



**Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ – ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΕΣ  
INTERNATIONAL NEGOTIATIONS – PARTICULARITIES AND PRINCIPLES**

**ΤΟΥ**

**ΜΑΛΕΑ ΜΑΡΙΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΣ ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2022**

## Περιεχόμενα

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	4
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	5
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ</b> .....	7
<b>1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ</b> .....	7
<b>1.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ</b> ’.....	9
<b>1.3 ΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ</b> .....	10
<b>1.3.1 ΤΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ</b> .....	10
<b>1.3.2 ΤΑ ΘΕΜΑΤΑ</b> .....	10
<b>1.3.3 ΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ</b> .....	11
<b>1.3.4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ</b> .....	11
<b>1.3.5 ΣΤΟΧΟΙ</b> .....	13
<b>1.4 Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ</b> .....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ</b> .....	15
<b>2.1 ΓΕΝΙΚΑ</b> .....	15
<b>2.1.1 ΑΤΟΜΙΚΙΣΜΟΣ ΕΝΑΝΤΙ ΚΟΛΕΚΤΙΒΙΣΜΟΥ</b> .....	16
<b>2.1.2 ΙΕΡΑΡΧΙΣΜΟΣ ΕΝΑΝΤΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΞΙΣΩΣΗΣ</b> .....	17
<b>2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΡΗΑΤΑΚ ΚΑΙ ΗΑΒΙΒ</b> .....	18
<b>2.3 ΑΜΕΣΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b> .....	18
<b>2.3.1 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΚΑΙ ΦΥΣΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ</b> .....	19
<b>2.3.2 ΑΜΕΣΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ</b> .....	19
<b>2.3.3 ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ</b> .....	19
<b>2.3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΩΝ</b> .....	20
<b>2.3.5 ΕΠΗΠΕΔΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ</b> .....	20
<b>2.4 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b> .....	21
<b>2.4.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΟΣ ΠΛΟΥΡΑΛΙΣΜΟΣ</b> .....	21
<b>2.4.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ</b> .....	22
<b>2.4.3 ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ</b> .....	22
<b>2.4.4 ΑΣΤΑΘΕΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ</b> .....	22
<b>2.4.5 ΞΕΝΕΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ</b> .....	23
<b>2.4.6 ΔΙΕΘΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b> .....	23
<b>2.4.7 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΚΟΛΤΟΥΡΑ</b> .....	24
<b>2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ</b> .....	24
<b>2.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ/ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ</b> .....	24

2.5.2	ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΩΝ .....	25
2.5.3	ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ .....	25
2.5.4	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	26
2.5.5	ΧΡΟΝΟΣ .....	27
2.5.6	ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....	28
2.5.7	ΟΜΑΔΕΣ ΑΝΤΙ ΓΙΑ ΑΤΟΜΑ .....	28
2.5.8	ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ .....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΔΙΑΦΩΡΩΝ ΧΩΡΩΝ.....</b>		<b>29</b>
3.1	ΓΕΡΜΑΝΙΑ .....	29
3.2	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ (ΗΠΑ).....	37
3.3	ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ .....	44
3.4	ΡΩΣΙΑ .....	55
3.5	ΚΙΝΑ.....	64
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>		<b>78</b>
4.1.	ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ .....	78
4.2.	DOS / DON'TS.....	81
4.3.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	83
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>		<b>88</b>

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κο. Δημήτρη Σουμπενιώτη για την πολύτιμη αρωγή του κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ επίσης στην οικογένεια μου για την υποστήριξη της όλα αυτά τα χρόνια.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων (Π.Μ.Σ) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (ΠΑ.ΜΑΚ) υπό την επίβλεψη του κου. Δημήτρη Σουμπενιώτη.

Σκοπός της εργασίας είναι να εισάγει τον αναγνώστη στη λογική και στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων μεταξύ ανθρώπων, εταιριών ή κρατών, τόσο σε εγχώριο, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένα βασικά στοιχεία της τέχνης της διαπραγμάτευσης. Γίνεται λόγος για τους ορισμούς της διαπραγμάτευσης, για τα βασικά της χαρακτηριστικά, καθώς επίσης και για τους θεμέλιους λίθους μιας διαπραγματευτικής τακτικής. Τέλος, θίγεται το θέμα της ανάγκης ύπαρξης ή μη μιας ηθικής στη διαπραγμάτευση.

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στις διεθνείς διαπραγματεύσεις και στα στοιχεία που τις διαφοροποιούν από αυτές που γίνονται στα πλαίσια του ίδιου κράτους. Γίνεται λόγος για το πώς οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν τις διασυνοριακές διαπραγματεύσεις, καθώς και για τα πιθανά κοινωνικά διλλήματα.

Μέσα από την ανάλυση που γίνεται στα δύο πρώτα κεφάλαια, γίνεται αντιληπτό, πως η διαπραγμάτευση δεν είναι μια διαδικασία που μπορεί να οριστεί με λέξεις και τακτικές, αλλά είναι μια τέχνη την οποία μπορεί κανείς να κατανοήσει πλήρως μόνο μέσα από την ανάλυση του τρόπου διαπραγμάτευσης διαφόρων χωρών.

Έτσι, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ενδεικτικά πέντε χώρες, η Γερμανία, οι ΗΠΑ, η Σαουδική Αραβία, η Ρωσία και η Κίνα. Για κάθε μία από αυτές, αναλύονται οκτώ συνιστώσες που έχουν να κάνουν με τις διαπραγματεύσεις και είναι: η αντίληψη των διαπραγματεύσεων, η επιλογή των διαπραγματευτών, το πρωτόκολλο, η επικοινωνία, ο χρόνος, η ανάληψη κινδύνων, η ιεραρχία (ομάδες αντί για άτομα) και η φύση των συμφωνιών.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το τέταρτο κεφάλαιο, στο οποίο γίνεται η σύνοψη κανόνων που πρέπει να ακολουθούν ή να αποφεύγουν οι διαπραγματευτές που ασχολούνται με τις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Η γνώση και η εξοικείωση με την άλλη

κουλτούρα παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική έκβαση των διαπραγματεύσεων. Τέλος, αναλύονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την θεωρία και από τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο όπου εξετάστηκε ο τρόπος που διαπραγματεύονται διάφορες χώρες ανά τον κόσμο.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαπραγμάτευση εφαρμόζεται καθημερινά και συνδέεται με όλες τις εκφάνσεις του ανθρώπινου βίου. Μεμονωμένα άτομα, μικρές κοινωνικές ομάδες, επιχειρήσεις και κράτη εμπλέκονται σε διαδικασίες διαπραγμάτευσης. Οι Monning και Feketekuty (2004) διατύπωσαν τους παρακάτω τύπους διαπραγματεύσεων:

1. Διακυβερνητικές (μεταξύ κυβερνήσεων)
2. Ενδοκυβερνητικές (μέσα σε μία κυβέρνηση, μεταξύ πολιτικών κομμάτων)
3. Εμπορικές (μεταξύ επιχειρήσεων, μπορεί να περιλαμβάνει επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις για τις συμβάσεις, συμφωνίες πωλήσεων, επενδύσεις κλπ.)
4. Εσωτερικές επιχειρησιακές (μέσα στην επιχειρησιακή οργάνωση)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Ως διαπραγμάτευση ορίζεται η αμοιβαία συζήτηση και ρύθμιση των όρων μιας συναλλαγής ή συμφωνίας.

Η λειτουργία αυτή καθαυτή της διαπραγμάτευσης είναι να παρέχει ένα κανάλι επικοινωνίας μέσα από το οποίο επιτυγχάνεται η ειρηνική επίλυση κάθε είδους διαφοράς. Ως διαδικασία, περιλαμβάνει κοινά και συχνά επικαλυπτόμενα συμφέροντα. Η αναγνώριση των αμοιβαίων συμφερόντων είναι που παράγει και συντηρεί τον αναγκαίο διάλογο. Παρόλα αυτά, οι διαπραγματεύσεις οδηγούν συχνά και σε μεγάλες αντιδικίες. Σε διεθνές επίπεδο μάλιστα, η διαπραγμάτευση είναι το μεταίχμιο ανάμεσα σε πόλεμο και ειρήνη.

Στην απλούστερη μορφή της - σύμφωνα με τους Guasco και Robinson (2007) αλλά και τον Acuff (2008) - η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία στην οποία οι άνθρωποι έρχονται κάθε μέρα για να επιλύσουν απλές αντιδικίες που έχουν να αντιμετωπίσουν. Οι φίλοι διαπραγματεύονται την ώρα και τον χώρο στον οποίο θα διασκεδάσουν, οι γονείς την μέθοδο ανατροφής και διαπαιδαγώγησης των παιδιών τους, οι δικηγόροι διαπραγματεύονται υποθέσεις στα δικαστήρια, οι επιχειρήσεις καλούνται να

αντιμετωπίσουν δεκάδες ζητήματα με τους πελάτες, τους προμηθευτές αλλά και με τους ίδιους τους εργαζομένους. Πολλοί πιστεύουν πως, η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία την οποία χρησιμοποιούν μόνο έμπειροι διπλωμάτες και αυτό είναι δεν είναι σωστό. Η διαπραγμάτευση είναι και διαδικασία στην οποία ο καθένας εισέρχεται καθημερινά προκειμένου να επιτύχει κάποιον σκοπό ή να επιλύσει κάποια αντιδικία. Η σημασία των θεμάτων βέβαια, ποικίλει κι αυτό είναι που καθιστά μια διαπραγμάτευση πιο σημαντική από κάποια άλλη.

Σύμφωνα με τους Rubin και Brown (1975), διαπραγμάτευση αναφέρεται σε μια διαδικασία στην οποία τα άτομα εργάζονται μαζί για να διατυπώσουν τις συμφωνίες για θέματα που διαφωνούν ενώ ο Heiba (1984) αναφέρει ότι η διαπραγμάτευση είναι μία κοινωνική διαδικασία, που περιλαμβάνει μια περίπλοκη δομή από στάσεις και απόψεις.

Οι Lax και Sebenius (1986) ορίζουν την διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης με σκοπό την αποκόμιση οφέλους, στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη, που έχουν κάποιες διαφορές, προσπαθούν να τις επιλύσουν μέσα από κοινή δράση και αποφάσεις.

Ο Minton (2004) ορίζει την διαπραγμάτευση ως την επίσημη διαδικασία που συμβαίνει όταν δύο πλευρές προσπαθούν να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση σε μία σύνθετη αντιδικία. Οι Lewicki et al (2004) αναφέρουν ότι η διαπραγμάτευση προκύπτει όταν δεν υπάρχει ένα σταθερό σύστημα ή καθιερωμένο σύνολο κανόνων για την επίλυση μιας σύγκρουσης.

Συμπερασματικά και βάσει των ανωτέρων ορισμών, οι λόγοι για τους οποίους διαπραγματευόμαστε είναι δύο. Ο πρώτος είναι για να ορίσουμε τους όρους υπό τους οποίους θα δημιουργηθεί κάτι νέο που καμία από τις εμπλεκόμενες πλευρές δεν μπορεί να κάνει μόνης της. Ο δεύτερος είναι για να επιλυθεί μια διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών.

Ο βασικότερος λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι αποτυγχάνουν πολλές φορές σε μια διαπραγμάτευση είναι γιατί δεν συνειδητοποίησαν ότι βρισκόταν σε μία. Επιλέγοντας να ακολουθήσουν άλλες μεθόδους από το να μουν σε μια διαπραγματευτική διαδικασία, πολλές φορές δεν μπορούν να αντιληφθούν, μια ευκαιρία, να επιτύχουν τους στόχους τους ή να χειριστούν μια κατάσταση με τον τρόπο που θα έπρεπε.



Η συνειδητή εφαρμογή της διαδικασίας, η δυναμική των εμπλεκόμενων μερών και οι αντιλαμβανόμενοι στόχοι και άλλοι περιβαλλοντικοί παράγοντες, καθορίζουν το πλαίσιο, την στρατηγική και τις τακτικές που θα ακολουθηθούν κατά την διαδικασία.

## **1.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ**

Υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλες τις καταστάσεις διαπραγμάτευσης (Neale και Bazerman) και είναι τα εξής:

1. Συμμετέχουν τουλάχιστον δύο μέρη που μπορεί να είναι άτομα, ομάδες ή οργανισμοί.
2. Υπάρχει κάποιο είδος σύγκρουσης μεταξύ των τουλάχιστον δύο πλευρών, δηλαδή αυτό που επιδιώκει κάθε πλευρά δεν είναι αυτό που επιθυμεί η άλλη.
3. Η εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών στην διαδικασία διαπραγμάτευσης ασκείται από επιλογή και γίνεται σκόπιμα καθώς θεωρείται ότι τα μέρη που διαπραγματεύονται είναι σε θέση να επηρεάσουν και να μεταπείσουν την άλλη πλευρά, ώστε να εξασφαλίσουν μια καλύτερη συμφωνία προς όφελος τους.
4. Τα εμπλεκόμενα μέρη στοχεύουν αρχικά τουλάχιστον σε μια συμφωνία και επιδιώκουν να βρεθεί μια συμβατική λύση, παρά να διακόψουν κάθε επαφή. Εκτός από την διάθεση συμβιβασμού, υπάρχουν οι περιπτώσεις συνθηκολόγησης, αποφυγή εύρεσης κοινού, διάλυσης της διαπραγμάτευσης ή παραπομπή σε ανώτερα κλιμάκια.
5. Υπάρχει η πεποίθηση ότι οι δύο πλευρές θα μετριάσουν και θα επανεξετάσουν τις αξιώσεις τους καθώς επιθυμούν την μεταξύ τους προσέγγιση και την επίλυση της σύγκρουσης. Είναι αναμενόμενο ότι κάτι θα αποκομισθεί και κάτι θα παραχωρηθεί, άρα θα υπάρξει αμοιβαία υποχώρηση από τις αρχικές θέσεις. Όμως, μια πραγματικά δημιουργική διαπραγμάτευση δεν συνίσταται στην υποχώρηση και την προσαρμογή αλλά στην εύρεση λύσεων που ικανοποιούν τους στόχους όλων των συμμετεχόντων (Lewiski et al, 2004).
6. Η διαπραγμάτευση περιλαμβάνει την διαχείριση τόσο άυλων όσο και των υλικών παραγόντων. Ενώ οι υλικοί παράγοντες γίνονται εύκολα αντιληπτοί, οι άυλοι περιγράφουν τις παραμέτρους που καθορίζουν την συμπεριφορά των διαπραγματευτών, όπως η ψυχολογία, οι στάσεις και οι πεποιθήσεις και η

κουλτούρα και απαιτείται λεπτός χειρισμός λόγω της σημαντικής επίδρασης τους στην όλη διαδικασία.

### **1.3 ΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΜΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ**

Υπάρχουν πέντε θεμελιώδη σημεία στον σχεδιασμό μιας διαπραγματευτικής στρατηγικής, δηλαδή τα εμπλεκόμενα μέρη, οι θέσεις και οι προτεραιότητες, τα θέματα, οι εναλλακτικές προτάσεις και οι στόχοι.

#### **1.3.1 ΤΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ**

Το πρώτο βήμα για την κατάρτιση μιας διαπραγματευτικής πολιτικής είναι η αναγνώριση των υπολοίπων πλευρών. Παρόλο που θεωρητικά οι εμπλεκόμενοι είναι αυτοί που κάθονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, συχνά τα πράγματα δεν είναι έτσι.

Πολλές φορές οι άνθρωποι που κάθονται σε μια διαπραγμάτευση δεν έχουν την εξουσία να πάρουν αποφάσεις με αποτέλεσμα η συζήτηση να μην μπορεί να καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Μία άλλη περίπτωση είναι, οι διαπραγματευτές να μην εκπροσωπούν τα συμφέροντα των απόντων από το τραπέζι.

Η αναγνώριση των εμπλεκομένων λοιπόν έχει περισσότερο να κάνει με το τίνοσ τα συμφέροντα συζητούνται και λιγότερο με το ποιος τα υπερασπίζεται. Γι' αυτό ακόμα κι αν οι πραγματικά ενδιαφερόμενοι δεν συμμετέχουν στις συζητήσεις, ο διαπραγματευτής είναι σημαντικό να γνωρίζεις ποιοι είναι αυτοί και ποια ακριβώς είναι τα συμφέροντα τους.

#### **1.3.2 ΤΑ ΘΕΜΑΤΑ**

Το επόμενο βήμα στην χάραξη μιας διαπραγματευτικής πολιτικής είναι η αναγνώριση των θεμάτων. Τις περισσότερες φορές, οι διαπραγματεύσεις δεν γίνονται από μεμονωμένα άτομα αλλά από ομάδες, οι οποίες περιλαμβάνουν ανθρώπους με όλες τις απαραίτητες γνώσεις για όλα τα ζητήματα.

Γενικά, δεν συνηθίζεται να γίνονται διαπραγματεύσεις για ένα και μόνο ζήτημα. Τα πολλαπλά ζητήματα δίνουν την δυνατότητα ελιγμών. Για παράδειγμα, κατά την αγορά ενός σπιτιού το βασικότερο θέμα είναι η τιμή. Υπάρχει όμως και ο τρόπος πληρωμής. Έτσι, μπορούμε να διαπραγματευτούμε την τιμή, χρησιμοποιώντας και τον παράγοντα του τρόπου πληρωμής.

### **1.3.3 ΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ**

Η θέση είναι αυτό για το οποίο μάχεται να πετύχει στο τέλος ο διαπραγματευτής. Πριν ορίσει την θέση του, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να γνωρίζει τα θέματα προς διαπραγμάτευση.

Σε μία διαπραγμάτευση όμως, θα συζητηθούν πολλά θέματα, οπότε ο διαπραγματευτής θα πρέπει να τα έχει ταξινομήσει με βάση την σημασία τους. Είναι σαφές πως σε μία διαπραγμάτευση με πολλά θέματα, κανείς δεν μπορεί να πετύχει σε όλα τα επίπεδα. Ο επιδέξιος διαπραγματευτής «θυσιάζει» τα λιγότερα σημαντικά προκειμένου να επιτύχει σε εκείνα τα οποία έχει θέση ως προτεραιότητες.

### **1.3.4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ**

Το ακρωνύμιο BATNA συναντάται πολύ συχνά στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τις διαπραγματεύσεις και οι πρώτοι που το εισήγαγαν ήταν οι Fisher και Ury. BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) αυτολεξεί σημαίνει, η καλύτερη εναλλακτική σε μια συμφωνία υπό διαπραγμάτευση. Είναι η καλύτερη επιλογή αν δεν επιτυγχάνεται η επιθυμητή λύση. Μπορεί να είναι ένας άλλος αγοραστής ή πωλητής ή η απόφαση να μεταφερθεί η διαπραγμάτευση στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Είναι βασικά η κύρια και καλύτερη πηγή εξουσίας και διαπραγματευτικής δύναμης σε μία διαπραγμάτευση. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι όσο καλύτερη είναι η BATNA, τόσα περισσότερα μπορεί να απαιτήσει μία πλευρά.

Η εισαγωγή του όρου «καλύτερη» υπονοεί ότι δεν υπάρχει μόνο μία εναλλακτική λύση, αλλά σκοπός είναι να αναζητηθεί η καλύτερη. Για παράδειγμα, μία εταιρία που θέλει να αποκτήσει μια καινούργια τεχνολογία, μπορεί να αγοράσει μια άλλη εταιρία με δικαιώματα στην τεχνολογία αυτή, μπορεί να αγοράσει την άδεια για αυτή την

τεχνολογία ή να προσπαθήσει να παράγει μόνη της μια αντίστοιχη τεχνολογία. Τα αναμενόμενα κόστη και κέρδη θα είναι βέβαια διαφορετικά σε κάθε μία από τις παραπάνω επιλογές.

Το πρώτο βήμα είναι λοιπόν η ανάλυση αυτών. Στη συνέχεια, ξεκινούν διαπραγματεύσεις με την πλευρά που αποτελεί την επιλογή με το μικρότερο κόστος και το μεγαλύτερο κέρδος. Η επιλογή αυτή όμως δεν είναι στατική. Αν οι διαπραγματεύσεις με την επιλογή του μικρότερου κόστους και μεγαλύτερου κέρδους δεν φαίνεται να αποδίδει καρπούς, μπορούν να διακοπούν και να συνεχιστούν με τη δεύτερη καλύτερη επιλογή. Το βασικό και σημαντικό είναι να ξέρει ο διαπραγματευτής ποιο είναι το σωστό σημείο, το σημείο υποχώρησης, για να αποχωρήσει από την πρώτη του επιλογή και να προχωρήσει σε διαπραγμάτευση με την δεύτερη.

Το σημείο υποχώρησης είναι το περισσότερο που είναι διατεθειμένος να δώσει ή το λιγότερο που είναι διατεθειμένος να πάρει ένας διαπραγματευτής. Η γνώση του σημείου αυτού βοηθά τον διαπραγματευτή να έχει πειθαρχία κατά τη διαπραγμάτευση. Γνωρίζει πώς αν η προσφορά δεν συναντά αν όχι ξεπερνά μία συγκεκριμένη τιμή δεν μπορεί να υπάρξει συμφωνία.

Ο ορισμός του σημείου υποχώρησης μπορεί να είναι μια περίπλοκη διαδικασία. Οι άνθρωποι πολύ σπάνια ξεκινούν μια διαπραγμάτευση γνωρίζοντας ακριβώς ποια είναι η καλύτερη εναλλακτική τους κι αν όντως αυτή η λύση είναι διαθέσιμη με την μορφή με την οποία την έχουν υπολογίσει. Όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα μιας εναλλακτικής, τόσο λιγότερο θα πρέπει ο διαπραγματευτής να στηρίζεται σε αυτήν.

Μερικές ιδέες για το πώς θα πρέπει να ορίζονται οι εναλλακτικές και τα σημεία υποχώρησης είναι οι εξής:

- Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να καταλαβαίνει πως η συμφωνία που διαπραγματεύεται εντάσσεται στην γενικότερη στρατηγική εικόνα. Ποιος είναι ο στόχος της διαπραγμάτευσης; Πως αλλιώς θα μπορούσε να επιτευχθεί αυτός ο στόχος;
- Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να γνωρίζει πάντα ποια είναι η καλύτερη εναλλακτική και πάντα να έχει μια ακόμα κι αν αυτή είναι το do-nothing-scenario (καμία αλλαγή δεν πραγματοποιείται και διατηρείται η υπάρχουσα πολιτική).

- Αν η εναλλακτική δεν είναι καλή θα πρέπει να προσπαθήσει να την βελτιώσει να αναζητήσει κάποια καλύτερη.
- Να χρησιμοποιεί την καλύτερη εναλλακτική για να ορίσει το σημείο υποχώρησης. Το σημείο υποχώρησης δε πρέπει να αλλάζει εκτός και αν ο διαπραγματευτής έχει πληροφορίες που αλλάζουν την BATNA. Τέτοιου είδους πληροφόρηση προκειμένου να είναι αξιόπιστη δεν πρέπει να προέρχεται από την αντίπαλη πλευρά.

### 1.3.5 ΣΤΟΧΟΙ

Ο στόχος σε μια διαπραγμάτευση είναι αυτό που ο διαπραγματευτής θεωρεί λογικό και πιθανό να κερδίσει. Πρέπει να είναι μια αισιόδοξη θεώρηση αλλά όχι εξωφρενική. Η ύπαρξη ενός στόχου είναι πολύ σημαντική. Εξασφαλίζει τη συνέχεια της διαπραγμάτευσης (όπως και θα έπρεπε) ακόμα κι όταν ο διαπραγματευτής πάρει μια προσφορά καλύτερη από το σημείο υποχώρησης. Η ύπαρξη στόχων μπορούν να βοηθήσουν στην αποκόμιση μεγαλύτερων κερδών.

Στον ορισμό των στόχων μπορεί να βοηθήσει η καλύτερη εναλλακτική επιλογή. Στη θεωρία, οι στόχοι τίθενται ως μικρές διαφορές από την BATNA της άλλης πλευράς. Στη πράξη όμως είναι ακόμα δυσκολότερο να ορίσει κανείς την BATNA της άλλης πλευράς. Αυτό συμβαίνει τόσο από έλλειψη πληροφόρησης όσο και από την αδυναμία να εισέλθει ο διαπραγματευτής στο μυαλό των αντιπάλων του και να καταλάβει πως αξιολογούν τις εναλλακτικές.

Μερικές ιδέες για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να τίθενται οι στόχοι είναι οι εξής:

- Ο διαπραγματευτής θα πρέπει να γνωρίζει καλά την βιομηχανία και την αγορά. Για παράδειγμα ποιά είναι τα χαρακτηριστικά πρόσφατων και αντίστοιχων συμφωνιών και αν υπάρχει λόγος για να πιστέψει ότι τα χαρακτηριστικά έχουν αλλάξει από τότε.
- Θα πρέπει να προσπαθεί να ορίσει την καλύτερη εναλλακτική της άλλης πλευράς γιατί η άλλη πλευρά δεν πρόκειται να συναινέσει σε μια συμφωνία χειρότερη από την καλύτερη εναλλακτική της.
- Να είναι αισιόδοξος και ρεαλιστής.

- Να μην ξεχάσει ποιός είναι ο αρχικός στόχος στη περίπτωση που λάβει προσφορά καλύτερη από την καλύτερη εναλλακτική του.

Μερικές ιδέες για το πώς πρέπει να χρησιμοποιούνται οι στόχοι όταν ο διαπραγματευτής κάνει εναρκτήρια προσφορά είναι οι εξής:

- Όταν υπάρχει καλή πληροφόρηση για την BATNA της άλλης πλευράς είναι καλό ο διαπραγματευτής να αναλάβει πρωτοβουλία και να κάνει πρώτος προσφορά. Με τον τρόπο αυτό, η άλλη πλευρά υποχρεώνεται να βρει ένα τρόπο για να τραβήξει τον διαπραγματευτή που έκανε πρώτος προσφορά από τη θέση του και όχι vice versa.
- Όταν η πληροφόρηση δεν είναι καλή, τότε ο διαπραγματευτής είναι καλύτερο να περιμένει την άλλη πλευρά να κάνει προσφορά. Εάν η γνώση για την αγορά δεν είναι καλή, η άλλη πλευρά υπάρχει περίπτωση να εκπλήξει με μια γενναιόδωρη προσφορά.
- Αν ο διαπραγματευτής δεν είναι προσεκτικός, η εναρκτήρια προσφορά που θα κάνει η αντίπαλη πλευρά μπορεί τελικά να χρησιμοποιηθεί και ως άγκυρα. Δε θα πρέπει να υποθέτει ότι μπορεί απλά να απορρίψει την πρόταση της άλλης πλευράς ως μη αποδεκτή ούτε και ότι η άλλη πλευρά θα βελτιώσει με δική της πρωτοβουλία τη προσφοράς της. Οι σωστοί διαπραγματευτές δε διαπραγματεύονται με τον εαυτό τους. Η καλύτερη λύση είναι να απορρίψει ο διαπραγματευτής την προσφορά και να κάνει μια αντιπρόταση.

#### **1.4 Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

Οι ερευνητές που ασχολούνται με θέματα διαπραγματεύσεων βρίσκονται συχνά αντιμέτωποι με το ερώτημα αν θα έπρεπε να υπάρχουν ηθικοί κώδικες συμπεριφοράς στις διαπραγματεύσεις. Είναι γεγονός πως ερωτήματα ηθικής συμπεριφοράς προκύπτουν σε όλες τις διαπραγματεύσεις. Το θέμα είναι πώς και αν αυτά τα ερωτήματα απαντώνται σε κάθε περίπτωση. Ο Hitt πιστεύει πως υπάρχουν τέσσερα κριτήρια με βάση τα οποία μπορεί να γίνει η αξιολόγηση των τακτικών και στρατηγικών στις διαπραγματεύσεις. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- i. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με βάση του τι θα δώσει μεγαλύτερη απόδοση στον επενδυτή ή με βάση τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
- ii. Οι αποφάσεις να λαμβάνονται με βάση τον νόμο.
- iii. Οι αποφάσεις να λαμβάνονται με βάση τη στρατηγική και τις αξίες του οργανισμού τον οποίο εκπροσωπεί ο διαπραγματευτής.
- iv. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σύμφωνα με τις προσωπικές πεποιθήσεις του διαπραγματευτή.

Το πρώτο κριτήριο αποτελεί την ηθική του τελικού αποτελέσματος. Η ορθότητα δηλαδή μιας ενέργειας καθορίζεται μόνο από τα αποτελέσματα που αναμένεται να φέρει. Το δεύτερο αποτελεί την ηθική των κανόνων. Βασικό κριτήριο δηλαδή για την εφαρμογή μιας στρατηγικής είναι αν αυτή εμπίπτει στον νόμο και στους εκάστοτε κανονισμούς. Το τρίτο αποτελεί την ηθική του κοινωνικού συμβολαίου. Υπονοεί δηλαδή, ότι οι αποφάσεις για την χάραξη της στρατηγικής θα πρέπει να λαμβάνονται με βάση τα ήθη και τα έθιμα μιας συγκεκριμένης κοινωνίας. Τέλος, το τέταρτο κριτήριο αποτελεί την ατομιστική ηθική. Στην περίπτωση η ορθότητα μιας απόφασης κρίνεται από την προσωπική συνείδηση του καθενός.

Πολλές συζητήσεις έχουν γίνει σχετικά με το ποιο ή ποια από τα παραπάνω κριτήρια πρέπει να εφαρμόζονται. Το ηθικό συχνά μπλέκεται με το συνετό, το πρακτικό και το νόμιμο. Η πιο σωστή συμβουλή θα ήταν ίσως, να εφαρμόζονται μαζί και τα τέσσερα κριτήρια ταυτόχρονα. Να μην εγκαταλείπεται το συμφέρον αλλά ούτε και η νομιμότητα και η ηθική. Να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη και η προσωπική πεποίθηση του διαπραγματευτή, υπό το πρίσμα όμως, της εταιρικής ή κοινωνικής νόρμας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

### **2.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Μια ιδιαίτερη κατηγορία διαπραγματεύσεων είναι οι διεθνείς διαπραγματεύσεις, αυτές δηλαδή που γίνονται μεταξύ εταιριών, ανθρώπων, οργανισμών διαφορετικών χωρών.

Στην εποχή μας, οι διεθνείς διαπραγματεύσεις δεν είναι κάτι εξαιρετικό που συμβαίνει σπάνια, αλλά αντίθετα για πολλούς ανθρώπους αποτελούν καθημερινότητα. Η

παγκοσμιοποίηση έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και οργανισμών που ανήκουν σε διαφορετικές χώρες, με αποτέλεσμα η διαπραγματεύση σε διεθνές επίπεδο να αποτελεί πλέον καθ' ημέρα πράξη .

Η ιδιαιτερότητα που διέπει το είδος αυτό των διαπραγματεύσεων είναι η διαφορετική κουλτούρα των διαπραγματευτών. Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας κοινωνικής ομάδας, τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις μιας ομάδας ανθρώπων, τον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο αυτοί οι άνθρωποι αντιδρούν σε ορισμένες καταστάσεις. Μια χώρα μπορεί να περιέχει μία ή παραπάνω κουλτούρες, καθώς επίσης μια κουλτούρα μπορεί να υπερβαίνει τα όρια μιας χώρας.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός όρος είναι οι αξίες σε μια κουλτούρα. Η αξία είναι μια κρίση σχετικά με το τι είναι σημαντικό σε μια κοινωνική αλληλεπίδραση. Είναι μια αξία κοινή για μια ομάδα ανθρώπων. Οι διεθνείς κουλτούρες διαφέρουν υπό την έννοια των κοινά αποδεκτών αξιών. Δύο τέτοιες διαφορές, πολύ σημαντικές για τις διεθνείς διαπραγματεύσεις είναι ο ατομικισμός έναντι του κολεκτιβισμού και ιεραρχισμός έναντι της κοινωνικής εξίσωσης.

### **2.1.1 ΑΤΟΜΙΚΙΣΜΟΣ ΕΝΑΝΤΙ ΚΟΛΕΚΤΙΒΙΣΜΟΥ**

Πρόκειται για την διαφοροποίηση μεταξύ διαφορετικών ειδών κουλτούρας που έχουν ως προτεραιότητα τα συμφέροντα του ατόμου και αυτών που έχουν ως προτεραιότητα τα συμφέροντα του συνόλου.

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 αντανακλάται 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.

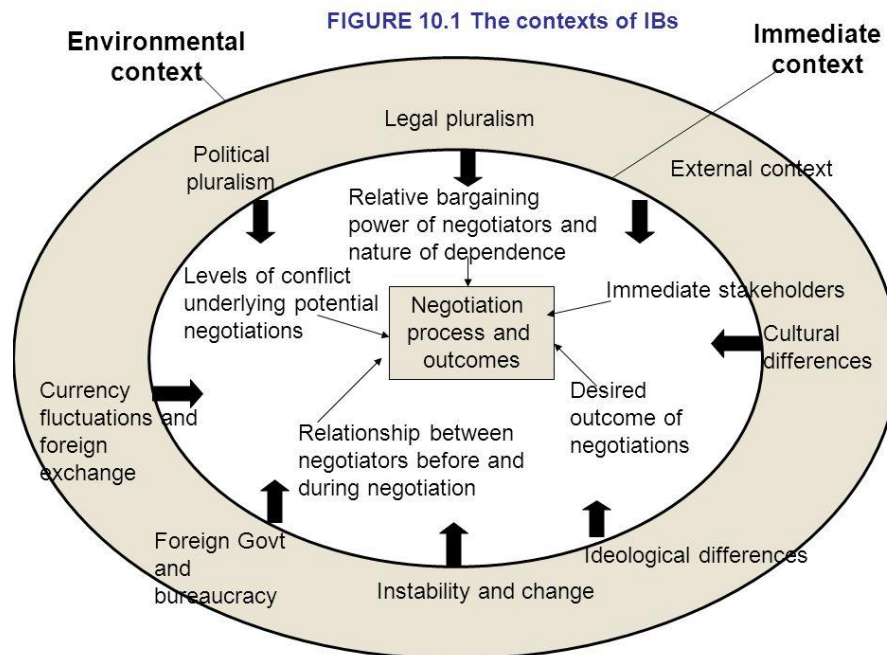
Παρόλα αυτά, η διαφοροποίηση αυτή δεν μας βοηθάει να ξεκαθαρίσουμε πως η κουλτούρα επιδρά και επηρεάζει την διαπραγματευτική τακτική. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ατομικισμός ή ο κολεκτιβισμός δεν επιδρούν μόνοι τους, αλλά σε συνδυασμό με άλλα στοιχεία της κουλτούρας. Η ψυχολογική κουλτούρα είναι ένα αμάλγαμα 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.

### **2.1.2 ΙΕΡΑΡΧΙΣΜΟΣ ΕΝΑΝΤΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΞΙΣΩΣΗΣ**

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 δύναμή, 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.

## 2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ PHATAK ΚΑΙ HABIB



Το μοντέλο των Phatak και Habib. ΠΗΓΗ: Διασκ. Από A.V. Phatak και M.H. Habib, “ The dynamics of international Business Negotiations” , Business Horizons 39 (1996), σσ 30-38 και από J.W. Salacuse, “ Making Deals in Strange Places: A Beginners Guide to International Business Negotiations”, Negotiation Journal 4 (1998), σσ 5-13

Σύμφωνα με τους Phatak και Habib, οι διεθνείς διαπραγματεύσεις ορίζονται από δύο γενικά πλαίσια:

- i. Το άμεσο, το οποίο ορίζεται από τις δυνάμεις στις οποίες ο διαπραγματευτής έχει κάποια επιρροή και
- ii. Το περιβαλλοντικό, το οποίο ορίζεται από τις δυνάμεις πέρα από την επιρροή του διαπραγματευτή και επηρεάζουν τη διαπραγμάτευση.

Παρακάτω αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο τα άμεσα και περιβαλλοντικά πλαίσια μπορούν να επιδράσουν στην διαδικασία και την έκβαση μιας διαπραγμάτευσης.

## 2.3 ΑΜΕΣΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

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

### **2.3.1 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΚΑΙ ΦΥΣΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ**

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 (ή οποιουδήποτε αγαθού που είναι υπό διαπραγμάτευση), που η κάθε πλευρά είναι διατεθειμένη να επενδύσει στο υπό συζήτηση εγχείρημα. Η πρώτη σκέψη είναι πως η πλευρά που «θυσιάζει» τα περισσότερα είναι και αυτή που έχει την μεγαλύτερη σχετική διαπραγματευτική δύναμη.

Ωστόσο, αυτό δεν είναι πάντα αληθές. Οι Yan και Gray σε έρευνες τους το αμφισβήτησαν και υποστήριξαν πως η σχετική δύναμη επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διαπραγματεύσεις. Είναι πολλοί οι παράγοντες που επιδρούν, όπως η ιδιαίτερη πρόσβαση σε κάποια αγορά, σε κάποιο σύστημα διανομής ή η διαχείριση των σχέσεων με την κυβέρνηση.

### **2.3.2 ΑΜΕΣΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ**

Με αυτό τον όρο, εννοούμε τους διαπραγματευτές που συμμετέχουν σε μια διαπραγμάτευση, αλλά και τους ανθρώπους που εκπροσωπούν, όπως οι διευθυντές, οι εργοδότες, οι πρωθυπουργοί, τα διοικητικά συμβούλια κτλ. Η διαδικασία και η έκβαση μιας διαπραγμάτευσης επηρεάζονται σημαντικά από τους μετόχους. Η επιδεξιότητα αλλά και η εμπειρία ενός διαπραγματευτή μπορεί να έχει τεράστια σημασία. Επίσης, τα προσωπικά κίνητρα των μετόχων που λειτουργούν ως εντολείς επηρεάζουν μια διαπραγμάτευση καθώς λειτουργούν ως άυλοι παράγοντες υποκίνησης. Τέτοιου είδους κίνητρα θα μπορούσε να είναι θέματα που αφορούν το κύρος και την επαγγελματική εξέλιξη.

### **2.3.3 ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ**

Το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης επηρεάζεται προφανώς και από τα αποτελέσματα τα οποία επιθυμεί να επιτύχει η κάθε πλευρά. 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 ένας από τους βασικούς στόχους του Βορείου Βιετνάμ κατά τη διάρκεια των ειρηνευτικών συνομιλιών στο Παρίσι για τον τερματισμό του πολέμου στο Βιετνάμ ήταν να αναγνωριστεί επίσημα από τα άλλα μέρη στη διαπραγμάτευση. Επίσης σε πρόσφατες ειρηνευτικές εθνικιστικές συγκρούσεις σε όλο τον κόσμο πολλά κόμματα έχουν απειλήσει πως αν δεν αναγνωριστούν στις επίσημες διαπραγματευτικές συνομιλίες, θα εμποδίσουν την επιτυχή λύση της σύγκρουσης (πχ Βόρεια Ιρλανδία).

#### **2.3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΩΝ**

Στο μοντέλο των Phatak και Habib, η σχέση που αναπτύσσεται πριν, είναι καθοριστικής σημασίας και επηρεάζει την διαδικασία και το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης καθώς θεωρείται μέρος της ευρύτερης σχέσης ανάμεσα στις δύο πλευρές. Η τρέχουσα διαπραγμάτευση δεν μπορεί να απομονωθεί από τις προηγούμενες εμπειρίες των διαπραγματευτών κατά την συνεργασία τους στο παρελθόν, με τον τρόπο που και αυτήν η ίδια θα αποτελέσει μέρος μελλοντικών διαπραγματεύσεων. Τα πλαίσια διαπραγμάτευσης, η επικοινωνία και η στρατηγική εφόσον είχαν οδηγήσει σε αρμονική συνεργασία σε προηγούμενες διαπραγματεύσεις αποτελούν πυξίδα για μελλοντικές συμφωνίες.

#### **2.3.5 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

Η αντιπαλότητα και ο βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μερών μπορούν να επηρεάσουν μια διεθνή διαπραγμάτευση (Lewicki et al., 2004). Ο παράγοντας αυτός είναι περισσότερο σημαντικός σε περιπτώσεις συγκρούσεων με εθνική ή γεωγραφική βάση. Μερικά παραδείγματα παρεμφερών καταστάσεων είναι οι συγκρούσεις στη Βόρεια Ιρλανδία, στις Γιουγκοσλαβικές χώρες, στο Ανατολικό Τιμόρ και στο Σουδάν. Το σημαντικό είναι πόσο διαφορετικά αντιλαμβάνονται και ορίζουν το θέμα οι δύο πλευρές κι αυτό διαφέρει από κουλτούρα σε κουλτούρα. Για παράδειγμα, 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).

Πάντως ο ρόλος των πλαισίων είναι σημαντικός για τον καθορισμό συνεργατικών ή ανταγωνιστικών στρατηγικών. Μια συνεργατική στρατηγική που θα οδηγήσει σε ένα «win – win» αποτέλεσμα υιοθετείται όσο περισσότερη κοινή βάση υπάρχει μεταξύ των διαπραγματευτών.

## **2.4 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Αρχικά, ο Salacuse συμπεριέλαβε έξι παράγοντες του περιβάλλοντος που διαφοροποιούν τις διεθνείς διαπραγματεύσεις από τις εγχώριες και είναι ο πολιτικός και νομικός πλουραλισμός, οι ιδεολογικές διαφορές, η αστάθεια και η αλλαγή, οι ξένες κυβερνήσεις και η γραφειοκρατία, τα διεθνή οικονομικά και η κουλτούρα. Οι Phatak και Habib, πρόσθεσαν έναν ακόμα, τους εξωτερικούς μετόχους. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες είναι εξαιρετικά σημαντικοί και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους εκτός των συνόρων διαπραγματευτές.

### **2.4.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΟΣ ΠΛΟΥΡΑΛΙΣΜΟΣ**

Σε μια διεθνή επιχειρηματική συμφωνία, οι επιχειρήσεις έρχονται σε επαφή με το νομικό και πολιτικό σύστημα μιας άλλης χώρας. Ο κανόνας δικαίου διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα και η καθεμία νομοθετεί προκειμένου να διαφυλάξει την τάξη εντός της επικράτειας της. Μελέτη του ισχύοντος νομικού καθεστώτος τόσο της χώρας προέλευσης όσο και την χώρας υποδοχής είναι απαραίτητο να προηγηθεί ώστε να αποφευχθούν κίνδυνοι. Η φορολόγηση, οι εργασιακές σχέσεις, η ένδικη διευθέτηση σε περίπτωση αντιδικίας των δύο πλευρών είναι αντικείμενα του ισχύοντος νομικού συστήματος. Επίσης υπάρχουν πολιτικά ζητήματα τα οποία μπορούν να αποτρέψουν ή να ενθαρρύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα μιας εταιρίας σε μια χώρα.

#### **2.4.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ**

Οι Phatak και Habib όρισαν τους εξωτερικούς μετόχους ως «διάφορα άτομα και οργανισμοί που έχουν συμφέρον ή μερίδιο στο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης». Περιλαμβάνονται επαγγελματικοί συνεργάτες, ανταγωνιστές, εμπορικά επιμελητήρια, συνδικάτα, πρεσβείες, βιομηχανικές ενώσεις, περιβαλλοντικές ή θρησκευτικές οργανώσεις, που θεωρούν ότι η διαπραγμάτευση απειλεί τα συμφέροντα τους. Η ισχύς των εξωτερικών μετόχων είναι σημαντική γιατί έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα, κινητοποιώντας την κοινή γνώμη σε απεργίες ή διαδηλώσεις επιφέροντας πλήγματα στην επιχείρηση. Οι διαπραγματευτές μπορούν να λάβουν στήριξη είτε από κυβερνητικούς παράγοντες μέσω της πρεσβείας τους είτε από άλλους επαγγελματίες μέσω του επιμελητήριου της χώρα που πραγματοποιούνται οι διαπραγματεύσεις. Έτσι, η πρόοδος των διαπραγματεύσεων μπορεί, είτε να επιταχυνθεί είτε να μείνει στάσιμη από την στάση των εξωτερικών μετόχων.

#### **2.4.3 ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ**

Η ιδεολογία που είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, οι αρχές και οι αντιλήψεις διαφέρει ανάμεσα στις χώρες. Οι ιδεολογικές συγκρούσεις αυξάνουν τις επικοινωνιακές προκλήσεις στις διεθνείς διαπραγματεύσεις επειδή οι δύο πλευρές διαφωνούν όχι μόνο στην οπτική αλλά και στα πιο θεμελιώδη επίπεδά τους (Lewicki et al., 2004). Χαρακτηριστικά παραδείγματα θα μπορούσαν να αποτελέσουν η θέση της γυναίκας (ιδιαίτερα στις μουσουλμανικές χώρες), η ξενοφοβία (σε κράτη που υπήρξαν αποικίες), οι πολιτικές ιδεολογίες κτλ. Είναι προφανές πως οι διαφορές αυτές μπορούν να έχουν σημαντικές επιδράσεις σε μια διεθνή διαπραγμάτευση και πολλές φορές να απομακρύνουν την συζήτηση από το θέμα ενδιαφέροντος για το οποίο ξεκίνησε η διαπραγμάτευση.

#### **2.4.4 ΑΣΤΑΘΕΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ**

Η αστάθεια είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την πορεία μιας διαπραγμάτευσης. Οι αλλαγές είναι αναπόφευκτες και λαμβάνουν χώρα σε όλο τον κόσμο και επηρεάζουν τόσο το οικείο όσο και το μακρινό περιβάλλον. Οι αλλαγές

αυτές μπορεί να έχουν την μορφή της πολιτικής αστάθειας, της έλλειψης πόρων και την έλλειψη άλλων αγαθών και υπηρεσιών. Η πρόκληση για έναν διεθνή διαπραγματευτή είναι να προβλέψει με ακρίβεια τέτοιες αλλαγές και μάλιστα αρκετά νωρίτερα ώστε να προσαρμοστεί στις συνέπειες τους – αν αυτές προκύψουν – αλλά και να προσαρμόσει τους χειρισμούς του, ενώ ήδη βρίσκεται σε ένα πολύ απαιτητικό περιβάλλον. Ο Salacuse προτείνει στους διαπραγματευτές, όταν διαπραγματεύονται σε ένα ασταθές περιβάλλον, να βάζουν ρήτρες οι οποίες να επιτρέπουν εύκολες ακυρώσεις ή ουδέτερη διαιτησία.

#### **2.4.5 ΞΕΝΕΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ**

Οι χώρες διαφοροποιούνται ως προς τις κρατικές παρεμβάσεις στον κλάδο των επιχειρήσεων. Στον δυτικό κόσμο, οι επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να διαπραγματεύονται μεταξύ τους, βασισμένες σε επιχειρηματικούς λόγους, εκτός από ορισμένες εξαιρέσεις για θέματα όπως ενεργειακές πηγές, άμυνα κτλ. Από την άλλη πλευρά, χώρες αναπτυσσόμενες και (πρώην) κομμουνιστικές, οι κυβερνήσεις επιβλέπουν σχολαστικά τις εισαγωγές και τις εξαγωγές και είναι πιο παρεμβατικές βάζοντας περιορισμούς στις διαπραγματεύσεις θεμάτων που είναι υπό συζήτηση. Σε αυτό το πλαίσιο, πρέπει να συμπεριληφθούν στην διαδικασία και κυβερνητικές υπηρεσίες και παράγοντες, καθώς οι κυβερνήσεις μπορεί να έχουν μονοπώλιο στις διεθνείς συναλλαγές

#### **2.4.6 ΔΙΕΘΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ**

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διάρκεια μιας διεθνούς διαπραγμάτευσης είναι το νόμισμα με το οποίο θα γίνει η οποιαδήποτε οικονομική συναλλαγή. Ο συναλλαγματικός κίνδυνος μπορεί να μετατρέψει μια επιτυχημένη συμφωνία σε καταστροφή και ο Salacuse αναφέρει πως ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερος για την πλευρά που πρέπει να πληρώσει με το νόμισμα της άλλης χώρας. Έτσι τα διαπραγματευόμενα μέρη οφείλουν να εξετάσει ενδελεχώς τις παραμέτρους που σχετίζονται με το νόμισμα που θα επιλεγεί ως μέσο πληρωμής. Μια άλλη παράμετρος είναι η ασκούμενη οικονομική πολιτική που αφορά τη διαθεσιμότητα των

απαραίτητων κεφαλαίων για να ολοκληρωθεί μια διεθνής συναλλαγή. Τέλος, είναι δυνατό να επιβληθούν κρατικοί και θεσμικοί περιορισμοί στην ροή συναλλάγματος όπως συνέβη στην Ελλάδα και την Κύπρο με την επιβολή των capital controls.

#### **2.4.7 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΚΟΛΤΟΥΡΑ**

Η διαφορετική κουλτούρα μεταξύ των διαπραγματευτών μπορεί να έχει ως συνέπεια διαφορετικές συμπεριφορές, αλλά και εντελώς διαφορετικές διαπραγματευτικές διαδικασίες. Σύμφωνα με τον Salacuse, κάποιοι διαπραγματευτές προσεγγίζουν τις διαπραγματεύσεις συμπερασματικά ( από το γενικό στο ειδικό) και άλλοι, που προέρχονται από άλλες κουλτούρες είναι πιο επαγωγικοί. Επίσης, σε κάποιες κουλτούρες οι πλευρές διαπραγματεύονται ουσιαστικά θέματα και θεωρούν την μεταξύ τους σχέση περιστασιακή. Σε άλλες πάλι η σχέση μεταξύ των δύο πλευρών είναι το επίκεντρο και τα θέματα της ίδιας της συμφωνίας θεωρούνται λίγο πολύ περιστασιακά.

### **2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ**

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:

#### **2.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ/ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ**

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.

### **2.5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΩΝ**

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.

### **2.5.3 ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ**

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.

#### **2.5.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

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 «ν» 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 υψηλό (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.

### **2.5.5 ΧΡΟΝΟΣ**

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, γι' 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).

#### **2.5.6 ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

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.

#### **2.5.7 ΟΜΑΔΕΣ ΑΝΤΙ ΓΙΑ ΑΤΟΜΑ**

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.

### **2.5.8 ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ**

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.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΔΙΑΦΩΡΩΝ ΧΩΡΩΝ**

### **3.1 ΓΕΡΜΑΝΙΑ**

Η Γερμανία, με έκταση 357.376 km<sup>2</sup>, είναι μια από τις μεγαλύτερες σε πληθυσμό χώρες της Ευρώπης. Διαιρείται σε έξι ομόσπονδα κράτη, τα λεγόμενα Bundeslander. Το κάθε ομόσπονδο κράτος έχει την δική του κυβέρνηση και το δικό του κοινοβούλιο, καθώς και τα δικά του σύμβολα, όπως σημαία και εθνόσημο. Ορισμένα κιάλας έχουν τον δικό τους εθνικό ύμνο.

Είναι η πολυπληθέστερη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η κινητήρια δύναμη της. Έχει ανθεκτική οικονομία, υψηλό βιοτικό επίπεδο και χαμηλή φοροδιαφυγή. Η οικονομία της στηρίζεται στην βιομηχανία της και είναι η Τρίτη παγκοσμίως εξαγωγική χώρα αγροτικών προϊόντων. Η Γερμανία αποτελεί την μεγαλύτερη εθνική οικονομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την τέταρτη μετά από ΗΠΑ., Κίνα και Ιαπωνία, ενώ είναι η Τρίτη εξαγωγική δύναμη μετά από την Κίνα και τις ΗΠΑ. Τα σημαντικότερα προϊόντα που εξάγει είναι αυτοκίνητα, μηχανήματα, χημικά προϊόντα, ηλεκτρονικές συσκευές, ηλεκτρολογικός εξοπλισμός, φαρμακευτικά προϊόντα,

μέταλλα, τρόφιμα και ζωοτροφές, ενώ εισάγει κυρίως εξαρτήματα, πετρελαιοειδή και φυσικό αέριο.

Ως προς την οικονομικής ανάπτυξη της χώρας υπάρχουν μεγάλες τοπικές διαφορές. Υφίσταται έντονη ανισομέρεια μεταξύ των ομοσπονδιακών κρατιδίων και περιφερειών της χώρας.

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 στον 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 στην χώρα. Είναι μια από τις 24 επίσημες γλώσσες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μια 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 τοίχους 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 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 οι 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 αποδείξεις για το αντίθετο, καλύτερα είναι να μην το αμφισβητήσει.

**Πρωτόκολλο:** Σε επικείμενη διαπραγματευτική συνάντηση με Γερμανούς, οι ξένοι οφείλουν να λάβουν υπόψη του μια σειρά από ζητήματα για να πετύχουν την καλύτερη δυνατόν 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 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 ομόλογοί 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 προσφωνηθεί 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 ακεραίας 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. 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 δυσαρεστεί 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 κρισιμότερα 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 διαπραγματεύσεως. 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:** 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).

### **3.2 ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ (ΗΠΑ)**

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 km<sup>2</sup> 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. 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 Συντάγματος 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 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) 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). Αυτές οι προσεγγίσεις, διαγράφουν 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:** 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 καλύπτεται 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 Αμερικανοί 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, μπαίνουν 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 εξαρχής 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 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 Ηνωμένο Βασίλειο. 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 ιδιοματισμούς. Συχνά διανθίζουν τις διαπραγματευτικές συνομιλίες με χιούμορ και αστεϊσμούς, αλλά δεν αποκλείεται να προσβάλουν με τις χιουμοριστικές υπερβολές τους ομολόγους τους (Huang, 2010). 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.

**Ανάλυση 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), προφανώς επειδή, στο κρίσιμο σημείο της απόφασης, αναλάβουν 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 αντανακλάται 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:** 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).

### 3.3 ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ

Το Βασίλειο της Σαουδικής Αραβίας, με έκταση 2.149.690 km<sup>2</sup>, 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 μεσίστια.

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 διαπραγματευτής 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 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 Σαουδαράβων, 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:** Καταρχάς είναι σκόπιμο να αποφεύγονται όλες οι = συναντήσεις κατά την διάρκεια του Ραμαζανιού και του προσκυνήματος 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 μάρσιμα 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 εταιρειών 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 χεριού και σε άλλες εκδηλώσεις, όπως στα γεύματα και το να προσφέρεις κάτι με το χέρι αυτό. 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 χειραγίας και, κατ' επέκταση, αυτός που θα αποτραβηχτεί πρώτος, ενώ αποτελεί δείγμα έλλειψης σεβασμού να δώσει ο ξένος επιχειρηματίας τέλος στην χειραγία. 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 επικοινωνιακά 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 ευοίωνα 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 ομόλογό 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 θεά 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 διαπραγματευτές 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» (Ins'Allah).

Οι Σαουδάραβες δεν κρατούν σωματικές αποστάσεις και επομένως εισβάλλουν στον προσωπικό χώρο του ξένου ομολόγου τους. Σε περίπτωση απομάκρυνσής του, ο ξένος ομόλογος 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 ομόλογος 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, 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), 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 Σαουδαράβων 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 Σαουδάραβες θελήσουν να απολογηθούν για τις διακοπτόμενες συνομιλίες.

Οξύμωρο είναι ότι ενώ οι Σαουδάραβες 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 συγνώμη γίνονται πάντοτε αποδεκτές.

**Ανάληψη κινδύνων:** Οι Σαουδάραβες 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 Σαουδαράβων 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 Σαουδάραβες 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 Σαουδάραβες, 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:** 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).

### **3.4 ΡΩΣΙΑ**

Η Ρωσική Ομοσπονδία, γνωστή ως Ρωσία, είναι η μεγαλύτερη χώρα στον πλανήτη, με συνολική έκταση 17.075.400 km<sup>2</sup>, 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 21ου 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 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 15η μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο. Από τον 21ο 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 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 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 ρωσικού πολιτισμού.

**Πρωτόκολλο:** 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 ομόλογοι 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 σημασία 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 ομολόγοί 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 V 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 πολιτισμικές 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 παράγοντας 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 οπλοστάσιο 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 διαπραγμάτευσης ώστε να αποφέρει μεγαλύτερα οφέλη.

**Συνοψίζοντας:** 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 κυβέρνησή 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).

### **3.5 ΚΙΝΑ**

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 km<sup>2</sup>.

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 διαπραγματεύσεως, 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 ομολόγός 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

ομόλογοί 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 κινεζικής 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 κινεζικής.

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 διευκόλυνε 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 ιδιοματικές 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 δραστικές κουλτούρες, ειδικά των Αμερικάνων.



Χαμηλόφωνη, 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 πολυχρονικής μορφής διαδικασία, 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 ομολογοί 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 ομολογοί 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

υποστηρίζουν 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 διαπραγμάτευσης, 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 διαπραγμάτευσης, 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, & Herbig, 1996). 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 κακής πίστης 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).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **4.1. ΓΕΝΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ**

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, είναι αντιληπτό ότι η διαπραγμάτευση δεν είναι μια στατική διαδικασία, καθώς εξελίσσεται συνεχώς και τα δεδομένα μπορεί να διαφοροποιούνται από την μία συνάντηση στην επόμενη. Ειδικότερα, στις διεθνείς διαπραγματεύσεις που υπάρχουν διαφορετικά προσωπικά χαρακτηριστικά, κουλτούρα, αντιλήψεις, περιβάλλον και υπόβαθρο τα πράγματα είναι πολύ πιο περίπλοκα. Για τον λόγο αυτό, οι διαπραγματευτές που ασχολούνται με διεθνείς διαπραγματεύσεις πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί και να προετοιμάζονται κατάλληλα όταν πρόκειται να αντιμετωπίσουν την άλλη πλευρά.

Οι Abbasi & Hollman (1993) υποστηρίζουν ότι τα στελέχη που συμμετέχουν στις διεθνείς διαπραγματεύσεις πρέπει να είναι εξοικειωμένα με την κουλτούρα της άλλης μεριάς, γιατί έτσι θα κατανοήσουν την στάση και ηθική, τις παραδόσεις, τις αξίες και τις συνήθειες που επικρατούν στον άλλο επιχειρηματικό και κοινωνικό κόσμο. Πιο συγκεκριμένα θεωρούν, ότι οι διαπραγματευτές που εμπλέκονται σε συναλλαγές με άλλες κουλτούρες όπως της Μέσης Ανατολής, είναι απαραίτητο να κρίνουν χωρίς προκαταλήψεις, να είναι θετικοί και ευέλικτοι απέναντι στα χαρακτηριστικά των ομολόγων, επιδεικνύοντας τον ανάλογο σεβασμό για το σύστημα αξιών τους. Επίσης, θα πρέπει να θεωρούν πως οι διαπραγματευτές της άλλης κουλτούρας είναι απλώς

διαφορετικοί και όχι κατώτεροι. Η άνιση συμπεριφορά και η υποτίμηση της κουλτούρας και των αξιών της αντίθετης πλευράς, συνήθως οδηγούν σε μη επιθυμητά αποτελέσματα.

Με την ίδια προσέγγιση φαίνεται πως συμφωνούν και οι Herbig & Kramer (1993), οι οποίοι συνοψίζουν τρεις βασικούς κανόνες για την επιτυχημένη έκβαση των διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων:

- i. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα να επικοινωνήσουν και να λειτουργήσουν σε περιβάλλον που επικρατούν δύο ή περισσότερες πολιτισμικές διαστάσεις. Θα πρέπει να αναγνωρίζουν την διαφορετικότητα των ομολόγων στην αντίληψη, τις απόψεις και προσεγγίσεις και στα κίνητρα.
- ii. Θα πρέπει να κρατούν ουδέτερη στάση σε θέματα κουλτούρας. Στελέχη που ανήκουν σε άλλη κουλτούρα είναι ίσα και όχι κατώτερα. Ακόμη και αν τα στελέχη δεν ενστερνίζονται χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας, είναι καλό να σκέφτονται ότι δεν χρειάζεται να αντιπαρατεθούν τις προσωπικές τους απόψεις και να τους ενδιαφέρει μόνο το επαγγελματικό κομμάτι των διαπραγματεύσεων.
- iii. Είναι απαραίτητη η ευαισθησία για τους κανόνες ή τα ταμπού μιας κουλτούρας γιατί τα στελέχη πρέπει να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους στις επικρατούσες συνθήκες ώστε να μην προκαλέσουν δυσάρεστα συναισθήματα ή άγχος στην απέναντι μεριά.

Το κλειδί για να φτάσει μια διαπραγμάτευση πιο κοντά στην επιτυχία, είναι να κατανοήσουν πλήρως οι διαπραγματευτές την άλλη πλευρά. Έτσι, μπορούν να ωφεληθούν και να καταλήξουν σε ένα αποτέλεσμα επικερδές για όλους τους συμβαλλόμενους, γιατί αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ομολόγων. Διαφορετικά, προκύπτουν προβλήματα συνεννόησης και επικοινωνίας με συνέπεια να μη γίνονται αντιληπτές οι προθέσεις τους καθενός και συχνά να μην ολοκληρώνεται η συμφωνία. Η αποτυχία των διαπραγματευτών είναι πιθανό να προκαλέσει μεγάλο κόστος σε απώλεια χρήματος και χρόνου.

Ο Hum (2007) πρότεινε την κατάλληλη προετοιμασία και εκπαίδευση των στελεχών για την ανταπόκριση τους στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις. Η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει «παιχνίδια ρόλων» και προσομοίωση σε σενάρια και περιστατικά κριτικής σημασίας. Επίσης, στις κουλτούρες που θα αντιμετωπίσουν τα

στελέχη, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην διαφορετικότητά τους ώστε να κατανοήσουν τις διαφορετικές καταστάσεις υπό το πρίσμα της άλλης κουλτούρας.

Η προετοιμασία των στελεχών πριν το στάδιο της κατά πρόσωπη διαπραγμάτευσης για την κατανόηση των κανόνων άλλης κουλτούρας, θα πρέπει να περιλαμβάνει την ανασκόπηση της αντίθετης κουλτούρας και θέματα που πρέπει να ξεκαθαρίσουν από νωρίς. Τα θέματα αυτά είναι το μοντέλο επικοινωνίας λεκτικής και μη λεκτικής, το σύστημα λήψης αποφάσεων, η επιλογή γλώσσας με την οποία θα πραγματοποιηθούν οι διαπραγματεύσεις, η αντίληψη του χρόνου και η στάση απέναντι στην ιεραρχία και το «πρόσωπο».

Επίσης, δίνει και ο Hum κατευθύνσεις για επιτυχημένες διεθνείς διαπραγματεύσεις. Τα στελέχη της μιας πλευράς θα πρέπει να διαβεβαιωθούν ότι έχουν μελετήσει προσεκτικά το υπόβαθρο της άλλης και έχουν κάνει σωστή ανασκόπηση. Στην συνέχεια θα πρέπει να αποφασίσουν το διαπραγματευτικό στυλ και τα βήματα που θα ακολουθήσουν στην διάρκεια όλης της διαδικασίας. Θα πρέπει να επενδύσουν χρόνο για την δημιουργία σχέσεων με την άλλη πλευρά από τα αρχικά στάδια διαπραγματεύσεων και να δείξουν υπομονή. Αρκετές φορές χρειάζεται η συμμετοχή μεταφραστών και διερμηνέων, οι οποίοι διαθέτουν ικανότητες και εμπειρία στις διεθνείς συναλλαγές. Τέλος, τα στελέχη είναι καλό να λαμβάνουν υπόψη το γεγονός ότι οι διαπραγματεύσεις μπορεί να συνεχισθούν ακόμη και μετά την έγγραφη συμφωνία των πλευρών.

Ένας παράγοντας εξίσου σημαντικός, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για κουλτούρες που τα δικαιώματα της γυναίκας είναι περιορισμένα όπως στην Σαουδική Αραβία και γενικότερα την Μέση Ανατολή, είναι οι διαφορές στο φύλο. Ανάλογα με το περιβάλλον, θα πρέπει να επιλεχθούν τα στελέχη που θα συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις. Σε φιλελεύθερες κοινωνίες οι γυναίκες έχουν την ίδια αντιμετώπιση με τους άνδρες στον επαγγελματικό χώρο. Όταν όμως πρόκειται για την Μέση Ανατολή, καλό είναι η ομάδα να απαρτίζεται από άνδρες, ιδίως στις θέσεις που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων.

Ανεξάρτητα όμως με τους περιορισμούς στο θέμα του φύλου που μπορεί να έχει μια κουλτούρα, τα φύλα αντιλαμβάνονται διαφορετικά την διαπραγμάτευση ως προς την επιλογή του διαπραγματευτικού στυλ, την επίδοση, την αξιολόγηση και την τάση για υποβολή εναρκτήριας προσφοράς (Li et al., 2007). Οι γυναίκες εστιάζουν στην διατήρηση καλής σχέσης, επιδεικνύοντας τα κοινά σημεία προσέγγισης, ενώ οι άνδρες



ενδιαφέρονται για την νίκη και εφαρμόζουν ένα πιο ανταγωνιστικό στυλ. Οι Li et al. (2007) θεωρούν επίσης ότι οι άνδρες πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα σε επιμεριστικές διαπραγματεύσεις, σε αντίθεση με τις γυναίκες οι οποίες μεγιστοποιούν τα οφέλη της επιχείρησης σε συνθετικές. Αναφορικά με την έναρξη διαπραγματεύσεων με προσφορά, παρατηρείται ότι οι άνδρες το υλοποιούν πρόωρα σε σχέση με τις γυναίκες. Επομένως, εκτός από τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι ιδιαιτερότητες του κάθε φύλου επηρεάζουν εξίσου την συμπεριφορά των στελεχών στις διαπραγματεύσεις.

#### **4.2. DOS / DON'TS**

Οι ερευνητές Hebig & Kramer (1991) και Cellich & Jain (2004) έχουν διαμορφώσει κάποιους κανόνες που είτε πρέπει να ακολουθήσουν είτε να αποφύγουν οι διεθνείς διαπραγματευτές. Αυτοί αφορούν την προετοιμασία πριν τις επίσημες διαπραγματεύσεις, στις κατά πρόσωπο διαπραγματεύσεις αλλά και στο κλείσιμο της συμφωνίας. Παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα:

Dos	
1	Καλή γνώση του περιεχομένου της διαπραγμάτευσης και προετοιμασία
2	Καθορισμός ξεκάθαρων στόχων και επιθυμητού αποτελέσματος
3	Συμφωνία σε ατζέντα που συμβαδίζει με τους στόχους και θέτει ρεαλιστικές προθεσμίες
4	Ανάπτυξη σχέσεων με την άλλη πλευρά χωρίς υπερβολές
5	Επιδίωξη άτυπων συναντήσεων πριν την κατά πρόσωπο διαπραγμάτευση
6	Προσήλωση στο πρωτόκολλο
7	Κατανόηση θεμάτων εθνικής ευαισθησίας
8	Εκτίμηση της ευελιξίας αλλά και των εμποδίων που αντιμετωπίζει η άλλη πλευρά
9	Κατανόηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και διαμόρφωση κατάλληλης προσέγγισης
10	Κατά τον σχεδιασμό στρατηγικής και τακτικών πρέπει να συνυπολογίζεται η ύπαρξη απαιτήσεων τελευταίας στιγμής από την άλλη πλευρά
11	Συχνές αλλά εύστοχες ερωτήσεις και σωστή ακρόαση για λήψη πληροφοριών και κατανόηση των ομολόγων

12	Έμφαση στα οφέλη που θα αποκομίσει η μια πλευρά αν αποδεχτεί την πρόταση της άλλης
13	Σημειώσεις σε όλη την διάρκεια των διαπραγματεύσεων και ιδιαίτερα για τις παραχωρήσεις του καθενός
14	Εξέταση του προσχεδίου και των όρων της συμφωνίας και αίτηση για επεξηγήσεις πριν υπογραφεί το τελικό συμβόλαιο
<b>Don'ts</b>	
1	Αντιμετώπιση της κατάστασης σύμφωνα με προσωπικές αντιλήψεις και λογική
2	Πίεση σε ένα θέμα ή για μια απόφαση, ενώ η άλλη πλευρά δεν είναι έτοιμη να αποδεχτεί
3	Προσέγγιση των διαπραγματεύσεων με σκοπό το προσωπικό όφελος
4	Απαίτηση για παραχωρήσεις σε θέματα πολιτικής ή πολιτισμικής ευαισθησίας
5	Εμμονή στην ατζέντα ακόμα κι αν η άλλη πλευρά έχει θέσει διαφορετικές προτεραιότητες
6	Χρήση ορολογίας που γίνεται δύσκολα κατανοητή από τους ομολόγους
7	Παράβλεψη της ιεραρχίας
8	Έλλειψη συνεργασίας εντός της ομάδας και φανέρωση του προβλήματος στην αντίθετη μεριά
9	Σταθερότητα σε ακραίες απόψεις
10	Βιασύνη για κλείσιμο της συμφωνίας ή παραχώρηση σε ζημιολύγες προτάσεις από πίεση λόγω προθεσμιών
11	Πραγματοποίηση μεγάλων παραχωρήσεων την τελευταία στιγμή
12	Παράβλεψη του στόχου μακροπρόθεσμης συνεργασίας εξαιτίας διαφωνιών δευτερεύουσας σημασίας
13	Υπερβολές στους συναισθηματισμούς κατά τη λήξη της συμφωνίας
14	Συζήτηση της συμφωνίας εφόσον έχουν ολοκληρωθεί όλα τα θέματα καθώς υπάρχει κίνδυνος να αρχίσουν εκ νέου οι διαπραγματεύσεις

Όσον αφορά περιοχές με ιδιαιτερότητες, όπως η εμπλοκή θρησκείας στον κοινωνικό και επιχειρηματικό χώρο, υπάρχουν κάποια αξιοπρόσεκτα κοινά σημεία για τα στελέχη που συμμετέχουν στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις. Οι Abbasi & Hollman (1993) παρατηρούν ότι διαπραγματευτές που πρόκειται να εμπλακούν σε διαβουλεύσεις με Ισλαμικές κουλτούρες πρέπει να γνωρίζουν τις βασικές αρχές που

επιτρέπεται να ενστερνίζονται ή επιβάλλεται να αποφεύγουν. Παρακάτω, ακολουθούν οι υποδείξεις που σχετίζονται με την κουλτούρα και την θρησκεία των Αράβων:

- Σεβασμό στην θρησκεία και στη ύπαρξη του Θεού, του Αλλάχ
- Τιμή στους γονείς αλλά και στους ηλικιακά μεγαλύτερους
- Εκτίμηση της γενναιοδωρίας αλλά όχι της σπατάλης
- Διαπραγμάτευση με δικαιοσύνη, ισότητα και ειλικρίνεια
- Η Θεϊκή θέληση μπορεί να επηρεάζει το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων

### **4.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Στην σημερινή εποχή η παγκοσμιοποίηση των αγορών είναι γεγονός και μια κατάσταση μη αναστρέψιμη (Χατζηδημητρίου, 2003). Γίνονται όλο και περισσότερες διαπραγματεύσεις στην διεθνή αγορά, ώστε επιχειρήσεις, κράτη και οργανισμοί να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό, να αυξήσουν κέρδη και μερίδιο αγοράς. Τα στελέχη αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία από τις διαπολιτισμικές δραστηριότητες, όμως χρειάζεται να επενδύσουν στην εκπαίδευση και στην γνώση παραγόντων που επηρεάζουν τις συναλλαγές τους.

Αρχικά, γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η διερεύνηση των μεταβλητών που διαμορφώνουν τις διαπραγματεύσεις και η κατανόηση των διαφορών που εντοπίζονται στα στελέχη, στις προσωπικές απόψεις και στην επαγγελματική συμπεριφορά. Οι διαπραγματεύσεις γίνονται μεταξύ στελεχών που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να είναι ακόμη πιο δύσκολη η επιτυχημένη έκβαση τους. Για τον λόγο αυτό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες και ιδιαίτερα αυτοί που έχουν να κάνουν με την κουλτούρα.

Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς και προσέγγισης των διαπραγματεύσεων όπως επίσης και την αντίληψη των μηνυμάτων. Είναι πιθανό άτομα διαφορετικής κουλτούρας να λάβουν τα ίδια μηνύματα αλλά να τα κατανοήσουν με διαφορετικό τρόπο. Οι διαπραγματευτές πρέπει να αποκτήσουν γνώση και εξοικείωση με την άλλη κουλτούρα που πρόκειται να συνεργαστούν ώστε να επικοινωνήσουν πιο αποτελεσματικά και να καταλήξουν σε μία συμφωνία. Η επικοινωνία είναι βασικό συστατικό μιας επιτυχημένης διαπραγμάτευσης γιατί αν προκύψουν προβλήματα, θα

δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα και ίσως να σταματήσουν απότομα οι διαπραγματεύσεις. Εκτός από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτουν οι διαπραγματευτές, είναι σημαντικό να μη τοποθετούν ετικέτες λόγω κουλτούρας, να διατηρούν ανοιχτό πνεύμα και να διαθέτουν χρόνο και υπομονή για να καταλάβουν τις αξίες, τις παραδόσεις και τα ιδανικά που χαρακτηρίζουν τους ομολόγους τους.

Επίσης, αποτέλεσμα της καλής επικοινωνίας είναι η ανταλλαγή κατάλληλων και εύστοχων πληροφοριών που οδηγεί σε αντίληψη των αναγκών της άλλης πλευράς, στην δημιουργία εμπιστοσύνης και στην οργάνωση και προετοιμασία των στελεχών. Εφόσον λάβουν επαρκή πληροφόρηση, μπορούν να σχεδιάσουν τη στρατηγική και τις τακτικές και να προετοιμάσουν την ατζέντα και τις προτάσεις που θα διαπραγματευτούν στις συναντήσεις.

Σύμφωνα με τους Ghauri & Usunier (2003), η διαδικασία των διαπραγματεύσεων χωρίζεται σε τρία στάδια, των άτυπων διαπραγματεύσεων, των τυπικών και την τελική συμφωνία. Προκύπτει πως όλα τα στάδια είναι εξίσου σημαντικά. Οι μεταβλητές επηρεάζουν όλη την διαδικασία και η μετάβαση από το ένα στάδιο στο επόμενο φέρει μαζί της την ατμόσφαιρα που έχει δημιουργηθεί από την αρχή των διαβουλεύσεων. Όσον αφορά στην στρατηγική, η επιλογή εξαρτάται από διάφορες παραμέτρους, όπως οι αρχικοί στόχοι της ομάδας, αν δηλαδή επιδιώκουν επιμεριστικό ή συνεργατικό αποτέλεσμα, από τις σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί, το επίπεδο εμπιστοσύνης και την θέση ισχύος που κατέχει κάθε πλευρά. Οι τακτικές προσαρμόζονται στην στρατηγική και αντίστροφα, οι οποίες μπορεί να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, ανάλογα με τα θέματα διαπραγμάτευσης.

Οι μελέτες περιπτώσεων βεβαιώνουν ότι το διαπραγματευτικό στυλ και ο τρόπος προσέγγισης της διαπραγμάτευσης, διαφοροποιούνται, επίσης, ανάλογα με την κουλτούρα. Οι χώρες που μελετήθηκαν, Γερμανία, ΗΠΑ, Σαουδική Αραβία, Ρωσία και Κίνα, παρουσιάζουν ομοιότητες και διαφορές στους τομείς του περιβάλλοντος, της κουλτούρας και των στρατηγικών επιλογών.

Πρώτα απ' όλα, διαφέρουν οι οικονομικές συνθήκες, ο τρόπος του επιχειρείν, το πολιτικό περιβάλλον και η κοινωνική δομή. Η Γερμανία είναι μια ισχυρή οικονομικά χώρα με σταθερό νομικό πλαίσιο. Η Κίνα είναι μια συνεχώς αναδυόμενη οικονομία με κομμουνιστικά κατάλοιπα και ασταθές νομικό πλαίσιο. Η Σαουδική Αραβία έχει ως πολιτικό καθεστώς απόλυτη μοναρχία με θρησκευτικές επιρροές ακόμη και στην

νομοθεσία. Το Ισλάμ καθορίζει το τρόπο της κοινωνικής ζωής αλλά και της επαγγελματικής, όπως ο κομφουκιανισμός στην Κίνα. Πρόκειται για κοινωνίες που προάγεται το κοινωνικό καλό έναντι του προσωπικού.

Στις ΗΠΑ αντίθετα, δεν υπάρχουν πνευματικές ή θρησκευτικές επιρροές και υπερισχύει ο ατομικισμός, γι' αυτό και οι διαπραγματεύσεις εκεί είναι πλήρως ανταγωνιστικές. Η αγορά είναι μια από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως και χαρακτηρίζεται ως ελεύθερη, που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν εμπόδια στις επαγγελματικές δραστηριότητες. Υπάρχει ισότητα και το εργατικό δυναμικό αποτελείται από άλλες εθνικότητες σε μεγάλο βαθμό, όπως και η συμμετοχή των γυναικών καλύπτει σχεδόν το 50%. Τηρείται η ιεραρχία αλλά όχι με την αυστηρή μορφή όπως στην Σαουδική Αραβία και την Κίνα. Στις αραβικές χώρες, η γυναίκα δεν έχει θέση στον επαγγελματικό χώρο και τα δικαιώματά της είναι πολύ περιορισμένα.

Σε θέματα πρωτοκόλλου οι Κινέζοι, οι Άραβες και οι Γερμανοί είναι αρκετά τυπικοί, κάτι που εκφράζει το σεβασμό στην διαδικασία και τους συμμετέχοντες. Ο λόγος που είναι αυστηρά προσκολλημένοι στους τύπους μπορεί να έγκειται στο γεγονός ότι είναι κουλτούρες με υψηλά επίπεδα μη λεκτικής επικοινωνίας. Τα συμφραζόμενα παίζουν σημαντικό ρόλο, γιατί αν δεν μεταφραστούν σωστά, μπορεί να καταλήξει η επικοινωνία σε αδιέξοδο και για τους λαούς αυτούς θεωρείται μεγάλο πλήγμα σε σημείο προσβολής. Στην λεκτική επικοινωνία, Άραβες και Κινέζοι, δεν είναι ευθείς και οι εκφράσεις τους συχνά αφήνουν διφορούμενο νόημα. Διφορούμενα νοήματα βάσει των εκφράσεων αφήνουν και οι Γερμανοί με το αυστηρό και σοβαρό τους ύφος. Στο σημείο αυτό είναι πιθανή μια σύγκρουση όταν διαπραγματεύονται με κουλτούρες όπως η αμερικανική.

Οι Αμερικάνοι είναι λαός με ελάχιστα συμφραζόμενα στην επικοινωνία και η ευθύτητα και ειλικρίνεια είναι χαρακτηριστικά όλων των στελεχών. Επομένως, για να είναι επιτυχημένη η διαπολιτισμική επικοινωνία, όλες οι πλευρές, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις προτιμήσεις της άλλης.

Ακόμη μια σημαντική διάκριση μεταξύ των λαών είναι η αντίληψη του χρόνου. Οι Κινέζοι, οι Άραβες και οι Ρώσοι, θεωρούν ότι ο χρόνος δεν έχει σημασία ιδίως στην σύναψη σχέσεων εμπιστοσύνης. Αποφεύγουν τις βιασύνες και διαθέτουν όσο χρόνο χρειαστεί για να γνωρίσουν την άλλη πλευρά και να κρίνουν αν μπορούν να συνεργαστούν περαιτέρω και να προχωρήσουν σε επόμενο στάδιο διαπραγμάτευσης.

Είναι ζήτημα κουλτούρας και στην περίπτωση των Αράβων θρησκευτικό πιστεύω, καθώς ο Αλλάχ αποφασίζει και ο χρόνος είναι μια ασήμαντη έννοια. Επίσης, οι συγκεκριμένες κουλτούρες θεωρούν ότι ο χρόνος έχει πολυδιάστατη μορφή, δηλαδή μπορούν να κάνουν διαφορετικά πράγματα ταυτόχρονα αλλά προσεγγίζουν τα θέματα με μια σειρά. Οι Αμερικάνοι και οι Γερμανοί, λειτουργούν επίσης προσεγγίζοντας κάθε θέμα ξεχωριστά και την στιγμή που πρέπει βάσει την καθορισμένης τους ατζέντας. Όμως, ο χρόνος έχει αξία και η σπατάλη του μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές απώλειες. Έτσι, δημιουργούνται προβλήματα γιατί Αμερικάνοι και Γερμανοί μπορεί να φτάσουν στο σημείο της βιασύνης ενώ οι Κινέζοι, οι Άραβες και οι Ρώσοι αφήνουν το χρόνο να κυλά χωρίς να προκύπτουν απτά αποτελέσματα ώστε να ικανοποιήσουν τους ομολόγους διαφορετικής κουλτούρας.

Όπως βεβαιώθηκε από την βιβλιογραφία, κουλτούρες με μεγάλη απόσταση εξουσίας τείνουν να αποφεύγουν το ρίσκο και να αφήνουν την λήψη αποφάσεων στην ηγεσία του οργανισμού. Άραβες, Κινέζοι, Γερμανοί και Ρώσοι παρουσιάζουν άλλο ένα κοινό χαρακτηριστικό και αντιμετωπίζουν σοβαρά την ιεραρχία. Μπορεί να συζητούν ως ομάδα και να επιδιώκουν ομοφωνία για μια απόφαση, όμως λαμβάνεται αποκλειστικά από την ανώτατη βαθμίδα. Από την άλλη μεριά οι Αμερικάνοι έχουν μεγαλύτερη ευκολία κινήσεων και ευελιξία σε καταστάσεις ρίσκου και οι αποφάσεις λαμβάνονται ακόμη και από στελέχη που δεν βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις. Έτσι μειώνουν τις χρονικές καθυστερήσεις και τα φαινόμενα γραφειοκρατίας που είναι έντονα στις άλλες περιπτώσεις.

Όσον αφορά στη διαμόρφωση των στρατηγικών και τακτικών η κάθε κουλτούρα παρουσίασε διαφορετική συμπεριφορά. Οι Κινέζοι συμπεριφέρονται ανταγωνιστικά και συνεργατικά στην ίδια διαπραγμάτευση, ανάλογα με το θέμα που τίθεται υπό συζήτηση. Οι Άραβες επιδιώκουν την συνθετική προσέγγιση, εξαρτάται όμως από την εμπιστοσύνη που δείχνουν για την άλλη μεριά. Αν καταλάβουν ότι δεν μπορούν να εμπιστευθούν εύκολα τους συνομιλητές, συμπεριφέρονται πιο ανταγωνιστικά. Δίνουν βαρύτητα στις διασυνδέσεις και χρησιμοποιούν τις δικές τους ως μέσο επιρροής. Οι Γερμανοί δεν μετακινούνται εύκολα από τις αρχικές τους θέσεις, όμως προσπαθούν να βρουν κοινά σημεία ώστε στο τέλος και οι δύο πλευρές να είναι κερδισμένες. Οι Αμερικάνοι και οι Ρώσοι, ενώ έχουν την ταυτότητα των επιθετικών, στην πραγματικότητα έχουν εξελιχθεί λόγω της εμπειρίας και της ενασχόλησης με τις

διεθνείς διαπραγματεύσεις. Ακολουθούν πλέον πιο συνθετικές τακτικές και τις περισσότερες φορές επιδιώκουν αποτέλεσμα νίκης μόνο για την πλευρά τους.

Τελικά, ενώ η βιβλιογραφία έως τώρα συμπεραίνει ότι οι Άραβες, οι Κινέζοι και οι Ρώσοι επιδιώκουν πρώτα καλές σχέσεις και μετά συμβόλαιο, πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι και οι Γερμανοί και οι Αμερικάνοι επιθυμούν το ίδιο. Η διάκριση έγκειται στο γεγονός ότι οι Άραβες ενδιαφέρονται πάνω από όλα για τη σχέση ακόμα και αν δεν μεγιστοποιούν το όφελος τους. Οι Κινέζοι, επενδύουν στην σχέση αλλά αν έχουν μια καλύτερη εναλλακτική πρόταση συμπεριφέρονται ανταγωνιστικά και οι Αμερικάνοι και οι Γερμανοί στοχεύουν εξαρχής στο κλείσιμο της συμφωνίας ακόμη και αν δεν έχουν γνωρίσει τόσο καλά την άλλη πλευρά. Η έννοια τους συμβολαίου για τους Άραβες, τους Κινέζους και τους Ρώσους έχει πιο χαλαρή σημασία αφού το περιεχόμενο του μπορεί να μεταβληθεί ανάλογα με τις συνθήκες. Οι Αμερικάνοι και οι Γερμανοί τηρούν ό,τι υπογράφουν και η προσήλωση τους στο συμβόλαιο είναι ένδειξη αξιοπιστίας και συνέπειας.

Καταλήγοντας, είναι εμφανές πως υπάρχουν αρκετά σημεία επαφής αλλά και πολλές διαφορές σε λαούς με διαφορετικούς πολιτισμούς και κουλτούρες. Οι κουλτούρες που μελετήθηκαν είναι αντιπροσωπευτικές καθώς επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των διαπραγματευτών. Ωστόσο, δεν μπορεί να γίνει γενίκευση γιατί ο κάθε διαπραγματευτής επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, όπως τα προσωπικά κίνητρα, η ψυχολογική κατάσταση, η εμπειρία, οι γνώσεις κ.α. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι η κινητικότητα των διαπραγματευτών και η δραστηριοποίηση τους σε διάφορες χώρες βοηθάει στην εξοικείωση αλλά και την προσαρμογή της στάσης τους ανάλογα με τις περιστάσεις. Επομένως, τα εμπόδια παύουν να υπάρχουν ή αντιμετωπίζονται με μεγαλύτερη ευκολία, άνεση και επαγγελματισμό. Οι μελέτες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση και εκπαίδευση των διαπραγματευτών και καλύπτουν μεγάλο φάσμα των αναγκών που προκύπτουν από τις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ / ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Acuff, F. L. (2008). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- 2) Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okamura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C. and Lytle, A. (2004), "Culture and negotiation Strategy", *Negotiation Journal*.
- 3) Brett J. M. (2007), *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons.
- 4) Guasco, M. & Robinson, P. (2007). *Principles of negotiation*. Canada.
- 5) Minton, J. (2004). *Η Φύση των Διαπραγματεύσεων*. Αθήνα: Κριτική.
- 6) Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Minton, J. W., 2004. *Η Φύση των διαπραγματεύσεων*. Αθήνα: Κριτική.
- 7) Lewicki, R. J. (1997). *Essentials of Negotiation*. USA: McGraw-Hill Education.
- 8) Monning, W.W & Feketekuty, G. (2004). *International trade Negotiations*. USA: Institute for Trade and Commercial Diplomacy.
- 9) Phatak, A. V. & Habib, M. M. (1996). *The dynamics of international business negotiations*. Business Horizons.
- 10) Salacuse, J. W. (1999). *Intercultural negotiation in international business*. Group Decision and Negotiation.
- 11) Salacuse, J. W., (2002). *Κλείνοντας διεθνείς συμφωνίες*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- 12) Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). *The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation*. Organization Science.
- 13) M.Brett, J. (2014). *Negotiating Globally*. Jossey-Bass.
- 14) Rubin, K. H. & Brown, I. D. (1975). *A life-span look at person perception and its relationship to communicative interaction*. Journal of Gerontology.
- 15) Heiba, F. I., 1984. *International Business Negotiations: A Strategic Planning Model*. International Marketing Review.
- 16) Lax, D.A. & Sebenius, J.K (1986). *The manager as Negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- 17) Cellich, C., Jain, S., C. (2004), *Global Business Negotiations: a Practical Guide*, Thomson South – Western, U.S.A.
- 18) Herbig, P. A., Kramer, H. E. (1991), "Cross-cultural Negotiations: Success through Understanding", *Management Decision*.



- 19) Ghauri, P. N., Usunier, J. C. (2003), *International Business Negotiations*, 2nd edition, Emerald Group Publishing.
- 20) Gulbro, R., Herbig, P. (1996), "Negotiating Successfully in Cross – Cultural Situations", *Industrial Marketing Management*.
- 21) PILPG and Baker & McKenzie (2007), *The International Negotiations Handbook: Success Through Preparation, Strategy, and Planning*.
- 22) Jeswald W. Salacuse (March / April 2005), *The top ten ways that culture can affect international negotiations*.
- 23) Χατζηδημητρίου, Α, Ι. (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Εκδόσεις Ανικούλα.
- 24) Johnston, R. W. (1982). *Negotiation Strategies: Different Strokes for Different Folk, Personnel*.
- 25) Katz, L. (2006). *Negotiating international business: The negotiator's reference guide to 50 countries around the world*. Createspace Independent Pub.
- 26) Lewis, R. D. (2006). *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures* (2nd edition). London: Nicholas Brealey Publishing.
- 27) Huang, L. (2010). *Cross-cultural Communication in Business Negotiations*. *International Journal of Economics and Finance*.