

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ
ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΑΝΔΡΙΩΤΗΣ ΑΡΣΕΝΙΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΟΥΤΣΟΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΠΑΤΡΑ 2012-2013

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον συνεργάτη του Τ.Ε.Ι. δυτικής Ελλάδας Δόκτωρ Ιωάννη Καρρά και την επίκουρη καθηγήτρια του Τ.Ε.Ι. δυτικής Ελλάδας κυρία Χριστίνα Κουτσοροπούλου για την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξη κατά την διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παγκοσμιοποιημένη σημερινή κοινωνία, χαρακτηρίζεται από συνεχείς μετακινήσεις πληθυσμών, οι οποίοι είτε μετακινούνται για τουριστικούς σκοπούς, είτε για επαγγελματικούς. Και στις δύο περιπτώσεις οι άνθρωποι οφείλουν να είναι διαπολιτισμικά προσαρμόσιμοι, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της νέας χώρας. Το θέμα αυτό, τη διαπολιτισμική επικοινωνία, καλείται να μελετήσει η παρούσα εργασία, εστιάζοντας στο προσωπικό των τουριστικών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα αναλύεται η έννοια της κουλτούρας, παρουσιάζονται οι διαφορετικές προσεγγίσεις και οι διαστάσεις του όρου κουλτούρα, η επικοινωνία και οι μορφές της, καθώς επίσης και τα συστατικά μέρη της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Στη συνέχεια η εργασία εστιάζει στην διαπολιτισμική επικοινωνία στο χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων παρουσιάζοντας τρόπους αντιμετώπισης των πολιτισμικών διαφορών στις τουριστικές επιχειρήσεις.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσης μελέτης είναι να διερευνήσει τη διαπολιτισμική επικοινωνία, ως βασική δεξιότητα του στελέχους των τουριστικών επιχειρήσεων. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία, άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους. Παράλληλα παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης ενός ξενοδοχείου στο Μόναχο. Το βασικό συμπέρασμα της εργασίας είναι ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις οφείλουν να είναι διαπολιτισμικά προσαρμόσιμες προκειμένου να αναπτυχθούν αποτελεσματικά στις διεθνείς αγορές. Μάλιστα η τουριστική έρευνα οφείλει να συμβάλλει στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων και να αποτελεί έτσι εργαλείο για τη χάραξη μιας βιώσιμης τουριστικής πολιτικής, η οποία θα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες, τις ανάγκες και τους στόχους της κάθε χώρας υποδοχής τουριστών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	7
1.3 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	7
1.4 ΟΡΙΣΜΟΙ ΟΡΩΝ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	9
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	9
2.3 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	11
2.4 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΟΥΝ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	13
2.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ	18
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	18
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	18
3.3 ΛΕΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	20
3.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	21
<i>Η διαπολιτισμική ενσυναίσθηση (awareness)</i>	22
<i>Η διαπολιτισμική εναισθησία</i>	22
<i>Η Διαπολιτισμική ικανότητα</i>	22
3.5 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	22
3.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ	
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ...	27
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	27
4.2 ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	27
4.2.1 ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	32
4.2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	33
4.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ	
ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	35
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	35
5.2 Η ΓΛΩΣΣΑ.....	35
5.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	37
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	39

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιάσει το πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τουριστικές επιχειρήσεις την σημερινή εποχή και τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη που απασχολούνται στην τουριστική βιομηχανία.

«Στις σημερινές συνθήκες της παγκοσμιοποίησης η πολιτισμική ευαισθησία και η γνώση των πολιτισμικών διαφορών, δεν αξιοποιείται στο βαθμό που θα μπορούσε, ενώ αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιχειρηματικής επιτυχίας για:

- την ένταξη των τουριστικών επιχειρήσεων σε διεθνοποιημένες αλυσίδες παραγωγής και κατανάλωσης που απαιτούν την εργασιακή προσαρμογή σε νέες μεθόδους οργάνωσης της εργασίας καθώς και την τεχνολογική αναβάθμισή τους.
- την παροχή υπηρεσιών και την προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας σε ένα πολιτισμικά διαφοροποιούμενο καταναλωτικό κοινό.
- την αναβάθμιση των δεξιοτήτων και την προσαρμογή στις σύγχρονες τεχνολογικές απαιτήσεις, του πολιτισμικά διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού, με πρόσθετες δυσκολίες συνδυασμού προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (μητέρες μετανάστριες), που είναι πλέον διαθέσιμο στις σύγχρονες οικονομίες» (Κέντρο Διαπολιτισμικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, 2009).

Η μετακίνηση πληθυσμών και η ταυτόχρονη ανάπτυξη του εμπορίου υπήρξε ιστορικά συστατικό στοιχείο της ανάπτυξης των μεσογειακών χωρών και της νότιο-ανατολικής Ευρώπης. Η ανταγωνιστικότητα των μεγάλων πόλεων εξαρτάται από το αν μπορούν να λειτουργήσουν ως επιτελικά σημεία στη νέα διεθνοποιημένη οικονομία της γνώσης. Διαφορετικές πρακτικές αναγνώρισης της ποικιλομορφίας του νέου εργατικού δυναμικού και καταναλωτικού κοινού μπορεί να αμβλύνουν ή να οξύνουν τις κοινωνικές ασυμμετρίες. Στις πλέον διεθνοποιημένες οικονομίες, το γεγονός αυτό έχει αναγνωριστεί και αναπτύσσονται νέες πολυπολιτισμικές προσεγγίσεις στα γνωστικά αντικείμενα της διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων και του μάρκετινγκ.

Η διεθνοποιημένη επιχείρηση έχει πλέον διάφορες μορφές και δεν αποτελεί την παλιά επιχείρηση η οποία λειτουργούσε αυτόνομα. Πλέον, οι επιχειρήσεις έχουν τις εξής μορφές:

- Πολυεθνικές
- Στρατηγικές Συμμαχίες
- Θυγατρικές
- Joint Ventures κτλ

Αυτές οι μορφές επιχείρησης επειδή αποτελούνται από υπαλλήλους διαφορετικών χωρών και επίσης απευθύνονται σε καταναλωτές διαφορετικής κουλτούρας, θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτες στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη των στρατηγικών τους.

Με αφορμή τα παραπάνω, αλλά και για το λόγο ότι το συγκεκριμένο θέμα δεν έχει διερευνηθεί εκτενώς στην Ελλάδα, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει εις βάθος την διαπολιτισμική επικοινωνία στο πλαίσιο διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων, πραγματοποιώντας βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά

με την διαπολιτισμική προσαρμοστικότητα των στελεχών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας.

1.2 Η σημασία της μελέτης

Τη σημερινή εποχή, η διεθνοποιημένη επιχείρηση έχει ποικίλες μορφές και δεν αποτελεί πλέον την παλιά επιχείρηση, η οποία λειτουργούσε αυτόνομα. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι επιχειρήσεις πλέον μπορεί να είναι πολυεθνικές, στρατηγικές συμμαχίες, θυγατρικές κ.λπ. Παράλληλα με την ανάπτυξη αυτών των μορφών επιχειρήσεων έχει αναπτυχθεί και η Διαπολιτισμική Διοίκηση, η οποία είναι η επιστήμη που μελετά τη συμπεριφορά των ανθρώπων στους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο και εκπαιδεύει τους ανθρώπους να δουλεύουν στους οργανισμούς με διαφορετικούς πληθυσμούς είτε είναι υπάλληλοι είτε είναι πελάτες (Vonsild, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, περιγράφει την οργανωσιακή συμπεριφορά της επιχείρησης σε χώρες και κουλτούρες. Το πλεονέκτημα αυτού του είδους διοίκησης είναι πως προσπαθεί να καταλάβει και να βελτιώσει την αλληλεπίδραση των συναδέλφων, πελατών, προμηθευτών και συνεργατών από διαφορετικές χώρες. Γενικότερα, ο ρόλος της διαπολιτισμικής διοίκησης είναι να προσαρμόσει τη διοίκηση της επιχείρησης στις απαιτήσεις του νέου διεθνοποιημένου περιβάλλοντος. Η διαπολιτισμική διοίκηση αφορά τον πολιτισμό. Οι ανθρώπινες φυλές έχουν διαφορετικό υπόβαθρο, συγκεκριμένα διαφορετικό «Πολιτισμικό υπόβαθρο». Οι πρακτικές και οι συμπεριφορές που είναι αποδεκτές σε έναν πολιτισμό δεν είναι απαραίτητα αποδεκτές και σε κάποιον άλλο πολιτισμό. Μία μέθοδος που θεωρείται πετυχημένη σε μια επιχείρηση μπορεί σε κάποια άλλη να αποτύχει πλήρως με καταστροφικές συνέπειες. Όταν ένα πρόσωπο από ένα πολιτισμικό υπόβαθρο, συναντιέται, αλληλεπιδρά με ένα άλλο πρόσωπο από άλλο πολιτισμικό υπόβαθρο αυτό ορίζεται ως διαπολιτισμική διαχείριση.

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να μελετήσει τη διαπολιτισμική επικοινωνία, η οποία είναι απαραίτητη δεξιότητα για τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων, τόσο για την προσέγγιση και την ικανοποίηση των πελατών τους, όσο και για την επίτευξη των στόχων που καλούνται να επιτύχουν αλλά και την ικανοποίηση των ίδιων επαγγελματικά.

1.3 Η αναγκαιότητα της μελέτης

Οι περισσότεροι άνθρωποι, όταν βρεθούν σε ένα διαφορετικό πολιτισμικά περιβάλλον, στο οποίο καλούνται να εργαστούν για μεγάλο χρονικό διάστημα και να συναναστραφούν με ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς, βιώνουν πολιτισμικό σοκ. Ο βαθμός στον οποίο θα βιώσει ο κάθε άνθρωπος το αίσθημα αυτό, εξαρτάται από τις διαπολιτισμικές ικανότητες, που έχει αναπτύξει και καλλιεργήσει. Σύμφωνα με τον Ferraro (2005), οι περισσότεροι εργαζόμενοι από τη Δύση, που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, περνούν μια σοβαρή περίοδο πολιτισμικού σοκ.

Σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί παγκόσμιοι managers υποφέρουν συχνά από έντονο πολιτισμικό σοκ. Αντιθέτως, οι λιγότερο αποδοτικοί managers υποφέρουν λιγότερο ή και καθόλου από πολιτισμικό σοκ. Για τον Adler (1975), το πολιτισμικό σοκ δεν αποτελεί εμπόδιο, αλλά αντίθετα μια αναπτυξιακή ευκαιρία, μια εμπειρία που επιτρέπει σε ένα πρόσωπο πρώτα να κατανοήσει την προοπτική της θέσης που βρίσκεται και στη συνέχεια να διερευνήσει, να επανεκτιμηθεί, και να επιβεβαιώσει τις σχέσεις του με τους άλλους.

Κατ' επέκταση, συνάγεται το συμπέρασμα ότι ικανοποιητικού βαθμού πολιτισμικό σοκ είναι επιτρεπτό και μπορεί να βοηθήσει στην παραγωγικότητα του εργαζομένου, με βασική προϋπόθεση ότι μπορεί να το αναγνωρίσει και να το διαχειριστεί με τους τρόπους που θα αναπτυχθούν στην παρούσα εργασία, με την εκμάθηση της πολιτισμικής κουλτούρας της επιχείρησης, με την ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων όπως είναι η λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία και η πολιτισμική ενσυναίσθηση (awareness).

Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις οφείλουν να δίνουν έμφαση στη διαπολιτισμική διοίκηση (Irrmann, 2002).

1.4 Ορισμοί όρων

Η έννοια πολυπολιτισμικός

Για τον Hohmann με την έννοια «πολυπολιτισμικός» πρέπει να χαρακτηρίζεται μια άμεσα αντιληπτή κοινωνική κατάσταση, όπου οι δρομολογούμενες διαδικασίες επηρεάζονται από την περιθωριοποίηση ορισμένων ομάδων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο από εκείνο που ισχύει ευρύτερα. Αντίθετα ο επιθετικός προσδιορισμός «διαπολιτισμικός» πρέπει να χρησιμοποιείται για το χαρακτηρισμό παιδαγωγικών, πολιτισμικών και κοινωνικών αντιλήψεων και προγραμματικών στόχων.

«Διαπολιτισμικός»

Η χρήση του όρου «διαπολιτισμικός» υπονοεί απαραίτητα, εφόσον αποδοθεί στην πρόθεση «διά» η πλήρης σημασία της, την αλληλεπίδραση, την αμοιβαιότητα και την πραγματική αλληλεγγύη. Εάν ο όρος «κουλτούρα» αποδοθεί σ' όλο του το εύρος, υπονοεί την αναγνώριση των αξιών, του τρόπου ζωής, των συμβόλων με τα οποία οι ανθρώπινες υπάρξεις, τόσο ως άτομα όσο και ως ομάδες, αναφέρονται στις σχέσεις με τους άλλους και αντιλαμβάνονται τον κόσμο. Ο όρος «διαπολιτισμικός» λοιπόν, σημαίνει αναγνώριση και αποδοχή της σημασίας, του τρόπου με τον οποίο ενεργούν και της διαφοράς των πολιτισμών (Κανακίδου και Παπαγιάννη, 1998).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο όρος «διαπολιτισμικός» δίνει σοβαρές προεκτάσεις στην έννοια της εκπαίδευσης, όπως και στα περιεχόμενά της, εξετάζοντας την πολύπλοκη διαδικασία της κοινωνικοποίησης του ανθρώπου από μια καινούργια οπτική γωνία σε μια νέα κοινωνική πολυπολιτισμική πραγματικότητα. Αυτήν την πραγματικότητα ο G. Hoff την περιγράφει ως μια νέα μορφή συμβίωσης στην οποία «...η αποκλίνουσα συμπεριφορά γίνεται ανεκτή, ξένες συνήθειες αναγνωρίζονται, η πολυγλωσσία θεωρείται αυτονόητη, η άσκηση των θρησκευτικών καθηκόντων αποτελεί ατομική υπόθεση των ανθρώπων και επιδιώκεται η επαφή ανθρώπων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο».

Η διαπολιτισμική αντίληψη δεν εξαντλεί την κοινωνικοποίηση και την εκπαίδευση του ατόμου στη μετάδοση εμπειριών, γνώσεων, παραδόσεων και αξιών. Θεωρώντας όμως τον πολιτισμό συστηματική πρόσκτηση εμπειρίας και κωδικοποίησής της σε σύμβολα, προσδιορίζει την ιστορική του διάσταση αποδίδοντας του το χαρακτήρα της παραγωγικής διαδικασίας πολιτισμικών αγαθών μέσα από την αλληλεπίδραση και την ανταλλαγή. Ο στόχος που διαφαίνεται είναι η διαμόρφωση κοινωνικών ατόμων ικανών να αντιλαμβάνονται, να επεξεργάζονται και να ερμηνεύουν τα αντιφατικά και πολλαπλά ερεθίσματα (Κανακίδου και Παπαγιάννη, 1998).

Κεφάλαιο 2. Κουλτούρα

2.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τους ανθρωπολόγους, ο άνθρωπος είναι εθνοκεντρικός και υποσυνείδητα τείνει να αναζητά άτομα που έχουν τα δικά του έθιμα, τις δικές του συνήθειες ή γενικότερα τα δικά του μέτρα για κρίσεις και απόδοση δικαιοσύνης. Προτιμά με άλλα λόγια να βρίσκεται με άτομα της δικής του κουλτούρας. Κάθε άνθρωπος, θεωρεί ότι ο δικός του τρόπος ζωής είναι φυσικός και καλύτερος και θεωρεί τον τρόπο ζωής άλλων λαών κατώτερο. Στις σημερινές ωστόσο συνθήκες της παγκοσμιοποίησης, όπου η διεύρυνση της ενιαίας αγοράς και η αυξημένη κινητικότητα εντός και εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελούν γεγονός, οι εργαζόμενοι χρειάζεται να είναι ενήμεροι της ατομικής πολιτισμοκεντρικής στάσης και άποψής τους προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα και ικανότητα, όταν χρειαστεί στον εργασιακό τους χώρο, να αναπτύξουν μεθόδους που θα τους βοηθήσουν να αποδεχθούν το διαφορετικό πολιτισμό ή κουλτούρα.

Το παρόν κεφάλαιο έχει στόχο να αποσαφηνίσει εννοιολογικά τον ορισμό της κουλτούρας, να παρουσιάσει τις διαφορετικές προσεγγίσεις και διαστάσεις του όρου κουλτούρα και να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που διαφοροποιούν την κουλτούρα.

2.2 Ορισμός της κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Goffee (1997) η έννοια της κουλτούρας γενικά, αναφέρεται σε ιστορικά διαμορφωμένους οδηγούς για το πώς να ζει κανείς και για το πώς να προγραμματίζει συλλογικά τη ζωή του και περιλαμβάνει, σύμφωνα με τους ανθρωπολόγους, αξίες, πιστεύω, πεποιθήσεις, σύμβολα και ιστορίες που οι άνθρωποι σε μια κοινωνία χρησιμοποιούν για να δώσουν σκοπό και νόημα στη ζωή τους. Σε οργανωτικό επίπεδο, η έννοια της κουλτούρας άρχισε να χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια, για να δηλώσει έννοιες που παλιότερα καλύπτονταν λιγότερο ή περισσότερο από τους όρους κοινωνικοί κανόνες, ρόλοι, αξίες μιας οργάνωσης, οργανωτικό κλίμα. Ο όρος κουλτούρα θεωρείται πιο περιεκτικός και πιο εύστοχος. Η εισαγωγή της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας και η αντικατάσταση των προηγούμενων όρων με τον όρο αυτό ξεκινάει και επεκτείνεται στην Αμερική κατά τις δεκαετίες του 1970 και 1980.

Ο κυριότερος λόγος για τη στροφή αυτή είναι οι αναπόφευκτες συγκρίσεις που άρχισαν να κάνουν οι Αμερικάνοι με τους Ιάπωνες ανταγωνιστές τους στο βιομηχανικό τομέα (Dowling & Welch, 2004).

Μιλώντας για οργανωτική κουλτούρα αναφερόμαστε στην κοινή κουλτούρα μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης, που σύμφωνα με τον ορισμό του Pettigrew (1979 οπ. Αν. Ferraro, 2005) αποτελείται από συμπεριφορές, πρακτικές και αξίες που οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές μιας επιχείρησης αναμένεται να ακολουθήσουν. Εναλλακτικά, θα έλεγε κανείς ότι η οργανωτική κουλτούρα αφορά τις διαδικασίες εκτέλεσης των καθημερινών καθηκόντων και βοηθά τους εργαζόμενους στην επιχείρηση να καταλάβουν ποιες συμπεριφορές τους εκεί είναι αποδεκτές και ποιες όχι και άρα πώς να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες της επιχείρησης. Ο πιο ολοκληρωμένος και εύστοχος ορισμός της οργανωτικής κουλτούρας είναι αυτός που δίνει ο (Schein, 1990), σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως ένα πλέγμα βασικών παραδοχών, που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματά της όσον αφορά

την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση και οι οποίες έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια πρέπει να διδάχονται στα νέα μέλη της ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι αξίες που έχει κάθε επιχείρηση και οι οποίες δημιουργούν την ξεχωριστή της οργανωτική κουλτούρα, θεωρούνται συχνά δεδομένες από τα μέλη της. Αποτελούν, δηλαδή, βασικές πεποιθήσεις που κατασκευάζονται από τους ίδιους τους εργαζομένους και αναπόφευκτο μέρος των αξιών και των πιστεύω τους. Ως εκ τούτου η οργανωτική κουλτούρα έχει έντονη επίδραση στους εργαζόμενους. Υπάρχουν και άλλοι ορισμοί της οργανωτικής κουλτούρας, όπως εκείνος των Deal και Kennedy (2000), σύμφωνα με τον οποίο η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί ένα σύστημα άτυπων κανόνων που υπαγορεύει με σαφήνεια πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι τον περισσότερο καιρό μέσα στην επιχείρηση. Στους ορισμούς αυτούς μπορεί κανείς να διακρίνει κοινά στοιχεία αλλά και σημεία διαφωνίας μεταξύ των ειδικών.

Στις κοινές παραδοχές μεταξύ των ορισμών για την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας εντοπίζονται τα εξής σημεία (Gerhart και Fang, 2005):

- Η κουλτούρα είναι δύσκολο να οριστεί.
- Έχει πολλές διαστάσεις.
- Είναι σχετικά σταθερή αλλά χρειάζεται χρόνο για να καθιερωθεί ή να μεταβληθεί.
- Αντιπροσωπεύει την ομαδική λύση σε αρκετές περιπτώσεις.
- Συνδέεται με συγκεκριμένες πεποιθήσεις και αξίες.

Επειδή η κουλτούρα ως αντικείμενο διερεύνησης στο χώρο των επιχειρήσεων είναι κάτι νέο, υπάρχουν και πολλά σημεία διαφωνίας, όπως και διαφορετικές προσεγγίσεις και ερευνητικές μεθοδολογίες (Gibson, 2002).

Είναι ξεκάθαρο ότι η οργανωτική κουλτούρα βασίζεται στην ιστορία και τις παραδόσεις μιας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις αξίες και τους κοινωνικούς κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε αυτή. Αντίθετα το κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση αφορά την τρέχουσα ατμόσφαιρα της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, κάποιοι διαφωνούν με την παραπάνω διαφοροποίηση κλίματος και οργανωτικής κουλτούρας, υποστηρίζοντας πως και οι δυο έννοιες σχετίζονται με το κοινωνικό περιεχόμενο μιας επιχείρησης και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων της. Όμως και πάλι μπορεί κανείς να διατυπώσει διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις δυο έννοιες (Mrourantas, 2007). Το ενδοεπιχειρησιακό κλίμα εξετάζει τις τρέχουσες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων ή ομάδων εργασίας και μπορεί πιο εύκολα να αλλάξει από τον διευθυντή, στην προσπάθειά του να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του. Οι περισσότερες επιστημονικές περιγραφές για το ενδοεπιχειρησιακό κλίμα αγνοούν τις αξίες και τους κοινωνικούς κανόνες, κάτι που δεν συμβαίνει όταν εξετάζεται η οργανωτική κουλτούρα (Irtmann, 2002).

Σύμφωνα με τον Furnham (1997), στο ενδοεπιχειρησιακό κλίμα εμπερικλείονται η φύση των δικτύων επικοινωνίας μιας επιχείρησης, το σύστημα αμοιβών της, τα «στυλ» διοίκησης που υιοθετούν τα διευθυντικά της στελέχη και άλλοι παράγοντες. Ως εκ τούτου, μπορεί κανείς να δει το ενδοεπιχειρησιακό κλίμα ως τμήμα της συλλογικής, κοινής οργανωτικής κουλτούρας των εργαζομένων αλλά και πάλι η διαφοροποίησή του από την κουλτούρα δεν είναι πολύ ξεκάθαρη.

2.3 Διαφορετικές προσεγγίσεις και διαστάσεις του όρου κουλτούρα

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές μέσα σε μια επιχείρηση ή σε διάφορες εταιρείες ανά τον κόσμο, που δραστηριοποιούνται μέσα σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει μια πολύ σημαντική επίδραση της εθνικής κουλτούρας ενός ανθρώπου ή μιας ομάδας ανθρώπων στην κουλτούρα της εταιρείας στην οποία εργάζονται (Ferraro, 2005).

Με βάση τη διάκριση των ειδών κουλτούρας που έκανε ο Hofstede (1997), έγινε μια προσπάθεια για μεταφορά αυτών των μορφών εθνικής κουλτούρας στην κουλτούρα των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας που διαθέτουν στην οργανωτική τους κουλτούρα, στον μεγαλύτερο βαθμό.

Επιχειρήσεις που παρουσιάζουν στην οργανωτική τους κουλτούρα μια αυξημένη τάση για αποφυγή της αβεβαιότητας, τείνουν συνήθως να έχουν ρυθμισμένες δραστηριότητες, περισσότερους γραπτούς κανόνες, εξειδίκευση των στελεχών, τυποποίηση, αποφυγή του ρίσκου, τελετουργική συμπεριφορά (Hofstede και Hofstede, 2005).

Εταιρείες που η οργανωτική τους κουλτούρα δίνει έμφαση κυρίως στην αξία του ατομισμού, έχουν απρόσωπη δομή, οι εργαζόμενοι της φροντίζουν για το προσωπικό τους συμφέρον και ενθαρρύνονται οι ατομικές πρωτοβουλίες.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με χαμηλό βαθμό ατομισμού στην κουλτούρα τους, έχουν οικογενειακή δομή, υπερασπίζονται τα συμφέροντα των υπαλλήλων τους και σε αυτές κυριαρχεί η αίσθηση του καθήκοντος, η συμμετοχή στις δραστηριότητες της ομάδας και η αφοσίωση.

Σε εταιρείες που επικρατεί η απόσταση με βάση την ισχύ και την εξουσία, έχουμε μεγαλύτερο βαθμό κεντρικής εξουσίας, πυραμιδική οργάνωση, πολυάριθμο εποπτικό προσωπικό και δίνεται μεγαλύτερη αξία στις δουλειές γραφείου παρά στις χειρωνακτικές εργασίες (Hofstede και Hofstede, 2005).

Αντίθετα, εκεί που υπάρχει μικρότερος βαθμός απόστασης με βάση την ισχύ και την εξουσία έχουμε μικρότερο βαθμό κεντρικής διοίκησης, ιεραρχική οργάνωση με μορφή πεπλατυσμένης πυραμίδας, μικρές διαφορές στις αμοιβές, εξίσωση χειρωνακτικών εργασιών και εργασιών γραφείου.

Σε επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στις γυναικείες αξίες, έχουμε μικρή διαφοροποίηση των ρόλων με βάση το φύλο, δεν υπάρχει ανάμιξη στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων, υπάρχουν περισσότερες γυναίκες σε εξειδικευμένες εργασίες και θεωρείται ότι έχουν αξία οι κοινωνικές αμοιβές και οι ήπιοι τόνοι (Hofstede και Hofstede, 2005).

Αντίθετα, επιχειρήσεις όπου δίνεται έμφαση στις ανδρικές αξίες υπάρχει σαφής διαφοροποίηση των ρόλων του φύλου, οι γυναίκες εργαζόμενοι έχουν περιορισμένους ρόλους, η εργασία θεωρείται το επίκεντρο της ζωής και ενθαρρύνονται η επιθετικότητα και ο ανταγωνισμός.

Μια άλλη διαφορετική κατηγοριοποίηση της οργανωτικής κουλτούρας προτείνεται από τον Harrison R. (1972), ο οποίος μιλά για τις εξής μορφές οργανωτικής κουλτούρας:

Κουλτούρα του ρόλου

Όταν μιλάμε για *ρόλο* αναφερόμαστε στον τρόπο με τον οποίο αναμένεται να ενεργήσει ο εργαζόμενος από τη θέση εργασία στην οποία βρίσκεται. Σε μια κουλτούρα του ρόλου οι σκοποί της επιχείρησης και η εξουσία που έχουν τα διάφορα διευθυντικά στελέχη περιγράφονται με σαφείς όρους. Μια παρόμοια επιχείρηση έχει πυραμιδική μορφή με επάλληλα επίπεδα διευθυντικών ρόλων. Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων. Κύριο χαρακτηριστικό μιας τέτοιας κουλτούρας είναι ότι αναμένεται συμμόρφωση προς τις προσδοκίες που υπάρχουν για την επιτέλεση του κάθε ρόλου.

Κουλτούρα της επίτευξης ή του εργασιακού καθήκοντος

Εδώ η προσοχή επικεντρώνεται περισσότερο στο να γίνει η δουλειά παρά στην τήρηση των κανόνων. Από τα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση με παρόμοια κουλτούρα απαιτείται να καταβάλλουν συνεχώς κόπο και προσπάθεια, και υποτίθεται ότι αυτά τα άτομα απολαμβάνουν την εργασία τους. Αναμένεται από τα μέλη της επιχείρησης να έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζεται για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους, διαφορετικά αντικαθίστανται. Η εξουσία βασίζεται στις γνώσεις και τις ικανότητες και η επιχείρηση έχει ευελιξία.

Κουλτούρα της ισχύος

Σε μια παρόμοια κουλτούρα κάποια άτομα έχουν εξουσία, ενώ οι υπόλοιποι είναι υφιστάμενοι σε αυτούς. Υπάρχει μια πατερναλιστική αντιμετώπιση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους. Οι υψηλά ιστάμενοι γνωρίζουν, ενώ οι χαμηλά ιστάμενοι είναι απλώς εκτελεστικά όργανα. Σε μερικές περιπτώσεις κυριαρχεί ο φόβος και ο νόμος της ζούγκλας στις σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

Κουλτούρα της υποστήριξης ή την κουλτούρα με προσανατολισμό στους ανθρώπους

Εδώ καλλιεργούνται στενές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Θεωρείται δεδομένο ότι τα άτομα είναι αφοσιωμένα στο έργο τους και στην επιχείρηση της οποίας αισθάνονται πραγματικά μέλη. Γίνεται προσπάθεια να μην υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, αλλά όταν υπάρχουν, καθορίζονται με βάση την ικανότητα. Προτιμώνται οι συλλογικές διαδικασίες και όλα τα μέλη της επιχείρησης αναμένονται να προσφέρουν με το έργο τους, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχουν.

Σύμφωνα με τη Pheyse D. C. (1993), οι μορφές εθνικής κουλτούρας που περιγράφει ο Hofstede (1997) και οι μορφές οργανωτικής κουλτούρας που περιγράφει ο Harrison (1972) έχουν στενή αντιστοιχία μεταξύ τους:

1. Ατομισμός- Κουλτούρα επίτευξης
2. Γυναικείες αξίες-Κουλτούρα της υποστήριξης
3. Απόσταση ισχύος- Κουλτούρα της ισχύος
4. Αποφυγή της αβεβαιότητας- Κουλτούρα του ρόλου

Σύμφωνα με τον Schein (1990), η οργανωτική κουλτούρα εκδηλώνεται σε τρία επίπεδα:

Τα παρατηρήσιμα επιφαινόμενα. Είναι αυτά που παρατηρεί κάποιος που έρχεται σε επαφή για πρώτη φορά με μια οργανωτική κουλτούρα, οι γραπτοί κανόνες, η

φιλοσοφία, τα παραγόμενα προϊόντα κ.λπ. Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται τα άμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία μιας κουλτούρας (π.χ. η διεύθυνση του χώρου, ο τρόπος ενδυμασίας, ο τρόπος που επικοινωνούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους) καθώς και στοιχεία που έχουν διαρκή μορφή, αλλά δεν είναι απαραίτητως άμεσα παρατηρήσιμα (π.χ. τα γραπτά αρχεία). Είναι σχετικά εύκολο να παρατηρήσει και να καταγράψει κανείς τα επιφαινόμενα. Αυτό που είναι δύσκολο είναι να εντοπιστεί η πραγματική σημασία τους και το συγκεκριμένο πρότυπο ή σχήμα που ακολουθούν. Για να πετύχει κανείς κάτι τέτοιο πρέπει να καταλάβει τις αξίες που διέπουν την επιχείρηση.

Τις αξίες. Αναφέρονται στο *δέον γενέσθαι*, στο τι πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση μέσα στην επιχείρηση.

Τις βασικές υποκείμενες παραδοχές. Αυτές είναι πιο επιφανειακές, με την έννοια ότι έχουμε την ψευδαίσθηση ότι ισχύουν, αλλά στην πραγματικότητα δεν τηρούνται από την επιχείρηση πάντα. Οι αξίες αυτές είτε δηλώνονται προφορικά είτε εμφανίζονται γραμμένες στα καταστατικά, στα υπομνήματα κ.λπ.

Οι αξίες, επομένως, από μόνες τους δεν επαρκούν για να ερμηνεύσουμε τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Πρέπει να μελετηθούν οι βασικές παραδοχές, που αποτελούν τη βάση της οργανωτικής κουλτούρας. Σύμφωνα με τον Schein (1990), όταν η λύση σε κάποιο πρόβλημα έχει επανειλημμένα αποδειχτεί επιτυχής, αρχίζει να θεωρείται δεδομένη. Αρχίζουμε τότε να πιστεύουμε ότι έτσι λειτουργούν τα πράγματα στη φύση και αν μια βασική παραδοχή έχει γίνει απόλυτα αποδεκτή από μια ομάδα, τα μέλη της ομάδας αυτής θα θεωρούν αδιανόητη οποιαδήποτε άλλη μορφή συμπεριφοράς, που δε σχετίζεται με αυτή.

2.4 Κατανόηση παραγόντων που διαφοροποιούν την κουλτούρα

Ο Hofstede (2001), στις έρευνες που διεξήγαγε συμπέρανε ότι υπάρχει μια πολύ σημαντική επίδραση της εθνικής κουλτούρας ενός ανθρώπου ή μιας ομάδας ανθρώπων στην κουλτούρα της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Ouchi και Wilkins (1985), σύμφωνα με τους οποίους η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των ιαπωνικών βιομηχανικών συγκροτημάτων αποδόθηκε στην ιδιότυπη οργανωτική κουλτούρα που είχαν, που και αυτή με τη σειρά της οφειλόταν στη διείδυση της εθνικής κουλτούρας στην κουλτούρα των εταιρειών. Στην Ιαπωνία η επιχείρηση εξασφαλίζει στον εργαζόμενο τη μονιμότητα και του προσφέρει ένα οικογενειακό κλίμα και αυτός, σαν αντάλλαγμα, προσφέρει την αφοσίωσή του σε αυτή.

Η μελέτη του Hofstede (2001) κατέδειξε ότι η πολιτισμική σταθερότητα σε έναν οργανισμό συμβάλλει στη μείωση της ασάφειας και οδηγεί σε μεγαλύτερο έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Το ζήτημα ωστόσο της πολιτισμικής σταθερότητας ισχύει για όσο διάστημα δεν υπάρχουν αλλαγές στον οργανισμό που επιταχύνουν την προσαρμογή και την πολιτισμική αλλαγή.

Ο Hofstede (2001, 2005), προσδιόρισε τέσσερις διαστάσεις στις οποίες ο πολιτισμός των διαφόρων χωρών διαφέρει. Οι διαστάσεις αυτές αφορούν τη διαφορά της δυναμικότητας, την αποφυγή της αβεβαιότητας, τον ατομικισμό και την ανδροπρέπεια. Οι διαφορές αυτές στην εθνική κουλτούρα αντανακλώνται και αποτυπώνονται στην οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης, ως εξής:

Η διαφορά δυναμικότητας, δηλώνει το βαθμό, στον οποίο ένας οργανισμός αποδέχεται το γεγονός ότι η εξουσία διανέμεται άνισα στα θεσμικά όργανα. Σε έρευνά του ο Hofstede (2001) συμπέρανε αναφορικά με τη διαφορά δυναμικότητας, ότι οι

Αμερικανοί διαχειριστές κατατάσσονται στη 15^η θέση ανάμεσα σε ερωτηθέντες από 50 χώρες. Συγκεκριμένα, οι Αμερικανοί διαχειριστές τείνουν να έχουν χαμηλό βαθμό ανοχής σε μια άνιση κατανομή δύναμης, το οποίο είναι μια εμφανής αντίθεση για τα στελέχη από τη Σιγκαπούρη και το Χονγκ Κονγκ. Για παράδειγμα, η γνώση ότι οι διαχειριστές από το Χονγκ Κονγκ και τη Σιγκαπούρη έχουν σχετικά μεγαλύτερη ανοχή στην άνιση κατανομή της εξουσίας μπορεί να είναι χρήσιμη στην προσπάθεια ενός νέου εργαζόμενου να κατανοήσει γιατί ορισμένες μέθοδοι, όπως για παράδειγμα τα σεμινάρια, είναι περισσότερο αποδεκτά σε αυτήν την ομάδα από Αμερικανούς ομολόγους του (Oberger, 2009).

Η αποφυγή αβεβαιότητας, δείχνει το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός αισθάνεται να απειλείται από αβέβαιες καταστάσεις. Σε επιχειρήσεις που η κουλτούρα των εργαζομένων τους παρουσιάζει υψηλή βαθμολογία στην αποφυγή της αβεβαιότητας, πρέπει αυτό που επιτρέπεται ή απαγορεύεται να διατυπώνεται με σαφήνεια από τη διοίκηση και να υπάρχει τάξη και νομιμότητα. Τέτοιες επιχειρήσεις συναντά κανείς σε χώρες όπως η Γερμανία, η Ελλάδα, η Ιαπωνία, η Πορτογαλία. Κατά συνέπεια, εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας όπως οι Έλληνες, ή οι Ιάπωνες τείνουν να παραμένουν για περισσότερο διάστημα στις εργασίες τους εν αντιθέσει με εργαζόμενους της Σιγκαπούρης, την Δανίας και των Η.Π.Α, χώρες δηλαδή με μικρότερο βαθμό αβεβαιότητας, που παραμένουν λιγότερο πιστοί στους οργανισμούς που δουλεύουν. Βάσει του παραπάνω εάν ένας Δανός ή Αμερικάνος, βρεθεί να εργαστεί σε θυγατρική της εταιρίας του στην Ελλάδα, τότε θα υποστεί το culture shock, καθώς δε θα κατανοεί την αφοσίωση των Ελλήνων εργαζομένων στην εταιρία τους (McSweeney, 2002).

Η τρίτη διάσταση είναι ο ατομικισμός - κολεκτιβισμός (ο βαθμός δηλαδή στον οποίο οι άνθρωποι πιστεύουν ότι η κύρια μέριμνά τους είναι προς τους εαυτούς τους και τις οικογένειές τους ή εάν φέρουν την υποταγή σε μια ευρύτερη ομάδα στην εργασία). Αυτό θα επηρεάσει την τάση ενός ατόμου να λαμβάνει αποφάσεις ατομικά ή σε ομαδικό επίπεδο και σε σχέση με τη φύση των εργασιών που σχετίζονται με τα κίνητρα. Εταιρίες που η οργανωτική τους κουλτούρα δίνει έμφαση κυρίως στην αξία του ατομισμού, έχουν απρόσωπη δομή, οι εργαζόμενοί της φροντίζουν για το προσωπικό τους συμφέρον και ενθαρρύνονται οι ατομικές πρωτοβουλίες. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με χαμηλό βαθμό ατομισμού στην κουλτούρα τους, έχουν οικογενειακή δομή, υπερασπίζονται τα συμφέροντα των υπαλλήλων τους και σε αυτές κυριαρχεί η αίσθηση του καθήκοντος, η συμμετοχή στις δραστηριότητες της ομάδας και η αφοσίωση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αμερικάνικες και οι ιαπωνικές εταιρίες. Συγκεκριμένα η οργανωσιακή κουλτούρα μιας αμερικάνικης εταιρίας, έχει αναθέσει στους διευθυντές της να λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις της εταιρίας. Κατ' επέκταση οι διευθυντές της εταιρίας είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Αντίθετα σε μια ιαπωνική εταιρία οι διευθυντές της αισθάνονται ως μέλη μιας ομάδας και δημιουργούν ένα κοινωνικό κλίμα μέσα στο οποίο μπορούν να λαμβάνουν συλλογικά όλες τις αποφάσεις τους. Επομένως έχουν όλοι την ευθύνη για τα αποτελέσματα της εταιρίας. Βάσει των παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως εάν ένα στέλεχος από μια ιαπωνική εταιρία κληθεί να εργαστεί για ένα διάστημα σε μια αμερικάνικη εταιρία για να αποφύγει το culture shock σε μεγάλο βαθμό, θα πρέπει να εξοικειωθεί και να προσαρμοστεί με την οργανωσιακή κουλτούρα της αμερικάνικης εταιρίας (Gerhart και Fang, 2005).

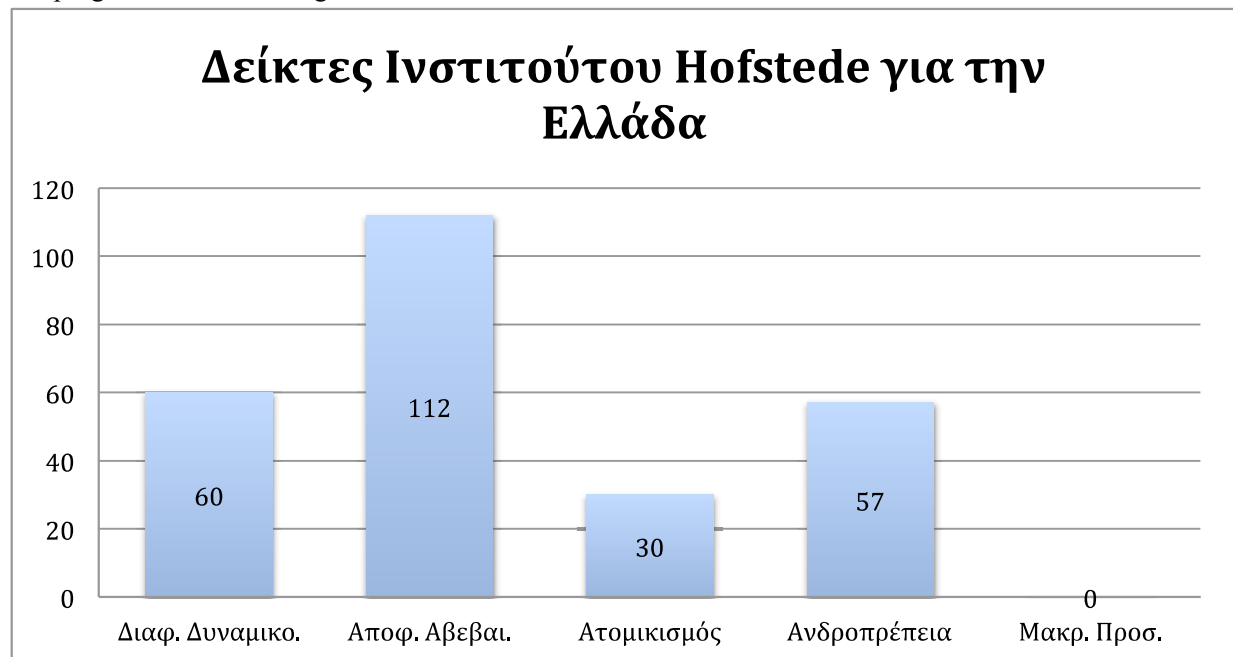
Τέλος, η ανδροπρέπεια αναφέρεται στην κυριαρχία των αξιών που σχετίζονται με την υλοποίηση, την απόκτηση αυτοπεποίθησης και όχι σε αξίες που αφορούν τη φροντίδα για τους άλλους και την ποιότητα της ζωής των ανθρώπων. Αυτό επηρεάζει τις προσεγγίσεις για τους ρόλους των δύο φύλων, τις προσδοκίες για τις επιδόσεις, τη στάση

απέναντι στην εργασία και τις σχέσεις (Hofstede, 2001, 2005). Χώρες με μεγάλη διαφορά στην ανδροπρέπεια είναι η Γερμανία και η Σουηδία. Έτσι λοιπόν εάν ένας Σουηδός αναγκαστεί να εργαστεί για κάποιο διάστημα σε Γερμανική εταιρία, θα πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων ότι στην εταιρία θα επικρατεί άγχος και στρες για την επαγγελματική επιτυχία, σε αντίθεση με την εταιρία που δούλευε μέχρι τώρα στη Σουηδία, όπου στο επίκεντρο βρισκόταν η ποιότητα του έργου (Hofstede, 2001, 2005). Χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι η γερμανική εταιρία δεν ενδιαφέρεται για την ποιότητα. Απλά υποδηλώνει τους διαφορετικούς ρυθμούς, στους οποίους θα πρέπει να προσαρμοστεί ο Σουηδός εργαζόμενος.

Κάποιες φορές αναφέρεται και μια πέμπτη διάσταση του Hofstede (Hofstede και Hofstede, 2005), ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, που είναι ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός, εμφανίζει μακροπρόθεσμη αφοσίωση στις παραδοσιακές αξίες. Οργανισμοί με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό υποδηλώνουν μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις και σεβασμό για τις παραδόσεις. Σε οργανισμούς με χαμηλό δείκτη της διάστασης αυτής, οι αλλαγές επέρχονται ταχύτατα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν οι δείκτες της κάθε διάστασης στην εκάστοτε χώρα απο την βάση δεδομένων του κέντρου Hofstede.

*<http://geert-hofstede.com/greece.html>



Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι ο δείκτης διαφοράς δυναμικότητας στην Ελλάδα είναι υψηλός, αυτό υποδεικνύει ότι είναι ανεκτή η άνιση κατανομή της εξουσίας, η ιεραρχία έχει σημαντικό ρόλο στη διαβάθμιση της ελληνικής κοινωνίας αλλά και στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Συνήθως υπάρχει ένας υπεύθυνος που αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη (The Hofstede Centre).

Ο δείκτης αποφυγής αβεβαιότητας είναι επίσης υψηλός κάτι που δείχνει πως η ελληνική κοινωνία δεν αποδέχεται εύκολα κάτι καινούριο ή διαφορετικό που πιθανόν θα δημιουργήσει αβέβαιες και ασαφείς καταστάσεις και μέσω νόμων και κανονισμών επιδιώκεται να δημιουργηθεί μια δικλίδα ασφαλείας για την αποφυγή τέτοιων περιπτώσεων (The Hofstede Centre).

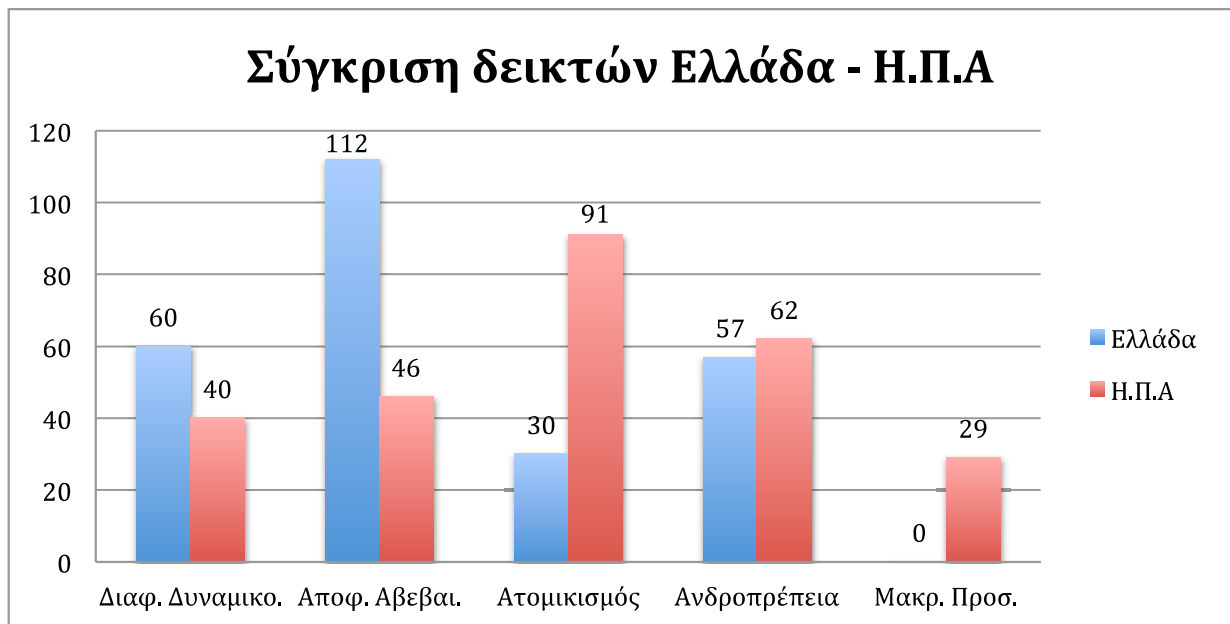
Ο χαμηλός δείκτης στην διάσταση του ατομικισμού, μας δείχνει ότι η Ελλάδα είναι μια χώρα όπου η έννοια της συλλογικότητας είναι ευρέως διαδεδομένη. Πιο συγκεκριμένα τα

άτομα ανήκουν σε μια ομάδα όπου τα μέλη της αλληλοβοηθούνται, με αντάλλαγμα όμως την μόνιμη παραμονή και πίστη στην ομάδα αυτή (The Hofstede Centre).

Τέλος ο δείκτης της ανδροπρέπειας, ο οποίος στην Ελλάδα κινείται σε μέτρια επίπεδα, μας δείχνει ότι η κοινωνία είναι προσανατολισμένη εν μέρει προς την προσωπική επιτυχία αλλά σε συνδυασμό με τον χαμηλό δείκτη ατομικισμού η ομάδα στην οποία ανήκει ο επιτυχών ταυτίζεται με την επιτυχία (The Hofstede Centre).

Δυστυχώς το κέντρο Hofstede δεν διαθέτει πληροφορίες για τον δείκτη του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού στην Ελλάδα.

Ενδιαφέρον επίσης έχει και ο παρακάτω πίνακας ο οποίος συγκρίνει τους δείκτες των πολιτισμικών διαστάσεων σε Ελλάδα και Η.Π.Α.



*<http://geert-hofstede.com/greece.html>

Παρατηρούμε την μεγάλη διαφορά που υπάρχει στον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας, κάτι που δείχνει ότι οι Η.Π.Α αποδέχονται πιο εύκολα κάτι καινοτόμο, προθυμοποιούνται να δοκιμάσουν κάτι καινούριο ή διαφορετικό, είναι ανεκτικοί σε ιδέες και γνώμες απο οποιονδήποτε (The Hofstede Centre).

Επίσης βλέπουμε μεγάλη διαφορά στον δείκτη του ατομικισμού, όπου στις Η.Π.Α είναι αρκετά υψηλός. Η διαφορά αυτή υποδεικνύει ότι οι δεσμοί της αμερικάνικης κοινωνίας είναι πιο χαλαροί, προτεραιότητα των ανθρώπων είναι να φροντίσουν τον εαυτό τους. Στον επιχειρηματικό τομέα αναμένεται οι εργαζόμενοι να είναι αυτάρκειες και η πρωτοβουλία επιβραβεύεται. Οι αποφάσεις για προσλήψεις ή προαγωγές λαμβάνονται βάση της αποδεδειγμένης αξίας και τις ατομικές επιτυχίες του εργαζόμενου (The Hofstede Centre).

Παρατηρούμε ακόμα μια διαφορά ανάμεσα στις δύο χώρες, στον δείκτη της διαφοράς δυναμικότητας. Στις Ηνωμένες Πολιτείες δίνεται έμφαση στην ισότητα των δικαιωμάτων σε όλες τις πτυχές της αμερικάνικης κοινωνίας και της κυβέρνησης. Στις επιχειρήσεις η ιεραρχία υπάρχει για να διευκολύνει, οι ανώτεροι είναι εύκολα προσβάσιμοι και οι διευθυντές εμπιστεύονται τους εργαζόμενους. Τόσο οι διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι αναμένουν να ζητείται η γνώμη τους, οι πληροφορίες μοιράζονται ανοιχτά ενώ την ίδια στιγμή, η επικοινωνία είναι ανεπίσημη, άμεση και συμμετοχική (The Hofstede Centre).

Οι δείκτες της ανδροπρέπειας βρίσκονται σχεδόν στα ίδια επίπεδα στις δύο χώρες αλλά εξαιτίας της διαφοράς στον δείκτη του ατομικισμού η αμερικανική κοινωνία έχει

την τάση να εκφράζει πιο ελεύθερα τις ατομικές επιτυχίες και τα προσωπικά επιτεύγματα, ενώ ο στόχος είναι ο άνθρωπος να προσπαθεί συνεχώς να γίνεται καλύτερος με απώτερο σκοπό να κερδίζει όλο και περισσότερο (The Hofstede Centre).

Ο δείκτης του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού στις Η.Π.Α είναι αρκετά χαμηλός. Οι αμερικανικές επιχειρήσεις μετρούν την απόδοσή τους σε βραχυπρόθεσμη βάση με δηλώσεις κερδών και ζημιών που εκδίδονται τριμηνιαία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αγωνίζονται για γρήγορα αποτελέσματα εντός του χώρου εργασίας (The Hofstede Centre).

Οι έρευνες του Hofstede (1990, 2001, 2005) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως κοινά ζητήματα που παρουσιάζονται στις εταιρίες διαφόρων χωρών, αντιμετωπίζονται διαφορετικά λόγω της διαφορετικότητας της εθνικής κουλτούρας της εκάστοτε χώρας.

2.5 Επίλογος

Το παρόν κεφάλαιο αποσαφήνισε εννοιολογικά τον ορισμό της κουλτούρας, παρουσίασε τις διαφορετικές προσεγγίσεις και διαστάσεις του όρου κουλτούρα και ανέλυσε τους παράγοντες εκείνους που διαφοροποιούν την κουλτούρα. Στη συνέχεια θα αναφερθεί και θα αναλύθει η επικοινωνία και συγκεκριμένα η διαπολιτισμική επικοινωνία.

Κεφάλαιο 3. Επικοινωνία και οι επιπτώσεις της

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τον ορισμό της επικοινωνίας και τις συνθήκες οι οποίες πρέπει να πληρούνται για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία, όπως επίσης τους τρόπους και τις μορφές που αναπτύσσεται η επικοινωνία μεταξύ πομπού και δέκτη, λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί ο ορισμός της διαπολιτισμικής επικοινωνίας σύμφωνα με τον Hofmann αλλά και οι διαστάσεις της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, διαπολιτισμική ενσυναίσθηση, διαπολιτισμική ευαισθησία, διαπολιτισμική ικανότητα σύμφωνα με τους Chen και Starosta. Τέλος θα παρουσιαστούν τα συστατικά μέρη της διαπολιτισμικής επικοινωνίας.

3.2 Ορισμός επικοινωνίας

Επικοινωνία λέγεται η διαδικασία της μεταβίβασης και αμοιβαίας ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των ατόμων. Σύμφωνα με τον R. Spitz ως επικοινωνία χαρακτηρίζεται κάθε συνειδητή ή μη, κατευθυνόμενη ή μη έκφραση συμπεριφοράς ενός ατόμου μέσω της οποίας ασκείται, σκόπιμα ή μη, επιρροή στην αντίληψη, το συναίσθημα και τη σκέψη του άλλου. Ο M. Erppler ορίζει την επικοινωνία «ως την πρόσληψη και επεξεργασία φυσικών, χημικών, βιολογικών ή κοινωνικών σημάτων μέσω ενός τρόπου ζωής» (Gilbert, 2002).

Η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί με δύο μέσα: Με τη γλώσσα ή τα γλωσσικά σύμβολα, δηλαδή με τον προφορικό ή γραπτό λόγο (γραφή ή παραστάσεις εικόνων, οπτικά ή ακουστικά σήματα συστημάτων) και με τα νοήματα, τους μορφασμούς, τις κινήσεις και χειρονομίες δηλαδή τα μη γλωσσικά σύμβολα. Πολλές φορές τα δύο αυτά μέσα επικοινωνίας, όταν αυτή γίνεται δια ζώσης, διαπλέκονται μεταξύ τους για την ακριβέστερη ερμηνεία και για την έμφαση του περιεχομένου της (Stubbs, 2003).

Βασική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση της επικοινωνίας είναι η ύπαρξη τριών στοιχείων: ο πομπός, η πληροφορία και ο δέκτης. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν η επικοινωνία μπορεί να είναι μονόπλευρη ή αμφίπλευρη (Robbins κ.ά., 2011).

Το στοιχείο της αμοιβαιότητας της επικοινωνίας, ταυτίζεται με την έννοια της αλληλεπίδρασης. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο αυτών εννοιών, ως προς το στόχο που υπηρετεί η κάθε μια είναι ότι η επικοινωνία στοχεύει κυρίως στην πληροφόρηση, ενώ η αλληλεπίδραση μέσω της πληροφόρησης στοχεύει και στην άσκηση επιρροής (Robbins κ.ά., 2011). Η επικοινωνία ως έννοια περιέχει δύο διαστάσεις: η πρώτη διάσταση δηλώνει το περιεχόμενο της πληροφορίας, δηλαδή το «τι λέει» αυτός που μεταβιβάζει ένα μήνυμα, και η δεύτερη διάσταση δηλώνει τη συμπεριφορά, δηλαδή το «πώς το λέει» αυτός που μεταβιβάζει το μήνυμα. Ο τρόπος, βέβαια, με τον οποίο κάποιος μεταβιβάζει μια πληροφορία ή ένα μήνυμα μπορεί να χαρακτηριστεί ως αυταρχικός ή δημοκρατικός, ως φιλικός ή εχθρικός κ.ο.κ. (Barnlund, 2008).

Από ψυχοκοινωνιολογικής άποψης, προκειμένου να προσληφθεί ένα μήνυμα χωρίς εμπόδια και να κατανοηθεί το περιεχόμενό του, πρέπει οι διανθρώπινες σχέσεις πομπού-δέκτη να πληρούν μεταξύ των άλλων και τις παρακάτω προϋποθέσεις (Barnlund, 2008):

α) Να είναι θερμές και αρμονικές.

β) Να έχουν κοινό σύστημα γλωσσικών ή μη γλωσσικών συμβόλων επικοινωνίας, πράγμα το οποίο εξαρτάται κυρίως από τις ατομικές και κοινωνικοπολιτισμικές ομοιότητες τους.

γ) Να διαθέτουν ικανότητες κινητικής, αισθητηριακής, συναισθηματικής και αντιληπτικής λειτουργίας. Αυτό, βέβαια, εξαρτάται από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες του κάθε ατόμου.

δ) Να υπάρχει σαφής και πλήρης μετάδοση των πληροφοριών εκ μέρους του πομπού και ακριβής αποκωδικοποίηση αυτών εκ μέρους του δέκτη.

Σε περίπτωση που μία ή περισσότερες από τις παραπάνω προϋποθέσεις λείπουν, τότε παρουσιάζονται δυσκολίες επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων.

Η θεωρία της βασικής κοινωνικής διαδικασίας του Homanns στηρίζεται σε δυο βασικές παραδοχές οι οποίες λένε ότι (Barnlund, 2008):

α) η βασική μονάδα της κοινωνικής συμπεριφοράς είναι οι χειρισμοί των μεμονωμένων ατόμων και

β) οι χειρισμοί αυτοί αποτελούν μια λειτουργία των συνεπειών τους.

Οι χειρισμοί και οι συνέπειες τους στηρίζονται σε πέντε αρχές, οι οποίες είναι:

α) η αρχή του ερεθίσματος,

β) η αρχή της επιτυχίας,

γ) η αρχή της αμοιβής.

Οι τρεις αυτές αρχές προσφέρουν ικανοποίηση στο άτομο,

δ) Η αρχή της αποστέρησης ή του κορεσμού που οδηγούν η μεν πρώτη στο μαρασμό και το θάνατο, η δε δεύτερη στην αδρανοποίηση και την αποχαύνωση του ατόμου.

ε) Η αρχή της απογοήτευσης που οδηγεί στην επιθετικότητα.

Η θεωρία της αλληλεπίδρασης του Malewskis στηρίζεται στη θεωρία του Homanns διαχωρίζοντας τους κοινωνικούς τρόπους. Κατ' αυτόν τον τρόπο διαφοροποιεί ακόμη και τις ποινές από τις αμοιβές και διαχωρίζει τις καταστάσεις σε κατηγορίες που προέρχονται από άτομα της ίδιας ομάδας και από άτομα άλλης ομάδας. Όσον αφορά δε την πρόγνωση μιας αναπτυσσόμενης συμπεριφοράς ενός ατόμου ή μιας ομάδας προκειμένου αυτή να γίνει, πρέπει να γνωρίζει κανείς εκ των προτέρων την αμοιβή ή την ποινή, δηλαδή το κέρδος ή τη ζημία που θα αποκομίσει το άτομο από την πράξη του αυτή.

Το ψυχο-κοινωνιολογικό μοντέλο κοινωνικής συμπεριφοράς του Stendenbach υποστηρίζει ότι η αλληλεπίδραση στηρίζεται απλώς στην ανταλλαγή αμοιβών και ότι η συμπεριφορά είναι κατευθυνόμενη από την ανταπόκριση του ατόμου στις εσωτερικές νόρμες. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο αυτοαμείβεται, εφόσον αυτό συμπεριφέρεται όπως ορίζουν οι νόρμες, τις οποίες αυτό έχει ήδη μάθει και τις έχει εσωτερικεύσει ως σύμβολα. Επίσης όσο περισσότερο όμοια είναι η διάρθρωση των κινήτρων που δραστηριοποιούν τα άτομα τόσο περισσότερο αυτά δέχονται και διατηρούν την αλληλεπίδρασή τους.

3.3 Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία

Η γλώσσα αποτελεί το σπουδαιότερο μέσο διαπροσωπικής επικοινωνίας, διότι δίνει στον άνθρωπο τη δυνατότητα να εξωτερικεύει τις σκέψεις και τα συναισθήματά του. Η γλώσσα (η λεκτική μορφή επικοινωνίας) συνδέεται άρρηκτα με τα μη λεκτικά μέσα επικοινωνίας (μη λεκτική μορφή επικοινωνίας) και τα συμπληρώνει (Andersen, 2007). Η λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει τον μονόλογο, τον διάλογο και τις ερωτήσεις. Ο μονόλογος, αποτελεί την πιο παλιά μορφή διδασκαλίας, κατά την οποία ο αποδέκτης αντιμετωπίζεται ως απλός αποδέκτης πληροφοριών. Ο μονόλογος πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο όταν ο πομπός επιθυμεί να παρουσιάσει σύντομα κάποιες πληροφορίες, προκειμένου να δώσει το έναυσμα στους δέκτες του για προβληματισμό, ανταλλαγή απόψεων και συζήτηση. Ο μονόλογος πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευκρίνεια, σαφήνεια, έμφαση προκειμένου να προσελκυσθεί η προσοχή των δεκτών, παραστατικότητα, για να τον προσέξουν οι δέκτες, λογική διάρθρωση και τέλος να είναι σύντομος (Barnlund, 2008).

Ο διάλογος θα πρέπει να αποτελείται από λόγο και αντίλογο, προκειμένου να αποτελέσει μια αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας. Στοιχεία που συντελούν στην εξέλιξη ενός διαλόγου με γόνιμο τρόπο είναι η διαφωνία μεταξύ των συνομιλητών, το διαφορετικό νοητικό επίπεδο και τέλος η ποικιλία των εμπειριών. Η χρήση διαλόγου συμβάλλει στην απόκτηση σημαντικών δεξιοτήτων επικοινωνίας και διαδικασιών σκέψης αλλά και στην προαγωγή της ενεργού συμμετοχής και ενασχόλησης του δέκτη έτσι ώστε η επικοινωνία να επιτυγχάνεται φυσικά και αβίαστα.

Οι ερωτήσεις τέλος, παρακινούν και κινητοποιούν τις διάφορες νοητικές και εκφραστικές διαδικασίες των συνομιλητών. Μέσω αυτών καλλιεργείται και αναπτύσσεται η κριτική σκέψη των συνομιλητών αλλά και η έκφρασή τους. Μέσα από τις κατάλληλες ερωτήσεις, δημιουργείται ένα καλό κλίμα, γεγονός που ικανοποιεί το συναισθηματικό κόσμο των συνομιλητών. Οι ερωτήσεις επίσης στοχεύουν στην εμπέδωση του περιεχομένου της συζήτησης. Τέλος μέσω των ερωτήσεων κατακτώνται ανώτερες πνευματικές δεξιότητες όπως είναι η ικανότητα σύγκρισης και ανάλυσης φαινομένων και η αξιολόγηση διαφόρων καταστάσεων (κριτική σκέψη) κ.ά.

Η μη λεκτική επικοινωνία, αναφέρεται στην έκφραση συναισθημάτων, διαθέσεων, στάσεων και γενικότερα την εκδήλωση του εσωτερικού κόσμου του ανθρώπου μέσω του σώματος (Andersen, 2007). Η έκφραση και οι μορφοσμοί του προσώπου, η οπτική επαφή και επικοινωνία, οι κινήσεις των χεριών του σώματος, οι κινήσεις και στάση του σώματος και η σιωπή, αποτελούν μέσα μη λεκτικής επικοινωνίας. Οι παιδαγωγοί θεωρούν ότι η μη λεκτική επικοινωνία προηγείται της λεκτικής στην διαδικασία εξέλιξης της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων και διαμορφώνει οποιαδήποτε άλλη μορφή επικοινωνίας (Brehove, 2011).

Η έκφραση και οι μορφοσμοί του προσώπου αποτελούν σπουδαίο μέσο μη λεκτικής επικοινωνίας. Με το πρόσωπο εκφράζονται καλύτερα τα συναισθήματα και με τα στοιχεία του προσώπου, παίρνοντας πολλές θέσεις (φρύδια, στόμα, μάτια) στέλνονται μηνύματα. Από ορισμένους θεωρείται ότι η έκφραση του προσώπου μαζί με το λόγο αποτελούν τις βασικές πηγές για τη μετάδοση πληροφοριών (Burgoon κ.ά., 2011).

Η οπτική επαφή και επικοινωνία, λειτουργεί διπλά: ως πηγή σημάτων για το πρόσωπο που κοιτάζεται και ως δίαυλος επικοινωνίας για το πρόσωπο που κοιτάζει. Με το βλέμμα μπορεί κανείς να δημιουργήσει μια πρώτη διαπροσωπική επαφή και να σηματοδοτήσει τη συμπάθεια ή την αντιπάθειά του για κάποιον (Knapp και Hall, 2007).

Οι κινήσεις των χεριών του σώματος, εκπέμπουν ποικίλα σήματα. Τα χέρια μπορούν να εξωτερικεύσουν με διαφοροποιημένο και περισσότερο συγκεκριμένο τρόπο σκέψεις και συναισθήματα, μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να αντικαταστήσουν την λεκτική διατύπωση. Οι κινήσεις των χεριών διακρίνονται σε αυτές που συνοδεύουν την ομιλία και σε αυτές που κατευθύνουν την συμπεριφορά. Οι πρώτες υπογραμμίζουν τα λεγόμενα, περιγράφουν μια σκέψη, επιδεικνύουν ένα αντικείμενο και αναφέρονται σε χρονικές ή τοπικές σχέσεις, προσδιορίζοντας τα σχετικά διαστήματα, περιγράφουν μιαν εικόνα ή δίνουν το ρυθμό μιας ενέργειας. Οι δεύτερες είναι ανεξάρτητες από τον λόγο και αναφέρονται στα συναισθήματα και την εσωτερική ένταση του υποκειμένου (Remland, 2009). Όταν η λεκτική συμπεριφορά συνοδεύεται από κινήσεις του σώματος, τότε δημιουργείται ένα θερμό και οικείο κλίμα, ενώ το λεκτικό περιεχόμενο γίνεται περισσότερο κατανοητό. Οι κινήσεις του εκφωνητή που εκδηλώνουν τον ενθουσιασμό του προκαλούν την συμπάθεια των δεκτών και ενισχύουν την διάθεσή τους για συνεργασία. Από έρευνες διαπιστώθηκε ότι οι κινήσεις των χεριών έχουν θετική επίδραση στην διάθεση για συνεργασία και διάλογο (Knapp και Hall, 2007).

Οι κινήσεις και στάση του σώματος, αποτελούν την πιο έμπιστη πηγή πληροφοριών. Από τη στάση του σώματος όπως επίσης και από τις κινήσεις του είναι δυνατόν να διαπιστωθεί αν ο πομπός, μπορεί να ελέγχει τον εαυτό του και χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση ή αν, αντίθετα, είναι αγχώδης, ανασφαλής και με έλλειψη αυτοπεποίθησης. Οι κινήσεις του σώματος μπορούν να δραστηριοποιήσουν το δέκτη να ασχοληθεί με ένα αντικείμενο (Andersen, 2007).

Η σιωπή του πομπού απαιτείται μετά από μια λεκτική διατύπωση που έκανε, προκειμένου να υπογραμμισθεί η σημασία της. Επίσης η σιωπή μετά από την ερώτηση κάποιου δέκτη είναι απαραίτητη, για να μπορέσει ο πομπός να οργανώσει καλύτερα την απάντησή του (Navarro, 2008).

Τέλος η φωνή, στέλνει στους δέκτες μη λεκτικά σήματα, τα οποία συνδέονται άμεσα με τις λεκτικές διατυπώσεις. Η ποιότητα της φωνής προδίδει την προσωπικότητα και τα συναισθήματα του πομπού, επηρεάζοντας τη στάση και τις διαθέσεις των δεκτών (Remland, 2009).

3.4 Ορισμός της Διαπολιτισμικής επικοινωνίας

Σύμφωνα με τον Hohmann η διαπολιτισμική επικοινωνία έχει στόχο: α) τη συνάντηση των πολιτισμών, στη βάση της ισοτιμίας και της αμοιβαιότητας, β) τον παραμερισμό των εμποδίων που παρεμβάλλονται κατά τη συνάντηση και γ) τη δρομολόγηση «πολιτισμικών ανταλλαγών» και «πολιτισμικού εμπλουτισμού». Στη διαπολιτισμική επικοινωνία επιχειρείται να ξεπεραστούν τα εμπόδια της γλωσσικής διαφοράς και της διαφοροποιημένης συμπεριφοράς εξαιτίας της πολιτισμικής προέλευσης, αναζητώντας ομοιότητες που ενώνουν. Είναι, δηλαδή, σημαντικό ο πομπός να μεταδίδει το μήνυμα μ' έναν σαφή τρόπο. Αν αυτό δεν γίνεται και ο κώδικας προσκρούει στο διαφορετικό κώδικα του αποδέκτη, το μήνυμα δεν αποκωδικοποιείται, η πληροφορία δεν εγγράφεται στο γνωστικό απόθεμα και δεν υπάρχει δυνατότητα ανάκλησης. Σε μια εκπαιδευτική διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ διαφόρων εθνοπολιτισμικών ομάδων, η επιτυχή επικοινωνία είναι η προϋπόθεση για την αποτελεσματική μετάδοση της γνώσης (Νικολάου, 2000).

Σύμφωνα με τους Chen και Starosta η διαπολιτισμική επικοινωνία αποτελείται από τρεις διαστάσεις. Τη διαπολιτισμική ενσυναίσθηση, τη διαπολιτισμική ευαισθησία και τη διαπολιτισμική ικανότητα.

Η διαπολιτισμική ενσυναίσθηση (awareness)

Η διαπολιτισμική ενσυναίσθηση (awareness) είναι η γνωστική διάσταση της ικανότητας της διαπολιτισμικής επικοινωνίας η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τις ομοιότητες και τις διαφορές των άλλων πολιτισμών. Η διάσταση αυτή απαρτίζεται από δύο συνιστώσες: την αυτο-επίγνωση (awareness) και την πολιτιστική ενσυναίσθηση (Chen και Starosta, 2000).

Η διαπολιτισμική ευαισθησία

Η διαπολιτισμική ευαισθησία, ως απόγονος της διαπολιτισμικής έρευνας, είναι ένας ευρύς τομέας και πολλές επιστήμες έχουν συμβάλει στην ανάπτυξή της. Οι Brislin και Yoshida (1994) επεσήμαναν αυτές τις επιρροές, οι οποίες περιλαμβάνουν την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, τη γλωσσολογία, την εκπαίδευση, τις επιχειρήσεις και την κοινωνιολογία. Ως διαπολιτισμική ευαισθησία, σε αυτήν τη μελέτη ορίζεται η συναισθηματική διάσταση της διαπολιτισμικής ικανότητας και επικοινωνίας, η οποία αναφέρεται στην συναισθηματική επιθυμία του ατόμου να αναγνωρίζει, να εκτιμά και να αποδέχεται τις πολιτιστικές διαφορές. Η διάσταση αυτή εμπεριέχει έξι συστατικά στοιχεία: τον αυτο-σεβασμό, την αυτο-παρακολούθηση, τη συναισθηματική ταύτιση, την ευρύτητα πνεύματος, τη μη επικριτική διάθεση και την κοινωνική χαλάρωση. (Chen και Starosta, 2000).

Η Διαπολιτισμική ικανότητα

Η Διαπολιτισμική ικανότητα, αφορά τη συμπεριφοριστική διάσταση της ικανότητας της διαπολιτισμικής επικοινωνίας που αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να επιτύχει επικοινωνιακούς στόχους ενώ αλληλεπιδρά /συνευρίσκεται με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες.

Η διάσταση αυτή απαρτίζεται από τέσσερα συστατικά μέρη: επιδεξιότητα μηνυμάτων, κατάλληλη αυτο-αποκάλυψη, συμπεριφοριστική ευελιξία και διαχείριση αλληλεπιδράσεων. (Chen και Starosta 2000).

Σύμφωνα με τους Chen και Starosta «η επιτυχής διαπολιτισμική επικοινωνία απαιτεί την ικανότητα διαπολιτισμικής ενσυναίσθησης των συμμετεχόντων η οποία καθίσταται δυνατή μέσα από τη μάθηση πολιτιστικών ομοιοτήτων και διαφορών, ενώ η διαδικασία επίτευξης ενσυναίσθησης / επίγνωσης πολιτιστικών ομοιοτήτων και διαφορών ενδυναμώνεται από την ικανότητα διαπολιτισμικής ευαισθησίας».

Μαζί με την διαπολιτισμική ικανότητα που αφορά την συμπεριφοριστική αποτελεσματικότητα και ορθότητα, οι τρεις έννοιες σχηματίζουν την βάση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας.

3.5 Συστατικά μέρη της διαπολιτισμικής επικοινωνίας

Τα συστατικά μέρη της διαπολιτισμικής επικοινωνίας είναι: ο αυτο-σεβασμός, η αυτο-παρακολούθηση, η ευρύτητα του πνεύματος, η ενσυναίσθηση, η συμμετοχή σε συνεντεύξεις και η έλλειψη επικριτικής διάθεσης.

Επειδή η διαπολιτισμική επικοινωνία εστιάζει στα προσωπικά συναισθήματα τα οποία προκαλούνται από συγκεκριμένες καταστάσεις, ανθρώπους και περιβάλλον, (Triandis, 1977 οπ.αν. Chen, Guo-Ming, 1997), εμπεριέχει μια αντίληψη ότι ένα διαπολιτισμικά επικοινωνιακό άτομο είναι ικανό να προβάλλει και να δέχεται θετική

συναισθηματική ανταπόκριση πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά την διαπολιτισμική ανταλλαγή/συνεύρεση/επικοινωνία. Συγκεκριμένα αναφέρεται στη στάση σεβασμού (Adler και Towne, 1993). Το να μη γνωρίζει κάποιος πώς να δείξει σεβασμό στους άλλους ή στις πολιτιστικές διαφορές κατά την διαδικασία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, συνήθως σημαίνει και λιγότερη ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τους Gudykunst και Kim (1992), «μια επιτυχής ενσωμάτωση των συναισθηματικών και γνωστικών διαδικασιών μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να επιτύχουν ένα επαρκή κοινωνικό προσανατολισμό που θα τους καταστήσει ικανούς να κατανοήσουν τα δικά τους συναίσθημα και τις συμπεριφορές καθώς επίσης και των άλλων ανθρώπων».

Επομένως, για να αναπτύξουν ένα θετικό συναίσθημα ως προς την κατανόηση και την εκτίμηση των πολιτιστικών διαφορών και τελικά να προάγουν την ικανότητα διαπολιτισμικής συνύπαρξης, τα άτομα πρέπει να κατέχουν τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν: Αυτο-σεβασμό, αυτο-παρακολούθηση, ευρύτητα πνεύματος, ενσυναίσθηση, συμμετοχή σε συνενυρέσεις με άτομα άλλων πολιτισμών και έλλειψη επικριτικού πνεύματος.

Αυτο-σεβασμός/Αυτο-εκτίμηση

Ένα άτομο, που επικοινωνεί διαπολιτισμικά επιδεικνύει συνήθως μεγαλύτερα επίπεδα αυτο-εκτίμησης. Η αυτο-εκτίμηση είναι μια έννοια αυτο-αξίας ή αυτο-αξιοσύνης. Βασίζεται στην αντίληψη κάποιου σχετικά με το πόσο καλά μπορεί να καλλιεργήσει το δυναμικό του σε ένα κοινωνικό περιβάλλον (Borden, 1991). Ένα άτομο με υψηλή αυτοεκτίμηση συνήθως έχει μια αισιόδοξη στάση η οποία του δίνει εμπιστοσύνη όταν βρίσκεται με άλλους.

Ο Harnackek (1982, οπ.αν. Chen, Guo-Ming, 1997) συμπέρανε ότι «τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση έχουν την δυνατότητα να κάνουν καλές σκέψεις σχετικά με τους άλλους και να αναμένουν να γίνονται αποδεκτοί από τους άλλους». Σε διαπολιτισμικές συνενυρέσεις, όπου οι άνθρωποι αναπόφευκτα αντιμετωπίζουν ψυχολογική πίεση και άγχη όταν προσπαθούν να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους και να συνάψουν σχέσεις με άλλους, η αυτοεκτίμηση γίνεται μια σημαντική μεταβλητή στην θεώρηση του αν μπορούν ή δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Πρόκειται για την αυτο-εκτίμηση, που ενισχύει το θετικό συναίσθημα που χρειάζεται κάποιος, ώστε με ακρίβεια να αναγνωρίσει και να σεβαστεί τις διαφορές στις διαπολιτισμικές συνενυρέσεις.

Αυτο-παρακολούθηση

Η αυτο-παρακολούθηση αναφέρεται στην ικανότητα του ανθρώπου να ρυθμίζει την συμπεριφορά του έτσι ώστε να ταιριάζει με τους περιορισμούς της πραγματικότητας και να εφαρμόζει μια διαλεκτικά αρμόζουσα συμπεριφορά. Άτομα με υψηλά επίπεδα αυτο-παρακολούθησης έχουν την τάση να ακολουθούν σωστές κοινωνικές συμπεριφορές και η παρουσία του εαυτού τους κατά την διάρκεια των κοινωνικών τους ανταλλαγών να είναι ιδιαίτερα προσαρμόσιμη στις εκάστοτε συνθήκες.

Οι Spitzberg και Cuprech (1984, οπ. αν. Chen, Guo-Ming, 1997) υποστήριξαν ότι «αυτοί που έχουν υψηλά επίπεδα αυτο-παρακολούθησης είναι περισσότερο προσεκτικοί, προσανατολισμένοι στους άλλους και ευπροσάρμοστοι σε διαφορετικές επικοινωνιακές

καταστάσεις». Κατά την συνεύρεσή τους με άλλους ανθρώπους, είναι περισσότερο ικανοί να χρησιμοποιούν στρατηγικές όπως τον συμβιβασμό, την συναισθηματική έκκληση, τον εξαναγκασμό, την κολακεία και την αναφορική επιρροή (Farmer, Fedor, Goodman, Maslyn, 1993, Smith, Cody, Lovette, Canary, 1990 οπ. αν. Chen, Guo-Ming, 1997).

Οι Berger και Douglas (1982, οπ. αν. Chen, Guo-Ming, 1997) ανέφεραν ότι «η υψηλού επιπέδου αυτο-παρακολούθηση βοηθά τους ανθρώπους να προσαρμόζουν τις συμπεριφορές τους σε διαφορετικές καταστάσεις και είναι περισσότερο ικανοί στην επικοινωνία».

Στην διαπολιτισμική επικοινωνία τα άτομα με μεγάλη αυτο-παρακολούθηση είναι περισσότερο ευαίσθητα στις εκφράσεις των συνομιλητών τους και γνωρίζουν πως να χρησιμοποιούν τα λόγια των άλλων προκειμένου να καθοδηγούν την δική τους παρουσία (Gudykunst, Yang και Nishida, 1987, οπ. αν. Chen, Guo-Ming, 1997). Η αυτο-παρακολούθηση καθιστά το άτομο ευαίσθητο ώστε να ανιχνεύει τα λόγια μιας πραγματικής κατάστασης και να αναπτύσσει κατάλληλες συμπεριφορές αρμόζουσες σε κάθε περίπτωση.

Ευρύτητα πνεύματος

Η ευρύτητα του πνεύματος αναφέρεται στην προθυμία των ατόμων να εκφραστούν κατάλληλα και να δεχθούν τις εκφράσεις / εξηγήσεις των άλλων. Αυτή η εκδοχή είναι παράλληλη με την έννοια του Adler για τον «πολυ-πολιτισμικό άνθρωπο» ο οποίος δέχεται «τις διαφορετικές από τις δικές του εκφάνσεις ζωής και ο οποίος έχει αποδεχθεί, ψυχολογικά και κοινωνικά, πολλές διαφορετικές πραγματικότητες. Ο Bennett (1986 οπ. αν. Chen, Guo-Ming, 1997) υποστήριξε ότι «τα διαπολιτισμικά ικανά άτομα κατέχουν μια εσωτερικευμένη διευρυμένη αντίληψη του κόσμου». Τα διαπολιτισμικά ικανά άτομα κατανοούν ότι μια ιδέα μπορεί να έχει ποικίλα νοήματα (Hart και Burks, 1972 οπ. αν. Chen, Guo-Ming, 1997).

Επομένως η ευρύτητα του πνεύματος αναφέρεται στην επιθυμία των ανθρώπων να αναγνωρίζουν, να δέχονται και να εκτιμούν τις διαφορετικές απόψεις και ιδέες. Ο Yurn (1989 οπ. αν. Chen, Guo-Ming, 1997) υποστηρίζει ότι «η ευαισθησία παρέχει κίνητρα στους ανθρώπους να κατανοούν και να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των άλλων και τους κάνει περισσότερο ευπροσάρμοστους σε διαφορετικές πολιτισμικά καταστάσεις». Ο Smith (1966 οπ. αν. Chen, Guo-Ming, 1997) τέλος επεσήμανε ότι «το να είναι κανείς ευαίσθητος σημαίνει να σκέφτεται τους άλλους, να είναι δεκτικός στις ανάγκες τους και τις διαφορές τους και να είναι ικανός να μετατρέπει αυτά τα συναισθήματα σε πράξεις». Είναι μια διαδικασία αμοιβαίας επικύρωσης και επιβεβαίωσης πολιτιστικών ταυτοτήτων που υποθάλπει θετικές εντυπώσεις στην διαπολιτισμική επικοινωνία (Ting-Toomey, 1989 οπ. αν. Chen, Guo-Ming, 1997).

Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση έχει αναγνωριστεί ως βασικό στοιχείο της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στη διαδικασία προβολής του εαυτού υπό την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου, έτσι ώστε προς στιγμήν να έχει κάποιος τις ίδιες σκέψεις και να αισθάνεται τα ίδια συναισθήματα όπως και κάποιος άλλος. (Adler και Towne, 1993). Η ενσυναίσθηση δίνει τη δυνατότητα σε κάποιον να συναισθανθεί / αντιληφθεί αυτό που βρίσκεται στο μυαλό ενός άλλου ή να μπει στη θέση του. Άλλοι το αποκαλούν «συναισθηματική ευαισθησία» (Campbell, Kagan και Drathwohl, 1971), «τηλεπαθητική ή διαισθητική ευαισθησία» (Gardner, 1962) ή «υιοθέτηση προοπτικής» (Parks, 1994).

Μέσω της ενσυναίσθησης αναπτύσσεται μια αμοιβαία κατανόηση, η οποία οδηγεί στην καθιέρωση διαπολιτισμικής σχέσης (Barnlund, 1994). Αυτός είναι ο λόγος που οι Coke, Bateson, και McDavis (1978) ισχυρίζονται ότι «η ενσυναίσθηση επιτρέπει στο άτομο να κατέχει ένα υψηλότερο επίπεδο συναισθήματος, συμπάθειας και φροντίδας για τους άλλους». Έτσι, η επίδειξη ταυτότητας, κατανόησης και έγνοιας για τους άλλους είναι χαρακτηριστικά στοιχεία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας (Bennet, 1986, Gudykunst, 1993, Yum, 1989).

Συμμετοχή σε συνθήκες συνεύρεσης/αλληλεπίδρασης

Η συμμετοχή σε συνθήκες συνεύρεσης / αλληλεπίδρασης πρόκειται για την ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται το θέμα και την κατάσταση που εμπεριέχει την αντίληψη του εαυτού και την αυτο ανταμοιβή (Spitzberg και Cupach, 1984). Τονίζει δηλαδή την ικανότητα ευαισθησίας του ατόμου κατά την συνεύρεσή του με άλλους. Η συμμετοχή σε καταστάσεις συνεύρεσης αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα στη διαδικασία της ανθρώπινης επικοινωνίας. Η έρευνα δείχνει ότι η συμμετοχή στις συνεντεύξεις με άλλους συνίσταται από την ικανότητα ανταπόκρισης, την ικανότητα αντίληψης και την ικανότητα εστίασης. Το να ανταποκρίνεται κανείς, να έχει αντίληψη και να δίνει προσοχή παρέχει την δυνατότητα σε διαπολιτισμικά ευαίσθητοποιημένα άτομα να λαμβάνουν και να κατανοούν καλύτερα τα μηνύματα, να συμμετέχουν με τη σειρά τους σωστά, και να αρχίζουν και να τελειώνουν μια διαπολιτισμική επικοινωνία αποτελεσματικά. Με άλλα λόγια, τα διαπολιτισμικά ευαίσθητα άτομα ξέρουν πώς να χειρίζονται τις διαδικαστικές πτυχές της δόμησης και διατήρησης μιας συζήτησης. (Spitzberg και Cupach, 1984).

Έλλειψη επικριτικής διάθεσης

Το να μην έχει κανείς την τάση να επικρίνει είναι στάση που επιτρέπει στο άτομο να ακούει σοβαρά τους άλλους κατά τη διάρκεια μιας διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Τα μη ευαίσθητα άτομα συνηθίζουν να βγάζουν βιαστικά συμπεράσματα χωρίς να έχουν επαρκείς πληροφορίες κατά την συνεύρεσή τους με άλλους (Hart και Burks, 1972). Επομένως, πολιτισμική ευαισθησία σημαίνει αποφυγή της έκβασης βιαστικών συμπερασμάτων αναφορικά με τις αξίες και τις πεποιθήσεις των άλλων. Αυτή η νοοτροπία επιτρέπει στο έτερο μέλος του διαλόγου να είναι ψυχολογικά ικανοποιημένο και χαρούμενο για το ότι έτυχε εποικοδομητικής ακρόασης.

Το να μην είναι κανείς επικριτικός στην διαπολιτισμική συνεύρεση τείνει να υποθάλλει ένα αίσθημα ικανοποίησης ως προς τις πολιτιστικές διαφορές. Τα διαπολιτισμικά ευαίσθητα άτομα όχι μόνο χρειάζονται να αναγνωρίζουν και να αποδέχονται πολιτισμικές διαφορές, αλλά έχουν ανάγκη να διασφαλίσουν ένα αίσθημα απόλαυσης το οποίο συνήθως οδηγεί σε μια ικανοποιητική αίσθηση όσον αφορά την διαπολιτισμική συνεύρεση.

Η έρευνα έχει δείξει μερικές μορφές απόλαυσης στην διαπολιτισμική επικοινωνία που είναι σημαντικές για την διαπολιτισμική ευαισθησία: 1) την απόλαυση της αλληλεπίδρασης με ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες, (Randolph, Landis, Tzeng, 1977), 2) την απόλαυση του να βελτιώνει κανείς τις εργασιακές σχέσεις τους με άλλα άτομα από διαφορετικές κουλτούρες (Fiedler, Mitchell, Triandis, 1971), και 3), την απόλαυση του να εκτελεί κανείς τα καθήκοντά του ευρισκόμενος σε άλλη κουλτούρα (Gudykunst, Hammer, Wiseman, 1988).

3.6 Επίλογος

Το παρόν κεφάλαιο ανέλυσε την επικοινωνία, τόσο τη λεκτική, όσο και τη μη λεκτική επικοινωνία και στη συνέχεια παρουσίασε τον ορισμό της διαπολιτισμικής επικοινωνίας τα συστατικά της μέρη. Στο επόμενο κεφάλαιο θα μελετηθεί η διαπολιτισμική επικοινωνία στα πλαίσια των τουριστικών επιχειρήσεων μέσα από έρευνες και μελέτες.

Κεφάλαιο 4. Πολιτισμικά και επικοινωνιακά προβλήματα στο χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο έχει στόχο να μελετήσει τη διαπολιτισμική επικοινωνία στα πλαίσια των τουριστικών επιχειρήσεων μέσα από έρευνες και μελέτες. Η διαπολιτισμική επικοινωνία έχει στόχο: α) τη συνάντηση των πολιτισμών, στη βάση της ισοτιμίας και της αμοιβαιότητας, β) τον παραμερισμό των εμποδίων που παρεμβάλλονται κατά τη συνάντηση και γ) τη δρομολόγηση «πολιτισμικών ανταλλαγών» και «πολιτισμικού εμπλουτισμού». Στη διαπολιτισμική επικοινωνία επιχειρείται να ξεπεραστούν τα εμπόδια της γλωσσικής διαφοράς και της διαφοροποιημένης συμπεριφοράς εξαιτίας της πολιτισμικής προέλευσης, αναζητώντας ομοιότητες που ενώνουν.

Μέσω της επικοινωνίας οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν και ανταλλάσσουν πληροφορίες και αυτό είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Οι διαπροσωπικές-εργασιακές σχέσεις αναφέρονται στις σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης και αποτελούν το μέσο τόσο για την επαγγελματική όσο και την προσωπική τους ανάπτυξη. Κατ' επέκταση, αυτή η ανάπτυξη έχει θετικό αντίκτυπο στην εξέλιξη της επιχείρησης, εφόσον η εύρυθμη λειτουργία της στηρίζεται στις αρμονικές εργασιακές σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ των μελών της. Η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας δημιουργεί ένα χάσμα στις διαπροσωπικές-εργασιακές σχέσεις με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση, δυσαρέσκεια, στρες, μοναξιά και αποξένωση μεταξύ εργαζομένων που εργάζονται στον ίδιο εργασιακό χώρο.

4.2 Διαπολιτισμική επικοινωνία στα πλαίσια των τουριστικών επιχειρήσεων

Στόχος της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στα πλαίσια των τουριστικών επιχειρήσεων, είναι η ικανοποίηση των πολιτών άλλων κρατών, αλλά και η διαμόρφωση μιας πολιτικής κατά του ρατσισμού και της ξενοφοβίας.

Η διαπολιτισμική ευαισθησία αποτελεί ένα από τα απαραίτητα στοιχεία για επιτυχή επικοινωνία σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα και πολλά προγράμματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης έχουν στόχο τους την ενίσχυση αυτής της ικανότητας ώστε να επιτυγχάνεται η διαπολιτισμική ευαισθησία. Ωστόσο η μελέτη της έννοιας υποφέρει από εννοιολογική και λειτουργική κατάτμηση και ασάφεια. Δεν υπάρχει ευκρινής ορισμός της διαπολιτισμικής ευαισθησίας στην υπάρχουσα φιλολογία. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα βρίσκεται στην σύγχυση της έννοιας και της διαπολιτισμικής επίγνωσης καθώς και της διαπολιτισμικής ικανότητας.

Ο Adler (1975) ήταν ένας από τους πρώτους ερευνητές που εξέτασαν τη διαδικασία ανάπτυξης διαπολιτισμικής επίγνωσης. Σύμφωνα με το πρότυπό του υπάρχουν πέντε στάδια, προκειμένου να οδηγηθεί κάποιος στη διαπολιτισμική επίγνωση. Το πρώτο στάδιο ορίζεται ως **Επαφή** κατά την οποία το άτομο ενθουσιάζεται από την πολιτισμική ετερότητα, αλλά ακόμη βρίσκεται σταθερά οχυρωμένο μέσα στη δική του/δική της πολιτισμική σκοπιά. Οι ομοιότητες, οι οποίες υποστηρίζουν τις πεποιθήσεις του ατόμου (συνάδουν με αυτές) παρατηρούνται ενώ οι διαφορές παραμένουν απαρατήρητες σε αυτό το στάδιο. Στο δεύτερο στάδιο, της **Αποσύνθεσης**, ένα άτομο

μπορεί να τελεί υπό σύγχυση και να είναι αμήχανο μπροστά στις όλο και περισσότερο αξιοπρόσεκτες πολιτισμικές διαφορές. Οι προσωπικές πολιτισμικές διαδρομές του ίδιου του ατόμου μπορεί να μην λειτουργούν πλέον ως κανόνας συμπεριφοράς. Στο τρίτο στάδιο, της **Εκ Νέου Ενσωμάτωσης**, το άτομο απορρίπτει τη νέα κουλτούρα αξιοποιώντας στερεότυπα και γενικεύσεις. Αυτό το στάδιο μπορεί να περιλαμβάνει μια επιλογή ανάμεσα στην παλινδρόμηση προς την κουλτούρα του ίδιου ή μια κίνηση προς αναγνώριση της αμηχανίας που το άτομο αυτό βιώνει. Στο τέταρτο στάδιο, της **Αυτονομίας**, η επίγνωση και δεξιότητα του ατόμου προοδεύει. Το άτομο είναι σε καλύτερη θέση να παρατηρήσει τις διαφορές γύρω του και είναι περισσότερο επιδέξιο στο να χειριστεί τις διαπολιτισμικές ανταλλαγές. Στο πέμπτο στάδιο, της **Ανεξαρτησίας**, το άτομο δέχεται και μαθαίνει από τις πολιτισμικές διαφορές που βιώνει.

Το άτομο είναι απόλυτα ικανό να δεχθεί και να αντλήσει στοιχεία από πολιτισμικές διαφορές και ομοιότητες, είναι ικανό να αποκτήσει ένα μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνης και ευαισθησίας και είναι επίσης ικανό να δει τόσο τον εαυτό του όσο και τους άλλους ως άτομα, ανθρώπινα όντα που επηρεάζονται από την κουλτούρα και την ανατροφή (Adler, 1975, σελ. 18).

Η όλη διαδικασία, ξεκινά με διαπολιτισμική επαφή, κορυφώνεται με μια εμπειρία ενδοσκοπήσης και είναι ενδεικτική της εξέλιξης της προσωπικότητας.

Ο Kleinjans (1975) υπήρξε επίσης ένας από τους πρωτοπόρους στην ανάπτυξη της διαπολιτισμικής επίγνωσης. Το πρότυπό του διακρίνεται σε τρεις τομείς: τον Γνωστικό, τον Συναισθηματικό και τον Συμπεριφοριστικό, ο καθένας από τους οποίους περιλαμβάνει αρκετά επίπεδα. Οι τομείς αυτοί έχουν σκοπό να σηματοδοτήσουν το εύρος της πολιτισμικής μάθησης και τα επίπεδα να δείξουν το βάθος. Μέσα από τα επίπεδα του πρώτου τομέα το άτομο φτάνει στην ενόραση, στη θεώρηση δηλαδή του δικού του πολιτισμού από τη σκοπιά ενός άλλου πολιτισμού (για παράδειγμα ένας Αμερικάνος αντιλαμβάνεται πως οι Γάλλοι βλέπουν τους Αμερικάνους). Αυτό βοηθά το άτομο να κατανοεί τα κίνητρα πίσω από τις εκάστοτε συμπεριφορές. Στο δεύτερο στάδιο το άτομο έχει πλέον την ικανότητα να αποδεχτεί και να αγκαλιάσει μια νέα κουλτούρα, έναν άλλο πολιτισμό. Στο τρίτο τέλος στάδιο το άτομο κατανοεί πλήρως το περιβάλλον του νέου πολιτισμού και είναι σε θέση να αλληλεπιδρά με άτομα άλλων πολιτισμών.

Ο Hanvey (1976) ορίζει τη Διαπολιτισμική Επίγνωση ως την αναγνώριση της ποικιλομορφίας των ιδεών που επικρατούν σε όλο τον κόσμο, καθώς και τη γνώση του τρόπου, με τον οποίο η κουλτούρα του ατόμου γίνεται αντιληπτή. Αυτό που είναι βασικό είναι η απόκτηση της ενσυναίσθησης. Για την απόκτηση της διαπολιτισμικής επίγνωσης ο Hanvey αναγνώρισε τέσσερα επίπεδα. Στο πρώτο, το άτομο αναγνωρίζει τα ορατά χαρακτηριστικά του άλλου, δημιουργεί στερεότυπα ή χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά ως «παράξενη»*. Στο δεύτερο επίπεδο, το άτομο έχει συγκεκριμένη γνώση για την άλλη κουλτούρα αλλά βρίσκει τη συμπεριφορά και τις στάσεις των άλλων μη ορθολογικές**. Στο τρίτο στάδιο, το άτομο αρχίζει να αντιλαμβάνεται πιο εκλεπτυσμένα την πολιτισμική

* Για παράδειγμα, μια γυναίκα Αμερικανίδα που βλέπει μια Μωαμεθανή ντυμένη με την παραδοσιακή φορεσιά της μια καλοκαιρινή μέρα την αντιλαμβάνεται ως παράξενη.

** Αν και η Αμερικανίδα μπορεί να κατανοήσει τη βάση της ενδυμασίας των Μωαμεθανών γυναικών, μπορεί εν τούτοις να θεωρεί παράλογο το γεγονός ότι η Μωαμεθανή συνεχίζει να φορά βαριά για την εποχή ρούχα μέσα σε πολύ υψηλές θερμοκρασίες.

γνώση^{***}. Τελικά, στο τελευταίο στάδιο του Hanvey (1976), η πολιτισμική ενσυναίσθηση απαιτείται ώστε να γίνει κατανοητή η διαφορετική άποψη των άλλων^{****}.

Ο Hoopes (1980) δημιούργησε ένα περιεκτικό πρότυπο πολιτισμικής μάθησης αποτελούμενο από μια συνέχεια επτά επιπέδων μέσα από τα οποία το άτομο μπορεί να διέλθει. Το πρότυπο του Hoopes (1980) αποτελεί μια συνέχεια, η οποία αρχίζει με το στάδιο του Εθνοκεντρισμού. Σε αυτό το επίπεδο, το άτομο πιστεύει πως τα δικά του πολιτισμικά σχήματα, οι δικές του πεποιθήσεις και συμπεριφορές είναι ανώτερες. Στο δεύτερο επίπεδο, την Επίγνωση, το άτομο αναγνωρίζει άλλες κουλτούρες και διακατέχεται από μια λογική του «αυτοί δεν είναι εχθρός». Στο τρίτο στάδιο, την Κατανόηση, το άτομο αρχίζει να κατανοεί ότι όχι μόνο υπάρχουν και άλλες κουλτούρες αλλά έχουν και μια ξεχωριστή ταυτότητα ακόμη και αν πρέπει να θεωρούνται κατώτερες από τη δική του. Σε αυτό το επίπεδο, το άτομο έχει μια γνωστική επίγνωση της άλλης κουλτούρας και όχι μόνο μια συναισθηματική αντίδραση προς αυτήν. Στο τέταρτο στάδιο, αυτό της Αποδοχής/Σεβασμού, το άτομο δέχεται ότι οι πολιτισμικές διαφορές έχουν τη χάρη τους χωρίς να τις κρίνει σε σχέση με τη δική του. Στο πέμπτο στάδιο, της Εκτίμησης/Αξιολόγησης, το άτομο αξιολογεί τις δυνατότητες και τις αδυναμίες μιας κουλτούρας, εντοπίζοντας αξία σε ορισμένα στοιχεία αυτής. Το τελευταίο στάδιο αποτελείται από τέσσερις θεωρητικές υποκατηγορίες. Η πρώτη είναι η Αφομοίωση/Εκπολιτισμός (Assimilation/Acculturation). Στο στάδιο αυτό το άτομο εκπολιτίζεται υιοθετώντας συμπεριφορές της κουλτούρας υποδοχής και απορρίπτοντας τις αντίστοιχες της δικής του κουλτούρας. Ωστόσο οι συμπεριφορές της δικής του κουλτούρας δεν θα χαθούν. Στην επόμενη υποκατηγορία, το άτομο βιώνει την προσαρμογή. Στο συγκεκριμένο στάδιο το άτομο είναι ικανό να αλλάξει κώδικες, αξιοποιώντας κατάλληλες συμπεριφορές για να μειώσει την αγωνία της διαπολιτισμικής εμπειρίας. Όμως, το άτομο αντιστέκεται στην πλήρη υιοθέτηση της νέας κουλτούρας στο βαθμό που αυτή μεταμορφώνει την αυτο-αντίληψή του. Στα τελευταία δύο στάδια λαμβάνει χώρα η πιο σημαντική προσωπική αλλαγή. Στο Δι-πολιτισμό (Bi-Culturalism) το άτομο υιοθετεί αυτό που ο Hoopes (1980) αποκάλεσε «διπλή πολιτισμική προσωπικότητα». Η τελευταία υποκατηγορία ο Πολυπολιτισμός, εξηγείται αναφορικά με την πολιτισμική ευχέρεια του ατόμου. Ο πολυπολιτισμός επιτυγχάνεται καθώς το άτομο «μαθαίνει το πλαίσιο της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και των διαπολιτισμικών ανθρώπινων σχέσεων και στη συνέχεια το εφαρμόζει με επιτυχία στις νέες κουλτούρες με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος» (σελ. 20-21).

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του παρόντος μοντέλου μπορούμε να συμπεράνουμε ότι σε αυτό υπάρχουν ίχνη των προηγούμενων προτύπων: ο γνωστικός, συναισθηματικός και συμπεριφοριστικός τομέας του Kleinjans (1975), μια κίνηση από τα βασικά στα πλέον εξελιγμένα επίπεδα της διαπολιτισμικής ευαισθησίας με έμφαση στην αυτο-ανάλυση (παρόμοια) με το πρότυπο Adler (1975) και τη μεταβατική διαδικασία της καλλιέργειας πολιτισμικής ευαισθησίας παρόμοιας με το πρότυπο Hanvey (1976).

Η Christensen (1989) στο Πρότυπο Ανάπτυξης Διαπολιτισμικής Επίγνωσης ορίζει τη διαπολιτισμική επίγνωση ως μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο είναι σε θέση να αλληλεπιδράσει με διαφορετικούς άλλους με «αυθεντικότητα, σεβασμό, ειλικρίνεια

^{***} Για παράδειγμα η Αμερικανίδα μπορεί να αρχίσει να εξετάζει τη βάση πίσω από την ενδυμασία της Μωαμεθανής και να την κατανοεί ως έχουσα τις ρίζες της σε θρησκευτικές παραδόσεις που εξηγούνται μέσα στο Κοράνι.

^{****} Μια Αμερικανή μπορεί να ταξιδέψει σε μια Μουσουλμανική χώρα για σπουδές και να ζήσει με μια οικογένεια Μωαμεθανών και έτσι να αποκτήσει μια καλύτερη κατανόηση του πως η έννοια της ενδυμασίας άπτεται ιδιαίτερα του θέματος κουλτούρα.

και αποδοχή» (σελ. 274). Το πρότυπο της Christensen αποτελείται από πέντε στάδια και περιλαμβάνει την αναγνώριση των χαρακτηριστικών τόσο της πλειοψηφικής ομάδας όσο και των ομάδων που δεν απαρτίζουν την πλειοψηφία. Το πρώτο στάδιο, η **Έλλειψη Επίγνωσης**, χαρακτηρίζεται από αδιαφορία για την ετερότητα και τον τρόπο με τον οποίο αυτή επηρεάζει τη ζωή των ανθρώπων. Για τα άτομα της ομάδας πλειοψηφίας, αυτό σημαίνει έλλειψη γνώσης ή και ενδιαφέροντος για την ετερότητα. Για τα μέλη των μειονοτικών ομάδων, αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με την ομάδα τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και των άλλων. Η έξοδος των ατόμων και των δύο ομάδων από αυτό το στάδιο καθίσταται αναγκαία.

Το δεύτερο στάδιο, η **Αρχουσα Επίγνωση**, ορίζεται από μια αίσθηση αμφισβήτησης. Για τα μέλη της πλειοψηφίας, αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από ενημέρωση όσον αφορά τα στερεότυπα και τον ρατσισμό και περισσότερη ευαισθησία για τις μειονοτικές ομάδες. Για τα μέλη των μειονοτικών ομάδων, αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εξοικείωση με τα μέλη της δικής τους ομάδας. Η έξοδος από αυτό το στάδιο, όπως εξηγεί η συγγραφέας, συνήθως περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας βαθιάς προσωπικής σχέσης με κάποιο μέλος της άλλης ομάδας.

Το τρίτο στάδιο, η **Συνειδητή Επίγνωση** (Conscious Awareness), απαιτεί αυτογνωσία και επίγνωση των αδικιών που παρατηρούνται στις **ομαδικές** σχέσεις. (intergroup relations). Τα άτομα της ομάδας πλειοψηφίας, έχουν επίγνωση της ετερότητας και των κοινωνικών και πολιτικών προεκτάσεων που απορρέουν από αυτήν. Πρόκειται για ένα στάδιο, που απαιτεί «διερεύνηση της ψυχής, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε διαμάχη και σύγχυση» (σελ. 279). Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει οποιαδήποτε από τις έξι υπο-κατηγορίες που είναι πιθανόν να βιωθούν εναλλακτικά ή και ταυτόχρονα: της Περιέργειας, της Άρνησης, της Ενοχής, του Φόβου, της Αδυναμίας και του Θυμού. Τα άτομα της ομάδας μειοψηφίας βιώνουν τη μετάβαση από την ομάδα πλειοψηφίας στην ομάδα μειοψηφίας. Η έξοδος από αυτό το στάδιο περιλαμβάνει «παρατεταμένη μάθηση, διερεύνηση ψυχής και αλληλεπίδραση, τα οποία λειτουργούν ώστε να αυξηθεί η αυτογνωσία και όχι μόνο η γνώση» (σελ. 281).

Το στάδιο τέσσερα, η **Ενοποιημένη Επίγνωση** (Consolidated Awareness) περιλαμβάνει μια πληρέστερη επίγνωση των διαφορών και των κοινωνικών, ιστορικών και πολιτικών παραγόντων που επιδρούν στην κοινωνία. Τα άτομα σε αυτό το στάδιο (όπως το τέταρτο στάδιο του M.J. Bennett, Αποδοχή (1986) έχουν κατανοήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά και τόσο τα άτομα της ομάδας πλειοψηφίας όσο και εκείνα της ομάδας μειοψηφίας, εκφράζουν μια δέσμευση στο να καταβάλουν προσπάθειες για τη δημιουργία καλύτερων ομαδικών σχέσεων. (intergroup relations)

Τέλος, στο στάδιο πέντε, στην **Υπερβατική Επίγνωση** (Transcendent Awareness) αποδέχονται τις ομοιότητες των άλλων και ταυτόχρονα αναγνωρίζουν τις μοναδικές διαφορές τους.

Η μελέτη των Bronfenbener, Harding και Gallwey (1958) είναι μία από τις πρώτες μελέτες που ασχολήθηκαν με την έννοια της ευαισθησίας. Υποστήριξαν ότι η ευαισθησία ως προς το γενικευμένο «άλλο» και η ευαισθησία στις ατομικές διαφορές (διαπροσωπική ευαισθησία) είναι τα δύο βασικά είδη της ικανότητας σε κοινωνική αντίληψη. Η ευαισθησία ως προς το γενικευμένο άλλο είναι ένα είδος ευαισθησίας προς τις κοινωνικές αξίες της ομάδας του ατόμου (McClelland, 1958) και η διαπροσωπική ευαισθησία είναι η ικανότητα να διαχωρίσει κανείς το πώς οι άλλοι διαφέρουν στην συμπεριφορά τους, τις αντιλήψεις ή τα συναισθήματά τους (Bronfenbener, κ.ά., 1958). Η διαπολιτισμική ευαισθησία είναι παρόμοια με τη διαπροσωπική ευαισθησία, όπως υποστηρίζει οι Bronfenbener κ.ά. (1958).

Ο Bennett (1984) ορίζει τη διαπολιτισμική ευαισθησία ως την ικανότητα των συμμετεχόντων να αλλάζουν οι ίδιοι όχι μόνο συναισθηματικά αλλά και γνωστικά από το στάδιο της άρνησης στο στάδιο της ενσωμάτωσης μέσα στην αναπτυξιακή πορεία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, τα διαπολιτισμικά ευαίσθητα άτομα είναι σε θέση να φτάσουν στο επίπεδο της διττής ταυτότητας και να απολαμβάνουν τις πολιτιστικές διαφορές σταδιακά ξεπερνώντας τα προβλήματα της απόρριψης και της απόκρυψης της ύπαρξης πολιτιστικών διαφορών καθώς και της προσπάθειας να υπεραμυνθούν των δικών τους κοσμοθεωριών, κινούμενα προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης μιας ενσυνείδητης ικανότητας αποδοχής και προσαρμογής στις πολιτιστικές διαφορές.

Ακολουθώντας τη γνωστική κατεύθυνση οι Cui και Van den Berg (1991) αντιλήφθηκαν τη Διαπολιτισμική Ευαισθησία ως μια διανοητική ικανότητα για να αντιμετωπίσει κάποιος την ασάφεια και το μη οικείο.

Οι Bhawuk και Brislin (1992) αντιλαμβάνονταν τη διαπολιτισμική ευαισθησία από την προοπτική του ατομισμού και της συλλογικότητας υποστηρίζοντας ότι η διαπολιτισμική ευαισθησία αποτελείται από τρία στοιχεία, την κατανόηση πολιτιστικών συμπεριφορών, την ευρύτητα πνεύματος αναφορικά με τις πολιτιστικές διαφορές και την ευελιξία της συμπεριφοράς στην κουλτούρα υποδοχής.

Οι Blue και Karoor (1996-7) προσέγγισαν τη διαπολιτισμική ευαισθησία από την σκοπιά των παγκόσμιων αξιών μέσα σε ένα ατομικό-συλλογικό περιβάλλον που προτάθηκε από τους Schwartz και Bilsky (1987,1990).

Οι Chen και Starosta, (2000) υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική πλευρά της ικανότητας διαπολιτισμικής επικοινωνίας εκπροσωπείται από την έννοια της διαπολιτισμικής ευαισθησίας, η οποία αναφέρεται στην έντονη επιθυμία των ατόμων, να υποκινούν τους εαυτούς τους, ώστε να κατανοούν, να εκτιμούν και να δέχονται τις διαφορές ανάμεσα στις κουλτούρες (Chen και Starosta, 2000).

Σύμφωνα με τον Hammer (1989) το συναισθηματικό επίπεδο της Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας εκπροσωπείται από την έννοια «*rasa*», η οποία έχει διττή σημασία. Αρχικά έχει μία σαφή σημασία ως «*συναίσθημα*» (π.χ. γλυκός, ζεστός, χαρούμενος). Στη συνέχεια η έννοια «*rasa*» δηλώνει «*αυτό που υπονοείται*», ένα δηλαδή όχι ιδιαίτερα συγκεκριμένο νόημα που είναι τόσο σημαντικό στην επικοινωνία των ανθρώπων. Σε κοινωνικά περιβάλλοντα και τα δύο νοήματα της λέξης «*rasa*» είναι αλληλένδετα.

Η συναισθηματική ζωή είναι πολύ σημαντική εξαιτίας της σπουδαιότητάς της στην κατανόηση του κόσμου. Η ευαισθησία είναι μια αξιολογη κατάσταση συναισθημάτων διότι βοηθά το άτομο να καταλάβει το βαθύτερο νόημα των καταστάσεων, κάτι που αποδίδει την ουσία των πραγμάτων. Ένας άνθρωπος με εκλεπτυσμένο *rasa* θα είναι σε θέση να αξιολογήσει και να αναλύσει καταστάσεις και να συμπεριφερθεί ανάλογα. Η έννοια της ευαισθησίας καλύπτει και τις έννοιες «*επίγνωση*», «*αποδοχή*» και «*σεβασμός προς τις πολιτιστικές διαφορές*». Επομένως, στη συναισθηματική της διάσταση η Διαπολιτισμική Ευαισθησία έγινε αντιληπτή ως το εκλεπτυσμένο συναίσθημα που είναι απαραίτητο για την αξιολόγηση και την ανάλυση καταστάσεων στοχευόμενων σε κατάλληλες συμπεριφορές με στόχο την διατήρηση της αρμονίας.

Ωστόσο αξίζει να μελετηθούν και οι συμπεριφοριστικές διαστάσεις της έννοιας της διαπολιτισμικής ευαισθησίας. Η συμπεριφοριστική διάσταση της Διαπολιτισμικής Ευαισθησίας συζητήθηκε εκτενώς στον τομέα της Διαπολιτισμικής επικοινωνίας (Hammer, 1989). Η έννοια έγινε αντιληπτή ως μια δεξιότητα με την οποία κάποιος

εκμειυεί αλλά και προβάλλει τα συναισθήματα και τις σκέψεις άλλων, επιτυγχάνοντας την αμοιβαία κατανόηση σε μια προφορική και μη προφορική επικοινωνιακή συναλλαγή. Από τις τρεις σημασίες του όρου, η συμπεριφοριστική είναι η περισσότερο συγκεκριμένη και ωφέλιμη όταν πρόκειται να γίνουν μετρήσεις. Ένα μειονέκτημα βεβαίως είναι ότι χωρίς τα δύο άλλα νοήματα του όρου, αυτή η συμπεριφορά χάνει το εννοιολογικό της περιεχόμενο και μπορεί εύκολα να παραπλανήσει. Βάσει των παραπάνω, διαπολιτισμική ευαισθησία είναι η ικανότητα να αντιμετωπίζει κάποιος το μη οικείο και την ασάφεια των διαπολιτισμικών διαφορών με έναν ευέλικτο τρόπο. Καλύπτει γνωστικές δεξιότητες όπως την ικανότητα της αναγνώρισης, της αντίληψης και της κατανόησης καταστάσεων από την οπτική πλευρά των άλλων πολιτισμών. Επίσης περιλαμβάνει και την προθυμία της αποδοχής και του σεβασμού της σημασίας των πολιτισμικών διαφορών έτσι ώστε να διατηρείται η αρμονία μιας διαπολιτισμικής κατάστασης και να αποφεύγεται η διαμάχη. Η Διαπολιτισμική ευαισθησία μπορεί να γίνει πραγματικότητα σε μια κατάσταση όπου υπάρχει η κατάλληλη και αποτελεσματική προφορική και μη προφορική συμπεριφορά, η οποία οδηγεί σε αμοιβαία κατανόηση σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Αυτό επίσης σημαίνει ότι η Διαπολιτισμική Ευαισθησία παρέχει και ένα βαθμό ετοιμότητας του ατόμου να τροποποιεί τη συμπεριφορά του όταν έχει να αντιμετωπίσει διαπολιτισμικές διαφορές (Straffon, 2003).

Η διαπολιτισμική ευαισθησία περιγράφει επίσης την ανταπόκριση του ατόμου στις πολιτιστικές διαφορές και τις οπτικές ανθρώπων από άλλες κουλτούρες (Bhawuk και Brislin, 1992). Είναι αναπτυξιακή από τη φύση της, πράγμα που σημαίνει ότι η διαπολιτισμική ευαισθησία ενός ατόμου είναι δυναμική και μπορεί να αλλάξει με το πέρασμα του χρόνου. Η παιδεία και η εκπαίδευση παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της διαπολιτισμικής ευαισθησίας του ατόμου (Paige, 1993, Pruegger και Rogers, 1994).

4.2.1 Διαπολιτισμική επικοινωνία και τουρισμός

Σύμφωνα με τους ανθρωπολόγους, ο άνθρωπος είναι εθνοκεντρικός και υποσυνείδητα τείνει να αναζητά να βρίσκεται με άτομα που έχουν τα δικά του έθιμα, τις δικές του συνήθειες ή γενικότερα τα δικά του μέτρα για κρίσεις και απόδοση δικαιοσύνης, δηλαδή τη δική του κουλτούρα. Συνήθως, θεωρούμε ότι ο δικός μας τρόπος ζωής είναι φυσικός και καλύτερος και έχουμε την τάση, πολλές φορές υποσυνείδητα, να θεωρούμε τον τρόπο ζωής άλλων λαών κατώτερο. Εννοούμε τον πολιτισμό με την ευρεία έννοια, όχι μόνο τις τέχνες και την επιστήμη αλλά γενικότερα τον τρόπο ζωής των λαών, δηλαδή την κουλτούρα. Τα στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων χρειάζεται να είναι ενήμερα της ατομικής τους πολιτισμοκεντρικής στάσης και άποψης για να έχουν τη δυνατότητα και ικανότητα, όταν χρειαστεί στον εργασιακό τους χώρο, να αναπτύξουν μεθόδους που θα τους βοηθήσουν να αποδεχθούν το διαφορετικό πολιτισμό ή κουλτούρα πελατών τους (Andrews κ.ά., 1999). Κύριος στόχος τους είναι να μην απορρίπτουν την κουλτούρα των άλλων, διότι εμμέσως απορρίπτουν και τους ίδιους, με αποτέλεσμα η παροχή της φροντίδας να μην έχει την ποιότητα που θα είχε, αν αυτοί οι πελάτες είχαν την ίδια κουλτούρα με τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων. Επίσης, υπάρχει κίνδυνος τα στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων να προσπαθήσουν να επιβάλλουν σ' αυτούς τις δικές τους πολιτισμικές πεποιθήσεις, αξίες και πρακτικές. Έλλειψη της πολιτισμικής κατανόησης είναι δυνατό να οδηγήσει σε συγκρούσεις και προβλήματα.

Η Διαπολιτισμικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις χρειάζεται σήμερα, περισσότερο από άλλες εποχές, λόγω της ποικιλομορφίας σε πληθυσμούς που χαρακτηρίζει το διεθνή αλλά και τον ελλαδικό χώρο. Η ποικιλομορφία αναφέρεται στη

φυλή, στο έθνος, στις εθνικές ρίζες, στην ιθαγένεια, στο θρήσκευμα, στην ηλικία, στο γένος, στην ικανότητα / ανικανότητα, στην κοινωνικό-οικονομική τάξη, στην παιδεία και εκπαίδευση, και στις σχετικές ιδιότητες των διαφορετικών ομάδων λαού στην κοινωνία. (Andrews κ.ά., 1999)

4.2.2 Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων και διαπολιτισμική επικοινωνία

Είναι πολύ σημαντικό κάθε εργαζόμενος που εισάγεται σε μια τουριστική επιχείρηση η οποία χαρακτηρίζεται από την πολυπολιτισμικότητα των εργαζομένων της, να έχει τη διάθεση να μάθει τις άλλες κουλτούρες για το καλό της επιχείρησης. Εάν για παράδειγμα ο εργαζόμενος προέρχεται από μια Χριστιανική θρησκεία, μπορεί να είναι ανίδεος για την Ισλαμική θρησκεία και τον πολιτισμό της χώρας υποδοχής του. Η παρεξήγηση των διαφορών του πολιτισμού και της θρησκείας ανάμεσα στην πατρίδα και την χώρα υποδοχής μπορεί να προκαλέσει προβλήματα για τον απόδημο κατά την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης στην οποία εργάζεται.

Άλλο παράδειγμα αποτελεί η αίσθηση του χιούμορ, η οποία διαφέρει σημαντικά ανά πολιτισμό. Λόγω αυτού, είναι γενικά παραδεκτό ότι το χιούμορ δεν περνάει με ευκολία τα σύνορα του κάθε πολιτισμού. Για παράδειγμα, στις χώρες της Άπω Ανατολής, που είναι διαποτισμένες με αρχές και διδαχές του Βουδισμού και του Κομφουκιανισμού περί αλήθειας, καλοσύνης και ευγένειας, οι τεχνικές που παρέχουν σαρκασμό, σάτιρα και υπερβολή, δεν έχουν ανταπόκριση. Το ίδιο ισχύει και σε θέματα που αφορούν τη θρησκεία, αλλά και τις μειονότητες. Οι Κινέζοι θεωρούν ως χιούμορ διάφορες παροιμίες και γνωμικά, ενώ οι Ινδοί αρέσκονται να κάνουν χιούμορ με παραβολές, που τις περισσότερες φορές έχουν διδακτικό και ηθικοπλαστικό χαρακτήρα. Μάλιστα, το γέλιο στους Ασιάτες, είναι πιθανότερο να δηλώνει αισθήματα ντροπής και νευρικότητας, παρά διασκέδαση και ευχαρίστηση για τη συζήτηση με τον συνομιλητή του.

Η αποτελεσματική επικοινωνία καθίσταται ακόμα πιο δύσκολη όταν αφορά άτομα, που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες. Όταν το πολιτισμικό πλαίσιο από το οποίο προέρχονται οι εργαζόμενοι είναι διαφορετικό, μπορεί να παρατηρηθούν προβλήματα στην επικοινωνία και το γεγονός αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο στον οργανισμό.

Για παράδειγμα, η διάρκεια της σιωπής είναι το χρονικό διάστημα που παίρνει από μόνο του το άτομο πριν την απάντηση σε μια οποιαδήποτε ερώτηση. Οι Βρετανοί (σύμφωνα με τον Lewis) παίρνουν 2-3 δευτερόλεπτα για να απαντήσουν, οι Έλληνες ακόμα λιγότερο και οι Ιταλοί απαντούν σχεδόν αμέσως. Αντίθετα, στην Άπω Ανατολή η σιωπή μπορεί να αποτελέσει και την ίδια την απάντηση, οπότε και ο χρόνος στο σημείο αυτό παύει να υφίσταται. Μια Κινέζικη παροιμία λέει ότι «αυτός που γνωρίζει δεν μιλάει, ενώ αυτός που μιλάει, δεν γνωρίζει». Αυτοί που προέρχονται από κουλτούρες απόκρισης μπορεί και αυτοί να επιλέξουν την σιωπή ως απάντηση και ως ένδειξη συναίνεσης με τον συνομιλητή. Με αυτό τον τρόπο, δεν παραβιάζεται η ατομικότητά τους και διαφυλάσσουν την ιδιαιτερότητά τους.

Η πολιτισμική ενσυναίσθηση μπορεί να διδαχθεί. Καταρχάς το άτομο, προτού ξεκινήσει την εργασία στον νέο διεθνή οργανισμό, οφείλει να ελέγξει τον εαυτό του για τυχόν πιθανές πολιτισμικές μεροληψίες και λανθάνουσες προκαταλήψεις. Θα πρέπει να είναι όσο μπορεί πιο αντικειμενικός και να παρακάμπτει τα εμπόδια που μπορεί να μειώνουν την ενσυναίσθησή του, να μην είναι στερεοτυπικός, υπενθυμίζοντας στον εαυτό του ότι κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και διαφορετικός και να ακούει ενεργητικά.

4.3 Επίλογος

Το παρόν κεφάλαιο μελέτησε τη διαπολιτισμική επικοινωνία στα πλαίσια των τουριστικών επιχειρήσεων μέσα από έρευνες και μελέτες. Το επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσει τους τρόπους αντιμετώπισης των πολιτισμικών διαφορών στις τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζοντας μια μελέτη περίπτωσης.

Κεφάλαιο 5. Τρόποι αντιμετώπισης πολιτισμικών διαφορών στις τουριστικές επιχειρήσεις

5.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο έχει στόχο να παρουσιάσει τους τρόπους αντιμετώπισης των πολιτισμικών διαφορών στις τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζοντας μια μελέτη περίπτωσης. Η αντιμετώπιση των πολιτισμικών διαφορών στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντική. Για το λόγο αυτό οφείλουν να μάθουν την κουλτούρα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, μέσα από την τήρηση κοινωνικών κανόνων που διαμορφώνονται μέσα στο χώρο εργασίας, σε κρίσιμα για την επιχείρηση γεγονότα (Islam και Zyphur, 2009). Το άτομο καλό είναι να υιοθετήσει έναν ευέλικτο τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς απέναντι στη νέα κουλτούρα, επιδεικνύοντας πραγματικό ενθουσιασμό για την εκμάθηση της κουλτούρας της χώρας υποδοχής, αλλά και για τη δημιουργία πραγματικών διαπολιτισμικών διαπροσωπικών σχέσεων.

5.2 Η γλώσσα

Μέσω της επικοινωνίας οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν και ανταλλάσσουν πληροφορίες και αυτό είναι πολύ σημαντικό για την ικανοποίηση των πελατών των τουριστικών επιχειρήσεων. Όταν το πολιτισμικό πλαίσιο από το οποίο προέρχονται τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων είναι διαφορετικό από αυτό των πελατών, μπορεί να παρατηρηθούν προβλήματα στην επικοινωνία και το γεγονός αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών.

Μεγάλο εμπόδιο για την επικοινωνία είναι η γλώσσα. Η ελληνική γλώσσα δεν είναι η μητρική των αλλοδαπών και γι' αυτό το λόγο το στέλεχος της τουριστικής επιχείρησης πρέπει να είναι σαφές, κατανοητό και να προσέχει να μην γίνονται παρερμηνείες. Χρειάζεται λοιπόν προσοχή και χρήση μεθόδων που θα βοηθήσουν στην διαπολιτισμική επικοινωνία.

Ένα εμπόδιο είναι η προκατάληψη, που μπορεί να έχει το στέλεχος μιας τουριστικής επιχείρησης. Για αποφυγή προβλημάτων χρειάζεται σεβασμός, εκτίμηση του ξένου πολιτισμού - κουλτούρας, ικανότητα να παρακολουθούν τα στελέχη τη διαφορετική συμπεριφορά χωρίς να την κρίνουν ή να την καταδικάζουν και επιθυμία για μάθηση μέσω αυτής της επικοινωνίας.

Σύμφωνα με τους Constantine και Ladany (2000), εάν έλθει κάποιος πελάτης, κύριος ή κυρία, και δεν ξέρει την ελληνική γλώσσα τότε το στέλεχος πρέπει:

- ✓ Να είναι ευγενής και τυπικός
- ✓ Να χαιρετίσει τον πελάτη.
- ✓ Να συστηθεί, να χαμογελάσει.
- ✓ Να πλησιάσει τον πελάτη χωρίς να βιάζεται ή να δείχνει βιαστικός και να προσέξει κάθε προσπάθεια που κάνει ο πελάτης ή η οικογένειά του για επικοινωνία.
- ✓ Να μιλήσει με κανονική φωνή, με καθαρή και αργή προφορά των λέξεων. Εάν μιλήσει δυνατά, υπάρχει κίνδυνος ο πελάτης να παρανοήσει και να σκεφτεί ότι το στέλεχος είναι εκνευρισμένο. Εάν γνωρίζει κάποιες σχετικές λέξεις από τη χώρα

του πελάτη καλό είναι να τις χρησιμοποιήσει. Με τον τρόπο αυτό θα δείξει ότι ενδιαφέρεται και σέβεται ή εκτιμά τον πολιτισμό του.

- ✓ Να χρησιμοποιήσει μία τρίτη γλώσσα (πολλοί μιλούν Αγγλικά ή Γαλλικά) .
- ✓ Να δίνει οδηγίες με απλό τρόπο.

Σημασία έχει και η μη λεκτική επικοινωνία που περιλαμβάνει πέντε τύπους επικοινωνίας:

1. Τα δεδομένα της γλώσσας τον τόνο της φωνής, την ποιότητα της φωνής, τον στεναγμό και το βογκητό.
2. Τα δεδομένα του σώματος τη στάση του σώματος, τις εκφράσεις του προσώπου και τις χειρονομίες.
3. Τα δεδομένα των αντικειμένων: των ενδυμάτων, των κοσμημάτων και το στυλ των μαλλιών της κεφαλής.
4. Η χρήση του προσωπικού και εδαφικού χώρου στην διαπροσωπική διεξαγωγή επικοινωνίας και η φροντίδα των υπαρχόντων.
5. Το άγγιγμα, το οποίο εμπλέκεται στη χρήση του προσωπικού χώρου και της πράξης - δράσης.

Οι Αφροαμερικάνοι παραδείγματος χάρη χρησιμοποιούν κινήσεις του σώματος και έναν άμεσο και εκφραστικό λόγο. Ο τόνος της φωνής τους είναι συνήθως αρκετά δυνατός, αλλά αυτό δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως έκφραση θυμού (Purnell και Paulanka 1998).

Εάν παραβλέψει κανείς τη μη λεκτική επικοινωνία, θα χάσει πολύτιμες πληροφορίες για τον πελάτη. Διαπολιτισμικά υπάρχει μεγάλη ποικιλομορφία στη μη λεκτική επικοινωνία από το χαμόγελο έως τη χειραψία. Έτσι, πολλοί ευρωπαίοι θεωρούν την χειραψία ως ένδειξη φιλικότητας και εμπιστοσύνης, ενώ άλλοι πολιτισμοί θεωρούν ακατάλληλη ή προσβλητική αυτή τη συμπεριφορά.

Η επικοινωνία με τα μάτια (δια του βλέμματος) πρέπει να διδάσκεται στα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων, ώστε να επικοινωνούν με τους πελάτες. Όμως υπάρχουν πολιτισμοί, όπως Ινδονήσιοι, Άραβες, Κινέζοι οι οποίοι την κατ' ευθείαν επικοινωνία με τα μάτια μπορεί να την θεωρήσουν αγένεια ή επιθετική συμπεριφορά. Για τις μωαμεθανές γυναίκες Αραβικής καταγωγής η σεμνότητα εκφράζεται με την αποφυγή της επικοινωνίας των ματιών εκτός από την περίπτωση του συζύγου τους. Σε μερικούς πολιτισμούς το γυναικείο χαμόγελο και η επικοινωνία με τα μάτια δεν επιτρέπεται στις γυναίκες προς τους άνδρες σε δημόσιους χώρους, η μόνη γυναίκα που θα χαμογελάσει και θα έχει βλεμματική επικοινωνία σε δημόσιο χώρο θα είναι η γυναίκα αμφιβόλου ηθικής υποστάσεως. Οι Ισραηλινοί άνδρες έχουν ειδικά ήθη αναφορικά με το χαμόγελο στις γυναίκες.

Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στο θέμα αφή - άγγιγμα. Αν και είναι ευρέως γνωστό ότι η αφή, το φιλικό άγγιγμα ή το κτύπημα στον ώμο, σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα, προάγει τη σχέση μεταξύ προσωπικού και πελατών, εντούτοις πρέπει κανείς να είναι πολύ προσεκτικός για αποφυγή παρεξηγήσεων. Σε μερικούς πολιτισμούς, ασιατικούς ή και άλλους, είναι αυστηρά απαγορευμένο να αγγίζεις ή να χαϊδέψεις τα παιδιά, ειδικά το κεφάλι τους. Και αυτό επειδή πιστεύουν ότι στο κεφάλι βρίσκεται η δύναμη του παιδιού και επομένως το μέρος αυτό δεν έχει κανείς δικαίωμα να το αγγίζει.

5.3 Μελέτη περίπτωσης

Ο σεβασμός της πολιτισμικής πολυμορφίας στον χώρο εργασίας επηρεάζει αποφασιστικά την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Η παράβλεψη των πολιτισμικών διαφορών μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες, όπως συγκρούσεις μέσα στην επιχείρηση ή μη ικανοποίηση των πελατών, οι οποίες όμως μπορούν να αποφευχθούν εάν οι τουριστικές επιχειρήσεις υιοθετήσουν μια πιο συμμετοχική προσέγγιση και αξιοποιήσουν εποικοδομητικά την πολυμορφία ως πηγή μάθησης, αλλαγής και ανανέωσης.

Σύμφωνα με τον Gudykunst (1995) «Προϋποθέσεις για την ευημερία των επιχειρήσεων αποτελούν η καλή υγεία και τα κίνητρα των εργαζομένων τους, ιδίως σε καιρούς αυξημένης πίεσης λόγω του ανταγωνισμού στην αγορά. Οι εργαζόμενοι μεταναστευτικής προέλευσης έρχονται αντιμέτωποι με γλωσσικά και πολιτισμικά προβλήματα, τα οποία αντικατοπτρίζονται στα αυξημένα ποσοστά ατυχημάτων και αδειών ασθενείας σε σύγκριση με τους γηγενείς εργαζομένους».

Παράλληλα με τη συνεχιζόμενη διόγκωση της μερίδας του εργατικού δυναμικού της ΕΕ που αποτελείται από μετανάστες εργαζόμενους, αυξάνεται και η πολιτισμική πολυμορφία πολλών χώρων εργασίας στην Ένωση. Ενίοτε, οι πολιτισμικές διαφορές προκαλούν κενά στη συνεννόηση και παρεξηγήσεις οι οποίες μπορούν να καταλήξουν σε ένταση και άγχος, μείωση της ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους και συχνότερη εναλλαγή του προσωπικού. Τα μέλη πολυπολιτισμικών ομάδων εργασίας ενδέχεται να διατρέχουν υψηλότερους κινδύνους για την επαγγελματική ασφάλεια και την υγεία τους, εν μέρει διότι ενδέχεται να διαφέρουν οι αντιλήψεις τους για την ασφάλεια (Έκθεση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία -EU-OSHA-, 2013).

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση X στο Μόναχο, έχει υλοποιήσει μια νέα πρωτοβουλία για την ενσωμάτωση εργαζομένων από διάφορες χώρες προέλευσης. Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας, τα μέλη της διοίκησης εκπαιδεύτηκαν στο πώς να χειρίζονται αποτελεσματικότερα την πολιτισμική πολυμορφία και καθιερώθηκε ο θεσμός των "πρεσβευτών υγείας", δηλαδή εργαζομένων, συχνά μεταναστευτικής προέλευσης, οι οποίοι έλαβαν εκπαίδευση με αντικείμενο την προαγωγή της υγείας και ανέλαβαν διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ των συναδέλφων τους. Η πρακτική αυτή συνέβαλε στο να υπερκεραστούν τα συνήθη γλωσσικά και κοινωνικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι μετανάστες, οι οποίοι συχνά δεν επωφελούνται των εταιρικών παροχών υγείας.

Σύμφωνα με την έκθεση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA) είναι αναγκαία η διαμόρφωση μιας εποικοδομητικής νοοτροπίας ασφάλειας, την οποία θα συμμερίζονται όλα ανεξαιρέτως τα μέλη ενός ετερόκλητου εργατικού δυναμικού. Η έκθεση περιέχει παραδείγματα εφαρμογής διαπολιτισμικών θεωριών στον εργασιακό χώρο και περιγράφει πώς ο επιτελικός ρόλος της διοίκησης και η συμμετοχή των εργαζομένων ασκούν καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της ασφάλειας και της υγείας σε πολυπολιτισμικούς χώρους εργασίας. Σύμφωνα με τους Pope και Ottavi, (1994), η παραίνεση προς τα διοικητικά στελέχη είναι να προσαρμόσουν τον τρόπο διοίκησης, να εξομαλύνουν τα γλωσσικά εμπόδια, να εκπαιδεύσουν αποτελεσματικά τους εργαζομένους ώστε τα διαπολιτισμικά ζητήματα να μην αποτελούν εμπόδιο και να προωθήσουν τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς.

Επίλογος

Σκοπός της παρούσης εργασίας ήταν να μελετήσει τη διαπολιτισμική επικοινωνία, η οποία είναι απαραίτητη δεξιότητα για τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων, τόσο για την ικανοποίηση των πελατών τους, όσο και για την ικανοποίηση των ίδιων επαγγελματικά.

Οι πολιτισμικές αξίες επιδρούν αποφασιστικά στη μορφή και την οργάνωση της ανθρώπινης κοινωνίας, αλλά και στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο Mead υποστηρίζει ότι ο πολιτισμός δεν επιδρά μόνο στις τέχνες, στη θρησκεία, στις επιστήμες αλλά και στα τεχνολογικά συστήματα, στις πολιτικές πρακτικές και στις καθημερινές συνήθειες των ανθρώπων. Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι βιώνουν, αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν σε κάθε περίπτωση τα ζητήματα της υγείας και της ασθένειας εξαρτάται άμεσα από το εκάστοτε πολιτισμικό περιβάλλον και αυτό είναι κατά κύριο λόγο το επίπεδο επίδρασης του πολιτισμού σε σχετικές με την υγεία συμπεριφορές και αντιλήψεις.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία αξίζει να αναφερθεί ότι η διαπολιτισμική επικοινωνία αφορά την στάση μας απέναντι σε ανθρώπους διαφορετικής κουλτούρας, ώστε να μειώνονται στο ελάχιστο δυνατόν οι παρεξηγήσεις και να διευρύνεται η δυνατότητα δημιουργίας αποτελεσματικών και ισχυρών σχέσεων, σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής, εκπαίδευση, υγεία, και άλλα.

Πέρα όμως από την μεθοδική εις βάθος ανάλυση γενικότερων, αλλά και ειδικότερων ζητημάτων θα πρέπει η τουριστική έρευνα να συμβάλλει στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων και να αποτελεί έτσι εργαλείο για τη χάραξη μιας βιώσιμης τουριστικής πολιτικής, η οποία θα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες, τις ανάγκες και τους στόχους της κάθε χώρας υποδοχής τουριστών.

Όχι λιγότερο σημαντικό, τέλος, είναι και το ερώτημα σχετικά με το πώς θα πρέπει να αντιλαμβανόμαστε το ρόλο του τουρισμού γενικότερα. Εάν τον αντιλαμβανόμαστε - πέραν των άλλων και ως ένα πεδίο επάνω στο οποίο μπορεί να αναπτυχθεί και διαπολιτισμική επικοινωνία, τότε θα πρέπει το συντομότερο μάλιστα να αναζητηθούν τα μέτρα εκείνα που θα ευνοήσουν αυτή την προοπτική. Είναι άλλωστε οι αρνητικές επιπτώσεις του τουρισμού το στοιχείο εκείνο που οδηγεί την «παραδοσιακή» κριτική και στην άποψη ότι ίσως τελικά οι προσπάθειες θα έπρεπε να επικεντρωθούν στο πώς θα καταστεί δυνατό να τεθεί υπό «έλεγχο» η μάζα των τουριστών (π.χ., περαιτέρω ανάπτυξη των τουριστικών «γκέτο») προκειμένου να αντιμετωπίζονται ευκολότερα και να περιορίζονται οι αρνητικές επιπτώσεις, ακόμα και αν αυτό περιόριζε στο ελάχιστο τις δυνατότητες για πραγματική επικοινωνία μεταξύ ντόπιων και τουριστών.

Θα πρέπει έτσι σε τελική ανάλυση να εξετάσουμε κατά πόσο η κοινωνία βοηθάει τα μέλη της να αναπτύξουν τις ικανότητες εκείνες, ώστε να μπορούν να αντλούν ερεθίσματα από το «ξένο» και να μαθαίνουν από αυτό, να του αναγνωρίζουν το δικαίωμα να είναι διαφορετικό και να μπορούν να αντιμετωπίζουν οι ίδιοι με κριτική διάθεση τις απόψεις τους σχετικά με το δικό τους και τον ξένο πολιτισμό. Ο τουρισμός δεν θα πρέπει να γίνεται ο αποδέκτης και εκείνης της κριτικής η οποία σε τελική ανάλυση αφορά τη σύγχρονη κοινωνία.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Adler, P.S. (1975). The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of Humanistic Psychology* 15(4): 13-2
- Adler, P.S. (1975). The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of Humanistic Psychology*, 15(4): 13-23.
- Adler, R. B., & Towne, N. (1993). *Looking out/looking in*. NY: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Andersen, Peter. (2007). *Nonverbal Communication: Forms and Functions* (2nd ed.) Waveland Press.
- Andrews M., Royle J. (1999). *Transcultural Concepts in Nursing Care*. 3rd edition Lippincott Philadelphia, New York, Baltimore.
- Barnlund, D. C. (2008). A transactional model of communication. In C. D. Mortensen (Eds.), *Communication theory* (2nd ed., pp. 47-57). New Brunswick, New Jersey: Transaction.
- Bennett D. (Ed.) (1998). *Multicultural States Rethinking difference and identity*. London, Routledge.
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training intercultural sensitivity. in J. Martin (Guest Ed.), *Special Issue on Intercultural Training, International Journal of Intercultural Relations*. Vol 10, No.2. 179-186.
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 179-196.
- Bhawuk, D. P. S., & Brislin, R. W. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 413-436.
- Blue, J., Kapoor, S., (1996-7). Using cultural values as a measure of intercultural sensitivity. *Intercultural Communication Studies*, 6, 77-94.
- Borden, G.A. (1991). *Cultural orientation: An approach to understanding intercultural communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Brehove, Aaron. (2011). *Knack Body Language: Techniques on Interpreting Nonverbal Cues in the World and Workplace*. Guilford, CT: Globe Pequot Press.
- Bronfenbrenner, U., Harding, J., & Gallwey, M. (1958). The measurement of skill in social perception. In D. McClelland (Ed.), *Talent and society: New perspectives in the identification of talent*. New York: Van Nostrand
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2011), *Nonverbal communication*, Boston: Allyn & Bacon.
- Campbell, R. J., Kagan, N., & Krathwohl, D. R. (1971). The development and validation of a scale to measure affective sensitivity (empathy). *Journal of Counseling Psychology*, 18, 407-412
- Carter, P. (1992). *Living in a new country: History, Travelling and Language*. London: Faber and Faber.
- Chen G., Starosta W. (2000). *The development and validation of the intercultural sensitivity scale*. *Human Communication*, 3, 1-15.

- Chen, Guo-Ming (1997). *Foundations of intercultural communication*. Boston: Allyn and Bacon,
- Christensen, C. P. (1989). Cross-cultural awareness development: A conceptual model. *Counselor Education and Supervision*, 22, 270-289.
- Constantine, M. G., & Ladany, N. (2000). Self-report multicultural counseling competence scales: Their relation to social desirability attitudes and multicultural care conceptualization ability. *Journal of Counseling Psychology*, 47(2), 155-164.
- Cui, G., & Van den Berg, S. (1991). Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 227-241.
- Deal T. E. and Kennedy, A. A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books.
- Dowling, P. J. and Welch, D. E. (2004). *International Human Resource Management: Managing people in an international context* (4th ed.). London: Thompson learning.
- Ekman, P. (2003). *Emotions Revealed*. New York, NY: Owl Books.
- Ferraro, P.G. (2005). *The Cultural Dimension of International Business*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Fiedler, F., Mitchell, T., & Triandis, H. (1971). The culture assimilator: an approach to cross-cultural training. *Journal of Applied psychology*, 55, 95-102.
- Furnham A. (1997) *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. Psychology Press.
- Gardner, G.H. (1962) Cross-cultural communication. *Journal of Social Psychology* 58, 241_256.
- Gerhart, B. and Fang, M. (2005). National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence, *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 971-986
- Gibson, R. (2002). *Intercultural Business Communication*. UK: Oxford University Press
- Gilbert, M. (2002). *Communication Miracles at Work*. Berkeley, CA: Publishers Group West.
- Goffee, R. (1997). '*Cultural Diversity*' in *Mastering Management*, FT/Pitman, London.
- Gudykunst, W. B. (1993). A model of uncertainty reduction in intercultural encounters. *Journal of Language and Social Psychology*, 4, 79-98.
- Gudykunst, W. B. (1995). Anxiety/uncertainty management (AUM) theory. In R. L. Wiseman (Ed.), *Intercultural communication theory* (pp. 8-85). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gudykunst, W. B., & Hammer, M. R. (1988). Strangers and hosts: An uncertainty reduction based theory of intercultural adaptation. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Crosscultural adaptation: Current approaches* (pp. 106-139). Beverly Hills: Sage.
- Hammer, M. R. (1989). Intercultural competence. In M. K. Asante & W. B. Gudykunst (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 247-260). Newbury Park, CA: Sage

- Hanvey, Robert G. (1976), *An Attainable Global Perspective*, University of Atlanta, Florida.
- Harrison, R. (1972), Understanding your organization's character, *Harvard Business Review*, Vol. 4, pp. 119-28.
- Hart, R. P., & Burks, D. M. (1972). Rhetorical sensitivity and social interaction. *Speech Monographs*, 39, 75-91.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Hofstede, G. and Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill
- Hofstede, G. H. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35:286-316
- Hoopes, D. S. (1980): Intercultural Communication Concepts and the Psychology of Intercultural Experience. In *Multicultural Education: A Cross Cultural Training Approach*, Margaret D. Pusch, ed., LaGrange Park, IL: Intercultural Press.
- <http://www.wanderingeducators.com/special-interest/misc/culture-shock-and-intercultural-development.html#sthash.muyc0iHo.dpuf>
- http://www.worldwide.edu/travel_planner/culture_shock.html [πρόβαση στις 6/9/2013]
- Irrmann, O. (2002). *Organizational Culture and Identity Strategies in International Management: an interdisciplinary review*. EIBA Conference.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture_-_cite_ref-13Islam, G. and Zyphur, M.. (2009). Rituals in organizatinios: A review and expansion of current theory. *Group Organization Management*. (34), 1140139.
- Kleinjans, Everette(1975). "Communication and Change in Developing Countries." Papers of the East-West Communication Centre
- Knapp, Mark L., & Hall, Judith A. (2007) *Nonverbal Communication in Human Interaction*. (5th ed.) Wadsworth: Thomas Learning.
- Lewis R (2002): The Cultural Imperative; Global Trends in the 21st Century. Yarmouth, Maine, USA, *Intercultural Press*.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1958). A scoring manual for the achievement motive. In J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action, and society* (pp. 179-204). Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company, Inc.
- McSweeney, B. (2002) Hofstede's Identification of National Cultural Differences – A Triumph of Faith a Failure of Analysis, *Human Relations*, 55.1, 89–118.
- Mpourantas, D. (2007). *Corporate Culture as a Competitive Advantage*. [online], διαθέσιμο στο: <http://www.epistimonikomarketing.gr/i-etairiki-koultoura-os-antagonistiko-pleonektima/> [Accessed 23 September 2013]
- Navarro, J. (2008). *What Every Body is Saying*. New York, NY: HarperCollins Publishers.

- Oberg, L. (2009). *Culture Shock and the problem of Adjustment to the new cultural environments*, [online], διαθέσιμο στο:
- Ouchi W. G. and Wilkins A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483
- Paige, R.M. (1993). On the nature of intercultural experiences and intercultural education. In R.M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience*, 1-20. Yarmouth, ME: Intercultural Press, [online], διαθέσιμο στο:
- Parks, M. R. (1994). Communication competence and interpersonal control. In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 589-618). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Phesey D.C. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. - London & New York: Routledge
- Pope-Davis, D. B., & Ottavi, T. M. (1994). Examining the association between self-reported multicultural counseling competencies and demographic variables among counselors. *Journal of Counseling & Development*, 72, 651-654.
- Pruegger, V. J., & Rogers, T. B. (1994). Cross-cultural sensitivity training: Methods and assessments. *International Journal of Intercultural Relations*, 18(3), 369-387.
- Purnell L. & Paulanka B., (1998). *Transcultural Health Care: A Culturally Competent Approach*. Davis Company, Philadelphia.
- Randolph, G., Landis, D., & Tzeng, O. (1977). The effects of time and practice upon Culture Assimilator training. *International Journal of Intercultural Relations*, 1, 105-119.
- Remland, Martin S. (2009). *Nonverbal communication in everyday life*. Boston: Allyn & Bacon.
- Robbins, S., Judge, T., Millett, B., & Boyle, M. (2011). *Organisational Behaviour*. 6th ed. Pearson, French's Forest, NSW p. 315-317.
- Schein, E. (1990), Organizational culture, *American Psychologist*, Vol. 45 No. 2, pp. 109-19.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.
- Straffon, D. A. (2003). Assessing the intercultural sensitivity of high school students attending an international school. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 487-501.
- Stubbs, K. H. (2003). *Can't Get Through: 8 Barriers to Communication*. Gretna, LA: Pelican Publishing Company.
- The Hofstede Centre, [online], διαθέσιμο στο: <http://geert-hofstede.com/united-states.html> [10/10/2013]

The Hofstede Centre, [online], διαθέσιμο στο: <http://geert-hofstede.com/greece.html>
[10/10/2013]

Vonsild S. (2009), Globalization and Multicultural Management, Interlink

Yum, J. O. (1989, November). Communication sensitivity and empathy in culturally diverse organization. Paper presented at the annual convention of Speech Communication Association, San Francisco, California.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Έκθεση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία -EU-OSHA- (2013). Η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων στις ανάγκες ενός πολιτισμικά ετερόκλητου εργατικού δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση των επιδόσεών τους, [online], διαθέσιμο στο: <https://osha.europa.eu/el/press/press-releases/diverse-cultures-at-work> [πρόσβαση στις 20-10-2013]
- Κανακίδου Ε., Παπαγιάννη Β., (1998). *Διαπολιτισμική εκπαίδευση*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Νικολάου Γ., (2000). *Ένταξη και Εκπαίδευση των Αλλοδαπών Μαθητών στο Δημοτικό Σχολείο*, Ελληνικά Γράμματα.