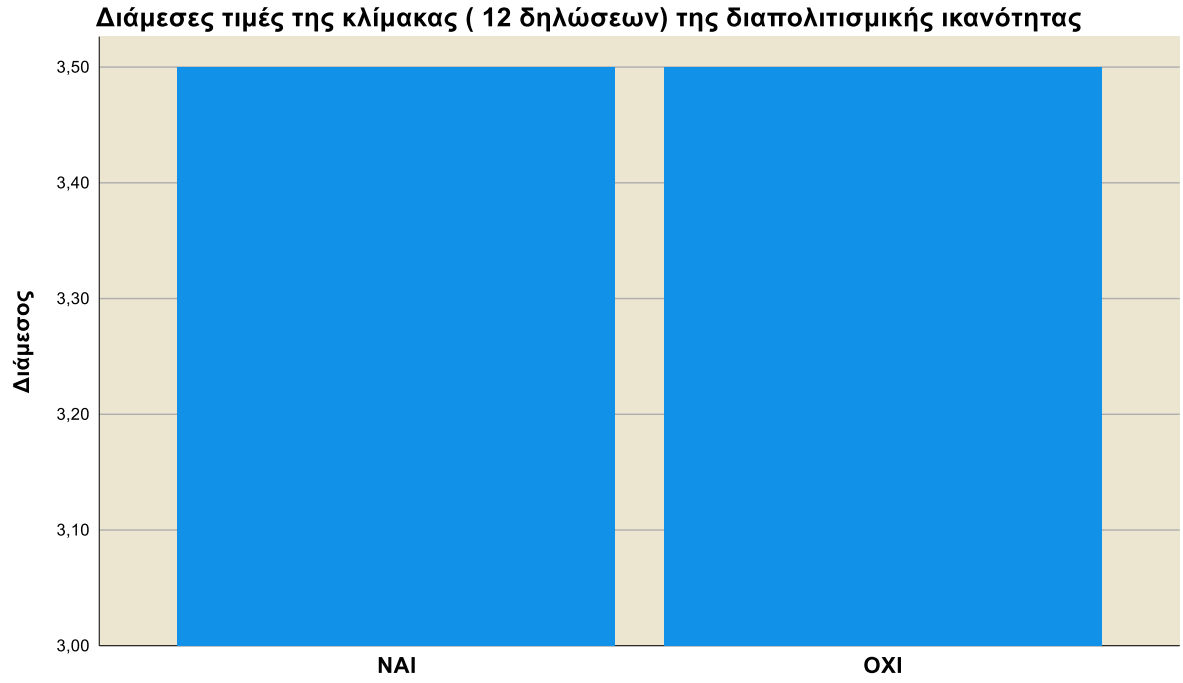
Σχήμα 23

Ερώτημα B22



Σχήμα 24

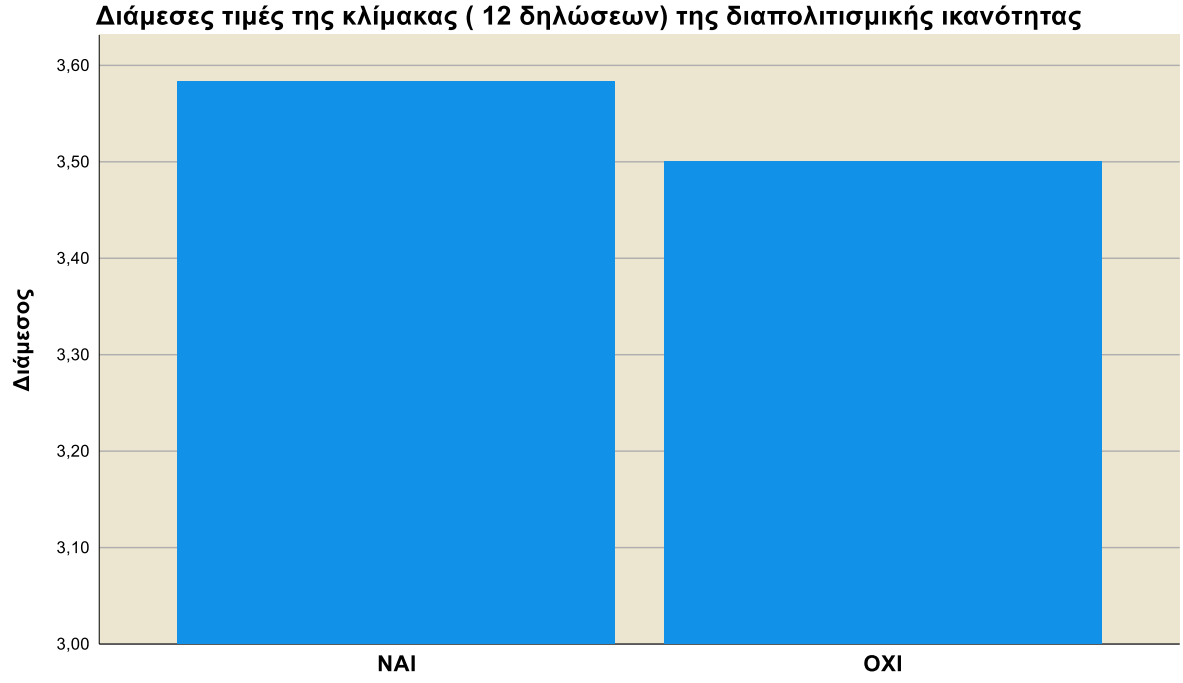
Ερώτημα Γ2



Γ2. Έχετε σπουδάσει σε χώρα άλλη από αυτήν που ανατραφήκατε;

Σχήμα 25

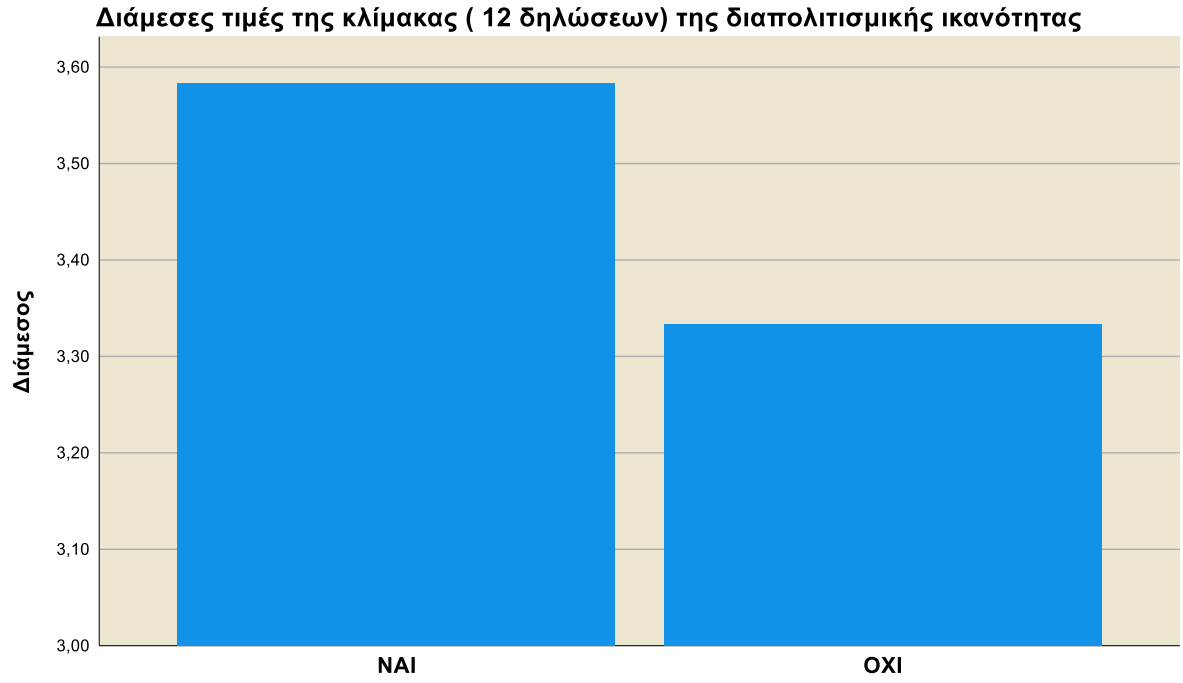
Ερώτημα Γ3



Γ3. Έχετε εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό;

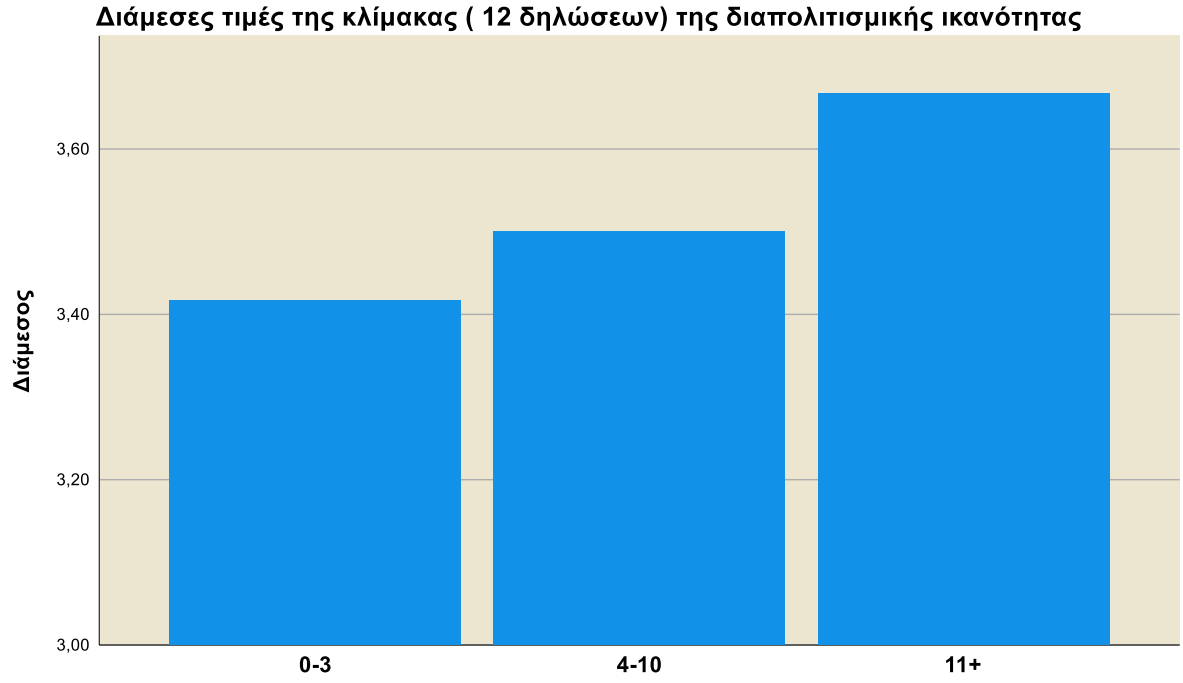
Σχήμα 26

Ερώτημα Γ5



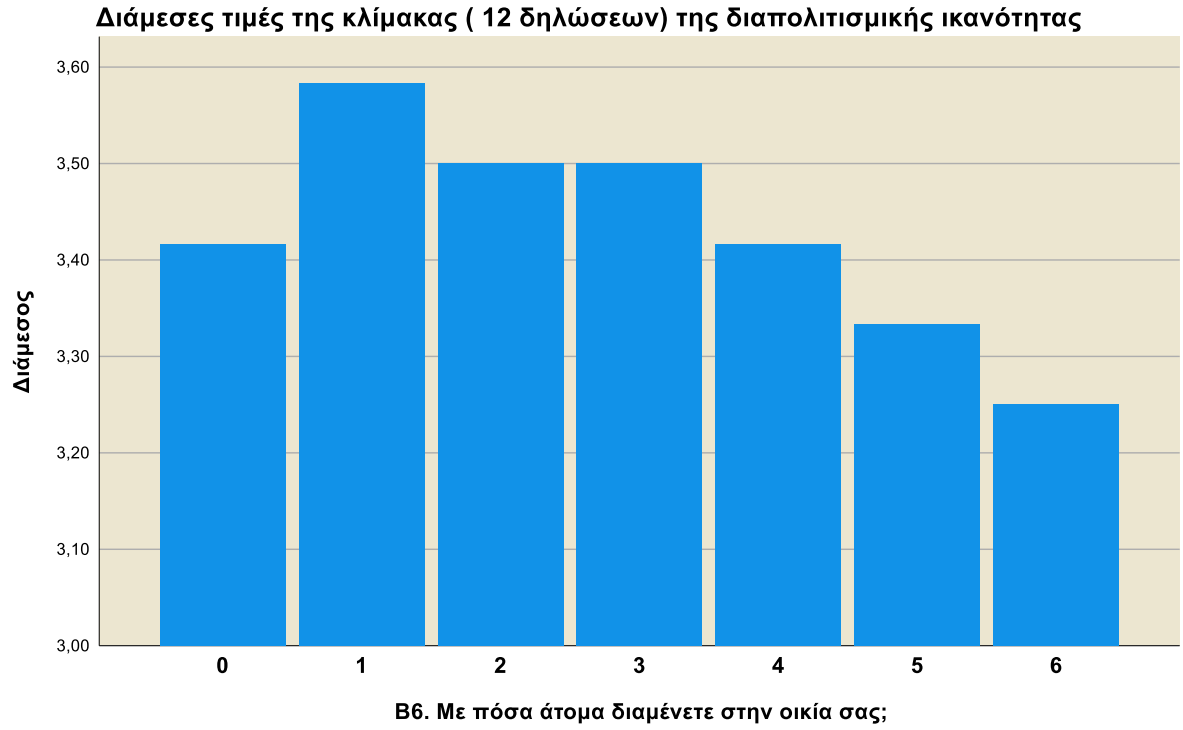
Σχήμα 27

Ερώτημα Γ1



Σχήμα 28

Ερώτημα Β6



4.2.4 Ανάλυση παλινδρόμησης

Προκειμένου να διερευνηθεί παραπέρα η επίδραση των μεταβλητών που βρέθηκαν σημαντικές (p<0,1) στην παραπάνω ανάλυση, ελέγχθηκαν δύο υποδείγματα πολλαπλής παλινδρόμησης (Field, 2013;Tabachnick & Fidell, 2019; Γναρδέλλης, 2003; Γιαλαμάς κ.ά., 2024) με εξαρτημένες μεταβλητές τη μειωμένη κλίμακα ΔΙ_12 και την αρχική κλίμακα ΔΙ_21. Η επίδραση του κάθε χαρακτηριστικού μελετάται ενώ έχουν αφαιρεθεί οι επιδράσεις των υπόλοιπων χαρακτηριστικών πάνω στην ΔΕΙ. Και για τις δύο κλίμακες μελετάται η επίδραση των ίδιων ανεξάρτητων μεταβλητών: χρήση social media (=ΝΑΙ/ΟΧΙ), θέση ευθύνης (=ΝΑΙ), ηλικία, φίλοι εξωτερικό (=ΝΑΙ), φύλο, επίπεδο γνώσης χειρισμού Η/Υ, χώρες επίσκεψης (=4-10).

Σε κάθε μια από τις δύο παλινδρομήσεις, μετά από την εκτέλεση του υποδείγματος 1 (Πίνακας 8), με όλες τις ανωτέρω ανεξάρτητες μεταβλητές, παρουσιάζεται το «ψαλιδισμένο» υπόδειγμα 2 με την μέθοδο της «προς τα πίσω» απομάκρυνσης μεταβλητών «backward

elimination» στο οποίο έχουν αφαιρεθεί οι ανεξάρτητες οι οποίες δεν προσφέρουν σημαντικά στην ερμηνεία της μεταβλητότητας της ΔΕΙ (Πίνακας 9).

Επειδή οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν κατηγορικές (π.χ. «φύλο») και κατηγορικές με διάταξη (π.χ. «χώρες επίσκεψης») για κάθε τέτοια μεταβλητή δημιουργήσαμε k ψευδομεταβλητές, ισάριθμες των κατηγοριών της. Για κάθε μεταβλητή οι k-1 κατηγορίες της αντιπροσωπεύονται στην ανάλυση με τις αντίστοιχες k-1 ψευδομεταβλητές τους, ενώ μια από αυτές παραμένει εκτός ανάλυσης και λέγεται κατηγορία αναφοράς.

Ο συντελεστής παλινδρόμησης β μιας ψευδομεταβλητής εκφράζει την διαφορά μέσων τιμών ΔΕΙ της αντίστοιχής της κατηγορίας από την κατηγορία αναφοράς, όταν οι τιμές των υπόλοιπων μεταβλητών στο υπόδειγμα είναι σταθερές. Για την «ηλικία» και το «επίπεδο γνώσης χειρισμού Η/Υ» δεν χρησιμοποιήθηκαν ψευδομεταβλητές αφού η σχέση τους με τις κλίμακες διαπιστώθηκε ότι είναι γραμμική και συνεπώς εισήχθησαν με τις αρχικές τιμές τους. Ο συντελεστής παλινδρόμησης β στις τελευταίες εκφράζει τη μεταβολή της ΔΕΙ σε αύξηση κατά μια τιμή (άνοδο από μια κατηγορία στην άλλη) της ανεξάρτητης μεταβλητής, όταν οι τιμές των υπόλοιπων μεταβλητών στο υπόδειγμα είναι σταθερές.

Για κάθε κλίμακα παρουσιάζεται το αρχικό υπόδειγμα 1 στον πίνακα 8 και το τελικό υπόδειγμα 2 στον πίνακα 9.

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης για το υπόδειγμα 1, με εξαρτημένη την «ΔΙ_12», βρέθηκε σημαντική και μέτριου μεγέθους τιμή του συντελεστή προσδιορισμού ($R2= 17\%$, $F(8,238)=6,28$, $p<0,001$). Στο τελικό υπόδειγμα για την ίδια κλίμακα μετά την απομάκρυνση των μη σημαντικών μεταβλητών «θέση ευθύνης» και «χρήση social media» (Πίνακας 8) ο συντελεστής προσδιορισμού έχει ελάχιστη μείωση και είναι επίσης στατιστικά σημαντικός.($R2= 17,2\%$, $F(5,241)=9,90$, $p<0,001$).

Από τον πίνακα 9 η μεταβλητή με την μεγαλύτερη σημαντική επίδραση είναι το «φύλο» (β=0,21;τυποποιημένο β=0,23, $p<0,001$) και το θετικό πρόσημο του συντελεστή

αναδεικνύει ότι οι γυναίκες έχουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο ΔΕΙ σε σχέση με τους άνδρες. Η ηλικία συνδέεται αρνητικά με τη ΔΕΙ (β=-0,05;τυποποιημένο β=-0,149, p<0,05). Όσο μεγαλύτερη η ηλικιακή κατηγορία τόσο χαμηλότερο το επίπεδο ΔΕΙ. Η ύπαρξη φίλων στο εξωτερικό συνδέεται με υψηλότερο επίπεδο ΔΕΙ (β=0,20;τυποποιημένο β=0,188, p<0,01). Οι εργαζόμενοι με πολλά ταξίδια στο εξωτερικό (11+) δηλώνουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο ΔΕΙ (β=0,15;τυποποιημένο β=0,125, p<0,01) σε σχέση με υπαλλήλους που έχουν επισκεφτεί μικρότερο αριθμό χωρών. Τέλος, όσο υψηλότερο το επίπεδο γνώσης χειρισμού Η/Υ τόσο υψηλότερο το επίπεδο ΔΕΙ (β=0,06;τυποποιημένο β=0,119, p<0,01) .

Αναφορικά με την ανάλυση της κλίμακας ΔΙ_21 η προσαρμογή του αρχικού υποδείγματος βρέθηκε στατιστικά σημαντική μετρίου επιπέδου (R2= 15,3%, F(8,238)=5,39, p<0,001), αλλά κατώτερη από την προσαρμογή της ΔΙ_12. Οι μεταβλητές που συνδέονται σημαντικά είναι το «φύλο», «φίλοι στο εξωτερικό», «χώρες επίσκεψης» και «ηλικία». Όλες συνδέονται με το ίδιο τρόπο που είδαμε στο υπόδειγμα της ΔΙ_21. Μετά την απομάκρυνση των μη σημαντικών μεταβλητών στο υπόδειγμα (πίνακας 9) μένουν οι ίδιες σημαντικές μεταβλητές που είδαμε στο τελικό υπόδειγμα της ΔΙ_12 έκτος του «επίπεδου γνώσης χειρισμού Η/Υ». Συγκριτικά θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ξανά ότι το υπόδειγμα της Δ_12 παρουσιάζει καλύτερη προσαρμογή συγκριτικά με εκείνο της ΔΙ_21.

Πίνακας 8

Συντελεστές πολλαπλής παλινδρόμησης των κλιμάκων ΔΙ_12 και ΔΙ_21 της ΔΕΙ πάνω σε δημογραφικά και ατομικά χαρακτηριστικά

	ΔΙ_12		**ΔΙ_21**	
	β(τ.σ)	**τυπ. β**	**β(τ.σ)**	**τυπ. β**
(Σταθερά)	3,17 (0,16)	**	3,19 (0,11)	**
Φύλο = **Θήλυ** (Άρρεν)	0,20 (0,06)	0,219***	0,15 (0,04)	0,245***
Φίλοι στο εξωτερικό = **ΝΑΙ** (ΟΧΙ)	0,20 (0,07)	0,191**	0,10 (0,05)	0,137*
Χώρες επίσκεψης=**4-10** (0-3)	-0,01 (0,06)	-0,013	-0,02 (0,04)	-0,033
Χώρες επίσκεψης=**11+** (0-3)	0,15 (0,08)	0,122!	0,12 (0,06)	0,138*

Ηλικία	-0,05 (0,02)	-0,147*	-0,04 (0,01)	-0,160**
Επίπεδο γνώσης χειρισμού Η/Υ	0,06 (0,03)	0,118!	0,03 (0,02)	0,078
Θέση Ευθύνης = **ΝΑΙ** (ΟΧΙ)	-0,04 (0,06)	-0,049	0,02 (0,04)	0,024
Χρήση media = **ΝΑΙ** (ΟΧΙ)	-0,01 (0,09)	-0,005	0,00 (0,06)	0,002
συντελεστής προσδιορισμού R^2	17.4%		15,3%	

!p<0,1/ *p<0,05 **p<0,001 ***p<0,001

R^2<2% : πολύ αδύναμο, 0,2%<=R^2<13% : αδύναμο, 13%<=R^2<26% : μέτριο, 26%<=R^2: υψηλό

Πίνακας 9

Συντελεστές πολλαπλής παλινδρόμησης των κλιμάκων ΔΙ_12 και ΔΙ_21 της ΔΕΙ πάνω σε δημογραφικά και ατομικά χαρακτηριστικά (μετά την προς τα πίσω απομάκρυνση μη σημαντικών μεταβλητών)

	ΔΙ_12		**ΔΙ_21**	
	β(τ.σ)	**τυπ. β**	**β(τ.σ)**	**τυπ. β**
(Constant)	3,14 (0,15)	**	3,29 (0,07)	**
Φύλο = **Θήλυ** (Άρρεν)	0,21 (0,05)	0,232***	0,16 (0,04)	0,248***
Φίλοι στο εξωτερικό = **ΝΑΙ** (ΟΧΙ)	0,20 (0,06)	0,188**	0,11 (0,04)	0,155*
Χώρες επίσκεψης=**11+** (0-3)	0,15 (0,07)	0,125*	0,14 (0,05)	0,161**
Ηλικία	-0,05 (0,02)	-0,149*	-0,04 (0,01)	-0,170**
Επίπεδο γνώσης χειρισμού Η/Υ	0,06 (0,03)	0,119!		
συντελεστής προσδιορισμού R^2	*17,2%*		*14,7%*	

!p<0,1/ *p<0,05 **p<0,001 ***p<0,001/

R^2<2%: πολύ αδύναμο, 0,2<=R^2<13%: αδύναμο, 0,13<=R^2<26%: μέτριο, 0,26<=R^2: υψηλό

Coefficients[a]

Model: 4

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	3,140	,148		21,150	<,001
Φύλο = **Θήλυ** (Άρρεν)	,209	,054	,232	3,898	<,001
Φίλοι στο εξωτερικό = **ΝΑΙ** (ΟΧΙ)	,196	,064	,188	3,091	,002
Χώρες επίσκεψης=11+ (0-3)	,152	,072	,125	2,103	,037
Ηλικία	-,047	,019	-,149	-2,492	,013
Επίπεδο γνώσης χειρισμού Η/Υ	,059	,030	,119	1,942	,053

a. Dependent Variable: intercult_av_12

4.3 Ποιοτική ανάλυση: Ημιδομημένες συνεντεύξεις και Ομάδα Εστίασης

4.3.1 Ποιοτική ανάλυση δεδομένων: ημιδομημένες συνεντεύξεις και ομάδα εστίασης

Η ανάλυση ποιοτικών δεδομένων βασίζεται είτε στην παραγωγική μέθοδο (deductive method) είτε στην επαγωγική μέθοδο (inductive method) (Ritchie & Lewis, 2004; Gerrishk & Lacey, 2006). Στην παρούσα έρευνα αν και χρησιμοποιήθηκε κατά κύριο λόγο η παραγωγική διαδικασία, επιλέχθηκε ουσιαστικά ένα διαλεκτικό σχήμα αυτού που ήδη είναι γνωστό από την θεωρία και αυτού που προκύπτει από τα δεδομένα, και της σχέσης αυτών των δύο, όπου το ένα έρχεται να τροφοδοτήσει το άλλο. Ωστόσο, η διαδικασία της ανάλυσης προϋποθέτει τον ενεργητικό και δημιουργικό ρόλο του ερευνητή (Τσιώλης 2014). Επομένως, οι βασικές διαφορές της παρούσας ανάλυσης από το βασικό μοντέλο των Braun και Clarke (2006, 2012) αφορά στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν κατευθυντήριο ρόλο κατά την διαδικασία αναζήτησης των αποσπασμάτων που θα επιλέξει να επεξεργαστεί ο ερευνητής και άρα αποτελούν κατά κάποιο τρόπο έναν τρόπο για να φιλτράρει την πληθώρα των δεδομένων.

Η θεματική ανάλυση χρησιμοποιείται ώστε να αναλυθούν τα δεδομένα που καταχωρούνται με τη μορφή γραπτού κειμένου από την ερευνήτρια και, ειδικότερα, προκειμένου να αναλυθούν δεδομένα που προέκυψαν από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις αλλά και την ομάδα εστίασης. Πραγματοποιείται συστηματική αναγνώριση, οργάνωση και κατανόηση επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος εντός ενός συνόλου δεδομένων (Braun & Clarke, 2012).

Το πρώτο βήμα της ανάλυσης ήταν η διαδικασία της μετεγγραφής, καθώς σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές της ποιοτικής έρευνας (Fairclough, 1992; Willig, 2015) ο τρόπος που αποδίδεται η ηχογραφημένη (ή βιντεοσκοπημένη) διαδικασία της συνέντευξης σε γραπτό κείμενο αποτελεί εξαρχής μια ερμηνεία του προφορικού λόγου (Γαλάνης, 2018). Οι ηχογραφημένες συνεντεύξεις και η βιντεοσκοπημένη ομάδα εστίασης μετατράπηκαν σε γραπτό λόγο. Αποτυπώθηκε ο προφορικός λόγος των συμμετεχόντων και της ερευνήτριας,

δίχως διορθώσεις και εντοπίστηκαν μόνο κάποιες πολύ χαρακτηριστικές παραγλωσσικές εκδηλώσεις. Στη συνέχεια, κατόπιν εις βάθους ανάλυσης των δεδομένων, εντοπίστηκαν και συγκεντρώθηκαν τα αποσπάσματα που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα και ακολούθησε η σχετική κωδικοποίηση προκειμένου να ερμηνευθούν τα δεδομένα.

Οι αρχικές κωδικοποιήσεις με παρόμοιο περιεχόμενο ομαδοποιήθηκαν σε ευρύτερες κατηγορίες που αποτελούν τις θεματικές ενότητες. Προκειμένου οι ερευνητές να δημιουργήσουν κωδικούς και θέματα, βασίζονται αφ' ενός στο αντίστοιχο θεωρητικό πλαίσιο που έχουν στηριχθεί και αφ' ετέρου στην προσωπική τους κρίση και εμπειρία. Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε για την ανάλυση το συχνά χρησιμοποιούμενο λογισμικό NVivo (Τσιώλης, 2014). Αξίζει να σημειωθεί ότι στη φάση της επεξεργασίας, ομαδοποίησης και ανάλυσης δεδομένων αξιοποιήθηκαν μια σειρά από ψηφιακά ερευνητικά εργαλεία για την ταχεία και αξιόπιστη επεξεργασία των δεδομένων και συγκεκριμένα:

- Απομαγνητοφώνηση συνεντεύξεων και ομάδας εστίασης με τη χρήση προγράμματος επεξεργασίας κειμένου Word του Ms Office 365 και ομαδοποίησης αυτών σε υπολογιστικά φύλλα Excel του MS Office 365.
- Μαγνητοσκόπηση συνάντησης μέσω πλατφόρμας Zoom.
- Λογισμικό ποιοτικής ανάλυσης QSR Nvivo v. 12.2.

Σύμφωνα με τις πρόσφατες εξελίξεις στην ποιοτική και ποσοτική έρευνα τα συγκεκριμένα εργαλεία είναι δόκιμα για τη συστηματοποίηση της ερευνητικής εργασίας, για την οργάνωση του υλικού και για την αξιόπιστη επεξεργασία των αποτελεσμάτων της μελέτης, χωρίς την εμπλοκή τρίτων προσώπων.

4.3.2 Περιγραφική στατιστική ημιδομημένων συνεντεύξεων και ομάδας εστίασης

Αναφορικά με την πρωτογενή ποιοτική έρευνα που αφορά στις ημιδομημένες συνεντεύξεις, το πλήθος του ερευνητικού της δείγματος είναι 13 άτομα. Από τα συνολικά 13

άτομα, που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις, τα επτά εργάζονται στο διοικητικό τμήμα δημόσιας υπηρεσίας. Ένα άτομο εργάζεται σε σώμα ασφαλείας, ενώ ένα άλλο άτομο εργάζεται ως εκπαιδευτικός. Δύο άτομα εργάζονται στον τομέα των διοικητικών-οικονομικών, ενώ τα υπόλοιπα δύο άτομα εργάζονται στον τομέα της πληροφορικής. Διευκρινίζεται ότι πραγματοποιήθηκε επιλογή υπαλλήλων τόσο από την ηπειρωτική, όσο και από την νησιωτική Ελλάδα, καθώς επίσης και ατόμων που έχουν θέση ευθύνης, αλλά και που προέρχονται από κεντρικές υπηρεσίες υπουργείων, καθώς επίσης και από περιφερειακές υπηρεσίες υπουργείων και λοιπών φορέων του Δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Σκοπός ήταν η ποικιλομορφία του ερευνητικού δείγματος που συμμετείχε στην ποιοτική έρευνα.

Τέλος, αναφορικά με την ομάδα εστίασης, τα άτομα που συμμετείχαν στο ερευνητικό δείγμα είναι τα εξής:

Μ1: ετών 45, στρατιωτική υπάλληλος

Μ2: ετών 48, υποδιευθυντής οικονομικής υπηρεσίας ΝΠΔΔ

Μ3: ετών 46, υπάλληλος μισθοδοσίας ΝΠΔΔ

Μ4: ετών 47, προϊσταμένη οικονομικού τμήματος ΝΠΔΔ

Μ5:ετών 54, υπάλληλος στο τμήμα προμηθειών ΝΠΔΔ

Μ6:ετών 44, προϊσταμένη τμήματος πληροφορικής ΝΠΔΔ

Μ7:ετών 62, διευθυντής υπηρεσίας Ανεξάρτητης Αρχής

Μ8: ετών 58, διοικητικός υπάλληλος υπηρεσίας Περιφερειακής υπηρεσίας Υπουργείου

Πιο αναλυτικά, το ηλικιακό εύρος των συμμετεχόντων στην ομάδα εστίασης κυμαίνεται από 44 – 62 ετών. Από τους συνολικά οκτώ συμμετέχοντες οι πέντε έχουν θέση ευθύνης, όπως είναι επί παραδείγματι θέση προϊσταμένου, υποδιευθυντή, διευθυντή ή/και διοικητικού στελέχους. Οι υπόλοιποι τρεις συμμετέχοντες έχουν θέση εργασίας υπαλλήλου. Τέλος, μη λαμβάνοντας υπόψη το δικαίωμα του αυτοπροσδιορισμού, θα μπορούσε ξεκάθαρα υπό βιολογική σκοπιά να θεωρηθεί ότι τα δύο φύλα εκπροσωπούνται σε ποσοστό 50%.

4.3.3 Ποιοτική ανάλυση ημιδομημένων συνεντεύξεων

Προκειμένου να αναλυθούν τα δεδομένα (π.χ. μετεγγραμμένων κειμένων συνέντευξης), που έχουν παραχθεί στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, επιχειρήθηκε ουσιαστικά να αποδοθεί νόημα στα δεδομένα αυτά ώστε να δοθεί απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα. Αν και υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις ποιοτικής έρευνας, οι περισσότερες ακολουθούν τις αρχές της μεθόδου της θεματικής ανάλυσης (Τσιώλης, 2014). Στην παρούσα έρευνα η παρουσίαση των ερευνητικών αποτελεσμάτων γίνεται μέσω της θεματικής ανάλυσης, ενώ στο πλαίσιο αυτής σε όσες περιπτώσεις κρίνεται σημαντικό με έντονα γράμματα σημειώνονται συγκεκριμένες λέξεις – κλειδιά που επιβεβαιώνουν τα συμπεράσματα που εξάγονται.

1ο Βήμα

Μετεγγραφή («απομαγνητοφώνηση»)

Κατόπιν της διαδικασίας κάθε μιας εκ των 13 συνεντεύξεων, οι οποίες όπως έχει ήδη αναφερθεί έλαβαν χώρα μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, μετατράπηκαν από καταγεγραμμένες συνομιλίες σε κείμενο. Η διαδικασία αυτή που ονομάζεται «μετεγγραφή» (transcription), έγινε απευθείας από την ερευνήτρια, χωρίς τη χρήση κάποιου εξειδικευμένου λογισμικού, αλλά μόνο με τη χρήση επεξεργασίας κειμένου Word του MS Office 365.

Δεδομένου ότι στη θεματική ανάλυση δίνεται μεγαλύτερη σημασία στα λεγόμενα, αναφορικά με τις παραγλωσσικές εκδηλώσεις ακολουθήθηκε απλή σημειογραφία, χωρίς ιδιαίτερη λεπτομέρεια, αλλά δίνοντας έμφαση σε ό,τι έκρινε η ερευνήτρια ότι πιθανόν λειτουργεί ενισχυτικά ως προς την ανάλυση των δεδομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο στάδιο αυτό αποδόθηκαν επακριβώς τα λόγια των συνεντευξιαζόμενων και της ερευνήτριας χωρίς να γίνονται διορθώσεις λαθών, επαναλήψεων κλπ.

2ο Βήμα

Προσεκτική ανάγνωση – επιλογή & συγκέντρωση των αποσπασμάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερώτημα.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε μια ημιδομημένη συνέντευξη τα αποσπάσματα που σχετίζονται με κάποιο ερευνητικό ερώτημα αν και βρίσκονται κατά κύριο λόγο στα σημεία όπου η ερευνήτρια έχει θέσει τα ερωτήματα, ωστόσο, δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο να εντοπιστούν σχετικά αποσπάσματα και σε άλλα σημεία των συνεντεύξεων. Γενικότερα, είναι μια διαδικασία η οποία βοήθησε στην απομείωση του πολύπλοκου υλικού, το οποίο ανερχόταν σε 67 σελίδες απομαγνητοφωνημένου κειμένου. Με αυτόν τον τρόπο ήταν εφικτό να γίνει εστίαση σε επιλεγμένα αποσπάσματα. Συνεπώς, ακολούθησε προσεκτική ανάλυση των απομαγνητοφωνημένων κειμένων και εντοπίστηκαν τα αποσπάσματα που παρείχαν πληροφορίες για κάθε ερώτημα βάσει του θεματικού οδηγού των συζητήσεων. Με τη διαδικασία την αντιγραφής-επικόλλησης συγκεντρώθηκαν σε ξεχωριστό αρχείο υπολογιστικών φύλλων excel όλα τα αποσπάσματα που επιλέχθηκαν.

3ο Βήμα

Κωδικοποίηση

Στο στάδιο αυτό, προκειμένου να ερμηνευτούν τα δεδομένα, χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό ποιοτικής ανάλυσης QSR NVivo v. 12.2, προκειμένου να οργανωθούν τα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρήθηκε να προσδιοριστούν εννοιολογικά μέσω της διαδικασίας της ανοιχτής «κωδικοποίησης». Η προσέγγιση ήταν παραγωγική βασιζόμενη στις ερευνητικές ερωτήσεις του θεματικού οδηγού που είχαν ήδη διαμορφωθεί προκειμένου να εξεταστούν. Ο κάθε εννοιολογικός προσδιορισμός, αντιστοιχισμένος με μία ερευνητική ερώτηση αποτέλεσε και τους διαμορφωμένους κωδικούς (Ίσαρη & Πουρκός, 2015; Willig, 2015; Τσιώλης, 2014).

4ο Βήμα

Δημιουργία θεματικών ενοτήτων

Στη συνέχεια, κατόπιν σύγκρισης των κωδικών και προσεχτικής τους ανάγνωσης και αντιπαραβολής τους με τα ερευνητικά ερωτήματα, διαπιστώθηκε ότι κάποιοι ταυτίζονται ουσιαστικά με τις κατηγορίες που έχουν αντληθεί από τη βιβλιογραφία, αλλά υπάρχουν και άλλοι που σχετίζονται με διάφορες πτυχές του υπό μελέτη φαινομένου.

Συνεπώς, οι κωδικοί που δημιουργήθηκαν, εφόσον διαπιστώθηκε ότι είχαν νοηματικές συγγένειες, ήταν εφικτό να ενταχθούν στις συνιστώσες της ΔΙ ή ΔΕΙ που μελετώνται στην παρούσα έρευνα και σε αυτές να συμπεριληφθούν τα επιλεγμένα αποσπάσματα, ώστε στην συνέχεια να συσχετιστούν και να ερμηνευτούν. Επίσης, αντλήθηκαν βάσει της επαγωγικής μεθόδου και αποσπάσματα στα οποία αποδόθηκαν εννοιολογικοί προσδιορισμοί που σχετίζονται με πτυχές του ερευνώμενου πεδίου, τα οποία κωδικοποιήθηκαν ή και αποτέλεσαν ξεχωριστή θεματική ενότητα. Δηλαδή δημιουργήθηκαν οι ακόλουθες πέντε θεματικές ενότητες:

- Γνωστικές ικανότητες
- Συναισθηματικές ικανότητες
- Κοινωνικές ικανότητες ή δεξιότητες συμπεριφοράς
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση
- ΕΔΔ και επικοινωνία

5ο Βήμα

Έκθεση ευρημάτων

Σε αυτό το σημείο, προκειμένου να εκτεθούν τα ευρήματα στα οποία καταλήξαμε βάσει της ταξινόμησης και κωδικοποίησης των δεδομένων, ακολουθείται αντίστροφη πορεία. Δηλαδή, ουσιαστικά εκθέτονται οι κατηγορίες που αναδείχθηκαν, με αντίστοιχη παράθεση των σχετικών αποσπασμάτων των συνεντεύξεων, προκειμένου να τεκμηριωθούν τα ευρήματα.

Ακολουθεί ο πίνακας κωδικοποίησης, στον οποίο φαίνεται και η τελική κατηγοριοποίηση των κωδικών ανά θεματική ενότητα (Πίνακας 10):

Πίνακας 10

Κωδικοί ανά θεματική ενότητα (ημιδομημένες συνεντεύξεις)

Κωδικοί ανά Θεματική Ενότητα	
1η Θεματική ενότητα: Γνωστικές Ικανότητες	
Κ1	Διαπολιτισμική ευαισθησία
Κ2	Αποδοχή διαφορετικότητας
Κ3	Υποκουλτούρα ο δημόσιος υπάλληλος
Κ4	Εργασία σε άλλη χώρα
Κ5	Συναδελφικότητα
Κ6	Σεβασμός διαφορετικότητας
Κ7	Σημαντικότητα διαπολιτισμικής ευαισθησίας
Κ8	Τρόποι βελτίωσης διαπολιτισμικής ευαισθησίας
Κ9	Χαρακτηριστικά διαπολιτισμικά ικανού ανθρώπου
2η Θεματική ενότητα: Συναισθηματικές ικανότητες	
Κ10	Προκατάληψη κατά την συναναστροφή με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους
Κ11	Γνώμη για συναναστροφή με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους
Κ12	Διαφορετική συμπεριφορά στην εργασία
Κ13	Πειθαρχική διαδικασία λόγω συμπεριφοράς
Κ14	Άγχος διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης
Κ15	Ιεράρχηση αξιών
Κ16	Συσχέτιση παραβατικής συμπεριφοράς με αλλοδαπούς

Κωδικοί ανά Θεματική Ενότητα	
Κ17	Ύπαρξη στερεοτύπων και προκαταλήψεων για διαφορετικές κουλτούρες
3η Θεματική ενότητα: Κοινωνικές ικανότητες	
Κ18	Απαραίτητες επικοινωνιακές ικανότητες στον εργασιακό χώρο
Κ19	Απαραίτητα χαρακτηριστικά κατά την αλληλεπίδραση
Κ20	Χαρακτηρισμός ΕΔΔ
Κ21	Διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού εργασιακού τομέα
Κ22	Ιεράρχηση γνωρισμάτων καλής επικοινωνίας
Κ23	Λόγοι εγκατάστασης σε διαφορετική πόλη ή χώρα από τη γενέτειρα
Κ24	Δυσκολία επικοινωνίας με συναλασσόμενο κοινό
Κ25	Δυσκολία επικοινωνίας με συναδέλφους
Κ26	Σχέση αμοιβής και τρόπου επικοινωνίας
Κ27	Ρόλος διαπροσωπικών σχέσεων στην συναλλαγή με το κοινό
Κ28	Ρόλος επικοινωνίας στις δημόσιες υπηρεσίες
Κ29	Σύγκριση ΕΔΔ με αυτή άλλων χωρών
Κ30	Συναίσθημα όταν σε αποκαλούν δημόσιο υπάλληλο
Κ31	Συναισθήματα από διαπολιτισμική εμπειρία
Κ32	Συναλλαγή με κοινό
Κ33	Σχέση με ανωτέρους
Κ34	Σχέση με συναδέλφους
Κ35	Σχέση με υφισταμένους

Κωδικοί ανά Θεματική Ενότητα	
Κ36	Χαρακτηρισμός ατομικής συμπεριφοράς στην εργασία
Κ37	Χαρακτηριστικά κακής επικοινωνίας
Κ38	Χαρακτηριστικά καλής επικοινωνίας
4η Θεματική ενότητα: Εκπαίδευση και επιμόρφωση	
Κ39	Χρησιμότητα ξένων γλωσσών
Κ40	Χρησιμότητα ξέων γλωσσών σε εργασία ή ιδιωτική ζωή
Κ41	Εκπαίδευση αναφορικά με διαπολιτισμική ικανότητα
Κ42	Ρόλος εκπαίδευσης σε διαπολιτισμική ικανότητα
5η Θεματική ενότητα: ΕΔΔ και επικοινωνία	
Κ43	Εντυπώσεις σε Δημόσιο αναφορικά με επικοινωνία

Ακολουθεί η συσχέτιση των προαναφερόμενων κωδικών, όπως αντιστοιχήθηκαν με αποσπάσματα των συνεντεύξεων, καθώς και η συνολική κατηγοριοποίηση ανά θεματική ενότητα, στο σχετικό Παράρτημα (Παράρτημα Α).

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την επιλογή queries του προγράμματος NVivo, ακολουθεί σχετική οπτική απεικόνιση των συχνότερα εμφανιζόμενων λέξεων από τους συνεντευξιαζόμενους συνολικά, χωρίς να έχει επιλεγεί κάποια συγκεκριμένη λέξη για αναζήτηση (Εικόνα 1). Ουσιαστικά, οι πιο συχνά εμφανιζόμενες λέξεις έχουν και μεγαλύτερο μέγεθος.

Εικόνα 1

Query (Συνεντεύξεις)



Είναι εμφανές ότι οι έννοιες «συμπεριφορά», «σεβασμός», «ευγένεια» και «επικοινωνία» διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο κατά τη διάρκεια των συζητήσεων αναφορικά με τη ΔΙ/ΔΕΙ στην ΕΔΔ και την σχέση της με την ΕΕ. Αρκετά συχνά αναφέρονται η «συνεργασία», η «ενσυναίσθηση», η «υπομονή», η «διαφορετική συμπεριφορά», τα οποία αποτελούν χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη ΔΙ/ΔΕΙ και είναι απαραίτητα βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης για την καλλιέργειά της.

4.3.3.1 Επίπεδο διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας δημοσίων υπαλλήλων

Γενικότερα, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις αποδεικνύουν γενικά μέτριο επίπεδο διαπολιτισμικής επάρκειας και επικοινωνίας των δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν. Το συμπέρασμα αυτό εξάγεται λαμβάνοντας συγκεντρωτικά, συγκριτικά αλλά και κατόπιν αντιπαραβολής συγκρουόμενων απαντήσεων και τοποθετήσεων των συμμετεχόντων. Δηλαδή, αν και διαπιστώθηκε από κάποια ερωτήματα ότι υπάρχει διαπολιτισμική νοοτροπία, ωστόσο μέσα από κάποιες άλλες τοποθετήσεις ουσιαστικά και υπό

αισιόδοξη σκοπιά διαπιστώθηκε χαμηλό επίπεδο ΔΕΙ και ΕΕ, αλλά θέληση και βούληση για βελτίωση της παρούσας προβληματικής κατάστασης. Συγκεκριμένα:

Μόνο δύο από τους 13 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν αρκετά υψηλά επίπεδα άγχους όταν καλούνται να συναναστραφούν με αλλοδαπούς στο πλαίσιο της άσκησης των επαγγελματικών τους καθηκόντων, ενώ οι υπόλοιποι 11 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν από ελάχιστα έως καθόλου άγχος. Επτά στους 13 συμμετέχοντες θα ήθελαν να εργαστούν στο εξωτερικό, ενώ οι υπόλοιποι όχι. Δύο στους 13 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι συνδέουν απόλυτα την παραβατική συμπεριφορά με την ύπαρξη των μεταναστών, ενώ οκτώ στους 13 συμμετέχοντες δήλωσαν κατηγορηματικά ότι δεν την συνδέουν. Οι υπόλοιποι τρεις εξέφρασαν αμφιβολία, δίνοντας απαντήσεις όπως «*ορισμένες φορές*» (Σ3), «*κατά περίπτωση*» (Σ4) και «*λίγο*» (Σ12). Τέσσερις στους 13 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν στερεότυπα και προκαταλήψεις αναφορικά με άτομα που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα απαντήσεων είναι: «*ναι, με την συμπεριφορά, με έθιμα*» (Σ1). Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν έχουν προκαταλήψεις και στερεότυπα. Όταν οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν να διατυπώσουν την δική τους άποψη για τις συναναστροφές και κοινωνικές σχέσεις με άτομα διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων, οι 11 από τους συνολικά 13 διατύπωσαν μία γενικότερα θετική άποψη, λαμβάνοντας ενδεικτικά υπόψιν τις εξής απαντήσεις τους:

Σ4: ***Καλό είναι να υπάρχουν***.

Σ12: ***Θα μου άρεσε***. *Δεν έχω παρέες από άλλες κουλτούρες. Σε παρέες θα ήθελα να γνωρίσω άλλες κουλτούρες και πολιτισμούς*.

Σ13: ***Θετική***. *Έχω να πάρω πράγματα. Μου αρέσει γιατί πάντα κάτι μαθαίνω*.

Ωστόσο, το σύνολο των συμμετεχόντων θεωρεί ότι υπάρχει προκατάληψη κατά την συναναστροφή με άτομα διαφορετικού πολιτιστικού υποβάθρου.

Έντεκα στους 13 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αποδέχονται την διαφορετικότητα των άλλων. Ένας συμμετέχων (Σ2) δήλωσε ότι δεν την αποδέχεται, ενώ ένας ακόμα συμμετέχων (Σ3) δήλωσε ότι βρίσκεται στην διαδικασία προσπάθειας αποδοχής της διαφορετικότητας των άλλων.

Όταν οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να περιγράψουν τα συναισθήματά τους από μία διαπολιτισμική εμπειρία στον χώρο της εργασίας τους, απαντήσεις που αποδεικνύουν διαπολιτισμική ευαισθησία, λήφθηκαν από οκτώ συμμετέχοντες, των οποίων οι χαρακτηριστικές απαντήσεις ήταν οι εξής:

Σ4: ***Ικανοποίηση*** *ότι βοήθησα,* ***θλίψη*** *για τους λόγους που βρίσκονται εδώ και απογοήτευση από την παγκοσμιοποίηση*.

Σ5: ***Πρόκληση, συνεργασία, επιτυχία***.

Σ6: ***Επικοινωνία, διαφορετικότητα, βελτίωση συμπεριφοράς***.

Σ7: ***Ευχαρίστηση, ικανοποίηση, επιθυμία επανάληψης***.

Σ9: ***Σεβασμός στην διαφορετικότητα, ενσυναίσθηση***.

Σ11: ***Φυσιολογικά***. ***Υπερπροστατευτικός***. ***Θες να βοηθήσεις***. *Νιώθεις ότι έχεις μεγαλύτερη* ***ευθύνη***.

Σ12: ***Ικανοποίηση*** *και* ***ευχαρίστηση*** *όταν βοηθάς*.

Σ13: ***Ηθική ικανοποίηση, θετική διάθεση, καλή επικοινωνία*** *και* ***ευχαρίστηση***.

Αρνητικές απαντήσεις λήφθηκαν από πέντε συμμετέχοντες με χαρακτηριστικές απάντηση στις κάτωθι:

Σ1: ***Δεν ξέρω*** τι να απαντήσω.

Σ2: *Με θεωρούν* ***ηλίθια***.

Σ3: ***Δεν*** *έχω*.

Σ8: ***Απαράδεκτη, ασυνεννοησία, έλλειψη επικοινωνίας***.

Σ9: ***Δεν μου άρεσε***. *Ανεπιθύμητη. Δυσαρέσκεια*.

Αν και από τις προηγούμενες απαντήσεις των συμμετεχόντων στις παραπάνω ερωτήσεις φαινομενικά διαμορφώνεται μία θετική διαπολιτισμική προσέγγιση από την πλευρά τους, στην συγκεκριμένη ερώτηση φαίνεται ότι ακόμα και οι δημόσιοι υπάλληλοι που ίσως είναι διαπολιτισμικά ευαισθητοποιημένοι, δεν εμφανίζουν εξοικείωση με την επικοινωνία τους με πολιτισμικά διαφοροποιημένους ανθρώπους.

Επιπροσθέτως, υποψίες για χαμηλά επίπεδα διαπολιτισμικής επικοινωνιακής ικανότητας των δημοσίων υπαλλήλων προκύπτουν λαμβάνοντας υπόψιν τις εξής τοποθετήσεις τους:

Σ1: ***Είμαι ρατσίστρια.***

Σ2: *Με θεωρούν* ***ηλίθια.***

Σ8: ***Απαράδεκτη, ασυνεννοησία, έλλειψη επικοινωνίας.***

Σ9: ***Δεν μου άρεσε****. Ανεπιθύμητη. Δυσαρέσκεια.*

Συνεπώς, αν και σε γενικές γραμμές υπάρχει προθυμία που μπορεί να προϊδεάσει προς ένα υψηλότερο επίπεδο ΔΕΙ/ΔΙ, ωστόσο αυτή η θετική στάση έρχεται σε αντίθεση με την αναγνώριση συμπεριφορών και την ανάδειξη χαρακτηριστικών που χαρακτηρίζουν ένα μη διαπολιτισμικά ικανό άτομο.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με την κωδικοποίηση και την ομαδοποίηση στις θεματικές ενότητες, διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

4.3.3.2 Γνωστικές ικανότητες

Στην θεματική ενότητα αυτή εντάχθηκαν οι κωδικοί Κ1 έως και Κ9, όπως φαίνονται στο σχετικό παράρτημα (Παράρτημα Α) και σχετίζονται κυρίως με τον σεβασμό και την αποδοχή της διαφορετικότητας και την κατανόηση και δυνατότητα βελτίωσης της διαπολιτισμικής ευαισθησίας, αλλά και τη συναδελφικότητα και την υποκουλτούρα του δημοσίου υπαλλήλου. Από όλες τις συνεντεύξεις διαπιστώνεται μία μερική κατανόηση της έννοιας της διαπολιτισμικής ευαισθησίας, ενώ όλοι αναγνωρίζουν τη σημασία αυτής αλλά και

της εκπαίδευσης ως σημαντικού προσδιοριστικού παράγοντα για τη βελτίωσή της. Η διαφορετικότητα θεωρείται ότι είναι αποδεκτή από 11 συνεντευξιαζόμενους, ενώ όλοι -ακόμα και αυτοί που δεν την αποδέχονται- μπορούν να κατανοήσουν τη σημασία της σφαιρικά.

Σ1: «Το να εκφράζω την άποψή μου μέχρι το σημείο που δεν προσβάλλω την ύπαρξη του ατόμου που έχω μπροστά μου»

Σ2: «Κατανόηση»

Σ3: «Αλληλοκατανόηση»

Σ4: «Δρώντας με κοινά μέτρα και σταθμά, αντίστοιχα αμφίπλευρα, με σκοπό να ερμηνεύσω την συμπεριφορά του άλλου»

Σ5: «Να αποδέχεται ότι υπάρχει και κάτι διαφορετικό από αυτό που πιστεύεις ή έχεις μάθει σύμφωνα με την ανατροφή αλλά με μέτρο»

Σ6: «Είναι να είναι ανοιχτός να ακούσει τη γνώμη, την άποψη του άλλου και να δεχτεί ακόμα και την συμπεριφορά του»

Σ7: «Αποφυγή ρατσιστικών τάσεων…Μη ταύτιση με προκαταλήψεις»

Σ8: «Σεβασμός των μειονεκτημάτων και ελαττωμάτων των άλλων»

Σ9: «Ότι πρέπει να υπάρχει σεβασμός γιατί ο απέναντι μου είναι διαφορετικός, όπως είμαι κι εγώ διαφορετικός για αυτόν»

Σ10: «Κατανόηση»

Σ11: «Σεβασμός στη μοναδικότητα και την ισότητα»

Σ12: «Θεωρώ το να είναι ανοιχτός στο να ακούει τις αντιλήψεις του άλλου»

Σ13: «Συναναστροφή διαφορετικών ατόμων που όλοι έχουν ελαττώματα»

Αξίζει να σημειωθεί ότι ορίζοντας την συναδελφικότητα, τη συνδέουν με χαρακτηριστικά που είναι και χαρακτηριστικά ενός διαπολιτισμικά ικανού ατόμου, όπως η ενσυναίσθηση, η κατανόηση, ο σεβασμός, η ευγένεια, η επικοινωνία. Αντίστοιχα, ως

χαρακτηριστικά που μπορεί να αποκτήσει το άτομο μέσω της γνώσης ώστε να καταστεί διαπολιτισμικά ικανό αναφέρονται μεταξύ άλλων:

Σ4: «Προσαρμοστικότητα, δημοκρατικότητα, ανοιχτοί ορίζοντες, όχι στενόμυαλος»

Σ5: «Υπομονή, επιμονή, σεβασμός, ακρόαση, σεβασμός διαφορετικότητας»

Σ6: «Προσαρμοστικότητα, ευγένεια, σεβασμός διαφορετικότητας»

Σ7: «Μορφωμένος, ανοιχτόμυαλος, πολυταξιδεμένος»

Σ8: «Πολλές γλώσσες, ανοιχτό μυαλό»

Σ10: «Εμπειρία»

Σ11: «Ευκολία στην επικοινωνία, καλή διάθεση»

Σ12: «Να έχει ενσυναίσθηση»

Σ13: «Καλύτερος χειρισμός επικοινωνίας με άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου»

4.3.3.3 Συναισθηματικές ικανότητες

Στην δεύτερη θεματική ενότητα συμπεριλαμβάνονται οι κωδικοί Κ10 έως και Κ17 και σχετίζονται με τα συναισθήματα από συναναστροφή με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους, την ιεράρχηση αξιών, την συμπεριφορά και το άγχος κατά την αλληλεπίδραση, αλλά και την ύπαρξη στερεοτύπων και προκαταλήψεων. Αν και οχτώ από τους συμμετέχοντες θεωρούν ότι δεν υπάρχουν στερεότυπα και προκαταλήψεις για διαφορετικές κουλτούρες, ωστόσο, σχεδόν πέντε άτομα συσχετίζουν την παραβατική συμπεριφορά με αλλοδαπούς, ενώ όλοι οι συμμετέχοντες παραδέχονται ότι υπάρχει προκατάληψη κατά την συναναστροφή με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους. Συνεπώς, είναι εμφανές ότι αν και υπάρχει θέληση για ανοχή της ασάφειας και σεβασμού του διαφορετικού, ωστόσο, η παρούσα κατάσταση είναι πολύ μακριά από συνύπαρξη, συνεργασία και αλληλεπίδραση υπό την ομπρέλα του πολυκεντρισμού.

4.3.3.4 Κοινωνικές ικανότητες

Η τρίτη θεματική ενότητα, εμπεριέχει τους κωδικούς Κ18 εώς Κ38, που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά της καλής ή κακής επικοινωνίας και με την συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Πράγματι, ως χαρακτηριστικά της καλής επικοινωνίας αναφέρονται τα κάτωθι:

Σ1: «Ευπρέπεια, σεβασμός, ευγένεια, εκτίμηση»

Σ2: «Ενεργητική ακρόαση»

Σ3: «Προσεχτική ακρόαση, ευγένεια, σεβασμός»

Σ4: «Να υπάρχει καλή επικοινωνία και κατανόηση χωρίς αγκυλώσεις, προκαταλήψεις και να υπάρχει καλή ψυχολογία»

Σ5: «Υπομονή, επιμονή, σεβασμός, ακρόαση, σεβασμός της διαφορετικότητας»

Σ6: «Να διαφωνείς αλλά να ακούς τη γνώμη του άλλου…Σύγκλιση στην επίλυση ενός προβλήματος»

Σ7: «Να ακούει ο ένας τον άλλον…Ευγένεια, ηρεμία, ενεργής ακρόαση….Να μη διακόπτεις τον άλλο»

Σ8: «Ενσυναίσθηση»

Σ9: «Να ακούς, να μη διακόπτεις…Θέληση να βοηθήσει για να πετυχαίνει στόχους επικοινωνίας»

Σ10: «Ο σεβασμός περισσότερο σε αυτό που ακούς για τη διαχείριση της επικοινωνίας»

Σ11: «Καλή επικοινωνία, σεβασμός κι από τις δύο πλευρές, καλή ροή»

Σ12: «Να ακούς τον συνομιλητή»

Σ13: «Καλός άνθρωπος, αλληλοκατανόηση, καλοί τρόποι, θετική διάθεση»

Αντίστοιχα, τα αντίθετα των ανωτέρω θεωρούνται ότι οδηγούν σε μη αποτελεσματική αλληλεπίδραση. Επίσης, αν και σε γενικότερο βαθμό διακρίνονται σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ότι υπάρχουν καλές σχέσεις και καλή συνεργασία σε κάθε ιεραρχικό

επίπεδο της διοίκησης, αλλά και με το κοινό, ωστόσο αναφορικά με τον ρόλο της επικοινωνίας στις δημόσιες υπηρεσίες αναφέρουν τα ακόλουθα:

Σ1: «Σημαντικό ρόλο…Σε γενικές γραμμές καλή»

Σ2: «Πρέπει να αναβαθμιστεί»

Σ3: «Αναγκαίος»

Σ4: «Πολύ σημαντικός ρόλος»

Σ5: «Πολύ σημαντική και απαραίτητο να υπάρχει γιατί ειδικά ανάμεσα σε συναδέλφους γίνεται αντιληπτή η καλή ατμόσφαιρα και στο κοινό»

Σ6: «Σημαντικός»

Σ7: «Θεμελιώδης»

Σ8: «Δεν είναι η καλύτερη»

Σ9: «Θεμελιώδης»

Σ10: «Δεν είναι και τόσο καλή»

Σ11: «Τεράστιος»

Σ12: «Θεωρώ ότι ο δημόσιος τομέας έχει προβλήματα ειδικά με το κοινό. Ίσως γιατί δεν υπάρχει ο φόβος απόλυσης…Εσωτερικά όσο λιγότερο ανοίγεσαι τόσο καλύτερα»

Σ13: «Αν δεν σου μιλάνε, αν είναι αγενείς…Θα πρέπει να χαμογελάει, να σέβεται, να υπάρχει μια ικανή αντιμετώπιση ως όπως τον συναλλασσόμενο»

Παρόμοια, ενώ θεωρούν ότι έχουν καλή επικοινωνία όπως προαναφέρθηκε, εντούτοις, η πραγματικότητα προφανώς είναι διαφορετική, καθώς ως λόγους δυσκολίας στην επικοινωνία με συναδέλφους αναφέρουν:

Σ1: «Συμπεριφορά, αγένεια, εκνευρισμός που μεταδίδουν, ασέβεια υποκρισία, ρουφιανιά»

Σ2: «Στερεότυπα»

Σ3: «Αντιλήψεις, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο»

Σ4: «Δημοσιοϋπαλληλική κουλτούρα, δικαιολογίες, απροθυμία για εργασία»

Σ5: «Οι προσωπικές φιλοδοξίες συναδέλφων»

Σ6: «Διαφορετική εργασιακή κουλτούρα»

Σ7: «Διαφορετική οπτική, αργοπορία, άγνοια αντικειμένου»

Σ8: «Ασυνεννοησία»

Σ9: «Η κακή συμπεριφορά»

Σ10: «Έλλειψη κατανόησης»

Σ11: «Δεν υπάρχει»

Σ12: «Αν ο άλλος ας πούμε δεν έχει ικανότητα αντίληψης με ζορίζει. Όπως και το να μην υπάρχει θέληση»

Σ13: «Κυρίως σε θέμα όταν ο άλλος κοιτάζει εγωιστικά τον εαυτό του…Η απροθυμία»

Τέλος, αξίζει να τεθεί σε αντιπαραβολή η άσχημη γνώμη για την ΕΔΔ όπως αντικατοπτρίζεται από τους πολύ δυσάρεστους χαρακτηρισμούς, με τη γνώμη των συμμετεχόντων για το ποιες είναι οι απαραίτητες επικοινωνιακές ικανότητες στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, ουσιαστικά μέσα από αυτές τις απαντήσεις σε αντιπαραβολή φαίνεται το πρόβλημα, αλλά και πού μπορεί να εντοπιστούν οι πιθανές λύσεις. Έτσι, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις, βασικά χαρακτηριστικά για μία αποτελεσματική επικοινωνιακή αλληλεπίδραση είναι τα κάτωθι:

Σ1: «Ευγένεια, σωστή έκφραση και διατύπωση, προθυμία, ευγενής άμιλλα»

Σ2: «Ενεργητική ακρόαση»

Σ3: «Αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, επικοινωνία, ευγένεια, αλληλοκατανόηση»

Σ4: «Ευελιξίας σκέψης, ευφράδεια λόγου, διπλωματικές ικανότητες»

Σ5: «Λεκτική, μη λεκτική, εμφάνιση, επικοινωνία, υπομονή, επιμονή, αποδοχή διαφορετικότητας»

Σ6: «Καλή χρήση ελληνικής γλώσσας, υπομονή, ευελιξία, συνεννόηση, καλή συμπεριφορά»

Σ7: «Λεκτικές, συμπεριφορικές»

Σ8: «Υπομονή, ευγένεια, συνεργασία»

Σ9: «Συνεργατικότητα, καλοί τρόποι, θετική διάθεση»

Σ10: «Εμπειρία»

Σ11: «Χιούμορ, σοβαρότητα, ευγένεια, υπομονή, καλή διάθεση.. ακριβής, επαρκής»

Σ12: «Καλοί τρόποι, καλές σχέσεις»

Σ13: «Υπομονή, ευγένεια, σεβασμός, αγάπη, ενσυναίσθηση, ενεργής ακρόαση»

4.3.3.5 Εκπαίδευση και επιμόρφωση

Στην θεματική ενότητα αυτή έχουν ενταχθεί οι κωδικοί Κ39 έως και Κ42. Εδώ έχουν συμπεριληφθεί και ομαδοποιηθεί τα αποσπάσματα, τα οποία σχετίζονται με τον ρόλο της εκπαίδευσης, της διαπολιτισμικής κατάρτισης και της γνώσης των ξένων γλωσσών ως προσδιοριστικών παραγόντων της ΔΙ και κατ' επέκταση της ΕΕ. Πιο συγκεκριμένα, 12 στους 13 συμμετέχοντες θεωρούν σημαντικό τον ρόλο της εκπαίδευσης αναφορικά με την κατάκτηση της ΔΙ.

4.3.3.6 ΕΔΔ και επικοινωνία

Στην τελευταία αυτή θεματική ενότητα μπορούν να συναχθούν σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με την παρούσα προβληματική κατάσταση και εικόνα της ΕΔΔ σχετικά με την ΕΕ. Ειδικότερα, μεταξύ άλλων αναφέρονται:

Σ1: «Δεν υπάρχει καλή συμπεριφορά σε γενικές γραμμές μεταξύ των συναδέλφων. Υπάρχει και αγένεια και σεβασμός. Υπάρχουν και τα δυο…»

Σ2: «Αυτό που μου έχει κάνει εντύπωση κατά την επαφή μου με τις δημόσιες υπηρεσίες είναι ότι πολλές φορές συμπεριφέρονται ανάλογα με το πώς τους φαίνεται αυτός που έχουν απέναντί τους. Δεν έχουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αν τους εμπνέει. Αν εκπέμπει θετική

αύρα ο απέναντί τους είναι εξυπηρετικοί. Αν δεν είναι του δημιουργούν ένα σωρό προβλήματα και κωλύματα.»

Σ4: Αυτό που μου έχει κάνει εντύπωση είναι ότι υπάρχει δυσκολίας αποδοχής των νέων συναδέλφων. Αρκετές φορές έχω αντιμετωπίσει στα 20 χρόνια ειρωνική αλλά και υποχθόνια συμπεριφορά, καθώς το λεγόμενο κουτσομπολιό είναι γενικότερο χαρακτηριστικό. Γενικότερα, δεν υπάρχει σεβασμός και ενσυναίσθηση και μπλέκεται η ιδιωτική ζωή, τα κόμπλεξ και τα στερεότυπα του καθενός με την επαγγελματική ζωή.

Σ6: «Μου έχει κάνει εντύπωση ότι για την ικανοποίηση των συμφερόντων, κάποιος καταλύει ακόμα και τους προσωπικούς φραγμούς, ηθικούς και λέει ψέματα»

Σ7: «Το επίπεδο των υπαλλήλων είναι χαμηλό αναφορικά με την επικοινωνία και την συμπεριφορά. Δεν εδραιώνεται εύκολα στοιχειώδης επικοινωνία…»

Σ8: «Ότι πρόκειται για μία μικρή κοινωνία όπου συνυπάρχουν πολλοί διαφορετικοί χαρακτήρες που προσπαθούν να συμβιώσουν μεταξύ τους με αρνητικό αποτύπωμα»

Σ10: «Θεωρώ ότι έχουμε μπλέξει με το θέατρο του παραλόγου. Υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας και σεβασμού και έλλειψη ισορροπίας μεταξύ των υπαλλήλων.»

Σ11: «Με συναδέλφους, αν και υπάρχουν όλες οι πτυχές χαρακτήρων, γενικότερα δεν υπάρχει η καλύτερη επικοινωνία. Με το κοινό δεν υπάρχει κανένα παράπονο καθώς προσαρμόζομαι αναλόγως. Εξάλλου μόνο με τους συναδέλφους έχεις καθημερινή συναναστροφή. Γενικότερα υπάρχει δυσλειτουργικότητα, μη γνώση του αντικειμένου και κατάχρηση εξουσίας, αγένεια και δυστροπία.»

Σ12: «Παίζει σημαντικό ρόλο η υπηρεσία. Κάθε υπηρεσία είναι διαφορετική και είναι μικρογραφία της κοινωνίας. Παλιότερα θεωρούσα πως ό,τι άκουγα για το Δημόσιο ήταν συκοφαντίες. Αργότερα θεώρησα ότι η Ουγκάντα είναι καλύτερη αναφορικά με την επικοινωνία και την συμπεριφορά»

4.3.3.7 Προσδιοριστικοί παράγοντες ΔΙ δημοσίων υπαλλήλων

Λαμβάνοντας υπόψιν συγκεντρωτικά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις, προέκυψαν ορισμένοι προσδιοριστικοί παράγοντες που κρίνονται υπεύθυνοι για τα επίπεδα της ΔΕ των δημοσίων υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για την συμπεριφορά και στάση των άλλων ανθρώπων απέναντι τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα απαντήσεων που επιβεβαιώνουν την διαμόρφωση των ανωτέρω αναφερόμενων προσδιοριστικών παραγόντων είναι τα εξής:

Σ1: *Είμαι ρατσίστρια αλλά* ***αν δε με πειράξουν*** *δεν έχω πρόβλημα με κανέναν*.

Σ2: *Με θεωρούν ηλίθια*.

Σ12: *Ήμουν θετική επειδή* ***ήταν και αυτοί θετικοί***.

Σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας είναι η διαπολιτισμική ευαισθησία, σύμφωνα με την άποψη 12, εκ των 13 συμμετεχόντων, με ενδεικτικές χαρακτηριστικές απαντήσεις τις κάτωθι:

Σ1: ***Ναι****, γιατί όλοι είμαστε άνθρωποι με ίσες υποχρεώσεις και δικαιώματα*.

Σ4: ***Ναι****, αν και δύσκολα κατανοητή*.

Σ5: ***Είναι πολύ σημαντικό*** *όταν συνεργάζεσαι εσωτερικά ή εξωτερικά με διαφορετικό κόσμο και να μπορούν να συμβιώσουν και να συνεργαστούν χωρίς προβλήματα. Αυτό γίνεται με αμοιβαία αποδοχή*.

Σ7: ***Ναι****. Λύνει προβλήματα*.

Σ9: ***Ναι****, γιατί έρχονται οι άνθρωποι πιο κοντά και το αποτέλεσμα είναι καλύτερο από πριν*.

Σ11: ***Ναι*** *γιατί δεν έχουμε τίποτα να χωρίσουμε. Όλοι μαθαίνουμε από όλους*.

Επίσης, σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας για την αναβάθμιση της ΔΕ των δημοσίων υπαλλήλων είναι οι προσωπικές αρχές και αξίες τους, όπως αποδεικνύεται από τις κάτωθι απαντήσεις των συμμετεχόντων:

Σ1: *Συνεργάσιμος, επικοινωνιακός, χαμηλών τόνων, δοτικός*.

Σ3: *Ευγένεια και αλληλοσεβασμός*.

Σ4: *Προσαρμοστικότητα, δημοκρατικότητα, ανοιχτοί ορίζοντες, όχι στενόμυαλος*.

Ομοίως, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το μορφωτικό επίπεδο, όπως αποδεικνύεται από τις κάτωθι απαντήσεις των συμμετεχόντων:

Σ5: *Μορφωμένος, ανοιχτόμυαλος, πολυταξιδεμένος*.

Σ6: *Πολλές γλώσσες*.

Όλοι οι συμμετέχοντες θεωρούν σημαντική την εκμάθηση ξένων γλωσσών για την βελτίωση της διαπολιτισμικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Ορισμένα ενδεικτικά χαρακτηριστικά παραδείγματα των απαντήσεων τους είναι τα εξής:

Σ1: ***Ναι****, διότι εκπολιτίζεται, συμφιλιώνεσαι με άλλους λαούς και διερευνείς και πλουτίζεις τις γνώσεις σου*.

Σ2: ***Ναι*** *γιατί μαθαίνεις και την χώρα που μιλούν τη γλώσσα*.

Σ7: ***Ναι****, γιατί ανοίγει το μυαλό πέρα από την δυνατότητα επικοινωνίας. Γνωρίζω τα όρια της γλώσσας μου και τα όρια του κόσμου*.

Σ9: ***Ναι****, γιατί μπορεί να έρθεις σε επαφή με άλλους για να αισθανθούν όλοι άνετα*.

Σ12: ***Ναι****, γιατί συνεννοείσαι με ανθρώπους που δεν ξέρουν την ελληνική*.

Σ13: ***Ναι****, κυρίως για να μπορώ να επικοινωνώ στο εξωτερικό*.

Μάλιστα, εννέα στους 13 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η γνώση μίας ξένης γλώσσας είναι χρήσιμη τόσο στην εργασία, όσο και στην καθημερινότητα. Τρεις συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είναι χρήσιμη μόνο στην εργασία και ένας μόνο συμμετέχων δήλωσε ότι είναι χρήσιμη μόνο στην καθημερινότητα.

Επίσης, σημαντική για την βελτίωση των επιπέδων της ΔΕ των δημοσίων υπαλλήλων είναι η εκπαίδευση (Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ10, Σ11, Σ13), η προσεκτική παρατήρηση και ακρόαση (Σ1, Σ3, Σ5, Σ7, Σ8, Σ9, Σ11, Σ12, Σ13), η εξάσκηση καλών τρόπων (Σ2, Σ3, Σ7, Σ8,

Σ11, Σ13), η ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων (Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10, Σ11, Σ12, Σ13). Όταν μιλάμε περί εξάσκησης καλών τρόπων, αυτοί συγκεκριμενοποιούνται στον σεβασμό (Σ1, Σ7, Σ9, Σ12, Σ13), στον επαγγελματισμό (Σ1, Σ6, Σ8, Σ11, Σ12), στην ικανότητα λόγου (Σ1, Σ2, Σ4, Σ5) και στην επίδειξη κατανόησης (Σ8, Σ10).

Άλλωστε, ο σεβασμός προέκυψε ως το εξαιρετικά βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο που καθιστά μία επικοινωνιακή διαδικασία αποτελεσματική, για τους περισσότερους συμμετέχοντες (Σ1, Σ3, Σ9, Σ12, Σ13). Αντιθέτως, οι συνηθέστερες συμπεριφορές που οδηγούν σε επικοινωνιακό έλλειμμα είναι η ύπαρξη διαφορετικών αντιλήψεων (Σ2, Σ3, Σ6, Σ7), η αδυναμία επικοινωνίας και διαλόγου (Σ1, Σ8, Σ11, Σ12, Σ13), η κακή προδιάθεση και η πρόταξη του προσωπικού συμφέροντος (Σ1, Σ5, Σ13).

Δεδομένου ότι στην πλειοψηφία των συμμετεχόντων, η επαφή τους με διαπολιτισμικά διαφοροποιημένους ανθρώπους αποτυπώθηκε θετικά στις απαντήσεις τους -παρά την ύπαρξη στερεοτύπων και προκαταλήψεων -μπορεί αυτό να οφείλεται και στην θέληση για καλή διαπροσωπική σχέση με τα υπόλοιπα μέλη του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμό τους. Άρα, ακολουθώντας αυτήν την λογική, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην θετική διαπολιτισμική επικοινωνία, αρκεί όμως να υπάρχουν.

Μάλιστα, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι κανείς από τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις δεν έχει λάβει κάποια συγκεκριμένη εκπαίδευση αναφορικά με την διαπολιτισμική ικανότητα. Αυτό συνεπάγεται το χαμηλό εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο στον συγκεκριμένο τομέα. Μάλιστα, 11 συνεντευξιαζόμενοι δήλωσαν ότι θεωρούν πως ο δημόσιος τομέας άλλων χωρών λειτουργεί αποτελεσματικότερα από ό,τι στην Ελλάδα, την στιγμή κατά την οποία οι υπόλοιποι δύο δεν γνώριζαν τι να απαντήσουν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα απαντήσεων είναι τα εξής:

Σ1: *Ναι. Οργάνωση, πλάνο στην εφαρμογή του, δηλαδή στην πράξη, υπάρχει ομαδικότητα και σεβασμός στους κανόνες*.

Σ2: *Ναι γιατί έχει καλύτερη οργάνωση*.

Σ4: *Ναι, αλλά υπάρχουν χώρες που λειτουργούν καλύτερα κι άλλες σίγουρα θα υπάρχουν που λειτουργούν χειρότερα*.

Η συγκεκριμένη τοποθέτηση των συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις μπορεί να αποτελέσει πρόταση παραδειγματισμού της ΕΔΔ από τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένος ο δημόσιος τομέας άλλων ευρωπαϊκών κρατών, τόσο στο πλαίσιο της διαπολιτισμικότητας, όσο και στο ευρύτερο πλαίσιο. Άλλωστε, κανείς από τους συμμετέχοντες δεν φάνηκε να έχει σε εκτίμηση τον ελληνικό δημόσιο τομέα και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί, την στιγμή κατά την οποία αποδόθηκαν εις βάρος του αρνητικοί χαρακτηρισμοί, όπως είναι επί παραδείγματι «*αίσχος, αλάνα*» (Σ1), «*γραφειοκρατία*» (Σ3, Σ8, Σ10), «*αργοκίνητο*» (Σ4, Σ11), «*μπάχαλο*» (Σ13).

4.3.4 Ποιοτική ανάλυση ομάδας εστίασης

Ακριβώς η ίδια διαδικασία με την θεματική ανάλυση των ημιδομημένων συνεντεύξεων ακολουθήθηκε και για την ανάλυση της ομάδας εστίασης. Συνεπώς, τα δεδομένα μετεγγράφηκαν, ταξινομήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν με τη βοήθεια του λογισμικού NVivo.

Και σε αυτή την ανάλυση ακολουθήθηκε μια διαλεκτική προσέγγιση, κατά κύριο λόγο όμως παραγωγική με αφετηρία τα ήδη διαμορφωμένα ερευνητικά ερωτήματα και την γενικότερη κατηγοριοποίηση σε θεματικές ενότητες οι οποίες ταυτίζονται με τις τρεις συνιστώσες της ΔΙ/ΔΕΙ, δηλαδή, τις γνωστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες. Επίσης, βάσει της επαγωγικής προσέγγισης προέκυψαν και κάποιες άλλες πτυχές που σχετίζονται με το υπό μελέτη ερευνητικό πρόβλημα, όπως η ανάγκη βελτιώσεων της ΕΔΔ, η παρούσα κατάσταση που επικρατεί, αλλά και η διαπολιτισμική εμπειρία και εκπαίδευση.

Ακολουθεί ο πίνακας κωδικοποίησης, στον οποίο φαίνεται και η τελική κατηγοριοποίηση των κωδικών ανά θεματική ενότητα (Πίνακας 11):

Πίνακας 11

Κωδικοί ανά θεματική ενότητα (ομάδα εστίασης)

Κωδικοί και θεματικές ενότητες	
1η Θεματική ενότητα: Γνωστικές ικανότητες	
Κ1	Ανακάλυψη γνώσεων
Κ2	Διαπολιτισμική κατανόηση
Κ3	Πολιτιστική νοοτροπία
Κ4	Σεβασμός διαφορετικότητας
2η Θεματική ενότητα: Συναισθηματικές ικανότητες	
Κ5	Ανοχή στην ασάφεια
Κ6	Πολιτισμική ενσυναίσθηση
Κ7	Πολυκεντρισμός
Κ8	Συναισθηματική δύναμη
3η Θεματική ενότητα: Κοινωνικές ικανότητες	
Κ9	Ευαισθητοποίηση σχετικά με επικοινωνία
Κ10	Ευελιξία συμπεριφοράς
Κ11	Κοινωνική συνεργασία
Κ12	Συνεργατικός διάλογος
4η Θεματική ενότητα: Ατομική πολυπολιτισμική εμπειρία	
5η Θεματική ενότητα: Διαπολιτισμική εκπαίδευση	
6η Θεματική ενότητα: Ανάγκη για αλλαγές σε ΥΚ, βελτιώσεις, κανονες, κατευθυντήριες οδηγίες	

Κωδικοί και θεματικές ενότητες

7η Θεματική ενότητα: Αναγνώριση παρούσας κατάστασης στην ΕΔΔ

Αναλυτικότερα, φαίνεται στο σχετικό παράρτημα (Παράρτημα Β) ο αντίστοιχος πίνακας ταξινόμησης, κωδικοποίησης και ανάλυσης των δεδομένων ανά κωδικό και θεματική ενότητα, με την παράθεση των αντίστοιχων αποσπασμάτων.

Επίσης, με βάση την αναζήτηση των συχνότερα εμφανιζόμενων εννοιών χωρίς περαιτέρω παραμετροποίηση με τη χρήση του λογισμικού NVivo, φαίνεται η σχετική οπτική απεικόνιση των συχνότερα εμφανιζόμενων λέξεων από τους συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης (Εικόνα 2).

Εικόνα 2

Query (Ομάδα εστίασης)



Αξίζει να σημειωθεί ότι ο όρος «επικοινωνία» είναι σε εξέχουσα θέση στις αναφορές των συμμετεχόντων. Αυτό σημαίνει πόσο κρίσιμο ρόλο παίζει στην καθημερινότητα των συμμετεχόντων και υπηρετούντων στην ΕΔΔ. Ωστόσο, αναγνωρίζεται έμμεσα και η συσχέτισή της με την ΔΙ καθώς σε αυτή τη βάση στηρίχτηκε όλη η συζήτηση, με κύρια παράμετρο την συμπεριφορά και την ΕΕ.

4.3.4.1 Διερεύνηση ΔΙ δημοσίων υπαλλήλων

Τα αποτελέσματα της ερευνητικής προσέγγισης της ομάδας εστίασης αποδεικνύουν ένα γενικά χαμηλό επίπεδο ΔΙ από την πλευρά των συμμετεχόντων δημοσίων υπαλλήλων, τόσο αναφορικά με την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ των μερών που απαρτίζουν το εσωτερικό περιβάλλον ενός δημόσιου οργανισμού, όσο και μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και των αλλοδαπών επισκεπτών των δημοσίων υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα απαντήσεων που αποδεικνύουν το χαμηλό επίπεδο ΔΕΙ και ΕΕ των δημοσίων υπαλλήλων είναι τα εξής:

Μ1: *Πάντως σε γενικές γραμμές θεωρώ ότι δεν έχουμε καλή ενδοπολιτισμική επικοινωνία. (...) Άρα ενδοπολιτισμικά οι ενδοϋπηρεσιακές σχέσεις παίζουν ρόλο, δηλαδή αν ο συνάδελφος δεν μπορεί να αποδεχτεί τον συνάδελφο και ειδικά τον νεότερο που είναι το μέλλον ουσιαστικά μιας υπηρεσίας. Αντί να σε καλοδεχτούν να γνωριστείτε, να σου εξηγήσουν κι αν ο νεότερος έχει και κάτι να προτείνει, η πρώτη κίνηση είναι να ασκήσουν κριτική. Οπότε μην περιμένεις να δει ίσο τον ξένο που δεν μιλάνε καν την ίδια γλώσσα, όταν δεν μπορεί να δει καν τον Έλληνα έτσι.(...)*

Μ2: *Εσύ πήγες στον τόπο τους. Από την άλλη θα πρέπει να σέβεσαι κι εσύ τον ξένο που έρχεται. (...) εφόσον η επικοινωνία είναι προβληματική και βλέπουμε ότι είναι ένα θέμα παμπάλαιο που επηρεάζει και τη γνώμη των πολιτών… γιατί ας μη γελιόμαστε… αν δεν μπορείς να συνεννοηθείς και να συνεργαστείς στο σπίτι σου, δεν μπορείς να συμβουλέψεις τον γείτονα πώς να το κάνει. Άρα ναι δεν πρέπει να είναι προσωπικό.*

Μ4: *Και στις δύο υπηρεσίες που πήγα στην αρχή δεν ήταν και τόσο θετικοί οι συνάδελφοι απέναντί μου. (...) Υπάρχει η νοοτροπία του δεν θέλω να βελτιωθώ ή να μάθω κάτι άλλο ή κάτι παραπάνω από αυτό που ξέρω ήδη. Είναι αρνητικοί ακόμα και στο άκουσμα, αλλά όσον αφορά στην συμπεριφορά, υπάρχουν άνθρωποι που είναι πολύ συνεργάσιμοι, θετικοί και άλλοι που είναι πολύ δύσκολοι, εγώ τους λέω τοξικούς.*

Μ5: *Στο εσωτερικό της χώρας υπάρχουν τόσο μεγάλες διαφορές μεταξύ ατόμων όσο και μεταξύ συναδέλφων που είναι από άλλα μέρη…(μικρή παύση). Εγώ συμφωνώ με αυτήν την προσέγγιση. Βέβαια, ευρύτερα θεωρώ ότι υπάρχουν μεν διαφορές μεταξύ μας αλλά όχι το ίδιο όπως με κάποιον αλλοδαπό. (…)Όμως όλα εξαρτώνται από την συμπεριφορά του άλλου.*

Μ6: *Σε θεωρητικό επίπεδο πιστεύω ότι η διαπολιτισμικότητα ενυπάρχει πλέον σε κάθε διάσταση της καθημερινότητάς μας. Αν και το επίπεδο είναι χαμηλό στην εργασία μου… κι αυτό φυσικά δημιουργεί πρόβλημα συνεννόησης κι επικοινωνίας… (…) αν πας τώρα στην υπηρεσία μου και ρωτήσεις τι είναι διαπολιτισμική επικοινωνία θα σε κοιτάνε σαν εξωγήινο.*

Μ7: *Είτε την ονομάσουμε διαπολιτισμική είτε ενδοπολιτισμική την εσωτερική επικοινωνία… αυτή είναι ελλιπής και προβληματική.*

Μ8: *Εγώ συμφωνώ ότι στο πλαίσιο της διαφορετικότητας, ναι το δημόσιο είναι χώρος διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης. Οπότε συμφωνώ ότι με τους συναδέλφους επικοινωνούμε ενδοπολιτισμικά, δηλαδή διαπολιτισμικά. Τώρα αναφορικά με το τι επικοινωνία είναι αυτή….. δεν επικοινωνούμε σωστά, υπάρχουν πολλά προβλήματα στο πώς συνεννοούμαστε, υπάρχει ψυχολογική παρενόχληση…. σε γενικές γραμμές είναι κακή η επικοινωνία.*

Περαιτέρω, στην προσπάθεια διερεύνησης του επιπέδου της ΔΕΙ/ΔΙ σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ομάδα εστίασης, βάσει της κωδικοποίησης από την ερευνήτρια, διαπιστώθηκαν τα εξής:

4.3.4.2 Γνωστικές ικανότητες

Ανακάλυψη γνώσεων

Η συμμετέχουσα Μ5 εξαρχής θέλησε να διευκρινίσει την έννοια της ενδοπολιτισμικότητας, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη για ανακάλυψη γνώσης, αλλά και για οριοθέτηση των αναφερόμενων εννοιών στο πλαίσιο της συζήτησης. Μάλιστα, στην συνέχεια εκ νέου παρατηρείται ανάγκη για να κατανοήσει για ποιο λόγο ταυτίζεται ουσιαστικά η έννοια της διαπολιτισμικότητας με την ενδοπολιτισμικότητα στην παρούσα μελέτη. Ωστόσο,

το γεγονός ότι δεν υπάρχει γνώση εξ αρχής της έννοιας της διαπολιτισμικότητας, αυτό δείχνει την ανάγκη για απόκτηση νέων γνώσεων.

Μ5: *Δηλαδή θεωρείς ότι στο εσωτερικό της χώρας υπάρχουν τόσο μεγάλες διαφορές μεταξύ ατόμων όσο και μεταξύ συναδέλφων που είναι από άλλα μέρη…*

Η συμμετέχουσα Μ1 δεν αναγνωρίζει τον ρόλο της εκπαίδευσης. Τονίζει τον ρόλο της προσωπικότητας, άρα των βιωμάτων και των εμπειριών και της ανάγκης για υπακοή στους κανόνες με στόχο την καλύτερη επικοινωνία. Δηλαδή, ουσιαστικά δεν αποδέχεται ότι η ανακάλυψη γνώσης μπορεί να αποφέρει κάτι. Όμως, νωρίτερα η ίδια ουσιαστικά αποδέχεται την σημασία της διαπολιτισμικής τριβής. Όταν η διαπολιτισμική τριβή όμως δεν είναι εφικτή, τότε ίσως η εκπαίδευση μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα, με στόχο μία αποτελεσματικότερη ΕΕ.

Μ1: *Σε εμάς βασικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του καθενός,… Εγώ δεν θεωρώ ότι παίζει ρόλο το μορφωτικό επίπεδο.*

Ο συμμετέχων Μ3 αναγνωρίζει ότι ουσιαστικά δεν τηρείται όπως θα έπρεπε ο ΥΚ Συνεπώς, ουσιαστικά ίσως θα πρέπει να ανακαλυφθεί η γνώση που προσφέρει σε βάθος ένας κώδικας υπαλλήλων και όχι να χρησιμοποιείται απλά τιμωρητικά. Επίσης, πιθανόν θα πρέπει να ενισχυθεί με διατάξεις που αφορούν στην επικοινωνία στο πλαίσιο της πλέον ΔΕ. Στον τομέα αυτό μπορεί να συνεισφέρει και η επιμόρφωση, ώστε να ενισχυθεί η ΕΕ με την θωράκιση των δημοσίων υπαλλήλων με τις απαραίτητες διαπολιτισμικές δεξιότητες.

Μ3: *Έχουμε όλοι μας των κώδικα δημοσίων υπαλλήλων στα χέρια μας, που ορίζει επικοινωνία και συμπεριφορά. Ποιοι τον έχουν διαβάσει; Ελάχιστοι. Ποιοι τον έχουν διαβάσει και τον ακολουθούν; Πάλι ελάχιστοι.*

Ο συμμετέχων Μ2 αποδέχεται έμμεσα ότι συνεχώς ο άνθρωπος μπορεί να ανακαλύπτει γνώσεις, να αποκτά εμπειρίες και συνεπώς η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει σε αυτή τη συνεχή και αέναη διαμόρφωση, όπως και η διαπολιτισμική τριβή. Τα θεωρεί πολύ σημαντικά

για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς προς μία αποτελεσματική αλληλεπίδραση ή για την καλύτερη διαχείρισή της.

Διαπολιτισμική κατανόηση

Ουσιαστικά δεν είναι αποδεκτή και απόλυτα κατανοητή η έννοια της διαπολιτισμικότητας. Ταυτόχρονα όμως διαπιστώνεται η ύπαρξη προκαταλήψεων ανάλογα π.χ. αν ο αλληλεπιδρών είναι από την Αλβανία ή από τη Β. Ευρώπη.

Μ5:*Βέβαια, ευρύτερα θεωρώ ότι υπάρχουν μεν διαφορές μεταξύ μας αλλά όχι το ίδιο όπως με κάποιον αλλοδαπό, π.χ. να συναναστραφείς έναν Αλβανό, έναν Αφρικανό ή έναν Β. Ευρωπαίο.*

Ο συμμετέχων Μ8 αναγνωρίζει ουσιαστικά ότι υπό την παρούσα προσέγγιση ο χώρος της ΕΔΔ είναι διαπολιτισμικό πεδίο.

Μ8: *ναι το δημόσιο είναι χώρος διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης*

Επίσης, παρουσιάζεται η παγκοσμιοποίηση ευεργετική μόνο κατ' ανάγκη. Συγκεκριμένα, καθώς ουσιαστικά δεν υπάρχει πολιτιστική νοοτροπία και ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία διαπολιτισμικά, αυτό έχει ως αποτέλεσμα ουσιαστικά να μην γίνεται γενικότερα σεβαστό το διαφορετικό και ό,τι αυτό εμπερικλείει.

Κατά την Μ5, αναγνωρίζεται η διαπολιτισμικότητα στο εσωτερικό της ΕΔΔ, αλλά ταυτόχρονα φαίνεται ότι η προβληματική επικοινωνία οφείλεται στην κακή συμπεριφορά και ότι δεν αρκεί η διαπολιτισμική ευαισθησία μονομερώς. Χρειάζεται θέληση για συνεννόηση και συνεργασία και συνεπώς αρκετά από τα χαρακτηριστικά της ΔΙ αμφίπλευρα. Επίσης, η Μ1 αποδέχεται ότι ουσιαστικά πρέπει να υπάρχει ανοχή στην ασάφεια και να υπάρχει σεβασμός της διαφορετικότητας, αλλά παράλληλα είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει στη βάση προκαταλήψεων και στερεοτύπων.

Μ1:*γιατί τους Άγγλους και τους Αλβανούς τους ζούμε περισσότερο και όπως λέει και η Σ. είθισται επειδή είναι πιο τραχείς κι επιθετικοί*

Γενικότερα, γίνεται κατανοητή η δυσκολία αποδοχής της διαφορετικότητας σε ευρύτερο επίπεδο, καθώς και η δυσκολία διαπολιτισμικής κατανόησης. Η Μ1 τονίζει ότι «*ένας άνθρωπος που είναι κλεισμένος στους τέσσερις τοίχους και δεν έχει ανταλλάξει απόψεις ή είναι μόνιμα σε μια θέση που ενδεχομένως δεν κάνει τίποτα άλλο εκτός από ένα αντικείμενο, αυτός μπορεί να μην έχει ίδια αντίληψη των πραγμάτων με κάποιον άλλο που έχει διαπολιτισμική τριβή*.». Συνεπώς, αναγνωρίζεται η σημαντικότητα των διαπολιτισμικών εμπειριών και η επιρροή τους προς μία συμπεριφορά που ωθεί σε αποτελεσματική επικοινωνία. Σε αυτό το σημείο ίσως θα μπορούσε να συνεισφέρει η επιμόρφωση, ώστε όταν δεν υπάρχει διαπολιτισμική τριβή, να παρουσιάζονται με εκπαιδευτικό τρόπο οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες σε μία διαπολιτισμική αλληλεπίδραση.

Και η Μ6 αναγνωρίζει τη σημασία των διαπολιτισμικών εμπειριών προς μία συμπεριφορά όπου υπάρχει σεβασμός του διαφορετικού και ανοχή της ασάφειας. Σε αυτή τη βάση είναι ευκολότερος ο συνεργατικός διάλογος, ενώ δείχνει να κατανοεί την έννοια της διαπολιτισμικότητας και ύπαρξής της σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας, άρα και στο εσωτερικό της ΕΔΔ. Αναγνωρίζει το χαμηλό επίπεδο διαπολιτισμικής κατανόησης και πολιτιστικής νοοτροπίας ως ένα αίτιο της κακής συνεννόησης στον εργασιακό χώρο. Αντίστοιχα, και ο Μ7 δέχεται την ύπαρξη διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης σε κάθε έκφανση της καθημερινότητας. Αποδέχεται την ταύτιση ΕΕ και ΔΕ, αλλά και ότι αυτή είναι προβληματική, γεγονός που αποτρέπει την καλή συνεργασία και τον εποικοδομητικό διάλογο στο εσωτερικό της ΕΔΔ. Υπό την ίδια οπτική, αλλά ίσως με μία αιχμή ότι είναι θέμα και χαρακτήρα, η συμμετέχουσα Μ6 παρουσιάζεται με νοοτροπία πολιτιστικής ενσυναίσθησης και σεβασμού των ανθρώπινων δικαιωμάτων.

Ο Μ3 τονίζει την σημαντικότητα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στην σύγχρονη εποχή και διαπιστώνει τη σημαντικότητα της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στην επικοινωνία, μέσω της εκμάθησης για παράδειγμα ξένων γλωσσών. Αποδέχεται την έννοια της

διαπολιτισμικότητας στο εσωτερικό της ΕΔΔ και μάλιστα σε κατ' αναλογία επίπεδο με τη συναναστροφή με άτομα διαφορετικού εθνικού πολιτισμικού υπόβαθρου. Αναγνωρίζει την ανάγκη για την καλλιέργεια της πολιτιστικής ενσυναίσθησης και της απόκτησης πολιτιστικής νοοτροπίας με γνώμονα την ευελιξία της συμπεριφοράς.

Τέλος, η Μ5 καταλήγει ότι δεν υπάρχει διαπολιτισμική κατανόηση.

Μ5: *Στη δική μας υπηρεσία θεωρώ ότι η διοίκηση είναι στο ίδιο χαμηλό επίπεδο. Δεν μπορεί να αντιληφθεί το πρόβλημα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία.*

Οπότε για να εξισορροπηθεί το επίπεδο θα συνεισφέρει τα μέγιστα η επιμόρφωση και η συνεχής κατάρτιση, ειδικότερα της ανώτατης διοίκησης που είθισται να δίνει τις κατευθύνσεις στους ιεραρχικά κατώτερους.

Πολιτιστική Νοοτροπία

Η παγκοσμιοποίηση, όπως προαναφέρθηκε, παρουσιάζεται σύμφωνα με τον Μ8 ευεργετική μόνο στοχευμένα, με αποτέλεσμα ουσιαστικά να μην υπάρχει αποδοχή της διαφορετικότητας. Υπό την ίδια αντιληπτική διαδικασία αναγνωρίζεται από την Μ6 το χαμηλό επίπεδο διαπολιτισμικής κατανόησης και πολιτιστικής νοοτροπίας ως ένα αίτιο της κακής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.

Μ6:*Αν και το επίπεδο είναι χαμηλό στην εργασία μου… κι αυτό φυσικά δημιουργεί πρόβλημα συνεννόησης κι επικοινωνίας…*

Ο συμμετέχων Μ2 αποδέχεται την έννοια της διαπολιτισμικότητας στο εσωτερικό της ΕΔΔ και αναγνωρίζει την ανάγκη για την καλλιέργεια της πολιτιστικής ενσυναίσθησης και της απόκτησης πολιτιστικής νοοτροπίας με γνώμονα την ευελιξία της συμπεριφοράς. Κάνει έμμεση αναγνώριση της συνεισφοράς της πολιτιστικής νοοτροπίας για τον σεβασμό της διαφορετικότητας, ως γνωστικής ικανότητας της ΔΕΙ.

Η Μ1 διαπιστώνει την ανάγκη ενίσχυσης χαρακτηριστικών όπως αμοιβαίου σεβασμού και ενίσχυσης του πολυκεντρισμού, γεγονός που ουσιαστικά αναδεικνύει την έλλειψη αυτών

και την ανάγκη για μία γενικότερη αλλαγή νοοτροπίας, μακρυά από στερεότυπα και προκαταλήψεις, με ενσυναίσθηση, προσεγγίζοντας ουσιαστικά τη διαπολιτισμικότητα.

Γενικότερα, καθ' όλη τη διάρκεια της συζήτησης διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θέληση για αποτελεσματικότερη επικοινωνία αλλά και για υψηλότερο επίπεδο ΔΙ (μέσω της κατάκτησης συστατικών της στοιχείων όπως η ενσυναίσθηση και ο σεβασμός της διαφορετικότητας). Ωστόσο, είναι εμφανές ότι η παρούσα κατάσταση διακατέχεται από μη ουσιαστική ύπαρξη πολιτιστικής νοοτροπίας.

Σεβασμός της διαφορετικότητας

Γίνεται αποδεκτό ότι η μη ανοχή στην ασάφεια και ο μη σεβασμός της διαφορετικότητας υποβόσκουν και έρχονται στην επιφάνεια με την μορφή άσχημων χαρακτηρισμών στην περίπτωση της κακής επικοινωνίας. Διαπιστώνεται ότι υπάρχουν στερεότυπα και προκαταλήψεις, τουλάχιστον ως προς την καταγωγή των αλληλεπιδρώντων, η οποία συσχετίζεται άμεσα με την συμπεριφορά τους. Δηλαδή, φαίνεται ότι αναγνωρίζεται γενικότερα η εκδήλωση ρατσιστικών συμπεριφορών. Γίνεται κατανοητή η δυσκολία αποδοχής της διαφορετικότητας σε ευρύτερο επίπεδο, καθώς και η δυσκολία διαπολιτισμικής κατανόησης.

Μ8:*Βέβαια. Τονίζουμε και κοπανάμε τις διαφορές όταν υπάρχει κακή επικοινωνία… Βέβαια, με τους αλλοδαπούς για παράδειγμα κάποιοι είναι κάθετοι καθώς έχουν ρατσιστικές τάσεις…*

Μ8:*Ίσως το ότι δεν είμαστε εξοικειωμένοι με το διαφορετικό,… θέλουμε το διαφορετικό, οπότε αφού δεν το θέλουμε, δεν μπορούμε να το δεχτούμε και να το σεβαστούμε..*

Αξίζει να σημειωθεί, ότι παρόλη την προβληματική παρούσα κατάσταση αναφορικά με τη συμπεριφορά και κατ' επέκταση την ΕΕ, αναγνωρίζεται η σημασία της ανοχής στην ασάφεια και του σεβασμού της διαφορετικότητας κατά την αλληλεπίδραση στο εσωτερικό της ΕΔΔ, όπου ο κάθε υπάλληλος περνά το 1/3 της ημέρας του συναναστρεφόμενος με συναδέλφους. Παράλληλα, διαπιστώνεται η εξέχουσα σημασία των διαπολιτισμικών

εμπειριών στην καλύτερη κατανόηση της ορθής επικοινωνίας. Επίσης, φαίνεται ότι η συμμετέχουσα Μ1 θεωρεί την συμπεριφορά σαν βάση της επικοινωνίας. Συνεπώς, δεξιότητες όπως η πολιτισμική ενσυναίσθηση, η ανοχή στην ασάφεια, ο σεβασμός της διαφορετικότητας θα μπορούσαν να συνεισφέρουν τα μέγιστα σε μία διαπολιτισμική αλληλεπίδραση.

Μ1:*Εξαρτάται από τον κάθε υπάλληλο πώς θα συμπεριφερθεί. Οπότε είναι σχετικό το πώς θα δούμε την συνεργασία μεταξύ μας, αρκεί να είμαστε ανοιχτόμυαλοι και να μπορούμε να αποδεχτούμε τα καλά κομμάτια της κουλτούρας του άλλου και ότι δεν μας αρέσει να μπορούμε να το συζητήσουμε*

Μ4: *Γενικότερα, δεν έχω επαφή με αλλοδαπούς. Πιστεύω όμως ότι είναι θέμα γενικότερης συμπεριφοράς, ευγένειας, προθυμίας, κλπ.*

4.3.4.3 Συναισθηματικές ικανότητες

Ανοχή στην ασάφεια

Από τον Μ8 γίνεται αποδεκτό ότι η μη ανοχή στην ασάφεια και ο μη σεβασμός της διαφορετικότητας ενυπάρχουν και έρχονται στην επιφάνεια με την μορφή άσχημων χαρακτηρισμών σε αρκετές περιπτώσεις. Συνεπώς, στην πραγματικότητα και σε ρεαλιστική βάση δεν υπάρχει ανοχή στην ασάφεια.

Μ8: *Βέβαια. Τονίζουμε και κοπανάμε τις διαφορές όταν υπάρχει κακή επικοινωνία*

Είναι έτσι σημαντικό ότι τουλάχιστον υπάρχει θέληση και τονίζεται η αξία των διαπολιτισμικών και πολυπολιτισμικών εμπειριών, προκειμένου για πολιτισμική ενσυναίσθηση και ανοχή στην ασάφεια.

Μ1: *Σχετικά με τους ξένους, μεγαλώνοντας και έχοντας τριβή με αλλοδαπούς, αρχίζεις σιγά σιγά και μαθαίνεις την κουλτούρα τους*

Εδώ η συμμετέχουσα *Μ1* αποδέχεται ότι πρέπει να υπάρχει ανοχή στην ασάφεια και να υπάρχει σεβασμός της διαφορετικότητας, αλλά τονίζει και τη σημασία ύπαρξης αυτών στον εργασιακό χώρο της ΕΔΔ για την ομαλή συνύπαρξη. Η Μ6 διαπιστώνει πως οι διαπολιτισμικές εμπειρίες μπορούν να συνεισφέρουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Μ1: *επειδή κι εμείς οι ίδιοι δεν είμαστε άτομα αλάνθαστα, να μπορούμε να αποδεχτούμε το ίδιο εύκολα που κριτικάρουμε και την κριτική των άλλων, εφόσον είναι υπό σωστές βάσεις. Καλύτερα καλό γείτονα παρά κακό συγγενή το ίδιο ισχύει και για τους συναδέλφους. Καλό γείτονα παρά κακό συνάδελφο…*

Μ6:*Κι εμένα τα δικά μου βιώματα μου αποδεικνύουν ότι ένας άνθρωπος που ταξιδεύει που ανοίγεται και που σχετίζεται με άλλες κουλτούρες, ανοίγει το μυαλό του, γίνεται πιο διαλλακτικός, βλέπει τα πράγματα διαφορετικά και σέβεται πιο αβίαστα οτιδήποτε το διαφορετικό. Θεωρώ ότι η έκθεση επηρεάζει τον χαρακτήρα και μας κάνει πιο ενεργούς ακροατές και πιο δεκτικούς*

Πολιτισμική ενσυναίσθηση

Υπάρχουν πολλά προβλήματα στην ΕΕ, η οποία διαπιστώνεται ως αναποτελεσματική λόγω μη πολιτισμικής ενσυναίσθησης, κακής συμπεριφοράς και αδυναμίας ευελιξίας, με αποτέλεσμα να μην είναι ούτε η συνεργασία καλή, αλλά ούτε και η εξυπηρέτηση των πολιτών.

Μ8:*Τώρα αναφορικά με το τι επικοινωνία είναι αυτή….. δεν επικοινωνούμε σωστά, υπάρχουν πολλά προβλήματα στο πώς συνεννοούμαστε, υπάρχει ψυχολογική παρενόχληση…. σε γενικές γραμμές είναι κακή η επικοινωνία και αυτό νομίζω*

Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε γίνεται αναφορά στο ρόλο των διαπολιτισμικών και πολυπολιτισμικών εμπειριών, προκειμένου για πολιτισμική ενσυναίσθηση και ανοχή στην ασάφεια. Ταυτόχρονα, από μία συμμετέχουσα ουσιαστικά γίνεται διασύνδεση της πολιτισμικής ενσυναίσθησης και του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Ο συμμετέχων Μ2 αποδέχεται την έννοια της διαπολιτισμικότητας στο εσωτερικό της ΕΔΔ, όπως προαναφέρθηκε.

Μ2:*Άρα ένας αλλοδαπός σε μία ξένη κοινωνία, το πρώτο πράγμα που δεν θέλει είναι να φαίνεται σαν τη μύγα μέσα στο γάλα. Πρέπει να ενσωματωθείς. Δεν μπορείς να περπατάς και να διαφέρεις. Δεν είναι καλό. Πρέπει να ενσωματωθείς όχι βέβαια σε μια χώρα που δεν σε σέβονται*

και δεν σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα. Εκεί δεν ενσωματώνεσαι. Ε… το ίδιο είναι και το δημόσιο.. οι υπάλληλοι πρέπει να ενσωματώνονται για να υπάρχει ορθή επικοινωνία…

Συνεπώς, αν και δεν υπάρχει πολιτισμική ενσυναίσθηση, τείνει να γίνεται ευρέως αποδεκτή η σημασία της για την ευελιξία της συμπεριφοράς, με στόχο την αποτελεσματική ΕΕ.

Πολυκεντρισμός

Μέσα από την συζήτηση γίνεται εμφανής η παρούσα ελλειμματική κατάσταση αναφορικά με τις συμπεριφορές και το κομμάτι της επικοινωνίας. Είναι ευδιάκριτες οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα, γεγονός που καταδεικνύει αρχικά ότι δεν είναι απόλυτα κατανοητή η έννοια της διαπολιτισμικότητας και κατ' επέκταση ότι δεν υπάρχει υψηλό επίπεδο ΔΙ.

Μ5:*Βέβαια, ευρύτερα θεωρώ ότι υπάρχουν μεν διαφορές μεταξύ μας αλλά όχι το ίδιο όπως με κάποιον αλλοδαπό*

Στερεότυπα και προκαταλήψεις, αναφέρονται τουλάχιστον ως προς την καταγωγή των αλληλεπιδρόντων, η οποία συσχετίζεται άμεσα με την συμπεριφορά τους. Δηλαδή, φαίνεται ότι αναγνωρίζεται γενικότερα η εκδήλωση ρατσιστικών συμπεριφορών. Επίσης, με τον όρο «απαρχαιωμένες» αντιλήψεις γίνεται κατανοητό ότι ευρύτερα συνεχίζουν να υπάρχουν στερεότυπα και προκαταλήψεις που επηρεάζουν την συμπεριφορά και κατ' επέκταση την ΕΕ.

Μ8:*και πάμε να δουλέψουμε σε εκσυγχρονισμένο ευρύτερα λέω (γέλια), περιβάλλον αλλά με πεποιθήσεις απαρχαιωμένες*.

Μάλιστα, μία εκ των συμμετεχόντων προβαίνει σε προσωπική αποδοχή για στερεοτυπικές αντιλήψεις που επηρεάζουν την συμπεριφορά της με το συναλλασσόμενο κοινό. Σε μία αντίστοιχη περίπτωση, υπάρχει συναισθηματική φόρτιση από το γεγονός ότι δεδομένου ότι δεν υπάρχει αμφίπλευρα ούτε η θέληση ούτε οι διαπολιτισμικές δεξιότητες για μία αποτελεσματική επικοινωνία και συνύπαρξη, αναγνωρίζει ρατσιστικά αποτυπώματα στην προσωπικότητά της.

Μ6:*Πίστευα ότι δεν είμαι ρατσίστρια και ότι ο ρατσισμός είναι για συγκεκριμένη υποενότητα της κοινωνίας μας*

Εν τέλει, φαίνεται η θετική συνεισφορά που μπορεί να έχει η εκπαίδευση στην συνεργασία και κατ' επέκταση στην επικοινωνία, με την αλλαγή των συμπεριφορών προς το καλύτερο, με στόχο και την απομάκρυνση και την απόρριψη στερεοτυπικών και προκατειλημμένων συμπεριφορών.

Μ7: *Αν στην καθημερινότητά μας δεν μπορούμε να αλλάξουμε, ακόμα και οι πιο δύστροποι υπάλληλοι, μια τέτοια εκπαίδευση αναφορικά με την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο θα αναγκαστούν να την αποδεχτούν σαν υποχρεωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να συμπεριφέρονται. Οπότε κι αυτό μια τριβή και μια βελτίωση νομίζω ότι είναι.*

Περαιτέρω, ο συμμετέχων Μ4 διακρίνει επιπλέον και σεξιστικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Αυτό σημαίνει ότι αυτές οι νοοτροπίες και συμπεριφορές θα πρέπει να περιοριστούν αν δεν είναι εφικτό να εκλείψουν ολοκληρωτικά.

Μ4: *αν και το επίπεδο παραμένει χαμηλό κυρίως αναφορικά με την συμπεριφορά και με την ύπαρξη στερεοτύπων.*

Συνεπώς, η διαπίστωση ανάγκης ενίσχυσης χαρακτηριστικών όπως αμοιβαίου σεβασμού και ενίσχυσης του πολυκεντρισμού είναι γενικότερο συμπέρασμα της συζήτησης, αλλά και ειδικότερο.

Μ1:*Δηλαδή αν σπάσουμε πεποιθήσεις, στερεότυπα, κομπλεξισμούς και σεβόμαστε περισσότερο τον άλλον, νομίζω θα είμαστε όλοι καλύτερα*

Πραγματικά η εξάλειψη όσο το δυνατόν νοοτροπιών χαρακτηριζόμενων από ρατσιστικές τάσεις, άρα μη αποδοχής του διαφορετικού, μόνο θετικά μπορούν να συνεισφέρουν προς τη γενικότερη κατάσταση, αλλά και ειδικότερα προς την ενδοπολιτισμική αλληλεπίδραση, κατακτώντας ένα υψηλότερο επίπεδο ΔΙ.

Συναισθηματική δύναμη

Σε γενικές γραμμές η επικοινωνία δεν είναι καλή, εξαιτίας κυρίως μια μη ευέλικτης συμπεριφοράς, μη διαλλακτικότητας και προσαρμογής, μη πολιτισμικής ενσυναίσθησης με αποτέλεσμα να μην είναι ικανοποιητική η συνεργασία σε κανένα επίπεδο.

Μ8: *σε γενικές γραμμές είναι κακή η επικοινωνία και αυτό νομίζω-δεν ξέρω αν συμφωνείτε-περνάει και στους πολίτες που μας βρίζουν όλη την ώρα*

Ωστόσο, φαίνεται ότι η προβληματική επικοινωνία οφείλεται στην κακή συμπεριφορά και ότι δεν αρκεί η διαπολιτισμική ευαισθησία μονομερώς. Χρειάζεται θέληση για συνεννόηση και συνεργασία από όλους τους αλληλεπιδρώντες.

Μ5: *σε κάθε περίπτωση εμένα προσωπικά η συμπεριφορά μου επηρεάζεται από την συμπεριφορά του άλλου. Δηλαδή, εγώ μπορεί να έχω διαπολιτισμική ευαισθησία και να είμαι δεκτική και συγκαταβατική, αλλά πρέπει αντίστοιχα να είναι και η άλλη πλευρά… να υπάρχει δηλαδή η θέληση να συνεννοηθούμε ή να συνεργαστούμε και με απλά λόγια να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά ρε παιδί μου…*

Η συμμετέχουσα Μ6 είναι συναισθηματικά φορτισμένη και κατά κάποιο τρόπο αγανακτισμένη από την παρούσα κατάσταση. Έχει ένταση και αναγνωρίζει πόσο σημαντική μπορεί να είναι η εκπαίδευση, ώστε να υπάρχουν αποθέματα συναισθηματικής δύναμης και μια περαιτέρω ευαισθητοποίηση αναφορικά με την αποτελεσματική επικοινωνία και μια πιο ευέλικτη συμπεριφορά.

Μ6:*Για εμένα το πρόβλημα ξεκινάει από το μορφωτικό επίπεδο…(ένταση) από το ότι έζησαν σε ένα μέρος όλη τους τη ζωή και πήραν μια θέση,*

Αναγνωρίζεται ακόμα και από την ένταση του ίδιου του συμμετέχοντος Μ2 ότι χρειάζεται συναισθηματική δύναμη για να καμφθούν τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις όταν δεν υπάρχει θέληση για αποτελεσματική αλληλεπίδραση και από τις δύο πλευρές των αλληλεπιδρώντων.

Μ2:*Η Μ6 έκανε εξαιρετική τοποθέτηση.. (μικρή παύση και μία ένταση με ύφος θυμωμένο). Είμαι ανοιχτόμυαλος, ζω στον τόπο μου, αλλά δεν ξέρω πώς πρέπει να συμπεριφερθώ με αυτούς τους ανθρώπους που μας λεηλατούν*

Φαίνεται ότι είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν εντάσεις στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, μέσω μιας ευέλικτης συμπεριφοράς είναι δυνατόν να αποφεύγονται τα χειρότερα και να είναι μια κατάσταση διαχειρίσιμη και όσο το δυνατόν λιγότερο συγκρουσιακή.

Μ2:*Όταν ένας δεν σου παράγει ξαφνικά - και υπάρχουν και στιγμές έντασης –εδώ έχουμε ένταση με τη μάνα μας και τον πατέρα μας που μας έζησαν και που μας γέννησαν κάποιες στιγμές- είναι και αυτό μέσα στο πρόγραμμα.*

Ο Μ2 αναγνωρίζει την ψυχολογική πίεση που συνεπάγεται η παρούσα ενδοπολιτισμική προβληματική επικοινωνία, αλλά και τη συναισθηματική δύναμη και αντοχή που πρέπει να κατέχει ειδικά ο κατέχων θέση ευθύνης, ώστε να διαχειριστεί δύσκολες συμπεριφορές.

Μ2:*Αν εγώ το έβλεπα εγώ τη δική μου θέση με την αυστηρότητα τη δική σου, δεν ξέρω αν θα μπορούσα μετά από ένα χρονικό διάστημα -μιλάω σοβαρά- να ανταπεξέλθω ψυχολογικά στην πίεση που θα μου ασκούσαν οι συνάδελφοι όταν εγώ θα ήμουν τόσο αυστηρός. Στην έμμεση πίεση εννοώ. Γιατί δεν ξέρω αν θα μπορούσα. Νομίζω θα έσπαγα*

4.3.4.4 Κοινωνικές ικανότητες

Ευαισθητοποίηση σχετικά με επικοινωνία

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, ειδικότερα η Μ5 τονίζει ότι υπάρχει ανάγκη για ευέλικτη επικοινωνία στο πλαίσιο της πολυπολιτισμικής και διαπολιτισμικής καθημερινότητας. Μάλιστα, υπάρχει μία ευαισθητοποίηση ως προς το γεγονός ότι προκειμένου να είναι εφικτή η επικοινωνία, της οποίας η αναγκαιότητα διαπιστώνεται αναφέροντας το «να επιβιώσουμε», δίνεται σημασία και στη μη λεκτική επικοινωνία.

Μ5:*Πλέον με την παγκοσμιοποίηση, ουσιαστικά.. βασικά, είμαστε αναγκασμένοι να επικοινωνήσουμε για να επιβιώσουμε.. ακόμα και με τη γλώσσα του σώματος που λέει ο λόγος.*

Έμμεσα αναγνωρίζεται η προβληματική κατάσταση στις ενδοϋπηρεσιακές σχέσεις και της ανάγκης για μία ευαισθητοποίηση στην επικοινωνία, κυρίως απέναντι στους νεοεισερχόμενους συναδέλφους που θεωρούνται «ξένοι» στον εργασιακό χώρο που καλούνται να αλληλεπιδράσουν. Άρα ενδοπολιτισμικά οι ενδοϋπηρεσιακές σχέσεις παίζουν ρόλο, δηλαδή αν ο συνάδελφος δεν μπορεί να αποδεχτεί τον συνάδελφο και ειδικά τον νεότερο που είναι το μέλλον ουσιαστικά μιας υπηρεσίας.

Σύμφωνα με τον Μ3 σε προσωπικό επίπεδο, στον εργασιακό χώρο συνυπάρχει και η καλή και η κακή επικοινωνία. Ουσιαστικά γίνεται αναφορά στα δύο άκρα, γεγονός που εντείνει την ανάγκη για περαιτέρω ευαισθητοποίηση στο κομμάτι της βέλτιστης επικοινωνίας.

Μ3:*Είναι με κάποιους συναδέλφους που έχουμε γίνει φίλοι κολλητοί, μέχρι ανθρώπους που δεν θέλω να θυμάμαι*

Ευελιξία συμπεριφοράς

Όπως προαναφέρθηκε θα πρέπει να ενισχυθεί η ευέλικτη επικοινωνία υπό το πρίσμα μια ομαλής συμβίωσης, συνεργασίας και συνεννόησης των υπηρετούντων στην ΕΔΔ.

Μ5:*Πλέον με την παγκοσμιοποίηση, ουσιαστικά.. βασικά, είμαστε αναγκασμένοι να επικοινωνήσουμε για να επιβιώσουμε.. ακόμα και με τη γλώσσα του σώματος που λέει ο λόγος.*

Και σε προηγούμενα αποσπάσματα της συζήτησης γίνεται λόγος για κακή επικοινωνία και κακή συμπεριφορά, χωρίς προσαρμογή ή ανοχή στην ασάφεια και χωρίς σεβασμό του διαφορετικού ή οποιαδήποτε μορφή συνεργατικού διαλόγου. Προς τη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης η ευελιξία συμπεριφοράς και η ανοιχτότητα σε διαπολιτισμικές εμπειρίες μπορούν να δώσουν ώθηση προς ένα υψηλότερο επίπεδο ΔΙ. Αντίστοιχο ρόλο μπορεί να διαδραματίσει και η εκπαίδευση και επιμόρφωση, προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη επικοινωνία, καλύτερη συνεργασία και εποικοδομητικός διάλογος στο εσωτερικό της ΕΔΔ.

Μ6:*Κι εμένα τα δικά μου βιώματα μου αποδεικνύουν ότι ένας άνθρωπος που ταξιδεύει που ανοίγεται και που σχετίζεται με άλλες κουλτούρες, ανοίγει το μυαλό του, γίνεται πιο*

διαλλακτικός, βλέπει τα πράγματα διαφορετικά και σέβεται πιο αβίαστα οτιδήποτε το διαφορετικό. Θεωρώ ότι η έκθεση επηρεάζει τον χαρακτήρα και μας κάνει πιο ενεργούς ακροατές και πιο δεκτικούς.

Μ6:*Για εμένα το πρόβλημα ξεκινάει από το μορφωτικό επίπεδο…(ένταση)*

Μ8: *Θεωρώ λοιπόν αντίστοιχα και όλοι εμείς… όταν διοριστήκαμε πρώτη φορά ή κάθε φορά που αλλάζαμε εργασία, μπαίναμε ουσιαστικά σε έναν νέο τόπο. Δηλαδή θα πρέπει να προσαρμοστείς ακόμα και με την τακτική που ακολουθείται σε υπηρεσιακά θέματα. Ωστόσο, δεν έχεις την αντιμετώπιση που περιμένεις ακόμα κι αν προσπαθείς*

Μ1:*Κάτσε εκεί και βρες τρόπο να αντιδράσεις. Κι αυτό έκανα. Αλλά ε…. δεν υπάρχει…. δηλαδή ό,τι παιδεία και να μας δώσουν-που καλό είναι όπως είπε και ο Μ3 να υπάρχει μια ενημέρωση σε φάση έτσι σεμιναριακή, σε μία συνεχή αύξηση των γνώσεών μας γιατί τα πάντα αλλάζουν- καλό θα είναι να γίνεται όχι μόνο όμως σε επίπεδο δημοσίου υπαλλήλου, αλλά γενικότερα σε επίπεδο ανθρώπου- για όλα αυτά για τις διαπροσωπικές σχέσεις, την συνεργασία και γενικότερα όταν έχει να κάνει ένας άνθρωπος με έναν άλλον άνθρωπο, θα πρέπει να είναι εμφυτευμένο μέσα του και να δέχεται ότι αυτό πρέπει να το κάνει ό,τι και να συμβεί.*

Κοινωνική συνεργασία και Συνεργατικός διάλογος

Είναι κοινή διαπίστωση των συμμετεχόντων ότι η ΕΕ είναι αναποτελεσματική, με αποτέλεσμα να έχει αντίστοιχα αντίκτυπο και στην ομαλότητα της συνεργασίας. Δεν αρκεί να είναι διακριτή η διαπολιτισμική ευαισθησία μονομερώς. Πρέπει να υπάρχει θέληση και να κατακτούνται χαρακτηριστικά της ΔΙ όπως η ενεργής ακρόαση, η ενσυναίσθηση, ο σεβασμός στη διαφορετικότητα, ώστε να επιτυγχάνεται μέσω της κοινωνικής συνεργασίας και του συνεργατικού διαλόγου ο επιθυμητός στόχος. Και σε αυτή την περίπτωση η εκπαίδευση μπορεί να αποβεί καταλυτική και να οδηγήσει ταυτόχρονα και στην ελάττωση φαινομένων μη ηθικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

Μ5: *Δηλαδή, εγώ μπορεί να έχω διαπολιτισμική ευαισθησία και να είμαι δεκτική και συγκαταβατική, αλλά πρέπει αντίστοιχα να είναι και η άλλη πλευρά… να υπάρχει δηλαδή η*

θέληση να συνεννοηθούμε ή να συνεργαστούμε και με απλά λόγια να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά

Μ7: *..πιστεύω ότι η διαπολιτισμική εκπαίδευση από το σχολείο ακόμα, αλλά και η αντίστοιχη εκπαίδευση σεμιναριακού τύπου για τον Έλληνα δημόσιο υπάλληλο μπορεί να έχει θετικό αποτύπωμα στην επικοινωνία που αναφέρουμε.*

Μ8:*Δεν είμαστε υπάλληλοι της δεκαετίας του '60, είμαστε πιο ευέλικτοι, πιο θετικοί, πιο δεκτικοί, πιο διαλλακτικοί, έχουμε θέληση να βοηθήσουμε και να συνεννοηθούμε*

Μ6:*ναι πιστεύω ότι το μορφωτικό επίπεδο παίζει ρόλο και στην ενδοπολιτισμική και στην διαπολιτισμική επικοινωνία.. για να μπορείς να συνεννοείσαι και να συνεργάζεσαι σωστά. (Γέλια) Δηλαδή, για να καταλάβεις… αν πας τώρα στην υπηρεσία μου και ρωτήσεις τι είναι διαπολιτισμική επικοινωνία θα σε κοιτάνε σαν εξωγήινο..*

4.3.4.5 Ατομική πολυπολιτισμική εμπειρία

Αξιολογείται η σημαντικότητα των προσωπικών βιωμάτων τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, επηρεαζόμενα τόσο από την κουλτούρα όσο και από τις κατευθύνσεις που έχει δώσει η οικογένεια. Συνεπώς, η ατομική πολυπολιτισμική εμπειρία σε κάθε επίπεδο ίσως θα μπορούσε να αποβεί καθοριστική για τη βελτίωση συμπεριφορών με αποτέλεσμα βελτιωμένη επικοινωνία.

Μ1:*Βασικά… εγώ θεωρώ ότι έχει να κάνει ξεκάθαρα με τα προσωπικά βιώματα του καθενός και με τα επαγγελματικά σε δεύτερο επίπεδο γιατί μπορεί κάποιος να έχει μεγαλώσει με αυτόν τον τρόπο, δηλαδή η κουλτούρα του τόπου καταγωγής ή να είναι τα βιώματα που έχει από την οικογένειά του*

Υπό την ίδια λογική, αναγνωρίζεται η αξία των διαπολιτισμικών και πολυπολιτισμικών εμπειριών, προκειμένου για πολιτισμική ενσυναίσθηση και ανοχή στην ασάφεια.

Μ1:*Ανεξάρτητα από την καταγωγή του καθενός. Σχετικά με τους ξένους, μεγαλώνοντας και έχοντας τριβή με αλλοδαπούς, αρχίζεις σιγά σιγά και μαθαίνεις την κουλτούρα τους,*

Η συμμετέχουσα Μ1 αποδέχεται τη η σημαντικότητα των διαπολιτισμικών εμπειριών και την επιρροή τους προς μία συμπεριφορά που ωθεί σε αποτελεσματική επικοινωνία.

Μ1:*οπότε ένας άνθρωπος που είναι κλεισμένος στους τέσσερις τοίχους και δεν έχει ανταλλάξει απόψεις ή είναι μόνιμα σε μια θέση που ενδεχομένως δεν κάνει τίποτα άλλο εκτός από ένα αντικείμενο, αυτός μπορεί να μην έχει ίδια αντίληψη των πραγμάτων με κάποιον άλλο που έχει διαπολιτισμική τριβή*

Μ6:*Για εμένα το πρόβλημα ξεκινάει από το μορφωτικό επίπεδο…(ένταση) από το ότι έζησαν σε ένα μέρος όλη τους τη ζωή και πήραν μια θέση, έμειναν σε αυτή τη θέση*

Μ2: *Εξάλλου, όλη η ζωή μας δεν είναι κάτι άλλο από συσσώρευση εμπειριών. Θεωρώ ότι αυτό είμαστε. Η καθημερινότητά μας, η αντίδρασή μας, σε ένα καλό επίπεδο, είναι τα βιώματά μας, πώς έχουμε συνηθίσει να αντιμετωπίζουμε μια δυσκολία.*

Μ4: *Ίσως η επαρχία έχει ανθρώπους δημοσίους υπαλλήλους που δεν έχουν αλλάξει ούτε τόπο ούτε εργασία, κι αυτό σίγουρα είναι περιοριστικό για το πώς αντιλαμβάνονται την ορθή επικοινωνία.*

4.3.4.6 Διαπολιτισμική εκπαίδευση

Είναι εμφανής ο κρίσιμος ρόλος των διαπολιτισμικών εμπειριών και η επιρροή τους προς μία συμπεριφορά που ωθεί σε αποτελεσματική επικοινωνία. Δεδομένου ότι η ΕΔΔ αποτελεί πεδίο διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης, ωστόσο αν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες δεξιότητες αυτές μπορούν να παρουσιάζονται με εκπαιδευτικό τρόπο ή μέσω επιμόρφωσης. Εν τέλει, με την απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης και την κατάκτηση ενός υψηλότερου επιπέδου ΔΙ, επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερη επικοινωνία, η οποία είναι εμφανής μέσω βελτιωμένης συμπεριφοράς.

Μ6:Για εμένα το πρόβλημα ξεκινάει από το μορφωτικό επίπεδο

Μ6:*ναι πιστεύω ότι το μορφωτικό επίπεδο παίζει ρόλο και στην ενδοπολιτισμική και στην διαπολιτισμική επικοινωνία..*

Μ7: *πιστεύω ότι η διαπολιτισμική εκπαίδευση από το σχολείο ακόμα, αλλά και η αντίστοιχη εκπαίδευση σεμιναριακού τύπου για τον Έλληνα δημόσιο υπάλληλο μπορεί να έχει θετικό αποτύπωμα στην επικοινωνία που αναφέρουμε. Αν στην καθημερινότητά μας δεν μπορούμε να αλλάξουμε, ακόμα και οι πιο δύστροποι υπάλληλοι, μια τέτοια εκπαίδευση αναφορικά με την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο θα αναγκαστούν να την αποδεχτούν σαν υποχρεωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να συμπεριφέρονται. Οπότε κι αυτό μια τριβή και μια βελτίωση νομίζω ότι είναι*

Μ6:*Η εκπαίδευση πάντα βοηθάει τους ανθρώπους*

Μ6:*Στο εσωτερικό κομμάτι, δηλαδή το ενδοπολιτισμικό υπό το πρίσμα του διαπολιτισμικού.. ναι συμφωνώ ... ότι μπορεί να αναγκάσει εντός εισαγωγικών και τους περίεργους κάπως να είναι πιο ανθρώπινοι και νορμάλ στην επικοινωνία τους με τους συναδέλφους.*

Ειδικότερα ο Μ8 δίνει πιο συγκεκριμένη διάσταση στο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά και τυχόν βελτιώσεων αναφορικά με την επικοινωνία.

Μ8: *δεν τηρείται όπως θα έπρεπε ο ΥΚ Συνεπώς, ουσιαστικά ίσως θα πρέπει να ανακαλυφθεί η γνώση που προσφέρει σε βάθος και όχι να χρησιμοποιείται απλά τιμωρητικά.*

Επίσης, πιθανόν θα πρέπει ο ΥΚ να ενισχυθεί με διατάξεις που αφορούν στην επικοινωνία στο πλαίσιο της ΔΕ. Στον τομέα αυτό μπορεί να συνεισφέρει και η επιμόρφωση, ώστε να ενισχυθεί η ΕΕ με την θωράκιση των δημοσίων υπαλλήλων με τις απαραίτητες διαπολιτισμικές δεξιότητες. Διαπιστώνεται η σημαντικότητα της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στην επικοινωνία, μέσω της εκμάθησης για παράδειγμα ξένων γλωσσών.

Μ3:*Επειδή ήταν Γάλλοι και μιλάω γαλλικά, τους εξυπηρέτησα και έπαθαν πλάκα και μου είπαν ότι ακόμα και στη Γαλλία, δεν θα είχε κάποιος την αντιμετώπιση που είχαν αυτοί.*

Μ2:*Άρα ναι δεν πρέπει να είναι προσωπικό. Πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση αλλά και ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο, δηλαδή να γίνουν αλλαγές στον υπαλληλικό κώδικα ώστε να ξέρουν πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι δημόσιοι υπάλληλοι*

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Μ1 κάνει λόγο για μια παρούσα προβληματική κατάσταση ενδοπολιτισμικά στην ΕΔΔ και για την ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση, ώστε να είναι διαχειρίσιμες οι κακές συμπεριφορές ή και να ελαττωθούν και γενικότερα να υπάρχει ευελιξία συμπεριφοράς με στόχο αποτελεσματικότερη ΕΕ.

Μ1: *που καλό είναι όπως είπε και ο Μ3 να υπάρχει μια ενημέρωση σε φάση έτσι σεμιναριακή, σε μία συνεχή αύξηση των γνώσεών μας γιατί τα πάντα αλλάζουν- καλό θα είναι να γίνεται όχι μόνο όμως σε επίπεδο δημοσίου υπαλλήλου, αλλά γενικότερα σε επίπεδο ανθρώπου- για όλα αυτά για τις διαπροσωπικές σχέσεις, την συνεργασία και γενικότερα όταν έχει να κάνει ένας άνθρωπος με έναν άλλον άνθρωπο, θα πρέπει να είναι εμφυτευμένο μέσα του και να δέχεται ότι αυτό πρέπει να το κάνει ό,τι και να συμβεί.*

Μ3:*Τα έκανες; Δεν τα έκανες; Για ποιο λόγο δεν τα έκανες; Γιατί δεν ήξερες; Σεμιναριακή ενημέρωση επιμόρφωση και ξανά και ξανά και ζήτα ξανά ευκαιρία.*

4.3.4.7 Ανάγκη για αλλαγές σε ΥΚ, βελτιώσεις, κανόνες, κατευθυντήριες οδηγίες

Γενικότερα γίνεται λόγος για την έντονη ανάγκη βελτιώσεων τόσο σε επίπεδο ΥΚ και άλλων διατάξεων αλλά και για τη δημιουργία κωδίκων συμπεριφοράς και επικοινωνίας πιο εξειδικευμένους και εφαρμόσιμους. Δίνεται η κατεύθυνση προς συγκεκριμενοποίηση των διαδικασιών με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη επικοινωνία και την καλύτερη εξυπηρέτηση του συναλλασσόμενου κοινού.

Μ5: *Έχουμε όλοι μας των κώδικα δημοσίων υπαλλήλων στα χέρια μας, που ορίζει επικοινωνία και συμπεριφορά. Ποιοι τον έχουν διαβάσει; Ελάχιστοι. Ποιοι τον έχουν διαβάσει και τον ακολουθούν; Πάλι ελάχιστοι. Δεν νομίζω ότι θα έπρεπε να μείνει στο επίπεδο ατομικής αντιμετώπισης. Θα έπρεπε να είναι σε άλλο επίπεδο.*

Μ3:*Θα έπρεπε – για να κλείσω- να έχουμε στάνταρ μεθόδους επικοινωνίας, τρόπους και να μη μένουμε μόνο στη δική μας αντίληψη*

Μ2:*Άρα ναι δεν πρέπει να είναι προσωπικό. Πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση αλλά και ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο, δηλαδή να γίνουν αλλαγές στον υπαλληλικό κώδικα ώστε να ξέρουν πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι δημόσιοι υπάλληλοι*

Μ6: *Πλέον υπάρχει κεντρική γραμμή με την ψηφιοποίηση των διαδικασιών. Αντίστοιχη γραμμή πρέπει να υπάρχει και στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία ώστε ο πολίτης να εξυπηρετείται.*

Μ6: *Στον ισχυρισμό του Μ5 για τον υπαλληλικό κώδικα, εμένα η εμπειρία μου μου λέει ότι για την ώρα τον χρησιμοποιούν μόνο τιμωρητικά και για απόδοση ευθυνών και όχι ως μπούσουλα.*

Μ7:*Βέβαια όταν η ανώτατη διοίκηση βλέπει ότι ενδοπολιτισμικά η επικοινωνία δεν είναι αποτελεσματική και αυτό μπορεί να έχει αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πολιτών, τότε ίσως μπορεί με κάποιες παρατηρήσεις, συζητήσεις και υποτυπώδη μέτρα να βελτιώσει την κατάσταση.*

Μ1:*διότι πρέπει να είσαι δίπλα στο προσωπικό σου.*

Μ1:*Πάντως σίγουρα παίζει το από πάνω προς τα κάτω γιατί εκεί λόγω εξουσίας μπορεί να μπει φρένο.*

Μ2:*Σίγουρα όμως αν υπήρχαν πιο συγκεκριμένοι κανόνες, δεν θα μπορούσε να κάνει ο καθένας ό,τι του κατεβάσει*

Μ3:*Εδώ μέσα είμαστε όλοι για ένα σκοπό.*

Μ7: *Αν θέλετε τη γνώμη μου, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού θα έπρεπε να σου παίρνει συνέντευξη σε τακτά χρονικά διαστήματα, πού είσαι, γιατί είσαι; Είσαι ευχαριστημένος; Δυσαρεστημένος; Τι στόχους έχεις; Πώς θα μπορούσες να βελτιώσεις το αντικείμενό σου;*

Μ4: Και ψυχιατρικός έλεγχος θα έπρεπε να γίνεται. Συμφωνώ.

Μ2: *Μπράβο. Πρέπει να έχει έναν ψυχολόγο ο οποίος θα σε ακούσει ανά τακτά χρονικά διαστήματα και θα σου κάνει ένα reset όταν λες βλακείες και θα σε επαναφέρει στην πραγματικότητα και θα σου λέει είπες, γιατί δεν είπες, γιατί δεν έχεις αποδώσει, τι σου φταίει σε επαγγελματικό επίπεδο;*

Μ5: *Συμφωνώ. Αλλά ακόμα και στο κομμάτι της δουλειάς θεωρώ ότι είναι απαράδεκτο να πρέπει να δηλώσω εγώ μέσω του ΙΝΕΠ του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης, ποια σεμινάρια θέλω να παρακολουθήσω και ποτέ να μην με επιλέγουν για κανένα γιατί πρέπει να συμφωνήσουν χίλιοι δύο.*

Μ5:*Δηλαδή όταν δεν σε αφήνει να βελτιωθείς το επαγγελματικό κομμάτι που έχει να κάνει με το αντικείμενο σου, φαντάσου πόσο αρνητικό αυτό είναι στο να ζητήσεις να κάνεις ένα σεμινάριο διαπολιτισμικής επικοινωνίας*

Μ3:*Έλεος! (αγανάκτηση). Δεν υπάρχει αξιοκρατία. Πρέπει να σταματήσει αυτό. Τι έκανες για αυτό το πράγμα; Δεν το ξέρεις; Ωραία πάμε ξανά και ξανά στο ΙΝΕΠ.*

Μ3:*Η διοίκηση αλλά και εμείς μπορούμε να συνεισφέρουμε στην αλλαγή της και για μένα έχει μεγάλη σημασία να γνωρίζουμε από πριν τα καθήκοντά μας. Αν είμαστε τυπικοί σε όλα μας θα είμαστε και στην επικοινωνία μας.*

Μ6:*Εγώ λοιπόν καταλήγω ότι ο χαρακτήρας του καθενός παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Και η μονιμότητα μαζί.*

4.3.4.8 Αναγνώριση παρούσας κατάστασης στην ΕΔΔ

Γενικότερη διαπίστωση είναι ότι η παρούσα κατάσταση στο εσωτερικό της ΕΔΔ είναι κακή και προβληματική. Ειδικότερα, εμφανίζεται ελλειμματική αλληλεπίδραση, η οποία έχει αντίκτυπο στο συναλλασσόμενο κοινό, το οποίο γίνεται δέκτης άσχημων συμπεριφορών.

Μ8:*Που εφόσον ο πολίτης αντιμετωπίζει διαφορετικές και άσχημες συμπεριφορές, τότε σίγουρα αυτός ο υπάλληλος θα είναι στριφνός και στο εσωτερικό της υπηρεσίας. Δεν γίνεται να είναι κακός με τους πολίτες και καλός με τους συναδέλφους*

Μ4:*Υπάρχει η νοοτροπία του δεν θέλω να βελτιωθώ ή να μάθω κάτι άλλο ή κάτι παραπάνω από αυτό που ξέρω ήδη. Είναι αρνητικοί ακόμα και στο άκουσμα, αλλά όσον αφορά στην συμπεριφορά, υπάρχουν άνθρωποι που είναι πολύ συνεργάσιμοι, θετικοί και άλλοι που είναι πολύ δύσκολοι, εγώ τους λέω τοξικούς.*

Μ4:*Αυτό σίγουρα έχει να κάνει όχι μόνο με τη μόρφωση, αλλά και με το περιβάλλον που έχει μεγαλώσει κάποιος, με τα βιώματα, ίσως και με το αν έχει αλλάξει τόπο κι αν έχουν ανοίξει οι ορίζοντές του. Πάντως υπάρχουν παντού και δύστροποι που δεν ξέρεις πώς να τους χειριστείς*

Μ4:*Αλλά πολλές φορές έχω έρθει σε δύσκολη θέση κι έχω σκεφτεί τρόπους πώς να φερθώ σε υπαλλήλους, καθώς υπάρχουν κάποιοι που δεν μπορείς να τους διαχειριστείς και να τους αντιμετωπίσεις με κανέναν τρόπο. Δηλαδή είναι τόσο δύσκολοι και δύστροποι που δεν ξέρω τι συμπεριφορά πρέπει να έχω. Πάντως θεωρώ ότι ο σεβασμός, το να κάτσεις ρε παιδάκι μου να ακούσεις τον άλλον και γενικά να μπορείς να έρθεις και στη θέση του.. όλα αυτά είναι βοηθητικά για την επικοινωνία. Αντίθετα, όταν συναντάς απρόθυμους, αγενείς και γενικά συναδέλφους αρνητικούς δεν μπορείς να επικοινωνήσεις, άρα δεν μπορείς και να συνεργαστείς.*

Μ8:*Αντίστοιχα δηλαδή, πρόβλημα είναι κι όταν δεν βρίσκεις τρόπο να αντιμετωπίσεις τον ανώτερο. Πάντως η καλή επικοινωνία έχει να κάνει και με τον σεβασμό των βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων: αξιοπρέπειας, υγείας, προσωπικότητας, εαυτού.*

Μ1:*Οπότε καταλαβαίνετε ότι δεν έχει να κάνει με τίποτα άλλο πέρα από τους προσωπικούς κομπλεξισμούς και το πώς έχεις μάλλον μεγαλώσει, ποιες είναι οι προσωπικές σου φιλοδοξίες και πόσο είσαι διατεθειμένος- πάντα μιλάμε για το ενδοϋπηρεσιακό-όχι για το πώς είσαι με τους ξένους-*

Ειδικότερα, μέσα από την παραδοχή της χαρακτηριζόμενης «άθλιας» ΕΕ, αναφέρονται και βασικά χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να καλλιεργηθούν όπως ο σεβασμός των ανθρώπινων δικαιωμάτων και γενικότερα η διαπολιτισμική κατανόηση. Συνεπώς, η επιμόρφωση θα μπορούσε να συνεισφέρει προς αυτή την κατεύθυνση αλλά και οι σωστές

κατευθυντήριες οδηγίες και νοοτροπία από την πλευρά της διοίκησης με στόχο μια κουλτούρα διαπολιτισμική.

Μ5: *Στη δική μας υπηρεσία θεωρώ ότι η διοίκηση είναι στο ίδιο χαμηλό επίπεδο. Δεν μπορεί να αντιληφθεί το πρόβλημα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία.*

Μ2:*μου έχει ασκήσει bullying συνάδελφος να ξέρεις. Δεν μπορώ να τη βάλω στην θέση της ούτε με το καλό ούτε με το κακό*

Μ1:*γιατί υπάρχουν και διευθυντές που θέλουν να διαλύσουν τις σχέσεις του προσωπικού μεταξύ τους*

Μ2:*Δηλαδή, από τη θέση που έχω είναι δύσκολο να αντιμετωπίσω μια κατάσταση όταν δεν έχω επαρκή ή όλη την πληροφόρηση.*

Μ1:*Ε παρόλα αυτά σε μας παίζει πάρα πολύ μεγάλο ρόλο το θέμα της κεφαλής της διοίκησης.*

Μ1:*καταλαβαίνεις ότι αυτό διορθώνεται μόνο αν αλλάξει η νοοτροπία.*

Μ3:*Το θέμα είναι το εξής: ότι όλοι μας έχουμε δει στο δημόσιο ότι υπάρχουνε αποστήματα δεκαετιών πίσω και κάποια στιγμή αυτό θα πρέπει να πάψει να ισχύει.*

Μ3:*Έλεος! (αγανάκτηση). Δεν υπάρχει αξιοκρατία. Πρέπει να σταματήσει αυτό.*

Μ6:*όπως είπε και ο Μ3, ο οποίος με έβαλε σε μεγάλο προβληματισμό και με γύρισε πολλά χρόνια πίσω πραγματικά φτάνουν στο σημείο να μην εκτιμούμε ούτε τα σημαντικά γιατί ακριβώς έχουμε απηυδήσει από μία κατάσταση πολύ άσχημη και μπράβο σου*

Μ6:*Εγώ λοιπόν καταλήγω ότι ο χαρακτήρας του καθενός παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Και η μονιμότητα μαζί. Η συμπεριφορά εφόσον μπορεί να διαμορφωθεί, μπορούν μέσα από την εκπαίδευση και την αξιοκρατία να σπάσουν όλοι αυτοί οι φαύλοι κύκλοι.*

4.3.4.9 Προσδιοριστικοί παράγοντες ΔΕ δημοσίων υπαλλήλων

Από τα αποτελέσματα της συζήτησης μεταξύ των μελών της ομάδας εστίασης, αναφέρθηκαν κοινοί προσδιοριστικοί παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η ικανότητα

των δημοσίων υπαλλήλων να προβούν σε αποτελεσματική ΕΕ. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που επισημάνθηκαν από τους συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης είναι τα προσωπικά βιώματα του κάθε ανθρώπου, οι προσωπικές αρχές και αξίες του, το μορφωτικό το επίπεδο, οι διαπολιτισμικές εμπειρίες, η καλή επικοινωνία καθώς επίσης και η συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα απαντήσεων από τα οποία προκύπτουν οι ανωτέρω αναφερόμενοι προσδιοριστικοί παράγοντες για το επίπεδο της διαπολιτισμικής επικοινωνίας των δημοσίων υπαλλήλων, που έχουν αναλυθεί και παραπάνω, είναι τα εξής:

Μ1: *Εξαρτάται από τον κάθε υπάλληλο πώς θα συμπεριφερθεί. (...) Οπότε καταλαβαίνετε ότι δεν έχει να κάνει με τίποτα άλλο πέρα από τους προσωπικούς κομπλεξισμούς και το πώς έχεις μάλλον μεγαλώσει, ποιες είναι οι προσωπικές σου φιλοδοξίες και πόσο είσαι διατεθειμένος- πάντα μιλάμε για το ενδοϋπηρεσιακό-όχι για το πώς είσαι με τους ξένους- και πόσο είσαι διατεθειμένος να πατήσεις επί πτωμάτων και τι λασπολογία μπορείς να ρίξεις σε συναδέλφους, προκειμένου να αποκτήσεις αυτό που θέλεις να αποκτήσεις και πόσο επίμονος μπορείς να είσαι-γιατί τώρα μιλάμε για χρόνια, εγώ θα είχα βαρεθεί, ελεεινά κιόλας- πόσο επίμονος μπορεί να είσαι για να τα κάνεις όλα αυτά.*

Μ2: *Εξάλλου, όλη η ζωή μας δεν είναι κάτι άλλο από συσσώρευση εμπειριών. Θεωρώ ότι αυτό είμαστε. Η καθημερινότητά μας, η αντίδρασή μας, σε ένα καλό επίπεδο, είναι τα βιώματά μας, πώς έχουμε συνηθίσει να αντιμετωπίζουμε μια δυσκολία.*

Μ3: *Είναι στον άνθρωπο. Το πώς θα σε πλησιάσει, το πώς θα σε προσεγγίσει… όπως κι εσύ απέναντι σε άλλους ανθρώπους.*

Μ4: *Αυτό σίγουρα έχει να κάνει όχι μόνο με τη μόρφωση, αλλά και με το περιβάλλον που έχει μεγαλώσει κάποιος, με τα βιώματα, ίσως και με το αν έχει αλλάξει τόπο κι αν έχουν ανοίξει οι ορίζοντές του. (...) Πιστεύω όμως ότι είναι θέμα γενικότερης συμπεριφοράς, ευγένειας, προθυμίας, κλπ.*

Μ5: *Όμως όλα εξαρτώνται από την συμπεριφορά του άλλου. Δεν ξέρω αν φτάνει η καταγωγή υποσυνείδητα, αλλά σίγουρα εξαρτάται από την συμπεριφορά του άλλου. Δηλαδή, ναι θεωρώ ότι υπάρχει διαπολιτισμικότητα στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης, αλλά είτε είναι συνάδελφος είτε είναι κάποιος αλλοδαπός που πρέπει να εξυπηρετήσουμε, είτε και ο οποιοσδήποτε πολίτης… (μικρή παύση) σε κάθε περίπτωση εμένα προσωπικά η συμπεριφορά μου επηρεάζεται από την συμπεριφορά του άλλου.*

Μ6: *Κι εμένα τα δικά μου βιώματα μου αποδεικνύουν ότι ένας άνθρωπος που ταξιδεύει που ανοίγεται και που σχετίζεται με άλλες κουλτούρες, ανοίγει το μυαλό του, γίνεται πιο διαλλακτικός, βλέπει τα πράγματα διαφορετικά και σέβεται πιο αβίαστα οτιδήποτε το διαφορετικό. Θεωρώ ότι η έκθεση επηρεάζει τον χαρακτήρα και μας κάνει πιο ενεργούς ακροατές και πιο δεκτικούς. (…) Για εμένα το πρόβλημα ξεκινάει από το μορφωτικό επίπεδο…(ένταση)*

Μ7: *Ίσως θα συμφωνήσω εν μέρει με την Μ6 ότι το μορφωτικό επίπεδο παίζει έναν ρόλο, όπως σίγουρα και οι πεποιθήσεις και ο τρόπος με τον οποίο έχει μεγαλώσει ο καθένας μας. (…) Αν στην καθημερινότητά μας δεν μπορούμε να αλλάξουμε, ακόμα και οι πιο δύστροποι υπάλληλοι, μια τέτοια εκπαίδευση αναφορικά με την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο θα αναγκαστούν να την αποδεχτούν σαν υποχρεωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να συμπεριφέρονται. Οπότε κι αυτό μια τριβή και μια βελτίωση νομίζω ότι είναι.*

4.4 Συνδυαστική ανάλυση και ερμηνεία αποτελεσμάτων ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας

Σύμφωνα με την ανάλυση και ερμηνεία τόσο των δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου όσο και αυτών των συνεντεύξεων, διαπιστώθηκε ένα άνω του μετρίου και μέτριο επίπεδο ΔΕΙ/ΔΙ των συμμετεχόντων δημοσίων υπαλλήλων αντίστοιχα. Περαιτέρω, δυσμενέστερα ήταν τα συμπεράσματα σύμφωνα με την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την ομάδα εστίασης, καθώς διαπιστώθηκε χαμηλό επίπεδο ΔΕΙ ή ΔΙ. Συνεπώς,

εκτιμάται ότι δεν υπάρχει σύγκλιση ώστε να διαμορφωθεί μία συγκεκριμένη και σαφής άποψη για το επίπεδο της ΔΕΙ από την ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των δεδομένων. Ωστόσο, ίσως αναφορικά με την ποσοτική ανάλυση θα έπρεπε να διαμορφωθεί ένα άλλο εργαλείο μέτρησης της ΔΕΙ με πιο αντιπροσωπευτικές δηλώσεις. Όμως, σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να ελεγχθεί και η ειλικρίνεια των συμμετεχόντων, δεδομένου ότι όπως διαπιστώθηκε και από την ποιοτική ανάλυση τόσο των συνεντεύξεων όσο και της ομάδας εστίασης, ενώ φαινομενικά θα μπορούσε να διαπιστώσει κανείς υψηλό επίπεδο ΔΕΙ των συμμετεχόντων από κάποιες απαντήσεις τους και αναφορές τους, ωστόσο, άλλες απαντήσεις των ίδιων συμμετεχόντων δείχνουν ότι είναι πιο πιθανό να υπάρχει απλά βούληση και προθυμία για βελτίωση του επιπέδου της ΔΕΙ, καθώς η παρούσα κατάσταση διαπιστώνεται προβληματική. Πράγματι, διαπιστώνεται η ύπαρξη στερεοτύπων και προκαταλήψεων, μη αποδοχή της ασάφειας, έλλειψη σεβασμού της διαφορετικότητας, απουσία ενσυναίσθησης και καλών τρόπων, με αποτέλεσμα την κακή ΕΕ.

Αναφορικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν ή διαμορφώνουν το επίπεδο της ΔΕΙ/ΔΙ, στην περίπτωση της ποσοτικής ανάλυσης διαπιστώθηκε μία σημαντική συσχέτιση με την ηλικία (τα νεότερα άτομα εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ΔΕΙ), το φύλο (οι γυναίκες εμφάνισαν υψηλότερο επίπεδο ΔΕΙ), το επίπεδο γνώσης χειρισμού υπολογιστών και ενεργούς δράσης στα social media (όσο μεγαλύτερη εξοικείωση υπάρχει με την τεχνολογία τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της ΔΕΙ), την ύπαρξη φιλικών σχέσεων με άτομα από άλλες χώρες, τα ταξίδια σε άλλες χώρες (όσο μεγαλύτερη διαπολιτισμική τριβή και έκθεση υπάρχει τόσο υψηλότερη εμφανίζεται η ΔΕΙ). Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι συναισθηματική διάσταση της ΔΕΙ/ΔΙ έχει πιο ισχυρή φόρτιση στη διαμόρφωση του επιπέδου της, σε σχέση με τις άλλες δύο διαστάσεις.

Αντίστοιχα, από την ανάλυση των ημιδομημένων συνεντεύξεων καθοριστικό ρόλο παίζουν ο σεβασμός, η εκπαίδευση, το μορφωτικό επίπεδο, η καλή επικοινωνία, η

συμπεριφορά, οι προσωπικές αξίες, η διαπολιτισμική τριβή και η διαπολιτισμική ευαισθησία. Προς την ίδια κατεύθυνση και τα αποτελέσματα από τα δεδομένα της ομάδας εστίασης οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κρίσιμο ρόλο παίζουν και πάλι οι προσωπικές αξίες, το μορφωτικό επίπεδο, οι διαπολιτισμικές εμπειρίες, η συμπεριφορά και τα προσωπικά βιώματα. Συνεπώς, αναφορικά με την ποιοτική ανάλυση, στις δύο διαφορετικές περιπτώσεις συλλογής δεδομένων, διαπιστώθηκε ότι σημαντικό ρόλο παίζει το μορφωτικό επίπεδο και η εκπαίδευση, η διαπολιτισμική τριβή για περαιτέρω βελτίωση, αλλά και αξίες όπως ο σεβασμός της διαφορετικότητας, η προσέγγιση της διαπολιτισμικής ευαισθησίας, η ενσυναίσθηση, η ενεργής ακρόαση, η κατανόηση, η ευγένεια, η καλή επικοινωνία. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά αναφέρθηκαν ειδικότερα από τους συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης ως αναγκαία χαρακτηριστικά ενός διαπολιτισμικά ικανού ατόμου, όπως επίσης και ως χαρακτηριστικά της καλής επικοινωνίας. Τέλος, ως κοινό στοιχείο των αποτελεσμάτων τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής ανάλυσης, θα μπορούσε να θεωρηθεί η διαπολιτισμική έκθεση και εμπειρία ως πιθανός σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας του επιπέδου της ΔΕΙ.

Περαιτέρω, κατά την ποιοτική ανάλυση διαπιστώθηκε η άμεση σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών που συνθέτουν έναν διαπολιτισμικά μη ικανό υπάλληλο με το αποτέλεσμα της ΕΕ. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε η ύπαρξη, όπως προαναφέρθηκε, στερεοτύπων, προκαταλήψεων, κακής επικοινωνίας, δυσκολίας συνεργασίας, κακής συμπεριφοράς, μη σεβασμού και μη ανοχής του διαφορετικού, απουσία ενσυναίσθησης και καλών τρόπων κατά την αλληλεπίδραση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσω της συζήτησης μεταξύ των μελών της ομάδας εστίασης, εντοπίστηκαν σε συγκεκριμένα σημεία επί των θεωρητικών τους τοποθετήσεων και των διατυπώσεων των προσωπικών τους πεποιθήσεων, δικές τους προτάσεις για τρόπους, μέτρα και μεθόδους μέσω της υιοθέτησης των οποίων θα μπορούσε να επέλθει βελτίωση της ΕΕ των δημοσίων υπαλλήλων, τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τους επισκέπτες των

δημοσίων υπηρεσιών στις οποίες απασχολούνται. Πιο συγκεκριμένα, προτάθηκε η καταβολή προσπάθειας από την πλευρά των πολιτισμικά διαφοροποιημένων ανθρώπων, ανεξάρτητα από το αν είναι δημόσιοι υπάλληλοι ή επισκέπτες των δημοσίων υπηρεσιών, να προσαρμοστούν στα κοινά χαρακτηριστικά στοιχεία των μελών της κοινωνίας στην οποία επιδιώκουν να ενσωματωθούν. Επίσης, προτείνεται η επίδειξη σεβασμού στις συνήθειες της κοινωνίας ενσωμάτωσης.

Η εκπαίδευση ως καθοριστικής σημασίας -όπως διαπιστώθηκε από την ποιοτική ανάλυση- καθώς επίσης και η ενσωμάτωση κοινών κανόνων επικοινωνίας, αλλά και η αποτελεσματική διοικητική παρέμβαση είναι ορισμένα ακόμα σημαντικά προτεινόμενα μέτρα που σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να επέλθει βελτίωση στην ΕΕ των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης, επισημάνθηκε η λήψη συνεντεύξεων από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού προς τους δημόσιους υπαλλήλους ανά τακτά χρονικά διαστήματα και η επαφή τους με ψυχολόγο.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα διατυπώσεων των μελών της ομάδας εστίασης από τα οποία επισημαίνονται οι ανωτέρω αναφερόμενοι τρόποι βελτίωσης της ΔΕΙ των δημοσίων υπαλλήλων ως τρόπου εκδήλωσης της αποτελεσματικής ΕΕ είναι τα εξής:

Μ1: *Η γραμμή της διοίκησης φταίει για ό,τι συμβαίνει. Ναι το είπα και νωρίτερα. Αν ο διοικητής σταματήσει τα κουτσομπολιά και τον ένα που θα πάει να κουτσομπολέψει και πει «επ φίλε έχεις φύγει εσύ πρώτος, τότε τελείωσε». Γιατί έχουν υπάρξει τέτοιοι διευθυντές και έχει υπάρξει ένα κλίμα ή μάλλον υπήρχε ένα κλίμα με αυτόν τον διευθυντή απίστευτο. Δεν επέτρεπε φασαρίες και τέτοια, σου λέει συνεργάτες είστε, συνεργαστείτε και βρείτε τον τρόπο εσείς. Δεν υπήρχαν προβλήματα. Αν ο διευθυντής γουστάρει και το κουτσομπολιό τότε γίνεται χαμός.*

Μ2: *Πρέπει να ενσωματωθείς όχι βέβαια σε μια χώρα που δεν σε σέβονται και δεν σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα. Εκεί δεν ενσωματώνεσαι. Ε… το ίδιο είναι και το δημόσιο.. οι υπάλληλοι πρέπει να ενσωματώνονται για να υπάρχει ορθή επικοινωνία…(γέλια). (…) Όταν*

μπαίνουμε σε μία νέα κοινωνία και σε μία κουλτούρα, θα πρέπει τουλάχιστον να σεβόμαστε τις συνήθειες αυτού του τόπου. (...) Πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση αλλά και ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο, δηλαδή να γίνουν αλλαγές στον υπαλληλικό κώδικα ώστε να ξέρουν πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι δημόσιοι υπάλληλοι. (...) Πρέπει να έχει έναν ψυχολόγο ο οποίος θα σε ακούσει ανά τακτά χρονικά διαστήματα και θα σου κάνει ένα reset όταν λες βλακείες και θα σε επαναφέρει στην πραγματικότητα και θα σου λέει είπες, γιατί δεν είπες, γιατί δεν έχεις αποδώσει, τι σου φταίει σε επαγγελματικό επίπεδο;

Μ3: *Θα έπρεπε να έχουμε στάνταρ μεθόδους επικοινωνίας και να μη μένουμε μόνο στη δική μας αντίληψη.*

Μ4*: Ίσως θα έπρεπε και η διοίκηση να παρεμβαίνει πιο αποτελεσματικά.*

Μ5: *Στη δική μας υπηρεσία θεωρώ ότι η διοίκηση είναι στο ίδιο χαμηλό επίπεδο. Δεν μπορεί να αντιληφθεί το πρόβλημα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία. Προφανώς, επειδή συνήθως στη διοίκηση είναι οι πιο παλιοί… εννοώ ότι οι θέσεις ευθύνης έχουν καταληφθεί από ανθρώπους που όπως είπε η Σ.Β. αρχικά, δεν έχουν όρεξη για αλλαγές… οπότε πάνε το τρένο όπως πάει, άσχετα αν βλέπουν ότι εκτροχιάζεται όπου να ναι.*

Μ8: *Εγώ πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες γιατί ακόμα και η διοίκηση να παρεμβαίνει αποτελεσματικά.. δηλαδή τι αποτελεσματικά αν ο άλλος δεν θέλει να επικοινωνήσει σωστά για να συνεννοηθούμε;*

Μ7: *Βέβαια όταν η ανώτατη διοίκηση βλέπει ότι ενδοπολιτισμικά η επικοινωνία δεν είναι αποτελεσματική και αυτό μπορεί να έχει αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πολιτών, τότε ίσως μπορεί με κάποιες παρατηρήσεις, συζητήσεις και υποτυπώδη μέτρα να βελτιώσει την κατάσταση. (...) Αν θέλετε τη γνώμη μου, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού θα έπρεπε να σου παίρνει συνέντευξη σε τακτά χρονικά διαστήματα, πού είσαι, γιατί είσαι; Είσαι ευχαριστημένος; Δυσαρεστημένος; Τι στόχους έχεις; Πώς θα μπορούσες να βελτιώσεις το αντικείμενό σου;*

Ταυτόχρονα με την αναγνώριση της προβληματικής παρούσας κατάστασης αναφορικά με την ΕΕ στην ΕΔΔ, διακρίνεται η πρόθεση και η θέληση για βελτίωσή της. Αυτό μπορεί να γίνει στοχευμένα μέσα από τις προτάσεις των συμμετεχόντων όπως προαναφέρθηκαν αλλά και από την προσπάθεια εξεύρεσης λύσης στα προβλήματα και τις δυσχέρειες που οι ίδιοι αναφέρουν ότι βιώνουν στην καθημερινή συναναστροφή και αλληλεπίδραση τόσο με άλλους υπαλλήλους όσο και με το συναλλασσόμενο κοινό.

4.5 Σύνοψη Κεφαλαίου

Το κεφάλαιο αυτό επικεντρώνεται στην ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα κατόπιν ανάλυσης των δεδομένων των ερωτηματολογίων, των ημιδομημένων συνεντεύξεων και της ομάδας εστίασης. Συγκεκριμένα, αφού παρουσιαστεί ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού του επιπέδου της ΔΕΙ/ΔΙ. Στη συνέχεια, αφού διαπιστώνεται η παρούσα κατάσταση αναφορικά με τη ΔΕΙ και ΔΕ στην ΕΔΔ αλλά και των προσδιοριστικών παραγόντων της ΔΕΙ, πραγματοποιείται η σύνθεση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης. Στο επόμενο Κεφάλαιο ακολουθεί η σύνοψη και ερμηνεία των αποτελεσμάτων, με την εξαγωγή συμπερασμάτων, προτείνοντας τρόπους βελτίωσης της παρούσας κατάστασης στην ΕΔΔ και κάνοντας λόγο για τους περιορισμούς της έρευνας.

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση και συμπεράσματα

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας σχετικά με τη ΔΕΙ/ΔΙ και τις συνιστώσες. Ακολουθεί ένα τμήμα που προορίζεται να εξηγήσει τον αντίκτυπο των πρόσθετων παραγόντων. Περαιτέρω, περιγράφεται η ανάγκη για διοικητικές παρεμβάσεις στις δημόσιες υπηρεσίες αλλά και στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και στο ΕΚΔΔΑ ως εν μέρει υπεύθυνων οντοτήτων για την ανάπτυξη γνωστικών, συναισθηματικών και δεξιοτήτων συμπεριφοράς. Στο σημείο αυτό, ένα τμήμα αφιερώνεται στην αναφορά ορισμένων πρόσθετων συνεισφορών αυτού του έργου σύμφωνα με την ερευνήτρια. Τέλος, ακολουθούν οι συστάσεις για περαιτέρω έρευνα με στόχο μια γενική προοπτική για τη μεταγενέστερη έρευνα επί του θέματος, καθώς και οι περιορισμοί της μελέτης.

5.2 Γενικά συμπεράσματα για το επίπεδο της ΔΙ

Οι οργανισμοί υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές και είναι το ένστικτο επιβίωσης που τους αναγκάζει να προσαρμόζονται συνεχώς. Ταυτόχρονα, η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί σημαντικές προκλήσεις όσον αφορά στην πολιτιστική πολυμορφία που υποχρεώνει τους εργαζόμενους και κυρίως την ανώτερη διοίκηση να παραμένουν σε εγρήγορση ανά πάσα στιγμή. Οι αλλαγές δεν χρειάζεται να είναι ριζοσπαστικές για να δουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και στην ΕΔΔ την ανάγκη οικοδόμησης υγιούς και υψηλού επιπέδου ΔΕΙ.

Η μελέτη αυτή εκτιμά μέσω της ποιοτικής ανάλυσης ότι η ελλειμματική ΕΕ στην ΕΔΔ καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη ΔΕΙ/ΔΙ του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία σύμφωνα με την ποσοτική ανάλυση εμφανίζεται άνω του μετρίου, ενώ βάσει της ποιοτικής ανάλυσης διαπιστώθηκε ότι είναι από χαμηλού έως μέτριου επιπέδου.

Καθ' όλη τη διάρκεια της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας στόχος ήταν να καταδειχθεί η θεμελιώδης βάση για την κατανόηση της ΔΕΙ/ΔΙ/ΕΙ αλλά και της σχέσης της με την ΔΕ/ΕΕ. Η φράση «διαπολιτισμική ικανότητα» έχει μελετηθεί ως η ικανότητα ενός προσώπου (που

περιλαμβάνει γνωστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές/συμπεριφορικές δεξιότητες) και ως προϊόν ενός πλαισίου (δηλαδή, συνδημιουργήθηκε από τους ανθρώπους και τους παράγοντες που εμπλέκονται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση).

Η μικτή μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε επιλέχθηκε σύμφωνα με τη φύση της μελέτης και τα χαρακτηριστικά του επιλεγμένου πληθυσμού. Έγινε ποσοτική και ποιοτική ανάλυση για τη μέτρηση του επιπέδου της ΔΕΙ/ΔΙ και των παραγόντων που την επηρεάζουν, αλλά και ποιοτική ανάλυση για τον έλεγχο των ερευνητικών ερωτημάτων. Η ποσοτική ανάλυση ανέδειξε ως πιθανούς σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες, τη συναισθηματική διάσταση της ΔΕΙ αλλά και χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, η επαφή με τις νέες τεχνολογίες και οι πολυπολιτισμικές συναναστροφές. Στην ποιοτική ανάλυση αναδείχθηκαν ως σημαντικοί παράγοντες η συμπεριφορά, οι προσωπικές εμπειρίες, η διαπολιτισμική εμπειρία, η εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία και συμπεριφορά, η ενεργής ακρόαση, οι προσωπικές αξίες και αρχές και οι «καλοί τρόποι». Αρκεί να πούμε ότι η ΔΕΙ/ΔΙ, θεωρείται όχι μόνο έγκυρη έννοια, αλλά και καρποφόρος, η οποία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ΕΕ και μπορεί να επεκταθεί σε μία καλή στρατηγική για τις υπηρεσίες της ΕΔΔ, προκειμένου για τη βελτίωση της συνολικής εικόνας.

Από θεωρητική άποψη τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας σχετικά με την ΔΕ και τη ΔΙ παρείχαν πολύτιμες πληροφορίες που μπορούν να καταστούν συμβατές με τα μοντέλα που παρουσιάζονται στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με τη διερεύνηση και την οριοθέτησή τους, αλλά και με την ανάγκη δημιουργίας ενός ακόμα πιο αξιόπιστου εργαλείου για την μέτρησή της. Οι κοινωνικές δεξιότητες είχαν αξιοσημείωτη σημασία ως παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία και τους μετασχηματισμούς μεταξύ της εργασίας, των ανθρώπων, των δομών και του πολιτισμού ενός οργανισμού, όπως είχαν ήδη προβλέψει οι Nadler et al. (1995). Από τα αποτελέσματα της ποιοτικής προσέγγισης εκτιμάται ότι η ικανότητα των δημοσίων υπαλλήλων για επικοινωνία σε στρατηγικό επίπεδο καθορίζεται εν

μέρει από ένα αμάλγαμα διαπολιτισμικών ικανοτήτων. Περαιτέρω, στην ποσοτική ανάλυση, διαπιστώθηκε ως πιο καθοριστική η συναισθηματική διάσταση της ΔΕΙ και λιγότερο οι άλλες δύο.

Η επιδίωξη ουσιαστικά ενός συνολικά υψηλότερου επιπέδου ΔΙ στο συνεχές μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον σε παγκόσμιο επίπεδο, προϋποθέτει την ετοιμότητα για αλλαγή. Δηλαδή, οφείλουν οι δημόσιες υπηρεσίες να παρουσιάζουν μία ετοιμότητα για αλλαγή προκειμένου να προσαρμόζονται κάθε φορά στα νέα δεδομένα. Ένα υψηλότερο επίπεδο ΔΙ συνεισφέρει στην ικανότητα για προσαρμογή, χωρίς προσκόλληση σε στερεότυπα και προκαταλήψεις, με αποδοχή της διαφορετικότητας. Αυτές οι δεξιότητες συνεισφέρουν με την σειρά τους σε ηθικές και θετικές συμπεριφορές που ενισχύουν την αποτελεσματική ΔΕ και συνεπώς την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και βελτιώνουν την συνολική εικόνα της ΕΔΔ. Υπό αυτή την σκοπιά, η στρατηγική ετοιμότητα για αλλαγή συνδέεται με τη μεταμορφωτική αλλαγή, έναν πιο επαναστατικό τύπο αλλαγής, δηλαδή, για παράδειγμα, νέες μορφές διαχείρισης που περιλαμβάνουν τις πολιτιστικές μεταβολές, τη μετατροπή της στάσης και της συμπεριφοράς (Ghoshal & Bartlett, 1996).

Σύμφωνα με την παρούσα ανάλυση, οι ικανότητες των υπαλλήλων να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά συνδέονται με τη στρατηγική στάση του οργανισμού προς τις πολιτιστικές πτυχές, την εμπειρία, τις γνωστικές ικανότητες, τις συναισθηματικές ικανότητες και τις κοινωνικές δεξιότητες. Ειδικότερα, η στρατηγική προς μία διαπολιτισμική κουλτούρα θα μπορούσε να ταυτιστεί με μια προγραμματισμένη προσπάθεια που διαχειρίζεται η ανώτερη διοίκηση ενός οργανισμού με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας (Beckhard, 1969).

Καθώς η ανθρώπινη πτυχή (προσέγγιση ανθρώπων) θεωρείται κρίσιμη δεδομένου ότι το άτομο είναι ο κύριος παράγοντας αλλαγής, έτσι, οι ικανότητες των υπαλλήλων να χειρίζονται όλες τις οργανωτικές πτυχές που ευνοούν την αποτελεσματική ΔΕ είναι ενσωματωμένες σε μια νοοτροπική σφαίρα. Η ανάλυση των δεδομένων δείχνει μια ιδιαίτερη

αντίληψη για καθεμία από τις διαπολιτισμικές ικανότητες και την ερμηνεία τους, σε καθεμία από τις καθορισμένες ευρύτερες διαστάσεις της ΔΙ.

5.3 Συμπεράσματα σχετικά με τις συνιστώσες της ΔΙ

Η ενότητα αυτή ασχολείται με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για καθεμιά από τις συνιστώσες της ΔΙ, όπως προσδιορίστηκαν από την ποιοτική αλλά και —σε κάποια σημεία— από την ποσοτική ανάλυση στο Κεφάλαιο 4. Γίνεται προσπάθεια αποτύπωσης του τρόπου με τον οποίο αυτές διαμορφώνουν το επίπεδο της ΔΙ και πώς έχουν αντίκτυπο άμεσα και έμμεσα στην ΔΕ.

5.3.1 Γνωστική συνιστώσα

5.3.1.1 *Ανακάλυψη γνώσεων*

Η ανακάλυψη της γνώσης συνδέεται με τη μετα-γνωστική συνιστώσα των Bücker και Poutsma (2010) μαζί με τις έννοιες της στρατηγικής και πολιτιστικής γνώσης και θεωρείται από τις Keršienė και Savanevičienė (2005) ως η ικανότητα για μάθηση και αλλαγή. Σε γενικές γραμμές διαπιστώθηκε ότι υπάρχει βούληση για νέα γνώση, μέσα από την συνειδητοποίηση της ανάγκης για την απόκτησή της. Σύμφωνα και με την ποιοτική ανάλυση, δεδομένου ότι συνεχώς ο άνθρωπος ανακαλύπτει γνώσεις και εμπειρίες, είναι εμφανές μέσα από την έρευνα ότι οι συμμετέχοντες με σχετικά υψηλή πολυπολιτισμική εμπειρία είχαν και υψηλότερο επίπεδο γνώσης. Αντίστοιχα και στην ποσοτική ανάλυση διαπιστώθηκε ότι οι πολυπολιτισμικές εμπειρίες και κοινωνικές επαφές σχετίζονται θετικά με το επίπεδο της ΔΕΙ/ΔΙ.

5.3.1.2 *Σεβασμός της διαφορετικότητας*

Ο σεβασμός της διαφορετικότητας έχει επιβεβαιωθεί ως παράγοντας επιρροής και η ερμηνεία του μπορεί να βασίζεται σε αυτό που οι Graf και Mertesacker (2009) όρισαν ως ικανότητα αλλαγής της άποψης. Εξακολουθεί να είναι γνωστική ικανότητα, αλλά με στοιχεία που περιλαμβάνουν κάποιο επίπεδο «κοινωνικής αλλαγής» ή αλληλεπίδρασης και άλλες λειτουργίες γνώσης που αναφέρονται από τον Spitzberg (1997). Κατά την ποιοτική ανάλυση

και ερμηνεία φάνηκε ότι υποβόσκει μη σεβασμός της διαφορετικότητας. Υπάρχει ακόμα προσκόλληση σε στερεοτυπικές και προκατειλημμένες συμπεριφορές. Παρόλ' αυτά γίνεται καθολικά αποδεκτή η σημασία του ως παράγοντα βελτίωσης της συμβίωσης των εργαζομένων, με κυριότερο αντίκτυπο στο κομμάτι της επικοινωνίας.

5.3.1.3 *Διαπολιτισμική κατανόηση*

Η διαπολιτισμική κατανόηση απαιτεί αυτό που ο Barmeyer (2004) αναφέρει ως αφηρημένη εννοιολογική έννοια ή «σκέψη» και αν αυτό δεν αποκτάται από ένα συγκεκριμένο προηγούμενο επίπεδο γνώσης (πνευματική) περιέργεια, τότε είναι πιθανό να μην συμβεί. Η Deardorff (2006) ανέμενε ήδη ότι αυτή η έννοια (ως γνωστική ικανότητα) απαιτεί βαθιά κατανόηση και γνώση του πολιτισμού. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι αυτή η γνωστική ικανότητα είναι γενικότερα σε χαμηλό επίπεδο. Ειδικότερα, σύμφωνα με την ποιοτική ανάλυση της ομάδας εστίασης πρόκειται για μία έννοια η οποία από τη μία δεν είναι απόλυτα κατανοητή, αλλά από την άλλη η απουσία της θεωρείται ως αιτία της κακής συνεννόησης στο εσωτερικό της ΕΔΔ. Παρόλη τη δυσκολία της επακριβούς κατανόησης της έννοιας αυτής, γίνεται αποδεκτό ότι η ΕΔΔ αποτελεί διαπολιτισμικό και υπό την παρούσα προσέγγιση ενδοπολιτισμικό πεδίο.

5.3.1.4 *Πολιτιστική νοοτροπία*

Η πολιτιστική νοοτροπία έχει επιβεβαιωθεί ως παράγοντας προθυμίας για αλλαγή και η εξήγηση θα μπορούσε να υποστηριχθεί εν μέρει από τις έννοιες της πολιτιστικής και γλωσσικής αυτογνωσίας (Deardorff, 2004), καθώς και από τις συνεισφορές των Ting-Toomey (1999) και Klein et al. (2010) σχετικά με τη διαπολιτισμική αυτογνωσία. Η πολιτιστική νοοτροπία φαίνεται να επηρεάζει την ΔΕ, επειδή συνεπάγεται πολιτιστική προσαρμογή και κατανόηση της κουλτούρας, των κανόνων, των ηθών και εθίμων και αξιών (Dirks, 1995). Στην παρούσα έρευνα, η πολιτιστική νοοτροπία εκτιμάται σχετικά χαμηλή, ενώ αναγνωρίζεται ως βασική αιτία προβληματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο της ΕΔΔ.

5.3.2 Συναισθηματική συνιστώσα

5.3.2.1 *Ανοχή στην ασάφεια*

Όσον αφορά στις συναισθηματικές διαπολιτισμικές ικανότητες, η ανοχή στην ασάφεια εκτιμάται ως παράγοντας που επιδρά στην ΔΕ σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης. Η Deardorff (2006) θεωρεί την ανοχή ως απαραίτητη (στάση) εντός της συναισθηματικής διάστασης και επιπλέον, η αντίληψή της πηγαίνει παραπέρα και αγγίζει τις έννοιες της περιέργειας και της ανακάλυψης, πράγμα που μπορεί να υποδηλώνει τη σύνδεση μεταξύ αυτής της συναισθηματικής ικανότητας και κάποιων γνωστικών ικανοτήτων. Αν και σε γενικές γραμμές διαπιστώνεται ότι υπάρχει βούληση προς αυτή την κατεύθυνση, ωστόσο, οι ίδιοι οι συμμετέχοντες που παρουσιάζονται πρόθυμοι για μία τέτοια νοοτροπία, διαπιστώνουν παράλληλα ότι δεν συμβαίνει στην πράξη. Φαίνεται ότι οι διαπολιτισμικές εμπειρίες παίζουν σημαντικό ρόλο και δίνουν την κατεύθυνση προς την ανοχή στην ασάφεια και τον σεβασμό της διαφορετικότητας. Και στην ποσοτική ανάλυση φάνηκε ότι έχουν ισχυρότερη φόρτιση οι συναισθηματικές συνιστώσες, αναφορικά με το επίπεδο της ΔΙ.

5.3.2.2 *Πολιτισμική ενσυναίσθηση*

Η πολιτισμική ενσυναίσθηση δεν φαίνεται ξεκάθαρα αν επηρεάζει την ΔΕ σύμφωνα με τα αποτελέσματα, αν και αναγνωρίζεται από τους συμμετέχοντες στην ποιοτική ανάλυση ο κρίσιμος ρόλος της. Πιθανές εξηγήσεις για αυτό θα μπορούσαν να βασιστούν στις υποθέσεις του Illeris (2007) που θεωρεί ότι η ικανότητα αυτή σχετίζεται με άλλες πτυχές, όπως η παροχή κινήτρων και η βούληση του ατόμου. Η ιδέα ότι η ενσυναίσθηση είναι έμφυτο προσωπικό χαρακτηριστικό (Keršienė & Savanevičienė , 2005) μπορεί να εξηγήσει τη φύση αυτής της ικανότητας ως παράγοντα επιρροής. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συμμετέχοντες συνδέουν την πολιτισμική ενσυναίσθηση με την έντονη έκθεση στις διαπολιτισμικές εμπειρίες ως αφετηρία για την απόκτησή της, αλλά και για τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Γενικότερες αναφορές γίνονται στην έννοια, χωρίς απαραίτητα να φαίνεται ξεκάθαρα ότι είναι πλήρως κατανοητή. Ίσως γι' αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί μεμονωμένα από τα αποτελέσματα ότι

επηρεάζει την αλληλεπίδραση. Ωστόσο, κατά την ποιοτική ανάλυση διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες τη θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική για την καλύτερη αλληλεπίδραση.

5.3.2.3 *Πολυκεντρισμός*

Ο πολυκεντρισμός θεωρείται από ορισμένους συγγραφείς ως ανοιχτότητα (Barmeyer, 2004) και ως μια συναισθηματική ικανότητα που σχετίζεται με τη διαπολιτισμική κρίση (μη-κριτική) και θεωρείται ως συναισθηματική-ψυχολογική στάση. Συνεπάγεται κάποιο επίπεδο ανοίγματος σε νέες εμπειρίες (προϋπόθεση για υψηλή ΔΙ) και σύμφωνα με την Kim (2001) συνδέεται με την προσαρμογή και την παροχή κινήτρων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, φαίνεται να έχουν γίνει βήματα για την αποφυγή προσκόλλησης σε στερεότυπα και προκαταλήψεις, αλλά ενυπάρχουν ακόμα στη βάση της νοοτροπίας και πολλές φορές εκδηλώνονται συμπεριφορές επηρεαζόμενες από αυτή τη βάση. Μπορεί να υπάρχει ελλειμματική αλληλεπίδραση καθώς επιφανειακά υπάρχει ανοιχτότητα, αλλά διαπιστώνεται ότι στερεότυπα και προκαταλήψεις έχουν βαθιές ρίζες στην ΕΔΔ. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την ποιοτική ανάλυση των ημιδομημένων συνεντεύξεων, υπάρχουν συμμετέχοντες που συνδέουν την παραβατική συμπεριφορά με την ύπαρξη μεταναστών, ενώ πέντε στους 13 εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα από μία διαπολιτισμική τους εμπειρία. Τέλος, ενώ μόνο τέσσερις στους 13 θεωρούν ότι υπάρχουν στερεότυπα και προκαταλήψεις, εντούτοις συνολικά διαπιστώνουν ότι υπάρχει προκατάληψη κατά την συναναστροφή με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους.

5.3.2.4 *Συναισθηματική δύναμη*

Η συναισθηματική δύναμη έγινε επίσης αποδεκτή από τους συμμετέχοντες ως σημαντικός παράγοντας της ομαλής συμβίωσης και συνεργασίας των δημοσίων υπαλλήλων και αυτό γίνεται και πάλι άμεσα διακριτό μέσω του έργου των Keršienė και Savanevičienė (2005), καθώς συμπεριλαμβάνουν σε αυτή την έννοια την συναισθηματική σταθερότητα, την εξωστρέφεια και την αρμονία. Οι Graf και Mertesacker (2009) τάσσονται υπέρ αυτής της στάσης όταν αναφέρονται στη διαπολιτισμική ευαισθησία και ο Matveev (2004) αναφέρεται

σε αυτή ως «ψυχολογικές αντιδράσεις προς τους ξένους». Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η συναισθηματική δύναμη διαπιστώνεται απαραίτητη, αν και υπάρχει αρκετή ένταση στον εργασιακό χώρο και το γεγονός αυτό επηρεάζει την ποιότητα της αλληλεπίδρασης. Δεν διαπιστώθηκε παρόλ' αυτά ότι στελέχη που έχουν εκτεθεί σε διαπολιτισμικές εμπειρίες είναι πιο ισχυρά από συναισθηματική άποψη. Ωστόσο, 12 από τους 13 συμμετέχοντες των ημιδομημένων συνεντεύξεων αναγνωρίζουν την σημασία της διαπολιτισμικής ευαισθησίας ως χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς που επηρεάζει την ΔΕ.

5.3.3 Συμπεριφορική ή κοινωνική συνιστώσα

5.3.3.1 *Ευαισθητοποίηση σε θέματα επικοινωνίας*

Όσον αφορά στις συμπεριφορικές-κοινωνικές δεξιότητες, παρόμοια με τη συναισθηματική διάσταση, η ευαισθητοποίηση σε θέματα επικοινωνίας είναι θεμιτή αλλά ελλιπής. Θα πρέπει να υπάρχει ευαισθητοποίηση στον τομέα της αλληλεπίδρασης, καθώς αναπόφευκτα θα συντελούσε στην ομαλοποίηση της ΔΕ. Η συνιστώσα αυτή θεωρείται ως η ικανότητα του ατόμου να εντοπίζει και να εκφράζει τις επικοινωνιακές ομοιότητες και διαφορές, αλλά και ως η ικανότητα αμφισβήτησης πράξεων που εισάγουν διακρίσεις προκειμένου να ενισχύεται η ΔΕ. Ωστόσο, το γεγονός ότι βασικό στοιχείο αυτής της συνιστώσας είναι το επίπεδο ικανότητας (Graf και Mertesacker, 2009) και ίσως η ευελιξία και ότι πρόκειται για δεξιότητα που ανήκει ουσιαστικά στον τομέα της εγγενούς ή εσωτερικής προσωπικότητας, δε διευκολύνει τη διερεύνησή της. Αν αυτό συνδυαστεί με το γεγονός ότι από την ποιοτική ανάλυση παρουσιάζεται προβληματική επικοινωνία στο εσωτερικό της ΕΔΔ, είναι εμφανές ότι η μη ευαισθητοποίηση σε θέματα επικοινωνίας δρα ανασταλτικά προς όποια προσαρμογή και ανάπτυξη διαπολιτισμικής επικοινωνιακής κουλτούρας.

5.3.3.2 *Ευελιξία συμπεριφοράς*

Η ευελιξία στη συμπεριφορά επιβεβαιώθηκε ως μια σημαντικά θετικά συσχετιζόμενη συνιστώσα με την ΔΕ. Το σκεπτικό πίσω από αυτό θα μπορούσε να υποστηριχθεί από τις συνεισφορές της Ting-Toomey (1999), καθώς θεωρεί τις ευέλικτες προσαρμοστικές

δεξιότητες ως καίριες ικανότητες για την πολυπολιτισμική προσαρμογή. Προς αυτή την κατεύθυνση και οι Graf και Mertesacker (2009) περιγράφουν την αντίληψη για την ευελιξία ως την ικανότητα να αλλάζουν τα άτομα απόψεις μέσα σε μια διαπολιτισμική κατάσταση. Κατόπιν της ανάλυσης των δεδομένων, στην ευελιξία συμπεριφοράς διακρίνουμε και ένα επαναλαμβανόμενο συμπέρασμα σχετικά με τη σημασία του εκπαιδευτικού επιπέδου ως καθοριστικού παράγοντα της ΔΕ.

Μέσω αυτής το άτομο είναι ικανό να προσαρμόζεται σε διάφορες καταστάσεις και περιβάλλοντα, προσαρμόζοντας την συμπεριφορά, τις απόψεις και τις αντιδράσεις του ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης, δείχνοντας κατανόηση και αποδοχή με στόχο την αποτελεσματική αλληλεπίδραση. Συνεπώς, εκτιμάται ότι είναι κρίσιμη για την αποφυγή παρεξηγήσεων, τη δημιουργία θετικών σχέσεων και την αποτελεσματική επικοινωνία σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα όπως αυτό της ΕΔΔ.

5.3.3.3 *Συνεργατικός διάλογος*

Ο συνεργατικός διάλογος έγινε επίσης δεκτός ως θετικός παράγοντας για τη βελτίωση της ΔΕ. Ο συνεργατικός διάλογος, σύμφωνα με τους Kurogi και Ting-Toomey (1998), αναφέρεται ως εποικοδομητική δεξιότητα διαχείρισης συγκρούσεων υπό την οπτική της πολιτιστικής προσαρμογής και προσαρμογής στην αλλαγή. Πράγματι, ευνοεί την βέλτιστη επικοινωνία και συνεργασία, διότι συνεπάγεται την ανάπτυξη και την τάση για ενεργό ακρόαση (Dirks, 1995), που επίσης αντιμετωπίστηκε από την Deardorff (2009) ως μία από τις δεξιότητες που πρέπει να εξεταστούν στο πλαίσιο της κοινωνικής συνιστώσας.

5.3.3.4 *Κοινωνική συνεργασία*

Η κοινωνική συνεργασία ή ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση με την ΔΕ και αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την άποψη της κατανόησης των διαφορών σε πολλαπλά κοινωνικά πλαίσια. Αυτή είναι μια λειτουργική ικανότητα που απαιτεί συγκεκριμένες δεξιότητες που ίσως προέρχονται από ένα συνδυασμό συμπεριφορικών προτύπων όπως η ψυχραιμία, η υπομονή και αυτό που ο Spitzberg (1991) ορίζει ως

εκφραστικότητα. Η κοινωνική συνεργασία συμβάλλει στην ομαλή συνύπαρξη και στην αποτελεσματική επικοινωνία, διότι συνεπάγεται αποτελεσματικές συμπεριφορές όπως η διαπραγμάτευση και η αλληλεπίδραση (ενσωματώνει την ικανότητα δημιουργίας κοινωνικών σχέσεων, οικοδόμησης εμπιστοσύνης και ανάπτυξης δεξιοτήτων δικτύωσης). Αυτή η έννοια εμφανίζεται από την ποιοτική ανάλυση ως ένας παράγοντας επιρροής που επιβεβαιώνει ότι οι συμπεριφορικές-κοινωνικές δεξιότητες είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τόσο τη γνωστική όσο και τη συναισθηματική συνιστώσα.

5.4 Συμπεράσματα σχετικά με πρόσθετους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της ΔΙ και κατ' επέκταση την ΕΕ

5.4.1 Πολυπολιτισμική εμπειρία

Η πολυπολιτισμική εμπειρία θεωρήθηκε ως πιθανός πρόσθετος παράγοντας επιρροής στην παρούσα έρευνα. Περιλάμβανε πτυχές που σχετίζονται με την ατομική (προσωπική) εμπειρία των ερευνώμενων τόσο στην ιδιωτική όσο και στην επαγγελματική ζωή, π.χ. ταξιδιωτική εμπειρία, φίλους ή/και συναδέλφους από ποικίλο πολιτιστικό υπόβαθρο, εργασία ή/και σπουδές σε άλλη χώρα κ.λπ. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι πρόκειται για έναν παράγοντα με σημαντικό αντίκτυπο στην εκδηλούμενη συμπεριφορά και επικοινωνία στο εσωτερικό της ΕΔΔ. Ωστόσο, αυτό δεν οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η πολυπολιτισμική εμπειρία από μόνη της υποθέτει ότι υπάρχει ΔΙ. Όμως είναι ενισχυτικός παράγοντας που σε συνδυασμό με τις γνωστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες θα μπορούσε να συνεισφέρει προς ένα υψηλότερο επίπεδο ΔΙ/ΕΙ και τη βελτίωση της γενικότερης εικόνας της ΕΔΔ, κατανοώντας πως η δημιουργία κοινού εδάφους είναι βασικός στόχος μίας αλληλεπίδρασης.

Σύμφωνα και με την ποσοτική ανάλυση, διαπιστώθηκε ότι για παράδειγμα οι ξένες χώρες που έχει επισκεφθεί κάποιος, η εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό, οι κοινωνικές επαφές με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους συνεισφέρουν προς ένα υψηλότερο επίπεδο

ΔΙ/ΕΙ ή ΔΕΙ. Κατ' αλληλουχία, ένας διαπολιτισμικά ικανός δημόσιος υπάλληλος θα συμπεριφέρεται έτσι ώστε να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά και ενδοπολιτισμικά.

5.4.2 Έκθεση σε διαπολιτισμική κατάρτιση

Η έκθεση στη διαπολιτισμική εκπαίδευση παρέμεινε εξαιρετικά σημαντική για τον ερευνητή ως ταυτόχρονα δημοσίου υπαλλήλου. Η έκθεση στη διαπολιτισμική κατάρτιση εισήχθη προκειμένου να προσδιοριστεί ο αντίκτυπός της στο επίπεδο της ΔΙ και κατ' επέκταση στην ενδοπολιτισμική αλληλεπίδραση, υπό την σκοπιά της παρούσας μελέτης. Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η διαπολιτισμική εκπαίδευση εκτιμάται ως καθοριστικός παράγοντας της περαιτέρω βελτίωσης της προβληματικής παρούσας κατάστασης αναφορικά με την εικόνα της αλληλεπίδρασης στο εσωτερικό των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω των συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα, κανείς από τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις δεν έχει εκτεθεί σε διαπολιτισμική εκπαίδευση, ενώ σύμφωνα με το σύνολο της ποιοτικής έρευνας, όλοι αναγνωρίζουν την καθοριστική σημασία της εκπαίδευσης γενικότερα αλλά και της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ειδικότερα, προκειμένου να αλλάξει η παρούσα εικόνα και να βελτιωθεί η ΔΕ.

5.5 Προτάσεις βελτίωσης της ΔΙ και της ΔΕ

Γενικότερα, από την σκοπιά του αποτελέσματος, η διαχείριση της ΔΕ στη δημόσια διοίκηση στοχεύει στην κατανόηση και αντιμετώπιση των προκλήσεων και ευκαιριών που προκύπτουν όταν άνθρωποι από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει την εφαρμογή πολιτικών, προγραμμάτων και υπηρεσιών της κυβέρνησης και η αποτελεσματική ΔΕ είναι κρίσιμη για την προώθηση της συνεργασίας, την αποφυγή παρεξηγήσεων και την προώθηση της ενσωμάτωσης.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι πολιτισμικά επαρκείς, πράγμα που συνεπάγεται την ευαισθησία και κατανόηση διαφορετικών πολιτισμών, αξιών και τρόπων

επικοινωνίας. Σύμφωνα και με την παρούσα έρευνα, προγράμματα εκπαίδευσης θα μπορούσαν να εφαρμοστούν για την ενίσχυση της ΔΙ των δημοσίων υπαλλήλων. Εκτιμάται ως απαραίτητη η διαπολιτισμική κατάρτιση προκειμένου να τους εξοπλίσει με τις δεξιότητες που χρειάζονται για την αποτελεσματική διαχείριση διαπολιτισμικών αλληλεπιδράσεων. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης μπορούν να καλύψουν την πολιτισμική ευαισθησία, την επίλυση συγκρούσεων και τις δεξιότητες διαπραγμάτευσης προσαρμοσμένες σε διάφορα πλαίσια. Ειδικότερα, θα μπορούσαν να διαμορφωθούν πολιτικές που προωθούν την ποικιλομορφία και την ενσωμάτωση στη δημόσια διοίκηση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πρακτικές πρόσληψης που εξασφαλίζουν εκπροσώπηση από διάφορα πολιτιστικά υπόβαθρα, την καθιέρωση ενός πλαισίου για την αντιμετώπιση της διαφορετικότητας και την προώθηση διαλόγου προκειμένου να προωθηθεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον.

Ένας δημόσιος οργανισμός θα πρέπει να καθιερώσει μηχανισμούς ανατροφοδότησης για να επιτρέψει στους υπαλλήλους να μοιράζονται τις εμπειρίες και τις προτάσεις τους σχετικά με τη ΔΕ, με στόχο τη συνεχή βελτίωση των πολιτικών και πρακτικών. Σε κάθε περίπτωση, η ηγεσία θα μπορούσε να παίξει καθοριστικό ρόλο αναφορικά με την αφοσίωση στις αρχές που ενισχύουν τη ΔΙ και ωθούν προς μία αποτελεσματική ΔΕ (Fornell & Larcker, 1981). Ενσωματώνοντας αυτές τις αρχές στη θεωρία και πρακτική της δημόσιας διοίκησης, οι οργανισμοί είναι εφικτό να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που αξιολογεί και διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη ΔΕ, συμβάλλοντας έτσι σε καλύτερη διακυβέρνηση και παροχή υπηρεσιών.

Το διαπολιτισμικό επικοινωνιακό μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση αντλεί από διάφορα θεωρητικά πλαίσια που βοηθούν στην καθοδήγηση της κατανόησης, ανάλυσης και υλοποίησης αποτελεσματικών στρατηγικών σε ποικίλα πολιτισμικά πλαίσια. Η πολιτισμική νοημοσύνη που αφορά στην ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά σε πολιτιστικά ποικίλα περιβάλλοντα είναι ένα από αυτά. Οι δημόσιοι λειτουργοί με υψηλή

πολιτισμική νοημοσύνη είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να λειτουργήσουν σε διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις και να ηγηθούν πολυπολιτισμικών ομάδων.

Σύμφωνα με τη Θεωρία των πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτήν τη θεωρία για να κατανοήσουν τις πολιτιστικές προτιμήσεις και τις τάσεις διαφορετικών κοινοτήτων, καθοδηγώντας ανάλογα την επικοινωνία και τη διαμόρφωση πολιτικών που ανταποκρίνονται στις πολιτιστικές αξίες, λαμβάνοντας υπόψη τον φόβο των στερεοτύπων. Θα μπορούσαν να προσαρμόζουν το επικοινωνιακό τους στυλ σύμφωνα με τη Θεωρία προσαρμογής της επικοινωνίας του Giles (1971), ώστε να συνδεθούν αποτελεσματικά με άτομα από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα. Ακόμα και η Θεωρία διαπραγμάτευσης του προσώπου της Ting-Toomey (1985), θα μπορούσε να εφαρμοστεί καθώς ενδέχεται να βοηθήσει τους δημόσιους λειτουργούς να πλοηγηθούν σε επικοινωνιακές καταστάσεις που μπορεί να είναι ευαίσθητες, αποφεύγοντας απρόοπτες συγκρούσεις.

Ενσωματώνοντας αυτές τις θεωρίες της ΔΕ στις πρακτικές της δημόσιας διοίκησης, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα μπορούσαν να αναπτύξουν μια πιο εξειδικευμένη κατανόηση της δυναμικής της ΔΕ. Συγκεκριμένα, μέσα από την υλοποίηση συγκεκριμένων στρατηγικών και τακτικών μπορούν να προάγουν την αποτελεσματική επικοινωνία, την ενσωμάτωση, τη συμπερίληψη και τη συνεργασία σε ποικίλες κοινότητες.

5.5.1 Δημόσιες υπηρεσίες και Υπαλληλικός Κώδικας

Ορισμένες πτυχές της ΔΙ είχαν ήδη προβλεφθεί στη γενική εισαγωγή της διατριβής, αλλά η πρόθεση εδώ είναι να ενθαρρυνθεί ένας πιο εμπεριστατωμένος προβληματισμός σχετικά με τη σχέση και σημασία της ΔΙ με την επικοινωνία στο εσωτερικό της ΕΔΔ. Οι δημόσιες υπηρεσίες αντιπροσωπεύουν τον φυσικό χώρο και το πλαίσιο εντός του οποίου οι δημόσιοι υπάλληλοι ασκούν τις δραστηριότητές τους, λαμβάνουν αποφάσεις και εξελίσσονται τελικά ως επαγγελματίες.

Η σημασία αυτής της μελέτης για αυτές τις υπηρεσίες έγκειται στο γεγονός ότι η ΔΙ — αν θεωρηθεί ως στρατηγική για τη βελτίωση της συνεργασίας και της εξομάλυνσης της ΔΕ— μπορεί να έχει τεράστια αξία για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, όχι μόνο επειδή είναι προσανατολισμένη στη βελτίωση των επαγγελματικών επιδόσεων εντός των διαπολιτισμικών εργασιακών πλαισίων, αλλά και επειδή αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα, που εγγυάται τη διαβίωση των υπηρεσιών. Ειδικά τα ανώτερα στελέχη που είναι σε θέση να «κατευθύνουν» άλλους ανθρώπους έχουν μεγάλη αξία στους σύγχρονους οργανισμούς.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία όπως αναφέρθηκε η ΔΙ επηρεάζει την συμπεριφορά και αρκετές έρευνες έχουν επιβεβαιώσει μία θετική συσχέτιση μεταξύ των ατομικών στάσεων, ικανοτήτων, πεποιθήσεων, επικοινωνιακών δεξιοτήτων (Holt et al., 2007) και της ΔΕ. Ικανότητες όπως η ανακάλυψη γνώσεων, ο σεβασμός της διαφορετικότητας, η ανοιχτότητα, η πολιτισμική νοοτροπία και η διαπολιτισμική κατανόηση αποτελούν βασικές ικανότητες για τη διαχειριστική επιτυχία από την γνωστική άποψη και θα μπορούσαν να θεωρηθούν κρίσιμες για την τελική ευθύνη του υπαλλήλου, ο οποίος επιτυγχάνει τους γενικούς στόχους σύμφωνα με την επιχειρηματική φύση και την οργανωτική νοοτροπία. Ικανότητες όπως η ανοχή στην ασάφεια, η πολιτισμική ενσυναίσθηση, ο πολυκεντρισμός και η συναισθηματική δύναμη, που ορίζονται σε όλη αυτή την έρευνα ως συναισθηματικές ικανότητες πρέπει να εξετάζονται σε στρατηγικό επίπεδο των υπηρεσιών, επειδή πρόκειται για πτυχές που συνδέονται άμεσα με κίνητρα, ενθουσιασμό, πάθος, ερεθίσματα και ενθάρρυνση στην εργασία, αλλά και τη διαχείριση του άγχους και πολυπολιτισμικά θέματα εργασίας σε ομαδικό επίπεδο. Αυτό το σύνολο ικανοτήτων που ασχολείται με τις συναισθηματικές πτυχές των δημοσίων υπαλλήλων και το πώς επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού στην καθημερινή ζωή, είναι εξαιρετικά σημαντικό να διαβιβάζεται σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, καθώς εκτιμήθηκε και ως σημαντικότατη πτυχή από την ποσοτική ανάλυση.

Τέλος, ικανότητες όπως η ευελιξία της συμπεριφοράς, η επικοινωνιακή ευαισθητοποίηση, ο συνεργατικός διάλογος και ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων, που θεωρούνται ως η συμπεριφορική/κοινωνική διάσταση, είναι δεξιότητες που σχετίζονται με την επικοινωνία, τις διαπραγματεύσεις, την ηγεσία και την κοινωνικοποίηση μέσω δικτύων, οι οποίες είναι ουσιαστικές ιδιότητες που πρέπει να διαθέτουν και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στην ΕΔΔ. Οι δεξιότητες αυτές συμβάλλουν στη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων και το αποτέλεσμα αυτής της ποιοτικής έρευνας εκτιμά ότι αυτή η συνιστώσα (συμπεριφορική/κοινωνική) είναι αυτή που επηρεάζει περισσότερο την ΕΕ. Ωστόσο, θα πρέπει οι δημόσιοι υπάλληλοι να ωθούνται προς αυτή την κατεύθυνση, ακολουθώντας συγκεκριμένους κανόνες και κατευθυντήριες οδηγίες.

Στον «Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» ο οποίος κυρώθηκε με τον Νόμο υπ' αριθμό 3528 (ΦΕΚ Α' 26/9-2-2007) κι έχει επικαιροποιηθεί εκ τότε, μόνο στο άρθρο 27 αυτού γίνεται πολύ γενικά λόγος στο κομμάτι της συμπεριφοράς και έμμεσα στον σεβασμό της διαφορετικότητας, αλλά ουσιαστικά αυτό αφορά μόνο στις πολιτικές, φιλοσοφικές και θρησκευτικές πεποιθήσεις. Πουθενά δε γίνεται αναφορά στα ειδικότερα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του δημοσίου υπαλλήλου ή σε γνωστικές, συναισθηματικές, κοινωνικές δεξιότητες, που οδηγούν σε μία αποτελεσματική αλληλεπίδραση. Συγκεκριμένα, αναφέρεται πολύ γενικευμένα ότι:

> 1. Ο υπάλληλος οφείλει να συμπεριφέρεται εντός και εκτός της υπηρεσίας κατά τρόπο ώστε να καθίσταται άξιος της κοινής εμπιστοσύνης. 2. Ο υπάλληλος οφείλει κατά την άσκηση των καθηκόντων του να συμπεριφέρεται με ευπρέπεια στους διοικούμενους και να τους εξυπηρετεί κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους. (άρθρο 27)

Επίσης, το άρθρο 45 αναφέρεται στην ελευθερία της έκφρασης, αλλά και πάλι στο στενό πλαίσιο «…των πολιτικών, φιλοσοφικών και θρησκευτικών πεποιθήσεων, όπως και των επιστημονικών απόψεων και της υπηρεσιακής κριτικής των πράξεων της προϊσταμένης

αρχής...». Περαιτέρω, το άρθρο 47 πραγματεύεται την υπηρεσιακή εκπαίδευση. Ωστόσο, γίνεται λόγος για τα γενικότερα πλαίσια εκπαίδευσης όπως «προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Τα προγράμματα εκτελούνται στην Ελλάδα ιδίως στο πλαίσιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) ή στο εξωτερικό...».

Αν και στην παράγραφο 3 του ίδιου άρθρου ορίζεται ότι η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, εντούτοις, η επιμόρφωση αυτή «μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου...». Δηλαδή και πάλι δεν εμπεριέχεται είτε στην εκπαίδευση είτε στην επιμόρφωση κάποιο ειδικότερο πλαίσιο, με αποτέλεσμα η οριζόμενη κατάρτιση να αφορά μόνο τις υπηρεσιακές ανάγκες και καθήκοντα των υπαλλήλων. Μάλιστα, η παράγραφος 4 μιλώντας για μετεκπαίδευση, θέτει ως στόχο *«...*την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του*..*». Αν όμως ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι η ΔΙ ως προϋπόθεση για μία καθόλα αποτελεσματική ΔΕ, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά και στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του υπαλλήλου, τότε γίνεται εμφανές ότι θα πρέπει να αρθεί ο περιοριστικός τύπος εκπαίδευσης, ενσωματώνοντας κι άλλες συνιστώσες.

Υπό την ίδια λογική, σύμφωνα με το άρθρο 107 και την απαρίθμηση των πειθαρχικών παραπτωμάτων, ως τέτοια αναφέρονται κυρίως όσες πράξεις σχετίζονται με την παράβαση καθήκοντος. Μόνο στην παράγραφο ε αναφέρεται «η αναξιοπρεπής ή ανάρμοστη ή ανάξια για υπάλληλο συμπεριφορά εντός ή εκτός υπηρεσίας. Ειδική περίπτωση παρόμοιας συμπεριφοράς αποτελεί οποιαδήποτε πράξη κατά της γενετήσιας ελευθερίας ή οποιαδήποτε πράξη οικονομικής εκμετάλλευσης της γενετήσιας ζωής, στην οποία ενέχεται εκπαιδευτικός ή υπάλληλος που υπηρετεί σε σχολείο...» και στην παράγραφο ζ «η παραβίαση της αρχής της ισότητας, των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα

εργασίας και απασχόλησης, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία που ενσωμάτωσε την Οδηγία 2006/54/ΕΚ στην ελληνική έννομη τάξη...». Ωστόσο, σε αυτή την περίπτωση, όπως διαπιστώθηκε και από την ανάλυση της ομάδας εστίασης, οι αναφορές αυτές γίνονται στο τμήμα του Πειθαρχικού Δικαίου και συνάδει με την άποψη των συμμετεχόντων ότι ο ΥΚ χρησιμοποιείται μόνο τιμωρητικά. Κατά συνέπεια, εκτός από τον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς του 2022, ο οποίος προαναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1, δεν υπάρχουν σαφείς κατευθύνσεις προς τη βελτίωση της ΔΕ μέσω ανάπτυξης συγκεκριμένων δεξιοτήτων.

Επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΔΔ θα πρέπει να ωθηθεί και να εκπαιδευτεί ως προς μία ηθική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο, αποκτώντας υψηλότερη ΔΙ. Θα πρέπει ουσιαστικά να οριοθετηθεί τί μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά ως προς μία αναξιοπρεπή ή ανάρμοστη ή ανάξια συμπεριφορά, όπως αυτή αναφέρεται ήδη στον ΥΚ. Είναι ανάγκη να δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις, με την ενίσχυση του τρίπτυχου των δεξιοτήτων που συνθέτουν τη ΔΙ ή ΔΕΙ με διατάξεις που θα θωρακίζουν την ΔΕ/ΕΕ στην ΕΔΔ ως εξέχουσας σημασίας για την πορεία της υπηρεσίας.

Δημιουργείται ταυτόχρονα και το ερώτημα αν οι διαπολιτισμικές δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν. Από τη μία πλευρά, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η διαδικασία εκμάθησης διαπολιτισμικών ικανοτήτων είναι αναπτυξιακή (Beamer, 1992; Hammer, Bennett, & Wiseman, 2003; Bennett, 1986). Αυτό σημαίνει ότι με την πάροδο του χρόνου, μέσω εμπειριών και σκόπιμης σκέψης, οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν πράγματα που συμβάλλουν σωρευτικά στη διαμόρφωση της ΔΙ. Τα στοιχεία δείχνουν επίσης ότι η συνεργατική μάθηση διευκολύνει την ανάπτυξη διαπολιτισμικών ικανοτήτων (Helm, 2009; Zhang, 2012). Αφετέρου, δεδομένης της έρευνας, υπάρχουν πολλές μεταβλητές προσωπικότητας που συμβάλλουν στη ΔΙ. Θα μπορούσε κανείς να αμφισβητήσει αν αυτές είναι έμφυτες ή μαθαίνονται. Επιπλέον, πολλά αιτιώδη μοντέλα ΔΙ (Arasaratnam, 2008; Griffith & Harvey, 2001) δείχνουν ότι αποτελεί

προϊόν αλληλεπιδράσεων μεταξύ πολλών μεταβλητών. Εάν ορισμένα από αυτά μπορούν να διδαχθούν και άλλα είναι έμφυτα, τότε είναι λογικό ότι, δεδομένων των ίσων ευκαιριών μάθησης, εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορές ως προς τον βαθμό στον οποίο κάποιος «επιτυγχάνει» να είναι τελικά διαπολιτισμικά ικανός. Επομένως, είναι δίκαιο να συμπεράνουμε ότι, ενώ υπάρχει η δυνατότητα για κάποιον να βελτιώσει τις διαπολιτισμικές ικανότητές του μέσω της μάθησης, δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν κάτι τέτοιο όλοι (Arasaratnam, 2016).

Υπό την παρούσα προσέγγιση και υπό τη λογική ότι διαπιστώθηκε σχετική προθυμία, θα μπορούσε η ΕΔΔ να εφαρμόσει την κατάρτιση στο πεδίο των διαπολιτισμικών ικανοτήτων στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να λειτουργήσει ως ένα νεύμα για την ενσωμάτωση της ποικιλομορφίας και για την αποτελεσματικότερη αλληλεπίδραση.

5.5.2 Εκπαιδευτικά ιδρύματα και ΕΚΔΔΑ

Η ΔΙ και ο αντίκτυπός της στην επικοινωνία γενικότερα θα πρέπει να αφορούν όχι μόνο στους οργανισμούς αλλά και στα ακαδημαϊκά ιδρύματα, στο ΕΚΔΔΑ και στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ως διαμορφωτές στελεχών της ΕΔΔ. Καθώς τα πανεπιστήμια είναι και τα ίδια οργανισμοί, τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας θα πρέπει να είναι εμφανή στα μάτια των ακαδημαϊκών, των διοικητικών στελεχών και του διοικητικού προσωπικού με στόχο τη βελτίωση των διαπολιτισμικών ικανοτήτων των μελλοντικών υπαλλήλων.

Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, θα μπορούσαν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη σύσταση διαπολιτισμικά ικανών επαγγελματιών οι οποίοι είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν και να επικοινωνούν αποτελεσματικά, εκδηλώνοντας ηθικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, με γνώμονα τον σεβασμό της διαφορετικότητας, την ενεργή ακρόαση και την πολιτισμική ενσυναίσθηση, μεταξύ άλλων. Πράγματι, ικανότητες όπως η πνευματική περιέργεια για άλλους πολιτισμούς, αυτογνωσία, αποδοχή πολιτισμικά διαφορετικών αλληλεπιδρώντων,

πολιτισμική νοημοσύνη και διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση, είναι μερικές από τις βασικές ικανότητες που πρέπει να αποκτήσουν οι σπουδαστές. Τα διεθνή προγράμματα ανταλλαγών φοιτητών αλλά και δημοσίων υπαλλήλων είναι πολύ χρήσιμα όσον αφορά στην προσωπική πολυπολιτισμική εμπειρία και την διαπολιτισμική έκθεση.

Άλλες ικανότητες που μπορούν να ενισχυθούν μέσω ακαδημαϊκών προγραμμάτων και επαγγελματικών επιμορφωτικών προγραμμάτων στο πλαίσιο βελτίωσης της ΔΙ, είναι η αποδοχή αβεβαιότητας και πολιτισμικά ασαφών καταστάσεων, η συναισθηματική κατανόηση της πολιτισμικής ευαισθησίας, η μη επικριτικότητα (πολυκεντρισμός), η αποφυγή στερεοτύπων και η διαχείριση και έλεγχος των συναισθημάτων. Συνοπτικά, από τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να αποφοιτούν άτομα που θα είναι σε θέση να προσαρμόσουν τη δράση και τη συμπεριφορά τους, επαγγελματίες ευαίσθητοι ανάλογα με το πλαίσιο, ενεργοί ακροατές, ικανοί γλωσσικά και ικανοί να αναπτύξουν δεξιότητες δικτύωσης, έχοντας επίγνωση πώς ένα υψηλό επίπεδο ΔΙ οδηγεί σε αποτελεσματική αλληλεπίδραση. Και μια τέτοια πρόκληση μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο εάν τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συμπεριλάβουν πολύτιμα, αποτελεσματικά και αξιόπιστα διαπολιτισμικά μαθήματα στα προγράμματα σπουδών τους.

Το ΕΚΔΔΑ ως ο εθνικός στρατηγικός φορέας επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΔΔ, μπορεί να εντάξει αντίστοιχα προγράμματα κατάρτισης, που να ενισχύουν τις απαραίτητες προαναφερόμενες δεξιότητες που συνθέτουν τη ΔΙ. Δεδομένου ότι μεταξύ των στρατηγικών του αξόνων συμπεριλαμβάνεται και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, υπό αυτό το πρίσμα θα μπορούσε να εντάξει κατάλληλα επιμορφωτικά σεμινάρια διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, κυρίως υπό την προσέγγιση αποτελεσματικότερης ΔΕ.

Αυτή η προσπάθεια ενίσχυσης των προγραμμάτων σπουδών μπορεί να έχει και ως αφετηρία την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, που αποτελεί το φυτώριο στελεχών διοίκησης με υψηλή εξειδίκευση. Αν ληφθεί υπόψη, κυρίως από την

ποιοτική ανάλυση, ότι πολλοί συμμετέχοντες έκαναν λόγο για τον σημαντικό ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν στην ορθή επικοινωνία τα διοικητικά στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης, τότε φαίνεται ότι μία τέτοια ενίσχυση της εκπαίδευσης μπορεί να έχει αξιοσήμαντα αποτελέσματα αναφορικά με τη βελτίωση της ΔΕ.

Υπό αυτή τη σκοπιά, η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει τμήμα του πεδίου ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, που πραγματοποιεί το ΕΚΔΔΑ μέσω της κατάρτισης των επιχειρησιακών σχεδίων εκπαίδευσης και την υποβολή του υπηρεσιακού ερωτηματολογίου.

5.6 Πρόσθετες συνεισφορές της μελέτης

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης θα μπορούσαν να έχουν σημασία για τον τομέα των επιστημών διοίκησης, με τη συμμετοχή επιστημονικών κλάδων όπως η διεθνής διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οργανωτική κουλτούρα, η διαπολιτισμική επικοινωνία, η διαπολιτισμική διαχείριση, η οργανωτική συμπεριφορά, η διαχείριση της πολιτιστικής πολυμορφίας, οι μελέτες για τον πολιτισμό των επιχειρήσεων, η διαχείριση διεθνών ομάδων και οι διεθνείς διαπραγματεύσεις. Εναπόκειται στον εμπειρογνώμονα σε κάθε τομέα να ενσωματώσει και να χρησιμοποιήσει ορισμένα από τα πορίσματα που παρουσιάζονται.

Περαιτέρω, είναι αισθητή η ειδική συνεισφορά στον τομέα της ΔΕ στην ΕΔΔ, καθώς εκτιμάται ότι όχι μόνο πτυχές όπως τα κίνητρα, η ικανοποίηση από την εργασία, η προώθηση, η αμοιβή ή οι ανταμοιβές επηρεάζουν την συμπεριφορά και την συνεργασία, αλλά και πτυχές όπως οι διαπολιτισμικές δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων. Η ίδια η σύνδεση μεταξύ της έννοιας της ΔΕΙ/ΔΙ/ΕΙ και της ΔΕ/ΕΕ των δημοσίων υπαλλήλων θα μπορούσε να αποτελέσει πολύτιμη συνεισφορά, δεδομένου ότι αυτές οι έννοιες δεν έχουν μελετηθεί στο βαθμό που ο ερευνητής μπόρεσε να βρει, αλλά ούτε και υπό αυτή την προσέγγιση, δεδομένου ότι η έννοια της διαπολιτισμικότητας συνδεόταν μόνο με την αλληλεπίδραση με άτομα διαφορετικών χωρών.

5.7 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η πρώτη πρόταση αυτής της διατριβής αφορούσε στη μέτρηση του αντίκτυπου της διαπολιτισμικής κατάρτισης στο επίπεδο της ΔΙ και κατ' επέκταση της ΔΕ, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της εικόνας της ΕΔΔ. Ωστόσο, καθώς η μελέτη διεξαγόταν, έγειρε περισσότερο στη μέτρηση των διαπολιτισμικών ικανοτήτων ως καθοριστικών παραγόντων που αφήνουν την έννοια της εκπαίδευσης σε δεύτερη θέση, αλλά που την καθιστούν απαραίτητο εργαλείο για την όποια μετεξέλιξη. Ως εκ τούτου, η πρώτη σύσταση που έρχεται στο μυαλό θα μπορούσε να είναι η επανεξέταση μιας τέτοιας υπόθεσης για περαιτέρω έρευνα, ιδίως εφόσον έχει επικυρωθεί σε αυτή τη μελέτη ως παράγοντας επιρροής από τους συμμετέχοντες. Η εστίαση στη διαπολιτισμική κατάρτιση ως παράγοντα ομαλής και αποτελεσματικής ΔΕ και συνεργασίας, θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μιας πιο εμπεριστατωμένης και μεθοδικής μελέτης που δίνει έμφαση στον τύπο κατάρτισης, τα περιεχόμενα, την έκθεση σε πρακτική εμπειρία, θεωρητική υποστήριξη κ.λπ., που δεν υπάρχουν στην παρούσα διατριβή.

Μια πτυχή που ίσως αξίζει να δοθεί προσοχή σε αυτό το σημείο, είναι αυτή που σχετίζεται με το δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων. Τόσο το μέγεθος όσο και τα χαρακτηριστικά του δείγματος είχαν μεγάλη αξία για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Με συνολικό όγκο απόκρισης 262 δημοσίων υπαλλήλων, σχετικά νέων και πολύ διαφορετικών, το ίδιο το δείγμα αποτελεί πηγή μελλοντικών μελετών και πιθανών διαδοχικών δημοσιεύσεων. Ωστόσο, θα μπορούσε να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό ενός νέου πιο ισχυρού εργαλείου μέτρησης της ΔΙ αλλά και να γίνει μια προσπάθεια να συσχετιστεί αποκλειστικά με το κομμάτι της συμπεριφοράς ή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.

Σημαντικό ερώτημα που εγείρεται και θα μπορούσε να διερευνηθεί είναι αν υπάρχουν μεταβλητές που διευκολύνουν τη ΔΙ σε πολλαπλά πολιτιστικά πλαίσια. Ένα άτομο που είναι αποτελεσματικός και κατάλληλος διαπολιτισμικός επικοινωνιακός φορέας σε ένα πλαίσιο μπορεί να μην είναι σε κάποιο άλλο πολιτιστικό πλαίσιο. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχουν

πράγματι μεταβλητές γενικής φύσεως που συμβάλλουν στη ΔΙ. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν μεταβλητές που, ανεξάρτητα από την πολιτιστική προοπτική, συμβάλλουν στην αντίληψη της ΔΙ. Οι Arasaratnam και Doerfel (2005), για παράδειγμα, εντόπισαν πέντε τέτοιες μεταβλητές, δηλαδή την ενσυναίσθηση, την εμπειρία, τα κίνητρα, τη θετική στάση απέναντι σε άλλους πολιτισμούς και την ενεργή ακρόαση. Θα μπορούσε όμως να γίνει μια πιο εμπεριστατωμένη μελέτη και ίσως συγκριτική ανάλυση ανάμεσα στο δημόσιο τομέα διαφορετικών χωρών, ώστε να διαπιστωθεί αν όντως αυτές οι μεταβλητές γενικής φύσεως επηρεάζουν και διαμορφώνουν παντού τη ΔΙ και την ΔΕ.

Εν πάση περιπτώσει, οποιαδήποτε περαιτέρω έρευνα παρεκκλίνει από τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης, θα μπορούσε να οδηγήσει σε άλλους απρόβλεπτους παράγοντες που επηρεάζουν την ΕΕ, εξετάζοντας νέες ικανότητες και δεξιότητες που προκύπτουν από την αυξανόμενη διεθνή έκθεση του ανθρώπινου δυναμικού.

5.8 Περιορισμοί της έρευνας

Όπως σε κάθε ερευνητικό έργο, έτσι και στην παρούσα μελέτη προέκυψαν ορισμένοι περιορισμοί που απαιτούσαν την προσαρμογή ορισμένων στοιχείων του αρχικού σχεδιασμού ή την περιορισμένη ερμηνευτική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η πανδημία Covid 19 εμπόδισε τη δια ζώσης διεξαγωγή των συνεντεύξεων και της συζήτησης με την ομάδα εστίασης. Αυτό ενδεχομένως επηρέασε την εξοικείωση της ερευνήτριας με τους συμμετέχοντες καθώς ίσως απέτρεψε τη μεγαλύτερη άνεση και ευφράδεια στις απαντήσεις από την πλευρά των συμμετεχόντων, αλλά και τη συλλογή επιπλέον πληροφοριών και δεδομένων όπως για παράδειγμα μη λεκτικές πληροφορίες.

Η ανταπόκριση των διευθυντών δημοσίων υπηρεσιών σχετικά με τη συμμετοχή των υπαλλήλων υπό την εποπτεία τους δεν ήταν η αναμενόμενη. Ως αποτέλεσμα, επιλέχθηκε ένα δείγμα μέσω δειγματοληψίας ευκολίας, κάτι που πιθανόν να περιορίζει την εξωτερική εγκυρότητα σύμφωνα με τη θεωρία. Οι Steckler και McLeroy (2008) αναφέρουν ότι οι

ερευνητές και τα περιοδικά θεωρούν ότι η επιστημονική ακρίβεια (εσωτερική εγκυρότητα) έχει μεγαλύτερη σημασία από τη γενίκευση των αποτελεσμάτων (εξωτερική εγκυρότητα), αλλά και ότι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία είναι κρίσιμες διασφαλίσεις για την αξιολόγηση των ερευνητικών μεθόδων και αποτελεσμάτων. Υπογραμμίζουν τη σημασία της εγκυρότητας, η οποία αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο οι μέθοδοι μιας μελέτης μετρούν αυτό που πραγματικά προσπαθούν να μετρήσουν, και της αξιοπιστίας, η οποία αφορά στο βαθμό στον οποίο οι μέθοδοι είναι αξιόπιστες και συνεπείς στην επανάληψη των αποτελεσμάτων. Επισημαίνουν ότι η διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό της μελέτης, χρήση κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων, καθώς και διαφάνεια στην αναφορά των αποτελεσμάτων και των διαδικασιών. Πράγματι, οι ερευνητές συχνά εστιάζουν μεγάλα τμήματα των εκθέσεών τους στην περιγραφή της εσωτερικής ακρίβειας, ενώ η εξωτερική ακρίβεια περιορίζεται σε μία σύντομη δήλωση στο κομμάτι των περιορισμών της μελέτης (Landers & Behrend, 2015).

Επιπλέον, στα μειονεκτήματα επιλογής του δείγματος μέσω δειγματοληψίας ευκολίας μπορεί να συμπεριλαμβάνονται κρυμμένες προκαταλήψεις (Palinkas et al., 2015) και τα κίνητρα όσων συμμετέχουν στην έρευνα. Αυτά τα κίνητρα μπορεί να εξαρτώνται από το ενδιαφέρον που έχει κανείς για το ερευνητικό θέμα, την επιθυμία να εκφράσει μια δυσαρεστημένη άποψη, ή επιθυμία να υποστηρίξει συγκεκριμένες απόψεις. Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα προσπαθήσαμε να διασφαλίσουμε την ομοιογένεια και αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος (Βλ. Ενότητα 3.4.2).

Ως προς τους πρακτικούς περιορισμούς της έρευνας, αυτοί ήταν κυρίως φυσικοί περιορισμοί πρόσβασης στον υπό μελέτη πληθυσμό. Είναι ανάγκη να υπογραμμιστεί ότι η συγκέντρωση του δείγματος στις συγκεκριμένες τελικά διαμορφούμενες ηλικιακές κατηγορίες δεν προέκυψε στοχευμένα. Η αρχική επιδίωξη ήταν η διαστρωμάτωση των ερωτώμενων τόσο ηλικιακά όσο και κατά φύλο. Στόχος ήταν ένα μεγαλύτερο ηλικιακό φάσμα που να φτάνει ως

τα 60-65 έτη, τα οποία συνήθως συμπίπτουν με άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης, έχουν πολλά έτη εμπειρίας, έχουν ζήσει τη μετάβαση στην ψηφιακή τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ίσως να ήταν πιο ανοιχτά στο να εκφραστούν, δεδομένου ότι πλησιάζουν τα έτη συνταξιοδότησης.

Τέλος, ως περιοριστικός παράγοντας θα μπορούσε να θεωρηθεί το γεγονός ότι η αρχική κλίμακα των 21 αντικειμένων της Arasaratnam, που χρησιμοποιήθηκε ως Α μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνας, κατά την παραγοντική ανάλυση δεν διαπιστώθηκε με την αρχικά προβλεπόμενη δομή της, αναφορικά με την κατανομή των αντικειμένων στις τρεις συνιστώσες της ΔΕΙ και πώς αυτές συνδυαστικά διαμορφώνουν το επίπεδο της ΔΕΙ. Αυτό οδήγησε σε μία αξιόπιστη και έγκυρη αλλά πιο περιορισμένη κλίμακα των 12 πιο ισχυρών δηλώσεων για τη μέτρηση της ΔΕΙ/ΔΙ.

5.9 Επίλογος

Η εκτενής ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο αυτής της έρευνας επισημαίνει τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν η ΕΙ υπό το πρίσμα της ΔΕΙ και η ΔΕ στην προώθηση της αποτελεσματικής συνεργασίας στον δημόσιο τομέα. Η σύνθεση και η αλληλεπίδραση ποικίλων κουλτούρων αποτελούν θεμέλιο για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων και τη δημιουργία περιβαλλόντων εργασίας που ενθαρρύνουν την καινοτομία και την ανοικτή ανταλλαγή ιδεών.

Είναι προφανές πως η παγκοσμιοποίηση και οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν έναν περίπλοκο χάρτη πολιτισμικής ποικιλομορφίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΔΙ είναι καθοριστική για την αντίληψη και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προκύπτουν από αυτήν την πολυπολιτισμική πραγματικότητα. Πράγματι, οι αυξημένες δυνατότητες επικοινωνίας λόγω της τεχνολογίας, όπως το διαδίκτυο και τα κινητά τηλέφωνα, σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση που φέρνει κοντά ανθρώπους και ιδέες από διάφορα μέρη του κόσμου, δημιουργούν ένα περιβάλλον επικοινωνίας με πολλαπλές πολιτισμικές επιρροές. Ο

όρος «πολιτισμική ποικιλομορφία» υποδηλώνει ότι υπάρχει μια πληθώρα διαφορετικών πολιτισμών και αυτό επηρεάζει τον τρόπο που οι άνθρωποι επικοινωνούν, αλληλεπιδρούν και ανταλλάσσουν ιδέες σε αυτό το πολυπολιτισμικό πλαίσιο.

Περαιτέρω, η ενίσχυση της ΔΕ στον δημόσιο τομέα δεν αφορά μόνο την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και τη δημιουργία πολιτικών και οργανωτικών πλαισίων που ενθαρρύνουν τη συνεργασία και την αμοιβαία κατανόηση. Ο δημόσιος τομέας δεσμεύεται να αντιμετωπίσει σοβαρά τις προκλήσεις που επιφέρει η πολυπολιτισμική κοινωνία, αποτελώντας έτσι πηγή εμπνεύσεως και καινοτομίας.

Τέλος, υπό την προοπτική του μέλλοντος, εκφράζεται η πεποίθηση ότι η ενσωμάτωση των αρχών της ΔΙ και ΔΕ στις δημόσιες πολιτικές θα οδηγήσει σε μια πιο ισορροπημένη, δικαιότερη και καινοτόμο κοινωνία. Η επίτευξη πραγματικής συνεργασίας στον δημόσιο τομέα διακυβεύει όχι μόνο την αποτελεσματικότητα των οργανισμών αλλά και την ποιότητα ζωής των πολιτών. Καταλήγουμε, λοιπόν, σε μια κλήση για συνεχή έρευνα, ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών που θα υποστηρίζουν τη διαπολιτισμική συνεργασία και θα δημιουργούν ένα πλούσιο, συνεκτικό, και ανοιχτό κοινωνικό πλαίσιο.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abraham, R. (1999). Emotional dissonance in organizations: conceptualizing the roles of self-esteem and job-induced tension. *Leadership & Organization Development Journal*, *20*(1), 18–25. https://doi.org/10.1108/01437739910251152

Aguzzoli, R., & Geary, J. (2014). An "emerging challenge": The employment practices of a Brazilian multinational company in Canada. *Human Relations, 67*(5), 587-609.

Akrivos, C., Reklitis, P., & Prifti, F. (2013). Greek Public Administration Reform. How to Improve the Effectiveness of Strategic Changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 73*, 710–717. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.109

Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development, 37* (6), 452-469.

Altshuler, L., Sussman, N. M., & Kachur, E. (2003). Assessing changes in intercultural sensitivity among physician trainees using the intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, *27*(4), 387–401. https://doi.org/10.1016/s0147-1767(03)00029-4

Aluffi-Pentini, A. (2005). *Διαπολιτισμικό Εργαστήριο*. Αθήνα: Ατραπός.

Andrade, C. (2020). The Limitations of Online Surveys. *Indian Journal of Psychological Medicine*, *42*(6), 575–576. Sagepub. https://doi.org/10.1177/0253717620957496

Arasaratnam, L. A. (2015). Research in Intercultural Communication: Reviewing the Past Decade. *Journal of International and Intercultural Communication*, *8*(4), 290–310. https://doi.org/10.1080/17513057.2015.1087096

Arasaratnam, L. A. (2014). Ten years of research in intercultural communication competence (2003–2013): A retrospective. *Journal of Intercultural Communication*, *35*.

Arasaratnam, L. A. (2012). The development of a new instrument of intercultural communication competence. Southern Cross College, Australia.

Arasaratnam, L. A., & Banerjee, S. C. (2011). Sensation seeking and intercultural communication competence: A model test. *International Journal of Intercultural Relations*, *35*(2), 226–233. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.07.003

Arasaratnam, L. A., Banerjee, S. C., & Dembek, K. (2010). Sensation Seeking and the Integrated Model of Intercultural Communication Competence. *Journal of Intercultural Communication Research*, *39*(2), 69–79. https://doi.org/10.1080/17475759.2010.526312

Arasaratnam, L., Banerjee, S., & Dembek, K. (2010). The integrated model of intercultural communication competence (IMICC): Model test. *Australian Journal of Communication,* 37,103-116.

Arasaratnam, L. A. (2009). The development of a new instrument of intercultural communication competence. *Journal of Intercultural Communication*, 20.

Arasaratnam, L. A. (2008, May). Further testing of a new model of intercultural communication competence. *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association,* New York, NY.

Arasaratnam, L. A., & Doerfel, M. L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, *29*, 137–163.

Arent, R. (2009). *Bridging the cross-cultural gap: listening and speaking tasks for developing fluency in English*. University Of Michigan Press.

Ayman, R., Kreiker, N. A., & Masztal, J. J. (1994). Defining global leaderships in business environments. *Consulting Psychology Journal 46*(1), 1061–1087.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 31-53.

Barmeyer, C., & Mayer, C.-H. (2020). Positive intercultural management in the fourth industrial revolution: managing cultural otherness through a paradigm shift. *International Review of Psychiatry*, 1–13. https://doi.org/10.1080/09540261.2019.1699033

Barmeyer, C. (2004). Peut-on mesurer les compétences interculturelles ? Une étude comparée France-Allemagne-Québec des styles d'apprentissage. In Simard, Gilles, Lévesque, Ginette (Ed*.): La GRH mesurée*. Actes XVe congrès AGRH, Montréal 2004 (pp. 1435-1462).

Barmeyer, C. I. (2000). *Interkulturelles Management und Lernstile*. Frankfurt: Campus Verlag, p. 273.

Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barrett, M. J., Ferris, J. A., & Lenton, S. (2014). Hidden Populations, Online Purposive Sampling, and External Validity. *Field Methods*, *27*(1), 3–21. https://doi.org/10.1177/1525822x14526838

Barrett, M. (2008). The Autobiography of Intercultural Encounters. *Paper presented at the conference on Euro-Arab Days: For Better Mutual Understanding –History, Languages, Media and Intercultural Challenges*. Centre for Research on Nationalism, Ethnicity and Multiculturalism (CRONEM).

Bartel-Radic, A. (2006). Intercultural learning in global teams. *Management International Review*, *46*(6), 647–678. https://doi.org/10.1007/s11575-006-0121-7

Bates, R. A. (2001). Equity, Respect, and Responsibility: An International Perspective. *Advances in Developing Human Resources*, *3*(1), 11–14. https://doi.org/10.1177/15234220122238184

Bausch, M. (2022). Intercultural Transfer of Management Practices of German MNC to Brazil. In *Gabler Theses*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38056-4

Beamer, L. (1992). Learning Intercultural Communication Competence. *Journal of Business Communication*, *29*(3), 285–303. https://doi.org/10.1177/002194369202900306

Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA. Addison-Wesley.

Belabas W. (2023). Moving Toward More Inclusive Government Communication in an Era of Superdiversity. *Administration & Society*. https://doi.org/10.1177/00953997231190570

Bennett, M. (2017). Development model of intercultural sensitivity. In Kim, Y. (Ed) *International encyclopedia of intercultural communication*. Wiley

Bennett, J.M. (2009). Defining, measuring and facilitating intercultural learning: a conceptual introduction to the Intercultural Education double supplement. *Intercultural Education*, *20* (1), S1-S13.

Bennett, J.M. (2004). Becoming Interculturally Competent. In J. Wurzel (Ed.), *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education* (2nd ed.), 62-77. Newton, MA: Intercultural Resource Corporation.

Bennett, J.M. (1998). Intercultural communication: A current perspective. In J. M. Bennett (Ed.), *Basic concepts of intercultural communication: Selected readings* (pp. 1-34). Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Bennett, J. M. (1993). Toward Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience* (pp. 21-71). Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 179–196.

Bennett, M. J. (1979). Overcoming the golden rule: Sympathy and Empathy. *Annals of the International Communication Association, 3 (1)*, 407-422.

Bentley, J. H. (1993). *Old world encounters: cross-cultural contacts and exchanges in pre-modern times*. Oxford University Press.

Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Theory,* 1, 99–112.

Berneiri, F. (1988). Coordinated movement and rapport in teacher–student interactions. In Miles, L., Nind, L., and Macrae, N. (Editors) *Journal of Experimental Social Psychology* (pp. 585-589).

Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., & Dasen, P. R. (1992). *Cross-cultural psychology: Research and applications.* Cambridge University Press.

Berry, J. W. (1969). On cross-cultural comparability. *International Journal of Psychology, 4,* 119-128.

Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & Van Essen, M. (2018). Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management, 44*(1), 89-130.

Bhandari, P. & Nikolopoulou, K. (2023, June 22). What Is a Likert Scale? Guide & Examples. Retrieved October 2, 2023. https://www.scribbr.com/methodology/likert-scale

Bhawuk, D. P. S., & Brislin, R. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, *16*(4), 413–436. https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90031-o

Bittner, A., Reisch, B., Institut für Interkulturelles Management. (1994). Interkulturelles Personalmanagement: Aufgaben und Ziele. In: Interkulturelles Personalmanagement. Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-91315-9_1

Black, J. (1990). The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers. *Management International Review*, *30*, 119–134.

Blessett, B. (2016, April 1). Moving from diversity to cultural competence in public affairs and administration programs. PA TIMES. http://patimes. org/moving-diversity-cultural-competence-public-affairs-administrationprograms/

Borghetti, C. (2013a). Integrating intercultural and communicative objectives in the foreign language class: a proposal for the integration of two models. *The Language Learning Journal*, *41*(3), 254–267. https://doi.org/10.1080/09571736.2013.836344

Borghetti, C. (2013b). Unmasking Stereotypes in Travel Guides: A Teaching Activity for Intercultural Foreign Language Education. In S. A. Houghton, Y. Furumura, M. & Lebedko, S. Li (Eds.), *Critical Cultural Awareness: Managing Stereotypes through Intercutural (Language) Education* (pp.114-134). Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Borghetti, C. (2012). Pursuing Intercultural and Communicative Goals in the Foreign Language Classroom: Clues from Selected Models of Intercultural Competence. In P. Alderete- Díez, L. Incalcaterra McLoughlin, L. Ní Dhonnchadha & D. Ní Uigín (Eds.) *Translation, Technology and Autonomy in Language Teaching and Learning* (pp. 333-359). Frankfurt am Main: Peter Lang.

Borghetti, C. (2011a). How to teach it? Proposal for a Methodological Model of Intercultural Competence. In A. Witte & T. Harden (Eds.), *Intercultural Competence: Concepts, Challenges, Evaluations* (pp. 141-160). Oxford: Peter Lang.

Bourbouli, A. (2018). Enhancing Language Skills for Intercultural Communication in the Hellenic Civil Service: The case oft he Hellenic National Centre of Public Administration and Local Government. *E-Journal of Science & Technology (e-JST), 1(13), 1-11.*

Bradford, L., Allen, M., & Beisser, K. R. (2000). Meta-analysis of intercultural communication competence research. *World Communication*, *29*(1), 28–51.

Braudel, F.(2002).*Γραμματική των Πολιτισμών*. Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological.*, *2*(2), 57–71. https://doi.org/10.1037/13620-004

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.

Brislin, R. and Yoshida, T. (1994). *Intercultural communication training*. Thousand Oaks, CA SAGE Publications.

Bruner, J. S. (1990). *Acts of meaning*. Harvard Univ. Press.

Bücker, J., & Poutsma, E. (2010). Global management competencies: a theoretical foundation. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(8), 829–844. https://doi.org/10.1108/02683941011089116

Bullivant, B. (1993). *Culture: Its Nature and Meaning for Educators*. In J. A. Banks and c.A.M. Banks (Eds).

Byram, M. (2003). On Being 'Bicultural' and 'Intercultural'. In G. Alred, M. Byram & M. Fleming (Eds.), *Intercultural Experience and Education* (pp. 50-66). Clevedon: Multilingual Matters.

Byram, M., Gribkova, B., & Starkey, H. (2002). Developing the Intercultural Dimension in Language Teaching: A Practical Introduction for Teachers [Electronic Version]. https://core.ac.uk/display/111018814

Byram, M. & Tost Planet, M. (2000). Introduction. In M. Byram & M. Tost Planet (Eds.), *Social Identity and the European Dimension: Intercultural Competence Through Foreign Language Learning*, 11-16. Graz: Council of Europe.

Byram, M. (2000). Assessing intercultural competence in language teaching. *Sprogforum, 18,* 8-13.

Byram, M.(1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon: Multilingual Matters.

Byram, M., Morgan, C. et al. (1994). *Teaching-and-Learning Language-and-Culture*. Clevedon: Multilingual Matters.

Cameron, D. (2000). *Goodtotalk*. Sage Publications.

Carrell, L. J., &Willmington, S. C. (1996). A comparison of self-report and performance data in assessing speaking and listening competence. *Communication Reports*, *9*(2): 185–191.

Carspecken, P. F. (1996). *Critical Ethnography in Educational Research: A Theoretical and Practical Guide*. New York and London: Routledge.

Chaney L. H., & Martin J. S. (1995). *Intercultural business communication*. Pearson.

Chen, G. and Starosta, W. (2000) The Development and Validation of the Intercultural Sensitivity Scale. *Human Communication, 3,* 1-15. https://doi.org/10.1037/t61546-000

Chen, G.M., & Starosta, W.J. (1998). A review of the concept of intercultural awareness. *Human Communication*, *2*, 27-54.

Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1997). *Foundations of intercultural communication*. Needham Height, Mass: Allyn & Bacon.

Chen, G.M. & Starosta, W.J. (1997). A Review of the Concept of Intercultural Sensitivity. *Human Communication*, *1*, 1-16.

Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the intercultural communication sensitivity scale. *Human Communication*, 3, 1–15.https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=com_facpubshttps://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=com_facpubs

Chen, G.M. (2014). Intercultural Communication Competence. Summary of 30-year Research and Directions for Future Study, 14-40. In Dai, X., & Chen, G.-M. (2014). *Intercultural communication competence: conceptualization and its development in cultural contexts and interactions*. Cambridge Scholars Publishing.

Clarke, C., & Hammer, M. (1995). Predictors of Japanese and American Managers Job Success, Personal Adjustment, and Intercultural Interaction Effectiveness. *Management International Review*, *35*, 153–170. https://www.researchgate.net/publication/234021432_Predictors_of_Japanese_and_A

merican_Managers_Job_Success_Personal_Adjustment_and_Intercultural_Interaction_Effectiveness

Cohen, L., Manion, L., & Morrison K. (2000). *Research Methods in Education (5th Edition).* London: Routledge Falmer.

Comfort, J., & Franklin, P. (2008). *The Mindful International Manager: Competences for Working Effectively Across Cultures*. York Associates.

Cooley, R., & Roach, D. (1984). *Theoretical approaches to communication competence: A conceptual framework. Competence in communication*. United States. Ed. by Bostrom. SAGE.

Cram, B., & Alkadry, M. (2018). Virtue ethics and cultural competence: Improving service one administrator at a time. *Journal of Public Affairs Education*, *24*(4), 518–537. https://doi.org/10.1080/15236803.2018.1484652

Creswell, J.W., & Clark, V.L. (2010). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd Edition, Washington DC: Sage Publications.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Cui, G., & Van den Berg, S. (1991). Testing the Construct Validity of Intercultural Effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, *15*(2), 227-241.

Dai, D. & Chen, F. (2014). *Paradigms of gifted education: a guide to theory-based, practice-focused research*. Prufrock Press.

Deardorff, D. K. (2010). Intercultural competence in higher education and intercultural dialogue, 87-99. In Sjur Bergan, Hilligje Van't Land, & Council Of Europe (2010) *Speaking across borders: the role of higher education in furthering intercultural dialogue*. Council Of Europe Pub.

Deardorff, D. K. (2009b). Implementing Intercultural Competence Assessment. In D.K. Deardorff (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp. 477-491). U.S.: SAGE Publications.

Deardorff, D. K. (2009). *The SAGE handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, *10*(3), 241–266. https://doi.org/10.1177/1028315306287002

Deardorff, D. (2004). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of International Education at Institutions of Higher Education in the United States. *Unpublished dissertation*. North Carolina State University, Raleigh.

Deardorff, D. K., & Hunter, W. (2006). Educating Global-Ready Graduates. *International Educator*, 15, 72-83.

Decety, J., & Ickes, W. (2009). *The Social Neuroscience of Empathy. Social Neuroscience series.* United States. The MIT Press.

Demiray, U., & Sharma, R. C. (Eds.). (2009). *Ethical Practices and Implications in Distance Learning*. https://doi.org/10.4018/978-1-59904-867-3

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000). The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks, 1-32.

De Waal, F.B.M. (2019). *The age of empathy: nature's lessons for a kinder society*. Souvenir Press.

Dirks, D. (1995). The Quest for Organizational Competence: Japanese Management Abroad. *Management International Review*, *35*(2),75-90.

Dorn, G., & Cavalieri-Koch, A. (2005*). Intercultural Skills: A guide to working with other cultures*. Edited and published by CILT the National Centre for Languages. RLN North West.

Dyer, W. G. (1984). *Strategies for managing change*. Addison-Wesley Publishing Company.

Earley, P., & Peterson, R. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning and Education*, *3*(1), 100–115.

Earley, P. C. (1987). Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods. *Academy of Management Journal*, *30*(4), 685–698. https://doi.org/10.5465/256155

Eckert, P., & McConnell-Ginet, S. (1992). Think practically and look locally: Language and gender as community-based practice. *Annual Review of Anthropology*, *21*, 461– 490. doi:10.1146/annurev.an.21.100192.002333

Egan, M. L., & Bendick, M. (2008). Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 387-393.

Ehrman, M. (1993). Ego boundaries revisited: toward a model of personality and learning. In Alatis J. (Editor). *Strategic interaction and language acquisition: theory, practice, and research*. Washington.

Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1113-1123.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *46*(2), 229–273. https://doi.org/10.2307/2667087

Engels, D. (2019). Renovatio Europae - a Hesperialist Future for Europe? In D. Engels (ed.), *Renovatio Europae. For a Hesperialist Renewal of Europe*, Groningen (pp. 13-18). Blue Tiger Media.

Ezeani E.O. (2009). Administrative Culture and Development in Nigeria. *Journal of Social Sciences, 21*(2), 91-98.

Ezeudu, T. & Yau, I. (2023). The impact of culture on effective public administration in Nigeria. https://www.researchgate.net/publication/373164354_THE_IMPACT_OF_CULTURE_ON_EFFECTIVE_PUBLIC_ADMINISTRATION_IN_NIGERIA

Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.

Fantini, A. E. (2012). Language: An essential component of intercultural communicative competence. In J. Jackson (Ed.), *The Routledge Handbook of Language and Intercultural Communication* (pp. 263-278). London: Routledge.

Fantini, A. E. (2009). Assessing Intercultural Competence. Issues and Tools. In D.K. Deardorff (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp. 456-476). U.S.: SAGE Publications.

Fantini, A., & Tirmizi, A. (2006). Exploring and Assessing Intercultural Competence. *World Learning Publications*. https://digitalcollections.sit.edu/worldlearning_publications/1

Fantini, A. (2001). Exploring intercultural competence: a construct proposal. *Paper presented at NCOLCTL Fourth Annual Conference*. Las Vegas, USA.

Fantini, A. E. (2000). A Central Concern: Developing Intercultural Competence. *SITO ccasional Paper Series*. Brattleboro (VT), 25-42.

Fantini, A. (1995). Introduction-language, culture and world view: Exploring the nexus. *International Journal of Intercultural Relations,19*,143-153. https://doi.org/10.1016/0147-1767(95)00025-7

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. 5th edition. Sage. London.

Fine, G. A. (1979). Small Groups and Culture Creation: The Idioculture of Little League Baseball Teams. *American Sociological Review*, *44*(5), 733. https://doi.org/10.2307/2094525

Flick, U. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Data Collection*. Sage Publications.

Flick, U. (2006). *An Introduction to qualitative research (3rd ed.).* London: Sage Publication.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/0022243781018001

Fox, F. (2003). Reducing intercultural friction through fiction: virtual cultural learning. *International Journal of Intercultural Relations*, *27*, 99-123.

Frenkel-Brunswik, E. (1949). Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable. *Journal of Personality*, *18*(1), 108–143. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1949.tb01236.x

Friedman, T. L. (2020, May 30). How we broke the world: Greed and globalization sets us up for disaster. *New York Times*. Retrieved from https://www.nytimes.com/2020/05/30/opinion/sunday/coronavirus-globalization.html

Gallo, P., Balogova, B., & Mihalcova, B. (2021). The influence of intercultural management factors as elements of management innovation. *Marketing and Management of Innovations*, *5*(2), 65–73. https://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-05

Gallois, C., Franklyn-Stokes, A., Giles, H., & Coupland, N. (1988). Communication accommodation in intercultural encounters. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp.157-185). Newbury Park, CA: Sage.

Gardenswartz, L. & Rowe (2003). Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity, second edition. *Society for Human Resource Management*.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Gelders D., Bouckaert G., Van Ruler B. (2007). Communication management in the public sector: Consequences for public communication about policy intentions. *Government Information Quarterly*, 25(2), 326–337.

Gelder, K. (2007). *Subcultures*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203446850

Georgas, J., & Berry, J. W. (1995). An ecocultural taxonomy for cross-cultural psychology. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science, 29*(2), 121–157. https://doi.org/10.1177/106939719502900202

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

Gerrishk K., Lacey A. (2006). *The research process in nursing*. Blackwell Publishing, Oxford.

Gertsen, M. (1992). Intercultural Competence and Expatriates. *International Journal of Human Resource Management, 1*(3),341-362.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1996). Rebuilding Behavioural Context: A Blueprint for Corporate Renewal. *Sloan Management Review*. *37*(2),24-36.

Gibson, D. and Doty, H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, *31*(4), 1-19.

Giles, H. & Soliz , J. (2015). Communication Accommodation Theory: A Situated Framework for Relational, Family, and Intergroup Dynamics. In Dawn O. Braithwaite and Paul Schrodt (eds.), *Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives, (2nd ed.)* (pp. 161–173). CA: Sage Publications.

Giles, H., & Ogay, T. (2007). Communication Accommodation Theory. In B.B. Whaley &W. Samter (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars* (pp. 293-310). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

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

Giousmpasoglou, C. (2014). Greek management and culture. *European Journal Of Cross-Cultural Competence and Management*, *3*(1), 51. https://doi.org/10.1504/ejccm.2014.063403

Goetsch, D. L., & Davis, S. M. (1994). *Introduction to Total Quality*. Simon & Schuster Books For Young Readers.

Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis,* 2nd ed. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Goulas, D., Efthymios Valkanos, & Kassiani Droulia. (2016). How E-gov in Greece Affects Life-long Learning for Public Servants, Working on Technical Field. *Universal Journal of Educational Research*, *4*(8), 1828–1836. https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040812

Graf, A. & Mertesacker, M. (2009). Intercultural training: six measures assessing training needs. *Journal of European Industrial Training*, *33*(6), 542.

Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). *Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools*. EDIS. https://doi.org/10.32473/edis-hr022-2002

Gregersen, H. B., Morrison, A. J., & Black, J. S. (1998). *Developing leaders for the global frontier*. *Sloan Management Review 40*(1), 21–32.

Griffith, D., & Harvey, M. (2001). Executive Insights: An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks. *Journal of International Marketing. American Marketing Association, 9*(3), 87-103.

Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2016). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, *77*(1), 45–56. https://doi.org/10.1111/puar.12609

Gudykunst, W. B. (2005). An Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory of Strangers' Intercultural Adjustment. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about intercultural communication* (pp. 419–457). Sage Publications.

Gudykunst, W. B. (2004). *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication* (4th Edition). London: SAGE Publications.

Gudykunst, W. B. (2003). Intercultural Communication Theories. Iin Gudykunst, W. B. (ed.), *Cross-cultural and intercultural communication* (pp.167-189). Sage Publications.

Gudykunst, W.B., & Kim, Y.Y. (2003). *Communicating With Strangers: An Approach to Intercultural Communication* (4th Edition). McGraw-Hill, Boston.

Gudykunst, W. B. & Mody B. (2002). *Handbook of international and intercultural communication* (2nd ed.). Sage Publications.

Gudykunst, W. D. (1995). Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory* (pp. 8–58). Sage Publications, Inc.

Gudykunst, W. B. (1993). Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication: An anxiety/uncertainty management (AUM) perspective. In R. L. Wiseman & J. Koester (Eds.), *Intercultural communication competence* (pp. 33–71). Sage Publications.

Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1962). Role Conflict and Its Resolution*. *The Sociological Quarterly*, *4*(1), 32–47. https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1962.tb02059.x

Habermas, J. (1979). *Communication and the Evolution of Society*. Toronto: Beacon Press.

Hair, J.F., Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage.

Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. Anchor Books.

Hall, E.T. (1959). *The Silent Language.* NY: Doubleday.

Hammer, M. R. (2015). The Developmental paradigm for intercultural competence research. *International Journal of Intercultural Relations*, *48*, 12–13. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.004

Hammer, M. (2012). The Intercultural Development Inventory: A New Frontier in Assessment and Development of Intercultural Competence. In M. Vande Berg, R.M. Paige, & K.H. Lou (Eds.), *Student Learning Abroad* (pp. 115-136). Sterling, VA: Stylus Publishing.

Hammer, M. (2009). The Intercultural Development Inventory. An Approach for Assessing and Building Intercultural Competence. In M.A. Moodian (Ed.), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence* (pp. 203-218). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, *27*(4), 421–443. https://doi.org/10.1016/s0147-1767(03)00032-4

Hammer, M. R. (1998). *The Intercultural Development Inventory (IDI) manual*. Portland, Or.

Harman, R., & Briggs, N. (1991). SIETAR Survey: Perceived contributions of the social sciences to intercultural communication. *International Journal of Intercultural Relations, 15*(1), 19–28. https://doi.org/10.1016/0147-1767(91)90071-N.

Hart, W. (1999). Interdisciplinary influence in the study of intercultural relations: A citation analysis of the International Journal of Intercultural Relations. *International Journal of Intercultural Relations, 23*(4), 575–589. https://doi.org/10.1016/S0147-1767(99)00010-3.

Hayes, N. (Ed.) (1997). *Doing qualitative analysis in psychology.* Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.

Helfrich, H. (1999). Beyond the dilemma of cross-cultural psychology: Resolving the tension between etic and emic approaches. *Culture & Psychology, 5*(2), 131–153. https://doi.org/10.1177/1354067X9952002

Helm, F. (2009). Language and culture in an online context: What can learner diaries tell us about intercultural competence? *Language & Intercultural Communication*, *9*, 91–104.

Henry, N. (2018). *Public administration and public affairs*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2003). Metodología de la Investigación. México, DF.McGraw-Hill Interamericana.

Hoff, J. (2008). Growth and Transformation Outcomes in International Education. In Savicki (Editor), *Developing Intercultural Competence and transformation: Theory, Research and Application in International Education,* 55. Sterling. Stylus Publishing, LLC.

Hofhuis, J., Schilderman, M. F., & Verdooren, A. (2020). Multicultural personality and effectiveness in an intercultural training simulation: The role of stress and pro-active communication. *International Journal of Psychology*, *55*(1), 116-125. https://doi.org/10.1002/ijop.12647

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1), 1–26. https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, third edition* (3rd edition). McGraw-Hill Professional.

Hofstede, G. J. (2009). Research on cultures: how to use it in training? *European J. Cross-Cultural Competence and Management*, *1*(1), 18.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hogan, J. D., & Sussner, B. D. (2001). Cross-cultural psychology in historical perspective. In L. L. Adler & U. P. Gielen (Eds.), *Cross-cultural topics in psychology* (pp. 15–28). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.

Holliday, A. (1999). Small cultures. *Applied Linguistics*, *20*(2), 237–264. https://doi.org/10.1093/applin/20.2.237

Hollins, E. R. (2007). *Ο πολιτισμός στη σχολική μάθηση*. Επιμ. Luciana Benincasa, μετάφ. Δέσποινα Λάμπρου (1η έκδ). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Hollis, M. (1994). *The Philosophy of Social Science*. https://doi.org/10.1017/ccol0521447801

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*(2), 232–255. https://doi.org/10.1177/0021886306295295

Hordila-Vatamanescu, E.-M., & Pana, A.-D. (2010). The application of the Communication Accommodation Theory to virtual communities: A preliminary research on the online identities. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, *5*(4), 279-290.

Horowitz, L. M., Locke, K. D., Morse, M. B., Waikar, S. V., Dryer, D. C., Tarnow, E., & Ghannam, J. (1991). Self-derogations and the interpersonal theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *61*(1), 68–79. https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.1.68

Hu, W. (1999). *Outline of intercultural communication*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.

Hu, W. (2004). *Crossing cultural barriers*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.

Hu, Y., & Fan, W. (2010). An exploratory study on intercultural communication research contents and methods: A survey based on the international and domestic journal papers published from 2001 to 2005. *International Journal of Intercultural Relations*, *35*(5), 554–566. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.12.004

IBM Corp. (2023). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 29.0.2.0*. Armonk, NY: IBM Corp.

Illeris, K. (2007). *How we learn: learning and non-learning in school and beyond*. Routledge Taylor & Francis Group.

Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personnel Review*, *24*(6), 44–60. https://doi.org/10.1108/00483489510097958

Jackson, J. (2017). Intercultural Friendship. *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*, 1–9. https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0057

Jackson, T. (2019). Cross-cultural management: The context is our content. *International Journal of Cross Cultural Management*, *19*(3), 247–249. https://doi.org/10.1177/1470595819889403

Jager, J., Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2017). More than Just Convenient: The Scientific Merits of Homogeneous Convenience Samples. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, *82*(2), 13–30. NCBI. https://doi.org/10.1111/mono.12296

Jahoda, G. (1995). In pursuit of the emic-etic distinction: Can we ever capture it. In N. Goldberger & J. Veroff (Eds.). *The culture and psychology reader* (pp. 128-138). New York-London: New York University Press.

Jahoda, G. (1992). Crossroads between culture and mind: Continuities and change in theories of human nature. London: Harvester/Wheatsheaf, 221(Reviewed by John Berry). (1995). *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, *31*(4), 414–415. https://doi.org/10.1002/1520-6696(199510)31:4%3C414::aid-jhbs2300310415%3E3.0.co;2-u

Jandt, F. E. (2016). *An introduction to intercultural communication : identities in a global community*. Sage.

Joppe M. (2000). The research process. https://www.researchgate.net/publication/44286439_Reliability_and_Validity_of_Qualitative_and_Operational_Research_Paradigm.

Karras, I. (2020). *The Culture and Communication Interface*. Athens: Diavlos.

Karras, I. D. (2015). An Exploration of Greek Business Executives' Intercultural Communication Competence. *Journal of Media Critiques, 1*(4), 67–81. https://doi.org/10.17349/jmc115105

Katz, D., & Georgopoulos, B. S. (1971). Organizations in a Changing World. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *7*(3), 342–370. https://doi.org/10.1177/002188637100700305

Kecskés, I. (2015). Intracultural Communication and Intercultural Communication: Are They Different? *International Review of Pragmatics, 7,* 171-194.

Kecskes, I. (2013). Why do we say what we say the way we say it? *Journal of Pragmatics*, *48*(1), 71–83. https://doi.org/10.1016/j.pragma.2012.11.010

Kecskes, I., & Zhang, F. (2009). Activating, seeking, and creating common ground: A socio-cognitive approach. *Pragmatics and Cognition*, *17*(2), 331–355. https://doi.org/10.1075/pc.17.2.06kec

Kelley, C. & J. Meyers (1995). *Cross-cultural adaptability inventory*. Minneapolis, MN: National Computer Systems.

Keršienơ, K., and Savaneviþienơ, A. (2005). Defining and Understanding Organization Multicultural Competence. *Engineering Economics*. Kaunas, Lithuania. Kaunas University of Technology.

Kim, M. H., Li, H., Holzer, M., & Zhang, M. (2018). Public Administration Research in Mainland China: A Systematic Review of Chinese Public Administration in English Language Journals (1996–2016). *International Journal of Public Administration, 42*(9), 753–764. https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1506936

Kim, Y. Y. (2017). Integrative Communication Theory of Cross-Cultural Adaptation. *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*, 1–13. https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0041

Kim, Y. (2001). *Becoming Intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781452233253

Kim, Y.Y. (1988). *Communication and cross-cultural adaptation : an integrative theory*. Multilingual Matters Ltd.

King, P.M., & Baxter M.B. (2005). A Developmental Model of Intercultural Maturity. *Journal of College Student Development*, *46*, 571. https://doi.org/10.1353/csd.2005.0060

Kirton, G., & Greene, A. M. (2021). *The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion: A Critical Approach* (5th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003186397

Klak, T., & Martin, P. (2003). Do university-sponsored international cultural events help students to appreciate "difference"?. *International Journal of Intercultural Relations*, *27*(4), 445–465. https://doi.org/10.1016/s0147-1767(03)00033-6

Klein, G., Rieger, A., & Schumacher, A. (2010). The impact of intercultural competence on Franco-German business relations. *Conference on Applied Interculturality Research*. Graz, Austria.

Knap-Stefaniuk, A., & Burkiewicz, Ł. (2020). Modern Managers' Values in a Multicultural Environment—An Introduction to An In-Depth Study. Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA),* 1022–1035.

Knap-Stefaniuk, A., & Sorribes, J. (2021). Values in Managing a Contemporary Enterprise – the Perspective of Intercultural Management. *Perspektywy Kultury, 34*(3), 141–156. https://doi.org/10.35765/pk.2021.3403.10

Knapp, K. (1995). Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft. In: Bolten, J. (Ed.) *Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels* (pp. 8-23).

Koester, J., & Olebe, M. (1988). The Behavioral Assessment Scale for Intercultural Communication Effectiveness. *International Journal for Intercultural Relations, 12*, 233-246.

Korzenny, F., &Korzenny, B. A. G. (1984). Quantitative Approaches: An overview. In W. B. Gudykunst, & Y. Y. Kim (Eds.), *Methods for intercultural Communication research* (pp. 85–94). Beverly Hills, CA: Sage.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.

Krummel, A. (2013). Multicultural Teaching Models to Educate Pre-Service Teachers: Reflections, Service-Learning, and Mentoring. *Current Issues in Education*, *16*.

Kühlmann, T., & Stahl, G. (1998). Diagnose Interkulturelle Kompetenz: Entwicklung und Evaluierung eines Assessment-Centers. In Barmayer, C. and Bolten, J. *Interkulturelle Personalorganisation* (pp. 213-224). Sternenfels: Verlag für Wissenschaft und Praxis.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun (The Qualitative Research Interview).* Lund: Studentlitteratur.

Landers, R. N., & Behrend, T. S. (2015). An Inconvenient Truth: Arbitrary Distinctions Between Organizational, Mechanical Turk, and Other Convenience Samples. *Industrial and Organizational Psychology*, *8*(2), 142–164. https://doi.org/10.1017/iop.2015.13

Langer, E. J. (2000). Mindful Learning. *Current Directions in Psychological Science*, *9*(6), 220–223. https://doi.org/10.1111/1467-8721.00099

Langrod, G. (1964). Έκθεσις αφορώσα την Διοικητικήν Αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι. Σε Μακρυδημήτρη Α. & Μιχαλοπουλο Ν. (2000), *Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση*, 35-39. Αθήνα: Εκδοσεις Παπαζήση.

Lee M. (2008). Public relations in public administration. In Lee M. (Ed.), *Government public relations: A reader* (pp. 3–20). Taylor & Francis Group.

Lefever, S., Dal, M., & Matthíasdóttir, Á. (2007). Online data collection in academic research: advantages and limitations. *Br. J. Educ. Technol., 38, 574-582.*

Le Roux, J. (2002). Effective educators are culturally competent communicators. *Intercultural Education*, *13*(1), 37–48. https://doi.org/10.1080/14675980120112922

Lepine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, *53*(3), 563–593. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x

Leung, A. K.-y., & Chiu, C.-y. (2011). Multicultural experiences and intercultural communication. In A. K.-y. Leung, C.-y. Chiu, & Y.-y. Hong (Eds.), *Cultural processes: A social psychological perspective* (pp. 242–262). Cambridge University Press.

Leung, A. K., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., & Chiu, C. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist*, *63*(3), 169–181. https://doi.org/10.1037/0003-066x.63.3.169

Lewis R. (2004). *When cultures collide. Managing successfully across cultures*. London. Nicholas Brealey Publishing.

Liu, S., Volcıc, Z., &Gallois, C. (2018). *Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Επικοινωνία: Παγκόσμιοι πολιτισμοί και πλαίσια*. Επιμελητής: Ευγενία Αρβανίτη, Μεταφραστής: Αδριανός Φριλίγγος. Αθήνα: Gutenberg .

Lucas, S.R. (2014). Beyond the existence proof: Ontological conditions, epistemological implications, and in-depth interview research. *Quality & Quantity, 48(1), 387–408.* http://doi.org/10.1007/s11135-012-9775-3

Lumsden, J., 2007. Online-Questionnaire Design Guidelines. In: R. Reynolds, R. Woods and J. Baker, ed., *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*, 1st ed. https://books.google.co.uk/books?hl=en&lr=&id=arY_PnnvfmkC&oi=fnd&pg=PT69&dq=online+questionnaire&ots=S6lMD73dxf&sig=9CrGiFp4huGhJoawtRGXZyerM4I#v=onepage&q=online%20questionnaire&f=false

Lustig W.M., (2005). *Intercultural Competence*. 5th Edition, Publisher: Allyn & Bacon.

Lylyk, M. (2021). Theoretical approaches to understanding the essence of intercultural communication in public administration. *Democratic Governance*, *27*. https://doi.org/10.33990/2070-4038.27.2021.239228

Lynch, E. W., & Hanson, M. J. (1998). *Developing Cross-cultural Competence*.

Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a Foreign Society: Norwegian Fulbright Grantees Visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, *7*, 45-51.

Ma L. (2003). Is There an Essential Difference between Intercultural and Intracultural Communication? *Journal of Intercultural Communication, 3 (2).*

Mac Gillivray, E. D., & Golden, D. (2007). Global diversity: Managing and leveraging diversity in a global workforce. *International HR Journal*, 38-46.

Macrae, N., & Bodenhausen, G. V. (2000). Social cognition: Thinking categorically about others. *Annual Review of Psychology*, *51*, 93-120.

Marczyk, G. R., Dematteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. John Wiley & Sons.

Mathews, A. L. (2010). Diversity Management and Cultural Competency. In Rice M. F(2nd Edition), *Diversity and Public Administration: Theory Issues and Perspectives* (pp. 210—263). Routledge.

Matveev, A. V., & Milter, R. G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management: An International Journal*, *10*(5/6), 104–111. https://doi.org/10.1108/13527590410556827

Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, *11*(5), 473–492. https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200

McEwan, B. (2020). Sampling and validity. *Annals of the International Communication Association, 44(3),* 235–247. https://doi.org/10.1080/23808985.2020.1792793

Mccormack, B., & Hill, E. (1997). *Conducting a survey: the SPSS workbook*. International Thomson Business Press.

Mestenhauser, J. A., Marty, G., & Steglitz, I. (1988). *Culture, Learning, and the Disciplines*.

Metcalf, H. C., & Urwick, L. (Eds.). (1942). *Dynamic administration; the collected papers of Mary Parker Follett.* Harper.

Mintrom, M. A. (2015). Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization. In M. Lodge, E. C. Page, & S. J. Balla (Eds.), *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration* (pp. 12-21). Oxford University Press.

Moon, D. G. (1996). Concepts of "culture": Implications for intercultural communication research. *Communication Quarterly*, *44*(1), 70–84. https://doi.org/10.1080/01463379609370001

Mumford Fowler, S. (2006). Training across cultures: What intercultural trainers bring to diversity training. *International Journal of Intercultural Relations*, *30*, 401–411.

Nadler, D., Shaw, R., Walton, A. e cols. (1995). Discontinuous Change: leading organizational transformation, 3-44. San Francisco: The Jossey-Bass Management series.

Nikolaou, G., & Spinthourakis, J. (2006). Intercultural Communication in the Civil Services in Greece: The opinion of the civil servants. In A. Ross (Ed.), *Citizenship Education: Europe and the World* (pp. 321-332). London: CiCe.

Noble, H., & Heale, R. (2019). Triangulation in Research, with Examples. *Evidence Based Nursing*, *22*(3), 67–68. https://doi.org/10.1136/ebnurs-2019-103145

Norman-Major, K. A., & Gooden, S. T. (2012). *Cultural competency for public administrators*. New York, NY: Routledge.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, *42*(5), 533–544. NCBI. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4012002/

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

Parekh, B. (2000). *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory*. Harvard: Harvard University Press.

Pederson, P. (1997). Intercultural Sensitivity and the Early Adolescent. *Paper presented at the meeting of the 77th Conference of the National Council for the Social Studies*, Cincinnati, OH.

Porter, R. E., & Samovar, L. A, eds. (1988). *Intercultural Communication: A reader*. Fifth edition. Belmong: Wadsworth Publishing Company.

Prechtl, E., & Davidson-Lund, A. (2007). Intercultural competence and assessment: perspectives from the INCA project. In Spencer-Oatey, H. and Franklin, P. (eds). *Intercultural Interaction: A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. London. Macmillan Publishers Limited.

Rad, M.S., Martingano, A. J., & Ginges, J. (2018). Toward a psychology of Homo sapiens: Making psychological science more representative of the human population. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *115*(45), 11401–11405. https://doi.org/10.1073/pnas.1721165115

Razali, F. M., Aziz, N. A. A., Rasli, R. M., Zulkefly, N. F., & Salim, S. A. (2019). Using Convergent Parallel Design Mixed Method to Assess the Usage of Multi-Touch Hand Gestures Towards Fine Motor Skills Among Pre-School Children. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9*(14), 153–166.

Reich, S. M., & Reich, J. A. (2006). Cultural Competence in Interdisciplinary Collaborations: A Method for Respecting Diversity in Research Partnerships. *American Journal of Community Psychology*, *38*(1-2), 1–7. https://doi.org/10.1007/s10464-006-9064-1

Riccucci, N.M. (2021). *Managing Diversity In Public Sector Workforces* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003176534

Rice, M. F. (2007). Promoting Cultural Competency in Public Administration and Public Service Delivery: Utilizing Self-Assessment Tools and Performance Measures. *Journal of Public Affairs Education, 13*(1), 41–57. http://www.jstor.org/stable/40215768

Ritchie, J., & Lewis, J. (2004). *Qualitative research practice*. Sage Publications, London.

Robson, C. (2007). *Real World Research*. Gutenberg, Athens.

Rogers, E. & Hart, W. (2002). *Handbook of International and Intercultural Communication.* The Histories of Intercultural, International, and Development Communication. *Sage, Thousand Oaks, CA, 2nd edition.*

Rozkwitalska, M. (2009). Cultural Dilemmas of International Management. *Journal of Intercultural Management*, *1*(1), 91–99.

Ruben, B. D. (1976). *Assessing communication competency for intercultural adaptation*. S.N.

Samovar, L. A., Porter, R. E., & Stefani, L. A. (2000). *Communication between cultures*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.

Scollon, R., Scollon, S. B. K., & Jones, R. H. (2011). *Intercultural communication: a discourse approach*. Wiley-Blackwell.

Selden, S. C., & Selden, F. (2001). Rethinking diversity in public organizations for the 21st century: Moving toward a multicultural model. *Administration & Society*, 33, 303-329.

Sen Gupta, A. (2003). Changing the Focus: A Discussion of the Dynamics of the Intercultural Experience. In G. Alred, M. Byram & M. Fleming (Eds.), *Intercultural Experience and Education* (pp. 155-173). Clevedon: Multilingual Matters.

Simon, H. (1978). Administration: Administrative Behaviour. *International Encyclopaedia of Social Sciences, I,* 74-9.

Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000.

Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2009). *Intercultural interaction: a multidisciplinary approach to intercultural communication, 20(12)*. Palgrave Macmillan.

Spinthourakis, JA (2006). Developing multicultural competence through intercultural sensitivity. *International journal of migration studies. Studi Emigrazione/Migration Studies*, XLIII*(163)*, 641-656.

Spitzberg, B., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing Intercultural Competence. In D.K. Deardorff (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp. 2-52). U.S.: SAGE Publications, Inc.

Spitzberg, B. (1997). A model of intercultural communication competence. In Samovar, L. And Porter, R. (Eds.) (1998) *Intercultural communication: A reader*, 382. Belmont, California. Wadsworth.

Spitzberg, B. H. (1991). An examination of trait measures of interpersonal competence. Communication Reports, *4*, 22–29.

Staetsky, D. L. (2019). Can Convenience Samples be Trusted? Lessons From the Survey of Jews in Europe, 2012. *Contemporary Jewry*. https://doi.org/10.1007/s12397-019-09280-8

Stavrakaki, G., Moustakis, V., Panagiotis Kyriakogkonas, & Giannopoulos, P. (2023).

Human Resources Training in the Greek Public Administration: Case Study Region of

Crete. *Theoretical Economics Letters*, *13*(02), 265–283. https://doi.org/10.4236/tel.2023.132017

Steckler, A., & Mcleroy, K. (2008). The Importance of External Validity. *American journal of public health, 98(*9-10). https://doi.org/10.2105/AJPH.2007.126847

Stier, J. (2002). Going international – Becoming Intercultural. *Pedagogic Communication*. School of Education, Växjö University.

Stratton, S. J. (2021). Population research: Convenience sampling strategies. *Prehospital and Disaster Medicine*, *36*(4), 373–374. Cambridge. https://doi.org/10.1017/S1049023X21000649

Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research, https://www.researchgate.net/publication/242772176_Fundamentals_of_quantitative_research

Swann, W. B., Stein-Seroussi, A., & Giesler, R. B. (1992). Why people self-verify. *Journal of Personality and Social Psychology*, *62*(3), 392–401. https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.3.392

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics (7th ed.)*. New York: Pearson Publishers.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). Putting the Human Back in "'Human Research Methodology'": The Researcher in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, *4*(4), 271–277. https://doi.org/10.1177/1558689810382532

Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2008). Editorial: Mixed Methodology Across Disciplines. *Journal of Mixed Methods Research*, *2*(1), 3–6. https://doi.org/10.1177/1558689807309913

Tesoriero, F. (2006). Personal Growth Towards Intercultural Competence Through an International Field Education Programme. *Australian Social Work*, *59*(2), 126–140. https://doi.org/10.1080/03124070600651853

Thomas, A., Kammhuber, S., & Layes, G. (1997). *Interkulturelle Kompetenz*. Bonn: Bundesministerium für Verteidigung.

Thompson, J., Austin, J., &Walters, B. (2010). The Relationship Between Tolerance For Ambiguity And Students Propensity To Cheat On A College Exam. *Journal of College Teaching and Learning*, *1*(1), 63-72.

Thornton, S. (1995). *Club Cultures*. Cambridge: Polity Press.

Tiedt, P. L., & Tiedt, I. M. (2006). *Πολυπολιτισμική διδασκαλία*. μετάφ. Πλυτά Τινα. Αθήνα: Παπαζήσης.

Ting-Toomey, S. (1994). Managing conflict in intimate intercultural relationships. In D. D. Cahn (Ed.), *Conflict in personal relationships* (pp. 47–77). Lawrence Erlbaum Associates.

Ting-Toomey, S. (1997). Intercultural conflict competence. *In W. Cupach & D. Canary (Eds.), Competence in interpersonal conflict* (pp. 120-147). New York: McGraw-Hill.

Ting-Toomey, S. (2005). Identity negotiation theory: Crossing cultural boundaries. In W.B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about intercultural communication* (pp. 211-233). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ting-Toomey, S. (1999). *Communication across Cultures*. New York. The Guilford Press.

Ting-toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: an updated face-negotiation theory. *International Journal of Intercultural Relations*, *22*(2), 187–225. https://doi.org/10.1016/s0147-1767(98)00004-2

Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). *Human resource management* (11th ed.). Pearson Education Limited.

Triandis, H. (1986). Toward pluralism in education. In Modgil, G. et al. (Editors*.). Multicultural Education: The Interminable Debate*. London, UK.

Triandis, H. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York, Wiley-Interscience.

Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. III. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

Tummers, L. (2020). Behavioral Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1443

UNESCO, (2001). Οικουμενική διακήρυξη της UNESCO για την πολιτιστική πολυμορφία. 31η Σύνοδος της Γενικής Διάσκεψης της UNESCO. Παρίσι, 2

Νοεμβρίου 2001. https://docplayer.gr/837307-Episimi-metafrasi-traduction-officielle-official-translation-no-f09222-5772.html

Vardavas C., Odani S., Nikitara K., El Banhawi H., Kyriakos C., Taylor L., Becuwe N. (2021). Public perspective on the governmental response, communication and trust in the governmental decisions in mitigating COVID-19 early in the pandemic across the G7 countries. *Preventive Medicine Reports*, 21, 101-252

Varner, I. I., & Beamer, L. (2011). *Intercultural communication in the global workplace*. Mcgraw-Hill/Irwin.

Vasileiou, K., Barnett, J.,Thorpe, S. (2018). Young Characterizing and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC Med. Res. Methodol., 18 (2018*), 148. https://doi.org/10.1186/s12874-018-0594-7

Vlachopoulos S., (2019). Εξωστρέφεια και επικοινωνία, γλώσσα, πολιτισμός και διεθνές επιχειρείν. *Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Τεύχος 435, Μάρτιος-Απρίλιος 2019.Vouzas, F., & Psychogios, A. G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine*, *19*(1), 62–75. https://doi.org/10.1108/09544780710720844

Vuckovic, A. (2008). Intercultural communication: a foundation of communicative action. *Multicultural Education & Technology Journal*, 2(1), 47-59.

Watkins, M. W. (2018). Exploratory factor analysis: A guide to best practices. *Journal of Black Psychology*, 44(3), 219-246. https://doi.org/10.1177/0095798418771807

Weick, K. E., & Sutcliffe, K.M. (2001). *Managing the Unexpected*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wienclaw, RA (2019). *Telecommuting*. Salem Press Encyclopedia. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89185784&lang=sv&site= eds-live

Willig, C. (2015). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στην Ψυχολογία. Εισαγωγή*. (Ε. Τσέλιου επιστ. επιμ., Ε. Αυγήτα, μτφ). Αθήνα: Gutenberg.

Willig, C. (2001). *Introducing qualitative research in psychology: Adventures in theory and method.* Buckingham: Open University Press.

Winch, P. (1997). Can We Understand Ourselves? *Philosophical Investigations*, 20(3), 193-204.

Wiseman, R. L. (2002). Intercultural communication competence. In W. B. Gudykunst and B. Moody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 207–224). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Wittgenstein, L. (2001). *Philosophical Investigations.* Oxford/Malden: Blackwell Publishers Ltd. Third edition.

WorldWork Consulting Group (2010).

Yamazaki, Y., & Kayes, D. C. (2004). An Experiential Approach to Cross-Cultural Learning: A Review and Integration of Competencies for Successful Expatriate Adaptation. *Academy of Management Learning & Education*, *3*(4), 362–379. https://doi.org/10.5465/amle.2004.15112543

Yeung, A. K., & Ready, D. A. (1995). Developing leadership capabilities of global cooperations: A comparative study in eight nations. *Human Resource Management, 34*(4), 529–547.

Zarate, G. (2003). The Recognition of Intercultural Competences: From Individual Experience to Certification. In Geof Alred, Byram, M., & Fleming, M. (2003). *Intercultural experience and education* (pp. 213-224). Multilingual Matters.

Zhang, H. (2012). Collaborative learning as a pedagogical tool to develop intercultural competence in a multicultural class. *China Media Research*, *8*, 107–111.

Zhu, H., Jiang, Y., & Watson, J. (2011). Children's perceptions of the impact of participation in an intercultural educational programme. *Language and Intercultural Communication*, *11*(2), 142–160. https://doi.org/10.1080/14708477.2011.556740

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αλμπάνης, Β. Ε. (2003). *Παγκοσμιοποίηση.* Αθήνα: Libro.

Αντωνίου, Σ. (2001). Η Διαπολιτισμική διάσταση στην κοινωνική ψυχολογία. Στο Σ. Παπαστάμου (επιμ.),*Εισαγωγή στην κοινωνική ψυχολογία* (τ. Α΄), 289-328. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Βαρβαρέσσος, Κ. (1952). Η πλημμελής λειτουργία της διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεως αυτής. Στο Μακρυδημήτρη Α. & Μιχαλόπουλο Ν. (2000),

Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση (σσ. 31-33). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Γαλάνης, Π. (2018). Μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα στις επιστήμες υγείας. *Αρχ Ελλ Ιατρ 2018*, 35, 268–277.

Γαλάνης, Π. (2013). Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες. *Αρχ Ελλ Ιατρ 2013*, 30*(1)*, 97-110.

Γερογιάννη, Γ., & Πλεξίδα Α. (2008). Κουλτούρα και Νοσηλευτική Εκπαίδευση: Νέες προοπτικές και αναγκαιότητες στην Ελληνική Νοσηλευτική πραγματικότητα. *ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΟΥ ΑΣΚΛΗΠΙΟΥ,* 7(*2*), Απρίλιος-Ιούνιος 2008, 113-119.

Γεωργογιάννης, Π. (2009). *Διαπολιτισμική κοινωνική ψυχολογία και έρευνα. Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση.* (Τόμ. 5ος). Πάτρα: Αυτοέκδοση.

Γιαλαμάς, Β., Λαβίδας, Κ., & Μάνεσης, Δ. (2024). *Στατιστικές μέθοδοι και τεχνικές στις κοινωνικές επιστήμες με τη χρήση SPSS* [Μεταπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-439.

Γκόβαρης, Χ. (2013). Εισαγωγή. Στο: Χ. Γκόβαρης, *Διδασκαλία και Μάθηση στο Διαπολιτισμικό Σχολείο* (σσ. 9-17). Αθήνα: Gutenberg.

Γκόβαρης, Χ. (2004). *Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ατραπός.

Γκόβαρης, Χ. (2001). *Εισαγωγή στη διαπολιτισμική εκπαίδευση*. Αθήνα: Ατραπός.

Γναρδέλλης Χ. (2003). *Εφαρμοσμένη Στατιστική*. Εκδόσεις Παπαζήση.

Δαμανάκης, Μ. (2007). *Ταυτότητες και εκπαίδευση στη διασπορά*. Αθήνα: Gutenberg.

Δαμανάκης, Μ. (2005). *Η εκπαίδευση των Παλιννοστούντων και Αλλοδαπών Μαθητών στην Ελλάδα. 8η ανατύπωση. Διαπολιτισμική Προσέγγιση.* Αθήνα: Gutenberg.

Δημητρόπουλος, Α.Γ. (2004). *Γενική Συνταγματική Θεωρία*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα. Στο Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. 2015. *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. https://hdl.handle.net/11419/5818

Ιωσηφίδης, Θ, & Σπυριδάκης, Μ. (Επιμ.)(2006). *Ποιοτική κοινωνική έρευνα: Μεθοδολογικές προσεγγίσεις και ανάλυση δεδομένων* (σσ. 259-273). Αθήνα: Κριτική.

Κανακίδου, Ε. & Παπαγιάννη, Β. (1998). *Διαπολιτισμική Αγωγή*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κατσαρός, Ι., & Τύπας, Γ. (2005). Αποκεντρωτικές τάσεις στην Παιδεία: Πώς διαμορφώνεται ο παρεμβατικός ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. *Διοικητική Ενημέρωση*, *34*, 75-85.

ΚΕΠΕ (1988). Δημόσια Διοίκηση – Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992. Σε Μακρυδημήτρη Α. & Μιχαλοπουλο Ν. (2000), *Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση*, 46-49. Αθήνα: Εκδοσεις Παπαζήση.

Κεσίδου, Α. (2008*). Διαπολιτισμική εκπαίδευση: μια εισαγωγή*. Υ.Ε.Π.Θ., Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο στήριξης ΕΠΕΑΕΚ, Επιστημονική υπεύθυνη: Ζωή Παπαναούμ.

Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας* , 181-183. Αθήνα: Κριτική.

Κοσμίδου – Hardy, Χ. (1999). Η συμβολή της αναπτυξιακής συμβουλευτικής για την προώθηση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας: έμφαση στην κριτική αυτογνωσία και κοινωνιογνωσία του εκπαιδευτικού. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού,* Τεύχος 50-51. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κτιστάκη, Σ. (2009). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μάγος, Κ. (2005). Προσεγγίζοντας τον Άλλο: Εκπαίδευση Ενηλίκων και Διαπολιτισμική Ικανότητα. Στο *Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων*, 2ο Διεθνές Συνέδριο: Εκπαίδευση Ενηλίκων και Κοινωνικές Δεξιότητες (σσ. 199-209). Αθήνα: Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Μακρυδημήτρης, Α. (2008). *Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης (Γ'έκδοση).* Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). *Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Διοίκηση και Κοινωνία, η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα.* Εκδόσεις Θεμέλιο.

Μανιάτης, Π. (2007). Εκπαιδεύοντας διαπολιτισμικά ικανούς εκπαιδευτικούς. Θεωρητικές αναζητήσεις και πρακτικές εφαρμογές. *Περιοδικό Ηώς*, τ. 2, 139-173.

Μάρκου, Γ. & Παρθένης Χ. (2011). *Διαπολιτισμική εκπαίδευση: θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Ε.Κ.Π.Α.

Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ. & Χαλκιώτης Δ., *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων*. (Τομ. Α΄). Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Διόνικος.

Νικολάου, Γ. (2011). *Ένταξη και εκπαίδευση των αλλοδαπών μαθητών στο Δημοτικό Σχολείο*. Αθήνα: Πεδίο.

Νικολάου, Γ. (2005). *Διαπολιτισμική Διδακτική. Το νέο περιβάλλον-Βασικές αρχές*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Παγκάκης, Γ. (2002). *Δημόσια διοίκηση και κοινωνία.* Αθήνα: Σάκκουλα,

Παλαιολόγου, Ν. & Ευαγγέλου, Ο. (2003). *Διαπολιτισμική Παιδαγωγική. Εκπαιδευτικές, Διδακτικές και Ψυχολογικές Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Ατραπός.

Παρθενόπουλος, Κ. (1997). *Ελληνική δημόσια διοίκηση Θεωρίες, εμπειρίες, πρακτικές και προοπτικές: Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα* . Εκδόσεις Ζήτη.

Παριανού, Α. (2009). Επικοινωνία ρίσκου και μετάφραση: Η περίπτωση της μεταβίβασης γνώσεων στα τεχνικά και ιατρικά κείμενα. *Ανακοίνωση στο 7ο Συνέδριο της Ελληνικής Εταιρείας Ορολογίας (ΕΛ.ΕΤ.Ο.)*, η οποία δημοσιεύθηκε στα πρακτικά του Συνεδρίου με τίτλο Ελληνική Γλώσσα και Ορολογία. Ανακοινώσεις 7ου Συνεδρίου, Αθήνα, σσ. 414-423.

Πορτελάνος, Σ. (2015). *Διαπολιτισμική αγωγή και εκπαίδευση. Φυσικός και Μεταφυσικός πολιτισμός.* Έννοια.

Σπηλιωτόπουλος, Ε. (1991,1993,1999 και 2000). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου (*5η,6η,7η και10η έκδοση). Αθήνα: Σάκκουλα.

Σπράος, Ι. (1997). Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Στο Μακρυδημήτρη Α. & Μιχαλοπουλο Ν. (2000), *Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση* (σσ. 59-61). Αθήνα: Εκδοσεις Παπαζήση.

Σωτηρόπουλος, Δ. Α. (2007). *Κράτος και μεταρρύθμιση στη σύγχρονη Νότια Ευρώπη*. Αθήνα: Ποταμός.

Τσιρώνης, Χ. (2003). *Κοινωνικός Αποκλεισμός και Εκπαίδευση στην Ύστερη Νεωτερικότητα.* Θεσσαλονίκη: Βάνια.

Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Φιλιοπούλου, Μ., & Γιούλος, Γ. (Ιούλιος 2018). *Αποτελέσματα επεξεργασίας δεδομένων της έρευνας του Κοινωνικού Πολύκεντρου για τον σχεδιασμό εξειδικευμένων κύκλων ενδυνάμωσης δεξιοτήτων εκπροσώπων εργαζομένων σε τριτοβάθμιο και δευτεροβάθμιο επίπεδο*. Κοινωνικό Πολύκεντρο.

Χρυσοχόου, Ξ. (2011). *Πολυπολιτισμική πραγματικότητα: Οι κοινωνιοψυχολογικοί προσδιορισμοί της πολιτισμικής πολλαπλότητας*. (Επιμ.) Στάμος Παπαστάμου. Αθήνα: Πεδίο.

Παράρτημα Α: Κωδικοποίηση ημιδομημένων συνεντεύξεων

1η Θεματική ενότητα: Γνωστικές Ικανότητες	
Κ1: Διαπολιτισμική Ευαισθησία Ε: Πώς αντιλαμβάνεστε τη διαπολιτισμική ευαισθησία;	Σ1: «Η σχέση μας με τους άλλους» Σ2: «Ένας τρόπος για να δικαιολογούνται οι αλλοδαποί» Σ3: «Σε ικανοποιητικό βαθμό» Σ4: «Με αρνητικά συναισθήματα, αλλοδαπούς, Ισλαμιστές κλπ.» Σ5: «Ανοιχτή σε νέες γνωριμίες εθίμων, κουλτούρας κλπ. Και τις περισσότερες φορές τα αποδέχομαι όταν δεν καταπατούν τη δική μου προσωπικότητα» Σ6: «Πώς προσεγγίζεις ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς» Σ7: «Τρόπος ποροσέγγισης του ενός και του άλλου» Σ8: «Να έχεις ευαισθησία για τον πολιτισμό των άλλων και να ενδιαφέρεσαι να μάθεις» Σ9: «Στην ευαισθησία για την ανθρώπινη διαφορετικότητα» Σ10: «Με υπομονή» Σ11: «Ανθρωπιστική ευαισθησία χωρίς να βασίζεται κάποιος σε έναν πολιτισμό» Σ12: «Ανάλογα με ποιον θα συναναστραφείς π.χ. στην γραμματεία σου έρχονται στο νου διαφορετικά συναισθήματα για έναν Σύριο ή για έναν Αλβανό» Σ13: «Το να μπορείς να κάνεις μάθημα προσαρμόζοντάς το σε παιδιά άλλων πολιτισμών…Πιο ευαισθητοποιημένοι με το κομμάτι της επικοινωνίας και να βοηθήσω τα παιδιά να ενσωματωθούν»

Κ2: Αποδοχή Διαφορετικότητας Ε: Θεωρείτε ότι αποδέχεστε τη διαφορετικότητα των άλλων;	Σ1: «Ναι» Σ2: «Όχι» Σ3: «Προσπαθώ» Σ4: «Ναι» Σ5: «Ναι» Σ6: «Ναι» Σ7: «Ναι» Σ8: «Ναι» Σ9: «Ναι» Σ10: «Ναι» Σ11: «Ναι» Σ12: «Ναι» Σ13: «Ναι»

Κ3: Υποκουλτούρα ο δημόσιος υπάλληλος Ε: Θεωρείτε ότι ο δημόσιος υπάλληλος αποτελεί ξεχωριστή ομάδα υποκουλτούρας; Αν ναι περιγράψτε τα συστατικά της στοιχεία.	Σ1: «Ναι. Κατάχρηση εξουσίας, υποτιμητική συμπεριφορά, αρχηγικές τάσεις, προσβλητικοί, συχνά αγενείς, συνενοχή και αλληλεγγύη» Σ2: «Τελευταία βρίσκεται σε κίνδυνο λόγω του ότι η θέση του του επιβάλλει να εξυπηρετήσει πληθώρα ατόμων από διαφορετικές κουλτούρες» Σ3: «Όχι» Σ4: «Ναι. Ωχαδελφισμός, αναβλητικότητα, έλλειψη πρωτοβουλίας, μη παραγωγικοί» Σ5: «Όχι» Σ6: «Ναι. Δεν έχουν κίνητρο για περαιτέρω προσφορά, κίνητρο αποδοτικότητας, εγκλωβισμένοι σε γραφειοκρατικό σύστημα» Σ8: «Ναι. Αίσθηση ανωτερότητας, αίσθηση εξασφάλισης, σιγουριά» Σ9: «Ναι. Τον διακρίνει σιγουριά και υπεροψία» Σ11: «Ναι. Νιώθουν ασφάλεια» Σ12: «΄Οχι» Σ13: «Κάποτε ίσως να αποτελούσε, όπως και τώρα. Έχεις σίγουρη δουλειά. Σίγουρα αλλιώς είναι στιγματισμένος ο Δημόσιος τομέας »

Κ4: Εργασία σε άλλη χώρα Ε: Θα θέλατε να εργαστείτε στο εξωτερικό;	Σ1: «Ναι» Σ2: «Όχι» Σ3: «Όχι» Σ4: «Όχι» Σ5: «Ναι» Σ6: «Όχι ιδιαίτερα» Σ7: «Ναι» Σ8: «Ναι» Σ9: «Όχι» Σ10: «Όχι» Σ11: «Ναι» Σ12: «Ναι» Σ13: «Ναι»
Κ5: Συναδελφικότητα Ε: Πώς ορίζετε την συναδελφικότητα;	Σ1: «Σεβασμός και συνεργασία» Σ2: «Αλληλουποστήριξη» Σ3: «Ευγένεια, επικοινωνία» Σ4: «Κατανόηση του άλλου, ενσυναίσθηση, σεβασμός για τα προβλήματα που τον απασχολούν» Σ5: «Ύπαρξη…συνεργασία ακόμα κι όταν σε προσωπικό επίπεδο δεν υπάρχει καλή σχέση και μη ύπαρξη εμποδίων στην συνεργασία από την άλλη μεριά με δόλο» Σ6: «Κατανόηση της εργασιακής ιδιότητας και συμπεριφοράς του άλλου» Σ7: «Ενσυναίσθηση» Σ8: «Αλληλοκατανόηση» Σ9: «Καλή σχέση με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας» Σ10: «Καλή επικοινωνία» Σ11: «Κοινός σκοπός, μια ομάδα» Σ12: «Να υπάρχει αλληλοβοήθεια και αλληλουποστήριξη»

	Σ13: «Όλοι οι συνάδελφοι ένα. Ισότητα, σεβασμός δικαιωμάτων και υποχρεώσεων»
Κ6: Σεβασμός διαφορετικότητας Ε: Πώς ορίζετε τον σεβασμό στην διαφορετικότητα;	Σ1: «Το να εκφράζω την άποψή μου μέχρι το σημείο που δεν προσβάλλω την ύπαρξη του ατόμου που έχω μπροστά μου» Σ2: «Κατανόηση» Σ3: «Αλληλοκατανόηση» Σ4: «Δρώντας με κοινά μέτρα και σταθμά, αντίστοιχα αμφίπλευρα, με σκοπό να ερμηνεύσω την συμπεριφορά του άλλου» Σ5: «Να αποδέχεται ότι υπάρχει και κάτι διαφορετικό από αυτό που πιστεύεις ή έχεις μάθει σύμφωνα με την ανατροφή αλλά με μέτρο» Σ6: «Είναι να είναι ανοιχτός να ακούσει τη γνώμη, την άποψη του άλλου και να δεχτεί ακόμα και την συμπεριφορά του» Σ7: «Αποφυγή ρατσιστικών τάσεων…Μη ταύτιση με προκαταλήψεις» Σ8: «Σεβασμός των μειονεκτημάτων και ελαττωμάτων των άλλων» Σ9: «Ότι πρέπει να υπάρχει σεβασμός γιατί ο απέναντι μου είναι διαφορετικός, όπως είμαι κι εγώ διαφορετικός για αυτόν» Σ10: «Κατανόηση» Σ11: «Σεβασμός στη μοναδικότητα και την ισότητα» Σ12: «Θεωρώ το να είναι ανοιχτός στο να ακούει τις αντιλήψεις του άλλου» Σ13: «Συναναστροφή διαφορετικών ατόμων που όλοι έχουν ελαττώματα και θα πρέπει να γίνονται σεβαστά»

Κ7: Σημαντικότητα διαπολιτισμικής ευαισθησίας Ε: Θεωρείτε σημαντική τη διαπολιτισμική ευαισθησία; Κι αν ναι εξηγήστε τον λόγο	Σ1: «Ναι γιατί όλοι είμαστε άνθρωποι με ίσες υποχρεώσεις και δικαιώματα» Σ2: «Όχι» Σ3: «Καλύτερες ανθρώπινες σχέσεις» Σ4: «Ναι αν και δύσκολα κατανοητή» Σ5: «Είναι πολύ σημαντικό όταν συνεργάζεσαι εσωτερικά ή εξωτερικά με διαφορετικό κόσμο και να μπορούν να συμβιώσουν και να συνεργαστούν χωρίς προβλήματα. Αυτό γίνεται με αμοιβαία αποδοχή» Σ6: «Ναι» Σ7: «Ναι. Λύνει προβλήματα» Σ8: «Ναι» Σ9: «Ναι γιατί έρχονται οι άνθρωποι πιο κοντά και το αποτέλεσμα είναι καλύτερο από πριν» Σ10: «Ναι γιατί σέβεται τον άλλον» Σ11: «Ναι γιατί δεν έχουμε τίποτα να χωρίσουμε. Όλοι μαθαίνουμε από όλους» Σ12: «Ναι. Όχι ότι παίζει καθοριστικό ρόλο» Σ13: «Ναι»

Κ8: Τρόποι βελτίωσης διαπολιτισμικής ευαισθησίας Ε: Πως πιστεύετε ότι μπορείτε να βελτιώσετε τη διαπολιτισμική σας ευαισθησία;	Σ1: «Προσεχτική παρατήρηση και ακρόαση» Σ2: «Εξάσκηση καλών τρόπων» Σ3: «Όλα τα παραπάνω» Σ4: «Μέσω εκπαίδευσης» Σ5: «Μέσω εκπαίδευσης κυρίως και αν μπούμε στην θέση του άλλου και τον ακούμε προσεχτικά» Σ6: «Μέσω εκπαίδευσης και ενσυναίσθησης» Σ7: «Με όλα. Και εκπαίδευση και ενσυναίσθηση» Σ8: «Όλα τα παραπάνω» Σ9: «Με τη γεφύρωση των πολιτισμικών κενών με επικοινωνιακές ικανότητες» Σ10: «Εκπαίδευση» Σ11: «Όλα τα παραπάνω» Σ12: «Προσεχτική παρατήρηση» Σ13: «Όλα τα παραπάνω»
Κ9: Χαρακτηριστικά διαπολιτισμικά ικανού υπαλλήλου Ε: Μπορείτε να προσδιορίσετε κάποια χαρακτηριστικά του διαπολιτισμικά ικανού υπαλλήλου;	Σ1: «Συνεργάσιμος, επικοινωνιακός, χαμηλών τόνων, δοτικός» Σ2: «Ευγένεια» Σ3: «Ευγένεια, αλληλοσεβασμός» Σ4: «Προσαρμοστικότητα, δημοκρατικότητα, ανοιχτοί ορίζοντες, όχι στενόμυαλος» Σ5: «Υπομονή, επιμονή, σεβασμός, ακρόαση, σεβασμός διαφορετικότητας» Σ6: «Προσαρμοστικότητα, ευγένεια, σεβασμός διαφορετικότητας» Σ7: «Μορφωμένος, ανοιχτόμυαλος, πολυταξιδεμένος» Σ8: «Πολλές γλώσσες, ανοιχτό μυαλό» Σ9: «Προσέγγιση» Σ10: «Εμπειρία» Σ11: «Ευκολία στην επικοινωνία, καλή διάθεση» Σ12: «Να έχει ενσυναίσθηση» Σ13: «Καλύτερος χειρισμός επικοινωνίας με άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου»

2η Θεματική ενότητα: Συναισθηματικές ικανότητες	
Κ10: Προκατάληψη κατά την συναναστροφή με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους Ε: θεωρείτε ότι υπάρχει προκατάληψη κατά την συναναστροφή με άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου;	Σ1: «Ναι» Σ2: «Συνήθως ναι» Σ3: «Για ορισμένους» Σ4: «Ναι. Υπηρεσίας, φύλου» Σ5: «Ναι» Σ6: «Ναι» Σ7: «Ναι» Σ8: «Ναι» Σ9: «Ναι» Σ10: «Βέβαια» Σ11: «Ναι» Σ12: «Ναι» Σ13: «Ναι»

Κ11: Γνώμη για συναναστροφή με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους Ε: Ποια η άποψή σας για τις συναναστροφές και κοινωνικές σχέσεις με άτομα διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων;	Σ1: «Καλή άποψη. Δεν έχω πρόβλημα. Είμαι ρατσίστρια αλλά αν δεν με πειράξουν δεν έχω πρόβλημα με κανέναν» Σ2: «Δύσκολες» Σ3: «Θετική» Σ4: «Καλό είναι να υπάρχουν» Σ5: «Πολύ καλή» Σ6: «Ότι χρειάζονται, ότι είναι καλό» Σ7: «Επιβεβλημένες» Σ8: «Πρέπει να υπάρχουν» Σ9: «Πολύ καλή» Σ10: «Αδιάφορα. Επικοινωνώ το ίδιο. Δεν μπαίνω στη διαδικασία να σκεφτώ που ανήκει ο άλλος» Σ11: «Μια κανονική φυσιολογική συναναστροφή» Σ12: «Θα μου άρεσε. Δεν έχω παρέες από άλλες κουλτούρες. Σε παρέες θα ήθελα να γνωρίσω άλλες κουλτούρες και πολιτισμούς» Σ13: «Θετική. Έχω να πάρω πράγματα. Πάντα κάτι μαθαίνω»
Κ12: Διαφορετική συμπεριφορά στην εργασία Ε:Διαφέρει η συμπεριφορά σας στον εργασιακό χώρο, από ότι στην ιδιωτική σας ζωή;	Σ1: «Όχι» Σ2: «Όχι» Σ3: «Όχι» Σ4: «Ναι» Σ5: «Όχι» Σ6: «Ναι» Σ7: «Ναι» Σ8: «Πολύ» Σ9: «Όχι» Σ10: «Εννοείται» Σ11: «Όχι»

	Σ12: «Ναι» Σ13: «Όχι»
Κ13: Πειθαρχική διαδικασία λόγω συμπεριφοράς Ε: Έχετε εμπλακεί σε πειθαρχική διαδικασία για λόγους συμπεριφοράς;	Σ1: «Ναι» Σ2: «Όχι» Σ3: «Όχι» Σ4: «Ναι» Σ5: «Όχι» Σ6: «Όχι» Σ7: «Όχι» Σ8: «Όχι» Σ9: «Όχι» Σ10: «Όχι» Σ11: «Όχι» Σ12: «Όχι» Σ13: «Όχι»

Κ14: Άγχος διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης Ε: Ποιο το επίπεδο άγχους σας όταν συναναστρέφεστε με αλλοδαπούς;	Σ1: «Ελάχιστο» Σ2: «Δεν είχα ποτέ» Σ3: «Αρκετό» Σ4: «Ελάχιστο» Σ5: «Ανύπαρκτο» Σ6: «Όχι» Σ7: «Ανύπαρκτο» Σ8: «Ελάχιστο» Σ9: «Ελάχιστο» Σ10: «Δεν έχω. Μέτρια» Σ11: «Ελάχιστο» Σ12: «Ανύπαρκτο» Σ13: «Αρκετό»
Κ15: Ιεράρχηση αξιών Ε: Βάλτε σε σειρά από το πιο ασήμαντο προς το πιο σημαντικό για εσάς, το παρακάτω αξιακό σύστημα επιτυχίας στρατηγικών στόχων: 1. Συμμετοχή, 2. Αξιοκρατία, 3. Αποτελεσματικότητα, 4. Αποδοτικότητα, 5. Μηδενική ανοχή στη διαφθορά, 6.	Σ1: «1,7,12,13,14,10,11,9,6,5,2,3,4,8» Σ2: «5,12,13,14,3, Τα υπόλοιπα τυχαία σειρά» Σ3: «Τα θεωρώ όλα σημαντικά» Σ4: «Τα θεωρώ όλα σημαντικά» Σ5: «6,11,1,10,3,4,5,8,7,13,14,5,12» Σ6: «14, 13, 6,4,3,1,2,10,11,7,8,9,5,12» Σ7: «Όπως είναι» Σ8: «Όπως είναι» Σ9: «9,8,14,3,4,1,6,2,5,10,7,11,13,1» Σ10: «7,8,9,10,11,12,13,14,6,5,4,3,2,1» Σ11: «14,12,11,2,3,4,5,1,6,7,8,9,10» Σ12: «1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14» Σ13: «Όπως είναι»

Ανάδραση, 7. Συναδελφικότητα, 8. Δέσμευση, 9. Αφοσίωση, 10. Αλληλοκατανόηση, 11. Ομαδικότητα, 12. Ήθος, 13. Ευγένεια, 14. Επικοινωνία	
Κ16: Συσχέτιση παραβατικής συμπεριφοράς με αλλοδαπούς Ε: Συνδέετε την παραβατική συμπεριφορά με την ύπαρξη μεταναστών	Σ1: Ναι. Απόλυτα«» Σ2: «Η επιστήμη της εγκληματολογίας το συνδέει» Σ3: «Ορισμένες φορές» Σ4: «Ναι κατά περίπτωση» Σ5: «Όχι απαραίτητα» Σ6: «Όχι» Σ7: «Όχι» Σ8: «Ναι» Σ9: «Όχι» Σ10: «Όχι» Σ11: «Όχι» Σ12: «Λίγο» Σ13: «Όχι»

Κ17: Ύπαρξη στερεοτύπων και προκαταλήψεων για διαφορετικές κουλτούρες Ε: Έχετε στερεότυπα και προκαταλήψεις αναφορικά με άτομα που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες;	Σ1: «Ναι. Με την συμπεριφορά, με έθιμα» Σ2: «Μικρά. Σε γενικές γραμμές όχι» Σ3: «Όχι» Σ4: «Ναι» Σ5: «Ναι» Σ6: «Ναι» Σ7: «Όχι» Σ8: «Όχι» Σ9: «Όχι» Σ10: «Όχι» Σ11: «Όχι» Σ12: «Όχι» Σ13: «Όχι»
3η Θεματική ενότητα: Κοινωνικές ικανότητες	

Κ18: Απαραίτητες επικοινωνιακές ικανότητες στον εργασιακό χώρο Ε: Ποιες επικοινωνιακές ικανότητες θεωρείτε απαραίτητες για τη θέση εργασίας σας;	Σ1: «Ευγένεια, σωστή έκφραση και διατύπωση, προθυμία, ευγενής άμιλλα» Σ2: «Ενεργητική ακρόαση» Σ3: «Αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, επικοινωνία, ευγένεια, αλληλοκατανόηση» Σ4: «Ευελιξίας σκέψης, ευφράδεια λόγου, διπλωματικές ικανότητες» Σ5: «Λεκτική, μη λεκτική, εμφάνιση, επικοινωνία, υπομονή, επιμονή, αποδοχή διαφορετικότητας» Σ6: «Καλή χρήση ελληνικής γλώσσας, υπομονή, ευελιξία, συνεννόηση, καλή συμπεριφορά» Σ7: «Λεκτικές, συμπεριφορικές» Σ8: «Υπομονή, ευγένεια, συνεργασία» Σ9: «Συνεργατικότητα, καλοί τρόποι, θετική διάθεση» Σ10: «Εμπειρία» Σ11: «Χιούμορ, σοβαρότητα, ευγένεια, υπομονή, καλή διάθεση..ακριβής, επαρκής» Σ12: «Καλοί τρόποι, καλές σχέσεις» Σ13: «Υπομονή, ευγένεια, σεβασμός, αγάπη, ενσυναίσθηση, ενεργής ακρόαση»

Κ19: Απαραίτητα χαρακτηριστικά κατά την αλληλεπίδραση Ε: Ποια χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς σας θα θέλατε να έχουν και οι συνομιλητές σας;	Σ1: «Σεβασμό, ευγένεια, εκτίμηση, να είναι συνεργάσιμοι, εξυπηρετικοί, κοινωνικοί, επικοινωνιακοί» Σ2: «Να μπορούν να ακουστούν» Σ3: «Προσοχή στον συνομιλητή» Σ4: «Ευελιξία λόγου» Σ5: «Διαλλακτικότητα, υπομονή» Σ6: «Επαγγελματισμό» Σ7: «Ευρηματικότητα, καλλιέργεια, ευγένεια, σεβασμός» Σ8: «Αίσθημα κατανόησης, αντίληψης, καλής συνεργασίας» Σ9: «Ευγένεια, σεβασμός, ενεργή ακρόαση, χαμηλοί τόνοι» Σ10: «Κατανόηση» Σ11: «Ευγένεια, καλή διάθεση, διάθεση συνεργασίας, ενεργής ακρόαση. Είναι ωραίο πράγμα να ανοίγει το μυαλό σου» Σ12: «Να μην είναι κωλοτούμπες. Θέλω να είναι σοβαροί και μετρημένοι στη δουλειά» Σ13: «Ευγενικοί με σεβασμό»
Κ20: Χαρακτηρισμός ΕΔΔ Ε: Χαρακτηρίστε με μια λέξη το Ελληνικό Δημόσιο	Σ1: «Αίσχος. Αλάνα» Σ2: «Αποτελείται από ήρωες» Σ3: «Γραφειοκρατία» Σ4: «Αργοκίνητο, δυσκίνητο» Σ5: «Πολύ άσχημο περιβάλλον…υπό βελτίωση» Σ6: «Ανυπαρξία διαδικασιών» Σ7: «Αγκομαχόν» Σ8: «Γραφειοκρατία» Σ9: «Υπό βελτίωση…απαρχαιωμένες μέθοδοι» Σ10: «Γραφειοκρατία» Σ11: «Κόκκινο…χάος…δύσκαμπτο»

	Σ12: «Είναι χαμηλό το επίπεδο. Θέλει δουλειά» Σ13: «Μπάχαλο»
Κ21: Διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού εργασιακού τομέα Ε: Πόσο διαφορετική θεωρείτε την εργασία στον Δημόσιο και στον Ιδιωτικό τομέα.	Σ1: «Η μέρα με τη νύχτα. Στον ιδιωτικό τομέα μπορείς να φύγεις. Στο Δημόσιο τομέα είσαι εγκλωβισμένος γιατί υπάρχει η μονιμότητα» Σ2: «Πιο χαλαρή στον ιδιωτικό τομέα γιατί υπάρχουν διαλείμματα» Σ3: «Η εργασία είναι ίδια. Διαφορετική είναι η στάση των εργαζομένων» Σ4: «Στον έναν τομέα υπάρχει ασφάλεια και στον άλλον ανασφάλεια. Στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει φόβος, γι' αυτό και η συμπεριφορά είναι καλύτερη…Γρηγορότερη εξέλιξη στον ιδιωτικό» Σ5: «Πολύ διαφορετική. Γιατί ό,τι και να κάνεις στο δημόσιο και όποια συμπεριφορά δεν σε απολύουν. Τα κάνεις εκ του ασφαλούς. Στον ιδιωτικό τομέα προσπαθείς για καλή επικοινωνία και συμπεριφορά γιατί υπάρχει φόβος» Σ6: «Ελάχιστο. Προκύπτει από την κουλτούρα μας η συμπεριφορά μας» Σ7: «Μέτρια. Ανασφάλεια στον ιδιωτικό τομέα που επηρεάζει την συμπεριφορά» Σ8: «Δεν έχω γνώμη» Σ9: «Καμία διαφορά» Σ10: «Το δημόσιο έχει την σταθερότητα που δυστυχώς δεν επηρεάζει την συμπεριφορά προς την ορθή κατεύθυνση»

	Σ11: «Ο καθένας πρέπει να δίνει τα ίδια. Θα έπρεπε να υπάρχει κοινό αξιακό σύστημα. Στο δημόσιο υπάρχει ευκολία και ευελιξία για τον καθένα» Σ12: «Στο δημόσιο δουλεύεις εκ του ασφαλούς» Σ13: «Πολύ διαφορετικά. Γιατί στο δημόσιο είναι πιο χαλαροί και επηρεάζεται η συμπεριφορά αν και είναι θέμα χαρακτήρα»
Κ22: Ιεράρχηση γνωρισμάτων καλής επικοινωνίας Ε: Ιεραρχήστε από το πιο σημαντικό για εσάς σε μία επικοινωνιακή διαδικασία: 1. Σεβασμός, 2. Ενσυναίσθηση, 3. Συνέπεια, 4. Θετική αναγνώριση και αποδοχή, 5. Ενεργής ακρόαση	Σ1: «1,2,3,4,5» Σ2: «5,2,1,3,4» Σ3: «Το ίδιο σημαντικά όλα» Σ4: «3,4,1,2,5» Σ5: «4,3,2,5,1» Σ6: «5,1,2,3,4» Σ7: «5,2,4,3,1» Σ8: «2,1,3,4,5» Σ9: «1,2,3,4,5» Σ10: «2,1,3,4,5» Σ11: «2,1,3,5,4» Σ12: «1,3,5,2,4» Σ13: «1,4,2,5,3»

Κ23: Λόγοι εγκατάστασης σε διαφορετική πόλη ή χώρα από τη γενέτειρα Ε: Ποιοι οι λόγοι εγκατάστασής σας σε άλλη πόλη από αυτήν της ανατροφής σας; Οικογενειακοί-Εργασιακοί-Προσωπικές Φιλοδοξίες-Ανάγκη επικοινωνίας-Ανάγκη ένταξης σε ευρύτερο κοινωνικό σύνολο	Σ1: «Προσωπικές φιλοδοξίες» Σ2: «Προσωπικές φιλοδοξίες και σπουδές» Σ3: «Εργασιακοί» Σ4: «Σπουδές» Σ5: «Επαγγελματικοί» Σ6: «Εργασιακοί» Σ7: «Εργασιακοί, προσωπικές φιλοδοξίες και ανάγκη ένταξης» Σ8: «Οικογενειακοί, εργασιακοί» Σ9: «Οικονομικοί, εργασιακοί» Σ10: «Ανάγκη ένταξης σε ευρύτερο κοινωνικό σύνολο» Σ11: «Εργασιακοί, προσωπικές φιλοδοξίες» Σ12: «Οικογενειακοί, εργασιακοί» Σ13: «Εργασιακοί»

Κ24: Δυσκολία επικοινωνίας με συναλλασσόμενο κοινό Ε: Αναφέρατε λόγους που δυσκολεύουν την επικοινωνία σας με το συναλλασσόμενο κοινό	Σ1: «Αγράμματος, αμόρφωτο, εκνευρισμένος, προσβλητικός» Σ2: «Άγνοια από μέρους του άλλου» Σ3: «Μορφωτικό επίπεδο» Σ4: «Προκατειλημμένοι απέναντι στο Δημόσιο» Σ5: «Καμία» Σ6: «Διαφορετική εργασιακή κουλτούρα» Σ7: «Αγενείς» Σ8: «Ανυπομονησία» Σ9: «Δεν υπάρχει» Σ10: «Αν δεν υπάρχει καλή επικοινωνία και από τις δύο πλευρές και υπάρχει αγένεια, τότε αυτό οδηγεί σε νευρικότητα» Σ11: «Τίποτα» Σ12: «Όταν δεν θέλουν να αποδεχτούν και να κατανοήσουν τις διαδικασίες και έχουν άποψη για όλα» Σ13: «Όταν οι γονείς έχουν χαμηλό μορφωτικό επίπεδο. Άλλη νοοτροπία, άλλη αντίληψη»

Κ25: Δυσκολία επικοινωνίας με συναδέλφους Ε: Αναφέρατε λόγους που δυσκολεύουν την επικοινωνία σας με συναδέλφους	Σ1: «Συμπεριφορά, αγένεια, εκνευρισμός που μεταδίδουν, ασέβεια υποκρισία, ρουφιανιά» Σ2: «Στερεότυπα» Σ3: «Αντιλήψεις, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο» Σ4: «Δημοσιοϋπαλληλική κουλτούρα, δικαιολογίες, απροθυμία για εργασία» Σ5: «Οι προσωπικές φιλοδοξίες συναδέλφων» Σ6: «Διαφορετική εργασιακή κουλτούρα» Σ7: «Διαφορετική οπτική, αργοπορία, άγνοια αντικειμένου» Σ8: «Ασυνεννοησία» Σ9: «Η κακή συμπεριφορά» Σ10: «Έλλειψη κατανόησης» Σ11: «Δεν υπάρχει» Σ12: «Αν ο άλλος ας πούμε δεν έχει ικανότητα αντίληψης με ζορίζει. Όπως και το να μην υπάρχει θέληση» Σ13: «Κυρίως σε θέμα όταν ο άλλος κοιτάζει εγωιστικά τον εαυτό του…Η απροθυμία για συνεργασία»
Κ26: Σχέση αμοιβής και τρόπου επικοινωνίας Ε: Τί ρόλο παίζει η αμοιβή σας στην επικοινωνιακή σας στάση;	Σ1: «Κανέναν» Σ2: «Μέτριο» Σ3: «Καμία» Σ4: «Κανένα» Σ5: «Κανένα» Σ6: «Κανένα» Σ7: «Χαμηλό» Σ8: «Κανένα» Σ9: «Κανέναν» Σ10: «Κανέναν» Σ11: «Κανέναν»

	Σ12: «Πιστεύω ότι παίζει αλλά όχι σημαντικό» Σ13: «Κανένα ρόλο. Είναι θέμα χαρακτήρα»
Κ27: Ρόλος διαπροσωπικών σχέσεων στην συναλλαγή με το κοινό Ε: Θεωρείτε ότι οι εκ των προτέρων καλές διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν ρόλο στον τρόπο εξυπηρέτησης του συναλλασσόμενου κοινού;	Σ1: «Όχι δεν παίζουν ρόλο» Σ2: «Ναι αλλά δεν θα έπρεπε» Σ3: «Ναι» Σ4: «Ασυζητητί» Σ5: «Ναι. Όχι πάντα. Στην Ελλάδα ναι» Σ6: «Ναι» Σ7: «Ναι» Σ8: «Ναι» Σ9: «Ναι» Σ10: «Ναι» Σ11: «Βέβαια» Σ12: «Ναι. Δηλαδή σε επηρεάζει. Καλύτερη εξυπηρέτηση κάποιου χωρις αγένεια» Σ13: «Εννοείται»

Κ28: Ρόλος επικοινωνίας στις δημόσιες υπηρεσίες Ε: Ποια η γνώμη σας για το ρόλο της επικοινωνίας στις δημόσιες υπηρεσίες;	Σ1: «Σημαντικό ρόλο…Σε γενικές γραμμές καλή» Σ2: «Πρέπει να αναβαθμιστεί» Σ3: «Αναγκαίος» Σ4: «Πολύ σημαντικός ρόλος» Σ5: «Πολύ σημαντική και απαραίτητο να υπάρχει γιατί ειδικά ανάμεσα σε συναδέλφους γίνεται αντιληπτή η καλή ατμόσφαιρα και στο κοινό» Σ6: «Σημαντικός» Σ7: «Θεμελιώδης» Σ8: «Δεν είναι η καλύτερη» Σ9: «Θεμελιώδης» Σ10: «Δεν είναι και τόσο καλή» Σ11: «Τεράστιος» Σ12: «Θεωρώ ότι ο δημόσιος τομέας έχει προβλήματα ειδικά με το κοινό. Ίσως γιατί δεν υπάρχει ο φόβος απόλυσης…Εσωτερικά όσο λιγότερο ανοίγεσαι τόσο καλύτερα» Σ13: «Αν δεν σου μιλάνε, αν είναι αγενείς…Θα πρέπει να χαμογελάει, να σέβεται, να υπάρχει μια ικανή αντιμετώπιση ως προς τον συναλλασσόμενο»

Κ29: Σύγκριση ΕΔΔ με αυτή άλλων χωρών Ε: Θεωρείτε ότι ο Δημόσιος Τομέας άλλων χωρών λειτουργεί αποτελεσματικότερα ή όχι από ότι στην Ελλάδα;	Σ1: «Ναι. Οργάνωση, πλάνο στην εφαρμογή του, δηλαδή στην πράξη. Υπάρχει ομαδικότητα και σεβασμός στους κανόνες» Σ2: «Ναι γιατί έχει καλύτερη οργάνωση» Σ3: «Δε γνωρίζω» Σ4: «Ναι αλλά υπάρχουν χώρες που λειτουργούν καλύτερα και άλλες σίγουρα θα υπάρχουν που λειτουργούν χειρότερα» Σ5: «Δεν το ξέρω. Πιστεύω πως όχι» Σ6: «Πιθανόν ναι» Σ7: «Αναλόγως. Στην Ευρώπη ναι» Σ8: «Νομίζω ναι» Σ9: «Υπάρχει διαφορά στη Νορβηγία και στην Κολομβία» Σ10: «Σε κάποιους τομείς ίσως» Σ11: «Νομίζω ναι. Δεν ξέρω αλλά μάλλον ναι για να λειτουργεί καλύτερα το κράτος» Σ12: «Στην Ευρώπη ναι» Σ13: «Ναι έχω αυτή την αίσθηση»

Κ30: Συναίσθημα όταν σε αποκαλούν δημόσιο υπάλληλο Ε: Πώς αισθάνεστε όταν σας αποκαλούν «δημόσιο υπάλληλο»; Θετικά-Αρνητικά-Κάπως άβολα;	Σ1: «Αρνητικά» Σ2: «Θετικά» Σ3: «Άβολα» Σ4: «Άβολα» Σ5: «Κάπως άβολα γιατί το χρησιμοποιούν αρνητικά» Σ6: «Κάπως άβολα» Σ7: «Θετικά» Σ8: «Κάπως άβολα» Σ9: «Θετικά» Σ10: «Κάπως άβολα» Σ11: «Θετικά» Σ12: «Ουδέτερα» Σ13: «Θετικά»
Κ31:Συναισθήματα από διαπολιτισμική εμπειρία Ε: Περιγράψτε τα συναισθήματά σας από μία διαπολιτισμική εμπειρία στον χώρο εργασίας σας	Σ1: «Δεν ξέρω τί να απαντήσω» Σ2: «Με θεωρούν ηλίθια» Σ3: «Δεν έχω» Σ4: «Ικανοποίηση ότι βοήθησα, θλίψη για του λόγους που βρίσκονται εδώ…απογοήτευση από την παγκοσμιοποίηση» Σ5: «Πρόκληση, συνεργασία, επιτυχία» Σ6: «Επικοινωνία, διαφορετικότητα, βελτίωση συμπεριφοράς» Σ7: «Ευχαρίστηση, ικανοποίηση, επιθυμία επανάληψης» Σ8: «απαράδεκτη, ασυνεννοησία, έλλειψη επικοινωνίας» Σ9: «Σεβασμός στη διαφορετικότητα, ενσυναίσθηση» Σ10: «Δεν μου αρέσει…Ανεπιθύμητη….Δυσαρέσκεια» Σ11: «Φυσιολογικά…Υπερπροστατευτικός. Θες να βοηθήσεις. Νιώθεις ότι έχεις μεγαλύτερη ευθύνη»

	Σ12: «Ίσως έφταιγα κι εγώ που ήμουν θετική επειδή ήταν αυτοί θετικοί….Ικανοποίηση κι ευχαρίστηση όταν βοηθάς» Σ13: «Ηθική ικανοποίηση, θετική διάθεση, καλή επικοινωνία, ευχαρίστηση»
Κ32: Συναλλαγή με κοινό Ε: Έχετε συναλλαγή με κοινό στην εργασία σας;	Σ1: «Ναι. Μέτρια συναλλαγή» Σ2: «Όχι» Σ3: «Όχι» Σ4: «Ναι» Σ5: «Ναι» Σ6: «Καλή» Σ7: «Ναι» Σ8: «Ναι» Σ9: «Όχι» Σ10: «Ναι» Σ11: «Ναι» Σ12: «Όχι» Σ13: «Με γονείς»

Κ33: Σχέση με ανωτέρους Ε: Πώς θα χαρακτηρίζατε την σχέση σας με τους ανωτέρους σας; Κακή-Μέτρια-Καλή-Πολύ Καλή- Άριστη	Σ1: «Κακή» Σ2: «Καλή» Σ3: «Πολύ καλή» Σ4: «Καλή» Σ5: «Πολύ καλή» Σ6: «Καλή» Σ7: «Καλή» Σ8: «Καλή» Σ9: «Κακή» Σ10: «Μέτρια» Σ11: «Πολύ καλή» Σ12: «Καλή» Σ13: «Άριστη»
Κ34: Σχέση με συναδέλφους Ε: Πώς θα χαρακτηρίζατε την σχέση σας με τους συναδέλφους σας; Κακή-Μέτρια-Καλή-Πολύ Καλή-Άριστη	Σ1: «Πολύ καλή» Σ2: «Καλή» Σ3: «Πολύ καλή» Σ4: «Καλή» Σ5: «Πολύ καλή» Σ6: «Μέτρια» Σ7: «Καλή» Σ8: «Καλή» Σ9: «Καλή» Σ10: «Πολύ καλή» Σ11: «Πολύ καλή» Σ12: «Πολύ καλή» Σ13: «Άριστη»

Κ35: Σχέση με υφισταμένους Ε: Πώς θα χαρακτηρίζατε την σχέση σας με τους υφισταμένους σας; Κακή-Μέτρια-Καλή-Πολύ καλή-Άριστη	Σ1: «Δεν έχω υφισταμένους» Σ2: «Καλή» Σ3: «Πολύ καλή» Σ4: «Καλή» Σ5: «Πολύ καλή» Σ6: «Όχι» Σ7: «Δεν έχω» Σ8: «Καλή» Σ9: «Δεν έχω υφισταμένους» Σ10: «Δεν έχω» Σ11: «Δεν έχω υφισταμένους» Σ12: «Δεν έχω» Σ13: «Δεν έχω»

Κ36: Χαρακτηρισμός ατομικής συμπεριφοράς στην εργασία Ε: Πώς θα χαρακτηρίζατε την συμπεριφορά σας στον εργασιακό χώρο;	Σ1: «Πάντα χαρούμενη, πάντα επικοινωνιακή, πάντα συνεργάσιμη» Σ2: «Πάντα συνεπής» Σ3: «Υπομονετική» Σ4: «Νευρικός» Σ5: «Επικοινωνιακή, ευχάριστη, εξυπηρετική, εργασιομανής» Σ6: «Αγχωμένη» Σ7: «Νευρικός, θυμωμένος, ευέλικτος, προσαρμοστικός» Σ8: «Νευρική» Σ9: «Ευδιάθετος» Σ10: «Υπομονετικός» Σ11: «Επικοινωνιακός, ευαίσθητος, χαμογελαστός» Σ12: «Επικοινωνιακή αλλά πάντα ανάλογα με την συμπεριφορά της οποίας είμαι αποδέκτης» Σ13: «Επικοινωνιακή»
Κ37: Χαρακτηριστικά κακής επικοινωνίας Ε: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κακής επικοινωνίας;	Σ1: «Έλλειψη σεβασμού, ζήλια, υποτίμηση» Σ2: «Εγωισμός» Σ3: «Έλλειψη των παραπάνω» Σ4: «Έλλειψη των παραπάνω» Σ5: «Νευρικότητα, ανυπομονησία, ακούς και δεν είσαι ενεργός ακροατής…Μη σεβασμός» Σ6: «Ο αρνητισμός, η επιβολή της γνώμης» Σ7: «Τα αντίθετα παραπάνω» Σ8: «Αγένεια» Σ9: «Τα αντίθετα» Σ10: «Σε αντιπαράθεση χωρίς σκέψη» Σ11: «Να μην μπορείς να βγάλεις άκρη, κακία, προκατάληψη, να μην υπάρχει καλή θέληση για την εξεύρεση λύσης»

	Σ12: «Να υπερκαλύπτει ο ένας τον άλλον στις συνομιλίες και να νομίζει ο καθένας ότι είναι σωστός» Σ13: «Όταν δεν ακούει ο άλλος. Όταν είναι κακός ακροατής»

Κ38: Χαρακτηριστικά καλής επικοινωνίας Ε:Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της καλής επικοινωνίας;	Σ1: «Ευπρέπεια, σεβασμός, ευγένεια, εκτίμηση» Σ2: «Ενεργητική ακρόαση» Σ3: «Προσεχτική ακρόαση, ευγένεια, σεβασμός» Σ4: «Να υπάρχει καλή επικοινωνία και κατανόηση χωρίς αγκυλώσεις, προκαταλήψεις και να υπάρχει καλή ψυχολογία» Σ5: «Υπομονή, επιμονή, σεβασμός, ακρόαση, σεβασμός της διαφορετικότητας» Σ6: «Να διαφωνείς αλλά να ακούς τη γνώμη του άλλου…Σύγκλιση στην επίλυση ενός προβλήματος» Σ7: «Να ακούει ο ένας τον άλλον…Ευγένεια, ηρεμία, ενεργής ακρόαση….Να μη διακόπτεις τον άλλο» Σ8: «Ενσυναίσθηση» Σ9: «Να ακούς, να μη διακόπτεις…Θέληση να βοηθήσει για να πετυχαίνει στόχους επικοινωνίας» Σ10: «Ο σεβασμός περισσότερο σε αυτό που ακούς για τη διαχείριση της επικοινωνίας» Σ11: «Καλή επικοινωνία, σεβασμός κι από τις δύο πλευρές, καλή ροή» Σ12: «Να ακούς τον συνομιλητή» Σ13: «Καλός άνθρωπος, αλληλοκατανόηση, καλοί τρόποι, θετική διάθεση»
4η Θεματική ενότητα: Εκπαίδευση και επιμόρφωση	

Κ39: Χρησιμότητα ξένων γλωσσών Ε: Θεωρείτε χρήσιμη την εκμάθηση ξένων γλωσσών; ΝΑΙ/ΟΧΙ. Δικαιολογήστε την απάντησή σας	Σ1: «Ναι. Διότι ευπολιτίζεσαι, συμφιλιώνεσαι με άλλους λαούς και διευρύνεις και πλουτίζεις τις γνώσεις σου» Σ2: «Ναι. Γιατί μαθαίνεις και τη χώρα που μιλούν τη γλώσσα» Σ3: «Ναι» Σ4: «Ναι» Σ5: «Την θεωρώ απαραίτητη γιατί δεν μπορείς να ανταγωνιστείς τα άλλα άτομα σε επαγγελματικό επίπεδο ακόμα και στο Δημόσιο» Σ6: «Ναι» Σ7: «Ναι γιατί ανοίγει το μυαλό, πέρα από τη δυνατότητα επικοινωνίας…Γνωρίζω τα όρια της γλώσσας μου και τα όρια του κόσμου» Σ8: «Ναι γιατί έτσι νιώθεις ελεύθερος» Σ9: «Ναι. Γιατί μπορεί να έρθεις σε επαφή με άλλους για να αισθανθούν όλοι άνετα» Σ10: «Ναι. Μπορείς να λαμβάνεις πιο άμεσα πληροφορίες για ό,τι δεν αφορά την χώρα μου» Σ11: «Ναι γιατί είναι επικοινωνία εν γένει και χρειάζεται» Σ12: «Ναι γιατί συνεννοείσαι με ανθρώπους που δεν ξέρουν την ελληνική» Σ13: «Ναι. Κυρίως για να μπορώ να επικοινωνώ στο εξωτερικό»

Κ40: Χρησιμότητα ξένων γλωσσών σε εργασία ή ιδιωτική ζωή Ε: Πού θεωρείτε πιο χρήσιμη τη γνώση μιας ξένης γλώσσας; Καθημερινότητα-Εργασία-και τα δύο ή πουθενά;	Σ1: «Στην εργασία» Σ2: «Και τα δύο» Σ3: «Και τα δύο» Σ4: «Και τα δύο» Σ5: «Και τα δύο» Σ6: «Και τα δύο» Σ7: «Και τα δύο» Σ8: «Και τα δύο» Σ9: «Και τα δύο» Σ10: «Εργασία» Σ11: «Εργασία» Σ12: «Και τα δύο» Σ13: «Καθημερινότητα»
Κ41: Εκπαίδευση αναφορικά με διαπολιτισμική ικανότητα Ε: Έχετε κάνει κάποιο σεμινάριο σχετικό με την διαπολιτισμική ικανότητα;	Σ1: «Όχι» Σ2: «Όχι» Σ3: «Όχι» Σ4: «Όχι» Σ5: «Όχι» Σ6: «Όχι» Σ7: «Όχι» Σ8: «Όχι» Σ9: «Όχι» Σ10: «Όχι» Σ11: «Όχι» Σ12: «Όχι» Σ13: «Όχι»

Κ42: Ρόλος εκπαίδευσης σε διαπολιτισμική ικανότητα Ε: Ποιος ο ρόλος της εκπαίδευσης αναφορικά με τη διαπολιτισμική ικανότητα;	Σ1: «Σημαντικός» Σ2: «Ουδέτερος» Σ3: «Σημαντικός» Σ4: «Πολύ σημαντικός ρόλος» Σ5: «Θεωρώ ότι είναι 50% γι' αυτούς που δεν το θεωρούν αυτονόητο ότι πρέπει να ακούς, να κατανοείς και να αποδέχεσαι» Σ6: «Σημαντικό» Σ7: «Σημαντικός» Σ8: «Σημαντικός αλλά δεν ξέρω αν υπάρχουν τέτοια σεμινάρια» Σ9: «Σημαντικότατος» Σ10: «Σημαντικός» Σ11: «Δεν υπάρχει» Σ12: «Ενισχυτικός» Σ13: «Παίζει ρόλο σημαντικό. Θα μπορούσε να υπάρξει βελτίωση»
5η Θεματική ενότητα: ΕΔΔ και επικοινωνία	

Κ43: Εντυπώσεις σε Δημόσιο αναφορικά με επικοινωνία	Σ1: «Δεν υπάρχει καλή συμπεριφορά σε γενικές γραμμές μεταξύ των συναδέλφων. Υπάρχει και αγένεια και σεβασμός. Υπάρχουν και τα δυο. Αλλά θεωρώ ότι η μονιμότητα έχει κάνει κακό, καθώς αν κάποιοι το θεωρούσαν κίνητρο για καλή συμπεριφορά, στον Δημόσιο Τομέα δεν υπάρχει και ο καθένας εγωιστικά εκφράζεται και συμπεριφέρεται, μεταφέροντας πολλές φορές κόμπλεξ, προκαταλήψεις αλλά και την ψυχολογία από τυχόν προβλήματα στην ιδιωτική του ζωή. Η συμπεριφορά είναι απαρχαιωμένη μέχρι σήμερα, δεν έχει εξευγενιστεί. Λίγες είναι οι περιπτώσεις που οι υπάλληλοι είναι τόσο δοτικοί και πρόθυμοι να βοηθήσουν κατά την συναλλαγή με το κοινό. Η συμπεριφορά αρκετές φορές εμφανίζεται αυταρχική, με αρχηγικές τάσεις «εγώ είμαι, εσύ δεν είσαι». Η θετική όψη είναι ότι έχουν μπει πολλά νέα παιδιά, ανανεώνεται το ανθρώπινο δυναμικό. Οι νέοι είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν, έχουν περισσότερες γνώσεις ειδικά με την τεχνολογία είναι πιο εξοικειωμένοι. Έχει μπει η ηλεκτρονική επαφή με τον κόσμο που είναι πιο προσφιλές σε όλες τις διαδικασίες εξυπηρέτησης του κοινού. Γενικά, τουλάχιστον υπάρχει βελτίωση και καμία σχέση με την προηγούμενη εικοσαετία. Σ2: «Αυτό που μου έχει κάνει εντύπωση κατά την επαφή μου με τις δημόσιες υπηρεσίες είναι ότι πολλές φορές συμπεριφέρονται ανάλογα με το πώς τους φαίνεται αυτός που έχουν απέναντί τους. Δεν έχουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αν τους εμπνέει. Αν εκπέμπει θετική αύρα ο απέναντί τους είναι εξυπηρετικοί. Αν δεν είναι του δημιουργούν ένα σωρό προβλήματα και κωλύματα. Αυτό το εχω διαπιστώσει και στην εσωτερική συνεργασία. Επίσης, στην εσωτερική επικοινωνία μερικές φορές είναι καλά τα πράγματα ενώ άλλες δύσκολα. Άλλα λες κι άλλα καταλαβαίνουν.» Σ3: «Εντύπωση μου έχει κάνει ότι οι υπάλληλοι μεγαλύτερης ηλικίας δεν δείχνουν μεγάλη υπευθυνότητα για την εργασία τους, δεν αποδέχονται εύκολα νέες πρακτικές και τεχνικές βελτίωσης, δύσκολα αναλαμβάνουν επιπλέον καθήκοντα και οι σχέσεις που δημιουργούνται σπάνια είναι ειλικρινείς.» Σ4: Αυτό που μου έχει κάνει εντύπωση είναι ότι υπάρχει δυσκολίας αποδοχής των νέων συναδέλφων. Αρκετές φορές έχω αντιμετωπίσει στα 20 χρόνια ειρωνική αλλά και υποχθόνια συμπεριφορά, καθώς το λεγόμενο κουτσομπολιό είναι γενικότερο χαρακτηριστικό. Γενικότερα, δεν υπάρχει σεβασμός και ενσυναίσθηση και μπλέκεται η ιδιωτική ζωή, τα κόμπλεξ και τα στερεότυπα του καθενός με την επαγγελματική ζωή. Σ5: Αναφορικά με την συνεργασία μου με άτομα από το εξωτερικό, μου έχει κάνει εντύπωση πώς υψηλά ιστάμενα πρόσωπα μπορούν να συνεργαστούν με χαμηλά ιστάμενα πρόσωπα και τα αποδέχονται χωρίς προκαταλήψεις, με

	πολύ καλή επικοινωνία. Στο εσωτερικό βγάζουν μπροστά το επίπεδο του βαθμού και της γνωριμίας και δεν υπολογίζουν τόσο την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.» Σ6: «Μου έχει κάνει εντύπωση ότι για την ικανοποίηση των συμφερόντων, κάποιος καταλύει ακόμα και τους προσωπικούς φραγμούς, ηθικούς και λέει ψέματα» Σ7: «Το επίπεδο των υπαλλήλων είναι χαμηλό αναφορικά με την επικοινωνία και την συμπεριφορά. Δεν εδραιώνεται εύκολα στοιχειώδης επικοινωνία. Βέβαια υπάρχουν και άνθρωποι οικείοι που η συμπεριφορά τους έχει οδηγήσει σε φιλίες» Σ8: «Ότι πρόκειται για μία μικρή κοινωνία όπου συνυπάρχουν πολλοί διαφορετικοί χαρακτήρες που προσπαθούν να συμβιώσουν μεταξύ τους με αρνητικό αποτύπωμα» Σ9: «Υπάρχει αναξιοκρατία. Οφείλω να ομολογήσω ότι ποτέ δεν είχα συναλλαγή με το Δημόσιο. Από πληροφορίες, αλλά και πλέον από την εμπειρία μου μετά από 20 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα και τώρα στον Δημόσιο, η μονιμότητα επηρεάζει την συμπεριφορά και συνήθως προς το χειρότερο. Επικρατεί αγένεια. Βέβαια, αυτά έχουν μετριαστεί γιατί έχουν μπει νέα αξιόλογα άτομα, όπως άτομα που γνώρισα σε ένα σεμινάριο πανελλαδικό. Υπάρχει περιθώριο διόρθωσης και βελτίωσης της επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα σε εσωτερικό επίπεδο, οι υπηρεσίες αποτελούν μικρογραφίες της κοινωνίας με άτομα με διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές και εμφανίζουν τόσο κακές όσο και καλές συμπεριφορές. Σ10: «Θεωρώ ότι έχουμε μπλέξει με το θέατρο του παραλόγου. Υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας και σεβασμού και έλλειψη ισορροπίας μεταξύ των υπαλλήλων.» Σ11: «Με συναδέλφους, αν και υπάρχουν όλες οι πτυχές χαρακτήρων, γενικότερα δεν υπάρχει η καλύτερη επικοινωνία. Με το κοινό δεν υπάρχει κανένα παράπονο καθώς προσαρμόζομαι αναλόγως. Εξάλλου μόνο με τους συναδέλφους έχεις καθημερινή συναναστροφή. Γενικότερα υπάρχει δυσλειτουργικότητα, μη γνώση του αντικειμένου και κατάχρηση εξουσίας, αγένεια και δυστροπία.» Σ12: «Παίζει σημαντικό ρόλο η υπηρεσία. Κάθε υπηρεσία είναι διαφορετική και είναι μικρογραφία της κοινωνίας. Παλιότερα θεωρούσα πως ό,τι άκουγα για το Δημόσιο ήταν συκοφαντίες. Αργότερα θεώρησα ότι η Ουγκάντα είναι καλύτερη αναφορικά με την επικοινωνία και την συμπεριφορά»

	Σ13: «Με τους συναδέλφους έχω πολύ καλή επικοινωνία, αν και είμαστε ουσιαστικά διαφορετικοί όλοι και είμαστε σαν μικρογραφία της κοινωνίας.»

Παράρτημα Β: Κωδικοποίηση δεδομένων ομάδας εστίασης

Θεματικές Ενότητες	**Κωδικοί**	**Αποσπάσματα**	**Annotations**
Γνωστικές Ικανότητες	**Κ1:Ανακάλυψη γνώσεων**	Μ5:Όσον αφορά το ενδοπολιτισμικό εννοείς τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων ανεξάρτητα από την κουλτούρα του καθενός;1 Μ5:Δηλαδή θεωρείς ότι στο εσωτερικό της χώρας υπάρχουν τόσο μεγάλες διαφορές μεταξύ ατόμων όσο και μεταξύ συναδέλφων που είναι από άλλα μέρη…(μικρή παύση). Εγώ συμφωνώ με αυτήν την προσέγγιση2 Μ1:Δηλαδή δεν θέλουν να κάνουν πίσω στην κουλτούρα τους ακόμα και στην μεταξύ μας συνεργασία. Στο εσωτερικό, όπως και σε όλον τον δημόσιο τομέα, υπακούμε σε κάποιον κώδικα. Σε εμάς βασικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του καθενός, γιατί μπορεί να είσαι πλοίαρχος και να είσαι άξεστος και να είσαι λοχίας και να είσαι ο πιο ευγενικός άνθρωπος στον κόσμο. Εγώ δεν θεωρώ ότι παίζει ρόλο το μορφωτικό επίπεδο.3. Μ3:Έχουμε όλοι μας των κώδικα δημοσίων υπαλλήλων στα χέρια μας, που ορίζει επικοινωνία και συμπεριφορά. Ποιοι τον έχουν διαβάσει; Ελάχιστοι. Ποιοι τον έχουν διαβάσει και τον ακολουθούν; Πάλι ελάχιστοι. Δεν νομίζω ότι θα έπρεπε να μείνει στο	[1] Η συμμετέχουσα εξαρχής θέλει να διευκρινίσει την έννοια της ενδοπολιτισμικότητας, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη για ανακάλυψη γνώσης αλλά και για οριοθέτηση των αναφερόμενων εννοιών στο πλαίσιο της συζήτησης. [2] Εκ νέου παρατηρείται ανάγκη για να κατανοήσει η συμμετέχουσα για ποιο λόγο ταυτίζεται ουσιαστικά η έννοια της διαπολιτισμικότητας με την ενδοπολιτισμικότητα αλλά δεν υπάρχει και γνώση εξ αρχής της έννοιας της διαπολιτισμικότητας. Αυτό δείχνει την ανάγκη για απόκτηση νέων γνώσεων [3] Η συμμετέχουσα δεν αναγνωρίζει τον ρόλο της εκπαίδευσης. Τονίζει τον ρόλο της προσωπικότητας, άρα των βιωμάτων και των εμπειριών και της ανάγκης για υπακοή στους κανόνες για καλύτερη επικοινωνία. Δηλαδή ουσιαστικά δεν αποδέχεται ότι η ανακάλυψη γνώσης μπορεί να αποφέρει κάτι. Όμως, νωρίτερα η ίδια ουσιαστικά αποδέχεται την σημασία της διαπολιτισμικής τριβής. Όταν η διαπολιτισμική τριβή όμως δεν είναι εφικτή, τότε ίσως η

		επίπεδο ατομικής αντιμετώπισης. Θα έπρεπε να είναι σε άλλο επίπεδο.4 M2:Θα δώσω έναν ορισμό του στυλ ότι ο άνθρωπος και γεννιέται και διαμορφώνεται. Εξάλλου, όλη η ζωή μας δεν είναι κάτι άλλο από συσσώρευση εμπειριών. Θεωρώ ότι αυτό είμαστε. Η καθημερινότητά μας, η αντίδρασή μας, σε ένα καλό επίπεδο, είναι τα βιώματά μας, πώς έχουμε συνηθίσει να αντιμετωπίζουμε μια δυσκολία.5 M6:Εγώ λοιπόν καταλήγω ότι ο χαρακτήρας του καθενός παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Και η μονιμότητα μαζί. Η συμπεριφορά εφόσον μπορεί να διαμορφωθεί, μπορούν μέσα από την εκπαίδευση και την αξιοκρατία να σπάσουν όλοι αυτοί οι φαύλοι κύκλοι.	εκπαίδευση μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα, με στόχο μία αποτελεσματικότερη ενδοπολιτισμική επικοινωνία. [4] Ο συμμετέχων αναγνωρίζει ότι ουσιαστικά δεν τηρείται όπως θα έπρεπε ο Υ.Κ. Συνεπώς, ουσιαστικά ίσως θα πρέπει να ανακαλυφθεί η γνώση που προσφέρει σε βάθος και όχι να χρησιμοποιείται απλά τιμωρητικά. Επίσης, πιθανόν θα πρέπει να ενισχυθεί με διατάξεις που αφορούν την επικοινωνία στο πλαίσιο της πλέον διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Στον τομέα αυτό μπορεί να συνεισφέρει και η επιμόρφωση, ώστε να ενισχυθεί η ενδοπολιτισμική επικοινωνία με την θωράκιση των δημοσίων υπαλλήλων με τις απαραίτητες διαπολιτισμικές δεξιότητες. [5] Ο συμμετέχων αποδέχεται έμμεσα ότι συνεχώς ο άνθρωπος μπορεί να ανακαλύπτει γνώσεις, αποκτά εμπειρίες και συνεπώς η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει σε αυτή τη συνεχή και αέναη διαμόρφωση, όπως και η διαπολιτισμική τριβή. Τα θεωρεί πολύ σημαντικά για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς προς μία αποτελεσματική αλληλεπίδραση ή για την καλύτερη διαχείρισή της.
	Κ2:Διαπολιτισμική κατανόηση	M5:Βέβαια, ευρύτερα θεωρώ ότι υπάρχουν μεν διαφορές μεταξύ μας αλλά όχι το ίδιο όπως με	[1] Ουσιαστικά δεν είναι αποδεκτή και απόλυτα κατανοητή η έννοια της διαπολιτισμικότητας, ενώ ταυτόχρονα διαπιστώνεται η ύπαρξη

		κάποιον αλλοδαπό, π.χ. να συναναστραφείς έναν Αλβανό, έναν Αφρικανό ή έναν Β. Ευρωπαίο.1 Μ8:Εγώ συμφωνώ ότι στο πλαίσιο της διαφορετικότητας, ναι το δημόσιο είναι χώρος διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης.2 Ίσως το ότι δεν είμαστε εξοικειωμένοι με το διαφορετικό,3 Μ5:Δεν ξέρω αν φτάνει η καταγωγή υποσυνείδητα, αλλά σίγουρα εξαρτάται από την συμπεριφορά του άλλου Μ5:Δηλαδή, ναι θεωρώ ότι υπάρχει διαπολιτισμικότητα στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης, αλλά είτε είναι συνάδελφος είτε είναι κάποιος αλλοδαπός που πρέπει να εξυπηρετήσουμε, είτε και ο οποιοσδήποτε πολίτης… (μικρή παύση) σε κάθε περίπτωση εμένα προσωπικά η συμπεριφορά μου επηρεάζεται από την συμπεριφορά του άλλου. Δηλαδή, εγώ μπορεί να έχω διαπολιτισμική ευαισθησία και να είμαι δεκτική και συγκαταβατική, αλλά πρέπει αντίστοιχα να είναι και η άλλη πλευρά… να υπάρχει δηλαδή η θέληση να συνεννοηθούμε ή να συνεργαστούμε και με απλά λόγια να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά ρε παιδί μου…4 Μ1:γιατί τους Άγγλους και τους Αλβανούς τους ζούμε περισσότερο και όπως λέει και η Σ. είθισται επειδή είναι πιο τραχείς κι επιθετικοί οι Αλβανοί να	προκαταλήψεων ανάλογα π.χ. αν ο αλληλεπιδρών είναι από την Αλβανία ή από τη Β. Ευρώπη [2] Αναγνωρίζεται ότι υπό την παρούσα προσέγγιση ο χώρος της ΕΔΔ είναι διαπολιτισμικό πεδίο. [3] Παρουσιάζεται η παγκοσμιοποίηση ευεργετική μόνο κατ' ανάγκη , καθώς ουσιαστικά δεν υπάρχει πολιτιστική νοοτροπία και ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία διαπολιτισμικά, με αποτέλεσμα ουσιαστικά να μην γίνεται γενικότερα σεβαστό το διαφορετικό, ό,τι αυτό εμπερικλείει. [4] Αναγνωρίζεται η διαπολιτισμικότητα στο εσωτερικό της ΕΔΔ, αλλά ταυτόχρονα φαίνεται ότι η προβληματική επικοινωνία οφείλεται στην κακή συμπεριφορά και ότι δεν αρκεί η διαπολιτισμική ευαισθησία μονομερώς. Χρειάζεται θέληση για συνεννόηση και συνεργασία και συνεπώς αρκετά από τα χαρακτηριστικά της ΔΙ αμφίπλευρα. [5] Εδώ η συμμετέχουσα αποδέχεται ότι ουσιαστικά πρέπει να υπάρχει ανοχή στην ασάφεια και να υπάρχει σεβασμός της διαφορετικότητας, αλλά παράλληλα είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει στη βάση προκαταλήψεων και στερεοτύπων. [6] Γίνεται κατανοητή η δυσκολία αποδοχής της διαφορετικότητας σε ευρύτερο επίπεδο, καθώς και η δυσκολία διαπολιτισμικής κατανόησης.

		τους ξεχωρίζουμε κιόλας, αλλά αν είναι οικογενειάρχες και είναι σωστοί, είναι σωστοί. Επίσης, τον Έλληνα αν τον πετύχεις και είναι λαμόγιο τρομάζει και ο κάθε Αλβανός.5 M1:Αλλά σε χώρες ασιατικές ή αφρικανικές που έχουν στην κουλτούρα τους να μη σεβαστούν κυρίως την γυναικεία υπόσταση αλλά και την παιδική κι έχουν μάθει να παντρεύουν τα παιδιά τους από 10-12 χρονών6 M1:έχει να κάνει ξεκάθαρα με το πώς μεγαλώνεις στην κουλτούρα σου, κυρίως όμως με την τριβή που έχεις με τον κόσμο και με το επάγγελμα που κάνεις… να αρχίζεις να αποκτάς δική σου αντίληψη των πραγμάτων και να συμπεριφέρεσαι ανάλογα, οπότε ένας άνθρωπος που είναι κλεισμένος στους τέσσερις τοίχους και δεν έχει ανταλλάξει απόψεις ή είναι μόνιμα σε μια θέση που ενδεχομένως δεν κάνει τίποτα άλλο εκτός από ένα αντικείμενο, αυτός μπορεί να μην έχει ίδια αντίληψη των πραγμάτων με κάποιον άλλο που έχει διαπολιτισμική τριβή.7 M6:Κι εμένα τα δικά μου βιώματα μου αποδεικνύουν ότι ένας άνθρωπος που ταξιδεύει που ανοίγεται και που σχετίζεται με άλλες κουλτούρες, ανοίγει το μυαλό του, γίνεται πιο διαλλακτικός, βλέπει τα πράγματα διαφορετικά και σέβεται πιο αβίαστα οτιδήποτε το διαφορετικό. Θεωρώ ότι η έκθεση	[7] Αναγνωρίζεται η σημαντικότητα των διαπολιτισμικών εμπειριών και η επιρροή της προς μία συμπεριφορά που ωθεί σε αποτελεσματική επικοινωνία. Σε αυτό το σημείο ίσως θα μπορούσε να συνεισφέρει η επιμόρφωση, ώστε όταν δεν υπάρχει διαπολιτισμική τριβή, να παρουσιάζονται με εκπαιδευτικό τρόπο οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες σε μία διαπολιτισμική αλληλεπίδραση. [8] Αναγνωρίζεται η σημασία των διαπολιτισμικών εμπειριών προς μία συμπεριφορά όπου υπάρχει σεβασμός του διαφορετικού και ανοχή της ασάφειας. Με αυτή τη βάση είναι ευκολότερος ο συνεργατικός διάλογος. [9] Κατανόηση της έννοιας της διαπολιτισμικότητας και ύπαρξής της σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας, άρα και στο εσωτερικό της ΕΔΔ. [10] Αναγνώριση του χαμηλού επιπέδου διαπολιτισμικής κατανόησης και πολιτιστικής νοοτροπίας ως ένα αίτιο της κακής συνεννόησης στον εργασιακό χώρο. [11] Αναγνωρίζεται η διαπολιτισμική αλληλεπίδραση σε κάθε έκφανση της καθημερινότητας. [12] Αποδοχή ταύτισης ενδοπολιτισμικής και διαπολιτισμικής επικοινωνίας, αλλά και ότι αυτή

		επηρεάζει τον χαρακτήρα και μας κάνει πιο ενεργούς ακροατές και πιο δεκτικούς.8 Μ6:Δηλαδή, ναι σε θεωρητικό επίπεδο πιστεύω ότι η διαπολιτισμικότητα ενυπάρχει πλέον σε κάθε διάσταση της καθημερινότητάς μας.9 Μ6:Αν και το επίπεδο είναι χαμηλό στην εργασία μου… κι αυτό φυσικά δημιουργεί πρόβλημα συνεννόησης κι επικοινωνίας…10 Μ7:Εγώ ως ο πιο παλιός από όσο βλέπω (γέλια)…αρχικά να πω ότι συμφωνώ ότι αλληλεπιδρούμε διαπολιτισμικά παντού, σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας πλέον.11 Μ7:οπότε ναι..συμφωνώ..είτε την ονομάσουμε διαπολιτισμική είτε ενδοπολιτισμική την εσωτερική επικοινωνία…12 Μ6:Νομίζω πως όπως αντιμετωπίζεις τον συντοπίτη σου, αντίστοιχα αντιμετωπίζεις και τον ξένο.13 Μ3:Είναι κάτι πολύ σημαντικό και θα μας απασχολήσει για πολλά χρόνια ακόμα, η διαπολιτισμική επικοινωνία γιατί δεν είμαστε ένα κράτος όπως στη δεκαετία του ’60, ένα κράτος μόνοι μας.14 Μ3:Επειδή ήταν Γάλλοι και μιλάω γαλλικά, τους εξυπηρέτησα και έπαθαν πλάκα και μου είπαν ότι ακόμα και στη Γαλλία, δεν θα είχε κάποιος την αντιμετώπιση που είχαν αυτοί. Αυτό κάτι πάει να πει.	είναι προβληματική, γεγονός που αποτρέπει την καλή συνεργασία και τον εποικοδομητικό διάλογο στο εσωτερικό της ΕΔΔ. [13] Η συμμετέχουσα παρουσιάζεται με νοοτροπία πολιτιστικής ενσυναίσθησης και σεβασμού των ανθρώπινων δικαιωμάτων. [14] Αναγνώριση σημαντικότητας διαπολιτισμικής επικοινωνίας στην σύγχρονη εποχή. [15] Διαπιστώνεται η σημαντικότητα της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στην επικοινωνία, μέσω της εκμάθησης για παράδειγμα ξένων γλωσσών. [16] Ο συμμετέχων αποδέχεται την έννοια της διαπολιτισμικότητας στο εσωτερικό της ΕΔΔ και μάλιστα σε κατ' αναλογία επίπεδο με τη συναναστροφή με άτομα διαφορετικού εθνικού πολιτισμικού υπόβαθρου. Αναγνωρίζει την ανάγκη για την καλλιέργεια της πολιτιστικής ενσυναίσθησης και της απόκτηση πολιτιστικής νοοτροπίας με γνώμονα την ευελιξία της συμπεριφοράς. [17] Διαπίστωση ότι ουσιαστικά δεν υπάρχει διαπολιτισμική κατανόηση. Οπότε για να εξισορροπηθεί το επίπεδο θα συνεισφέρει τα μέγιστα η επιμόρφωση και η συνεχής κατάρτιση, ειδικότερα της ανώτατης διοίκησης που είθισται

		Όταν σου λέει ο ίδιος ο ξένος ότι ούτε στην χώρα του δεν θα ήταν το ίδιο. Μπορεί να ήταν και έμμεσο ευχαριστώ.15 Μ2:Άρα ένας αλλοδαπός σε μία ξένη κοινωνία, το πρώτο πράγμα που δεν θέλει είναι να φαίνεται σαν τη μύγα μέσα στο γάλα. Πρέπει να ενσωματωθείς. Δεν μπορείς να περπατάς και να διαφέρεις. Δεν είναι καλό. Πρέπει να ενσωματωθείς όχι βέβαια σε μια χώρα που δεν σε σέβονται και δεν σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα. Εκεί δεν ενσωματώνεσαι. Ε… το ίδιο είναι και το δημόσιο.. οι υπάλληλοι πρέπει να ενσωματώνονται για να υπάρχει ορθή επικοινωνία…16 Μ5: Στη δική μας υπηρεσία θεωρώ ότι η διοίκηση είναι στο ίδιο χαμηλό επίπεδο. Δεν μπορεί να αντιληφθεί το πρόβλημα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία. Προφανώς, επειδή συνήθως στη διοίκηση είναι οι πιο παλιοί… εννοώ ότι οι θέσεις ευθύνης έχουν καταληφθεί από ανθρώπους που όπως είπε η Μ6 αρχικά, δεν έχουν όρεξη για αλλαγές…17	να δίνει τις κατευθύνσεις στους ιεραρχικά κατώτερους.
	Κ3:Πολιτιστική νοοτροπία	Μ8:Ίσως το ότι δεν είμαστε εξοικειωμένοι με το διαφορετικό,1 Μ6:Αν και το επίπεδο είναι χαμηλό στην εργασία μου… κι αυτό φυσικά δημιουργεί πρόβλημα συνεννόησης κι επικοινωνίας…2	[1] Παρουσιάζεται η παγκοσμιοποίηση ευεργετική μόνο κατ' ανάγκη , καθώς ουσιαστικά δεν υπάρχει πολιτιστική νοοτροπία και ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία διαπολιτισμικά, με

		M2:Άρα ένας αλλοδαπός σε μία ξένη κοινωνία, το πρώτο πράγμα που δεν θέλει είναι να φαίνεται σαν τη μύγα μέσα στο γάλα. Πρέπει να ενσωματωθείς. Δεν μπορείς να περπατάς και να διαφέρεις. Δεν είναι καλό. Πρέπει να ενσωματωθείς όχι βέβαια σε μια χώρα που δεν σε σέβονται και δεν σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα. Εκεί δεν ενσωματώνεσαι. Ε… το ίδιο είναι και το δημόσιο.. οι υπάλληλοι πρέπει να ενσωματώνονται για να υπάρχει ορθή επικοινωνία…3 M2:Όταν μπαίνουμε σε μία νέα κοινωνία και σε μία κουλτούρα, θα πρέπει τουλάχιστον να σεβόμαστε τις συνήθειες αυτού του τόπου4 M1:Δηλαδή αν σπάσουμε πεποιθήσεις, στερεότυπα, κομπλεξισμούς και σεβόμαστε περισσότερο τον άλλον, νομίζω θα είμαστε όλοι καλύτερα.5 M1:Για το δικό μου μυαλό είναι συνάδελφοι όλοι, με το δικό μου σκεπτικό, γιατί όλοι δουλεύουμε το ίδιο στον ίδιο εργασιακό χώρο και εγώ αυτό που λέω … τουλάχιστον να έχουμε καλές σχέσεις, να λέμε καλημέρα χωρίς να γυρνάμε την πλάτη και να βάζουμε «μαχαίρια» και να βρίζουμε ή να μουντζώνουμε, γιατί το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας δεν περνάμε ούτε με τα παιδιά μας, ούτε με τον άντρα μας, το περνάμε με τον συνάδελφό μας. Κι αν είναι να σηκώνεσαι το πρωί και να λες που θα πάω	αποτέλεσμα ουσιαστικά να μην γίνεται γενικότερα σεβαστό το διαφορετικό, ό,τι αυτό εμπερικλείει. [2] Αναγνώριση του χαμηλού επιπέδου διαπολιτισμικής κατανόησης και πολιτιστικής νοοτροπίας ως ένα αίτιο της κακής συνεννόησης στον εργασιακό χώρο. [3] Ο συμμετέχων αποδέχεται την έννοια της διαπολιτισμικότητας στο εσωτερικό της ΕΔΔ και μάλιστα σε κατ' αναλογία επίπεδο με τη συναναστροφή με άτομα διαφορετικού εθνικού πολιτισμικού υπόβαθρου. Αναγνωρίζει την ανάγκη για την καλλιέργεια της πολιτιστικής ενσυναίσθησης και της απόκτηση πολιτιστικής νοοτροπίας με γνώμονα την ευελιξία της συμπεριφοράς. [4] Έμμεση αναγνώριση συνεισφοράς της πολιτιστικής νοοτροπίας για τον σεβασμό της διαφορετικότητας, ως γνωστικής ικανότητας της διαπολιτισμικής ικανότητας. [5] Διαπίστωση ανάγκης ενίσχυσης χαρακτηριστικών όπως αμοιβαίου σεβασμού και εξάλειψης πολυκεντρισμού.

		πάλι τώρα και εγώ δεν θέλω να τους βλέπω ε… καταλαβαίνεις ότι αυτό διορθώνεται μόνο αν αλλάξει η νοοτροπία.	
	Κ4:Σεβασμός διαφορετικότητας	Μ8 Βέβαια. Τονίζουμε και κοπανάμε τις διαφορές όταν υπάρχει κακή επικοινωνία,1 Μ8:Δηλαδή..να γι' αυτό που είπες ότι είναι ξεροκέφαλος επειδή είναι από την Ήπειρο, ή είναι κλέφτης γιατί είναι από την Αλβανία. Βέβαια, με τους αλλοδαπούς για παράδειγμα κάποιοι είναι κάθετοι καθώς έχουν ρατσιστικές τάσεις…2 Μ8:Ίσως το ότι δεν είμαστε εξοικειωμένοι με το διαφορετικό,3 Μ8:θέλουμε παγκοσμιοποίηση αλλά δεν θέλουμε το διαφορετικό, οπότε αφού δεν το θέλουμε, δεν μπορούμε να το δεχτούμε και να το σεβαστούμε4 Μ1:γιατί τους Άγγλους και τους Αλβανούς τους ζούμε περισσότερο και όπως λέει και η Σ. είθισται επειδή είναι πιο τραχείς κι επιθετικοί οι Αλβανοί να τους ξεχωρίζουμε κιόλας, αλλά αν είναι οικογενειάρχες και είναι σωστοί, είναι σωστοί. Επίσης, τον Έλληνα αν τον πετύχεις και είναι λαμόγιο τρομάζει και ο κάθε Αλβανός.5 Μ1:Αλλά σε χώρες ασιατικές ή αφρικανικές που έχουν στην κουλτούρα τους να μη σεβαστούν κυρίως την γυναικεία υπόσταση αλλά και την παιδική κι	[1] Γίνεται αποδεκτό ότι η μη ανοχή στην ασάφεια και ο μη σεβασμός της διαφορετικότητας υποβόσκουν και έρχονται στην επιφάνεια με την μορφή άσχημων χαρακτηρισμών στην περίπτωση της κακής επικοινωνίας [2] Είναι αποδεκτό ότι υπάρχουν στερεότυπα και προκαταλήψεις, τουλάχιστον ως προς την καταγωγή των αλληλεπιδρώντων, η οποία συσχετίζεται άμεσα με την συμπεριφορά τους. Δηλαδή, φαίνεται ότι αναγνωρίζεται γενικότερα η εκδήλωση ρατσιστικών συμπεριφορών. [3] Παρουσιάζεται η παγκοσμιοποίηση ευεργετική μόνο κατ' ανάγκη , καθώς ουσιαστικά δεν υπάρχει πολιτιστική νοοτροπία και ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία διαπολιτισμικά, με αποτέλεσμα ουσιαστικά να μην γίνεται γενικότερα σεβαστό το διαφορετικό, ό,τι αυτό εμπερικλείει. [4] Γίνεται παραδεκτή η γενικότερη δυσκολία σεβασμού της διαφορετικότητας. [5] Εδώ η συμμετέχουσα αποδέχεται ότι ουσιαστικά πρέπει να υπάρχει ανοχή στην ασάφεια και να

		έχουν μάθει να παντρεύουν τα παιδιά τους από 10-12 χρονών6 M1:Εξαρτάται από τον κάθε υπάλληλο πώς θα συμπεριφερθεί. Οπότε είναι σχετικό το πώς θα δούμε την συνεργασία μεταξύ μας, αρκεί να είμαστε ανοιχτόμυαλοι και να μπορούμε να αποδεχτούμε τα καλά κομμάτια της κουλτούρας του άλλου και ότι δεν μας αρέσει να μπορούμε να το συζητήσουμε, αλλά ταυτόχρονα επειδή κι εμείς οι ίδιοι δεν είμαστε άτομα αλάνθαστα, να μπορούμε να αποδεχτούμε το ίδιο εύκολα που κριτικάρουμε και την κριτική των άλλων, εφόσον είναι υπό σωστές βάσεις. Καλύτερα καλό γείτονα παρά κακό συγγενή το ίδιο ισχύει και για τους συναδέλφους. Καλό γείτονα παρά κακό συνάδελφο…7 M4:Και στην Αθήνα υπήρχαν αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό. Ίσως η επαρχία έχει ανθρώπους δημοσίους υπαλλήλους που δεν έχουν αλλάξει ούτε τόπο ούτε εργασία, κι αυτό σίγουρα είναι περιοριστικό για το πώς αντιλαμβάνονται την ορθή επικοινωνία. Γενικότερα, δεν έχω επαφή με αλλοδαπούς. Πιστεύω όμως ότι είναι θέμα γενικότερης συμπεριφοράς, ευγένειας, προθυμίας, κλπ.8 M1: Ναι…(δισταγμός)…ε… γενικά δεν υπάρχει σεβασμός για την προσωπικότητα του άλλου.	υπάρχει σεβασμός της διαφορετικότητας, αλλά παράλληλα είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει στη βάση προκαταλήψεων και στερεοτύπων. 6 Γίνεται κατανοητή η δυσκολία αποδοχής της διαφορετικότητας σε ευρύτερο επίπεδο, καθώς και η δυσκολία διαπολιτισμικής κατανόησης. 7 Αναγνωρίζεται η σημασία της ανοχής στην ασάφεια και του σεβασμού της διαφορετικότητας κατά την αλληλεπίδραση στο εσωτερικό της ΕΔΔ, όπου ο κάθε υπάλληλος περνά το 1/3 της ημέρας του συναναστρεφόμενος με συναδέλφους. 8 Διαπίστωση της μεγάλης σημασίας των διαπολιτισμικών εμπειριών στην καλύτερη κατανόηση της ορθής επικοινωνίας. Επίσης, φαίνεται ότι η συμμετέχουσα θεωρεί την συμπεριφορά σαν βάση της επικοινωνίας. Συνεπώς, δεξιότητες όπως η πολιτισμική ενσυναίσθηση, η ανοχή στην ασάφεια, ο σεβασμός της διαφορετικότητας θα μπορούσαν να συνεισφέρουν τα μέγιστα σε μία διαπολιτισμική αλληλεπίδραση.

Συναισθηματικές ικανότητες	**Κ5:Ανοχή στην ασάφεια**	Μ8: Βέβαια. Τονίζουμε και κοπανάμε τις διαφορές όταν υπάρχει κακή επικοινωνία,1 Μ1:Ανεξάρτητα από την καταγωγή του καθενός. Σχετικά με τους ξένους, μεγαλώνοντας και έχοντας τριβή με αλλοδαπούς, αρχίζεις σιγά σιγά και μαθαίνεις την κουλτούρα τους, οπότε δεν θα πάρω το παράδειγμα της Σ.2 Μ1:γιατί τους Άγγλους και τους Αλβανούς τους ζούμε περισσότερο και όπως λέει και η Σ. είθισται επειδή είναι πιο τραχείς κι επιθετικοί οι Αλβανοί να τους ξεχωρίζουμε κιόλας, αλλά αν είναι οικογενειάρχες και είναι σωστοί, είναι σωστοί. Επίσης, τον Έλληνα αν τον πετύχεις και είναι λαμόγιο τρομάζει και ο κάθε Αλβανός.3 Μ1:Εξαρτάται από τον κάθε υπάλληλο πώς θα συμπεριφερθεί. Οπότε είναι σχετικό το πώς θα δούμε την συνεργασία μεταξύ μας, αρκεί να είμαστε ανοιχτόμυαλοι και να μπορούμε να αποδεχτούμε τα καλά κομμάτια της κουλτούρας του άλλου και ότι δεν μας αρέσει να μπορούμε να το συζητήσουμε, αλλά ταυτόχρονα επειδή κι εμείς οι ίδιοι δεν είμαστε άτομα αλάνθαστα, να μπορούμε να αποδεχτούμε το ίδιο εύκολα που κριτικάρουμε και την κριτική των άλλων, εφόσον είναι υπό σωστές βάσεις. Καλύτερα καλό γείτονα παρά κακό συγγενή το ίδιο ισχύει και για	[1] Γίνεται αποδεκτό ότι η μη ανοχή στην ασάφεια και ο μη σεβασμός της διαφορετικότητας υποβόσκουν και έρχονται στην επιφάνεια με την μορφή άσχημων χαρακτηρισμών στην περίπτωση της κακής επικοινωνίας [2] Αναγνωρίζεται η αξία των διαπολιτισμικών και πολυπολιτισμικών εμπειριών, προκειμένου για πολιτισμική ενσυναίσθηση και ανοχή στην ασάφεια. [3] Εδώ η συμμετέχουσα αποδέχεται ότι ουσιαστικά πρέπει να υπάρχει ανοχή στην ασάφεια και να υπάρχει σεβασμός της διαφορετικότητας, αλλά παράλληλα είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει στη βάση προκαταλήψεων και στερεοτύπων. [4] Αναγνωρίζεται η σημασία της ανοχής στην ασάφεια και του σεβασμού της διαφορετικότητας κατά την αλληλεπίδραση στο εσωτερικό της ΕΔΔ, όπου ο κάθε υπάλληλος περνά το 1/3 της ημέρας του συναναστρεφόμενος με συναδέλφους. [5] Αναγνωρίζεται η σημασία των διαπολιτισμικών εμπειριών προς μία συμπεριφορά όπου υπάρχει σεβασμός του διαφορετικού και ανοχή της ασάφειας. Με αυτή τη βάση είναι ευκολότερος ο συνεργατικός διάλογος.

		τους συναδέλφους. Καλό γείτονα παρά κακό συνάδελφο…4 Μ6:Κι εμένα τα δικά μου βιώματα μου αποδεικνύουν ότι ένας άνθρωπος που ταξιδεύει που ανοίγεται και που σχετίζεται με άλλες κουλτούρες, ανοίγει το μυαλό του, γίνεται πιο διαλλακτικός, βλέπει τα πράγματα διαφορετικά και σέβεται πιο αβίαστα οτιδήποτε το διαφορετικό. Θεωρώ ότι η έκθεση επηρεάζει τον χαρακτήρα και μας κάνει πιο ενεργούς ακροατές και πιο δεκτικούς.5	
	Κ6:Πολιτισμική ενσυναίσθηση	Μ8:Τώρα αναφορικά με το τι επικοινωνία είναι αυτή….. δεν επικοινωνούμε σωστά, υπάρχουν πολλά προβλήματα στο πώς συνεννοούμαστε, υπάρχει ψυχολογική παρενόχληση…. σε γενικές γραμμές είναι κακή η επικοινωνία και αυτό νομίζω-δεν ξέρω αν συμφωνείτε-περνάει και στους πολίτες που μας βρίζουν όλη την ώρα.1 Μ1:Ανεξάρτητα από την καταγωγή του καθενός. Σχετικά με τους ξένους, μεγαλώνοντας και έχοντας τριβή με αλλοδαπούς, αρχίζεις σιγά σιγά και μαθαίνεις την κουλτούρα τους, οπότε δεν θα πάρω το παράδειγμα της Σ.2 Μ6:Νομίζω πως όπως αντιμετωπίζεις τον συντοπίτη σου, αντίστοιχα αντιμετωπίζεις και τον ξένο.3	[1] Υπάρχουν πολλά προβλήματα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία, η οποία διαπιστώνεται ως αναποτελεσματική λόγω μη πολιτιστικής ενσυναίσθησης, κακής συμπεριφοράς και αδυναμίας ευελιξίας, με αποτέλεσμα να μην είναι ούτε η συνεργασία καλή, αλλά ούτε και η εξυπηρέτηση των πολιτών. [2] Αναγνωρίζεται η αξία των διαπολιτισμικών και πολυπολιτισμικών εμπειριών, προκειμένου για πολιτισμική ενσυναίσθηση και ανοχή στην ασάφεια. [3] Η συμμετέχουσα παρουσιάζεται με νοοτροπία πολιτιστικής ενσυναίσθησης και σεβασμού των ανθρώπινων δικαιωμάτων.

		Μ2:Άρα ένας αλλοδαπός σε μία ξένη κοινωνία, το πρώτο πράγμα που δεν θέλει είναι να φαίνεται σαν τη μύγα μέσα στο γάλα. Πρέπει να ενσωματωθείς. Δεν μπορείς να περπατάς και να διαφέρεις. Δεν είναι καλό. Πρέπει να ενσωματωθείς όχι βέβαια σε μια χώρα που δεν σε σέβονται και δεν σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα. Εκεί δεν ενσωματώνεσαι. Ε… το ίδιο είναι και το δημόσιο.. οι υπάλληλοι πρέπει να ενσωματώνονται για να υπάρχει ορθή επικοινωνία…4	[4] Ο συμμετέχων αποδέχεται την έννοια της διαπολιτισμικότητας στο εσωτερικό της ΕΔΔ και μάλιστα σε κατ' αναλογία επίπεδο με τη συναναστροφή με άτομα διαφορετικού εθνικού πολιτισμικού υπόβαθρου. Αναγνωρίζει την ανάγκη για την καλλιέργεια της πολιτιστικής ενσυναίσθησης και της απόκτηση πολιτιστικής νοοτροπίας με γνώμονα την ευελιξία της συμπεριφοράς.
	Κ7:Πολυκεντρισμός	Μ5:Βέβαια, ευρύτερα θεωρώ ότι υπάρχουν μεν διαφορές μεταξύ μας αλλά όχι το ίδιο όπως με κάποιον αλλοδαπό, π.χ. να συναναστραφείς έναν Αλβανό, έναν Αφρικανό ή έναν Β. Ευρωπαίο.1 Μ8:Δηλαδή..να γι’ αυτό που είπες ότι είναι ξεροκέφαλος επειδή είναι από την Ήπειρο, ή είναι κλέφτης γιατί είναι από την Αλβανία. Βέβαια, με τους αλλοδαπούς για παράδειγμα κάποιοι είναι κάθετοι καθώς έχουν ρατσιστικές τάσεις…2 Μ8:και πάμε να δουλέψουμε σε εκσυγχρονισμένο ευρύτερα λέω (γέλια), περιβάλλον αλλά με πεποιθήσεις απαρχαιωμένες.3 Μ5: Επειδή έχω δουλέψει και σε πόστα που συναντάς άτομα και από άλλες χώρες, το παρατηρώ και στη δική μου συμπεριφορά. Θεωρώ ότι είναι πιο δεκτική	[1] Ουσιαστικά δεν είναι αποδεκτή και απόλυτα κατανοητή η έννοια της διαπολιτισμικότητας, ενώ ταυτόχρονα διαπιστώνεται η ύπαρξη προκαταλήψεων ανάλογα π.χ. αν ο αλληλεπιδρών είναι από την Αλβανία ή από τη Β. Ευρώπη [2] Είναι αποδεκτό ότι υπάρχουν στερεότυπα και προκαταλήψεις, τουλάχιστον ως προς την καταγωγή των αλληλεπιδρώντων, η οποία συσχετίζεται άμεσα με την συμπεριφορά τους. Δηλαδή, φαίνεται ότι αναγνωρίζεται γενικότερα η εκδήλωση ρατσιστικών συμπεριφορών. [3] Με τον όρο "απαρχαιωμένες" αντιλήψεις γίνεται κατανοητό ότι ευρύτερα συνεχίζουν να υπάρχουν

		και βοηθητική προς έναν Άγγλο, σε σχέση με έναν Αλβανό.4 M1:γιατί τους Άγγλους και τους Αλβανούς τους ζούμε περισσότερο και όπως λέει και η Σ. είθισται επειδή είναι πιο τραχείς κι επιθετικοί οι Αλβανοί να τους ξεχωρίζουμε κιόλας, αλλά αν είναι οικογενειάρχες και είναι σωστοί, είναι σωστοί. Επίσης, τον Έλληνα αν τον πετύχεις και είναι λαμόγιο τρομάζει και ο κάθε Αλβανός.5 M6:Πίστευα ότι δεν είμαι ρατσίστρια και ότι ο ρατσισμός είναι για συγκεκριμένη υποενότητα της κοινωνίας μας.7 M7:Επειδή οι προκαταλήψεις του καθενός δεν αλλάζουν εύκολα, αυτό που πιστεύω και ναι Δήμητρα, συμφωνώ.. πιστεύω ότι η διαπολιτισμική εκπαίδευση από το σχολείο ακόμα, αλλά και η αντίστοιχη εκπαίδευση σεμιναριακού τύπου για τον Έλληνα δημόσιο υπάλληλο μπορεί να έχει θετικό αποτύπωμα στην επικοινωνία που αναφέρουμε. Αν στην καθημερινότητά μας δεν μπορούμε να αλλάξουμε, ακόμα και οι πιο δύστροποι υπάλληλοι, μια τέτοια εκπαίδευση αναφορικά με την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο θα αναγκαστούν να την αποδεχτούν σαν υποχρεωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να συμπεριφέρονται. Οπότε κι αυτό μια τριβή και μια βελτίωση νομίζω ότι είναι.8	στερεότυπα και προκαταλήψεις που επηρεάζουν την συμπεριφορά και κατ' επέκταση την ενδοπολιτισμική επικοινωνία. [4] Προσωπική αποδοχή από την συμμετέχουσα για στερεοτυπικές αντιλήψεις που επηρεάζουν την συμπεριφορά της με το συναλλασσόμενο κοινό. [5] Εδώ η συμμετέχουσα αποδέχεται ότι ουσιαστικά πρέπει να υπάρχει ανοχή στην ασάφεια και να υπάρχει σεβασμός της διαφορετικότητας, αλλά παράλληλα είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει στη βάση προκαταλήψεων και στερεοτύπων. [6] [7] Συναισθηματική φόρτιση από το γεγονός ότι δεδομένου ότι δεν υπάρχει αμφίπλευρα ούτε η θέληση ούτε οι διαπολιτισμικές δεξιότητες για μία αποτελεσματική επικοινωνία και συνύπαρξη, αναγνωρίζει ρατσιστικά αποτυπώματα στην προσωπικότητά της. [8] Αναγνωρίζεται η θετική συνεισφορά που μπορεί να έχει η εκπαίδευση στην συνεργασία και κατ' επέκταση στην επικοινωνία, με την αλλαγή των συμπεριφορών προς το καλύτερο. [9] Αναγνώριση στερεοτύπων και προκαταλήψεων και σεξιστικών συμπεριφορών στον εργασιακό χώρο. Αυτό σημαίνει ότι αυτές οι νοοτροπίες και

		Μ4:Και στις δύο υπηρεσίες που πήγα στην αρχή δεν ήταν και τόσο θετικοί οι συνάδελφοι απέναντί μου. Συγκεκριμένα, μέχρι να γνωριστούμε κριτίκαραν την εμφάνισή μου. Εδώ ήταν ακόμα πιο αρνητικά, αντίστοιχα με την υπηρεσία της όπως ανέφερε η Μ6 «Ποια είναι η καινούργια, τι φοράει, από πού έρχεται, θα μας πάρει και τη θέση». Βέβαια με τον καιρό βελτιώθηκαν τα πράγματα, έγιναν καλύτερα, αν και το επίπεδο παραμένει χαμηλό κυρίως αναφορικά με την συμπεριφορά και με την ύπαρξη στερεοτύπων.9 Μ1:Δηλαδή αν σπάσουμε πεποιθήσεις, στερεότυπα, κομπλεξισμούς και σεβόμαστε περισσότερο τον άλλον, νομίζω θα είμαστε όλοι καλύτερα.10 Μ3:Βέβαια, η συμπεριφορά μου απέναντί τους είναι όσο πιο μειωτική μπορεί να είναι. Δε δίνω καμία σημασία, τους πετάω τα χαρτιά, πάρτε τα υπογράψτε τα και γεια σας. Δεν υπάρχουν καν στο οπτικό μου πεδίο. Γιατί αυτή η συμπεριφορά λαμβάνουμε και όλοι από αυτές. Μ2:Να βάζει ΔΕ και συνήθως κάποια πιο ευπαρουσίαστη κι επειδή κάνουν τα σκυλάκια και τα ρουφιανάκια στη διοίκηση. Εγώ από τη φύση μου είμαι αντιδραστικός οπότε καταλαβαίνεις, μην σου πω παρακάτω.	συμπεριφορές θα πρέπει να περιοριστούν αν δεν είναι εφικτό να εκλείψουν. 10 Διαπίστωση ανάγκης ενίσχυσης χαρακτηριστικών όπως αμοιβαίου σεβασμού και εξάλειψης πολυκεντρισμού.
	Κ8:Συναισθηματική δύναμη	Μ8:Τώρα αναφορικά με το τι επικοινωνία είναι αυτή….. δεν επικοινωνούμε σωστά, υπάρχουν πολλά	1 Υπάρχουν πολλά προβλήματα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία, η οποία

		προβλήματα στο πώς συνεννοούμαστε, υπάρχει ψυχολογική παρενόχληση…. σε γενικές γραμμές είναι κακή η επικοινωνία και αυτό νομίζω-δεν ξέρω αν συμφωνείτε-περνάει και στους πολίτες που μας βρίζουν όλη την ώρα.1 Μ5:Δηλαδή, ναι θεωρώ ότι υπάρχει διαπολιτισμικότητα στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης, αλλά είτε είναι συνάδελφος είτε είναι κάποιος αλλοδαπός που πρέπει να εξυπηρετήσουμε, είτε και ο οποιοσδήποτε πολίτης… (μικρή παύση) σε κάθε περίπτωση εμένα προσωπικά η συμπεριφορά μου επηρεάζεται από την συμπεριφορά του άλλου. Δηλαδή, εγώ μπορεί να έχω διαπολιτισμική ευαισθησία και να είμαι δεκτική και συγκαταβατική, αλλά πρέπει αντίστοιχα να είναι και η άλλη πλευρά… να υπάρχει δηλαδή η θέληση να συνεννοηθούμε ή να συνεργαστούμε και με απλά λόγια να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά ρε παιδί μου…2 Μ6:Για εμένα το πρόβλημα ξεκινάει από το μορφωτικό επίπεδο…(ένταση) από το ότι έζησαν σε ένα μέρος όλη τους τη ζωή και πήραν μια θέση, έμειναν σε αυτή τη θέση γιατί νιώθουν ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε άλλη θέση3 Μ6:Πίστευα ότι δεν είμαι ρατσίστρια και ότι ο ρατσισμός είναι για συγκεκριμένη υποενότητα της κοινωνίας μας.4	διαπιστώνεται ως αναποτελεσματική λόγω μη πολιτιστικής ενσυναίσθησης, κακής συμπεριφοράς και αδυναμίας ευελιξίας, με αποτελεσμα να μην είναι ούτε η συνεργασία καλή, αλλά ούτε και η εξυπηρέτηση των πολιτών. 2 Αναγνωρίζεται η διαπολιτισμικότητα στο εσωτερικό της ΕΔΔ, αλλά ταυτόχρονα φαίνεται ότι η προβληματική επικοινωνία οφείλεται στην κακή συμπεριφορά και ότι δεν αρκεί η διαπολιτισμική ευαισθησία μονομερώς. Χρειάζεται θέληση για συνεννόηση και συνεργασία και συνεπώς αρκετά από τα χαρακτηριστικά της ΔΙ αμφίπλευρα. 3 4 Η συμμετέχουσα είναι συναισθηματικά φορτισμένη και κατά κάποιο τρόπο αγανακτισμένη από την παρούσα κατάσταση. Έχει ένταση και αναγνωρίζει πόσο σημαντική μπορεί να είναι η εκπαίδευση, ώστε να υπάρχουν αποθέματα συναισθηματικής δύναμης και μια περαιτέρω ευαισθητοποίηση αναφορικά με την αποτελεσματική επικοινωνία και μια πιο ευέλικτη συμπεριφορά. 5 6 Συναισθηματική φόρτιση από το γεγονός ότι δεδομένου ότι δεν υπάρχει αμφίπλευρα ούτε η θέληση ούτε οι διαπολιτισμικές δεξιότητες για μία αποτελεσματική επικοινωνία και συνύπαρξη,

		Μ6:Δηλαδή πίστευα ότι μια συγκεκριμένη κατηγορία ανθρώπων με συγκεκριμένα πολιτικά φρονήματα ήταν ρατσιστές. Με όλα αυτά που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια-συγκινούμαι- ειλικρινά δεν ξέρω τι είναι ρατσισμός…(παύση)(συγκίνηση), τι είναι να είσαι ανοιχτόμυαλος, πώς είναι να αντιμετωπίζεις αυτούς τους ανθρώπους σαν ίσους, δεν καταλαβαίνω Μ2:Η Μ6 έκανε εξαιρετική τοποθέτηση.. (μικρή παύση και μία ένταση με ύφος θυμωμένο). Είμαι ανοιχτόμυαλος, ζω στον τόπο μου, αλλά δεν ξέρω πώς πρέπει να συμπεριφερθώ με αυτούς τους ανθρώπους που μας λεηλατούν Μ4: Κι έτσι αγχώνεσαι γιατί η δουλειά τρέχει, πρέπει να βγει, έχεις προθεσμίες και δεν ξέρεις τι να κάνεις Μ2:Όταν ένας δεν σου παράγει ξαφνικά - και υπάρχουν και στιγμές έντασης –εδώ έχουμε ένταση με τη μάνα μας και τον πατέρα μας που μας έζησαν και που μας γέννησαν κάποιες στιγμές-είναι και αυτό μέσα στο πρόγραμμα.8 Μ2:Αν εγώ το έβλεπα εγώ τη δική μου θέση με την αυστηρότητα τη δική σου, δεν ξέρω αν θα μπορούσα μετά από ένα χρονικό διάστημα -μιλάω σοβαρά- να ανταπεξέλθω ψυχολογικά στην πίεση που θα μου ασκούσαν οι συνάδελφοι όταν εγώ θα ήμουν τόσο αυστηρός. Στην έμμεση πίεση εννοώ. Γιατί δεν ξέρω αν θα μπορούσα. Νομίζω θα έσπαγα.9	αναγνωρίζει ρατσιστικά αποτυπώματα στην προσωπικότητά της. [7] Αναγνωρίζεται ακόμα και από την ένταση του ίδιου του συμμετέχοντος ότι θέλει συναισθηματική δύναμη για να καμφθούν τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις όταν δεν υπάρχει θέληση για αποτελεσματική αλληλεπίδραση και από τις δύο πλευρές των αλληλεπιδρώντων. [8] Ουσιαστικά αναγνωρίζεται ότι είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν εντάσεις στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, μέσω μιας ευέλικτης συμπεριφοράς είναι δυνατόν να αποφεύγονται τα χειρότερα και να είναι μια κατάσταση διαχειρίσιμη και όσο το δυνατόν λιγότερο συγκρουσιακή. [9] Αναγνώριση της ψυχολογικής πίεσης που συνεπάγεται η παρούσα ενδοπολιτισμική προβληματική επικοινωνία, αλλά και η συναισθηματική δύναμη και αντοχή που πρέπει να κατέχει ειδικά ο κατέχων θέση ευθύνης, ώστε να διαχειριστεί δύσκολες συμπεριφορές.

		M2: Γιατί να κάθομαι να δω τι δικαιολογία του καθενός που ψάχνει αφορμή και δεν θέλει να δουλέψει (μιλάει εξοργισμένος σε απόγνωση). Το έβγαλα από μέσα μου! (γελάει). M3:Έλεος! (αγανάκτηση). Δεν υπάρχει αξιοκρατία. Πρέπει να σταματήσει αυτό. Τι έκανες για αυτό το πράγμα; Δεν το ξέρεις; Ωραία πάμε ξανά και ξανά στο ΙΝΕΠ. Δεν μπορούμε να μένουμε στην επιφάνεια και να έχουμε προνόμια θέσης λόγω σχεσιακών δραστηριοτήτων	
Κοινωνικές ικανότητες	**Κ9:Ευαισθητοποίηση σχετικά με επικοινωνία**	M5:Πλέον με την παγκοσμιοποίηση, ουσιαστικά..βασικά, είμαστε αναγκασμένοι να επικοινωνήσουμε για να επιβιώσουμε..ακόμα και με τη γλώσσα του σώματος που λέει ο λόγος.1 M6:Για εμένα το πρόβλημα ξεκινάει από το μορφωτικό επίπεδο…(ένταση) από το ότι έζησαν σε ένα μέρος όλη τους τη ζωή και πήραν μια θέση, έμειναν σε αυτή τη θέση γιατί νιώθουν ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε άλλη θέση2 M1:Μ6 εσύ που πήγες σε μία πιο κλειστή κοινωνία και σε αυτή την υπηρεσία – τους καινούργιους τους βλέπουν σαν απειλή- σε κυνηγούσαν με το δίκανο; Άρα ενδοπολιτισμικά οι ενδοϋπηρεσιακές σχέσεις παίζουν ρόλο, δηλαδή αν ο συνάδελφος δεν μπορεί να αποδεχτεί τον συνάδελφο και ειδικά τον νεότερο που είναι το μέλλον ουσιαστικά μιας υπηρεσίας.4	[1] Αναγνωρίζεται η ανάγκη για ευέλικτη επικοινωνία στο πλαίσιο της πολυπολιτισμικής και διαπολιτισμικής καθημερινότητας και υπάρχει μία ευαισθητοποίηση ως προς το γεγονός ότι προκειμένου να είναι εφικτή η επικοινωνία, της οποίας η αναγκαιότητα διαπιστώνεται αναφέροντας το "να επιβιώσουμε", δίνεται σημασία και στη μη λεκτική επικοινωνία [2] [3] Η συμμετέχουσα είναι συναισθηματικά φορτισμένη και κατά κάποιο τρόπο αγανακτισμένη από την παρούσα κατάσταση. Έχει ένταση και αναγνωρίζει πόσο σημαντική μπορεί να είναι η εκπαίδευση, ώστε να υπάρχουν αποθέματα συναισθηματικής δύναμης και μια περαιτέρω ευαισθητοποίηση αναφορικά με την

		Μ3:Είναι με κάποιους συναδέλφους που έχουμε γίνει φίλοι κολλητοί, μέχρι ανθρώπους που δεν θέλω να θυμάμαι.5	αποτελεσματική επικοινωνία και μια πιο ευέλικτη συμπεριφορά. [4] Έμμεσα αναγνωρίζεται η προβληματική κατάσταση στις ενδοϋπηρεσιακές σχέσεις και της ανάγκης για μία ευαισθητοποίηση στην επικοινωνία, κυρίως απέναντι στους νεοεισερχόμενους συναδέλφους που θεωρούνται "ξένοι" στον εργασιακό χώρο που καλούνται να αλληλεπιδράσουν. [5] Αναγνωρίζεται σε προσωπικό επίπεδο, ότι στον εργασιακό χώρο συνυπάρχει και η καλή και η κακή επικοινωνία. Ουσιαστικά γίνεται αναφορά στα δύο άκρα, γεγονός που εντείνει την ανάγκη για περαιτέρω ευαισθητοποίηση στο κομμάτι της βέλτιστης επικοινωνίας.
	Κ10:Ευελιξία συμπεριφοράς	Μ5:Πλέον με την παγκοσμιοποίηση, ουσιαστικά..βασικά, είμαστε αναγκασμένοι να επικοινωνήσουμε για να επιβιώσουμε..ακόμα και με τη γλώσσα του σώματος που λέει ο λόγος.1 Μ8:Τώρα αναφορικά με το τι επικοινωνία είναι αυτή….. δεν επικοινωνούμε σωστά, υπάρχουν πολλά προβλήματα στο πώς συνεννοούμαστε, υπάρχει ψυχολογική παρενόχληση…. σε γενικές γραμμές είναι κακή η επικοινωνία και αυτό νομίζω-δεν ξέρω αν συμφωνείτε-περνάει και στους πολίτες που μας βρίζουν όλη την ώρα.2	[1] Αναγνωρίζεται η ανάγκη για ευέλικτη επικοινωνία στο πλαίσιο της πολυπολιτισμικής και διαπολιτισμικής καθημερινότητας και υπάρχει μία ευαισθητοποίηση ως προς το γεγονός ότι προκειμένου να είναι εφικτή η επικοινωνία, της οποίας η αναγκαιότητα διαπιστώνεται αναφέροντας το "να επιβιώσουμε", δίνεται σημασία και στη μη λεκτική επικοινωνία [2] Υπάρχουν πολλά προβλήματα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία, η οποία

		M1:Εξαρτάται από τον κάθε υπάλληλο πώς θα συμπεριφερθεί. Οπότε είναι σχετικό το πώς θα δούμε την συνεργασία μεταξύ μας, αρκεί να είμαστε ανοιχτόμυαλοι και να μπορούμε να αποδεχτούμε τα καλά κομμάτια της κουλτούρας του άλλου και ότι δεν μας αρέσει να μπορούμε να το συζητήσουμε, αλλά ταυτόχρονα επειδή κι εμείς οι ίδιοι δεν είμαστε άτομα αλάνθαστα, να μπορούμε να αποδεχτούμε το ίδιο εύκολα που κριτικάρουμε και την κριτική των άλλων, εφόσον είναι υπό σωστές βάσεις. Καλύτερα καλό γείτονα παρά κακό συγγενή το ίδιο ισχύει και για τους συναδέλφους. Καλό γείτονα παρά κακό συνάδελφο…3 M6:Κι εμένα τα δικά μου βιώματα μου αποδεικνύουν ότι ένας άνθρωπος που ταξιδεύει που ανοίγεται και που σχετίζεται με άλλες κουλτούρες, ανοίγει το μυαλό του, γίνεται πιο διαλλακτικός, βλέπει τα πράγματα διαφορετικά και σέβεται πιο αβίαστα οτιδήποτε το διαφορετικό. Θεωρώ ότι η έκθεση επηρεάζει τον χαρακτήρα και μας κάνει πιο ενεργούς ακροατές και πιο δεκτικούς.4 M6:Για εμένα το πρόβλημα ξεκινάει από το μορφωτικό επίπεδο…(ένταση) από το ότι έζησαν σε ένα μέρος όλη τους τη ζωή και πήραν μια θέση, έμειναν σε αυτή τη θέση γιατί νιώθουν ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε άλλη θέση,5,6	διαπιστώνεται ως αναποτελεσματική λόγω μη πολιτιστικής ενσυναίσθησης, κακής συμπεριφοράς και αδυναμίας ευελιξίας, με αποτέλεσμα να μην είναι ούτε η συνεργασία καλή, αλλά ούτε και η εξυπηρέτηση των πολιτών. 3 Αναγνωρίζεται η σημασία της ανοχής στην ασάφεια και του σεβασμού της διαφορετικότητας κατά την αλληλεπίδραση στο εσωτερικό της ΕΔΔ, όπου ο κάθε υπάλληλος περνά το 1/3 της ημέρας του συναναστρεφόμενος με συναδέλφους. 4 Αναγνωρίζεται η σημασία των διαπολιτισμικών εμπειριών προς μία συμπεριφορά όπου υπάρχει σεβασμός του διαφορετικού και ανοχή της ασάφειας. Με αυτή τη βάση είναι ευκολότερος ο συνεργατικός διάλογος. 5 6 Η συμμετέχουσα είναι συναισθηματικά φορτισμένη και κατά κάποιο τρόπο αγανακτισμένη από την παρούσα κατάσταση. Έχει ένταση και αναγνωρίζει πόσο σημαντική μπορεί να είναι η εκπαίδευση, ώστε να υπάρχουν αποθέματα συναισθηματικής δύναμης και μια περαιτερω ευαισθητοποίηση αναφορικά με την αποτελεσματική επικοινωνία και μια πιο ευέλικτη συμπεριφορά. 7 Αποδοχή ταύτισης ενδοπολιτισμικής και διαπολιτισμικής επικοινωνίας, αλλά και ότι αυτή

		Μ7:οπότε ναι..συμφωνώ..είτε την ονομάσουμε διαπολιτισμική είτε ενδοπολιτισμική την εσωτερική επικοινωνία…7 Μ8: Θεωρώ λοιπόν αντίστοιχα και όλοι εμείς… όταν διοριστήκαμε πρώτη φορά ή κάθε φορά που αλλάζαμε εργασία, μπαίναμε ουσιαστικά σε έναν νέο τόπο. Δηλαδή θα πρέπει να προσαρμοστείς ακόμα και με την τακτική που ακολουθείται σε υπηρεσιακά θέματα. Ωστόσο, δεν έχεις την αντιμετώπιση που περιμένεις ακόμα κι αν προσπαθείς.8 Μ1:Κάτσε εκεί και βρες τρόπο να αντιδράσεις. Κι αυτό έκανα. Αλλά ε…. δεν υπάρχει…. δηλαδή ό,τι παιδεία και να μας δώσουν-που καλό είναι όπως είπε και ο Μ3 να υπάρχει μια ενημέρωση σε φάση έτσι σεμιναριακή, σε μία συνεχή αύξηση των γνώσεών μας γιατί τα πάντα αλλάζουν- καλό θα είναι να γίνεται όχι μόνο όμως σε επίπεδο δημοσίου υπαλλήλου, αλλά γενικότερα σε επίπεδο ανθρώπου-για όλα αυτά για τις διαπροσωπικές σχέσεις, την συνεργασία και γενικότερα όταν έχει να κάνει ένας άνθρωπος με έναν άλλον άνθρωπο, θα πρέπει να είναι εμφυτευμένο μέσα του και να δέχεται ότι αυτό πρέπει να το κάνει ό,τι και να συμβεί.9	είναι προβληματική, γεγονός που αποτρέπει την καλή συνεργασία και τον εποικοδομητικό διάλογο στο εσωτερικό της ΕΔΔ. 8 Αναγνώριση ανάγκης για ευελιξία συμπεριφοράς, ώστε να υπάρχει η κατάλληλη προσαρμογή από τους αλληλεπιδρώντες για την αποφυγή ελλιπούς επικοινωνίας και συνεργασίας. 9 Διαπίστωση της παρούσας προβληματικής κατάστασης ενδοπολιτισμικά στην ΕΔΔ και της ανάγκης για συνεχή επιμόρφωση, ώστε να είναι διαχειρίσιμες οι κακές συμπεριφορές ή και να ελαττωθούν και γενικότερα να υπάρχει ευελιξία συμπεριφοράς με στόχο αποτελεσματικότερη ενδοπολιτισμική επικοινωνία.
	Κ11:Κοινωνική συνεργασία	Μ8:Τώρα αναφορικά με το τι επικοινωνία είναι αυτή….. δεν επικοινωνούμε σωστά, υπάρχουν πολλά προβλήματα στο πώς συνεννοούμαστε, υπάρχει	1 Υπάρχουν πολλά προβλήματα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία, η οποία διαπιστώνεται ως αναποτελεσματική λόγω μη

		ψυχολογική παρενόχληση…. σε γενικές γραμμές είναι κακή η επικοινωνία και αυτό νομίζω-δεν ξέρω αν συμφωνείτε-περνάει και στους πολίτες που μας βρίζουν όλη την ώρα.1 Μ5:Δηλαδή, ναι θεωρώ ότι υπάρχει διαπολιτισμικότητα στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης, αλλά είτε είναι συνάδελφος είτε είναι κάποιος αλλοδαπός που πρέπει να εξυπηρετήσουμε, είτε και ο οποιοσδήποτε πολίτης… (μικρή παύση) σε κάθε περίπτωση εμένα προσωπικά η συμπεριφορά μου επηρεάζεται από την συμπεριφορά του άλλου. Δηλαδή, εγώ μπορεί να έχω διαπολιτισμική ευαισθησία και να είμαι δεκτική και συγκαταβατική, αλλά πρέπει αντίστοιχα να είναι και η άλλη πλευρά… να υπάρχει δηλαδή η θέληση να συνεννοηθούμε ή να συνεργαστούμε και με απλά λόγια να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά ρε παιδί μου…2 Μ7:οπότε ναι..συμφωνώ..είτε την ονομάσουμε διαπολιτισμική είτε ενδοπολιτισμική την εσωτερική επικοινωνία…3 Μ7:Επειδή οι προκαταλήψεις του καθενός δεν αλλάζουν εύκολα, αυτό που πιστεύω και ναι Δήμητρα, συμφωνώ..πιστεύω ότι η διαπολιτισμική εκπαίδευση από το σχολείο ακόμα, αλλά και η αντίστοιχη εκπαίδευση σεμιναριακού τύπου για τον Έλληνα δημόσιο υπάλληλο μπορεί να έχει θετικό	πολιτιστικής ενσυναίσθησης, κακής συμπεριφοράς και αδυναμίας ευελιξίας, με αποτέλεσμα να μην είναι ούτε η συνεργασία καλή, αλλά ούτε και η εξυπηρέτηση των πολιτών. [2] Αναγνωρίζεται η διαπολιτισμικότητα στο εσωτερικό της ΕΔΔ, αλλά ταυτόχρονα φαίνεται ότι η προβληματική επικοινωνία οφείλεται στην κακή συμπεριφορά και ότι δεν αρκεί η διαπολιτισμική ευαισθησία μονομερώς. Χρειάζεται θέληση για συνεννόηση και συνεργασία και συνεπώς αρκετά από τα χαρακτηριστικά της ΔΙ αμφίπλευρα. [3] Αποδοχή ταύτισης ενδοπολιτισμικής και διαπολιτισμικής επικοινωνίας, αλλά και ότι αυτή είναι προβληματική, γεγονός που αποτρέπει την καλή συνεργασία και τον εποικοδομητικό διάλογο στο εσωτερικό της ΕΔΔ. [4] Αναγνωρίζεται η θετική συνεισφορά που μπορεί να έχει η εκπαίδευση στην συνεργασία και κατ' επέκταση στην επικοινωνία, με την αλλαγή των συμπεριφορών προς το καλύτερο. [5] Είναι εμφανής η θέληση για συνεργασία και ουσιαστικό διάλογο, χωρίς φαινόμενα εργασιακής μη ηθικής συμπεριφοράς.

		αποτύπωμα στην επικοινωνία που αναφέρουμε. Αν στην καθημερινότητά μας δεν μπορούμε να αλλάξουμε, ακόμα και οι πιο δύστροποι υπάλληλοι, μια τέτοια εκπαίδευση αναφορικά με την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο θα αναγκαστούν να την αποδεχτούν σαν υποχρεωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να συμπεριφέρονται. Οπότε κι αυτό μια τριβή και μια βελτίωση νομίζω ότι είναι.4 M8:Δεν είμαστε υπάλληλοι της δεκαετίας του '60, είμαστε πιο ευέλικτοι, πιο θετικοί, πιο δεκτικοί, πιο διαλλακτικοί, έχουμε θέληση να βοηθήσουμε και να συνεννοηθούμε.5	
	K12:Συνεργατικός διάλογος	M8:Τώρα αναφορικά με το τι επικοινωνία είναι αυτή….. δεν επικοινωνούμε σωστά, υπάρχουν πολλά προβλήματα στο πώς συνεννοούμαστε, υπάρχει ψυχολογική παρενόχληση…. σε γενικές γραμμές είναι κακή η επικοινωνία και αυτό νομίζω-δεν ξέρω αν συμφωνείτε-περνάει και στους πολίτες που μας βρίζουν όλη την ώρα.1 M6:Κι εμένα τα δικά μου βιώματα μου αποδεικνύουν ότι ένας άνθρωπος που ταξιδεύει που ανοίγεται και που σχετίζεται με άλλες κουλτούρες, ανοίγει το μυαλό του, γίνεται πιο διαλλακτικός, βλέπει τα πράγματα διαφορετικά και σέβεται πιο αβίαστα οτιδήποτε το διαφορετικό. Θεωρώ ότι η έκθεση	[1] Υπάρχουν πολλά προβλήματα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία, η οποία διαπιστώνεται ως αναποτελεσματική λόγω μη πολιτιστικής ενσυναίσθησης, κακής συμπεριφοράς και αδυναμίας ευελιξίας, με αποτέλεσμα να μην είναι ούτε η συνεργασία καλή, αλλά ούτε και η εξυπηρέτηση των πολιτών. [2] Αναγνωρίζεται η σημασία των διαπολιτισμικών εμπειριών προς μία συμπεριφορά όπου υπάρχει σεβασμός του διαφορετικού και ανοχή της ασάφειας. Με αυτή τη βάση είναι ευκολότερος ο συνεργατικός διάλογος. [3] Αναγνώριση γενικότερης άγνοιας του όρου της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, που κάνει πιο

		επηρεάζει τον χαρακτήρα και μας κάνει πιο ενεργούς ακροατές και πιο δεκτικούς.2 M6:ναι πιστεύω ότι το μορφωτικό επίπεδο παίζει ρόλο και στην ενδοπολιτισμική και στην διαπολιτισμική επικοινωνία..για να μπορείς να συνεννοείσαι και να συνεργάζεσαι σωστά. (Γέλια) Δηλαδή, για να καταλάβεις… αν πας τώρα στην υπηρεσία μου και ρωτήσεις τι είναι διαπολιτισμική επικοινωνία θα σε κοιτάνε σαν εξωγήινο..3 M7:οπότε ναι..συμφωνώ..είτε την ονομάσουμε διαπολιτισμική είτε ενδοπολιτισμική την εσωτερική επικοινωνία…4 M8:Δεν είμαστε υπάλληλοι της δεκαετίας του ’60, είμαστε πιο ευέλικτοι, πιο θετικοί, πιο δεκτικοί, πιο διαλλακτικοί, έχουμε θέληση να βοηθήσουμε και να συνεννοηθούμε.5	έντονη την ανάγκη για εκπαίδευση με στόχο την αποδοτικότερη συνεργασία και την καλύτερη συνεννόηση. [4] Αποδοχή ταύτισης ενδοπολιτισμικής και διαπολιτισμικής επικοινωνίας, αλλά και ότι αυτή είναι προβληματική, γεγονός που αποτρέπει την καλή συνεργασία και τον εποικοδομητικό διάλογο στο εσωτερικό της ΕΔΔ. [5] Είναι εμφανής η θέληση για συνεργασία και ουσιαστικό διάλογο, χωρίς φαινόμενα εργασιακής μη ηθικής συμπεριφοράς.
Ατομική πολυπολιτισμική εμπειρία		M1:Βασικά… εγώ θεωρώ ότι έχει να κάνει ξεκάθαρα με τα προσωπικά βιώματα του καθενός και με τα επαγγελματικά σε δεύτερο επίπεδο γιατί μπορεί κάποιος να έχει μεγαλώσει με αυτόν τον τρόπο, δηλαδή η κουλτούρα του τόπου καταγωγής ή να είναι τα βιώματα που έχει από την οικογένειά του.1 M1:Ανεξάρτητα από την καταγωγή του καθενός. Σχετικά με τους ξένους, μεγαλώνοντας και έχοντας τριβή με αλλοδαπούς, αρχίζεις σιγά σιγά και	Annotations [1] Αξιολογείται η σημαντικότητα των προσωπικών βιωμάτων τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, επηρεαζόμενα τόσο από την κουλτούρα όσο και από τις κατευθύνσεις που έχει δώσει η οικογένεια. Συνεπως, η ατομική πολυπολιτισμική εμπειρία σε κάθε επίπεδο ίσως θα μπορούσε να αποβεί καθοριστική για τη βελτίωση

		μαθαίνεις την κουλτούρα τους, οπότε δεν θα πάρω το παράδειγμα της Σ.2 Μ1:έχει να κάνει ξεκάθαρα με το πώς μεγαλώνεις στην κουλτούρα σου, κυρίως όμως με την τριβή που έχεις με τον κόσμο και με το επάγγελμα που κάνεις… να αρχίζεις να αποκτάς δική σου αντίληψη των πραγμάτων και να συμπεριφέρεσαι ανάλογα, οπότε ένας άνθρωπος που είναι κλεισμένος στους τέσσερις τοίχους και δεν έχει ανταλλάξει απόψεις ή είναι μόνιμα σε μια θέση που ενδεχομένως δεν κάνει τίποτα άλλο εκτός από ένα αντικείμενο, αυτός μπορεί να μην έχει ίδια αντίληψη των πραγμάτων με κάποιον άλλο που έχει διαπολιτισμική τριβή.3 Μ6:Για εμένα το πρόβλημα ξεκινάει από το μορφωτικό επίπεδο…(ένταση) από το ότι έζησαν σε ένα μέρος όλη τους τη ζωή και πήραν μια θέση, έμειναν σε αυτή τη θέση γιατί νιώθουν ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε άλλη θέση,4,5 Μ2:Θα δώσω έναν ορισμό του στυλ ότι ο άνθρωπος και γεννιέται και διαμορφώνεται. Εξάλλου, όλη η ζωή μας δεν είναι κάτι άλλο από συσσώρευση εμπειριών. Θεωρώ ότι αυτό είμαστε. Η καθημερινότητά μας, η αντίδρασή μας, σε ένα καλό επίπεδο, είναι τα βιώματά μας, πώς έχουμε συνηθίσει να αντιμετωπίζουμε μια δυσκολία.6	συμπεριφορών με αποτέλεσμα βελτιωμένη επικοινωνία. [2] Αναγνωρίζεται η αξία των διαπολιτισμικών και πολυπολιτισμικών εμπειριών, προκειμένου για πολιτισμική ενσυναίσθηση και ανοχή στην ασάφεια. [3] Αναγνωρίζεται η σημαντικότητα των διαπολιτισμικών εμπειριών και η επιρροή της προς μία συμπεριφορά που ωθεί σε αποτελεσματική επικοινωνία. Σε αυτό το σημείο ίσως θα μπορούσε να συνεισφέρει η επιμόρφωση, ώστε όταν δεν υπάρχει διαπολιτισμική τριβή, να παρουσιάζονται με εκπαιδευτικό τρόπο οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες σε μία διαπολιτισμική αλληλεπίδραση. [4] [5] Η συμμετέχουσα είναι συναισθηματικά φορτισμένη και κατά κάποιο τρόπο αγανακτισμένη από την παρούσα κατάσταση. Έχει ένταση και αναγνωρίζει πόσο σημαντική μπορεί να είναι η εκπαίδευση, ώστε να υπάρχουν αποθέματα συναισθηματικής δύναμης και μια περαιτέρω ευαισθητοποίηση αναφορικά με την αποτελεσματική επικοινωνία και μια πιο ευέλικτη συμπεριφορά. [6] Ο συμμετέχων αποδέχεται έμμεσα ότι συνεχώς ο άνθρωπος μπορεί να ανακαλύπτει γνώσεις, αποκτά

		M4:Και στην Αθήνα υπήρχαν αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό. Ίσως η επαρχία έχει ανθρώπους δημοσίους υπαλλήλους που δεν έχουν αλλάξει ούτε τόπο ούτε εργασία, κι αυτό σίγουρα είναι περιοριστικό για το πώς αντιλαμβάνονται την ορθή επικοινωνία. Γενικότερα, δεν έχω επαφή με αλλοδαπούς. Πιστεύω όμως ότι είναι θέμα γενικότερης συμπεριφοράς, ευγένειας, προθυμίας, κλπ.7	εμπειρίες και συνεπώς η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει σε αυτή τη συνεχή και αέναη διαμόρφωση, όπως και η διαπολιτισμική τριβή. Τα θεωρεί πολύ σημαντικά για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς προς μία αποτελεσματική αλληλεπίδραση ή για την καλύτερη διαχείρισή της. 7 Διαπίστωση της μεγάλης σημασίας των διαπολιτισμικών εμπειριών στην καλύτερη κατανόηση της ορθής επικοινωνίας. Επίσης, φαίνεται ότι η συμμετέχουσα θεωρεί την συμπεριφορά σαν βάση της επικοινωνίας. Συνεπώς, δεξιότητες όπως η πολιτισμική ενσυναίσθηση, η ανοχή στην ασάφεια, ο σεβασμός της διαφορετικότητας θα μπορούσαν να συνεισφέρουν τα μέγιστα σε μία διαπολιτισμική αλληλεπίδραση.
Διαπολιτισμική εκπαίδευση		M1:έχει να κάνει ξεκάθαρα με το πώς μεγαλώνεις στην κουλτούρα σου, κυρίως όμως με την τριβή που έχεις με τον κόσμο και με το επάγγελμα που κάνεις… να αρχίζεις να αποκτάς δική σου αντίληψη των πραγμάτων και να συμπεριφέρεσαι ανάλογα, οπότε ένας άνθρωπος που είναι κλεισμένος στους τέσσερις τοίχους και δεν έχει ανταλλάξει απόψεις ή είναι μόνιμα σε μια θέση που ενδεχομένως δεν κάνει τίποτα άλλο εκτός από ένα αντικείμενο, αυτός	1 Αναγνωρίζεται η σημαντικότητα των διαπολιτισμικών εμπειριών και η επιρροή της προς μία συμπεριφορά που ωθεί σε αποτελεσματική επικοινωνία. Σε αυτό το σημείο ίσως θα μπορούσε να συνεισφέρει η επιμόρφωση, ώστε όταν δεν υπάρχει διαπολιτισμική τριβή, να παρουσιάζονται με εκπαιδευτικό τρόπο οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες σε μία διαπολιτισμική αλληλεπίδραση. 2

		μπορεί να μην έχει ίδια αντίληψη των πραγμάτων με κάποιον άλλο που έχει διαπολιτισμική τριβή.1 Μ6:Για εμένα το πρόβλημα ξεκινάει από το μορφωτικό επίπεδο…(ένταση) από το ότι έζησαν σε ένα μέρος όλη τους τη ζωή και πήραν μια θέση, έμειναν σε αυτή τη θέση γιατί νιώθουν ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε άλλη θέση,2,3 Μ6:ναι πιστεύω ότι το μορφωτικό επίπεδο παίζει ρόλο και στην ενδοπολιτισμική και στην διαπολιτισμική επικοινωνία..για να μπορείς να συνεννοείσαι και να συνεργάζεσαι σωστά. (Γέλια) Δηλαδή, για να καταλάβεις… αν πας τώρα στην υπηρεσία μου και ρωτήσεις τι είναι διαπολιτισμική επικοινωνία θα σε κοιτάνε σαν εξωγήινο..4 Μ7:Επειδή οι προκαταλήψεις του καθενός δεν αλλάζουν εύκολα, αυτό που πιστεύω και ναι Δήμητρα, συμφωνώ..πιστεύω ότι η διαπολιτισμική εκπαίδευση από το σχολείο ακόμα, αλλά και η αντίστοιχη εκπαίδευση σεμιναριακού τύπου για τον Έλληνα δημόσιο υπάλληλο μπορεί να έχει θετικό αποτύπωμα στην επικοινωνία που αναφέρουμε. Αν στην καθημερινότητά μας δεν μπορούμε να αλλάξουμε, ακόμα και οι πιο δύστροποι υπάλληλοι, μια τέτοια εκπαίδευση αναφορικά με την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο θα αναγκαστούν να την αποδεχτούν σαν υποχρεωτικό πλαίσιο μέσα στο	[3] Η συμμετέχουσα είναι συναισθηματικά φορτισμένη και κατά κάποιο τρόπο αγανακτισμένη από την παρούσα κατάσταση. Έχει ένταση και αναγνωρίζει πόσο σημαντική μπορεί να είναι η εκπαίδευση, ώστε να υπάρχουν αποθέματα συναισθηματικής δύναμης και μια περαιτέρω ευαισθητοποίηση αναφορικά με την αποτελεσματική επικοινωνία και μια πιο ευέλικτη συμπεριφορά. [4] Αναγνώριση γενικότερης άγνοιας του όρου της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, που κάνει πιο έντονη την ανάγκη για εκπαίδευση με στόχο την αποδοτικότερη συνεργασία και την καλύτερη συνεννόηση. [5] Αναγνωρίζεται η θετική συνεισφορά που μπορεί να έχει η εκπαίδευση στην συνεργασία και κατ' επέκταση στην επικοινωνία, με την αλλαγή των συμπεριφορών προς το καλύτερο. [6] Αναγνώριση βοηθητικού ρόλου της εκπαίδευσης γενικότερα. [7] Αναγνώριση βοηθητικού ρόλου της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο με γνώμονα τη βελτίωση της επικοινωνίας ενδοπολιτισμικά. [8] Ο συμμετέχων αναγνωρίζει ότι ουσιαστικά δεν τηρείται όπως θα έπρεπε ο Υ.Κ. Συνεπώς,

		οποίο θα πρέπει να συμπεριφέρονται. Οπότε κι αυτό μια τριβή και μια βελτίωση νομίζω ότι είναι.5 Μ6:Η εκπαίδευση πάντα βοηθάει τους ανθρώπους.6 Μ6:Στο εσωτερικό κομμάτι, δηλαδή το ενδοπολιτισμικό υπό το πρίσμα του διαπολιτισμικού..ναι συμφωνώ με τον Π.Λ. ότι μπορεί να αναγκάσει εντός εισαγωγικών και τους περίεργους κάπως να είναι πιο ανθρώπινοι και νορμάλ στην επικοινωνία τους με τους συναδέλφους.7 Μ3:Έχουμε όλοι μας των κώδικα δημοσίων υπαλλήλων στα χέρια μας, που ορίζει επικοινωνία και συμπεριφορά. Ποιοι τον έχουν διαβάσει; Ελάχιστοι. Ποιοι τον έχουν διαβάσει και τον ακολουθούν; Πάλι ελάχιστοι. Δεν νομίζω ότι θα έπρεπε να μείνει στο επίπεδο ατομικής αντιμετώπισης. Θα έπρεπε να είναι σε άλλο επίπεδο.8 Μ3:Επειδή ήταν Γάλλοι και μιλάω γαλλικά, τους εξυπηρέτησα και έπαθαν πλάκα και μου είπαν ότι ακόμα και στη Γαλλία, δεν θα είχε κάποιος την αντιμετώπιση που είχαν αυτοί. Αυτό κάτι πάει να πει. Όταν σου λέει ο ίδιος ο ξένος ότι ούτε στην χώρα του δεν θα ήταν το ίδιο. Μπορεί να ήταν και έμμεσο ευχαριστώ.9 Μ2:Θα δώσω έναν ορισμό του στυλ ότι ο άνθρωπος και γεννιέται και διαμορφώνεται. Εξάλλου, όλη η	ουσιαστικά ίσως θα πρέπει να ανακαλυφθεί η γνώση που προσφέρει σε βάθος και όχι να χρησιμοποιείται απλά τιμωρητικά. Επίσης, πιθανόν θα πρέπει να ενισχυθεί με διατάξεις που αφορούν την επικοινωνία στο πλαίσιο της πλέον διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Στον τομέα αυτό μπορεί να συνεισφέρει και η επιμόρφωση, ώστε να ενισχυθεί η ενδοπολιτισμική επικοινωνία με την θωράκιση των δημοσίων υπαλλήλων με τις απαραίτητες διαπολιτισμικές δεξιότητες. [9] Διαπιστώνεται η σημαντικότητα της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στην επικοινωνία, μέσω της εκμάθησης για παράδειγμα ξένων γλωσσών. [10] Ο συμμετέχων αποδέχεται έμμεσα ότι συνεχώς ο άνθρωπος μπορεί να ανακαλύπτει γνώσεις, αποκτά εμπειρίες και συνεπώς η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει σε αυτή τη συνεχή και αέναη διαμόρφωση, όπως και η διαπολιτισμική τριβή. Τα θεωρεί πολύ σημαντικά για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς προς μία αποτελεσματική αλληλεπίδραση ή για την καλύτερη διαχείρισή της. [11] Αναγνώριση σημασίας εκπαίδευσης στο διαπολιτισμικό περιβάλλον της ΕΔΔ αλλά και συγκεκριμένων αλλαγών και βελτιώσεων στον Υ.Κ. στο κομμάτι της επικοινωνίας και της συμπεριφοράς.

		ζωή μας δεν είναι κάτι άλλο από συσσώρευση εμπειριών. Θεωρώ ότι αυτό είμαστε. Η καθημερινότητά μας, η αντίδρασή μας, σε ένα καλό επίπεδο, είναι τα βιώματά μας, πώς έχουμε συνηθίσει να αντιμετωπίζουμε μια δυσκολία.10 Μ2:Άρα ναι δεν πρέπει να είναι προσωπικό. Πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση αλλά και ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο, δηλαδή να γίνουν αλλαγές στον υπαλληλικό κώδικα ώστε να ξέρουν πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι δημόσιοι υπάλληλοι… να ξέρουμε πώς πρέπει να συμπεριφερόμαστε…11 Μ4:Αυτό σίγουρα έχει να κάνει όχι μόνο με τη μόρφωση, αλλά και με το περιβάλλον που έχει μεγαλώσει κάποιος, με τα βιώματα, ίσως και με το αν έχει αλλάξει τόπο κι αν έχουν ανοίξει οι ορίζοντές του. Πάντως υπάρχουν παντού και δύστροποι που δεν ξέρεις πώς να τους χειριστείς.12 Μ1:Κάτσε εκεί και βρες τρόπο να αντιδράσεις. Κι αυτό έκανα. Αλλά ε…. δεν υπάρχει…. δηλαδή ό,τι παιδεία και να μας δώσουν-που καλό είναι όπως είπε και ο Μ3 να υπάρχει μια ενημέρωση σε φάση έτσι σεμιναριακή, σε μία συνεχή αύξηση των γνώσεών μας γιατί τα πάντα αλλάζουν- καλό θα είναι να γίνεται όχι μόνο όμως σε επίπεδο δημοσίου υπαλλήλου, αλλά γενικότερα σε επίπεδο ανθρώπου-για όλα αυτά για τις διαπροσωπικές σχέσεις, την	[12] Αναγνώριση της προβληματικής αλληλεπίδρασης στην ΕΔΔ, αλλά και της σημασίας που ίσως θα μπορούσε να διαδραματίσει η εκπαίδευση αναφερόμενη ως «μόρφωση». [13] Διαπίστωση της παρούσας προβληματικής κατάστασης ενδοπολιτισμικά στην ΕΔΔ και της ανάγκης για συνεχή επιμόρφωση, ώστε να είναι διαχειρίσιμες οι κακές συμπεριφορές ή και να ελαττωθούν και γενικότερα να υπάρχει ευελιξία συμπεριφοράς με στόχο αποτελεσματικότερη ενδοπολιτισμική επικοινωνία.

		συνεργασία και γενικότερα όταν έχει να κάνει ένας άνθρωπος με έναν άλλον άνθρωπο, θα πρέπει να είναι εμφυτευμένο μέσα του και να δέχεται ότι αυτό πρέπει να το κάνει ό,τι και να συμβεί.13 Μ3:Τα έκανες; Δεν τα έκανες; Για ποιο λόγο δεν τα έκανες; Γιατί δεν ήξερες; Σεμιναριακή ενημέρωση επιμόρφωση και ξανά και ξανά και ζήτα ξανά ευκαιρία. Εάν δεν μπορείς πας αλλού. Μ8:Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να είναι κάτι άλλο σεμιναριακού τύπου γιατί τώρα ασχολούνται απλά με άδειες και μεταβολές της υπαλληλικής κατάστασης. Θεωρώ ότι έπρεπε να έχει σχέση, για να μιλήσω και για αυτό που συζητάμε, πρέπει να σχετίζεται με την ενδοπολιτισμική επικοινωνία 100% γιατί τελικά από εκεί ξεκινάνε κι εκεί τελειώνουν όλα. Και οι περισσότεροι γάμοι από έλλειψη επικοινωνίας και συνεννόησης διαλύονται. Ε… μικρογραφία της κοινωνίας είμαστε κι εμείς οι δημόσιοι υπάλληλοι, μικρότερες ή μεγαλύτερες οικογένειες να το πούμε κι έτσι. Μ5: Συμφωνώ. Αλλά ακόμα και στο κομμάτι της δουλειάς θεωρώ ότι είναι απαράδεκτο να πρέπει να δηλώσω εγώ μέσω του ΙΝΕΠ του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης, ποια σεμινάρια θέλω να παρακολουθήσω και ποτέ να μην με επιλέγουν για κανένα γιατί πρέπει να συμφωνήσουν χίλιοι δύο.	

		Μ3:Έλεος! (αγανάκτηση). Δεν υπάρχει αξιοκρατία. Πρέπει να σταματήσει αυτό. Τι έκανες για αυτό το πράγμα; Δεν το ξέρεις; Ωραία πάμε ξανά και ξανά στο ΙΝΕΠ. Δεν μπορούμε να μένουμε στην επιφάνεια και να έχουμε προνόμια θέσης λόγω σχεσιακών δραστηριοτήτων. Μ6:Εγώ λοιπόν καταλήγω ότι ο χαρακτήρας του καθενός παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Και η μονιμότητα μαζί. Η συμπεριφορά εφόσον μπορεί να διαμορφωθεί, μπορούν μέσα από την εκπαίδευση και την αξιοκρατία να σπάσουν όλοι αυτοί οι φαύλοι κύκλοι. Αυτά και να σας ευχαριστήσω όλους που με ακούσατε.	
Ανάγκη για αλλαγές σε Υ.Κ., βελτιώσεις, κανονες, κατευθυντήριες οδηγίες		Μ5: Όσον αφορά το ενδοπολιτισμικό εννοείς τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων ανεξάρτητα από την κουλτούρα του καθενός;1 Έχουμε όλοι μας των κώδικα δημοσίων υπαλλήλων στα χέρια μας, που ορίζει επικοινωνία και συμπεριφορά. Ποιοι τον έχουν διαβάσει; Ελάχιστοι. Ποιοι τον έχουν διαβάσει και τον ακολουθούν; Πάλι ελάχιστοι. Δεν νομίζω ότι θα έπρεπε να μείνει στο επίπεδο ατομικής αντιμετώπισης. Θα έπρεπε να είναι σε άλλο επίπεδο.2	[1] Η συμμετέχουσα εξαρχής θέλει να διευκρινίσει την έννοια της ενδοπολιτισμικότητας, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη για ανακάλυψη γνώσης αλλά και για οριοθέτηση των αναφερόμενων εννοιών στο πλαίσιο της συζήτησης. [2] Ο συμμετέχων αναγνωρίζει ότι ουσιαστικά δεν τηρείται όπως θα έπρεπε ο Υ.Κ. Συνεπώς, ουσιαστικά ίσως θα πρέπει να ανακαλυφθεί η γνώση που προσφέρει σε βάθος και όχι να χρησιμοποιείται απλά τιμωρητικά. Επίσης, πιθανόν θα πρέπει να ενισχυθεί με διατάξεις που

		Μ3:Θα έπρεπε – για να κλείσω- να έχουμε στάνταρ μεθόδους επικοινωνίας, τρόπους και να μη μένουμε μόνο στη δική μας αντίληψη.3 Μ2:Άρα ναι δεν πρέπει να είναι προσωπικό. Πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση αλλά και ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο, δηλαδή να γίνουν αλλαγές στον υπαλληλικό κώδικα ώστε να ξέρουν πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι δημόσιοι υπάλληλοι… να ξέρουμε πώς πρέπει να συμπεριφερόμαστε…4 Μ6:Ο καθένας είπε διαφορετική διαδικασία για την έκδοση ενός συγκεκριμένου πιστοποιητικού, δηλαδή ότι ο καθένας για την ίδια δουλειά ακολουθεί διαφορετική διαδικασία. Πλέον υπάρχει κεντρική γραμμή με την ψηφιοποίηση των διαδικασιών. Αντίστοιχη γραμμή πρέπει να υπάρχει και στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία ώστε ο πολίτης να εξυπηρετείται.5 Μ4: Ίσως θα έπρεπε και η διοίκηση να παρεμβαίνει πιο αποτελεσματικά. Μ8: Εγώ πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχουν ..ναι..συγκεκριμένοι κανόνες γιατί ακόμα και η διοίκηση να παρεμβαίνει αποτελεσματικά..δηλαδή τι αποτελεσματικά αν ο άλλος δεν θέλει να επικοινωνήσει σωστά για να συνεννοηθούμε; Άρα πρέπει να είναι και από κάτω προς τα πάνω και από πάνω προς τα κάτω. Εγώ	αφορούν την επικοινωνία στο πλαίσιο της πλέον διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Στον τομέα αυτό μπορεί να συνεισφέρει και η επιμόρφωση, ώστε να ενισχυθεί η ενδοπολιτισμική επικοινωνία με την θωράκιση των δημοσίων υπαλλήλων με τις απαραίτητες διαπολιτισμικές δεξιότητες. [3] Ανάγκη για κώδικες συμπεριφοράς και επικοινωνίας πιο συγκεκριμένους και εφαρμόσιμους. [4] Αναγνώριση σημασίας εκπαίδευσης στο διαπολιτισμικό περιβάλλον της ΕΔΔ αλλά και συγκεκριμένων αλλαγών και βελτιώσεων στον Υ.Κ. στο κομμάτι της επικοινωνίας και της συμπεριφοράς. [5] Διαπιστώνεται η ανάγκη για συγκεκριμενοποίηση διαδικασιών ώστε το συναλλασσόμενο κοινό να εξυπηρετείται σωστά. Αυτό μπορεί σαφέστατα να εμπερικλείει και το κομμάτι της ορθής συμπεριφοράς και επικοινωνίας. [6] Διαπίστωση ότι ουσιαστικά δεν υπάρχει διαπολιτισμική κατανόηση. Οπότε για να εξισορροπηθεί το επίπεδο θα συνεισφέρει τα μέγιστα η επιμόρφωση και η συνεχής κατάρτιση, ειδικότερα της ανώτατης διοίκησης που είθισται να δίνει τις κατευθύνσεις στους ιεραρχικά κατώτερους.

		M4: Συμφωνώ με τον Κ.Κ., ότι θα έπρεπε να υπάρχουν κανόνες που να ακολουθούνται από όλους και να είναι βασικοί. Όμως η διοίκηση πρέπει να επεμβαίνει πιο δυναμικά. Επιμένω σε αυτό. M6: Στον ισχυρισμό του Κ.Κ. για τον υπαλληλικό κώδικα, εμένα η εμπειρία μου μου λέει ότι για την ώρα τον χρησιμοποιούν μόνο τιμωρητικά και για απόδοση ευθυνών και όχι ως μπούσουλα. Δεν τον χρησιμοποιούν θετικά. Είναι σημαντικό να έχεις δ/ντή που να σταματάει τα κουτσομπολιά και όχι να τα ενισχύει M7:Βέβαια όταν η ανώτατη διοίκηση βλέπει ότι ενδοπολιτισμικά η επικοινωνία δεν είναι αποτελεσματική και αυτό μπορεί να έχει αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πολιτών, τότε ίσως μπορεί με κάποιες παρατηρήσεις, συζητήσεις και υποτυπώδη μέτρα να βελτιώσει την κατάσταση. M5: Στη δική μας υπηρεσία θεωρώ ότι η διοίκηση είναι στο ίδιο χαμηλό επίπεδο. Δεν μπορεί να αντιληφθεί το πρόβλημα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία. Προφανώς, επειδή συνήθως στη διοίκηση είναι οι πιο παλιοί… εννοώ ότι οι θέσεις ευθύνης έχουν καταληφθεί από ανθρώπους που όπως είπε η Σ.Β. αρχικά, δεν έχουν όρεξη για αλλαγές…6 M1: Σε εμάς συμβαίνει το δεύτερο. Η γραμμή της διοίκησης φταίει για ό,τι συμβαίνει. Ναι το είπα και	

		νωρίτερα. Αν ο διοικητής σταματήσει τα κουτσομπολιά και τον ένα που θα πάει να κουτσομπολέψει και πει επ φίλε έχεις φύγει εσύ πρώτος, τότε τελείωσε. Μ2:δηλαδή το να έλθει μια συναδέλφισσα και να μου πει να ξέρεις μωρέ παιδί μου, η άλλη τώρα είναι και στα χωρίσματα για τέτοια πράγματα μιλάω, δεν το κάνει από κουτσομπολιό, δεν το βλέπω σαν κουτσομπολιό, και σου λέει διευκόλυνέ τη λίγο αν μπορείς. Νομίζω ότι και αυτή η επικοινωνία σε αυτό το επίπεδο, με αυτόν τον τρόπο που την έθεσα, βοηθάει μία υπηρεσία να πάει μπροστά. Μ1:διότι πρέπει να είσαι δίπλα στο προσωπικό σου- Μ1:Πάντως σίγουρα παίζει το από πάνω προς τα κάτω γιατί εκεί λόγω εξουσίας μπορεί να μπει φρένο. Από κάτω προς τα πάνω δυστυχώς δεν μπορεί να μπει φρένο σε μία άσχημη και κακή συμπεριφορά από ανώτερο προς κατώτερο ιεραρχικά. Μ2:Σίγουρα όμως αν υπήρχαν πιο συγκεκριμένοι κανόνες, δεν θα μπορούσε να κάνει ο καθένας ό,τι του κατεβάσει η γκλάβα κι ανάλογα με το πώς ξύπνησε. Μ2:Απλώς οι τοξικοί τοξικοί άνθρωποι και εν γένει τοξικοί, δηλαδή αυτοί που δεν αλλάζουν -και όπως είπε και η Μ4… είναι ένα άτομο που δεν μπορώ να το παλέψω με τίποτα, δεν μπορώ να το χειριστώ με	

		τίποτα –θεωρώ ότι είναι λιγότεροι από αυτούς οι οποίοι είναι εκκολαπτόμενοι και οι εκκολαπτόμενοι μπορεί να σταματήσουν από τη διοίκηση, μπορούν, γιατί όταν είναι σε άλλες υπηρεσίες που υπάρχει πιο σκληρός διευθυντής είναι κότες. Μ3:Εδώ μέσα είμαστε όλοι για ένα σκοπό. Γι' αυτό εγώ είμαι πολύ υπέρ της στανταρντοποίησης – αν το θέλετε- των διαδικασιών αλλά και όλων των εκφάνσεων της παρουσίας μας σε μία υπηρεσία. Είτε είναι επικοινωνία, είτε είναι εργασία, ό,τι θες. Πρέπει να έχεις δεδομένα που δεν έχει το δημόσιο και δεν ξέρω και αν θέλουμε να έχουμε, όχι μόνο σαν υπάλληλοι αλλά και σαν διοίκηση. Μ7: Αν θέλετε τη γνώμη μου, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού θα έπρεπε να σου παίρνει συνέντευξη σε τακτά χρονικά διαστήματα, πού είσαι, γιατί είσαι; Είσαι ευχαριστημένος; Δυσαρεστημένος; Τι στόχους έχεις; Πώς θα μπορούσες να βελτιώσεις το αντικείμενό σου; Μ4: Και ψυχιατρικός έλεγχος θα έπρεπε να γίνεται. Συμφωνώ. Μ2: Μπράβο. Πρέπει να έχει έναν ψυχολόγο ο οποίος θα σε ακούσει ανά τακτά χρονικά διαστήματα και θα σου κάνει ένα reset όταν λες βλακείες και θα σε επαναφέρει στην πραγματικότητα και θα σου λέει	

		είπες, γιατί δεν είπες, γιατί δεν έχεις αποδώσει, τι σου φταίει σε επαγγελματικό επίπεδο; Μ5: Συμφωνώ. Αλλά ακόμα και στο κομμάτι της δουλειάς θεωρώ ότι είναι απαράδεκτο να πρέπει να δηλώσω εγώ μέσω του ΙΝΕΠ του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης, ποια σεμινάρια θέλω να παρακολουθήσω και ποτέ να μην με επιλέγουν για κανένα γιατί πρέπει να συμφωνήσουν χίλιοι δύο. Μ5:Δηλαδή όταν δεν σε αφήνει να βελτιωθείς το επαγγελματικό κομμάτι που έχει να κάνει με το αντικείμενο σου, φαντάσου πόσο αρνητικό αυτό είναι στο να ζητήσεις να κάνεις ένα σεμινάριο διαπολιτισμικής επικοινωνίας ή ενδοπολιτισμικής όπως την είπαμε ή πάνω στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων ή στην ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού ή οτιδήποτε σχετικό υπάρχει. Θεωρώ ότι αυτή είναι η κατάσταση. Μ3:Το θέμα είναι το εξής: ότι όλοι μας έχουμε δει στο δημόσιο ότι υπάρχουνε αποστήματα δεκαετιών πίσω και κάποια στιγμή αυτό θα πρέπει να πάψει να ισχύει. Μ3:Έλεος! (αγανάκτηση). Δεν υπάρχει αξιοκρατία. Πρέπει να σταματήσει αυτό. Τι έκανες για αυτό το πράγμα; Δεν το ξέρεις; Ωραία πάμε ξανά και ξανά στο ΙΝΕΠ. Δεν μπορούμε να μένουμε στην επιφάνεια	

		και να έχουμε προνόμια θέσης λόγω σχεσιακών δραστηριοτήτων. Μ3:Η διοίκηση αλλά και εμείς μπορούμε να συνεισφέρουμε στην αλλαγή της και για μένα έχει μεγάλη σημασία να γνωρίζουμε από πριν τα καθήκοντά μας. Αν είμαστε τυπικοί σε όλα μας θα είμαστε και στην επικοινωνία μας. Αν είμαι ότι εγώ ρε φίλε δεν θέλω να σε εξυπηρετήσω γιατί έχω μπάρμπα βουλευτή, δεν μπορείς να περιμένεις επικοινωνία και ενδπολιτισμική ή εσωτερική όπως κι αν την ονομάσουμε γιατί την ταυτίζω. Μ6:Εγώ λοιπόν καταλήγω ότι ο χαρακτήρας του καθενός παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Και η μονιμότητα μαζί. Η συμπεριφορά εφόσον μπορεί να διαμορφωθεί, μπορούν μέσα από την εκπαίδευση και την αξιοκρατία να σπάσουν όλοι αυτοί οι φαύλοι κύκλοι. Αυτά και να σας ευχαριστήσω όλους που με ακούσατε.	
Αναγνώριση παρούσας κατάστασης στην ΕΔΔ		Μ8:Που εφόσον ο πολίτης αντιμετωπίζει διαφορετικές και άσχημες συμπεριφορές, τότε σίγουρα αυτός ο υπάλληλος θα είναι στριφνός και στο εσωτερικό της υπηρεσίας. Δεν γίνεται να είναι κακός με τους πολίτες και καλός με τους συναδέλφους.1 Μ4:Υπάρχει η νοοτροπία του δεν θέλω να βελτιωθώ ή να μάθω κάτι άλλο ή κάτι παραπάνω από αυτό που	[1] Αναγνώριση της παρούσας κακής και προβληματικής κατάστασης στο εσωτερικό της ΕΔΔ. [2] Αναγνώριση της προβληματικής αλληλεπίδρασης στην ΕΔΔ, αλλά και της σημασίας που ίσως θα μπορούσε να διαδραματίσει η εκπαίδευση αναφερόμενη ως «μορφωση».

		ξέρω ήδη. Είναι αρνητικοί ακόμα και στο άκουσμα, αλλά όσον αφορά στην συμπεριφορά, υπάρχουν άνθρωποι που είναι πολύ συνεργάσιμοι, θετικοί και άλλοι που είναι πολύ δύσκολοι, εγώ τους λέω τοξικούς. Μ4:Αυτό σίγουρα έχει να κάνει όχι μόνο με τη μόρφωση, αλλά και με το περιβάλλον που έχει μεγαλώσει κάποιος, με τα βιώματα, ίσως και με το αν έχει αλλάξει τόπο κι αν έχουν ανοίξει οι ορίζοντές του. Πάντως υπάρχουν παντού και δύστροποι που δεν ξέρεις πώς να τους χειριστείς.2 Μ4:Αλλά πολλές φορές έχω έρθει σε δύσκολη θέση κι έχω σκεφτεί τρόπους πώς να φερθώ σε υπαλλήλους, καθώς υπάρχουν κάποιοι που δεν μπορείς να τους διαχειριστείς και να τους αντιμετωπίσεις με κανέναν τρόπο. Δηλαδή είναι τόσο δύσκολοι και δύστροποι που δεν ξέρω τι συμπεριφορά πρέπει να έχω. Πάντως θεωρώ ότι ο σεβασμός, το να κάτσεις ρε παιδάκι μου να ακούσεις τον άλλον και γενικά να μπορείς να έρθεις και στη θέση του.. όλα αυτά είναι βοηθητικά για την επικοινωνία. Αντίθετα, όταν συναντάς απρόθυμους, αγενείς και γενικά συναδέλφους αρνητικούς δεν μπορείς να επικοινωνήσεις, άρα δεν μπορείς και να συνεργαστείς.	[3] Μέσα από την παραδοχή της χαρακτηριζόμενης "άθλιας" ενδοπολιτισμικής επικοινωνίας, αναφέρονται και βασικά χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να καλλιεργηθούν όπως ο σεβασμός των ανθρώπινων δικαιωμάτων. Συνεπώς, η επιμόρφωση θα μπορούσε να συνεισφέρει προς αυτή την κατεύθυνση. [4] Διαπίστωση ότι ουσιαστικά δεν υπάρχει διαπολιτισμική κατανόηση. Οπότε για να εξισορροπηθεί το επίπεδο θα συνεισφέρει τα μέγιστα η επιμόρφωση και η συνεχής κατάρτιση, ειδικότερα της ανώτατης διοίκησης που είθισται να δίνει τις κατευθύνσεις στους ιεραρχικά κατώτερους.

		M8:Αντίστοιχα δηλαδή, πρόβλημα είναι κι όταν δεν βρίσκεις τρόπο να αντιμετωπίσεις τον ανώτερο. Πάντως η καλή επικοινωνία έχει να κάνει και με τον σεβασμό των βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων: αξιοπρέπειας, υγείας, προσωπικότητας, εαυτού. Αν δεν υπάρχουν αυτά τότε έχουμε αυτήν την άθλια ενδοπολιτισμική επικοινωνία που βιώνουμε.3 M1:Ένας συνάδελφός μου για κάτι αντίστοιχο μου είχε πει μην κάτσεις να τα βάλεις με τον βλάκα γιατί θα αναγκαστείς να πέσεις στο επίπεδό του και είσαι εκτός έδρας και θα χάσεις. Οπότε γενικά η λέξη που χαρακτηρίζει έναν δύστροπο, κάτι που εγώ το βιώνω καθημερινά, είναι ότι είναι βλάκας εν γένει. Ένας άνθρωπος που του δίνεις ευκαιρία πριν τον πεις βλάκα, εκεί εγκαταλείπεις και δεν μπορείς να το παλέψεις. Είναι σημαντικό να έχεις δ/ντή που να σταματάει τα κουτσομπολιά και όχι να τα ενισχύει. M1:Έδειξε ότι χάρηκε όταν πήγα και μου έκανε κι ότι όταν είμαστε μόνοι μας είναι και φίλος. Συγνώμη του είπα για εμένα είστε ο κ. τάδε. Αυτό μου στοίχισε με απειλές για ΕΔΕ κλπ κλπ. Γι' αυτό λέω όταν φτάσω στο σημείο να πω βλάκας σημαίνει δεν μπορείς να το πολεμήσεις, τελείωσε. M1:Οπότε καταλαβαίνετε ότι δεν έχει να κάνει με τίποτα άλλο πέρα από τους προσωπικούς κομπλεξισμούς και το πώς έχεις μάλλον μεγαλώσει,	

		ποιες είναι οι προσωπικές σου φιλοδοξίες και πόσο είσαι διατεθειμένος- πάντα μιλάμε για το ενδοϋπηρεσιακό-όχι για το πώς είσαι με τους ξένους- και πόσο είσαι διατεθειμένος να πατήσεις επί πτωμάτων και τι λασπολογία μπορείς να ρίξεις σε συναδέλφους, προκειμένου να αποκτήσεις αυτό που θέλεις να αποκτήσεις και πόσο επίμονος μπορείς να είσαι-γιατί τώρα μιλάμε για χρόνια, εγώ θα είχα βαρεθεί, ελεεινά κιόλας- πόσο επίμονος μπορεί να είσαι για να τα κάνεις όλα αυτά. Μ7:Βέβαια όταν η ανώτατη διοίκηση βλέπει ότι ενδοπολιτισμικά η επικοινωνία δεν είναι αποτελεσματική και αυτό μπορεί να έχει αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση των πολιτών, τότε ίσως μπορεί με κάποιες παρατηρήσεις, συζητήσεις και υποτυπώδη μέτρα να βελτιώσει την κατάσταση. Μ5: Στη δική μας υπηρεσία θεωρώ ότι η διοίκηση είναι στο ίδιο χαμηλό επίπεδο. Δεν μπορεί να αντιληφθεί το πρόβλημα στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία. Προφανώς, επειδή συνήθως στη διοίκηση είναι οι πιο παλιοί… εννοώ ότι οι θέσεις ευθύνης έχουν καταληφθεί από ανθρώπους που όπως είπε η Μ6 αρχικά, δεν έχουν όρεξη για αλλαγές…4 Μ2: Εγώ πιστεύω Σ.Α., πάνω σε αυτό που λες, δεν ξέρω αν με ακούς, δεν το θέτω σε επίπεδο κουτσομπολιού, αλλά θα το θέσω σε επίπεδο	

		συζητήσεων διαδρόμου. Ότι πολλές φορές ο σφυγμός της υπηρεσίας είναι στην άτυπη επικοινωνία. Δεν θα πας εύκολα στον διευθυντή ή στον διοικητή να θέσεις κάποιο θέμα ή από την αντίθετη πλευρά του διευθυντή –δεν θα ακούσεις- εγώ είμαι υποδιευθυντής στην υπηρεσία μου- από την πλευρά του υποδιευθυντή που έχω, δεν θα ακούσεις εύκολα την αλήθεια για το τί ακριβώς συμβαίνει, τι ακριβώς θέλει μια ομάδα υπαλλήλων, πώς ακριβώς πρέπει να τους προσεγγίσεις ή η τυπική επικοινωνία δεν του δίνει πάντα την σωστή πληροφόρηση, την πληροφορία που πραγματικά χρειάζεται για να πας και ατομικά να προσεγγίσεις έναν άνθρωπο, όχι μια ομάδα. Μ2:μου έχει ασκήσει bullying συνάδελφος να ξέρεις. Δεν μπορώ να τη βάλω στην θέση της ούτε με το καλό ούτε με το κακό, μέχρι που την έβαλα σε μία θέση που δεν παράγει τίποτα και ούτε αυτό ήθελε. Ήθελε να είναι σπίτι και να πληρώνεται και δεν μπορούσα να το χειριστώ όλο αυτό. Έπαιξα κι έχασα. Μ1:Γιατί αν ακούσεις εσένα τον διευθυντή και υποδιευθυντή να κουτσομπολεύετε μπροστά μου: «έλα ρε και τώρα αυτήν ποιος την αυτώνει;», κάθομαι και σκέφτομαι τι μπορεί να λένε και για εμένα.	

		M1:γιατί υπάρχουν και διευθυντές που θέλουν να διαλύσουν τις σχέσεις του προσωπικού μεταξύ τους, για να τα έχει αυτός καλύτερα και να έρχεται σαν από μηχανής Θεός και να σβήνει σαν πυροσβέστης τις εστίες της υπηρεσίας και όλοι να είμαστε μαλωμένοι γιατί με αυτόν τον τρόπο μπορεί να περάσει το δικό του το θέλω σε εσένα αντί σε εμένα, γιατί εγώ δεν θα μπορώ να διασταυρώσω με εσένα γιατί είμαστε πλακωμένοι. M2: Έχουμε ένταση με τον άνθρωπο που επιλέξαμε να κάνουμε οικογένεια μαζί. Κάποιες στιγμές δεν είναι καλές αντίστοιχα και στην υπηρεσία. M2:Δηλαδή, από τη θέση που έχω είναι δύσκολο να αντιμετωπίσω μια κατάσταση όταν δεν έχω επαρκή ή όλη την πληροφόρηση. M1:Ε παρόλα αυτά σε μας παίζει πάρα πολύ μεγάλο ρόλο το θέμα της κεφαλής της διοίκησης. Να σας πω ότι εμείς το ένστολο κομμάτι κάνει και έναν βασικό διαχωρισμό. Όχι όλοι- αυτό έχει να κάνει και πάλι με το μυαλό του καθενός, με το προσωπικό βίωμα… δηλαδή εμείς είμαστε ένστολοι κι εσείς δημόσιοι υπάλληλοι… το έχουμε και αυτό να το ξέρετε. Ένας διαχωρισμός που δεν έχει να κάνει μόνο μεταξύ συναδέλφων.. M1:Για το δικό μου μυαλό είναι συνάδελφοι όλοι, με το δικό μου σκεπτικό, γιατί όλοι δουλεύουμε το ίδιο	

		στον ίδιο εργασιακό χώρο και εγώ αυτό που λέω … τουλάχιστον να έχουμε καλές σχέσεις, να λέμε καλημέρα χωρίς να γυρνάμε την πλάτη και να βάζουμε «μαχαίρια» και να βρίζουμε ή να μουντζώνουμε, γιατί το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας δεν περνάμε ούτε με τα παιδιά μας, ούτε με τον άντρα μας, το περνάμε με τον συνάδελφό μας. Κι αν είναι να σηκώνεσαι το πρωί και να λες που θα πάω πάλι τώρα και εγώ δεν θέλω να τους βλέπω ε… Μ1:καταλαβαίνεις ότι αυτό διορθώνεται μόνο αν αλλάξει η νοοτροπία. Μ1:Απλώς οι τοξικοί τοξικοί άνθρωποι και εν γένει τοξικοί, δηλαδή αυτοί που δεν αλλάζουν -και όπως είπε και η Μ4… είναι ένα άτομο που δεν μπορώ να το παλέψω με τίποτα, δεν μπορώ να το χειριστώ με τίποτα –θεωρώ ότι είναι λιγότεροι από αυτούς οι οποίοι είναι εκκολαπτόμενοι και οι εκκολαπτόμενοι μπορεί να σταματήσουν από τη διοίκηση, μπορούν, γιατί όταν είναι σε άλλες υπηρεσίες που υπάρχει πιο σκληρός διευθυντής είναι κότες. Μ2: Γιατί να κάθομαι να δω τι δικαιολογία του καθενός που ψάχνει αφορμή και δεν θέλει να δουλέψει (μιλάει εξοργισμένος σε απόγνωση). Το έβγαλα από μέσα μου! (γελάει). Μ3:Το θέμα είναι το εξής: ότι όλοι μας έχουμε δει στο δημόσιο ότι υπάρχουνε αποστήματα δεκαετιών	

		πίσω και κάποια στιγμή αυτό θα πρέπει να πάψει να ισχύει. Μ3:Έλεος! (αγανάκτηση). Δεν υπάρχει αξιοκρατία. Πρέπει να σταματήσει αυτό. Τι έκανες για αυτό το πράγμα; Δεν το ξέρεις; Ωραία πάμε ξανά και ξανά στο ΙΝΕΠ. Δεν μπορούμε να μένουμε στην επιφάνεια και να έχουμε προνόμια θέσης λόγω σχεσιακών δραστηριοτήτων Μ3:δηλαδή και η μονιμότητα και οι καταβολές και η καταγωγή και τα βιώματα, που οδηγούν στην τόσο κακή ενδοπολιτισμική επικοινωνία. Μ3:Η μονιμότητα είναι αξία για εμένα. Πάντως αυτό που ζούμε είναι κατάντια, δεν Μ3:είναι κατάσταση αυτή. Δεν ξέρω αν σου απάντησα. Το ελπίζω. Μ3: Ναι πηγαίνει και μία βοηθητικά. Βέβαια, η συμπεριφορά μου απέναντί τους είναι όσο πιο μειωτική μπορεί να είναι. Δε δίνω καμία σημασία, τους πετάω τα χαρτιά, πάρτε τα υπογράψτε τα και γεια σας. Δεν υπάρχουν καν στο οπτικό μου πεδίο. Γιατί αυτή η συμπεριφορά λαμβάνουμε και όλοι από αυτές. Μ2:Να βάζει ΔΕ και συνήθως κάποια πιο ευπαρουσίαστη κι επειδή κάνουν τα σκυλάκια και τα ρουφιανάκια στη διοίκηση. Εγώ από τη φύση μου	

		είμαι αντιδραστικός οπότε καταλαβαίνεις, μην σου πω παρακάτω. Μ6:όπως είπε και ο Μ3, ο οποίος με έβαλε σε μεγάλο προβληματισμό και με γύρισε πολλά χρόνια πίσω πραγματικά φτάνουν στο σημείο να μην εκτιμούμε ούτε τα σημαντικά γιατί ακριβώς έχουμε απηυδήσει από μία κατάσταση πολύ άσχημη και μπράβο σου, μου άρεσε πολύ η τοποθέτησή σου, γιατί αν είχα μιλήσει πρώτα θα είχα πει πολύ άσχημα πράγματα Μ6:Εγώ λοιπόν καταλήγω ότι ο χαρακτήρας του καθενός παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Και η μονιμότητα μαζί. Η συμπεριφορά εφόσον μπορεί να διαμορφωθεί, μπορούν μέσα από την εκπαίδευση και την αξιοκρατία να σπάσουν όλοι αυτοί οι φαύλοι κύκλοι. Αυτά και να σας ευχαριστήσω όλους που με ακούσατε.	

Παράρτημα Γ: Ερωτηματολόγιο

Αντίγραφο του Αντίγραφο του Ερωτηματολόγιο Διδακτορικού:

«Ερωτηματολόγιο Έρευνας που αφορά στη διαπολιτισμική επικοινωνιακή ικανότητα των υπηρετούντων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και στην επίδρασή της στην ενδοπολιτισμική επικοινωνία»

A) ICC Modified Instrument: 21Items (Πρωτότυπο: Arasaratnam 2009; Modified Arasaratnam, Banjerjeii, Dembek, 2010)

Παρακαλώ, χρησιμοποιήστε την παρακάτω διαβαθμισμένη κλίμακα για να εκφράσετε τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας στις δηλώσεις που ακολουθούν (κλίμακα τύπου Liker 5 σημείων):

Α1. Συχνά δυσκολεύομαι να κάνω διάκριση μεταξύ παρόμοιων πολιτισμών (π.χ. Ασιάτες, Ευρωπαίοι, Αφρικανοί κ.λπ.)
Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α2. Πιστεύω ότι άνθρωποι από άλλους πολιτισμούς έχουν πολλά πολύτιμα πράγματα για να με διδάξουν.
Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α3. Οι περισσότεροι από τους στενούς μου φίλους είναι από άλλους πολιτισμούς.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α4. Έχω την αίσθηση ότι ανήκω σε μια ομάδα ανθρώπων με βάση τη σχέση (οικογένεια, φίλους) αντί της πολιτιστικής ταυτότητας (άτομα από τον πολιτισμό μου, άτομα από άλλους πολιτισμούς).

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α5. Νιώθω πιο άνετα με ανθρώπους από τον δικό μου πολιτισμό παρά με άλλους από άλλους πολιτισμούς

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α6. Συνήθως αλλάζω τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνώ ανάλογα με ποιον επικοινωνώ.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α7. Το βρίσκω ευκολότερο να κατηγοριοποιήσω τους ανθρώπους με βάση την πολιτιστική τους ταυτότητα από ότι με την προσωπικότητά τους.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α8. Νιώθω πιο κοντά σε άτομα με τα οποία έχω καλή σχέση, ανεξάρτητα από το αν ανήκουν στον πολιτισμό μου ή όχι.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α9. Όταν αλληλεπιδρώ με κάποιον από διαφορετικό πολιτισμό, συνήθως προσπαθώ να προσαρμοστώ με κάποιους από τους τρόπους του.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α10. Συχνά παρατηρώ ομοιότητες στην προσωπικότητα μεταξύ ανθρώπων που ανήκουν σε εντελώς διαφορετικούς πολιτισμούς.
Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α11. Συνήθως νιώθω πιο κοντά σε ανθρώπους που προέρχονται από τη δική μου κουλτούρα γιατί μπορώ να σχετιστώ καλύτερα με αυτούς.
Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α12. Οι περισσότεροι από τους φίλους μου είναι από τη δική μου κουλτούρα.
Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

A13. Αν ήθελα να βάλω ανθρώπους σε ομάδες, θα τους ομαδοποιούσα με βάση τον πολιτισμό τους παρά με την προσωπικότητά τους.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

A14. Αναζητώ συνήθως ευκαιρίες αλληλεπίδρασης με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α15. Νιώθω πιο άνετα με άτομα που είναι ανοιχτά σε άτομα από άλλους πολιτισμούς από ό, τι άτομα που δεν είναι.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α16. Μου αρέσει να γνωρίζω ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α17. Συνήθως συσχετίζομαι καλύτερα με άτομα με τα οποία έχω παρόμοιες εμπειρίες, ανεξάρτητα από το πολιτιστικό τους υπόβαθρο.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α18. Όταν αλληλεπιδρώ με κάποιον από διαφορετική κουλτούρα, συνήθως αναζητώ σχόλια / υποδείξεις για να παρακολουθώ εάν επικοινωνώ με σαφήνεια.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α19. Πιστεύω ότι είναι σημαντικό να έχω φίλους από διαφορετικούς πολιτισμούς

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α20. Από την εμπειρία μου, βρίσκω ότι οι άνθρωποι από μια άλλη χώρα είναι παρόμοιοι με τους άλλους από αυτήν τη χώρα, αλλά οι άνθρωποι από τη χώρα μου είναι αρκετά διαφορετικοί μεταξύ τους.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Α21. Όταν επικοινωνώ με κάποιον διαφορετικό πολιτισμό, συνήθως ακούω περισσότερο από το να μιλάω.

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

(1) Διαφωνώ απόλυτα

(2) Διαφωνώ

(3) Ουδέτερο

(4) Συμφωνώ

(5) Συμφωνώ απόλυτα

Β) Δημογραφικό Προφίλ

Β1. Ηλικία

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

25-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-55

56-60

61-65

Β2. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

Άρρεν

Θήλυ

Άλλο

Δεν απαντώ

Β3. Οικογενειακή Κατάσταση

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

Άγαμος

Έγγαμος

Διαζευγμένος

Β4. Τέκνα

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β5. Ανήλικα Τέκνα

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β6. Με πόσα άτομα διαμένετε στην οικία σας;

……..

Β7. Κατηγορία Εκπαίδευσης

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΥΕ

ΔΕ

ΤΕ

ΠΕ

Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών

Διδακτορική Διατριβή

Β8. Μητρική Γλώσσα

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

Ελληνική

Άλλη

Β9. Γνώση Ξένων Γλωσσών

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β10. Επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

Μέτρια (Βασικές Γνώσεις)

Καλή (π.χ. Lower)

Πολύ καλή (π.χ. Advanced)

Άριστη (π.χ. Proficiency)

Β11. Επίπεδο γνώσης χειρισμού Η/Υ

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

Καθόλου

Μέτρια

Καλή

Πολύ καλή

Άριστη

Β12. Χρήση Social Media

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β13. Ώρες χρήσης social media

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

0-4

4+

Β14. Έχετε e-mail;

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β15. Πόλη ανατροφής

Β16. Πόλη Εργασίας

Β17. Φορέας Απασχόλησης (π.χ. Κεντρική Υπηρεσία Υπουγείου, Νοσοκομείο, Δημοτικό σχολείο)

Β18. Έτος διορισμού ή 1ης σύμβασης στον Δημόσιο Τομέα

Β19. Σχέση Εργασίας

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

Μόνιμος

ΙΔΑΧ

ΙΔΟΧ

Άλλη

Β20. Θέση Ευθύνης

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β21. Ημερήσια Συναλλαγή/Εξυπηρέτηση με κοινό

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

Καθόλου

Μέτρια (0-10 άτομα)

Μεγάλη (11-20 άτομα)

Πολύ μεγάλη (21+ άτομα)

Β22. Διορισμός μέσω ΑΣΕΠ

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β23. Εθνικότητα/Υπηκοότητα

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

Ελληνική

Άλλη

Γ) Διαπολιτισμικό Προφίλ

Γ1. Σε πόσες χώρες έχετε ταξιδέψει εκτός αυτής που διαμένετε για λόγους αναψυχής;

Γ2. Έχετε σπουδάσει σε χώρα άλλη από αυτήν που ανατραφήκατε;

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Γ3. Έχετε εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό;

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Γ4. Άλλοι παράγοντες που σας βοήθησαν να λειτουργήσετε ομαλά με άτομα που ανήκουν σε διαφορετικούς πολιτισμούς ή/και κουλτούρες.

Γ5. Έχετε κοινωνικές επαφές και φίλους στο εξωτερικό;

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ημερομηνία Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες

Παράρτημα Δ: Θεματικός Οδηγός ημιδομημένων συνεντεύξεων

1. Κατανόηση, σημαντικότητα έννοιας διαπολιτισμικής ευαισθησίας και τρόποι βελτίωσής της: προσεχτική παρατήρηση, ενσυναίσθηση, ενεργής ακρόαση
2. Χαρακτηριστικά διαπολιτισμικά ικανού ατόμου
3. Άγχος συναναστροφής με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους
4. Επιθυμία ή εμπειρία εργασίας ή διαμονής σε άλλη χώρα
5. Συναισθήματα από διαπολιτισμική εμπειρία
6. Άποψη διασύνδεσης παραβατικότητας με καταγωγή
7. Ύπαρξη προκατάληψης κατά την συναναστροφή με πολιτισμικά διαφέροντες ανθρώπους
8. Σεβασμός διαφορετικότητας
9. Διαπολιτισμική κατάρτιση: συμμετοχή και σημαντικότητα
10. Αποτελεσματικότητα λειτουργίας ΕΔΔ, σε σχέση με άλλων χωρών
11. Χαρακτηρισμός ΕΔΔ
12. Επικοινωνία στην ΕΔΔ: ρόλος διαπροσωπικών σχέσεων, σχέσεις με ιεραρχία, συναδελφικότητα
13. Συναίσθημα όταν σε αποκαλούν δημόσιο υπάλληλο
14. Δημόσιος υπάλληλος ως υποκουλτούρα

15. Συμπεριφορά στην εργασία: καλή και κακή συμπεριφορά, ατομικά χαρακτηριστικά, σχέση αμοιβής, πειθαρχικές διαδικασίες για λόγους συμπεριφοράς
16. Δυσκολίες στην επικοινωνία: ιεράρχηση: 1. Σεβασμός, 2. Ενσυναίσθηση, 3. Συνέπεια, 4. Θετική αναγνώριση και αποδοχή, 5. Ενεργής ακρόαση
17. Ιεράρχηση αξιών:1. Συμμετοχή, 2. Αξιοκρατία, 3. Αποτελεσματικότητα, 4. Αποδοτικότητα, 5. Μηδενική ανοχή στη διαφθορά, 6. Ανάδραση, 7. Συναδελφικότητα, 8. Δέσμευση, 9. Αφοσίωση, 10. Αλληλοκατανόηση, 11. Ομαδικότητα, 12. Ήθος, 13. Ευγένεια, 14. Επικοινωνία
18. Εντυπώσεις στην ΕΔΔ αναφορικά με την επικοινωνία, την συμπεριφορά, την υπαλληλική κουλτούρα

Παράρτημα Ε: Η παραγοντική ανάλυση με 3, 2 και 1 παράγοντες

Pattern Matrix[a]

	Factor		
	1	2	3
q19_c A19. Πιστεύω ότι είναι σημαντικό να έχω φίλους από διαφορετικούς πολιτισμούς	,713		
q15_a A15. Νιώθω πιο άνετα με άτομα που είναι ανοιχτά σε άτομα από άλλους πολιτισμούς από ό, τι άτομα που δεν είναι.	,560		
q2_a A2. Πιστεύω ότι άνθρωποι από άλλους πολιτισμούς έχουν πολλά πολύτιμα πράγματα για να με διδάξουν.	,552		
q18_a A18. Όταν αλληλεπιδρώ με κάποιον από διαφορετική κουλτούρα, συνήθως αναζητώ σχόλια / υποδείξεις για να παρακολουθώ εάν επικοινωνώ με σαφήνεια.	,510		
q9_b A9. Όταν αλληλεπιδρώ με κάποιον από διαφορετικό πολιτισμό, συνήθως προσπαθώ να προσαρμοστώ με κάποιους από τους τρόπους του.	,490		
q16_c A16. Μου αρέσει να γνωρίζω ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς.	,452		
q21_b A21. Όταν επικοινωνώ με κάποιον διαφορετικό πολιτισμό, συνήθως ακούω περισσότερο από το να μιλάω	,305		
q10_c A10. Συχνά παρατηρώ ομοιότητες στην προσωπικότητα μεταξύ ανθρώπων που ανήκουν σε εντελώς διαφορετικούς πολιτισμούς.			
q11_a A11. Συνήθως νιώθω πιο κοντά σε ανθρώπους που προέρχονται από τη δική μου κουλτούρα γιατί μπορώ να σχετιστώ καλύτερα με αυτούς.		,781	
q5_a A5. Νιώθω πιο άνετα με ανθρώπους από τον δικό μου πολιτισμό παρά με άλλους από άλλους πολιτισμούς		,709	
q12_b A12. Οι περισσότεροι από τους φίλους μου είναι από τη δική μου κουλτούρα.		,561	
q7_c A7. Το βρίσκω ευκολότερο να κατηγοριοποιήσω τους ανθρώπους με βάση την πολιτιστική τους ταυτότητα από την προσωπικότητά τους.		,523	
q13_c A13. Αν ήθελα να βάλω ανθρώπους σε ομάδες, θα τους ομαδοποιηούσα με βάση τον πολιτισμό τους παρά με την προσωπικότητά τους.		,503	

q6_b A6. Συνήθως αλλάζω τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνώ ανάλογα με ποιον επικοινωνώ.			
q8_a A8. Νιώθω πιο κοντά σε άτομα με τα οποία έχω καλή σχέση, ανεξάρτητα από το αν ανήκουν στον πολιτισμό μου ή όχι.			,699
q4_c A4. Έχω την αίσθηση ότι ανήκω σε μια ομάδα ανθρώπων με βάση τη σχέση (οικογένεια, φίλους) αντί της πολιτιστικής ταυτότητας (άτομα από τον πολιτισμό μου, άτομα από άλλους πολιτισμούς).			,411
q17_a A17. Συνήθως συσχετίζομαι καλύτερα με άτομα με τα οποία έχω παρόμοιες εμπειρίες, ανεξάρτητα από το πολιτιστικό τους υπόβαθρο.			,367
q3_b A3. Οι περισσότεροι από τους στενούς μου φίλους είναι από άλλους πολιτισμούς.			,257
q20_c A20. Από την εμπειρία μου, βρίσκω ότι οι άνθρωποι από μια άλλη χώρα είναι παρόμοιοι με τους άλλους από αυτήν τη χώρα, αλλά οι άνθρωποι από τη χώρα μου είναι αρκετά διαφορετικοί μεταξύ τους.			,250
q1_c A1. Συχνά δυσκολεύομαι να κάνω διάκριση μεταξύ παρόμοιων πολιτισμών (π.χ. Ασιάτες, Ευρωπαίοι, Αφρικανοί κ.λπ.)			
q14_b A14. Αναζητώ συνήθως ευκαιρίες αλληλεπίδρασης με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς.	,628		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Παραγοντική ανάλυση με 2 παράγοντες:

Pattern Matrix[a]

	Factor	
	1	2
q19_c A19. Πιστεύω ότι είναι σημαντικό να έχω φίλους από διαφορετικούς πολιτισμούς	,682	
q15_a A15. Νιώθω πιο άνετα με άτομα που είναι ανοιχτά σε άτομα από άλλους πολιτισμούς από ό, τι άτομα που δεν είναι.	,645	
q14_b A14. Αναζητώ συνήθως ευκαιρίες αλληλεπίδρασης με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς.	,601	
q2_a A2. Πιστεύω ότι άνθρωποι από άλλους πολιτισμούς έχουν πολλά πολύτιμα πράγματα για να με διδάξουν.	,518	
q9_b A9. Όταν αλληλεπιδρώ με κάποιον από διαφορετικό πολιτισμό, συνήθως προσπαθώ να προσαρμοστώ με κάποιους από τους τρόπους του.	,516	
q16_c A16. Μου αρέσει να γνωρίζω ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς.	,493	
q18_a A18. Όταν αλληλεπιδρώ με κάποιον από διαφορετική κουλτούρα, συνήθως αναζητώ σχόλια / υποδείξεις για να παρακολουθώ εάν επικοινωνώ με σαφήνεια.	,472	-,268
q8_a A8. Νιώθω πιο κοντά σε άτομα με τα οποία έχω καλή σχέση, ανεξάρτητα από το αν ανήκουν στον πολιτισμό μου ή όχι.	,403	,270
q17_a A17. Συνήθως συσχετίζομαι καλύτερα με άτομα με τα οποία έχω παρόμοιες εμπειρίες, ανεξάρτητα από το πολιτιστικό τους υπόβαθρο.	,375	
q10_c A10. Συχνά παρατηρώ ομοιότητες στην προσωπικότητα μεταξύ ανθρώπων που ανήκουν σε εντελώς διαφορετικούς πολιτισμούς.	,268	
q21_b A21. Όταν επικοινωνώ με κάποιον διαφορετικό πολιτισμό, συνήθως ακούω περισσότερο από το να μιλάω		
q20_c A20. Από την εμπειρία μου, βρίσκω ότι οι άνθρωποι από μια άλλη χώρα είναι παρόμοιοι με τους άλλους από αυτήν τη χώρα, αλλά οι άνθρωποι από τη χώρα μου είναι αρκετά διαφορετικοί μεταξύ τους.		
q4_c A4. Έχω την αίσθηση ότι ανήκω σε μια ομάδα ανθρώπων με βάση τη σχέση (οικογένεια, φίλους) αντί της πολιτιστικής ταυτότητας (άτομα από τον πολιτισμό μου, άτομα από άλλους πολιτισμούς).		
q11_a A11. Συνήθως νιώθω πιο κοντά σε ανθρώπους που προέρχονται από τη δική μου κουλτούρα γιατί μπορώ να σχετιστώ καλύτερα με αυτούς.		,745

q5_a A5. Νιώθω πιο άνετα με ανθρώπους από τον δικό μου πολιτισμό παρά με άλλους από άλλους πολιτισμούς		,638
q12_b A12. Οι περισσότεροι από τους φίλους μου είναι από τη δική μου κουλτούρα.		,579
q7_c A7. Το βρίσκω ευκολότερο να κατηγοριοποιήσω τους ανθρώπους με βάση την πολιτιστική τους ταυτότητα από την προσωπικότητά τους.		,523
q13_c A13. Αν ήθελα να βάλω ανθρώπους σε ομάδες, θα τους ομαδοποιηούσα με βάση τον πολιτισμό τους παρά με την προσωπικότητά τους.		,499
q3_b A3. Οι περισσότεροι από τους στενούς μου φίλους είναι από άλλους πολιτισμούς.		,296
q6_b A6. Συνήθως αλλάζω τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνώ ανάλογα με ποιον επικοινωνώ.		
q1_c A1. Συχνά δυσκολεύομαι να κάνω διάκριση μεταξύ παρόμοιων πολιτισμών (π.χ. Ασιάτες, Ευρωπαίοι, Αφρικανοί κ.λπ.)		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Τελική ανάλυση που μας έδωσε τα 12 items: Η βάση για την επιλογή των 12 δηλώσεων με φόρτιση >0,40 που διαμόρφωσαν την κλίμακα.

Factor Matrix[a]

	Factor

	1
q19_c A19. Πιστεύω ότι είναι σημαντικό να έχω φίλους από διαφορετικούς πολιτισμούς	,629
q16_c A16. Μου αρέσει να γνωρίζω ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς.	,615
q8_a A8. Νιώθω πιο κοντά σε άτομα με τα οποία έχω καλή σχέση, ανεξάρτητα από το αν ανήκουν στον πολιτισμό μου ή όχι.	,576
q5_a A5. Νιώθω πιο άνετα με ανθρώπους από τον δικό μου πολιτισμό παρά με άλλους από άλλους πολιτισμούς	,539
q14_b A14. Αναζητώ συνήθως ευκαιρίες αλληλεπίδρασης με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς.	,505
q2_a A2. Πιστεύω ότι άνθρωποι από άλλους πολιτισμούς έχουν πολλά πολύτιμα πράγματα για να με διδάξουν.	,502
q15_a A15. Νιώθω πιο άνετα με άτομα που είναι ανοιχτά σε άτομα από άλλους πολιτισμούς από ό, τι άτομα που δεν είναι.	,464
q9_b A9. Όταν αλληλεπιδρώ με κάποιον από διαφορετικό πολιτισμό, συνήθως προσπαθώ να προσαρμοστώ με κάποιους από τους τρόπους του.	,433
q3_b A3. Οι περισσότεροι από τους στενούς μου φίλους είναι από άλλους πολιτισμούς.	,433
q11_a A11. Συνήθως νιώθω πιο κοντά σε ανθρώπους που προέρχονται από τη δική μου κουλτούρα γιατί μπορώ να σχετιστώ καλύτερα με αυτούς.	,425
q7_c A7. Το βρίσκω ευκολότερο να κατηγοριοποιήσω τους ανθρώπους με βάση την πολιτιστική τους ταυτότητα από την προσωπικότητά τους.	,407
q13_c A13. Αν ήθελα να βάλω ανθρώπους σε ομάδες, θα τους ομαδοποιηούσα με βάση τον πολιτισμό τους παρά με την προσωπικότητά τους.	,400
q12_b A12. Οι περισσότεροι από τους φίλους μου είναι από τη δική μου κουλτούρα.	,323
q17_a A17. Συνήθως συσχετίζομαι καλύτερα με άτομα με τα οποία έχω παρόμοιες εμπειρίες, ανεξάρτητα από το πολιτιστικό τους υπόβαθρο.	,318
q18_a A18. Όταν αλληλεπιδρώ με κάποιον από διαφορετική κουλτούρα, συνήθως αναζητώ σχόλια / υποδείξεις για να παρακολουθώ εάν επικοινωνώ με σαφήνεια.	

q10_c A10. Συχνά παρατηρώ ομοιότητες στην προσωπικότητα μεταξύ ανθρώπων που ανήκουν σε εντελώς διαφορετικούς πολιτισμούς.	
q20_c A20. Από την εμπειρία μου, βρίσκω ότι οι άνθρωποι από μια άλλη χώρα είναι παρόμοιοι με τους άλλους από αυτήν τη χώρα, αλλά οι άνθρωποι από τη χώρα μου είναι αρκετά διαφορετικοί μεταξύ τους.	
q1_c A1. Συχνά δυσκολεύομαι να κάνω διάκριση μεταξύ παρόμοιων πολιτισμών (π.χ. Ασιάτες, Ευρωπαίοι, Αφρικανοί κ.λπ.)	
q21_b A21. Όταν επικοινωνώ με κάποιον διαφορετικό πολιτισμό, συνήθως ακούω περισσότερο από το να μιλάω	
q4_c A4. Έχω την αίσθηση ότι ανήκω σε μια ομάδα ανθρώπων με βάση τη σχέση (οικογένεια, φίλους) αντί της πολιτιστικής ταυτότητας (άτομα από τον πολιτισμό μου, άτομα από άλλους πολιτισμούς).	
q6_b A6. Συνήθως αλλάζω τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνώ ανάλογα με ποιον επικοινωνώ.	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.