

Το Φυσικό Περιβάλλον και Πολιτισμικές Διαστάσεις της Διεθνούς Επιχείρησης



Τι θα μάθετε σ' αυτό το κεφάλαιο

- Πώς το κλίμα και η τοπογραφία μιας χώρας συντελούν στην πολιτισμική εξέλιξη μιας χώρας.
- Για τη σημασία των φυσικών πόρων, υδάτινων δρόμων, τοπογραφίας, υπεδάφους και πηγών ενέργειας στην ανάπτυξη των πολιτικών και εμπορικών δυνατοτήτων και αγορών μιας χώρας.
- Το ρόλο της επιχείρησης στη διαμόρφωση της γεωπολιτικής δυναμικής στη σύγχρονη εποχή.
- Πώς ο άνθρωπος επηρεάζει τον πλανήτη Γη.
- Τι είναι "κουλτούρα".
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ενός χώρου.
- Πώς θα προσαρμοσθείτε σε ένα νέο πολιτισμικό χώρο και ποια είναι η σημασία των πολιτισμικών πρωτοκόλλων για την επιτυχία σας στις διεθνείς επιχειρήσεις.
- Ιμπεριαλισμός μέσω κουλτούρας.
- Κριτήριο αυτοαναφοράς.
- Για συγκρούσεις πολιτισμών και επιπτώσεις στις επιχειρήσεις.
- Απεικόνιση πολιτισμικών αλλαγών.
- Για την ιστορία των διεθνών επιχειρήσεων.



Μερικοί από τους όρους που αναφέρονται σ' αυτό το κεφάλαιο

- Τοπογραφία.
- Φυσικοί πόροι.
- Υπεδάφιος πλούτος.

- Πηγές ενέργειας.
- Υδάτινοι δρόμοι.
- Γεωπολιτικές πραγματικότητες.
- Το ανθρώπινο αποτύπωμα.
- Πολιτισμός.
- Πολιτισμική δομή ή κουλτούρα.
- Εθνοκεντρική συμπεριφορά.
- Ιμπεριαλισμός μέσω κουλτούρας.
- Ηθική της εργασίας.
- Φυγή εγκεφάλων.
- Τεχνολογικός δυϊσμός.
- Αρμόζουσα τεχνολογία.
- Πολιτισμικά πρωτόκολλα.
- Ιστορία διεθνών επιχειρήσεων.

Ξεκινώντας για το Διεθνές μας Ταξίδι...

Αν δεν γνωρίζουμε την τοπογραφία... δεν μπορούμε να ελιχθούμε.

Sun-Tzu.¹

Πριν φύγετε από το σπίτι σας για να πάτε σε μια άλλη διεύθυνση στην ίδια πόλη που μένετε, ρωτήστε πώς θα πάτε, αν υπάρχουν δυσκολίες στο δρόμο σας και, για καλό και για κακό, παίρνετε μαζί σας κάποιον οδηγό δρόμων. Στην πορεία μέσα στη πόλη σας, ο κόσμος μιλά τη γλώσσα σας, μπορείτε να πάρετε συμπληρωματικές πληροφορίες για το πώς θα φθάσετε στον προορισμό σας, οι οδηγοί οδηγούν στο δεξί μέρος του δρόμου, τα σήματα της τροχιάς και οι λοιποί συμβολισμοί είναι γνωστοί.

Ανάλογο σκεπτικό υπάρχει και όταν ξεκινούμε για ένα μεγάλο, διεθνές ταξίδι. Πρέπει να προετοιμασθούμε γι' αυτό. Πρέπει να μελετήσουμε το χάρτη, τις ιδιομορφίες του τόπου, τις πόλεις, τις γειτονικές χώρες, το κλίμα του. Πρέπει να μελετήσουμε και πολλά άλλα.

Ίσως το πιο βασικό στοιχείο στο διεθνές μας ταξίδι είναι να καταλάβουμε τις πολιτισμικές (cultural) ιδιαιτερότητες του χώρου που πηγαίνουμε. Προσέξτε ότι λέμε χώρου και όχι χώρας. Δεν πάμε στην Κίνα, μια χώρα 120 φορές πιο μεγάλη από την Ελλάδα. Πάμε σε συγκεκριμένα μέρη στη Κίνα, στα οποία οι πολιτισμικές, οικονομικές, νομικές, κ.λπ. διαστάσεις διαφέρουν

έντονα μεταξύ τους. Άλλωστε, όπως ξέρουμε, σε ένα χωριό στην Πίνδο έχουν διαφορετικά ήθη και έθιμα από ένα χωριό έξω από τα Χανιά. Είναι επομένως, λογικό να υπάρχουν έντονες διαφορές σε μία χώρα όπως την Κίνα.

Λίγα περί Γεωγραφίας...

Ανοίξτε έναν παγκόσμιο χάρτη. Πάρτε τον 4ο παράλληλο και βρείτε πού είναι η Θεσσαλονίκη, στην Ελλάδα. Προχωρήστε ανατολικά. Θα βρείτε το Μπακού στο Αζερμπαϊτζάν, γνωστό για τα αποθέματα πετρελαίου του. Πιο πέρα θα περάσετε από το Πεκίνο. Προχωρήστε δυτικά. Λίγο πιο πάνω θα βρείτε τη Μαδρίτη. Σε λίγο αρχίζει ο Ατλαντικός και μετά είναι τα παράλια της Αμερικής. Βρείτε τη Φιλαδέλφεια, πιο πέρα το Κολόμπους, την πρωτεύουσα του Οχάιο, πιο πέρα το Ρήνο, γνωστό για το καζίνο του. Μετά μπαίνετε στην Καλιφόρνια, σε λίγο αρχίζει ο Ειρηνικός. Συνεχίζετε. Κάπου μετά θα συναντήσετε το βόρειο μέρος της Ιαπωνίας.

Για να φθάσετε από τη Θεσσαλονίκη στα Κολόμπους θα χρειασθείτε τουλάχιστον τρεις στάσεις του αεροπλάνου (Θεσσαλονίκη-Αθήνα-Νέα Υόρκη-Κολόμπους) και, όταν μετά από 24 ώρες φθάσετε, θα διαπιστώσετε ότι υπάρχει μια διαφορά επτά ωρών. Το σώμα σας θα λέει ότι είναι ώρα για ύπνο. Αυτοί που θα σας υποδεχθούν όμως βρίσκονται σε ένα άλλο ρολόι και σας έχουν ετοιμάσει μια σειρά επισκεψεων για το υπόλοιπο της ίδιας μέρας. Στο διεθνές ταξίδι να θυμάστε ότι υπάρχουν διαφορές ώρας και ότι πρέπει να μάθετε να αντιμετωπίζετε αυτές τις διαφορές (jet lag).²

Έχετε ακούσει ότι το Γουάναεσμπουργκ στη Νότια Αφρική είναι μια πολύ όμορφη πόλη περίπου στον ίδιο μεσημβρινό με τη Θεσσαλονίκη. Έχετε την ευκαιρία να πάτε εκεί μια αυγουστιάτικη μέρα. Όταν φθάνετε, διαπιστώνετε ότι εκεί είναι χειμώνας. Ταξιδέψατε από το βόρειο ημισφαίριο στο νότιο. Να μια άλλη παρατήρηση που πρέπει να θυμάστε, όταν ταξιδεύετε από χώρα σε χώρα.

Ας πάμε τώρα σε ένα τροπικό δάσος στη Βραζιλία. Με τρόπο διαπιστώνετε ότι σας κοιτάζουν κάτι πολύ πρωτόγονες "φάτσες" ανθρώπων, που φαίνονται σαν να ήλθαν από άλλη εποχή. Ιδού και κάτι άλλο που πρέπει να θυμάστε στα διεθνή σας ταξίδια: Τα τροπικά δάση, όπως και οι έρημοι ή οι μεγάλες θάλασσες ή τα ψηλά βουνά, χωρίζουν πληθυσμιακές μάζες. Γι' αυτό σε μία σχετικά ανεπτυγμένη χώρα όπως τη Βραζιλία, βρίσκετε πρωτόγονους ανθρώπους. Το τροπικό δάσος τους απομόνωσε από την ανάπτυξη. Το ίδιο συνέβη με τους νομάδες στην έρημο του Καλαχάρι ή τους πρωτόγονους (aboriginals) στην Αυστραλία.

Στην απέραντη έρημο Γκόμπι (Gobi) στην Κίνα μπορεί κανείς να βρεί... πληθυσμούς που έρχονται πριν από την εποχή του Τζένκις Χαν... όπως και παλιά εγκαταλελειμμένα φρούρια από τον 14ο αιώνα.³

Σ' αυτές τις περιπτώσεις, *πληθυσμοί που χωρίστηκαν, παραδείγματος χάριν, από μια μεγάλη θάλασσα, με την πάροδο των χρόνων μπορούν να εξελιχθούν σημαντικά διαφορετικά. Αντίθετα, παρ' όλο το χωρισμό από φυσικά εμπόδια, θα δείτε ότι οι πολιτισμικές δομές πληθυσμών έχουν πολλές ομοιότητες όταν μεταξύ τους υπάρχουν πεδιάδες, μικρά ποτάμια ή χαμηλά βουνά.* Η παρατήρηση έχει μεγάλη σημασία στο διεθνές σας ταξίδι, ιδίως αναφορικά με το μάρκετινγκ και τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Στα θέματα πολιτισμικότητας και κουλτούρας των λαών θα επανέλθουμε εκτενέστερα μετέπειτα. Σ' αυτό το κεφάλαιο.

Γεωγραφική Θέση και Φυσικοί Πόροι

Ανοίξτε πάλι το χάρτη. Βρείτε τη "mare nostrum", τη Μεσόγειο. Χώρες όπως η Αίγυπτος, η Ελλάδα, η Ιταλία, η Γαλλία χρησιμοποίησαν την υδάτινη αυτή μάζα στη μετακίνηση ανθρώπων και εμπορευμάτων για πάνω από 5.000 χρόνια. Ανεβείτε στη Βόρεια Ευρώπη. Σήμερα τα λιμάνια του Άμστερνταμ και του Ρότερνταμ σφύζουν από ξυλή μεταφέροντας πολύ μεγάλες ποσότητες αγαθών σε όλη την Ευρώπη μέσω υδάτινων δρόμων.

Συνηθίζουμε μάλιστα να μιλούμε για γεωπολιτικές πραγματικότητες. *Το μέγεθος και η σχετική θέση κάθε χώρας όπως και οι φυσικοί της πόροι καθορίζουν, εν πολλοίς, τις πολιτικές και εμπορικές της σχέσεις.* Μερικά παραδείγματα:

- Για δεκαετίες τώρα αναφερόμαστε στη Benelux, τρία κράτη (Βέλγιο-Ολλανδία-Λουξεμβούργο) που λόγω χωροταξικής και πολιτιστικής συγγένειας ξεκίνησαν κοινή πλευση σε πολλούς τομείς.
- Από το 1994 αναφερόμαστε στη NAFTA (North America Free Trade Agreement), την εμπορική ένωση Καναδά, Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και Μεξικού.
- Αναφερόμαστε στην ASEAN (Association of Southeast Asian Nations), που αντιπροσωπεύει το Βιετνάμ, την Ινδονησία, την Καμπότζη, το Λάος, τη Μαλαισία, το Μπρουνέι, τη Μιανμάρ, τη Σιγκαπούρη, την Ταϊλάνδη και τις Φιλιππίνες.

- Αναφερόμαστε στον Οργανισμό Πετρελαιοεξαγωγικών Κρατών (Organization of Petroleum Exporting Countries), γνωστό ως OPEC. Η δύναμή του είναι αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης των πετρελαϊκών αποθεμάτων των χωρών που εκπροσωπεί.

Σκεφτείτε ότι αρχικά εξελίχθηκαν πολιτισμοί κυρίως στα εύκρατα κλίματα. *Ο συνδυασμός κλίματος, γεωγραφικής θέσης και φυσικών πόρων έδωσε τη βάση για την οικονομική και πολιτισμική εξέλιξη των λαών.* Μελέτες της Παγκόσμιας Τράπεζας (World Bank) έχουν δείξει ότι τροπικές περιοχές δεν μπόρεσαν να αναπτυχθούν, κυρίως λόγω κλίματος.

Στο προηγούμενο υποκεφάλαιο αναφερθήκαμε στο Αζερμπαϊτζάν και στη Νότια Αφρική. Υπάρχουν πολύ μεγάλα αποθέματα στο υπέδαφος αυτών των χωρών. Στο Αζερμπαϊτζάν υπάρχουν πετρέλαια και στη Νότια Αφρική λευκό-χρυσος (χρησιμοποιείται στους καταλύτες), μαγνήσιο (χρησιμοποιείται στα ηλεκτρονικά) και πολλά άλλα. Η ύπαρξη πηγών ενέργειας, τροφής, μεταλλευτικών και στρατηγικών πόρων οδήγησε για οικονομικούς λόγους πολλούς σε περιοχές με πολύ δυσμενείς καιρικές συνθήκες ή αντίξοες καταστάσεις. Ο ορυκτός πλούτος στην Αλάσκα και τη Βόρεια Θάλασσα είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα. Η βιομηχανία όλων των χωρών εξαρτάται από τα στρατηγικά μεταλλεύματα, τους φυσικούς πόρους ή τις πηγές ενέργειας άλλων. Είναι σαφές ότι ακόμη και μια κραταιά οικονομία όπως των Η.Π.Α. εν μέρει εξαρτάται από τις οικονομίες άλλων χωρών.

Παράδειγμα: Το Ζαΐρ, η Κούβα, η Ζάμπια, η Νέα Καληδονία και η Ινδονησία παράγουν ένα σπάνιο στρατηγικό μέταλλο που λέγεται κοβάλτιο και που δεν υπάρχει στις Η.Π.Α. Για να κατασκευασθεί μια μηχανή ενός πολεμικού αεροπλάνου χρειάζεται κοβάλτιο. Ένα άλλο σπάνιο μέταλλο είναι το βανάδιο, που και αυτό χρησιμοποιείται στην αεροπορική βιομηχανία. Οι Η.Π.Α. εισάγουν, για μεγάλο μέρος των αναγκών τους, το μέταλλο αυτό από τη Νότια Αφρική.

Πηγές ενέργειας είναι ένας άλλος μεγάλος χώρος που απασχολεί το διεθνές εμπόριο και τις διακρατικές σχέσεις. Πετρέλαιο, άνθρακας, νερό, ηλεκτρισμός, ουράνιο και τόσα άλλα, είναι βασικά στοιχεία στην εξέλιξη των λαών. *Οι αναπτυγμένες χώρες έχουν ανάγκη σημαντικών ποσοτήτων ενέργειας για να διατηρήσουν την οικονομική τους πρωτοπορία.*

Οι συνέπειες από τη χρήση ενεργειακών πόρων προχωρούν σημαντικά πιο πέρα από την οικονομική επιβίωση. Για παράδειγμα, το 1989, το πετρελαιοφόρο Exxon Valdez προξένησε την μεγαλύτερη ως τότε οικολογική καταστροφή. Όταν "εξώκειλε" από τα αμπάρια του χύθηκαν 11.000.000 γαλόνια πετρέλαιο στην κατακάθαρη περιοχή του Prince William Sound, στην Αλάσκα

και εξαπλώθηκαν σε μια έκταση 800 χιλιομέτρων. Δέκα χρόνια μετά το *National Geographic*⁴ αναφέρει ότι στα μάτια των εκεί κατοίκων "η φύση θα μπορέσει να αναστηθεί πάλι, αλλά δεν θα ξαναγίνει τόσο όμορφη". Το σκηνικό επανελήφθη τον Νοέμβριο του 2002 στον Βόρειο Ατλαντικό, 130 μίλια έξω από την Πορτογαλία, όταν βυθίστηκε εκεί το Prestige με 80.000 τόνους πετρελαίου.

Παρόμοιο συμβάν, θεωρούμενο σαν το σοβαρότερο τέτοιο γεγονός στην ιστορία των Η.Π.Α., συνέβη το 2010 με την έκρηξη στην πετρελαϊκή πλατφόρμα του Deep Horizon στον Κόλπο του Μεξικού, αλλά που εν τέλει συνδέθηκε με σχετικώς ασήμαντες οικονομικές επιπτώσεις για τους επιχειρηματικούς της φορείς (BP-Transocean).⁵

- "Μπορούμε να θρέψουμε όλο τον κόσμο αυτής της γης; Φοβούμαι ότι αυτό είναι θέμα που μόνο πολιτικοί μπορούν να απαντήσουν".
Professor Ho Zhiqian
- "Είναι δυνατόν να θρέψουμε όλους τους ανθρώπους. Έχουμε και τη σοφία και τους πόρους. Διερωτώμαι όμως αν μπορούμε να βρούμε την ανθρωπιά και τη διεθνή πολιτική πρόθεση για να το κατορθώσουμε".
Christine Vladimiroff⁶

Στο διεθνές χωριό πολλές άλλες κατηγορίες φυσικών πόρων έχουν σημαντική εμπορική σημασία. Φυσικές, ζωικές, αλιευτικές ανταλλαγές βασίζονται στους φυσικούς πόρους των τοπων παραγωγής. Γενικά όμως πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ τα γνωστά αποθέματα σε μεταλλεύματα ή πετρέλαιο λιγοστεύουν, άλλοι φυσικοί πόροι, όπως η εκμετάλλευση δασών ή η εντατικοποίηση καλλιεργειών βελτιώνοντας με την καθιέρωση νέων τεχνολογιών και τη χρησιμοποίηση νέων υλικών.

Πέραν της γεωγραφικής θέσης μιας χώρας, πρέπει να δούμε και τις τοπογραφικές της ιδιαιτερότητες. Δεν μπορούμε να αγνοήσουμε, επί παραδείγματι, ότι ποτάμια όπως ο Νείλος (Αφρική), ο Αμαζόνιος (Νότιος Αμερική), ο Γιαντζί (Ασία), ο Μισισσιπής (Μιζούρι, Βόρειος Αμερική), είναι τα τέσσερα μακρύτερα ποτάμια του κόσμου, όλα με πάνω από 6.000 χιλιόμετρα μήκος. Μεταφέρουν εντυπωσιακά φορτία εμπορευμάτων, ποτίζουν εκατομμύρια στρέμματα γης και υπήρξαν αιτία που δημιουργήθηκαν σπουδαιότατες πόλεις και κέντρα εμπορίου. Το ίδιο συνέβη και με άλλες υδάτινες μάζες, όπως η Κασπία Θάλασσα (Κεντρική Ασία), που έχει μέγεθος σχεδόν όσο τρεις Ελλάδες.

Από την άλλη πλευρά, μεγάλες έρημοι όπως η Σαχάρα (Βόρειος Αφρική),

που είναι μεγαλύτερη από ό,τι η Βραζιλία ή η Αράμπια (Νοτιοδυτική Ασία), που είναι μεγαλύτερη από τη Σαουδική Αραβία, δυσκόλεψαν τον άνθρωπο στη προσπάθειά του να επεκταθεί στον πλανήτη Γη και επέβαλαν πολιτισμικές αποστάσεις. Το ίδιο συνέβη και με τα μεγάλα βουνά, όπως τα Ιμαλία (Νεπάλ-Κίνα).

Γεωπολιτική Δυναμική και Επιχείρηση

Είπαμε προηγουμένως ότι η γεωγραφική θέση και οι φυσικοί πόροι μιας χώρας είναι δύο από τα καθοριστικά στοιχεία της γεωπολιτικής ισχύος μιας χώρας.

Για παράδειγμα, ο Οργανισμός Πετρελαιοεξαγωγικών Κρατών,⁷ κεφαλαιοποιεί στην εκμετάλλευσή του "μαύρου χρυσού", αν και πολλοί θεωρούν ότι οι τιμολογιακές του αυξήσεις βασίζονται σε βραχυχρόνιες κερδορροσκοπικές βλέψεις και όχι σε συστημική αδυναμία της προσφοράς να καλύψει τις ανάγκες της ζήτησης. Σε υψηλές τιμές το πετρέλαιο είναι πλέον πολύ ακριβό και νέες εναλλακτικές λύσεις παρουσιάζονται σαν εύλογα υποκατάστατα του πετρελαίου, όπως η αιθανόλη που παράγεται από ζαχαροκάλαμα (και άλλα φυτά).⁸ Η αιθανόλη στη Βραζιλία⁹ χρησιμοποιείται για ένα μεγάλο ποσοστό των ενεργειακών αναγκών της χώρας είναι ένα πιο οικολογικό καύσιμο από τη βενζίνη και κοστίζει στις χώρες παραγωγής της λιγότερο από τη βενζίνη.

Χωρίς μεγάλη προσπάθεια, η παραγωγή αιθανόλης από ζαχαροκάλαμα στη Βραζιλία και την Ινδία μπορεί να υποκαταστήσει το 10% της παγκόσμιας ζήτησης για βενζίνη.¹⁰

Είναι λογικό λοιπόν να πούμε ότι η αιθανόλη, που ίσως πρέπει να ονομασθεί ο "πράσινος χρυσός", είναι βιώσιμο υποκατάστατο του πετρελαίου και υπό την έννοια αυτή η εναλλακτική χρήση της θα δώσει γεωπολιτική ισχύ σε χώρες που παράγουν την πρώτη ύλη της, όπως η Βραζιλία και η Ινδία.

Το παράδειγμα με την αιθανόλη παρουσιάζει μόνο ένα από τα πολλά ενεργειακά υποκατάστατα του πετρελαίου, των οποίων το φάσμα μπορεί να καλύπτει από υδροηλεκτρική μέχρι γεωθερμική και από αιολική μέχρι ηλιακή ενέργεια.

Ξεκινούμε από το φυσικό μας περιβάλλον, αλλά οφείλουμε να δούμε την συνολική χρήση πόρων σε σχέση με την εξέλιξη των αναγκών του κοινωνικού μας συνόλου. Έρευνα και νέες τεχνολογίες περιγράφουν τις δυνατότητες του μέλλοντος. Αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις συνεχώς επαναπροσδιορίζουν την γεωπολιτική ισχύ των χωρών όπως και των επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονται τις πλουτοπαραγωγικές πηγές, τα ορυκτά ή τους φυσικούς πόρους κρατών.

Με τον πολυμερισμό, για παράδειγμα, εταιρείες δημιούργησαν εκατοντάδες νέα προϊόντα προς όφελος της ποιότητας ζωής του συνόλου, χρησιμοποιώντας υφιστάμενες πρώτες ύλες. Η έρευνα είναι μέρος του επιχειρηματικού σκέπτεσθαι που έδωσε στις επιχειρήσεις αυτές ιδιαίτερη δυναμική και οντότητα.¹¹ Επομένως, οι επιχειρήσεις που ηγούνται της έρευνας νέων υλικών ή που εκμεταλλεύονται φυσικούς πόρους, στην ουσία αποκτούν οικονομικά, ανταγωνιστικά, γεωπολιτικά και στρατηγικά πλεονεκτήματα έναντι των άλλων.

Στην ανθρώπινη ιστορία είναι μορφές επιχείρησης (βλέπε Ειδικό Θέμα 1-3) που δημιουργούν πλούτο, αντιμετωπίζουν κάθε είδους κοινωνική επιταγή, διαχειρίζονται τους φυσικούς πόρους κρατών ή μεταφέρουν φυσικούς πόρους ή προϊόντα. Εντός υφιστάμενων νομικών και συμβατικών πλαισίων, οι επιχειρήσεις προσδίδουν γεωπολιτική δύναμη στα κράτη και απολαμβάνουν μέρος αυτής.

Για το ρόλο των επιχειρήσεων στο σημερινό παγκόσμιο γίγνεσθαι, θα αναφερθούμε εμπειριστικώς στο καταληκτικό Κεφάλαιο αυτού του πονήματος.

Το Ανθρώπινο Αποτύπωμα στον Πλανήτη Γη

Όσα έχουμε πει ως τώρα αναφέρονται σε μια στιγμή ενός πλανήτη που υπάρχει δισεκατομμύρια χρόνια. Σε ένα πλανήτη όπου η ανθρώπινη παρέμβαση αρχίζει μόνο κατά τα τελευταία 10.000 χρόνια. Σε ένα πλανήτη όπου το εμφανέστερο ανθρώπινο αποτύπωμα¹² παλαιότερων εποχών είναι το Σινικό Τείχος. Σε ένα πλανήτη όπου το ουσιαστικό ανθρώπινο αποτύπωμα γίνεται εμφανές μόνο κατά τα 300 τελευταία χρόνια και, κυρίως, μετά τη βιομηχανική επανάσταση και τις επακόλουθες τάσεις αστικοποίησης των πληθυσμών.

Χρησιμοποιώντας τις πλέον σύγχρονες δορυφορικές και χαρτογραφικές τεχνολογίες και κεφαλαιοποιώντας σε δεδομένα πληθυσμού, οδικών αρτηριών, χρήση γης και φωτεινότητας περιοχών (π.χ. πόλεις), επιστήμονες από το *National Geographic*, την *Wildlife Conservation Society* και το *Earth Insti-*

tute (Columbia University) συνέθεσαν ένα δείκτη που αντιπροσώπευε το "βαθμό ανθρώπινης επίδρασης" ή "human-influence score" για κάθε τετραγωνικό χιλιόμετρο του πλανήτη μας. Έτσι, με το πρόγραμμα Human Footprint Project κατάρτισαν ένα παγκόσμιο χάρτη που παρουσιάζει την αλλαγή της επιφάνειας του πλανήτη λόγω της επίδρασης του ανθρώπου.

Είναι εντυπωσιακό να δει κανείς τον παγκόσμιο χάρτη κάτω από το φως της ανθρώπινης επίδρασης. Κολοσσιαίες περιοχές όπως η Ευρώπη, η Άπω Ανατολή ή η Βόρειος Αμερική (με εξαίρεση τον Καναδά και την Αλάσκα) έχουν σαφέστατα ίχνη από την ανθρώπινη επικυριαρχία, που εν πολλοίς ξεκίνησε από την επιχειρηματικότητα του ατόμου. Ακόμη και ήπειροι όπως η Αφρική έχουν σαφέστατα τα ίχνη της ανθρώπινης επιβάρυνσης του πλανήτη Γη. Εκεί, για παράδειγμα, χωρίς πολλά ίχνη από το ανθρώπινο αποτύπωμα συνεχίζουν να υπάρχουν χώρες όπως η Δυτική Σαχάρα, η Μαυριτανία, το Μάλι, η Αλγερία, ο Νίγηρας, η Λιβύη, η Αίγυπτος, το Σουδάν, περιοχές που είναι δύσκολες για την επιβίωση του ανθρώπου.

Αν λοιπόν συγκρίνουμε την επιφάνεια του πλανήτη μας κατά τα τελευταία 10.000 χρόνια, τότε και τώρα, θα δούμε ότι ο άνθρωπος του 21ου αιώνα έχει αφήσει το σαφές του αποτύπωμα σε πάνω από τα τέσσερα πέμπτα του πλανήτη.¹³ Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η πρόβλεψη του Stephen Hawking,¹⁴ που λέει ότι αν συνεχισθούν οι παρούσες αυξητικές τάσεις πληθυσμού και ενέργειας, το 2600 ο κόσμος στην γη θα χωρά μόνο αν στέκεται ο ένας δίπλα στον άλλον και η κατανάλωση ενέργειας θα κάνει τη Γη να λάμπει ολόκληρη.

Δηλαδή, μέσα σε μόνο 1.600 χρόνια ο άνθρωπος σχεδόν θα έχει τελειώς αλλάξει την επιφάνεια του πλανήτη. Ποιες θα είναι οι πολιτισμικές επιπτώσεις σε μια τέτοια εποχή; Τι θα γίνει στα υπόλοιπα έμβια όντα, στα ποτάμια, στις θάλασσες, στα δάση, στις πηγές ενέργειας;

Και ακόμη, τι θα γινότανε σήμερα αν η βιομηχανική επανάσταση, που ουσιαστικά ορίζει τη στιγμή που αρχίζει η ανθρώπινη επικυριαρχία στην επιφάνεια της γης, είχε γίνει 2.000 χρόνια πριν; Ο Καθηγητής Βασίλης Δουκάκης¹⁵ παρουσιάζει σαν πιθανό σενάριο τη γένεση βιομηχανικής επανάστασης από την εποχή της αρχαίας ελληνικής πραγματικότητας. Μήπως η αναμενόμενη τοπογραφική μετάλλαξη θα είχε ήδη λάβει χώρα; Πως θα ήταν ο κόσμος σήμερα;

Ποιες λοιπόν είναι οι υποχρεώσεις της παγκόσμιας επιχείρησης, του σημαντικότερου αυτού "παίκτη" στη σημερινή διεθνοποιημένη πραγματικότητα, όσον αφορά το σεβασμό του πλανήτη και το μέλλον του ανθρώπου πάνω σε αυτόν; Στο θέμα θα επανέλθουμε στο Κεφάλαιο 11.

Πολιτισμικές¹⁶ Διαστάσεις στο Παγκόσμιο Χωριό μας

Όπως είδαμε η τοπογραφία και το κλίμα είναι καθοριστικοί λόγοι των πολιτισμικών διαστάσεων ενός τόπου. Μιλώντας για πολιτισμικές διαστάσεις, αναφερόμαστε σε αυτό που οι ανθρωπολόγοι λένε "κουλτούρα" ενός λαού (culture). Θα ορίσουμε την *κουλτούρα ως το σύνολο των στοιχείων που χαρακτηρίζουν έναν ανθρώπινο πληθυσμό μια ορισμένη χρονική περίοδο*.¹⁷ Τέτοια στοιχεία είναι:

- η κοινωνική του οργάνωση
- η αίσθηση καλλιτεχνίας και οι τέχνες του
- τα πιστεύω του, η νοοτροπία του, ο τρόπος ζωής του (lifestyle)
- η θρησκεία του
- η εκπαίδευσή του
- η γλώσσα του
- η "υλική" κουλτούρα του
- οι θεσμοί που έχει και οι νόμοι του, όπως και οι πολιτικές δομές¹⁸

Ο πληθυσμός που ήλθε σε μια περιοχή, κατά κάποιο τρόπο δεσμευμένος από την τοπογραφία και το κλίμα που βρήκε, ανέπτυξε διαφορετικά από το γειτονικό πληθυσμό, τα στοιχεία της κουλτούρας και του πολιτισμού του (σαν σύνολο δραστηριοτήτων), τόσο ως αφηρημένη έννοια ή ως πνευματικά δημιουργήματα όσο και ως τεχνικά επιτεύγματα. Σιγά-σιγά οι διαφορές αυτές έγιναν πιο σαφείς και διάφοροι φραγμοί, όπως η διαφορετική γλώσσα κ.ά., έκαναν για πολλά χρόνια δύσκολη την προσέγγιση των πληθυσμών. *Τα άτομα κάθε κοινωνίας βλέπουν τον έξω κόσμο από τη δική τους οπτική γωνία. Επειδή δε δεν έχουν πλήρη ενημέρωση για το τι γίνεται εκτός του χώρου τους, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της εθνοκεντρικής συμπεριφοράς (ethnocentricity), δηλαδή δημιουργείται η πίστη ότι αυτό που η κουλτούρα τους και η ιστορία τους πρεσβεύει είναι το σωστό και το δίκαιο.*

Γενικά, γίνεται δεκτό ότι μια κουλτούρα:

- Είναι κάτι που μαθαίνεται. Δεν γεννιόμαστε γνωρίζοντας τα στοιχεία της.
- Αποτελείται από στοιχεία που συσχετίζονται (interrelated) μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ένας γεωργικός λαός ζωγραφίζει την καθημερινή εμπειρία του χρησιμοποιώντας υλικά που βρίσκονται στο άμεσό του περιβάλλον.

- Ορίζει τα όρια του πληθυσμού στον οποίο αναφέρεται.
- Είναι κοινή σε όλους όσους την ασπάζονται.

Απλοποιώντας τις παραπάνω έννοιες, μπορούμε να πούμε ότι αρχικά ο άνθρωπος εξοικειώθηκε με τη τοπογραφία και το κλίμα που βρήκε και ανέπτυξε μια "βολική" για αυτόν κουλτούρα, διαφορετική βέβαια από κάποιον άλλον που βρέθηκε σε κάποιο άλλο μήκος ή πλάτος του πλανήτη. Στη συνέχεια, ο εθισμός και η εξάρτηση από τις ιδιαιτερότητες που συνάντησε διέγραψαν με πιο μεγάλη σαφήνεια την κουλτούρα που ανέπτυξε.

Ζηλεύω το πόσο ελεύθεροι οι Χάτζα μοιάζει να είναι. Ελεύθεροι από ιδιοκτησίες και κοινωνικές υποχρεώσεις. Ελεύθεροι από χρονοδιαγράμματα, δουλειές, αφεντικά, νόμους, νέα, χρήματα. Ελεύθεροι από στεναχώριες.

Michael Finkel¹⁹

(Οι Χάτζα είναι φυλή γηγενών στη Βόρεια Γιανζανία που πολύ λίγο έχει αλλάξει τα τελευταία 10.000 χρόνια και που για την οποία ο συγγραφέας διερωτάται, "α ξέρουν που εμείς ξεχάσαμε;")

Στοιχεία μιας Κουλτούρας

Ας αναπτύξουμε για λίγο τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο υποκεφάλαιο:

Η κοινωνική οργάνωση

Η κοινωνική οργάνωση δημιουργεί το συνδετικό ιστό μιας κουλτούρας. Εδώ αναφερόμαστε στην οικογένεια, το σχολείο, την εκκλησία, όλες τις οργανώσεις και επιχειρήσεις που υπάρχουν σε κάθε κοινωνία ανθρώπων. Επίσης, αναφερόμαστε στους ρόλους που τα άτομα καλούνται να παίξουν, όπως και στους θεσμούς που επικράτησαν. Για παράδειγμα, η κοινωνική οργάνωση διατυπώνει το ρόλο του οικογενειακού πατριάρχη σε μια παραδοσιακή κοινότητα ή το ρόλο των γυναικών στη φυλή Τσιπάγια στη Βολιβία.

Η αίσθηση καλλιτεχνίας και οι τέχνες

Εδώ περιλαμβάνονται στοιχεία, όπως μορφές τέχνης, χρώμα, σχήμα, συμβολισμοί, μουσική, χορός, εξιστόρηση (παραμύθια και διηγήσεις), ό,τι αναφέρεται στην αίσθηση και το "γούστο" ενός πληθυσμού.

Είναι απαραίτητο να έχουμε αντίληψη αυτών των στοιχείων, καθώς πλησιάζουμε ένα νέο για μας χώρο. Παραδείγματα: Το μαύρο χρώμα είναι για μερικούς λαούς το χρώμα πένθους, ενώ για άλλους είναι το άσπρο. Αν πάτε ένα ρολόι σαν δώρο στην Κίνα, ίσως να μην γίνει πολύ ευπρόσδεκτο και, από μερικούς, θα μπορούσε να θεωρηθεί σύμβολο κακοτυχίας. Η επιτυχημένη σας διαφήμιση σε ένα μέρος του κόσμου μπορεί να πρέπει να αλλάξει σε ένα άλλο. Η μουσική της ή το θέμα της μπορεί να μην εγγυώνται τον ίδιο βαθμό εμπορικής επιτυχίας.

Τα πιστεύω, η νοοτροπία, ο τρόπος ζωής

Η τοπογραφία και το κλίμα του χώρου δημιούργησαν διαφορετικούς τρόπους ζωής, ανάλογους με τις συνθήκες στις οποίες βρέθηκαν οι άνθρωποι. *Οι συνθήκες στις οποίες βρέθηκαν τελικά μόρφωσαν διαφορετικές νοοτροπίες και πιστεύω στους ανθρώπους που έφτασαν σε αυτούς τους χώρους. Επειδή οι συνθήκες δεν αλλάζουν εύκολα, είναι φυσικό ότι αλλάξες στον τρόπο ζωής, όπως και σ' όλα τα άλλα στοιχεία της κουλτούρας, θέλουν μεγάλα χρονικά διαστήματα για να πραγματοποιούν.* Ας δούμε μερικές μεταβαλλόμενες που ξεκινούν από τον τρόπο ζωής και εξελίσσονται σε πιστεύω.

Σκεπτικό ως προς την έννοια της εργασίας και επιτυχίας: Πολλοί που έχουν ζήσει και στο Μεξικό και στις βόρειες πολιτείες των ΗΠΑ λένε ότι οι "Μεξικάνοι εργάζονται για να ζουν, ενώ οι Βορειοαμερικάνοι ζουν για να εργάζονται". Προσοχή, δεν πρέπει να καταλήγουμε ποτέ σε γρήγορα συμπεράσματα. Επειδή οι Μεξικάνοι έχουν την ώρα της "σιέστας", όπως άλλωστε και οι Έλληνες, αυτό δεν τους κάνει τεμπέληδες ή λιγότερο παραγωγικούς. Το σκεπτικό αυτό μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τον επόμενο συλλογισμό, την ηθική εργασίας (work ethic). Συνειδητά σκληρή εργασία συναντάται σε όλα τα πλάτη και μήκη της γης και συνήθως συσχετίζεται με θρησκευτικές προεκτάσεις. Οι δογματισμοί του Προτεσταντισμού (Protestant work ethic) δημιούργησαν πίστη στην πολλή δουλειά, όπως το ίδιο συναντάται και στη φιλοσοφία του Κομφούκιου (Confucian work ethic).

Στο παγκόσμιο χωριό θα παρατηρήσουμε επίσης διαφορετικά επίπε-

δα κύρους (prestige) όσον αφορά το εργασιακό αντικείμενο. Σε μερικά κράτη η δουλειά του γιατρού ή του δικηγόρου φέρει κοινωνική αναγνώριση, ενώ σε άλλα οποιαδήποτε δουλειά είναι σπουδαία, αν φέρει σημαντικά οικονομικά οφέλη. Είναι τόσο έντονο αυτό το θέμα ώστε στην Ινδία η "κάστα" διαχωρίζει ακόμη τους ανθρώπους, άσχετα με τις νεότερες νομικές παραδοχές.

Σκεπτικό ως προς την έννοια της αλλαγής: Στην εποχή μας, όπου οι πληροφορίες υποχρεώνουν αλλαγή πλεύσης με ταχύτετους ρυθμούς, η αποδοχή και μεθοδολογία της αλλαγής συναρτάται με την κουλτούρα της περιοχής. Γενικά, περιοχές με μεγάλη παράδοση δεν είναι επιρρεπείς σε εύκολες αλλαγές.²⁰

Σκεπτικό ως προς την έννοια του χρόνου: Στην Αμερική λένε ότι ο χρόνος είναι χρήμα. Σε άλλες χώρες όμως μια τέτοια αντιμετώπιση δείχνει έλλειψη σεβασμού. Αλλά υπάρχουν και θέματα επιχειρηματικού πρωτοκόλλου: Ένας Μουσουλμάνος μπορεί να αισθανθεί ανόρεξη με την προσπάθεια του θνητού να υπερκεράσει τα θεϊκά δρώμενα, π.χ. όταν ένας προγραμματίζει με ακρίβεια μελλοντικές επιχειρηματικές πράξεις. Όταν ένας Γερμανός λέγει ότι θα έλθει στις 9.30 π.μ., θα είναι εκεί. Αυτό όμως μπορεί να μη συμβεί στο Χονγκ Κονγκ, στη Σαουδική Αραβία ή στην Κολομβία. Ένας κάτοικος του Χονγκ-Κονγκ ξέρει ότι ο προσδιορισμός για τη συνάντησή του στο Καλοούν (πύλο κοντινή περιοχή) συναρτάται με την κίνηση που θα αντιμετωπίσει. Ένας Λατινοαμερικάνος πολύ εύκολα θα χρησιμοποιήσει τον όρο "μιανιένα" (= αύριο) για τη μετάθεση μιας υπόθεσης σε κάποια στιγμή στο εγγύς μέλλον.

Η θρησκεία

Ίσως το πιο βασικό στοιχείο στον ορισμό της κουλτούρας είναι η θρησκεία. Εκεί συνήθως βρίσκονται οι αρχές και τα πιστεύω του λαού. Περίπου το ένα τρίτο του πλανήτη είναι Χριστιανοί, 20% Μωαμεθανοί, 15% Ινδουιστές. Στο διεθνές μας όμως ταξίδι πρέπει πολύ να εμβαθύνουμε στη μελέτη των θρησκειών προκειμένου να είμαστε αποτελεσματικοί επιχειρηματίες. Πρέπει να αντιληφθούμε τις ειδικές θεολογικές τάσεις που διατυπώνονται σε κάθε χώρο.²¹ Δεν μπορούμε να εξομοιώσουμε τους Σουίτες με τους Σιίτες, παρόλο που και οι δύο προέρχονται από το Ισλάμ, όπως δεν μπορούμε να εξομοιώσουμε ένα Βαπτιστή με ένα Χριστιανό Ορθόδοξο. Σημειωτέον ότι είναι πιθανό να συναντήσουμε απρόσμενες διαφορές ακόμη και εντός της ίδιας θεολογικής κατεύθυνσης.

Απαιτείται πολύς σεβασμός για τις διάφορες θρησκείες του κόσμου και

την αντιμετώπιση ανθρώπων που τις πιστεύουν. Πολλά "πιστεύω" μας σχετικά με θρησκείες, ιδίως αυτών που δεν έχουμε διδαχθεί σε βάθος, ξεκινούν και από παραπληροφόρηση, αλλά και από εσκεμμένη πρόθεση αυτών που εν δυνάμει επηρεάζουν την σκέψη μας. Για παράδειγμα, ακόμη και ο Σεΐχης Anwar al-Awlaki, αν και κατείχε αντιμαχόμενους ρόλους, έλεγε ότι το Κοράνιο δίδει σαν χαρακτηριστικό μήνυμα "την συνταγή για αρμονία στη καθημερινή μας ζωή και ότι ... επιτάσσει να ζούμε μια ηθική ζωή".²² Υπό μια παράλληλη έννοια, ο Hassan Malek, Αιγύπτιος επιχειρηματίας και μέλος της Ισλαμικής Αδελφότητας, λέει ότι "Το όραμά μας είναι να δημιουργήσουμε έναν οργανισμό που προωθεί την συνολική οικονομία προς ένα καλύτερο επίπεδο ζωής ... η θέση μας δεν είναι τόσο στο να μαζέψουμε χρήματα ή πλούτο όσο το να αναβαθμίσουμε τη χώρα".²³

Η εκπαίδευση

Η εκπαίδευση που προσφέρεται σε ένα λαό είναι συνάρτηση πολλών μεταβλητών που συντελούν στο να εντάσσουν τα άτομα ενός συνόλου μέσα στο κοινωνικό πλαίσιο και να τους δώσουν τη δυνατότητα να είναι παραγωγικά. Εκπαίδευση δεν παρέχεται μόνο στα σχολεία. Το οικογενειακό περιβάλλον, η εκκλησία, ο προσκοπισμός και πολλοί άλλοι φορείς συντελούν στη μορφωτική εξέλιξη κάθε ατόμου.

Οι κοινωνίες συνήθως καταθέτουν το "μείγμα" (educational mix) του εκπαιδευτικού έργου (πόσα μαθηματικά, ελληνικά, φυσική κ.λπ. θα μάθει ο μαθητής), όπως και το επιθυμητό επίπεδο γνώσης (educational yardsticks). Είναι χαρακτηριστικό ότι στα άπτυκτες χώρες παρουσιάζουν σημαντικά χαμηλότερα ποσοστά εκπαίδευσης από ό,τι οι ανεπτυγμένες.

Στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο, η εκπαίδευση ενός λαού έχει πολλές συνέπειες, όπως η αντίληψη για νέες τεχνολογίες, τα θέματα προώθησης και κατανάλωσης ή η εύρεση νέων μανάτζερς.

Επίσης, το σύγχρονο σκεπτικό γύρω από την εκπαίδευση προχωρεί πιο πέρα από την τυπική γνώση ψυχογραφικής ανάλυσης στην έρευνα αγοράς ή τη γνώση χειρισμού των θεμάτων ασφάλειας σε μια ναυτιλιακή εταιρεία. Η νοοτροπία του ατόμου παίζει σημαντικό ρόλο. Ας μην ξεχνούμε ότι ο ανταγωνισμός για τις θέσεις που προκηρύσσει μια διεθνής εταιρεία είναι διεθνής. Για τις ίδιες θέσεις μπορεί να ανταγωνισθούν Κορεάτες, Αργεντινοί, Τούρκοι, Γερμανοί ή οποιοσδήποτε άλλος καλύπτει τα τυπικά προσόντα.

Υπό την έννοια αυτή *βρισκόμαστε συνεχώς προ του θέματος φυγής εγκεφάλων (brain drain)*. Τα καλύτερα μωλά θα πάνε όπου νομίζουν ότι υπάρχουν οι καλύτερες ευκαιρίες.

Δεν είμαι Αθηναίος ή Έλληνας, αλλά πολίτης του κόσμου.

Σωκράτης.²⁴

Η γλώσσα

Εκτιμάται ότι υπάρχουν σήμερα κάπου 2.000 γλώσσες, εκ των οποίων δέκα αντιπροσωπεύουν το 50% των γηγενών χρηστών.²⁵ Οι γλώσσες από στοιχείο κουλτούρας εξελίχθηκαν σε ουσιαστικό φραγμό επικοινωνίας, όπως ένα ψηλό βουνό ή μια μεγάλη θάλασσα.

Μερικές παρατηρήσεις:

- Για την επικοινωνία στις αποικίες συχνά χρησιμοποιούνταν οι γλώσσες των αποικιοκρατών. Έτσι δημιουργήθηκαν κοινές γλώσσες, που ονομάστηκαν *lingua franca*. Στην εποχή μας η γλώσσα του εμπορίου είναι η αγγλική.
- Μεγάλο πρόβλημα στο διεθνές χωρίο είναι η μετάφραση από τη μια γλώσσα στην άλλη. Η δυσκολία είναι η μετάφραση της "ουσίας" (νοήματος, context) του κειμένου. Γενικά, η μετάφραση λέξη-προς-λέξη κρύβει πολλούς κινδύνους. Συνιστάται η χρήση δύο μεταφραστών. Ο ένας μεταφράζει, π.χ., από τα ελληνικά στα ισπανικά. Μετά ο άλλος μεταφράζει το ισπανικό κείμενο στα ελληνικά. Στο τέλος συγκρίνεται το αρχικό με το τελικό κείμενο. Και εδώ κρύβονται προβλήματα. Για να αποδοθεί η ουσία του κειμένου χρειάζεται ο μεταφραστής να έχει αντίληψη των πολιτιστικών ιδιαιτεροτήτων και των δύο χωρών. Τέτοιοι μεταφραστές (bi-cultural) είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν. Περισσότερα θα αναπτυχθούν στο Κεφάλαιο 9.

Η Αγγλία και η Αμερική ξεχωρίζουν από μια κοινή γλώσσα.

George Bernard Shaw.²⁶

- Μεταφράσεις τεχνικών θεμάτων έχουν άλλα προβλήματα. Γενικά, ο χημικός τύπος της ασπιρίνης δεν θα δημιουργήσει πρόβλημα στη μετάφρασή του από τα γερμανικά στα ιαπωνικά. Πρόβλημα όμως θα υπάρξει αν η λέξη δεν έχει δόκιμη αντιστοιχία στη νέα γλώσσα.

- Χιούμορ: Γενικός κανόνας είναι ότι ένας γελαστός συνεργάτης θα πάει πολύ πιο καλά από ό,τι ένας σκυθρωπός. Προσοχή όμως στη χρήση αστείων. Πολιτικά, θρησκευτικά, πολιτιστικά, διακρατικά αστεία κατ' αρχήν απαγορεύονται. Αν πρέπει να χρησιμοποιήσετε αστεία, ψάξτε για ουδέτερα. Ελαστικότητα χρήσης χιούμορ θα αρχίσει να υπάρχει αφού γνωρισθείτε καλύτερα.
- Γλώσσα του σώματος (body language). Ένας γνωστός ανθρωπολόγος, ο Edward T. Hall, πιστεύει ότι το 60% της ημερήσιας επικοινωνίας μας δεν διατυπώνεται μέσω προφορικού λόγου.
- Χειρονομίες, τρόπος προσέγγισης, αποστάσεις και πολλά άλλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία εμπορικών συνδιαλλαγών.²⁷
- Έρευνες δείχνουν ότι η ομιλούμενη γλώσσα δυνατόν να καθορίζει και τον τρόπο σκέψης ενός λαού, όπως και την αντίληψη χρόνου και τόπου ή τις μαθησιακές του δυνατότητες. Σημειώτεον ότι η ομιλούμενη γλώσσα μπορεί να διαφοροποιήσει το πόσο κάποιος θυμάται ένα γεγονός και ακόμη ότι άτομα που έχουν επάρκεια στο να χειρίζονται περισσότερες από μια γλώσσες, βλέπουν διαφορετικά τον κόσμο, αναλόγως των γλωσσών του ομιλούν.²⁸

Η "υλική" κουλτούρα

Με τον όρο υλική κουλτούρα εννοούμε όλα τα μέσα, τεχνολογικής και οικονομικής φύσης, που οι σύγχρονες κοινωνίες διαθέτουν για την επιβίωση και εξέλιξή τους. Η μαζική χρήση, τεχνολογίας και η υποκατάσταση της ανθρώπινης δύναμης από μηχανές οδήγησε σε μια εποχή που κοινοί άνθρωποι μπορούν να απολαμβάνουν ανέσεις που μόνο αυτοκράτορες του παρελθόντος είχαν.

Η καλή χρήση της τεχνολογίας οδηγεί σε οικονομική ανάπτυξη και καθορίζει, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, την πρόοδο μιας χώρας. Για παράδειγμα, ως αναφερθεί η υλική ανάπτυξη στις χώρες της Εγγύς Ανατολής. Στο υπέδαφος τους υπήρχε πάντα πετρέλαιο, αλλά μόνο στον περασμένο αιώνα η αξιοποίησή του έφερε πλούτο και τεχνολογία. Σήμερα, οι απόγονοι των νομάδων του περασμένου αιώνα είναι από τους πιο πλούσιους λαούς του κόσμου.

Υπενθυμίζουμε ότι οι κουλτούρες εξελίσσονται με πολύ βραδείους ρυθμούς και ότι στοιχεία, όπως οι αρχές των λαών, η θρησκεία, η γλώσσα δεν μπορούν να αλλάξουν γρήγορα. Στο παράδειγμά μας με τις χώρες της Εγγύς Ανατολής ο περασμένος αιώνας έφερε πολύ γρήγορα πολλά νέα υλικά μέσα. Οι δρόμοι, τα αυτοκίνητα, οι τηλεοράσεις, τα νοσοκομεία και τόσα άλλα

επέδρασαν στη σταδιακή αλλά όχι πάντα σε βάθος αλλαγή του τρόπου ζωής. Οι νεότερες γενεές σπούδασαν στην Ευρώπη και την Αμερική. Επειδή όμως η κουλτούρα μαθαίνεται, σταδιακά υπήρξαν αλλαγές και θα υπάρξουν και άλλες στο μέλλον.²⁹

Περαιτέρω, η ύπαρξη μέσων και τεχνολογίας διαφοροποιεί την πολιτιστική βάση ενός χώρου, όπως και, σε κάποιο βαθμό, πολιτιστικά δρώμενα καθοδηγούν τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, οι μελέτες και εφαρμογές πάνω στο DNA/cloning έγιναν μέσα σε κουλτούρες που είχαν φθάσει σε κάποιο επίπεδο ωρίμανσης. Έρευνες υψηλών προδιαγραφών και αντίστοιχες τεχνολογικές εφαρμογές σπάνια γίνονται σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες.

Πρέπει να αναφέρουμε επίσης και δύο θέματα που σχετίζονται με την πολιτιστική βάση και την τεχνολογική εξέλιξη:

Τεχνολογικός δυϊσμός (technological dualism) είναι το φαινόμενο κατά το οποίο συναντούμε στον ίδιο χώρο τεχνολογίες διαφορετικών "εποχών". Για παράδειγμα, στην Ινδία μπορείτε να δείτε έναν γεωργό να καλλιεργεί το χωράφι του με το παραδοσιακό αλέτρι και, στο βάθος, να σκιαγραφείται ένα σύγχρονο εργοστάσιο παραγωγής ενέργειας. Συνήθως ο τεχνολογικός δυϊσμός χαρακτηρίζει τις μη αναπτυγμένες χώρες.

Αρμόζουσα τεχνολογία (appropriate technology) είναι η υποχρέωση που έχουμε να εισάγουμε όχι απαραίτητα την πιο τελευταία τεχνολογία, αλλά αυτή που είναι κατάλληλη για το χώρο που προορίζεται.

Αλλαγές στην υλική κουλτούρα ενός λαού παρουσιάζονται στο Ειδικό Θέμα 1-1, που εκθέτει με μια απλοποιημένη γραφική απεικόνιση, το βασικό μοντέλο πολιτισμικών αλλαγών. Για αφητηρία παίρνουμε τον τρόπο ζωής (lifestyle) σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Ας υποθέσουμε ότι γίνεται μια ανακάλυψη (innovation), μια τεχνολογική αλλαγή που η κοινωνία καλείται να αξιολογήσει. Εδώ παρεμβάλλεται ο παράγοντας της κοινωνικής τάσης/δυνατότητας για την αλλαγή (propensity to change). Η αξιολόγηση οδηγεί σε μια μεταβολή του κατεστημένου και αποδοχή (adoption) της αλλαγής. Η αλλαγή σιγά-σιγά επιφέρει κάποιες τροποποιήσεις στον τρόπο ζωής. Ο κύκλος συνεχίζεται. Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου θα ξανααναφερθούμε στο θέμα της κουλτούρας και θα το συνδέσουμε με τις διεθνείς επιχειρήσεις.

Επίσης το Ειδικό Θέμα 1-4 αναφέρεται με πολύ περισσότερες λεπτομέρειες σε θέματα επίδρασης της κουλτούρας στην υλοποίηση των στόχων της διεθνούς επιχείρησης.

Προσαρμογή σε άλλους Πολιτισμικούς Χώρους και Πρωτόκολλα Συμπεριφοράς

Το 1945 ο G. P. Murdock έγραψε για πολιτισμικές διαστάσεις που παρουσιάζονται σχεδόν σε κάθε κουλτούρα, όπως το ενδιαφέρον για τα σπορ, την υγιεινή του σπιτιού ή τα ταμπού γύρω από το σεξ (cultural universals). Ναι, ίσως υπάρχουν τέτοιες διαστάσεις. Το γεγονός όμως είναι ότι το άτομο που ετοιμάζεται να πάει στο χώρο του διεθνώς επιχειρείν πρέπει να προετοιμασθεί καλά γι' αυτό το ταξίδι.

Γενικά, οι κουλτούρες ταξινομούνται με διάφορα κριτήρια. Ένα από αυτά τοποθετεί πάνω σε μια υποθετική ευθεία δύο άκρα εξαρτώμενα από το αν η επικοινωνία βασίζεται σε ακριβείς εννοιολογικούς ορισμούς (low context), όπως στις ΗΠΑ ή τη Βόρεια Ευρώπη, ή αν οι λέξεις δεν έχουν σαφή εννοιολογική αντιστοιχία (high context), όπως στην Ιαπωνία ή την Ελλάδα. Το "ναι" στη Ιαπωνία μπορεί να σημαίνει, ναι, ίσως, όχι. Στην Ελλάδα, το κλείσιμο του ματιού σημαίνει πολλά, χωρίς να λέγονται λόγια.³⁰

Η προσαρμογή από τη μια κουλτούρα στην άλλη (cross-cultural adaptation) δεν είναι εύκολη και δεν είναι για όλους. Παράδειγματος χάριν, θα προσαρμοσθεί μάλλον ευκολότερα ένα άτομο που έχει μεγάλη ευελιξία συμπεριφοράς, ευαισθησία, ανοχή, υπομονή, αντοχή, δυνατότητα να δουλεύει μόνο του, δηλαδή χωρίς την άμεση καθοδήγηση από το αρχηγείο.

Ας υποθέσουμε λοιπόν ότι ένα άτομο προετοιμάζεται για να αλλάξει πολιτισμικό περιβάλλον. Τι πρέπει να προσέξει³¹;

- Αποδοχή της νέας εμπειρίας και από όλα τα άλλα άτομα που θα είναι μαζί του (γυναίκα, παιδιά, κ.λπ.).
- Πάρα πολύ καλή ενημέρωση και τεχνική γνώση στον τομέα του.
- Αντίληψη των θεμάτων που αναφέραμε σε αυτό το κεφάλαιο.
- Γνώση της γεωγραφίας, ιστορίας, νόμων, συνηθειών, λογοτεχνίας του χώρου που πάει.
- Αν αυτό είναι δυνατόν, να ξέρει τη γλώσσα του νέου χώρου.
- Να είναι ενήμερο για θέματα πρωτοκόλλου και ιδιαιτεροτήτων του νέου χώρου.

Όταν μιλάμε για "πρωτόκολλα" συμπεριφοράς, συνήθως αναφερόμαστε στον τρόπο με τον οποίο η γνώση, η πληροφόρηση ή η επικοινωνία επιτελούνται σε έναν χώρο. Υπάρχουν ριζικές διαφορές στον τρόπο κοινωνικής

συμπεριφοράς, επιχειρηματικής προσέγγισης, χειρονομιών, έκφρασης σεβασμού, τρόπου ένδυσης. Η ενημέρωση σε τέτοια θέματα είναι επίπονη και συχνά απαιτεί την πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου που θα μας βοηθήσει στην ανάπτυξη των επαφών μας για διανομές τροφών στη Σαουδική Αραβία ή στη σωστή αντιμετώπιση μίας αντιπροσωπείας Κινέζων τουριστικών εκπροσώπων. Υπάρχουν βέβαια και γενικεύσεις, που θα μας δώσουν μια πρώτη αντίληψη των ιδιαιτεροτήτων μιας χώρας από πλευράς "ετικέτας" πρωτοκόλλου ή συμπεριφοράς.³² Επίσης, υπάρχουν και ειδικευμένοι σύμβουλοι επιχειρήσεων, που σας προετοιμάζουν για τέτοιες εμπειρίες. Σε κάθε περίπτωση, θα είστε πολύ πιο αποτελεσματικοί, αν ετοιμασθείτε σοβαρά πριν ξεκινήσετε για το παγκόσμιο χωριό. Για να αρχίσετε την προετοιμασία σας, το Ειδικό Θέμα 1-2: Οι Εννιά Χώρες της Βόρειας Αμερικής, στο τέλος αυτού του κεφαλαίου, σας παρουσιάζει μια σειρά "μαθημάτων" σε θέματα πολιτισμικής προσαρμογής.

Σημειώστε ότι το Ειδικό Θέμα 10-3: Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης σε Διάφορες Χώρες, και χρησιμοποιώντας την ανάλυση κατά Morrison,³³ παραθέτει παραδείγματα πολιτισμικών συγκρίσεων. Προσοχή λοιπόν στις γενικεύσεις. Είναι επιβοηθητικές, αλλά μπορεί να γίνουν πολύ επικίνδυνες, ιδίως όταν αναφερόμαστε σε μεγάλες πληθυσμιακές μάζες που αποτελούνται από πλήθος κοινωνικών στρωμάτων.

Ιμπεριαλισμός Μέσω Κουλτούρας

Η ανθρώπινη σκέψη εξελίχθηκε μέσα σε πολιτισμικές διαστάσεις που σχετίζονταν με το άμεσο τοπογραφικό περιβάλλον. Δεν ήταν εύκολο ο μέσος άνθρωπος στην αρχαιότητα ή στο μεσαίωνα να πάει, π.χ., από την Κρήτη στην Κασπία, ή από την Πελοπόννησο στην Πολυνησία. Για χιλιετίες, λοιπόν, μόνο οι υψηλά ιστάμενοι των κοινωνιών είχαν την δυνατότητα να αποκτήσουν ευρύτερη αντίληψη των δρώμενων πέραν των ορίων της χώρας τους και αυτοί είχαν πολύ περιορισμένους τρόπους για να μεταδώσουν τις νέες τους γνώσεις στις μάζες. Έτσι οι Έλληνες διαμόρφωσαν το φιλοσοφικό τους πλέγμα σύμφωνα με το οικείο σε αυτούς περιβάλλον και διαφορετικά από ό,τι οι Μάγια ή οι Ιάπωνες.

Από τις αρχές του 19ου αιώνα τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς. Δεν μιλούμε πια μόνο για το αιγυπτιακό βαμβάκι, το κινέζικο μετάξι ή το ινδικό τσάι. Η ραπτομηχανή της Singer έφερε στην Ευ-

ρόπη όχι μόνο ένα εταιρικό σύμβολο αλλά και μια δυνατότητα "παραγωγής" στο σπίτι, σταδιακά επιδρώντας στο σκέπτεσθαι της νοικοκυράς. Το ίδιο συνέβη και με τον Mickey του Disney, τα προγράμματα της Microsoft, την Coca-Cola ή το MTV. Οι παραγωγοί χημικών, φαρμάκων, αυτοκινήτων, οικιασκειών και τόσων άλλων επέδρασαν ουσιαστικά στην κουλτούρα των λαών φέρνοντας κοντά τους τα επιτεύγματα και τη λογική άλλων χωρών. Το τηλέφωνο, το ατμόπλοιο, η μείωση των εμπορικών φραγμών, τα μαζικά μέσα επικοινωνίας, η διεθνοποίηση υπήρξαν βασικοί παράγοντες της γένεσης αυτού που ονομάζουμε ιμπεριαλισμό μέσω κουλτούρας (cultural imperialism).

Με τον όρο αυτό εννοούμε ότι στοιχεία, δρώμενα και συμβολισμοί μιας κουλτούρας επηρεάζουν τόσο σημαντικά ένα άλλο λαό, ώστε ο δεύτερος, κυρίως λόγω μίμησης, αρχίζει να προσαρμόζεται στα πολιτιστικά δεδομένα του πρώτου. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ήσαν οι κυριότεροι παραγωγοί του ιμπεριαλισμού μέσω κουλτούρας επιδρώντας στη διαμόρφωση της σκέψης με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Μέσα σε 150 χρόνια τόσο πολύ επέδρασαν οι επιχειρήσεις στην κουλτούρα άλλων περιοχών, ώστε ο σατανάτης Έλληνας γιάπης φέρει στην πλάτη του ένα τατουάζ με το σήμα της μοτοσικλέτας του, μιας Harley-Davidson.

Σκεφθείτε όμως τι θα γίνει στα επόμενα 20 χρόνια όταν σήμερα...

- ο τεσσάρων ετών μικρούλης παίζει (σχετικώς) επιθετικά παιχνίδια στο ιαπωνικής κατασκευής "play station", αν και η κουλτούρα των παππούδων του κάθε άλλο παρά επιθετική ήταν.
- Η δεκαοκτώ ετών να μαθαίνει εξ αποστάσεως (distance learning) στη Ζάτουνα το 150³⁴ έχοντας προσεγγίσει μέσω του διαδικτύου την SAP στο Chicago Training Center της και παρακάμπτοντας παραδοσιακούς τρόπους μάθησης ή πανεπιστημιακής θεματολογίας ή όταν
- η Ιταλίδα επιχειρηματίας παραγγέλνει από το κινητό της μεταλλωμένους βολβούς τουλίπας από τους Ολλανδούς προμηθευτές της.

Το Κριτήριο Αυτοαναφοράς και Πώς να Αποφεύγεται

Ίσως το πιο σημαντικό πρόβλημα στη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης ή στη σαφέστερη αντίληψη των ιδιαιτεροτήτων διεθνών αγορών είναι το κριτήριο αυτοαναφοράς ή Self Reference Criterion (SRC). Με τον όρο αυτό *υποσυνείδητα αναφερόμαστε στη δική μας κουλτούρα, ιστορία, σύστημα αξιών, εθισμούς, συμβο-*

λισμούς. Για παράδειγμα, ας πάρουμε έναν νέο που μεγάλωσε σε μια εργατική οικογένεια στη βιομηχανική περιοχή των Ουινοφύτων και έναν άλλο που γεννήθηκε και έζησε τριάντα χιλιόμετρα πιο κάτω, σε κάποιο πλουσιόσπιτο στην Κηφισιά. Στα 17 τους βλέπουν τον κόσμο από διαφορετική οπτική γωνία, έχουν διαφορετικά παιδικά βιώματα, βάζουν διαφορετικούς στόχους, έχουν ήδη διαφορετικά προετοιμαστεί για το μέλλον τους. Κατά πάσα πιθανότητα, θα έχουν διαφορετικές αρχές σαν μάνατζερς και διαφορετικές καταναλωτικές συνήθειες.

Αν αυτό μπορεί να συμβεί σε δύο άτομα που μεγάλωσαν τόσο κοντά, σκεφθείτε πόσο διαφορετικά είναι άτομα που προέρχονται από διαφορετικά κράτη, έχουν διαφορετικές θρησκείες και γλώσσες. Στην προσπάθεια της διεθνοποίησης πρέπει να αποφύγουμε το πρόβλημα της αυτοαναφοράς, δηλαδή υποσυνείδητα να θεωρούμε ότι οι άλλοι βλέπουν τον κόσμο με τα δικά μας μάτια.

Και οι πιο σπουδαίες εταιρείες έκαναν λάθη όταν πλησίασαν νέες ξένες αγορές με αναφορά σε δικά τους κριτήρια αξιών. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι μια ελληνική εταιρεία που ειδικεύεται στην κατασκευή παραδοσιακών, υψηλής ποιότητας πέτρινων σπιτιών σκέφτεται να ιδρύσει ένα υποκατάστημα σε κάποια πολιτεία στην Αμερική. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή μια τέτοια απόφαση. Το σύνηθες αμερικανικό σπίτι είναι ξύλινο, ορίζεται από ειδικούς κανονισμούς και υπάρχουν σαφείς προτιμήσεις για διάφορους τύπους σπιτιών. Προσοχή λοιπόν στο κριτήριο αυτοαναφοράς, όπως αυτό θα πρέπει να αναλυθεί για την ειδική αγορά στην οποία η εταιρεία θα αποταθεί. Η αυτοαναφορά πρέπει να αποφευχθεί και συνήθως γίνεται στα εξής τέσσερα στάδια:

1. Ορισμός του θέματος με βάση τι ζητά η αγορά προέλευσης (home market). Στο παράδειγμα, τα παραδοσιακά πέτρινα σπίτια είναι φτιαγμένα για να ζήσουν γενιές απογόνων.
2. Ορισμός του θέματος με βάση τι ζητά η αποδέκτρια αγορά (host market). Στο παράδειγμα, τα ξύλινα σπίτια έχουν πρόβλεψη απόσβεσης 35 ετών.
3. Εύρεση των διαφορών μεταξύ 1 και 2.
4. Επαναδιατύπωση του θέματος χωρίς το κριτήριο της αυτοαναφοράς.

Καθώς πηγαίνουμε σε διεθνείς χώρους, πρέπει πάντα να θυμόμαστε το κριτήριο αυτοαναφοράς και τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει στον τρόπο που βλέπουμε συνεργάτες, διαλέγουμε προσωπικό, εκτιμούμε καταστάσεις. Θα μιλήσουμε γι' αυτά τα θέματα στα Κεφάλαια για Διεθνές Μάρκετινγκ και Διεθνές Μάνατζμεντ. Η συμπεριφορά μας πρέπει να προσαρμόζεται στον κώ-

σμο που συναντούμε. Διαφορετικά θα πρέπει να αντιμετωπίσουμε τον πλούσιο Κορεάτη, το νομάδα από τη Σαχάρα, το βουδιστή μοναχό ή τον πολιτικό από τη Νιγηρία.³⁵

Συγκρούσεις Πολιτισμών και Επιχειρηματικές Επιπτώσεις

Υπήρξαν πολλοί που είπαν ότι τα τρομοκρατικά χτυπήματα στις Η.Π.Α. της 11 Σεπτεμβρίου 2001 δεν ήταν παρά συμπτώματα μια γενικότερης σύγκρουσης πολιτισμών, που επαναλήφθηκαν αργότερα στη Μαδρίτη τον Μάρτιο του 2004, στο Λονδίνο τον Ιούλιο του 2005,³⁶ στη Νορβηγία τον Ιούλιο του 2011 και που επαναλαμβάνονται συχνά σε μικρότερης ή μεγαλύτερης κλίμακας γεγονότα. Βεβαίως, οι επιπτώσεις εξ αυτών δεν περιορίζονται μόνο στο ανθρώπινο κόστος και τις υλικές ζημιές. Υπάρχει ένα γενικότερο θέμα συνύπαρξης πολιτισμών και αποδοχής του πολυπολιτισμικού χαρακτήρα της διεθνοποιημένης πλέον εποχής μας, της οποίας οι αντιθέσεις δεν εκφράζονται μόνο με βέλη και δόρατα. *Η σωστή αντιμετώπιση της πρόκλησης από την ενδεχόμενη σύγκρουση πολιτισμών αποτελεί ευκαιρία για πρόοδο, ειρηνική συνύπαρξη και επενδύσεις.*

Τι εννοούμε όμως με τη λέξη πολιτισμός; "Ο πολιτισμός αποτελεί την ευρύτερη πολιτιστική οντότητα... είναι η ανώτερη πολιτιστική ομαδοποίηση και το υψηλότερο επίπεδο πολιτιστικής ταύτισης που διαθέτουν οι άνθρωποι"³⁷. Επομένως, οι πολιτισμικές έννοιες και η "κουλτούρα", στην οποία προηγουμένως αναφερθήκαμε, είναι μέρος του πολιτισμού. "Οι άνθρωποι ταυτίζονται με ομάδες που προσδιορίζονται με βάση την κουλτούρα: φυλές, εθνικές ομάδες, θρησκευτικές κοινότητες, έθνη και, σε ευρύτερο πεδίο, πολιτισμούς"³⁸.

Προκειμένου να θέσουμε τις διεθνοποιημένες εξελίξεις της εποχής μας σε κίνηση, ας δούμε πως ο Καθηγητής Χάντιγκτον βλέπει τη πορεία του παγκόσμιου χάρτη κατά τα τελευταία 100 χρόνια:

- Περί τα 1920: Ο κόσμος χωρίζεται σε δύο μέρη: "Χώρες υπό τον έλεγχο της Δύσης" και "Χώρες που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της Δύσης".
- Στο τέλος του Ψυχρού πολέμου (περί το 1960) έχουμε τον "ελεύθερο κόσμο", τις "κομμουνιστικές χώρες" και τις "αδέσμευτες χώρες".
- Μετά το 1990 αναφερόμαστε πλέον στο "κόσμο των πολιτισμών", με συγκεκριμένες ταυτότητες: Δυτικός, Λατινοαμερικανικός, Αφρικανι-

κός, Ισλαμικός, Σινικός, Ινδουιστικός, Ορθόδοξος, Βουδιστικός και Ιαπωνικός.

Δεν είναι δυνατόν να υπάρχει άρνηση του πολιτισμικού παρελθόντος μας γιατί αυτό προδίδει εμάς τους ίδιους. Οι πόλεμοι έγιναν για κληρονομίες, οικογένειες και φυλές. Αυτό ισχύει και στη σημερινή εποχή, στον κόσμο των πολιτισμών. *"Οι λαοί που αναζητούν ταυτότητα και ανακαλύπτουν εκ νέου την εθνικότητά τους χρειάζονται εχθρούς. Η δυναμικά πιο επικίνδυνη εχθρότητα αναπτύσσεται κατά μήκος της "συνοριακής γραμμής" μεταξύ των μεγαλύτερων πολιτισμών του κόσμου"*³⁹. Επίσης πρέπει να γίνει σαφές ότι οι πόλεμοι κατά μήκος των πολιτισμικών συνόρων είναι παρατεταμένης διάρκειας και όταν διεξάγονται εντός των κρατών διαρκούν, κατά μέσο όρο, έξι φορές περισσότερο από ό,τι μεταξύ κρατών. Για παράδειγμα η Μιανμάρ, μια από τις πιο φτωχές χώρες του κόσμου, καταλάμβανε τότε την πρώτη θέση στον κόσμο, με 232 έτη εμπόλεμου κατάστασης από το 1946 μέχρι το 2003 (υπολογίζονται έτη επί αριθμός μετώπων). Είναι επόμενο ότι η οικονομική πρόοδος των χωρών επίσης εξαρτάται από πολιτισμικές συγκρούσεις.⁴⁰

Τα τρομοκρατικά χτυπήματα στις Η.Π.Α., Ισπανία και Αγγλία δεν ήταν παρά μορφές πολιτισμικών συγκρούσεων. Το επιχείρημα σύρραξης Βορρά-Νότου δεν είναι πάντα επαρκές. Οι στραχοί δεν έχουν ούτε τα μέσα ούτε την οργάνωση να εναντιωθούν στους κλόουσιους. Οι συρράξεις δεν θα γίνονται μόνο σε επίπεδο κρατών.

Οι σκέψεις αυτές είναι καθοδηγητικές στην εποχή της διεθνοποίησης του επιχειρηματικού σκέπτεσθαι. *Ο ουσιαστικός "παίκτης" του 21ου αιώνα είναι η μεγάλη διεθνής επιχείρηση.* Για παράδειγμα, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο, η Αμερικάνικη Wal-Mart, έχει πωλήσεις που ξεπερνούν το ΑΕΠ της Ελλάδας ενώ απασχολεί πάνω από δύο εκατομμύρια υπαλλήλους.

Ιδιαίτερες ευαισθησίες πρέπει να καθορίζουν τη δράση όλων των επιχειρήσεων που βρίσκονται στην παγκόσμια αρένα. Πρέπει να κατανοούν τον πολυπολιτισμικό πελάτη, υπάλληλο, επενδυτή. Πρέπει να έχουν σαφείς κώδικες ηθικής, δεοντολογίας και λειτουργίας και να προσαρμόζονται ταχύτατα στις περιβαλλοντολογικές αλλαγές και απαιτήσεις. Πρέπει να μελετούν όχι μόνο τον πολιτισμό των λαών, αλλά να προσαρμόζονται και στις απαιτήσεις κάθε συγκεκριμένης κουλτούρας που επιθυμούν να υπηρετήσουν. Οι πρώτες αντιδράσεις εναντίον του υποτιθέμενου επιχειρηματικού ιμπεριαλισμού τους, όπως και οι πρώτες επιχειρηματικές τους ευκαιρίες στις νέες αγορές, θα παρουσιασθούν σε επίπεδο ομάδων και κουλτούρας λαών. Η επιλογή και εκπαίδευση καταλλήλων στελεχών είναι ιδιαίτερης σημασίας. Η πολυπολιτισμική διεθνής επιχείρηση είναι αναγκαία.

Η παγκοσμιοποίηση του επιχειρείν είχε ως αποτέλεσμα νέες πολιτισμικές πραγματικότητες που δεν είχαν προβλεφθεί σε ένα κόσμο με φραγμούς και σύνορα. Ξαφνικά, αγαθά, υπηρεσίες, κεφάλαια, τεχνογνωσία μπόρεσαν να περάσουν αυτούς τους φραγμούς και να γίνουν κοινά κτήματα σε κάθε μήκος και πλάτος της γης. Παρόλο που υπολογίζεται ότι λιγότερο από το 10% του πληθυσμού της γης είναι πραγματικά διεθνοποιημένο,⁴¹ βρισκόμαστε προ μιας εποχής όπου οι κουλτούρες συγκλίνουν στην έννοια μιας *παγκόσμιας κουλτούρας* που αναφέρεται στις αρχές, τις πρακτικές και τα πιστεύω των ατόμων στη Δύση, όπως και μερικών από τις ανώτερες κοινωνικές τάξεις μη Δυτικών λαών.⁴² Συγχρόνως παρατηρούμε την έλευση μια κοινής *λαϊκής κουλτούρας*, με Δυτικοευρωπαϊκά και Βορειοαμερικανικά στοιχεία που κυρίως αναφέρεται σε καταναλωτικά στοιχεία των πληθυσμών και που προκαλεί πάλι πολιτισμικές συγκλίσεις.

Υπάρχει άραγε και χώρος για πολιτισμικές αποκλίσεις; Εδώ πρέπει να δούμε ότι ο εκμοντερνισμός μιας κουλτούρας δεν καταλυτικά στην αποδοχή μιας αλλαγής. Αντίθετα, παραδοσιακοί χώροι αναφοράς, όπως η έννοια της ομάδας, η πατριαρχικότητα ή η αρμονία των σχέσεων μπορούν να συντελέσουν σε μια πολιτισμική απόκλιση, έστω και αν για κάποιο άλλο πολιτισμικό σύνολο η προωθούμενη αλλαγή αποτελεί μια θετική κοινωνική εξέλιξη.

Επιπλέον, η παρουσία νέων τεχνολογιών, οι επικοινωνίες, το διαδίκτυο, και τόσα άλλα συνεισφέρουν θετικά στην πολιτισμική σύγκλιση των λαών. Συγχρόνως πρέπει να αναφερθεί ότι ενίοτε οι ίδιες τεχνολογίες ισχυροποιούν πολιτισμικές αποκλίσεις, αποελεγχοντας για πολλούς λαούς το αντίστοιχο μιας μεγάλης ερήμου ή μιας μεγάλης θάλασσας.

Έρευνες αναφέρουν επιπλέον σε παράγοντες που διευκολύνουν τις πολιτισμικές διαστάσεις και αλλαγές, σε νέα θεωρητικά υπόβαθρα αυτών των αλλαγών και σε σχετικά διλήμματα.⁴³ Είναι όμως πέραν του αντικειμένου όμως αυτού του βιβλίου η σχετική λεπτομερειακή αναφορά. Το γεγονός είναι ότι η διεθνοποίηση του επιχειρείν απαιτεί βελτιωμένες μεθοδολογίες για την αποτελεσματική θεώρηση του κάθε πολιτισμικού χώρου που η επιχείρηση θα εισέλθει. Η καλή κατανόηση των αλληλοεπιδράσεων νέων προϊόντων, εξελίξεων, τεχνογνωσιών, αλλαγών και πολιτισμικών πλαισίων θα μετριάσει το ενδεχόμενο πολιτισμικών συγκρούσεων.