

## Συγκριτική ανάλυση για τους πολιτισμικούς κινδύνους στις χώρες των εταίρων

### Έκθεση O1

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έκθεση αφορά το παραδοτέο O1 - Πολιτιστικοί κίνδυνοι σε πολυπολιτισμικούς φορείς.

Η κατανόηση του συστήματος πολιτισμικών αξιών σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, αποτελεί βασικό παράγοντα για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των εργαζομένων, σε ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αρκετές έρευνες, έχουν αναγνωρίσει τον αντίκτυπο της κουλτούρας στην επικοινωνία εντός των φορέων και την επίδρασή της στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ωστόσο καμία μελέτη, δεν προσπάθησε να μετρήσει και να ποσοτικοποιήσει τους πολιτισμικούς κινδύνους, που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας του προσωπικού σε διαφορετικά επίπεδα – το ανώτερο (διοίκηση) και το κατώτερο.

#### ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Στόχος της μελέτης ήταν, να προσδιορίσει τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα σε διάφορες χώρες (Πολωνία, Ιταλία, Κύπρο, Λετονία και Ηνωμένο Βασίλειο) και να συγκρίνει αυτούς τους κινδύνους, με βάση τις εκθέσεις των εταίρων. Ο στόχος αυτός επιτεύχθηκε, αναλύοντας τα διαθέσιμα δεδομένα. Αντικείμενο της ανάλυσης ήταν επίσης, να εξετάσει, πώς οι δεξιότητες της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, επηρεάζουν διαφορετικούς τύπους πολιτισμικών κινδύνων.

Όλοι οι εταίροι, παρέδωσαν σύντομες περιλήψεις, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης και ανάλυσης των κινδύνων που μπορεί να προκύψουν σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον, σύμφωνα με τα ισχύοντα στη χώρα τους. Αυτές οι περιλήψεις αναπτύχθηκαν, με τη χρήση μεθόδων όπως: ανασκοπήσεις βιβλιογραφίας, αναλύσεις εγγράφων, μελέτες περιπτώσεων και συνεντεύξεις με το διευθυντικό προσωπικό πολυπολιτισμικών οργανισμών. Λόγω του αριθμού των εταίρων, η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τη μέθοδο μπλοκ (block method).

#### ΤΥΠΟΙ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΤΗΚΑΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ

Ηνωμένο Βασίλειο – Το Πανεπιστήμιο του Coventry αναγνώρισε τις ακόλουθες συμπεριφορές, που μπορεί να προκαλέσουν κινδύνους σε πολυπολιτισμικούς οργανισμούς:

- ισορροπία μεταξύ ατομικής και ομαδικής εργασίας με βάση τον πολιτισμό της χώρας, που ευνοεί τον ατομικισμό έναντι της συλλογικότητας,
- γλωσσικά εμπόδια (αφορά τη χρήση ιδιωματισμών, που δεν έχουν πάντα το ίδιο νόημα σε όλους),
- κουλτούρες με ισχυρή ή ασθενή Απόσταση Εξουσίας (άτομα από μια κουλτούρα ασθενούς Απόστασης Εξουσίας, αισθάνονται πιο άνετα συνδιαλεγόμενοι με άλλους), η αντίληψη για το

- φύλο (σε διαφορετικές κουλτούρες αυτό μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν ή αναμένουν να αντιμετωπιστούν από άλλους),
- οικοδόμηση εμπιστοσύνης (οι διαφορές στην κουλτούρα, μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο, τον απαιτούμενο χρόνο και το επίπεδο δυσκολίας, ώστε κάποιος να εμπιστευτεί ή να κερδίσει την εμπιστοσύνη των άλλων σε έναν οργανισμό),
  - η διαφορετική οπτική των γενεών (ενδέχεται να υπάρχουν προβλήματα με το νεότερο εργατικό δυναμικό, καθώς αυτό μπορεί να θεωρηθεί ανώριμο και να έχει διαφορές σε εργασιακές συνήθειες).

Σύμφωνα με το CIPD, στην έκθεση για το ανθρώπινο δυναμικό, οι προλήψεις και η προκατάληψη, εξακολουθούν να υπάρχουν στον εργασιακό χώρο και αυτό, συνδέεται με τις διακρίσεις κι αυτό με τη σειρά του, συνδέεται με αρνητικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους. Υπάρχουν πολλά ζητήματα που ευνοούν την ανισότητα, από την απουσία γυναικών σε ηγετικές θέσεις, έως τις αντιλήψεις για υποψήφιους για πρόσληψη με αναπηρία. Οι παράγοντες που διατηρούν την ανισότητα, αρχίζουν από την πρώτη επαφή με τον εργασιακό κύκλο: την πρόσβαση στην εργασία. Οι αξιολογήσεις απόδοσης για διάφορες ομάδες, ενδέχεται να περιλαμβάνουν προκαταλήψεις. Καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της εργασίας, η προκατάληψη και το στίγμα, μπορεί να επηρεάσουν την εμπειρία ενός ατόμου στην εργασία, με την έρευνα να εντοπίζει κυρίως τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν τα άτομα με αναπηρίες.

Ιταλία – Σύμφωνα με τον εταίρο Training2000, οι πολιτισμικοί κίνδυνοι στους φορείς, σχετίζονται με τους ακόλουθους τέσσερις προσδιορισμένους τομείς:

- την επικοινωνία (άνθρωποι από διαφορετικές κουλτούρες, διαφέρουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται το περιεχόμενο και το στυλ της επικοινωνίας, ενώ επίσης υπάρχουν κίνδυνοι που σχετίζονται με γλωσσικά ζητήματα),
- τη δημιουργία ομάδων (μερικές κουλτούρες προωθούν την ατομικότητα – οι άνθρωποι θέλουν να δουλεύουν μόνοι τους, ενώ σε άλλους πολιτισμούς, εκτιμάται η συνεργασία εντός της ομάδας ή με άλλες ομάδες),
- τον χρόνο (διαφορετικές αντιλήψεις για τον χρόνο, μπορεί να προκαλέσουν παρεξηγήσεις στο χώρο εργασίας, ειδικά ως προς τον προγραμματισμό και τις προθεσμίες),
- τον προγραμματισμό (οι εργασίες μπορούν να επηρεαστούν από πολιτιστικά και θρησκευτικά γεγονότα).

Η ικανότητα αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης ανθρώπων από διαφορετικούς πολιτισμούς, εξαρτάται από την συνειδητοποίηση της πολιτισμικής κοσμοθεωρίας του κάθε ατόμου, τη γνώση πρακτικών και συνηθειών σε άλλες κουλτούρες, την ανεκτικότητα έναντι των πολιτισμικών διαφορών και τις διαπολιτισμικές δεξιότητες.

Κύπρος – Η DIPA Business Solutions Ltd, περιέγραψε τους ακόλουθους κινδύνους:

Κινδύνους κατά τη δημιουργία ομάδων, κινδύνους διαίρεσης ομάδας, κινδύνους ηγεσίας στην ομάδα, κινδύνους μεταβαλλόμενης δυναμικής στην εταιρεία / οργανισμό, κινδύνους απομόνωσης, κινδύνους λόγω θρησκείας ή διαφορών με βάση το φύλο, κινδύνους κατά την επικοινωνία, κινδύνους από τη διαφορετική έκφραση χαράς ή λύπης, διαφορετικές πολιτισμικές συμπεριφορές στη

διαχείριση του χρόνου, παρανοήσεις ως προς τις προσδοκίες και κινδύνους σε ζητήματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία.

Σε πολυπολιτισμικές ομάδες, η αύξηση της διαφορετικότητας της κουλτούρας, μπορεί να προκαλέσει διαδικασίες κοινωνικής σύγκρισης και διαστρωμάτωσης. Αυτές οι διαδικασίες, συχνά δημιουργούν ατομικές συμπεριφορές και αυτές οι συμπεριφορές, μπορεί να διαιρέσουν την ομάδα σε υποομάδες που μπορεί να βασίζονται στη φυλή, το φύλο, την ηθική και ιδεολογία, ή οποιαδήποτε άλλη κατάσταση. Η απομόνωση, μπορεί να συμβεί με δύο τρόπους: απομόνωση του «εργαζόμενου με τη διαφορετική κουλτούρα» από άλλους εργαζόμενους, ή αυτοαπομόνωση και μη συμμετοχή (π.χ. σε εκδηλώσεις του οργανισμού) από το "πολιτιστικά διαφορετικό" άτομο. Ο κίνδυνος στην επικοινωνία, διαιρείται επίσης σε δύο τύπους: τον μη γλωσσικό (για παράδειγμα, παρεξηγήσεις μεταξύ εργαζομένων λόγω διαφορετικής ερμηνείας «σημάτων» ή στάσεων σώματος και συμπεριφορών) και τον γλωσσικό.

Πολωνία – Το Ινστιτούτο Βιώσιμων Τεχνολογιών - Εθνικό Ινστιτούτο Έρευνας στο Radom, εντόπισε τους ακόλουθους κινδύνους: ατομικισμός έναντι συλλογικότητας, μείωση ηθικού στους εργαζόμενους, γλωσσικές παρεξηγήσεις και έλλειψη σαφήνειας στην επικοινωνία, ακούσια προσβολή του ατόμου, καθυστερήσεις σε έργα, διαφορετικές ερμηνείες της ίδιας κατάστασης, στενοκεφαλία, εθνοκεντρισμός, μείωση της αποτελεσματικότητας, εντεινόμενες ελλείψεις αναγκών, στερεότυπα, δημιουργία υποομάδων, παθητική αντίσταση και αίσθηση ντροπής. Ειδικότερα, άνθρωποι που καθοδηγούνται από προκαταλήψεις και στερεότυπα, διατρέχουν τον κίνδυνο να διαμορφώσουν αντιλήψεις χρησιμοποιώντας παραδοχές που μπορεί να αναδυθούν και να ενεργοποιηθούν, συνήθως από το ασυνείδητο επίπεδο αντίληψης. Οι άνθρωποι από διαφορετική κουλτούρα, έχουν διαφορετική προσέγγιση στο στυλ εργασίας, για παράδειγμα, κάποιοι προτιμούν να εργάζονται μόνοι τους, όταν άλλοι προτιμούν την ομαδική εργασία. Ο κίνδυνος επικοινωνίας, είναι επίσης ορατός στους Πολωνικούς οργανισμούς και χωρίζεται σε γλωσσικούς και μη γλωσσικούς τύπους. Σε πολλούς διεθνείς οργανισμούς που διαθέτουν υποκαταστήματα στην Πολωνία, διαπιστώνεται μια προσπάθεια να εφαρμοστούν διάφορες λύσεις, χωρίς να ληφθεί υπόψη η Πολωνική ιδιαιτερότητα και αυτό, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της αποδοτικότητας για ολόκληρο τον οργανισμό.

Λετονία – Ο εταίρος "Safe Shelter House", αναγνώρισε τους ακόλουθους κινδύνους και προκλήσεις στη διαπολιτισμική επικοινωνία:

- διαφορετικά στυλ επικοινωνίας (διαφορές μπορούν να υπάρξουν και στην ίδια κουλτούρα, ανάλογα με την προσωπικότητα του ατόμου, την κοινωνική του προέλευση, την εκπαίδευσή του και άλλους παράγοντες),
- διαφορετικές στάσεις απέναντι σε καταστάσεις σύγκρουσης (ορισμένοι άνθρωποι τείνουν να επιλύουν ανοιχτά τις συγκρούσεις, μερικοί προσπαθούν να αποφύγουν πιθανά ξεσπάσματα μιας σύγκρουσης),
- διαφορετική στάση απέναντι στην εκπλήρωση καθηκόντων (που μπορεί να σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα πόρων και κινήτρων ή τη διαφορετική κατανόηση απαραίτητων τακτικών για την επίτευξη του στόχου),
- διαφορετικές στάσεις ως προς την ανεκτικότητα (η εμφάνιση κάποιων συναισθημάτων, μπορεί να θεωρηθεί ως εκδήλωση κακών τρόπων και αδυναμιών, ενώ άλλα συναισθήματα, μπορούν να παρουσιαστούν μάλλον ελεύθερα),

- διαφορετικοί τρόποι αναγνώρισης της γνώσης (κάτι που είναι φυσιολογικό και αποδεκτό σε έναν πολιτισμό, μπορεί να φαίνεται ακατανόητο και ανεπαρκές για έναν ξένο),
- διαφορετικές αντιλήψεις και στάσεις απέναντι στον χρόνο και τον τόπο (η δυτική κουλτούρα συνήθως αντιλαμβάνεται τον χρόνο ως ποσοτικό, μετρήσιμο και τον αντιμετωπίζει υπό γραμμική προοπτική, ενώ η στάση άλλων πολιτισμών ως προς το χρόνο, μπορεί να βασίζεται σε διαφορετική αντίληψη),
- η μη λεκτική επικοινωνία (κάποιοι πολιτισμοί δίνουν έμφαση στους λεκτικούς και κάποιοι, στους μη λεκτικούς τρόπους επικοινωνίας).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όλοι οι εταίροι συμφωνούν, ότι υπάρχουν πολιτισμικοί κίνδυνοι σε πολυπολιτισμικούς φορείς στις χώρες τους. Με βάση τα στοιχεία, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα, ότι στη μεγάλη πλειοψηφία τους, οι κίνδυνοι είναι παρόμοιοι. Αρχικά, οι κίνδυνοι μπορεί να προκληθούν από μια διαφορετική προσέγγιση, ως προς τον τρόπο εργασίας που σχετίζεται με την κουλτούρα: ατομικισμός έναντι συλλογικότητας ή ασθενής έναντι ισχυρής Απόστασης Εξουσίας. Σημαντικό στοιχείο σε κάθε επιμέρους ανάλυση, ήταν οι κίνδυνοι επικοινωνίας, αλλά η επικοινωνία είναι μια πολύ ευρεία έννοια, που περιλαμβάνει γλωσσικά (π.χ. γλωσσικά εμπόδια, παρανοήσεις εξ αιτίας της χρήσης ιδιωματισμών) και μη γλωσσικά ζητήματα.

Ενδείξεις διαφόρων τύπων κινδύνων, σε διαφορετικούς πολυπολιτισμικούς φορείς, θα διευκρίνιζε εάν οι κίνδυνοι σχετίζονται μόνο με την αποτελεσματικότητα της εργασίας ή και σε κοινωνικές πτυχές, π.χ. κοινωνικού αποκλεισμού. Από την ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τους εταίρους, είναι σαφές, ότι οι κίνδυνοι σχετίζονται τόσο με την αποτελεσματικότητα της εργασίας, όσο και με κοινωνικές πτυχές. Αυτές που σχετίζονται με κοινωνικές πτυχές, μπορεί να προκαλέσουν τη δημιουργία υποομάδων και να οδηγήσουν ανθρώπους από διαφορετική κουλτούρα σε αποκλεισμό. Ο αποκλεισμός, μπορεί να οφείλεται σε βαθύτερες προκαταλήψεις, δυσφορία ή άγνοια για άλλες εθνοτικές ομάδες, ή δυσαρέσκεια για μεταβαλλόμενες πολιτικές και διαδικασίες. Από την άλλη πλευρά, προκαταλήψεις και έλλειψη γνώσης για άλλους πολιτισμούς, μπορεί να προκαλέσει αυτοαπομόνωση του "πολιτισμικά διαφορετικού εργαζόμενου". Αυτό, σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της εργασίας, επειδή ένα άτομο που βιώνει αποκλεισμό (ανεξάρτητα από το αν προκαλείται από την ομάδα ή τον εαυτό του), μπορεί να χάσει τη διάθεση και τη δέσμευση στη δουλειά του, να αισθάνεται άβολα και να έχει μειωμένη αποτελεσματικότητα και αυτό, μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε παραίτηση. Ο εργοδότης, πρέπει να βρει, να εκπαιδεύσει και να ενσωματώσει νέο εργαζόμενο - αυτό δημιουργεί κόστος και καθυστέρηση εργασιών και στόχων, επηρεάζοντας έτσι ολόκληρο τον οργανισμό. Το διευθυντικό προσωπικό, θα πρέπει να έχει πολιτισμική ευαισθητοποίηση και να δίνει έμφαση, στην ένταξη των ατόμων που κινδυνεύουν από κοινωνικό αποκλεισμό στο χώρο εργασίας.

Σχεδόν όλοι οι φορείς εκτίθενται σε πολιτισμικούς κινδύνους σήμερα. Δεν έχει σημασία αν πρόκειται για μια μικρή τοπική εταιρεία, ή μια πολυεθνική. Όπου εργάζονται άνθρωποι με διαφορετική κουλτούρα, υπάρχουν και θα υπάρχουν προβλήματα που προκύπτουν από πολιτισμικές διαφορές. Για αυτό είναι τόσο σημαντικό να αναπτυχθεί πολιτισμική ευαισθητοποίηση, να αναπτυχθούν δεξιότητες επικοινωνίας, γνώση πολιτισμικών διαφορών και διαχείριση της διαφορετικότητας. Ένα άτομο με πολιτισμική συνειδητοποίηση, είναι σε θέση να αναλύει κάθε κατάσταση που σχετίζεται με

την κουλτούρα, να κατανοεί τις διαφορές και να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στη διαπολιτισμική επικοινωνία, εξαλείφοντας έτσι προκαταλήψεις και στερεότυπα.

Η εμφάνιση πολιτιστικών κινδύνων, είναι επίσης αποτέλεσμα του φόβου και της αγνόησης των πολιτισμικών διαφορών, όπως επισημαίνει η σύνοψη του Λετονού εταίρου. Η πλειοψηφία του πληθυσμού της χώρας, ανησυχεί με την αύξηση της πολυμορφίας κουλτούρας και παραδόσεων, καθώς και με τη μόνιμη εγκατάσταση υπηκόων άλλων χωρών στη Λετονία. Σύμφωνα με μια διεξαχθείσα έρευνα, υπάρχουν μύθοι και έλλειψη γνώσης στην κοινωνία, σχετικά με τις μεταναστευτικές στατιστικές, καθώς και τα δικαιώματα και τις δημόσιες υπηρεσίες που παρέχονται στους μετανάστες. Σήμερα, υπάρχουν παρόμοιες προκαταλήψεις και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, καθώς όλο και περισσότεροι άνθρωποι με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο μεταναστεύουν στην Ευρώπη. Συνεπώς, η ανάπτυξη πολιτισμικής ευαισθητοποίησης, έχει μεγάλη σημασία σε κάθε οργανισμό και αυτό μπορεί να επιτευχθεί, εστιάζοντας στους κινδύνους που εντοπίζονται στην παρούσα έκθεση.