

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της εργασίας

Σ' αυτή την εργασία εξετάζεται το θέμα της μαζικής, εδώ και χρόνια επάνδρωσης των εμπορικών πλοίων οιασδήποτε σημαίας, με χαμηλόμισθους ναυτικούς προερχόμενους από αναπτυσσόμενες χώρες, με συνέπεια τη συγκρότηση πολυπολιτισμικών πληρωμάτων. Συγκεκριμένα, διερευνώνται οι παράγοντες που καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη πολυπολιτισμικών πληρωμάτων, οι επιπτώσεις στην επαγγελματική απόδοση των ναυτικών, οι παράμετροι συνύπαρξης και συνεργασίας που διαμορφώνονται εντός των πολυεθνικών ομάδων, τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων, η συμπεριφορά τους ανάλογα με την κουλτούρα τους και τέλος τα μοντέλα διοίκησης και ηγεσίας που μπορούν να εφαρμοστούν, ανάλογα και πάλι με τις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε περίπτωσης. Το θέμα είναι πολυδιάστατο και επηρεάζει όλο το φάσμα του ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με τη ναυτιλία. Έτσι, οι ίδιοι οι ναυτικοί, είναι αναγκασμένοι να συμβιώσουν αρμονικά και να συνεργαστούν παραγωγικά με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες προκειμένου να επιτύχουν επαγγελματικά, ενώ οι πλοιοκτήτριες εταιρείες αλλά και οι πλοίαρχοι των πλοίων, πρέπει να γνωρίζουν όλες τις παραμέτρους του φαινομένου, που θα τους επιτρέψουν να προβούν στο σωστό σχεδιασμό και διαχείριση αυτού του πολυποίκιλου εργατικού δυναμικού.

1.2 Ανάγκη μελέτης

Στο παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον, οι οργανισμοί που αναπτύσσουν διακριτή ικανότητα στη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας αυξάνουν τη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας είναι εφικτή για όλες τις επιχειρήσεις, το ίδιο και η αποκόμιση των ωφελειών που προκύπτουν από αυτή. Για κάποιες επιχειρήσεις μάλιστα, τα οφέλη από το μικτό πολιτισμικά ανθρώπινο δυναμικό, μπορούν να εξελιχθούν σε θεμελιώδεις ικανότητες, οι οποίες θα τις προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης στρατηγικές διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλίας, και να εξασφαλιστεί ότι αυτές ενσωματώνονται στις οργανωτικές στρατηγικές¹. Η συγκρότηση πολυεθνικών πληρωμάτων είναι πλέον επιβεβλημένη, προκειμένου να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα των πλοίων και οι εταιρείες που τα διαχειρίζονται να παραμείνουν ανταγωνιστικές, σε μία διαρκή προσπάθεια συμπίεσης του κόστους. Αυτή η πραγματικότητα, επιφέρει ανησυχίες και σοβαρό προβληματισμό σχετικά με την επαγγελματική αποτελεσματικότητα, αλλά και την ευκολία διοίκησης ενός κατ' αρχήν ανομοιογενούς μείγματος ανθρώπων. Πρέπει να επισημανθεί, πως η αβεβαιότητα και η ανησυχία δεν προκύπτουν μόνο από το γεγονός της διαφορετικής πολιτισμικής αντίληψης των ανθρώπων (κάτι που δυνητικά μπορεί να προκαλέσει προστριβές, δυσλειτουργίες και παρεξηγήσεις), αλλά και λόγω του συνήθως διαφορετικού επιπέδου εκπαίδευσης, που λαμβάνουν οι προερχόμενοι από υπανάπτυκτες χώρες ναυτικοί.

¹ Προγουλάκη 2005, op. cit. σελ. 1

Πολλοί πιστεύουν ότι στα πλαίσια της σημερινής πραγματικότητας και καθώς ο κόσμος ολοένα μικραίνει, οι ίδιες αξίες και συνήθειες διαχέονται στις διάφορες κοινωνίες κάνοντας το οποιοδήποτε πολυεθνικό μείγμα πιο ομοιογενές, και ως εκ τούτου την ενασχόληση και μελέτη των πολιτισμικών διαφορών μη αναγκαία. Η αλήθεια όμως φαίνεται να είναι διαφορετική καθώς, τουλάχιστον μεσοπρόθεσμα, πολλοί άνθρωποι αυτό το θεωρούν απευκαταίο, καθώς εμμένουν στη διατήρηση της ιδιαίτερης πολιτισμικής ταυτότητας τους. Εξ' άλλου, ποιος μπορεί με βεβαιότητα να πει, αν μπορεί μέσα σε έναν ορίζοντα δεκαετιών να αλλάξουν συνήθειες και πεποιθήσεις, οι οποίες μορφοποιήθηκαν μετά από εκατοντάδες χρόνια; Ακόμα και η οικονομική ανάπτυξη που θεωρείται ότι ωθεί τις κοινωνίες προς μία κοινή κατεύθυνση, το κάνει όχι με το να συγκλίνουν, αλλά με το να κινούνται σε παράλληλες και ασύμπτωτες τροχιές, που έχουν χαραχθεί από την πολιτισμική τους κληρονομιά². Παρόμοια, ο Hofstede πιστεύει ότι ειδικά για τα θέματα εξουσίας και αλληλεξάρτησης μεταξύ των ανθρώπων, η ομογενοποίηση της παγκόσμιας κουλτούρας, εάν και εφόσον πραγματοποιηθεί ποτέ, είναι ακόμα πολύ μακριά³.

1.3 Τρόπος διερεύνησης

Η μεθοδολογία προσέγγισης του θέματος που επιλέχθηκε, είναι η καταγραφή και σύγκριση των σχετικών με το θέμα και τις παραμέτρους του αναφορών, της διεθνούς και Ελληνικής βιβλιογραφίας. Επιλέχθηκαν βιβλία και άρθρα που πραγματεύονται θέματα σχετικά:

- Με τη ναυτιλία και την εξέλιξη της όπως είναι σήμερα

² Schneider, Barsoux 2003, op. cit. σελ. 7

³ Hofstede 2005 op. cit. σελ. 72

- Τα οικονομικά δεδομένα που υπαγορεύουν την εξέλιξη των γεγονότων και τη σύνθεση των πληρωμάτων στα εμπορικά πλοία
- Τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συμβιούντων ναυτικών
- Τις χώρες από τις οποίες προέρχονται και το πολιτισμικό υπόβαθρό τους ανάλογα με την καταγωγή τους
- Τα γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν και διαχωρίζουν τις κουλτούρες μεταξύ τους
- Τα ηγετικά στυλ και την επιλογή του καταλληλότερου τρόπου διοίκησης ανάλογα με την περίπτωση

Στο 2^ο κεφάλαιο γίνεται μία εισαγωγική ανασκόπηση και παρουσίαση της σημερινής κατάστασης στη ναυτιλία, ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό θέματα. Αυτό κρίθηκε αναγκαίο, προκειμένου ο αναγνώστης να μπορέσει να αποκτήσει μία βασική εικόνα του θέματος, δεδομένου ότι ο συγκεκριμένος κλάδος δεν είναι ευρύτερα γνωστός και διαθέτει παραμέτρους που είναι αρκετά εξειδικευμένες.

1.4 Συσχέτιση με προηγούμενες εργασίες

Η κάθε μορφής Διοίκηση παρουσιάζει ιδιαιτερότητες και προβλήματα ανάλογα με την περίπτωση. Όσον αφορά τη διοίκηση πολυπολιτισμικών ομάδων, η ποικιλία στο πολιτισμικό υπόβαθρο των ανθρώπων που συμμετέχουν, έρχεται να προστεθεί σε όλες τις άλλες προκλήσεις στις οποίες πρέπει να αντεπεξέλθει ένας μάνατζερ, είτε είναι διευθυντής παραρτήματος πολυεθνικής εταιρείας, είτε πλοίαρχος ή αξιωματικός εμπορικού πλοίου του οποίου το πλήρωμα είναι πολυεθνικό. Ίσως η επίδραση της κουλτούρας πάνω στην εξάσκηση της διοίκησης

να μην είναι η σημαντικότερη παράμετρος αυτής, φαίνεται όμως ότι είναι η πιο παραμελημένη, καθώς όπως φαίνεται από την εμπειρία, οι προϊστάμενοι δείχνουν να αγνοούν τη σημαντική επίδραση που αυτή μπορεί να έχει στην επιτυχή άσκηση του έργου τους⁴. Στο παρελθόν έχουν γίνει αρκετές σχετικές μελέτες, οι οποίες διερεύνησαν ορισμένες από τις πλευρές του ζητήματος, και οι οποίες χρησιμεύουν ως αναφορές για την παρούσα εργασία. Ωστόσο, δεν υπάρχουν μελέτες, οι οποίες να προσεγγίζουν το θέμα από τη σκοπιά που το κάνει η παρούσα εργασία, δηλαδή της συσχέτισης της εκάστοτε πολιτισμικής ποικιλίας ανάμεσα στα μέλη του πληρώματος και του τρόπου διοίκησης και ηγεσίας που συνεπάγεται αυτή, όπως αρμόζει σε κάθε περίπτωση.

1.5 Συνοπτική περιγραφή

Αρχικά λοιπόν, παρατίθεται η τρέχουσα κατάσταση στη ναυτιλία έτσι όπως έχει διαμορφωθεί σήμερα και όπως αυτή αναμένεται να διαμορφωθεί στο μέλλον, καθώς επίσης και οι χώρες προέλευσης των ναυτικών χαμηλού κόστους. Στη συνέχεια περιγράφονται ορισμένα μοντέλα καθορισμού πολιτισμικής ταυτότητας και τα κύρια χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που προβλέπει το καθένα. Ακολούθως, αναλύεται το μοντέλο διοίκησης που βασίζεται στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και πώς αυτό μπορεί να συμβάλλει στη διοίκηση πολυπολιτισμικών ομάδων. Κατόπιν καταγράφονται οι συνηθέστεροι συνδυασμοί ανάμιξης και σύνθεσης πληρωμάτων όπως προκύπτουν από τις έρευνες που έχουν γίνει, οι τάσεις που παρατηρούνται στο χώρο της ναυτιλίας αναφορικά με τη στελέχωση των πλοίων, οι αλληλεπιδράσεις και οι δυσλειτουργίες που

⁴ Schneider, Barsoux 2003 op.sit. σελ. 3

προκαλούνται, καθώς και οι προκλήσεις που διαφαίνονται στο μέλλον. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα όσων αναφέρονται σ' αυτή την εργασία, όπως η απαραίτητη εκπαίδευση η οποία πρέπει να παρέχεται στους εμπλεκόμενους με το υπό μελέτη θέμα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Παρούσα Κατάσταση στη Ναυτιλία - Χρησιμοποίηση Εργατικού Δυναμικού από Αναπτυσσόμενες Χώρες

2.1 Διαμόρφωση της παρούσας κατάστασης

Η ναυτιλία είναι ίσως το μοναδικό πραγματικά παγκόσμιο επάγγελμα εδώ και πολλά χρόνια, καθώς απασχολεί σχεδόν 1,3 εκατομμύρια ναυτικούς σε 90.000 σκάφη τα οποία διατρέχουν την υδρόγειο. Κατά το πρόσφατο παρελθόν, τέσσερα ήταν τα σημαντικά σημεία στην ανάπτυξη της ναυτιλίας. Το πρώτο ήταν η εκβιομηχάνισή της, το δεύτερο η ανάπτυξη της ναυτικής ισχύος, ενώ το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την αλλαγή του νηολογίου με την καταφυγή στις σημαίες ευκαιρίες, κάτι που οδήγησε στη διεθνοποίηση της ναυτιλίας. Το τέταρτο στάδιο διαμορφώνεται με την παγκοσμιοποίηση της ναυτιλίας, όπου κεφάλαια, ιδιοκτήτες και μάντζερ (κυρίως από τις ανεπτυγμένες χώρες), συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν με εργατικό δυναμικό κυρίως από τις αναπτυσσόμενες χώρες¹. Σ' αυτό το πλαίσιο, οι παραδοσιακά ναυτικές χώρες (όπως η Ιαπωνία, οι ΗΠΑ, η Νορβηγία και η Ελλάδα) αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση ημεδαπών ναυτικών. Η αρχή αυτού του φαινομένου, αποδίδεται στην κατάσταση που δημιουργήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '70. Τότε, οι τράπεζες συνεχίζοντας την πρακτική που είχε επικρατήσει από τη δεκαετία του '60, οπότε και σημειώθηκε μεγάλη ζήτηση κυρίως σε δεξαμενόπλοια, εξακολούθησαν να χορηγούν μεγάλα δάνεια στους εφοπλιστές, καθώς οι άλλοι τρόποι χρηματοδότησης δεν

¹ Παπαδημητρίου, Προγουλάκη, Θεοτοκάς 2005, op. cit. σελ 2

επαρκούσαν για να καλύψουν τις ανάγκες. Αυτό οδήγησε σε υπερπροσφορά του διαθέσιμου δυναμικού πλοίων, με συνέπεια τη σημαντική μείωση των ναύλων. Σημειώθηκε δηλαδή μία «απότομη προσγείωση» του συγκεκριμένου παραγωγικού κλάδου. Αυτό με τη σειρά του, δημιούργησε την επιτακτική ανάγκη οι εταιρείες να προωθήσουν τρόπους περιστολής των εξόδων τους, ένας από τους οποίους (και μάλιστα σημαντικός), είναι και η πρόσληψη χαμηλόμισθων ναυτικών².

Η ταξινόμηση των εμπορικών πλοίων γίνεται λαμβάνοντας υπόψη διάφορα κριτήρια. Το βασικότερο είναι ο τύπος του πλοίου και εξαρτάται από το είδος και τον όγκο του φορτίου. Τα είδη των πλοίων σύμφωνα μ' αυτό το κριτήριο είναι³:

- Φορτηγά πλοία τα οποία προορίζονται για τη μεταφορά εμπορευμάτων είτε ως χύδην (Bulk), είτε ως γενικά ή ειδικά φορτία (General Cargoes). Αυτά διακρίνονται περαιτέρω σε πλοία ξηρών φορτίων, υγρών φορτίων ή συνδυασμένων μεταφορών. Τέτοια είναι τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, οχημάτων (Ro-Ro), τα δεξαμενόπλοια κ.α.
- Επιβατηγά πλοία (Passenger ships), όπως ακτοπλοϊκά, οχηματαγωγά κ.α..
- Πλοία ειδικού προορισμού. Διαθέτουν ειδικό εξοπλισμό και εκτελούν ειδικές αποστολές, όπως αλιευτικά, ωκεανογραφικά, εκπαιδευτικά, αναψυχής κ.α.
- Πλοία βοηθητικής ναυτιλίας όπως ποταμόπλοια, φορτηγίδες, βυθοκόροι, ρυμουλκά, ναυαγοσωστικά, παγοθραυστικά κ.α.

Αυτή η εργασία αναφέρεται κυρίως στα πλοία της πρώτης κατηγορίας, αναφορικά με τις συνθήκες εργασίες και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα πληρώματά

² ILO (international Labour Organisation) Report 2001, op. cit. σελ 6-8

³ Παπαγιαννούλης 2002 op. cit. σελ. 34,35

τους. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τους μακροχρόνιους πλόες, τα λίγα λιμάνια προσέγγισης και τον ελάχιστο συνήθως χρόνο παραμονής σ' αυτά, που επιβαρύνουν και καταπονούν ψυχολογικά και οργανικά τους ναυτικούς που εργάζονται σ' αυτά. Επιπλέον, ο αριθμός των μελών του πληρώματος σ' αυτά τα πλοία, είναι στην καλύτερη περίπτωση λίγες δεκάδες άτομα, σε αντίθεση με ορισμένους άλλους τύπους πλοίων που μπορεί να έχουν πολύ περισσότερους (π.χ. κρουαζιερόπλοια, πλοία της γραμμής). Ωστόσο, ορισμένα θέματα από αυτά που θα εξεταστούν (όπως π.χ. τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά ανάλογα με τη χώρα καταγωγής), ισχύουν για όλους τους ναυτικούς ανεξάρτητα από το πλοίο που υπηρετούν.

Η ναυτιλία (μαζί με τον τουρισμό), είναι ουσιαστικά η βαριά βιομηχανία της Ελλάδας. Ο Ελληνόκτητος στόλος αριθμεί 3397 πλοία ολικής χωρητικότητας 190 εκατομμυρίων gt και αντιστοιχεί στο 16,1% της μεταφορικής ικανότητας του παγκόσμιου στόλου⁴, ενώ σε επίπεδο Ε.Ε., τα Ελληνόκτητα πλοία ξεπερνούν το 50% της χωρητικότητας του Ευρωπαϊκού στόλου. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος στο δελτίο της 11 Μαΐου 2006 σχολιάζει: «Σε αυτό το διεθνές περιβάλλον, ο ελληνόκτητος εμπορικός στόλος παραμένει στην πρώτη θέση διεθνώς. Αντανακλώντας το μεγάλο μερίδιό του στην αγορά, ο κλάδος της ναυτιλίας συνεισφέρει περισσότερο από 4,5% του ΑΕΠ της Ελλάδος, απασχολεί 160.000 εργαζόμενους (4% της συνολικής απασχόλησης), ενώ το ναυτιλιακό συνάλλαγμα καλύπτει το 1/3 του εμπορικού ελλείμματος της χώρας. (.....) η ελληνική ναυτιλία συνεχίζει να έχει δύο βασικά αδύνατα σημεία όσον αφορά τη συνεισφορά της στην

⁴ Στοιχεία YEN2007. Άλλες πηγές ανεβάζουν το ποσοστό έως και στο 20%

ελληνική οικονομία. Ο αριθμός των Ελλήνων ναυτικών μειώνεται συνεχώς, υπό την πίεση του μισθολογικού μειονεκτήματος έναντι πληρωμάτων από τις Φιλιππίνες, την Ανατολική Ευρώπη και την Ινδία. Είναι ενδεικτικό ότι το ποσοστό των Ελλήνων ναυτικών στο συνολικό πλήρωμα των πλοίων με NAT, περιορίστηκε στο 57% το 2004 από 85% το 1986. Παράλληλα, το εθνικό νηολόγιο χάνει συνεχώς ανταγωνιστικότητα έναντι των «σημαιών ευκαιρίας», κυρίως λόγω της υποχρεωτικής ποσόστωσης Ελλήνων ναυτικών στα πληρώματα των πλοίων με ελληνική σημαία. Ενώ το 42% του ελληνόκτητου στόλου βρισκόταν στο εθνικό νηολόγιο το 1996, το ποσοστό αυτό έχει μειωθεί στο 31% το 2006».

Κατά το 2005 οι εισροές ναυτιλιακού συναλλάγματος ξεπέρασαν τα 13,871 δις ευρώ (και κάλυψαν το 31% του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου)⁵. Αξιοσημείωτο είναι πως σύμφωνα με μελέτες, το 70% της προστιθέμενης αξίας που παράγεται από τη ναυτιλία ανήκει στις υπηρεσίες ξηράς, σε σύγκριση με το 30% από τις υπηρεσίες θαλάσσης, ενώ και οι θέσεις εργασίας που δημιουργούνται στην ξηρά, είναι περισσότερες από αυτές στη θάλασσα. Επιπρόσθετα, σοβαρά υπόψη πρέπει να λαμβάνεται και η έννοια του πολλαπλασιαστή, δηλαδή το κατά πόσον μία δραστηριότητα επηρεάζει την αύξηση του εθνικού εισοδήματος. Σύμφωνα με στοιχεία του Κ.Ε.Π.Ε., ο πολλαπλασιαστής για την Ελληνική ναυτιλία είναι 2, δηλαδή το πραγματικό εθνικό εισόδημα της Ελλάδας διπλασιάζεται λόγω του ναυτιλιακού συναλλάγματος⁶. Παλαιότερα και σύμφωνα με την παραδοσιακή αντίληψη, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις είχαν ως μοναδικό στόχο, τη βέλτιστη διαχείριση των πλοίων με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς τους.

⁵ Στοιχεία YEN 2006

⁶ Κ. Παπαγιαννούλης op.cit. σελ 158

Σήμερα, με την παγκοσμιοποίηση και την εξάπλωση του διεθνούς εμπορίου, η ίδια δραστηριότητα εντάσσεται στο πλαίσιο της καθετοποίησης των διεθνών επιχειρήσεων που ασχολούνται με τις γραμμές εφοδιασμού και παροχής πρώτων υλών και εμπορευμάτων, για τις οποίες η μεταφορά αυτών των εφοδίων δια θαλάσσης, αποτελεί ένα κρίκο στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων τους⁷. Αυτές οι εταιρείες αντιμετωπίζουν σφοδρό ανταγωνισμό και κάνουν ό,τι μπορούν για να ανταποκριθούν στις τρέχουσες απαιτήσεις της αγοράς. Από αυτή την οπτική γωνία, η συμπίεση του λειτουργικού κόστους των πλοίων με την πρόσληψη αλλοδαπών ναυτικών είναι θέμα επιβίωσης.

Πάνω από το 65% των πλοίων του παγκόσμιου εμπορικού στόλου (ή τουλάχιστον το 80% κατ' άλλους), διαθέτουν πολυπολιτισμικά πληρώματα, ενώ περίπου το 10% εξ' αυτών έχουν στη σύνθεσή τους, πέντε ή περισσότερες εθνικότητες. Αυτή η πρακτική έχει επιφέρει μεγάλο προβληματισμό σχετικά με τον καλύτερο και αποδοτικότερο τρόπο εφαρμογής της. Πάντως ορισμένα από τα συμπεράσματα που προκύπτουν, δείχνουν ότι αυτή η τακτική μπορεί να λειτουργήσει πολύ αποδοτικά και μάλιστα να επιφέρει πέρα από τη συμπίεση του κόστους και ορισμένα άλλα μη αναμενόμενα πλεονεκτήματα, όπως η βελτίωση της απόδοσης της ομάδας λόγω της σύμπραξης των γνώσεων και τεχνικών που χρησιμοποιούν οι ναυτικοί από τις διάφορες χώρες, σε συνδυασμό με την ευκολότερη αποδοχή αυτής της γνώσης, καθώς αυτή προέρχεται από ομοιόβαθμους και όχι από εντεταλμένους προς τούτο ανθρώπους της εταιρείας⁸.

⁷ ILO Report 01, op.cit. σελ 5

⁸ Kahveci, Lane, Sampson, op.cit. 2001 σελ. i

Το εργατικό κόστος συνιστά μεγάλο μέρος του συνολικού λειτουργικού κόστους των πλοίων (33-50%). Προκειμένου να μειωθεί το μεταβλητό εργατικό κόστος, οι εταιρείες κατέφυγαν σε μια σειρά μέτρων όπως: μείωση του αριθμού των μελών του πληρώματος, επέκταση των ωρών εργασίας, επιλογή σημαίων ευκαιρίας, και πρόσληψη ναυτικών που αποδέχονται χαμηλότερους μισθούς. Οι λόγοι για τους οποίους οι Ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες αλλάζουν την πολιτική επάνδρωσης των πλοίων τους, είναι εκτός από τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους (ποσοστό 36,5%), η βελτίωση της αποδοτικότητας του πληρώματος (25,8%), λόγω αλλαγής νηολογίου (13,6%), για εμπορικούς λόγους όπως οι απαιτήσεις των ναυλωτών (13,6%), λόγω έλλειψης Ελλήνων ναυτικών (2,5%), καθώς και για πολιτικούς λόγους (3%). Αυτή η πολιτισμική ποικιλομορφία παρ' όλο που κατ' αρχήν προσφέρει το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης κόστους, θεωρείται από πολλούς ως αδυναμία εξ' αιτίας της επίδρασης που έχει στα χαρακτηριστικά λειτουργίας και απόδοσης του πλοίου⁹. Στην Ελληνόκτητη ναυτιλία, τα πλοία που φέρουν ελληνική σημαία και άρα απασχολούν μεγάλο ποσοστό Ελλήνων ναυτικών, αντιπροσωπεύουν το 29% του συνόλου, ενώ τα υπόλοιπα φέρουν σημαίες ευκαιρίας (Παναμά 17%, Μάλτας 16%, Κύπρου 12%) και συνεπώς έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς το βαθμό και την έκταση της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων.

Η προσπάθεια που καταβάλλεται από τις ναυτιλιακές εταιρείες, είναι να εντοπίσουν τις ομάδες ναυτικών χαμηλού κόστους, που θα τις επιτρέψουν να επιλέξουν το εργατικό δυναμικό που χρειάζονται, με γνώμονα την αναμενόμενη

⁹ Παπαδημητρίου, Προγουλάκη, Θεοτοκάς 2005 op.cit. σελ 13

ποιότητα, δηλαδή τις γνώσεις και την εκπαίδευση που χρειάζονται. Επειδή αυτή η διαδικασία είναι εξειδικευμένη και απαιτεί εμπειρία, πολλές εταιρείες αναθέτουν πλήρως ή μερικώς σε εξειδικευμένες εταιρείες, την εξεύρεση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται η δημιουργία οικονομιών κλίμακας, κάτι όμως που δύσκολα μπορεί να επιτευχθεί από μικρές εταιρείες. Οι Ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, επειδή συχνά ακολουθούν παραδοσιακό τρόπο διοίκησης αναφορικά με τις στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις, συνήθως διατηρούν οι ίδιες και τον έλεγχο της πρόσληψης του προσωπικού τους, καθώς αυτό μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους. Παράλληλα, έχουν εφαρμόσει ευρέως κατά το πρόσφατο παρελθόν, πολιτική πρόσληψης αλλοδαπών ναυτικών προκειμένου να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος (σε συνδυασμό πάντα με την υιοθέτηση σημαίας ευκαιρίας). Γενικότερα, οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν τρεις εναλλακτικές επιλογές. Να αναλάβουν την όλη διαδικασία εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού οι ίδιες με το ανάλογο τμήμα της επιχείρησης, να ιδρύσουν ένα θυγατρικό πρακτορείο εξεύρεσης πληρωμάτων το οποίο θα μεριμνά για την επάνδρωση των πλοίων της μητρικής, ή να αναθέσουν εργολαβικά τη δουλειά σε ανεξάρτητο πρακτορείο. Κάθε επιλογή έχει υπέρ και κατά. Η εξ' ολοκλήρου ανάθεση σε τρίτους, προσφέρει λειτουργικά και στρατηγικά πλεονεκτήματα. Το λειτουργικό όφελος είναι η διευθέτηση του προβλήματος σε σύντομο χρονικό διάστημα, από φορέα με εμπειρία, ενώ παράλληλα αποφεύγονται και τα προβλήματα της τελευταίας στιγμής. Το στρατηγικό όφελος αφορά τη μακροχρόνια προσδοκία της εταιρείας για πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού, με ελαχιστοποίηση του ρίσκου, εσφαλμένης επιλογής. Αν παρ' όλα αυτά μία εταιρεία αποφασίσει να διεξάγει εσωτερικά τη διαδικασία εύρεσης

εργατικού δυναμικού, αυτό θα πρέπει να γίνει εφόσον υπάρχει μακροχρόνιος ορίζοντας εκτέλεσης της εργασίας, καθώς η επένδυση σε χρήμα και ανθρώπινο κεφάλαιο είναι σημαντική, και γι' αυτό θα πρέπει να προσδοκάται η κερδοφόρα απόδοση της επένδυσης. Κάτι ακόμα που προκύπτει σ' αυτή την τελευταία περίπτωση, είναι ότι η ανάληψη τέτοιων δραστηριοτήτων από εσωτερικά τμήματα μιας επιχείρησης, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μία στρατηγική διαπίκουισης (diversification - επέκταση των δραστηριοτήτων μίας εταιρείας), καθώς με την απόκτηση της σχετικής εμπειρίας και γνώσης, η συγκεκριμένη εταιρεία θα μπορούσε να προσφέρει ανάλογες υπηρεσίες και σε άλλες ναυτιλιακές εταιρείες.¹⁰

2.2 Χώρες προέλευσης ναυτικών χαμηλού κόστους.

Οι αναπτυσσόμενες χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας, της Ινδίας και της Ανατολικής Ευρώπης, χωρίς να αποκλείονται και άλλες όπως αυτές της Β. Αφρικής, έχουν καταστεί αυτές, από τις οποίες προέρχονται οι περισσότεροι ναυτικοί (κυρίως κατώτερα πληρώματα, αλλά τελευταία και αξιωματικοί). Στοιχεία του ILO δείχνουν ότι το 1995, οι προερχόμενοι από χώρες του ΟΟΣΑ ναυτικοί, αποτελούσαν το 31,5% του συνόλου, ενώ το 2001 το 27,5%. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ενώ για τις ανεπτυγμένες χώρες πάνω από τα δύο τρίτα των προερχόμενων από αυτές ναυτικών είναι αξιωματικοί και πάνω από το 40% είναι ανώτεροι αξιωματικοί, για τις αναπτυσσόμενες οικονομίες περίπου το 50% των προερχόμενων από αυτές ναυτικών, είναι αξιωματικοί, εκ των οποίων οι μισοί είναι

¹⁰ Παπαδημητρίου, Προγουλάκη, Θεοτοκάς 2005 op.cit. σελ. 8,9

ανώτεροι αξιωματικοί¹¹. Οι Φιλιππινέζοι αποτελούν περίπου το 20% του συνόλου των ναυτικών από τις αναπτυσσόμενες χώρες. Υπολογίζεται ότι οι Φιλιππίνες παρείχαν το 1995, 244.700 ναυτικούς (49.400 αξιωματικούς και 195.300 κατώτερο προσωπικό), ενώ το 2000, 230.000 (50.000 αξιωματικούς και 180.000 κατώτερο προσωπικό)¹². Όπως είναι αναμενόμενο, όσο πιο δύσκολη θα είναι στο μέλλον η εύρεση καλά εκπαιδευμένων ναυτικών από τις παραδοσιακά ναυτικές χώρες, τόσο μεγαλύτερη θα γίνεται η εξάρτηση των ναυτιλιακών εταιρειών από τους φτωχά εκπαιδευμένους ναυτικούς από τρίτες χώρες. Οι υπόλοιπες χώρες που κυρίως παρέχουν εργατικό δυναμικό για τη ναυτιλία είναι: η Ινδονησία, η Τουρκία, η Κίνα, η Ινδία, η Ρωσία, η Ιαπωνία, η Ελλάδα, η Ουκρανία και η Ιταλία. Το 36,6% της προσφοράς προέρχεται από χώρες της Άπω Ανατολής, ενώ το 27,7% από την Ιαπωνία, την Ευρώπη, και τη Β. Αμερική. Οι Ανατολικοευρωπαίοι αντιπροσωπεύουν το 16,8% του παγκόσμιου δυναμικού, οι Ινδοπακιστανοί το 10,2% και τέλος οι Αφρικανοί με τους Λατινοαμερικάνους το 8,7%¹³. Οι Ελληνικές εταιρείες απασχολούν το 35% του διατιθέμενου εργατικού δυναμικού των Ουκρανών, το 16,6% των Ρώσων και το 11,5% των Πολωνών. Σύμφωνα με στοιχεία του ILO, η παγκόσμια προσφορά αξιωματικών υπολογίζεται στις 404.000, ενώ του κατώτερου προσωπικού στις 823.000. Την ίδια στιγμή η ζήτηση για αξιωματικούς υπολογίζεται στις 420.000 και για τα κατώτερα πληρώματα στις 599.000. Υπάρχει δηλαδή μία έλλειψη 16.000 αξιωματικών αλλά υπερπροσφορά σε κατώτερα πληρώματα¹⁴.

¹¹ Bin Wu, Jonathan Morris 2006 op.cit. σελ. 35,36

¹² Θεοτοκάς, Προγουλάκη 2005 op.cit σελ.

¹³ Παπαδημητρίου, Προγουλάκη, Θεοτοκάς 2005 op.cit. σελ. 6

Από τα μέσα της δεκαετίας του '80, ο ρυθμός αλλαγής στα εργασιακά δεδομένα αναφορικά με την απασχόληση ναυτικών από τις αναπτυσσόμενες χώρες, ήταν τεράστιος. Σύμφωνα με στοιχεία του ILO, για το 1987, η παρουσία Φιλιππινέζων ναυτικών σε πλοία Ευρωπαϊκής Ιδιοκτησίας, αυξήθηκε από 2.900 σε 17.057 άτομα. Ο αριθμός των πλοίων Ευρωπαϊκών συμφερόντων, τα οποία απασχολούσαν σημαντικό αριθμό Φιλιππινέζων αυξήθηκε από 200 σε 1.130 μονάδες, μέσα σε δώδεκα μήνες. Παρομοίως, ενώ μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '80 είχαν αναφερθεί μικροί αριθμοί Κορεατών που εργάζονταν σε Ιαπωνικά πλοία, μέχρι το 1988 ο αριθμός αυτός είχε ανέλθει στους 25.000. Και για να επιβεβαιωθεί για μια ακόμα φορά η ίδια εξέλιξη στην αγορά εργασίας των ναυτικών μέσα σε έξι χρόνια, το 1994, οι Κορεάτες εφοπλιστές με τη σειρά τους ασκούσαν πιέσεις στην κυβέρνηση της χώρας τους να επιτρέψει την πρόσληψη Κινέζων ναυτικών στα πλοία τους για τους οποίους απαιτούνταν τα μισά χρήματα για μισθοδοσία¹⁵. Στους πίνακες 2.1 και 2.2, μπορούμε να δούμε την κατανομή των ναυτικών στον εκάστοτε εθνικό ή διεθνή στόλο και το βαθμό τους αντίστοιχα, ανάλογα με το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας προέλευσής τους:

Πίνακας 2.1. Ποσοστό κατανομής ναυτικών στον εθνικό ή παγκόσμιο στόλο, ανάλογα με το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας προέλευσής αυτών (Bin Wu, Jonathan Morris, Int. Journal of Human Resource Management, January 2006 σελ. 35)

Χώρα προέλευσης	Εθνικός στόλος %	Παγκόσμιος %
Ανεπτυγμένη	77,2	22,8
Αναπτυσσόμενη	35,5	64,5
Υπανάπτυκτη	11,9	88,1
Συνολικά	31,6	68,4

¹⁴ ILO Report 2001 op.cit σελ 33

¹⁵ ILO Report 2001 op.cit. σελ 26,29

Πίνακας 2.2. Ποσοστό κατανομής των ναυτικών στο βαθμό που φέρουν, ανάλογα με το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας προέλευσης αυτών (Bin Wu, Jonathan Morris, *Int. Journal of Human Resource Management*, January 2006 σελ. 36)

Χώρα προέλευσης	Ανώτεροι αξ/κοί %	Κατώτεροι αξ/κοί %	Κατώτερο πλήρωμα %
Ανεπτυγμένη	43,1	24,6	32,3
Αναπτυσσόμενη	24,7	27,7	47,6
Υπανάπτυκτη	10,4	22,5	67,1
Συνολικά	16,9	24,2	58,9

2.3 Εκπαίδευση και πιστοποίηση ναυτικών.

Λόγω του μαζικού φαινομένου διακίνησης ναυτικών από χώρες χαμηλού εργατικού κόστους, έχουν προκύψει διάφοροι προβληματισμοί που άπτονται της ασφάλειας των ναυτικών μεταφορών λόγω και της αυξημένης εμφάνισης ατυχημάτων.

Η ποιότητα του εργατικού δυναμικού, προσδιορίζεται αφ' ενός από τη ληφθείσα εκπαίδευση και αφ' ετέρου από την επαγγελματική εμπειρία που διαθέτει ο κάθε ναυτικός. Υπάρχει η ευρέως αποδεκτή άποψη, πως οι ναυτικοί από τις παραδοσιακές ναυτικές χώρες είναι γενικά καλά εκπαιδευμένοι, κάτι που δικαιολογεί και τις υψηλές αμοιβές τους. Στον αντίποδα, υπάρχει η αντίληψη πως οι ναυτικοί από τις υπανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες χώρες (συνήθως κατώτερα πληρώματα) είναι ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι, ή και καθόλου και πως ουσιαστικά το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσής του, λαμβάνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας. Η όποια εκπαίδευσή τους δε, αμφισβητείται εξαιτίας των πλαστών πιστοποιητικών που παρουσιάζουν ή που τους προμηθεύουν οι εταιρείες

στρατολόγησης¹⁶. Η συνεχής προσπάθεια για μείωση του εργατικού κόστους προκειμένου να επιτευχθεί η επιβιωσιμότητα της εταιρείας, μπορεί να συνοψισθεί στη φράση: «οι απελπισμένοι εφοπλιστές προσλαμβάνουν απελπισμένους ναυτικούς». Αυτή η παρατήρηση σηματοδοτεί τον κίνδυνο που ελλοχεύει από την υπέρμετρη υποβάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας των ναυτικών.

Στα πλαίσια σχετικής έρευνας που διεξήχθη από το World Maritime University, και χρηματοδοτήθηκε από την Ε.Ε., καταγράφηκαν οι δυνατότητες της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε χώρες όπως η Κίνα, η Ινδία, η Ινδονησία και οι Φιλιππίνες. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε χώρες όπως οι προαναφερθείσες, είναι χαμηλότερο από το αντίστοιχο των χωρών που θεωρούνται παραδοσιακές ναυτικές δυνάμεις. Εντούτοις η έρευνα αναγνωρίζει υψηλότερο σχετικά επίπεδο στην Κίνα και την Ινδία. Επιπρόσθετα, καταγράφεται μια σημαντική δραστηριοποίηση ιδιωτικών ναυτιλιακών εταιρειών οι οποίες με ίδια μέσα αναλαμβάνουν και παρέχουν ναυτική εκπαίδευση σε χώρες όπως οι Φιλιππίνες και η Ινδονησία, προκειμένου να εκπαιδεύσουν ναυτικούς που στη συνέχεια θα προσλάβουν οι ίδιες¹⁷. Οι Νορβηγικές, Ιαπωνικές αλλά και Ελληνικών συμφερόντων εταιρείες είναι ανάμεσα σ' αυτές.

Στις Ναυτικές Ακαδημίες των Φιλιππίνων κατά τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του '80 καταγράφονταν ποσοστά επιτυχίας των φοιτούντων που άγγιζαν το 100%. Στη συνέχεια σημειώθηκε μία προσωρινή μείωση του αριθμού των αποφοιτούντων,

¹⁶ ILO Report 2001 op. cit. σελ. 53

¹⁷ ibid. op. cit. σελ 55

στο πιο ρεαλιστικό ποσοστό του 40-50% περί τα μέσα της ίδιας δεκαετίας, για να ανέλθει και πάλι στο 90% λίγο πριν το 1990. Ήταν πασιφανές και ευρέως γνωστό, ότι η δωροδοκία και η εξαγορά διπλωμάτων ήταν ο κανόνας. Το 1991, οι αρμόδιες αρχές αρνήθηκαν την αναγνώριση των διπλωμάτων που είχαν εκδοθεί στις Φιλιππίνες στα πλοία νηολογίου Χονγκ Κονγκ. Στη συνέχεια εφαρμόστηκαν αυστηρότερα μέτρα ελέγχου και πιστοποίησης, με αποτέλεσμα τα ποσοστά αποφοίτησης για το 2000 να κυμαίνονται στο 12% για τους πλοιάρχους¹⁸. Παρ' όλα αυτά, παραμένει η ισχυρή αντίληψη ότι το επίπεδο των διενεργούμενων εξετάσεων παραμένει γενικά χαμηλό.

Προκειμένου να αναχαιτίσουν το κύμα επιδείνωσης της παρεχόμενης ναυτικής εκπαίδευσης και της συνεπαγόμενης επαγγελματικής κατάρτισης των ναυτικών, οι κυβερνήσεις μετά από πιέσεις μέσω φορέων όπως ο I.M.O., έχουν καθιερώσει ορισμένα πιστοποιητικά εκπαίδευσης όπως το S.T.C.W. και το I.S.M. code. Επιπρόσθετα και ο I.L.O. από το 2002, έχει ζητήσει να υιοθετηθούν αυστηροί κανονισμοί επίβλεψης και ελέγχου των πρακτορείων ευρέσεως εργατικού δυναμικού, παρ' όλο που τα τελευταία χρόνια διαπιστώνει ένα περιορισμό στο χάσμα ποιότητας και εκπαίδευσης που διαχωρίζει τους ναυτικούς από τις ανεπτυγμένες χώρες, σε σχέση με αυτούς που προέρχονται από τις αναπτυσσόμενες. Αυτό που προκύπτει τελικά, είναι πως οι ναυτιλιακές εταιρείες υποχρεούνται να προβούν σε ένα διακανονισμό που να ζυγοσταθμίζει το συνεπαγόμενο κόστος, με την αναμενόμενη αποδοτικότητα.

¹⁸ ILO Report 2001 op. cit. σελ 52, 53

Το πρόβλημα της πιστοποίησης των ναυτικών έχει παγκόσμιες διαστάσεις. Θα ήταν πολύ χρήσιμη η ύπαρξη ενός διεθνούς συστήματος πιστοποίησης, ούτως ώστε όλοι οι ενδιαφερόμενοι να μπορούν εκ των προτέρων και με την ανάληψη κατά το δυνατόν του λιγότερου ρίσκου, να επιλέγουν αφ' ενός οι εργοδότες το προσωπικό που χρειάζονται και εφ' ετέρου οι ναυτικοί, να επιδιώκουν την εκπαίδευση με τα ανάλογα πτυχία και πιστοποιητικά, που θα τους εξασφαλίζουν με αξιώσεις, πρόσβαση στην αγορά εργασίας.

2.4 Οικονομικά στοιχεία, αμοιβές και κόστος εργασίας.

Το μέτρο της μείωσης των θέσεων των Ελλήνων ναυτικών στα υπό ελληνική σημαία πλοία, θεωρήθηκε ως το σημαντικότερο για την ενίσχυση του ελληνικού ναυτολογίου από τη μελέτη του Πανεπιστημίου Πειραιά, η οποία εκπονήθηκε για λογαριασμό του Ναυτικού Επιμελητηρίου. Από τη μελέτη¹⁹, προκύπτει ότι η ετήσια επιβάρυνση σε σύγκριση με άλλες σημαίες, των πλοίων τα οποία απασχολούν μόνο Έλληνες ναυτικούς με βάση τη σύνθεση που προβλέπει η ελληνική σημαία, είναι από 244.000-366.000 ευρώ ανά έτος, ανάλογα με τα μεγέθη των πλοίων. Στο έλλειμμα αυτό ανταγωνιστικότητας, έχει αναφερθεί επανειλημμένα η ελληνική πλοιοκτησία η οποία και πιέζει την Κυβέρνηση να λάβει ανάλογα μέτρα. Σε άλλη μελέτη του Πανεπιστημίου Αιγαίου, υποστηρίζεται ότι η μείωση του λειτουργικού κόστους στα πλοία με Ελληνική σημαία, μπορεί να επιτευχθεί με την αντικατάσταση των Ελλήνων ναυτικών του κατώτερου πληρώματος από χαμηλόμισθους αλλοδαπούς ως εξής:

¹⁹ ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ 2 Ιουνίου 2006

Στα πλοία χωρητικότητας έως 45.000 κόρους, στα οποία με βάση την οργανική σύνθεση πρέπει να απασχολούνται τρεις Έλληνες στο κατώτερο πλήρωμα, η ετήσια επιβάρυνση ανέρχεται στα 72.168 ευρώ, ενώ για πλοία χωρητικότητας άνω των 45.000 κόρων, στα οποία πρέπει να απασχολούνται τέσσερις Έλληνες στο κατώτερο πλήρωμα, η ετήσια επιβάρυνση είναι της τάξης των 90.868 ευρώ²⁰.

Αποκαλυπτική είναι η σύγκριση στις αμοιβές των ναυτικών. Σύμφωνα με στοιχεία του I.L.O. και του I.S.F., το μέσο μηνιαίο εισόδημα ενός Γερμανού ναύτη το 1992 (\$5.578), ήταν 19 φορές υψηλότερο από το εισόδημα ενός ναύτη από το Μπαγκλαντές (\$305). Το μέσο εισόδημα που καταγράφηκε ήταν \$1.762 και ήταν κοντά στα δεδομένα χωρών όπως το Χονγκ Κονγκ, η Κίνα, και το Ην. Βασίλειο. Οι χώρες που είχαν ίσο ή υψηλότερο μέσο όρο, ήταν είτε από τη Δ. Ευρώπη, ή άλλες ανεπτυγμένες χώρες όπως η Αυστραλία, οι ΗΠΑ, η Ιαπωνία κλπ. Το 1995 ανάλογη έρευνα, έδειξε ότι η μέση μηνιαία αμοιβή είχε μειωθεί στα \$1.526, με περαιτέρω μείωση στα \$1.318 για το 1999. Το χάσμα μεταξύ των μεγαλύτερων και χαμηλότερων αμοιβών παρέμενε τεράστιο. Έτσι ένας ναυτικός από τις ΗΠΑ αμειβόταν με \$5.550, ενώ από τη Ν. Γουινέα με \$342 (δηλαδή 16 φορές χαμηλότερα). Τα στοιχεία δείχνουν ότι η μέση μηνιαία αμοιβή κατά την προαναφερθείσα περίοδο μειώθηκε. Αυτό έπληξε κυρίως τους ναυτικούς από τις ανεπτυγμένες χώρες. Για παράδειγμα η αμοιβή ενός Αυστραλού μειώθηκε κατά 65%, του Ιάπωνα και Γερμανού κατά 53%, του Βέλγου κατά 51%, του Δανού κατά 43%, του Ολλανδού κατά 49%, του Πορτογάλου κατά 26% και του Γάλλου κατά 14%. Οι αμοιβές των Βραζιλιάνων, των Βουλγάρων, των Φιλιππινέζων,

²⁰ ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ 27 Οκτωβρίου 2006

Ινδονήσιων, και Ρώσων ναυτικών δεν μεταβλήθηκαν ιδιαίτερα σε απόλυτα μεγέθη. Αντιθέτως, οι αμοιβές των ναυτικών από το Μπαγκλαντές, την Κίνα το Χονγκ Κονγκ, την Ινδία και την Πολωνία, αυξήθηκαν από 25% έως 91% σε απόλυτα μεγέθη²¹.

Η κατάσταση για τους αξιωματικούς είναι κάπως διαφορετική, αφού κατά την εξεταζόμενη περίοδο υπάρχει ζήτηση που δεν μπορεί να καλυφθεί από την προσφορά, κάτι που οδηγεί στην αύξηση των μισθών. Έτσι για τους Φιλιππινέζους αξιωματικούς, σημειώθηκε αύξηση στο εισόδημά τους κατά 14% μέσα σε ένα έτος (1995 – 1996). Οι Πολωνοί αξιωματικοί επίσης αύξησαν τις αμοιβές τους κατά σχεδόν 50% την περίοδο 1992 – 1999. Εν τούτοις, οι Βρετανοί αξιωματικοί στην ουσία απώλεσαν περίπου 10% του εισοδήματός τους κατά την ίδια περίοδο. Οι έντονες διακυμάνσεις υπάρχουν και ανάμεσα στους αξιωματικούς από διάφορες εθνικότητες. Ο Κινέζος ανώτερος αξιωματικός κερδίζει το 63% του Ινδού ομολόγου του, ή το 50% του αντίστοιχου Κροάτη. Τέτοιες ανομοιομορφίες δεν περνούν απαρατήρητες και έχουν ιδιαίτερο αντίκτυπο σε πλοία με πολυεθνικά πληρώματα (Bin Wu, Jonathan Morris 2006). Το συμπέρασμα στο οποίο οδηγούμαστε, είναι ότι γενικά η είσοδος των χαμηλόμισθων ναυτικών στην παγκόσμια ναυτιλία, συγκράτησε χαμηλά ή και μείωσε, το μέσο επίπεδο αποδοχών των ναυτικών από τις ανεπτυγμένες χώρες, ενώ ωφέλησε σημαντικά τους προερχόμενους από αναπτυσσόμενες χώρες ναυτικούς. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι το ναυτιλιακό συνάλλαγμα που προσφέρουν στις χώρες τους οι αλλοδαποί ναυτικοί είναι μία σημαντική εισροή χρήματος. Έτσι, για το 2001 και

²¹ ILO Report 2001 op.cit. σελ 57, 58

σύμφωνα με ορισμένους συντηρητικούς υπολογισμούς, υπολογίζεται ότι για την περίπτωση των Φιλιππίνων αυτό το ποσό ανέρχεται στα 0,8 δις δολάρια (εάν υπολογιστεί μόνο ο βασικός μισθός). Σύμφωνα με άλλους υπολογισμούς οι οποίοι λαμβάνουν υπόψη τα διάφορα επιπλέον επιδόματα, το ανωτέρω ποσό ανέρχεται περίπου στα 3 δις δολάρια²².

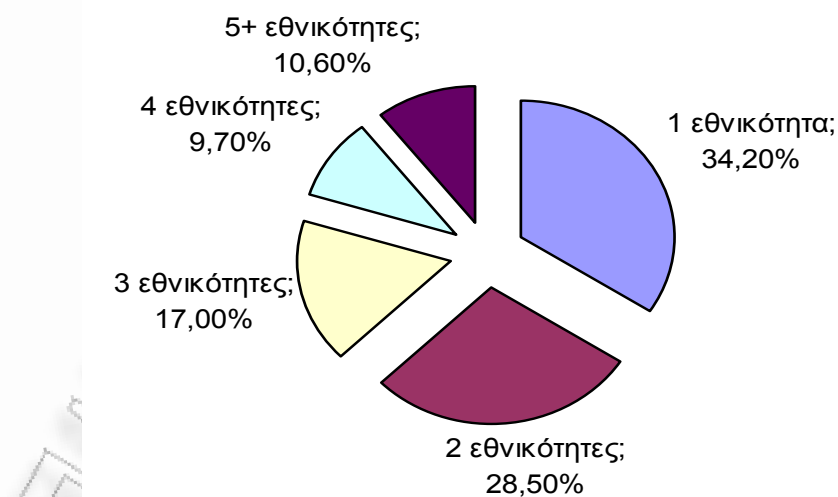
2.5 Επιλογές σύνθεσης πολυεθνικών πληρωμάτων

Κατά το σχηματισμό των πολυπολιτισμικών πληρωμάτων, εγείρονται διάφοροι προβληματισμοί όπως: Να χρησιμοποιηθούν μία, δύο ή περισσότερες εθνικότητες; Ποιος μπορεί να είναι αυτές και τι συνδυασμοί μπορούν να γίνουν; Μήπως πρέπει να γίνουν άλλες επιλογές για τους αξιωματικούς και άλλες για τα κατώτερα πληρώματα; Η σωστή πολιτική στελέχωσης πρέπει να λαμβάνει υπόψη διάφορους παράγοντες, εκ των οποίων καθοριστικός είναι η δυνατότητα επικοινωνίας σε μία κοινή γλώσσα η οποία είναι συνήθως τα Αγγλικά, μια που αυτά είναι η διεθνής γλώσσα της Ναυτιλίας. Η ευχέρεια ορισμένων εθνικοτήτων να «αναμιγνύονται» με άλλες χωρίς την εμφάνιση προβλημάτων, όπως είναι αναμενόμενο εκτιμάται ιδιαίτερα και οδηγεί σε προτιμήσεις όσον αφορά τη σύνθεση των πληρωμάτων. Επί παραδείγματι η μελέτη του I.L.O. (2001), αναφέρει ότι οι Ρώσοι και οι Κορεάτες συνήθως σχηματίζουν πληρώματα μίας εθνικότητας, για το οποίο ίσως να παίζει σημαντικό ρόλο το ότι συχνά έχουν χαμηλή επίδοση στην ομιλία της Αγγλικής και είναι φρονιμότερο να συγκροτούν μονογλωσσικά πληρώματα²³. Από την άλλη οι Φιλιππινέζοι, οι Ινδοί και οι Πολωνοί συναντώνται σε μεγάλους

²² Kahveci, Lane, Sampson, 2001 op.cit. σελ 17,18

²³ ILO Report 2001, op.cit. σελ 40

αριθμούς σε μικτά πληρώματα, ενώ και αρκετοί Κινέζοι ναυτικοί), προτιμούν να εργάζονται σε πολυεθνικά πληρώματα²⁴, καθώς μόνο έτσι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους στη χρήση της Αγγλικής, αλλά και τη συνολική επαγγελματική τους απόδοση. Η μίξη των πληρωμάτων εξαρτάται σαφώς και από την ευρύτερη γεωγραφική περιοχή που μελετάμε καθώς η γειτνίαση είναι ένα καθοριστικός παράγοντας ανάλογα και με τον τύπο του πλοίου. Για παράδειγμα, υπάρχουν πολλοί Αιγύπτιοι που επανδρώνουν Ελληνικά πλοία (κυρίως αλιευτικά), και Πολωνοί που επανδρώνουν μικρά Γερμανικά και Νορβηγικά πλοία. Επίσης τα Ιαπωνικά πλοία έχουν το μεγαλύτερο αριθμό Κορεατών ναυτικών, ενώ τα πλοία σημαίας Σιγκαπούρης επανδρώνονται από Μαλαισιανούς, Ταϊλανδούς, και Ινδονήσιους. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η κατανομή του πλήθους των εθνικοτήτων που επιλέγονται για να επανδρώσουν τα πλοία οποιουδήποτε τύπου.



Ποσοστά του πλήθους των εθνικοτήτων που επιλέγονται για τη στελέχωση των πληρωμάτων οποιουδήποτε τύπου πλοίου παγκοσμίως. (Kahveci, Lane, Sampson, 2001 σελ 6).

²⁴ B. Wu, N. Winchester Intl Maritime Policy 29 (2005) op.cit. σελ 327

Στους παρακάτω πίνακες μπορούμε να δούμε ορισμένα στοιχεία από μελέτες του SIRC που έγιναν κατά τη δεκαετία του 90:

Πίνακας 2.3. Αριθμός εθνικοτήτων των αξιωματικών σε πλοία με αριθμό πληρώματος άνω των 10 ατόμων και για επιλεγμένες σημαίες '98 - '99 (ILO Report 2001 σελ 39):

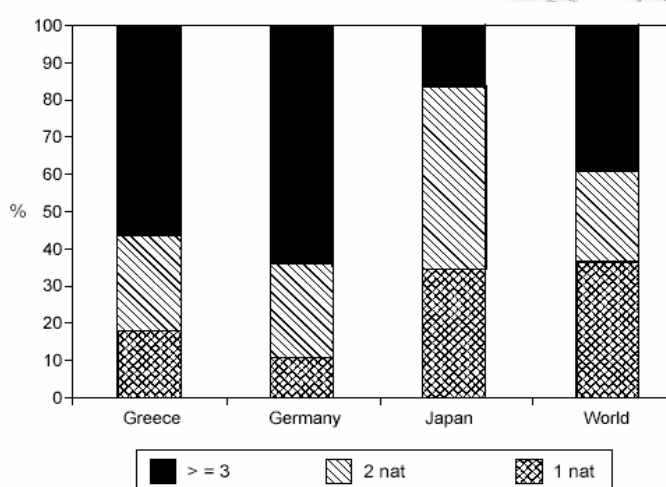
Αριθμός εθνικοτήτων	Αριθμός πλοίων		
	Σημαία Κύπρου	Σημαία Λιβερίας	Σημαία Παναμά
1	21	32	40
2	19	29	46
3	10	17	10
4	2	2	9
5+	3	8	9
Σύνολο	55	88	114

Πίνακας 2.4. Αριθμός εθνικοτήτων των αξιωματικών σε πλοία με οποιοδήποτε αριθμό πληρώματος και για επιλεγμένες σημαίες '98 - '99 (ILO Report 2001 σελ 40):

Αριθμός εθνικοτήτων	Αριθμός πλοίων		
	Σημαία Κύπρου	Σημαία Λιβερίας	Σημαία Παναμά
1	25	24	31
2	24	25	39
3	30	15	22
4	10	7	12
5	8	5	7
6	1	6	4
7	4	0	4
8+	4	6	5
Σύνολο	106	92	124

Αυτό που προκύπτει από τους ανωτέρω πίνακες, είναι ότι αθροιστικά, η συνηθέστερη πρακτική είναι η διαμόρφωση πληρωμάτων με δύο ή τρεις εθνικότητες. Σύμφωνα με στοιχεία του SIRC, πάνω από το 60% των ποντοπόρων πλοίων παγκοσμίως επανδρώνονται από πολυεθνικά πληρώματα με πάνω από δύο εθνικότητες. Περίπου το 60% των Ελληνικών και Γερμανικών εταιρειών

απασχολούν τρεις ή περισσότερες εθνικότητες στα πλοία τους, εν αντιθέσει π.χ. με τους Ιάπωνες, που χρησιμοποιούν στο 80% των πλοίων τους, μία ή δύο εθνικότητες. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται το ποσοστό των πλοίων ανάλογα με τον αριθμό των απασχολούμενων εθνικοτήτων στα πληρώματά τους, για την Ελλάδα, τη Γερμανία, την Ιαπωνία και παγκοσμίως, όπως προέκυψε από έρευνα των Bin Wu και Jonathan Morris το 2006.



Αριθμός απασχολούμενων εθνικοτήτων στα πληρώματα των πλοίων, για 3 επιλεγμένες χώρες και παγκοσμίως (Bin Wu, Jonathan Morris, Int. Journal of Human Resource Management, January 2006, σελ 35)

Ωστόσο υπάρχουν και άλλες έρευνες με πιο λεπτομερή στοιχεία επί του θέματος. Οι Παπαδημητρίου, Προγουλάκη, και Θεοτοκάς σε μελέτη του 2005, εξέτασαν την πολιτική ανάμιξης και σύνθεσης που ακολουθείται στα Ελληνικά πλοία. Ο βασικός διαχωρισμός που έγινε περιλαμβάνει (α) πληρώματα μόνο Ελλήνων, (β) Ελλήνων και αλλοδαπών μίας εθνικότητας, (γ) Ελλήνων και αλλοδαπών από πολλές εθνικότητες (δ) Αλλοδαποί μίας εθνικότητας, (ε) αλλοδαποί από πολλές εθνικότητες χωρίς την ύπαρξη Ελλήνων και (στ) άλλες επιλογές. Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται τα αποτελέσματα από τα οποία συμπεραίνονται ότι: Η πιο

συνηθισμένη πρακτική είναι η χρησιμοποίηση ναυτικών ελληνικής και άλλης μίας ξένης εθνικότητας. Η επιλογή δύο ξένων εθνικοτήτων είναι επίσης συνηθισμένη για πολλές εταιρείες. Η χρησιμοποίηση αποκλειστικά Ελληνικών πληρωμάτων, παρ' όλο που ήταν ο κανόνας κατά το παρελθόν, έχει πλέον ξεπεραστεί. Αντιθέτως η επιλογή μίας μόνο ξένης εθνικότητας, γίνεται ολοένα και πιο συχνή. Τέλος, από την έρευνα δεν προκύπτει ότι ο αριθμός των μελών του πληρώματος επηρεάζει σοβαρά την επιλογή εθνικοτήτων.

Πίνακας 2.5. Επιλογές εθνικοτήτων για τη στελέχωση πληρωμάτων. Παρελθόν-Παρόν (2005). (Παπαδημητρίου, Προγουλάκη, και Θεοτοκάς 2005, σελ 13)

Ποσοστό %	Έλληνες	Έλληνες + 1 Ξένη Εθν/τα	Έλληνες + Πολλές Εθν/τες	Μία ξένη εθνικότητα	Πολλές ξένες εθν/τητες	Άλλο (2 ξένες εθν/τητες)
Παρελθόν	25	34	16,1	10,7	7,1	7,1
Παρόν	0	47,4	18,4	23,6	5,3	5,3

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζουν οι επιλογές που εφαρμόζονται ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας (πόσα πλοία διαθέτει).

Πίνακας 2.6. Επιλογές εθνικοτήτων για τη στελέχωση πληρωμάτων, ανάλογα με το μέγεθος εταιρείας (πόσα πλοία διαθέτει). (Παπαδημητρίου, Προγουλάκη, και Θεοτοκάς 2005 σελ 13)

Αριθμός εταιρειών	Έλληνες + 1 Ξένη Εθν/τα	Έλληνες + Πολλές Εθν/τες	Μία ξένη εθνικότητα	Πολλές ξένες εθνικότητες	Άλλο (2 ξένες εθνικότητες)
1-9 Σκάφη	8	3	3	1	1
10-24 Σκάφη	5	1	4	1	0
Άνω των 25	5	3	2	0	1
Σύνολο	18	7	9	2	2

Σχετικά με τους συνδυασμούς εθνικοτήτων που προτιμούνται, από την ίδια έρευνα προκύπτει ότι συνήθως οι εθνικότητες που προτιμούνται σε συνδυασμό με

Ελληνικό πλήρωμα, είναι κατ' αρχήν οι Φιλιππινέζοι και στη συνέχεια οι Ουκρανοί. Όταν πρόκειται για πλήρωμα που αποτελείται από μία ξένη εθνικότητα προτιμούνται κατ' αρχήν και πάλι οι Φιλιππινέζοι και στη συνέχεια οι Ουκρανοί και οι Κινέζοι. Στα πολυεθνικά πληρώματα όπου δεν υπάρχουν Έλληνες, οι εθνικότητες που τα απαρτίζουν είναι συνηθέστερα Ουκρανοί, Πολωνοί, Φιλιππινέζοι και Βούλγαροι. Το 25% των Ελλήνων ναυτικών δηλώνει ότι έχει δουλέψει σε πληρώματα αμιγώς Ελληνικά. Το 38,5% έχει εργαστεί σε πληρώματα με πολλές ξένες εθνικότητες, ενώ το 36,5% έχει δουλέψει σε πληρώματα που περιελάμβαναν μία ξένη εθνικότητα²⁵.

Από τα στοιχεία του I.L.O., στον παρακάτω πίνακα, μπορούμε να δούμε τη διαμόρφωση της σύνθεσης των αξιωματικών για πλοία που φέρουν επιλεγμένες σημαίες.

Πίνακας 2.7. Ποσοστά εθνικοτήτων από τις οποίες επιλέγονται οι αξιωματικοί των πλοίων, ανάλογα με τη σημαία και για επιλεγμένες χώρες. Στοιχεία 1998 – 1999 (ILO Report 2001, σελ 38.)

Σημαία	% Ιδίας εθνικότητας	% Κυριότερες άλλες εθνικότητες
Ιαπωνίας	31	47 Φιλ/νες , 12 Μιανμάρ, 9 Ινδία
Ολλανδίας	49	23 Φιλ/νες, 8 Ινδονησία
Γαλλίας	43	18 Φιλ/νες, 18 Κροατία, 14 Ρουμανία
Η. Βασιλείου	56	13 Ρωσία, 10 Φιλ/νες, 6 Πολωνία
Ιταλίας	77	12 Ινδία
Ελλάδας	52	34 Φιλ/νες
Δανίας	43	22 Φιλ/νες, 17 Πολωνία
Η.Π.Α.	100	---

Η συνηθέστερη πολιτική των περισσότερων εταιρειών, είναι να προσλαμβάνουν τους ανώτερους αξιωματικούς από ανεπτυγμένες χώρες (ΟΟΣΑ), αλλά και από

²⁵ Παπαδημητρίου, Προγουλάκη, και Θεοτοκάς 2005 op.cit σελ 14

Ανατολικοευρωπαϊκές χώρες, ενώ τους νεαρούς αξιωματικούς και τα κατώτερα πληρώματα από χώρες της Εγγύς και Άπω Ανατολής. Το όποιο πρόβλημα επικεντρώνεται στη διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας. Έτσι μπορεί κάποιος να υποθέσει ότι, παρ' όλο που η χρησιμοποίηση πληρώματος μίας εθνικότητας φαίνεται να είναι από οικονομικής απόψεως πιο συμφέρουσα, η επιλογή ναυτικών από πολλές εθνικότητες επιτρέπει τη διαμόρφωση πιο ποιοτικών και άρα πληρωμάτων που μακροπρόθεσμα προσφέρουν ασφάλεια και κερδοφορία. Η εν λόγω πολιτική ακολουθείται και από πολλές ελληνικές εταιρείες, όπου οι αξιωματικοί είναι συνήθως Έλληνες, ενώ το κατώτερο πλήρωμα προέρχεται από χώρες χαμηλού κόστους.

2.6 Στοιχεία που αφορούν τη συνεργασία των διαφόρων εθνοτήτων

Άλλο ένα αντικείμενο προβληματισμού, είναι η διερεύνηση του κατά πόσο οι διάφορες εθνότητες που συνθέτουν το πλήρωμα ενός πλοίου, συνεργάζονται το ίδιο καλά με τις άλλες, σε σχέση πάντα με την πολιτισμική κληρονομιά της κάθε μίας. Όπως θα περίμενε κανείς υπάρχουν σημαντικές διαφορές, οι οποίες οφείλονται ακριβώς σ' αυτή την πολιτισμική ιδιαιτερότητα της κάθε κουλτούρας, τις προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και τις ανοίκειες συνήθειες των «άλλων».

Σε έρευνα των Θεοτοκά και Προγουλάκη (2004), διερευνήθηκε το κατά πόσο οι εθνικότητες που επιλέγονται για επάνδρωση των πληρωμάτων, συνεργάζονται ομαλά με τους Έλληνες ναυτικούς. Συγκεκριμένα καταγράφηκε η άποψη των στελεχών των εταιρειών αλλά και των ναυτικών, οι οποίοι ζουν και εργάζονται μαζί με τους αλλοδαπούς ναυτικούς. Στον πίνακα 2.8 βλέπουμε τις 7 εθνικότητες που

συναντώνται πιο συχνά και το πόσο αυτές θεωρούνται συνεργάσιμες, από τα στελέχη των ναυτιλιακών εταιρειών που κάνουν τις προσλήψεις.

Πίνακας 2.8. Σύγκριση μεταξύ των πιο συχνά προσλαμβανόμενων εθνικοτήτων (εκτός Ελλήνων) και των πιο συνεργάσιμων εξ αυτών, κατά την άποψη των στελεχών (Θεοτοκάς, Προγουλάκη 2004 σελ 7)

Εθνικότητα	Φιλ/ζοι	Πολωνοί	Ρώσοι	Ουκ/νοί	Βούλ/ροι	Ινδοί	Κινέζοι
Συχνότητα πρόσληψης %	26,5	11,8	11,8	26,5	11,8	4,9	8,8
Πιο συνεργ/σιμοι %	24,2	9,1	9,1	21,2	9,1	6,1	3

Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε τις εθνικότητες που οι ίδιοι οι ναυτικοί οι οποίοι έχουν συνεργαστεί μαζί τους, κρίνουν ως πιο συνεργάσιμες

Πίνακας 2.9. Σύγκριση μεταξύ των εθνικοτήτων αναφορικά με το ποιες είναι οι πιο συνεργάσιμες, κατά την άποψη των ναυτικών (Θεοτοκάς, Προγουλάκη 2004 σελ 8)

Εθνικότητα	Φιλιπ/ζοι	Πακ/τανοί	Ινδοί	Πολωνοί	Ουκρανοί	Ρώσοι	Χιλιανοί
Πιο συνεργ/σιμοι %	57,3	17,1	13,4	4,9	0	0	7,3

Όπως προκύπτει από τους δύο πίνακες, υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση, ειδικά στο κατά πόσον είναι συνεργάσιμοι οι Ουκρανοί και οι Ρώσοι, τους οποίους οι ίδιοι οι ναυτικοί τους θεωρούν το λιγότερο συνεργάσιμους, εν αντιθέσει με το τι πιστεύουν τα στελέχη των εταιρειών τους. Το αποτέλεσμα είναι αναπάντεχο, καθώς οι εν λόγω εθνικότητες βρίσκονται κοντά πολιτισμικά, θρησκευτικά και ιστορικά με τους Έλληνες και κάποιος θα περίμενε μια πιο αρμονική συνεργασία μεταξύ τους. Από την άλλη μεριά οι Φιλιππινέζοι, οι οποίοι χαίρουν ιδιαίτερης

εκτίμησης από τους ναυτικούς, βρίσκονται πιο μακριά πολιτισμικά και ιστορικά, κάτι που θα δικαιολογούσε πιθανές δυσλειτουργίες στη συνεργασία μαζί τους²⁶. Γενικά η πεποίθηση των Ελλήνων ναυτικών για το ότι οι προερχόμενοι από την Ασία ναυτικοί είναι πολύ συνεργάσιμοι, αποδίδεται από τους ίδιους στο ότι η κουλτούρα τους είναι χαμηλών τόνων και γι' αυτό δεν έρχονται σε αντιπαράθεση με τους πιο εκδηλωτικούς και οξύθυμους Έλληνες.

Συμπερασματικά προκύπτει, ότι η καταφυγή σε χαμηλόμισθους αλλοδαπούς ναυτικούς αποτελεί μία αμυντική στρατηγική για τη μείωση του κόστους, η οποία μπορεί να μετατραπεί σε μία συνειδητή επιθετική στρατηγική για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της μετατροπής της σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης πληρωμάτων με πολυπολιτισμική σύνθεση μπορεί υπό προϋποθέσεις, αφενός να βελτιώσει τη λειτουργική διαχείριση των πληρωμάτων από την πλευρά της επιχείρησης και αφετέρου να βελτιώσει την απόδοση, αλλά και την ασφάλεια των μικτών πολιτισμικά πληρωμάτων. Οι περισσότερες εταιρείες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν την πολιτισμική ποικιλία σαν αδυναμία και ως πηγή δημιουργίας προβλημάτων. Εφόσον αυτές οι επιχειρήσεις επιδιώξουν να μετατρέψουν αυτή την αδυναμία σε πλεονέκτημα, τότε είναι πιθανό να καταφέρουν να μεταβάλλουν τη σημερινή στάση τους και να συνεχίσουν να απασχολούν Έλληνες ναυτικούς, τουλάχιστον σε καίριες θέσεις στο πλοίο, και αλλοδαπούς ναυτικούς στις λοιπές θέσεις. Οι επιχειρήσεις που πρώτες θα μεριμνήσουν με μέτρα και στρατηγικές υπέρ της πολιτισμικής ποικιλίας, μπορούν να αποκομίσουν οφέλη και συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των επιχειρήσεων που θα συνεχίζουν να θεωρούν την

²⁶ Θεοτοκάς, Προγουλάκη 2004 op. cit. σελ. 7

επιλογή πολυπολιτισμικών και αμιγώς αλλοδαπών πληρωμάτων ως μία αμυντική στρατηγική, συμφέρουσα μονάχα σε οικονομικό επίπεδο. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιασθούν τα πολιτισμικά δεδομένα που χαρακτηρίζουν τους ανθρώπους και πώς αυτά επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους, καθώς και τη δυνατότητα συνεργασίας μέσα σε μια πολυεθνική ομάδα.

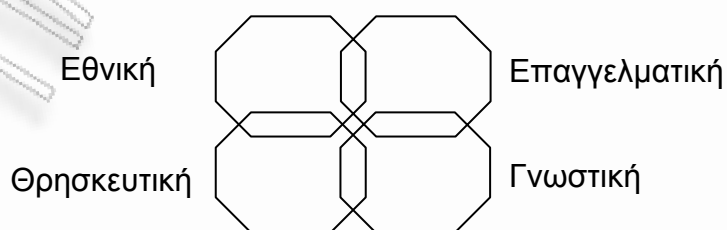
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Πολιτισμικά Δεδομένα, Διαμόρφωση της Κουλτούρας και Συμπεριφορά

3.1 Προσδιορισμός της κουλτούρας

Οι διαστάσεις και τα κριτήρια που οριοθετούν μία κουλτούρα μπορεί να είναι πολλά και διάφορα. Εξ' ου μπορεί να υπάρχουν και διάφορες κουλτούρες που μπορεί να επιδρούν σε ένα άνθρωπο. Έτσι υπάρχει η εθνική κουλτούρα, η επαγγελματική, η εταιρική, η οικογενειακή, η γνωστική και η ατομική, η οποία είναι και η πιο στενή και εξατομικευμένη που μπορεί να υπάρξει. Ίσως όμως η πιο καθοριστική κουλτούρα αναφορικά με τη διαμόρφωση των πεποιθήσεων ενός ατόμου, να είναι η κουλτούρα του φύλου (άνδρας – γυναίκα)¹. Ένας επίσης πολύ καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου είναι η θρησκεία του², κάτι που φαίνεται πως ισχύει ακόμη περισσότερο για ανθρώπους που προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες και είναι χαμηλής μορφώσεως. Επομένως, κάθε άνθρωπος υπόκειται στην ταυτόχρονη επίδραση των διαφόρων πολιτισμικών σφαιρών όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



¹ Lewis 2006 op.cit. σελ xviii

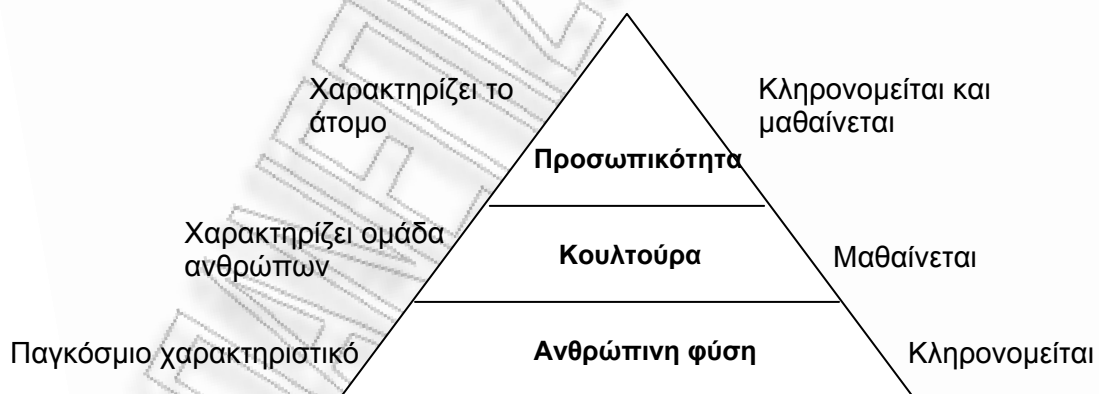
² Θανόπουλος 2002 op.cit σελ 62

Αυτή η πολλαπλή επίδραση είναι που προσδιορίζει την προκύπτουσα συμπεριφορά των ανθρώπων, την οποία προσπαθούν να καταγράψουν τα μοντέλα προσδιορισμού της κουλτούρας όπως αναλύεται στη συνέχεια.

Γενικά γίνεται δεκτό ότι μία κουλτούρα³:

- Είναι κάτι που μαθαίνεται. Δεν γεννιόμαστε μ' αυτήν
- Αποτελείται από στοιχεία που συσχετίζονται και αλληλοεπηρεάζονται
- Ορίζει τα όρια του πληθυσμού στον οποίο αναφέρεται
- Είναι κοινή σε όσους την ασπάζονται

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται, πώς η κουλτούρα επιδρά πάνω στην ανθρώπινη φύση που λίγο πολύ είναι παρόμοια σε όλους τους ανθρώπους, με τελικό αποτέλεσμα τη διαμόρφωση της προσωπικότητας που χαρακτηρίζει κάθε άτομο ξεχωριστά⁴.



³ Θανόπουλος 2002 op.cit. σελ 60

⁴ Hofstede 2005 op.cit. σελ. 4

Γιατί όμως οι πολιτισμικές καταβολές που φέρουν οι άνθρωποι είναι τόσο σημαντικές στις επαγγελματικές και κοινωνικές δραστηριότητές τους; Είναι αναμενόμενο να χρησιμοποιούμε την κουλτούρα μας σαν σημείο αναφοράς, προκειμένου να αξιολογήσουμε τους άλλους. Αυτό ονομάζεται κριτήριο της αυτοαναφοράς (Self Reference Criterion). Με τον όρο αυτό, περιγράφεται η υποσυνείδητη τάση μας να αξιολογούμε τους άλλους με βάση το δικό μας σύστημα αξιών, τα έθιμα, τους συμβολισμούς και τα πιστεύω μας⁵. Μπορούμε να πούμε πολύ απλά, ότι η κουλτούρα είναι ένας φακός μέσα από τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τα πάντα τριγύρω μας. Όπως το νερό που περιβάλλει το ψάρι, επηρεάζει το πώς βλέπουμε τους άλλους και πώς οι άλλοι βλέπουν εμάς. Με άλλα λόγια, οι πολιτισμικές καταβολές καθορίζουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι διαμορφώνουν τη στάση μας σε θέματα όπως:

- Η αντίληψη περί τόπου και χρόνου
- Η διαμόρφωση της απλής λογικής
- Ο τρόπος συνομιλίας, η γλώσσα και η διάρκεια της σιωπής
- Η αίσθηση του χιούμορ
- Η σφαίρα του απαραβίαστου προσωπικού χώρου που μας περιβάλλει
- Η εμπιστοσύνη
- Η συμμόρφωση με το «γράμμα του νόμου»

Η κάθε κουλτούρα είναι καταγεγραμμένη στο μυαλό μας ως ένα σύνολο από στερεότυπα, τα οποία ανασύρουμε από τη μνήμη μας, κάθε φορά που ερχόμαστε

⁵ Θανόπουλος 2002 op.cit. σελ 45

σε επαφή με ανθρώπους από τη συγκεκριμένη κουλτούρα. Αυτό μας διευκολύνει να διαχειριζόμαστε ευκολότερα και ταχύτερα την τρέχουσα πραγματικότητα, η οποία όμως συνήθως απλοποιείται υπερβολικά, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προκαταλήψεις και δυσκολία στην επικοινωνία και τη συνεργασία. Εν ολίγοις, τα στερεότυπα πρέπει να αξιοποιούνται ως σημείο εκκίνησης στη συναναστροφή με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες, αλλά στη συνέχεια τον πρωτεύοντα ρόλο θα πρέπει να παίζει η προσωπική γνώση, διαίσθηση και εμπειρία που θα εφαρμόζεται κατά περίπτωση⁶. Ο G. Hofstede, έχει ορίσει την κουλτούρα σαν το συλλογικό προγραμματισμό του μυαλού ο οποίος διαχωρίζει τη μία κατηγορία ανθρώπων από την άλλη⁷. Οι Goleman, Boyatzis και Mckee, ορίζουν την κουλτούρα, ως τους επί μακρόν εδραιωμένους κανόνες ή συνήθειες που κυβερνούν μια ομάδα (μικρή ή μεγάλη). Επισημαίνουν δε, ότι πολλές φορές η συνοχή αυτών των ομάδων είναι πολύ μεγάλη και δεν πρέπει να υποτιμάται⁸.

3.2 Η επαγγελματική κουλτούρα

Είναι δύσκολο να προκαθορισθεί εάν τα γεωγραφικά σύνορα είναι πιο αποφασιστικός παράγοντας διαμόρφωσης μίας κουλτούρας, από τα όρια που διαχωρίζουν έναν επαγγελματικό κλάδο από έναν άλλο. Για παράδειγμα είναι πολύ πιθανό ένας Έλληνας ναυτικός από τον Πειραιά, να έχει περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά με έναν ναυτικό από τη Ρωσία ή τις Φιλιππίνες, παρά με κάποιον καταγόμενο από τα ορεινά της Ελλάδας. Αυτή η τάση, ενισχύεται ανάλογα με το χρόνο εξάσκησης του συγκεκριμένου επαγγέλματος και τα ιδιαίτερα

⁶ Schneider, Barsoux 2003, op.cit. σελ 13

⁷ Hofstede 2005 op.cit. σελ. 4

⁸ Goleman, Boyatzis, Mckee 2002, op.cit. σελ 194,197

χαρακτηριστικά αυτού, όπως ο βαθμός επικινδυνότητας, η πολύχρονη συμβίωση με τους συναδέλφους, η μακρά απουσία από το σπίτι και την οικογένεια κ.α. Ακόμα και η καθημερινή ένδυση με συγκεκριμένη στολή επιβάλλει στο άτομο μία αίσθηση συλλογικότητας και αλληλεγγύης προς του υπόλοιπους που είναι ενδεδυμένοι ανάλογα και βοηθάει στη διαμόρφωση της επαγγελματικής κουλτούρας. Ο βαθμός του κινδύνου (ρίσκο) που αναλαμβάνει κάποιος ο οποίος ασκεί ένα συγκεκριμένο επάγγελμα και ο χρόνος που χρειάζεται (ταχύτητα), για να απολαύσει τα αποτελέσματα της δουλειάς του (π.χ. οικονομικές απολαβές), καθορίζουν το βαθμό διαμόρφωσης της επαγγελματικής κουλτούρας σύμφωνα με το υπόδειγμα των Deal και Kennedy (1982).

		Ταχύτητα λήψεως αποτελέσματος	
		Χαμηλή	Υψηλή
Βαθμός κινδύνου	Υψηλός	Διακινδυνεύει υπό συνθήκες αβεβαιότητας.	Σκληρός, περιπετειώδης, ριψοκίνδυνος
	Χαμηλός	Ρουτίνα, Σταθερότητα, Χαμηλές προσδοκίες	Σκληρή δουλειά που καθορίζει το αποτέλεσμα

Υπόδειγμα Deal – Kennedy. Παράγοντες διαμόρφωσης της επαγγελματικής κουλτούρας. Πηγή: Schneider and Barsoux: «Managing across cultures» 2003, σελ. 59.

Το επάγγελμα του ναυτικού είναι συνυφασμένο με το ρίσκο και τον κίνδυνο, ενώ συνήθως τα οικονομικά οφέλη είναι απτά από νωρίς, καθώς οι απολαβές είναι ικανοποιητικές και συντηρούν όχι μόνο τον ίδιο το ναυτικό αλλά και την οικογένειά του. Έτσι η επαγγελματική κουλτούρα του ναυτικού που διαμορφώνεται, είναι ισχυρή και προσδιορίζει το σκληρό, περιπετειώδη και ριψοκίνδυνο άνθρωπο. Αυτού του είδους η προσέγγιση, μπορεί να διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία.

Κάποιες από αυτές επιδιώκουν επισταμένα τη δημιουργία ισχυρής, όχι μόνο επαγγελματικής, αλλά και εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των εργαζομένων σ' αυτές ναυτικών. Για παράδειγμα, μπορεί να επιδιώκεται η μακρόχρονη πρόσληψη των ιδίων ναυτικών ή των συγγενών τους (όπως π.χ. η Springfield Shipping Co). Καθοριστικό ρόλο σε τέτοιες περιπτώσεις παίζει συνήθως ο ιδρυτής μίας εταιρείας ο οποίος βάζει την προσωπική σφραγίδα του στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Αυτού του είδους η πολιτική, ενισχύει καθοριστικά την πίστη και την αφοσίωση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Όπως μάλιστα υποστηρίζεται, η εταιρική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει τη συνδετική ουσία που θα κρατήσει ενωμένη και παραγωγική μία εταιρεία, η οποία περιλαμβάνει άτομα προερχόμενα από διαφορετικές εθνότητες. Επομένως, παρότι είναι μία υποκειμενική και ασαφής έννοια μπορεί να προκαλέσει απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα⁹. Πρέπει να επισημανθεί πάντως, ότι αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο, καθώς από τις μελέτες του G. Hofstede αποδείχθηκε η επίμονη διατήρηση της εθνικής κουλτούρας από τα άτομα, ακόμα και όταν αυτά συμμετέχουν σε οργανισμούς με ισχυρή εταιρική κουλτούρα¹⁰.

Πολλοί άνθρωποι οι οποίοι ζουν και εργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα σε ένα αρχικά ξένο γι' αυτούς περιβάλλον, συνήθως υιοθετούν σε μεγάλο βαθμό τις συνήθειες και τη νοοτροπία της νέας κουλτούρας¹¹. Θα ήταν δηλαδή δυνατό, οι αλλοδαποί που εργάζονται σε Ελληνικά πλοία να αποκτήσουν μακροπρόθεσμα μια πιο «Ελληνοποιημένη» κουλτούρα. Αυτό όμως δεν είναι εύκολο να συμβεί με

⁹ Hofstede 2005 op.cit. σελ. 35

¹⁰ Schneider, Barsoux 2003 op.cit. σελ 9

¹¹ G. Parker 2003 op.cit. σελ 146

τις σημερινές συνθήκες επάνδρωσης των πλοίων, όπου οι Έλληνες αποτελούν συνήθως τη μειοψηφία και οι υπόλοιποι ναυτικοί εναλλάσσονται αρκετά συχνά.

Για τη δημιουργία κοινής επαγγελματικής κουλτούρας απαραίτητη είναι η δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των ναυτικών. Η αφήγηση «ναυτικών» ιστοριών παραμένει ένα σημαντικό στοιχείο οικοδόμησης αυτής της εμπιστοσύνης. Οι ιστορίες περιλαμβάνουν θέματα της καθημερινότητας όπως ταξίδια, λιμάνια, καπετάνιους, γνωριμίες κ.α. και συμβάλλουν πάρα πολύ στην δημιουργία κοινής αποδοχής των συνταξιδιωτών, άσχετα από το ποιοι είναι αυτοί. Δεν πρέπει πάντως να ξεχνάμε πως η επαγγελματική κουλτούρα, διαφέρει από την εθνική, καθώς η πρώτη διαμορφώνεται πολύ αργότερα από την τελευταία, όταν το άτομο ως νεαρός ενήλικας εισέρχεται στην παραγωγική διαδικασία¹².

3.3 Μοντέλα προσδιορισμού της εθνικής κουλτούρας

Σε μία προσπάθεια να κατηγοριοποιηθούν οι εθνικές κουλτούρες, κατά το παρελθόν έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες επιλογής συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, βάσει των οποίων μπορούν να ομαδοποιηθούν τα έθνη, να αποτυπωθεί ποια από αυτά βρίσκονται κοντά πολιτισμικά, και ως εκ τούτου έχουν ορισμένα κοινά σημεία συμπεριφοράς. Αυτή η διαδικασία οδηγεί στη δημιουργία μοντέλων προσδιορισμού της κουλτούρας κάθε λαού. Έτσι καθίσταται δυνατή η κατηγοριοποίηση των πολιτισμικών ομάδων, η οποία είναι πολύ χρήσιμη καθώς μας επιτρέπει να:

¹² Hofstede 2005 op. cit. σελ. 284

- Προβλέπουμε τη συμπεριφορά κάποιου στα πλαίσια της κουλτούρας που ανήκει
- Να ερμηνεύουμε την αιτία των ανθρωπίνων πράξεων
- Να αποφεύγουμε τις προσβολές και παρεξηγήσεις
- Να διασφαλίζουμε μία στοιχειώδη ομοιομορφία και ενότητα
- Να τηρούμε σταθερή πολιτική συμπεριφοράς
- Να επιδιώκουμε αρμονία και πρόοδο

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις στο θέμα διαχωρισμού και καταγραφής της πολιτισμικής ταυτότητας των ανθρώπων. Η άποψη του Σάμιουελ Χάτινγκτον¹³, είναι πως οι κοινωνίες σήμερα στον πλανήτη εντάσσονται σε εννέα πολιτισμούς, το Δυτικό, το Λατινοαμερικάνικο, τον Αφρικανικό, τον Ισλαμικό, το Σινικό, τον Ινδουιστικό, τον Ορθόδοξο, το Βουδιστικό και τον Ιαπωνικό. Υποστηρίζει δε, πως μεταξύ αυτών των πολιτισμών υπάρχουν σοβαρές αντιθέσεις και εστίες εντάσεων που εύκολα μπορούν να οδηγήσουν σε ρήξεις. Στον αντίποδα, βρίσκονται οι υποστηρικτές της παγκοσμιοποίησης, οι οποίοι πιστεύουν πως η σημερινή πραγματικότητα προσδιορίζεται από παγκόσμιας κλίμακας διεργασίες, όπως οι πανίσχυρες δυνάμεις της οικονομίας της αγοράς, οι οποίες υπερνικούν τις εθνικές οικονομίες, του πολιτισμούς και τα σύνορα¹⁴. Υπάρχουν όμως και άλλοι οι οποίοι έχουν κάνει μία πιο προσεκτική και λεπτομερή καταγραφή, αλλά και μελέτη των χαρακτηριστικών εκείνων που μπορούν να συμβάλλουν στον καθορισμό μοντέλων της κουλτούρας ενός λαού. Για παράδειγμα, αναφέρεται το μοντέλο του Edward Hall, το οποίο διαχωρίζει τις κουλτούρες σε μονοχρονικές ή πολυχρονικές, απλού

¹³ «Η σύγκρουση των πολιτισμών και ο ανασχηματισμός της παγκόσμιας τάξης», εκδ. Terzobooks Αθήνα 1999, σελ. 30, 31

¹⁴ Παπαγιαννούλης 2002, *op. cit.* σελ 207

ή σύνθετου πλαισίου και σε αυτές με παρελθοντικό ή μελλοντικό προσανατολισμό. Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα περιγραφούν εκτενέστερα τρία τέτοια μοντέλα (μεταγενέστερα του E. Hall).

3.3.1 Το μοντέλο Hofstede

Ο G. Hofstede καθόρισε ορισμένα βασικά κριτήρια που καλούνται διαστάσεις και διαχωρίζουν τις εθνικές κουλτούρες. Αυτά είναι:

- Ο δείκτης της *στάσης ως προς την εξουσία* (Power Distance Index).

Δηλώνει το κατά πόσο μία κοινωνία είναι έτοιμη να αποδεχθεί το ότι η δύναμη και η ισχύς μπορεί να είναι κατανεμημένη ανομοιόμορφα στους φορείς της εξουσίας. Αυτό κυρίως αφορά τα κατώτερα στελέχη στις δομές και τους οργανισμούς αυτής της κοινωνίας. Στις χώρες που σημειώνεται υψηλή αποδοχή της εξουσίας, αναμένεται να υπάρχουν περισσότερα επίπεδα ιεραρχίας με περιορισμένο εύρος ευθύνης στο καθένα απ' αυτά και πιο συγκεντρωτικό σύστημα λήψης αποφάσεων¹⁵.

- Η *αποφυγή της αβεβαιότητας* (Uncertainty Avoidance Index). Δείχνει το κατά πόσο μία κοινωνία νοιώθει ότι απειλείται από αμφίβολες καταστάσεις και το βαθμό που προσπαθεί να τις αποφύγει, επιδιώκοντας τη σταθερότητα. Αυτή η προσπάθεια αποτυπώνεται στη νομοθεσία, τη θρησκεία και τη συμπεριφορά. Στις χώρες με υψηλή επιθυμία για αποφυγή της αβεβαιότητας, αναμένεται να υπάρχει αυξημένη τυποποίηση, αυστηροί νόμοι, πολλές γραπτές διαδικασίες, αποφυγή ανάληψης ρίσκου και προτίμηση για τη σταθερότητα και εξασφάλιση. Επίσης σε φιλοσοφικό και θρησκευτικό επίπεδο, πίστη στην απόλυτη αλήθεια. Στις

¹⁵ Hofstede 2005, op. cit. σελ. 46

κουλτούρες με αποδοχή της αβεβαιότητας, υπάρχει ανοχή στις διαφορετικές απόψεις και λιγότεροι κανόνες. Όπως φαίνεται στον πίνακα 3.1, οι χώρες που κυρίως ενδιαφέρουν αυτή την εργασία, κατανέμονται σε όλο το εύρος της κλίμακας βαθμολογίας, όσον αφορά αυτό το δείκτη.

Η αποφυγή της αβεβαιότητας δεν θα πρέπει να συγχέεται με την αποφυγή του ρίσκου, καθώς το τελευταίο έχει κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο και μπορεί να εκφράζεται ως μετρήσιμη πιθανότητα να συμβεί ή όχι μία κατάσταση. Αντιθέτως η αβεβαιότητα, είναι μία γενική κατάσταση παραγωγής άγχους για τα άτομα μιας κοινωνίας, η οποία δεν έχει συγκεκριμένη πηγή προέλευσης και δεν ποσοτικοποιείται¹⁶.

- Η *ατομικότητα – συλλογικότητα* (Individualism – Collectivism): Στις χώρες με αυξημένη ατομικότητα οι άνθρωποι προτιμούν να φροντίζουν τον εαυτό τους καθώς και τους άμεσα συγγενείς τους, παραμένοντας αδιάφοροι για τις λοιπές ομάδες, οργανισμούς και άλλες συλλογικές καταστάσεις. Στις χώρες με αυξημένη αποδοχή της συλλογικότητας, οι άνθρωποι από τη γέννησή τους είναι ενταγμένοι σε ομάδες υψηλής συνοχής, μέσα στις οποίες απολαμβάνουν προστασία, με αντάλλαγμα τη δική τους νομιμοφροσύνη και υποταγή¹⁷. Μέσα σ' αυτές τις ομάδες αναμένεται να υπάρχει επιδίωξη συναίνεσης, συλλογικής απόφασης και συνεργασίας. Σ' αυτές τις κοινωνίες, υπάρχουν μηχανισμοί δημιουργίας ισχυρών δεσμών όπως οι οικογενειακοί, για άτομα που δεν είναι συγγενείς αλλά εντάσσονται εκ των πραγμάτων στην ίδια ομάδα. Το πλήρωμα ενός πλοίου αποτελεί μία τέτοια περίπτωση. Υπό αυτή την έννοια, ο υπάλληλος δεν μπορεί να απολυθεί ή να «απορριφθεί», καθώς κανείς δεν μπορεί να

¹⁶ Hofstede 2005, op. cit. σελ 172

¹⁷ ibid. σελ. 76

απορρίπτει το «παιδί του»¹⁸. Η παρακίνηση γι' αυτές τις χώρες συνδέεται με την αίσθηση ότι το άτομο «ανήκει» κάπου, και πρέπει να προάγει την ομαδική δουλειά μέσα σε ένα πλαίσιο συλλογικής προσπάθειας. Συνοψίζοντας συμπεραίνουμε, πως στις συλλογικές κοινωνίες οι σχέσεις υπερισχύουν του σκοπού, ενώ στις ατομικιστικές το αντίθετο. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 3.1 που ακολουθεί, στον κόσμο μας οι συλλογικές κοινωνίες είναι ο κανόνας και οι ατομικιστικές η εξαίρεση¹⁹.

- Η επικράτηση «ανδροπρεπών» ή «θηλυπρεπών» αρχών (Masculinity – Femininity): Στις «ανδροπρεπείς» κοινωνίες οι συναισθηματικοί ρόλοι των δύο φύλων είναι ξεκάθαροι. Οι άνδρες πρέπει να είναι κατηγορηματικοί, σκληροί, επικεντρωμένοι στο κέρδος και τον ανταγωνισμό, ενώ οι γυναίκες πιο ταπεινές και πράες με βασική επιδίωξη την ποιότητα ζωής. Στις «θηλυπρεπείς» κοινωνίες, οι συναισθηματικοί ρόλοι των φύλων, επικαλύπτονται και αμφότεροι άνδρες και γυναίκες, είναι μετριόφρονες, πράοι και επικεντρωμένοι στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής²⁰. Στις χώρες όπου επικρατούν οι «ανδροπρεπείς» αρχές, η διοίκηση εστιάζεται στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών, παρά στην οικοδόμηση κοινωνικών σχέσεων. Η παρακίνηση σ' αυτή την περίπτωση επιτυγχάνεται με την παραχώρηση απτών υλικών ανταλλαγμάτων ως επιβράβευση για την επίτευξη των στόχων, ενώ η επίδειξη κοινωνικής ευαισθησίας και η βελτίωση της ποιότητας ζωής έχουν δευτερεύουσα σημασία.

Αργότερα προστέθηκε και ο βραχυπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (Long Term Orientation) της κοινωνίας, καθώς στην πορεία,

¹⁸ Hofstede 2005, op. cit σελ. 100

¹⁹ ibid. σελ. 79

²⁰ ibid. σελ.120

προέκυψαν ορισμένες δυσκολίες κατά την εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου, ειδικά στις χώρες της Άπω Ανατολής, όπου η αποφυγή της αβεβαιότητας φάνηκε να παίζει μικρό ρόλο στις επιδιώξεις των ανθρώπων, ενώ αντιθέτως ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός που υιοθετεί ο άνθρωπος ήταν αποφασιστικός παράγοντας, μάλλον λόγω των παραδοσιακών καταβολών της Κομφουκιανής παράδοσης που αφορούν την επιμονή, την αποταμίευση και την υπομονή. Σύμφωνα λοιπόν μ' αυτό το μοντέλο, ο Hofstede βαθμολόγησε και κατέταξε τις διάφορες χώρες. Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε τη βαθμολογία για ορισμένες επιλεγμένες χώρες, που κυρίως ενδιαφέρουν αυτή την εργασία.

Πίνακας 3.1. Βαθμολογία για επιλεγμένες χώρες, ανάλογα με την επίδοσή τους στις πέντε διαστάσεις του Hofstede (G. Hofstede, Cultures and Organizations 2005, σελ 43, 79, 121, 168, 211)

Χώρα	Αποδοχή εξουσίας	Ατομικότητα	«Ανδροπρεπείς» αρχές	Αποφυγή αβεβαιότητας	Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός
Αραβικές Χώρες	80	38	53	68	-
Βενεζουέλα	81	12	73	76	-
Ελλάδα	60	35	57	112	-
Ην Βασίλειο	35	89	66	35	25
Ινδία	77	48	56	40	61
Ινδονησία	78	14	46	48	-
Κίνα	80	20	66	30	118
Κόστα Ρίκα	35	15	21	86	-
Κορέα	60	18	39	85	75
Μαλαισία	104	26	50	36	-
Πακιστάν	55	14	50	70	0
Παναμάς	95	11	44	86	-
Ρουμανία	90	30	42	90	-
Ρωσία	93	39	36	95	-
Σιγκαπούρη	74	20	48	8	48
Ταϊβάν	58	17	45	69	87
Τουρκία	66	37	45	85	-
Φιλιππίνες	94	32	64	44	19
Χονγκ Κονγκ	68	25	57	29	96

Στο συγκεκριμένο μοντέλο, πολύ μεγάλη σημασία έχει η αλληλεπίδραση των υπό εξέταση παραγόντων και πώς αυτή διαμορφώνει την κοινωνική συμπεριφορά. Έτσι, οι χώρες όπου καταγράφεται υψηλή αποδοχή εξουσίας και αποφυγή της αβεβαιότητας είναι πιο «μηχανιστικές» και γραφειοκρατικές. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, εδώ εντάσσονται οι χώρες με Λατινική παράδοση. Αντιθέτως οι χώρες που έχουν χαμηλή απόδοση σ' αυτούς τους δύο παράγοντες, αναμένεται να είναι πιο «οργανικές», λιγότερο ιεραρχικές και τυπολατρικές, αλλά πιο αποκεντρωμένες. Σ' αυτή την κατηγορία το μοντέλο κατατάσσει τους Σκανδιναβούς και τους Αγγλοσάξονες. Στις χώρες όπου καταγράφεται χαμηλή αποδοχή εξουσίας αλλά υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, η ιεραρχία κατέχει δευτερεύοντα ρόλο και η λήψη των αποφάσεων είναι αρκετά αποκεντρωμένη. Οι κανονισμοί όμως και οι διαδικασίες είναι αυστηροί και οι τομείς ευθύνης σαφώς καθορισμένοι. Έτσι ο καθένας κάνει αυτό που πρέπει και ο κάθε οργανισμός λειτουργεί απρόσκοπτα χωρίς την άμεση παρέμβαση της διοίκησης. Τυπικό παράδειγμα οι χώρες με γερμανική παράδοση. Από την άλλη μεριά, στις χώρες όπου παρατηρείται υψηλή αποδοχή της εξουσίας αλλά ασθενής αποφυγή της αβεβαιότητας, το «αφεντικό» παίζει πρωτεύοντα ρόλο και ο κάθε οργανισμός τελεί υπό την κηδεμονία του. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν σαφώς καθορισμένα όρια ευθύνης και αρμοδιοτήτων, αλλά ανεπτυγμένες τις διαπροσωπικές σχέσεις. Εδώ ως παράδειγμα τοποθετούνται οι Ασιατικές χώρες. Οι προερχόμενοι από αυτές τις χώρες λοιπόν σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, αναμένεται να είναι δεκτικοί σε μία συγκεντρωτική μορφή διοίκησης και σε κάθε περίπτωση θα αναμένουν τις αποφάσεις και οδηγίες του προϊσταμένου (π.χ. Πλοιάρχου), τις οποίες και θα αποδέχονται (ή τουλάχιστον θα λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψη τους), ακόμα και αν

αυτές αντιφάσκουν με τυχόν γραπτές οδηγίες ή κανονισμούς. Μέσω αυτής της προσέγγισης μπορεί να ερμηνευθεί η καλή συνεργασία των Φιλιππινέζων ναυτικών με τους Έλληνες αξιωματικούς, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Γενικά για τις χώρες που λαμβάνουν παρόμοια βαθμολογία στον ίδιο παράγοντα (π.χ. στάση ως προς την εξουσία), μπορούμε να υποθέσουμε ότι θα είναι συμβατή η αναμενόμενη συμπεριφορά μεταξύ των ανθρώπων που προέρχονται από αυτές τις χώρες, και άρα η συνεργασία μεταξύ τους ομαλή.

Μελέτες που έχουν γίνει σε επιχειρήσεις από Ασιατικές χώρες με ισχυρή Κομφουκιανή παράδοση (η οποία επιβάλλει ισχυρή πατριαρχική οργάνωση της οικογένειας και ο πατέρας υποχρεούται να μεριμνά και να νοιάζεται για το παιδί ή ο μεγάλος αδερφός για το μικρότερο), φανέρωσαν μία ανάλογη συσπείρωση των εργαζομένων γύρω από πρόσωπα με ισχύ και δύναμη, των οποίων οι αποφάσεις δέσμευαν τους υπόλοιπους κατά το ανάλογο πρότυπο μίας οικογενειακής οργάνωσης. Σε ένα πλοίο με ναυτικούς προερχόμενους από τέτοιες χώρες (Κίνα, χώρες Ινδοκίνας), τον «πόλο συσπείρωσης», μπορεί να αποτελέσει ένας ομοεθνής με υψηλότερο αξίωμα στην οργάνωση του πλοίου. Εάν ισχύει κάτι τέτοιο, μπορεί να αποβεί χρήσιμο, σε ενδεχόμενη έκτακτη περίπτωση που απαιτηθεί επιπλέον εργασία ή συναίνεση σε μία ανεπιθύμητη αλλαγή στα εργασιακά δεδομένα του πλοίου. Αν η διοίκηση του πλοίου επηρεάζει θετικά το εν λόγω άτομο, τότε θα είναι ευκολότερο το έργο της.

Από νεότερες μελέτες που έγιναν βάσει του μοντέλου Hofstede σε Ρωσικές επιχειρήσεις, προέκυψε ότι οι Ρώσοι γενικά δείχνουν υψηλή αποδοχή εξουσίας και αποφυγή αβεβαιότητας, μέτρια ατομικότητα και μικρή έφεση για ανδροπρεπείς αρχές. Ως εκ τούτου είναι συνηθισμένοι σε διοικητικό στυλ σχεδόν αυταρχικό,

όπου όμως ο ηγέτης μεριμνά και ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους. Γενικά αποφεύγουν την ανάληψη ρίσκου και προτιμούν τη σιγουριά. Επιδιώκουν τη συλλογική λήψη αποφάσεων προκειμένου να αποφύγουν τον άμεσο και προσωπικό καταλογισμό ευθυνών. Δεν μοιράζονται εύκολα πληροφορίες με τρίτους, παρά μόνο αν είναι ανάγκη ή προκύπτει όφελος. Η εμπιστευτικότητα είναι έντονη και η κατοχή πληροφοριών θεωρείται πηγή ισχύος. Μπορεί να υποθέσει κανείς ότι αυτή η συμπεριφορά είναι κατάλοιπο της Σοβιετικής εποχής. Τέλος, η διαδικασία της παρακίνησης, υπόκειται σε ψυχρούς υπολογισμούς για το αναμενόμενο κόστος και όφελος²¹.

Ένα φαινόμενο που ενδέχεται να παρατηρηθεί σε ένα πλοίο είναι η «κοινωνική αδιαφορία» (social loafing). Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να προκύψει όταν στα πλαίσια μίας ομάδας, δεν είναι ξεκάθαρο ποιος κάνει τι και πόσο συνεισφέρει ο καθένας στο συλλογικό αποτέλεσμα. Άμεσο αποτέλεσμα αυτού είναι η απώλεια παρακίνησης. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να ενταθεί και λόγω πολιτισμικών διαφορών, από άτομα που προέρχονται από κουλτούρες με υψηλό δείκτη ατομικότητας και τα οποία έχουν τάση να απομονώνονται από τις συλλογικές προσπάθειες της ομάδας²².

3.3.2 Το μοντέλο των Trompenaars και Hamden – Turner

Οι Trompenaars και Hamden – Turner (2004), εισήγαγαν τις επτά διαστάσεις, οι οποίες χαρακτηρίζουν κάθε κοινωνία και διαμορφώνουν την κουλτούρα της. Αυτές είναι:

²¹ Schneider, Barsoux 2003 op.sit. σελ.105.

²² Ian Horck 2002

- Έμφαση σε γενικές αρχές έναντι των ειδικών περιπτώσεων και εξαιρέσεων
- Ατομικισμός έναντι συλλογικότητας
- Βαθμός επιμερισμού των ευθυνών στα άτομα έναντι του ομαδικού καταλογισμού
- Απάθεια έναντι συναισθηματισμού
- Έμφαση στην επίτευξη του σκοπού έναντι της ελεύθερης έκφρασης
- Βαθμός πεποίθησης ότι ο καθένας είναι κύριος της μοίρας του
- Αντίληψη για τη γραμμική έναντι της πολλαπλής και ταυτόχρονης εργασίας στο χρόνο

Αυτό το μοντέλο είναι κάπως περίπλοκο. Κατατάσσει τις διάφορες χώρες ανάλογα με τη βαθμολογία που λαμβάνουν σε κάθε μία από τις προαναφερθείσες διαστάσεις. Έτσι, καταλήγει σε ορισμένα συμπεράσματα όπως:

- Οι κουλτούρες στην Ανατολική Ασία, τη Νότια και Ανατολική Ευρώπη, δίνουν λιγότερη σημασία σε ευρέως και γενικώς αποδεκτές αρχές
- Οι χώρες της Δύσης και οι πρώην κομμουνιστικές Ευρωπαϊκές χώρες είναι οι πιο ατομικιστικές σε σχέση με τις υπόλοιπες.
- Η Ρωσία και οι προτεσταντικές χώρες της Δύσης, επιδεικνύουν μεγαλύτερο βαθμό καταλογισμού της ευθύνης στο άτομο παρά στην ομάδα, ενώ οι λατινικές και οι χώρες της Άπω Ανατολής το αντίθετο.
- Στις χώρες της Άπω Ανατολής, και την Ινδία οι άνθρωποι δεν επιδεικνύουν εύκολα τα αισθήματά τους και προσπαθούν να παραμένουν απαθείς.

- Οι Αγγλοσαξονικές χώρες είναι αυτές όπου οι άνθρωποι δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη του σκοπού, εις βάρος της ανεπιτήδευτης συμπεριφοράς και έκφρασης («ο σκοπός αγιάζει τα μέσα»).
- Στις Αγγλοσαξονικές χώρες επίσης, οι άνθρωποι πιστεύουν πως ό,τι τους συμβαίνει είναι αποτέλεσμα των δικών τους πράξεων, ενώ σε άλλες κουλτούρες δίδεται μεγαλύτερη βαρύτητα σε παράγοντες όπως στη μοίρα, την τύχη και τις συνθήκες.

3.3.3 Το μοντέλο Lewis

Ο Lewis (2006), κατασκεύασε ένα πιο εύχρηστο μοντέλο, το οποίο παρατίθεται πιο αναλυτικά και στο οποίο κατηγοριοποίησε τις διάφορες κουλτούρες με βάση κάποια άλλα χαρακτηριστικά. Έτσι προέκυψαν τρεις βασικές κατηγορίες:

- Οι κουλτούρες γραμμικής ή απλής δραστηριότητας (linear active),
- Οι πολλαπλής δραστηριότητας (multi active)
- Οι κουλτούρες απόκρισης (reactive).

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν αυτοί που σχεδιάζουν και διεκπεραιώνουν προσεκτικά ένα πράγμα τη φορά, προγραμματίζουν με προσοχή και τηρούν τα χρονοδιαγράμματα με ευλάβεια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι Γερμανοί και οι Σουηδοί. Στη δεύτερη κατηγορία, ανήκουν όλοι εκείνοι που προγραμματίζουν και διεκπεραιώνουν πολλές ενέργειες ταυτόχρονα, είναι παρορμητικοί, απολαμβάνουν τη στιγμή και δεν μένουν προσκολλημένοι σε προγράμματα. Σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν οι Λατίνοι, οι Άραβες και οι Έλληνες. Τέλος οι κουλτούρες απόκρισης

δίνουν έμφαση στην ευγένεια και το σεβασμό απέναντι στον άλλο. Ακούν προσεκτικά το συνομιλητή τους, δεν βιάζονται να απαντήσουν και προσπαθούν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις και τις αντιπαραθέσεις. Σ' αυτή την κατηγορία εντάσσονται κυρίως οι χώρες της Άπω Ανατολής. Όταν αναμιγνύονται πολλές κουλτούρες, οπότε και υπάρχει η περίπτωση δημιουργίας αντιπαραθέσεων και προστριβών, όσοι ανήκουν στην τελευταία κατηγορία είναι δυνητικά οι πιο καλοί συνεργάτες. Αντιθέτως, όταν υπάρχει συνεργασία μεταξύ ανθρώπων από κουλτούρες απλής και πολλαπλής δραστηριότητας, υπάρχει μόνιμα εστία πιθανών προστριβών λόγω ασυμβατότητας. Σ' αυτή την περίπτωση, θα πρέπει κάποιος να προσαρμοσθεί στα δεδομένα του άλλου, αλλιώς η συνεργασία θα είναι προβληματική.

Αναλυτικότερα, οι κουλτούρες πολλαπλής δραστηριότητας, είναι πολύ ευέλικτες. Η συνέπεια δεν παίζει πρωτεύοντα ρόλο. Η ουσία των πραγμάτων, όπως προκύπτουν στην πραγματικότητα έχει μεγαλύτερη σημασία. Η ανθρώπινη επαφή, είναι ο καλύτερος τρόπος για κάποιον να επενδύσει το χρόνο του. Είναι επιθυμητό οι πληροφορίες να συλλέγονται και να αξιολογούνται κατευθείαν από την πηγή τους. Όσοι ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία, χειρίζονται και διεκπεραιώνουν πολλά έργα ταυτόχρονα.

Οι άνθρωποι με κουλτούρα απλής δραστηριότητας, πρέπει να ασχολούνται με ένα και μοναδικό έργο σε μία δεδομένη στιγμή. Επικεντρώνονται και αφοσιώνονται σ' αυτό μέχρι να το ολοκληρώσουν. Προετοιμάζονται διεξοδικά μελετώντας αναφορές και γενικά ό,τι μπορεί να τους βοηθήσει με στοιχεία που χρειάζονται για την

εργασία τους. Εκπονούν χρονοδιαγράμματα τα οποία είναι πρωτίστης σημασίας να τηρηθούν.

Αυτοί που ανήκουν σε κουλτούρες απόκρισης, είναι οι καλύτεροι ακροατές. Σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν οι χώρες της Άπω Ανατολής και οι Φιλανδοί. Προσηλώνονται σ' αυτό που λέει ο συνομιλητής τους. Δεν απαντούν αμέσως. Αυτή η καθυστέρηση δείχνει σεβασμό σ' αυτά που μόλις άκουσαν αφού τα επεξεργάζονται σοβαρά πριν απαντήσουν. Σε πολλές περιπτώσεις η ίδια η σιωπή είναι η απάντηση, η οποία υποδηλώνει συναίνεση και αποδοχή. Ακόμα και αν διαφωνούν με τα προλεχθέντα, δεν εκφράζουν αντιρρήσεις ευθέως. Η πιθανότερη τακτική που θα ακολουθηθεί είναι να γίνουν περαιτέρω διευκρινιστικές ερωτήσεις. Ένας Δυτικός θα πρέπει να έχει υπόψη του, ότι στην απάντηση που θα πάρει από έναν Ασιάτη, τα λεγόμενά του φέρουν ένα μόνο μέρος της απάντησης. Έτσι για να λάβει το πλήρες μήνυμα, θα πρέπει να αποκωδικοποιήσει τον τρόπο που ελέχθησαν, το ποιος τα είπε, και υπό ποιες συνθήκες. Ακόμα και στο τι δεν ειπώθηκε μπορεί να κρύβεται μέρος της απάντησης. Από την άλλη μεριά, οι Ασιάτες ευχαρίστως θα διεξάγουν ένα μακρύ διάλογο, προκειμένου τελικά να επιτευχθεί συναίνεση και αρμονία. Υπό αυτή την οπτική γωνία, μοιάζουν με τους Λατίνους και τους Έλληνες.

Στον πίνακα 3.2, μπορούμε να δούμε τα κυριότερα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς κάθε κουλτούρας, ανάλογα με την κατηγοριοποίηση που έκανε ο Lewis. Ο πίνακας 3.3, περιέχει συνοπτικά ορισμένα προτερήματα και μειονεκτήματα, που

εντοπίζονται στις εθνικότητες που ενδιαφέρουν αυτή τη μελέτη, βάσει του συγκεκριμένου μοντέλου.

Πίνακας 3.2. Κύρια πολιτισμικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, για τις κουλτούρες απόκρισης, απλής και πολλαπλής δράσης. (" When cultures Collide" R.D. Lewis 2006, σελ 33-34).

Απλής Δραστηριότητας	Πολλαπλής Δραστηριότητας	Απόκρισης
Υπομονετικός	Ανυπόμονος	Υπομονετικός
Εσωστρεφής	Εξωστρεφής	Εσωστρεφής
Ήσυχος	Ομιλητικός	Σιωπηλός
Διεκπεραιώνει μία-μία τις εργασίες του	Διεκπεραιώνει πολλές εργασίες ταυτόχρονα	Ανταποκρίνεται στις εργασίες που έχει να διεκπεραιώσει κάθε φορά
Δουλεύει στις προβλεπόμενες ώρες	Δουλεύει οποιοσδήποτε ώρες	Έχει ευέλικτο ωράριο
Συνεπής	Ασυνεπής	Συνεπής
Οπωσδήποτε τήρηση χρονοδιαγράμματος	Απροσδιόριστο χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης εργασίας	Ανταποκρίνεται στο χρονοδιάγραμμα του συνεργάτη
Προσκόλληση στα προβλεπόμενα	Εφαρμόζει τα προβλεπόμενα κατά το δοκούν	Κάνει μικρές αλλαγές στα προβλεπόμενα
Προέχει η εργασία	Προέχουν οι άνθρωποι	Προέχουν οι άνθρωποι
Ψυχρός	Συναισθηματικός	Δείχνει συγκρατημένο ενδιαφέρον
Ακολουθεί τις διαδικασίες	Κινεί τα «κατάλληλα νήματα»	Βασίζεται στα δίκτυα συνεργασιών.
Αναθέτει εργασία σε ικανούς συνεργάτες	Στηρίζεται σε «γνωστούς και φίλους»	Αναθέτει εργασία σε αξιόπιστους ανθρώπους
Απεχθάνεται την αποτυχία	Έχει έτοιμη δικαιολογία σε περίπτωση αποτυχίας	Η αποτυχία δεν είναι αποδεκτή
Αντιπαράκειται με τη λογική	Αντιπαράκειται με το συναίσθημα	Αποφεύγει την αντιπαράθεση
Περιορισμένη «γλώσσα του σώματος»	Απεριόριστη χρήση «γλώσσας του σώματος»	Ανεπαίσθητη «γλώσσα του σώματος»
Διακόπτει σπάνια το συνομιλητή	Διακόπτει συχνά	Δεν διακόπτει
Διαχωρίζει τα προσωπικά από τα επαγγελματικά θέματα	Αλληλοεξαρτά τα προσωπικά και τα επαγγελματικά θέματα	Συνδέει τα προσωπικά με τα επαγγελματικά θέματα

Πίνακας 3.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για επιλεγμένες χώρες, βάσει του μοντέλου Lewis. ("When cultures Collide" R.D. Lewis 2006, σελ 136,137).

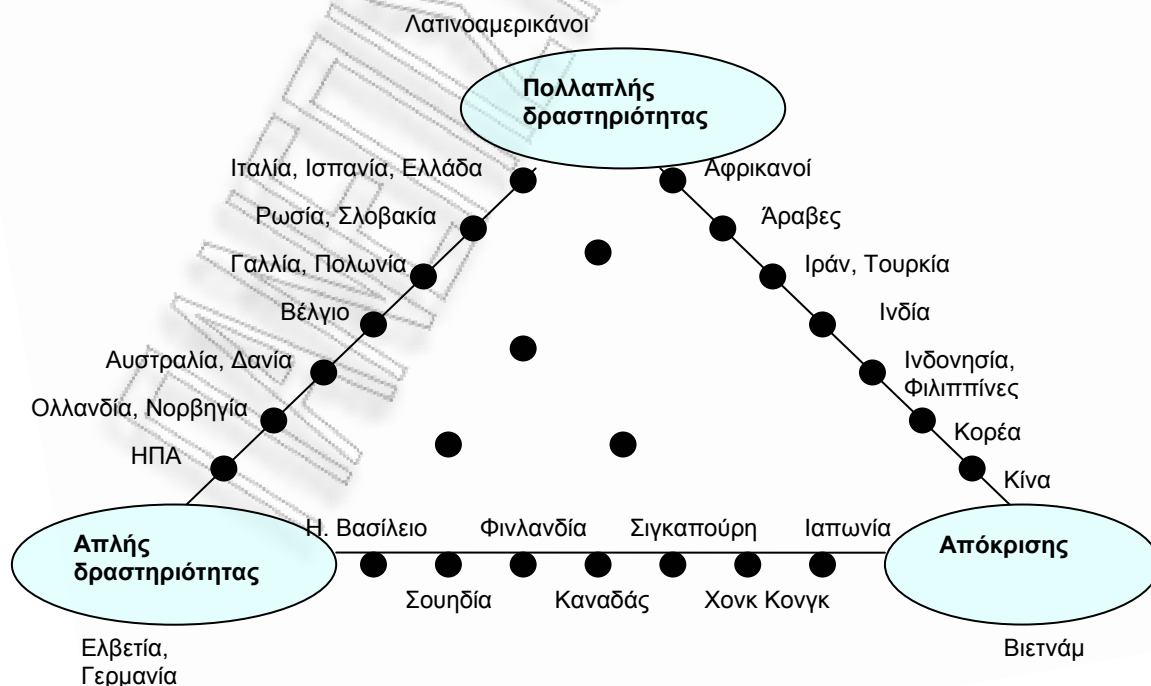
Εθνικότητα	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Κινέζοι	Υπομονή Ευγένεια	Αντίληψη του επείγοντος Αντίληψη Δυτικού χιούμορ
Ινδοί	Καλή επικοινωνία Θερμοί	Ανελαστικός προγραμματισμός
Κορεάτες	Ενεργητικοί Εργατικοί Καλός σχεδιασμός	Υπερβολικός εθνικισμός
Λατινοαμερικάνοι	Ευφάνταστοι Διακινδυνεύουν	Αναβολή εργασιών για «αύριο» Συνεργασία Συνέπεια
Αραβες	Ειλικρινείς Ηθικοί	Ενότητα Ομαδική εργασία
Αφρικανοί	Θερμοί Ευχάριστοι Ιλαροί	Οργάνωση
Ρώσοι	Ευθείς Θερμοί	Διατήρηση προσπάθειας Εμπιστοσύνη
Μαλαισιανοί	Ηθικοί Μορφωμένοι Πολιτισμικά ευαίσθητοποιημένοι	Φιλοδοξία
Βιετναμέζοι	Εκπαιδευμένοι Εργατικοί Επίμονοι	Αντίληψη μοντέρνου τρόπου διοικήσεως
Φιλιππινέζοι	Δημοκρατικοί Φιλικοί Περιποιημένοι	Συνέπεια Αίσθηση υπευθυνότητας

Επειδή αρκετές από τις χώρες που τροφοδοτούν την αγορά εργασίας με ναυτικούς χαμηλού κόστους ανήκουν στις κουλτούρες απόκρισης, έχει ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε το βαθμό στον οποίο αυτές οι χώρες ανταποκρίνονται στο συγκεκριμένο μοντέλο, όπως φαίνεται στον πίνακα 3.4.

Πίνακας 3.4. Βαθμός ανταπόκρισης επιλεγμένων χωρών με το μοντέλο της κουλτούρας απόκρισης. ("When cultures Collide" R.D. Lewis 2006 σελ 38).

Ιαπωνία	Έντονη συμπεριφορά κουλτούρας απόκρισης +
Κίνα	
Ταϊβάν	
Σιγκαπούρη, Χονκ Κονγκ	
Φινλανδία	
Κορέα	
Τουρκία (με στοιχεία κουλτούρας πολλαπλής δραστηριότητας)	
Βιετνάμ, Καμπότζη, Λάος	
Μαλαισία, Ινδονησία	
Φιλιππίνες	
Σουηδία	Υβριδική συμπεριφορά (απόκρισης και πολλαπλής δραστηριότητας)
Βρετανία	Περιστασιακή συμπεριφορά απόκρισης

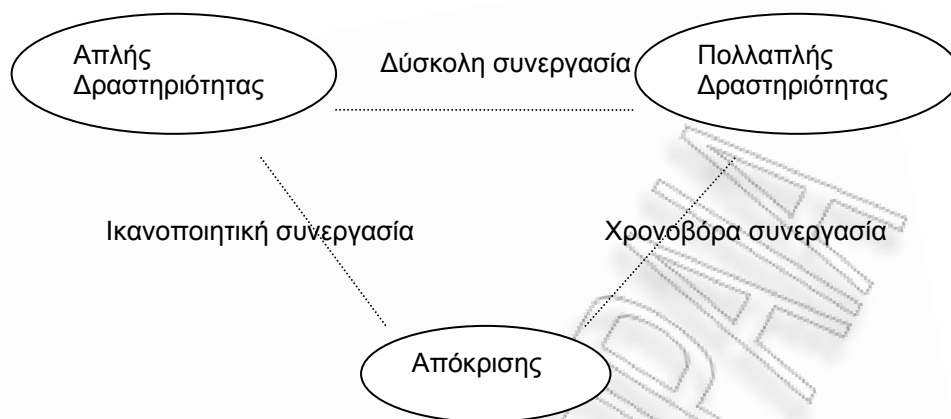
Αν προσπαθήσουμε να δώσουμε σχηματικά τη θέση των διαφόρων χωρών βάσει της πολιτισμικής κατηγοριοποίησης που παρουσιάσθηκε ανωτέρω, προκύπτει η κάτωθι εικόνα:



Πηγή: "When cultures Collide" R.D. Lewis 2006 σελ 42.

Από τη διάταξη των χωρών μέσα στο τρίγωνο, προκύπτει ότι ενδεχομένως μία χώρα να μην είναι τοποθετημένη πάνω στις πλευρές, αλλά κάπου εντός του τριγώνου. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να παρουσιάζει χαρακτηριστικά από εκείνες τις πολιτισμικές κατηγορίες στις οποίες βρίσκεται κοντά και σε βαθμό, ανάλογα με την εγγύτητα σε κάθε κατηγορία. Άτομα των οποίων τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς ευρίσκονται εντός του τριγώνου, έχουν τις προϋποθέσεις να ηγηθούν με επιτυχία πολυεθνικών ομάδων. Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ορισμένες χώρες, έχουν «μετακινηθεί» σε σχέση με την αναμενόμενη θέση τους και αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες. Στην περίπτωση πχ της Ρωσίας και ενώ οι σλαβικές καταβολές παραπέμπουν σε πολλαπλής δραστηριότητας κουλτούρα, το γεγονός ότι εκατομμύρια Ρώσων κατοικούν σε συνθήκες ισχυρού ψύχους, επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων, και τους προσδίδει ορισμένα χαρακτηριστικά κουλτούρας απλής δραστηριότητας. Από την άλλη μεριά στην περίπτωση των Φιλιππίνων και της Ινδονησίας, παρατηρούμε μία μετακίνηση των χωρών αυτών από την κουλτούρα απόκρισης, προς πιο πολλαπλής δραστηριότητας συμπεριφορά, μάλλον εξαιτίας της επί μακρόν συναναστροφής με Δυτικούς κατά την εποχή της αποικιοκρατίας.

Το ερώτημα που ανακύπτει σ' αυτό το στάδιο είναι μεταξύ ποιών πολιτισμικών κατηγοριών θα μπορούσαμε να περιμένουμε καλύτερη ή χειρότερη συνεργασία. Παρακάτω αποδίδεται σχηματικά και συνοπτικά η θεωρητική απάντηση στο ερώτημα:



Πηγή " *When cultures Collide*" R.D. Lewis 2006 σελ. 39

Αυτό που επίσης θα πρέπει να έχουμε υπόψη, είναι ότι κανείς δεν έχει μία απολύτως σταθερή και προβλέψιμη συμπεριφορά. Το πολιτισμικό υπόβαθρο είναι αυτό στο οποίο εδράζεται η προσωπικότητα και η ιδιοσυγκρασία κάθε ατόμου, αλλά υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που καθορίζουν τη συμπεριφορά της δεδομένης στιγμής, η οποία μπορεί να διαφέρει από οποιασδήποτε άλλης για το ίδιο άτομο. Ο σημαντικότερος παράγοντας διαφοροποίησης, είναι το συγκεκριμένο πλαίσιο εντός του οποίου καλείται ο καθένας να εργαστεί. Αυτό με τη σειρά του καθορίζεται από παράγοντες όπως: η ηλικία, το επαγγελματικό πεδίο και το επίπεδο μόρφωσης, η θρησκεία και οι ιστορικές επιδράσεις.

Ασφαλώς είναι άστοχο να υποθέσουμε ότι όλοι οι κάτοικοι μίας χώρας ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία που κατατάσσεται η συγκεκριμένη χώρα βάσει του ενός ή του άλλου μοντέλου. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να υποθέσουμε ότι ισχύει ο κανόνας της κανονικής κατανομής, όπου η μεγάλη πλειοψηφία των πολιτών εκδηλώνουν συμπεριφορά με τα χαρακτηριστικά που τους αποδίδονται. Υπάρχουν

όμως και εξαιρέσεις που εκφεύγουν από τον αναμενόμενο «μέσο όρο»²³. Γι αυτό και υπάρχουν π.χ. εκδηλωτικοί Βρετανοί και φλεγματικοί Έλληνες.

3.4 Επεξήγηση συμπεριφοράς με βάση την κουλτούρα

Είναι πολλές οι διαφορές που εντοπίζονται στην εν γένει συμπεριφορά των ανθρώπων σε σχέση με την κουλτούρα στην οποία ανήκουν. Παρακάτω αναλύονται περισσότερο οι διαστάσεις της διαφορετικής συμπεριφοράς, σε θέματα όπως η συλλογή πληροφοριών, η αντίληψη περί τόπου και χρόνου, η αίσθηση της απλής λογικής, η διάρκεια της σιωπής, η γλώσσα, η αίσθηση του χιούμορ και η σφαίρα του προσωπικού χώρου του καθενός.

3.4.1 Αντίληψη περί τόπου και χρόνου

Εδώ εντοπίζονται σημαντικές διαφορές. Για την κουλτούρα απλής δραστηριότητας, «ο χρόνος είναι χρήμα». Είναι αγαθό που αν δεν επενδυθεί σωστά (δεν ληφθούν οι σωστές αποφάσεις, δεν γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες), σπαταλιέται και χάνεται. Σ' αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η εμμονή του ακριβούς γραμμικού προγραμματισμού για το παρόν και το εγγύς μέλλον, ούτως ώστε η διαχείριση του χρόνου να αποφέρει το μέγιστο δυνατό κέρδος. Για τις κουλτούρες πολλαπλής δραστηριότητας, η προσπάθεια έγκειται στο να προλάβει κάποιος να κάνει όσα περισσότερα πράγματα μπορεί ταυτόχρονα, μέσα στο παρόν. Αναπόφευκτα, η τρέχουσα πραγματικότητα αποκτά μεγαλύτερη σημασία από τις προγραμματισμένες δραστηριότητες, ειδικά όταν αυτή περιλαμβάνει

²³ Schneider, Barsoux 2003, op.sit. σελ. 15

διαπροσωπικές επαφές. Με άλλα λόγια αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι η ίδια η συνάντηση, παρά το πότε θα γίνει και για πόσο θα διαρκέσει. Προκύπτει λοιπόν ότι ο χρόνος για τους πολλαπλής δραστηριότητας ανθρώπους, λαμβάνει μία αρκετά υποκειμενική διάσταση, που μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο και να αξιοποιείται – διαχειρίζεται σαν να έχει διαφορετική βαρύτητα. Για τις κουλτούρες απόκρισης, ο χρόνος έχει κυκλική διάσταση (όπως και η ίδια η ζωή), με την έννοια της περιοδικότητας και της επανάληψης. Έτσι, ουσιαστικά είναι δύσκολο να «μείνει» κάποιος από χρόνο γιατί πολύ απλά ό,τι δεν έγινε σήμερα, μπορεί να γίνει και αύριο. Μ' αυτό τον τρόπο, το παρελθόν αποκτά μεγαλύτερη σημασία απ' ό,τι στις άλλες κουλτούρες, γιατί δεν θεωρείται σαν χρόνος που πέρασε και χάθηκε, αλλά σαν το υπόβαθρο το οποίο στα πλαίσια της κυκλικότητας του χρόνου, αν αξιοποιήθηκε σωστά, έκανε τον άνθρωπο σοφότερο και ικανό να πάρει σωστότερες αποφάσεις. Παρ' όλα αυτά πάντως, αναγνωρίζεται η αξία της κάθε στιγμής, και η συνέπεια εξακολουθεί να εκτιμάται ιδιαίτερα όπως και στην κουλτούρα απλής δραστηριότητας.

Αυτή η περιγραφή της αντίληψης περί χρόνου προσεγγίζει το μοντέλο του Hall, στο οποίο καθορίζεται ότι ο χρόνος για τους Αγγλοσάξονες και γενικά τους Βορειοευρωπαίους είναι μονοδιάστατος (μονοχρονικός), πεπερασμένος, πολύτιμος και επιβάλλεται η σχεδίαση και τήρηση καλού προγράμματος για τη βέλτιστη αξιοποίησή του. Αντιθέτως, οι Λατίνοι αντιλαμβάνονται το χρόνο ως πολυδιάστατο (πολυχρονικό), που σημαίνει ότι μπορεί και διαστέλλεται για να χωρέσει καινούργιες δραστηριότητες, ότι πολλά πράγματα μπορούν να συμβούν ταυτόχρονα, καθώς αυτό που έχει σημασία είναι το ίδιο το γεγονός και όχι η διάρκειά του.

3.4.2 Απλή λογική

Πολλές φορές οι αξιωματικοί ενός πλοίου όταν δίνουν εντολή εκτέλεσης μιας απλής εργασίας, περιμένουν αυτό να γίνει στα πλαίσια της απλής λογικής. Ακόμα και στα πλαίσια μίας μικρής ομάδας, όπως είναι το πλήρωμα, η οποία έχει επιφορτιστεί με ένα έργο, ο κάθε ένας αναμένει από τους άλλους να συνδράμουν στα πλαίσια της κοινής λογικής. Της *δικής του* λογικής. Αν και η κοινή λογική είναι κάτι το βασικό και ανεπιτήδευτο, δεν είναι κατ' ανάγκη ουδέτερη και ίδια για όλους. Διαμορφώνεται από τις εμπειρίες του καθενός, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζονται καθοριστικά από την κουλτούρα του.

3.4.3 Η διάρκεια της σιωπής

Το χρονικό διάστημα πριν την απάντηση, μπορεί να είναι αναπάντεχα καθοριστικό στη συνεννόηση δύο ανθρώπων. Όπως αναφέρει ο Lewis, αυτός ο χρόνος μπορεί να είναι 2-3 δευτερόλεπτα σε μια συζήτηση μεταξύ Βρετανών, ακόμα μικρότερος μεταξύ Ελλήνων και σχεδόν αμελητέος μεταξύ Ιταλών. Αντιθέτως, στην Άπω Ανατολή η σιωπή που ακολουθεί τα λεγόμενα του συνομιλητή μπορεί να είναι αυτή καθ' αυτή η απάντηση. Μία κινέζικη παροιμία λέει ότι « Αυτός που γνωρίζει δεν μιλάει, ενώ αυτός που μιλάει, δεν γνωρίζει». Οι προερχόμενοι από κουλτούρες απόκρισης, είναι δυνατόν να επιλέξουν τη σιωπή ως απάντηση και ένδειξη συναίνεσης με τα λεγόμενα του συνομιλητή. Με αυτό τον τρόπο, ταυτόχρονα νιώθουν ότι προφυλάσσουν την ιδιαιτερότητα και την ατομικότητά τους.

3.4.4 Η γλώσσα

Η γλώσσα παίζει σπουδαιότατο ρόλο στην επικοινωνία, τη συμπεριφορά και τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων. Σύμφωνα με τον ανθρωπολόγο B. Whorf, η γλώσσα που μιλάμε σε μεγάλο βαθμό καθορίζει και τον τρόπο σκέψης μας και όχι απλώς τον εκφράζει (υπό μία έννοια μπορούμε να θεωρήσουμε τη σκέψη μας σαν ένα εσωτερικό μονόλογο με τον εαυτό μας). Αν δεχτούμε αυτή την παραδοχή, προκύπτει ότι δεν είναι αυτονόητο πως κάθε ιδέα και έννοια μπορεί να μεταφραστεί και να αποδοθεί πλήρως σε οποιαδήποτε γλώσσα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε παρανοήσεις και παρεξηγήσεις εάν κατά την ανταλλαγή ιδεών ή εντολών μεταξύ δύο ανθρώπων, δεν επιλεγούν οι σωστές λέξεις, με αποτέλεσμα το μήνυμα που έλαβε ο δέκτης να είναι διαφορετικό από αυτό που νομίζει ότι έστειλε ο αποστολέας.

Κάθε γλώσσα έχει δυνατά και αδύνατα σημεία. Ο Hall έχει κάνει γνωστό το διαχωρισμό των γλωσσών σε σύνθετου πλαισίου (high context) και απλού πλαισίου (low context). Οι πρώτες όπως τα Ελληνικά, περιλαμβάνουν νοήματα και έννοιες περισσότερες από αυτές που μεταδίδονται λεκτικά, καθώς συνυπολογίζουν το πλαίσιο υπό το οποίο γίνεται η επικοινωνία (κοινωνικοί ρόλοι, θέση κλπ), και εμπεριέχουν και μη λεκτικά μηνύματα (παύσεις, ένταση και τόνος της φωνής κλπ). Συχνά δε, περιέχουν υπονοούμενα, κρυφά νοήματα και πληροφορίες οι οποίες δεν «λέγονται». Η ποιότητα της επικοινωνίας εξαρτάται από τους συμμετέχοντες αλλά και την περίσταση. Ιδιαίτερη σημασία έχει η δυνατότητα να μπορεί κανείς να «διαβάζει» τα μη λεκτικά μηνύματα και τη γλώσσα του σώματος. Οι γλώσσες απλού πλαισίου από την άλλη, απλώς μεταφέρουν

αυτό που ακριβώς λένε. Το μήνυμα είναι ξεκάθαρο και ευθύ. Όσοι μεταχειρίζονται τέτοια γλώσσα, έρχονται αμέσως στο θέμα χωρίς να επεκτείνονται ή να πλατειάζουν. Οι συμμετέχοντες και η περίσταση δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία. Οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν γλώσσα απλού πλαισίου μιλάνε περισσότερο αλλά λένε λιγότερα, ενώ αυτοί που χρησιμοποιούν γλώσσα σύνθετου πλαισίου μιλάνε λιγότερο αλλά λένε περισσότερα. Γενικά στις γλώσσες απλού πλαισίου, ο ομιλών είναι επιφορτισμένος με την εκφορά ενός καθαρού, απλού και περιεκτικού μηνύματος. Αντιθέτως, στις γλώσσες σύνθετου πλαισίου, η απόδοση και ερμηνεία του μηνύματος εναπόκειται σε μεγάλο βαθμό στην αντίληψη του αποδέκτη²⁴.

Στους λαούς της Ανατολής πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται ο λόγος, όπως π.χ. το χαμόγελο, οι παύσεις, οι αναστεναγμοί, τα νεύματα, και οι κινήσεις των ματιών. Στους ίδιους λαούς επίσης, υπάρχει η πεποίθηση ότι το να επιδεικνύει κάποιος συναίσθημα κατά τη συζήτηση είναι δείγμα ανωριμότητας και ίσως επικίνδυνης παρόρμησης, ενώ και η σιωπή μπορεί να είναι ένδειξη εμπιστοσύνης. Για παράδειγμα όταν δύο άνθρωποι (π.χ. μέλη του πληρώματος) κάθονται δίπλα δίπλα και πίνουν σιωπηλά, είναι ένδειξη ότι είναι στενοί φίλοι.

Πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι δύο άνθρωποι που μιλάνε την ίδια γλώσσα (π.χ. Αγγλικά), μπορεί να τη χρησιμοποιούν με διαφορετικό τρόπο. Αυτό ισχύει ακόμα και για ανθρώπους που έχουν τα Αγγλικά ως μητρική γλώσσα, π.χ. έναν Αμερικανό και έναν Βρετανό. Έτσι οι Αμερικανοί είναι πιο ξεκάθαροι απλοί και

²⁴ S. Ting-Toomey 1999 op. cit. σελ 5

ευθείς στα λεγόμενά τους. Αυτό ενίοτε δημιουργεί την εντύπωση στους Βρετανούς ή σε άλλους ακροατές την εντύπωση ότι αφιερώνουν χρόνο για να περιγράψουν το προφανές, κάτι που θα είχε αποφευχθεί αν η χρήση της γλώσσας γινόταν με τρόπο πιο σύνθετο²⁵.

3.4.5 Η Αίσθηση του Χιούμορ

Το χιούμορ μπορεί επίσης να διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα και ακόμα περισσότερο ανάμεσα σε κουλτούρες. Έχει ειπωθεί ότι το χιούμορ περνά με δυσκολία τα σύνορα, ειδικά όσο πιο ανατολικά μετακινούμαστε²⁶. Στις κουλτούρες της Άπω Ανατολής που είναι διαποτισμένες με τις διδαχές του Βουδισμού και Κομφουκιανισμού περί αλήθειας, ειλικρινείας, καλοσύνης και ευγένειας, οι τεχνικές αστεϊσμού που περιέχουν σαρκασμό, σάτιρα και υπερβολή, δεν βρίσκουν ιδιαίτερη ανταπόκριση. Το ίδιο ισχύει και για τα αστεία σχετικά με τη θρησκεία, το σεξ και τις μειονότητες. Ένας Δυτικός αμέσως θα σκεφτεί ότι δεν απέμειναν και πολλά θέματα για τα οποία μπορεί να αστειευτεί κανείς ασφαλώς, ενώπιον Ασιατών. Οι ίδιοι οι Κινέζοι όμως αρέσκονται να διασκεδάζουν με παροιμίες και γνωμικά, ενώ οι Ινδοί με παραβολές, οι οποίες μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα αστείες, είναι όμως διδακτικές και ηθικοπλαστικές. Αυτό που πρέπει να έχει κανείς υπόψη του και να είναι επιφυλακτικός ως προς τα συμπεράσματά του, είναι πως το γέλιο στους Ασιάτες, πολύ πιθανό να υποδεικνύει νευρικότητα ή ένα αίσθημα ντροπής, παρά διασκέδαση και ευχαρίστηση από τα αστεία, ή την εν γένει συζήτηση με το συνομιλητή του .

²⁵ Schneider, Barsoux 2003 op. cit. σελ 44

²⁶ Lewis 2006 op. cit. σελ 12

3.4.6 Προσωπικός χώρος

Είναι ο χώρος γύρω από τον κάθε άνθρωπο, τον οποίο ο ίδιος νιώθει ως απαραβίαστο. Έτσι για τους πολλαπλής δραστηριότητας ανθρώπους αυτός είναι αρκετά περιορισμένος. Οι Λατίνοι και οι Έλληνες π.χ. είναι πολύ εκδηλωτικοί και μπορεί να αγγίξουν στον ώμο έναν απλό γνωστό ή συνεργάτη, προκειμένου να εξασφαλίσουν αποδοχή, καλή σχέση ή εμπιστοσύνη. Μία τέτοια χειρονομία όμως σε κάποιον Ασιάτη είναι σχεδόν αδιανόητη, καθώς παραβιάζεται η ευρύτερων διαστάσεων σφαίρα του προσωπικού του χώρου, η οποία πρέπει να θεωρείται διαμέτρου 1 - 2 μέτρων από τον ίδιο, ενώ ακόμα και οι στενοί συγγενείς και φίλοι μπορούν να πλησιάσουν μέχρι το μισό μέτρο. Για τις κουλτούρες απλής δραστηριότητας, οι διαστάσεις της σφαίρας προσωπικού χώρου είναι συγκρίσιμες με τις κουλτούρες απόκρισης. Αξίζει ν' αναφερθεί σ' αυτό το σημείο, η διαφορετική πρακτική που ακολουθείται στην απ' ευθείας οπτική επαφή. Έτσι ενώ οι Έλληνες και οι περισσότεροι Δυτικοί διατηρούν κατ' ευθείαν οπτική επαφή όταν μεταδίδουν το μήνυμά τους, προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση τους και να τονίσουν την ειλικρίνεια και την αποφασιστικότητά τους (τα μάτια είναι ο καθρέφτης της ψυχής), αυτό δεν συνηθίζεται από τους Ασιάτες. Μπορεί δε, να θεωρηθεί αγένεια ή έλλειψη σεβασμού, ειδικά αν γίνεται από άτομα διαφορετικού κοινωνικού επιπέδου²⁷.

3.4.7 Εμπιστοσύνη

Προκειμένου να εξετασθεί το θέμα της εμπιστοσύνης, θα πρέπει να αναφερθεί ο διαχωρισμός των κοινωνιών, που πρώτος έκανε ο F. Fukuyama, σε υψηλής και σε

²⁷ Schneider, Barsoux 2003 op.cit. σελ 21 και Lewis 2006 op.cit σελ 159

χαμηλής εμπιστοσύνης, έτσι όπως το αναλύει ο Lewis: Ο διαχωρισμός αναφέρεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης που ισχύουν μεταξύ των μελών της κάθε πολιτισμικής κατηγορίας. Στις κοινωνίες υψηλής εμπιστοσύνης, οι άνθρωποι εκ των προτέρων εμπιστεύονται τους συμπατριώτες τους. Κατά κανόνα ανήκουν σε κουλτούρες απλής δραστηριότητας και έχουν την πεποίθηση ότι οι ομοεθνείς τους ακολουθούν τους κανόνες, ενώ ταυτόχρονα σέβονται και εμπιστεύονται τις αρχές και τους φορείς της εξουσίας. Οι Σκανδιναβοί, οι Γερμανοί, οι Ιάπωνες, οι Αμερικανοί και οι Βρετανοί, είναι από τις εθνικότητες που κατατάσσονται σ' αυτή την κατηγορία. Αυτοί επίσης προσπαθούν επιμελώς, να μη συγχέουν τα προσωπικά με τα επαγγελματικά θέματα. Στις κοινωνίες χαμηλής εμπιστοσύνης, οι άνθρωποι εμπιστεύονται κατ' αρχήν, μόνο όσους γνωρίζουν καλά, δηλαδή στενούς φίλους και συγγενείς, ενώ παράλληλα δυσπιστούν εκ των προτέρων προς την εξουσία και τους φορείς της. Χώρες όπως η Κίνα, η Γαλλία, η Ταϊβάν, η Ινδία, οι Λατινοαμερικανικές και οι Αραβικές, όπως και η Ελλάδα, ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία. Αυτές οι χώρες ανήκουν κυρίως σε κουλτούρες πολλαπλής δραστηριότητας, και οι συμπατριώτες συνήθως θεωρούνται εξ' αρχής ανταγωνιστές ή πιθανοί εχθροί, οι οποίοι γενικώς προσπαθούν να επιτύχουν καλύτερη κοινωνική και οικονομική θέση. Πολλές από τις χώρες από τις οποίες προέρχονται οι ναυτικοί χαμηλού κόστους, ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία.

3.4.8. Το «γράμμα του νόμου»

Στις κοινωνίες απλού πλαισίου (low context), αναμένεται, τα πρότυπα της ηθικής να είναι ξεκάθαρα, γραπτά διατυπωμένα και αποτυπωμένα σε νομοθετήματα. Στις κοινωνίες σύνθετου πλαισίου (high context), τα ηθικά πρότυπα είναι

συνεπαγόμενα από τη συλλογική συνείδηση της κοινότητας, και γι' αυτό αναμένεται η υιοθέτηση τους από τα μέλη της. Αυτό οδηγεί τους λαούς της πρώτης περίπτωσης στην προσκόλληση στο *γράμμα* του νόμου, ενώ αυτούς της δεύτερης περίπτωσης στο *πνεύμα* του νόμου. Στις κουλτούρες με υψηλό δείκτη στάσης ως προς της εξουσία, υπάρχει η πεποίθηση ότι η εξουσία δεν είναι απαραίτητο να υποτάσσεται στο γράμμα του νόμου. Στις κοινωνίες με αυξημένη συλλογικότητα, επειδή υπάρχει η αντίληψη του «αυτοί» κι «εμείς», οι άνθρωποι που ανήκουν στην ίδια ομάδα, απολαμβάνουν ιδιαίτερη μεταχείριση εις βάρος των υπολοίπων²⁸. Τέλος, οι άνθρωποι από τις κουλτούρες με υψηλό βαθμό ατομικότητας, θα ανατρέξουν στο εαυτό τους προκειμένου να σταθμίσουν κατά πόσον μπορούν να ζήσουν σε μία δεδομένη κατάσταση, ενώ αυτοί από κουλτούρες με χαμηλό βαθμό ατομικότητας, θα αναλογιστούν πώς οι άνθρωποι που τους περιβάλουν, μπορούν να ζήσουν μαζί τους.²⁹

3.5 Πολιτισμική προσαρμογή

Είναι οι άνθρωποι πρόθυμοι να μάθουν για τις συνήθειες και τις ιδιαιτερότητες των άλλων πολιτισμών, ή προτιμούν να μένουν περιχαρακωμένοι στην ασφάλεια των δικών τους συνηθειών; Οι άνθρωποι όσο πιο εναρμονισμένοι είναι με τις συνήθειες του δικού τους πολιτισμικού χώρου, τόσο πιο αποδεκτοί γίνονται από τους ομοεθνείς τους. Ως αποτέλεσμα, είναι γενικά απρόθυμοι, κατ' αρχήν να ασχοληθούν με την κουλτούρα των άλλων και πολύ περισσότερο να αποδεχθούν ή να υιοθετήσουν αλλότριες συνήθειες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα γι' αυτούς οι οποίοι

²⁸ Hofstede 2005 op. cit. σελ. 65, 101

²⁹ Schneider, Barsoux 2003 op. cit. σελ 316

ανήκουν στα μεγάλα και ισχυρά έθνη της εποχής μας όπως οι Αμερικανοί, οι Ιάπωνες, οι Βρετανοί, οι Γερμανοί, οι Γάλλοι ή ακόμα και οι Ισπανοί. Η οικονομική ευρωστία των χωρών τους, η αυτοκρατορική παράδοση (πρόσφατη και παλαιότερη) και η δύναμη επηρεασμού σε παγκόσμιο επίπεδο, τους κάνει κάπως αδιάφορους και απρόθυμους να ανακαλύψουν την ιδιαιτερότητα των άλλων, ενώ αντιθέτως περιμένουν βολικά, οι άλλοι να προσαρμοσθούν στο δικό τους τρόπο ζωής. Ο Lewis αναφέρεται ειδικά στους Αμερικανούς και τους Ιάπωνες, οι οποίοι φαίνεται ότι ευρίσκονται σε ένα είδος «πολιτισμικής μαύρης τρύπας» για λόγους γεωγραφικούς και νοοτροπίας³⁰. Οι μικρότερες χώρες, φαίνεται πως δεν έχουν τέτοιου είδους δυσκολίες, καθώς έχουν μάθει από νωρίς πως πρέπει να προσαρμοσθούν ανάλογα στα παγκόσμια δεδομένα, προκειμένου να ανταγωνιστούν τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους παίκτες. Αξίζει να αναφέρουμε εδώ τους Ολλανδούς, τους Φιλανδούς, τους Ελβετούς κ.α. Παρομοίως, οι Έλληνες έχουν δείξει κατά το παρελθόν αξιοθαύμαστη δυνατότητα προσαρμογής σε άλλες κουλτούρες, πρωτοστατούν στη διάδοση κοινών ιδεών διεθνώς, και επιδεικνύουν εν γένει πνεύμα συμβατό με την παγκοσμιοποίηση και καλή συνεργασία των διαφόρων πολιτισμών. Εδώ πρέπει να σημειωθεί και το αντικειμενικό εμπόδιο κατανόησης της Αγγλικής γλώσσας (με το διαφορετικό αλφάβητο), κάτι το οποίο ξεπεράστηκε με ευκολία. Όσον αφορά τους Ασιάτες, έχουν επιδείξει αξιοθαύμαστη επιμέλεια τόσο για την εκμάθηση της Αγγλικής αλλά και για την κατανόηση και υιοθέτηση Δυτικών προτύπων και συνηθειών. Σ' αυτό συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό, το πλήθος των μεταναστών από χώρες όπως η Κίνα, η Μαλαισία, η Ινδία και η Κορέα σε Δυτικές χώρες. Αξίζει να σημειωθεί εδώ, ότι οι

³⁰ Lewis 2006, op.cit σελ 103

Φιλιππίνες είναι η δεύτερη μεγαλύτερη χώρα στον κόσμο στην οποία ομιλούνται ευρέως τα Αγγλικά (Lewis 2006). Αυτό μπορεί να δώσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε οποιονδήποτε Φιλιππινέζο κληθεί να συνεργαστεί με Δυτικούς.

Η πολιτισμική ασυμβατότητα ανάμεσα στους λαούς υπάρχει και γι' αυτό οι άνθρωποι θα πρέπει να μάθουν να αναγνωρίζουν τα σημεία στα οποία εντοπίζεται η πολιτισμική διαφοροποίηση, καθώς αυτό είναι πρωταρχικής σημασίας για όποιον θέλει να υπερβεί της σχετικές δυσκολίες που μπορεί να ανακύψουν. Ένας πρακτικός τρόπος είναι το «παράθυρο Johari», το οποίο παρουσιάστηκε τη δεκαετία του '60 και φαίνεται παρακάτω. Μέσα από αυτόν τον πρακτικό τρόπο, μπορεί κάποιος να καταγράψει ποιοι είναι εκείνοι οι τυφλοί τομείς που θα πρέπει μέσω της ενόρασης να εντοπιστούν και να τεθούν προς διερεύνηση.

Πίνακας 3.5. Το παράθυρο Johari (Schneider, Barsoux : «*Managing across cultures*» 2003, σελ. 12):

	Τι αντιλαμβάνομαι εγώ	Τι δεν αντιλαμβάνομαι εγώ
Τι αντιλαμβάνονται οι άλλοι	Ανοικτή περιοχή	Προσωπικός τυφλός τομέας
Τι δεν αντιλαμβάνονται οι άλλοι	Ο δικός τους τυφλός τομέας	Κοινός τυφλός τομέας

Οι τέσσερις περιοχές στο παράθυρο Johari είναι αλληλένδετες. Όταν αλλάζει το μέγεθος της μίας, επηρεάζει το μέγεθος των άλλων τριών. Για παράδειγμα στην αρχή της συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπων, όταν ακόμα δεν υπάρχει εξοικείωση μεταξύ τους, η ανοικτή περιοχή είναι μικρή και ο κοινός τυφλός τομέας

μεγάλος. Με το πέρασμα του χρόνου και καθώς τα άτομα γνωρίζονται μεταξύ τους, αυξάνεται η αλληλεπίδραση, η ανοικτή περιοχή διευρύνεται, ενώ περιορίζεται ο κοινός τυφλός τομέας³¹. Ανάμεσα στα μέλη ενός πολυεθνικού πληρώματος αυτή η διαδικασία αλληλογνωριμίας είναι πιο χρονοβόρα και γι' αυτό θα πρέπει να επιδιώκεται αλλά και να ενθαρρύνεται από τη διοίκηση.

Σ' αυτό το κεφάλαιο περιγράφηκε ο τρόπος με τον οποίο προσδιορίζεται και επιδρά η κουλτούρα πάνω στους ανθρώπους, διάφορα μοντέλα που επιχειρούν να κωδικοποιήσουν τα συλλογικά χαρακτηριστικά πολιτισμικής συνείδησης και ποια επίδραση έχουν αυτά σε συγκεκριμένες πλευρές της συμπεριφοράς των ανθρώπων. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται το γεγονός της συγκρότησης από το πλήρωμα ενός πλοίου μίας μικρής τυπικής ομάδας, η οποία έχει ανάγκη σωστής καθοδήγησης και διοίκησης, οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, καθώς και τα ηγετικά στυλ που μπορεί να εφαρμόσει, ανάλογα με την τρέχουσα κατάσταση, τις ικανότητές του αλλά και το μείγμα των ανθρώπων που πρέπει να διοικήσει.

³¹ Χυτήρης *op.cit.* σελ 379, 380.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Διοίκηση Μικρής Ομάδας

4.1 Η συγκρότηση της ομάδας

Το πλήρωμα ενός πλοίου, αποτελεί μία μικρή ομάδα, η οποία έχει ανάγκη ορθής και αποτελεσματικής διοίκησης. Ο κάθε ηγέτης έρχεται συχνά αντιμέτωπος με διλήμματα που απαιτούν αποφασιστικές ενέργειες. Η πολυεθνική σύνθεση του πληρώματος συνήθως περιπλέκει περισσότερο τα πράγματα. Όπως θα αναλυθεί σ' αυτό το κεφάλαιο, οι διοικούντες πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με ένα «οπλοστάσιο» ικανοτήτων, γνώσεων και εναλλακτικών επιλογών που θα τους επιτρέψουν να αντεπεξέλθουν στο έργο τους.

Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, για την επίτευξη κοινού στόχου. Ένα σύνολο ατόμων για να αποτελεί μία ομάδα εργασίας, θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Καθορισμένη σχέση μεταξύ τους
- Συνείδηση ομάδας
- Αίσθηση κοινού σκοπού
- Αλληλεπίδραση
- Αλληλεξάρτηση
- Ικανότητα να λειτουργούν με ενιαίο τρόπο

Επιπρόσθετα, τα άτομα τα οποία μία επιχείρηση συναθροίζει, ομαδοποιεί και στα οποία επιβάλλει συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς, καθώς επίσης τους παρέχει εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνη, ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα, συγκροτούν μία τυπική ομάδα (εν αντιθέσει με την άτυπη ομάδα). Η ύπαρξη της τυπικής ομάδας μπορεί να είναι προσωρινή ή μόνιμη. Οι άτυπες ομάδες σε ένα περιβάλλον συγκροτούνται από φίλους, άτομα με κοινά συμφέροντα, κοινό πολιτισμικό υπόβαθρο ή κοινά ενδιαφέροντα. Τη δημιουργία τους, ευνοούν η ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά που θέλουν να νιώθουν οι άνθρωποι, οι κοινωνικές διεργασίες, η ανάγκη για ταύτιση με άτομα που έχουν ίδιες προσδοκίες, εμπειρίες ή ικανότητες. Κάθε ομάδα η οποία έχει τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του, και μπορεί να περιλαμβάνει τρία ή περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα ονομάζεται κάθετη ομάδα¹.

Η διοίκηση έχει εξ' ορισμού αδυναμία να ελέγξει τη δραστηριότητα των άτυπων ομάδων και αυτό μπορεί να επιφέρει:

- Υιοθέτηση συμπεριφοράς από τα μέλη της, με αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα
- Συγκρούσεις στόχων τυπικής και άτυπης ομάδας
- Διάδοση φημών οι οποίες επηρεάζουν αρνητικά τους υπολοίπους εργαζόμενους.
- Αντίδραση στην εισαγωγή αλλαγών.

Ένα από τα λάθη που γίνεται από τους διοικούντες είναι, ότι παραβλέπουν τη σημασία των κανόνων που διέπουν μία ομάδα καθώς και τα συλλογικά συναισθήματα των μελών της, θεωρώντας ότι η δυναμική τους ηγεσία, αρκεί για να

¹ Χυτήρης 2001 op.cit. σελ 184,185

ελέγξει τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Το πολυεθνικό πλήρωμα ενός πλοίου αποτελεί μία μικρή τυπική κατακόρυφη ομάδα. Με δεδομένη όμως την πολυπολιτισμικότητά της, είναι βέβαιη η δημιουργία και άτυπων ομάδων μεταξύ των ομοειδών εθνοτήτων που συνθέτουν το πλήρωμα. Η Διοίκηση αυτής της ομάδας πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η καλή λειτουργία της, η διασφάλιση του πλοίου και του φορτίου που μεταφέρει, και η ασφάλεια των μελών της. Η επιλογή του τρόπου διοίκησης και το ηγετικό στυλ που υιοθετεί κάθε πλοίαρχος, είναι καθοριστικής σημασίας για την απόδοση του πληρώματος. Πρέπει εδώ να επισημανθεί, πως δεν υπάρχει ένα και μοναδικό στυλ ηγεσίας κατάλληλο για όλες τις περιστάσεις. Ο τρόπος διοίκησης πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε περίπτωσης, δηλαδή τον ηγέτη, τους συνεργάτες του, το πλήρωμα και την κατάσταση. Συνεπώς, ακόμα και μία από τις ανωτέρω παραμέτρους να αλλάξει, μπορεί να απαιτηθεί και αλλαγή του τρόπου διοίκησης προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα. Οι Trompenaars και Turner παρομοιάζουν αυτή τη συμπεριφορά, με την κίνηση του κήτους που διαδοχικά εξέρχεται και εισέρχεται στο νερό (Porpoise leadership)². Παρόμοια και ο ηγέτης, πρέπει συνεχώς, από τη μία να επιβλέπει αφ' υψηλού τη λειτουργία της ομάδας, χωρίς να επηρεάζεται από την καθημερινή ρουτίνα και αφ' ετέρου επιλεκτικά να εισχωρεί σε βάθος, στις κατά περίπτωση κρίσιμες καταστάσεις που ανακύπτουν όταν αυτό επιβάλλεται. Επιπρόσθετα, σε κάθε περίπτωση η διοίκηση θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη για την αντιμετώπιση τυχόν δυσκολιών που θα προκύψουν από την ύπαρξη των άτυπων ομάδων, εάν και εφ' όσον αυτές αναπτύξουν δραστηριότητα αντίθετη προς τα συμφέροντα της

² Trompenaars, Turner 2004 op.cit. σελ 206

διοίκησης του πλοίου και να εφαρμόσει μεθόδους οι οποίες αποδυναμώνουν τη συνεκτικότητα τους. Αυτές οι μέθοδοι είναι:

- Αύξηση της ετερογένειας της ομάδας.
- Παροχή αμοιβών σε μεμονωμένα άτομα και όχι συνολικά
- Άρση της απομόνωσης της ομάδας
- Πρόσθεση εντός της ομάδας ενός αυταρχικού ατόμου

4.2 Ρόλοι των μελών της ομάδας

Η συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας μπορεί να εξετασθεί με βάση το σκοπό ή τη λειτουργία της. Με τον όρο «ρόλος» εννοείται η προσδοκώμενη συμπεριφορά από το μέλος της ομάδας, ανάλογα με τη θέση που κατέχει και το έργο που του έχει ανατεθεί. Οι ρόλοι μπορεί να είναι μόνιμοι (όπως τους έχει ορίσει ο εργοδότης), ή προσωρινοί, όπως δηλαδή καμιά φορά τα ίδια τα άτομα εκτιμούν ότι πρέπει να συμπεριφερθούν. Επομένως τα μέλη μίας ομάδας πρέπει να υποδυθούν ορισμένες συμπεριφορές – ρόλους προκειμένου αυτή να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Οι ρόλοι που σχετίζονται με τη φύση της εργασίας λέγονται *εργασιακοί* και αφορούν την πρωτοβουλία που πρέπει να δείχνουν οι εργαζόμενοι, την αναζήτηση πληροφοριών, την εξέταση, την ανασκόπηση και τον έλεγχο συμφωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι ρόλοι *διατήρησης* είναι αυτοί που σχετίζονται με τη σωστή λειτουργία της ομάδας και την επικράτηση καλών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της. Αυτοί αφορούν στην τήρηση της πειθαρχίας, την ενθάρρυνση, την εναρμόνιση και τον καθορισμό προτύπων. Επιπλέον των

ανωτέρω, υπάρχουν και οι *ατομικοί* ρόλοι, οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν σε συμπεριφορές και προβλήματα που παρεμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αυτά είναι το πρόβλημα της ταυτότητας (ποιος πρέπει να είμαι για τους άλλους), της δύναμης και του ελέγχου (πόση δύναμη έχω), των στόχων (του ατόμου σε σχέση με αυτούς της ομάδας) και τέλος της αποδοχής και εμπιστοσύνης (του ατόμου από την ομάδα και αντίστροφα). Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του τρόπο για να αντιμετωπίσει την πίεση και να εκφραστεί συναισθηματικά. Έτσι δημιουργούνται τρεις βασικοί τύποι συμπεριφοράς³:

- Ο «φιλικός υποστηρικτής»: Δημιουργεί φιλικό περιβάλλον. Πιστεύει ότι ο καλύτερος τρόπος για συνεργασία είναι να αποδεχτεί τις διαφορές των άλλων στη συμπεριφορά τους.
- Ο «σκληρός μαχητής»: Δημιουργεί ένα κόσμο διαμάχης και σκληρότητας προκειμένου να επιτύχει ένα κλίμα μέσα στο οποίο θα μπορέσει να ενεργήσει.
- Ο «λογικός διερευνητής»: Δημιουργεί ένα κόσμο λογικής και κατανόησης παραδεχόμενος ότι τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων, είναι παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων.

Η γνώση εκ μέρους της διοίκησης, των ρόλων που καλούνται να υιοθετήσουν τα μέλη της ομάδας, αποκτά μεγάλη σημασία και γι' αυτό δεν πρέπει αυτή να περιορίζεται μόνο στη γνώση των εργασιακών ρόλων, όπως συχνά γίνεται. Οι ατομικοί και οι ρόλοι διατήρησης, είναι εξίσου σημαντικοί και η σωστή κατανόησή

³ Χυτήρης 2001, *op. cit.* σελ 204-209.

τους διευκολύνει τον διοικούντα στην επιλογή της δικής του πιο αποτελεσματικής συμπεριφοράς.

4.3 Η πολυεθνική ομάδα και η διοίκησή της

Από πειράματα που έγιναν τη δεκαετία του 1990, προέκυψε ότι οι πολυεθνικές ομάδες είναι καλύτερες στην επίλυση πολύπλοκων και απαιτητικών προβλημάτων, καθώς δυνητικά διαθέτουν διάφορα χαρακτηριστικά που τους δίνουν ευελιξία, φαντασία, μεθοδικότητα και αποδοτικότητα. Πολλοί θεωρούν τις πολυεθνικές ομάδες, το εργατικό δυναμικό του 21^{ου} αιώνα. Αυτές οι ομάδες που απαρτίζονται από άτομα διαφορετικής κουλτούρας, καλούνται να αντεπεξέλθουν σε μια δουλειά, που από τη φύση της ξεπερνά τα εθνικά σύνορα και απαιτεί ταυτόχρονα υψηλή ετοιμότητα σε τοπικό επίπεδο και αποτελεσματικότητα σε παγκόσμιο. Από την άλλη μεριά, οι αποτελούμενες από μία εθνικότητα ομάδες, φέρεται να είναι αποτελεσματικότερες στη διεκπεραίωση συνηθισμένων εργασιών ρουτίνας.

Οι Trompenaars και Turner (2004) αναφέρουν, ότι τα αποτελέσματα στην απόδοση των ετερογενών ομάδων είναι κάπως παράδοξα καθώς εξαρτώνται από τις διαδικασίες σύνθεσης και λειτουργίας της ομάδας. Με άλλα λόγια, η ετερογένεια δημιουργεί κατ' αρχήν ορισμένα προβλήματα, τα οποία όμως αν ξεπεραστούν με το σωστό τρόπο, οδηγούν στην επιτυχία. Θεωρούν ότι η ετερογένεια, είναι άλλο ένα από τα πολλά ρίσκα που λαμβάνουν οι εταιρείες, και όπως σε κάθε παρόμοια περίπτωση, μπορεί να αποδώσει ή όχι. Καταλήγουν δε με το ότι, όσο πιο διαφορετικό είναι το μίγμα της ομάδας, τόσο πιο δύσκολα διοικείται, αλλά μπορεί να αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Θεωρούν ότι είναι αναπόφευκτο να γίνουν

λάθη τα οποία μπορεί να προκαλέσουν μεγάλες οικονομικές ζημιές. Γι' αυτό, προτείνουν την εφαρμογή προσομοιώσεων προκειμένου εγκαίρως να διαγνωσθούν δυσλειτουργίες και να προληφθούν τα πολυέξοδα λάθη.

Σε έρευνα των Θεοτοκά και Προγουλάκη (2004), καταγράφηκαν τα στυλ ηγεσίας που προτιμούν οι Έλληνες ναυτικοί:

Πίνακας 4.1. Ποσοστά ναυτικών, ανάλογα με το ηγετικό στυλ διοίκησης που προτιμούν (Θεοτοκάς, Προγουλάκη 2004 σελ 9)

Στυλ ηγεσίας	Δεσποτικό	Συγκεντρωτικό	Συμμετοχικό	Δημοκρατικό
Ποσοστό ναυτικών %	13	25	34	27

Όπου :

- Στο Δεσποτικό στυλ υπάρχει επιβολή των αποφάσεων, και χαμηλός βαθμός επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και κοινής συμμετοχής.
- Στο Συγκεντρωτικό στυλ, γίνεται επιβολή των αποφάσεων αλλά υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία με τα κατώτερα στελέχη.
- Στο Συμμετοχικό στυλ, οι απόψεις των υφισταμένων λαμβάνονται υπόψη, χωρίς όμως να υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη σ' αυτούς.
- Στο Δημοκρατικό στυλ, οι απόψεις των υφισταμένων λαμβάνονται υπόψη και υπάρχει εμπιστοσύνη σ' αυτούς.

Όπως φαίνεται, οι Έλληνες ναυτικοί προτιμούν τα στυλ διοίκησης όπου το πλήρωμα λαμβάνει μέρος στη διαδικασία λήψης απόφασης, ενώ ταυτόχρονα πιστεύουν πως το ακραίο στυλ όπως είναι το δεσποτικό, δεν φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Από την έρευνα των Kahveci, Lane και Sampson, δεν προέκυψαν ενδείξεις συσχετισμού μεταξύ της εθνικότητας και των ικανοτήτων ενός ατόμου, όπως η ικανότητα διοίκησης η ανάληψη πρωτοβουλίας και το ομαδικό πνεύμα. Αυτές οι ικανότητες υπάρχουν στα άτομα κατά περίπτωση και ανεξάρτητα από τη χώρα καταγωγής. Επίσης, προέκυψε ότι η συνεργασία και η αποδοχή μεταξύ των μελών του πληρώματος βελτιώνεται όσο περισσότερες είναι οι εθνικότητες που το αποτελούν (τέσσερις εθνικότητες αντί τρεις ή δύο)⁴.

4.3.1 Διαχείριση Αλλαγών

Σημαντικός παράγοντας στη σωστή Διοίκηση μίας ομάδας είναι η διαχείριση των αλλαγών που αναγκαστικά ανακύπτουν από καιρό σε καιρό. Κάθε κουλτούρα έχει διαφορετική προδιάθεση απέναντι στις επερχόμενες αλλαγές και καινοτομίες. Έτσι οι κουλτούρες απλής δραστηριότητας πιστεύουν ότι η αλλαγή είναι συνεχώς αναγκαία, προάγει την ανάπτυξη, πρέπει να προηγείται προσεκτικός σχεδιασμός πριν την εφαρμογή της και ότι προέρχεται από τα ανώτερα κλιμάκια, ενώ εφαρμόζεται από τα κατώτερα. Οι κουλτούρες πολλαπλής δραστηριότητας από την άλλη, πιστεύουν ότι η αλλαγή πρέπει να είναι προϊόν φαντασίας και ενθουσιασμού, να είναι τολμηρή και πρωτότυπη και αφού την εφαρμόσουμε βασιζόμενοι στη διαίσθηση, στη συνέχεια μπορούμε να σχεδιάσουμε τις λεπτομέρειες. Τέλος οι κουλτούρες απόκρισης, πιστεύουν ότι η αλλαγή πρέπει να είναι βαθμιαία, να βασίζεται στα καλύτερα διδάγματα του παρελθόντος, πως αν κάτι λειτουργεί δεν χρειάζεται να αλλάξει και πως πρέπει να συμφωνούν όλοι για

⁴ Kahveci, Lane, Sampson 2001 op.cit. σελ i, ii

την αλλαγή. Για τις κουλτούρες απόκρισης και πολλαπλής δραστηριότητας, η εφαρμογή αλλαγών εμπεριέχει εξ' αρχής το ενδεχόμενο ανατροπής των παραδόσεων και γι' αυτό είναι δυνατόν να θεωρείται ως επικίνδυνη και ανεπιθύμητη. Μία συνηθισμένη στάση απέναντι στην ενδεχόμενη αλλαγή συνοψίζεται στην έκφραση: «Δεν θα πετύχει, γιατί δεν έχει ξαναγίνει ποτέ ξανά έτσι στο παρελθόν».

4.3.2 Παρακίνηση

Η παρακίνηση είναι στενά συνδεδεμένη με τη διοίκηση, καθώς κάθε ηγέτης θα πρέπει να βρίσκει τον τρόπο να παίρνει από τους ανθρώπους του αυτό που θέλει, αλλά την ίδια ώρα να τους πείθει, ότι αυτό είναι απαραίτητο και ίσως και ευχάριστο. Όταν τα μέλη της ομάδας είναι διαφορετικά μεταξύ τους, δεν έχουν τις ίδιες αρχές, γλώσσα ή συνήθειες, η παρακίνηση είναι ακόμα πιο δύσκολη και περίπλοκη. Δεν υπάρχει ένας κοινός τρόπος παρακίνησης κατάλληλος για οποιαδήποτε κουλτούρα ή πολιτισμική κατηγορία. Ο Hofstede υποστηρίζει ότι για τις περισσότερες Λατινικές χώρες, ο παρακινητής αρκεί να φέρει επισήμως τον τίτλο του «αφεντικού». Για τις Ασιατικές και Αφρικανικές χώρες όμως, ο παρακινητής πρέπει να έχει τον αέρα του «άρχοντα» και να διαθέτει χάρισμα αλλά και ισχύ βασισμένη σε παραδοσιακές αξίες⁵. Οι άνθρωποι της κουλτούρας απλής δραστηριότητας, παρακινούνται περισσότερο από τα έργα παρά από τα λόγια. Δηλαδή ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει πράξεις αυτά που λέει ότι θα κάνει, για να παρακινήσει τους υφισταμένους του. Οι άνθρωποι που ανήκουν στις κουλτούρες πολλαπλής δραστηριότητας από την άλλη μεριά, επηρεάζονται πολύ από τα

⁵ Hofstede 2005 op. cit. σελ. 265

λόγια, τα συναισθήματα που αυτά μπορούν να προκαλέσουν, τη συμπάθεια και την ένδειξη ανθρώπινης κατανόησης. Οι κουλτούρες απόκρισης τέλος, παρακινούνται από την επιδίωξη της εξασφάλισης κοινών στόχων και ενεργειών, καθώς και της συλλογικής πίστης σε μία αξιολογική αρχή ή φερέγγυο οργανισμό. Γι' αυτούς τους ανθρώπους έχει μεγάλη σημασία η διαχρονική εμπιστοσύνη που μπορεί να τους προσφέρει κάποιος, καθώς και η εξασφάλιση της προσωπικής αξιοπρέπειας και της οικογενειακής ασφάλειας. Σύμφωνα με τους Trompenaars και Turner, χρειάζεται προσοχή στη χρήση εργαλείων παρακίνησης, που θεωρούνται ουδέτερα και κατάλληλα για οποιαδήποτε κουλτούρα, όπως η υλική ανταμοιβή ως επιβράβευση για την καλή απόδοση. Έτσι, ενώ σε μία κουλτούρα που επικεντρώνεται στην επίτευξη του σκοπού, η υλική ανταμοιβή έχει ισχυρή επίδραση, σε μία κουλτούρα με επίκεντρο τον άνθρωπο μπορεί να έχει λιγότερο επιθυμητά αποτελέσματα, εν αντιθέσει με άλλου είδους, π.χ. ηθικές αμοιβές⁶. Η πρακτική απόδοσης αμοιβών πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα. Η απονομή δυσανάλογα μεγάλης αμοιβής σε έναν ή λίγους, απλώς δημιουργεί πολλούς χαμένους (το υπόλοιπο πλήρωμα) και λίγους κερδισμένους. Μία πιο συνετή πρακτική είναι η απόδοση πολλών μικρών ανταμοιβών σε κάθε ευκαιρία, καθώς έτσι επωφελούνται δυννητικά περισσότεροι και δεν δημιουργούνται εμπάθειες ανάμεσα στο πλήρωμα⁷. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για πληρώματα από χώρες με υψηλή συλλογικότητα, με την προϋπόθεση να έχει ήδη δημιουργηθεί ανάμεσα στα άτομα η συναίσθηση ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα. Σ' αυτή την περίπτωση οι

⁶ Trompenaars, Turner 2004 op.cit. σελ 45

⁷ G. Parker 2003 op.cit. σελ. 139

πρόσθετες αμοιβές και τα κίνητρα, πρέπει να δίνονται σε όλη την ομάδα και όχι μεμονωμένα⁸.

4.3.3 Εμπιστοσύνη

Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου, προφανώς είναι αποφασιστικός παράγοντας επιτυχίας μίας πολυεθνικής ομάδας, ανεξάρτητα από το πολιτισμικό υπόβαθρο που μπορεί να προέρχεται ο καθένας. Για να διευκολυνθεί η δημιουργία αυτής της εμπιστοσύνης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα εθνικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας. Αν εξετάσουμε την περίπτωση του πληρώματος ενός πλοίου, οι άνθρωποι αυτοί που ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία, επειδή δένονται εύκολα με το στενό περίγυρό τους, μπορεί να συνάψουν ισχυρούς δεσμούς με τα υπόλοιπα μέλη του πληρώματος, εφ' όσον βέβαια βρουν ανθρώπους τους οποίους μπορούν να εμπιστευτούν. Ταυτόχρονα όμως, αν αποτελούν κατώτερα πληρώματα, θα δείξουν δυσπιστία προς τους αξιωματικούς του πλοίου, θέση που θα απαιτήσει ιδιαίτερη προσπάθεια για να αναστραφεί. Οι προερχόμενοι από την Άπω Ανατολή Ασιάτες, (Κινέζοι, Ιάπωνες, Κορεάτες) νιώθουν εμπιστοσύνη για τα άτομα που δείχνουν ευγενική συμπεριφορά, αμοιβαιότητα και τηρούν τα προσχήματα, ενώ δεν τους συγκινεί ιδιαίτερα η ένδειξη συμπόνιας ή η προσπάθεια δημιουργίας στενών σχέσεων. Τέλος, αναφορικά με το είδος της χρησιμοποιούμενης γλώσσας, όπως επισημάνθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, κάποιος ο οποίος είναι συνηθισμένος στη χρησιμοποίηση γλώσσας απλού πλαισίου, πιθανόν να υποθέσει ότι αυτός που χρησιμοποιεί γλώσσα σύνθετου πλαισίου του κρύβει πληροφορίες, ή δεν του λέει

⁸ Hofstede 2005 op. cit. σελ. 101

όλη την αλήθεια. Αντιθέτως αυτός που χρησιμοποιεί γλώσσα απλού πλαισίου, για να επαναλάβει τις ίδιες οδηγίες σε ανθρώπους που χρησιμοποιούν γλώσσα σύνθετου πλαισίου, μπορεί να θεωρηθεί υπεροπτικός και εκνευριστικός. Και οι δύο ανωτέρω περιπτώσεις, ενδέχεται να οδηγήσουν στον κλονισμό της εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων της ομάδας. Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε σχηματικά όσα περιγράφηκαν ανωτέρω:

Πίνακας 4.2. Τρόποι ενίσχυσης της εμπιστοσύνης ανάλογα με την κουλτούρα. (“When cultures Collide” R.D. Lewis 2006 σελ 149)

	Δημιουργία εμπιστοσύνης από:
Απλής δραστηριότητας (Εμπιστοσύνη προς την εξουσία)	Πράξεις, συνέπεια, αντικειμενική αλήθεια, αποτελεσματική άσκηση εξουσίας
Πολλαπλής δραστηριότητας (Εμπιστοσύνη προς τους ομοίους)	Συμπόνια, διαχυτικότητα, σεβασμός στις αδυναμίες του άλλου, προβολή ιδίων αδυναμιών
Απόκριση (Εμπιστοσύνη προς την αμοιβαιότητα)	Ευγένεια, μη έκθεση του άλλου, θυσία, αμοιβαία προσοχή

Για τους προερχόμενους από χώρες με υψηλό δείκτη στάσης ως προς την εξουσία ο ιδανικός προϊστάμενος με τον οποίο θα νιώσουν καλύτερα, είναι αυτός που ταιριάζει στο πρότυπο του απολυταρχικού αλλά καλοκάγαθου αφεντικού ή με άλλα λόγια του «καλού πατέρα». Οι υφιστάμενοι σ’ αυτήν την περίπτωση περιμένουν να τους υπαγορεύσουν τι να κάνουν και η πρωτοβουλία της επικοινωνίας προέρχεται από την πλευρά του αρχηγού⁹.

⁹ Hofstede 2005 op. cit. σελ 55

4.3.4 Διαχείριση συγκρούσεων

Πολλοί θεωρούν ότι οι συγκρούσεις δεν έχουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα, καθώς αυτές μπορούν να αποτελέσουν το δείκτη για την ανάγκη προσαρμογών στις διοικητικές διαδικασίες και πως μπορούν να παρέχουν στους προϊσταμένους, πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες που ενδεχομένως να επιδέχονται διορθωτικές ενέργειες και ως εκ τούτου είναι χρήσιμες για τα ηγετικά στελέχη. Μία σύγκρουση μπορεί να είναι είτε παραγωγική είτε αντιπαραγωγική. Στις θετικές επιπτώσεις, μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι συγκρούσεις¹⁰:

- Οδηγούν σε καινοτομίες και αλλαγές
- Αυξάνουν τη συμμετοχή
- Εισάγουν νέες ιδέες
- Δημιουργούν αυθόρμητες αντιδράσεις και βελτιώνουν την επικοινωνία
- Ενδυναμώνουν τις σχέσεις εφόσον επιλυθούν θετικά για όλες τις πλευρές

Στις αρνητικές επιπτώσεις μπορούμε να αναφέρουμε:

- Τη σπατάλη ενέργειας
- Συντελούν στην πόλωση μεταξύ των ομάδων
- Δημιουργούν δυσπιστία και εμποδίζουν τη συνεργασία
- Επηρεάζουν το ηθικό
- Οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας

¹⁰ Χυτήρης 2001, op.cit. σελ 218 – 219

Στα πλοία που ο πλοίαρχος ασκεί διοίκηση με το αυταρχικό (δεσποτικό) στυλ ηγεσίας, οι υπόλοιποι αξιωματικοί δεν έχουν την πρόθεση να αμφισβητήσουν τις (λανθασμένες) επιλογές του, ανεξάρτητα από την εθνικότητά τους. Αυτή η κατάσταση, φαίνεται ότι έχει οδηγήσει σε ορισμένες επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα. Σύμφωνα με τους Kahveci, Lane και Sampson, στα πλοία όπου υπήρχε η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης από τον καθένα, υπήρξαν περιπτώσεις όπου νέοι Ασιάτες αξιωματικοί έκαναν ορθές υποδείξεις σε ανώτερους Ευρωπαίους αξιωματικούς. Σ' αυτό συμφωνεί και ο G. Parker, ο οποίος παρατηρεί πως άνθρωποι των οποίων η κουλτούρα δίνει μεγάλη σημασία στη συναίνεση και την αρμονία (όπως οι Ασιάτες), είναι πολύ πιθανό, να μην εκφράσουν την ειλικρινή τους άποψη εν μέσω μίας διχογνωμίας, δημιουργώντας έτσι προβλήματα ειδικά σε άτομα των οποίων η κουλτούρα διακρίνεται από υψηλό βαθμό ατομικότητας (όπως οι Αγγλοσάξονες) και οι οποίοι συνήθως εκφράζουν άμεσα και ανοιχτά τις απόψεις τους. Για παράδειγμα, σε μία ερώτηση που αναζητά απάντηση «ναι ή όχι» στην Ιαπωνία, σχεδόν πάντα η απάντηση είναι «ναι», ακόμα και αν δεν ισχύει κάτι τέτοιο¹¹. Πρέπει τέλος να επισημανθεί, ότι στις κοινωνίες όπου επικρατούν οι ανδροπρεπείς αρχές, επικρατεί συχνά η άποψη πως οι συγκρούσεις πρέπει να επιλύονται με βίαιο τρόπο¹².

4.3.5 Επικοινωνία

Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων και πληροφοριών. Η σωστή επικοινωνία είναι ζωτικής

¹¹ G. Parker 2003 op.cit. σελ 144, 146

¹² Hofstede 2005 op. cit. σελ. 143

σημασίας για την ομαλή λειτουργία ομάδων και οργανισμών. Βασικό στοιχείο της σωστής επικοινωνίας είναι η γλώσσα, όπως αναφέρθηκε εκτενώς στην παράγραφο 3.4.4 . Η πολιτισμική και γλωσσική διαφοροποίηση των μελών της ομάδας, δυσχεραίνει την επικοινωνία σε σημείο που μπορεί να αποβεί καθοριστικό για τη συνολική απόδοσή της. Η θεωρία της «καλής επικοινωνίας» πρεσβεύει πως:

- Οι ανάγκες διοίκησης και εργαζομένων μακροχρόνια, είναι στην πραγματικότητα ίδιες
- Οι όποιες διαφοροποιήσεις παρουσιάζονται, είναι αποτέλεσμα παρανοήσεων και κακής επικοινωνίας, μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων
- Η λύση της εργασιακής διαμάχης βρίσκεται στη βελτίωση των επικοινωνιών.

Η προς τα κάτω επικοινωνία (προς τους υφισταμένους) έχει σκοπό τον καθορισμό στόχων, την παροχή κατευθύνσεων και οδηγιών, την παρακίνηση, την ενημέρωση για τις ακολουθούμενες διαδικασίες και την απόδοση των εργαζομένων. Θα πρέπει να ακολουθεί τα τυπικά κανάλια, όπως εξάλλου και η προς τα πάνω επικοινωνία (προς του προϊσταμένους) η οποία αφορά προβλήματα που ανακύπτουν, προτάσεις για βελτίωση της απόδοσης, αναφορές απόδοσης, διευκρινήσεις. Υπάρχει ακόμα και η οριζόντια επικοινωνία, που αφορά την ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ομοιοβάθμων. Η άτυπη επικοινωνία είναι αυτή που εκτελείται έξω από τα καθορισμένα κανάλια και αν χρησιμοποιηθεί σωστά συμβάλει στην αμεσότητα και πληρότητα της πληροφόρησης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Ωστόσο, αν και η αυτή η μορφή επικοινωνίας

υπάρχει πάντα, πρέπει να μην αντικαθιστά εντελώς την τυπική, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί κακόβουλα και να προκαλέσει προβλήματα. Το τι «ακούει» κάθε ομάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα συμφέροντά της. Οι Strauss και Sayles υποστηρίζουν πως δεν μπορούμε να μεταδώσουμε νοήματα αλλά μόνο λέξεις και καθώς οι ίδιες λέξεις μπορούν να υποδηλώνουν διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους, προκύπτει ότι τα νοήματα βρίσκονται στους ανθρώπους και όχι στις λέξεις¹³.

Στις κουλτούρες απλής ενέργειας, οι άνθρωποι βασίζονται σε καταγεγραμμένα δεδομένα και γραπτές οδηγίες, οι πολλαπλής ενέργειας προτιμούν την προσωπική επαφή και συνεννόηση, ενώ οι απόκρισης σε συνδυασμό των δύο. Η ευπιστία στις φήμες και τις διαδόσεις, πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για πληρώματα που προέρχονται από τη Λατινική Αμερική ή τις Αραβικές χώρες, καθώς έχουν βαρύνουσα σημασία και μπορεί να υπερισχύσουν από άλλα γραπτά κείμενα, επίσημες οδηγίες ή στατιστικές. Υπενθυμίζεται τέλος η σημασία της επαγγελματικής διαλέκτου, η οποία αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης εντολών και ειδικών όρων ανάμεσα σ' αυτούς που ασχολούνται με εξειδικευμένες εργασίες. Σημείο προσοχής βέβαια θα πρέπει να είναι αυτοί που δεν γνωρίζουν ακόμα αυτή τη διάλεκτο και μπορεί να επιβραδύνουν την εκτέλεση των εργασιών.

4.4 Ικανότητες και πρότυπα διοίκησης του ηγέτη

Υπάρχουν κάποιες ικανότητες που βοηθούν ένα μάνατζερ να διοικήσει μία πολυεθνική ομάδα. Αυτές είναι:

¹³ Χυτήρης 2001 op.cit. σελ 271

- Ικανότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων
- Ικανότητα γλωσσικής προσαρμογής
- Ανοχή στην αμφιβολία και ασάφεια
- Ευελιξία
- Υπομονή και σεβασμός για τον άλλο
- Πολιτισμικό ενδιαφέρον
- Αυτοπεποίθηση
- Αίσθηση του χιούμορ

Όλα τα ανωτέρω μπορούν να συνοψισθούν στη σωστή στάση που πρέπει να έχει κάποιος, προκειμένου να αντιμετωπίσει, να κατανοήσει και να διαχειριστεί κατάλληλα τις πολιτισμικές διαφορές. Ωστόσο, πολύ σημαντικό είναι ο εκάστοτε προϊστάμενος με την ευρεία έννοια, να ηγηθεί αποτελεσματικά και όχι μόνο να διοικήσει την ομάδα του.

Υπάρχουν πολλά πρότυπα που επιχειρούν να κωδικοποιήσουν τους διαφορετικούς τρόπους διοίκησης. Επιγραμματικά μπορούν να αναφερθούν η θεωρία Χ, Ψ (McGregor)¹⁴, η θεωρία των Blake και Mouton για το «πλέγμα ηγεσίας», το υπόδειγμα Vroom – Yetton για την ηγεσία «ανάλογα με την περίπτωση» και την επέκτασή της, τη θεωρία του «κύκλου ζωής».

¹⁴ Η οποία σύμφωνα με το Hofstede (2005 *op. cit.* σελ. 266), επειδή προέρχεται από μία ατομικιστική και ανδροπρεπή κοινωνία όπως η Αμερικανική, δεν ισχύει για τις Ασιατικές κοινωνίες

Όπως αναφέρει ο Stephen Covey (2004), αυτό που πρέπει να κάνουν οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι να :

- Καθορίζουν το όραμα της ομάδας
- Επιδεικνύουν προσωπική ακεραιότητα
- Ενεργοποιούν τη δέσμευση των άλλων
- Ενισχύουν την ικανότητα της ομάδας

Για να έχει αποτελεσματική επίδραση ένας ηγέτης πρέπει να στηρίζεται στο ήθος, το πάθος και το λόγο, όπου:

- Το ήθος αντανακλά την αξιοπιστία, την ακεραιότητα και την ικανότητα
- Το πάθος ανταποκρίνεται στην ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται πώς νιώθουν και τι ανάγκες έχουν οι άλλοι.
- Ο λόγος αναφέρεται στη δύναμη της λογικής και στην ικανότητα να πείθει.

Για να ασκεί τέλος αποτελεσματική διοίκηση ο ηγέτης πρέπει να εφαρμόζει τις ακόλουθες επτά αρχές:

- Πρέπει να είναι προνοητικός
- Να γνωρίζει ακριβώς που θέλει να φτάσει
- Να κάνει τα πράγματα με τη σωστή σειρά
- Να επιλέγει λύσεις που ικανοποιούν όλες τις πλευρές
- Να προσπαθεί πρώτα να κατανοήσει και μετά να γίνει κατανοητός
- Να εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες συνέργιας
- Συνεχώς να βελτιώνει τις προσωπικές του ικανότητες.

4.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη

Για τις ανάγκες αυτής της εργασίας θα αναπτυχθεί το πρότυπο ηγεσίας μέσω εφαρμογής της *συναισθηματικής νοημοσύνης*, όπως το περιγράφουν οι Goleman, Boyatzis και McKee. Ο λόγος που επιλέγεται το συγκεκριμένο μοντέλο, είναι γιατί βασίζεται σε χαρακτηριστικά της ανθρώπινης διάνοησης, που διευκολύνουν την ερμηνεία της συμπεριφοράς και την καλή συνεργασία ανάμεσα σε ανθρώπους με διαφορετικές κουλτούρες. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην έννοια της αυτεπίγνωσης και του συντονισμού που πρέπει να χαρακτηρίζει τα μέλη μίας ομάδας, προκειμένου ο ένας να αντιλαμβάνεται τα άδηλα συναισθηματικά ρεύματα των μεμονωμένων ατόμων, αλλά και του συνόλου. Υποστηρίζει επίσης ότι όταν οι θεμελιώδεις αξίες και οι νόρμες μέσα στην ομάδα είναι σαφείς, εν πολλοίς δεν χρειάζεται καν η φυσική παρουσία του ηγέτη για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η ομάδα.

Σύμφωνα μ' αυτό το μοντέλο, όλα ξεκινούν από το ότι οι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημά μας και στο ότι μπορούν να αντιληφθούν τη συναισθηματική φόρτιση της περιρρέουσας κατάστασης σε μία δεδομένη στιγμή. Δεν χρειάζεται επομένως να είναι φοβερά έξυπνοι, με τη συμβατική έννοια του όρου. Η διάνοια από μόνη της δεν κάνει τον ηγέτη, ο οποίος μπορεί να έχει μυαλό, αλλά όχι προσωπικότητα. Η διαφορά μεταξύ των ηγετών, έγκειται στη διάθεση και τον τόνο με τον οποίο μεταφέρουν τα μηνύματα τους. Η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο επιφέρει, πέρα από τα απτά αποτελέσματα, όπως την καλή απόδοση και άλλα μη χειροπιαστά αποτελέσματα, όπως την ανύψωση του ηθικού και την αφοσίωση του προσωπικού. Όταν οι ηγέτες

καθοδηγούν τα συναισθήματα προς θετική κατεύθυνση βγάζουν στην επιφάνεια τον καλύτερο εαυτό των υπολοίπων. Αυτό ονομάζεται συντονισμός και εναρμόνιση (και όχι απλή ευθυγράμμιση). Στην αντίθετη περίπτωση προκαλούν δυσαρμονία.

Το πλήρωμα ενός πλοίου αποτελεί ένα σύστημα «ανοιχτού βρόγχου», όπου το κάθε άτομο εξαρτάται, αναφορικά με τη διάθεση και τις δυνάμεις του να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας, από την επίδραση που δέχεται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, με ό,τι καλό ή κακό αυτό συνεπάγεται. Οι άνθρωποι που εργάζονται σε ομάδες, αναπόφευκτα δέχονται από τους άλλους και μοιράζονται συναισθήματα όπως η ζήλια, ο φόβος ή η ευφορία. Σ' αυτό το σύστημα του «ανοιχτού βρόγχου» όπως αποκαλείται, ο ηγέτης είναι που προκαλεί την εντονότερη επίδραση. Ακόμα και αν αυτός δεν είναι άμεσα προσβάσιμος, όπως ο πλοίαρχος ενός μεγάλου πλοίου, η συμπεριφορά του επηρεάζει τους στενότερους συνεργάτες του και αυτοί, με τη σειρά τους, τους υπόλοιπους σε ένα φαινόμενο ντόμινο. Γενικά τα μέλη της ομάδας συντονίζουν τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις με αυτές του ηγέτη. Από βιολογική άποψη, η τέχνη της αρμονικής ηγεσίας αποτελεί προϊόν συνεργασίας της νόησης και του συναισθήματος. Οι ηγέτες έχουν πάντα ανάγκη τη διορατική σκέψη και την οξυμένη αντίληψη προκειμένου να αποφασίζουν σωστά, αλλά αν επιλέξουν να εκτελέσουν την αποστολή τους βασιζόμενοι μόνο στις νοητικές τους ικανότητες, θα έχουν χάσει ένα σημαντικό μέρος της εξίσωσης. Άλλωστε, όπως υποστηρίζεται πλέον από πολλούς επιστήμονες, τα συναισθήματά μας αποτελούν μέρος της λογικής μας και όχι τον αντίποδα αυτής. Εννοείται βέβαια, πως ο ηγέτης δεν μπορεί να διαχειριστεί

τα συναισθήματα των άλλων, αν πρώτα δεν ελέγξει τα δικά του. Έτσι, το πώς νιώθει ένας ηγέτης είναι κάτι περισσότερο από προσωπικό θέμα.

Δεν πρέπει πάντως, να παρερμηνευθεί το γεγονός της ορθής ερμηνείας της συναισθηματικής κατάστασης των άλλων, ως υποχρέωση του ηγέτη να υιοθετήσει τα συναισθήματα των άλλων και να κάνει ό,τι μπορεί για να τους ευχαριστήσει. Επιπρόσθετα, η επιδίωξή του δεν πρέπει να είναι απλώς και μόνο η δημιουργία μιας «καλής παρέας». Οι δεσμοί με τους υφισταμένους είναι πολύ σημαντικοί, αλλά μόνο στην περίπτωση που παράλληλα καθιερώνεται και η αίσθηση της υπευθυνότητας, απαραίτητη προϋπόθεση για την απόδοση ευθυνών, όταν κριθεί απαραίτητο.

4.5.1 Η καλή διάθεση

Έρευνα του πανεπιστημίου του Γέιλ, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μέσα σε μία ομάδα, το κέφι και η ζεστασιά εξαπλώνονται εύκολα, ο εκνευρισμός λιγότερο, και η κατάθλιψη σχεδόν καθόλου. Το ειλικρινές γέλιο μεταδίδει μηνύματα ασφάλειας και επιβεβαίωσης, εμπιστοσύνης και άνεσης. Οι «ανοιχτοί» και ειλικρινείς ηγέτες που μπορούν να εκφράσουν τον ενθουσιασμό τους, αποτελούν συναισθηματικούς μαγνήτες. Αυτός είναι και ο λόγος που αυτοί οι άνθρωποι προσελκύουν και ταλαντούχους συνεργάτες, για την ευχαρίστηση που νιώθουν όταν δουλεύουν μαζί τους. Από την άλλη μεριά, καταστάσεις όπως το υπέρμετρο άγχος, διαβρώνουν τις νοητικές ικανότητες και διαταράσσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

4.5.2 Ο συντονισμός

Αυτός που αποκαλείται *αρμονικός* ηγέτης, είναι αυτός που συντονίζεται με τα συναισθήματα της ομάδας, σε αντίθεση με το *δυσαρμονικό* ηγέτη. Ο πρώτος όχι μόνο θα εναρμονιστεί με τα συναισθήματα της ομάδας, αλλά θα τα εκφράσει για λογαριασμό της. Αυτά τα συναισθήματα μπορεί να είναι χαρά, ανακούφιση και ενθουσιασμός, αλλά και οργή, θλίψη ή αντιπάθεια. Χωρίς αυτήν την ικανότητα ο προϊστάμενος μπορεί να διοικεί αλλά δεν ηγείται. Μερικοί *δυσαρμονικοί* ηγέτες λειτουργούν πιο περίπλοκα. Ορισμένοι (οι «χειριστικοί»), χρησιμοποιούν μία επιφανειακή γοητεία για να παραπλανήσουν, υποδυόμενοι τους προσιτούς για λόγους καθαρά σκοπιμότητας. Άλλοι (οι «δημαγωγοί»), προβάλλουν τα συναισθήματα του φόβου του θυμού και της υποτιθέμενης κοινής απειλής, για να συσπειρώσουν με το μέρος τους, τους υπόλοιπους.

4.5.3 Ανάπτυξη διαπολιτισμικών ικανοτήτων

Όπως υποστήριξε ο κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ, οι εταιρείες και οι οργανισμοί γενικότερα που θέλουν να πετύχουν, οφείλουν να επιδιώκουν την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και ιεραρχίας και να μην εξαρτώνται αποκλειστικά από έναν χαρισματικό ηγέτη. Ακόμα και ο ύπαρχος ή ο λοστρόμος ενός πλοίου μπορούν για την ομάδα για την οποία είναι υπεύθυνοι, να αποτελέσουν το πρότυπο καλής διάθεσης συνεργασίας και αποδοτικότητας. Όπως αναφέρουν οι Goleman, Boyatzis και Mckee, ένα στοιχείο που προέκυψε από έρευνα που έγινε σε πολυεθνική εταιρεία σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών της από όλα τα μέρη του κόσμου όπου αυτή δραστηριοποιείται,

ήταν ότι οι διαπολιτισμικές διαφορές που υπήρχαν δεν έπαιζαν κανένα ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων από αυτά, καθώς τέτοιου είδους ικανότητες εντοπίστηκαν εξίσου σε στελέχη από κάθε περιοχή¹⁵.

4.5.4 Οι βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης

Αυτές μπορούμε να τις διαχωρίσουμε στις *προσωπικές* και στις *κοινωνικές* ικανότητες. Η κάθε μια απ' αυτές κατηγοριοποιείται περαιτέρω ως εξής:

A. Προσωπικές Ικανότητες

- Αυτεπίγνωση
 1. Συναισθηματική αυτεπίγνωση: Η δυνατότητα να διαβάζουμε τα συναισθήματά μας
 2. Ακριβής αυτοαξιολόγηση: Η γνώση των δυνατοτήτων και των ορίων μας
 3. Αυτοπεποίθηση: Η σταθερή αίσθηση που έχουμε για την αξία μας
- Αυτοδιαχείριση
 1. Αυτοέλεγχος: Η διατήρηση των παρορμήσεών μας υπό έλεγχο. Μας βοηθά να μη γινόμαστε έρμαιο των συναισθημάτων μας.
 2. Διαφάνεια: Η αξιοπιστία, η τιμιότητα και ακεραιότητά
 3. Προσαρμοστικότητα: Η ευελιξία προσαρμογής μας στις καταστάσεις

¹⁵ Goleman, Boyatzis, Mckee 2003 op.cit. σελ 57

4. Επίτευξη: Το εσωτερικό κίνητρο για βελτίωση και επιτυχία
5. Πρωτοβουλία Η διάθεση και η ετοιμότητα για δράση
6. Αισιοδοξία: Το να βλέπουμε τη θετική πλευρά των καταστάσεων

B. Κοινωνικές Ικανότητες

- Κοινωνική επίγνωση
 1. Ενσυναίσθηση: Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων και τη δική τους οπτική θεώρηση.
 2. Οργανωτική επίγνωση: Η ικανότητα αντίληψης των θεμάτων σε επίπεδο οργανισμού
 3. Εξυπηρέτηση: Η ικανότητα κάλυψης των αναγκών των υφισταμένων
- Διαχείριση σχέσεων
 1. Έμπνευση: Η ικανότητα να καθοδηγούμε και να κινητοποιούμε τους άλλους
 2. Επιρροή: Η ικανότητα εφαρμογής τεχνικών πειθούς
 3. Ανάπτυξη των άλλων: Η ικανότητα στήριξης και ενίσχυσης των άλλων
 4. Καταλύτης αλλαγών: Η διεκπεραίωση πρωτοβουλιών προς νέες κατευθύνσεις
 5. Διαχείριση συγκρούσεων: Η ικανότητα επίλυσης διαφορών
 6. Οικοδόμηση δεσμών: Η καλλιέργεια και διατήρηση δικτύου δεσμών

7. Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά: Η ικανότητα ανάπτυξης της συνεργασίας και της ομαδικότητας

Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων, μπορεί να είναι αποτέλεσμα μάθησης, πέρα από το γεγονός ότι σε ορισμένους ανθρώπους προϋπάρχουν ως εγγενή ταλέντα (όλες ή κάποιες απ' αυτές). Η ικανότητα ενσυναίσθησης, μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για τη διατήρηση των πιο ικανών σε μία εργασία. Ο πιο σημαντικός λόγος για την αποχώρηση ενός ικανού εργαζομένου (ο οποίος με την αποχώρησή του παίρνει μαζί του τις γνώσεις και την εμπειρία του) είναι ο δυσαρμονικός και ασυντόνιστος προϊστάμενος. Σε μία παγκοσμιοποιημένη οικονομία, και σε ένα κλάδο όπως αυτόν της εμπορικής ναυτιλίας, όπου η αναζήτηση ικανών ανθρώπων με ικανοποιητική σχέση κόστους προς όφελος, αγγίζει τα όρια του πολέμου και της επιβίωσης, η ενσυναίσθηση αποτελεί μία πολύ κρίσιμη δεξιότητα. Αυτή μας δίνει τη δυνατότητα να «τα πάμε καλά» με πολλούς, διαφορετικούς και εναλλασσόμενους συναδέλφους και να συνεργαστούμε με ανθρώπους από άλλες κοινωνίες. Αυτή η δεξιότητα, μπορεί να αποτελέσει το αντίδοτο στις παρερμηνείες και παρεξηγήσεις που ελλοχεύουν στο διαπολιτισμικό διάλογο, καθώς επιτρέπει στους ανθρώπους να συντονίζονται μέσα από τα ανεπαίσθητα σήματα της γλώσσας του σώματος και διακρίνουν το συναισθηματικό μήνυμα που κρύβεται πίσω από τις λέξεις. Η τριάδα της αυτεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της ενσυναίσθησης, οδηγεί στην τέταρτη και τελευταία ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι η διαχείριση των σχέσεων, η οποία περιλαμβάνει μερικά από τα πιο εμφανή στοιχεία της αποτελεσματικής ηγεσίας: την πειθώ, το χειρισμό των συγκρούσεων και τη συνεργατικότητα.

4.5.5 Τα στυλ ηγεσίας

Η αρμονία δεν πηγάζει μόνο από την καλή διάθεση. Πηγάζει επίσης από κάποια σύνολα δραστηριοτήτων που συγκροτούν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες, ενεργούν σύμφωνα με μία ή περισσότερες διακριτές προσεγγίσεις (στυλ), τις οποίες εναλλάσσουν, ανάλογα με την περίπτωση. Σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis και McKee, υπάρχουν έξι διαφορετικά στυλ. Τα τέσσερα πρώτα χαρακτηρίζονται «αρμονικά» και είναι:

A. *Ηγεσία βασισμένη στο όραμα*: Παρακινεί για την υλοποίηση ενός κοινού ονείρου, προκαλεί ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα και οδηγεί προς μία σαφή κατεύθυνση.

B. *Υποστηρικτική ηγεσία*: Συνδέει τις προσωπικές επιδιώξεις με τους στόχους της ομάδας και βοηθάει τους υπαλλήλους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Γ. *Συνεργατική ηγεσία* : Συνδυάζει τις ικανότητες των ανθρώπων. Γεφυρώνει τις ρήξεις στην ομάδα σε αγχογόνες συνθήκες και δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς.

Δ. *Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση*: Εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και επιτυγχάνει τη δέσμευσή τους μέσω της ισότιμης συμμετοχής σε κρίσιμες αποφάσεις. Εξασφαλίζει συναίνεση μέσω της συνεισφοράς.

Τα άλλα δύο στυλ χαρακτηρίζονται δυσαρμονικά και αν και είναι χρήσιμα σε ορισμένες περιπτώσεις, πρέπει να χρησιμοποιούνται με προσοχή:

Ε. *Κατευθυντική ηγεσία*: Ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις και στόχους και όταν απαιτούνται υψηλής ποιότητας αποτελέσματα, από ομάδες με κίνητρα και ανταγωνιστικότητα.

ΣΤ. *Καταπιεστική ηγεσία*: Περιορίζει τους φόβους δίνοντας σαφείς κατευθύνσεις σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Είναι αποτελεσματική σε καταστάσεις κρίσεων ή προβληματικών υπαλλήλων.

Αναλύοντας ακόμα περισσότερο τα διάφορα στυλ παρατηρούμε ότι:

Α. Η Ηγεσία που βασίζεται στο *όραμα*, θέτει ένα ξεκάθαρο στόχο για την ομάδα, αλλά δεν καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτός, αφήνοντας τους ανθρώπους να πειραματισθούν, να καινοτομήσουν και να ρισκάρουν. Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν έτσι μία ισχυρή αίσθηση μοναδικότητας. Μ' αυτό τον τρόπο, δημιουργείται ισχυρό κίνητρο διατήρησης των ικανών στελεχών στην ομάδα. Ο ηγέτης δεν αποκρύπτει πληροφορίες από τους υπόλοιπους, στους οποίους συμπεριφέρεται ισότιμα. Η διάχυση αυτή της γνώσης αποτελεί παράγοντα επιτυχίας. Από όλες τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ενσυναίσθηση είναι αυτή που έχει μεγαλύτερη σημασία σ' αυτό το στυλ ηγεσίας, προκειμένου ο ηγέτης να αντιληφθεί σωστά τη δημιουργική δυναμική που διαθέτουν οι υφιστάμενοί του. Αυτό το στυλ ταιριάζει στους «μεταμορφωτές». Αυτό το στυλ μπορεί όμως να αποτύχει, όταν ο ηγέτης πρέπει να συνεργαστεί με μία ομάδα εμπειρογνομόνων πιο έμπειρων και ικανών από τον ίδιο, οι οποίοι και γι' αυτό το λόγο ενδεχομένως να θεωρήσουν πομπώδες ή άκαιρο το όραμά του. Ένας από τη φύση του αυταρχικός ηγέτης ο οποίος δεν ανέχεται εύκολα την ισότητα, μπορεί επίσης να αποτύχει.

Β. Το *υποστηρικτικό* στυλ ηγεσίας, επικεντρώνεται περισσότερο στην ανάπτυξη των εργαζομένων, παρά στην ολοκλήρωση των καθηκόντων τους. Ο ηγέτης μεταδίδει το γνήσιο ενδιαφέρον του για τους ανθρώπους, κάτι το οποίο επιφέρει θετική συναισθηματική ανταπόκριση. Μπορεί δηλαδή να μην επικεντρώνεται απ' ευθείας στους στόχους και στα αποτελέσματα της εργασίας, καταφέρνει όμως έμμεσα να τα έχει. Ουσιαστικά δρα σαν προγυμναστής, ο οποίος βοηθά τους ανθρώπους να βρουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να τα συνδέσουν με τις προσωπικές και επαγγελματικές φιλοδοξίες τους. Με άλλα λόγια γίνεται ένα είδος μέντορα. Γι' αυτό το στυλ απαιτείται κυρίως η συνύπαρξη αυτεπίγνωσης και ενσυναίσθησης. Αυτό το στυλ, διευκολύνει τον καταμερισμό ευθυνών, αναθέτοντας καθήκοντα, που αφυπνίζουν αντί για ανιαρές εργασίες. Αποδίδει καλά στους εργαζομένους που επιδεικνύουν αυτοβούλως πρωτοβουλία και έχουν βλέψεις για περαιτέρω εξέλιξη. Από την άλλη μεριά μπορεί να αποτύχει, όταν ο εργαζόμενος δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα ή κίνητρα, ή όταν ο ηγέτης δεν διαθέτει την απαιτούμενη πείρα και ευαισθησία να βοηθήσει σε προσωπικό επίπεδο.

Γ. Το *συνεργατικό* στυλ ηγεσίας είναι βασισμένο στη δημιουργία καλών προσωπικών σχέσεων και στη συναδελφικότητα. Και εδώ δίνεται μικρότερη έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων. Όταν αυτοί είναι ευχαριστημένοι, δημιουργείται συντονισμός και αρμονία στην ομάδα. Επιτυγχάνεται επίσης πολύ μεγάλος βαθμός αφοσίωσης προς το πρόσωπο του ηγέτη. Ενδείκνυται σε καταστάσεις όπου απαιτείται η ανύψωση του ηθικού, η επαναφορά της χαμένης εμπιστοσύνης και η δημιουργία διαύλων καλής επικοινωνίας. Αυτό το στυλ ηγεσίας δεν αποδίδει

άμεσα αποτελέσματα, καθώς όπως είναι φυσικό, η δημιουργία καλών προσωπικών σχέσεων είναι αφ' ενός χρονοβόρα και αφ' ετέρου δύσκολη (αν όχι αδύνατη μερικές φορές) να επιτευχθεί. Το μειονέκτημα στην περίπτωση που ο ηγέτης βασίζεται αποκλειστικά στη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων, είναι ότι η δουλειά μπαίνει σε δεύτερη μοίρα. Αν χρησιμοποιηθεί υπερβολικά, οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν την απαραίτητη ανατροφοδότηση εκ μέρους της διοίκησης, σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η έρευνα έχει επίσης δείξει ότι ο «αγχώδης» ηγέτης που εφαρμόζει το συγκεκριμένο στυλ, τελικά επιδεινώνει παρά βελτιώνει το εργασιακό κλίμα. Συμπερασματικά, καταλήγουμε στο ότι καλό είναι να μην εφαρμόζεται κατ' αποκλειστικότητα, αλλά σε συνδυασμό και με εναλλαγές, με άλλα στυλ ηγεσίας, προκειμένου να αποφευχθεί η δημιουργία της πεποίθησης στους εργαζομένους ότι η διοίκηση ανέχεται τη μετριότητα. Στις κουλτούρες όπου οι ισχυροί προσωπικοί δεσμοί έχουν μεγάλη αξία, και η δημιουργία καλών σχέσεων είναι παράγοντας καλής επαγγελματικής συνεργασίας (δηλαδή στις πολλαπλής δραστηριότητας και δευτερευόντως στις κουλτούρες απόκρισης), το συγκεκριμένο στυλ είναι αποτελεσματικό.

Δ. Το *δημοκρατικό* στυλ ηγεσίας βασίζεται, όπως προαναφέρθηκε στην ισότιμη και ελεύθερη συμμετοχή των υφισταμένων στη συνεισφορά ιδεών, πρακτικών εφαρμογών και κατ' επέκταση στη λήψη αποφάσεων, ενώ παράλληλα το ηθικό της ομάδας διατηρείται ακμαίο. Αυτό το στυλ ηγεσίας ενδείκνυται όταν ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για τις μελλοντικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει, ή είναι καινούργιος και σχετικά άπειρος σε μία καινούργια θέση, ενώ οι άμεσοι συνεργάτες του έχουν και την πείρα και τις γνώσεις να τον βοηθήσουν ουσιαστικά. Παρ' όλο δηλαδή που ο ηγέτης είναι αυτό ο οποίος θα λάβει τις

αποφάσεις των οποίων η ευθύνη βαρύνει τον ίδιο, ουσιαστικά χρειάζεται τις ιδέες των άλλων για να προχωρήσει. Προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτού του στυλ, είναι ο ηγέτης να είναι ανοιχτός απέναντι στο καθετί, είτε ευχάριστο είτε δυσάρεστο, είτε είναι ασυνήθιστο ή υπερβολικά καινοτομικό. Από την άλλη μεριά, όταν εφαρμόζεται κατ' αποκλειστικότητα, μπορεί να επιφέρει μία ατέρμονα διαδικασία συζητήσεων, συναντήσεων, συσκέψεων, αναβλητικότητας και αβεβαιότητας. Το τίμημα σ' αυτή την περίπτωση θα είναι ο αποπροσανατολισμός, η βραδύτητα και συχνά η γέννηση και κλιμάκωση συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Ακόμα περισσότερο, η αναζήτηση συμβουλών από μη σχετικούς ή ανίκανους συνεργάτες, θα οδηγήσει στην καταστροφή. Παρομοίως, η επιδίωξη συναίνεσης αποτελεί λάθος τακτική, σε στιγμές κρίσης, όπου απαιτούνται άμεσες αποφάσεις και ταχεία δράση, όπως πολύ συχνά συμβαίνει κατά τη διακυβέρνηση ενός πλοίου. Εν τούτοις, το δημοκρατικό στυλ δομείται πάνω σε τρεις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ομαδικότητα- συνεργατικότητα, διαχείριση συγκρούσεων και επιρροή. Ο δημοκρατικός ηγέτης πρέπει να ξέρει να ακούει. Ιδιαίτερα σε περιβάλλον όπου τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα είναι πολύ διαφορετικά (πολυπολιτισμικό πλήρωμα), απαιτείται και εδώ ιδιαίτερη ικανότητα ενσυναίσθησης. Αν ο ηγέτης δεν είναι ικανός να συντονίζεται με ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων, θα είναι πιο επιρρεπής σε παρεξηγήσεις που θα τον οδηγήσουν στην παρανόηση και την αποτυχία.

Ε. Το *κατευθυντικό* στυλ ηγεσίας, θα πρέπει να χρησιμοποιείται στο περιβάλλον που μπορεί να αποδώσει. Αυτό μπορεί να δημιουργεί αμφιβολία στην αρχή, καθώς ο ηγέτης διατηρεί μία υψηλή στάθμη εργασίας, προσπαθώντας σκληρά και ο ίδιος γι' αυτό, είναι ιδιαίτερα πειστικός απαιτώντας καλύτερη

ποιότητα και ταχύτητα από τους άλλους. Όταν αντιλαμβάνεται άτομα με χαμηλή απόδοση, ξεκαθαρίζει εξ αρχής τις απαιτήσεις του χωρίς περιστροφές και παραχωρήσεις. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν, πως ενδιαφέρεται μόνο για το αποτέλεσμα και καθόλου για τους ανθρώπους. Αυτό μπορεί να επιφέρει πτώση του ηθικού και αμφιβολία εκ μέρους των υφισταμένων για τις ικανότητές τους. Σε περιπτώσεις διαρκούς και αφόρητης πίεσης ή και ανυπομονησίας από τον προϊστάμενο, δημιουργείται υπέρμετρο άγχος, εμποδίζεται η καινοτομία και ίσως εμφανισθούν και διαλυτικές τάσεις. Υποστηρίζεται ότι οι κατευθυντικοί ηγέτες, δεν έχουν κίνητρο την εξωτερική ανταμοιβή (χρήματα, προαγωγή), αλλά κινούνται από μία έντονη προσωπική ανάγκη να εκπληρώσουν τους στόχους που οι ίδιοι θέτουν. Αν από τον ηγέτη απουσιάζει η ενσυναίσθηση, η εμμονή του με την εκτέλεση του έργου θα τον αποκόψει από τη δυνατότητα αντίληψης του ιδιαίτερα αυξανόμενου στρες που βιώνουν οι συνεργάτες του. Κατά παρόμοιο τρόπο, η απουσία αυτεπίγνωσης, θα τον εμποδίσει από το να αναγνωρίσει τα δικά του λάθη. Αυτό το στυλ μπορεί να εφαρμοσθεί ικανοποιητικά, όταν η ομάδα διαθέτει ισχυρά κίνητρα, εμπειρία και δεν χρειάζεται συστηματική καθοδήγηση.

Στ. Το *καταπιεστικό ή προστακτικό* στυλ ηγεσίας, εφαρμόζεται από μεγάλο αριθμό διοικητικών στελεχών, καθώς είναι το κληροδότημα των ιεραρχικών συστημάτων διοίκησης του τύπου «προστάζω και ελέγχω» που συνήθως εφαρμόζονταν κατά το παρελθόν. Οι ηγέτες αυτού του στυλ, απαιτούν άμεση και πλήρη συμμόρφωση στις διαταγές τους, χωρίς να μπαίνουν στον κόπο να εξηγήσουν το γιατί, ενώ συνήθως εστιάζονται στα λάθη των ανθρώπων και όχι στις επιτυχίες τους. Συνήθως επικρίνουν και σπανίως επαινούν. Είναι ιδιαίτερα

συγκεντρωτικοί προσπαθώντας να ελέγχουν πολύ στενά τα πάντα, καθώς έχουν τη μόνιμη πεποίθηση, πως οι άλλοι είναι λιγότερο ικανοί από τους ίδιους. Πολλές φορές οι υφιστάμενοί τους, τους αποκρύπτουν πληροφορίες γιατί φοβούνται την οργή τους. Αυτό το πρόβλημα φαίνεται να επιτείνεται, όταν οι τελευταίοι ανήκουν σε ομάδες διαφορετικών εθνικοτήτων. Η αντιστοιχία είναι προφανής για ένα πλοίο με πολυεθνικό πλήρωμα και καταπιεστικό πλοίαρχο, ιδιαίτερα αν τα μέλη του πληρώματος προέρχονται από κουλτούρες απόκρισης, όπου η αποφυγή εντάσεων είναι βασική επιδίωξη των ανθρώπων. Αυτό το στυλ μπορεί να είναι χρήσιμο σε κρίσιμες καταστάσεις, ή σε περιπτώσεις ανάληψης μίας νέας ηγεσίας όπου απαιτείται η κατάργηση παλαιών συνηθειών και η εδραίωση νέων μεθόδων δουλειάς. Επίσης βοηθά να κοπάσει η αναταραχή που προκαλείται από την εφαρμογή εκτεταμένων αλλαγών. Ο καταπιεστικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει τις δεξιότητες της επιρροής, της επίτευξης και της πρωτοβουλίας. Το πιο σημαντικό στοιχείο όμως, είναι ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος του ηγέτη (αυτεπίγνωση), η απουσία του οποίου μπορεί να οδηγήσει σε πραγματικά εκρηκτικές καταστάσεις. Μία άλλη παρενέργεια αυτού του ηγετικού στυλ είναι, ότι δυσκολεύεται να διατηρήσει τους καλούς και ικανούς συνεργάτες. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η επιτυχής εφαρμογή αυτού του στυλ, προϋποθέτει ο ηγέτης να θυμώνει με τον πραγματικά υπεύθυνο, με τον κατάλληλο τρόπο, τη σωστή στιγμή και για δίκαιη αιτία.

Σ' αυτό το σημείο προκύπτει εύλογα το ερώτημα, του πώς υπάρχουν ηγέτες οι οποίοι παρ' ότι εφαρμόζουν το καταπιεστικό στυλ, είναι επιτυχημένοι. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί, από το γεγονός ότι συνήθως αυτοί οι ηγέτες έχουν ως άμεσους συνεργάτες, ανθρώπους ικανούς με εμπειρία, γνώση και κίνητρα και οι οποίοι δεν

έχουν άμεση ανάγκη από καθοδήγηση, ούτε επηρεάζονται αρνητικά από το δυσαρμονικό στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου τους. Αυτοί πάλι με τη σειρά τους, εφαρμόζουν στη συνέχεια προς τους υφισταμένους τους αρμονικά στυλ ηγεσίας και έτσι τελικά, επιτυγχάνεται η καλή απόδοση του οργανισμού ή της ομάδας.

Έχοντας υπόψη τα ανωτέρω, επανερχόμαστε σ' αυτό που ήδη αναφέρθηκε, ότι δηλαδή το σωστό στυλ διοίκησης για κάθε περίπτωση εξαρτάται από τη συγκυρία, τις συνθήκες, τον διοικούντα και τους υφισταμένους. Ο Μακιαβέλι στο έργο του για την εξουσία, περιγράφει δύο μοντέλα εξάσκησης της. Ονομάζει το ένα της «αλεπούς» και το άλλο του «λέοντα». Ο προνοητικός ηγέτης πρέπει να τα εφαρμόζει και τα δύο ανάλογα με τη δεδομένη κατάσταση. Όταν απαιτείται χρησιμοποιεί την πονηρά της αλεπούς ή τη δύναμη και το φόβητρο του λιονταριού. Όπως επισημαίνει δε ο Hofstede, το ποιο ζώο θα υποδυθεί ο ηγέτης εξαρτάται ανάλογα από το «είδος» των υφισταμένων του¹⁶. Ένας πλοίαρχος ή αξιωματικός γενικότερα, πρέπει να σταθμίζει τις παραμέτρους με βαρύνουσα σημασία σε κάθε περίπτωση και να ενεργεί ανάλογα, ευέλικτα και αποτελεσματικά. Πρέπει εκ των προτέρων να γνωρίζει προσωπικά, όσο το δυνατόν καλύτερα τους ανθρώπους που καλείται να διοικήσει και να προσαρμόζει τον τρόπο διοίκησης, αν είναι δυνατόν, μέχρι και σε προσωπικό επίπεδο. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούν οι σημερινές τάσεις και προκλήσεις που διαμορφώνονται στο χώρο της ναυτιλίας, σε σχέση με την πολυεθνική προέλευση των πληρωμάτων και πως οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που είναι δυνατόν να ανακύψουν.

¹⁶ Hofstede 2005 op. cit. σελ. 65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Τάσεις και Προκλήσεις

5.1 Αναμενόμενη διαμόρφωση κατάστασης ανθρώπινου δυναμικού

Σ' αυτό το κεφάλαιο καταγράφεται η τάση που παρατηρείται στις ανεπτυγμένες χώρες σχετικά με τη δυσχέρεια προσέλκυσης νέων ναυτικών στον κλάδο και τις συνέπειες που αυτό προκαλεί. Επίσης αναφέρεται στις σημερινές δύσκολες συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζουν τα πληρώματα των πλοίων, τα προβλήματα που προκαλούνται και πώς αυτά μπορούν να αντιμετωπισθούν.

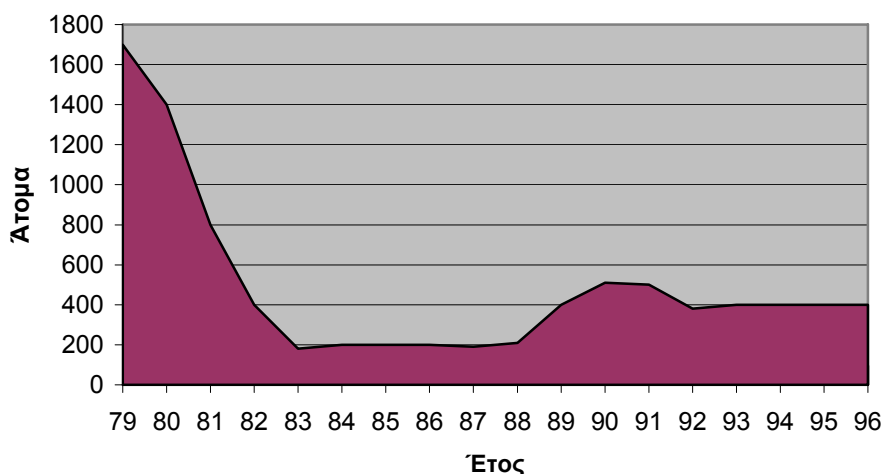
Όπως προκύπτει από τα δεδομένα, η πρακτική πρόσληψης ναυτικών από τρίτες χώρες είναι μία μελλοντική αναγκαιότητα, όχι μόνο λόγω του χαμηλού εργατικού κόστους, αλλά και της μείωσης των νέων που ακολουθούν το ναυτικό επάγγελμα και προέρχονται από τις ανεπτυγμένες και παραδοσιακά ισχυρές ναυτικές χώρες. Από τα διαθέσιμα στοιχεία μπορούμε να δούμε την κλιμάκωση του προβλήματος κατά το παρελθόν. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ο αριθμός των απασχολούμενων ναυτικών για την Ελλάδα και ορισμένες επιλεγμένες χώρες.

Πίνακας 5.1. Διαμόρφωση κατά το παρελθόν, του αριθμού των απασχολούμενων ναυτικών για επιλεγμένες χώρες. Στοιχεία ΟΟΣΑ και ILO (2001).

Χώρα	1935	1965	1968	1974	1982	1992	Μείωση % 1968-1992
Ελλάδα	19000	33456	39835	51096	46021	Μ.δ.	-
Γερμανία	37199	41969	44161	31914	24562	18747	43
Ιταλία	34723	44065	35479	Μ.δ.	Μ.δ.	34170	96
Νορβηγία	36387	62230	57504	39738	35216	40055	70
Η. Βασίλειο	152793	143330	121750	112721	53772	33037	27

Μ.δ.: Μη διαθέσιμο

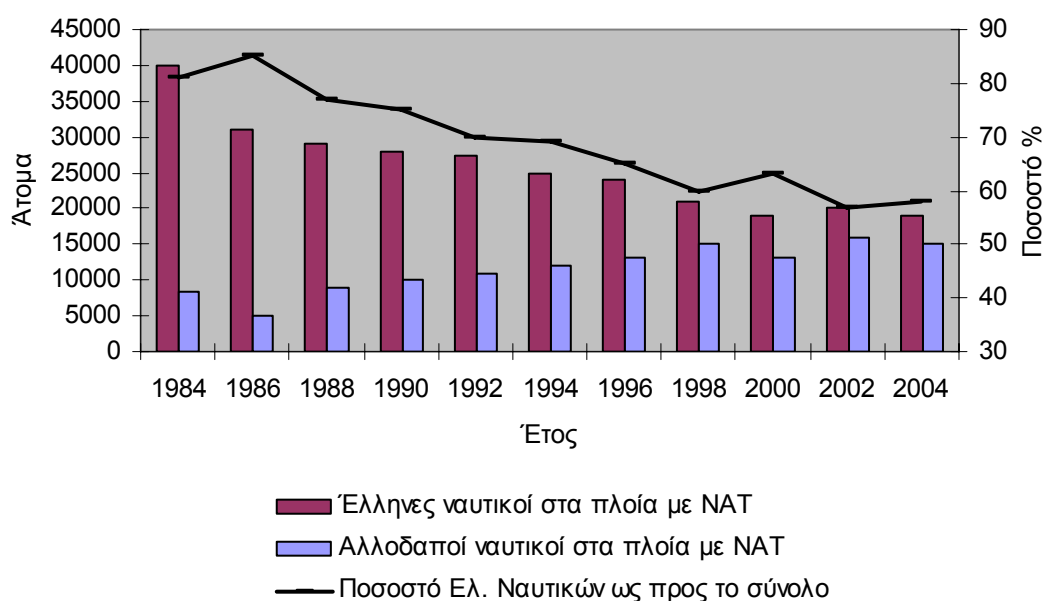
Η προοπτική για το μέλλον δεν είναι ευοίωνη για τις μεγάλες ναυτικές χώρες. Ήδη από το 1999 όπως καταγράφηκε σε έρευνα του B. Obando-Rojas, έχει εντοπιστεί ότι η κατάσταση στο Ηνωμένο Βασίλειο έχει φτάσει σε σημείο μη αναστρέψιμο, με την έννοια ότι με τις αναμενόμενες συνταξιοδοτήσεις των παλαιότερων ναυτικών, η προσφορά σε ναυτικούς δεν καλύπτει σε καμία περίπτωση τη ζήτηση. Αυτό καταδεικνύεται και από το γράφημα που αφορά την προσέλευση νέων ως Αξιωματικών κατά το πρόσφατο παρελθόν στο Ηνωμένο Βασίλειο.



Προσέλευση νέων στο ναυτικό επάγγελμα, στο Η. Βασίλειο κατά το παρελθόν. B. Obando-Rojas et al. 1999, Maritime Policy and Management Vol 26, σελ 50

Όσον αφορά την Ελλάδα, και σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, το 2000 απασχολήθηκαν στο ναυτικό επάγγελμα 24.365 άνθρωποι, από τους οποίους 17.202 ή 70,6% ήταν Έλληνες και 7.163 ή 29,4% αλλοδαποί. Το 2002 απασχολήθηκαν 24.974 ναυτικοί, από τους οποίους 17.786 ή 71,2% ήταν Έλληνες και 7.188 ή 28,8% αλλοδαποί. Το 2004 απασχολήθηκαν 24.596 ναυτικοί από τους οποίους 16.672 ή 67,8% ήταν Έλληνες και 7.924 ή 32,2% αλλοδαποί. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η τάση αναφορικά με την προσέλκυση

νέων στο ναυτικό επάγγελμα είναι σαφώς δυσμενής. Για την περίοδο 2006-2007 αναμένεται να φοιτήσουν συνολικά 1300 σπουδαστές (721 πλοίαρχοι και 579 μηχανικοί) στις Α.Ε.Ν.. Αναφορικά με το πρόβλημα παραμονής και αποφοίτησης των σπουδαστών από τις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού, η ΠΕΜΕΝ επισημαίνει ότι από τις επτά Α.Ε.Ν. σε σύνολο δέκα, την περίοδο 2002 – 2003, από τους 422 εισακτέους ολοκλήρωσαν με επιτυχία τις σπουδές τους μόλις οι 73 ή ποσοστό 17%¹. Το γράφημα που ακολουθεί περιέχεται στο δελτίο της 11^{ης} Μαΐου 2006 της Εθνικής Τράπεζας και στο οποίο φαίνεται ότι το ποσοστό των Ελλήνων ναυτικών στο συνολικό πλήρωμα των συμβεβλημένων με το Ν.Α.Τ. πλοίων, περιορίστηκε στο 57% το 2004, από 85% το 1986.



Πηγή: ΕΣΥΕ 2006

Η μείωση στην προσέλευση νέων στο ναυτικό επάγγελμα, αντικατοπτρίζει την απροθυμία αυτών να εμπλακούν σε ένα δύσκολο και σκληρό επάγγελμα, τη στιγμή που υφίσταται πλήθος άλλων λιγότερο δύσκολων και αρκετά

¹ ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 5 Ιουλίου 2006

προσοδοφόρων επαγγελματικών επιλογών. Αν δούμε το όλο θέμα μέσα από τη λογική του θεωρήματος του Διεθνούς Κύκλου Ζωής Προϊόντος του R. Vernon, μπορούμε να πούμε ότι οι ανεπτυγμένες χώρες ξεκίνησαν αυτάρκειες σε παραγωγή ναυτικών, αλλά με την πάροδο του χρόνου (όπως γίνεται πολύ συχνά και με πολλά άλλα προϊόντα), αυτή η παραγωγή κατέστη ακριβότερη σε σχέση με τους ναυτικούς από τις αναπτυσσόμενες χώρες. Έτσι οι παραδοσιακά ναυτικές χώρες, έγιναν τελικά εισαγωγικές προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Η άνιση κατανομή προσφοράς και ζήτησης εργατικού δυναμικού καταδεικνύεται από το γεγονός ότι πάνω από το 90% των ναυτικών από τις ανεπτυγμένες χώρες εργάζονται σε πλοία της χώρας προέλευσής τους, την ώρα που το 80% των ναυτικών από τις αναπτυσσόμενες οικονομίες εργάζονται σε πλοία των ανεπτυγμένων χωρών. Σχεδόν το 60% των χαμηλόβαθμων αξιωματικών και το 70% των ναυτών προέρχονται από αναπτυσσόμενες οικονομίες².

Το κλειδί της υπόθεσης, είναι η προώθηση παραγόντων και κινήτρων που θα τονώσουν την προσέλκυση και την παραμονή νέων στο επάγγελμα. Οι παράγοντες που έχουν βαρύνουσα σημασία είναι η αντίληψη που δημιουργείται σχετικά με το ναυτικό επάγγελμα, η παρεχόμενη εκπαίδευση και οι προοπτικές που αυτή μπορεί να εξασφαλίσει γενικότερα και εκτός ναυτικού επαγγέλματος, οι οικονομικές απολαβές, οι προοπτικές υγείας, και άλλοι ψυχολογικοί παράγοντες. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συμβάλλει κάπως στην άμβλυνση των επιπτώσεων που περιγράφηκαν, με την έννοια ότι μειώνει τον απαιτούμενο αριθμό μελών πληρώματος. Επειδή όμως απ' ό,τι φαίνεται δεν υπάρχει πιθανότητα να εφευρεθεί

² Bin Wu, Jonathan Morris, International journal of H. R. M. 2006 op. cit. σελ.35

το απολύτως μη επανδρωμένο πλοίο, θα υπάρχει πάντα η ανάγκη για προσέλκυση νέων ναυτικών.

Η είσοδος των αλλοδαπών στα ναυτιλιακά έχει διάφορες προεκτάσεις. Για παράδειγμα, λόγω της διαφαινόμενης έλλειψης Ελλήνων ναυτικών στο μέλλον, προκύπτει το ενδεχόμενο της ανάγκης στελέχωσης και των γραφείων διοίκησης των ναυτιλιακών εταιρειών με αλλοδαπούς. Αυτό θα έχει πολλαπλές επιπτώσεις στην αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας και στο ακολουθούμενο από αυτές πρωτόκολλο λειτουργίας. Σύμφωνα με δημοσίευμα της Ναυτεμπορικής (29 Μαΐου 2006) στις εταιρείες Ελληνικών συμφερόντων που ασχολούνται με τις ναυτιλιακές δραστηριότητες, οι εργαζόμενοι φτάνουν τις 250.000.

Στο μέτρο που μελλοντικά αναμένεται να διατηρηθεί ή και να ενταθεί η προσπάθεια των ναυτιλιακών εταιρειών να συμπίεσουν το λειτουργικό τους κόστος, τότε η προσπάθεια ανεύρεσης και αξιοποίησης χαμηλόμισθων αλλοδαπών ναυτικών, θα διατηρηθεί ή και θα ενταθεί. Έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες εκτίμησης της προσφοράς και ζήτησης στην αγορά εργασίας των ναυτικών. Μία από αυτές, παρουσιάστηκε στη μελέτη των Bin Wu και N. Winchester³, σύμφωνα με την οποία δημιουργείται μία διαδικασία σύνθεσης και ανάλυσης των διαθέσιμων δεδομένων σε παγκόσμιο επίπεδο, με σκοπό να καταγράψει το βαθμό κινητικότητας των ναυτικών μεταξύ των εθνικών στόλων και των πλοίων υπό σημαία άλλης χώρας. Τα δεδομένα που αναλύονται είναι η κατανομή (βάσει εθνικότητας και πλοιοκτήτη) των ναυτικών σε παγκόσμιο επίπεδο, οι πρακτικές επάνδρωσης που υιοθετούνται από τους πλοιοκτήτες (όπως

³ Crew study of Seafarers, 2004

μέγεθος πληρώματος, επιλογές ανάμιξης πολυεθνικών πληρωμάτων σε συνδυασμό με επιλογή του βαθμού αυτών) και η ροή μετακίνησης των ναυτικών μεταξύ των εθνικών και διεθνών στόλων.

Για υποβοήθηση του ερευνητικού έργου πάνω σε παρόμοια θέματα, το Διεθνές Ερευνητικό Κέντρο για τους ναυτικούς του Πανεπιστημίου του Cardiff, έχει δημιουργήσει μία πολύ μεγάλη βάση δεδομένων που περιλαμβάνει στοιχεία για πάνω από 15.000 σκάφη και 300.000 ναυτικούς, τα οποία συλλέχθηκαν από το 1993 μέχρι το 2002, με λεπτομέρειες που αφορούν τους τύπους πλοίων, το μέγεθος, το μάνατζερ, την ηλικία των ναυτικών, το βαθμό, την εθνικότητα κλπ (Wu, Winchester 2004).

5.2 Επίδραση της μακροχρόνιας συμβίωσης - Αλληλεπιδράσεις και συγκρούσεις

Δεν πρέπει να ξεχνάμε, πως οι ναυτικοί είναι αναγκασμένοι να συμβιώνουν επί μακρό χρονικό διάστημα με τους συναδέλφους τους, κάτω από συνθήκες έντονης κόπωσης, ψυχολογικής πίεσης και μοναξιάς, παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν εντάσεις και προστριβές. Από την άλλη μεριά, ειδικά αυτοί που ταξιδεύουν χρόνια σε υπερπόντια ταξίδια, είναι συνηθισμένοι στην επαφή με άλλες κουλτούρες και στην επικοινωνία με άλλους ανθρώπους, σε γλώσσα άλλη πλην της μητρικής τους και άρα μπορούν να έχουν μία ομαλή και παραγωγική επαγγελματική σχέση με τους συναδέλφους τους. Επομένως η συνύπαρξη μέσα σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, εμπεριέχει παράγοντες που είτε ευνοούν, είτε δυσχεραίνουν την καλή συνεργασία, κατά την αλληλεπίδραση των ανθρώπων.

Γεγονός πάντως φαίνεται ότι είναι, πως τα στερεότυπα τα οποία διατηρεί ο κάθε άνθρωπος στο μυαλό του, εξασθενούν για τις εθνικότητες με τις οποίες έρχεται σε συχνή αλληλεπίδραση, ενώ αντιθέτως παραμένουν γι' αυτές με τις οποίες δεν έχει έρθει σε επαφή.

Σε έρευνα των Sampson και Zhao (2003), διαπιστώθηκε ότι πολλοί ναυτικοί προτιμούν να υπηρετούν σε πλοία με πολλές εθνικότητες και όχι μόνο μία (τη δική τους). Για παράδειγμα Φιλιππινέζοι ναυτικοί κατήγγειλαν φαινόμενα οικογενειοκρατίας από Φιλιππινέζους αξιωματικούς, οι οποίοι υπηρετούσαν στο ίδιο πλοίο, και οι οποίοι ευνοούσαν δυσανάλογα συγγενείς ή φίλους τους, ή απλώς ανθρώπους από τον ίδιο τόπο καταγωγής. Αυτή η συμπεριφορά οδηγούσε στο σχηματισμό υποομάδων συμφερόντων, με αποτέλεσμα την εκδήλωση προστριβών και συγκρούσεων. Στην ίδια έρευνα υπάρχουν μαρτυρίες ναυτικών οι οποίοι όπως δηλώνουν δεν αντιμετώπισαν ποτέ φυλετικές διακρίσεις κατά την εργασία τους σε πλοία με πολυεθνικά πληρώματα, αλλά αντιθέτως αντιμετώπισαν σοβαρές διακρίσεις από ομοεθνείς τους, λόγω του τόπου καταγωγής τους. Επιπρόσθετα, πολλοί ναυτικοί εκφράζουν την άποψη ότι το να εργάζεσαι μόνο με συμπατριώτες σου, μπορεί να οδηγήσει συχνότερα σε σύγκρουση, σε σχέση με το να εργάζεσαι με αλλοεθνείς, με τους οποίους υπάρχει εκ των προτέρων μία απόσταση, ανεκτικότητα και σεβασμός. Αντιθέτως η συναναστροφή με ομοεθνείς, εμπεριέχει πάντα τους σπόρους της διαφωνίας και της αντιπαράθεσης για φλέγοντα και αμφισβητούμενα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, που απασχολούν την κοινωνία της πατρίδας. Τέλος, ορισμένοι ναυτικοί προτιμούν να εργάζονται με

ανθρώπους άλλων εθνικοτήτων, απλώς και μόνο επειδή η επαφή με άλλες κουλτούρες είναι ενδιαφέρουσα και ευχάριστη.

Στην έρευνα των Kahveci, Lane, Sampson (2001), εντοπίστηκε μία ιδιαιτερότητα σε πλοία που είχαν λιγότερες από τρεις εθνικότητες, σε αντίθεση με αυτά που είχαν πάνω από τρεις. Στα πλοία με δύο ή τρεις εθνικότητες, η διαπολιτισμική αλληλεγγύη ήταν ασθενέστερη, ενώ επίσης και ο συνήθης ιεραρχικός διαχωρισμός των χώρων ενδιαίτησης αξιωματικών και πληρώματος, είχε τροποποιηθεί, στη βάση του εθνικού διαχωρισμού. Για παράδειγμα σε ένα πλοίο, όλο το προσωπικό κάτω από τον Υποπλοίαρχο και τον πρώτο Μηχανικό, θεωρούνταν κατώτερο και δεν του επιτρεπόταν η πρόσβαση στους χώρους των αξιωματικών, γιατί ήταν της ίδιας εθνικότητας. Αντιθέτως σε άλλο πλοίο, όλο σχεδόν το πλήρωμα είχε πρόσβαση τους χώρους των αξιωματικών, και πάλι επειδή ήταν της ίδιας εθνικότητας. Οι συντάκτες της έρευνας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα μικτά πληρώματα αποδίδουν καλύτερα όταν αυτά περιλαμβάνουν άνω των τριών εθνοτήτων. Στην ίδια έρευνα διαπιστώνεται ότι η πολυπολιτισμικότητα σίγουρα δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση το κυριότερο πρόβλημα των ναυτικών (όπως μπορεί να είναι ο φόρτος εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες και η συμπεριφορά του πλοίαρχου). Έτσι λοιπόν περίπου το 80% όσων συμμετείχαν στην έρευνα, δήλωσαν ότι προτιμούν να δουλεύουν σε πληρώματα όπου συνυπάρχουν πολλές εθνικότητες. Σ' αυτή την έρευνα καταγράφηκε σε αρκετές περιπτώσεις μία αξιοσημείωτη ανεκτικότητα μεταξύ των ναυτικών, οι οποίοι προκειμένου να διατηρήσουν καλές σχέσεις με τους υπόλοιπους συναδέλφους, απέφευγαν επισταμένα τη συζήτηση ορισμένων «ευαίσθητων θεμάτων», εν αντιθέσει με την

ευρεία αφήγηση αστείων (κυρίως) ιστοριών. Με άλλα λόγια ήταν προφανές ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι ναυτικοί, κατέβαλαν προσπάθεια να μην επιβάλουν τις δικές τους αξίες στις άλλες πολιτισμικές ομάδες. Αυτό δεν σημαίνει πως το θέμα των πολιτισμικών διαφορών, δεν ετίθετο προς συζήτηση. Αντιθέτως, τέτοιου είδους θέματα, ενδιέφεραν και απασχολούσαν τους ναυτικούς και γι' αυτό ήταν συχνά θέμα προς συζήτηση. Παράλληλα, δεν καταγράφηκαν περιπτώσεις διακρίσεων στη βάση των εθνικών διαφορών σε ευρεία κλίμακα, παρά μόνο περιπτώσεις που συνδέονται με τις δραστηριότητες ορισμένων ατόμων. Ο κοινωνικός αποκλεισμός, όπου παρατηρήθηκε, σχετιζόταν με τις πολιτικές που ακολουθούσαν ορισμένες εταιρείες (π.χ. απαγόρευση αλκοόλ), ή με τη συμπεριφορά ορισμένων αξιωματικών, και όχι με τις εθνικότητες του πληρώματος.

Το θέμα της κατανόησης και της χρησιμοποιούμενης γλώσσας, όπως ήταν αναμενόμενο, ήταν πολύ σημαντικό. Η χρησιμοποίηση από κάθε εθνική ομάδα της μητρικής της γλώσσας, ενίσχυε την καχυποψία και την ανασφάλεια στο υπόλοιπο πλήρωμα. Η αδυναμία καλής χρήσης μίας κοινής γλώσσας «εργασίας», αύξανε την αβεβαιότητα και τον εκνευρισμό, ενώ παρεμπόδιζε και τη μετάδοση του χιούμορ, το οποίο όπως φαίνεται αποτελεί τον καταλύτη της ομαλής συνεργασίας σε μία ομάδα. Οι αστεϊσμοί και το χιούμορ, αποτελούν ένα πολύ σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της συνοχής και της αλληλοκατανόησης ανάμεσα στο πλήρωμα. Όσοι από το πλήρωμα δεν μπορούν να παρακολουθήσουν τα αστεία των υπολοίπων (συνήθως λόγω αδυναμίας κατανόησης της κοινής γλώσσας), αναπόφευκτα μένουν απόμακροι και παραγκωνισμένοι. Η όλη διαδικασία εν γένει μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα, καθώς ένα αστείο που δεν θα γίνει κατανοητό από τους υπόλοιπους, προκαλεί αμηχανία και δυσαρέσκεια σ' αυτόν

που το είπε. Παρόμοια συναισθήματα θα νιώσει και κάποιος που δεν κατάλαβε ένα αστείο, ή που αισθάνθηκε ότι αποτελούσε μέρος αυτού (π.χ. ρατσιστικά ανέκδοτα). Ένας παράγοντας που ενδυναμώνει τη συνοχή του πληρώματος, είναι και η υιοθέτηση από αυτό, μίας κοινής αργκό η οποία χρησιμοποιείται στα στενά πλαίσια ενός πλοίου, ή το πολύ μίας εταιρείας. Μ' αυτόν τον τρόπο, υπερνικάται εν μέρει το πρόβλημα της κοινά ομιλούμενης γλώσσας. Ωστόσο, η δυνατότητα για κάτι τέτοιο μάλλον εξασθενεί, καθώς ολοένα και περισσότερο, καθίσταται σπανιότερη η συνυπηρέτηση των ιδίων ανθρώπων για επαρκές χρονικό διάστημα. Συνυπολογίζοντας τη σημερινή πραγματικότητα που περιλαμβάνει συγχωνεύσεις, αγοραπωλησίες εν πλω, εξαγορές και ξαφνικές πτωχεύσεις εταιρειών, καθίσταται ολοένα και σπανιότερο, το να συνυπηρετεί κάποιος στο ίδιο πλοίο με οικεία πρόσωπα. Αυτή η ρευστότητα σημαίνει, πως ο καθένας θα πρέπει συνέχεια να προσαρμόζεται στο «είδος» των Αγγλικών που μιλούν οι υπόλοιποι του πληρώματος. Η διαδικασία αυτή είναι συνήθως επώδυνη και ανεπιθύμητη, ειδικά για ανθρώπους με χαμηλό επίπεδο μορφώσεως. Μερικές φορές την κατάσταση επιδεινώνουν οι ίδιες οι εταιρείες ή οι πλοίαρχοι των πλοίων, οι οποίοι κινούμενοι βάσει καλών προθέσεων, εφοδιάζουν τα πλοία τους με φυλλάδια ή εγχειρίδια, που περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τις πολιτισμικές διαφορές των ανθρώπων. Πολλά από αυτά, απλώς περιγράφουν τα στερεότυπα, τις συνήθειες και τα έθιμα των εθνικών ομάδων στις οποίες αναφέρονται, ενισχύοντας έτσι την ήδη εντυπωμένη εικόνα και τις προκαταλήψεις που μπορεί να έχει κάποιος για τα άτομα από άλλες κουλτούρες. Έτσι, δεν συμβάλλουν στην κατανόηση και προσέγγιση των διαφορετικών ανθρώπων και αποτελούν παράγοντα, παρά λύση του προβλήματος.

Στη μελέτη Ostreng (2000), ερευνήθηκαν από κοντά και επί του πλοίου, οι συνθήκες συνεργασίας και τα υφιστάμενα στερεότυπα μεταξύ Νορβηγών και Φιλιππινέζων ναυτικών. Το σημαντικότερο συμπέρασμα της μελέτης ήταν η πολύ διαφορετική αντίληψη που είχαν οι Νορβηγοί ναυτικοί για το επάγγελμά τους, σε σχέση με τους Φιλιππινέζους συναδέλφους τους. Με την πρώτη ματιά, φαίνεται ότι οι ναυτικοί διαθέτουν μία παγκόσμια και υπερεθνική κουλτούρα, καθώς ανεξάρτητα από τον τόπο καταγωγής τους, είναι υποχρεωμένοι να ταξιδεύουν πολύ και σε μακρινούς τόπους. Εντούτοις, το επάγγελμα του ναυτικού, δεν έχει την ίδια αναγνώριση σε όλο τον κόσμο. Έτσι, η κοινωνία στη Νορβηγία αναγνωρίζει στους ναυτικούς αρρενωπότητα, δύναμη, διάθεση για περιπέτεια, επιθυμία για διασκέδαση και «άστατη» ζωή. Αντιθέτως στις Φιλιππίνες, αυτό το επάγγελμα είναι ένα από τα πολλά που μπορεί να κάνει κάποιος, που φροντίζει και ενδιαφέρεται να συντηρήσει την οικογένειά του. Καθώς υπάρχουν πολλοί Φιλιππινέζοι οικονομικοί μετανάστες σε διάφορα επαγγέλματα σε όλο τον κόσμο⁴, οι ναυτικοί είναι απλώς άλλη μια κατηγορία αυτών, που είναι διατεθειμένοι να υποστούν την ξενιτιά και τη νοσταλγία της οικογένειας, με αντάλλαγμα τετραπλάσιους ή πενταπλάσιους μισθούς. Τα πλέον συνηθισμένα θέματα συζήτησης που κατέγραψε η μελέτη μεταξύ των Φιλιππινέζων, ήταν η νοσταλγία για την πατρίδα και ο βαθμός στον οποίο εξασφάλιζαν τα απαιτούμενα για την οικογένειά τους, ενώ συζητούσαν σπάνια για επαγγελματικά θέματα. Αντίθετα οι Νορβηγοί ναυτικοί συζητούσαν και ανησυχούσαν έντονα για την επαγγελματική τους απόδοση, ενώ αναπαράγοντας τα πολιτισμικά στερεότυπα, θεωρούσαν τους

⁴ The Economist, 20 – 26 Ιανουαρίου 2007, σελ. 62 : «Οι άνθρωποι είναι το κύριο εξαγωγίμο αγαθό των Φιλιππίνων καθώς το 2006 πάνω από 1 εκατομμύριο Φιλιππινέζοι έφυγαν στο εξωτερικό για εργασία»

Φιλιππινέζους αδύναμους και με θηλυπρεπή συμπεριφορά (ίσως επειδή πολλές φορές οι τελευταίοι πιάνονται χέρι-χέρι, κάτι που όμως είναι συνηθισμένο στους λαούς της Ανατολής). Το αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν, οι ναυτικοί από τις Φιλιππίνες, να δείχνουν μικρότερη αφοσίωση στην εταιρεία και στο πλοίο που υπηρετούσαν (άρα και στον πλοίαρχο), συνυπολογίζοντας βέβαια και το ότι δεν ήταν σίγουρο εάν θα παρέμεναν στο ίδιο πλοίο την επόμενη περίοδο. Αυτό που προκύπτει επομένως, είναι ότι η κάθε εθνικότητα αντιλαμβάνεται το επάγγελμα του ναυτικού διαφορετικά⁵. Μπορούμε με αρκετή ασφάλεια να υποθέσουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των φθηνών ναυτικών από τις αναπτυσσόμενες χώρες, έχουν παρόμοια αντίληψη σχετικά με το επάγγελμα του ναυτικού. Ως αποτέλεσμα, αυτό μπορεί να υποβαθμίσει την αφοσίωσή τους στον εργοδότη και εν τέλει την επαγγελματική απόδοσή τους.

Πέρα από την εμφάνιση των ενδεχόμενων προβλημάτων, οι έρευνες φανέρωσαν και ορισμένα μη αναμενόμενα οφέλη (που δεν σχετίζονται δηλαδή με το οικονομικό όφελος), από την απασχόληση διαφορετικών εθνοτήτων στα πλοία. Η αλληλεπίδραση ναυτικών από διάφορες χώρες σε πολλές περιπτώσεις, αύξησε την απόδοση των πληρωμάτων, καθώς ιδέες, γνώσεις και ικανότητες που κατείχε μία εθνική ομάδα, προστέθηκαν σε αυτές άλλων ομάδων, δημιουργώντας συνέργιες και αύξηση του επαγγελματικού επιπέδου του συνόλου του πληρώματος. Επιπροσθέτως, ορισμένοι πλοιοκτήτες και μάνατζερ πιστεύουν πως αυτή ακριβώς η πολιτισμική ποικιλία του πληρώματος, βελτίωσε το περιβάλλον της μάθησης και ενίσχυσε την προδιάθεση των ναυτικών να μάθουν ο ένας από τον άλλο. Η εξήγηση, που δίνεται από τους ίδιους, είναι πως οι ναυτικοί συχνά

⁵ D. Ostreng 2000 op.cit. σελ 10-18

αντιδρούν και δυσπιστούν στην εκπαίδευση και τη γνώση που τους παρέχει ο πλοίαρχος ή άλλοι εντεταλμένοι προς τούτο άνθρωποι της εταιρείας (όπως συχνά νιώθουν οι μαθητές προς τους δασκάλους τους). Αντιθέτως, είναι πιο δεκτικοί σε γνώσεις, εμπειρία και συμβουλές, που αποκομίζουν από συναδέλφους τους⁶.

Στα πλαίσια της μελέτης του MARCOM (MARitime COMmunication Project, 1998), εξετάστηκε η εμφάνιση ατυχημάτων σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα. Έτσι ερευνήθηκε η πιθανή αρνητική επίδραση της πολιτισμικής ποικιλίας τόσο στην επικοινωνία μεταξύ των πληρωμάτων των πλοίων, όσο και στην επικοινωνία με τη στεριά, δηλαδή το γραφείο της ναυτιλιακής επιχείρησης, λιμενικές αρχές, κ.α., με μία σύνθετη μεθοδολογία που περιελάμβανε ποσοτική έρευνα πεδίου σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις, και εν πλω ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες σε πλοία. Από την έρευνα προέκυψε ότι στο 96% των ναυτικών ατυχημάτων, εμπλεκόταν ο ανθρώπινος παράγοντας και μάλιστα η σύνθεση του πληρώματος. Οι καθοριστικοί παράγοντες για την καλή απόδοση των πολυεθνικών πληρωμάτων, ήταν η δυνατότητα σωστής επικοινωνίας και το πολιτισμικό υπόβαθρο των ναυτικών⁷.

Σε έρευνα των Θεοτοκά και Προγουλάκη (2004) εξετάστηκε το θέμα δημιουργίας προβλημάτων λόγω της πολιτισμικής ποικιλίας των πληρωμάτων μεταξύ:

1. Πλοίων με πολυεθνικό πλήρωμα και γραφείων πλοιοκτήτριας εταιρείας
2. Μελών πολυεθνικού πληρώματος
3. Πλοίων με πολυεθνικό πλήρωμα και τρίτους (όπως πιλότοι και λιμενικές αρχές)

⁶ Kahveci, Lane, Sampson 2001 op. cit. σελ 7

⁷ Θεοτοκάς, Προγουλάκη 2005 op. cit. σελ 3

Η έρευνα έδειξε ότι το 31,3% των εταιρειών πιστεύει ότι δεν υπάρχουν προβλήματα της πρώτης κατηγορίας. Το 25% θεωρεί ότι τα προβλήματα που ανακύπτουν αφορούν κυρίως γλωσσικά και επικοινωνιακά θέματα, ενώ το 18,8% καθυστερήσεις στην απάντηση των κλήσεων της εταιρείας προς το πλοίο. Μόνο δύο εταιρείες θεωρούν ότι δεν υπάρχουν προβλήματα της δεύτερης κατηγορίας. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που υφίστανται σύμφωνα με τα στελέχη των εταιρειών, είναι η πολιτισμική διαφοροποίηση (29,3%), η διαφορετική γλώσσα (20,8%), η διαφορετική θρησκεία (12,5%) και οι διατροφικές προτιμήσεις (12,5%). Τέλος, μόνο το 16,6% των στελεχών θεωρεί ότι δεν υφίσταται πρόβλημα της τρίτης κατηγορίας. Από την άλλη μεριά, οι Έλληνες ναυτικοί πιστεύουν, πως δεν υφίστανται καθόλου προβλήματα της πρώτης και τρίτης κατηγορίας. Αυτό όμως ίσως να οφείλεται, στο ότι όντας οι ίδιοι αξιωματικοί των εμπορικών πλοίων, δυσκολεύονται να παραδεχθούν το ότι υπάρχουν προβλήματα μεταξύ των πλοίων και των λιμενικών αρχών, ή των γραφείων της εταιρείας. Αναφορικά με τα προβλήματα μεταξύ Ελλήνων και αλλοδαπών ναυτικών, αυτά που εντοπίζονται συχνότερα είναι: το αλκοόλ, η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων, η επικοινωνία και η κατανόηση γραπτών και προφορικών εντολών.

Πίνακας 5.2. Σοβαρότητα των παρουσιαζόμενων προβλημάτων, στη συνεργασία μελών του πληρώματος διαφορετικών εθνοτήτων, κατά την άποψη των στελεχών και των ναυτικών (Θεοτοκάς, Προγουλάκη 2004 σελ. 10)

<i>Προβλήματα</i>	<i>Στελέχη εταιρειών</i>	<i>Ναυτικοί</i>
Γλώσσα, Μεταβίβαση εντολών	Σοβαρό	Σοβαρό
Ανυπακοή	Πολύ σοβαρό	Όχι σοβαρό
Επικοινωνία κατά την εργασία	Σοβαρό	Όχι σοβαρό
Έθιμα, Θρησκεία	Σοβαρό	Όχι σοβαρό
Έλλειψη εκπαίδευσης και ικανοτήτων	Όχι σοβαρό	Σοβαρό
Αλκοόλ	Όχι σοβαρό	Σοβαρό
Διατροφικές συνήθειες	Ασήμαντο	Όχι σοβαρό

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται κατά σειρά σπουδαιότητας τα σοβαρότερα προβλήματα που οι Έλληνες ναυτικοί εντοπίζουν στη συνεργασία τους με άλλες εθνικότητες:

Πίνακας 5.3. Ποσοστά εμφανιζόμενων προβλημάτων, στη συνεργασία μελών του πληρώματος διαφορετικών εθνοτήτων, σύμφωνα με τους Έλληνες ναυτικούς. (Θεοτοκάς, Προγουλάκη 2005 σελ 10)

Προβλήματα	Ποσοστό
Αλκοόλ	22,8
Έλλειψη εκπαίδευσης και ικανοτήτων	21,8
Γλώσσα, Μεταβίβαση εντολών	16,4
Επικοινωνία κατά την εργασία	13,1
Ανυπακοή	11,1
Έθιμα, Θρησκεία	5,9
Συναναστροφές	4,2
Διατροφικές συνήθειες	4,7

Η ίδια μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα πως οι λύσεις στα παραπάνω προβλήματα είναι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, η παροχή εκπαίδευσης στην ξηρά αλλά και επί του πλοίου για θέματα ασφάλειας, γλώσσας και πολυπολιτισμικών πληρωμάτων, η διενέργεια ελέγχων απόδοσης από την εταιρεία, και τέλος η σταθερότητα στην επιλογή των μελών του πληρώματος.

5.3 Εντατικοποίηση των ρυθμών εργασίας

Όταν εξετάζεται το θέμα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ του πληρώματος σε ένα πλοίο, δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι πολλές φορές δεν υπάρχει καθαρή διάκριση μεταξύ εργάσιμου ωραρίου, ελεύθερου χρόνου και χρόνου διαθέσιμου για κοινωνικές συναναστροφές. Οι ναυτικοί υπόκεινται σε μακρά απουσία από την οικογένεια και τα αγαπημένα τους πρόσωπα, ολοένα και

μειούμενη δυνατότητα για ξεκούραση στα λιμάνια, περικοπές στον αριθμό του πληρώματος, ενώ πρέπει να εκπαιδευτούν στο χειρισμό ολοένα και πιο εξελιγμένων ηλεκτρονικών συστημάτων. Επομένως, είναι ευκολότερο σε σχέση με το παρελθόν να δημιουργηθούν εντάσεις και παρεξηγήσεις.

Η πίεση της εν πλω εργασίας, αντισταθμίζεται όπως είναι αναμενόμενο, από την έξοδο του πληρώματος στην ξηρά κατά τη διάρκεια της εν όρμω παραμονής των πλοίων στους λιμένες για φορτοεκφόρτωση. Οι αλλαγές όμως που διέρχεται ο κλάδος της ναυτιλίας, έχουν επιφέρει σημαντική μείωση στη διάρκεια παραμονής ενός πλοίου στο λιμάνι, με αποτέλεσμα να επιδεινώνεται η μονοτονία και η πίεση που ούτως ή άλλως ήταν ανέκαθεν ένα χαρακτηριστικό της ζωής του ναυτικού. Προκειμένου για φορτηγά πλοία, όπως αναφέρει μελέτη του I.L.O. (2001), τα τελευταία 30 χρόνια οι χρόνοι παραμονής έχουν μειωθεί σημαντικά. Το 1998, το 27% των πλοίων παρέμενε στο λιμένα για λιγότερο από 12 ώρες, τη στιγμή που το ποσοστό αυτό το 1970 ήταν 1%. Το 45% των πλοίων παρέμενε για 12 με 24 ώρες. Συνολικά, τα 7 στα 10 πλοία, παρέμεναν εν όρμω για λιγότερο από 24 ώρες και μόνο το 4% των πλοίων παρέμενε για περισσότερο από 3 μέρες. Επιπλέον, υπάρχουν άλλοι τρεις παράγοντες που συμβάλλουν στο πρόβλημα:

- Ο φόρτος εργασίας που αυξήθηκε
- Η απομείωση του προσωπικού
- Οι απομονωμένες τοποθεσίες των λιμένων, που δεν ευνοούν την έξοδο και αναψυχή του πληρώματος, καθώς πλέον τα λιμάνια όλο και περισσότερο κατασκευάζονται σε απομακρυσμένες περιοχές, οι εργασίες τους είναι αυτοματοποιημένες και το δικό τους προσωπικό επίσης περιορισμένο.

Το 1970 ένα φορτηγό 10.000 grt είχε συνήθως περί τα 40 άτομα πλήρωμα, ενώ σήμερα ένα φορτηγό 30.000 grt, έχει 18 με 25 άτομα πλήρωμα. Έτσι, λιγότερα άτομα έχουν να κάνουν περισσότερα. Παράλληλα, το σύστημα των τριών βαρδιών που ίσχυε παλαιότερα, έχει πλέον αντικατασταθεί από αυτό των δύο φυλακών. Αυτό σημαίνει ότι ένας ναυτικός είτε θα εργάζεται είτε θα κοιμάται, χωρίς να υπάρχει διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος ενδιάμεσα. Πολλές φορές είναι τόσες πολλές οι υποχρεώσεις και οι εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν κατά την εν όρμω παραμονή, ώστε η πίεση υποχωρεί και η συνηθισμένη ρουτίνα επανέρχεται, μόνο όταν το πλοίο επιστρέψει στη θάλασσα. Μεσοπρόθεσμα, η συμπεριφορά ανθρώπων που υπόκεινται σε τέτοιο εργασιακό φορτίο, γίνεται αυτοματοποιημένη, με αποτέλεσμα, οι οικογένειες πολλών εξ' αυτών, να διαπιστώνουν αλλαγές στο χαρακτήρα τους⁸.

Οι ανωτέρω παράγοντες επιδρούν δυσμενώς στην ψυχική και πνευματική υγεία των ναυτικών, ενισχύοντας τις τάσεις απομόνωσης, κόπωσης, κατάθλιψης ή άγχους. Προκειμένου να αντισταθμιστούν οι αρνητικές επιπτώσεις που προκαλούνται, είναι επιβεβλημένη η ύπαρξη ευκολιών αναψυχής και δραστηριοτήτων πάνω στα πλοία. Από την άλλη μεριά, πολλοί ναυτικοί από τα κατώτερα πληρώματα, δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν ορισμένες δυνατότητες που τους δίνει η σύγχρονη τεχνολογία, όπως το να τηλεφωνήσουν στην οικογένειά τους, γιατί δεν αντέχουν το οικονομικό κόστος που συνεπάγεται μία τηλεφωνική συνδιάλεξη από το δορυφορικό σύστημα του πλοίου. Αντιθέτως, οι περισσότεροι περιμένουν να προσεγγίσει το πλοίο σε τέτοια απόσταση από τις ακτές (περί τα 10 ναυτικά μίλια), προκειμένου να χρησιμοποιήσουν κινητό τηλέφωνο. Παράλληλα, η

⁸ ILO Report 2001 op. cit. σελ 72,73

αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων που είναι γρήγορη και αρκετά φθηνότερη μέθοδος επικοινωνίας με ολόκληρο τον κόσμο, δεν είναι προσβάσιμη σε όλους και ειδικά στους λιγότερο μορφωμένους ναυτικούς από τις φτωχές χώρες. Ακόμα και αν έχουν τις γνώσεις χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών για αποστολή τέτοιων μηνυμάτων, είναι αμφίβολο αν οι οικογένειές τους στην πατρίδα, έχουν τις γνώσεις και τα μέσα να επωφεληθούν από αυτό. Για να περιπλακεί δε, ακόμα περισσότερο η κατάσταση, πολλές εταιρείες, επιτρέπουν μόνο στο ανώτερο προσωπικό του πληρώματος, τη χρήση τέτοιων ευκολιών. Το αντικείμενο του προβληματισμού σ' αυτό το σημείο είναι το κατά πόσον οι εταιρείες αντιλαμβάνονται μία αύξηση των εξόδων σε τηλεπικοινωνιακά μέσα και ηλεκτρονικό εξοπλισμό, ως επένδυση που μπορεί να βελτιώσει το ηθικό και στη συνέχεια την παραγωγικότητα του πληρώματος. Οι Hogg & Collins στη μελέτη τους (2003), καταλήγουν ότι τελικά είναι προς όφελος των εταιρειών η επιδίωξη τέτοιων ευκολιών για το πλήρωμα, ακριβώς γιατί βελτιώνουν το ηθικό των ναυτικών, τη δέσμευσή τους και την επιθυμία για παραμονή στη συγκεκριμένη εταιρεία, με τελικό αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής τους. Προχωρούν δε ακόμα παραπέρα και προτείνουν τη δημιουργία δικτυακής πύλης (Portal) στο Internet, η οποία μέσω δορυφορικής ζεύξης, με δομή κατά το δυνατόν απλοποιημένη και φιλική προς το χρήστη, να δίνει τη δυνατότητα στους ναυτικούς που στερούνται τις ανάλογες γνώσεις, να μπορούν να τη χρησιμοποιούν σχετικά εύκολα για θέματα επαγγελματικής πληροφόρησης και επικοινωνίας.

Συμπερασματικά, το πρόβλημα της λειψανδρίας στον κλάδο της ναυτιλίας θα συνεχίσει και στο μέλλον να υφίσταται στις ανεπτυγμένες χώρες, όπως και στην Ελλάδα. Αυτό επιτείνει την αναγκαιότητα εύρεσης ναυτικών από τις

αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτό που προκύπτει από τις έρευνες είναι ότι υπάρχουν ορισμένες προβλέψεις οι οποίες βελτιώνουν και ενισχύουν σημαντικά τη συνεργασία πολυεθνικών πληρωμάτων. Πιο συγκεκριμένα, αυτές περιλαμβάνουν: τη δυνατότητα κατανόησης Αγγλικών (ή κάποιας άλλης κοινής γλώσσας συνεννόησης) σε ένα ικανό (ελάχιστο) επίπεδο από κάθε ναυτικό, την προσπάθεια να παραμένει κατά το δυνατό σταθερή η σύνθεση του πληρώματος (διατήρηση αξιωματικών και κατώτερων πληρωμάτων), την επιδίωξη κοινωνικών συναναστροφών επάνω στο πλοίο με μέριμνα των πλοιάρχων, τη σταθερή εφαρμογή πολιτικής ενάντια στις διακρίσεις πάνω στο πλοίο, όπως την απαγόρευση υλικού που ενισχύει τον εθνικό διαχωρισμό και τέλος την κατάλληλη εκπαίδευση των αξιωματικών στη διοίκηση των πολυπολιτισμικών πληρωμάτων. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προέκυψαν από τα μέχρι τώρα αναφερθέντα στοιχεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα – Προτάσεις

6.1 Γενικά

Η καταφυγή σε χαμηλόμισθους αλλοδαπούς ναυτικούς αποτελεί σήμερα μία αμυντική στρατηγική για τη μείωση του κόστους, η οποία μπορεί να μετατραπεί σε μία συνειδητή επιθετική στρατηγική για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της μετατροπής της σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης πληρωμάτων με πολυπολιτισμική σύνθεση μπορεί υπό προϋποθέσεις, αφενός να βελτιώσει τη λειτουργική διαχείριση των πληρωμάτων από την πλευρά της επιχείρησης και αφετέρου να βελτιώσει την απόδοση, αλλά και την ασφάλεια των μικτών πολιτισμικά πληρωμάτων.

Η ετερογένεια δημιουργεί κατ' αρχήν ορισμένα προβλήματα, τα οποία όμως αν ξεπεραστούν με το σωστό τρόπο, οδηγούν στην επιτυχία. Η ετερογένεια, είναι άλλο ένα από τα πολλά ρίσκα που αναλαμβάνουν οι εταιρείες, και όπως σε κάθε παρόμοια περίπτωση, μπορεί να αποδώσει ή όχι. Όσο πιο διαφορετικό είναι το μίγμα της ομάδας, τόσο πιο δύσκολα διοικείται, αλλά μπορεί να αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα¹.

Το πλήρωμα ενός πλοίου αποτελεί ένα σύστημα «ανοιχτού βρόγχου», όπου το κάθε άτομο εξαρτάται αναφορικά με τη διάθεση και τις δυνάμεις του να

¹ Trompenaars, Turner 2004 op. cit. σελ 160

αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας, από την επίδραση που δέχεται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, με ό,τι καλό ή κακό αυτό συνεπάγεται. Οι άνθρωποι που εργάζονται σε ομάδες, αναπόφευκτα δέχονται από τους υπόλοιπους και μοιράζονται συναισθήματα όπως η ζήλια, ο φόβος ή η ευφορία. Η αρμονία και η ενσυναίσθηση μας δίνουν τη δυνατότητα να «τα πάμε καλά» με πολλούς, διαφορετικούς και εναλλασσόμενους συναδέλφους και να συνεργαστούμε με ανθρώπους από άλλες κοινωνίες.

Το σωστό στυλ διοίκησης για κάθε περίπτωση εξαρτάται από το διοικούντα, τους υφισταμένους, τη συγκυρία και τις συνθήκες. Ένας πλοίαρχος ή αξιωματικός γενικότερα, πρέπει να σταθμίζει τις παραμέτρους με βαρύνουσα σημασία σε κάθε περίπτωση και να ενεργεί ανάλογα, ευέλικτα και αποτελεσματικά. Πρέπει εκ των προτέρων, να γνωρίζει προσωπικά όσο το δυνατόν καλύτερα τους ανθρώπους που καλείται να διοικήσει και να προσαρμόζει τον τρόπο διοίκησης, αν είναι δυνατόν, μέχρι και σε προσωπικό επίπεδο. Ο τρόπος διοίκησης πρέπει, όταν απαιτείται, να εναλλάσσεται και να προσαρμόζεται. Η καλή γνώση των ιδιαίτερων πολιτισμικών χαρακτηριστικών κάθε κουλτούρας πέρα από προκαταλήψεις και στερεότυπα, βοηθάει την κατανόηση και διευκολύνει τη συνεργασία. Οι πλοιοκτήτριες εταιρείες αλλά και οι πλοίαρχοι των πλοίων, θα πρέπει συστηματικά και με συνέπεια να επιδιώκουν την υιοθέτηση από τους ναυτικούς (ειδικά από αυτούς που προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες), της αντίληψης ότι ανήκουν κάπου και ότι αυτό το γεγονός έχει μεγάλη σημασία. Η δημιουργία και αποδοχή από τους ναυτικούς, κατ' αρχήν μίας κοινής αντίληψης επαγγελματικής

κουλτούρας και στην ιδεατή περίπτωση μίας κοινής εταιρικής κουλτούρας, θα πρέπει να είναι στις προτεραιότητες των εργοδοτών του κλάδου της ναυτιλίας.

Το πρόβλημα της πιστοποίησης των ναυτικών έχει παγκόσμιες διαστάσεις. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός διεθνούς συστήματος πιστοποίησης, ούτως ώστε όλοι οι ενδιαφερόμενοι να μπορούν εκ των προτέρων και με την ανάληψη κατά το δυνατόν του λιγότερου ρίσκου, να επιλέγουν αφ' ενός οι εργοδότες το προσωπικό που χρειάζονται και εφ' ετέρου οι ναυτικοί, να επιδιώκουν την εκπαίδευση με τα ανάλογα πτυχία και πιστοποιητικά, που θα τους εξασφαλίζουν με αξιώσεις, πρόσβαση στην αγορά εργασίας.

Όπως σημειώνεται σε έρευνα του πανεπιστημίου Αιγαίου, η χρησιμοποίηση πληρωμάτων χαμηλού κόστους δεν οδηγεί απαραίτητα στην επιθυμητή μείωση του κόστους μακροπρόθεσμα. Το γεγονός είναι ιδιαίτερα εμφανές στην περίπτωση που η χρήση των πληρωμάτων αυτών δεν συνδυάζεται με την ύπαρξη συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύουν στην ικανοποίηση και τη διαρκή βελτίωση των εργαζομένων. Ο χαμηλά αμειβόμενος εργαζόμενος είναι στην πραγματικότητα ακριβός εάν δεν έχει τη γνώση, την εμπειρία, ή τη δέσμευση που απαιτείται ώστε να συμβάλει στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται σε πόρους που στηρίζονται στη γνώση που κατέχουν οι εργαζόμενοι και στην ικανότητά τους να μαθαίνουν αποκτώντας νέα γνώση².

² Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ 27 Οκτωβρίου 2006

6.2 Απαιτούμενη Εκπαίδευση

Απ' όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική διοίκηση και η επιτυχημένη ηγεσία είναι κάτι το εξαιρετικά σύνθετο και δύσκολο και ίσως αδύνατο για πολλούς ανθρώπους. Σε κάθε περίπτωση δε, πρέπει να είναι αποτέλεσμα ουσιαστικής και επικεντρωμένης σ' αυτό εκπαίδευσης. Στην περίπτωση που εξετάζουμε, η πρόκληση είναι μεγαλύτερη διότι η δυνατότητα διοίκησης, συντονισμού και επιτυχούς συνεργασίας ανθρώπων, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες και έχουν σε πολλές περιπτώσεις διαφορετικές αντιλήψεις, ακόμα και για τα πιο απλά και καθημερινά πράγματα, απαιτεί επιπλέον προσπάθεια και προετοιμασία. Η εκπαίδευση επομένως, ανάγεται σε ένα πολύ σημαντικό παράγοντα που μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των πολυεθνικών πληρωμάτων. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να κινείται σε δύο κατευθύνσεις:

A. Αφ' ενός προς την κατεύθυνση εκπαίδευσης των ίδιων των πληρωμάτων, παρέχοντας στους ναυτικούς από τις διάφορες χώρες, την ικανότητα ομιλίας μίας κοινής γλώσσας και άρα δυνατότητα συνεννόησης, καθώς και τα επαγγελματικά εφόδια που θα τους καταστήσουν αυτόνομοι και ανταγωνιστικούς στην αγορά εργασίας, μειώνοντας την αβεβαιότητα και την αγωνία τους. Παράλληλα δε, θα προσφέρουν στους εργοδότες, εργατικό δυναμικό καλύτερης ποιότητας.

B. Αφ' ετέρου, προς την κατεύθυνση εκπαίδευσης των αξιωματικών που καλούνται να διοικήσουν αποτελεσματικά αυτές τις ανομοιογενείς ομάδες, με τις συχνά αποκλίνουσες συμπεριφορές και ανάγκες. Όπως έχει ήδη επισημανθεί και είναι αντιληπτό από όλους, σημείο αφετηρίας σ' αυτή την προσπάθεια είναι η

κοινή γλώσσα που πρέπει να κατέχουν αυτοί που απαρτίζουν το πλήρωμα. Στη συνέχεια έμφαση πρέπει να δοθεί στην τυποποιημένη και ομοιόμορφη ορολογία που θα πρέπει να χρησιμοποιούν οι ναυτικοί, στη μορφοποίηση μίας κοινής εταιρικής κουλτούρας, στη συναίσθηση ότι ανήκουν σε μια ενιαία ομάδα που αγγίζει τα όρια της κατά περίπτωση οικογένειας, καθώς και στις κατ' εξοχήν τεχνικές, ή άλλες επαγγελματικές γνώσεις που πρέπει να διαθέτουν.

Η αλυσίδα αυτή της παροχής εκπαίδευσης, έχει ως τελικούς «πελάτες», τους εργαζόμενους στα πλοία (ναυτικοί), αλλά και τους λοιπούς εργαζόμενους στα γραφεία διοίκησης των εταιρειών. Και στις δύο ανωτέρω κατηγορίες, εντοπίζεται το κοινό πιεστικό πρόβλημα του ναυτιλιακού τομέα: Αφ' ενός την προσέλκυση νέων προσώπων, αφ' ετέρου τη διατήρηση του υφιστάμενου δυναμικού. Στην ιδεατή περίπτωση, όλοι οι εμπλεκόμενοι παράγοντες, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό, εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι ρυθμιστικοί παράγοντες, η κυβέρνηση και οι εργαζόμενοι, θα έπρεπε να συνεργάζονται προκειμένου να επιτύχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα. Η προσέλκυση των σωστών ανθρώπων προϋποθέτει την επαρκή ροή πληροφοριών αλλά και κινήτρων προς τους υποψήφιους. Είναι γεγονός, πως παλιότερα και ειδικά για τις ειδικότητες καταστρώματος, οι όποιες επαγγελματικές γνώσεις αποκτούνταν, ήταν σχεδόν άχρηστες σε οποιοδήποτε άλλο επάγγελμα. Έτσι λοιπόν όποιος άφηγε το πλοίο, εγκατέλειπε και το ναυτικό επάγγελμα. Σήμερα, οι γνώσεις που καλείται να έχει ένας αξιωματικός του Εμπορικού Ναυτικού, επεκτείνονται και σε άλλους τομείς, πέρα από τους καθαρά ναυτιλιακούς. Αυτό αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο, καθώς οι απαιτήσεις του επαγγέλματος διαμορφώνουν ένα πρότυπο αξιωματικού, το οποίο προσεγγίζει περισσότερο αυτό ενός ολοκληρωμένου μάνατζερ πλοίου (συνδυάζοντας

επιχειρησιακές και διοικητικές ικανότητες), παρά αυτό του «θαλασσόλυκου», το οποίο παραπέμπει σε άλλες εποχές. Μέσα σε αυτές τις ικανότητες, περιλαμβάνονται και η γνώση για το χειρισμό θεμάτων που άπτονται της πολυπολιτισμικής διάστασης του πληρώματος και τις προκλήσεις που αυτή συνεπάγεται³. Για το προσωπικό που στελεχώνει τις υπηρεσίες ξηράς των ναυτιλιακών εταιρειών ισχύει, τηρουμένων των αναλογιών, η ανάγκη για εμβάθυνση σε θέματα διοικητικά και νομικά, πέρα από τα συνήθη επιχειρησιακά. Αυτό ασφαλώς καθιστά την ενασχόληση με το ναυτιλιακό επάγγελμα μία πιο απαιτητική αλλά και ελκυστική επιλογή.

Η ύλη που διδάσκονται οι Έλληνες αξιωματικοί του εμπορικού ναυτικού στις Α.Ε.Ν., δεν περιλαμβάνει θέματα διαχείρισης της πολυπολιτισμικότητας. Οι Θεοτοκάς και Προγουλάκη (2005) αναφέρουν ότι το 63% εξ' αυτών, πιστεύει πως είναι επαρκώς προετοιμασμένοι από τη μόρφωση που έχουν λάβει, να αντεπεξέλθουν στα θέματα διοίκησης που σχετίζονται με την ύπαρξη πολυπολιτισμικών πληρωμάτων στα πλοία. Σ' αυτό πρέπει να συντελεί και το ότι οι παλαιότεροι αξιωματικοί μέσα από τη συναναστροφή τους με πολυεθνικά πληρώματα, απέκτησαν και την απαραίτητη εμπειρία για τη διοίκησή τους. Μόλις το 19% από αυτούς έχει παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο, που διοργάνωσε η πλοιοκτήτρια ή η διαχειρίστρια εταιρεία, σχετικό με την αντιμετώπιση τέτοιων θεμάτων. Ωστόσο, το 79% θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν σε μία τέτοιου είδους εκπαίδευση, καθώς τη θεωρούν πολύ χρήσιμη. Η εκπαίδευση αυτή, θα μπορούσε να περιλαμβάνει τα βασικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά των διαφόρων εθνών, με περαιτέρω έμφαση σε θέματα αντίληψης και συμπεριφοράς, όπως

³ Obando-Rojas 1999, op. cit. σελ. 46

αυτές διαμορφώνονται από την επίδραση της κουλτούρας πάνω στην ανθρώπινη φύση. Οι μελέτες που χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές για την παρούσα εργασία, όπως αυτές του Hofstede, του Lewis, των Trompenaars – Turner και των Schneider – Barsoux, παρέχουν ένα πολύ καλό υπόβαθρο γνώσης σε πολιτισμικά θέματα και μπορούν να χρησιμεύσουν γι' αυτό το σκοπό.

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός των επιμορφωτικών και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τα επιμορφωτικά προγράμματα, προσπαθούν να μεταδώσουν γνώση και γι' αυτό χρησιμοποιούν διδακτικές μεθόδους, όπως διαλέξεις και παρουσιάσεις σε συνδυασμό με το διάβασμα. Από την άλλη μεριά, τα εκπαιδευτικά προγράμματα χρησιμοποιούν πιο εμπειρικές μεθόδους, όπως αναλύσεις περιπτώσεων, προσομοιώσεις και πρωτογενείς ερευνητικές επαφές. Τα επιμορφωτικά προγράμματα ειδικότερα, θα πρέπει να εστιάζονται στη μετάδοση γνώσεων σχετικά με τις ομοιότητες και τις διαφορές των πολιτισμών, με σκοπό να ενθαρρύνουν τους συμμετέχοντες στο να νιώθουν άνετα όταν έρχονται σε επαφή με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες και να αναπτύξουν τις απαραίτητες προς τούτο δεξιότητες. Για παράδειγμα, η εν λόγω απόκτηση γνώσεων έχει τρία στάδια: Κατ' αρχήν την απόκτηση της προσωπικής ενσυναίσθησης, στη συνέχεια την απόκτηση της επαγγελματικής ολοκληρωμένης αντίληψης σε συνδυασμό με τη σωστή διαχείριση αλλαγών και τέλος τη σωστή ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων συμπεριφορών, ανάλογα με την κατάσταση, ούτως ώστε να διαχειρίζεται καλύτερα η διαφορετικότητα και η πολιτισμική ποικιλία σε επίπεδο πλοίου. Πρέπει εδώ να επισημανθεί, ότι η επιλογή της επί του πλοίου εκπαίδευσης (σχετικά με τη γλώσσα και τα θέματα ασφαλείας) είναι και η πιο δημοφιλής ανάμεσα στους ναυτικούς. Στη συνέχεια έπεται η παρακολούθηση ανάλογων

εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διοργανώνει η εταιρεία. Κατόπιν ακολουθεί η εκπαίδευση για θέματα πολυπολιτισμικότητας και τέλος έρχεται η επιλογή εκπαίδευσης e – learning μέσω Internet, ίσως επειδή οι Έλληνες ναυτικοί δεν ήταν μέχρι πρόσφατα εξοικειωμένοι με την χρησιμοποίηση εργαλείων πληροφορικής.

Όταν σχεδιάζεται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για ανθρώπους από πολλές εθνικότητες, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένες παράμετροι. Κατ' αρχήν η γλώσσα στην οποία θα γίνεται η διδασκαλία, η οποία δεν είναι κατ' ανάγκη τα Αγγλικά, διότι το αντικείμενο της διδασκαλίας πρέπει να γίνεται κατανοητό χωρίς παρερμηνείες. Γι' αυτό το λόγο μπορεί να χρησιμοποιηθούν δύο γλώσσες, ανάλογα με την περίπτωση. Όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες να μάθουν, κάτι που δεν είναι πάντα εύκολο, ούτε εκ των προτέρων αυτονόητο, δεδομένης της διαφορετικής προέλευσης και ικανότητας των εκπαιδευομένων. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να αναμένουν τριβές και συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευομένων και να έχουν προετοιμάσει διαφορετικές στρατηγικές ανάλογα με την πορεία της εκπαίδευσης.

Κάθε κουλτούρα έχει τη δική της αντίληψη σχετικά με την εκπαίδευση, τη σχεδίαση και τη δομή του προγράμματος, την τήρηση της ώρας έναρξης και τη διάρκεια. Για παράδειγμα, οι προερχόμενοι από χώρες με υψηλό δείκτη στάσης ως προς την εξουσία, όπως είναι οι Φιλιππινέζοι, οι Ρώσοι, οι Κινέζοι και οι Ινδοί, νιώθουν ότι όλη η διαδικασία εκπαίδευσης έχει κέντρο και αφετηρία τον εκπαιδευτή. Κάθε πρωτοβουλία εκπορεύεται από αυτόν και τα λεγόμενά του δεν αμφισβητούνται. Το αντίθετο συμβαίνει στις χώρες που έχουν χαμηλό δείκτη στάσης ως προς την

εξουσία⁴. Οι εκπαιδευόμενοι από χώρες με συλλογική κουλτούρα, πιθανόν να διστάζουν να μιλήσουν μπροστά σε πολυπληθές κοινό, ειδικά αν αυτό περιλαμβάνει αγνώστους. Προκειμένου να αυξηθεί η συμμετοχή των μαθητών σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι προτιμότερο να δημιουργούνται μικρές ομάδες μάθησης. Επίσης, θα πρέπει να αποφεύγονται οξείες προσωπικές αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις. Η επίκληση της αξιοπρέπειας της τάξης συνολικά, συνήθως αρκεί για την ομαλή συνέχιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας⁵. Στις κουλτούρες με ανδροπρεπείς αρχές, οι διδάσκοντες και οι διδασκόμενοι αξιολογούνται με βάση την εξυπνάδα και την ακαδημαϊκή τους απόδοση. Στις κουλτούρες με θηλυπρεπείς αρχές, εκτιμάται πολύ η φιλικότητα και οι κοινωνικές αρετές του καθηγητή, αλλά και η δυνατότητα προσαρμογής του μαθητή. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολλές κοινωνίες με θηλυπρεπείς αρχές (όπως στην Ινδονησία), ο δάσκαλος αποφεύγει να επαινέσει έναν καλό μαθητή, καθώς αυτό συνήθως γίνεται για την ενθάρρυνση των μέτριων και μόνο μαθητών⁶. Ακόμα, στις κουλτούρες που αποφεύγουν την αβεβαιότητα, οι καθηγητές που χρησιμοποιούν επιτηδευμένη και δυσνόητη γλώσσα, θεωρούνται πολύ ικανοί από τους μαθητές τους. Αντιθέτως οι μαθητές από χώρες με ασθενή αποφυγή της αβεβαιότητας, αποδέχονται έναν καθηγητή που παραδέχεται ότι υπάρχει κάτι που δεν γνωρίζει⁷. Αυτή η εκπαιδευτική προσπάθεια, δεν θα πρέπει να δώσει την εντύπωση στους συμμετέχοντες, ότι είναι άνθρωποι με κάποιο πρόβλημα για την επίλυση του οποίου απαραίτητη είναι η εκπαίδευση που θα παρακολουθήσουν, γιατί έτσι θα είναι εκ των προτέρων προδιατεθειμένοι αρνητικά. Ειδικά για τα προγράμματα εκμάθησης Αγγλικών, θα

⁴ Hofstede 2005 op.cit. σελ. 53

⁵ ibid.. σελ. 97, 98

⁶ ibid. σελ.135

⁷ ibid. σελ 179

πρέπει να επισημανθεί, ότι δεν αρκεί μόνο η εκμάθηση με τη συνηθισμένη διδασκαλία τεχνικών θεμάτων, αλλά πρέπει να δίνεται έμφαση και στο θέμα της προφοράς και της ιδιαίτερης χρησιμοποιούμενης αργκό που διαμορφώνεται σε ένα πλοίο, ανάλογα με την προέλευση του πληρώματος. Για παράδειγμα σε ένα πλοίο με πολυεθνικό πλήρωμα, μπορεί να χρησιμοποιούνται «Σιγκαπουρέζικα», «Φιλιππινέζικα» ή «Κινέζικα» Αγγλικά⁸.

Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και της πληροφορικής γενικότερα, είναι καθοριστικής σημασίας στην παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης εξ' αποστάσεως. Παρ' όλα αυτά, πολλοί ναυτικοί παραπονούνται ότι δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι στη χρήση της πληροφορικής και στις μοντέρνες τεχνολογίες γενικότερα. Επιπλέον, λόγω της απομόνωσης στο πλοίο δεν μπορούν να αναζητήσουν βοήθεια και συμβουλές σχετικά με τη χρήση των υπολογιστών. Είναι αλήθεια, πως όσα πλεονεκτήματα και να αποκτά η μάθηση εξ' αποστάσεως λόγω της σύγχρονης τεχνολογίας, εξακολουθεί να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αυτενέργεια του ίδιου του μαθητευόμενου.

Η ανάγκη για πιστοποιημένη ναυτική εκπαίδευση, έχει ενταθεί από την εφαρμογή από το 2002 των μέτρων που προβλέπονται στη συνθήκη S.T.C.W. του I.M.O. . Οι προβλέψεις αυτής της συνθήκης υποχρεώνουν τους ναυτικούς και τα ιδρύματα που παρέχουν αυτού του είδους την εκπαίδευση, στην εκμάθηση συγκεκριμένων ικανοτήτων πρακτικής φύσεως κυρίως (όπως π.χ. χειρισμός του G.M.D.S.S., η διαχείριση πλήθους – χρήσιμο για τα κρουαζιερόπλοια) και δεσμεύουν όλα τα πλοία με σημαία χώρας που υπέγραψε τη συνθήκη.

⁸ Kahveci, Lane, Sampson 2001 op.cit. σελ 15.

Ένα ακόμα εργαλείο που μπορεί να συμβάλλει στην εκπαίδευση στον κλάδο της ναυτιλίας, είναι το SLIM-VRT, το οποίο παρέχει ολοκληρωμένη εκπαίδευση εν πλω αλλά και στην ξηρά. Είναι ευέλικτο, κατάλληλο για εργαζόμενους και εργοδότες και προσαρμόζεται πλήρως στο περιβάλλον του χρήστη, αλλά και στο ρυθμό μάθησης που αυτός θέλει να ακολουθήσει⁹. Το κόστος τέτοιου είδους υπηρεσιών είναι και ο καθοριστικός παράγοντας. Με την πρόοδο της τεχνολογίας, προηγμένες ευκολίες και μέσα, γίνονται πιο προσιτά και οικονομικά. Καθοριστικό ρόλο σ' αυτό παίζουν οι δορυφορικές επικοινωνίες, οι οποίες μπορούν να αναδείξουν τις επενδύσεις σε μέσα πληροφορικής που κάνουν οι εταιρείες, προκειμένου να μεταδώσουν στοιχεία μεταξύ ξηράς και πλοίου, στα πλαίσια εκπαιδευτικών ή άλλων δραστηριοτήτων. Ενδεικτικά αναφέρεται η εφαρμογή Mobile Packet Data, μέσω της οποίας είναι εφικτή η διασύνδεση του πλοίου στο WAN της εταιρείας, ως ένας επιπλέον κόμβος επικοινωνίας. Οι συνεπαγόμενες δυνατότητες e-learning επί του πλοίου, έχουν διερευνηθεί από διάφορους προμηθευτές οι οποίοι προσφέρουν πλήρη πακέτα εκπαίδευσης. Αν και στο άμεσο μέλλον, η δυνατότητα ολοκληρωμένης εκπαίδευσης μέσω e-learning με δορυφορικές επικοινωνίες δεν είναι οικονομικά συμφέρουσα, τίποτα δεν αποκλείει κάτι τέτοιο μεσοπρόθεσμα. Όπως προκύπτει από ανάλογη έρευνα, μόνο οι κερδοφόρες και διορατικές εταιρείες κάνουν σοβαρά σχέδια πλήρους εφαρμογής αυτών των τεχνολογιών. Για παράδειγμα η Bergesen και η Maersk, επιδεικνύουν προοδευτικές απόψεις, παρέχοντας συγκεκριμένες δυνατότητες εκπαίδευσης που βασίζονται στην πληροφορική και τις δορυφορικές επικοινωνίες. Επί του

⁹ Προγουλάκη, Πολυδοροπούλου, Θεοτοκάς 2005 op.cit. σελ 4

παρόντος, οι προσφερόμενες λύσεις αφορούν μαθήματα από CD και καθηγητική επίβλεψη, ή υποστήριξη με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Αυτή η εφαρμογή μπορεί επιπλέον να προσφέρει στους ναυτικούς δυνατότητα επικοινωνίας και ανταλλαγής μηνυμάτων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, αρκεί βέβαια και οι οικογένειες των ναυτικών να έχουν πρόσβαση και δυνατότητα χρησιμοποίησής του Internet .

6.3 Περιορισμοί της εργασίας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή, τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας, αφορούν κυρίως τα πληρώματα που υπηρετούν σε ποντοπόρα φορτηγά πλοία, καθώς αυτά στελεχώνονται με 30 ή 40 το πολύ άτομα, τα οποία υπόκεινται σε μακροχρόνιους πλόες, πολύμηνη απουσία από το σπίτι, εξαντλητικούς ρυθμούς εργασίας κατά την παραμονή στα λιμάνια και έλλειψη ελεύθερου χρόνου. Στα άλλα είδη πλοίων (όπως π.χ. κρουαζιερόπλοια, επιβατηγά, μεγάλα αλιευτικά), τα συμπεράσματα μπορούν να ισχύσουν στο βαθμό που οι υποχρεώσεις, η επάνδρωση και το πρόγραμμα του οποιοδήποτε πλοίου προσομοιάζει με αυτά των φορτηγών.

Επίσης, η εργασία αυτή στηρίχθηκε σε δεδομένα από ανάλογες σχετικές εργασίες του πρόσφατου παρελθόντος, καθώς και σε σχετική με θέματα κουλτούρας, ηγεσίας και οργανωσιακής συμπεριφοράς βιβλιογραφία. Ως εκ τούτου, τα συμπεράσματα που παρατίθενται βασίζονται στις ανωτέρω αναφερθείσες πηγές. Καθώς στα πλαίσια αυτής της εργασίας δεν έγινε πρωτογενής έρευνα, τα συμπεράσματα αυτής μπορούν να αμφισβητηθούν ή να επιβεβαιωθούν αναλόγως, από μελλοντικές ερευνητικές εργασίες που θα γίνουν γι' αυτό το σκοπό. Τα

σημεία στα οποία μπορεί να επικεντρωθεί μία τέτοια μελλοντική προσπάθεια είναι τα κάτωθι:

- Επικαιροποίηση των στοιχείων αναφορικά με τις χώρες προέλευσης και τον αριθμό των χαμηλόμισθων ναυτικών, τα μοτίβα διακίνησης αυτών στα πλοία του παγκόσμιου στόλου, και τις ακολουθούμενες επιλογές στελέχωσης που συνήθως προτιμούνται. Στον κλάδο της ναυτιλίας τα ανωτέρω αποτελούν δυναμικά μεταβαλλόμενα στοιχεία, που ακολουθούν τις εξελίξεις σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Περαιτέρω διερεύνηση για τους τρόπους στρατολόγησης, εκπαίδευσης και πιστοποίησης των ναυτικών που προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες. Η συνηθισμένη πρακτική του παρελθόντος σ' αυτές τις χώρες, επηρέασε αρνητικά τη γενικώς εδραιωμένη άποψη, ότι οι τελευταίοι υπολείπονται σημαντικά σε γνώσεις και δυνατότητες, από τους συναδέλφους τους των ανεπτυγμένων χωρών
- Διερεύνηση της αντίληψης περί επαγγελματικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τους ναυτικούς, είτε αυτοί προέρχονται από ανεπτυγμένες, είτε από αναπτυσσόμενες χώρες. Η σύγκριση των ευρημάτων μπορεί να αποκαλύψει το βαθμό αφοσίωσης στο επάγγελμα και την προθυμία για βελτίωση του κάθε ναυτικού.
- Διερεύνηση του αν και σε ποιο βαθμό η συμπεριφορά των ναυτικών που υπηρετούν στα πλοία, ανταποκρίνεται στα πολιτισμικά πρότυπα, όπως αυτά περιγράφονται από τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα που υφίστανται, εάν οι άνθρωποι εμμένουν στη διατήρηση της ιδιαίτερης πολιτισμικής τους

ταυτότητας, ή εάν τελικά υπάρχει άμβλυση των πολιτισμικών διαφορών, ως αποτέλεσμα της μακροχρόνιας συμβίωσης και συνεργασίας.

- Διερεύνηση του διοικητικού συλ που επιλέγεται από τους πλοιάρχους και τους αξιωματικούς των πλοίων, σε συνάρτηση με τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την εν λόγω επιλογή και ειδικά αν σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται πολιτισμικά ή άλλα εθνολογικά κριτήρια.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ
Πίνακας επεξήγησης όρων	I
Κατάσταση πινάκων	II
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Σκοπός της εργασίας.....	1
1.2 Ανάγκη μελέτης.....	2
1.3 Τρόπος διερεύνησης.....	3
1.4 Συσχέτιση με προηγούμενες εργασίες.....	4
1.5 Συνοπτική περιγραφή.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	7
ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ - ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ.....	7
2.1 Διαμόρφωση της παρούσας κατάστασης.....	7
2.2 Χώρες προέλευσης ναυτικών χαμηλού κόστους.....	14
2.3 Εκπαίδευση και πιστοποίηση ναυτικών.....	17
2.4 Οικονομικά στοιχεία, αμοιβές και κόστος εργασίας.....	20
2.5 Επιλογές σύνθεσης πολυεθνικών πληρωμάτων.....	23
2.6 Στοιχεία που αφορούν τη συνεργασία των διαφόρων εθνοτήτων.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	33
ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ, ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	33
3.1 Προσδιορισμός της κουλτούρας.....	33
3.2 Η επαγγελματική κουλτούρα.....	36
3.3 Μοντέλα προσδιορισμού της εθνικής κουλτούρας.....	39
3.3.1 Το μοντέλο Hofstede.....	41
3.3.2 Το μοντέλο των Trompenaars και Hamden – Turner.....	47
3.3.3 Το μοντέλο Lewis.....	49
3.4 Επεξήγηση συμπεριφοράς με βάση την κουλτούρα.....	57
3.4.1 Αντίληψη περί τόπου και χρόνου.....	57
3.4.2 Απλή λογική.....	59
3.4.3 Η διάρκεια της σιωπής.....	59
3.4.4 Η γλώσσα.....	60
3.4.5 Η Αίσθηση του Χιούμορ.....	62
3.4.6 Προσωπικός χώρος.....	63
3.4.7 Εμπιστοσύνη.....	63
3.4.8. Το «γράμμα του νόμου».....	64
3.5 Πολιτισμική προσαρμογή.....	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	69
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	69
4.1 Η συγκρότηση της ομάδας	69
4.2 Ρόλοι των μελών της ομάδας	72
4.3 Η πολυεθνική ομάδα και η διοίκησή της	74
4.3.1 Διαχείριση Αλλαγών	76
4.3.2 Παρακίνηση	77
4.3.3 Εμπιστοσύνη	79
4.3.4 Διαχείριση συγκρούσεων	81
4.3.5 Επικοινωνία	82
4.4 Ικανότητες και πρότυπα διοίκησης του ηγέτη	84
4.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη.....	87
4.5.1 Η καλή διάθεση.....	89
4.5.2 Ο συντονισμός.....	90
4.5.3 Ανάπτυξη διαπολιτισμικών ικανοτήτων.....	90
4.5.4 Οι βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης	91
4.5.5 Τα στυλ ηγεσίας.....	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	102
ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	102
5.1 Αναμενόμενη διαμόρφωση κατάστασης ανθρώπινου δυναμικού	102
5.2 Επίδραση της μακροχρόνιας συμβίωσης - Αλληλεπιδράσεις και συγκρούσεις.....	107
5.3 Εντατικοποίηση των ρυθμών εργασίας	116
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	121
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	121
6.1 Γενικά	121
6.2 Απαιτούμενη Εκπαίδευση	124
6.3 Περιορισμοί της εργασίας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	132