



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Η ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Μποζίκης Νικόλαος

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2013

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Κουτσοροπούλου – Λαμπάκη Χριστίνα

Εκπονηθείσα πτυχιακή εργασία απαραίτητη για την κτήση του βασικού πτυχίου

Περίληψη

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι να εισάγει τον αναγνώστη στην λειτουργία και την χρησιμότητα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και πιο συγκεκριμένα στις μεθόδους μείωσης των διαπολιτισμικών παρεξηγήσεων στην τουριστική βιομηχανία.

Η εργασία χωρίζεται σε πέντε θεματικές ενότητες. Το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται με τον πολιτισμό, την κουλτούρα και τις εφαρμογές της, το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην επικοινωνία και πως αυτή πραγματοποιείται. Στο πρώτο κεφάλαιο η κουλτούρα αναλύεται σε κομμάτια: Ορισμός, η προέλευση καθώς επίσης διαφορετικές προσεγγίσεις και ιδέες για τον πολιτισμό και την κουλτούρα. Περιορίστηκα μόνο σε τέσσερις επιστημονικές προσεγγίσεις γιατί διαφορετικά έβγαινα εκτός θέματος. Με τους τέσσερις πιο σημαντικούς εκπροσώπους της κουλτούρας το πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιεί μια επισκόπηση των διαφορετικών ιδεών, ερμηνειών και τα συστατικά του πολιτισμού και της κουλτούρας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η επικοινωνία και οι επιπτώσεις της στην συμπεριφορά. Θέματα όπως, πως πραγματοποιείται η επικοινωνία, ποίος παίρνει μέρος σε μια διαδικασία επικοινωνίας, τι επηρεάζει την επικοινωνία ποια είναι τα επίπεδα επικοινωνίας που υπάρχουν και ποιόν ρόλο παίζουν σε αυτήν. Τα τρία κύρια επίπεδα της επικοινωνίας λεκτικής, μη λεκτικής και της παρα-λεκτικής αναλύονται λεπτομερώς καθώς επίσης και η σχέση τους με την επικοινωνία. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ταύτιση του πολιτισμού και της επικοινωνίας.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει την Διαπολιτισμική επικοινωνία, την ιστορική της εξέλιξη και τη σημασία της, τα εμπόδια που μπορεί να υπάρξουν σε αυτή καθώς επίσης και τις αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει, όπως το πολιτισμικό σοκ.

Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια προσέγγιση τόσο στην συμπεριφορά και την κουλτούρα των ξενοδοχοϋπαλλήλων όσο και των τουριστών. Αναλύονται οι διαπολιτισμικές παρεξηγήσεις στην τουριστική βιομηχανία και πως αυτές μπορούν να μειωθούν μέσω της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.

Τέλος η εργασία τελειώνει με τα προσωπικά μου συμπεράσματα και προβληματισμούς.

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή	Σελ.5
Κεφάλαιο 1^ο - Η Κουλτούρα	
1.1.Εννοιολογικός Προσδιορισμός.....	7
1.2.Εθνική Κουλτούρα και Εταιρική Κουλτούρα.....	8
1.3.Οι Διαστάσεις της Κουλτούρας.....	8
1.3.1.Οι Διαστάσεις του Hofstede.....	9
1.3.2. Οι διαστάσεις των Kluckhohn και Strodtbeck.....	10
1.3.3.Οι διαστάσεις του Hall.....	12
1.3.4.Οι διαστάσεις του Trompenaars.....	14
1.4.Πολιτισμικές Διαφορές.....	17
Κεφάλαιο 2^ο - Η Επικοινωνία	
2.1. Ορισμός.....	18
2.2. Το Τετράγωνο της Επικοινωνίας.....	19
2.3. Κωδικοποίηση – Αποκωδικοποίηση.....	20
2.4.Επίπεδα Επικοινωνίας.....	21
2.4.1.Λεκτική Επικοινωνία.....	22
2.4.2.Παρα-λεκτική Επικοινωνία.....	23
2.4.3.Μη Λεκτική Επικοινωνία.....	23
Κεφάλαιο 3^ο - Η Διαπολιτισμική Επικοινωνία	
3.1. Ιστορία και Εξέλιξη.....	26
3.2.Συνάφεια.....	29
3.4.Αντίληψη της Πληροφορίας ανά Κουλτούρα.....	30
3.5.Προβλήματα και Εμπόδια στη Διαπολιτισμική Επικοινωνία.....	31
3.6.Διαπολιτισμική Επαφή και Διαπολιτισμικό Σοκ.....	33
Κεφάλαιο 4^ο - Διαπολιτισμική Επικοινωνία στις Τουριστικές Επιχειρήσεις	
4.1.Πολιτιστικές προκλήσεις και προβλήματα που εμφανίζονται στον τομέα του τουρισμού.....	35
4.2.Προβλήματα στις σχέσεις των υπαλλήλων	
4.2.1.Αντιμετώπιση Εργασίας.....	35
4.2.2.Ομαδική Εργασία.....	36
4.2.3.Χρονος.....	36
4.2.4.Επαγγελματικές Γνωριμίες.....	36
4.2.5.Επικοινωνία.....	37
4.2.6.Παρεξηγήσεις.....	37
4.3. Συμπεριφορά Τουριστών.....	38

Κεφάλαιο 5° – Αντιμετώπιση Διαπολιτισμικών διαφορών στην Τουριστική Βιομηχανία

5.1.Στόχοι και Αναγκαιότητα.....	39
5.2.Μέθοδοι.....	40
5.2.1.Διαπολιτισμική Εκπαίδευση.....	40
5.2.2. Αντίληψη Κουλτούρας.....	44
5.2.3. Εκπαίδευση στην Πολιτισμική Συνείδηση και τη Διαφορετικότητα.....	46
5.2.4. Εκπαίδευση στις Διαφορές της Κουλτούρας.....	46
5.2.5. Διαπολιτισμικό Team-Building.....	47
5.3.Εκπαίδευση στη Γλώσσα, τη Μετάφραση και την Επικοινωνία.....	48
5.4.Διαπολιτισμική Επανάταξη.....	49

Κεφάλαιο 6° – Προβληματισμοί – Συμπεράσματα

6.1. Προβληματισμοί.....	50
6.2. Συμπεράσματα.....	51
Βιβλιογραφία.....	52

Εισαγωγή

Η ανεπτυγμένη ικανότητα επικοινωνίας σε συνδυασμό με την νόηση ήταν δυο κύριοι παράγοντες που τοποθέτησαν τον άνθρωπο στην κορυφή της τροφικής αλυσίδας. Το ανεπτυγμένο επίπεδο επικοινωνίας που διέθετε οδήγησε στην δημιουργία κοινοτήτων αλλά και στην ασταμάτητη εξέλιξη του είδους μέχρι και σήμερα. Οι μέθοδοι για την επίτευξη της επικοινωνίας, είτε της απομακρυσμένης είτε της κοντινής, έχουν περάσει από πολλά στάδια, πρώτο όμως και κυριότερο ήταν η ομιλία όπου απετέλεσε και βασικό μέσο για την δημιουργία συνεννόησης και επαφής.

Όπως είναι γνωστό πλέον από την ιστορία σε κάθε μήκος και πλάτος της υφηλίου οι γλώσσες που αναπτύχθηκαν διαφέρουν. Η ανθρώπινη ανάγκη για γνώση και εξερεύνηση οδήγησε σε μια αναπόφευκτη «συνάντηση» αυτής της ποικιλότητας των διαφόρων πολιτισμών ανά τον κόσμο. Με αυτήν την «συνάντηση» λοιπόν δημιουργήθηκε η διαπολιτισμική επικοινωνία. Βασικός παράγοντας στην δημιουργία επικοινωνιακών διάυλων μεταξύ των λαών ήταν ανέκαθεν η κατανόηση της διαφορετικής κουλτούρας και της πολιτισμικής τους ταυτότητας. Έννοιες οι οποίες θα αναλυθούν εκτενέστερα στο σώμα της εργασίας για να μπορέσει ο αναγνώστης να κατανοήσει πλήρως τις βάσεις για την εφαρμογή της διαπολιτισμικής επικοινωνίας.

Σημαντικό ρόλο στην περαιτέρω ανάπτυξη της διαπολιτισμικής επικοινωνίας έπαιξε το εμπόριο και η ανταλλαγή αγαθών για να φτάσουμε στην σημερινή μορφή του επιχειρηματικού κόσμου. Η παγκοσμιοποίηση μαζί με την απελευθέρωση των παγκόσμιων αγορών οδήγησαν τις εταιρίες στο να επεκτείνουν τις επενδύσεις τους και σε άλλες χώρες ονομαζόμενες πλέον “πολυεθνικές”. Βασικό συστατικό στον κόσμο της διαπραγμάτευσης είναι η άρτια επικοινωνία, για να επιτευχθεί όμως αυτή θα πρέπει να εστιάσουμε στο σχεσιακό στοιχείο, ακόμη κι αν αυτό συμπεριλαμβάνει μία σειρά αναπαραστάσεων, αξιών, κανόνων, τρόπων ζωής και σκέψης, κάθε ένα εκ των οποίων ανήκει σε μία συγκεκριμένη κουλτούρα. Εν ολίγοις διαπολιτισμική επικοινωνία είναι οι σχέσεις που χτίζονται μεταξύ ατόμων ή ομάδων που ανήκουν σε διαφορετικές κουλτούρες.

Βασικό λοιπόν στοιχείο στην αντίληψη, την κατανόηση και την εφαρμογή της διαπολιτισμικής επικοινωνίας θα πρέπει πρωτίστως να υπάρχει γνώση πάνω σε θέματα κουλτούρας. Η λέξη κουλτούρα λοιπόν, η οποία προέρχεται από την λατινική λέξη cultura, σημαίνει το σύνολο της πνευματικής παράδοσης, η καλλιέργεια του πνεύματος, η παιδεία, αλλά και η δημιουργία ενός κοινωνικού συνόλου. Η λέξη κουλτούρα επίσης υποδηλώνει την μοναδικότητα και της ενότητα μιας δεδομένης κοινωνίας. Παρουσιάζεται στις μέρες μας με διάφορες κατηγοριοποιήσεις προκειμένου να μπορεί να μελετηθεί καλύτερα, όπως εθνική, λαϊκή, αστική, ταξική, μαζική κ.ά.

Η παρούσα πτυχιακή θα εστιάσει την προσοχή της στην εθνική κατηγοριοποίηση, μιας και κύριο θέμα είναι η επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών λαών, συνεπώς και διαφορετικών εθνικών κουλτουρών. Τόσο η γεωγραφική τοποθεσία μιας χώρας όσο και η φυσικοί πόροι που μπορεί να διαθέτει συμβάλλουν στον σχηματισμό της εθνικής κουλτούρας. Μια παραθαλάσσια χώρα, παραδείγματος χάριν θα αναπτύξει διαφορετική κουλτούρα και πολιτισμική ταυτότητα από μια χώρα που βρίσκεται μακριά από το υδάτινο στοιχείο.

Η κουλτούρα λοιπόν είναι απόρροια της πολιτισμικής ταυτότητας η οποία έχει τις βάσεις της την κατανόηση του ατόμου ως σύνολο σε μια σειρά διαφορετικών αναγνωριστικών πολιτισμού. Αυτά τα πολιτιστικά αναγνωριστικά εξετάζουν τις συνθήκες του ατόμου με βάση διαφορετικές πτυχές, όπως ο τόπος, το φύλο, η φυλή, η ιστορία, η γλώσσα, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, η εθνικότητα και η αισθητική.

Ο πολιτισμός είναι το εκχύλισμα της ανθρώπινης δημιουργίας όπως είπε και ο Καρλ Μαρξ. Ο πολιτισμός ως κοινωνική πρακτική, δεν είναι κάτι που κατέχεται από ανθρώπους. Πρόκειται πιο πολύ για κοινωνική διαδικασία με τη συμμετοχή των ανθρώπων, στα πλαίσια της αλλαγής των ιστορικών συνθηκών και κατ'επέκταση δίνει στο κοινωνικό σύνολο την λεγόμενη πολιτισμική ταυτότητα. Ορισμένοι επικριτές της πολιτισμικής ταυτότητας θεωρούν ότι η διατήρησή της, με βάση τις διαφορές, είναι διασπαστική δύναμη για την κοινωνία και ότι ο κοσμοπολιτισμός δίνει στα άτομα πιο έντονη την αίσθηση της ισότιμης ιθαγένειας (*shared citizenship*). Παρόλα αυτά, αυτό δεν σημαίνει πάντα διάσπαση. Σήμερα με την βοήθεια της Διεθνούς Κοινότητας και άλλων παγκοσμίων φορέων που έχουν έναν ενωτικό διαπολιτισμικό χαρακτήρα, τα κράτη μπορεί να μοιράζονται ένα εγγενές τμήμα της 'δημιουργίας' τους που προσφέρει κοινό έδαφος και εναλλακτικά μέσα για την μεταξύ τους αναγνώριση. Παραδείγματα μπορούν να βρεθούν τόσο από τον παλιό όσο και από τον σύγχρονο κόσμο. Στην Ευρώπη παραδείγματος χάριν οι λαοί μοιράζονται μια πολιτιστική ομοιογένεια χάρη στην κοινή τους ιστορία. Γεγονός που κατά ένα βαθμό οδήγησε και στην δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης ένας αμερικανός συγγραφέας ο Μπράουν θεωρεί ότι οι επιδράσεις της Δύσης στο έθνος-κράτος αποδείχθηκαν ένας ελκυστικός παράγοντας και κάτι που συνετέλεσε στην ομοιογένεια πολλών πολιτισμών. (2001)

Οι εφαρμογές της σήμερα βρίσκονται σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους μιας και μετά τη δεύτερη βιομηχανική επανάσταση και την δημιουργία των αεροπλάνων και άλλων μέσων επικοινωνίας όπως το διαδίκτυο οι αποστάσεις μεταξύ των χωρών «μίκρυναν» δραματικά. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αναπτυχθεί η επαφή μεταξύ των λαών και να εφαρμόζεται περισσότερο η διαπολιτισμική επικοινωνία προκειμένου να κλείνονται συμφωνίες είτε κρατικές είτε επιχειρηματικές. Ένα δεύτερο αποτέλεσμα της δημιουργίας ταχύτερων μέσων μεταφοράς ήταν και η ανάπτυξη του τουρισμού. Ο κόσμος πλέον ταξίδευε και για λόγους αναψυχής. Οι τουριστικές μονάδες τις εκάστοτε χώρας πρέπει λοιπόν να έχουν ένα εκπαιδευμένο προσωπικό για τις διαφορετικές νοοτροπίες των πελατών τους. Επομένως ένα μεγάλο κομμάτι στην τουριστική βιομηχανία καταλαμβάνει η διαπολιτισμική εκπαίδευση.

Αφού λοιπόν συνδυάσουμε την αρχικά τον πολιτισμό, την κουλτούρα και τέλος την πολιτισμική ταυτότητα κάθε λαού, θέματα που ολοκληρώνουν την συνολική εικόνα ενός λαού, μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι η μονή δικλείδα ανάπτυξης επικοινωνίας μεταξύ κρατών είναι μέσω της ανάπτυξης γνώσεων πάνω στις μεθόδους διαπολιτισμικής επικοινωνίας.

Συνοπτικά, το πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας εισάγει τον αναγνώστη στις έννοιες της κουλτούρας και τον βοηθά να κατανοήσει τι ακριβώς εννοούμε όταν λέμε κουλτούρα ενός λαού, στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο ακολουθεί μια ανάλυση στην ανθρώπινη επικοινωνία και τις μορφές της. Αφού λοιπόν εξηγηθούν τα παραπάνω στο τρίτο κεφάλαιο ο αναγνώστης θα μπορεί να κατανοήσει τι πραγματικά σημαίνει διαπολιτισμική επικοινωνία και στη συνέχεια στο τέταρτο και τον πέμπτο κεφάλαιο πως αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στην σύγχρονη τουριστική βιομηχανία.

Κεφάλαιο 1ο

1.0 Η Κουλτούρα

Το πρώτο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια της κουλτούρας, τους διαφορετικούς ορισμούς της από ανθρωπολόγους, τα επίπεδα της, καθώς επίσης και τον ρόλο της στους διάφορους πολιτισμούς του πλανήτη. Θα γίνει μια σύντομη αλλά περιεκτική αναφορά στις διαφορές κατηγορίες της κουλτούρας καθώς επίσης τι είναι αυτό που τις καθορίζει ούτως ώστε ο αναγνώστης να έχει μια επίγνωση πάνω σε θέματα κουλτούρας και πως αυτά διαμορφώνουν την κοινωνική δομή ενός πολιτισμού και να μπορέσει στη συνέχεια να κατανοήσει την σύνδεση της με την διαπολιτισμική επικοινωνία.

1.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Η ρίζα της λέξης «κουλτούρα» προέρχεται από την λατινική λέξη cultura που σημαίνει καλλιέργεια από το ρήμα colouiere, καλλιεργώ. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την διαδικασία της ανάπτυξης φυτών και ζώων (15^ο αιώνα) ,αργότερα όμως, τον 18^ο αιώνα η λέξη μεταλλάσεται στην γερμανική kultur, όπως είδαμε και στην εισαγωγή, και αρχίζει για πρώτη φορά να χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη της καλλιέργειας του ανθρωπίνου πνεύματος. Η λέξη όσον αφορά την καλλιέργεια του πνεύματος με την ευρύτερη έννοια υποδηλώνει, την ιδιότητα ενός καλλιεργημένου ανθρώπου που ανέπτυξε την κριτική του αντίληψη και το γούστο του αλλά και την εκπαίδευση που έλαβε για να αποκτήσει αυτήν την ιδιότητα και τέλος την καταγωγή του.

Κατά την πάροδο των χρόνων έχουν προσπαθήσει πάρα πολλοί συγγραφείς να εξετάσουν την έννοια του όρου «κουλτούρα». Σήμερα υπάρχουν πολλοί ορισμοί καθώς η έννοια της κουλτούρας συγχέεται στις μέρες μας με τον πολιτισμό, αποτελώντας ένα διαφορούμενο θέμα στους κύκλους των ανθρωπολόγων και των κοινωνιολόγων. Στα περισσότερα συγγράμματα η κουλτούρα περιγράφεται ως ένα κοινό σύστημα πεποιθήσεων στάσεων, αξιών και συμπεριφορών. Ένας άλλος συγγραφέας, ο Martin Soley, προσδιορίζει την κουλτούρα ως ένα κοινό σύστημα των αντιλήψεων.

Μερικοί από τους πιο αντιπροσωπευτικούς όρους σήμερα είναι οι εξής:

Edward T. Hall - 1976

«Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους .Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πως σκεφτόμαστε, πως κινούμαστε, πως λύνουμε προβλήματα, πως οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις...»

Andrew M. Pettigrew – 1979

«Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από σημασίες που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα αποτελούμενο από νοήματα, έννοιες, κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει την συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του.»

Ο Hofstede, ένας Ολλανδός κοινωνιολόγος, υποστηρίζει πως η τάση του ανθρώπου να ανήκει ταυτόχρονα σε περισσότερες από μια ομάδες, δημιουργεί σαν αποτέλεσμα να τον χαρακτηρίζουν πολλά επίπεδα κουλτούρας. Τα επίπεδα αυτά είναι:

- **Το εθνικό επίπεδο.** Κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από την χώρα που μεγάλωσε και έζησε.
- **Το επίπεδο του φύλλου.** Μεταξύ ανδρών και γυναικών αναπτύσσονται διαφορετικές κουλτούρες.
- **Το τοπικό, γλωσσικό, θρησκευτικό επίπεδο.** Διαφορετικές ομάδες λόγω γεωγραφικής περιοχής, τοπικών διαλέκτων ή θρησκευτικών πεποιθήσεων ακόμα και μέσα στην ίδια χώρα.
- **Το επίπεδο κοινωνικής τάξης.** Επίπεδο μόρφωσης, επάγγελμα.
- **Το επίπεδο γενιάς.** Διαφορά κουλτούρας των νέων από τους γηραιότερους.
- **Το οργανωσιακό επίπεδο.** Η κοινωνικοποίηση των εργαζόμενων μέσα σε μία επιχείρηση.

1.2 Εθνική Κουλτούρα και Εταιρική Κουλτούρα

Καθώς η ανθρωπότητα εξελισσόταν, πολλοί επιστήμονες άρχισαν να κάνουν έρευνες θέλοντας να βρουν τις ομοιότητες της εθνικής κουλτούρας με την εταιρική κουλτούρα στην προσπάθεια της ανάλυσης και της κατανόησης της τελευταίας.

Το 1997 ο B.A. Gold έγραψε όπως η εθνική έτσι και η εταιρική κουλτούρα οδηγούν τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Πολλοί ωστόσο πιστεύουν ότι δεν υπάρχει συνδετικός κρίκος ανάμεσα σε αυτές τις δυο κουλτούρες και η εταιρική κουλτούρα ακολουθεί δικούς της κανόνες, δομείται και λειτουργεί ανεξάρτητα από τις εθνικές κουλτούρες. Παράδειγμα πάνω σε αυτό είναι τα αποτελέσματα μιας έρευνας που έδειξε ότι οι Ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες που δραστηριοποιούνταν στην Αμερική διατήρησαν την εταιρική τους κουλτούρα εφαρμόζοντας διαφορετικές πρακτικές σε διαφορετικές κουλτούρες.

Στο βιβλίο του Gold ωστόσο υπάρχει μια διαφορετική προσέγγιση που υποστηρίζει ότι η εταιρική κουλτούρα επηρεάζεται από την εθνική ως ένα βαθμό. Χαρακτηριστικό κομμάτι σε αυτό το βιβλίο είναι ένα απόσπασμα από τα λόγια της Martin (1992,σ86) που λέει: «είναι παραπλανητικό να αρνείται κανείς την επιρροή του περιβάλλοντος στο περιεχόμενο της κουλτούρας ενός οργανισμού. Δεν μπορεί κάποιος να καταλάβει τι πραγματικά συμβαίνει στο εσωτερικό της εταιρικής κουλτούρας εάν δεν κατανοήσει τι συμβαίνει έξω από τον οργανισμό».

1.3 Οι Διαστάσεις της Κουλτούρας

Τις τελευταίες δεκαετίες, πολλοί επιστήμονες προσπάθησαν να αντιληφθούν τις διαπολιτισμικές διαφορές, ώστε να είναι σε θέση να προετοιμάσουν τον χειρισμό των διαφόρων πολιτιστικών ομάδων.

Μεταξύ των πιο γνωστών είναι οι μελέτες και τα μοντέλα από τον Άγγλο Edward T. Hall και δύο Ολλανδών του Geert Hofstede και του Fons Trompenaars. Οι μελέτες του Hofstede είναι οι επικρατέστερες όταν πρόκειται για πολιτιστικές συγκρίσεις.

Η συμβολή του Hofstede μελετώντας τους δύο παράγοντες της εταιρικής και της εθνικής κουλτούρας, έπαιξε ιδιαίτερο ρόλο στην κατανόηση της μεταξύ τους σχέσης. Βασιζόμενος σε έρευνες που διεξήγαγε κατέληξε στο γεγονός πως η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας στην συμπεριφορά των ανθρώπων έναντι υπολοίπων παραμέτρων όπως παραδείγματος χάριν η θέση εργασίας. Παρατήρησε λοιπόν πως ζητήματα που εμφανίζονται σε όλες τις χώρες αντιμετωπίζονται διαφορετικά.

Τα ζητήματα αυτά αφορούσαν α) την κοινωνική ανισότητα περικλείοντας την σχέση με την εξουσία, β) την σχέση ομάδας και ατόμου, γ) την αποφασιστικότητα ενάντια στη σεμνότητα, ε) την αντιμετώπιση των πιθανών ρίσκων, στ) την επικράτηση της υπομονής μέσω του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού και τέλος την ικανοποίηση έναντι στην αυτοσυγκράτηση.

Τα ζητήματα αυτά παρουσιάζονται σαν διαστάσεις της κουλτούρας τα οποία είναι συγκρίσιμα και μετρήσιμα. Ποιο κάτω θα δούμε αναλυτικά τις διαστάσεις σύμφωνα με τον Hofstede , των Kluckhohn και Strodtbeck, του Hall και του Trompenaars.

1.3.1 Οι Διαστάσεις του Hofstede

Το 1984 λοιπόν ο G. Hofstede παρέδωσε μια έρευνα, όπου ανέλυε τις διαστάσεις της κουλτούρας χωρίζοντας τις σε τέσσερις κατηγορίες. Αυτές ήταν ο ατομικισμός-κολλεκτικβισμός (individualism - collectivism) η κατανομή της Δύναμης (Power Distance), η αποφυγή της αβεβαιότητας (uncertainty avoidance) και η αρρενωπότητα/θυληκότητα (masculinity-femininity). Στη συνέχεια σαν παρατηρητής της ανθρωπινής εξέλιξης και κατόπιν ερευνών πρόσθεσε άλλες δυο διαστάσεις. Τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (long-term orientation) και την απόλαυση έναντι της αυτοσυγκράτησης (indulgence versus self-restraint). Πιο κάτω ακολουθεί ανάλυση των διαστάσεων.

Power Distance	<ul style="list-style-type: none"> • Αναφέρεται στην ανισότητα στην κατανομή εξουσίας σε μια κοινωνία
individualism - collectivism	<ul style="list-style-type: none"> • Αναφέρεται στην σχέση μεταξύ των ανθρώπων σε μια κοινωνία. Ενώ οι πεποιθήσεις σε μια ατομική κοινωνία καθορίζονται σε προσωπικό επίπεδο σε μια συλλογική δίνετε μεγάλη βάση στην αλληλεγγύη και τις οικογενειακές αξίες.
Uncertainly Avoidance	<ul style="list-style-type: none"> • Αφορά τον βαθμό αντίληψης του κινδύνου από αβέβαιες καταστάσεις και την ανάληψη ρίσκων και κινδύνων
Masculinity - Femininity	<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στο έργο σε σχέση με το φύλο. Ο ανδρικός πλυθήσμος δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανταγωνισμό, την προαγωγή και την επιτυχία σε αντίθεση με τον γυναικείο που στοχεύει περισσότερο στην εργασιακή ασφάλεια και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις.
Long-term Orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Αναφέρεται στην υπαρξη της αίσθησης του καθήκοντος και την επικράτηση της υπομονής. Η επιλογή του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού έναντι του βραχυπρόθεσμου.
Indulgence versus Self-restrain	<ul style="list-style-type: none"> • Αναφέρεται στην επιλογή του προσανατολισμού της ικανοποίησης έναντι στην αυτοσυγκράτηση και το αντίθετο ως στάση ζωής. Καθώς και πιο υπερισχυει απο άνθρωπο σε άνθρωπο

1.3.2 Οι διαστάσεις των Kluckhohn και Strodtbeck

Το 1961 δυο άλλοι επιστήμονες ο Clyde Kluckhohn και ο Fred Strodtbeck , ανθρωπολόγος και κοινωνικός ψυχολόγος αντίστοιχα, παρουσίασαν μια έρευνα στο βιβλίο τους “Variations in Value Orientations” όπου ανέφεραν ότι “..Υπάρχει μια σαφής διαφορά στον τρόπο που χτίζει ο κάθε άνθρωπος τον τρόπο ζωής του.” Ο Kluckhohn και ο Strodtbeck καθόρισαν τις κουλτούρες βασιζόμενοι στην αξία του προσανατολισμού. Σε κάθε διαφορετική κουλτούρα αναγνώρισαν έξι στοιχειώδεις διαστάσεις.

1. Ποίος είναι ο ανθρώπινος χαρακτήρας εκ γενετής;

Οι άνθρωποι μπορούν να χαρακτηριστούν σαν καλοί ή κακοί ή και τα δύο. Επίσης αν ο χαρακτήρας τους μπορεί να αλλάξει ή όχι.

1. Ποια είναι η σχέση του ανθρώπου με τη φύση;

Υπάρχουν τρεις διαφορετικές καταστάσεις που καθορίζουν την σχέση του ανθρώπου με την φύση. Ο έλεγχος , η αρμονία και η υποδούλωση. Ο έλεγχος βασίζεται στην ανάγκη του ανθρώπου να ελέγχει και ένα εκμεταλλεύεται την φύση, η αρμονία βασίζεται στην θεωρία ότι ο άνθρωπος πρέπει να συνυπάρχει με τη φύση για να διατηρηθεί η ισορροπία. Τέλος η υποδούλωση υποστηρίζει το σκεπτικό ότι ο άνθρωπος πρέπει να υπηρετεί την φύση.

2. Ποιές είναι οι δραστηριότητες του ανθρώπου.

Σε αυτή τη διάσταση παρακολουθούνται οι δραστηριότητες του ανθρώπου σε κάθε διαφορετική κουλτούρα και πως αυτές επηρεάζουν την ζωή και τους στόχους του καθενός. Οι δραστηριότητες του καθενός σηματοδοτούν την διαφορετικότητα του ατόμου καθώς επίσης και την διαφορετική οργάνωση της ίδιας της ζωής. Για παράδειγμα έχουμε τους ανθρώπους που βάζουν στόχους και ζουν σύμφωνα με αυτούς και πως θα τους επιτύχουν και άλλους που έχουν την πεποίθηση ότι πρέπει να ζουν την κάθε μέρα και στιγμή.

3. Χρονικός Προσανατολισμός

Η τέταρτη διάσταση ασχολείται με το χρόνο. Ο Kluckhohn έγραψε στο βιβλίο Variations in Value Orientations «Όλοι [άνθρωποι] έχουν κάποια αντίληψη του παρελθόντος, όλοι έχουν ένα παρόν, και όλοι δίνουν κάποια προσοχή στο μέλλον" (σελ. 348). Όλες οι κοινωνίες είναι παρόμοιες με όλες τις υπόλοιπες σε θέματα χρόνου και έχουν την αίσθηση των διαστάσεων του χρόνου. Διαφέρουν μόνο σε ποια διάσταση δίνουν περισσότερη έμφαση: στο παρελθόν, στο παρόν ή στο μέλλον.

Για παράδειγμα η αμερικανική κουλτούρα δίνει περισσότερη έμφαση στο μέλλον και αυτό μπορεί να το διακρίνει κανείς σε πολλά πράγματα.. Όπως το σύνθημα των Προσκόπων, "Να είστε πάντα προετοιμασμένοι" . Άλλες κοινωνίες βασίζονται στο παρελθόν για να δομήσουν τις αρχές τους με παραβολές και ιστορίες από τους προγόνους τους.

Για μερικούς πολιτισμούς, το μέλλον βρίσκεται έξω από τον έλεγχο του ανθρώπου και εμπίπτει στον τομέα του υπερ-φυσικού. Γι 'αυτό μπορεί κανείς να το ακούσει συχνά

"In-sha-Allah" ή "Θεού θέλοντος", που χρησιμοποιείται από πολλούς Άραβες, επειδή μόνο ο Θεός, όχι ο άνθρωπος, ξέρει τι θα ή δεν θα συμβεί στο μέλλον.

4. Τι σχέση έχουν μεταξύ τους δυο άνθρωποι;

Ο Kluckhohn πρότεινε τρία πρότυπα σχέσης: ατομική, επισφαλής (σχέση της ομάδας) και η ιεραρχική σχέση (Linear). Αύτη η διάσταση έχει να κάνει με το πώς συνεργάζονται οι άνθρωποι και πως βλέπουν τον εαυτό τους. Σαν μέλος μιας ομάδας η ατομικά. Η πιο αυστηρή σχέση είναι αύτη της ιεραρχίας που όλα έχουν μια σειρά ούτως ώστε τα οι άνθρωποι να δείχνουν σεβασμό στις αρχές, στην οικογένεια και το φύλο. Την σχέση ομάδας θα την παρατηρήσει κάποιος έντονα σε ένα εργασιακό περιβάλλον ή σε μια κοινωνική ομάδα κοινών ενδιαφερόντων.

5. Ποια είναι η έννοια του χώρου;

Η τελευταία διάσταση αναφέρετε στους κλειστούς και στους κοινωνικούς ανθρώπους καθώς επίσης και σε αυτούς που είναι και τα δυο. Υπάρχουν άνθρωποι που δίνουν μεγάλη προσοχή στην διαφύλαξη της ιδιωτικής τους ζωής και άλλοι που θεωρούν την αποξένωση σαν ψυχολογική διαταραχή. Το πιο σύνηθες είναι οι άνθρωποι που κατά περίπτωση παρουσιάζουν και τις δυο αυτές συμπεριφορές.

Μια άλλη κατηγορία είναι αυτό της οικογενειακής ασφάλειας όπου βρίσκει πιο έντονους τους οικογενειακούς δεσμούς πέρα από το ατομικό επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι οι οικογενειακές σχέσεις εκτείνονται πέρα από την πυρηνική οικογένεια και περιλαμβάνουν ισχυρούς δεσμούς με παππούδες, θείους, ξαδέλφια, κλπ.

1.3.3 Οι διαστάσεις του Hall

Ο Edward T.Hall, όντας ο πατέρας της Διαπολιτισμικής Επικοινωνίας και των διαπολιτισμικών επιστημών θέλησε να αναλύσει την σχέση μεταξύ επικοινωνίας και κουλτούρας. Υποστήριξε ότι στις μεθόδους επικοινωνίας σημαντικό ρόλο παίζει η τοποθεσία και ο χρόνος. Παρουσίασε τα περιβάλλοντα επικοινωνίας high-context και low-context, όπου θα αναλυθούν εκτενέστερα πιο κάτω. Σύμφωνα με τον Hall η κουλτούρα είναι επικοινωνία και ο τρόπος που επικοινωνούμε δίνει μορφή στην εθνική η στην εταιρική μας ταυτότητα. Διαφοροποίησε την κουλτούρα στις εξής τέσσερις διαστάσεις:

- **Κουλτούρα High και Low Context**

Σύμφωνα με τον Hall «μεγάλες αναλογίες του νοήματος μεταφέρονται με τα συμφραζόμενα». Συγκεκριμένα, το νόημα το οποίο δεν κωδικοποιήθηκε σε λέξεις από τον αποστολέα μεταφέρεται με τα συμφραζόμενα. Σε ένα περιβάλλον επικοινωνίας low context κουλτούρας οι άνθρωποι μεταφράζουν ένα μεγάλο μέρος του νοήματος σε σαφή κώδικα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι ίδιες οι λέξεις που χρησιμοποιούνται μεταφέρουν το μεγαλύτερο μέρος της πληροφορίας άνθρωποι αυτής της κουλτούρας λένε αυτό που θέλουν ευθέως χωρίς να κινούνται περιφερειακά γύρω από το θέμα. στόχος τους είναι να παίρνουν και να δίνουν πληροφορίες όταν επικοινωνούν με άλλους ανθρώπους. Παρόλα αυτά ένα περιβάλλον low-context τείνει να είναι περισσότερο πολύπλοκο καθώς οι λέξεις που επιλέγονται να μεταφέρουν την πληροφορία πρέπει να καλύψουν ότι απουσιάζει από τα συμφραζόμενα. Αυτό οδηγεί στο πόρισμα ότι η επικοινωνία low-context παρουσιάζει μικρότερη διαισθητική αντίληψη, πράγμα που την καθιστά αργή και λιγότερο αποτελεσματική. Χώρες σαν την Γερμανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής θεωρούνται ότι διαθέτουν κουλτούρα low-context.

Σε ένα περιβάλλον κουλτούρας High Context έχουμε το ακριβώς αντίθετο με αυτό του low-context. Ο Hall μας λέει ότι στην επικοινωνία high-context ένα μεγάλο μέρος του νοήματος έγκειται στο φυσικό περιεχόμενο το οποίο αποτελείται από τις εκφράσεις προσώπου, τον τόνο της φωνής και τις χειρονομίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ίδιο το λεκτικό μήνυμα να μεταφέρει λιγότερες πληροφορίες. Οι άνθρωποι αυτής της κουλτούρας λένε λιγότερα για αυτό που θέλουν να μεταφέρουν. Αντίθετα με το low-context σε αυτήν την περίπτωση ο αποστολέας του μηνύματος κινείτε περισσότερο περιφραστικά μέχρις ότου ο συνομιλητής τους να αντιληφθεί και να αποκωδικοποιήσει την πληροφορία σωστά. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι επειδή οι κουλτούρες που χρησιμοποιούν high-context επικοινωνία εστιάζουν περισσότερο στο να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ισχυρές και ουσιαστικές σχέσεις που διακατέχονται από αρμονία. Ο Hall υποστηρίζει ότι αυτή η επικοινωνία είναι γρηγορότερη και πιο αποτελεσματική καθώς βασίζετε στην ενσυναίσθηση και την αλληλοκατανόηση. Παρόλα αυτά είναι δύσκολο να αλλάξει και χρειάζεται χρόνο για να δημιουργηθεί ένας κοινός διάλογος επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και δέκτη. Χώρες όπως η δίκια μας , η Ιταλία, η Κίνα και η Ιαπωνία είναι ζωντανά παραδείγματα κουλτουρών που χρησιμοποιούν επικοινωνία high-context. Ένας Ιάπωνας και ένας Γερμανός δεν θα καταφέρουν εύκολα να επικοινωνήσουν στα ίδια μήκη. Την ίδια στιγμή δεν θα καταφέρουν να βιώσουν ένα γεγονός με τον ίδιο τρόπο.

- **Χώρος**

Ο χώρος στη συγκεκριμένη στιγμή αναφέρεται τον τρόπο με μεταχειριζόμαστε τον προσωπικό μας χώρο. Αυτό μπορούμε να το διακρίνουμε από ένα απλό παράδειγμα δυο διαφορετικών κουλτουρών.

Στην Ιαπωνία που ο χώρος βασίζεται στην αρμονία αντικατοπτρίζει τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα από την διαρρύθμιση που κάνουν στα σπίτια τους με το να έχουν ανοιχτούς χώρους. Σε αντίθεση με τους Αμερικάνους όπου απαιτούν μεγαλύτερη προστασία του ιδιωτικού χώρου τοποθετώντας περισσότερα δωμάτια παρά ενιαίους χώρους.

- **Χρόνος**

Εδώ παρουσιάζονται οι μονοχρόνικες και πολυχρονικές κουλτούρες (monochronic and polychronic cultures). Η διαφορές σε αυτές της κουλτούρες είναι οι εξής:

Μονοχρόνικοι Άνθρωποι	Πολυχρονικοί Άνθρωποι
Κάνουν ένα πράγμα τη φορά	Κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα
Συγκεντρώνονται στην εργασία	Τους αποσπάται εύκολα η προσοχή και διαχειρίζονται σωστά τις διακοπές.
Λαμβάνουν τις χρονικές δεσμεύσεις στα σοβαρά	Εξετάζουν ένα είναι εφικτό να επιτευχθεί ένας στόχος
Ανήκουν στο low context και χρειάζονται πληροφορίες	Ανήκουν στο high context και έχουν ήδη πληροφορίες
Είναι δεσμευμένοι στην εργασίας τους	Είναι δεσμευμένοι με τους ανθρώπους και τις διαπροσωπικές σχέσεις
Έχουν υψηλό το αίσθημα της θρησκείας στα πλάνα τους	Αλλάζουν τα πλάνα τους με ευκολία και συχνά
Θεωρούνται ότι δεν ενοχλούν τους άλλους. Ακολουθούν τους κανόνες της ιδιωτικότητας	Ενδιαφέρονται περισσότερο για αυτούς που συνδέονται στενά παρά για την ιδιωτικότητα
Δείχνουν μεγάλο σεβασμό για την ιδιοκτησία. Σπάνια δανείζουν ή δανείζονται	Δανείζουν και δανείζονται πράγματα συχνά και εύκολα
Δίνουν έμφαση στην αμεσότητα	Βασίζουν την αμεσότητα αναλόγως την σχέση
Είναι εξοικειωμένοι με βραχυπρόθεσμες σχέσεις	Έχουν έντονη τάση να δημιουργούν σχέσεις ζωής

- **Πληροφορία**

Η Πληροφορία αφορά την ταχύτητα και την δομή του μηνύματος μεταξύ των ανθρώπων και παίζει μεγάλο ρόλο όταν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών λαών. Οι διαφορές στις κουλτούρες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στα προβλήματα που συναντούν οι άνθρωποι στην κατανόηση και τη μεταφορά του μηνύματος. Στην Γερμανία για

παράδειγμα οι πληροφορίες δεν είναι κάτι που θεωρείτε ότι πρέπει να κυκλοφορεί ελεύθερα και θα πρέπει να ελέγχετε. Στην Ιαπωνία που υπάρχει περιβάλλον κουλτούρας High Context συμβαίνει το αντίθετο. Αυτό μπορεί κανείς να το διακρίνει και στον εταιρικό τομέα που ενώ ένας Ιάπωνας διευθυντής θα μοιραστεί της πληροφορίες με τους συνεργάτες τους και θα συζητήσετε μαζί τους όλες τις πιθανές λύσεις, στην Γερμανία θα παρατηρούμε ότι ο διευθυντής είναι κλεισμένος πίσω από την πόρτα του γραφείου του έχοντας μια γραμματέα να κρατάει όλες τις εισερχόμενες πληροφορίες.

1.3.4 Οι διαστάσεις του Trompenaars

Ένας άλλος Ολλανδός ερευνητής ο Fons Trompenaars που έκανε μελέτες πάνω στην διαπολιτισμική επικοινωνία παρουσίασε ένα άλλο μοντέλο κουλτούρας. Σε αυτό το μοντέλο ο Trompenaars αντιμετώπιζε την κουλτούρα σύμφωνα με τον τρόπο που λύνονται τα προβλήματα σε μια ομάδα ανθρώπων και καθορίζει την κουλτούρα με τα εξής λόγια « ο τρόπος με τον οποίον μια ομάδα αντιμετωπίζει τα προβλήματα και αξιολογεί τα διλήμματα» [11] , όπως επίσης σαν έναν αριθμό κανόνων και μεθόδων που αναπτύσσονται μέσα σε μια κοινωνία ή έναν οργανισμό που σκοπεύουν στην επίλυση προβλημάτων. Ο Trompenaars μαζί με έναν Βρετανό, τον Hampden – Turner, διεξήγαγαν μια έρευνα όπου έστειλαν 15.000 ερωτηματολόγια σε διάφορους προϊσταμένους 28 χωρών πήραν τα αποτελέσματα και βασιζόμενοι στον Hoefstede, χώρισαν την κουλτούρα σε επτά διαστάσεις.

• **Ατομικισμός εναντίον Συλλογικότητας** (Individualism vs. Collectivism)

Η διάσταση αυτή είναι ομώνυμη με την διάσταση του Hofstede και είναι σχεδόν ανάλογες. Ο Trompenaars περιγράφει μια ατομικιστική κουλτούρα ως το χαρακτηριστικό του εκσυγχρονισμού της κοινωνίας, των πολιτών, ενώ η συλλογική κουλτούρα μπορεί επίσης να εφαρμοστεί στη σύγχρονη κοινωνία όταν σκεφτόμαστε τον έλεγχο της μάζας, τα μέσα ενημέρωσης κτλ. Και οι δύο διαστάσεις είναι περισσότερο συμπληρωματικές παρά αντίθετες. Αυτές οι δυο κουλτούρες μπορούν να συμφιλωθούν αποτελεσματικά με την ενοποιητική διαδικασία, μια διαδικασία που ερευνά τα όρια της κάθε μιας από συγκεκριμένες περιπτώσεις, και πώς μέσω του ατομικισμού μπορούν να καλυφθούν οι ανάγκες της μεγαλύτερης ομάδας.

• **Καθολικότητα εναντίον Ιδιαιτερότητας** (Universalism vs. Particularism)

Περιγράφει πώς οι άνθρωποι κρίνουν τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων.

Η Καθολικότητα δίνει μεγάλη σημασία στην τήρηση των κανόνων. Η συμπεριφορά τείνει να είναι αφηρημένη. Μια τέτοια κοινωνία βασίζεται αυστηρά στους κανόνες και θα τους ακολουθήσει ανεξαρτήτως καταστάσεων και συγκυριών. Οι άνθρωποι αυτής της κοινωνίας θα κάνουν πράξη αυτό που θεωρούν σωστό και για να παραμείνουν δίκαιοι δεν θα κάνουν διακρίσεις μεταξύ των ανθρώπων από το στενό περιβάλλον, όπως οικογένεια, τους φίλους ή τα μέλη μιας ομάδας που ανήκουν και κάποιους ξένους. Τοποθετούν στην άκρη τυχόν προσωπικά συναισθήματα και συγκινήσεις και εξετάζουν αντικειμενικά μια κατάσταση. Αντιμετωπίζουν την όποια τυχόν εξαίρεση στον κανόνα σαν σημάδι αδυναμίας.

Η Ιδιαιτερότητα αξιολογεί περισσότερο τις ειδικές περιστάσεις ή τα προσωπικά υπόβαθρα. Σε κοινωνίες ιδιαιτερότητας οποιαδήποτε συμπεριφορά εξαρτάται από τις περιστάσεις. Κάτι

που μπορεί να είναι σωστό σε μια κατάσταση μπορεί να είναι λάθος σε μια άλλη. Ένα άτομο που ανήκει σε μια τέτοια κοινωνία θα προστατέψει έναν συνάνθρωπο ανεξαρτήτως των κανόνων . Οι άνθρωποι σε αυτές τις κοινωνίες αντιμετωπίζουν την οικογένεια και τον στενό τους κύκλο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι άλλοι άνθρωποι έξω από τον κύκλο τους είναι μόνοι τους. Επίσης σε αυτή τη κοινωνία κάνεις δεν είναι ίδιος όλοι αντιμετωπίζονται σαν ιδιαίτεροι διαφορετικοί άνθρωποι. Τέλος σε αντίθεση με την καθολικότητα εδώ το ανθρώπινο συναίσθημα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην λήψη των αποφάσεων.

Οι χώρες που μπορούν να θεωρηθούν ως κοινωνίες καθολικότητας: ΗΠΑ, Αυστραλία, Γερμανία, Ελβετία, Σουηδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία,

Οι χώρες που μπορούν να θεωρηθούν ως κοινωνίες ιδιαιτερότητας: Βραζιλία, Ιταλία, Ιαπωνία, Αργεντινή, Μεξικό και την Ταϊλάνδη.

• **Προσωπική ζωή εναντίον Επαγγελματικής** (Specific vs. Diffuse)

Η διάσταση αυτή είναι μερικές φορές αναφέρεται ως διάσταση δέσμευσης/φροντιδας ή συγκεκριμένος /διάχυτος προσανατολισμός "concern / commitment-dimension», η οποία εκφράζεται στο επίπεδο ενός ατόμου που επηρεάζεται από μια συγκεκριμένη κατάσταση ή δράση.

Πιο συγκεκριμένα αυτή η διάσταση προσανατολίζεται στους τομείς της ζωής, όπως η εργασία και η οικογένεια. Ένα μέλος της αυτής της κουλτούρας είναι πιο ανοιχτό στο δημόσιο χώρο, αλλά πολύ κλειστό στον ιδιωτικό. Άλλα χαρακτηριστικά των ανθρώπων σε μια τέτοια κουλτούρα είναι αμεσότητα η αποφασιστικότητα. Υπάρχουν συχνά αρχές και ηθικές αξίες που δεν σχετίζονται με το πρόσωπο συγκεκριμένα που απευθύνεται.

Στην διάσταση αυτή οι τομείς της ζωής, όπως η εργασία και η οικογένεια συνδέονται στενά. Στην αντίθετη της μορφή το πρόσωπο είναι πιο κλειστό σε δημόσιο χώρο, αλλά είναι πολύ ανοικτό σε ιδιωτικό χώρο. Σε αντίθεση με τις συγκεκριμένο προσανατολισμό τα πρόσωπα, διάχυτου προσανατολισμού είναι περισσότερο έμμεσα και πλαγία. Οι ηθικές αξίες εδώ εξαρτώνται από τον χαρακτήρα του ανθρώπου.

• **Ουδέτερη στάση εναντίον συναισθηματικής** (Neutral Vs. Emotional)

Η τρίτη διάσταση αφορά τη σημασία των συναισθημάτων και σχέσεων.

Σε μια ουδέτερη κουλτούρα οι άνθρωποι δεν εκδηλώνουν τα συναισθήματά τους, είναι προσεκτικοί, ψύχραιμοι και υποτονικοί. Η οργάνωση και ο ορθολογισμός , κυριαρχούν σε αυτή τη διάσταση. Οι άνθρωποι με μια τέτοια νοοτροπία δεν είναι κατ ανάγκη ψυχροί ή στυγνοί, ούτε είναι συναισθηματικά καταπιεσμένοι. Τα συναισθήματα που δείχνουν είναι συχνά το αποτέλεσμα συγκατάβασης. Παρόλα αυτά σε πολιτισμούς ουδέτερης κουλτούρας, όπου τα συναισθήματα ελέγχονται, τα συναισθήματα της ασυγκράτητης χαράς ή της θλίψης δεν μπορούν να κρυφτούν.

Μέλη των πολιτισμών που διακατέχονται από συναισθηματική κουλτούρα, δείχνουν ξεκάθαρα τα συναισθήματά τους με το γέλιο, το χαμόγελο, με μορφασμούς και χειρονομίες. Αυτοί οι άνθρωποι βρίσκουν διεξόδους μέσα από την προβολή των συναισθημάτων τους. Τα συναισθήματα, τα οποία επιδεικνύονται είναι ηχηρά, σε αντίθεση με τα άτομα της ουδέτερης κουλτούρας. Αλλά σε τέτοιες κουλτούρες, είναι δύσκολο να βρείτε λέξεις ή εκφράσεις, οι οποίες είναι κατάλληλες για τα ισχυρότερα συναισθήματα, δεδομένου ότι όλα έχουν χρησιμοποιηθεί. Και οι δύο παράγοντες, ωστόσο, και πάλι δεν μπορούν να διαχωριστούν

πλήρως, αλλά θα πρέπει να θεωρηθούν συνδυαστικά. Κατά την έκφραση των συναισθημάτων, κάποιος ψάχνει για αντίστοιχα συναισθήματα στο συνομιλητή του. Ένα συναισθηματικό άτομο ψάχνει για μια άμεση συναισθηματική αντίδραση που να τους προκαλεί συγκίνηση και αντίστροφα.

• **Επίτευγμα εναντίον Απόδοσης** (Achievement Vs. Ascription)

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο ζήτημα του κατά πόσον οι αξίες ενός ατόμου βασίζονται στη θρησκεία, την καταγωγή ή την ηλικία του ή στις προσωπικές του ενέργειες.

Στις κουλτούρες που είναι προσανατολισμένες με γνώμονα το έργο που παράγει κάποιος, ο τίτλος χρησιμοποιείται μόνο όταν είναι σχετικός. Ο σεβασμός προς τους προϊσταμένους βασίζεται στην γνώση και τις δεξιότητες που διαθέτουν. Σε αυτή τη διάσταση, το στάτους ενός ατόμου βασίζεται κυρίως στα προσωπικά του επιτεύγματα.

Στην αντίθετη περίπτωση ο σεβασμός για έναν διευθυντή βασίζεται στην αρχαιότητα και ιεραρχία. Η λήψη αποφάσεων αμφισβητείται από ανθρώπους με ανώτερη αρχή. Σε ένα περιβάλλον τέτοιας κουλτούρας δίνεται μεγάλη βάση στην θρησκεία, την καταγωγή ή την ηλικία των ατόμων. Επιπλέον, υπάρχει ένας διαφορετικός τρόπος με τον οποίο οι κοινωνίες αυτές αντιμετωπίζουν τον χρόνο.

• **Διαδοχικότητα εναντίον Συγχρονικότητας** (Exposure and significance to time)

Η διάσταση αυτή ασχολείται με το ζήτημα του πώς οι άνθρωποι σε διαφορετικές κουλτούρες διαχειρίζονται τον χρόνο. Ο Trompenaars ορίζει σε αυτή τη διάσταση δύο τρόπους για τη διαχείριση του χρόνου, διαδοχικά και συγχρονικά .

Η διαχείριση του χρόνου διαδοχικά σημαίνει ότι οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τον χρόνο σαν μια σειρά από γεγονότα που διαδραματίστηκαν. Ένα πρόσωπο που αντιμετωπίζει τον χρόνο διαδοχικά έχει σχεδιάσει από πριν το κάθε στάδιο της εργασίας που έχει αναλάβει διεξοδικά. Οι άνθρωποι αυτής της κουλτούρας απεχθάνονται να βγαίνουν εκτός προγράμματος ή αυτό να αλλάζει από απρόβλεπτα γεγονότα. Οργανώνουν το πρόγραμμα τους πολύ σφιχτά και με λίγα κενά ανάμεσα σε αυτό. Γι 'αυτό κιάλας το λόγο σε τέτοιες κουλτούρες θεωρείται μεγάλη αγένεια ακόμα κ τα λίγα λεπτά καθυστέρησης, επειδή επηρεάζεται το πρόγραμμα όλης της ημέρας. Ο χρόνος θεωρείται ως ένα εμπόρευμα που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί. Η αργοπορία στερεί το άλλον πολύτιμα λεπτά, ένα παράδειγμα είναι η γνώστη φράση "ο χρόνος είναι χρήμα".

Στα συγχρονικές κουλτούρες υπάρχει το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον, τα οποία είναι αλληλένδετα, έτσι ώστε οι ιδέες για το μέλλον μαζί με τις μνήμες του παρελθόντος σχηματίζουν το παρόν. Οι άνθρωποι που υιοθετούν αυτή τη μέθοδο εξετάζουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα. Οι άνθρωποι σε αυτό το είδος του πολιτισμού, δείχνουν πώς εκτιμούν τους ανθρώπους δίνοντάς τους λίγο από τον χρόνο τους, ακόμα και εάν ο άλλος παρουσιάστηκε χωρίς ειδοποίηση. Οι συγχρονικοί άνθρωποι σε αντίθεση με τους «διαδοχικούς» είναι λιγότερο αυστηροί με την ακρίβεια. Το πέρασμα του χρόνου δεν είναι ασήμαντο, αλλά συχνά είναι αναγκαίο για να δώσει χρόνο στους ανθρώπους με τους οποίους έχουν πιο στενές σχέσεις.

Περαιτέρω ο Trompenaars λέει ότι οι άνθρωποι που δημιουργούν τα μέσα για τη μέτρηση του χρόνου, διαμορφώνουν την εμπειρία τους μέσα από αυτό. Η εμπειρία του χρόνου σημαίνει

ότι οι άνθρωποι θεωρούν ένα γεγονός του παρελθόντος τωρινό, ή οραματίζονται ένα μελλοντικό γεγονός. Το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον είναι συμπιεσμένα. Ο χρόνος επί της παρούσης δεν αναφέρεται σε άτομα, αλλά σε ολόκληρες ομάδες ή πολιτισμούς.

Η τελευταία σημαντική διαφορά είναι η στάση του πολιτισμού με το περιβάλλον.

- **Έλεγχος του περιβάλλοντος** (Exposure and significance to environment)

Σε αυτή τη διάσταση αναλύετε το εάν ο πολιτισμός ελέγχει την φύση με διάφορους μηχανισμούς και κατά κάποιο τρόπο την εκμεταλλεύεται αυτήν και τους φυσικούς της πόρους η εάν συνυπάρχει μαζί της.

1.4 Πολιτισμικές Διαφορές

Η ασυμφωνία χαρακτήρων τι περισσότερες φορές βασίζετε στις διαφορές, στις διαφωνίες, στην τριβή και σε άλλους ψυχολογικούς παράγοντες. Αυτό συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους. Από την στιγμή που οι άνθρωποι είναι εκ φύσεως διαφορετικοί μεταξύ τους οι διαπολιτισμικές παρεξηγήσεις είναι κάτι που μπορεί να συμβεί. Ένας μεγάλος λόγος που μπορεί να υπάρξουν διαπολιτισμικές παρεξηγήσεις βασίζεται στην ίδια την επικοινωνία, όταν μιλάμε για διαπολιτισμική παρεξήγηση πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι λόγοι που οδηγούν σε αυτήν. Οι διαφορές στην κουλτούρα και οι κοινωνικές διαφορές, όπως επίσης και οι διαφορετικοί κανόνες συμπεριφοράς κάθε έθνους είναι εξίσου σημαντικοί λόγοι ύπαρξης διαπολιτισμικής παρεξήγησης. Οι διαφορετικές θρησκείες, η ίδια η γλώσσα λεκτική και μη λεκτική, η εκπαίδευση και η παιδεία, το πολιτικό και οικονομικό σύστημα, το σύστημα αξιών και προτεραιοτήτων, η αντίληψη, η δομή της χώρας, ο εθνικός χαρακτήρας τα ήθη και τα έθιμα και πολλά αλλά σηματοδοτούν τις πολιτισμικές διαφορές. Οι περισσότεροι άνθρωποι γνωρίζουν ότι είναι δύσκολο να βρεις δικλείδες επικοινωνίας όταν ταξιδεύεις από τη χώρα σου σε μια άλλη αλλά δεν υπάρχει επικοινωνία χωρίς κουλτούρα και η κουλτούρα δεν μπορεί να διαδοθεί χωρίς την επικοινωνία όπως και η εκπαίδευση και η εκμάθηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την επικοινωνία ή την κουλτούρα.

Αφού λοιπόν αναλύθηκαν οι έννοιες της κουλτούρας, οι διαστάσεις της σύμφωνα με έμπειρους ανθρωπολόγους, μπορεί κανείς να καταλάβει πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η κουλτούρα ενός λαού στην διαμόρφωση του της πολιτιστικής του ταυτότητας. Για να μπορέσει κάποιος όμως να κατανοήσει πλήρως το πώς καλλιεργείται η κουλτούρα σε μια κοινότητα, θα πρέπει να μάθει και την μέθοδο που αυτή περνάει από γενιά σε γενία. Αυτό επιτυγχάνετε δια μέσου της επικοινωνίας. Η έννοια της, οι τρόποι επικοινωνίας και η σπουδαιότητα της θα αναλυθούν εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 2ο

2.0 Η Επικοινωνία

Το κεφάλαιο αυτό θα εισάγει τον αναγνώστη στο τι ακριβώς σημαίνει επικοινωνία, πως αυτή επιτυγχάνετε, ποιές είναι οι μορφές της καθώς επίσης και οι διαφορές που έχει από χώρα σε χώρα. Η χειρονομική κουλτούρα και η γλώσσα του σώματος είναι μερικά από τα θέματα που θα πραγματευτεί το δεύτερο κεφάλαιο.

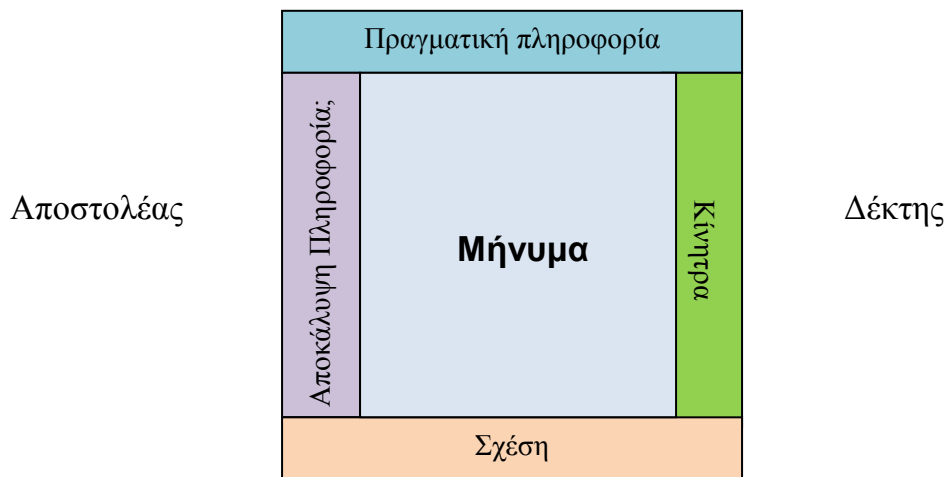
2.1 Ορισμός

Η επικοινωνία σύμφωνα με τον Storti (1999,σ87) " ... από όλες τις ανθρώπινες συμπεριφορές, η επικοινωνία είναι μία από τις πιο κοινές...." Η αέναη παρουσία της επικοινωνίας στην καθημερινή ζωή, δικαιολογεί μια βαθύτερη ματιά στην πραγματική της σημασία. Οι συγγραφείς Adler και Gibson(1997, σ70-72) καθορίζουν την επικοινωνία ως «την ανταλλαγή του νοήματος". Σε αντίθεση με τον απλό ορισμό της, η διαδικασία της επικοινωνίας είναι δυναμική, εξαιρετικά περίπλοκη και με πολλές πτυχές. Με τον όρο επικοινωνία εννοούμε την ανταλλαγή πληροφοριών και νοημάτων. Ωστόσο είναι κάτι περισσότερο από την απλή μεταφορά του μηνύματος από άνθρωπο σε άνθρωπο. Ο όρος βρίσκει τις ρίζες του στην λατινική λέξη “*communicare*” που σημαίνει *μοιράζομαι*. Συνεπώς επικοινωνία είναι η αμφίδρομη ανταλλαγή συναισθημάτων, ιδεών, απόψεων, φαντασιώσεων, εμπειριών, όπως επίσης και μια παρατήρηση σε μια αρνητική συμπεριφορά κάποιου ή η παρότρυνση για ένα επίτευγμα είναι πράγματα που μοιράζονται οι άνθρωποι μεταξύ τους για να επικοινωνήσουν . Επί προσθέτως η επικοινωνία οδηγείτε από τρεις μεταβλητές την δίοδο τον χρόνο και το μέρος καθώς υπάρχει παντού και πάντα. Μπορεί να γίνει μέσω τηλεφώνου η από κοντά, μπορεί να γίνει στην εργασία, στο δρόμο και οποιαδήποτε στιγμή.

Η επικοινωνία είναι αρκετά δύσκολο να γίνει πάντα με επιτυχία και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εξαρτάται πάντα από την αντίληψη, την ερμηνεία και την αξιολόγηση της συμπεριφοράς ενός ατόμου η οποία περιλαμβάνει την αποστολή ενός μηνύματος προφορικά , με μη-λεκτικές ενδείξεις, συνειδητά ή ασυνείδητα. Με άλλα λόγια, το μήνυμα που αποστέλλεται από τον αποστολέα ποτέ δεν είναι το ίδιο με το μήνυμα που λαμβάνει ο δέκτης. Αυτό το πρόβλημα και οι αίτιες του θα αναλυθούν εκτενέστερα παρακάτω.

2.2 Το Τετράγωνο της Επικοινωνίας

Ένας Γερμανός ψυχολόγος ονόματι Friedemann Schulz Von Thun μας παρουσίασε το τετράγωνο της επικοινωνίας. Με αυτή τη θεωρία εξηγούσε ότι το μήνυμα που θέλει να μεταφέρει κάποιος είναι εγκιβωτισμένο σε τέσσερις πλευρές (σχ.1). Την πραγματική πληροφορία, την σχέση μεταξύ αποστολέα και δέκτη, η αποκάλυψη της πληροφορίας(κίνητρα, συναισθήματα, αξίες κτλ) και τέλος το κίνητρο.



Σχέδιο 1- Friedemann Schulz von Thun (1981): Miteinander reden 1

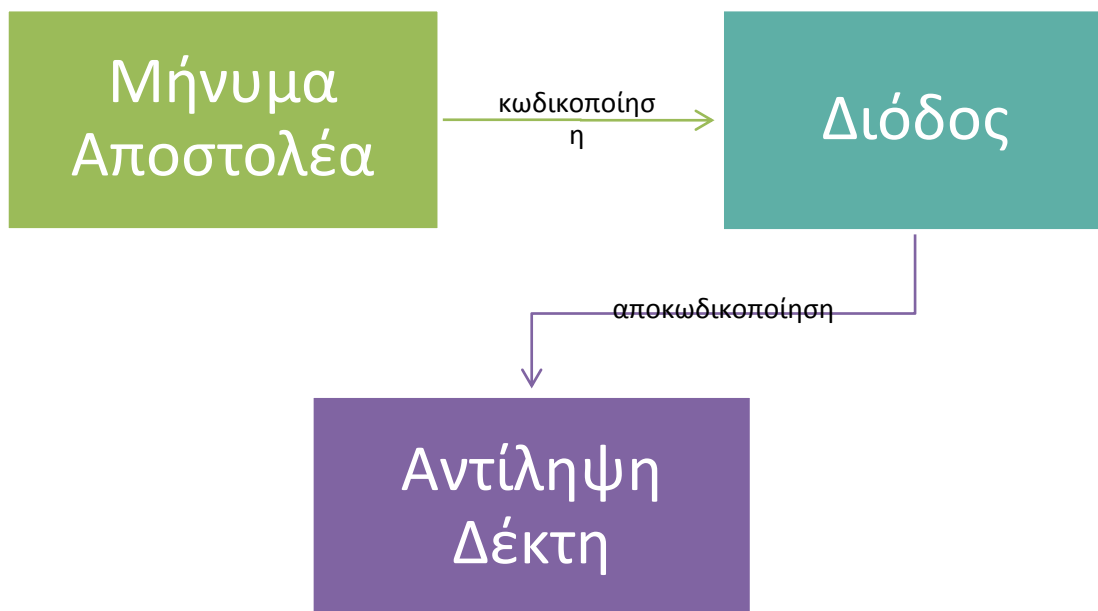
Το τετράγωνο της επικοινωνίας δείχνει την πολύπλευρη πτυχή ενός λεκτικού μηνύματος που θέλει να μεταφέρει ένας άνθρωπος. Οι τέσσερις πλευρές της επικοινωνίας πιο αναλυτικά:

- **Η πραγματική πληροφορία** μας μεταφέρει αυτό που ισχύει. Το αληθές
- **Η σχέση** αναφέρετε στο επίπεδο επικοινωνίας που έχει ο αποστολέας με τον δέκτη
- **Η αποκάλυψη της Πληροφορίας** είναι αυτό που θέλει να μάθει ο αποστολέας
- **Κίνητρα** είναι αυτά που οδήγησαν τον αποστολέα στην αποστολή του μηνύματος και που αποσκοπεί.

Λόγω του ότι κάθε άνθρωπος διαλέγει να επικοινωνεί με διαφορετικό τρόπο δεν υπάρχει ένας και μοναδικός ορισμός. Οι επιστήμονες που ασχολούνται με θέματα επικοινωνίας επιλέγουν να παρατηρούν διαφορετικές πτυχές της τελευταίας. Για παράδειγμα οι ψυχολόγοι δίνουν περισσότερη βάση στην λειτουργικότητα της επικοινωνίας, οι ανθρωπολόγοι στις διαπροσωπικές επαφές ενώ οι νομικοί και οι φιλόλογοι στο περιεχόμενο της επικοινωνίας. Πάντα όμως σημαντικό ρόλο παίζει η αντίληψη του ατόμου που αναλύει την επικοινωνία.

2.3 Κωδικοποίηση - Αποκωδικοποίηση

Στην αρχή του κεφαλαίου, ειπώθηκε ότι η επικοινωνία περιγράφει τη συμπεριφορά ενός ατόμου που προσπαθεί να μεταφέρει ένα νόημα. Για να επικοινωνήσει όμως ένα πρόσωπο πρέπει να μετατρέψει την σκέψη (νόημα) σε συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, ο αποστολέας του μηνύματος πρέπει να μεταφράσει τις πληροφορίες που διαθέτει, τις ιδέες του ή τα συναισθήματά του με λέξεις, χειρονομίες και εκφράσεις του προσώπου, διαφορετικά ο δέκτης δεν θα μπορέσει να καταλάβει το μήνυμα. Αφού το νόημα έχει κωδικοποιηθεί σε μορφή συμπεριφοράς, ο δέκτης θα πρέπει να αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά ξανά σε νόημα. Για αυτό το λόγο η επικοινωνία πάντα εξαρτάται από την αντίληψη, την ερμηνεία και την αξιολόγηση της συμπεριφοράς του ατόμου(σχ. 2). Αυτή η διαδικασία αναφέρεται σαν διαδικασία κωδικοποίησης - αποκωδικοποίησης και βασίζεται σε κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό στο πολιτιστικό υπόβαθρο του.



Σχέδιο 2

2.4 Επίπεδα Επικοινωνίας

Η επικοινωνία δεν λαμβάνει χώρα μόνο σε κανονικές συζητήσεις, συνδυάζει διάφορα επίπεδα, όπως η γλώσσα του σώματος, η ταχύτητα της ομιλίας και την σιωπή. Το Σχέδιο 1 πιο κάτω παρουσιάζει τις τρεις μορφές της επικοινωνίας: λεκτική, παρά-λεκτική και μη λεκτική και κάθε μορφή έχει τα δικά της χαρακτηριστικά. Η έξτρα-λεκτική αντανακλά την τέταρτη μορφή επικοινωνίας, η οποία αναφέρεται στην προφορική επικοινωνία με συστατικά όπως το χρόνο, τον τόπο και τα ρούχα, την όσφρηση και την αφή. Στην γραπτή επικοινωνία, οι πτυχές αυτές είναι του χρόνου (π.χ. συχνότητα), του χώρου (τόπος και ο τρόπος διαβίβασης) και την ποιότητα. Παρ'όλα αυτά, δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο τέταρτο επίπεδο της επικοινωνίας.

Ως εκ τούτου, το παρακάτω σχέδιο (σχέδιο 3) παρουσιάζει τα τρία κοινά επίπεδα επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον ψυχολόγο Merhabian (2009) η κατανόηση του προφορικών λέξεων αποτελείται ως εξής: μόνο το 7% της επικοινωνίας μπορεί να κατανοηθεί αποτελεσματικά από τις λέξεις που χρησιμοποιήθηκαν, 38% μπορεί να κατανοηθεί μέσω του τονισμού (ο τρόπος που εκφράζουμε : η ένταση της φωνής, ο τονισμός κλπ.) και το 55% λαμβάνεται μέσω της έκφρασης του προσώπου και της περαιτέρω μη-λεκτικής επικοινωνιακές τη γλώσσα του σώματος.



Σχέδιο 3

Blom, Herman; Meier, Harald (2004): *Interkulturelles Management*. Second Edition

2.4.1 Λεκτική Επικοινωνία

Στο προηγούμενο σχήμα είδαμε ότι η λεκτική επικοινωνία χωρίζεται σε δύο τομείς: την γραπτή και την προφορική. Σύμφωνα με τον Hall, ούτε το 10% της επικοινωνίας δεν είναι λεκτικό παρόλα αυτά είναι ο πιο καθιερωμένος τρόπος επικοινωνίας. Το μέσο έκφρασης της λεκτικής επικοινωνίας είναι η γλώσσα η οποία, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, είναι μόνο 30.000 έως 100.000 ετών. Ορισμένοι επιστήμονες, όπως π.χ. ο Gudykunst και η Ting-Toomey, βλέπουν ακόμη και τον πολιτισμό και την επικοινωνία ως μια διαδικασία με την αμοιβαίας άσκησης επιρροής.

Συγκεκριμένα στο βιβλίο τους (2003,σ.117) αναφέρουν: "Η κουλτούρα στην οποία τα άτομα κοινωνικοποιούνται επηρεάζει τον τρόπο που επικοινωνούν, και ο τρόπος που τα άτομα επικοινωνούν μπορεί να αλλάξει ακόμη και την νοοτροπία που μοιράζονται κατά την πάροδο των χρόνων."

Η γλώσσα είναι ένα μέσο για να εκφράσουν τα συναισθήματα, οι σκέψεις, οι ιδέες, κλπ. και ήδη από την νηπιακή ηλικία τα παιδιά μαθαίνουν τη γλώσσα του πολιτισμού τους. Όταν φτάνουμε στο ερώτημα «πόσες γλώσσες υπάρχουν;» η απάντηση δεν είναι εύκολη. Υπάρχει μια μεγάλη διαφορά, αν αναφερόμαστε μόνο στις μεγάλες κύριες γλώσσες ή και στις περιφερειακές και τοπικές διαλέκτους. Σύμφωνα με την «Γλωσσική έρευνα της Ινδίας» που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 1894 με 1928 και μετά ξανά το 1984 έδειξε ότι μόνο στην Ινδία υπάρχουν 179 διαφορετικές γλώσσες και 544 διάλεκτοι. Περισσότερο από το ήμισυ όλων των ανθρώπων μιλούν μία από τις πέντε μεγάλες γλώσσες: Κινέζικα, Αγγλικά, Ισπανικά, Ρωσικά και Χίντι.

Περισσότερο από το 95% του παγκόσμιου πληθυσμού μιλούν τις εκατό πιο συχνά χρησιμοποιούμενες γλώσσες. Ενώ στις πιο σπάνιες γλώσσες παρατηρούμε ότι τις μιλάνε λιγότερο από χίλιοι άνθρωποι. Η γλώσσα Ονγκότα πχ ομιλείται μόνο από 19 Αιθίοπες και αυτήν την ημέρα, μόνο 6 άνθρωποι είναι σε θέση να μιλήσουν Ελμόλο(Αφρικανική γλώσσα στην ευρύτερη περιοχή της Κένυας). Ο αριθμός των διαλέκτων είναι πολύ υψηλότερος από εκείνο των γλωσσών και εκτιμάται ότι είναι περίπου 12.000.

Η γλώσσα δείχνει τον πολιτισμό και την ίδια την κουλτούρα της χώρας. Για αυτό και στον επιχειρηματικό κόσμο όπου η επαφή με άλλους πολιτισμούς είναι συχνόι οι διαπολιτισμικές παρεξηγήσεις είναι ένα φαινόμενο που απαντάτε συχνά. Οι λόγοι για παρανοήσεις μέσα σε μια λεκτική επικοινωνία με βάση τα χαρακτηριστικά της γλώσσας, είναι (Reisinger, Yvette; Turner, Lindsay W. 200,σ18):

- **Φωνολογία**, η οποία περιγράφει τις διαφορές στον ένταση της ομιλίας
- **Σημασιολογία**, που είναι η διαφορά στο νόημα των λέξεων και των προτάσεων
- **Μορφολογία**, η οποία περιγράφει την επιλογή των λέξεων και του νοήματος
- **Συντακτικά**, η οποία καθορίζει τις διαφορές που συνδέονται οι λέξεις μεταξύ τους και οι σύνδεση των προτάσεων
- **Πραγματολογία**, η οποία χαρακτηρίζει την παρερμηνευση των λέξεων και των φράσεων.

2.4.2 Παρά-Λεκτική Επικοινωνία

Οι φωνητικές εκφράσεις διαμορφώνονται από παρά-λεκτικά φαινόμενα όπως την προσωδία, τον τονισμό, τη φωνή, το χρώμα της φωνής, τον ρυθμό, την προφορά, την ένταση και την ένταση του φωνής. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι αυτόνομα, εφόσον είναι αλληλένδετα με της φωνητικές εκφράσεις τις οποίες άλλωστε ρυθμίζουν. Κάτι που σε μια κουλτούρα μπορεί να φανεί σαν αγρία λεκτική σύγκρουση σε έναν άλλο πολιτισμό μπορεί να θεωρηθεί ως μια κανονική συζήτηση. Ό, τι αφορά το ύφος και τη μορφή που περιγράφηκε παραπάνω στην λεκτική επικοινωνία, αλλά δεν αποτελεί μέρος της ίδιας γλώσσας είναι παρά-λεκτική επικοινωνία.

Σε ορισμένες χώρες της Αφρικής και της Αραβικής Χερσονήσου οι άνθρωποι χρησιμοποιούν την ένταση της φωνής, προκειμένου να δείξουν τις εναλλαγές των συναισθημάτων ή για να κερδίσουν μια συνομιλία. Εκείνος με την δυνατότερη φωνή κερδίζει τη μάχη. Αύτος ο τρόπος εκδήλωσης σπάει τον κανόνα της συζήτηση στον δυτικό κόσμο, όπου μια τέτοια αντίδραση θα μας παρέπεμπε σε τσακωμό.

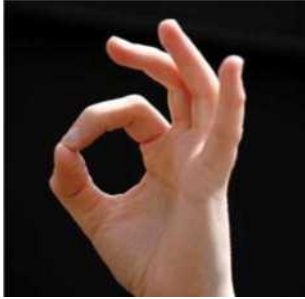
Ένα άλλο παράδειγμα που διευκρινίζει τις πολιτισμικές διαφορές, που εμφανίζονται μέσω της παρά-λεκτικής επικοινωνίας, είναι ο τρόπος που οι άνθρωποι κάνουν παύσεις κατά την διάρκεια μιας συζήτησης. Οι πολιτισμοί της Μέσης Ανατολής τείνουν να αποφεύγουν παύσεις μεταξύ των ομιλιών, πράγμα το οποίο μπορεί να είναι αποθαρρυντικό για έναν Ευρωπαίο που έχει διάθεση για επικοινωνία. Επίσης οι ιθαγενείς Αμερικανοί είναι διάσημοι για τις πολύ-ώρες παύσεις στον λόγο τους οι οποίες πολλές φορές μπορεί να έχουν διάρκεια παραπάνω από ένα λεπτό. Ωστόσο, ακόμη και οι Φιλανδοί κάνουν αισθητά πλέον παύσεις.

2.4.3 Μη Λεκτική Επικοινωνία

Η Μη-λεκτική επικοινωνία (Non Verbal Communication-NVC), συχνά απλά με τίτλο «η γλώσσα του σώματος» ή «σιωπηλή γλώσσα», είναι το μέρος της διαπροσωπικής επικοινωνίας που υπάρχει χωρίς να περιέχει λέξεις. Αυτό το κανάλι επικοινωνίας επικεντρώνεται στο οπτικό-ακουστικό φαινόμενο, το οποίο προκάλεσε το ενδιαφέρον πολλών επιστημόνων.

Παρά το γεγονός ότι η λεκτική επικοινωνία είναι το κυρίαρχο μέσο επικοινωνίας, τη γλώσσα του σώματος έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία και δεν πρέπει να αγνοείται. Σύμφωνα με τον Ueli Gyr, επικεφαλής του δημοφιλούς τμήματος Κουλτούρας στο Πανεπιστήμιο της Ζυρίχης, η μη λεκτική επικοινωνία καλύπτετε στο σύνολο της, από την αλληλεπίδραση που εμφανίζουν τα μη-γλωσσικά φαινόμενα, ανεξάρτητα από το αν χρησιμοποιείται κοινός κώδικας και πρόθεση από τον αποστολέα του μηνύματος. Τα κρυφά σήματα, τα οποία συμβαίνουν κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας ή κατά την αλληλεπίδραση απαιτούν σωστή ερμηνεία.

Η γλώσσα του σώματος περιλαμβάνει εκφράσεις του προσώπου, τη γλώσσα του σώματος, την στάση του σώματος, την κίνηση του σώματος, χειρονομίες, την αφή και το βλέμμα. Οι ακόλουθες τέσσερις εικόνες δείχνουν μη λεκτική επικοινωνία, η οποία συχνά οδηγεί σε παρανοήσεις σε όλο τον κόσμο:



Η χειρονομία αυτή σημαίνει "OK" ή νόστιμα σε χώρες όπως η Γερμανία και οι ΗΠΑ, αλλά στη Γαλλία σημαίνει μηδέν, στην Ιαπωνία είναι το χρήμα και στην Τυνησία σημαίνει «θα σε σκοτώσω».



Σε ορισμένες χώρες στη Μέση Ανατολή αυτή η χειρονομία χρησιμοποιείται ως πρόσκληση για σεξ.



Αν και αυτή η χειρονομία είναι το διεθνές σύμβολο στην κατάδυση για ανάδυση στην επιφάνεια, έχει επίσης διαφορετικές σημασίες: Στις περισσότερες χώρες, αυτό σημαίνει ότι όλα είναι μια χαρά, ενώ στην Αυστραλία και τη Νιγηρία είναι μια αγενής χειρονομία.



Στις αγγλόφωνες χώρες θα πρέπει να δώσουν προσοχή στο πώς θα κάνετε αυτή τη χειρονομία. Εάν το κάνετε όπως απεικονίζεται στην φωτογραφία μια αγενής χειρονομία. Ο άλλος τρόπος, δηλαδή με την παλάμη προς τα έξω σημαίνει «Νίκη». Στην Γερμανία επίσης σημαίνει και απλά «Δυο».

Η επαφή με τα μάτια δεν είναι πάντα ένας ευγενικό πράγμα. Σε ορισμένους πολιτισμούς θεωρείτε αγένεια να κοιτάει ο ένας τον άλλο στα μάτια. Η ώρα που επιτρέπετε να κοιτάς κάποιον στα μάτια διαφέρει από πολιτισμό σε πολιτισμό. Σε κάποιους πολιτισμούς το να κοιτάς τα μάτια κάποιου ανθρώπου δείχνει ενδιαφέρον και ειλικρίνεια, ενώ σε άλλους πολιτισμούς αυτή η συμπεριφορά θεωρείται προσβλητική.

Στην τουριστική βιομηχανία θα πρέπει πάντα να γνωρίζεις ποια συμπεριφορά σημαίνει τι καθώς η έλλειψη αυτών των γνώσεων καθίστα τις συγκρούσεις κάτι το αναπόφευκτο. Είναι δύσκολο να καταφέρει κάποιος να προνοήσει αντιδράσεις κάποιου ανθρώπου με διαφορετική κουλτούρα, ωστόσο με την εκπαίδευση στην διαπολιτισμική επικοινωνία, οι παρεξηγήσεις μπορούν να μειωθούν.

Η επικοινωνία λοιπόν είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων, καθώς είναι αυτή που είναι υπεύθυνη για την συνεννόηση την ανάπτυξη και την δημιουργία δεσμών ανάμεσα στους ανθρώπους. Η μεταφορά όλων των πληροφοριών γίνεται μέσω της επικοινωνίας και χωρίς αυτήν είναι αδύνατο να επιτευχθούν πολλά πράγματα. Αφού λοιπόν αναλύσαμε την επικοινωνία σαν έννοια και με τι τρόπους πραγματοποιείτε, στο επόμενο κεφάλαιο θα δούμε το ενδιαφέρον κομμάτι της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Πως δηλαδή οι διαφορετικοί λαοί επικοινωνούν μεταξύ τους και τι θα πρέπει να γνωρίζουν για να είναι αυτή η επικοινωνία πετυχημένη.

Κεφάλαιο 3ο

3. Διαπολιτισμική Επικοινωνία

Η διαπολιτισμική επικοινωνία στις μέρες μας αναλύει και μελετά την ανθρώπινη συμπεριφορά στις σύγχρονες επιχειρήσεις όλου του κόσμου. Διαμέσου αυτής εκπαιδύεται το προσωπικό της εκάστοτε επιχείρησης ώστε να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία και αρμονική συνεργασία μεταξύ των ατόμων. Ουσιαστικά πρόκειται για μια επιστήμη που στοχεύει στην ανάπτυξη αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπων από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, αναγνωρίζοντας, κατανοώντας και εκτιμώντας την διαφορετικότητα των πολιτισμικών ταυτοτήτων.

3.1 Ιστορία και Εξέλιξη

Ο όρος «διαπολιτισμική επικοινωνία» έχει προηγουμένως χρησιμοποιηθεί σε ένα δοκίμιο με τον ίδιο τίτλο από τον Hall και τον Trager το 1954. Εκείνη την εποχή, επισήμαναν ότι η διαπολιτισμική επικοινωνία θα πρέπει να θεωρηθεί ως ένας πολλά υποσχόμενος τομέας της επιστήμης, χωρίς να αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στον τομέα της οικονομίας. Ωστόσο, η ιδέα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας είχε ήδη εμφανιστεί νωρίτερα. Η Διαπολιτισμική επικοινωνία είναι τόσο παλιά όσο και η ανθρωπότητα. Την πρώτη φορά που συναντήθηκαν άνθρωποι που προέρχονται από διαφορετικές φυλές, οι κουλτούρες τους συγκρούστηκαν, επομένως θα έπρεπε να βρουν τρόπους να επικοινωνήσουν. Κύρια χαρακτηριστικά μπορεί να βρεθούν σε μια πληθώρα επιστημονικών κλασικών συγγραμμάτων όπως: “Το Ασυμείδητο” του Σίγκμουντ Φρόιντ (γύρω στο 1890), ένα βιβλίο που μας βοήθησε να επεξεργαστούμε τα άγνωστα επίπεδα του πολιτισμού όπως και της διαφορές στην επικοινωνία βάσει κουλτούρας. Ένα άλλο παράδειγμα που δείχνει τις απαρχές της διαπολιτισμικής επικοινωνίας είναι το βιβλίο του Κάρολου Δαρβίνου «Η Έκφραση των Κινήσεων στον Άνθρωπο και τα Ζώα». Το έργο αυτό είχε σημασία για το λόγο της ηθολογίας, του οποίου η έρευνα σχετικά με τη μη-λεκτική επικοινωνία συμπεριλήφθηκε στο ανθρωπολογικό τμήμα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Επιπλέον, τα έργα του εθνολογικά εστιασμένου Καρλ Μαρξ μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως επιστημονικοί πρόδρομοι του τομέα αυτού.

Παρ' όλα αυτά, ήταν ο. Hall ο οποίος ενθάρρυνε την ανάπτυξη μιας ανθρωπολογικής προοπτικής στον τομέα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Μεταξύ 1942 και 1946, ο Αμερικανός ανθρωπολόγος Hall υπηρέτησε στο σώμα του στρατού των ΗΠΑ σαν μηχανικός στην Ευρώπη και τον Ειρηνικό. Κατά την περίοδο αυτή, σύντομα συνειδητοποίησε ότι στην καθημερινή επικοινωνία υπήρχαν σημαντικές παρεξηγήσεις μεταξύ Αμερικανών στρατιωτών και των υπολοίπων πολιτισμών που έρχονταν σε επαφή.

Ο Hall επεξεργάστηκε την προβολή του πολιτισμού ως ένα ασυνείδητο μέσο που καθιστά δυνατή την επικοινωνία, αλλά κάνει την διαπολιτισμική σύγκρουση αναπόφευκτη και δήλωσε

ότι θεωρητικά, δεν πρέπει να υπάρχει πρόβλημα, όταν συναντιούνται οι άνθρωποι από διαφορετικές κουλτούρες.

Τα πράγματα γίνονται, τις περισσότερες φορές, όχι μόνο με τη φιλία και την καλή θέληση και από τις δύο πλευρές, αλλά επειδή υπάρχει μια διανοητική κατανόηση ότι κάθε άνθρωπος έχει ένα διαφορετικό σύνολο από πεποιθήσεις, έθιμα, ήθη και αξίες. Το πρόβλημα ξεκινά όταν οι άνθρωποι πρέπει να αρχίσουν να εργάζονται μαζί, ακόμα και σε μια επιφανειακή βάση. Συχνά, ακόμα και μετά από χρόνια στενής συνεργασίας, δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά το σύστημα εργασίας του άλλου! Οι δυσκολίες που εγώ και άλλοι έχουν παρατηρήσει επιμένουν τόσο πολύ και είναι τόσο ανθεκτικές στην αλλαγή που μπορεί να εξηγηθεί μόνο με ψυχολογικούς όρους: οι άνθρωποι παραμένουν στο έλεος της πολιτιστικής αναγνώρισης. [...] Ο άνθρωπος πρέπει τώρα να ξεκινήσει το δύσκολο ταξίδι πέρα από τον πολιτισμό, διότι το μεγαλύτερο κατόρθωμα διαχωρισμού από όλα είναι όταν κάποιος καταφέρνει να ελευθερώσει τον εαυτό του σταδιακά από τη λαβή του ασυνείδητου πολιτισμού. ". Ανέφερε ότι οι άνθρωποι δεν γνώριζαν την κουλτούρα τους και ότι τα εμπόδια της διαπολιτισμικής κατανόησης δημιουργούνται λόγω των κρυμμένων διαφόρων στον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται, δρουν και επικοινωνούν. Ο Hall έβαλε σαν στόχο να εντοπίσει και να περιγράψει αυτές τις κρυφές διαφορές. Χρησιμοποίησε αργότερα όλες αυτές τις πληροφορίες για το έργο του στο Foreign Service Institute (FSI), το οποίο ιδρύθηκε από το Κογκρέσο των ΗΠΑ, προκειμένου να εκπαιδεύσει την ανάπτυξη των εργαζομένων και των διπλωματών. Οι ΗΠΑ, υπό την κυβέρνηση του Τρούμαν, ήθελαν να κάνουν χρήση των εμπειριών και των πληροφοριών του Hall που είχε συγκεντρώσει κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, προκειμένου να τους αξιοποιήσει σε μετά-αποικιακά κράτη στη Νότια Αμερική, την Αφρική και την Ασία. Αυτή η πρακτική εμπειρία είναι το αρχικό σημείο του βιβλίου του "Η σιωπηλή γλώσσα» (1973, αρχικά το 1959), το οποίο προορίζεται να είναι το βιβλίο που καθιέρωσε την ανθρωπολογική προοπτική της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Για να καθορίσει τη "σιωπηλή γλώσσα», ο Hall διαφοροποίησε δέκα "συστήματα πρωτοβάθμιων μηνυμάτων" (Primary Message System -PMS), τα οποία είναι βασικά είδη της ανθρώπινης συμπεριφοράς:

- **Η αλληλεπίδραση** είναι η καρδιά της κουλτούρας κάθε ατόμου. Είναι μια αμφίδρομη δράση, στην οποία η γλωσσική επικοινωνία είναι μια εξαιρετική μορφή αλληλεπίδρασης. Αλλά κάθε PMS χαρακτηρίζεται ταυτόχρονα από συγκεκριμένες μορφές αλληλεπίδρασης.
- **Σχέση:** Με την έννοια της συμμαχίας και της κολεκτιβοποίησης. Κάθε άτομο έχει τη δική του κουλτούρα όπως επίσης και τυπικά μοντέλα αμοιβαίων ρυθμίσεων σχετικά με τον τρόπο διαβίωσης της ομάδας που ανήκει.
- **Διαβίωση:** Κάθε πολιτισμός πρέπει να βρει έναν τρόπο για την εξασφάλιση της διαβίωσης των μελών της.
- **Αμφισεξουαλικότητα:** Αυτό το PMS είναι για την σεξουαλική αναπαραγωγή και τη διαφοροποίηση του ανθρώπου με βάση το φύλο.

- **Εδαφικότητα** αποτελούν τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών της απόκτησης, και άμυνας των (γεωγραφικών) εδαφών από τα μέλη διαφορετικών πολιτισμών.
- **Η Χρονικότητα:** Η έννοια καταλαμβάνει τους διαφορετικούς ρυθμούς της ζωής ενός ανθρώπου.
- **Η Εκπαίδευση** κάθε πολιτισμός πρέπει να διαθέτει τους μηχανισμούς, προκειμένου να παραδώσει την γνώση και να παρέχει εκπαίδευση.
- **Παιχνίδι:** Με τον ίδιο τρόπο κάθε πολιτισμός διαθέτει με μια χαρακτηριστική μορφή παιχνιδιών που επιτρέπουν την κοινωνική αλληλεπίδραση και τον έλεγχο, αντίστοιχα, σε ένα ειδικά προστατευμένο περιβάλλον.
- **Άμυνα:** Δεν είναι μόνο τα ζώα που προστατεύουν τον εαυτό τους, ακόμη και για τον άνθρωπο η άμυνα είναι ζωτικής σημασίας.
- **Αξιοποίηση:** Τα τελευταία PMS αποδεικνύει ότι κάθε πολιτισμός έχει χαρακτηριστικές μορφές εκμετάλλευσης της φύσης.

Δεδομένου ότι μόνο το πρώτο PMS ασχολείται με τη γλώσσα, τα άλλα εννέα PMS δεν έχουν μια ρητά γλωσσική σύνδεση. Αυτό δείχνει, για μια ακόμη φορά, ότι μόνο το 20-30% της επικοινωνίας είναι λεκτική.

Με αυτό το ανθρωπολογικά-προσανατολισμένο σχέδιο ο Hall διατύπωσε μια εκτεταμένη προσέγγιση στον τομέα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στο εσωτερικό των ΗΠΑ. Έτσι γύρω από τα παραδείγματα του Hall προέκυψε ένα εικονικό πανεπιστήμιο επιστημόνων, που καταπιάστηκε με τη διαπολιτισμική επικοινωνία. Όλοι αυτοί οι επιστήμονες εξέτασαν την διαπολιτισμική επικοινωνία και παράλληλα διοργάνωσαν μαθήματα στο πανεπιστήμιο, έγραψαν βιβλία και άρθρα και άρχισαν να θεσμοθετούν το πεδίο της διαπολιτισμικής επικοινωνίας σε διάφορα αμερικανικά πανεπιστήμια. Δεδομένου ότι οι περισσότεροι από τους ακαδημαϊκούς ήταν επικοινωνιολόγοι, η διαπολιτισμική επικοινωνία εγκαθιδρύθηκε πρώτα στον τομέα της επικοινωνίας και των media. Η εξέλιξη αυτή τεκμηριώνεται από έναν αυξανόμενο αριθμό των δημοσιεύσεων όπως το «Η Διαπολιτισμική Επικοινωνία - Ένας αναγνώστης" από τον Samovar και τον Porter (1972), στη συνέχεια «Η Διαπολιτισμική Επικοινωνία» από τον Harms (1973), το «Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Επικοινωνία» από τον Condon και Yousef (1975) και «Ο Πολιτιστικός Διάλογος" από Prosser (1978). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου τα πρώτα εγχειρίδια και τα σχετικά περιοδικά είχαν επίσης δημοσιευθεί.

3.2 Συνάφεια

Η Διαπολιτισμική επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο σε διάφορες επιστήμες, όπως την ανθρωπολογία, την γλωσσολογία, την ψυχολογία, τις πολιτισμικές σπουδές και την επικοινωνιολογία. Περαιτέρω, επηρεάζεται από μια σειρά επιστημονικών κλάδων που παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



Οι δεξιότητες διαπολιτισμικής επικοινωνίας είναι σημαντικές για πολλούς λόγους, αλλά ο πιο σημαντικός λόγος είναι ο προσωπικός και ο οικονομικός. Λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι χώρες και συνεπώς οι πολιτισμοί έρχονται όλο και πιο κοντά. Η νέα γενιά του παγκόσμιου ιστού η αλλιώς Web 2.0, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών που μπορεί επίσης να οδηγήσει σε υπερφόρτωση πληροφοριών. Παρ' όλα αυτά, οι νέες τεχνολογίες "δημιουργούν μια στιγμιαία παγκόσμια πραγματικότητα της επικοινωνίας", αλλά με το να είναι σε θέση να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες χωρίς προβλήματα, δεν σημαίνει ότι ο καθένας κατανοεί, εκτιμά και τις παρεχόμενες πληροφορίες. Διεθνείς και παγκόσμιες εμπορικές επιχειρήσεις συναλλάσσονται μεταξύ τους είτε διεθνώς είτε με αντιπροσώπους παγκοσμίως, εταιρείες που έχουν δική τους διαφορετική κουλτούρα. Η γνώση σχετικά με τις προσδοκίες, τους κανόνες του εταίρου και τα πρότυπα συμπεριφοράς απαιτούν καλές δεξιότητες διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Η Ελλάδα όντας μια τουριστική χώρα συνεπάγεται την αναπόφευκτη εισροή ανθρώπων από άλλες χώρες.

Αυτοί οι άνθρωποι έχουν μεγαλώσει σε μια διαφορετική κουλτούρα και συνήθως έχουν άλλες προσδοκίες από τους οικοδεσπότες. Ως εκ τούτου, γνωρίζοντας τις συνήθειες τους, είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα. Σε προσωπικό επίπεδο οι διαπολιτισμικές ικανότητες επικοινωνίας θα πρέπει να θεωρούνται ως ένα χρήσιμο και σπάνιο προσόν.

3.3 Αντίληψη της Πληροφορίας ανά Κουλτούρα

Στην αρχή, ο όρος «κουλτούρα» ορίζεται ως «ένα κοινό σύστημα αντιλήψεων». Ο ορισμός αυτός συνεπάγεται από το ότι κάθε πολιτισμός έχει το δικό του τρόπο να «βλέπει» τον κόσμο. Αυτό έγκειται στις διαφορές του πως αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τη πληροφορία. Η N.Adler ισχυρίζεται πως «η αντίληψη είναι η διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι επιλέγουν να οργανώσουν και να αξιολογήσουν τα ερεθίσματα που λαμβάνουν από το περιβάλλον τους, τα οποία θα τους παρέχουν εν τέλει μια ουσιαστική εμπειρία." Με άλλα λόγια, η αντίληψη καθορίζει το πώς καταλαβαίνουμε τις πληροφορίες που αντλούμε από το περιβάλλον μας. Πώς αντιλαμβανόμαστε το περιβάλλον μας, αν στηριζόμαστε σε αναλυτική επικοινωνία (low-context) ή στα συμφραζόμενα (high-context), όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω. Το τι πληροφορίες όμως αντλούμε από το περιβάλλον μας καθορίζεται από διαφορετικούς παράγοντες.

Η Adler αρχικά χαρακτηρίζει τα σχήματα αντίληψης σαν επιλεκτικά. Εάν υπάρχουν πάρα πολλές πληροφορίες που πρέπει να παρατηρήσει ένας άνθρωπος, τότε αυτόματα εκείνος αφαιρεί τις περιττές πληροφορίες.

Ως εκ τούτου, μόνο επιλεγμένες πληροφορίες επιτρέπονται να φτάσουν στο μυαλό ενός ατόμου. Η δήλωση αυτή υποστηρίζεται από τον Edward Hall, ο οποίος ισχυρίζεται ότι η αντίληψη "προστατεύει το νευρικό σύστημα από υπερφόρτωση πληροφοριών.» Δεύτερον, «οι αντιληπτικές συνήθειες μαθαίνονται», πράγμα που σημαίνει ότι η εμπειρία ενός ατόμου τον διδάσκει ποια πληροφορία πρέπει να αφομοιώνει και ποια πρέπει να απορρίπτει. Επιπλέον, "οι αντιληπτικές συνήθειες έχουν μια συνοχή», Που σημαίνει ότι μπορούν να μεταβληθούν με αργούς ρυθμούς. Επίσης, "οι αντιληπτικές συνήθειες είναι ανακριβείς». Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη ενός ατόμου δεν χρειάζεται να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Το πιο σημαντικό, ωστόσο είναι, "ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε καθορίζεται από την κουλτούρα μας". Παραθέτω ένα απόσπασμα από τον Hall, Ο οποίος κατέληξε στο ίδιο συμπέρασμα, "η κουλτούρα...καθορίζει στο τι δίνουμε σημασία και στο τι αγνοούμε.". Αυτός είναι ο λόγος που ένας Ιάπωνας και ένας Γερμανός όχι μόνο επικοινωνούν με διαφορετικούς τρόπους, αλλά και βιώνουν μια κατάσταση με εξίσου διαφορετικό τρόπο. Σύμφωνα με τον συγγραφέα Terry Morrison, οι Ιάπωνες έχουν γενικά κλειστό μυαλό σε εξωτερικές πληροφορίες και δέχονται ιδέες μόνο από την ομάδα τους. Επιπλέον, είναι πολύ υποκειμενικοί και τείνουν να εστιάζουν στο ειδικό και όχι στο γενικό. Το πιο σημαντικό είναι ότι οι Ιάπωνες προβλέπουν τις ανάγκες των άλλων. Αυτό μπορούν και το επιτυγχάνουν με το να επιδεικνύουν περισσότερη προσοχή στα συμφραζόμενα παρά στο ίδιο το λεκτικό μήνυμα που μεταφέρει ο συνομιλητής τους. Για να το θέσουμε διαφορετικά, ένας Ιάπωνας αντιλαμβάνεται και δίνει προσοχή στις εκφράσεις του προσώπου, τις χειρονομίες και τη συμπεριφορά και όχι στα λεκτικά μηνύματα.

Ένας Γερμανός, ωστόσο, δεν είναι σε θέση να προβλέψει τις ανάγκες των άλλων, όπως ο ίδιος βασίζεται περισσότερο στα λεκτικά μήνυμα παρά στη γλώσσα του σώματος. Επιπλέον, οι Γερμανοί δέχονται μόνο αντικειμενικά γεγονότα ως αλήθεια. Ως εκ τούτου, θα τοποθετήσει όλες τις συναισθηματικές καταστάσεις ή τα συναισθήματα του συνομιλητή του, σε μια κατάσταση διαπραγμάτευσης. Αυτές οι διαφορές, εντούτοις μπορεί να φαίνονται προφανείς, δύσκολα όμως αναγνωρίζονται στην πραγματικότητα. Αυτός είναι ο λόγος που η διαπολιτισμική επικοινωνία πολλές φορές συνοδεύεται από διαπολιτισμικές παρεξηγήσεις.

3.4 Προβλήματα και Εμπόδια στη Διαπολιτισμική Επικοινωνία

Ανάμεσα στις επιρροές της κάθε κουλτούρας, υπάρχουν μερικά εμπόδια που αντιτίθενται στην αποτελεσματική επικοινωνία μέσα σε ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον. Είναι σχεδόν αδύνατο για κάποιον να είναι σε θέση να μάθει και να γνωρίζει όλους τους κανόνες που διέπουν την κατάλληλη και μη κατάλληλη συμπεριφορά σε κάθε πολιτισμό και την κοινωνική ομάδα με την οποία αυτός ή αυτή έρχεται σε επαφή.

Το πρώτο εμπόδιο της διαπολιτισμικής επικοινωνίας είναι το άγχος. Η συνάντηση ανθρώπων από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο που δεν γνωρίζονται μπορεί να φοβίσει τον έναν ή το άλλον.

Η έλλειψη της γνώσης του τι θα αντιμετωπίσουμε μας αποσπά την προσοχή και επηρεάζει την επικοινωνιακή συμπεριφορά μας. Οντας σε ένα νέο περιβάλλον, με νέους ανθρώπους, ίσως και μια ξένη γλώσσα, σίγουρα δεν κάνει κάποιον να αισθάνονται άνετα. Είναι γνωστό πως η αβεβαιότητα αυτή δημιουργεί νευρική και άγχος. Τόσο η νευρική όσο και το άγχος είναι οι κύριες αιτίες πραγματοποίησης επικοινωνιακών λαθών και συχνά οδηγούν σε ανάρμοστες συμπεριφορές, συχνά κατακριτέες σε ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον.

Ένα άλλο εμπόδιο είναι η υπόθεση της ομοιότητας αντί της ανισότητας. Το εμπόδιο αυτό αναφέρεται ως αντίληψη. Είναι η καρδιά της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και «η διαδικασία με την οποία επιλέγουμε, διοργανώνουμε και αξιολογούμε τα ερεθίσματα από τον έξω κόσμο, έτσι ώστε να μπορέσουμε να δημιουργήσουμε ψυχικές εμπειρίες μέσα μας." Οι άνθρωποι έχουν την τάση να υποθέτουν ότι τα πράγματα παίρνουν την ίδια πορεία έξω με αυτήν μέσα στο σπίτι. Το 1997, μια γυναίκα από τη Δανία άφησε το μωρό της στο καρότσι μπροστά από μια καφετέρια στη Νέα Υόρκη και μπήκε μέσα να αγοράσει καφέ. Οι πελάτες του καταστήματος που παρατήρησαν τη σκηνή κάλεσαν την αστυνομία. Όπως αναπτύχθηκαν τα πράγματα, η γυναίκα κατηγορήθηκε ότι έθεσε σε κίνδυνο το παιδί της και καταδικαστική σε δύο χρόνια φυλάκιση, ενώ το μωρό είχε δοθεί σε ανάδοχη οικογένεια. Μαζί με το Δανέζικο προξενείο η γυναίκα προσπάθησε να διευκρινίσει ότι αφήνοντας ένα παιδί χωρίς επιτήρηση μπροστά από ένα κατάστημα είναι κάτι κοινό στη Δανία. Εστάλησαν φωτογραφίες στους αστυνομικούς της Νέας Υόρκης που απεικονίζουν πολλά καροτσάκια με μώρα σταθμευμένα μπροστά από καφετέριες, ενώ οι γονείς τους είχαν μπει μέσα στα καφέ. Η γυναίκα Δανός είχε την εντύπωση πως και στη Νέα Υόρκη θα είναι όπως στην Κοπεγχάγη και, επομένως, ενήργησε με τον ίδιο τρόπο όπως και στην πατρίδα της.

Όταν σκεφτόμαστε μια συγκεκριμένη χώρα μας έρχονται συγκεκριμένες εικόνες στο μυαλό μας. Η στερεότυπη εικόνα του Γάλλου, π.χ., τον παρουσιάζει να φοράει ένα μπερέ,

ένα λιτό ασπρόμαυρο t-shirt, το σκόρδο έχει γύρω από το λαιμό του, και μια μπαγκέτα κάτω από το μπράτσο του, ενώ κάθεται σε ένα ποδήλατο. Στερεότυπα όπως αυτά υπάρχουν στο μυαλό όλων και να παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαπολιτισμική επικοινωνία παρότι αποτελούν ένα από τα σημαντικά εμπόδια σε αυτήν. Τα στερεότυπα δημιουργούνται όταν τα μέλη μιας ομάδας παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά.

Μπορούν υποδεικνύουν την στοιχεία για έναν πολιτισμό, όπως για παράδειγμα, τη θρησκεία, τη φυλή, την εθνικότητα, το φύλο, την ηλικία και τον εθνική κουλτούρα^[29]. Τα στερεότυπα μπορεί να είναι γενικά ή προσωπικά, με νόημα ή χωρίς θετικά ή αρνητικά. Επιπλέον, είναι σχεδόν αδύνατον να απαλλαγούμε από αυτά διότι οι άνθρωποι δεν είναι σε θέση να ζουν χωρίς προκαταλήψεις.

Η γλώσσα και η μη λεκτική επικοινωνία / συμπεριφορά είναι επίσης κάποια άλλα εμπόδια που συχνά οδηγούν σε παρερμηνείες. Ο κόσμος έχει αποδεχθεί σήμερα δυο τρεις *lingua franca* ή αλλιώς κοινές διαλέκτους, οι οποίες είναι κοινές γλώσσες επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται μεταξύ των ανθρώπων των οποίων η κύρια γλώσσα είναι διαφορετική. Στα περισσότερα μέρη του κόσμου, τα αγγλικά έχουν θεωρούνται *lingua franca*. Παρ'όλα αυτά, η έλλειψη της γνώση της γλώσσας μπορεί να μετατραπεί σε μια πρόκληση καθώς το να στηριζόμαστε σε διερμηνείς και μεταφραστές, δεν έχει πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα. Εθνικές και περιφερειακές διάλεκτοι, «κοφτές» ομιλίες, καθώς και διαφορετικές ερμηνείες μπορούν να οδηγήσουν σε σοβαρά εμπόδια επικοινωνίας. Δεν είναι όμως μόνο η ομιλία που μπορεί να οδηγηθεί σε εμπόδια. Η μη λεκτική επικοινωνία ή μάλλον η μη-λεκτική συμπεριφορά μπορεί να εξελιχθεί σε ένα ακόμη μεγαλύτερο εμπόδιο. Οι εκφράσεις του προσώπου, η τοπική συμπεριφορά, το βλέμμα των ματιών, μια χειρονομία ακόμα και η στάση του σώματος μπορεί να ερμηνευθεί λανθασμένα.

Ένα άλλο εμπόδιο είναι ο εθνοκεντρισμός ο οποίος έχει μια κακή επιρροή στην διαπολιτισμική επικοινωνία. Ο εθνοκεντρισμός «είναι η πίστη ότι η πολιτιστική ανωτερότητα ενός λαού, τα έθιμα, οι παραδόσεις, οι πεποιθήσεις και οι συμπεριφορά είναι ανώτερα από αυτά των άλλων πολιτισμών». Αυτό γίνεται φανερό όταν οι άνθρωποι δεν είναι πρόθυμοι να κατανοήσουν τους ξένους πολιτισμούς και όταν δεν είναι σε θέση να κρίνουν τη συμπεριφορά των άλλων αντικειμενικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι άνθρωποι που διακατέχονται από εθνοκεντρισμό δεν μπορούν να κατανοήσουν την ανισότητα, διότι ο εθνοκεντρισμός μπλοκάρει την αποτελεσματική διαπολιτισμική αλληλεπίδραση και επικοινωνία. Η πολιτιστική αλαζονεία, οι υπεκφυγές, η αποφυγή της διαπολιτισμικής επαφής, οι λανθασμένες κριτικές και κατηγορίες είναι πρόσθετα αποτελέσματα του εθνοκεντρισμού.

Σε γενικές γραμμές τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που κάνουν την διαπολιτισμική επικοινωνία να διακατέχετε συχνά από παρεξηγήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω κάθε κουλτούρα έχει και διαφορετική αντίληψη επομένως ο τρόπος που αντιλαμβάνεστε ο κάθε κάτοικος της εκάστοτε χώρας τα μηνύματα επικοινωνίας διαφέρουν.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι οι εξής:

Παρανόηση

Η αντίληψη ενός ατόμου πηγάζει από το πολιτιστικό του υπόβαθρο και αρκετά συχνά σύμφωνα πάντα με την Adler δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα. Ανάλογα με το πως παρατηρεί κάποιος τα πράγματα δημιουργεί και την δική του αντίληψη και ερμηνεύει με τον δικό του τρόπο την πληροφορία που λαμβάνει. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία προβλημάτων στην επικοινωνία.

Εσφαλμένη Ερμηνεία

Η δεύτερη αιτία για τις διαπολιτισμικές παρεξηγήσεις είναι παρερμηνεία. Σύμφωνα με την Adler ερμηνεία εμφανίζεται (1997,σ.74) «όταν ένα άτομο δίνει νόημα στις παρατηρήσεις ...» Με άλλα λόγια, η ερμηνεία περιγράφει τη διαδικασία της αποκωδικοποίησης, το οποίο περιγράφεται παραπάνω. Η συγγραφέας ισχυρίζεται ότι (1997,σ74) «ο πολιτισμός επηρεάζει έντονα ... την ερμηνείας μας." και δίνει παράδειγμα: ένας επιχειρηματίας της Βορείου Αμερικής συναντά την αυστριακή πελάτη του για έκτη φορά σε πολλούς μήνες. Ως συνήθως, η αυστριακή αποκαλεί τον Αμερικάνο επιχειρηματία ως «Herr Smith». Ο τελευταίος αντιλαμβάνεται στη συνέχεια, ότι η αυστριακή δεν τον συμπαθεί ή ότι δεν τον εμπιστεύεται, λόγω του ότι οι βόρειοι Αμερικανοί τείνουν να είναι περισσότερο ανεπίσημοι, όταν θέλουν να αναπτύξουν μια στενότερη σχέση. Στην πραγματικότητα, ο Αμερικανός έχει παρερμηνεύσει την συμπεριφορά της αυστριακού επιχειρηματία, η οποία σύμφωνα με τον αυστριακό κανόνα είναι πιο επίσημη.

Εσφαλμένη Αξιολόγηση

Σύμφωνα με την Adler, αξιολόγηση είναι η διαδικασία που κρίνει αν κάτι είναι καλό ή κακό. Οι άνθρωποι συνήθως χρησιμοποιούν τη δική τους κουλτούρα ως βάση, όταν πρόκειται να πάρουν τέτοιες αποφάσεις. Στο παραπάνω παράδειγμα, οι Αυστριακοί θα αξιολογήσουν χωρίς αναστολές θετικά την αυστριακή συμπεριφορά αρνητικά την αμερικάνικη.

3.5 Διαπολιτισμική Επαφή και Πολιτισμικό Σοκ (Culture Shock)

Μόλις έρθουν σε επαφή δύο ή περισσότερα άτομα από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα υπάρξουν οι παρεξηγήσεις και οι παρανοήσεις. Υπάρχουν δύο τρόποι διαπολιτισμικής επαφής: ο ένας εμφανίζεται όταν ένα άτομο ταξιδεύει σε μια άλλη χώρα για επιχειρηματικούς ή εκπαιδευτικούς λόγους και για διακοπές. Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία της διαπολιτισμικής επαφής είναι αυτή που λαμβάνει χώρα μεταξύ των κατοίκων μιας πολυπολιτισμικής κοινωνίας όπως π.χ το Λονδίνο που έχει μόνιμους κατοίκους που προέρχονται από πολλές διαφορετικές χώρες και δεν απαρτίζεται μόνο από Άγγλους. Μέχρι ένα ορισμένο σημείο, οι διαφορές στην αντίληψη επίσημα ονομάστηκαν πολιτισμικές παρεξηγήσεις οι οποίες οδηγούν σε μια πολιτισμική σύγκρουση. Όταν οι άνθρωποι μένουν σε μια ξένη χώρα για μεγάλο χρονικό διάστημα, μπορεί να βρεθούν σε μια κατάσταση απογοήτευσης που ονομάζεται πολιτισμικό σοκ.

Το Πολιτισμικό σοκ είναι ένα φαινόμενο που συμβαίνει συχνά και ορίζεται ως «ο αποπροσανατολισμός που αισθάνονται οι άνθρωποι όταν αντιμετωπίζουν πολιτισμούς

διαφορετικούς από τον δικό τους. Εν ολίγοις το πολιτισμικό σοκ είναι μια αρνητική αντίδραση της προσπάθειας να εγκλιματιστούμε σε έναν νέο πολιτισμό.

Η εργασία σε μια νέα χώρα με διαφορετική κουλτούρα μπορεί να φέρει μια σειρά από αντιδράσεις, όπως ο φόβος, η απογοήτευση, η κατάθλιψη, ακατάλληλη κοινωνική συμπεριφορά, το αίσθημα της απομόνωσης, σύγχυση για το τι πρέπει να γίνει, η δυσκολία στην επικοινωνία με έναν μελλοντικό συνεργάτη για την τη σύναψη μιας συμφωνίας. Όλες αυτές οι αντιδράσεις μπορούν να εμφανιστούν όταν έρθει κανείς αντιμέτωπος με το νέο και το άγνωστο.

Μετά τον πρώτο αρχικό ενθουσιασμό η ανάγκη για προσαρμογή αυξάνεται συνεχώς κατά τη διάρκεια της προσπάθειας για εξοικείωση με το περιβάλλον, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε ένα αρχικό πολιτισμικό σοκ. Το σοκ αυτό αν καταπολεμηθεί ενεργά, θα επιτευχθεί μια πιο ομαλή πολιτιστική προσαρμογή. Υπάρχουν τέσσερις τύποι αλλαγής πολιτιστικής ταυτότητας: η αφομοίωση, ο τύπος που εγκαταλείπει ριζικά τον πολιτισμό του και να υιοθετήσει τις αξίες και τους κανόνες του ξένου πολιτισμού χωρίς δυσκολίες. Αυτό οδηγεί ακόμα και στην πλήρη απώλεια της πολιτιστικής του ταυτότητας πράγμα που κάνει την επανένταξη στην μητρική του χώρα πολύ πιο δύσκολη. Ο τύπος της αντίθεσης ο οποίος βιώνει τις διαφορές μεταξύ του δικού του και του ξένου πολιτισμού ωμά. Διαφωνεί με την κουλτούρα της χώρας υποδοχής ριζικά και υπογραμμίζει την αξία του πολιτισμού από όπου προέρχεται, πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των εθνοκεντρικών τάσεων στο σημείο του σοβινισμού. Ο τρίτος τύπος, ο τύπος των ορίων, θεωρεί και τις δυο χώρες ότι διαθέτουν ουσιαστικές αξίες και κανόνες. Δεδομένου ότι είναι ασυμβίβαστος και ομαλή ένωση είναι κάτι δύσκολο, αυτός ο τύπος συχνά βρίσκετε να αιωρείται μεταξύ των δύο πολιτισμών. Ο τελευταίος τύπος ονομάζεται συνδυαστικός τύπος: αυτός είναι σε θέση να συγχωνεύσει τα πιο σημαντικά στοιχεία των δύο πολιτισμών σε ένα νέο καινούργιο. Από αυτή τη συμπεριφορά μπορούν να προκύψουν μια πολύ-πολιτισμική ταυτότητα καθώς και ευκαιρίες για διαπολιτισμική επικοινωνία.

Ο συνδυαστικός τύπος είναι ίσως ο μονός που μπορεί να αναπτύξει αυτό που λένε "Τρίτη κουλτούρα» ή «παγκόσμιος πολίτης», δημιουργώντας ταύτιση με τις αξίες τους κανόνες που δεν ανήκουν μόνο σε έναν πολιτισμό.

Τα συμπτώματα που εμφανίζονται όταν βιώσουμε ένα πολιτισμικό σοκ μπορεί να περιλαμβάνουν σύγχυση, άγχος, αίσθηση της απώλειας, αίσθημα απόρριψης και εμμονή με την καθαριότητα. Επιπλέον, εκτός από ψυχολογικά συμπτώματα μπορεί να εμφανιστούν και σωματικά όπως πονοκέφαλοι, υπερφαγία, αϋπνία, πόνοι στο στομάχι, η υπερβολική κατανάλωση αλκοόλ κ.α.

Η διαπολιτισμική επικοινωνία λοιπόν είναι ο διάυλος επικοινωνίας ανάμεσα στα διαφορετικά κράτη της υφηλίου. Από τις συνεργασίες των κυβερνήσεων και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες παγκοσμίως μέχρι την αλληλεπίδραση του κόσμου σε προσωπικό επίπεδο, όπως σε ένα ταξίδι αναψυχής οπού ο τουρίστας έρχεται σε επαφή με την κουλτούρα ενός άλλου λάου. Σε αυτό ακριβώς το θέμα θα επικεντρωθεί το επόμενο κεφάλαιο οπού θα προσπαθήσει να αναλύσει τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχούπαλλήλων και των τουριστών, καθώς επίσης και το τι σημαίνει η διαπολιτισμική επικοινωνία στην τουριστική βιομηχανία.

Κεφάλαιο 4ο

4. Διαπολιτισμική Επικοινωνία στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

4.1 Πολιτιστικές προκλήσεις και προβλήματα που εμφανίζονται στον τομέα του τουρισμού

Όπως αναλύθηκε και πιο πάνω η συγκρούσεις και οι διαφορές σε ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα είναι αναπόφευκτες και συμβαίνουν κάθε μέρα. Αλλά ποιες είναι συγκεκριμένα αυτές οι δυσκολίες; Για να τις κατανοήσουμε πλήρως θα πρέπει να τις χωρίσουμε σε δυο τομείς, τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων μιας τουριστικής επιχείρησης και την σχέση μεταξύ των πελατών-τουριστών και μιας τουριστικής επιχείρησης. Πιο κάτω θα δούμε ότι επηρεάζουν πολλοί παράγοντες την επαφή και την επικοινωνία των υπαλλήλων διαφορετικών κουλτούρων σε ένα εταιρικό περιβάλλον, τόσο μεταξύ τους όσο και με τους πελάτες.

4.2 Προβλήματα στις σχέσεις των υπαλλήλων

4.2.1 Αντιμετώπιση εργασίας

Οι άνθρωποι με διαφορετική κουλτούρα έχει παρατηρηθεί πως διαθέτουν διαφορετικές απόψεις και ηθικές αξίες σχετικά με την αντιμετώπιση της εργασίας, το πώς την προσεγγίζουν και στο πώς την εκτελούν. Οι διαφορετικές αυτές απόψεις προέρχονται ως επί το πλείστον από τους εξής παράγοντες: ο τύπος προσωπικότητας – χαρακτήρα, η μέθοδος και το στυλ επικοινωνίας, η λήψη αποφάσεων και η παρουσία ή έλλειψη του ομαδικού πνεύματος. Κάθε κουλτούρα είναι γνωστό ότι διαθέτει και τα δικά της στερεότυπα τα οποία είναι βαθιά ριζωμένα στην ιδιοσυγκρασία των ανθρώπων, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια. Για παράδειγμα ένα τυπικό στερεότυπο που περιγράφει την γερμανική κουλτούρα είναι ότι ένας Γερμανός θα είναι πάντα στην ώρα του σε ένα ραντεβού, αποφασισμένος καθώς επίσης επιφυλακτικός και τυπικός στις νέες γνωριμίες. Επίσης οι Γερμανοί τείνουν να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα αδιάσειστα δεδομένα όπως οι αριθμοί και τα αποτελέσματα ερευνών πριν προχωρήσουν στην εκτέλεση μιας εργασίας ή στο κλείσιμο μιας συμφωνίας. Τέλος οι Γερμανοί είναι πολύ σοβαροί στα θέματα εργασίας και δεν δέχονται εύκολα το χιούμορ ή άλλους αστεϊσμούς εν ώρα εργασίας.

Αναλογικά λοιπόν άλλες και τέτοιες παρόμοιες προκαταλήψεις και στερεότυπα υπάρχουν σε όλους τους λαούς του πλανήτη, συνεπώς η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών κουλτουρών πρέπει να γίνεται γνωρίζοντας τα παραπάνω.

4.2.2 Ομαδική Εργασία

Το να δουλεύεις ομαδικά σε ένα τουριστικό περιβάλλον είναι αναγκαίο, ειδικά στον ξενοδοχειακό κλάδο όπου συνηθίζεται να επικρατεί ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον. Το να έχεις ομάδες ανθρώπων με διαφορετικές κουλτούρες οδηγεί συχνά σε διαπολιτισμικές διαφορές και παρεξηγήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση η επικοινωνία γίνεται κυρίως άμεσα πρόσωπο με πρόσωπο πράγμα που βασίζεται στην λεκτική την πάρα-λεκτική και την μη λεκτική επικοινωνία. Από την στιγμή που το 55% της επικοινωνίας βασίζεται στην μη λεκτική και τη γλώσσα του σώματος, είναι πολύ σημαντικό οι υπάλληλοι να μπορούν να κρίνουν και να κατανοούν τα κρυφά νοήματα και τα εκφραστικά μηνύματα των συναδέλφων τους.

4.2.3 Χρόνος

Όπως είδαμε και πιο πάνω στο παράδειγμα με την γερμανική κουλτούρα που διέπεται από την ακρίβεια στην ώρα σύμφωνα με μια έρευνα της εταιρίας TNS οι γερμανοί δέχονται μόνο μια πεντάλεπτη αργοπορία. Εδώ υπάρχει ένα αξιοσημείωτο γεγονός, όπου υπάρχει μια διαφορά αντίληψης ως προς την αργοπορημένη προσέλευση μεταξύ της νέας γενιάς και της παλαιάς. Η νέα γενιά θεωρεί αποδεκτή μια καθυστέρηση της μισής ώρας ενώ η παλαιά θα δεχτεί αυστηρά μόνο την πεντάλεπτη. Αντίστοιχα διαφορετικές αντιλήψεις για την ώρα παρατηρούμε και σε άλλες κουλτούρες. Στις Αραβικές κουλτούρες για παράδειγμα δεν δίνουν τόσο προσοχή στην ακρίβεια όπως οι Γερμανοί. Το «πεντάλεπτο» ενός Σαουδάραβα μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερο από το πεντάλεπτο του Γερμανού.

Το πρόβλημα είναι ότι δεν είναι όλοι οι λαοί διατεθειμένοι να μάθουν και να εφαρμόσουν ή να δεχτούν τις πολιτισμικές διαφορές που θα συναντήσουν. Όπως επίσης παίζει ρόλο η προέλευση του ανθρώπου και η χώρα στην οποία βρίσκεται, για παράδειγμα ένας Αυστριακός δεν θα δώσει τόσο σημασία στο να μάθει την αντίληψη των Γερμανών απέναντι στον χρόνο όσο ένας από άνθρωπος από την Ταϊλάνδη. Οι κουλτούρες που σχετίζονται μεταξύ τους είναι πιο εύκολο να συνυπάρξουν πράγμα που σημαίνει λιγότερες διαπολιτισμικές συγκρούσεις.

4.2.4 Επαγγελματικές Γνωριμίες

Ο τρόπος που πραγματοποιούνται οι διαπολιτισμικές γνωριμίες ανά τον κόσμο ποικίλουν. Οι Ιάπωνες το πρώτο πράγμα που κάνουν σε μια επαγγελματική γνωριμία είναι να δίνουν την κάρτα τους με το όνομα στραμμένο προς τον άνθρωπο που γνωρίζουν, στην Γερμανία από την άλλη ένας χαιρετισμός συνοδευόμενος από μια χειραγία αρκεί. Αυτό που έχει όμως πραγματικά ενδιαφέρον είναι το τι ακολουθεί μετά κατά την διάρκεια της επικοινωνίας.

Σε αρκετές χώρες της Ασίας και της Μέσης Ανατολής προκειμένου να χαλαρώσουν την ατμόσφαιρα οι άνθρωποι χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές «σπασίματος του πάγου» (ice-breakers) και να ξεκινήσουν ήρεμα μια επαγγελματική γνωριμία. Σε αντίθεση με τις βόρειες Ευρωπαϊκές χώρες που προτιμούν να είναι τυπικοί.

Ένα άλλο φαινόμενο που παρατηρείται είναι ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια άλλη χώρα από αυτή που κατάγονται από ένα σημείο και μετά τείνουν να υιοθετούν συμπεριφορές της τοπικής κουλτούρας.

4.2.5 Επικοινωνία

Κάποιες κουλτούρες προτιμούν την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο ή μέσω τηλεφώνου, κάποιες άλλες προτιμούν τον γραπτό λόγο χρησιμοποιώντας γράμματα και email. Στην τουριστική βιομηχανία ωστόσο, όλες οι μορφές επικοινωνίας είναι αναγκαίες προκειμένου να υπάρξει σωστή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και κατ'έκτασιν να αποδίδονται στους πελάτες υψηλά standards εξυπηρέτησης. Το να εργάζεται κανείς σε μια τουριστική μονάδα όμως χρειάζεται να κατέχει άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες και μάλιστα κυρίως άμεσης μορφής λόγω της ιδίας της φύσης του επαγγέλματος όπου η επαφή με τους πελάτες είναι καθημερινό φαινόμενο. Θέσεις όπως αυτή του ρεσεψιονίστ που θα δεχτεί τον πελάτη στην ρεσεψιόν, του Concierge (θυρωρού) που θα προσφέρει στον πελάτη πληροφορίες και οδηγίες για την περιοχή, του σερβιτόρου που θα σερβίρει τον πελάτη στο εστιατόριο, του ξεναγού, είναι όλες θέσεις που βασίζονται στις προφορικές δεξιότητες και όχι στις γραπτές.

4.2.6 Παρεξηγήσεις

Όταν οι άνθρωποι εργάζονται μαζί έχουν ένα κύριο πρωταρχικό στόχο, να αυξήσουν τόσο την αξία τις επιχείρησης που απασχολούνται όσο επίσης και τα κέρδη της. Στον τουριστικό τομέα ωστόσο οι εργαζόμενοι έχουν άλλον έναν πολύ σημαντικό στόχο, θέλουν οι πελάτες τις επιχείρησης να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν η τουριστική επιχείρηση γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών της και πώς να τους χειριστεί σωστά. Το να εργάζεται κανείς στην Ρεσεψιόν ή το εστιατόριο ενός ξενοδοχείου σημαίνει καθημερινή επαφή με πελάτες, πράγμα που απαιτεί ανθρωπιστικές γνώσεις και διαπολιτισμική εκπαίδευση. Η γνώση του ότι ένας πελάτης από την Σαουδική Αραβία επιθυμεί διαφορετικά πράγματα και περιμένει να του συμπεριφερθούν διαφορετικά από έναν Γάλλο, είναι αναγκαία στην Τουριστική Βιομηχανία.

4.3 Συμπεριφορά των Τουριστών

Είναι γνωστό ότι τα ταξίδια και η επαφή με άλλες κουλτούρες διευρύνουν τον ανθρώπινο νου καθ'ότι δεν είναι μόνο για αναψυχή αλλά είναι επίσης και εκπαιδευτικά. Το να αποκτά κανείς εμπειρίες και γνώσεις κάποιος σχετικά με τις συνήθειες, τη διατροφή, την αρχιτεκτονική έρχεται με τα ταξίδια.

Γενικά, η συμπεριφορά των τουριστών επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Η κουλτούρα που έχει αποκτήσει από την δική του χώρα κατέχει τον πιο σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά κάποιου. Για να μπορέσει να καταλάβει κανείς την διαφορά αυτή δεν χρειάζεται να κάνει κάτι άλλο από το να παρατηρήσει τον τρόπο που στέκονται στον έλεγχο των διαβατηρίων στα αεροδρόμια οι άνθρωποι από διαφορετικές χώρες.

Οι Ιάπωνες διακατέχονται από μια συνειδητή πειθαρχία και περιμένουν καρτερικά να έρθει η σειρά τους σε αντίθεση με τους Ιταλούς που προσπαθούν να βρουν τρόπους να επισπεύσουν την όλη διαδικασία.

Δεν είναι όμως μόνο η κουλτούρα ενός τόπου που διαμορφώνει την συμπεριφορά του τουρίστα. Το να ταξιδεύει κανείς σε μια χώρα που κατά πάσα πιθανότητα δεν γνωρίζει ούτε την γλώσσα μπορεί από μόνο του να είναι μια πρόκληση. Είναι συνηθισμένο το φαινόμενο να παρατηρούνται τουρίστες να κρατούν βιβλία που περιέχουν βοηθητικές φράσεις της γλώσσας της χώρας που επισκέπτονται προκειμένου να μπορέσουν να συνεννοηθούν με τους αυτόχθονες και να ενσωματωθούν έστω και «εικονικά» για λίγες μέρες στην τοπική κοινότητα.

Πέρα από κάθε αμφιβολία οι γλώσσες αποτελούν κομμάτι τόσο της κανονικής όσο και της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και τα ταξίδια εμπεριέχουν πολλή επικοινωνία. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω είναι γνωστό ότι τα Αγγλικά είναι μια Lingua Franca που έχει επικρατήσει σαν παγκόσμια γλώσσα άλλα αυτό δεν σημαίνει ότι γνωρίζουν όλοι Αγγλικά.

Συνεπώς για να κατανοήσει κανείς την συμπεριφορά των τουριστών πρέπει να συνδυάσει πολλούς παράγοντες.

Πως όμως λοιπόν όλα αυτά μπορούν να αντιμετωπιστούν έτσι ώστε οι υπάλληλοι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και τεχνικές για να μπορούν να αντιληφθούν την διαφορετικότητα των κουλτουρών; Η απάντηση είναι μέσω της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, οπού μέσα από διάφορες μεθόδους κατάρτισης, οι ξενοδοχοϋπάλληλοι αλλά και κάθε είδος υπάλληλου που έρχεται σε επαφή με άλλους λαούς, κατανοούν και μαθαίνουν τις συνήθειες και τα χαρακτηριστικά των διαφορετικών κουλτουρών, εξαλείφοντας τις διαπολιτισμικές παρεξηγήσεις.

Κεφάλαιο 5ο

5.0 Αντιμετώπιση διαπολιτισμικών διαφορών στην Τουριστική Βιομηχανία

Αφού αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι δυσκολίες και οι λόγοι των παρανοήσεων που βασίζονται στις πολιτιστικές διαφορές, τώρα το ερώτημα είναι πώς οι άνθρωποι μπορούν να προετοιμαστούν από μόνοι τους ή ακόμα και να τους προετοιμάσει κάποιος για την διαμονή τους στο εξωτερικό

5.1 Στόχοι και Αναγκαιότητα

. Η Sloma αναφέρει(2008 σ.12) «Η ανάγκη να φέρουμε τους ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς κάτω από την ίδια ομπρέλα μιας οργανωτικής δομής μπορεί να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά μέσω της προβολής των διαφορών στην ερμηνεία της οργάνωσης, την εταιρική κουλτούρα, τη διαχείριση των πολιτισμών, το σχεδιασμό και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την ηγεσία και την μέθοδο της ομαδικής εργασίας». Λόγω της παγκοσμιοποίησης και τη ζήτηση ορισμένων προϊόντων σε όλο τον κόσμο οι άνθρωποι αναγκάζονται να πάνε στο εξωτερικό και αναγκάζονται να γνωρίσουν νέους πολιτισμούς. Ο τουρισμός είναι σχεδόν παντού στον κόσμο. Δεν είναι δύσκολο να βρεθεί ένας μικρός ξενώνας στα βαθύ μιας ζούγκλας, σε ένα μοναχικό νησί ή κάπου πάνω στις Άνδεις. Το ότι οι άνθρωποι που εργάζονται εκεί δεν θα είναι αυτοί που θα παρακολουθήσουν μαθήματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης είναι λογικό, αλλά και μέσω της επέκτασης των ξενοδοχείων αλυσίδων, οι άνθρωποι έχουν την ευκαιρία να μεταφερθούν σε άλλα ξενοδοχεία μιας τέτοιας αλυσίδας. Ωστόσο, χωρίς μια καλά σχεδιασμένη εκπαίδευσης οι άνθρωποι δεν θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις νέες καταστάσεις στο εξωτερικό και θα αποτύχουν στην προσπάθεια να πετύχουν. Τα προσόντα που θεωρούνται ως τα πιο σημαντικά, όταν κάποιος εργάζεται στο εξωτερικό είναι τα εξής: 1. Επαγγελματική επάρκεια, 2. Γνώση ξένων γλωσσών και 3. Εθνικές και πολιτιστικές γνώσεις.

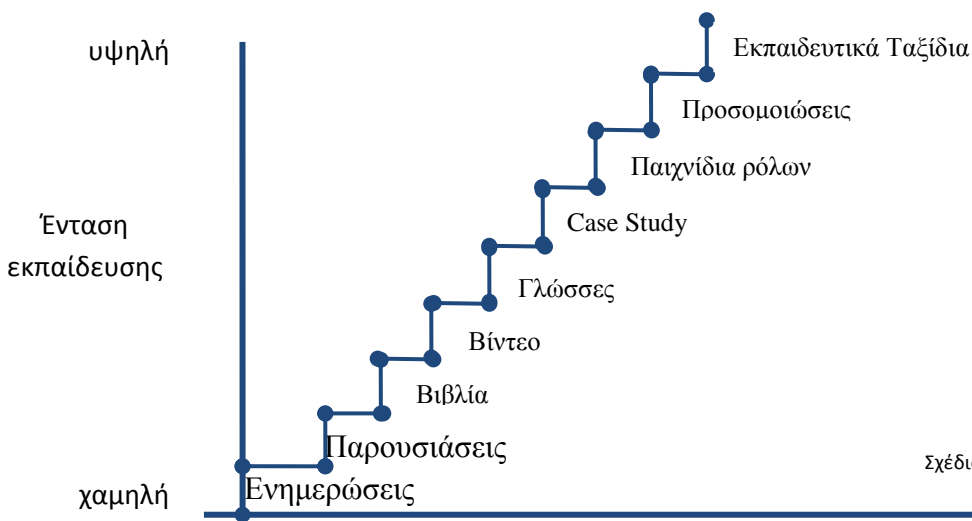
Ο στόχος δεν πρέπει να είναι η επίτευξη ενός ομοιογενούς εργατικού δυναμικού. Μειώνοντας έτσι τις αιτίες έλλειψης επικοινωνίας διότι κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε παρερμηνεύσεις και δυσαρέσκεια στις δύο πλευρές. Ως εκ τούτου, πολλές εταιρείες προσφέρουν ειδικά μαθήματα για εργαζόμενους που πρόκειται να εργαστούν στο εξωτερικό. Αυτές οι σειρές μαθημάτων διαπολιτισμικής εκπαίδευσης αποσκοπούν στην δημιουργία γνώσεων πάνω στον πολιτισμό της χώρας που βρίσκονται οι υπάλληλοι, συμπεριλαμβανομένων των προτύπων συμπεριφοράς, την ιδιοσυγκρασία, τις απαγορεύσεις, τα στερεότυπα κλπ. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να είναι ο κύριος στόχος των μαθημάτων διδασκαλίας της διαπολιτισμικής ικανότητας και εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα δεν θα πρέπει να δίνετε βαρύτητα μόνο στο πως θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τα καθήκοντα της εργασίας αλλά θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην επαφή με τους προμηθευτές, πελάτες κ.λπ. Η διαπολιτισμική εκπαίδευση αποτελεί έναν τρόπο προκειμένου να μειωθούν οι παρεξηγήσεις. Περισσότεροι τρόποι θα περιγραφούν στις ακόλουθες παραγράφους.

5.2 Μέθοδοι

5.2.1 Διαπολιτισμική Εκπαίδευση

«Είναι λυπηρό να διαπιστώνουμε πόσο άσχημα αυτά τα θέματα έχουν παραμεληθεί. Η αιτία μπορεί να μην είναι πάντα ότι πολλοί διευθυντές θεωρούν ότι είναι προτιμότερο να αναλύσουν και να χειριστούν τα προϊόντα, μηχανήματα, και τους αριθμούς από τους ανθρώπους. Πολύ συχνά, οι διευθυντές περιμένουν οι άνθρωποι να ανταποκριθούν στους κανόνες, τους κανονισμούς και τις οδηγίες με τον ίδιο τρόπο σε κάθε περίπτωση. Ωστόσο, οι άνθρωποι, μπορεί να είναι απρόβλεπτοι.» Αυτές οι γραμμές εξακολουθούν να ισχύουν μέχρι και σήμερα παρόλο που είχαν γραφτεί από τον S.Ronen το 1986 στο βιβλίο του «Comparative and Multinational Management» ο οποίος είναι συγγραφέας πολλών βιβλίων που ασχολούνται με το θέμα της εργασίας στο εξωτερικό. Τα καθήκοντα διαχείρισης, όπως η ανάληψη πρωτοβουλίας, η οργάνωση, η ηγεσία, ο έλεγχος και η αξιολόγηση δεν εφαρμόζονται πλέον σε πολιτιστικά ομογενή περιβάλλοντα, αλλά σε περιβάλλοντα πολυπολιτισμικά και με αποκλίνουσες συνθήκες.

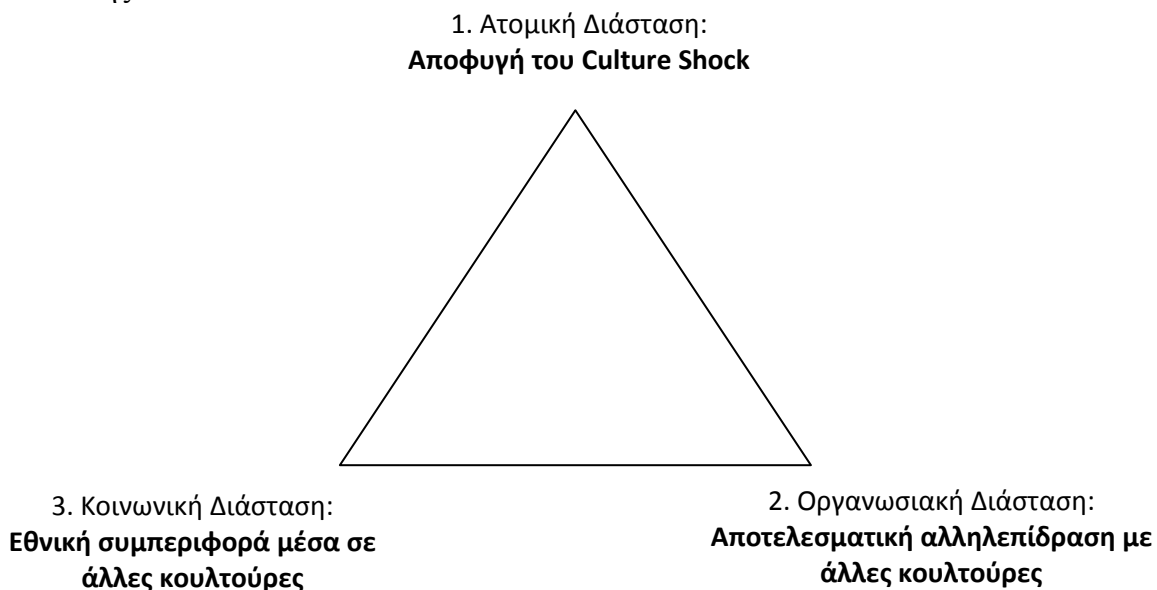
Η διαπολιτισμική εκπαίδευση δεν είναι μία έτοιμη, προσχεδιασμένη διαδικασία· υπάρχουν διαφορετικά είδη μεθόδων διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.. Η μέθοδος εκείνη που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης πρέπει να επιλεγεί με βάση την ένταση, το χρόνο και τον τόπο. Ορισμένες εκπαιδεύσεις γίνονται στο χώρο, ενώ άλλες πραγματοποιούνται μια απλή ενημέρωση ή παρουσίαση. Το παρακάτω σχεδιάγραμμα δείχνει 9 τρόπους διαπολιτισμικής εκπαίδευσης. Διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την ένταση και το επίπεδο καθώς επίσης και τον τρόπο συμμετοχής (σχ.4). Πρώτα απ' όλα, υπάρχουν οι ενημερώσεις, οι διαλέξεις, οι παρουσιάσεις και τα βιβλία είναι οι πιο γνωστές μέθοδοι μεταφοράς της τεχνογνωσίας. Στη δεύτερη περίπτωση, ο εκπαιδευόμενος, παρακολουθεί εκπαιδευτικά βίντεο, αναπτύσσει τις γλωσσικές δεξιότητες ή εργάζεται σε μια μελέτη περίπτωσης (case study). Η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι η επί τόπου εκπαίδευση (on site). Μέθοδοι όπως προσομοιώσεις ή εκπαιδευτικά ταξίδια, μπορούν να προσφέρουν μια καλή ποιότητα εκμάθησης. Επιπροσθέτως λόγω κόστους και αποτελεσματικότητας οι εκπαιδεύσεις με παιχνίδια ρόλων, οι διαδραστικές εκπαιδεύσεις και οι προσομοιώσεις κουλτούρας είναι μερικές από τις μεθόδους που προτιμούνται σήμερα.



Σχέδιο 4 . Black, J. Stewart; Mendenhall, Mark A. (1991):

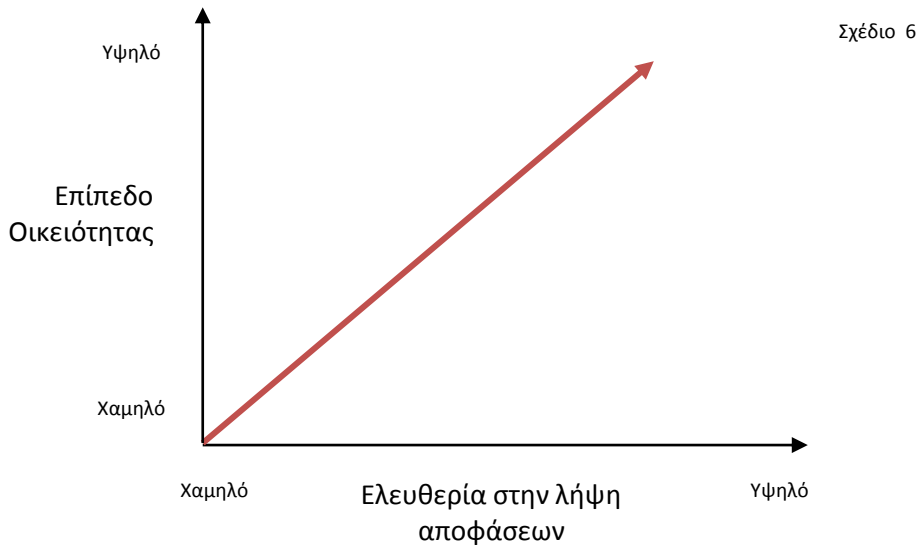
Γενικά η διαπολιτισμική εκπαίδευση καλύπτει όλα τα βήματα που έχουν ως στόχο την εποικοδομητική προσαρμογή των ανθρώπων έτσι ώστε να μπορούν να αποφασίσουν σωστά και να δράσουν αποτελεσματικά σε περιβάλλοντα διαφορετικών κουλτούρων. Ο σκοπός αυτού του είδους εκπαίδευσης στοχεύει στην ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των ηγετών ενός οργανισμού η επιχείρησης, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να χειριστούν εποικοδομητικά και αποτελεσματικά προβλήματα ή καταστάσεις που προκύπτουν από την «σύγκρουση» διαφορετικών κουλτουρών. Η πρόθεση δεν θα πρέπει να είναι να μοιάσει κάποιος στου αυτόχθονες, ούτε να τους αντιγράψει. Ως εκ τούτου, η φράση «όταν είσαι στη Ρώμη, κάντο όπως και οι Ρωμαίοι» δεν μπορεί να θεωρηθεί ως αυτοσκοπός. Η φράση πρέπει μάλλον να ονομαστεί «όταν είσαι στη Ρώμη, να μάθεις τους Ρωμαίους». Προκειμένου να γίνει κάποιος ένα πολιτιστικά ανταγωνιστικό άτομο, τα θέματα κατάρτισης που θα παρακολουθήσει θα πρέπει ασχολούνται με προφανείς πολιτισμικές διαφορές. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να εκπαιδευτεί στην γλώσσα, την λεκτική καθώς και την μη λεκτική επικοινωνία, τις εκφράσεις του προσώπου και τις χειρονομίες. Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι οι κοινωνικοί κώδικες συμπεριφοράς που περιλαμβάνει τον χαιρετισμό, την προσφορά ενός δώρου, την αγορά και την πώληση, το φαγητό και το ποτό, την ακρίβεια, τις στάσεις όταν κάθετε, πως θα πρέπει να ζητάει κάτι και πώς να δίνει κτλ. Δεν είναι αποτελούν μόνο οι κοινωνικοί κώδικες συμπεριφοράς θεματολογία εκπαίδευσης, οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι εξίσου σημαντικές: οι οικογενειακές σχέσεις, οι ιεραρχικές σχέσεις στο εσωτερικό των ομάδων και της εργασίας, οι κάστες και οι τάξεις. Δεδομένου ότι κάθε πολιτισμός έχει τα δικά του κίνητρα και τρόπο σκέψης, αυτό από μόνο του θα μπορούσε να είναι ένας λόγος για διαπολιτισμικές παρεξηγήσεις. Έτσι με την εκπαίδευση πάνω σε τέτοια θέματα μπορεί κανείς να προετοιμαστεί κατάλληλα πριν πάει να εργαστεί και να μείνει σε μια διαφορετική χώρα μακριά από την δική του. Τέλος, οι αξίες και οι ιδεολογίες είναι πολύ σημαντικές και θα πρέπει να λαμβάνονται πολύ υπόψη. Θα πρέπει να δίνετε ιδιαίτερη σημασία στις προσωπικές και τις κοινωνικές αξίες προκειμένου να κατανοήσει κάποιος μια διαφορετική από την δική του κουλτούρα.

Εάν δούμε λίγο πιο συνοπτικά τα πράγματα έχουμε τρεις διαστάσεις διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.



Με κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις που απεικονίζονται στο παραπάνω σχήμα, σχετίζεται ένας από τους παγκόσμιους στόχους της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης.

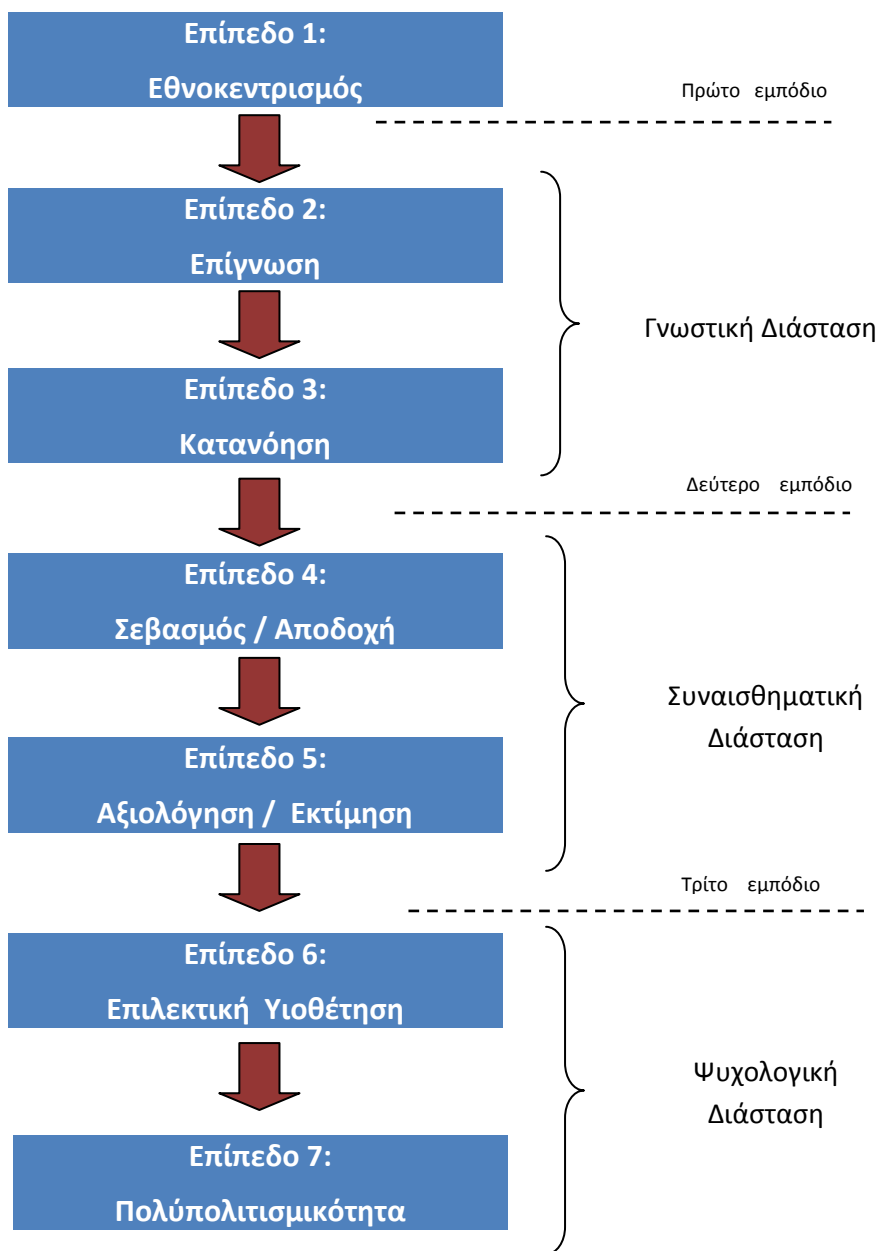
Αυτός είναι η διεύρυνση της ελευθερίας στην λήψη των αποφάσεων μειώνοντας το αίσθημα της διαφορετικότητας και αυξάνοντας το αίσθημα της οικειότητας (βλ. σχ.6). Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της οικειότητας τόσο είναι η μεγαλύτερη είναι η ελευθερία της λήψης αποφάσεων. Οι οδηγίες ενός διευθυντή θα ακολουθούνται και θα είναι σεβαστές μόνο εάν υπάρχει μια καλή σχέση ανάμεσα σε εκείνον και τους συναδέλφους του.



Η διαπολιτισμική μάθηση περνά μέσα από διάφορες φάσεις όπως και κάθε άλλη διαδικασία μάθησης. Προκειμένου να επιτευχθούν οι προαναφερθέντες στόχοι ο υποψήφιος πρέπει να περάσει από μια τέτοια διαδικασία. Η διάρκεια της διαδικασίας αυτής διαφέρει από πολιτισμό σε πολιτισμό και από υποψήφιο σε υποψήφιο. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει μόνο ένα είδος διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, το να αναλυθούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις και μέθοδοι θα επιζητούσε μια πολύ μεγαλύτερη σε εύρος έρευνα και εργασία, ως εκ τούτου η παρακάτω εικόνα δείχνει ένα μοντέλο που είναι προσανατολισμένο στο μοντέλο 6 φάσεων του Bennett: Το πρώτο επίπεδο χαρακτηρίζεται από την έμφαση στην κουλτούρα του ατόμου, η οποία συνήθως θεωρείται ως καλύτερη και πιο σημαντική. Το δεύτερο επίπεδο ξεκινά με την επίγνωση και την περισυλλογή των πολιτιστικών διαφορών. Η βαθμίδα ανάμεσα στα δύο αυτά επίπεδα, η οποία θεωρείται ως ένα πρώτο εμπόδιο, απαιτεί μια πρώτη επαφή με τον ξένο πολιτισμό. Η κατανόηση (επίπεδο 3) ακολουθεί το επίπεδο της επίγνωσης. Και τα δύο αυτά επίπεδα (δεύτερο και τρίτο), τοποθετήθηκαν στη γνωστική διάσταση της διαπολιτισμικής ικανότητας. Η μετακίνηση στο επίπεδο 4 καταδεικνύει το δεύτερο εμπόδιο που χαρακτηρίζεται από την αλλαγή της γνωστικής διαδικασίας σε μια συναισθηματική. Το τέταρτο επίπεδο είναι η φάση του σεβασμού και αποδοχής του ξένου πολιτισμού, που είναι και η βάση για την αξιολόγηση και την εκτίμηση των διαφορετικών πολιτισμών. Εάν η αξιολόγηση και τέλος η εκτίμηση καταλήξει σε θετικά συμπεράσματα τότε οι άνθρωποι εκτιμούν την ξένη κουλτούρα και στη συνέχεια φθάνουν στο πέμπτο επίπεδο που είναι η

διαπολιτισμική εκπαίδευση. Μόλις κάποιος φτάσει στο επίπεδο 5 βρίσκει τον εαυτό του στην ψυχολογική διάσταση.

Μετατρέποντας την γνώση και την εμπειρική εκπαίδευση σε απτές ενέργειες που δείχνουν διαπολιτισμική ικανότητα, υποδεικνύει το τρίτο και τελευταίο εμπόδιο της όλης διαδικασίας. Ξεπερνώντας αυτό το εμπόδιο οδηγείται στο έκτο επίπεδο το οποίο χαρακτηρίζεται από την επιλεκτική υιοθέτηση συμπεριφορών του ξένου πολιτισμού ή προσαρμόζοντας τα πρότυπα συμπεριφοράς της δικής του κουλτούρας. Όλη αυτή η διαδικασία εκπαίδευσης κλείνει με το έβδομο επίπεδο, όπου οδηγεί στην πολυπολιτισμικότητα.

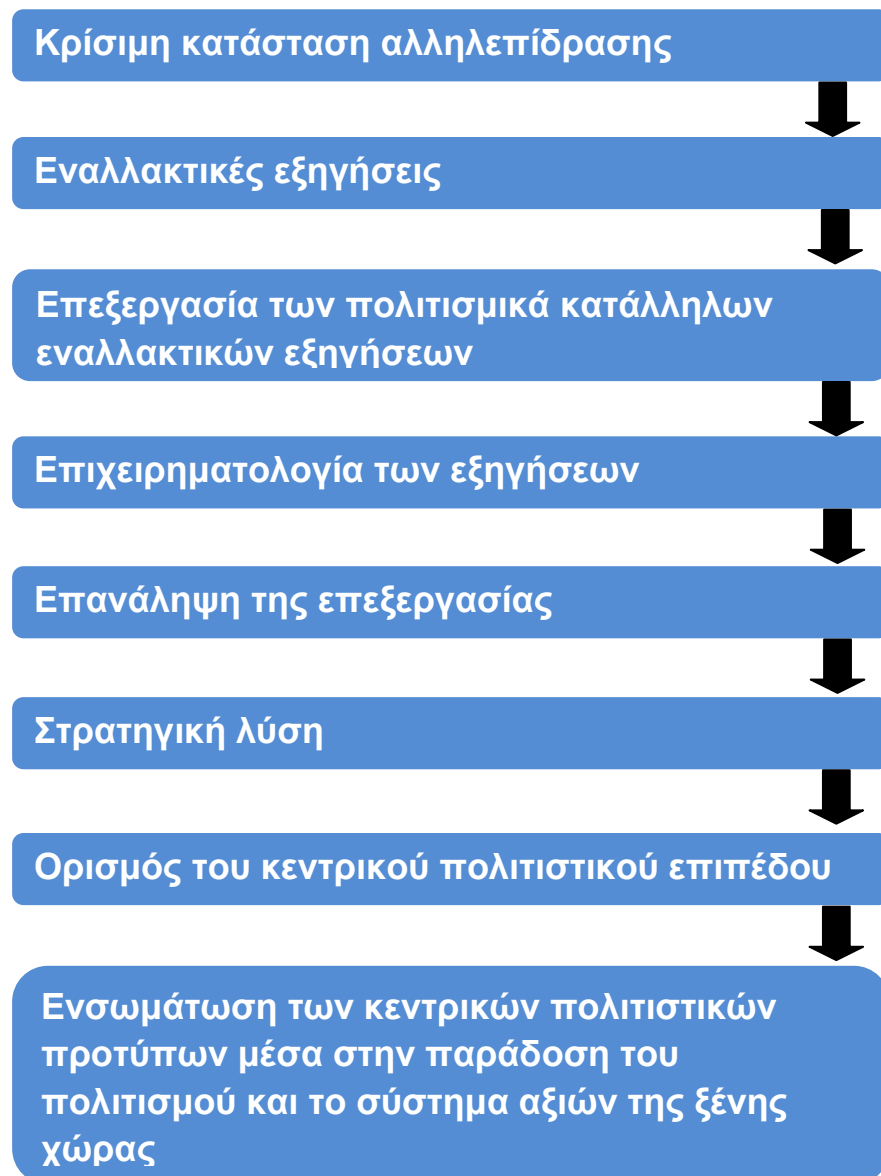


5.2.2 Αντίληψης της Κουλτούρας

Όταν οι διαπολιτισμικοί εκπαιδευτές καταγράψουν ένα ευρύ φάσμα κρίσιμων περιστατικών και τα οργανώσουν έτσι ώστε να μπορέσουν μεταδώσουν όλες τις διάφορες σημαντικές πτυχές σχετικά με τις πολιτισμικές διαφορές, έχουμε ως αποτέλεσμα την λεγόμενη «Αντίληψης της Κουλτούρας» (Culture Assimilator) (1971: Fiedler) Η αντίληψη της κουλτούρας έχει αναπτυχθεί στο Πανεπιστήμιο του Illinois το 1971 και λέγεται ότι είναι μια άμεση μέθοδος που βασίζεται στην γνωστική λειτουργία της σκέψης, την αξιολόγηση και την δράση. Είναι βασισμένη στην έννοια της αλληλεπίδρασης και προσομοιώνει διαπολιτισμικές καταστάσεις που αντικατοπτρίζουν διαφορετικές πολιτισμικές απόψεις. Η γενική διαμόρφωση αυτής της εκπαίδευσης ξεκινά με τη συλλογή 100 έως 200 κρίσιμων περιστατικών (τα στοιχεία ενός συγκεκριμένου πολιτισμού), ενώ κάθε στοιχείο αποτελείται από διάφορα μέρη. Τα θέματα που είναι εξετάζονται σε μια «Αντίληψης της Κουλτούρας» συνήθως είναι:

1. Ανησυχία ότι η ίδια συμπεριφορά είναι ακατάλληλη
2. Ανεκπλήρωτες προσδοκίες για μια συγκεκριμένη κατάσταση
3. Ανήκουν σε αυτήν ή όχι
4. Ασάφεια και αβεβαιότητα των καταστάσεων με ταυτόχρονη ανάγκη για προφανείς ενέργειες
5. Αντιπαράθεση με τα στερεότυπα
6. Επικοινωνία και γλωσσική χρήση
7. Διαφορές στη συμπεριφορά των ιδίων και του ξένου πολιτισμού
8. Ατομικισμός έναντι κολεκτιβισμού
9. Έθιμα και δεισιδαιμονία
10. Κοινωνικές ιεραρχίες
11. Αξίες
12. Στάση απέναντι στην εργασία
13. Ο χρόνος και συμπεριφορά στο χώρο
14. Η κατηγοριοποίηση των πληροφοριών
15. Βαθμό διαφοροποίησης της αντίληψης των πραγματικών φαινομένων
16. Διάκριση ανάμεσα σε ομάδες και υπό-ομάδες
17. Μαθαίνοντας τη συμπεριφορά
18. Συμπεριφορά του καταλογισμού (εκτίμηση της αιτίας ορισμένων συμπεριφορών)

Αφού εντοπιστούν τα θέματα της διαδικασίας και ταξινομηθούν, προσαρμόζονται στην εκπαίδευση από έναν εκπαιδευτή που είναι πολύ εξοικειωμένος και με τις δύο κουλτούρες. Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει τη συλλογή των πιθανών ερμηνειών που σχετίζονται με τις επιλεγμένες περιστάσεις. Αυτό μπορεί να γίνει είτε από έναν ειδικό ή μέσα από συνεντεύξεις μεγαλύτερων ομάδων και στη συνέχεια πραγματοποιείται μια εκ νέου ταξινόμηση των ερμηνειών που έχουν συλλεχθεί. Η ακριβής διαδικασία απεικονίζεται στην παρακάτω εικόνα:



Μέσα σε ένα μάθημα «Αντίληψης της Κουλτούρας» (Culture Assimilator) οι συμμετέχοντες λαμβάνουν εξηγήσεις (σε γραπτή μορφή) από τα ήδη αναφερθέντα κρίσιμα περιστατικά. Μέσω ενός ερωτηματολογίου πολλαπλής επιλογής παρουσιάζονται διάφορες ερμηνείες και προσεγγίσεις ή εναλλακτικές λύσεις, τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να συμπληρώσουν. Στη συνέχεια ο εκπαιδευτής εξηγεί αν η επιλογή ήταν σωστή ή λάθος. Αυτή η μέθοδος εξετάζει μόνο τις καταστάσεις που είναι προφανείς, έτσι ώστε να υπάρχει μια σαφή διαφοροποίηση ανάμεσα στο σωστό και το λάθος. Ως εκ τούτου, η «Αντίληψης της Κουλτούρας» δεν είναι ένα μάθημα που δίνει οδηγίες, αλλά παρέχει στους συμμετέχοντες μια αίσθηση των ξένων κουλτούρων.

5.2.3 Εκπαίδευση στην Πολιτισμική Συνείδηση και τη Διαφορετικότητα

Η εκπαίδευση στην πολιτισμική συνείδηση και την διαφορετικότητα (Culture Awareness Training / Diversity Training) έχει ως στόχο να ενισχύσει την πολιτιστική ευαισθητοποίηση, τις δεξιότητες και τις γνώσεις των συμμετεχόντων.

Η κουλτούρα έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στη σχέση τουρίστα - χώρα υποδοχής. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση στη κουλτούρα θα πρέπει πάντα να θεωρείται ως ένα χρήσιμο μέσο για να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους της μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Το να γνωρίζει μια επιχείρηση τις συνήθειες άλλων πολιτισμών και τις αξίες των φιλοξενουμένων της παίζει σημαντικό ρόλο στο να κρατάει τους πελάτες της ευχαριστημένους. Παρ'όλα αυτά, η εκπαίδευση στη διαφορετικότητα αποτελεί πάντα ένα θέμα προς συζήτηση, λόγω των πιθανών ηθικών ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν, όπως επίσης υπάρχουν αμφιβολίες για το εάν είναι πραγματικά αποτελεσματική ή ακόμη και αντιπαραγωγική.

Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια κατάρτισης πάνω σε θέματα κουλτούρας και διαφορετικότητας είναι συνήθως αρκετά μικρά και πραγματοποιούνται με τη μορφή συζήτησης με έναν κεντρικό ομιλητή. Οι συμμετέχοντες ακούν τα λόγια του εκπαιδευτή και πραγματοποιούν συζητήσεις πάνω στα διαφορετικά μοτίβα συμπεριφοράς. Δεδομένου ότι αυτό το είδος εκπαίδευσης είναι μικρής έκτασης μπορεί κάποιος να κατανοήσει μόνο μικρά κομμάτια των ξένων πολιτισμών. Η πολιτιστική συνείδηση δεν ενισχύσει μόνο την γνώση πάνω σε θέματα κουλτούρας, αλλά παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη θρησκεία, τη γεωγραφία, τη γλωσσολογία, τον πολιτισμό και το κοινωνικό-οικονομικό υπόβαθρο μιας άλλης χώρας.

5.2.4 Εκπαίδευση στις Διαφορές της Κουλτούρας

Πρόκειται ουσιαστικά για μια σύγκριση των διαφόρων προτύπων συμπεριφοράς με βάση ένα πολιτισμικά προσαρμοσμένο σύστημα προσανατολισμού. Οι συμμετέχοντες σε μια τέτοια εκπαίδευση αλληλεπιδρούν με άτομα που μέσω εναλλαγής ρόλων αντιπροσωπεύουν μια εντελώς διαφορετική άποψη πολιτισμού και κουλτούρας. Οι καταστάσεις που διαδραματίζονται είναι φανταστικές αλλά πολύ ρεαλιστικές και εμπνευσμένες από την πραγματική ζωή. Συζητήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση και η υποστήριξη του εκπαιδευτή βοηθάει τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις διαφορετικές αντιδράσεις. Με το να βιώνει κανείς μια σκηνή όπου λαμβάνουν χώρα διαπολιτισμικές παρεξηγήσεις, ακόμα και αν δεν είναι πραγματικότητα, βοηθάει στο να γνωρίσει κανείς την δική του κουλτούρα και τις συνήθειες του, αλλά και τις επιπτώσεις της στα μέλη διαφορετικών κουλτουρών. Με την επανάληψη της προσομοίωσης όχι μόνο οι εκπαιδευόμενοι έρχονται απίστευτα κοντά στην πραγματικότητα αλλά βελτιώνουν και τις διαπολιτισμικές δεξιότητες επικοινωνίας τους και τέλος μαθαίνουν πως να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις.

Η εκπαίδευση πάνω στις διαφορές τις κουλτούρας έχει 7 φάσεις που οδηγούν σε μεγαλύτερη πολιτιστική συνείδηση:

1. Σχεδιασμός πολιτισμικών συγκρούσεων
2. Ανάλυση του παρελθόντος από ειδικούς στην διαπολιτισμική επικοινωνία
3. Σύγκριση των σχεδιασμένων πολιτισμικών αξιών με αυτές του συμμετέχοντος
4. Εκπαίδευση του συμμετέχοντα με παιχνίδι ρόλων, προκειμένου να βιώσει τα πρότυπα συμπεριφοράς του άλλου πολιτισμού
5. Σειρά από προσομοιώσεις, χρησιμοποιώντας τις σχεδιασμένες συγκρούσεις (βήμα 3) και το παιχνίδι ρόλων (προηγούμενο βήμα)
6. Ομαδική συζήτηση που συνοδεύεται από εκπαιδευτικά βίντεο
7. Εξάσκηση βλέποντας πρόσθετες ταινίες βίντεο, προκειμένου να αναπτυχθεί η πολιτισμική συνείδηση και να αναπτυχθούν οι διαπολιτισμικές δεξιότητες επικοινωνίας.

Το κύριο πλεονέκτημα της εκπαίδευσης για τις διαφορές της κουλτούρας είναι ότι διαθέτει έναν ισχυρό προσανατολισμό ανάλυσης της συμπεριφοράς. Με κάποιον να παρουσιάζει την κουλτούρα, οι άνθρωποι αποδεικνύετε ότι την κατανοούν πολύ πιο εύκολα από το απλά να ακούνε για αυτήν. Οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να μάθουν για πολλούς πολιτισμούς και έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν τις διάφορες κουλτούρες. Παρ'όλα αυτά, κάποιες προσομοιώσεις μπορεί να είναι υπερβολικά αυστηρές ή και ξεπερασμένες.(Gibson)

5.2.5 Διαπολιτισμικό Team-Building

Τα προγράμματα διαπολιτισμικού Team - Building εστιάζουν στις ανάγκες των ομάδων και των ομάδων εργασίας, που απαρτίζονται από εργαζόμενους από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα. Αυτά τα προγράμματα δεν γίνονται μια φορά καθότι είναι μια ολόκληρη διαδικασία με αρκετές συνεδρίες. Μέρος του προγράμματος είναι η εμπειρία της αξιολόγησης κάθε συμμετέχοντα της ομάδας, αλλά και να γίνει αποδεκτός και ως άτομο. Τέτοιου είδους προγράμματα παρατηρούνται συχνά ύστερα από συγχωνεύσεις και εξαγορές πολυεθνικών εταιριών, όπου άνθρωποι από όλο τον κόσμο έχουν τοποθετηθεί σε μια ομάδα. Μέσα τις τελευταίες δεκαετίες, πολλές μεγάλες εταιρείες έχουν συγχωνευθεί, κάποιες από αυτές το έκαναν με επιτυχία, ενώ άλλες όχι. Οι λόγοι της αποτυχίας είναι μεταξύ άλλων οικονομικής φύσεως (οικονομικά, μάρκετινγκ, ανεπαρκής σχεδιασμός και συγκρούμενες φιλοσοφίες) αλλά και διαφορές στην οργανωσιακή και την εθνική κουλτούρα.

Τα διαπολιτισμικά Team-Building είναι σημαντικά, δεδομένου ότι οι πολιτισμικές διαφορές οδηγούν στην μείωση της παραγωγικότητας, στην δυσαρέσκεια των πελατών και κατ'επέκταση ο κίνδυνος να σταματήσουν να είναι πελάτες και τέλος την έλλειψη συνεργασίας. Κατά συνέπεια, η μέθοδος αυτή βοηθά τις επιχειρήσεις να διασφαλίσουν πράγματα όπως το κόστος, τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, χρόνο και χρήμα.

Ένα εργαστήριο με διαπολιτισμικό Team – Building θα βοηθήσει τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις που επηρεάζονται από την κουλτούρα.

Όταν οι άνθρωποι κατανοούν τα μέλη της ομάδας τους δημιουργείται ένα καλύτερο κλίμα εργασίας καθώς επίσης και οργανωτική επιτυχία.

Οι εργασίες που βρίσκονται στο στόχαστρο είναι για η ανάλυση των διαφόρων πολιτιστικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την ομαδική εργασία, τη λήψη αποφάσεων, τη σαφήνεια του ρόλου, την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των πελατών και την ολοκλήρωση εργασιών. Επίσης γίνονται έλεγχοι για το ποια χαρακτηριστικά συμβάλλουν θετικά και ποιά έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο εργασιακό περιβάλλον της ομάδας.

Δεδομένου ότι όλοι χρειάζεται να συμμετέχουν, τα μέλη της ομάδας πρέπει να βρουν «πολιτισμικά κατάλληλα μέσα και τις εναλλακτικές λύσεις για τη διαχείριση της κουλτούρας της ομάδας» (Schnapper,2003, σ.394) Στο τέλος θα πρέπει να υπάρχει ένα αποτέλεσμα με το οποίο όχι μόνο ορισμένοι από τους συμμετέχοντες είναι ευχαριστημένοι με αλλά να είναι συμβατό με τους στόχους της επιχείρησης.

Μέσα σε μια εκπαίδευση διαπολιτισμικού Team - Building μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλές μέθοδοι. Μερικές χρήσιμες μέθοδοι είναι περιπτώσιολογικές μελέτες, τα παιχνίδια ρόλων και οι συζητήσεις.

5.3 Εκπαίδευση στη Γλώσσα, τη Μετάφραση και τη Επικοινωνία

Οι γλώσσες θεωρούνται πολύ σημαντικές στην διαπολιτισμική εκπαίδευση καθώς στους περισσότερους ανθρώπους το να παρακολουθήσουν μια σειρά μαθημάτων ξένης γλώσσας φαίνεται σαν μια λαμπρή ιδέα πριν απο ένα ταξίδι στο εξωτερικό. Επιπρόσθετα, η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει το ενδιαφέρον για εκμάθηση ξενων γλωσσών σε παγκόσμιο επίπεδο.

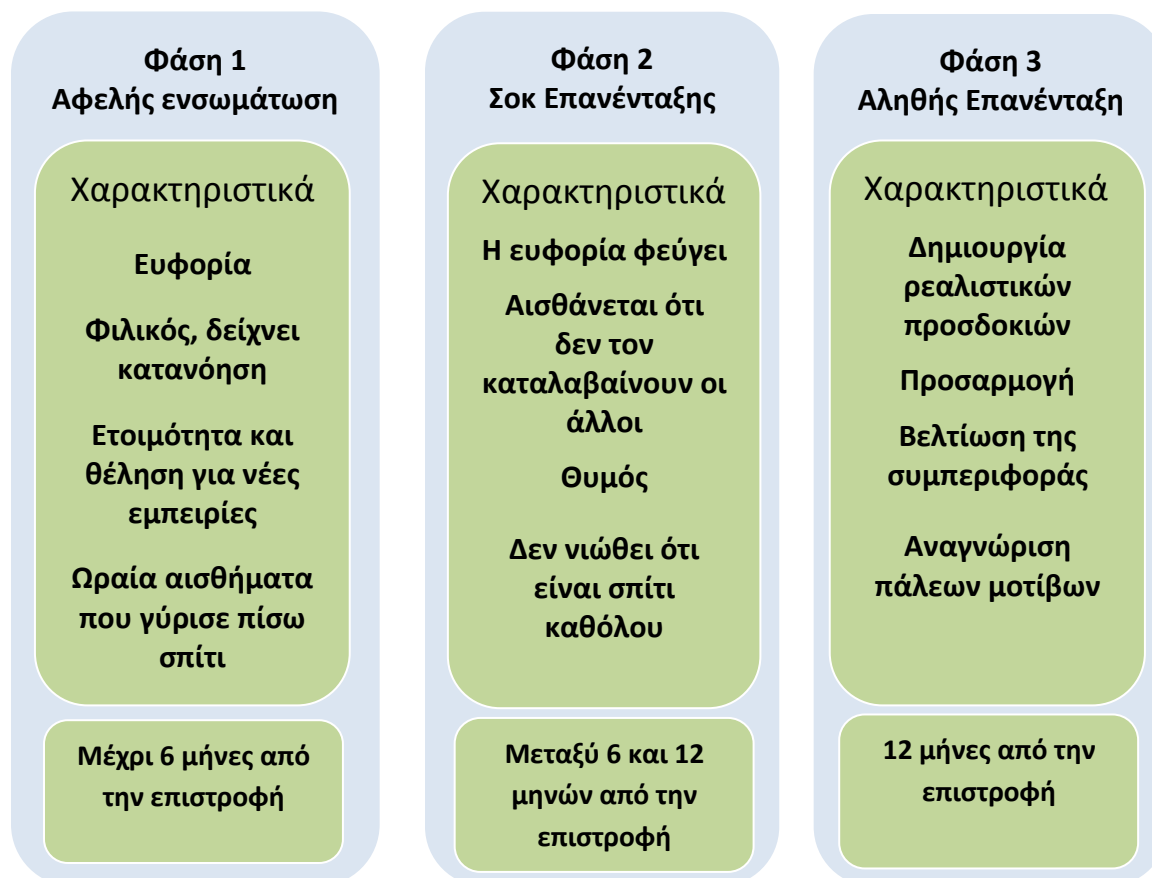
Υπάρχουν πολλά είδη εκπαίδευσης ξένης γλώσσας, μετάφρασης και επικοινωνίας. Μερικά από αυτά είναι:

- Σε σχολή
- Εντατικά μαθήματα ξένων γλωσσών
- Δωρεάν διαβούλευση
- Διερμηνεία
- Ομαδική Εκπαίδευση
- Εκπαίδευση One-to-one - Ιδιαίτερα
- Εκπαίδευση στη γλώσσα του σώματος
- Προπόνηση Ομιλίας

Κάθε κέντρο εκπαίδευσης ενηλίκων προσφέρει μια ποικιλία από διαφορετικά μαθήματα γλώσσας και επικοινωνίας

5.4 Διαπολιτισμική Επανένταξη

Οι άνθρωποι συχνά περνούν μόνο ένα ορισμένο χρονικό διάστημα στο εξωτερικό. Οι διπλωμάτες, π.χ. χρειάζεστε να αλλάζουν τοποθεσία κάθε τέσσερα χρόνια. Συνήθως δεν επιστρέφουν στην πατρίδα τους, αλλά οι άνθρωποι που έχουν σταλεί σε μια ξένη χώρα από την εταιρεία τους μπορεί να επιστρέψουν στην χώρα τους μετά τη λήξη της σύμβασης ή μόλις τελειώσουν την εργασία που τους είχε ανατεθεί. Η επιστροφή από το εξωτερικό μπορεί να χωριστεί σε ένα μοντέλο τριών φάσεων:



Προκειμένου να αποφευχθεί η πλήρης κατάρρευση θα πρέπει τέτοιοι άνθρωποι να παρακολουθούν ένα πρόγραμμα επανένταξης. Μέσα σε ένα τέτοιο πρόγραμμα οι συμμετέχοντες επανεντάσσονται στην παλιά τους κουλτούρα. Διότι ενώ πάντα ήταν ξένοι στο εξωτερικό, τώρα είναι ξένοι και στην πατρίδα τους. Η επανένταξη θα πρέπει να γίνεται πριν την αναχώρηση και μετά στην επιστροφή.

Τέτοιου είδους προγράμματα που πραγματοποιούνται πριν από την έξοδο από τη χώρα στο σπίτι γίνονται όλο και πιο δημοφιλή, αλλά οι περισσότερες εταιρείες δεν προσφέρουν πραγματικά προγράμματα επανένταξης.

Κεφάλαιο 6°

6. Προβληματισμοί - Συμπεράσματα

6.1 Προβληματισμός

Ο αριθμός των συμμετεχόντων που παρακολουθεί κάθε είδους από τις προαναφερθείσες εκπαιδεύσεις παρατηρείται ότι είναι ακόμα πολύ χαμηλός. Σύμφωνα με τους Shim και Parrock μόνο το 30% των αμερικανικών διευθυντών οι οποίοι αποστέλλονται για εκπαιδεύσεις, λαμβάνουν ελάχιστη εκπαίδευση. Οι επιχειρήσεις θεωρούν την διαπολιτισμική εκπαίδευση αναποτελεσματική και μη αναγκαία. Η ιδέα προκύπτει από την φαντασία ότι οι άνθρωποι που είναι πετυχημένοι και εξειδικευμένοι στην πατρίδα τους θα πρέπει να είναι πετυχημένοι και εξειδικευμένοι σε οποιαδήποτε άλλη χώρα

Τα μαθήματα και οι εκπαιδεύσεις που ασχολούνται με ευρωπαϊκούς πολιτισμούς είναι δύσκολο να βρεθούν, αν και υπάρχουν περίπου 30 διαφορετικοί ευρωπαϊκοί πολιτισμών. Η επικοινωνία μεταξύ δύο γειτονικών πολιτισμών μπορεί να είναι δύσκολη και μπορούν να εμφανιστούν προβλήματα που προκαλούνται από τις πολιτιστικές διαφορές.

Χωρίς αμφιβολία η διαπολιτισμική εκπαίδευση μπορεί να είναι χρονοβόρα και ακριβή αλλά αν θέλουν οι σύγχρονες πολυεθνικές εταιρίες του τουρισμού να έχουν μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση και να εγκαθιδρύσουν την θέση τους στην σύγχρονη παγκοσμιοποίηση θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην προετοιμασία των υπαλλήλων τους καθώς όπως είδαμε και πιο πάνω η τουριστική βιομηχανία έχει να κάνει κυρίως με ανθρώπους που ταξιδεύουν από όλο τον κόσμο προς όλο τον κόσμο και είναι σχεδόν αναγκαίο το προσωπικό που τους δέχεται να είναι διαπολιτισμικά εκπαιδευμένο.

Όταν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι παρακολουθούν μαθήματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, είναι προετοιμασμένοι να αλληλεπιδράσουν με κάποιον άνθρωπο που έχει διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Αν δεν είναι εκπαιδευμένοι θα συναντήσουν προβλήματα που προκύπτουν από την πολιτισμική άγνοια. Θέματα όπως ο χρόνος, η πολιτιστική συνείδηση, οι γλωσσικές δεξιότητες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στα σοβαρά. Οι κουλτούρες που μοιάζουν με την δική μας είναι αλήθεια ότι είναι πιο εύκολο να κατανοηθούν και να βρεθούν κοινά σημεία ενώ άλλες εντελώς διαφορετικές κουλτούρες θα πρέπει να μελετούνται και να εξετάζονται αν θέλουμε να πάρουμε μια γενική εικόνα πάνω από στις συνήθειες, τα έθιμα κλπ. Αφού αναλύθηκαν οι βασικοί λόγοι για τις πολιτιστικές παρεξηγήσεις, οι μέθοδοι διαπολιτισμικής εκπαίδευσης που παρουσιάστηκαν μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη καλών διαπολιτισμικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων επικοινωνίας στους υπαλλήλους του Τουριστικού τομέα.

Συμπερασματικά, κάθε επιχείρηση και άτομο πρέπει να αξιολογήσει και να αποφασίσει τελικά ποια μέθοδος είναι η καλύτερη για τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Ο στόχος ήταν να βρεθούν περισσότερες επαγγελματικές εναλλακτικές κατάρτισης και γνωρίμας με τους άλλους λαούς καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι μέχρι πρότινος μάθαιναν για τους άλλους λαούς από την ανάγνωση ταξιδιωτικών οδηγιών. Αυτές οι εκπαιδεύσεις είναι ειδικά σχεδιασμένες για τις ανάγκες του ατόμου σε προσωπικό επίπεδο και απευθύνονται σε συγκεκριμένες κουλτούρες.

6.2 Συμπέρασμα

Είναι στη φύση της εργασίας αυτής, ότι ένα εκτεταμένο θέμα όπως η διαπολιτισμική επικοινωνία δεν μπορεί να επεξεργαστεί πλήρως. Παρ' όλα αυτά, όσον αφορά το θέμα της εργασίας τα ακόλουθα μπορούν να ειπωθούν: Η διαπολιτισμική ικανότητα είναι η ικανότητα, να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αποτελεσματικά και αξιοπρεπώς τα μέλη των διαφόρων πολιτισμών. Αφού διαπιστώθηκε ότι οι γλώσσες έχουν μια τεράστια επιρροή σε μια καλή διαπολιτισμική σχέση, οι διαπολιτισμικές ικανότητες και οι διαπολιτισμικές δεξιότητες επικοινωνίας γίνονται πλέον βασικές ικανότητες. Με την παγκοσμιοποίηση οι διεθνείς σχέσεις έχουν σίγουρα γίνει πιο σημαντικές. Στις παλιές εποχές δεν εργάζονταν στο εξωτερικό πολλοί άνθρωποι ούτε πραγματοποιούσαν ταξίδια σε μακρινές χώρες. Αλλά τα πράγματα έχουν αλλάξει. Οι άνθρωποι είναι συνδεδεμένοι με όλο τον κόσμο σήμερα. Είτε είναι μέσω των κοινωνικών δικτύων όπως το Facebook ή το Twitter ή απευθείας με τους αυτόχθονες όταν κάνουν ένα ταξίδι αναψυχής, οι άνθρωποι επικοινωνούν με ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς. Για να καλλιεργηθούν αυτές τις κοινωνικές επαφές απαιτούνται καλές δεξιότητες επικοινωνίας. Ειδικά ανάμεσα σε ανθρώπους που μεγάλωσαν σε μια εντελώς διαφορετική κουλτούρα η επικοινωνία μπορεί να γίνει κουραστική και όχι σπάνια να προκληθούν και παρεξηγήσεις. Αφού αναλύθηκαν οι πολιτισμικές διαφορές που οδηγούν σε παρεξηγήσεις και προβλήματα χωρίς αμφιβολία οι άνθρωποι που επιθυμούν να πάνε στο εξωτερικό, είτε για τουρισμό είτε για εργασία, θα πρέπει να προετοιμαστούν κατάλληλα. Αλλά στην τουριστική βιομηχανία ειδικά η διαπολιτισμική εκπαίδευση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σοβαρά. Δεν είναι μόνο επωφελής λόγω της μικρότερης επικοινωνιακής διαφοράς μεταξύ των τουριστών και των ξενοδοχοϋπαλλήλων αλλά βοηθάει γενικά τους ανθρώπους να έχουν μια καλύτερη γνώση για τους υπόλοιπους λαούς του πλανήτη αυξάνοντας ίσως και το αίσθημα της αλληλεγγύης. Έχοντας επίγνωση των προτύπων συμπεριφοράς, των εθίμων, των ιστορικών στοιχείων κλπ συμβάλλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μιας τουριστικής μονάδας την εξάλειψη του πολιτισμικού σοκ στην περίπτωση μεταφοράς ενός υπαλλήλου σε κάποιο παράρτημα της εταιρίας στο εξωτερικό και γενικά την δυσαρέσκεια που μπορεί να προκαλέσει η ασυνεννοησία μεταξύ δυο διαφορετικών κουλτούρων.

Βιβλιογραφία

- Adler, N. S. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing σελίδες 70-72, 87
- Apfelthaler, Gerhard (2002): *Interkulturelles Management: die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*, Wien: Manz-Verlag Schulbuch , Σελίδα 137
- Bennett, Milton J. (1998): *Basic Concepts of Intercultural Communication*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, Inc
- Black, J. Stewart; Mendenhall, Mark A. (1991): *A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods*. In: Mendenhall, Mark A.; Oddou, Garry R.: *Readings and cases in international human resource management*. Boston: PWS- KENT Pub. Co.,
- Brown., Chris, (2001) *Understanding International Relations*, Hampshire: Palgrave
- Blom, Herman; Meier, Harald (2004): *Interkulturelles Management*. Second Edition, Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe
- Chaim, Gans, (2003), *The Limits of Nationalism*, Cambridge: Cambridge Press
- Cleary, Sandra (2004), *The Communication Handbook - student guide to effective communication*, South Africa: Juta Academic; 2nd edition .σελίδα 28
- Dulfer, Eberhard (1996), *International Management in Different Culture Areas*. Munchen/Wien: Oldenbourg σελίδα 264
- Fiedler, F. E., Mitchell, T., & Triandis, H. C. (1971), *The culture assimilator: An approach to cross-cultural training*. *Journal of Applied Psychology*, Harry C. Publications. σελίδες 55, 95-102.
- Francesco AM & Gold BA (2005), *International Organizational Behavior*, London: Prentice Hall.
- Friedemann Schulz von Thun (1981): *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Rowohlt: Reinbek
- Geneva Gay (2000), *Culturally Responsive Teaching*. New York: Teachers College Press. σελ. 77
- Gibson, R. (2000). *Intercultural business communication*. Berlin: Cornelsen & Oxford University Press σελίδα 20
- Gudykunst, William; Ting-Toomey, Stella (2003): *Communication in Personal Relationships Across Cultures* Beverly Hills CA: SAGE Publications, σελίδες, 117 - 315.
- Hall E.T ,(1976),*Beyond Culture*, New York: Doubleday, σελίδες 85, 239
- Hepp, Andreas (2006): *Cross-Cultural Communication*
http://books.google.gr/books/about/Transkulturelle_Kommunikation.html?id=HJu67OF5KNYC&redir_esc=y , Τελευταία επίσκεψη: 02/09/2013
- Hofstede, Geert (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: SAGE Publications
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill USA: Intercultural Press.

- Ismail, Mohammad (2004): *Cultural Awareness Training: Islam and British Muslims*. Victoria: Trafford Publishing,
- Jandt, Fred E. (2010): *An Introduction to Intercultural Communication - Identities in a Global Community* Beverly Hills CA: SAGE Publications. Σελίδα 83
- Kendall, Diana (2010): *Sociology in Our Times - The Essentials*. Seventh Edition, Belmont: Wadsworth Cengage Learning. σελ 210
- Kluckhohn, Florence R.; Strodtbeck, Fred L. (1961): *Variations in Value Orientations, Evanston, Ill.*: Row, Peterson, Σελίδες 1-10,17
- Lee; Boster (1991): *Social information for uncertainty reduction during initial interaction in communication*. London: SAGE Publications Inc., σελίδες. 189 – 212
- Maletzke, Gerhard (1996): *Intercultural Communication - The interaction between people of different cultures*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Martin, Joanne (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspective*: Oxford: Oxford University Press
- Mehrabian, Albert (2009). "Silent Messages" – *A Wealth of Information About Nonverbal Communication (Body Language)*. Los Angeles, CA: Personality & Emotion Tests & Software: Psychological Books & Articles of Popular Interest.
- Morrison, T. (1994). *Kiss, bow, or shake hands: How to do business in sixty countries*. Holbrook: Adams Media. Σελίδα 204
- Nishiyama, Kazuo (2000): *Doing Business with Japan – Successful strategies for Intercultural Communication*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Pettigrew A. (1979), *Studying Organizational Cultures*, Quarterly: Administrative Science, σελ. 24, 570-581
- Podsiadlowski, Astrid (2004): *Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit*. Steinfurter: Waxmann Verlag
- Reisinger, Yvette; Turner, Lindsay W. (2003): *Cross-Cultural Behaviour in Tourism - Concepts and Analysis*. Philadelphia PA: Elsevier, Σελίδα 18
- Romana LeFevre (2011): *Rude Hand Gestures of the World*, San Francisco, CA: Chronicle Books
- Ronen, Simcha (1986): *Comparative and Multinational Management*. New York: John Wiley.
- Roth, Juliana (1996): *Interkulturelle Kommunikation als universitäres Lehrfach - Zu einem neuen.*, In: Roth, Klaus (Hrsg.): *Mit der Differenz leben. Europtische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation*, Münster et al.:Waxmann
- Rothlauf, Juergen (2009): *Interkulturelles Management*. Third Edition, Oldenbourg: Wissenschaftsverlag
- Ralph L. Holloway Jr. (1969). *Culture: A Human domain*. *Current Anthropology*, The University of Chicago Press
- Schmidt, Patrick L. (2007): *In Search of Intercultural Understanding - A practical guidebook for living and working across cultures*. Arizona: Meridian World Press, Σελίδα 83
- Schnapper, Mel (2003): *Multicultural / Multinational Teambuilding after International Mergers and Acquisitions*. In: Bergemann, Niels; Sourisseaux, Andreas L. J. (Editors): *Interkulturelles Management*. Third Edition: Berlin, Heidelberg, New York: Springer- Verlag, σελίδες. 385 - 398.

Schugk, Michael (2004): *Interkulturelle Kommunikation - Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung*, Munchen: Vahlen Franz, σελίδες 58, 84

Shim και Paprock: <https://deekayen.net/crosscultural-training-trends-and-issues>, Τελευταία επίσκεψη: 02/09/2013

Shaules, Josphe (2007): *Deep Culture - The Hidden Challenges of Global Living*. New York: Clevedon

Sloma, Natasha (2008): *Leading Intercultural Teams*.

http://books.google.gr/books?id=3CyoZBu41ZcC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=sloma+natasha+leading+intercultural+teams&source=bl&ots=mQuMXe0wDk&sig=p4cnkyl04IRNvCJ1pod50wZGFvI&hl=en&sa=X&ei=mU0lUt2cFIKtQb0kYGIAQ&redir_esc=y#v=onepage&q=sloma%20natasha%20leading%20intercultural%20teams&f=false, Τελευταία επίσκεψη: 02/09/2013

Soley, M. & Pandya, K. V. (2003). *Culture as an issue in knowledge sharing: A means of competitive advantage*. *Electronic Journal of Knowledge Management*. Available: <http://www.ejkm.com/volume-1/volume1-issue-2/issue2-art20-soley.pdf> Τελευταία επίσκεψη: 02/09/2013

Storti, C. (1999). *Figuring foreigners out: A practical guide*. Yarmouth: Intercultural Press.

Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles (2006): *Riding the Waves of Culture*. Munchen: NB Publishing, Vahlen σελίδα 26

Wederspahn, Gary M. (2000): *Intercultural services - a worldwide buyer's guide and sourcebook*. Houston: Gulf Publishing Company.

Μπασκόζου Γιάννη,(1988).*Ο Μαρξ και ο Έγκελς για τον πολιτισμό και την πολιτιστική εξέλιξη*. Διαβάζω σελ 69 - 71