



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Σχολή Ιστορίας & Μετάφρασης-Διερμηνείας

Τμήμα Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης και Διερμηνείας

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Με θέμα:

Μετάφραση και σχολιασμός αποσπάσματος της έρευνας: “How can leaders manage multicultural employees within UK businesses?”

της φοιτήτριας

Παπαθανασίου Θεοδώρας

Ξ2016012

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ:

ΛΙΒΑΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

ΚΕΝΤΡΩΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Ακαδημαϊκό έτος 2020-2021

Μετάφραση και σχολιασμός αποσπάσματος της έρευνας:
“How can leaders manage multicultural employees within UK businesses?”

Δήλωση περί μη λογοκλοπής:

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία αποτελεί προϊόν προσωπικής μελέτης και πώς όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνθεση και τη συγγραφή της δηλώνονται σαφώς στο βιβλιογραφικό κατάλογο.

Υπογραφή

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Theodora', written over a horizontal line.

Παπαθανασίου Θεοδώρα

Ευχαριστίες

Η παρούσα πτυχιακή συνάδη με την λήξη ενός σημαντικού κεφαλαίου της ζωής μου.

Πρώτα από όλα, οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υποστήριξή τους, ηθική και οικονομική, και για την κατανόηση που έδειχναν όλα αυτά τα χρόνια. Υπήρξαν εκεί από την πρώτη στιγμή και πίστεψαν σε εμένα περισσότερο από τον οποιονδήποτε.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Σωτήριο Λίβα, για την εμπιστοσύνη του προς εμένα.

Συγχρόνως, έχω την ανάγκη να πω ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του Τμήματος Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης & Διερμηνείας του Ιονίου Πανεπιστημίου για τα εφόδια που παρέχουν όχι μόνο σε εμένα αλλά και σε όλους τους συμφοιτητές μου. Μας βοηθάτε να κάνουμε τα όνειρα μας πραγματικότητα και να γινόμαστε σωστοί επαγγελματίες. Το επάγγελμά σας είναι λειτούργημα και η επιτυχία του καθενός από εμάς αποτελεί μέρος της δικής σας προσωπικής εργασίας. Σας ευχαριστούμε θερμά.

Τέλος, οφείλω να πω ένα ακόμη ευχαριστώ στην πολύ καλή και παιδική μου φίλη, Κριστιάννα-Νιόβη Ντόκου, η οποία με εμπιστεύτηκε για την παρούσα πτυχιακή εργασία και μου προσέφερε την βοήθειά της όποτε την χρειαζόμουν.

Παπαθανασίου Θεοδώρα

Κέρκυρα, 2021

Περίληψη

Βασικότερος στόχος της παρούσας πτυχιακής ήταν η εξοικείωση μου με την μετάφραση και η επαφή μου με τον επιχειρηματικό τομέα από θεωρητική σκοπιά. Λόγω της συγκεκριμένης έκτασης που πρέπει να έχει η πτυχιακή εργασία με βάση τους κανονισμούς του τμήματος, επιλέχτηκε για μετάφραση το 2^ο κεφάλαιο της έρευνας που αφορά την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Η εργασία στο σύνολό της αποτελείται από τρία (3) βασικά μέρη: το πρωτότυπο κείμενο, την μετάφραση του πρωτοτύπου και τον σχολιασμό.

Πιο συγκεκριμένα στο κεφάλαιο που μεταφράστηκε, εξετάστηκαν οι μελέτες των Geert Hofstede, Richard Lewis και Robert House, προκειμένου να κατανοήσουμε τους πολιτισμούς, τις συμπεριφορές και τα ηγετικά στυλ των λαών. Γίνεται λόγος για μια έρευνα ζωτικής σημασίας καθώς συμβάλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται διαφορετικοί πολιτισμοί σε διάφορες καταστάσεις. Ουσιαστικά, το συμπέρασμα που προκύπτει από αυτό κεφάλαιο είναι ότι όλοι οι πολιτισμοί είναι μεταξύ τους πολύ διαφορετικοί αλλά έχοντας καταλαβεί πως σκέφτεται ο κάθε πολιτισμός ξεχωριστά γίνεται πιο εύκολη η συνεννόηση τόσο των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση. Επιπλέον, στο παρόν κεφάλαιο παρατίθεται κι ένα δείγμα του ηγετικού στυλ του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ελλάδας.

Η μετάφραση και η κειμενική ανάλυση του κεφαλαίου αυτού οδήγησαν στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ πολιτισμού και επιχειρηματικού τομέα.

Λέξεις –Κλειδιά:

- Ηγετικά στυλ
- Εθνική κουλτούρα
- Επιχειρήσεις
- Διαπολιτισμική ηγεσία
- Πολιτιστικές διαστάσεις

Abstract

The main purpose of this dissertation is becoming more familiar with translation and get in touch with business from a theoretical point of view. Due to the specific extent that a dissertation must have according to the regulations given by the department, I chose to work on the second chapter, entitled “Literature Review”, of the study “*How can leaders manage multicultural employees within UK businesses?*”

The dissertation consists of three (3) main parts which are: the original text, the translation and its commentary.

More specifically, the second chapter looked into the studies of Geert Hofstede, Richard Lewis and Robert House which all have contributed so much into the understanding of the cultures, behavior and leadership. Their global research has been vital for this study and has contributed to the understanding of how cultures and societies behave and react under different situations. The main conclusion from this chapter is that all cultures are so different from one another, yet in the end if one’s culture is understood, the working process will be very easy. Furthermore, a small sample of the UK and the Greek leadership style was presented.

The translation and the textual analysis of this chapter made me understand even better the relationship between culture and business.

Key-words:

- Leadership styles
- Culture
- Business
- Intercultural leadership
- Cultural dimensions

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Δήλωση περί μη λογοκλοπής	4
Ευχαριστίες	5
Περίληψη / Λέξεις-κλειδιά	6
Abstract/ Key-words.....	7
Πρόλογος	9
A. ΚΕΙΜΕΝΟ-ΠΗΓΗ	10
B. ΚΕΙΜΕΝΟ-ΣΤΟΧΟΣ	21
Γ.ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ	35
Γ.1 Θεωρητική προσέγγιση & κειμενική ανάλυση	36
Γ.2 Μεταφραστικά προβλήματα	40
Γ.2.1 Ισοδυναμία	40
Γ.2.2 Επιλογή όρων & πολλαπλές αποδόσεις	41
Γ.2.3 Μακροπερίοδος λόγος	41
Γ.2.4 Ακρωνύμια/Αρκτικόλεξα/Συντομογραφίες	42
Γ.2.5 Μεταγραφές στην ελληνική	43
Γ.3 Μεταφραστικές τεχνικές	43
Γ.3.1 Μετάταξη (transposition)	43
Γ.3.2 Μετατροπία (modulation)	44
Γ.3.3 Φραστικό έκτυπο (calque)	45
Γ.3.4 Δάνειο	45
Γ.4 Γλωσσάρι	46
Γ.5 Επίλογος	47
Βιβλιογραφίες	48

Πρόλογος

Η πραγματικότητα στην οποία ζουν οι άνθρωποι καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον πολιτισμό του εκάστοτε λαού. Η εθνική κουλτούρα θέτει και καθορίζει τους κανόνες και τα πλαίσια μέσα στα οποία μπορεί να λειτουργεί μια επιχείρηση, προκειμένου να επικρατεί στην εγχώρια αγορά. Κάθε χώρα έχει τον δικό της μοναδικό πολιτισμό. Πρόκειται για την γλώσσα, τα ήθη και τα έθιμα, τις παραδόσεις, τον τρόπο ζωής, τις συνήθειες και τις συμπεριφορές και όλα εκείνα τα στοιχεία που την καθιστούν μία, μοναδική και διαφορετική ανάμεσα στις υπόλοιπες. Η διαφορετικότητα που κυριαρχεί μεταξύ των πολιτισμών επηρεάζει πολύ συχνά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές περιβάλλον.

Ο πολιτισμός των ανθρώπων αφορά τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας τους στα πλαίσια μια ομάδας-κοινωνίας. Σύμφωνα με τον Hofstede (1980), η κουλτούρα των ανθρώπων μοιάζει με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούμε, σκεπτόμαστε και αισθανόμαστε πράγματα συνάδη με το λογισμικό των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επομένως, ο πολιτισμός είναι «το λογισμικό του μυαλού», κάτι που ξεχωρίζει τα μέλη μιας ομάδας από τα υπόλοιπα. Η έρευνα του Hofstede κατέληξε στο γεγονός ότι η εθνική κουλτούρα των ανθρώπων προσδιορίζει τις συμπεριφορές τους σε σχέση με άλλες παραμέτρους. Οι διαφορές που σημειώθηκαν στις χώρες όπου έγινε η έρευνα τον οδήγησαν και στην δημιουργία των διαστάσεων της κουλτούρας. Οι διαστάσεις αυτές ουσιαστικά δίνουν τη δυνατότητα να γίνουν συγκρίσεις ανάμεσα σε διαφορετικές κουλτούρες.

Η λέξη κουλτούρα είναι ευρέως γνωστό ότι προκαλεί ένα είδος σύγχυσης σε όσους προσπαθούν να την ορίσουν σαν έννοια. Αυτό που γίνεται κατανοητό μέσα από την παρούσα έρευνα είναι το γεγονός ότι η γνώση της κουλτούρας προσφέρεται σε σχέση με τις άλλες. Η μελέτη μιας εθνικής κουλτούρας μετά τις διαφοροποιήσεις του Hofstede έδωσε μια ανάσα στο θέμα της πολυπλοκότητας της έννοιας και έτσι μπορεί γίνει καλύτερα αντιληπτή.

A. ΚΕΙΜΕΝΟ-ΠΗΓΗ

Chapter 2: Literature Review

2.0 Introduction

The purpose of this study's literature review is to build upon secondary research, research already conducted by someone else, in order to understand the matter further. House, Lewis and Hofstede's work around leadership, behaviour and the way people from diverse cultures adjust to other cultures leadership styles and skills is this chapter's main focus. However, due to the limited research on Greek leadership styles, this literature review will focus more on the generalized idea of leadership, culture and cross-cultural leadership in contrast to the Greek styles of leadership. Moreover, the British culture is also a big part of this research as it is where all the leaders are based in, thus, it will give a brief overview of their leadership style and culture in the workplace.

2.1 Culture

A culture is normally defined as a system of values, customs, morals, knowledge, beliefs, expectations, goals and any other experiences and habits acquired by a man as a member of society (Avruch, 1998). Moreover, culture is a shared system of meanings, it allows a group to share patterns which enables them to see the same things in the same way and manner and this is what holds them together. Further, in culture there is no right or wrong, it is not about individual behaviour and lastly, it is not inherited (Hoecklin, 1995). In contrast, it is learned, shared and integrated (Hofstede, 1997). Culture teaches people to think for the whole nation not individually, it provides the concept of family, respect and nation. The culture you were brought up in features its characteristics in your everyday existence (Smith & Bond, 1998). According to Hofstede (1991), culture is a product of "the collective programming of the mind". It also has a great importance to the world as it allows you to identify a nation and without culture, society would be impossible. The members of society not only endorse them but also change their behaviour accordingly (Avruch, 1998).

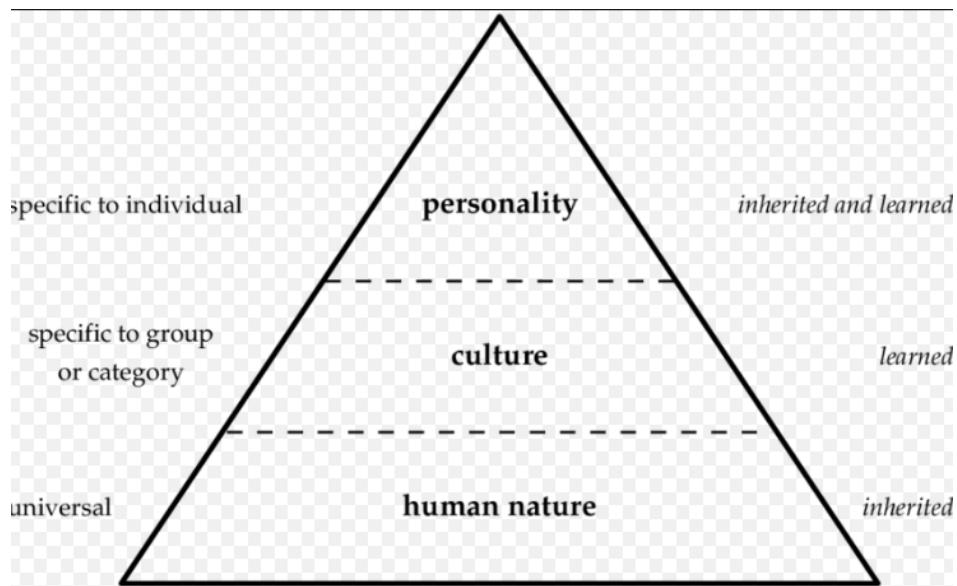


Figure 1: Three levels of mental programming.
Source: Adapted from Hofstede (1991).

Culture can be defined in several different ways. It can shape the patterns of the way we think and behave and can include our language, traditions, food, fashion, art, music, religion even political and economic views (Eagleton, 2018). Further, it is used to describe the characteristics of the society including the laws, values and ideologies (Spencer-Oatey, 2008). Back in the 1800's culture was used to describe the different levels of social sophistication, however, nowadays it is used to differentiate the different groups between themselves and to show that different groups of individuals have different lifestyles (Morgan, 1996). Later on, Hofstede (2001) stated that values are considered to be the core of culture. To elaborate, he pointed out that values are taught to children unconsciously and that it's the first thing a child learns growing up. Additionally, values according to Hofstede (2001) are considered to be a type of feeling, hence children pick up on them so easily.

2.2 Culture and Cultural Dimensions

During the years of 1967-1973, Geert Hofstede worked extensively in the field of cultural studies across different countries around the world. He conducted round about 117,000 interviews with different employees in over 70 different (Hofstede Insights, 2019). His focus was the different ways values in the workplace are influenced by culture. According to him, people's behaviours are determined by culture, thus, he defined culture as the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another (Hofstede, 1994). The original theory included four dimensions and was created to explain the differences between the cultures he observed during his research. He started off by defining national culture through four dimensions, later developed a fifth dimension (Hofstede & Bond, 1988) and then finally, in the 2010 edition of his book "Culture and Organizations: Soft of the mind", he introduced the sixth and final dimension (Hofstede, et al., 2010). The original dimensions Hofstede created include: power distance, individualism-collectivism, masculinity-femininity, uncertainty avoidance, the additional fifth dimension was originally called Confucian-dynamism which later

changed to long-term orientation and the sixth and final dimension was indulgence vs. self-restraint (Ferreira et al., 2014); (Hofstede, et al., 2010). The dimensions he created are used to discriminate countries from one and another. As seen in figure 2, he uses a ranking system on how countries score on all the dimensions on a scale from 0-100. Moreover, from 0-50 is considered as low and from 50-100 is considered as high.

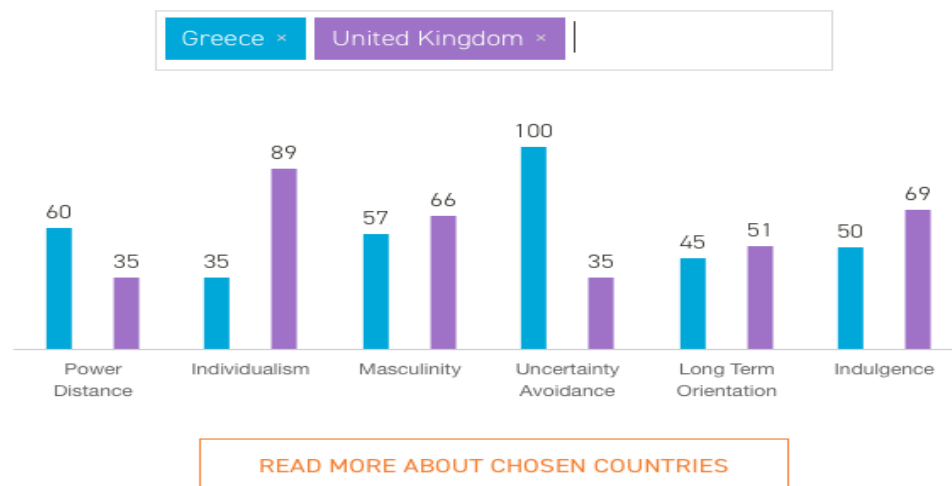


Figure 2: Country comparison between Greece and UK.
Source: Adapted from Hofstede Insight (2019).

The first dimension Hofstede created was power distance or also known as PDI (Power Distance Index). According to him, power distance is defined as the extent to which the less powerful member of an organisation within a specific country assume and understand that power is distributed unequally (Hofstede Insight, 2019). Moreover, it is related to the inequality of individuals among our society and how people deal with authority. Besides power, power distance also focuses on the degree of wealth and influence inequality between people from the same country (Thomas & Peterson, 2018); (Hofstede, 1980). Further Javidan et al. (2006), stated that individuals from low power distance countries do not perceive many distinctions based on their social strata or hierarchical position in contrast to people from high power distance countries were Yang et al. (2007) states that authority figures should be respected and admired. Furthermore, people in high power distance countries are expected to take change of a situation and make good decisions as they are associated with being more task-oriented (Bochner, & Hesketh, 1994). Lastly, in PDI cultures Hofstede (1980) states that individuals with power and authority as seen as superiors to other and are expected to lead autocratically, a leadership style that involves dictation.

The next dimension we will focus on, is individualism vs collectivism. One side is individualism versus the opposite side, collectivism and it involves the degree of independence a population or culture preserves among its members (Hofstede, 1980). More simply, it's the degree which individuals are incorporated in groups. This dimension reflects to an individual's self-determination in contrast to the behaviour established by a group or an organisation (Goncalo & Staw, 2006). In individualist societies, every individual is expected to look after himself and give emphasise on the

“I” not the “we”, opposed to collectivist societies where after birth, they are integrated into groups that care for each other and trade loyalty and devotion, often with extended family members such as grandparents, uncles, aunts and cousins and always support each other against other groups when needed (Hofstede Insight, 2019); (Hofstede, 2001); (Arpaci et al., 2018). Spence (1985), distinguished that the difference between individualists and collectivists is that the first one mentioned are motivated by personal goals whereas collectivists are all about the prevalence of their own group rather than their own personal goals. Further, collectivists are not motivated to stand out from their group or to even make compliments about themselves (Kitayama et al., 1995).

The next dimension we will look into is masculinity versus femininity which focuses on the extent to which a society will stress achievement or nurture (Hofstede, 2001). Hofstede (2001), also stated that masculinity stands for a society where men are supposed to be tough and focus on their success whereas women need to be more tender and concerned about the quality of life. For femininity on the other hand, he stated that it stands for a society where the social gender role overlaps, both genders need to be more modest and care about the quality of life (p. 297). Moreover, it is defined as the drive towards achievement and success versus the concern of others. Masculinity is defined as a preference for ambition, heroism, wealth, triumph and the differentiation of gender roles within a society and its counterpart, femininity, is defined as a preference for caring behaviours, sexuality equality and being compassionate for the weak (Hofstede, 2001); (Hofstede, 2011); (Hofstede, 1991). Additionally, in countries with a low percentage of masculinity, gender-based discriminations are very low, however, in high masculinity countries, men are often given bigger and better jobs in the workplace than women. Finally, masculinity is a value system which you undertake when you are still in school and it follows you throughout the rest of your life (Hofstede Insight, 2019).

The final original dimension is uncertainty avoidance which involved the pertaining to how people from different cultures adapt and cope with uncertainty and create beliefs that try to avoid the unknown. It is all about an employee's tolerance for working in uncertain or ambiguity environments (Hofstede Insight, 2019). In uncertainty avoidance environments, people embrace or avert an event of something unexpected or unknown (Jackson, 1995); (Hofstede, 1991). In cultures, which have high levels of uncertainty avoidance, people feel a greater need for written rules and want clearly defined stiff codes of behaviour, rely solemnly on the truth, are less likely to take risks and are majorly concerned about security in life (Podrug et al., 2006). While in a low uncertainty avoidance society, individuals tend to be more open to change and to accept other people's ideas and views (Efrat, 2014). Further, the environment they are in is free-flowing (Hofstede, 2011).

The first additional dimension, the fourth dimension, was added back in 1988 by Hofstede and Bond and was originally called Confucian work dynamism, however, for a quite number of reasons they decided to change the name to long-term orientation vs short term orientation (Venaik et al., 2013). The long/short-term orientation dimension was created in order to distinguish the difference in thinking between the East and West cultures (Hofstede & Minkov, 2010). It illustrates how every society has to maintain a connection with its own past while dealing with the event currently happening in the present time and in the upcoming future

(Kluckhohn, & Strodtbeck, 1961); (Hofstede Insight, 2019). Short-term orientation suggests that people within this dimension like to keep honouring and respecting traditions and personal stability while observing the change in society with scepticism (Hofstede & Minkov, 2010). On the other hand, cultures with long-term orientation take a more realistic and rational approach to the matter. They support and encourage the efforts in modern education in order to get ready for the future (Hofstede Insight, 2019).

The final and most recent dimension added is indulgence vs. restraint. It was first seen back in 2010 in a book by Hofstede and Bulgarian sociologist Minkov (Minkov & Hofstede, 2012). This dimension is defined as the extent to which individuals try to control and regulate their desires strongly based on the way you were brought up and to what extent does society respond to an individual's basic human needs and requirements (Guo et al., 2018); (Hofstede Insight, 2019). Furthermore, it is a measurement for happiness (Kawamura, 2013). Strong control over a desire is called "restraint" and a weak control is defined as "indulgence". Indulgence within a culture allows you to feel free to desire things, enjoy life and have fun (Hofstede et al., 2010). Further, individuals tend to focus more on their own happiness, welfare and believe that their free time is the most important thing (Andrijauskienė & Dumčiuvienė, 2017). Restraint on the other hand, the society believes that other factors should dictate their personal time and feelings (Hofstede et al., 2010). Positive emotions are not as easy to express and that their freedom and leisure time should not have the same importance (Hofstede et al. 2010); (Yavuz, 2014).

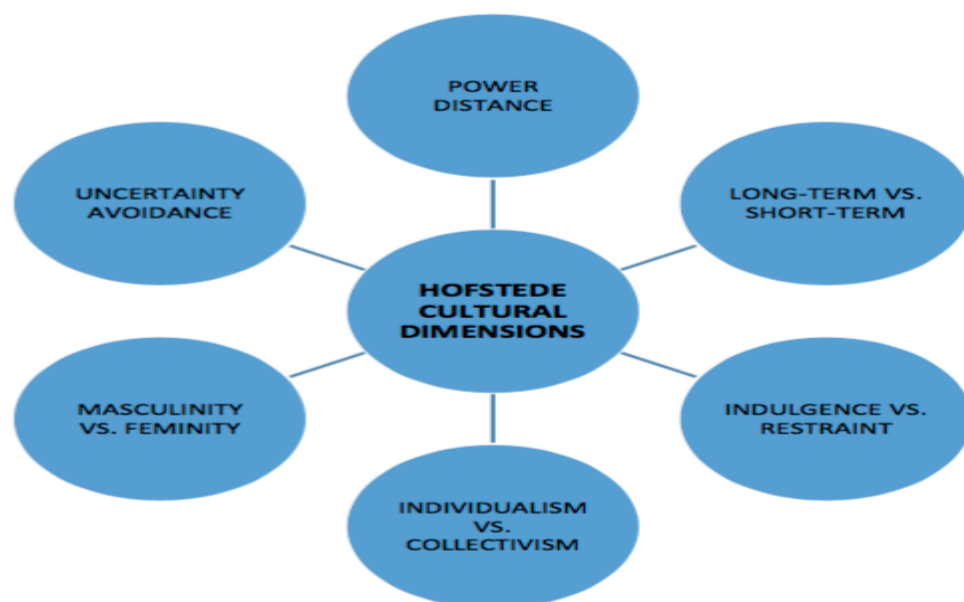


Figure 3: Hofstede's cultural dimensions.

Source: Adapted from Hofstede (1991).

2.3 Culture and Leadership

Cross-cultural leadership is the study of how individuals or groups of different cultures work together and interact within an organization. Moreover, this study has managed to develop a way of understanding for leaders working in such environments (Browaeys & Price, 2011). Culture and leadership both drive performance within a company. Culture is the ideas of a particular society whereas leadership on the other hand, refers to the action of influencing others (Vroom & Jago, 2007). Leadership helps shape the way people think, which helps shape culture and culture in turn shapes leadership (House, 2004). Leaders are viewed as role models by their employees and if they manage to create a good relationship between them where each culture is well understood and accepted, a good working environment will be created and will provide the company positive reinforcements and better results in the long-term (Krapfl & Kruja, 2015). Further, according to Schein & Schein (2016), leaders now manage the direction of the evolution of cultures.

2.4 Leadership

According to House (2004), leadership is a practical skill which requires the ability of an individual to motivate, influence and “lead” other individuals or teams/groups to success. Further, leadership is an essential aspect of strategic management and is vital for strategy implementation (Sherman, et al 2007). Moreover, Hurn and Tomalin (2013) state that leadership requires power, authority and needs to focus on decision making. To be a great leader Stogdill (1974) and Browaeys & Price (2015) state, the following skills and traits are required: high intelligence, considerable verbal fluency, overall knowledge, considerable initiative involving energy, ambition and persistence and finally height: tallness implies authority. It is a leader’s responsibility and duty to formulate a strategy in order to generate profit and lead the organisation to success and high results (Doz & Thanheiser, 1993). Adjusting to the responsibilities of being a leader would be challenging and leaders would have to implement different types of leadership styles in order to adjust to employee’s cultures, religions, values, ethics and education (Appelbaum, 1991).

The GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) project, was founded by Robert J. House back in the 90’s (Javidan et al., 2001). The GLOBE project focused on cross-cultural leadership and culture and was used to analyse the organizational beliefs and values of leaders within different cultures (Kabasakal et al., 2012). The study is based on the results from more than 17,000 managers from over 900 organizations (House et al., 2002). After their worldwide research, GLOBE researchers defined leadership as the ability of an individual to influence and contribute towards their work in order to get the most effective results for an organisation (House, 2004). The people in each group were integrated based upon their similarities within their cultures, due to their geographical position and the climate conditions which all have a massive impact on behaviour (Ronen & Shenkar, 1985). Although during their research for GLOBE they reported multiple traits which they thought were effective, they managed to sum them up into six dimensions of leadership. The six dimensions of leadership include: charismatic/value based, team oriented, participative, human oriented, autonomous and self-protective leadership which all assess to the way cultural clusters view leadership (House, 2004).

2.5 Leadership styles

The first dimension of the GLOBE is the charismatic/value-based leadership style which emphasizes on motivation, improvement, innovation and seeks to inspire people around a vision (Globe, 2016). A charismatic/value-based leader encourages and inspires employees to come up with new and innovative ideas (House, 2004). Further, this leadership style seeks to create a passion and desire among employees to perform to the best of their abilities and currently does as it is all based on firmly held core values (Conger, 2011); (House, 2004). Among the 62 societies included in GLOBE's country comparison (see figure 4) the Anglo cluster (USA, Canada, Australia, Ireland, England, New Zealand and South Africa) had the highest performance of charismatic/value-based leadership style meaning that people in such cultures are performance oriented (House, 2004).

The second dimension is the team-oriented leadership style. As the name clearly states, this leadership style is about teamwork and is defined by Javidan et al., (2006) (p. 73) as the leadership style that effectively emphasizes on the building of the team and the implementation of the common goals and purposes among each member of the team. It requires traits such as loyalty, pride and collaboration among coworkers within a business which is essential in order for the company to succeed in their market (Globe, 2016). Additionally, it is a behavioral approach which solely focuses on the well-being for the team generally and the individuals within the team. House (2004), states that for a task to be fully completed and consisted for solid work, the team needs to work together. Societies that have a high uncertainty avoidance within their culture are very likely to be team-oriented (Dorfman et al., 2004).

The following dimension, dimension number three, of GLOBE's study is the participative leadership style. This leadership style is defined as the extent to which managers involve others in deciding and making decisions (Globe, 2016); (Javidan et al., 2006) (p. 73). Participative leadership's main elements include participation, contribution and involvement. This style encourages engagement from all people involved and ensures that the ideas given go into action. Moreover, it focuses on trying to participate in the activities and the happenings within a business and encourage your co-workers to do the same. Although all clusters seem to favour this leadership style the only ones that actually endorse it is the Anglo, Germanic Europe and Nordic Europe clusters (Rossberger Krause, 2015).

The next leadership style we will look into is humane oriented which according to House (2004) refers to being, a sympathetic, supportive, generous, caring, modest and empathetic leader to your employees. Additionally, he defines it as the degree to which an organization encourages rewards to individuals for being fair and kind to others (p. 569). This leadership style emphasises on being humane (Globe, 2016). Further, humane leaders are supportive and concerned about the other people within their work environment. Societies with high humane orientation are primarily motivated by a need for belongingness whereas societies with low humane orientation people are more motivated by a need for material possession and power. Humane oriented leaders are normally found in the Southern Asia and Latin America (House, 2004) (p. 570).

GLOBE's fifth dimension is the autonomous leadership style. This leadership style is the opposite to the participative leadership style. To be an autonomous leader,

means you are concerned more with their own ideas without needing any additional input from others (House, 2004). House (2004) also stated that autonomous leadership is an independent, self-centred and individualistic leader which also includes being autonomous and unique. An autonomous leader usually has some characteristics and manner that others would define them as very different or even unique (Globe, 2016). The Latin America cluster has the lowest ranking for autonomous leaders (Globe, 2016b), on the other hand, Eastern Europe has the highest ranking which indicated the importance the society has in being independent (Globe, 2016c).

And finally, the last of GLOBE's six dimensions is the self-protective leadership style. This style emphasizes on the leader being very protective and will do anything to protect themselves or a member of their team (Global, 2016); (House, 2004). Further, it focuses on ensuring the safety and security of the leader and to the group through status enhancement and a face saving. Furthermore, it includes a leader that is self-centred and procedural (House, 2004). The highest ranking of self-protective leadership is in the Middle East cluster and oppositely, in Germanic Europe, Anglo and Nordic Europe is the lowest rankings (Globe, 2016).

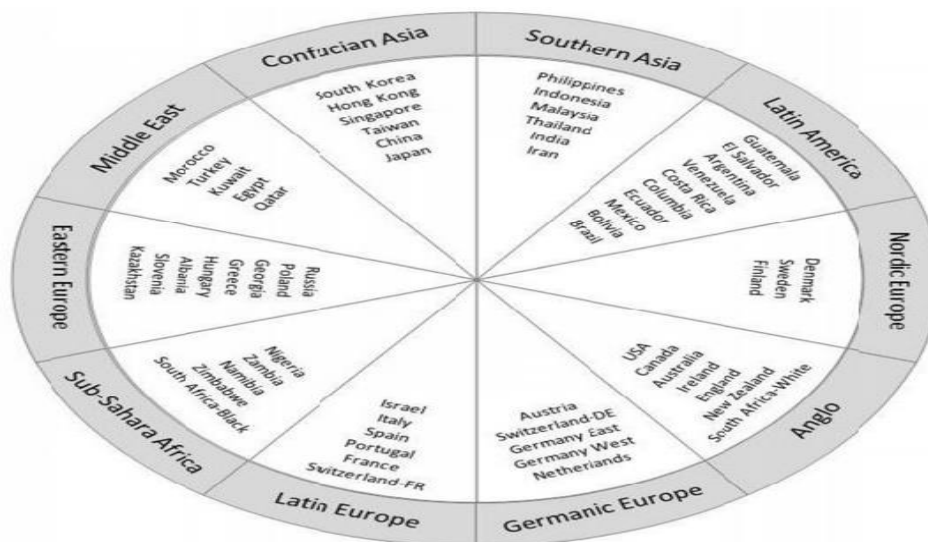


Figure 4: GLOBE's country clusters.
Source: Adapted from House (2004).

2.6 The Lewis Model

The Lewis Model of cross-cultural communications developed by Richard D. Lewis back in 1996, first featured in his book: "When cultures collide". After visiting 135 different countries, he concluded that humans can be divided into 3 set categories based on their behaviour (Lewis, 2000). The three categories he classified cultural norms into are Linear-Active, Multi-Active and Reactive. The first category, linear-active, involve all those who plan ahead and organise their every movement but cannot multitask, they do one thing at a time (Lewis, 2006). Germany, Switzerland and Luxembourg fall under this category. The next category is the multi-active model. This model contains all those who often pursue multiple goals simultaneously. They plan everything according to the importance each appointment brings with them and not about their priorities (Lubin, 2013). They are centred on relationships, warm,

irresponsible and emotional people. Arabic, Latin America and Mediterranean cultures are involved in this (Lewis, 2000). And finally, re-active are those who prioritize respect and manners and listen carefully to others. They follow a harmonising approach to strategies and such cultures include the East Asia culture, Chinese and Japanese (Lewis, 2000) (Lewis, 2006).

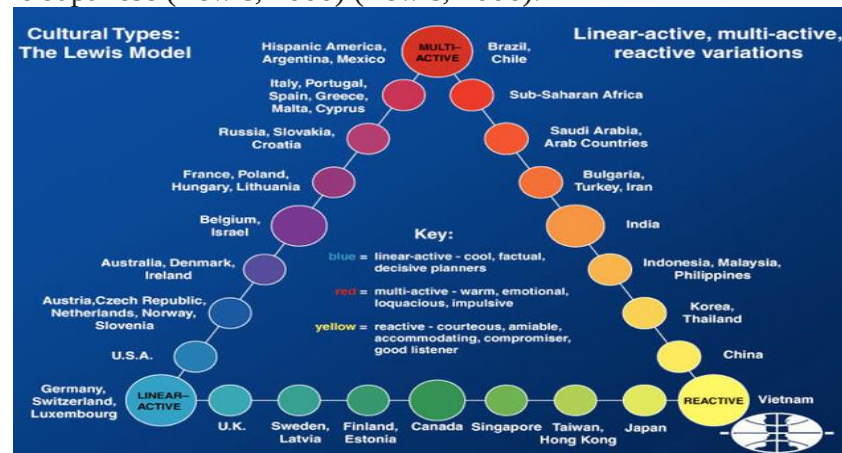


Figure 5: The Lewis Model
Source: Adapted from Lewis (2006).

2.7 Greek leadership style

As seen in the figure 4, Greece is included in the Eastern Europe leadership profile which is defined as ‘a leader would be independent while maintaining a strong interest in protecting his/her position as a leader.’ (Pinto, 2006); (House, 2004). Also, Greece relies on the self-protective leadership which focuses on ensuring the safety and security of the individual; self-centred, face-saving and status conscious hence their lowest ranking is participative leadership (participative leadership is the opposite of self-protective) (House, 2004). While Greek leaders are more self-protective, others will not be, hence some issues will be created in the workplace. Moreover, Greece is a country with high power distance (see figure 2), meaning that leaders are expected to take charge and make decisions (Hofstede, 2019). A great example for Greek leaders is the LMR model. According to Lewis (2006), Greece is a multi-active nation which enjoy doing multiple things simultaneously. Hence, leaders like to have an enjoyable time, relax, enjoy a meal and drinks, chat to their co-workers/business partners and even dance with them (Passport to Trade 2.0., 2014).

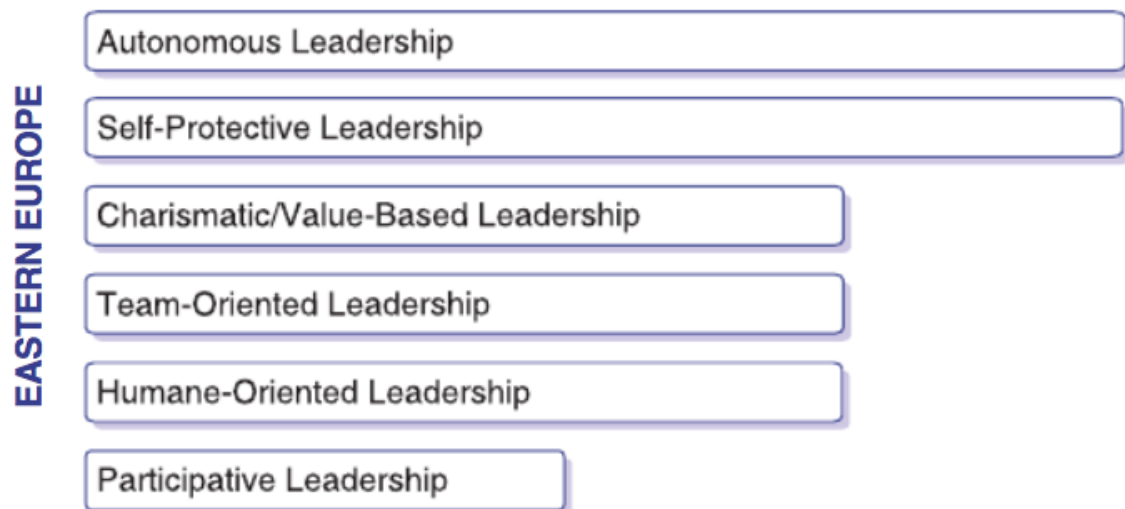


Figure 6: Eastern Europe cluster
Source: Adapted from House (2004).

2.8 British leadership style

The UK currently has one of the highest individualist score, meaning that they are private people who prefer doing their work individually. From a small age, kids are taught to think for themselves and to think how their unique ideas and purposes can be integrated in the society (Hofstede Insight, 2016). According to the Anglo cluster in the GLOBE project, UK leaders are very high in the charismatic leadership style dimension which reflects to a leader with a realistic vision and high expectations for performance (House, 2004). Further, they create a passion to their employees in order to motive them, so they can produce the best possible work. British leaders are performance oriented and their path to happiness is through personal fulfillment (House, 2004); (Hofstede Insight, 2016). Lewis (2000), states that during business meetings, British people are rather formal and tend to always arrive first for meetings. They start using first name bases after the second or third encounter and once they get to know each other and tend to include family conversation during their meetings. Finally, he stated that Brits like to include humor during their business meetings and like to take their time, they do not like being rushed or hurried when deciding, but rather they like thinking about things from a logical perspective.

2.9 Summary

In summary, this chapter looked into the studies of Geert Hofstede, Richard Lewis and Robert House which all have contributed so much into the understanding of the cultures, behavior, leadership. The cultural dimensions within our societies and the different leadership styles currently existing. Their global research has been vital for this study and has contributed to the understanding of how cultures and societies behave and react under different situations. The main conclusion from this chapter is that all cultures are so different from one another, yet in the end if one's culture is understood, the working process will be very easy. Further, a small sample of the UK business style was presented and although not a lot of research has been done into the Greek leadership style and culture, in the following chapter, methodology, this research will try to further understand it by conducting primary data.

B. ΚΕΙΜΕΝΟ-ΣΤΟΧΟΣ

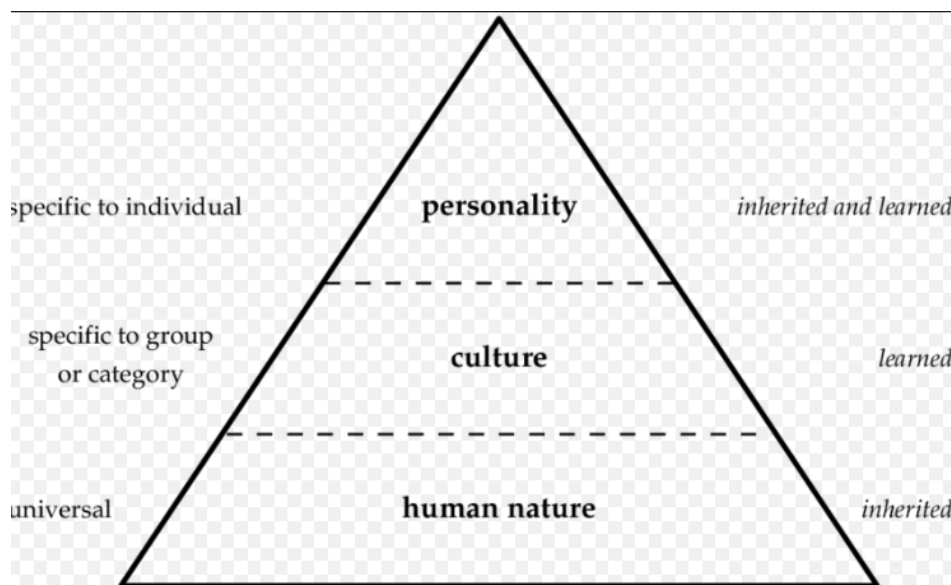
Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.0 Εισαγωγή

Σκοπός της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αυτής της έρευνας είναι να βασιστεί σε δευτερογενή έρευνα, δηλαδή σε μια έρευνα που έχει ήδη διεξαχθεί από κάποιον άλλο, προκειμένου να γίνει περαιτέρω αντιληπτό το θέμα. Το επίκεντρο αυτού του κεφαλαίου αφορά το έργο των House, Lewis και Hofstede γύρω από την ηγεσία, την συμπεριφορά και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς προσαρμόζονται σε ηγετικά στυλ και ικανότητες άλλων πολιτισμών. Ωστόσο, λόγω της περιορισμένης έρευνας για τα ελληνικά ηγετικά στυλ, η βιβλιογραφική ανασκόπηση επικεντρώνεται περισσότερο στην γενικευμένη ιδέα της ηγεσίας, του πολιτισμού και της διαπολιτισμικής ηγεσίας σε αντίθεση με τα ελληνικά ηγετικά στυλ. Επιπλέον, ο βρετανικός πολιτισμός αποτελεί ένα μεγάλο μέρος αυτής, καθώς σε αυτόν βασίζονται όλοι οι ηγέτες, κι έτσι δίνει μια σύντομη επισκόπηση του ηγετικού στυλ και του πολιτισμού τους στον χώρο εργασίας.

2.1 Εθνική κουλτούρα

Ως εθνική κουλτούρα ορίζεται συνήθως ένα σύστημα αξιών, εθίμων, ηθών, γνώσεων, πεποιθήσεων, προσδοκιών, στόχων και οποιωνδήποτε άλλων εμπειριών και συνηθειών που αποκτά ένα άτομο ως μέλος μιας κοινωνίας (Avruch, 1998). Επιπλέον, η εθνική κουλτούρα αποτελεί ένα κοινό σύστημα εννοιών, το οποίο επιτρέπει σε μια ομάδα να μοιράζεται μοτίβα που παρέχει στα μέλη της τη δυνατότητα να βλέπουν τα ίδια πράγματα με τον ίδιο τρόπο και αυτό είναι που τους ενώνει. Επίσης, στα πλαίσια της εθνικής κουλτούρας δεν υπάρχει σωστό ή λάθος, δεν αφορά την ατομική συμπεριφορά και τέλος, δεν κληρονομείται (Hoecklin, 1995). Αντιθέτως, μαθαίνεται, μοιράζεται και αφομοιώνεται (Hofstede, 1997). Η κουλτούρα μαθαίνει στους ανθρώπους να σκέπτονται για όλο το έθνος κι όχι ατομικά, παρέχει την έννοια της οικογένειας, του σεβασμού και του έθνους. Η κουλτούρα μέσα στην οποία μεγαλώνει κανείς, διαφαίνεται από την καθημερινή του ύπαρξη (Smith & Bond, 1998). Σύμφωνα με τον Hofstede (1991), η κουλτούρα αποτελεί προϊόν του «συλλογικού προγραμματισμού του νου». Έχει επίσης μεγάλη σημασία για τον κόσμο αφού έτσι μπορεί να προσδιοριστεί το έθνος. Χωρίς αυτήν, η ύπαρξη της κοινωνίας θα ήταν αδύνατη. Τα μέλη της κοινωνίας όχι μόνο την υποστηρίζουν, αλλά αλλάζουν και τη συμπεριφορά τους ανάλογα με αυτήν (Avruch, 1998).



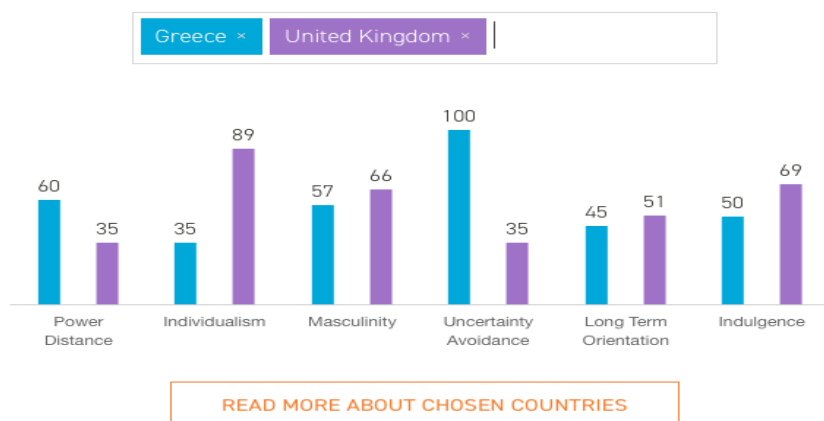
Σχήμα 1: Τρία επίπεδα διανοητικού προγραμματισμού.
Πηγή: Hofstede (1991).

Η εθνική κουλτούρα μπορεί να οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Μπορεί να διαμορφώσει τα μοτίβα του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς μας και περιλαμβάνει τη γλώσσα, τις παραδόσεις, τα τρόφιμα, τη μόδα, την τέχνη, τη μουσική, τη θρησκεία, ακόμη και τις πολιτικές και οικονομικές απόψεις (Eagleton, 2018). Επιπλέον, χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα χαρακτηριστικά της κοινωνίας. Η κουλτούρα του 1800 χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει τα διαφορετικά επίπεδα κοινωνικής πολυπλοκότητας. Ωστόσο, σήμερα χρησιμοποιείται για τη διαφοροποίηση των διαφορετικών ομάδων μεταξύ τους και για να δείξει ότι διαφορετικές ομάδες ατόμων έχουν διαφορετικούς τρόπους ζωής (Morgan, 1996). Αργότερα, ο Hofstede (2001) δήλωσε ότι οι αξίες αποτελούν τον πυρήνα της κουλτούρας. Αναλυτικότερα, επεσήμανε ότι οι αξίες διδάσκονται στα παιδιά ασυνείδητα και ότι είναι το πρώτο πράγμα που ένα παιδί μαθαίνει καθώς μεγαλώνει. Οι αξίες σύμφωνα με τον Hofstede (2001) θεωρούνται ότι είναι ένας τύπος συναισθήματος, για αυτό τα παιδιά τις εκλαμβάνουν ευκολότερα.

2.2 Εθνική κουλτούρα και πολιτιστικές διαστάσεις

Κατά τη διάρκεια των ετών 1967-1973, ο Geert Hofstede εργάστηκε εκτενώς πάνω στον τομέα των πολιτιστικών σπουδών σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο. Έκανε περίπου 117.000 συνεντεύξεις με διαφορετικούς υπαλλήλους σε πάνω από 70 διαφορετικές χώρες (Hofstede Insights, 2019). Εστίαζε στους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι αξίες στον χώρο εργασίας επηρεάζονται από την εθνική κουλτούρα. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι συμπεριφορές των ανθρώπων καθορίζονται από την κουλτούρα. Συνεπώς, ορίζει την κουλτούρα ως τον συλλογικό προγραμματισμό

του νου που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κατηγορίας ανθρώπων από μια άλλη (Hofstede, 1994). Η αρχική θεωρία περιελάμβανε τέσσερις διαστάσεις και δημιουργήθηκε για να εξηγήσει τις διαφορές μεταξύ των πολιτισμών που παρατήρησε κατά την έρευνά του. Ξεκίνησε ορίζοντας την εθνική κουλτούρα μέσω τεσσάρων διαστάσεων, αργότερα ανέπτυξε μια πέμπτη (Hofstede & Bond, 1988) και, τέλος, στην έκδοση του βιβλίου του «*Πολιτισμός και Οργανισμοί: Λογισμικό του νου*» το 2010, εισήγαγε την έκτη και τελευταία διάσταση (Hofstede et al, 2010). Οι αρχικές διαστάσεις που δημιούργησε ο Hofstede περιλαμβάνουν: την απόσταση εξουσίας, τον ατομικισμό-κολεκτιβισμό, τον ανδρισμό-θηλυκότητα και την αποφυγή αβεβαιότητας. Η επιπρόσθετη πέμπτη διάσταση ονομαζόταν δυναμισμός του Κομφούκιου. Μετέπειτα όμως άλλαξε σε μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Η έκτη και τελευταία διάσταση ήταν η επιείκεια εναντίον της αυτοσυγκράτησης (Ferreira et al. 2014),(Hofstede, et al, 2010). Οι διαστάσεις που δημιούργησε χρησιμοποιούνται για να διακρίνουν τις χώρες μεταξύ τους. Όπως φαίνεται στο σχήμα 2, χρησιμοποιεί ένα σύστημα κατάταξης ταξινομώντας τις χώρες σε όλες τις διαστάσεις σε κλίμακα από 0-100. Από 0-50 θεωρείται χαμηλή κατάταξη και από 50-100 υψηλή.



Σχήμα 2: Σύγκριση χωρών μεταξύ Ελλάδας και Ηνωμένου Βασιλείου.

Πηγή: Hofstede Insight (2019).

Η πρώτη διάσταση που δημιουργήθηκε από το Hofstede ήταν η απόσταση εξουσίας ή επίσης γνωστή ως δείκτης απόστασης εξουσίας (PDI). Σύμφωνα με τον ίδιο, η απόσταση εξουσίας ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο το λιγότερο ισχυρό μέλος μιας ομάδας ανέχεται και κατανοεί ότι η δύναμη κατανέμεται άνισα (Hofstede Insight, 2019). Επιπλέον, σχετίζεται με την ανισότητα των ατόμων στην κοινωνία και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την εξουσία. Εκτός από τη δύναμη, η απόσταση εξουσίας επικεντρώνεται και στον βαθμό του πλούτου και επηρεάζει την

ανισότητα μεταξύ ανθρώπων από την ίδια χώρα (Thomas & Peterson, 2018), (Hofstede, 1980). Περαιτέρω οι Javidan και λοιποί (2006), δήλωσαν ότι σε άτομα από χώρες με χαμηλή απόσταση εξουσίας δεν παρατηρούνται πολλές διακρίσεις με βάση τα κοινωνικά τους στρώματα ή την ιεραρχική τους θέση. Αντίθετα, σε ανθρώπους που προέρχονται από χώρες με υψηλή απόσταση εξουσίας, οι Yang και λοιποί (2007) δήλωσαν ότι οι μορφές εξουσίας πρέπει να γίνονται σεβαστές και να θαυμάζονται. Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι σε χώρες με υψηλή απόσταση εξουσίας αναμένονται να αλλάξουν μια κατάσταση και να λάβουν ορθές αποφάσεις καθώς συνδέονται με το να είναι περισσότερο επικεντρωμένοι στο έργο (Bochner & Hesketh, 1994). Τέλος, σε χώρες με PDI, ο Hofstede (1980) δηλώνει ότι τα άτομα με δύναμη και εξουσία θεωρούνται ανώτερα από άλλα και σκοπεύουν να ηγηθούν με αυταρχικό τρόπο, ένα ηγετικό στυλ που περιλαμβάνει υπαγόρευση.

Η επόμενη διάσταση στην οποία επικεντρώνεται είναι ο ατομικισμός έναντι του κολεκτιβισμού. Η μία πλευρά είναι ο ατομικισμός έναντι της αντίθετης πλευράς, του κολεκτιβισμού και περιλαμβάνει τον βαθμό ανεξαρτησίας που διατηρεί ένας πληθυσμός ή πολιτισμός μεταξύ των μελών του (Hofstede, 1980). Πιο απλά, είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα ενσωματώνονται σε ομάδες. Αυτή η διάσταση αντικατοπτρίζει την αυτοδιάθεση ενός ατόμου σε αντίθεση με τη συμπεριφορά που καθιερώνεται από μια ομάδα ή έναν οργανισμό (Goncalo & Staw, 2006). Στις ατομικιστικές κοινωνίες, κάθε άτομο αναμένεται να φροντίσει τον εαυτό του και να δώσει έμφαση στο «εγώ» και όχι στο «εμείς». Αντίθετα στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες τα άτομα, μετά τη γέννησή τους, εντάσσονται σε ομάδες που ενδιαφέρονται ο ένας για τον άλλο, συναλλάσσονται την πίστη και την αφοσίωση συχνά με εκτεταμένα μέλη της οικογένειας, όπως γιαγιάδες, θείους, θείες και ξαδέλφια και πάντα υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον εναντίον άλλων ομάδων όταν χρειάζεται (Hofstede Insight, 2019), (Hofstede, 2001), (Arpaci et al., 2018). Ο Spence (1985), διακρίνει ότι η διαφορά μεταξύ ατομικιστών και κολεκτιβιστών έγκειται στο ότι οι πρώτοι παρακινούνται από προσωπικούς στόχους, ενώ οι κολεκτιβιστές έχουν να κάνουν με την επικράτηση της δικής τους ομάδας και όχι των προσωπικών τους στόχων. Επιπλέον, οι κολεκτιβιστές δεν υποκινούνται με σκοπό να ξεχωρίσουν από την ομάδα τους ή ακόμη και να κάνουν φιλοφρονήσεις για τον εαυτό τους (Kitayama et al, 1995).

Η επόμενη διάσταση που εξετάζεται είναι ο ανδρισμός έναντι της θηλυκότητας που εστιάζει στον βαθμό στον οποίο μια κοινωνία θα τονίσει το επίτευγμα ή την ανατροφή (Hofstede, 2001). Ο Hofstede (2001), δήλωσε επίσης ότι ο ανδρισμός αντιπροσωπεύει μια κοινωνία όπου οι άνδρες υποτίθεται πως είναι σκληροί και επικεντρώνονται στην επιτυχία τους, ενώ οι γυναίκες πρέπει να είναι πιο τρυφερές και να ανησυχούν για την ποιότητα ζωής. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τη θηλυκότητα, δήλωσε ότι αντιπροσωπεύει μια κοινωνία όπου επικαλύπτεται ο ρόλος του κοινωνικού φύλου, και τα δύο φύλα πρέπει να είναι πιο μετριοπαθή και να ενδιαφέρονται για την ποιότητα ζωής (σελ. 297). Επιπλέον, ορίζεται ως η ώθηση προς την επίτευξη και την επιτυχία έναντι της ανησυχίας των άλλων. Ο ανδρισμός

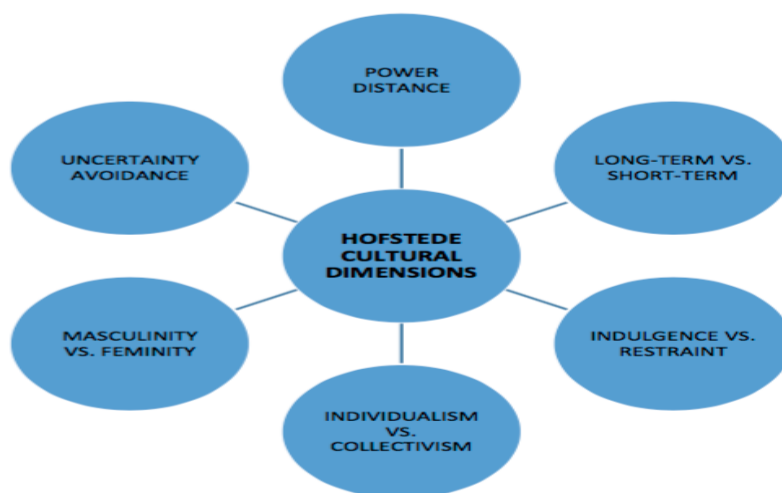
ορίζεται ως η προτίμηση για φιλοδοξία, ηρωισμό, πλούτο, θρίαμβο και διαφοροποίηση των ρόλων του φύλου μέσα σε μια κοινωνία. Αντίστοιχα, η θηλυκότητα, ορίζεται ως η προτίμηση για συμπεριφορές φροντίδας, ισότητα φύλων και συμπόνια για τους αδύναμους (Hofstede, 2001), (Hofstede, 2011), (Hofstede, 1991). Επιπλέον, σε χώρες με χαμηλό ποσοστό ανδρισμού, οι διακρίσεις λόγω φύλου είναι πολύ χαμηλές. Ωστόσο, σε χώρες με υψηλό ανδρισμό, οι άνδρες συχνά κατέχουν μεγαλύτερες και καλύτερες θέσεις στον εργασιακό χώρο σε σχέση με τις γυναίκες. Τέλος, ο ανδρισμός αποτελεί ένα σύστημα αξιών που αναλαμβάνει κανείς όταν είναι ακόμα στο σχολείο και τον ακολουθεί καθ 'όλη τη διάρκεια της ζωής του. (Hofstede Insight, 2019).

Η τελευταία γνήσια διάσταση αφορά την αποφυγή της αβεβαιότητας που περιελάμβανε τη σχέση με το πώς οι άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς προσαρμόζονται και αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα και δημιουργούν πεποιθήσεις με τις οποίες προσπαθούν να αποφύγουν το άγνωστο. Πρόκειται για την ανοχή ενός εργαζομένου για εργασία σε αβέβαια ή αμφίβολα περιβάλλοντα (Hofstede Insight, 2019). Σε περιβάλλοντα αποφυγής αβεβαιότητας, οι άνθρωποι αγκαλιάζουν ή αποτρέπουν ένα απροσδόκητο ή άγνωστο συμβάν (Jackson, 1995), (Hofstede, 1991). Σε πολιτισμούς με υψηλά επίπεδα αποφυγής αβεβαιότητας, οι άνθρωποι αισθάνονται μεγαλύτερη ανάγκη για τους γραπτούς κανόνες και σαφώς θέλουν να ορίσουν τους δύσκολους κώδικες συμπεριφοράς. Ταυτόχρονα, βασίζονται επίσημα στην αλήθεια ενώ είναι λιγότερο πιθανό να ρισκάρουν αφού ανησυχούν κυρίως για την ασφάλεια της ζωής (Podrug et al, 2006). Αντίθετα, σε μια κοινωνία με χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας, τα άτομα τείνουν να είναι πιο ανοιχτά στις αλλαγές και να δέχονται τις ιδέες και τις απόψεις άλλων ανθρώπων (Efrat, 2014). Επιπλέον, το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται είναι ελεύθερο (Hofstede, 2011).

Η πρώτη πρόσθετη διάσταση, δηλαδή η τέταρτη σε σειρά, προστέθηκε το 1988 από τους Hofstede και Bond. Αρχικά ονομαζόταν δυναμισμός εργασίας του Κομφούκιου. Ωστόσο, για αρκετούς λόγους, αποφάσισαν να αλλάξουν το όνομα σε μακροπρόθεσμο προσανατολισμό έναντι βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (Venaik et al., 2013). Η διάσταση του μακροπρόθεσμου / βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού δημιουργήθηκε για να διακρίνει τη διαφορά στη σκέψη μεταξύ των πολιτισμών Ανατολής και Δύσης (Hofstede & Minkov, 2010). Αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε κοινωνία πρέπει να διατηρήσει μια σύνδεση με το παρελθόν της, ενώ ασχολείται με το γεγονός που συμβαίνει αυτήν τη στιγμή και αυτό που θα συμβεί στο προσεχές μέλλον (Kluckhohn, & Strodtbeck, 1961), (Hofstede Insight, 2019). Ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός αναφέρεται στους ανθρώπους που συνεχίζουν να τιμούν και να σέβονται τις παραδόσεις και την προσωπική σταθερότητα παρατηρώντας την αλλαγή στην κοινωνία με σκεπτικισμό (Hofstede & Minkov, 2010). Από την άλλη πλευρά, οι πολιτισμοί με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό ακολουθούν μια πιο ρεαλιστική και ορθολογική προσέγγιση του θέματος. Υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν τις προσπάθειες στη σύγχρονη εκπαίδευση

προκειμένου να προετοιμάσουν τα μέλη της κοινωνίας για το μέλλον (Hofstede Insight, 2019).

Η τελευταία και πιο πρόσφατη διάσταση που προστέθηκε είναι η επιείκεια έναντι της εγκράτειας. Εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 2010 σε ένα βιβλίο του Hofstede και του Βούλγαρου κοινωνιολόγου Minkov (Minkov & Hofstede, 2012). Αυτή η διάσταση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα προσπαθούν να ελέγχουν και να ρυθμίζουν τις επιθυμίες τους με βάση τον τρόπο που μεγάλωσαν και σε ποιο βαθμό η κοινωνία ανταποκρίνεται στις βασικές ανθρώπινες ανάγκες και απαιτήσεις ενός ατόμου (Guo et al., 2018), (Hofstede Insight, 2019). Επιπλέον, πρόκειται μια μέτρηση της ευτυχίας (Kawamura, 2013). Ο ισχυρός έλεγχος μιας επιθυμίας ονομάζεται «εγκράτεια» ενώ ο αδύναμος ορίζεται ως «επιείκεια». Η επιείκεια μέσα σε έναν πολιτισμό επιτρέπει στα άτομα να αισθάνονται ελεύθερα, να επιθυμούν πράγματα, να απολαμβάνουν τη ζωή και να διασκεδάζουν (Hofstede et al., 2010). Επιπλέον, τα άτομα τείνουν να επικεντρώνονται περισσότερο στη δική τους ευτυχία, ευημερία και πιστεύουν ότι ο ελεύθερος χρόνος είναι το πιο σημαντικό πράγμα (Andrijauskienė & Dumčiuvienė, 2017). Από την άλλη πλευρά, για την εγκράτεια, η κοινωνία πιστεύει ότι άλλοι παράγοντες πρέπει να υπαγορεύουν τον προσωπικό τους χρόνο και τα συναισθήματα (Hofstede et al., 2010). Τα θετικά συναισθήματα δεν είναι τόσο εύκολο να εκφραστούν. Η ελευθερία και ο ελεύθερος χρόνος δεν πρέπει να έχουν την ίδια σημασία (Hofstede et al., 2010), (Yavuz, 2014).



Σχήμα 3: Οι πολιτιστικές διαστάσεις του Hofstede.

Πηγή: Hofstede (1991)

2.3 Εθνική κουλτούρα και ηγεσία

Η διαπολιτισμική ηγεσία είναι η μελέτη του τρόπου συνεργασίας και αλληλεπίδρασης ατόμων ή ομάδων διαφορετικών πολιτισμών. Επιπλέον, αυτή η μελέτη έχει συμβάλει στην ανάπτυξη ενός τρόπου κατανόησης για τους ηγέτες που εργάζονται σε τέτοια περιβάλλοντα (Browaeys & Price, 2011). Η εθνική κουλτούρα και η ηγεσία καθορίζουν και τις επιδόσεις μιας εταιρείας. Η εθνική κουλτούρα είναι οι ιδέες μιας συγκεκριμένης κοινωνίας, ενώ η ηγεσία αναφέρεται στη δράση της επιρροής άλλων (Vroom & Jago, 2007). Η ηγεσία βοηθά στη διαμόρφωση του τρόπου σκέψης των ανθρώπων, κάτι που συμβάλει στη διαμόρφωση του πολιτισμού και ο πολιτισμός με τη σειρά του διαμορφώνει την ηγεσία (House, 2004). Οι ηγέτες θεωρούνται πρότυπα από τους υπαλλήλους τους και εάν καταφέρουν να δημιουργήσουν μια καλή σχέση μεταξύ τους, εάν κάθε πολιτισμός είναι καλά κατανοητός και αποδεκτός, θα δημιουργηθεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον και θα προσφέρει θετικές ενισχύσεις και καλύτερα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα στην εκάστοτε εταιρεία (Krapfl & Kruja, 2015). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Schein & Schein (2016), οι ηγέτες διαχειρίζονται τώρα την κατεύθυνση εξέλιξης των πολιτισμών.

2.4 Ηγεσία

Σύμφωνα με τον House (2004), η ηγεσία είναι μια πρακτική δεξιότητα που απαιτεί την ικανότητα ενός ατόμου να παρακινεί, να επηρεάζει και να "οδηγεί" άλλα άτομα ή ομάδες στην επιτυχία. Επιπλέον, η ηγεσία είναι μια ουσιαστική πτυχή της στρατηγικής διαχείρισης και κρίνεται ζωτικής σημασίας για την υλοποίηση της στρατηγικής (Sherman et al., 2007). Επιπλέον, οι Hurn και Tomalin (2013) δηλώνουν ότι η ηγεσία απαιτεί δύναμη, εξουσία και πρέπει να επικεντρωθεί στη λήψη αποφάσεων. Για να γίνεις μεγάλος ηγέτης, οι Stogdill (1974) και Browaeys & Price (2015) δηλώνουν ότι απαιτούνται οι ακόλουθες δεξιότητες και γνώσεις: υψηλή νοημοσύνη, σημαντική λεκτική ευχέρεια, γενικές γνώσεις, σημαντική επινοητικότητα που περιλαμβάνει ενέργεια, φιλοδοξία και επιμονή και τέλος ανάστημα (το ύψος σημαίνει εξουσία). Είναι ευθύνη και καθήκον του ηγέτη να διαμορφώσει μια στρατηγική προκειμένου να αποφέρει κέρδος και να οδηγήσει μια επιχείρηση προς την επιτυχία και τις υψηλές αποδόσεις (Doz & Thanheiser, 1993). Η προσαρμογή στις ευθύνες του ηγέτη θα ήταν δύσκολη και οι ίδιοι θα έπρεπε να εφαρμόσουν διαφορετικούς τύπους ηγετικών στυλ για να προσαρμοστούν στους πολιτισμούς, τις θρησκείες, τις αξίες, την ηθική και την εκπαίδευση των υπαλλήλων (Appelbaum, 1991).

Το GLOBE (Παγκόσμια ηγεσία και αποτελεσματικότητα οργανωτικής συμπεριφοράς) ιδρύθηκε από τον Robert J. House τη δεκαετία του '90 (Javidan et al., 2001). Το έργο GLOBE επικεντρώθηκε στη διαπολιτισμική ηγεσία και τον πολιτισμό και χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των οργανωτικών πεποιθήσεων και αξιών των ηγετών σε διαφορετικούς πολιτισμούς (Kabasakal et al., 2012). Η μελέτη βασίζεται

στα αποτελέσματα από περισσότερους από 17.000 διευθυντές σε περισσότερους από 900 οργανισμούς (House et al., 2002). Μετά την παγκόσμια έρευνά τους, οι ερευνητές του GLOBE καθόρισαν την ηγεσία ως την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει και να συνεισφέρει στην εργασία του προκειμένου να επιτύχει τα καλύτερα αποτελέσματα για έναν οργανισμό (House, 2004). Οι άνθρωποι ενσωματώθηκαν σε κάθε ομάδα με βάση τις ομοιότητες στους πολιτισμούς τους, λόγω της γεωγραφικής τους θέσης και των κλιματικών συνθηκών που όλα έχουν τεράστιο αντίκτυπο στη συμπεριφορά (Ronen & Shenkar, 1985). Παρόλο που κατά τη διάρκεια της έρευνάς τους για το GLOBE ανέφεραν πολλά χαρακτηριστικά τα οποία όμως ήταν αποτελεσματικά, κατάφεραν να τα συνοψίσουν σε μόλις έξι διαστάσεις ηγεσίας. Οι έξι διαστάσεις της ηγεσίας περιλαμβάνουν τις εξής: χαρισματική / βασισμένη στην αξία, προσανατολισμένη στην ομάδα, συμμετοχική, προσανατολισμένη στον άνθρωπο, αυτόνομη και αυτοπροστατευτική ηγεσία. Όλες αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτιστικές ομάδες βλέπουν την ηγεσία (House, 2004).

2.5 Ηγετικά στυλ

Η πρώτη διάσταση του GLOBE αφορά το χαρισματικό / βασισμένο στην αξία ηγετικό στυλ που δίνει έμφαση στα κίνητρα, τη βελτίωση, την καινοτομία και επιδιώκει να εμπνεύσει τους ανθρώπους γύρω από ένα όραμα (Globe, 2016). Ένας χαρισματικός ηγέτης που βασίζεται στην αξία ενθαρρύνει και εμπνέει τους υπαλλήλους να βρουν νέες και καινοτόμες ιδέες (House, 2004). Επιπλέον, αυτό το στυλ ηγεσίας επιδιώκει να δημιουργήσει πάθος και επιθυμία στους εργαζομένους ώστε να αποδώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και προς το παρόν, βασίζεται σε σταθερή βοήθεια από τις βασικές αξίες (Conger, 2011), (House, 2004). Μεταξύ των 62 κοινωνιών που περιλαμβάνονται στη σύγκριση χωρών της GLOBE (βλέπε σχήμα 4), το αγγλόφωνο σύμπλεγμα (που περιλαμβάνει τις χώρες ΗΠΑ, Καναδάς, Αυστραλία, Ιρλανδία, Αγγλία, Νέα Ζηλανδία και Νότια Αφρική) είχε την υψηλότερη απόδοση χαρισματικού / βασισμένου στην αξία ηγετικού στυλ. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι σε αυτούς τους πολιτισμούς επικεντρώνονται στην απόδοση (House, 2004).

Η δεύτερη διάσταση αφορά το ηγετικό στυλ που είναι προσανατολισμένο στην ομάδα. Όπως αναφέρει σαφώς και το όνομα, αυτό το ηγετικό στυλ αφορά την ομαδική εργασία και ορίζεται από τους Javidan και λοιπούς, (2006) (σελ. 73) ως το στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στην οικοδόμηση της ομάδας και στην υλοποίηση των κοινών στόχων και σκοπών μεταξύ των μελών της. Απαιτεί στοιχεία όπως η πίστη, η υπερηφάνεια και η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων μιας επιχείρησης που είναι απαραίτητα για την επιτυχία της εταιρείας στην αγορά (Globe, 2016). Επιπλέον, πρόκειται για μια συμπεριφορική προσέγγιση που επικεντρώνεται επίσημα στην ευημερία της ομάδας γενικά και των ατόμων εντός αυτής. Ο House (2004), δηλώνει ότι η ομάδα οφείλει να συνεργαστεί προκειμένου να ολοκληρώσει πλήρως μια εργασία και να αποτελέσει καλή δουλειά. Οι κοινωνίες που εμφανίζουν

μεγάλη αποφυγή αβεβαιότητας στον πολιτισμό τους είναι πολύ πιθανό να είναι προσανατολισμένες στην ομάδα (Dorfman et al., 2004).

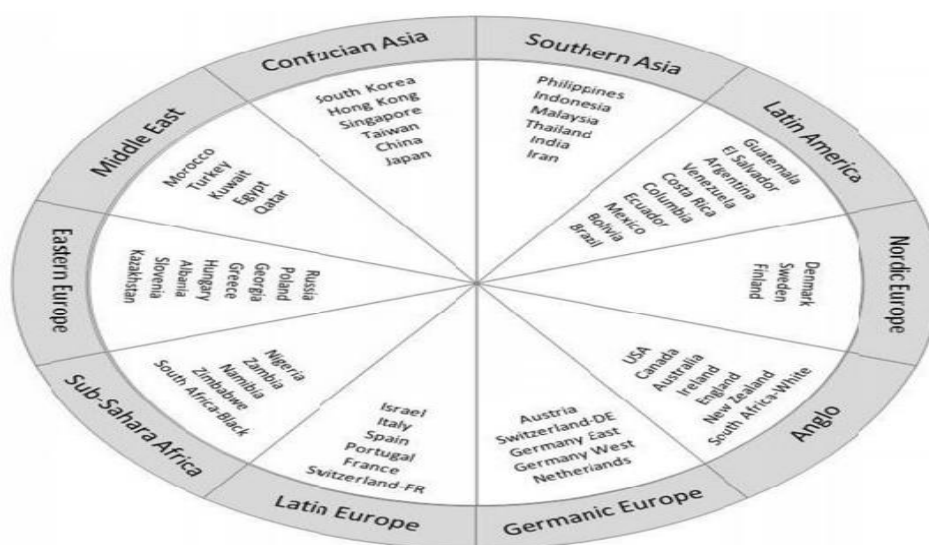
Η τρίτη διάσταση της μελέτης GLOBE είναι το συμμετοχικό ηγετικό στυλ. Αυτό το στυλ ηγεσίας ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι διαχειριστές εμπλέκουν άλλους στην παρεμπόδιση και τη λήψη αποφάσεων (Globe, 2016),(Javidan et al., 2006) (σελ. 73). Τα κύρια στοιχεία της συμμετοχικής ηγεσίας περιλαμβάνουν τη συμμετοχή, τη συμβολή και το συμφέρον. Αυτό το στυλ ενθαρρύνει την ενασχόληση από όλα τα εμπλεκόμενα άτομα και διασφαλίζει ότι οι προτεινόμενες ιδέες θα πραγματοποιηθούν. Επιπλέον, επικεντρώνεται στην προσπάθεια συμμετοχής στις δραστηριότητες και τα συμβάντα μιας επιχείρησης και ενθαρρύνει τους συναδέλφους να κάνουν το ίδιο. Αν και όλα τα συμπλέγματα φαίνεται να προτιμούν αυτό το ηγετικό στυλ, τα μοναδικά που το υποστηρίζουν πραγματικά είναι τα αγγλόφωνα, τα γερμανόφωνα-ευρωπαϊκά και τα σκανδιναβικά (Rossberger Krause, 2015).

Το επόμενο ηγετικό στυλ που εξετάζεται είναι το προσανατολισμένο στον άνθρωπο, το οποίο σύμφωνα με το House (2004) αναφέρεται σε έναν συμπαθητικό, υποστηρικτικό, γενναιόδωρο, ανιδιοτελή, σεμνό και συμπονετικό ηγέτη για τους υπαλλήλους. Επιπλέον, το ορίζει ως το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση ενθαρρύνει τις ανταμοιβές των ατόμων προκειμένου να είναι δίκαιοι και ευγενικοί με τους άλλους (σελ. 569). Αυτό το ηγετικό στυλ δίνει έμφαση στο να είναι κανείς ανθρώπινος (Globe, 2016). Ταυτόχρονα, οι άνθρωποι ηγέτες υποστηρίζουν και ανησυχούν για τους άλλους ανθρώπους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι κοινωνίες με υψηλό ανθρώπινο προσανατολισμό ενθαρρύνονται κυρίως από την ανάγκη της ταυτότητας, ενώ οι κοινωνίες με χαμηλό ανθρώπινο προσανατολισμό ενθαρρύνονται περισσότερο από την ανάγκη για υλική κατοχή και εξουσία. Οι ηγέτες με ανθρώπινο προσανατολισμό βρίσκονται συνήθως στη Νότια Ασία και τη Λατινική Αμερική (House, 2004) (σελ. 570).

Η πέμπτη διάσταση του GLOBE είναι το αυτόνομο ηγετικό στυλ. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι το αντίθετο του συμμετοχικού. Το να είναι κάποιος αυτόνομος ηγέτης, σημαίνει ότι ενδιαφέρεται περισσότερο για τις δικές τους ιδέες χωρίς να χρειάζεται την συμβολή των άλλων (House, 2004). Ο House (2004) δήλωσε επίσης ότι η αυτόνομη ηγεσία αφορά έναν ανεξάρτητο, εγωκεντρικό και ατομικιστικό ηγέτη που περιλαμβάνει την αυτονομία και τη μοναδικότητά του. Ένας αυτόνομος ηγέτης έχει συνήθως κάποια χαρακτηριστικά και τρόπο που άλλοι θα τα ορίσουν ως πολύ διαφορετικά ή ακόμη και μοναδικά (Globe, 2016). Το σύμπλεγμα της Λατινικής Αμερικής έχει τη χαμηλότερη κατάταξη στους αυτόνομους ηγέτες (Globe, 2016b). Από την άλλη πλευρά, η Ανατολική Ευρώπη κατέχει την υψηλότερη κατάταξη, κάτι που έδειξε τη σημασία της κοινωνίας στο να είναι ανεξάρτητη (Globe, 2016c).

Και τέλος, η τελευταία από τις έξι διαστάσεις του GLOBE είναι το αυτοπροστατευτικό ηγετικό στυλ. Αυτό το στυλ δίνει έμφαση στο γεγονός ότι ο ηγέτης είναι πολύ προστατευτικός και θα κάνει οτιδήποτε για να προστατεύσει τον

εαυτό του ή ένα μέλος της ομάδας του (Global, 2016), (House, 2004). Επιπλέον, επικεντρώνεται στη διασφάλιση της σιγουριάς και της ασφάλειας τόσο του ηγέτη όσο και της ομάδας μέσω της βελτίωσης της κατάστασης και της τήρησης των προσημάτων. Επιπλέον, περιλαμβάνει έναν ηγέτη που είναι εγωκεντρικός και διαδικαστικός (House, 2004). Στην υψηλότερη κατάταξη της αυτοπροστατευτικής ηγεσίας βρίσκεται το σύμπλεγμα της Μέσης Ανατολής. Αντίθετα, η γερμανόφωνη, αγγλόφωνη και σκανδιναβική Ευρώπη βρίσκονται στην χαμηλότερη θέση (Globe, 2016).



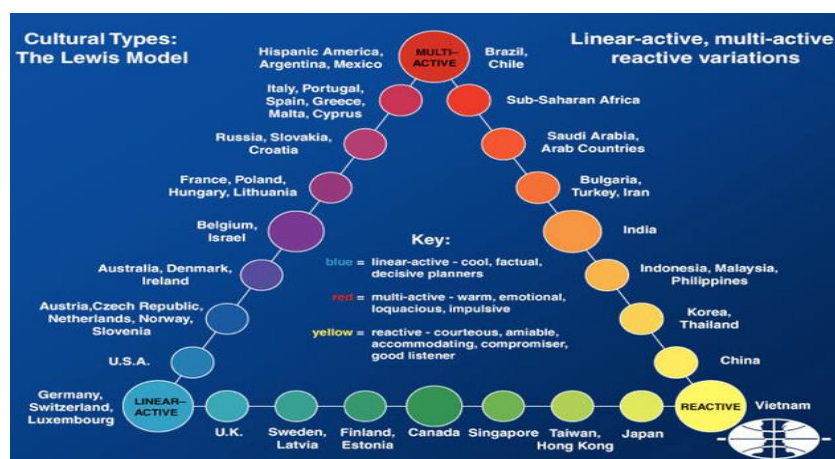
Σχήμα 4: Σύμπλεγμα χωρών του GLOBE.

Πηγή: House (2004).

2.6 Το μοντέλο του Lewis

Το μοντέλο των διαπολιτισμικών επικοινωνιών του Lewis που αναπτύχθηκε από τον Richard D. Lewis το 1996, εμφανίστηκε για πρώτη φορά στο βιβλίο του: «*Η σύγκρουση των πολιτισμών*». Αφού επισκέφτηκε 135 διαφορετικές χώρες, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι μπορούν να χωριστούν σε 3 κατηγορίες βάσει της συμπεριφοράς τους (Lewis, 2000). Οι τρεις κατηγορίες στις οποίες ταξινομήθηκαν οι πολιτισμικοί κανόνες είναι είναι: η γραμμικά-ενεργή, η πολυ-ενεργή και η αντιδραστική. Η πρώτη κατηγορία, η γραμμικά-ενεργή, περιλαμβάνει όλους εκείνους που προνοούν και οργανώνουν κάθε κίνησή τους, αλλά δεν μπορούν να κάνουν πολλές εργασίες παρά μόνο ένα πράγμα την φορά (Lewis, 2006). Η Γερμανία, η Ελβετία και το Λουξεμβούργο ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία. Η επόμενη κατηγορία είναι το πολυ-ενεργό μοντέλο. Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει όλους

εκείνους που συχνά επιδιώκουν πολλαπλούς στόχους ταυτόχρονα. Σχεδιάζουν τα πάντα ανάλογα με τη σημασία του κάθε ραντεβού τους και όχι με βάση τις προτεραιότητές τους (Lubin, 2013). Επικεντρώνονται σε σχέσεις, ζεστούς, ανεύθυνους και συναισθηματικούς ανθρώπους. Οι αραβικοί, λατινοαμερικανικοί και μεσογειακοί πολιτισμοί ανήκουν σε αυτή την κατηγορία (Lewis, 2000). Και τέλος, οι αντιδραστικοί είναι αυτοί που δίνουν προτεραιότητα στον σεβασμό και τους τρόπους και ακούνε προσεκτικά τους άλλους. Ακολουθούν μια προσέγγιση εναρμόνισης στις στρατηγικές και τέτοιοι πολιτισμοί αναφέρονται στην Ανατολική Ασία, δηλαδή τον κινεζικό και τον ιαπωνικό πολιτισμό (Lewis, 2000) (Lewis, 2006).



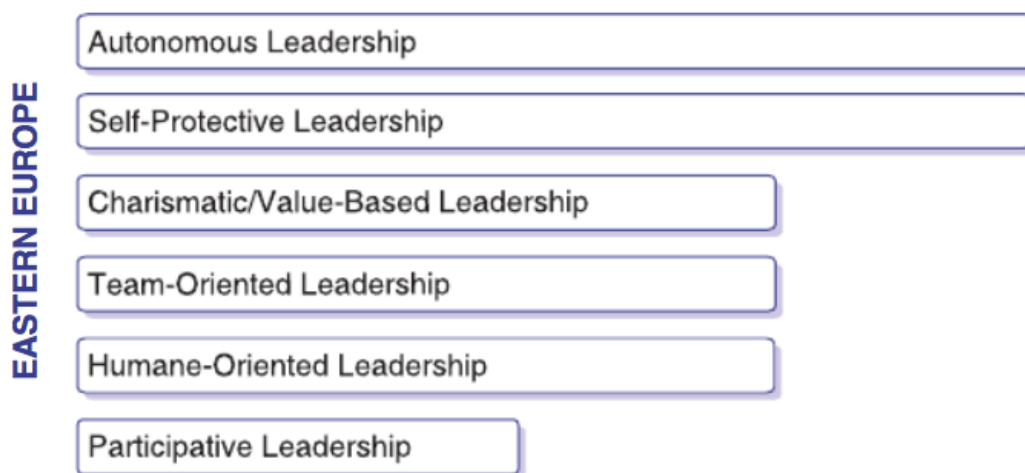
Σχήμα 5: Το μοντέλο του Lewis

Πηγή: Lewis (2006).

2.7 Ελληνικό ηγετικό στυλ

Όπως φαίνεται στο σχήμα 4, η Ελλάδα συγκαταλέγεται στο ηγετικό προφίλ της Ανατολικής Ευρώπης, το οποίο ορίζεται ως «ένας ανεξάρτητος ηγέτης που διατηρεί παράλληλα έντονο ενδιαφέρον για την προστασία της θέσης του» (Pinto, 2006), (House, 2004). Επίσης, η Ελλάδα βασίζεται στην αυτοπροστατευτική ηγεσία που επικεντρώνεται στη διασφάλιση της ασφάλειας του ατόμου. Ο εγωκεντρισμός, η τήρηση των προσχημάτων και συνειδητοποίηση μιας κατάστασης, δηλαδή η χαμηλότερη κατάταξή τους είναι η συμμετοχική ηγεσία (η συμμετοχική ηγεσία είναι το αντίθετο της αυτοπροστασίας) (House, 2004). Ενώ οι Έλληνες ηγέτες είναι πιο αυτοπροστατευτικοί, κάποιοι άλλοι δεν είναι, επομένως δημιουργούνται κάποια θέματα στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, η Ελλάδα είναι μια χώρα με μεγάλη απόσταση εξουσίας (βλέπε σχήμα 2), που σημαίνει ότι οι ηγέτες αναμένονται να αναλάβουν την ευθύνη και να πάρουν αποφάσεις (Hofstede, 2019). Ένα εξαιρετικό παράδειγμα για τους Έλληνες ηγέτες είναι το μοντέλο LMR. Σύμφωνα με τον Lewis (2006), η Ελλάδα είναι ένα πολυ-ενεργό έθνος που απολαμβάνει να κάνει πολλά πράγματα

ταυτόχρονα. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες θέλουν να περνούν ευχάριστα, να χαλαρώνουν, να απολαμβάνουν φαγητό και ποτό και να συνομιλούν με τους συναδέλφους/επιχειρηματικούς τους εταίρους (Passport to Trade 2.0., 2014).



Σχήμα 6: Σύμπλεγμα Ανατολικής Ευρώπης

Πηγή: House (2004)

2.8 Βρετανικό ηγετικό στυλ

Το Ηνωμένο Βασίλειο έχει σήμερα ένα από τα υψηλότερα ατομικισμένα αποτελέσματα. Πρόκειται δηλαδή για ιδιώτες οι οποίοι προτιμούν να κάνουν τη δουλειά τους ξεχωριστά. Από μικρή ηλικία, τα παιδιά διδάσκονται να σκέφτονται για τους εαυτούς τους και πώς μπορούν να ενσωματώσουν τις μοναδικές τους ιδέες και τα σχέδια στην κοινωνία (Hofstede Insight, 2016). Σύμφωνα με το αγγλόφωνο σύμπλεγμα στο έργο GLOBE, οι ηγέτες του Ηνωμένου Βασιλείου βρίσκονται υψηλά στη βαθμίδα του χαρισματικού ηγετικού στυλ που αντικατοπτρίζει έναν ηγέτη με ρεαλιστικό όραμα και υψηλές προσδοκίες για απόδοση (House, 2004). Επιπλέον, δημιουργούν ένα πάθος στους υπαλλήλους τους προκειμένου να τους κινητοποιήσουν, ώστε να μπορούν να παρέχουν όσο το δυνατόν καλύτερη εργασία. Οι Βρετανοί ηγέτες είναι προσανατολισμένοι στην απόδοση και η πορεία τους προς την ευτυχία γίνεται μέσω της προσωπικής ολοκλήρωσης (House, 2004), (Hofstede Insight, 2016). Ο Lewis (2000), δηλώνει ότι κατά τη διάρκεια επιχειρηματικών συναντήσεων, οι Βρετανοί είναι μάλλον πιο τυπικοί και συνηθίζουν να φτάνουν πάντα πρώτοι στα ραντεβού. Αρχίζουν να χρησιμοποιούν το μικρό όνομα μετά τη δεύτερη ή την τρίτη συνάντηση και μόλις γνωριστούν καλύτερα, συνηθίζουν να συζητούν και πιο οικογενειακά θέματα κατά τη διάρκεια των συναντήσεων. Τέλος, δήλωσε ότι στους Βρετανούς αρέσει το χιούμορ κατά τη διάρκεια των

επαγγελματιών τους συναντήσεων και να παίρνουν το χρόνο τους, δεν τους αρέσει να βιάζονται ή να παίρνουν βιαστικές αποφάσεις, αλλά μάλλον να σκέφτονται λογικά.

2.9 Περίληψη

Συνοψίζοντας, αυτό το κεφάλαιο εξέτασε τις μελέτες των Geert Hofstede, Richard Lewis και Robert House, οι οποίες έχουν συνεισφέρει τόσο πολύ στην κατανόηση των πολιτισμών, της συμπεριφοράς και της ηγεσίας. Οι πολιτιστικές διαστάσεις στις κοινωνίες μας και τα διαφορετικά ηγετικά στυλ που υπάρχουν σήμερα. Η παγκόσμια έρευνά τους ήταν ζωτικής σημασίας για αυτήν τη μελέτη και συνέβαλε στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πολιτισμοί και οι κοινωνίες συμπεριφέρονται και αντιδρούν σε διαφορετικές καταστάσεις. Το κύριο συμπέρασμα από αυτό το κεφάλαιο είναι ότι όλοι οι πολιτισμοί είναι τόσο διαφορετικοί ο ένας από τον άλλο, αλλά στο τέλος, εάν κατανοήσουμε τον ίδιο τον πολιτισμό, η διεργασία θα είναι πολύ εύκολη. Επιπλέον, παρουσιάστηκε ένα μικρό δείγμα του επιχειρηματικού στυλ του Ηνωμένου Βασιλείου και παρόλο που δεν υπήρξε ιδιαίτερη έρευνα για το ελληνικό ηγετικό στυλ και πολιτισμό, στο επόμενο κεφάλαιο, δηλαδή στην μεθοδολογία, η έρευνα αυτή θα προσπαθήσει να το κατανοήσει περαιτέρω διεξάγοντας πρωτογενή δεδομένα.

Γ. ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

Γ.1 Θεωρητική προσέγγιση & κειμενική ανάλυση

«Η μετάφραση είναι κατ' αρχήν, μία γλωσσική διαδικασία κατά την οποία ο μεταφραστής περνά από τη μία γλώσσα στην άλλη και, πιο συγκεκριμένα, μεταφέρει τόσο τη 'σημασία' όσο και τη 'μορφή' ενός μηνύματος, όσο το δυνατόν 'πιστότερα' από ένα *A* σύστημα-μία *A* δομή – σ' ένα *B* σύστημα – μία *B* δομή» (Μπατσαλιά & Σελλά-Μάζη, 1994 στο Τσίγκου 2012:4)

«Ότι ισχύει για τη γλώσσα, ισχύει *mutatis mutandis* και για τη μετάφραση» ((Κεντρωτής, 2000 στο Τσίγκου 2012:4)

«Σπουδή της μετάφρασης σημαίνει σπουδή της γλώσσας», (Steiner, 2004: Τσίγκου 2012:4).

Αν θα μπορούσε να υπερισχύσει μονάχα ένας ορισμός για την μετάφραση αυτός θα ήταν ο εξής: η μετάφραση είναι η μεταφορά νοήματος, δομής και ύφους της γλώσσας-πηγή (Γ.Π) προς τη γλώσσα-στόχο (Γ.Σ). Πρόκειται για μια διαδικασία αρκετά περίπλοκη και πολυδιάστατη γεγονός που συχνά προκαλεί σύγχυση. Σαν διαδικασία απαιτεί ενδελεχή ανάλυση, άριστη γνώση και κατανόηση τόσο των γλωσσών όσο και των πολιτισμών που εμπλέκονται σε αυτή.

Η Τσίγκου (2011:4) προκειμένου να εξηγήσει την πολυπλοκότητα της μεταφραστικής διαδικασίας αναφέρει ότι: «Η μετάφραση είναι μία διαγλωσσική διαδικασία μεταφοράς του νοήματος, της δομής και του ύφους- δηλαδή των επιλογών του δημιουργού σ' όλα τα γλωσσικά επίπεδα - το μορφολογικό, το συντακτικό και το λεξιλογικό - ενός κειμένου από τη γλώσσα αφετηρίας στη γλώσσα αφίξεως. Άρα, η μεταφραστική διαδικασία εμπεριέχει γλωσσική επεξεργασία, είτε πρόκειται για την ανάλυση του κειμένου της γλώσσας αφετηρίας, είτε για την αναδιατύπωση του νοήματος, της δομής και του ύφους του στη γλώσσα αφίξεως».

Αξίζει να σημειωθεί ότι για πολλούς δεν είναι ξεκάθαρο αν η επιστήμη της μετάφρασης αποτελεί έναν καθαυτού ανεξάρτητο και αυτόνομο κλάδο ή αν ανήκει στον κλάδο της γλωσσολογίας. Το μόνο σίγουρο είναι ότι μετάφραση και γλωσσολογία είναι δύο επιστήμες άρρηκτα συνδεδεμένες.

Πρωταγωνιστής στο έργο της μετάφρασης δεν είναι άλλος από τον αρμόδιο μεταφραστή, ο οποίος καλείται να αναλάβει ένα άκρως απαιτητικό και πολυσύνθετο έργο. Το μετάφρασμα που θα δημιουργήσει πρέπει να είναι εννοιολογικά, σημασιολογικά και υφολογικά ισοδύναμο με το κείμενο-πηγή. Ουσιαστικά, ο μεταφραστής έχει αναλάβει την θέση του διαμεσολαβητή μεταξύ πομπού και δέκτη. Για τον λόγο αυτό και εξαιτίας της πολυσύνθετης φύσης της μετάφρασης, πολλοί αναφέρουν ότι πρόκειται για τέχνη και όχι τεχνική.

Ως μεταφραστές μεταφράζουμε από την γλώσσα-πηγή προς την γλώσσα-στόχο και αντίστροφα. Οι ειδικότητες με τις οποίες ασχολούμαστε είναι πολλές. Γίνονται

μεταφράσεις ειδικών, οικονομικών, νομικών, λογοτεχνικών κειμένων, μεταφράσεις ιστοσελίδων και υποτιτλισμοί. Τα λεξικά, ηλεκτρονικά και έντυπα, οι μεταφραστικές βάσεις και τα μεταφραστικά εργαλεία μας συνοδεύουν από τα πρώτα κιόλας στάδια των σπουδών μας. Το έργο του μεταφραστή όμως δεν τελειώνει εκεί. Αν μελετήσουμε βαθύτερα, ένας μεταφραστής φέρνει κοντά ανθρώπους και πολιτισμούς.

Οι Nida και Taber (1969) θεώρησαν πως η μετάφραση είναι μεν επιστήμη αλλά είναι και τέχνη καθώς δεν κατέχουν όλοι οι άνθρωποι την μεταφραστική δεξιότητα και την κριτική σκέψη. Οι Μπατσαλιά και Σελλά-Μάζη (1994) πάνω σε αυτή τη θεώρηση είπαν ότι, «(...) η μεταφραστική ικανότητα είναι και Τέχνη και τεχνική. Είναι και ταλέντο και θεωρητική κατάρτιση. Είναι θείο δώρο και μια αρκετά περίπλοκη διαδικασία με τις δικές της τεχνικές και μεθόδους. Ο μεταφραστής, εάν δεν γεννηθεί μεταφραστής, γίνεται, εκπαιδεύεται».

Ο μεταφραστής πρέπει να γνωρίζει όχι μόνο τις γλώσσες με τις οποίες δουλεύει αλλά να κατέχει γενικές και ειδικές γνώσεις για το κάθε κείμενο που αναλαμβάνει ξεχωριστά. Λόγω του ότι η μετάφραση δεν αποτελεί μια μηχανική διαδικασία, αλλά απαιτεί την ορθή κρίση και ενσυναίσθηση του μεταφραστή, δεν είναι μόνο τέχνη αλλά και τεχνική.

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, η ανάλυση του κειμένου-πηγή κρίνεται πάντοτε απαραίτητη προκειμένου ο μεταφραστής να δημιουργήσει και να συνθέσει το μετάφρασμα. Όλες οι πληροφορίες και τα στοιχεία που παρέχονται στο κείμενο-πηγή εξετάζονται αναλυτικά και συμβάλλουν σημαντικά στην διαδικασία της μετάφρασης.

Η βασικότερη εκπρόσωπος της κειμενικής ανάλυσης στην επιστήμη της μετάφρασης είναι η Christiane Nord. Σύμφωνα με το βιβλίο της με τίτλο: “ *Text Analysis in Translation. Theory, Methodology, and Didactic Application of a Model for Translation-Oriented Text Analysis*”, το προσαρμοσμένο μοντέλο κειμενικής ανάλυσης στην μετάφραση αποτελεί σημαντικό εγχειρίδιο για την εκπαίδευση των μεταφραστών. Η προσέγγισή της εστιάζει στην σταδιακή απόκτηση της μεταφραστικής δεξιότητας και κρίνει απαραίτητη την συμβολή του εκπαιδευτή στην όλη διαδικασία εκπαίδευσης των νέων μεταφραστών. Για την Nord, μετάφραση είναι η παραγωγή ενός λειτουργικού μεταφράσματος που δεν χάνει την επαφή του με το πρωτότυπο κείμενο. Στο μοντέλο που προτείνει ουσιαστικά επικεντρώνεται σε ένα μεταφραστικά προσανατολισμένο και λειτουργικό τρόπο κειμενικής ανάλυσης, κατά το οποίο οι εκπαιδευόμενοι μεταφραστές καλούνται να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτημάτων με σκοπό να κατανοήσουν το κείμενο-πηγή.

Η πρώτη ομάδα των ερωτημάτων που θέτει η Nord εξετάζει τα εξωκειμενικά στοιχεία. Τα ερωτήματα αυτά έχουν ως εξής:

- Ποιος μεταδίδει;
- σε ποιον;
- για ποιο σκοπό;
- με ποιο μέσο;

- *πού ;*
- *πότε;*
- *γιατί;*

Έχοντας απαντήσει σε αυτά τα ερωτήματα, ένας μεταφραστής λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με το ποιος είναι ο συγγραφέας, σε ποιον απευθύνεται, με ποια πρόθεση γράφει, το κανάλι επικοινωνίας που χρησιμοποιεί, τον τόπο, τον χρόνο και το κίνητρό του.

Από τους εξωκειμενικούς παράγοντες, οι οποίοι αξίζει να τονιστεί ότι μπορούν να γίνουν αντιληπτοί πριν από την ανάγνωση του κειμένου-πηγή, προκύπτουν οι τέσσερις (4) κειμενικές λειτουργίες. Πρόκειται για την *αναφορική (referential)*, την *εκφραστική (expressive)*, την *κλητική (appellative)* και την *φατική (phatic)*.

Στη συνέχεια, η Nord περνάει και σε μια δεύτερη ομάδα ερωτημάτων που εστιάζει στους ενδοκειμενικούς παράγοντες, οι οποίοι γίνονται αντιληπτοί μετά την ανάγνωση του κειμένου-πηγή.

Το κείμενο-πηγή σκοπεύει να πει

- *Τι (τι όχι);*
- *Με ποια σειρά;*
- *Χρησιμοποιώντας ποια μη λεκτικά στοιχεία;*
- *Με ποιες λέξεις;*
- *Με τι είδους προτάσεις;*
- *Σε τι τόνο;*
- *Με ποια επίδραση;*

Βάσει των ερωτήσεων της δεύτερης ομάδας, λαμβάνουμε πληροφορίες σχετικά με το θέμα του κειμένου-πηγή, το περιεχόμενό του, τις απόψεις του συγγραφέα, την δομή του, τα παραγλωσσικά στοιχεία, το λεξιλόγιο που χρησιμοποιείται, την σύνταξη και τα στοιχεία του επιτονισμού.

Ειδικότερα, το κείμενο-πηγή αποτελεί απόσπασμα δευτερογενούς έρευνας για την σχολή της Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Huddersfield. Η έρευνα με τίτλο “*How can leaders manage multicultural employees within a UK business?*” δημοσιεύτηκε κατά το ακαδημαϊκό έτος 2018-2019 στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας (dissertation) και η γλώσσα-πηγή είναι η αγγλική. Συγγραφέας της έρευνας είναι η απόφοιτος της σχολής Kristianna-Niovi Ntokou, η οποία βασίζει την δική της έρευνα σε αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη έρευνα καθώς το περιεχόμενό της ήταν πολύ ενδιαφέρον. Το απόσπασμα που μεταφράστηκε αποτελεί το δεύτερο κεφάλαιο της έρευνας και αφορά την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ίσως το σημαντικότερο τμήμα καθώς μέσω αυτής, η ερευνήτρια καθιστά γνωστό προς το κοινό τις πηγές πάνω στις οποίες βασίστηκε.

Έχοντας έρθει σε επαφή με την συγγραφέα, με πληροφόρησε ότι το κοινό στο οποίο απευθύνθηκε είναι αρχικά οι καθηγητές της, ο επιβλέπων και η επιτροπή εποπτείας, και δεύτερον οι συμφοιτητές της στην σχολή. Επίσης με πληροφόρησε ότι έγινε παρουσίαση της έρευνας στο ακαδημαϊκό κοινό και ότι δόθηκε αντίγραφό της στην βιβλιοθήκη του πανεπιστημίου του Huddersfield.

Αρχικά, αξίζει να σημειώσουμε το κειμενικό είδος (genre) . Όπως αναφέρεται και στην αρχή του δεύτερου κεφαλαίου, το οποίο ήταν και το αντικείμενο της μετάφρασης, πρόκειται για μια δευτερογενή έρευνα. Οι δευτερογενείς έρευνες έχουν σαν αντικείμενο την άντληση δεδομένων και πληροφοριών που υπάρχουν ήδη δημοσιευμένα. Σαν έρευνα, το βασικότερο χαρακτηριστικό της είναι ο επιστημονικός και αποδεικτικός λόγος που την διακατέχει. Σε γενικότερα πλαίσια, ο επιστημονικός λόγος χρησιμοποιείται προκειμένου να ερμηνεύσει , να τεκμηριώσει και να εκλαϊκεύσει τα επιστημονικά ευρήματα.

Η αντικειμενικότητα του ερευνητή και η αναλυτική περιγραφή των στοιχείων που έχει συλλέξει αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά. Ο λόγος είναι περιγραφικός και βασίζεται στην χρήση ορθών επιχειρημάτων, αξιόπιστων τεκμηρίων και αποδεδειγμένων στοιχείων. Συγχρόνως, η αναφορά σε επιστημονικές απόψεις και θεωρίες είναι εμφανής.

Η πομπός του κειμένου-πηγή, προκειμένου να ενισχύσει την αξιοπιστία των επιχειρημάτων της, χρησιμοποιεί την επίκληση στην αυθεντία. Για παράδειγμα στην προκειμένη περίπτωση, γίνεται αναφορά σε διάφορους επιστήμονες και στα αποτελέσματα ερευνών τους, όπως ο Hofstede. Στόχος της είναι να πείσει και η επίκληση στην αυθεντία συμβάλλει σε αυτό.

Ταυτόχρονα, το ύφος του κειμένου-πηγή κρίνεται αντικειμενικό, αμερόληπτο, επιστημονικό -αφού γίνεται χρήση ειδικού λεξιλογίου- επίσημο και απρόσωπο. Σύμφωνα με τις κειμενικές λειτουργίες που διέκρινε η Nord, στο κείμενο-πηγή κυριαρχεί η αναφορική λειτουργία. Επιπλέον, πρέπει να τονιστεί ότι στο κείμενο-πηγή χρησιμοποιείται κυρίως το γ' ενικό πρόσωπο, κάτι που συνάδη με την αντικειμενικότητα που ειπώθηκε προηγουμένως. Οι χρόνοι των ρημάτων βρίσκονται κυρίως σε Ενεστώτα και Αόριστο ενεργητικής και παθητικής φωνής.

Σε όλο το εύρος του κειμένου-πηγή, τα δεδομένα παρουσιάζονται με λογική οργάνωση, σαφήνεια και ακρίβεια.

Αναφορικά με την μορφολογία του κειμένου-πηγή, παρατηρείται ότι η όλη έρευνα είναι χωρισμένη σε κεφάλαια. Το δεύτερο κεφάλαιο που επιλέχθηκε να μεταφραστεί είναι και αυτό χωρισμένο σε υποκεφάλαια, που αποτελούνται από την εισαγωγή, τα κυρίως μέρη και την περίληψη. Παρατηρείται επίσης ότι σε ορισμένα υποκεφάλαια υπάρχουν σχήματα που αντικατοπτρίζουν τα αποτελέσματα των ερευνών που πραγματεύεται το δεύτερο κεφάλαιο. Η ίδια μορφολογία ακολουθήθηκε και στο κείμενο-στόχος.

Γ.2 Μεταφραστικά προβλήματα

Όπως έχει ξαναειπωθεί, η μεταφραστική διαδικασία είναι πολύπλοκη, κι αυτό γιατί σε κάθε κείμενο υπάρχουν ποικίλοι παράγοντες που δυσχεραίνουν το έργο του μεταφραστή. Έχοντας υπόψη ότι η γλώσσα επηρεάζεται από τις κοινωνικές και τις πολιτισμικές αλλαγές της κάθε χώρας, ο μεταφραστής καλείται να αντιμετωπίσει κάποιες δυσκολίες κατά την διάρκεια της μεταφραστικής διαδικασίας. Τα προβλήματα αυτά πρέπει να αντιμετωπιστούν εγκαίρως και ορθά προκειμένου ο μεταφραστής να μπορέσει να συνθέσει ένα αξιόλογο μετάφρασμα, που να σχετίζεται με το κείμενο-πηγή.

Παρακάτω, αναλύονται κάποιες από τις δυσκολίες που προέκυψαν κατά την μεταφραστική διαδικασία που συγκεκριμένου κειμένου-πηγή.

Γ.2.1 Ισοδυναμία

Κατά την μεταφραστική διαδικασία, η ισοδυναμία αποτελεί ένα από τους κύριους στόχους του μεταφραστή και ταυτόχρονα μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες που συναντάει. Το κείμενο-στόχος πρέπει να είναι ισοδύναμο με το κείμενο-πηγή, δηλαδή να δημιουργεί τα ίδια συναισθήματα στους αναγνώστες. Στην μετάφραση, είναι σχεδόν αδύνατο να μεταφραστούν όλοι οι όροι και οι έννοιες επακριβώς. Μέσω της ισοδυναμίας, ο μεταφραστής επιδιώκει να μεταφράσει όσο το δυνατόν καλύτερα το κείμενο-πηγή χωρίς να αλλοιώσει το νόημα του.

Σύμφωνα με την Baker (1992), κατά την μετάφραση ενός κειμένου, ο μεταφραστής επικεντρώνεται στην αποκωδικοποίηση του γλωσσικού στοιχείου που μεταφέρεται από το νόημα του εκάστοτε κειμένου. Έτσι διακρίνει πέντε (5) επίπεδα ισοδυναμίας: το γραμματικό, το λεξιλογικό, το μορφολογικό, το υφολογικό και το συντακτικό. Για παράδειγμα, στο κείμενο-πηγή εντοπίζεται ο όρος *Anglo-cluster*. Στην ελληνική γλώσσα δεν υπάρχει ακριβής μετάφραση του όρου. Ο μεταφραστής έχει δύο επιλογές: είτε να επιλέξει την κατά λέξη μετάφραση είτε να βρει κάποιον ισοδύναμο όρο που να αναφέρεται σε αυτόν του κειμένου-πηγή. Η κατά λέξη μετάφραση θα απέδιδε τον όρο *αγγλοσύμπλεγμα* ενώ στην συγκεκριμένη περίπτωση, όπου χρησιμοποιήθηκε η ισοδυναμία χρησιμοποιήθηκε ο όρος *αγγλόφωνο σύμπλεγμα*.

Γ.2.2 Επιλογή των όρων & πολλαπλές αποδόσεις

Έχοντας κατά νου ότι πρέπει να δημιουργήσω ένα μετάφρασμα ορθρό και ισοδύναμο με το πρωτότυπο κείμενο, έπρεπε να διερευνήσω σε βάθος την μετάφραση ποικίλων όρων που εντόπιζα στο κείμενο.

Η ορολογία ανήκει στην κατηγορία των διαγλωσσικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας μεταφραστής. Η επιλογή των όρων έγινε με βάση την εγκυρότητα των πηγών και το κατά πόσο οι όροι μπορούσαν να σταθούν στο μετάφρασμα. Η προσωπική μου κρίση έπαιξε επίσης σημαντικό ρόλο μιας και πολλές φορές οι αποδόσεις που έψαχνα δεν υπήρχαν κάπου.

Έτσι λοιπόν, κατέφυγα κυρίως σε ηλεκτρονικά λεξικά – πολλές φορές συμβουλευτήκα και έντυπα- κι αφού επέλεξα τον πιο σωστό όρο, κατ'έμένα, τον ενσωμάτωσα στο μετάφρασμά μου.

Αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι σε γενικές γραμμές στο κείμενο-πηγή δεν γίνεται χρήση δύσκολων όρων. Όμως, όπως αναφέρεται και μέσα στην ίδια την έρευνα, οι ελληνικές πηγές για τον συγκεκριμένο τομέα είναι πολύ περιορισμένες Έτσι, και οι μετάφραση κάποιων όρων με δυσκόλεψε μιας και δεν υπήρχαν πολλές ελληνικές έγκυρες πηγές στις οποίες θα μπορούσα να ανατρέξω.

Ένα από τα χαρακτηριστικά παραδείγματα στην παρούσα μετάφραση αποτέλεσε το ζεύγος λέξεων *power distance*. Οι αποδόσεις που εντόπιζα είχαν ως εξής: *απόσταση εξουσίας, απόσταση δύναμης και απόσταση ισχύος*. Δυστυχώς, στο διαδίκτυο κάθε πηγή χρησιμοποιούσε διαφορετική απόδοση κι έτσι με δυσκολία κατέληξα να χρησιμοποιήσω στην μετάφραση την *απόσταση εξουσίας*. Για την συγκεκριμένη επιλογή, συμβουλευτήκα και την ίδια την συγγραφέα του κειμένου-πηγή μιας και είναι πιο έμπειρη στον επιχειρηματικό τομέα. Οι λόγοι ήταν καθαρά προσωπικοί. Όπως με συμβούλεψε και η συγγραφέας, η *απόσταση εξουσίας* ανταποκρίνεται καλύτερα στο περιεχόμενο του κειμένου-πηγή καθώς στην ελληνική γλώσσα οι λέξεις *δύναμη* και *ισχύς* πολλές φορές αναφέρονται στην μυϊκή και σωματική δύναμη.

Γ.2.3 Μακροπερίοδος λόγος

Στην αγγλική γλώσσα, η χρήση μακροπεριόδου λόγου είναι πολύ συχνή. Συνήθως προσδίδει σοβαρότητα και επισημότητα στο ύφος του συγγραφέα. Επίσης, ο μακροπερίοδος λόγος υποδεικνύει την άριστη γνώση και χρήση της γλώσσας από την πλευρά του πομπού. Έτσι, ο λόγος αποκτά πολυπλοκότητα. Για παράδειγμα, στο κείμενο-πηγή γράφει:

«Masculinity is defined as a preference for ambition, heroism, wealth, triumph and the differentiation of gender roles within a society and its counterpart, femininity, is defined as a preference for caring behaviours, sexuality equality and being compassionate for the weak (Hofstede, 2001); (Hofstede, 2011);»

Το παραπάνω απόσπασμα μεταφράστηκε ως:

«Ο ανδρισμός ορίζεται ως η προτίμηση για φιλοδοξία, ηρωισμό, πλούτο, θρίαμβο και διαφοροποίηση των ρόλων του φύλου μέσα σε μια κοινωνία. Αντίστοιχα, η θηλυκότητα,

ορίζεται ως η προτίμηση για συμπεριφορές φροντίδας, ισότητα φύλων και συμπόνια για τους αδύναμους (Hofstede, 2001), (Hofstede, 2011).»

Στην ουσία, στο κείμενο-στόχος υπάρχουν δύο ξεχωριστές προτάσεις, οι οποίες χωρίζονται μεταξύ τους με τελεία κι όχι με κόμμα όπως στο κείμενο-πηγή. Στην ελληνική γλώσσα, είναι πιο φυσικό να χρησιμοποιηθούν δύο προτάσεις με τελεία και κάποιον σύνδεσμο προκειμένου να δηλωθεί η σύγκριση. Έτσι οι αναγνώστες του κειμένου-στόχος θα είναι σε θέση να αντιληφθούν το περιεχόμενο των προτάσεων με την πρώτη κιόλας ανάγνωση.

Γ.2.4 Ακρωνύμια/Αρκτικόλεξα/Συντομογραφίες

Ως ακρωνύμιο ορίζεται η βραχυγραφία, η οποία αποτελείται από τα αρχικά γράμματα μιας ομάδας λέξεων. Η νέα λέξη που δημιουργείται διαβάζεται ενωμένα σαν μια λέξη. Για παράδειγμα, *GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness)* που στα ελληνικά μεταφράζεται -κατά λέξη- ως *Παγκόσμια Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς*.

Αντίστοιχα, τα αρκτικόλεξα αποτελούν επίσης βραχυγραφίες που σχηματίζονται από τα αρχικά γράμματα των λέξεων, πολλές φορές χωρίζονται μεταξύ τους με τελεία και διαβάζονται συνήθως γράμμα-γράμμα. Για παράδειγμα, το *PDI* που προκύπτει από το *Power Distance Index* και στα ελληνικά μεταφράζεται ως *Δείκτης Απόστασης Εξουσίας*.

Ως συντομογραφίες (ή και βραχυγραφίες) χαρακτηρίζονται οι λέξεις ή και φράσεις με μικρότερη μορφή χάριν συντομίας και εξοικονόμησης χώρου. Στο κείμενο-πηγή υπήρξαν αρκετές συντομογραφίες όπως για παράδειγμα *Javidan et al* ή (*Arpaci et al.*, 2018) για τα οποία υπήρξε διχογνωμία. Προβληματίστηκα για το εάν έπρεπε να μεταφραστεί η συντομογραφία *et al.* στην ελληνική γλώσσα κι αυτό γιατί στην περίπτωση του *Javidan et al.* μιλάμε για γραμματικό όρο μέσα στην πρόταση ενώ στην δεύτερη περίπτωση, (*Arpaci et al.*, 2018), γίνεται λόγος για βιβλιογραφική αναφορά που υπάρχει και στο κείμενο-πηγή. Αποφάσισα λοιπόν να μεταφράσω την πρώτη περίπτωση ως *Javidan και λοιποί* μιας και θεώρησα σημαντικό για την ροή του μεταφράσματος. Αντίθετα, όταν η συγκεκριμένη συντομογραφία εντοπιζόταν μέσα σε παρένθεση, πράγμα που σημαίνει ότι πρόκειται για βιβλιογραφική αναφορά, έμενε αυτούσιο όπως ακριγώς ήταν γραμμένο στο κείμενο-πηγή.

Γ2.5 Μεταγραφές στην ελληνική

Τα κύρια ονόματα εμφανίζονται συχνά στο κείμενο-πηγή. Ως μεταφραστές πρέπει να αποφασίσουμε αν στο κείμενο-στόχος θα εμφανίζονται με λατινικούς ή ελληνικούς

χαρακτήρες. Για παράδειγμα, τα ονόματα Richard D. Lewis, Javidan, House κλπ που εμφανίζονται συχνά στο κείμενο-πηγή, δεν είναι ιδιαίτερα γνωστά στον ελλαδικό χώρο και για τον λόγο αυτό αποφάσισα να τα διατηρήσω αυτούσια με λατινικούς χαρακτήρες και στον μετάφρασμα. Ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο δεν μετέγραψα τα ονόματα του κειμένου-πηγή είναι το γεγονός ότι ακόμα και στις ελληνικές πηγές παρατηρήθηκε ότι οι συγγραφείς επέλεξαν να τα γράφουν με λατινικούς χαρακτήρες. Κατά αυτόν τον τρόπο, αποφεύχθηκαν τυχόν παρεξηγήσεις και ορθογραφικά λάθη.

Γ.3 Μεταφραστικές τεχνικές

Όπως αναφέρεται και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής, η μετάφραση αποτελεί μια διαδικασία που ενέχει γλωσσική επεξεργασία και ανάλυση είτε όταν πρόκειται για το κείμενο-πηγή είτε όταν πρόκειται για τη δημιουργία και σύνθεση του ύφους και του νοήματος του κειμένου-στόχος. Ως μεταφραστές, διδασκόμαστε κάποιες τεχνικές οι οποίες κρίνονται απαραίτητες και χρήσιμες για την διεκπεραίωση του έργου μας. Παρακάτω αναλύονται κάποιες από τις τεχνικές αυτές, που χρησιμοποιήθηκαν και στην συγκεκριμένη πτυχιακή.

Γ.3.1 Μετάταξη (transposition)

Κατά τους Vinay & Darbelnet (στο Τσίγκου 2012:19), η μετάταξη αποτελεί μια τεχνική κατά την οποία ένα μέρος του λόγου αντικαθίσταται από κάποιο άλλο χωρίς να αλλάζει το νόημα που μεταφέρεται προς τους δέκτες. Η μετάταξη που ουσιαστικά είναι η αλλαγή της τάξης ενός μέρους του λόγου (π.χ μετατροπή ρήματος σε όνομα ή αντίστροφα) μπορεί να χωριστεί σε υποχρεωτική ή προαιρετική μετάταξη.

Παραδείγματος χάριν, στο κείμενο-πηγή, στο υποκεφάλαιο 2.2 με τίτλο «εθνική κουλτούρα και πολιτισμικές διαστάσεις» γράφει:

«His focus was the different ways values in the workplace are influenced by culture».

Για το κείμενο-στόχος, επέλεξα να χρησιμοποιήσω την τεχνική της μετάταξης και να το μεταφράσω ως εξής:

«Εστίαζε στους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι αξίες στο χώρο εργασίας επηρεάζονται από την εθνική κουλτούρα».

Δηλαδή αυτό που αλλάζει είναι το ουσιαστικό focus το οποίο στο κείμενο-στόχος μεταφράζεται με ρήμα. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για προαιρετική μετάφραση καθώς στην ελληνική θα μπορούσε να μεταφραστεί και ως:

«Στόχος του ήταν οι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους οι αξίες στο χώρο εργασίας επηρεάζονται από την εθνική κουλτούρα».

Προτιμήθηκε όμως η πρώτη επιλογή καθώς φαίνεται πιο φυσική στον λόγο.

Γ.3.2 Μετατροπία (modulation)

Σύμφωνα και πάλι με τους Vinay & Darbelnet (στο Τσίγκου 2012:19), μια ακόμη τεχνική μετάφρασης είναι η μετατροπία. Μετατροπία είναι η αλλαγή οπτικής γωνίας στην μεταφορά του μηνύματος με βασικότερο στόχο να γίνεται πιο κατανοητό στους δέκτες και να ανταποκρίνεται στα στοιχεία του πολιτισμού της γλώσσας-στόχου. Όπως και η μετάταξη έτσι και η μετατροπία μπορεί να είναι υποχρεωτική ή προαιρετική.

Για παράδειγμα, στο κείμενο-πηγή, γράφει:

« The three categories he classified cultural norms into are Linear-Active, Multi-Active and Reactive»

Ενώ η μετάφρασή μου έχει ως εξής:

« Οι τρεις κατηγορίες στις οποίες ταξινομήθηκαν οι πολιτιστικοί κανόνες είναι: η γραμμικά-ενεργή, η πολυ-ενεργή και η αντιδραστική»

Αναλυτικότερα, στο κείμενο-πηγή χρησιμοποιείται ενεργητική σύνταξη ενώ στο κείμενο-στόχος παθητική σύνταξη. Πρόκειται για προαιρετική μετατροπία καθώς θα μπορούσε να μεταφραστεί και ως:

«Οι τρεις κατηγορίες στις οποίες ταξινόμησε τους πολιτιστικούς κανόνες είναι η γραμμικά-ενεργή, η πολυ-ενεργή και η αντιδραστική.»

Εν τέλει, προτιμήθηκε η πρώτη επιλογή καθώς δίνεται περισσότερη έμφαση σε σχέση με την δεύτερη επιλογή –χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι λάθος.

Γ.3.3 Φραστικό έκτυπο (calque)

Ως φραστικό έκτυπο ορίζεται ο δανεισμός συντάγματος από την γλώσσα-πηγή και η κατά λέξη μετάφραση του συντάγματος αυτού στην γλώσσα-στόχο. Αξίζει να

σημειωθεί ότι τα φραστικά έκτυπα σέβονται τους συντακτικούς κανόνες της γλώσσας-πηγή.

Η αλήθεια είναι ότι στην παρούσα πτυχιακή, η συγκεκριμένη τεχνική χρησιμοποιήθηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ο λόγος είναι ο περιορισμένος αριθμός πηγών. Όπως αναφέρεται και σε άλλο σημείο της πτυχιακής, δυστυχώς οι πηγές για το συγκεκριμένο θέμα ήταν αρκετά περιορισμένες. Έτσι, υπήρχαν περιπτώσεις όπου χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη τεχνική προκειμένου να γίνει η μετάφραση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα φραστικών εκτύπων είναι τα εξής:

- Linear-active → Γραμμικά-ενεργή
- Multi-active → Πολυ-ενεργή
- Power distance → Απόσταση εξουσίας
- Uncertainty avoidance → Αποφυγή αβεβαιότητας

Γ.3.4 Δάνειο

Ως δάνειο ορίζεται η αυτούσια ή ενσωματωμένη μεταφορά ενός λεξιήματος από την γλώσσα-πηγή προς τη γλώσσα-στόχο λόγω απουσίας αντίστοιχου όρου. Τα δάνεια διακρίνονται σε παλαιά και νέα. Κάποια από τα δάνεια που εντοπίστηκαν στο κείμενο-στόχος είναι τα εξής:

- model → μοντέλο
- GLOBE
- PDI
- style → στυλ
- collectivism → κολεκτιβισμός

Γ.4 Γλωσσάρι

Αγγλικός όρος	Ελληνικός όρος
B	
Behavioral	Συμπεριφορικός
C	
Cluster	Σύμπλεγμα
Collectivism	κολεκτιβισμός
Collectivists	Κολεκτιβιστές
Confucian-dynamism	δυναμισμός του Κουμφούκιου
cross-cultural	Διαπολιτισμικός
Culture	εθνική κουλτούρα
D	
Dictation	Υπαγόρευση
Dimension	Διάσταση
F	
face-saving	τήρηση των προσχημάτων
Femininity	Θηλυκότητα
G	
Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE)	Παγκόσμια ηγεσία και αποτελεσματικότητα οργανωτικής συμπεριφοράς (GLOBE)
H	
human oriented	προσανατολισμένος στον άνθρωπο
I	
Individualism	Ατομικισμός
Individualists	Ατομικιστές
Indulgence	Επιείκεια
L	
Leadership	Ηγεσία
leadership styles	ηγετικά στυλ
linear-active	γραμμικά ενεργός
LMR model (Leader-Member relationship model)	Μοντέλο LMR
long-term orientation	μακρυπρόθεσμος προσανατολισμός
M	
Masculinity	Ανδρισμός
multi-active	Πολυενεργός
P	
Participative	Συμμετοχικός
power distance	απόσταση εξουσίας
Power Distance Index (PDI)	Δείκτης απόστασης εξουσίας ή PDI
R	
Reactive	Αντιδραστικός

Restraint	Εγκράτεια
S	
Scepticism	Σκεπτικισμός
secondary research	δευτερογενής έρευνα
self-determination	Αυτοδιάθεση
self-protective	Αυτοπροστατευτικός
self-restraint	Αυτοσυγκράτηση
short term orientation	βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός
social sophistication	κοινωνική πολυπλοκότητα
Soft of the mind	Λογισμικό του νου
T	
status conscious	συνειδητοποίηση μιας κατάστασης
team oriented	προσανατολισμένος στην ομάδα
the collective programming of the mind	συλλογικός προγραμματισμός του νου
U	
uncertainty avoidance	αποφυγή αβεβαιότητας
V	
value-based	βασιμμένος στις αξίες

Γ.5 Επίλογος

Μετά την μετάφραση του παραπάνω κειμένου-πηγή, κατέληξα σε ορισμένα συμπεράσματα τα οποία αξίζει να αναφέρω. Καταρχάς, από γλωσσολογικής απόψεως πρόκειται για ένα σχετικά βατό κείμενο, το οποίο μπορεί να γίνει ευκόλως αντιληπτό. Βέβαια, πρέπει να καταστήσουμε σαφές το γεγονός ότι υπήρχαν στιγμές που χρειάστηκε πολλή έρευνα προκειμένου να αποδοθούν σωστά ορισμένοι όροι. Αυτό κρίθηκε αρκετά δύσκολο καθώς υπήρξαν περιορισμένες πηγές στην ελληνική γλώσσα που πραγματεύοταν ανάλογα θέματα. Συγχρόνως, αξίζει να πούμε ότι το περιεχόμενο, ο στόχος και το κοινό του κειμένου-στόχος ήταν οι ίδιοι με το κείμενο-πηγή. Η μεταφρασμένη πλέον έκδοση του αποσπάσματος της έρευνας θα μπορούσε να δοθεί σε πανεπιστημιακές κοινότητες που εξειδικεύονται στο τομέα των επιχειρήσεων. Σχετικά με το μορφολογικό επίπεδο, δεν έγιναν κάποιες ιδιαίτερες αλλαγές στο κείμενο-στόχος μιας και κατά την άποψή μου το κείμενο-πηγή ήταν σωστά χωρισμένο σε υποκεφάλαια τα οποία καθιστούσαν την ανάγνωση και την κατανόησή του εύκολη.

Βιβλιογραφίες

Ελληνική Βιβλιογραφία

Κεντρωτής, Γ. (1996). *Θεωρία και πράξη της μετάφρασης*. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος

Κουτσιβίτης, Β. (1992). *Η Θεωρία της μετάφρασης στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ελλ. Πανεπ. Εκδόσεις.

Κρίμπας, Γ.Π. *Εισαγωγή στη θεωρία της Μετάφρασης*, Γρηγόρη, Αθήνα, 2017

Mounin, G., *Τα θεωρητικά προβλήματα της μετάφρασης*, Τραύλος, Αθήνα, 2002 (Μετάφραση Παπασπυρίδου Ιωάννα)

Μπατσαλιά, Φ. & Σέλλα-Μάζη. Ε. (1994). *Γλωσσολογική προσέγγιση στη θεωρία και τη διδακτική της μετάφρασης*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Μπατσαλιά, Φ. (2001-2003). *Παράμετροι της μεταφραστικής διαδικασίας και συγκριτική γλωσσολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παρουσία, Τόμος ΙΕ-ΙΣΤ'.

Munday, J. *Μεταφραστικές σπουδές*, Μεταίχμιο, Αθήνα, 2002 (Μετάφραση Άγγελος Φιλιππάτος)

Πολίτης Μ. (2012) *Ζητήματα γνωσιακής προσέγγισης της διδακτικής της μετάφρασης*. Ανακτήθηκε στις 21 Ιανουαρίου 2015, από <http://www.dflti.ionio.gr/sites/default/files/%20%CE%B3%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%AD%CE%B3%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%B4%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%AC%CF%86%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf>

Τσίγκου, Μ. (2011). *Σύντομη εισαγωγή στις σχέσεις γλωσσολογίας και μετάφρασης με παραδείγματα από το ζεύγος ελληνικής- γαλλικής*. Ανακτήθηκε στις 21 Ιανουαρίου 2015, από http://www.dflti.ionio.gr/sites/default/files/Tsigou03_0.pdf

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Catford, J.C. (1965). *A linguistic Theory of Translation*. London: Oxford University Press.

Baker, M., *In other words: A coursebook on translation (second edition)*, Routledge, London, 2011

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

Jakobson, R. (1959). “*On Linguistic Aspects of Translation*”. In R. A. Brower (Ed.), *On translation*. Cambridge: Harvard University Press, pp.232-239.

Nida, A. E. & Taber, R. C. (1969). *The Theory and Practice of Translation, With Special Reference to Bible Translating*, 200. Brill: Leiden.

Nord, C. (2005). *Text analysis in translation: Theory, methodology, and didactic application of a model for translation-oriented text analysis (No. 94)*. Rodopi.

Schaffer, C. (1996). ‘*Translation as Cross-Cultural Communication*’, in C. Hoffman (ed.), *Language, Culture and Communication in Contemporary Europe*, Clevedon: Multilingual Matters.

Έντυπα λεξικά

- Betsis, A. (2003). Collins English-Greek Dictionary. Αθήνα: Express Publishing
- Learner's Dictionary. Oxford: Oxford University press. (2008). Αθήνα: Oxford University Press.
- Oxford English-Greek learner's dictionary Hornby, A.S (2005). Oxford Advanced

Ηλεκτρονικά λεξικά

- <http://www.eleto.gr/gr/LexicaAndGlossaries.htm>
- <https://el.glosbe.com/>
- <https://iate.europa.eu/search/standard/result/1609007147724/1>
- <https://www.lexicool.com/>
- <https://www.translatum.gr/>
- <https://www.wordreference.com/engr/>