

Πολιτισμός και Κουλτούρα

Αν καταφέρουμε να απαλλάξουμε τον εαυτό μας από τα στοιχεία του πολιτισμικού πλαισίου στο οποίο εντασώμαστε, θα εκπλαγούμε μόλις διαπιστώσουμε το πόσο αλλιώτικος εμφανίζεται ο ίδιος κόσμος μέσα από μία διαφορετική οπτική. Σήμερα, υπάρχουν πάνω από 160 ανεξάρτητες χώρες, χιλιάδες εθνικές κοινότητες που μιλάνε αμέτρητες διαφορετικές γλώσσες και μια ακόμα μεγαλύτερη ποικιλία πολιτισμικών χαρακτηριστικών. Και όλοι αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να επικοινωνήσουν και να συμβιώσουν, καθώς οι απρόσκοπτες μετακινήσεις ενισχύουν τη συναναστροφή και το παγκόσμιο εμπόριο εντείνει την παγκόσμια αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση. Η κατανόηση του «άλλου», η αποδοχή της διαφορετικότητάς του και η επικοινωνία μαζί του, πέρα από γλωσσικά, ιδεοληπτικά, πολιτικά, θρησκευτικά και άλλα εμπόδια, είναι απαραίτητα στοιχεία για την εξέλιξη του ανθρώπου, είτε αυτό αφορά στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς του, είτε στην επαγγελματική του ανέλιξη στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Οι πολιτισμικές διαφορές είναι εμφανείς σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινότητας. Ένα απλό παράδειγμα αποτελεί το πως αντιμετωπίζονται τα ζώα σε διαφορετικές χώρες: κανείς δεν θα πρέπει να προσφέρει βοδινό κρέας σε έναν Ινδό, ή χοιρινό σε έναν Μουσουλμάνο ή Εβραίο. Και όμως, μερικοί άνθρωποι στην Άπω Ανατολή τρέφονται με σκύλους και θεωρούν το κρέας τους εξαιρετικά γευστικό. Τα ίδια σκυλιά που θεωρούνται ακάθαρτα και δεν τα αγγίζουν οι περισσότεροι Μουσουλμάνοι, τα κακομεταχειρίζονται και πέφτουν θύματα κακοποίησης σε πολλές χώρες που τα θεωρούν σχεδόν άψυχα «πράγματα», είναι σεβαστά ως μία μοναδική μορφή ζωής στην Ινδία και θεωρούνται μέλη της οικογένειας από τους περισσότερους Αμερικανούς. Στην Ινδία βρίσκεται σχεδόν το ένα τρίτο των ζώων παγκοσμίως. Για τη χώρα, τα βοοειδή θεωρούνται θρησκευτικά σύμβολα. Ως εκ τούτου, υπάρχει μία εξαιρετικά μεγάλη αντίδραση στο να τα σκοτώνουν και να τρέφονται με αυτά.

Ταξιδιώτες, επιχειρηματίες, έμποροι, φοιτητές, διπλωμάτες, και καταναλωτές εμπλέκονται ουσιαστικά σε συναναστροφές με ανθρώπους διαφορετικών πολιτισμικών χαρακτηριστικών, σε όλο τον κόσμο [Ball and McCulloch, 1999]. Η επιτυχημένη κατάληξη των όποιων σκοπών επιδιώκουν, βασίζεται σε ένα μεγάλο

βαθμό στην κατανόηση αυτών των πολιτισμικών διαφορών, στις γνώσεις τους για τις συνήθειες και τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη περιοχή που βρίσκονται, και στις ικανότητες επικοινωνίας τους.

Για να κατανοήσουμε τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των άλλων ανθρώπων, πρέπει πρώτα να γνωρίζουμε την κουλτούρα και τις αξίες της δικής μας χώρας. Αυτό είναι κάτι που συνήθως θεωρούμε δεδομένο και δεν το εξετάζουμε. Είναι όμως πολύ σημαντικό: τις περισσότερες φορές κρίνουμε τους άλλους σύμφωνα με το δικό μας σύστημα αξιών και πεποιθήσεων. Σύμφωνα με το τι εμείς πιστεύουμε ότι είναι ηθικό ή ανήθικο, επιτρεπτό ή απαγορευτικό, σωστό ή λάθος, καλό ή κακό, φυσιολογικό ή διαφορετικό και ούτω καθ' εξής. Η αλήθεια όμως είναι ότι αυτές οι βασικές αξίες μπορεί να διαφέρουν από κοινωνία σε κοινωνία, και αντιλαμβανόμαστε τα στοιχεία της δικής μας κουλτούρα μόνο όταν την αποχωριζόμαστε και βρισκόμαστε σε ένα ξένο περιβάλλον.

Το ξέρατε;

Πολιτισμός και κουλτούρα δεν είναι ταυτόσημες έννοιες. Η κουλτούρα αποτελεί υποσύνολο του πολιτισμού. Ιστορικά, οι δύο αυτοί όροι αντανakλούν μέσα από τις διαφορετικές σημασίες που τους έχουν αποδοθεί και τις διαφορετικές χρήσεις που προσδιόρισαν τη φυσιογνωμία και την εξέλιξη της σύγχρονης εποχής².

Το ξέρατε;

Η ελληνική λέξη πολιτισμός προέρχεται από τη λέξη πολίτης και σήμαινε στην αρχαιότητα, τη διακυβέρνηση του κράτους. Στη σύγχρονη εποχή χρησιμοποιήθηκε στη Γαλλία όταν ο Αδαμάντιος Κοραής για να αποδώσει στα ελληνικά τον όρο civilization πρότεινε τη λέξη πολιτισμός.

Πηγή: Braudel, F. 2002. Η Γραμματική των Πολιτισμών. Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τράπεζας (σελ. 53).

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ # 1

Υπάρχουν λίγα μόνο πράγματα περισσότερο αντιπροσωπευτικά για την κουλτούρα των Ηνωμένων Πολιτειών, απ' το αμερικανικό ποδόσφαιρο (rugby). Το παιχνίδι αυτό αποτελεί πια στοιχείο εθνικής παράδοσης. Είναι υπερθέαμα, παίζεται ο εθνικός ύμνος, σημαίες

ξετυλίγονται και παίκτες ντυμένοι ομοιόμορφα τρέχουν στο γήπεδο, ανάμεσα στα πολλά ημίχρονα, σαν στρατός που συμμετέχει σε σκληρές δοκιμασίες.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η Εθνική Ομοσπονδία Ποδοσφαίρου (National Football League - NFL) είναι η διοργανώτρια αρχή του αθλήματος και όπως κάθε επιτυχημένη επιχείρηση, θέλει να το επεκτείνει σε νέες αγορές. Η NFL προσέγγισε αρχικά την Ευρώπη το 1991, με σχέδια να εγκαθιδρύσει το αμερικανικό ποδόσφαιρο εκεί. Μετά από χρόνια αποτυχημένων προσπαθειών, η NFL της Ευρώπης απέκτησε τελικά έξι ομάδες, πέντε από τις οποίες είχαν τη βάση τους στη Γερμανία (όπως οι Berlin Thunder, Cologne Centurions και Hamburg Sea Devils). Και αν αυτό μπορεί να λογιστεί σα μια σχετική επιτυχία αναφορικά με τη Γερμανία, όλες οι προσπάθειες της ομοσπονδίας να καθιερώσει το αμερικάνικο ποδόσφαιρο στην Ισπανία είχαν αποτύχει.

Γιατί όμως το αμερικανικό ποδόσφαιρο γνώρισε επιτυχία στην Γερμανία και απέτυχε στην Ισπανία; Μια εξαιρετική μεταφορά για να καταλάβουμε την κουλτούρα της Ισπανίας είναι οι ταυρομαχίες. Στην Ισπανία, οι ταυρομαχίες πραγματοποιούνται σε αρχαία ρωμαϊκά αμφιθέατρα. Οι Ισπανοί βλέπουν την ταυρομαχία σαν κάτι πολύ περισσότερο από ένα ανταγωνιστικό άθλημα, τη βλέπουν σαν μια τελετουργία, μια μορφή τέχνης. Είναι η επίδειξη της τεχνικής και του θάρρους του μαχητή, του ήρωα που παλεύει μόνος του με τους ταύρους. Αν ο ταυρομάχος ανταποκριθεί στις προσδοκίες, εισπράττει την επευφημία από τα πλήθη, τα οποία κυματίζουν λευκά μαντίλια ή ρίχνουν καπέλα και τριαντάφυλλα στη αρένα. Η ταυρομαχία συμβολίζει την κουλτούρα της Ισπανίας, συνδυάζοντας μια παθιασμένη γιορτή ζωής με ένα περίτεχνο σύστημα τελετουργιών, ένα πομπώδες και καλλιτεχνικό θέαμα με αίμα, βία και κίνδυνο. Το αμερικανικό ποδόσφαιρο δεν μπορεί να αγγίξει την καρδιά των Ισπανών.

Τι εξηγεί όμως την επιτυχία του αμερικανικού ποδοσφαίρου στη Γερμανία; Πρώτον, το άθλημα δίνει έμφαση στα παραδοσιακά γερμανικά γνωρίσματα, των κανόνων και της τάξης. Στη Γερμανία, η συμμόρφωση στους κανόνες είναι αδιαπραγμάτευτη. Για παράδειγμα, στα γερμανικά πάρκα, υπάρχουν συγκεκριμένα σημεία μαρκαρισμένα με πινακίδες όπου "επιτρέπεται," να πετάξεις ένα ξύλο για να το πιάσει ο σκύλος σου. Επίσης, οι Γερμανοί είναι εξαιρετικά συνεπείς με την ώρα. Ξέρουν πώς να καταναείμουν το χρόνο αποτελεσματικά και αποδοκιμάζουν την καθυστέρηση. Η τάση αυτή, είναι παρόμοια και στο αμερικανικό ποδόσφαιρο, όπου η διαδικασία στάσης-κίνησης υπολογίζεται στο δευτερόλεπτο.

Μια δημοφιλή μεταφορά για την κουλτούρα της Γερμανίας είναι οι «μουσικές» συμφωνίες και οι φούγκες. Στην πραγματικότητα, δύο από τους πιο αναγνωρισμένους συνθέτες- ο Bach και ο Beethoven— ήταν Γερμανοί. Οι Γερμανοί ελκύονται από τη συμμετρία και την τάξη της συμφωνίας. Ένας μάεστρος αναδुकνύει τα ιδιαίτερα ταλέντα του κάθε μουσικού, έτσι ώστε να παράγει έναν ενιαίο ήχο. Όπως και μια συμφωνία, έτσι και το αμερικάνικο ποδόσφαιρο εξαρτάται από έναν ισχυρό καθοδηγητή -τον πασαδόρο (quarterback) -ο οποίος ενώνει τα ιδιαίτερα ταλέντα των παικτών με σκοπό αυτοί να παίξουν σαν ομάδα. Στο ημίχρονο, το πλήθος διασκεδάζει με το θέαμα μιας τεράστιας φιλαρμονικής και πολυάριθμων άλλων «διασκεδαστών», όλων συγχρονισμένων στον μέγιστο δυνατό βαθμό. Προετοιμασία, συγχρονισμός, ακρίβεια, συμμόρφωση και προσωπική

συνεισφορά στο αποτέλεσμα χαρακτηρίζουν τις συμφωνικές παραστάσεις, αλλά και το αμερικανικό ποδόσφαιρο.

Ο κυριότερος λόγος της αποτυχίας του NFL στην Ευρώπη ήταν η ανικανότητά του να κυριαρχήσει στο μεγαλύτερο μέρος της ευρωπαϊκής κουλτούρας, η οποία έχει διαμορφωθεί από αρχαίους πολιτισμούς και είναι άρρηκτα συνυφασμένη με το soccer (ονομάζεται ποδόσφαιρο στο μεγαλύτερο μέρος του κόσμου). Το soccer (αυτό δηλαδή που όλοι εμείς καταλαβαίνουμε όταν ακούμε τη λέξη ποδόσφαιρο) είναι μια εκτόνωση για τους ενδοευρωπαϊκούς ανταγωνισμούς, που νωρίτερα εκδηλώνονταν μέσω των πολεμικών συγκρούσεων. Παρόλο που «σούπερ-σταν» παίκτες, όπως ο Cristiano Ronaldo ή ο Lionel Messi προβάλλονται περισσότερο, το ευρωπαϊκό ποδόσφαιρο δίνει έμφαση στην προσπάθεια της ομάδας, ως ενιαία οντότητα με σκοπό την επίτευξη του κοινού στόχου.

Οι ΗΠΑ αποτελεί ένα μίγμα από πολλές κουλτούρες που σχηματίζουν ένα ποικιλόμορφο μωσαϊκό από εθνικές ταυτότητες σε μία χώρα. Σε αντίθεση, η Ευρώπη αποτελεί τον τόπο ανάπτυξης πολλών εθνικότητων και δεν ταυτίζεται με την πολιτισμική ομογενοποίηση των ΗΠΑ. Οι Ευρωπαίοι έχουν κάνει σημαντικά βήματα προς την δημιουργία μιας συλλογικής ευρωπαϊκής κουλτούρας, αλλά οι δυσκολίες της ενοποίησης που εμφανίστηκαν αποκαλύπτουν πως αρκετά έθνη είναι απρόθυμα να παρατήσουν τις πολιτισμικές τους ταυτότητες για χάρη κάποιου μεγαλύτερου ιδανικού σαν αυτό της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Επιπλέον, ο πόλος έλξης του αμερικανικού ποδοσφαίρου ποικίλλει από χώρα σε χώρα, ως αιτία πολιτισμικών διαφορών. Οι περισσότεροι Ευρωπαίοι αντιμετωπίζουν το άθλημα ως παραλλαγή του soccer, που απεικονίζει την αμερικανική ατομιστική συμπεριφορά, με έμφαση στη βίαιη σύγκρουση. Από την οπτική πολλών Ευρωπαίων, η NFL προσπάθησε να προωθήσει ένα κατώτερο προϊόν σε μια αγορά με μακρά πίστη στο soccer. Η NFL ξόδεψε αμέτρητα δολάρια προωθώντας τις ομάδες της, αλλά μάταια. Στο τέλος, η εθνική κουλτούρα θριάμβευσε. Το 2007, η NFL έπαυσε την ευρωπαϊκή ομοσπονδία της.

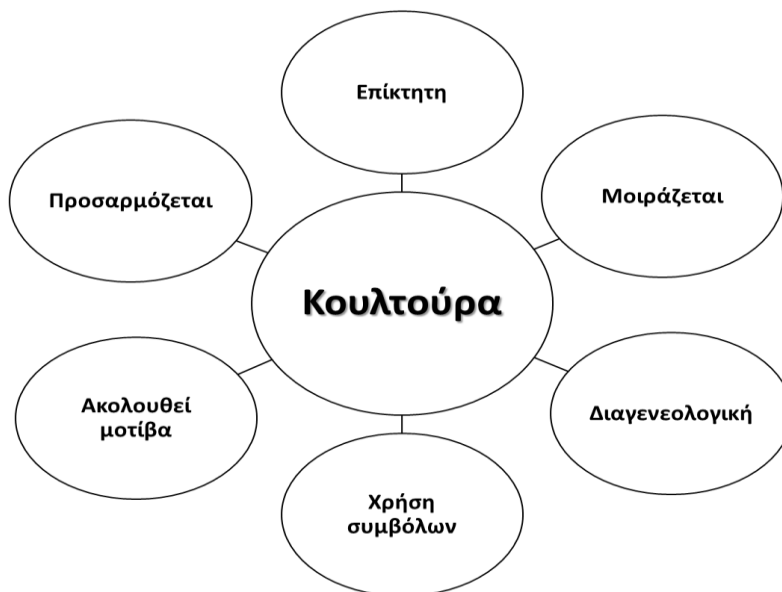
Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί προσαρμογή υλικού που αφορά στην επίδραση του πολιτισμικού περιβάλλοντος στη διεθνή επιχειρηματικότητα και παρατίθεται στο δικτυακό ιστότοπο <http://www.prenhall.com/>. Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τη συγγραφή του είναι οι ακόλουθες: Van Bottenburg, M. (2003). Thrown for a Loss: American Football and the European Sport Space. *American Behavioral Scientist* 46 (11): 1150–62; NFL Europe. Retrieved November 2005 from en.wikipedia.org/wiki/NFL_Europe; National Football League (NFL Europe). Retrieved November 2005 from www.nfleurope.com; White, E. (2003). "Is Europe Ready for Some Football?—NFL Drafts Dolls, Actors in \$1.6 Million Campaign to Promote the Super Bowl." *Wall Street Journal*, Jan. 15, B4; Gannon, M. J., and Associates. (1994). *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 17 Countries*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Πως αποκτάται η κουλτούρα

Η κουλτούρα μεταδίδεται μέσω της διαδικασίας μάθησης και αλληλεπίδρασης στο περιβάλλον, παρά μέσω μιας γενετικής διαδικασίας. Σύμφωνα με τον Ferraro [1994], η κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ως η αποθήκη όλων των γνώσεων μιας κοινωνίας. Η διαδικασία εκμάθησης των αποδεκτών κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς σε μια κοινωνία ονομάζεται **κοινωνικοποίηση** [Cavusgil et al., 2008]. Με άλλα λόγια, κοινωνικοποίηση είναι η πολιτισμική μάθηση. Μέσω της κοινωνικοποίησης αποκτούμε πολιτισμική κατανόηση, προσλαμβάνουσες και προσανατολισμούς που είναι κοινοί σε μία κοινωνία. Αποκτώντας πολιτισμικούς κανόνες και πρότυπα, προσαρμόζουμε ασυνείδητα και τη συμπεριφορά μας. Δεδομένου ότι η κουλτούρα μαθαίνεται και δεν κληρονομείται, είναι εμφανές πως ο καθένας από εμάς έχει την ικανότητα να μάθει χαρακτηριστικά γνωρίσματα πολλαπλών πολιτισμών. Η διαδικασία της προσαρμογής μας και της υιοθέτησης στοιχείων μιας κουλτούρας διαφορετικής από τη δική μας ονομάζεται **αφομοίωση** [Hall, 1976]. Βιώνεται συχνά από ανθρώπους που μένουν σε ξένες χώρες για μεγάλο χρονικό διάστημα. Πολλοί από εμάς δεν γνωρίζουμε πώς η κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά μας μέχρι να έρθουμε σε επαφή με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες.

Η κατανόηση ότι η κουλτούρα αποκτάται μέσω από μία διαδικασία εκμάθησης έχει σημαντικές επιπτώσεις για τη διεξαγωγή διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Πρώτον, μια τέτοια κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε **μεγαλύτερη αποδοχή των πολιτισμικών διαφορών**, που είναι αναγκαία για την αποτελεσματική διαπολιτισμική επικοινωνία σε ένα επιχειρηματικά παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Δεύτερον, η εκμάθηση της φύσης της κουλτούρας χρησιμεύει ως υπενθύμιση ότι, από τη στιγμή που έχουμε κατακτήσει τον δικό μας πολιτισμό μέσω της διαδικασίας μάθησης, είναι δυνατόν (αν και πιο δύσκολο) **να μάθουμε να λειτουργούμε και σε άλλους πολιτισμούς**. Έτσι, η διαπολιτισμική γνώση μπορεί να επιτευχθεί μέσω αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης. Και αυτό μας οδηγεί στο αναπόφευκτο συμπέρασμα ότι οι ξένοι εργαζόμενοι, παρότι ίσως στερούνται κάποιων δεξιοτήτων που σχετίζονται με πολιτισμικά χαρακτηριστικά αυτή τη στιγμή, είναι απόλυτα ικανοί να μάθουν αυτές τις δεξιότητες στο μέλλον, υπό την προϋπόθεση ότι εκτίθενται σε σχετικά προγράμματα πολιτισμικής κατάρτισης.

Εικόνα: Χαρακτηριστικά Κουλτούρας



Πηγή: Προσαρμοσμένο από [Daniels and Radebaugh, 2015]

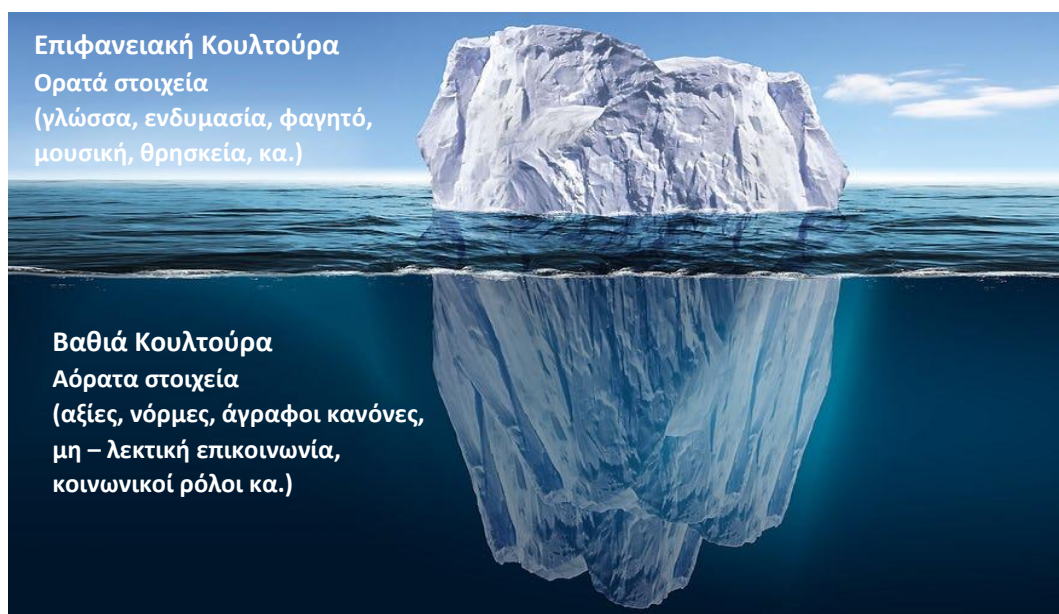
Κατανοώντας την κουλτούρα: Καθημερινές παρομοιώσεις

Στην προσπάθειά τους να γίνει ευρέως κατανοητή, αρκετοί ερευνητές παρουσίασαν την έννοια της κουλτούρας μέσα από καθημερινές παρομοιώσεις. Η κουλτούρα φαίνεται να διαμορφώνει τη ζωή μας πριν το καταλάβουμε, ακόμα και αν όλοι δυσκολευόμαστε να ορίσουμε τι είναι, ενώ κανέναν δεν τον ενοχλεί πώς θα την εκφράσει, ακόμη και αν αποτελεί τις ρίζες των πράξεων μας. Η κουλτούρα αποτελεί μέρος όλων αυτών που σκεφτόμαστε, λέμε και κάνουμε.

Η ουσία της κουλτούρας δεν έχει να κάνει με το τι είναι ορατό στην επιφάνεια, γι' αυτό, για να μας βοηθήσουν κατανοήσουμε τη φύση της κουλτούρας, οι ανθρωπολόγοι την παρομοιάζουν **με ένα παγόβουνο** [Cavusgil et al., 2008]. Πάνω από την επιφάνεια βρίσκουμε τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που είναι εμφανή και εύκολα κατανοητά, όπως είναι τα σύμβολα και οι συμπεριφορές, ενώ κάτω από την επιφάνεια, αόρατα στον παρατηρητή, υπάρχει μια τεράστια βάση από εικασίες, υποθέσεις και αξίες που επηρεάζουν έντονα τις αποφάσεις, τις σχέσεις, τις συγκρούσεις και άλλα επίπεδα της διεθνούς επιχειρηματικότητας. Ενώ

επηρεαζόμαστε από τις δικές μας πολιτισμικές ιδιοσυγκρασίες, ακόμη δεν γνωρίζουμε τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά μας που υπάρχουν κάτω από την επιφάνεια. Η ειδοποιός διαφορά έγκειται στα δύο βασικά στρώματα της επίγνωσης: υπάρχει η επιφανειακή κουλτούρα και η βαθιά κουλτούρα.

Εικόνα: Η κουλτούρα ως παγόβουνο



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Cavusgil et al. [2008]

Μία διαφορετική παρομοίωση για τα διαφορετικά επίπεδα της κουλτούρας είναι το κρεμμύδι. Όπως συχνά περιγράφεται, **η κουλτούρα αποτελείται από στρώματα, όπως ένα κρεμμύδι** [Hofstede, 1991]. Για να είσαι ικανός να καταλάβεις, θα πρέπει να το ξεφλουδίσεις. Στην εξωτερική στρώση βρίσκονται τα ευδιάκριτα προϊόντα της κουλτούρας, όπως η γλώσσα, το φαγητό και η ένδυση. Καθώς προχωράς στις στρώσεις, θα ανακαλύψεις εκφράσεις από βαθύτερες αξίες και κανόνες σε μια κοινωνία, που δεν είναι απευθείας ορατές και είναι πιο δύσκολο να αναγνωριστούν. Υπάρχουν τρία επικρατέστερα στρώματα στην κουλτούρα: το εξωτερικό στρώμα (που περιλαμβάνει τα «ορατά» αποτελέσματα της κουλτούρας), το μεσαίο στρώμα (που περιλαμβάνει τους κανόνες και αξίες μιας κοινωνίας), και ο πυρήνας, που περιλαμβάνει τις βαθιές πεποιθήσεις των ανθρώπων:

- Το εξωτερικό στρώμα, ή σαφής κουλτούρα, είναι η αισθητή πραγματικότητα της γλώσσας, του φαγητού, της αρχιτεκτονικής, της μόδας, της τέχνης και

πολλών ακόμα. Σε αυτό το συμβολικό επίπεδο είναι που ξεκινά συνήθως η προκατάληψη.

- Το δεύτερο στρώμα αντανακλά τους κανόνες και τις αξίες μιας ομάδας. Οι κανόνες είναι η κοινή αίσθηση που έχει η ομάδα για το τι θεωρείται σωστό ή λάθος. Οι κανόνες μπορούν να εξελιχθούν σε επίσημο επίπεδο, ως γραπτοί νόμοι, και σε ανεπίσημο ως μηχανισμός κοινωνικού ελέγχου. Οι αξίες, από την άλλη, καθορίζουν το 'καλό' και το 'κακό', το 'ηθικό' και το 'ανήθικο', και είναι επομένως στενά συνδεδεμένες με τα πρότυπα που μοιράζεται μία ομάδα. Μια κουλτούρα είναι σχετικά σταθερή όταν οι κανόνες αντανακλούν τις αξίες της ομάδας. Όσο οι κανόνες, ενσυνείδητα ή υποσυνείδητα, μας δίνουν την αίσθηση του "έτσι πρέπει να συμπεριφέρομαι", οι αξίες μας δίνουν την αίσθηση του "έτσι επιθυμώ να συμπεριφέρομαι". Οι αξίες αποτελούν το μέτρο σύγκρισης για τον καθορισμό μιας επιλογής, από τις άλλες υπάρχουσες εναλλακτικές.
- Το τρίτο στρώμα αντανακλά τον πυρήνα των ατόμων, το κέντρο ή την ουσία των αναζητήσεων για την ύπαρξή τους. Είναι το επίπεδο της εσωτερικής τους αρμονίας με τον κόσμο. Για παράδειγμα, αντανακλά τους θεούς, τα είδωλα, ή τα άτομα, τα οποία είναι η πηγή των αξιών τους.

Εικόνα 3: Η κουλτούρα ως κρεμμύδι



Υποκουλτούρα

Είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε πως ορισμένοι πολιτισμοί που φαίνονται παρόμοιοι δεν είναι. Ο κόσμος συχνά αντιμετωπίζει τους Καναδούς ως "Αμερικάνους", αφού μιλούν αγγλικά, τρώνε ό, τι τρώνε οι Αμερικάνοι, ακούν παρόμοια μουσική, ζουν σε παρόμοιες κατοικίες και ντύνονται όπως οι Αμερικανοί

[Adekola and Sergi, 2007]. Ωστόσο, υπάρχει σημαντική ανομοιογένεια μεταξύ των δύο χωρών: Για παράδειγμα, ο Καναδάς είναι ένα κράτος αποτελούμενο από ένα μίγμα πολιτισμών που σέβεται τις διαπολιτισμικές διαφορές, σε αντίθεση με των ΗΠΑ, όπου οι πολιτισμικές διαφορές είναι λιγότερο ανεκτές. Όλες οι κυβερνητικές δημοσιεύσεις και οι πινακίδες του Καναδά σε ολόκληρη τη χώρα είναι γραμμένες τόσο στα αγγλικά, όσο και στα γαλλικά. Οι Καναδοί είναι διατεθειμένοι να χρησιμοποιούν τη βρετανική ορθογραφία και όχι την αμερικανική.

Είναι λοιπόν ανακριβές να υποθέτουμε ότι τα γεωγραφικά γειτονικά έθνη έχουν την ίδια κουλτούρα, όπως φάνηκε παραπάνω. Μπορεί να υπάρχει μια τάση να σκεφτόμαστε το έθνος συνολικά όταν μιλάμε για τον πολιτισμό, αλλά οι γενικεύσεις δε μας οδηγούν πάντοτε σε αξιόπιστα αποτελέσματα [Daniels and Radebaugh, 2015]. Για παράδειγμα, αναφέροντας αποκλειστικά τον βρετανικό πολιτισμό όταν αναφερόμαστε στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι μία γενίκευση, αφού ο βρετανικός πολιτισμός περιλαμβάνει αγγλικά, σκωτσέζικα, ιρλανδικά και ουαλικά στοιχεία. Στην περίπτωση της Νιγηρίας, έχουμε τρεις κύριους πολιτισμούς, που ονομάζονται Yoruba, Igbo και Hausa. Οι γλώσσες και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά αυτών, διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό.

Εκτός όμως από το να αξιολογούμε τους εθνικούς πολιτισμούς, είναι εξίσου σημαντικό να κατανοήσουμε την έννοια της ύπαρξης μιας **υποκουλτούρας** μέσα στην ευρύτερη κουλτούρα ενός έθνους. Οι υποκουλτούρες μοιράζονται τα στοιχεία της κυρίαρχης κουλτούρας, αλλά αποτελούν επίσης ένα μοναδικό και ξεχωριστό σύνολο από στάσεις, αξίες και συμπεριφορές που διαφέρουν από τον κυρίαρχο πολιτισμό και τις άλλες υποκουλτούρες μέσα σε ένα κράτος [Carpenter and Dunung, 2011]. Η υποκουλτούρα μπορεί επίσης να περιλαμβάνει και μια στάση ζωής, οι αξίες της οποίας εκτείνονται πέρα από τα εθνικά σύνορα, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις διαφορετικές εκφάνσεις της ροκ ή της ραπ μουσικής που υιοθετούνται το ίδιο από άτομα σε διαφορετικές κουλτούρες, ξεπερνώντας τα γεωγραφικά όρια.

Εικόνα: Παράδειγμα ομάδας με κοινή υποκουλτούρα



Dave Hogan, Getty Images

Στερεότυπα

Πολλά στοιχεία της καθημερινότητάς μας, τα οποία δεν αντιλαμβανόμαστε άμεσα, αποτελούν εκφάνσεις της κουλτούρας μας. Μια μεταφορά κουλτούρας αναφέρεται σε μια ιδιαίτερη παράδοση ή θεσμό, ισχυρά συνδεδεμένο με μια συγκεκριμένη κοινωνία. Για παράδειγμα, η ταυρομαχία είναι μια μεταφορά για την κουλτούρα της Ισπανίας. Μια μεταφορά κουλτούρας είναι ένας οδηγός αποκρυπτογράφησης των συμπεριφορών του ατόμου, των αξιών και των στάσεων του.

Το Αμερικανικό ποδόσφαιρο, είναι μια μεταφορά κουλτούρας για τις ιδιαίτερες παραδόσεις στις ΗΠΑ. Υπάρχουν πολλά αντίστοιχα παραδείγματα που μπορούμε να βρούμε στα εγχειρίδια διεθνούς επιχειρηματικότητας. Οι Gannon και Pillai [2010] μας έχουν προσφέρει τα πιο χαρακτηριστικά: Το σουηδικό stuga (εξοχικό σπίτι ή αγρόκτημα) αποτελεί μια άλλη μεταφορά κουλτούρας για την αγάπη των Σουηδών στη φύση, όπως και εκφράζει μια επιθυμία για ατομικισμό μέσω της αυτό-εξέλιξης. Άλλα παραδείγματα μεταφορών κουλτούρας συμπεριλαμβάνουν τον ιαπωνικό κήπο (ηρεμία), το τούρκικο καφενείο (κοινωνική αλληλεπίδραση) και τα ισραηλινά

κιμπούτς (κοινότητα). Η βραζιλιάνικη προσέγγιση του jeito ή jeitinho brasileiro αναφέρεται στην ικανότητα να ανταπεξέλθεις στις προκλήσεις της καθημερινής ζωής μέσω της δημιουργικής επίλυσης των προβλημάτων, που μπορεί για παράδειγμα να προκαλέσει η αναποτελεσματική γραφειοκρατία της χώρας.

Παρόλα αυτά, είναι αναγκαίο να αποφευχθεί η γενίκευση στο χαρακτηρισμό της συμπεριφοράς των ατόμων που ανήκουν στο ίδιο πολιτισμικό σύνολο για να μην δημιουργούνται στερεότυπα. Τα στερεότυπα είναι γενικεύσεις που αφορούν μια ομάδα ατόμων που, ενώ μπορεί να φαίνονται ρεαλιστικές, συχνά δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Αντίθετα, τα στερεότυπα είναι συχνά λανθασμένα και οδηγούν σε μη δικαιολογημένα συμπεράσματα για τους άλλους. Παρόλα αυτά, στην ουσία όλοι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν στερεότυπα, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, επειδή είναι ένας εύκολος τρόπος αξιολόγησης καταστάσεων και χαρακτηρισμού ανθρώπων. Για παράδειγμα, παραθέτουμε συχνά στερεοτυπικές εκφράσεις χαρακτηρίζοντας τους Έλληνες σε σχέση με άλλους λαούς. Αναποτελεσματικοί, σε σύγκριση με τους Γερμανούς που είναι παραγωγικοί. Ανεξάρτητοι και λάτρεις της προσωπικής ελευθερίας, σε σύγκριση με τους Κινέζους, που τείνουν να καταφεύγουν σε ομάδες. Αυθόρμητοι, σε σύγκριση με τους Σουηδούς που φαίνεται να είναι συγκρατημένοι.

Γλώσσα

Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί την κατανόηση του τρόπου σκέψης, των αξιών και των προτύπων συμπεριφοράς των ανθρώπων. Ο πιο προφανής τρόπος για να επιτευχθεί αυτή η αποτελεσματική επικοινωνία είναι η γλώσσα, ως στοιχείο κοινωνικοποίησης [Deresky, 2014; Williams, 1981]. Η γλώσσα αποτελεί το αντιπροσωπευτικότερο στοιχείο έκφρασης μίας πολιτισμικής ομάδας. Συχνά περιγραφόμενη ως η έκφραση ή ο καθρέφτης του πολιτισμού, η γλώσσα δεν είναι μόνο απαραίτητη για την επικοινωνία αλλά παρέχει πλήθων γνώσεων σχετικών με την κουλτούρα [Ball and McCulloch, 1999]. Σήμερα ο κόσμος έχει σχεδόν 7.000 ενεργές γλώσσες (διαλέκτους), μεταξύ των οποίων πάνω από 2.000 εντοπίζονται στην Αφρική και την Ασία. Αλλά οι περισσότερες από αυτές, έχουν μόνο μερικούς χιλιάδες ομιλητές. Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται οι περισσότερες ομιλούμενες

γλώσσες στον κόσμο. Τα αραβικά που βρίσκονται στην έκτη θέση, περιλαμβάνουν 15 ευρείες και συχνά ιδιαίτερα ξεχωριστές γλωσσικές παραλλαγές σε 46 χώρες. Η γλωσσική επάρκεια είναι μεγάλο πλεονέκτημα στη διεθνή επιχειρηματικότητα, επειδή διευκολύνει τη διαπολιτισμική κατανόηση. Μαθαίνοντας μία ή περισσότερες από τις συχνά ομιλούμενες γλώσσες μπορεί να ενισχυθεί μια διεθνή επιχειρηματική σταδιοδρομία.

Πίνακας: Οι Πιο Κοινές Βασικές Γλώσσες στον Κόσμο

Σειρά	Γλώσσα	Ομιλητές (εκ.)	Χώρες με σημαντικό αριθμό φυσικών ομιλητών
1	Μανδαρινικά Κινέζικα	874	Κίνα, Σιγκαπούρη
2	Χίντι	365	Ινδία
3	Αγγλικά	341	ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο
4	Ισπανικά	322	Αργεντινή, Μεξικό, Ισπανία
5	Μπενγκάλι	207	Μπαγκλαντές, Ινδία
6	Αραβικά	198	Αλγερία, Αίγυπτος, Σαουδική Αραβία
7	Πορτογαλικά	176	Βραζιλία, Πορτογαλία
8	Ρωσικά	167	Ρωσική Ομοσπονδία, Ουκρανία
9	Ιαπωνικά	125	Ιαπωνία
10	Γερμανικά	100	Γερμανία, Αυστρία
11	Κορεάτικα	78	Νότια Κορέα, Βόρεια Κορέα
12	Γαλλικά	77	Γαλλία, Βέλγιο
13	Τούρκικα	75	Τουρκία, Κεντρική Ασία, Ανατολική Ευρώπη

Πηγή : *Ethnologue Volume I: Languages of the World, 14th ed. (2000)*

Η επικοινωνία έχει τόσο λεκτικά, όσο και μη λεκτικά στοιχεία (εκφράσεις του προσώπου και χειρονομίες). Στην πραγματικότητα, τα περισσότερα λεκτικά μηνύματα συνοδεύονται από μη λεκτικά. Η γλώσσα καθορίζεται από το περιβάλλον. Έτσι, για παράδειγμα, ενώ η γλώσσα των Ινουίτ (ιθαγενείς του Καναδά) έχει πολλές διαφορετικές λέξεις για το «χιόνι», ενώ τα Αγγλικά διαθέτουν μόνο μία³. Οι Αζτέκοι, χρησιμοποιούσαν την ίδια λέξη (stem) για το χιόνι, τον πάγο και το κρύο. Μερικές φορές είναι δύσκολο να βρούμε λέξεις που να μεταφέρουν την ίδια έννοια σε κάποια διαφορετική γλώσσα. Για παράδειγμα, η ελληνική λέξη «φιλότιμο» δεν υπάρχει σε πολλές γλώσσες. Υπάρχουν επίσης σημασιολογικά κενά στις γλώσσες. Η έννοια και η σημασία μιας λέξης δεν είναι καθολική, ακόμα και αν αυτή μπορεί να μεταφραστεί με επάρκεια σε κάποια άλλη γλώσσα. Η Ιαπωνική λέξη “mizukashii”, για παράδειγμα, μπορεί να μεταφραστεί με πολλούς τρόπους, όπως «δύσκολο», «ευαίσθητος» ή «δεν θέλω να το συζητήσουμε», αλλά στις επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις συνήθως

σημαίνει «αποκλείεται». Οι εθνικές γλώσσες, οι διάλεκτοι και οι μεταφράσεις έχουν την τάση να περιπλέκουν την απλή επικοινωνία. Η άγνοια αναφορικά με τη σωστή χρήση και τη σημασία της γλώσσας μπορεί να γίνεται ενοχλητική. Τα διαφημιστικά μηνύματα, συχνά χάνουν την αρχική τους σημασία σε μετάφραση ή μεταφέρουν λάθος σήματα.

Η επιχειρηματική ορολογία που είναι μοναδική σε ένα πολιτισμό μπορεί επίσης να εμποδίζει την επικοινωνία. Για παράδειγμα, πολλές λέξεις και εκφράσεις που έχουν περάσει στην αμερικανική ορολογία των επιχειρηματικών στελεχών από τον αθλητισμό ή τη στρατιωτική ορολογία δημιουργούν προβλήματα στους επιχειρηματίες εκτός ΗΠΑ. Φανταστείτε την δυσκολία που οι επαγγελματίες διερμηνείς μπορούν να συναντήσουν στην μετάφραση τέτοιων φράσεων!

Ένα ακόμη γλωσσικό φαινόμενο που δυσχεραίνει την κατανόηση μίας ξένης γλώσσας είναι οι ιδιωματισμοί. Ο ιδιωματισμός είναι μια έκφραση της οποίας η συμβολική ερμηνεία είναι διαφορετική από την κυριολεκτική, μια φράση που δεν μπορείς να καταλάβεις μεταφράζοντας μόνο μεμονωμένα τις λέξεις. Οι γλωσσικοί ιδιωματισμοί υπάρχουν σε σχεδόν κάθε κουλτούρα. Οι άνθρωποι συχνά χρησιμοποιούν τους ιδιωματισμούς, ως ένα σύντομο τρόπο έκφρασης μιας βαθύτερης έννοιας. Για παράδειγμα, “να στρώσεις το κόκκινο χαλί” σημαίνει να υποδεχτείς ένα φιλοξενούμενο με τιμές και πολυτέλεια, δεν χρησιμοποιείται στην πραγματικότητα κόκκινο χαλί. Στα ισπανικά, ο ιδιωματισμός “no está el horno para bolos” στην κυριολεξία σημαίνει “ο φούρνος δεν είναι έτοιμος για ψωμάκια”. Ωστόσο, η φράση αντιλαμβάνεται ως “ο χρόνος δεν είναι ο σωστός”. Στα ιαπωνικά, η φράση “uma ga au” στην κυριολεξία σημαίνει “τα άλογά μας συναντιούνται”, αλλά η καθημερινή σημασία της είναι “τα πάμε καλά μεταξύ μας” [Cavusgil et al., 2008]. Όπως με τις μεταφορές και τα στερεότυπα, τα στελέχη οφείλουν να μελετήσουν εθνικούς ιδιωματισμούς, έτσι ώστε να αναπτύξουν μια καλύτερη κατανόηση των αξιών της κουλτούρας στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους.

Θρησκεία

Ένα ακόμη διακριτό αντιπροσωπευτικό στοιχείο ενός πολιτισμού είναι η θρησκεία του [Geertz, 1973]. Η θρησκεία είναι ένα σύστημα κοινωνικών πεποιθήσεων και

συμπεριφορών που αφορούν ένα ον ή ένα σύστημα σκέψης που οι άνθρωποι το θεωρούν ιερό, θείο ή το αναγνωρίζουν ως την υψηλότερη αλήθεια. Η θρησκεία επίσης ενσωματώνει τους ηθικούς κώδικες, τις αξίες, του θεσμούς, και τα τελετουργικά που σχετίζονται με αυτό το σύστημα. Σχεδόν κάθε πολιτισμός στηρίζεται σε θρησκευτικές πεποιθήσεις. Η θρησκεία επηρεάζει την κουλτούρα και συνεπώς τις επιχειρήσεις και την καταναλωτική συμπεριφορά με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, ο προτεσταντισμός τονίζει τη σκληρή δουλειά, το ατομικό επίτευγμα, αίσθηση ότι οι άνθρωποι μπορούν να ελέγξουν το περιβάλλον τους και την αφοσίωση στο καθήκον. Το καθήκον είναι ένα χρέος που αισθάνεται το άτομο, απέναντι στο επάγγελμά του, αλλά και απέναντι στον Θεό, στη διαδικασία του προορισμού και της απόκτησης της Θείας Χάρης. Η προτεσταντική ηθική της εργασίας (που εκφράστηκε με την προσέγγιση ότι η δουλειά είναι σωτηρία - «work is salvation») εισήγαγε τη βάση για την ανάπτυξη του καπιταλισμού⁴. Ο Ινδουισμός, αντίθετα δίνει έμφαση στην πνευματική ολοκλήρωση, παρά στην οικονομική επιτυχία. Για τους Ινδουιστές, ο υλισμός αποτελεί εμπόδιο στην ολοκλήρωση του σκοπού του ανθρώπου, που είναι βαθιά πιο πνευματικός.

Στις φονταμενταλιστικές ισλαμικές χώρες, το Ισλάμ αποτελεί τη βάση της διακυβέρνησης και του νομικού συστήματος για κάθε χώρα, όπως επίσης και για την κοινωνική και πολιτισμική τάξη [Griffin and Pustay, 2015]. Επειδή οι άνθρωποι που μεγάλωσαν σε ισλαμικές κουλτούρες αντιλαμβάνονται τη θέληση του Θεού ως την πηγή όλων των αποτελεσμάτων, οι Μουσουλμάνοι μπορεί να είναι συχνά μοιρολάτρες. Το ιερό βιβλίο του Ισλάμ, το Κοράνι, απαγορεύει την κατανάλωση αλκοόλ, τα τυχερά παιχνίδια, την τοκογλυφία και την «απρεπή» ένδυση. Αυτές οι απαγορεύσεις επηρεάζουν τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα αλκοολούχα ποτά, τα θέρετρα, την ψυχαγωγία, τη γυναικεία ένδυση, καθώς επίσης και τα διαφημιστικά γραφεία, τις τράπεζες και άλλα ιδρύματα που δανείζουν χρήματα. Ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων προσπαθεί να ανταποκριθεί στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Μουσουλμανικής κοινότητας. Για παράδειγμα, η Nokia παρουσίασε ένα κινητό τηλέφωνο που δείχνει στους Μουσουλμάνους την κατεύθυνση προς τη Μέκκα, την ιερή τοποθεσία του Ισλάμ, όταν προσεύχονται. Η

Heineken, η τεράστια Ολλανδική ζυθοποιία, λανσάρισε το μη αλκοολούχο ποτό Fayrouz για την ισλαμική αγορά.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις κυρίαρχες θρησκείες σε όλο τον κόσμο. Οι μεγαλύτερες θρησκείες, με βάση τον αριθμό των πιστών είναι ο Χριστιανισμός (2,3 δις) , το Ισλάμ (1,8 δις), ο Ινδουισμός (1,1 δις), ο Βουδισμός (500 εκατ.),ο Ιουδαϊσμός (14 εκατ.) και ο Σιντοϊσμός (4 εκατ.). Κάποιοι άνθρωποι ακολουθούν περισσότερα από ένα σύστημα θρησκευτικών πεποιθήσεων, όπως οι Ιάπωνες, οι οποίοι μπορούν να εξασκήσουν τόσο τον Βουδισμό όσο και το Σιντοϊσμό. Ενώ ο πίνακας εμφανίζει την πιο κοινή θρησκεία σε κάθε τοποθεσία, στις περισσότερες χώρες ζουν άτομα διαφορετικών «πιστεύω».

Το ξέρατε;

Ο Σιντοϊσμός ίναι η αρχαιότερη θρησκεία της Ιαπωνίας. Κεντρικές μορφές λατρείας είναι τα "κάμι", τα οποία μπορεί να είναι υπερφυσικά πνεύματα ή θεότητες στις οποίες συγκεντρώνονται οι δυνάμεις της φύσης. Τα σημαντικότερα ιερά του Σιντοϊσμού συνδέονται με τοποθεσίες φυσικής ομορφιάς σε βουνά, δάση ή κοντά στη θάλασσα. Από την αρχαιότητα, τα βουνά θεωρούνταν τόποι κατοικίας των θεών. Το ιερό όρος Φούτζι (Fuji) αποτελεί το πιο ιερό σημείο της ιαπωνικής γης

Πίνακας:Κυρίαρχες Θρησκείες του Κόσμου

Θρησκεία	Πιστοί
Χριστιανισμός	2.3 δις
Ισλάμ	1.8 δις
Άθρησκοι	1.2 δις
Ινδουισμός	1.1 δις
Βουδισμός	0.5 δις

Εικόνα: Κυρίαρχες θρησκείες σε ποσοστό παγκόσμιου πληθυσμού



Ένθετο: Η πρόκληση του παγκόσμιου καπιταλισμού: Μια Χριστιανική προοπτική

Δέκα χρόνια μετά την πτώση του τείχους του Βερολίνου, η «μάχη του Σιάτλ» το Δεκέμβρη του 1999 σήμανε την αρχή μιας σειράς έντονων διαμαρτυριών κατά του παγκοσμίου καπιταλιστικού συστήματος. Τα επόμενα δυο έτη στην Ουάσινγκτον, τη Νίκαια, το Κεμπέκ, το Γκέτεμποργκ και τη Γένοβα, φοιτητές, διανοούμενοι, συνδικαλιστές, προσηλωμένοι ακτιβιστές, θρησκευτικές ομάδες και αναρχικοί δεν άφησαν την παραμικρή αμφιβολία για τις απόψεις τους ως προς το ΔΝΤ και την Παγκόσμια Τράπεζα, το νεο-φιλελευθερισμό της ΕΕ, τη Ζώνη Ελεύθερου Εμπορίου της Αμερικής, τη G8 ή τον ΠΟΕ. Διαμαρτύρονταν ενάντια σε αυτό που θεωρείτο κατ' αυτούς ως η ανισότητα και η αδικία του σημερινού παγκόσμιου οικονομικού συστήματος, τον καπιταλισμό. [. . .]

Είχα πάντα δυσκολία στο να χρησιμοποιώ τον όρο «καπιταλισμός» για να περιγράψω το οικονομικό σύστημα του δυτικού κόσμου. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή ο καπιταλισμός φέρει ένα «φορτίο» από τον 19^ο αιώνα, το οποίο δε θα ήθελα να υπερασπιστώ, ειδικά μέσα από το πρίσμα μιας χριστιανικής προοπτικής... Να σημειώσουμε ότι ο καπιταλισμός δεν περιλαμβάνει μόνο την οικονομία της αγοράς, αλλά και εκείνους τους κοινωνικούς και νομικούς θεσμούς, καθώς και ορισμένες αξίες, στις οποίες η ίδια η οικονομία της αγοράς βασίζεται.

Ένα χριστιανικό πλαίσιο περιέχει μια σειρά από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Δίνει στο σύνολο της ζωής, συμπεριλαμβανομένης και της οικονομικής ζωής, νόημα. Αφετηρία αυτού του νοήματος είναι η ύπαρξη ενός προσωπικού, αλλά και παντοτινού Θεού, ο οποίος είναι ο δημιουργός, υποστηρικτής και ο Λυτρωτής και ο οποίος ενσαρκώθηκε στον Ιησού Χριστό. Η ζωή και η διδασκαλία του Χριστού παρέχει στο άτομο το υπέρτατο παράδειγμα της ισορροπίας ανάμεσα στο υλικό και στο πνευματικό και τον τρόπο με τον οποίο όλη του τη ζωή θα πρέπει να βρίσκεται στην υπηρεσία των άλλων. Στο επίκεντρο της οικονομικής ζωής, ο Χριστιανισμός επιβεβαιώνει τη σημασία του ατόμου και των σχέσεων, και όχι των αντικειμένων και του εμπορίου. Εξαιτίας αυτού, αν ο Θεός δεν γίνει αποδεκτός, και ο σκοπός της εργασίας μετατραπεί σε στείρα παραγωγή χρημάτων ή αύξηση της αξίας των μετοχών, τότε η προσωπική ικανοποίηση θα αποδειχθεί κενή νοήματος.

Έχω προσπαθήσει να υποστηρίξω ότι από μια χριστιανική προοπτική, η παγκοσμιοποίηση δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια αυτόνομη οικονομική διαδικασία η οποία είναι καλύτερο να αφεθεί ελεύθερη. Χωρίς την τοποθέτηση της σε κάποια μορφή ηθικό πλαίσιο, ο κίνδυνος της απόλυτης φτώχειας, της αδικίας, και της απειλής του περιβάλλοντος θα συνεχίσει να υφίσταται. Οι κυβερνήσεις, οι διεθνείς οργανισμοί, οι επιχειρήσεις, οι ΜΚΟ, και οι ιδιώτες πρέπει να ρυθμίζουν τις δραστηριότητές τους με βάση ένα ηθικό πλαίσιο, το οποίο παρέχεται από τη χριστιανική πίστη.

Καταληκτικά, θα πρέπει να επισημανθούν ορισμένα σημαντικά στοιχεία. Το πρώτο είναι ότι ο παγκόσμιος καπιταλισμός έχει ηθική νομιμοποίηση. Η χριστιανική πίστη επιβεβαιώνει το δικαίωμα στην ατομική ιδιοκτησία, στην ελευθερία να ιδρύει κάποιος επιχειρήσεις, και στην κυριαρχία του νόμου. Αυτά είναι τα βασικά όργανα του παγκόσμιου καπιταλισμού και το θεμέλιο της οικονομικής ελευθερίας, κάτι το οποίο είναι σημαντικό από μόνο του. Παρέχουν τη βάση για καινοτομία και δημιουργικότητα και, μαζί με το εμπόριο και τις διασυννοριακές επενδύσεις, είναι η πηγή για την ανάπτυξη της ευημερίας

και της μείωσης της φτώχειας στις αναπτυσσόμενες χώρες. Είναι αδιανόητη η πεποίθηση ότι η παγκόσμια φτώχεια θα μπορούσε να εξαλειφθεί χωρίς τον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος παίζει σημαντικό ρόλο. Η προσφυγή από τους Χριστιανούς για οικονομική δικαιοσύνη πρέπει να αγκαλιάσει τη δημιουργία πλούτου, καθώς και την ανακατανομή του πλούτου.

Δεύτερον, η υποστήριξη των βασικών θεσμών του παγκόσμιου καπιταλισμού δεν είναι η υποστήριξη του *laissez-faire*, ή η συνδρομή σε μια ελευθεριακή φιλοσοφία. Μέσα σε μια χριστιανική προοπτική, οι ελεύθερες αγορές θα πρέπει να εντάσσονται σε ένα πλαίσιο νόμων και κανονισμών που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της ισότητας και της δικαιοσύνης, και να αγκιστρωθούν στις αξίες της ακεραιότητας, της εμπιστοσύνης και του σεβασμού της αξιοπρέπειας του κάθε ατόμου.

Τρίτον, οι παγκόσμιες εταιρείες βρίσκονται στο επίκεντρο του παγκόσμιου καπιταλισμού και τη διαδικασία παγκοσμιοποίησης. Ο τρόπος με τον οποίο διενεργούν επιχειρηματικές συναλλαγές, εκφράζει ορισμένες αξίες. Θα πρέπει λοιπόν να ενθαρρυνθούν να αναπτύξουν αυτές τις βασικές αξίες, να τις καθορίσουν ρητά και, στη συνέχεια, να τεθούν υπεύθυνες για την τήρησή τους. Λαμβάνοντας την πρωτοβουλία να ενεργεί υπεύθυνα, η επιχειρηματική κοινότητα θα αποτρέψει περιττές και δύσκαμπτες νομοθεσίες κυβερνητικών ή υπερ-κυβερνητικών φορέων, οι οποίες θα επιβάλλουν απλώς υψηλότερο κόστος για τις επιχειρήσεις και αντικίνητρα για τις επενδύσεις τους στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Τέταρτον, ο παγκόσμιος καπιταλισμός χρειάζεται παγκόσμια διακυβέρνηση, αλλά όχι παγκόσμια κυβέρνηση. Ο παγκόσμιος καπιταλισμός είναι μια διαδικασία που πρέπει να διαχειριστούμε και η παγκόσμια διακυβέρνηση μια διαδικασία που πρέπει να βελτιωθεί προς το όφελος της δικαιοσύνης. Οι διεθνείς οργανισμοί όπως το ΔΝΤ, η Παγκόσμια Τράπεζα και ο ΠΟΕ έχουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση της παγκοσμιοποίησης. Καθένας από αυτούς έχει ένα συγκεκριμένο στόχο: να βοηθήσει τις χώρες να διαχειριστούν τις χρηματοπιστωτικές κρίσεις και να υποστηρίξει την οικονομική ανάπτυξη, ώστε να εξασφαλίζεται η δικαιοσύνη στο παγκόσμιο εμπόριο. Σκόπιμα δεν καθιερώθηκαν ως δημοκρατικοί θεσμοί, αλλά ως υπόλογοι φορείς. Έχουν αναληφθεί σημαντικές μεταρρυθμίσεις στη δεκαετία του 1990. Υπάρχει ακόμα περιθώριο για βελτίωση. Η ΔΟΕ θα πρέπει να ενισχυθεί για να ασχοληθεί με θέματα που σχετίζονται με τα εργασιακά δικαιώματα. Τα περιβαλλοντικά ζητήματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται καλύτερα μέσω ενός νέου Παγκόσμιου Οργανισμού Περιβάλλοντος και ο ΠΟΕ θα πρέπει να διευρυνθεί για να ασχοληθεί με θέματα ανταγωνισμού και την αντιμονοπωλιακή πολιτική.

Πέμπτον, η παγκόσμια οικονομία της αγοράς έχει περιορισμούς. Ακολουθώντας το παράδειγμα του Χριστού, ο Χριστιανός θα ταυτιστεί με έναν ιδιαίτερο τρόπο με τους φτωχούς, τους πεινασμένους, και τους αποκλεισμένους. Εάν δε ληφθούν οι κατάλληλες πρωτοβουλίες από τις ΜΚΟ, τις κυβερνήσεις και τους διεθνείς οργανισμούς, τα φτωχά κράτη θα παραμείνουν για πάντα αποκλεισμένα από τον παγκόσμιο καπιταλισμό.

Brian Griffiths, *The Creation of Wealth: A Christian's Case for Capitalism* στο βιβλίο *Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism* by John Dunning, Oxford Scholarship Online: November 2003

Ένθετο: Η πρόκληση του παγκόσμιου καπιταλισμού: Μία Ισλαμική θεώρηση

Τα τελευταία διακόσια χρόνια το καπιταλιστικό σύστημα κατευθύνεται από ιδιοτελή κίνητρα για τη δημιουργία κέρδους των συμμετεχόντων, με την αγορά να αποτελεί την κυρίαρχη (αν όχι τη μοναδική) δύναμη της οικονομίας. Ο κομμουνισμός έθεσε τη διανομή της εκροής των παραγωγικών συντελεστών υπό τον κεντρικό σχεδιασμό και έλεγχο. Η αγορά αντικαταστάθηκε από μία συγκεντρωτική οικονομία. Παρά το ότι το νέο σύστημα περιέχει ορισμένα επιθημητά στοιχεία της αναφορικά με έναν καλύτερο τρόπο διανομής του πλούτου που παράγεται σε μια χώρα, το κομμουνιστικό σύστημα λά αποδείχθηκε πνευματικά και ηθικά ανεπαρκές.

Η ισλαμική προσέγγιση στην οικονομική δραστηριότητα επικεντρώνεται τόσο στον άνθρωπο όσο και τους τρόπους παραγωγής. Ο άνθρωπος και η ευημερία του αποτελούν τον πρωταρχικό στόχο της. Η ιδιοτέλεια, η ατομική ιδιοκτησία, οι επιχειρήσεις, και τα κίνητρα κέρδους είναι πλήρως διασφαλισμένα. Η αγορά παραμένει ένας κρίσιμος θεσμός στη λήψη οικονομικών αποφάσεων. Όμως το Ισλάμ εκφράζει ανησυχία πέρα από τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς, εξετάζοντας τις ηθικές αρχές και τις αξίες που επηρεάζουν τα ανθρώπινα κίνητρα στην οικονομική δραστηριοποίησή τους. Ο ηθικός προσανατολισμός του ατόμου και της κοινωνίας που υποστηρίζεται από κοινωνικά και θεσμικά ιδρύματα παρέχουν την κοινωνικο-οικονομική μήτρα για την ικανοποίηση των ανθρώπινων στόχων. Η ατομική ελευθερία, τα ανθρώπινα δικαιώματα, καθώς και οι ευκαιρίες για οικονομική ανάπτυξη πραγματοποιούνται στο πλαίσιο των ηθικών κανόνων και, επιταγών. Οι εθνικές κυβερνήσεις και οι υπερεθνικές οντότητες διαδραματίζουν θετικό ρόλο χωρίς να γίνονται αυταρχικές ή ολοκληρωτικές. Όλη η οικονομική δραστηριότητα λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο του πολιτισμού και της κοινωνίας που διαπνέεται από την επιδίωξη μεγαλύτερων στόχων στη ζωή.

[...] «Τα επτά C» που προωθεί το ισλαμικό σύστημα είναι (στην ξένη βιβλιογραφία, όλες οι παραπάνω προτάσεις αρχίζουν με το γράμμα C) :

- Δέσμευση, που βασίζεται στην πίστη (Iman) και μια κοσμοθεωρία ριζωμένη στην tawhid (η Μοναδικότητα του Θεού), την ενότητα και την ισότητα της ανθρωπότητας. Η δέσμευση αυτή αποτελεί τη σταθεροποιητική δύναμη για την κοινότητα και την κοινωνία.
- Χαρακτήρα, με στόχο την ανάπτυξη μιας ισορροπημένης προσωπικότητας σε κάθε άνδρα και γυναίκα, δομώντας τα στοιχεία μιας κοινωνίας με βάση την ισλαμική έννοια της taqwa, δηλαδή της Θεϊκής συνείδησης, της ηθικής πειθαρχίας, και μιας αίσθησης λογοδοσίας ενώπιον του Θεού και των ανθρώπων.
- Δημιουργικότητα, η οποία βασίζεται στη γνώση, την ιδιοτέλεια και την τεχνολογική καινοτομία, με τη φιλοδοξία να εξυπηρετεί κανείς όχι μόνο τον εαυτό του και την οικογένειά του, αλλά και άλλα ανθρώπινα όντα, έχοντας καλές προθέσεις και ευγενείς επιδιώξεις
- Ο ανταγωνισμός, που σηματοδοτεί το επίκεντρο της ελευθερίας, την ευκαιρία, την προσπάθεια, και τη συνεχή επιδίωξη αξιοποίησης των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των προσωπικών, κοινωνικών, κοσμικών και ηθικών στόχων. Το

Κοράνι τονίζει την αρχή του υγιούς ανταγωνισμού με επιδίωξη του καλού και της αρετής (Κοράνι: 2: 148, 5: 48).

- Η συνεργασία, για να συμπληρώσει τις δυνάμεις του ανταγωνισμού και να του παρέχει προστασία ώστε να μην εκφυλιστεί σε μια εξοντωτική οικονομική αδελφοκτονία. Αλληλένδετα μεταξύ τους, ο ανταγωνισμός και η συνεργασία φέρουν την αλληλεγγύη και την κοινωνική συνοχή στην κοινωνία και την ανθρωπότητα, μαζί με απεριόριστες ευκαιρίες για καινοτομία και εξέλιξη. Ο κυρίαρχος θεσμός που ενεργεί ως το λίκνο για αυτό το μοναδικό συνδυασμό του ανταγωνισμού και της συνεργασίας είναι η οικογένεια. Επιπρόσθετα, μέσω ενός δικτύου από θεσμούς στην κοινωνία από το τοπικό, το εθνικό, το περιφερειακό και το παγκόσμιο επίπεδο, δίνεται η δυνατότητα στους ανθρώπους να έχουν ένα μοντέλο φροντίδας για τις μεταξύ τους σχέσεις και για την οικονομική και κοινωνική τους εξέλιξη. Ο Προφήτης Μωάμεθ περιγράφει το σύνολο της ανθρωπότητας ως «οικογένεια του Θεού».

- Συμπόνια, η οποία σε ένα ισλαμικό πλαίσιο αντιπροσωπεύει ένα συνδυασμό του 'adl' και του 'ihsan'. Το 'Adl' συμβολίζει τη δικαιοσύνη σε όλα τα θέματα και συνεπάγεται την υποχρέωση όλων για σεβασμό και εκπλήρωση των δικαιωμάτων των υπολοίπων. Η προστασία της πίστης, της ζωής, της περιουσίας και της τιμής είναι αναπόσπαστα από την απονομή της δικαιοσύνης. Το 'ihsan' υπερβαίνει τη δικαιοσύνη. Σημαίνει αγαθοεργία, αριστεία, έλεος, αγάπη και θυσία. Σημαίνει επίσης να επιθυμούμε και να κάνουμε για τους άλλους περισσότερο από ό, τι περιμένουν αυτοί από μας. Αυτό συνεπάγεται να θυσιάζονται τα δικαιώματα του ενός για την ευημερία του άλλου. Η δικαιοσύνη με την αγαθοεργία ερμηνεύουν την πραγματική έννοια της συμπόνιας στο Ισλάμ.

- Συνύπαρξη, η οποία στηρίζει την ιδέα της ελευθερίας, της ανεκτικότητας, του αμοιβαίου σεβασμού, και μια δέσμευση για να υπάρχουν όλα αυτά ταυτόχρονα. Η συνύπαρξη υποδηλώνει ένα πραγματικό πλουραλισμό που αποδέχεται τη διαφορετικότητα ως αυθεντική, χωρίς συμβιβασμούς στο όραμα και τις αρχές κάποιου. Αυτό σημαίνει ποικιλότητα με ακεραιότητα, αλληλεπίδραση χωρίς σύγκριση και διάλογο χωρίς καταναγκασμό. Η συνύπαρξη εμπεριέχει επίσης την παρουσία αποτελεσματικών διαδικασιών στην κοινωνία για την επίλυση των διαφορών και των συγκρούσεων Αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει πρότυπο για ειρήνη με δικαιοσύνη και ελευθερία.

[...] Οι ηθικές αξίες, τα χρηματικά κίνητρα, οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες, ο αλτρουισμός, η θυσία, η συμπόνια, τα έθιμα και οι παραδόσεις, η κοινή γνώμη, οι κοινωνικοί θεσμοί, το δίκαιο και το κράτος, όλα παίζουν καθοριστικούς, αλλά περιορισμένους ρόλους. Μόνο μέσω μιας ολοκληρωμένης και πιο σφαιρικής προσέγγισης, μπορεί να υλοποιηθεί μια δίκαιη και αρμονική κοινωνία, και μαζί με αυτήν, ένα βιώσιμο σύνολο δημιουργίας πλούτου και θεσμών μέσα στα πλαίσια της ισλαμικής κοινωνίας.

Το Ισλαμικό πρότυπο έχει την ελευθερία, τη δικαιοσύνη και την αλληλεγγύη ενσωματωμένα στον πυρήνα του. Δικαιοσύνη σημαίνει επίσης ισορροπία και αρμονία. Και οι τρεις αυτές έννοιες συμπληρώνουν η μια την άλλη, και είναι σε αρμονική συνύπαρξη μεταξύ τους, έτσι ώστε η ανάπτυξη της ανθρώπινης ευφυΐας να λαμβάνει χώρα τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Αυτό είναι που κάνει το Ισλαμικό παράδειγμα

μοναδικό. Το Ισλάμ, όπως όλες οι θρησκείες, προσθέτει μια ακόμη πολύ κρίσιμη και αποφασιστική διάσταση στη φιλοσοφία του: ότι η ανταμοιβή τελικά προορίζεται για τη ζωή που θα έρθει. Η υλική επιρροή, η κοινωνική ευημερία, η πνευματική ευδαιμονία, και η αιώνια σωτηρία γίνονται διάφορες πτυχές ενός μοντέλου επιτυχίας (Falah). Η πνευματική και υλική διάσταση γίνονται δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος. Ο θάνατος δεν είναι πλέον το τέλος της ζωής, αντιπροσωπεύει μόνο την αρχή μιας νέας φάσης της ύπαρξης. Σε αυτή τη λογική, το κοσμικό και το θείο είναι αδιαίρετα.

Khurshid Ahmad, *The Challenge of Global Capitalism: An Islamic Perspective* στο βιβλίο *Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism* by John Dunning, Oxford Scholarship Online: November 2003

Πως το πολιτισμικό περιβάλλον επηρεάζει τις λειτουργίες της διεθνοποιημένης επιχείρησης

Υπάρχουν ακόμα πολλοί που πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις υπάρχουν μόνο και μόνο για να επιτελούν τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες και να βγάζουν χρήματα. Πιστεύουν ότι η μελέτη των πολιτισμικών χαρακτηριστικών κάποιας άλλης χώρας είναι αναγκαία απλά και μόνο επειδή η κουλτούρα καθορίζει καταναλωτικά πρότυπα. Για παράδειγμα, οι τοπικές γευστικές προτιμήσεις, μπορεί να επηρεάσει μια εταιρία δισεκατομμυρίων δολαρίων, όπως η αμερικάνικη αλυσίδα εστιατορίων McDonald's στο σχεδιασμό του menu της. Υποθέτουν ότι θέματα, όπως η μελέτη των πολιτισμικών χαρακτηριστικών των κρατών υποδοχής και ο σεβασμός στη διαφορετικότητα, δεν έχει κάποια άλλη ιδιαίτερη σημασία στις διαδικασίες, τα επίπεδα και τις διαστάσεις της διεθνοποίησης. Ακόμα όμως κι αν οι άνθρωποι που διοικούν τις εταιρίες επικεντρώνονται μόνο στις πωλήσεις και το κέρδος, μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον συνεργάζονται καθημερινά με άλλους ανθρώπους που συμπαθούν, εμπιστεύονται, κατανοούν ή αισθάνονται επιφυλακτικά απέναντί τους. Ο ρόλος του πολιτισμικού πλαισίου είναι καθοριστικός στην ποιότητα αυτής της συνεργασίας.

Όταν τα στελέχη μιας διεθνοποιημένης επιχείρησης συνεργάζονται με ανθρώπους προερχόμενους από κάποιο περιβάλλον με διαφορετική κουλτούρα, συνήθως αντιλαμβάνονται ότι οι επιχειρηματικές πρακτικές, ο τρόπος επικοινωνίας και άσκησης διοίκησης είναι διαφορετικά από αυτά που έχουν συνηθίσει στη χώρα προέλευσής τους. Η επιτυχία όμως του καθενός από εμάς στο επαγγελματικό περιβάλλον καθορίζεται και από το επίπεδο της συνεργασίας με τους συναδέλφους μας. Στο διεθνές περιβάλλον, η κατανόηση της πολιτισμικής διαφορετικότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργαζόμαστε είναι σημαντική στην επιτυχή αλληλεπίδραση και στην επίτευξη των επαγγελματικών μας στόχων. Το στέλεχος (ο manager) χρειάζεται να αναπτύξει όχι μόνο κατανόηση και ανεκτικότητα απέναντι στις πολιτισμικές διαφορές, αλλά επίσης και να αποκτήσει έναν επαρκή βαθμό ουσιαστικής γνώσης για τα «πιστεύω» και τις αξίες των ξένων συναδέλφων και συνεργατών του. Για αυτό ακριβώς το λόγο, για τη διεξαγωγή επιχειρηματικών

δραστηριοτήτων με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες, πρέπει να ξεπεραστεί οποιαδήποτε προκατάληψη και να υπάρχει ειλικρινής πρόθεση αποδοχής του διαφορετικού. Αντιλήψεις για παράδειγμα όπως αυτές περί ηθικής και της σημασίας του χρόνου αντιλαμβάνονται διαφορετικά από μέρος σε μέρος.

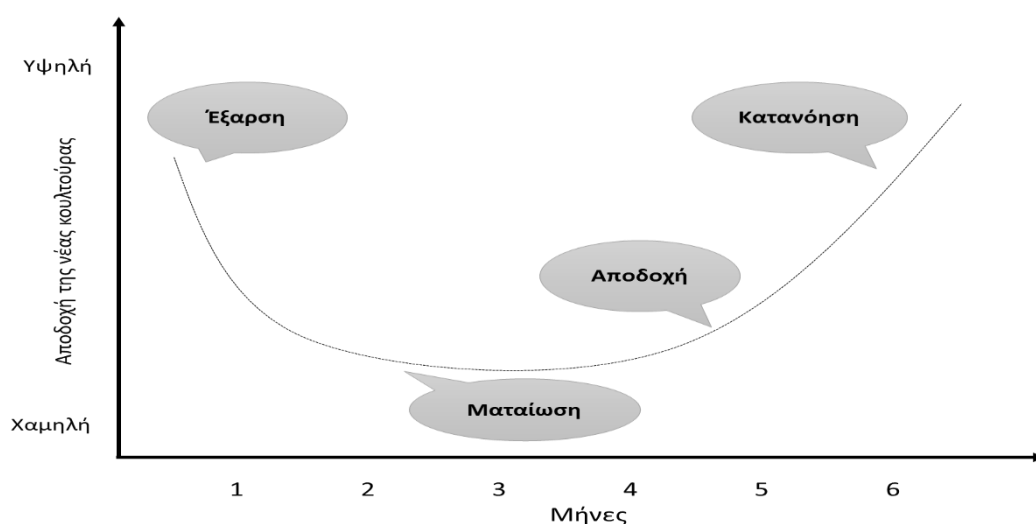
Εκτός από τη συνεργασία, η κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών θα επηρεάσει επίσης τις στρατηγικές εισόδου σε μια αγορά, τις διαπραγματεύσεις με τοπικούς παράγοντες, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και τις λειτουργίες της παραγωγής και της διανομής. Τα παραδείγματα είναι πολλά και χαρακτηριστικά: ορισμένα προϊόντα πρέπει να αλλάξουν για πολιτισμικούς λόγους ή για λειτουργικούς σκοπούς. Πολλά πακέτα από τις Ηνωμένες Πολιτείες πρέπει να τροποποιηθούν σε μετρικές μονάδες, προτού αποσταλούν στις χώρες της Ευρώπης και της Ασίας. Επιπλέον, ορισμένα προϊόντα θα έχουν πρόβλημα αν υπάρξουν αλλαγές συγκεκριμένων προδιαγραφών. Τα χρώματα των λογοτύπων τους, λόγω χάρη, μπορεί να αποδειχθούν προσβλητικά για τους ξένους καταναλωτές. Ωστόσο, το προϊόν δεν θα αναγνωριζόταν χωρίς τα συγκεκριμένα αυτά χρώματα. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο το προϊόν, αλλά και ολόκληρο το μίγμα μάρκετινγκ που το προωθεί στις διεθνείς αγορές. Το πολιτισμικό περιβάλλον, μπορεί επίσης να επηρεάσει την απόφαση μιας εταιρίας σχετικά με το ποιος είναι ο πλέον κατάλληλος τρόπος εισόδου σε μια νέα αγορά, που συζητήσαμε στα κεφάλαια τρία και πέντε. Προτιμάει έναν τοπικό εταίρο, ώστε να μη χρειάζεται να ανησυχεί για τις τοπικές συνήθειες ή τις κυβερνητικές πρακτικές; Ή είναι πρόθυμη να εγκαθιδρύσει μια ιδιόκτητη, πλήρως ελεγχόμενη θυγατρική μονάδα για να ανακτήσει καλύτερες οικονομικές προοπτικές; Στις διαπραγματεύσεις, πολύ συχνά, οι άνθρωποι στέλνουν λάθος μηνύματα ή τα λαμβάνουν με λάθος τρόπο, με αποτέλεσμα, να δημιουργείται **διαπολιτισμικό ρίσκο** για τις επιχειρήσεις. Το διαπολιτισμικό ρίσκο εμφανίζεται συστηματικά στο διεθνές πλαίσιο εξαιτίας της διαφορετικής πολιτισμικής κληρονομιάς των συμμετεχόντων. Στην πραγματικότητα, είναι πολλές οι περιπτώσεις που συμφωνίες θα είχαν ολοκληρωθεί με επιτυχία αν η ολοκλήρωση τους είχε βασιστεί μόνο σε θέματα επιχειρησιακά, αλλά πολιτισμικές παρεξηγήσεις παρέκβηκαν και τις ακύρωσαν.

Συμπερασματικά, η μελέτη της κουλτούρας είναι σημαντική για την διοίκηση διεθνών επιχειρήσεων, γιατί:

- Συνεργαζόμαστε με άτομα διαφορετικών εθνοτήτων, άρα πρέπει να είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε τις επιχειρησιακές πρακτικές που προκύπτουν από τις ιδιαιτερότητες και τη διαφορετικότητα τους, και να αποφύγουμε το διαπολιτισμικό ρίσκο.
- Η κουλτούρα δημιουργεί καταναλωτικά πρότυπα. Το βασικό ερώτημα που καλούνται να απαντήσουν οι επιχειρήσεις είναι αν θα προσαρμόσουν το προϊόν τους στις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε κουλτούρας ή θα προσαρμόσουν την κουλτούρα τους στο προϊόν τους.
- Η μετάβαση σε διαφορετικές κουλτούρες μπορεί να προκαλέσει προβλήματα (π.χ. πολιτισμικό σοκ) τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αντιμετωπίζονται.

Πολιτισμικό σοκ ορίζουμε την κατάσταση των συναισθημάτων που διακατέχει κάποιον όταν βρεθεί αντιμέτωπος με αξίες διαφορετικές από τις δικές του [Hall, 1976]. Τα συναισθήματα που καθορίζουν τον ψυχισμό του ατόμου όταν βρίσκεται σε μία διαφορετική κουλτούρα αναπτύσσονται συνήθως σε τέσσερα στάδια: την έξαρση, τη ματαίωση, την αποδοχή και την κατανόηση. Στο πρώτο στάδιο το άτομο είναι ενθουσιασμένο με καθετί καινούριο που συναντά. Στο δεύτερο, η ανησυχία διαδέχεται τον ενθουσιασμό και το άτομο αντιμετωπίζει προκλήσεις στην προσαρμογή του σε μία ξένη κουλτούρα. Στο στάδιο της αποδοχής (τρίτο στάδιο), το άτομο αρχίζει να νιώθει περισσότερο οικεία μέσα στο περιβάλλον της χώρας υποδοχής και τελικά είναι σε θέση να κατανοήσει και να ερμηνεύσει τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες της ξένης χώρας, όπου είναι και το τελευταίο στάδιο της πολιτισμικής προσαρμογής. Στελέχη με έντονες συναισθηματικές διακυμάνσεις είναι δύσκολο να αποδώσουν αποτελεσματικά.

Εικόνα: Στάδια πολιτισμού σοκ



Πολιτισμικές Διαστάσεις

Δεν υπάρχει καλό και κακό. Η απόδοση εξαρτάται από τον συνδυασμό στρατηγικής και κουλτούρας. Πρώτα, πρέπει να γνωρίζεις που θες να πας, αλλά ο προορισμός πρέπει να ταιριάζει και με την κουλτούρα σου. Το ένα εξαρτάται από το άλλο. Δεν μπορείς να γενικεύεις.

Geert Hofstede

Αφού η μελέτη των διαπολιτισμικών χαρακτηριστικών είναι τόσο σημαντική για τη διεθνοποιημένη επιχείρηση και επηρεάζει όλο το φάσμα της λειτουργίας, οργάνωσης και διοίκησής της, σε ποια ακριβώς σημεία θα πρέπει να δοθεί έμφαση; Θα προσαρμοστεί η επιχείρηση στα τοπικά χαρακτηριστικά; Πώς θα αντιμετωπίσει στο παγκόσμιο επίπεδο λειτουργίας της, τις πολιτισμικές καταβολές που καθορίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων; Σε μερικές εταιρίες για παράδειγμα, όλες οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση. Δεν εκχωρείται η εξουσία, αντίθετα, η οργάνωση διακατέχεται από ιδιαίτερος συγκεντρωτικά γνωρίσματα. Οι Ιαπωνικές πολυεθνικές χαρακτηρίζονται από αυτό τον συγκεντρωτισμό, σαν αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας τους. Σε άλλες εταιρίες είναι πιο αποδεκτό ένα διευρυμένο φάσμα συμμετεχόντων στη λήψη μιας απόφασης. Ένα άλλο ζήτημα αφορά την πίστη των στελεχών: πόσο μπορούν να την «εμπιστεύονται» οι εταιρίες; Σε μερικές ανατολικές κοινωνίες, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι πρέπει να παραμένουν πιστοί στην εταιρία που εργάζονται για (σχεδόν) όλη τους τη ζωή. Σε άλλες (π.χ. ΗΠΑ) ισχύει το αντίθετο [Hofstede, 1991]. Οι εργαζόμενοι αυτοπροσδιορίζονται με βάση την εξειδίκευσή τους και όχι με βάση τον εργοδότη τους. Αλλάζουν επαγγελματικά περιβάλλοντα με πολύ μεγαλύτερη συχνότητα. Πώς θα ασκείται η διοίκηση; Σε μερικές κοινωνίες η διοίκηση ασκείται μέσα από τυπικές (π.χ γραπτές οδηγίες), ενώ σε άλλες μέσα από πιο ευέλικτες διαδικασίες (αποφάσεις που επικοινωνούνται προφορικά μέσα από συναντήσεις). Υπάρχει πλήθος τέτοιων παραδειγμάτων, που το σύνολό τους φανερώνει την ανάγκη των επιχειρήσεων να προσδιορίσουν τις βασικές πολιτισμικές διαστάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους.

Ο Ολλανδός κοινωνιολόγος και επίτιμος καθηγητής του Maastricht University, Geert Hofstede συνέθεσε μια πολύ σημαντική και ενδιαφέρουσα εμπειρική μελέτη πάνω

στα χαρακτηριστικά που συνιστούν την εθνική κουλτούρα και επηρεάζουν την λειτουργία μίας πολυεθνικής επιχείρησης. Περισύλλεξε δεδομένα σχετικά με αξίες και συμπεριφορές 116.000 εργαζομένων της IBM Corporation, που αντανάκλασαν μια σειρά ποικίλων εθνικοτήτων, ηλικιών και φύλων. Ο Hofstede [1984] διενέργησε δύο παρόμοιες έρευνες, μια το 1968 και μια το 1972. Οι έρευνές του τον οδήγησαν στη σκιαγράφηση πέντε παραγόντων με βάση τους οποίους ταξινομούνται οι πολιτισμοί. Οι παράγοντες αυτοί στο μοντέλο του Hofstede εξελίχθηκαν ως οι πέντε διαστάσεις μιας εθνικής κουλτούρας, και δηλώνουν: τη σχέση των ανθρώπων με την εξουσία, τη σημασία της ομάδας, το ρόλο της αβεβαιότητας, τις αξιακές διαφορές αναφορικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων και την αντίληψη αναφορικά με τη σημασία του χρόνου. Οι διαστάσεις αυτές αντιπροσωπεύουν διαφορές σε επίπεδο κουλτούρας, δηλαδή διαφορές αξιών ανάμεσα στους πολιτισμούς που επιδρούν στη συμπεριφορά των μελών τους. Η συμπεριφορά αυτή έχει επίπτωση και στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, γιατί συχνά, οι πολυεθνικές βλέπουν την πολιτισμική ποικιλομορφία στις δραστηριότητές τους ως ένα τομέα δυσκολίας και όχι ως ευκαιρία οικοδόμησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η αξιολόγηση των πολιτισμικών διαστάσεων μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση πλεονεκτήματα που προέρχονται από την ενσωμάτωση διαφορετικών στοιχείων που παρατηρούνται σε πολυπολιτισμικά πλαίσια.

Πίνακας 1: Επιπτώσεις σε ένα εργασιακό περιβάλλον που προκύπτει από διαφορές στις εθνικές κουλτούρες

<p align="center">Κοινωνίες Με Μικρή Απόσταση Ιεραρχίας</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η ιεραρχία σημαίνει ανισότητα των ρόλων που έχουν εγκαθιδρυθεί για λόγους ευκολίας • Οι υφιστάμενοι αναμένουν να ερωτηθούν προτού να λειτουργήσουν • Ο ιδανικός διευθυντής θεωρείται ως επί των πλείστων δημοκρατικός 	<p align="center">Κοινωνίες Με Μεγάλη Απόσταση Ιεραρχίας</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η ιεραρχία σημαίνει υπαρκτή ανισότητα • Οι υφιστάμενοι περιμένουν οδηγίες για να πράξουν • Ο ιδανικός διευθυντής αντιμετωπίζεται ως γενναϊόδωρος αυτοκράτορας (καλός πατέρας)
<p align="center">Συλλογικές κοινωνίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τα πρότυπα αξίας διαφέρουν εντός και εκτός των ομάδων • Οι άλλοι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως μέλη των ομάδων • Οι σχέσεις είναι πιο σημαντικές από τους στόχους • Υπάρχει ένα ηθικό πρότυπο στη σχέση εργοδότη-υπαλλήλων 	<p align="center">Ατομιστικές κοινωνίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μερικές αξίες αποτελούν πρότυπα που εφαρμόζονται από όλους • Οι άλλοι άνθρωποι θεωρούνται ως πιθανοί πόροι για το μέλλον • Η επίτευξη των στόχων επικρατεί των σχέσεων • Υπάρχει ανά υπολογιστικό μοντέλο στη σχέση εργοδότη-υπαλλήλων
<p align="center">Θηλυκές Κοινωνίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η ασφάλεια δεν είναι απαραίτητη • Οι άνθρωποι «πουλάνε τους εαυτούς τους» φθηνότερα • Στο επίκεντρο η ποιότητα • Έντονη η διαίσθηση 	<p align="center">Αρσενικές κοινωνίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η ασφάλεια εκτιμάται • Οι άνθρωποι «πουλάνε τους εαυτούς τους» ακριβότερα • Επικρατεί άγχος και στρες για την επαγγελματική επιτυχία • Αποφασιστικότητα
<p align="center">Μικρή Αποφυγή αβεβαιότητας</p> <ul style="list-style-type: none"> • Απέχθεια για τους κανόνες –γραπτούς ή άγραφους • Μικρότερη τυποποίηση • Ανοχή των προσώπων και των ιδεών που παρεκκλίνουν 	<p align="center">Έντονη Αποφυγή αβεβαιότητας</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συναισθηματική ανάγκη για κανόνες-γραπτούς και άγραφους • Μεγαλύτερη τυποποίηση • Καμία ανοχή των προσώπων και των ιδεών που παρεκκλίνουν

Πηγή: N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson, "Handbook of Organizational culture and Climate", Sage Publications, Inc, United States Of America, 2000, p. 407

Προσανατολισμός σε σχέση με την Εξουσία (Power Distance Index)

Ο προσανατολισμός σε σχέση με την εξουσία φανερώνει το βαθμό αποδοχής μιας κοινωνίας ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα στα μέλη της. Οι κοινωνίες που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αποδοχής της άνισης κατανομής της εξουσίας αδιαφορούν για τις κοινωνικές ανισότητες και τις επιτρέπουν να διογκώνονται σε βάθος χρόνου. Σε αντίθεση, κοινωνίες με χαμηλό βαθμό αποδοχής των ανισοτήτων προσπαθούν να τις περιορίσουν. Για παράδειγμα, στις Σκανδιναβικές χώρες, όπως τη Δανία και τη Σουηδία, οι κυβερνήσεις θεσμοθετούν συστήματα φορολογικής και κοινωνικής πολιτικής, τα οποία διασφαλίζουν την αναλογικότητα σε ότι αφορά τα εισοδήματα και την ισότητα αναφορικά με τα δικαιώματα των πολιτών τους. Η

έκταση κατά την οποία τα μέλη μιας κοινωνίας δέχονται ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα αντανακλάται και στην κοινωνική διαστρωμάτωση: στην Ιαπωνία, σχεδόν όλοι οι πολίτες, ανήκουν στην μεσαία τάξη, ενώ στην Ινδία υπάρχουν έντονες κοινωνικές ανισότητες.

Στις εταιρίες, ο υψηλός βαθμός αποδοχής της εξουσίας εκφράζεται μέσα από το σεβασμό που επιδουκνείται στην ιεραρχία και τη μη αμφισβήτηση των αποφάσεων αυτής. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι τα αδύναμα μέλη ενός οργανισμού ή ενός θεσμού (οι ιεραρχικά κατώτεροι) αποδέχονται τη δύναμη και την εξουσία των προϊσταμένων τους, απλά και μόνο επειδή αυτοί είναι ιεραρχικά ανώτεροι. Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αποδοχής της ιεραρχίας, οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, υπακούν χωρίς αντιρήσεις τις εντολές που τους δίνονται, παρατηρούμε συγκέντρωση εξουσίας και τυπικές οργανωσιακές δομές. Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό αποδοχής της ιεραρχικής δύναμης παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις αναφορικά με το εργασιακό status των στελεχών, η συνεργασία είναι διάχυτη, οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού, δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές μεγάλες διαφορές στις αμοιβές, έχουμε πιο επίπεδες και αποκεντωμένες οργανωσιακές δομές και μικρότερο ποσοστό διευθυντικών στελεχών.

Με άλλα λόγια, ο προσανατολισμός σε σχέση με την εξουσία εκφράζεται από το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην οργάνωση και αλληλοεπιδρούν ελεύθερα με τους ανωτέρους τους. Σε πολιτισμικά πλαίσια που χαρακτηρίζονται από υψηλό προσανατολισμό σε σχέση με την εξουσία, οι επιχειρήσεις είναι έτσι δομημένες ώστε μόνο τα ανώτερα στελέχη να είναι ανεξάρτητα. Στην αντίθετη περίπτωση, επικρατεί κάποια μορφή ισότητας μεταξύ των εργαζομένων, όλοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στις λειτουργίες της οργάνωσης και ο στόχος είναι η προάσπιση των δικαιωμάτων όλων των μελών αυτής. Κατ' επέκταση, είναι περισσότερο παραγωγικό να υιοθετείται από τους οργανισμούς ένα πιο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και διοίκησης.

Κοινωνικός Προσανατολισμός: Διάσταση Ατομικισμού έναντι Συλλογικότητας (Individualism Vs. Collectivism Index)

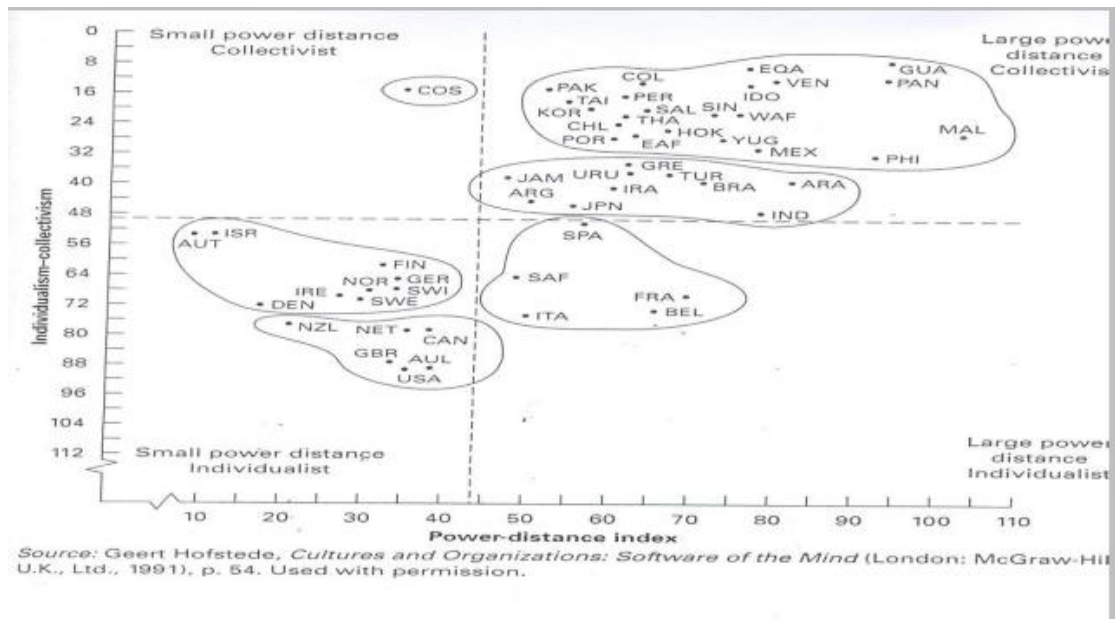
Ο κοινωνικός προσανατολισμός αφορά τις πεποιθήσεις σχετικά με τη σημασία του ατόμου και της ομάδας στην οποία ανήκει. Εξετάζει δηλαδή, το εάν ένα άτομο λειτουργεί πρωτίστως ατομικά ή συλλογικά. Ο ατομικισμός είναι η τάση των ατόμων να ενδιαφέρονται κυρίως για τους προσωπικούς τους στόχους και τον στενό τους κύκλο. Σε αυτές τις κοινωνίες, οι δεσμοί ανάμεσα στους ανθρώπους είναι χαλαροί και το κάθε άτομο τείνει να εστιάζει στην ιδιοτέλεια του. Οι ατομικιστικές κοινωνίες έχουν αναπτυγμένο το δικαίωμα προστασίας της ιδιωτικότητας (όπως και αν αυτή εκφράζεται) και υιοθετούν μια προτεσταντική λογική εργασίας, με ανάληψη πρωτοβουλιών και σύστημα προαγωγών βασιζομένων στην απόδοση και την ανταγωνιστικότητα. Η Αυστραλία, ο Καναδάς, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Ηνωμένες Πολιτείες, τείνουν να είναι ιδιαίτερα ατομικιστικές κοινωνίες.

Στις κοινωνίες με συλλογικό κοινωνικό προσανατολισμό, κυριαρχεί το «εμείς» αναφορικά με το «εγώ». Οι δεσμοί με την ομάδα είναι πιο σημαντικοί από το ίδιο το άτομο. Οι άνθρωποι σε αυτές οργανώνονται σε συνεκτικές ομάδες που προασπίζουν τα κοινά συμφέροντά τους, σε αντάλλαγμα με πίστη στην ομάδα. Αυτές οι κοινωνίες χαρακτηρίζονται από επαρκώς οργανωμένα κοινωνικά δίκτυα, όπου η προσωπική επιτυχία έρχεται σε δεύτερη θέση σε σχέση με την ευημερία της κοινότητας. Οι λειτουργίες της επιχείρησης διεξάγονται με συλλογικές διαδικασίες, στις οποίες η γνώμη της πλειοψηφίας λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Η συμμόρφωση και ο συμβιβασμός βοηθούν στην διατήρηση της αρμονίας στις λειτουργίες της ομάδας. Η Κίνα, ο Παναμάς και η Νότια Κορέα αποτελούν παραδείγματα έντονα συλλογικών κοινωνιών.

Πίνακας: Ατομιστική/Συλλογική κουλτούρα στο εργασιακό περιβάλλον

Ατομιστικές Κουλτούρες	Συλλογικές Κουλτούρες
Η σχέση εργοδότη - εργαζόμενου είναι ένα συμβόλαιο με αμοιβαίο όφελος	Η σχέση εργοδότη - εργαζόμενου αντιμετωπίζεται ως κοινωνικός δεσμός
Η διαδικασία της πρόσληψης και της προαγωγής είναι βασισμένη σε κανόνες που επιβραβεύουν την ατομική απόδοση	Η διαδικασία της πρόσληψης και της προαγωγής λαμβάνουν υπόψη συμφέρον όλης της ομάδας
Η εργασία υπερτερεί της προσωπικής σχέσης Οι ατομιστές κινητοποιούνται μέσω της συνεχόμενης πρόκλησης	Η προσωπική σχέση υπερτερεί της εργασίας Οι συλλογικές ομάδες κινητοποιούνται από ένα ασφαλές περιβάλλον

Διάγραμμα: Κοινωνικός και Προσανατολισμός σε σχέση με την Εξουσία



Προσανατολισμός προς την Αβεβαιότητα (Uncertainty Avoidance Index)

Ο προσανατολισμός ως προς την αβεβαιότητα αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να ανεχτούν το ρίσκο, την ασάφεια, τις συγκεχυμένες, αδόμητες και αμφιλεγόμενες καταστάσεις. Πολιτισμοί με υψηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας χαρακτηρίζονται από σταθερούς κανόνες και νόμους οι οποίοι διέπουν την κοινωνική ζωή. Με τον τρόπο αυτό, τα μέλη της κοινότητας επιδιώκουν να μειώσουν οποιαδήποτε μορφή αβεβαιότητας, η οποία θεωρείται απειλή για μια ισορροπημένη ζωή. Αντίθετα, οι κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας νιώθουν πιο άνετα με το άγνωστο. Δεν επηρεάζονται αρνητικά από την ασάφεια και την έλλειψη οργάνωσης, είναι ανεκτικές στις διαφορετικές απόψεις και αρνητικές στη θέσπιση πλήθους τυπικών κανόνων. Οι κουλτούρες που δεν έχουν έντονη την αίσθηση να αποφεύγουν την αβεβαιότητα τείνουν να είναι πιο επιθετικές, ενώ σε αυτές που χαρακτηρίζονται από υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας η αποκλίνουσα συμπεριφορά δεν είναι αποδεκτή, επειδή υπάρχει έντονη επιθυμία για συναίνεση. Σύμφωνα με τον Hofstede [1991], "αυτό που είναι διαφορετικό, είναι επικίνδυνο".

Στους πολιτισμούς που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας, οι εργαζόμενοι δεν αλλάζουν συχνά δουλειά, δίνουν έμφαση δηλαδή στη σταθερότητα στο εργασιακό περιβάλλον και οι εταιρίες δημιουργούν πολλούς κανόνες έτσι ώστε να οριοθετούνται οι πράξεις των εργαζομένων, να μειώνεται η

ασάφεια και να αποφεύγονται οι παρεκκλίνουσες συμπεριφορές. Οι διευθυντές τείνουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί και μπορεί να είναι αργοί στο να πάρουν αποφάσεις, αφού διερευνούν ενδελεχώς τη φύση και τα πιθανά αποτελέσματα αρκετών επιλογών. Η Ελλάδα, η Γαλλία και η Ιαπωνία είναι χώρες που παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις στην αποφυγή αβεβαιότητας.

Κοινωνίες που παρουσιάζουν χαμηλές επιδόσεις στην αποφυγή αβεβαιότητας κοινωνικοποιούν τα μέλη τους με στόχο να διαχειριστούν ένα μέλλον που θεωρείται αβέβαιο. Τα ανώτατα στελέχη δε φοβούνται να καινοτομήσουν και να πάρουν ρίσκα, και οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς ιδιαίτερες χρονοκαθυστερήσεις. Οι εργαζόμενοι είναι πιο φιλόδοξοι, δεν διακατέχονται από ιδιαίτερα υψηλή εταιρική πίστη, δεν χρειάζονται ιδιαίτερη καθοδήγηση για να αποδώσουν και τείνουν να ανέχονται συμπεριφορές και γνώμες διαφορετικές από τις δικές τους επειδή δεν αισθάνονται ότι απειλούνται από αυτές. Η Ιρλανδία, η Τζαμάικα και οι ΗΠΑ είναι παραδείγματα χωρών με χαμηλή αποφυγή αβεβαιότητας.

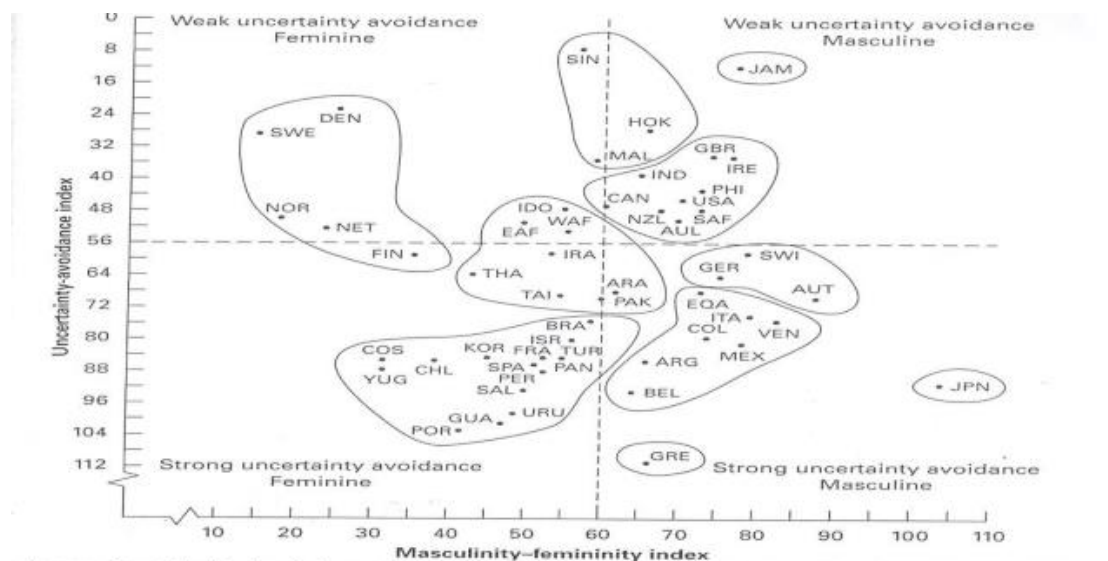
Αξιακός Προσανατολισμός προς την επίτευξη των Στόχων: Διάσταση Αρρενωπότητας έναντι Θηλυκότητας

Η διάσταση αυτή χαρακτηρίζει το βαθμό στον οποίο οι κυρίαρχες αξίες σε μια κοινωνία δίνουν έμφαση (ή όχι) σε επιθετικές συμπεριφορές των μελών της στην προσπάθεια απόκτησης πλούτου, δύναμης και επίτευξης στόχων. Συνδέεται δηλαδή άμεσα με την ατομική κινητοποίηση για υλική επιβράβευση και επιτυχία. Η διάσταση της «αρρενωπότητας» Οι «αρρενωπές» κουλτούρες τείνουν να εκτιμούν την ανταγωνιστικότητα, την αυτοπεποίθηση, τη φιλοδοξία και τη συσσώρευση του πλούτου. Χαρακτηρίζονται από άτομα (άντρες και γυναίκες) που είναι δυναμικοί, επιδιώκουν υψηλές αμοιβές, θεωρούν την ιεραρχική εξέλιξη ως στοιχείο αυτοπραγμάτωσης και δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τους άλλους. Η ηγεσία, σε αυτού του τύπου τις κουλτούρες είναι δογματική και ιεραρχικά αποκομμένη. Τυπικά παραδείγματα τέτοιων πολιτισμών αποτελούν η Αυστραλία και η Ιαπωνία. Οι ισπανόφωνες κουλτούρες εμφανίζουν επίσης υψηλό βαθμό προσανατολισμού στην επίτευξη των στόχων και χαρακτηρίζονται από όρεξη για δράση, τόλμη και ανταγωνιστικότητα. Στις επιχειρήσεις, η συγκεκριμένη διάσταση εκδηλώνεται ως αυτοπεποίθηση και ηγεσία. Η εργασία προηγείται της οικογένειας, τα στελέχη δίνουν

μεγάλη σημασία στις αποδοχές τους ως μέσο παρακίνησης και το εργασιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα πειστικό.

Αντίστροφα, στις «θηλυκές» κουλτούρες, όπως οι Σκανδιναβικές χώρες, όλα τα μέλη τους (άντρες και γυναίκες) υιοθετούν συμπεριφορές που εκφράζουν συμπάθεια για τους άλλους, προνοητικότητα και αλληλεξάρτηση. Οι βασικές κοινωνικές αξίες επικεντρώνονται στην ποιότητα, στη φροντίδα των μελών της κοινωνίας και στην ισότητα.. Γι' αυτό το λόγο, η ηγεσία είναι λιγότερο δογματική, δίνεται μεγάλη σημασία στη συνεργασία και το συλλογικό τρόπο λήψης αποφάσεων και οι συγκρούσεις λύνονται μέσα από διαπραγματεύσεις και συμβιβασμούς. Υπάρχει ισορροπία μεταξύ οικογένειας και εργασίας και το επαγγελματικό περιβάλλον δεν χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

Διάγραμμα: Προσανατολισμός σε σχέση με την Αβεβαιότητα και τις Αξίες



Source: Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill U.K., Ltd., 1991), p. 123. Used with permission.

Πίνακας 2: Αποτελέσματα αξιών χωρών σύμφωνα με τις 4 διαστάσεις του Hofstede

Χώρα	Απόσταση Ιεραρχίας	Αποφυγή Αβεβαιότητας	Ατομικισμός	Αρσενικότητα
Μεξικό	81	82	30	69
Βενεζουέλα	81	76	12	73
Κολομβία	64	80	13	64
Περού	90	87	16	42
Χιλή	63	86	23	28
Πορτογαλία	63	104	27	31
Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	50	46	91	62
Αυστραλία	49	51	90	61
Νότια Αφρική	49	49	65	63
Νέα Ζηλανδία	45	49	79	58
Καναδάς	39	48	80	52
Μεγάλη Βρετανία	35	35	89	66
Ιρλανδία	28	35	70	68

Πηγή: Geert Hofstede, " Cultural Dimensions in Management and Planning" Asia Pacific Journal Of Management, Ιαν. 1984, p. 83.

Country	Abbreviation	Individualism		Power distance		Uncertainty avoidance		Masculinity	
		Index (IDV)	Rank	Index (PDI)	Rank	Index (UAI)	Rank	Index (MAS)	Rank
Argentina	ARG	46	28-29	49	18-19	86	36-41	56	30-31
Australia	AUL	90	49	36	13	51	17	61	35
Austria	AUT	55	33	11	1	70	26-27	79	49
Belgium	BEL	75	43	65	33	94	45-46	54	29
Brazil	BRA	38	25	69	39	76	29-30	49	25
Canada	CAN	80	46-47	39	15	48	12-13	52	28
Chile	CHL	23	15	63	29-30	86	36-41	28	8
Colombia	COL	13	5	67	36	80	31	64	39-40
Costa Rica	COS	15	8	35	10-12	86	36-41	21	5-6
Denmark	DEN	74	42	18	3	23	3	16	4
Equador	EQA	8	2	78	43-44	67	24	63	37-38
Finland	FIN	63	34	33	8	59	20-21	26	7
France	FRA	71	40-41	68	37-38	86	36-41	43	17-18
Germany (F.R.)	GER	67	36	35	10-12	65	23	66	41-42
Great Britain	GBR	89	48	35	10-12	35	6-7	66	41-42
Greece	GRE	35	22	60	26-27	112	50	57	32-33
Guatemala	GUA	6	1	95	48-49	101	48	37	11
Hong Kong	HOK	25	16	68	37-38	29	4-5	57	32-33
Indonesia	IDO	14	6-7	78	43-44	48	12-13	46	22
India	IND	48	30	77	42	40	9	56	30-31
Iran	IRA	41	27	58	24-25	59	20-21	43	17-18
Ireland	IRE	70	39	28	5	35	6-7	68	43-44
Israel	ISR	54	32	13	2	81	32	47	23
Italy	ITA	76	44	50	20	75	28	70	46-47
Jamaica	JAM	39	26	45	17	13	2	68	43-44
Japan	JPN	46	28-29	54	21	92	44	95	50
Korea (S)	KOR	18	11	60	26-27	85	34-35	39	13
Malaysia	MAL	26	17	104	50	36	8	50	26-27
Mexico	MEX	30	20	81	45-46	82	33	69	45
Netherlands	NET	80	46-47	38	14	53	18	14	3
Norway	NOR	69	38	31	6-7	50	16	8	2
New Zealand	NZL	79	45	22	4	49	14-15	58	34
Pakistan	PAK	14	6-7	55	22	70	26-27	50	26-27
Panama	PAN	11	3	95	48-49	86	36-41	44	19
Peru	PER	16	9	64	31-32	87	42	42	15-16
Philippines	PHI	32	21	94	47	44	10	64	39-40
Portugal	POR	27	18-19	63	29-30	104	49	31	9
South Africa	SAF	65	35	49	18-19	49	14-15	63	37-38
Salvador	SAL	19	12	66	34-35	94	45-46	40	14
Singapore	SIN	20	13-14	74	40	8	1	48	24
Spain	SPA	51	31	57	23	86	36-41	42	15-16
Sweden	SWE	71	40-41	31	6-7	29	4-5	5	1
Switzerland	SWI	68	37	34	9	58	19	70	46-47
Taiwan	TAI	17	10	58	24-25	69	25	45	20-21
Thailand	THA	20	13-14	64	31-32	64	22	34	10
Turkey	TUR	37	24	66	34-35	85	34-35	45	20-21
Uruguay	URU	36	23	61	28	100	47	38	12
U.S.A.	USA	91	50	40	16	46	11	62	36
Venezuela	VEN	12	4	81	45-46	76	29-30	73	48
Yugoslavia	YUG	27	18-19	76	41	88	43	21	5-6
Regions:									
East Africa 1)	EAF	27	(18-19)	64	(31-32)	52	(17-18)	41	(14-15)
West Africa 2)	WAF	20	(13-14)	77	(42)	54	(18-19)	46	(22)
Arab Ctrs. 3)	ARA	38	(25)	80	(44-45)	68	(24-25)	53	(28-29)

1) Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia

2) Ghana, Nigeria, Sierra Leone

3) Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Lybia, Saudi-Arabia, U A E

Μία Πέμπτη Διάσταση: Μακροπρόθεσμος έναντι Βραχυπρόθεσμου Προσανατολισμού (Long-term Vs Short-term Orientation)

Οι τέσσερις διαστάσεις πολιτισμικού προσανατολισμού που πρότεινε ο Hofstede έχουν γίνει ευρέως αποδεκτές. Μας παρέχουν ένα εργαλείο για να ερμηνεύουμε τις πολιτισμικές διαφορές και μια βάση για την ταξινόμηση διάφορων χωρών. Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει, επίσης, τις σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων πολιτισμικών προσανατολισμών και τη γεωγραφική τοποθέτησή τους, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα έθνη μπορεί να είναι παρόμοια (πολιτισμικά κοντά) ή ανόμοια (πολιτισμικά αποστασιοποιηθέντα) στους πολιτισμικούς προσανατολισμούς τους [π.χ. Hofstede et al., 1990]. Είναι φανερό όμως ότι οι διαστάσεις του Hofstede υπόκεινται σε ορισμένους περιορισμούς [McSweeney, 2002]. Πρώτον, όπως σημειώνεται, η μελέτη του βασίζεται σε δεδομένα που έχουν συλλεχθεί κατά την περίοδο 1968-1972. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η κουλτούρα είναι δυναμική, επομένως πολλά έχουν αλλάξει από τότε, συμπεριλαμβανομένων και των διαδοχικών φάσεων της παγκοσμιοποίησης, την επιροή των διεθνών μέσων μαζικής ενημέρωσης και κοινωνικών δικτύων, των τεχνολογικών εξελίξεων καθώς και του ρόλου των γυναικών στο εργασιακό περιβάλλον. Χάρη στην εξάπλωση του δυτικοποιημένου τρόπου ζωής (όπως αναφέραμε στο δεύτερο κεφάλαιο), έχει παρατηρηθεί μία σημαντική σύγκλιση των πολιτισμικών αξιών κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Δεύτερον, τα ευρήματα του Hofstede βασίζονται στους εργαζομένους μιας εταιρίας -της IBM- σε μια βιομηχανία, γεγονός που καθιστά δύσκολο να γενικεύσουμε τις εφαρμογές τους σε ευρύτερα πλαίσια αγορών και εταιριών. Τρίτον, τα δεδομένα συλλέχθηκαν χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια, παραγνωρίζοντας τη συμβολή μιας πιο ποιοτικής πηγής πληροφόρησης (όπως είναι για παράδειγμα οι συνεντεύξεις), που κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη σε ζητήματα που περιβάλλουν την πολιτισμική διαφοροποίηση. Τέλος, ο Hofstede δεν κατάφερε να συλλάβει όλες τις πιθανές διαστάσεις της κουλτούρας.

Εν μέρει, ως απάντηση σε αυτή την τελευταία κριτική, ο Hofstede πρόσθεσε τελικά μια πέμπτη διάσταση στο πλαίσιό του: τον μακροχρόνιο έναντι του βραχυχρόνιου προσανατολισμού. Στις επιχειρήσεις, ο χρόνος υπαγορεύει προσδοκίες όσον αφορά την οργάνωση, τον προγραμματισμό, τις ροές κέρδους και το τι συνιστά καθυστέρηση στην άφιξη για εργασία και συναντήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις και τα άτομα σε κουλτούρες με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, τείνουν να υιοθετούν

μία χρονικά επιμηκυμένη προοπτική της λειτουργίας του προγραμματισμού και του σχεδιασμού (ίσως και δεκαετίες). Η μακροχρόνια διάσταση απεικονίζεται καλύτερα στις λεγόμενες ασιατικές αξίες, τους παραδοσιακούς πολιτισμικούς προσανατολισμούς από αρκετές Ασιατικές κοινωνίες, συμπεριλαμβανομένης και της Κίνας, της Ιαπωνίας και της Σιγκαπούρης [Griffin and Pustay, 2015]. Οι αξίες αυτές βασίζονται εν μέρει στις διδασκαλίες του Κινέζου φιλόσοφου Κομφούκιου, ο οποίος έζησε περίπου γύρω στο 500 π.Χ. Εκτός όμως από τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, ο Κομφούκιος υποστήριζε και άλλες αξίες που εξακολουθούν να αποτελούν βάση για ένα μεγάλο μέρος της Ασιατικής κουλτούρας σήμερα. Αυτές περιλαμβάνουν την πειθαρχία, την αφοσίωση, τη σκληρή δουλειά, το σεβασμό για την εκπαίδευση, την εκτίμηση για την οικογένεια, την επικέντρωση στην αρμονία της ομάδας και τον έλεγχο πάνω στις επιθυμίες κάποιου. Οι ερευνητές συχνά θεωρούν αυτές τις αξίες ως ιδιαίτερα επιδραστικές για την αξιοσημείωτη οικονομική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των χωρών της Ανατολικής Ασίας κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών.

Αντίθετα, ο ορίζοντας προγραμματισμού για τις δυτικές χώρες είναι πολύ μικρότερος. Οι ΗΠΑ και πολλές άλλες χώρες δίνουν έμφαση στο βραχυχρόνιο προσανατολισμό. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Λατινική Αμερική. Το υποτιθέμενο σύνδρομο *mañana* (σύνδρομο του αύριο) αναφέρεται στο στερεότυπο που οι Λατινοαμερικάνοι τείνουν να χρονοτριβούν. Στη Λατινική Αμερική η λέξη *mañana* σημαίνει ένα αόριστο μέλλον [Cavusgil et al., 2008]. Μια επιχειρηματική υπόσχεση μπορεί πρόθυμα να δίνεται, αλλά όχι να τηρείται, διότι ποιος ξέρει τι θα φέρει το μέλλον; Πολλά απρόοπτα γεγονότα ίσως συμβούν, οπότε η Λατινοαμερικάνικη κουλτούρα τείνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα με άμεσα βραχύχρονο προσανατολισμό. Στη Μέση Ανατολή, οι Μουσουλμάνοι βλέπουν το πεπρωμένο ως τη θέληση του Θεού («*Inshallah*» ή «θέληση του Θεού» είναι μια συχνά χρησιμοποιούμενη έκφραση) και υποβαθμίζουν τη σημασία του μελλοντικού σχεδιασμού. Αντιλαμβάνονται τις συναντήσεις ως σχετικά ασαφείς μελλοντικές υποχρεώσεις.

Μία ακόμη προέκταση που προκύπτει από τα παραπάνω είναι αυτή του χρονικού προσανατολισμού [Cavusgil et al., 2008]. Νέες, σχετικά, χώρες όπως η Αυστραλία, ο Καναδάς και οι ΗΠΑ είναι εστιασμένες στο παρόν. Μπορεί να χαρακτηριστούν ότι

ακολουθούν ένα μονοχρονικό προσανατολισμό - ένα δύσκαμπτο προσανατολισμό, στο οποίο τα άτομα επικεντρώνονται στα προγράμματα, τη συνέπεια, και το χρόνο ως πηγή κέρδους. Οι άνθρωποι σε αυτήν την κουλτούρα βλέπουν το χρόνο γραμμικά, σαν ένα ποτάμι που ρέει στο μέλλον, μεταφέροντας τους εργαζόμενους από τη μία δραστηριότητα στη άλλη. Σε τέτοιες κουλτούρες, όπου οι άνθρωποι είναι ιδιαίτερα επικεντρωμένοι στο χρόνο, οι διευθυντές ορίζουν προθεσμίες και ακολουθούν πιστά ένα αυστηρό χρονοδιάγραμμα συναντήσεων και δραστηριοτήτων. Η ακρίβεια είναι αρετή και ο χρόνος θεωρείται χρήμα. Οι επενδυτές είναι ανυπόμονοι και θέλουν γρήγορες αποδόσεις. Οι διευθυντές έχουν μια σχετικά βραχυπρόθεσμη αντίληψη όταν πρόκειται για επενδύσεις και η απόδοση αξιολογείται σε τριμηνιαία βάση. Με αυτόν τον τρόπο, οι άνθρωποι στις ΗΠΑ έχουν αποκτήσει τη φήμη ότι είναι βιαστικοί και ανυπόμονοι. Πράγματι, η λέξη business αρχικά γραφόταν busyness⁵.

Σε αντίθεση, πολιτισμοί σε μέρη της Αφρικής, της Ασίας, της Λατινικής Αμερικής και της Μέσης Ανατολής αντιμετωπίζουν το χρόνο ελαστικά [Griffin and Pustay, 2015]. Τέτοιες κουλτούρες έχουν μια πολυχρονική αντίληψη στον χρόνο. Στις πολυχρονικές κοινωνίες, οι άνθρωποι είναι ικανοί να συμμετέχουν σε πολλαπλές εργασίες ταυτόχρονα. Οι μεγάλες καθυστερήσεις είναι πολλές φορές απαραίτητες πριν την ανάληψη δράσης. Η ακρίβεια αυτή καθαυτή είναι σχετικά ασήμαντη αρετή. Οι διευθυντές θεωρούν τις χρονικές δεσμεύσεις σχετικά ευέλικτες. Δίνουν μεγαλύτερη αξία στις σχέσεις και στο να περνούν χρόνο με άλλους ανθρώπους, δεν ακολουθούν αυστηρά το ρολόι και τα προγράμματα. Είναι πιο πιθανό να σχηματίσουν σχέσεις ζωής μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Προσανατολισμός σύναψης συμφωνιών έναντι προσανατολισμού δημιουργίας σχέσεων

Μία νεότερη πολιτισμική διάσταση που χρησιμοποιείται στις μέρες μας αξιολογεί τις βασικές παραδοχές ενός τεχνοκρατικού και ενός κοινωνικού μοντέλου που πλαισιώνει τις επιχειρησιακές αλληλεπιδράσεις. Στους πολιτισμούς με προσανατολισμό στη σύναψη συμφωνιών, οι διευθυντές επικεντρώνονται στο να υλοποιήσουν αποτελεσματικά την εργασία τους. Σε ακραίες περιπτώσεις, μπορεί ακόμη και να αποφεύγουν τις προκαταρκτικές συζητήσεις. Προτιμούν να

οριστικοποιούν τις συμφωνίες με νομικές συμβάσεις και να ακολουθείται μια απρόσωπη προσέγγιση για την επίλυση πιθανών διαφορών. Κορυφαία παραδείγματα πολιτισμών με προσανατολισμό σύναψης συμφωνιών περιλαμβάνουν την Αυστραλία, τη Βόρεια Ευρώπη, και τη Βόρεια Αμερική.

Αντιθέτως, στους πολιτισμούς που προσανατολίζονται στη δημιουργία σχέσεων, οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη αξία στις διαπροσωπικές σχέσεις. Γι' αυτές, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη στις επιχειρηματικές αλληλεπιδράσεις. Για παράδειγμα, πήρε εννέα χρόνια στη Volkswagen να διαπραγματευτεί το άνοιγμα ενός εργοστασίου αυτοκινήτων στην Κίνα, μια κοινωνία με έντονο προσανατολισμό σχέσης. Για τους Κινέζους, τους Ιάπωνες, και πολλούς στη Λατινική Αμερική, οι σχέσεις είναι πιο σημαντικές από την σύναψη συμφωνιών. Η εμπιστοσύνη έχει αξία στις επιχειρηματικές συμφωνίες. Στην Κίνα, η λέξη guanxi (κυριολεκτικά «σχέσεις») είναι βαθιά ριζωμένη στην αρχαία φιλοσοφία του Κομφούκιου, η οποία εκτιμά την κοινωνική ιεραρχία και τις αμοιβαίες υποχρεώσεις. Υπογραμμίζει τη σημασία των σχέσεων μέσα στην οικογένεια και στο εργασιακό περιβάλλον, μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων [Cavusgil et al., 2008].

Εθνική, Επαγγελματική και Εταιρική Κουλτούρα

Αναφέραμε στην εισαγωγή του κεφαλαίου ότι υπάρχει κάποια μορφή συσχέτισης μεταξύ εθνικής και εταιρικής (οργανωσιακής) κουλτούρας. Οι επιχειρησιακές λειτουργίες σε μια πολυεθνική επιχείρηση γίνονται πιο αποτελεσματικές όταν η διοίκηση, οι πωλήσεις και το στελεχιακό δυναμικό είναι εκπαιδευμένα να γνωρίζουν τα σημεία εκείνα που ενδέχεται να δημιουργήσουν δυσκολίες επικοινωνίας και διαπολιτισμικές συγκρούσεις. Η επιτυχημένη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας μέσα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση αναπτύσσεται όταν άνθρωποι από διαφορετικές κουλτούρες ανακαλύπτουν νέες προσεγγίσεις, δημιουργούν καινοτόμες προοπτικές και εξετάζουν τις προκλήσεις που ανακύπτουν μέσα από ένα διαπολιτισμικό πρίσμα.

Ενώ τα ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά της κουλτούρας επηρεάζουν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, δεν μπορούμε να καταλογίσουμε ότι όλες οι δυσκολίες που παρουσιάζονται οφείλονται σε διαφορές μεταξύ της κουλτούρας της χώρας

προέλευσης και της χώρας υποδοχής. Σύμφωνα με τις αρχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, οι εργαζόμενοι κοινωνικοποιούνται μέσα από τρεις κουλτούρες: την εθνική, την επαγγελματική και την εταιρική. Το να δουλεύεις αποτελεσματικά μέσα σε αυτά τις αλληλεπικαλυπτόμενα πλαίσια αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση. Η επιρροή της επαγγελματικής και της εταιρικής κουλτούρας τείνει να αυξάνεται όταν οι άνθρωποι κοινωνικοποιούνται σε ένα επαγγελματικό και εργασιακό περιβάλλον [Cavusgil et al., 2008]. Οι περισσότερες εταιρίες έχουν ένα ιδιαίτερο σύνολο από κανόνες, αξίες, πεποιθήσεις και τρόπους συμπεριφοράς που τις διαφοροποιούν από τους άλλους οργανισμούς. Αυτές οι διαφορές είναι συχνά τόσο διακριτές όσο αυτές που εμφανίζονται μεταξύ των εθνικών πολιτισμών. Για παράδειγμα, η Μεγάλη Βρετανία και οι ΗΠΑ μοιράζονται μια κοινή γλώσσα και έχουν ένα παρόμοιο οικονομικό σύστημα. Ωστόσο, δύο εταιρίες από αυτές τις χώρες μπορεί να έχουν σε μεγάλο βαθμό διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες, που η διαμόρφωσή τους να επηρεάζεται από την ηλικία και το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων τους και όχι από στοιχεία της χώρας προέλευσής τους.

Αυτή η προσέγγιση της κουλτούρας παρουσιάζει μια ακόμα πρόκληση για τα διεθνή στελέχη: σε ποιο βαθμό μια συγκεκριμένη οργανωσιακή συμπεριφορά αποδίδεται στην εθνική κουλτούρα; Σε εταιρίες με ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα τα όρια επήρειας της εθνικής και εταιρικής κουλτούρας είναι δυσδιάκριτα. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο η κουλτούρα της γαλλικής εταιρίας καλλυντικών L'Oréal είναι αποτέλεσμα εθνικών επιρροών η εταιρικών επιλογών. Οι Γάλλοι έχουν πειραματιστεί πολύ στα καλλυντικά και στη βιομηχανία της μόδας, αλλά η L'Oréal είναι μια παγκόσμια εταιρία στελεχωμένη από διευθυντές απ' όλο τον κόσμο. Η επιρροή τους, συνδυασμένη με διοικητική δεκτικότητα στην παγκόσμια κουλτούρα, έχει κατηγοριοποιήσει τη L'Oréal σε ένα μοναδικό οργανισμό στα πλαίσια της γαλλικής κουλτούρας [Cavusgil et al., 2008]. Επιπλέον, στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, η τάση να αποδοθούν όλες οι διαφορές στην εθνική κουλτούρα είναι εξαιρετικά απλοϊκή.

Οι περισσότερες εταιρίες θέλουν οι εργαζόμενοι τους να έχουν επαρκή γνώση σχετικά με τις ιδιαιτερότητες άλλων πολιτισμών και να αποκτήσουν δεξιότητες διαπολιτισμικής επάρκειας. Σύμφωνα με τις μελέτες περιπτώσεις που αναφέρονται

στο κλασικό πλέον βιβλίο “International Business, Strategies and the New Realities” [Cavusgil et al., 2008], στη Silicon Valley της Καλιφόρνια, όπου συγκεντρώνονται εταιρίες τεχνολογίας, η Intel προσφέρει στο προσωπικό της ένα σεμινάριο με το όνομα “Δουλεύοντας με την Ινδία”. Σκοπός του σεμιναρίου είναι να βοηθήσει τους εργαζομένους να δουλεύουν αποτελεσματικότερα με τους εκτιμώμενους 400.000 Ινδούς της Valley. Αρκετές άλλες εταιρίες της Silicon Valley, προσφέρουν παρόμοια κατάρτιση. Η AMD, εταιρία πληροφορικής, μεταφέρει εργαζομένους από την Ινδία στις εγκαταστάσεις της στο Texas για ένα μήνα πολιτισμικής εκπαίδευσης από τοπικά στελέχη. Σε παιχνίδια ρόλων των εργαζομένων που σχεδιάζονται για την καλύτερη πολιτισμική σύγκλιση των δύο εθνοτήτων, οι Αμερικάνοι προσποιούνται ότι είναι Ινδοί, και διαπραγματεύονται σε θέματα που αφορούν την πολιτική ιστορία της Ινδίας, τον κινηματογράφο και τις διαφορές μεταξύ Ινδουισμού και άλλων θρησκειών. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει επίσης προετοιμασία φαγητού (τα καφέ της εταιρίας θα πρέπει να διαχωρίζουν καθαρά το vegan φαγητό), και την ανάπτυξη δεξιοτήτων κοινωνικοποίησης (εφόσον είναι από την αρχή αποδεκτό να απορρίψεις μια πρόσκληση σε σπίτι συναδέλφου, οι συμμετέχοντες στα προγράμματα θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να κάνουν περισσότερες από μια).

Στρατηγικές προσεγγίσεις για τη διαπολιτισμική διαφοροποίηση της διεθνούς επιχείρησης

Η εφαρμογή του κατάλληλου στρατηγικού προσανατολισμού ως προς τη μορφή διοίκησης σε μια πολυεθνική επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει είτε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είτε ένα διαπολιτισμικό σημείο τριβής, το οποίο θα επηρεάσει τη λειτουργία της στη χώρα υποδοχής. Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις απέναντι στην πολιτισμική διαφοροποίηση: η εθνοκεντρική, η πολυκεντρική, η περιφερειοκεντρική και η γεωκεντρική.

Η **εθνοκεντρική προσέγγιση** (ethnocentric approach) είναι χαρακτηριστικό σχεδόν κάθε κοινωνίας και προϋποθέτει την πίστη ότι η πολιτισμική ομάδα κάποιου, είναι με κάποιο τρόπο έμφυτα ανώτερη από τις άλλες. Στην ουσία υποδηλώνει μια αδυναμία πρόσληψης και αναγνώρισης του πολιτισμού μιας άλλης φυλετικής ή εθνικής ομάδας με διαφορετική θρησκεία, ήθη, γλώσσα, πολιτικό ή οικονομικό

σύστημα. Προβλήματα μπορούν να εμφανιστούν όταν ένας ή περισσότεροι από τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε διεθνείς συναλλαγές, εμμένουν σε μία απόλυτα εθνοκεντρική αντίληψη για το πώς θα διεξάγεται μια εργασία ή θα επιτελείται μια λειτουργία. Από τη στιγμή που τα μέλη κάθε οργανισμού αντιλαμβάνονται τη δική τους συμπεριφορά ως την πιο σωστή, λογική και αποδεκτή, και από τη στιγμή που αυτή η συμπεριφορά λειτουργεί αποτελεσματικά στη χώρα προέλευσης της εταιρίας, ο εθνοκεντρισμός μπορεί να είναι παραπλανητικός. Κάθε πολιτισμός έχει το δικό του σύστημα αξιών, που είναι συνήθως διαφορετικό από τις αξίες των άλλων πολιτισμών. Στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, είναι δυσδιάκριτο το τι είναι σωστό ή λάθος και ποιες πολιτισμικές αξίες θα πρέπει να γίνονται αποδεκτές.

Το διαπολιτισμικό ρίσκο επιδεινώνεται από τον εθνοκεντρικό προσανατολισμό του πολυεθνικού οργανισμού. Σε αυτή τη προσέγγιση, όλο το δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης δεν κάνει χρήση κανενός στοιχείου από την κουλτούρα της χώρας υποδοχής. Αντιθέτως, εμμένει στο να μεταφέρει τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας της χώρας προέλευσης μέσα από τις επιχειρησιακές λειτουργίες της (σύστημα ανταμοιβών, παρακίνηση προσωπικού κλπ). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Disneyland στο Παρίσι, όπου λόγω της εθνοκεντρικής πολιτισμικής της ακαμψίας η αμερικάνικη εταιρία Disney έχασε πολλά εκατομμύρια, αφού σε καμία περίπτωση δεν προσάρμοσε το πλαίσιο λειτουργιών της στην τοπική αγορά.

Εν αντιθέσει, ο **πολυκεντρικός προσανατολισμός** (polycentric approach) αναφέρεται στην προσαρμογή της διεθνούς επιχείρησης στη νοοτροπία και τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής. Σε αυτή τη προσέγγιση, θεωρείται ότι μόνο τα στελέχη της χώρας υποδοχής μπορούν να κατανοήσουν πραγματικά την κουλτούρα και τη συμπεριφορά της τοπικής αγοράς. Έτσι, όλο το δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε κουλτούρας ή πολιτισμού της κάθε χώρας που δραστηριοποιείται.

Ένας πολυκεντρικός οργανισμός τείνει να θεωρεί ότι οι επιμέρους επιχειρησιακές μονάδες πρέπει να συμπεριφέρονται όπως οι τοπικές επιχειρήσεις και να εναρμονίζονται πλήρως με την ξένη αγορά. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι ότι αντιγράφοντας τις τοπικές πρακτικές, το δίκτυο της

διεθνοποιημένης επιχείρησης μπορεί να χάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από τις ήδη εφαρμοσμένες λειτουργίες της μητρικής εταιρίας.

Στην **περιφερειοκεντρική προσέγγιση** (regiocentric approach), το δίκτυο της πολυεθνικής επιχείρησης ομαδοποιεί τα κράτη σε γεωγραφικές περιοχές με βάση κοινά πολιτισμικά χαρακτηριστικά (για παράδειγμα, όλα τα Βαλκανικά κράτη αποτελούν μια περιφέρεια για την πολυεθνική επιχείρηση) και αναμιγνύει πολιτισμικά στοιχεία τόσο της εθνικής κουλτούρας όσο και των χωρών – υποδοχής, τα οποία και εφαρμόζονται σε όλο το περιφερειακό επίπεδο. Ο **γεωκεντρικός προσανατολισμός** (geocentric approach) εκτείνει την περιφερειοκεντρική προσέγγιση σε όλες τις αγορές της επιχείρησης. Κατά αυτή την προσέγγιση, το δίκτυο της διεθνοποιημένης επιχείρησης αναμιγνύει πολιτισμικά στοιχεία τόσο της εθνικής κουλτούρας όσο και των χωρών υποδοχής και τα ενσωματώνει ως μία πρακτική σε όλες τις λειτουργίες του. Οι γεωκεντρικές τάσεις μπορούν να παρομοιαστούν με ένα νοητικό προσανατολισμό που συνδυάζει μια δεκτικότητα και επίγνωση της ποικιλομορφίας μεταξύ των πολιτισμών. Οι διευθυντές με γεωκεντρικό προσανατολισμό, προσπαθούν συνειδητά να αναπτύξουν δεξιότητες για πραγματοποίηση μιας επιτυχημένης κοινωνικής συμπεριφοράς με μέλη από άλλες κουλτούρες. Αναπτύσσουν νέους τρόπους σκέψης, μαθαίνουν να αναλύουν κουλτούρες, και αποφεύγουν τον πειρασμό να κρίνουν διαφορετικές συμπεριφορές ως κατώτερες. Στη στελέχωση της επιχείρησης για παράδειγμα, η πεποίθηση ότι τα στελέχη της εταιρίας πρέπει να αναζητούνται σε παγκόσμια κλίμακα, αφού ο πλέον κατάλληλος για μια συγκεκριμένη θέση μπορεί να βρίσκεται σε οποιαδήποτε από τις χώρες στις οποίες το δίκτυο δραστηριοποιείται, είναι αποτέλεσμα γεωκεντρικού προσανατολισμού.

Οι περισσότερες επιτυχημένες πολυεθνικές εταιρίες προσπαθούν να εμφυσησουν μια γεωκεντρική πολιτισμική νοοτροπία στα στελέχη τους και χρησιμοποιούν μια αντίστοιχη προσέγγιση στελέχωσης, προσλαμβάνοντας τον καταλληλότερο εργαζόμενο για κάθε θέση, ανεξάρτητα από την εθνική του καταγωγή. Με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι εταιρίες αναπτύσσουν μια βασική ομάδα στελεχών, οι οποίοι αισθάνονται άνετα δουλεύοντας σε κάθε πολιτισμικό πλαίσιο. Ένας τρόπος για να καθορίσουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητες που χρειάζονται για να προσεγγίσουν τα πολυποίκιλα πολιτισμικά ζητήματα είναι να αναπτύξουν την πολιτισμική τους νοημοσύνη. Πολιτισμική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από πολιτισμική πολυμορφία. Εστιάζει στις ιδιαίτερες δεξιότητες που είναι σημαντικές για υψηλής ποιότητας προσωπικές σχέσεις σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Ένθετο: Ελαχιστοποίηση των Διαπολιτισμικών Προκαταλήψεων με Κριτική Ανάλυση των Περιστατικών

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν και επιδιώκουν να διατηρήσουν σχέσεις με πελάτες και συνεργάτες που καλύπτουν όλο το εύρος του κόσμου. Για να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά, οι εταιρίες πρέπει συνεχώς να βελτιώνουν τους τρόπους που χρησιμοποιούν για να βρίσκονται σε επαφή και να διαχειρίζονται τους πελάτες τους, οπουδήποτε και αν αυτοί βρίσκονται. Μια πρόσφατη τάση είναι η άνοδος της παγκόσμιας διαχείρισης σημαντικών πελατών (key account), η οποία ορίζει ένα μόνο στέλεχος, ή μία ομάδα, υπεύθυνο για ένα σημαντικό πελάτη, επιφορτισμένο να ικανοποιεί τις ανάγκες του σε παγκόσμιο επίπεδο. Μια άλλη τάση είναι η ανάπτυξη παγκόσμιων ομάδων έργου (project management). Οι ομάδες αποτελούνται από μέλη που προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα. Οι ομάδες αυτές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από τις γνώσεις που συγκεντρώθηκαν από δραστηριότητες σε όλο τον κόσμο. Τέτοιες ομάδες λειτουργούν καλύτερα όταν τα μέλη συμμετέχουν με επικοινωνία υψηλής ποιότητας, η οποία περιλαμβάνει ελαχιστοποίηση των παρεξηγήσεων λόγω των διαφορών στη γλώσσα και τον πολιτισμό. Ένας τρόπος για να ελαχιστοποιηθούν οι διαπολιτισμικές προκαταλήψεις και το προσωπικό κριτήριο είναι να εμπλέξεις την κριτική ανάλυση περιπτώσεων, μια μέθοδο που βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν κατανόηση για άλλες απόψεις.

Ας εξετάσουμε το ακόλουθο σενάριο. Δουλεύοντας σε ένα κοινό project, οι μηχανικοί της Ford (ΗΠΑ) και της Mazda (Ιαπωνία) αλληλεπιδρούν εντατικά μεταξύ τους. Η Ford θέλει να μοιραστεί τις μελέτες της, τις γνώσεις της και τα υλικά της με την ιαπωνική ομόλογό της. Μετά από μια βδομάδα αλληλεπίδρασης, η ομάδα της Ford έρχεται αντιμέτωπη με τη φαινομενική έλλειψη ενδιαφέροντος από τους Ιάπωνες. Οι Ιάπωνες μηχανικοί εμφανίζονται περίεργα αδιάφοροι και δεν παρουσιάζουν μεγάλη διάθεση για ανατροφοδότηση. Τελικά η έκπληξη της ομάδας της Ford μετατρέπεται σε απογοήτευση και θυμό. Τώρα πιστεύουν ότι

οι Ιάπωνες είναι αλαζονικοί, αδιάφοροι για τα τεχνικά σχέδια της Ford, και αδιαφορούν για τη συνεργασία.

Στην πραγματικότητα, η ομάδα της Ford έβγαλε γρήγορα συμπεράσματα. Έχουν αποτύχει να εξετάσουν άλλες πιθανές εξηγήσεις για την συμπεριφορά των ξένων συναδέλφων τους επειδή έκριναν τους Ιάπωνες χρησιμοποιώντας τις δικές τους πολιτισμικές προσδοκίες. Ένας ανεξάρτητος παρατηρητής εξοικειωμένος με την Ιαπωνική κουλτούρα και την οργάνωση των επιχειρήσεων θα μπορούσε να προσφέρει εναλλακτικές εξηγήσεις για την κατάσταση αυτή. Πρώτον, οι Ιάπωνες μηχανικοί μπορεί να μην έχουν άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας. Δεν μπορούσαν να γίνουν κατανοητοί εύκολα ή να κατανοήσουν την ενημέρωση που παρέχεται από την ομάδα της Ford, αφού η επικοινωνία πραγματοποιείται στα αγγλικά. Επιπλέον, οι Ιάπωνες συνήθως απέχουν από το να μιλούν ανοιχτά για κάτι, αν δεν συναντηθεί πρώτα ολόκληρη η ομάδα ιδιωτικά και φτάσει σε συναίνεση. Οι Ιάπωνες είναι γενικά ευγενικοί και συνήθως δείχνουν το σεβασμό τους για τους ομολόγους τους ακούγοντας προσεκτικά, ενώ παραμένουν ήσυχοι. Αυτές και πολλές άλλες εξηγήσεις είναι πιθανές μέσα στο πλαίσιο της Ιαπωνικής κουλτούρας. Οπότε τί πρέπει να κάνετε ως εργαζόμενοι σε μία πολυεθνική εταιρία όταν έρχεστε αντιμέτωποι με μια περίεργη ή άβολη κατάσταση στη κατά τη διάρκεια μίας διαπολιτισμικής αλληλεπίδρασης; Η κριτική ανάλυση περιπτώσεων υποστηρίζει τα ακόλουθα βήματα:

Βήμα 1ο : Προσδιορίστε τις καταστάσεις όπου θα πρέπει να είστε πολιτισμικά ενήμεροι για να αλληλεπιδράτε αποτελεσματικά με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την κοινωνικοποίηση, την εργασία σε ομάδες, τη συμμετοχή σε συνέδρια, τη διαπραγμάτευση και την επίτευξη συμφωνίας.

Βήμα 2ο : Όταν βρίσκεστε αντιμέτωποι με μια φαινομενικά περίεργη συμπεριφορά, πειθαρχήστε τον εαυτό σας να μην κρίνει εύκολα. Μάθετε να αναστέλλετε την κρίση σας. Κάντε παρατηρήσεις και συγκεντρώστε αντικειμενικές πληροφορίες από ντόπιους πολίτες ή δευτερογενείς πηγές. Με αυτόν τον τρόπο, μπορείτε να απομονώσετε το προσωπικό κριτήριο που σας οδηγεί σε ανακριβή συμπεράσματα.

Βήμα 3ο: Μάθετε να δίνετε εναλλακτικές ερμηνείες της συμπεριφοράς του ξένου, για να επιλέξετε την πιο πιθανή ερμηνεία και στη συνέχεια να διαμορφώσετε τη δική σας απόκριση. Με αυτόν τον τρόπο, θα αντιδράσετε στην κατάσταση αυτή χωρίς το προσωπικό κριτήριο.

Βήμα 4ο: Μάθετε από αυτή τη διαδικασία για να βελτιώνεστε συνεχώς.

Πηγή: Cavusgil, T., Knight, G. and Riesenberger, J. 2008. *International Business: Strategy, Management and the New Reality*. London: Pearson.