Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Η Επιρροή της κουλτούρας στις διεθνείς διαπραγματεύσεις

Του

Κυριάκος Π. Φουρνιάδης

Επιβλέπων Καθηγητής : Δημήτριος Σουμπενιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Ιανουάριος 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Δημήτριο Σουμπενιώτη, για την καθοδήγησή του, την πολύτιμη συμβολή του και για τις εύστοχες παρατηρήσεις του. Ακόμα, πολύτιμες επιστημονικές συμβουλές κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος έλαβα από τον Δρ. Παναγιώτη Γκορέζη. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον συμφοιτητή μου κ. Παύλο Μπίνα για τις μακροσκελείς και πολύμηνες συζητήσεις και αναλύσεις μελετών που κάναμε επάνω στο κομμάτι της κουλτούρας των λαών, και πως αυτό επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις τους, εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα ορισμένα εκ των οποίων συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα εργασία. Κρίνω απαραίτητο ακόμα να εκφράσω την εκ των προτέρων εκτίμησή μου προς τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής για τις χρήσιμες υποδείξεις τους.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου όλα αυτά τα χρόνια μου συμπαραστέκονται ηθικά και διαμορφώνουν γύρω μου ένα άνετο περιβάλλον, μέσα στο οποίο μπορώ να εργαστώ και να επεκτείνω τις γνώσεις μου.

Κυριάκος Π. Φουρνιάδης

Θεσσαλονίκη, 5η Ιανουαρίου 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύεται η επιρροή που έχει η κουλτούρα στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, σε επίπεδο επιχειρήσεων αλλά και διακρατικών συμφωνιών, σε συγκεκριμένες χώρες που επιλέχθηκαν στην Ευρώπη αλλά και την Ασία, κρίνοντας ότι αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα.

Η βιβλιογραφία που πραγματεύεται θέματα των διεθνών διαπραγματεύσεων κρίνεται σε γενικές γραμμές επαρκής αλλά όχι τέτοια που να καλύπτει σε ικανοποιητικό βαθμό την έρευνα γύρω από την αλληλεπίδραση λαών μεταξύ τους κατά τη διάρκεια μίας διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, αρκετές μελέτες που έχουν δημοσιευθεί, καταπιάνονται με την εξέλιξη διαπραγματεύσεων μεταξύ συγκεκριμένων λαών σε επιχειρηματικό επίπεδο, και τον τρόπο που τα πολιτισμικά στοιχεία της κάθε μίας επηρέασαν, και επηρεάζουν, μία ανάλογη σχέση συνδιαλλαγής. Αναμφίβολα, υπάρχει χώρος προς μελέτη και περαιτέρω διερεύνηση ανάλογων θεμάτων, με ενδιαφέρον να έχουν εμπειρικές μελέτες μεταξύ λαών όπου συναντώνται σαφείς αντιθέσεις στη σκέψη και την νοοτροπία.

Οι στόχοι της εργασίας ήτανε αρχικώς η γενική απεικόνιση των διαπραγματεύσεων και το πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίζονται, η περιγραφή πρωτοκόλλων συμπεριφοράς, τα στάδια μίας τυπικής διαπραγμάτευσης, και οι βασικές στρατηγικές που συνηθώς ακολουθούνται. Στη συνέχεια αναλύεται ο τρόπος που η κουλτούρα επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις σε διεθνές επίπεδο και παρουσιάζεται η κορυφαίου επιπέδου ανάλυση των διαστάσεων του Hofstede και ποια είναι η εφαρμογή της στο κομμάτι των διαπραγματεύσεων. Στη συνέχεια αναλύονται και τονίζονται γνωρίσματα συγκεκριμένων χωρών από την Ευρώπη και την Ασία, και κατ’ εξαίρεση το Ισραήλ που λόγω ιδιαιτερότητας εντάσσεται στην πρώτη γεωγραφική περιοχή που αναλύεται.

Κλείνοντας, αναφέρονται συμπεράσματα τα οποία εξάγονται βάσει των αναφορών και συνοψίζονται σε γενικούς κανόνες αντιμετώπισης συγκεκριμένων κατά τη διάρκεια των εταιρικών διαπραγματεύσεων, αλλά και κρατών που υιοθετούν παρόμοιες συμπεριφορές λόγω γειτνίασης τους. Συμπληρωματικά γίνονται προτάσεις στην προσπάθεια επίτευξης επιτυχημένων διεθνών διαπραγματεύσεων.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή 5
2. Διαπραγματεύσεις 6
2.1. Γενική απεικόνιση – Στάδια - Πρωτόκολλα Συμπεριφοράς 6
Γενική Απεικόνιση 6
Στάδια Διαπραγμάτευσης 7
2.1 Τρόποι – Στρατηγικές Διαπραγματεύσεων 10
2.2 Πως η κουλτούρα επηρεάζει τις διεθνείς διαπραγματεύσεις 12
2.3 Οι συνέπειες της κουλτούρας σε διεθνές επίπεδο 16
2.4 Οι Διαστάσεις του Hofstede στις Διαπραγματεύσεις 17
2.5 Οι κορυφαίες τεχνικές διεθνούς διαπραγμάτευσης και ο τρόπος που η κουλτούρα τις επηρεάζει 24
3 Οι Διεθνείς Διαπραγματεύσεις ανά τις ηπείρους 32
3.1 Ευρώπη 33
3.1.1 Ηνωμένο Βασίλειο 33
3.1.2 Γερμανία 39
3.1.3 Σκανδιναβία 44
3.1.4 Ισραήλ 48
3.2 Ασία 52
3.2.1 Ινδία 53
3.2.2 Κίνα 58
3.2.3 Ιαπωνία 66
4 Συμπεράσματα - Προτάσεις 72
Βιβλιογραφία 74

1. Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να τονιστεί η σημασία των πολιτισμικών χαρακτηριστικών διαφόρων λαών, επιλεγμένα από δύο ηπείρους, τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν σε όλα τα στάδια πριν αλλά και κατά τη διάρκεια της διαδικασία διαπραγμάτευσης.

Σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον όπως αυτό στο οποίο ζούμε σήμερα, η ανάγκη επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων και επιχειρήσεων διαφορετικών χωρών είναι καθημερινή κα συνεχής, και οι διαπραγματεύσεις είναι ένα βασικό συστατικό μίας συνεργασίας ή συμφωνίας. Μέσω της ανάλυσης που θα ακολουθήσει θα αναπτυχθούν αρχικώς οι βασικές αρχές και τα στάδια που ακολουθούνται στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, στη συνέχεια περιγράφεται ο τρόπος επιρροής της κουλτούρας σε αυτές, ακολουθεί η ανάπτυξη των διαστάσεων του Hofstede και έπειτα ακολουθεί η ανάλυση χωρών από την Ευρώπη και την Ασία. Ενδεικτικά αναλύονται ορισμένες από τις πιο ενδιαφέρουσες περιπτώσεις που τονίζουν τη διαφορετικότητα των χωρών και τα σημεία στα οποία η παρούσα εργασία, στο κομμάτι των χαρακτηριστικών ενός λαού που επηρεάζουν τον τρόπο συμπεριφοράς και αντίδρασης του απέναντι σε ξένους συναλλασσόμενους

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν μία διαδικασία που υπάρχει στις ανθρώπινες σχέσεις εδώ και αρκετές χιλιάδες χρόνια. Στην προσπάθεια να βρεθεί μία αμοιβαίως αποδεκτή λύση για ένα πρόβλημα μεταξύ ανθρώπων ή λαών, αναγκαστικά αμφότεροι έμπαιναν στη διαδικασία να συζητήσουν τι απαιτήσεις έχει ο κάθε ένας αλλά και τι παραχωρήσεις θα κάνει η κάθε μία πλευρά. Στη συνέχεια οι διαπραγματεύσεις ακολούθησαν και στο κομμάτι των επιχειρήσεων αλλά και μεταξύ των κρατών. Αξίζει να σημειώσουμε ότι οι διαδικασίες και η βασική δομή τους είναι παρόμοια σε κάθε επίπεδο, προσαρμοσμένη πάντα στις ανάγκες της κάθε περίπτωσης.

2. Διαπραγματεύσεις

2.1. Γενική απεικόνιση – Στάδια - Πρωτόκολλα Συμπεριφοράς

Γενική Απεικόνιση

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η διαδικασία μίας διαπραγμάτευσης έχει αρκετά παρόμοια χαρακτηριστικά σε διαφορετικού είδους καταστάσεις. Πριν προχωρήσουμε σε μία περιγραφή αυτών των χαρακτηριστικών κρίνεται σκόπιμο η επιστημονική προσέγγιση του όρου διαπραγματεύσεις που έχει επικρατήσει μετά από αρκετές επεξεργασίες και τροποποιήσεις. Έτσι, ως διαπραγμάτευση ορίζουμε «..την επίσημη διαδικασία που συμβαίνει όταν δύο πλευρές προσπαθούν να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση σε μία σύνθετη αντιδικία». (Minton, 2004)

Τα κοινά χαρακτηριστικά που μπορούμε να διακρίνουμε σε όλες τις διαπραγματεύσεις ανεξαρτήτου φύσεως είναι τα εξής (Roy J. Lewicki, 1997):

1. Σε κάθε διαδικασία διαπραγμάτευσης πάντα συμμετέχουν δύο ή και περισσότεροι άνθρωποι, επιχειρήσεις, κράτη.
2. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπαίνουν στη θέση του διαπραγματευτή καθώς θεωρούν ότι είναι σε θέση να επηρεάσουν και να μεταπείσουν τον συνομιλητή τους.
3. Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης επιχειρείται να βρεθεί μία συμβιβαστική λύση ώστε να μην επηρεάζει τις θέσεις των μερών, υπάρχει κοινή πεποίθηση στους συνομιλητές ότι κάτι θα κερδίσουν και κάτι θα παραχωρήσουν, άρα θα υπάρξει η «ανταλλαγή» ή καλύτερα παραχώρηση θέσεων έναντι κάποιων άλλων από την άλλη μεριά.
4. Πάντα σε μία διαπραγμάτευση τα επιθυμητά αποτελέσματα για τη μία μεριά δεν μπορεί να είναι ίδια με της άλλης μεριάς, το γνωστό και ως «σύγκρουση συμφερόντων».
5. Υπάρχουν πάντα περιπτώσεις ένδειξης διάθεσης συμβιβασμού, διάθεσης διάλυσης της διαπραγμάτευσης, συνθηκολόγησης, αποφυγής εύρεσης κοινού τόπου και παραπομπή σε ανώτερα κλιμάκια.

Η διαπραγμάτευση αποτελεί συνήθως μία βραχυχρόνιας διάρκειας διαδικασία στην οποία υπάρχει θετική, αρνητική ή και καμία κατάληξη. Ορισμένες φορές δύναται η διαπραγμάτευση να διαρκέσει αρκετά χρόνια, βλέπε Παλαιστίνη, Κυπριακό, μέχρις ότου τα ενδιαφερόμενα μέρη να καταλήξουν σε μία τελική συμφωνία.

Στάδια Διαπραγμάτευσης

Τα στάδια διαπραγμάτευσης έχουν προσδιοριστεί σε επτά γενικές φάσεις:

1. Προετοιμασία

Στο κομμάτι της προετοιμασίας ο διαπραγματευτής οφείλει να δημιουργήσει το κατάλληλο πλαίσιο πάνω στο οποίο θα δημιουργήσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Αρχικώς συνίσταται η ενδελεχής διερεύνηση της αγοράς έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι βασικές ανάγκες και να σημειωθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Στο δεύτερο βήμα της προετοιμασίας, τα ενδιαφερόμενα μέρη εντοπίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ιδίων αλλά και των συν διαλεγομένων έτσι ώστε να εστιάσουν σε αυτά που τελικώς θα στηριχθούν κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. (Acuff, 2008)

Στη συνέχεια ακολουθεί η καταγραφή των πραγματικών και των εικονικών χαρακτηριστικών του αντιπάλου τα οποία θα βοηθήσουν στην πιο ολοκληρωμένη απεικόνιση των δυνατοτήτων της απέναντι πλευράς. Επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη των επιχειρημάτων που θα αναπτυχθούν έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελεί κλειδί για μια διαπραγμάτευση καθώς κρίνει κατά μεγάλο βαθμό την τελική της έκβαση. Για να γίνει αποτελεσματική η στήριξη των επιχειρημάτων, είναι αναγκαία η ύπαρξη επαρκούς αποδεικτικού υλικού για κάθε ένα από αυτά έτσι ώστε να καμφθούν οι όποιες ενστάσεις και αμφιβολίες εμφανισθούν από την απέναντι πλευρά. Ο τρόπος παρουσίασης τους είναι εξίσου σημαντικός καθώς μία ολοκληρωμένη και σωστή αποτύπωση μπορεί να κάνει τη διαφορά.

Ολοκληρώνοντας το πρώτο στάδιο της προετοιμασίας, η εύρεση εναλλακτικών λύσεων σε περίπτωση διαφωνίας ή αδυναμίας να επέλθει κοινό σημείο σύγκλισης, είναι σίγουρα μέσα στα απαραίτητα πλάνα που πρέπει να προσχεδιαστούν πριν την ώρα της συνάντησης. Χρήσιμη θεωρείται η εμπειρία σε παρόμοιες καταστάσεις καθώς έτσι μπορεί να

προβλεφθούν ανεπιθύμητα αποτελέσματα και να φτάσουμε ευκολότερα σε σημείο συμφωνίας.

2. Σχεδιασμός

Το στάδιο του σχεδιασμού ακολουθεί αυτό της προετοιμασίας και προηγείται της έναρξης της διαπραγμάτευσης. Κατά την κατάρτιση της ημερησίας διατάξεως, του τελικού πλάνου με το οποίο θα ξεκινήσει η διαδικασία, τοποθετούνται στην αρχή τα σημαντικότερα ζητήματα της ατζέντας και αυτά για τα οποία θέλουν να υπάρξει οπωσδήποτε λύση. Η σωστή επιλογή της τακτικής που θα επιλεγεί είναι κάτι το οποίο θα κριθεί αρκετά και βάσει τον συνομιλητή, αναλόγως της ιδιοσυγκρασίας και του χαρακτήρα του (θα αναλυθεί περισσότερο στο κομμάτι της κουλτούρας και πως αυτή καθορίζει το στυλ διαπραγμάτευσης, 2.3). Η τακτική μπορεί να προσδιορισθεί είτε βασισμένη σε συναισθηματισμούς, είτε σε συμβιβασμό ή ακόμα σε λογικά επιχειρήματα που επιλέγεται και τις περισσότερες φορές.

Το κομμάτι του σχεδιασμού ολοκληρώνεται με τη συγκεκριμενοποίηση των ρολών της ομάδας. Στις περιπτώσεις όπου δεν διαπραγματεύεται ατομικά ένα άτομο αλλά τη διαδικασία έχει αναλάβει ομάδα διαπραγμάτευσης, τότε είναι αναγκαίο να έχει καθοριστεί ποιος είναι ο ρόλος κάθε ατόμου, τι θα αναφέρει ο κάθε ένας, εάν μπορεί ο κάποιος να παρέμβει σε ενδεχόμενη ερώτηση ή εμπλοκή, αλλά και ποιος έχει τον τελικό λόγο στην ομάδα.

3. Έναρξη

Ξεκινώντας τη διαπραγμάτευση επιδιώκεται η δημιουργία φιλικού κλίματος πάνω στο οποίο θα χτιστεί η μετέπειτα συζήτηση. Η αναφορά πιο γενικών συζητήσεων και εκτός της αυστηρής τήρησης του πρωτοκόλλου είναι επιθυμητή εφόσον είναι δυνατή βάσει της φύσης και της περίστασης.

4. Έλεγχος

Κατά τη διάρκεια των συνομιλιών, είναι επιθυμητή η αποφυγή των γρήγορων συμφωνιών καθώς συνήθως δεν περιλαμβάνουν τους συνολικού στόχους του πλάνου της εταιρίας. Μέσω της ακρόασης των επιχειρημάτων και των επιθυμιών της άλλης πλευράς γίνεται

προσπάθεια να αποκαλυφθεί η θέση που έχουν, αλλά και οι απόψεις του καθενός από αυτούς, εάν έχουμε περίπτωση με ομάδα διαπραγμάτευσης και όχι ένα πρόσωπο.

Συνήθως ενδείκνυνται η απόρριψη της αρχικής προσφοράς από τον έτερο διαπραγματευόμενο και η προσπάθεια επηρεασμού των προσδοκιών που πιθανό να έχουν καλλιεργηθεί από τον ίδιο ή την πλευρά που αντιπροσωπεύει. Σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι το άτομο που έχει τον επιτελικό ρόλο από την άλλη πλευρά, είναι εξουσιοδοτημένος απόλυτα από την εταιρία του και η όποια συμφωνία επιτευχθεί με αυτόν, την δεσμεύει στο ακέραιο.

5. Προσέγγιση – Αμοιβαίες υποχωρήσεις

Οδεύοντας προς τα τελευταία στάδια της διαπραγμάτευσης, είναι αναγκαίο αμφότερες οι μεριές να συγκλίνουν προς ένα κοινά αποδεκτό σημείο στο οποίο θα επιτευχθεί η συμφωνία. Μέσω της αμοιβαίας προσέγγισης οι πλευρές επιδιώκουν την υλοποίηση της στρατηγικής τους αλλά και την αξιοποίηση των επιμέρους σημείων στα οποία καταλήγουν κατά τη διάρκεια των συνομιλιών. Συνηθίζεται η αμφισβήτηση των υποθέσεων, του σκεπτικού αλλά και της λογικής της αντίπαλης πλευράς, προσπαθώντας με αυτόν τον τρόπο να υπαναχωρήσουν σε καίρια θέματα που δεν έχει ακόμα επιτευχθεί συμφωνία. Διάφορες στρατηγικές μπορούν να υιοθετηθούν σε αυτό το στάδιο, όπως η τακτική της σιωπής, της πίεσης με χρονικούς περιορισμούς, της συναισθηματικής φόρτισης αλλά και της αμφισβήτησης των συμπερασμάτων, οι οποίες θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

6. Συμπεράσματα

Θέλοντας να επιτευχθεί μία καλύτερη συμφωνία, συνηθίζεται να μεγιστοποιούνται τα οφέλη για τον έτερο διαπραγματευτή έτσι ώστε να μείνουν οι θετικές εντυπώσεις οι οποίες να πιστωθούν στην επόμενη συνάντηση. Η υποβολή της τελικής πρότασης γίνεται χωρίς την επανάληψη των επιχειρημάτων που ήδη χρησιμοποιήθηκαν. Εάν οι υποχωρήσεις γίνονται όλο και μικρότερες τότε πιθανό η διαπραγμάτευση να βαίνει προς ολοκλήρωση. Ενδεικτικό σημάδι είναι η στάση του σώματος με κινήσεις που υποδηλώνουν προετοιμασία αποχώρησης. Σημαντικό να καταγραφούν επισήμως τα τελικά κείμενα πάνω στα οποία έγινε η συμφωνία.

7. Μέτρηση επιτυχίας

Ολοκληρώνοντας τα στάδια της διαπραγμάτευσης κρίνεται αναγκαίο να εκτιμηθεί η απόκλιση από τους αρχικούς επιθυμητούς στόχους που είχαν τεθεί και να εξαχθούν τα σημεία στα οποία έγιναν τυχόν λάθη. Οι αποκλίσεις από τους στόχους θα δώσουν παράλληλα και το συμπέρασμα για το τι καλύτερο θα μπορούσε να είχε γίνει.

2.1 Τρόποι – Στρατηγικές Διαπραγματεύσεων

Οι διαπραγματεύσεις εμπεριέχουν αρκετούς τρόπους και στρατηγικές βάσει των οποίων οι εμπλεκόμενοι δημιουργούν τα πλάνα που θα ακολουθήσουν ώστε να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους. Ορισμένα «κλειδιά» που είναι ευρέως γνωστά αλλά και αποδεκτά στην τεχνική διαπραγματεύσεων είναι τα ακόλουθα:

2.1.1 Συμβιβασμός

Η διαδικασία του συμβιβασμού είναι γνωστή για την απλούστευση των διαδικασιών και τυχόν διαφωνιών μεταξύ των μερών αλλά και της ταχύτητας επίλυσης αυτών, καθώς έτσι κλείνουν άμεσα ζητήματα που επείγουν και επιτυγχάνεται η σύναψη συμφωνιών. Δεν χρησιμοποιείται υπό φυσιολογικές συνθήκες καθώς αποτελεί δευτερεύουσα λύση. Ως απόρροια αυτού, προκύπτουν ερωτήματα για το λόγο που επέρχεται ένας συμβιβασμός, όπως τυχόν απειρία, απώλεια χρόνου, ή ακόμα και ύπαρξη ακραίας θέσης. Συνηθίζεται από τους Αμερικανούς και τους Άγγλους.

Τέτοιες περιπτώσεις συναντώνται στην Ελλάδα κατά τις συνομιλίες μεταξύ κυβέρνησης και Ευρωπαϊκής Ένωσης-Διεθνές Νομισματικού ταμείου τα τελευταία έξι χρόνια (2010-2016).

2.1.2 Συναλλαγή

Η συναλλαγή είναι μία τακτική που ακολουθείται στις περιπτώσεις που είναι υπό διαπραγμάτευση αρκετά ζητήματα και αμφότερα τα ενδιαφερόμενα μέρη επιλέγουν να υποχωρήσουν σε κάποια ώστε να ικανοποιηθούν σε άλλα. Σε αυτή την τακτική αντενδείκνυνται η ταχεία υποχώρηση των θέσεων, καθώς έτσι υποδηλώνεται η μη

ρεαλιστική τους προσέγγιση, και παράλληλα προτείνεται η πολύ αργή μετακίνηση από τις αρχικές θέσεις με απόκρυψη των ιδανικών τιμών-προσφορών. Και αυτή η τακτική συνηθίζεται από τους Αμερικανούς και τους Άγγλους.

2.1.3 Εξαναγκασμός

Στις περιπτώσεις όπου επιδιώκεται μία συμφωνία πάση θυσία με το οποιοδήποτε κόστος, ενώ παράλληλα δεν υπάρχει εναλλακτική λύση, τότε ο εξαναγκασμός είναι η τακτική που επιλέγεται. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο εξαναγκασμός γίνεται με συναισθηματικές ή έμμεσες απειλές. Αποτελεί έσχατη λύση καθώς δημιουργεί προβλήματα στην υγιή οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων και καλό είναι να αποφεύγεται. Αποτέλεσε παλαιότερα στοιχείο της κουλτούρας των λαών της Άπω Ανατολής, της Ε.Σ.Σ.Δ. αλλά και των Βορειοευρωπαίων.

2.1.4 Συναισθηματική φόρτιση

Η επίκληση στο συναίσθημα αποτελεί μία αρχαία τακτική που χρησιμοποιείται αρκετά ανά τον κόσμο σε αρκετές περιστάσεις στην προσπάθεια να ευαισθητοποιηθεί ο έτερος συναλλασσόμενος και να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος. Ένας έμπειρος και αποτελεσματικός διαπραγματευτής είναι ικανός να ελέγχει τα συναισθήματα του και να μην υπαναχωρεί των θέσεων του ενώ παράλληλα οφείλει να προκαλεί την συναισθηματική φόρτιση του απέναντι του ώστε να κάμψει τις αντιστάσεις του και να επέλθει η συμφωνία. Σε ορισμένες χώρες, θα αναλυθεί στη συνέχεια, η συγκεκριμένη μέθοδος δεν πρέπει να χρησιμοποιηθεί καθώς ενδέχεται να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα.

2.1.5 Λογικά επιχειρήματα

Η επίκληση στη λογική αποτελούσε ανέκαθεν ένα αποτελεσματικό τρόπο που χρησιμοποιούσαν οι άνθρωποι στις μεταξύ τους επαφές ώστε να πείσουν τους άλλους για τις θέσεις τους. Η άμεση παρουσίαση των θέσεων με επιχειρήματα, χωρίς την περιττή χρήση του «γιατί» είναι αυτή που συστήνεται. Ακολουθείται αρκετά από τους Γερμανούς και τους Σκανδιναβούς λόγω, όπως θα δούμε παρακάτω, και αρκετών κοινών στοιχείων στην κουλτούρα τους.

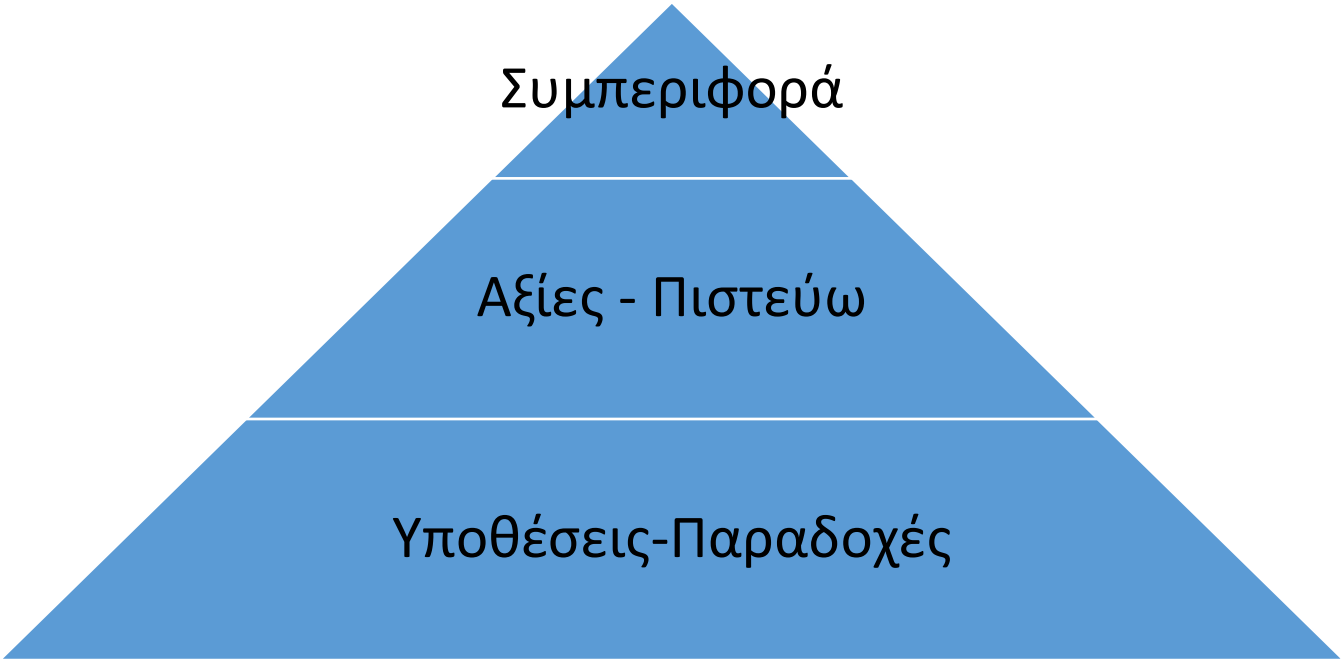
2.2 Πως η κουλτούρα επηρεάζει τις διεθνείς διαπραγματεύσεις

Η κουλτούρα είναι ένα βασικό συστατικό των διεθνών διαπραγματεύσεων που πρέπει να εξεταστεί με αρκετή προσοχή από όλα τα στελέχη τα οποία εμπλέκονται σε συζητήσεις και συμφωνίες με αλλοδαπές επιχειρήσεις. Η παγκοσμιοποίηση έχει θέσει νέα δεδομένα στην επικοινωνία μεταξύ των λαών, καθιστώντας αναγκαίες τις καθημερινές επαφές μεταξύ διαφόρων ανθρώπων από διαφορετικές ηπείρους που συναντώνται για να διαπραγματευτούν για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Σε αυτό το σημείο η κουλτούρα διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο. *Ως κουλτούρα ορίζεται «ένα σύνολο συμπεριφορών που μοιράζονται μεταξύ μίας ομάδας ανθρώπων μίας συγκεκριμένης κοινωνίας»*. (Linton, 1955)

Αρκετοί είναι οι ειδικοί σε ακαδημαϊκό επίπεδο, που έχουν ασχοληθεί με την επίδραση της κουλτούρας στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, προσπαθώντας να εξετάσουν πτυχές της, οι οποίες είναι ικανές να αλλάξουν το τελικό αποτέλεσμα μίας συμφωνίας μεταξύ διαφορετικών εθνοτήτων. Σημαντικά στοιχεία βάσει των οποίων χτίζεται το επιθυμητό μοντέλο, με τις συνεργαζόμενες αλλοδαπές εταιρίες διαφορετικής κουλτούρας, είναι ο συνδυασμός της εμπιστοσύνης με τη συμπάθεια που πρέπει να κερδηθεί από τον διαπραγματευόμενο αλλά και την αξιοπιστία την οποία ο ίδιος οφείλει να αποπνέει.

Αναμφίβολα τα παραπάνω είναι αυτά που συμπληρώνουν μία ικανοποιητική και αποδοτική παροχή υπηρεσιών από την αντίστοιχη πλευρά, καθώς χωρίς αυτή δεν δύναται να υπάρχει ανάπτυξη της όποιας περαιτέρω συνεργασίας. Σε πολλές αναπτυσσόμενες περιοχές του δυτικού κόσμου, Αμερική, Βόρεια Ευρώπη, Αυστραλία, οι κοινωνικοί δεσμοί αναπτύσσονται σε συνδυασμό μιας σοβαρής εργασίας και ενός ειλικρινούς μοντέλου εμπιστοσύνης.

Βασικά στοιχεία μίας κουλτούρας, τα οποία πρέπει να μελετηθούν και να γίνουν αντιληπτά για να κατανοηθεί ένας λαός, είναι οι συμπεριφορές και οι αξίες του, η γνώση της κουλτούρας αλλά και η νοοτροπία που έχει ταυτιστεί με αυτή. Η βιβλιογραφία πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα έχει αναπτύξει αρκετές θεωρίες που έχουν εξαχθεί από ανάλυση των σχέσεων διαφόρων λαών μεταξύ τους, αλλά και την ανάλυση της κουλτούρας των λαών μεμονωμένα. (Max Bazerman, 2015)



Πηγή: Schneider, S.C (1997), Managing across cultures. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Τα πέντε «Κ» της κουλτούρας αποτελούν μία προσέγγιση χαρτογράφησης της επιρροής της κουλτούρας στις διεθνείς διαπραγματεύσεις των επιχειρήσεων και πως μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους εμπλεκόμενους σε αυτές (Barry Tomalin, 2010). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η κωδικοποίηση των βασικών συστατικών της κουλτούρας συνοψίζεται στις εξής πέντε κατηγορίες: 1) γνώση της κουλτούρας, 2) συμπεριφορά κουλτούρας, 3) αξίες και συμπεριφορές της κουλτούρας, 4) προτιμήσεις κουλτούρας και 5) προσαρμογή κουλτούρας. Στη γνώση της κουλτούρας απαντώνται βασικές πληροφορίες που πρέπει να γίνου αντιληπτές ώστε να κατανοηθεί η καθημερινότητα της εκάστοτε χώρας. Στην συμπεριφορά της κουλτούρας δημιουργείται το προφίλ της χώρας και γίνονται οι συγκρίσεις, ενώ στις αξίες και τις συμπεριφορές αποκρυπτογραφούνται οι επιχειρηματικές συνήθειες που έχουν δημιουργηθεί λόγω της κουλτούρας. Στις προτιμήσεις αντιπαραβάλλονται οι κοινωνικά αποδεκτές συνήθειες και ο τρόπος με τον οποίο αυτές μπορούν να αφομοιωθούν.

Κατά την παρατήρηση διαφόρων λαών ανά τις ηπείρους, έχουν εξαχθεί συμπεράσματα σχετικά με παρόμοιες συμπεριφορές και κανόνες αξιών που υιοθετούνται ανά γεωγραφικές περιοχές. **Κατηγοριοποιώντας αυτά τα χαρακτηριστικά η βιβλιογραφία έχει καταλήξει σε τρεις κατηγορίες διάκρισης της κουλτούρας**, βάσει της οποίας επηρεάζονται αναλόγως οι διεθνείς διαπραγματεύσεις, στην κουλτούρα της αξιοπρέπειας, στην κουλτούρα του προσώπου και στην κουλτούρα των τιμών.

Η πρώτη κατηγορία, σε αυτή όπου η διάκριση γίνεται βάσει της αξιοπρέπειας, αποτελεί χαρακτηριστικό των δυτικών κοινωνιών και συναντάται στην Ευρώπη και στη Βόρεια Αμερική. Το κύριο γνώρισμα της είναι η έμφαση στο άτομο και το ενδιαφέρον αυτού αρχικώς για τη δική του ευημερία και έπειτα για την γενικότερη κατάσταση της κοινωνίας. Κάθε άτομο θεωρεί τον εαυτό του ίσο με τους άλλους, ένα κύριο συστατικό που έχει καλλιεργηθεί λόγω των οικονομικών συστημάτων που έχουν επικρατήσει σε αυτές τις περιοχές τους τελευταίους αιώνες και βασίζεται στα πολιτικά συστήματα που στηρίζονται στην ισοτιμία και την ισότητα των ατόμων. Σε αυτές τις κοινωνίες αποφεύγονται οι διαμάχες και οι διενέξεις καθώς θεωρούνται παράβαση των ατομικών δικαιωμάτων του ατόμου καθώς, σύμφωνα με τα καθιερωμένα, δεν έχει κανείς το δικαίωμα να επέμβει στην προσωπική ζωή του άλλου. Ο σεβασμός όλων είναι δεδομένος. Επίσης η αμεσότητα είναι στοιχείο που συναντάται σε αυτές τις κουλτούρες των λαών παρόλο που σε άλλες μπορεί να αποτελέσει κόκκινη γραμμή στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων (ανατολικοί λαοί). Όσον αφορά την εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων αυτή θεωρείται δεδομένη, μέχρις ότου αποδειχθεί το αντίθετο, στηρίζεται στην αμοιβαιότητα αυτών και είναι στοιχείο καλής θέλησης, ειδικά κατά τη διάρκεια της πρώτης επαφής. Το στοιχείο της αμοιβαιότητας επηρεάζει και τις δουλειές μεταξύ των ατόμων, καθώς κάθε ενέργεια από τη μία πλευρά πρέπει να ισοδυναμεί με κάποια άλλη από την απέναντι πλευρά. Στις διαπραγματεύσεις όπου οι κουλτούρες βασίζονται στην αξιοπρέπεια, συνηθίζεται ο «τεμαχισμός» του προβλήματος και η λύση κομμάτι-κομμάτι με βάση τη σημαντικότητα τους, γεγονός που επιτρέπει την αναλυτική συνολική θεώρηση της διαπραγμάτευσης. (M.Brett, 2014)

Στη δεύτερη κατηγορία, όπου η διάκριση γίνεται με βάση το πρόσωπο, χαρακτηριστικό είναι η έμφαση στα ενδιαφέροντα της κοινωνίας που όμως ταυτίζονται με τα ατομικά αλλά και οι σταθερές ιεραρχικές δομές μεταξύ αυτών. Συναντάται στους λαούς

της Ανατολής, Ιάπωνες, Κινέζους, Κορεάτες. Οι διάφορες ομάδες που συγκροτούν τη δομή της κοινωνίας είναι άμεσα ενδιαφερόμενες για την κοινωνική θέση και την υστεροφημία της ομάδας που μετέχουν. Στο κομμάτι της εμπιστοσύνης παρατηρείται διαφορά με την προηγούμενη κατηγορία, καθώς εδώ οι κοινωνικές ομάδες στις οποίες ένα άτομο είναι μέλος, επηρεάζουν το βαθμό εμπιστοσύνης του. Παρατηρείται μία ολιστική προσέγγιση των προβλημάτων, βάσει της κομφουκιανικής κληρονομιάς τους, εστιάζουν στο πρόβλημα αλλά και στο πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται και το συγκρίνουν με ανάλογα προβλήματα προσπαθώντας να βρουν μία αναλογική λύση βάσει εμπειρικής διερεύνησης. Στο κομμάτι των διαπραγματεύσεων συνηθίζουν να δαπανούν αρκετό χρόνο σχετικά με την ανάλυση ενός ζητήματος, συζητώντας το ξανά και ξανά μέχρι ότου θεωρήσουν ότι έχει φτάσει εις βάθος η συζήτηση. Είναι γνωστοί λόγω αυτού του λόγου, για τις καθυστερήσεις τους στις διεθνείς διαπραγματεύσεις και επιθυμούν την αποκρυπτογράφηση του χαρακτήρα του συνομιλητή τους προτού προβούν σε οποιαδήποτε σύναψη συμφωνίας με αυτόν.

Στη τρίτη κατηγορία όπου η διάκριση γίνεται με βάσει τις τιμές και τις αξίες, η προσωπική αναγνώριση συνηθίζεται να εκτιμάται μέσω της κοινωνικής αναγνώρισης λόγω της εργασίας, της οικονομικής κατάστασης αλλά και της πολιτικής δύναμης ενός ατόμου. Περιοχές όπως η Μέση Ανατολή, η Λατινική Αμερική και η Βόρεια Αφρική, έχουν αρκετά στοιχεία αυτής της κουλτούρας λόγω κυρίως των καθεστώτων που έχουν υπάρξει εκεί και της έλλειψης δημοκρατίας με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Στις διεθνείς διαπραγματεύσεις η συμπεριφορά των ανθρώπων από αυτές τις κουλτούρες μπορεί να προσιδιάζει σε αυτήν από την πρώτη κατηγορία όπου είναι πιο κοντά στα δυτικά πρότυπα αλλά αναμφίβολα η προσέγγιση τους σε αρκετά ζητήματα δεν θυμίζει σε τίποτα αυτήν, καθώς υπάρχουν διαφορές που προκύπτουν από τις υπόλοιπες διαστάσεις μίας προσωπικότητας (που θα αναλύσουμε στο 2.4). Στο κομμάτι της προσβολής ενός ατόμου, αντιθέτως με τις δυτικές κοινωνίες, η αντίδραση που μπορεί να υπάρξει είναι αρκετά άσχημη και επιβλαβής για τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνίας.

Συμπερασματικά και σε πιο γενικές γραμμές, αυτά που ξεχωρίζουν και αξίζει να διακριθούν ως σημαντικά συστατικά της κουλτούρας είναι η γλώσσα και η επικοινωνία, οι νόμοι και θεσμοί μίας κοινωνίας, το σύστημα αξιών αυτής, η σχέση του λαού με το χρόνο, η αντίληψη των πραγμάτων, και ο τρόπος δόμησης των σχέσεων. Αυτό που επίσης έχει

τονιστεί είναι η διαπολιτισμική κουλτούρα και η σύγκριση μεταξύ διαφορετικών παραδειγμάτων λαών όπως αναλύονται σε διάφορα περιβάλλοντα (Max. H. Bazerman, 1998).

2.3 Οι συνέπειες της κουλτούρας σε διεθνές επίπεδο

Τα αποτελέσματα λόγω των διαφορών που προκύπτουν βάσει της κουλτούρας μπορεί να είναι ποικίλα αλλά και απρόβλεπτα. Το πλέον σύνηθες σε συνομιλίες μεταξύ ανθρώπων διαφόρων λαών είναι οι παρανοήσεις που μπορεί να οδηγήσουν μέχρι και σε παρεξηγήσεις λόγω της διαφορετικής αντίληψης ενός πράγματος, μία ιδέας, ή ακόμα και μίας κίνησης-χειρονομίας. Μία ασαφής απάντηση για παράδειγμα, όπως συνηθίζουν οι Ιάπωνες, μπορεί να ερμηνευτεί ως ένδειξη άρνησης επίτευξης συμφωνίας από έναν Αμερικανό. Όπως αντιθέτως, η ευθύτητα στη συνομιλία από ένα Αμερικανό μπορεί να θεωρηθεί απειλή ή προσβολή στην Ιαπωνία καθώς δεν είναι «έτοιμοι» να φτάσουν χρονικά γρήγορα σε δεσμευτικές και τελικές αποφάσεις. Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα διαφορετικότητας στις συνομιλίες είναι οι Λατινοαμερικάνοι που λόγω του ταπεραμέντου τους και της αμεσότητας τους ως κύρια συστατικά της κουλτούρας τους, τείνουν να ενθουσιάζονται εύκολα αλλά και να απογοητεύονται αναλόγως, στοιχεία που είναι εμφανή στη στάση του σώματος τους και την ομιλία τους.

Όπως είναι κατανοητό σε όλες τις διεθνείς συνεργασίες η ύπαρξη προβλημάτων, μικρών ή μεγάλων είναι λογική, επομένως αυτό που επιδιώκεται είναι η αποτελεσματική επίλυση τους, ξεπερνώντας τα όποια προβλήματα οφείλονται στην διαφορά κουλτούρας, ώστε να συνεχιστεί απρόσκοπτα η μεταξύ τους συνέργεια. Τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα που πρέπει να επιλυθούν είναι το πιο δύσκολο κομμάτι καθώς συνήθως καμία από τις πλευρές δεν δέχεται εύκολα να κάνει πίσω σε κάποια από τις θέσεις της. (Xiaohua Lin, 2003) Το επιθυμητό βήμα ώστε να κινηθούν οι διαδικασίες και να προχωρήσει η διαπραγμάτευση, είναι ένας αμοιβαίως αποδεκτός συμβιβασμός που δεν θίγει τα συμφέροντα του άλλου.

2.4 Οι Διαστάσεις του Hofstede στις Διαπραγματεύσεις

Οι 5 διαστάσεις κατά Hofstede βρίσκουν άμεση εφαρμογή και στις διεθνείς διαπραγματεύσεις καθώς μέσα από αυτές περιγράφονται και εξηγούνται ενέργειες και συμπεριφορές των λαών βάσει της κουλτούρας τους. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι αρκετά χρήσιμα για την αποτελεσματική ερμηνεία και αντιμετώπιση των εκάστοτε περιπτώσεων. Παρακάτω αναλύονται οι διαστάσεις και ο τρόπος με τον οποίο συσχετίζονται με τις διεθνείς διαπραγματεύσεις (Hofstede, 1994). Πραγματοποιώντας έρευνα σε πολυεθνικές εταιρίες σε 50 χώρες και τρεις ηπείρους (αρχικώς το 1980 ανέλυσε δεδομένα για 40 χώρες και έπειτα από 21 χρόνια, το 2001 συμπεριέλαβε άλλες 10 χώρες). Οι τρεις πρώτες διαστάσεις αφορούν την κοινωνική συμπεριφορά προς το άτομο, την ομάδα και το φύλο του ατόμου.

- Απόσταση Εξουσίας (PDI)

Η έννοια της απόστασης εξουσίας περιγράφει το βαθμό στον οποίο τα λιγότερα ισχυρά μέλη μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γνωρίζουν και αποδέχονται την ανισομερή κατανομή της εξουσίας. Ο υπολογισμός και η διάκριση της απόστασης γίνεται από κάτω προς τα επάνω και όχι από την κορυφή του οργανισμού προς τα κάτω, καθώς έτσι προκύπτουν πιο ενδεικτικά αποτελέσματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά της κοινωνίας. Βάσει της εμπειρική έρευνας αλλά και της διεθνώς αποδεκτής κατάστασης, η ανισότητα υπάρχει σε όλες τις κοινωνίες ανά τον κόσμο, διαφέροντας όμως στο βαθμό και στις περιπτώσεις εφαρμογής της.

Μέσω της απόστασης εξουσίας προκύπτει ότι η ανισότητα στα επίπεδα της κοινωνίας είναι αποδεκτή και από τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη, από την ηγεσία αλλά και τις τάξεις κάτω από αυτήν. Έχει παγιωθεί η σαφής συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της απόστασης εξουσίας και την ανισότητα εισοδημάτων μίας χώρας αλλά και την αστάθεια της πολιτικής κατάστασης που επικρατεί σε αυτή,

Εξετάζοντας τρία χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτύπωσης της απόστασης εξουσίας, ο Hofstede προσπαθεί να περιγράψει με χαρακτηριστικό τρόπο τις επιδράσεις στα μέλη της εκάστοτε κοινωνίας ή επιχείρησης. Εμπειρικά και βάσει των ερευνών έχει αποδειχθεί ότι οι

χώρες με μεγάλη απόσταση εξουσίας είναι αυτές της Λατινικής Αμερικής, της Μέσης Ανατολής αλλά και των αφρικανικών χωρών. Αντιθέτως οι χώρες με μικρή απόσταση εξουσίας είναι της κεντρικής Ευρώπης και πιο συγκεκριμένα αυτές που έχουν υιοθετήσει την γερμανική νοοτροπία (Γερμανία, Αυστρία, Ολλανδία). Η Ελλάδα βρίσκεται λίγο πάνω από το μέσο όρο με ποσοστό 60%.

Οικογένεια

Σε κοινωνίες με μικρή απόσταση εξουσίας, τα παιδιά ανατρέφονται με την παρακίνηση να έχουν τη δική τους αυτονομία και βούληση (δυτικές κοινωνίες) και οι γονείς αντιμετωπίζονται ως ίσος προς ίσο.. Αντιθέτως σε κοινωνίες με μεγάλη απόσταση εξουσίας τα παιδιά αναγκάζονται να υπακούν στους γονείς τους, αποκόβοντας την όποια προσωπική επιθυμία (Μέση Ανατολή) και η θέση των γονέων είναι σαφώς ανώτερη και δεσπόζουσα.

Σχολείο

Σε μικρής απόστασης εξουσίας κοινωνίες, το σχολείο υιοθετεί μία εκπαίδευση που προσεγγίζει τις ανάγκες του μαθητή, εστιασμένη στην ανάπτυξη κινήτρων και η μάθηση στοχεύει στην ικανοποίηση της δίψας των μαθητών για γνώση του εαυτού τους. Από την άλλη μεριά στις κοινωνίες όπου έχουμε μεγάλη απόσταση εξουσίας, η εκπαίδευση είναι προσαρμοσμένη πάνω στη θέση του δασκάλου και όχι στου μαθητή, στοχεύοντας στην εξίσωση του πρώτου ως ειδικού που πρέπει οι μαθητές να ακολουθήσουν.

Και σε αυτή την περίπτωση οι κουλτούρες που ακολουθούν το πρώτο παράδειγμα συναντώνται σε αναπτυγμένες κοινωνίες ενώ αυτές που προσεγγίζουν το δεύτερο, ανήκουν στις χώρες της ανατολής. Παρόλα αυτά ακόμα και σε ευρωπαϊκές χώρες της πρώην ΕΣΣΔ συναντώνται πρότυπα εκπαίδευσης με μεγάλη απόσταση εξουσίας.

Εργασία

Η ιεραρχία που ακολουθείται στης μικρής απόσταση εξουσίας κοινωνίες, βασίζεται στη διάκριση των ρόλων και των ευθυνών του κάθε ατόμου και στην προσπάθεια για διευκόλυνση των διαδικασιών. Ο ηγέτης της ομάδας ή κοινώς το αφεντικό μίας εταιρίας ακολουθεί δημοκρατικές διαδικασίες. Από την άλλη μεριά στις κοινωνίες με μεγάλη απόσταση εξουσίας, η επιλογή της ύπαρξης της ιεραρχικής δομής αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της νοοτροπίας, με τα μέλη της να ακολουθούν τις εντολές του ανωτέρου

τους. Συνήθως ο ηγέτης του οργανισμού ή της κοινωνίας, αποτελεί κάτι παραπάνω από ένα αφεντικό ή ιδιοκτήτη καθώς δημιουργούνται αισθήματα εξάρτησης από τα μέλη προς αυτόν.

Συμπερασματικά, σε μία ενδεχόμενη διαπραγμάτευση με λαούς όπου υπάρχει υψηλή απόσταση εξουσίας, πιθανό να είναι σημαντική μόνο η άποψη του ενός, του ηγέτη της ομάδας, και οι θέσεις των υπόλοιπων μελών της να είναι ήσσονος σημασίας (Pervez N. Ghauri, 2003). Επίσης ένα μεσαίου βεληνεκούς στέλεχος πιθανό να μην φέρει επαρκή εξουσιοδότηση καθώς ο ανώτερος του ενδέχεται να έχει διαφορετική άποψη. Γενικότερα, η αντίληψη που διαμορφώνεται σε ένα άτομο βάσει του βαθμού της απόστασης εξουσίας επηρεάζει σε αρκετές διαστάσεις την διαδικασία διαπραγμάτευσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί και η συνήθεια των ηγετών των χωρών της Μέσης Ανατολής να προσέρχονται αυτοπροσώπως σε διαπραγματεύσεις περί διαφόρων θεμάτων καθώς επιθυμούν να έχουν τον πλήρη έλεγχο.

- Ατομικισμός (IDV) έναντι Κολεκτιβισμού

Το κριτήριο του ατομικισμού αποτελεί τη δεύτερη από τις πέντε διαστάσεις του Hofstede. Ο βαθμός ατομικισμού μίας κοινωνίας αποτυπώνει και ως ένα βαθμό τη συνεκτικότητα της. Στις κοινωνίες με υψηλό βαθμό ατομικισμού, τα άτομα ενδιαφέρονται για την ατομική τους ευημερία και την φροντίδα των οικογενειών τους (ο ορισμός της οικογένειας εδώ περιγράφει μία οικογένεια δυτικών προτύπων και όχι ελληνικών δεδομένων), γενικώς επικρατούν χαλαροί δεσμοί μεταξύ των μελών της. Αντιθέτως στις κοινωνίες που χαρακτηρίζονται από κολεκτιβισμό, παρατηρούνται ισχυροί συνδετικοί δεσμοί που αναπτύσσονται από μικρή ηλικία μεταξύ ομάδων (είτε της οικογένειας με θείους, ξαδέρφια, συγγενείς, είτε σε κάστες με κοινά χαρακτηριστικά). Η προσφορά στηρίζεται στην ανιδιοτέλεια των ατόμων και είναι συνεχής (Ana Marisa Soares, 2006). Τα αποτελέσματα έχουν δείξει ότι ο ατομικισμός έχει εντρυφήσει περισσότερο σε δυτικές χώρες (λόγω και του επιπέδου ανάπτυξης) ενώ ο κολεκτιβισμός αποτελεί χαρακτηριστικό των λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών που συναντάται στην Ανατολή. Ένα ακόμα συμπέρασμα στο οποίο έχουν καταλήξει οι ερευνητές (Deborah A.Cai, 2000) είναι η άμεση σχέση που έχει το κατά κεφαλήν εισόδημα μίας κοινωνίας με το βαθμό ατομικισμού που

επικρατεί σε αυτή, όπως και το πόσο εύκολα μπορεί ένα άτομο να μεταπηδήσει από τη μία κοινωνική τάξη στην άλλη.

Ορισμένες διαφορές που εντοπίζει ο Hofstede μεταξύ ατομικισμού και κολεκτιβισμού, στις ίδιες τρεις κατηγορίες που αναλύθηκαν και παραπάνω και αξίζουν προσοχής. Αξίζει να σημειωθεί ότι η έννοια του όρου κολεκτιβισμός σε αυτό το κομμάτι δεν έχει κάποια συσχέτιση με πολιτικό όρο. Η Ελλάδα ως χώρα βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, μικρός ατομικισμός, με 35%

Οικογένεια

Στις οικογένειες όπου διακρίνονται από κολεκτιβισμό, η διαπαιδαγώγηση των παιδιών γίνεται καλλιεργώντας τη συνείδηση της ομαδικότητας και του «εμείς» ενώ παράλληλα εμπεδώνονται ορισμένες παραδοσιακές υποχρεώσεις προς την οικογένεια όπως ο σεβασμός και η εναρμόνιση με τα άλλα μέλη. Ακόμα οι γνώμες των νέων μελών διαμορφώνονται ακολουθώντας τις συνήθειες της ομάδας, αντιθέτως με τον τρόπο που γίνεται στις οικογένειες με υψηλό το βαθμό του ατομικισμού, όπου οι απόψεις είναι προσωπικές και δεν ακολουθούν την πεπατημένη. Οι υποχρεώσεις των μελών εδώ διαφέρουν, καθώς αφορούν καθαρά προσωπικές ενέργειες, όπως η αυτοπραγμάτωση και το προσωπικό ενδιαφέρον.

Σχολείο

Στο σχολείο οι διαφορές βάσει των δύο διακρίσεων, ατομικισμού και κολεκτιβισμού αφορούν δύο περιπτώσεις. Στις περιπτώσεις των κοινωνιών που χαρακτηρίζονται από ατομικισμό η εκπαίδευση αφορά τα παιδιά και τα νεαρά άτομα εν αντίθεσή με τις κοινωνίες του κολεκτιβισμού όπου προκρίνουν τη διά βίου μάθηση. Η δεύτερη σημαντική διαφορά εστιάζεσαι στο κομμάτι του τρόπου και του στόχου της εκπαίδευσης. Στις κοινωνίες του ατομικισμού στόχος είναι να μάθεις για να μάθεις ενώ στις κοινωνίες του κολεκτιβισμού μαθαίνεις για να κάνεις. Η σύγκριση αυτών των δύο είναι χαρακτηριστική

ώστε να γίνει αντιληπτό ο τρόπος σκέψης των λαών και πως αυτός επηρεάζει τον τρόπο που ενεργούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναλόγως την προέλευση τους.

Εργασία

Στον τομέα τη εργασίας παρατηρούνται επίσης διαφορές που αξίζουν επισήμανσης. Εκεί όπου επικρατεί υψηλός βαθμός κολεκτιβισμού, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τα άλλα μέλη της ομάδας με μεγαλύτερη θέληση συνεργασίας και αλληλεγγύης ενώ αντιθέτως στον ατομικισμό οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως διαθέσιμοι πόροι προς αξιοποίηση. Θετικό στοιχείο στον ατομικισμό αποτελεί η ίση μεταχείριση όλων των μελών ανεξαρτήτως εάν ανήκουν ή όχι στην εκάστοτε ομάδα. Στις κοινωνίες κολεκτιβισμού οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας υπερισχύουν του έργου ενώ το αντίθετο ισχύει στην άλλη περίπτωση. Τέλος, στον κολεκτιβισμό οι σχέσεις εργοδότη-εργαζομένου στηρίζονται σε ένα ηθικό πρότυπο ενώ στον ατομικισμό στο καθαρά υπολογιστικό μοντέλο εργασίας.

- Αρρενωπότητα έναντι Θηλυκότητας (MAS)

Η αντιμετώπιση των ρόλων των δύο φύλων σε μία κοινωνία προσδιορίζουν εάν ο βαθμός της αρρενωπότητας είναι μεγάλος, επομένως μικρός αυτός της θηλυκότητας, ή ο βαθμός της αρρενωπότητας είναι μικρός και αντιστοίχως μεγάλος της θηλυκότητας. Βάσει της έρευνας, της οποίας στηρίχθηκε ο Hofstede στην IBM, εξήχθησαν δύο συμπεράσματα. Το πρώτο εστιάζει στο ότι οι αξίες της γυναίκας διαφέρουν λιγότερο από κοινωνία σε κοινωνία από ότι οι αξίες των ανδρών ενώ το δεύτερο ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές σχετικά με τη δυναμική και τον ανταγωνισμό στις αξίες των ανδρών. Υψηλή αρρενωπότητα συναντάται στις Γερμανία, Ιαπωνία, Ελβετία και Αυστρία ενώ έπεται η Μ. Βρετανία ενώ υψηλή θηλυκότητα παρατηρείται στις σκανδιναβικές χώρες. Στις χώρες της Λατινικής Αμερικής, στην Ισπανία, Γαλλία και Ταϊλάνδη η κατάσταση είναι περίπου στη μέση των δύο παραμέτρων. Όσο περίεργο και αν ακούγεται, η αρρενωπότητα έχει ακόμα συνδεθεί αρνητικά με το μέγεθος (ποσοστό του ΑΕΠ) της βοήθειας των πλούσιων χωρών που προορίζεται προς τη διεθνή βοήθεια στον τρίτο κόσμο. Η Ελλάδα βρίσκεται λίγο πάνω από το μέσο όρο με ποσοστό 57% και χαρακτηρίζεται μέτρια κατάσταση.

Ακολουθούν βάσει των τριών κατηγοριών ορισμένες διαφορές μεταξύ κοινωνιών αρρενωπότητας και κοινωνιών θηλυκότητας.

Οικογένεια

Στις «αρρενωπές» κοινωνίες, στο κομμάτι της οικογένειας, παρατηρείται έμφαση στην επίτευξη ατομικών επιτευγμάτων και ανταγωνισμός μεταξύ των μελών, εν αντιθέσει με ότι συμβαίνει στις κοινωνίες που χαρακτηρίζονται από θηλυκότητα, όπου ξεχωρίζει η αλληλεγγύη μεταξύ των μελών της και η έμφαση στις σχέσεις τους.

Σχολείο

Ενδιαφέροντα είναι τα στοιχεία σχετικά με το πως οι δύο παραπάνω παράμετροι επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης. Στις κοινωνίες με αρρενωπότητα η κοινή γνώμη αναμένει άριστους μαθητές που στόχο έχουν την μετέπειτα πανεπιστημιακή τους μόρφωση, ενώ σε αυτές με θηλυκότητα ο μέσος όρος των μαθητών είναι σε μέτρια επίπεδα και στοχεύουν στην κοινωνική τους αποδοχή και ενσωμάτωση.

Εργασία

Όσον αφορά την εργασία, στις λιγότερο «αρρενωπές» κοινωνίες, οι εργαζόμενοι εστιάζουν στην ποιότητα ζωής τους και όχι τόσο στην εξέλιξη της καριέρας τους και για αυτό δεν υπάρχει κίνητρο εξέλιξης. Στις περισσότερο «αρρενωπές», μεγάλη σημασία παίζει η αποφασιστικότητα των στελεχών που στοχεύουν στην ανέλιξη τους μέσα στην εταιρία, εστιάζοντας στην σταδιοδρομία στην καριέρα τους.

- Αποφυγή αβεβαιότητας (UAI)

Η αποφυγή αβεβαιότητας αποτελεί την 4^{η} διάσταση που ανέλυσε ο Hofstede και αποτελεί και αυτή σημαντικό κριτήριο στον τρόπο επιρροής της κουλτούρας στις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Αφορά το βαθμό διάθεσης, που εμπεριέχεται στην κουλτούρα ενός λαού, προς την αβεβαιότητα των πραγμάτων που συμβαίνουν γύρω του.

Οι λαοί όπου έχουν την τάση να αποφεύγουν στιγμές αβεβαιότητας, προσπαθούν με νόμους αλλά και με άτυπους κανόνες να ελαχιστοποιήσουν εμφάνιση ατυχών περιστατικών ενώ βάσει της έρευνας εμφανίζονται και περισσότεροι συναισθηματικοί.

Υψηλός βαθμός στην αποφυγή αβεβαιότητας παρατηρείται στις χώρες της λατινικής Αμερικής και στην Ιαπωνία, ενώ πιο δεκτικοί, εάν θα μπορούσαμε να το περιγράψουμε με αυτόν τον τρόπο, στην αβεβαιότητα είναι η Ινδία και η Κίνα.

Στις κοινωνίες αυτών των λαών, στο κομμάτι οικογένεια, το νέο και διαφορετικό δεν γίνεται αποδεκτό καθώς θεωρείται επιβλαβές και αντιμετωπίζεται με άγχος και έκφραση έντονων αντιδράσεων, ενώ στην εκπαίδευση οι μαθητές ακολουθούν αναλυτικό - περιγραφικό πρόγραμμα με πλήρη καταγραφή των υποχρεώσεων τους, μην αφήνοντας κάτι «στην τύχη του» ή χωρίς να προβλεφθεί. Οι καθηγητές αντιμετωπίζονται ως οι άνθρωποι με όλες τις λύσεις που απαγορεύεται να μην γνωρίζουν κάτι.

Προκύπτει επομένως όσον αφορά τις διεθνείς διαπραγματεύσεις ότι στις περιπτώσεις όπου διεξάγονται συζητήσεις με λαούς ανάλογης κουλτούρας, τα ρίσκα που πιθανώς να είναι διατεθειμένοι να πάρουν θα είναι ελάχιστα ως μηδαμινά, και η συμφωνία θα «θωρακίζει» πλήρως τις υποχρεώσεις τους, προδιαγράφοντας και τα αποτελέσματα των συμφωνημένων σημείων.

Όσον αφορά τους λαούς που η κουλτούρα τους εμπεριέχει τη διάθεση έρευνας περαιτέρω στοιχείων και διαθέτουν σε μικρό βαθμό το κριτήριο της αποφυγής αβεβαιότητας, οι δομές είναι πιο χαλαρές και επιδέχονται αλλαγές και προτάσεις νέων απόψεων. Αντιθέτως με την προηγούμενη κατηγορία, οι κάτοικοι αυτών των χωρών εμφανίζονται λιγότερο συναισθηματικοί και εκφραστικοί στις ενέργειες τους. Στο κομμάτι της οικογένειας, το διαφορετικό αντιμετωπίζεται με περιέργεια αλλά δύναται να γίνει αποδεκτό κατόπιν επεξεργασίας, ενώ στο κομμάτι της εκπαίδευσής οι δομές είναι ανοιχτές, υπάρχει σχετική ασάφεια και οι καθηγητές αποτελούν βοηθούς στην μάθηση και όχι γνώστες των πάντων. Τέλος στον εργασιακό χώρο υιοθετείται ελαστικό ωράριο.

- Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός έναντι βραχυπρόθεσμου (LTO)

Η Πέμπτη και τελευταία από τις διαστάσεις του Hofstede (πριν προσθέσει και ως 6η την επιείκεια) είναι η σχέση των ανθρώπων με το χρόνο και ο τρόπος που τον αντιμετωπίζουν. Βάσει της έρευνας, οι κουλτούρες που συνδέονται με βραχυχρόνιο προσανατολισμό χαρακτηρίζονται από σεβασμό στις αξίες, την παράδοση και την εκπλήρωση των

υποχρεώσεων προς την κοινωνία. Από την άλλη οι λαοί με μακροχρόνιο προσανατολισμό στην κουλτούρα τους είναι επίμονοι και υπομονετικοί καθώς έχουν στην διαπαιδαγώγηση τους την αποκόμιση οφέλους και αποτελεσμάτων μετά από εύλογο χρονικό διάστημα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων λαών είναι η Νότια Κορέα, η Ταϊβαν, η Ιαπωνία, η Κίνα και το Χονγκ Κονγκ, όλες τους με κοινά χαρακτηριστικά λόγω γειτνίασης. Δεν είναι τυχαίο ότι οι περισσότερες από αυτές τις χώρες λόγω αυτού του χαρακτηριστικού τους οδηγήθηκαν σε μεγάλη οικονομική ανάπτυξη τα τελευταία είκοσι και πλέον χρόνια. Η Ελλάδα βρίσκεται κοντά στο 50% και υπάρχει σε μέτριο βαθμό η νοοτροπία του μακροχρόνιου σχεδιασμού.

2.5 Οι κορυφαίες τεχνικές διεθνούς διαπραγμάτευσης και ο τρόπος που η κουλτούρα τις επηρεάζει

Το θέμα της επιρροής της κουλτούρας στις διεθνείς διαπραγματεύσεις έχει απασχολήσει αρκετά την ακαδημαϊκή κοινότητα με αποτέλεσμα αρκετές μελέτες να έχουν διεξαχθεί εις βάθος χρόνων ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτό. Ο Jeswald W. Salacuse στην προσπάθεια του να καταλήξει σε συγκεκριμένες μεθόδους πάνω στις οποίες θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένας «πρακτικός» άξονας για τις διαπραγματεύσεις, πραγματοποίησε αρκετές έρευνες σε διαφορετικές χώρες του πλανήτη και συζητώντας με επαγγελματίες από όλους τους κύριους κλάδους με άμεση επαφή διεθνών διαπραγματεύσεων.

Μέσω αυτής της έρευνας κατέληξε σε δέκα κορυφαίες τεχνικές διαπραγμάτευσης που κάθε μίας από αυτές έχει δύο πιθανές εκδοχές αναλόγως την κουλτούρα του ατόμου που διαπραγματεύεται. Οι κανόνες αυτοί έχουν γίνει ευρέως αποδεκτοί τα τελευταία χρόνια και θεωρούνται η «βίβλος» των στελεχών ανά τον κόσμο που εμπλέκονται σε διεθνείς διαπραγματεύσεις.

1. Στόχος Διαπραγμάτευσης: Συμβόλαιο ή Σχέση

Το πρώτο στοιχείο αφορά το στόχο διαπραγμάτευσης και το πώς αυτή αντιμετωπίζεται αναλόγως την κουλτούρα του κάθε λάου. Με βάση και όσα προαναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο (2.4), η νοοτροπία που επικρατεί σε κάθε χώρα διαμορφώνει το

μοντέλο προσέγγισης μίας συνεργασίας ή μία συμφωνίας. Έτσι λοιπόν, κάποιοι λαοί μπορεί να έχουν ως στόχο σε μία διαπραγμάτευση ένα τελικό συμβόλαιο συμφωνίας (οι Αμερικάνοι αποτελούν το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αυτής της κατηγορίας) ενώ κάποιοι άλλοι (Ασιάτες, κυρίως Κινέζοι και Ιάπωνες αποτελούν τους κύριους εκφραστές αυτής της περίπτωσης) το χτίσιμο μίας μακροχρόνιας σχέσης πάνω στην οποία θα βασιστεί και το κέρδος των δύο πλευρών (Salacuse, 2004). Αναμφίβολα και αυτοί αποδέχονται πλήρως πως το συμβόλαιο είναι αυτό που περιγράφει την ακριβή περιγραφή των συμφωνηθέντων, ωστόσο θεωρούν ότι η ουσία της συνεργασίας βασίζεται στην μεταξύ τους σχέση. Σύμφωνα με την έρευνα, ο λαός με το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών που θεωρούν ότι στόχος της διαπραγμάτευσης είναι το συμβόλαιο, είναι οι Ισπανοί με 74% ενώ αυτός με το χαμηλότερο ποσοστό οι Ινδοί με μόλις 33%. Υψηλό ποσοστό έχουν και οι Γάλλοι αλλά και οι Βραζιλιάνοι. Αντιθέτως στο ερώτημα εάν θεωρείται στόχος της διαπραγμάτευσης η δημιουργία μίας σχέσης με τον εταίρο, οι Ινδοί αποκρίθηκαν θετικά με 66% έναντι 27% των Ισπανών. Αυτή η διαφορετική θεώρηση των επιχειρηματικών σχέσεων, όπου οι Ασιάτες κυρίως εμπλέκουν και τις προσωπικές, είναι εμφανής και στην προσέγγιση των αρχικών συνομιλιών όπου Ευρωπαίοι και Αμερικανοί αποσκοπούν σε σύντομη επίτευξη συμφωνίας ενώ οι Ασιάτες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις προκαταρκτικές συζητήσεις γνωριμίας ώστε να φτάσουν στο σημείο ο έτερος συνομιλητής τους να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι βάσει έρευνας δεν προέκυψαν διαφορές λόγω φύλων στους διάφορους λαούς που αναλύθηκαν, πέραν των Αμερικάνων όπου οι άνδρες με ποσοστό σχεδόν 67% στοχεύουν στο συμβόλαιο ενώ οι γυναίκες με 71% στη σχέση.

Συμπερασματικά, τα στελέχη επιχειρήσεων ή διπλωματικά στελέχη κρατών, που καλούνται να διαπραγματευτούν με λαούς διαφορετικής κουλτούρας (ειδικότερα Ασιάτες), οφείλουν να γνωρίζουν ότι η επίτευξη απλώς μίας συμφωνίας δεν είναι αρκετή για την ανάπτυξη μίας μακροχρόνια σχέσης με αμοιβαία οφέλη, αλλά αντιθέτως στόχος τους πρέπει να είναι η επιτυχία να πεισθούν οι συνομιλητές ότι μπορούν να τους εμπιστευτούν και να βασιστούν σε αυτούς.

2. Στάση στη διαπραγμάτευση: Win-Lose ή Win-Win

Σημαντικό κομμάτι της διαπραγμάτευσης αποτελεί και η στάση που θα κρατήσει ο διαπραγματευτής, τι πραγματικά δηλαδή επιδιώκει, μία «νίκη» που θα συνοδεύεται από «ήττα» του άλλου ή ένα αποτέλεσμα αμοιβαίου οφέλους (win-win). Τα άτομα που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία βλέπουν μία διαπραγμάτευση ως μία σύγκρουση με τελικό νικητή και ηττημένο στην οποία μόνος στόχος είναι η νίκη. Στην δεύτερη κατηγορία η νοοτροπία των διαπραγματευτών εμπεριέχει το πνεύμα της συνεργασίας και της διάθεσης υποχώρησης και από τα δύο μέρη ώστε να επέλθει μία τελική συμφωνία.

Η διαφορετική προσέγγιση, βάσει κουλτούρας, όσον αφορά τη στάση στη διαπραγμάτευση αποτυπώνεται και στις σχετικές έρευνες όπου οι Ιάπωνες στην απόλυτη πλειοψηφία τους βλέπουν μία διαπραγμάτευση ως ευκαιρία για αμοιβαίο όφελος (μεγάλα ποσοστά συγκεντρώνει και η Κίνα αλλά και η Αργεντινή), ενώ στο άλλο άκρο, μόλις το ένα τρίτο των Ισπανών θεωρούν κάτι ανάλογο. Στο γενικότερο δείγμα και συνολικά μεταξύ όλων των κρατών, τα δύο τρίτα αντιλαμβάνονται τη διαπραγμάτευση ως win-win διαδικασία ενώ το ένα τρίτο ως win-lose. Αξίζει να σημειωθεί ότι βάσει επαγγέλματος των συνεντευξιαζόμενων, το μικρότερο ποσοστό win-win αποτυπώνεται στο τομέα του στρατού και στα νομικά λόγω της φύσης της εργασίας.

3. Προσωπικό στυλ: Επίσημο ή ανεπίσημο

Μεγάλη σημασία κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης παίζει το προσωπικού στυλ του διαπραγματευτή, ειδικότερα κατά την πρώτη επαφή. Ο τρόπος συμπεριφοράς αλλά και εμφάνισης μπορεί να κερδίσει ή να χάσει εξαρχής τη θετική προδιάθεση του ετέρου συνομιλητή. Ιδανικά κατά την πρώτη επαφή βάσει του γενικού κανόνα, πρέπει να υιοθετείται το επίσημο στυλ με την τήρηση όλων των απαραίτητων τίτλων και κινήσεων και σε μεταγενέστερο χρόνο εάν οι καταστάσεις το επιτρέπουν μπορεί ο διαπραγματευτης να μετακινηθεί στο ανεπίσημο στυλ εφόσον ο συνομιλητής του δείχνει και αυτός να κινείται αναλόγως.

Όπως είναι λογικό και εδώ η κουλτούρα παίζει εξέχοντα ρόλο και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το πώς θα αντιμετωπισθεί το συγκεκριμένο ζήτημα. Κατά την τήρηση του επίσημου στυλ διαπραγμάτευσης η χρήση των τίτλων προς το συνομιλητή μας είναι απαραίτητοι

ακόμα και όταν η σχέση συνεργασίας έχει αναπτυχθεί και έχει ωριμάσει μέσα σε κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Η αναφορά σε μέλη της οικογενείας θεωρείται κόκκινη γραμμή καθώς από πολλούς λαούς μπορεί να θεωρηθεί παράβαση της ιδιωτικότητας τους, και θα πρέπει να αποφεύγεται. Το ανεπίσημο στυλ στοχεύει σε μία πιο άμεση επαφή με χρήση μικρών ονομάτων, χωρίς τίτλους, αποφυγή χρήσης γραβάτας, έντονες χειρονομίες και σκουντήματα στην πλάτη, αφαίρεση σακακιού και σήκωμα των μανικιών σε μία προσπάθεια παραλληλισμού με τις χειρωνακτικές εργασίες. Βάσει της έρευνας, το ανεπίσημο στυλ, σε δεύτερο χρόνο, επιλέγεται από τα δύο τρίτα των χωρών ενώ το επίσημο από το εναπομείναν ένα τρίτο. Μεγάλη απόκλιση εμφανίζει η ιδία άποψη του διαπραγματευτή από αυτήν του συνομιλητή του σχετικά με το στυλ που ο πρώτος ακολουθεί, καθώς οι απαντήσεις έδειξαν διάσταση απόψεων για το πώς αντιλαμβάνεται ο κάθε ένας το στυλ του απέναντι. Και σε αυτή την τεχνική λοιπόν οι διαφορές μεταξύ των λαών είναι εμφανείς, με τους Αμερικανούς να δείχνουν να υιοθετούν συνήθως το ανεπίσημο στυλ ενώ αντιθέτως το επίσημο στυλ σε μεγάλο ποσοστό (σχεδόν 45%) υιοθετούν Ισπανοί και Κινέζοι.

4. Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση

Η μέθοδος επικοινωνίας κάθε λαού όπως είναι λογικό διαφέρει και μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο μίας διαπραγμάτευσης. Οι λαοί που επιλέγουν την άμεση επικοινωνία κατά το στάδιο των επαφών, συνηθίζουν να διατυπώνουν ξεκάθαρα με σαφήνεια τις προτάσεις τους και τις προθέσεις τους όσον αφορά το κομμάτι της συνεργασίας με τον συνομιλητή τους. Αντιθέτως αυτοί που λόγω της κουλτούρας τους υιοθετούν την έμμεση επικοινωνία δεν ξεκαθαρίζουν τις απόψεις παρά ακολουθούν μία τακτική έμμεσων-πλάγιων αναφορών, εκφράσεις του προσώπου και του σώματος, περισσότερο αόριστες απαντήσεις. Όπως είναι λογικό οι συνομιλίες με λαούς ανάλογης κουλτούρας δεν είναι εύκολες, και ο συνομιλητής τους πρέπει να καταφέρει να αποσπάσει το νόημα των αναφορών τους έτσι ώστε να καταλήξει στο συμπέρασμα για την πορεία των διαπραγματεύσεων. Οι Ιάπωνες και εδώ αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα καθώς συνηθίζουν να επιλέγουν την έμμεση επικοινωνία, δημιουργώντας έτσι μία σύγχυση και προβληματισμό στους συνομιλητές τους καθώς ενδέχεται να μην είναι ξεκάθαρη η θέση τους στο τέλος της επαφής. Έχουν αναφερθεί αρκετές περιπτώσεις όπου στο τέλος των συζητήσεων οι απέναντι πλευρά, από

τους Ιάπωνες, κατέληξε σε λάθος συμπέρασμα σχετικά με την πρόθεση τους για την επίτευξη συμφωνίας, αναμένοντας νεότερη ενημέρωση για τη συνέχιση των συζητήσεων. Αντιθέτως οι Αμερικανοί είναι πιο άμεσοι στις συναλλαγές εκφράζοντας εξαρχής και με σαφήνεια τις προθέσεις τους και τις επιδιώξεις πάνω στην επικείμενη συνεργασία.

5. Ευαισθησία με το χρόνο: Υψηλή ή χαμηλή

Διαφορές λόγω κουλτούρας εμφανίζονται και στο θέμα διαχείρισης και αντιμετώπισης της έννοιας του χρόνου από τους λαούς στην καθημερινότητα τους και κατ' επέκταση και στις διαπραγματεύσεις. Λόγω της αμεσότητας τους που αναφέρθηκε και παραπάνω, οι Αμερικανοί ασπαζόμενοι πλήρως το δόγμα «ο χρόνος είναι χρήμα» επιθυμούν την όσο το δυνατόν ταχύτερη επίτευξη της συμφωνίας και την έναρξη υλοποίησης της, εξετάζοντας σε δεύτερο χρόνο τυχόν σημεία που χρήζουν διευκρίνισης. Αντιθέτως, οι Ασιάτες και δη οι Ιάπωνες, για ακόμα μία φορά κατέχουν «εξέχουσα» θέση στο κομμάτι των εξαιρέσεων, αντιμετωπίζουν διαφορετικά τη διαχείριση του χρόνους τους, όντας διατεθειμένοι να δαπανήσουν μεγάλο διάστημα στην αναγνώριση του απέναντι και στην οικοδόμηση μίας σχέσης. Η διαφορά στην αντίληψη του συγκεκριμένου ζητήματος αποτυπώνεται και στο σκεπτικό και στις ενέργειες με τις οποίες συμπεριφέρονται Ιάπωνες και Αμερικάνοι, χαρακτηριστικά παραδείγματα αντίθεσης. Οι μεν Αμερικάνοι θεωρούν ότι το κυρίως κομμάτι της δουλειάς ξεκινάει από την συμφωνία και έπειτα ενώ οι δε Ασιάτες το ακριβώς αντίθετο, μέχρι τη συμφωνία., καθώς πάνω στη σχέση που θα χτιστεί βασίζονται όλα Αξίζει να αναφερθεί ότι η πλειοψηφία των δυτικών λαών έχει υψηλή ευαισθησία στο χρόνο. Το γενικό συμπέρασμα που ακολουθείται πιστά από τα εξειδικευμένα στελέχη διαπραγματεύσεων διεθνώς, εμπεριέχει την ευαισθησία στο θέμα διαχείρισης του χρόνου όταν ο συνομιλητής προέρχεται από ασιατική χώρα. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να υπονοηθεί ότι η ταχύτητα στις συζητήσεις γίνεται εσκεμμένα με σκοπό την παράλειψη σημαντικών σημείων της διαπραγμάτευσης, πράγμα που προσέχεται ιδιαίτερα.

6. Συναισθηματισμός: Υψηλός ή χαμηλός

Αρκετοί λαοί έχουν την τάση να εκφράζονται ανοιχτά και έντονα λόγω της ιδιοσυγκρασίας και της κουλτούρας τους. Οι συναισθηματισμοί και ο τρόπος που αυτοί εκδηλώνονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, δύναται να καθορίσουν το ρου αλλά ακόμα και την τελική έκβαση των συζητήσεων. Οι Ιάπωνες και γενικότερα οι Ασιάτες δεν εκφράζουν τα

συναισθήματα τους εν αντιθέσει με τους Λατινοαμερικάνους που είναι στη φύση τους να εκδηλώνουν αυτό που νιώθουν αδυνατώντας να συγκρατήσουν την ορμή τους. Ανάλογη αντίδραση έχουν και οι Ισπανοί σε αυτό το κομμάτι, ενώ πιο συγκρατημένοι στην ευρωπαϊκή ήπειρο, όπως προκύπτει βάσει συμπεριφοράς, είναι Άγγλοι, Γερμανοί και Σκανδιναβοί. Μία έντονη έκφραση δυσαρέσκειας από τον διαπραγματευόμενο μπορεί κάποιες φορές να έχει και θετικές συνέπειες στη συνέχιση της συζήτησης καθώς μπορεί να εκληφθεί από την απέναντι πλευρά ως πιθανή λήξη της διαπραγμάτευσης και να αναγκαστεί να υποχωρήσει ώστε να υπάρξει θετική τελική έκβαση.

7. Τύπος συμφωνίας: Γενικός ή συγκεκριμένος

Οι συμφωνίες στις οποίες καταλήγουν οι διεθνείς διαπραγματεύσεις συνηθίζεται να «καθαρογράφονται» σε έγγραφα που αποτελούν και την επίσημη αποτύπωση της συνεργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο οι λεπτομέρειες της συμφωνίας αναλύονται, είτε γενικά είτε συγκεκριμένα, εξαρτάται από τα πολιτισμικά στοιχεία του εκάστοτε λαού. Η κουλτούρα των Ασιατών (περισσότερο Κινέζων και Ιαπώνων) στηριζόμενη στη βάση των σχέσεων μεταξύ των ετέρων, προτιμά μία γενική αποτύπωση των κανόνων της συνεργασίας και επαφίονται στη μεταξύ τους κατανόηση και αλληλεγγύη σε περίπτωση που δημιουργηθεί ένα πρόβλημα ή προκύψει κάτι το οποίο δεν είναι διατυπωμένο γραπτώς στη συμφωνία. Αυτός είναι και ο λόγος που επενδύουν αρκετά στις σχέσεις προτού ξεκινήσουν την όποια συνεργασία. Από την άλλη μεριά οι Αμερικάνοι επιλέγουν να διατυπώνονται ξεκάθαρα όλες οι λεπτομέρειες της συνεργασίας, περιγράφοντας και το τι επακολουθεί σε περίπτωση κολλήματος ή αλλαγής όρου στη συμφωνία. Οι συμβάσεις μεταξύ πολυεθνικών επιχειρήσεων συνήθως ακολουθούν την αναλυτική καταγραφή όλων των περιπτώσεων και τον τρόπο επίλυσης τυχόν εμποδίων, όπως και αναφορές σε οικονομικές και χρονικές ρήτρες. Οι συμβάσεις μεταξύ κρατών, ειδικότερα σε περιπτώσεις διακρατικών συνεργασιών για συγκεκριμένο τομέα, συνηθίζουν να είναι πιο γενικές, χωρίς εξειδίκευση και κάλυψη νομικών κενών, αυξάνοντας τη γραφειοκρατία κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της.

Όπως και στον προηγούμενο παράγοντα που αναλύθηκε, οι παρεξηγήσεις και εδώ είναι πιθανές όταν συνδυάζονται κουλτούρες με διαφορετική προσέγγιση στο συγκεκριμένο

ζήτημα. Οι Ασιάτες λοιπόν, μπορεί να εκλάβουν την αναλυτική περιγραφή όλων των συμφωνηθέντων ως έλλειψη εμπιστοσύνης των απέναντι προς αυτούς, σημείο το οποίο συνιστάται να προβλεφθεί από τα στελέχη διαπραγμάτευσης και να αποφευχθεί. Γερμανοί και Ιάπωνες, έδειξαν έρευνες, ότι είναι σε μεγάλο ποσοστό υπέρ της γενικής συμφωνίας.

8. Δομή συμφωνίας: Από κάτω προς τα επάνω ή αντίστροφα

Ένα ακόμα στοιχείο που επηρεάζεται έμμεσα από την κουλτούρα είναι η δομή της συμφωνίας και πως αυτή «χτίζεται», από κάτω προς τα επάνω ή αντιστρόφως. Μία συμφωνία η οποία δομείται «από κάτω προς τα επάνω» σημαίνει ότι ξεκινάει με τα πιο ειδικά σημεία όπως τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που πρόκειται να αγοραστούν, τις τιμές τους, την ημερομηνία παράδοσης και στη συνέχεια πηγαίνει προς τα βασικά, τις γενικές αρχές. Αυτοί που συνήθως επιλέγουν μία τέτοια δομή στη συμφωνία είναι οι ίδιοι που προτιμούν την αναλυτική περιγραφή της συμφωνίας. Η τακτική αυτή, που φυσικά προκύπτει από τη νοοτροπία, αφορά τον τρόπο που αντιλαμβάνεται κάποιος την έννοια της συμφωνίας στο κομμάτι των επιχειρήσεων, δηλαδή την κάλυψη και εξασφάλιση των επιθυμητών στόχων που έχει επωμιστεί να φέρει εις πέρας. Χώρες που επιλέγουν αυτή τη δομή είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Ινδία, η Γαλλία και η Αργεντινή ενώ την αντίστροφη διαδικασία επιλέγουν Βραζιλιάνοι και Ιάπωνες.

Ένα χαρακτηριστικό της συμφωνίας «από επάνω προς τα κάτω”, είναι η τοποθέτηση ενός πλάνου που περιλαμβάνει το επιδιωκόμενο συνολικό πακέτο προς αποδοχή ενώ στην αντίστροφη δομή η συζήτηση ξεκινάει με λεπτομέρειες και στη συνέχεια χτίζεται η συνολική συμφωνία εφόσον αμφότερα τα μέρη αποδέχονται και προχωρούν.

9. Δομή ομάδας: Ένας ηγέτης ή μία ομάδα

Η δομή μίας ομάδας διαπραγμάτευσης έχει σαφέστατες επιρροές από τη νοοτροπία του λαού με ενδεικτικούς παράγοντες την απόσταση εξουσίας και το βαθμό του ατομικισμού. Κατά τη φάση των συνομιλιών είναι σημαντικό να ξεκαθαρίζεται εάν αρμόδιος και εξουσιοδοτημένος πλήρως προς σύναψη συμφωνιών είναι ένας εκπρόσωπος ή μία

ολόκληρη ομάδα διαπραγματευτών. Κάθε μία από τις επιλογές έχει τα θετικά και τα αρνητικά της. Για παράδειγμα η επιλογή αρκετών ατόμων σε μία ομάδα είναι λογικό να απαιτεί μεγαλύτερο χρόνο στη λήψη μίας απόφασης από το να αποφασίζει ένα άτομο μόνο του. Σε αυτή τη περίπτωση βέβαια αποφεύγεται να πάρει τη συνολική ευθύνη ένα άτομο καθώς «μοιράζεται» σε όλη την ομάδα που έχει συναποφασίσει για αυτή τη συνεργασία. Βάσει της έρευνας του Salacuse (Salacuse, 2004) την επιλογή ομάδας-διαπραγματευτή συνηθίζουν Κινέζοι, Μεξικανοί και Βραζιλιάνοι εν αντιθέσει με τους Ιάπωνες που αν και δεν ταιριάζει με το συνολικό τους προφίλ, επιλέγουν ένα άτομο. Οι ευρωπαίοι αλλά και οι Αμερικάνοι συνήθως επιλέγουν ολιγομελείς ομάδες των 2-3 ατόμων στις οποίες όμως ένας από αυτούς έχει την πλήρη αρμοδιότητα των τελικών αποφάσεων. Οι άλλοι χρησιμοποιούνται ως μέτρο πίεσης στις δύσκολες στιγμές και χρησιμεύουν στις λεπτομέρειες των συμβολαίων που πρέπει να συμπεριληφθούν τα γνωστά «ψιλά γράμματα» που όμως είναι αναγκαία για την επιτυχή ολοκλήρωση της συμφωνίας.

10. Ανάληψη Ρίσκου: Υψηλό ή χαμηλό

Οι περιπτώσεις στελεχών με υψηλό βαθμό αποφυγής κινδύνου-ρίσκου είναι αρκετές, σκεπτόμενοι την διατήρηση της θέσης του δεν επιθυμούν να πάρουν ρίσκα, και συναντώνται συχνά στις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Όπως αναλύθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η 4^{η} διάσταση του Hofstede, η αποφυγή αβεβαιότητας, εξαρτάται από την κουλτούρα του κάθε λαού. Η διάθεση του διαπραγματευτή να δεχθεί νέες νόρμες διαφορετικές από αυτές που μέχρι στιγμής γνώριζε δεν είναι κάτι εύκολο αλλά και σύνηθες. Οι αναστολές σχετικά με την άρνηση ανάληψης του διαφαινόμενου ρίσκου μίας συμφωνίας είναι λογικό να μην το αποδέχονται όλοι με την ίδια ευκολία καθώς σε περίπτωση αποτυχίας μπορεί να κοστίσει τη θέση εργασίας (Elke U. Weber, 1998). Και εδώ το γνωστό δίδυμο Ιάπωνες-Αμερικάνοι διατηρούν τις πρωτιές με τους μεν πρώτους να εμφανίζονται λιγότεροι διατεθειμένοι να αναλάβουν ρίσκα σε μία διαπραγμάτευση, ενώ του δε Αμερικανούς να αντιμετωπίζουν ως πρόκληση το «νέο» και «διαφορετικό» που μπορεί να οδηγήσει είτε σε κάτι θετικό ή κάτι αρνητικό αλλά σίγουρα πρωτόγνωρο για τα μέχρι τώρα δεδομένα. Δεν είναι εξάλλου τυχαίο ότι στην Αμερική, στη «Μέκκα» της επιχειρηματικότητας, η αποτυχία προσμετράτε θετικά στο βιογραφικό ενός στελέχους καθώς προσπάθησε, κάτι το οποίο οι περισσότεροι αποφεύγουν. Σε παγκόσμιο επίπεδο οι

διαπραγματευτές είναι φιλικοί ως προς την ανάληψη ρίσκου και αντιστοίχως τα ποσοστά αποφυγής αβεβαιότητας είναι σε χαμηλά νούμερα.

Στις περιπτώσεις όπου ο έτερος συνομιλητής έχει τάσεις αποφυγής ρίσκου τότε ενδείκνυνται η προσοχή στην πρώτη επαφή με προσπάθεια δημιουργίας μίας σχέσης εμπιστοσύνης ώστε να υπάρξει η πιθανότητα από τη μεριά του απέναντι να δει με θετική σκοπιά κάτι διαφορετικό και «ξένο» για αυτόν.

Συνοπτικά, μπορούμε να διακρίνουμε δύο διαφορετικές τάσεις στις τεχνικές διαπραγμάτευσης βάσει κουλτούρας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Στην πρώτη ομάδα εντοπίζονται και περιγράφονται όλα τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες κάθε λαού και ο τρόπος που αντιμετωπίζουν τις διαπραγματεύσεις σε διεθνές επίπεδο. Πρακτικά ορίζονται ορισμένες νόρμες και κανόνες πάνω στις οποίες αποτυπώνονται οι διαφορές που πρέπει να προσεχθούν από τα στελέχη διαπραγματεύσεων. Στη δεύτερη κατηγορία αναλύονται οι συγκρίσεις που γίνονται μεταξύ λαών ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για το πώς αλληλοεπιδρούν τα διάφορα πολιτισμικά στοιχεία στον τρόπο επικοινωνίας με άλλες εθνικότητες. Γίνεται προφανές ότι δεν μπορεί να εξεταστούν όλες οι πιθανότητες που μπορεί να έχει μία συνδιαλλαγή μεταξύ διάφορων λαών αλλά εξετάζονται σημαντικά σημεία που έχουν βαρύνουσα σημασία στις διαπραγματεύσεις σε διεθνές επίπεδο.

3 Οι Διεθνείς Διαπραγματεύσεις ανά τις ηπείρους

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούν χαρακτηριστικές περιπτώσεις χωρών και πως αυτές αντιμετωπίζουν τις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Στην πρώτη ενότητα θα επικεντρωθούμε στην Ευρώπη και η κατηγοριοποίηση θα γίνει σε Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Σκανδιναβικές χώρες και κατ’ εξαίρεση στην ίδια γεωγραφική ζώνη θα εντάξουμε και το Ισραήλ. Στη δεύτερη ενότητα θα εστιάσουμε στην ήπειρο της Ασίας με την ανάλυση των Κίνα, Ινδία και Ιαπωνία. Οι χώρες που επιλέχθηκαν αποτελούν μελέτες υποθέσεων που αξίζουν προσοχής και ενδιαφέρουν οποιονδήποτε ασχολείται με το κομμάτι των διαπραγματεύσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.

3.1 Ευρώπη

Η κουλτούρα της Ευρώπης έχει σαφώς επηρεαστεί από την αρχαία Ελλάδα, τη ρωμαϊκή αυτοκρατορία, το Βυζάντιο αλλά και νεότερα συμβάντα όπως η Γαλλική επανάσταση. Σημαντική επιρροή έχει παίξει και ο ρόλος της θρησκείας στη διαμόρφωση των κοινών χαρακτηριστικών μεταξύ των διάφορων κουλτουρών της Ευρώπης καθώς ο χριστιανισμός έχει αφήσει αρκετά χαρακτηριστικά του στη γενικότερη νοοτροπία των λαών της Ευρώπης.

3.1.1 Ηνωμένο Βασίλειο

Το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα του ευρωπαϊκού αλλά και παγκόσμιου γίγνεσθαι, έχοντας σημαίνοντα ρόλο εδώ και αρκετούς αιώνες, διαμορφώνοντας τα σύνορα μεταξύ αρκετών χωρών ανά τον κόσμο. Το ΗΒ περιλαμβάνει τις χώρες Αγγλία, Σκωτία, Ουαλία και Βόρεια Ιρλανδία. Πρακτικά η Αγγλία είναι η χώρα για την οποία θα ασχοληθούμε στη συγκεκριμένη εργασία καθώς πέραν του ότι είναι η μεγαλύτερη σε πληθυσμό από όλες τις άλλες, έχει και την πιο έντονη διεθνή επιχειρηματική παρουσία. Οι κύριοι εμπορικοί εταίροι της Αγγλίας είναι οι ΗΠΑ, η Γερμανία, η Κίνα και η Ελβετία. Το Ηνωμένο Βασίλειο (ΗΒ) διαθέτει ισχυρές δομές και ένα ξεχωριστό νομικό σύστημα από όλη την υπόλοιπη Ευρώπη (εξαιρουμένων των κρατών που έχουν επηρεαστεί από την αποικιοκρατία της ΗΒ, Κύπρος). Το Αγγλικό δίκαιο, λόγω της αξιοπιστίας και της ευελιξίας του, αποτελεί το πιο συχνό διεθνές δίκαιο που επιλέγεται μεταξύ των συμβαλλομένων μερών στις διεθνείς εμπορικές συμβάσεις. Η αποτελεσματικότητα του στον τρόπο επίλυσης των διαφορών εξυπηρετεί τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του παγκόσμιου εμπορίου.

Κατά τη διάρκεια των χαιρετισμών και της επικοινωνίας

Στο Ηνωμένο Βασίλειο οι επαγγελματικές συναντήσεις αποτελούν κομβικής σημασίας διαδικασίες που συνηθίζονται εδώ και χρόνια σε οποιαδήποτε εγχώρια ή διεθνή επιχειρηματική διεργασία.

Κατά τις συναντήσεις τα ανώτερα στελέχη συνηθίζουν να προσέρχονται στις συζητήσεις με τους συνεργάτες τους, από χαμηλότερο κλιμάκιο, οι οποίοι ενδέχεται να συμμετάσχουν ενεργά στην αρχή της διαπραγμάτευσης. Η θέση της γυναίκας είναι εφάμιλλη με του άνδρα και οι χειραψίες συνηθίζονται μεταξύ τους. Η εμφάνιση που υιοθετείται από τα στελέχη είναι επίσημο ή sport κοστούμι με γραβάτα για τους άνδρες και φούστα με σακάκι για τις γυναίκες. Σε περίπτωση που υπάρχουν ραντεβού με Βρετανούς την τελευταία μέρα της εβδομάδας, πιθανό να εμφανιστούν πιο ανεπίσημα λόγω του dress down κώδικα που επικρατεί την Παρασκευή και εφαρμόζεται ώστε να «ελαφρύνει» τους εργαζομένους από την κούραση και το στρες της εβδομάδας (τα τελευταία χρόνια το υιοθετούν και άλλες ευρωπαϊκές χώρες). Όπως είναι γνωστό, λόγω και της έκφρασης «Εγγλέζος στα ραντεβού του», οι Βρετανοί τείνουν να έχουν εξαιρετικά υπεύθυνη στάση απέναντι στο χρόνο κατά τα ραντεβού τους. Οι συναντήσεις θα πρέπει να προγραμματίζονται αρκετό διάστημα νωρίτερα καθώς ένα υψηλόβαθμο στέλεχος πολυεθνικής στην Βρετανία δημιουργεί το πρόγραμμα του σε ορίζοντα εξαμήνου. Κατά τον προγραμματισμό των συναντήσεων απαιτείται ενδελεχής αναφορά στις λεπτομέρειες όπως ο τόπος συνάντησης, τα στελέχη που θα παρευρεθούν, τα θέματα προς συζήτηση, ο χρόνος έναρξης και λήξης των συναντήσεων, αλλά και πιθανές ανάγκες που απαιτούνται στην παρουσίαση των θεμάτων. Η ανταλλαγή δώρων δεν συνηθίζεται.

Κατά τη διάρκεια των προσφωνήσεων, συνηθίζεται η χρήση των τίτλων, ειδικά των τιμητικών, όπως Λόρδος ή Σερ που υπάρχουν στη βρετανική κοινωνία, αποδίδοντάς έτσι σεβασμό στο πρόσωπο. Σε πιο ανεπίσημες συναντήσεις μεταξύ μεσαίου βεληνεκούς στελεχών, οι χρήση των μικρών ονομάτων συνηθίζεται και υπάρχει μεγαλύτερη αμεσότητα. Σχετικά με την απόσταση μεταξύ των συνομιλητών, θεωρείται αποδεκτό να διατηρείται μία απόσταση ασφαλείας, τριών βημάτων, ώστε να αποφευχθεί πιθανότητα να αισθανθεί άβολα ο βρετανός συνομιλητής. Η ανταλλαγή καρτών κατά την πρώτη συνάντηση είναι επιθυμητή αλλά όχι επιβεβλημένη. Όπως αναφέραμε και παραπάνω η ακρίβεια στα ραντεβού τηρείται με ιερότητα και οποιαδήποτε καθυστέρηση πέρα του 10λέπτου μπορεί να οδηγήσει μέχρι και σε ακύρωση της συνάντησης, πέραν του ότι θα δημιουργηθούν αρνητικές εντυπώσεις. Κρίνεται επομένως αναγκαίο να ενημερωθεί εγκαίρως ο βρετανός που πρόκειται να συμμετάσχει στη διαπραγμάτευση καθώς έτσι όπως είναι λογικό προλαμβάνονται αρνητικές εντυπώσεις (Nicks & Tomalin, 2010).

Ορισμένα από τα συνήθη θέματα προς συζήτηση μεταξύ των Βρετανών και των αλλοδαπών στελεχών είναι ο μουντός και βροχερός καιρός που επικρατεί το μεγαλύτερο διάστημα του χρόνου σχεδόν σε όλη τη βρετανική επικράτεια. Θέματα προς αποφυγή είναι οι προσωπικές συζητήσεις, θρησκευτικά και πολιτικά ζητήματα, το ευρώ και γενικότερα η ευρωπαϊκή ενοποίηση, ειδικότερα λόγω και της απόφασης περί αποχώρησης της Βρετανίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Δημοφιλές ζήτημα είναι η όλο και μεγαλύτερη ανάγκη για αγορά σπιτιού, ειδικότερα στο Λονδίνο, με τις τιμές των ακινήτων να αυξάνονται σταθερά τα τελευταία 15 χρόνια, καθιστώντας έτσι πρόβλημα για τους βρετανούς την απόκτηση ακινήτου. Το ποδόσφαιρο είναι αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας στο Ηνωμένο Βασίλειο, με αρκετούς ανθρώπους να το έχουν προτεραιότητα στις εξόδους τους, θυσιάζοντας ακόμα και οικογενειακές στιγμές. Προσοχή στη χρήση της λέξης soccer που χρησιμοποιούν μόνο οι Αμερικάνοι για να περιγράψουν το ποδόσφαιρο, οι Βρετανοί χρησιμοποιούν τη λέξη football που είναι και ευρωπαϊκώς συνηθισμένη. Επίσης ο όρος Άγγλος και Βρετανός δεν είναι το ίδιο οπότε καλό είναι να μην χρησιμοποιούνται όταν εναλλακτικά (Lebourg, 2005).

Το χιούμορ των Βρετανών αποτελεί γνωστό αντικείμενο προς σχολιασμό για τους άλλους Ευρωπαίους. Στις συζητήσεις τους αρέσκονται να κάνουν διάφορα αστεία, πάντα με σύνεση και χωρίς να προσβάλουν το συνομιλητή τους, τα οποία πιθανό να έχουν μία δόση ειρωνείας και να μην γίνονται πλήρως κατανοητά από τους αλλοδαπούς συνομιλητές τους. Ορισμένες φορές το χιούμορ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για άμυνα ως προς τα λεγόμενα των συνομιλητών τους. Η καθημερινότητα των Βρετανών είναι ταυτισμένη με το χιούμορ και αυτό δεν πρέπει να αγνοηθεί ούτε να εκληφθεί διαφορετικά από τους ξένους διαπραγματευτές.

Αξίζει να τονισθεί ότι οι Βρετανοί δεν είναι εκφραστικός λαός και στην κουλτούρα τους δεν έχουν στοιχεία έντονης εκφραστικότητας, οι κινήσεις τους είναι προσεγμένες και δύσκολο να εξαχθούν συμπεράσματα κατά τη διάρκεια των συζητήσεων.

Γενικότερα οι καλοί τρόποι, σεβασμός, συνέπεια, ήθος, είναι αρκετά σημαντικά στοιχεία στην κοινωνία των Βρετανών. Οι συζητήσεις καλό είναι να διεξάγονται χωρίς φωνές και ενοχλήσεις με χειρονομίες, γεγονός για το οποίο επικρατεί μία άποψη ότι κάνουν οι Αμερικανοί διαπραγματευτές. Μετά το πέρας των απαραίτητων συστάσεων συνήθως η

κουβέντα πάει στο κομμάτι των δουλειών όπου ακολουθούνται οι διαδικασίες που αναλύονται παρακάτω.

Προτεινόμενες κατευθύνσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

Ανεξαρτήτως των διαφορετικών στελεχών που θα εμφανιστούν κατά τις συναντήσεις, η ιεραρχία στις βρετανικές εταιρίες τηρείται κατά γράμμα, οπότε δεν πρέπει να αγνοείται ότι οι τελικές αποφάσεις παίρνονται από τα υψηλόβαθμα στελέχη, αυτά που διαμορφώνουν τη συνολική στρατηγική της εταιρίας. Οι Βρετανοί διαθέτουν σε υψηλό βαθμό το στοιχείο του κολεκτιβισμού, συνεργαζόμενοι άριστα τις περισσότερες φορές μέσα στις διάφορες ομάδες που χρειάζεται να συστηθούν για να διαχειριστεί ένα νέο εγχείρημα. Προφανώς η φιλοδοξία και το κίνητρο είναι στοιχεία ευπρόσδεκτα αλλά ποτέ σε σημείο τέτοιο που να υπερκεράσουν την ομαδικότητα. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι Βρετανοί συνηθίζουν να διακρίνουν το κοινωνικό status του συνομιλητή τους, βασιζόμενοι σε διάφορα στοιχεία της προσωπικότητας του όπως οι τρόποι, οι εκφράσεις, η καταγωγή, η εκπαίδευση, το οποίο λαμβάνουν εμμέσως υπόψιν και μπορεί να επηρεάσει τη στάση τους απέναντι του.

Η αυστηρή λογική και ο ρεαλισμός είναι δύο βασικά συστατικά της κουλτούρας των Βρετανών και είναι πλήρως εναρμονισμένα με τη στρατηγική που ακολουθούν στο κομμάτι των επιχειρήσεων και των συμφωνιών τους. Προσπάθειες συγκίνησης τους ή επιδιωκόμενοι συναισθηματισμοί, τους αφήνουν παντελώς αδιάφορους και δεν έχουν καμία επιτυχία στις διαπραγματεύσεις, αποτελώντας χάσιμο χρόνου. Οι προσωπικές σχέσεις δεν παίζουν τόσο ρόλο όσο παίζουν για παράδειγμα στην Ελλάδα, η αντικειμενικότητα επικρατεί της υποκειμενικότητας. Η σχέση τους γύρω από το κομμάτι του χρόνου, όσον αφορά τις συμφωνίες, τείνει σε μακροχρόνιο ορίζοντα και συνεργασίες που αρχικώς ξεκινούν με μικρής διάρκειας συμβόλαια ώστε να διαπιστωθεί η επάρκεια του εταίρου τους και στη συνέχεια επεκτείνονται.

Όσον αφορά το κομμάτι των συζητήσεων, οι απαντήσεις τους συνήθως είναι ευθείς και ειλικρινές. Ορισμένες φορές μπορεί να είναι έμμεσες, παραθέτοντας μία μικρή ιστορία ή

μία ενδιάμεση απάντηση προσπαθώντας να υπερπηδήσουν το ερώτημα που έχει τεθεί από το συνομιλητή τους. Τα στελέχη επιχειρήσεων που διαπραγματεύονται με Βρετανούς, προτείνεται να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στα όσα εκείνοι λένε αλλά και σε αυτά που αποφεύγουν να πουν καθώς εμμέσως μπορεί να υποδηλώνονται αρκετά πράγματα που δεν πρέπει να αγνοηθούν. Παράδειγμα, η αποφυγή ευθείας αρνητικής απάντηση με «όχι», και η υπόσχεση για μελλοντική εξέταση του ζητήματος ή ακόμα σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να προσπαθήσουν να υποβαθμίσουν ένα θέμα με το δικό τους κομψό τρόπο.

Χαρακτηρίζονται για τη σκληρή και περίτεχνη διαπραγμάτευση που κάνουν, είτε σε διακρατικό επίπεδο, είτε σε επιχειρηματικό, σκοπεύοντας όμως πάντα στην ικανοποίηση του συνεργάτη τους καθώς είναι ένθερμοι οπαδοί του «win-win» δόγματος. Δεν επιδιώκουν την «ήττα» του συνομιλητή τους και δεν καταφεύγουν σε στυγνό «παζάρεμα» ώστε να κερδίσουν τον συνεργάτη τους. Η χρήση του χιούμορ είναι προσφιλής τακτική ειδικότερα όταν επιδιώκουν να ξεπεράσουν κάποια αμηχανία της στιγμής ή κάτι που δεν θέλουν να συζητηθεί περαιτέρω. Δεν αρέσκονται σε επιθετικές στρατηγικές πώλησης και σε αναφορά στον ανταγωνισμό καθώς εξετάζουν την κάθε περίπτωση ξεχωριστά και δεν επηρεάζονται από τρίτες υποθέσεις.

Όποιες προσπάθειες «ανάγνωσης» και «αποκρυπτογράφησης» των προσώπων και των κινήσεων των Βρετανών, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, είναι μάταιες και με μεγάλη πιθανότητα θα πέσουν στο κενό. Οι Βρετανοί δεν συνηθίζουν να αλλάζουν τις εκφράσεις του προσώπου τους για οποιαδήποτε ερεθίσματα πιθανό να έχουν κατά τις συζητήσεις. Είναι χαρακτηριστική η φράση «σκληρό άνω χείλος» (ελληνιστί) που χαρακτηρίζει τους Βρετανούς και υπονοεί σαφώς ότι δεν υπάρχει εκφραστικότητα του προσώπου καθώς τα χείλια τους μένουν σταθερά και ακίνητα. Η τυπική στάση ενός επαγγελματία στελέχους βρετανικής εταιρίας προτείνει την υιοθέτηση ψυχρού στυλ με τυπικές χωρίς συναίσθημα αντιδράσεις. Σημαντικό να δοθεί βαρύτητα στον τόνο της φωνής του συνομιλητή καθώς μέσω αυτού ορισμένες φορές μπορεί να «υπονοηθούν» οι απαντήσεις χωρίς να γίνουν ξεκάθαρες αναφορές.

Στο κομμάτι της δομής και παρουσίασης των θεμάτων προς συζήτηση, οι Βρετανοί συνήθως είναι οι πρώτοι που εστιάζουν απευθείας στο σημαντικό ζήτημα της διαπραγμάτευσης, κάνοντας σαφές το τι επιδιώκουν χωρίς υπεκφυγές και μισόλογα.

Κομμάτι της στρατηγικής τους είναι να ξεκινούν με αρκετά ζητούμενα ώστε στη συνέχεια να διατηρούν τα επιδιωκόμενα, πιο χαμηλά από εκεί που αρχίσαν και εκεί που λόγω της διαπραγμάτευσης θα οδηγηθούν.

Οι συμφωνίες και τα συμβόλαια ακολουθούν το κλείσιμο των συζητήσεων και επισφραγίζουν τη συμφωνία μεταξύ των συνδιαλλαζόμενων. Το σφίξιμο των χεριών και τα ευχολόγια συνηθίζονται. Η χρήση ενός εξειδικευμένου νομικού γραφείου στο εμπορικό αγγλικό δίκαιο είναι αναγκαία ώστε να εξασφαλιστεί με σιγουριά η ορθή αποτύπωση των συμφωνηθέντων. Οι λεπτομερείς όροι και προϋποθέσεις ενδεχομένως ορισμένες φορές να κρύβουν παγίδες, όχι κακοπροαίρετα, και ένας ντόπιος συνεργάτης μπορεί να δώσει τη λύση ή να αποσαφηνίσει τυχόν ερωτήματα. Σημαντικό ότι στην Βρετανία είναι σύνηθες, όπως και στην Αμερική, οι διαφωνίες μεταξύ εταιριών να λύνονται εξωδικαστικά σε δικαστήρια τα οποία εξυπηρετούν αυτό ακριβώς το σκοπό και έχουν μοναδικό αντικείμενο τις εμπορικές συμφωνίες. Στο τέλος των συζητήσεων μπορεί να προταθεί στους φιλοξενούμενους τους να δειπνήσουν μαζί ώστε να κλείσουν με εορταστικό τρόπο μία πιθανή συμφωνία αλλά και για να γνωρίσουν καλύτερα τους μελλοντικούς τους συνεργάτες.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι Βρετανοί χαρακτηρίζονται από υπευθυνότητα, ικανότητα και αποτελεσμάτικοτα στο κομμάτι των διεθνών διαπραγματεύσεων. Ο τρόπος επικοινωνίας που επιλέγουν είναι αρχικά επίσημος και στη συνέχεια, με το πέρας κάποιων συναντήσεων, υιοθετούν σε πιο χαλαρό στυλ. Σχετικά με το χρόνο θα λέγαμε ότι έχουν υψηλή έως αρκετά υψηλή αίσθηση, ενώ όσον αφορά τη συμφωνία επιλέγουν να ξεκινούν από ειδικά θέματα και στη συνέχεια να πηγαίνουν σε πιο γενικά, διατηρώντας πάντα το επίπεδο του ρίσκου σε χαμηλά επίπεδα. Τα στελέχη επιχειρήσεων που διαπραγματεύονται με Βρετανούς, κατά τις συζητήσεις θα πρέπει να είναι συνετά, με ηρεμία, καλή διάθεση και καλή αίσθηση του χιούμορ, που είναι σύνηθες στους Βρετανούς. Οι περισσότεροι Βρετανοί ακολουθούν μια ορθολογική προσέγγιση και δεν πρέπει να αναμένουμε συναισθηματισμούς ή αλλαγές στην συμπεριφορά τους ώστε να διακρίνουμε τις προθέσεις τους καθώς αυτές διατυπώνονται με σαφήνεια εξαρχής.

Συμβόλαιο ή Σχέση	*Συμβόλαιο*
Win-Win ή Win-Lose	*Win-Win*
Formal ή Informal	*Formal*
Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση	*Έμμεση με τήρηση τυπικού*
Αίσθηση χρόνου	*Υψηλή*
Συναισθηματισμοί	*Όχι*
Συμφωνία: Γενική ή Ειδική	*Ειδική*
Συμφωνία: Γενικά→Ειδικά ή το αντίθετο	*Ειδικά προς Γενικά*
Ομάδα διαπραγμάτευσης ή ένας	*Ομάδα*
Ανάληψη ρίσκου	*Χαμηλή*

3.1.2 Γερμανία

Η Γερμανία αποτελεί σήμερα την ηγέτιδα δύναμη στην Ευρωπαϊκή Ένωση με τεράστια βιομηχανία σε αρκετούς διαφορετικούς τομείς, εξάγοντας προϊόντα και υπηρεσίες σε όλο τον κόσμο. Η συνεισφορά των Γερμανών στο παγκόσμιο γίγνεσθαι είναι σίγουρα αδιαμφισβήτητη αλλά από την άλλη έχει προκαλέσει αρκετά δεινά όπως ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος, για ορισμένους και ο Α' Παγκόσμιος φέρει τη δική της σφραγίδα. Οι Γερμανοί έχουν χαρακτηριστεί σοβινιστές έχοντας μεγάλη περηφάνια για την πατρίδα τους καθώς θεωρούν ότι ως χώρα έχουν συμβάλει αρκετά στην ανάπτυξη του κόσμου. Δεν είναι τυχαίο ότι αποτελεί κοινή πεποίθηση στη γερμανική κοινωνία ότι οι Γερμανοί εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί από εργαζόμενους άλλων λαών για αυτό και έχουν επιτευχθεί τα γνωστά θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Τα τελευταία χρόνια η χώρα έχει κατακλυστεί από οικονομικούς μετανάστες, από την Ευρώπη και την Ασία κυρίως, λόγω της συνεχούς οικονομικής ανάπτυξης της και της πληθώρας νέων θέσεων εργασίας. Ως λαός λειτουργούν με γνώμονα τη λογική και την ακρίβεια, σε σημείο που μπορεί να χαρακτηριστεί εμμονικός (Benea Ciprian–Beniamin, 2013).

Στο κομμάτι των επιχειρήσεων, τα στελέχη των γερμανικών επιχειρήσεων είναι αρκετά εξοικειωμένα με το να συνδιαλλάσσονται με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες από

οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη, καθώς το μέγεθος των εξαγωγών τους είναι εξαιρετικά μεγάλο σε ετήσιους τζίρους αγγίζοντας την πρώτη τριάδα παγκοσμίως (Worldatlas 2014).

Κατά τη διάρκεια των χαιρετισμών και της επικοινωνίας

Οι συναντήσεις, κατά τη γερμανική κουλτούρα, είναι κομβικής σημασίας για την πορεία μίας συνεργασίας και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη ακολουθώντας το επίσημο τυπικό πρωτόκολλο. Η λεπτομέρεια και η ακρίβεια του ξένου διαπραγματευτή είναι στοιχεία που απαιτούνται εμμέσως από τους Γερμανούς και παίζουν σημαντικό ρόλο στην εικόνα που θα διαμορφώσουν για αυτόν. Οι τυπικές χειραψίες συνηθίζονται, χωρίς επαφές και περαιτέρω χειρονομίες, με ένα ελαφρύ χαμόγελο να τις συνοδεύει. Η χρήση των τίτλων κύριος/κυρία είναι απαραίτητοι ακόμα και όταν ένα υψηλής βαθμίδας στέλεχος απευθύνεται στη γραμματέα του. Η απόσταση που πρέπει να διατηρείται είναι όσο το μήκος του χεριού όταν είναι τεντωμένο. Η θέση της γυναίκας στη γερμανική επιχειρηματικότητα είναι ισότιμη με του άνδρα και έτσι πρέπει να αντιμετωπίζονται από τα αλλοδαπά στελέχη των διαπραγματεύσεων. Η οπτική επαφή από τον συνομιλητή θεωρείται ότι εκφράζει ευθύτητα και ειλικρίνεια και συνηθίζεται από τους Γερμανούς.

Κατά την αποστολή της πρόσκλησης για συνάντηση προς τους Γερμανούς, είτε ηλεκτρονικά είτε έντυπα, το τυπικό πρέπει να τηρηθεί και εάν είναι δυνατό να γραφτεί στα γερμανικά, στοιχείο που θα εκτιμηθεί ιδιαιτέρως. Τα τελευταία χρόνια η συνήθης γλώσσα κατά τη διάρκεια διεθνών επαφών είναι τα αγγλικά και δε θα προξενήσει αρνητικές εντυπώσεις να προτιμηθεί η αγγλική γλώσσα. Λόγω και της ακρίβειας που γενικώς τους χαρακτηρίζει, οι απαντήσεις στην αλληλογραφία πρέπει να είναι άμεσες χωρίς καθυστερήσεις. Ειδικότερα, αρκετές γερμανικές εταιρίες έχουν ως κανόνα προς τους εργαζομένους τους, την απάντηση εντός 48 ωρών από τη στιγμή της λήψης των ηλεκτρονικών γραμμάτων (Kavalchuk, 2012). Η αποστολή ορισμένων στοιχείων για τις θέσεις και την περιγραφή των αρμοδιοτήτων των στελεχών που απαρτίζουν την ομάδα διαπραγμάτευσης είναι ευπρόσδεκτη και διευκολύνει την εξέλιξη των συζητήσεων κατά τη συνάντηση. Σημαντικό να τονισθεί ότι βάσει Hofstede, η Γερμανία έχει μικρή απόσταση

εξουσίας και μεγάλη αρρενωπότητα, στοιχεία που θα φανούν χρήσιμα κατά τη συνεργασία μαζί τους.

Τα υψηλότερης βαθμίδας στελέχη συνήθως προπορεύονται των άλλων στις συναντήσεις, αναμένοντας να συναντήσουν στελέχη ίδιας ή υψηλότερης βαθμίδας αλλά όχι χαμηλότερης. Σχετικά με τον κώδικα ενδυμασίας, οι Γερμανοί συνηθίζουν να ντύνονται αναλόγως των περιστάσεων και όπως αρμόζει το τυπικό των επιχειρήσεων, αναμένοντας και εκτιμώντας το ίδιο και από τους συνομιλητές τους. Συστήνεται να αποφεύγεται η επίδειξη πλούτου μέσω προσωπικών αξεσουάρ.

Οι Γερμανοί συνηθίζουν να ξεκινούν την ημέρα τους αρκετά νωρίς, από τις 8π.μ και συνήθως τις παρασκευές ακολουθούν πιο χαλαρό ωράριο και γύρω στις 2 μ.μ. ξεκινάει η αναχώρηση τους από το γραφείο (Trade-Invest, 2013). Ως εκ τούτου ο προγραμματισμός συναντήσεων τις παρασκευές και γενικότερα μετά τις 4 το απόγευμα δεν ενδείκνυνται.

Σε αντίθεση με άλλου λαούς, όπως η Κίνα και η Ιαπωνία, οι Γερμανοί δεν αρέσκονται στο να μιλούν εκτενώς στην αρχή της συνάντησης περί γενικών θεμάτων, προτιμώντας απλώς τα τυπικά και στη συνέχεια πηγαίνουν κατευθείαν στο θέμα. Ο λόγος είναι ότι δεν θεωρούν ότι οι προσωπικές σχέσεις είναι αναγκαίες για την επίτευξη της τελικής συμφωνίας, ακολουθώντας ένα πιο «ψυχρό» και καθαρά τυπικό, επαγγελματικό τρόπο συνδιαλλαγής. Επομένως ο αλλοδαπός διαπραγματευτής θα πρέπει να γνωρίζει τη συγκεκριμένη συνήθεια και να μην πλατειάζει, εστιάζοντας σύντομα στο κυρίως θέμα της συνάντησης. Μία ακόμα αντίθεση με τους Ασιάτες, που αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια, είναι σχετικά με τα δώρα προς τους συνεργάτες, συνήθεια εντελώς ξένη και μακρινή στη δική τους κουλτούρα. Ο ψυχρά επαγγελματικός χαρακτήρας τους δεν προσιδιάζει σε τέτοιου είδους κινήσεις. Θέματα προς αποφυγή είναι ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος και οι Εβραίοι.

Προτεινόμενες κατευθύνσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

Οι Γερμανοί αρέσκονται στο να περιγράφεται με λεπτομέρεια οτιδήποτε είναι προς συζήτηση και χρήζει κάποιας απόφασης μεταξύ των εν δυνάμει εταίρων. Η νοοτροπία τους

στο επιχειρείν είναι εστιασμένη στην επίτευξη του στόχου και σε αυτόν επικεντρώνονται με αποφασιστικότητα και υψηλή αίσθηση ευθύνης καθώς αντιπροσωπεύουν την εταιρία τους. Σημαντικό να φανεί ότι οι συνομιλητές τους είναι συνεπείς και λειτουργούν με υψηλό επαγγελματισμό ώστε να κερδίσουν την πρώτη συμπάθεια και εμπιστοσύνη των Γερμανών διαπραγματευτών. Αυτό που συνηθίζεται στο κομμάτι των επιχειρήσεων στην Γερμανία, είναι οι λεπτομερείς και λογικές εξηγήσεις των επιχειρημάτων της κάθε πλευράς, βασιζόμενοι γενικότερα στη λογική εξήγηση των πραγμάτων και αποφεύγοντας συναισθηματισμούς και συγκινήσεις. Για αυτό το λόγο καλό είναι παρόμοιες κινήσεις να αποφεύγονται κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων καθώς ενδέχεται να θεωρηθούν μη θεμιτά μέσα επίτευξης του στόχου (Smyser, 2002).

Κατά τις παρουσιάσεις των θεμάτων, οι Γερμανοί επιζητούν την πλήρη τεχνική αποτύπωση των επιχειρημάτων των συνομιλητών τους, έτσι ώστε με λεπτομέρεια να ξεκαθαρίζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των επιδιωκόμενων στόχων. Αυτό που πρακτικά επιδιώκουν είναι η πλήρης κάλυψη των αναγκών του ακροατήριου που παρίσταται στη συνάντηση, εμπεριέχοντας τις απαραίτητες διευκρινήσεις που είναι αναγκαίες για την κατανόηση της παρουσίασης. Αυτού του είδους η παρουσίαση δύναται να επιφέρει τα μέγιστα καθώς θεωρείται η πλέον επιθυμητή σύμφωνα με τα γερμανικά πρότυπα. Επιπρόσθετα, θετικά θα εκτιμηθεί η προσφορά των εντύπων της παρουσίασης και στη γερμανική γλώσσα. Η διατήρηση σημειώσεων από τους συνομιλητές τους κατά τις συζητήσεις, αλλά και οι ερωτήσεις επάνω στο θέμα αποτελούν στοιχεία που αποδεικνύουν ότι ο συνομιλητής τους είναι επικεντρωμένος στη διαπραγμάτευση και η προσοχή του είναι εκεί.

Η Γερμανία αποτελεί μία αγορά όπου συνήθως οι αγοραστές επισκέπτονται για να επιλέξουν τα γερμανικά προϊόντα, γνωστά για την ποιότητα και την αξιοπιστία τους παγκοσμίως. Η θέση τους επομένως είναι συνήθως αυτή του πωλητή γνωρίζοντας αρκετά καλά, και λόγω εμπειρίας, πως θα επιτύχουν τη βέλτιστη δυνατή τιμή πώλησης η οποία θα αφήσει ικανοποιημένο τον αγοραστή αλλά παράλληλα θα επιτύχει και υψηλή κερδοφορία για αυτούς. Η διαπραγματευτική τους δεινότητα είναι γνωστή και δύσκολα να αφήσουν τις λεπτομέρειες να πέσουν κάτω χωρίς πρώτα να έχουν διασφαλιστεί για τυχόν μελλοντικές αξιώσεις από τους συνεργάτες τους. Τυχόν διορθώσεις στην ατζέντα της συζήτησης ή στο

τελικό κείμενο της συμφωνίας θα πρέπει να διατυπώνονται νωρίτερα και όχι την τελευταία στιγμή για να μην υπάρξουν παρεξηγήσεις.

Λόγω της κουλτούρας και της ψυχοσύνθεσης τους, είναι αρκετά ειλικρινείς και ευθείς, δεν επιθυμούν κομπλιμέντα αλλά την ωμή αλήθεια. Για αυτό και απεχθάνονται την δημοσιότητα και την υπερβολή. Εάν αισθανθούν ότι αδικούνται κατά της διάρκεια της διαπραγμάτευσης θα το εκδηλώσουν άμεσα και θα ζητήσουν εκ νέου διαπραγμάτευση για το συγκεκριμένο ζήτημα. Σε αυτό που αντιδρούν με έντονο τρόπο είναι το απροσδόκητο, καθώς δεν είναι εξοικειωμένοι με ξαφνικά γεγονότα, θέλοντας να έχουν τον πλήρη έλεγχο μέσω του προγραμματισμού που κάνουν. Κατά τη διάρκεια των συνομιλιών τηρούν τη σειρά προτεραιότητας που έχουν οι φιλοξενούμενοι και αναμένουν μέχρι να έρθει η σειρά τους χωρίς να διακόψουν. Ανάλογη στάση πρέπει να κρατήσουν και οι ξένοι διαπραγματευτές, ειδικότερα εάν δεν έχουν κάτι επείγον που πρέπει να διακόψουν τον συνομιλητή τους για να το διατυπώσουν. Αυτά που πρέπει επίσης να αποφευχθούν είναι η οποιαδήποτε συγκρουσιακή συμπεριφορά ή τακτική πίεσης προς τους Γερμανούς συνομιλητές, όπως και οι αντιφατικές θέσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγματεύσεις.

Οι επαφές μπορεί να διαρκέσουν για ένα εύλογο χρονικό διάστημα, συνήθως χωρίς καθυστερήσεις, αλλά πάντα αφού έχουν ξεκαθαριστεί πλήρως τα ζητούμενα. Ολοκληρώνοντας λοιπόν τις συζητήσεις και μπαίνοντας στο τελικός στάδιο της διαπραγμάτευσης, αφού έχουν προηγηθεί οι αναλύσεις των θεμάτων της ατζέντας, η συμφωνία οδηγείται προς το τέλος και πρέπει να αποτυπωθεί γραπτώς στο τελικό κείμενο με το οποίο αμφότερες οι πλευρές θα δεσμευθούν για τα συμφωνηθέντα. Στη Γερμανία η υπογραφή είναι πολύ σημαντική και είναι πάνω από όλα τις άλλες δεσμεύσεις. Φυσικά ο λόγος και η χειραψία του ατόμου θεωρούνται οι εγγυήσεις του αλλά η υπογραφή είναι πάνω από όλα. Οι διαπραγματεύσεις σε επίπεδο επιχειρήσεων τείνουν να είναι αναλυτικές και έμπρακτες και η λήψη των τελικών αποφάσεων λαμβάνει χώρα στα υψηλότερα επίπεδα της εταιρείας.

Συμβόλαιο ή Σχέση	*Συμβόλαιο*
Win-Win ή Win-Lose	*Win-Win*
Formal ή Informal	*Formal*
Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση	*Άμεση*

Αίσθηση χρόνου	*Μέτρια προς Υψηλή*
Συναισθηματισμοί	*Όχι*
Συμφωνία: Γενική ή Ειδική	*Ειδική*
Συμφωνία: Γενικά→Ειδικά ή το αντίθετο	*Ειδικά προς Γενικά*
Ομάδα διαπραγμάτευσης ή ένας	*Συνήθως Ομάδα*
Ανάληψη ρίσκου	*Χαμηλή*

3.1.3 Σκανδιναβία

Η Σκανδιναβία «αντλεί» το όνομα της από την περιοχή «Scania» που βρίσκεται στη Σουηδία, και αποτελεί τη γεωγραφική περιοχή βορείως της Ευρώπης, περιλαμβάνοντας τρεις κύριους άξονες, τη Δανία, τη Νορβηγία και τη Σουηδία, αλλά επιπρόσθετα εντάσσονται και η Φινλανδία και η Ισλανδία. Οι σκανδιναβικές χώρες είναι αρκετά πλούσιες με αρκετά ανεπτυγμένο μοντέλο εθνικού συστήματος υγείας, εκπαίδευσης και ασφάλειας. Οι τρεις κύριες χώρες επηρεασμένες από την πολιτική κίνηση του σκανδιναβισμού, στα μέσα του 19^{ου} αιώνα, αποφάσισαν να συνασπιστούν και να αντιμετωπίσουν εχθρικές επιθέσεις με κοινή άμυνα. Η κουλτούρα των σκανδιναβικών χωρών εμπεριέχει αρκετά κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, επηρεασμένη άμεσα από την Γερμανική γλώσσα και νοοτροπία, λόγω και της γειτνίασης μεταξύ τους, αλλά και του ότι αποτελούν γερμανικά φύλλα που μετανάστευσαν βορειότερα αρκετές εκατοντάδες χρόνια πριν.

Στοιχεία που θα αναφερθούν και παρακάτω ανά χώρα και αξίζουν αναφοράς, είναι ο μεγάλος βαθμός ατομικισμού με τις τρεις χώρες να βρίσκονται στο δείκτη 70, και οι χαμηλοί δείκτες στην αρρενωπότητα και την απόσταση εξουσίας. Ειδικότερα στο δείκτη της απόστασης εξουσίας αποτυπώνεται η κοινή πεποίθηση ότι η εξουσία πρέπει να μοιράζεται δίκαια και με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι όσο το δυνατό μικρότερες οι όποιες ανισότητες μεταξύ των μελών μίας κοινωνίας, όπως αυτές στην Σκανδιναβία. Σχετικά με την αρρενωπότητα και τον υψηλό βαθμό θηλυπρέπειας, αυτό υποδηλώνει, σύμφωνα με την Hofstede, την ύπαρξη σεμνότητας και τρυφερότητας και από τα δύο φύλλα ενώ παράλληλα

τα μέλη της κοινωνίας επιδέχονται αυτό που τα άλλα μέλη κάνουν χωρίς να επιδιώκουν πάντα την επικράτηση του καλύτερου.

Αυτό για το οποίο είναι γνωστές οι σκανδιναβικές χώρες είναι το μοντέλο κοινωνικής πρόνοιας με ταυτόχρονη πρόνοια για την εξασφάλιση της ανεξαρτησίας του κάθε ατόμου. Η ισότητα είναι έννοια όχι απλώς θεωρητικά διατυπωμένη, όπως σε άλλες χώρες όπως η Ελλάδα, αλλά και πρακτικά εφαρμοσμένη και απολύτως σεβαστή από το σύνολο των μελών αυτών των κοινωνιών. Εμφανής είναι η ομοιομορφία που επικρατεί στο κοινωνικό σύνολο με αποφυγή ακραίων φαινομένων, φτώχειας ή επίδειξης χλιδής, επιδιώκοντας παράλληλα την ισονομία έτσι ώστε να επέλθει υψηλό βιοτικό επίπεδο για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κομμάτι του πληθυσμού. Το χαρακτηριστικό στοιχείο όσον αφορά το κοινωνικό status του κάθε ατόμου είναι ότι ο κάθε ένας αποκτά τη θέση που του αξίζει βάσει της απόδοσης του και όχι βάση της καταγωγής του ή της θέσης του που μπορεί να έχει λάβει για άλλους κοινωνικούς λόγους. Για να «απολαύσει» κάποιος το σεβασμό και την εκτίμηση του άλλου θα πρέπει με τις πράξεις του να έχει καταφέρει να τα κερδίσει. Σύμφωνα με τον Gesteland που έχει ασχοληθεί αρκετά με τις κουλτούρες των λαών και τους τρόπου που επηρεάζει τις εμπορικές σχέσεις, το στοιχείο αυτό προέρχεται από την εποχή των Βίκινγκς, οι οποίο επίσης δεν έδειχναν μεγάλή βαρύτητά στην καταγωγή και την διάκριση του άλλου (Gesteland, 1999).

Στο κομμάτι των επιχειρήσεων οι δομές είναι πιο χαλαρές και η ιεραρχία αν και υφίσταται δεν έχει την αυστηρή έννοια με την επιβολή του ανωτέρου αλλά καλύπτει την ανάγκη ηγεσίας μίας ομάδας ανθρώπων, απαραίτητη για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία ενός οργανισμού. Οι εργαζόμενοι εργάζονται σε χαλαρή ατμόσφαιρα, πρόσφατα (2016) η Σουηδία υιοθέτησε πειραματικά την 6ωρη εργασία αντί της 8ωρής, έχοντας όμως υψηλό ανταγωνισμό και μεγάλο το βαθμού του ατομικισμού που τα τελευταία χρόνια συνεχώς αυξάνεται.

Κατά τη διάρκεια των χαιρετισμών και της επικοινωνίας

Στο κομμάτι των διαπραγματεύσεων, μικρές είναι οι διαφορές μεταξύ της αντιμετώπισης τους από τους Νορβηγούς και τους Σουηδούς, με τους Δανούς να έχουν κάποιες

ιδιαιτερότητες (Schøtt, 2010). Πρακτικά μπορούν και οι τρεις λαοί να ενταχθούν σε ένα κοινό πλαίσιο.

Κατά το αρχικό στάδιο των χαιρετισμών και της επικοινωνίας οι Σκανδιναβοί αρέσκονται σε ήρεμους τόνους, χωρίς φωνές και φασαρίες, αποφεύγοντας να διακόψουν τον συνομιλητή τους, και δείχνοντας υπομονή ακούγοντας με προσοχή τα όσα αναφέρονται. Οι χειραψίες είναι τυπικές όπως και η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών. Είναι εξοικειωμένοι με την αγγλική γλώσσα σε μεγάλο βαθμό, ειδικά τα στελέχη διεθνών επιχειρήσεων, οπότε δε θα χρειαστεί να υπάρξει μεταφραστής ή τοπικός αντιπρόσωπος. Οι πρώτες συναντήσεις είναι επίσημες, χωρίς αστεία και κουβέντες εκτός θέματος, με το αντικείμενο της δουλειάς να έχει σημαντικό ρόλο. Πιθανόν οι Σκανδιναβοί να προσέλθουν στο τραπέζι των συζητήσεων ως ομάδα με τον ηγέτη αυτής να διακρίνεται αλλά όχι να επισκιάζει τους συνεργάτες του καθώς, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, δεν χαρακτηρίζονται από αυταρχικές διαθέσεις αλλά από ομαδικότητα και συλλογική νοοτροπία. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ προσωπικών και επαγγελματικών σχέσεων και δεν επηρεάζονται μεταξύ τους.

Οι κινήσεις του σώματος αλλά και του προσώπου δεν συνηθίζονται από τους Σκανδιναβούς, όπως και από τους Γερμανούς, όντας ψυχροί χωρίς χρήση συναισθημάτων και επομένως δεν πρέπει να αναμένονται κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Ακριβώς το αντίθετο από τους εκδηλωτικούς Ισπανούς και τους Λατινοαμερικάνους (Jan Halvor Natlandsmyr, 1995). Στιγμές όπου κανείς δε θα μιλάει πιθανώς να υπάρξουν, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι ξένοι διαπραγματευτές θα πρέπει να πουν οτιδήποτε απλώς για να «σπάσουν» τη σιωπή καθώς τέτοιες στιγμές είναι φυσιολογικές στους Σκανδιναβούς. Σχετικά με τον ενδεδειγμένο κώδικα ενδυμασίας, συνηθίζεται να είναι χαλαρός συγκριτικά με τους Βρετανούς, Αμερικανούς και Ασιάτες, καθώς ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την εργασία είναι πιο «ελεύθερος» από ότι σε αυτές τις χώρες. Φυσικά ένα κλασσικό κοστούμι για τους άντρες και ένα τυπικό ταγιέρ για τις γυναίκες, είναι απολύτως κατάλληλα κατά την πρώτη συνάντηση και θα εκτιμηθούν δεόντως.

Προτεινόμενες κατευθύνσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

Μετά τις απαραίτητες συστάσεις και αφού δεν συνηθίζεται να υπάρχει συζήτηση εκτός της δουλειάς, το στάδιο της κύριας διαπραγμάτευσης παίρνει σειρά. Η ανταλλαγή πληροφοριών εκατέρωθεν είναι συνήθης διαδικασία και ο τρόπος που αντιμετωπίζεται μία διαπραγμάτευση είναι win-win, εκτιμώντας τον συνομιλητή ως έναν εν δυνάμει μακροχρόνιο συνεργάτη που αξίζει το σεβασμό εφόσον αποδείξει ότι είναι ειλικρινής και διακρίνεται από υψηλό επαγγελματισμό. Οι αποφάσεις συνήθως λαμβάνονται από ομάδα και όχι από ένα πρόσωπο για αυτό και είναι καλύτερα να γίνεται ευρεία συζήτηση με όλα τα μέλη της αντιπροσωπείας τους έτσι να ενημερωθούν όλοι πλήρως και να καμφθούν τυχόν αντιρρήσεις ή φόβοι.

Οι Σκανδιναβοί συνηθίζουν να συζητούν σε φιλικό κλίμα με αποστροφή σε έντονες κουβέντες αλλά και σε τακτικές πίεσης και «παζαρέματος», προσιδιάζοντας αρκετά στο γερμανικό στυλ διαπραγμάτευσης. Η λογική φυσικά επικρατεί και ενδεχόμενοι συναισθηματισμοί από τους αλλοδαπούς συνομιλητές τους πιθανό να εκληφθεί ως εξαναγκασμός για αυτό και πρέπει να αποφεύγεται. Συνήθως είναι ευθείς στις κουβέντες τους και μιλούν με ειλικρίνεια δείχνοντας διάθεση να συγκλίνουν ώστε να επέλθει τελική συμφωνία εφόσον δουν ότι αξίζει προσπάθειας (Fant, 1989). Οι ρυθμοί των αποφάσεων είναι πιο αργοί από των δυτικών και αυτό διότι η συλλογικότητα επικρατεί του ατομικισμού και επομένως χρειάζεται χρόνος και τριβή στην ανταλλαγή απόψεων από τα στελέχη της εταιρίας μέχρι να καταλήξουν στην τελική απόφαση. Οι Δανοί, σε αντίθεση με τους Σουηδούς και τους Νορβηγούς εμφανίζονται πιο γρήγοροι στις αποφάσεις τους, στοιχείο που τους χαρακτηρίζει γενικότερα στο κομμάτι των επιχειρήσεων, πιο άμεσοι, πιο έτοιμοι για την απόφαση (Grenness, 2003).

Κατά την τελική φάση των συζητήσεων, οι αποφάσεις παίρνονται συλλογικά και συνήθως βασιζόμενοι σε γενικούς κανόνες βάσει των οποίων λειτουργούν στις επιχειρήσεις τους αποφεύγοντας εξαιρέσεις και ελαφρύνσεις εκτός της νόρμας. Το παραπάνω απορρέει και από το γεγονός ότι η διάθεση ανάληψης ρίσκου σε αυτές τις χώρες είναι χαμηλή. Αυτό που επίσης διαφοροποιεί τους Σκανδιναβούς από το δυτικό τρόπο λήψης αποφάσεων, κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων, είναι ότι πιθανώς στελέχη χαμηλής βαθμίδας να πάρουν την τελική απόφαση, πράγμα πρωτόγνωρο παράδειγμα για τους Αμερικανούς. Μετά από σειρά των αναγκαίων συναντήσεων, συνηθίζουν να διατυπώνουν γραπτώς την τελική τους

πρόταση συνήθως χωρίς διάθεση να μπουν σε φάση σκληρής διαπραγμάτευσης, διατεθειμένοι να κάνουν μικρές υποχωρήσεις αλλά όχι ριζικές αλλαγές, με το ποσοστό μείωσης των τιμών τους να εκτιμάται εμπειρικά στο 10-15% από τις αρχικές τους προσφορές. Ψυχολογικές πιέσεις ή τακτικές φυγής για να μειωθεί η τιμή το πιθανότερο να οδηγήσουν σε ναυάγιο των διαπραγματεύσεων καθώς είναι μακριά από τη λογική τους και την κουλτούρα τους (Katz, 2006).

Η τελική συμφωνία που επέρχεται προφορικώς καθαρογράφεται και αποτυπώνεται στο επίσημο συμβόλαιο με βάσει το οποίο ολοκληρώνεται και τυπικά η διαπραγμάτευση μεταξύ των εταιριών. Τα γεύματα εργασίας είναι συνήθη και μπορεί να ακολουθήσουν ως επιστέγασμα της συμφωνίας. Η ανταλλαγή δώρων δεν συνηθίζεται, χωρίς όμως να κρίνεται αρνητικά η προσκόμιση τους.

Συμβόλαιο ή Σχέση	*Συμβόλαιο*
Win-Win ή Win-Lose	*Win-Win*
Formal ή Informal	*Formal*
Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση	*Άμεση*
Αίσθηση χρόνου	*Μέτρια*
Συναισθηματισμοί	*Όχι*
Συμφωνία: Γενική ή Ειδική	*Ειδική*
Συμφωνία: Γενικά→Ειδικά ή το αντίθετο	*Ειδικά προς Γενικά*
Ομάδα διαπραγμάτευσης ή ένας	*Ομάδα & δυνατότητα λήψης αποφάσεων από χαμηλότερης βαθμίδας στελέχη*
Ανάληψη ρίσκου	*Χαμηλή*

3.1.4 Ισραήλ

Αν και το Ισραήλ γεωγραφικά ανήκει στην Αφρική, ωστόσο θα εξεταστεί εντασσόμενο στην Ευρώπη καθώς αρκετά στοιχεία του είναι παραπλήσια και προσιδιάζουν στην ευρωπαϊκή κουλτούρα. Το Ισραήλ επίσης συμμετέχει σε αρκετές ευρωπαϊκές διοργανώσεις πολιτισμού, αθλητισμού, και κρατικών φορέων.

Οι επιρροές των κατοίκων του Ισραήλ προέρχονται από διάφορες ευρωπαϊκές χώρες καθώς αρκετοί από αυτούς έχουν διπλή υπηκοότητα, έχοντας γεννηθεί στην Ευρώπη αλλά αλλάζοντας τόπο εγκατάστασης στη συνέχεια. Το Ισραήλ ιδρύθηκε το 1948 και αποτελεί ένα μικρό, ανεπτυγμένο, κράτος της Μέσης Ανατολής, με έκταση 20.770 τετρ. χλμ. και πληθυσμό 8.388.500 κατοίκους. Το κατά κεφαλήν εισόδημα κινείται σε υψηλά επίπεδα με 34,990$ κατατάσσοντας το Ισραήλ στην 31η θέση παγκοσμίως, με στοιχεία του 2013. Η πλειονότητα των κατοίκων του κράτους είναι Εβραίοι (περίπου το 75%), ενώ η μεγαλύτερη μειονότητα είναι Άραβες (20%). Έχει σημαντική και ταχύτατα αναπτυσσόμενη βιομηχανία υψηλής τεχνολογίας - ιδιαίτερα πληροφορικής, όπλων και εναλλακτικής ενέργειας ενώ οι μεγάλες στρατιωτικές δαπάνες του επιχορηγούνται ετησίως από τις ΗΠΑ, όσο περίεργο και αν είναι.

Οι συνεχείς διενέξεις με τους Παλαιστινίους είναι γνωστές και διαρκούν εδώ και αρκετές δεκαετίες, καθιστώντας επικίνδυνη την διαμονή και την επίσκεψη στο βορειοδυτικό κομμάτι της χώρας. Η θέση της γυναίκας στο Ισραήλ διαφέρει εντελώς από τις όμορες αραβικές χώρες και είναι εφάμιλλη με αυτή που έχει και στο δυτικό κόσμο. Οι γυναίκες επίσης πηγαίνουν υποχρεωτικά στον ισραηλινό στρατό εφόσον δεν έχουν παντρευτεί μέχρι τη νεαρή ηλικία . Οι γυναίκες μπορούν να φορέσουν ότι επιθυμούν, ακολουθώντας όπως φαίνεται αρκετά τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Μεγάλα είναι τα ποσοστά συμμετοχής των γυναικών σε διεθνείς ισραηλινές εταιρίες.

Κατά τη διάρκεια των χαιρετισμών και της επικοινωνίας

Στο Ισραήλ συνηθίζεται στην αρχή της συνάντησης και στο τέλος η χειραψία μεταξύ των ατόμων. Ορισμένες φορές σε πιο οικίες περιπτώσεις υπάρχει και η επαφή στην πλάτη ή στους ώμους αλλά όχι στην πρώτη συνάντηση. Τα μικρά ονόματα συνηθίζονται αρκετά και ο τρόπος είναι αρκετά ανεπίσημος, διαφέροντας αρκετά από το ευρωπαϊκό στυλ, χωρίς να συνοδεύεται από τίτλους και προσφωνήσεις όπως συμβαίνει στις δυτικές χώρες. Επίσης τα υποκοριστικά είναι κάτι σύνηθες και χρησιμοποιούνται ακόμα στον Ισραηλινό στρατό.

Η έκφραση που ακούγεται κατά τον χαιρετισμό μεταξύ των Ισραηλινών είναι το Σαλόμ (Shalom). Σημαίνει ειρήνη και το χρησιμοποιούν και για το χαίρεται και για το αντίο.

Στους Ισραηλινούς αρέσουν οι ζωηρές και ειλικρινείς συνομιλίες και συνηθίζουν να συζητούν με τους αλλοδαπούς επισκέπτες αρκετά, προσπαθώντας να γνωρίσουν και το χαρακτήρα τους πριν προβούν σε οποιαδήποτε σύναψη συμφωνίας μεταξύ τους. Στο συγκεκριμένο κομμάτι των συνομιλιών έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες σχετικά με τις αντιθέσεις που προέκυψαν στον τρόπο συνομιλίας των Ισραηλινών συγκρίνοντας το παλιό με το νέο και την παράδοση με την αλλαγή.

Η πλειοψηφία των κατοίκων του Ισραήλ απολαμβάνει να μιλάει για τις οικογένειες τους. Η πιο γνωστή δραστηριότητα τους στον ελεύθερο χρόνο είναι οι επισκέψεις σε φίλους, συγγενείς και γείτονες, προσιδιάζοντας στα ελληνικά πρότυπα. Στις συνομιλίες των ανδρών περιλαμβάνονται και νέα για τα αθλήματα ποδόσφαιρο και μπάσκετ τα οποία είναι τα πιο δημοφιλή στο Ισραήλ.

Οι Ισραηλινοί αγαπούν να μιλάν για πολιτικά. Ωστόσο σε περίπτωση που κάποιος διαπραγματευτής βρεθεί σε πολιτική συζήτηση καλό θα ήτανε να ακούει περισσότερα παρά να εκφέρει άποψη καθώς μπορεί να βρεθεί προ απροόπτου. Η όποια κριτική στην κυβέρνηση και την αντιπολίτευση καλό θα ήταν να αποφεύγεται (Ikle, 1982). Ακόμα, σημαντική διαφορά με όλο τον υπόλοιπο κόσμο υπάρχει στο κομμάτι των εργάσιμων ημερών. Στο Ισραήλ οι δύο ημέρες αργίας δεν είναι το Σάββατο και η Κυριακή αλλά η Παρασκευή και το Σάββατο. Επομένως δε θα πρέπει να προτείνονται ημερομηνίες συναντήσεων που είναι αυτές τις δύο ημέρες καθώς θα έρθουν στη δυσάρεστη θέση να αρνηθούν και πιθανόν να μην τους αρέσει που ο εν δυνάμει συνεργάτης τους δεν γνωρίζει αυτό το στοιχείο. Συστήνεται επίσης η αποφυγή οδήγησης αλλά και καπνίσματος κοντά σε θρησκευτικά κτίρια αυτές τις δύο ημέρες.

Προτεινόμενες κατευθύνσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

Τα ραντεβού και οι συναντήσεις με Ισραηλινούς συνηθίζουν να οριστικοποιούνται νωρίτερα και να είναι προκαθορισμένα. Οι Ισραηλινοί ενδυματολογικά προτιμούν ένα πιο casual στυλ ντυσίματος το οποίο όμως δε θα ήταν καλό να υιοθετήσουν οι έτεροι διαπραγματευτές. Συστήνετε, βάσει και των βιβλιογραφικών αναφορών για τις διεθνείς

διαπραγματεύσεις, το στυλ ντυσίματος να είναι επίσημο και ο τρόπος ομιλίας σε ανάλογα επίπεδα αλλά με μία νότα φιλικής διάθεσης στην οποία αρέσκονται.

Η αίσθηση που έχουν οι διαπραγματεύσεις με τους Ισραηλινούς εκπέμπουν μία ζωηράδα και μία επιθετικότητα λόγω και της τάσης που έχουν να μπαίνουν στη διαδικασία «παζαριού». Επομένως το στυλ των χαλαρών πωλήσεων δεν αποδίδει σε αυτή τη χώρα, πρέπει να επιλεχθεί σκληρή διαπραγματευτική πολιτική, με επιμονή και προσπάθεια παρουσίασης και απόδειξης των «ισχυρών χαρτιών» μέχρι τέλους ώστε να πεισθούν για το προϊόν (Katz, 2006).

Σημαντικό σημείο το οποίο πρέπει να προσεχθεί είναι η ισχυρή αντίσταση στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, η οποία δεν πρέπει να «μεταφραστεί» σε αποθάρρυνση ή αποδόμηση των σημαντικών ισχυρών θέσεων τους γιατί ενδέχεται να θεωρηθεί προσβολή. Προτιμάται σε χώρες όπως το Ισραήλ, που διαθέτουν μία δική τους κουλτούρα, μίξη ανατολής και δύσης, να προσλαμβάνονται ντόπιοι νομικοί εκπρόσωποι αλλά και λογιστές από διεθνή γραφεία, ώστε να υπάρχει μία περαιτέρω βοήθεια και στον τρόπο που συνηθίζονται να γίνονται οι δουλειές επηρεασμένες αρκετά από τη θρησκεία του Ιουδαϊσμού.

Σε περίπτωση γεύματος εργασίας και κατά τη διάρκεια που οι συνεργάτες-συναλλασσόμενοι καθίσουν στο τραπέζι θα πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένες συνήθειες οι οποίες αποτελούν άτυπα πρωτόκολλα στο Ισραήλ και καλό είναι να γίνονται σεβαστά από τους φιλοξενούμενους. Αρχικά ο οικοδεσπότης είναι αυτός που θα ξεκινήσει να τρώει πρώτος και έπειτα οι υπόλοιποι συνδαιτημόνες να τον ακολουθήσουν. Θεωρείται αγένεια κάποιος να ξεκινήσει να τρώει εάν πρώτα δεν έχει καθίσει στο τραπέζι και δεν έχει αρχίσει να τρώει ιδιοκτήτης της οικίας. Συνηθίζεται επίσης ο ίδιος ρόλος να αποδίδεται και στον μεγαλύτερο σε ηλικία στο τραπέζι (Axtell, 1998). Φυσικά το χοιρινό και τα μαλάκια απαγορεύονται λόγω θρησκείας οπότε είναι λάθος να επιλέξει κάποιος να παραγγείλει σε εστιατόριο τα συγκεκριμένα πιάτα καθώς πιθανώς να προξενήσει δυσαρέσκεια. Ωστόσο, ορισμένα διεθνή εστιατόρια μεγάλων ξενοδοχείων διαθέτουν τα παραπάνω φαγητά καθώς ικανοποιούν διεθνείς επισκέπτες-τουρίστες που βρίσκονται στο Ισραήλ.

Συνοψίζοντας, η νοοτροπία των Ισραηλινών, όπως τονίσαμε παραπάνω, δεν έχει σχέση με αυτή των Αράβων, παρόλο που γειτονεύει με αυτές τις χώρες. Ακολουθείται μία πιο

μοντέρνα, εξευρωπαϊσμένη οπτική των πραγμάτων. Η λέξη «εβραίος» περιγράφει την εβραϊκή θρησκεία και ουσιαστικά βάσει κουλτούρας αποτελεί συνεκτικό δεσμό που ενώνει τους απανταχού Εβραίους και δεν αποτελεί υποχρεωτικά και εθνικό προσδιορισμό.

Συμβόλαιο ή Σχέση	*Συμβόλαιο αλλά και σχέση*
Win-Win ή Win-Lose	*Win-Win*
Formal ή Informal	*informal*
Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση	*Άμεση*
Αίσθηση χρόνου	*Μέτρια*
Συναισθηματισμοί	*Ναι*
Συμφωνία: Γενική ή Ειδική	*Ειδική*
Συμφωνία: Γενικά→Ειδικά ή το αντίθετο	*Ειδικά προς Γενικά*
Ομάδα διαπραγμάτευσης ή ένας	*Ομάδα*
Ανάληψη ρίσκου	*Μέτρια προς υψηλή*

3.2 Ασία

Οι ασιατικές χώρες έχουν μία εντελώς ξεχωριστή κουλτούρα από τις δυτικές καθώς αντιμετωπίζουν την πλειονότητα των θεμάτων γύρω από μία διαπραγμάτευση με υπομονή, σκεπτικότητα, και μακροχρόνιο ορίζοντα στην οικοδόμηση μίας συνεργασίας. Οι επιρροές στις κουλτούρες της Κίνας, της Ιαπωνίας και της Ινδίας, αντλούν στοιχεία από τον κομφουκιανισμό ο οποίος προώθησε την αρετή ως βασική προϋπόθεση για τη απρόσκοπτη λειτουργία της κοινωνίας. Μέσω της διδαχής μίας ενάρετης συμπεριφοράς προς τον πλησίον, οι ανατολικοί λαοί της Ασίας έχουν αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα της ομαδικότητας και της αλληλεγγύης, σε αντίθεση με το δυτικό τρόπο του ατομικισμού (Vivian C. Sheer, 2003). Ο βαθμός κολεκτιβισμού σε αυτές τις κοινωνίες είναι σε υψηλό επίπεδο και συνήθως οι δομές της κοινωνίας είναι τέτοιες ώστε να προστατεύουν το άτομο (AAhad M. Osman-Gani, 2002).

3.2.1 Ινδία

Οι Ινδοί αποτελούν έναν πανάρχαιο λαό με αρκετές παραδόσεις και μοναδικά στοιχεία πολιτισμού. Ο Ινδουισμός αποτελεί την επίσημη θρησκεία των Ινδών και την ασπάζεται το 81% του πληθυσμού, σχεδόν ένα δισεκατομμύριο άνθρωποι. Οι γλώσσες που χρησιμοποιούνται είναι η Χίντι, η Μπενγκάλι και η Αγγλική που έχει μείνει λόγω της αποικιοκρατίας των Βρετανών εκεί. Η κουλτούρα τους εμπεριέχει ένα ασυνήθιστο συνδυασμό καινοτόμου σκέψης, πρακτικότητας στους υπολογισμούς και μία επιθετική τακτική στο κομμάτι του επιχειρείν. Πρακτικά η Ινδία έχει επηρεαστεί από 4 διαφορετικούς παράγοντες, τον Ινδουισμό, τη Βρετανική αποικιοκρατία, το μουσουλμανισμό και την εποχή του ψυχρού πολέμου. Η διαπραγμάτευση είναι εμφανής σε όλη την καθημερινότητα τους καθώς δεν αγοράζεται και δεν πουλιέται τίποτα χωρίς να γίνει το συνηθισμένο «παζάρι» μεταξύ πωλητή και αγοραστή. Η συνήθεια αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της μέσης ανατολής αυτή αλλά αποτελεί χαρακτηριστικό και της Ινδίας.

Ορισμένους γενικούς κανόνες σχετικά με την ινδική κουλτούρα, συγκέντρωσε σε άρθρο του ο Tim Ferris (Ferriss, 2008), και αποτελούν μία γενική συγκομιδή και αποτύπωση των εμπειριών στελεχών που επιχείρησαν στην Ινδία. Όπως προαναφέρθηκε η διαπραγμάτευση της τιμής είναι κανόνας σε οποιαδήποτε συναλλαγή γίνει στην Ινδία. Το ποσό της έκπτωσης που πρέπει να αναμένεται ξεπερνάει το 50% και σε ορισμένες περιπτώσεις φτάνει και το 70-80% αναλόγως την επιμονή και την υπομονή του συνδιαλεγομένου. Στα περισσότερα καταστήματα δεν αναγράφονται επίσημες τιμές των προϊόντων ή εάν αναγράφουν το κάνουν για τυπικούς λόγους καθώς ένα προϊόν δεν έχει σταθερή τιμή, εξαρτάται από το αποτέλεσμα του λεγόμενου «παζαριού» μεταξύ πωλητή-αγοραστή. Σε περίπτωση ενδιαφέροντος αγοράς πέραν του ενός προϊόντος, συστήνεται η εκδήλωση της πρόθεσης για αγορά μόνο ενός προϊόντος και στη συνέχεια πάλι, μόνο, ενός επομένου. Ο λόγος είναι ότι η μεμονωμένη αγορά προϊόντων εξασφαλίζει καλύτερη τιμή. Η προσφορά της πρώτης τιμής καλό είναι να γίνεται μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα συζητήσεων και αφού ο έμπορος έχει παρουσιάσει με κάθε λεπτομέρεια το προϊόν του. Αυτό συστήνεται, από τους ντόπιους, διότι επικρατεί η αντίληψη ότι όσο νωρίτερα προβεί ο αγοραστής στην προσφορά του τόσο το χειρότερο για τη τελική διαμόρφωση της τιμής, καθώς καλλιεργείται το αίσθημα της ευκολίας στη δαπάνη χρημάτων.

Μία τυπική διαπραγμάτευση μεταξύ Ινδών ξεκινάει με την περιγραφή του προϊόντος από τον έμπορο, έπειτα ακολουθεί η αναφορά της τιμής, προφορικώς αλλά και γραπτώς, σε ένα μπλοκάκι στο οποίο συνηθίζεται να σημειώνεται η τιμή έναρξης του προϊόντος. Ακολούθως ο αγοραστής αντιδράει ζητώντας καλύτερη τιμή με την αιτιολογία ότι είναι εξαιρετικά ακριβά και είναι αδύνατο να το αγοράσει. Επόμενη κίνηση του πωλητή είναι μία γενναία έκπτωση μέχρι και στο μισό της αρχικής τιμής ώστε να φέρει τον αγοραστή ξανά «στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων». Εάν ο αγοραστής προτίθεται να προβεί και στην αγορά άλλου προϊόντος εκείνη είναι η σωστή στιγμή να το αναφέρει και να ζητήσει επιπλέον έκπτωση για να αγοράσει τα προϊόντα.

Κατά τη διάρκεια των χαιρετισμών και της επικοινωνίας

Οι διαπροσωπικές επαφές είναι αρκετά σημαντικές για τους Ινδούς και δύναται εφόσον ξεκινήσουν από μία στέρεα βάση να συμβάλουν τα μέγιστα για την επιτυχή κατάληξη των διαπραγματεύσεων.

Κατά τη διάρκεια των χαιρετισμών οι τύποι προσιδιάζουν σε ορισμένα χαρακτηριστικά της Μέσης Ανατολής όσον αφορά το κομμάτι της θέσης της γυναίκας στην κοινωνία και κατ ‘επέκταση στις επιχειρήσεις. Οι χειραψίες λοιπόν με τις γυναίκες στελέχη από την Ινδία συνήθως αποφεύγονται εκτός και εάν αυτές έχουν ζήσει εκτός Ινδίας και έχουν υιοθετήσει τη δυτική κουλτούρα. Αναλόγως σκεπτικού, η πρόθεση χειραψίας από γυναίκα στέλεχος που επισκέπτεται την Ινδία προς άνδρα Ινδό καλό είναι να μην γίνεται, αλλά να ανταποκρίνεται εάν αυτός πρώτα προβεί στην κίνηση του χεριού (Acuff, 2008). Η χρήση των απαραίτητων τίτλων κατά την προσφώνηση επιβάλλεται, ενώ σημαντικό να γνωρίζει ο επισκέπτης ότι κάθε επίθετο υποδεικνύει την προέλευση της κάστας του κάθε Ινδού. Οι κάστες είναι μία αρκετά παλιά παράδοση των Ινδών που συνεχίζεται ακόμα και σήμερα και παίζει βαρυσήμαντο ρόλο υποδεικνύοντας την κοινωνική θέση του κάθε ατόμου και της οικογενείας του.

Στο κομμάτι των συζητήσεων οι Ινδοί αρέσκονται στο να συζητούν για την πολιτιστική τους κληρονομιά και για τις οικογένειες τους. Σημαντικό στις περιπτώσεις οικογενειακών εταιριών, ο ξένος να επιδείξει ενδιαφέρον και προσοχή στους νέους επαγγελματίες της

οικογενείας που το πιθανότερο είναι να έχουν αποφοιτήσει από ένα ευρωπαϊκό ή αμερικανικό πανεπιστήμιο και οι γονείς τους είναι περήφανοι για αυτούς (Stetson-Rodriguez, 2015). Η γραφειοκρατία που επικρατεί στην Ινδία είναι γνωστή και καλό είναι να αποφεύγεται οποιαδήποτε αναφορά σε αυτήν καθώς μπορεί να θεωρηθεί ως υποτίμηση της χώρας τους. Θέματα επίσης προς αποφυγή είναι το μεγάλο ποσοστό φτώχειας αλλά και η πολιτική κατάσταση.

Συγκριτικά με τις δύο άλλες χώρες της Ασίας που αναλύονται στα παρακάτω κεφάλαια (Κίνα και Ιαπωνία) στην Ινδία οι χειρονομίες και η γλώσσα του σώματος είναι πιο διαδεδομένες. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στην πεποίθηση που επικρατεί σχετικά με το αριστερό χέρι το οποίο θεωρείται ακάθαρτο καθώς χρησιμοποιείται για την προσωπική υγιεινή. Ακόμα, το κούνημα του κεφαλιού στην Νότια Ινδία έχει το ίδια νόημα με το κούνημα του κεφαλιού που εκφράζει άρνηση στο δυτικό κόσμο.

Προτεινόμενες κατευθύνσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

Στα βασικά στοιχεία, βάσει Hofstede (Hofstede, 1994), που έχουν αναλυθεί στο πρώτο κομμάτι της παρούσης εργασίας και αφορούν το θεωρητικό υπόβαθρο των διεθνών διαπραγματεύσεων, στην Ινδία ο βαθμός ατομικισμού και κολεκτιβισμού βρίσκεται σε σχετική ισορροπία, ενώ η σκέψη και η τακτική των Ινδών κατά τις διαπραγματεύσεις είναι ιδιαίτερη και αρκετές φορές όχι τόσο ξεκάθαρη προς τους εταίρους τους. Η σχέση των Ινδών ως προς το χρόνο είναι ελαστική, η έρευνα του Salacuse (Salacuse, 2004) τους κατατάσσει αρκετά χαμηλά στο σχετικό δείκτη, δεν βιάζονται να ολοκληρώσουν τις δουλειές τους καθώς σημασία για αυτούς έχει να γίνει κάτι σωστά και όχι γρήγορα (Rajesh Kumar, 2005). Όσον αφορά τη δομή των επιχειρήσεων, η απόσταση εξουσίας και η ιεραρχία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και ειδικά στο κομμάτι των διαπραγματεύσεων είναι εμφανείς, με τα μεσαία στελέχη να μεταφέρουν τις συζητήσεις στα υψηλότερα κλιμάκια τα οποία είναι αρμόδια για τη λήψη αποφάσεων. Ειδικότερα στις πρώτες συναντήσεις είναι σύνηθες να εκπροσωπούν την εταιρία χαμηλόβαθμα στελέχη. Η διαδικασία αυτή όπως είναι αναμενόμενο επιφέρει καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων

και γενικότερα στη διαπραγματευτική διαδικασία, οπότε και οι ξένοι επισκέπτες θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για τυχόν καθυστερήσεις. Εάν είναι εφικτό η απευθείας συζήτηση με τα ανώτατα στελέχη τότε προτιμάται καθώς οι αποφάσεις είναι πιο άμεσες και μεγαλύτερης φερεγγυότητας. Προτείνεται να μην γίνονται χρονικές πιέσεις με τελικές προσφορές συγκεκριμένης διάρκειας λήψης, take or leave it, καθώς εκτιμώνται ως ένδειξη έλλειψης διάθεσης να επέλθει συμφωνία.

Στο κομμάτι των διαπροσωπικών επαφών οι Ινδοί, όντας επηρεασμένοι από τη γενικότερη νοοτροπία των ασιατικών λαών, δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη σχέσεων αλλά σημαντικό ότι αυτό γίνεται σε δεύτερο στάδιο, κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των συμφωνηθέντων, και όχι στην αρχή όπως γίνεται σε άλλες χώρες (Ιαπωνίας, Κίνα κλπ). Η ένδειξη σεβασμού και φιλικής διάθεσης είναι αναγκαία στοιχεία για να προσεγγίσεις τους Ινδούς, όπως επίσης η απόδοση επαίνων και συγχαρητήριών για την καλή δουλειά που έχει γίνει μέχρι στιγμής. Τα οικογενειακά ζητήματα είναι σημαντικά και μπορεί να επηρεάσουν τις δουλειές των Ινδών.

Οι αμοιβαίες παραχωρήσεις είναι αναγκαίες ώστε να αισθανθούν ότι υπάρχει εκτίμηση των ενεργειών τους προς επίτευξη της συμφωνίας. Υιοθετούν την win-win διαπραγμάτευση αν και πιθανό αρχικώς να δώσουν την εντύπωση μίας πιο επιθετικής στάσης. Πιθανώς να χρησιμοποιήσουν αμυντικές τακτικές εάν έλθουν σε δυσχαιρή διαπραγματευτική θέση, όπως η αλλαγή θέματος ή η συζήτηση κάποιου νέου ώστε να το ξεπεράσουν ανώδυνα. Ένα από τα «απομεινάρια» της βρετανικής αποικιοκρατίας στην Ινδία είναι η πεποίθηση των Ινδών ότι οποιοσδήποτε ξένος θα προσπαθήσει να ωφεληθεί από αυτούς τα μέγιστα χωρίς ο ίδιος να δώσει τα αντίστοιχα. Τα τελευταία χρόνια γίνεται στροφή αυτής της νοοτροπίας, της εχθρικής στάσης απέναντι σε ξένες επενδύσεις, και ψηφίζονται νέα νομοσχέδια που διευκολύνουν τις άμεσες ξένες επενδύσεις οι οποίες ήταν κόκκινο πανί για τον ινδικό λαό. Οι Ινδοί τείνουν να επιζητούν αρκετές αποδείξεις περί των θέσεων που τους παρουσιάζονται με λεπτομερή αποτύπωση, εκτιμώντας το κίνητρο και την αγαθή προαίρεσή του συνομιλητή τους.

Οι συμφωνίες θα πρέπει να είναι λεπτομερείς, γραμμένες και στις δύο γλώσσες Ινδική και Αγγλική, και να αποτυπώνουν ακριβώς τα συμφωνηθέντα. Οι Ινδοί ορισμένες φορές δεν

εννοούν αυτά που λένε και μία θετική τους απάντηση μπορεί να εμπεριέχει πρακτικά αρκετή αβεβαιότητα.

Ορισμένα δευτερεύοντα, αλλά εξίσου σημαντικά, στοιχεία για τον τρόπο που γίνονται οι δουλειές στην Ινδία είναι η συνήθεια διοργάνωσης μεσημεριανών φαγητών σε μεγάλα ξενοδοχεία παρά δείπνων σε εστιατόρια. Το μεγαλύτερο ποσοστό των Ινδών δεν τρώει μοσχαρίσιο κρέας ενώ η κατανάλωσή αλκοόλ στα επαγγελματικά γεύματα δεν συνηθίζεται. Στις κοινωνικές συγκεντρώσεις οι σύζυγοι προσέρχονται με τις γυναίκες τους εκτός και εάν είναι μουσουλμάνοι. Η θέση της γυναίκας στο κομμάτι των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια αλλάζει αλλά στη γενικότερη κουλτούρα των Ινδών επικρατούσε ότι οι γυναίκες δεν πρέπει να εμπλέκονται στις επιχειρήσεις (υψηλός βαθμός αρρενωπότητας). Όσον αφορά το κομμάτι της γλώσσας, η γνώση της αγγλικής από τα στελέχη διεθνοποιημένων επιχειρήσεων είναι συνήθως δεδομένη αλλά δεν είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο και αυτό πιθανό να δημιουργήσει παρεξηγήσεις. Χρειάζεται προσοχή από τους διαπραγματευτές, ώστε να μην θεωρήσουν ότι υπάρχουν υπονοούμενα για τη μη ορθή χρήση της αγγλικής γλώσσας. Οι ευθείς αρνητικές απαντήσεις δεν συνηθίζονται από τους Ινδούς προτιμώντας να αφήσουν τα ζητήματα να αιωρούνται. Για τον ίδιο λόγο το όχι δεν «ηχεί» καλά στα αυτιά τους και προτιμώνται πιο έμμεσοι τρόποι διατύπωσης της άρνησης. Η προσφορά δώρων εκτιμάται δεόντως (Katz, 2006). Τα χαμόγελα και τα ευγενικά νεύματα αποτελούν μέσο για τη διατήρηση μίας αρμονίας στην ατμόσφαιρα αλλά δεν πρέπει να μεταφράζονται ως κλείσιμο συμφωνίας.

Συμβόλαιο ή Σχέση	*Συμβόλαιο και σχέση σε 2ο χρόνο*
Win-Win ή Win-Lose	*Win-Win*
Formal ή Informal	*Formal*
Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση	*Έμμεση*
Αίσθηση χρόνου	*Μέτρια*
Συναισθηματισμοί	*Ναι*
Συμφωνία: Γενική ή Ειδική	*Ειδική*
Συμφωνία: Γενικά→Ειδικά ή το αντίθετο	*Γενικά προς ειδικά*
Ομάδα διαπραγμάτευσης ή ένας	*Ομάδα*
Ανάληψη ρίσκου	*Μέτρια*

3.2.2 Κίνα

Η Κίνα αποτελεί την κινητήριο δύναμη της παγκόσμιας ανάπτυξης τα τελευταία δέκα περίπου χρόνια, διαδραματίζοντας έναν εξέχοντα ρόλο σε όλους τους δυναμικούς τομείς των επιχειρήσεων. Η οικονομία της είναι βασισμένη στο δικό της νόμισμα, το ρενμίμπι, το οποίο είναι κλειδωμένο σε ένα σταθερό εύρος τιμών με το αμερικανικό δολάριο, γεγονός που το καθιστά ανταγωνιστικό παρά την τεράστια εγχώρια ανάπτυξη της. Το συγκεκριμένο γεγονός αποτέλεσε προϊόν διαπραγμάτευσης μεταξύ των δύο λαών αποσκοπώντας προφανώς σε αμοιβαίο όφελος. Οι κύριοι τομείς στους οποίους έχουν εστιάσει είναι εξόρυξη ορυκτών, κατασκευή μηχανημάτων η ναυτιλία και τα πετρέλαια. Ως βασικοί εταίροι της Κίνας εμφανίζονται οι ΗΠΑ, η Ιαπωνία, η Γερμανία και η Νότια Κορέα. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει επίσημη θρησκεία στην Κίνα αλλά υπάρχουν μεγάλα ποσοστά σε Ταοϊστές, Βουδιστές και ένα μικρό ποσοστό Χριστιανών, ενώ η επίσημη γλώσσα ομιλείτε από ένα μεγάλο ποσοστό κοντά στο 70% με την ύπαρξη παράλληλα και τοπικών διαλέκτων.

Όσον αφορά την κουλτούρα της Κίνας και πως αυτή διαμορφώνεται, αξίζει να δοθεί βάρος στο κομμάτι της προέλευσης ορισμένων χαρακτηριστικών της. Αν και ο βαθμός αστικοποίησης της Κίνας είναι μεγάλος, ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού της ζει στην επαρχία και ασχολείται με αγροτικές εργασίες προς εξασφάλιση του προς το ζην αλλά και για τις ανάγκες εμπορίου προς την ενδοχώρα. Η παράδοση της Κίνας στη γεωργία είναι μεγάλη και από πολύ παλιά υπάρχουν αρκετές αναφορές σε καλλιέργειες μεγάλων εκτάσεων. Η δομή της κοινωνίας στην επαρχία και οι εργασίες των ανθρώπων όπως ήταν λογικό, δημιούργησαν ένα συνεργατικό τρόπο δουλειάς, με υψηλό το βαθμό του κολεκτιβισμού και την αλληλεγγύη.

Η κινεζική κουλτούρα έχει επηρεαστεί κατά μεγάλο βαθμό από τον Κομφούκιο, έναν από τους μεγαλύτερους φιλοσόφους ανά τον κόσμο ακόμα και σήμερα. Οι επιρροές του κομφουκιανισμού, βάση του οποίου είναι η αρμονία και ο σεβασμός των δομών της κοινωνίας, έχουν αφήσει τις ρίζες τους στη νοοτροπία των Κινέζων που ακόμα και σήμερα

διατηρούν βασικά χαρακτηριστικά του. Στο σημείο που επιμένει ο Κομφούκιος, ως πηγή εξισορρόπησης μίας κοινωνίας, είναι η φιλία μεταξύ δύο ανθρώπων, ένδειξη βαθιάς εκτίμησης για τον άλλον.

Σημαντικό κεφάλαιο για την κουλτούρα των κινέζων αποτελεί και ο Λάο Τσε, σε αυτόν αποδίδεται η ίδρυση του Ταοϊσμού. Ο Λάο Τσε αφιέρωσε αρκετό χρόνο στις σχέσεις μεταξύ αντίρροπων δυνάμεων, όπως η σχέση του yin (το οποίο αντιπροσωπεύει το θηλυκό, και το σκοτάδι, και ουσιαστικά είναι η παθητική δύναμη) και γιανγκ (αντιπροσωπεύοντας το αρσενικό, το φως και την ενεργητική δύναμη). Οι δύο αυτές αντίθετες δυνάμεις είναι σύμφωνα με τον Λάο Τσε συμπληρωματικές η μία της άλλης. Κλειδί για τη ζωή του ανθρώπου είναι η πορεία του ανάμεσα στις δύο αυτές δυνάμεις, ο ενδιάμεσος δρόμος. Ενδεικτικό αυτού είναι και η στάση που κρατούν οι κινέζοι στις διαπραγματεύσεις, εστιάζοντας στη σχέση και στον τρόπο συνεργασίας με τον εκάστοτε συνομιλητή τους, αφήνοντας το τελικό αποτέλεσμα σε δεύτερο χρόνο.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο της κουλτούρας του κινεζικού λαού είναι ο τρόπος γραφής τους. Η έλλειψη γραμμάτων και η επιλογή των εικονογραμμάτων δημιουργεί, βάσει γλωσσολογικών μελετών, την τάση σε αυτούς που την χρησιμοποιούν να σκέφτονται πιο σφαιρικά το κάθε τι με το οποίο καταπιάνονται παρά στα μικρά σημεία. Εμφανής εδώ η διαφορά με τους δυτικούς, όπου όπως προαναφέρθηκε κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων εστιάζουν στις λεπτομέρειες της συμφωνίας.

Ιδιαίτερη μέριμνα επιδεικνύουν οι Κινέζοι στην υποστήριξη της έννοιας ομάδα (James K. Sebenius, 2008) ενώ οι ευρωπαίοι τείνουν να εστιάζουν στον «έναν» και να κινούνται περισσότερο σε ατομικό επίπεδο. Σημαντική διαφοροποίηση αποτελεί ο τρόπος θεώρησης και αντιμετώπισης ενός προβλήματος, με τους Κινέζους να επιλέγουν μία πιο συνολική αποτίμηση και επίλυση αυτού, σε αντίθεση με τους Ευρωπαίους που εστιάζουν στην κατάτμηση του σε μικρότερα σημεία και έπειτα στην επιμέρους επίλυση τους. Μία ακόμα διαφορά είναι η τακτική με την οποία αντιμετωπίζουν οι Κινέζοι ένα θέμα προς διερεύνηση, αναζητώντας τους διαθέσιμους τρόπους που θα βοηθήσουν και καθιστώντας αυτούς σημαντικότερους από την τελική έκβαση του θέματος.

Κατά τη διάρκεια των χαιρετισμών και της επικοινωνίας

Οι χαιρετισμοί στην κινεζική πραγματικότητα εμπεριέχουν αρκετές ιδιαιτερότητες και χρήζουν προσοχής έτσι ώστε να προβλεφθούν οι όποιες ατυχείς στιγμές πιθανόν να υπάρξουν.

Η χειραψία αποτελεί και για τους Κινέζους μία συνήθη κίνηση κατά την συνάντηση δείχνοντας τη θέληση να γνωρίσεις τον απέναντι, και ενίοτε μπορεί να συνοδεύεται από ένα νεύμα με το κεφάλι. Επαφές στους ώμους ή στη μέση καλό είναι να αποφεύγονται ή εάν γίνουν τότε συστήνεται να γίνει πρώτη φορά από αυτούς έτσι ώστε να υπάρξει δική τους αρχική αποδοχή της κίνησης. Όσον αφορά τις προσφωνήσεις και τη χρήση των ονομάτων αρχικώς θα πρέπει να τονισθεί, προς αποφυγή παρεξηγήσεων, ότι στην Κίνα χρησιμοποιείται πρώτα το επίθετο και έπειτα το όνομα, ενώ η χρήση των τίτλων ευγενείας είναι υποχρεωτική και η προσφώνηση με μικρά ονόματα γίνεται μόνο μεταξύ φίλων και κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων πρέπει να αποφεύγεται.

Όσον αφορά τις επαγγελματικές κάρτες, κρίνεται σκόπιμο κατά τη διάρκεια ταξιδιών στην Κίνα, να έχουν μεταφραστεί έτσι ώστε στη μία πλευρά να υπάρχει στα κινέζικα η περιγραφή, στοιχείο που εκτιμούν οι Κινέζοι και σίγουρα αποτελεί ένδειξη προσαρμογής και σεβασμού στην κουλτούρα τους. Για τον τυπικό χαιρετισμό η φράση που συνηθίζεται είναι το «πώς είσαι, τι κάνεις;» (Ni hao ma?) και αποτελεί επίσημη διατύπωση, ενώ πιο ανεπίσημη είναι το «τι γίνεται;» (Zenmoyang).

Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων «χτίζεται» σημαντικό μέρος της συνεργασίας και ίσως καθορίζεται και το εάν θα καταλήξουν οι επαφές σε τελική συμφωνία ή όχι. Μέσω της κουβέντας οι Κινέζοι προσπαθούν να χτίσουν ένα προφίλ του συνομιλητή τους σχετικά με το τι άνθρωπος είναι και τι αρχές πρεσβεύει. Η αναφορά σε γενικά θέματα αρχικώς, όπως τα τοπία, ο καιρός, το φαγητό στην Κίνα, αλλά και πράγματα γύρω από την κατάσταση στη χώρα του ίδιου του διαπραγματευτή, που πιθανώς είναι πρωτόγνωρα για την κινεζική κουλτούρα, είναι προτιμητέα. Βάσει έρευνας (Pervez N. Ghauri, 2003) εξήχθη το συμπέρασμα ότι οι Κινέζοι από το βόρειο κομμάτι της χώρας τείνουν να κάνουν αρκετές ερωτήσεις στους συνομιλητές τους σε αντίθεση με το γενικότερο μέσο όρο των Κινέζων

που συνηθίζει να ακολουθεί τακτικές ανταλλαγής πληροφοριών. Ακόμα αρέσκονται να επαινούν την πρόοδο που έχει κάνει η χώρα τους τα τελευταία 20 χρόνια με τη ραγδαία ανάπτυξη της οικονομίας τους, πράγμα που τους έχει καταστήσει ηγέτιδα δύναμη παγκοσμίως. Οι αποστάσεις κατά τη διάρκεια των συζητήσεων είναι μεγαλύτερες από ότι στο δυτικό κόσμο καθώς οι Κινέζοι δεν αρέσκονται στις επαφές ειδικότερα στη μέση ή τους ώμους.

Όπως κάθε λαός έτσι και οι Κινέζοι έχουν κάποιες ευαισθησίες τις οποίες δε θα πρέπει να θίξουν τα στελέχη των διαπραγματεύσεων. «Κόκκινη γραμμή» για την Κίνα αποτελεί το θέμα για την Ταιβάν και η ανεξαρτησία της, παραπλήσιο αλλά όχι ίδιο, όπως η ΠΓΔΜ στην Ελλάδα, που αν και είναι δημοφιλές θέμα μεταξύ των Κινέζων οι φιλοξενούμενοι δεν πρέπει να θίξουν για να μην δημιουργηθεί παρεξήγηση. Γενικότερα θέματα πολιτικής ή ερωτήσεις σχετικά με την περίοδο του κομμουνισμού (η τωρινή του μορφή δεν έχει σχέση με ότι προ υπήρξε), αλλά και θρησκευτικά. Η χρήση της αντωνυμίας «εγώ» καλό είναι να αποφεύγεται καθώς δεν χρησιμοποιείται στην κουλτούρα τους (αποστρέφεται τον ατομικισμό) και σε ορισμένους ξενίζει.

Προτεινόμενες κατευθύνσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης

Τα στελέχη επιχειρήσεων που επισκέπτονται την Κίνα για επικείμενες συνεργασίες, προτείνεται να ακολουθούν συγκεκριμένες κατευθύνσεις που είναι εφάμιλλές και αποδεκτές από τους Κινέζους.

Κομμάτι της κουλτούρας λοιπόν των Κινέζων είναι η πρόληψη και γενικότερα η έγκαιρη τακτοποίηση όλων των θεμάτων. Για αυτό το λόγο οι συναντήσεις πρέπει να κλείνονται αρκετά πριν και να είναι ακριβείς ως προς τις πραγματικές προθέσεις και τις επιδιώξεις περί της συνεργασίας, με επισήμανση των σημαντικών θεμάτων ώστε να είναι και αυτοί προετοιμασμένοι κατάλληλα καθώς οι εκπλήξεις δεν είναι επιθυμητές. Η τήρηση των πρωτοκόλλων συμπεριφοράς και η ευγένεια προς κάθε άτομο της ομάδας τους είναι επιβεβλημένη στην προσπάθεια οικοδόμησης μίας μακροχρόνιας σχέσης συνεργασίας, που όπως έχουμε προαναφέρει είναι βασικό στοιχείο της κουλτούρας των λαών της ανατολικής

Ασίας. Αυτό είναι μία παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψιν έτσι ώστε οι στόχοι που θα τεθούν να είναι μακροχρόνιοι, δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο διάθεση για συνέχιση της συνεργασίας και παράλληλα εμπιστοσύνη σε αυτούς. Η ανάγκη να κερδηθεί η εμπιστοσύνη από τους Κινέζους είναι κάτι βασικό για να ξεκινήσουν οι συνεργασίες. Οι ευθείες ερωτήσεις δεν είναι συνηθισμένος τρόπος συνομιλίας για αυτούς και η γενικότερη κουβέντα με σταδιακή «αποκάλυψη» στοιχείων ενδιαφέροντος είναι προτιμότερο να επιλέγεται. Στην προσπάθεια να αποφευχθούν τυχόν παρεξηγήσεις και παρερμηνείες, προτείνεται η πρόσληψη ενός έμπειρου ντόπιου διαμεσολαβητή που να έχει αρκετά καλή γνώση των αγγλικών και να διαθέτει τις κατάλληλες επαφές.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό το οποίο θα συναντήσουν τα στελέχη επιχειρήσεων στην Κίνα είναι ο αργός ρυθμός στη λήψη αποφάσεων. Λόγω της αναγκαιότητας να υπάρξει οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης είναι επόμενο οι διαδικασίες επίτευξης τελικής συμφωνίας να καθυστερήσουν έως ότου κριθεί αναγκαίο. Συνηθίζεται να γίνονται κάποια ταξίδια πριν προχωρήσει η συνδιαλλαγή σε οριστική συμφωνία. Η βιασύνη επομένως είναι παράγοντας που πρέπει να παραλείπεται και θα πρέπει να αναμένονται «νεκροί» περίοδοι χωρίς εξελίξεις. Στις περιπτώσεις επιλογής ομάδας διαπραγμάτευσης και όχι μεμονωμένου ατόμου, θα πρέπει να προβληθεί ο ηγέτης της ομάδας και να γίνει σαφές στους συνομιλητές ότι είναι αρμόδιος όλων των τελικών αποφάσεων. Η επιλογή της ομάδας αντί ατόμου κινείται παράλληλα στα πλαίσια συλλογικότητας που υιοθετούν οι Κινέζοι. Ο λόγος πρέπει να είναι σαφής, ξεκάθαρος αλλά και λιτός ταυτόχρονα, χωρίς δυνατές εντάσεις, με συχνές αναφορές στο μακροχρόνιο ορίζοντα και στην εμπιστοσύνη προς αυτούς. Μία τακτική των κινέζων στην οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος είναι η προσπάθεια έμμεσου εκβιασμού «διάλυσης» της φιλίας εάν δεν αποδεχθεί η άλλη πλευρά την προσφορά τους.

Εν κατακλείδι στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ κινεζικής κουλτούρας και δυτικής στο κομμάτι των διεθνών διαπραγματεύσεων.

Προσέγγιση δυτικού κόσμου	*Vs*	*Προσέγγιση Κινέζων*
Αρχικές Επαφές		
Σύντομες Συναντήσεις		Μεγάλες σε χρόνο
Ημιεπίσημος τρόπος		Επίσημος
Άμεσες συνδιαλλαγές		Έμμεσες
Ανταλλαγή πληροφοριών		
Πλήρη εξουσιοδότηση		Μερική
Απευθείας επαφή		Διαμεσολάβηση
Σημαντικά Θέματα στην αρχή της επαφής		Μετά τις αρχικές συζητήσεις
Διάθεση για άμεση ενημέρωση		Καθυστέρηση, δεν βιάζονται
Συμφωνία		
Συγκεκριμένη και λεπτομερής		Γενική και μακροχρόνια

Οκτώ στοιχεία προς υιοθέτηση

Οι Graham και Lam από το πανεπιστήμιο του Harvard (John L. Graham, 2003) ασχολούμενοι με τις διεθνείς διαπραγματεύσεις και την κουλτούρα των Κινέζων, κατέληξαν σε οκτώ σημεία στα οποία εφιστούν την προσοχή των επαγγελματιών που βρίσκονται στο χώρο των διαπραγματεύσεων.

1. Guanxi – Προσωπικές Επαφές

Σημαντικό παράγοντα για την αξιολόγηση ενός στελέχους θεωρείται ο προσωπικός κύκλος που αυτός έχει, οι διασυνδέσεις στο κοινωνικό και επιχειρηματικό γίγνεσθαι (guanxi). Οι επαφές και η σημαντικότητα τους εκτιμώνται ως πρόσθετο όφελος από τους κινέζους επαγγελματίες και επηρεάζει την επιλογή ή όχι κάποιου. Αν και σταδιακά αυτή η τάση βαίνει μειούμενη λόγω της συνεχούς επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης των κινεζικών επιχειρήσεων με το παγκόσμιο εμπόριο, παρόλα αυτά ακόμα παραμένει βαρύνουσα κοινωνική αντίληψη. Για να χτίσει ένα άτομο αυτές τις διασυνδέσεις απαραίτητο βήμα

είναι η ένδειξη σεβασμού και αμοιβαιότητας προς την κοινωνία, το αποκαλούμενο Hui Bao, πάντα σε μακροχρόνια ορίζοντα. Η έλλειψη αναγνώρισης των προσπαθειών κάποιου και η μη ανταπόκριση από τον άλλον χαρακτηρίζεται αρνητικά και ο «αχάριστος» (wan gen fuyi) αποτελεί παράδειγμα προς αποφυγή για μελλοντικές επιχειρηματικές ενέργειες.

2. Zhongjian Ren – Ο διαμεσολαβητής

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η πρόσληψη ειδικού μεσολαβητή που θα είναι υπεύθυνος για όλες τις ενδιάμεσες ενέργειες αλλά και την επικοινωνία με τις τοπικές επιχειρήσεις είναι αναγκαία. Ο άνθρωπος αυτός φροντίζει ώστε να αποφευχθούν ατυχείς στιγμές λόγω της διαφορετικότητας της κουλτούρας των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα φέρει τις δυο μεριές πιο κοντά, κάμπτοντας τα όποια προβλήματα τυχόν υπάρξουν. Η επιλογή του κατάλληλου μεσάζοντα θα πρέπει να προσεχθεί καθώς είναι αυτός που μπορεί να φέρει το μεγαλύτερο βάρος στην επιτυχία της συμφωνίας.

3. Shehui Dengji – Κοινωνικό Status

Οι αρχές του κομφουκιανισμού έχουν εμπεδωθεί στην κινεζική κουλτούρα και είναι αυτές που έχουν να κάνουν με το σεβασμό και την υπακοή βάση ιεραρχίας. Η κοινωνική θέση του ατόμου παίζει μεγάλο ρόλο στον τρόπο που θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά απέναντι του. Στο κομμάτι των διαπραγματεύσεων αυτό που χρήζει ιδιαίτερης μνείας είναι η αποφυγή αποστολής στελέχους, σε συνάντηση με στέλεχος κινεζικής εταιρίας, που βρίσκεται σε ανώτερη κλίμακα στο οργανόγραμμα της. Αυτό εκλαμβάνεται ως ασέβεια και δύναται να εγκαταλειφθούν οι συζητήσεις.

4. Renji Hexie – Προσωπικός χαρακτήρας

Μεγάλη έμφαση δίδεται από τους Κινέζους στον προσωπικό χαρακτήρα του κάθε ατόμου, στην προκειμένη περίπτωση στον αλλοδαπό διαπραγματευτή. Αυτό που εκτιμάται ιδιαίτερα είναι η φιλικότητα του ατόμου και η ευχάριστη υποδοχή προς τους καλεσμένους, στοιχεία που βοηθάν στην αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών σχέσεων. Όπως έχει αναφερθεί ήδη οι Κινέζοι δεν στέκονται στις λεπτομέρειες μίας συνεργασίας, καθώς θεωρούν ότι με ένα έμπιστο και ευχάριστο εταίρο όλα τα ενδεχόμενα ζητήματα μπορούν να επιλυθούν αρμονικά.

5. Zhengti Guannian – Ολιστική θεώρηση των πραγμάτων

Η ολιστική θεώρηση της ζωής αποτελεί ξεκάθαρη επιρροή του κομφουκιανισμού και έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το δυτικό τρόπο σκέψης που επιμερίζουν οποιαδήποτε διαδικασία ώστε να φτάσει στην επίλυση του βήμα-βήμα. Με τον ίδιο τρόπο αντιμετωπίζουν και τις διαπραγματεύσεις με τους ξένους επιχειρηματίες, γεγονός που προξενεί εκατέρωθεν αντιδράσεις καθώς δεν συμβαδίζει η επιθυμητή πορεία των θεμάτων που καθένας έχει στη ατζέντα του πριν καθίσει στο τραπέζι των συζητήσεων. Οι ξένοι διαπραγματευτές θα πρέπει να είναι έτοιμοι να συζητήσουν όλα τα θέματα στον ίδιο χρόνο χωρίς να κλείσει κάποιο μέχρι να ολοκληρωθούν όλα μαζί, τότε επέρχεται η τελική συμφωνία.

6. Jiejian – Λιτότητα

Η λέξη jiejian σημαίνει λιτότητα ή καλύτερα αποταμίευση με την έννοια της συσσώρευσης πλούτου σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Η τάση αυτή επηρεάζει και τη διαρκή πίεση που ασκούν οι Κινέζοι επιχειρηματίες για μείωση των τιμών στα προϊόντα που πρόκειται να αγοραστούν, σε σημείο που να εκλαμβάνεται ως προσβολή από τους Ευρωπαίους ή τους Αμερικανούς, λόγω της πολύ μικρής τιμής. Η μη αποδοχή της τιμής από την άλλη μεριά μπορεί να οδηγήσει τους κινέζους στην τακτική της υπομονής και του παγώματος των συζητήσεων έως ότου η απέναντι πλευρά αποδεχθεί την πρόταση τους.

7. Mianzi – Κοινωνικό κεφάλαιο

Το κοινωνικό κεφάλαιο, περιλαμβάνει και την κοινωνική θέση, είναι ένα στοιχείο που οι Κινέζοι δίνουν σημασία στο κομμάτι της επιχειρηματικής κουλτούρας. Πρακτικά με τον όρο Mianzi νοείται πέραν από την κοινωνική θέση του ατόμου και τη φήμη, το κύρος και η αξιοπρέπεια που αυτός διαθέτει στο επιχειρείν. Το mianzi ενισχύεται από την ικανότητα, τον πλούτο και την ευφυΐα του ατόμου.

8. Chiku Nailao – Υπομονή και Επιμονή

Τα δύο αυτά στοιχεία, η υπομονή και η επιμονή, είναι έννοιες βαθιά ριζωμένες στην κουλτούρα των κινέζων και αποδεικνύονται και στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Η προετοιμασία που γίνεται πριν τη συνάντηση μπορεί να διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα, και κατά τη διάρκεια των συζητήσεων επιδιώκουν την καθυστέρηση επίλυσης ζητημάτων ώστε να χρονοτριβούν και να ποντάρουν στο γεγονός ότι η απέναντι πλευρά θα

υποχωρήσει στα ζητούμενα της λόγω κόπωσης. Η στάση που έχει θεωρηθεί ως η βέλτιστη για την αντιμετώπιση αυτής της τακτικής είναι η πίεση με ερωτήσεις προς την κινεζική πλευρά και η συμβολή του διαμεσολαβητή (guanxi).

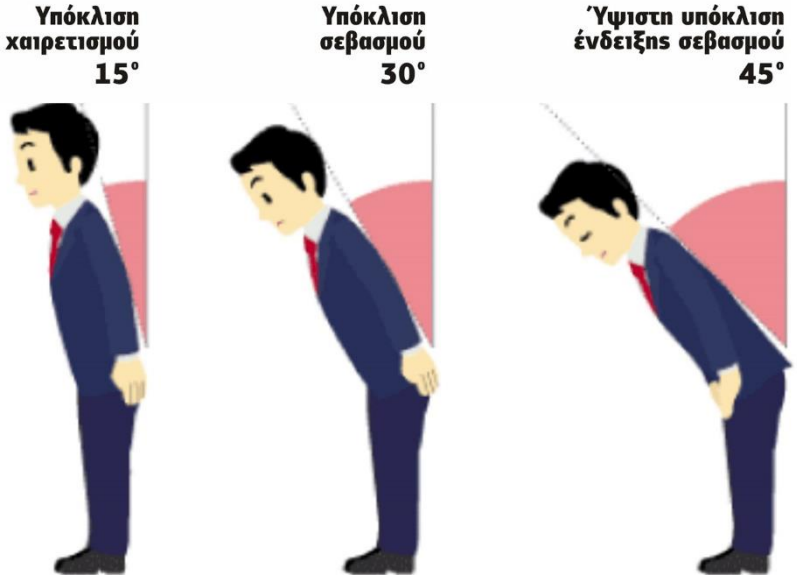
Συμβόλαιο ή Σχέση	*Σχέση*
Win-Win ή Win-Lose	*Win-Win*
Formal ή Informal	*Formal*
Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση	*'Εμμεση*
Αίσθηση χρόνου	*Χαμηλή*
Συναισθηματισμοί	*Ναι*
Συμφωνία: Γενική ή Ειδική	*Γενική*
Συμφωνία: Γενικά→Ειδικά ή το αντίθετο	*Γενικά προς ειδικά*
Ομάδα διαπραγμάτευσης ή ένας	*Ομάδα*
Ανάληψη ρίσκου	*Χαμηλή*

3.2.3 Ιαπωνία

Η Ιαπωνία αποτελεί τον πιο ιδιαίτερο λαό της Ανατολικής Ασίας ως προς τις ιδιαιτερότητες που έχει και απορρέουν από την μοναδική κουλτούρα της. Οι Ιάπωνες είναι ένας λαός που έχει βαθιά μέσα στην κουλτούρα του στοιχεία όπως ο σεβασμός στην ιεραρχία, η φροντίδα ώστε να εξασφαλιστεί η αρμονία, η συνεργασία, η ποιότητα, και άλλα που θα αναφερθούν λεπτομερώς παρακάτω, με σημαντικότερο τη θεώρηση όλων των πραγμάτων και σχέσεων σε μακροχρόνιο ορίζοντα (D'Herbais Alexis, 2009). Οι Ιάπωνες, όπως και οι Κινέζοι, είναι επηρεασμένοι από την ολιστική θεώρηση του κομφουκιανισμού αλλά και τα περαιτέρω στοιχεία του. Χαρακτηριστικό επίσης της διαδικασίας που συνηθίζουν για να κάνουν τις δουλειές τους είναι η κατάτμηση μίας συμφωνίας ώστε να χτίζεται βήμα-βήμα η όποια τελική συνεργασία επιτευχθεί μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών.

Κατά τη διάρκεια των χαιρετισμών και των συζητήσεων

Οι Ιάπωνες, λόγω της «κλειστής» νοοτροπίας τους στις κοινωνικές σχέσεις, ανησυχούν για την πρώτη επαφή με τους «άγνωστους» ξένους επιχειρηματίες. Οτιδήποτε νέο και διαφορετικό αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό και εξετάζεται πλήρως πριν γίνει αποδεκτό και υιοθετηθεί. Οι έντονες κινήσεις των χεριών κατά την ομιλία (συνηθίζεται στην δύση ως τρόπος πειθούς) είναι ενέργειες προς αποφυγή, όπως επίσης και η χειρονομίες ή οι επαφές και τη διάρκεια των χαιρετισμών καθώς μπορεί να εκληφθούν ως προσβολή και παραβίαση της ιδιωτικότητας τους. Η ακρίβεια στην ώρα συνάντησης είναι σημαντικό κριτήριο για τις πρώτες εντυπώσεις. Εάν κάτι αλλάξει στο μέρος και στην ώρα συνάντησης και θεωρήσουν ότι έγινε βιαστικά τότε μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε ματαίωση της. Η στάση του σώματος, οι μοίρες της κλίσης προς τα εμπρός, κατά το χαιρετισμό, παίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο και υποδηλώνει το βαθμό σεβασμού προς τον άλλο, όπως φαίνεται και στη φωτογραφία παρακάτω.



Συνηθίζεται το άτομο που θα υποδεχθεί τους φιλοξενούμενους να είναι παρών καθ’ όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, ανεξαρτήτως του χρόνου που θα διαρκέσουν. Ένα από τα γνωστά σημεία κατά την πρώτη επαφή είναι η ανταλλαγή καρτών όπου ο φιλοξενούμενος οφείλει να επεξεργαστεί την κάρτα του Ιάπωνα για περίπου 20 δευτερόλεπτα προτού την βάλει στην τσέπη του. Στο συγκεκριμένο στάδιο έχουν προκληθεί αρκετές παρεξηγήσεις καθώς οι δυτικοί συνήθως δεν δίνουν καμία σημασία στην κάρτα και την κρατάνε για να έχουν απλώς πρόχειρα τα στοιχεία του συνομιλητή τους. Αντιθέτως οι Ιάπωνες στέκονται

αρκετά σε αυτή τη διαδικασία καθώς μέσω αυτής εκφράζεται ο σεβασμός προς το συνομιλητή τους.

Θέματα που δεν πρέπει να αναφερθούν είναι ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος, η προσφώνηση οποιουδήποτε μέλους της ομάδας τους με το μικρό όνομα αλλά και η έναρξη οποιαδήποτε συζήτησης για δουλειά πριν την παρέλευση 20-30 λεπτών λόγω των αρχικών συζητήσεων.

Ως προς την εμφάνιση που συστήνεται να έχουν οι προσκεκλημένοι, το επίσημο στυλ με σακάκι και γραβάτα είναι αυτό που συνηθίζεται από τους Ιάπωνες και καλό είναι να υιοθετείται από τους φιλοξενούμενους ως μία προσπάθεια να αισθανθούν πιο οικεία και να επιτευχθεί πιο ομαλά η οικοδόμηση μίας σχέσης εμπιστοσύνης. Οι Ιάπωνες προτιμούν να συνομιλούν με μεσαίας ή μεγάλης ηλικίας άτομα, όχι νεαρά, με καθαρό πρόσωπο, όχι πολλά ή μακριά μαλλιά, και να χαρακτηρίζονται από ευγένεια και χαμηλό τόνο φωνής.

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο σχετικά με τον τρόπου που συνηθίζουν να γίνονται οι δουλειές στην Ιαπωνία είναι η ανταλλαγή δώρων μεταξύ των συνεργατών, το “temiyage” όπως αποκαλείται στη γλώσσα τους (Kumayama, 1991) . Κατά τη διάρκεια του temiyage, δηλαδή της ανταλλαγής των δώρων, ο κώδικας ορίζει την αποδοχή του με τα δύο χέρια καθώς με αυτόν τον τρόπο εκφράζεται η ένδειξη ευχαρίστησης και χαράς για την προσφορά του. Η παραλαβή του δώρου με τη χρήση ενός μόνο χεριού από τον φιλοξενούμενο απογοητεύει τους Ιάπωνες και υποδεικνύει έλλειψη σεβασμού και αναγνώρισης της προσπάθειας που έγινε για να αποκτηθεί και να προσφερθεί το δώρο προς αυτόν. Η προσκόμιση δώρου προς αυτούς εκτιμάται δεόντως και αποδεικνύει παράλληλα ότι ο διαπραγματευτής είναι ενημερωμένος σχετικά με αυτό το ιδιαίτερο έθιμο.

Διαδικασίες αποφάσεων κατά τη διαπραγμάτευση

Οι διαπραγματεύσεις πρέπει να ξεκινήσουν όταν οι Ιάπωνες νιώσουν ότι είναι η κατάλληλη ώρα, αφού έχουν προηγηθεί νωρίτερα όλα τα αναγκαία που θα έχουν «δώσει τις απαραίτητες διαβεβαιώσεις» ότι ο απέναντι τους είναι άτομο εμπιστοσύνης που αξίζει να συνεργαστείς μαζί του. Οι διαπραγματευτές δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να δείξουν

βιασύνη ή ανυπομονησία καθώς αυτός είναι ο τρόπος που οι Ιάπωνες επιλέγουν και βασίζεται στην γενικότερη κουλτούρα τους. Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων οι Ιάπωνες διατηρούν την ίδια έκφραση, δυσχεραίνοντας έτσι οποιαδήποτε προσπάθεια ανάγνωσης συναισθημάτων και εντυπώσεων από αυτά που λέγονται. Σημαντικό επίσης ότι δεν διατηρούν συνεχή οπτική επαφή με τον συνομιλητή τους για αυτό και θα πρέπει να αποφεύγεται να γίνεται από τους ξένους διαπραγματευτές καθώς θα τους φέρει σε άβολη θέση.

Όσον αφορά τον αριθμό των μελών που παρευρίσκονται στις συναντήσεις, το πλέον πιθανό είναι η διαπραγματευτική ομάδα των Ιαπώνων να αποτελείται από αρκετά μέλη τα οποία μπορεί στην πορεία να αλλάξουν ή να προστεθούν νέα, ώστε να αποκομίσουν όλοι οι άμεσα εμπλεκόμενοι άποψη για τους εν δυνάμει συνεργάτες. Δεν υπάρχει ο ρόλος του ηγέτη στην ομάδα τους, με την δυτική αντίληψη, αλλά κάποιος προϊστάμενος που απλώς καθορίζει τη γενικότερη στρατηγική που θα ακολουθήσουν. Κάθε ένα μέλος της ομάδας μπορεί να εκφράσει την άποψη του και να ρωτήσει τους συνομιλητές του σχετικά με δεδομένα της επικείμενης συνεργασίας. Στο κομμάτι των ερωτήσεων, ο αριθμός μπορεί να είναι αρκετά μεγάλος καθώς υφίσταται ενδελεχής προσπάθεια «αποκρυπτογράφησης» του χαρακτήρα και της ιδιότητας του μελλοντικού εταίρου. Οι πληροφορίες που θα αντληθούν θα μεταβιβαστούν στα υψηλότερα κλιμάκια προτού ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση, η οποία συνήθως γίνεται μετά από αρκετά ραντεβού. Στις πρώτες συναντήσεις μπορεί να συζητηθούν τα ίδια θέματα με διαρκώς αυξανόμενη διείσδυση σε περισσότερες λεπτομέρειες, καθώς προχωράνε οι επαφές.

Πριν φτάσουμε στην παρουσίαση των τελικών θέσεων, οι Ιάπωνες αρέσκονται στο να έχουν πλήρη και λεπτομερή περιγραφή των στοιχείων ώστε να έχουν εξετάσει από κάθε δυνατή σκοπιά τα απαραίτητα δεδομένα. Η διάθεση ανάληψης ρίσκου είναι μηδαμινή και μακριά από την κουλτούρα τους, προτιμώντας πιο στέρεες και ξεκάθαρες λύσεις που έχουν δοκιμαστεί ενώ η απόφαση τους θα παρθεί συλλογικά και μετά από συζήτηση μεταξύ αρκετών εμπλεκομένων. Η τακτική που επιλέγεται από τους Ιάπωνες για την παρουσίαση της τελικής τους πρότασης είναι να γίνεται από στελέχη μη εξουσιοδοτημένα για τελικές αποφάσεις ώστε να μην υπάρχει δυνατότητα να συζητηθεί οποιαδήποτε αλλαγή εκείνη τη

στιγμή (Lewis, 2005). Μία καλή ένδειξη φιλίας αλλά και θέλησης για επίτευξη της πρώτης συμφωνίας, ώστε να ακολουθήσουν και επόμενες, είναι η έκπτωση στη τελική τιμή.

Όσον αφορά τα συστήματα λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιούν οι Ιάπωνες, αξίζει να γίνει μία περαιτέρω διερεύνηση και αποτύπωση των χαρακτηριστικών τους, η γνώση των οποίων είναι αναγκαία για έναν αλλοδαπό διαπραγματευτή που επισκέπτεται τη χώρα της Άπω Ανατολής. Οι δύο πιο γνωστοί τρόποι ονομάζονται nemawashi και ringisei. Ο όρος nemawashi αναφέρεται στην "προτίμηση των Ιαπώνων διαπραγματευτών να επιλέγουν να μιλήσουν για ανεπίσημα θέματα" με τους άλλους διαπραγματευτές πριν μπουν στο κυρίως κομμάτι της επίσημης διαπραγμάτευσης (Danian Zhang, 1989). Μέσω αυτής της διαδικασίας αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν ένα πιο σταθερό και υγιές περιβάλλον πάνω στο οποίο θα ξεκινήσει μία νέα συνεργασία. Με τον δεύτερο όρο, ringisei (ή ring system – σύστημα δαχτυλίδι- όπως συνηθίζεται να διατυπώνεται στη διεθνή βιβλιογραφία) πρακτικά αναφέρεται στην τακτική που ακολουθείται όταν χαμηλότερής βαθμίδας υπάλληλοι αναφέρουν σε αυτούς της μεσαίας βαθμίδας τα συμπεράσματα και τις προτάσεις τους για τους τομείς που είναι υπεύθυνοι, οι οποίοι έπειτα με τη σειρά τους θα αναφερθούν στα υψηλότερα κλιμάκια της εταιρίας όπου και θα ληφθεί η τελική απόφαση. Η διαδικασία αυτή αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ένδειξης σεβασμού της ιεραρχίας, που αναφέρθηκε και παραπάνω, και υπερτονίζει τη νοοτροπία συλλογικότητας που επικρατεί στην Ιαπωνική κουλτούρα. Αν και ως διαδικασία είναι χρονοβόρα, προτιμάται από τους Ιάπωνες καθώς υπάρχει σαφής διάκριση για το ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε μία ενέργεια που έχει υλοποιηθεί αλλά και ομόφωνη έγκριση (πρακτικά και θεωρητικά) ώστε να συνδράμουν όλοι στην υλοποίηση της συμφωνίας.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό στοιχείο των Ιαπώνων είναι το κομμάτι των σχέσεων. Οποιαδήποτε επιλογή τους είτε σε φιλικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο (ενδο-εταιρικά ή με άλλες εταιρίες) βασίζεται στην ανάπτυξη υγιών σχέσεων πάνω στις οποίες θα αναπτυχθεί η εκατέρωθεν εμπιστοσύνη, αλληλεγγύη, σεβασμός και καλοπιστία. Στο κομμάτι των επιχειρήσεων οι Ιάπωνες διαχρονικά, από τότε που υπάρχουν αναφορές για τη δράση τους στο διεθνές εμπόριο, επιλέγουν εταίρους που αρέσκονται σε μακροχρόνιες σχέσεις και μπορούν να τους εμπιστευτούν ώστε να ανταλλάξουν προϊόντα και υπηρεσίες. Λόγω της εμπιστοσύνης λοιπόν, οι αναφορές με πλήρη ακρίβεια και περιγραφή όλων των

λεπτομερειών, όπως συνηθίζεται για έναν Ευρωπαίο ή Αμερικανό διαπραγματευτή, δεν είναι στις άμεσες προτεραιότητες τους. Οι προβλέψεις για ενδεχόμενα κολλήματα και πως θα επιλυθούν, δεν απαιτούνται για τους Ιάπωνες να είναι γραπτώς διατυπωμένες καθώς η καλή σχέση μεταξύ των εταίρων δύναται να επιφέρει αρμονία και λύση των προβλημάτων. Επομένως, η επιμονή για αναφορά τέτοιων περιπτώσεων στη συμφωνία καλό θα ήταν να αποφεύγεται καθώς μπορεί να αποτελέσει προσβολή μεταφράζοντας την έλλειψη εμπιστοσύνης (Fields, 1989).

Τέλος στο κομμάτι της γλώσσας οι Ιάπωνες διαθέτοντας μία μοναδική γλώσσα, που αν και έχει ορισμένα στοιχεία της κινεζικής δεν μοιάζει, μπορούν να επηρεάζουν με αρκετούς τρόπους μία διαπραγμάτευση. Παραδείγματα έχουν αναφερθεί όπου στελέχη ιαπωνικών εταιριών σε περιπτώσεις που θέλουν να αποφύγουν να συζητήσουν για ένα θέμα που τίθεται στο τραπέζι, ισχυρίζονται ότι δεν αντιλαμβάνονται τι θέλει να πει ο συνομιλητής τους καθώς δε διαθέτουν τόσο καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας. Σε γενικές γραμμές οι Ιάπωνες αποτελούν μία ιδιάζουσα περίπτωση λαού που χρήζει ιδιαίτερης αντιμετώπισης και ορθής προετοιμασίας από τα στελέχη που θα διαπραγματευτούν μαζί τους.

Συμβόλαιο ή Σχέση	*Σχέση*
Win-Win ή Win-Lose	*Win-Win*
Formal ή Informal	*Formal*
Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση	*'Εμμεση*
Αίσθηση χρόνου	*Χαμηλή*
Συναισθηματισμοί	*Ναι*
Συμφωνία: Γενική ή Ειδική	*Γενική*
Συμφωνία: Γενικά→Ειδικά ή το αντίθετο	*Γενικά προς ειδικά*
Ομάδα διαπραγμάτευσης ή ένας	*Ομάδα*
Ανάληψη ρίσκου	*Χαμηλή*

4 Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η επιρροή που ασκούν τα πολιτισμικά στοιχεία ενός λαού στη συγκρότησή της σκέψης και στον τρόπο συμπεριφοράς, καθορίζουν άμεσα το πώς θα αντιμετωπισθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, αλλά και όπως παρουσιάστηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, και στις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Τα δομικά συστατικά της κουλτούρας δύναται να διαμορφώσουν τη γενικότερη στάση ενός λαού απέναντι σε έναν άλλο, δίνοντας έτσι ένα ξεχωριστό στίγμα στο κομμάτι των διαπραγματεύσεων. Οι στρατηγικές και οι τεχνικές που ακολουθούνται διαμορφώνονται βάσει κουλτούρας, εξαρτώμενες άμεσα από τον τρόπο ομιλίας, στάσης, και απόψεων του εκάστοτε λαού. Το κομμάτι των διεθνών διαπραγματεύσεων, και το πώς επηρεάζονται οι συνομιλίες μεταξύ διαφορετικών λαών, επιδέχεται ευρείας και συνεχούς μελέτης και ανάλυσης, με νέα δεδομένα βαθμιαία να προστίθενται καθώς ο κόσμος τείνει να αλλάζει λόγω της παγκοσμιοποίησης.

Οι λαοί οι οποίοι παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκαν με κριτήριο την ιδιαιτερότητα τους και το μέγεθος των επιτευγμάτων που έχουν καταφέρει σε βάθος χρόνων, μέσα από το διεθνές εμπόριο και επομένως τις διεθνείς διαπραγματεύσεις που έχουν συμμετάσχει και συνεχίζουν να συμμετέχουν.

Η Γερμανία και οι Σκανδιναβικές χώρες εμφανίζουν αρκετά κοινά, μια και έχουν κοινή καταγωγή, και συνηθίζουν να υιοθετούν ένα αυστηρό στυλ διαπραγμάτευσης χωρίς συναισθηματισμούς. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων δείχνει μεν σεβασμό στην ιεραρχία αλλά παράλληλα και συμμετοχικότητα στις τελικές αποφάσεις των διαπραγματεύσεων, λαμβάνοντας υπόψη και την άποψη στελεχών χαμηλότερης βαθμίδας. Ο βαθμός της απόστασης εξουσίας βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και επιτρέπει την ανοιχτή συζήτηση και λήψη κατευθύνσεων μέσα από κοινές αποφάσεις. Οι τελικές συμφωνίες προτιμώνται γραπτές και το ήθος και η αξιοπιστία του εταίρου ως προς την τήρηση των συμφωνηθέντων είναι και το Α και το Ω έτσι ώστε να αναπτυχθεί η απαραίτητή εμπιστοσύνη. Υψηλός ο βαθμός του ατομικισμού και στις τρεις περιπτώσεις με το στοιχείο αυτό να αποτυπώνεται και στην καθημερινότητα αυτών των τριών κοινωνιών, με επίδραση φυσικά και στο κομμάτι των διαπραγματεύσεων.

Το Ισραήλ αποτελεί μία ιδιαίτερη περίπτωση ενός μικρού κράτους που έχει επιτύχει αρκετά πράγματα τα τελευταία 70 χρόνια που υπάρχει ως οντότητα. Η στάση και η νοοτροπία των Ισραηλινών είναι μοναδική, έχοντας φυσικά όμως αρκετά μεσογειακά αλλά και αραβικά στοιχεία λόγω της γεωγραφικής του θέσης. Η εκφραστικότητα και η ζεστασιά προσιδιάζει στην ελληνική πραγματικότητα, ενώ προσοχή πρέπει να δοθεί στις ιδιαιτερότητες (ημέρες εργασίας) λόγω θρησκείας, αλλά και στο έντονα «επιθετικό στυλ» διαπραγμάτευσης (παζάρι) που συνηθίζουν, το οποίο απορρέει ξεκάθαρα από τη Μέση Ανατολή.

Οι δύο από τις τρεις ασιατικές χώρες που αναλύθηκαν, Κίνα και Ιαπωνία, εμφανίζουν παρόμοια χαρακτηριστικά σε αρκετές εκφάνσεις του κοινωνικού και επιχειρηματικού βίου. Η οικοδόμηση μίας υγιούς σχέσης εμπιστοσύνης με τον εν δυνάμει εταίρο που συνομιλούν, είναι το σημαντικότερο σημείο για να αποφασίσουν εάν τελικώς θα προχωρήσουν στη συμφωνία μαζί του ή θα παγώσουν τις διαδικασίες. Ο χρόνος και η σχέση με αυτόν είναι σε εντελώς διαφορετικά επίπεδα από ότι των δυτικών, αφιερώνοντας αρκετά στην αναγνώριση του αλλοδαπού διαπραγματευτή και στην αποκρυπτογράφηση του προφίλ του. Σημαντικό στοιχείο παίζει ο άνθρωπος και ο χαρακτήρας του και αυτό είναι πρωτεύων για αυτούς. Σε αυτό το κομμάτι οι Ινδοί εμφανίζονται λιγότερο επιφυλακτικοί και συνηθίζουν να αναπτύσσουν σχέση με τους συνεργάτες τους σε δεύτερο χρόνο κάτι το οποίο δικαιολογείται και από το χαμηλό βαθμό που έχουν στην αποφυγή ανάληψης ρίσκου, όντας επιδεκτικοί στην υιοθέτηση επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, σε αντίθεση με τους άλλους δύο λαούς. Αυτό φυσικά έχει ως επακόλουθο να βαίνουν πιο γρήγορα προς ολοκλήρωση οι διαπραγματεύσεις. Ανάλογα μικρό βαθμό στον ίδιο δείκτη του Hofstede εμφανίζουν και οι Κινέζοι. Μία ακόμα διαφοροποίηση τους είναι η στάση του σώματος και η κινήσεις των χεριών κατά τη διάρκεια των συζητήσεων, όντας πολύ περισσότερο εκφραστικοί από ότι οι Κινέζοι και οι Ιάπωνες.

Η ανταλλαγή δώρων είναι μία κίνηση που εκλαμβάνεται αρκετά θετικά από τους Ιάπωνες και του Κινέζους, και πρέπει να συνηθίζεται από τα αλλοδαπά στελέχη που τους συναντούν για επιχειρηματικούς λόγους. Σημαντικό στοιχείο για τους Ιάπωνες που δεν πρέπει να παραλείπεται στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, κατά την ανταλλαγή καρτών η στάση του σώματος και η ανάγνωση για κάποια δευτερόλεπτα και των δύο πλευρών της

κάρτας. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ιαπωνία ο βαθμός απόστασης εξουσίας είναι σε αρκετά χαμηλότερα επίπεδα από ότι στην Ινδία και την Κίνα, αποδεικνύοντας έτσι μία διαφορετική προσέγγιση στην έννοιας της ομαδικότητα και την κοινή συμμετοχή σε συλλογικές ενέργειες όπως οι διαπραγματεύσεις.

Βιβλιογραφία

AAhad M. Osman-Gani, J.-S. T. (2002, November-December). Influence of Culture on Negotiation Styles of Asian Managers: An Empirical Study of Major Cultural/Ethnic Groups in Singapore. *Thunderbird International Business Review*, σσ. 819-839.

Acuff, F. L. (2008). *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World.* AMACOM.

Ana Marisa Soares, M. F. (2006, October). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*.

Andrea Kupfer Schneider, C. H. (2006). *The Negotiator's Fieldbook.* America Bar Association.

Axtell, R. (1998). *Do's and Taboos Around the World.* New York: John Wiley & Sons.

Barry Tomalin, M. N. (2010). *The world's Business cultures and how to unlock them.* THOROGOOD.

Benea Ciprian–Beniamin, S.-O. (2013, Δεκέμβριος 2). German Negotiating and Communication styles and their Bias. *The Journal of the Faculty of Economics - Economic.*, σσ. 29-38.

D'Herbais Alexis, L. A. (2009). Negotiation with the Japanese from a westerner point of view. *Institut de region de Rennes*, σ. 15.

Danian Zhang, K. K. (1989, Fall). Beware of Japanese Negotiation Style: How to negotiate with Japanese Companies. *Northwestrn Journal of Internation Law and Business*, σ. 22.

Deborah A.Cai, S. R. (2000). Culture in the Context of Intercultural Negotiation Individualism-Collectivism and Paths to Integrative Agreements. *International Communication Association*, σ. 27.

Elke U. Weber, C. H. (1998, September 1). Cross-Cultural Differences in Risk Perception, but Cross-Cultural Similarities in Attitudes Towards Perceived Risk. *Management Science*.

Fant, L. (1989, 2 3). Cultural mismatch in conversation: Spanish and Scandinavian communicative behaviour in negotiation settings. *HERMES - Journal of Language and Communication in Business*, σσ. 247-265.

Ferriss, T. (2008, 3 1). *Huffington Post*. Ανάκτηση από http://www.huffingtonpost.com: http://www.huffingtonpost.com/tim-ferriss/how-to-negotiate-like-an-_b_79602.html

Fields, G. (1989). *The Japanese market culture.* The Japan Times.

Gesteland, R. (1999). *Cross-Cultural Business Behavior (Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures).* Κοπεγχάγη: Munksgaard Intl Pub Ltd.

Grenness, T. (2003, January). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Value Based Management*.

Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture . *International Business Review* .

Ikle, F. C. (1982). *How Nations negotiate.* New York: Harper & Row.

James K. Sebenius, C. (. (2008, December). Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior . *Harvard Business School*.

Jan Halvor Natlandsmyr, J. R. (1995, 1). CULTURE, BEHAVIOR, AND NEGOTIATION OUTCOMES: A COMPARATIVE AND CROSS-CULTURAL STUDY OF MEXICAN AND NORWEGIAN NEGOTIATORS. *International Journal of Conflict Management*, σσ. 5-29.

John L. Graham, N. M. (2003, October 1). *Harvard Business Review*. Ανάκτηση από HBR: https://hbr.org/2003/10/the-chinese-negotiation

Katz, L. (2005). *Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World.* BookSurge Publishing.

Katz, L. (2006). *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide* . BookSurge Publishing.

Kavalchuk, A. (2012). *Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans.* Βόνη: Deutsche Gesellschaft fürInternationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Kumayama, A. (1991). *Japanese/American Cross-Cultural Business Negotiations.* American Graduate School of International Management.

Lebourg, J. (2005, November 20). *OverBlog*. Ανάκτηση από over-blog.com: http://jefferson-marketing-and-business.over-blog.com/article-1237933.html

Lewis, R. D. (2005). *When Cultures Collide, 3rd Edition: Leading Across Cultures.* London: Nicholas Brealey Publishing. Ανάκτηση από Richard Lewis Communications: http://www.crossculture.com/

Linton, R. (1955). *The Tree of Culture.* Vintage Books.

M.Brett, J. (2014). *Negotiating Globally.* Jossey-Bass.

Max Bazerman, G. B. (2015). *Overcoming cultural barriers in negotiation.* Cambridge.

Max. H. Bazerman, D. M.-B. (1998). *Enviroment, Ethics and Behavior: The psychology of Enviromental Valuation and Degradation.* Jason Aronson Inc.

Minton, J. (2004). *Η Φύση των Διαπραγματεύσεων.* Αθήνα: Κριτική.

Mobility, L. (2013). *Expatica.com*. Ανάκτηση από Business culture in the United Kingdom: http://www.expatica.com/uk/employment/Business-culture-in-the-United-Kingdom_103182.html

Nicks, M., & Tomalin, B. (2010). *The World's Business Cultures: And How to Unlock Them.* Thorogood.

Pervez N. Ghauri, J.-C. U. (2003). *International Business Negotiations.* Emerald Group Publishing.

Rajesh Kumar, A. S. (2005). *Doing Business in India: A Guide for Western Managers.* Palgrave Macmillan.

Roy J. Lewicki, D. M. (1997). *Essentials of Negotiation.* USA: McGraw-Hill Education.

Salacuse, J. W. (2004, September). Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. *IVEY BUSINESS JOURNAL*.

Schøtt, T. (2010). *Training and Network Organization in Entrepreneurship in Denmark 2010.* Syddansk Universitet, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse.

Silkenat, J., Aresty, J., & Klosek, J. (2009). *The ABA Guide to International Business Negotiations: A Comparison of Cross-Cultural Issues and Successful Approaches* (3rd εκδ.). American Bar Association.

Smyser, W. R. (2002). *How Germans Negotiate: Logical Goals, Practical Solutions (Cross-Cultural Negotiation Books.* United States Institute of Peace.

Stetson-Rodriguez, M. (2015). *Venture Outsource*. Ανάκτηση από ventureoutsource.com: https://www.ventureoutsource.com/contract-manufacturing/outsourcing-offshoring/india-manufacturing/negotiations-and-business-strategies-with-india

Trade-Invest, G. (2013). *Practice of Negotiation in Germany.* Berlin.

Vivian C. Sheer, L. C. (2003, January). Successful Sino-Western Business Negotiation: Participants' Accounts of National and Professional Cultures. *The Journal of Business Communication*, σσ. 50-85.

Xiaohua Lin, S. J. (2003). Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture. *International Marketing Review*, σσ. 286-303.