



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Διπλωματική Εργασία**

**Οι Διεθνείς Διαπραγματεύσεις και ο Ρόλος τους στην Επίτευξη των  
Στρατηγικών Στόχων της Εταιρίας**

της

**ΜΑΡΙΑΣ ΠΕΝΤΑΦΤΙΚΗ του Αποστόλου**

Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Χατζηδημητρίου, Καθηγητής

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2022

## Περίληψη

Στο πλαίσιο του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής και, κατά κύριο λόγο, η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος των εταιριών συνδέεται με άμεσο τρόπο με την έννοια της επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης. Ένας εκ των βασικότερων παραγόντων που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι αυτός της εθνικής κουλτούρας, καθώς ασκεί σημαντική επιρροή στη διαπραγματευτική διαδικασία και την επίτευξη της βέλτιστης συμφωνίας για την επιχείρηση. Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση του ρόλου των διεθνών διαπραγματεύσεων στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας, καθώς και της σημασίας των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων για την αποτελεσματικότητά τους.

Οι μέθοδοι που επιλέχθηκαν για τον σκοπό της εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση, για τη διερεύνηση των εννοιών της διαπραγμάτευσης και εθνικής κουλτούρας, και η μέθοδος της πολλαπλής μελέτης περίπτωσης, για την ανάδειξη του πλέγματος των πολιτισμικών παραγόντων που δυνητικά συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων. Μελετώνται δύο χαρακτηριστικές περιπτώσεις κρατών από την Ευρώπη και την Ασία αντίστοιχα. Όσον αφορά στην Ευρώπη, η εργασία εστιάζει στη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ στην Ασία επικεντρώνεται στην Κίνα και την Ινδία. Από τη μελέτη προκύπτει ότι η κατανόηση της αλληλεπίδρασης των διαπραγματευτικών πρακτικών και της εκάστοτε εθνικής κουλτούρας δύναται να αποτελέσει μοχλό επιτυχημένων διεθνών διαπραγματεύσεων και να ενισχύσει τις επιχειρηματικές σχέσεις.

**Λέξεις – Κλειδιά:** διεθνείς διαπραγματεύσεις, κουλτούρα, Ευρώπη, Ασία

## Abstract

In the context of the modern globalized environment, the formulation of the appropriate strategy and, above all, the analysis of the internal and external environment of companies is directly related to the concept of business negotiation. One of the key factors to be considered during the negotiations is that of each national culture, as it exerts a significant influence on the negotiation process and on achieving the best deal for the business. The purpose of this thesis is to investigate the role of international negotiations in achieving the company's strategic goals along with the importance of cultural specificities for their effectiveness.

The methods chosen are the literature review, to investigate the concepts of negotiation and national culture, and the multiple case study method, to highlight the nexus of cultural factors that potentially contribute to the effectiveness of negotiations. Two characteristic cases of states from Europe and Asia respectively are studied. Regarding Europe, the paper focuses on the cases of Germany and the United Kingdom, while regarding Asia it focuses on China and India. The study shows that understanding the interaction of negotiation practices and the respective national culture can be a driver of successful international negotiations and strengthen business relationships.

**Keywords:** international negotiations, culture, Europe, Asia

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	2
Abstract .....	3
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Εισαγωγή .....	6
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Διαπραγματεύσεις.....	10
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση .....	10
2.2 Τα στάδια της διαπραγμάτευσης.....	12
2.3 Στρατηγικές και τρόποι για τη διεξαγωγή διαπραγματεύσεων .....	14
2.4 Σύνοψη .....	15
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Ορισμοί, έννοια και χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας.....	17
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση και ιστορική αναδρομή.....	17
3.2 Επιρροή και πολλαπλότητα της κουλτούρας .....	20
3.2 Σύνοψη .....	21
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Μελέτη περιπτώσεων κρατών αναφορικά με τις διαπραγματεύσεις στην Ευρώπη .	23
4.1 Η περίπτωση της Γερμανίας.....	23
4.1.1 Στοιχεία διαμόρφωσης της γερμανικής επιχειρηματικής κουλτούρας.....	23
4.1.2 Χαρακτηριστικά της γερμανικής επιχειρηματικής κουλτούρας.....	24
4.1.3 Χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής διαδικασίας .....	25
4.2. Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου.....	29
4.2.1 Στοιχεία διαμόρφωσης της βρετανικής επιχειρηματικής κουλτούρας.....	29
4.2.2 Χαρακτηριστικά της βρετανικής επιχειρηματικής κουλτούρας.....	31
4.2.3. Χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής διαδικασίας .....	33
4.3. Σύνοψη .....	39
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Μελέτη περιπτώσεων κρατών αναφορικά με τις διαπραγματεύσεις στην Ασία .....	40
5.1 Η περίπτωση της Κίνας.....	40
5.1.1 Στοιχεία διαμόρφωσης της κινεζικής επιχειρηματικής κουλτούρας .....	40
5.1.2. Χαρακτηριστικά κινεζικής επιχειρηματικής κουλτούρας .....	43
5.1.3. Χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής διαδικασίας .....	44
5.2. Η περίπτωση της Ινδίας.....	50
5.2.1. Στοιχεία διαμόρφωσης της ινδικής επιχειρηματικής κουλτούρας.....	50
5.2.2. Χαρακτηριστικά της ινδικής επιχειρηματικής κουλτούρας .....	52
5.2.3. Χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής διαδικασίας .....	55
5.3. Σύνοψη .....	60

Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	62
6.1 Συμπεράσματα.....	62
6.2 Προτάσεις διαχείρισης πολιτισμικών διαφορών .....	65
6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	66
Βιβλιογραφία.....	68

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή

Φαινόμενα, όπως αυτά της παγκοσμιοποίησης, του ανοίγματος των οικονομιών, της φιλελευθεροποίησης του εμπορίου, της ελεύθερης διακίνησης των κεφαλαίων οδήγησαν, κατά κύριο λόγο, από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα, τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε διεθνές επίπεδο. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, στη σύγχρονη εποχή δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές, εκμεταλλευόμενες τις ευκαιρίες και τα οφέλη που ανακύπτουν από τον διεθνοποιημένο οικονομικό και επιχειρηματικό κόσμο. Ωστόσο, παράλληλα με τα κίνητρα, όπως αυτά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του φθηνού εργατικού δυναμικού, η διεθνοποιημένη επιχειρηματική δραστηριότητα περικλείει και αντικίνητρα, όπως αυτά του τρόπου διακυβέρνησης και της φορολογικής πολιτικής. Η επιτυχής έκβαση, επομένως, των επιχειρηματικών εγχειρημάτων προϋποθέτει την υπερκέρραση των προβλημάτων αυτών (Γεωργόπουλος, 2010).

Στην κατεύθυνση της υπέρβασης των προβλημάτων, οι διαπραγματεύσεις συνιστούν μια διαδικασία η οποία υφίσταται στις ανθρώπινες σχέσεις εδώ και αρκετές χιλιάδες έτη. Στην προσπάθεια για εύρεση μίας αμοιβαία αποδεκτής λύσης για ένα πρόβλημα ανάμεσα στους ανθρώπους ή τους λαούς, αναγκαστικά συμμετείχαν κάποιοι άνθρωποι στη διαδικασία με σκοπό να συζητήσουν τις θέσεις και τις απαιτήσεις της κάθε πλευράς, καθώς και τις παραχωρήσεις στις οποίες θα προβεί η κάθε μία από αυτές (Acuff, 2008). Στη συνέχεια, οι διαπραγματεύσεις εντάχθηκαν ως αναπόσπαστο κομμάτι στον χώρο των επιχειρήσεων, καθώς και ανάμεσα στα κράτη (Lewicki et al., 2004).

Το σημαντικότερο, πιθανώς, εργαλείο κατά τη διεξαγωγή των επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων για την αποφυγή των προβλημάτων, είναι αυτό της ανάλυσης, κατανόησης και ερμηνείας της κουλτούρας του κράτους στο οποίο η επιχείρηση επενδύει και δραστηριοποιείται. Οι επιχειρήσεις οι οποίες ενεργοποιούνται στο εξωτερικό πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την κουλτούρα της χώρας “υποδοχής”, προκειμένου να αποφευχθούν οι αντιξοότητες και τα εμπόδια που ενδέχεται να επιφέρουν οι πολιτισμικές διαφοροποιήσεις κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία. Η εμβάθυνση στην κατανόηση και την επεξεργασία της κουλτούρας του κράτους στο οποίο σκοπεύει να αναπτύξει δραστηριότητα μία επιχείρηση συνιστά κύρια παράμετρο και συνεισφέρει στο να ανιχνευθεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική, προκειμένου να επιτύχει εκεί που κάποια άλλη επιχείρηση ενδεχομένως θα

αποτύγχανε, διότι αδιαφόρησε για τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της κουλτούρας της χώρας “υποδοχής” (Πατρινός & Αναστασίου, 2007).

Οι πολιτισμικές διαφορές ανάμεσα στα κράτη, τις εθνότητες, τις επιχειρήσεις αντανακλώνται και στα άτομα τα οποία αναλαμβάνουν να προβούν σε διαπραγματεύσεις και συνιστούν έναν σημαντικότατο παράγοντα. Οι διαφοροποιήσεις στην κουλτούρα είναι δυνατόν να ασκήσουν σημαντική επιρροή στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις με το να προκύψουν ζητήματα έλλειψης σεβασμού ή αδιαφορίας για την κουλτούρα της άλλης πλευράς ή με το να ανακλύψουν προβλήματα στην επικοινωνία (από τη συμπεριφορά έως τον τόπο και την ώρα συνάντησης) (Kavalchuk, 2012, Sebenius, 2002).

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση του ρόλου των διεθνών διαπραγματεύσεων μέσω της νοηματοδότησης και ανάπτυξής τους για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων, καθώς και της σημασίας των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων για την αποτελεσματικότητά τους. Ειδικότερα, πρώτος στόχος της εργασίας είναι μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης να αποτυπωθούν βασικές στρατηγικές των διαπραγματεύσεων και να αποσαφηνιστεί η έννοια της εθνικής κουλτούρας. Ο δεύτερος στόχος είναι, με την παρουσίαση και ανάλυση περιπτώσεων χωρών με αξιοσημείωτα επιτεύγματα στο διεθνές εμπόριο, να διερευνηθεί ο ρόλος των εκάστοτε πολιτισμικών χαρακτηριστικών για την έκβαση των διαπραγματεύσεων, οι οποίες ουσιαστικά αποτελούν και προτεινόμενες κατευθύνσεις διαχείρισης κατά τη διεξαγωγή τους.

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τον σκοπό και τους στόχους της εργασίας αυτής είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Προς την κατεύθυνση αυτή χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενείς πηγές βιβλιογραφικής έρευνας, εκδόσεις βιβλίων, άρθρα και έγκυροι δικτυακοί τόποι. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί μια διαδικασία συλλογής δεδομένων, προσδιορισμού και κριτικής αξιολόγησης δημοσιευμένων πηγών σχετικών με το υπό διερεύνηση θέμα. Η προσέγγιση αυτή αποτελεί την πιο κατάλληλη μέθοδο για τον σκοπό της εργασίας, αφού με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η εγκυρότητα των παρουσιαζόμενων όψεων των προς διερεύνηση εννοιών, αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο των προβληματισμών που διατυπώνονται και παρουσιάζεται μια επισκόπηση διαφορετικών πρακτικών και κατευθύνσεων κατά τη διεξαγωγή των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων, οι οποίες συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη έκβασή τους.

Για την εξυπηρέτηση του δεύτερου στόχου αξιοποιήθηκε η μέθοδος της πολλαπλής μελέτης περίπτωσης. Πιο συγκεκριμένα, μελετώνται χαρακτηριστικές περιπτώσεις κρατών καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι χώρες αντιμετωπίζουν και επιθυμούν να αντιμετωπίζονται κατά τις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Προκειμένου να αναδειχθεί η ευρύτητα του πλέγματος των πολιτισμικών παραγόντων που δυνητικά συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων, επιλέχθηκαν χώρες από δύο διαφορετικές ηπείρους, την Ευρώπη και την Ασία. Αρχικά επιλέχθηκε να παρουσιαστούν οι μελέτες περίπτωσης από την ευρωπαϊκή ήπειρο λόγω της προς ημάς οικειότητας με την εν λόγω κουλτούρα, και στη συνέχεια οι περιπτώσεις χωρών από την Ασία καθώς ο τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς διαφοροποιείται από τον αντίστοιχο δυτικό.

Όσον αφορά στην Ευρώπη, οι χώρες στις οποίες επικεντρώνεται η παρούσα εργασία είναι η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Η επιλογή της Γερμανίας οφείλεται στη σημαντική συνεισφορά της σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω του μεγέθους της βιομηχανίας της και του όγκου των εξαγόμενων προϊόντων της. Συνακόλουθα, τα στελέχη των γερμανικών επιχειρήσεων βρίσκονται σε κάθε σημείο του πλανήτη και διαπραγματεύονται με ανθρώπους ποικίλων πολιτισμικών υπόβαθρων. Σχετικά με το Ηνωμένο Βασίλειο, πέρα από τη σημαντική διεθνή επιχειρηματική παρουσία, η επιλογή καθορίστηκε από την ισχύ του νομικού του συστήματος, του οποίου η αξιοπιστία και η ευελιξία το ανέδειξαν σε διεθνές δίκαιο. Από την Ασία, η εστίαση είναι στην Κίνα και την Ινδία. Η επιλογή της Κίνας καθορίστηκε τόσο από τον εξέχοντα ρόλο που διαδραματίζει στους τομείς των επιχειρήσεων όσο και από την ολιστική στάση στην αντιμετώπιση των πραγμάτων ως απόρροια της γενικότερης φιλοσοφίας του κινεζικού λαού για τη ζωή. Για την ενίσχυση της αξιοπιστίας της εργασίας, επιλέχθηκε από την ίδια ήπειρο και η Ινδία προκειμένου να γίνει εμφανέστερη η συνεισφορά της κουλτούρας στις διαπραγματεύσεις. Η Ινδία θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες αναδύμενες οικονομίες των αρχών του 21<sup>ο</sup> αιώνα και είναι μία χώρα με έντονα πολυπολιτισμικά και θρησκευτικά στοιχεία, με πολλές όψεις, γλώσσες και πολιτιστικές επιδράσεις.

Τα συγκεκριμένα κράτη συνιστούν μελέτες περιπτώσεων που αξίζουν προσοχής, και ενδιαφέρουν κάθε διοικητικό στέλεχος λόγω της ιδιαιτερότητάς τους σχετικά με τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά τους και των επιτευγμάτων τους στο διεθνές εμπόριο, και επομένως και στις διεθνείς διαπραγματεύσεις στις οποίες συμμετείχαν και εξακολουθούν να διεξάγουν στο παγκόσμιο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.



Όσον αφορά στη διάρθρωση της εργασίας, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεμελιώδης έννοια της διαπραγμάτευσης και παρατίθενται πληροφορίες σε σχέση με τα στάδια και τις στρατηγικές διαπραγμάτευσης. Το τρίτο κεφάλαιο έχει ως αντικείμενο την εννοιολογική προσέγγιση του όρου κουλτούρα και τον ρόλο της εθνικής κουλτούρας στις διαπραγματεύσεις στον χώρο των επιχειρήσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μελέτη περιπτώσεων κρατών αναφορικά με τις διαπραγματεύσεις στην Ευρώπη, και συγκεκριμένα εξετάζονται τα παραδείγματα της Γερμανίας και του Ηνωμένου Βασιλείου. Το επόμενο κεφάλαιο εστιάζει στην Ασία και παρουσιάζει τις περιπτώσεις της Κίνας και της Ινδίας. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο, και με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, καταγράφονται τα τελικά συμπεράσματα και οι προτάσεις για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση της διαπραγματευτικής διαδικασίας ανάμεσα σε στελέχη επιχειρήσεων διαφορετικών εθνικοτήτων.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Διαπραγματεύσεις

### 2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Η καθαρή σύγκρουση αναφέρεται στην ύπαρξη συμφερόντων ανταγωνιστικού τύπου ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη, στις περιπτώσεις εκείνες που δεν είναι επαρκείς οι πόροι που διανέμονται. Η σύγκρουση αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανθρώπινης κοινωνίας, της πολιτικής και των επιστημών από την εποχή του Ψυχρού Πολέμου μέχρι σήμερα. Στις μέρες μιας η διαπραγματεύση θεωρείται επιστήμη αποτελούμενη από ευρύ σύνολο δεξιοτήτων και γνώσεων, που δημιουργούν μια ψυχολογική και πνευματική δομή και διαδικασία από την οποία απουσιάζει ο παράγοντας τύχη. Ομολογουμένως κανένας δεν έχει αναλογιστεί τη συχνότητα με την οποία καλείται να διαπραγματευτεί σε κάθε έκφανση της καθημερινής ζωής του είτε βρίσκεται με φίλους είτε με τον σύντροφό του, με τους συνεργάτες ή ακόμα και σε μία απλή συναλλαγή σε ένα κατάστημα (Αρβανίτης, 2017).

Σε εθνικό επίπεδο, οι πολιτικές που εφαρμόζονται απαιτούν τη διαχείριση των εντάσεων με τον τρόπο αυτό. Μέσω των διαπραγματεύσεων ένας μεγάλος αριθμός παραγωγών, καταναλωτών, ιδιοκτητών και εργατών προφυλάσσεται και εξυπηρετείται σε ζητήματα ατομικά και καθημερινά, εθνικά και οικονομικά. Δεν πρέπει λοιπόν να εντυπωσιάζει το γεγονός ότι τις δεκαετίες που ακολούθησαν μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, και κυρίως κατά τη διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου, αναπτύχθηκε μια ολόκληρη θεωρία αναφορικά με τις διαπραγματεύσεις. Επομένως, χάρη στην ταχύτατη ανάπτυξη του ρόλου των διαπραγματεύσεων στον χώρο της κοινωνικής και πολιτικής διαμόρφωσης, δόθηκε από τους ειδικούς πολύ μεγάλη σημασία στην εξέλιξή της και στη συνεχώς αυξανόμενη είσοδό της στους επιστημονικούς κύκλους (Brett, 2014).

Οι ορισμοί που δόθηκαν επίσημα στις διαπραγματεύσεις είναι ποικίλοι και από τους θεωρητικούς είναι αποδεκτές κάποιες βασικές αρχές. Μια από αυτές είναι ότι τα μέρη που διαπραγματεύονται διαθέτουν σεβασμό και ξεκινώντας τη διαδικασία της διαπραγματεύσης συμφωνούν ότι οι σκοποί τους θα εξυπηρετηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο από το άλλο μέρος. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι διαπραγματευόμενοι ξέρουν ότι η ικανοποίηση των μεμονωμένων στόχων τους θα επιτευχθεί με τον καλύτερο τρόπο εάν καταλήξουν σε μια συμφωνημένη λύση με την άλλη πλευρά, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο έμφαση στην ύπαρξη της αλληλεξάρτησης μεταξύ των μερών (Brett, 2014).

Η διαπραγμάτευση ως έννοια, έτσι όπως έχει αναφερθεί, απαντάται σε πολλά επιστημονικά πεδία όπως η ψυχολογία, η πολιτική, οι επιχειρήσεις αλλά και η ίδια η καθημερινότητα. Αποτελεί το εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην πλειοψηφία των περιπτώσεων στις οποίες απαιτείται να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις, όπως μια οικονομική συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων ή μια συμφωνία μεταξύ δύο κρατών. Όταν οι αποφάσεις αυτές, πρόκειται να επηρεάσουν την έκβαση της κατάστασης πρέπει να λαμβάνονται με γνώμονα τη συνεργασία και την κοινή ωφέλεια, διότι μόνο με αυτό τον τρόπο θα έχει αξία η διαπραγματευτική διαδικασία.

Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί στην έννοια της διαπραγμάτευσης, από θεωρητικούς που έχουν ασχοληθεί σχετικά. Σύμφωνα με τον Gulliver (1979), η διαπραγμάτευση αποτελεί τη διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος κατά την οποία γίνεται προσπάθεια να βρεθούν αποδεκτές λύσεις σε συγκρούσεις και διαφωνίες αναφορικά με κοινά ζητήματα. Σύμφωνα με τους Murchighan & Bazerman (1990), η διαπραγμάτευση είναι το πλαίσιο εκείνο όπου δύο ή περισσότερα μέρη που έχουν διαφορετικές προτιμήσεις, παίρνουν κοινές αποφάσεις που ασκούν επιρροή στην ευημερία τους (Brett, 2014).

Οι Rosenchein & Zlotkin (1994, στον Katz, 2006) περιέγραψαν τη διαπραγμάτευση ως εκείνη τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που θα οδηγήσει, όπου απαιτείται, στη συνεργασία μεταξύ των μερών προκειμένου να ληφθεί μία ομόφωνη απόφαση. Ο Thompson (2012) την όρισε ως την κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων, με τη βοήθεια της οποίας αποφασίζεται από τα μέλη της πώς θα κατανεμηθούν οι πόροι. Τέλος, οι Mouzas (2006) και Sycara & Dai (2010) περιέγραψαν τις διαπραγματεύσεις ως μια δυναμική διαδικασία μεταξύ μερών με διαφορετικό υπόβαθρο και διαφορετικά συμφέροντα, τα οποία αλληλεξαρτώνται και σκοπεύουν στην οριστική σύναψη μιας συμφωνίας με την οποία θα ικανοποιούνται οι προτιμήσεις και οι περιορισμοί κάθε μέρους.

Αν ληφθούν υπόψη όλοι οι ορισμοί που προαναφέρθηκαν, το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι δύο ή περισσότερα μέρη, των οποίων τα συμφέροντα συγκρούονται, διαπραγματεύονται και προσπαθεί να πείσει το ένα το άλλο για την αξιοπιστία και την ποιότητα των προτάσεών του. Επομένως, κοινή επιδίωξη και των δύο πλευρών είναι η επίτευξη μίας συμφωνίας που θα καλύπτει και θα εξυπηρετεί τις επιδιώξεις, τα ζητούμενα και θα εμπεριέχει τις παραχωρήσεις και των δύο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με αμοιβαίες

κινήσεις καλής θέλησης κατά την προσπάθεια εξεύρεσης της καλύτερης δυνατής λύσης (Katz, 2006).

## 2.2 Τα στάδια της διαπραγμάτευσης

Στις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις σε διεθνές επίπεδο, ο Salacuse (2003) εντόπισε τρεις φάσεις. Το πρώτο στάδιο είναι η προδιαπραγμάτευση (prenegotiation) και είναι αυτό στο οποίο συλλέγονται πληροφορίες, οργανώνονται και στη συνέχεια επεξεργάζονται. Στο στάδιο αυτό πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη τα συμφέροντα και των δύο πλευρών, ο ανθρώπινος παράγοντας, οι μη αντικειμενικές αντιλήψεις, καθώς και τα κριτήρια που έχουν ήδη καθοριστεί. Όσο διαρκεί αυτή η φάση της προετοιμασίας, οι διαπραγματευτές έρχονται σε επαφή με το πρόβλημα, εντοπίζουν και προτεραιοποιούν τους στόχους τους, προσπαθούν να προβλέψουν αυτό που μπορεί και αυτό που δεν μπορεί να καταφέρει η άλλη πλευρά και στο τέλος μελετούν τα μοντέλα συμπεριφοράς της άλλης πλευράς. Στη φάση αυτή οριοθετείται και η ατζέντα της διαπραγμάτευσης. Από τους Zartman & Berman (1982, στους Horst & Lieutenant, 2007) η φάση αυτή αναγνωρίζεται ως μία φάση διαγνωστική κατά τη διάρκεια της οποίας το αντικείμενο της διένεξης ελέγχεται με κάθε λεπτομέρεια πριν ακόμα η θεραπεία τεθεί επί τάπητος. Είναι πιθανό το τέλος αυτής της φάσης, αλλά και των υπολοίπων, να είναι δυσδιάκριτο, εκτός εάν υπάρχει κάποιο έγγραφο, όπως κάποιο υπόμνημα ή σε κάποιο έγγραφο ημερήσιας διάταξης, στο οποίο ορίζεται ο χρόνος και ο τόπος των διαπραγματεύσεων (Horst & Lieutenant, 2007).

Η σύλληψη – εννοιολόγηση (conceptualization) είναι το δεύτερο στάδιο και στη φάση αυτή κάθε πλευρά αποφασίζει σχετικά με το πώς θα κινηθεί, καθορίζει τα συμφέροντα και τους στόχους της, τα κριτήρια και τις βασικές αρχές στις οποίες θα στηριχτεί για την υλοποίηση των διαπραγματεύσεων. Στη δεύτερη φάση περιλαμβάνονται προτάσεις και αντιπροτάσεις από τις δύο πλευρές, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η δημιουργία και η διερεύνηση μιας ποικιλίας επιλογών. Είναι μια φάση έντονων ζυμώσεων, μεγάλης έντασης και προσπάθειας. Περιλαμβάνει δραστηριότητες αναφορικά με τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, την ανταλλαγή απόψεων για τα προς διαπραγμάτευση ζητήματα και την εξεύρεση σημείων τομής και συμφωνίας επί των θεμάτων. Από τους Zartman & Berman (1982, στους Horst & Lieutenant, 2007), περιγράφεται η εν λόγω φάση ως η κύρια διαπραγμάτευση, η οποία περιλαμβάνει το πλαίσιο επίλυσης και εν τέλει τη συμφωνία. Η φάση αυτή μπορεί να τελειώσει

προετοιμάζοντας μια επιστολή ή ένα πρωτόκολλο, όπου τα μέρη δηλώνουν ότι έχουν την πρόθεση να διαπραγματευτούν μια συγκεκριμένη μορφή συναλλαγής, για παράδειγμα μια συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licensing) ή μία κοινοπραξία (joint venture) (Horst & Lieutenant, 2007).

Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την τελική φάση της επεξεργασίας των λεπτομερειών και την υλοποίηση (details arranged). Στο τελευταίο στάδιο της διαπραγμάτευσης διερευνώνται οι λεπτομέρειες των αρχών που τέθηκαν στο προηγούμενο στάδιο μέσω της τεχνικής ανάλυσής τους και εξετάζονται τα ζητήματα για την υλοποίησή τους και η δυνατότητα προέκτασής τους. Κατά το στάδιο αυτό υπάρχει επίσης έντονη ζύμωση και κινητικότητα, καθώς οι δύο πλευρές επικοινωνούν διαρκώς, ενώ είναι πολύ πιθανό να προκύψουν αντιπαλότητες, προβλήματα επικοινωνίας, διάσταση απόψεων και συναισθηματικές εξάρσεις (Horst & Lieutenant, 2007).

Στο τέλος του σταδίου αυτού συντάσσεται το κείμενο της συμφωνίας. Κατά τον Salacuse (2010), οι γραπτές συμφωνίες και τα συμβόλαια από μόνα τους δεν αποτελούν τον μοναδικό σκοπό των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων. Εξίσου ζωτικής σημασίας είναι και η υποκείμενη επιχειρηματική σχέση μεταξύ των μερών που συντηρεί τη σύμβαση, και αποτελεί και αυτή επίσης προϊόν διαπραγμάτευσης. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι διαφορετικοί πολιτισμοί δίνουν διαφορετική έμφαση στη σημασία των συμβολαίων και τη σημασία των σχέσεων κατά τις επιχειρηματικές συναλλαγές. Έτσι, οι διαπραγματευτές από ορισμένες κουλτούρες εστιάζουν στην επίτευξη μιας υπογεγραμμένης σύμβασης, ενώ άλλοι επικεντρώνονται στη δημιουργία της απαραίτητης επιχειρηματικής σχέσης. Χαρακτηριστικό της τρίτης φάσης είναι η προσδοκία και η ελπίδα για την ενδεχόμενη επιτυχία καθώς και η απογοήτευση για μικρές δυσκολίες που συχνά προκαλούνται και υπάρχει πιθανότητα να λάβουν μεγάλες διαστάσεις.

Μία διαδικασία σαν και αυτή δεν είναι ποτέ πολύ ξεκάθαρα διαχωρισμένη. Παρόλα αυτά, σε κάθε φάση υπάρχουν συγκεκριμένα προβλήματα και συγκεκριμένος ρυθμός και απαιτούνται ειδικές δεξιότητες από πλευράς διαπραγματευτών, διότι το περιβάλλον των συνομιλιών μεταβάλλεται, περνώντας από τη μία φάση στην επόμενη. Η πιθανότητα αποτυχίας των συνομιλιών υπάρχει σε κάθε σημείο. Όταν το ένα μέρος πιστεύει πως οι συνομιλίες προχώρησαν στην επόμενη φάση αλλά στην πραγματικότητα αυτό δεν συμβαίνει, τότε υπάρχει μεγάλος κίνδυνος (Katz, 2006).

### 2.3 Στρατηγικές και τρόποι για τη διεξαγωγή διαπραγματεύσεων

Οι διαπραγματεύσεις περιλαμβάνουν στρατηγικές και τρόπους σύμφωνα με τους οποίους αυτοί που εμπλέκονται δομούν τα πλάνα που θα ακολουθηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Όπως αναγνωρίστηκε από τον Katz (2006), βασικά σημεία που είναι κοινώς αποδεκτά και γνωστά στην τεχνική των διαπραγματεύσεων είναι τα παρακάτω.

#### **Συμβιβασμός**

Μέσω της διαδικασίας του συμβιβασμού επιτυγχάνεται η απλούστευση των διαδικασιών και των πιθανών διαφωνιών μεταξύ των μερών αλλά και η ταχύτερη επίλυση αυτών, διότι με τον τρόπο αυτό επιλύονται άμεσα τα ζητήματα που επείγουν και συνάπτονται συμφωνίες. Υπό φυσιολογικές συνθήκες, ο συμβιβασμός αποφεύγεται ως διαπραγματευτική τεχνική, διότι θεωρείται δευτερεύουσα λύση. Κατά συνέπεια, ανακύπτουν ερωτήματα σχετικά με τον λόγο που επέρχεται ένας συμβιβασμός, όπως η πιθανή απειρία, η ύπαρξη ακραίας θέσης ή και η απώλεια χρόνου. Συνηθίζεται περισσότερο από τους Άγγλους και τους Αμερικανούς. Ανάλογες περιπτώσεις συναντώνται στην Ελλάδα, για παράδειγμα στις συνομιλίες μεταξύ κυβέρνησης και Ευρωπαϊκής Ένωσης – Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, κατά τη διάρκεια των ετών 2010 – 2016.

#### **Συναλλαγή**

Η συναλλαγή αποτελεί την τακτική που εφαρμόζεται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες βρίσκονται υπό διαπραγμάτευση αρκετά ζητήματα και τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη επιλέγουν την υποχώρηση σε κάποια, προκειμένου να ικανοποιηθούν σε κάποια άλλα. Στο πλαίσιο αυτής της τακτικής δεν ενδείκνυται η ταχεία υποχώρηση των θέσεων, διότι έτσι υποδηλώνεται μία προσέγγιση μη ρεαλιστική και αυτό που προτείνεται είναι η πολύ αργή μετακίνηση από τις αρχικές θέσεις, αποκρύπτοντας τις ιδανικές τιμές-προσφορές. Η συγκεκριμένη τακτική συνηθίζεται επίσης από τους Άγγλους και τους Αμερικανούς.

#### **Εξαναγκασμός**

Στις περιπτώσεις εκείνες που επιδιώκεται οπωσδήποτε μία συμφωνία, με οποιοδήποτε κόστος, ενώ δεν διαφαίνεται να υπάρχει εναλλακτική λύση, τότε η τακτική που επιλέγεται είναι ο εξαναγκασμός. Σε κάποιες περιπτώσεις ο εξαναγκασμός γίνεται μέσω έμμεσων ή

συναισθηματικών απειλών. Είναι η έσχατη λύση διότι δημιουργεί προβλήματα στην ορθή δόμηση μακροχρόνιων σχέσεων και είναι καλύτερο να αποφεύγεται. Στο παρελθόν αποτέλεσε στοιχείο της διαπραγματευτικής κουλτούρας των λαών της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ., της Άπω Ανατολής και της Βόρειας Ευρώπης.

### **Συναισθηματική φόρτιση**

Μία αρχαία τακτική με ευρεία χρήση από πολλές χώρες του κόσμου είναι η επίκληση στο συναίσθημα. Σε πολλές περιστάσεις εντοπίζεται στην προσπάθεια ευαισθητοποίησης του άλλου συναλλασσόμενου, ώστε να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος. Ο αποτελεσματικός και έμπειρος διαπραγματευτής έχει την ικανότητα να ασκεί έλεγχο στα συναισθήματά του και να μην υπαναχωρεί από τις θέσεις του, ενώ παράλληλα πρέπει να προκαλεί συναισθηματική φόρτιση σε αυτόν που είναι απέναντί του, ώστε να μειωθούν οι αντιστάσεις του και να επιτευχθεί μία συμφωνία. Σε κάποιες χώρες, όπως θα παρουσιαστεί παρακάτω, η μέθοδος αυτή δεν πρέπει να χρησιμοποιηθεί διότι είναι πιθανό να επιφέρει αποτελέσματα αντίθετα από τα επιθυμητά.

### **Λογικά επιχειρήματα**

Ένας αποτελεσματικός τρόπος που χρησιμοποιείται συχνά από τα άτομα στις μεταξύ τους επαφές, είναι η επίκληση στη λογική. Ο σκοπός είναι να πεισθούν οι άλλοι για τις θέσεις τους. Η παρουσίαση των θέσεων άμεσα και με επιχειρήματα, χωρίς να χρησιμοποιείται με τρόπο υπερβολικό το γιατί, είναι αυτό που ενδείκνυται. Προτιμάται από τους Γερμανούς και τους Σκανδιναβούς λόγω των κοινών στοιχείων στην κουλτούρα τους.

## **2.4 Σύνοψη**

Σκιαγραφώντας συνοπτικά έναν τελικό ορισμό της διαπραγμάτευσης, η διαπραγμάτευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία διαδικασία η οποία μπορεί να εξυπηρετηθεί μέσα από τη συζήτηση ή την επικοινωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους δρώντες που επιδιώκουν να συνεννοηθούν μεταξύ τους. Μέσα απ' αυτή τη διαδικασία, το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι αυτό της επίλυσης των διαφορών με τέτοιο τρόπο που να είναι κοινώς αποδεκτός εκ μέρους όλων των μερών, καταφεύγοντας σε μία συμβιβαστική λύση ή ιδανικότερα και στην επίτευξη των αρχικών στόχων τους. Η διαπραγμάτευση δεν αποτελεί μία διαδικασία που λειτουργεί αυθαίρετα. Αντιθέτως, διαθέτει συγκεκριμένα

στάδια κατά την εφαρμογή της, ενώ, παράλληλα, στο πλαίσιο της τίθενται σε εφαρμογή ορισμένες στρατηγικές που οδηγούν στην ομαλή έκβασή της (Katz, 2006).



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Ορισμοί, έννοια και χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας

### 3.1 Εννοιολογική προσέγγιση και ιστορική αναδρομή

Η έννοια της κουλτούρας είναι έννοια αλληλένδετη με την έννοια του πολιτισμού. Ο πολιτισμός έχει άμεση σύνδεση με τον ορθολογισμό και την πρόοδο, αλλά και με την τεχνολογική και βιομηχανική ανάπτυξη. Η έννοια του πολιτισμού είναι δυνατόν να λάβει αρνητική διάσταση κυρίως στις περιπτώσεις που συνδέεται με τη βιομηχανοποίηση και με τα αρνητικά αποτελέσματα αυτής, τόσο στο περιβάλλον όσο και στην ανθρωπότητα γενικότερα. Από την άλλη πλευρά, η κουλτούρα συνδέεται άμεσα με τις αξίες της πολιτισμικής παράδοσης και της ταυτότητας, αλλά και με τις αξίες της πνευματικής καλλιέργειας και της αισθητικής. Επίσης, συνδέεται με την προώθηση του επιπέδου της πνευματικότητας του ανθρώπου ενώ καλείται να αντιμετωπίσει τον ωφελιμισμό και τον υλισμό. Η λέξη πολιτισμός, αλλά και η συγγενική της λέξη κουλτούρα, ιστορικά έκαναν αργά την εμφάνισή τους (Hofstede et al., 2010).

Καταρχάς, η λέξη κουλτούρα προέρχεται από το ουσιαστικό της λατινικής γλώσσας «cultura» και σημαίνει την καλλιέργεια της γης. Στην πορεία ο όρος άρχισε να χρησιμοποιείται διαφορετικά, όταν ο Κικέρων τον χρησιμοποίησε προσπαθώντας να εκφράσει την καλλιέργεια της ψυχής. Κατά την εποχή της Αναγέννησης, οι Ουμανιστές αναφέρονταν στον όρο αυτόν εννοώντας την καλλιέργεια του νου. Για τον ιστορικό Braudel (2009, στους Hofstede et al., 2010), ο πολιτισμός και η κουλτούρα είναι οι βασικοί άξονες κάθε λαού. Οι δύο αυτοί όροι άρχισαν να χρησιμοποιούνται συστηματικά περίπου από τα μέσα του 18<sup>ου</sup> αιώνα, ενώ καθιερώθηκαν τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, δηλαδή κατά τους νεότερους χρόνους. Στους δύο αυτούς αιώνες ήταν πολύ έντονες οι αντιπαραθέσεις αναφορικά με την έννοια αυτών των δύο όρων αλλά και τη χρήση τους (Hofstede et al., 2010).

Αναλύοντας περαιτέρω τη νοηματοδότηση των δύο όρων, ο πολιτισμός είναι μία σύνθετη έννοια που εκφράζει τη θεσμική, επιστημονική, ηθική και κοινωνική πρόοδο, ενώ η κουλτούρα έχει σύνδεση με την παιδεία, την τέχνη και την παράδοση. Στη σύγχρονη εποχή η κουλτούρα είναι μία έννοια με μεγαλύτερο εύρος και δεν μπορεί να οριστεί με κάποιον συγκεκριμένο τρόπο λόγω της μεγάλης πολυπλοκότητάς της και των ποικίλων στοιχείων που εμπεριέχονται στον ορισμό της. Αντίθετα, όσοι ασχολήθηκαν με

τη σημασία και την έννοια του πολιτισμού, προσδιόρισαν ως συστατικά του στοιχεία την εκλεπτυσμένη συμπεριφορά, την εξέλιξη του ατόμου και την ευγένεια, αλλά και την απελευθέρωση των ηθών, δηλαδή στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά ενός αστού (Hofstede et al., 2010).

Ο πολιτισμός (χρησιμοποιείται πάντα στον ενικό αριθμό) οδήγησε στη συμμετοχή κάθε κοινωνίας, με τον δικό της ρυθμό η καθεμιά, στον ενιαίο πολιτισμό που δημιουργήθηκε από τις πιο ανεπτυγμένες κοινωνίες που είχαν ήδη γνωρίσει τον διαφωτισμό. Ο πολιτισμός και ό,τι αυτός αντιπροσωπεύει, οδήγησε τις κοινωνίες των ανθρώπων στο να πιστεύουν στην πρόοδο της ανθρωπότητας. Αυτοί οι δύο όροι, πολιτισμός και κουλτούρα, παρότι πολύ συχνά συγχέονται, είναι διακριτοί. Συχνά, αλλά λανθασμένα, η έννοια του πολιτισμού συγχέεται με την έννοια της κουλτούρας. Ο Lévi-Strauss (1996) αναφέρεται σε έναν ενιαίο πολιτισμό (civilization) ο οποίος αποτελείται από πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους κουλτούρες (cultures) (Solomon & Schell, 2009).

Έτσι, ο όρος πολιτισμός έχει μία υπερεθνική διάσταση, ενώ ο όρος της κουλτούρας χρησιμοποιείται κυρίως είτε αναφερόμενος σε ένα ενδο-κοινωνικό επίπεδο είτε σε μία κατηγορία ή ομάδα ανθρώπων. Υπό αυτή την έννοια θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο πολιτισμός αντικατοπτρίζει την ενότητα ενώ η κουλτούρα τη διαφοροποίηση. Με βάση τη Διακήρυξη της UNESCO, η κουλτούρα υπό την ευρεία έννοια αντιπροσωπεύει το σύνολο των διαφορετικών υλικών, πνευματικών, συναισθηματικών, και διανοητικών στοιχείων που δομούν μία κοινωνική ομάδα ή μία κοινωνία εν γένει. Εκτός από τα γράμματα και τις τέχνες, συμπεριλαμβάνεται ο τρόπος ζωής του ανθρώπου, τα βασικά του δικαιώματα, οι παραδόσεις, το σύστημα αξιών και τα δόγματα. Περιλαμβάνει επίσης τις συνολικές αξίες και τις αισθητικές και γνωστικές συνήθειες μιας κοινότητας αλλά και τις τέχνες, την πολιτιστική κληρονομιά, τα κινήματα σκέψης και τη λογοτεχνία μίας κοινωνίας (Solomon & Schell, 2009).

Στην προσπάθεια να δοθούν κάποιοι ορισμοί, ως κουλτούρα μπορεί να ορισθεί η για μακρό χρονικό διάστημα συγκέντρωση των αξιών, των εμπειριών, των χαρακτηριστικών, των πιστεύω, των τρόπων οργάνωσης, της γνώσης, των διαδικασιών, των θρησκευτικών πεποιθήσεων αλλά και των κοσμοθεωρητικών αντιλήψεων διαφόρων πληθυσμιακών ομάδων, οι οποίες είτε ανέπτυξαν τα χαρακτηριστικά αυτά από δική τους πείρα είτε τα υιοθέτησαν με το πέρασμα του χρόνου από προηγούμενες γενιές. Η κουλτούρα ωθεί τους ανθρώπους να περάσουν στο πλαίσιο μιας οργανωμένης κοινωνίας, η οποία έχει

γεωγραφικά προκαθορισμένα όρια και τα μέλη της απολαμβάνουν τα οφέλη από τα επιτεύγματα της τεχνολογίας που ανέπτυξαν. Η κουλτούρα έχει αποτυπωθεί στη συμπεριφορά και στη γλώσσα, αλλά και στις καθημερινές δραστηριότητες των μελών, ενώ αυτό που παρατηρείται είναι ότι παράγονται νόρμες και κανόνες πρακτικής και επιβάλλονται στην κοινωνία επικοινωνιακά μοντέλα (Solomon & Schell, 2009).

Με το τέλος του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου, η λέξη κουλτούρα αρχίζει να συσχετίζεται με την ταυτότητα. Η κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο των αξιών και διασφαλίζει τη διαχρονικότητα ενός έθνους, ενός λαού, μίας κοινότητας ή μιας εθνότητας. Ως παράδειγμα από κάτι πιο συγκεκριμένο, η κουλτούρα ενός σπιτιού είναι τα θεμέλια, ο σκελετός και οτιδήποτε το στηρίζει και το συγκρατεί. Από την άλλη, οι Faure and Sjöstedt (1993) ανέφεραν ότι η κουλτούρα είναι το στοιχείο εκείνο που γίνεται αντιληπτό κυρίως στην κοινωνική συμπεριφορά δηλαδή στα πιστεύω, τις ιδέες, τη γλώσσα, τα έθιμα και τους κανόνες. Η κουλτούρα λοιπόν ορίζεται ως το σύνολο των αντιλήψεων και των αξιών που χαρακτηρίζουν τις εθνικές, τις κρατικές ή άλλου είδους ομάδες και καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους (Hofstede et al., 2010).

Ο Cohen (1997) που βασίστηκε στον ορισμό του Faure, τον επεκτείνει λίγο περισσότερο και αναφέρει ότι η κουλτούρα είναι περισσότερο ένα κοινωνικό παρά ένα ατομικό χαρακτηριστικό. Αυτό αποκτάται από κάποιον και δεν μεταβιβάζεται γενετικώς, ενώ τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας χαρακτηρίζουν και διαμορφώνουν όλη την κοινωνική ζωή. Τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας, όπως αναφέρονται από τους Kroeber et al. (1963) που έχουν συγκεντρώσει περισσότερους από 160 ορισμούς της, είναι η οικονομία, η θρησκεία, η κοινωνική κληρονομιά, η γλώσσα, η ανθρώπινη συμπεριφορά που αποκτήθηκε, τα ιδανικά, οι αξίες, ο τρόπος ζωής, οι συνήθειες, οι κανόνες ζωής, οι πεποιθήσεις, οι τρόποι επίλυσης προβλημάτων, τα σύμβολα και κάθε ορισμός και επεξήγηση που έχει αυθαίρετη προέλευση και υπάρχει και διαδίδεται εντός μίας κοινωνίας (Solomon & Schell, 2009).

Φτάνοντας μέχρι το άτομο ως μονάδα, ο Hofstede (1997) πιστεύει ότι κάθε άνθρωπος έχει αναπτύξει τη δική του συμπεριφορά και τον δικό του τρόπο σκέψης, ο οποίος έχει αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου. Η πλειοψηφία των χαρακτηριστικών των ανθρώπων αποκτήθηκαν από την παιδική τους ηλικία, ηλικία κατά την οποία οι άνθρωποι μπορούν ευκολότερα να αφομοιώνουν τις πληροφορίες που δέχονται. Συνεχίζοντας, υποστηρίζει ότι μόλις ο τρόπος σκέψης, δράσης και συμπεριφοράς καθιερωθεί στο μυαλό του ανθρώπου, αυτό που πρέπει να γίνει είναι να δρομολογηθεί μια αντίθετη διαδικασία,

δηλαδή να ξεχάσει κάθε πληροφορία που έχει αφομοιώσει πριν από την προσπάθειά του να μάθει κάτι καινούργιο. Η διαδικασία αυτή είναι πιο δύσκολη και πολύπλοκη από τη διαδικασία της αφομοίωσης πληροφοριών τις οποίες το άτομο καλείται να αντιμετωπίσει για πρώτη φορά (Solomon & Schell, 2009).

Επομένως, αυτά τα μοντέλα συμπεριφοράς ορίζονται ως ένα νοητικό πρόγραμμα που παρομοιάζεται με το λογισμικό του μυαλού. Έτσι, για τον συγγραφέα, η κουλτούρα είναι ένα συλλογικό νοητικό πρόγραμμα βάσει του οποίου τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας διακρίνονται από τα μέλη κάποιας άλλης (Solomon & Schell, 2009).

Υπάρχουν ερευνητές που πιστεύουν ότι στην έννοια της κουλτούρας δεν μπορεί να δοθεί ένας ξεκάθαρος ορισμός. Παρόλα αυτά οι περισσότεροι ορισμοί της κουλτούρας έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά. Πρώτον, η κουλτούρα που αποτελεί ένα φαινόμενο που επηρεάζει κάθε άτομο μεμονωμένα μέσα στην κοινωνία, μπορεί να εμφανιστεί και να αποτελέσει αντικείμενο παρατήρησης από τη στιγμή που θα γίνει κτήμα της πλειοψηφίας της κοινωνίας. Δεύτερον, είναι κοινά αποδεκτό ότι δεν είναι αρκετό η κουλτούρα να διαδοθεί στα μέλη μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας. Θα πρέπει να διατηρηθεί από τα μέλη της μέσα στο χρόνο και να κληροδοτηθεί στις επόμενες γενιές. Τέλος, η κουλτούρα είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία ενδέχεται να είναι οφθαλμοφανή, όπως για παράδειγμα η συμπεριφορά, αλλά και όχι, ή οι αξίες και οι πεποιθήσεις (Solomon & Schell, 2009).

### 3.2 Επιρροή και πολλαπλότητα της κουλτούρας

Ο πολιτισμός είναι ένα μοναδικό χαρακτηριστικό μιας κοινωνικής ομάδας. Οι αξίες και οι νόρμες που μοιράζονται τα μέλη του το ξεχωρίζουν από άλλες κοινωνικές ομάδες και επηρεάζεται από συνειδητές πεποιθήσεις. Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι δεν ευσταθεί η άποψη ότι ο ένας πολιτισμός είναι σωστός και ο άλλος λάθος. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι είναι απλώς διαφορετικοί και αυτές οι βασικές διαφορές είναι πολιτιστικά θεμελιωμένες (Lebrón, 2013).

Η διαφορετικότητα, συμπεριλαμβανομένης της πολιτιστικής ποικιλομορφίας, επηρεάζει τις ομάδες με πιθανώς αντίθετους τρόπους. Σε κάποιες περιπτώσεις οι άνθρωποι τείνουν να συνεργάζονται με ανθρώπους που βρίσκουν παρόμοιους στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις, σε άλλες να κατηγοριοποιούν τον εαυτό τους σε

συγκεκριμένες ομάδες και τους άλλους ως ξένους, και, τέλος, να αναγνωρίζουν ότι η διαφορετικότητα επιφέρει διαφορετικές συνεισφορές στις ομάδες (Lebrón, 2013).

Στον σύγχρονο κόσμο, είναι υποχρεωτικές οι αλλαγές και οι νέες συμμαχίες. Για τον λόγο αυτό η κουλτούρα δεν πρέπει να μένει περιορισμένη στο παρελθόν, αλλά πρέπει να τροφοδοτείται με όλες τις εξελίξεις του παρόντος. Πρέπει στα άτομα να παρέχεται ένα σχέδιο για το μέλλον, διότι οι ρίζες ενός έθνους θα ήταν άχρηστες εάν δεν φρόντιζαν να το οδηγήσουν πιο μακριά. Σύμφωνα με τον Lacarriere (1997), μια κουλτούρα προκειμένου να επιβιώσει έχει ανάγκη να αφουγκράζεται τις άλλες, αλλά και να ακούγεται από αυτές. Επομένως, αναφέρεται και πάλι στην έννοια της ταυτότητας, η οποία χάνει το νόημά της εάν δεν τη φέρνουμε σε επαφή και αν δεν τη συνδέουμε με τις συναφείς ανομοιότητες του παρόντος και του μέλλοντος.

Κατά τον Hofstede (1997), η κουλτούρα είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αλλάζουν τα κοινωνικά συστήματα, επειδή επηρεάζει τόσο τους κανόνες και τις αξίες αυτών των συστημάτων όσο και τη συμπεριφορά των ομάδων στις αλληλεπιδράσεις τους εντός και μεταξύ των συστημάτων. Δηλώνει ότι ο όρος «πολιτισμός» προορίζεται ως σύνολο για τα έθνη, ενώ ο όρος «υποκουλτούρα» χρησιμοποιείται για το επίπεδο οργάνωσης, επαγγέλματος ή οικογένειας.

### 3.2 Σύνοψη

Στο πλαίσιο μιας πληθυσμιακής ομάδας, η κουλτούρα είναι ένας ιδιαίτερα ισχυρός παράγοντας μέσω του οποίου διαμορφώνεται ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν, σκέφτονται και συμπεριφέρονται. Επίσης, η κουλτούρα ασκεί επιρροή και δρομολογεί τη συμπεριφορά του ατόμου. Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάγκη να εξερευνηθούν οι διάφοροι πολιτισμοί και η διαφορετική κουλτούρα, έκανε την εμφάνισή της όταν αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε η τεχνολογία και προόδευσε η επικοινωνία. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν στοιχεία που συνθέτουν το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης (Xiaohua & Miller, 2003).

Η εθνική κουλτούρα, χαρακτηρίζει κάθε έκφανση της καθημερινής ζωής των μελών της κοινωνίας ενός έθνους. Τα κοινωνικά συμβόλαια που υπάρχουν σε μία κοινωνία, όπως η κοινωνική ασφάλιση, η δημόσια διοίκηση, το σύστημα υγείας, είναι ο αντικατοπτρισμός των κοινών πολιτισμικών χαρακτηριστικών των μελών της. Επίσης, η

κουλτούρα συμβάλλει στη διαμόρφωση του οικονομικού συστήματος της κοινωνίας και επομένως και στον τρόπο δράσης στους χώρους εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η εθνική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, αλλά και τη διάθεση για επένδυση σε καινοτόμες και πρωτοποριακές ιδέες. Όχι μόνο οι κοινωνίες και οι εθνικές ομάδες έχουν τη δική τους κουλτούρα αλλά και οι εταιρίες, οι οικογένειες και οι οργανισμοί. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη κουλτούρας όπως η επαγγελματική, η επιχειρησιακή κ.ά., οι οποίες ασκούν επιρροή στη συμπεριφορά κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και αποτελούν αντικείμενο μελέτης στη σύγχρονη επιστήμη των διαπραγματεύσεων (Xiaohua & Miller, 2003).

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μελέτη περιπτώσεων κρατών αναφορικά με τις διαπραγματεύσεις στην Ευρώπη

### 4.1 Η περίπτωση της Γερμανίας

#### 4.1.1 Στοιχεία διαμόρφωσης της γερμανικής επιχειρηματικής κουλτούρας

Παρά το ανεξίτηλα χαραγμένο στη διεθνή συλλογική μνήμη φορτίο των δεινών που έχει προκαλέσει κυρίως με τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και με τη συμμετοχή της στον Α΄, εδώ και μερικές δεκαετίες, η Γερμανία έχει εξελιχθεί σε ισχυρότατη δύναμη στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι αξιοσημείωτος ο όγκος των εξαγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της, καθιστώντας τη χώρα μια σημαίνουσα δύναμη στο παγκόσμιο εμπόριο.

Οι ίδιοι οι Γερμανοί, για πολλούς φτάνοντας στον σοβινισμό, αισθάνονται μεγάλη περηφάνια για την πατρίδα τους και ιδιαίτερα για τη μεγάλη συνεισφορά της χώρας τους στην παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη. Ενδεικτική της έντασης αυτών των αντιλήψεων των Γερμανών είναι η κοινή πεποίθησή τους ότι είναι αποδοτικότεροι από εργαζόμενους άλλων χωρών και σε αυτό αποδίδουν την εξέχουσα θέση της χώρας τους στον οικονομικό τομέα. Οι Γερμανοί λειτουργούν προτάσσοντας τη λογική και την ακρίβεια, σε βαθμό που να χαρακτηρίζονται σε κάποιες περιπτώσεις εμμονικοί (Ciprian-Beniamin & Adina, 2013). Αξίζει να επισημανθεί ότι η σημαντική οικονομική ανάπτυξη της χώρας δημιούργησε μεγάλο αριθμό νέων θέσεων εργασίας και για αυτό τις τελευταίες δεκαετίες προσέλκυσε και απορρόφησε μεγάλο αριθμό οικονομικών μεταναστών από την Ευρώπη και την Ασία.

Στον χώρο των επιχειρήσεων, τα στελέχη των γερμανικών επιχειρήσεων έχουν εξοικειωθεί αρκετά στο να συνδιαλλάσσονται με ανθρώπους που έχουν διαφορετική κουλτούρα και βρίσκονται σε κάθε σημείο του πλανήτη, διότι οι εξαγωγές τους διαθέτουν εξαιρετικά μεγάλο μέγεθος σε ετήσιους τζίρους, φτάνοντας την πρώτη τριάδα σε παγκόσμιο επίπεδο (Ciprian-Beniamin & Adina, 2013).

Για όλους αυτούς τους λόγους είναι σημαντικό να διερευνηθούν τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τα διάφορα στάδια της διαπραγματευτικής διαδικασίας από την πλευρά των γερμανικών επιχειρήσεων. Για τη διευκόλυνση της περαιτέρω ανάγνωσης, επισημαίνεται ότι αρχικά αναφέρονται τα βασικότερα χαρακτηριστικά της γενικότερης

γερμανικής επιχειρηματικής κουλτούρας, από τα οποία είναι εμφανώς επηρεασμένη και η γερμανική διαπραγματευτική κουλτούρα. Στη συνέχεια, ουσιαστικά εξειδικεύοντας τη γενικότερη κουλτούρα, ακολουθούν ποιοτικότερα χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στην υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης.

#### 4.1.2 Χαρακτηριστικά της γερμανικής επιχειρηματικής κουλτούρας

Ξεκινώντας με τον ενδυματολογικό κώδικα, οι Γερμανοί συνηθίζουν να ντύνονται σύμφωνα με την περίσταση και εναρμονισμένα με το τυπικό των επιχειρήσεων. Κάτι ανάλογο αναμένουν από τους συνομιλητές τους. Αυτό που συστήνεται είναι η αποφυγή επίδειξης πλούτου, όπως προκύπτει από υπερβολικά ακριβά ρούχα και αξεσουάρ, γιατί θεωρείται ένδειξη κακών τρόπων και νεοπλουτισμού, αλλά και σε περίπτωση που κάποιος εμφανιστεί με ασυνήθιστα ή ανορθόδοξα χρώματα και αξεσουάρ, δεν θα πρέπει να γίνονται σχόλια οποιοδήποτε τύπου επί αυτού (Katz, 2006, Kavalchuk, 2012).

Αναφορικά με τις προσφωνήσεις, η χρήση των τίτλων κύριος/κυρία θεωρούνται απαραίτητοι από τους Γερμανούς, και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό που τις χρησιμοποιούν ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που ένα στέλεχος υψηλής βαθμίδας απευθύνεται στους γραμματείς του. Στη γερμανική επιχειρηματικότητα, η θέση της γυναίκας είναι ισότιμη με αυτή του άνδρα και το ίδιο πρέπει να ακολουθείται και από τα στελέχη των διαπραγματεύσεων των άλλων χωρών (Katz, 2006, Kavalchuk, 2012).

Συνηθίζονται οι τυπικές χειραψίες, χωρίς περισσότερες χειρονομίες και επαφές και συνοδεύονται από ένα ελαφρύ χαμόγελο. Πρέπει να διατηρείται απόσταση ίση με το μήκος ενός τεντωμένου χεριού. Τα φιλά και οι εναγκαλισμοί δε συνηθίζονται, ωστόσο η οπτική επαφή με τον συνομιλητή θεωρείται ότι εκφράζει ειλικρίνεια και ευθύτητα και είναι κάτι που συνηθίζεται από τους Γερμανούς (Katz, 2006, Kavalchuk, 2012).

Αναφορικά με το ημερήσιο εργασιακό ωράριό τους, οι Γερμανοί ξεκινούν σχετικά νωρίς τη μέρα τους, κατά τις 8 το πρωί. Η αίσθηση χαλαρότητας στο ωράριό τους επιτρέπεται την Παρασκευή ως τελευταία μέρα της εβδομάδας και γύρω στις 2 το μεσημέρι αναχωρούν από την εργασία τους. Επομένως, ο προγραμματισμός συναντήσεων τις Παρασκευές και γενικότερα μετά τις 4:00 το απόγευμα δεν είναι κάτι που συνηθίζεται (Katz, 2006). Ιδιαίτερα σημαντική για τις συναντήσεις είναι και η ακρίβεια στα ραντεβού, καθώς η καθυστέρηση δείχνει προχειρότητα, έλλειψη σεβασμού στον χρόνο του άλλου



και πρόκειται για μη αποδεκτή συμπεριφορά στον γερμανικό επιχειρηματικό κόσμο. Καθώς ο χρόνος, ακόμη και ο ελεύθερος, για αυτούς είναι πολύτιμος, δεν είναι σπάνιο η διάρκεια των συναντήσεων να είναι σύντομη (ακόμη και δεκαπεντάλεπτη), αφού δεν είναι αποδεκτό το να αποφεύγουν τα καίρια υπό διαπραγμάτευση ζητήματα φλυαρώντας (Kavalchuk, 2012).

Σχετικά με την αποφυγή άσκοπων συζητήσεων, στους Γερμανούς δεν αρέσει να μιλούν εκτεταμένα στην αρχή της συνάντησης για γενικά θέματα και προτιμούν απλώς τα τυπικά και, συνεχίζοντας, πηγαίνουν κατευθείαν στο θέμα. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι ότι δεν πιστεύουν ότι οι προσωπικές σχέσεις είναι απαραίτητες για την επίτευξη της τελικής συμφωνίας και ακολουθούν έναν πιο ψυχρό και τελείως τυπικό, επαγγελματικό τρόπο να συνδιαλέγονται (Smyser, 2002). Επιπλέον, χρειάζεται προσοχή σε συζητήσεις και αναφορές στους Εβραίους και στον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, καθώς αποτελούν θέματα προς αποφυγή που φέρνουν σε αμηχανία τους παρευρισκόμενους (Smyser, 2002). Τέλος, η προσφορά δώρων προς τους συνεργάτες που συναντούν σε άλλες χώρες είναι μια συνήθεια τελείως ξένη στην επιχειρηματική κουλτούρα των Γερμανών. Ο αυστηρά επαγγελματικός τους χαρακτήρας δεν επιτρέπει τέτοιου είδους κινήσεις (Smyser, 2002).

#### 4.1.3 Χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής διαδικασίας

Σύμφωνα με τη γερμανική κουλτούρα, οι συναντήσεις είναι ύψιστης σημασίας για την εξέλιξη της συνεργασίας και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη ακολουθώντας πάντα το επίσημο τυπικό πρωτόκολλο (Kavalchuk, 2012). Ακολουθούν ποιοτικότερα χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στην υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης. Για την παρουσίαση των χαρακτηριστικών της διαπραγματευτικής γερμανικής κουλτούρας ακολουθήθηκε σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας το μοτίβο πριν, κατά και μετά τη διαπραγμάτευση, στον βαθμό που το επιτρέπουν τα δυσδιάκριτα όρια αυτών των χρονικών φάσεων.

##### Πριν τη διαπραγμάτευση

Η χρήση της γερμανικής γλώσσας κατά τη σύνταξη των προσκλήσεων για συνάντηση εκτιμάται ιδιαίτερα από τους Γερμανούς. Ωστόσο, στις διεθνείς συνδιαλλαγές η χρήση των αγγλικών είναι αυτό που συνηθίζεται τα τελευταία χρόνια και δεν λαμβάνεται πια αρνητικά. Ανεξάρτητα από τη γλώσσα και το είδος της πρόσκλησης, έντυπη ή ηλεκτρονική, είναι σημαντικό για τη γερμανική διαπραγματευτική κουλτούρα να

ακολουθηθεί το εκάστοτε τυπικό που προβλέπεται. Η συνέπεια και η ακρίβεια που χαρακτηρίζει τους Γερμανούς συμπεριλαμβάνει και τις απαντητικές κινήσεις. Απαντούν και επιθυμούν να λαμβάνουν απαντήσεις άμεσα χωρίς καμία ολιγωρία. Μάλιστα πολλές γερμανικές εταιρίες συμβουλεύουν και απαιτούν από τους εργαζομένους τους, οι απαντήσεις να δίνονται εντός διημέρου από τη στιγμή που θα ληφθεί η ηλεκτρονική επιστολή (Kavalchuk, 2012).

Για την προετοιμασία των διαπραγματευτικών συναντήσεων, από τους Γερμανούς είναι επιθυμητή, ως διευκολυντική της πορείας των συναντήσεων, η αποστολή ενημέρωσης για τις θέσεις και τις αρμοδιότητες των στελεχών που συνθέτουν την ομάδα διαπραγμάτευσης. Επιπρόσθετα, στις συναντήσεις, τα υψηλόβαθμα στελέχη τις περισσότερες φορές προπορεύονται των άλλων και αναμένουν να συναντήσουν στελέχη ίδιας ή υψηλότερης βαθμίδας και όχι χαμηλότερης. Τονίζεται ότι, παρά την ισότιμη θέση του γυναικείου φύλλου στον γερμανικό επιχειρηματικό χώρο, η Γερμανία χαρακτηρίζεται από την ισχυρή παρουσία ανδρών και τη μικρή απόσταση εξουσίας (Kavalchuk, 2012).

Η ακρίβεια και η λεπτομέρεια του ξένου διαπραγματευτή είναι χαρακτηριστικά που απαιτούνται έμμεσα από τους Γερμανούς και διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην εικόνα που τελικά θα διαμορφωθεί. Σε αυτό το πλαίσιο, έχει ιδιαίτερη σημασία σημαντικά γεγονότα και συναντήσεις να προγραμματίζονται πριν από μεγάλο χρονικό διάστημα, ακόμη και έξι μηνών, διότι για αυτούς οι σοβαρές συναντήσεις δεν μπορεί να αντιμετωπίζονται με επιπολαιότητα και πρέπει να έχουν τον απαραίτητο χρόνο να προετοιμαστούν (Kavalchuk, 2012).

Αναφορικά με το στυλ επικοινωνίας, οι Γερμανοί διαπραγματευτές διακρίνονται από την ανάγκη και επιθυμία για άμεση, χωρίς διαμεσολαβήσεις, επικοινωνία, με ξεκάθαρα μηνύματα χωρίς υπονοούμενα και διφορούμενες έννοιες. Η γερμανική πλευρά προτιμά να μιλά άμεσα για την ουσία των θεμάτων, έτσι ώστε να επιδοθούν όσο το δυνατόν γρηγορότερα στη δουλειά, χωρίς καθυστερήσεις και κυρίως χωρίς παρανοήσεις και παρεξηγήσεις (Kavalchuk, 2012).

Γενικά, η κουλτούρα και η ψυχοσύνθεσή τους, τούς κάνει ειλικρινείς και ευθείς, χωρίς να τούς αρέσουν οι φιλοφρονήσεις και η πλαστή ευγένεια, αλλά μόνο η ξεκάθαρη αλήθεια. Συνεπακόλουθα, δεν τούς αρέσει η υπερβολή και η δημοσιότητα και μπορεί να αντιδράσουν αρνητικά σε μια επιθετική στάση πωλήσεων, η οποία πιθανόν να έφερνε

θετικά αποτελέσματα σε άλλες χώρες, όπως για παράδειγμα στις Ηνωμένες Πολιτείες (Katz, 2006).

### Κατά τη διαπραγμάτευση

Οι Γερμανοί προτιμούν τις λεπτομερείς περιγραφές των θεμάτων που πρόκειται να συζητηθούν και απαιτούν τη λήψη μιας απόφασης μεταξύ των πιθανών εταίρων. Η νοοτροπία τους στον χώρο των επιχειρήσεων εστιάζει στο να επιτευχθεί ο στόχος και επικεντρώνονται σε αυτόν με μεγάλη αποφασιστικότητα και αυξημένη αίσθηση ευθύνης, διότι είναι οι αντιπρόσωποι της εταιρίας τους. Αντίστοιχη στάση αναμένουν από τους συνομιλητές τους. Η πρώτη θετική εντύπωση, η συμπάθεια και στη συνέχεια η εμπιστοσύνη που μπορεί να κερδίσει ο συνομιλητής από τον Γερμανό διαπραγματευτή ξεκινά και σχηματίζεται από τη συνέπεια και την αυξημένου επαγγελματισμού δράση του. Τα επιχειρήματα που έχουν λάβει υπόψη τους την κάθε λεπτομέρεια και που βασίζονται στη λογική για να εξηγήσουν και να προσεγγίσουν τα εκάστοτε γεγονότα είναι αυτά που αναμένονται σε μια διαπραγματευτική συνάντηση με Γερμανούς. Επιπλέον, οι περιττοί συναισθηματισμοί και οι συγκινήσεις δεν ανήκουν στην κουλτούρα τους. Επομένως, καλό είναι να αποφεύγονται τέτοιου είδους κινήσεις όσο διαρκούν οι διαπραγματεύσεις, διότι είναι πιθανό τα μέσα αυτά να θεωρηθούν αθέμιτα αναφορικά με την επίτευξη του στόχου (Smyser, 2002).

Όσο διαρκούν οι παρουσιάσεις των θεμάτων, οι Γερμανοί επιθυμούν τα επιχειρήματα των συνομιλητών τους να αποτυπώνονται πλήρως από τεχνικής άποψης, με σκοπό να ξεκαθαρίζονται με κάθε λεπτομέρεια τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των στόχων που έχουν τεθεί. Πρακτικά, αυτό που επιδιώκεται είναι να καλυφθούν πλήρως οι ανάγκες του ακροατήριου που βρίσκεται στη συνάντηση, συμπεριλαμβανομένων και των απαραίτητων διευκρινήσεων που είναι χρήσιμες προκειμένου να γίνει κατανοητή η παρουσίαση. Μία τέτοιου είδους παρουσίαση μπορεί να φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα διότι θεωρείται η πιο επιθυμητή με βάση τα πρότυπα των Γερμανών (Smyser, 2002).

Επίσης, είναι πολύ θετικό ένα ζωντανό στυλ παρουσίασης, κατά το οποίο ο ομιλητής έχει άνεση λόγου, δεν αναπαράγει τα περιεχόμενα των διαφανειών λέξη προς λέξη, έχει ενεργή επαφή με το κοινό και επιλέγει να πραγματοποιήσει μια διαδραστική λειτουργία παρουσίασης. Με τον τρόπο αυτό πείθει ότι γνωρίζει καλά το θέμα και έχει βασικές δεξιότητες ρητορικής. Αντιθέτως, δεν ενδείκνυνται παρουσιάσεις με διάφορα οπτικά και

ηχητικά εφέ ή ρητορικά σχήματα με στόχο τη δημιουργία εντυπώσεων (Kavalchuk, 2012).

Θα εκτιμηθεί θετικά, επιπλέον, η προσφορά εντύπων σχετικών με τη παρουσίαση και στη γερμανική γλώσσα. Οι σημειώσεις που κρατούν οι συνομιλητές κατά τις συζητήσεις καθώς και οι σχετικές με το θέμα ερωτήσεις, είναι στοιχεία που δείχνουν ότι ο συνομιλητής τους έχει εστιάσει την προσοχή του στη διαπραγμάτευση και ότι γενικότερα είναι επικεντρωμένος σε αυτή (Smyser, 2002). Οι Γερμανοί συχνά είναι επικριτικοί και εστιάζουν στα μειονεκτήματα των προϊόντων ή των υπό διαπραγμάτευση υπηρεσιών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε συμφωνούν με όλα όσα παρουσιάζονται. Είναι πολύ σημαντικό για τον ομιλητή να διατηρήσει την ψυχραιμία του, να γνωρίζει καλά το θέμα και να κάνει χρήση παραδειγμάτων και επιχειρημάτων για να τους πείσει (Katz, 2006).

Επικοινωνιακά μέσα όπως η ειρωνεία, ο σαρκασμός και το χιούμορ δεν χρησιμοποιούνται συχνά στην επαγγελματική ζωή, καθώς θεωρείται ότι μετριάζουν τη σοβαρότητα των επιχειρημάτων και εισάγουν ένα στοιχείο σύγχυσης και απρόβλεπτου στην επιχειρηματική ζωή (Kavalchuk, 2012). Όσον αφορά τη γλώσσα του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου και οι χειρονομίες χρησιμοποιούνται με φειδώ, ενώ η στάση του σώματος δε θα πρέπει να είναι υπερβολικά χαλαρή, γιατί κάτι τέτοιο στον γερμανικό πολιτισμό υποδηλώνει αδιαφορία, αλλά ούτε και στιδήποτε που να θυμίζει υπόκλιση, γιατί δείχνει έλλειψη αυτοπεποίθησης, ιδιαίτερος για τις γυναίκες (Katz, 2006, Kavalchuk, 2012).

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι εάν οι Γερμανοί αισθανθούν αδικημένοι κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, το εκδηλώνουν άμεσα και ζητούν εκ νέου διαπραγμάτευση του συγκεκριμένου ζητήματος. Αντιδρούν έντονα στο απροσδόκητο, διότι δεν υπάρχει εξοικείωση με αναπάντεχα γεγονότα και θέλουν να έχουν τον πλήρη έλεγχο με τη βοήθεια του προγραμματισμού. Επίσης, όσο διαρκούν οι συνομιλίες τηρείται η σειρά προτεραιότητας των φιλοξενούμενων και περιμένουν τη σειρά τους χωρίς να διακόπτουν. Αντίστοιχη στάση πρέπει να κρατήσουν και οι ξένοι διαπραγματευτές, κυρίως εάν δεν υπάρχει κάτι επείγον, ώστε να διακόψουν τον συνομιλητή τους. Αυτά που πρέπει επίσης να αποφευχθούν είναι η οποιαδήποτε συγκρουσιακή συμπεριφορά ή τακτική πίεσης προς τους Γερμανούς συνομιλητές, όπως και οι αντιφατικές θέσεις κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης (Smyser, 2002).

Η διάρκεια των επαφών είναι συνήθως για ένα εύλογο χρονικό διάστημα, χωρίς να υπάρχουν καθυστερήσεις και πάντα όταν έχουν αποσαφηνιστεί τα ζητούμενα. Όταν ολοκληρωθούν οι συζητήσεις και ξεκινήσει το τελικό στάδιο της διαπραγμάτευσης και αφού έχουν προηγουμένως αναλυθεί τα θέματα της ατζέντας, η συμφωνία οδεύει προς ολοκλήρωση και πρέπει να συνταχθεί το τελικό κείμενο, σύμφωνα με το οποίο και οι δύο πλευρές δεσμεύονται για όσα έχουν συμφωνήσει (Smyser, 2002).

### Μετά τη διαπραγμάτευση

Μετά τις πρακτικές και αναλυτικές διαπραγματεύσεις σε επίπεδο μεσαίου επιπέδου στελεχών, οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια της εταιρίας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σε περίπτωση αιτήματος επανεξέτασης αποφάσεων που έχουν ήδη ληφθεί, η γερμανική πλευρά δεν είναι ιδιαίτερα διατεθειμένη να κάνει αλλαγές σε ένα κείμενο που έχει συζητηθεί, επαληθευτεί και συμφωνηθεί, καθώς θεωρείται έλλειψη σοβαρότητας (Kavalchuk, 2012).

Μετά την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων, η υπογραφή στη Γερμανία είναι πάρα πολύ σημαντική και βρίσκεται πάνω από κάθε άλλη δέσμευση. Σίγουρα η χειραψία και ο λόγος του ατόμου αποτελούν εγγυήσεις, αλλά η υπογραφή είναι ισχυρότερη όλων. Είναι πιο σημαντική από οποιοδήποτε επιστολόχαρτο ή σφραγίδα. Ένα έγγραφο που υπογράφεται προσωπικά είναι νομικά έγκυρο (Kavalchuk, 2012).

Συνοψίζοντας, η διαδικασία των διαπραγματεύσεων με τις γερμανικές επιχειρήσεις είναι μια διαδικασία τυπική και σοβαρή. Δεν επικαλείται και δεν βασίζεται στο συναίσθημα αλλά δίνει έμφαση στον έγκαιρο προγραμματισμό, στην ακρίβεια, στη λεπτομέρεια, στην υψηλού επαγγελματισμού προετοιμασία και την ευθύτητα.

## **4.2. Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου**

### **4.2.1 Στοιχεία διαμόρφωσης της βρετανικής επιχειρηματικής κουλτούρας**

Το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελείται από την Αγγλία, τη Σκωτία, την Ουαλία και τη Βόρεια Ιρλανδία. Αν και τα στοιχεία της βιβλιογραφίας που επιλέχθηκαν για την παρούσα εργασία αναφέρονται κυρίως στην Αγγλία, λόγω του γεγονότος ότι είναι το πολυπληθέστερο τμήμα με την πιο σημαντική επιχειρηματική παρουσία διεθνώς, ακριβώς ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει το Ηνωμένο Βασίλειο εδώ και πολλούς αιώνες

στις παγκόσμιες εμπορικές συνδιαλλαγές το καθιστούν μία αξιοσημείωτη περίπτωση, η οποία δεν μπορεί να λείπει από μια μελέτη όπως η παρούσα.

Το αξιοσημείωτο της μελέτης του Ηνωμένου Βασιλείου ενισχύεται από την ύπαρξη ισχυρών δομών στη λειτουργία του και τη διαφορετικότητα σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη του νομικού του συστήματος, στοιχεία τα οποία εμφανίζονται σε σημαντικό βαθμό και στις χώρες που τελούσαν υπό την αποικιοκρατία του Ηνωμένου Βασιλείου. Με κυρίαρχα χαρακτηριστικά την ευελιξία και την αξιοπιστία, το αγγλικό δίκαιο καθίσταται συχνά διεθνές δίκαιο, καθώς επιλέγεται από τους συμβαλλόμενους εμπορικών συμβάσεων διεθνούς επιπέδου. Αναφορικά με την επίλυση διαφορών, η αποτελεσματικότητά του είναι μεγάλη καθώς εξυπηρετεί τις ανάγκες του παγκόσμιου εμπορίου που συνεχώς μεταβάλλονται (Tomalin & Nicks, 2010).

Η θρησκευτική μεταρρύθμιση και η βιομηχανική επανάσταση έχουν επηρεάσει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των Βρετανών επιχειρηματιών στο πέρασμα των χρόνων. Αφενός, ολόκληρη η κοινωνία σέβεται την αξία των ατόμων και δίνεται έμφαση στην αξία του ατομικισμού και της ανεξαρτησίας των επιχειρηματιών, αφετέρου, οι διαπροσωπικές σχέσεις στον επαγγελματικό τομέα βασίζονται κυρίως στο συμφέρον (Liu et al., 2021).

Εισαγωγικά αναφέρονται δύο γενικά στοιχεία της εμπορικής δραστηριότητας του Ηνωμένου Βασιλείου. Πρώτον, από την Ευρώπη, η Γερμανία και η Ελβετία αποτελούν τους βασικότερους εμπορικούς εταίρους της Αγγλίας, ενώ από τις άλλες ηπείρους, οι κυριότεροι εμπορικοί εταίροι είναι οι ΗΠΑ και η Κίνα. Δεύτερον, οι επιχειρηματίες στο Ηνωμένο Βασίλειο, και ιδιαίτερα αυτοί που ανήκουν στις νεότερες γενιές, είναι συνήθως έμπειροι στην αλληλεπίδραση με άλλους πολιτισμούς, ενώ οι μεταρρυθμίσεις της δεκαετίας του 1980 και η τάση προς την παγκοσμιοποίηση έχουν κλονίσει τις παραδοσιακές πεποιθήσεις και έχουν ανανεώσει τις επιχειρηματικές συμπεριφορές (Katz, 2006). Παρόλα αυτά, τούτο δε συνεπάγεται ότι θα αποδεχθούν *a priori* με ευκολία τον συνομιλητή διαφορετικής κουλτούρας.

Η πραγματοποίηση, επιπλέον, της εξόδου του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση συνεπάγεται τη διαμόρφωση νέων δεδομένων σχετικά με τους δασμούς και τις φορολογικές ατέλειες, τις υπηρεσίες, τις επιδοτήσεις, τις τελωνειακές διαδικασίες και γενικότερα τα στοιχεία που διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη σύναψη συμφωνιών με επιχειρήσεις έξω από τα όρια της χώρας (ICC UK).

Για όλους αυτούς τους λόγους είναι σημαντικό να διερευνηθούν τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τα διάφορα στάδια της διαπραγματευτικής διαδικασίας από την πλευρά των βρετανικών επιχειρήσεων. Για τη διευκόλυνση της περαιτέρω ανάγνωσης, επισημαίνεται ότι αρχικά αναφέρονται τα βασικότερα χαρακτηριστικά της γενικότερης βρετανικής κουλτούρας, από τα οποία είναι εμφανώς επηρεασμένη και η διαπραγματευτική βρετανική κουλτούρα. Στη συνέχεια, ουσιαστικά εξειδικεύοντας τη γενικότερη κουλτούρα, ακολουθούν ποιοτικότερα χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στην υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης.

#### 4.2.2 Χαρακτηριστικά της βρετανικής επιχειρηματικής κουλτούρας

Από ενδυματολογικής άποψης οι άνδρες στελέχη φορούν επίσημο ή λιγότερο επίσημο κοστούμι με γραβάτα και οι γυναίκες στελέχη φούστα με σακάκι. Στις περιπτώσεις συναντήσεων με Βρετανούς την τελευταία μέρα της εβδομάδας, είναι πιθανό η εμφάνισή τους να είναι πιο ανεπίσημη λόγω του ενδυματολογικού κώδικα που επικρατεί κάθε Παρασκευή και εφαρμόζεται για να χαλαρώσει τους εργαζομένους από το άγχος και την κούραση της εβδομάδας. Τα τελευταία χρόνια η συνήθεια αυτή υιοθετείται και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Tomalin & Nicks, 2010).

Όσον αφορά τα ονόματα, λέγεται πρώτα το μικρό όνομα και ακολουθεί το επίθετο. Κατά την προσφώνηση κάποιου χρησιμοποιείται το Mr./Mrs./Miss και το επίθετό του, ενώ αν κάποιος κατέχει ακαδημαϊκό τίτλο όπως Διδάκτωρ (Doctor) ή Καθηγητής (Professor) χρησιμοποιείται αυτός ο τίτλος συν το επίθετο (Katz, 2006). Επίσης, συχνά χρησιμοποιούνται τίτλοι που συνηθίζονται στη βρετανική κοινωνία, ειδικότερα οι τιμητικοί όπως Sir ή Lord, αποδίδοντας με αυτόν τον τρόπο σεβασμό στο πρόσωπο. Σε συναντήσεις πιο ανεπίσημες μεταξύ μεσαίων στελεχών, συνηθίζεται η χρήση των μικρών ονομάτων και η αμεσότητα είναι μεγαλύτερη (Tomalin & Nicks, 2010).

Σχετικά με τη φυσική απόσταση μεταξύ των συνομιλητών, είναι αποδεκτό να τηρείται μια απόσταση ασφαλείας, περίπου ενός μέτρου, προκειμένου να μην υπάρχει η πιθανότητα να έρθει σε άβολη θέση ο βρετανός συνομιλητής. Κατά την πρώτη συνάντηση είναι επιθυμητή η ανταλλαγή καρτών αλλά δεν είναι επιβεβλημένη. Τηρείται απαρέγκλιτα η ακρίβεια στα ραντεβού και κάθε καθυστέρηση πέρα των δέκα λεπτών ενδέχεται να οδηγήσει ακόμα και σε ακύρωση της συνάντησης, εκτός από το γεγονός ότι θα

σηματιστεί αρνητική εντύπωση. Επομένως είναι αναγκαίο να ενημερωθεί έγκαιρα για την καθυστέρηση ο Βρετανός που πρόκειται να παραβρεθεί στη διαπραγμάτευση, διότι με τον τρόπο αυτόν μπορούν να προληφθούν οι αρνητικές εντυπώσεις (Katz, 2006, Tomalin & Nicks, 2010).

Κάποια από τα θέματα που συνήθως συζητούν τα στελέχη της Βρετανίας και τα αλλοδαπά στελέχη είναι ο βροχερός και μουντός καιρός που επικρατεί για μεγάλο χρονικό διάστημα στη Βρετανία. Θέματα που αποφεύγονται είναι τα πολιτικά και θρησκευτικά ζητήματα, η ευρωπαϊκή ενοποίηση και η πορεία του ευρώ, κυρίως λόγω και της αποχώρησης της Βρετανίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επίσης, αποφεύγονται οι συζητήσεις προσωπικού επιπέδου, καθώς είναι ισχυρή η αντίληψη ότι η ιδιωτική ζωή κάποιου δεν είναι θέμα συζήτησης κατά τη διάρκεια των συναντήσεων, αλλά και επειδή η ατμόσφαιρα της συνάντησης συνολικά είναι συνήθως αρκετά τυπική. Ένα δημοφιλές ζήτημα είναι η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη αγοράς σπιτιού, κυρίως στο Λονδίνο, ενώ οι τιμές των ακινήτων, που αυξάνονται σταθερά τα τελευταία χρόνια, έχουν ανάγει την απόκτηση σπιτιού σε πρόβλημα. Το ποδόσφαιρο είναι ενσωματωμένο στη βρετανική κουλτούρα και πολλοί άνθρωποι το έχουν ως τη βασική τους έξοδο. Η λέξη soccer πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή, διότι τη χρησιμοποιούν μόνο οι Αμερικάνοι για να αναφερθούν στο ποδόσφαιρο, ενώ από τους Βρετανούς χρησιμοποιείται η λέξη football. Επίσης ο όρος Βρετανός και Άγγλος δεν είναι το ίδιο και για τον λόγο αυτό οι δύο αυτοί όροι δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, αφού ο πρώτος περιλαμβάνει τον δεύτερο. Ο όρος Βρετανός αναφέρεται σε όλους τους πολίτες της κρατικής υπόστασης, ενώ ο δεύτερος στους ντόπιους κατοίκους του τμήματος της Αγγλίας (Lebourg, 2005).

Η παράδοση να δίνονται σε όλους ευκαιρίες να μιλήσουν, ακόμη και στα κατώτερα στελέχη, έχει ως αποτέλεσμα συχνά οι συναντήσεις να φαίνονται χωρίς δομή και καλή οργάνωση, σε αντίθεση με τις επιχειρηματικές συναντήσεις των Γερμανών. Παρόλο που οι Βρετανοί δίνουν σε όλα τα στελέχη τη δυνατότητα να μιλήσουν, γενικά θεωρούν πολύ σημαντικό ο διαπραγματευτής να ακούει περισσότερο τους άλλους, να είναι ευγενικός, εγκάρδιος και καλός ακροατής. Σε μια βρετανική ομάδα μπορεί να είναι δύσκολο να ξεχωρίσει το άτομο με την υψηλότερη θέση, αφού θα μπορούσε να είναι αυτός που λέει τα λιγότερα (Katz, 2006).

Αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό της γενικότερης βρετανικής κουλτούρας είναι το λεγόμενο βρετανικό χιούμορ. Όταν συζητούν τους αρέσει να κάνουν διάφορα αστεία,



πάντα συνετά και χωρίς ίχνος προσβολής για τον συνομιλητή τους. Αυτά είναι πιθανό να μην γίνονται απολύτως κατανοητά από τους αλλοδαπούς συνομιλητές τους, όπως για παράδειγμα τους Γερμανούς, και να αντιμετωπίζονται ειρωνικά. Κάποιες φορές το χιούμορ ενδέχεται να χρησιμοποιηθεί για λόγους άμυνας σε αυτά που λέγονται από τους συνομιλητές. Η καθημερινότητα των Βρετανών έχει ταυτιστεί με το χιούμορ και αυτό δεν πρέπει να αγνοείται ούτε να εκλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο από τους ξένους διαπραγματευτές (Tomalin & Nicks, 2010).

Είναι σημαντικό κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας να δίνεται προσοχή στον τόνο της φωνής και στο μήνυμα που μεταφέρεται, αλλά και σε οτιδήποτε δεν λέγεται ρητά, αφού χαρακτηριστικό των Βρετανών είναι η διακριτική υποτίμηση και η λεπτή ειρωνεία (Katz, 2006).

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι Βρετανοί, όπως και οι Γερμανοί, δεν είναι γενικά εκφραστικοί, κάθε τους κίνηση είναι προσεγμένη και δεν εξάγονται εύκολα συμπεράσματα κατά τη διάρκεια των συζητήσεων (Tomalin & Nicks, 2010). Ωστόσο, παρόλο που δεν εκδηλώνουν τις σκέψεις τους και προτιμούν να κρατούν το παροιμιώδες άκαμπτο άνω χείλος, αυτό δε σημαίνει ότι δεν κατανοούν σε βάθος ή υποτιμούν αυτά που λέγονται (Katz, 2006)

Γενικότερα η συνέπεια, ο σεβασμός, οι καλοί τρόποι και το ήθος, χαρακτηρίζουν τη βρετανική κοινωνία. Επιλέγουν να μιλούν χαμηλόφωνα, αφού οι δυνατές φωνές θεωρούνται ένδειξη κακών τρόπων, και επιθυμούν συζητήσεις χωρίς φωνές και ενοχλητικές χειρονομίες, κάτι που κάνουν οι Αμερικανοί διαπραγματευτές. Οι χειρονομίες είναι συνήθως ανεπαίσθητες στο Ηνωμένο Βασίλειο και η σωματική επαφή είναι σπάνια και δεν ενδείκνυται στις επαγγελματικές συναντήσεις (Katz, 2006). Αφού γίνουν οι απαραίτητες συστάσεις, η κουβέντα στρέφεται στον τομέα των εργασιών όπου ακολουθούνται οι περαιτέρω διαδικασίες (Tomalin & Nicks, 2010).

#### **4.2.3. Χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής διαδικασίας**

Στο Ηνωμένο Βασίλειο οι επαγγελματικές συναντήσεις είναι διαδικασίες ύψιστης σημασίας και πραγματοποιούνται εδώ και πολλά χρόνια σε κάθε εγχώρια ή διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα (Tomalin & Nicks, 2010). Όπως προαναφέρθηκε, ακολουθούν ποιοτικότερα χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στην υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης. Για την παρουσίαση των χαρακτηριστικών

της διαπραγματευτικής βρετανικής κουλτούρας ακολουθήθηκε σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας το μοτίβο πριν, κατά και μετά τη διαπραγμάτευση, στον βαθμό που το επιτρέπουν τα δυσδιάκριτα όρια αυτών των χρονικών φάσεων.

### Πριν τη διαπραγμάτευση

Όπως ειπώθηκε, η θρησκευτική μεταρρύθμιση και η βιομηχανική επανάσταση είχαν μεγάλη επιρροή στη διαμόρφωση του βρετανικού ατομικισμού και την αξία της ανεξαρτησίας. Παρόλα αυτά διαπιστώνεται ότι οι Βρετανοί διαθέτουν έντονο το στοιχείο του κολεκτιβισμού και συνεργάζονται αρμονικά μέσα στις ομάδες που πρέπει να συσταθούν για να διαχειριστούν κάτι καινούργιο, στοιχείο που τους διαφοροποιεί από τους Γερμανούς. Το κίνητρο και η φιλοδοξία αποτελούν επιθυμητά στοιχεία αλλά όχι σε βαθμό σημαντικότερο από την ομαδικότητα. Στο τέλος όμως, ανεξάρτητα από τα διαφορετικά στελέχη που εμφανίζονται στις συναντήσεις, η ιεραρχία τηρείται ευλαβικά στις βρετανικές εταιρείες και οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα υψηλόβαθμα στελέχη που διαμορφώνουν την εταιρική στρατηγική (Tomalin & Nicks, 2010, Liu et al., 2021).

Σε αυτό το πλαίσιο, κατά τη διάρκεια των συναντήσεων τα ανώτερα στελέχη συνήθως προσέρχονται στις συζητήσεις με συνεργάτες τους χαμηλότερων κλιμακίων, οι οποίοι συνήθως συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Σημειώνεται ότι η θέση που κατέχει η γυναίκα είναι ίση με αυτή του άνδρα και συνηθίζονται μεταξύ τους οι χειραψίες (Tomalin & Nicks, 2010). Θεωρείται καλύτερο η διαπραγμάτευση στο Ηνωμένο Βασίλειο να πραγματοποιείται από μια ομάδα διαπραγματευτών από την επιχείρηση της άλλης χώρας, και όχι από ένα μόνο άτομο, καθώς αυτό δηλώνει ότι λαμβάνουν σοβαρά τις συναλλαγές, διευκολύνει την οικοδόμηση ισχυρότερων σχέσεων και μπορεί να επιταχύνει τη συνολική διαδικασία (Katz, 2006).

Εξοικειωμένοι με τη συμμετοχή τους σε ποικίλης ιεραρχίας ομάδες, οι Βρετανοί συνήθως διακρίνουν το κοινωνικό status του συνομιλητή τους, στηριζόμενοι σε κάποια στοιχεία της προσωπικότητάς του όπως οι εκφράσεις, οι τρόποι, η εκπαίδευση, η καταγωγή. Αυτό λαμβάνεται έμμεσα υπόψη και ενδέχεται να επηρεαστεί η στάση τους απέναντί του (Katz, 2006).

Ο τρόπος σκέψης των Βρετανών διαπραγματευτών δεν είναι ολιστικός, αλλά αποκεντρωτικός και ατομικός. Δεν εξετάζουν το ζήτημα ολιστικά, αλλά επιλέγουν να αποσυνθέτουν τα σύνθετα ζητήματα σε απλά στοιχεία και να τα μελετούν ένα προς ένα, ξεκινώντας από τα επιμέρους μέρη και καταλήγοντας στο τέλος στο σύνολο (Liu et al., 2021). Αν και το γεγονός αυτό δείχνει έμφαση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα σε σχέση με μακροπρόθεσμους στόχους, στον τομέα των σχέσεων ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων που διαρκούν στον χρόνο παρά για γρήγορες συμφωνίες (Katz, 2006). Γενικά, η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης που διαρκούν στον χρόνο είναι πιο σημαντικές για τους ανθρώπους της χώρας αυτής συγκριτικά με τους Γερμανούς.

Η εξαιρετική συνέπεια των Βρετανών στα ραντεβού τους αποτυπώνεται στη διαπραγματευτική τους κουλτούρα με την ανάγκη έγκαιρου προγραμματισμού. Ο προγραμματισμός των συναντήσεων πρέπει να γίνεται αρκετό διάστημα πριν, όπως και στην περίπτωση των Γερμανών διαπραγματευτών, διότι ένα υψηλόβαθμο στέλεχος μιας πολυεθνικής στη Βρετανία φτιάχνει πρόγραμμα χρονικού ορίζοντα εξαμήνου. Κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού των συναντήσεων είναι απαραίτητη η αναφορά όλων των λεπτομερειών, να οριστούν δηλαδή το σημείο συνάντησης, τα στελέχη που θα είναι παρόντα, τα θέματα που θα συζητηθούν, ο χρόνος έναρξης και λήξης των συναντήσεων, αλλά και καθετί που είναι απαραίτητο στην παρουσίαση των θεμάτων. Και στην περίπτωση των Βρετανών δε συνηθίζεται η ανταλλαγή δώρων, ιδιαίτερος πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων, καθώς μπορεί να θεωρηθεί πλάγιο μέσο επίτευξης του σκοπού (Tomalin & Nicks, 2010).

Τέλος, καθώς η Βρετανία επηρεάστηκε από μια μακρά περίοδο φεουδαρχικής κυριαρχίας, αυτή η παραδοσιακή κουλτούρα έκανε τη βρετανική αντίληψη για την ιεραρχία πολύ έντονη. Για τον ίδιο λόγο δίνεται μεγάλη προσοχή στο δίκαιο, ακολουθώντας τους κανόνες των επιχειρηματικών υποθέσεων και καταφεύγοντας για οποιαδήποτε διάσταση απόψεων στον νόμο. Συχνά ο ρόλος των νομικών συμβούλων τους στη διαδικασία διαπραγμάτευσης είναι καθοριστικός και ακολουθούν τις υποδείξεις τους (Liu et al., 2021).

#### Κατά τη διαπραγμάτευση

Αναφορικά με τη δομή και την παρουσίαση των θεμάτων προς συζήτηση, οι Βρετανοί, όπως και οι Γερμανοί, εστιάζουν αμέσως στο ζήτημα της διαπραγμάτευσης, προσδιορίζοντας σαφώς τι επιδιώκουν χωρίς περιστροφές. Είναι προσανατολισμένοι στα αποτελέσματα, εκτιμούν τη συνεχή πρόοδο και θεωρούν πάντα απαραίτητο να καθοδηγούν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης θέτοντας στόχους (Liu et al., 2021). Σύμφωνα με τη στρατηγική τους, ξεκινούν με υψηλά ζητούμενα και στη συνέχεια διατυπώνονται τα επιδιωκόμενα, χαμηλότερα από το σημείο που άρχισαν και εκεί που θα οδηγηθούν μέσω της διαπραγμάτευσης (Tomalin & Nicks, 2010).

Γενικά συνηθίζουν να επιδιώκουν συστηματικά δράσεις και στόχους και αντιπαθούν τις διακοπές ή τις παρεκτροπές. Κατά τη διαπραγμάτευση, συχνά προχωρούν σε μια λίστα στόχων με διαδοχική σειρά, διαπραγματεύονται για κάθε αντικείμενο ξεχωριστά και μπορεί να μην είναι πρόθυμοι να επανεξετάσουν πτυχές που έχουν ήδη συμφωνηθεί, στοιχεία που αποτελούν χαρακτηριστικά και της γερμανικής διαπραγματευτικής διαδικασίας. Ενδέχεται να επιδείξουν ελάχιστη ανοχή εάν διαπιστώσουν από τους συνομιλητές ένα χρονοβόρο στυλ διαπραγμάτευσης, κάτι που ίσως δεν είναι εύκολα ανεκτό από άλλους πολιτισμούς, όπως τους Ασιάτες, τους Άραβες ή κάποιους Νοτιοευρωπαίους ή Λατινοαμερικάνους που θεωρούν τη διαδικασία υπερβολικά άκαμπτη και περιοριστική (Katz, 2006).

Διαπραγματεύονται με σκληρό και περίτεχνο τρόπο είτε σε διακρατικά είτε σε επιχειρηματικά ζητήματα, σκοπεύοντας να ικανοποιήσουν τον συνεργάτη τους διότι υποστηρίζουν το δόγμα «win – win». Δεν επιδιώκουν να ηττηθεί ο συνομιλητής τους και δεν εφαρμόζουν την τακτική του παζαρέματος για να κερδίσουν τον συνεργάτη τους. Το χιούμορ είναι μία προσφιλής τακτική κυρίως όταν πρέπει να ξεπεράσουν κάποιες αμήχανες στιγμές ή κάτι που δεν επιθυμούν να συζητήσουν περισσότερο. Δεν τους αρέσουν οι επιθετικές στρατηγικές πώλησης και σε ότι αφορά στον ανταγωνισμό δεν επηρεάζονται από τρίτες υποθέσεις, διότι εξετάζουν κάθε περίπτωση ξεχωριστά (Tomalin & Nicks, 2010).

Ο ρεαλισμός και η λογική αποτελούν βασικά συστατικά της βρετανικής κουλτούρας και εναρμονίζονται πλήρως με τη στρατηγική που ακολουθείται στις επιχειρήσεις και τις συμφωνίες τους. Οι συναισθηματισμοί και οι συγκινήσεις δεν τους ενδιαφέρουν, δεν έχουν καμία θέση και κανένα αποτέλεσμα στις διαπραγματεύσεις και αποτελούν χάσιμο χρόνου, όπως και στις διαπραγματεύσεις των Γερμανών. Στις συζητήσεις κυριαρχεί η

αντικειμενικότητα έναντι της υποκειμενικότητας, ενώ οι συμπάθειες δεν παίζουν κάποιον ρόλο. Αναφορικά με τον χρόνο των συμφωνιών, εστιάζουν σε μακροχρόνιο ορίζοντα, όμως οι συνεργασίες ξεκινούν με συμβόλαια μικρής διάρκειας προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι εταίροι είναι επαρκείς και μετά επεκτείνονται (Tomalin & Nicks, 2010).

Όταν συμβεί η σύγκρουση, η πρώτη τους αντίδραση είναι να θέσουν ως στόχο την επίλυση της σύγκρουσης, να αναζητήσουν τις βαθύτερες αιτίες και να την επιλύσουν άμεσα. Αυτό που επιδιώκουν είναι η γρήγορη επίλυση συγκρούσεων και η ολοκλήρωση των εργασιών, καθώς σύμφωνα με την άποψή τους «ο χρόνος είναι χρήμα» και «η αποτελεσματικότητα είναι ζωή» (Liu et al., 2021).

Σχετικά με το περιεχόμενο των δηλώσεών τους, οι Βρετανοί τείνουν να κάνουν ασαφείς δηλώσεις, οι οποίες μπορεί να είναι δύσκολο να ερμηνευθούν από συνομιλητές διαφορετικής κουλτούρας. Οι απαντήσεις που δίνονται σε μία συζήτηση είναι ειλικρινείς και ευθείς, αλλά αν χρειαστεί και έμμεσες, προσπαθώντας να μην απαντηθεί το ερώτημα που τέθηκε από τον συνομιλητή τους. Αντί να απαντήσουν σε μια άμεση ερώτηση, μπορούν να πουν μια ιστορία, το νόημα της οποίας πρέπει να ερμηνευθεί από τον συνομιλητή τους. Τα στελέχη που διαπραγματεύονται με Βρετανούς, πρέπει να δίνουν μεγάλη βαρύτητα σε όσα λένε εκείνοι αλλά και σε όσα αποφεύγουν να πουν, διότι έμμεσα αυτό υποδηλώνει κάτι που δεν πρέπει να αγνοηθεί. Περιστασιακά πιθανόν να ακουστεί η αρνητική διατύπωση με τη λέξη «όχι», όμως πιο πιθανόν είναι να καταφύγουν σε υποσχέσεις όπως «θα επικοινωνήσω μαζί σου» ή «θα το εξετάσουμε στο μέλλον», φράσεις που υποδηλώνουν έλλειψη ενδιαφέροντος για το υπό διαπραγμάτευση θέμα (Katz, 2006). Γενικότερα, μπορούν να οδηγήσουν στην υποβάθμιση ενός ζητήματος με κομψό τρόπο, ο οποίος ίσως να είναι δυσδιάκριτος από άλλους λαούς.

Τέλος, η μειωμένη εκφραστικότητα των Βρετανών που προαναφέρθηκε στα χαρακτηριστικά της γενικότερης κουλτούρας τους, οδηγεί συχνά στην αδυναμία αποκρυπτογράφησης των εκφράσεων των προσώπων τους και των κινήσεών τους κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Δεν αλλάζουν τις εκφράσεις του προσώπου τους σύμφωνα με ερεθίσματα που έχουν από τις συζητήσεις. Δεν υπάρχει εκφραστικότητα του προσώπου, αφού τα χείλη τους μένουν ακίνητα και σταθερά. Ένας επαγγελματίας στέλεχος βρετανικής εταιρίας έχει ψυχρό στυλ και αντιδράσεις τυπικές χωρίς

συναίσθημα. Η βαρύτητα του τόνου της φωνής του συνομιλητή μπορεί κάποιες φορές να υποδείξει τις απαντήσεις, χωρίς να γίνει ξεκάθαρη αναφορά (Tomalin & Nicks, 2010).

### Μετά τη διαπραγμάτευση

Η υπογραφή συμφωνιών και συμβολαίων είναι ο στόχος και των Βρετανών και των Γερμανών. Ειδικότερα για του Βρετανούς, η σύναψη συμβολαίου κλείνει τις συζητήσεις και επισφραγίζει κάθε συμφωνία, ενώ συγχρόνως συνηθίζονται ευχολόγια και σφίξιμο των χεριών. Οι χειραψίες και οι προφορικές συμφωνίες θεωρούνται συχνά δεσμευτικές. Ένα εξειδικευμένο νομικό γραφείο στο εμπορικό αγγλικό δίκαιο είναι αναγκαίο για να εξασφαλιστεί η ορθή αποτύπωση όσων συμφωνήθηκαν. Οι προϋποθέσεις και οι λεπτομερείς όροι ενδέχεται να κρύβουν παγίδες, για αυτό ένας ντόπιος συνεργάτης από τη συμβαλλόμενη χώρα μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμος. Τα γραπτά συμβόλαια συχνά είναι μακροσκελή και διευκρινίζουν λεπτομερείς όρους και προϋποθέσεις για τις βασικές συμφωνίες καθώς και για πολλά ενδεχόμενα. Στη Βρετανία και τις ΗΠΑ, συνήθως οι διαφορές μεταξύ εταιριών λύνονται εξωδικαστικά σε δικαστήρια που εξυπηρετούν αυτόν τον σκοπό και έχουν μοναδικό αντικείμενο τις εμπορικές συμφωνίες. Όπως και στη Γερμανία, αιτήματα για αλλαγή των λεπτομερειών της σύμβασης μετά την υπογραφή μπορεί να θεωρηθούν ως κακή πίστη και δεν γίνονται εύκολα αποδεκτά. Στο τέλος των συζητήσεων ενδέχεται να προταθεί δείπνο ώστε για να γνωριστούν καλύτερα οι συνεργάτες μεταξύ τους (Katz, 2006, Tomalin & Nicks, 2010).

Συμπερασματικά, οι Βρετανοί είναι υπεύθυνοι, ικανοί και αποτελεσματικοί στον χώρο των διεθνών διαπραγματεύσεων. Είναι προσηλωμένοι στους στόχους τους και την επίτευξή τους, ενώ καταφεύγουν συχνά στην καθοδήγηση των νομικών συμβούλων της εταιρίας. Γενικότερα, είναι πολύ σημαντική για αυτούς η έννοια του δικαίου, και το αγγλικό δίκαιο ως αξιόπιστο και ευέλικτο χρησιμοποιείται σε συμβάσεις διεθνούς επιπέδου. Δεν επιθυμούν τη σπατάλη του χρόνου, ενώ αναφορικά με τη συμφωνία ξεκινούν από ειδικά θέματα και πηγαίνουν σε πιο γενικά, ρισκάροντας ελάχιστα. Τα στελέχη επιχειρήσεων που διαπραγματεύονται με Βρετανούς, πρέπει να είναι συνετά, ήρεμα, καλοδιάθετα και με καλή αίσθηση του χιούμορ. Η πλειοψηφία ακολουθεί μια ορθολογική προσέγγιση χωρίς συναισθηματισμούς ή μεταβολές στη συμπεριφορά (Tomalin & Nicks, 2010).

### 4.3. Σύνοψη

Συνοπτικά, στην ευρωπαϊκή ήπειρο η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο είναι δύο χώρες με έντονη παρουσία στον διεθνή επιχειρηματικό κόσμο και οι διαπραγματευτικές διαδικασίες αποτελούν μια συνήθη και απαραίτητη συνθήκη για την επίτευξη συμφωνιών με επιχειρήσεις από άλλες χώρες και κουλτούρες. Στην περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου, ιδιαίτερα μετά την έξοδο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες που απαιτούν διαπραγματεύσεις σε διάφορα επίπεδα, με διάφορους στόχους και νέα δεδομένα, λαμβάνοντας όμως πάντα υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του λαού του.

Ως προς τη διαπραγμάτευση, οι Γερμανοί είναι τυπικοί και σοβαροί και επιλέγουν έναν τυπικό και επαγγελματικό τρόπο συζήτησης, επιδιώκοντας το τελικό αποτέλεσμα να έχει προβλέψει την κάθε λεπτομέρεια. Δε θεωρούν τις προσωπικές σχέσεις απαραίτητες για την επίτευξη της τελικής συμφωνίας. Δεν εκτιμούν τις φιλοφρονήσεις, ενώ το χιούμορ ή ο σαρκασμός δεν έχουν θέση, αφού θεωρείται ότι υπονομεύουν τη σοβαρότητα των επιχειρημάτων τους.

Οι Βρετανοί, από την άλλη, παρόλο που ο τρόπος και αυτών χαρακτηρίζεται από επισιμότητα, επιλέγουν να επικοινωνούν αρχικά με τρόπο επίσημο και μετά από κάποιες συναντήσεις υιοθετούν πιο χαλαρό σχετικά στυλ. Δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης. Το βρετανικό χιούμορ αποτελεί στοιχείο του τρόπου επικοινωνίας τους, ή ακόμη και τρόπο άμυνας ή υπεκφυγής σε άβολες καταστάσεις, και αναμένεται από τους συνομιλητές τους να κατανοούν το πνεύμα του και να συμμετέχουν σε αυτό. Επιπλέον, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και το δίκαιο.

Και οι δύο λαοί όμως είναι προσηλωμένοι στην επίτευξη των στόχων τους και εργάζονται μεθοδικά για αυτό, χωρίς αναίτιες χρονοτριβές τις οποίες δεν ανέχονται και από τους συνομιλητές τους. Λειτουργούν σύμφωνα με τη λογική, είναι αντικειμενικοί, δεν εκφράζουν τα συναισθήματά τους και δεν είναι εύκολο για τους συνομιλητές να αποκρυπτογραφήσουν τις σκέψεις τους. Τέλος, διαπραγματευτές και των δύο αυτών ευρωπαϊκών χωρών ενδιαφέρονται να μεγιστοποιήσουν τα συμφέροντα της εταιρίας τους με σκληρές διαπραγματεύσεις, και εκτιμούν τη συνεχή πρόοδο της διαδικασίας απορρίπτοντας τη στασιμότητα ως δείγμα αποτυχίας.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Μελέτη περιπτώσεων κρατών αναφορικά με τις διαπραγματεύσεις στην Ασία

### 5.1 Η περίπτωση της Κίνας

#### 5.1.1 Στοιχεία διαμόρφωσης της κινεζικής επιχειρηματικής κουλτούρας

Η Κίνα έχει αναδειχθεί ως ένα από τα πιο δυναμικά στοιχεία της παγκόσμιας οικονομίας τις τελευταίες δεκαετίες και ο ρόλος της είναι πρωταγωνιστικός στον επιχειρηματικό και επενδυτικό τομέα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να εξελιχθεί σε σημαντικό οικονομικό παράγοντα στη διεθνή σκηνή, αλλά συγχρόνως και σε παράγοντα με σημαντικό γεωπολιτικό ρόλο σε παγκόσμιο επίπεδο. Όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση, αυτή τη στιγμή είναι ο μεγαλύτερος εμπορικός εταίρος της Κίνας, ενώ και η Κίνα αποτελεί τον δεύτερο μεγαλύτερο εμπορικό εταίρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕΣ, 2020).

Παρόλα αυτά η Κίνα αποτελεί μια δύσκολη αγορά για τις δυτικές επιχειρηματικές κοινότητες, και οι εκπλήξεις, οι απογοητεύσεις και οι ματαιώσεις για τους δυτικούς επιχειρηματίες δεν είναι σπάνιες. Συχνά δεν κατανοούν τον τρόπο σκέψης, έκφρασης, επικοινωνίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της που καθιστούν την Κίνα μοναδική περίπτωση στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες (Ghauri & Fang, 2003).

Παρά τις ξένες επενδύσεις και παραγωγικές εγκαταστάσεις που λειτουργούν στην Κίνα, και τα τεράστια δυτικά συμφέροντα εν γένει, συχνά για πολλές δυτικές εταιρίες η Κίνα αποτελεί έναν δύσκολο στην προσέγγιση εταίρο. Αναγνωρίζεται από τα μέρη που συναλλάσσονται με κινεζικές επιχειρήσεις ότι η διαπραγμάτευση είναι δυνατό να αποτελέσει είτε μια πιθανή παγίδα που συχνά θέτει σε κίνδυνο τις εμπορικές σχέσεις, ή αντιθέτως τον νούμερο ένα παράγοντα επιτυχίας στην έκβαση των εμπορικών συμφωνιών (Fang, 2006).

Η σινο-δυτική επιχειρηματική διαπραγμάτευση, επομένως, εμπεριέχει μια βασική δυναμική της επιχειρηματικής σχέσης. Η γνώση σχετικά με τις κινεζικές διαπραγματευτικές πρακτικές στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων δίνει μια εικόνα για την κινεζική επιχειρηματική νοοτροπία, δύναται να αυξήσει το ποσοστό επιτυχίας των δυτικών επιχειρήσεων με την Κίνα και τελικά να ενισχύσει τη σινο-δυτική επιχειρηματική σχέση (Ghauri & Fang, 2003). Επομένως, η κατανόηση του κινεζικού τρόπου



διαπραγμάτευσης μέσα από την ιδιαίτερη κουλτούρα της έχει τόσο θεωρητική όσο και πρακτική αξία.

Αναφορικά με τη ζωή και την κουλτούρα της Κίνας, αξίζει να σημειωθεί ότι έχει διαμορφωθεί από την επίδραση διαφόρων οικονομικών, θρησκευτικών και φιλοσοφικών στοιχείων. Όσον αφορά την οικονομία της χώρας, οι οικονομικές και εμπορικές πολιτικές της Κίνας χαρακτηρίζονται από διάφορες στρατηγικές ανάπτυξης, με κύριο χαρακτηριστικό τις κατευθυνόμενες από το κράτος επενδύσεις, που είχαν ως αποτέλεσμα την ανάδειξη της χώρας σε παγκόσμιο οικονομικό παράγοντα. Στο πλαίσιο αυτών των επενδύσεων, οι κινεζικές επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να επενδύσουν στο εξωτερικό, ιδίως σε στρατηγικούς τομείς (π.χ. στους τομείς της ενέργειας, των τηλεπικοινωνιών ή των σιδηροδρομικών συστημάτων) (ΕΕΣ, 2020). Είναι, λοιπόν, διογκωμένος ο ρόλος της κρατικής γραφειοκρατίας στον επιχειρηματικό χώρο.

Παρά τη γρήγορη εκβιομηχάνιση και τον μεγάλο βαθμό αστικοποίησης, σε μεγάλο ποσοστό η οικονομία παραμένει αγροτική αφού μεγάλο μέρος του πληθυσμού διαβεί στην ύπαιθρο και ασχολείται με διάφορες καλλιέργειες, σύμφωνα με τον παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης της παραγωγής. Ο τρόπος που είναι δομημένη η κοινωνία στην επαρχία και οι εργασίες των κατοίκων είχαν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη συναισθημάτων αλληλεγγύης και υψηλού βαθμού κολεκτιβισμού σε ένα πλαίσιο συνεργατικής, ομαδικής εργασίας (Sebenius & Qian, 2008).

Στον θρησκευτικό τομέα, στις δεκαετίες που ακολούθησαν από το τέλος της μαοϊκής εποχής, όλες οι μορφές θρησκείας στην Κίνα έχουν αποκατασταθεί, επεκταθεί και ανανεωθεί. Το γεγονός αυτό είχε σημαντικές επιπτώσεις στις διεθνείς σχέσεις, την εσωτερική πολιτική και στην κινεζική κοινωνία, ενώ παράλληλα προκάλεσε ενδιαφέρουσες συνδέσεις μεταξύ της οικονομικής ζωής και των θρησκευτικών πεποιθήσεων (Palmer, 2011).

Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι επίσημη θρησκεία δεν υπάρχει στην Κίνα, και στην πραγματικότητα ο κινεζικός πολιτισμός έχει διαμορφωθεί από τρεις θρησκείες – φιλοσοφικές παραδόσεις, τον Κομφουκιανισμό, τον Ταοϊσμό και τον Βουδισμό. Για τους Κινέζους πρόκειται περισσότερο για φιλοσοφίες και όχι θρησκείες. Για τον λόγο αυτόν μπορούν να ακολουθούν συγχρόνως τις διαφορετικές διδασκαλίες τους σε διαφορετικές πτυχές της ζωής τους. Ο Κομφουκιανισμός ασχολείται με τις ανθρώπινες σχέσεις, ο Ταοϊσμός ασχολείται με τη ζωή σε αρμονία με τη φύση και ο Βουδισμός με το δόγμα της

μετενσάρκωσης. Αυτό το στοιχείο της κινεζικής κουλτούρας έχει κάνει τους Κινέζους έντονα πρακτικούς και τους έδωσε τη δυνατότητα να απορροφούν τα πράγματα που είναι καλά και ωφέλιμα, ανεξάρτητα από την προέλευσή τους (Fang, 2006).

Ο Κομφούκιος, ένας από τους σπουδαιότερους φιλοσόφους, άσκησε μεγάλη επιρροή στην κινεζική κουλτούρα. Η βάση του κομφουκιανισμού είναι ο σεβασμός στον τρόπο που είναι δομημένη η κοινωνία και η αρμονία μέσα σε αυτήν. Η ηθική τάξη ταυτίζεται με την κοσμική ισορροπία και ο σεβασμός στην ιεραρχία είναι ισχυρός. Ο τρόπος επίλυσης των διαφορών και η σύναψη κοινωνικών σχέσεων έχει ως θεμέλιό της τη φιλία μεταξύ δύο ανθρώπων, σχέση που αποτελεί ένδειξη βαθιάς εκτίμησης για τον συνάνθρωπο και είναι πάνω από κάθε νομική σχέση (Sebenius & Qian, 2008). Το κομφουκιανικό πολιτισμικό παράδειγμα έχει ως στόχο την επίτευξη κοινωνικής αρμονίας υποστηρίζοντας ότι οι άνθρωποι πρέπει να είναι ταπεινοί, χωρίς να εστιάζουν ιδιαίτερα στα προσωπικά συμφέροντα, δίνοντας έμφαση στα συμφέροντα της ομάδας, τα οποία πρέπει πάντα να μπαίνουν σε προτεραιότητα (Liu et al., 2021).

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η αναβίωση του ενδιαφέροντος για τον κομφουκιανισμό και τη σύνδεσή του με την οικονομία έγινε στο ευρύτερο πλαίσιο της οικονομικής ανόδου των τεσσάρων «Ασιατικών Δράκων» (Νότια Κορέα, Ταϊβάν, Χονγκ Κονγκ και Σιγκαπούρη), η οποία προκάλεσε πολλές συζητήσεις σχετικά με το εάν η οικονομική τους ανάπτυξη σχετίζεται με την κομφουκιανή κουλτούρα της σκληρής δουλειάς και των ισχυρών διαπροσωπικών και οικογενειακών δεσμών (Palmer, 2011).

Τέλος, η θρησκεία – φιλοσοφικό ρεύμα του Ταοϊσμού επηρέασε επίσης την κουλτούρα των Κινέζων με σημείο αιχμής κυρίως τη φιλοσοφική αρχή του δυϊσμού, του Γιν Γιανγκ. Κατά τον Fang (2006), το Γιν και το Γιανγκ δεν είναι οι δύο απόλυτες αντίθετες δυνάμεις (άσπρο – μαύρο), αλλά περισσότερο η ζευγαρωμένη φύση των πάντων που υπάρχουν στο σύμπαν. Η φιλοσοφία του Γιν Γιανγκ προσφέρει μια διαλεκτική κοσμοθεωρία, μια παράδοξη αλλά ισορροπημένη προσέγγιση της ζωής. Είναι το φιλοσοφικό θεμέλιο που δίνει τη δυνατότητα στους Κινέζους να ακολουθούν διαφορετικές διδασκαλίες και να συμπεριφέρονται διαφορετικά κάτω από διαφορετικές συνθήκες, προσαρμοζόμενοι στα δεδομένα κάθε κατάστασης.

Σύμφωνα με τον Fang (2014), συχνά στη διαπολιτισμική βιβλιογραφία πολλοί επιδιώκουν να κατανοήσουν την κινεζική κουλτούρα και συμπεριφορά μέσω μιας

πολωμένης προσέγγισης. Έτσι, για παράδειγμα, η κινεζική κουλτούρα θεωρείται ως κολεκτιβιστική κουλτούρα και η κινεζική επικοινωνία ως εκδήλωση των παραδοσιακών κομφουκιανών αξιών. Ομοίως, στη διαπολιτισμική έρευνα της διαπραγμάτευσης, οι μελετητές προσπαθούν να αποκωδικοποιήσουν το κινεζικό στυλ διαπραγμάτευσης εστιάζοντας στην πολιτική, πολιτισμική ή στρατηγική προοπτική. Χωρίς να απορρίπτεται καμία πλευρά, τελικά είναι τόσο μεγάλος ο πλούτος και η ποικιλία της παράδοσης που δεν θα ήταν υπερβολή να ισχυριστούμε ότι οι Κινέζοι είναι και κολεκτιβιστές και ατομικιστές, παραδοσιακοί και σύγχρονοι, κομμουνιστές και καπιταλιστές, όλα ανάλογα με την κατάσταση και τον χρόνο στο πλαίσιο μιας δυνατότητας επιλογής και προσαρμογής.

### 5.1.2. Χαρακτηριστικά κινεζικής επιχειρηματικής κουλτούρας

Για τη δημιουργία οποιασδήποτε επαγγελματικής σχέσης με τους Κινέζους, είναι απαραίτητη η προσωπική γνωριμία και η ανάπτυξη προσωπικών δεσμών. Οι διαπροσωπικές σχέσεις στις επιχειρήσεις λειτουργούν κατά κάποιον τρόπο ως επέκταση των ισχυρών οικογενειακών δεσμών και είναι τόσο σημαντικές, ώστε και οι όροι των συμβολαίων συχνά δεν εξειδικεύονται αυστηρά, αλλά στηρίζονται στην εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εταίρους (Lockett, 1988).

Αν και η Κίνα σήμερα διαθέτει ένα εξελιγμένο, θεσμοθετημένο νομικό σύστημα, οι επιχειρηματίες εξακολουθούν να μην εμπιστεύονται τον νόμο ως το αποτελεσματικότερο μέσο επηρεασμού της συμπεριφοράς, σε αντίθεση με τους μηχανισμούς ηθικής αυτορρύθμισης του ατόμου και του «αισθήματος ντροπής» (“a sense of shame”) προς αυτούς που θεωρούν φίλους και συνεργάτες (Sebenius & Qian, 2008).

Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων για γνωριμία, οι Κινέζοι επιδιώκουν να πάρουν πιο λεπτομερείς προσωπικές πληροφορίες από πρώτο χέρι για τους συνομιλητές τους (π.χ. πληροφορίες για το οικογενειακό και εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, την πατρίδα, τα χόμπι) που μπορεί να γίνουν πολύ χρήσιμες πληροφορίες κατά τα στάδια των εντατικών συζητήσεων και θα βοηθήσουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των συνδιαλεγόμενων (Wang, 2015). Επομένως οι συζητήσεις δεν εστιάζουν μόνο σε γενικά ή επιχειρηματικά, τυπικά ζητήματα αλλά περνάνε και σε πιο προσωπικά θέματα.

Στις κινεζικές επιχειρήσεις, όπως και σε όλη την κοινωνία υπό την επίδραση του κομφουκιανικού πνεύματος, είναι εμφανής ο σεβασμός για τους μεγαλύτερους ηλικιακά και ιεραρχικά. Έτσι, οι θέσεις στην ομάδα εργασίας είναι διακριτές και η απόσταση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους θεωρείται αποδεκτή και αναγκαία (Lockett, 1988). Παρόλα αυτά, ο σεβασμός είναι απαραίτητος ακόμη και στον τρόπο με τον οποίο απευθύνεται κάποιος και στους νεότερους χαμηλόβαθμους.

Κατά τις επαγγελματικές συναντήσεις ή στα δείπνα, είναι αυστηρή η τήρηση του ωραρίου, ενώ το λεγόμενο «ακαδημαϊκό τέταρτο» δε συνηθίζεται και θεωρείται ένδειξη αγένειας. Ο χαιρετισμός διά χειραψίας είναι αποδεκτός και στην Κίνα, όμως εδώ γίνεται με πολύ χαμηλή ένταση και επί δέκα δευτερόλεπτα περίπου ([www.ebeth.gr](http://www.ebeth.gr)). Οι επαφές στους ώμους ή στη μέση δε συνηθίζονται, ενώ η προσφώνηση με τα μικρά ονόματα συμβαίνει μόνο μεταξύ φίλων, άρα δεν έχουν θέση σε επαγγελματικό επίπεδο. Οι τίτλοι ευγένειας είναι υποχρεωτικοί και η ενδυμασία είναι αυστηρή, σε χρώματα του άσπρου, μαύρου και γκρι ως ένδειξη σοβαρότητας (Ghauri & Fang, 2003).

Όσον αφορά τον τρόπο επιχειρηματικής επικοινωνίας, οι Κινέζοι χαρακτηρίζονται από έντονη ευελιξία και παρουσιάζουν την, παράδοση για τους δυτικούς, συμπεριφορά να δίνουν έμφαση στη σχέση με τον συνομιλητή τους, χωρίς να εστιάζουν στο τελικό αποτέλεσμα (Fang, 2006). Αυτό συνεπάγεται συχνά αργό ρυθμό κατά τις συζητήσεις και συνεννοήσεις, κάτι που δεν γίνεται κατανοητό από άλλους πολιτισμούς.

Στη συμπεριφορά τους οι Κινέζοι διακρίνονται από ευγένεια και συστολή, με χαμηλούς τόνους και ήπιες εκφράσεις. Επομένως, η κριτική κάποιου Κινέζου ενώπιον τρίτων, ακόμη και στα πλαίσια του χιούμορ που είναι σύνηθες στη Δύση, θεωρείται προσβολή και πρέπει να αποφεύγεται. Σε περίπτωση διαφωνίας, δεν επιλέγουν την ευθεία αντιπαράθεση και αποφεύγουν την ευθεία άρνηση η οποία θα ήταν προσβλητική για τον συνομιλητή ([www.ebeth.gr](http://www.ebeth.gr)).

### **5.1.3. Χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής διαδικασίας**

Ακολουθούν ποιοτικότερα χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στην υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης. Όπως και στις προηγούμενες αντίστοιχες ενότητες, για την παρουσίαση των χαρακτηριστικών της διαπραγματευτικής κινεζικής κουλτούρας ακολουθήθηκε σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας το μοτίβο

πριν, κατά και μετά τη διαπραγμάτευση, στον βαθμό που το επιτρέπουν τα δυσδιάκριτα όρια αυτών των χρονικών φάσεων.

### Πριν τη διαπραγμάτευση

Πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων, συχνά επιλέγονται πρακτικές που δεν σχετίζονται απευθείας με τη διαπραγματευτική διαδικασία (π.χ. ξενάγηση στην περιοχή ή δείπνο) που σκοπό έχουν να δείξουν τη φιλόξενη διάθεσή τους και να συμβάλουν στην εδραίωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους εταίρους τους (Liu et al., 2021).

Στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να συμβάλει ένα ανεπίσημο δείπνο καλωσορίσματος ή μεσημεριανό γεύμα από τον Κινέζο συνεργάτη. Κατά τη διάρκεια του γεύματος, μπορεί να υπάρξουν μεγάλες άτυπες συζητήσεις για την οικογένεια, την καριέρα, τις χώρες καταγωγής, το στυλ, την εκπαίδευση και τα προσωπικά ενδιαφέροντα. Ίσως οι ξένοι διαπραγματευτές, που δεν είναι εξοικειωμένοι με την κινεζική κουλτούρα, θεωρούν όλα αυτά άσχετα με τις επίσημες επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Όμως αυτές οι άτυπες ανταλλαγές είναι σημαντικές και χρήσιμες για τα μεταγενέστερα στάδια που μπορεί να περιλαμβάνουν πολύ έντονες διαπροσωπικές δραστηριότητες υψηλού επιπέδου (Wang, 2015). Γενικότερα, οι Κινέζοι δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, γεγονός που ίσως επιφέρει καθυστερήσεις στην έναρξη της διαπραγμάτευσης και συνεπάγεται αργούς ρυθμούς στην εξέλιξή της, επομένως η υπομονή είναι απαραίτητη αρετή.

Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις, είναι σημαντική πριν τη διαπραγμάτευση η άσκηση πίεσης προς τις κινεζικές κυβερνητικές αρχές. Οι ξένες εταιρείες πρέπει να πείσουν τους Κινέζους ότι διαθέτουν τεχνολογίες αιχμής που ταιριάζουν στις προτεραιότητες της κινεζικής κυβέρνησης ή ότι έχουν μακροπρόθεσμη δέσμευση στην κινεζική αγορά και ότι είναι οικονομικά ισχυρές. Για τον λόγο αυτόν, πραγματοποιούνται επισκέψεις σε κυβερνητικές αρχές, παρουσιάσεις, τεχνικά σεμινάρια, διαφημίσεις σε κινεζικά επαγγελματικά περιοδικά ή άτυπα δείπνα (Ghauri & Fang, 2003).

Καθώς είναι σημαντικός για αυτούς ο προγραμματισμός και η οργάνωση, η ατζέντα και το πρόγραμμα των διαπραγματεύσεων θα πρέπει να συμφωνηθούν εκ των προτέρων, και αυτό μπορεί να σηματοδοτήσει την έναρξη της πρώτης φάσης των διαπραγματεύσεων (Wang, 2015).

Το πρόσωπο που θα επιλεγεί για τη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων θα πρέπει να είναι ιεραρχικά ψηλά. Σε περίπτωση που υπάρχει ομάδα διαπραγμάτευσης, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποιος είναι ο ηγέτης της ομάδας και να διευκρινιστεί ότι θα είναι αρμόδιος για τις τελικές αποφάσεις, παρόλο που η συλλογικότητα είναι σύμφωνη με τη νοοτροπία τους (Lockett, 1988).

Η ανάλυση των ομάδων διαπραγμάτευσης της Κίνας έδειξε ότι φροντίζουν προσεκτικά τα μέλη της να καλύπτουν διαφορετικές επιχειρηματικές λειτουργίες. Ο Κινέζος επικεφαλής διαπραγματευτής συνήθως διορίζεται από την ανώτατη διοίκηση και του δίνεται επίσημη επιστολή διορισμού από τις αρμόδιες αρχές. Οι Κινέζοι διαπραγματευτές είναι συνήθως έμπειροι και έχουν παρακολουθήσει εκπαίδευση διαπραγματεύσεων στην εταιρεία ή σε αρμόδιες κυβερνητικές υπηρεσίες. Προετοιμάζονται σωστά και φροντίζουν να έχουν αναλάβει τη συστηματική ανάλυση των ανταγωνιστών τους, μαθαίνοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Επομένως, και η ξένη διαπραγματευτική ομάδα θα πρέπει να έρθει προετοιμασμένη για εντατικές διαπραγματεύσεις με σαφείς ρόλους και ευθύνες (Wang, 2015).

Η ανταλλαγή προσωπικών καρτών θεωρείται αναγκαία κατά την προκαταρκτική διαδικασία και είναι σημαντικό η πίσω όψη της κάρτας να είναι γραμμένη και στην κινεζική γλώσσα. Αυτός που την παίρνει πρέπει να δείξει πως τη διαβάσει επειδή με τον τρόπο αυτό θεωρείται ότι αποδίδει σεβασμό στη γλώσσα και την κουλτούρα του συνομιλητή του ([www.ebeth.gr](http://www.ebeth.gr)).

### Κατά τη διαπραγμάτευση

Για τη μετατροπή μιας προκαταρκτικής διαπραγματευτικής σχέσης σε μια πραγματικά συνεργατική που θα αποφέρει γόνιμο αποτέλεσμα, είναι απαραίτητο ο διαπραγματευτής να καλλιεργήσει την εικόνα του ευγενικού, με σεβασμό ατόμου, του ειλικρινούς και αξιόπιστου διαπραγματευτή, αλλά και του φίλου που κατανοεί τις προσωπικές ανάγκες των Κινέζων ομολόγων του, εκφράζει ενδιαφέρον για τις οικογένειές τους και τη δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης (Sebenius & Qian, 2008).

Για την έναρξη των επίσημων διαπραγματεύσεων συνηθίζεται αμφότερα τα μέρη να υπογράφουν μια «επιστολή προθέσεων». Οι Κινέζοι τείνουν να στέλνουν ένα επίσημο έγγραφο, ενημερώνοντας το ξένο μέρος για τη σύνθεση της κινεζικής ομάδας και ιδέες για μελλοντικές συναντήσεις. Οι ομάδες τείνουν να είναι μεγάλες και η «συλλογική

συμμετοχή» στις διαπραγματεύσεις συντελεί και στη «συλλογική ευθύνη» για την έκβαση των διαπραγματεύσεων (Ghauri & Fang, 2003).

Συχνά, στις διαπραγματεύσεις μεγάλων έργων, παρά τη μεγάλη ομάδα με πολλούς συμμετέχοντες, οι πραγματικοί Κινέζοι διαπραγματευτές συνήθως απουσιάζουν από την αίθουσα διαπραγματεύσεων, αφού είναι υψηλόβαθμοι αξιωματούχοι από κυβερνητικά υπουργεία ή επιτροπές ή είναι ανώτερα στελέχη των κινεζικών εταιρειών. Άρα είναι σημαντική η προσέγγιση και εξασφάλιση της προσωπικής τους υποστήριξης για την ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης και την επίτευξη της συμφωνίας (Fang, 2006).

Σύμφωνα με τους Liu et al. (2021), όταν ξεκινούν οι διαπραγματεύσεις, οι Κινέζοι τείνουν να δουλεύουν συλλογικά και να προσεγγίζουν την κατάσταση και τα ζητήματα που προκύπτουν με έναν ολιστικό τρόπο σκέψης, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον, τα πρόσωπα και τις συνθήκες που επικρατούν. Ως εκ τούτου, οι Κινέζοι διαπραγματευτές φροντίζουν να γνωρίζουν τα δεδομένα τόσο τα δικά τους όσο και των ομολόγων τους, και δεν αντιμετωπίζουν τα προβλήματα μεμονωμένα, αλλά ξεκινούν από το σύνολο και μετά περνούν και αναλύουν το θέμα στα συστατικά του. Αυτό συνεπάγεται ότι πιθανόν να συζητούνται πολλά θέματα ταυτόχρονα, χωρίς να έχουν κλείσει κάποια άλλα, γεγονός που ίσως προκαλεί σύγχυση στους ξένους διαπραγματευτές οι οποίοι έχουν διαφορετική διαπραγματευτική προσέγγιση σε αυτό το θέμα, όπως για παράδειγμα οι Βρετανοί. Επιλέγουν δηλαδή να επικεντρώνονται στη συνολική κατάσταση και όχι στις λεπτομέρειες, γιατί σημαντικό για αυτούς είναι να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και μακροπρόθεσμες σχέσεις συνεργασίας με τους ξένους συνεργάτες τους.

Οι Κινέζοι χρησιμοποιούν ποικίλες διαπραγματευτικές τακτικές πειθούς κατά τη διάρκεια των επίσημων συνόδων διαπραγμάτευσης για να πετύχουν τον στόχο τους. Για παράδειγμα, αξιοποιούν την κολακεία, την αναγνώριση των προβλημάτων του αντιπάλου, το αίσθημα ντροπής, την εξαπάτηση και την αντιπαράθεση ανταγωνιστικών ξένων εταιρειών μεταξύ τους. Κάνουν πολλές ερωτήσεις κατά τη διάρκεια των συζητήσεων και αποφεύγουν την άμεση αντιπαράθεση. Είναι πολύ σημαντικό για αυτούς να μην εκτίθενται και να μη δέχονται οποιαδήποτε κριτική δημοσίως, αλλά κάθε αντιπαράθεση να γίνεται σε ανεπίσημο πλαίσιο και φιλικό τόνο, διαφυλάττοντας έτσι το «πρόσωπο» (save face) δηλαδή την τιμή, το γόητρο και την υπόληψή τους (Ghauri & Fang, 2003).

Λόγω των πολιτισμικών διαφορών με τη Δύση, είναι απαραίτητη η παρουσία και η παρέμβαση ενός διαμεσολαβητή, ο οποίος όχι μόνο θα γνωρίζει καλά την κινεζική γλώσσα, αλλά θα είναι εξοικειωμένος και με την κουλτούρα τους. Οι Κινέζοι επιχειρηματίες είναι πιο πιθανό να αλλάζουν θέμα, να σιωπήσουν, να κάνουν άλλη ερώτηση ή να απαντήσουν χρησιμοποιώντας διαφορετικές και αόριστα θετικές εκφράσεις με ανεπαίσθητες αρνητικές προεκτάσεις, όπως «δε φαίνεται λάθος» (“hai bu cuo”) αντί να λένε απλώς «όχι» κατηγορηματικά. Ένας μητρικός ομιλητής της κινεζικής γλώσσας μπορεί να διαβάσει και να εξηγήσει τις διαθέσεις, τους τόνους, τις εκφράσεις του προσώπου και τη γλώσσα του σώματος των Κινέζων διαπραγματευτών, αλλά ακόμη και να επιλύσει διαφορές μεταξύ των δύο πλευρών κατά τη διάρκεια μιας επίσημης συνόδου διαπραγμάτευσης (Graham & Lam, 2003).

Όπως ήδη έγινε εμφανές, η διαπραγματευτική διαδικασία με τις κινεζικές επιχειρήσεις συνήθως διαρκεί αρκετό χρόνο και ο ρυθμός στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αργός. Οι διαπραγματευτές θα πρέπει να προσπαθήσουν να εντοπίσουν τομείς πιθανού συμβιβασμού, ώστε να δημιουργήσουν εναλλακτικές «win-win», έτσι ώστε να βελτιωθούν τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων. Οι Κινέζοι είναι εξασκημένοι στη σκληρή και πολύωρη δουλειά και είναι επιδέξιοι στο να χρησιμοποιούν την καθυστέρηση ως πειστική τακτική. Επιλέγουν τις μακροχρόνιες συζητήσεις και λαμβάνουν αποφάσεις συλλογικά, εφαρμόζοντας τη νοοτροπία «όχι στην ταχύτητα» και «πάντα να σκέφτεσαι δύο φορές». Δε συνηθίζουν να κάνουν παραχωρήσεις άμεσα χωρίς περαιτέρω διαβούλευση, και πιθανόν να προκύπτουν νέες πληροφορίες, θέματα και ερωτήσεις που δεν είχαν τεθεί στην αρχή. Επομένως, η υπομονή και η επιμονή είναι προσόντα απαραίτητα για οποιονδήποτε συμμετέχει σε μια τέτοια διαπραγματευτική διαδικασία (Graham & Lam, 2003, Wang, 2015, Liu et al., 2021).

Οι διαπραγματεύσεις ολοκληρώνονται με την υπογραφή του συμβολαίου. Οι Κινέζοι διαπραγματευτές ενδιαφέρονται περισσότερο για τα μέσα παρά για το σκοπό, τη διαδικασία παρά τον στόχο (Liu et al., 2021). Από την κινεζική σκοπιά, το πνεύμα συνεργασίας και η εμπιστοσύνη είναι πολύ πιο σημαντικά από ένα απτό συμβόλαιο. Για να διαπραγματευτούν αποτελεσματικά με τους Κινέζους, οι δυτικοί μάνατζερ πρέπει να ακολουθήσουν μια προσέγγιση προσανατολισμένη στους ανθρώπους, χωρίς ποτέ να περιμένουν ότι οι εφάπαξ νομικές συμφωνίες θα επιφέρουν το προγραμματισμένο αποτέλεσμα (Fang, 2006).



Ένα κινεζικό συμβόλαιο μπορεί να είναι πολύ απλό και αφηρημένο, σε αντίθεση με τα περισσότερα δυτικά συμβόλαια, τα οποία είναι πιο συγκεκριμένα, λεπτομερή και λειτουργικά. Οι μακροπρόθεσμες σχέσεις και οι γενικές προθέσεις έχουν τελικά βάρος στις διαπραγματεύσεις για συγκεκριμένα συμβόλαια, υποχρεώσεις και χρονοδιαγράμματα. Δεν έχουν εκ των προτέρων συμβόλαια έτοιμα, πάνω στα οποία θα συζητήσουν όπως κάνουν στη Δύση, γιατί θεωρείται αδυναμία να αποκαλύπτουν τις προθέσεις τους. Η σύμβαση μπορεί να μην έχει ολοκληρωθεί μέχρι την τελευταία δυνατή στιγμή, για παράδειγμα, πέντε λεπτά πριν την ώρα που οι ξένοι διαπραγματευτές έχουν προγραμματίσει να φύγουν από τη χώρα (Movius et al., 2006).

Γενικότερα, οι Δυτικοί και οι Κινέζοι βλέπουν πολύ διαφορετικά τις νομικές συμβάσεις. Στην Κίνα, ένα συμβόλαιο είναι σε μεγάλο βαθμό σύμβολο της σχέσης, ενώ στις περισσότερες δυτικές χώρες είναι ένα «αερό κείμενο». Οι Κινέζοι επιχειρηματίες βασίζονται περισσότερο στην καλή πίστη παρά σε αυστηρά καταρτισμένες συμφωνίες. Στην Κίνα, μια σύμβαση θεωρείται ως ένα ευέλικτο και οργανικό έγγραφο που υπόκειται σε επαναδιαπραγμάτευση καθώς αλλάζουν οι συνθήκες (Paik & Tung, 1999) και «το κινεζικό δίκαιο των συμβάσεων είναι πιο ευέλικτο» (Graham & Lam, 2003, Movius et al., 2006)

#### Μετά τη διαπραγμάτευση

Εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι κάποιες φορές υπάρχουν προβλήματα μετά την ολοκλήρωση των επίσημων διαπραγματεύσεων, δηλαδή κατά τη φάση εφαρμογής της συμφωνίας. Σε γενικές γραμμές, οι Κινέζοι τηρούν το συμβόλαιό τους. Ωστόσο συμβαίνουν περιπτώσεις μη εκπλήρωσης των υποχρεώσεών τους από την Κίνα, καθώς παρατηρείται κάποιες φορές μια «δίκαιη» προσαρμογή της σύμβασης, μετά από πίεση των ανωτέρων διοικητικών στελεχών. Δεδομένων των γρήγορων αλλαγών στην οικονομία και την κοινωνία τους και της κομφουκιανής φιλοσοφίας, η βασική στάση της κινεζικής κουλτούρας είναι η επίλυση προβλημάτων με βάση τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και όχι στηριζόμενοι σε αμετάβλητα συμβόλαια (Ghauri & Fang, 2003).

Ενώ οι Δυτικοί διαπραγματευτές βλέπουν τη διαπραγμάτευση και την υπογραφή μιας σύμβασης ως το κλείσιμο μιας συμφωνίας, για τους Κινέζους ομολόγους τους η υπογραφή μιας σύμβασης συχνά κατανοείται απλώς ως η αρχή μιας επιχειρηματικής σχέσης. Ελάχιστη σημασία δίνουν στις συγκεκριμένες λεπτομέρειες του συμβολαίου,

καθώς δεν είναι στην κουλτούρα τους να αποδέχονται ένα σύνολο όρων που πρέπει να πληρούνται, ανεξάρτητα από το τι θα προκύψει. Επενδύουν σε μια καλή μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης για την επίλυση πολλών συνεχιζόμενων διαφορών. Για την επίλυση των διαφορών που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της σύμβασης, η λιγότερο προτιμώμενη επιλογή είναι η επίλυση επιχειρηματικών διαφορών στο δικαστήριο και ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος ο ειλικρινής διάλογος για το περιεχόμενο του συμβολαίου ως δέσμευση για συνεχή επίλυση προβλημάτων (Monius et al., 2006).

Επομένως, η κινεζική επιχειρηματική διαπραγμάτευση είναι σαφώς προσανατολισμένη στους ανθρώπους. Η ευγένεια και ο πρέπων τρόπος προς την προσωπικότητα και τη θέση του συνομιλητή, σε συνδυασμό με το αίσθημα εμπιστοσύνης ότι ο διαπραγματευτής επιθυμεί να συνεχίσει σε βάθος χρόνου τη συνεργασία, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για θετικό κλίμα και την επίτευξη μια συμφωνίας, η οποία για τους Κινέζους αποτελεί την έναρξη μιας στενής επιχειρηματικής σχέσης (Ghauri & Fang, 2003).

## 5.2. Η περίπτωση της Ινδίας

### 5.2.1. Στοιχεία διαμόρφωσης της ινδικής επιχειρηματικής κουλτούρας

Η Ινδία βρίσκεται στη νότια Ασία και μαζί με το Πακιστάν, το Μπαγκλαντές και τη Σρι-Λάνκα κυριαρχούν στην οικονομία της περιοχής (Naghavi & Mubarik, 2019). Είναι η δεύτερη μεγαλύτερη χώρα σε πληθυσμό παγκοσμίως μετά την Κίνα, αλλά με ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης σαφώς χαμηλότερους από αυτήν, με τα αποτελέσματα της πανδημίας του COVID-19 πολύ πιο έντονα στην εύθραυστη οικονομία της και με δυσμενή επίδραση στις ινδικές επιχειρήσεις (Sharath, 2021).

Παρόλα αυτά θεωρείται μια οικονομία με πολύ μεγάλες δυνατότητες και προοπτικές, και συχνά, συγκρινόμενη με την Κίνα, θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες αναδυόμενες οικονομίες των αρχών του 21<sup>ο</sup> αιώνα. Η δυναμική ανάπτυξη του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ), οι ραγδαία αυξανόμενες εισαγωγές και εξαγωγές και η αξιοσημείωτη εισροή άμεσων ξένων επενδύσεων – οφειλόμενες κυρίως στο τεράστιο και φτηνό ανθρώπινο δυναμικό – αποτελούν στοιχεία που οδηγούν στην άνοδο της χώρας στα πλαίσια του παγκόσμιου εμπορίου (Brummer, 2005).

Η προσέλκυση ξένων επενδύσεων, η ενίσχυση του ιδιωτικού τομέα – ιδιαίτερα της μεταποίησης – και η ενίσχυση της συνολικής ανταγωνιστικότητας της χώρας αποτέλεσαν σημεία αιχμής στην οικονομική πολιτική των τελευταίων ετών, ενώ οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις σε όλους τους τομείς κατατάσσουν την Ινδία ανάμεσα στις κορυφαίες οικονομίες για τη «διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας» (World Bank, 2020). Οι εξαγωγές βιομηχανικών προϊόντων αφορούν κυρίως υφάσματα και ρουχισμό, καταναλωτικά αγαθά, χημικά, ηλεκτρονικά είδη, μέταλλα και οι κύριοι εμπορικοί της εταίροι είναι οι ΗΠΑ, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η Κίνα, το Χονγκ Κονγκ και η Σιγκαπούρη (WITS, 2019).

Ο ινδικός πολιτισμός έχει διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό από τις ιστορικές θρησκευτικές και πνευματικές παραδόσεις του Ινδουισμού και του Βουδισμού, του Μουσουλμανισμού και της μακροχρόνια Βρετανικής αποικιοκρατίας, παραδόσεις που διαπερνούν όλες τις πτυχές της ζωής. Παρόλο που ομιλείται ένα πλήθος γλωσσών (το 1991 αναγνωρίστηκαν 1.576 «μητρικές γλώσσες») οι επίσημες γλώσσες είναι η Χίντι και η Αγγλική, ενώ η καινοτομία και η πρακτικότητα χαρακτηρίζει τον τρόπο σκέψης τους (Huang & Schutz, 2008).

Η πολυπληθέστερη θρησκεία στην Ινδία, ο Ινδουισμός, έχει επηρεάσει άμεσα την κουλτούρα τους. Οι Ινδουιστές πιστεύουν ότι οι άνθρωποι υπόκεινται σε μια μακρά σειρά μετενσαρκώσεων που τελικά, μέσω καλών πράξεων (κάρμα), τερματίζουν τον κύκλο των αναγεννήσεων, με αποκορύφωμα την πνευματική σωτηρία. Ο Ινδουισμός θεωρεί ότι, στην αλληλουχία των αναγεννήσεων, κάθε ζωή είναι μόνο ένα προσωρινό τμήμα σε μια συνεχιζόμενη εξελικτική διαδικασία και τίποτα δεν είναι σταθερό και μόνιμο (Naghavi & Mubarik, 2019).

Η παραδοσιακή Ινδία διατηρεί μια «σφιχτή» κουλτούρα. Οι κανόνες επιβάλλονται κοινωνικά, η απομάκρυνση από τις νόρμες αποθαρρύνεται και η ιεραρχία είναι αυστηρή. Το σύστημα των τάξεων (casts) – δηλαδή της διάρθρωσης της κοινωνίας σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες – υπήρξε αποτέλεσμα της μακροχρόνιας φεουδαρχίας και αποικιοκρατίας και αποτέλεσε τη βάση για την άνιση κατανομή του πλούτου και την αδυναμία για κοινωνική κινητικότητα (Huang & Schutz, 2008). Οι πολιτισμικές αυτές ρίζες συνδέονται με τις εννοιολογήσεις (conceptualizations) μιας «κολεκτιβιστικής κουλτούρας». Κάθε άτομο θεωρείται ότι είναι μέλος μιας μεγαλύτερης οντότητας, δεσμευμένο με άλλους, αντί να εκτιμάται ως «εαυτός» ((Naghavi & Mubarik, 2019).

Η θέση της γυναίκας και άλλα ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων έχουν τεθεί σχετικά με τη δομή και λειτουργία της κοινωνίας και οικονομίας της Ινδίας. Σημαντική στην κατεύθυνση αυτή ήταν η επίδραση του Μαχάτμα Γκάντι, θεμελιωτή της ανεξαρτησίας της Ινδίας και εισηγητή του σύγχρονου προφίλ της χώρας μέσα από τη θεωρία της μη βίας και της εξάλειψης της εκμετάλλευσης των φτωχών από το κεφάλαιο. Ο Γκάντι, υπέρμαχος της κοινωνικής δικαιοσύνης, εισηγήθηκε ως βάση για τις ανθρώπινες σχέσεις όχι το κέρδος και τον ψυχρό επαγγελματισμό, αλλά το αίσθημα αγάπης για τον συνάνθρωπο και την εργασία του (Βασιλειάδης, 2013).

### 5.2.2. Χαρακτηριστικά της ινδικής επιχειρηματικής κουλτούρας

Η Ινδία είναι μια τεράστια χώρα με ανομοιομορφίες και αντιθέσεις, με πολλές όψεις, γλώσσες και πολιτισμικές επιδράσεις και διαστάσεις. Η έκταση των επιρροών αυτών ποικίλλει από τη μια περιοχή στην άλλη, ανάλογα με το επίπεδο επαφής, την ανθεκτικότητα της κοινωνίας και τον ιστορικό χρόνο. Παρόλο που υπάρχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία αντικατοπτρίζονται στις επιχειρηματικές τους συναλλαγές, η επιχειρηματική κουλτούρα μπορεί να παρουσιάζει αρκετές διαφορές σε διαφορετικές περιφέρειες (Naghavi & Mubarik, 2019).

Για παράδειγμα, ενώ οι εταιρείες της Νότιας Ινδίας, ειδικά γύρω από τη Μπανγκαλόρ και το Χαϊντεραμπάντ, τείνουν να είναι προοδευτικές, οι Νότιοι Ινδοί είναι συχνά πιο τυπικοί και συντηρητικοί, συγκρινόμενοι με τους πιο εξωστρεφείς Βόρειους. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το στυλ είναι ο τομέας εργασίας. Αν οι άνθρωποι εργάζονται στον δημόσιο ή στον παραδοσιακό μεταποιητικό τομέα, είναι πιο συντηρητικοί σε σύγκριση με τους πιο ευέλικτους και ταχύτερα κινούμενους τομείς της τεχνολογίας και των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα. Επομένως, παρόλο που δίνονται κάποιες τάσεις και επιχειρηματικές πρακτικές, στην πράξη πιθανόν να διαφοροποιούνται ανάλογα με τη γεωγραφία, τον πολιτισμό, τις συνθήκες και τα δεδομένα των επιχειρήσεων (Katz, 2006).

Σε γενικές γραμμές υποστηρίζεται ότι οι Ινδοί επιχειρηματίες επενδύουν στην προσωπική σχέση και επιδεικνύουν μια βασική εξάρτηση από αυτήν, αφού οι διαπροσωπικές σχέσεις στην κοινωνία τους είναι ισχυρές. Οι σχέσεις στην Ινδία είναι πυλώνες της επιχειρηματικής συναλλαγής και βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εμπιστοσύνη και τη συνεχή καλλιέργεια (Metcalf et al., 2006). Η αίσθηση του ανήκειν σε

μια ομάδα (τάξη, κοινότητα, θρησκεία, οικογένεια ή εταιρεία) είναι άμεσα συνυφασμένη με τη ζωή του ατόμου και ο κολεκτιβισμός αποτελεί βασική πτυχή της ινδικής επιχειρηματικής κουλτούρας (MIRA, 2020).

Επομένως, η κουλτούρα της Ινδίας είναι γενικά προσανατολισμένη στην ομάδα και η διεκδίκηση ατομικών προτιμήσεων μπορεί να θεωρηθεί λιγότερο σημαντική από τη συμμετοχή στην ομάδα και τη συμμόρφωση με τους κανόνες της. Όμως, παρόλο που η οικοδόμηση προσωπικών σχέσεων διαρκείας και εμπιστοσύνης είναι πολύ σημαντική, αυτό ισχύει σε μικρότερο βαθμό συγκριτικά με άλλες ασιατικές χώρες, όπως για παράδειγμα την Κίνα (Katz, 2006)

Σύμφωνα με τους Naghavi and Mubarik (2019), αναγνωρίζεται μια δυαδικότητα και μια ευελιξία στην επιχειρηματική συμπεριφορά των Ινδών. Δηλαδή, παρουσιάζουν ταυτόχρονα ατομικιστικά και συλλογικά στοιχεία, είναι συγχρόνως επιθετικοί και προσηλωμένοι στον στόχο τους από τη μια, αλλά και προσηλωμένοι στην ομάδα και την οικογένεια με πνεύμα εμπιστοσύνης στους κοντινούς τους από την άλλη. Αυτή η υβριδική νοοτροπία, τους παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άκρως κολεκτιβιστικών ομολόγων τους στην Ανατολική Ασία (π.χ. Κίνα, Ιαπωνία), αφού τους δίνει την ικανότητα για επιτυχείς συναλλαγές τόσο με κολεκτιβιστικούς όσο και με ατομικιστικούς πολιτισμούς.

Οι περισσότεροι επιχειρηματικοί οργανισμοί στην Ινδία ακολουθούν ένα ιεραρχικό στυλ διαχείρισης. Η ισχύς εκπορεύεται από την κορυφή προς τα κάτω επίπεδα και όλες οι ζωτικές αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση. Οι υφιστάμενοι σπάνια, έως ποτέ, αμφισβητούν αποφάσεις των ανωτέρων τους, παρόλο που μπορεί να διαφωνούν, και οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Naghavi & Mubarik, 2019).

Καθώς οι Ινδοί δίνουν σημασία στην ιεραρχία, προτιμούν και εκτιμούν τη χρήση επίσημων τίτλων εφόσον κάποιος διαθέτει (π.χ. doctor ή professor). Προσφωνούν τους συναδέλφους τους ή κάποιον ανώτερο όχι με τα μικρά ονόματα, αλλά με τη χρήση των Mr ή Mrs (κύριος ή κυρία), ενώ το επίθημα ji (π.χ. Smithji) χρησιμοποιείται ειδικά όταν απευθύνονται σε κάποιον ανώτερο τόσο σε ηλικία όσο και σε βαθμό (UKIBC, 2022).

Η εθιμοτυπία της συνάντησης και του χαιρετισμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας κατά τη διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ινδία, ο οποίος

γενικά απαιτεί χειραψία. Κάποιοι Ινδοί χρησιμοποιούν ως κοινό χαιρετισμό το Namaste όπου η μία παλάμη ενώνεται στο επίπεδο του στήθους με ένα ελαφρύ τόξο του κεφαλιού. Ένας αλλοδαπός επιχειρηματίας που χρησιμοποιεί το Namaste δείχνει ότι έκανε την έρευνά του εκ των προτέρων και αυτό είναι ένα σημάδι ότι σέβεται και κατανοεί την ινδική κουλτούρα (Manrai & Manrai, 2010, UKIBC, 2022 ).

Όσον αφορά τη θέση της γυναίκας στην ινδική επιχειρηματικότητα, διαπιστώνεται ότι αποτελεί μια πρόκληση λόγω κοινωνικών στερεότυπων και ελλιπούς εκπαίδευσης από τη μια, και της ανάγκης για ανανέωση της ινδικής κοινωνίας και οικονομίας από την άλλη. Σύνηθες είναι οι γυναίκες ανώτερων τάξεων να κάνουν σπουδές στη Δύση και να έχουν θέση στην επιχειρηματικότητα. Κατά τον χαιρετισμό λοιπόν, προτείνεται η διστακτικότητα για χειραψία με γυναίκες – στελέχη, εκτός και αν έχουν ζήσει στη Δύση και έχουν άλλη κουλτούρα (Acuff, 2008).

Ο επιχειρηματικός κώδικας ενδυμασίας αποτελείται από άνετα ρούχα, για παράδειγμα, ένα ελαφρύ κοστούμι είναι κατάλληλο, και οι γραβάτες δεν είναι υποχρεωτικές, εκτός από παραδοσιακούς τομείς όπως ο τραπεζικός ή ο νομικός. Για τις γυναίκες συνίσταται να φορούν κοστούμι παντελονιού αντί για φούστα, λαμβάνοντας επίσης υπόψη ότι το κλίμα της Ινδίας δεν είναι πάντα ζεστό, αλλά το Δελχί και άλλα μέρη της βόρειας Ινδίας μπορεί να είναι εξαιρετικά κρύα τον χειμώνα (UKIBC, 2022).

Κατά τη διάρκεια των συζητήσεων, τα αγγλικά ομιλούνται ευρέως στις επιχειρήσεις και οι πιο πολλοί Ινδοί και διευθυντές επιχειρήσεων τα μιλούν άπταιστα. Συνήθως μιλούν με ήσυχους και απαλούς τόνους, που ίσως παραπέμπουν σε έλλειψη αυτοπεποίθησης. Όμως, η επιφυλακτικότητα και η ταπεινοφροσύνη τους αντικατοπτρίζουν μόνο την ευγένεια και τον σεβασμό τους για τους άλλους, ενώ η επικοινωνία είναι γενικά έμμεση (Katz, 2006). Έχουν επίσημο στυλ, τείνουν να απευθύνονται στους ομολόγους τους με τον τίτλο τους και αποφεύγουν τα προσωπικά ανέκδοτα και ερωτήσεις σχετικά με την ιδιωτική ζωή του συνομιλητή (Salacuse, 1999).

Οι Ινδοί είναι υπερήφανοι για τη χώρα τους και τα επιτεύγματά της και αυτό αποτελεί ένα αγαπημένο θέμα συζήτησης (Katz, 2006). Συχνά δυσκολεύονται να πουν «όχι», καθώς θεωρούν ότι ίσως μεταφέρει ένα προσβλητικό μήνυμα, αντίθετα θα προτιμήσουν φράσεις όπως «θα δούμε» ή «θα προσπαθήσω» (UKIBC, 2022).

Είναι συνήθως πολύ φιλικοί και ευγενικοί και προτιμούν να συναλλάσσονται με αυτούς που τους αντιμετωπίζουν με σεβασμό. Αν και δεν είναι τόσο κρίσιμο όσο στις περισσότερες χώρες της Άπω Ανατολής και την Κίνα, η διαφύλαξη του «προσώπου» είναι σημαντική στον πολιτισμό της Ινδίας και η πρόκληση αμηχανίας θα μπορούσε να προκαλέσει απώλεια του «προσώπου» για τα εμπλεκόμενα μέρη και να είναι επιζήμια για τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να μην εκδηλώνονται αρνητικές κριτικές και συναισθήματα δημόσια και τα ξένα διοικητικά στελέχη να ελέγχουν τα συναισθήματά τους με γνώμονα τον σεβασμό (Katz, 2006).

Τέλος, διακρίνονται για τον πρακτικό και αναλυτικό τρόπο σκέψης τους. Η Ινδία είναι μια χώρα με ανεπτυγμένη πνευματική κουλτούρα και ο φιλοσοφικός προβληματισμός αυτής της πνευματικότητας έχει δώσει στους Ινδούς μια εξαιρετική ικανότητα ανάλυσης. Στον τομέα λοιπόν των επιχειρήσεων η αναλυτική τους σκέψη και τεχνογνωσία είναι εξαιρετικά σημαντική στην επίλυση προβλημάτων και στην αντιμετώπιση των εμποδίων που προκύπτουν και πρέπει να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά (Katz, 2006).

### 5.2.3. Χαρακτηριστικά της διαπραγματευτικής διαδικασίας

Ακολουθούν ποιοτικότερα χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στην υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης. Όπως και στις προηγούμενες αντίστοιχες ενότητες, για την παρουσίαση των χαρακτηριστικών της διαπραγματευτικής ινδικής κουλτούρας ακολουθήθηκε σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας το μοτίβο πριν, κατά και μετά τη διαπραγμάτευση, στον βαθμό που το επιτρέπουν τα δυσδιάκριτα όρια αυτών των χρονικών φάσεων.

#### Πριν τη διαπραγμάτευση

Πριν τις επιχειρηματικές συναντήσεις και διαπραγματεύσεις στην Ινδία, συστήνεται να προσληφθεί ένας τοπικός διαμεσολαβητής, προκειμένου να βοηθήσει στη γεφύρωση του πολιτισμικού και επικοινωνιακού χάσματος, αλλά και να κάνει τους απαραίτητους ελιγμούς στην περίπλοκη γραφειοκρατία της Ινδίας, υπογράφοντας και σφραγίζοντας τα απαραίτητα έγγραφα (Katz, 2006).

Για την επιτυχή διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων είναι σημαντικός ο προγραμματισμός και η εκ των προτέρων συμφωνία σε μια ατζέντα (Redding et al., 2012). Παρόλο που είναι πιθανό στην Ινδία τελικά να μην τηρηθεί αυστηρά η συμφωνηθείσα ατζέντα, εκτιμάται ιδιαίτερος από τους Ινδούς, και βοηθά σημαντικά για την εξέλιξη, η συμφωνία σχετικά με τα βασικά θέματα της διαπραγμάτευσης και ο προγραμματισμός των συναντήσεων. Καλό είναι επομένως, οι επαφές σχετικά με το προβλεπόμενο ταξίδι της ξένης αντιπροσωπείας και ο προγραμματισμός των συναντήσεων να γίνουν τουλάχιστον τέσσερις εβδομάδες νωρίτερα (Katz, 2006). Παρόλα αυτά, αν και οι Ινδοί αναμένουν από τους άλλους την ακρίβεια, ενδέχεται οι ίδιοι να αλλάξουν τις διάφορες παραμέτρους πολλές φορές και να μην τις επιβεβαιώσουν μέχρι την ημέρα της συνάντησης (UKIBC, 2022).

Οι διαπραγματεύσεις στην Ινδία μπορεί να διεξάγονται από άτομα ή ομάδες διαπραγματευτών. Καθώς η ιεραρχία είναι αυστηρή, οι ομάδες θα πρέπει να αποτελούνται από μέλη με σαφώς καθορισμένους και περιχαρακωμένους ρόλους. Λόγου χάρι, ένας Ινδός διευθυντής δεν αναμένεται να εκτελεί καθήκοντα που θα μπορούσαν να αναληφθούν από κάποιον σε χαμηλότερο επίπεδο. Η αλλαγή ενός μέλους της ομάδας θα πρέπει να αποφεύγεται, γιατί αυτό θα μπορούσε να απαιτήσει την έναρξη της διαδικασίας οικοδόμησης σχέσεων από την αρχή (Katz, 2006, UKIBC, 2022).

Όπως ειπώθηκε ήδη, οι επιχειρηματικές σχέσεις θεωρούνται σημαντικές. Οι Ινδοί στα επόμενα στάδια διαπραγμάτευσης θα δώσουν βάρος για τις αποφάσεις τους τόσο στην εμπιστοσύνη και τη διαίσθηση όσο και στα στατιστικά στοιχεία και δεδομένα. Με το πέρασμα του χρόνου, την επαφή με τη Δύση και λόγω της ιστορίας τους, γίνονται όλο και περισσότερο δυτικότεροι, κάτι που αντικατοπτρίζεται στον αυξανόμενο ατομικισμό, με αποτέλεσμα να μη δίνουν τόσο έμφαση στην ανάπτυξη σχέσεων κατά την έναρξη των διαπραγματεύσεων, σε αντίθεση με τους Κινέζους (Naghavi & Mubarik, 2019). Αυτό τους επιτρέπει να εστιάζουν περισσότερο στο επιθυμητό αποτέλεσμα και τους καθιστά αποτελεσματικούς διαπραγματευτές.

Στις συναντήσεις πρέπει πρώτα να απευθύνεται κάποιος στους ανώτερους και μετά στα κατώτερα στελέχη, ενώ κατά τις χειραψίες πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι μερικές Ινδές ίσως να μη θέλουν να έρθουν σε σωματική επαφή με άντρες, οπότε είναι καλύτερο να απευθύνουν ένα νεύμα ή χαμόγελο (Katz, 2006). Οι σύντομες συζητήσεις στην αρχή αποσκοπούν στην προσωπική γνωριμία και είναι απαραίτητο να δώσει η ινδική πλευρά



τον ρυθμό της συζήτησης χωρίς άγχος και πίεση, υιοθετώντας κάποιο φιλικό χιούμορ, αλλά αποφεύγοντας τον σαρκασμό ή τον κυνισμό, στοιχεία που τους ενοχλούν (Katz, 2006).

Η προσφορά επαγγελματικών καρτών μετά τις συστάσεις είναι αναγκαία. Στις κάρτες συνίσταται να αναγράφονται όλοι οι επαγγελματικοί τίτλοι και θέσεις ευθύνης, κάτι που προκαλεί τον σεβασμό των Ινδών. Δεν είναι απαραίτητη η μετάφραση στην ινδική γλώσσα, αλλά πρέπει αυτός που λαμβάνει την κάρτα να το κάνει με το δεξί χέρι και να δείχνει ενδιαφέρον για το περιεχόμενό της (Katz, 2006).

### Κατά τη διαπραγμάτευση

Ζώντας σε ένα εγχώριο πολυπληθές και πλουραλιστικό περιβάλλον, οι Ινδοί διαπραγματευτές είναι σε πλεονεκτική θέση ως προς τη διαπολιτισμική διαχείριση, στοιχείο που τους δίνει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους «αντιπάλους». Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την ισόρροπη πορεία ανάμεσα στον κολεκτιβισμό και τον ατομικισμό, τους επιτρέπει να εστιάζουν στους στόχους τους και να διαπραγματεύονται ανεπηρέαστοι με αποφασιστικότητα και υπομονή. Ο συνδυασμός ατομικιστικών και συλλογικών χαρακτηριστικών, καθώς και δυτικών και ανατολικών νοοτροπιών, δίνει τελικά στους Ινδούς ένα μοναδικό στυλ διαπραγμάτευσης (Naghavi & Mubarik, 2019, MIRA, 2020). Ως εκ τούτου, οι Ινδοί ως διαπραγματευτές θεωρούνται από τα πιο επιτήδεια και ικανά άτομα να χειριστούν ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων (Naghavi & Mubarik, 2019).

Οι διάφορες συζητήσεις για την οικοδόμηση μιας καλής εργασιακής σχέσης δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως χάσιμο χρόνου, αφού η πορεία της διαπραγμάτευσης επηρεάζεται άμεσα από την ποιότητα και το επίπεδο της σχέσης που θα αναπτυχθεί (UKIBC, 2022). Η δημιουργία και η διατήρηση ισχυρών σχέσεων με Ινδούς ομολόγους, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεχής εμπιστοσύνη, είναι σημαντική στα στάδια αυτά της διαπραγμάτευσης (MIRA, 2020).

Οι διαπραγματεύσεις δεν εξελίσσονται γοργά με την έννοια των Δυτικών και είναι συνήθως αργές και παρατεταμένες, καθώς οι Ινδοί έχουν μια πιο χαλαρή αίσθηση του χρόνου. Στερούνται την ακρίβεια και την ευαισθησία για το πρόγραμμα κάποιου και αυτή η ρευστότητα στην προσέγγισή τους στον χρόνο προέρχεται από τη νοτιοασιατική νοοτροπία, όπου η παθητικότητα και η χαλαρότητα προτιμώνται από την εγρήγορση

(Salacuse, 2004). Η βιασύνη από τους συνομιλητές μπορεί να θεωρηθεί αγένεια ή προσπάθεια πίεσης. Το πρόβλημα μπορεί να γίνεται ακόμη πιο έντονο όταν παρεμβάλλεται η κυβερνητική γραφειοκρατία. Έτσι, το χρονοδιάγραμμα των διαπραγματεύσεων είναι δύσκολο να τηρηθεί, ενώ είναι πιθανό συναντήσεις να αναβληθούν, να προγραμματιστούν εκ νέου, να ακυρωθούν ή ακόμη και να οργανωθούν νέες σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (MIRA, 2020).

Οι Ινδοί γενικά έχουν ένα μακροχρόνιο στυλ εργασίας και είναι αργοί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κατά τη διαπραγμάτευση, έχουν συνηθίσει να επιδιώκουν πολλαπλές δράσεις και στόχους παράλληλα, συχνά ακολουθούν μια ολιστική προσέγγιση και μεταπηδούν από το ένα θέμα στο άλλο, αντί να τα αντιμετωπίζουν με διαδοχική σειρά. Οι διαπραγματευτές από κουλτούρες στις οποίες ο χρόνος είναι πολύτιμος και η συντομία και η ταχύτητα είναι αρετή, όπως η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Ηνωμένες Πολιτείες, συχνά βρίσκουν αυτό το στυλ μπερδεμένο, ενοχλητικό, ακόμη και εκνευριστικό (Katz, 2006, Kumar & Worm, 2011).

Κατά τη διάρκεια των συνομιλιών οι Ινδοί ακολουθούν μια θετική, αισιόδοξη προσέγγιση σε κάθε εργασία, έχουν υψηλές φιλοδοξίες και θέτουν υψηλές προσδοκίες για τη διαπραγμάτευση (Sae, 2008). Ωστόσο, η θετική στάση και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων δεν καταλήγουν πάντα σε μια λύση αποδεκτή από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Ο ιδεαλισμός αυτός, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι είναι προσηλωμένοι στον στόχο τους, μπορεί να κάνει τους Ινδούς άκαμπτους διαπραγματευτές που επιλέγουν ως διαπραγματευτική στρατηγική την ευθεία αντιπαράθεση, σε αντίθεση με τον συμβιβασμό στην Κίνα. Από την άλλη όμως, μπορεί επίσης να είναι επωφελές, καθώς τους βοηθά να επαναδιατυπώσουν το θέμα με τρόπο επωφελή και για τις δύο πλευρές, επιτυγχάνοντας καλύτερη λύση στις δεδομένες συνθήκες (Kumar & Worm, 2011, Naghavi & Mubarik, 2019).

Οι Ινδοί ως διαπραγματευτές είναι συχνά οξυδερκείς, παραμένουν ευέλικτοι καθ' όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και δεν πρέπει να υποτιμώνται. Οι περισσότεροι από αυτούς αγαπούν τις διαπραγματεύσεις και τα παζάρια ως μέρος της κουλτούρας τους, αν και μπορεί να μην το εφαρμόζουν σε τέτοια έκταση όσο άλλοι Ασιάτες. Οι τελικές προσφορές δεν πρέπει να γίνονται πολύ σύντομα, καθώς θα πρέπει να υπάρχουν περιθώρια για παραχωρήσεις και ανταλλάγματα στα διάφορα στάδια. Επίσης, η προσφορά δώρων ή κάποιων πληρωμών ως ανταμοιβές για την εκτέλεση μιας δουλειάς δεν είναι

σπάνιο φαινόμενο, και πιθανόν από τους Δυτικούς να θεωρηθεί ως δωροδοκία ενώ για τους Ινδούς είναι αποδεκτό ως ένα δώρο ευχαριστίας (Katz, 2006).

Δεδομένου του ισχυρά ιεραρχικού στυλ οργάνωσης των εταιριών, οι αποφάσεις λαμβάνονται γενικά στα υψηλότερα επίπεδα. Επομένως, αν δεν είναι παρών σε μια συνεδρίαση ο διευθυντής της εταιρείας, ο ιδιοκτήτης ή ένα πολύ ανώτερο στέλεχος δεν είναι πιθανό να ληφθεί απόφαση σε αυτό το στάδιο της διαπραγμάτευσης (UKIBC, 2022). Η λήψη αποφάσεων είναι μια αργή διαδικασία στην Ινδία. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι συνήθως ανώτατα στελέχη που εξετάζουν και συσκέπτονται για το βέλτιστο συμφέρον του οργανισμού, ενώ σπάνια μεταβιβάζουν την εξουσία τους σε κατωτέρους, οι οποίοι επίσης αποφεύγουν να αναλάβουν την ευθύνη (Katz, 2006, UKIBC, 2022).

Οι Ινδοί σκέφτονται περισσότερο μακροπρόθεσμα δίνοντας βάρος στη σχέση με τον συνομιλητή και την εμπιστοσύνη, παρά βραχυπρόθεσμα όπως οι Δυτικοί οι οποίοι εστιάζουν στην υπογραφή του συμβολαίου (MIRA, 2020). Για αυτό και χρειάζονται περισσότερο χρόνο στη διαπραγματευτική διαδικασία, για να γνωρίσουν σε βάθος τους συνομιλητές και να αποφασίσουν αν θα εμπλακούν μαζί τους σε σχέσεις μακροχρόνιας προοπτικής (Salacuse, 1999).

Παρόλα αυτά, η ταχεία άνοδος της χώρας ως παγκόσμιος παίκτης και ο αυξανόμενος εκδυτικισμός των επιχειρηματικών πρακτικών της έχουν οδηγήσει στην έναρξη σταδιακών αλλαγών και στην αναγνώριση της σημασίας του γραπτού συμβολαίου από πολλές επιχειρήσεις της Ινδίας (Metcalf et al., 2006). Επίσης, οι νεότερες επιχειρήσεις συχνά ενδιαφέρονται να ολοκληρώσουν τη διαπραγμάτευση σε σύντομο χρονικό διάστημα, κινούμενοι μερικές φορές με εκπληκτικές ταχύτητες, σε αντίθεση με τις παγιωμένες απόψεις για την Ινδία (Katz, 2006).

Ο λόγος των Ινδών έχει ισχύ, αφού ακόμη και οι προφορικές ενδιάμεσες συμφωνίες θεωρούνται δεσμευτικές και συνήθως τηρούνται. Ωστόσο, μια τελική σύμβαση που έχει υπογραφεί και από τα δύο μέρη είναι σημαντική όχι μόνο από νομική άποψη, αλλά και ως ισχυρή επιβεβαίωση της δέσμευσης μεταξύ των εταίρων. Οι γραπτές συμβάσεις που προτιμώνται είναι σαφείς αλλά συνοπτικές, χωρίς πάρα πολλούς λεπτομερείς όρους και προϋποθέσεις, αφήνοντας περιθώριο για διάφορες «σιωπηλές συμφωνίες», όπως και σε άλλες κουλτούρες της Ασίας (Manrai & Manrai, 2010).

### Μετά τη διαπραγμάτευση

Στη Νότια Ασία γενικά και στην Ινδία ειδικότερα, οι υποχρεώσεις που απορρέουν από το συμβόλαιο μπορεί να μη θεωρούνται τόσο ιερές και αμετάβλητες όσο στις δυτικές χώρες. Οι υπογεγραμμένες συμβάσεις μπορεί να μην τηρούνται πάντα. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ισχύ της συνεχιζόμενης σχέσης μεταξύ των εταίρων της σύμβασης. Επομένως, είναι σημαντική η συνέχιση της διατήρησης επαφής και εμπιστοσύνης μεταξύ τους (Katz, 2006).

Λόγω της πολιτικής και οικονομικής αστάθειας στη χώρα, το επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται και εξελίσσεται με το πέρασμα του χρόνου. Οι επιχειρηματικοί εταίροι συνήθως περιμένουν από την άλλη πλευρά να παραμείνει κάπως ευέλικτη εάν αλλάξουν οι συνθήκες. Ως εκ τούτου, οι Ινδοί διαπραγματευτές αναμένουν να αλλάξουν τους όρους του συμβολαίου και να τους επαναδιαπραγματευθούν υπό το φως των νέων συνθηκών. Ωστόσο, ένα τέτοιο «ευέλικτο» συμβόλαιο δεν είναι δημοφιλές στη Δύση και καθιστά σε κάποιες περιπτώσεις τους Ινδούς λιγότερο φερέγγυους διαπραγματευτές (Naghavi & Mubarik, 2019).

Επομένως, η Ινδία είναι μια χώρα που αναδεικνύεται σε υπολογίσιμο οικονομικό – επιχειρηματικό μέγεθος στην παγκοσμιοποιημένη αγορά. Η κουλτούρα της διαθέτει ισχυρά στοιχεία από τη θρησκεία και την αυστηρή ιεραρχία της κοινωνίας της. Συγχρόνως όμως παρουσιάζει έναν αέρα ανανέωσης με ένα δυναμικό προφίλ άμεσα επηρεασμένο από τον δυτικό τρόπο οργάνωσης και επικοινωνίας.

Ως προς τη διαπραγματευτική διαδικασία, ακολουθεί αργούς ρυθμούς, δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, χωρίς να απορρίπτει όμως τα αντικειμενικά στοιχεία, ενώ ο κολεκτιβιστικός τρόπος δράσης συνυπάρχει με τον ατομικιστικό. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους υψηλά ιστάμενους στην ιεραρχία ενώ οι κατώτεροι δεν έχουν λόγο, και η θέση της γυναίκας στην επιχειρηματικότητα και τη διαπραγμάτευση δεν έχει αποκατασταθεί πλήρως. Επομένως, υπάρχουν ακόμη βήματα που πρέπει να γίνουν στο επίπεδο των εργασιακών και ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

### **5.3. Σύνοψη**

Συνοπτικά, στην ασιατική ήπειρο η Κίνα και η Ινδία είναι δύο οικονομίες που έχουν αναδειχθεί σε μεγάλα οικονομικά μεγέθη κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Παρόλο που έχουν κάποια κοινά ιδιαίτερα πολιτισμικά χαρακτηριστικά, όπως η ευγένεια, ο έμμεσος

τρόπος επικοινωνίας, οι χαμηλοί τόνοι και κυρίως η έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης, παρουσιάζουν και αρκετές διαφορές.

Στην κοινωνία και των δύο χωρών είναι εμφανής η επίδραση του κομφουκιανισμού και του βουδιστικού πνεύματος, όμως η Ινδία παραμένει πιο θρησκευτική, παραδοσιακή, με αυστηρούς κοινωνικούς περιορισμούς και υψηλό κοινωνικό κυνισμό. Αντίθετα, η Κίνα διαθέτει υψηλό βαθμό κοσμικότητας και την ικανότητα επιλογής και προσαρμογής στα δεδομένα και τις συνθήκες ανάλογα με τον χρόνο, την κατάσταση και το πλαίσιο (Redding et al., 2012).

Στον τομέα των διαπραγματεύσεων, τόσο στην Κίνα όσο και στην Ινδία οι ρυθμοί που ακολουθούνται είναι αργοί, καθώς δίνεται χρόνος για τη γνωριμία μεταξύ των διαπραγματευτών και την ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων, ενώ η πίεση θεωρείται αγένεια και εγείρει καχυποψία. Επιπλέον, η ιεραρχία είναι ισχυρή και οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους ανωτέρους, ενώ η απόσταση με τους ιεραρχικά κατώτερους είναι μεγάλη.

Και οι δύο λαοί είναι στη βάση της διαπραγμάτευσης κολεκτιβιστές, επιβεβαιώνουν τη συλλογικότητα και επιδεικνύουν ισχυρά ιδανικά για την κοινότητα (Redding et al., 2012). Οι Κινέζοι όμως δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διατήρηση του «προσώπου» (γόητρο, υπόληψη), ενώ οι Ινδοί δείχνουν αυξανόμενο ατομικισμό υπό την επίδραση της Δύσης και μεγαλύτερη εστίαση στον τελικό στόχο (Naghavi & Mubarik, 2019).

Τέλος, οι επιχειρηματίες – διαπραγματευτές και των δύο χωρών εξετάζουν τα θέματα ολιστικά, και συχνά ασχολούνται με πολλά θέματα συγχρόνως. Η υπογραφή του συμβολαίου δεν αποτελεί το τέλος της διαπραγματευτικής διαδικασίας, αλλά την αρχή μιας μακροχρόνιας σχέσης. Άρα το βάρος δίνεται περισσότερο στους ανθρώπους και λιγότερο στους νομικούς όρους. Για τους λόγους αυτούς τα συμβόλαια είναι απλά και αφηρημένα, χωρίς πολλούς και λεπτομερείς όρους, ενώ θεωρούνται ευέλικτα έγγραφα που υπόκειται σε επαναδιαπραγμάτευση προσαρμοζόμενα στις συνθήκες.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις

### 6.1 Συμπεράσματα

Από την αρχή της δημιουργίας των κοινωνιών, οι διαπραγματεύσεις υφίστανται ρητά ή άρρητα στη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων προκειμένου να υπερκεραστούν τα εμπόδια που πηγάζουν από τις διαφορετικές επιδιώξεις των εμπλεκόμενων μερών. Ειδικά για τον διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό χώρο, η εμβάθυνση που δόθηκε στις παραμέτρους που συνεισφέρουν και τις στρατηγικές που ενδείκνυνται για την αποτελεσματικότερη έκβαση της εκάστοτε διεθνούς επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης, κατέστησε επιστήμη τις διαπραγματεύσεις. Σε αυτό το πλαίσιο που δημιουργείται από την εξέχουσα σημασία των επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων για το διακρατικό εμπόριο, υπενθυμίζεται ότι πρώτος στόχος της εργασίας ήταν, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η αποτύπωση των βασικών στρατηγικών των διαπραγματεύσεων και η αποσαφήνιση της έννοιας της εθνικής κουλτούρας. Δεύτερος στόχος ήταν, μέσω πολλαπλής μελέτης περίπτωσης, να διερευνηθεί ο ρόλος των εκάστοτε πολιτισμικών χαρακτηριστικών για την έκβαση των διαπραγματεύσεων.

Αναφορικά με τις διαπραγματεύσεις, η βιβλιογραφία παρέχει πλήθος ορισμών, γεγονός που αναδεικνύει τη δυναμική της διαδικασίας και την αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των εμπλεκόμενων μερών. Σε κάθε περίπτωση όμως, αυτό που εμπεριέχεται στους ορισμούς είναι η αναγκαιότητα αμφίδρομων κινήσεων καλής θέλησης για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής λύσης. Από τη διαδικαστική οπτική, η αποτελεσματική επιχειρηματική διαπραγμάτευση δεν είναι μια αυθαίρετη πορεία προσπαθειών επικοινωνίας. Αντίθετα, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τα στάδια της – προδιαπραγμάτευση, σύλληψη και υλοποίηση– και τη βαρύτητα με την οποία συνεισφέρει το καθένα από αυτά. Κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία, οι βιβλιογραφικά στοιχειοθετημένες στρατηγικές που δυνητικά μπορεί να ακολουθήσει η κάθε πλευρά είναι ο συμβιβασμός, η συναλλαγή, ο εξαναγκασμός, η συναισθηματική φόρτιση και τα λογικά επιχειρήματα. Το ευρύ φάσμα ανάμεσα στο ίδιο το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης μέχρι τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των εκάστοτε χωρών, αποτελούν τις παραμέτρους επιλογής της βέλτιστης στρατηγικής.

Αξίες, κοσμοθεωρητικές αντιλήψεις, εμπειρίες, χαρακτηριστικά, πιστεύω, τρόποι οργάνωσης, τα οποία μακρόχρονα συγκεντρώνονται και εμπεδώνονται, αποτελούν τα

κύρια συστατικά της κουλτούρας μιας πληθυσμιακής ομάδας και γενικότερα μιας χώρας δημιουργώντας έτσι τον όρο εθνική κουλτούρα. Η κουλτούρα φέρει το καθοριστικό αποτύπωμα της στη συμπεριφορά, στη γλώσσα, στις πρακτικές, σε κάθε έκφανση της καθημερινής ζωής των μελών της εκάστοτε κοινωνίας και συνεπακόλουθα ασκεί αξιοσημείωτη επιρροή στις διαπροσωπικές σχέσεις, αφού διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν, σκέφτονται και συμπεριφέρονται.

Σε αυτό το πλαίσιο και εστιάζοντας στην επιρροή της εθνικής κουλτούρας στον επιχειρηματικό χώρο, αυτή η επιρροή διαφαίνεται να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης των προσεγγίσεων και των στρατηγικών κατά τις διεθνείς διαπραγματεύσεις. Για τη διερεύνηση του ρόλου των εκάστοτε πολιτισμικών χαρακτηριστικών στην έκβαση των διαπραγματεύσεων, επιλέχθηκαν χώρες που αξίζουν προσοχής λόγω της ιδιαιτερότητάς τους σχετικά με τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά τους αλλά και λόγω των επιτευγμάτων τους στο διεθνές εμπόριο. Από την Ευρώπη μελετήθηκαν η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Ο ατομικισμός, η μεθοδικότητα και η ισχυρή προσήλωση στον στόχο, ως χαρακτηριστικά και των δύο αυτών ευρωπαϊκών χωρών, οδηγούν στην από μέρους τους εκτίμηση της συνεχούς προόδου της διαπραγματευτικής διαδικασίας και στη δυσκολία αποκρυπτογράφησης των σκέψεών τους. Οι Γερμανοί και οι Βρετανοί διαπραγματεύονται σε αυστηρό πλαίσιο με υψηλή αίσθηση του χρόνου, της ιεραρχίας και της μη επίκλησης του συναισθήματος. Ωστόσο, ενώ οι Γερμανοί εκλαμβάνουν μικρές ανθρώπινες πτυχές, όπως οι φιλοφρονήσεις και το χιούμορ, ως έλλειψη σοβαρότητας, οι Βρετανοί κατά την εξέλιξη της διαπραγμάτευσης είναι σε θέση να υιοθετήσουν πιο χαλαρό στυλ, να επιστρατεύσουν το βρετανικό χιούμορ τους και να κάνουν εμφανή την έμφαση που δίνουν στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης. Επιπρόσθετα, και για τις δύο χώρες, ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων σημαίνει λεπτομερείς γραπτές συμφωνίες, με την ακριβή τήρηση των συμφωνηθέντων να δηλώνει την αξιοπιστία της άλλης πλευράς.

Για την ανάδειξη του πλούτου και της διαφορετικότητας των πολιτισμικών χαρακτηριστικών κατά τις διεθνείς διαπραγματεύσεις, μελετήθηκαν από την Ασία η Κίνα και η Ινδία. Το κοινωνικά εμπεδωμένο αίσθημα του κολεκτιβισμού και τα ισχυρά ιδανικά για την κοινότητα οδηγεί τους διαπραγματευτές και των δύο αυτών ασιατικών χωρών σε ολιστική αντιμετώπιση των θεμάτων. Ωστόσο, η απόσταση στην ιεραρχία είναι ευδιάκριτη, με τη λήψη αποφάσεων να εναποτίθεται μόνο στους ανώτερους. Η ευγένεια,

οι χαμηλοί τόνοι, ο έμμεσος τρόπος επικοινωνίας και η έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης είναι εξαρχής εμφανή πολιτισμικά χαρακτηριστικά και των δύο. Το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο πριν από τους τυπικούς όρους οδηγεί Κινέζους και Ινδούς σε χαλαρή αίσθηση του χρόνου και στην αυτονόητη από μέρους τους επαναδιαπραγμάτευση των έτσι κι αλλιώς μη λεπτομερειακών συμφωνηθέντων. Στο πλαίσιο της γενικότερης σύγχρονης κοινωνικής αλληλεπίδρασης, οι Ινδοί εμφανίζουν αυξανόμενο ατομικισμό ενώ οι Κινέζοι, αν και διαθέτουν ικανότητα προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες λόγω του μεγαλύτερου βαθμού κοσμικότητας της χώρας τους, παραμένουν με έμφαση στην αξία του «προσώπου».

Παρά τις διαφορές μεταξύ των χωρών από διαφορετικές ηπείρους αλλά και μεταξύ των χωρών της ίδιας ηπείρου που μελετήθηκαν, στο επίπεδο του διεθνούς επιχειρηματικού χώρου, θα πρέπει να θεωρείται αυτονόητη η επιδίωξη αμφοτέρων των πλευρών για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης. Όσον αφορά τον σκοπό της διαπραγμάτευσης, διαπιστώνεται ότι οι Δυτικοί διαπραγματευτές στοχεύουν σε μια υπογεγραμμένη σύμβαση μεταξύ των μερών, ενώ οι Ασιάτες στη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης σχέσης μεταξύ των εταίρων. Η διαχείριση της πορείας γίνεται φανερό ότι επηρεάζεται ή και καθορίζεται από τα γνωρίσματα της εκάστοτε εθνικής κουλτούρας, η οποία διαμορφώθηκε μέσα από διαφορετικές πολιτικές συγκυρίες και διαφορετικά φιλοσοφικά ρεύματα.

Όπως συμπερασματικά αναφέρουν οι Nicks & Tomalin (2010), κανείς δεν μπορεί να ισχυριστεί με βεβαιότητα ότι μία κουλτούρα με τα χαρακτηριστικά στοιχεία που αυτή περιλαμβάνει, είναι πιο παραγωγική, πιο αποδοτική, ή καλύτερη από κάποια άλλη. Οι διαδικασίες και οι θεσμοί που δημιουργήθηκαν στοχεύουν, ή αυτό ακριβώς θα έπρεπε να κάνουν, στο να εκμεταλλευτούν τα χαρακτηριστικά της κάθε κουλτούρας έτσι, ώστε αυτή να αξιοποιηθεί με επάρκεια και με τρόπο κατάλληλο, προκειμένου να επιτευχθούν ορισμένοι στόχοι όπως ο στόχος της παραγωγικότητας. Επομένως, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα και η αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο της εθνικής κουλτούρας δύνανται να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα και τα οφέλη που πιθανότατα θα προκύψουν.



## 6.2 Προτάσεις διαχείρισης πολιτισμικών διαφορών

Μέσα από την προηγηθείσα παρουσίαση των πολιτισμικών χαρακτηριστικών των χωρών που μελετήθηκαν σε αυτή την εργασία, συμπερασματικά η αντίληψη του χρόνου και το συμβόλαιο ως επιδιωκόμενο αποτέλεσμα αναδεικνύονται τα κυρίαρχα αντιδιαμετρικά σημεία στο επιχειρηματικό διαπραγματευτικό στυλ μεταξύ Γερμανίας και Ηνωμένου Βασιλείου από την πλευρά της Ευρώπης και Κίνας και Ινδίας από την πλευρά της Ασίας. Εστιάζοντας σε αυτά τα δύο στοιχεία, και επιλέγοντας από την Ευρώπη το Ηνωμένο Βασίλειο, επιπλέον λόγω της χαρακτηριστικής αίσθησης του χιούμορ που ευρέως αποδίδεται στους Βρετανούς, και επιλέγοντας από την Ασία την Κίνα, επιπλέον λόγω της ισχυρής διατήρησης της αξίας του «προσώπου», ακολουθούν κάποιες σκέψεις για πιθανά αποτελεσματικές τακτικές διαχείρισης από τη βρετανική πλευρά κατά τις επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις με Κινέζους. Επιπλέον, θεωρώντας το ως πιο ενδιαφέρον, οι προτεινόμενες τακτικές διαχείρισης σχηματίστηκαν για την περίπτωση που η διαπραγμάτευση λαμβάνει χώρα στην Κίνα.

Σε μια τέτοια περίπτωση επιχειρηματικής διαπραγμάτευσης Βρετανών – Κινέζων σε κινεζικό έδαφος, από τα πρώτα που καλούνται να διαχειριστούν οι Βρετανοί είναι η διαφορετική αντίληψη για τη χρονική διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας συγκριτικά με την αντίστοιχη που διακρίνεται στην κινεζική διαπραγματευτική κουλτούρα. Δεδομένης της βαρύνουσας σημασίας που έχει η επιζητούμενη από τους Κινέζους ανάπτυξη στέρεων διαπροσωπικών σχέσεων με τους συνομιλητές τους, αρχικά προτείνεται κατά την προδιαπραγμάτευση οι Βρετανοί να προγραμματίζουν τουλάχιστον τρεις ημέρες επιπλέον από τον χρόνο που θα υπολόγιζαν για διαπραγμάτευση με ευρωπαϊκή ομάδα. Από παραδείγματα που παρέχει η βιβλιογραφία (Liu et al., 2021), ο χρόνος των τριών ημερών, με διάφορες κοινές δράσεις, είναι συνήθως επαρκής για να γίνει εμφανές στην κινεζική ομάδα ότι οι συνομιλητές τους δεν απαξιούν για τη βαθύτερη με αυτούς γνωριμία. Επιπλέον, δεδομένου ότι ένα τριήμερο αυτού του είδους είναι ξένο προς τη δική τους κουλτούρα, τα βρετανικά στελέχη προτείνεται να έχουν λάβει εκ των προτέρων από την εταιρία τους την απαραίτητη σχετική εκπαίδευση. Κατά την προετοιμασία για την εξοικείωση με τις πρακτικές βαθύτερης γνωριμίας των Κινέζων, οι Βρετανοί προτείνεται να φτάσουν στην Κίνα απόλυτα ενημερωμένοι για την αξία της διατήρησης του «προσώπου» που χαρακτηρίζει τους Κινέζους. Ελλιπής σχετική προετοιμασία σε συνδυασμό με το παροιμιώδες βρετανικό χιούμορ, θα μπορούσε να

προσβάλλει την ισχυρή κινεζική ανάγκη για διατήρηση του κύρους και συνεπακόλουθα να θέσει σε κίνδυνο την έναρξη, πιθανά και τη συνέχεια, της διαπραγμάτευσης. Για τα βρετανικά στελέχη, γνώσεις για την ιστορία και την κουλτούρα της Κίνας, θεωρητική μελέτη επιτυχημένων και αποτυχημένων περιπτώσεων διαπραγμάτευσης και βιωματική εξοικείωση, θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμα προς τη ζητούμενη κατεύθυνση, δίνοντάς τους την ευκαιρία να εμπεδώσουν την οπτική των Κινέζων ότι «οποιαδήποτε σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων βασίζεται τελικά στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων» (Liu et al., 2021).

Αναφορικά με τη δεύτερη εστίαση, το συμβόλαιο ως επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, υπενθυμίζεται ότι ενώ η κινεζική πλευρά προσβλέπει σε μια πιο γενική συμφωνία, η βρετανική πλευρά ενδιαφέρεται για πιο λεπτομερή κάλυψη και πάντα σύμφωνα με τις υποδείξεις των νομικών τους. Όμως, όπως ήδη αναφέρθηκε, η διαπραγμάτευση για να είναι αποτελεσματική εμπεριέχει αμφίδρομες κινήσεις καλής θέλησης. Για την άμβλυνση της σημαντικής αυτής διαφοράς, θα μπορούσε η βρετανική πλευρά να αντιπροτείνει την κάλυψη των επιθυμητών σε αυτήν σημείων σε διαφορετικούς χρόνους. Δηλαδή, σε πρώτο χρόνο να υπογραφεί η γενικότερη συμφωνία που επιθυμούν οι Κινέζοι, αλλά να προβλέπει ότι σε δεύτερο χρόνο θα συζητηθεί και θα καθορισθεί ένα σημαντικό ποσοστό των απαραίτητων λεπτομερειών. Αυτός ο δεύτερος χρόνος θα ήταν απαραίτητο να είναι πριν την έναρξη του έργου, την επένδυση κεφαλαίων ή οποιαδήποτε σχετική πρωτοβουλία, αλλά και μετά την έλευση τέτοιου χρονικού διαστήματος που να ικανοποιεί τη φιλοσοφία της κινεζικής πλευράς σχετικά με τη φυσική και αναπόφευκτη μεταβολή των συνθηκών και συνεπακόλουθα την αναγκαία προσαρμογή.

### 6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Καθώς η εποχή μας χαρακτηρίζεται από διαρκή επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων, των πολιτισμών και των χωρών, οι επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις ως συγκεκριμένες διαπροσωπικές σχέσεις εύλογα αποτελούν ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο πεδίο. Με την εννοιολογική προσέγγιση των σχετικών όρων και την πολλαπλή μελέτη περιπτώσεων συγκεκριμένων χωρών, η παρούσα εργασία με τα αποτελέσματά της, περιορισμένα ως έχουν, στόχευσε κύρια στο να συμβάλει στην ανίχνευση της συνεισφοράς των πολιτισμικών χαρακτηριστικών στην επιτυχία των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων.

Αναγνωρίζοντας τη βιβλιογραφικά στοιχειοθετημένη ανάδειξη της ανάλυσης, της κατανόησης και της ερμηνείας της εκάστοτε εθνικής κουλτούρας ως ισχυρό εργαλείο για την επιχειρηματική διαπραγμάτευση, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μελλοντική μελέτη, η οποία με εστίαση σε συγκεκριμένες περιπτώσεις διακρατικών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων που πραγματοποιήθηκαν, θα επιχειρούσε να εντοπίσει και να αναδείξει εκείνα τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της κουλτούρας που επηρέασαν την πορεία της διαπραγμάτευσης και να κάνει εμφανή τον βαθμό στον οποίο καθόρισαν την έκβασή της.

Ακόμα πιο εξειδικευμένα, αντικείμενο προβληματισμού και έρευνας θα αποτελούσε η έκταση και η σημασία της γενίκευσης των στερεοτύπων (π.χ. κινεζικός κολεκτιβισμός, γερμανική οργανωτικότητα) κατά τη μελέτη των διεθνών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων και η αναγνώριση του κινδύνου αγκύλωσης του διαπραγματευτή σε αυτά. Επιπλέον, άξια προσοχής θα ήταν η διερεύνηση της αλληλεπίδρασης της επιρροής της εθνικής κουλτούρας και των ιδιαίτερων προσωπικών χαρακτηριστικών του διαπραγματευτή μέσα στο πλαίσιο συγκεκριμένης διαπραγμάτευσης.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

1. Αρβανίτης, Α. (2017). *Πώς να μην διαπραγματεύεσαι, τι μας διδάσκει η διαπραγμάτευση Τσίπρα- Βαρουφάκη*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
2. Βασιλειάδης, Δ. (2013). *Η Εφαρμογή της Φιλοσοφίας του Γκάντι στην Εποχή της Κρίσης*. ΙΝΔΙΚΑ, Αθήνα. Ανακτήθηκε:  
[https://www.academia.edu/29259948/%CE%97\\_%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%A6%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%83%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%B1%CF%82\\_%CF%84%CE%BF%CF%85\\_%CE%93%CE%BA%CE%AC%CE%BD%CF%84%CE%B9\\_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%95%CF%80%CE%BF%CF%87%CE%AE\\_%CF%84%CE%B7%CF%82\\_%CE%9A%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%CF%82](https://www.academia.edu/29259948/%CE%97_%CE%95%CF%86%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B3%CE%AE_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%A6%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%83%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%93%CE%BA%CE%AC%CE%BD%CF%84%CE%B9_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CF%80%CE%BF%CF%87%CE%AE_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%9A%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%CF%82)
3. Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2010). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
4. Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (ΕΕΣ). (2020). *Η απόκριση της ΕΕ στη στρατηγική κατευθυνόμενων από το κράτος επενδύσεων της Κίνας*. Επισκόπηση, αρ. 03, Λουξεμβούργο. Ανακτήθηκε:  
[https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RW20\\_03/RW\\_EU\\_response\\_to\\_China\\_EL.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RW20_03/RW_EU_response_to_China_EL.pdf)
5. Lewicki, R. J., Saunders, D., Minton, J. (2004). *Η φύση των διαπραγματεύσεων*. Αθήνα: Κριτική.
6. Πατρινός, Δ. Θ. & Αναστασίου, Α. (2007). *Διεθνές Μάνατζμεντ: Πολυεθνικές- Παγκοσμιοποίηση & Επιχειρηματική Ηθική*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
7. Πρεσβεία της Ελλάδος στο Πεκίνο, Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών υποθέσεων ([www.ebeth.gr](http://www.ebeth.gr)). (2014). *Επιχειρηματικός Οδηγός για τη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας*. Ανακτήθηκε:  
<https://www.ebeth.gr/userdata/modules/Pages/2/0/20807/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82%20%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%9A%CE%AF%CE%BD%CE%B1%202014.pdf>

## Ξενόγλωσση

1. Acuff, F. L. (2008). *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. USA: Amacom Books.
2. Brummer, J. (2005). India's negotiation positions at the WTO. In: *Dialogue on Globalization, FES Briefing Papers*, Geneva. Retrieved from: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/genf/50205.pdf>
3. Brett, M. J. (2014). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Ciprian-Beniamin, B., & Adina, S.-O. (2013). German Negotiating And Communication Styles, And Their Cultural Bias. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, Vol. 1, No. 2, pp. 29-38.
5. Cohen, R. (1997). *Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent World*. United States: Institute of Peace Press.
6. Fang, T. (2006). Negotiation: The Chinese Style. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, pp. 50-60.
7. Fang, T. (2014). Understanding Chinese Culture and Communication: The Yin Yang Approach. In: B. Gehrke & M.-T. Claes (Eds.) *Global Leadership Practices*, Palgrave Macmillan, pp.171-187.
8. Faure, G. O. & Sjöstedt, G. (1993). Culture and Negotiation: An Introduction. In: G. O. Faure & J. Z. Rubin (Eds.) *Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes*, Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Ghauri, P.N. & Fang, T. (2003). Negotiating with the Chinese: A Process View. In: P.N. Ghauri & J-C Usunier (Eds.) *International Business Negotiations* (2nd Edition), Oxford: Elsevier, pp. 411-436.
10. Graham, J.L. & Lam, N.M. (2003). The Chinese Negotiation. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2003/10/the-chinese-negotiation>
11. Gulliver, P. H. 1979. *Disputes and Negotiations: A Cross cultural Perspective*. London: Academic Press.
12. Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
13. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations Software of the mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: Mc Grow Hill.

14. Horst, P., & Lieutenant, C. (2007). *Cross-cultural negotiations*. USA: Air War College by Air University.
15. Huang, H.- C. & Schutz, N. (2008). *Language and Culture: India*. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/315700691\\_Language\\_and\\_Culture\\_India](https://www.researchgate.net/publication/315700691_Language_and_Culture_India)
16. ICC (International Chamber of Commerce) United Kingdom, *A guide to future UK trade negotiations for mid-sized businesses and SMEs*. Retrieved from: <https://www.cbi.org.uk/media/1486/a-guide-to-future-uk-trade-negotiations.pdf>.
17. Katz, L. (2006). *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. Charleston, S.C.: Booksurge.
18. Kavalchuk, A. (2012). *Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans- A Guide -*. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Retrieved from: [https://atameken.kz/uploads/content/files/How\\_to\\_do\\_business\\_with\\_Germans\\_Kavalchuk\\_Engl-falk\\_s-1333486979050.pdf](https://atameken.kz/uploads/content/files/How_to_do_business_with_Germans_Kavalchuk_Engl-falk_s-1333486979050.pdf).
19. Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. K. M., Meyer, A. (1963). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. New York: Vintage Books.
20. Kumar, R. & Worm, V. (2011). Negotiating in India: Some Case Studies. In: *International Negotiation in China and India*, pp. 90-115, London: Palgrave Macmillan.
21. Lebour, J. (2005). International business negotiation - UK social behaviors and business practices. Retrieved from: <http://jefferson-marketing-and-business.over-blog.com/article-1237933.html>.
22. Lebrón, A. (2013). What is Culture? *Merit Research Journal of Education and Review*, Vol. 1, No. 6, pp. 126-132.
23. Liu, C., Lu, J., Zhan, Y. (2021). Cultural Differences in Business Negotiations Between China and the UK. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 582, pp.433-437.
24. Lockett, M. (1988). Culture and the problems of Chinese management. *Organization Studies*, Vol. 9 No. 4, pp. 475-496.
25. Manrai, L.A & Manrai, A.K. (2010). The Influence of Culture in International Business Negotiations: A New Conceptual Framework and Managerial Implications. *Journal of Transnational Management*, Vol. 15, No. 1, pp.69-100.

26. Marvin Hough International Research & Analysis (MIRA), (2020). *Understanding Indian Business Culture*. Retrieved from: file:///C:/Users/User/Downloads/India-April-17-20-Understanding-Indian-Business-Culture.pdf.
27. Metcalf, L., Bird, A. Shankarmahesh, M., Aycan, Z., Larimo, J., Valdelamar, D. (2006). Cultural Tendencies in Negotiation: A Comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 4, pp. 382-394.
28. Mouzas, S. (2006). Negotiating Umbrella Agreements. *Negotiation Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 279-301.
29. Movius, H., Matsuura, M., Yan, J., Kim, D.-Y. (2006). Tailoring the Mutual Gains Approach for Negotiations with Partners in Japan, China, and Korea. *Negotiation Journal*, p.p. 389-441.
30. Naghavi, N. & Mubarik, M. (2019). Negotiating with Managers from South Asia: India, Sri Lanka, and Bangladesh. In: M. A. Khan, N. Ebner (Eds.) *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation*, pp. 487-514, Publisher: Palgrave Macmillan, Cham.
31. Nicks, M., & Tomalin, B. (2010). *The World's Business Cultures: And How to Unlock Them*. London: Thorogood.
32. Paik, Y. & Tung, R. L. (1999). Negotiating with East Asians: How to attain “win-win” outcomes. *Management International Review*, Vol. 39, No 2, pp. 103–122.
33. Palmer, D. (2011). Religion. In: W. Tay & A. So (Eds.) *Handbook of Contemporary China*, Singapore: World Scientific, pp. 293-326.
34. Redding, G., Bond, M.H., Witt, A. (2012). Culture and the Business Systems of Asia. In: M. A. Witt & G. Redding (Eds.) *The Oxford Handbook of Asian Business Systems*, Oxford: Oxford University Press.
35. Saeed, J. (2008). Best Practice in Global Negotiation Strategies for Leaders and Managers in the 21st Century. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 9, No 4, pp. 309–318.
36. Salacuse, J.W (1999). Intercultural Negotiation in International Business. *Group decision and negotiation*, Vol. 8, No. 3, pp. 217-236.
37. Salacuse, J.W. (2003). *The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in Twenty-first Century*. New York: Palgrave Macmillan.

38. Salacuse, J. W. (2004). Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation. *Ivey Business Journal*. Retrieved from: <https://iveybusinessjournal.com/publication/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation/>
39. Salacuse, J. W. (2006). *Leading Leaders: How to Manage Smart, Talented, Rich and Powerful People*. USA: Amacon Books.
40. Salacuse, J. W. (2010). Teaching International Business Negotiation: Reflections on Three Decades of Experience. *International Negotiation*, Vol. 15, pp. 187–228.
41. Sebenius, J. K (2002). Caveats for Cross- Border Negotiations. *Negotiation Journal*, Vol.18, No. 2, pp.121-133.
42. Sebenius, J.K. & Qian, C. (2008). *Cultural Notes on Chinese Negotiating Behavior*. Harvard Business School. Retrieved from: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/09-076.pdf>
43. Sharath, A.M. (2021). Impact of Covid-19 on the Indian Economy. In: *Covid-19 Pandemic & Its Impact in Economy: Issues and Challenges*, pp.180-190, Text © Department of Commerce, Vidyanagar College, Red' Shine Publication PVT. LTD.
44. Smyser, W. R. (2002). *How Germans Negotiate: Logical Goals, Practical Solutions (Cross-Cultural Negotiation Books)*. Washington: United States Institute of Peace.
45. Solomon, C. M. & Schell, M. S. (2009). *Managing across cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*. New York: Mc Grow Hill.
46. Sycara, K. & Dai, T. (2010). Agent Reasoning in Negotiation. In: D.M. Kilgour, and C. Eden (Eds.) *Handbook of Group Decision and Negotiation: Advances in Group Decision and Negotiation*, Springer Netherlands.
47. Thompson, L. L. (2012). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education International.
48. Tomalin, B. & Nicks, M. (2010). *The World's Business Cultures: And How to Unlock Them*. London: Thorogood Publishing.
49. UK India Business Council (UKIBC), (2022). Business Culture in India. Retrieved from: <https://www.ukibc.com/>
50. Wang, H. (2015). *International and China Business Negotiations Strategies*. UK CMI Management Article of Year. Retrieved from: <file:///C:/Users/User/Downloads/UKCMICHinaNegotiationStrategyPaperHWNNov2015.pdf>



51. World Bank, (2020). *Doing Business 2020*. Washington, DC: World Bank.
52. World Integrates Trade Solution (WITS), (2019). India Trade. Retrieved from:  
<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/IND/Year/2019/TradeFlow/EX PIMP/Partner/WLD/Product/All-Groups>
53. Xiaohua, L. & Miller, S. J. (2003). Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture. *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 286-303.