ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ (CQ) ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ: Ο ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΞΕΝΙΟΣ ΠΕΤΡΟΣ (Α.Μ: f2841828)
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΑΛΑΝΑΚΗ ΕΛΕΑΝΝΑ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από το συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από τον Υπογράφοντα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Πέτρος Ξενιός

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως βασική της θεματική τη μελέτη της διαπολιτισμικής νοημοσύνης (CQ) και το πώς η τελευταία επιδρά στην ικανοποίηση των εργαζομένων με τη καριέρα τους , λαμβάνοντας υπόψιν το διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής τους απόδοσης. Το τμήμα αυτό εστιάζει στο συγχρονικό κομμάτι της έρευνας, το οποίο βασίστηκε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η διαπολιτισμική νοημοσύνη επιδρά σημαντικά τόσο στην εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων όσο και στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Η καινοτομία της έρευνας, ως προς το συγχρονικό τμήμα, έγκειται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για να εξεταστούν οι προαναφερθείσες σχέσεις. Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκε το *Business Cultural Intelligence Quotient* (Alon, Boulanger, Meyers, & Taras, 2016), το οποίο είναι κατασκευασμένο για να μελετήσει τη διαπολιτισμική νοημοσύνη σε επιχειρησιακό πλαίσιο, το *Role-Based Performance Scale* (Welbourne & Johnson, 2007), που εξετάζει την απόδοση των εργαζόμενων με βάση τις πέντε διαστάσεις του ρόλου που μπορεί να αναλάβουν, έτσι ώστε να περατώσουν τα καθήκοντα τους και τέλος το *Career Satisfaction* (Greenhaus et al., 1999.), το οποίο εξετάζει συνολικά τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από τη καριέρα τους. Για να ελέγξουμε τις ερευνητικές μας υποθέσεις εκτός από την υπάρχουσα βιβλιογραφία βασιστήκαμε και στις θεωρίες της αυτοαποτελεσματικότητας του Bandura (1977) αλλά και την θεωρία Ability-Motivation-Opportunity (AMO). Εκτός από το συγχρονικό κομμάτι, η έρευνα μας φιλοδοξεί να ερευνήσει για πρώτη φορά την διαχρονική εξέλιξη της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, έχοντας ως συγκριτικό ορόσημο τα σκορ των συμμετεχόντων της διαπολιτισμικής έρευνας των (Alon, Boulanger, Elston, et al., 2016), μέλος της οποίας ήταν και η επόπτρια καθηγήτρια Γαλανάκη Ελεάννα. Η συλλογή του δείγματος έγινε κατόπιν αποστολής ηλεκτρικών μηνυμάτων στους συμμετέχοντες της τότε έρευνας, αλλά λόγω χαμηλής ανταπόκρισης, έγινε επιπρόσθετη δειγματοληψία μέσω δείγματος ευκολίας, οδηγώντας εν τέλει σε ένα δείγμα 100 ατόμων. Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν έδειξαν κάποια μεταβολή στα επίπεδα της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, ενώ παράλληλα επιβεβαιώθηκε η υπόθεση ότι το CQ επηρεάζει την ικανοποίηση με την καριέρα των συμμετεχόντων και μάλιστα η εργασιακή απόδοση μεσολαβεί της σχέσης αυτής, καθώς όσο υψηλότερη η απόδοση των εργαζόμενων , τόσο πιο ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι.

Ευχαριστίες

Η διπλωματική μου εργασία ήταν αποτέλεσμα μιας συλλογικής προσπάθειας, αφού προοριζόταν να γίνει μια ομαδική έρευνα με απώτερο στόχο την ομαδική δημοσίευση.Ωστόσο στην πορεία οι περιορισμοί της έρευνας μας πρόλαβαν και παρέμεινε μια διπλωματική έρευνα στα πλαίσια του μεταπτυχιακού μας προγράμματος. Αυτό δεν μειώνει καθόλου τη συμβολή όσων συνέβαλαν στο να μπορέσω εγώ να γράφω τις ευχαριστήριες αυτές αράδες, αλλά αντιθέτως επαυξάνεται από το γεγονός ότι με βοήθησαν να περατώσω την έρευνα μου, παρόλο που δεν υπήρχε πλέον η δυνατότητα να είναι και τα δικά τους ονόματα στον τίτλο της έρευνας. Η αναφορά των ονομάτων του Νίκου Πάχου και του Erik Lankut στις *Ευχαριστίες* αυτές είναι ο ελάχιστος φόρος ευγνωμοσύνης που θα μπορούσα να αποτίσω στα άτομα αυτά που με βοήθησαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και στην στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μου. Δεν θα μπορούσα να παραλείψω και την επόπτρια μου κυρία Γαλανάκη Ελεάννα , όπου με υποστήριξε τόσο ακαδημαϊκά όσο και συναισθηματικά όσο ήμουν Αθήνα αλλά και Λισσαβώνα. Γιατί αυτή η διπλωματική εργασία αυτή γράφτηκε σε δύο πόλεις και πώς θα μπορούσε άλλωστε να μην είχε γραφτεί, όταν είχε ως θεματική της την διαπολιτισμικότητα. Ευχαριστώ, λοιπόν, όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα μου, οι οποίοι πίσω από τον συλλογικό τίτλο που θα τους αποδωθεί για χάρη της δεοντολογίας ως οι «100 συμμετέχοντες», ο καθένας και η καθεμία ξεχωριστά με βοήθησαν να μπορώ σήμερα να παρουσιάσω την φιλόδοξη εργασία μου.

Τέλος, ευχαριστώ τη πολύτιμη φίλη που απέκτησα από το μεταπτυχιακό αυτό , την Παναγιώτα Παπαγεωργίου, όπου υπήρξαμε συνοδοιπόροι στο ταξίδι αυτό στη Λισσαβώνα αλλά και στην όλη διαδικασία συγγραφής της διπλωματικής μας. Γιατί εάν μας έμαθε κάτι η δική μας Ιθάκη , είναι ότι καλό ταξίδι αλλά πρέπει κάποτε να φτάσεις και στον προορισμό σου για να μπορέσεις να το αποτιμήσεις…

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες 4

Εισαγωγή 7-36

Διαπολιτισμική νοημοσύνη *7*

Κοινωνική / Συναισθηματική έναντι διαπολιτισμικής νοημοσύνης. *8*

Πολιτισμική ποικιλομορφία νοημοσύνης & CQ. *9*

Σύγχρονοι ορισμοί και εφαρμογές. *10*

CQ: μια δια-πολιτισμική ικανότητα. *14*

Πρόδρομοι διαπολιτισμικής νοημοσύνης. *16*

Διαπολιτισμική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση 18

Σχέση CQ-εργασιακής απόδοσης. *19*

Απόδοση βασισμένη σε ρόλους (Role-based performance). *20*

Διαπολιτισμική Νοημοσύνη και ικανοποίηση με καριέρα 22

Εργασιακή Ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση 26

Θεωρητικό υπόβαθρο 27

Θεωρία αυτό-αποτελεσματικότητας: *27*

Θεωρία Κινήτρων-Ικανότητας-Ευκαιρίας (AMO): *29*

Μέθοδος 37-41

Ψυχομετρικά εργαλεία *37*

Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων-Δείγμα *40*

Αποτελέσματα 42-56

Περιγραφική ανάλυση δεδομένων *42*

Διαπολιτισμική νοημοσύνη: μια διαχρονική ανάλυση *46*

Εγκυρότητα ψυχομετρικών εργαλείων *49*

Ανάλυση Συσχέτισης μεταβλητών *54*

Structural equation modelling *55*

Συζήτηση 57-63

Διαχρονική νοημοσύνη: μια διαχρονική μελέτη των επιπέδων της *57*

Η επίδραση του CQ στην ικανοποίηση με την καριέρα: ο ρόλος της απόδοσης *60*

Συμπεράσματα 64-69

Θεωρητικές εφαρμογές *64*

Πρακτικές εφαρμογές *66*

Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα *68*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βιβλιογραφία 70-78
Παραρτήματα..... 79-93
Παράρτημα Ι: Ηλεκτρονικό Μήνυμα Πρώτης Φάσης *79*
Παράρτημα ΙΙ: Ηλεκτρονικό Μήνυμα Φάσης 3: 1st REMINDER- 1 week later *81*
Παράρτημα ΙΙΙ : Ηλεκτρονικό Μήνυμα Φάσης 3 ..... *83*
Παράρτημα IV : Ευχαριστήριο Ηλεκτρονικό Μήνυμα με τα αποτελέσματα στους συμμετέχοντες *85*
Παράρτημα V: Ερωτηματολόγια *89*

Λίστα γραφημάτων:

Γράφημα 1. Χώρα προέλευσης συμμετεχόντων (σελ.43)
Γράφημα 2. Τύπος επαγγέλματος συμμετεχόντων (σελ.46)
Γράφημα 3. Σύγκριση BCIQ 2013 & 2019 (σελ.47)

Λίστα πινάκων:

Πίνακας 1.Πρόδρομοι παράγοντες CQ (σελ.16-17)
Πίνακας 2. Βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος (σελ.44)
Πίνακας 3. Εργασία στο εξωτερικό (σελ.45)
Πίνακας 4. Περιγραφικά δεδομένα BCIQ 2013 & BCIQ 2019 (σελ. 46)
Πίνακας 5. Περιγραφικά χαρακτηριστικά και ανάλυση εγκυρότητας BCIQ (σελ.50-51)
Πίνακας 6. Περιγραφικά χαρακτηριστικά και ανάλυση εγκυρότητας RPBS (σελ.52)
Πίνακας 7. Περιγραφικά χαρακτηριστικά και ανάλυση εγκυρότητας Career Satisfaction (σελ.53)
Πίνακας 8. Πολλαπλή συσχέτιση μεταξύ διαπολιτισμικής νοημοσύνης, εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης με καριέρα, work+living (σελ.54)
Πίνακας 9. SEM –CQ, Job Performance, Career Satisfaction, Work+Living (σελ.55)

What you two had, had everything and nothing to do with intelligence…

— André Aciman

Εισαγωγή

Διαπολιτισμική νοημοσύνη

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη (CQ) έχει εισαχθεί στον χώρο των διεθνών επιχειρήσεων και στην βιβλιογραφία κατόπιν της έρευνας των Earley και Ang (2003). Οι τελευταίοι ανέπτυξαν την έννοια της διαπολιτισμικής νοημοσύνης βασιζόμενοι στις θεωρίες για την νοημοσύνη, όπως είχαν αυτές είχαν διαμορφωθεί από τον Sternberg (Sternberg, 1997). Η ανάγκη για την ανάπτυξη μιας θεωρητικής κατασκευής που θα αποτυπώνει την ικανότητα του ατόμου ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα από το δικό του προέρχεται από την παγκοσμιοποίηση της αγοράς των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό έχει αναδείξει την σπουδαιότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων, ώστε ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί στις πολιτισμικές προκλήσεις που έχουν ανακύψει σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο. Ενδεικτικά η βιβλιογραφία έχει ως τώρα εστιάσει σε διάφορους τομείς που έχουν επηρεαστεί από την πολιτισμική ποικιλομορφία ,όπως η ηγεσία (Alon & Higgins, 2005) και οι διεθνείς διαπραγματεύσεις (Imai & Gelfand, 2010). Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σε ένα ποσοτικό συνεχές ως προς την ικανότητα τους να ανταποκριθούν στις ανωτέρω προκλήσεις ανάλογα με το πόσο πολιτισμικά ευφυείς είναι, ήτοι κατά πόσο μπορούν να ανταποκριθούν σε πολιτισμικά περιβάλλοντα διαφορετικά από τα δικά τους.

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την διαπολιτισμική νοημοσύνη θα ήταν χρήσιμο να την τοποθετήσουμε μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της νοημοσύνης (intelligence). Η έννοια της νοημοσύνης είναι δύσκολη να οριστεί, λαμβάνοντας υπόψιν τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί στο παρελθόν η διαπολιτισμική νοημοσύνη, ούσα ένα είδος νοημοσύνης και η ίδια , ορίζεται αρχικά ως «η ικανότητα του ατόμου να προσαρμοστεί σε ένα περιβάλλον» (Sternberg, 1997). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η σχετική νοημοσύνη του ατόμου παραμένει σχετικά σταθερή κατά την διάρκεια της ζωής του και συνεπώς ένα άτομο με υψηλή ευφυία σε μικρή ηλικία θα παραμείνει συγκριτικά ευφυές και όταν ενηλικιωθεί (Deary, et al. 2004), σε αντίθεση με την απόλυτη νοημοσύνη , η οποία μεταβάλλεται όσο το άτομο μεγαλώνει και του δίνονται τα κατάλληλα ερεθίσματα (Owens, 1966). Ενδεικτικό το παράδειγμα ενός παιδιού, το οποίο σε μικρή ηλικία δεν έχει τόσο αναπτυγμένο το λεκτικό κομμάτι , αλλά ούτε μπορεί να κάνει αφαιρετικούς συλλογισμούς, οι οποίοι γίνονται από την ηλικία των 11 ετών και μετά (Piaget, 2002). Σαφώς, είναι πιθανό η νοημοσύνη ενός ατόμου να έχει μια πτωτική πορεία,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

καθώς το άτομο μεγαλώνει και ορισμένες γνωστικές του λειτουργίες επιδεινώνονται, όπως ακριβώς συμβαίνει και με το σώμα. Αυτό που παρατηρείται με βάση την βιβλιογραφία είναι να διατηρείται η αποκρυσταλλωμένη (crystallized) νοημοσύνη του ατόμου, η οποία εγκολπώνει τις γενικές γνώσεις του ατόμου , καθώς και το λεξιλόγιο, ενώ η ρευστή (fluid) νοημοσύνη τείνει να ελαττώνεται, αφού εξαρτάται από την ανάπτυξη του εγκεφάλου και περιλαμβάνει δεξιότητες, όπως η ταχύτητα επεξεργασίας πληροφοριών και η αφαιρετική σκέψη (Deary, 2013). Η ιδέα της προσαρμογής στο περιβάλλον χαρακτηρίζει τη νοημοσύνη ήδη από τα πρώτα τεστ νοημοσύνης , όπως αυτά κατασκευάστηκαν από τους Binet και Simon το 1916 και από τον Wechsler το 1944 (Thomas, 2006). Για να ορίσουμε ακριβώς τί σημαίνει διαπολιτισμική νοημοσύνη θα επιχειρήσω να ακολουθήσω τη λογοτεχνική τεχνική της άρσης-θέσης. Πιο συγκεκριμένα θα αναφέρω τί δεν είναι διαπολιτισμική νοημοσύνη, έτσι ώστε μέσα από την ανάδειξη των ειδοποιών διαφορών της με άλλες έννοιες να προκύψει η σημασία της.

Κοινωνική / Συναισθηματική έναντι διαπολιτισμικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) , καθώς και η κοινωνική νοημοσύνη έχουν κάποια χαρακτηριστικά που συναντώνται σε ένα άτομο, που χαρακτηρίζεται διαπολιτισμικά ευφυές. Ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά είναι η παραδοχή ότι η νοημοσύνη είναι μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία περιλαμβάνει τόσο συμπεριφορικά όσο και γνωστικά στοιχεία (Thomas, 2006). Η βασική διαφοροποίηση έγκειται στο γεγονός ότι τόσο η κοινωνική όσο και η συναισθηματική νοημοσύνη έχουν σημασία και εφαρμογή σε ένα πολιτισμικό πλαίσιο, αφού δεν είναι η δυνατή η εφαρμογή σε διαφορετικό (Crowne, 2009). Το ότι ένα άτομο, δηλαδή, ανταποκρίνεται συναισθηματικά και κοινωνικά στο περιβάλλον στο οποίο μεγάλωσε δεν το καθιστά αυτομάτως εξίσου αποτελεσματικό, όταν πρέπει να λειτουργήσει σε διαφορετικό περιβάλλον. Έχοντας υπόψιν και έρευνες (Eid & Diener, 2001) που δείχνουν ότι υπάρχουν νόρμες πολιτισμικά συγκεκριμένες ως προς την έκφραση συναισθημάτων , ανάλογα με το εάν μια κοινωνία είναι ατομικά (individualistic) ή κοινωνικά (collectivistic) προσανατολισμένη, συνάγουμε το συμπέρασμα ότι η διαπολιτισμική νοημοσύνη δεν θα πρέπει να συγχέεται με την κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς δεν είναι παράγωγο του πολιτισμού που μεγάλωσε και γαλουχήθηκε το άτομο, αλλά ένα σύνολο παραγόντων που ξεπερνά τα πολιτισμικά σύνορα.

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη σχετίζεται με τη συναισθηματική αλλά πιάνει το νήμα από το σημείο που η τελευταία το αφήνει • ένα συναισθηματικά ευφυές άτομο είναι σε θέση να καταλάβει τι μας καθιστά ανθρώπους και την ίδια στιγμή τί είναι αυτό που μας διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους ανθρώπους, ενώ ένα άτομο με διαπολιτισμική ευφυία είναι σε θέση να αντιληφθεί από τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου ή μιας ομάδας τα χαρακτηριστικά εκείνα που αντιπροσωπεύουν το σύνολο των ατόμων και των συναφών ομάδων (Mosakowski

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

& Earley, 2004). Το σύνολο των χαρακτηριστικών αυτών δεν είναι άλλο από τον πολιτισμό. Παρόμοια είναι και η διαφοροποίηση από την κοινωνική νοημοσύνη, η οποία στερείται πολυπολιτισμικής ποικιλίας (Earley & Peterson, 2004). Η διαπολιτισμική νοημοσύνη ενέχει στον πυρήνα της την ικανότητα της προσαρμοστικότητας , που σημαίνει ότι το άτομο αναπτύσσει τις κατάλληλες εκείνες στρατηγικές που θα αποδειχθούν και οι πιο κατάλληλες στο εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο. Το ρεπερτόριο συμπεριφορών αναπροσαρμόζεται κατόπιν αναθεώρησης και προσαρμογής στα πολιτισμικά δεδομένα (Earley & Peterson, 2004).

Πολιτισμική ποικιλομορφία νοημοσύνης & CQ. Η νοημοσύνη σαφώς και επηρεάζεται από το περιβάλλον στο οποίο κανείς μεγάλωσε και είναι οι πολιτισμικοί παράγοντες της εκάστοτε χώρας που διαμορφώνουν τον τρόπο σκέψης και συνεπώς το επίπεδο διαπολιτισμικής ευφυίας του καθενός (Ng & Earley, 2006). Η πολιτισμική ποικιλομορφία στη νοημοσύνη , όπως μεταφράζεται ελεύθερα, αναφέρεται σε ένα είδος πολιτισμικού σχετικισμού, κατά τον οποίο η νοημοσύνη είναι συνδεδεμένη με το πολιτισμό της εκάστοτε χώρας (Berry 1974, όπως αναφέρεται στους Ng & Earley, 2006). Στον αντίποδα, έχει γίνει η προσπάθεια να ενσωματωθεί η κουλτούρα στη θεωρητική κατασκευή της νοημοσύνης, ώστε γίνει πιο εύληπτη η κατανόηση των ατομικών διαφορών (Ng & Earley, 2006) .

Πιο αναλυτικά, η διάκριση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών θα γίνει ακόμη καλύτερα αντιληπτή έχοντας ως γνώμονα την διάκριση ,του -ημικού και του -ητικού συστήματος (Berry, 1969). Ο Berry αφορμόμενος από την διάκριση που διατυπώθηκε αρχικά από τους γλωσσολόγους περί φωνημικού και φωνητικού συστήματος διατύπωσε την θεωρία, ότι το φων-*ητικό* σύστημα αφορά τα οικουμενικά στοιχεία της ομιλίας ενώ το φων-*ημικό* τον τρόπο με τον οποίο οι ήχοι αποκτούν σημασία μέσα σε συγκεκριμένες γλώσσες. Η -ητική προσέγγιση, επομένως, αποτυπώνει οικουμενικές συμπεριφορές ενώ η -ημική επικεντρώνεται σε συμπεριφορές που εκδηλώνονται σε ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο. Για τον λόγο αυτό, οι διαπολιτισμικοί ψυχολόγοι επιδιώκουν να έχουν αποτελέσματα στις έρευνες τους με -ητική εγκυρότητα, καθώς η είναι εφικτή η διατύπωση γενικεύσεων σε περισσότερα του ενός πολιτισμικά πλαίσια. Για να επιτευχθεί αυτό, πραγματοποιούνται παράλληλες -ημικές μελέτες σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, καθώς εάν υποπέσουμε στο σφάλμα να εξάγουμε συμπεράσματα για πολλά πολιτισμικά πλαίσια βασιζόμενοι στα στοιχεία που έχουμε συλλέξει από ένα, τότε τα αποτελέσματα μας δεν είναι πολιτισμικά έγκυρα (Smith & Bond, 2011). Στην περίπτωση που οι διαδικασίες και τα ψυχομετρικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τους μελετητές εφαρμόζονται σε όλους τους συμμετέχοντες ανεξαρτήτως του πολιτισμικού τους υπόβαθρου, έχουμε μια «επιβεβλημένη -ητική προσέγγιση», όπου ενέχει ο κίνδυνος εσφαλμένης γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στην πράξη η -ημική και η -ητική προσέγγιση αποτελούν τις δύο όψεις ενός νομίσματος και αναφέρονται στην

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διαφορετική οπτική που βλέπει κανείς ένα πολιτισμικό πλαίσιο: η μεν – ητική έχει εξωτερική θέαση, καθώς ο παρατηρητής λαμβάνει υπόψιν και άλλα πολιτισμικά πλαίσια , ενώ η -ημική έχει εσωτερική θέαση, αφού είναι ήδη μέσα στο πλαίσιο (Berry, 1999).

Με βάση τα παραπάνω η πολιτισμική ποικιλομορφία στην νοημοσύνη απορρέι από την θεωρία της -ημικής προσέγγισης καθώς η επίδραση μιας κουλτούρας Α στην νοημοσύνη ενδέχεται να διαφέρει παρασάγγας από την αντίστοιχη μιας κουλτούρας Β (Ng & Earley, 2006), ενώ η διαπολιτισμική νοημοσύνη ακολουθεί την -ητική προσέγγιση, και αντιμετωπίζει τη νοημοσύνη ως μια ικανότητα μεταξύ και όχι εντός μιας και μόνο κουλτούρας.

Σύγχρονοι ορισμοί και εφαρμογές. Αφού εξηγήσαμε τις διαφορές της διαπολιτισμικής νοημοσύνης με συγχέουσες έννοιες θα παρατεθούν αναλυτικότερα ορισμένοι ορισμοί και εφαρμογές της, οι οποίες θα είναι πιο διαφωτιστικές ως προς τι είναι τελικά η διαπολιτισμική νοημοσύνη και ποια είναι τα πεδία εφαρμογής της. Έχοντας ως βάση την πρωταρχική απόπειρα ορισμού των Earley και Ang (2003), όπου ως διαπολιτισμικά νοήμον ορίζεται το άτομο που έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε νέα πολιτισμικά πλαίσια, είναι σαφές ότι αποτελεί ένα προσόν που καθιστά τον εργαζόμενο πιο ανταγωνιστικό και αποτελεσματικό σε διαφορετικά πολιτισμικά πεδία. Η Earley (2002) κατατάσσει τη διαπολιτισμική νοημοσύνη ως μια πολυδιάστατη έννοια, όπου κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις της διαφέρουν ποιοτικά μεταξύ τους. Οι τέσσερις διαστάσεις της είναι οι εξής:

- Γνωστική διάσταση (*Cognitive* CQ): αναφέρεται στη γνώση πολιτιστικών στοιχείων που διακρίνουν τον εκάστοτε πολιτισμό , όπως οι αξίες του, οι νόρμες που υπάρχουν και οι πολιτισμικές συμβάσεις (Earley, 2002). Είναι σημαντικό το άτομο να είναι γνωστικά ευέλικτο, καθώς πρέπει να προσαρμόζεται στις αναδιαμορφωμένες πολιτισμικές συνθήκες , εγκαταλείποντας τις πρότερες γνώσεις του για χάρη των καινούργιων. Ακόμη, απαιτούνται καλές δεξιότητες συλλογισμού και ειδικότερα του επαγωγικού, ώστε να μπορέσει το άτομο να διακρίνει αρχικά και να κατανοήσει σε δεύτερο στάδιο τα στοιχεία που απαρτίζουν το πολιτισμικό πλαίσιο.
- Μεταγνωστική διάσταση (*Metacognitive* CQ): η μεταγνωστική διάσταση αναφέρεται στα ατομικά επίπεδα συνειδητής πολιτισμικής επίγνωσης και στη συνακόλουθη διαδικαστική επεξεργασία των δεδομένων που προέρχονται από διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις (Ang et al., 2007a). Τα άτομα με υψηλές τιμές στη συγκεκριμένη διάσταση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης έχουν πολύ σημαντική επίγνωση του τρόπου με τον οποίο η συμπεριφορά τους και οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αλληλεπιδράσεις τους καθορίζονται από τις δικές τους πολιτισμικές συνιστώσες (Triandis, 2006a). Είναι σε θέση, ακόμη, να αντιληφθούν τη σημασία της προεργασίας και προετοιμασίας πριν από οιαδήποτε διαπολιτισμική επαφή, έτσι ώστε να αυξήσουν τα επίπεδα της αποτελεσματικότητας. Προκειμένου να το επιτύχουν αυτό εμπλέκονται σε προγράμματα, όπως οι διαπολιτισμικές εκπαιδεύσεις (cross-cultural training) και τέλος, ελέγχουν το κατά πόσο οι ερμηνείες τους και οι δράσεις τους είναι συνεπείς και αντίστοιχες με αυτές των συνομιλητών τους (Van Dyne et al., 2012).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί, πως τόσο η γνωστική όσο και η μεταγνωστική διάσταση αποτελούν τις νοητικές διαστάσεις της διαπολιτισμικής νοημοσύνης .Περιλαμβάνουν τη συνολική εικόνα που έχει το άτομο για τον εαυτό του (self-concept) , ο οποίος διαμορφώνεται από την εμπειρία και τις γνωστικές λειτουργίες του (Kihlstrom et al., 1988). Το να γνωρίζει κανείς τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το περιβάλλον γύρω του (cognitive capability) και να προβαίνει σε αναπροσαρμογές του τρόπου αυτού (metacognitive ability) , όταν αντιλαμβάνεται τα πολιτισμικά ερεθίσματα, τότε είναι διαπολιτισμικά νοήμων (Earley & Ang, 2003). Οι υπόλοιπες δύο διαστάσεις της διαπολιτισμικής νοημοσύνης κατά Earley & Ang, 2003 είναι οι ακόλουθες:

- Παρακινητική διάσταση (*Motivational* CQ): Για να μπορέσει κανείς να είναι αποτελεσματικός σε διαπολιτισμικό επίπεδο δεν αρκεί μονάχα η κατανόηση των πολιτισμικών δεδομένων του εκάστοτε περιβάλλοντος αλλά και το να διακατέχεται από το κίνητρο να εμπλακεί σε καταστάσεις που μέχρι πρότινος του ήταν ανοίκειες (Barakat, Lorenz, Ramsey, & Cretoiu, 2015). Η παρακινητική διάσταση στην ουσία αντανακλά την εγγενή επιθυμία του ατόμου να συνδιαλλαχθεί με τους άλλους και να προσαρμοστεί στην κουλτούρα τους (Ang et al., 2007a). Ως διάσταση του CQ, αποτελείται και αυτό με την σειρά του από τρεις υποκατηγορίες: το εσωτερικό κίνητρο, το εξωτερικό κίνητρο και την αυτό-αποτελεσματικότητα (Van Dyne et al., 2012). Αναλυτικότερα, το άτομο αντλεί εσωτερικά ικανοποίηση με το συγχρωτίζεται με πολιτισμικά αλλότριους ανθρώπους (intrinsic interest), ενώ ενδέχεται να χαίρει και εξωτερικών ωφελειών από την εμπλοκή του αυτή, όπως να αυξήσει τις πιθανότητες απασχολησιμότητας του (extrinsic motivation). Η αυτό-αποτελεσματικότητα, τέλος, όπως αυτή ορίστηκε από τον Bandura (1997), διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς εάν το άτομο δεν πιστεύει στις ικανότητες του να κατανοεί ανθρώπους με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο από το δικό του, τότε είναι πιθανό να μην είναι αρκετά

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παρακινημένο και έτσι εν τέλει να αδυνατεί να προσαρμοστεί στις πολιτισμικές συνθήκες (Earley, 2002).

- Συμπεριφορική διάσταση (*Behavioral* CQ): Η τελευταία διάσταση, περιλαμβάνει το λεκτικό και μη ρεπερτόριο συμπεριφορών του ατόμου, που καλείται να δράσει όταν παραστεί ανάγκη, καθώς δεν αρκεί να γνωρίζει κανείς τι να κάνει (γνωστική) στην εκάστοτε πολιτισμική συνθήκη ούτε να έχει τη θέληση (παρακινητική) (Earley, 2002). Το άτομο με υψηλές τιμές στη διάσταση αυτή είναι σε θέση να ρυθμίσει την κοινωνική του συμπεριφορά, έτσι ώστε να αποφύγει τυχόν παρεξηγήσεις (Van Dyne et al., 2012). Η δυσκολία έγκειται στο να μπορέσει να δράσει κανείς στα διαφορετικά αυτά πλαίσια , που δεν έχει υπάρξει στο παρελθόν, έτσι ώστε να επιδείξει τις πολιτισμικά κατάλληλες συμπεριφορές που απαιτώνται.

Ο δεύτερος ορισμός και προσπάθεια προσέγγισης της διαπολιτισμικής νοημοσύνης ως έννοια έγινε από τον Thomas (2006), ο οποίος στηρίχθηκε στην θεωρία των Earley και Ang (2003), που αναλύθηκε ανωτέρω. Η δική του θεωρία άλλαξε μέσα στο χρόνο, καθώς στην αρχή ο ίδιος παρουσίασε τη διαπολιτισμική νοημοσύνη ως μια εννοιολογική κατασκευή, η οποία στην αρχή αποτελούνταν από τις εξής διαστάσεις: τις γνώσεις, τη συμπεριφορά και την ενσυνειδητότητα (mindfulness) (Ott & Michailova, 2018). Το πρώιμο αυτό μοντέλο επικεντρώνεται κατά βάση στην έννοια της ενσυνειδητότητας, η οποία ορίζεται ως ένα ενισχυμένο είδος επίγνωσης (heightened awareness) και ενισχυμένης προσοχής (enhanced attention), και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ γνώσης και εκδήλωσης συμπεριφοράς (Thomas, 2006).

Πιο συγκεκριμένα, για να είναι κανείς διαπολιτισμικά ευφυής, δεν αρκεί μόνο να γνωρίζει ποιες είναι οι αξίες και στάσεις του εκάστοτε πολιτισμού ούτε και να επιδεικνύει συμπεριφορές κατάλληλες για το πολιτισμικό πλαίσιο. Ειδικά ως προς το τελευταίο, ο Thomas (2006), επεσήμανε, ότι υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που από το να συμπεριφέρεται κανείς με τρόπο που μπορεί να εκληφθεί ως πολιτισμικά υποτιμητικός και ανειλικρινής, είναι προτιμότερο να μη δρα καθόλου. Ο ίδιος αναφέρει ένα παράδειγμα για να επεξηγήσει αυτό το επιχείρημα: ένας Βορειοαμερικάνος στην Ιαπωνία παρόλο που μπορεί να είναι ευγενικός και να υποκλίνεται, όπως ακριβώς αρμόζει να συμπεριφέρεται κάποιος στη χώρα αυτή, κινδυνεύει αυτή του η συμπεριφορά να εκληφθεί ως κακέκτυπη μίμηση και κατά συνέπεια προσβλητική. Η ενσυνειδητότητα, λοιπόν, είναι ο μεταγνωστικός εκείνος μηχανισμός, που δίνει τη δυνατότητα στο άτομο που τον κατέχει να εστιάσει την προσοχή του στο πολιτισμικό πλαίσιο, ώστε να αντιληφθεί κίνητρα και αξίες που υπάρχουν στα εξωτερικά ερεθίσματα και, κατόπιν, χωρίς να δράσει αυτόματα να φιλτράρει τρόπο τινά το κατάλληλο τρόπο αντίδρασης του στα ερεθίσματα αυτά. Πριν προβεί σε κάποιου είδους συμπεριφορά, δηλαδή, το άτομο

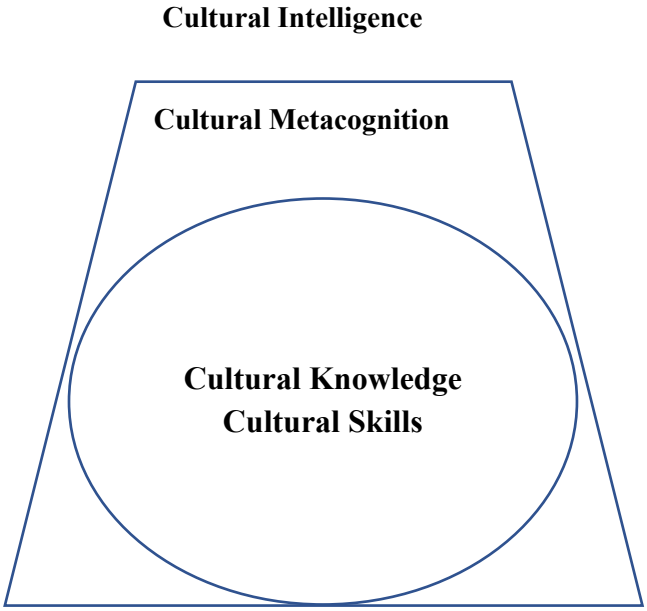
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επεξεργάζεται γνωστικά το περιβάλλον, συγκεντρώνοντας όλα τα κατάλληλα ερεθίσματα και ελέγχοντας πιθανή εσφαλμένη αυτόματη αντίδραση (Thomas, 2006).Ένα δεύτερο παράδειγμα που δίνεται στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι το εξής:

«Ένας υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού παίρνει συνέντευξη από έναν έγχρωμο άνδρα νεαρής ηλικίας, ο οποίος όταν μπαίνει στην αίθουσα, κάθεται στην καρέκλα χωρίς να ρωτήσει. Δεν έχει καθόλου οπτική επαφή με τον υπεύθυνο της ΔΑΔ, ενώ παράλληλα κοιτάζει το πάτωμα.»

Ο άνδρας αυτός ήταν από τη Σαμόα και χρειαζόταν να επιδείξει ο HR manager υψηλά επίπεδα ενσυνειδητότητας πριν τελικά δράσει, έτσι ώστε να συγκεντρώσει πληροφορίες για τη μη λεκτική συμπεριφορά του συνεντευξιαζόμενου, με βάση το πολιτισμικό του πλαίσιο. Με τον τρόπο αυτό θα αναδομήσει την απόφαση του, που θα ενδεχομένως θα ήταν να τον απορρίψει αρχικά, αν σκεφτόταν αυτοματοποιημένα.

Στη συνέχεια, ο Thomas προχώρησε σε αναθεώρηση του δικού του μοντέλου και όρισε εκ νέου την διαπολιτισμική νοημοσύνη ως «*ένα σύστημα, στο οποίο αλληλοεπιδρούν οι γνώσεις με τις δεξιότητες• οι τελευταίες συνδέονται μεταξύ τους μέσω πολιτισμικών μεταγνωστικών δεξιοτήτων που κατέχει το άτομο και που του επιτρέπουν να προσαρμόζεται, να επιλέγει και να διαμορφώνει τις πολιτισμικές συνθήκες του περιβάλλοντος»* (Thomas et al., 2008 σελ 127). Εμπνεόμενος από την θεωρία του Sternberg (1997), ότι η νοημοσύνη είναι ένα σύστημα αλληλοεπιδρώντων ικανοτήτων (Ott & Michailova, 2018), κατέληξε στην άποψη ότι είναι ένα συνεχές , γεγονός που εξηγεί γιατί κάποιοι είναι περισσότερο προσαρμοστικοί σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα και άρα πιο διαπολιτισμικά ευφυείς απ' ότι κάποιοι άλλοι (Thomas et al., 2008). Όπως εξηγεί, ο μεταγνωστικός παράγοντας της διαπολιτισμικής νοημοσύνης (cognitive metacognition) είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς επιτρέπει στο άτομο θέσει υπό τον έλεγχό του την πιθανή γνωστική υπερφόρτωση (cognitive busyness) που θα του αποσπούσε την προσοχή και εν τέλει θα τον οδηγούσε σε μια αυτοματοποιημένη συμπεριφορά. (Thomas et al., 2008). Η ενσυνειδητότητα, δηλαδή, που υπήρχε στην προηγούμενη θεωρία αντικαταστάθηκε από την μετα-γνωστική ικανότητα που έχει το άτομο να επεξεργάζεται το ίδιο τις γνωστικές του διαδικασίες και να εναρμονίσει εν τέλει τη γνώση του για το εκάστοτε περιβάλλον με την αντίστοιχη ενδεδειγμένη συμπεριφορά. Η θεωρία του Thomas παρουσιάζεται οπτικοποιημένα ως εξής:



Σχήμα 1. Διαπολιτισμική Νοημοσύνη

CQ: μια δια-πολιτισμική ικανότητα. Αυτό που έχουν καταστήσει σαφές οι μέχρι τώρα δύο -κύριοι- ορισμοί της διαπολιτισμικής νοημοσύνης είναι η ικανότητα που έχει το άτομο να προσαρμόζεται μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών (across cultures) πλαισίων και όχι μονάχα εντός αυτών (within cultures) (Ng & Christopher Earley, 2006). Αυτή είναι εξάλλου κατ' ουσία και η σημασία του να υιοθετηθεί η -ητική προσέγγιση, έτσι ώστε να ερμηνευθεί καλύτερα αυτού του είδους η νοημοσύνη.

Προς επίρρωση των παραπάνω, οι Hampden-Turner και Trompenaars (2006) απαντούν μέσω τριών υποθέσεων τους σε ερωτήματα που κατά καιρούς τίθενται κατά πόσο έχει αξία τελικά να μελετάμε τη διαπολιτισμική νοημοσύνη, αφού επικρατεί ένας σχετικισμός ως προς τί χαρακτηριστικά θα πρέπει να επιδεικνύει κανείς για να θεωρηθεί διαπολιτισμικά ευφυής. Οι ίδιοι απαντούν στα ερωτήματα αυτά, αναφέροντας τα εξής τρία χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει κανείς για να ανταποκριθεί στις διαπολιτισμικές προκλήσεις (Hampden-Turner & Trompenaars, 2006): α) την ικανότητα να συνδέει αντικρουόμενες πολιτισμικές αξίες και αξιώματα (synergy hypothesis). Πιο συγκεκριμένα, κάθε κουλτούρα απαρτίζεται τόσο από στοιχεία ατομικισμού όσο και από συλλογικότητας. Ανεξάρτητα της επικρατούσας συνθήκης προς την μία ή την άλλη κατεύθυνση και τα δύο στοιχεία συνυπάρχουν σε ένα πολιτισμό και το άτομο πρέπει να τα συνδυάσει για να δράσει αποτελεσματικά, β) η ικανότητα να διαχειρίζεται τις αντικρουόμενες αυτές αξίες ως συμπληρωματικές (complementary hypothesis), καθώς οι διαφορές μεταξύ των πολιτισμών

κάθε χώρας αποτελούν αντανάκλαση η μία της άλλης και δεν είναι εντελώς διαφορετικές, γ) η ικανότητα συνειδητοποίησης ρητών και υπόρρητων χαρακτηριστικών (latency hypothesis), όπου το ρητό και επικρατές χαρακτηριστικό βρίσκεται στην επιφάνεια του πολιτισμού και συνειδητά προβάλλεται, ενώ ο διαπολιτισμικά ευφυής θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθεί τα χαρακτηριστικά εκείνα που βρίσκονται κάτω από την επιφάνεια.

Σημαντική είναι και η διαφοροποίηση στην οποία προχώρησε ο Thomas μεταξύ της ευφυίας και της ευφυούς συμπεριφοράς. Όπως αναφέρθηκε σε προηγουμένως είναι σημαντικό να οριστεί τί δεν είναι διαπολιτισμική ευφυία (CQ), έτσι ώστε να μας γίνει πιο εύληπτο το τί είναι. Το τι καθιστά μια συμπεριφορά ευφυή (intelligent behavior) μπορεί να διαφοροποιείται από πλαίσιο σε πλαίσιο και συνεπώς μια συμπεριφορά που επιδεικνύει κανείς σε μια χώρα του δυτικού κόσμου ενδέχεται να μην εκληφθεί το ίδιο «έξυπνη» και στην Ανατολή (Sternberg, 1997). Αυτή την άποψη ενστερνίστηκε και ο Thomas, ο οποίος ισχυρίστηκε, ότι η έμφαση θα χρειαστεί να δοθεί στα σημεία εκείνα που καθιστούν μια συμπεριφορά ευφυή ανάμεσα στα πολιτισμικά πλαίσια και όχι μόνο σε ένα (Thomas et al., 2015, Ott & Michailova, 2018). Συνεπώς, ενώ οι γνώσεις και οι δεξιότητες που έχει το άτομο διαφέρει από πλαίσιο σε πλαίσιο είναι σημαντικό να αναπτυχθεί ένας κοινός μηχανισμός μετα-γνωστικής σκέψης που θα συγκεράσει τις διαφορετικές αυτές γνώσεις και δεξιότητες ανεξαρτήτως πλαισίου.

Ένα διαπολιτισμικά ευφυές άτομο είναι, ακόμη, σε θέση να διακρίνει ποια συμπεριφορά θεωρείται ενδεικνυόμενη σε ένα «ξένο» προς εκείνο περιβάλλον και να το αντιπαραβάλλει με την αντίστοιχη θεώρηση που επικρατεί στο περιβάλλον που μεγάλωσε · αναγνωρίζοντας τις πολιτισμικές διαφοροποιήσεις και τον τρόπο που το εκάστοτε πολιτισμικό περιβάλλον επιδρά στην ατομική συμπεριφορά μπορεί να προσαρμοστεί καταλλήλως (Brislin, Worthley, & Macnab, 2006). Κατά τον Brislin κ.α. (2006), μάλιστα, προτείνεται μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων που θα πρέπει να ακολουθηθεί, ώστε να καλλιεργηθεί τρόπον τινά η ικανότητα του ατόμου να προσαρμοστεί στα διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια είτε αυτό αφορά τον χώρο των επιχειρήσεων είτε ευρύτερες πιθανές εφαρμογές (λ.χ. ως τουρίστες). Τα στάδια αναφέρονται επιγραμματικά κάτωθι (Brislin et al., 2006, Ng & Christopher Earley, 2006):

- παρατήρηση συμπεριφορών στα διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια
- νοηματοδότηση των συμπεριφορών αυτών
- αναγνώριση των συναισθηματικών συσχετισμών και επιπτώσεων
- μεταφορά της αποκτηθείσας γνώσης σε άλλα πολιτισμικά πλαίσια

Μια πρακτική διάσταση των παραπάνω σταδίων αποτυπώνεται εν είδει παραδείγματος από τον χώρο των επιχειρήσεων, όπου ο Brislin κ.α. (2006) δίνει το παράδειγμα ενός Αμερικανού που εργάζεται σε διοικητική θέση σε μια τράπεζα. Ο πρόεδρος της τράπεζας είναι από το Νεπάλ και ζητήθηκε από τον Αμερικανό να συμμετάσχει στην

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιτροπή επιλογής για μια επικείμενη πρόσληψη. Μεταξύ των υποψηφίων είναι και ο ανιψιός του προέδρου, ο οποίος και επιλέγεται για τη θέση παρόλο που ο Αμερικανός επέλεξε έναν άλλο υποψήφιο που είχε πιο εντυπωσιακό βιογραφικό. Αυτό που εντοπίζουμε εδώ είναι ένα ενδεικτικό παράδειγμα του πώς τα πολιτισμικά στοιχεία επιδρούν στο χώρο των επιχειρήσεων και μπορούν να αποτελέσουν αφορμή για διενέξεις, αν το πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται δε ληφθεί υπόψιν. Ειδικότερα, ο Αμερικανός χρειάζεται να νοηματοδοτήσει τον λόγο που έγινε αυτή η πρόσληψη, καθώς ο νεποτισμός είναι ένα σύνηθες φαινόμενο σε συλλογικές κοινωνίες, όπως το Νεπάλ, όπου η οικογένεια και η υποστήριξη αυτής θεωρείται υψίστης σημασίας (Brislin et al., 2006). Συνεπώς θα χρειαστεί όχι μόνο να αποδεχτεί τη συμπεριφορά αυτή αλλά και να βρει λόγους που την εξηγούν.

Πρόδρομοι διαπολιτισμικής νοημοσύνης. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη βρίσκεται ακόμη σε αρχικά στάδια για να προσδιοριστούν οι παράγοντες που δρομολογούν την ύπαρξη και ανάπτυξη της. Κρίνεται σημαντικό να γίνει μια επιγραμματική αναφορά στους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης καθώς με τον τρόπο αυτό θα αποκτήσουμε, μετά τους ορισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω, μια σφαιρικότερη άποψη.

Πίνακας 1 : *Πρόδρομοι παράγοντες CQ*

Συγγραφέας(-εις) & έτος	Πρόδρομοι παράγοντες (antecedents)	Σχόλια
Crowne, 2008	Διαπολιτισμική εμπειρία	Τα άτομα εκείνα που έχουν εργαστεί ή σπουδάσει στο εξωτερικό, έχουν υψηλότερο CQ. Η εργασία σχετίζεται με υψηλά

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

		επίπεδα στη μεταγνωστική διάσταση (Metacognitive CQ).
Alon et al., 2016	✓ αριθμός χωρών (>6 μήνες) ✓ εκπαιδευτικό επίπεδο ✓ αριθμός ομιλούμενων γλωσσών	
Ang, Van Dyne, & Koh, 2006	Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Υπάρχει θετική συσχέτιση, μεταξύ της προσωπικότητας και της διαπολιτισμικής νοημοσύνης. Η ευσυνειδησία σχετίζεται θετικά με τη μεταγνωστική διάσταση, η προσήνεια με τη συμπεριφορική, ενώ η συναισθηματική σταθερότητα (το αντίθετο του νευρωτισμού) σχετίζεται αρνητικά με τη συμπεριφορική[1]. Τέλος, η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες σχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις του CQ.
Fischer, 2011	Διαπολιτισμική εκπαίδευση	Εκπαιδεύσεις διαπολιτισμικού περιεχομένου βοηθούν στη σταδιακή μετάβαση από την κατάσταση της «ασυνείδητης ανικανότητας» σε αυτό της «ασυνείδητης ικανότητας», καθώς τα άτομα εκτίθενται σε πολιτισμικά ερεθίσματα.

[1] Το συγκεκριμένο εύρημα προκάλεσε έκπληξη στους συγγραφείς, οι οποίοι το απέδωσαν στο ότι τα συναισθηματικά σταθερά άτομα διακρίνονται από περισσότερο ισορροπημένες αντιδράσεις και συνεπώς είναι λιγότερο εκφραστικά, λεκτικά ή μη. Πιστεύουν ,επομένως, ότι δεν μπορούν να συμπεριφερθούν με τρόπο τέτοιο που να συνάδει με το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο (Ang et al., 2006).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διαπολιτισμική νοημοσύνη και εργασιακή απόδοση

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη αναδεικνύεται ως απαραίτητη για τους εργαζόμενους σήμερα, καθώς η παγκοσμιοποίηση της αγοράς καθιστά απαραίτητη την δεξιότητα των εργαζόμενων να μπορούν να προσαρμόζονται στα διαφορετικά από άποψη κουλτούρας εργασιακά πλαίσια. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας πολυεθνικής εταιρείας απαρτίζεται από διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου εργαζομένους, ενώ παράλληλα παρέχεται σε στελέχη η δυνατότητα από τις εταιρείες τους να αναλάβουν μια διεθνή αποστολή ως expatriates στο εξωτερικό (Caligiuri, 1997.) Η διεθνοποίηση, επομένως, των αγορών απαιτεί την καλλιέργεια της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, έτσι ώστε να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος και κατ' επέκταση η επιχείρηση στις νέες πολιτισμικές απαιτήσεις.

Η εργασιακή απόδοση αν και είναι ευνόητη η σημασία της ,είναι σημαντικό να διακριθεί ως προς το περιεχόμενό της. Ενώ, λοιπόν, από τη μία ως εργασιακή απόδοση ορίζεται η επιτυχημένη εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί στον εργαζόμενο (task performance), δεν είναι λίγες οι φορές που δε λαμβάνεται υπόψιν η πιο «πλαισιακή» διάσταση της (contextual performance), και περιλαμβάνει την έννοια της δημιουργίας και διατήρησης δεσμών με τους συναδέλφους (Lee & Sukoco, 2010, Borman & Motowidlo, 1997). Ειδικότερα, όταν η αποτελεσματικότητα στην απόδοση του εργαζόμενου βασίζεται στην περάτωση των βασικών αρμοδιοτήτων που του έχουν ανατεθεί (task performance), η αξιολόγηση του βασίζεται στην συνεισφορά του στην ευρύτερη αποδοτικότητα του οργανισμού είτε άμεσα μέσω εφαρμογής της ήδη υπάρχουσας τεχνογνωσίας, είτε έμμεσα μέσω παροχής μέσων και υπηρεσιών (Borman & Motowidlo, 1997). Στον αντίποδα η εργασιακή απόδοση του εργαζόμενου μπορεί να γίνει και μέσω της συμβολής του στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας σε ψυχολογικό και κοινωνικό επίπεδο που δεν σχετίζονται απαραίτητα με την περιγραφή των εργασιακών του καθηκόντων (Borman & Motowidlo, 1997). Για να αποδώσει επαγγελματικά ο εργαζόμενος πρέπει να έχει αφενός τις ικανότητες και δεξιότητες (φυσικές και επίκτητες αντίστοιχα) και ακόμη την πρόθεση να τις εφαρμόσει (Sarmiento et al., 2007). Για τον λόγο αυτό η εργασιακή απόδοση είναι μέρος της ευρύτερης αποδοτικότητας του ατόμου (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet Henrica, & van der Beek, 2011).

Στην παρούσα έρευνα κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί το μοντέλο των πέντε ρόλων που αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων (Role-based Performance Scale -RBPS), καθώς σε αντίθεση με τις υπόλοιπες κλίμακες, (Black & Porter, 1990, Williams Larry J., 1991, Caligiuri,1997) προτείνει μια διευρυμένη διάσταση προσέγγιση της εργασιακής συμπεριφοράς που επιδεικνύει ο εργαζόμενος. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός, ότι στις κλίμακες που αξιολογούν την απόδοση του εργαζόμενου πολλές φορές δεν λαμβάνονται υπόψιν οι συμπεριφορές εκείνες που δεν σχετίζονται άμεσα με το περιεχόμενο της εργασίας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι αδικούνται, όταν δεν αξιολογούνται για την φιλότιμη οργανωσιακή τους συμπεριφορά (organizational citizenship) ή για την εξυπηρέτηση πελατών (Welbourne & Johnson, 1998).

Σχέση CQ-εργασιακής απόδοσης. Η βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί ως τώρα ως ένα βαθμό και όχι εκτενώς με την σχέση που έχουν οι δύο αυτοί παράγοντες μεταξύ τους. Η βασική ερευνητική υπόθεση όλων των ερευνών βασιζόταν στην άποψη του Earley, 2006 (όπως αναφέρεται στους Lee & Sukoco, 2010), ότι οι εργαζόμενοι που είναι διαπολιτισμικά ευφυείς μπορούν αφενός να αποδώσουν αποτελεσματικά στην χώρα τους , αλλά και αφετέρου να είναι εξίσου αποτελεσματικοί και σε εργασιακά περιβάλλοντα στο εξωτερικό. Επομένως αναμένεται μια θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών που επισημαίνει την θετική επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση.

Πράγματι, οι έρευνες των Ang et al., 2007, Lee & Sukoco, 2010, Ramalu, Rose, Uli, & Kumar, 2012 και Barakat, Lorenz, Ramsey, & Cretoiu, 2015 έδειξαν μια σημαντική σχέση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων, επιβεβαιώνοντας ότι, όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, τόσο καλύτερη είναι η εργασιακή απόδοση του εργαζόμενου. Αυτό εξηγείται από την τάση που έχουν τα άτομα με υψηλό CQ να συγκεντρώνουν και να επεξεργάζονται αποτελεσματικά τις πληροφορίες που παίρνουν από το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο τόσο σε γνωστικό όσο και σε συμπεριφορικό επίπεδο (Earley & Ang, 2003 , όπως αναφέρεται στους Ramalu et al., 2012). Σε επίπεδο διοίκησης, μάλιστα, έχει αποδειχθεί, ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα CQ, έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται πιο αποτελεσματικά σε ανοίκεια σε αυτούς πολιτισμικά πλαίσια, το οποίο συνεπάγεται με αυξημένη εργασιακή απόδοση, αφού έχουν καλύτερη κατανόηση των εκάστοτε πολιτισμικών στοιχείων (Jyoti & Kour, 2017).

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη, όπως αυτή έχει οριστεί από τον Earley που αναφέρθηκε στην παραπάνω ενότητα, απαρτίζεται από τη γνωστική, μεταγνωστική, την συμπεριφορική διάσταση και από αυτή της κινητοποίησης. Η Ang με τους συνεργάτες του (2007) ερεύνησαν το κατά πόσο κάποια από τις παραπάνω διαστάσεις συνδέεται περισσότερο με την εργασιακή απόδοση και δη την απόδοση εκείνη που έχει να κάνει με την εκπλήρωση των καθηκόντων των εργαζομένων (task performance). Βάσισαν την υπόθεσή τους στην θεωρία του Campbell , που αναγνωρίζει τις ικανότητες, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και το κίνητρο κάποιου ως τους βασικούς προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων (Campbell, 1999, όπως αναφέρεται στους Ang et al., 2007). Ωστόσο, η έρευνα τους έδειξε, ότι μόνο η μεταγνωστική και η συμπεριφορική διάσταση μπορούν να προβλέψουν την εργασιακή απόδοση, κάτι που δεν ισχύει για τις άλλες δύο διαστάσεις (γνωστική και παρακινητική). Η εξήγηση που έδωσαν για τη διαφοροποίηση αυτή είναι ότι τα καθήκοντα που καλείται να εκτελέσει κάποιος είναι με σαφήνεια προσδιορισμένα και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επομένως δεν απαιτείται ιδιαίτερη γνώση του πολιτισμικού πλαισίου (γνωστική διάσταση) , αλλά ούτε και η ύπαρξη ενδογενούς κινήτρου για την περάτωση τους (διάσταση κινητοποίησης) (Ang et al., 2007a). Τα άτομα που είναι σε θέση να ελέγχουν το περιβάλλον τους, εξετάζοντας τα δεδομένα που υπάρχουν σε αυτό (μεταγνωστική διάσταση), αλλά και που επιδεικνύουν ευέλικτες συμπεριφορές (συμπεριφορική διάσταση) μπορούν αποδώσουν καλύτερα σε διαπολιτισμικά πλαίσια (Caldwell & O'Reilly, 1982).

Η αρνητική σχέση μεταξύ της γνωστικής συνιστώσας της διαπολιτισμικής νοημοσύνης επισημαίνεται και σε άλλη έρευνα (Barakat et al., 2015), όπου τίθεται παραπέρα ο προβληματισμός του κατά πόσο είναι ασφαλές να κατακερματίζεται μια έννοια, όπως αυτή της διαπολιτισμικής νοημοσύνης. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη προσεγγίζεται ως το αλγεβρικό άθροισμα των επιμέρους διαστάσεων της (τουλάχιστον στη θεωρία του Earley) και ως τέτοιο οι διαστάσεις της την συναπαρτίζουν (Ang et al., 2007a). Πρόκειται για μια εννοιολογική κατασκευή (aggregate multidimensional construct), που χαρακτηρίζεται από την ανεξαρτησία των διαστάσεων μεταξύ τους (Law & Mobley, 2011). Αυτό, ωστόσο, είναι προβληματικό, όταν συχνά κατακερματίζεται η διαπολιτισμική νοημοσύνη, προκειμένου να εξεταστεί η πιθανή σχέση των επιμέρους διαστάσεων της με διάφορες κάθε φορά μεταβλητές. Πιο συγκεκριμένα ενέχει τον κίνδυνο να προβεί κανείς σε λανθασμένα συμπεράσματα, όπως για παράδειγμα να θεωρηθεί λάθος να χρειαστεί κάποιος να βελτιώσει τις γνώσεις του για έναν πολιτισμό (γνωστική διάσταση), επειδή έχει αποδειχθεί ότι η γνωστική διάσταση έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή απόδοση. Ως εκ τούτου προτείνεται να αντιμετωπίζεται η διαπολιτισμική νοημοσύνη ως ενιαία διάσταση (Barakat et al., 2015).

Απόδοση βασισμένη σε ρόλους (Role-based performance). Το μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα αποτελεί κατ' ουσία ένας συγκερασμός των θεωριών του ρόλου (role theory) και της ταυτότητας (identity theory). Με βάση την πρώτη θεωρία ο ρόλος που υιοθετεί ο κάθε εργαζόμενος επηρεάζεται τόσο από προσωπικά του χαρακτηριστικά όσο και από χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται (Welbourne & Johnson, 1998). Λαμβάνοντας υπόψιν τόσο τον ατομικό όσο και τον συλλογικό παράγοντα η θεωρία αυτή προτείνει να συνυπολογίζονται οι πολλαπλοί ρόλοι που αναλαμβάνει κανείς στον χώρο εργασίας του. Η συνολική αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου θα πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψιν τους πολλαπλούς ρόλους που αναλαμβάνει, καθώς οι περισσότεροι οργανισμοί προτιμούν να αξιολογήσουν τους εργαζόμενους τους βασιζόμενοι στους στην συμπεριφορά που ο τελευταίος επιδεικνύει σχετικά με τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Οι Welbourne και Johnson (1998) αναφέρουν σχετικά με την θεωρία ταυτότητας, ότι οι πιο σημαντικοί από τους ρόλους που υιοθετεί ο καθένας έχει και την μεγαλύτερη επίδραση στην συμπεριφορά τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Συνδέοντας τις δύο αυτές θεωρίες προέκυψε ένα μείγμα πέντε σημαντικών ρόλων και που βασίζεται στο αξίωμα ότι ο εργαζόμενος ενεργεί σε πολλαπλούς ρόλους πέρα από την αναμενόμενη συμπεριφορά με βάση την περιγραφή της θέσης (Welbourne & Johnson, 1998). Οι πέντε ρόλοι είναι οι εξής θέσης (Welbourne & Johnson, 1998):

- Ο ρόλος της θέσης και του οργανισμού (job & organizational role): πρόκειται για συμπεριφορές που αναπτύσσει το άτομο, τυπικά, ως κάτοχος της θέσης εργασίας και μέλος του οργανισμού. Ενδεικτικά ερωτήματα που περιλαμβάνονται στην κλίμακα είναι η αξιολόγηση της ποιότητας και ποσότητας δουλειάς που καταβάλει ο εργαζόμενος στην εργασία του (job role) και το κατά πόσο ενεργεί προς το συμφέρον του οργανισμού (organizational role).
- Ο ρόλος της καριέρας (career role) : αναφέρεται στις συμπεριφορές που αναπτύσσει ο εργαζόμενος για να εξελιχθεί εντός του οργανισμού. Ενδεικτικό ερώτημα : «κατά πόσο ο εργαζόμενος αναπτύσσει τις δεξιότητες που θα του χρειαστούν στην μελλοντική του πορεία». Η καριέρα αναδεικνύεται ως σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν, γιατί οι επιχειρήσεις έχουν το καθήκον να μεριμνούν και για την επαγγελματική εξέλιξη του εργαζόμενου.
- Ο ρόλος της ομαδικής εργασίας (team work): Η ομαδικότητα αποτελεί μια ακόμη σημαντική διάσταση στην εργασία του ατόμου και αναδεικνύεται ως ένας σημαντικός παράγοντας (Stevens & Campion, 1994, Borman & Motowidlo, 1997). Ενδεικτικά η απόδοση σε αυτό το ρόλο αξιολογείται με την ερώτηση πόσο ο εργαζόμενος μεριμνά για να επιτύχει η ομάδα του.
- Ο ρόλος της καινοτομίας (innovator role): Το τελευταίο είδος εργασιακού ρόλου είναι αυτό της καινοτομίας, σύμφωνα με το οποίο το άτομο καλείται να είναι καινοτόμο, ώστε να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Μια ερώτηση που αξιολογεί την απόδοση στο ρόλο της καινοτομίας είναι, για παράδειγμα, πόσο συχνά ο εργαζόμενος βρίσκει καινοτόμους τρόπους για να βελτιώσει τα πράγματα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διαπολιτισμική Νοημοσύνη και ικανοποίηση με καριέρα

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στην εργασιακή πορεία του ατόμου. Λαμβάνοντας υπόψιν τις έρευνες που έχουν μελετήσει κατά πόσο η νοημοσύνη ενός ατόμου μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή του ικανοποίηση (Forbes & Barrett, 1978,Colarelli, Dean, & Konstans, 1987) δε φαίνεται να υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ τους. Αν επικεντρωθούμε στη διαπολιτισμική νοημοσύνη, οι μέχρι τώρα έρευνες έχουν εστιάσει στην επίδραση που έχει η διαπολιτισμική νοημοσύνη στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, όπως αυτή παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα της εισαγωγής. Κρίνεται, ωστόσο, εξίσου σημαντικό να γίνει μια προέκταση της μελέτης, ώστε να εξεταστεί η ενδεχόμενη επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην καριέρα των εργαζομένων. Παρατηρείται, όμως, κενό στο σώμα της βιβλιογραφίας μέχρι τώρα στην σχέση αυτή, καθώς ως αντικείμενο μελέτης έχει υπάρξει η επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και όχι στην ικανοποίηση με την καριέρα (satisfaction with career success). Αρχικά και προτού προβούμε στην ανάλυση της σχέσης μεταξύ των δύο αυτών εννοιών θα γίνει μια αναφορά στην εργασιακή ικανοποίηση γενικότερα, προκειμένου να δοθεί το ευρύτερο πλαίσιο.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια και ο λόγος είναι ότι παρόλο που υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία γύρω από αυτήν δεν υπάρχει μια ομοφωνία ως προς το ποιος εν τέλει είναι ικανοποιημένος με την εργασία του. Σαφώς, κάποιος ερωτώμενος αν είναι εργασιακά ικανοποιημένος μπορεί να απαντήσει με ένα ναι ή με ένα όχι (Ellingson & Sackett, 1999), αλλά οι λόγοι διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο (Aziri, 2011). Η πολυπλοκότητα της έννοιας διαφαίνεται από τους πολλαπλούς ορισμούς που έχουν δοθεί, προκειμένου να διασαφηνιστεί η σημασία της. Μεταξύ των ορισμών είναι του Locke (1969), ο οποίος ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως « *μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την επιδοκιμασία της εργασίας κάποιου , εξαιτίας κάποιου επιτεύγματος*» (σελ.316), ενώ η ικανοποίηση με την καριέρα ορίζεται από τους Judge, Cable, & Boudreau (1994), «*ως την ικανοποίηση που λαμβάνει κανείς από τα ψυχολογικά ή/και εργασιακά επιτεύγματα που έχει επιτύχει στο σύνολο της εργασιακής του πορείας*» (σελ. 3).

Πρόκειται στην ουσία για δύο έννοιες που σχετίζονται πολύ μεταξύ τους, ωστόσο είναι απότοκα διαφορετικών ψυχολογικών διαδικασιών. Η μεν εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) σχετίζεται περισσότερο με τωρινές διαδικασίες που συμβαίνουν στην ζωή του εργαζόμενου και τον επηρεάζουν επαγγελματικά, όπως τα χαρακτηριστικά της τωρινής θέσης εργασίας του, ενώ η ικανοποίηση με την καριέρα (career satisfaction) αφορά τα μέχρι τώρα επαγγελματικά κατορθώματα κάποιου (Judge, Cable, & Boudreau, 1994). Η εργασιακή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ικανοποίηση επηρεάζεται από τα συναισθήματα που αναπτύσσει κάποιος για την εργασία του (C.R.Reilly, 1991), αλλά στην ουσία αποτελεί ένα κράμα περιβαλλοντικών και ενδογενών παραγόντων που καθορίζεται εκτός από τα συναισθήματα του ατόμου και από το εργασιακό περιβάλλον που το τελευταίο βρίσκεται (Hoppock, 1935, όπως αναφέρεται στον Aziri,2011).

Η καριέρα του ατόμου μπορεί να οριστεί ως επιτυχημένη είτε από το ίδιο το άτομο είτε από αντικειμενικούς κοινωνικούς παράγοντες, όπως το κοινωνικό status και ο μισθός. Περισσότερο βάρος στην βιβλιογραφία έχει δοθεί στους τελευταίους παράγοντες, καθώς είναι και πιο εύκολα μετρήσιμοι ερευνητικά. Οι παράγοντες που ο ίδιος εργαζόμενος θέτει στον εαυτό του, προκειμένου να χαρακτηρίσει την επαγγελματική του πορεία ως επιτυχημένη διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Η υποκειμενική αυτή αντίληψη του ατόμου για την καριέρα του βασίζεται στις αντιλήψεις του για την ικανοποίηση που λαμβάνει από την παρούσα θέση εργασίας του αλλά και από το σύνολο της επαγγελματικής του πορείας. Τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, ακόμη και το κατά πόσο κανείς είναι ικανοποιημένος από τη ζωή του ευρύτερα μπορούν να επηρεάσουν την ευρύτερη ικανοποίηση που έχει το άτομο στον επαγγελματικό τομέα (Gattiker, 1986).

Για να διερευνηθούν περαιτέρω οι παράγοντες που δρουν ως προάγγελοι της εργασιακής ικανοποίησης θα κάνουμε αναφορά στις τρεις θεωρίες (Judge & Klinger, 2008) που επικρατούν. Η πρώτη εξ ’αυτών είναι η καταστασιακή (situational theory) και εστιάζει αποκλειστικά στους περιβαλλοντικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να καταστήσουν κάποιον ικανοποιημένο με την εργασία του. Πρόκειται στην ουσία για «επενδύσεις» που κάνει ο εργοδότης στους εργαζόμενους του, ώστε να ενισχύσει την δέσμευση των τελευταίων με τον οργανισμό, βελτιώνοντας τα επίπεδα ικανοποίησης τους και κατά συνέπεια και την απόδοση τους (Romzek, 1990). Οι «επενδύσεις» αυτές μπορούν να έχουν την μορφή bonus, ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης αλλά και ευρύτερων παροχών (συνταξιοδοτικό, άδειες) , που αποσκοπούν στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης.

Στον αντίποδα η δεύτερη προσέγγιση δίνει έμφαση σε προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου. Η προσέγγιση αυτή (dispositional theory) θεωρεί την προδιάθεση που έχει κάθε άτομο με βάση το φύλο, την ηλικία του και άλλα χαρακτηριστικά του ως τον βασικό παράγοντα που συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση. Η ηλικία σε κάποιες έρευνες διαφαίνεται να σχετίζεται θετικά με την ηλικία των υποψηφίων (Blau, 1999, Liou & Sylvia, 1990), ενώ βέβαια υπάρχουν και άλλες υποστηρίζουν το αντίθετο (Ellickson & Logsdon, 2001). Αναφορικά δε με το φύλο, δεν υποστηρίζεται ιδιαίτερα η παλαιότερη πεποίθηση, ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους σε σύγκριση με τους άνδρες (Smith, Smits & Hoy 1998). Η ικανοποίηση από την εργασία του εργαζόμενου μπορεί μεταξύ άλλων να προβλεφθεί και από θεμελιώδεις αντιλήψεις αξιολόγησης που κάνει κάποιος για τον εαυτό του (core-self-evaluation), όπου πρόκειται στην ουσία για την αξιολόγηση που κάνει

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

το άτομο για την αξία και την αποτελεσματικότητα του (Judge & Erez, 2003). Το άτομο αναζητά πληροφορίες στο περιβάλλον του, που είναι συναφείς με το περιεχόμενο των αντιλήψεων του και συνεπώς όσο πιο ισχυρές είναι οι πεποιθήσεις αυτές στο άτομο τόσο περισσότερο αναζητά στο περιβάλλον του πληροφορίες που να τις επιβεβαιώνουν (Wu & Griffin, 2012). Με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώνεται η άποψη που έχει διαμορφώσει για τον εαυτό του.

Η τρίτη προσέγγιση (interactive theory) είναι συνδυαστική των δύο πρότερων και υποστηρίζει περισσότερο, ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι απότοκο της αλληλεπίδρασης μεταξύ περιβαλλοντικών και ενδοατομικών παραγόντων.

Τόσο η καταστασιακή όσο και η προσέγγιση που δίνει έμφαση αποκλειστικά στα χαρακτηριστικά του ατόμου δεν μπορούν να εξηγήσουν πλήρως τη σχέση μεταξύ νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης. Η μεν καταστασιακή εστιάζει αποκλειστικά στην περιβαλλοντική επίδραση στην ικανοποίηση, απορρίπτοντας έτσι πιθανή -άμεση- σχέση νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η δε θεωρία της προδιάθεσης αποδίδει αποκλειστικά την εργασιακή ικανοποίηση σε προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, παραβλέποντας την σχέση μεσαζόντων όπως η πολυπλοκότητα της εργασίας (Ganzach, 1998). Έχοντας κατά νου, ότι η μέχρι τώρα βιβλιογραφία δεν υποστηρίζει ούτε μια άμεση αλλά ούτε και μια έμμεση σχέση μεταξύ νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης, θα χρειαστεί να ληφθεί υπόψιν ο ρόλος διαμεσολαβητών, προκειμένου να ερμηνευθεί ο τρόπος συσχέτισης τους. Ένας από τους παράγοντες είναι η εργασιακή πολυπλοκότητα, καθώς όσο πιο ευφυής είναι κάποιος τόσο πιο σύνθετα είναι τα καθήκοντα που αναζητά στην εργασία του, ώστε να είναι σε εγρήγορση (Ganzach, 1998). Η πολυπλοκότητα της εργασίας σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Hackman & Oldham, 1976) και άρα όσο πιο σύνθετη η εργασία τόσο πιο ικανοποιημένος είναι ένας ευφυής εργαζόμενος.

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη, από την άλλη βασίζεται στο αίσθημα αυτό-αποτελεσματικότητας (self-efficacy) του ατόμου, που αφορά στις «αντιλήψεις που έχουν τα άτομα σχετικά με τις δικές τους ικανότητες για μελλοντική δράση» (Cervone & Pervin, 2013, σελ. 580). Συνεπώς, τα άτομα με υψηλή διαπολιτισμική νοημοσύνη που θεωρούν ότι μπορούν ανταπεξέλθουν σε διάφορα και ανοίκεια προς αυτά πολιτισμικά πλαίσια (άρα έχουν υψηλό αίσθημα πολιτισμικής αυτοαποτελεσματικότητας) , έχουν την τάση να δρουν προδραστικά και αποτελεσματικά. Όπως οι θεμελιώδεις αντιλήψεις του ατόμου δρουν επιβεβαιωτικά ή μη στον τρόπο που συμπεριφέρεται το άτομο, έτσι και η διαπολιτισμική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που θα δράσει το άτομο (συμπεριφορική διάσταση), ανάλογα με το πόσο ικανό κρίνει τον εαυτό του ή όχι.

Η έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας, επομένως, όπως αυτή εκφράστηκε από τον Albert Bandura φαίνεται να αποτελεί τον συνδετικό κρίκο της σχέσης μεταξύ της διαπολιτισμικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης (Barakat et al., 2015). Ειδικότερα,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις πολιτισμικές προκλήσεις του πλαισίου, είτε αυτό σημαίνει για παράδειγμα η αλληλεπίδραση με αλλοδαπό συνεργάτη, είτε να σταλεί στο εξωτερικό για την εκπροσώπηση της εταιρείας, τότε είναι και πιο αποτελεσματικός στα καθήκοντα του (Bandura, 1997). Συνεπώς, αισθάνεται λιγότερο άγχος απέναντι στα πολιτισμικά εμπόδια που τίθενται και ,παράλληλα, υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες να αποφύγει εντελώς τα καθήκοντα του. Είναι συχνό φαινόμενο να εγκαταλείπει κανείς την προσπάθεια εμπλοκής σε μια δραστηριότητα, όταν μάλιστα αντιλαμβάνεται ότι αυτή ξεπερνά τις δυνατότητες του και επομένως να επιλέγει εναλλακτικά δραστηριότητες που κρίνει, ότι θα μπορεί να ανταπεξέλθει (Bandura, 1997). Ο χαμηλός νευρωτισμός που εκλύεται από το άγχος συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση (Judge & Larsen, 2001) και άρα η αυτο-αποτελεσματικότητα αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που όταν βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα αυξάνει την πιθανότητα σωστής συμπεριφορικής αντίδρασης του ατόμου σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια, αυξάνοντας έτσι τόσο την επίδοσή του όσο και την συνεπαγόμενη εργασιακή ικανοποίηση του.

Εργασιακή Ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση

Η σχέση που έχουν η εργασιακή ικανοποίηση με την εργασιακή απόδοση έχουν μελετηθεί αρκετά από τη βιβλιογραφία και παρόλη την εκτενή έρευνα δεν υπάρχει ,ακόμη, συμφωνία όχι μονάχα για την ένταση και την κατεύθυνση της σχέσης, αλλά από αρκετούς αμφισβητείται και εξολοκλήρου το ενδεχόμενο να έχουν σχέση (Greenberger, Strasser, Cummings & Dunham 1989).

Το πρωταρχικό μοντέλο μελέτης της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης εξετάζει την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται στη θεωρία της επίδρασης που έχει η στάση (attitude) στη συμπεριφορά (behavior). Για παράδειγμα, όσο υψηλότερο είναι το ηθικό των εργαζομένων τόσο πιο παραγωγικοί είναι (Strauss, 1968). Ωστόσο, η μονόδρομη επίδραση της στάσης στη συμπεριφορά αμφισβητείται, καθώς υποστηρίζεται, ότι και η συμπεριφορά με την σειρά της μπορεί να επηρεάσει την στάση του ατόμου (Olson & Zanna, 1993). Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προκληθεί από τα κίνητρα που παρέχονται μετά από επιτυχημένη επίδοση, εξαιτίας των αποδοχών (εσωτερικών και εξωτερικών) που λαμβάνει κανείς μετά την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Τα δύο παραπάνω μοντέλα ερμηνείας της σχέσης που έχουν οι δύο αυτοί παράγοντες, οδήγησαν στον συγκερασμό τους και στην ειδικότερα στη θεωρία αμφίδρομης επιρροής (Sheridan & Slocum, 1975). Επιπρόσθετα, στην επικρατούσα βιβλιογραφία προστίθεται και το ενδεχόμενο ύπαρξης διαμεσολαβητών, χάρη στους οποίους υφίσταται η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Ως πιθανοί μεσολαβητές νοούνται οι χρηματικές αμοιβές , η πολυπλοκότητα της εργασίας και η αυτοεκτίμηση (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001), οι οποίοι όταν βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα ενισχύουν την σχέση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης από την εργασία.

Στο ενδεχόμενο να μην υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο παραγόντων, τότε τα πρώτα τρία μοντέλα δεν είναι βάσιμα, καθώς υποστηρίζονται θεωρητικά από σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Το γεγονός αυτό δίνει μεγαλύτερο βήμα που θέλουν την σχέση αυτή μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης να θεμελιώνεται από το διαμεσολαβητικό ρόλου τρίτων παραγόντων (Judge et al., 2001). Ενδεικτικό είναι το γεγονός, ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης ενισχύεται, όταν η εργασιακή πολυπλοκότητα είναι υψηλή παρά χαμηλή.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Θεωρητικό υπόβαθρο

Η πρόκληση που αντιμετωπίζει κανείς, όταν καλείται να προσεγγίσει την έννοια της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, είναι η εύρεση θεωριών που θα μπορούσαν να τεκμηριώσουν τη σχέση της με άλλες έννοιες και δείκτες, όπως είναι στην παρούσα διπλωματική η εργασιακή απόδοση και η ικανοποίηση με την καριέρα. Παρακάτω θα αναπτυχθούν οι θεωρίες της αυτό-αποτελεσματικότητας του A. Bandura και της θεωρίας Κινήτρων-Ικανότητας-Ευκαιρίας (AMO).

Θεωρία αυτό-αποτελεσματικότητας: Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας, αρχικά, είναι γνωστή στον ευρύ επιστημονικό κόσμο και προέρχεται από τον χώρο της Ψυχολογίας. Προερχόμενη από την κοινωνικο-γνωστική θεωρία η αυτό-αποτελεσματικότητα δίνει έμφαση στην αιτιώδη επίδραση που έχουν οι αντιλήψεις αυτό-αποτελεσματικότητας του ατόμου στη συμπεριφορά του. Κύριος εκφραστής της είναι ο Albert Bandura και υποστηρίζει ότι η έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας αναφέρεται στις πεποιθήσεις που έχει κάποιος για το εάν είναι ικανός ή όχι να φέρει εις πέρας τις απαιτήσεις που του τίθενται (Bandura, 1997). Οι πεποιθήσεις αυτές καθορίζουν την πρόθεση του ατόμου να δράσει ή όχι, ανάλογα με το εάν κρίνει ότι είναι ικανό να ανταποκριθεί. Συνεπώς, τα άτομα φοβούνται και τείνουν να μην εμπλέκονται σε καταστάσεις που κρίνουν ότι υπερβαίνουν των ικανοτήτων τους, ενώ τείνουν να εμπλέκονται σε όσες θεωρούν ότι είναι ικανοί να ανταποκριθούν αποτελεσματικά. Οι προσδοκίες που έχει κανείς για τις ικανότητες της, καθορίζουν την ένταση της προσπάθειας που θα καταβάλλει αλλά και τη διάρκειας της επιμονής του , για να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του (Bandura, 1977). Δύο άτομα που έχουν τις ίδιες ικανότητες ενδέχεται να αποδώσουν διαφορετικά, εξαιτίας των διαφορετικών πεποιθήσεων που έχουν για τις ικανότητες τους και όχι με βάση τις ικανότητες τους αυτές καθαυτές (Wood & Bandura, 1989).

Η αυτό-αποτελεσματικότητα θα πρέπει να διακρίνεται από άλλες συναφείς έννοιες, όπως αυτής της αυτοεκτίμησης και των προσδοκιών για έκβαση. Τα χαρακτηριστικά της αυτό-αποτελεσματικότητας που τη διακρίνουν από την αυτοεκτίμηση είναι ότι η πρώτη δεν είναι καθολική μεταβλητή και δεν πρόκειται για μια αφηρημένη πεποίθηση του ατόμου για τον εαυτό του, αλλά για συγκεκριμένες αντιλήψεις περί του τί μπορεί να επιτύχει και τί όχι (Cervone & Pervin, 2013). Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να έχει υψηλή αυτοεκτίμηση αλλά χαμηλά επίπεδα αυτό-αποτελεσματικότητας ως προς μια ενδεχόμενη εξέταση που μπορεί να έχει. Στην περίπτωση αυτή με βάση την κοινωνικογνωστική θεωρία δεν θα μπορεί επιτύχει στην εξέταση παρά την υψηλή αυτοεκτίμηση. Η δεύτερη διαφοροποίηση εντοπίζεται ανάμεσα στις προσδοκίες για αυτό-αποτελεσματικότητα και στις προσδοκίες για την έκβαση.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι προσδοκίες για την έκβαση αναφέρονται στις εκτιμήσεις που κάνει το άτομο, ότι η συμπεριφορά του θα οδηγήσει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, ενώ οι προσδοκίες αυτό-αποτελεσματικότητας αφορούν κατά πόσο εξαρχής είναι ικανός να ανταποκριθεί (Bandura, 1977).

Η αυτό-αποτελεσματικότητα διαφαίνεται να έχει υψηλή σχέση με την εργασιακή επίδοση (Bandura & Locke, 2003, Stajkovic & Luthans, 1998). Παρόλη την έλλειψη εκτενούς βιβλιογραφίας, η οποία μελετά την σχέση των δύο αυτών μεταβλητών έχει υποστηριχθεί , ότι η γενικευμένη αυτό-αποτελεσματικότητα επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων (Judge & Bono, 2001). Ειδικότερα, η γενικευμένη αυτό-αποτελεσματικότητα, όπως και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά αυτοαξιολόγησης (αυτοεκτίμηση, εσωτερική έδρα ελέγχου και νευρωτισμός) επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση του ατόμου, και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν κατά την επιλογή των εργαζομένων. Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την αυτό-αποτελεσματικότητα του ατόμου είναι οι προηγούμενες εμπειρίες του εργαζόμενου, καθώς μπορούν να λειτουργήσουν ως προάγγελοι της μελλοντικής του συμπεριφοράς (Gist, 1987). Όσοι, δηλαδή, στο παρελθόν έχουν ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος, αισθάνονται επαρκείς στο να εμπλακούν ξανά σε παρεμφερή καθήκοντα και ακόμη να θέσουν υψηλότερους στόχους, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τις πιθανότητες να τους επιτύχουν, αφού αισθάνονται και πιο επαρκείς.

Οι Stajkovic & Luthans (1998), προέβησαν σε μετα-αναλυτική έρευνα, όπου συγκέντρωσαν την υπάρχουσα βιβλιογραφία, προκειμένου να εξετάσουν την σχέση αυτό-αποτελεσματικότητας και εργασιακής επίδοσης. Οι ίδιοι υποστηρίζουν, ότι η μεταξύ τους συσχέτιση είναι μέτρια (.38) και ότι αυτό μπορεί αφενός να οφείλεται στο ότι το άτομο τείνει να αποφεύγει την εμπλοκή του σε περιβάλλοντα που εξαρχής γνωρίζει ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί και ,αφετέρου, στο ότι είναι αρκετοί οι παράγοντες που μεσολαβούν στη συσχέτιση αυτή και την εξασθενούν. Ειδικότερα, η πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ένταση της σχέσης, καθώς όσο πιο σύνθετο και πολύπλοκο είναι το εργασιακό περιβάλλον, τόσο πιο ασθενής είναι η σχέση αυτό-αποτελεσματικότητας και εργασιακής επίδοσης, καθώς το άτομο αισθάνεται λιγότερο αποτελεσματικό ως προς την διεκπεραίωση των καθηκόντων του.

Η θετική σχέση μεταξύ αυτό-αποτελεσματικότητας και εργασιακής απόδοσης οδηγεί και σε υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, καθώς τα άτομα που πιστεύουν, ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους, επιμένουν περισσότερο στην αποτελεσματική διεκπεραίωση τους και επομένως λαμβάνουν περισσότερη ικανοποίηση (Judge & Bono, 2001).

Υπάρχουν τέσσερις μηχανισμοί, που ενισχύουν το αίσθημα αυτό-αποτελεσματικότητας και την αποτελεσματικότητα του (Wood & Bandura, 1989):

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- έλεγχος εμπειριών: πρόκειται για την έμφαση που πρέπει να δίνονται στις επιτυχίες του παρελθόντος αντί για τις αποτυχίες, καθώς οι δεύτερες οδηγούν σε αίσθημα απογοήτευσης και αμφιβολίας για τις ικανότητες και πτώση της απόδοσης. Για να είναι κανείς αποτελεσματικός, θα χρειαστεί να εστιάζει στις επαναλαμβανόμενες θετικές του προσπάθειες και να διαχειρίζεται τις αρνητικές, ώστε οι τελευταίες να μην τον επηρεάζουν αρνητικά.
- παρατήρηση προτύπου: ο συγκεκριμένος μηχανισμός προέρχεται από τον χώρο της κοινωνικο-γνωστικής θεωρίας, την οποία εκφράζει ο εισηγητής της θεωρίας της αυτό-αποτελεσματικότητας A. Bandura. Συνοπτικά, υποστηρίζεται ότι το άτομο, παρατηρώντας τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι φέρουν εις πέρας καθήκοντα παρόμοια με τα δικά του, αισθάνεται ότι είναι σε θέση να τα επιτύχει και το ίδιο.
- κοινωνική πειθώ: οι ρεαλιστικές ενθαρρύνσεις που λαμβάνει κανείς από το περιβάλλον του μπορούν να δράσουν θετικά στις πεποιθήσεις που έχει για την αυτό-αποτελεσματικότητα του. Αυτό κατά συνέπεια οδηγεί το άτομο στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας για να επιτύχει το έργο του.
- διαχείριση φυσιολογίας: το άτομο εκλαμβάνει την κούραση ή τον φυσικό πόνο, ως ενδείξεις αναποτελεσματικότητας και συνεπώς οι ασκήσεις που ενδυναμώνουν την αντοχή , μειώνουν το άγχος και γενικότερα το καθιστούν πιο ανθεκτικό μπορούν να δράσουν θετικά στο αίσθημα αυτό-αποτελεσματικότητας του.

Θεωρία Κινήτρων-Ικανότητας-Ευκαιρίας (AMO): Η θεωρία, στην οποία θα βασίσουμε κατά κύριο λόγο και τις ερευνητικές μας υποθέσεις στην συνέχεια είναι αυτή της AMO (Ability-Motivation-Opportunity). Η συγκεκριμένη θεωρία θα αξιοποιηθεί, έτσι ώστε να ερμηνευθεί ο τρόπος που επιδρά η διαπολιτισμική νοημοσύνη στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η εργασιακή απόδοση ενός εργαζόμενου αποτελεί ένα κράμα τριών παραγόντων που η μεταξύ τους αλληλεπίδραση οδηγεί σε αυξημένη ή μη απόδοση ανάλογα με το πόσο ισχυροί είναι (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Πρόκειται για μια θεωρία που σε αντίθεση με συγγενείς θεωρίες (contingency theory), οι οποίες έδωσαν έμφαση στον οργανισμό και στο πώς αυτός επηρεάζει την απόδοση του εργαζόμενου, η AMO δίνει έμφαση στον εργαζόμενο. Πρόκειται για ένα θεωρητικό πλαίσιο που «χρησιμοποιείται εκτενώς στο HRM και έχει τα θεμέλια του στην οργανωσιακή ψυχολογία» Paauwe, 2009, σελ 113.

Η εργασιακή απόδοση με βάση την AMO θεωρία, όπως αυτή εκφράστηκε αρχικά από τον Bailey (1993) και κατόπιν από τον Appelbaum και συνεργάτες (2000) είναι απότοκο των εξής τριών παραγόντων: α) της ικανότητας για απόδοση β) του κινήτρου τους για απόδοση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και γ) των δοθέντων ευκαιριών για απόδοση. Η ικανότητα του εργαζόμενου αφορά όλες εκείνες τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες (KSAOs) που χρειάζεται να έχει κάποιος για να διεκπεραιώσει αποτελεσματικά να εργασιακά του καθήκοντα (Bos-Nehles, Van Riemsdijk, & Kees Looise, 2013). Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε βασικές δεξιότητες είναι απαραίτητο να διεξάγεται από κάθε οργανισμό, έτσι ώστε βελτιώνοντας την εργαλειοθήκη των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου να αυξάνεται ακολούθως και η απόδοση του (Cunningham & Hyman, 2002). Επίσης τα κίνητρα που έχει ο εργαζόμενος είτε είναι εσωτερικής είτε εξωτερικής φύσεως συντελούν στην αποτελεσματική περάτωση των καθηκόντων και άρα της απόδοσης των εργαζόμενων. Η έλλειψη τους, όσο ικανός και να είναι κάποιος εργαζόμενος μπορεί να οδηγήσει στα αντίθετα αποτελέσματα, καθώς, ακόμη και αν είναι σε θέση να αποδώσει, όσο δεν έχει την θέληση να το κάνει, τότε η απόδοση του θα παραμείνει σε χαμηλά επίπεδα (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Τέλος, οι ευκαιρίες που δίνονται από τον οργανισμό στον εργαζόμενο, οι οποίες τον διευκολύνουν να περατώσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του, έχουν ως στόχο τη μείωση της απόστασης μεταξύ του ίδιου και του εργοδότη (Blumberg & Pringle, 1982). Ως τέτοιες μπορούν να νοηθούν πολιτικές και διαδικασίες που μειώνουν την γραφειοκρατία και παράλληλα βελτιώνουν τη διαχείριση χρόνου και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του εργαζόμενου, η οριζόντια επικοινωνία και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία και η πρόσβαση στην γνώση (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016).

Η σχέση που έχουν οι τρεις μεταβλητές μεταξύ τους εκφράζονται με την εξής συνάρτηση (Boxall and Purcell, 2003 , όπως αναφέρεται στους Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016) : P = f(A + M + O), όπου P ορίζεται η απόδοση , A οι ικανότητες του εργαζόμενου, M τα κίνητρα που έχει και O οι οργανωσιακές ευκαιρίες. Η συνάρτηση αυτή αποτυπώνει με μαθηματικό τρόπο το πώς οι τρεις αυτοί παράγοντες πρέπει να είναι παρόντες, έτσι ώστε να αποδώσει ο εργαζόμενος. Κανείς από τους παράγοντες δεν πρέπει να απουσιάζει από τη συνάρτηση, καθώς σε διαφορετική περίπτωση απουσία μιας εκ των διαστάσεων ή ακόμη και παρουσία σε χαμηλά επίπεδα οδηγεί αναπόφευκτα σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης (Blumberg & Pringle, 1982). Με την προτίμηση προσθετικής έναντι πολλαπλασιαστικής σχέσης ($P = f(A \times M \times O)$) μεταξύ των διαστάσεων αποτυπώνεται η βαρύνουσα σημασία της κάθε μιας ξεχωριστά στην τελική απόδοση. Παρόλο ωστόσο που για να αποδώσει ο εργαζόμενος είναι απαραίτητο να διαθέτει και τους τρεις παράγοντες, έχει διατυπωθεί η άποψη, ότι η διάσταση της ικανότητας (ability) αποτελεί την βασική προϋπόθεση για να διεκπεραιώσει κανείς τα καθήκοντα του (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Η σχέση, συνεπώς, διαμορφώνεται εκ νέου ως εξής:

$$P = fA\ (1 + M + O)$$

,όπου παρατηρούμε, ότι η διάσταση της ικανότητας αλληλεπιδρά είτε/και με την διάσταση του κινήτρου, είτε/και με την διάσταση των οργανωσιακών ευκαιριών. Οι δύο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τελευταίες διαστάσεις δεν μπορούν από μόνες τους να αλληλεπιδράσουν, καθώς, εάν δεν έχει τις απαραίτητες ικανότητες ο εργαζόμενος, δεν μπορεί να φέρει τα καθήκοντά του σε πέρας, όσο παρακινημένος και αν είναι, και όσες ευκαιρίες από τον οργανισμό και να του δοθούν.

Έρευνες έχουν, ακόμη, αναδείξει την σημασία της ΑΜΟ σε επίπεδο διοίκησης, καθώς οι line managers είναι εκείνοι που επωμίζονται με το καθήκον της εφαρμογής συστημάτων απόδοσης (performance management) των εργαζομένων τους. Τέτοια συστήματα περιλαμβάνουν την στοχοθεσία και την παροχή ανατροφοδότησης για την απόδοση των εργαζομένων (Kinicki, Jacobson, Peterson, & Prussia, 2013). Όσο σωστά σχεδιασμένο και αν είναι ένα τέτοιο σύστημα, η αποτελεσματικότητά του έγκειται στο κατά πόσο θα γίνει αποδεκτό από τους εργαζόμενους και ακόμη στη σωστή εφαρμογή του από τους line managers (Van Waeyenberg & Decramer, 2018). Ειδικότερα, όταν οι line managers έχουν την ικανότητα και το κίνητρο να θέσουν σε εφαρμογή τέτοιες πρακτικές, τα συστήματα απόδοσης των εργαζομένων γίνονται πιο αποτελεσματικά, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν μια σαφή εικόνα του τί απαιτείται από αυτούς.

Στην παρούσα έρευνα, η διαπολιτισμική νοημοσύνη νοείται ως μια μορφή ικανότητας, όπως ακριβώς τη συνέλαβαν ως έννοια οι Earley και Ang (2003), η οποία είναι απαραίτητη σε εργαζόμενους που εργάζονται σε διαπολιτισμικά πλαίσια, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας. Ως προς το κομμάτι των κινήτρων που επίσης συνηγορούν στην τελική απόδοση του εργαζόμενου, εκτός των τυπικών κινήτρων που μπορεί να δώσει ένας εργοδότης στον εργαζόμενο και αναφέρθηκαν παραπάνω, στην παρούσα έρευνα ως μετρήσιμη έννοια κινήτρων θα νοήσουμε την αντίστοιχη υποδιάσταση του CQ, όπως αυτή περιγράφεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία (βλ. σελ. 6-7, motivational CQ). Παρότι οι βασικές θεωρίες ερμηνείας της διαπολιτισμικής νοημοσύνης προέρχονται από τους Earley και Ang (2003) τον Thomas (2006), το ερωτηματολόγιο που θα αξιοποιήσουμε για να εξάγουμε μετρήσιμα αποτελέσματα είναι εκείνο των Alon, Boulanger, Meyers, & Taras, 2016. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, που θα αναλυθεί εκτενώς στο κομμάτι της Μεθοδολογίας, περιλαμβάνει εξίσου την διάσταση των κινήτρων, τα οποία ορίζονται ως: «*την εσωτερική εκείνη δύναμη, που παρακινεί τα άτομα να επιλέξουν μια δράση, έναντι μιας άλλης* (Alon et al.2016 σελ.4)». Τέλος, οι ευκαιρίες που δίνονται στους εργαζόμενους από τους εργοδότες για να εργαστούν στο εξωτερικό αλλά και γενικότερα η δυνατότητα εμπλοκής σε εντατικές πολυπολιτισμικές διαδράσεις στο πλαίσιο της δουλειάς, αποτελεί σημαντικό εφόδιο, το οποίο θα μετρηθεί στην έρευνα, καθώς με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται σημαντικά η διαπολιτισμική νοημοσύνη των εργαζόμενων (Alon et al.,2016) και άρα η απόδοση τους. Οι ευκαιρίες για εξωτερικές αποστολές συμβάλλουν στην βελτίωση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης είτε αφορούν μακροπρόθεσμο (Alon et al.,2016) είτε βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα (E. D. Wood & St. Peters, 2014).

Ερευνητικές Υποθέσεις

Οι υποθέσεις της έρευνας μας θα διαμορφωθούν με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία αναδεικνύει ή πιο ορθά επιστημονικά υποστηρίζει τη σχέση που έχουν οι μεταβλητές μεταξύ τους. Αυτές οι υποθέσεις αποτελούν το συγχρονικό (cross sectional) τμήμα της παρούσας διπλωματικής, καθώς εξετάζονται οι προς μελέτη μεταβλητές στο «ερευνητικό παρόν». Πιο συγκεκριμένα, θα εξετασθούν οι μεταβλητές με βάση τις απαντήσεις που έχουν δώσει οι συμμετέχοντες το 2019.

Η έρευνα, ωστόσο, φιλοδοξεί ακόμη να μετρήσει διαχρονικά (longitudinal) τα επίπεδα διαπολιτισμικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων συγκριτικά με το 2013, όπου και χρονικά έγινε η πρώτη δειγματοληψία στα πλαίσια της έρευνας που έγινε από τον Alon και συνεργάτες (2013). Η διαπολιτισμική νοημοσύνη, όπως εκείνη μετρήθηκε αρχικά το 2013 θα συγκριθεί με τις αντίστοιχες μετρήσεις που συλλέχθηκαν το 2019.

Από τη στιγμή που η διαπολιτισμική νοημοσύνη είναι ένας καινούργιος τομέας μελέτης στο χώρο της έρευνας και δεν έχει πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα που να μελετά σε διαχρονικό επίπεδο τα επίπεδα της στους ίδιους συμμετέχοντες, επιλέγουμε να κάνουμε την ακόλουθη μηδενική υπόθεση:

Υπόθεση 1 : Η μέτρηση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων, όπως αυτή μετρήθηκε το 2019 δεν έχει διαφορά από την αντίστοιχη του 2013.

Η ερευνητική υπόθεση είναι μηδενική και όχι εναλλακτική, καθώς δεν υπάρχει βιβλιογραφία ,πάνω στην οποία θα μπορούσαμε να στηρίξουμε μια ερευνητική υπόθεση, όπου θα διατυπωνόταν, ότι η διαπολιτισμική νοημοσύνη των συμμετεχόντων το 2019 βρίσκεται σε υψηλότερα ή χαμηλότερα επίεπεδα από τα αντίστοιχα του 2013. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη , αν και νοείται ως ένα έιδος νοημοσύνης (intelligence) στην πράξη πρόκειται για δεξιότητα (capability) του ατόμου (Earley & Ang,2003 όπως αναφέρεται στους Fang, Schei, & Selart, 2018) να ανταποκρίνεται με επιτυχία σε διαφορετικές πολιτισμικές συνθήκες. Οι έρευνες που έχουν γίνει για την νοημοσύνη (IQ), όπως αυτή αξιολογείται από τα διάφορα τεστ νοημοσύνης και εστιάζουν στο γλωσσικό και λογικομαθητικό της τμήμα, υποστηρίζουν ότι τα γονίδια παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της καθώς έχει παρατηρηθεί υψηλή θετική συνάφεια στο IQ των μονοζυγωτικών διδύμων (Plomin & Spinath, 2004), ενώ παράλληλα το περιβάλλον στο οποίο ανατρέφεται κανείς και η συνεπαγόμενη εκπαίδευση που λαμβάνει (Ceci, 1991) μπορούν να την επηρεάσουν θετικά, καθώς δίνεται η δυνατότητα ενίσχυσης της. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη ενδέχεται να παραμείνει ίδια μέσα στο χρονικό διάστημα έξι ετών, όπου γίνεται η συλλογή των δεδομένων, ενδέχεται, ωστόσο να παρουσιάσει και αυξομειώσεις δεδομένων των συνθηκών. Οι ακόλουθες δύο ερενητικές υποθέσεις εστιάζουν στο συγχρονικό τμήμα της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έρευνας , καθώς μελετούν τις επιδράσεις των παραγόντων της γνώσης ξένων γλωσσών και του επιπέδου εκπαίδευσης στην διαπολιτισμική νοημοσύνη το αποκλειστικά το 2019.

Ειδκότερα, το επίπεδο εκπαίδευσης διαδραματίζει ,ενδεχομένως, σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση μιας διαπολιτισμικά ευφυούς προσωπικότητας, καθώς όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης του ατόμου τόσο περισσότερο ανοιχτός είναι υποθετικά στο ενδεχόμενο να έρθει σε επαφή με νέες κουλτούρες, όχι μονάχα γιατί διευρύνεται ο πνευματικός του ορίζοντας, αλλά και γιατί είναι πιο πιθανή η έκθεση με άτομα από ξένους πολιτισμούς (Baehr, 2013). Συνεπώς, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

Υπόθεση 2α: Το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων σχετίζεται θετικά με την διαπολιτισμική νοημοσύνη . Όσο υψηλότερο το εκπαιδευτικό επίπεδο του ατόμου, τόσο υψηλότερη θα είναι η διαπολιτισμική νοημοσύνη του.

Η βιβλιογραφία συμπεριλαμβάνει και τον αριθμό των ξένων γλωσσών που μιλά το άτομο πέρα από την μητρική του ως έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά τα επίπεδα διαπολιτισμικής νοημοσύνης του (Alon et al., 2016). Πιο συγκεκριμένα, η εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας απαιτεί την επένδυση χρόνου για την βαθιά κατανόηση των γραμματικών και συντακτικών κανόνων που τη διέπουν και επομένως όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των γλωσσών μου μιλά κανείς τόσο υψηλότερη είναι η διαπολιτισμική νοημοσύνη του, καθώς έρχεται σε επαφή με διαφορετικές κουλτούρες από αυτή που γαλουχήθηκε.

Υπόθεση 2β: Ο αριθμός των ξένων γλωσσών μου μιλά κανείς σχετίζεται θετικά με τα επίπεδα διαπολιτισμικής νοημοσύνης του, καθώς όσες περισσότερες γλώσσες μιλά τόσο πιο διαπολιτισμικά ευφυής είναι.

Ως προς την σχέση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση, λαμβάνοντας υπόψιν την υπάρχουσα βιβλιογραφία διαφαίνεται να υπάρχει υψηλή σχέση μεταξύ διαπολιτισμικής νοημοσύνης και επαγγελματικής απόδοσης. Οι (A. S. yih Chen, Lin, & Sawangpattanakul, 2011) σε έρευνα τους υποστήριξαν την υψηλή σχέση μεταξύ διαπολιτισμικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης, καθώς τα άτομα που κατανοούν τον ρόλο τους σε ένα διαπολιτισμικό εργασιακό πλαίσιο, μπορούν να ανταποκριθούν κατάλληλα και στα καθήκοντα του. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα διαπολιτισμικής νοημοσύνης μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα (Jyoti & Kour, 2017). Είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά το άγχος τους και κατά συνέπεια να αποδώσουν και υψηλότερα (Stone-Romero, Stone, & Salas, 2003). Η διαπολιτισμική νοημοσύνη εκλαμβλάνεται ως μια ικανότητα που έχει ο εργαζόμενος και με βάση την θεωρία του AMO, θα το ενισχύσει την απόδοση του σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που επιδεικνύουν χαμηλά σκορ στις κατηγορίες του BCIQ. Αυτό που αναμένεται , με βάση και την προηγηθείσα βιβλιογραφία, είναι μια θετική συσχέτιση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων, όπου οι «διαπολιτισμικά ευφυείς» θα είναι πιο αποδοτικοί στην εργασιία τους, καθώς θα είναι σε θέση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

να κατανοούν τις ενδεχόμενες πολιτισμικές διαφορές με τους συνεργάτες και τους πελάτες τους και ως εκ τούτου να επιδεικνύουν τις κατάλληλες συμπεριφορές. Τα άτομα ,αντιθέτως, εκείνα που δεν μπορούν να κατανοήσουν τις πολιτισμικές διαφορές που επικρατούν σε κάθε πλαίσιο έχουν και πιο «φτωχή» εργασιακή απόδοση (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2005):

Υπόθεση 3 : Η διαπολιτισμική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων.

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη διαφαίνεται ακόμη να σχετίζεται και με την ικανοποίηση που έχουν οι εργαζόμενοι με την καριέρα τους. Όταν το άτομο αισθάνεται και είναι επαρκές να ανταποκριθεί στις διαπολιτισμικές προκλήσεις, τότε νιώθει και πιο ικανοποιημένο με την καριέρα που έχει ακολουθήσει, καθώς είναι περισσότερο παρακινημένο και ικανό. Η ερευνητική αυτή υπόθεση θεμελιώνεται πάνω στις θεωρίες της αυτό-απολεσματικότητας και ΑΜΟ, καθώς η ικανότητα, που στην συγκεκριμένη περίπτωση νοείται η διαπολιτισμική νοημοσύνη και θεωρείται ότι κατέχει και αισθάνεται ο εργαζόμενος, θα συμβάλλει στην αυξημένη εργασιακή του επίδοση. Το αίσθημα της ικανότητας προσαρμογής σε διαφορετικές πολιτισμικές συνθήκες μέσω της ανίχνευσης των πολιτισμικών διαφορών που ενδέχεται να υπάρχουν μέσα σε αυτές, αναμένεται να δώσει ικανοποίηση στο άτομο, καθώς νιώθει, ότι μπορεί να αναπτύξει τους κατάλληλους ψυχικούς και συμπεριφορικούς μηχανισμούς που θα το κάνουν να προσαρμοστεί.

Υπόθεση 4: Η διαπολιτισμική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση με την καριέρα.

Εστιάζοντας στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης με την καριέρα και εργασιακής απόδοσης θα βασίσουμε την ερευνητική μας υπόθεση στη βιβλιογραφία που έχει εστιάσει στην σχέση της τελευταίας με την εργασιακή ικανοποίηση ευρύτερα. Με βάση την βιβλιογραφία προκύπτει ότι δεν είναι ξεκάθαρη η κατεύθυνση της μεταξύ τους σχέσης, κατά πόσο δηλαδή η μεν εργασιακή απόδοση επηρεράζει τα επίπεδα ικανοποίησης του εργαζομένου ή το αντίστροφο. Τα ισχύοντα μοντέλα ερμηνείας της μεταξύ τους σχέσης εστιάζουν : α) στην αιτιακή επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή επίδοση (Keaveney & Nelson, 1993), β) στο ότι το πόσο αποτελεσματικός είναι κάποιος στην εργασία του καθορίζει και τα αντίστοιχα επίπεδα ικανοποίησης του από αυτήν (Mackenzie, Podsakoff, Ahearne, Mackenzie, & Podsakoff, 2013) , γ) στην απουσία της μεταξύ τους σχέσης, καθώς ένας ικανοποιημένος και χαρούμενος εργαζόμενος δεν είναι και απαραίτητα και παραγωγικός και το αντίστροφο (Iaffaldano & Muchinsky, 1985) και δ) στην ύπαρξη διαμεσολαβητών, έτσι ώστε να υφίσταται η μεταξύ τους σχέση , όπως είναι το αίσθημα της επιτυχίας (Brown, Cron, & Leigh, 1993) , αλλά και η χρηματική αποζημίωση , καθώς θεωρητικά η καλή απόδοση συνδέεται με υψηλό μισθό και συνεπώς μεγαλύτερη ικανοποίηση, ενώ η χαμηλή απόδοση με χαμηλό μισθό και ικανοποίηση (Judge & Larsen, 2001). Στην δική μας έρευνα δεν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

λαμβάνεται η εργασιακή ικανοποίηση αμειγώς ως μεταβλητή προς μελέτη, αλλά η ικανοποίηση που έχει κανείς με την καριέρα που έχει ακολουθήσει έως τώρα. Η βιβλιογραφία είναι κενή ως προς την εξέταση της σχέσης αυτών των δύο μεταβλητών, αλλά θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι δεν θα υπαρχει ισχυρή αλλά ούτε και ανύπαρκτη σχέση.

Υπόθεση 5: Η ικανοποίηση με την καριέρα συσχετίζεται με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Η επόμενη ερευνητική μας υπόθεση φιλοδοξεί να συμπεριλάβει την σχέση που έχουν και οι τρεις μεταβλητές μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα λαμβάνοντας υπόψιν την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν παραπάνω κρίνουμε, ότι εάν ο εργαζόμενος μπορεί να ανταπεξέλθει σε γνωστικό και συμπεριφορικό επίπεδο στις απαιτήσεις ενός διαπολιτισμικού πλαισίου, τότε θα έχει και αυξημένη εργασιακή επίδοση σε σύγκριση με κάποιον που δεν μπορεί. Η ικανότητα αυτή του ατόμου να προσαρμόζεται στο εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο αυξάνει και τα επίπεδα ικανοποίησης του με την εργασιακή έως τώρα πορεία του, καθώς αισθάνεται επαρκής. Η καινοτομία της παρούσας έρευνας έγκειται στην μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων με την καριέρα τους και όχι με την τωρινή θέση εργασίας τους, καθώς αυτό που τίθεται στο επίκεντρο της μελέτης, είναι το κατά πόσο η διαπολιτισμική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα ικανοποίησης του ατόμου σε βάθος χρόνου · στο σύνολο της εργασιακής του πορείας.

Υπόθεση 6 : Η εργασιακή απόδοση μεσολαβεί της σχέσης διαπολιτισμικής νοημοσύνης και ικανοποίησης με καριέρα. Η επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση των εργαζομένων με την καριέρα τους ενισχύεται, όταν έχουν υψηλή απόδοση.

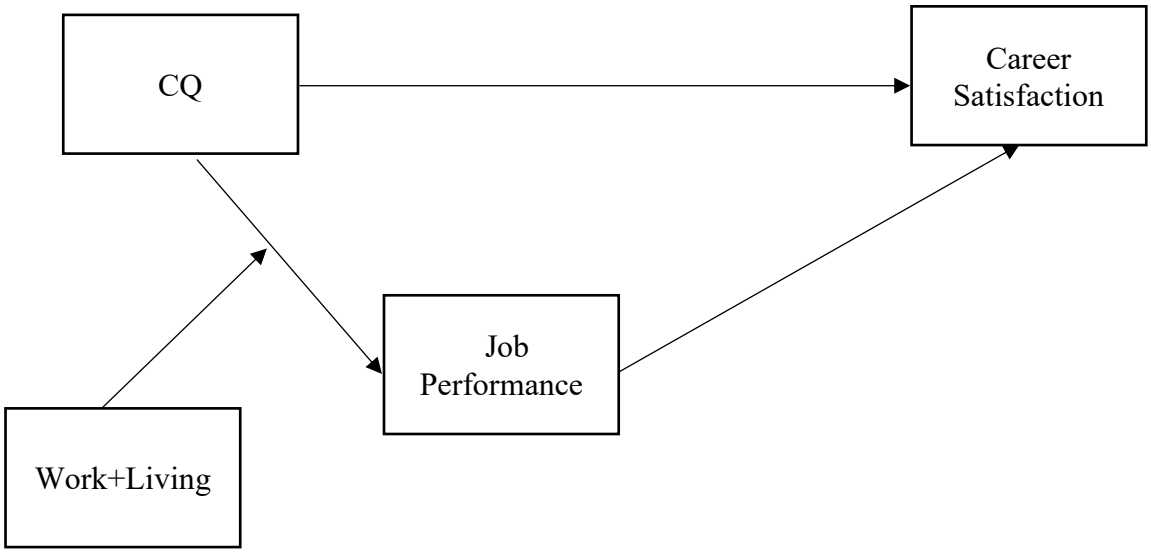
Τέλος ,όπως είδαμε και στην θεωρία AMO, η οποία αναλύθηκε παραπάνω η απόδοση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα τριών παραγόντων, μεταξύ των οποίων και οι δυνατότητες/ευκαιρίες που δίνονται σε κάποιον για να βελτιώσει τις δυνατότητες του και συνεπώς την απόδοση του (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Στην παρούσα έρευνα, ως δυνατότητα (opportunity) θα λάβουμε υπόψιν την παραμονή των συμμετεχόντων στο εξωτερικό είτε όντας εργαζόμενοι, είτε απλώς ζώντας εκεί. Και στις δυο περιπτώσεις, τόσο η παραμονή στο εξωτερικό , ακόμη και για σπουδές, όσο και η εργασία σε μια επιχείρηση επιδρούν σημαντικά στην απόδοση του εργαζόμενου, που δραστηριοποιείται σε μια ξένη επιχείρηση , καθώς έχει αναπτύσσει συνεχώς τις διαπολιτσμικές δεξιότητες του. Η εργασία/παραμονή στο εξωτερικό θεωρείται σημαντικός πρόδρομος της διαπολιτισμικής νοημοσύνης (Kurpis & Hunter, 2016) και επομένως αναμένεται, ότι κάποιος που έχει ζήσει ή εργαστεί ή και τα δύο στο εξωτερικό να έχει σημαντικά υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης με καριέρα από κάποιον που δεν ανήκει τις προαναφερθείσες ευκαρίες. Για στατιστικούς λόγους, προκειμένου να μετρήσουμε την κλίμακα opportunity κατασκευάσαμε μια δική μας μεταβλητή στην οποία συνοψίζονται όσοι εργαζόμενοι έχουν είτε ζήσει, είτε εργαστεί στο εξωτερικό είτε και τα δύο και βασιστήκαμε στις απαντήσεις που

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έδωσαν στις εξής ερωτήσεις: *In how many different countries have you lived for more than six months other than your country of origin*? και *Have you ever been asked to live abroad for work.*

Υπόθεση 7 : Η εργασία ή/και παραμονή στο εξωτερικό (work+living) επηρεάζει την σχέση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση, με τέτοιο τρόπο, ώστε όσο περισσότερη η παραπομονή του ατόμου στο εξωτερικό αλλά και η εργασιακή του εμπειρία σε μια εταιρεία στο εξωτερικό τόσο ισχυρότερη εικάζουμε ότι θα είναι η επίδραση στην εργασιακή τους επίδοση, η οποία συνακόλουθα θα επηρεάσει και την ικανοποίηση τους με την καριέρα τους.

Σχεδιαγραμματικά η παραπάνω σχέση μεταξύ των προαναφερθέντων μεταβλητών, όπως θα διερευνηθεί για τις υποθέσεις 6 & 7, απεικονίζεται ως εξής:



Μέθοδος

Στην ενότητα αυτή θα αναλυθεί η μέθοδος με την οποία έγινε η συλλογή του δείγματος καθώς και θα τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα δεδομένα. Ειδικότερα, για την παρούσα έρευνα αξιοποιήθηκαν τα εξής ερωτηματολόγια: Business Cultural Intelligence Quotient για την εξέταση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης (Alon, Boulanger, Meyers, et al., 2016) , το Role-Based Performance Scale (Welbourne & Johnson, 1998) για τη μελέτη των πέντε διαστάσεων της απόδοσης των εργαζόμενων και ακόμη το Career Satisfaction Scale (Greenhaus et al., 1990), προκειμένου να μετρήσουμε την ικανοποίηση των συμμετεχόντων με την πορεία της καριέρας τους. Για τους σκοπούς της έρευνας έχει κατασκευαστεί ,ακόμη, ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο 20 ερωτήσεων, μέσω των οποίων επιδιώκεται η συγκέντρωση δημογραφικών πληροφοριών για τους συμμετέχοντες. Το συγκεντρωτικό ερωτηματολόγιο στάλθηκε στην αγγλική γλώσσα στους συμμετέχοντες, καθώς αποτελεί τη γλώσσα που μπορούσαν να καταλάβουν οι υποψήφιοι .

Ψυχομετρικά εργαλεία

Παρακάτω, θα αναλυθούν αδρομερώς τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας μας. Τα ερωτηματολόγια αυτά επιλέχθηκαν προσεκτικά, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της έρευνας. Ειδικότερα το Business Cultural Intelligence Quotient επιλέχθηκε, γιατί από όλα τα διαθέσιμα ερωτηματολόγια για τη διαπολιτισμική νοημοσύνη, το συγκεκριμένο έχει εφαρμογή στον χώρο των επιχειρήσεων. Το Role-Based Performance Scale επιλέχθηκε γιατί αξιολογεί την απόδοση του εργαζέμενου από ένα πιο ολιστικό πρίσμα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα ερωτηματολόγια αξιολόγησης της απόδοσης και τέλος το Career Satisfaction αξιολογεί την ικανοποίηση των εργαζομένων που έχουν από το σύνολο της επαγγελματικής τους πορείας και όχι αποκλειστικά από την τωρινή τους εργασιακή θέση. Αναλυτικότερα τα ερωτηματολόγια:

- **Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ)**: Πρόκειται για ένα καινοτόμο ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε από τον Alon και τους συνεργάτες του (2016), με στόχο την εξέταση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Αυτό που καθιστά την εν λόγω κλίμακα πρωτοποριακή είναι ότι λαμβάνοντας υπόψιν το ψυχολογικό υπόβαθρο του όρου, έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ερωτήματά της να αξιολογούν τα επίπεδα διαπολιτισμικής νοημοσύνης των ερωτώμενων στο χώρο των επιχειρήσεων. Ενώ οι υπάρχουσες κλίμακες είναι αυτό-αξιολογήσεις των συμμετεχόντων για το πόσο διαπολιτισμικά ευφυείς ή όχι είναι, το Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ εφεξής) μετρά τη συχνότητα και τον τρόπο που οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συμμετέχοντες πιστεύουν ότι εμφανίζουν ορισμένες συμπεριφορές. Έτσι, τα ερωτήματα αξιολογούν με περισσότερη ακρίβεια την πραγματική συμπεριφορά των υποψηφίων αφενός, και αφετέρου, μειώνονται οι πιθανότητες για σφάλματα στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων, λόγω κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων.

Το BCIQ περιλαμβάνει εξήντα ερωτήματα,εκ των οποίων τα είκοσι αφορούν την παρακίνηση των ερωτώμενων (motivation), τα δέκα την ακουστική ικανότητα, την επικοινωνία και προσαρμοστικότητά τους (listening, communication and adaptation), δέκα τη γνωστική τους προετοιμασία (cognitive preparation) και τα τελευταία είκοσι αφορούν την παγκόσμια γνώση τους (global knowledge) περί των εθίμων και των εκάστοτε νορμών που ισχύουν σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια. Από τα είκοσι αυτά ερωτήματα,τέσσερα αφορούν την αμερικανική κουλτούρα, πέντε την Ασία, πέντε τη Μέση Ανατολή και την Αφρική, τέσσερα την Ευρώπη, ένα την Ωκεανία και ένα ολόκληρο τον κόσμο.

Ειδικότερα, προκειμένου να αποσαφηνίσουμε τί ακριβώς εννοείται με κάθε κατηγορία αναφέρουμε τα εξής (Alon et al., 2016): η παρακίνηση αναφέρεται στην «εσωτερική δύναμη που παρακινεί τα άτομα να επιλέξουν μια συμπεριφορά έναντι μιας άλλης σε ένα πολιτισμικό περιβάλλον» , η ακουστική ικανότητα, η επικοινωνία και η προσαρμοστικότητα αφορούν «τη λεκτική ή μη συνειδητότητα που έχει το άτομο για το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται και ακόμη στην ικανότητά του να μπορεί να τροποποιεί τη συμπεριφορά του με γνώμονα αυτό» και τέλος η γνωστική προετοιμασία ερμηνεύεται ως «η γνώση των ενδεδειγμένων διαπολιτισμικών συμπεριφορών σε ένα επιχειρησιακό πλαίσιο».

Το BCIQ χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα στην πρώιμη μορφή του και όχι στην μεταγενέστερη (BCIQ-38), όπου τα 40 ερωτήματα έγιναν 18 για εξοικονόμηση χρόνου και ο λόγος είναι ,ότι θα πρέπει τα δεδομένα της παρούσας έρευνας να είναι συγκρίσιμα με τα αντίστοιχα το αρχικού ερωτηματολογίου από το 2013. Ως προς τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά του εργαλείου υπάρχει ισχυρή εσωτερική αξιοπιστία της εκάστοτε διάστασης (.91 η παρακίνηση, .82 η ακουστική ικανότητα, η επικοινωνία και η προσαρμοστικότητα και .75 η γνωστική προετοιμασία).

- **Role-Based Performance Scale (RBPS)**: Το ερωτηματολόγιο της απόδοσης των πέντε ρόλων περιλαμβάνει είκοσι δηλώσεις, τις οποίες αξιολογεί ο ερωτώμενος με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου 1 είναι η χαμηλότερη απάντηση («συνιστά βελτίωσης») και 5 η υψηλότερη («άριστα»). Πρόκειται για αξιολογήσεις που κάνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για την εργασιακή τους απόδοση, με βάση τους πέντε ρόλους που έχουν και αναλύθηκαν στην εισαγωγή. Χαρακτηριστικές δηλώσεις του ερωτηματολογίου είναι από κάθε ρόλο είναι οι ακόλουθες: «ποιότητα της εργασίας», «απόκτηση προσωπικών στόχων καριέρας», «επινόηση νέων ιδεών», «εργασία στα πλαίσια της ομάδας» και «συμβολή στην ανάπτυξη του οργανισμού».

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η εξέταση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του εργαλείου έγινε σε δέκα επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι σε όλες τις επιχειρήσεις και οι πέντε παράγοντες έχουν αξιοπιστία μεγαλύτερη του .71, με μόνη εξαίρεση τον παράγοντα της εργασίας σε δύο εταιρείες που είχε μικρότερη αξιοπιστία (Welbourne & Johnson, 2007). Ο μέσος όρος εσωτερικής αξιοπιστίας για κάθε παράγοντα είναι ο ακόλουθος: .75 για την εργασία , .84 για τον οργανισμό, .75 για την καινοτομία, .90 για την καριέρα και .87 για την ομαδικότητα

Εκτός από την υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία του εργαλείου (Welbourne & Johnson, 2007), στα θετικά της χρήσης του RBPS, συγκαταλέγεται ακόμη το γεγονός, ότι είναι μια πολυδιάστατη κλίμακα που λαμβάνει υπόψιν περισσότερες διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης του εργαζομένου, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα εργαλεία και αυτό ακριβώς της δίνει το πλεονέκτημα, ότι μειώνεται το σφάλμα ανεπάρκειας (deficiency error), στο οποίο υποπίπτουν οι υπόλοιπες κλίμακες που εστιάζουν αποκλειστικά στη διάσταση της απόδοσης στην εργασία και μόνο. Στα θετικά, ακόμη, προσμετράται η υψηλή εγκυρότητα προσώπου (face validity) .

- **Career Satisfaction**: Η συγκεκριμένη κλίμακα διαμορφώθηκε αποκλειστικά από τους Greenhaus et al., 1999. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πέντε ερωτήματα, στα οποία ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει στο κατά πόσο συμφωνεί με το περιεχόμενο τους, με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα Likert με το 1 να σημαίνει απόλυτη διαφωνία και το 5 απόλυτη συμφωνία. Ως προς την αξιοπιστία του εργαλείου διαφαίνεται να είναι υψηλή (α=.88). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί σε περισσότερες από 240 έρευνες (Hofmans, Dries, & Pepermans, 2008) και αποτελεί την καλύτερη κλίμακα αξιολόγησης της ικανοποίησης των εργαζομένων με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία (Judge et al., 1994)

Αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο: Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και βασίστηκε κατά βάση στα ερωτήματα που εμπεριέχονταν στο αρχικό ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε το 2013. Περιλαμβάνει στο σύνολο 20 ερωτήματα, τρία περισσότερα από το αρχικό ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις αυτές είναι οι ακόλουθες, όπως παρατίθενται στο ερωτηματολόγιο: «*How many countries have you visited for a period of time longer than 2 weeks?, What is your current position?* και *What is your job type?* ». Ακόμη, στην ερώτηση «*Have you ever been asked to live abroad for work?*» οι επόμενες ερωτήσεις (*how long did you work abroad on your last international assignment?, How would you rate your level of satisfaction with your last international experience? What was your greatest challenge when working abroad? How successful were you, as rated by a supervisor or superior?*) εμφανίζονται μόνο, όταν απαντήσει θετικά ο συμμετέχων, καθώς αρνητική απάντηση οδηγεί σε αυτόματη μετάβαση στην επόμενη ενότητα του ερωτηματολογίου. Το φύλο των εργαζόμενων είναι διχότομη κλίμακα (1=άνδρας, 2=

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

γυναίκα), η ηλικία τους συνεχής, ενώ το εκπαιδευτικό επίπεδο είναι κατηγορική (1= Δημοτικό σχολείο και 6= ανώτατη εκπαίδευση).

Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων - Δείγμα

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα προέρχονται από τη βάση δεδομένων που είχε καταγραφεί από την έρευνα του 2013 (Alon et al., 2016). Πιο συγκεκριμένα το δείγμα της αρχικής έρευνας του 2013 ανερχόταν σε 2599 άτομα, εκ των οποίων 370 είναι από την Βενεζουέλα, 448 από την Ελλάδα, 160 από την Ισπανία, 188 από Πολωνία, 305 από Φιλιππίνες, 188 από Χιλή, 50 από Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, 264 από Κολομβία και 626 από Αυστρία. Οι χώρες αυτές είναι οι τόποι καταγωγής των ερευνητών που μαζί με τον κύριο Alon συμμετείχαν στη συγγραφή του άρθρου (Andres Velez-Calle, Michele Boulanger, Julie Ann Elston , Eleanna Galanaki , Carlos Martínez de Ibarreta , Judith Meyers , Marta Muñiz-Ferrer).

Εστάλησαν 2,182 email ,εν τέλει, στους συμμετέχοντες καθώς δεν ήταν όλα τα ηλεκτρονικά μηνύματα ακόμη σε λειτουργία ή ήταν λανθασμένα. Τα ηλεκτρονικά μηνύματα εστάλησαν σε τρεις φάσεις: 18 Ιουλίου έγινε πρωταποστολή, στις 28 Ιουλίου η πρώτη υπενθύμιση και για τελευταία φορά στις 18 Οκτωβρίου. Μετά τις δύο πρώτες αποστολές παρατηρήθηκε εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης από τους συμμετέχοντες (7% response rate), καθώς είχαν συλλεχθεί μόνο 63 απαντήσεις. Για τον λόγο αυτό αποφασίστηκε η αποστολή προσωποποιημένων ηλεκτρονικών μηνυμάτων στους συμμετέχοντες, ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, το ηλεκτρονικό μήνυμα τις πρώτες δύο φορές (βλ. Παράρτημα I, II : Ηλεκτρονικό Μήνυμα Φάσης 1 και Ηλεκτρονικό Μήνυμα Φάσης 2- 1st Reminder) καλούσε τους υποψήφιους να συμμετέχουν στην έρευνα που είχαν πάρει μέρος το. Στο τρίτο κάλεσμα για συμμετοχή στην έρευνα αποφασίστηκε να σταλούν στους συμμετέχοντες εκ των προτέρων προσωποποιημένα μηνύματα με τις απαντήσεις τους (βλ. Παράρτημα III, Ηλεκτρονικό Μήνυμα Φάσης 3). Προκειμένου να συμπληρωθεί ο επαρκής αριθμός συμμετεχόντων που απαιτείται για την έρευνα, το ερωτηματολόγιο δόθηκε εκ νέου σε ένα δείγμα ευκολίας. Αυτήν τη φορά το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε φόρμα της Google (Google Forms) και διανεμήθηκε σε άτομα που εργάζονται στο εξωτερικό και έχει χρειαστεί να αλληλοεπιδράσουν με αλλοεθνείς. Στο ερωτηματολόγιο ανταποκρίθηκαν 37 άτομα, τα οποία συλλέχθηκαν με τη τεχνική του snowball. Αυτή η επιλογή τεχνικής αποτυπώνεται χαρακτηριστικά στην περιγραφική στατιστική που έπεται στην ενότητα των *Αποτελεσμάτων*, όπου η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι από την Ελλάδα, τη χώρα προέλευσης του συγγραφέα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στο τέλος, όταν ολοκληρώθηκε η δειγματοληψία και αναλύθηκαν και μετρήθηκε το επίπεδο του CQ των συμμετεχόντων, εστάλησαν προσωπικά ηλεκτρονικά μηνύματα στον καθένα από αυτούς με τα συγκριτικά αποτελέσματα τους στους τομείς του BCIQ (Motivation, Listening, Communication and Adaptation , Cognitive Preparation & Global Knowledge – βλ. Παράρτημα IV : Ευχαριστήριο Ηλεκτρονικό Μήνυμα με τα αποτελέσματα στους συμμετέχοντες). Ειδικότερα στο email αυτό περιλαμβάνεται πίνακας, όπου εκτός από το ατομικό σκορ του καθενός παραλήπτη στις κλίμακες του BCIQ, υπάρχει και ο μέσος όρος του συνόλου των συμμετεχόντων. Επίσης, επισυναμμένες είναι και οι απαντήσεις στις ερωτήσεις Σωστό/Λάθος της κλίμακας Global Knowledge.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

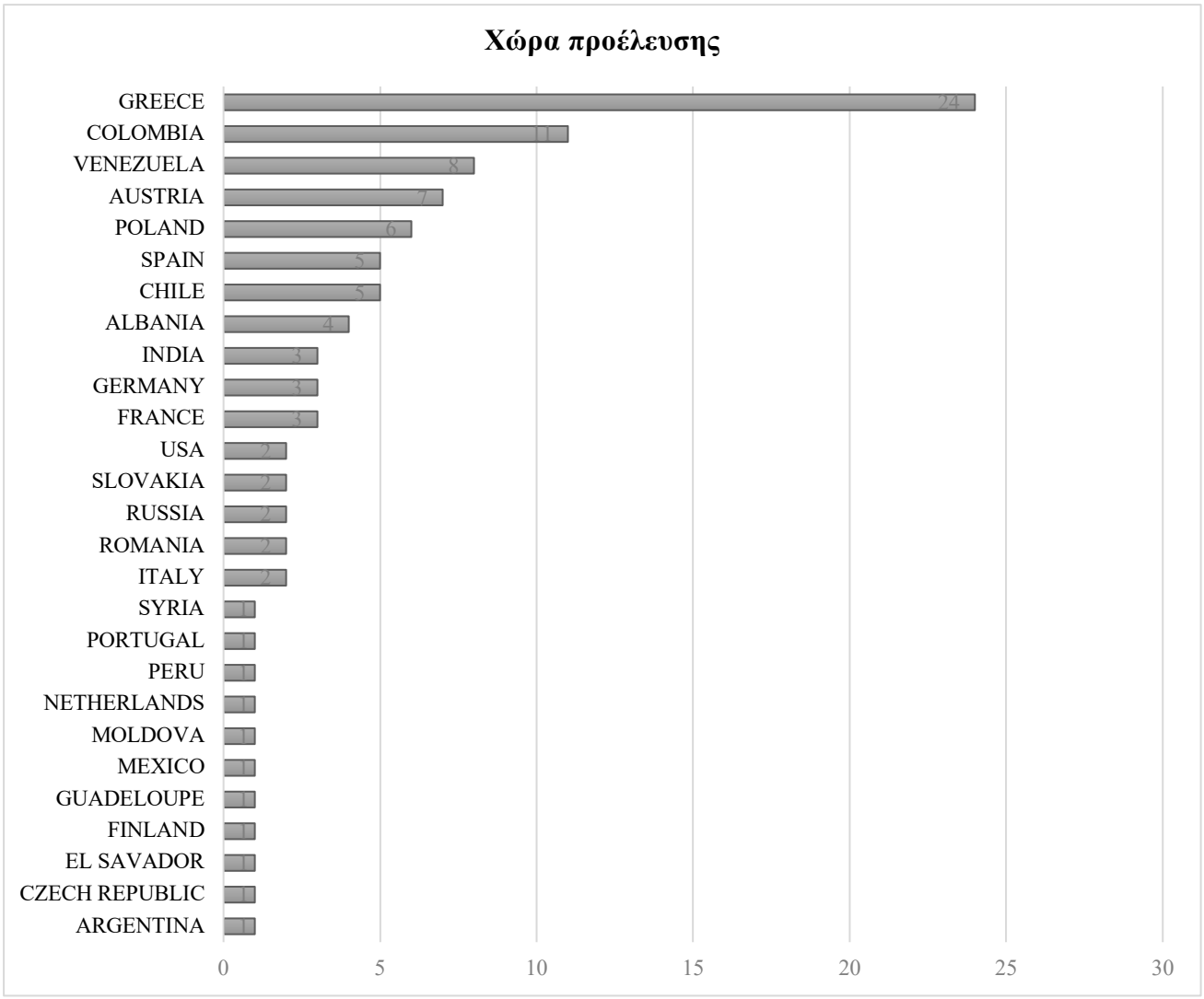
Αποτελέσματα

Το τμήμα αυτό της διπλωματικής εργασίας καλύπτει τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τους συνολικά 100 συμμετέχοντες. Για την περιγραφική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS Version 23. Ακόμη, για την επαγωγική στατιστική ανάλυση (SEM) των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε επικουρικά το λογισμικό STATA 14. Αρχικά, θα γίνει η παρουσίαση των περιγραφικών δεδομένων και στην συνέχεια τα ευρήματα που προέκυψαν από τη χρήση του SEM για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών.

Περιγραφική ανάλυση δεδομένων

Η ενότητα αυτή περιγράφει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα.

Πιο συγκεκριμένα, το 41% των συμμετεχόντων που απαρτίζουν το σύνολο του δείγματος είναι άνδρες και το υπόλοιπο 59% είναι γυναίκες. Ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι 34,91 χρόνια και ενδεικτικά το ηλικιακό φάσμα των συμμετεχόντων εκτείνεται από 18 έως 64 έτη. Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρατηρείται, ότι το 69% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή/και διδακτορικού τίτλου. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν, ακόμη, σε ερωτήματα που αφορούσαν την χώρα προέλευσης τους, το τόπο που δραστηριοποιούνται στο παρόν σε σχέση με τη χώρα καταγωγής τους και τέλος με το κατά πόσο έχουν γεννηθεί στην ίδια χώρα από την οποία και προέρχονται οι γονείς τους. Αναλυτικότερα, το 58% των συμμετεχόντων ζουν στον ίδιο τόπο με αυτόν που γεννήθηκαν και η πλειονότητά τους (83%) έχουν την ίδια προέλευση και με τους δύο γονείς τους. Ως προς τη χώρα προέλευσης το κάτωθι γράφημα συμπεριλαμβάνει το σύνολο των χωρών, από τις οποίες προέρχεται το δείγμα.



Γράφημα 1. Χώρα προέλευσης συμμετεχόντων.

Οι μισοί συμμετέχοντες (52%) μιλούν τουλάχιστον μία γλώσσα με ευχέρεια εκτός της μητρικής τους. Η παραμονή στο εξωτερικό για διάστημα παραπάνω των 6 μηνών και η εργασία σε αυτό αποτέλεσαν δύο επιπλέον ερωτήματα, προκειμένου να διερευνηθεί η παραμονή των ατόμων σε κάποιο διαπολιτισμικό πλαίσιο πέρα από αυτό στο οποίο ανετράφησαν. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι 57 από τους 100 συμμετέχοντες έχουν ζήσει σε μία ή/και δύο χώρες διαφορετικές από αυτήν από την οποία προέρχονται, ενώ παράλληλα το 40% έχουν εργαστεί στο εξωτερικό.

Συνοπτικά, τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των 100 συμμετεχόντων της έρευνας συνοψίζονται ως εξής:

Πίνακας 2 *Βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος*

Demographic characteristics	**Mean**	**S.D.**
Age	34,91	10.45
Gender	**Frequency**	
Man	41	
Woman	59	
Country born	**Frequency**	
Both parents	83	
Mother	6	
Father	5	
Neither parent	6	
Languages spoken Fluently	**Frequency**	
None	3	
One	52	
Two	38	
Three or more	7	
Living Abroad (>6 months)	**Frequency**	
None	23	
One to two different countries	57	
Three to five different countries	17	
Over five different countries	3	

Οι 40 συμμετέχοντες που απάντησαν, ότι τους έχει δοθεί η ευκαιρία να εργαστούν στο εξωτερικό κλήθηκαν να απαντήσουν επιπλέον ερωτήσεις, οι οποίες αφορούσαν το χρονικό διάστημα παραμονής στο εξωτερικό ως εργαζόμενοι (οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και κυμαίνονταν από *περισσότερο από δύο βδομάδες και περισσότερο από έξι μήνες* έως *έντεκα έως είκοσι χρόνια.* Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούσαν τα επίπεδα ικανοποίησης τους, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν όντας εργαζόμενοι στο εξωτερικό και τέλος τα επίπεδα επιτυχίας. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά οπτικοποιούνται στον Πίνακα 3:

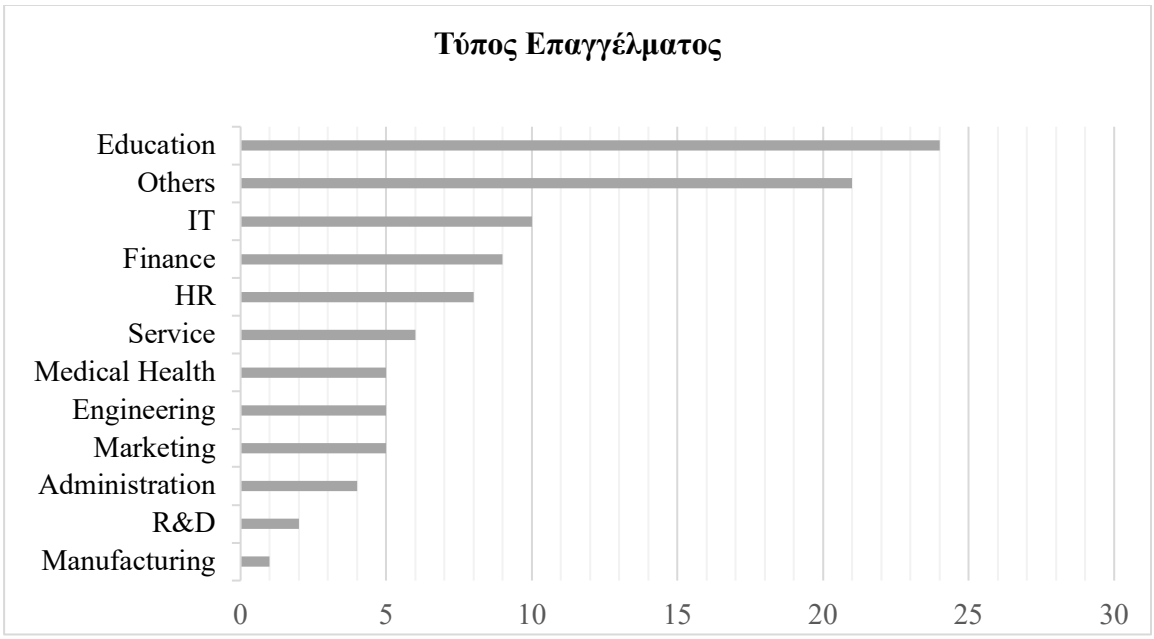
Πίνακας 3: *Εργασία στο εξωτερικό*

Working abroad key descriptives	
Ever worked abroad	**Frequency**
Yes	40
No	60
Duration	**Frequency**
More than 2 weeks and less than 6 months	20
More than 6 months but less than one year	2
One to three years	12
Four to ten years	5
Eleven to twenty years	1
Challenges	**Frequency**
Culture	10
Interpersonal relationships	12
Language	9
Workload	9
Performance Self-Rating	**Frequency**
Above average	3
Competent	23
Star performer	14
Satisfaction level	**Frequency**
Unsatisfied	1
Satisfied	20
Very satisfied	19

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται στο γράφημα οι κλάδοι απασχόλησης του δείγματος με την πλειονότητα αυτών (24) να ανήκουν στο χώρο της εκπαίδευσης ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι 8 δρασηριοποιούνται στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Από το σύνολο των ερωτηθέντων 21 απάντησαν ότι ανήκουν σε διαφορετικό επαγγελματικό χώρο από αυτό που τους έχει δοθεί ως προεπιλογή απάντησης και πιο συγκεριμένα επτά ήταν φοιτητές, έξι καθηγητές πανεπιστημίου τέσσερις υποψήφιους διδακτορικού και υπόλοιποι τέσσερις είναι αυτοαπασχολούμενοι. Παράλληλα, ως προς την ιεραρχική τους θέση μέσα στον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιούνται, 33 άτομα δήλωσαν ότι δεν κατέχουν κάποια διοικητική θέση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(not management employee), 19 εργάζονται ως managers ή βοηθοί αυτών, ενώ 8 είναι senior managers και 8 executive.



Γράφημα 2. Τύπος επαγγέλματος συμμετεχόντων

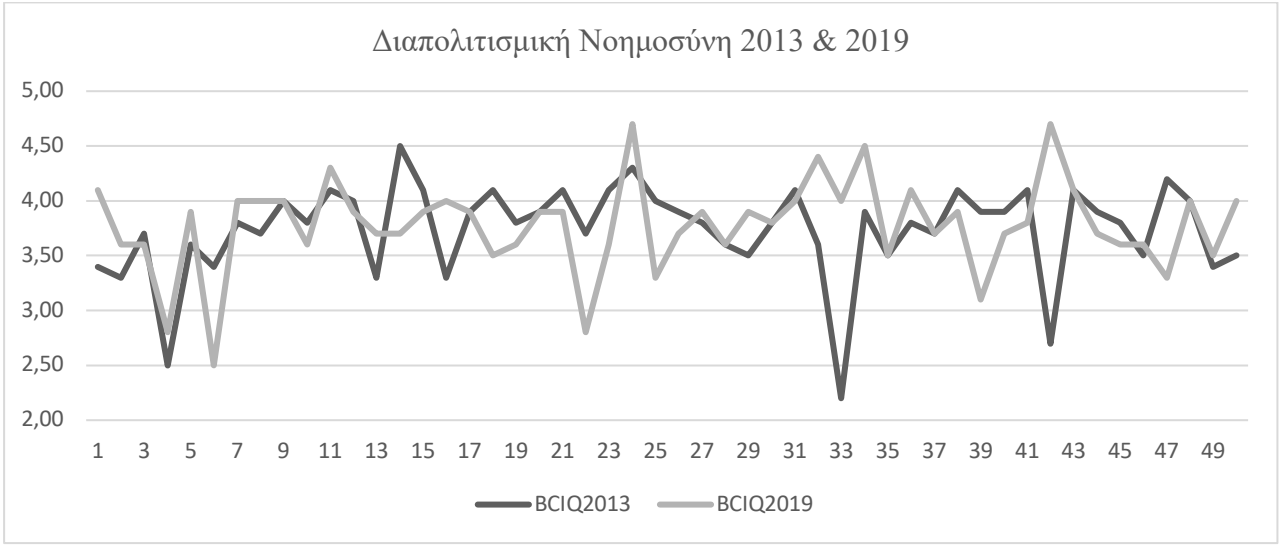
Διαπολιτισμική νοημοσύνη: μια διαχρονική ανάλυση

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση εξετάζει συγκριτικά τα επίπεδα διαπολιτισμικής νοημοσύνης του 2013 με αυτά που συγκεντρώθηκαν το 2019. Από τους 63 συμμετέχοντες που διαθέταμε δεδομένα και από το 2013, ώστε να προβούμε σε σύγκριση με τις απαντήσεις τους το 2019, σε 50 εξ αυτών τελικά έγινε η συγκριτική εκτίμηση, καθώς στους υπόλοιπους 13 δεν ήταν εφικτή η εύρεση κάποιου δημογραφικού στοιχείου (Respondent ID, email, Name) που θα μας επέτρεπε να κάνουμε αντιστοίχιση των αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου προκύπτουν τα εξής περιγραφικά δεδομένα για τα επίπεδα διαπολιτισμικής νοημοσύνης τους τα έτη 2013 και 2019:

Πίνακας 4: *Περιγραφικά δεδομένα BCIQ 2013 & BCIQ 2019*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CQ 2013	50	2,2	4,5	3,738	0,4276
CQ 2019	50	2,5	4,7	3,776	0,4221
Valid N (listwise)	50				

Ακολουθεί γραφική αναπαράσταση, όπου γίνεται συγκριτική παρουσίαση του συνολικού επιπέδου διαπολιτισμικής νοημοσύνης για τον καθένα από τους 50 συμμετέχοντες , καθώς έγινε συνυπολογισμός των επιμέρους σκορ που συγκέντρωσαν για καθεμία από τις υποκατηγορίες που απαρτίζουν το BCIQ τόσο για το 2013 όσο και για τις αντίστοιχες το 2019 : Motivation, Listening,Communication and Adaptation, Cognitive Preparation και Global Knowlegde.



Γράφημα 3. Σύγκριση BCIQ 2013 & 2019

Τα αποτελέσματα προς σύγκριση είχαν ως υψηλότερο δυνατό επίπεδο διαπολιτισμικής νοημοσύνης το 5 και χαμηλότερο το 1. Παρατηρήθηκε πτώση των επιπέδων διαπολιτισμικής νοημοσύνης σε 21 εξ'αυτών, χωρίς ωστόσο να παρουσιάζονται μεγάλες διακυμάνσεις, καθώς ο μέσος όρος ελάττωσης είναι -0,4 με ελάχιστη πτώση το -0,1 και μέγιστη τη -1,0. Ακόμη σε 8 συμμετέχοντες δεν παρατηρήθηκε καμία διαφορά στις βαθμολογίες τους. Στους υπόλοιπους 21 παρατηρείται αύξηση των σκορ με μέσο όρο αύξησης τους +0,5 βαθμούς. Η μικρότερη αύξηση είναι +0,1 και η μεγαλύτερη +2,1.

Κατόπιν, εφαρμόστηκε στο SPSS t- τεστ για εξαρτημένα δείγματα (paired samples t-test), έτσι ώστε να διερευνηθεί αν διαφέρουν σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο ο μέσος όρος στις απαντήσεις των ίδιων των συμμετεχόντων στις δύο διαφορετικές αυτές χρονικές στιγμές. Όπως έδειξε το κριτήριο t για εξαρτημένα δείγματα , προκύπτει ότι: t (49)= -,475, p=,637 και συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων των απαντήσεων των συμμετεχόντων μεταξύ του 2013 και 2019. Επιπρόσθετα, έγιναν επιμέρους t-τεστ εξαρτημένων δειγμάτων για κάθε μία από τις κατηγορίες του BCIQ και με βάση τα αποτελέσματα προκύπτει, ότι για καμία από τις υποκλίμακες του BCIQ δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ 2013 και 2019, αφού για : *Motivation* t(49)=-

,563,p=,576,*Cognitive* t(49)=-,2,463, p=0,17 και τέλος *Global Knowlegde* t(49)=1,142, p=,259. Ωστόσο, ως προς την κλίμακα *Listening,Communication and Adaptation* το t test εξαρτημένων δειγμάτων έδειξε, ότι η διαφορά των μέσων (M=3,9 για το 2013 και M=4,2 για το 2019) στο σκορ της κλίμακας αυτής είναι στατιστικά σημαντική, καθώς: t(49)=-,2845,p=,006. Η διαφορά, λοιπόν, που παρατηρείται μεταξύ των δύο μέσων δεν είναι αποτέλεσμα της φυσικής διακύμανσης των δειγμάτων, αλλά οφείλεται σε κάποιον παράγοντα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Εγκυρότητα ψυχομετρικών εργαλείων

Στους επόμενους τρεις πίνακες, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι Cronbach alpha των δύο ψυχομετρικών εργαλείων της έρευνας, του Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ), του Role-Based Performance Scale (RBPS) και της κλίμακας του Career Satisfaction. Οι Cronbach alpha για όλες τις υποκλίμακες τόσο του BCIQ όσο και του RBPS είναι πάνω από .60, γεγονός που δηλώνει υψηλή εσωτερική συνάφεια (Downing, 2004). Στο BCIQ, αρχικά, η διάσταση του Openness & Tolerance for Ambiguity με ,893 και η διάσταση του Cognitive Preparation με ,823 είχαν την υψηλότερη και χαμηλότερη αξιοπιστία αντιστοίχως. Στο RPBS, η υψηλότερη και χαμηλότερη αξιοπιστία βρέθηκαν στις διαστάσεις Career Seeker και Team Member με ,847 και ,788 αντίστοιχα. Όσον αφορά τα πέντε ερωτήματα του Career Satisfaction διακρίνεται και εδώ ένας υψηλός Cronbach a (,867). Πρώτα παρουσιάζονται τα δεδομένα στον Πίνακα 5 για το BCIQ, στη συνέχεια ακολουθεί ο Πίνακας 6, όπου συνοψίζονται τα δεδομένα για το RPBS και τελευταίος ο Πίνακας 7 περιλαμβάνει τα δεδομένα για τα ερωτήματα του Career Satisfaction.

Πίνακας 5 : *Περιγραφικά χαρακτηριστικά και ανάλυση εγκυρότητας BCIQ*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Construct	Variable	Mean	S.D.	Cronbach's alpha
BCIQ Openness & Tolerance for Ambiguity	I could live happily in any culture.	3,70	,882	,893
	I am open to new ideas, people, and cultures.	4,61	,650	
	I effectively deal with the stress of working in different cultures.	4,04	,852	
	I enjoy the novelty of experiencing new cultures.	4,38	,814	
	I successfully adapt to other cultures.	4,09	,767	
	I integrate well into other cultures.	4,03	,784	
	I have a desire to experience cultures different from my own.	4,39	,852	
	I tolerate the uncertainty of an unfamiliar cultural experience quite well.	4,03	,797	
	I effectively handle uncertainty.	3,81	,873	
	I feel a natural drive to connect with other cultures.	4,01	,980	
BCIQ Listenning & Communicative Adaptation	I pay attention to how information is exchanged in a new cultural setting.	4,27	,827	,866
	I attend to cross-cultural cues as part of my communication style.	4,01	1,030	
	I see problems from a cultural perspective other than my own.	3,62	,993	
	I adjust my communication style to meet the demands of a cross-cultural business meeting.	4,03	,915	
	I pay close attention to how my words affect the people I interact with.	4,25	,744	
	I am aware of how I impact the emotions of others during cross-cultural interactions.	4,07	,782	
	I think about the feelings of others when communicating.	4,26	,812	
	I pay close attention to the words I use in cross-cultural situations.	3,94	,886	
	I am effective at dealing with cross-cultural conflict.	3,80	,888	

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

	I observe the degree of non-verbal communication between myself and others.	4,02	,953	
	I read editorials on international business.	2,96	1,21	
	I mirror the habits and mannerisms of those in other cultures in order to immerse myself.	3,70	,095	
	When I enter a new culture, I examine their business practices.	3,71	1,09	
	I am prepared to work cross-culturally because of my academic training.	3,84	1,10	
	I rely on the international media to stay abreast of new global developments.	3,46	1,11	
BCIQ Cognitive Preparation	I am prepared to work cross-culturally because of my professional experiences.	4,12	,913	,823
	I keep notes on the cross-cultural business practices that I have found to be successful.	2,97	1,31	
	I use a mentor or trusted resource to help me process cross-cultural information.	2,80	1,18	
	I follow international news.	3,76	1,08	
	I demonstrate the flexibility needed to work across time and distance.	4,13	,861	

Πίνακας 6: *Περιγραφικά χαρακτηριστικά και ανάλυση εγκυρότητας RPBS*

Construct	Variable	Mean	S.D.	Cronbach's alpha
Job holder	Quantity of work output	3,89	,963	,723
	Quality of work output	4,15	,770	
	Accuracy of work	4,02	,816	
	Customer service provided	4,02	,943	
Career seeker	Obtaining personal career goals	3,69	1,01	,847
	Seeking out career opportunities	3,49	1,14	
	Developing skills needed for his/her future career	3,73	,973	
	Making progress in his/her career	3,62	1,11	
Innovator	Coming up with new ideas	4,04	,816	,803
	Creating better processes and routines	3,96	,942	
	Working to implement new ideas	3,84	,972	
	Finding improved ways to do things	4,00	,995	
Team member	Responding to the needs of others in his/her work group	4,13	,825	,788
	Working as part of a team or work group	4,16	,961	
	Seeking information from others in his/her work group	4,02	,932	
	Making sure his/her work group succeeds	4,04	,887	
Organization member	Helping so that the company is a good place to work	3,87	1,01	,791
	Doing things that help others when it is not part of his/her job	4,04	,840	
	Doing things to promote the company	3,65	1,08	
	Working for the overall good of the company	3,96	,931	

Πίνακας 7: *Περιγραφικά χαρακτηριστικά και ανάλυση εγκυρότητας Career Satisfaction*

	Mean	S. D.	Cronbach a
Career Satisfaction item 1	4,02	,887	
Career Satisfaction item 2	4,03	,904	
Career Satisfaction item 3	3,67	1,09	,867
Career Satisfaction item 4	3,91	,933	
Career Satisfaction item 5	4,06	,940	

Ανάλυση Συσχέτισης μεταβλητών

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται μια πολυμεταβλητή ανάλυση συσχέτισης, όπου οι προς εξέταση μεταβλητές είναι το BCIQ ως μια ενιαία εννοιολογική κατασκευή, το RBPS απαρτιζόμενο και από τους πέντε ρόλους που συνιστούν τις διαστάσεις της επαγγελματικής απόδοσης του εργαζόμενου, από την ικανοποίηση από την καριέρα και τέλος από την παραμονή στο εξωτερικό. Η τιμή του Pearson μπορεί να πάρει τιμές από -1 έως και +1 και τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν, ότι όλες οι μεταβλητές μεταξύ τους έχουν θετική χαμηλή συσχέτιση, με την υψηλότερη (,480) εκείνη μεταξύ της επαγγελματικής απόδοσης (Performance) και ικανοποίησης με καριέρα (career satisfaction) και χαμηλότερη (,295) αυτή της διαπολιτισμικής νοημοσύνης (CQ) και ικανοποίησης με καριέρα (career satisfaction). Η διαπολιτισμική νοημοσύνη συσχετίστηκε ,ακόμη, με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων και την γλωσσική επάρκεια τους σε άλλες γλώσσες πέρα από την μητρική τους, έτσι ώστε να γίνει έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων 2α και 2β. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη διαφαίνεται να σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την μεν γνώση ξένων γλωσσών (r=,287, p<0,01), αλλά όχι και με το επίπεδο εκπαίδευσης (r=,100). Στον Πίνακα 7 που ακολουθεί παρουσιάζεται η πολλαπλή συσχέτιση μεταξύ διαπολιτισμικής νοημοσύνης, εργασιακής απόδοσης, ικανοποίησης με καριέρα και παραμονής,εργασίας στο εξωτερικό:

Πίνακας 8: *Πολλαπλή συσχέτιση μεταξύ διαπολιτισμικής νοημοσύνης, εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης με καριέρα, work+living.*

Correlations

	CQ	Job Performance	Career Satisfaction	Work+Living
CQ	1	,393**	,295**	-0,053
Sig. (2-tailed)		0,000	0,003	0,6
Job Performance	,393**	1	,480**	0,167
Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,097
Career Satisfaction	,295**	,480**	1	0,062
Sig. (2-tailed)	0,003	0,000		0,539
Work+Living	-0,053	0,167	0,062	1
Sig. (2-tailed)	0,6	0,097	0,539	,005

** Correlation is significant at the 0.01 level

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Structural equation modelling

Προκειμένου να ελεχθεί η επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση με την καριέρα και η μεσολαβητική δράση της εργασιακής απόδοσης έγινε ανάλυση SEM (Structural Equation Modelling), με τη χρήση του προγράμματος STATA 14. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη (CQ) ήταν επομένως η ανεξάρτητη μεταβλητή και ως εξαρτημένη νοείται η ικανοποίηση με την καριέρα (career satisfaction) και διαμεσολαβητή την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (job performance).

Πίνακας 9: *SEM –CQ, Job Performance, Career Satisfaction,Work+Living*

	MODEL 1	MODEL2	MODEL 3	MODEL 4	MODEL 5
Satisfaction					
CQ		**0.598****	**0.368***	**0.368***	**0.368***
Performance			**0.524****	**0.524****	**0.524****
age	0,014	0,007	0,001	0,001	0,001
gender	0,042	0,063	0,065	0,065	0,065
edu	-0,053	-0,059	-0,067	-0,067	-0,067
language	0,059	-0,096	-0,105	-0,105	-0,105
Performance					
CQ			**0.511****	**0.528****	**0.539****
Work+ Living				**0.306***	**0.299***
CQ*Work+living					-0,126

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Το Μοντέλο 1 περιλαμβάνει αποκλειστικά τις ελεγχόμενες μεταβλητές (control variables) που στην παρούσα έρευνα αυτές είναι: η ηλικία, το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο και ο αριθμός ξένων γλωσσών που μιλά ο συμμετέχων. Αυτό που δίνει ως πληροφορία το μοντέλο αυτό είναι ότι καμία από τις ελεγχόμενες αυτές μεταβλητές δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση με την καριέρα.

Το Μοντέλο 2 περιλαμβάνει τη βασική επίδραση που εξετάζεται αν ασκεί η διαπολιτισμική νοημοσύνη στα επίπεδα ικανοποίησης με την καριέρα. Όπως προκύπτει με βάση τα αποτελέσματα (Πίνακας 7) η διαπολιτισμική νοημοσύνη έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση (β=0.598,p<0,01) των εργαζόμενων με την καριέρα τους. Η σχέση αυτή στο Μοντέλο 2 αποτελεί βασική προϋπόθεση, για να εξεταστεί στη συνέχεια ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής απόδοσης. Η ικανότητα ,δηλαδή, του ατόμου να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε πολιτισμικά πλαίσια , διαφορετικά από αυτό στο οποίο μεγάλωσε, επηρεάζει και την ικανοποίηση που λαμβάνει από την καριέρα του.

Στο Μοντέλο 3 εξετάζεται η διαμεσολάβηση της εργασιακής απόδοσης στη σχέση μεταξύ διαπολιτισμικής νοημοσύνης και ικανοποίησης με καριέρα. Όπως παρουσιάζεται ,λοιπόν, στον *Πίνακα 8*,η εργασιακή απόδοση δρα ως μερικός διαμεσολαβητής (partial mediaton) στη σχέση μεταξύ CQ και ικανοποίησης με την καριέρα, καθώς πληρούνται και οι τρεις προϋποθέσεις (Baron & Kenny, 1986) προκειμένου να χαρακτηριστεί η μεταβλητή ως τέτοια: αρχικά, το CQ επιδρά στην εργασιακή απόδοση (β=0.511**), το CQ επιδρά ως ανεξάρτητη μεταβλητή στην ικανοποίηση με την καριέρα ως εξαρτημένη (β=0.598**) και τέλος ο διαμεσολαβητής (εργασιακή απόδοση) επιδρά ατην εξαρτημένη (ικανοποίηση με την καριέρα), καθώς β=0.527**. Η διαμεσολάβηση κρίνεται ως μερική και όχι ως πλήρης, γιατί παρόλη την παρουσία της εργασιακής απόδοσης παραμένει στατιστικά σημαντική η επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση με την καριέρα (β=0.368*), αν και σαφώς πιο αποδυναμωμένη (Baron & Kenny, 1986). Η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων είναι υψηλότερη όσο πιο διαπολιτισμικά ευφυής είναι και ο εργαζόμενος και η αυξημένη του αυτή απόδοση ενισχύει τα επίπεδα ικανοποίησης του από την εργασία του, γιατί νιώθει αποτελεσματικός.

Στο Μοντέλο 4 εξετάζεται η επίδραση που έχει η διαμονή και εργασία στο εξωτερικό στην εργασιακή επίδοση και με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 8 διαφαίνεται να είναι στατιστικώς σημαντική στην εργασιακή απόδοση (β=0.306, p<0.05), συνεπώς η εργασία στο εξωτερικό και η διαμονή επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων. Η εξοικείωση με το εργασιακό και πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται το άτομο έχει σαφή θετική επίδραση και στην απόδοση του. Η επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης από μόνη της παραμένει να είναι στατιστικά σημαντική στην εργασιακή απόδοση τόσο στο Μοντέλο 4 (β=0.528**), όσο και στο Μοντέλο 5 (β=0.539**), αλλά στο τελευταίο αυτό μοντέλο που εξετάζεται και το γινόμενο της επίδρασης CQ και Work+Living δεν παρατηρείται επίδραση σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο στην απόδοση των εργαζομένων, γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι η διαμονή και εργασία στο εξωτερικό δεν δρα ως moderator της σχέσης μεταξύ CQ και απόδοσης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας μας προκύπτει, επομένως, ότι από μόνη της η διαπολιτισμική ευφυία των εργαζομένων αλλά και οι εμπερίες που έχουν όντας στο εξωτερικό επιδρούν ως ξεχωριστοί παράγοντες στο πόσο αποδοτικοί είναι στην εργασία τους. Αυτό που δεν παρατηρείται, από τα ευρήματα μας τουλάχιστον, είναι να δρα ενισχυτικά η εργασία/παραμονή στο εξωτερικό στην ήδη σημαντική σχέση που έχουν CQ και εργασιακή απόδοση μεταξύ τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Συζήτηση

Η διπλωματική εργασία έχει ως κύριο άξονα της τη διαπολιτισμική νοημοσύνη και το πώς η τελευταία επιδρά στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι με την έως τώρα πορεία στην καριέρα τους. Η εργασιακή απόδοση εξετάστηκε στο κατά πόσο δρα ως μεσολαβητής της σχέσης αυτής και πιο συγκεκριμένα αν την ενισχύει ή αντιθέτως την αποδυναμώνει. Εκτός από την μελέτη των προαναφερθέντων σχέσεων, η έρευνα φιλοδοξεί σε ένα διαχρονικό επίπεδο να εξετάσει την ενδεχόμενη μεταβολή του επιπέδου διαπολιτισμικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η παρούσα διπλωματική εργασία είναι κατά το ήμισυ διαχρονική και κατά το άλλο συγχρονική. Όπως αναφέρθηκε στην μεθοδολογία, για την εύρεση αποτελεσμάτων για το διαχρονικό τμήμα ελήφθησαν υπόψιν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων που είχαν απαντήσει το ερωτηματολόγιο και το 2013, ενώ για το συγχρονικό αξιοποιήθηκαν οι απαντήσεις και των 100 ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα. Στο παρόν τμήμα της διπλωματικής εργασίας θα γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων συνδυαστικά με την βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε στην *Εισαγωγή* και πρώτα θα συζητηθούν τα ευρήματα για το διαχρονικό τμήμα και κατόπιν για το συγχρονικό.

Διαχρονική νοημοσύνη: μια διαχρονική μελέτη των επιπέδων της

Ο τίτλος της παραπάνω επικεφαλίδας θα μπορούσε να αποτελέσει θεματική μιας ολόκληρης έρευνας που θα εστίαζε αποκλειστικά στο κατά πόσο και εάν μεταβάλλεται η διαπολιτισμική νοημοσύνη. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη είναι μια εννοιολογική κατασκευή που εκφράζει την ικανότητα του ατόμου να ανταποκριθεί στα πολιτισμικά εμπόδια που παρουσιάζονται στον χώρο εργασίας του (Ang et al., 2007b), λόγω παγκασμιοποίησης της αγοράς, και τα οποία μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση του αφενός και αφετέρου να επηρεάσουν αρνητικά και τα επίπεδα ικανοποίησης του. Η μελέτη της διαπολιτισμικής νοημοσύνης καθίσταται σημαντική για το κατά πόσο έχει νόημα να επενδύουν στην ανάπτυξη της μέσα στον οργανισμό, εάν και εφόσον αυτή αναπτύσσεται, καθώς αποτελεί ένα σημαντικό εφόδιο στους εργαζόμενους και τους managers τους, προκειμένου να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί και να προσδώσουν εν τέλει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία τους. Είναι απαραίτητο πλέον οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις λεπτές διαπολιτισμικές διαφορές με επικρατούν σε κάθε συνθήκη στο χώρο εργασίας τους και δρουν ανάλογα , επιδεικνύοντας ουσιαστικά προσαρμοστικές συμπεριφορές (Lee,Veasna and Wu, 2013).

Η ιδιαίτερη δυσκολία στο εγχείρημα που καλείται να αντιμετωπίσει κανείς, όταν έρχεται να μελετήσει τη διαπολιτισμική νοημοσύνη είναι το γεγονός, ότι την τελευταία εικοσαετία χονδρικά έχουν γίνει συστηματικές μελέτες πάνω στην διαπολιτισμική

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

νοημοσύνη, καθώς οι Earley & Ang (2003) ήταν και οι πρώτες που μελέτησαν συστηματικά τον όρο . Οι Thomas et al., 2008, επεσήμαναν την αξία που έχει να αντιμετωπίζεται ως μια μορφή νοημοσύνης, καθώς η νοημοσύνη (intelligence) είναι μια ήδη διαδεδομένη έννοια στον επιστημονικό χώρο και μπορεί ως τέτοια να γίνει αναγνωρίσιμη και στον επιχειρησιακό. Η νοημοσύνη, ωστόσο, είναι ένα χαρακτηριστικό του ανθρώπου, το οποίο μένει σχετικά σταθερό με το πέρασμα του χρόνου (Deary, Whalley, Lemmon, Crawford, & Starr, 2000) και επομένως εγείρεται το ερώτημα κατά πόσο έχει σημασία να μελετηθεί η διαχρονικότητα της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, και εάν εν τέλει παραμένει σταθερή.

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη νοείται περισσότερο ως ένα σύνολο διαφορετικών δεξιοτήτων (Sternberg, 1997, Thomas, 2006, Ang et al., 2007b) και η θεμελιώδης διαφορά με την νοημοσύνη είναι ότι δεν αρκεί κανείς να έχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να θεωρηθεί διαπολιτισμικά ευφυής, αλλά να μπορεί να προσαρμόζει τις γνώσεις και δεξιότητες αυτές, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στο εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο. Η επίδειξη ,δηλαδή, μιας ενδεδειγμένης συμπεριφοράς αποτελεί σημαντική παράμετρος για να θεωρηθεί κανείς διαπολιτισμικά νοήμων και δεν αρκεί να έχει τις γνώσεις για το πώς διαφέρει το ένα πολιτισμικό πλαίσιο από ένα άλλο και το πώς οι διαφορές αυτές μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου που είναι φορέας των εκάστοτε πολιτισμικών στοιχείων (Ott & Michailova, 2018). Δεν είναι, άλλωστε, τυχαίο, ότι η μεταγνωστική διάσταση αποτελεί τον κοινό παρανομαστή στις βασικές θεωρίες για την διαπολιτισμική νοημοσύνη από τον Thomas (2006) και τις Earley & Ang (2003) και όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή πρόκειται για την διαδικασία που ακολουθεί το άτομο, ώστε αφότου επεξεργαστεί τα πολιτισμικά δεδομένα που έχει, να είναι σε θέση να ελέγχει, τρόπο τινά, τις σκέψεις που κάνει ανοφορικά με τα δεδομένα αυτά (Ott & Michailova, 2018).

Τα ευρήματα στην έρευνα μας δεν έδειξαν κάποια στατιστικά σημαντική μεταβολή στα επίπεδα της διαπολιτισμικής νοημοσύνης το 2019 σε σύγκριση με το 2013. Αυτό, ειδικότερα σημαίνει ότι οι διαφορές στους μέσους όρους των επιπέδων διαπολιτισμικής νοημοσύνης το 2013 (*M*=3,738) και 2019 (*M*=3,776) είναι τυχαία και αποτελεί απόρροια της φυσικής διακύμανσης των τυχαίων δειγμάτων (Παρασκευόπουλος,1993). Αυτό το εύρημα σημαίνει, ωστόσο, ότι η νοημοσύνη παραμένει αμετάβλητη σε διαχρονικό επίπεδο και επομένως δεν ωφελεί από το άτομο να καταβάλλει προσπάθεια για την αυξήσει; Η νοημοσύνη αν και είναι ένα σχετικά σταθερό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (Deary et al., 2000), θα ήταν επισφαλές να υποθέσουμε ότι αυτό ισχύει και στην περίπτωση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης. Ο λόγος είναι ότι από τις έως τώρα έρευνες που έχουν γίνει πάνω στη διαπολιτισμική νοημοσύνη διαφαίνεται να υπάρχουν παράγοντες όπως η διαπολιτισμική εμπειρία (Kurpis & Hunter, 2016, Schwarzenthal, Juang, Schachner, Handrick, & Vijver, 2017), ο αριθμός των χωρών που έχει ζήσει κανείς στο εξωτερικό για παραπάνω από έξι μήνες (Alon et al., 2016) και ο αριθμός των γλωσσών που μιλά κανείς, που

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιδρούν θετικά στη διαπολιτισμική νοημοσύνη του ατόμου. Το γεγονός αυτό μας δίνει το βήμα να υποθέσουμε, ότι από τη στιγμή που δεν είναι εγγενής αλλά κατά βάση απόρροια περιβαλλοντικών παραμέτρων, η διαπολιτισμική νοημοσύνη μπορεί ,πράγματι, να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου και μάλιστα προς το καλύτερο.

Ως προς το τελευταίο, μάλιστα, προκύπτει από τα ευρήματα της ανάλυσης που προηγήθηκε ,στατιστικά σημαντική συσχέτιση θετικής κατεύθυνσης μεταξύ διαπολιτισμικής νοημοσύνης και αριθμού ξένων γλωσσών που μιλά κανείς πέρα της μητρικής του. Αυτό επιβεβαιώνει το δεύτερο σκέλος της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης (2β) που ετέθηκε και κατά συνέπεια προστίθεται ως μια ακόμη έρευνα στο σώμα της βιβλιογραφίας που δείχνει, ότι οι γλωσσικές δεξιότητες που κατέχει κάποιος δρουν ως ένας πρόδρομος παράγοντας ενίσχυσης της διαπολιτισμικής ευφυίας, διότι το άτομο βρίσκεται στην πλεονεκτική θέση να έρθει σε επαφή με έναν ξένο πολιτισμό, πράγμα που δεν θα ήταν εύκολο εάν δεν καταλάβαινε την γλώσσα επικονωνίας. Η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να επικοινωνεί στην γλώσσα των αυτόχθονων, όταν εργάζεται και ζει στο εξωτερικό, αυξάνει την πιθανότητα να ενσωματωθούν γρηγορότερα στο πλαίσιο (Ishii, 2011), καθώς έχουν περισσότερες γνώσεις και πληροφορίες για τους λόγους που οι άνθρωποι στην εκάστοτε χώρα συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Peltokorpi, 2008).

Μολονότι η σχέση μεταξύ διαπολιτισμικής νοημοσύνης και επιπέδου εκπαίδευσης αποδείχθηκε στατιστικά ασήμαντη στην έρευνά μας (υπόθεση 2α),αυτό δεν αναιρεί το γεγονός , ότι οι άνθρωποι είναι σε θέση να αναπτύσσουν διαρκώς και να αποκτούν διαπολιτισμικές δεξιότητες όσο περισσότερο εκτίθενται σε πολιτισμικά ερεθίσματα αλλότρια των δικών τους (Ogbu, 1987). Με τον τρόπο αυτό βελτιώνουν τις γνώσεις τους όσον αφορά ξένους πολιτισμούς, όπως επίσης τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες και συνεπώς είναι πιο κινητοποιημένοι, ώστε να δράσουν αποτελεσματικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά που μόλις προαναφέρθηκαν αποτελούν στην ουσία και τις διαστάσεις που απαρτίζουν την διαπολιτισμική νοημοσύνη, όπως αυτή μετρήθηκε στην έρευνα μας με το BCIQ.

Προς επίρρωση του επιχειρήματος ότι η διαπολιτισμική νοημοσύνη μπορεί να αυξηθεί και να μην παραμείνει συαθερή αποτελεί ,ακόμη, η ύπαρξη διαπολιτισμικών εκπαιδεύσεων (cross-cultural trainings), που αποσκοπούν στην καλλιέργεια της επίγνωσης των εργαζόμενων για τις πολιτισμικές διαφορές που μπορούν να αντιμετωπίσουν, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό την αλληλεπίδραση τους με άλλα άτομα που δεν μοιράζονται το ίδιο πολιτισμικό υπόβαθρο (Littrell , Salas , Hess , Paley & Riedel, 2006). Ενδέχεται στο παρόν δείγμα οι δείκτες της διαπολιτισμικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων να παρέμειναν σταθεροί από το 2013 έως το 2019 που έγινε η τελευταία μέτρηση, είτε γιατί δεν έγινε κάποια προσπάθεια ενίσχυσης των διαπολιτισμικών δεξιοτήτων μέσω εκπαιδεύσεων / μεταθέσεων ως expatriates σε άλλες χώρες είτε γιατί ακόμη και εάν τα προαναφερθέντα έλαβαν χώρα, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα, ότι όλοι μπορούν να «μεταφράσουν» την γνώση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και τις εμπειρίες σε εκπαιδευτικά αποτελέσματα (Ng , Van Dyne & Ang, 2009). Τα άτομα, μάλιστα, εκείνα που έχουν ήδη υψηλά επίπεδα CQ είναι σε θέση να επωφεληθούν από τέτοιες ευκαρίες και να αυξήσουν πραγματικά την προσαρμοστική τους ικανότητα σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια.

Στη μόνη κλίμακα που παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των αποτελεσμάτων που είχαν οι συμμετέχοντες ήταν σε αυτή του *Listening,Communication and Adaptation* μεταξύ 2013 και 2019. Δεν έχουμε το θεωρητικό υπόβαθρο για να ερμηνεύσουμε το λόγο που παρατηρείται η συγκεκριμένη διαφορά, ωστόσο τα ερωτήματα που απαρτίζουν την συγκεκριμένη κλίμακα αφορούν την ικανότητα του ατόμου να προσαρμοστεί στα πολιτισμικά δεδομένα του πλαισίου που δραστηριοποιείται (π.χ. *I adjust my communication style to meet the demands of a cross-cultural business meeting*, *I attend to cross-cultural cues as part of my communication style*) και η βελτίωση των σκορ των συμμετεχόντων το 2019 σε σύγκριση με το 2019 ενδέχεται να οφείλειται στην μακροχρόνια παραμονή τους στο εξωτερικό, όπου με την πάροδο του χρόνου να έγιναν περισσότερο προσαρμοστικοί και ανοιχτοί στα πολιτισμικά ερεθίσματα που εκτίθενται.

Η επίδραση του CQ στην ικανοποίηση με την καριέρα: ο ρόλος της απόδοσης

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη χρήζει της προσοχής όχι μόνο των απανταχού ερευνητών που ασχολούνται με θέματα νοημοσύνης , αλλά πρωτίστως των ανθρώπων που εργάζονται σε επιχειρήσεις. Πως θα μπορούσε , ωστόσο, να προωθηθεί η διαπολιτισμική νοημοσύνη ως κάτι αναγκαίο σε έναν οργανισμό, αν δεν κεφαλαιοποιούταν η αποτελεσματικότητά της σε απόδοση και κέρδη; Λεπτομερέστερη ανάλυση της αναγκαιότητας της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, θα γίνει στην επόμενη ενότητα (Πρακτικές Εφαρμογές) , ωστόσο σε αυτή την ενότητα θα ερμηνευθούν τα ευρήματα της έρευνας μας που έδειξαν, όπως φαίνεται, να επηρεάζει το CQ των εργαζόμενων την ικανοποίηση τους με την καριέρα.

Η νοημοσύνη εύρυτερα, είτε όπως νοείται με τον τρόπο που αξιολογείται μέσω λογικομαθηματικών και γλωσσικών τεστ, είτε η συναισθηματική, είτε πλεόν και η διαπολιτισμική ,διαφαίνεται να επηρεάζει την απόδοση των εργαζόμενων, καθώς εφοπλίζουν τα άτομα με μέσα να ανταποκριθούν στις ολοένα και περισσότερες εργασιακές προκλήσεις που ανακύπτουν (Aslam, Rehman, & Imran, 2016). Σε αυτή την κατεύθυνση έρχονται να προστεθούν τα αποτελέσματα και της δικής μας έρευνας, καθώς συνηγορούν στην επικρατούσα τάση που θέλει την θετική επιρροή της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Chen & Lin, 2010, Lee & Sukoco, 2010, Barakat et al., 2015). Όταν κανείς εργάζεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου η επίγνωση του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πολιτισμικού πλαισίου είναι απαραίτητη για να είναι κανείς αποτελεσματικός συνάγουμε το συμπέρασμα, ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα διαπολιτισμικής νοημοσύνης τόσο πιο παραγωγικός στην εργασία του είναι ο εργαζόμενος. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που έχουν αντιλήψεις για τον ρόλο τους που δεν συμβαδίζουν με την επικρατούσα κουλτούρα της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται θα έρθουν αντιμέτωποι με σοβαρά προβλήματα προσαρμογής (Cox, Lobel, & Mcleod, 1991). Η αναντιστοιχία μεταξύ του επικρατώντος πολιτισμικού πλαισίου και της ικανότητας του ατόμου να ανταποκριθεί γνωστικά και συμπεριφορικά στον απαιτούμενο ρόλο του ελλοχεύει το κίνδυνο έκλυσης άγχους , που έχει ως αναπόφευκτο επακόλουθο την πτώση της απόδοσης (Stone-Romero et al., 2003).

Η θετική επίδραση του CQ στην απόδοση των εργαζομένων θα λέγαμε, ότι ήταν αναμενόμενη εάν λάβουμε τις τέσσερις διαστάσεις από τις οποίες απαρτίζεται. Η γνωστική διάσταση ,ειδικότερα, δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να διακρίνει τα πολιτισμικά στοιχεία που διακρίνουν τον ένα πολιτισμό από τον άλλο και ως εκ τούτου το διευκολύνει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του εκάστοτε ρόλου (Brislin et al., 2006). Το άτομο με υψηλά επίπεδα μεταγνωστικής διαπολιτισμικής νοημοσύνης έχει την ευχέρεια να διακρίνει τον χρόνο και τον τρόπο που πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη πολιτισμική συμπεριφορά, καθώς αναγνωρίζει τις διαφορετικές προκλήσεις και ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν το εκάστοτε πολιτισμικό πλαίσιο (Ang et al., 2007a). Επίσης το άτομο που δεν είναι αρκετά κινητοποιημένο να καταβάλλει την επιπλέον προσπάθεια που απαιτείται προκειμένου να κατανοήσει άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο από το ίδιο είναι πολύ πιθανό να τα παρατήσει συναντώντας αντιξοότητες (Earley & Mosakowski,2004). Τέλος, η επίδειξη της αρμόζουσας συμπεριφοράς στο κάθε πλαίσιο βελτιώνει και την απόδοση του , καθώς ο τρόπος που συμπεριφέρεται εναρμονίζεται πλήρως με τις απαιτήσεις του πλαισίου (Lee & Kartika, 2014).

Η λεκτική και μη ικανότητα του ατόμου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις δυσκολίες που του θέτει το πολιτισμικό περιβάλλον ενισχύει το αίσθημα αυτοαποτελεσματικότητας του (Bandura, 1997) και επομένως όσο πιο υψηλό CQ έχει ο εργαζόμενος τόσο πιο αποτελεσματικός είναι και στα εργασιακά του καθήκοντα. Τα άτομα με υψηλό CQ έχουν την πεποίθηση ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις πολιτισμικές προκλήσεις που εγείρονται στο περιβάλλον τους και καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια να προσαρμοστούν σε αυτό (Malek & Budhwar, 2013), ελέγχοντας καλύτερα τα στρεσογόνα ερεθίσματα στα οποία εκτίθενται , και η καλύτερη κατανόηση του τρόπου που λειτουργεί ο οργανισμός τους κάνει και πιο αποτελεσματικούς στην εργασία τους (Lee & Kartika, 2014).

Πώς, ωστόσο, συνδέεται η στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ CQ και απόδοσης των εργαζομένων με την ικανοποίηση που έχουν λάβει με την έως τώρα εργασιακή τους πορεία; Αρχικά για να απαντήσουμε στο ερώτημα, αυτό, είναι σημαντικό να αναφέρουμε, ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν έχει εστιάσει στην δυναμική που αναπτύσσουν οι τρεις αυτές

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μεταβλητές μεταξύ τους και η μοναδική έρευνα που βρήκαμε έδινε έμφαση στην επίδραση του CQ στην εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων με διαμεσολαβητή την εργασιακή ικανοποίηση (Barakat et al., 2015). Στα ευρήματα και της δική μας έρευνας ,στους 100 συμμετέχοντες που συλλέξαμε απαντήσεις, διακρίνεται μια ιδιαίτερα στατιστικά σημαντική επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση με την καριέρα. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη δίνει στον εργαζόμενο την πεποίθηση, ότι μπορεί να αποδώσει ανεξαρτήτως των πολιτισμικών δεδομένων γύρω του και από αυτήν την αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας νιώθει ικανοποίηση. Για παράδειγμα, Ισπανόφωνοι εργαζόμενοι με υψηλό CQ που είναι σε θέση να εργαστούν αποτελεσματικά σε ένα αγγλοσαξωνικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο είναι πιο ατομοκεντρικό και δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό (House & Dorfman, 2001), έχουν και λιγότερο άγχος από τις επικρατούσες συνθήκες και η εναρμόνιση τους με αυτές οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση.

Η αυτοαποτελεσματικότητα ανήκει στις βασικές αυτοαξιολογήσεις (core self-evaluations) που κάνει κανείς στον εαυτό του και ως εκ τούτου όσο θετικότερες είναι αυτές τόσο περισσότερο επηρεάζεται και η απόδοση του (Chang, Ferris, Johnson, Rosen, & Tan, 2012). Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλό CQ αισθάνονται, ότι είναι έτοιμοι να ανταπεξέλθουν ακόμη και σε ανοίκειες σε αυτούς πολιτισμικές συνθήκες και να προσαρμοστούν αποτελεσματικά , γεγονός που θα επηρεάσει όπως είναι λογικό και τα επίπεδα ικανοποίησης τους από την εργασία τους. Αυτή η λογική μπορεί να αναχθεί σε ικανοποίηση με το σύνολο της καριέρας που έχει ακολουθήσει κανείς στην έως τώρα επαγγελματική του πορεία, αφού όλοι οι συμμετέχοντες, προκειμένου να λάβουν μέρος στην έρευνα εργάζονται ή τουλάχιστον αλληλεπιδρούν με άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου σε συνεχή βάση.

Η παραμονή στο εξωτερικό είτε ως εργαζόμενος είτε απλώς ως κάτοικος διαφαίνεται να μην δρα ως μεσολαβητής (modetator) της επίδρασης που έχει η διαπολιτισμική νοημοσύνη στην εργασιακή απόδοση. Ενώ περιμέναμε να δράσει ενισχυτικά, ισχυριζόμενοι ότι όσο περισσότερο μένει κάποιος στο εξωτερικό τόσο πιο διαπολιτισμικά ευφυής είναι , δεδομένης της έκθεσης σε ξένο πολιτισμικό πλάισιο, τα ευρήματα μας δεν έδειξαν να μεσολαβεί ενισχυτικά η διαμονή παραμονή/εργασία στο εξωτερικό στην απόδοση των εργαζόμενων. Η διαπολιτισμική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που έχουν ακόμη στη φαρέτρα τους οι εργαζόμενοι και με βάση την θεωρία AMO, η οποία ακόμη και χωρίς την ύπαρξη εξωτερικών κινήτρων από τον οργανισμό ή ακόμη την παροχή ευκαιριών είναι αρκετή από μόνη της να επηρεάσει θετικά την απόδοση των εργαζόμενων (Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Η ύπαρξη της ικανότητας και μόνο, όπου ως ικανότητα συγκαταλέγουμε και την διαπολιτισμική νοημοσύνη, είναι αρκετή για να εξασφαλίσει στον εργαζόμενο την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό εξηγεί ,πιθανώς, και τον λόγο που δε μεσολαβεί η παραμονή / εργασία στο εξωτερικό στην ενίσχυση της επίδρασης της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην ικανοποίηση με την καριέρα. Από τη στιγμή ,δηλαδή, που δεν είναι απαραίτητο να δίνονται

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ευκαιρίες στον εργαζόμενο να εργάζεται ή να ζει στο εξωτερικό (λ.χ. ως expatriate), τα υπάρχοντα επίπεδα διαπολιτισμικής ευφυίας του επαρκούν προκειμένου να είναι αποτελεσματικός και δευτερευόντως να είναι και ικανοποιημένος από την καριέρα του βάσει απόδοσης.

Συμπεράσματα

Θεωρητικές εφαρμογές

Τα πορίσματα της έρευνας θα μπορούσαν να συμβάλλουν στο ήδη υπάρχον σώμα της βιβλιογραφίας, όχι μόνο γιατί επιβεβαιώνουν αποτελέσματα κάποιων άλλων ερευνών, αλλά γιατί κατά βάση, τουλάχιστον το διαχρονικό κομμάτι, είναι καινοφανές ως προς το περιεχόμενο του. Η διαχρονική μελέτη της διαπολιτισμικής νοημοσύνης, έστω και με βάση τα 50 άτομα που μπορέσαμε να κάνουμε συγκριτική αξιολόγηση των σκορ τους στο παρόν με τα αντίστοιχα το 2013, μας δίνει τη δυνατότητα , αν και επισφαλή, να πυροδοτήσουμε μια συζήτηση γύρω από την διαπολιτισμική νοημοσύνη και να δώσουμε το έναυσμα να γίνει μια πιο ενδελεχή εξέταση της εξέλιξης της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στο πέρασμα του χρόνου.

Αρχικά, όπως έδειξαν τα αποτελέσματα της έρευνας μας δεν παρατηρείται κάποια σημαντική αλλαγή στα επίπεδα του CQ των ατόμων που συμπλήρωσαν το ίδιο ερωτηματολόγιο το 2013. Αυτό το εύρημα, αν και προσθέτει στην βιβλιογραφία μια πληροφορία πώς θα μπορούσε να έχει αξία σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον. Η νόηση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης ως μια αμετάβλητη έννοια στο χρόνο σαφώς και δεν θα είχε καμία σημασία για τους επιχειρηματίες, οι οποίοι αντιθέτως θα ήθελαν να ευνοήσουν την ανάπτυξη του CQ των εργαζόμενων τους, δοθείσας της ευκαρίας (λ.χ. μέσω cross-cultutal training, Macnab, Brislin, & Worthley, 2012). Αν λάβουμε υπόψιν, ότι η διαπολιτισμική νοημοσύνη απαρτίζεται από ένα σύνολο διαστάσεων, όπου όλες μαζί συνιστούν την ικανότητα του ατόμου να αλληλεπιδρά με επιτυχία με άτομα που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο από τα ίδια (Brislin et al., 2006), τότε αντιλαμβανόμαστε, ότι αν και παραμένει σχετικά σταθερό διαχρονικά το CQ των εργαζόμενων, ωστόσο επιδέχεται αύξησης, αρκεί να υπάρχουν τα κατάλληλα ερεθίσματα.

Δεύτερον, στο συγχρονικό της τμήμα η έρευνα εστίασε στη σχέση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση με την καριέρα των εργαζόμενων, βασιζόμενη, ωστόσο, η τελευταία στο μοντέλο των πέντε παραγόντων. Η θεωρητική συμβολή της έρευνας στις ήδη υπάρχουσες που έχουν μελετήσει την επίδραση της διαπολιτισμικής νοημοσύνης στην εργασιακή απόδοση (Lee & Sukoco, 2010, Chen et al., 2011,Ramalu et al., 2012, Malek & Budhwar, 2013, Jyoti & Kour, 2017,) αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση (Barakat et al., 2015) είναι σημαντική. Η ειδοποιός, όμως, διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι ως απόδοση εργαζομένου υιοθετήθηκε η ολιστική προσέγγιση των πέντε ρόλων (Welbourne & Johnson, 1998) σε αντίθεση με τις υπόλοιπες έρευνες που εστίασαν αποκλειστικά στην απόδοση των εργαζόμενων και η οποία περιλαμβάνει αποκλειστικά τις συμπεριφορές/δράσεις του εργαζόμενου για να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του (Campbell, 1999, όπως αναφέρεται στους Nam & Park, 2019). Ακόμη,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μετρήσαμε την εργασιακή ικανοποίηση που έχουν οι συμμετέχοντες με την καριέρα τους και όπως και στην εργασιακή απόδοση συμπεραίνουμε, ότι η διαπολιτισμική νοημοσύνη επιδρά και στις δύο. Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, που επιδεικνύουν υψηλά σκορ διαπολιτισμικής νοημοσύνης είναι σε θέση να προσαρμοστούν καλύτερα στις απαιτήσεις του εργασιακού τους πλαισίου, αφού κατανοούν καλύτερα τις πολιτισμικές διαφορές που μπορούν να έχουν με τους συναδέλφους, πελάτες τους και ως εκ τούτου είναι σε θέση να επιδείξουν και την αρμόζουσα συμπεριφορά. Ένα ενδεικτικό πεδίο, όπου διαφαίνεται πώς το CQ μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου, είναι αυτό των διαπραγματεύσεων , καθώς τα άτομα με υψηλή διαπολιτισμική νοημοσύνη είναι πιο υπομονετικά και συνεργάσιμα από ότι άτομα με χαμηλή (Imai & Gelfand, 2010). Αυτή τους ικανότητα τους επιτρέπει ,ουσιαστικά, να ξεπερνούν τα πιθανά εμπόδια που ανακύπτουν λόγου χάρη εξαιτίας πιθανών παρερμηνειών, καταβάλλοντας περισσότερη προσπάθεια να κατανοήσουν την οπτική των συνομιλητών τους.

Ως προς τη σχέση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης με την καρίερα τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν να συσχετίζονται θετικά και επομένως όσο πιο αποδοτικός είναι κανείς στην εργασία του τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση λαμβάνει και από την πορεία που έχει ακολουθήσει, καθώς το αίσθημα της αυτοαποτελεσματικότητας που έχει τον κάνει να αποτιμά με θετικό πρόσημο την πορεία της σταδιοδρομίας του και συνεπώς τα επίπεδα ικανοποίησης του είναι και υψηλότερα. Η κατεύθυνση της επίδρασης ξεπερνά τους στόχους της παρούσας έρευνας, καθώς στη βιβλιογραφία, όπως σημειώθηκε και στην εισαγωγή, υπάρχουν διάφορες θεωρίες για το εάν η απόδοση επηρεάζει την ικανοποίηση ή το αντίθετο (Judge et al., 2001). Αυτό που θεωρούμε ,ωστόσο, λογικό είναι η στην συγκεκριμένη περίπτωση που δεν εξετάζουμε την ικανοποίηση απλώς του εργαζόνενου στη δεδομένη στιγμή, αλλά από το σύνολο της έως τώρα καριέρας του, είναι η επίδραση της εργασιακής απόδοσης στην ικανοποίηση και μάλιστα η ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα του, το κάνει να αποτιμά θετικότερα και την πορεία της καρίερας του.

Η έρευνα έχει να προσθέσει , επιπλέον, και στην θεωρία της AMO, διότι η διαπολιτισμική νοημοσύνη είναι ένα άθροισμα δεξιοτήτων των εργαζομένων, οι οποίοι ανάλογα με την ικανότητα που έχουν, την κινητοποίηση και ευκαρίες που λαμβάνουν από τον οργανισμό που εργάζονται μπορούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (Boselie, 2010). Μάλιστα, η έρευνα μας έρχεται να ευθυγραμμιστεί με το τμήμα της βιβλιογραφίας, όπου υποστηρίζει ότι τόσο τα κίνητρα όσο και ευκαιρίες που δίνονται από ένα οργανισμό στον εργαζόμενο, διαφαίνεται με βάση και τα δικά μας ευρήματα, ότι μάλλον δεν μπορούν από μόνα τους να προβλέψουν την απόδοση του εργαζόμενου, αν δεν κατέχει ο ίδιος a priori τις διαπολιτισμικές δεξιότητες που του είναι απαραίτητες (Bos-Nehles et al., 2013). Η κατοχή της ικανότητας από μόνη της επαρκεί για να επιδράσει στην εργασιακή απόδοση του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργαζόμενου ανεξάρτητα από την πιθανή συμβολή των άλλων δύο παραμέτρων. Στην δική μας έρευνα, μάλιστα, αποδείχθηκε ότι η παραμονή/εργασία στο εξωτερικό μάλλον διαφαίνεται να μην διαμεσολαβεί ως παράγοντας στην επίδραση του CQ στην απόδοση και κατ'επέκταση στην ικανοποίηση με την καριέρα.

Τέλος, για να υποστηρίξουμε θεωρητικά το πώς η διαπολιτισμική νοημοσύνη επιδρά στην εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων και στην ικανοποίηση από την καριέρα τους έχουμε επικαλεστεί την θεωρία της αυτόαποτελεσματικότητας του Bandura. Ειδικότερα, η αίσθηση που έχει το άτομο ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του περιβάλλοντος , είτε μέσω προηγούμενων επιτυχημένων του δράσεων είτε μέσω κοινωνικής παρατήρησης (Bandura, 1977) το κάνει να επιμένει περισσότερο και να συμπεροφέρεται με τρόπο , ώστε να επιτύχει το σκοπό του. Ο εργαζόμενος αντλεί , επομένως, ικανοποίηση από την επιτυχημένη περάτωση των καθηκόντων του και η αυτοαποτελεσματικότητα φαίνεται να εδραιώνεται ως ένας παράγοντας που έχει δείξει η βιβλιογραφία να επιδρά στο CQ (Macnab & Worthley, 2012).

Πρακτικές εφαρμογές

Η διαπολιτισμική νοημοσύνη κατόπιν και τα ευρήματα της έρευνας που διεξάγαμε θα χρειαστεί να ενσωματωθεί στην ατζέντα των υπευθύνων της ΔΑΔ των οργανισμών, όπου οι απαιτήσεις των συνθηκών όπως έχουν διαμορφωθεί από την παγκοσμιοποίηση της αγοράς επιτάσσει τη στελέχωση με άτομα που θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις διαπολιτισμικές απαιτήσεις που προκύπτουν συμβάλλοντας ενεργά και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bartlett & Ghoshal, 2002). Η επιτακτική ανάγκη να απαρτίζεται η επιχείρηση από εργαζόμενους με υψηλό CQ αντανακλάται και σε επίπεδο ηγεσίας, καθώς είναι απαραίτητο πλέον η διοίκηση να είναι σε θέση να κατανοεί αφενός την πολιτισμική ποικιλομορφία της αγοράς και αφετέρου να μπορούν με επιτυχία να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις που υπάρχουν σε παγκόσμιο επίπεδο (Alon & Higgins, 2005).

Αρχικά, μια από τις λειτουργίες της ΔΑΔ που κάθε επιχείρηση θα χρειαστεί να δώσει έμφαση, ώστε να στελεχωθεί με διαπολιτισμικά προασαρμοστικούς εργαζόμενους είναι η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Ένα από τα βασικά εργαλεία που έχουν στη διάθεση τους οι υπεύθυνοι του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το BCIQ, ώστε να εξετάσουν τα επίπεδα διαπολιτισμικής νοημοσύνης των ατόμων που το συμπληρώνουν και μάλιστα τα ερωτήματα του είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο προκειμένου να έχουν εφαρμογή στο χώρο των επιχειρήσεων (Alon, Boulanger, Meyers, et al., 2016), δεδομένου ότι υπάρχουν και άλλα ερωτηματολόγια (Ang et al., 2007a) που εξετάζουν το CQ αλλά δεν έχουν εφαρμογή σε οργανωσιακό πλαίσιο. Το BCIQ, ακόμη, όπως αποδεικνύεται και από τις μετρήσεις της δικής μας έρευνας έχει υψηλή εγκυρότητα αλλά και αξιοπιστία, γεγονός που το καθιστά ένα άξιο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργαλείο στα χέρια ανθρώπων της ΔΑΔ που μπορούν να ερμηνεύσουν τα αποτελέσματα του. Η γνώση ξένων γλωσσών και η εργασία ακόμη στο εξωτερικό μπορούν να θεωρούν δείκτες, ότι ο υποψήφιος έχει υψηλά επίπεδα διαπολιτισμικής νοημοσύνης, διότι ως προς την γνώση ξένων γλωσσών, όπως επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα της έρευνας μας η γνώση μιας ξένης γλώσσας αποτελεί τη βάση για την κατανόηση ξένων πολιτισμών και ενδεχόμενης καλύτερης προσαρμογής σε αυτούς (Alon & Higgins, 2005).

Η σωστή επιλογή προσωπικού, ωστόσο, δεν έχει σημασία μονάχα γιατί η πρόσληψη ατόμων με υψηλότερο CQ μπορούν να δώσουν στρατηγικό πλεονέκτημα στην εταιρεία, αλλά ακόμη γιατί είναι σημαντικό να επιλέγονται άτομα με υψηλή διαπολιτισμική νοημοσύνη, καθώς μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα (Triandis, 2006b). Είναι προφανές, ότι κάθε οργανισμός ανάλογα με τη δομή του είναι περισσότερο ή λιγότερο ατομοκεντρικός/ κολεκτιβιστικός, αφού για παράδειγμα μια ΜΚΟ δεν είναι τόσο προσανατολισμένη στην ατομική απόδοση και επιβράβευση της προσπάθειας όσο για παράδειγμα μια ναυτιλιακή εταιρεία. Συνεπώς, η σωστή επιλογή προσωπικού, με τη χορήγηση του BCIQ που αναφέραμε νωρίτερα έχει διττή σημασία: αφενός την στελέχωση με άτομα που είναι «συμβατά» στην οργανωσιακή κουλτούρα και αφετέρου όσο πιο υψηλό CQ ,τόσο πιο εύκολα θα προσαρμοστούν στο κλίμα της επιχείρησης ανεξάρτητα της συμβατότητας (Triandis, 2006b).

Εκτός από την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού μια άλλη σημαντική λειτουργία της ΔΑΔ που είναι απαραίτητη , ώστε ο οργανισμός να απαρτίζεται από διαπολιτισμικά ευφυή άτομα είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Η ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε μια επιχείρηση που ως αποκλειστικό στόχο θα έχει την ανάπτυξη διαπολιτισμικών ικανοτήτων και γνώσεων για την κουλτούρα άλλων πολιτισμών θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να εξοικειωθούν δοθείσας της ευκαρίας με το πολιτιστικό υπόβαθρο συναδέλφων ή/και πελατών με τους οποίους συναναστρέφονται (Jyoti & Kour, 2017). Μάλιστα, σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί ,παρά την προτροπή να εκλαμβάνεται η διαπολιτισμική νοημοσύνη ως μια ενιαία κλίμακα, έχει αποδειχθεί, ότι η μεταγνωστική κλίμακα (meta-cognitive) και αυτή της συμπεριφοράς (behavioral) στο μοντέλο του CQ κατά Earley & Ang διαφαίνεται να επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή επίδοση από ότι οι υπόλοιπες κλίμακες (Ang et al., 2007b,Rose et al., 2010,. Συνεπώς θα χρειαστεί να ενσωματωθούν διαπολιτισμικές εκπαιδεύσεις στις επιχειρήσεις, οι οποίες και θα εστιάζουν σε αυτούς τους τομείς. Οι εργαζόμενοι ακόμη θα χρειαστεί να παρακινούνται να μαθαίνουν ξένες γλώσσες και ακόμη να αλληλεπιδρούν με άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς, γιατί με τον τρόπο αυτό οξύνουν τις ικανότητες προσαρμογής τους σε περιβάλλοντα που πολιτισμικά δεν τους είναι οικεία.

Σημασία για τους υπεύθυνους της ΔΑΔ ενός οργανισμού δεν έχει αποκλειστικά η επιλογή και η εκπαίδευση εργαζόμενων, οι οποίοι θα είναι διαπολιτισμικά ευφυείς, γιατί όπως

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έδειξε και η δική μας έρευνα το CQ συνδέεται με την απόδοση τους και την ικανοποίηση τους από την πορεία στην καριέρα τους. Θα χρειαστεί, αντιθέτως, να καταβάλλεται διαρκώς μια προσπάθεια παρακίνησης των εργαζομένων, ώστε να ακονίζουν τις διαπολιτισμικές τους ικανότητες, πράγμα που μπορεί να επιτευχθεί με επιχορηγούμενα μαθήματα ξένων γώσσών από τον οργανισμό ή ακόμη και με τη διασύνδεση επίδειξης υψηλών επιπέδων CQ ,κατόπιν επαναλμβανόμενων σε τακτά χρονικά διαστήματα χορηγήσεων του BCIQ, με πολιτικές αμοιβών (bonus system) (Alon et al., 2016).

Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η έρευνα μας προφανώς δεν στερείται περιορισμών, οι οποίοι θα χρειαστεί και να επισημανθούν, έτσι ώστε να ακολουθήσουν και οι προτάσεις που έχουμε για μελλοντική έρευνα.

Αρχικά, το δείγμα διακρίνεται αφενός από δύο τρόπους συλλογής του. Ο ένας ήταν μέσω προσέγγισης ατόμων που είχαν συμμετάσχει στην έρευνα και στο παρελθόν και οι απαντήσεις τους αξιοποιήθηκαν για να γίνει η εξέταση της διαχρονικότητας της διαπολιτισμικής νοημοσύνης και δεδομένου του χαμηλού ποσοστού ανταπόκρισης (response rate) καταφύγαμε σε δείγμα ευκολίας, έτσι ώστε να μπορέσουμε αθροιστικά να έχουμε ένα δείγμα 100 ατόμων, ώστε να εξετάσουμε τη του CQ με την επαγγελματική απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων με τη καριέρα τους. Ο συγκεκριμένος τρόπος δειγματοληψίας, ωστόσο, είναι περιοριστικός ως προς την εξωτερική εγκυρότητα του, καθώς τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό (Παρασκευόπουλος, 1993). Η έρευνα αυτή φιλοδοξούσε, αρχικά, να αντλήσει στοιχεία από την αρχική βάση συμμετεχόντων που είχε συλλεχθεί το 2013. Το δείγμα ευκολίας που συγκεντρώθηκε, όταν το ποσοστό απαντήσεων ήταν ιδιαίτερα χαμηλό, έγινε προκειμένου να υπάρξει ένα μεγαλύτερο δείγμα και να μπορέσουν να γίνουν παραμετρικές μετρήσεις επαγωγικής στατιστικής.

Ακόμη, όσον αφορά τα ερωτηματολόγια που επιλέχθηκαν έγινε η προσπάθεια να είναι τα πιο έγκυρα,αξιόπιστα και συμπεριληπτικά που γινόταν, καθώς υπήρχαν και άλλες εναλλακτικές. Ως προς τη γλώσσα, ωστόσο, η χορήγηση των ερωτηματολογίων στα αγγλικά ενδέχεται να αποτέλεσε εμπόδιο στην κατανόηση ορισμένων ερωτημάτων από πλευράς υποψηφίων, των οποίων η αγγλική δεν είναι η μητρική τους γλώσσα (Harzing and Feely, 2008). Σαφώς, έγινε επιλογή δείγματος με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφευχθούν τυχόν παρανοήσεις στην κατανόηση των ερωτημάτων, δεδομένου ότι δείγμα μας προέρχεται από διαφορετικές χώρες. Σε έρευνες σαν αυτή, όπου το δείγμα έχει συλλεχθεί από διαφορετικές χώρες και μάλιστα και ηπείρους είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί *διαπολιτισμική εγκυρότητα*, όπου αναφερόμαστε στη σωστή απόδοση εννοιών σε διαφορετικούς πληθυσμούς

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

, με το πολιτιστικό στοιχείο να μην ασκεί καμία επίδραση στην κατανόηση των ερωτημάτων (Σιδηροπούλου-Δημακάκου,2010).

Ένας ακόμη περιορισμός που αφορά περισσότερο το RBPS είναι ο πιθανός κίνδυνος να έχουν δοθεί κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις (Viswesvaran & Ones, 1999), δεδομένου ότι πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς και η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων δεν έγινε από κάποιον προϊστάμενο. Για το λόγο αυτό προτείνεται σε μελλοντικές έρευνες να γίνει μια πιο ολιστική αποτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων από συναδέλφους και προϊσταμένους σε συνδυασμό με εκείνη του ίδιου του συμμετέχοντα.

Θα προτεινόταν να επαναληφθεί αυτή η έρευνα στα άτομα που έχουν συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο για να διερευνηθεί κατά πόσο επιδρά η διαπολιτισμική νοημοσύνη στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων μετά από καιρό, δεδομένου ότι πρόκειται για μια δεξιότητα, της οποίας οι επιδράσεις ενδέχεται να ποικίλουν σε διαφορετικές χρονικές στιγμές (Rose et al., 2010). Επίσης, θα είχε αξία να μελετηθεί και η διαχρονική επίδραση της στην ικανοποίηση των ίδιων ατόμων με την καριέρα τους, λαμβάνοντας υπόψιν ότι ενδέχεται οι συμμετέχοντες να απάντησαν έχοντας κατά νου τη δεδομένη στιγμή που απάντησαν το ερωτηματολόγιο. Επειδή η σχέση ικανοποίησης και απόδοσης, όπως είδαμε βιβλιογραφικά, δεν έχει μια σταθερή κατεύθυνση και υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που διαμεσολαβούν της σχέσης τους,προτείνεται σε επόμενη έρευνα να ληφθεί η εργασιακή απόδοση ως η εξαρτημένη μεταβλητή και η ικανοποίηση με την καριέρα ως ο διαμεσολαβητής, μαζί με την δυνατότητα προσαρμογής στο πολιτιστικό πλαίσιο (Ramalu et al., 2012).

Η διαχρονική μελέτη της διαπολιτισμικής νοημοσύνης θα είχε νόημα να μελετηθεί και αυτή με τη σειρά της στα 100 άτομα που απάντησαν στο παρόν ερωτηματολόγιο, ώστε να εξετασθεί πιθανή διαφορά στα επίπεδα διαπολιτισμικής τους νοημοσύνης και ιδιαίτερα στην κλίμακα *Listening,Communication and Adaptation,* όπου παρατηρήσαμε διαφορά μεταξύ του δείγματος μεταξύ το 2013 και το 2019. Προτείνεται ακόμη να εξετασθεί η πιθανή επίδραση που έχει κάθε μια από τις υποκλίμακες του BCIQ στην απόδοση των εργαζομένων, προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο και εάν κάποια από τις κλίμακες του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου συνεισφέρει περισσότερο στην εργασιακή απόδοση των εργαζόμενων, όπως ισχύει για την μεταγνωστική και συμπεριφορική διάσταση στο μοντέλο της Ang (Ang et al., 2007b).

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Alon, I., Boulanger, M., Elston, J. A., Galanaki, E., Martínez de Ibarreta, C., Meyers, J., … Vélez-Calle, A. (2016). Business Cultural Intelligence Quotient: A Five-Country Study. *Thunderbird International Business Review*, *60*(3), 237–250. https://doi.org/10.1002/tie.21826

Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2016). The development and validation of the Business Cultural Intelligence Quotient. *Cross Cultural and Strategic Management*, *23*(1), 78–100. https://doi.org/10.1108/CCSM-10-2015-0138

Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, *48*(6), 501–512. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.003

Ang, S., Dyne, L. Van, Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007a). Cultural Intelligence : Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making , Cultural Adaptation and Task Performance, 335–371. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x

Ang, S., Dyne, L. Van, Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007b). Cultural Intelligence: Its M e a s u r e m e n t a n d Effects on Cultural J u d g m e n t a n d Decision Making, Cultural Adaptation a n d T a s k P e r f o r m a n c e. *Management and Organization Review*, *3*, 3–335. https://doi.org/10.1111/j-l

Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, *31*(1), 100–123. https://doi.org/10.1177/1059601105275267

Aslam, U., Rehman, C. A., & Imran, M. K. (2016). INTELLIGENCE AND MANAGERIAL PERFORMANCE : AN INTERACTIVE ROLE OF KNOWLEDGE SHARING CULTURE. *Pakistan Business Review*, 598–617.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, *3*(4), 77–86.

Baehr, J. (2013). Educating for intellectual virtues: From theory to practice. *Journal of Philosophy of Education*, *47*(2), 248–262. https://doi.org/10.1111/1467-9752.12023

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, *84*(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, Albert; (1997). SelfEfficacy: The Exercise of Control.pdf.

Bandura, Albert, & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 87–99. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87

Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Cretoiu, S. L. (2015). Global managers An analysis of the impact of cultural. *International Journal of Emerging Markets*, *10*(4), 781–800. https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2014-0011

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986a). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Psychological Research : Conceptual , Strategic , and Statistical Considerations, *51*(6), 1173–1182.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986b). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). MITSloan Management Review. *MIT Sloan Management Review 43(2):*, *43*(2), 31–41.

Berry, J W. (1999). Emics and Etics : A Symbiotic Conception. *Culture & Psychology*, *5*(2), 165–171.

Berry, John W. (1969). on Cross-Cultural Comparability. *International Journal of Psychology*, *4*(2), 119–128. https://doi.org/10.1080/00207596908247261

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, *48*(2), 257–281. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.16928400

Black, J. S., & Porter, L. W. (1990). MANAGERIAL BEHAVIORS AND JOB PERFORMANCE: A SUCCESSFUL MANAGER IN LOS ANGELES MAY NOT SUCCEED IN HONG KONG, (March), 99–113.

Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, *52*(8), 1099–1113.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). BlumbergPringle.pdf. *Academy of Management Review*.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, *52*(6), 861–877. https://doi.org/10.1002/hrm.21578

Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector : a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, *31*(1), 42–58. https://doi.org/10.1108/01437721011031685

Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group and Organization Management*, *31*(1), 40–55. https://doi.org/10.1177/1059601105275262

Brown, S. P., Cron, W. L., & Leigh, T. W. (1993). DO FEELINGS OF SUCCESS MEDIATE SALES PERFORMANCE-WORK ATTITUDE RELATIONSHIPS ?, 91–100.

C.R.Reilly. (1991). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, *42*, 427–458.

Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1982). Boundary spanning and individual performance: The impact of self-monitoring. *Journal of Applied Psychology*, *67*(1), 124–127.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.124

Caligiuri, P. M. (n.d.). ASSESSING EXPATRIATE SUCCESS :, *4*, 117–140.

Ceci, S. J. (1991). How Much Does Schooling Influence General Intelligence and Its Cognitive Components ? A Reassessment of the Evidence, *27*(5), 703–722.

Chang, C. D., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Tan, J. A. (2012). Core Self-Evaluations : A Review and Evaluation of the Literature. *Journal of Management*, *38*(1), 81–128. https://doi.org/10.1177/0149206311419661

Chen, A. S., & Lin, Y. (2010). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, (August), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.005

Chen, A. S. yih, Lin, Y. C., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, *35*(2), 246–258. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.005

Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. (1987). Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*, *72*(4), 558–566. https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.558

Cox, T. H., Lobel, S. A., & Mcleod, P. L. (1991). EFFECTS OF ETHNIC GROUP CULTURAL DIFFERENCES ON COOPERATIVE AND COMPETITIVE BEHAVIOR ON A GROUP TASK. *Academy of Management Journal*, *34*(4), 827–847.

Crowne, Kerri A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organisation Management Journal*, *6*(3), 148–163. https://doi.org/10.1057/omj.2009.20

Crowne, Kerri Anne. (2008). What leads to cultural intelligence ? https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010

Cunningham, I., & Hyman, J. (2002). Devolving human resource responsibilities to the line. *Personnel Review*, *28*(1/2), 9–27. https://doi.org/10.1108/00483489910248947

D.B. Greenberger, S. Strasser, L. L. C. & R. B. D. (1989). The Impact of Personal Control on Performance and Satisfaction. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES*, *43*, 29–51.

Deary, I. J., Whalley, L. J., Lemmon, H., Crawford, J. R., & Starr, J. M. (2000). The stability of individual differences in mental ability from childhood to old age: Follow-up of the 1932 Scottish mental survey. *Intelligence*, *28*(1), 49–55. https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00031-8

Downing, S. M. (2004). The metric of medical education Reliability : on the reproducibility of assessment data, 1006–1012. https://doi.org/10.1046/j.1365-2929.2004.01932.x

Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning & Education*, *3*(1), 100–115. https://doi.org/10.5465/amle.2004.12436826

Eid, M., & Diener, E. (2001). Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter- and intranational differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, *81*(5), 869–885. https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.5.869

Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *State and Local Government Review*, *33*(3), 173–184.

Ellingson, J. E., & Sackett, P. R. (1999). Social Desirability Corrections in Personality Measurement : Issues of Applicant Comparison and Construct Validity, *84*, 155–166.

Fang, F., Schei, V., & Selart, M. (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, *66*(September 2017), 148–171. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2018.04.002

Fischer, R. (2011). Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, *35*(6), 767–775. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2011.08.005

Forbes, J. B., & Barrett, G. V. (1978). Individual abilities and task demands in relation to performance and satisfaction on two repetitive monitoring tasks. *Journal of Applied Psychology*, *63*(2), 188–196. https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.188

Ganzach, Y. (1998). Intelligence and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *41*(5), 526–539. https://doi.org/10.2307/256940

Gattiker, U. E. & L. L. (1986). JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY Volume 1, No. 2, Winter 1986, *1*(2), 78–94.

Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, *12*(3), 472–485. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306562

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, *33*(1), 64–86.

Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Fedex-Logo-Any-Good @ Www.Tinderandsparks.Com, *9*(170). https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2006). Cultural intelligence: Is such a capacity credible? *Group and Organization Management*, *31*(1), 56–63. https://doi.org/10.1177/1059601105276942

Harzing, A.-W. and Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *15*(1), 59–61. https://doi.org/10.1108/13527600810848827

Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale : Response bias among

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

men and women. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(3), 397–403. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.001

House, R., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE : An Introduction. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, *50*(4), 489–505.

Iaffaldano, M., T., & Muchinsky, P., M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance . A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, *97*(2), 315–325. https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251

Ilan Alon, Velez-Calle, Michele Boulanger, Julie Ann Elston , Eleanna Galanaki , Carlos Martínez de Ibarreta , Judith Meyers , Marta Muñiz-Ferrer, A. (2016). Business Cultural Intelligence Quotient: A Five-Country Study. *Thunderbird International Business Review*, *49*(5), 1–14. https://doi.org/10.1002/tie

Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). Organizational Behavior and Human Decision Processes The culturally intelligent negotiator : The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes, *112*, 83–98. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001

Ishii, K. (2011). The International Journal of Human Dual organizational identification among Japanese expatriates : the role of communication in cultivating subsidiary identification and outcomes, (November 2014), 37–41. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561240

J.E.Sheridan, & J.W.Slocum. (1975). The Direction of the Causal Relationship Between Job Satisfaction and Work Performance, *14*, 159–172.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 80–92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80

Judge, T. A., Cable, D. M., & Boudreau, J. W. (1994). An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, *48*, 485–519.

Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work.

Judge, T. A., & Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(1), 67–98. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2973

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). JS-JP published. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376–407. Retrieved from http://panglossinc.com/JS-JP published.pdf

Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Cultural intelligence and job performance : An empirical investigation of moderating and mediating variables. *International Journal of Cross Cultural Management*, *17*(3), 305–326. https://doi.org/10.1177/1470595817718001

Keaveney, S. M., & Nelson, J. E. (1993). Coping with Organizational Role Stress : Intrinsic Motivational Orientation , Perceived Role Benefits , and Psychological Withdrawal, 113–124.

Kihlstrom, J. F., Albright, J. S., Klein, S. B., Cantor, N., Chew, B. R., & Niedenthal, P. M. (1988).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Information Processing and the Study of the Self. *Advances in Experimental Social Psychology*, *21*(C), 145–178. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60226-9

Kinicki, A. J., Jacobson, K. J. L., Peterson, S. J., & Prussia, G. E. (2013). Development and Validation of the Performance Management Behavior Questionnaire. *Personnel Psychology*, *66*(1), 1–45. https://doi.org/10.1111/peps.12013

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *53*(8), 856–866. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763

Kurpis, L. H., & Hunter, J. (2016). Developing Students ' Cultural Intelligence Through an Experiential Learning Activity : A Cross-Cultural Consumer Behavior Interview. https://doi.org/10.1177/0273475316653337

Law, K. S., & Mobley, W. M. (2011). Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs. *Academy of Management Review*, *23*(4), 741–755. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255636

Lee, L.Y., Veasna, S. and Wu, W. Y. (2013). The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and The moderating roles of socialization. *Career Development International*, (18), 377–415. https://doi.org/10.1108/CDI-06-2012-0062

Lee, L., & Kartika, N. (2014). Expert Systems with Applications The influence of individual , family , and social capital factors on expatriate adjustment and performance : The moderating effect of psychology contract and organizational support. *Expert Systems With Applications*, *41*(11), 5483–5494. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.02.030

Lee, L., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance : the moderating effects of international experience. *The International Journal OfHuman Resource Management*, *21*(7), 963–981. https://doi.org/10.1080/09585191003783397

Liou K.T., Sylvia R.D., B. G. (1990). Understanding Society from a Communication Perspective. *Human Relations*, *43*(1), 77–86. https://doi.org/0803973233

Littrell , L. N. , Salas , E. , Hess , K. P. , Paley , M. , & Riedel, S. (2006). Expatriate Preparation : A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. *Human Resource Development Review , 5*(3), 355–388. https://doi.org/10.1177/1534484306290106

Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction ? *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*, 309–336.

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Ahearne, M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2013). Antecedents of In-Role and Consequences Performance Extra-Role Salesperson Some Possible, *62*(3), 87–98.

Macnab, B., Brislin, R., & Worthley, R. (2012). Experiential cultural intelligence development : context and individual attributes. *The International Journal OfHuman Resource Management, 23*(7), 1320–1341. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.581636

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Macnab, B. R., & Worthley, R. (2012). International Journal of Intercultural Relations Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development : The relevance of self-efficacy. *International Journal of Intercultural Relations*, *36*(1), 62–71. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.12.001

Malek, M., & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business*, *48*(2), 222–231. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.006

Marin-Garcia, J. A., & Martinez Tomas, J. (2016). Intangible Capital Deconstructing AMO framework: A systematic review, *12*(4), 1040–1087. https://doi.org/10.3926/ic.838

Mosakowski, E., & Earley, C. P. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, *10*(October), 139–146. https://doi.org/10.111/jocn.

Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 1–22. https://doi.org/10.1002/piq.21292

Ng , K. , Van Dyne , L. , & Ang, S. (2009). From Experience to Experiential Learning : Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy of Management Learning & Education*, *8*(4), 511–526.

Ng, K. Y., & Christopher Earley, P. (2006). Culture + intelligence old constructs, new frontiers. *Group and Organization Management*, *31*(1), 4–19. https://doi.org/10.1177/1059601105275251

Ogbu, J. U. (1987). Cultural Diversity and Human Development. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 11–28.

Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1993). ATTITUDES AND ATTITUDE.

Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 99–119. https://doi.org/10.1111/ijmr.12118

P.Christopher Earley. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, *24*, 271–299. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3

Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, *46*(January), 129–142.

Peltokorpi, V. (2008). The International Journal of Human Resource Management Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan, (February 2015), 37–41. https://doi.org/10.1080/09585190802294903

Plomin, R., & Spinath, F. M. (2004). Intelligence : Genetics , Genes , and Genomics, *86*(1), 112–129. https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.112

Ramalu, S. S., Rose, R. C., Uli, J., & Kumar, N. (2012). Cultural Intelligence and Expatriate Performance in Global Assignment : the. *International Journal of Business and Society*, *12*(1),

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

19–32.

Romzek, B. (1990). Employee Investment and Commitment : The Ties That Bind. *Public Administration Review*, *50*, 374–382. https://doi.org/10.2307/976619

Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate Performance in International Assignments : The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency Expatriate Performance in International Assignments : The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency. *International Journal of Business and Management*, *5*(8), 76–85. https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n8p76

Sarmiento, R., Beale, J., Knowles, G., Sarmiento, R., Beale, J., & Knowles, G. (2007). Determinants of performance amongst shop-floor employees A preliminary investigation. https://doi.org/10.1108/01409170710833349

Schwarzenthal, M., Juang, L. P., Schachner, M. K., Handrick, A., & Vijver, F. J. R. Van De. (2017). From tolerance to understanding : Exploring the development of intercultural competence in multiethnic contexts from early to late adolescence. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, *27(5)*(October 2016), 1–12. https://doi.org/10.1002/casp.2317

Smith P. L., S. J. S., & F. Hoy. (1998). from the SAGE Social Science Collections . All Rights. *PHuman Relations*, *51*(5), 649–666.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 240–261. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240

Sternberg, R. J. (1997). Concept of Intelligence Role in Learning and Success. *American Psychological Association*, *52*(10), 1030–1037. Retrieved from http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.826.5234&rep=rep1&type=pdf

Stone-Romero, E. F., Stone, D. L., & Salas, E. (2003). The influence of culture on role conceptions and role behavior in organisations. *Applied Psychology*, *52*(3), 328–362. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00139

Strauss, G. (1968). Human Relations- 1968 Style, 262–276.

Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group and Organization Management*, *31*(1), 78–99. https://doi.org/10.1177/1059601105275266

Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., … Lazarova, M. B. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, *8*(2), 123–143. https://doi.org/10.1177/1470595808091787

Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J. L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., … Van De Vijver, F. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. *Journal of International Business Studies*, *46*(9), 1099–1118. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.67

Triandis, H. C. (2006a). Cultural intelligence in organizations. *Group and Organization Management*, *31*(1), 20–26. https://doi.org/10.1177/1059601105275253

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Triandis, H. C. (2006b). Cultural Intelligence in Organizations. *GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT*, *31*(1), 20–26. https://doi.org/10.1177/1059601105275253

Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding...: EBSCOhost. *Social and Personality Psychology Compass*, *6*(4), 295–313. Retrieved from http://web.a.ebscohost.com.libproxy.unitec.ac.nz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=03601790-aaf4-42a5-92a0-6cfaaac02d94%40sessionmgr4009&hid=4214

Van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. *International Journal of Human Resource Management*, *29*(22), 3093–3114. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1445656

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1999). Meta-analyses of fakability estimates: implications for personality measurement. *Educational and Psychological Management*, *59*(2), 197–210.

Welbourne, T. M., & Johnson, D. E. (1998). The Role-Based Performance Scale : Validity Analysis of a Theory-Based Measure W ORKING P APER S ERIES The Role-Based Performance Scale : Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, *41*(5), 540–555. https://doi.org/10.2307/256941

Welbourne, T. M., & Johnson, D. E. (2007). the Role-Based Pereormance Scale: Validity Analysis Oe a Theory-Based Measure, *53*(2), 829–836. https://doi.org/10.1016/j.electacta.2007.07.062

Williams Larry J., A. S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors.

Wood, E. D., & St. Peters, H. Y. Z. (2014). Short-term cross-cultural study tours: impact on cultural intelligence. *International Journal of Human Resource Management*, *25*(4), 558–570. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.796315

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, *14*(3), 361–384. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067

Ελληνόγλωσση

Cervone, D., & Pervin, L., A. (2013). *Θεωρίες Προσωπικότητας. Έρευνα και Εφαρμογές*. Αθήνα: Gutenberg.

Schachter, D.,L., Gilbert, D.,T., Nock, M., K., & Wegner, D., M. (2010). *Ψυχολογία (*2η Εκδ.) Αθήνα: Utopia.

Smith, P., D., & Bond, M.,H. (2011). *Διαπολιτισμική Κοινωνική Ψυχολογία (*2η Εκδ.) Αθήνα: Gutenberg.

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993). *Στατιστική* (Β' Τόμος). Αθήνα: Εκδότης Αθήνα.

Σιδηροπούλου-Δημακάκου, Δ. (2010). *Επαγγελματική Αξιολόγηση. Τεστ και Ερωτηματολόγια Επαγγελματικού Προσανατολισμού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Παραρτήματα

Παράρτημα Ι: Ηλεκτρονικό Μήνυμα Πρώτης Φάσης

Subject: Assess your own Cross- Cultural Intelligence over time and help develop the field

Dear Business- Cultural- Intelligence- Quotient (BCIQ) respondent,

You may remember the concept of culture intelligence, since the not so distant 2013, when you pioneered by completing the first academic study, directed by professor Ilan Alon and administered by 8 researchers from different countries around the world. Business Cultural Intelligence (BCIQ) refers to someone's ability to adapt to different cultural business environments effectively. Your assistance then was very helpful and led to the advancement of the field of cross- cultural business intelligence. You may see at the end of this email some indicative works that were possible as a result of your (and thousands of others') participation in the research.

We are reaching back to you, because we wish to investigate if cultural intelligence as a sub-type of the general intelligence remains the same across time. Also, it is of our interest, hopefully yours too, to examine how people capitalize on this aspect of intelligence for their professional development.

If you want to participate once again in a novel research project and at the same time find out if you are culturally smarter than six years ago, please fill out the following survey: (link)

If you don't want us to use your responses for the research, please let us know.

On behalf of our BCIQ research team we would like to thank you for your support to the BCIQ endeavor.

The BCIQ research team,

at the University of Agder

and at the Athens University of Economics and Business

----------Indicative BCIQ research outcomes:

Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2016). The development and validation of the business cultural intelligence quotient. Cross Cultural & Strategic

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Management, 23(1), 78-100.-
https://www.researchgate.net/publication/290982151_The_Development_and_Validation_of_the_Business_Cultural_Intelligence_Quotient

Alon, I.; Boulanger, M.; Elston, J.A.; Galanaki, E.; Martinez de Ibarreta, C.; Meyers, J.; Muñiz-Ferrer , M.; and Velez-Calle, A. (2016). Business Cultural Intelligence: A Five-Country Study of Success Factors. Thunderbird International Business Review, April 2016-
DOI: 10.1002/tie.21826-
https://www.researchgate.net/publication/301304141_Business_Cultural_Intelligence_Quotient_A_Five-Country_Study_Business_Cultural_Intelligence_Quotient_A_Five-Country_Study

Velez-Calle, A., Roman-Calderon, J. P., & Robledo-Ardila, C. (2018). The cross-country measurement invariance of the Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ). International Journal of Cross Cultural Management, 18(1), 73-86.-
https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1470595817750684

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παράρτημα ΙΙ: Ηλεκτρονικό Μήνυμα Φάσης 3: 1st REMINDER- 1 week later

Subject: Kind reminder: Assess your own Cross- Cultural Intelligence over time and help develop the field

(If you have already completed the 2019 survey, please disregard the current communication. Thank you for your participation and sorry for any inconvenience caused)

Dear Business- Cultural- Intelligence- Quotient (BCIQ) respondent,

You may remember the concept of culture intelligence, since the not so distant 2013, when you pioneered by completing the first academic study, directed by professor Ilan Alon and administered by 8 researchers from different countries around the world. Business Cultural Intelligence (BCIQ) refers to someone's ability to adapt to different cultural business environments effectively. Your assistance then was very helpful and led to the advancement of the field of cross- cultural business intelligence. You may see at the end of this email some indicative works that were possible as a result of your (and thousands of others') participation in the research.

We reach back to you, because we wish to investigate if cultural intelligence as a sub-type of the general intelligence remains the same across time. Also, it is of our interest and hopefully yours too to examine if this aspect of intelligence can be capitalized on for one's professional development.

If you want to participate once again in a novel research project and at the same time find out if you are culturally smarter than six years ago, please fill out the following survey: (link)

If you don't want us to use your responses for the research, please let us know.

On behalf of our BCIQ research team we would like to thank you for your support to the BCIQ endeavor.

The BCIQ research team,

at the University of Agder

and at the Athens University of Economics and Business

---------- Indicative BCIQ research outcomes:

Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2016). The development and validation of the business cultural intelligence quotient. Cross Cultural & Strategic Management, 23(1), 78-100.-

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

https://www.researchgate.net/publication/290982151_The_Development_and_Validation_of_the_Business_Cultural_Intelligence_Quotient

Alon, I.; Boulanger, M.; Elston, J.A.; Galanaki, E.; Martinez de Ibarreta, C.; Meyers, J.; Muñiz-Ferrer , M.; and Velez-Calle, A. (2016). Business Cultural Intelligence: A Five-Country Study of Success Factors. Thunderbird International Business Review, April 2016- DOI: 10.1002/tie.21826-
https://www.researchgate.net/publication/301304141_Business_Cultural_Intelligence_Quotient_A_Five-Country_Study_Business_Cultural_Intelligence_Quotient_A_Five-Country_Study

Velez-Calle, A., Roman-Calderon, J. P., & Robledo-Ardila, C. (2018). The cross-country measurement invariance of the Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ). International Journal of Cross Cultural Management, 18(1), 73-86.-
https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1470595817750684

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παράρτημα III : Ηλεκτρονικό Μήνυμα Φάσης 3

Dear «NAME»,

You may remember the concept of cultural intelligence, since the not so distant 2013, when you pioneered by completing the first academic study, directed by professor Ilan Alon and administered by 8 researchers from different countries around the world. Business Cultural Intelligence (BCIQ) refers to someone's ability to adapt to different cultural business environments effectively. Your assistance then was very helpful and led to the advancement of the field of cross- cultural business intelligence. You may see at the end of this email some indicative works that were possible as a result of your (and thousands of others') participation in the research.

BCIQ dimension	Description	Total sample average	Your score- 2013	Your score- 2019
Motivation	An assumed force operating internally that induces an individual to choose one action over another, specifically choices supporting openness to new ideas, interpersonal relationships, cultural identities, and experiences.	**3,8**	X	?
Listening, Communication, and Adaptation	The cross-cultural utilization of baseline verbal/nonverbal awareness regarding social practices and how information is exchanged. Also, the ability to accurately modify and adapt actions according to the situation.	**4,1**	X	?
Cognitive Preparation	The self-study of appropriate cross-cultural behavior/business practices.	**3,9**	X	?
Global Knowledge	The level of general knowledge about other cultures	**3,1**	X	?

	in terms of facts, customs, practices, norms, and values.			

We are reaching back to you, because we wish to investigate if cultural intelligence as a sub-type of the general intelligence remains the same across time. Also, it is of our interest, hopefully yours too, to examine how people capitalize on this aspect of intelligence for their professional development.

If you want to participate once again in a novel research project and at the same time find out if you are culturally smarter than six years ago, please fill out the following survey:

(link)

If you don't want us to use your responses for the research, please let us know.

On behalf of our BCIQ research team we would like to thank you for your support to the BCIQ endeavor.

The BCIQ research team,

at the University of Agder, Business and Law
and at the Athens University of Economics and Business

----------Indicative BCIQ research outcomes:

Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2016). The development and validation of the business cultural intelligence quotient. Cross Cultural & Strategic Management, 23(1), 78-100.

Alon, I.; Boulanger, M.; Elston, J.A.; Galanaki, E.; Martinez de Ibarreta, C.; Meyers, J.; Muñiz-Ferrer , M.; and Velez-Calle, A. (2016). Business Cultural Intelligence: A Five-Country Study of Success Factors. Thunderbird International Business Review, April 2016- DOI: 10.1002/tie.21826

Velez-Calle, A., Roman-Calderon, J. P., & Robledo-Ardila, C. (2018). The cross-country measurement invariance of the Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ). International Journal of Cross Cultural Management, 18(1), 73-86.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παράρτημα IV : Ευχαριστήριο Ηλεκτρονικό Μήνυμα με τα αποτελέσματα στους συμμετέχοντες

Dear X,

A while ago you have participated in a survey on Cross- Cultural Intelligence, administered by the Athens University of Economics and Business and University of Agder, School of Business and Law. I would personally like to thank you for your willingness to participate and assist in this research initiative. As with all research initiatives, our survey wouldn't be possible without your participation. On this occasion, let me share your own Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ) score in 2019, along with the average scores from all participants. I also attach hereby the "correct" answers for the last part of the survey, which focused on Global and National knowledge, in case these triggered your interest in learning more about the topic.
If you don't want us to use your responses for the research, please let us know.
Please notice that all questions were measured on a scale from 1 to 5, with 5 being the highest BCIQ score.

BCIQ dimension	Description	Total sample average	Your score
Motivation	An assumed force operating internally that induces an individual to choose one action over another, specifically choices supporting openness to new ideas, interpersonal relationships, cultural identities, and experiences.	**3,8**	X
Listening, Communication, and Adaptation	The cross-cultural utilization of baseline verbal/nonverbal awareness regarding social practices and how information is exchanged. Also, the ability to	**4,1**	X

	accurately modify and adapt actions according to the situation.		
Cognitive Preparation	The self-study of appropriate cross-cultural behavior/business practices.	**3,9**	X
Global Knowledge	The level of general knowledge about other cultures in terms of facts, customs, practices, norms, and values.	**3,1**	X

For any clarification, please don't hesitate to contact me at pxenios@aueb.gr.

Again, thank you very much for your interest in the BCIQ research.

Best regards, Petros

GLOBAL KNOWLEDGE ANSWERS:

1. In the US, people greet each other formally in continuous business relations using their titles and sur (last) name.
   False
2. East Indians sometimes shake their head from side to side to show agreement with what is being said.
   True
3. The Muslim religion forbids eating milk products with meat.
   False
4. The ethnic composition in South Africa is predominantly white.
   False
5. In Japan, even the smallest tokens as gifts are considered bribes.
   False
6. Israelis prefer indirect communications with others to avoid hurting their feelings.
   False
7. The Euro is the currency of Switzerland.
   False
8. The Japanese believe that a firm handshake and direct eye contact is good for establishing trust (or a sign of stature).
   False
9. Confucianism suggests that a husband is the master of his wife.
   True
10. It is common in America to challenge your boss when you disagree.
    True
11. A knife is not an appropriate gift in Russia.
    True
12. The teachings of Islam emanate from Saudi Arabia.
    True
13. Knocking on the desk as a way to clap is common for presenters in Germany.
    True
14. Jamaica was once the center of African slave trading.
    True
15. The thumb up “ok” is a universally understood sign around the world.
    False
16. Standing close to one another is typical in Middle Eastern cultures.
    True

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

17. The carnival of Brazil is always held immediately after Easter.
    False
18. The counting systems of China, Korea, and Japan are known for being brief and logical.
    True
19. If Power Distance is a measure of how much a country values a hierarchy, then Sweden is low on the Power Distance Index (PDI).
    True
20. As a culture, Australians require a great deal of certainty.
    False

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παράρτημα V: Ερωτηματολόγια

Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ) (Alon, Boulanger, Meyers, et al., 2016)

Scale: Never, Rarely, Sometimes, Often, Always

Factor *Motivation*

1. I could live happily in any culture.
2. I am open to new ideas, people, and cultures.
3. I deal effectively with the stress of working in different cultures.
4. I enjoy the novelty of experiencing new cultures.
5. I successfully adapt to other cultures.
6. I integrate well into other cultures.
7. I have a desire to experience cultures that are different from my own.
8. I tolerate quite well the uncertainty of an unfamiliar cultural experience.
9. I effectively handle uncertainty.
10. I feel a natural drive to connect with other cultures.
11. I enjoy communication with locals in a new cultural setting.
12. I interact well with people from other cultures.
13. I adapt to the customs and social behavior of those in other cultures.
14. I expect to make friends in the new culture when working abroad.
15. I make friends with people who are different from me.
16. I establish and maintain relationships with people from other cultures.
17. I am comfortable interacting with people of different cultures.
18. I form close friendships with people from other cultures.
19. My friends say that I am culturally savvy.
20. I take an interest in the social practices of other cultures.

Factor *Listening and communication adaptation*

1. I pay attention to how information is exchanged in a new cultural setting.
2. I attend to cross-cultural cues as part of my communication style.
3. I see problems from a cultural perspective other than my own.
4. I adjust my communication style to meet the demands of a cross-cultural business meeting.
5. I pay close attention to how my words affect the people with whom I interact.
6. I am aware of how I impact the emotions of others during cross-cultural interactions.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

7. I think about the feelings of others when communicating.
8. I pay close attention to the words I use in cross-cultural situations.
9. I am effective in dealing with cross-cultural conflict.
10. I observe the degree of non-verbal communications between myself and others.

Factor

Factor *Cognitive preparation and learning behavior*

1. I read editorials on international business.
2. I mirror the habits and mannerisms of those in other cultures in order to immerse myself.
3. When I enter a new culture, I examine their business practices.
4. I am prepared to work cross-culturally because of my academic training.
5. I rely on the international media to stay abreast of new global developments.
6. I am prepared to work cross-culturally because of my professional experiences.
7. I keep notes on the cross-cultural business practices that I have found to be successful.
8. I use a mentor or trusted resource to help me process cross-cultural information.
9. I follow international news.
10. I demonstrate the flexibility needed to work across time and distance

Factor *Global knowledge*

True/False

1. In the US, people greet each other formally in continuous business relations using their titles and surnames.
2. East Indians sometimes shake their head from side to side to show agreement with what is being said.
3. The Muslim religion forbids eating milk products with meat.
4. The ethnic composition of South Africa is predominantly white.
5. In Japan, even the smallest tokens as gifts are considered bribes.
6. Israelis prefer indirect communications with others to avoid hurting their feelings.
7. The euro is the currency of Switzerland.
8. The Japanese believe that a firm handshake and direct eye contact is good for establishing trust (or as a sign of stature).
9. Confucianism suggests that a husband is the master of his wife.
10. It is common in America to challenge your boss when you disagree.
11. A knife is not an appropriate gift in Russia.
12. The teachings of Islam emanate from Saudi Arabia.
13. Knocking on the desk as a way to clap is common in Germany.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

14. Jamaica was once the center of African slave trading.
15. The thumbs-up “ok” is a universally understood sign around the world.
16. Standing close to one another is typical in Middle Eastern cultures.
17. The carnival in Brazil is always held immediately after Easter.
18. The counting systems of China, Korea, and Japan are known for being brief and logical.
19. If Power Distance is a measure of how much a country values a hierarchy, then Sweden is low on the Power Distance Index (PDI).
20. As a culture, Australians require a great deal of certainty.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Role-Based Performance Scale (Welbourne & Johnson, 1998)

Scale: need much improvement, needs some improvement, satisfactory, good, excellent

Job

1. Quantity of work output
2. Quality of work output
3. Accuracy of work
4. Customer service provided (internal and external)

Career (obtaining the necessary skills to progress through one's organization)

5. Obtaining personal career goals
6. Developing skills needed for his/her future career
7. Making progress in his/her career
8. Seeking out career opportunities

Innovator (creativity and innovation in one's job and the organization as a whole)

9. Coming up with new ideas
10. Working to implement new ideas
11. Finding improved ways to do things
12. Creating better processes and routines

Team (working with co-workers and team members, to- ward success of the firm)

13. Working as part of a team or work group
14. Seeking information from others in his/her work group
15. Making sure his/her work group succeeds
16. Responding to the needs of others in his/her work group

Organization (going above the call of duty in one's con- cern for the firm)

17. Doing things that help others when it's not part of his/her job
18. Working for the overall good of the companyb
19. Doing things to promote the company
20. Helping so that the company is a good place to be

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Career Satisfaction (Greenhaus et al., 1990)

Scale: strongly disagree, disagree to some extent, uncertain, agree to some extent, agree

1 I am satisfied with the success I have achieved in my career.
2.I am satisfied with the progress I have made toward meeting my overall career goals.
3.I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for income.
4.I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for advancement.
5.I am satisfied with the progress I have made toward meeting my goals for the development of new skills.

Demographics

Name (Optional, you may answer "blank")
City/town (Optional, you may answer "blank")
Country of Residence
What is your age?
What is your gender?
What is your highest level of education? (Please select only one).
In what country were you born?
Were you born in the same country as?
Are you living in the same country in which you were born?
How many languages do you speak fluently other than your native language?
How many languages do you speak conversationally other than your native language? (Don't include the ones that you mentioned in the previous question as fluently speaking)
In how many different countries have you lived for more than six months other than your country of origin? (Please select number).
How many countries have you visited for a period of time longer than 2 weeks?
What is your current position?
What is your current position? - Others (please specify)
What is your job type?
What is your job type? - Others (please specify)
Have you ever been asked to live abroad for work?
How long did you work abroad on your last international assignment?
How would you rate your level of satisfaction with your last international experience?
What was your greatest challenge when working abroad?
How successful were you, as rated by a supervisor or superior?

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ