

## Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society

Vol 13, No 2 (2006)



### Intercultural cooperation and synergies. Motivations and prerequisites of success

Δημήτριος Γρέβιας

doi: [10.12681/psy\\_hps.23898](https://doi.org/10.12681/psy_hps.23898)

Copyright © 2020, Δημήτριος Γρέβιας



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

### To cite this article:

Γρέβιας Δ. (2020). Intercultural cooperation and synergies. Motivations and prerequisites of success. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 13(2), 100–112. [https://doi.org/10.12681/psy\\_hps.23898](https://doi.org/10.12681/psy_hps.23898)

## Διαπολιτισμική συνεργασία και συνεργίες. Κίνητρα και προϋποθέσεις επιτυχίας

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΡΕΒΙΑΣ

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η απασχόληση σε μια άλλη χώρα θέτει πρόσθετες απαιτήσεις σε εργαζόμενο και εργοδότη. Όχι μόνο τα γενικά προσόντα, τα κίνητρα και οι στόχοι αλλά και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά και η οικογενειακή κατάσταση παίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς, επίσης, και το ειδικό καθεστώς της εργατικής, ασφαλιστικής και φορολογικής νομοθεσίας που επικρατεί στη χώρα απασχόλησης. Στο άρθρο γίνεται μια προσέγγιση της διαπολιτισμικής συνεργασίας με βάση εμπειρικά στοιχεία από το χώρο αυτό. προτείνονται πρακτικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται και επισημαίνονται οι δυσκολίες και οι παρενέργειες μιας μετακίνησης στο εξωτερικό.

Λέξεις-κλειδιά: Διαπολιτισμική συνεργασία, Χώρα απασχόλησης, Μετακίνηση στο εξωτερικό.

Η απασχόληση πέραν των γεωγραφικών ορίων της χώρας, βέβαια, δεν είναι κάτι καινούριο, π.χ. στο χώρο της διπλωματίας και των διεθνών οργανισμών ή στο χώρο της οικονομίας και των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Εντούτοις σήμερα η απασχόληση εργαζομένων, και ειδικότερα στελεχών στο εξωτερικό, με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, αποκτά μια νέα έκφραση και δυναμική, ιδιαίτερα στην Ευρωζώνη, όπου ισχύουν σημαντικές ελευθερίες, όπως:

1. Η ελεύθερη διακίνηση των πολιτών με την κατάργηση συνοριακών ελέγχων μεταξύ των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ελευθερία επιλογής διαμονής και τόπου εργασίας.

2. Η ελεύθερη διακίνηση προϊόντων με την κατάργηση των τελωνειακών ελέγχων σε προϊόντα, ο εναρμονισμός και η αναγνώριση νόμων και κανονισμών.

3. Η ελεύθερη διακίνηση παροχής υπηρεσιών με την ελεύθερη παροχή υπηρεσιών στις χώρες-

μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το άνοιγμα των αγορών στις μεταφορές και τηλεπικοινωνίες.

4. Η ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίου με το άνοιγμα της αγοράς κεφαλαίου, η κατάργηση ελέγχου συναλλάγματος, η από κοινού καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και του «ξεπλύματος» παράνομου χρήματος.

Την ίδια στιγμή από την Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν αναληφθεί μια σειρά από πρωτοβουλίες ώθησης της διαπολιτισμικής συνεργασίας, με προγράμματα όπως τα EUROTECNET, ERASMUS, FORCE, LEONARDO ή Euro-Pen κ.λπ., δίνοντας τη δυνατότητα σε εργαζόμενους και σπουδαστές των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης να εργαστούν και να αποκτήσουν διεθνή εμπειρία για ένα διάστημα σε μια άλλη χώρα.

Στο χώρο των επιχειρήσεων παρατηρούμε την ίδρυση νέων θυγατρικών εταιρειών ή τη μεταφορά μονάδων παραγωγής στο εξωτερικό, τη σύμπραξη (Joint-Venture) επιχειρήσεων, τη ση-

μαντική αύξηση των υπηρεσιακών ταξιδιών στο εξωτερικό, τη δημιουργία διεθνικών ομάδων εργασίας (Project teams), αποτελούμενων από ανώτερα και μεσαία στελέχη ή «στελέχη υψηλού δυναμικού», αλλά και μετακινήσεις μικρής ή μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας, ενώ οι τηλεσυνδιασκέψεις, και ιδιαίτερα η ηλεκτρονική επικοινωνία και συνεργασία, είναι πλέον κάτι το φυσιολογικό και σύνηθες στην επιχειρησιακή πρακτική τού σήμερα.

Παρά τα σημαντικά θεσμικά βήματα που έγιναν, τις πρωτοβουλίες και τη διακήρυξη των επίσημων τουλάχιστον κυβερνήσεων για μια από κοινού ανάπτυξη στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την παρατηρούμενη κινητικότητα στο χώρο των επιχειρήσεων, οι αντικειμενικές δυσκολίες και διαφορές εξακολουθούν να υφίστανται. Έτσι, παρατηρούμε όχι μόνο γλωσσικές διαφορές αλλά, π.χ., και:

- διαφορετική υποδομή,
- διαφορετικό βιοτικό και οικονομικό επίπεδο (μεγάλες διαφορές μεταξύ Βορρά – Νότου και των ανατολικών κρατών της διεύρυνσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης),
- διαφορετικά εθνικά, νομοθετικά, φορολογικά και κοινωνικά πλαίσια,
- διαφορετικά επίπεδα μισθών,
- διαφορετικά συστήματα εκπαίδευσης και διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης.

Οι πολυσχιδείς δομές της παγκόσμιας αγοράς απαιτούν όχι μόνο πολύ καλή γνώση της στρατηγικής, των προτεραιοτήτων και των εργαλείων δράσης που θέτει ένας οργανισμός ή εργοδότης, αλλά και των ιδιομορφιών και της διαφορετικότητας που παρουσιάζει κάθε χώρα όπου δραστηριοποιείται.

Το στοιχείο της διαφορετικότητας, ως αποτέλεσμα της πολιτισμικής προέλευσης, αλλά και της κοινωνικοψυχολογικής διάστασης αποτελεί το πλαίσιο και τον πυρήνα αναφοράς ταυτόχρονα σε μια διαπολιτισμική συνεργασία. Κι όπως παρατηρεί η Christina Morgenstein, «η γνωριμία του άλλου σημαίνει να γνωρίσεις σε τι διαφέρεις από τον άλλο» («einander kennen lernen heist lernen wie fremd man einander ist»).

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε το θέμα καταθέτοντας θέσεις και εμπειρίες βασισμένες στην πολυετή προϋπηρεσία και πολύμηνη απασχόληση στο εξωτερικό στον τομέα αποσπάσεων στελεχών. Επισημαίνεται, επίσης, ότι στο άρθρο αυτό, παρ' ότι υπάρχει θεωρητική προσέγγιση της διαπολιτισμικής συμπεριφοράς, όπως, π.χ., του Thomas, δε γίνεται ανασκόπηση των θεωρητικών μοντέλων και δεν επιδιώκεται η επιβεβαίωση ή η απόρριψη υποθέσεων εργασίας, αλλά μια προσπάθεια να φωτιστούν κάποιες πτυχές της διαπολιτισμικής συνεργασίας από τη σκοπιά της πράξης και της εφαρμογής και να δοθεί (πιθανόν) έναυσμα περαιτέρω επιστημονικής έρευνας και ανάλυσης.

Επειδή τα πάντα κρίνονται εκ του αποτελέσματος, ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα, ανακύπτει το εύλογο ερώτημα πώς μια μετακίνηση και απασχόληση σε μια άλλη χώρα μπορεί να είναι επιτυχής και αποτελεσματική από την πλευρά των ενδιαφερόμενων μερών, εργαζομένου και εργοδότη. Γιατί, όπως είναι φυσικό, οι μετακινήσεις αυτές προγραμματίζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, συνδέονται όμως και με υψηλό χρηματικό κόστος αλλά και επαγγελματικές, οικονομικοκοινωνικές και ψυχολογικές επιπτώσεις για το εργαζόμενο άτομο.

Αποκτά συνεπώς μεγάλη σημασία η απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα, υπό το πρίσμα της κοινωνικοπολιτισμικής διάστασης της απασχόλησης εκτός συνόρων ή εντός αυτών, σε διαπολιτισμικό επίπεδο ατομικής αλλά και ομαδικής συνεργασίας:

- Ποια είναι τα κίνητρα και ποιες δυσκολίες συνεπάγεται η αυξανόμενη αυτή τάση;

- Ποια είναι τα προβλήματα, ποια η συμβολή και τι υπηρεσίες αναμένουν από τους ειδικούς και αυτούς οι οποίοι καλούνται να επιλέξουν, να προετοιμάσουν, να αποτιμήσουν το αποτέλεσμα της μετακίνησης και γενικώς να συνδράμουν τους αποσπασμένους (expatriates), ώστε να συνοδευτεί με επιτυχία η απασχόληση στο εξωτερικό από τη φάση της προετοιμασίας μέχρι την επιστροφή και την επανένταξη τους στον τόπο προέλευσης και υπαγωγής;

• Τι προσόντα πρέπει να έχει ο αποκαλούμενος «διεθνής μανάτζερ»;

• Ποιοι είναι οι λόγοι απροθυμίας μετακίνησης στο εξωτερικό;

Οι υπεύθυνοι πολιτικής προσωπικού καλούνται να επιλέξουν τα «κατάλληλα» άτομα, να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν την τεχνογνωσία ατόμων που προέρχονται από διαφορετικές πολιτισμικές και κοινωνικές ομάδες, να τα προετοιμάσουν και να τα υποστηρίξουν κατά τη διάρκεια απασχόλησής τους στο εξωτερικό. Παράλληλα θα πρέπει να γνωρίζουν και να λαμβάνουν υπόψη τους και άλλους παράγοντες, όπως την οικονομική, πολιτισμική και κοινωνική διαφορετικότητα, την εργατική, ασφαλιστική και φορολογική νομοθεσία, την οργάνωση της νέας ή της υπάρχουσας επιχειρησιακής μονάδας όπου θα ενταχθεί ο εργαζόμενος. Εξίσου σημαντική είναι η μέριμνα για την ομαλή επανένταξή του στη μονάδα υπαγωγής με ταυτόχρονη υποστήριξη και περιφρούρηση της ανθρώπινης διάστασης σε προσωπικό και οικογενειακό επίπεδο των εργαζομένων.

Πολλές φορές όμως η επιχειρηματική δράση απαιτεί μια γρήγορη απόφαση για μια μετακίνηση, πράγμα που σημαίνει περιορισμένος χρόνος επιλογής, ανύπαρκτη ή ελλιπής προετοιμασία της μετακίνησης, παράβλεψη ή υποτίμηση του παράγοντα της προσωπικής, οικογενειακής κατάστασης κ.λπ.

Για την καλύτερη κατανόηση και δομή του θέματος διακρίνουμε τρεις φάσεις: τη φάση επιλογής και προετοιμασίας, τη φάση μετακίνησης και ένταξης στο νέο περιβάλλον και, τέλος, τη φάση επιστροφής και επανένταξης στη χώρα προέλευσης.

### 1. Φάση επιλογής και προετοιμασίας

Κατά τη φάση της επιλογής θα πρέπει να μελετηθούν και να απαντηθούν μια σειρά από ερωτήματα, γιατί η απασχόληση στο εξωτερικό, πέραν της ικανότητας ανταπόκρισης στα καθήκοντα μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, θέτει

στον ενδιαφερόμενο και άλλες πρόσθετες απαιτήσεις. Μια ανεπιτυχής τοποθέτηση στο εξωτερικό πιθανότατα να προκαλέσει όχι μόνο μεγάλο κόστος για τον ίδιο και για την επιχείρηση αλλά και απογοήτευση, παραίτηση, αποτυχία στο αποσπώμενο άτομο. Βασικές παράμετροι, που απαιτούν ουσιαστική μελέτη και ενδελεχή έλεγχο, είναι, μεταξύ άλλων, οι ακόλουθες:

- α. Σαφήνεια για το σκοπό της απασχόλησης στο εξωτερικό και «τύπος» μετακίνησης.
- β. Κίνητρα απασχόλησης στο εξωτερικό.
- γ. Κατάρτιση.
- δ. Διαπολιτισμικές ικανότητες.
- ε. Οικογενειακή κατάσταση.
- ζ. Ειδικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης χώρας απασχόλησης.

#### α. Σαφήνεια για το σκοπό της απασχόλησης στο εξωτερικό και «τύπος» μετακίνησης

Η αποσαφήνιση του τι επιδιώκεται με την απασχόληση ενός στελέχους στο εξωτερικό αποτελεί το πρωταρχικό σημείο εξέτασης και προεργασίας. Αποσκοπεί η μετακίνηση αυτή:

- Στην ανάληψη μιας στρατηγικής σημασίας θέσης, την οποία δε διαθέτουν τα τοπικά στελέχη;
- Στη μεταφορά τεχνογνωσίας, η οποία επίσης δεν μπορεί να καλυφθεί τοπικά;
- Ή μήπως αποτελεί η απασχόληση ένα μέτρο ανάπτυξης διά της απόκτησης διεθνούς εμπειρίας; Και ποιο είναι το πλάνο καριέρας;

Περαιτέρω θα πρέπει να διευκρινισθούν και να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποια είναι τα κίνητρα του υποψηφίου και κατά πόσο κρίνεται απαραίτητη η μετακίνηση αυτή;
- Υπάρχει σύμφωνη γνώμη του ενδιαφερόμενου;
- Υπάρχει σαφής περιγραφή της θέσης εργασίας (απαιτήσεις και στόχοι);
- Υπάρχει πρόγραμμα ενημέρωσης και παρέχεται υποστήριξη, π.χ., από έναν μέντορα;
- Δόθηκε η δυνατότητα επίσκεψης επιτόπου

στη χώρα απασχόλησης στον ίδιο και στο/στη σύζυγο;

- Έχει υπολογισθεί το κόστος;

Μια ακολουθούμενη πρακτική ως προς τον προσδιορισμό του «τύπου» της μετακίνησης σχετίζεται με το κριτήριο της χρονικής διάρκειας (πρόκειται για μετακίνηση μικρής, π.χ. μέχρι 6 μήνες, ή μακράς διάρκειας, π.χ. 6 μήνες έως 5 χρόνια;) και το κριτήριο του σκοπού της μετακίνησης (π.χ. ανάληψη μιας θέσης-«κλειδί» ή γενικής διεύθυνσης, μεταφορά τεχνογνωσίας, εκπαίδευση, συμμετοχή σε project). Ο «τύπος» μετακίνησης μπορεί να επηρεασθεί και από τις ειδικές συνθήκες στη χώρα απασχόλησης, όπως την εργατική, ασφαλιστική νομοθεσία ή το φορολογικό σύστημα της χώρας.

### β. Κίνητρα απασχόλησης στο εξωτερικό

Έχει παρατηρηθεί ότι μια μετακίνηση αναμένεται να είναι επιτυχής όταν κυρίαρχα κίνητρα από πλευράς εργαζομένου είναι η επιθυμία απόκτησης αυτονομίας στην εργασία, η ανάληψη μεγαλύτερης και ευρύτερης ευθύνης καθηκόντων, η επιθυμία απόκτησης γνώσεων και εμμέσως το έντονο ενδιαφέρον για προσωπική ανάπτυξη. Αντίθετα, τα κίνητρα που θέτουν εν αμφιβόλω την επιτυχία μιας μετακίνησης είναι η απόδραση από προσωπικά ή επαγγελματικά προβλήματα, η κυριαρχία αποκλειστικά των κινήτρων καριέρας, η επιδίωξη της αυτοεπιβεβαίωσης, η επιθυμία για περιπέτεια και πρωτίστως τα προσωπικά και οικογενειακά κίνητρα.

Ποια όμως είναι τα πιο συνήθη κίνητρα του ενδιαφερόμενου για απασχόληση στο εξωτερικό και τι προσδοκάται από πλευράς εταιρείας; Το «γιατί» της μετακίνησης μπορεί να είναι:

- Απόκτηση διεθνούς εμπειρίας (κίνητρο καριέρας).
- Βελτίωση εσωτερικών δυνατοτήτων ανάπτυξης αλλά και διεύρυνση των ευκαιριών στην αγορά εργασίας.
- Εμπειρία στο εξωτερικό ως μια βασική προϋπόθεση και εφελκυστικό για τη διεκδίκηση μιας υψηλής θέσης.

- Φόβος πως η άρνηση για μια απόσπαση στο εξωτερικό θα συνοδευτεί με αρνητικές επιπτώσεις στην καριέρα.
  - Επιθυμία για ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης, μεγαλύτερη αυτονομία και ανεξαρτησία.
  - Ατομική ανάπτυξη – διεύρυνση του ορίζοντα, θετική στάση, επιλογή όχι επιβολή, προσωπικό ενδιαφέρον για τη ζωή στο εξωτερικό, χαρά του άγνωστου, επιθυμία για περιπέτεια.
  - Βελτίωση του εισοδήματος και των περιουσιακών στοιχείων.
  - Βελτίωση του επιπέδου ζωής.
  - Εκμάθηση μιας γλώσσας ή βελτίωση της γνώσης μιας ξένης γλώσσας.
  - Γνωριμία μιας άλλης χώρας.
  - Απόδραση από οικονομικά, οικογενειακά προβλήματα και από την καθημερινότητα.
- Πέραν αυτών, ως οφέλη από μια εργασιακή εμπειρία στο εξωτερικό, μεταξύ άλλων, μπορεί να είναι:
- Η μάθηση, να προσαρμόζεται κανείς και να αποδοκιμάζει τις προκαταλήψεις.
  - Η παρατήρηση και η διαπίστωση των αρνητικών στοιχείων.
  - Η διαπίστωση πως και στο εξωτερικό υπάρχει γραφειοκρατία με τις Αρχές.
  - Η διαπίστωση της «στενότητας» μιας χώρας.
  - Η διαπίστωση πως σίγουρα δεν έγινε λιγότερο «σοφός» με την εμπειρία που αποκόμισε.
  - Η απόκτηση μεγαλύτερης ευελιξίας σε μια θέση με υψηλότερες απαιτήσεις.
  - Η κατανόηση της χώρας και η δημιουργία δικτύου πολύτιμων επαγγελματικών γνωριμιών και επαφών.

### γ. Κατάρτιση

Ακολουθώντας την πάγια μέθοδο της εξέτασης των βιογραφικών στοιχείων και της μέχρι τώρα επαγγελματικής σταδιοδρομίας, θα πρέπει προσέτι να διαπιστωθεί κατά πόσο ο ενδιαφερόμενος:

- Διαθέτει τις απαραίτητες τεχνικές και ειδικές γνώσεις.
- Κατέχει επαρκώς τη γλώσσα της χώρας απασχόλησης (παρ' ότι δεν αποτελεί πάντα βασική προϋπόθεση για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας).
- Διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό την επαγγελματική εμπειρία για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της νέας θέσης εργασίας.
- Διαθέτει διοικητικές ικανότητες σε περίπτωση που θα κληθεί να διοικήσει.
- Διαθέτει διεθνή εμπειρία (σπουδές, πρακτική άσκηση, εργασία σε διαπολιτισμική ομάδα).

#### δ. Διαπολιτισμικές ικανότητες

Ο «ιδανικός» υποψήφιος για να ανταποκριθεί επιτυχώς σε ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον θα πρέπει να διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό στοιχεία όπως:

- Ικανότητα για αλλαγή και προσαρμογή.
- Ικανότητα μάθησης.
- Ικανότητα να ενσωματώνει επιτυχώς διαφορετικά πολιτισμικά στοιχεία.
- Ικανότητα να ελέγχει την αποξένωση και την απομόνωση.
- Σφαιρική σκέψη που ξεπερνά το πολιτισμικό του πλαίσιο αναφοράς.
- Ικανότητα να αναπτύσσει σταθερές σχέσεις με μέλη άλλης πολιτισμικής προέλευσης.
- Ικανότητα κατανόησης του άλλου (empathy), συναισθηματική νοημοσύνη.
- Ικανότητα σωστής έκφρασης στοιχείων συμπεριφοράς άλλης κουλτούρας.
- Ικανότητα αντίληψης και κατανόησης άλλων αξιολογικών σχημάτων.
- Και φυσικά, προθυμία για μετακίνηση.

Σύμφωνα με τον Christian Scholz (2000), ένας αποτελεσματικός και επιτυχημένος «διεθνής μάντζερ» θα πρέπει να διαθέτει, πέρα από τα γενικά χαρακτηριστικά ενός μάντζερ, μια σειρά από διαπολιτισμικές ικανότητες, όπως αυτές απεικονίζονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί.

#### ε. Οικογενειακή κατάσταση

Ο παράγοντας «οικογένεια» αποτελεί μια βασική παράμετρο σε σχέση με την απόφαση για μετακίνηση στο εξωτερικό ή όχι. Θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη:

- Πώς αντιδρά η οικογένεια για την απασχόληση στο εξωτερικό;
- Εργάζεται ο/η σύζυγος; Πόσο σημαντική είναι η εργασία για αυτόν/αυτήν;
- Τι ηλικία έχουν τα παιδιά; Ποια είναι η σχολική κατάσταση;
- Υπάρχουν παιδιά με ειδικές ανάγκες;
- Εξυπηρετεί η χώρα τις οικογενειακές ανάγκες (σχολείο, εργασία, συνθήκες ζωής);

#### ζ. Ειδικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης χώρας απασχόλησης

Όσον αφορά τα ειδικά χαρακτηριστικά που συνδέονται άμεσα με την κουλτούρα και τις επικρατούσες συνθήκες στη χώρα απασχόλησης, είναι σημαντικό να συλλέγονται πληροφορίες από τον υποψήφιο, όπως, π.χ.:

- Γνωρίζει τις συνθήκες ζωής και εργασίας στη χώρα απασχόλησης;
- Γνωρίζει τα ειδικά προβλήματα της χώρας αυτής;
- Πιστεύει ότι θα τα καταφέρει να προσαρμοστεί και να αντεπεξέλθει;
- Γνωρίζει τα ήθη και τα έθιμα, τη νοοτροπία και τις συνθήκες εργασίας;
- Για ποιο λόγο επιθυμεί να εργαστεί στη συγκεκριμένη χώρα;
- Σε ποιες χώρες ταξιδεύει συνήθως και γιατί;
- Σε ποιες χώρες δε θα ταξίδευε ευχαρίστως και γιατί;

Ταυτόχρονα είναι χρήσιμο και απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη στην αρχική φάση, τόσο από τον υποψήφιο όσο και από τον εργοδότη, τα ειδικά χαρακτηριστικά των χωρών απασχόλησης. Η γνώση των επιμέρους διαστάσεων της κουλτούρας της χώρας απασχόλησης και η επίγνωση του τι μας διαφοροποιεί βοηθούν στην κατανόηση του τρόπου επικοινωνίας, της συναισθηματι-

Απατούμενα προσόντα	Το προφίλ του μάντζερ	Διαπολιτισμικό προφίλ του μάντζερ
<b>Ατομικά</b>	Τεχνικές και ειδικές γνώσεις Επαγγελματισμός Οργανωτικές και μεθοδολογικές ικανότητες Πρωτοβουλία αποφάσεων Καινοτόμος σκέψη Όραμα και ικανότητα να το εμπνέει	Ικανότητα να ελέγχει το στρες Ικανότητα να ενσωματώνει επιτυχώς διαφορετικά πολιτισμικά στοιχεία Να ελέγχει την αποξένωση και την απομόνωση Να τον διακρίνει κινητικότητα Σφαιρική σκέψη που ξεπερνά το πολιτισμικό πλαίσιο αναφοράς
<b>Διαπροσωπικά</b>	Επικοινωνιακός Συνεργάσιμος Ομαδικό πνεύμα Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων Ικανότητα να παρακινεί Ικανότητα να περνάει τις θέσεις του	Ικανότητα να αναπτύσσει σταθερές σχέσεις με μέλη άλλης πολιτισμικής προέλευσης Ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας Ικανότητα κατανόησης του άλλου (empathy), συναισθηματική νοημοσύνη
<b>Σε σχέση με το περιβάλλον</b>	Αναλυτικές ικανότητες Ικανότητα να συντονίζει	Ικανότητα σωστής έκφρασης στοιχείων συμπεριφοράς άλλου πολιτισμού Ικανότητα αντίληψης και κατανόησης άλλων αξιολογικών σχημάτων

#### Τοπικός μάντζερ

#### Διεθνής μάντζερ

κής νοημοσύνης, της έκφρασης και της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με εμπειρικά στοιχεία και διαπιστώσεις που συχνά έρχονται στο φως της δημοσιότητας στις ΗΠΑ, στον Καναδά και στις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες της Ευρώπης κυριαρχούν, π.χ., στοιχεία εργασιακής συμπεριφοράς, κοινωνικής στάσης και αντίληψης, αλλά και υψηλός επαγγελματισμός, στοχοθέτηση, προγραμματισμός ενεργειών και τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, σύνδεση αμοιβής με την επίτευξη στόχων, έμφαση στην ατομική πρωτοβουλία και στα ατομικά επιτεύγματα, ανοχή στην αβεβαιότητα, καταναλωτισμός και ευρύτητα επιλογών στον ελεύθερο χρόνο. Αντίθετα, στην Κίνα, στην Ινδία, στο Πακιστάν, στη Σρι Λάνκα, στην Ινδο-

νησία, στην Ταϊλάνδη, στο Βιετνάμ παρατηρούνται υψηλή δυναμική αλλαγής, διδακλώδη ιεραρχικά συστήματα, ασυνήθη γραφειοκρατικά εμπόδια, κοινωνική απομόνωση, συγκρουόμενα ενδιαφέροντα και προσδοκίες, πρόβλημα τήρησης ημερομηνιών των πλάνων και υποσχέσεων, κατανόηση προφορικής και μη επικοινωνίας, ρόλος και συμπεριφορά των συνδικάτων, άμεση επαφή με τη φτώχεια, ελάχιστες επιλογές στον ελεύθερο χρόνο, ιδιαιτερότητα κλίματος και συνθηκών υγιεινής. Στη Μαλαισία, στη Σιγκαπούρη, στην Ταϊβάν και στο Χονγκ Κονγκ υπάρχουν αυτονομία και σιγουριά, μικρή πιστότητα στην εταιρεία, ευαισθησία στην κριτική, έντονα υλιστικά κίνητρα, ενώ στις αραβικές χώρες, στο Ιράν,

στην Τουρκία διαπιστώνονται συνήθως γραφειοκρατία, όχι απόλυτα πιστή τήρηση πλάνων και χρονοδιαγραμμάτων, έκφραση συναισθημάτων, ανασφάλεια (κίνδυνος τρομοκρατίας), μειονεκτική θέση της γυναίκας, υψηλή θέση του θεσμού της οικογένειας κ.λπ.

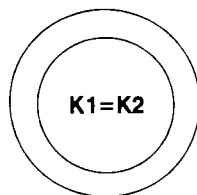
Για την καλύτερη κατανόηση της διαφορετικότητας και των διεργασιών και της συμπεριφοράς ένταξης στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον, και γενικότερα της «διαπολιτισμικής σχέσης και συνεργασίας» (π.χ. του τρόπου αντίληψης, της νοητικής διεργασίας, της συναισθηματικής διάθεσης και δράσης), θα γίνει μια σύντομη περιγραφή της δυναμικής και της αλληλεπίδρασης που αναπτύσσεται σε μια διαπολιτισμική συνεργασία και συνεργία, καθώς και αναφορά στους τύπους συμπεριφοράς σύμφωνα με την προσέγγιση του Alexander Thomas (2000).

Συνήθως θεωρούμε ή αναμένουμε πως και οι άλλοι συμπεριφέρονται όπως εμείς. Όταν όμως διαπιστώνουμε ότι οι άλλοι δε συμπεριφέρονται όπως εμείς, τότε αισθανόμαστε άβολα ή αμήχανα και διακατεχόμαστε από ανησυχία. Πρόβλημα προκύπτει όταν στην επικοινωνία μας αδυνατούμε να διακρίνουμε και να διαχωρίσουμε τα δικά μας πολιτισμικά χαρακτηριστικά από αυτά των άλλων και δεν επιδεικνύουμε προθυμία να κατανοήσουμε και να μάθουμε από την κατάσταση αυτή.

Τα χαρακτηριστικά πολιτισμικά στοιχεία των άλλων που εκδηλώνονται ως διαφορετικός τρόπος παρατήρησης, αντίληψης, κρίσης, δράσης και συμπεριφοράς είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών πολιτισμικών, θρησκευτικών, κοινωνικών πεποιθήσεων, αλλά και οικονομικών, νομικών αρχών και αξιών. Όταν το άτομο έρχεται σε άμεση επικοινωνία και συνεργασία με άτομα διαφορετικής πολιτισμικής καταγωγής, τότε αναπτύσσεται μια δυναμική και αλληλεπίδραση και προκύπτουν, κατά τον Alexander Thomas (2000), οι εξής συμπεριφορές:

### 1. Αφομοίωση, προσαρμογή και ένταξη.

Ένα άτομο ή μια ομάδα απορρίπτει απόλυτα την πολιτισμική του ταυτότητα και υιοθετεί πλήρως αξίες, κανόνες και τρόπους συμπεριφοράς της άλλης πολιτισμικής ομάδας.

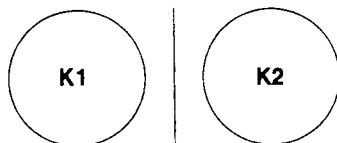


Δύο υποκατηγορίες μπορούν να προκύψουν:

α) Απόλυτη υιοθέτηση και αφομοίωση των πολιτισμικών στοιχείων με ταυτόχρονη διατήρηση χαρακτηριστικών πολιτισμικών στοιχείων καταγωγής, αξιών, σκέψης και τρόπου συμπεριφοράς. Μια τέτοια μερικώς πραγματοποιούμενη αφομοίωση ή ένταξη στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον αντιμετωπίζεται με καχυποψία και απορριπτική διάθεση από το νέο περιβάλλον.

β) Απότομη διάσπαση της πολιτισμικής καταγωγής, με αποτέλεσμα μια εχθρική διάθεση έναντι του πολιτισμού καταγωγής. Η διαδικασία αφομοίωσης στο νέο πολιτισμικό περιβάλλον γίνεται με εχθρότητα και πολεμική της πολιτισμικής καταγωγής.

**2. Αντίθεση και αντίφαση, διαχωρισμός.** Το άτομο ή η ομάδα βιώνει και κατανοεί απόλυτα τις διαφορές μεταξύ της δικής του πολιτισμικής καταγωγής και της πολιτισμικής ταυτότητας του άλλου. Παρατηρείται ένα βασικό ενδιαφέρον να τονίζονται οι διαφορές, ώστε έτσι το άτομο να μπορεί να προβάλει τη δική του πολιτισμική ταυτότητα. Επιδίωξη είναι η χωροταξική και κοινωνική απομόνωση. Μεταξύ των δύο πλευρών μπορεί να υπάρξουν συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις. Ενδυναμώνεται η εθνοκεντρική αντίληψη, η οποία μπορεί να εξελιχθεί έως και σε σοβινιστική έκφραση.



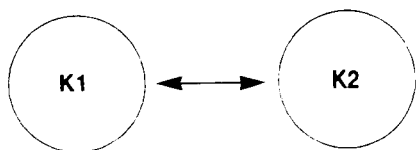
Δύο υποομάδες είναι πιθανές:

α) Απόλυτη απομόνωση της άλλης πλευράς (ξένος).



β) Αναγνώριση ή ακόμη και επιβολή της αποδοχής των πολιτισμικών στοιχείων με επιβράβευση ή καταναγκασμό.

**3. Γειτνίαση και προσέγγιση μεταξύ των δύο μερών.** Σημείο αναφοράς αποτελεί η διαπίστωση ότι οι δύο πολιτισμικές ταυτότητες παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες και ότι αμφότερα τα πολιτισμικά στοιχεία βιώνονται ως φορείς σημαντικών αξιών και κανόνων. Το άτομο κινείται μεταξύ των δύο πολιτισμών χωρίς να αποφασίζει πού θέλει να ενταχθεί. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια σοβαρή εσωτερική επιβάρυνση και σύγκρουση, αλλά και σε ανάδειξη προσπαθειών και τάσεων για αλλαγές συμπεριφοράς και θετική προσαρμογή.

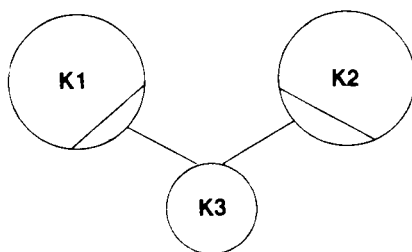


Δύο υποκατηγορίες είναι πιθανές:

α) Παράλληλα με την πεποίθηση της πολιτισμικής ανωτερότητας αναγνωρίζεται και εκτιμάται η πολιτισμική ταυτότητα του άλλου και θεωρείται ως εμπλουτισμός η αποδοχή και η υιοθέτηση πολιτισμικών στοιχείων του άλλου.

β) Ο διαπολιτισμικός διάλογος επικεντρώνεται στην ανάπτυξη κοινών δράσεων, οι οποίες απολαμβάνουν υψηλής αναγνώρισης και στους δύο πολιτισμούς και μόνο από κοινού μπορούν να πραγματοποιηθούν.

**4. Σύνθεση.** Σημαντικά και όμοια στοιχεία των δύο πολιτισμικών μερών μπορούν να συνθέσουν και να δημιουργήσουν κάτι νέο. Το προϊόν της διεργασίας αυτής είναι η διεύρυνση της πολιτισμικής προσωπικότητας, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε νέες, μεγαλύτερες κοινωνικές οργανώσεις και συνδέσμους. Από τη διαδικασία αυτή προκύπτουν ευκαιρίες διαπολιτισμικής συνεννόησης και διεύρυνσης της διαπολιτισμικής ικανότητας δράσης.



Παρατηρούμε τρεις υποομάδες:

α) Δημιουργία μιας ποιοτικά ανώτερης πολιτισμικής ταυτότητας από τη διαδικασία της σύνθεσης.

β) Άτομα ή ομάδες κινούνται μεταξύ των δύο πολιτισμικών μερών χωρίς τελικά να δίνεται προτεραιότητα στο ένα ή στο άλλο μέρος.

γ) Δημιουργία μιας νέας ταυτότητας μετά από μακρά διαδικασία συναλλαγής και συνεργασίας, η οποία εμπεριέχει τα πιο αξιολογικά και θετικά στοιχεία των δύο πολιτισμικών τύπων, με ταυτόχρονη αποδυνάμωση των στοιχείων τα οποία δεν ταιριάζουν στη νέα αυτή ταυτότητα.

Οι μορφές αυτές πολιτισμικής συμπεριφοράς και συνεργασίας ισχύουν σε επίπεδο ατομικό, ομαδικό ή επίπεδο οργανισμών και επιχειρήσεων, παρέχοντας όμως τη δυνατότητα ευελιξίας και σύνθεσης των στοιχείων ανάλογα με την προσωπικότητα, τις ειδικές καταστάσεις και περιστάσεις που ισχύουν σε κάθε περίπτωση. Συνεπώς η υιοθέτηση της τυπολογίας του Alexander Thomas (2000) δε θα πρέπει να γίνεται αυτόματα και άκριτα.

Σε ό,τι αφορά τις στρατηγικές πρακτικής εφαρμογής που ακολουθούνται από οργανισμούς ή επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς, και με βάση τα παραπάνω στοιχεία διαπολιτισμικής συμπεριφοράς, διακρίνουμε, σύμφωνα με το Reineke (1989), τέσσερις στρατηγικές:

**Εθνοκεντρική στρατηγική:** Η μητρική εταιρεία προσπαθεί λίγο πολύ να επιβάλει κανόνες, αξίες και συμπεριφορές σε θυγατρικές στο εξωτερικό, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας αποικιακής αντίληψης. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις.

**Πολυκεντρική στρατηγική:** Κύριο χαρακτηρι-

στικό γνώρισμα είναι η διατήρηση της αυτονομίας, με παράλληλη απόλυτη προσαρμογή της πολυεθνικής εταιρείας στους κανόνες και στους τρόπους συμπεριφοράς της τοπικής κοινωνίας. Παρατηρούνται όμως προβλήματα και δυσκολίες συντονισμού, και κατ' επέκταση δυσχέρειες στις συνεργίες.

**Γεωκεντρική στρατηγική:** Ανάπτυξη μιας ενιαίας κουλτούρας, ανεξάρτητης από τα ειδικά χαρακτηριστικά των επιμέρους μερών/εθνών. Στόχος είναι με τη στρατηγική αυτή αφενός η δημιουργία μιας κοινής γλώσσας και η υιοθέτηση ενιαίων διαδικασιών, αφετέρου η αποφυγή επιβολής της κουλτούρας ή των πολιτισμικών στοιχείων, π.χ., της μητρικής έναντι των άλλων. Το πρόβλημα εδώ συνίσταται κυρίως στο κατά πόσο το ενιαίο μοντέλο συμπεριφοράς (κουλτούρας) ταιριάζει στα άλλα μέρη και δεν υπάρχει κίνδυνος συγκρούσεων.

**Στρατηγική συνεργιών:** Σημαντικά πολιτισμικά στοιχεία της μητρικής ενώνονται με εξίσου σημαντικά χαρακτηριστικά στοιχεία της άλλης χώρας και συνθέτουν ένα νέο σύνολο, μια νέα ταυτότητα. Εδώ, φυσικά, επιδιώκεται από τη μητρική να τίθενται βασικές κατευθύνσεις και μοντέλα λειτουργιών ή αποφάσεων, τα οποία θα αποτελούν τον πυρήνα πάνω στον οποίο θα ενσωματώνονται και θα προσαρμόζονται τα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας.

## 2. Φάση μετακίνησης και ένταξης στο νέο περιβάλλον

Στη φάση αυτή, και αφού έχουν συμφωνηθεί μεταξύ των τριών μερών (της εταιρείας προέλευσης, της εταιρείας στο εξωτερικό και του εργαζομένου) όλες οι πτυχές της μετακίνησης, γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για την ομαλή έκβασή της, όπως:

- Τύπος μετακίνησης μικρής διάρκειας (η υπάρχουσα σύμβαση εργασίας με τον εργοδότη εξακολουθεί να ισχύει, ενώ παράλληλα υπογράφεται μια συμπληρωματική σύμβαση με τους όρους μετακίνησης).
- Τύπος μετακίνησης μακράς διάρκειας (η υφιστάμενη σύμβαση εργασίας τίθεται σε ανε-

νεργό κατάσταση, δίνεται όμως μια γραπτή δέσμευση επανένταξης μετά το πέρας ή την πρόωρη λήξη της, ενώ ταυτόχρονα συνάπτεται μια νέα σύμβαση εργασίας με την εταιρεία στο εξωτερικό και διατυπώνονται οι όροι απόσπασης, όπως διάρκεια, θέση εργασίας και οργανωτική ένταξη, αποδοχές, π.χ. σταθερές και μεταβλητές, κίνητρα και έξτρα αμοιβές, αναλογία κόστους και ποιότητας ζωής, ασφαλιστικές εισφορές, φορολόγηση και πρόσθετες παροχές, π.χ. επίδομα νοικίου, επίδομα σχολικών εξόδων των παιδιών, υποστήριξη στην εκμάθηση γλώσσας του ιδίου και των συνοδευόμενων μελών της οικογένειας, ταξίδια επίσκεψης στη χώρα προέλευσης, ασφάλιση και πρόσθετες ασφαλιστικές καλύψεις, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, εταιρικό αυτοκίνητο).

- Ενέργειες για τη μεταφορά της οικοσκευής και υποστήριξη στην ανεύρεση κατοικίας στη χώρα μετακίνησης.

- Μέριμνα για άδεια εργασίας και παραμονής, διευθέτηση της εγγραφής σε σχολείο ή παιδικό σταθμό εφόσον υπάρχουν παιδιά.

- Συμμετοχή σε πρόγραμμα πολιτισμικής ενημέρωσης για τη χώρα, εκμάθηση της γλώσσας.

- Παρακολούθηση μισθού και μισθολογικές αναπροσαρμογές βάσει της απόδοσης και της αξιολόγησης, αλλά και δεικτών όπως της αγοραστικής δύναμης, του πληθωρισμού, φοροτεχνική υποστήριξη.

- Προαγωγή ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται και σε συνεργασία με τη μητρική εταιρεία, ώστε να υπάρχει συνέχεια και προγραμματισμός ένταξης στο ιεραρχικό επίπεδο μετά την επιστροφή.

Στις 2-3 πρώτες εβδομάδες της αρχικής φάσης απασχόλησης στο νέο περιβάλλον παρατηρείται συνήθως ένας ενθουσιασμός από το καινούριο, ο οποίος όμως στη συνέχεια αποδυναμώνεται και επιδεινώνεται (6-8 εβδομάδες) συχνά σε τέτοιο βαθμό, ώστε ο εργαζόμενος να παίζει με τη σκέψη να «πάρε το επόμενο αεροπλάνο και να επιστρέψει στην πατρίδα του», για να σταθεροποιηθεί στη συνέχεια (10-12 εβδομάδες), κάτι που κρίνεται ως προσαρμογή. Ο ρόλος του υπεύθυνου του έρ-

γου ή του μέντορα στις δύο φάσεις είναι πολύ χρήσιμος και αποφασιστικής σημασίας. Στην αρχική φάση θα πρέπει να κατευθύνει τον ενθουσιασμό, επισημαίνοντας τις δυσκολίες που θα ακολουθήσουν, ενώ στη φάση απογοήτευσης θα πρέπει να τονώσει ηθικά τον εργαζόμενο, ώστε να ξεπεράσει τις όποιες δυσκολίες αντιμετωπίζει, να κατανόησει τις διαφορές και να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Η υποστήριξή του, βέβαια, θα πρέπει να συνοδεύει τον εργαζόμενο καθ' όλη τη διάρκεια της απόσπασης.

### 3. Φάση επιστροφής και επανένταξης στη χώρα προέλευσης

Εξίσου σημαντική και ευαίσθητη είναι η φάση της επιστροφής και της επανένταξης του ατόμου στη χώρα προέλευσης, γι' αυτό απαιτεί κατάλληλο προγραμματισμό και υποστήριξη. Θα πρέπει:

- Αρκετούς μήνες πριν να έχουν συμφωνηθεί η νέα θέση εργασίας και τα καθήκοντα, οι στόχοι, οι αποδοχές και οι πρόσθετες παροχές.
  - Να έχει ληφθεί μέριμνα ώστε να ενημερώνεται διαρκώς για τα τρέχοντα θέματα της επικείμενης ανάληψης των νέων καθηκόντων.
  - Να έχει προγραμματιστεί η αποτελεσματικότερη διαχείριση, διάχυση και μεταφορά γνώσεων σε άλλους συναδέλφους.
  - Να έχουν διασφαλιστεί η διατήρηση και η αξιοποίηση των επαφών με συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές και άλλους σημαντικούς επιχειρηματικούς εταίρους του εξωτερικού.
  - Να διασφαλιστεί η φοροτεχνική υποστήριξη για το έτος επιστροφής.
  - Και φυσικά, να έχει ληφθεί μέριμνα για τη μετακόμιση και την υποστήριξη στην ομαλή επανεγκατάσταση στη χώρα προέλευσης.
- Η ψυχολογική και συμβουλευτική υποστήριξη (εργασιακής και προσωπικής / οικογενειακής φύσεως, διεκπεραιώσεις σε σχέση με τις Αρχές και τις υπηρεσίες, λοιπές καθημερινές ανάγκες) τόσο κατά την αρχική περίοδο της εγκατάστα-

σης όσο και καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής συμβάλλει θετικά στη δημιουργία της αίσθησης ασφάλειας και σιγουριάς στον εργαζόμενο και βοηθάει ουσιαστικά στην απρόσκοπτη αφοσίωσή του στα καθήκοντα και τελικά στην επιτυχία της «αποστολής».

Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο μια κατηγορία ειδικών τεχνικών να βρίσκονται σε διαρκείς μετακινήσεις, λόγω της εξειδίκευσης και της εμπειρίας τους (πολύτιμοι και έμπειροι συνεργάτες, των οποίων, λόγω της ανάληψης από την επιχείρηση του ίδιου project σε διάφορες χώρες, κρίνεται η τοποθέτηση σημαντική ως καθοριστική), και να αποκαλούνται οι σύγχρονοι «γυρολόγοι», με όλες τις πιθανές συνέπειες στην προσωπική και στην οικογενειακή ζωή τους.

Εξίσου δύσκολη είναι η επιστροφή και η επανένταξη υψηλόβαθμων στελεχών, λόγω μεγάλης συνήθως θητείας στο εξωτερικό. Αποκοπή ή περιορισμένη επαφή με την πατρίδα όχι μόνο σε επαγγελματικό αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο έχει ως αποτέλεσμα τη δυσκολία επανασύνδεσης σχέσεων και δεσμών και την επιδίωξη της παράτασης της παραμονής ή μιας νέας μετακίνησης σε άλλη χώρα (βέβαια, αυτό οφείλεται πολλές φορές και στα ειδικά προνόμια που παρέχουν κάποιες θέσεις και τα οποία παύουν να υφίστανται με την επανένταξή τους στη χώρα προέλευσης και την προτεινόμενη θέση με την επανένταξή τους). Συνιστάται στο ίδιο το άτομο, κατά τη διάρκεια της απασχόλησής του στο εξωτερικό, να μεριμνά και να φροντίζει τις επαφές του με το τμήμα υπαγωγής του, καθ' ότι οι εσωτερικές αλλαγές και εξελίξεις που καταγράφονται σήμερα στο χώρο των επιχειρήσεων είναι μεγάλες (υφίσταται ο κίνδυνος, όταν επιστρέψει, να μην υπάρχει το τμήμα/ο τομέας ή να έχει αναδιοργανωθεί).

Είναι, λοιπόν, πολύ σημαντικό να γίνεται μνεία και αναφορά της διάστασης αυτής στον υποψήφιο στη φάση της προετοιμασίας και πριν την απόφαση για μετακίνηση.

Πού οφείλεται, όμως, η απροθυμία μετακίνησης στο εξωτερικό από την πλευρά του εργαζομένου, σε αντιδιαστολή με τα κίνητρα που προ-

αναφέρθηκαν: Με βάση εμπειρικά στοιχεία, συ-  
νήθως οφείλεται:

- Στο φόβο να μην προαχθεί στο εξωτερικό.
  - Στο ότι το τεχνικό επίπεδο γνώσεων μπορεί γρήγορα να ξεπεραστεί, ειδικά σε χώρες όπου το επίπεδο ανάπτυξης υστερεί αυτού της χώρας προέλευσης.
  - Στο φόβο στέρησης ή περιορισμού της επαγγελματικής επιμόρφωσης.
  - Στο φόβο να χαθεί η επαφή με τα «κεντρικά» και να χαθούν οι ευκαιρίες ανέλιξης στη χώρα προέλευσης.
  - Στην ικανοποίηση με την υφιστάμενη θέση.
  - Στο ότι ο ίδιος και η οικογένειά του είναι ικανοποιημένοι με το επίπεδο ζωής στη χώρα.
  - Στις αναμενόμενες δυσχέρειες για μια επιτυχή επανένταξη.
  - Στο ότι ο τόπος απασχόλησης μετά την επιστροφή δεν είναι διασφαλισμένος.
  - Σε οικογενειακά προβλήματα (δυνατότητα επίσκεψης, φροντίδας παιδιών στο σχολείο / σπουδές, διατήρηση σχέσεων, χωρισμός από την οικογένεια).
  - Στην απομόνωση της συζύγου (καμία δυνατότητα απασχόλησης στο εξωτερικό, κοινωνική θέση, προβλήματα γλώσσας, ανεργία με την επιστροφή).
  - Στα οικονομικά προβλήματα (ρίσκο μεταφοράς χρημάτων, απώλεια φορολογικών πλεονεκτημάτων/ελαφρύνσεων, απώλεια εργασίας της συζύγου, απώλεια λόγω ενοικίου).
  - Σε κινδύνους υγείας.
  - Στην πολιτική αστάθεια, φόβος για το ξένο περιβάλλον, κοινωνική απομόνωση.
  - Στις δυσκολίες με τις διαδικασίες των Αρχών (βίζα, άδεια εισόδου – εξόδου).
  - Στις περιορισμένες δυνατότητες αξιοποίησης ελεύθερου χρόνου, στην εγκατάλειψη του οικείου, ευχάριστου κοινωνικού περιβάλλοντος, στην ιδιόκτητη κατοικία.
  - Στα μη ελκυστικά οικονομικά κίνητρα.
- Συμπερασματικά, μια μετακίνηση στο εξωτερικό, για να στεφθεί με επιτυχία και να έχει μέγιστο όφελος για εργαζόμενο και επιχείρηση, θα πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

- Διεξοδική ενημέρωση (κρίνεται θετική και η παρουσία της/του συζύγου).
- Διαπίστωση καλής υγείας και σταθερής οικογενειακής κατάστασης.
- Οι όροι σύμβασης να είναι σαφείς και αποδεκτοί και από τις δύο πλευρές.
- Ασφάλιση και φορολογία στη χώρα απόσπασης (λεπτομερής ενημέρωση).
- Μέριμνα για τη διαδικασία μετακόμισης.
- Μέριμνα για άδεια εργασίας και παραμονής στη χώρα μετακίνησης.
- Ιατρικές εξετάσεις και εμβόλια για χώρες όπου κρίνεται απαραίτητο.
- Επίσκεψη γνωριμίας στη χώρα με τη/το σύζυγο πριν την έναρξη της απόσπασης.
- Καλή προετοιμασία στο γνωστικό αντικείμενο που θα αναλάβει.
- Παροχή μαθημάτων γλώσσας, αν κρίνεται απαραίτητο.
- Παρακολούθηση ενός διαπολιτισμικού προγράμματος (πολύ χρήσιμο και για διαπραγματεύσεις, διοίκηση, συνεργασία-επικοινωνία, έθιμα και πολιτισμικά στοιχεία της χώρας μετακίνησης).
- Υποστήριξη κατά την εγκατάσταση και ένταξη στο νέο περιβάλλον.
- Έγκαιρος προγραμματισμός της επανένταξης.
- Αποφυγή μακροχρόνιας παραμονής στο εξωτερικό.
- Αξιολόγηση της εμπειρίας και της απασχόλησης στο εξωτερικό.

Όσο καλύτερα έχει μελετηθεί και κατανοηθεί η πολυπλοκότητα των παραγόντων της διαπολιτισμικότητας στο πλαίσιο ενός οργανισμού τόσο αποτελεσματικότερα μπορεί να συνυπάρξουν η διαφορετικότητα αλλά και η διαπολιτισμική συνεννόηση και η γόνιμη δημιουργία. Συνεργίες και διεθνή projects αναπτύσσονται επιτυχώς τότε μόνο όταν τα μέλη διακατέχονται από πνεύμα αλληλοεκτίμησης, σεβασμού και είναι σε θέση και πρόθυμα να επιδείξουν αυξημένη ευελιξία και επαγγελματισμό. Για να συμβεί, όμως, αυτό απαιτείται η δημιουργία ενός κλίματος απαλλαγμένου από πίεση, φόβο ή απειλή.

Η προσπάθεια καλλιέργειας μιας συνθετικού τύπου προσωπικότητας και στρατηγικής συνεργιών, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, θα πρέπει να είναι σταθερή επιδίωξη, όχι μόνο γιατί επενεργεί ευεργετικά και αποτελεσματικά στην εύρυθμη ένταξη σε ένα διαπολιτισμικό περιβάλλον αλλά και γιατί συμβάλλει στην αρμονικότερη συνύπαρξη και ανάπτυξη ατόμων και ομάδων διαφορετικής πολιτισμικής αντίληψης και προέλευσης.

Αν στόχος και μέλημα των επιχειρήσεων και οργανισμών είναι τα στελέχη τους να λειτουργούν ως «*Entrepreneurs*», οι καιροί απαιτούν να διακρίνονται, πέραν όλων των άλλων ικανοτήτων και αρετών, για το πνεύμα ενός «*Globalpreneur*» και να έχουν τα χαρακτηριστικά του «συνθετικού τύπου» σύμφωνα με τον Thomas (2000), σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό, ανταγωνιστικό διαπολιτισμικό και παγκόσμιο περιβάλλον.

Η διαπολιτισμική συνεργασία αποτελεί ένα καινούριο και ενδιαφέρον πλαίσιο με πολλά υποσχόμενες προοπτικές ανάπτυξης και επιχειρηματικής δράσης για εργαζόμενους και επιχειρήσεις, το οποίο όμως απαιτεί φροντίδα και καλή προετοιμασία, και σε αυτό καλούνται να συμβάλλουν όχι μόνο όσοι εμπλέκονται άμεσα αλλά και τα εκπαιδευτικά μας ιδρύματα, προσαρμόζοντας τα σχετικά προγράμματα σπουδών με βάση τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις. Η συμβολή τους, σε μια περίοδο έντονου διεθνούς ανταγωνισμού, θα είναι πολύτιμη, παρέχοντας χρήσιμα εφόδια και ερεθίσματα για εμπλουτισμό των γνώσεων και της κατάρτισης των αριανών στελεχών.

## Βιβλιογραφία

- Beuchelt, E. (1983). *Psychologie der Anthropologie*. In H. Fischer (Hg.), *Ethnologie. Eine Einfuehrung*. Berlin.
- European Commission, Eurostat (Edition 2003). *Living conditions in Europe, Statistical pocket-book Data 1998-2002, Theme 3 Population and social conditions*.
- Grevias, D. (1990). *Aspekte des Arbeits - und Freizeitverhaltens, Werthaltungen zu Arbeit und Freizeit. Ein interkultureller Vergleich zwischen griechischen und deutschen Angestellten*. Inaugural Dissertation an LMU Muenchen.
- Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit, Kulturen, Organisationen, Management*. Wiesbaden.
- Holzner, B. (1981). *Voelkerpsychologie*. Wuerzburg.
- Koenig, R., & Schmalfuss (1972). *Kulturpsychologie*. Duesseldorf, Wien.
- Kuelmann, T. M. (Hrsg.) (1995). *Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Auswahl, Vorbeireitung und Wiedereingliederung: Verlag fuer Angewandte Psychologie*. Goettingen.
- Reineke, R.-D. (1989). *Akkulturation von Auslandsakquisitionen: eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung*. Wiesbaden: Gabler.
- Scholz, Ch. (2000). *Personalstrategien fuer den europaeischen Gemeinschaftsmarkt, in Personalmanagement in Europa*. Goettingen.
- Schweizer, T. (1983). *Methodenprobleme des interkulturellen Vergleichs*. In H. Fischer (Hg.), *Ethnologie, Eine Einfuehrung*. Berlin.
- Thomas, A. (2000). *Von der multikulturellen Gesellschaft zur interkulturelle Zusammenarbeit, in Personalmanagement in Europa*. Goettingen.
- Thomas, A., & Hagenmann, K. (1996). *Training interkultureller Kompetenz*. In N. Bergmann & A. Sourisseaux (Hrsg.), *Interkulturelles Management*. Heidelberg: Physica Verlag.

## **Intercultural cooperation and synergies. Motivations and prerequisites of success**

DIMITRIOS GREVIAS

### **ABSTRACT**

The assignment in abroad set additional requirements to employees and employer. Not only qualification, motivation but also the culture factor, the family situation and the status of work and tax law, the social security system of the country plays important role. In this article will be approached the intercultural cooperation on the basis of experiences data in this field, will be provided practical proposals, that are necessary and will be noted also about the difficulties and effects of a assignment in abroad.

*Key words:* Intercultural cooperation, Assignment in abroad.

*Address:* Dimitrios Grevias, 144 Eleftheriou Venizelou, 146 79 N. Erithea, Greece. Tel.: 0030-210-6200809.