



ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

του ΜΙΛΤΙΑΔΗ ΣΠΥΡΙΔΗ

με τίτλο

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ ΔΙΕΘΝΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Επόπτης Καθηγητής: Σουμπενιώτης Δημήτριος

Θεσσαλονίκη 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον καθηγητή μου, κύριο Σουμπενιώτη Δημήτριο, και επιβλέποντα της Διπλωματικής μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες» στο πανεπιστήμιο «Μακεδονία», για την αμέριστη βοήθειά του, την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση και την υποστήριξή του κατά τη διάρκεια της συγγραφής της.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω και στις συμφοιτήτριες και στους συμφοιτητές μου, οι οποίοι έθεσαν πρόθυμα και γενναιόδωρα στη διάθεσή μου τις εργασίες τους στο μάθημα «Διεθνείς Διαπραγματεύσεις», πολύτιμο υλικό και απαραίτητη πηγή πληροφοριών για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, τα ονόματα των οποίων αναφέρω στη συνέχεια με αλφαβητική σειρά: Αυγέρη Μαρίνα (Βραζιλία), Βίγλας Ευάγγελος (Βέλγιο, Τουρκία), Βλάχου Βαΐα (Κίνα), Γεροστεργιούδης Γεώργιος (Ηνωμένο Βασίλειο), Θανασούλης Γεώργιος-Ραφαήλ (Γερμανία), Κυριακίδου Χριστίνα (Ινδία) Μπίνας Παύλος (Η.Π.Α.), Ολπασάλη Κυριακή (Καναδάς), Ελένη Ούτσιου (Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα), Παπανικολάου Γλυκερία – Μαρία (Μαρόκο), Τσιφτελίδης Ηλίας (Ιαπωνία), Τουρτόγλου Θεοδόσιος (Σαουδική Αραβία).

Περίληψη

Οι διεθνείς, ή και αλλιώς διαπολιτισμικές, επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, είναι όλο και πιο συχνές στη σύγχρονη παγκόσμια οικονομική πραγματικότητα. Είναι γνωστό ότι οι επιχειρήσεις και οι εταιρείες εξαρτώνται σε διεθνές επίπεδο η μια από την άλλη για να μπορέσουν να αναπτυχθούν, να εξελιχθούν, να βάλουν σε κίνηση τα «γρανάζια» τους. Οι οικονομικές, τεχνολογικές, καθώς και κοινωνικές αλλαγές και εξελίξεις συνδέονται με τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες σε διεθνές περιβάλλον, αλλά και επηρεάζουν και διαμορφώνουν εν πολλοίς τις στρατηγικές τους, την οργάνωση και την πολιτική τους. Οι μεταφορές γίνονται όλο και ταχύτερες και αποτελεσματικότερες, διευκολύνοντας την επικοινωνία ανθρώπων και επιχειρήσεων από διάφορα και διαφορετικά πολιτισμικά συστήματα. Αν και οι εύκολες και άνετες μετακινήσεις και τα ελκυστικά προϊόντα συνιστούν μια καλή πρόκληση για την επίτευξη διεθνών επιχειρηματικών συνεργασιών, οι πολιτισμικές διαφορές μπορεί να αναδειχθούν ως ένα μεγάλο εμπόδιο. Διότι ο τρόπος που γίνονται οι επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις συνιστούν ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο σημείο της διαπραγματευτικής πορείας, καθώς διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Ενδέχεται από τη μια να αυξήσουν τον χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί μια καλή συμφωνία, αλλά, από την άλλη, δεν αποκλείεται να είναι υπεύθυνες για την ακύρωση μιας εν δυνάμει καλής συνεργασίας.

Οι επιχειρήσεις και οι άνθρωποι που τις εκπροσωπούν αντιλαμβάνονται την ανάγκη να προσαρμοστούν στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας την οποία επισκέπτονται για επιχειρηματικούς λόγους και, συνακόλουθα, να σχεδιάσουν την στρατηγική τους. Ένας από τους στόχους επομένως των επιχειρηματιών που διαπραγματεύονται σε διεθνές περιβάλλον είναι να γνωρίσουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι με διαφορετικό από το δικό τους πολιτισμικά υπόβαθρο συμπεριφέρονται, ενεργούν και αποφασίζουν κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης.

Στην παρούσα εργασία στόχος είναι η καταγραφή βασικών ιδιαιτεροτήτων πολιτισμικής διάστασης που συνιστούν το πρωτόκολλο στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο, οι οποίες παρουσιάζουν επιχειρηματικά τουλάχιστον ενδιαφέρον, αναδεικνύοντας τις πρακτικές και στα διαπραγματευτικά ήθη τους. Η εξέταση εστιάζει αρχικά σε εννοιολογικές προσεγγίσεις των όρων που συνδέονται με το αντικείμενο της διερεύνησης. Επικεντρώνεται επίσης σε θεωρητικά ζητήματα της διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης και στο θεωρητικό πλαίσιο που υποστηρίζει την εργασία. Στη συνέχεια εξετάζονται οι πολιτισμικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας.

Περιεχόμενα	σελ.
1. Εισαγωγικά. Στόχοι.....	9
2. Αποσαφηνίσεις όρων	13
2.1. Περί διαπραγμάτευσης.....	13
2.2. Περί κουλτούρας και διαπολιτισμικής επικοινωνίας	14
2.2.1. Una faccia una razza. Στερεότυπα, παρανοήσεις, παγίδες.....	15
2.3. Μορφές διαπραγμάτευσης: win-win ή win-lose.....	16
3. Θεωρητικό πλαίσιο και μεθοδολογικές προσεγγίσεις.....	19
3.1.μοντέλο των έξι διαστάσεων του Geert Hofstede.....	19
3.2. Το μοντέλο των Phatak και Habib	20
3.3 Το μοντέλο του Richard Lewis	23
3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν τις διεθνείς/ διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις.....	27
4. Πρωτόκολλα διεθνών διαπραγματεύσεων σε διάφορες χώρες.....	33
4. 1. Γραμμικά Δραστήριες Κουλτούρες (Linear-Active).....	33
-Γερμανία.....	33
- Ηνωμένο Βασίλειο	41
- Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.....	47
- Καναδάς.....	53
- Βέλγιο	59
4. 2. Πολυδραστήριες Κουλτούρες (Multi-Active).....	65
- Βραζιλία	65
- Σαουδική Αραβία	75
- Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	85
- Μαρόκο	91
- Ρωσία	99
- Τουρκία	107
- Ελλάδα	115
4. 3. Αντιδραστικές Κουλτούρες (Reactive)	121
- Κίνα	121
- Ινδία	133
- Ιαπωνία	141
5. Αποτιμήσεις, σκέψεις, συμπεράσματα	151
Βιβλιογραφία	153
Ένθετο: Μια εικόνα χίλιες «σκέψεις»	157

Ανάπτυξη Πρωτοκόλλου Διεθνών Διαπραγματεύσεων

1. Εισαγωγικά. Στόχοι

Σε μια διαπραγμάτευση συνυπάρχουν δύο διαστάσεις: το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης και η διαδικασία της. Όταν η διαπραγμάτευση γίνεται μεταξύ επιχειρηματιών που ανήκουν στο ίδιο πολιτισμικό περιβάλλον, τότε η διάσταση της διαδικασίας ίσως και να μην έχει ιδιαίτερη βαρύτητα. Όταν όμως γίνεται μεταξύ ατόμων με διαφορετικό πολιτισμικά υπόβαθρο, τότε μπορεί η διαδικασία να αναδειχθεί κρίσιμο σημείο και σημαντικότερος παράγων από το ίδιο το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης (Hendon, Hendon, & Herbig, 1996). Όποιος έχει κάποια σχετική εμπειρία, έστω και περιορισμένη, γνωρίζει καλά ότι για μια επιτυχημένη επιχειρηματικά διαπραγμάτευση στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, δεν αρκούν μόνο καλές διαπραγματευτικές ικανότητες, καλή προετοιμασία και γνώση του υπό διαπραγμάτευση αντικειμένου. Επειδή οι διαπραγματεύσεις γίνονται πρόσωπο με πρόσωπο, είναι επομένως εξίσου ζωτικής σημασίας η επαρκής γνώση των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων κάθε λαού με μέλη του οποίου επικοινωνούν οικονομικού ενδιαφέροντος συνεργασίες.

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα στη χώρα μας αναπτύσσουν δραστηριότητα σε διεθνές περιβάλλον. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τον οποίον ιδρύονται μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών με αυτό το αντικείμενο μελέτης, γίνονται σχετικά σεμινάρια και εκδηλώσεις, ενώ στο μεταξύ έχει δημιουργηθεί σημαντική ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία που διερευνά ζητήματα συναφή με το διεθνές επιχειρείν, τον τύπο και την οργάνωση των επιχειρήσεων, τη σχετική νομοθεσία, καθώς και τις διάφορες επενδυτικές στρατηγικές και τις τεχνικές της διαπραγμάτευσης. Η βιβλιογραφία εμπλουτίζεται συστηματικά τελευταία σχετικά με μια σημαντική πτυχή της

επιχειρηματικής δραστηριότητας, που είναι το πρωτόκολλο των διεθνών διαπραγματεύσεων, με βασικό στόχο να διερευνηθούν ζητήματα διαπολιτισμικής επικοινωνίας, καθώς οι πολιτισμικοί παράγοντες είναι σημαντικές μεταβλητές για την έκβαση διεθνών επιχειρηματικών συναντήσεων. Είναι αδιαμφισβήτητο πλέον ότι θα βοηθούσε πολύ τους ξένους διαπραγματευτές, αν γνώριζαν και καταλάβαιναν τις πολιτισμικές αφετηρίες και τις αξίες για να ερμηνεύσουν τα νοήματα των γλωσσικών και εξωγλωσσικών κωδίκων που εκφράζονται σε επιχειρηματικές διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις.

Οι μελετητές έχουν αναγνωρίσει τη δύναμη με την οποία τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την διαπραγματευτική επικοινωνία σε σύγκριση με τα δομικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων (Drake, 2001). Πολιτισμικοί παράγοντες επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις και μπορεί να αναδειχθούν παγίδες ή να οδηγήσουν σε λάθη με δυσμενείς οικονομικές επιπτώσεις για τους διαπραγματευόμενους. Ως εκ τούτου, η παρερμηνεία ή η άγνοια πολιτισμικών δεικτών μπορεί να απομακρύνει το ενδεχόμενο μιας καλής συμφωνίας και για τα δύο μέρη. Μάλιστα, όσο μεγαλύτερες είναι οι πολιτισμικές διαφορές, τόσο μεγαλύτερα είναι τα εμπόδια (Hendon, Hendon, & Herbig, 1996). Από τη μελέτη μιας σκηνοθετημένης διαπραγμάτευσης μεταξύ πολιτισμικά διαφορετικών διαπραγματευόμενων επιχειρηματιών προέκυψαν, εκτός από τις πολιτισμικές ομοιότητες στους τρόπους επικοινωνίας κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, και οι διαφορές. Ειδικότερα, η τάση του ενός μέρους να διακόπτει συχνά τους ομολόγους τους, που δεν ήταν κάτι άλλο παρά ένα πολιτισμικό χαρακτηριστικό, είχε την επίπτωση να δημιουργήσει πρόβλημα στη διαπραγμάτευση (Cai, Wilson, & Drake, 2000). Η δυσκολία να βρεθεί κοινό έδαφος σε μία διεθνή διαπραγμάτευση μπορεί να μην εξαρτάται από το υπό διαπραγμάτευση προϊόν ή υπηρεσία, αλλά να συνδέεται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίον έχουν μάθει να επικοινωνούν, να εκφράζουν τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους, να δηλώνουν τη συναίνεση ή τη διαφωνία τους. Στην Ινδία, για παράδειγμα, η καταφατική απάντηση «ναι» σημαίνει κάτι διαφορετικό απ' ό,τι στη Γερμανία. Αυτό θεωρείται ότι είναι το μεγαλύτερο χάσμα επικοινωνίας σε μία διαπραγμάτευση μεταξύ των δύο λαών (Linder, Scheuerle, Seidenstricker, 2012: 10), καθώς «ναι» στην δυτική αντίληψη σημαίνει «ναι, κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες αυτό θα το κάνω» ή «ναι, ισχύει», ενώ για τους Ινδούς μεταφέρει διαφορετικές δηλώσεις: «Ναι, θα προσπαθήσω», «Ναι, θα ενδιαφερθώ», «Ναι, το κατάλαβα». Είναι, όπως φάνηκε, τελείως διαφορετικό το μήνυμα που μεταφέρει η κατάφαση μεταξύ των δύο διαφορετικών πολιτισμικά επιχειρηματιών και είναι δύσκολο για έναν επιχειρηματία δυτικής κουλτούρας να αντιληφθεί ότι η καταφατική απάντηση «ναι» του Ινδού ομολόγου του σημαίνει «ναι, μπορεί να γίνει και ναι, μπορεί και να μην γίνει», αυτό το οποίο συζητήθηκε. Είναι δύσκολο να γεφυρωθεί αυτός ο διαφορετικός πολιτισμικά τρόπος επικοινωνίας, παρά μόνο αν τα δύο διαπραγματευόμενα μέρη κατανοήσουν τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες ο ένας του άλλου.

Το θέμα των ιδιαιτεροτήτων μιας διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης σχολιάζεται, μεταξύ άλλων, εύστοχα και με χιουμοριστική διάθεση και στην ταινία *Ένα ολόγραμμα*

για τον βασιλιά, 2016, η οποία βασίζεται στο ομώνυμο βιβλίο του Dave Eggers. Πραγματεύεται την ιστορία ενός Αμερικανού επιχειρηματία που ταξιδεύει στην Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας για να πείσει τον βασιλιά να επενδύσει σε μια τεχνολογικά προωθημένη ιδέα του. Οι αργοί ρυθμοί, η ασυνέπεια και η συστηματική αναβολή της συνάντησης, ή και η πιθανότητα αυτή να μην γίνει ποτέ, είναι κάποια από τα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει. Ένα άλλο ζήτημα είναι το οξύμωρο να εργάζονται τα μέλη της ομάδας του, όλοι επιστήμονες της υπολογιστικής τεχνολογίας, σε μια σκηνή χωρίς υπηρεσίες διαδικτύου. Ο Αμερικάνος επιχειρηματίας αναγκάζεται να ακολουθήσει τους αργούς ρυθμούς της Τζέντα για αρκετές μέρες, περιμένοντας τον βασιλιά, και προσπαθεί, ως όφειλε εξάλλου, να προσαρμοστεί σε ανοίκια γι' αυτόν πολιτισμικά δεδομένα. Στο τέλος, όταν γίνεται η συνάντηση συμβαίνει το εξής: Κινέζοι επιχειρηματίες, που στο μεταξύ και στη διάρκεια της αναμονής, έχουν αντιγράψει και, κυρίως, έχουν βελτιώσει την τεχνολογία του Αμερικάνου, καταφθάνουν και την παρουσιάζουν και αυτοί στον βασιλιά. Καταφέρνουν αυτοί τελικά να του την πουλήσουν. Σ' αυτό το σημείο μπορούμε να διακρίνουμε ένα ακόμη ειρωνικό σχόλιο που αναπαριστά, σύντομα και χιουμοριστικά, μια βασική πτυχή στο χώρο των διεθνών διαπραγματεύσεων, με ιδιαίτερη βαρύτητα σ' αυτό που ονομάζουμε διαπολιτισμική διαπραγμάτευση σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η διαπραγμάτευση σπάνια είναι εύκολη υπόθεση και γίνεται ακόμη δυσκολότερη όταν οι εν δυνάμει διαπραγματευτές ανήκουν σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια, χωρίς ωστόσο να γνωρίζει ο ένας το πλαίσιο του άλλου. Η συνάντηση μεταξύ τους μπορεί να είναι καταστροφική εξαρχής, πριν καν ακόμη καν προλάβουν να συζητήσουν για το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης. Ιδού για ποιο λόγο, σ' ένα σενάριο που δεν ανήκει στον κόσμο της φαντασίας: Ένας επιχειρηματίας από την Αμερική συναντά τον Κινέζο ομόλογό του και του προσφέρει για δώρο ένα ρολόι, ως ένδειξη της πρόθεσης του να εδραιώσει μαζί του καλές επιχειρηματικές σχέσεις. Δημιουργείται σύγχυση, ο Κινέζος απομακρύνεται, η διαπραγμάτευση τελείωσε χωρίς να έχει αρχίσει. Διότι το ρολόι στην Κίνα συμβολίζει τον θάνατο. Ο Αμερικάνος δεν το ήξερε. Αν το ήξερε, ασφαλώς δεν θα το χάριζε. Άλλο σενάριο, που επίσης δεν ανήκει στον κόσμο της φαντασίας: Ένας Σαουδάραβας προσφέρει κατ' επανάληψη στον Ιάπωνα εταίρο του δώρα μεγαλύτερης αξίας από αυτήν των δώρων που δέχεται από τον Ιάπωνα. Και σ' αυτήν την περίπτωση η συνεργασία ακυρώθηκε. Δεν θα συνέβαινε αυτό αν ο Σαουδάραβας γνώριζε ότι στην Ιαπωνία η πράξη του αυτή συνιστά μεγάλη προσβολή (Hendon, Hendon, & Herbig, 1996: 27).

Με έρεισμα όσα αναφέρθηκαν και με δεδομένο ότι και οι Έλληνες επιχειρηματίες αναπτύσσουν συνεργασίες και διαπραγματεύονται με ομολόγους τους σε χώρες εντός και εκτός Ευρώπης, σε όλα τα μήκη και πλάτη της Γης, από το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία, το Βέλγιο μέχρι τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, τον Καναδά και τη Βραζιλία, από την Τουρκία, τη Σαουδική Αραβία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα μέχρι την Κίνα, την Ινδία και την Ιαπωνία, από το Μαρόκο μέχρι τη Ρωσία, στόχος της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή βασικών και σημαντικών, κατά την άποψή μου, ιδιαιτεροτήτων πολιτισμικής υφής που συνιστούν το πρωτόκολλο στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης σ' αυτές τις χώρες. Θα αναφερθώ ειδικότερα σε

πρακτικές και στα διαπραγματευτικά ήθη κάθε χώρας θεωρώντας ότι η γνώση και η κατανόησή τους μπορεί να ρίξει φως στο θολό τοπίο του επιχειρείν εκτός συνόρων. Παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του πρωτόκολλου διαπραγμάτευσης, ή και συνδέονται με αυτό, όπως ιστορικοί, γεωγραφικοί, οικονομικοί, πολιτικοί και δημογραφικοί, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν επιγραμματικά επειδή δίνουν πληροφορίες για το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα μια διαπραγμάτευση. Συμβάλλουν συνακόλουθα στο να γίνουν περισσότερο κατανοητές οι αντιλήψεις και οι κανόνες συμπεριφοράς κάθε χώρας, καθώς και οι προσδοκίες τους από τις διαπραγματεύσεις.

2. Αποσαφηνίσεις όρων

Κρίθηκε σκόπιμο στη συνέχεια να συζητηθούν κάποιοι όροι/έννοιες οι οποίες θα αναφέρονται στη συνέχεια και θα υποστηρίζουν την εξέταση, ώστε να δοθεί το ερμηνευτικό περίγραμμα με το οποίο χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

2.1. Περί διαπραγμάτευσης

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν μια βασική ανθρώπινη δραστηριότητα. Όλοι διαπραγματευόμαστε στην καθημερινότητά μας, χωρίς κατά κανόνα να το συνειδητοποιούμε και χωρίς να υπάρχει απαραίτητα κάποια διάσταση ή αντίθεση με όσους διαπραγματευόμαστε. Διαπραγματεύσεις κάνουμε από τη στιγμή που θα αρχίσουμε να αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω μας στους πρώτους μήνες της ζωής μας: με όποιον μας φροντίζει, στο σχολείο με τους συμμαθητές μας και τους δασκάλους μας, στο παιχνίδι με τους φίλους μας, σε περιστάσεις επικοινωνίας με συγγενείς. Διαπραγματεύσεις κάνουμε στον επαγγελματικό μας χώρο και γενικότερα σε κάθε μας συναλλαγή και επικοινωνία. Διαπραγματεύσεις γίνονται, μεταξύ εργαζομένων, πολιτικών ή και διπλωματικές και διακρατικές μεταξύ των χωρών. Οι διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται σε προσωπικό, διπλωματικό και επιχειρηματικό επίπεδο. Παρότι σε κάθε περίπτωση, η δομή και οι διαδικασίες των διαπραγματεύσεων παραμένουν ίδιες, κάθε είδος διαπραγμάτευσης έχει τις ιδιαιτερότητές του. Μια ιδιαίτερη κατηγορία διαπραγματεύσεων είναι οι διεθνείς διαπραγματεύσεις, αυτές που γίνονται δηλαδή μεταξύ εταιριών, ανθρώπων και οργανισμών διαφορετικών χωρών. Η ιδιαιτερότητα που διέπει το είδος αυτό των διαπραγματεύσεων είναι η διαφορετική κουλτούρα των διαπραγματευτών, θέμα εξάλλου που θα μας απασχολήσει στη συνέχεια.

Ο όρος διαπραγμάτευση, αναφέρουν οι Donald Hendon, Rebecca Angeles Hendon και Paul Herbig (1996: 1) πηγάζει από την λέξη negotiati που στα ρωμαϊκά χρόνια σήμαινε «επιχειρώ». Η λέξη negotiati προέρχεται από τη λατινική λέξη neg που σημαίνει «δεν» και otium που σημαίνει «εύκολα», άρα αναφέρεται σε κάτι «όχι εύκολο». Προφανώς οι αρχαίοι Ρωμαίοι είχαν καταλάβει ότι η διαπραγμάτευση και οι επιχειρήσεις συνιστούν επίπονη εργασία. Ο John Kenneth Galbraith, είπε ότι «εκτός από την ερωτική, οι επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις είναι η πιο συνηθισμένη και προβληματική σχέση», αναφέρουν στη συνέχεια οι μελετητές με χιουμοριστική διάθεση για να αναδείξουν τον πολυσύνθετο χαρακτήρα της πράξης της διαπραγμάτευσης στον επιχειρηματικό κόσμο.

Μια σύντομη ερμηνεία της επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης σημαίνει ότι δύο ή περισσότερα μέρη με κοινό ενδιαφέρον, αλλά πιθανόν και αλληλοσυγκρουόμενο, αλληλεπιδρούν με στόχο να φθάσουν σε κάποια συμφωνία, κατά προτίμηση θετική για όλα τα μέρη. Σε γενικές γραμμές θα μπορούσε να οριστεί και ως συλλογική διαδικασία λήψης αποφάσεων και παρουσιάζει δύο βασικές πτυχές: τη δημιουργία αξίας και τη διεκδίκηση αξίας. Δημιουργία αξίας είναι η διαδικασία κατά την οποία τα

μέρη συνεργάζονται για να αυξήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο το αμοιβαίο όφελος. Διεκδίκηση αξίας σημαίνει η προσπάθεια να βρεθεί ο καλύτερος τρόπος να μοιραστεί το όφελος (Spangler, 2003).

Για να το πετύχει πάντως μια διαπραγμάτευση, το κλειδί είναι να βρεθούν τα σημεία κοινού ενδιαφέροντος ή σημεία που ευνοούν με κάποιο τρόπο κάθε μέρος ώστε να συμφωνήσουν και να συνεργαστούν. Τα μέρη είναι ανεξάρτητα, με πιθανόν συγκρουόμενα συμφέροντα, αλλά βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση για να πετύχουν τους στόχους τους. Κάθε μέλος έχει ή κάνει κάτι που το άλλο χρειάζεται. Ο στόχος της διαπραγμάτευσης είναι να παρθούν αποφάσεις με αμοιβαία οφέλη. Παρότι μια καλή στρατηγική διαπραγμάτευσης φαίνεται ότι είναι η απόκρυψη πληροφοριών, ένας καλός τρόπος για την επίτευξη του στόχου είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των μερών, εστιάζοντας στο τι θέλει ο καθένας και γιατί. Έτσι, αναμένεται να φθάσουν σε αμοιβαία επωφελή συνεργασία, γνωστή ως «win-win» (Hendon, Hendon, & Herbig, 1996), στην οποία θα αναφερθούμε στη συνέχεια.

Στις διαπραγματεύσεις σε διεθνές περιβάλλον, όπως αναφέρθηκε και εισαγωγικά, πέρα από στρατηγικές, τεχνικές, καλή προετοιμασία και οριοθέτηση στόχων, καλή γνώση του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης, σχετική πρότερη εμπειρία και συνήθεις διαπραγματευτικές δεξιότητες, καθώς και γνώση όσων οι διάφορες θεωρίες περί διαπραγμάτευσης προτείνουν, εξίσου μεγάλης αξίας διαπραγματευτικό προτέρημα είναι η γνώση του πρωτόκολλου των διαπραγματεύσεων, η γνώση δηλαδή των πολιτισμικών πρακτικών και ηθών όταν η διαπραγμάτευση γίνεται μεταξύ ατόμων με διαφορετικό πολιτισμικά υπόβαθρο. Η γνώση αυτή συμβάλλει καθοριστικά στην αποφυγή παγίδων και λανθασμένων εκτιμήσεων που μπορεί να ακυρώσουν μια δυνητικά πολύ καλή συνεργασία και για τα δύο, ή περισσότερα, ετερογενή πολιτισμικά διαπραγματευόμενα μέρη.

2.2. Περί κουλτούρας και διαπολιτισμικής επικοινωνίας

Οι όροι πολιτισμός και κουλτούρα συγχέονται συχνά και χρησιμοποιούνται ως συνώνυμες λέξεις. Σύμφωνα με το Cambridge English Dictionary, ένας σύντομος ορισμός του πολιτισμού «είναι το σύνολο των πνευματικών και υλικών επιτευγμάτων του ανθρώπου» και της κουλτούρας «ο τρόπος της ζωής, τα έθιμα και οι πεποιθήσεις, μιας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή». Προκύπτει επομένως ότι ο πολιτισμός είναι πιο ευρεία έννοια, με πολλές σημασίες, συμπεριλαμβανόμενης και της έννοιας κουλτούρα, στην οποία αποδίδεται μια πιο ανθρωπολογικής διάστασης σημασία. Υιοθετώντας αυτές τις σημασίες, τότε η επικοινωνία μεταξύ των κουλτούρων, που ορίζεται στη γλώσσα μας ως διαπολιτισμική επικοινωνία, σημαίνει η απόκτηση εκείνων των δεξιοτήτων και γνώσεων που είναι απαραίτητες για καταλάβουμε πώς δρουν και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι διαφορετικής κουλτούρας, ή διαφορετικού πολιτισμικά περιβάλλοντος, ποια είναι τα έθιμα και οι πεποιθήσεις τους, ποιοι είναι οι γλωσσικοί και εξωγλωσσικοί κώδικές τους, η θρησκεία τους, πώς επικοινωνούν και αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους.

Αντιλαμβανόμαστε επομένως τη σημασία που έχει σε μια διεθνή επιχειρηματική διαπραγμάτευση η δεξιότητα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, η δεξιότητα δηλαδή να αποκωδικοποιούμε μηνύματα ανθρώπων από διαφορετικές πολιτισμικά καταβολές, να αλληλεπιδρούμε και να κτίζουμε σχέσεις εμπιστοσύνης (Lauring, 2011).

Σε κάθε κοινωνία υπάρχουν κοινωνικές αναπαραστάσεις που παράγουν αντιλήψεις, ιδέες, αξίες, προκαταλήψεις, γνώσεις τόσο σχετικά με τη δομή του κόσμου μας, όσο και τη δομή άλλων πολιτισμικών πραγματικοτήτων. Η κοινωνικά αποδεκτή γνώση που προσφέρουν είναι απλοποιημένη και συχνά περιβάλλεται από προκαταλήψεις και στερεοτυπικές αντιλήψεις, σχετικά με εμάς και τους «άλλους». Οι διαπραγματευόμενοι είναι μέλη μιας κοινωνίας και υποκύπτουν εύκολα σε προκαταλήψεις και στερεότυπα που αφορούν άλλες κουλτούρες. Ο μόνος τρόπος να τα αποφύγουν είναι να αποκτήσουν γνώση σχετικά με την κουλτούρα και τον τρόπο που συμπεριφέρονται άλλοι λαοί. Οι διαπραγματευόμενοι, σε περιστάσεις διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης, που είναι και το ζητούμενο της εργασίας, οφείλουν να σέβονται και να εκτιμούν τις πρακτικές, τις συνήθειες και τα ήθη της χώρας την οποία επισκέπτονται και να προσπαθούν να προσαρμόζονται σ' αυτές όσο γίνεται, ώστε να διευκολύνουν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης.

Κατά μία έννοια, οι πολιτισμικές διαπραγματευτικές διαφορές είναι αυτονόητες και αναμενόμενες μεταξύ διαπραγματευόμενων από καπιταλιστικές χώρες με σοσιαλιστικές. Αλλά διαφορές υπάρχουν ακόμη και μεταξύ λαών και χωρών με σχετική πολιτισμική ομοιογένεια, όπως η Ελλάδα με τη Γερμανία ή τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα με τη Σαουδική Αραβία.

2.2.1. *Una faccia una razza. Στερεότυπα, παρανοήσεις, παγίδες*

Ο Richard D. Lewis, εξοικειωμένος με τα εθνικά χαρακτηριστικά και τις επιχειρηματικές πρακτικές διαφόρων εθνικοτήτων ανά τον κόσμο μέσα από την πολύχρονη διεθνή επαγγελματική του εμπειρία, αναφέρει στην «Εισαγωγή» του βιβλίου του με τίτλο *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, το 1996 (αναθεωρημένη έκδοση το 2006), ότι το να προσδιορίζεις εθνικά χαρακτηριστικά και να προσδιορίζεις διαπολιτισμικές διαφορές είναι σαν να περπατάς σε ναρκοπέδιο (2006: xvii). Με αυτήν την διατύπωση μας εισάγει στη δυσκολία μιας διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης θέλοντας προφανώς με την υπερβολή του να προκαλέσει για την τάση να προσδίδουμε στερεοτυπικά χαρακτηριστικά σε διάφορους λαούς. Συνεχίζει λέγοντας ότι έχει γνωρίσει οξύθυμους Φιλανδούς ή σκληρούς Ιταλούς, με χαρακτηριστικά δηλαδή που αποκλίνουν από τις αντιλήψεις που έχουμε γι' αυτούς. Προφανώς, όπως και οι λαοί που ανήκουν στην ίδια πολιτισμικά περιοχή δεν είναι ίδιοι (ο αραβικός κόσμος για παράδειγμα εμφανίζει μεγάλη ετερογένεια), έτσι και άνθρωποι που ανήκουν στο ίδιο πολιτισμικά συγκείμενο με κοινή κουλτούρα στη συμπεριφορά τους δεν είναι όλοι ίδιοι. Είναι προφανές ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και ότι δεν υπάρχουν δύο ίδιοι Ιταλοί, δύο ίδιοι Γερμανοί ή δύο ίδιοι Έλληνες. Πέρα από τα

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που έχει κάθε άνθρωπος, έχει διαπιστωθεί πάντως ότι οι κάτοικοι της κάθε χώρας έχουν ορισμένες κοινές βασικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις της πραγματικότητας που εκδηλώνονται στη συμπεριφορά τους (Lewis, 2006: xvii).

Συμπληρωματικά, θα είχε ενδιαφέρον να γίνει μια σύντομη αναφορά στη γνωστή στη χώρα μας ρήση «una faccia una razza» (ένα πρόσωπο, μία φυλή), που είναι άγνωστη όμως στην Ιταλία. Στη χώρα μας την χρησιμοποιούμε για να δηλώσουμε τις ομοιότητες που έχουμε με τους Ιταλούς, εκκινώντας από τη διαπίστωση ότι οι Έλληνες μοιάζουν φυσιογνωμικά με αυτούς. Θα μπορούσαμε ωστόσο, στο πλαίσιο της εργασίας μας να την νοηματοδοτήσουμε διαφορετικά, παρερμηνεύοντας ή επεκτείνοντας την κατά λέξη μετάφρασή της, για να αναφέρουμε ότι οι άνθρωποι μιας φυλής ή εθνικότητας, έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά στην κουλτούρα τους, στους κώδικες ως προς τον τρόπο να συμπεριφέρονται και να επικοινωνούν, χαρακτηριστικά τα οποία εκδηλώνονται και στις διεθνείς διαπραγματευτικές επικοινωνίες τους.

2.3. Μορφές διαπραγμάτευσης: win-win ή win-lose

Λόγω των διαφορών στην κουλτούρα οι διαπραγματευτές προσεγγίζουν το πλαίσιο της συνδιαλλαγής διαφορετικά. Κάποιοι θεωρούν ότι η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία από την οποία και τα δύο μέρη μπορούν να ωφεληθούν. Αυτή η μορφή διαπραγμάτευσης ονομάζεται win-win. Οι win-win διαπραγματευτές αντιλαμβάνονται τη συμφωνία ως μια συνεργατική διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Πιστεύουν ότι σημασία δεν έχει μόνο να κερδίσουν τη διαπραγμάτευση αλλά να δημιουργήσουν καλές σχέσεις με τους ομολόγους τους για μεταγενέστερες συνεργασίες. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι διατίθενται απαραίτητα να προχωρήσουν σε συμφωνίες που θίγουν το επιχειρηματικό όφελος. Σε μια win-win διαπραγμάτευση δεν είναι πάντα ισότιμο το κέρδος και των δύο μερών, επιτυγχάνεται ωστόσο ισορροπία μεταξύ των στόχων κάθε μέρους και συνιστά την ιδανικότερη μορφή διαπραγμάτευσης.

Στον αντίθετο πόλο βρίσκονται οι διαπραγματευτές που εφαρμόζουν την win-lose μορφή διαπραγμάτευσης, ή zero sum, γνωστή στη γλώσσα μας και ως «ή όλα ή τίποτα». Οι win-lose αντιλαμβάνονται τη διαπραγμάτευση ως σύγκρουση. Θεωρούν ότι η διαπραγμάτευση είναι ένας αγώνας στον οποίο το ένα μέρος κερδίζει και το άλλο χάνει. Κερδισμένο είναι μόνο το ένα μέρος. Οι παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε win-lose διαπραγμάτευση μπορεί να είναι η μη καλή προετοιμασία ή η τάση ενός μέρους να εξαπατήσει το άλλο, αλλά κυρίως ο απόλυτα διαφορετικός τρόπος στην προσέγγιση σε ό,τι αφορά τη διαπραγμάτευση και τη διαδικασία της.

Υπάρχει και η μορφή της lose-lose διαπραγμάτευσης, όπου κανένα από τα δύο μέρη δεν ικανοποιεί τους στόχους της διαπραγμάτευσης, καθώς και η not outcome όπου δεν επιτυγχάνεται κάποια συνεργασία. Δεν αποκλείεται βέβαια μελλοντικά τα δύο μέρη να επανέλθουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων (Mahmoodi, 2012: 12).

3. Θεωρητικό πλαίσιο και μεθοδολογικές προσεγγίσεις

3.1. μοντέλο των έξι διαστάσεων του Geert Hofstede

Ο Geert Hofstede, με αφορμή σειρά ερευνών που διεξήγαγε μεταξύ των 117.000 υπαλλήλων της εταιρείας IBM, εγκαταστημένων σε διάφορες χώρες κατά την περίοδο 1967-1973, ανέπτυξε τη θεωρία περί διαστάσεων της κουλτούρας (cultural dimension theory). Η έρευνά του στη συνέχεια σταδιακά αξιοποιήθηκε για την ανάλυση της κουλτούρας διαφόρων λαών και καθιερώθηκε ως ένα πολύτιμο εργαλείο από πολλούς ερευνητές συναφών επιστημονικών αντικειμένων. Τα συμπεράσματα των ερευνών τους αποδείχθηκαν πολύτιμο υλικό από διακεκριμένους επαγγελματίες στο διεθνές περιβάλλον της διοίκησης επιχειρήσεων, των διεθνών σχέσεων, της διπλωματίας, της διαπολιτισμικής ψυχολογίας, καθώς και από ερευνητές άλλων πεδίων, οι οποία τα προσαρμόσαν ανάλογα και κατά περίπτωση τις στρατηγικές και την χάραξη της πολιτικής τους (Λιάπη, 2015).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Hofstede, κάθε λαός διέπεται από κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στην κουλτούρα του, που συνοψίζονται σε 6 σημεία/διαστάσεις (i. δείκτης απόστασης Ισχύς (PDI), ii) ατομικισμός (IDV) έναντι κολεκτιβισμού, iii) δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI), iv) «αρρενωπότητα» (MAS), εναντίον της «θηλυκότητας», v) μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (LTO), έναντι του βραχυπρόθεσμου και vi) επιείκεια έναντι συγκράτησης (IVR)). Η κατανόηση των διαστάσεων αυτών, μπορεί να βοηθήσει τον καθένα, με μεγάλα ποσοστά ασφάλειας, στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για συγκεκριμένες τάσεις, συμπεριφορές, επιλογές κ.λπ. του υπό εξέταση αντικείμενου. Από τις έξι διαστάσεις, οι δύο πολύ σημαντικές για τις διεθνείς διαπραγματεύσεις: ο ατομικισμός έναντι του κολεκτιβισμού και ο ιεραρχισμός έναντι της κοινωνικής εξίσωσης.

Ατομικισμός έναντι κολεκτιβισμού:

Πρόκειται για τη διαφοροποίηση μεταξύ διαφορετικών ειδών κουλτούρας που έχουν ως προτεραιότητα τα συμφέροντα του ατόμου και αυτών που έχουν ως προτεραιότητα τα συμφέροντα του συνόλου. Στις διαπραγματεύσεις ο ατομικισμός και ο κολεκτιβισμός δίνουν σημασία στις προθέσεις του ατόμου/ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Στις ατομικιστικές κουλτούρες τα κοινωνικά, οικονομικά και νομικά ιδρύματα προάγουν την αυτονομία του ατόμου, ανταμείβουν τις επιτυχίες του ατόμου και προστατεύουν τα δικαιώματά του. Στις συλλογικές κοινωνίες, τα ιδρύματα προάγουν την αλληλεξάρτηση των ατόμων με άλλα άτομα της οικογένειας, της εργασίας και της κοινωνίας γενικότερα, δίνοντας έμφαση στις κοινωνικές υποχρεώσεις. Η επιτυχία του ατόμου αντανακλά όχι μόνο στον ίδιο, αλλά και σε άλλους με τους οποίους το άτομο βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση. Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχουν δείξει ότι τα κράτη στη Βόρεια Αμερική (εκτός του Μεξικού) και της Δυτικής Ευρώπης ακολουθούν το ατομικιστικό μοντέλο, ενώ ο υπόλοιπος κόσμος και κυρίως η Ανατολική Ασία και η Λατινική Αμερική ακολουθούν το συλλογικό μοντέλο.

Η προέλευση ενός διαπραγματευτή από μια ατομικιστική ή κολεκτιβιστική κοινωνία μπορεί να επηρεάσει τα ενδιαφέροντα του, τους στόχους του και τα στοιχεία του

στρατηγικού σχεδιασμού του. Για παράδειγμα, οι ατομικιστικές κοινωνίες, προάγουν το προσωπικό ενδιαφέρον που μπορεί να αντανάκλαται στους στόχους και στις στρατηγικές ενός διαπραγματευτή. Αντίθετα, οι κολεκτιβιστικές κοινωνίες δίνουν έμφαση στις κοινωνικές υποχρεώσεις που μπορεί να γίνουν εμφανείς στη επιλογή του διαπραγματευτή για έμμεση αντιπαράθεση.

Παρόλα αυτά, η διαφοροποίηση αυτή δεν μας βοηθάει να ξεκαθαρίσουμε πως η κουλτούρα επιδρά και επηρεάζει την διαπραγματευτική τακτική. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ατομικισμός ή ο κολεκτιβισμός δεν επιδρούν μόνοι τους, αλλά σε συνδυασμό με άλλα στοιχεία της κουλτούρας. Η ψυχολογική κουλτούρα είναι ένα αμάλγαμα αξιών, πιστεύω και γνωστικών δομών. Η γνώση ότι ένας διαπραγματευτής προέρχεται από μια ατομικιστική ή κολεκτιβιστική κουλτούρα μας δίνει μόνο μερικές πληροφορίες για το πώς ο διαπραγματευτής θα συμπεριφερθεί σε μια διαπραγμάτευση (Σουμπενιώτης, *comprus* 10 2016).

Ιεραρχισμός έναντι κοινωνικής εξίσωσης

Πρόκειται για την διαφοροποίηση μεταξύ κοινωνιών που έχουν κλειστές και άκαμπτες κοινωνικές δομές και κοινωνιών που έχουν επίπεδες και ανοιχτές κοινωνικές δομές. Στις ιεραρχικές κουλτούρες το κοινωνικό status ορίζεται από την κοινωνική δύναμη, ενώ στις κοινωνίες κοινωνικής εξίσωσης τα κοινωνικά όρια και εμπόδια είναι πιο εύκολο να ξεπεραστούν. Οι δυτικές κουλτούρες και κυρίως οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης εμφανίζουν την τάση της κοινωνικής εξίσωσης, ενώ όσο προχωράμε νότια και προς την Αφρική και από την Βόρεια Αμερική στην Κεντρική και Νότια Αμερική οι κουλτούρες γίνονται περισσότερο ιεραρχικές.

Στις ιεραρχικές κοινωνίες, η απροθυμία για άμεση αντιπαράθεση με τους ανώτερους προκύπτει από την επιθυμία και το ενδιαφέρον να διατηρηθούν οι κοινωνικές ιεραρχίες. Όταν προκύπτει διαπραγμάτευση, αυτή είναι πιο πιθανό να την διαχειριστεί κάποιος ανώτερος. Όταν ένας τρίτος ανωτέρου κλιμακίου εμπλέκεται σε μια διαμάχη, τότε η απόφασή του ενδυναμώνει τη θέση του. Αντίθετα, σε μια κοινωνία που προάγει την κοινωνική εξίσωση, η επιτυχία σε μια διαπραγμάτευση μπορεί να οδηγήσει στη διαφοροποίηση του κοινωνικού status, αλλά όχι στη μόνιμη αλλαγή του (Σουμπενιώτης, *comprus* 10, 2016).

3.2. Το μοντέλο των Phatak και Habib

Σύμφωνα με τους Phatak και Habib, οι διεθνείς διαπραγματεύσεις ορίζονται από δύο γενικά πλαίσια: i) το περιβαλλοντικό, το οποίο ορίζεται από δυνάμεις πέρα από την επιρροή του διαπραγματευτή και που επηρεάζουν τη διαπραγμάτευση και ii) το άμεσο το οποίο ορίζεται από δυνάμεις στις οποίες ο διαπραγματευτής έχει κάποια επιρροή.

1. Περιβαλλοντικό πλαίσιο

Ο Salacuse έχει προτείνει έξι παράγοντες που κάνουν τις διεθνείς διαπραγματεύσεις εξαιρετικά ενδιαφέρουσες. Οι παράγοντες αυτοί είναι ο πολιτικός και νομικός πλουραλισμός, τα διεθνή οικονομικά, οι ξένες κυβερνήσεις και γραφειοκρατία, η αστάθεια, η ιδεολογία και η κουλτούρα. Οι Phatak και Habib προσέθεσαν έναν ακόμα, τους εξωτερικούς μετόχους. Όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες είναι εξαιρετικά σημαντικοί και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους εκτός των συνόρων τους διαπραγματευτές.

a. Στο περιβαλλοντικό πλαίσιο, σημασία αποδίδεται στον *πολιτικό και νομικό πλουραλισμό*, επειδή όταν κάποιος διαπραγματεύεται σε ξένη χώρα είναι σημαντικό να είναι ενήμερος για ζητήματα που αφορούν το νομικό και πολιτικό πλαίσιο αυτής της χώρας, καθώς και το φορολογικό της σύστημα και τους εργασιακούς κώδικες.

b. Τα *Διεθνή Οικονομικά* συνιστούν έναν ακόμη παράγοντα. Αποδίδεται βαρύτητα στο νόμισμα με το οποίο θα γίνει η οικονομική συναλλαγή, δεδομένου ότι οποιαδήποτε μεταβολή ενός νομίσματος μπορεί να προκαλέσει μεγάλες αλλαγές σε μια συμφωνία με αρνητικές τυχόν επιπτώσεις στο κέρδος του ενός ή και των δύο μερών.

c. Τρίτος παράγοντας είναι οι *ξένες κυβερνήσεις και γραφειοκρατία*, που αφορά κυρίως τον βαθμό της παρεμβατικότητας της κυβέρνησης στις πολιτικές των διαφόρων εταιριών. Ο βαθμός διαφέρει πολύ από χώρα σε χώρα. Υπάρχουν χώρες, όπως οι Η.Π.Α., στις οποίες οι επιχειρήσεις είναι σχετικά ελεύθερες από παρεμβάσεις εκ μέρους της κυβέρνησης και άλλες, όπως χώρες αναπτυσσόμενες και (πρώην) κομμουνιστικές, στις οποίες η κυβέρνηση επιβλέπει σχολαστικά τις εισαγωγές και τις εξαγωγές.

d. Η *αστάθεια* είναι άλλος ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την πορεία μιας διαπραγμάτευσης, είτε έχει τη μορφή της πολιτικής αστάθειας είτε της έλλειψης πόρων και της έλλειψης άλλων αγαθών και υπηρεσιών. Η έγκαιρη πρόβλεψη και οι ρήτρες θα μπορούσαν να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις του ασταθούς περιβάλλοντος.

e. Η *ιδεολογία* που διέπει τις διαφορετικές μορφές διαπραγμάτευσης σε διάφορες χώρες είναι ένας ακόμη από τους παράγοντες που περιβαλλοντικού πλαισίου. Οι διαπραγματευτές από τις Η.Π.Α για παράδειγμα, όπως ήδη αναφέρθηκε εν συντομία, διέπονται από ατομικιστική και καπιταλιστική ιδεολογία, ενώ διαπραγματευτές από άλλες χώρες δεν συμμερίζονται πάντα αυτή την ιδεολογία.

f. Ο έκτος σημαντικός παράγοντας, κατά τον Salacuse, είναι η *κουλτούρα* του περιβαλλοντικού πλαισίου διαπραγμάτευσης, που μπορεί να έχει ως συνέπεια διαφορετικές συμπεριφορές, αλλά και εντελώς διαφορετικές διαπραγματευτικές διαδικασίες. Κάποιοι προσεγγίζουν τις διαπραγματεύσεις συμπερασματικά (από το γενικό στο ειδικό), όπως οι Ινδοί, και άλλοι, που προέρχονται από άλλες κουλτούρες,

όπως οι Γερμανοί είναι πιο επαγωγικοί. Επίσης άλλοι θεωρούν τη σχέση περιστασιακή, άλλοι δίνουν αξία στις μακροχρόνιες επαγγελματικές σχέσεις και για άλλους επίκεντρο είναι τα θέματα της ίδιας της συμφωνίας.

g. Παράλληλα, όπως επεσήμαναν και οι Phatak και Habib, και οι *εξωτερικοί μέτοχοι*, άτομα δηλαδή ή οι άνθρωποι που έχουν συμφέρον ή μερίδιο σε μια συμφωνία (επαγγελματικοί συνεργάτες, τα εργατικά συνδικάτα, οι πρεσβείες και οι βιομηχανικές ενώσεις) είναι ρυθμιστικοί παράγοντες της διαπραγμάτευσης. Μια διαπραγμάτευση μπορεί να λάβει σημαντική βοήθεια, για παράδειγμα, από ένα εργατικό συνδικάτο, μια πρεσβεία ή κάποια άλλη επιχείρηση, αν οι συμφωνίες που θα επιτευχθούν ευνοούν και αυτά τα μέρη (Σουμπενιώτης, *comprus* 10, 2016).

2. Άμεσο πλαίσιο

Το άμεσο πλαίσιο, όπως ήδη ειπώθηκε, ορίζεται από τους παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται υπό τον μερικό έλεγχο του διαπραγματευτή. Είναι παράγοντες δηλαδή τους οποίους ο διαπραγματευτής μπορεί εν μέρει να επηρεάσει.

a. *Η σχετική διαπραγματευτική δύναμη* είναι ένας από τους πιο μελετημένους παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης. Με τον όρο αυτό εννοούμε συχνά την ποσότητα των μετοχών (ο όρος μετοχή μπορεί να αντικατασταθεί από το οποιοδήποτε αγαθό είναι κάθε φορά υπό διαπραγμάτευση) που η κάθε πλευρά είναι διατεθειμένη να επενδύσει στο υπό συζήτηση εγχείρημα. Η πρώτη σκέψη είναι προφανώς πως η πλευρά που «θυσιάζει» τα περισσότερα είναι και αυτή που έχει την μεγαλύτερη σχετική διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό αμφισβητήθηκε από τους Yan και Gray οι οποίοι υποστήριξαν πως η σχετική δύναμη επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διαπραγματεύσεις. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επιδρούν, όπως η ιδιαίτερη πρόσβαση σε κάποια αγορά, σε κάποιο σύστημα διανομής ή η διαχείριση των σχέσεων με την κυβέρνηση.

b. Τα *επίπεδα σύγκρουσης*, το επίπεδο της αντιπαλότητας και το είδος της αλληλεξάρτησης μεταξύ των μερών, επηρεάζουν τη διαδικασία και την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης. Ο παράγοντας αυτός είναι περισσότερο σημαντικός σε περιπτώσεις συγκρούσεων με εθνική ή γεωγραφική βάση. Η διαφορετική κουλτούρα, ο διαφορετικός δηλαδή τρόπος αντίληψης ενός θέματος, παίζει σημαντικό ρόλο στα επίπεδα σύγκρουσης. Όπως αναφέρουν οι Fisher, Ury και Patton, οι συγκρούσεις στη Μέση Ανατολή, διήρκησαν τόσο καιρό και παρουσίασαν τεράστια δυσκολία στην επίλυση τους λόγω του διαφορετικού τρόπου με το οποίο αντιλαμβάνονταν το θέμα και τη όλη διαδικασία της διαπραγμάτευσης οι δύο πλευρές (ασφάλεια, εθνική κυριαρχία, ιστορικά δικαιώματα).

c. Η *σχέση ανάμεσα στους διαπραγματευτές*, είναι επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας στην έκβαση μιας διαπραγμάτευσης. Μπορεί να προκύπτουν από προγενέστερη διαπραγμάτευση, για το ίδιο ή κάποιο άλλο ζήτημα. Εφόσον το

παρελθόν των σχέσεων των δύο πλευρών επηρεάζει την τρέχουσα διαπραγμάτευση, τότε και η τρέχουσα διαπραγμάτευση επηρεάζει την όποια μελλοντική σχέση και διαπραγμάτευση.

d. Το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης επηρεάζεται προφανώς και από τα *επιθυμητά αποτελέσματα* κάθε πλευράς. Όπως αναφέρουν οι Lewicki, Saunders και Minton, στον πολιτικό στίβο οι χώρες πολλές φορές χρησιμοποιούν τις διεθνείς διαπραγματεύσεις για να επιτύχουν τόσο εγχώριους όσο και διεθνείς πολιτικούς στόχους. Για παράδειγμα, σε πρόσφατες ειρηνευτικές εθνικιστικές συγκρούσεις σε όλο τον κόσμο, όπως στη Βόρεια Ιρλανδία πολλά κόμματα έχουν απειλήσει πως αν δεν αναγνωριστούν στις επίσημες διαπραγματευτικές συνομιλίες, θα εμποδίσουν την επιτυχή λύση της σύγκρουσης.

e. Οι *άμεσοι μέτοχοι*, δηλαδή οι διαπραγματευτές που συμμετέχουν σε μια διαπραγμάτευση, αλλά και όσοι αυτοί εκπροσωπούν, όπως διευθυντές, εργοδότες, πρωθυπουργοί, διοικητικά συμβούλια διαφόρων επιχειρήσεων, επηρεάζουν σημαντικά τη διαδικασία και την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης. Εκτός από την επιδεξιότητα και εμπειρία ενός διαπραγματευτή, σημαντικά είναι επίσης τόσο τα προσωπικά κίνητρα των διαπραγματευτών, όσο και των άλλων άμεσων μετόχων. Οι άνθρωποι υποκινούνται συχνά από άυλους παράγοντες στη διαπραγμάτευση, όπως η εντύπωση που θα σχηματίσουν γι' αυτούς, μέσα από το αποτέλεσμα που θα φέρουν, οι εργοδότες τους (Σουμπενιώτης, *comprus* 10, 2016).

3.3. Το μοντέλο του Richard Lewis

Με στόχο την εξέταση των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων διαφόρων χωρών που έχει σημασία να γνωρίζει κάθε διαπραγματευόμενος σε διεθνές περιβάλλον, θα ακολουθήσει κατάταξη των χωρών-κουλτούρων σε τρεις βασικές κατηγορίες, σύμφωνα με τις αναλογίες που παρουσιάζουν, ακολουθώντας το μοντέλο του Richard Lewis ([1996]2006):

a. **Γραμμικά Δραστήριες Κουλτούρες (Linear-Active)** σ' αυτές ανήκουν οι χώρες που σχεδιάζουν, προγραμματίζουν, έχουν σαφείς στόχους και προσανατολισμό και οργανώνουν τα βήματα της δράσης τους, κάνοντας ένα πράγμα κάθε φορά, με μια γραμμική διάταξη. Προτιμούν την άμεση συζήτηση και αντλούν τα δεδομένα τους από αξιόπιστες γραπτές πηγές. Κατά την ανταλλαγή πληροφοριών, επιθυμούν ισόποση συμμετοχή στο διάλογο, δηλαδή ο χρόνος ομιλίας κάθε διαπραγματευόμενου μέλους να είναι ο ίδιος. Είναι ειλικρινείς και δεν φοβούνται την αντιπαράθεση, κυριαρχεί η λογική και όχι το συναίσθημα. Κρύβουν εν μέρει τα συναισθήματα και προφυλάσσουν την ιδιωτική τους ζωή. Ο στόχος τους είναι να φτάσουν γρήγορα σε κάποιο αποτέλεσμα ακόμη και αν διακυβεύεται η επίτευξη μιας συμφωνίας. Πιστεύουν ότι αξία έχει το καλό προϊόν και ότι τότε μόνο

επιτυγχάνεται καλή προώθησή του, χωρίς να δίνουν τόση σημασία στο γεγονός ότι οι καλές σχέσεις με τους άλλους πολιτισμούς ευνοεί την προώθηση του προϊόντος. Οι εκπρόσωποι των Γραμμικά Δραστήριων Κουλτούρων είναι τυπικοί κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και δεν επιχειρούν επηρεάσουν το άλλο διαπραγματευόμενο μέρος με δώρα και εκδηλώσεις φιλοξενίας. Συνήθως είναι νομοταγείς και ακολουθούν τους κανονισμούς οι οποίοι καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους. Τιμούν τις συμβάσεις και δεν καθυστερούν αδικαιολόγητα την πληρωμή για αγαθά ή υπηρεσίες που έχουν λάβει. Η επιχειρηματική τους δραστηριότητα χαρακτηρίζεται από την έγκαιρη απόδοση, καλή ποιότητα, αξιοπιστία στις ημερομηνίες παράδοσης. Αντιπαθούν τις καθυστερήσεις και τις περιττές κουβέντες. Εστιάζουν στη διαδικασία, είναι σύντομοι στις τηλεφωνικές διαδικασίες και ανταποκρίνονται άμεσα στη γραπτή επικοινωνία. Ο στόχος τους είναι η επίτευξη της διαπραγμάτευσης. Κυρίαρχο στοιχείο είναι η ορθολογιστική σκέψη και η επιστημονική τεκμηρίωση. Οι διαπραγματευόμενοι είναι χαμηλών τόνων, αν και είναι μεγάλο το ύψος των οικονομικών προσδοκιών τους. Στις Γραμμικά Δραστήριες Κουλτούρες ανήκουν σε γενικές γραμμές οι χώρες της Κεντρικής και Β. Ευρώπης και η Βόρεια Αμερική. Λιγότερα εμφατικά παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά των Γραμμικά Δραστήριων Κουλτούρων το Βέλγιο, το Ισραήλ, χώρες της Νοτίου Αφρικής, η Γαλλία, Πολωνία, Ουγγαρία.

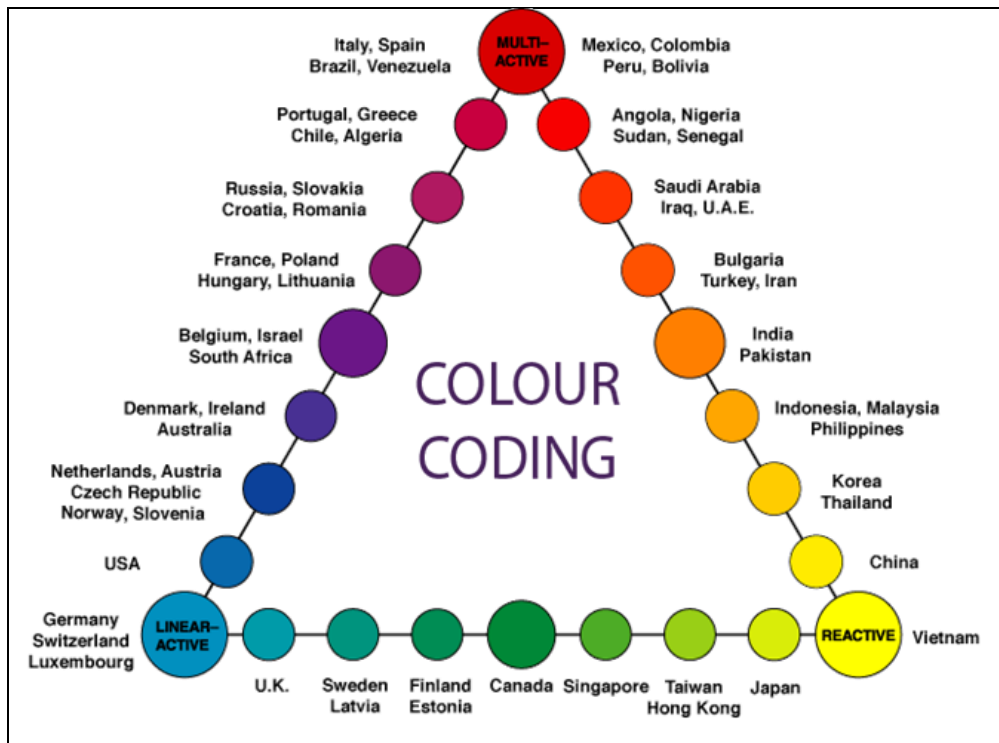
b. **Πολυδραστήριες Κουλτούρες (Multi-Active).** Σ' αυτές ανήκουν οι χώρες που δίνουν μεγάλη σημασία στα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι προσανατολισμένες προς τον άνθρωπο. Οι εκπρόσωποι των Πολυδραστήριων Κουλτούρων είναι παρορμητικοί, ομιλητικοί, τείνουν να κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα και δεν θέλουν να περιορίζονται από ατζέντες. Κατά την επικοινωνία τους μπορεί να επαναλαμβάνουν τα ίδια, να χρησιμοποιούν εξωγλωσσικούς κώδικες, ενώ συμβαίνει να ακούν και να μιλούν ταυτόχρονα και να διακόπτουν τον συνομιλητή τους. Δεν τους αρέσει η σιωπή και οι παύσεις, γι' αυτό φροντίζουν στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης να μιλούν όσο διαρκεί η συνάντηση. Στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα θεωρούν τις σχέσεις και τις διασυνδέσεις σημαντικότερες από τα προϊόντα. Οι σχέσεις είναι αυτές που ανοίγουν τον δρόμο για οικονομικές συναλλαγές. Προτιμούν τις πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλίες και δυσκολεύονται να διατηρήσουν για αρκετό διάστημα γραπτής μορφής ή τηλεφωνική επικοινωνία. Δίνουν αξία στον διάλογο και στις πληροφορίες που προέρχονται από ανθρώπους. Οι συναλλαγές τους επηρεάζονται από φήμες και φλυαρίες, ενώ, σε σχέση με όσους ανήκουν στις Γραμμικά Δραστήριες Κουλτούρες, δείχνουν λιγότερο σεβασμό σε τυπικές διαδικασίες, σε κανόνες ή κανονισμούς. Αν και έχουν περιορισμένο σεβασμό για την εξουσία, είναι συμπλιωμένοι με τις σχέσεις ιεραρχίας στην κοινωνική και επαγγελματική τους ζωή. Τους αρέσει ακόμη να έχουν ισχυρούς προϊσταμένους από τους οποίους προσδοκούν προστασία. Συχνά αργοπορούν με τις ημερομηνίες παράδοσης ή πληρωμής για υπηρεσίες ή αγαθά που έχουν ήδη λάβει. Δεν δίνουν τόση σημασία σε προθεσμίες και προγραμματισμούς όπως όσοι ανήκουν στις Γραμμικά Δραστήριες Κουλτούρες γι' αυτό και προχωρούν τις υποχρεώσεις τους όταν νιώθουν ότι είναι έτοιμοι. Η αναβλητικότητα και η

ασυνέπεια είναι συχνές. Αντιλαμβάνονται την έννοια του χρόνου ως μη γραμμική, καθώς και τα συμφωνηθέντα κατά την επικοινωνία, γι' αυτό αντιμετωπίζουν με κάποια σύγχυση τη σημασία που έχουν τα χρονοδιαγράμματα για τους γραμμικά-δραστήριους ανθρώπους. Ωστόσο, τα άτομα των Πολυδραστήριων Κουλτούρων είναι ευέλικτα. Συχνά βέβαια αλλάζουν τα σχέδιά τους, και/ή κάνουν αλλαγές που φαίνονται σε αυτούς προτιμότερες. Δεν σχεδιάζουν με την ίδια λεπτομέρεια, όπως γραμμικά-δραστήριοι άνθρωποι, είναι όμως καλοί στον αυτοσχεδιασμό και έμπειροι στη διαχείριση χαοτικών καταστάσεων. Δανείζονται και δανείζουν χωρίς πολλή σκέψη, είναι κοινωνικοί και δεν διστάζουν να εκθέσουν την προσωπική τους ζωή στις επαγγελματικές συναντήσεις. Η συμπεριφορά τους τείνει να είναι συναισθηματική και προσανατολισμένη στην οικογένεια. Έχουν το χάρισμα του καλού ρήτορα και τη δεξιότητα να οδηγούν με διπλωματία τη διαπραγμάτευση στο σημείο που επιθυμούν. Συχνά παρακάμπτονται τους νόμους και τη γραφειοκρατία και φτάνουν σε εύκολες λύσεις. Προσφέρουν πλουσιοπάροχη φιλοξενία, δώρα και «μυστικές πληρωμές» προκειμένου να εξασφαλίσουν τη συνεργασία. Είναι πάντως συμπονετικοί και δίνουν μεγάλη αξία στις ζεστές ανθρώπινες σχέσεις. Στις Πολυδραστήριες Κουλτούρες ανήκουν γενικότερα οι λαοί με μεσογειακό και λατινοαμερικάνικο ταμπεραμέντο (Μεσογειακές χώρες, Λατινική Αμερική) και λίγο λιγότερα χαρακτηριστικά έχουν οι Αραβικές χώρες, η Τουρκία και η Βουλγαρία.

c. **Αντιδραστικές Κουλτούρες** (Reactive or listening cultures). Σ' αυτές ανήκουν οι χώρες που, με ευγένεια και σεβασμό, δίνουν προτεραιότητα στο άλλο διαπραγματευόμενο μέρος. Προτιμούν εξάλλου πρώτα να ακούσουν τη θέση του άλλου και μετά να διατυπώσουν τη δική τους, τότε αντιδρούν και διατυπώνουν τη δική τους. Είναι οι καλύτεροι ακροατές στον κόσμο, επικεντρώνονται σε αυτό που λέει ο ομιλητής, δεν αφήνουν το μυαλό τους να περιπλανηθεί (δύσκολο για όσους έχουν λατινικό ταμπεραμέντο) και σπάνια, αν όχι ποτέ, θα διακόψουν κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης. Όταν ολοκληρωθεί η συζήτηση, μεσολαβεί μια σύντομη σιωπή πριν απαντήσουν, ένδειξη σεβασμού σε όσα ακούστηκαν. Απαντώντας, κρατούν τα ισχυρά επιχειρήματά τους για το τέλος. Οι συνομιλητές τους επομένως θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι στις απαντήσεις τους δίνουν μόνο ένα μικρό μέρος των πληροφοριών που αφορά το αντικείμενο της συζήτησης. Προσδίδουν μεγάλη σημασία σε ό,τι δεν λέγεται, στο πώς λέγεται, ό,τι λέγεται, στο ποιος το λέει και στο τι υπάρχει πίσω από αυτό που λέχθηκε. Γι' αυτό ίσως, σε αρκετές περιπτώσεις ζητούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με όσα έχουν ειπωθεί, προκειμένου να αποσαφηνίσουν τις προθέσεις και τις προσδοκίες του συνομιλητή τους. Κυρίως οι Ιάπωνες, για παράδειγμα, προχωρούν στη λεπτομέρεια για να βεβαιωθούν ότι δεν υπάρχουν παρανοήσεις. Οι Φινλανδοί επίσης αποφεύγουν την αντιπαράθεση όσο μπορούν, προσπαθώντας να διατυπώσουν μια προσέγγιση που να συμπίπτει με αυτήν των συνομιλητών τους. Οι Κινέζοι θέλουν κάποιο χρόνο για να οργανώσουν την στρατηγική τους ώστε να αποφευχθεί τυχόν ασυμφωνία. Οι εκπρόσωποι των Αντιδραστικών Κουλτούρων είναι εσωστρεφείς, δύσπιστοι, χρησιμοποιούν αμφισημίες και γνωρίζουν καλά τους κώδικες της μη λεκτικής επικοινωνίας. Αυτό το επιτυγχάνουν με την λεπτή γλώσσα του σώματος, με τελειώς

διαφορετικό δηλαδή τρόπο που χρησιμοποιούν τη γλώσσα του σώματος και τις χειρονομίες οι Λατίνοι και οι Αφρικανοί. Ο προτιμώμενος τρόπος επικοινωνίας ακολουθεί το εξής μοντέλο: μονόλογος-παύση-σκέψη-μονόλογος, ξεκινώντας από τον μονόλογο, εφόσον είναι δυνατόν, του συνομιλητή τους. Ο τρόπος αυτός διαφέρει αρκετά από τις άλλες δύο κατηγορίες όπου η επικοινωνία έχει μορφή διαλόγου, όπου μπορεί να γίνονται διακοπές για να τεθούν ερωτήσεις και να γίνουν σχόλια και όπου αν ένας σταματήσει να μιλάει, τότε παίρνει άμεσα τον λόγο ο άλλος, εφόσον το δυτικό μοντέλο συμπεριφοράς είναι αδύναμο στην ανοχή της σιωπής. Αντίθετα όσοι ανήκουν σε Αντιδραστικές Κουλτούρες, όχι μόνο ανέχονται τις σιωπές, αλλά θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντικό μέρος του λόγου. Ακόμη, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι παρούσες οι συνήθειες και τα ήθη του ανατολικού τρόπου συμπεριφοράς, κάτι που δημιουργεί σύγχυση ή αμηχανία σε όσους είναι εξοικειωμένοι με το δυτικό μοντέλο ανάπτυξης. Επειδή τα μέλη της Αντιδραστικής Κουλτούρας δεν χρησιμοποιούν στο λόγο τους ονόματα, τείνουν επομένως να αποφεύγουν να προσφωνούν το συνομιλητή τους. Καθώς είναι εξοικειωμένα με τη γλώσσα του σώματος, ο απρόσωπος και ασαφής χαρακτήρας της συνομιλίας γίνεται ακόμη πιο αισθητός. Επιδιώκουν στην αρχή την επικοινωνία μόνο με τα μάτια ή επικοινωνούν με τα μάτια όταν θέλουν ο συνομιλητής τους να αλλάξει το περιεχόμενο της συζήτησης. Σε γενικές γραμμές, αυτό που τους χαρακτηρίζει είναι ότι ακούν προσεκτικά, ότι προσπαθούν να καταλάβουν καλά τον συνομιλητή τους, δίνουν χρόνο χωρίς ομιλίες για την αποτίμηση όσων ελέχθηκαν, κάνουν περαιτέρω ερωτήσεις, κρατούν κρυφό ένα μέρος των πληροφοριών τους, μιμούνται τα προϊόντα άλλων λαών, τα οποία βελτιώνουν όσο γίνεται καλύτερα. Με άλλα λόγια, δεν σπαταλούν ενέργεια για να ανακαλύψουν τον τροχό, εστιάζοντας στις πηγές για να αυξήσουν τα οικονομικά οφέλη. Στις Αντιδραστικές Κουλτούρες ανήκουν οι χώρες της Άπω Ανατολής.

Στη συνέχεια παρατίθεται σχηματικά και παραστατικά το μοντέλο του Richard Lewis, όπου κωδικοποιούνται με έντονα χρώματα οι χώρες-κουλτούρες κάθε κατηγορίας. Όπως φαίνεται σ' ορισμένες χώρες που βρίσκονται μεταξύ δύο κατηγοριών και που φέρουν λιγότερα εμφατικά τα χαρακτηριστικά και των δύο κατηγοριών, αποδίδονται και ανάλογοι χρωματισμοί.



Πηγή: http://www.crossculture.com/wp-content/uploads/2014/09/LMR_web1.png

Ανακεφαλαιώνοντας, το μπλε αντιστοιχεί χώρες-πολιτισμούς που διαπραγματεύονται έχοντας σχεδιάσει και οργανώσει καλά τη δράση τους βάσει ορθολογικής σκέψης, είναι ευγενικοί και εστιάζουν στον στόχο τους. Το κόκκινο αντιστοιχεί σε αυτές που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο συναίσθημα, στις ζεστές ανθρώπινες σχέσεις, διακόπτουν συχνά τον συνομιλητή τους, είναι ευέλικτοι και εστιάζουν στις ανθρώπινες σχέσεις. Το κίτρινο σ' αυτές που δίνουν προτεραιότητα στους φιλοξενούμενους ομολόγους τους, φροντίζοντας να κυριαρχεί η ηρεμία κατά τη διαπραγμάτευση και δεν αποκαλύπτουν όλα τα δεδομένα τους. Παρά την ομαδοποίηση, κάθε χώρα έχει κάποιες ιδιαιτερότητες και κρίνεται ενδιαφέρον να τις επισκεφθούμε στη συνέχεια.

3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν τις διεθνείς/διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις

Ο Dean Allan Foster (1992) και οι Stephene E. Weiss και William Stripp (1998) διερεύνησαν, μέσα από συγκριτική εξέταση, τις μεταβλητές που επηρεάζουν τις διεθνείς διαπραγματεύσεις σ' ένα ευρύ φάσμα χωρών. Από τις έρευνες τους, που αποτέλεσαν πολύτιμο εργαλείο και βάση για περαιτέρω μελέτες, προκύπτουν οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις και που μπορεί να θέσουν δυσκολίες ή φραγμούς στην επικοινωνία. Οι παράγοντες αυτοί που αναφέρονται συνοπτικά στη συνέχεια, υποστηρίζουν την εξέταση:

- 1. Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης:** Ο διαφορετικός κώδικας κάθε κουλτούρας αντανακλάται ακόμη και στην ίδια την έννοια της διαπραγμάτευσης, καθώς η σημασία και οι λεπτές αποχρώσεις του όρου μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από κουλτούρα σε κουλτούρα. Για παράδειγμα, οι Αμερικανοί θεωρούν την διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία ανταγωνιστική, ενώ οι Ιάπωνες την θεωρούν ως μια διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών. Κατ' επέκταση, και άλλοι γλωσσικοί κώδικες, που αφορούν την ορολογία της διαπραγματευτικής πράξης, μπορεί να αποκλίνουν νοηματικά όχι μόνο μεταξύ των διαφορετικών κουλτούρων, αλλά και να εμφανίζουν αποκλίσεις μεταξύ ατόμων της ίδιας χώρας.
- 2. Επιλογή των διαπραγματευτών:** Σε μια διαπραγμάτευση, συνήθως ο διαπραγματευτής δεν εκπροσωπεί μόνο τον εαυτό του, αλλά και μια ομάδα, μια εταιρία ή και μια ολόκληρη χώρα. Η επιλογή του εκπροσώπου γίνεται με διαφορετικά κριτήρια από κουλτούρα σε κουλτούρα. Κριτήρια μπορεί να είναι η ηλικία, η αρχαιότητα, η θέση στην ιεραρχία, η γνώση του διαπραγματευτή επί του θέματος ή άλλα. Ποιο από όλα αυτά τα κριτήρια κρίνει σημαντικότερο κάθε χώρα διαφέρει.
- 3. Πρωτόκολλο:** Έχει να κάνει με τη σημασία που δίνουν στην καθιέρωση και στην τήρηση κανόνων στις συστάσεις και τη συμπεριφορά τους κατά τη συνάντηση. Με άλλα λόγια αφορά το τυπικό μέρος της διαδικασίας, όπως τον ενδυματολογικό κώδικα, τον τρόπο προσφώνησης, τον τόπο της συνάντησης, ακόμη και τη διάταξη των καθισμάτων. Οι κουλτούρες διαφέρουν επίσης ως προς τη σημασία που δίνουν στο πρωτόκολλο. Οι Ασιάτες είναι τυπικοί στο πρωτόκολλο, ενώ οι Αμερικάνοι είναι από τους λαούς που δίνουν τη μικρότερη σημασία. Από την άλλη, σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες είναι εξαιρετικά τυπικές και δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη προσφώνηση. Επίσης, στις χώρες αυτές θεωρείται προσβολή να μην έχει ο διαπραγματευτής μαζί του επαγγελματικές κάρτες ή να σημειώνει πάνω σ' αυτές πληροφορίες. Ακόμη και ο τρόπος με τον οποίον χαιρετάμε διαφέρει στις διάφορες χώρες. Και επειδή τα ρητά «η πρώτη εντύπωση είναι αυτή που μένει» και «δεν υπάρχει δεύτερη ευκαιρία για την πρώτη εντύπωση» ή ακόμη «η αρχή είναι το ήμισυ του παντός» δεν κάνουν λάθος και ισχύουν και για κάθε διαπολιτισμική διαπραγμάτευση, τότε είναι βασική γνώση το πρωτόκολλο του χαιρετισμού. Στις Η.Π.Α. οι χειραψίες είναι δυνατές και παρατεταμένες, ενώ στη Ευρώπη είναι σύντομες. Ένας κατάλληλος χαιρετισμός μπορεί όχι μόνο να μεταφέρει το μήνυμα ότι ο διαπραγματευόμενος ενδιαφέρεται σοβαρά για τη δημιουργία μιας εγκάρδιας επιχειρηματικής σχέσης με τους ξένους ομολόγους σας, αλλά επηρεάζει επίσης και την έκβαση των επιχειρηματικών συνομιλιών. Προσλαμβάνει επομένως μεγάλη βαρύτητα για κάθε διαπραγματευτή η γνώση τέτοιου είδους ιδιαιτεροτήτων του πρωτοκόλλου σε χώρες με τις οποίες πρόκειται να προβεί σε διαπραγμάτευση, διότι εκ διαμέτρου αντιθετικοί τυπικοί κανόνες του πρωτοκόλλου μπορεί να εκληφθούν ως προσβλητικές πράξεις.

4. **Επικοινωνία:** Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στις διεθνείς διαπραγματεύσεις είναι η επικοινωνία. Με αυτόν τον όρο εννοούμε τόσο τη γλωσσική όσο και την εξωγλωσσική επικοινωνία, ή γλώσσα του σώματος. Τόσο η επιλογή των λέξεων όσο και οι διάφορες εκφράσεις, κινήσεις, στάσεις του σώματος είναι κώδικες που μεταφέρουν μηνύματα στον συνομιλητή μας. Υπάρχουν κινήσεις, εκφράσεις ή λεκτικοί κώδικες που σε μία χώρα σημαίνουν κάτι διαφορετικό από μία άλλη, ή είναι απόλυτα αποδεκτές σε μια ενώ σε κάποια άλλη να αποτελούν προσβολή. Μάλιστα ορισμένοι εξωγλωσσικοί κώδικες μπορεί να αναδειχθούν πιο σημαντικοί από τους γλωσσικούς. Για παράδειγμα, ποτέ ένας διαπραγματευτής δεν πρέπει να δείξει τη σόλα του παπουτσιού του σε έναν Άραβα γιατί είναι βρώμικη και εκπροσωπεί το κάτω μέρος του σώματος. Στην Ιταλία το άγγιγμα της μύτης είναι σημάδι δυσπιστίας και η ανοικτή παλάμη είναι κώδικας που ζητάει την υπομονή του συνομιλητή, σημαίνει «σε 5'», ενώ στη χώρα μας, όπως γνωρίζουμε εκλαμβάνεται ως προσβλητική χειρονομία. Τα γέλια σε πολλές χώρες της Ευρώπης δηλώνουν ανταπόκριση σε χιουμοριστικά γεγονότα, ενώ στην Ασία, κατά κανόνα, δείχνουν αμηχανία και ταπεινοφροσύνη. Η κοντινή σωματική επαφή για κάποιες κουλτούρες είναι θετικός κώδικας και δηλώνει φιλική ατμόσφαιρα στις διαπραγματεύσεις σε λατινοαμερικάνικες χώρες, ενώ για τις χώρες της Βορείου Ευρώπης σημαίνει προσβολή του ιδιωτικού χώρου. Ο σχηματισμός ενός κύκλου με την ένωση του αντίχειρα και του κύκλου, αμερικάνικης προέλευσης για να συμβολίσει το «οκ» ή «όλα είναι εντάξει», στη Γαλλία σημαίνει μηδέν, στην Ιαπωνία τα χρήματα και θεωρείται απρεπής και επίσης στη Βραζιλία είναι απρεπής χειρονομία. Το γνωστό επίσης «v» που σχηματίζεται με τον αντίχειρα και τον μέσο, σε μερικές χώρες της Ευρώπης ή και αλλού συμβολίζει την νίκη, ενώ σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες είναι προσβλητική χειρονομία. Ακόμη και η ελαφρά κίνηση του κεφαλιού προς τα μπροστά και πίσω, ενώ στους δυτικούς πολιτισμούς σημαίνει συμφωνία και συναίνεση, σε μερικές κουλτούρες, όπως στην κινέζικη και την ιαπωνική σημαίνει απλά ότι ο συνομιλητής μας ακούει όσα λέγονται, αλλά όχι απαραίτητα ότι συμφωνεί. Και, για να αναφέρω ένα ακόμη παράδειγμα που αναδεικνύει τις διαφορές μεταξύ των κουλτούρων, ας επισημανθεί ότι στη κινέζικη κουλτούρα, το άγγιγμα στο κεφάλι ενός παιδιού δηλώνει στοργή, αλλά στην κουλτούρα του αραβικού κόσμου και στην Ταϊλάνδη συνιστά προσβλητική κίνηση επειδή το κεφάλι θεωρείται το πιο ιερό μέρος του σώματος (Huang, 2010: 199).

Είναι προφανές πως υπάρχουν άπειρα παραδείγματα με ευδιάκριτα διαφορετικούς κώδικες επικοινωνίας στις διάφορες κουλτούρες, γι' αυτό είναι σημαντικό ο διαπραγματευτής να είναι ενήμερος σχετικά ώστε να αποφύγει τυχόν παρεξηγήσεις. Ο ανθρωπολόγος Edward Hall στο βιβλίο του *Beyond Culture*, 1976, διακρίνει την κουλτούρα, βάσει μιας σειράς παραμέτρων, όπως αντίληψη χώρου και χρόνου, επικοινωνία, για να περιγράψει πώς οι άνθρωποι

συμπεριφέρονται και αντιδράνε στις διάφορες κουλτούρες. Αναφορικά με τον τρόπο επικοινωνίας, διακρίνει τις κουλτούρες ανάλογα με το περιεχόμενο των μηνυμάτων που μεταφέρουν σε υψηλού (high context) και χαμηλού πλαισίου (low-context). Στις κουλτούρες υψηλού πλαισίου τα περισσότερα μηνύματα δεν κοινοποιούνται, αλλά αφήνεται η ερμηνεία τους βάσει της γνώσης της εκάστοτε κουλτούρας. Η επικοινωνία είναι έμμεση και στηρίζεται στις παραδόσεις και στη γλώσσα του σώματος. Αυτό σημαίνει ότι το πλαίσιο και οι σχέσεις είναι πιο σημαντικά από τα λόγια. Οι κουλτούρες υψηλού πλαισίου είναι κολεκτιβιστικές και αξία έχει η ομάδα. Σε χαμηλού πλαισίου κουλτούρες η επικοινωνία είναι άμεση, ο πομπός των μηνυμάτων είναι ακριβής, ρητός και επεξηγηματικός, επειδή η κύρια πληροφόρηση προέρχεται από τα λόγια. Αυτό σημαίνει ότι οι σχέσεις σ' αυτές τις κουλτούρες τείνουν να είναι βραχυπρόθεσμες και ότι μπορεί να αλλάξουν και, ως εκ τούτου, οι κουλτούρες είναι ατομικιστικές.

5. **Χρόνος:** Οι διεθνείς διαπραγματεύσεις επηρεάζονται επίσης από τη διαφορετική αντίληψη του χρόνου που έχουν οι διάφορες κουλτούρες. Σε χώρες της Β. Ευρώπης, καθώς και στις Η.Π.Α, κυριαρχεί η αντίληψη ότι η καθυστέρηση είναι σπατάλη και ότι η συνέπεια συνιστά ένδειξη σεβασμού, γ' αυτό ανταποκρίνονται με συνέπεια στην καθορισμένη ώρα της συνάντησης και στα χρονοδιαγράμματα της διαπραγμάτευσης. Σε χώρες με θερμότερο κλίμα ο ρυθμός είναι πιο αργός και υπάρχει η τάση να μην τηρούνται με συνέπεια τα χρονοδιαγράμματα. Γενικότερα στις δυτικές κουλτούρες ο χρόνος αποτιμάται ως ποσοτικό μέγεθος που προσδιορίζει την πρόοδο της διαπραγμάτευσης, ενώ στις κουλτούρες της Άπω Ανατολής ο χρόνος μοιάζει να είναι απεριόριστος. Έτσι κι εδώ η πιθανότητα παρεξηγήσεων λόγω της διαφορετικής αντίληψης του χρόνου είναι μεγάλη. Ένα στοιχείο που συνδέεται με τον χρόνο είναι ότι κάποιες κουλτούρες επικεντρώνονται σε μία μόνο δραστηριότητα κάθε φορά και, αφού την ολοκληρώσουν, προχωρούν στην επόμενη, χαρακτηριστικό έντονο στη Γερμανία, τις Σκανδιναβικές χώρες και τη Βόρεια Αμερική. Πρόκειται για την μονοχρονική αντίληψη της διαδικασίας. Στον αντίθετο πόλο βρίσκονται οι πολυχρονικές κουλτούρες, οι οποίες επιδίδονται ταυτόχρονα σε διαφορετικές και ποικίλες δραστηριότητες, με τυχαία σειρά, όπως σε αραβικές χώρες ή λατινοαμερικάνικες χώρες. Αυτές οι κουλτούρες τείνουν στην αναβλητικότητα, δεν δίνουν μεγάλη αξία στον προγραμματισμό του χρόνου και δεν αντιλαμβάνονται τον χρόνο ως αξία που οφείλουν να τον εκμεταλλευτούν (Hall, 1976).
6. **Ανάληψη κινδύνων:** Ο βαθμός στον οποίο ένας διαπραγματευτής είναι διατεθειμένος να αναλάβει ένα ρίσκο, διαφέρει από χώρα σε χώρα. Υπάρχουν κουλτούρες όπως η αμερικάνικη που θεωρούνται risk lovers, αγαπούν δηλαδή το ρίσκο και πάντως σε κάθε περίπτωση δεν εμφανίζονται διατεθειμένες να τον αποφύγουν και άλλες, οι risk averters, όπως κάποιες ευρωπαϊκές, αλλά και της

Άπω Ανατολής, όπως η Σιγκαπούρη, που αποφεύγουν το ρίσκο. Η Ελλάδα είναι πιο κοντά στην αποφυγή του ρίσκου, όπως και η Ιαπωνία.

7. **Ομάδες αντί για άτομα:** Η σημασία που δίνεται στην ομαδικότητα είναι ένα άλλο σημείο που διαφοροποιείται από κουλτούρα σε κουλτούρα. Στην Αμερική συνήθως προωθούν και επιβραβεύουν την ατομική δραστηριότητα. Σε άλλες χώρες, όπως η Κίνα δίνεται μεγάλη έμφαση στο ομαδικό πνεύμα. Έτσι γίνεται αντιληπτό πως μια διαπραγμάτευση μεταξύ Κίνας και Αμερικής θα παρουσίαζε κάποιες δυσκολίες. Οι Κινέζοι θα έπρεπε να πάρουν μια συλλογική απόφαση, η οποία θα ήταν προφανώς χρονοβόρα, ενώ ο Αμερικάνος (που προφανώς θα ήταν μόνος του) θα έκανε πολύ μικρότερο χρόνο για να αποφασίσει.
8. **Φύση των συμφωνιών:** Η επιθυμητή μορφή μιας διαπραγμάτευσης βασίζεται σε διάφορες πρακτικές και αντιλήψεις που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη, την φερεγγυότητα, τη διαφορετική αξία που δίνει κάθε μέρος σε ορισμένα ζητήματα και δεσμεύσεις. Κινούνται μεταξύ δύο πόλων, της άμεσης και έμμεσης μορφής. Οι άμεσες, όπως στην Αμερική, συνιστούν συμφωνίες που βασίζονται στη λογική, είναι τυποποιημένες και επιβάλλονται μέσω του συστήματος των νόμων, απαιτούν πολλές λεπτομέρειες και καλύπτουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος των ζητημάτων της συμφωνίας. Οι έμμεσες βασίζονται σε βασικές συμφωνημένες αρχές, συχνά προφορικές, όπου το να κλείσεις μια συμφωνία εξαρτάται από το ποιος είσαι και όχι από το τι μπορείς να κάνεις.

4. Πρωτόκολλα διεθνών διαπραγματεύσεων σε διάφορες χώρες

4. 1. Γραμμικά Δραστήριες Κουλτούρες (Linear-Active)

Η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, καθαυτό Γραμμικά Δραστήριες Κουλτούρες, θα μας απασχολήσουν στη συνέχεια. Στην ίδια ενότητα θα εξεταστεί και ο Καναδάς που φέρει και κάποια χαρακτηριστικά των Αντιδραστικών Κουλτούρων, καθώς και το Βέλγιο, χώρα στην οποία συνυπάρχουν και χαρακτηριστικά των Πολυδραστήριων Κουλτούρων. Η εστίαση αφορά το πρωτόκολλο διαπραγματεύσεων σ' αυτές τις χώρες, λαμβάνοντας αρχικά υπόψη κάποια δημογραφικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά.

Γερμανία

Η Γερμανία, επίσημα Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας, με έκταση 357.376 km², είναι μία από τις μεγαλύτερες σε πληθυσμό χώρες της Ευρώπης, με 81.459.000 κατοίκους. Διαιρείται σε δεκαέξι ομόσπονδα κράτη, τα λεγόμενα Bundesländer. Το κάθε ομόσπονδο κράτος έχει τη δική του κυβέρνηση και το δικό του κοινοβούλιο, καθώς και τα δικά του σύμβολα (σημαία, εθνόσημο). Ορισμένα μάλιστα έχουν το δικό τους εθνικό ύμνο.

Είναι η πολυπληθέστερη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και κινητήρια δύναμή της. Έχει ανθεκτική οικονομία, υψηλό βιοτικό επίπεδο και χαμηλή φοροδιαφυγή. Η οικονομία της στηρίζεται, όπως γνωρίζουμε, στη βιομηχανία της, είναι ωστόσο και η τρίτη παγκοσμίως εξαγωγική χώρα αγροτικών προϊόντων. Η Γερμανία αποτελεί την μεγαλύτερη εθνική οικονομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την τέταρτη παγκοσμίως μετά από Η.Π.Α., Κίνα και Ιαπωνία, ενώ είναι και η τρίτη εξαγωγική δύναμη μετά από την Κίνα και τις Η.Π.Α. Τα σημαντικότερα προϊόντα που εξάγει είναι οχήματα, μηχανήματα, χημικά προϊόντα, ηλεκτρονικές συσκευές, ηλεκτρολογικός εξοπλισμός, φαρμακευτικά προϊόντα, μέταλλα, τρόφιμα και ζωοτροφές, ενώ εισάγει κυρίως ηλεκτρονικές συσκευές, αυτοκίνητα και εξαρτήματα, πετρελαιοειδή, χημικά προϊόντα, μηχανήματα, μέταλλα, ηλεκτρολογικό εξοπλισμό, τρόφιμα, φαρμακευτικά προϊόντα.

Ως προς την οικονομική ανάπτυξη της χώρας υπάρχουν μεγάλες τοπικές διαφορές. Υφίσταται έντονη ανισομέρεια μεταξύ των Ομοσπονδιακών Κρατιδίων και περιφερειών της χώρας. Τα καθαυτό βιομηχανικά κρατίδια Βορείου Ρηνανίας-Βεστφαλίας, Βαυαρίας και Βάδης-Βυρτεμβέργης επιτυγχάνουν σημαντικά υψηλότερη ανάπτυξη, έναντι των νέων Ομοσπονδιακών Κρατιδίων με εξαίρεση το Βερολίνο.

Μετά την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης το 2008, εμφανίζει διαρκή αύξηση απασχόλησης και μείωση ανεργίας, ισοσκελισμένους κρατικούς προϋπολογισμούς, χαμηλά επιτόκια δανεισμού, υψηλή ζήτηση και εδραιωμένη θέση γερμανικών προϊόντων στο εξωτερικό, καλό επίπεδο μισθών και αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης.

Το πολίτευμα της Γερμανίας είναι Ομοσπονδιακή Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Τα Γερμανικά αποτελούν την επίσημη και κυρίαρχη γλώσσα στη Γερμανία. Είναι μία από τις 24 επίσημες γλώσσες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μία από τις τρεις γλώσσες εργασίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μαζί με τα Γαλλικά και τα Αγγλικά.

Ο χριστιανισμός είναι η επικρατέστερη θρησκεία στη Γερμανία, με περίπου 53 εκατομμύρια πιστούς, σχεδόν το 64% του συνολικού πληθυσμού. Το Ισλάμ και ο μωαμεθανισμός αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη θρησκευτική κοινότητα της χώρας, με σχεδόν 4,5 εκατ. πιστούς, που αναλογούν περίπου στο 5% του συνολικού πληθυσμού.

Η γερμανική κουλτούρα, παρά τον μεγάλο αριθμό μεταναστών που έχει δεχθεί εδώ και αρκετές δεκαετίες και συνεχίζει να δέχεται, εξακολουθεί να είναι σχετικά ομοιογενής. Μετά την κατάρρευση του τοίχου του Βερολίνου, το 1990, το επιχειρηματικό τοπίο και τα διαπραγματευτικά ήθη επηρεάστηκαν από τις αξίες και τις αντιλήψεις του κομμουνιστικού πλαισίου στο οποίο είχαν μεγαλώσει δύο γενιές Ανατολικογερμανών. Ωστόσο, στην επιχειρηματική ζωή της χώρας, τείνουν να επικρατήσουν οι διαπραγματευτικές πρακτικές της Δυτικής ακόμη και στο ανατολικό τμήμα της χώρας.

Οι Γερμανοί επιχειρηματίες, ειδικά των νεότερων γενεών, είναι συνήθως πολύ έμπειροι στην αλληλεπίδραση και την επιχειρηματική δραστηριότητα με ομολόγους τους από άλλες κουλτούρες. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι ανοικτοί σε νέες ή εναλλακτικές μορφές διαπραγμάτευσης σε σχέση με τον τρόπο που παραδοσιακά ακολουθούν στις επιχειρηματικές τους συναντήσεις.

Διαπραγμάτευση στη Γερμανία

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Για τους Γερμανούς διαπραγμάτευση σημαίνει διαδικασία συναλλαγής, καλά σχεδιασμένη και προγραμματισμένη, ενταγμένη σε αυστηρό πλαίσιο κανόνων και χρονοδιαγραμμάτων, με στόχο να οδηγήσει σε μια ασφαλή και επικερδή κατά το δυνατόν συμφωνία. Η καλή προετοιμασία και οργάνωση που έχουν πριν από κάθε διαπραγμάτευση τους οδηγεί να πιστεύουν ότι τα δικά τους επιχειρήματα και προτάσεις είναι καλύτερα τεκμηριωμένα. Γι' αυτό και δεν μετακινούνται εύκολα από τις αρχικές τους θέσεις. Ωστόσο προσπαθούν να βρουν κοινά σημεία διαπραγμάτευσης και να οδηγηθούν σε win-win διαπραγμάτευση.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Η γερμανική επιχειρηματική κουλτούρα έχει μια καθορισμένη και αυστηρή ιεραρχία, με σαφείς αρμοδιότητες και διακρίσεις μεταξύ των ρόλων και των υπηρεσιών. Στην επιχειρηματική κουλτούρα της Γερμανίας ο σεβασμός που απολαμβάνει κάποιος εξαρτάται από τα επιτεύγματά του, την επαγγελματική του ιδιότητα και τον βαθμό τους στην ιεραρχία, καθώς και από τους τίτλους εκπαίδευσης. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που θεωρούνται σημαντικά είναι η αξιοπιστία, η αναλυτική σκέψη, η γνώση και η εμπειρία. Οι περισσότεροι Γερμανοί πιστεύουν ότι επιχειρηματίες και εργαζόμενοι της χώρας τους

είναι πιο αποτελεσματικοί από ό,τι άλλοι. Νιώθουν εθνικά περήφανοι γι' αυτό τόσο, ώστε ακόμη και αν κάποιος έχει αποδείξει για το αντίθετο, καλύτερα είναι να μην το αμφισβητήσει

Πρωτόκολλο: τυπικό μέρος της διαδικασίας: Σε επικείμενη διαπραγματευτική συνάντηση με Γερμανούς, οι ξένοι επιχειρηματίες οφείλουν να λάβουν υπόψη του μια σειρά από ζητήματα για να πετύχουν την καλύτερη δυνατή συνεργασία. Καταρχάς, είναι σκόπιμο να οριστεί κάθε συνάντηση λίγες εβδομάδες πριν, με τηλεφωνική ή γραπτή επικοινωνία. Και σε κάθε περίπτωση θα ήταν προτιμότερο να αποφεύγονται οι επιχειρηματικές συναντήσεις τους καλοκαιρινούς μήνες για λόγους ευνόητους, καθώς και τις περιόδους των εθνικών εορτών της χώρας. Οι Γερμανοί θέλουν να γνωρίζουν εκ των προτέρων με ποιους θα συναντηθούν, επομένως οι ξένοι ομολογού τους οφείλουν να ενημερώσουν με ακρίβεια τις επαγγελματικές ιδιότητες, τους τίτλους, τις θέσεις και τις ευθύνες των επισκεπτών αρκετό χρόνο πριν την συνάντηση.

Η τήρηση της ημερήσιας διάταξης είναι προϋπόθεση για να συμμετέχουν οι Γερμανοί σε συνομιλίες, γι' αυτό δεν διστάζουν να διακόπτουν τους συνομιλητές τους αν ξεφύγουν από τα συμφωνηθέντα για συζήτηση θέματα. Αυτό που επίσης τους ενδιαφέρει είναι η σαφής, τεκμηριωμένη και ρεαλιστική πρόταση των ομολόγων τους, είτε προφορική είτε γραπτή. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει καλή προετοιμασία. Σε περίπτωση γραπτής πρότασης συμβάλλει θετικά να είναι γραμμένη στα αγγλικά και στα γερμανικά. Οι γραπτές επικοινωνίες έχει σημασία να απευθύνονται στον επικεφαλής, να γράφεται σωστά το όνομά του και ο επιχειρηματικός τίτλος του και βέβαια είναι προτιμότερο να γίνονται στην γερμανική, παρότι οι Γερμανοί που κατέχουν υψηλή θέση στις εταιρίες χειρίζονται με άνεση την αγγλική γλώσσα.

Όταν γίνεται συνάντηση για πρώτη φορά επιβάλλεται η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών. Θα εκτιμηθεί αν είναι διπλής όψης, στη γερμανική και αγγλική, δεν είναι όμως απαραίτητο. Στις κάρτες αναγράφονται όλοι οι τίτλοι και τα στοιχεία του κατόχου τους, ειδικά αν πρόκειται για το πρόσωπο που θα έχει την ευθύνη στη λήψη αποφάσεων.

Καθώς είναι αρκετά τυπικοί και σέβονται την ιεραρχία, στις προσφωνήσεις δεν παραλείπουν τους τίτλους. Ένας άντρας θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως Herr (κύριος) και η γυναίκα με Frau (κυρία), αλλά συμπληρώνεται τιμητικά και η επαγγελματική ιδιότητα.

Η χειραψία, που εθιμοτυπικά γίνεται σε κάθε συνάντηση στη Γερμανία ως χαιρετισμός, είναι σύντομη και σταθερή. Ενδέχεται να είναι πολύ θερμή κατά την αποχώρηση, κυρίως με Γερμανούς στα νότια της χώρας. Γενικότερα για τους Γερμανούς η χειραψία είναι μέρος της καθημερινής τους πρακτικής, αντιστοιχεί στο δικό μας «καλημέρα» ή «γεια σου, τι κάνεις;», γι' αυτό είναι δυνατόν ένας γύρος τυπικών χειραψιών να επαναλαμβάνεται κάθε μέρα, με τους εργαζόμενους, για παράδειγμα, μιας εταιρείας. Στις μεταξύ φιλικές τους σχέσεις ωστόσο είναι εγκάρδιοι, μπορεί να φιληθούν αν συναντηθούν στο δρόμο, αλλά αυτό δεν αφορά σε καμία περίπτωση τις συναντήσεις με στόχους διαπραγμάτευσης.

Στις επιχειρηματικές συναντήσεις τους οι Γερμανοί ακολουθούν τυπικές διαδικασίες. Λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την συνάντηση και ό,τι την αφορά, επεξεργάζονται με μεγάλη ακρίβεια και λεπτομέρεια τα προς εξέταση θέματα και με αυστηρή συνέπεια ακολουθούν τα θέματα ημερήσιας διάταξης και τις προγραμματισμένες δράσεις τους. Στις επίσημες επιχειρηματικές συναντήσεις, είναι σύνηθες για το πιο υψηλόβαθμο πρόσωπο να εισέλθει πρώτο στην αίθουσα. Σε πιο ανεπίσημες επιχειρηματικές καταστάσεις αυτό είναι λιγότερο σημαντικό. Σημαντικό όμως είναι γι' αυτούς να είναι προκαθορισμένα τα καθίσματα ανάλογα την ιεραρχία και να παίρνει τον λόγο κάθε ομιλητής με συγκεκριμένη σειρά.

Οι συναντήσεις εκκινούν συνήθως με ολιγόλεπτη γενική συζήτηση πριν αρχίσει η κυρίως συζήτηση για τα επιχειρηματικά ζητήματα. Κάθε συζήτηση πέρα από τα ζητήματα της διαπραγμάτευσης θα πρέπει να είναι ολιγόλεπτη και να περιορίζεται και σε γενικότητες. Για τους Γερμανούς είναι προσβλητικό να γίνονται ερωτήσεις και σχόλια που αφορούν την προσωπική τους ζωή, πολιτικά θέματα ή θέματα που σχετίζονται με το πρόσφατο μαύρο ιστορικό παρελθόν τους. Επίσης, έχουν διαφορετική προσέγγιση από τους Βρετανούς και τους Αμερικάνους σε χιουμοριστικής διάθεσης σχόλια και αστεϊσμούς, γι' αυτό είναι καλύτερο να αποφεύγονται στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων.

Η δημιουργία σχέσεων με τους ξένους ομολόγους τους δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία επιχειρηματικών συναλλαγών. Δεν αποκλείεται ωστόσο, μετά από κάποιο διάστημα και αφού θα έχουν προχωρήσει οι επαγγελματικές συναντήσεις, να αναπτυχθούν φιλικές σχέσεις μεταξύ των εταίρων, με τις συνακόλουθες ευνοϊκές συνθήκες συνεργασίας. Αυτό θα συμβεί μόνο αν διαπιστώσουν ότι οι ξένοι διαπραγματευτές είναι αξιόπιστοι και ακέραιας προσωπικότητας. Έχουν πάντα σαφείς και ξεκάθαρους στόχους όταν έρχεται η ώρα να συζητηθεί το υπό διαπραγμάτευση προϊόν ή υπηρεσία. Το ενδιαφέρον τους είναι αυστηρά προσανατολισμένο σ' αυτό, συμμετέχουν με μεγάλη προσοχή και με μεγάλη επίσης επιφυλακτικότητα στις συζητήσεις.

Πριν από την τελική συνάντηση για την ολοκλήρωση της συνεργασίας, γίνονται σύντομες προκαταρκτικές επικοινωνίες και συναντήσεις για την καλύτερη οργάνωση της τελικής συνάντησης. Αυτό εξυπηρετεί και στην καλύτερη γνωριμία μεταξύ των διαπραγματευόμενων και στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης. Είναι λίγο χρονοβόρα έτσι η όλη διαδικασία, αλλά είναι απαραίτητος χρόνος προετοιμασίας για την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης. Η τυχόν ανυπομονησία των εταίρων τους και η πίεση να επιταχυνθούν οι χρόνοι των διαπραγματεύσεων μπορεί να είναι ένας λόγος ακύρωσης μιας συμφωνίας.

Στην παρουσίαση του υλικού συμβάλλει θετικά να υποστηρίζεται από πίνακες, διαγράμματα, από τεκμηριωμένες πληροφορίες, με καλά οργανωμένη δομή, χωρίς υπερβολές και τεχνικές εντυπωσιασμού.

Οι ενδυματολογικές επιλογές είναι επίσης ένα από τα σημεία με βαρύτητα για τους Γερμανούς, διότι τις ερμηνεύουν ως ένδειξη της σοβαρότητας που δίνεται στη

διαπραγματευτική διαδικασία. Και, σε αντίθεση με πρακτικές σε κάποιες άλλες χώρες, δεν δέχονται, ούτε κάνουν δώρα, εκτός αν στο τέλος επιτευχθεί κάποια συμφωνία και τότε είναι θεμιτά. Μάλιστα, ενδέχεται κάποιο δώρο να το θεωρήσουν ως δωροδοκία, πρακτική που δεν είναι αποδεκτή στη Γερμανία.

Επικοινωνία: Θα ήταν καλύτερο οι συζητήσεις να γίνουν στην γερμανική γλώσσα, όπως εξάλλου είναι καλύτερο πάντα ένα ξένος διαπραγματευτής να μιλά τη γλώσσα της χώρας την οποία επισκέπτεται για επιχειρηματικούς λόγους. Ωστόσο οι Γερμανοί μιλούν καλά την αγγλική και κατά κανόνα δεν χρειάζεται η συμβολή κάποιου διερμηνέα. Η επικοινωνία τους είναι άμεση και επομένως αντιπαθούν τις ασαφείς δηλώσεις. Οι ίδιοι είναι ειλικρινείς και μπορεί να μοιραστούν με τους ομολόγους τους, χωρίς την παραμικρή πρόθεση να αποκρύψουν κάτι, τις απόψεις τους, τις σκέψεις τους, τα δεδομένα τους, ακόμη και τα συναισθήματά τους. Το πλαίσιο στο οποίο θέτουν οι Γερμανοί τις διαπραγματευτικές τους επικοινωνίες είναι οι σαφείς και ξεκάθαροι στόχοι και οι τεκμηριωμένες προτάσεις, γι' αυτό, όποιος θέλει να διαπραγματευτεί με Γερμανούς ομολόγους του θα ήταν καλύτερα να αποφύγει τις υπερβολικά έμμεσες μορφές επικοινωνίας.

Αλλά κρίσιμα σημεία που θα πρέπει να γνωρίζει και να τηρεί ο διαπραγματευόμενος είναι να παραμείνει σιωπηλός, αν δεν του δοθεί ο λόγος ή αν δεν είναι έτοιμος να κάνει τεκμηριωμένη παρέμβαση. Κατά τις συνομιλίες το να κοιτάει κάποιος στα μάτια τον συνομιλητή του είναι ένδειξη ειλικρίνειας και εκτιμάται.

Αργή, σταθερή και σε χαμηλούς τόνους ομιλία είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος των Γερμανών σε όλες τις περιστάσεις επικοινωνίας, όπως και στις επιχειρηματικές. Ο βροντόφωνος τρόπος ομιλίας, καθώς και οι υψηλοί τόνοι και η ένταση στη φωνή, θεωρούν ότι είναι χαρακτηριστικό ακαλλιέργητων ανθρώπων.

Οι Γερμανοί χρησιμοποιούν τη γλώσσα του σώματος με φειδώ, αν και κάποιες εκφράσεις του προσώπου ή άλλες κινήσεις μεταφέρουν κάποια μηνύματα. Μπορεί ακόμη να ακουμπήσουν κάποιον στην πλάτη ως ένδειξη φιλίας, αλλά αυτού του είδους οι εκδηλώσεις είναι σπάνιες. Κρατούν τις αποστάσεις και τους δυσσχεστεί η κοντινή επαφή και η παραβίαση του προσωπικού τους χώρου, κάτι που σίγουρα θα χρειαστεί να αντιμετωπίσουν αν βρεθούν σε διαπραγματεύσεις με ομολόγους τους από πολυδραστήριες κουλτούρες.

Ο σχηματισμός κύκλου με τον δείκτη και τον αντίχειρα, το γνωστό αμερικάνικο σύμβολο του «οκ» είναι απρεπής κίνηση, αντίθετα η ανύψωση του αντίχειρα είναι θετικός κώδικας και σηματοδοτεί την έγκριση και την αποδοχή.

Χρόνος: Η συνέπεια ως προς τη χρόνο είναι ένα από τα κρίσιμα σημεία της διαπραγματεύσεως για τους Γερμανούς, που σημαίνει, μεταξύ άλλων, και άμεση ανταπόκριση σε κάθε κλήση από τη μεριά τους, τηλεφωνική ή γραπτή. Σε περίπτωση που δεν είναι εύκολο να ανταποκριθεί κάποιος άμεσα, οφείλει να ενημερώσει, αιτιολογώντας παράλληλα τυχόν αναβολή. Ένα από τα κρίσιμότερα λάθη όμως που θέτει σε κίνδυνο την επιχειρηματική σχέση είναι η ακύρωση προκαθορισμένης

συνάντησης την τελευταία στιγμή. Γενικότερα δυσαρεστεί τους Γερμανούς καθετί απρόοπτο και δεν είναι εξοικειωμένοι στη διαχείρισή του.

Χαρακτηριστικό των διαπραγματεύσεών τους είναι η μονοχρονική διαπραγματευτική αντίληψη, η γραμμική ροή δηλαδή της δραστηριότητάς τους, ως προς την αξιοποίηση του χρόνου τους. Ολοκληρώνουν μια σειρά από δράσεις, αλλά μία μόνο κάθε φορά με αυστηρό προγραμματισμό και σαφή χρονοδιαγράμματα, πριν περάσουν στην επόμενη.

Για τους Γερμανούς, ο χρόνος συνιστά αξία και γι' αυτό δεν επιτρέπουν να αναλώνεται σε άσκοπες συζητήσεις ή λόγω ανεπαρκούς προετοιμασίας των ομολόγων τους.

Ανάληψη κινδύνων: Στις διαπραγματεύσεις τους είναι ευγενικοί, ειλικρινείς και ευθείς, αλλά είναι και φιλόδοξοι, ανταγωνιστικοί και σκληροί διαπραγματευτές που κάνουν σταθερά και σίγουρα βήματα κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Ενδιαφέρονται να μειώσουν κατά το δυνατόν την ανάληψη κινδύνων και να διαφυλάξουν όσο καλύτερα γίνεται τα συμφέροντά τους. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που καθυστερεί η τελική συμφωνία. Κάθε πτυχή της πρότασης εξετάζεται λεπτομερώς και από πολλά στελέχη τους πριν φτάσουν στην τελική συμφωνία. Τους ενδιαφέρει ακόμη να πετύχουν την καλύτερη γι' αυτούς διαπραγμάτευση, γι' αυτό μπορεί με ιώβεια υπομονή να διαπραγματεύονται μέχρι να πετύχουν τον στόχο τους. Ιδιαιτερότητά τους είναι ότι ασκούν και δέχονται κριτική διότι την θεωρούν εποικοδομητική, αν είναι ορθά αιτιολογημένη. Αυτό συνάδει με τον ευθύ και ειλικρινή χαρακτήρα που δείχνουν κατά τη διαπραγμάτευση. Γι' αυτό κάθε κρίση και κριτική είναι ευπρόσδεκτη, αρκεί να μην περιέχει ούτε καν ψήγματα σαρκασμού ή ειρωνείας.

Ομάδες αντί για άτομα: Οι εταιρείες στη Γερμανία δομούνται στην ιεραρχία και είναι σαφώς καθορισμένες οι αρχές εργασίας και καθήκοντος κάθε μέλους. Για την γερμανική αντίληψη η ιεραρχία είναι αποτελεσματική διότι επιτρέπει καλή τάξη στην οργάνωση και όχι επειδή οι προϊστάμενοι είναι καλύτεροι από τους υφισταμένους τους. Υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι συνήθως ανώτερα στελέχη που λαμβάνουν υπόψη τους το συμφέρον της ομάδας. Μπορούν να αναθέσουν αυτόν τον ρόλο σε υφισταμένους τους. Οι αποφάσεις παίρνονται με τη συναίνεση από μια ομάδα ανώτερων στελεχών. Επειδή η λήψη αποφάσεων είναι μια μεθοδική διαδικασία που διεξάγεται με μεγάλη επιμέλεια, απαιτεί χρόνο και απαιτεί υπομονή.

Φύση των συμφωνιών: Αυτό που ενδιαφέρει τους Γερμανούς είναι να καταλήξουν σε ξεκάθαρα αποτελέσματα μετά από μία συνάντηση και να μην αναλωθούν σε συζητήσεις χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο. Οι διαπραγματευτικές συναντήσεις έχουν νόημα γι' αυτούς μόνο αν οι προτάσεις υποστηρίζονται από αδιάσειστα επιχειρήματα και δεδομένα επιστημονικά τεκμηριωμένα, κάτι που ανταποκρίνεται στην προτίμηση των Γερμανών για αναλυτική σκέψη και λογικές εξηγήσεις. Αυτή η διάσταση ορίζει και την τελική μορφή της συμφωνίας, ο οποία σε κάθε περίπτωση οφείλει να προβλέπει και την πιο μικρή λεπτομέρεια. Η υπογραφή της συμφωνίας έχει μεγάλη σημασία όχι μόνο από νομική άποψη αλλά και ως δείγμα εμπιστοσύνης προς τους ομολόγους τους.

Οι συμβάσεις τους είναι συνήθως αξιόπιστες. Σε περίπτωση αναθεώρησή τους από το άλλο μέρος αντιστέκονται σθεναρά και την εκλαμβάνουν ως έλλειψη εμπιστοσύνης.

Συνοψίζοντας ή/και επεκτείνοντας: η ασάφεια, το απρόοπτο, η ασυνέπεια, οι αμφισημίες και οι αντιφάσεις, η προχειρότητα, η έλλειψη τυπικότητας και σχεδιασμού, όπως και η έλλειψη ακρίβειας στους χρόνους συνάντησης, παράδοσης, ανταπόκρισης, η μη ορθολογικές και τεκμηριωμένες προτάσεις δεν έχουν χώρο στις διαπραγματεύσεις με τους Γερμανούς. Ένδειξη της σοβαρότητας με την οποία διαχειρίζονται επαγγελματικά ζητήματα, αλλά και της ιδιοσυγκρασίας τους, είναι ότι αποφεύγουν κάθε μορφής χιουμοριστικό στοιχείο την ώρα της εργασίας, ακόμη και αν αυτό τελικά πρόκειται να χαλαρώσει την ένταση μιας φορτισμένης κατάστασης. Σ' αυτό το πλαίσιο παρακινδυνευμένη πράξη είναι κάθε αστείο ή και σχόλιο που αφορά την πολιτική και την πολιτισμική τους πραγματικότητα. Παρότι τους χαρακτηρίζει η ειλικρίνεια και η ευθύτητα στις διαπραγματεύσεις, δεν αποκλείεται να καταφύγουν σε ψευδή μη λεκτικά μηνύματα, να προσποιηθούν ότι δεν τους ενδιαφέρει το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης. Άλλοτε μπορεί να χρησιμοποιούν τεχνικές πίεσης και να δείχνουν αδιαλλαξία. Τις περιπτώσεις αυτές ο διαπραγματευόμενος μπορεί να τις αποφύγει παρουσιάζοντας με σαφήνεια τις θέσεις του και αποφεύγοντας επιθετικό μοντέλο συμπεριφοράς. Βασική γερμανική αντίληψη είναι ότι το καλό προϊόν βρίσκει πάντα πελάτη (Βλ. Katz, 2006; Lewis, 2006).

Ηνωμένο Βασίλειο

Το Ηνωμένο Βασίλειο (στο εξής Η.Β.) είναι κράτος της βορειοδυτικής Ευρώπης, με έκταση 242.900 km². Περιλαμβάνει την Μεγάλη Βρετανία (Αγγλία, Ουαλία, Σκωτία) και την Βόρεια Ιρλανδία με 47.026.500 κατοίκους. Το Ηνωμένο Βασίλειο ως κρατική οντότητα είναι συχνά γνωστό με το αποδεκτό όνομα Μεγάλη Βρετανία, καθώς και Αγγλία, ονομασία ωστόσο μη αποδεκτή από τους Σκωτσέζους, τους Ουαλούς και τους

κατοίκους της Βορείου Ιρλανδίας. Σε γενικές γραμμές οι κάτοικοι κάθε περιοχής του Η. Β. τονίζουν ότι είναι διαφορετικοί από τους άλλους.

Μια από τις αιτίες που οδήγησαν σε μια χωρίς προηγούμενο ανάπτυξη του Η.Β. ήταν οι αποικίες και η βιομηχανική επανάσταση, που επήλθε ως αποτέλεσμα. Αρχικά, η βιομηχανία του βασίστηκε στην ύπαρξη των πλούσιων κοιτασμάτων γαιάνθρακα που του εξασφάλιζε την απαραίτητη ενέργεια και στα πλούσια κοιτάσματα σιδηρομεταλλευμάτων.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον του αποτελεί σήμερα για αρκετούς ένα από το πιο ενδιαφέροντα διεθνώς και γι' αυτό και είναι πόλος έλξης για ανάπτυξη δραστηριοτήτων για διάφορους ξένους επιχειρηματίες. Παράλληλα αποτελεί και το μεγαλύτερο αποδέκτη Ξένων Άμεσων Επενδύσεων της Ευρώπης. Σ' αυτό συμβάλλει το σταθερό οικονομικό, πολιτικό και νομικό περιβάλλον, που δημιουργεί κλίμα ασφάλειας και προστασίας, ο χαμηλός φορολογικός παράγοντας για τους ξένους επενδυτές, καθώς και το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον που προσελκύει μεγάλο εργατικό δυναμικό από άλλες χώρες. Επιπλέον σημαντικό πλεονέκτημα για το διεθνές επιχειρείν στο Η.Β. είναι ότι η επίσημη γλώσσα της χώρας, η αγγλική, είναι σήμερα η παγκόσμια γλώσσα επικοινωνίας. Επομένως, είναι πολιτισμικό, πολυεθνικό και πολυγλωσσικό στη σύνθεση του πληθυσμού του, όπως και ήταν εξάλλου ακόμα και πριν την άφιξη των μεγάλων μεταναστευτικών ρευμάτων στη δεκαετία του 1950.

Το πολίτευμα του Η. Β. είναι Βασιλευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Η νομοθετική εξουσία ασκείται από το κοινοβούλιο, που αποτελείται από δύο σώματα, τη Βουλή των Λόρδων και τη Βουλή των Κοινοτήτων. Οι Βρετανοί είναι στην πλειοψηφία τους προτεστάντες.

Υπάρχουν αρκετά στερεότυπα για τους κατοίκους του Η.Β. που συνιστούν σχόλιο για πλευρές της ιδιοσυγκρασίας τους, όπως, για παράδειγμα, την ψυχρότητα με την οποία διαχειρίζονται ένα δυσάρεστο γεγονός, ή το μαύρο χιούμορ, ως προέκταση της αντίληψης που έχουν για τη ζωή. Η αλήθεια είναι ότι έχουν μικρή σχέση με τις στερεοτυπικές αναπαραστάσεις τους ή δίνουν μικρή σημασία σ' αυτές. Εξάλλου, όπως αναφέρθηκε, είναι πλέον μια πολυπολιτισμική χώρα στην οποία κατοικούν, ζουν, εργάζονται, σπουδάζουν και την οποία επισκέπτονται άνθρωποι από όλες τις φυλές, τις εθνικότητες, τις θρησκείες.

Οι πολίτες του Η.Β. αισθάνονται άνετα με άλλες αγγλόφωνες εθνικότητες, με τις οποίες χωρίς δυσκολία διαμόρφωσαν χαλαρή, αλλά οικεία σχέση. Αισθάνονται άνετα επίσης με ανθρώπους από τις σκανδιναβικές χώρες, με τους Ολλανδούς και τους Ιάπωνες. Μάλλον βρήκαν τη χρυσή τομή μεταξύ της υπερβολικής προσκόλλησης στην τυπικότητα (χαρακτηριστικό των Γερμανών) και της χαλαρότητας της οικειότητας (χαρακτηριστικό των Αμερικανών και των Αυστραλών). Φυσικά και στο Η.Β., όπως συμβαίνει σε πολλές χώρες, υπάρχουν διάφορες και διαφορετικές κοινωνικά και πολιτισμικές ομάδες, που καλό θα ήταν να το έχει υπόψη του όποιος προτίθεται να προχωρήσει σε κάποια μορφή συνεργασία. Αν διαπραγματευτεί με ομολόγους του στα νότια της χώρας θα πρέπει να προβάλλει το μορφωτικό του επίπεδο, ενώ με

περιοχές στα βόρεια της χώρας να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην ειλικρίνεια και την ευθύτητα (Βλ. Katz, 2006; Lewis, 2006).

Διαπραγμάτευση στο Ηνωμένο Βασίλειο

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Για τους πολίτες του Η.Β. (στο εξής Βρετανούς) η διαπραγμάτευση είναι συνήθως μια κοινή διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και μια ευκαιρία να δημιουργήσουν καλές σχέσεις για μελλοντικές συνεργασίες. Καθώς πιστεύουν στην win-win διαπραγμάτευση, τείνουν να φθάσουν σε συμβιβασμούς, εκθέτοντας στους ομολόγους τους το όφελος που θα έχουν και οι δύο πλευρές.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Στην επιχειρηματική κουλτούρα της χώρας τηρείται η ιεραρχία αλλά όχι με ευλαβική συνέπεια. Η γνώση και η εκπαίδευση, η ηλικία και η κοινωνική τάξη, καθώς και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η ευγένεια και η καλλιέργεια, είναι μεταξύ των προσόντων που διακρίνουν τον καλό διαπραγματευτή.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Στις επιχειρηματικές συναντήσεις, οι Βρετανοί είναι μάλλον τυπικοί στην αρχή, αλλά φτάνουν μετά τη δεύτερη ή τρίτη συνάντηση να προσφωνούν τους ομολόγους τους με τα μικρά ονόματα. Στη συνέχεια γίνονται ακόμη πιο οικείοι. Κατά τη διάρκεια των συνομιλιών, μπορεί να συζητήσουν για την οικογένειά τους, τα παιδιά τους, τις διακοπές. Υπάρχει πάντα μια μικρή συζήτηση για γενικά θέματα πριν προχωρήσουν σε θέματα εργασίας. Βασίζονται σε γεγονότα κυρίως παρά σε συναισθήματα στην λήψη αποφάσεων. Ένας παραδοσιακός και αποτελεσματικός τρόπος για την έναρξη μιας κουβέντας είναι ο καιρός, οι τιμές των ακινήτων που αποτελεί ενδιαφέρον θέμα σε γενικό επίπεδο και όχι σε προσωπικό, τα αθλήματα, τα κατοικίδια, η κίνηση στους δρόμους, μετρό και η δυσκολία στην στάθμευση. Αντιθέτως προτιμούν να μην αναφέρονται σε θρησκευτικά, πολιτικά, μεταναστευτικά και προσωπικά οικονομικά θέματα.

Ενώ ο βασικός στόχος της πρώτης συνάντησης είναι η καλύτερη γνωριμία, η συζήτηση θα έχει κέντρο την επιχειρηματική δραστηριότητα. Τα περισσότερα υψηλόβαθμα στελέχη στην συνάντηση συνήθως δεν παίρνουν τον λόγο, απλώς παρατηρούν και μιλούν το λιγότερο. Σπάνια παίρνουν την τελική απόφαση στην πρώτη συνάντηση, ακόμη και εν απουσία της διαφωνίας. Δεν τους αρέσει η βιασύνη. Θα μπορούσε τότε ο διαπραγματευόμενος να τους κάνει την πρόταση, με μορφή ερώτησης, για το αν θα γινόταν στην επόμενη συνάντηση να πάρουν την τελική απόφαση.

Είναι προτιμότερο στις διαπραγματεύσεις στο Η.Β. να πηγαίνει μια ομάδα διαπραγματευτών, ανώτερων στελεχών, και όχι ένα μόνο άτομο. Αυτό διευκολύνει την ισχυρότερη οικοδόμηση των σχέσεων και επιταχύνει τη διαδικασία. Για τους Βρετανούς αυτό είναι ένδειξη ότι αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα η διαπραγμάτευση. Ωστόσο η ομάδα θα πρέπει να είναι ολιγομελής, διαφορετικά εγείρονται υποψίες. Είναι σημαντικό επίσης οι συναντήσεις να ορίζονται μία ή δύο εβδομάδες νωρίτερα.

Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία μάντζερ προτιμούν να συναλλάσσονται με άτομα τα οποία γνωρίζουν. Ωστόσο, από τη άλλη μεριά, οι νεότεροι επιχειρηματίες δεν επηρεάζονται ούτε διστάζουν να διαπραγματευτούν με άτομα τα οποία δεν γνωρίζουν, ούτε ακόμη χρειάζονται και κάποιον μεσάζοντα για τις επιχειρηματικές τους υποχρεώσεις. Η δικτύωση, όμως και οι ανθρώπινες σχέσεις μπορούν να επιφέρουν μακροπρόθεσμες επιτυχίες. Γενικότερα προτιμούν να συνεργάζονται και να συναλλάσσονται με άτομα ίδιου επιπέδου κοινωνικά και επιχειρηματικά. Είναι ανταγωνιστικοί, αλλά δεν εξαντλούν τον αντίπαλο ομολόγό τους.

Οι Βρετανοί επιχειρηματίες δίνουν σημασία στις γνώσεις, στην όλο και πιο σύγχρονη τεχνολογία, στις γραπτές προτάσεις μετά την προφορική επικοινωνία διότι έχουν την συνήθεια να κρατούν αρχεία.

Οι Βρετανοί προσπαθούν να δείξουν κατά τη διάρκεια των συναντήσεων ότι καθοδηγούνται από λογική και διάθεση συμβιβασμού. Σπάνια ακόμη διαφωνούν ανοιχτά με προτάσεις της άλλης πλευράς. Αποκαλύπτουν τα σημεία στα οποία συμφωνούν και διατυπώνουν τη διαφωνία τους με αμφίσημο τρόπο. Πολλοί ενοχλούνται από τη Βρετανική ασάφεια. Οι Βρετανοί διαπραγματευόμενοι χρησιμοποιούν και προβάλλουν τη γοητεία, την ασάφεια, το χιούμορ, την αυτοσυγκράτησή τους και κάποια προφανή λογική. Έχουν πάντα μια εναλλακτική δεύτερη θέση που τη συζητούν όσο το δυνατόν περισσότερο. Ο διαπραγματευόμενος θα καταλάβει τελικά ότι η εναλλακτική θέση δεν διέφερε από τη δική του. Προφανώς επειδή ο Βρετανοί έχουν την αίσθηση ότι οι ξένοι θέλουν να τους ξεγελάσουν, γυρνούν γύρω ζητήματα της διαπραγμάτευσης για αρκετό χρόνο μέχρι την τελική έκβασή της.

Οι επαγγελματικές κάρτες δίνονται στην αρχή της συνάντησης και μόλις ρίξουν μια γρήγορη ματιά στα στοιχεία, μόνο τότε τοποθετείται στην τσάντα. Η διαπλοκή και η δωροδοκία βρίσκεται σε μηδενικά σχεδόν ποσοστά στον επιχειρηματικό κλάδο του Ηνωμένου Βασιλείου. Οπότε προτιμότερο είναι να μη υπάρχουν δώρα κατά των συνομιλιών διότι μπορεί να θεωρηθούν ύποπτα και να καταστραφεί όλη η προσπάθεια. Είναι τυπικοί όμως τυπικοί στις ευχετήριες κάρτες, τις οποίες και προσδοκούν.

Επικοινωνία: Οι Βρετανοί συνήθως όταν μιλούν έχουν αυτοέλεγχο, σπάνια θα υψώσουν τον τόνο της φωνής και αυτό μόνο όταν είναι κάνουν κάποια παρατήρηση. Οι δυνατές φωνές είναι ένδειξη κακών τρόπων. Με τον ίδιο τρόπο, κρατώντας δηλαδή τη συνομιλία σε χαμηλό ύψος, συμπεριφέρονται και στα εστιατόρια, ειδικά όταν βρίσκονται σε επαγγελματικά γεύματα, τα οποία συνιστούν μέρος των διαπραγματευτικών διαδικασιών και στα οποία είναι καλύτερα η συζήτηση να μην αφορά τη διαπραγμάτευση.

Έχουν την τάση να κάνουν ασαφείς δηλώσεις, γραπτά ή προφορικά. Είναι δυνατόν, αντί να απαντήσουν με σαφήνεια σε μία ερώτηση, να που μια ιστορία και να αφήσουν στην κρίση του συνομιλητή τους την ερμηνεία της. Παρότι δεν αποκλείεται να δώσουν σαφείς απαντήσεις, συνηθίζουν να απαντούν σε κρίσιμα ερωτήματα λέγοντας «θα επικοινωνήσω μαζί σας», που θα μπορούσε να σημαίνει έλλειψη ενδιαφέροντος στην

προσφορά που έγινε. Γενικώς είναι συγκρατημένοι στις συνομιλίες ή χρησιμοποιούν στον λόγο τους ασάφειες και λεπτές ειρωνικές εκφράσεις. Από την άλλη δίνουν μεγάλη σημασία σε ό,τι λέγεται κατά τις συνομιλίες.

Το χιούμορ έχει σημαντική θέση στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων γι' αυτό θα βοηθήσει τον διαπραγματευόμενο στην επικοινωνία του αν προετοιμαστεί μαθαίνοντας κάποια καλά αστεία και ανέκδοτα. Για τους Βρετανούς το χιούμορ είναι απαραίτητο σ' αυτού του είδους τις επικοινωνίες και μάλιστα, σε αντίθεση με ό,τι γίνεται στη Γερμανία, μπορεί να το χρησιμοποιήσουν ως όπλο για να γελοιοποιήσουν τον ομόλογό τους ή να δείξουν τυχόν την περιφρόνηση τους. Ωστόσο, σπάνια μπορεί να συμβεί αυτό με ομολόγους τους από τις σκανδιναβικές χώρες, επειδή θεωρούν ότι δεν τους αξίζει λόγω της σεμνότητάς τους και του αυτοελέγχου που τους χαρακτηρίζει. Αντίθετα χρησιμοποιούν με ευκολία σκληρό χιούμορ σε βάρος λατινογενών εθνικοτήτων και σε ανθρώπους με υπερβολικές εκδηλώσεις. Μπορεί να μάθει αρκετά κάποιος για τους Βρετανούς παρατηρώντας τις περιστάσεις κατά τις οποίες καταφεύγουν σε αστεϊσμούς στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων: για να αυτοσαρκαστούν, για να διαλύσουν μια ένταση που δημιουργεί η αδιαλλαξία, να επιταχύνουν τη συζήτηση όταν είναι πολύ τυπική και αργή, να ασκήσει κριτική σε κάποιον που είναι ανώτερός του ιεραρχικά χωρίς να προκαλέσει ένταση.

Οι Βρετανοί δεν εκδηλώνουν τα συναισθήματά τους. Αν δυσαρεστηθούν κάνουν ένα μορφασμό με τα χείλη τους για να περάσουν το μήνυμα ότι κάτι δεν έγινε κατανοητό ή υποτιμήθηκε η σημασία του. Οι χειρονομίες τους είναι ανεπαίσθητες και οι εκφράσεις στο πρόσωπό τους δεν είναι εύκολο να αποκωδικοποιηθούν. Καλό είναι κατά τις συνομιλίες να αποφεύγεται να πλησιάσει κάποιος κοντά, διότι δεν την ερμηνεύεται ως ένδειξη φιλίας. Επίσης καλύτερα να αποφεύγονται χειρονομίες με τα δάκτυλα, είναι προτιμότερο κάποιο νεύμα του κεφαλιού. Ενώ αναζητούν να καταλάβουν αν ο συνομιλητής τους είναι ειλικρινής κοιτώντας τον στα μάτια, οι ίδιοι αποφεύγουν την οπτική επαφή.

Είναι ανοικτοί στις εκκεντρικές προσωπικότητες, όπως και στο εκκεντρικό ντύσιμο, θεωρώντας ότι συνιστά πρωτοτυπία που μπορεί να συνεπάγεται και καινοτομία ή ευρηματικότητα.

Χρόνος: Η ακρίβεια στα ραντεβού τους είναι πολύ σημαντική. Η μεγάλη κυκλοφοριακή συμφόρηση, καθώς και ο μεγάλος συνωστισμός στους σιδηροδρομικούς σταθμούς δημιουργούν δυσκολίες στον προγραμματισμό του χρόνου. Αν επομένως οι ξένοι ομόλογοί τους καθυστερήσουν περισσότερο από πέντε ή δέκα λεπτά, οφείλουν να ενημερώσουν.

Οι Βρετανοί με μεγάλη δυσκολία θα δεχτούν να καθυστερήσουν το υπόλοιπο πρόγραμμα για να πραγματοποιήσουν μια συνάντηση μη προγραμματισμένη, ενώ όλες σχεδόν οι συναντήσεις τηρούν το προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα. Προτιμούν σε γενικές γραμμές μονοχρονική διαχείριση των δράσεων και στόχων τους, ακολουθώντας γραμμική πορεία στη επίλυση κάθε ζητήματος με σειρά.

Συνηθίζουν χρονοτριβούν στις συνομιλίες και στο να φτάσουν σε συμφωνία, όχι μόνο για να βεβαιωθούν για την αξιοπιστία μιας συγκεκριμένης συνεργασίας, αλλά για να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για μελλοντικές, επειδή ενδιαφέρονται για μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας. Παραδοσιακά οι βρετανικές εταιρείες έχουν αργό ρυθμό στις διαπραγματεύσεις, αφενός για να συλλέξουν πληροφορίες, αφετέρου διότι χρειάζονται χρόνο για τη λήψη αποφάσεων. Από την άλλη, οι νεότερες εταιρίες κινούνται με μεγαλύτερη ταχύτητα και τείνουν να ολοκληρώνουν τις διαδικασίες σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

Ανάληψη κινδύνων: Οι Βρετανοί αφιερώνουν αρκετό χρόνο στη συλλογή πληροφοριών, συζητούν τις λεπτομέρειες πριν ακόμη αρχίσει μια διαπραγμάτευση, είναι δυνατόν να κάνουν συμβιβασμούς καθώς, όπως αναφέρθηκε, αντιμετωπίζουν τη διαπραγμάτευση ως διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Συνακόλουθα, προβαίνουν σε διαπραγματεύσεις χαμηλού ή μέτριου κινδύνου

Ομάδες αντί για άτομα: Η λήψη αποφάσεων γίνεται συνήθως από ένα άτομο, το οποίο θα προβεί σε διαβουλεύσεις με τα άλλα μέλη της ομάδας του και θα εξετάσει προσεκτικά τις επισημάνσεις τους. Ανάλογα με τις αρχές και τους κανόνες που ακολουθεί κάθε εταιρεία, είναι δυνατόν να παρθούν αποφάσεις από τα χαμηλότερα στην ιεραρχία μέλη. Αυτό απαιτεί έγκριση από τα μέλη της ανώτατης διοίκησης, η οποία μπορεί να είναι χρονοβόρα.

Φύση των συμφωνιών: Η προφορική συμφωνία θεωρείται δεσμευτική. Συνέχεια μια συμφωνίας είναι και η τήρηση αυτής και από τις δυο πλευρές. Η επιβολή ποινών και οι κυρώσεις μη τήρησης της υπογεγραμμένης συμφωνίας καλλιεργούν ένα περιβάλλον σιγουριάς και ασφάλειας στους συναλλασσόμενους. Τα δικαστήρια είναι οι ρυθμιστές των παραπάνω κυρώσεων, καθώς με την γρήγορη εκδίκαση μιας υπόθεσης και την αποζημίωση δίνουν ώθηση στις μικρές επιχειρήσεις να διεκδικήσουν αυτά που δικαιούνται. Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι πολύ σημαντικός για όλους όσους δραστηριοποιούνται στο Ηνωμένο Βασίλειο γιατί όπως αναφέρθηκε βρίσκουν μια σταθερή και σίγουρη βάση όπου μπορούν να στήσουν τις επιχειρήσεις τους. Οι περισσότεροι Βρετανοί αντιπαθούν παζάρια και επιδιώκουν μια συμφωνία που να είναι συμφέρουσα και για τους ομολόγους τους όσο και για τους ίδιους. Από τη στιγμή που θα ληφθεί μια απόφαση, είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξει. Η γραπτή συμφωνία έχει μεγάλη έκταση, διότι καταγράφονται σ' αυτήν λεπτομέρειες, όροι, προϋποθέσεις, ενδεχόμενα. Αιτήματα για αλλαγή των στοιχείων της σύμβασης αντιμετωπίζονται ως κακή πίστη και συναντούν ισχυρή αντίσταση.

Συνοψίζοντας ή/και επεκτείνοντας: οι Βρετανοί στις διαπραγματεύσεις σε γενικές γραμμές είναι ευγενικοί, αμυντικοί, έχουν αυτοέλεγχο, είναι προσεκτικοί στη συλλογή πληροφοριών και στην εξέταση των προτάσεων, πρόθυμοι να κάνουν συμβιβασμούς και ανοικτοί σε νέες ιδέες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως είναι «λάτρεις» του ίσως και του μπορεί. Ένα από τα πιο αποτελεσματικά όπλα στο οπλοστάσιο των Βρετανών διαπραγματευτών είναι το χιούμορ και μερικοί μπορούν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των Βρετανών αν αποδείξουν ότι είναι εξίσου καλοί σ' αυτόν τον τομέα. Σπάνια μπορεί να το πετύχει αυτό ένας Ελβετός, Αυστριακός, Τούρκος ή Γερμανός. Η

διατήρηση οπτικής επαφής κατά την συνομιλία είναι σημαντική, καθώς και η ενός μέτρου απόσταση από το άτομο που συνομιλούν. Όπως και οι Γερμανοί, δεν θέλουν να παραβιαστεί ο προσωπικός τους χώρος. Καλό είναι να αποφεύγονται οι συναισθηματικές εκδηλώσεις και η ρητή κριτική, η μεγάλη φλυαρία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι μεγάλα τα διαστήματα σιωπής. Υπάρχουν πολλοί τύποι Βρετανών. Τα περισσότερα από τα παραπάνω ισχύουν για τους Βρετανούς στα νότια της χώρας. Οι επιχειρηματίες στα βόρεια τείνουν να είναι πιο επικεντρωμένοι στο αντικείμενο της διαπραγμάτευσης, πιο ευέλικτοι και να δείχνουν περισσότερη διαφάνεια και ζεστασιά. Δεν δίνουν σημασία στις ταξικές διακρίσεις, μοιάζουν περισσότερο με τους Σκανδιναβούς και ταιριάζουν στη νοοτροπία με τους Αμερικανούς (Βλ. Katz, 2006; Lewis, 2006).

Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής αποκαλούμενες επίσης Ηνωμένες Πολιτείες, Η.Π.Α. ή Αμερική, είναι η τρίτη μεγαλύτερη σε έκταση χώρα της Γης με έκταση 9,83 εκατομμυρίων Km² και με περισσότερους από 323.000.000 κατοίκους. Θεωρείται ως η ισχυρότερη στρατιωτικά χώρα του πλανήτη. Επίσης η οικονομία των Η.Π.Α. είναι η μεγαλύτερη εθνική οικονομία του κόσμου, με υπολογιζόμενο ΑΕΠ το 2011 \$15,1 τρισεκατομμύρια. Είναι μία ομοσπονδιακή συνταγματική δημοκρατία που περιλαμβάνει πενήντα πολιτείες και μια ομοσπονδιακή περιφέρεια. Η χώρα βρίσκεται στην κεντρική Βόρεια Αμερική και συμπεριλαμβάνει σαράντα οκτώ συνεχόμενες πολιτείες.

Οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι η παλαιότερη επιβιώσασα ομοσπονδία. Είναι μια συνταγματική δημοκρατία και αντιπροσωπευτική δημοκρατία, στην οποία η

πλειοψηφία κυβερνά αλλά διατηρούνται και προστατεύονται τα δικαιώματα της μειοψηφίας από το νόμο. Επίσημα είναι κοσμικό κράτος, εφόσον έχει ουδέτερη στάση στα θέματα της θρησκείας. Η πρώτη τροποποίηση του Συντάγματός των Η.Π.Α. εγγυάται την ελεύθερη άσκηση της θρησκείας και απαγορεύει την εγκαθίδρυση οποιασδήποτε θρησκευτικής εξουσίας.

Οι Ηνωμένες Πολιτείες, όπως και το Ηνωμένο Βασίλειο σε άλλη κλίμακα, είναι γνωστό ότι είναι «χωνευτήρι» λαών διαφόρων πολιτισμών. Η ιδιαιτερότητα αυτή, καθώς οι διαφορετικοί πολιτισμοί δεν έχουν αφομοιωθεί εντελώς, και σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα των ανθρωπίνων χαρακτήρων καθίσταται δύσκολη η ακριβής πρόβλεψη της συμπεριφοράς του Αμερικάνου διαπραγματευτή. Μπορούμε ωστόσο να διατυπώσουμε ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική τους κουλτούρα. συνεπάγεται και καινοτομία ή ευρηματικότητα.

Διαπραγμάτευση στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Για τους Αμερικάνους επιχειρηματίες διαπραγμάτευση σημαίνει μια κοινή διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, χωρίς αυτό να αποκλείει την αντιπαράθεση και τη σύγκρουση. Διότι η ανταγωνιστικότητα που επιδεικνύουν τους απομακρύνει από τη θεώρηση της διαδικασίας της διαπραγματεύσεως υπό το πρίσμα του αμοιβαίου οφέλους (win-win) και τους ωθεί σε μορφές win-lose. Αυτό έχει να κάνει με την ερμηνεία που αποδίδουν στον όρο σύγκρουση. Οι Bruce Barry, Ingrid Smithey Fulmer και Gerben A. Van Kleef (2004: 50) που εξετάζουν τις ορθολογικές εκτιμήσεις, τις εικασίες, τις προκαταλήψεις και μια σειρά από σκέψεις που κάνουν οι διαπραγματευόμενοι στις διεθνείς συναλλαγές τους στη μελέτη τους «Cultural Differences and Cognitive Dynamics: Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation», αναφέρουν σχετικά ότι Αμερικανοί ερμηνεύουν τη σύγκρουση με όρους του win-lose, πιστεύοντας συνεπώς ότι από τα δύο μέρη το ένα έχει δίκιο και το άλλο κάνει λάθος. Αντίθετα, για τους Ιάπωνες, η σύγκρουση είναι αποτέλεσμα αμοιβαίων ευθυνών. Επιπλέον, οι Αμερικανοί εκδηλώνουν εγωκεντρικές συμπεριφορές και εστιάζουν περισσότερο στα ατομικά δικαιώματά τους στο πλαίσιο μιας σύγκρουσης, ενώ οι Ιάπωνες, στα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις παρεκτροπές στην συμπεριφορά. Στην ίδια μελέτη αναφέρουν ότι ακόμη και οι τίτλοι των εφημερίδων, στην αμερικάνικη κοινωνία πριμοδοτούν τις έννοιες ανταγωνισμό και φταίξιμο, ενώ οι ιαπωνικές, συνεργασία και αμοιβαίες ευθύνες (2004: 58). Αυτές οι προσεγγίσεις, διαγράφουν νομίζω με διακριτό τρόπο τις ιδιαιτερότητες που προσδιορίζουν την αμερικάνικη επιχειρηματική κουλτούρα.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Λόγω του ατομικιστικού χαρακτήρα της κουλτούρας τους, οι εργαζόμενοι αναμένεται να είναι αυτάρκεις και να επιδεικνύουν πρωτοβουλία. Οι αποφάσεις σχετικά με προσλήψεις και προαγωγές λαμβάνονται με μοναδικό κριτήριο την προσωπική αξία, τη δυναμική του εργαζομένου και τα αποτελέσματα που έχει πετύχει.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Οι συναντήσεις συνήθως αρχίζουν με κάποια γενική συζήτηση που αποσκοπεί στη δημιουργία προσωπικών

σχέσεων, χωρίς να αφορά προσωπικά θέματα. Κάποιας μορφής χιουμοριστική φράση ίσως να καλύτερα για να «σπάσει ο πάγος», σε καμία περίπτωση όμως ειρωνική, κυνική, ή σαρκαστική. Κατά κανόνα είναι σύντομη και συνιστά περισσότερο ένα βήμα για να αρχίσει η συζήτηση για το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης.

Οι Αμερικάνοι δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο της διαπραγμάτευσης, παρά στο τυπικό της διαδικασίας. Επικοινωνούν με χαλαρό και ανεπίσημο ύφος και συνηθίζουν από την αρχή σχεδόν της συζήτησης να απευθύνονται στους συνομιλητές τους με τα μικρά τους ονόματα, σε μια προσπάθεια να εδραιώσουν μια προσωπική και φιλική σχέση. Δεν θα ήταν επομένως περιττή πληροφορία γι' αυτούς αν ήξεραν ότι στη Γαλλία, στην Ιαπωνία και στην Αίγυπτο, το να είναι αποκαλείς κάποιον με το μικρό όνομα ένα σημάδι της ασέβειας.

Αδιαφορούν για τους τίτλους στις προσφωνήσεις εκτός εάν πρόκειται για ακαδημαϊκό ή ανώτερο κυβερνητικό αξιωματούχο, και αυτό μόνο στην πρώτη συνάντηση. Χαιρετούν λιγότερο συχνά σε σχέση με άλλους λαούς με χειραψία, ώστε συχνά να θεωρείται περιττή. Συνήθως, μπαίνοντας σε ένα χώρο, χαμογελούν και λένε αόριστα και γενικά ένα χαιρετισμό προς όλους που αντιστοιχεί στο δικό μας «γεια σας» ή ακόμη στο «πώς είστε». Γενικότερα στις επιχειρηματικές συναντήσεις τους προχωρούν γρήγορα στο στόχο τους. Διαχειρίζονται τα θέματα με αυτοπεποίθηση, ειλικρίνεια, χωρίς άγχος. Είναι ειλικρινείς σε σημείο που μπορεί από κάποιους να θεωρηθούν αγενείς και αδιαφορούν για τους τύπους ευγένειας. Δεν εστιάζουν εξ αρχής στις λεπτομέρειες, σε αντίθεση με τους Γερμανούς. Είναι εξαιρετικά πρακτικοί και, καθώς δεν περιορίζονται από πολλούς και αυστηρούς κανόνες, έχουν χώρο για να αναπτύξουν πρωτοβουλίες.

Συνηθίζουν να ξεκινούν τις διαπραγματεύσεις ορίζοντας υψηλές αρχικές απαιτήσεις, διαπραγματεύονται σκληρά και προχωρούν σε παραχωρήσεις εξαιρετικά αργά και προς το κλείσιμο της συμφωνίας. Δημοφιλής τακτική αποτελεί η προσπάθεια να αγοράσουν μια δοκιμαστική παραγγελία σε εξαιρετικά ανταγωνιστική τιμή ώστε στη συνέχεια να είναι εξαιρετικά δύσκολο να επανέλθουν στην κανονική τιμολόγηση. Έχουν μεγάλη εμπειρία στο επιχειρείν, καθώς και στην αλληλεπίδραση με ανθρώπους που δεν τους γνωρίζουν καλά. Κατά συνέπεια, δεν είναι ντροπαλοί στην συναναστροφή με υποψηφίους συνεργάτες. Γίνονται μάλιστα σκληροί και επιθετικοί στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων και επιδιώκουν να «ξεχωρίζουν από το πλήθος» για τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Στόχος είναι να φτάσουν σε συμφωνία από την πρώτη συνάντηση. Μπορεί από αυτήν την συνάντηση να οριστούν οι επόμενες δράσεις, ή μπορεί να αποφασιστεί μια επόμενη για τη οριστικοποίηση της συμφωνίας. Προτιμούν πάντως να προχωρήσουν σε μια πρώτη βασική συμφωνία από την πρώτη συνάντηση, ακόμα και σε περίπλοκες υποθέσεις, και να διευθετούν τα υπόλοιπα θέματα μέσω τηλεφώνου ή e-mail.

Το υλικό της παρουσίασης θα πρέπει να ελκυστικό, με έξυπνες οπτικές τεχνικές, με έμφαση στην εικόνα, χωρίς πολλές λεπτομέρειες, συνοπτικό και σαφές.

Στο τυπικό της επιχειρηματικής κουλτούρας τους δεν συμπεριλαμβάνονται τα δώρα. Δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών και συνήθως τις προσφέρουν στο τέλος της συνάντησης. Ένδειξη σεβασμού θεωρείται αν ο παραλήπτης, αφού τις δει, τις βάλει στην τσάντα του ή στην τσέπη του. Ούτε και για τον ενδυματολογικό κώδικα δίνουν σημασία.

Επικοινωνία: Οι Αμερικάνοι μιλούν την αγγλική, η οποία παρουσιάζει κάποιες διαφορές από την αγγλική που μιλούν στο Η. Β. Κατά κανόνα δεν γνωρίζουν άλλες γλώσσες, ενώ λίγοι γνωρίζουν και την ισπανική. Ο λόγος των Αμερικανών χαρακτηρίζεται από ευθύτητα και αμεσότητα. Η σιωπή αποφεύγεται πάση θυσία καθώς αισθάνονται άβολα, ή την παρερμηνεύουν ως κώδικα αρνητικών μηνυμάτων, ενώ είναι σύνηθες να διακόπτουν τον συνομιλητή τους προκειμένου να επιβεβαιώσουν εάν αντιλαμβάνονται σωστά τα λεγόμενα τους και χωρίς πρόθεση να προσβάλουν. Απώτερος στόχος τους είναι να εξαλείψουν την πιθανότητα να παρεννοηθούν τα λεγόμενα τους και να λάβουν απαντήσεις που θα είναι επίσης σαφείς και ξεκάθαρες. Τείνουν να είναι σχετικά βροντόφωνοι και χρησιμοποιούν την αγγλική γλώσσα εμπλουτίζοντας την με πολλές εκφράσεις «αργκό» με αποτέλεσμα κάποιες φορές να γίνονται δύσκολα κατανοητοί. Το πρόβλημα επιτείνεται εάν λάβουμε υπόψη ότι οι διάφορες περιοχές της χώρας χρησιμοποιούν δικούς τους ιδιωτισμούς. Συχνά διανθίζουν τις διαπραγματευτικές συνομιλίες με χιούμορ και αστεϊσμούς, αλλά δεν αποκλείεται να προσβάλουν με τις χιουμοριστικές υπερβολές τους ομολόγους τους (Huang, 2010: 197). Αν η σύσκεψη κατέληξε σε κάποιο συμπέρασμα, χωρίς να ορίζονται τα επόμενα βήματα, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι δεν υπάρχει ενδιαφέρον για τη συνέχεια και ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης.

Οι Αμερικανοί τείνουν να δείχνουν τουλάχιστον κάποια από τα συναισθήματά τους, αν και δεν είναι τόσο εξωστρεφείς όσο οι Λατινοαμερικάνοι. Οι χειρονομίες τους είναι συνήθως αρκετά εκφραστικές, και η γλώσσα του σώματος τους μπορεί εύκολα να αποκωδικοποιηθεί. Το χτύπημα στην πλάτη σημαίνει ένδειξη φιλίας ή ενθάρρυνση. Αντίστοιχα και το σήκωμα του αντίχειρα σημαίνει ενθάρρυνση, όπως και στη χώρα μας. Η έρευνα έχει δείξει ότι τα συναισθήματα της απόλαυσης, του θυμού, του φόβου, της θλίψης, της αηδία και της έκπληξη δεν εκφράζονται με παρόμοιους τρόπους από τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο και ότι κάποια συναισθήματα είναι αποδεκτά σε διάφορες κουλτούρες, ή ότι είναι ότι αποδεκτά μόνο από συγκεκριμένα μέλη της ίδιας κουλτούρας. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι πιο κοινωνικά αποδεκτό στις Η.Π.Α. για τις γυναίκες να δείχνουν φόβο, αλλά όχι θυμό, και για τους άνδρες είναι προτιμότερο να δείχνουν θυμό, αλλά όχι ότι φοβούνται (LeBaron, 2003).

Οι Αμερικανοί χρειάζονται τον προσωπικό τους χώρο. Αυτό μεταφράζεται σε μια μέση απόσταση περί του ενός μέτρου όταν απευθύνονται σε άλλους σε επαγγελματικές περιστάσεις. Υπάρχει ελάχιστη σωματική επαφή. Στις Η.Π.Α. οι χειραψίες, αν γίνουν είναι δυνατές και δεν διαρκούν περισσότερο από ένα έως δύο δευτερόλεπτα. Η συνεχής απευθείας οπτική επαφή με διάρκεια 5-7 δευτερόλεπτα και διακοπή για 2-3 δευτερόλεπτα θεωρείται ένδειξη ενδιαφέροντος και ειλικρίνειας.

Χρόνος: Οι Αμερικανοί συνήθως διατηρούν υψηλούς ρυθμούς εργασίας και είναι εξαιρετικά ακριβείς. Τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο η καθημερινότητα τους είναι αυστηρά προγραμματισμένη. Γι' αυτό αφιερώνεται ελάχιστος χρόνος σε προκαταρκτικές συζητήσεις. Αντιλαμβάνονται τον χρόνο ως αξία (time is money) που μπορεί να διαφυλαχθεί, να σπαταληθεί ή ακόμη και να αποτελέσει προϊόν διαπραγμάτευσης. Οι απαιτήσεις της βιομηχανοποιημένης οικονομίας καθιστούν την απόλυτη χρονική ακρίβεια κρίσιμο παράγοντα. Στο πλαίσιο αυτό οι Αμερικανοί είναι εξαιρετικά συνεπείς στην προσέλευση στις συναντήσεις και παράλληλα επιδιώκουν οι διαπραγματεύσεις να ξεκινήσουν άμεσα και να ολοκληρωθούν το ταχύτερο δυνατόν. Η καθυστέρηση στην προσέλευση εκ μέρους των ομολόγων του μπορεί να θεωρηθεί προσβολή ή ανικανότητα ή και τα δύο. Παράλληλα, εφόσον ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις απαιτούν να συνεχιστούν χωρίς διακοπή έως ότου καταλήξουν. Συνηθισμένη τακτική αποτελεί η χρονική πίεση με την έννοια ότι το προσεχές διάστημα δεν θα μπορούν να κάνουν τόσο καλή πρόταση. Αντιλαμβάνονται την έννοια του χρόνου ως γραμμική, γι' αυτό και εστιάζουν σε ένα στόχο κάθε φορά.

Ανάληψη κινδύνων: Για τους Αμερικάνους η διαδικασία της διαπραγμάτευσης μοιάζει σαν να παίζουν πόκερ, διαβάζουμε στους Donald W. Hendon, Rebecca Angeles Hendon και Paul A. Herbig (1999; 49), προφανώς επειδή, στο κρίσιμο σημείο της απόφασης, αναλάβουν επιχειρηματικό ρίσκο στην προσπάθειά τους να πετύχουν μεγαλύτερα κέρδη, γι' αυτό και χαρακτηρίζονται ως risk lovers. Αισθάνονται άνετα με καταστάσεις ασάφειας και δεν φοβούνται τις αλλαγές. Τα συγκεκριμένα προσόντα κρίνονται κρίσιμα για έναν διαπραγματευτή καθώς τον εξοπλίζουν κατάλληλα προκειμένου να αισθάνεται άνετα και να ελίσσεται σε περίπλοκες διαπραγματεύσεις, προσαρμοζόμενος στην στάση του αντίπαλου μέρους. Παράλληλα φανερώνει ότι είναι πιο δεκτικοί στην καινοτομία, στην αντίληψη της πιθανής ευκαιρίας και στην γενικότερα σε καθετί πρωτοποριακό. Τους διακρίνει εξάλλου η τάση να επιδιώκουν γρήγορα και άμεσα αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας τους. Αυτό όμως μπορεί να μεταστραφεί σε μειονέκτημα σε περιστάσεις διεθνών διαπραγματεύσεων όπου η ανάγκη του Αμερικανού για γρήγορη ολοκλήρωση καθίσταται σημαντική του αδυναμία που θα εκμεταλλευθεί προς όφελος της η αντίπαλη πλευρά. Η ύπαρξη ολιγομελών ομάδων με έναν αρχηγό ο οποίος και λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις εξυπηρετεί την πρωτοβουλία για ανάληψη κινδύνου.

Ομάδες αντί για άτομα: Η αμερικάνικη κοινωνία χαρακτηρίζεται ως ατομικιστική διότι δίνει μεγαλύτερο βάρος στα προσωπικά επιτεύγματα και τα ατομικά δικαιώματα. Ο ατομικιστικός πολιτισμός που την χαρακτηρίζει αντανάκλαται και στην οργάνωση των αμερικάνικων επιχειρήσεων και στη λήψη αποφάσεων σε μια διαπραγμάτευση. Ο υπερβολικός ατομικισμός είναι πιθανό να ωθεί τον Αμερικανό διαπραγματευτή να γίνεται περισσότερο ανταγωνιστικός καθώς ενδιαφέρεται περισσότερο για την επίτευξη προσωπικών στόχων και όχι τόσο για την πορεία της ομάδας που εκπροσωπεί. Οι Αμερικανοί μπορούν να αναλάβουν δεσμεύσεις και να φτάσουν σε αποτελέσματα σε σύντομο χρόνο και λόγω της οργάνωσης της αμερικάνικης διαπραγματευτικής ομάδας. Συνήθως είναι ολιγομελής και εξαιρετικά σπάνια ξεπερνά

τα πέντε άτομα, ενώ ο ένας που ηγείται της ομάδας έχει πλήρη εξουσία να αποφασίζει για όλα τα θέματα. Αυτή η οργάνωση την καθιστά πιο ευέλικτη από ό, τι μια διαπραγματευτική ομάδα που λειτουργεί βάσει συναίνεσης.

Φύση των συμφωνιών: Για την έντονα ανταγωνιστική και προσηλωμένη στο αποτέλεσμα αμερικανική αντίληψη ο απόλυτος στόχος και η επιτυχής κατάληξη μιας διαδικασίας διαπραγματεύσεων είναι η υπογραφή συμβολαίου, δίνοντας μικρότερη σημασία στην δημιουργία σχέσεων, που, όπως είδαμε, επιδιώκουν οι Βρετανοί. Είτε ο στόχος ενός διαπραγματευόμενου είναι μια σύμβαση ή μια σχέση, ή συναλλαγή, σε όλες τις περιπτώσεις ολοκληρώνεται με κάποιου είδους γραπτή συμφωνία η μορφή της οποίας επηρεάζεται επίσης από πολιτισμικούς παράγοντες. Οι Αμερικανοί προτιμούν εξαιρετικά λεπτομερείς συμβάσεις που επιχειρούν να προβλέψουν όλες τις πιθανές συνθήκες και ενδεχόμενα, επειδή η συμφωνία είναι η ίδια η σύμβαση και χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς για χειρισμό νέων καταστάσεων που μπορεί να προκύψουν. Άλλες επιχειρηματικές κουλτούρες προτιμούν μία σύμβαση με τη μορφή γενικών αρχών, επειδή επικρατεί η άποψη ότι η ουσία της συμφωνίας είναι η σχέση μεταξύ των μερών και θεωρούν ότι εάν προκύψουν απρόσμενες περιστάσεις, τα μέρη θα φροντίσουν μέσα από τη σχέση τους, όχι τη σύμβαση, να λυθεί το πρόβλημα. Έτσι, σε ορισμένες περιπτώσεις, ένας διαπραγματευόμενος μαζί τους με διαφορετική κουλτούρα, όπως ένας Κινέζος για παράδειγμα, είναι πιθανό να ερμηνεύσει την αμερικανική κίνηση να προβλεφθούν όλα τα ενδεχόμενα ως απόδειξη της έλλειψης εμπιστοσύνης στη σταθερότητα της υποκείμενης σχέσης. Ο αντίλογος υποστηρίζει, ότι οι διαφορές σχετικά με τη μορφή μιας συμφωνίας προκαλούνται περισσότερο από την άνιση διαπραγματευτική ισχύ μεταξύ των συμβαλλομένων μερών παρά από ζητήματα κουλτούρας. Σε μια κατάσταση άνισης διαπραγματευτικής ισχύος, το ισχυρότερο μέρος επιδιώκει πάντα μια λεπτομερή σύμβαση για να «κλειδώσει» τη συμφωνία σε όλες τις δυνατές διαστάσεις, ενώ το ασθενέστερο μέρος προτιμά μια γενική σύμβαση για να δώσει χώρο ελιγμών εφόσον οι συνθήκες διαφοροποιηθούν.

Συνοψίζοντας ή/και επεκτείνοντας: οι Αμερικάνοι διαπραγματευτές τείνουν σε win-lose συμφωνία, δεν ενδιαφέρονται για τυπικό της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης, δίνουν μικρή σημασία στις πολιτισμικές διαφορές. Η ταχύτητα, η ειλικρίνεια, η αξιοπιστία, η απλότητα, η σκληρή διαπραγμάτευση και ελάχιστες και δύσκολα κερδισμένες παραχωρήσεις φαίνεται να είναι τα διαπραγματευτικά τους όπλα. Προφανώς, λόγω της πολιτισμικής ετερογένειας της Αμερικής υπάρχει μεγάλη ποικιλία ως προς το πρωτόκολλο των διαπραγματεύσεων, από ό,τι σε οποιαδήποτε άλλη χώρα στον κόσμο. Αυτό δημιουργεί δυσκολίες σε όποιον προετοιμάζεται για επιχειρηματικές δράσεις στην Αμερική. Από την άλλη έχουν την πεποίθηση ότι ο πολιτισμός τους και η χώρα τους είναι ανώτερη από άλλες, με συνέπεια από τη μια να θεωρούνται από τους συνομιλητές τους αλαζόνες, από την άλλη να μην ενδιαφέρονται να προσεγγίσουν άλλες κουλτούρες. Έτσι, νομίζοντας ότι το δολάριο είναι η δύναμη, δεν μπορούν να καταλάβουν ότι άνθρωποι από άλλες κουλτούρες, όπως είναι οι Άραβες, οι Μεξικάνοι και οι Ιάπωνες δεν θα θυσιάζαν με τίποτε την τιμή και την υπόληψή τους. Ωστόσο οι προθέσεις τους είναι κατά κανόνα φιλικές, παρότι δεν φαίνεται εύκολα (βλ. Katz, 2006; Lewis, 2006; LeBaron, 2003).

Καναδάς

Ο Καναδάς αποτελεί πρώην αποικία της Μεγάλης Βρετανίας και είναι μέλος της Κοινοπολιτείας των Εθνών. Είναι το δεύτερο σε έκταση κράτος με έκταση 9.984.670 km² και εκτείνεται από τον Ατλαντικό ως τον Ειρηνικό και από τα σύνορα με τις Η.Π.Α. ως τον Αρκτικό Ωκεανό. Η χώρα ουσιαστικά δημιουργήθηκε από ευρωπαίους αποίκους, Βρετανούς και Γάλλους, οι οποίοι δεν επιθυμούσαν να αντιταχθούν στο βρετανικό στέμμα και δεν έλαβαν μέρος στην Αμερικανική Επανάσταση. Απέκτησαν την ανεξαρτησία τους το 1867, διατηρώντας ωστόσο δεσμούς με το βρετανικό στέμμα. Σήμερα, το πολίτευμα της χώρας είναι η Ομοσπονδιακή Βασιλευόμενη Δημοκρατία στα πρότυπα του δημοκρατικού, κοινοβουλευτικού συστήματος διακυβέρνησης Γουεστμίνστερ.

Στόχος της χώρας είναι να παρέχει στους 36.000.000 και πλέον πολίτες της ένα υψηλό επίπεδο διαβίωσης όσον αφορά στο σύστημα υγείας, την εκπαίδευση, τις κοινωνικές

υπηρεσίες και την οικονομική ανταγωνιστικότητα, καθώς επίσης και να αξιοποιήσει τους διάφορους ενεργειακούς της πόρους με σεβασμό προς το περιβάλλον.

Η οικονομία του Καναδά βασίζονταν για πολλά χρόνια στις άφθονες πρώτες ύλες: γούνες, ξυλεία, αλιεύματα (π.χ. μπακαλιάρος), γεωργικά προϊόντα (σιτάρι, κ.ά), και μεταλλεύματα.

Από τις αρχές του 20ού αι., ο Καναδάς άρχισε να αναπτύσσεται ταχύτατα. Νέοι μετανάστες από την Ουκρανία, την Γερμανία, την Ιταλία, την Ελλάδα και από όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές χώρες συνέβαλαν στην ανάπτυξη της χώρας. Έτσι, ο κεντρικός Καναδάς έγινε ο μεγαλύτερος σιτοβολώννας του δυτικού κόσμου, ενώ το Οντάριο και το Κεμπέκ άρχισαν να αναπτύσσεται βιομηχανικά. Εργοστάσια παραγωγής αυτοκινήτων, αεροσκαφών και μηχανημάτων δημιουργήθηκαν στην περιοχή από το Ουίνσδορ έως την Πόλη του Κεμπέκ για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του Καναδά και των συμμάχων του κατά τους δύο παγκόσμιους πολέμους. Πολλά από τα εργοστάσια αυτά εξακολουθούν να λειτουργούν μέχρι σήμερα, αλλά τα τελευταία χρόνια η μεταποιητική βιομηχανία του Καναδά έχει αρχίσει να φθίνει.

Σήμερα, η πλειονότητα των Καναδών απασχολείται στον τομέα των υπηρεσιών (υγεία, εκπαίδευση, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, δημόσια διοίκηση). Ο βιομηχανικός τομέας στο Κεμπέκ και το Οντάριο παρουσιάζει κάμψη, εξαιτίας της μείωσης των πωλήσεων των αμερικανικών αυτοκινήτων, της μείωσης των πωλήσεων αεροσκαφών, αλλά και εξαιτίας της μεταφοράς πολλών βιομηχανιών, όπως βιομηχανίες ένδυσης, σε χώρες της Ασίας με φθινό κόστος εργασίας. Η Αλμπέρτα και η Νέα Γη γνωρίζουν μία νέα οικονομική ανάκαμψη εξαιτίας του πετρελαίου που παράγουν. Ανάκαμψη γνωρίζει και η οικονομία του Βόρειου Καναδά, λόγω των κοιτασμάτων διαμαντιών. Είναι επίσης μία από τις χώρες με την μεγαλύτερη παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από υδατοπτώσεις. Επιπλέον είναι πρωτοπόρος στην παραγωγή ουρανού και στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από πυρηνικούς σταθμούς.

Και ο Καναδάς, όπως οι Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο, αποτελεί ένα μωσαϊκό λαών και πολιτισμών και θρησκειών. Υποστηρίζει τον θρησκευτικό πλουραλισμό, χωρίς να έχει κάποια επίσημη θρησκεία, αν και οι περισσότεροι πολίτες του είναι χριστιανοί καθολικοί και προτεστάντες. Το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού έχει ως επίσημη γλώσσα την αγγλική και ένα μικρότερο μέρος τη γαλλική γλώσσα. Αυτός ο διαχωρισμός είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη και να γίνεται απόλυτα σεβαστός όταν πρόκειται για διαπραγματεύσεις με Καναδούς. Πέρα από αυτό, λόγω του μεγάλου μεγέθους της χώρας, είναι επόμενο να παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των ανθρώπων που κατοικούν στις διάφορες επαρχίες. Για παράδειγμα, οι δυτικοί Καναδοί είναι πιο ανοιχτοί στη συνεργασία τους με ανθρώπους διαφορετικών χωρών και πολιτισμών σε σύγκριση με τους κατοίκους κοντά στον Ατλαντικό, οι οποίοι δείχνουν προτίμηση σε συνεργασίες με ντόπιους.

Διαπραγμάτευση στον Καναδά

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Οι Καναδοί επιδιώκουν μακροπρόθεσμες συνεργασίες, αν και πολλοί από αυτούς είναι αρκετά ανταγωνιστικοί και δεν θεωρούν

παράλογο να συνεργάζονται και να ανταγωνίζονται ταυτόχρονα. Αντιμετωπίζουν τις διαπραγματεύσεις ως μια διαδικασία επίλυσης προβλήματος. Πιθανότατα γι' αυτόν τον λόγο τείνουν σε συνεργατικό μοντέλο διαπραγμάτευσης, αφού είναι διατεθειμένοι να κάνουν συμβιβασμούς, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο για την πορεία των διαπραγματεύσεων. Καθώς οι Καναδοί πιστεύουν στις win-win συνεργασίες, περιμένουν από την απέναντι πλευρά σεβασμό και εμπιστοσύνη και συνήθως καταλήγουν σε συμφέροντες συμβιβασμούς και για τις δύο πλευρές. Στους Καναδούς δεν αρέσουν τα παζάρια. Τις περισσότερες φορές παίρνουν πιο σκληρή στάση στην αρχή των διαπραγματεύσεων και στη συνέχεια, εάν το άλλο μέρος είναι επίσης αμετακίνητο, τότε γίνονται πιο πρόθυμοι για παραχωρήσεις. Ωστόσο, όταν πρόκειται για τιμές, η απόκλιση μεταξύ αρχικής και τελικής προσφοράς δεν ξεπερνάει το 20%. Σε γενικές γραμμές, οι Καναδοί διαπραγματευτές μπορεί να χρησιμοποιήσουν τεχνικές πίεσης, να επιμένουν, χωρίς βέβαια επιθετική στάση ή τακτικές άμυνας, όπως αλλαγή θέματος, διερευνητικές ερωτήσεις, υποσχέσεις, αδιαλλαξία. Οι Γαλλοκαναδοί έχουν πιο επιθετική στάση όσο η διαπραγμάτευση προχωράει στα κύρια σημεία.

Οι τακτικές συναισθηματικής φόρτισης, όπως δημιουργία αισθήματος ενοχής, επίκληση σε προσωπικές σχέσεις, μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα, αν και οι ίδιοι οι Καναδοί τις αποφεύγουν, καθώς θεωρούν πως δεν έχουν θέση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Είναι πιθανό, βέβαια, να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις με τους ξένους ομολόγους τους.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Τα επιτεύγματα και οι επιχειρηματικές επιτυχίες και σε μικρότερο βαθμό η μόρφωσή είναι τα βασικά κριτήρια στην επιλογή των διαπραγματευτών. Η βαθμίδα και οι τίτλοι παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο, καθώς και χαρακτηριστικά προσωπικότητας, εκτιμώντας κυρίως την ειλικρίνεια, την φιλοδοξία και την ορθολογική σκέψη.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Η συνάντηση είναι απαραίτητο να προγραμματιστεί εγκαίρως. Κατά το στάδιο της προετοιμασίας, οι Καναδοί αφιερώνουν πολύ χρόνο στο να συγκεντρώσουν χρήσιμες πληροφορίες για την απέναντι πλευρά. Επίσης, είναι πιθανό να μοιραστούν με το άλλο μέρος πολλές πληροφορίες που αφορούν τους ίδιους ως ένδειξη εμπιστοσύνης. Εκτιμούν ιδιαίτερα τις άμεσες και ξεκάθαρες πληροφορίες από τους ξένους ομολόγους τους, γι' αυτό και οποιαδήποτε προσπάθεια απόκρυψης ή παραπληροφόρησης θεωρείται αντιπαραγωγική για την εξέλιξη των διαπραγματεύσεων. Παρόλα αυτά, εάν εκφραστεί ξεκάθαρα η απροθυμία για την ανταλλαγή συγκεκριμένων πληροφοριών, συνήθως γίνεται σεβαστή.

Για τους Αγγλοκαναδούς, η ανάπτυξη σχέσεων δεν απαιτεί προϋπόθεση για την έναρξη επαγγελματικών δραστηριοτήτων. Αντίθετα, οι Γαλλοκαναδοί δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο χτίσιμο μιας δυνατής σχέσης, πριν ξεκινήσουν κάποια σοβαρή επιχειρηματική συνεργασία. Για την επίτευξη μιας συμφωνίας ωστόσο δεν είναι απαραίτητο να προϋπάρχουν επαγγελματικές σχέσεις. Αυτό που είναι σημαντικό, είναι η αξιοπιστία και η ακεραιότητα, αξίες στις οποίες χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης. Γι' αυτό, οι συναντήσεις συνήθως ξεκινούν με κάποια σύντομη

ευγενική συζήτηση. Στους Καναδούς αρέσει να συζητούν για την ιστορία, τον πολιτισμό και τη γεωγραφία της επαρχίας τους και του Καναδά γενικότερα, για τα αθλήματα, ή και για την πολιτική, οπότε η ενημέρωση για το πολιτικό σύστημα της χώρας αλλά και για την επικαιρότητα είναι απαραίτητη. Συζητήσεις γύρω από την ιδιωτική ζωή αποφεύγονται. Το χιούμορ είναι ευπρόσδεκτο αρκεί να είναι φιλικό και όχι υπερβολικά ειρωνικό και σαρκαστικό. Κατά τη διάρκεια της πρώτης συνάντησης οι διαπραγματευόμενοι οφείλουν να είναι τυπικοί, ευγενικοί και εγκάρδιοι, να ακούν περισσότερο παρά να μιλάν. Ενώ ένας από τους σκοπούς της αρχικής συνάντησης είναι να γνωρίσουν ο ένας τον άλλο, η κύρια έμφαση δίνεται στα θέματα των επιχειρήσεων και στόχος είναι, όπως και για τους Αμερικανούς, να φτάσουν σε μια συμφωνία, αν είναι δυνατόν από την πρώτη συνάντηση. Μπορεί ακόμη από αυτήν την πρώτη συνάντηση να οριστούν οι επόμενες δράσεις, ή μπορεί να αποφασιστεί μια επόμενη για τη οριστικοποίηση της συμφωνίας. Προτιμούν πάντως να προχωρήσουν σε μια πρώτη βασική συμφωνία από την πρώτη συνάντηση, ακόμα και αν το διαπραγματευτικό αντικείμενο παρουσιάζει σύνθετα ζητήματα προς επίλυση, και να διευθετούν τα υπόλοιπα θέματα μέσω τηλεφώνου ή e-mail.

Εάν προκύψει κάποια διαφωνία σε κάποιο στάδιο της διαπραγμάτευσης, είναι καλύτερα για τον συνομιλητή τους να τηρήσει θετική στάση και να δείξει διάθεση για δίκαιο συμβιβασμό.

Τα υλικό των προτάσεων και των παρουσιάσεων, ψηφιακό ή έντυπο, είναι σημαντικό να είναι ελκυστικό, με σαφείς πληροφορίες, και στις δύο γλώσσες, αξιοποιώντας τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας, χωρίς υπερβολές, διότι δημιουργούν καχυποψία.

Οι συστάσεις ακολουθούν τη σειρά κύριος ή κυρία και μετά όνομα και επίθετο. Αν κάποιος έχει έναν ακαδημαϊκό τίτλο δεν παραλείπεται. Η προσφώνηση με το μικρό όνομα γίνεται μόνο αν το ζητήσει ο Καναδός. Αυτό βέβαια μπορεί να συμβεί σχεδόν άμεσα, καθώς οι προσφωνήσεις με τα μικρά ονόματα δεν δηλώνουν στην καναδική κουλτούρα οικειότητα.

Ο χαιρετισμός γίνεται με χειραψία. Οι άνδρες περιμένουν πρώτα από τις γυναίκες να ξεκινήσουν τις χειραψίες. Η ανταλλαγή των επαγγελματικών καρτών δεν είναι ένα υποχρεωτικό βήμα, αλλά είναι καλύτερα οι διαπραγματευόμενοι να έχουν αρκετές μαζί τους, και στις δύο γλώσσες και να αναφέρονται οι τίτλοι και οι ιδιότητες του κατόχου τους. Μερικές φορές η ανταλλαγή καρτών γίνεται στο τέλος, παρά στην έναρξη της συνεδρίασης. Κάρτες δίνονται σε όσους είναι παρόντες, με χαμόγελο και διατηρώντας οπτική επαφή. Οι διαπραγματευόμενοι τοποθετούν τις κάρτες στο τραπέζι, αφού πρώτα ρίξουν μια ματιά.

Αυτό που είναι βέβαιο είναι ότι οι Καναδοί δεν έχουν καθόλου καλή σχέση με τη διαφθορά, γι' αυτό το λόγο οι προσπάθειες δωροδοκίας πρέπει να αποφεύγονται.

Επικοινωνία: Όπως αναφέρθηκε, ο Καναδάς είναι δίγλωσση χώρα, με επίσημες γλώσσες τα αγγλικά και τα γαλλικά. Τα αγγλικά του Καναδά διαφέρουν από τα αγγλικά των Η.Π.Α. και του Η. Β. Οι Καναδοί μιλούν ήρεμα, με αυτοέλεγχο και αυτοσυγκράτηση

και μόνο περιστασιακά θα υψώσουν τον τόνο της φωνής τους για να δώσουν έμφαση σε κάποιο σημείο. Επίσης και στα εστιατόρια, στα επαγγελματικά γεύματα, κρατούν τον ίδιο χαμηλό τόνο της φωνής τους. Το να υψώνει κάποιος τη φωνή του θεωρείται ένδειξη κακής συμπεριφοράς. Είναι ευγενικοί ακροατές και σπάνια διακόπτουν τους άλλους. Σύντομη σιωπή κατά την ώρα της διαπραγμάτευσης δεν δηλώνει απαραίτητα κάτι αρνητικό.

Οι Αγγλοκαναδοί είναι περισσότερο εσωστρεφείς και συγκρατημένοι σε σχέση με τους Γαλλοκαναδούς, οι οποίοι τείνουν να είναι πιο εκφραστικοί, ακόμη και με χειρονομίες. Λανθασμένη κίνηση θεωρείται όμως να χρησιμοποιεί κάποιος το δάκτυλό του αναφερόμενος σε κάποιον. Προτιμότερη είναι κάποια διακριτική κίνηση του κεφαλιού. Οι εξωγλωσσικοί κώδικες γενικότερα, όπως χειρονομίες, κινήσεις του σώματος, εκφράσεις στο πρόσωπο είναι σχεδόν ανύπαρκτες, με εξαίρεση ίσως το σήκωμα του αντίχειρα ή τον σχηματισμό ενός κύκλου με τον αντίχειρα και τον δείκτη, που δηλώνουν τη συμφωνία τους. Η οπτική επαφή κατά τις συνομιλίες θα πρέπει να είναι συχνή διότι ερμηνεύεται ως ένδειξη ειλικρίνειας και συμβάλλει στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης. Από την άλλη, το επίμονο κοίταγμα θεωρείται αγένεια. Η απόσταση από τον συνομιλητή είναι συνήθως γύρω στο μέτρο, αν και οι Γαλλοκαναδοί είναι πιθανό να κρατήσουν μικρότερη απόσταση. Στην επικοινωνία τους σε γενικές γραμμές είναι άμεσοι, ευγενικοί και ειλικρινείς, ζητούν διευκρινήσεις και δεν τους αρέσει η ασάφεια και οι παραπλανητικές ερωτήσεις ή διατυπώσεις.

Χρόνος: Οι Καναδοί είναι υποστηρικτές της αντίληψης ότι ο χρόνος είναι χρήμα, όπως και οι Αμερικανοί γείτονές τους, γι' αυτό και έχουν ταχείς ρυθμούς στις διαπραγματεύσεις.

Γενικά, προτιμούν τη μονοχρονικό μορφή διαπραγμάτευσης, δηλαδή παρουσιάζουν τις θέσεις και τους στόχους τους με συστηματικό τρόπο και διαδοχική σειρά, χωρίς διακοπές και αποκλίσεις, διαπραγματεύονται για κάθε θέμα ξεχωριστά και συνήθως δεν επιθυμούν να επιστρέφουν σε θέματα για τα οποία έχει ήδη ληφθεί απόφαση. Δείχνουν μικρό βαθμό ανοχής σε κουλτούρες πολυχρονικές, όπως οι Ασιάτες, οι Άραβες και οι Λατινοαμερικανοί. Όσο περισσότερο διαρκούν οι συζητήσεις των διαπραγματεύσεων, τόσο λιγότερες παραχωρήσεις κάνουν, ενώ μειώνεται και το ενδιαφέρον τους.

Είναι συνεπέστατοι στην ώρα της συνάντησης και απαιτούν την ίδια συνέπεια να δείξουν και οι συνομιλητές τους.

Ανάληψη κινδύνων: Η λήψη μιας απόφασης δεν απαιτεί την έγκριση των υψηλών στην ιεραρχία στελεχών μιας επιχείρησης. Οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων είναι συνήθως οι μάνατζερ, οι οποίοι φέρουν φυσικά όλη την ευθύνη για τις επιλογές και τις πράξεις τους, καθώς και για τα μέλη της ομάδας τους. Η επαγγελματική εμπειρία και αντικειμενικά δεδομένα και πληροφορίες καθοδηγούν τη λήψη μιας απόφασης, και όχι τα συναισθήματα ή οι προσωπικές εμπειρίες. Με βάση από τη μια μεριά τον τρόπο με τον οποίον προχωρούν στη λήψη απόφασης, αλλά και συνυπολογίζοντας από την άλλη ότι βιάζονται πολύ στις διαπραγματεύσεις και

μάλιστα επιδιώκουν μια κάποια συμφωνία ήδη από την πρώτη συνάντηση, προκύπτει ότι η επιχειρηματική κουλτούρα των Καναδών τείνει στο να πάρει ριψοκίνδυνες αποφάσεις. Οι Καναδοί είναι λίγο πιο προσεκτικοί από τους Αμερικανούς, αλλά έχουν πολλές ομοιότητες τόσο στη διαδικασία ανάληψης κινδύνων, όσο και στη διαπραγματευτική διαδικασία.

Ομάδες αντί για άτομα: Οι διαπραγματεύσεις στον Καναδά μπορεί να διεξαχθούν είτε από ένα διαπραγματευτή είτε από ομάδες διαπραγματευτών. Και στις δύο περιπτώσεις υπάρχουν διακριτά πλεονεκτήματα. Η τελική λήψη απόφασης γίνεται από ένα άτομο, αλλά προηγούνται σύντομες συναντήσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Μια καλά οργανωμένη ομάδα, με διακριτά τα καθήκοντα κάθε μέλους της, θα βοηθούσε στην καλύτερη λήψη αποφάσεων. Το υψηλό επίπεδο όμως της ατομικιστικής κουλτούρας του Καναδά δεν καθιστά εφικτή αυτού του είδους τη συνεργασία. Μάλιστα είναι δυνατόν ένα μέλος να υπονομεύσει ένα άλλο μέλος της ίδιας ομάδας, ενώ προκειμένου να επιτύχουν το καλύτερο αποτέλεσμα για την επιχείρησή τους δε διστάζουν να συνεταιριστούν ακόμα και με τους ανταγωνιστές τους. Καθώς οι καναδικές ομάδες δε λειτουργούν πάντα αποτελεσματικά, συνηθίζεται η one-to-one διαπραγμάτευση.

Φύση των συμφωνιών: Οι Καναδοί διαπραγματευτές επιθυμούν να φημίζονται για τη συνέπειά τους. Ως εκ τούτου, είναι συνεπείς στις συμφωνίες τους, ιδίως όταν είναι τεκμηριωμένες εγγράφως. Τα γραπτά συμβόλαια είναι εκτενή και περιέχουν πολλές νομικές λεπτομέρειες. Συνήθως περιέχουν δεσμευτικούς όρους και προϋποθέσεις που μπορούν να αλλάξουν μόνο κατόπιν κοινής συναινέσεως. Μετά την υπογραφή του συμβολαίου, οποιαδήποτε έκκληση αλλαγής μπορεί να εκληφθεί ως έλλειψη εμπιστοσύνης και είναι πολύ πιθανό να συναντήσει αντίσταση. Επομένως, η γνωμοδότηση ενός έμπειρου νομικού συμβούλου πριν την υπογραφή ενός συμβολαίου κρίνεται απαραίτητη και, σε κάποιες περιπτώσεις, ακόμα και η παρουσία του κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

Συνοψίζοντας ή/και επεκτείνοντας: ο Καναδάς είναι ένα πολυπολιτισμικό έθνος και πιθανόν γι' αυτό οι κάτοικοί του θεωρούνται κατά κύριο λόγο ευέλικτοι και δεκτικοί σε νέες ιδέες. Βασικό χαρακτηριστικό τους κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι η ευθύτητα, η αμεσότητα και η αποφυγή ασαφειών. Τους διακρίνει η συνέπεια, είναι ανταγωνιστικοί, ακόμα και με τους συνεργάτες τους και δίνουν σημασία στην ιεραρχική βαθμίδα. Ο ρυθμός των διαπραγματεύσεων είναι γρήγορος και ακολουθούν μονοχρονικό μοντέλο διαπραγμάτευσης. Επιδιώκουν να πετυχαίνουν win-win συμφωνίες και συνεργασίες (Βλ. Katz, 2006; Lewis, 2006; Acuff).

Βέλγιο

Το Βέλγιο είναι ένα ομόσπονδο κράτος της βορειοδυτικής Ευρώπης με περισσότερους από 11.000.000 κατοίκους και έκταση 30.528 km². Διοικητικά είναι χωρισμένο σε τρεις περιοχές: Φλάνδρα, Βαλλωνία και Βρυξέλλες. Η Φλάνδρα και η Βαλλωνία είναι χωρισμένες σε περιφέρειες, οι Βρυξέλλες είναι περιοχή-περιφέρεια χωρισμένη σε δήμους. Κάθε περιοχή διαθέτει μία κυβέρνηση και ένα κοινοβούλιο. Βρίσκεται στα πολιτιστικά σύνορα μεταξύ της γερμανικής και της ρωμανικής Ευρώπης (Ολλανδία, Γερμανία, Λουξεμβούργο και Γαλλία) και είναι γλωσσικά και πολιτιστικά διαιρεμένο. Το Βέλγιο είναι βασιλευομένη κοινοβουλευτική δημοκρατία. Δύο είναι οι βασικές γλώσσες στο Βέλγιο: η ολλανδική, που αποκαλείται μερικές φορές ανεπισήμως Φλαμανδική και ομιλείται στη Φλάνδρα στα βόρεια, και η γαλλική που ομιλείται στα νότια. Επίσημη γλώσσα είναι και τα αγγλικά. Είναι μία από τις χώρες με τις περισσότερες θρησκείες. Υπάρχει ελευθερία στις θρησκείες, δικαίωμα που γίνεται σεβαστό στην πράξη, με τον μισό πληθυσμό να είναι χριστιανοί καθολικοί και δεύτερη τη θρησκευτική ομάδα των μουσουλμάνων.

Η οικονομία του Βελγίου βασίζεται στον τριτογενή παραγωγικό τομέα. Τα δύο τρίτα περίπου του ενεργού πληθυσμού ασχολούνται στον τομέα των υπηρεσιών, το ένα τρίτο στη βιομηχανία και ένα εξαιρετικά μικρό ποσοστό με τη γεωργία. Στη χώρα εδρεύουν πολλές ιδιωτικές και πολυεθνικές εταιρείες καθώς την επιλέγουν για πολλά πλεονεκτήματα που έχει. Πιο αναλυτικά, η στρατηγική θέση της χώρας, τα εξελιγμένα δίκτυα μεταφορών, η διαφοροποιημένη βιομηχανική και εμπορική σύνθεση της παραγωγικής της βάσης και ο απόλυτα εξωστρεφής προσανατολισμός της βελγικής επιχειρηματικότητας. Κάτι πολύ σημαντικό είναι ότι το Βέλγιο λόγω έλλειψης ιδίων φυσικών πόρων υποχρεούται να εισάγει μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών και εξαγει μεγάλους όγκους μεταποιημένων αγαθών. Στόχος της κυβέρνησης του Βελγίου είναι η αύξηση των εξαγωγών και εισαγωγών, η αύξηση των επενδύσεων και της εγχώριας ιδιωτικής καταναλωτικής δαπάνης και η σταθεροποίηση της ανεργίας. Έχει μειώσει τη γραφειοκρατία και τον χρόνο που χρειάζεται για να γίνει έναρξη μιας επιχείρησης και έχει θεσπίσει εργαλεία για την διευκόλυνση του εμπορίου, μέσω συχνών ελέγχων, αλλά και συστημάτων ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων κάτι που βοηθάει στην μείωση σπατάλης χρόνου και κόστους.

Η χώρα διαθέτει ένα εξαιρετικά ανεπτυγμένο δίκτυο υποδομών, με οδικό, σιδηροδρομικό δίκτυο, ποτάμιο δίκτυο και αεροδρόμια με φορτία cargo και έτσι εξασφαλίζεται η έγκαιρη και ασφαλής μεταφορά των εμπορευμάτων. Οι πληροφορίες σχετικά με τον χρόνο και το κόστος για την ολοκλήρωση των εξαγωγών και των εισαγωγών συλλέγονται από τοπικούς πράκτορες μεταφορών, εκτελωνιστές και εμπόρους, οπότε κάθε επιχειρηματίας γνωρίζει ακριβώς την μέρα παράδοσης ή παραλαβής των εμπορευμάτων.

Οι δύο βασικές πληθυσμιακά ομάδες του Βελγίου, Φλαμανδοί στα βορειοανατολικά της χώρας και Βαλλωνία στα νοτιοδυτικά, μοιράζονται τις ίδιες αξίες και πολλές πολιτισμικές πρακτικές, έχουν αρκετές διαφορές τις οποίες ο υποψήφιος διαπραγματευτής οφείλει να σέβεται. Θα ήταν λάθος να νομίζει ή να υπονοεί ότι μοιάζουν. Οι κάτοικοι στις Βρυξέλλες και τη γύρω περιοχή αντιπροσωπεύουν ένα μίγμα δύο γλωσσικών ομάδων, όπου την πολιτισμικές διαφορές τους είναι λιγότερο έντονες. Τέλος, μια μικρή μειονοτική ομάδα, ομιλητές της γερμανικής γλώσσας, ζει στο ανατολικό τμήμα του Βελγίου.

Οι περισσότεροι Βέλγοι επιχειρηματίες, ιδίως των νεότερων γενεών, είναι πολύ έμπειροι στην αλληλεπίδραση και την επιχειρηματική δραστηριότητα με επιχειρηματίες από άλλους πολιτισμούς, διότι συνήθως είναι ανοιχτοί στις νέες προκλήσεις.

Διαπραγμάτευση στο Βέλγιο

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Για τους Βέλγους, διαπραγμάτευση σημαίνει κοινή διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, όπου τα δύο μέρη είναι αλληλεξαρτώμενα. Γι' αυτούς και τα δύο μέρη επίσης οφείλουν να επικεντρώνονται το ίδιο στα βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα οφέλη. Το κύριο μοντέλο διαπραγμάτευσης είναι το συνεργατικό και είναι διατεθειμένοι να κάνουν

συμβιβασμούς, αν κριθεί χρήσιμο προκειμένου να φτάσουν σε γόνιμη συνεργασία. Εφόσον οι Βέλγοι πιστεύουν σε μια win-win διαπραγμάτευση, αναμένουν και από το άλλο μέρος να ανταποκριθεί με σεβασμό και εμπιστοσύνη. Γι' αυτούς έχει σημασία να αποφευχθεί κάθε ανοικτή αντιπαράθεση και να διαπραγματευτούν σε ήρεμο και φιλικό κλίμα. Σε περίπτωση διαφωνίας, σε οποιοδήποτε στάδιο της διαπραγμάτευσης, είναι σε θέση να επιμείνουν εστιάζοντας και αναλύοντας τα σημεία διαφωνίας με λογική και επιχειρήματα.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Στην επιχειρηματική κουλτούρα της χώρας, ο σεβασμός που αποδίδουν σε ένα άτομο στην Φλάνδρα εξαρτάται κυρίως από τα επιτεύγματά του και τις σπουδές, στη Βαλλωνία και τις Βρυξέλλες μπορεί επίσης να διαδραματίσει μεγάλο ρόλο η θέση του και το οικογενειακό του υπόβαθρο. Στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του αξία έχουν η μόρφωση, οι νοητικές δεξιότητες, η επινοητικότητα.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Αν κάποιος διαπραγματευτής γνωρίζει κάποιον από το Βέλγιο, μπορεί να θεωρηθεί πλεονέκτημα, ειδικά από τους Βαλλώνιους, αλλά βέβαια δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την άσκηση επαγγελματικής δραστηριότητας. Οι διαπραγματεύσεις στο Βέλγιο μπορεί να διεξαχθούν από άτομα ή ομάδες των διαπραγματευτών. Η ημερομηνία της συνάντησης είναι απαραίτητο να ορισθεί καιρό πριν. Χρήσιμο θα ήταν να συμφωνηθούν εκ των προτέρων και τα θέματα ημερήσιας διάταξης. Η συνέπεια στην ώρα, μέρα και στα συμφωνηθέντα τηρείται από τους Βέλγους οι οποίοι αναμένουν το ίδιο και από τους ομολόγους τους.

Οι προσφωνήσεις, στις συναντήσεις με Φλαμανδούς, ακολουθούν τη σειρά Mr ή Ms και το επώνυμο, με τους Βαλλώνιους, που μιλούν τη γαλλική, η σειρά είναι Monsieur ή Madame και ακολουθεί το όνομα και το επώνυμο. Οι στενοί φίλοι προσφωνούν ο ένας τον άλλο με τα μικρά ονόματα. Οι χαιρετισμοί γίνονται με χαλαρή χειραψία, κατά την οποία ο άνδρας οφείλει να περιμένει να τη γυναίκα να κάνει την πρώτη κίνηση.

Μέρος του τελετουργικού είναι η ανταλλαγή των επαγγελματικών καρτών στην πρώτη συνάντηση. Σχεδόν όλοι οι επιχειρηματίες γνωρίζουν αγγλικά, οπότε δεν χρειάζεται τα στοιχεία της κάρτας να είναι μεταφρασμένα σε άλλη γλώσσα. Είναι μάλιστα απαγορευτικό να δώσει κάποιος επαγγελματική κάρτα στη γαλλική σε Φλαμανδούς και στη φλαμανδική σε Βαλλώνιους. Στην κάρτα είναι σημαντικό να αναφέρεται η επαγγελματική ιδιότητα ή ο τίτλος σπουδών, ειδικά όσων είναι ιεραρχικά ανώτεροι και έχουν τη ευθύνη της λήψης αποφάσεων. Η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών συνοδεύεται από ελαφρύ χαμόγελο, οπτική επαφή και ακολουθεί μια σύντομη ανάγνωση της.

Οι συναντήσεις μπορεί να ξεκινήσουν είτε με ολιγόλεπτη γενική συζήτηση ή κατευθείαν με το θέμα της επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης. Ζητήματα της ιδιωτικής ζωής και προσωπικά σχόλια δεν έχουν θέση σ' αυτές τις συναντήσεις. Η διαπραγμάτευση έχει μεγάλη σημασία για τους Βέλγους και στις συναντήσεις υπερσχύουν οι τύποι και οι κανόνες στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Ωστόσο

το χιούμορ, όχι μόνο είναι αποδεκτό, αλλά εκτιμάται, αρκεί να μην είναι κυνικό ή προσβλητικό. Παρότι ο στόχος της πρώτης συνάντησης είναι η αλληλογνωριμία, η συζήτηση επικεντρώνεται στο θέμα του υπό διαπραγμάτευση αντικειμένου. Για τους Βέλγους προσβλητικό θεωρείται όταν διακόπτεται κάποιος την ώρα που μιλά, όταν δέχεται κάποιος από τους συνομιλητές τηλέφωνα ή όταν βγαίνει έξω από την αίθουσα της συνεδρίασης για επουσιώδεις λόγους.

Όσοι διαπραγματεύονται με Βέλγους οφείλουν να γνωρίζουν καλά το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης, να υποστηρίζουν τις θέσεις και προτάσεις με ισχυρά και λογικά επιχειρήματα και συγκεκριμένα παραδείγματα. Αν διαπραγματεύονται με Φλαμανδούς δεν είναι απαραίτητη η μετάφραση του έντυπου υλικού στη φλαμανδική, μπορεί να είναι στην αγγλική. Αν διαπραγματεύονται με Βαλλώνιους, είναι καλύτερα να υπάρχει και η μετάφρασή στη γαλλική.

Οι Βέλγοι μπορεί να διαθέσουν πολύ χρόνο στη συγκέντρωση πληροφοριών και στη συζήτηση των λεπτομερειών πριν από το στάδιο της καθαυτό διαπραγμάτευσης. Συνήθως μοιράζονται τουλάχιστον κάποιες πληροφορίες και σπάνια θεωρούν αρνητική στάση αν οι ξένοι ομόλογοί τους δεν θέλουν να απαντήσουν ή να αποκαλύψουν κάποια στοιχεία. Ποτέ όμως δεν θα γίνει λόγος σχετικά με τον μισθό των διαπραγματευόμενων, διότι θεωρείται προσβλητική ερώτηση. Ο ρυθμός των διαπραγματεύσεων μπορεί να είναι σχετικά γρήγορος σε αυτή τη χώρα, αν και οι Βέλγοι συχνά ακολουθούν μια μεθοδική και προσεκτικά σχεδιασμένη προσέγγιση στην προετοιμασία για τη διαπραγμάτευση και τη συλλογή πληροφοριών.

Οι προτάσεις και το υλικό της παρουσίασης πρέπει να είναι ελκυστικό, συνοπτικό και σαφές. Η υπερβολή δημιουργεί καχυποψία στους Βέλγους και μπορεί να ανταποκριθούν αρνητικά σε μια επιθετική προσέγγιση, κάτι που σε άλλες χώρες, όπως οι Η.Π.Α. θα μπορούσε να συνιστά καλή πρακτική.

Η διαφθορά και η δωροδοκία είναι σπάνιες στο Βέλγιο, αν και δεν εκλείπουν τελείως. Τόσο από νομική άποψη όσο και ηθική, είναι σκόπιμο να μην γίνει κάποιο δώρο αξίας που θα μπορούσε να εκληφθεί ως δωροδοκία. Τα δώρα γενικότερα δεν συνηθίζονται και καλό είναι να αποφεύγονται τουλάχιστον στις πρώτες συναντήσεις.

Επικοινωνία: Το Βέλγιο, όπως είπαμε, έχει τρεις επίσημες γλώσσες: φλαμανδικά, γαλλικά και αγγλικά. Ούτε οι Φλαμανδοί, ούτε Βαλλώνιοι απευθύνεται ο ένας στη γλώσσα του άλλου, έτσι τα αγγλικά είναι κατά κανόνα η καλύτερη επιλογή. Στις Βρυξέλλες, είναι προτιμότερο να ρωτήσουμε σε ποια γλώσσα προτιμούν να μιλήσουμε, αν βέβαια μιλούν περισσότερες από μία από αυτές. Οι επιχειρηματίες συνήθως μιλούν καλά αγγλικά, ειδικά στο φλαμανδικό τμήμα της χώρας. Κατά την επικοινωνία την αγγλική γλώσσα, οι Βέλγοι αποφεύγουν να χρησιμοποιούν αργκό και ιδιότυπες εκφράσεις. Οι Βέλγοι δεν μιλούν ούτε με χαμηλούς ούτε με υψηλούς τόνους στη φωνή τους. Σε εστιατόρια, σε ειδικά αυτά που χρησιμοποιούνται για επαγγελματικά γεύματα, οι συνομιλίες γίνονται χαμηλόφωνα. Περίοδοι σιωπής δεν μεταφέρουν απαραίτητα κάποιο αρνητικό μήνυμα. Και επειδή ο αυτοέλεγχος θεωρείται προσόν στο Βέλγιο, δεν εκδηλώνουν τα συναισθήματά τους. Οι Φλαμανδοί

κρατούν σωματικές αποστάσεις γύρω στο μέτρο, οι Βαλλώνιοι μπορεί να πλησιάσουν περισσότερο. Στην επικοινωνία τους οι Φλαμανδοί τείνουν να είναι πιο άμεσοι, χωρίς να είναι προσηλωμένοι σε τύπους, ενώ οι Βαλλώνιοι είναι πιο τυπικοί. Οι Βέλγοι χρησιμοποιούν με φειδώ τη γλώσσα του σώματος και τις χειρονομίες. Μπορεί βέβαια μεταξύ φίλων να δούμε ένα κτύπημα στην πλάτη, αλλά και πάλι δεν είναι κάτι συνηθισμένο. Ο αμερικάνικης πατρότητας, σχηματισμός κύκλου μεταξύ δείκτη και αντίχειρα για να μεταφέρει το μήνυμα «οκ», μπορεί να θεωρηθεί από τους Βέλγους ως άσεμνη πράξη, ενώ αντίθετα το ανασήκωμα του αντίχειρα έχει θετική σημασία και δηλώνει επιδοκμασία. Η οπτική επαφή θα πρέπει να επαναλαμβάνεται, επειδή σηματοδοτεί την ειλικρίνεια και συμβάλλει στην οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης.

Χρόνος: Η συνέπεια στην ώρα της συνάντησης είναι απαραίτητο να τηρείται και από τα δύο μέρη. Σε περίπτωση καθυστέρησης μεγαλύτερης των 15' οι ξένοι ομόλογοι οφείλουν να ενημερώσουν. Οι Βέλγοι, και ειδικά οι Φλαμανδοί, προτιμούν κατά κανόνα μονοχρονική μορφή συνεργασίας. Επιδιώκουν συστηματικά την πραγματοποίηση των κάθε φορά στόχων με διαδοχική σειρά και αντιπαθούν τις διακοπές και παρεμβάσεις. Θα δείξουν μικρή ανοχή σε ομολόγους τους που προκαλούν πολυχρονικής μορφής διαπραγμάτευση. Αυτό συνιστά εμπόδιο για διαπραγματευτές από πολυχρονικές κουλτούρες, όπως είναι πολλοί Ασιάτες, Άραβες, Λατινοαμερικάνοι και κάποιοι Ευρωπαίοι του Νότου. Από την άλλη οι Βαλλώνιοι τείνουν να υιοθετούν μια περισσότερο πολυχρονική διαπραγμάτευση σε σχέση με τους Φλαμανδούς, η οποία μοιάζει περισσότερο με τη μορφή διαπραγμάτευσης των Γάλλων. Ωστόσο οι Βέλγοι μπορούν να είναι σκληροί διαπραγματευτές, ικανοί να βρουν κοινό έδαφος συνεννόησης, αλλά δεν τους αρέσουν τα παζάρια.

Ανάληψη κινδύνων: Οι Βέλγοι είναι risk averters. Νιώθουν άβολα με τις αλλαγές και διστάζουν να πάρουν ρίσκα. Αν χρειαστεί να πάρουν μια ριψοκίνδυνη απόφαση, θα πρέπει να βρουν τρόπους ή εναλλακτικές και πρόσθετα μέτρα (επιπλέον εγγυήσεις, διαβεβαιώσεις), για να εξασφαλίσουν τα επόμενα βήματα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.

Ομάδες αντί για άτομα: Οι Φλαμανδικές εταιρίες δεν βασίζονται συνήθως στην ιεραρχία. Η λήψη αποφάσεων είναι συναινετικά προσανατολισμένη διαδικασία κατά την οποία όσοι εμπλέκονται μπορούν να διατυπώσουν την άποψή τους. Ενώ είναι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη αυτοί που συνήθως λαμβάνουν αποφάσεις, θα εξετάσουν το συμφέρον της ομάδας ή της εταιρίας. Μερικές φορές μπορεί να μεταβιβάσουν την εξουσία τους στα χαμηλότερα ιεραρχικά μέλη της ομάδας. Αυτή η διαδικασία μπορεί να πάρει πολύ χρόνο και απαιτεί υπομονή. Δίνουν σημασία στο να κερδίσουν την υποστήριξη όλων των μελών σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα που εμπλέκονται στη διαπραγμάτευση και δεν εστιάζουν μόνο σε απόψεις της ανώτερης διοίκησης. Αν παρθεί μια απόφαση, είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει. Στη Βαλλωνία οι εταιρείες τείνουν περισσότερο προς την ιεραρχία και τις αποφάσεις παίρνει συνήθως το ανώτερο στέλεχος της ομάδας. Παρότι ενδιαφέρεται και αυτός για το συμφέρον της ομάδας ή της εταιρίας, μπορεί να μην τους συμβουλευτεί.

Φύση των συμφωνιών: Παρότι οι προσωρινές συμφωνίες συνήθως τηρούνται, δεν έχουν βαρύτητα αν δεν υπογραφεί η τελική δεσμευτική σύμβαση από τα δύο μέρη. Η σύμβαση είναι ογκώδης και περιλαμβάνει διευκρινήσεις, όρους και προϋποθέσεις με κάθε λεπτομέρεια, καθώς και σχετικές δεσμεύσεις για να προβλεφθούν απρόσμενα ενδεχόμενα και να εξασφαλιστούν από αυτά. Η υπογραφή της σύμβασης είναι σημαντική, όχι μόνο από νομική άποψη, αλλά και επειδή συνιστά μια επιβεβαίωση της συνεργασίας. Μερικές συμβάσεις δεν έχουν νομική ισχύ αν δεν είναι γραμμένες και στην φλαμανδική και στη γαλλική. Συνίσταται σε όποιον διαπραγματεύεται στο Βέλγιο, να συμβουλευτείται ένα Βέλγο νομικό εμπειρογνώμονα πριν από την υπογραφή της σύμβασης, έχοντας υπόψη του ότι το βελγικό δίκαιο των επιχειρήσεων τείνει να είναι πιο προστατευτικό για τις τοπικές εταιρείες από ό,τι για τις ξένες. Οι συμβάσεις είναι συνήθως αξιόπιστες και οι συμφωνημένοι όροι δεσμευτικοί, τους οποίους οφείλουν να τηρήσουν οπωσδήποτε οι εμπλεκόμενοι. Η μη τήρηση των όρων της σύμβασης είναι πιθανό να προκαλέσει νομικές συνέπειες. Ωστόσο, εάν κάποιες συνθήκες έχουν αλλάξει, είναι δυνατόν να ζητηθεί από τους συμβαλλόμενους επανεξέταση πτυχών της σύμβασης.

Συνοψίζοντας ή/και επεκτείνοντας: οι Βέλγοι είναι ευέλικτοι, ενδιαφέρονται για συνεργασίες που ικανοποιούν και τα δύο μέρη και λειτουργούν με ορθολογισμό σε όλα τα στάδια της διαπραγμάτευσης. Επιδιώκουν διαπραγματεύσεις σε κλίμα ήρεμο, φιλικό και σύμφωνα με τους τύπους. Είναι ειλικρινείς και σπάνια καταφεύγουν σε παραπλανητικές τεχνικές ή και παραπλανητικούς εξωγλωσσικούς κώδικες. Είναι ανοικτοί στις νέες ιδέες. Θεωρούν προσβλητικές τις προσωπικές ερωτήσεις και το να διακόπτεται ένας ομιλητής, ενώ θεωρούν ένδειξη κακής συμπεριφοράς την ομιλία σε υψηλούς τόνους. Η σχέση μεταξύ της Φλάνδρας και Βαλλώνων είναι ένα ευαίσθητο θέμα και είναι καλύτερα να αποφευχθεί (βλ. Katz, 2006; Lewis, 2006).

4.2. Πολυδραστήριες Κουλτούρες (Multi-Active)

Ακολουθεί στη συνέχεια εξέταση των πολιτισμικών ιδιοτήτων κάποιων χωρών που ανήκουν στις Πολυδραστήριες Κουλτούρες και ειδικότερα, η Σαουδική Αραβία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και το Μαρόκο. Στην ίδια ενότητα θα εξεταστεί και η Ρωσία, χώρα που φέρει και κάποια χαρακτηριστικά των Γραμμικά Δραστήριων Κουλτούρων, καθώς και η Τουρκία χώρα στην οποία συνυπάρχουν και χαρακτηριστικά των Αντιδραστικών Κουλτούρων, καθώς και η Ελλάδα που τείνει να έχει περισσότερα χαρακτηριστικά κοινά με τις Πολυδραστήριες Κουλτούρες και κάποια διακριτά με τις Γραμμικά Δραστήριες. Η εστίαση, όπως και στην προηγούμενη ενότητα, αφορά το πρωτόκολλο διαπραγματεύσεων σ' αυτές τις χώρες, λαμβάνοντας αρχικά υπόψη κάποια δημογραφικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά, όπου κριθεί απαραίτητο.

Βραζιλία

Η Βραζιλία είναι η μεγαλύτερη και πολυπληθέστερη χώρα της Λατινικής Αμερικής, στη Νότια Αμερική και η πέμπτη μεγαλύτερη σε έκταση στον κόσμο με έκταση 8.516.000 km², και πέμπτη σε πληθυσμό, με περισσότερους από 200.00.000 κατοίκους. Ο λαός της Βραζιλίας είναι ένα μείγμα πολλών φυλετικών και εθνικών ομάδων, με το 42,3% να είναι λευκοί και μιγάδες (γνωστοί και ως Πάρντο), το 7,4%

μαύροι και πολύ μικρότερα είναι τα ποσοστά κατοίκων ασιατικής καταγωγής και αυτόχθονων ιθαγενών. Η Βραζιλία υπήρξε αποικία της Πορτογαλίας από το 1500 και έχει επίσημη γλώσσα τα πορτογαλικά.

Μετά το τέλος του 19ου αιώνα, άνοιξε τα σύνορά της στους μετανάστες και το αποτέλεσμα ήταν η εισροή ανθρώπων από περισσότερα από 60 έθνη. Στις αρχές του 20ου αιώνα, υπήρχε αντίστοιχο ρεύμα από την Ιαπωνία και τη Μέση Ανατολή. Σήμερα, η διασπορά όλων αυτών των λαών στη Βραζιλία είναι σημαντική και έχει διαμορφώσει και τον εθνικό χαρακτήρα του συνολικού πληθυσμού της.

Η επίσημη θρησκεία της Βραζιλίας είναι ο ρωμαιοκαθολικός χριστιανισμός, όμως παράλληλα με τον χριστιανισμό ένα εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού πιστεύει, «για καλό και για κακό», στη Macumba, ένα μείγμα μαγείας και θρησκείας, που περιλαμβάνει κυρίως στοιχεία από αφρικάνικες και ντόπιες θρησκείες ανακατεμένα με ορισμένες χριστιανικές δοξασίες.

Με μία πολυεθνική, πολυπολιτισμική, κυρίως καθολική και πορτογαλόφωνη κοινωνία, η Βραζιλία παράλληλα φιλοξενεί μία τεράστια βιοποικιλότητα και πολυσχιδές φυσικό περιβάλλον, ιδιαίτερα εκτεταμένους φυσικούς πόρους και ένα πλήθος προστατευόμενων οικοσυστημάτων.

Η Βραζιλία είναι η όγδοη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο και η μεγαλύτερη στη Λατινική Αμερική. Τα τελευταία χρόνια η χώρα υπήρξε μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικονομίες στον κόσμο, κυρίως λόγω της δυναμικότητας των εξαγωγών της. Το εμπόριο της χώρας οδηγείται από τους φυσικούς πόρους της και την ποικιλομορφία της γεωργικής και της μεταποιητικής παραγωγής. Επίσης, η αύξηση της εγχώριας ζήτησης, του συνεχώς αυξανόμενου ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, μαζί με την επιστημονική και τεχνολογική ανάπτυξη, έχουν προσελκύσει ξένες επενδύσεις. Παράλληλα με τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις των τελευταίων ετών η χώρα απέκτησε νέα διεθνή προοπτική και γνώρισε ταχύτερη ανάπτυξη μόλις πριν από λίγα χρόνια. Σ' αυτό συνετέλεσε το ότι ευνοήθηκε από μια άκρως ευνοϊκή συγκυρία, τη μεγάλη διεθνή ζήτηση για τα προϊόντα της σε εποχές υψηλών τιμών, τη χαλαρή νομισματική πολιτική στις Η.Π.Α. και τον εντοπισμό πλούσιων κοιτασμάτων πετρελαίου στην επικράτειά της. Η ανάπτυξη κάμφθηκε με την παγκόσμια οικονομική κρίση, ώστε σήμερα η οικονομία της να βρίσκεται εγκλωβισμένη ανάμεσα σε έναν πληθωρισμό που καλπάζει και μια οικονομία στα πρόθυρα της ύφεσης. Πέρα από αυτό, η γραφειοκρατία, η διαφθορά και η ανεπαρκής υποδομή παραμένουν τα μεγαλύτερα εμπόδια στην οικονομική ανάπτυξη.

Διαπραγματεύσεις στη Βραζιλία

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Για τους Βραζιλιάνους, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης έχει συχνά μεγαλύτερη σημασία απ' ό,τι το τελικό της αποτέλεσμα. Μάλιστα φαίνεται να την «απολαμβάνουν», καθώς κατά τη διάρκειά της, συζητούν ζωηρά, με θέρμη, με ευχάριστη διάθεση και θέλουν να δημιουργήσουν ευχάριστη ατμόσφαιρα. Σημαντικό στοιχείο της διαπραγμάτευσης, πέρα από το επιχειρηματικό ενδιαφέρον, είναι και η δημιουργία σχέσεων. Αναμένουν από τους ομολόγους τους

να εκτιμούν τις ανθρώπινες σχέσεις περισσότερο ίσως από τους επιχειρηματικούς στόχους. Σ' αυτό το πλαίσιο, και τα άυλα οφέλη, όπως η αύξηση φήμης και πελατείας, μπορεί μερικές φορές να είναι πιο επιθυμητά για τους Βραζιλιάνους διαπραγματευτές από τα οικονομικά οφέλη. Παρόλα αυτά η βασική μορφή διαπραγμάτευσης που υιοθετούν είναι ανταγωνιστική και μπορεί να γίνουν πολύ επιθετικοί διαπραγματευτές, ωστόσο επιδιώκουν διαπραγματεύσεις κατά τις οποίες παρουσιάζονται τα οφέλη και για τα δύο διαπραγματευόμενα μέρη, με την προϋπόθεση ότι η ξένη διαπραγματευτική ομάδα δεν προσπαθεί να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με αρνητικό τρόπο. Αν και γι' αυτούς το παζάρι δεν είναι θετικό προσδιοριστικό στοιχείο σε μια διαπραγμάτευση και παρόλο που κάνουν δύσκολα παραχωρήσεις, είναι δυνατόν η αρχική τιμή της προσφοράς να μετακινηθεί έως και κατά 40% ή και περισσότερο. Κι' αυτό επειδή γενικότερα προωθούν μια προσέγγιση win-win και εκτιμούν τις μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις και τα μακροπρόθεσμα οφέλη. Αναμένουν από τους ομολόγους τους να έχουν θετική και επίμονη στάση, να μην είναι επιθετικοί και να μην δείχνουν απογοητευμένοι. Σε περίπτωση διαφωνίας, σε οποιοδήποτε στάδιο της διαπραγμάτευσης, οι προσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην καλύτερη πορεία και έκβασή της.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Στην επιχειρηματική κουλτούρα της Βραζιλίας ο σεβασμός που αναλογεί σε κάθε επιχειρηματία είναι κατά κύριο λόγο ανάλογος με τη θέση και τον επαγγελματικό του τίτλο, καθώς και με τις σπουδές. Το γενικότερο status είναι σημαντικό. Επομένως, όσο υψηλότερα στην ιεραρχία είναι κάποιος, τόσο περισσότερο σημαντικός θεωρείται. Από την άλλη, όλο και περισσότεροι άνθρωποι στη χώρα, ιδίως μεταξύ των νεότερων γενεών, έχουν αρχίσει να αναρωτιούνται αν εκείνα τα άτομα που κατέχουν ισχυρές θέσεις δικαιούνται ειδικά προνόμια. Πάντως, από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που εκτιμώνται ιδιαίτερα είναι η δημιουργικότητα, οι ρητορικές δεξιότητες και οι ικανότητες διαπραγμάτευσης.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Αρχικά, συνίσταται η επιλογή ενός τοπικού μεσάζοντα που να μπορεί να αξιοποιήσει τις υφιστάμενες σχέσεις του για να γίνει η αρχική επαφή. Αυτό το πρόσωπο θα συμβάλει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των πολιτισμών και θα σας επιτρέψει, κατ' επέκταση, την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο μεσάζοντας μπορεί να είναι η πρεσβεία των ξένων διαπραγματευτών, μια εμπορική οργάνωση, ένα εμπορικό επιμελητήριο ή ένα τοπικό δικηγορικό ή λογιστικό γραφείο.

Είναι καλύτερα οι διαπραγματεύσεις με την Βραζιλία να διεξάγονται με μια ομάδα διαπραγματευτών και όχι να βασίζονται σε ένα μόνο άτομο. Αυτό διευκολύνει την ισχυρότερη οικοδόμηση σχέσεων και μπορεί να επιταχύνει την όλη διαδικασία. Είναι ζωτικής σημασίας επίσης οι ομάδες να είναι καλά ευθυγραμμισμένες με ρόλους σαφώς προκαθορισμένους για κάθε μέλος. Οι Βραζιλιάνοι διαπραγματευτές είναι πολύ καλοί στο να εκμεταλλεύονται τις διαφωνίες μεταξύ των μελών της άλλης ομάδας προς όφελός τους. Η αλλαγή ενός μέλους της ομάδας καλύτερα να αποφεύγεται διότι θα οδηγήσει σε νέα διαδικασία οικοδόμησης σχέσης, κάτι που είναι τουλάχιστον χρονοβόρο.

Με δεδομένη την ισχυρή έμφαση στην θέση και στην ιεραρχία στην επιχειρηματική κουλτούρα της χώρας, στη διαπραγματευτική ομάδα των ομολόγων θα πρέπει να συμμετέχει ένα ανώτερο διευθυντικό στέλεχος, τουλάχιστον στην πρώτη συνάντηση, ακόμη και αν δεν παρίσταται στις μελλοντικές συναντήσεις. Ομοίως, το στέλεχος από την πλευρά της Βραζιλίας, που μπορεί επίσης να είναι το τελικό άτομο που θα λάβει την απόφαση, μπορεί να παρίσταται μόνο στην πρώτη συνάντηση..

Ο προγραμματισμός κάθε συνάντησης γίνεται τουλάχιστον μία έως δύο εβδομάδες νωρίτερα. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι θέλουν να ξέρουν ποιον θα συναντήσουν, καλό είναι να δοθούν λεπτομέρειες σχετικά με τους τίτλους, τις θέσεις και τις ευθύνες των συμμετεχόντων πριν από την συνάντηση. Επίσης, είναι χρήσιμο να συμφωνηθεί το χρονοδιάγραμμα. Συνιστάται η επιβεβαίωση της συνάντησης, αν και δεν αποκλείεται οι Βραζιλιάνοι να την ακυρώσουν ή να την αναβάλουν χωρίς ιδιαίτερη έγκαιρη προειδοποίηση.

Ενώ οι συναντήσεις μπορεί να ξεκινήσουν καθυστερημένα από υπαιτιότητα των Βραζιλιάνων, αναμένουν οι ξένοι επισκέπτες να είναι ακριβείς. Επομένως θα πρέπει να ενημερωθούν σε περίπτωση καθυστέρησης μεγαλύτερης των 10 -15 λεπτών. Σε περίπτωση που καθυστερήσουν οι Βραζιλιάνοι, κάτι που συμβαίνει συχνά, οι ομολογοί τους καλύτερα να μην δείχνουν τον εκνευρισμό τους, διότι θα δημιουργούσε αρνητική διάθεση στους Βραζιλιάνους.

Οι συστάσεις γίνονται με το μικρό όνομα πρώτα και μετά το επώνυμο. Μερικοί Βραζιλιάνοι μπορούν επίσης να έχουν ένα μεσαίο όνομα. Οι προσφωνήσεις προηγείται του ονόματος το κύριος ή κυρία, ή και στη γλώσσα τους λέγοντας Senhor ή Senhora. Αν κάποιος φέρει έναν τίτλο, όπως καθηγητής, αντικαθίσταται το κύριος ή κυρία με τον ακαδημαϊκό ή τον άλλο τίτλο. Οι προσφωνήσεις με τα μικρά ονόματα δεν θα αργήσουν, αλλά πρέπει πρώτα να το ζητήσει ο Βραζιλιάνος διαπραγματευτής. Οι συστάσεις συνοδεύονται από χειραψίες, οι οποίες είναι θερμές και μπορεί να είναι εκτεταμένες σε διάρκεια.

Η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών είναι ένα βασικό βήμα στην πρώτη συνάντηση. Θα πρέπει να έχει αρκετές μαζί του ο ξένος επιχειρηματίας, περισσότερες ίσως από όσες εκτιμά ότι θα του χρειαστούν. Συνιστάται ανεπιφύλακτα οι κάρτες να αναφέρουν τα σχετικά στοιχεία στα αγγλικά στη μία πλευρά και στα πορτογαλικά στην άλλη, αλλά είναι μεγάλο λάθος η κάρτα να είναι στην ισπανική γλώσσα. Στην επαγγελματική κάρτα θα πρέπει να αναγράφεται με σαφήνεια ο επαγγελματικός τίτλος ειδικά όσων έχουν την δικαιοδοσία για τη λήψη αποφάσεων. Κατά την ανταλλαγή καρτών, η όψη της με τα στοιχεία στην πορτογαλική θα πρέπει να είναι στραμμένη προς τον παραλήπτη. Ο παραλήπτης μιας κάρτας, όταν την παραλαμβάνει, χαμογελά και διατηρεί οπτική επαφή. Έπειτα την διαβάζει προσεκτικά και την τοποθετεί στο τραπέζι μπροστά του, δείχνοντας συνεπώς την εκτίμησή του στον επιχειρηματία που του την έδωσε.

Οι συναντήσεις ξεκινούν με σύντομη γενική συζήτηση, η οποία όμως μπορεί τελικά να διαρκέσει. Ανταλλάσσονται απόψεις για διάφορα θέματα. Ωστόσο, η ιδιωτική ζωή

κάποιου δεν είναι ένα θέμα για συζήτηση στις συνεδριάσεις. Ένα ακόμη θέμα που είναι καλύτερα να αποφεύγεται στις συζητήσεις με Βραζιλιάνους είναι η σχέση της χώρας με την Αργεντινή. Σημαντικό είναι επίσης να μην γίνεται αναφορά στους πολίτες των Ηνωμένων Πολιτειών ως «οι Αμερικανοί», διότι οι Βραζιλιάνοι είναι ευαίσθητοι σε αυτό το σημείο, καθώς αισθάνονται ότι ο όρος τους περιλαμβάνει. Οι Βραζιλιάνοι εκτιμούν την αίσθηση του χιούμορ, είναι όμως προτιμότερο να διατηρηθεί φιλική και ζεστή ατμόσφαιρα στη συζήτηση και να αποφεύγονται οι υπερβολές και οι αστεϊσμοί. Οι περισσότεροι Βραζιλιάνοι αντιπαθούν τους ανθρώπους που «μπαίνουν κατευθείαν στο ψητό». Ο πρωταρχικός σκοπός της πρώτης συνάντησης είναι να γνωριστούν και να οικοδομήσουν σχέσεις οι δύο πλευρές. Μπορεί να συζητηθούν και επαγγελματικά θέματα, αλλά είναι σημαντικό οι ομόλογοι των Βραζιλιάνων να είναι υπομονετικοί και να αφήσουν σ' αυτούς να ορίσουν τον ρυθμό της διαπραγμάτευσης. Οι αρχικές συναντήσεις δεν οδηγούν σε αποφάσεις. Είναι τυπικές και επίσημες. Στις επόμενες συνεδριάσεις η ατμόσφαιρα είναι πιο χαλαρή. Σε γενικές γραμμές οι Βραζιλιάνοι έχουν την τάση να είναι λιγότερο τυπικοί από ό,τι οι άλλοι Λατινοαμερικανοί. Ωστόσο ο επαγγελματισμός είναι ένα σοβαρό θέμα στη Βραζιλία.

Το υλικό των παρουσιάσεων θα πρέπει να είναι ελκυστικό, με καλά οργανωμένα και σαφή οπτικά δεδομένα. Δεν είναι απαραίτητο για τους ξένους διαπραγματευτές να έχουν μεταφρασμένο στην πορτογαλική το υλικό με τις προτάσεις και τις πληροφορίες τους, αν όμως το κάνουν, θα εκτιμηθεί και θα βοηθήσει στο να γίνουν πιο κατανοητά τα στοιχεία που θέλουν να κοινοποιήσουν.

Στο τέλος της συνάντησης είναι επίσης σημαντικό να ακολουθήσει μια σύντομη κουβέντα. Αν οι ξένοι διαπραγματευτές αποχωρήσουν αμέσως, αυτό μπορεί να προσβάλει τους Βραζιλιάνους, διότι δείχνει ότι οι ομόλογοί τους έχουν καλύτερα πράγματα να κάνουν.

Η διαφθορά και η δωροδοκία είναι συχνά φαινόμενα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα της Βραζιλίας. Ωστόσο, δεν έχουν όλοι οι Βραζιλιάνοι την ίδια προσέγγιση σε τέτοιου είδους πρακτικές. Υπάρχει επίσης μια λεπτή γραμμή μεταξύ της ανταλλαγής δώρων και της δωροδοκίας. Αυτό που μπορεί να θεωρείται δωροδοκία σε κάποιον ξένο διαπραγματευτή για τους Βραζιλιάνους μπορεί να είναι ένα ωραίο δώρο.

Αξίζει να αναφερθεί σ' αυτό το σημείο ότι οι επιχειρηματίες και οι ανώτεροι ιεραρχικά στη Βραζιλία, ιδιαίτερα οι ηλικιωμένοι, έχουν πολύ μικρή εμπειρία στο πεδίο των διεθνών διαπραγματεύσεων, η οποία περιορίζεται στις γειτονικές τους χώρες. Επομένως μπορεί να αναμένουν ότι η επιχειρηματική διαπραγμάτευση, θα γίνει με τον δικό τους τρόπο. Οι Βραζιλιάνοι όμως που ζουν σε μεγάλες πόλεις, ειδικά εκείνοι της νεότερης γενιάς, ενδέχεται να έχουν μεγαλύτερη διεθνή εμπειρία και μπορεί να είναι πολύ πιο ευέλικτοι και ανοικτοί σε νέους τρόπους διαπραγμάτευσης.

Επικοινωνία: Όπως αναφέρθηκε, η επίσημη γλώσσα της Βραζιλίας είναι τα πορτογαλικά, με διαφοροποιήσεις, όπως είναι αναμενόμενο, από τον τρόπο που μιλούνται στην Πορτογαλία. Παρότι θεωρούν προσβλητικό να τους απευθύνουν το

λόγο στα ισπανικά, δεν αποκλείεται να γίνει η συζήτηση στην ισπανική, αν ο ομολογός τους γνωρίζει τη γλώσσα και του το ζητήσει με ευγένεια. Πολλοί επιχειρηματίες μιλούν αγγλικά σε μέτριο επίπεδο. Αν κριθεί σκόπιμο από τους ξένους ομολογούς η συζήτηση μπορεί να γίνει με τη συμβολή ενός διερμηνέα. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει βέβαια γίνει πρώτα σχετική ερώτηση προς τους Βραζιλιάνους για να μην νιώσουν προσβεβλημένοι. Αν τελικά η γλώσσα επικοινωνίας είναι τα αγγλικά, θα βοηθήσει τα άτομα με περιορισμένη γνώση της αγγλικής γλώσσας, αν οι ξένοι διαπραγματευτές μιλούν αργά, με απλές προτάσεις, αποφεύγοντας τους ιδιωτισμούς και συνοψίζοντας τα βασικά σημεία.

Ένα από τα στερεότυπα που έχουμε για τους Βραζιλιάνους είναι η ζωντάνια και ο ενθουσιασμός τους, τουλάχιστον μέσα από τις εικόνες του βραζιλιάνικου καρναβαλιού. Παρά αυτήν την πλευρά του βραζιλιάνικου λαού, στις επιχειρηματικές συνομιλίες δεν είναι θετικά διακείμενοι προκλητικά ενθουσιώδεις και θορυβώδεις συμπεριφορές. Τους δυσαρεστεί επίσης αν ο ομολογός τους είναι ανυπόμονος ή δείχνει ότι χάνει την ψυχραιμία του. Το εκλαμβάνουν ως προσβολή. Οι παράλληλες ομιλίες ή οι παρεμβάσεις και διακοπές, ενώ κάποιος μιλάει, δεν συνιστούν θανάσιμο αμάρτημα, αλλά και δεν συνίστανται.

Σε αντίθεση με τους Βρετανούς και τους Γερμανούς που διαφυλάσσουν τον προσωπικό τους χώρο και κρατούν μεγάλη σωματική απόσταση κατά τις συνομιλίες τους, οι Βραζιλιάνοι πλησιάζουν τον συνομιλητή τους σε απόσταση που κυμαίνεται μεταξύ 30 και 60 εκατοστών. Σε περίπτωση που ο ομολογός τους κινηθεί προς τα πίσω, επειδή προφανώς θα νιώσει ότι ο προσωπικός του χώρος παραβιάζεται, οι Βραζιλιάνοι θα ερμηνεύσουν αυτήν την κίνηση ως ένα σημάδι ότι αισθάνεσθε άβολα μαζί τους.

Ανάλογα με την περίπτωση, η επικοινωνία στη Βραζιλία μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση. Συνήθως όμως αποφεύγουν την ανοικτή σύγκρουση ή μπορεί να είναι απρόθυμοι να διαφωνήσουν ανοιχτά με κάποιον που τους αρέσει, οπότε γίνεται δύσκολα κατανοητό ποιες είναι στην πραγματικότητα οι θέσεις τους. Σε άλλες περιπτώσεις, οι Βραζιλιάνοι μπορεί να γίνουν πολύ πιο άμεσοι και δεν έχουν κανένα πρόβλημα να δηλώσουν ρητά τη διαφωνία τους και τις απόψεις τους, με σαφήνεια και εμφατικές διατυπώσεις. Η σιωπή συνήθως σηματοδοτεί την αμηχανία.

Οι διατυπώσεις μη λεκτικής επικοινωνίας μπορεί να είναι πολλές, συνεχείς και πολύ εκφραστικές. Δεν είναι καλή ιδέα να τους μιμηθούν οι συνομιλητές τους, αλλά είναι καλή ιδέα να τις παρατηρούν. Πολλές χειρονομίες είναι κοινές στις διάφορες χώρες, αλλά, όπως ήδη σχολιάστηκε, διαφέρει ο συμβολισμός τους από κουλτούρα σε κουλτούρα. Για τους Ιάπωνες, για παράδειγμα, η συχνή και επίμονη επαφή με τα μάτια είναι απρεπής και προσβλητική κίνηση, ενώ για τους Βραζιλιάνους είναι κώδικας που δηλώνει ειλικρίνεια και βοηθά στην οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης. Ο ευοίωνος αμερικάνικος κώδικας ok, με τον αντίχειρα και το δείκτη να σχηματίζουν έναν κύκλο, θεωρείται άσεμνη χειρονομία για τους Βραζιλιάνους και το ελαφρύ χτύπημα του πηγουνιού με τα χέρια δηλώνει αδιέξοδο ή αδυναμία να δοθεί μία απάντηση.

Μεταξύ των «επικοινωνιακών» τεχνικών που υιοθετούν οι Βραζιλιάνοι διαπραγματευτές είναι οι απειλές και οι προειδοποιήσεις, ο θυμός ή η αποχώρησή τους κατά την διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Στις περιπτώσεις αυτές, αν οι ξένοι διαπραγματευτές ενδιαφέρονται να προχωρήσει η διαπραγμάτευση, είναι καλύτερα να μην ανταποκριθούν με τον ίδιο τρόπο, αλλά να παραμείνουν συγκρατημένοι και επίμονοι, ταυτόχρονα φιλικόι, δείχνοντας σεβασμό.

Χρόνος: Οι Βραζιλιάνοι συνήθως θέλουν να κάνουν επιχειρήσεις μόνο με αυτούς που γνωρίζουν, συμπαθούν και εμπιστεύονται. Η οικοδόμηση προσωπικών σχέσεων με διάρκεια και οι ισχυροί δεσμοί συνιστούν προϋπόθεση για την οριστικοποίηση των συμφωνιών. Αυτό μπορεί να είναι μια εξαιρετικά χρονοβόρα διαδικασία και συχνά απαιτεί αρκετά ταξίδια για την ενδυνάμωση των φιλικών σχέσεων. Είναι απίθανο να καταλήξει κάποια συμφωνία οπουδήποτε χωρίς να χρειαστεί οι ξένοι διαπραγματευτές να επενδύσουν σε χρόνο και χρήμα. Οι διαπραγματεύσεις συνήθως είναι αργές και παρατεταμένες, όχι μόνο λόγω του χρόνου που απαιτείται για την οικοδόμηση των σχέσεων, αλλά και για τη συλλογή πληροφοριών, τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και της λήψης αποφάσεων, όλες διαδικασίες που στη Βραζιλία απαιτούν αρκετό χρόνο. Οι Βραζιλιάνοι δεν βιάζονται και αντιπαθούν τους ανθρώπους που βιάζονται. Βλέπουν την ανυπομονησία ως ένδειξη αδυναμίας και μπορεί ακόμη να τη θεωρήσουν αγένεια. Οι προσπάθειες για επίσπευση της διαδικασίας είναι απίθανο να επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα, το αντίθετο μπορεί να συμβεί.

Οι περισσότεροι Βραζιλιάνοι προτιμούν την πολυχρονική μορφή διαπραγμάτευσης. Είναι συνηθισμένοι στην επιδίωξη πολλαπλών δράσεων και στόχων παράλληλα. Συχνά εφαρμόζουν μια ολιστική προσέγγιση και μπορεί να μεταπηδούν μεταξύ των θεμάτων παρά να επιδιώκουν την αντιμετώπισή τους με διαδοχική σειρά. Καθυστερούν επίσης και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι διαπραγματευτές από έντονα μονοχρονικούς πολιτισμούς, όπως η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο ή οι Ηνωμένες Πολιτείες, βρίσκουν αυτήν την μορφή διαπραγμάτευσης ενοχλητική, αναποτελεσματική, τους δημιουργεί σύγχυση.

Ανάληψη κινδύνων: Στους Βραζιλιάνους αρέσει το παιχνίδι της διαπραγμάτευσης, ωστόσο θέλουν να παίζουν σε ασφαλές έδαφος. Αυτός είναι ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο είναι συχνά αρνητικοί στην αλλαγή και απρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους. Για να υποστηρίξουν μια ριψοκίνδυνη απόφαση, θα χρειαστεί να έχουν πρόσθετες εγγυήσεις και να έχουν προβλέψει σχέδια έκτακτης ανάγκης. Κατά τη λήψη αποφάσεων οι επιχειρηματίες στην Βραζιλία δεν βασίζονται πολύ σε κανόνες ή νόμους. Συνήθως αξιολογούν το εκάστοτε διαπραγματευτικό ζήτημα με το συναίσθημα, τις εμπειρίες τους. Η διαίσθησή τους έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από ό,τι τα αντικειμενικά γεγονότα, αλλά τα στελέχη εξετάζουν όλες τις πτυχές, ώστε να μειωθεί το επιχειρηματικό ρίσκο.

Ομάδες αντί για άτομα: Η κουλτούρα της Βραζιλίας είναι γενικά προσανατολισμένη στην ομαδικότητα. Είναι σημαντική γι' αυτούς η αίσθηση του να ανήκει κάποιος σε μια ομάδα, να συμφωνεί με τους κανόνες της και να επιτυγχάνεται η αρμονία μεταξύ

των μελών της. Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι έντονα ιεραρχικές και έχουν πολύ σαφή όρια καθηκόντων και εξουσίας. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι συνήθως κορυφαία στελέχη που εξετάζουν το συμφέρον της ομάδας ή οργάνωσης. Οι Βραζιλιάνοι μάνατζερ σπάνια μεταβιβάζουν την εξουσία τους ή την ευθύνη της απόφασης σε άλλα μέλη της ομάδας. Οι υφιστάμενοι δηλαδή δεν έχουν καμία εξουσία, αλλά μπορούν ωστόσο, να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την τελική απόφαση.

Φύση των συμφωνιών: Η συγκέντρωση και η ανταλλαγή γραπτών συμφωνιών μετά από συναντήσεις ή και σε βασικά στάδια των διαπραγματεύσεων είναι χρήσιμες, με δεδομένο ότι οι προφορικές δηλώσεις δεν είναι πάντα αξιόπιστες. Οι γραπτές συμβάσεις τείνουν να είναι χρονοβόρες και διευκρινίζουν με λεπτομέρεια όρους και προϋποθέσεις για τις βασικές συμφωνίες, καθώς και για πολλά ενδεχόμενα. Παρόλα αυτά, η σύνταξη και η υπογραφή της σύμβασης είναι μια τυπική διαδικασία για τους Βραζιλιάνους. Πιστεύουν ότι η κύρια δύναμη της συμφωνίας έγκειται στη σχέση και τη δέσμευση των εταίρων και όχι σε γραπτή τεκμηρίωσή της. Οι ξένοι διαπραγματευτές όμως είναι καλύτερα να συμβουλευούνται έναν τοπικό νομικό εμπειρογνώμονα πριν από την υπογραφή της σύμβασης, διότι οι νόμοι της χώρας κατά κανόνα είναι πολύπλοκοι και δύσκολο να κατανοηθούν. Πέρα από αυτό, η μη επιλογή Βραζιλιάνου δικηγόρου από τους ξένους διαπραγματευτές δημιουργεί αρνητική εντύπωση στη βραζιλιάνικη διαπραγματευτική ομάδα. Αρνητική εντύπωση και ένδειξη δυσπιστίας δηλώνει επίσης η αντικατάσταση του ξένου διαπραγματευτή με πληρεξούσιό του.

Οι συμβάσεις είναι συνήθως αξιόπιστες και οι συμφωνημένοι όροι θεωρούνται δεσμευτικοί. Ωστόσο, οι Βραζιλιάνοι συνήθως αναμένουν από την άλλη πλευρά να παραμείνει κάπως ευέλικτη εάν αλλάξουν οι συνθήκες. Λαμβάνοντας υπόψη το σχετικά ασταθές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας, οι ξένοι διαπραγματευτές οφείλουν να συμπεριλάβουν αυτήν την πιθανότητα στο σχεδιασμό της διαπραγμάτευσης.

Συνοψίζοντας ή/ και επεκτείνοντας: Οι Βραζιλιάνοι διαπραγματευτές δίνουν μεγάλη αξία και χρόνο στη δημιουργία καλών σχέσεων. Έχουν την τάση να μην εμπιστεύονται ομολόγους τους που φαίνονται απρόθυμοι να αφιερώσουν τον απαραίτητο χρόνο ή των οποίων τα κίνητρα για την οικοδόμηση σχέσεων είναι ασαφή. Προχωρούν με σοβαρές επιχειρηματικές συζητήσεις μόνο όταν δουν ότι οι ομολογοί τους είναι φιλικοί και έχουν καλή διάθεση απέναντί τους. Προκειμένου να γίνει μία επιχειρηματική συνεργασία πρέπει να διαπιστωθεί ότι θα διατηρηθεί μια μακροπρόθεσμη προοπτική και δέσμευση. Οι επιχειρηματικές σχέσεις σε αυτή τη χώρα υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων και όχι απαραίτητα μεταξύ των εταιρειών. Επομένως, ακόμα και αν κάποιος ξένος διαπραγματευτής κερδίσει τη φιλία και την εμπιστοσύνη τους, αυτό δεν σημαίνει ότι θα εμπιστεύονται απαραίτητα και τα υπόλοιπα στελέχη της εταιρείας. Πολλοί Βραζιλιάνοι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι οι προνομιακές πληροφορίες δημιουργούν πλεονεκτήματα στις διαπραγματεύσεις, γ' αυτό είναι απρόθυμοι να μοιραστούν πληροφορίες ανοιχτά με τους ομολόγους τους,

ακόμα και όταν οι προσωπικές σχέσεις είναι ισχυρές. Χρησιμοποιούν συχνά παραπλανητικές τεχνικές, μεταξύ αυτών τα ψευδή μη-λεκτικά μηνύματα, ή και λέγοντας ψέματα. Μπορεί να προσποιούνται ότι είναι αδιάφοροι με την όλη συμφωνία και σε κάποιες παραχωρήσεις παραποιούν την αξία της παραχώρησής τους. Ακόμα και αν το αντιληφθεί ένας ξένος διαπραγματευτής, θα ήταν μεγάλη προσβολή να υπαινιχθεί ότι ο Βραζιλιάνος ομολόγος του δεν λέει την αλήθεια. Η αργοπορία στη λήψη αποφάσεων και την τελική συμφωνία οφείλεται αφενός στο ενδιαφέρον τους να δημιουργήσουν φιλικές σχέσεις με τους ομολόγους τους, αφετέρου στην πολυχρονική μορφή κουλτούρα τους. Οι ανδροκρατικές αντιλήψεις εξακολουθούν να είναι ισχυρές σε αυτή τη χώρα. Οι γυναίκες θεωρούνται κατώτερες και εξακολουθούν να έχουν δυσκολίες στην κατάκτηση θέσεων αντίστοιχων εσόδων και εξουσίας με τους άνδρες. Μια γυναίκα επιχειρηματίας θα πρέπει να καταβάλει κόπο για να τονίσει τη σημασία της επιχείρησής της και της θέσης της σ' αυτήν. Θα βοηθούσε μια συστατική επιστολή από ένα ανώτερο στέλεχος της εταιρείας (Βλ. Katz, 2006; Hendon, Hendon, Herbig, 1999; Lewis, 2006).

Σαουδική Αραβία

Το Βασίλειο της Σαουδικής Αραβίας, με έκταση 2.149.690 km², καταλαμβάνει περίπου το 80% της αραβικής χερσονήσου, της μεγαλύτερης χερσονήσου της γης. Η εδαφική της επικράτεια παλιά προσδιοριζόταν πολύ αόριστα ως Ζαζιράτ αλ- Αράμπ, δηλαδή «νησί των νομάδων».

Η Σαουδική Αραβία έχει ερημικό κλίμα, δηλαδή με ακραία υψηλές θερμοκρασίας την ημέρα και έντονη πτώση της θερμοκρασίας τη νύχτα. Διαφοροποιείται μόνο το κλίμα στην επαρχία Ασίρ (νοτιοδυτική και ορεινή, βρίσκεται στην υψηλότερη κορυφή της χώρας), καθώς επηρεάζεται από τους μουσώνες, οι οποίοι εμφανίζονται από τον Οκτώβριο μέχρι τον Μάρτιο.

Η οικονομία της χώρας βασίζεται στο πετρέλαιο, από το οποίο προέρχεται περίπου το 75% των εσόδων του προϋπολογισμού και το 90% των εξαγωγών. Διαθέτει επισήμως αποθέματα πετρελαίου που φτάνουν τα 260 δισεκατομμύρια βαρέλια και αποτελούν το ένα πέμπτο των επιβεβαιωμένων αποθεμάτων πετρελαίου. Το πετρέλαιο δεν είναι μόνο άφθονο, αλλά και υπό πίεση και κοντά στην επιφάνεια της Γης, με αποτέλεσμα η εξόρυξή του να είναι φθηνότερη και πιο επικερδής στη Σαουδική Αραβία σε σχέση με πολλά άλλα μέρη στον κόσμο. Το 80% περίπου των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα δεν είναι Σαουδάραβες, κάτι που σημαίνει ότι η χώρα εξαρτάται από ξένους εργαζόμενους.

Κατά τη διάρκεια της πετρελαϊκής κρίσης τη δεκαετία του 1973 έγινε μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες χώρες στον κόσμο, με σημαντικό εμπορικό πλεόνασμα. Από αυτά τα εισοδήματα, η κυβέρνηση άρχισε να χρηματοδοτεί άλλες αραβικές και μουσουλμανικές χώρες. Πέρα από το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο, δραστηριοποιείται στην εξόρυξη χρυσού και άλλων μεταλλευμάτων, στον αγροτικό

τομέα, βασισμένο κυρίως στους χουρμάδες, καθώς και στην κτηνοτροφία. Επίσης, ενθαρρύνει την καλλιέργεια στην αραβική έρημο, παρέχοντας νερό, κυρίως μη ανανεώσιμο, για την καλλιέργεια δημητριακών και την παραγωγή γαλακτοκομικών. Μεγάλος αριθμός προσωρινών θέσεων εργασίας δημιουργείται για την εξυπηρέτηση των περίπου 2.000.000 μουσουλμάνων που πραγματοποιούν ετησίως το χατζ, δηλαδή το ετήσιο ισλαμικό προσκύνημα στη Μέκκα.

Είχε ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι η ύπαρξη νομαδικών φυλών δυσχεραίνει τη σχολική εκπαίδευση. Πέρα από αυτό δεν υπάρχει κάποιος νόμος που να την καθιστά υποχρεωτική, ούτε που να ορίζει σε ποια ηλικία πρέπει να εγγράφονται τα παιδιά στο σχολείο. Παρότι μετά το 1955 ξεκίνησε σοβαρή εκστρατεία για την καταπολέμηση του αναλφαβητισμού, ο δείκτης του παραμένει στους υψηλότερους στον κόσμο.

Επίσημη γλώσσα είναι η αραβική και ο πληθυσμός της, που πλησιάζει τα 32.000.000 (με εθνοτική σύσταση 90% Άραβες και 10% Αφροασιάτες), αποτελείται αποκλειστικά από μουσουλμάνους. Οι Σαουδάραβες, ως προστάτες των δύο εκ των τριών πόλεων και των δύο ιερότερων Τεμένων του Ισλάμ, λαμβάνουν πάρα πολύ σοβαρά τον ρόλο που τους έχει αναθέσει ο Προφήτης. Το Ισλάμ είναι η μόνη θρησκεία που αναγνωρίζει το κράτος, ενώ η σημαία του Βασιλείου φέρει το μήνυμα πως «Δεν Υπάρχει κανένας θεός παρά μόνο ο Θεός, ο Μωάμεθ είναι ο Αγγελιοφόρος του». Επειδή επομένως η σημαία φέρει το παραπάνω ιερό μήνυμα η έπαρση της απαγορεύεται να είναι μεσίτια.

Αυτό που πρωτίστως χαρακτηρίζει τους Σαουδάραβες είναι ότι ταυτίζονται με ό,τι σημαίνει Ισλάμ. Διαμορφώνει την καθημερινότητά τους και ορίζει την μοίρα και την εξέλιξη των πραγμάτων. Αποτελεί οδηγό για τις αξίες τις οποίες κάθε πιστός οφείλει να ακολουθεί, ορίζει τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της κοινωνίας, καθορίζει τις επιχειρηματικές αρχές και τους κανόνες που διέπουν την επιχειρηματική κοινωνία στο σύνολο της. Γενικότερα, συνιστά ένα κώδικα συμπεριφοράς και τόσο οι Σαουδάραβες όσο και οι φιλοξενούμενοι στην χώρα οφείλουν να σέβονται ό,τι έχει άμεση συνάφεια με αυτό. Χωρίς υπερβολή, ίσως αποτελεί το βασικότερο στοιχείο το οποίο κάθε επιχειρηματίας που επισκέπτεται την χώρα οφείλει να μελετήσει.

Ας σημειωθεί ότι οι Σαουδάραβες, μέχρι να αρχίσουν να δραστηριοποιούνται με τα κοιτάσματα πετρελαίου, είχαν ως βασική επαγγελματική δραστηριότητα το εμπόριο. Η εμπορική κουλτούρα που απέκτησαν και τους χαρακτηρίζει οδήγησε στο να είναι έξυπνοι διαπραγματευτές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι πάντα ανοικτοί σε νέες και εναλλακτικές επιχειρηματικές δράσεις.

Διαπραγμάτευση στη Σαουδική Αραβία

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Στη διαπραγμάτευση οι Σαουδάραβες είναι ανταγωνιστικοί. Προσδίδουν όμως σημαντική διάσταση στις μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις και επικεντρώνονται κυρίως σε μακροπρόθεσμα οφέλη. Αξία έχουν γι' αυτούς οι μακροχρόνιες επιχειρηματικές σχέσεις και για τον λόγο αυτό δείχνουν προθυμία να φθάσουν σε συμβιβασμούς, αν χρειαστεί, επιδιώκοντας win-win διαπραγμάτευση. Μπορεί κάποιες φορές να γίνονται ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί και να

δημιουργούν συνθήκες έντονης διαπραγμάτευσης για μικρά κέρδη. Από την άλλη σέβονται τους σκληρούς διαπραγματευτές, αρκεί να μη δημιουργηθεί άμεση σύγκρουση μεταξύ τους.

Οι ξένοι ομόλογοί τους μπορούν να κερδίσουν το σεβασμό των Σαουδαραβών, αν διατηρήσουν θετική, επίμονη στάση, αν είναι φιλικοί και ψύχραιμοι. Σε περίπτωση διαφωνίας, σε οποιοδήποτε στάδιο της διαπραγμάτευσης, θα βοηθούσε τον ξένο διαπραγματευτή να αξιοποιήσει τη σχέση του με τον Σαουδάραβα ηγέτη των διαπραγματεύσεων σε μια πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Η κοινωνία της Σαουδικής Αραβίας είναι αυστηρά ιεραρχική και η διάκριση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι σαφής. Για τους Σαουδάραβες τα κριτήρια επιλογής των διαπραγματευτών συνδέονται άμεσα με τις αξίες του Ισλάμ. Ειδικότερα η αυτοκυριαρχία, η υπομονή, η αίσθηση εμπιστοσύνης που αποπνέει κάποιος, η σημασία που δίνει στις οικογενειακές αξίες, αλλά και οι διασυνδέσεις που έχει συνιστούν τα βασικότερα κριτήρια επιλογής.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Καταρχάς είναι σκόπιμο να αποφεύγονται όλες οι επαγγελματικές συναντήσεις κατά την διάρκεια του Ραμαζανιού και του προσκυνημάτος στη Μέκκα. Το πλέον πιθανόν, έστω και εάν ο Σαουδάραβας συνεργάτης έχει συμφωνήσει να γίνει η συνάντηση, είναι να μην παρευρεθεί επικαλούμενος θρησκευτικούς λόγους ή επίσκεψη στους ιερούς τόπους του Ισλάμ, χωρίς επίσης να θεωρεί υποχρέωση του ότι πρέπει να ενημερώσει τον συνεργάτη του. Κατά την ενός μήνα διάρκεια του Ραμαζανιού η χώρα υπολείπεται. Τα ωράρια των εταιριών συρρικνώνονται και μετακινούνται προς τις βραδινές ώρες, ενώ στην πλειοψηφία τους οι Άραβες μετακινούνται προς τις ιερές πόλεις του Ισλάμ, την Μέκκα και την Μεδίνα. Την περίοδο αυτή οι Σαουδάραβες νηστεύουν και απέχουν επομένως αυστηρά από κάθε είδος τροφής, ακόμη και από νερό, από την ανατολή έως τη δύση του ηλίου. Πολύ περισσότερο απαγορεύεται το κάπνισμα και οι ερωτικές σχέσεις, οι καβγάδες σε δημόσιο χώρο, τα κουτσομπολιά. Για τους ξένους επιχειρηματίες που εργάζονται στην χώρα, η νηστεία δεν αποτελεί υποχρέωση, ωστόσο απαγορεύεται η κατανάλωση αλκοολούχων και το μάσημα μαστίχας σε δημόσιο χώρο.

Σε κάθε διαπραγμάτευση απαιτείται η φυσική παρουσία, διότι η επιχειρηματικότητα στην χώρα αναπτύσσεται μέσα από προσωπικές σχέσεις και χρειάζεται να νιώσουν οι Σαουδάραβες εμπιστοσύνη για να προχωρήσουν σε πλέον ουσιαστικά βήματα.

Συνήθως, η πρώτη επαφή γίνεται μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ή fax, αν και οι διευθύνσεις μερικών εταιριών είναι λανθασμένες. Μια τακτική είναι η αποστολή αρχικά με email μιας σύντομης παρουσίασης της ξένης εταιρείας και, σε περίπτωση ελλιπούς ανταπόκρισης, μπορεί να ακολουθήσει τηλεφωνική επικοινωνία. Είναι καλύτερα ο άμεσα ενδιαφερόμενος ξένος διαπραγματευτής να γνωρίζει το άτομο με το οποίο θέλει να επικοινωνήσει. Εάν κάτι τέτοιο είναι αδύνατον, μπορεί να εκμαιεύσει την πληροφορία από τον γραμματέα της εταιρίας. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, και ιδιαίτερα όταν δεν έχει πραγματοποιηθεί γνωριμία μεταξύ των

μερών σε κάποια από τις διεθνείς εκθέσεις, θα υπάρξει μειωμένο ενδιαφέρον. Στην ευνοϊκότερη των περιπτώσεων, θα υπάρχει δυσκολία στην επικοινωνία δεδομένου ακόμη ότι, παρότι μιλούν την αγγλική, την γνωρίζουν λιγότερο από το μέσο ευρωπαϊκό επίπεδο.

Σε αντίθεση με το σύνηθες μοντέλο των δυτικού τύπου κουλτούρων όπου οι συναντήσεις προγραμματίζονται δύο ή και περισσότερες εβδομάδες νωρίτερα, οι Σαουδάραβες προτιμούν να ορίζουν τις συναντήσεις τους βραχυπρόθεσμα καθώς, σύμφωνα με την κουλτούρα τους, η έγκριση και η δυνατότητα να πραγματοποιεί η συνάντηση, επαφίεται στο «θέλημα του θεού».

Η πρώτη συνάντηση και ασφαλώς τα πρώτα λεπτά αφιερώνονται σε συστάσεις και χαιρετισμούς. Ο τυπικός ισλαμικός χαιρετισμός ακούει στο «Asalamu Alaykum», (ο θεός να σ' έχει καλά) ενώ συχνά χρησιμοποιούνται οι εκφράσεις: «Kaif halak» (τι κάνεις;) κατά την διάρκεια της χειραψίας, καθώς επίσης και οι: Sabaah al-khayr (καλημέρα), Massa' al-kayr (καλησπέρα) και Shukran (ευχαριστώ). Τον χαιρετισμό συνοδεύει μια ένθερμη, ειλικρινής επαφή με τα μάτια και μακράς διάρκειας χειραψία. Το σημείο αυτό είναι κρίσιμης σημασίας καθώς ο ξένος διαπραγματευόμενος οφείλει να θυμάται ότι οι χειραψίες πραγματοποιούνται πάντα και αποκλειστικά με τον δεξί χέρι, διότι το αριστερό, ως χέρι που χρησιμοποιείται για την προσωπική υγιεινή, θεωρείται στον μουσουλμανικό κόσμο ακάθαρτο και μολυσμένο. Γενικότερα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση του αριστερού και σε άλλες εκδηλώσεις, όπως στα γεύματα και το να προσφέρεις κάτι με το αριστερό χέρι. Οι χαιρετισμοί ξεκινούν με τον μεγαλύτερο σε ηλικία. Χειραψία με γυναίκα γίνεται μόνο και εφόσον η ίδια τείνει το χέρι της. Ο Σαουδάραβας είναι αυτός που θα καθορίσει τον χρόνο της χειραψίας και, κατ' επέκταση, αυτός που θα αποτραβηχτεί πρώτος, ενώ αποτελεί δείγμα έλλειψης σεβασμού να δώσει ο ξένος επιχειρηματίας τέλος στην χειραψία. Σύνηθες είναι να κρατάει από το χέρι ο Σαουδάραβας τον ομόλογό του και να τον οδηγεί στην αίθουσα των συνομιλιών. Σε περίπτωση που η συνεργασία έχει προχωρήσει και οι συναντήσεις γίνονται με μεγαλύτερη συχνότητα, ενδέχεται ο Σαουδάραβας να φιλήσει τον ομόλογό του στο μάγουλο τρεις φορές, ως ένδειξη φροντίδας, φιλίας και εκτίμησης προς το πρόσωπό του.

Στις προσφωνήσεις, οι ακαδημαϊκοί και επαγγελματικοί τίτλοι χρησιμοποιούνται ευρέως στον γραπτό, αλλά και στον προφορικό λόγο. Γενικότερα και σε περίπτωση απουσίας των παραπάνω τίτλων οι Σαουδάραβες αποκαλούν τους συνομιλητές με το μικρό όνομα και όχι το επίθετο. Επειδή τα ονόματα στην χώρα αυτή παρουσιάζουν μια σχετική πολυπλοκότητα σε σύγκριση με αυτά των δυτικών, θα ήταν χρήσιμο για τον ξένο διαπραγματευόμενο, πριν την έναρξη των συνομιλιών, να διασαφηνίσει ευγενικά το όνομα και τον τρόπο με τον οποίο ο Σαουδάραβας συνομιλητής επιθυμεί να τον αποκαλούν. Ο ξένος διαπραγματευόμενος οφείλει να προφέρει σωστά τα ονόματα, διαφορετικά αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως προσβολή προς το πρόσωπο Σαουδάραβα εταίρου. Σε κάθε περίπτωση, μια προκαταβολική ένδειξη μεταμέλειας για την αδυναμία της σωστής προφοράς, συνοδευόμενη με ένα ευγενές χαμόγελο από

την μεριά του επισκέπτη δύναται να λειτουργήσει εποικοδομητικά στην καλλιέργεια αισθήματος συμπάθειας.

Οι Σαουδάραβες συνηθίζουν να πλατειάζουν κατά το πρώτο στάδιο της γνωριμίας, δίνοντας τελετουργικές διαστάσεις στο γεγονός. Συνήθως ωραιοποιούν καταστάσεις και αποφεύγουν να αναφέρονται σε δυσάρεστες ειδήσεις. Η ευγένεια και η κολακεία είναι μάλλον συνήθης και στο πλαίσιο των κανόνων καλής συμπεριφοράς. Οπότε ο ξένος διαπραγματευτής οφείλει να μην παρερμηνέψει εκδηλώσεις ευγένειας που θα επιδείξει ο Σαουδάραβας κατά την υποδοχή του και να μην τις θεωρήσει προάγγελο εμπορικής συμφωνίας.

Αφού ολοκληρωθούν οι συστάσεις και οι χαιρετισμοί, γίνεται η ανταλλαγή των επαγγελματικών καρτών. Θα ήταν χρήσιμο αυτή του ξένου επιχειρηματία να είναι διπλής όψης, τυπωμένη, εκτός από την αγγλική, και στην αραβική γλώσσα και να περιέχει τα πλήρη στοιχεία του, συμπεριλαμβανομένου και του επαγγελματικού του τίτλου. Οι Σαουδάραβες επιθυμούν να διαπραγματεύονται με υψηλόβαθμα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις. Για αυτό τον λόγο θα ήταν εποικοδομητικό να επισκέπτονται την χώρα άνθρωποι οι οποίοι φέρουν διευθυντικές θέσεις. Επίσης, όπως και στις χώρες της Άπω Ανατολής, θεωρείται προσβλητικό ο επισκέπτης να μην μελετήσει έστω για μισό λεπτό τα στοιχεία της κάρτας. Κατόπιν η κάρτα τοποθετείται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων και ποτέ μέσα στην τσέπη. Ασφαλώς οι κινήσεις αυτές γίνονται με το δεξί μόνο χέρι. Ένα χαμόγελο και μια επαφή με τα μάτια δημιουργούν αίσθημα συμπάθειας και εμπιστοσύνης και, επομένως, τις αναγκαίες συνθήκες, σύμφωνα με τη σαουδαραβική κουλτούρα, για την ευοίωνη εξέλιξη της συνάντησης.

Μετά τις συστάσεις ακολουθούν συζητήσεις γύρω από τους συνομιλητές, την υγεία, την χώρα, την διάρκεια του ταξιδιού, τον αριθμό επισκέψεων στην χώρα, το φαγητό, τις τρέχουσες εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο, την τεχνολογία. Θέματα τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ότι θίγονται με σκοπό την κριτική είναι καλό να αποφεύγονται. Αυτά αφορούν το Ισλάμ, την βασιλική οικογένεια, το καθεστώς της χώρας και τις σχέσεις που διατηρεί με άλλες στο διεθνές στερέωμα, όπως το Ιράν και το Ισραήλ. Ωστόσο, το ειλικρινές ενδιαφέρον από τον επισκέπτη να μάθει για την χώρα, τις συνήθειες των ανθρώπων, τον λόγο του θεού και τους κανόνες που ακολουθούν οι πιστοί, πάντοτε εκτιμάται. Ενδεχομένως να διατυπωθούν και ερωτήσεις προσωπικού επιπέδου. Λειτουργεί εποικοδομητικά στην δημιουργία μιας στιβαρής σχέσης που θα διατηρηθεί στον χρόνο, το ενδιαφέρον του ξένου διαπραγματευτή για την οικογένεια του Σαουδάραβα. Σε καμία περίπτωση όμως δεν πρέπει να υπάρξει ευθεία ερώτηση για την γυναίκα ή την ενήλικη κόρη, όπως και οι Σαουδάραβες δεν θα ρωτήσουν ευθέως για τη σύντροφο του συνομιλητή τους. Η γενικότητα σε αυτή την περίπτωση αρμόζει καλύτερα. Και η υπομονή του ξένου διαπραγματευτή είναι το όπλο του, καθώς θα πρέπει να δείξει ότι δεν βιάζεται, δεν έχει ίσως την ανάγκη την συνεργασία και ενδεχομένως διατηρεί και εναλλακτικές επιλογές. Οι συζητήσεις γύρω από το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης αναμένεται να διαρκέσουν. Καθ' όλη αυτήν την διάρκεια των συνομιλιών, θα πρέπει να

διατηρείται οπτική επαφή μεταξύ των διαπραγματευτών, καθώς συμβάλλει καθοριστικά στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης.

Είναι πολύ πιθανόν να διακοπούν οι διαπραγματεύσεις για περίπου μισή ώρα, ώστε οι Σαουδάραβες να προσευχηθούν. Η προσευχή πραγματοποιείται πέντε φορές την ημέρα: την αυγή, το μεσημέρι, το απόγευμα, την δύση και το βράδυ. Οι ώρες προσευχής δημοσιεύονται καθημερινά στις εφημερίδες, με ακρίβεια λεπτού για κάθε πόλη του Βασιλείου. Επομένως οι διαπραγματευτές, σε διακοπή των συνεδριάσεων λόγω της προσευχής, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να δείξουν δυσαρέσκεια. Αντίθετα, λειτουργεί εποικοδομητικά στη δημιουργία εμπιστοσύνης, η ειλικρινής έκφραση γνώσης και κατανόησης της σημασίας που έχει αυτό το θρησκευτικό τους καθήκον. Η προσευχή γίνεται συνήθως σε συγκεκριμένα διαμορφωμένα δωμάτια, στρωμένα με χαλί, στον χώρο της επιχείρησης. Ενδέχεται να ζητήσει ο Σαουδάραβας από τον ξένο ομολόγο του να τον συνοδεύσει, μέχρι το πλησιέστερο τζαμί, όπου όμως απαγορεύεται η είσοδος σε μη μουσουλμάνους. Αυτό σημαίνει ότι ο ξένος επιχειρηματίας οφείλει να περιμένει να τελειώσει η προσευχή εκτός του τζαμιού, σε κάποιο κοντινό του σημείο. Κατά την διάρκεια της προσευχής όλα τα καταστήματα και εστιατόρια διακόπτουν την λειτουργία τους υποχρεωτικά, γεγονός που ενδεχομένως επηρεάσει χρονικά και ένα επαγγελματικό γεύμα.

Ως μέρος συνάντησης είναι καλύτερα να διεξαχθεί στον επαγγελματικό χώρο του Σαουδάραβα. Έτσι διασφαλίζεται καλύτερα ότι η συνάντηση θα πραγματοποιηθεί, πέρα από το γεγονός ότι με την επίσκεψη στον χώρο ο έμπειρος διαπραγματευτής αντιλαμβάνεται το μέγεθος, την οργάνωση, την δομή και τον επαγγελματισμό του εν δυνάμει συνεργάτη. Υποκρύπτεται ωστόσο και ένα σοβαρό μειονέκτημα για την πορεία των διαπραγματεύσεων. Αυτό του «ανοιχτού γραφείου». Οι διαπραγματεύσεις στην Μέση Ανατολή, όπως και στην Βόρεια Αφρική, συχνά φαίνονται χαοτικές στους δυτικούς, διότι κατά την ώρα της συνεδρίασης εισέρχονται και εξέρχονται διάφορα άτομα στον χώρο, ενώ συνεχείς τηλεφωνικές κλήσεις την διακόπτουν. Ενδέχεται η συνάντηση να γίνει σε ένα χώρο στρωμένο με χαλί. Τα διαπραγματευόμενοι μέρη οφείλουν να βγάλουν τα υποδήματα τους και να τα τοποθετήσουν έξω από τον χώρο, ώστε να μην μεταφέρουν τις ακαθαρσίες εκεί όπου πραγματοποιείται και η ιερή προσευχή. Κατά τον ίδιο τρόπο, η πλέον ενδεδειγμένη στάση του σώματος κατά την διάρκεια του γεύματος σε παραδοσιακό αραβικό εστιατόριο είναι είτε οκλαδόν είτε ακολουθώντας την στάση της ισλαμικής προσευχής, φροντίζοντας ώστε το πέλμα να μην βρίσκεται στη θέα Σαουδάραβα οικοδεσπότη.

Στην παρουσίαση των προτάσεων από τους ξένους διαπραγματευτές είναι χρήσιμο να παρουσιάζεται σύντομα η εταιρεία, ο σκοπός της, οι λειτουργίες της και οτιδήποτε θα μπορούσε να κεντρίσει το ενδιαφέρον των Σαουδαράβων. Συμβάλλει στο καλό κλίμα συνεργασίας και στην έκβαση της διαπραγμάτευσης, στο τέλος της παρουσίασης να επισημάνει ο διαπραγματευόμενος με σαφήνεια και θέρμη τη χαρά του που επισκέφθηκε τη χώρα, που γνώρισε κατ' ιδίαν τον επιχειρηματία και που εξέτασαν από κοινού τα περιθώρια συνεργασίας.

Ο ενδυματολογικός κώδικας για τον επιχειρηματικό κόσμο στην Σαουδική Αραβία απλά και μόνο επιτάσσει σεμνότητα. Για τους ξένους επιχειρηματίες συνίσταται συντηρητικό κουστούμι με γραβάτα για τις συναντήσεις, ενώ απλό ντύσιμο με παντελόνι και πουκάμισο για γεύματα και συναντήσεις έξω από το πλαίσιο της επιχειρηματικής δράσης. Σε κάθε περίπτωση οφείλουν να καλύπτουν το σώμα τους, ενώ ρούχα και υποδήματα πρέπει να είναι σε άριστη κατάσταση. Οι Σαουδάραβες συνομιλητές φορούν την παραδοσιακή κελεμπία, ενώ είναι δυτικό το ντύσιμό τους μόνο σε περίπτωση που πραγματοποιούν επαγγελματικά ταξίδια σε χώρες της Δύσης.

Οι Σαουδάραβες, όπως και οι Άραβες γενικότερα, είναι πολύ φιλόξενος λαός. Πιθανόν να σεβρίουν τσάι συνεχώς κατά την ώρα των διαπραγματεύσεων και θα ήταν λάθος να μην το δεχθούν οι ξένοι εταίροι τους, ακόμη και αν δεν αισθάνονται διψασμένοι.

Επικοινωνία: Η λεκτική επικοινωνία γίνεται στα αγγλικά. Οι περισσότεροι εξάλλου επιχειρηματίες, κυρίως οι νεότεροι, έχουν σπουδάσει σε πανεπιστήμια της Αμερικής και της Μεγάλης Βρετανίας. Αν βέβαια γνωρίζει και χρησιμοποιεί ο ξένος επιχειρηματίας κάποιες αραβικές εκφράσεις λειτουργεί θετικά στη διαπραγμάτευση. Επειδή, όπως αναφέρθηκε, η θρησκεία ορίζει καθετί στη ζωή, ιδιωτική και δημόσια, των Σαουδαράβων, διακόπτουν, ανά τακτά χρονικά διαστήματα τις συνομιλίες, για να υπενθυμίσουν ότι η συμφωνία και η επιτυχής έκβαση των διαπραγματεύσεων θα ολοκληρωθεί «με το θέλημα του θεού» (In's Allah).

Οι Σαουδάραβες δεν κρατούν σωματικές αποστάσεις και επομένως εισβάλλουν στον προσωπικό χώρο του ξένου ομολόγου τους. Σε περίπτωση απομάκρυνσής του, ο ξένος ομολόγος θα δώσει το μήνυμα ενός είτε ψυχρού ανθρώπου είτε ενός ατόμου που δεν θέλει να τους πλησιάσει. Και στις δύο περιπτώσεις, η κίνηση αυτή μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα για την εξέλιξη της συνεργασίας.

Τους Σαουδάραβες χαρακτηρίζουν και οι πολλοί εξωγλωσσικοί κώδικες που συνοδεύουν τον προφορικό τους λόγο. Όταν αφηγούνται με ενθουσιασμό μια ιστορία ή ένα γεγονός συχνά αγγίζουν τον αποδέκτη της αφήγησής τους. Για τον ξένο διαπραγματευτή είναι σημαντικό ωστόσο να θυμάται ότι δεν αγγίζει με το χέρι του το κεφάλι κάποιου, ούτε ακόμη και παιδιού, διότι είναι το πιο ιερό σημείο του σώματος, καθώς ακόμη και ότι το χτύπημα στην πλάτη αποτελεί προσβολή. Θεωρείται ακόμη αγένεια να χρησιμοποιεί τον δείκτη του για να δείξει έναν άνθρωπο ή αντικείμενο, αλλά θα μπορούσε να τείνει την παλάμη του ανοιχτή και κινώντας την ελαφρά προς το μέρος του αντικειμένου.

Παρότι κάποιες φορές οι Σαουδάραβες μιλούν βροντόφωνα, αν βρεθούν σε δημόσιο χώρο μιλούν χαμηλόφωνα, με ευγενικούς τόνους. Ιδιαίτερα κατά την διάρκεια ενός επαγγελματικού γεύματος σε εστιατόριο, η ένταση της φωνής πρέπει να παραμένει χαμηλή. Σε αντίθετη περίπτωση, ο ξένος ομολόγος χαρακτηρίζεται για τους κακούς τρόπους συμπεριφοράς του. Δεν αποκλείεται βέβαια δύο Σαουδάραβες να μιλούν μεταξύ τους με δυνατή φωνή και ίσως δώσουν την εντύπωση διαφωνίας, αλλά πολύ πιθανόν να αφορά συζήτηση για μια συμφωνία ή απλά για θέματα της καθημερινότητας.

Το σταύρωμα των ποδιών θεωρείται αποδεκτή ως στάση με την προϋπόθεση ότι η σόλα του παπουτσιού δεν εκτίθεται απευθείας προς το πρόσωπο κάποιου. Η πατούσα καθώς και η σόλες των παπουτσιών κατά το ισλαμικό δίκαιο θεωρούνται «ακάθαρτα» μέρη και απαραίτητως θα πρέπει να αποφεύγεται η άμεση έκθεση τους, διαφορετικά ο Σαουδάραβας μπορεί να εκλάβει μια τέτοια κίνηση σαν προσβολή προς το πρόσωπο του. Ο ξένος διαπραγματευόμενος οφείλει ακόμη να μην δείξει άνεση με ένα άτομο του αντίθετου φύλου, διότι και αυτή η συμπεριφορά θα παρερμηνευθεί και θα θεωρηθεί προσβολή. Γενικότερα, ο υπερβολικός ενθουσιασμός, οι αστεϊσμοί που ενδεχομένως δεν είναι ξεκάθαροι λόγω διαφορετικής κουλτούρας και τα σχόλια σεξουαλικού περιεχομένου καλό είναι να αποφεύγονται, τουλάχιστον μέχρι την στιγμή η σαουδαραβική πλευρά αποκτήσει πραγματική οικειότητα.

Χρόνος: Στην κουλτούρα των χωρών με μοντέλο ανάπτυξης δυτικού τύπου, ή τις γραμμικά δραστήριες κουλτούρες, κατά κανόνα η διάσταση του χρόνου ταυτίζεται ή συγκλίνει με την προσέγγιση των Αμερικανών, σύμφωνα με την οποία «ο χρόνος είναι χρήμα», δηλώνοντας έτσι την αξία που δίνουν στην διάσταση του χρόνου, στη συνέπεια, στην χρονική ακρίβεια. Εφόσον ο χρόνος είναι χρήμα, αν καθυστερήσεις, αν αφιερώσω χρόνο περιμένοντας εσένα, αν μου κλέψεις δηλαδή τον χρόνο μου, είναι σαν να μου κλέβεις χρήμα. Για τους Σαουδάραβες και γενικότερα τους Άραβες, που ανήκουν στις πολυδραστήριες κουλτούρες, σύμφωνα με το μοντέλο του Richard Lewis (2006), στο οποίο αναφερθήκαμε, ο χρόνος ελέγχεται από τον Αλλάχ. Δεν είναι περίεργο επομένως που διαπραγματευτές από την Αμερική, το Ηνωμένο Βασίλειο ή άλλες παρόμοιας επιχειρηματικής κουλτούρας σοκάρονται από τους ρυθμούς που αντιλαμβάνονται τη διάσταση του χρόνου οι Σαουδάραβες και να μην μπορούν να ολοκληρώσουν μια διαπραγμάτευση αν δεν έχουν υπομονή.

Η έννοια του χρόνου είναι ρευστή και η χρονική ακρίβεια δεν έχει τόση σημασία. Υπάρχει επομένως το ενδεχόμενο προγραμματισμένες επαγγελματικές συναντήσεις να ακυρωθούν, χωρίς πρότερη ενημέρωση, απλά γιατί η σαουδαραβική πλευρά δεν μπορούσε να ανταποκριθεί. Άλλωστε, η συνάντηση όπως και τα πάντα πραγματοποιούνται ή όχι με το θέλημα του Θεού. Για το λόγο αυτό, ο ξένος διαπραγματευτής είναι απαραίτητο να ορίσει δύο, και όχι περισσότερες, συναντήσεις την ημέρα. Πέρα από αυτό, όπως σχολιάστηκε ήδη, οι Σαουδάραβες ορίζουν κατά κανόνα τις συναντήσεις τους για το άμεσο χρονικά διάστημα και μόνο αν ο ξένος ομολογός τους βρίσκεται στην χώρα, παρότι ενδέχεται να μην ανταποκριθούν στο τέλος με συνέπεια. Ένας τρόπος για να διασφαλιστούν τουλάχιστον κάποιες συναντήσεις είναι να επικοινωνήσει τηλεφωνικά ο ξένος διαπραγματευτής, μια εβδομάδα έως και τρεις ημέρες πριν και εάν αυτό δεν είναι εφικτό με μήνυμα στο κινητό, ώστε να γίνει η απαραίτητη υπενθύμιση.

Κάθε προσπάθεια πάντως επιτάχυνσης των συνομιλιών μπορεί να αναδειχθεί αρνητικός παράγοντας για την έκβαση της διαπραγμάτευσης. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι οι περισσότεροι Σαουδάραβες προτιμούν πολυχρονική μορφή διαπραγμάτευσης. Επιδιώκουν ταυτόχρονα πολλές δράσεις και παράλληλους στόχους. Μετακινούνται από το ένα θέμα στο άλλο χωρίς διαδοχική σειρά και χωρίς

να τα αντιμετωπίζουν, ενώ διαπραγματεύονται παράλληλα διάφορες πτυχές τους. Δεν είναι σπάνιο εξάλλου να ανοίξουν εκ νέου συζήτηση για τα στοιχεία που είχαν ήδη συμφωνηθεί.

Οι συναντήσεις ενδέχεται να καθυστερήσουν στην έναρξη τους ή να διακοπούν αρκετές φορές, από συγγενείς, πελάτες, επαναλαμβανόμενες τηλεφωνικές κλήσεις, γνωστούς και φίλους των Σαουδαραβών συνεργατών. Σε κάθε περίπτωση, ο ξένος διαπραγματευτής δεν πρέπει να διατυπώσει με κανέναν τρόπο τη δυσαρέσκειά του, διότι θεωρείται προσβλητική και επιθετική πράξη. Αντίθετα, για να έχει θετική εξέλιξη η συνάντηση οφείλει να δείξει κατανόηση και μάλιστα με έμφαση αν οι Σαουδαραβες θελήσουν να απολογηθούν για τις διακοπτόμενες συνομιλίες.

Οξύμωρο είναι ότι ενώ οι Σαουδαραβες κατά κανόνα δεν είναι συνεπείς ούτε στην ώρα ούτε στη μέρα της συνάντησης, περιμένουν από τους ξένους ομολόγους ακρίβεια και συνέπεια. Η καθυστέρηση αξιολογείται αρνητικά, ωστόσο εάν είναι αναπόφευκτη, μια τηλεφωνική επικοινωνία και μια ειλικρινής συγγνώμη γίνονται πάντοτε αποδεκτές.

Ανάληψη κινδύνων: Οι Σαουδαραβες δεν βασίζονται πολύ σε κανόνες ή νόμους και συνήθως για την αξιολόγηση μιας πρότασης συνεργασίας εξετάζουν συγκεκριμένες πτυχές του θέματος χωρίς να εφαρμόζουν τις βασικές αρχές. Τα προσωπικά συναισθήματα και οι εμπειρίες τους έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από ό, τι τα τεκμηριωμένα γεγονότα. Πάντως είναι συχνά απρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους και πολύ δύσκολα θα υποστηρίξουν μια ριψοκίνδυνη απόφαση. Για να συμβεί αυτό θα χρειαστεί ο ομολόγός τους να βρει τρόπους να τους κάνει να νιώσουν ασφαλείς. Αυτό μπορεί να συμβεί όμως μόνο αν η σχέση Σαουδαραβών και ομολόγων τους είναι σχέση εμπιστοσύνης.

Ομάδες αντί για άτομα: Η ιεραρχία είναι πολύ στέρεα και αυστηρή στη Σαουδική Αραβία και οι εργαζόμενοι έχουν καθένας συγκεκριμένα και με σαφήνεια καθορισμένα καθήκοντα. Οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων ενδιαφέρονται για το συμφέρον της ομάδας ή της εταιρείας τους και διαβουλεύονται μαζί τους για να πετύχουν το καλύτερο αποτέλεσμα. Για να καταλήξουν σε μια τελική απόφαση θα προηγηθούν εγκρίσεις από μέλη της ομάδας και κυρίως υψηλόβαθμα στελέχη, αλλά την τελική ευθύνη την έχει ένα μόνο άτομο. Μάλιστα αποτελεί συνήθη τακτική να μην συμμετέχει καθόλου στις διαπραγματεύσεις. Αυτό, από τη μια επιβραδύνει τις διαπραγματεύσεις, από την άλλη δίνει τη δυνατότητα στους διαπραγματευόμενους Σαουδαραβες να μην προχωρήσουν σε οποιαδήποτε δεσμευτική απόφαση, ισχυριζόμενοι ότι δεν λαμβάνουν ο ίδιοι τις αποφάσεις.

Φύση των συμφωνιών: Οι προφορικές συμφωνίες έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη Σαουδική Αραβία. Γενικότερα η κουλτούρα χωρών της Μέσης Ανατολής ο λόγος ενός ανθρώπου συνδέεται άρρηκτα με την τιμή του και δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στον λόγο, παρά σε μια γραπτή συμφωνία. Τα συμβόλαια, εκτός από τη νομική ισχύ που έχουν, αντιμετωπίζονται και ως υπομνήματα κατανόησης. Καθώς οι προφορικές συμφωνίες είναι δεσμευτικές για τους Σαουδαραβες, στα γραπτά συμβόλαια το αίτημα των ξένων ομολόγων για μια εξαιρετικά λεπτομερή περιγραφή των όρων

μπορεί να προκαλέσει αρνητικές διαθέσεις. Οι διεθνείς συμβάσεις στη χώρα συνήθως περιλαμβάνουν αντισταθμιστικές απαιτήσεις οι οποίες διατυπώνονται από το νόμο. Η μη ανταπόκριση σε όσα συμφωνήθηκαν προφορικά οδηγεί στην απώλεια τιμής και αξιοπιστίας και στον τερματισμό της συνεργασίας. Αυτό ωστόσο δεν σημαίνει ότι οι Σαουδάραβες δεν θα είναι πολύ προσεκτικοί κατά την υπογραφή ενός πολύ αυστηρά με λεπτομέρειες δομημένο και σαφείς όρους συμβόλαιο. Η νομοθεσία της χώρα απαιτεί επίσης την παρουσία ενός τοπικού αντιπρόσωπου σε συνεχή βάση. Γι' αυτό είναι σκόπιμο για τους ξένους διαπραγματευόμενους να συμβουλευούνται έναν τοπικό νομικό εμπειρογνώμονα πριν από την υπογραφή της σύμβασης. Ωστόσο, δεν πρέπει να φέρουν τον πληρεξούσιό τους στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, διότι για τους Σαουδάραβες μπορεί να ερμηνευθεί ως ένδειξη δυσπιστίας. Για λόγους τιμής, που συνιστά μεγάλη αξία στη Σαουδική Αραβία, οι συμβάσεις είναι συνήθως αξιόπιστες και οι Σαουδάραβες προσπαθούν να τηρήσουν τις δεσμεύσεις τους. Ωστόσο, περιμένουν οι ξένοι ομόλογοί τους να είναι κάπως ευέλικτοι εάν τυχόν αλλάξουν οι συνθήκες, που μπορεί να περιλαμβάνουν τροποποιήσεις στα συμφωνηθέντα.

Συνοψίζοντας ή/ και επεκτείνοντας: Το Ισλάμ ορίζει τις προσωπικές, πολιτικές, οικονομικές και νομικές σχέσεις. Αποτελεί οδηγό για τις αξίες τις οποίες κάθε πιστός οφείλει να ακολουθεί, ορίζει τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της κοινωνίας, καθορίζει τις επιχειρηματικές αρχές και τους κανόνες που διέπουν την επιχειρηματική κοινωνία στο σύνολο της. Γενικότερα, συνιστά ένα κώδικα συμπεριφοράς τον οποίο τόσο οι Σαουδάραβες όσο και οι φιλοξενούμενοι στην χώρα οφείλουν να σέβονται. Η γενναιοδωρία, ο σεβασμός, η αλληλεγγύη και η αξιοπρέπεια αποτελούν βασικές αρχές της κοινωνικής ζωής στη χώρα οι οποίες έχουν εισχωρήσει, επηρεάσει και αποτελούν μέρος και των επαγγελματικών δραστηριοτήτων. Είναι ωστόσο ιδιαίτερα εθνοκεντρικός λαός και δεν επιθυμεί να ελέγχονται οι πόροι του από ξένες επιχειρήσεις, όπως επίσης δεν επιτρέπεται σε ξένους να αγοράσουν γη (Βλ. Katz, 2006; Lewis, 2006; Huang, 2010; Acuff, 2008).

Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα

Τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (στο εξής Η.Α.Ε.), είναι ομοσπονδιακό κράτος που αποτελείται από 7 εμιράτα, στο νοτιοανατολικό άκρο της Αραβικής χερσονήσου, με έκταση 83.600 Km² και πληθυσμό μεγαλύτερο από 10.000.000 κατοίκους. Πρωτεύουσα και δεύτερη μεγαλύτερη πόλη των Η.Α.Ε. είναι το Άμπου Ντάμπι. Η μεγαλύτερη πόλη καθώς και εμπορικό κέντρο είναι το Ντουμπάι. Το πολιτικό σύστημα της χώρας αποτελείται από ένα πλήθος κυβερνητικών δομών, τόσο σε ομοσπονδιακό επίπεδο όσο και ανά εμιράτο. Τα Η.Α.Ε. είναι η 2^η μεγαλύτερη οικονομία στον Περσικό Κόλπο, μετά τη Σαουδική Αραβία. Επίσης κατέχουν το 10% των αποθεμάτων πετρελαίου παγκοσμίως. Η χώρα είναι πλούσια σε κοιτάσματα πετρελαίου και φυσικού αερίου και οι κάτοικοί της απολαμβάνουν εισόδημα συγκρίσιμο μ' αυτό των ανεπτυγμένων χωρών της δύσης. Οι κύριοι εμπορικοί εταίροι των Αράβων, με τους οποίους εκτελούν εξαγωγικές και εισαγωγικές δραστηριότητες, είναι οι χώρες της Ιαπωνίας, Ινδίας, Ταϊλάνδης, Γερμανίας, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία και Η.Π.Α.

Οι άνθρωποι των Εμιράτων είναι αληθινοί έμποροι που έχουν την τάση να διαπραγματεύονται σθεναρά για κάθε συμφωνία. Το γεγονός ότι η χώρα δεν διαθέτει έναν εξελιγμένο βιομηχανικό κλάδο, οδήγησε τους Άραβες στο εμπόριο για την απόκτηση προϊόντων. Έτσι λοιπόν, κατάφεραν να εξασκήσουν τις διαπραγματευτικές τους ικανότητες μέσω του εμπορίου και γνωρίζουν πώς να βγάλουν χρήματα, χρησιμοποιώντας και την εξυπνάδα αλλά και την εμπειρία τους. Η εστίασή τους τείνει περισσότερο προς τα προϊόντα. Αυτό συνεπάγεται ότι οι υπηρεσίες συχνά δεν είναι κατανοητές ως αξία και μερικοί σκέφτονται ότι η υπηρεσία παρέχεται δωρεάν με το προϊόν.

Η επίσημη γλώσσα της χώρας είναι τα Αραβικά και η επίσημη θρησκεία ο ισλαμισμός, με κυρίαρχο τον μουσουλμανισμό. Παρόλα αυτά, συναντώνται σε αρκετά μικρότερο ποσοστό και άλλες θρησκείες, λόγω της πληθώρας των μεταναστών που διαμένουν, όπως ο Ινδουισμός. Η ιδιαιτερότητα της χώρας συνίσταται στο ότι ο πληθυσμός της απαρτίζεται κατά 80% περίπου από μετανάστες, ενώ μόνο 20% είναι γηγενείς. Οι μετανάστες προέρχονται κυρίως από Ινδία, Πακιστάν, καθώς και Ιράν. Στα Η.Α.Ε. ζούνε επίσης και παίζουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνικοοικονομική ζωή της χώρας πολλές

χιλιάδες Βρετανοί. Όλα αυτά τα στοιχεία δημιουργούν μια μοναδική σύνθεση: πάνω από 100 διαφορετικές εθνικότητες έχουν καταγραφεί ως μόνιμοι κάτοικοι των Η.Α.Ε. συνεισφέροντας με τον τρόπο τους στη διαμόρφωση της πιο πολυπολιτισμικής κοινωνίας στη Μέση Ανατολή. Επόμενο είναι να έχει διαμορφωθεί ανοχή προς τον «διαφορετικό», μη αραβικό, τρόπο ζωής και πολλοί δυτικοί αισθάνονται πολύ άνετα στη χώρα.

Ωστόσο τα Η.Α.Ε. παραμένουν μια καθαρά αραβική μουσουλμανική χώρα που προσπαθεί να κρατήσει τις θρησκευτικές και πολιτιστικές παραδόσεις της, την ώρα που ο τρόπος ζωής «δυτικοποιείται» καθημερινά, με έμφαση στα μεγάλα αστικά κέντρα, Ντουμπάι και Άμπου Ντάμπι.

Διαπραγμάτευση στα Αραβικά Εμιράτα

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Και οι επιχειρηματίες στα Η.Α.Ε. όπως και στη Σαουδική Αραβία αντιλαμβάνονται τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία οικοδόμησης σχέσεων με ένα δυναμικό επιχειρηματικό εταίρο. Μερικοί Άραβες σκέφτονται τη διαπραγμάτευση ως έναν προκλητικό διαγωνισμό, ένα ανταγωνιστικό άθλημα και ως διαδικασία «παζαρέματος» και σκληρών διαπραγματεύσεων. Σε κάθε περίπτωση πάντως επιδιώκουν μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις και επικεντρώνονται κυρίως σε μακροπρόθεσμα οφέλη. Ως εκ τούτου, παρότι είναι σκληροί διαπραγματευτές και συχνά έχουν ανταγωνιστική διαπραγματευτική συμπεριφορά, αντιλαμβάνονται τη διαπραγμάτευση ως win-win διαδικασία.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Για τους Άραβες, όπως και για τους Σαουδάραβες, «επαγγελματίας διαπραγματευτής» είναι αυτός που έχει ισχυρές διασυνδέσεις και προσωπικές αξίες ταυτίζονται με τις αξίες του Ισλάμ. Επομένως η υπομονή, η αξιοπιστία, η σημασία που δίνει στις οικογενειακές αξίες, καθώς και ο σεβασμός προς τους μεγαλύτερους και την ιεραρχία.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Ο κόσμος στα Η.Α.Ε. όπως και στη Σαουδική Αραβία, είναι συντηρητικός και επηρεάζεται έντονα από το Ισλάμ, το οποίο διαποτίζει κάθε πτυχή της ζωής. Οι ξένοι διαπραγματευτές είναι αναγκαίο να μάθουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τα έθιμά τους, τις πρακτικές και τα ταμπού πριν από την άφιξη τους στη χώρα, διότι οι βασικές αντιλήψεις που έχουν και που διαμορφώνονται από τις αξίες της θρησκείας τους είναι παρούσες όχι μόνο στην καθημερινότητά τους, αλλά και σε όλη τη διαπραγματευτική διαδικασία. Υπάρχει ωστόσο σχετική ελευθερία στους κανονισμούς, διότι το Κοράνι δεν εφαρμόζεται τόσο αυστηρά όπως στη Σαουδική Αραβία. Σε γενικές γραμμές όμως δεν διαφέρουν ιδιαίτερα στο πρωτόκολλο και γενικότερα στις διάφορες πτυχές της διαπραγμάτευσης από τους Σαουδάραβες. Για να μην επαναλαμβάνονται όσα ήδη αναφέρθηκαν στη Σαουδική Αραβία, σύντομα ας αναφερθεί ότι και στα Η.Α.Ε. δεν θα πρέπει να ορίζονται συναντήσεις στην περίοδο που είναι το Ραμαζάνι, ότι οι προκαθορισμένες συναντήσεις ενδέχεται να αναβληθούν ή να ακυρωθούν την τελευταία στιγμή και ότι μπορεί να καθυστερήσει πολύ να γίνει η πρώτη συνάντηση.

Ο χαιρετισμός γίνεται με χειραψία και ισχυρή, άμεση επαφή με τα μάτια. Όταν κάποιος έχει απέναντι του τους Άραβες ομολόγους τους, πάντα θα πρέπει να απευθύνει χαιρετισμό ξεκινώντας από τον μεγαλύτερο ηλικιακά, συνεχίζοντας προς τους υπόλοιπους. Ο σεβασμός των μεγαλύτερων ηλικιακά ανθρώπων είναι ισχυρός στην κουλτούρα των Αράβων.

Αν κάποια λέξη είναι συνώνυμη με τον όρο διαπραγμάτευση για τους Άραβες, αυτή είναι η «επαφή». Αυτό σημαίνει ότι η όποια διαπραγμάτευση επί της ουσίας, αρχίζει αφού έχει δημιουργηθεί μια σχέση φιλική και εμπιστοσύνης η οποία θα πρέπει να ανανεώνεται συχνά. Η επί μακρόν απουσία των ξένων διαπραγματευτών δεν είναι καθόλου καλή ιδέα. Επομένως, ο εταίρος τους οφείλει να αφιερώνει χρόνο και χρήμα μέχρι να αρχίσει η επιχειρηματική διαπραγμάτευση και να φροντίζει σε όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων να διατηρεί την τακτική επικοινωνία, σε κοινωνικό επίπεδο, αν θέλει να διατηρήσει «ζωντανή» τη διαπραγμάτευση. Στις συναντήσεις γίνεται πάντα μια γενική συζήτηση που αποσκοπεί στη δημιουργία καλών σχέσεων. Τα θέματα συζήτησης μπορεί να είναι ποικίλα, θα πρέπει να αποφεύγονται θέματα σχετικά με την πολιτική, τους εκπατρισμένους μάνατζερ ή τις σχέσεις της χώρας με τις Η.Π.Α. και δεν είναι στην κουλτούρα τους να μιλούν για δυσάρεστα θέματα. Ως ανδροκρατούμενη κοινωνία, δεν δέχονται ερωτήσεις για τις γυναίκες ή τα παιδιά τους γένους θηλυκού. Παρόλα αυτά, και στο πλαίσιο της οικοδόμησης στενής σχέσης, είναι αποδεκτές οι ερωτήσεις για την οικογένεια τους γενικά. Είναι όμως πάντα ο Άραβας που αποφασίζει πότε είναι η στιγμή να συζητηθούν τα επαγγελματικά και πότε θα γίνουν γενικές συζητήσεις.

Οι προτάσεις και γενικότερα όποιο υλικό αφορά το θέμα της διαπραγμάτευσης θα πρέπει να είναι γραμμένο και στα Αραβικά, για μην υπάρχει καμία παρανόηση.

Στη διάρκεια των συνομιλιών προσφέρεται καφές και αρτοσκευάσματα, τα οποία θα είναι προσβολή αν ο ξένος διαπραγματευτής δεν τα αποδεχθεί. Στην κουλτούρα των Αράβων είναι η φιλοξενία και μια έκφραση αυτής είναι τα γεύματα, τα οποία επίσης δεν πρέπει να αρνηθεί ο ομολόγός τους. Πέρα από αυτό, συνιστούν μέρος της διαπραγμάτευσης διότι είναι ένας καλός τρόπος για την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, απαραίτητες για την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης. Μπορεί ακόμη να προσκαλέσουν και στο σπίτι τους τον ξένο ομολόγό τους. Στην περίπτωση αυτή ο Σαουδάραβας προσδοκά ο προσκεκλημένος του να καταναλώσει μεγάλη ποσότητα φαγητού και αυτό μεταφράζεται από τον Άραβα ως ένας τρόπος να δείξει την εκτίμησή του. Πιθανόν να τον πιέσει για περισσότερο φαγητό από όσο πραγματικά θέλει και μπορεί να καταναλώσει. Ομοίως, όταν ο ξένος διαπραγματευτής φιλοξενήσει τους Άραβες θα πρέπει κι αυτός με τη σειρά να τους πιέζει για περισσότερη κατανάλωση φαγητού και ποτού. Αλλά χωρίς να ξεχνάει ότι τα αλκοολούχα ποτά και τα προϊόντα χοιρινού κρέατος απαγορεύονται στους μουσουλμάνους.

Κατά τη διάρκεια των συνομιλιών γίνονται συχνά διακοπές, για διαφόρους λόγους, για να μιλήσουν στο τηλέφωνο, ακόμη και να συναντήσουν κάποιον άλλον επιχειρηματία. Η υπομονή και η ευγένεια είναι ένας καλός τρόπος για να τις αντιμετωπίσει ο ξένος

διαπραγματευτής και ένας καλός τρόπος να δείξει ότι γνωρίζει τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης στα Η.Α.Ε.

Οι επαγγελματικές κάρτες θα πρέπει να είναι στα αγγλικά από τη μια μεριά και μεταφρασμένες από την άλλη πλευρά και στα αραβικά και να αναφέρεται η επαγγελματική ιδιότητα και οι τίτλοι σπουδών του κατόχου της. Επαγγελματικές ιδιότητες όπως «συντονιστής» ή «εκπρόσωπος», καλύτερα να αποφεύγονται διότι δεν γίνονται κατανοητές στους Άραβες, ούτε υπάρχουν μεταφραστικά ισοδύναμά τους στη γλώσσα τους.

Ο ενδυματολογικός κώδικας για τους ξένους διαπραγματευτές επιβάλλει συντηρητικό κοστούμι και γραβάτα. Αξεσουάρ, όπως ρολόι, στυλό και χαρτοφύλακας είναι καλύτερα να είναι υψηλής ποιότητας, διότι ορισμένοι Άραβες κρίνουν τους ξένους ομολόγους από τον τρόπο που ντύνονται.

Τα δώρα είναι πάντα ευπρόσδεκτα. Αν ο ξένος διαπραγματευτής θέλει να προσφέρει κάποιο δώρο θα πρέπει να επιλέξει κάτι για το οποίο η χώρα του είναι γνωστή, αλλά σε κάθε περίπτωση να αποφύγει το αλκοόλ ή οτιδήποτε άλλο απαγορεύεται στους μουσουλμάνους. Επίσης θα πρέπει να αποφύγει να χαρίσει φαγητό γενικότερα κατά τη διάρκεια του Ραμαζανιού και κούκλες όλο τον χρόνο διότι, κατά τους Άραβες, δεν πρέπει να αγαπάμε άλλα είδωλα εκτός του Αλλάχ.

Επικοινωνία: Πολλοί Άραβες μιλούν άπταιστα αγγλικά, αλλά είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν διερμηνέα σε περίπτωση ανάγκης. Οι Άραβες εκφράζουν εύκολα τα συναισθήματα και χρησιμοποιούν περίτεχνα τη λεκτική γλώσσα, επειδή οι Άραβες διαπραγματευτές προσπαθούν να αποφύγουν την αντιπαράθεση, συνήθως αποφεύγουν μια ρητή άρνηση και αντίστοιχα προσδοκούν και από τους ομολόγους τους να αποφεύγουν να εκφράζονται με υπερβολικά ωμή γλώσσα. Μιλώντας, καταφεύγουν συχνά σε ρητά, παροιμίες, σχήματα λόγου και ευφημισμούς με αμφισημίες. Επίσης, συνηθίζουν κατά την ώρα των συνομιλιών να διηγούνται ιστορίες. Αυτό συνιστά γι' αυτούς έναν ευγενικό και έμμεσο τρόπο να προβάλλουν τις σκέψεις τους και περιμένουν ότι οι ομολογοί τους θα μπορέσουν να καταλάβουν τι εννοούν. Καταφεύγουν στις αφηγήσεις ιστοριών, που είναι γεμάτες πολυσημίες και αμφισημίες, διότι δεν είναι στην κουλτούρα του οι ρητές δηλώσεις και οι αρνητικές απαντήσεις. Για να καταλάβει κάποιος τι πραγματικά σκέφτονται οι Άραβες και τι υπάρχει στο μυαλό τους, θα πρέπει να τους απευθύνει πολλές ερωτήσεις, ώστε να συλλέξει πληροφορίες.

Στην κουλτούρα των Αράβων είναι η κοντινή σωματική επαφή, αλλά μόνο με άτομα του ιδίου φύλου. Εκτός από το να μην κρατούν τη σωματική απόσταση, συνηθίζουν και να αγγίζουν τον συνομιλητή τους, ως επιβεβαίωση ότι έχουν την προσοχή του. Όπως ειπώθηκε, στους διαπραγματευτές από τις δυτικές κουλτούρες αυτό δεν είθισται και σημαίνει παραβίαση του προσωπικού χώρου. Αν όμως ο ξένος διαπραγματευτής επιχειρήσει να κρατήσει τις αποστάσεις, αυτό θα ερμηνευτεί ως ψυχρότητα από τους Άραβες με πιθανότητα αρνητικές συνέπειες για την εξέλιξη της συνεργασίας.

Έχει σημασία ακόμη και ο τρόπος που ο ξένος διαπραγματευτής κοιτάζει προς τον Σαουδάραβα επιχειρηματία. Αν το βλέμμα κινείται προς το άπειρο, τότε μπορεί να τον θεωρήσει ανειλικρινή, αν κατευθύνεται προς τα κάτω δουλοπρεπή, προς τα πάνω συγκαταβατικό.

Παραδοσιακά χρησιμοποιείται το δεξί χέρι, όπως και στην Σαουδική Αραβία, για όλες τις κοινωνικές εκδηλώσεις: για χειραψία, για τη θρέψη και την πόση, για όλες τις πράξεις σε δημόσιο χώρο. Επειδή το αριστερό, σύμφωνα με το Ισλάμ, όπως αναφέρθηκε κατά την εξέταση της Σαουδικής Αραβίας, θεωρείται μολυσμένο και ακάθαρτο διότι είναι προορισμένο να χρησιμοποιείται για την καθαριότητα του σώματος, είναι καλύτερα να ελαχιστοποιηθεί όσο το δυνατόν η χρήση του. Επίσης και στα Η.Α.Ε. θεωρείται αγένεια να κάθεται κάποιος σταυροπόδι και να φαίνεται η σόλα του υποδήματός του. Αγένεια θεωρείται και ο λόγος που είναι διανθισμένος με πολλές χειρονομίες.

Χρόνος: Η αντίληψη που έχουν για την έννοια και τη διάσταση του χρόνου, δεν διαφέρει πολύ από ό,τι στη Σαουδική Αραβία. Ενώ μπορεί να καθυστερήσουν σε μία συνάντηση ή να την επαναπρογραμματίσουν, ή και να την αγνοήσουν, οι ίδιοι απαιτούν συνέπεια στο ραντεβού από τους ομολόγους τους. Στην κουλτούρα τους είναι επίσης η πολυχρονικής μορφής διαπραγμάτευση, δηλαδή ασχολούνται παράλληλα με πολλές πτυχές της διαπραγμάτευσης ή και επανέρχονται σε ένα θέμα το οποίο ήδη συμφωνήθηκε.

Ανάληψη κινδύνων: Στους Άραβες δεν αρέσουν οι διαφωνίες κατά τη διαπραγμάτευση και κατά κανόνα είναι απρόθυμοι να δεσμευθούν αν δεν είναι σίγουροι για την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης. Εάν δεν είναι σίγουροι για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, τότε είναι μάλλον απίθανο να αποφασίσουν να δεσμευτούν και να αναλάβουν επιχειρηματικά ρίσκα.

Ομάδες αντί για άτομα: Η ιεραρχία τηρείται αυστηρά και στα Η.Α.Ε. όπου νιώθουν υποταγή όταν έχουν να κάνουν με βασιλικά πρόσωπα ή με άτομα από υψηλότερες βαθμίδες, τα οποία και έχουν την ευθύνη των τελικών αποφάσεων. Η απόφαση λαμβάνει υπόψη της το συμφέρον της ομάδας, καθώς και τις παραδοσιακές αξίες όπως ο σεβασμός, η πίστη και οι σχέσεις που διακριτή θέση σε κάθε περίπτωση σε όλο το φάσμα των διαπραγματεύσεων.

Φύση των συμφωνιών: Όπως και στη Σαουδική Αραβία, οι προφορικές δεσμεύσεις έχουν μεγάλη βαρύτητα από τις γραπτές και γι' αυτό οι συμφωνίες θεωρούνται οριστικές μόνο αφού τα συμβαλλόμενα μέρη καταλήξουν σε προφορική συμφωνία και αποχωρίσουν από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Μέχρι εκείνο το σημείο, όλα είναι ανοιχτά προς διαπραγμάτευση, ακόμη και αν η σύμβαση έχει υπογραφεί. Υπάρχουν πολλών μορφών συμφωνίες και συμβόλαια με νομική ισχύ, αλλά πάντα αυτό που έχει σημασία τελικά δεν είναι το συμβόλαιο, αλλά ο λόγος των Αράβων. Ο λόγος τους είναι εγγύηση και για να δώσουν τον λόγο τους θα προηγηθεί μια μακρά περίοδος συνομιλιών για να πεισθούν ότι οι ομολογοί τους αξίζουν τον λόγο τους. Ωστόσο, από τη στιγμή που έχει παρθεί απόφαση κι έχει υπογραφεί συμφωνία μεταξύ

των μερών, θα πρέπει να λαμβάνεται πάντα εγγράφως το συμβόλαιο που υπογράφηκε, για να αποφεύγονται τυχόν παρεξηγήσεις.

Συνοψίζοντας ή/ και επεκτείνοντας: Οι Άραβες είναι έξυπνοι διαπραγματευτές, όπως θα ήταν αναμενόμενο άλλωστε εφόσον παραδοσιακά ασχολούνται με την τέχνη του εμπορίου. Γνωρίζουν καλά πώς να βγάλουν κέρδη χρησιμοποιώντας διάφορα τεχνάσματα και τρόπους για να πετύχουν το σκοπό τους. Σπάνια όμως έρχονται σε αντιπαράθεση ή δρουν με ασεβή τρόπο, παρά τη σκληρή διαπραγματευτική τους τάση. Ο σεβασμός, και κυρίως προς τους ανθρώπους της τρίτης ηλικίας, η πίστη στη θρησκεία τους, οι αξίες του Ισλάμ και οι σχέσεις είναι ζωτικής σημασίας στα Η.Α.Ε., τόσο στις επαγγελματικές τους δραστηριότητες και στις επιχειρηματικές τους διαπραγματεύσεις, όσο και στην καθημερινότητά τους. Η τιμή, η αξιοπρέπεια και η φήμη ενός Άραβα είναι πολύτιμες για αυτόν έννοιες και θα πρέπει να προστατεύονται με κάθε κόστος. Η διαπραγμάτευση στον αραβικό κόσμο εξελίσσεται σε ένα χαλαρό ρυθμό. Μια φράση που τους περιγράφει και που χρησιμοποιείται συχνά είναι «Insha Allah». Δηλώνει ότι προτιμούν να αφήνουν τα πράγματα στο θέλημα του Θεού. Αν προκύψει μεγάλη ανάγκη να διακόψουν μια συνεργασία τότε το επιχείρημά τους είναι ότι ήταν θέλημα του Αλλάχ. Για τους Άραβες είναι απαραίτητο να συνάψουν σχέσεις εμπιστοσύνης και να δημιουργήσουν ένα φιλικό κλίμα προτού ξεκινήσουν να διαπραγματεύονται. Τη διαπραγμάτευση τη βλέπουν περισσότερο ως μία διαδικασία στο πλαίσιο φιλικής κουβέντας με το άτομο που είναι απέναντι τους, παρά με την επιχείρηση που εκπροσωπεί (Βλ. σχετικά Huang, 2010; Schroevers, 2010).

Μαρόκο

Το Μαρόκο είναι μια αραβική, μουσουλμανική χώρα με έκταση 446.550 km² και με στρατηγική θέση στη Βόρεια Αφρική κατά μήκος του Ατλαντικού Ωκεανού, των Στενών του Γιβραλτάρ και της Μεσογείου. Είναι το πιο κοντινό σημείο της αφρικανικής ηπείρου στην Ευρώπη, Το πολίτευμά του είναι η Συνταγματική Μοναρχία και το αξίωμα του Μονάρχη/Βασιλιά είναι κληρονομικό.

Η εισβολή των Αράβων από τον 7^ο αι. μ.Χ. αιώνα προσδιόρισε σημαντικά τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας, διότι έκτοτε επικράτησε η ισλαμική θρησκεία. Κατά τον 20^ο αι. βρέθηκε στη σφαίρα επιρροής των Γάλλων και των Ισπανών με συνέπεια να αφομοιώσει και πολιτισμικά χαρακτηριστικά των δύο χωρών. Η ξεχωριστή κουλτούρα του Μαρόκου είναι σήμερα ένα μείγμα αραβικών, βερβερικών, λαών της Υποσαχάριας Αφρικής και ευρωπαϊκών επιρροών. Παρότι επίσημη γλώσσα στο Μαρόκο είναι η αραβική, οι περίπου 34.000.000 κάτοικοί της, μιλούν επίσης γαλλικά, ισπανικά, τη γλώσσα των Βερβέρων και διάφορες διαλέκτους. Συχνά εισέρχονται στην ομιλία τους φράσεις από διάφορες γλώσσες, γεγονός που αντικατοπτρίζει την ποικιλία πολιτισμών που πέρασαν από τη χώρα.

Τα τελευταία χρόνια σημειώνεται στη χώρα πολιτισμική και οικονομική ανάπτυξη. Έχει πρόσφατα προχωρήσει σε συμφωνίες για την ελεύθερη διακίνηση εμπορευμάτων με τις Η.Π.Α., με ευρωπαϊκές μεσογειακές χώρες, την Αίγυπτο, την Τунησία, την Ιορδανία και την Τουρκία για να ενισχύσει τις διεθνείς συναλλαγές της. Η οικονομία του Μαρόκου θεωρείται μια σχετικά φιλελεύθερη οικονομία που διέπεται από το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Τις τελευταίες δεκαετίες ακολούθησε μια πολιτική ιδιωτικοποίησης ορισμένων οικονομικών κλάδων και έχει επίσης σημαντικό ρόλο στις αφρικανικές οικονομικές υποθέσεις. Η κυβέρνηση του Μαρόκου έχει ξεκινήσει ένα έργο για την κατασκευή ενός ηλιακού θερμικού εργοστασίου ενέργειας ισχύος και κάνει έρευνες για τη χρήση του φυσικού αερίου ως δυνητική πηγή εσόδων. Έχει ξεκινήσει την κατασκευή μεγάλων έργων για παραγωγή ηλιακής ενέργειας, ώστε να μειώσει την εξάρτησή της από τα ορυκτά καύσιμα και να εξάγει ηλεκτρική ενέργεια στην Ευρώπη. Οικονομικά προσοδοφόρες πηγές είναι ο τουρισμός, οι τηλεπικοινωνίες, η πληροφορική και ο τομέας της κλωστοϋφαντουργίας. Στυλοβάτης της οικονομίας της είναι όμως η γεωργία, απασχολώντας περίπου το 40% του εργατικού δυναμικού. Σήμερα υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για επενδύσεις από ξένες εταιρείες που εξειδικεύονται στον μηχανικό εξοπλισμό, τη γεωργία και την επιστήμη.

Η μαροκινή κουλτούρα είναι βαθιά ριζωμένη στο Ισλάμ, με μετριοπαθείς εκφράσεις πίστης, ενώ σχεδόν όλοι οι κάτοικοί της είναι μουσουλμάνοι. Η βαρύτητα του Ισλάμ είναι εμφανής από τον εξαιρετικά μεγάλο αριθμό τζαμιών που υπάρχουν στη χώρα. Κατά τη διάρκεια του Ραμαζανιού όλα τα κέντρα διασκέδασης, μπαρ και ντίσκο, είναι κλειστά για τους Μαροκινούς, ενώ για τους ξένους επιτρέπεται η είσοδός τους και μπορούν να πιούν ελεύθερα ό,τι θέλουν.

Διαπραγμάτευση στο Μαρόκο

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Οι Μαροκινοί αναζητούν μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις, όπως και οι άλλοι Άραβες, και αντιλαμβάνονται τη διαπραγμάτευση ως διαδικασία οικοδόμησης ζεστών φιλικών σχέσεων με τους ομολόγους τους. Προϋπόθεση όμως για να προχωρήσουν σε επαγγελματικές συνεργασίες είναι η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους ομολόγους τους. Οι Μαροκινοί ενδέχεται να είναι προσεκτικοί και ισχυροί διαπραγματευτές και να εξαντλήσουν τα όρια του παζαρέματος, προσανατολισμένοι σε μια win-win διαπραγμάτευση και αποβλέποντας σε μελλοντικές και μακροχρόνιες συνεργασίες με τους ξένους επιχειρηματίες.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Ο σεβασμός στις αξίες του Ισλάμ είναι το βασικότερο προσόν ενός καλού διαπραγματευτή. Η εμφάνιση, η γενικότερη παρουσίαση και ο τρόπος συμπεριφοράς σε σχέση με τις παραδόσεις τους, καθώς και το οικογενειακό του πλαίσιο και η κοινωνική τάξη είναι επίσης σημαντικά κριτήρια. Η νέα γενιά των Μαροκινών υιοθετεί όλο και περισσότερο τις υλιστικές αξίες και τις αντιλήψεις του δυτικού κόσμου, διαμορφώνοντας παράλληλα και διαφορετικά κριτήρια στην αξιολόγηση και επιλογή του καλού διαπραγματευτή,

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Ο προγραμματισμός συσκέψεων είναι καλύτερα να αποφεύγεται κατά τη διάρκεια του Ραμαζανιού, επειδή οι μουσουλμάνοι δεν μπορούν να φάνε ή να πιουν κατά τη διάρκεια της ημέρας. Επίσης δεν προγραμματίζονται τις Πέμπτες, που είναι μέρα αργίας και τις Παρασκευές, μεταξύ 11.00 π.μ. και 3.00 μ.μ. δεδομένου ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις κλείνουν για προσευχές. Οι συναντήσεις ορίζονται εγκαίρως και επιβεβαιώνονται μια ή δύο ημέρες νωρίτερα. Οι Μαροκινοί μπορεί να καθυστερήσουν να έρθουν την ώρα της συνάντησης, αλλά περιμένουν οι ξένοι ομολογοί τους να είναι συνεπείς στην προκαθορισμένη ώρα. Αν και αρκετές μαροκινές επιχειρηματικές πρακτικές έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τον γαλλικό τρόπο διαπραγμάτευσης και δίνουν βαρύτητα σε κάποιο βαθμό τυπικότητας, σε γενικές γραμμές το πρωτόκολλο των επιχειρηματικών συναντήσεων έχει εξαιρετικά μεγάλες ομοιότητες με αυτό του αραβικού κόσμου.

Ο χαιρετισμός έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στη χώρα, τόσο στις επαγγελματικές συναντήσεις όσο και στις κοινωνικές εκδηλώσεις ή φιλικού χαρακτήρα. Διαρκεί

αρκετά, διότι ο χαιρετισμός συνοδεύεται από συζητήσεις για γενικά θέματα. Η χειραψία ανήκει στην τελετουργία του χαιρετισμού και μπορεί να είναι κάπως αδύναμη και σύμφωνα με τα δυτικά πρότυπα. Η χειραψία κατά κανόνα ξεκινάει με το πρόσωπο που βρίσκεται προς τα δεξιά και στη συνέχεια γύρω στο δωμάτιο πηγαίνοντας προς τα αριστερά, εκτός αν στην αίθουσα βρίσκεται κάποιος μεγάλης ηλικίας ή με υψηλό αξίωμα, οπότε ο χαιρετισμός δια χειραψίας ξεκινάει από αυτόν. Επίσης κατά την αποχώρηση, είθισται ο αποχαιρετισμός να γίνεται σε κάθε άτομο χωριστά. Σε κάθε χαιρετισμό που γίνεται μεταξύ ανδρών και γυναικών, δεν γίνεται χειραψία αν η γυναίκα δεν τείνει πρώτη το χέρι της. Τότε ο άντρας θα πρέπει να σκύψει ελαφρά το κεφάλι του αντί της χειραψίας. Την ώρα των συστάσεων οι επαγγελματικοί ή ακαδημαϊκοί τίτλοι όχι μόνο δεν παραλείπονται, αλλά κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν και μόνο τότε ολοκληρώνεται η πρώτη φάση της γνωριμίας.

Μόλις αναπτυχθεί σχέση, είναι σύνηθες να φιληθούν στα δύο μάγουλα, ξεκινώντας με το αριστερό μάγουλο, οι άνδρες με τους άνδρες και οι γυναίκες με τις γυναίκες. Άκουσα κάποτε μια ιστορία σχετικά με ένα επαγγελματικό φιλί στο Μαρόκο. Δεν ξέρω αν είναι αληθινή, αλλά γνωρίζοντας κάπως την κουλτούρα και τα ήθη των Μαροκινών νομίζω ότι ακόμη και αν δεν συνέβη, θα μπορούσε να συμβεί. Αφορά την επίσκεψη ενός Αμερικανού διευθύνοντος συμβούλου μιας αεροπορικής εταιρείας με ένα μέλος της βασιλικής οικογένειας. Ο Αμερικάνος χαιρέτησε με χειραψία τον οικοδεσπότη και μέλος της βασιλικής οικογένειας και σήκωσε το μαντήλι της συζύγου του για να την χαιρετήσει με ένα φιλί. Ο οικοδεσπότης χαστούκισε τον Αμερικανικό, ο οποίος αναγκάστηκε να φύγει ταπεινωμένος.

Στο τελετουργικό των επιχειρηματικών συναντήσεων στο Μαρόκο εντάσσεται και η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών, αλλά χωρίς τυπικότητες και επισημότητα. Οι κάρτες των ξένων διαπραγματευτών, όπως και των Μαροκινών, θα πρέπει να περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία του κατόχου τους, στην αγγλική ή γαλλική σε μία πλευρά και στην αραβική στην άλλη. Ο ξένος επιχειρηματίας δίνει την κάρτα του στραμμένη προς την πλευρά που είναι τυπωμένη στην αραβική.

Οι συναντήσεις διαρκούν πολλή ώρα και επαναλαμβάνονται. Σ' αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι οι Μαροκινοί σπάνια βλέπουν μια προσφορά ως τελική και τείνουν να ανακυκλώνουν συζητήσεις για το ίδιο θέμα, ακόμη και αν έχει ήδη συμφωνηθεί, επειδή αρέσκονται στο παζάρεμα. Ο ξένος διαπραγματευτής θα διαπιστώσει από την αρχή ότι παραβιάζουν τα θέματα της ημερήσιας διάταξης και ότι μπορεί να χρειαστούν αρκετές επισκέψεις για να ολοκληρωθούν απλές εργασίες. Συνακόλουθα, οι αποφάσεις λαμβάνονται αργά. Η προσπάθεια επίσπευσης των διαδικασιών ερμηνεύεται ως προσβολή, γι' αυτό αν ο ξένος διαπραγματευτής επιχειρήσει να ασκήσει κάποιας μορφής πίεση, θα έχει αρνητικές συνέπειες στην έκβαση της διαπραγμάτευσης.

Από την άλλη οι επαγγελματικές συναντήσεις έχουν αργό ρυθμό και επαναλαμβάνονται επειδή έχουν στόχο πρώτα να αναπτυχθεί μια καλή σχέση εμπιστοσύνης και οικειότητας πριν αρχίσουν τις συζητήσεις για το αντικείμενο της

διαπραγμάτευσης. Η οικοδόμηση μιας καλής σχέσης είναι ζωτικής σημασίας και απαιτεί χρόνο. Το πρώτο βήμα επιτυχούς διαπραγμάτευσης για τον ξένο επιχειρηματία είναι να κερδίσει της εμπιστοσύνη των Μαροκινών. Για να γίνει αυτό, οφείλει να σέβεται τους νόμους του Ισλάμ, να γνωρίζει τις παραδόσεις της χώρας, να είναι ευγενικός και υπομονετικός, να δίνει την πρωτοβουλία για το θέμα της συζήτησης στους Μαροκινούς ομολόγους του και, έχει σημασία, να μην διατυπώσει κανενός είδους επίκριση και αρνητικά σχόλια, ούτε υπαινικτικά, για τους Μαροκινούς επιχειρηματίες και για οτιδήποτε αφορά το Μαρόκο, τον πολιτισμό του και τους ανθρώπους του, όπως τα δικαιώματα των γυναικών, τις ερωτικές σχέσεις. Και κυρίως δεν θα πρέπει να ειπωθεί οτιδήποτε είναι αρνητικό για το βασιλιά τους. Κατά τις γενικές συζητήσεις, ή συζητήσεις γνωριμίας, θα πρέπει να αποφεύγονται επίσης πολιτικά ή θρησκευτικά θέματα, όπως η συνεχιζόμενη διαμάχη μεταξύ Μαρόκου και Αλγερίας.

Ένας άλλος λόγος που ευθύνεται για τη μεγάλη διάρκεια των συσκέψεων και τις καθυστερήσεις είναι η πολιτική της «ανοικτής πόρτας», που ισχύει στις επαγγελματικές συναντήσεις, όπως εξάλλου, λίγο πολύ ισχύει σε όλες τις αραβικές χώρες. Αυτό σημαίνει συχνές διακοπές, είτε λόγω των συχνών τηλεφωνικών κλήσεων που δέχονται οι Μαροκινοί επιχειρηματίες ή των επισκέψεων άλλων διαπραγματευτών είτε λόγω των πολλών σερβιρισμάτων τσαγιού, ως ένδειξη της φιλοξενίας τους, ή για να προσευχηθούν, ή ακόμη και για περιηγηθούν στην αίθουσα λίγο πριν αρχίσουν νέο θέμα συζήτησης.

Κατά την ώρα των παρουσιάσεων των προτάσεων ή του υλικού που σχετίζεται με το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης είναι πολύ τυπικοί. Οι ξένοι διαπραγματευτές οφείλουν να ακούν, χωρίς να διακόπτουν, και να δείχνουν ενδιαφέρον. Οι ερωτήσεις θα γίνουν στο τέλος της παρουσίασης. Οι επιθετικές ερωτήσεις ή τα αρνητικά σχόλια θα πρέπει να αποφεύγονται διότι συνιστούν προσβλητική πράξη σύμφωνα με την μαροκινή κουλτούρα.

Το Ισλάμ, όπως αναφέρθηκε, είναι παρόν σε κάθε φάση της διαπραγμάτευσης. Έχουν μεγάλη εξάρτηση από τον Θεό ο οποίος κατά την άποψή τους επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις. Αυτό για τους Μαροκινούς σημαίνει ότι οι διάφορες δεσμεύσεις θα τηρηθούν μόνο αν θέλει ο Θεός (Insha'allah), φράση την οποία επαναλαμβάνουν συχνά.

Μέρος της διαπραγμάτευσης συνιστούν και τα επαγγελματικά γεύματα ή οι προσκλήσεις στο σπίτι. Στα γεύματα αυτά συνεχίζουν οι διαπραγματευτικές συζητήσεις και συνιστούν μια σημαντική στιγμή για τις επικείμενες συνεργασίες. Για τον λόγο αυτό θα αναφερθούν σύντομα ορισμένες πρακτικές και κανόνες που αφορούν τις προσκλήσεις και τη συμπεριφορά κατά τη διάρκεια των γευμάτων. Καταρχάς το τιμώμενο πρόσωπο κάθεται γενικά δίπλα στον οικοδεσπότη. Μια λεκάνη πλυσίματος θα έρθει στο τραπέζι πριν σερβιριστεί το γεύμα. Ο επισκέπτης κρατάει τα χέρια του πάνω από την λεκάνη, ενώ το νερό χύνεται πάνω τους. Στεγνώνει τα χέρια του με την πετσέτα που του παρέχεται. Τα φαγητά, γενικά, σερβίρονται σε ένα στρογγυλό τραπέζι, ως το γόνατο σε ύψος. Κανείς δεν ξεκινάει να τρώει, μέχρι ο

οικοδεσπότης να ευλογήσει το φαγητό ή να αρχίσει να τρώει. Το φαγητό σερβίρεται από ένα κοινόχρηστο μπολ. Καθένας τρώει από το τμήμα της λεκάνης που βρίσκεται μπροστά του. Ποτέ δεν πρέπει να πάρει κάτι από την άλλη πλευρά της λεκάνης. Στον επίτιμο καλεσμένο, τα διαλεχτά κομμάτια θα τοποθετηθούν μπροστά του. Το φαγητό αδειάζει με ένα κομμάτι ψωμί ή με τον αντίχειρα και τα δύο πρώτα δάχτυλα του δεξιού χεριού. Τρώνε και πίνουν εξάλλου μόνο με το δεξί χέρι. Κανείς δεν σκουπίζει τα χέρια μας στην πετσέτα μας. Το νερό, συχνά, σερβίρεται από μια κοινόχρηστη γυάλα. Αν κάποιος δεν θέλει να πει νερό από την γυάλα, μπορεί να ζητήσει ένα αναψυκτικό. Η λεκάνη πλυσίματος θα περάσει γύρω από το τραπέζι και πάλι, στο τέλος του γεύματος. Όσο περισσότερο φάει κάποιος τόσο περισσότερο τιμάει τη φιλοξενία του οικοδεσπότη επιχειρηματία.

Αν κάποιος έχει προσκληθεί στο σπίτι ενός Μαροκινού ομολόγου του, οφείλει πρώτα να μάθει αν η πρόσκληση αφορά και την/τον σύζυγο, διότι οι Μαροκινοί, λόγω του συντηρητισμού τους, ενδέχεται να μην επιθυμούν συναντήσεις με ομάδες μεικτού φύλου. Ο προσκεκλημένος επιχειρηματίας οφείλει να βγάλει τα υποδήματά του και να χαιρετίσει με χειραψία καθέναν ξεχωριστά.

Ο ενδυματολογικός επαγγελματικός κώδικας, τόσο για τους Μαροκινούς, όσο και για τους ξένους ομολόγους τους, επιβάλλει τυπική και συντηρητική ενδυμασία. Οι άνδρες πρέπει να φορούν σκουρόχρωμα συντηρητικά κοστούμια στην αρχική συνάντηση και οι γυναίκες κομψά κουστούμια, ταγιέρ ή φορέματα σε μήκος που να καλύπτουν το γόνατο και μανίκια που να καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος του βραχίονα. Σε αντίθεση με τους Άραβες των Η.Α.Ε., που εκτιμούν, όπως είδαμε τα ακριβά αξεσουάρ, στο Μαρόκο καλό είναι να αποφεύγονται. Είναι σύνηθες και οι Μαροκινοί να ακολουθούν τον δυτικό ενδυματολογικό κώδικα κατά τη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων και φροντίζουν να είναι καλοντυμένοι και περιποιημένοι για να κερδίσουν το σεβασμό.

Τα δώρα είναι ευπρόσδεκτα και η ανταλλαγή δώρων συνιστά συνήθη πρακτική στις επιχειρηματικές συναντήσεις. Θα είναι ο οικοδεσπότης επιχειρηματίας που θα προσφέρει πρώτος. Ειδικά αν ο ξένος επιχειρηματίας προσκληθεί στο σπίτι του Μαροκινού ομολόγου του, όπου οφείλει να πάει χωρίς τον παραμικρό δισταγμό για να μην τον προσβάλλει, θα πρέπει οπωσδήποτε να μην πάει με άδεια χέρια. Γλυκά και λουλούδια ενδείκνυνται, αλλά όχι αλκοολούχα ποτά, καθώς η μουσουλμανική θρησκεία απαγορεύει τα αλκοολούχα ποτά. Σε πολλές κουλτούρες τα χρώματα και οι αριθμοί έχουν ισχυρούς συμβολισμούς. Για το Μαρόκο, το ροζ, το μοβ και το κίτρινο είναι τα χρώματα που σχετίζονται με τον θάνατο, οπότε τουλάχιστον σε ό,τι αφορά τα δώρα δεν θα ήταν και πολύ καλή επιλογή ένα δώρο σ' αυτά τα χρώματα.

Επικοινωνία: Τα γαλλικά είναι γενικά η γλώσσα των επιχειρήσεων, αν και ορισμένες φορές χρησιμοποιούν την αγγλική γλώσσα. Πρέπει να διευκρινιστεί η γλώσσα συνάντησης εξαρχής, έτσι ώστε να γνωρίζουν οι εταίροι τους αν θα πρέπει να προσλάβουμε έναν διερμηνέα.

Οι Μαροκινοί δεν είναι προσανατολισμένοι στο αντικείμενο της διαπραγμάτευσης, αλλά στα πρόσωπα με τα οποία διαπραγματεύονται και στη σχέση που μπορεί να

αναπτύξουν με αυτά. Οι σχέσεις βασίζονται στην καλή επικοινωνία και, όπως αναφέρθηκε, μεγάλο μέρος των διαπραγματεύσεων αναλώνεται σε γενικές συζητήσεις σχετικά με την οικογένεια, την υγεία, τους φίλους. Η εξωγλωσσική του επικοινωνία είναι πλούσια και συνδέεται άμεσα με τις παραδόσεις της χώρας του. Προτιμούν να μεταφέρουν μηνύματα με διάφορες εκφράσεις, παρά με λόγια και χρησιμοποιούν συχνά τα χέρια τους για να δώσουν έμφαση σε κάτι και για να εξηγήσουν τις ιδέες τους. Οι χειρονομίες μπορεί να διαφέρουν από εκείνες που χρησιμοποιούνται στους δυτικούς πολιτισμούς, όπως για παράδειγμα ο συμβολισμός του δυτικότροπου ok με τον σχηματισμό κύκλου με τον αντίχειρα και τον δείκτη στο Μαρόκο σημαίνει μηδέν και έχει αρνητική σημασία. Μια άλλη χειρονομία που χρησιμοποιείται συχνά από τους Μαροκινούς να φέρει κάποιον πιο κοντά, είναι να σηματοδοτήσει με ολόκληρο το χέρι, αντί ένα μόνο δάχτυλο. Μετά από μια χειραψία βάζουν τους δεξιά για λίγο το χέρι στην καρδιά τους. Εκτός από αυτό, αν είναι διψασμένοι να τεντώσει τον αντίχειρά του

Χρόνος: Το να είναι κάποιος Μαροκινός συνεπής στην ώρα του συνιστά εξαίρεση, παρά κανόνα. Θέλουν να είναι συνεπείς στην τήρηση της προκαθορισμένης ώρας της συνάντησης, αλλά συχνά αυτό είναι δύσκολο, διότι η αντίληψη για τον χρόνο που έχουν οι Μαροκινοί δεν διαφέρει πολύ από αυτήν που έχει και ο άλλος αραβικός κόσμος.

Η μαροκινή είναι πολυχρονική κουλτούρα, εφόσον οι επιχειρηματίες της χώρας διαπραγματεύονται παράλληλα διάφορα θέματα, ενώ συμβαίνει να επανέρχονται για να ξανασυζητήσουν θέματα που ήδη έχουν ολοκληρωθεί και συμφωνηθεί, και μάλιστα χωρίς να έχουν την πρόθεση αλλαγής ή επαναπροσδιορισμού κάποιων πτυχών του συμφωνηθέντος θέματος. Άλλες φορές διακόπτονται οι συνεδριάσεις για διάφορους λόγους και απαιτείται αρκετός χρόνος για να ξαναπιάσουν το νήμα της συζήτησης από το σημείο που το είχαν αφήσει. Αυτοί είναι κάποιοι από τους λόγους για τους οποίους δεν τηρείται με συνέπεια ούτε η ατζέντα των διαπραγματεύσεων.

Ανάληψη κινδύνων: Οι Μαροκινοί, όπως και οι άλλοι Άραβες, δίνουν βαρύτητα στα συναισθήματα που δημιουργούνται μέσα από τις σχέσεις με τους ομολόγους τους και γι' αυτούς ριψοκίνδυνη συνεργασία σημαίνει η συνεργασία με ανθρώπους που δεν εμπιστεύονται. Ωστόσο εξετάζουν επί μακρόν τους όρους της συμφωνίας και αποφεύγουν να καταλήξουν σε συμφωνίες αν δεν νιώθουν ασφαλείς. Συχνά είναι απρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους και πολύ δύσκολα θα υποστηρίξουν μια ριψοκίνδυνη απόφαση.

Ομάδες αντί για άτομα: Οι επιχειρήσεις είναι ιεραρχικές με αυστηρά καθορισμένους ρόλους, ενώ φροντίζουν σε κάθε επιχείρηση να ηγείται κάποιος με υψηλά προσόντα. Το υψηλότερο άτομο στην κατάταξη παίρνει αποφάσεις, αλλά μόνο μετά από συναίνεση της ομάδας και με κριτήριο το κοινό συμφέρον. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να ελεγχθεί οτιδήποτε έχει συμφωνηθεί με τα μέλη της ομάδας ή της εταιρίας, ακόμη και για να διαπιστωθεί αν είναι πραγματοποιήσιμοι όροι και αν ο ξένος ομολογός τους έχει την πρόθεση να την τηρήσει.

Φύση των συμφωνιών: Η κοινωνία του Μαρόκου είναι εξαιρετικά γραφειοκρατική. Οι περισσότερες αποφάσεις απαιτούν διάφορα στρώματα έγκρισης. Οι αποφάσεις λαμβάνονται μετά από μεγάλη σύσκεψη. Αν στη συμφωνία εμπλέκεται η κυβέρνηση, οι συζητήσεις θα διαρκέσουν ακόμα περισσότερο, αφού οι υπουργοί διαφόρων τμημάτων θα πρέπει να δώσουν έγκριση. Πάντως κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού ή του Ραμαζανιού δεν παίρνουν σοβαρές αποφάσεις ούτε γίνονται συμβάσεις. Πιθανόν η γραπτή σύμβαση που θα παραλάβει ο ξένος διαπραγματευτής να χρειαστεί αναθεώρηση, διότι μια σύμβαση μπορεί να έχει μορφή λίστας με τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές αντί για ένα συγκεκριμένο και με δεσμεύσεις συμφωνητικό. Για τον λόγο αυτό η παροχή σχετικών υπηρεσιών από έναν ειδικό στα θέματα συμβάσεων στο Μαρόκο έχει καθοριστική σημασία για την εξέλιξη και ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης και την εξασφάλιση της επιτυχούς, κατά το δυνατόν, συνεργασίας. Στο Μαρόκο συστάθηκε ένας οργανισμός, η Regional Investment Centers (RICs), η οποία διευκολύνει την έκδοση άδειας για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στη χώρα και η όλη διαδικασία γίνεται πιο εύκολη. Υπάρχουν ήδη 16 RICs σε όλο το Μαρόκο.

Συνοψίζοντας ή/και επεκτείνοντας: Το Μαρόκο, παρά τις ξένες επιδρομές και επιρροές που έχει δεχτεί, παραμένει μια κουλτούρα με βαθιές ρίζες στο Ισλάμ. Ωστόσο, όμως, υπάρχει κάποια κίνηση από τη συντηρητική σε μια πιο μέτρια έκφραση της πίστης. Η επιχειρηματική εθιμοτυπία και το πρωτόκολλο στο Μαρόκο παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που συνδέονται άμεσα με τις πολιτισμικές πρακτικές και τις παραδόσεις που ισχύουν στην καθημερινότητά τους, οι οποίες με τη σειρά τους βασίζονται στις αξίες του Ισλάμ. Οι ξένοι επιχειρηματίες, για να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν μια γόνιμη συνεργασία μαζί τους, οφείλουν να τις κατανοήσουν και να τις σεβαστούν. Η τιμή, η αξιοπρέπεια, η οικογένεια, η γενναιοδωρία, η υπομονή, ο σεβασμός στους μεγαλύτερους και στην ιεραρχία είναι οι βασικότερες αξίες των Μαροκινών και διαγράφουν το πολιτισμικό πλαίσιο εντός του οποίου εξελίσσονται οι διαπραγματεύσεις, ενώ η αντίληψη ότι η καλή ή κακή έκβαση μιας συμφωνίας εξαρτάται από τον Θεό προσδίδει ιδιαίτερη διάσταση στους ρυθμούς και τους όρους της διαπραγματευτικής διαδικασίας (Βλ. σχετικά Huang, 2010; Schroevers, 2010).

Ρωσία

Η Ρωσική Ομοσπονδία, γνωστή ως Ρωσία, είναι η μεγαλύτερη χώρα στον πλανήτη, με συνολική έκταση 17.075.400K Km², καλύπτοντας πάνω από το ένα όγδοο της παγκόσμιας κατοικήσιμης γης. Είναι επίσης η ένατη σε πληθυσμό χώρα παγκοσμίως, με πάνω από 146.000.000 κατοίκους. Η πλειοψηφία των κατοίκων είναι χριστιανοί ορθόδοξοι, ενώ υπάρχουν ακόμα αρκετοί ρωμαιοκαθολικοί, διαμαρτυρόμενοι, μουσουλμάνοι, βουδιστές και άλλων θρησκειών πιστοί, χωρίς να υπάρχουν όμως ακριβή στοιχεία για τα ποσοστά τους.

Μετά τη διάλυση της Σοβιετικής Ένωσης, έγιναν ευρείες μεταρρυθμίσεις στη Ρωσία, που περιλάμβαναν ιδιωτικοποιήσεις, φιλελευθεροποίηση της αγοράς και του εμπορίου. Ταυτόχρονα στο οικονομικό πεδίο έγιναν ριζικές αλλαγές προς την κατεύθυνση της λεγόμενης οικονομικής θεραπείας σοκ, η οποία είχε προταθεί από τις Ηνωμένες Πολιτείες και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Όλα αυτά, όμως, οδήγησαν στα πρώτα χρόνια του 21^{ου} αι. ώστε να αναπτυχθεί και να θεωρείται μία από τις πέντε χώρες κορυφαίων αναδυόμενων αγορών, μεταξύ όσων δηλαδή περιλαμβάνει το ακρωνύμιο BRICS (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα και Νότια/South Αφρική). Η διεθνής οικονομική κρίση έθεσε σε αμφισβήτηση όσα κατάφερε σε οικονομικό επίπεδο τις δύο προηγούμενες δεκαετίες. Η Ρωσία ωστόσο έχει σήμερα μια σημαντική παρουσία στην παγκόσμια οικονομία, λόγω των ανεξάντλητων φυσικών πόρων που διαθέτει, κυρίως του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, ενώ είναι η 15^η μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο. Από τον 21^ο αι. η μεγαλύτερη πολιτική σταθερότητα, το υψηλό επίπεδο εγχώριας κατανάλωσης και η άνοδος του βιοτικού επιπέδου ενίσχυσαν ακόμη περισσότερο την οικονομία της Ρωσίας. Το πετρέλαιο, το φυσικό αέριο, τα μεταλλεύματα και η ξυλεία αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 80% των ρωσικών εξαγωγών στο εξωτερικό.

Η Ρωσία είναι πρώτη παγκοσμίως σε παραγωγή ενέργειας. Η ενέργεια γίνεται με μεγάλη επιτυχία πολιτικό εργαλείο και μέσο εξαναγκασμού με στόχο την επιβίωση του ρωσικού κράτους. Έχει ως κεντρικό άξονα την εδραίωση της ως ενός εκ των βασικών συντονιστών στα παγκόσμια ενεργειακά δρώμενα.

Οι Ρώσοι επιχειρηματίες όταν, σχετικά πρόσφατα, τη δεκαετία του 1990, βρέθηκαν σε μια νέα πολιτική πραγματικότητα, μετά τη διάλυση της ΕΣΣΔ, είχαν μικρή εμπειρία από συνεργασίες με άλλες χώρες, εκτός από τις γειτονικές. Παρά την περιορισμένη γνώση τους σχετικά με ζητήματα της ελεύθερης αγοράς, σταδιακά απέκτησαν μεγάλη

εμπειρία στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες. Λόγω της μεγάλης έκτασης της χώρας, καθώς και του μακρόχρονου και γεμάτου εντάσεις και ριζικές ανατροπές ιστορικοπολιτικού παρελθόντος της, οι ξένοι επιχειρηματίες που διαπραγματεύονται με τους Ρώσους θα χρειαστεί να διαχειριστούν ζητήματα που απορρέουν από το πλουραλιστικό πολιτισμικά προφίλ της χώρας. Διότι η Ρωσία συνιστά μια μείξη πολιτισμικών επιρροών, με πολλές ομοιότητες και πολλές επίσης διαφορές, από χώρες της Άπω Ανατολής και της Δύσης. Ωστόσο, οι δυναμικές αλλαγές στην πολιτική και στην οικονομία της χώρας διαμόρφωσαν ένα αποδεκτό μοντέλο επιχειρηματικής συμπεριφοράς των Ρώσων διαπραγματευτών.

Πλέον αποτελεί εμπορικό «παράδεισο» για τις ξένες επενδύσεις, ενώ κυριαρχεί η οργανωμένη καθημερινότητα και όχι η ανασφάλεια και η εγκληματικότητα όπως πολλοί φαντάζονται. Από την άλλη, παρόλο που το φορολογικό κλίμα είναι φιλικό προς τους ξένους επενδυτές οι επίσημοι φορείς δεν παρέχουν τις κατάλληλες αξιόπιστες πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους.

Διαπραγμάτευση στη Ρωσία

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Το ρωσικό διαπραγματευτικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από την έλλειψη διάθεσης συμβιβασμών. Συχνά παρατηρείται η τάση των Ρώσων διαπραγματευτών να είναι αρνητικοί σε προτάσεις των ομολόγων τους μόνο επειδή απολαμβάνουν έτσι ένα είδος «διαπραγματευτικής» ικανοποίησης. Ακόμα κι αν είναι σωστό ή λάθος δεν έχει σημασία γι' αυτούς, παραμένουν ακλόνητοι στη θέση τους γιατί σε περίπτωση που δεχτούν μια συμβιβαστική λύση θα θεωρηθεί ως αδυναμία. Αυτός είναι ουσιαστικά ένας διαφορετικός τρόπος προσέγγισης της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης που δηλώνει και την έννοια που δίνουν στον όρο διαπραγμάτευση. Την αντιλαμβάνονται ως ένα πεδίο όπου μπορούν να παίξουν δύσκολα παιχνίδια και επιδίδονται με επιμονή στην επίτευξη των στόχων τους. Στο πλαίσιο αυτό εκλαμβάνουν τη συμβιβαστική διάθεση των ομολόγων τους ως αδυναμία. Πέρα από αυτό, το σχετικά ασταθές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας, οδηγεί τους Ρώσους διαπραγματευτές στο να επικεντρώνονται κυρίως σε βραχυπρόθεσμες επιχειρηματικές συμφωνίες. Η μορφή της διαπραγμάτευσης τείνει περισσότερο προς το μοντέλο win-lose, αλλά δεν αποκλείεται να υιοθετήσουν και διαπραγματευτική στάση win-win, ώστε να ικανοποιηθούν και οι δύο πλευρές.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Στην επιχειρηματική κουλτούρα της Ρωσίας, τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία, η ειλικρίνεια, η σταθερότητα στις ιδέες, καθώς και τα κοινωνικά, όπως η κοινωνική και οικονομική τάξη, είναι βασικά κριτήρια στην επιλογή διαπραγματευτών. Η ηλικία και η εκπαίδευση είναι λιγότερο σημαντική από ό, τι στις περισσότερες άλλες χώρες. Στην επιλογή των εταίρων τους, σημαντικό ρόλο παίζει και η γνώση και αποδοχή της ρώσικου πολιτισμού.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Ένας καλός τρόπος για την πρώτη επιχειρηματική επαφή είναι η αξιοποίηση της γνωριμίας που τυχόν έχει ήδη ο ξένος επιχειρηματίας με κάποιον Ρώσο, ώστε να λειτουργήσει ως διαμεσολαβητής μεταξύ

των δύο μερών. Αν ο ξένος επιχειρηματίας δεν γνωρίζει το κατάλληλο πρόσωπο γι' αυτήν την γεφύρωση, θα ήταν καλύτερα να αναζητήσει κάποιον Ρώσο που θα αναλάβει την ευθύνη να οργανώσει την πρώτη συνάντηση. Αυτό, αν δεν απαραίτητο, είναι τουλάχιστον σημαντικό διότι συμβαίνει το εργασιακό περιβάλλον των Ρώσων να είναι κάποιες φορές χαοτικό.

Οι διαπραγματεύσεις με τη Ρωσία μπορεί να διεξαχθούν από άτομα ή ομάδα διαπραγματευτών. Τα μέλη της ομάδας, πέρα από το να έχουν ο καθένας συγκεκριμένο ρόλο, θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα με τον στόχο της συνάντησης, διότι οι Ρώσοι έχουν την δεξιότητα να εκμεταλλεύονται και να αξιοποιούν προς όφελός τους τις διαφωνίες μεταξύ των μελών της ομάδας των ομολόγων τους.

Οι συναντήσεις προγραμματίζονται τουλάχιστον δύο ή τρεις εβδομάδες πριν. Δεδομένου ότι οι Ρώσοι θέλουν να ξέρουν με ποιους θα συναντηθούν, οι ξένοι διαπραγματευτές θα πρέπει να φροντίσουν να ενημερώσουν εγκαίρως με λεπτομέρειες σχετικά με τους τίτλους, τις θέσεις και τις ευθύνες των μελών της διαπραγματευτικής ομάδας. Η επιβεβαίωση της συνάντησης γίνεται αρκετές φορές μέρες πριν την καθορισμένη ημερομηνία, αν και δεν αποκλείεται η ρωσική πλευρά να ακυρώσει ή να αναβάλει τις συναντήσεις χωρίς πρότερη ενημέρωση και παρά τις συνεχείς και επιμελείς υπενθυμίσεις των ξένων επιχειρηματιών. Η επικοινωνία για τον ορισμό των συναντήσεων ενδείκνυται να γίνεται στη ρωσική.

Στην αντίληψη των Ρώσων, ο καλός ξένος ομολόγος οφείλει να είναι συνεπέστατος στην ώρα της συνάντησης, παρότι οι ίδιοι μπορεί να καθυστερήσουν. Αν οι ξένοι επιχειρηματίες πρόκειται να καθυστερήσουν στη συνάντηση για περισσότερο από 15' οφείλουν να ενημερώσουν και να βρουν μια καλή δικαιολογία, διαφορετικά θα θεωρηθεί προσβλητική η συμπεριφορά τους.

Στις προσφωνήσεις, ακολουθείται η εξής σειρά: όνομα, μεσαίο όνομα (που προέρχεται από το μικρό όνομα του πατέρα) και επώνυμο ή κύριος/κυρία και το επώνυμο.

Η ανταλλαγή των επαγγελματικών καρτών είναι ένα σημαντικό βήμα στην πρώτη συνάντηση. Ο ξένος επιχειρηματίας οφείλει να έχει προβλέψει να πάρει αρκετές μαζί του, διπλής όψης, τυπωμένες στα αγγλικά από τη μια πλευρά και στα ρωσικά από την άλλη. Στις επαγγελματικές κάρτες αναγράφονται όλα τα στοιχεία του κατόχου, μεταξύ αυτών οπωσδήποτε επαγγελματικοί τίτλοι και τίτλοι σπουδών. Ειδικά ο διαπραγματευόμενος ή το μέλος της διαπραγματευτικής ομάδας που έχει την ευθύνη της τελικής απόφασης οφείλει να έχει πλήρη τα στοιχεία του στην επαγγελματική του κάρτα. Κατά την ανταλλαγή, η κάρτα πρέπει να είναι στραμμένη από την πλευρά με τα στοιχεία στη ρωσική γλώσσα, ενώ παραλαμβάνοντας μια κάρτα οι ξένοι ομολόγοι οφείλουν να χαμογελάσουν ελαφρά, να διατηρήσουν την οπτική επαφή και να τη διαβάσουν με προσοχή, πριν την τοποθετήσουν στο τραπέζι μπροστά τους ή σε ειδική θήκη για κάρτες.

Οι συναντήσεις συνήθως ξεκινούν με σύντομη γενική συζήτηση, η οποία μπορεί να διαρκέσει. Οι Ρώσοι επιχειρηματίες είναι αυτοί που καθορίζουν τη διάρκεια και τον ρυθμό της. Πρωταρχικός στόχος της ρωσικής πλευράς για την αρχική συνάντηση είναι να γνωρίζουν και να εξετάσουν την αξιοπιστία της εταιρείας των ομολόγων τους, οι οποίοι, με τη σειρά τους παραμένουν ευγενικοί και σοβαροί και αποφεύγουν οποιαδήποτε συμπεριφορά θα μπορούσε να δημιουργήσει ένταση. Συζητήσεις επί της ουσίας για το θέμα της διαπραγμάτευσης μπορεί να γίνουν, αλλά όχι απαραίτητα σύμφωνα με την ατζέντα. Εξάλλου δεν είναι εφικτό οι πρώτες συναντήσεις να καταλήξουν σε συμφωνία.

Οι Ρώσοι διαπραγματευτές μπορεί να προσπαθήσουν να πείσουν τους ομολόγους τους ότι έχουν το υπόβαθρο και την εμπειρία που απαιτούνται για επιτυχή συνεργασία, υπερβάλλοντας ως προς τις ικανότητές τους ή κάνοντας αμφισβητήσιμες υποσχέσεις, προκειμένου να διατηρήσουν τις επαφές μαζί τους.

Τα θέματα της ημερήσιας διάταξης είναι σημαντικό μέρος του πρωτοκόλλου στις διαπραγματεύσεις με Ρώσους επιχειρηματίες, χωρίς ωστόσο να είναι δεσμευτικά και με τον τρόπο που τα τηρούν οι αυστηρά γραμμικά δραστήριες κουλτούρες, όπως οι Η.Π.Α. ή η Γερμανία. Δεν είναι ιδιαίτερα σχολαστικοί σε πτυχές του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης, διότι αυτό που έχει σημασία είναι να τους αρέσει το προϊόν ή η υπηρεσία. Ακόμη και η τιμή του δεν έχει τόση σημασία όσο η ποιότητα. Επίσης, εκτός από την τιμή και οι διαπραγματευτικές λεπτομέρειες είναι δευτερευούσης σημασίας αν ο ομολόγός τους καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους.

Η οικοδόμηση διαρκούς και εμπιστευτικής σχέσης μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για την γόνιμη και επιτυχία συνεργασία με τους Ρώσους επιχειρηματίες. Αν δεν δημιουργηθεί πρώτα μια καλή σχέση, είναι πολύ πιθανόν οι Ρώσοι να προσπαθήσουν να αντλήσουν αθέμιτο όφελος. Γι' αυτό αναδεικνύεται καλή πρακτική να δοθεί χρόνος κατά τη διάρκεια των συνομιλιών ώστε να νιώσουν άνετα και ασφαλείς οι Ρώσοι διαπραγματευτές. Αυτό προϋποθέτει να τους επιτραπεί να ανιχνεύσουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ομολόγων τους. Εξάλλου οι Ρώσοι δεν εμπιστεύονται όσους είναι μόνο business. Και η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης απαιτούν ούτως ή άλλως χρόνο. Οι σχέσεις με τους Ρώσους, χρειάζονται λίγο περισσότερο απ' ό,τι με άλλες δυτικές κουλτούρες, διότι οι ίδιοι δεν είναι διατεθειμένοι να ακολουθήσουν τον ρυθμό των δυτικών διαπραγματευτών. Επομένως και η υπομονή κατά τη διαπραγμάτευση είναι κρίσιμης σημασίας.

Οι επιχειρηματικές σχέσεις με τη Ρωσία συνήθως υπάρχουν τόσο σε ατομικό και εταιρικό επίπεδο. Οι Ρώσοι μπορεί να θέλουν να αναπτύξουν επιχειρηματικές σχέσεις μόνο με εκείνους που τους εμπνέουν εμπιστοσύνη. Αυτό σημαίνει ότι, αν στη μέση των συνομιλιών και σε μια υπάρχουσα επιχειρηματική σχέση, πάρει μέρος κάποιο νέο μέλος της ξένης επιχειρηματικής ομάδας ενδέχεται να μην γίνει αποδεκτό και να δημιουργηθούν δυσμενείς συνθήκες στην εξέλιξη της διαπραγμάτευσης. Η έννοια της εμπιστοσύνης και όσα αυτή συνεπάγεται είναι παρούσα σε κάθε επιχειρηματικό βήμα των Ρώσων και χωρίς αυτήν δεν προχωρούν, ενώ μοιράζονται πληροφορίες με τους ομολόγους τους μόνο αν τους εμπιστεύονται. Η εμπιστοσύνη αποτελεί το κλειδί, για

να αποκτηθεί όμως απαιτεί χρόνο, κάτι που έρχεται σε μεγάλη αντίθεση με τις χώρες που θεωρούν ότι ο χρόνος είναι χρήμα.

Οι παρουσιάσεις με το υλικό της εταιρείας των ξένων επιχειρηματιών θα πρέπει να είναι σύντομες και ουσιαστικές, ελκυστικές, σαφείς, με διαγράμματα και εικόνες, με σύντομες διατυπώσεις και αξιοποιώντας τα οπτικά μέσα της πιο σύγχρονης τεχνολογίας, αν θέλουν να πετύχουν μια πρώτη καλή εντύπωση. Πιθανόν οι Ρώσοι να μην δείξουν ενθουσιασμένοι, διότι είναι χαρακτηριστικό των Ρώσων, αν όχι η απαισιοδοξία, τουλάχιστον η επιφυλακτικότητα. Το έντυπο υλικό δεν είναι απαραίτητο να μεταφραστεί στα ρωσικά, όμως αν γινόταν, θα βοηθούσε πολύ να γίνουν πιο κατανοητές οι πληροφορίες σας.

Τα επαγγελματικά γεύματα και δείπνα είναι πολύ συχνά, καθώς και η νυχτερινή διασκέδαση. Αυτές οι εκδηλώσεις περιλαμβάνουν συχνά μεγάλη κατανάλωση αλκοόλ. Είναι πολύ σημαντικό να μην αρνούνται τις προσκλήσεις οι ξένοι επιχειρηματίες διότι βοηθούν να προωθηθούν ζωτικής σημασίας διαδικασίες στην οικοδόμηση σχέσεων. Η άρνηση στις προσκλήσεις μπορεί να ερμηνευθεί ως άρνηση συνεργασίας.

Ως προς τον ενδυματολογικό κώδικα οι Ρώσοι είναι τυπικοί και σχολαστικοί, με σαφείς προτιμήσεις στο επίσημο προσεγμένο ένδυμα και υποδήματα, αλλά όχι στις υπερβολές.

Επικοινωνία: Εκτός από τη ρωσική, που είναι η επίσημη γλώσσα, υπάρχει και ένας αριθμός των μειονοτικών γλωσσών. Πολλοί Ρώσοι επιχειρηματίες δεν μιλούν καλά αγγλικά. Μπορεί να ισχυρίζονται ότι καταλαβαίνουν, ωστόσο δεν συμβαίνει πάντα. Επομένως, μπορεί να χρειαστεί να γίνει η επικοινωνία με διερμηνέα. Στην περίπτωση αυτή οι ξένοι επιχειρηματίες οφείλουν να ενημερώσουν τους Ρώσους ομολόγους τους και να ζητήσουν τη συναίνεσή τους.

Ενώ οι Ρώσοι είναι πολύ θορυβώδεις στις γιορτές και στις κοινωνικές εκδηλώσεις, στις διαπραγματεύσεις διατηρούν πιο συγκρατημένο τόνο ομιλίας. Ωστόσο εκδηλώνουν ανοικτά τα συναισθήματά τους. Ο τρόπος που επικοινωνούν μπορεί να είναι άμεσος ή έμμεσος, μπορεί να δηλώνουν κάτι ρητά με ειλικρίνεια ή να λένε αυτά που νομίζουν ότι οι ομόλογοί τους επιθυμούν να ακούσουν για να τους ενθαρρύνουν να προχωρήσουν τη διαπραγμάτευση. Κατά τις συνομιλίες του διατηρούν σωματική επαφή που κυμαίνεται μεταξύ μισού και ενός μέτρου και σπάνια πλησιάζουν πιο κοντά ή αγγίζουν τον συνομιλητή τους.

Οι Ρώσοι, καθώς μιλούν, καταφεύγουν σε χειρονομίες. Ο σχηματισμός του κύκλου με τον δείκτη και τον αντίχειρα, που ισοδυναμεί με το ok και φέρει θετικές δηλώσεις σε πολλές δυτικού τύπου κουλτούρες θεωρείται άσεμνη κίνηση στη Ρωσία. Άσεμνη κίνηση επίσης είναι το σημείο ν που σχηματίζεται με τον δείκτη και το μέσο δάκτυλο, καθώς και επίσης και η ανοικτή παλάμη. Αγενής χαρακτηρίζεται όποιος βάζει τα χέρια στην τσέπη. Αντίθετα ο ανασηκωμένος αντίχειρας έχει θετική σημασία και δηλώνει έγκριση. Η συχνή επαφή με τα μάτια δηλώνει ειλικρίνεια και συμβάλλει στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.

Κάποιοι γλωσσικοί και εξωγλωσσικοί κώδικες των Ρώσων συνδέονται περισσότερο με τις στρατηγικές και τις τεχνικές διαπραγμάτευσης, παρά με πολιτισμικής παραδοσιακές πρακτικές και εθιμοτυπικά στοιχεία της κουλτούρας τους. Χρησιμοποιούν αρκετούς παραπλανητικούς γλωσσικούς και εξωγλωσσικούς κώδικες, στέλνουν ψευδή μη λεκτικά μηνύματα, προσποιούνται ότι δεν καταλαβαίνουν ή ότι θυμώνουν και ότι χάνουν την ψυχραιμία τους, προκειμένου να αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα που θέλουν. Συνήθως αρχίζουν τις συνομιλίες με ψυχρό τυπικό ύφος και τόνο, αλλά κατά την εξέλιξη των συνομιλιών τείνουν να διακόπτουν τον συνομιλητή τους, να ανεβάζουν τον τόνο της φωνής μέχρι και να γίνονται εκρηκτικοί. Δεν αποκλείεται να μεταθέτουν ή να αναβάλουν τα θέματα της συζήτησης, ως επιχειρηματικό τέχνασμα για να πετύχουν ευνοϊκότερους όρους στη συμφωνία. Τους αρέσει να παίζουν τη γάτα και το ποντίκι, επιδιώκοντας καλύτερη τιμή, αφήνοντας τους ομολόγους τους να πιστεύουν ότι η προσφορά τους δεν γίνεται σε καμία περίπτωση δεκτή. Μπορεί ακόμη να απομακρυνθούν από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων για να ασκήσουν πίεση, αλλά, αν ενδιαφέρονται για το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης, δίχως αμφιβολία θα επανέλθουν.

Χρόνος: Οι Ρώσοι είναι ένας από τους λαούς που προφανώς θεωρούν το χρόνο ως το φθηνότερο εμπόρευμα και ως ανεξάντλητη πηγή, διότι τείνουν σε χρονοβόρες διαπραγματεύσεις και αντιμετωπίζουν με χαλαρότητα τη διάσταση του χρόνου. Σε σπάνιες περιπτώσεις, μόνο αν έχουν άμεσο ενδιαφέρον να προχωρήσουν τη διαπραγμάτευση, κινούνται με ταχύτερους ρυθμούς. Πέρα από αυτό, η γραφειοκρατία είναι ένας ακόμη παράγων που καθυστερεί την ολοκλήρωση των συμφωνιών. Ωστόσο είναι συνεπείς στην ώρα των προκαθορισμένων συναντήσεων.

Ακολουθούν μια πολυχρονικής μορφής διαπραγμάτευση, επιδιώκοντας να πετύχουν πολλούς στόχους ταυτόχρονα, μεταπηδώντας από το ένα θέμα στο άλλο και χωρίς να αντιμετωπίζουν το κάθε θέμα χωριστά και με διαδοχική σειρά. Δεν είναι καθόλου απίθανο να επανέλθουν εκ νέου σε συζήτηση για θέμα που έχει συμφωνηθεί. Επομένως, διαπραγματευτές που προέρχονται από μονοχρονικές κουλτούρες θα θεωρήσουν προκλητικό και ενοχλητικό τον τρόπο που διαπραγματεύονται οι Ρώσοι.

Ο χρόνος είναι ένα καλό διαπραγματευτικό εργαλείο στο σπλοστάσιο των Ρώσων. Ο χρόνος είναι σύμμαχός τους, εφόσον είναι εξαιρετικά υπομονετικοί και επίμονοι ώστε να αφιερώνουν όσο χρόνο χρειαστεί για να πιέσουν τους ομολόγους τους και να κερδίσουν τα οφέλη που προσδοκούν από τη διαπραγμάτευση. Άλλοτε πάλι χρησιμοποιούν τον χρόνο για να ασκήσουν πίεση, όταν φθάνουν στο σημείο να προτείνουν στους ομολόγους τους «ή τώρα ή ποτέ». Όπως και να 'χει και όποια στρατηγική κι αν ενεργοποιούν σε σχέση με τον χρόνο, πιέζοντας ή χρονοτριβώντας, είναι μέρος του διαπραγματευτικού τους παιχνιδιού.

Ανάληψη κινδύνων: Οι Ρώσοι αρέσκονται στα επιχειρηματικά παιχνίδια και κόλπα και φαίνεται ότι τους ασκεί έλξη η αίσθηση επαγγελματικού ρίσκου, ωστόσο συχνά είναι απρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους. Για να υποστηρίξουν μια ριψοκίνδυνη απόφαση, θα πρέπει να βρεθούν τρόποι να νιώσουν πιο ασφαλείς. Ένας από αυτούς είναι η σχέση εμπιστοσύνης με τους ομολόγους τους.

Ομάδες αντί για άτομα: Η ιεραρχία και το πνεύμα της ομαδικότητας είναι ισχυρά στη ρωσική επαγγελματική κουλτούρα. Έχουν την αίσθηση του ανήκειν, λειτουργούν ως ομάδα και οι επιλογές τους εξαρτώνται από το συμφέρον και τις ανάγκες της ομάδας. Ταυτόχρονα, μπορεί να αφήσουν κάποια περιθώρια για ατομικές προτιμήσεις. Την τελική απόφαση λαμβάνουν ανώτερα στελέχη, αφού έχουν προβεί σε διαβουλεύσεις με τα άλλα μέλη της ομάδας. Οι υφιστάμενοι είναι απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, παρότι η γνώμη τους έχει βαρύτητα στην τελική απόφαση. Έχει σημασία να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι εξωτερικές δυνάμεις και οι γενικότερες συνθήκες που ισχύουν στη χώρα επηρεάζουν την τελική απόφαση μιας εταιρίας. Σε κάθε περίπτωση πάντως οι ρωσικές εταιρείες χαρακτηρίζονται από ομαδικότητα.

Φύση των συμφωνιών: Η ανταλλαγή γραπτών κειμένων μετά από κάθε συνάντηση και στα βασικά στάδια των συναντήσεων συνιστά καλή πρακτική διότι οι προφορικές δηλώσεις δεν είναι πάντα αξιόπιστες. Η ρωσική πλευρά μπορεί να απαιτεί ένα πρωτόκολλο, υπογεγραμμένο και από τα δύο μέρη, μετά το τέλος κάθε συνάντησης. Είναι χρήσιμο να καταγράφεται ό,τι συζητήθηκε. Μπορεί να μην έχει νομική ισχύ, αλλά συμβάλει στην τελική σύμβαση. Η τελική γραπτή σύμβαση είναι σαφής, συνοπτική και χωρίς πολλές λεπτομέρειες ή όρους και προϋποθέσεις. Η υπογραφή της είναι σημαντική όχι μόνο από νομική άποψη, αλλά και ως μια αδιαμφισβήτητη επιβεβαίωση όσων συμφωνήθηκαν. Θα ήταν σοφή ιδέα να συμπεριλαμβάνει και μια ρήτρα διαιτησίας σε μια ουδέτερη χώρα, για παράδειγμα στη Σουηδία. Και θα ήταν επίσης καλή ιδέα οι ξένοι διαπραγματευτές να έχουν έναν σύμβουλο νομικό εμπειρογνώμονα που να εμπιστεύονται, αν όχι καθόλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, τουλάχιστον στο κρίσιμο στάδιο της υπογραφής. Ας μην φεύγει από το νου ότι το νομικό σύστημα της χώρας βρίσκεται σε μια μεταβατική κατάσταση και ότι μπορεί να αλλάξουν οι νόμοι σύντομα. Γι' αυτό ένας ειδικός στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων μπορεί να βοηθήσει πολύ στη διαμόρφωση των όρων της τελικής σύμβασης, ενώ θα μπορούσε να συμβάλει και κατά τη διάρκεια της διαπραγματεύσεως ώστε να αποφέρει μεγαλύτερα οφέλη.

Συνοψίζοντας ή/και επεκτείνοντας: Πολλοί Ρώσοι επιχειρηματίες είναι καλά καταρτισμένοι, αλλά οι περισσότεροι έχουν περιορισμένη εμπειρία στον τομέα των διεθνών διαπραγματεύσεων. Οι Ρώσοι διαπραγματευτές συχνά δεν εκπροσωπούν τον εαυτό τους, αλλά, σε κάποιο επίπεδο, την κυβέρνηση τους. Είναι μια κοινωνία σε μεταβατικό στάδιο και οι επιχειρηματίες τους παρουσιάζουν κάποια παραδοσιακά χαρακτηριστικά της πρότερης διαπραγματευτικής κουλτούρας τους. Γι' αυτό εμφανίζονται επιφυλακτικοί, καχύποπτοι, εφαρμόζουν παραπλανητικές τεχνικές, μπορεί να είναι επιθετικοί αν κρίνουν ότι βρίσκονται σε ισχυρότερη θέση και κάνουν μικρές παραχωρήσεις για να κερδίσουν μεγάλα ανταλλάγματα. Συχνά διαπραγματεύονται σαν να παίζουν σκάκι, μελετώντας προσεκτικά εκ των προτέρων τις κινήσεις τους και γι' αυτό ο ξένος ομόλογος θα πρέπει να προβλέψει τις συνέπειες πριν από την δική του κίνηση. Προτιμώμενη τακτική τους σε περίπτωση αδιεξόδου είναι να δείξουν εμμονή και υπομονή. Θα εγκαταλείψουν μόνο αυτή την τακτική αν οι ομόλογοί τους δείξουν σταθερότητα. Η προσέγγισή τους σε μία συμφωνία είναι ολιστική, με συνέπεια να εμφανίζονται δυσκολίες στην εφαρμογή της. Στη ρωσική

επιχειρηματική κουλτούρα εξάλλου, οι συμβάσεις δεν είναι αυστηρά δεσμευτικές (Βλ. Katz, 2006; Lewis, 2006; Huang, 2010; Schroevers, 2010).

Τουρκία

Η Δημοκρατία της Τουρκίας, γνωστή ως Τουρκία, με έκταση 780.580 km², βρίσκεται στη χερσόνησο της Ανατολίας και αποτελεί μια φυσική γέφυρα μεταξύ Ανατολής και Δύσης. Πολλοί πολιτισμοί αναπτύχθηκαν στο πέρασμα των αιώνων στην περιοχή όπου βρίσκεται σήμερα η Τουρκία, όπως και οι Χετταίοι, η Ρωμαϊκή και η Βυζαντινή Αυτοκρατορία. Και πολλά είναι τα σημαντικά γεγονότα στην ιστορία του Χριστιανισμού που συνέβησαν στην Τουρκία, ακριβώς επειδή είναι το ακρότατο σύνορο της Ευρώπης με την Ασία. Ο πληθυσμός της χώρας φθάνει τα 79.000.0000 κάτοικους και σχεδόν τα τρία τέταρτα αυτών ζουν σε αστικές περιοχές. Η πλειοψηφία των κατοίκων της απαρτίζεται από Τούρκους. Η μεγαλύτερη μειονότητα είναι οι Κούρδοι, οι οποίοι ζουν ως επί το πλείστον στη Νοτιοανατολική και Ανατολική Τουρκία. Η δεύτερη μεγαλύτερη μειονότητα είναι Σύριοι. Η Κωνσταντινούπολη, η μεγαλύτερη πόλη της Τουρκίας, έχει το μεγαλύτερο πληθυσμό από οποιαδήποτε άλλη πόλη στην Ευρώπη.

Επίσημη γλώσσα της χώρας είναι η τουρκική, και μητρική γλώσσα για το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού της, ενώ ως μητρική ομιλείται επίσης η κουρδική, η Αραβική και άλλες με εξαιρετικά μικρό αριθμό ομιλητών. Ο Μωαμεθανισμός θεωρείται η επικρατούσα θρησκεία της Τουρκίας και είναι πολύ μικρά τα ποσοστά όσων είναι πιστοί διαφόρων χριστιανικών δογμάτων ή εβραίοι.

Το πολίτευμα είναι Προεδρική Δημοκρατία με τον Πρόεδρο να έχει τον κυρίαρχο ρόλο και τον Πρωθυπουργό να ασκεί εθιμοτυπικά καθήκοντα. Στην Τουρκική Δημοκρατία έχουν διεξαχθεί αρκετά στρατιωτικά πραξικοπήματα, με το πιο πρόσφατο του 2016.

Κατά τις δέκα πρώτες δεκαετίες της δημοκρατίας, μεταξύ 1923 και 1983, η Τουρκία είχε προσκολληθεί σε μια κρατικίστικη προσέγγιση με αυστηρό κυβερνητικό σχεδιασμό του προϋπολογισμού, με κυβερνητικά επιβαλλόμενους περιορισμούς στη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα, στο εξωτερικό εμπόριο, τη ροή ξένου συναλλάγματος και τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις. Όμως το 1983 ο πρωθυπουργός της χώρας, Τουργκούτ Οζάλ, ξεκίνησε μια σειρά μεταρρυθμίσεων σχεδιάζοντας να μεταλλάξει την οικονομία σε ένα μοντέλο ανάπτυξης που βασίζεται περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα. Σήμερα είναι μεταξύ των 20 χωρών με το μεγαλύτερο ΑΕΠ.

Βασικοί τομείς της τουρκικής οικονομίας είναι η γεωργία, η κτηνοτροφία, η δασοκομία, οι τράπεζες, οι κατασκευές, οι οικιακές συσκευές, τα ηλεκτρονικά, τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, η διύλιση πετρελαίου, τα πετροχημικά προϊόντα, τα τρόφιμα, οι εξορύξεις, ο σίδηρος και ο χάλυβας, η ναυπηγική βιομηχανία και η βιομηχανία μηχανών και αυτοκινήτων. Κατασκευάζει επίσης αεροπλάνα, ηλεκτρονικά είδη, αυτοκίνητα και είδη για το σπίτι. Έχει ανεπτυγμένες εμπορικές σχέσεις με χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τις Η.Π.Α., τη Ρωσία και την Ιαπωνία. Τις εμπορικές σχέσεις

ευνοεί και η χαμηλή φορολογία κατά τις εισαγωγές και εξαγωγές καθώς και το σιδηροδρομικό δίκτυο που διαθέτει.

Η Τουρκία έχει πολυποίκιλο πολιτισμό, που ξεκίνησε με τη δυτικοποίηση της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας και συνεχίζεται ακόμη και σήμερα. Είναι ένας συνδυασμός πολιτισμικών παραδόσεων, αποτέλεσμα της επαφής των Τούρκων και του πολιτισμού τους με εκείνους τους λαούς που βρέθηκαν στο δρόμο τους κατά τη μετανάστευσή τους από την Κεντρική Ασία προς τη Δύση. Συνδυάζει επομένως στοιχεία από λαούς της Κεντρικής Ασίας, της μικρασιατικής κουλτούρας, του οθωμανισμού και του δυτικού πολιτισμού.

Διαπραγμάτευση στην Τουρκία

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Οι Τούρκοι διαπραγματευτές προσβλέπουν στις μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις από τους ξένους ομολόγους τους και επικεντρώνονται κυρίως σε μακροπρόθεσμα οφέλη. Παρά το γεγονός ότι η κύρια μορφή διαπραγμάτευσης των Τούρκων είναι ανταγωνιστική, αναζητούν win-win συμφωνίες. Επιθυμούν οι προτάσεις να αποδεικνύουν τα οφέλη και για τα διαπραγματευόμενα μέρη, με συνακόλουθο να κρίνονται αρνητικά οι προσπάθειες να κερδηθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Πτυχές της διαπραγμάτευσης στην Τουρκία συνδέονται με την έννοια της δύναμης, της επιρροής και της τιμής στις οποίες δίνουν την ίδια αξία όσο και στα οικονομικά οφέλη.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Ο καλός διαπραγματευτής για τους Τούρκους είναι όποιος συνδυάζει τυπικά προσόντα, δηλαδή εμπειρία και μόρφωση, με θετικά στοιχεία στην προσωπικότητά του, όπως ευγένεια και αξιοπιστία. Παράλληλα και οι διασυνδέσεις που έχει λαμβάνονται υπόψη. Το σημαντικότερο όλων όμως είναι να εμπνέει εμπιστοσύνη. Ας αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι οι Τούρκοι, ενώ είναι πολύ φιλικοί, είναι και πολύ περήφανος λαός και δεν θα μπορούσαν επομένως ποτέ να προβούν σε συνεργασίες με άτομα που δεν είναι ευγενικά μαζί τους, που τυχόν παρεκτρέπονται, τους θίγουν ή δεν μοιράζονται τις ίδιες αξίες μαζί τους. Σέβονται και εκτιμούν ιδιότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ομολόγων τους, όπως υπομονή, ευελιξία και κοινωνικότητα. Επίσης, ο μεγάλος σεβασμός σε πρόσωπα ηλικιωμένα είναι ζωτικής σημασίας για την κουλτούρα τους.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Πριν από την έναρξη των επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων στην Τουρκία, είναι καλύτερα για τον ξένο επιχειρηματία να αναζητήσει έναν τοπικό μεσολαβητή ώστε από τη μια να γεφυρωθεί το πολιτισμικό κενό στην επικοινωνία και από την άλλη να συμβάλει στη αποτελεσματικότερη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων. Οι διαπραγματεύσεις με την Τουρκία μπορεί να διεξάγονται από άτομα ή ομάδες των διαπραγματευτών. Οι ομάδες θα πρέπει να είναι καλά ευθυγραμμισμένες με τους διαπραγματευτικούς στόχους, σε πλήρη συμφωνία και αρμονία μεταξύ τους και με σαφείς και συγκεκριμένους ρόλους για κάθε μέλος, διότι οι Τούρκοι γνωρίζουν καλά την τεχνική να αξιοποιούν προς όφελός τους τις διαφωνίες που εντοπίζουν μεταξύ των μελών της ομάδας των ομολόγων τους.

Οι συναντήσεις προγραμματίζονται εκ των προτέρων τουλάχιστον μία έως δύο εβδομάδες. Δεδομένου ότι οι Τούρκοι θέλουν να γνωρίζουν τους εταίρους με τους οποίους θα συναντηθούν, οι ξένοι διαπραγματευτές οφείλουν να αποστείλουν εγκαίρως λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις ιδιότητες, τους τίτλους σπουδών, τις θέσεις και τις ευθύνες.

Οι Τούρκοι αναμένουν γενικά τους ξένους διαπραγματευτές να είναι ακριβείς, αν και με δική τους ευθύνη η συνάντηση μπορεί να ξεκινήσει αργά. Σ' αυτήν την περίπτωση οι ξένοι ομόλογοι δεν πρέπει να δείξουν τον θυμό τους και σε περίπτωση που οι ίδιοι πρόκειται καθυστερήσουν περισσότερο από 15' οφείλουν να ενημερώσουν εγκαίρως.

Στις προσφωνήσεις αναφέρεται πρώτα το μικρό όνομα και μετά το επώνυμο. Ωστόσο, ο τρόπος προσφώνησης μπορεί να διαφέρει και να εξαρτάται από την ηλικία, τη διεθνή εμπειρία ή άλλους παράγοντες. Συνήθως είναι ασφαλές να προηγείται το κύριος ή κυρία και στη συνέχεια το επώνυμο. Αποδεκτός τρόπος είναι και η προσφώνηση δεσποινίς, αν και μερικοί Τούρκοι μπορεί να το θεωρήσουν ασεβές. Γι' αυτό είναι καλύτερα ο ξένος διαπραγματευτής να απευθυνθεί εκ των προτέρων σε κάποιο άτομο που εμπιστεύεται και να ζητήσει σχετικά τη συμβουλή του. Οι ακαδημαϊκοί τίτλοι έχουν μεγάλη αξία και δεν χρειάζεται να συνοδεύονται από το επώνυμο. Δεν είναι καθόλου καλή ιδέα να απευθυνθεί κάποιος στον Τούρκο ομόλόγο του καλώντας με το μικρό όνομα, εκτός αν ο ίδιος του το ζητήσει, κάτι που όμως συμβαίνει σπάνια.

Οι συστάσεις συνοδεύονται από χειραψίες με το δεξί χέρι, ξεκινώντας από τον μεγαλύτερο σε ηλικία. Μετά τους χαιρετισμούς και τις συστάσεις, οι ξένοι διαπραγματευτές θα πρέπει να περιμένουν αν οι Τούρκοι ομόλογοί τους θέλουν να ανταλλάξουν επαγγελματικές κάρτες. Αν ναι, τότε αυτό είναι καλό σημάδι, διότι σημαίνει ότι ενδιαφέρονται για την οικοδόμηση επιχειρηματικής σχέσης. Οι ξένοι διαπραγματευτές οφείλουν να δώσουν την κάρτα τους σε όλους τους παρόντες. Η κάρτα δεν είναι ανάγκη να είναι μεταφρασμένη και στα τούρκικα, αλλά αν είναι, εκτιμάται ιδιαίτερα. Στην κάρτα αναγράφονται τίτλοι και επαγγελματικές ιδιότητες. Ο ενδεδειγμένος τρόπος ανταλλαγής καρτών είναι με το δεξί χέρι, με χαμόγελο και διατηρώντας οπτική επαφή και με την κάρτα στραμμένη στην τυπωμένη μεριά. Στη συνέχεια, τοποθετείται πάνω στο τραπέζι.

Οι συναντήσεις ξεκινούν με μικρή συζήτηση, η οποία μπορεί να είναι εκτεταμένη. Είναι σημαντικό για τους ξένους ομολόγους να είναι υπομονετικοί και να αφήσουν τους Τούρκους ομολόγους τους να καθορίσουν τον ρυθμό και τα θέματα της συζήτησης. Οι αρχικές συναντήσεις είναι αρκετά τυπικές και στη συνέχεια, και καθώς οι σχέσεις αναπτύσσονται, γίνονται πιο χαλαρές, αλλά η μεγάλη χαλαρότητα του ξένου επιχειρηματία πρέπει να παρερμηνευθεί. Παρότι το χιούμορ είναι ευπρόσδεκτο, οι διαπραγματεύσεις στην Τουρκία γίνονται αντιληπτές ως σοβαρή διαδικασία και δεν αφήνουν χώρο σε χιουμοριστικές διατυπώσεις.

Ο πρωταρχικός σκοπός των πρώτων συναντήσεων είναι να γνωρίσει ο ένας τον άλλον και επιχειρηματικά θέματα μπορεί να μην συζητηθούν επί της ουσίας. Είναι καλύτερα

για τον ξένο επιχειρηματία να μη βιαστεί να προχωρήσει στα θέματα της ημερήσιας διάταξης. Ούτε και είναι ρεαλιστικό να αναμένει κάποιος οι αρχικές συναντήσεις να οδηγήσουν σε κάποιες αποφάσεις. Οι ισχυροί δεσμοί με τους εταίρους τους συνιστούν για τους Τούρκους επιχειρηματίες προϋπόθεση προκειμένου να προχωρήσουν σε κάποια παραγωγικής μορφής διαπραγμάτευση. Συνεργάζονται μόνο με ανθρώπους που γνωρίζουν και εμπιστεύονται με στόχο μακροχρόνιας προοπτικής συνεργασίες. Συνεπώς, για να προχωρήσουν σε σοβαρές επιχειρηματικές συζητήσεις, πρέπει να νιώσουν άνετα και ασφαλείς με τους ομολόγους τους.

Αυτό είναι συνήθως μια αργή διαδικασία, την οποία αναπόφευκτα θα αποδεχθεί ο ξένος επιχειρηματίας αν ενδιαφέρεται να αναπτύξει επιχειρηματικές δραστηριότητες στην Τουρκία, διότι οι Τούρκοι δεν εμπιστεύονται όσους φαίνονται απρόθυμοι να αφιερώσουν χρόνο για τις διαπραγματεύσεις ή όσων τα κίνητρα για την οικοδόμηση σχέσεων είναι ασαφή. Οι επιχειρηματικές σχέσεις σε αυτή τη χώρα δημιουργούνται και μεταξύ των ανθρώπων και όχι κατ' ανάγκη μεταξύ των εταιρειών. Μπορεί βέβαια να συμβεί ένας επιχειρηματίας να χαίρει της εκτίμησης και της εμπιστοσύνης των Τούρκων ομολόγων του, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αντίστοιχα κέρδισαν την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη και τα άλλα μέλη της ομάδας του. Επομένως αν μια φορά δημιουργηθούν γερές σχέσεις μεταξύ Τούρκων επιχειρηματιών και ομάδας ξένων ομολόγων τους, θα ήταν καλύτερα να αποφεύγονται αλλαγές των μελών, κυρίως του βασικού προσώπου και ατόμου-κλειδί της διαπραγματευτικής ομάδας. Κάτι τέτοιο θα ήταν και χρονοβόρο διότι θα απαιτούσε εξαρχής τη διαδικασία ανάπτυξης φιλικών σχέσεων.

Οι παρουσιάσεις θα πρέπει να είναι σύντομες και περιεκτικές, οι προτάσεις καλά δομημένες και το υλικό παρουσίασης ελκυστικό, σαφές, με διαγράμματα και εικόνες και αξιοποιώντας τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας. Οι Τούρκοι επικοινωνούν κυρίως προφορικά και οπτικά, και αυτό σημαίνει μη εκτεταμένα. Το υλικό των προτάσεων δεν είναι απαραίτητο να είναι μεταφρασμένο, αλλά αν είναι θα βοηθήσει στο γίνουν καλύτερα κατανοητές οι πληροφορίες που οι ξένοι ομολόγοι θέλουν να κοινοποιήσουν.

Αναφορικά με τον ενδυματολογικό κώδικα, συνίσταται συντηρητική και δυτικού τύπου ενδυμασία και για τους άνδρες και για τις γυναίκες.

Επικοινωνία: Η τουρκική είναι η επίσημη γλώσσα. Πολλοί επιχειρηματίες μιλούν τουλάχιστον κάποια αγγλικά, γαλλικά ή και γερμανικά. Θα ήταν χρήσιμο όμως για τον ξένο επιχειρηματία να ζητήσει την υποστήριξη ενός διερμηνέα, ειδικά όταν έχει συνομιλίες με υψηλόβαθμα στελέχη Τούρκων διαπραγματευστών. Οφείλει ωστόσο να ζητήσει την άδεια από τους Τούρκους ομολόγους του γιατί διαφορετικά μπορεί να την θεωρήσουν προσβλητική πράξη. Αν η συνομιλία γίνει στην αγγλική, είναι καλύτερα να διατυπώνονται σύντομες και απλές φράσεις, χωρίς ιδιωματικές φράσεις, συνοψίζοντας σύντομα τα βασικά σημεία και αποφεύγοντας ακρωνύμια και συντομογραφίες, διότι οι Τούρκοι τα αντιπαθούν, όπως αντιπαθούν οτιδήποτε δεν είναι σαφές, τόσο στην προφορική όσο και στην γραπτή επικοινωνία.

Περιστασιακά, μπορεί οι Τούρκοι επιχειρηματίες, κατά τη συζήτηση να υψώσουν τον τόνο της φωνής του. Αυτός είναι ένας κώδικας που δηλώνει την έμφαση που θέλουν να δώσουν σε κάποιο σημείο του λόγου τους ή να δηλώσουν το πάθος τους για κάτι. Εκφράζουν εξάλλου συχνά τις συναισθηματικές τους διαθέσεις. Δεν κρατούν σωματική απόσταση μεγαλύτερη του μισού μέτρου όταν συνομιλούν με άλλους. Κάθε κίνηση του ξένου ομολόγου να προφυλάξει τον προσωπικό του χώρο και να κρατήσει μια απόσταση μεγαλύτερη πιθανόν, θα εκληφθεί ως προσβολή και ως σημείο ότι δεν νιώθει άνετα με τους συνομιλητές του.

Η επικοινωνία στην Τουρκία μπορεί μερικές φορές να φαίνεται ασαφής, ιδιαίτερα στην αρχή των επιχειρησιακών αλληλεπιδράσεων. Σταδιακά, οι Τούρκοι επιχειρηματίες γίνονται πιο σαφείς, άμεσοι και ειλικρινείς, καθώς οι σχέσεις δυναμώνουν. Ωστόσο, και σ' αυτήν την περίπτωση, κάποιοι ανεπαίσθητοι εξωγλωσσικοί κώδικες στη συμπεριφορά τους μπορεί να μεταφέρουν τις ακριβείς διαθέσεις τους. Μεταξύ αυτών είναι η σιωπή, έστω και πολύ σύντομης διάρκειας, που μπορεί να επικοινωνεί ένα αρνητικό μήνυμα, αλλά μπορεί επίσης να μην σημαίνει τίποτα, επομένως δεν χρειάζεται να εστιάσει ιδιαίτερα σ' αυτό ο ξένος επιχειρηματίας. Οι χειρονομίες και η γλώσσα του σώματος μεταφέρουν πιο σαφή μηνύματα σχετικά με τις διαθέσεις τους. Η συχνή σωματική επαφή με άλλα άτομα του ιδίου φύλου, ή ακόμη και το φιλί στο μάγουλο για να χαιρετήσει ο ένας τον άλλον, είναι ένδειξη φιλίας και το κοίταγμα στα μάτια μαζί με το άγγιγμα στο χέρι, δηλώνει ειλικρίνεια. Δεδομένου ότι οι μουσουλμάνοι θεωρούν το αριστερό χέρι ακάθαρτο, όπως ισχύει στην κουλτούρα του αραβικού κόσμου και ήδη αναφέρθηκε, οι ξένοι ομόλογοι θα ήταν καλύτερα να αποφεύγουν να το χρησιμοποιούν. Το αμερικανικό σημάδι οκ, με τον σχηματισμό κύκλου με τον αντίχειρα και το δείκτη, παρά τον καταφατικό θετικό συμβολισμό του σε πολλές δυτικές κουλτούρες, στην Τουρκία είναι άσεμνη χειρονομία. Επίσης, είναι αγενές το σταύρωμα των χεριών κατά τη συνομιλία με ή το φύσημα της μύτης δημοσίως. Η επαφή με τα μάτια θα πρέπει να είναι συχνή, σχεδόν επίμονη. Αυτό δηλώνει ειλικρίνεια και βοηθά στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης. Κουνώντας το κεφάλι από πλευρά σε πλευρά παραδοσιακά σημαίνει «δεν καταλαβαίνω» και δεν συνιστά άρνηση. Ο τούρκικος τρόπος για να σηματοδοτήσει την άρνηση είναι το ανασήκωμα των φρυδιών, μερικές φορές συνοδεύεται και από το μόρφημα «τσουκ» και ελαφρά κλίση του κεφαλιού προς τα πίσω. Ελαφρά κλίση του κεφαλιού προς τα μπροστά σηματοδοτεί παραδοσιακά συμφωνία και κατάφαση. Ωστόσο, πολλοί Τούρκοι έχουν υιοθετήσει το δυτικό τρόπο εξωγλωσσικής επικοινωνίας αναφορικά με τις κινήσεις του κεφαλιού.

Χρόνος: Η καθυστέρηση στα ραντεβού και στα ημερομηνίες παράδοσης ανήκει στην κουλτούρα του Τούρκων, σε γενικές γραμμές ωστόσο είναι συνεπείς και ανταποκρίνονται εντός των χρονικών ορίων που έχει οριστεί κάποια επαγγελματική τους δραστηριότητα, ή οφείλουν να παραδώσουν εμπορεύματα και να παρευρεθούν σε συναντήσεις.

Σε γενικές γραμμές ακολουθούν πολυχρονική μορφή διαπραγμάτευσης, καθώς επιδιώκουν ταυτόχρονα πολλαπλές δράσεις και θέτουν παράλληλους στόχους. Κατά

τη διαπραγμάτευση, που συχνά προσλαμβάνει ολιστικής μορφής προσέγγιση, μετακινούνται από το ένα θέμα στο άλλο, χωρίς διαδοχική σειρά εξέτασης των ζητημάτων. Αυτό προφανώς δημιουργεί κάποια ενόχληση, σύγχυση ή και προκαλεί θυμό στους διαπραγματευτές από καθαρά μονοχρονικές κουλτούρες, όπως η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, ή οι Η.Π.Α. Θα ήταν λάθος για διαπραγματευτές από αυτές τις χώρες να μην κατανοήσουν την αντίληψη των Τούρκων για τον χρόνο και να ασκήσουν πίεση ζητώντας να επιταχυνθούν οι διαδικασίες, διότι το πιο πιθανό είναι μια ενδεχόμενη καλή συμφωνία να μην ολοκληρωθεί ποτέ.

Εκτός από τις διαπραγματεύσεις που διαρκούν πολύ λόγω της ανάγκης των Τούρκων να γνωρίσουν καλά τους εταίρους τους και να δημιουργήσουν φιλικές σχέσεις, οι δυσκίνητες γραφειοκρατικές διαδικασίες καθυστερούν ακόμη περισσότερο την ολοκλήρωση μιας συμφωνίας.

Ανάληψη κινδύνων: Οι Τούρκοι επιχειρηματίες αργούν πολύ να καταλήξουν σε μια απόφαση συμφωνίας, επειδή διαβουλεύονται με τα μέλη της ομάδας τους, παρότι η τελική ευθύνη ανήκει σε ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Για να καταλήξουν σε μία απόφαση είτε εξετάζουν ειδικές πτυχές του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης είτε ακολουθούν γενικές αρχές. Τα προσωπικά συναισθήματα και τις εμπειρίες έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην λήψη απόφασης, μεγαλύτερη και από αντικειμενικά και δεδομένα. Ωστόσο δεν είναι αυτοί οι λόγοι για τους οποίους οι Τούρκοι είναι λαός που θεωρείται ότι αναλαμβάνει ρίσκα στις συνεργασίες. Είναι συχνά πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους, διότι θεωρούν ότι είναι ένας τρόπος για να αναπτύξουν την αυτοδυναμία τους.

Ομάδες αντί για άτομα: Η κουλτούρα της Τουρκίας είναι γενικά προσανατολισμένη προς την ομάδα. Οι ατομικές προτιμήσεις και ενέργειες θεωρούνται λιγότερο σημαντικές από την αίσθηση του ανήκειν σε μια ομάδα και, συνακόλουθα, την προσαρμογή στους κανόνες της, καθώς και τη διατήρηση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των μελών της. Ως εκ τούτου είναι πολύ σημαντικό για τους περισσότερους Τούρκους να οικοδομήσουν και διατηρήσουν στενές σχέσεις με τα μέλη της διαπραγματευτικής ομάδας τους για να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για συνεργασίες.

Φύση των συμφωνιών: Η καταγραφή και η ανταλλαγή γραπτών κειμένων μετά τις συναντήσεις και στα βασικά στάδια της διαπραγμάτευσης είναι χρήσιμη επειδή οι προφορικές δηλώσεις δεν είναι πάντα αξιόπιστες, αρκεί να καταστεί σαφές ότι αυτά τα γραπτά κείμενα δεν συνιστούν μέρος της συμφωνίας, ούτε σημεία κοινής αποδοχής, αλλά δεδομένα που θα διευκολύνουν την τελική απόφαση. Η σύνταξη της τελικής γραπτής σύμβασης τείνει να είναι χρονοβόρα και λεπτομερής, καθώς διευκρινίζει όρους, προϋποθέσεις και ενδεχόμενα. Στις συμβάσεις μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο έργο να βρεθούν μεταφραστικά ισοδυναμίες μεταξύ της αγγλικής και της τουρκικής. Γι' αυτό συνίσταται ενδελεχής εξέταση του τρόπου με τον οποίον μεταφράστηκαν σημεία της σύμβασης. Παρόλα αυτά, η σύνταξη και η υπογραφή της σύμβασης φαίνεται να είναι μια τυπική διαδικασία για τους Τούρκους, διότι οι ίδιοι θεωρούν ότι η ουσιαστική και κύρια δύναμη της συμφωνίας έγκειται στη ηθική προφορική δέσμευση των ομολόγων τους και όχι στα γραπτές δεσμεύσεις της

σύμβασης. Θα βοηθούσε τους ξένους διαπραγματευτές που επιχειρούν στην Τουρκία να συμβουλευτούν έναν Τούρκο νομικό εμπειρογνώμονα πριν από την υπογραφή της σύμβασης. Ωστόσο, θα ήταν προσβλητικό και ένδειξη δυσπιστίας για τους Τούρκους να είναι παρών και στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Συνοψίζοντας ή/και επεκτείνοντας: Οι Τούρκοι επιχειρηματίες, ειδικά εκείνοι των νεότερων γενιών, είναι συνήθως έμπειροι στην αλληλεπίδραση και την επιχειρηματική δραστηριότητα με τους επιχειρηματίες από άλλες χώρες-κουλτούρες, χωρίς αυτό να σημαίνει πάντα ότι είναι ανοικτοί σε νέες ιδέες και πρακτικές. Οι Τούρκοι γενικότερα κατά τη διαπραγμάτευση πολλές φορές αφήνουν τα πράγματα να πάρουν τον δρόμο τους. Οι πρακτικές τους έχουν επηρεαστεί από τον ευρωπαϊκό, ασιατικό και αραβικό τρόπο διαπραγμάτευσης. Είναι πολύ φιλόξενοι, συχνά πολύ πατριώτες και μπορεί να γίνουν υπερβολικά εθνικιστές. Είναι ένα υπερήφανο έθνος και ο λαός της μπορεί να απορρίψει σθεναρά οποιαδήποτε κριτική στους τρόπους συμπεριφοράς του. Καθώς είναι μια ισλαμική χώρα, αν οι ξένοι ομολογοί τους δεν δείξουν σεβασμό στη θρησκεία τους και σε όσα αυτή πρεσβεύει μπορεί να οδηγήσει σε ακύρωση της συμφωνίας. Πολλές επιχειρήσεις στην Τουρκία ελέγχονται από λίγες μόνο ισχυρές ομάδες και οικογένειες. Σπάνια διαθέτουν στους ομολόγους τους πληροφορίες σχετικά με τα επιχειρηματικά τους ζητήματα, θεωρώντας ότι η απόκρυψη κάποιων δεδομένων συνιστά διαπραγματευτικό πλεονέκτημα. Από την άλλη τα στατιστικά στοιχεία σχετικά με τη χώρα και τα δημόσια διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με τις επιχειρήσεις δεν είναι πάντα αξιόπιστα. Επομένως, οι ξένοι επιχειρηματίες θα πρέπει να κάνουν τη δική τους έρευνα, αν κρίνουν ότι χρειάζεται (Βλ. Katz, 2006; Lewis, 2006; Schroevers, 2010).

Ελλάδα

Για τη χώρα μας αναφέρει ο Richard Lewis (2006: 279), τα εξής: Οι Έλληνες γνωρίζουν πολύ καλά ότι η ελληνική περίοδος της πόλης-κράτους είναι η βάση για τον δυτικό ευρωπαϊκό πολιτισμό και τη δημοκρατία. Η Ελλάδα είναι επίσης ένα μέλος της Ε.Ε. με έντονη παρουσία. Η κατάρρευση των κερδοφόρων αγορών της στην πρώτη Γουγκοσλαβία (λόγω του πολέμου), ο διαρκής διαμάχη με τη γειτονική της ΠΓΔΜ και η διαρκής αναβολή της επίλυσης του κυπριακού προβλήματος ήταν και συνεχίζουν να είναι πηγές άγχους για τις διαδοχικές ελληνικές κυβερνήσεις. Στην αγωνία της Ελλάδας για το κυπριακό ζήτημα και στις οχλήσεις από τις απειλές για βέτο, οι εταίροι της Ε.Ε. δεν της έχουν προσφέρει μεγάλη υποστήριξη.

Διαπραγμάτευση στην Ελλάδα

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Συχνά οι διαπραγματεύσεις στην Ελλάδα είναι σκληρές σε πολλά επίπεδα και προσλαμβάνουν ανταγωνιστική μορφή. Ενώ μπορεί κατά τη διαπραγμάτευση να προκύψουν οφέλη και για τα δύο διαπραγματευόμενα μέρη, οι Έλληνες κάνουν προσπάθεια να κερδίσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι περισσότεροι απολαμβάνουν το παιχνίδι με τα παζάρια και ενεργοποιούν διάφορες διαπραγματευτικές τεχνικές. Αυτές μπορεί να συμπεριλαμβάνουν λίγο «δράμα», πολλές υπερβολές, κομπασμούς και καυχησιολογίες. Αν οι ξένοι ομόλογοί τους δεν παίξουν μαζί τους, ενδέχεται να τερματίσουν κάθε περαιτέρω διαπραγμάτευση. Παρόλα αυτά, για τους Έλληνες στόχος των διαπραγματευτικών συναντήσεων είναι η επίτευξη αμοιβαία αποδεκτής λύσης. Αντιλαμβάνονται τη διαπραγμάτευση ως διαδικασία με μακροπρόθεσμη προοπτική και οφέλη. Εκτιμούν και ενδιαφέρονται για τις μακροχρόνιες επιχειρηματικές σχέσεις γι' αυτό θ' αναζητήσουν win-win μορφή διαπραγμάτευσης. Σε περίπτωση αδιέξοδης διαφωνίας, σε οποιοδήποτε στάδιο της διαπραγμάτευσης, ένας καλός τρόπος να την αντιμετωπίσουν οι ξένοι ομόλογοι είναι να κάνουν μια νέα πρόταση ή να προτείνουν μια αποδεκτή συμβιβαστική λύση, βασιζόμενοι στις μεταξύ τους προσωπικές σχέσεις, με την προϋπόθεση ότι είναι αρκετά ισχυρές. Στο τέλος οι Έλληνες μπορεί να συμφωνήσουν με απόκλιση μέχρι και 40% μεταξύ αρχικής και τελικής τιμής. Μπορεί ωστόσο αυτή η απόκλιση να μην συνιστά παραχώρηση από τη μεριά των Ελλήνων, αλλά να ήταν αρχική, κρυφή, επιλογή τους, την οποίαν παρουσιάζουν ως παραχώρηση.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Στην ελληνική επιχειρηματική κουλτούρα, ο σεβασμός που απολαμβάνει κάποιος εξαρτάται κυρίως από την ηλικία του, την επαγγελματική του ιδιότητα και τις κοινωνικές του συνθήκες γενικότερα. Ωστόσο, τα προσωπικά επιτεύγματα παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο, σημαντικότερο στις μέρες μας απ' ό,τι στο παρελθόν. Σημαντικό κριτήριο είναι και η ηλικία και μάλιστα είθισται στα πρόσωπα μεγαλύτερης ηλικίας να αποδίδουν μεγαλύτερο σεβασμό. Από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας εκτιμώνται κυρίως η κοινωνικότητα και οι επικοινωνιακές δεξιότητες.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Αρχικά είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι Έλληνες συναλλάσσονται μόνο με εκείνους που γνωρίζουν και τους αποδέχονται. Επομένως η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με μακροχρόνια

προοπτική είναι εξαιρετικά σημαντική για τους περισσότερους. Αυτή η διαδικασία απαιτεί πολύ χρόνο. Καθώς συνεργάζονται μόνο με όσους τους εμπνέουν εμπιστοσύνη, έχουν την τάση να μην εμπιστεύονται όσους φαίνονται απρόθυμοι να αφιερώσουν χρόνο για την αλληλογνωριμία ή όσων τα κίνητρα για την ανάπτυξη σχέσεων δεν είναι σαφή. Οι επιχειρηματικές σχέσεις στην Ελλάδα γίνονται μεταξύ επιχειρηματιών και όχι κατ' ανάγκη μεταξύ των εταιρειών. Για τη δημιουργία καλών σχέσεων με Έλληνες επιχειρηματίες, ζωτικής σημασίας και λέξη κλειδί είναι οι διασυνδέσεις και η δημιουργία ενός ισχυρού δικτύου διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτός που γνωρίζει ο ξένος επιχειρηματίας είναι το πρόσωπο-κλειδί που μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματική του δραστηριότητα στην Ελλάδα. Το δίκτυο προσωπικών σχέσεων βασίζεται σε ισχυρές φιλίες που διατηρούνται λόγω των αμοιβαίων υποχρεώσεων. Μπορεί να ανοίξει πόρτες και να λύσει τα προβλήματα που διαφορετικά θα ήταν πολύ δύσκολο να διευθετηθούν. Βέβαια όσο πιο ισχυρά είναι τα άτομα με τα οποία διασυνδέεται κάποιος ή επιδιώκει να δημιουργήσει φιλική σχέση, τόσο καλύτερα. Η αξιοπρέπεια είναι σημαντικό στοιχείο της προσωπικότητας των Ελλήνων, οπότε κάθε κίνηση ή εκδήλωση που την θίγει ίσως να έχει καθοριστικά αρνητικές επιπτώσεις στην εξέλιξη των επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων.

Οι συναντήσεις δεν είναι απαραίτητο να οριστούν αρκετό χρόνο πριν, όπως συμβαίνει στις περισσότερες χώρες. Σε κάθε περίπτωση πάντως δεν πρέπει να ορίζονται τον Αύγουστο που είναι ο μήνας των διακοπών για την Ελλάδα και πολλές επιχειρήσεις είναι κλειστές για κάποιες μέρες.

Στην πρώτη συνάντηση έχει σημασία να παρευρίσκεται το πιο υψηλόβαθμο στέλεχος των ξένων διαπραγματευτών και που έχει την ευθύνη της διαπραγμάτευσης. Οι Έλληνες περιμένουν να προβούν σε διαπραγματεύσεις με το πιο σημαντικό πρόσωπο της ξένης εταιρείας. Αντίστοιχα και από την ελληνική πλευρά παρευρίσκεται το πιο υψηλόβαθμο στέλεχος και ιθύνων παράγοντας των διαδικασιών. Δεδομένου ότι οι Έλληνες θέλουν να γνωρίζουν τους διαπραγματευόμενους με τους οποίους θα συναντηθούν, οι ξένοι επιχειρηματίες οφείλουν να ενημερώσουν εγκαίρως την ελληνική πλευρά αναφορικά με τις θέσεις, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των μελών της ομάδας τους.

Η ημερήσια διάταξη δεν είναι απαραίτητη πάντα. Πιθανόν εξάλλου να μην ακολουθηθεί. Παρά το γεγονός ότι οι Έλληνες μπορούν να μην είναι πολύ συνεπείς στην ώρα της συνάντησης, αναμένουν να είναι οι ξένοι ομόλογοί τους στην ώρα τους, ή τουλάχιστον να ενημερώσουν αν πρόκειται να καθυστερήσουν περισσότερο από 15'.

Στις προσφωνήσεις προηγείται είτε το κύριος ή κυρία είτε ο επαγγελματικός ή ακαδημαϊκός τίτλος και ακολουθεί το ονοματεπώνυμο. Δεν αποκλείεται στη συνέχεια οι προσφωνήσεις να γίνονται με το μικρό όνομα, όμως είναι κάτι που θα πρέπει πρώτα να το προτείνουν οι Έλληνες επιχειρηματίες.

Ο χαιρετισμός γίνεται με θερμή και σταθερή χειραψία, σε όλα τα μέλη της ξένης ομάδας, ξεκινώντας από το υψηλόβαθμο στέλεχος.

Η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών δεν είναι απαραίτητη και πάντως δεν ανήκει στο τυπικό τελετουργικό της πρώτης συνάντησης. Ούτε είναι απαραίτητο να είναι διπλής όψης, στα αγγλικά και στα ελληνικά, αλλά αν είναι, θα εκτιμηθεί. Η ανταλλαγή καρτών γίνεται με ελαφρύ χαμόγελο, οπτική επαφή και σύντομη προσεκτική ανάγνωσή της.

Οι συναντήσεις ξεκινούν με σύντομη γενική συζήτηση, η οποία δεν αποκλείεται να διαρκέσει τελικά αρκετά. Η ελληνική πλευρά καθορίζει τον ρυθμό της συζήτησης. Οι συναντήσεις στην αρχή είναι αρκετά τυπικές. Καθώς οι σχέσεις αναπτύσσονται γίνεται πιο χαλαρό το κλίμα των συνομιλιών. Το χιούμορ είναι ευπρόσδεκτο, αρκεί να είναι καλοπροαίρετο και χωρίς υπερβολές. Η συνεδρίαση στην Ελλάδα μπορεί να φαίνεται κάπως χαοτική, με συχνές διακοπές και πολλές παράλληλες συζητήσεις. Αυτό δεν σημαίνει έλλειψη ενδιαφέροντος, συνδέεται με το ελληνικό ταμπεραμέντο.

Ο πρωταρχικός σκοπός της συνάντησης είναι η γνωριμία και η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης. Ιδιαίτερη συζήτηση σε επιχειρηματικά ζητήματα μπορεί να μην γίνει, οπότε δεν είναι ρεαλιστικό η πρώτη ή και οι πρώτες συζητήσεις να οδηγήσουν σε σαφείς αποφάσεις.

Συμβάλλει θετικά στην εξέλιξη της διαπραγμάτευσης αν το υλικό των προτάσεων και των παρουσιάσεων είναι ελκυστικό, καλά σχεδιασμένο με σαφείς πληροφορίες. Οι Έλληνες επικοινωνούν καλύτερα προφορικά και με οπτικά υλικό, οπότε είναι καλύτερα να είναι περιορισμένο το λεκτικό κείμενο. Η μετάφραση του υλικού στην ελληνική δεν είναι απαραίτητη, αλλά βοηθά για να γίνουν καλύτερα κατανοητές οι πληροφορίες και τα δεδομένα που θέλουν να κοινοποιήσουν οι ξένες επιχειρήσεις.

Στην Ελλάδα, τα δώρα δεν είναι απαραίτητα για τις επιχειρηματικές σχέσεις και οι Έλληνες συνήθως δεν περιμένουν δώρα σε μια πρώτη συνάντηση. Παρόλα αυτά ένα δώρο τα Χριστούγεννα ή το Πάσχα θα εκτιμηθεί πολύ.

Η διαφθορά και η δωροδοκία είναι κάπως συνηθισμένα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Ωστόσο, οι Έλληνες μπορεί να τις αντιλαμβάνονται διαφορετικά και να θεωρούν την δωροδοκία ως ανταμοιβή, επειδή επιτεύχθηκε μια συνεργασία και όχι ως δωροδοκία. Υπάρχει μια λεπτή γραμμή μεταξύ προσφέρω ένα δώρο και δωροδοκώ. Ένας Έλληνας μπορεί να δει τη δωροδοκία μόνο ως ένα ωραίο δώρο.

Τα επιχειρησιακά γεύματα και δείπνα συχνά συνιστούν προέκταση των επιχειρηματικών συνεδριάσεων. Είναι και μια μορφή ψυχαγωγίας, η οποία μπορεί να διαρκέσει αρκετές ώρες και συνήθως ακολουθείται από ποτά. Οι Έλληνες απολαμβάνουν την κοινωνικοποίηση με τους φίλους τους συνεργάτες.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένος ενδυματολογικός κώδικας στη χώρα. Ωστόσο, είναι σκόπιμο η ενδυμασία να είναι συντηρητική, κατά προτίμηση σε σκούρα χρώματα και αποφεύγοντας τα προκλητικά ή εκκεντρικά ενδύματα. Στην Ελλάδα, οι πρώτες εντυπώσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο με τον οποίο είναι κάποιος ντυμένος.

Επικοινωνία: Η επίσημη γλώσσα της χώρας είναι η ελληνική. Πολλοί επιχειρηματίες μιλούν κάποια αγγλικά. Περιστασιακά τουλάχιστον δεν θα ήταν κακή ιδέα να υπάρχει ένας διερμηνέας, εφόσον έχει συμφωνηθεί εκ των προτέρων μεταξύ των ξένων και των Ελλήνων επιχειρηματιών η παρουσία του στις συνεδριάσεις. Κατά την επικοινωνία στα αγγλικά είναι καλύτερα να διατυπώνονται απλές προτάσεις, σύντομες, με αργό ρυθμό, να αποφεύγονται ιδιωματικές φράσεις, συνοψίζοντας συχνά τα βασικά σημεία. Αυτό βοηθάει όσους έχουν περιορισμένες γνώσεις στην αγγλική. Επειδή η αυτοπεποίθηση είναι για τους Έλληνες ένα βασικό θετικό προσδιοριστικό γνώρισμά τους, συνήθως μιλούν μεγαλόφωνα. Οι συζητήσεις μπορεί να είναι θορυβώδεις και να πάρουν ενθουσιώδη και παθιασμένα τροπή, διότι οι Έλληνες δείχνουν συνήθως ανοιχτά τα συναισθήματά τους. Στην περίπτωση αυτή θα ήταν προτιμότερο για τους ξένους ομολόγους τους να μην χάσουν την ψυχραιμία τους και να μην δείξουν ανυπομονησία.

Στην Ελλάδα, κατά τις συνομιλίες τους, είθισται να διατηρούν κοντινή σωματική επαφή. Η απόσταση που κρατούν είναι γύρω στο μισό μέτρο. Μάλιστα συνομιλώντας με άτομα του ίδιου φύλου επιδιώκουν συχνή κοντινή σωματική επαφή, εκδηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο τη φιλική τους διάθεση. Αν οι ξένοι εταίροι τους ανήκουν σε κουλτούρες που τείνουν να προφυλάσσουν τον προσωπικό τους χώρο, είναι καλύτερα να μην προσπαθήσουν να απομακρυνθούν λίγο, διότι θα ερμηνευτεί ως ένδειξη ότι νιώθουν αμήχανα και άβολα μαζί τους.

Η επικοινωνία στην Ελλάδα μπορεί να είναι άμεση και απλή, ιδιαίτερα μεταξύ των φίλων και των στενών συνεργατών. Στην αρχή της επαγγελματικής σχέσης υιοθετούν έμμεσο τρόπο επικοινωνίας, είναι ασαφείς, δεν προχωρούν σε δεσμεύσεις. Με λεπτά εξωγλωσσικά μηνύματα μπορεί να μεταφέρουν την επιφυλακτικότητα και τις αμφιβολίες τους. Η σιωπή τους είναι ένας τρόπος να επικοινωνήσουν κάποιο αρνητικό μήνυμα.

Η συχνή, σχεδόν επίμονη και υπερβολική οπτική επαφή όχι μόνο δεν είναι σπάνιος κώδικας στην Ελλάδα, αλλά είναι και σημαντική για τους Έλληνες και επιπλέον θεωρείται μεγαλύτερης διάρκειας από τις άλλες χώρες της Ευρώπης. Αποπνέει ειλικρίνεια και βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Το ανασήκωμα των φρυδιών, σηματοδοτεί άρνηση. Κάποιες φορές, γίνεται πιο εμφατική η άρνηση, αν συνοδεύεται με ελαφρά κλίση του κεφαλιού προς πίσω. Το κλείσιμο του ματιού εκπέμπει φιλικό μήνυμα, ενώ η ανοικτή παλάμη στραμμένη προς το πρόσωπο κάποιου είναι προσβλητικό. Αρκετοί Έλληνες ωστόσο για να δηλώσουν την άρνησή τους σε κάτι, καταφεύγουν στο δυτικής προέλευσης αρνητικό νεύμα με μια ελαφρά κίνηση του κεφαλιού προς τα δεξιά και αριστερά. Κάποιες φορές, όταν είναι θυμωμένοι, γελούν.

Ο Lothar katz (2006) αναφέρει ότι ο αμερικάνικης καταγωγής συμβολισμός οκ, σχηματισμός που προκύπτει με την ένωση του δείκτη και του αντίχειρα ώστε να δημιουργηθεί κύκλος, μπορεί να θεωρηθεί άσεμνη χειρονομία στην Ελλάδα. Γνωρίζοντας όμως καλύτερα τους Έλληνες από τον Katz, μάλλον θα πρέπει να αναθεωρήσει αυτό το σημείο της μελέτης του, καθώς οι Έλληνες δίνουν την ίδια με τους Αμερικανούς ερμηνεία σ' αυτήν την χειρονομία. Γενικότερα οι Έλληνες έχουν

πλέον υιοθετήσει αρκετές δυτικότροπες χειρονομίες και τρόπους συμπεριφοράς, τουλάχιστον όσες δεν επηρεάζουν συμβολισμούς, πεποιθήσεις και αντιλήψεις της παράδοσής τους και είναι βαθιά ριζωμένες στη συνείδηση του ελληνικού λαού.

Οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα, δεν είναι σπάνιο να καταφύγουν σε σκόπιμα και ψευδή λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα, προσποιούμενοι ότι είναι ειλικρινείς, ότι είναι ανιδιοτελείς στην όλη συμφωνία ή σε μεμονωμένες παραχωρήσεις, παραποιώντας την αξία ενός στοιχείου, ή υποβάλλοντας ψευδείς απαιτήσεις και παραχωρήσεις. Αν ο ξένος ομόλογος δείξει ότι κατάλαβε ότι προσποιούνται, θα μπορούσε να βλάψει τις επιχειρηματικές σχέσεις.

Χρόνος: Η ακρίβεια στην ώρα δεν είναι τόσο σημαντική, όσο σε άλλες χώρες. Οι Έλληνες τείνουν να φτάνουν με μικρή καθυστέρηση, αλλά είναι καλύτερα οι ομόλογοί τους να είναι συνεπείς.

Γενικότερα, ο ρυθμός των διαπραγματεύσεων είναι αργός, όχι μόνο επειδή οι Έλληνες αφιερώνουν χρόνο στη δημιουργία πρώτα καλών σχέσεων με τους ομολόγους τους, ή επειδή διακόπτονται συχνά οι συνεδριάσεις και γίνονται παράλληλες συζητήσεις, αλλά επειδή, συνήθως, ακολουθούν την πολυχρονική μορφή διαπραγμάτευσης, επιδιώκοντας παράλληλα την επίτευξη πολλών στόχων και πολλαπλών δράσεων. Η προσέγγισή τους είναι ολιστική και γι' αυτό δεν είναι σπάνιο να μεταπηδούν από το ένα θέμα στο άλλο. Αν και οι ξένοι διαπραγματευτές που προέρχονται από μονοχρονικές κουλτούρες θα χαρακτηρίσουν τις συνεδριάσεις χαοτικές και προφανώς θα ενοχληθούν, συνετό θα ήταν να δείξουν υπομονή, να μην επιχειρήσουν την επιτάχυνση των συνομιλιών και να μην δείξουν τον εκνευρισμό ή την ανυπομονησία τους, διότι το πιθανότερο είναι να φτάσουν σε αντίθετα αποτελέσματα.

Ανάληψη κινδύνων: Στη λήψη απόφασης οι Έλληνες επιχειρηματίες συνήθως αξιολογούν τη γενική κατάσταση και δεν εφαρμόζουν βασικές αρχές. Τα προσωπικά συναισθήματα και οι εμπειρίες τους έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από τεκμηριωμένα στοιχεία και αντικειμενικά δεδομένα. Συνήθως νιώθουν άβολα με τις αλλαγές και διστάζουν να αναλάβουν ρίσκα. Για να υποστηρίξουν μια ριψοκίνδυνη απόφαση, θα πρέπει να έχουν πρόσθετες εγγυήσεις και εναλλακτικά σχέδια έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση όλων των ενδεχόμενων.

Ομάδες αντί για άτομα: Οι περισσότερες εταιρείες είναι ιεραρχικές και οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν συγκεκριμένα καθήκοντα, ενώ πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα εξακολουθούν να είναι οικογενειακές. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και ενώ σημειώνεται πρόοδος στις διαπραγματεύσεις, η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι μια αργή διαδικασία επειδή γίνονται συζητήσεις μεταξύ των υπευθύνων και των εργαζομένων. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι συνήθως ανώτερα στελέχη που ενδιαφέρονται για το συμφέρον της ομάδας ή εταιρείας. Πριν καταλήξουν σε μία απόφαση διαβουλεύονται με μέλη της ομάδας τους και προτιμούν να καταλήξουν σε απόφαση συναινετικά.

Φύση των συμφωνιών: Η συγκέντρωση και ανταλλαγή εγγράφων όπου θα καταγράφονται και θα αποσαφηνίζονται όσα ελέχθησαν, μετά από τις συναντήσεις ή

σε κρίσιμα στάδια των συναντήσεων, είναι χρήσιμη πρακτική διότι οι προφορικές δηλώσεις δεν είναι πάντα αξιόπιστες. Αυτό δεν αποκλείει τη δυνατότητα μεταβολής τους. Οι γραπτές συμβάσεις συμπεριλαμβάνουν όρους και συνθήκες της συμφωνίας. Η σύνταξη και η υπογραφή της σύμβασης είναι μια τυπική διαδικασία για τους Έλληνες, καθώς πιστεύουν ότι η κύρια δύναμη μιας συμφωνίας έγκειται στις προφορικές δεσμεύσεις των εταίρων τους και όχι στην έγγραφη τεκμηρίωσή τους. Καλό θα ήταν πάντως οι ξένοι ομόλογοι να συμβουλευτούν έναν τοπικό νομικό εμπειρογνώμονα πριν από την υπογραφή της σύμβασης, χωρίς ωστόσο να παρίσταται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Αυτό θα μπορούσε να εκληφθεί από τους Έλληνες ως ένδειξη δυσπιστίας. Οι όροι των υπογεγραμμένων συμβάσεων ενδέχεται και να μην τηρηθούν. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την δύναμη της συνεχιζόμενης σχέσης μεταξύ των Ελλήνων επιχειρηματιών και των ξένων εταίρων τους. Η διατήρηση των σχέσεων εμπιστοσύνης και μετά την υπογραφή της σύμβασης είναι η καλύτερη εγγύηση για την τήρηση της συμφωνίας. Πέρα από αυτό οι Έλληνες επιχειρηματίες προσδοκούν ότι οι εταίροι τους θα δείξουν ευελιξία αν συμβεί να χρειαστεί να τροποποιηθούν οι όροι της σύμβασης.

Συνοψίζοντας ή /και επεκτείνοντας: Στους Έλληνες αρέσει να μιλούν πολύ, με ζωηρό τρόπο, κάνοντας ταυτόχρονα χειρονομίες και γκριμάτσες. Έχουν καλές ρητορικές δεξιότητες, χρησιμοποιούν λογικά επιχειρήματα τα οποία εμπλουτίζουν με συναισθηματικές εκδηλώσεις. Φανερώνουν εύκολα τα συναισθήματά τους και επικαλούνται συχνά το συναίσθημα στο λόγο τους, έχοντας καταλάβει ότι μπορεί να είναι ένα καλό διαπραγματευτικό τους εργαλείο. Οι Έλληνες είναι και καλοί ακροατές. Τους αρέσει να ενημερώνονται καλά σχετικά με επιχειρηματικά ζητήματα, όμως, καθώς έχουν μεγάλη φαντασία, τείνουν να εμπλέκουν, κατά τη συζήτηση, το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης με άλλα θέματα. Είναι περήφανοι για το παρελθόν τους και τη γλώσσα τους, γι' αυτό θα εκτιμηθεί πολύ αν οι ξένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν κάποιες ελληνικές λέξεις, καθώς και βασικά γεγονότα της ιστορίας τους, χωρίς να παραλείψουν να αναφέρουν και «πόσο ένδοξη ήταν η Ελλάδα». Οι βασικές αξίες τους είναι η μόρφωση και η πνευματική δύναμη από τη μια, η ευζωία και οι οικογενειακές αξίες από την άλλη (Katz, 2006; Lewis, 2006).

4.3 Αντιδραστικές Κουλτούρες (Reactive)

Μεταξύ των χωρών που ανήκουν στις Αντιδραστικές Κουλτούρες είναι η Κίνα, η Ινδία και η Ιαπωνία, χώρες των οποίων η καταγραφή των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων θα μας απασχολήσει στη συνέχεια. Η εστίαση, όπως και στην προηγούμενη ενότητα,

αφορά το πρωτόκολλο διαπραγματεύσεων σ' αυτές τις χώρες, λαμβάνοντας αρχικά υπόψη κάποια δημογραφικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά.

Κίνα

Η Κίνα, με την επίσημη ονομασία Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, είναι το πιο πυκνοκατοικημένο κράτος του κόσμου, με πληθυσμό γύρω στους 1.400.000.000 κατοίκους και αποτελεί την δεύτερη μεγαλύτερη χώρα σε έκταση, 9.597.000 km².

Η Κίνα αποτελεί κοιτίδα πολιτισμού, με την γνωστή ιστορία της να ξεκινά με έναν αρχαίο πολιτισμό, έναν από τους πρώτους στον κόσμο. Για χιλιετίες, το πολιτικό σύστημα της Κίνας βασίστηκε στις κληρονομικές μοναρχίες, γνωστές ως δυναστείες. Στα σύγχρονα χρόνια, το 1912, ιδρύεται η Δημοκρατία της Κίνας και μετά το τέλος του κινεζικού εμφυλίου πολέμου, το 1949, ανακηρύσσεται η Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, από τον πρόεδρο του κομμουνιστικού κόμματος Μάο Τσε Τουνγκ. Εδώ και τρεις δεκαετίες όμως η Κίνα ακολουθεί σταθερά καπιταλιστικής μορφής ανάπτυξη και βρίσκεται στη μέση μιας σημαντικής μετάβασης από άκαμπτη κομμουνιστική χώρα σε μια κοινωνία της ελεύθερης αγοράς.

Με το άνοιγμα της στο εξωτερικό εμπόριο σημείωσε θεαματικά αποτελέσματα στον τομέα της οικονομίας και αναδείχθηκαν οι δυνατότητές της στον κόσμο του επιχειρείν. Εκτιμάται ότι το 2050 το ΑΕΠ της θα έχει ξεπεράσει ακόμη και αυτό των Η.Π.Α., παρόλο που το βιοτικό της επίπεδο, οι υποδομές στις τηλεπικοινωνίες και το τεχνολογικό της επίπεδο βρίσκονται ακόμη πίσω σε σχέση με αυτό των υπολοίπων ανεπτυγμένων χωρών του κόσμου. Μετά την ένταξή της στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου το 2001, η Κίνα έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία με τις περισσότερες άμεσες ξένες επενδύσεις και τα μεγαλύτερα συναλλαγματικά αποθέματα. Η ανάδυση μίας νέας μεσαίας τάξης, καθώς και το γεγονός ότι οι ξένοι επενδυτές μπορούν να αγοράσουν μετοχές των κινεζικών επιχειρήσεων στο χρηματιστήριο της Σαγκάης, απεικονίζουν την πραγματικότητα της κινεζικής οικονομικής ανάπτυξης. Αποτελεί ίσως την πιο ανταγωνιστική αγορά στον κόσμο με πληθώρα σε ντόπιους παραγωγικούς πόρους που ανταγωνίζονται μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Στην Κίνα υπάρχουν πάνω από 200.000 επιχειρήσεις από επενδύσεις ξένων κεφαλαίων, καθώς η χώρα αποτελεί ιδανικό προορισμό για την εκμετάλλευση του χαμηλού κόστους παραγωγής και την πρόσβαση σε μία τεράστια αγορά με μεγάλες δυνατότητες. Σήμερα έχουν κατακλειστεί οι διεθνείς αγορές από κινεζικά προϊόντα.

Στην Κίνα έχουν αναπτυχθεί διάφορες και διαφορετικές μορφές στον τρόπο με τον οποίον αναπτύσσουν επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις, τις οποίες ο ξένος επιχειρηματίας οφείλει να εξετάσει αν επισκεφθεί τη χώρα για επιχειρηματικούς στόχους. Για παράδειγμα υπάρχουν διαφορές πολιτισμικής υφής μεταξύ του τρόπου που διαπραγματεύονται στις αγροτικές περιοχές της χώρας, απ' ό,τι στις αστικές. Υπάρχουν επίσης διαφορές μεταξύ παλαιότερων και νεότερων γενεών. Οι νεότεροι ζουν συνήθως σε αστικές περιοχές, είναι πιο επιθετικοί και κινούνται με ταχύτερους ρυθμούς απ' ό,τι οι μεγαλύτερης ηλικίας επιχειρηματίες. Λόγω των κρίσιμων

ανταγωνιστικών αγορών της Κίνας, όπως η Σαγκάη ή η Σεντζέν, ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων είναι εξαιρετικά σημαντικός στις νεότερες γενιές επιχειρηματιών οι οποίοι ενδιαφέρονται για βραχυπρόθεσμες επιχειρηματικές δράσεις και δεν προσανατολίζονται στην ανάπτυξη σχέσεων με ομολόγους τους, σε αντίθεση με άλλες περιοχές του του κινεζικού εργατικού δυναμικού. Παρόλα αυτά, ο πολιτισμός της χώρας είναι σε γενικές γραμμές αρκετά ομοιογενής.

Ενώ οι περισσότεροι Κινέζοι επιχειρηματίες έχουν περιορισμένη εμπειρία σε διεθνείς διαπραγματεύσεις και μικρή εμπειρία επομένως στον τρόπο διαπραγμάτευσης με άλλες χώρες, κάποιοι γνωρίζουν πολύ καλά πώς να διαπραγματευτούν και ίσως φαίνονται και αρκετοί «δυτικοί» στις διαπραγματεύσεις τους.

Λόγω της μακράς περιόδου της απομόνωσης της Κίνας, υπάρχει μια γενική προκατάληψη ως προς τους ξένους. Αυτή η αντίληψη σταδιακά εξαφανίζεται σε πολλά από τα επιχειρηματικά κέντρα της χώρας. Είναι σημαντικό ωστόσο, ο ξένος επιχειρηματίας να δείξει σεβασμό προς τη χώρα, την ιστορία της, την οικονομική της πραγματικότητα. Και ενώ δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα να αντιλαμβάνεται την Κίνα ως μια αναπτυσσόμενη χώρα, δεν γίνεται να την θεωρεί τριτοκοσμική. Ας μην ξεχνάμε ότι η Κίνα είναι μια ισχυρή χώρα με ιστορία 5.000 χρόνων, ότι ήταν το λίκνο για αμέτρητες πρωτοποριακές εφευρέσεις και ότι έχει κυριαρχήσει στον κόσμο ως οικονομικό κέντρο κατά τη διάρκεια αρκετών αιώνων.

Διαπραγμάτευση στην Κίνα

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Για του Κινέζους διαπραγμάτευση σημαίνει εργάζομαι από κοινού με τους εταίρους μου για έναν κοινό σκοπό ((Hendon, Hendon, & Herbig, 1996: 27). Παρά το γεγονός ότι η παραδοσιακή μορφή διαπραγμάτευσης στην κινέζικη επιχειρηματική κουλτούρα είναι ανταγωνιστική, οι Κινέζοι, εργάζονται πράγματι για έναν κοινό σκοπό, επειδή εκτιμούν τις μακροχρόνιες σχέσεις και τη μακροπρόθεσμη προοπτική. Και γι' αυτό είναι πρόθυμοι να συμβιβαστούν. Συνηθίζουν μάλιστα να ξεκινούν τις διαπραγματεύσεις με υπερβολικά αιτήματα, γεγονός το οποίο αποτελεί διαπραγματευτική πρακτική έτσι ώστε οι μετέπειτα παραχωρήσεις τους να ερμηνευθούν από τους ομολόγους τους ως διάθεση συμβιβασμού. Μπορεί ακόμη να διαπραγματεύονται παράλληλα με περισσότερες από μία ομάδες για το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, γεγονός που μαρτυρά την ανταγωνιστική τους διάθεση. Κάποιες φορές έχουν την τάση να γίνονται επιθετικοί και σκληρά ανταγωνιστικοί, ακόμη και για μικρό οικονομικό όφελος. Λόγω όμως της σημασίας που δίνουν στις μακροχρόνιες σχέσεις και στα μακροπρόθεσμα κέρδη, οδηγούνται σε συμβιβαστικής μορφής συνεργασία, τείνοντας περισσότερο σε win-win μορφή διαπραγμάτευσης, φθάνοντας μάλιστα στο σημείο, σε περίπτωση διαφωνίας, να εξετάσουν και να παρουσιάσουν τα οφέλη της συμφωνίας και για τις δύο πλευρές.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Guanxi, στον κινέζικο πολιτισμό σημαίνει σύστημα διαπροσωπικών σχέσεων. Ειδικότερα περιγράφει ένα σύστημα με πολύ βαθιές σχέσεις, ένα δίκτυο διαπροσωπικών κοινωνικών και οικονομικών σχέσεων που είθισται να δημιουργείται από την παιδική ηλικία. Οι Κινέζοι δίνουν ιδιαίτερη

βαρύτητα στο Guanxi, στον προσωπικό κύκλο γνωριμιών που έχει ο καθένας, με τους φίλους, τους συγγενείς αλλά και τους συνεργάτες, καθώς πιστεύουν ότι το άτομο με τις καλύτερες διασυνδέσεις/guanxi κερδίζει. Αν και ο ρόλος του Guanxi έχει αρχίσει να υποβιβάζεται μέσα από την κινητικότητα των πληθυσμών και την «δυτικοποίηση» ορισμένων κινεζικών επιχειρηματικών πρακτικών, παρόλα αυτά παραμένει ακόμα μία σημαντική κοινωνική αντίληψη. Οι Κινέζοι ενδιαφέρονται να διαμορφωθούν σταδιακά φιλικές σχέσεις σε επιχειρηματικό πλαίσιο με επιχειρηματίες από άλλες χώρες και καθώς εξελίσσονται οι διαπραγματεύσεις, πολλοί Κινέζοι προσδοκούν να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς πριν φτάσουν σε κάποια συμφωνία. Ως εκ τούτου, για να προχωρήσουν σε σοβαρές επιχειρηματικές διαβουλεύσεις πρέπει να έχει δημιουργηθεί μια αληθινή φιλία, η οποία θα ανανεώνεται τακτικά. Οι Κινέζοι προσβλέπουν σε μακροχρόνιες δεσμεύσεις και μακροχρόνια επιχειρηματικά κέρδη. Για αυτούς, όπως και για άλλες ασιατικές κοινωνίες, σημασία έχει να δημιουργήσουν ισχυρά δίκτυα, με πολύ ισχυρές δεσμεύσεις και αμοιβαίες υποχρεώσεις. Στις δυτικές κοινωνίες, οι άνθρωποι συνδέονται μέσω στενών σχέσεων, αναμένουν ορισμένες εύνοιες, αλλά είναι συνήθως επιεικείς εάν οι περιστάσεις δεν το επιτρέψουν. Στην Κίνα, οι υποχρεώσεις αυτές είναι αδιαπραγμάτευτες και πρέπει πάντα να βρίσκουν ανταπόκριση. Η δυναμική του Guanxi μπορεί να ανοίξει πόρτες και να λύσει τα προβλήματα στις διαπραγματεύσεις που είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν διαφορετικά. Το γεγονός αυτό καθιστά την οικοδόμηση σχέσεων ζωτικής σημασίας, καθώς συνιστά βασικό κριτήριο στην επιλογή συνεργατών. Η σχέση αυτή μπορεί να αναπτυχθεί αν οι ξένοι επιχειρηματίες δείξουν αυτοσυγκράτηση, διακριτικότητα, υπομονή, ταπεινότητα και σεβασμό στην προσωπικότητα των Κινέζων ομολόγων. Πέρα από όσα αναφέρθηκαν και διαγράφουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός καλού διαπραγματευτή, άλλα κριτήρια επιλογής των διαπραγματευτών είναι η ηλικία, δείχνουν μάλιστα μεγάλο σεβασμό και εκτίμηση σε άτομα μεγάλης ηλικίας, η θέση στην κοινωνική ιεραρχία, το κύρος και η εντιμότητα και λιγότερο τα επαγγελματικά και ακαδημαϊκά προσόντα ή η οικονομική του δύναμη.

Επειδή το κτίσιμο μιας σχέσης Guanxi απαιτεί εξαιρετικά μεγάλη επένδυση σε χρόνο για τους σύγχρονους ταχύτατους ρυθμούς, μια καλή πρακτική για τον ξένο επιχειρηματία είναι να αναζητήσει έναν έμπιστο συνεργάτη της κινεζικής πλευράς, μέσω του οποίου θα μεταφερθεί η δυναμική της εμπιστοσύνης Guanxi. Θα είναι το πρόσωπο σύνδεσμος μεταξύ των Κινέζων επιχειρηματικών και των ξένων ομολόγων τους.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Πριν από την έναρξη των επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων στην Κίνα, είναι σκόπιμο οι ξένοι επιχειρηματίες να αναζητήσουν και να εμπλέξουν έναν ντόπιο διαμεσολαβητή ο οποίος θα βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη διεξαγωγή των συνεδριάσεων, γεφυρώνοντας τις πολιτισμικές διαφορές και συντομεύοντας τον χρόνο εργασίας. Επίσης είναι καλύτερα στις διαπραγματεύσεις να παρίσταται μια ομάδα, παρά ένα άτομο. Αυτό διευκολύνει την ισχυρότερη οικοδόμηση σχέσεων και μπορεί να επιταχύνει τη συνολική διαδικασία. Επιπλέον προστατεύεται καλύτερα η ξένη επιχείρηση με αυτόν τον τρόπο διότι οι Κινέζοι έχουν διαπραγματευτική εμπειρία και γνωρίζουν πώς να διαχειριστούν

έναν μεμονωμένο επιχειρηματία, έστω και αν είναι πολύ καλά προετοιμασμένος. Είναι επίσης πολύ καλοί, όπως και οι Τούρκοι και οι Ρώσοι, στο να εκμεταλλεύονται τις διαφωνίες μεταξύ των μελών της ομάδας των ομολόγων τους προς όφελός τους. Επομένως η διαπραγματευτική ομάδα θα πρέπει να έχει αρμονικές σχέσεις και σαφείς διακριτούς ρόλους. Καλό είναι επίσης να μην αντικατασταθεί κάποιο μέλος της διαπραγματευτικής ομάδας όσο εξελίσσεται η διαπραγμάτευση, διότι αυτό απαιτεί την εκ νέου οικοδόμηση των σχέσεων και συνεπάγεται καθυστέρηση των διαδικασιών. Με δεδομένο ότι χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής κουλτούρας της χώρας είναι να δίνει έμφαση στην ιεραρχία, το ηγετικό στέλεχος των ξένων ομολόγων πρέπει να είναι υψηλόβαθμο, αλλά και τα άλλα μέλη της ομάδας είναι καλύτερα να έχουν υψηλές θέσεις στην εταιρεία. Παρότι στην Κίνα επίσημα οι γυναίκες έχουν ίσα δικαιώματα με τους άνδρες, σε περίπτωση που μέλη της ξένης ομάδας είναι γυναίκες, θα πρέπει να ενημερωθούν οι Κινέζοι επιχειρηματίες.

Η ημερομηνία των συναντήσεων ορίζεται τουλάχιστον δύο εβδομάδες πριν, εκτός αν γίνεται μεταξύ επιχειρηματιών που έχουν ήδη δημιουργήσει φιλική σχέση και τότε μπορεί να οριστεί δυο-τρεις μέρες πριν. Όπως και οι περισσότεροι διαπραγματευόμενοι από τις χώρες που σχολιάσαμε μέχρι τώρα, και οι Κινέζοι, θέλουν να γνωρίζουν την ταυτότητα των ομολόγων τους με τους οποίους επίκειται συνάντηση. Επομένως η ξένη διαπραγματευτική ομάδα οφείλει να πληροφορήσει εγκαίρως και με λεπτομερείς αναφορές τους τίτλους, τις θέσεις και τις ευθύνες των μελών της.

Σύμφωνα με το πρωτόκολλο, οι επιχειρηματίες μπαίνουν στην αίθουσα της διαπραγμάτευσης με ιεραρχική σειρά. Αυτός που θα μπει πρώτος από την ομάδα των ομολόγων θα πρέπει να είναι ο επικεφαλής.

Οι συστάσεις ξεκινούν από τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και συνοδεύονται από χειραψίες οι οποίες θα πρέπει να είναι χαλαρές και να μην διαρκούν περισσότερο από 10''. Μερικοί μπορεί να μην θέλουν να κάνουν χειραψία, γι' αυτό είναι προτιμότερο να περιμένουν οι ξένοι διαπραγματευτές να τείνει πρώτα το χέρι ο ομολόγός του. Ισοδύναμη έκφραση χαιρετισμού είναι η υπόκλιση ή μια ελαφριά κίνηση του κεφαλιού προς τα μπρος. Συνηθίζουν επίσης κατά τον χαιρετισμό να κάνουν σύντομες προσωπικές ερωτήσεις για να δείξουν το ενδιαφέρον τους προς αυτόν στον οποίον απευθύνουν τον χαιρετισμό.

Στις προσφωνήσεις στα κινέζικα ονόματα αναφέρεται πρώτα το επώνυμο και μετά το μικρό όνομα, αν και μερικοί Κινέζοι ακολουθούν την δυτικότροπη σειρά. Απευθυνόμενοι στους Κινέζους τους προσφωνούμε με το κύριος ή κυρία και το επώνυμο. Με το μικρό όνομα μόνο στενοί φίλοι καλούν ο ένας τον άλλο. Στις επιχειρηματικές συναντήσεις αυτό μπορεί να συμβεί μόνο αν το ζητήσει ο Κινέζος επιχειρηματίας. Αν κάποιος φέρει έναν τίτλο, ακαδημαϊκό ή επαγγελματικό, δεν παραλείπεται ποτέ στις προσφωνήσεις. Αυτό ισχύει λίγο πολύ σε όλες τις χώρες, αλλά στην κινέζικη επιχειρηματική πραγματικότητα έχει μεγαλύτερη βαρύτητα.

Η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών είθισται στην πρώτη συνάντηση. Αν στις συστάσεις ο Κινέζος επιχειρηματίας προσφέρει την κάρτα του και ο ξένος επιχειρηματίας δεν του δώσει τη δική του, τότε ο Κινέζος θα νομίσει ότι ο ομολογός του είτε ότι δεν επιθυμεί να αναπτύξει σχέση μαζί του είτε ότι η θέση του ιεραρχικά είναι πολύ χαμηλή ή το αντίθετο ότι είναι υψηλόβαθμη.

Τα θέματα της ημερήσιας διάταξης προκαθορίζονται. Οι Κινέζοι είναι συνεπείς κατά κανόνα στην ώρα της συνάντησης, ωστόσο η συνέπειά τους εξαρτάται από το βαθμό και τις αρμοδιότητες των ξένων διαπραγματευτών, δηλαδή αν είναι υψηλόβαθμοι οι ομολογοί τους, φροντίζουν να είναι συνεπείς στην ώρα τους. Αν οι ξένοι διαπραγματευτές καθυστερήσουν χωρίς να είναι απόλυτα δικαιολογημένη η καθυστέρησή τους, αυτό συνιστά σοβαρή προσβολή για τους Κινέζους.

Επειδή πολλοί δεν είναι σε θέση να διαβάσουν αγγλικά, η μία πλευρά της επαγγελματικής κάρτας μπορεί να είναι στα αγγλικά και η άλλη στα κινέζικα. Στις κάρτες αναφέρονται με λεπτομέρεια όλα τα στοιχεία του κατόχου της, χωρίς να παραλείπονται επαγγελματικοί τίτλοι. Εάν η ξένη εταιρεία διακρίνεται για κάτι σημαντικό, όπως για παράδειγμα αν είναι η αρχαιότερη ή μεγαλύτερη στη χώρα ή στον βιομηχανικό τομέα, τότε θα πρέπει να αναφέρεται στην επαγγελματική κάρτα των διαπραγματευτών. Έχει σημασία να αναφέρεται ο λογότυπος της εταιρείας με χρυσαφί χρώμα, διότι το χρυσό είναι το χρώμα της ευημερίας στον κινέζικο πολιτισμό. Η επαγγελματική κάρτα προσφέρεται με τα δύο χέρια και από την πλευρά που είναι μεταφρασμένα τα στοιχεία της στην κινέζικη γλώσσα, με χαμόγελο και κοιτώντας στα μάτια τον παραλήπτη. Ομοίως, παραλαμβάνεται και η κάρτα του ομολόγου με τα δύο χέρια, αν είναι δυνατόν. Ο ξένος διαπραγματευτής οφείλει να διαβάσει με προσοχή όσα αναφέρονται στην κάρτα. Αν δεν το κάνει, συνιστά προσβολή. Στη συνέχεια, τοποθετεί την κάρτα στο τραπέζι μπροστά του ή, αν έχει, σε ειδική θήκη για κάρτες, αλλά όχι στην τσέπη του, καθώς και αυτή η κίνηση είναι προσβλητική και αγενής.

Κατά την έναρξη της συνεδρίασης, γίνεται συνήθως μια σύντομη γενικού περιεχομένου συζήτηση. Αυτό επιτρέπει στους συμμετέχοντες να γνωριστούν καλύτερα. Στη συζήτηση θα πρέπει να αποφεύγονται θέματα σχετικά με την πολιτική, την κυβέρνηση και τη γειτονική Ταϊβάν, ενώ αγαπημένα θέματα είναι η οικονομική πρόοδος της Κίνας και η κουζίνα της. Είναι προτιμότερο να καθορίσουν οι Κινέζοι διαπραγματευτές τον ρυθμό της συζήτησης.

Ο πρωταρχικός σκοπός της συνάντησης είναι να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον, να αρχίσει η οικοδόμηση σχέσεων και να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με ζητήματα του αντικειμένου της επερχόμενης διαπραγμάτευσης, τα αιτήματα, τους στόχους, τις ιδιαιτερότητες. Σε γενικές γραμμές, οι συνεδριάσεις δεν αποσκοπούν στο να ληφθούν κάποιες αποφάσεις, αλλά συνιστούν ευκαιρία για ενδυνάμωση των προσωπικών σχέσεων και για συλλογή και ανταλλαγή πληροφοριών. Από την ομάδα των ξένων επιχειρηματιών είναι τα πιο υψηλόβαθμα μέλη της που καθορίζουν τη συζήτηση, ενώ, σύμφωνα με την κινεζική επιχειρηματική κουλτούρα, οι υφιστάμενοι δεν πρέπει να την διακόψουν.

Συμβάλλει θετικά να γίνει παρουσίαση του υλικού των ομολόγων σε ψηφιακό μέσο. Τα δεδομένα του πρέπει να είναι ακριβή, σαφή, απλά διατυπωμένα και χωρίς υπερβολές για εντυπωσιασμό. Αυτό που έχει σημασία είναι να γίνεται εύκολα κατανοητό το περιεχόμενο του υλικού, οπότε καλή επιλογή είναι να συμπεριλαμβάνουν διαγράμματα και εικόνες, όπου είναι εφικτό, και να είναι απλές οι λεκτικές διατυπώσεις. Επειδή τα χρώματα κωδικοποιούν μηνύματα στον πολιτισμό των Κινέζων, θα ήταν προτιμότερο να επιλέγονται διαφάνειες σε άσπρο και μαύρο χρώμα. Το κόκκινο θεωρείται χαρούμενο χρώμα και είναι γενικά ασφαλές για τις εικονογραφήσεις, αλλά όχι για το κείμενο. Η μετάφραση στα κινέζικα του έντυπου ή ψηφιακού υλικού δεν είναι απαραίτητη, οπωσδήποτε όμως είναι προτιμότερη εφόσον ενδιαφέρει να γίνουν κατανοητότερες οι πληροφορίες που περιλαμβάνει.

Πιθανόν το κλίμα της πρώτης συνάντησης να είναι ευχάριστο και φιλικό. Αυτό δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι η διαπραγμάτευση θα είναι εύκολη. Οι Κινέζοι μπορεί να γίνουν πολύ σκληροί διαπραγματευτές από τη στιγμή που η συζήτηση θα επικεντρωθεί σε επιχειρηματικά ζητήματα.

Οι περισσότεροι Κινέζοι στις συζητήσεις είναι αρχικά ασαφείς και απρόθυμοι να διευκρινίσουν κάποιες πτυχές του αντικειμένου της διαπραγμάτευσης. Αποσαφηνίσεις μπορεί να γίνουν σε κάποια από τις επόμενες συναντήσεις και αφού προχωρήσουν αρκετά οι διαδικασίες. Οι δυτικού τύπου διαπραγματευτές, που είναι εξοικειωμένοι με την άμεση επικοινωνία, προφανώς θα νιώσουν άβολα να διαπραγματεύονται σε αβέβαιο περιβάλλον, αλλά δεν θα πρέπει να αντιμετωπίσουν με καχυποψία ή ανησυχία αυτήν την τακτική, διότι συνιστά μέρος της επιχειρηματικής κουλτούρας των Κινέζων και δεν υποκρύπτει απαραίτητα κάποια πρόθεση. Από την άλλη όμως, η απόκρυψη πληροφοριών είναι μέρος της επιχειρηματικής κινέζικης κουλτούρας, επειδή πιστεύουν ότι αυτό συνιστά διαπραγματευτικό πλεονέκτημα. Οι Κινέζοι, καθώς είναι καχύποπτοι και δύσπιστοι, κάνουν πολλές ερωτήσεις στους ομολόγους τους, τις οποίες συχνά επαναλαμβάνουν, ώστε να μπορούν να ελέγξουν την ειλικρίνεια και την πρόθεση της ξένης ομάδας σε σχέση με τις προτάσεις τους.

Στο τέλος των συνεδριάσεων αποχωρούν πρώτα τα μέλη της ξένης διαπραγματευτικής ομάδας και μετά της κινέζικης.

Ο ενδυματολογικός κώδικας απαιτεί συντηρητικό ντύσιμο. Καλό είναι να αποφεύγονται τα έντονα χρώματα και σχέδια. Ενδείκνυται το σακάκι και η γραβάτα, τα οποία ωστόσο δεν φορούν πάντα οι ίδιοι, αλλά αναμένουν να τα φορούν τα μέλη της ξένης διαπραγματευτικής ομάδας. Τα υπερβολικά έντονα κοσμήματα και τα βαριά αρώματα είναι καλύτερο να αποφεύγονται.

Η δωροδοκία, και κατ' επέκταση η διαφθορά, είναι αρκετά συχνή τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα στην Κίνα. Ωστόσο οι ίδιοι την αντιλαμβάνονται ως μικρή αμοιβή για κάποια δουλειά που έχει γίνει, παρά ως δωροδοκία. Πιθανόν αυτό που για έναν ξένο διαπραγματευτή σημαίνει δωροδοκία, για τον Κινέζο μπορεί να είναι μόνο ένα καλό δώρο. Ένας καλός τρόπος για την αντιμετώπιση αυτής της διαφορετικής προσέγγισης είναι εξαρχής να γίνει κατανοητή η πολιτική της ξένης εταιρείας με τρόπο

τέτοιο ώστε να μη δοθεί η εντύπωση ότι γίνεται κάποια κριτική στο εθιμοτυπικό της δωροδοκίας που ισχύει στην Κίνα ή να υπονοηθεί ότι συνιστά ανήθικη πράξη. Από την άλλη η ανταλλαγή δώρων, ειδικότερα αντικειμένων χαρακτηριστικών προϊόντων της χώρας κάθε ομολόγου, είθισται μετά την υπογραφή της σύμβασης. Δεν θεωρούν ευγενικό να ανοιχθεί το δώρο παρουσία του δωρητή, εκτός αν αυτός το κάνει πρώτος. Η προσφορά και η παραλαβή των δώρων γίνεται και με τα δύο χέρια. Επίσης δεν είναι ευγενικό να προσφέρει κάποιος ρολόι ή πράσινο καπέλο, διότι έχουν αρνητικές σημασιοδοτήσεις.

Επικοινωνία: Στην Κίνα μιλούν αρκετές διαφορετικές γλώσσες και διαλέκτους, με σημαντικότερες τα μανδαρινικά και τα καντονέζικα (γιουέ). Οι περισσότεροι επιχειρηματίες μιλούν τουλάχιστον κάποια αγγλικά, αλλά με περιορισμένη επάρκεια, οπότε ένας διερμηνέας θα διευκόλυε τις συνομιλίες. Αυτό θα βοηθήσει να γίνουν κατανοητές και οι πιο λεπτές αποχρώσεις όλων όσων ειπωθούν κατά τη διάρκεια των συναντήσεων. Ωστόσο, ακόμα και οι επαγγελματίες διερμηνείς δεν μπορούν πάντα να επικοινωνήσουν στα αγγλικά σε ένα πολύ καλό επίπεδο. Γι' αυτό είναι προτιμότερο, στην επικοινωνία στην αγγλική, να προτιμώνται απλές προτάσεις, σύντομες, χωρίς ιδιωματικές εκφράσεις και με αργή και καθαρή άρθρωση. Οι Κινέζοι επιχειρηματίες συνήθως μιλούν χαμηλόφωνα και ήρεμα, είναι συγκρατημένοι, ενώ οι συνομιλίες ενδέχεται να περιλαμβάνουν περιόδους σιωπής. Η σιωπή συνιστά γι' αυτούς διαπραγματευτική τακτική. Χρησιμοποιούν την σιωπή και την υπομονή ως όπλα απέναντι στην ανυπομονησία και ευφράδεια των ομολόγων τους που προέρχονται από δυτικού τύπου και γραμμικά δραστήριες κουλτούρες, ειδικά των Αμερικάνων. Χαμηλόφωνα, συγκρατημένη και ήρεμη είναι και η συμπεριφορά τους στα εστιατόρια, στα επαγγελματικά γεύματα και δείπνα. Οι μεγαλόφωνες και θορυβώδεις εκδηλώσεις εκλαμβάνονται ως έλλειψη αυτοελέγχου.

Εκτιμούν την αίσθηση του χιούμορ, αρκεί να είναι λεπτό και φιλικών προθέσεων και να μην ξεφεύγει από τα όρια που επιβάλλει η σοβαρότητα της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης.

Οι Κινέζοι όταν συνομιλούν με κάποιον διατηρούν μία απόσταση περίπου ενός μέτρου, αν και δεν αποκλείεται κάποιος να αγνοήσουν εντελώς τον προσωπικό χώρο του συνομιλητή τους.

Επειδή η έννοια της τιμής είναι πολύ σημαντική σε αυτόν τον πολιτισμό, η επικοινωνία είναι γενικά πολύ έμμεση. Όταν απαντούν σε μια άμεση ερώτηση, οι Κινέζοι μπορεί να απαντήσουν «ναι» μόνο για να μεταφέρουν το μήνυμα ότι άκουσαν αυτό που ειπώθηκε και όχι ότι συμφωνούν με αυτό. Οι Κινέζοι σπάνια ανταποκρίνονται σε μια ερώτηση ή ένα αίτημα με ένα ρητό «όχι». Αντ' αυτού, δίνουν ασαφείς απαντήσεις όπως «δεν είμαι σίγουρος», «θα το σκεφθούμε» ή «αυτό θα απαιτήσει περαιτέρω έρευνα». Κάθε μία από αυτές τις απαντήσεις θα μπορούσε να δηλώνει άρνηση, να σημαίνει «όχι». Επομένως είναι καλύτερα για τον ξένο επιχειρηματία να χρησιμοποιεί παρόμοιες έμμεσες διατυπώσεις όταν διαπραγματεύεται με τους Κινέζους. Διαφορετικά, αν δηλαδή οι ξένοι υιοθετήσουν άμεσο τρόπο επικοινωνίας, μπορεί οι Κινέζοι επιχειρηματίες να θεωρήσουν ότι είναι αγενείς ή με τυχοδιωκτικές προθέσεις.

Μόνο στην περίπτωση που δεν έχει ακόμη αρχίσει να δημιουργείται κάποια καλή σχέση είναι δυνατόν ένας Κινέζος διαπραγματευτής να απαντήσει αρνητικά με ρητό και άμεσο τρόπο. Αυτό όμως είναι σημάδι που δηλώνει ότι ο Κινέζος επιχειρηματίας δεν ενδιαφέρεται να αναπτύξει κάποια επαγγελματική σχέση.

Οι Κινέζοι, όπως και πολλοί άλλοι λαοί εξάλλου, συνδέουν τους αριθμούς με την τύχη. Αν και κατά την άποψή μου συνιστούν προλήψεις άνευ σημασίας, ας αναφερθεί ότι θεωρούν τον αριθμό 4 κακό σημάδι που δηλώνει θάνατο, ενώ το 8 είναι τυχερός και δηλώνει τον πλούτο. Ίσως έχει σημασία για την ξένη ομάδα να γνωρίζουν τους συμβολισμούς αυτούς για να διαμορφώσουν ανάλογα τον αριθμό των μελών που θα παραστούν στις συνεδριάσεις ή σε άλλου είδους περιστάσεις.

Οι χειρονομίες των Κινέζων είναι συνήθως ανεπαίσθητες, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν έχουν βαρύτητα. Κυρίως οι Κινέζοι προσπαθούν να διαβάσουν τη γλώσσα του σώματος των ομολόγων τους, καταγράφοντας και ερμηνεύοντας τις πιο λεπτές κινήσεις τους. Κάποιοι από τους εξωγλωσσικούς κώδικες που ερμηνεύονται αρνητικά από τους Κινέζους και πρέπει να αποφεύγονται είναι το άγγιγμα, το σταυροπόδι, που ερμηνεύεται ως έλλειψη αυτοελέγχου, τα χέρια στο στόμα, διότι θεωρείται απρέπεια, οι κινήσεις των χεριών κατά την ομιλία, διότι αποσπά την προσοχή των Κινέζων. Αν ο ξένος επιχειρηματίας θέλει να δείξει κάποιον άνθρωπο ή αντικείμενο θα πρέπει να χρησιμοποιήσει την παλάμη του ανοικτή και όχι το δάκτυλο. Αν χτυπήσει ελαφρά τα χέρια του πάνω στο τραπέζι είναι έκφραση ευγνωμοσύνης και σημαίνει «ευχαριστώ». Αν θέλει κάποιος να δείξει προς τον εαυτό του, ο δείκτης του θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη μύτη του και όχι στο στέρνο του, όπως κάνουν συνήθως στις δυτικές κουλτούρες. Αγενής θεωρείται και η συνεχής επαφή με τα μάτια, ενώ το να κοιτάει κάποιος προς τα κάτω όταν μιλάει με ανωτέρους ή ηλικιωμένους είναι ένδειξη σεβασμού. Από την άλλη, ενώ για τις γραμμικά δραστήριες κουλτούρες είναι προσβλητικό να μιλάει κάποιος στο κινητό την ώρα των συνεδριάσεων, για τους Κινέζους δεν συνιστά απρεπή πράξη.

Μεταξύ των εξωγλωσσικών μορφών επικοινωνίας οι Κινέζοι έχουν εντάξει κάποιους μορφασμούς και εκφράσεις, οι οποίες μεταφέρουν το μήνυμα ότι η προσφορά των ομολόγων τους είναι ελκυστική ή το αντίθετο. Πρόκειται για κώδικες που δεν συνδέονται με παραδοσιακούς κώδικες επικοινωνίας του πολιτισμικού τους συγκείμενο. Συνιστούν παραπλανητικές τεχνικές τις οποίες εφαρμόζουν σε διεθνείς διαπραγματεύσεις και οι οποίες στοχεύουν στο συναίσθημα των ομολόγων τους. Δεν είναι εύκολο να γίνει κατανοητό πότε κάποιος κώδικας είναι ανιδιοτελής ή παραπλανητικός, οπότε αυτό που οφείλει να κάνει η ξένη ομάδα είναι να δείξει ψυχραιμία, αυτοσυγκράτηση και υπομονή.

Χρόνος: Οι Κινέζοι φτάνουν στις συναντήσεις τους πάντα πριν τον προγραμματισμένο χρόνο. Η ακρίβεια και η συνέπεια είναι απαραίτητη, δεδομένου ότι θεωρείται στοιχείο επίδειξης σεβασμού και σοβαρότητας, περιμένοντας ότι και οι ομολόγοί τους θα είναι το ίδιο συνεπείς. Ένα ρητό εξάλλου στην Κίνα λέει ότι ένα από τα σκληρότερα βασανιστήρια είναι αφήσεις κάποιον να περιμένει.

Σε γενικές γραμμές στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ακολουθούν πολυχρονική μορφή διαδικασίας, εφόσον επιδιώκουν ταυτόχρονα πολλές δράσεις, εξετάζοντας παράλληλα διάφορες πτυχές, ακόμη και όσες έχουν ήδη συμφωνηθεί. Επειδή η προσέγγισή τους στο αντικείμενο που διαπραγματεύονται είναι ολιστική μετακινούνται από το ένα θέμα στο άλλο, χωρίς να το αντιμετωπίζουν. Συνυπολογίζοντας ότι οι Κινέζοι αφιερώνουν πολύ διαπραγματευτικό χρόνο μέχρι να διαπιστώσουν τις προθέσεις των ομολόγων τους και να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις, καταλαβαίνουμε ότι οι διαδικασίες διαπραγμάτευσης είναι πολύ χρονοβόρες. Πέρα από αυτό, και κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων, συχνές διακοπές για να απαντήσουν στις τηλεφωνικές κλήσεις που δέχονται, ίσως και σε κρίσιμα σημεία των συνομιλιών, επιβαρύνουν ακόμη περισσότερο τον ρυθμό της διαπραγμάτευσης. Αναπόφευκτα, οι ομόλογοί τους από μονοχρονικές κουλτούρες, θα βρεθούν σε αμηχανία και θα δυσκολευτούν να εναρμονιστούν με την αντίληψη περί χρόνου και τις συνακόλουθες πρακτικές της κινέζικης διαπραγματευτικής ομάδας. Ωστόσο δύσκολα θα μπορέσουν να επιταχύνουν τον ρυθμό της διαπραγμάτευσης. Πάντως σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να δείξουν τον τυχόν θυμό ή εκνευρισμό που τους έχει δημιουργηθεί. Κάποιες φορές μάλιστα, γνωρίζοντας οι Κινέζοι καλά τη διαφορετική αντίληψη περί χρόνου των μονοχρονικών κουλτούρων και γνωρίζοντας ότι εργάζονται σε πλαίσιο με αυστηρές προθεσμίες, ενδέχεται να επιβραδύνουν ακόμη περισσότερο και σκόπιμα τους ρυθμούς της διαπραγμάτευσης για να πετύχουν περισσότερες δεσμεύσεις, στη περίπτωση βέβαια που οι ομόλογοί τους προέρχονται από αυτές τις χώρες.

Ανάλυση κινδύνων: Στην Κίνα, οι επιχειρηματίες εξετάζουν με προσοχή όλες τις πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους και τις χρησιμοποιούν όσο καλύτερα μπορούν για το συμφέρον τους. Ενώ καθυστερούν πολύ στη φάση της γνωριμίας, της δημιουργίας στενών σχέσεων, στη συλλογή και αξιολόγηση των πληροφοριών, είναι σχετικά γρήγορη η διαδικασία λήψης απόφασης, διότι προσεγγίζουν ολιστικά το διαπραγματευτικό αντικείμενο. Πιστεύουν ότι τίποτα δεν έχει διευθετηθεί μέχρι να διευθετηθούν όλα στο σύνολό τους. Για να καταλήξουν σε μια συμφωνία δεν βασίζονται τόσο σε κανόνες ή νόμους. Εκτιμούν τα συγκεκριμένα δεδομένα της διαπραγμάτευσης και δεν εφαρμόζουν καθολικές αρχές. Τα προσωπικά συναισθήματα και η εμπειρία τους έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από αντικειμενικά και τεκμηριωμένα δεδομένα. Υπάρχουν και εξαιρέσεις εκεί όπου οι κανόνες του κόμματος και η κυβέρνηση πιέζει σε δογματικές προσεγγίσεις. Οι Κινέζοι είναι απρόθυμοι να υποστηρίξουν μια ριψοκίνδυνη απόφαση, γι' αυτό θα χρειαστεί να βρεθούν τρόποι που να τους εξασφαλίζουν σε όλα τα ενδεχόμενα, κυρίως όμως να νιώσουν ασφαλείς στη σχέση που δημιούργησαν με τους ξένους ομολόγους τους.

Ομάδες αντί για άτομα: Η επιχειρηματική κουλτούρα της Κίνας είναι έντονα προσανατολισμένη στις δυναμικές αλληλεπιδράσεις με την ομάδα. Σύμφωνα με τους Κινέζους οι ατομικές προτιμήσεις θεωρούνται πολύ λιγότερο σημαντικές από την αίσθηση του ανήκειν σε μια ομάδα, με την προϋπόθεση να ακολουθούνται οι κανόνες που ορίζουν τις αρμοδιότητες κάθε μέλους και να υπάρχει αρμονία μεταξύ των μελών της. Συνακόλουθα δεν χρησιμοποιείται ποτέ η αντωνυμία «εγώ», ούτε προβάλλονται

ατομικές απόψεις κατά την διάρκεια της διαπραγματεύσεως, αλλά οι προτάσεις και απόψεις της ομάδας. Η λήψη απόφασης, ως διαδικασία είναι συλλογική και προσανατολισμένη στο συμφέρον της ομάδας. Ο υπεύθυνος και υψηλά ιστάμενος έχει ρόλο να συντονίζει τη διαδικασία, παρά να λαμβάνει απόφαση. Αυτή η προσέγγιση της συλλογικότητας αλλάζει σταδιακά στη νεότερη γενιά των Κινέζων.

Φύση των συμφωνιών: Η κινεζική πλευρά μπορεί στο τέλος κάθε συνάντησης να ζητήσει την υπογραφή εγγράφου δήλωσης προθέσεων (letter of intent). Ο ρόλος αυτού του εγγράφου επικυρώνει τη σοβαρότητα των προθέσεων των διαπραγματευτών και δεν έχει τη νομική ισχύ της σύμβασης. Ωστόσο έχει τη σημασία του διότι αναφέρει δεσμεύσεις που ανέλαβαν οι δύο πλευρές, οι οποίες θα πρέπει να τηρούνται, διαφορετικά ενδέχεται οι Κινέζοι να διακόψουν απότομα τις διαπραγματεύσεις. Παρόλα αυτά πρόκειται για έγγραφα που δεν έχουν μεγάλη αξιοπιστία και χρησιμεύουν ως εργαλεία για τα διάφορα στάδια της διαπραγματεύσεως, ενώ σημεία τους ενδέχεται να υποστούν τροποποιήσεις που πιθανόν να προτείνουν και τα δύο μέρη.

Η προσέγγιση των Κινέζων στις γραπτές συμφωνίες είναι πολύ διαφορετική από αυτήν των δυτικών χωρών. Ενώ η Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας γνωρίζει ότι είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός νομικού πλαισίου για την υποστήριξη των διεθνών συναλλαγών, οι περισσότεροι Κινέζοι επιχειρηματίες αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα των σχέσεων και βασίζονται κυρίως σ' αυτήν και όχι στις έγγραφες δεσμεύσεις. Στην παραδοσιακή κινεζική αντίληψη, οι συμφωνίες είναι μόνο στιγμές στο χρόνο, οι συμβάσεις αντικατοπτρίζουν την πρόθεση μιας σχέσης εργασίας τη στιγμή που συντάχθηκε και υπογράφηκε η γραπτή συμφωνία και όχι οριστική συμφωνία νομικής ισχύος. Οι γραπτές συμβάσεις περιλαμβάνουν σε γενικές γραμμές τους βασικούς όρους και προϋποθέσεις της συμφωνίας. Για τους Κινέζους η υπογραφή της σύμβασης συνιστά τυπική διαδικασία, διότι, όπως ήδη έχουμε επαναλάβει αρκετές φορές, η κύρια δύναμη της συμφωνίας είναι οι σχέσεις με τους ομολόγους τους. Για τους Κινέζους οι γραπτές συμβάσεις δύναται να αλλάξουν, αν αλλάξουν κάποιες συνθήκες (Hendon, Hendon, & Herbig, 1996: 37). Ως εκ τούτου, οι ξένοι επιχειρηματίες οφείλουν να είναι προσεκτικοί πριν από την υπογραφή μιας σύμβασης. Οι Κινέζοι μπορεί να τροποποιήσουν σημεία της συμφωνημένης σύμβασης. Και ενώ αυτό συνιστά κακή πίστη πράξη για πολλές κουλτούρες, για τους Κινέζους σημαίνει διευκρινήσεις. Στο σημείο αυτό, παρότι τα δικαιώματα των ξένων ομολόγων είναι νομικά εκτελεστά, είναι καλύτερα να συμβουλευτούν έναν τοπικό νομικό εμπειρογνώμονα με εξειδίκευση στις επιχειρηματικές συμβάσεις.

Επειδή ακριβώς για τους Κινέζους οι συμβάσεις δεν έχουν βαρύτητα, συνεχίζουν να ασκούν πιέσεις στους εταίρους τους για βελτίωση των όρων και αφού έχουν ήδη υπογραφεί. Τους καλούν σε συναντήσεις, τις οποίες ονομάζουν «συναντήσεις διευκρίνησης για επανα-συζήτηση λεπτομερειών». Ούτε η άρνηση των ομολόγων να πάρουν μέρος στις νέες συναντήσεις (που τυχόν επιδεινώνει τις σχέσεις), ούτε οι ρήτρες των συμβάσεων μπορούν να επιλύσουν αυτά τα ζητήματα, ούτε ακόμη η διαιτησία, καθώς μπορεί να είναι μονόπλευρη, επειδή οι ξένοι επιχειρηματίες δεν

δικαιούνται δικό τους διαιτητή. Το καλύτερο για τους ξένους επιχειρηματίες είναι να παρακολουθούν αν τηρούνται οι όροι της σύμβασης και να επενδύουν στη φιλική σχέση καθόλη τη διάρκεια της συνεργασίας.

Συνοψίζοντας ή /και επεκτείνοντας: Επιτυχής διαπραγμάτευση στην Κίνα σημαίνει καλή γνώση του συστήματος ηθών, αντιλήψεων και τεχνικών που διέπει τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις στη χώρα και την κατανόηση της σημασίας που αποδίδεται στην αξία της προσωπικής τιμής, που είναι η βασικότερη για τον μέσο Κινέζο, καθώς και στην αξία των διαπροσωπικών σχέσεων και των προσωπικών διασυνδέσεων, που είναι το σημείο κλειδί στην ευνοϊκή σύναψη μιας επιχειρηματικής συνεργασίας. Η φιλοσοφία του Κουμφούκιου διέπει όλες τις σχέσεις που αναπτύσσουν. Η αντίληψη των Κινέζων για τη διάσταση του χρόνου είναι διαφορετική από αυτήν της δυτικής κουλτούρας. Αυτό το γνωρίζουν καλά οι Κινέζοι και κάποιες φορές το αξιοποιούν ως επιχειρηματικό εργαλείο για να επιτύχουν καλύτερη συμφωνία προς όφελός τους. Πέρα από αυτό, η διαφορετική προσέγγιση στην έννοια χρόνου καθιστά χρονοβόρα τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Κρίνουν ότι οι καθυστερήσεις μέχρι την τελική συμφωνία είναι απαραίτητες, καθώς, πριν αποφασίσουν, ακολουθούν την κινέζικη παροιμία «σκέψου δύο φορές πριν δράσεις», παρότι σκέφτονται τελικά περισσότερες από δύο φορές. Προφανώς γι' αυτό τα στελέχη των κινέζικων ομάδων είναι πολύ καλά προετοιμασμένα και ενημερωμένα για την διεθνή προσφορά που υπάρχει σε καθετί που διαπραγματεύονται. Οι Κινέζοι εξάλλου είναι εξαιρετικά καχύποπτοι. Ζητούν πάρα πολλές πληροφορίες από την ξένη διαπραγματευτική ομάδα, ενώ κάθε εμπιστευτική πληροφορία, αργά ή γρήγορα, θα αξιοποιηθεί από κάποιο μέλος της κινέζικης ομάδας για να πετύχει ευνοϊκότερους όρους συνεργασίας (Βλ. Huang, 2010; Katz, 2006; Lewis, 2006; Schroevers, 2010).

Ινδία

Η Ινδία είναι η έβδομη μεγαλύτερη χώρα σε μέγεθος με έκταση 3.287.000 km², στη Νότια Ασία και η δεύτερη μεγαλύτερη πληθυσμιακά στον κόσμο, μετά την Κίνα, με περίπου 1.300.000.000 κατοίκους, τρεισήμισι φορές μεγαλύτερο από τον πληθυσμό των Η.Π.Α., συνιστώντας το 1/6 του παγκόσμιου πληθυσμού.

Η Ινδία υπήρξε κοιτίδα και σταυροδρόμι πολλών σημαντικών πολιτισμών και θρησκειών εδώ και 4.500 χρόνια. Οι πρώτοι που εγκαταστάθηκαν στη χώρα ήταν αραβικές φυλές. Κατά τη διάρκεια του 18^{ου} αι. γίνεται αποικία του Ηνωμένου Βασιλείου, για να αποκτήσει την ανεξαρτησία της το 1947, μετά από γενικευμένο αγώνα που δεν χαρακτηρίστηκε από βίαιες εκδηλώσεις. Εκείνα τα χρόνια καταργήθηκε η παλιά διοικητική διάρθρωση των ηγεμονιών και των επαρχιών και

διαιρέθηκε η χώρα σε 28 πολιτείες και 7 ομόσπονδες περιφέρειες, οι οποίες εξαρτώνται διοικητικά από το Νέο Δελχί, την πρωτεύουσα της χώρας. Το πολίτευμα της είναι ομοσπονδιακή δημοκρατία.

Η ποικιλομορφία της Ινδίας αναφορικά με τις πολιτισμικές της εκφράσεις, τη γλώσσα, την εθνικότητα, τη θρησκεία και τα φυλετικά χαρακτηριστικά των κατοίκων της είναι παγκοσμίως η μεγαλύτερη. Λόγω των ιδιαίτερων ιστορικών συνθηκών στην Ινδία μιλούνται σήμερα 1.652 γλώσσες και διάλεκτοι. Ως επίσημες γλώσσες του κράτους έχουν αναγνωρισθεί 18 γλώσσες και διάλεκτοι. Από αυτές η διάλεκτος χίντι είναι η γλώσσα που γνωρίζει και χρησιμοποιεί περίπου το 1/3 του πληθυσμού. Ως γλώσσα επικοινωνίας ανάμεσα στις διάφορες γλωσσικές και φυλετικές ομάδες της χώρας επικρατεί η αγγλική γλώσσα, η οποία χρησιμοποιείται ακόμα στην εκπαίδευση, τη δημόσια διοίκηση και το εμπόριο.

Η ανεξιθρησκεία είναι κατοχυρωμένη από το Σύνταγμα της χώρας και δεν αναγνωρίζει καμία ως επίσημη θρησκεία του κράτους. Η πλειονότητα των Ινδών είναι ινδουιστές, ενώ σε μικρότερο ποσοστό είναι μουσουλμάνοι και σε πολύ μικρότερο χριστιανοί και πιστοί άλλων θρησκειών.

Σήμερα η Ινδία εξελίσσεται σε μία χώρα με οικονομία ελεύθερης αγοράς. Η οικονομία της στηρίζεται κυρίως στην γεωργία, καθώς και στην με ταχείς ρυθμούς αναπτυσσόμενη βιομηχανία της και σε προϊόντα και υπηρεσίες της υψηλής ηλεκτρονικής τεχνολογίας. Εξάγει επίσης πετρέλαιο, πολύτιμους λίθους, χημικά και βιομηχανικά προϊόντα, δερμάτινα είδη, υφάσματα και βαμβακερά νήματα, σιδηρομετάλλευμα, χάλυβα, σίδηρο και γεωργικά προϊόντα. Εισάγει πρώτες ύλες, αργό πετρέλαιο και προϊόντα πετρελαίου, χημικά προϊόντα και λιπάσματα, βιομηχανικό εξοπλισμό, ηλεκτρικά μηχανήματα, μαργαριτάρια, ακατέργαστους πολύτιμους και ημιπολύτιμους λίθους, ενώ συχνά αναγκάζεται να καταφύγει σε εισαγωγές βασικών ειδών διατροφής για να καλύψει τις εγχώριες ανάγκες. Παρότι είναι από τις πιο γοργά αναπτυσσόμενες οικονομίες, η φτώχεια παραμένει έντονο κοινωνικό ζήτημα. Εκτός από την φτώχεια μεταξύ των θεμάτων που έχει να αντιμετωπίσει είναι η διαφθορά, η βία, οι διακρίσεις κατά των γυναικών, η ιατρική περίθαλψη, το εκπαιδευτικό της σύστημα και το ανεπαρκές οδικό της δίκτυο.

Αναπόφευκτα, σε μια τόσο μεγάλη χώρα και πυκνοκατοικημένη πολυπολιτισμική χώρα, που αναπτύσσεται επιχειρηματικά τελευταία, εμφανίζονται στις διάφορες περιφέρειές της διάφορες και διαφορετικές μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στα νότια της χώρας, οι ινδικές εταιρείες τείνουν να είναι προοδευτικές κατά μία έννοια, οι επιχειρηματίες της περιοχής είναι συγκρατημένοι στις εκδηλώσεις τους και επιδεικνύουν ψυχραιμία στη διαχείριση των επιχειρηματικών ζητημάτων και κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, σε σχέση με τους επιχειρηματίες από τις περιοχές στη Βόρεια Ινδία που έχουν πιο εξωστρεφείς εκδηλώσεις.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει και διαμορφώνει τις διαπραγματευτικές συμπεριφορές είναι οι τομείς εργασίας. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι σε κρατικές εταιρείες και παραδοσιακούς τομείς είναι λιγότερο ευέλικτοι και έχουν πιο αργούς

ρυθμούς σε σχέση με όσους εργάζονται σε τομείς της τεχνολογίας. Οι επιχειρηματικές πρακτικές διαμορφώνονται και επηρεάζονται και από τον βαθμό που κάθε επιχειρηματίας έρχεται σε επαφή με άλλες επιχειρηματικές κουλτούρες και έξω από το οικείο του πλαίσιο.

Διαπραγμάτευση στην Ινδία

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Οι Ινδοί αντιλαμβάνονται τη διαπραγμάτευση ως μια ανταγωνιστική διαδικασία με έντονο το στοιχείο του παζαρέματος. Ενδιαφέρονται περισσότερο για το παζάρι της διαδικασίας απ' ό,τι για το προϊόν ή την υπηρεσία της διαπραγμάτευσης, γι' αυτό και συχνά αλλάζουν τις τιμές, συμπτωματικά και χωρίς οργάνωση, ώστε να κυμαίνονται και με διαφορά 40% μεταξύ αρχικής και τελικής συμφωνίας. Αυτό όμως που κυρίως τους ενδιαφέρει είναι η σύναψη φιλικών και στέρεων σχέσεων με τους ξένους ομολόγους τους, ώστε να εξασφαλιστεί μακροχρόνια συνεργασία και μακροπρόθεσμα οφέλη. Παρά τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα της διαπραγμάτευσης αποφεύγουν τις έντονες διαφωνίες και φροντίζουν οι συζητήσεις να διεξαχθούν σε φιλική ατμόσφαιρα, ως βασική προϋπόθεση για την επίτευξη συμφωνίας. Δεν είναι απρόθυμοι να φθάσουν σε συμβιβαστικές λύσεις, επιδιώκοντας win-win διαπραγμάτευση.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Στην επιχειρηματική κουλτούρα τους, ο σεβασμός που απολαμβάνει κάποιος είναι βασικό κριτήριο. Σέβονται κυρίως άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και άτομα με κοινωνικό κύρος λόγω της τάξης στην οποία ανήκουν. Οι πανεπιστημιακές σπουδές συνιστούν ένα ακόμη κριτήριο, κυρίως όπως εστιάζουν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, εκτιμώντας ιδιαίτερα την ευελιξία τους, τη φιλική συμπεριφορά τους, την ειλικρίνεια.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Όπως και στην Κίνα, θα ήταν προτιμότερο για τους ξένους επιχειρηματίες, ειδικά αν προέρχονται από χώρα με έντονες διαφορές στην αντίληψη περί επιχειρηματικής κουλτούρας, να αναζητήσουν έναν διαμεσολαβητή για να γεφυρωθούν ευκολότερα και συντομότερα οι πολιτισμικές διαφορές με τους Ινδούς ομολόγους τους.

Οι συναντήσεις προγραμματίζονται συνήθως τρεις ή τέσσερις βδομάδες νωρίτερα και τότε ορίζονται και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, παρότι σε λίγες περιπτώσεις τηρείται η ατζέντα. Η συνέπεια στην προκαθορισμένη ώρα έχει και αυτή την σημασία της στην όλη πορεία της επικοινωνίας με τους Ινδούς.

Λόγω των διαφόρων πολιτισμικά, θρησκευτικά και εθνοτικά, κοινοτήτων που συνιστούν την ινδική κοινωνία, αναπόφευκτα υπάρχουν διαφορές στις διάφορες περιοχές ως προς τον τρόπο με τον οποίον γίνονται οι προσφωνήσεις. Ασφαλέστερος τρόπος είναι να απευθύνεται ο λόγος σε κάποιον ξεκινώντας με το κύριος ή κυρία και το επώνυμο. Ακόμη πιο ασφαλής είναι να ερωτηθούν οι ίδιοι με ποιον τρόπο επιθυμούν να γίνουν οι προσφωνήσεις. Οι επαγγελματικοί και ακαδημαϊκοί τίτλοι δεν πρέπει να παραλείπονται. Ειδικότερα στους ακαδημαϊκούς τίτλους οι Ινδοί δίνουν μεγάλη σημασία και πάντα τους αναφέρουν στις προσφωνήσεις τους.

Η κοινωνική τάξη, η θρησκεία και η μόρφωση επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίον χαιρετούν στην Ινδία. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι χαιρετισμού, η χειραψία είναι όμως ο συνηθέστερος ειδικά σε μεγάλες πόλεις και μεταξύ όσων έχουν αποκτήσει κάποια εμπειρία από διεθνείς διαπραγματευτικές συναντήσεις. Η χειραψία ξεκινάει από τους μεγαλύτερους σε ηλικία ή τους υψηλόβαθμους, ως ένδειξη σεβασμού εφόσον η ινδική κουλτούρα δίνει μεγάλη σημασία στην ιεραρχία. Η διάκριση των φύλων λαμβάνεται υπόψη κατά την χειραψία, καθώς είθισται οι άντρες να ανταλλάσσουν χειραψία με άντρες και οι γυναίκες με γυναίκες, κανόνας που απορρέει από θρησκευτικές επιταγές. Δεν αποκλείεται ωστόσο να γίνουν χειραψίες και μεταξύ των δύο φύλων, αλλά αυτό μόνο αν αναλάβει την πρωτοβουλία η γυναίκα. Διότι ορισμένες γυναίκες δεν επιθυμούν κανενός είδους σωματική επαφή με άνδρες, ούτε καν τη χειραψία. Οπότε, σε αυτήν την περίπτωση θα ήταν καλύτερα ο χαιρετισμός να γίνει με ένα νεύμα ή χαμόγελο. Οι χειραψίες γίνονται αυστηρά μόνο με το δεξί χέρι, διότι, όπως και οι μουσουλμάνοι, θεωρούν ότι το αριστερό χέρι είναι μολυσμένο και είναι επομένως αγενές να το τείνουν για χαιρετισμό. Ένας παραδοσιακός ινδικός χαιρετισμός είναι το Namaste, με την τοποθέτηση των δύο χεριών σε θέση προσευχής. Οι ξένοι επιχειρηματίες δεν είναι απαραίτητο, ούτε αναμένεται, να ακολουθήσουν το συγκεκριμένο τρόπο χαιρετισμού.

Η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών είθισται μετά το τέλος της πρώτης συνάντησης μεταξύ όλων των παρευρισκομένων. Στην κάρτα αναφέρονται με σαφήνεια τίτλοι του κατόχου της, επαγγελματικοί και ακαδημαϊκοί. Προσφέρεται και παραλαμβάνεται πάντα με το δεξί χέρι, με χαμόγελο και σύντομη οπτική επαφή. Με την παραλαβή της κάρτας αφιερώνεται σύντομος χρόνος για την ανάγνωσή της και στη συνέχεια τοποθετείται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων ή στην ειδική θήκη για τις κάρτες. Η μετάφραση της κάρτας στη χίντι δεν είναι απαραίτητη, αλλά οπωσδήποτε είναι επιθυμητή.

Οι συναντήσεις συνήθως αρχίζουν με γενική συζήτηση με στόχο την γνωριμία και την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων. Ο ρυθμός της κουβέντας καθορίζεται από τους Ινδούς επιχειρηματίες. Η συζήτηση μπορεί να είναι εκτεταμένης διάρκειας, καθώς αυτό που ενδιαφέρει πρωταρχικά τους Ινδούς είναι να γνωρίσουν καλύτερα τους ξένους ομολόγους τους και να επιβεβαιωθούν ότι μπορούν να τους εμπιστευτούν. Πιθανόν επομένως να μην γίνει κάποια συζήτηση για το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης. Αν οι ξένοι ομόλογοι είναι δυτικής κουλτούρας πιθανόν να νιώσουν εκνευρισμό για την καθυστέρηση και θα χρειαστεί να κάνουν υπομονή και να παραμείνουν ευγενικοί. Λεπτό χιούμορ εκτιμάται και πιθανόν να συμβάλει στην επιτάχυνση των διαδικασιών.

Όταν προχωρήσει η συζήτηση σε επιχειρηματικά ζητήματα και χρειαστεί οι ξένοι ομόλογοι να προχωρήσουν σε παρουσιάσεις του υλικού τους, θα πρέπει να έχουν προετοιμαστεί ώστε αυτές να είναι ελκυστικές και με σαφές περιεχόμενο.

Στις συναντήσεις είναι σύνηθες να προσφέρεται καφές ή τσάι. Ο ξένος επιχειρηματίας θα πρέπει να αρνηθεί με ευγένεια, διότι θεωρείται μέρος του πρωτοκόλλου η αρχική άρνηση σε κέρασμα. Στην συνέχεια οι Ινδοί ομόλογοί του θα του το προσφέρουν ξανά και ξανά μέχρι να το δεχθεί.

Ο ενδυματολογικός κώδικας επιβάλλει ευπρεπή, συντηρητικά και σκουρόχρωμα ενδύματα.

Στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων ανήκουν και τα επιχειρηματικά γεύματα, στόχος των οποίων επίσης είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων.

Η διαφθορά και η δωροδοκία είναι συχνά φαινόμενα τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα της Ινδίας. Ωστόσο οι Ινδικές εταιρίες εκτιμούν τις εταιρίες που σέβονται τον κώδικα δεοντολογίας. Επειδή είναι λεπτά τα όρια μεταξύ δώρου και δωροδοκίας και συμβαίνει αυτό που σε μια κουλτούρα θεωρείται δώρο σε άλλη να εκλαμβάνεται ως δωροδοκία, ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπιστεί αυτό το θέμα είναι να γίνει εξαρχής σαφής η σχετική πολιτική της ξένης εταιρίας, φροντίζοντας να μην διατυπωθούν ηθικολόγες απόψεις ή υπαινιγμοί που μπορεί να προσβάλουν τους Ινδούς και τη χώρα τους.

Το δώρο πάντως είναι ένας τρόπος να δείξει κάποιος τη φιλία του, τον σεβασμό του και την εκτίμησή του. Καλό είναι τα δώρα να μην είναι πολύ εντυπωσιακά ή εκκεντρικά. Κάποιο κομψό αναμνηστικό από τη χώρα των ομολόγων είναι ευπρόσδεκτο. Οι Ινδοί εξάλλου πιστεύουν ότι το να κάνει κάποιος δώρα διευκολύνει τη μετάβασή του στην άλλη ζωή.

Επικοινωνία: Παρόλο που η χίντι είναι η «επίσημη» γλώσσα επικοινωνίας στην Ινδία, σε πολλές πολιτείες της Ινδίας χρησιμοποιούν τοπικές διαλέκτους και σε μερικές περιοχές παραπάνω από μία διάλεκτο. Σχεδόν όμως όλοι οι επιχειρηματίες, μιλούν Αγγλικά. Αυτό δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την καλή επικοινωνία, γι' αυτό θα ήταν χρήσιμο οι λεκτικές διατυπώσεις των ξένων ομολόγων να είναι απλές και σύντομες. Οι Ινδοί κατά κανόνα μιλούν ήρεμα και χαμηλόφωνο. Σε μερικές περιπτώσεις ίσως να φανούν και ντροπαλοί. Αυτό δεν θα πρέπει να μεταφραστεί ως έλλειψη αυτοπεποίθησης. Η επιφυλακτικότητα και η ταπεινότητα τους μεταφράζεται ως ευγένεια και σεβασμός προς τους απέναντι τους. Αντίθετα, θεωρούν τις θορυβώδεις εκδηλώσεις και ομιλίες ως έλλειψη αυτοελέγχου και χαρακτηριστικό που προσδιορίζει ανέντιμες συμπεριφορές. Στη γενικότερη κουλτούρα τους, και στην επιχειρηματική, ο τρόπος επικοινωνίας τους είναι έμμεσος. Αυτό έχει ως συνέπεια, από τη μια να γίνεται εξαιρετικά δύσκολο γι' αυτούς να απαντήσουν ρητά αρνητικά σε μία ερώτηση, οπότε, αντί για «όχι», προτιμούν τις ασαφείς δηλώσεις «θα προσπαθήσω» «δεν είμαι σίγουρος», «θα το σκεφτώ», απαντήσεις δηλαδή που στην δυτική αντίληψη τουλάχιστον δεν αντιστοιχούν σε καμία περίπτωση σε άρνηση. Δεν τους αρέσει να απαντούν αρνητικά γι' αυτό δίνουν θετική απάντηση η οποία είναι σκόπιμα ασαφής. Προφανώς, μη θέλοντας να δυσαρεστήσουν τον ομολόγο τους, φροντίζουν να δώσουν μια απάντηση που πιστεύουν ότι θα τον ικανοποιήσει και ότι θα ήθελε να ακούσει. Από την άλλη ούτε το «ναι» έχει απαραίτητα καταφατική σημασία. Συχνότατα αντιστοιχεί νοηματικά στο «μπορεί ναι μπορεί και όχι». Αντίστοιχα θεωρούν ότι και οι ομολόγοί τους οφείλουν να συμμετέχουν στον μεταξύ τους διάλογο με ανάλογη έμμεση μορφή επικοινωνίας. Σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να θεωρήσουν ότι είναι τουλάχιστον αγενείς.

Οι εξωγλωσσικές εκδηλώσεις των Ινδών είναι περισσότερες σε σχέση με αυτές άλλων ασιατικών λαών, αλλά πάντα λεπτές και ανεπαίσθητες. Ωστόσο αποφεύγουν το άγγιγμα. Επειδή είναι ευγενικοί και επιδιώκουν να διατηρήσουν φιλική και ευχάριστη ατμόσφαιρα κατά τη διάρκεια των συνομιλιών, συχνά εκφράζονται με ευγενικά νεύματα ή ελαφρά χαμόγελα, αυτό όμως δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι η διαπραγματεύση εξελίσσεται ομαλά και οδηγείται σε ολοκλήρωση. Για τους Ινδούς η σύντομη επαφή με τα μάτια είναι θετικός κώδικας. Σε αντίθεση με ό,τι ισχύει στην κουλτούρα των Αράβων, καθώς και άλλων λαών, αποφεύγουν την έντονη οπτική επαφή με κάποιον, ενώ το να κοιτάζει κάποιος μακριά είναι για αυτούς σημάδι σεβασμού και όχι ένδειξη ανειλικρίνειας ή ανεντιμότητας, όπως θα το ερμήνευε ένας Άραβας.

Χρόνος: Οι διαπραγματεύσεις στην Ινδία απαιτούν πολύ χρόνο και επομένως και μεγάλη υπομονή, καθώς οι ρυθμοί είναι πολύ αργοί και παρατεταμένοι. Οι καθυστερήσεις είναι συχνά αναπόφευκτες, ιδιαίτερα αν στη διαπραγματεύση εμπλέκεται δημόσια επιχείρηση. Επιπλέον απαιτούνται πολλά ταξίδια και αυτό επιμηκύνει ακόμη περισσότερο τον χρόνο ολοκλήρωσης της διαπραγματεύσης.

Επιπλέον, οι Ινδοί, ως πολυχρονική κουλτούρα, εστιάζουν ταυτόχρονα σε διάφορα ζητήματα της διαπραγματεύσης και, ενώ δεν έχει ολοκληρωθεί η συμφωνία σε ένα θέμα, μεταπηδούν σε άλλο χωρίς να ακολουθούν συγκεκριμένα και οργανωμένα σειρά στα θέματα που συζητούν. Μάλιστα επανέρχονται σε θέματα που έχουν συμφωνηθεί. Αυτή η πρακτική προφανώς ενοχλεί διαπραγματευτές μονοχρονικής κουλτούρας που είναι συνηθισμένοι να ολοκληρώνουν μια πράξη πριν εστιάσουν στην επόμενη. Σε αυτή την περίπτωση το μόνο που μπορούν να κάνουν, εκτός από υπομονή, είναι να θυμίζουν στους Ινδούς ομολόγους τους τα σημεία στα οποία έχει ολοκληρωθεί η συμφωνία. Δεν αποκλείεται η ανακύκλωση των θεμάτων από τη μεριά των Ινδών να οφείλεται στο γεγονός ότι ψάχνουν για εναλλακτικές προτάσεις ή ότι δεν ενδιαφέρονται να προχωρήσουν σε συμφωνία. Δεν αποκλείεται όμως να αξιοποιούν τον χρόνο έτσι δοκιμάζοντας την υπομονή των ομολόγων τους, ώστε να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα. Σε κάθε περίπτωση, η αντίληψη των Ινδών για τον χρόνο και η υπομονή που συνιστά αξία για την κουλτούρα τους, τους επιτρέπει να τον διαχειρίζονται τα διαπραγματευτικά ζητήματα με αργούς ρυθμούς.

Ανάληψη κινδύνων: Η λήψη αποφάσεων είναι μία σκοπίμως αργή διαδικασία στην Ινδία. Υπεύθυνοι για την λήψη μιας απόφασης είναι συνήθως ανώτερα στελέχη, παρότι διαβουλεύονται με τα μέλη της ομάδας τους πριν καταλήξουν στην τελική απόφαση. Στόχος είναι πάντα το συμφέρον της ομάδας. Η απόφαση επηρεάζεται από τα συναισθήματα και τις εμπειρίες τους περισσότερο απ' ό,τι τα αποδεικτικά στοιχεία και άλλα αντικειμενικά γεγονότα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν τα λαμβάνουν καθόλου υπόψη τους και ότι δεν θα εξετάσουν όλες τις πτυχές. Ισχυρότερο είναι ωστόσο για τον Ινδό ένα επιχείρημα που αποσκοπεί στο συναίσθημα και στη σχέση εμπιστοσύνης. Υπό αυτήν την έννοια, οι Ινδοί δεν διστάζουν να αναλάβουν ρίσκα αν πιστεύουν ότι το ρίσκο θα είναι αποδοτικό και θα τους ωφελήσει μελλοντικά.

Ομάδες αντί για άτομα: Στην Ινδική κουλτούρα, και στην επιχειρηματική, η δημιουργία προσωπικών σχέσεων που να βασίζεται στην εμπιστοσύνη και να έχει διάρκεια είναι το ζητούμενο. Προσανατολισμένοι στην ομαδικότητα οι Ινδοί πριν κλείσουν μία συμφωνία, αναμένουν από τους πιθανούς τους συνεργάτες, να χτίσουν μία επιχειρηματική σχέση μακροχρόνια, που θα βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, όπως ακριβώς συμβαίνει και στις οικογενειακές τους σχέσεις. Αυτό προσλαμβάνει ιδιαίτερη βαρύτητα, αν σκεφθούμε ότι πολλές Ινδικές επιχειρήσεις είναι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Φύση των συμφωνιών: Στους Ινδούς δεν αρέσει η νομική ορολογία και συμπεριφορά όταν διαπραγματεύονται. Πιστεύουν σε μια μορφή συνεργασίας που βασίζεται στη φιλία μεταξύ των εταίρων τους, στην εμπιστοσύνη και στο σεβασμό και αυτό αποσκοπούν να οικοδομήσουν κατά τη διαπραγμάτευση. Για τους Ινδούς οι προφορικές δεσμεύσεις και οι ενδιάμεσες συμφωνίες μετά από κάθε συνάντηση έχουν αξία και αυτές είναι που συνήθως τηρούν. Βέβαια πάντα υπάρχει κάποια γραπτή συμφωνία, στην οποία καταγράφονται συνοπτικά και με σαφήνεια τα συμφωνηθέντα. Η υπογραφή μιας σύμβασης είναι σημαντική όχι μόνο από νομικής άποψης, αλλά και ως μία ισχυρή επιβεβαίωση της δέσμευσης προς τους εταίρους. Οι Ινδικές επιχειρήσεις δεν τηρούν με συνέπεια τους όρους της σύμβασης και περιμένουν οι ομόλογοί τους να δείξουν ευελιξία. Σε περίπτωση που δεν τηρηθούν κάποιοι όροι της συμφωνίας, επειδή η διαδικασία των νομικά εκτελεστών δικαιωμάτων των ξένων ομολόγων είναι δυσκίνητη, θα ήταν συνετό, πριν την υπογραφή της σύμβασης, οι ξένοι επιχειρηματίες να συμβουλευτούν έναν Ινδό νομικό εμπειρογνώμονα εξειδικευμένο σε διεθνείς συνεργασίες. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα εγγύηση τήρησης των συμφωνηθέντων. Σε περίπτωση τροποποίησης σημείων της συμφωνίας, οι ξένοι επιχειρηματίες θα χρειαστεί να τα αντιμετωπίσουν επιστρατεύοντας την ευελιξία τους.

Συνοψίζοντας και επεκτείνοντας: Η αλληλεπίδραση με τους Ινδούς είναι σύνθετο ζήτημα λόγω της ποικίλης πολυπολιτισμικά δομής της χώρας. Αν κάποιος θέλει να προβεί σε επιχειρηματική συνεργασία μαζί τους θα πρέπει να γνωρίζει και να αποδεχθεί τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται στην καθημερινότητά τους ο οποίος επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σε γενικές γραμμές θεωρούνται έξυπνοι και ευέλικτοι διαπραγματευτές. Είναι επίσης συναισθηματικοί, φιλόξενοι και ευγενικοί. Κατά τη διαπραγμάτευση κάνουν επίκληση στο συναίσθημα. Δύσκολα αρνούνται κάτι, αλλά πάντα επινοούν τρόπους για να ξεγλιστρήσουν από καταστάσεις που δεν τους ευνοούν. Οι περισσότεροι από αυτούς λατρεύουν να διαπραγματεύονται και να παζαρεύουν, αν και δεν φτάνουν να το κάνουν σε μεγάλη χρονικά διάρκεια όπως άλλοι Ασιάτες. Στοχεύουν σε μακροχρόνιες συνεργασίες και σε εταίρους που θα μπορούν να εμπιστευτούν. Δεν τους αρέσουν οι ανυπόμονοι άνθρωποι διότι πιστεύουν ότι κάτι προσπαθούν να κρύψουν κάτι. Οι συνομιλίες τους είναι συνήθως ήρεμες και συγκρατημένες. Στην κοινωνικές εκδηλώσεις και στις συναντήσεις τους απαιτούν ακρίβεια. Οι ρυθμοί τους είναι αργοί και σταθεροί επειδή θέλουν να γνωρίσουν πρώτα τον εν δυνάμει συνεργάτη τους και μετά να αποφασίσουν αν θα

συνεργαστούν μαζί του (βλ. Basu & Yoshida, 2012; Hendon, Hendon, Herbig, 1999; Katz, 2006; Lewis, 2006; Schroevers, 2010).

Ιαπωνία

Η Ιαπωνία είναι μια νησιώτικη χώρα της Άπω Ανατολής, στον βορειοδυτικό Ειρηνικό ωκεανό με έκταση 377.962km². Η ονομασία της στα ιαπωνικά είναι 2 ιδεογράμματα 日本 που σημαίνουν «χώρα του ανατέλλοντος ηλίου», ονομασία με την οποία είναι επίσης γνωστή. Το επίσημο όνομα της Ιαπωνίας είναι Νι-χόν ή Νι-πόν. Πολλοί Ιάπωνες θεωρούν το όνομα Japanese προσβλητικό και αρκετοί θέλουν να καλούνται Nipponese.

Η κουλτούρα των Ιαπώνων παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν διαμορφωθεί στο πέρασμα των αιώνων από την επίδραση κυρίως δύο παραγόντων: από τη μια η γεωγραφία και η μορφολογία της χώρας που περιλαμβάνει πάνω από 6.000 νησιά και από την άλλη οι θρησκευτικές παραδόσεις και οι φιλοσοφικές θεωρήσεις της. Η νησιωτική μορφή της χώρας και η απομακρυσμένη τοποθεσία της από τις ηπειρωτικές χώρες καθιστούσαν δύσκολη την επικοινωνία και την ανάπτυξη εμπορικών σχέσεων με τον υπόλοιπο κόσμο. Για πολλά χρόνια και μέχρι το 1870, είχε επιλέξει να μείνει εντελώς απομονωμένη από τον άλλο κόσμο βασιζόμενη αποκλειστικά στους περιορισμένους εγχώριους πόρους. Για τον λόγο αυτό οι Ιάπωνες έχουν αναπτύξει μια ιδιαίτερα υψηλή ομοιογένεια και ομοιομορφία τόσο στα φυσικά

όσο και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, ενώ παράλληλα δεν παρατηρούνται ιδιαίτερες αποκλίσεις στη συμπεριφορά τους. Σχεδόν όλοι οι κάτοικοι της Ιαπωνίας σήμερα, που ανέρχονται σε 130.000.000 περίπου, ανήκουν στο ιαπωνικό έθνος. Η τοποθεσία της χώρας, σε συνδυασμό με τα σεισμογενή εδάφη της, ώθησε τους Ιάπωνες να αναπτύξουν δεξιότητες πρόβλεψης, σχολαστικής οργάνωσης, μεθοδικότητας, προγραμματισμού και συλλογικότητας σε κάθε έκφραση της ζωής τους, δίνοντας ταυτόχρονα ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα. Πρόκειται για δεξιότητες που τους οδήγησαν σύντομα να αναπτυχθούν και να είναι σήμερα ένα από τα πιο ανεπτυγμένα οικονομικά κράτη στον κόσμο.

Έτσι μπορεί ίσως να εξηγηθεί γιατί η Ιαπωνία κατάφερε τελικά σε λιγότερο από 100 χρόνια να μεταμορφωθεί, από μια απομονωμένη νησιωτική φεουδαρχική μοναρχία, σε μια πανίσχυρη δημοκρατία με ηγετικό ρόλο στην παγκόσμια πολιτική και οικονομία. Είναι η τρίτη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο, μετά τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Κίνα, όσον αφορά το ονομαστικό Α.Ε.Π. και η τέταρτη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο, μετά τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Κίνα και την Ινδία, ως προς την αγοραστική δύναμη. Επίσης, είναι η τέταρτη μεγαλύτερη χώρα παγκοσμίως στις εξαγωγές, καθώς και η τέταρτη μεγαλύτερη στις εισαγωγές. Κυριαρχεί παγκόσμια στους τομείς της βιομηχανίας αυτοκινήτων, της ρομποτικής, της βιοτεχνολογίας, της νανοτεχνολογίας και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Είναι τεχνολογικά από τους πιο προηγμένους παραγωγούς και εξαγωγείς μηχανοκίνητων οχημάτων, ηλεκτρονικών, εργαλειομηχανών, χάλυβα και μη σιδηρούχων μετάλλων, πλοίων, χημικών ουσιών, κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, επεξεργασμένων τροφίμων, γεωργικών και αλιευτικών. Λόγω των φτωχών φυσικών πόρων της, εξαρτάται κυρίως από τις εξαγωγές της για να χρηματοδοτήσει την προμήθεια πρώτων υλών και ενέργειας. Κύριες εισαγωγές της Ιαπωνίας είναι μηχανήματα και εξοπλισμός, ορυκτά καύσιμα, τρόφιμα και κυρίως βόειο κρέας, χημικά προϊόντα, κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα και πρώτες ύλες για τις βιομηχανίες της.

Ο Σιντοϊσμός, ως η μοναδική στην Ιαπωνία θρησκεία ως τον 6ο μ.Χ. αι. και ύστερα μαζί με τον εισαχθέντα από την Κορέα Βουδισμό, είναι συνυφασμένος με την εξέλιξη του ιαπωνικού πολιτισμού και με τη μοναδικότητα του ιαπωνικού τρόπου σκέψης και ζωής. Από το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και μετά τις αλλαγές που γνώρισε η ιαπωνική κοινωνία, όπως είναι γνωστό, ο σιντοϊσμός σταμάτησε να είναι κρατική θρησκεία και στην συνέχεια η βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας επέφερε εξασθένηση της παραδοσιακής θρησκευτικότητας. Ο ρόλος της θρησκείας έχει περιορισθεί στα πλαίσια της εθιμοτυπίας, προφανώς επειδή δεν έχει κάποιον ιδρυτή, ούτε κάποιο βασικό ιερό κείμενο. Πρόκειται περισσότερο για πολυθεϊστική, ανιμιστική θρησκεία που βασίζεται σε μια συγκεκριμένη μυθολογία. Είναι ωστόσο συνδεδεμένη πολύ στενά με την ιαπωνική παράδοση και έχει συμβάλει καθοριστικά στη διαμόρφωση των ιαπωνικών κοινωνικών και ατομικών αξιών.

Αυτές οι αξίες και οι παραδόσεις είναι παρούσες στην επιχειρηματική διαπραγματευτική συμπεριφορά των Ιαπώνων. Η χώρα συνεχίζει να αναπτύσσεται οικονομικά και να κυριαρχεί στις διεθνείς αγορές, σε ένα πλαίσιο που, συνδυάζοντας

τις παραδοσιακές αξίες της ιεραρχίας, της τιμής και των εθιμοτυπικών κανόνων της παράδοσης με τον εκμοντερνισμό, επηρεάζει ισχυρά κοινωνικές και ιδιωτικές πρακτικές.

Διαπραγμάτευση στην Ιαπωνία

Ορισμός/αντίληψη της διαπραγμάτευσης: Για τους Ιάπωνες επιχειρηματίες η διαπραγμάτευση αποτελεί μια διαδικασία συνεργασίας, η οποία έχει στόχο να αποφέρει αμοιβαία οφέλη και στα δύο διαπραγματευόμενα μέρη και γίνεται αντιληπτή περισσότερο ως διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Οι Ιάπωνες, επιδιώκοντας την αρμονία στη ζωή και στις σχέσεις τους, αποφεύγουν τις αντιπαραθέσεις και πολύ περισσότερο τις συγκρούσεις, διότι, σύμφωνα με την κουλτούρα τους καταστρέφουν την αρμονία και δηλητηριάζουν την αρμονική συνύπαρξη. Γι' αυτό, σε αντίθεση με άλλους ασιατικούς λαούς, δεν τους αρέσουν τα παζάρια, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι δυνατόν να φτάσουν σε σημαντικές παραχωρήσεις ή να προβούν και σε σκληρές διαπραγματεύσεις. Για την ιαπωνική κουλτούρα γενικότερα, όπως και την επιχειρηματική, έχει σημασία να αποφεύγονται οι αντιπαραθέσεις και να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή μορφή συνεργασίας. Επιδιώκουν επομένως μια win-win μορφή διαπραγμάτευσης. Ας αναφερθεί σ' αυτό το σημείο, παραπέμποντας πάλι στους Bruce Barry, Ingrid Smithey Fulmer και Gerben A. Van Kleef (2004: 50), ότι αυτό έχει να κάνει με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τον όρο σύγκρουση. Για τους Ιάπωνες, η σύγκρουση είναι αποτέλεσμα αμοιβαίων ευθυνών. Στον αντίθετο πόλο βρίσκονται οι Αμερικανοί οι οποίοι ερμηνεύουν τη σύγκρουση με όρους του win-lose, πιστεύοντας δηλαδή ότι από τα δύο μέρη το ένα έχει δίκιο και το άλλο κάνει λάθος. Αν συνυπολογισθεί ότι οι Αμερικανοί εστιάζουν περισσότερο στα ατομικά δικαιώματά τους στο πλαίσιο μιας σύγκρουσης, ενώ οι Ιάπωνες, στα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις παρεκτροπές στην συμπεριφορά, γίνονται καλύτερα αντιληπτά όχι μόνο η διαφορά στην ερμηνεία του όρου διαπραγμάτευση σε δύο διαφορετικές κουλτούρες-χώρες, αλλά και τα αίτια, οι συνθήκες, οι αντιλήψεις που καθοδηγούν και ορίζουν τις επιλογές κατά την διαπραγμάτευση τους Ιάπωνες, όπως εξάλλου και τον κάθε λαό.

Επιλογή των διαπραγματευτών: Ένα βασικό γνώρισμα της ιαπωνικής κοινωνίας, που συνδέεται και αυτό άμεσα με την επιδίωξη της αρμονίας, είναι ο σεβασμός και η διατήρηση των ιεραρχικών σχέσεων. Υπάρχουν πολλές ιεραρχικές σχέσεις στην ιαπωνική κουλτούρα, ξεκινώντας από τη σχέση μεταξύ των μελών της οικογένειας ή των δύο φύλων και φτάνοντας σ' αυτές του πελάτη και πωλητή, του διευθυντή και υφισταμένου, της μητρικής και θυγατρικής εταιρείας. Η ιεραρχία ωστόσο προϋποθέτει και νομιμοποιεί τη χρήση εξουσίας, αλλά από την άλλη συνιστά και έναν καλό τρόπο για να εξυπηρετήσει την αρμονία. Κριτήριο και βασικό προσδιοριστικό σημείο της υψηλόβαθμης ιεραρχικά θέσης σε μία επιχείρηση, που αποτελεί ταυτόχρονα σημαντικό παράγοντα για την αναρρίχηση σε υψηλότερες θέσεις της διοικητικής κλίμακας, είναι η αρχαιότητα. Βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την αρχαιότητα είναι η ηλικία, το φύλο, η οικογένεια, το επάγγελμα, τα φυσικά χαρακτηριστικά και ο τόπος γέννησης. Στην ιαπωνική κουλτούρα, είναι βασικό

προαπαιτούμενο στις διαπραγματεύσεις οι εκπρόσωποι από κάθε διαπραγματευόμενη πλευρά να έχουν την ίδια θέση και ηλικία και γενικότερα όσο το δυνατόν εγγύτερη ιεραρχικά θέση.

Πρωτόκολλο: τελετουργικό μέρος της διαδικασίας: Στην Ιαπωνία, η τήρηση του τυπικού και τελετουργικού των διαπραγματεύσεων έχει βαρύτητα. Η ημερομηνία της συνάντησης καθορίζεται τρεις περίπου εβδομάδες νωρίτερα. Πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων είναι απαραίτητο να οριστούν τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, η οποία τηρείται αυστηρά. Έχει σημασία και η επιλογή των μελών της ομάδας των ομολόγων έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνονται υψηλόβαθμα στελέχη με διακριτούς ρόλους και, όπως μόλις επισημάνθηκε, τα μέλη κάθε πλευράς να έχουν την ίδια θέση και ηλικία και γενικότερα όσο το δυνατόν εγγύτερη ιεραρχικά θέση. Εάν δεν συμβεί αυτό, θα είναι προσβλητική πράξη. Έχοντας μάλιστα μια μακράιωνη προκατάληψη εναντίον των γυναικών, θα αισθανθούν άβολα και θα ενοχληθούν, αν στην ομάδα των ομολόγων τους υπάρχουν αρκετά μέλη θηλυκού γένους. Ειδικότερα οι επιχειρηματίες που δεν έχουν διεθνή εμπειρία ίσως να μην μπορέσουν να προχωρήσουν σε διαπραγματεύσεις με γυναίκες.

Σε κάθε λαό υπάρχει μιας μορφής χαιρετισμός όταν οι άνθρωποι συναντώνται. Αυτοί διαφέρουν από κουλτούρα σε κουλτούρα, παρότι τείνει να επικρατήσει παγκοσμίως, τουλάχιστον στον επιχειρηματικό κόσμο, η χειραψία. Στην Ιαπωνία ωστόσο συνηθέστερος χαιρετισμός είναι η υπόκλιση. Αποτελεί μέρος της κουλτούρας της και συνιστά ένδειξη σεβασμού, αν και σε κάποιες περιστάσεις η υπόκλιση είναι έκφραση συγγνώμης. Όταν οι Ιάπωνες υποκλίνονται μεταξύ τους, το πρόσωπο με τη χαμηλότερη θέση υποκλίνεται βαθύτερα. Και ενώ οι Σαουδάραβες σφίγγουν με θέρμη το χέρι και φτάνουν, αφού γνωριστούν καλά με τους ομολόγους τους, να τους υποδέχονται ακόμη και με σφικτή αγκαλιά και τρία φιλιά, για τους Ιάπωνες ο χαιρετισμός της υπόκλιση διατηρεί την ίδια τυπικότητα και τελετουργικό, όσο και αν δυναμώσουν οι επαγγελματικές σχέσεις.

Στις συστάσεις και προσφωνήσεις οι Ιάπωνες αναφέρουν πρώτα το όνομα της εταιρίας τους και μετά το δικό τους. Για τα υψηλόβαθμα στελέχη μιας επιχείρησης είναι απαραίτητο να αναφερθεί η ιδιότητά τους. Οι τίτλοι γενικότερα είναι εξαιρετικά σημαντικοί ως σύμβολα γοήτρου και σεβασμού.

Η επιχειρηματική κάρτα είναι σημαντικό μέρος της εθιμοτυπίας του πρωτοκόλλου. Αντιμετωπίζεται με σεβασμό επειδή οι Ιάπωνες θεωρούν ότι εκπροσωπεί τον κάτοχό της. Και πάλι, λόγω της ιεραρχικής ιαπωνικής κοινωνικής δομής, στην ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών προηγούνται τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη. Οι επαγγελματικές κάρτες θα πρέπει να είναι δίγλωσσες, στην αγγλική και στην ιαπωνική, και πολύ καλής ποιότητας. Η διαπραγμάτευση δεν μπορεί να ξεκινήσει αν δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία ανταλλαγής καρτών. Σύμφωνα με την ιεραρχία γίνεται και η πρόβλεψη των θέσεων που θα καθίσουν τα διαπραγματευόμενα μέλη. Το σταύρωμα των ποδιών δεν θεωρείται κατάλληλος τρόπος για να κάθεται κάποιος, ακόμη κι αν το κάνει με ευπρέπεια και διακριτικά.

Οι Ιάπωνες επιχειρηματίες, όπως επίσης και οι Κινέζοι, εστιάζουν στις σχέσεις με τους ξένους ομολόγους τους διότι αντιλαμβάνονται τη διαπραγμάτευση ως διαδικασία με μακροχρόνια προοπτική. Γι' αυτό, δίνουν μεγάλη σημασία στις πρώτες συναντήσεις και στις προκαταρκτικές συζητήσεις, αφιερώνοντας πολύ χρόνο σ' αυτές. Στην συνάντηση ξεκινούν με συζητήσεις γενικού περιεχομένου, αποφεύγοντας τις προσωπικές ερωτήσεις. Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης είναι το ζητούμενο, και όχι μόνο η καλή σχέση μεταξύ των δύο εταιρειών, αλλά μεταξύ των ατόμων που τις εκπροσωπούν. Στις συνομιλίες επιχειρηματικού περιεχομένου μιλάει τελευταίος ο ανώτερος και ενώ εκφράζεται συμβατικά, τα χαμηλόβαθμα στελέχη χρησιμοποιούν πολύ ευγενικές και προσεγμένες εκφράσεις. Οι Ιάπωνες επιθυμούν η συμφωνία να επιτυγχάνεται αρχικά επί βασικών αρχών, οι οποίες θα αποτελούν το πλαίσιο για την ολοκλήρωση της συμφωνίας και σε συγκεκριμένα ζητήματα.

Στην αρχή της διαδικασίας χρειάζεται να παραλάβουν οι Ιάπωνες γραπτώς τις προτάσεις των ομολόγων τους. Ενδέχεται μάλιστα μετά την ανάγνωσή τους να μείνουν σιωπηλοί για αρκετή ώρα. Είναι η ώρα που επεξεργάζονται τις προτάσεις, αλλά μπορεί να είναι ακόμη και μια τεχνική πίεσης, επιβραδύνοντας τον χρόνο της συνομιλίας για να πιέσουν τους ξένους ομολόγους τους να κάνουν παραχωρήσεις.

Στις διαπραγματεύσεις στην Ιαπωνία, ο αγοραστής έχει σαφώς κυρίαρχο ρόλο και ο πωλητής φέρει το βάρος να υποστηρίξει τις ανάγκες του αγοραστή σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ό,τι συμβαίνει σε άλλες κουλτούρες. Οι προμηθευτές αναμένεται να κάνουν ό, τι χρειάζεται για να ικανοποιήσουν τον πελάτη τους, ενώ ενδέχεται να αντιμετωπίσουν σκληρή συμπεριφορά αν οι πελάτες τους μείνουν δυσαρεστημένοι. Αναμένεται δηλαδή τα δύο συμβαλλόμενα μέρη να φροντίσουν το ένα το άλλο, κάτι το οποίο θα πρέπει να γίνεται από την αρχή της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Οι Ιάπωνες είναι σχολαστικοί με τις λεπτομέρειες, επιβραδύνοντας έτσι ακόμη περισσότερο τον ρυθμό της διαπραγμάτευσης, θέλουν να γνωρίζουν το σκεπτικό κάθε πρότασης των ομολόγων τους, ωστόσο, σπάνια αποκαλύπτουν όλες τις πληροφορίες τους, κρατούν κρυφά όσες θεωρούν ότι συνιστούν διαπραγματευτικό πλεονέκτημα. Καθόλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης παραμένουν ήρεμοι, φιλικοί αλλά και επίμονοι, μπορεί να εφαρμόσουν παραπλανητικές τεχνικές, αλλά θα δυσαρεστηθούν πολύ αν το κάνουν οι ξένοι εταίροι τους. Σε περίπτωση διαφωνίας, σε οποιοδήποτε στάδιο της διαπραγμάτευσης, για την αντιμετώπισή της θα συμβάλλει ένας εξωτερικός διαμεσολαβητής.

Η επιλογή στρατηγικών διαπραγμάτευσης εξαντλείται στην παράθεση λογικών επιχειρημάτων και αποδεικτικών στοιχείων. Οι στρατηγικές συναισθηματικής φόρτισης ή εξαναγκασμού, λαμβάνονται ως επιθετικότητα όπως και η υπερβολική βεβαιότητα και εμμονή στις απόψεις. Οι υπερβολικά ψηλές απαιτήσεις τέλος με σκοπό την αύξηση του περιθωρίου υποχώρησης, καταστρέφουν το κλίμα εμπιστοσύνης. Τα συναισθήματα του Ιάπωνα διαπραγματευτή είναι εντελώς αόρατα κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Αντίθετα επικεντρώνεται σε λογικά επιχειρήματα, αποδεικτικά στοιχεία, γεγονότα, τεχνικά χαρακτηριστικά και ποιοτικά πρότυπα. Προκύπτει επομένως ότι για τους ξένους ομολόγους είναι προτιμότερο να

χειρίζονται με διακριτικότητα και αυτοσυγκράτηση κάθε σημείο διαφωνίας κατά τις συνομιλίες. Στο σημείο αυτό έχει σημασία να επισημανθεί ότι η ιαπωνική κουλτούρα είναι επηρεασμένη από την κινέζικη παράδοση, και ιδιαίτερα από τις ιδέες του Κομφούκιου.

Τα δώρα είναι ένα σημαντικό σημείο της διαπραγματευτικής διαδικασίας στη χώρα. Η ανταλλαγή δώρων συμβολίζει τη βαθιά και στενή επιχειρηματική σχέση και γίνεται συνήθως κατά την πρώτη συνάντηση. Οι Ιάπωνες, όταν προσφέρουν ένα δώρο στους ξένους διαπραγματευτές, αναμένουν να ανταποκριθούν και αυτοί με τον ίδιο τρόπο και τα δώρα που προσφέρουν να έχουν ίση αξία με αυτά που παραλαμβάνουν. Αυστηρός κανόνας είναι τα δώρα που προσφέρονται στα μέλη της ιαπωνικής ομάδας να έχουν διαφορετική ονομαστική αξία ανάλογα με το βαθμό κάθε μέλους. Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός τόσο μεγαλύτερης αξίας θα πρέπει να είναι το δώρο, διαφορετικά συνιστά προσβλητική πράξη. Σε επόμενες συναντήσεις μπορεί να επαναληφθεί η ανταλλαγή δώρων. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει τα δώρα να είναι διαφορετικά, εκτός αν πρόκειται για ούισκι.

Στην ιαπωνική επιχειρηματική εθιμοτυπία οι Ιάπωνες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην ενδυμασία, θεωρώντας ότι η καλή και προσεγμένη εμφάνιση αντικατοπτρίζει το υψηλό πρόσωπο της εταιρείας που εκπροσωπούν. Προτιμούν σκουρόχρωμα άριστης ποιότητας κουστούμια και καταβάλουν κάθε προσπάθεια για να είναι όσο το δυνατόν καλύτερα ντυμένοι.

Επικοινωνία: Και πάλι η αρμονία έχει καθοριστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίον οι Ιάπωνες διαπραγματευτές επικοινωνούν γλωσσικά και εξωγλωσσικά μηνύματα. Γι' αυτούς ο τρόπος επικοινωνίας, όποια μορφή και αν έχει, ακολουθεί την αίσθηση της αρμονίας. Καθώς αρμονία και ένταση είναι δύο αντιθετικές έννοιες, αποφεύγουν τις ευθείες αντιπαραθέσεις, τις έντονες χειρονομίες και τις υπερβολικές εκφράσεις του προσώπου, ενώ στην συμπεριφορική κουλτούρα τους ανήκουν οι μακρές περιόδους σιωπής. Όσο κρατάει η σιωπή, οι Ιάπωνες σκέφτονται και επεξεργάζονται όσα ειπώθηκαν. «Ένα ν' ακούς, δύο να καταλαβαίνεις», είναι ένα πολύ συνηθισμένο ρητό στην Ιαπωνία, που υπονοεί ότι πάντα υπάρχουν κρυμμένα νοήματα σε κάτι που λέγεται. Οι Ιάπωνες είναι καλύτεροι ακροατές, παρά ομιλητές. Και όταν μιλούν, ο λόγος τους είναι έμμεσος. Δεν διατυπώνουν δηλαδή ρητά την άποψή τους, παρότι επιθυμούν να λαμβάνουν οι ίδιοι μια ολοκληρωμένη και πλήρη απάντηση όταν θέτουν ερωτήσεις. Ως κουλτούρα υψηλού πλαισίου επικοινωνίας, η μεγαλύτερη δυσκολία στην επικοινωνία τους με δυτικούς ομολόγους τους, και κουλτούρας χαμηλού πλαισίου, προκύπτει από την αδυναμία των Ιαπώνων να επικοινωνήσουν άμεσα και να δώσουν ρητές αρνητικές απαντήσεις, ακόμη και όταν αυτό οφείλουν να κάνουν. Όπως και άλλοι ασιατικοί λαοί, για παράδειγμα οι Κινέζοι και οι Ινδοί που έχουν έμμεση μορφή επικοινωνίας, οι Ιάπωνες απαντούν με αμφισημίες και στις καταφατικές δηλώσεις τους, ενώ κρύβουν γενικότερα νοήματα στις λεκτικές δηλώσεις. Δεν απαντούν ρητά σε μία ερώτηση, ειδικά αν η απάντησή τους είναι αρνητική, διότι δεν θέλουν να δυσαρεστήσουν τους συνομιλητές τους. Από την άλλη, και οι καταφατικές διατυπώσεις τους δεν δηλώνουν πάντα κατάφαση με απόλυτους

όρους συναίνεσης ή συμφωνίας. Η κατάφασή τους, δηλαδή ένα ρητό «ναι», μπορεί να μεταφέρει μηνύματα με νοηματικό περιεχόμενο όπως «έχω καταλάβει», ή «θα λάβω υπόψη μου όσα ειπώθηκαν», αλλά όχι απαραίτητα ότι συμφωνούν και συναινούν. Πιθανόν επομένως να δημιουργούνται παρανοήσεις μεταξύ αυτών των ξένων συνομιλητών τους. Μπορεί να μην εκδηλώνουν ρητά και άμεσα μια πληροφορία που πιστεύουν ότι θα δυσαρεστεί τους συνομιλητές, αλλά η γλώσσα του σώματός τους εκπέμπει τη σωστή πληροφορία. Στις συνομιλίες δεν διακόπτουν τους ομολόγους τους, καθώς συνιστά αγένεια, ενώ απρεπής συμπεριφορά είναι οι χειρονομίες, που θεωρείται ότι ο στόχος τους είναι να αποσπούν την προσοχή των συνομιλητών. Αγένεια συνιστούν ακόμη και οι έντονες εκφράσεις στο πρόσωπο για τις οποίες μάλιστα πιστεύουν ότι μαρτυρούν απελπισία. Σε κάθε περίπτωση πάντως που οι ομολογοί τους με τη συμπεριφορά τους ή τη στάση τους διαταράσσουν την αρμονία, η συνέπεια είναι συνήθως να τίθεται υπό αμφισβήτηση η θετική έκβαση της διαπραγματεύσεως.

Η αγγλική γλώσσα είναι στις μέρες μας η *lingua franca*, και επομένως κατά κανόνα είναι η γλώσσα επικοινωνίας στις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Επειδή δεν μιλούν καλά πάντα όλα τα μέλη της ιαπωνικής ομάδας την αγγλική, μια άλλη δυσκολία επικοινωνίας έγκειται στο ότι ενώ μπορεί να μην καταλαβαίνουν καλά, ή και καθόλου, τους ξένους ομολόγους τους, δεν καταδέχονται να το ομολογήσουν για λόγους τιμής και αξιοπρέπειας. Οι ξένοι ομολογοί θα μπορέσουν να μειώσουν κατά το δυνατόν τις δυσκολίες επικοινωνίας, αν φροντίζουν να διατυπώνουν σύντομες και απλές προτάσεις.

Η κοντινή σωματική επαφή και, συνακόλουθα, και το άγγιγμα, είναι απρεπείς κινήσεις για την ιαπωνική κουλτούρα. Η συνήθης απόσταση μεταξύ δύο συνομιλητών ξεπερνά το ένα μέτρο. Αντίστοιχα, και η επαφή με τα μάτια δεν πρέπει να ξεπερνά το δευτερόλεπτο, τουλάχιστον μέχρι να ενδυναμωθεί η γνωριμία. Και, όπως ισχύει και στην Κίνα, το χαμηλό βλέμμα είναι ένδειξη σεβασμού.

Ο αμερικάνικης προέλευσης συμβολισμός *ok* με τον αντίχειρα και τον δείκτη να σχηματίζουν κύκλο συμβολίζει στην Ιαπωνία χρήματα και συνιστά αγενή πράξη. Αγενές είναι και να δείχνει κάποιος με το δάκτυλο κάποιον ή κάτι. Αντ' αυτού θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η παλάμη κεκλιμένη ελαφρά. Όπως και στην κινέζικη κουλτούρα, αν θέλει κάποιος να δείξει προς τον εαυτό του, ο δείκτης του θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη μύτη του και όχι στο στέρνο του, όπως κάνουν συνήθως στις δυτικές κουλτούρες.

Η μη λεκτική επικοινωνία των Ιαπώνων είναι πλούσια και φαίνεται ότι έχει μεγαλύτερη σημασία απ' ό,τι η επικοινωνία, γλωσσική και εξωγλωσσική μαζί, στο σύνολό της. Οι Ιάπωνες, όπως και οι Φιλανδοί, φαίνεται σαν να μην έχουν γλώσσα του σώματος, όμως έχουν και μάλιστα πολύ πλούσια. Αλλά είναι λεπτή, ανεπαίσθητη, συγκρατημένη, περνά απαρατήρητη, ένα ξένος δεν μπορεί να την καταλάβει και να τη «διαβάσει» εύκολα, όμως οι συμπατριώτες τους μπορούν. Μεταξύ των κωδίκων της πολύ φλύαρης τελικά γλώσσας του σώματος των Ιαπώνων είναι το πιάσιμο του λαιμού στο πίσω μέρος με το ένα χέρι, που μεταφέρει το μήνυμα «αυτό είναι αδύνατο», το

συνοφρύωμα και το άγγιγμα στο φρύδι που δηλώνουν ανησυχία ή άρνηση, το ελαφρύ τρίξιμο των δοντιών που δηλώνει δυσκολία. Το ανοιγοκλείσιμο των βλεφάρων σημαίνει ότι δίνεται προσοχή σε όσα λέγονται, σε αντίθεση με τη σημασιολόγηση που δίνουν σ' αυτό οι δυτικής κουλτούρας διαπραγματευτές, που νομίζουν ότι όποιος ανοιγοκλείνει τα μάτια του θέλει να κοιμηθεί. Τα χαμόγελα ή και τα γέλια δεν δηλώνουν πάντα φιλική διάθεση ή συναίνεση. Μπορεί να κρύβουν αμηχανία, αποδοκιμασία, αδυναμία κατανόησης. Η έρευνα έχει δείξει ότι τα διάφορα συναισθήματα, θετικής ή μη διάστασης, όπως η χαρά ή η θλίψη, η απόλαυση ή η αηδία, δεν εκφράζονται με παρόμοιους τρόπους από τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο (LeBaron, 2003) και επομένως η ερμηνεία των εκφράσεων του προσώπου στους πολιτισμούς είναι δύσκολη υπόθεση. Στην Ιαπωνία, όπως και στην Κίνα, μία έκφραση του προσώπου που αναγνωρίζεται από τις περισσότερες κουλτούρες στον κόσμο ως έκφραση ευτυχίας, γαλήνης και ευχαρίστησης, εκφράζουν οργή ή κρύβουν τη θλίψη, δύο συναισθήματα που σύμφωνα με τον ιαπωνικό κώδικα συμπεριφοράς απαγορεύεται να φανερωθούν. Αυτές οι διαφορές ερμηνείας μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση, ή να κλιμακώσουν υπάρχουσες συγκρούσεις. Ας υποθέσουμε ότι ένας Ιάπωνας σε μία συνεδρίαση αιτιολογεί στους ξένους ομολόγους την απουσία ενός μέλους της ιαπωνικής ομάδας λέγοντας ότι οφείλεται σε θάνατο μέλους της οικογένειάς τους. Θα κοινοποιήσει την πληροφορία με χαμόγελο, βάσει της πολιτισμικής πεποίθησης ότι δεν είναι σκόπιμο να προκαλέσει τον πόνο και τη θλίψη στους άλλους. Για έναν δυτικής κουλτούρας που αντιλαμβάνεται τα χαμόγελα ως ένδειξη φιλικότητας και χαράς, αυτό το χαμόγελο του Ιάπωνα, στη συγκεκριμένη περίπτωση, θα του φανεί τουλάχιστον παράλογο. Ακόμα κι αν μερικές εκφράσεις του προσώπου μπορεί να είναι παρόμοιες σε όλους τους πολιτισμούς, υπάρχουν μικρές αλλά σημαντικές διαφοροποιήσεις ειδικού βάρους στην ερμηνεία τους από πολιτισμό σε πολιτισμό.

Χρόνος: Η διαπραγμάτευση για τους Ιάπωνες επιχειρηματίες είναι μια αργή διαδικασία στην οποία επενδύουν χρόνο, αφού κύριος στόχος τους είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους ομολόγους τους. Σε διαπραγματεύσεις με τους Ιάπωνες η δυτικής κουλτούρας διαπραγματευτές, κατά κανόνα, δυσκολεύονται να εγκλιματιστούν και να νιώσουν άνετα σε επιχειρηματικό περιβάλλον που ακολουθεί αργούς ρυθμούς. Πιθανόν να εκδηλώσουν την ανυπομονησία τους και την ανάγκη επιτάχυνσης του ρυθμού της διαπραγμάτευσης. Την περίπτωση αυτή, οι Ιάπωνες την αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό και θεωρούν ότι οι ομολογοί τους έχουν επιθετική συμπεριφορά ή ότι είναι ανειλικρινείς.

Έχουν ωστόσο γραμμική αντίληψη του χρόνου και επικεντρώνονται σε ένα αντικείμενο κάθε φορά, παρότι δεν αποκλείεται να επανέλθουν σ' αυτό και να το επαναξετάσουν. Παράλληλα τηρούν αυστηρά τα χρονοδιαγράμματα, τις προθεσμίες και ανταποκρίνονται εντός του χρονικού πλαισίου στις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει, αναμένοντας ότι το ίδιο θα πράξουν και οι ξένοι ομολογοί τους. Είναι χαρακτηριστικό πάντως ότι ενώ οι Ιάπωνες τηρούν πιστά τις προθεσμίες, δεν πιέζονται ούτε απειλούνται από αυτές. Θέλοντας προφανώς να μην ταράξουν την εσωτερική

αρμονία και την αρμονία στις σχέσεις, έχουν εκπαιδευτεί να λειτουργούν με υψηλό αίσθημα αυτοσυγκράτησης και αυτοκυριαρχίας.

Ανάληψη κινδύνων: Όπως η διαπραγματευτική διαδικασία ακολουθεί τους αργούς ρυθμούς της ανατολίτικης κουλτούρας, έτσι και η διαδικασία λήψης απόφασης είναι αργή. Κυρίως οφείλεται στο ότι οι Ιάπωνες εξετάζουν έναν μεγάλο όγκο πληροφοριών με κάθε λεπτομέρεια και διαβουλεύονται μεταξύ τους επί μακρόν ώστε, με τη συναίνεση όλης της ομάδας τους, να καταλήξουν στη σωστή απόφαση. Αυτό συμβαίνει διότι δεν προτίθενται να αναλάβουν επιχειρηματικά ρίσκα, αποφεύγουν να κινούνται σε αβέβαιο επιχειρηματικά περιβάλλον και αποσκοπούν σε κέρδη με μακροχρόνια προοπτική.

Ομάδες αντί για άτομα: Κύριο χαρακτηριστικό της ιαπωνικής κουλτούρας είναι η συλλογική στάση στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ως έθνος. Έτσι έχει μάθει εξάλλου να πορεύεται στο πέρασμα των χρόνων και αυτή η πρακτική δεν τους διέψευσε. Και αυτή η προσέγγιση συμβάλλει εξάλλου στη διατήρηση της αρμονίας. Στο πλαίσιο αυτής της συλλογικής διαχείρισης των πτυχών της διαπραγμάτευσης καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για την επίτευξη στόχων που θα εξυπηρετούν το κοινό συμφέρον. Στη διαδικασία λήψης απόφασης ακούγονται με την ίδια προσοχή όλες οι απόψεις και εξετάζονται όλες οι πιθανές συνέπειες της απόφασης, ενώ γίνεται και κάθε δυνατή προσπάθεια για να συγκεντρωθούν όλες οι διαθέσιμες σχετικές πληροφορίες, ανεξάρτητα από τον βαθμό σημαντικότητάς τους. Ως ομάδα επίσης οι Ιάπωνες συμμετέχουν πάντα και στις διαπραγματεύσεις με τους ομολόγους τους, εφόσον επιδιώκουν οι αποφάσεις να λαμβάνονται στο πλαίσιο ομαδικής συναίνεσης.

Φύση των συμφωνιών: Οι Ιάπωνες επιχειρηματίες, όπως ήδη αναφέρθηκε, ενδιαφέρονται πρωταρχικά για τη δημιουργία στέρεων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους ξένους ομολόγους τους, ώστε να νιώθουν ότι διαπραγματεύονται σε ασφαλές επιχειρηματικά περιβάλλον. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων επιδιώκουν μια πρώτη βασική συμφωνία και στη συνέχεια, και καθώς θα αναπτύσσεται στο μεταξύ καλή ανταποδοτική σχέση με τους ομολόγους τους, εστιάζουν σε επιμέρους ζητήματα. Είθισται σε διάφορα στάδια της διαπραγμάτευσης να υπογράφουν και τα δύο μέλη της μέχρι έγγραφα με καταγεγραμμένη τη συμφωνία τους σε επιμέρους θέματα ή σημεία της διαπραγμάτευσης, αλλά αυτά τα έγγραφα δεν έχουν νομική ισχύ. Ο στόχος τους είναι να διευκολύνουν την επικοινωνία. Η τελική γραπτή σύμβαση περιλαμβάνει όλες τις λεπτομέρειες, τους όρους και τις προϋποθέσεις. Στην περίπτωση που προκύψουν συνθήκες τέτοιες ώστε να οδηγήσουν σε τροποποιήσεις των συμφωνηθέντων, χωρίς ωστόσο να είχε προβλεφθεί αυτό το ενδεχόμενο, η καλή σχέση είναι που θα συμβάλλει στην διευθέτηση των θεμάτων. Αντίθετα οι νομικού τύπου παρεμβάσεις μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες στη συμφωνία. Πάντως οι Ιάπωνες διαπραγματευτές δεν δίνουν σημασία στις γραπτές συμφωνίες, γι' αυτούς είναι μια μάζα από χαρτιά, αν οι δύο πλευρές βρεθούν σε αντιπαράθεση.

Συνοψίζοντας ή/και επεκτείνοντας: Η ιαπωνική φράση «Wa, Kao, Omoijari» που μεταφράζονται «Αρμονία, Αυτοεκτίμηση και Να πιστεύεις στα συναισθήματα του

άλλου» είναι οι βασικές έννοιες που διαμορφώνουν όχι μόνο την κουλτούρα των Ιαπώνων, αλλά διαδραματίζουν και σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν το αρχικό στάδιο της διαπραγμάτευσης, είναι «Αρμονία» και «Να πιστεύεις στα συναισθήματα του άλλου» καθώς αποδίδουν το νόημα: «σχέση που γίνεται με κάποιον που εμπιστεύεσαι, αρμονική ομαδική εργασία, αμοιβαία συναισθήματα». Στη συνέχεια, καθώς προχωράνε οι διαπραγματεύσεις και ορισμένα σημεία των συνομιλιών είτε δεν γίνονται πλήρως κατανοητά από τους Ιάπωνες είτε τους δυσαρεστούν, παίρνει τη θέση της η έννοια «Αυτοεκτίμηση», επειδή στην ιαπωνική κουλτούρα οι άνθρωποι δεν ομολογούν τη δυσαρέσκειά τους και δεν καταδέχονται να ομολογήσουν ότι δεν κατάλαβαν κάτι. Σε γενικές γραμμές είναι ορθολογιστές και αντιμετωπίζουν όλες τις καταστάσεις με ψυχρή λογική γι' αυτό εργάζονται με μεθοδικότητα, λαμβάνοντας υπόψη επιστημονικά και τεκμηριωμένα δεδομένα. Παρά την έντονα ιεραρχική δομή της κοινωνίας τους, εργάζονται ως ομάδα ενδιαφέρονται για το συλλογικό καλό (Βλ. Basu & Yoshida, 2012; Huang 2010; Hendon, Hendon, Herbig, 1999; Katz, 2006; Lewis, 2006; Schroevers, 2010).

5. Αποτιμήσεις, σκέψεις, συμπεράσματα

Ο καθένας μπορεί να αντιληφθεί πόσο παρακινδυνευμένο εγχείρημα είναι να φθάνει κάποιος σε γενικεύσεις ή και απλοποιήσεις. Είναι μια σκέψη που ήταν παρούσα κατά τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας και που μπορεί να κάνει και ο αναγνώστης της. Έχοντας στόχο την καταγραφή των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων και την ανάδειξη του ποικιλόμορφου τοπίου του επιχειρείν διαπολιτισμικά ίσως δεν θα μπορούσε κάποιος να προσεγγίσει διαφορετικά το θέμα.

Μια σκέψη ακόμη που μπορεί να δημιουργηθεί είναι ότι η παγκοσμιοποίηση οδηγεί με ταχύτατους ρυθμούς στην υιοθέτηση μιας κοινής διαπραγματευτικά συμπεριφοράς. Αυτή η αντίληψη έχει και μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Εστιάζοντας στα μειονεκτήματα, διότι φαίνεται ότι είναι περισσότερα, θα αναφερθούν κάποια από αυτά.

Πρώτα απ' όλα, επειδή η διαπραγμάτευση προσομοιάζεται με ένα παιχνίδι, με τους κανόνες, τους νικητές και τους ηττημένους, δεν θα είχε το ίδιο ενδιαφέρον ή, με τους όρους του παιχνιδιού, δεν θα ήταν το ίδιο ελκυστική, ενδιαφέρουσα και αναζωογόνα δραστηριότητα, σε περίπτωση κοινής διαπραγματευτικής συμπεριφοράς. Πολλές

πτυχές στη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου έχουν μπει σε «κουτάκια», έχουν μελετηθεί και οργανωθεί έτσι ώστε κάποιες πράξεις μας να γίνονται μηχανικά, χωρίς τη γοητεία του απρόοπτου, την πρόκληση της ανατροπής που προσφέρει η συνάντηση με το ελκυστικό διαφορετικό. Ύστερα, η γνωριμία με άλλους λαούς και τις παραδόσεις τους, τις αντιλήψεις, τα ήθη τους σε καθημερινές πρακτικές, στοιχεία που είναι όλα εξίσου παρόντα και στις επιχειρηματικές συναντήσεις, είναι ανεκτίμητης πηγής γνώση, ειδικά αν μπορέσουμε να εμβαθύνουμε στα αίτια που οδηγούν στη διαμόρφωση της κουλτούρας τους. Μια δυναμική εξέλιξη των διαπραγματευτικών συναντήσεων εξυπηρετεί και αυτόν τον στόχο, δηλαδή την καλύτερη αλληλογνωριμία των διαπραγματευόμενων, στόχος που θέτουν ειδικά οι κουλτούρες με έμμεσο, χαμηλό πλαίσιο επικοινωνίας (Hooker, 2012). Και ενώ μπορεί η επιχειρηματική διαπραγμάτευση να μην έχει αίσια έκβαση ως επιχειρηματική δράση, οι διαπραγματευόμενοι έχουν το κέρδος της εμπειρίας και της γνώσης ενός άλλου τρόπου συμπεριφοράς στο επιχειρείν. Συνηθίζουμε να θεωρούμε τους τρόπους με τους οποίους συμπεριφερόμαστε ως πιο ενδεδειγμένους, τις αξίες μας ως απόλυτες, τις αντιλήψεις μας σωστές. Γνωρίζοντας διαφορετικές διαπραγματευτικά συμπεριφορές είναι μια ευκαιρία να αναθεωρήσουμε τις δικές μας προσεγγίσεις ή τουλάχιστον να καταλάβουμε ότι απλά είναι διαφορετικές, ότι δεν υπάρχει κάτι λανθασμένο ή σωστό σ' αυτές.

Όσο και να δυσκολεύει τη ζωή των επιχειρηματιών η ανάγκη προσαρμογής τους σε αλλότριες συνθήκες διαπραγμάτευσης, το να διατηρεί κάθε χώρα την κουλτούρα της και να μην αφομοιώνεται από τις κάθε φορά κυρίαρχες κουλτούρες, σημαίνει ότι διατηρεί και υπερασπίζεται την ταυτότητά της και ό,τι αυτό συνεπάγεται. Πέρα από αυτό, η αφομοίωση, στην οποία θα οδηγούσε μια κοινή διαπραγματευτική συμπεριφορά, θα στερούσε από τον κόσμο μας τον πλούτο των ποικίλων πολιτισμικών εκφράσεων.

Φάνηκε κατά την εξέταση ότι ορισμένες χώρες-κουλτούρες τείνουν, έστω και αμυδρά, να προσαρμόσουν κάποιες πρακτικές τους σε δυτικότερα πρότυπα, όπως στον χαιρετισμό ή στον ενδυματολογικό κώδικα, για λόγους που δεν ενδιαφέρει την παρούσα εξέταση να σχολιαστούν. Αυτό όμως που ήταν εμφανές, είναι ότι οι λαοί υποστηρίζουν τις παραδόσεις και δεν μετακινούνται ιδιαίτερα από τις πρακτικές και τους τρόπους έκφρασης της πολιτισμικής τους παράδοσης. Πιθανόν κάποιοι επιχειρηματίες να γνωρίζουν πτυχές και χαρακτηριστικά του εθιμοτυπικού των χωρών με τις οποίες βρίσκονται σε διαπραγμάτευση και να τις χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν την ικανότητά τους να μεταφέρουν αποτελεσματικότερα μηνύματα ή και για να καταλάβουν τα μηνύματα της πλευράς με την οποία βρίσκονται σε διαπραγμάτευση. Κατά κανόνα όμως, οι πρακτικές και οι αντιλήψεις του πολιτισμικού πλαισίου στο οποίο καθένας μας έχει μεγαλώσει και αναπτυχθεί μας ασκούν εξαιρετικά μεγάλη έλξη και, ακόμη και αν το επιδιώκουμε, δύσκολα θα μπορέσουμε να απομακρυνθούμε από αυτές.

Από έρευνες που εξέταζαν τη συμπεριφορά εργαζομένων σε πολυεθνικές εταιρείες που προέρχονταν από κουλτούρα διαφορετική από αυτήν στο εσωτερικό της οποίας

εργάζονται, εστιάζοντας στη μεταβλητή της λήψης αποφάσεων, καταλήγουν στη διαπίστωση ότι οι επιχειρηματικές πρακτικές και τα πολιτισμικά πρότυπα της δικής τους κουλτούρας είχαν μεγάλη σημασία γι' αυτούς στην κατανόηση και στην υλοποίηση των επιχειρηματικών ενεργειών (Hood & Logsdon, 2002). Παρόμοιες έρευνες καταλήγουν σε παρόμοια αποτελέσματα (Karnes, Sterner, Welker, & Wu, 1990), αναδεικνύοντας ότι η εθνική κουλτούρα έχει ισχυρό λόγο στη διαμόρφωση στάσεων, αντιλήψεων και πρακτικών κατά τη διαπραγμάτευση, ακόμη και όταν εργάζονται σε διαφορετικό πολιτισμικά περιβάλλον από το δικό του. Συναφείς ήταν εξάλλου και οι προβληματισμοί του Geert Hofstede στην δική του κλασική πια σήμερα μελέτη, στην οποία έγινε αναφορά εισαγωγικά και η οποία έθεσε το πλαίσιο της παρούσας εξέτασης. Χωρίς να διαφεύγει από το νου η σκέψη ότι άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου, ή επιχειρηματία, τις γνώσεις και τις εμπειρίες, συμβάλλουν ώστε να αποκλίνουν λιγότερο ή περισσότερο από όσα η εθνική τους κουλτούρα επιτάσσει (Morris & Gelfand, 2004: 51), σε γενικές γραμμές αυτή είναι που καθορίζει το διαπραγματευτικό προφίλ και τη μορφή διαπραγμάτευσης.

Βιβλιογραφία

- Acuff, F. (2008). *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere around the World* (3rd edition). New York: Amacom.
- Barry, B., Fulmer, I.S., & Van Kleef, G. A. (2004). I laughed, I cried, I settled: The role of emotion in negotiation. In M. J. Gelfand & J. M. Brett (Eds). *The handbook of negotiation and culture* (pp.71-94). Stanford, Calif: Stanford Business Books.
- Basu, S., & Yoshida, R. (2012). How to overcome the cultural divide? A study of Japanese expatriates' work experiences in India. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 1(2): 114-133.
- Cai, D., Wilson, S. and Drake, L. (2000), Culture in the context of intercultural negotiation. *Human Communication Research*, 26: 591–617. doi:10.1111/j.1468-2958.2000.tb00770.x
- Chang, L.-C. (2009). A Study of Brazil Business Negotiation Strategy. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 5(1): 162-167.
- Chang, L.-C. (2006). Differences in Business Negotiations between Different Cultures *The Journal of Human Resource and Adult Learning* (November 2006) 135-140.

Drake, L. (2001), The culture-negotiation link. *Human Communication Research*, 27: 317–349. doi:10.1111/j.1468-2958.2001.tb00784.x

Foster, D. A. (1992) *Bargaining across Borders: How to Negotiate Business Successfully Anywhere in the World*. New York: McGraw-Hill.

Cherry, J., Lee, M., & Chien, C. (2003). A cross-cultural application of a theoretical model of business ethics: bridging the gap between theory and data. *Journal of Business Ethics*, 44(4): 359–376.

Gelfand, M. J., & Brett, J. M., (2004). *The handbook of negotiation and culture*. Stanford, Calif: Stanford Business Books.

Jackson, T. & Artola, M.C. (2007). Ethical Beliefs and Management Behaviour: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 16: 1163-1173.

Jackson, T. (1995). *Cross-cultural management*. Butterworth: Heinemann.

Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday/

Hendon Donald W., Hendon Rebecca Angeles, Herbig Paul A. (1999). *Cross-Cultural Business Negotiations*: Greenwood Press.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hood, J., Logsdon, J. (2002). Business Ethics in the Nafta Countries: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Research*, 55(11): 883-894.

Hooker J.H. (2012). Cultural differences in business communication. In Paulston C.B., Kiesling S.F., Rangel E.S. (Eds.), *The handbook of intercultural discourse and communication* (pp. 398–407). Malden, MA: John Wiley & Sons.

Huang, L. (2010). Cross-cultural Communication in Business Negotiations. *International Journal of Economics and Finance*, 2(2): 196-199.

Karnes, A., Sterner, J., Welker, R., Wu, F. (1990). A bi-cultural comparison of accountants: perceptions of unethical business practices. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 3(3): 45-64.

Katz, L. (2008). *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World* (2nd edition). Charleston: BookSurge Publishing.

Kumar, R. (2004). Culture and Emotions in Intercultural Negotiations: An overview. In In M. J. Gelfand & J. M. Brett (Eds). *The handbook of negotiation and culture* (pp.95-113). Stanford, Calif: Stanford Business Books.

Lauring, J. (2011). Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters. *Journal of Business and Communication*. 48(3): 231–255.

Lebourg, J. (2005) International business negotiation - UK social behaviors and business practices. *Jefferson-marketing-and-business*, <http://jefferson-marketing-and-business.over-blog.com/article-1237933.html>

- LeBaron, M. (2003). Cross-Cultural Communication. *Beyond Intractability*, <http://www.beyondintractability.org/essay/cross-cultural-communication>
- Lewis, R. D. (2006). *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures* (2nd edition). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Λιάπη, Μ. Μ. (2015). Η θεωρία του Hofstede για τους Έλληνες και οι εφαρμογές της στο marketing & τις πωλήσεις. <http://www.epixeiro.gr/article/2227>
- Linder, C., Scheuerle, S. and Seidenstricker, S. (2012). Applying production concepts over borders: good intentions and the limits of foreign culture understanding. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 1(1): 1-15.
- Mahmoodi, K. (2012). *Negotiation Strategies and Skills in International Business. A study of Negotiators in Finland*. Bachelor's thesis International Business Administration. Turku University of Applied Sciences.
- Morris M. W., & Gelfand, M. J. (2004). Cultural Differences and Cognitive Dynamics: Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation. In M. J. Gelfand & J. M. Brett (Eds). *The handbook of negotiation and culture* (pp. 45-70). Stanford, Calif: Stanford Business Books.
- Schroevens, S., De Bruijn, L., Faroque, F., & A-Tjak, J. (Eds.) (2010). *Doing the deal, globally. Cross-cultural aspects of international business negotiations*. Amsterdam: Hogeschool Van Amsterdam. University of Applied Sciences.
- Spangler, B. (2003). *Creating and Claiming Value. Beyond Intractability*. (Eds. G. Burgess and H. Burgess). *Conflict Information Consortium*, University of Colorado, Boulder. <http://www.beyondintractability.org/essay/creating-value>
- Σουμπενιώτης, Δ. (2016). *Διεθνείς Διαπραγματεύσεις*. Compus MIB: Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες, Πανεπιστήμιο Μακεδονία.
- Vasquez-Parraga, A.Z., & Kara, A. (1995). Ethical decision making in Turkish sales management. *Journal of Euro-Marketing*, 4(2): 61–86.
- Victor, D. A. Cross-cultural / International Communication. <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Cos-Des/Cross-Cultural-International-Communication.html>.
- Weiss, S.E. and Stripp, W. (1998) Negotiating with Foreign Businesspersons: An Introduction for Americans with Propositions on Six Cultures. In S. Niemeier, C.P. Campbell and R. Dirven (Eds.) *The Cultural Context in Business Communication* (pp. 51–118). Amsterdam: John Benjamins.
- Yu-Te Tu (2014). A Cross-Cultural Comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on Negotiation Styles. *Anthropologist*, 19(2): 457-467
- Culture. *Cambridge English Dictionary*. Ανακτήθηκε από https://en.wikipedia.org/wiki/Culture#cite_note-dict_cult-3
- Japanese Business Resource. Ανακτήθηκε από <http://www.japanesebusinessresource.com/>

Μια εικόνα χίλιες σκέψεις

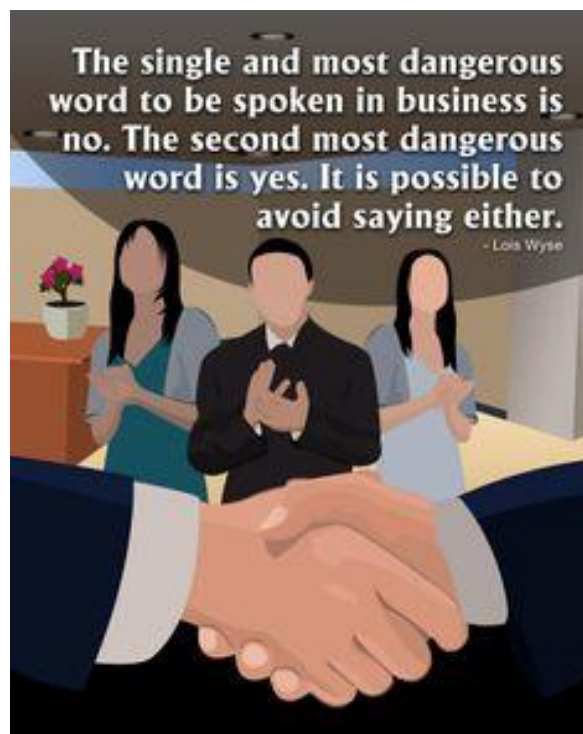


Πηγή: <http://www.slideshare.net/DorinaGalanopoulou1/diapolitismiki-diapragmateusi>



Διαφορετική στάση δύο διαπραγματευτών

Πηγή: <http://restaurantkyoto.dk/blog/en/high-context-and-low-context-cultures/>



Διαφορετική μορφή χειραψίας

Πηγή: <https://gr.pinterest.com/pin/428897564482393441/>



Διαφορετική μορφή χειραψίας

Πηγή: <https://gr.pinterest.com/pin/471541023458125530/>

