

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  

---

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ:**  
**«ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ»**  
**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**“Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΤΩΝ  
ΧΩΡΩΝ :ΟΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΒΡΑΖΙΛΙΑΣ ”**

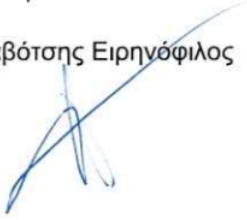
**Γαβότσης Ειρηνόφιλος**  
**Επιβλέπων Καθηγητής : Πέτρος Λιακουρας**

**Πειραιάς, 2021**

Ο Γαβότσης Ειρηνόφιλος βεβαιώνω ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία είναι αποκλειστικά ατομικό δικό μου. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον τελώ εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρους μου, μου αφαιρείται ανά πάσα στιγμή αμέσως ο τίτλος.

Ο Δηλών

Γαβότσης Ειρηνόφιλος



*Αφιερώνεται στον πατέρα μου,  
για την πολύτιμη στήριξη του σε όλη την ακαδημαϊκή μου πορεία*

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Πέτρο Λιακουρα , για την εξαιρετική επιστημονική καθοδήγηση και την άριστη συνεργασία, τα μέλη τις τριμελούς επιτροπής κ. Αριστοτέλη Τζιαμπίρη και κ. Ηλία Παπαγιαννόπουλο για την συμβολή τους στην παρούσα διπλωματική , καθώς και όλους τους Καθηγητές του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς που με τη διδασκαλία τους συνέβαλαν στη μεταλαμπάδευση της γνώσης στον τομέα των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να αναδείξει όλα εκείνα τα ιδιαίτερα στοιχεία της εθνικής κουλτούρας ,που καθιστούν κάθε χώρα ξεχωριστή από τις υπόλοιπες ,αλλά και να εξηγήσει πως τα στοιχεία αυτά μπορούν να επηρεάσουν το στυλ, αλλά και τον ρυθμό των διαπραγματεύσεων. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, έγινε μελέτη και καταγραφή της προ υπάρχουσας βιβλιογραφίας αλλά και αρθρογραφίας. Αναλύθηκε ο ορισμός της διαπραγμάτευσης αλλά και της κουλτούρας .Καταγράφηκαν τα στοιχεία αλλά και τα είδη της κουλτούρας . Έγινε αναφορά στο πως η κουλτούρα επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις αλλά και εκτενής αναφορά στις διαστάσεις της κουλτούρας. Ιδιαίτερη μνεία έγινε επίσης στον παράγοντα της πολιτιστικής νοημοσύνης . Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έκλεισε με τους τρόπους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ξεπεραστεί το χάσμα της κουλτούρας. Εν συνεχεία έγινε εφαρμογή των δεδομένων αυτών στις επιλεγμένες χώρες .Οι χώρες που επιλέχθηκαν είναι η Πορτογαλία και η Βραζιλία, χώρες με ισχυρούς δεσμούς αλλά και αντιθέσεις. Μετά έγινε καταγραφή των διαστάσεων της κουλτούρας ,αλλά και του διαπραγματευτικού στυλ κάθε χώρας και δημιουργήθηκε ένας διαπραγματευτής οδηγός. Εκτός την καταγραφή , έγινε και σύγκριση των διαστάσεων και του διαπραγματευτικού στυλ των δύο χωρών. Τέλος έγινε ή εξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας.

## ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to highlight all those special elements of national culture that make each country different from the rest, but also to explain how these elements can influence the style and the pace of negotiations. For this purpose, the pre-existing bibliography and articles were studied and recorded. The definition of negotiation and culture was analyzed. The elements and types of culture were recorded. There was a reference to how culture influences the negotiations but also an extensive reference to the dimensions of culture. Special mention was also made of the factor of cultural intelligence. The literature review closed with ways that can be used to bridge the culture gap. This data was then applied to the selected countries. The countries selected are Portugal and Brazil, countries with strong ties but also contradictions. Then the dimensions of the culture, but also the negotiation style of each country were recorded and a negotiating guide was created. In addition to the recording, the dimensions and the negotiating style of the two countries were compared. Finally, the conclusions of the research were drawn.

# Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Κατάλογος Σχημάτων.....	8
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	8
Κατάλογος Πινάκων.....	8
1. Εισαγωγή.....	9
1.1 Δομή εργασίας.....	10
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	11
2.1 Ορισμός της διαπραγμάτευσης.....	11
2.1.1 Τι είναι το διαπραγματευτικό στυλ.....	11
2.1.2 Το μοντέλο Thomas-Kilmann (TKI).....	12
2.1.3 Η διαπολιτισμική διαδικασία της διαπραγμάτευσης.....	14
2.2 Ορισμός της κουλτούρας.....	18
2.2.1 Διάκριση των όρων πολιτισμός και κουλτούρα.....	18
2.2.2 Τα στοιχεία της κουλτούρας.....	19
2.3 Τα είδη της κουλτούρας.....	21
2.4 Η επιρροή της κουλτούρας στις διαπραγματεύσεις.....	27
2.5 Οι διαστάσεις της κουλτούρας.....	35
2.5.1 Kluckhohn & Strodtbeck.....	35
2.5.2 Hall.....	36
2.5.3 Hofstede.....	37
2.5.4 Trompenaars.....	40
2.5.5 Schwarz.....	43
2.5.6 Globe.....	44
2.6 Τρόποι για να γεφυρωθεί το χάσμα της κουλτούρας.....	48
3. Μεθοδολογία.....	54
3.1 Ερευνητικά ερωτήματα.....	54

3.2 Μέθοδος ανάλυσης.....	54
4. Αποτελέσματα.....	55
4.1 Εισαγωγή.....	55
4.2 Πορτογαλία.....	56
4.2.1 Οι διαστάσεις της κουλτούρας στην Πορτογαλία.....	56
4.2.2 Το διαπραγματευτικό στυλ της Πορτογαλίας.....	59
4.3 Βραζιλία.....	66
4.3.1 Οι διαστάσεις της κουλτούρας στην Βραζιλία.....	67
4.3.2 Το διαπραγματευτικό στυλ της Βραζιλίας.....	70
4.4 Σύγκριση Πορτογαλίας - Βραζιλίας.....	78
4.4.1 Σύγκριση των διαστάσεων Πορτογαλίας -Βραζιλίας.....	78
4.4.2 Σύγκριση του διαπραγματευτικού στυλ της Πορτογαλίας και της Βραζιλίας..	79
5. Συμπεράσματα.....	81
5.1 Ανασκόπηση.....	82
5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	82
Βιβλιογραφία.....	83

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 2.1.....	14
Σχήμα 2.2.....	17
Σχήμα 2.3.....	25
Σχήμα 2.4.....	28
Σχήμα 2.5.....	34

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1.....	57
Διάγραμμα 4.2.....	59
Διάγραμμα 4.3.....	68
Διάγραμμα 4.4.....	70
Διάγραμμα 4.5.....	79
Διάγραμμα 4.6.....	79

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.1.....	63
Πίνακας 4.2.....	64
Πίνακας 4.3.....	74
Πίνακας 4.4.....	75
Πίνακας 4.5.....	80



# 1. Εισαγωγή

Οι διαπραγματεύσεις ,από τα αρχαία κιόλας χρόνια, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνική ζωής των ανθρώπων και το πιο αξιόπιστο μέσο επίλυσης διαφορών.Κάθε κοινωνία ανάλογα με την δομή της χαράσσει διαφορετικά την διαπραγματευτική της στρατηγική.Οι κοινωνίες αποτελούνται από μέλη που αναπτύσσουν μια σειρά κοινών χαρακτηριστικών. Κάτι που μοιράζεται μεταξύ ατόμων που ανήκουν στην ίδια κοινωνικά καθορισμένη και αναγνωρισμένη ομάδα ονομάζεται κουλτούρα.(Levine , Park και Kim ,2007).

Όταν δύο μέρη διαπραγματεύονται, μαζί με τα ενδιαφέροντά τους ,τις προτεραιότητες τους και τις διαπραγματευτικές τους στρατηγικές, φέρνουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων και την κουλτούρα τους. Η σχέση των διαπραγματεύσεων με την κουλτούρα είναι άρρηκτη επειδή οι διαφορετικές κουλτούρες εξελίσσουν διαφορετικούς κανόνες για τη διευκόλυνση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, οπότε μας παρέχουν με κάποιες πληροφορίες για το πώς πιθανόν θα συμπεριφέρονται και τα υπόλοιπα μέλη της κουλτούρας αυτής . (Brett,2001)

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας οι διαπολιτισμικές επαφές εντάθηκαν και δημιουργήθηκαν νέοι δρόμοι επικοινωνίας με χώρες που παλαιότερα θα ήταν πρακτικά αδύνατο να υπάρξει επαφή. Με βάση αυτά τα δεδομένα, δημιουργήθηκε έντονα η ανάγκη για την δημιουργία ενός διαπραγματευτικού οδηγού ,που θα περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν κάθε διαφορετική κουλτούρα. Με την γνώση αυτών των χαρακτηριστικών ,οι διαπραγματευτές αποκτούν ένα διαπραγματευτικό “όπλο” , ώστε να καταφέρουν να ξεπεράσουν το εμπόδιο της κουλτούρας και να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Απο το σύνολο το όλων των μελετων,είναι καταφανές το πόσο σημαντική και περίοπτη θέση έχει η κουλτούρα στις διεθνείς σχέσεις ,είτε αυτές είναι οικονομικές , εμπορικές ή πολιτικές .Είναι ένα κομμάτι που καθημερινά εξελίσσεται μέσω της έντονης αλληλεπίδρασης της μιάς κουλτούρας με την άλλη και προκύπτουν συνέχεια καινούρια δεδομένα. Είναι ένας τομέας που παρουσιάζει έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον και για αυτό επιλέχθηκε ως κεντρικό θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Στο πλαίσιο της έρευνας ,αναλύονται δυο χώρες: η Πορτογαλία και η Βραζιλία. Οι δύο χώρες αυτές δεν επιλέχθηκαν τυχαία αλλά σκόπιμα. Είναι δύο χώρες με έντονη αλληλεπίδραση , που μοιράζονται αρκετά κοινά στοιχεία όπως η γλώσσα και η θρησκεία αλλά ταυτόχρονα μαζί με τις ομοιότητες τους παρουσιάζουν και έντονες διαφορές, κάτι που της καθιστά εξαιρετικό δείγμα.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να καταδείξει πώς οι διαφορές στην κουλτούρα μπορούν να επηρεάσουν την διαδικασία της διαπραγμάτευσης και την συμπεριφορά των διαπραγματευτών από διαφορετικές χώρες .

### **1.1 Δομή εργασίας**

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Αναλύονται οι όροι της διαπραγμάτευσης και της κουλτούρας .Εξετάζονται η διαφορά της κουλτούρας με τον πολιτισμό καθώς τα στοιχεία της κουλτούρας και οι διάφορες κατηγορίες τους . Ερευνάται πώς τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις αλλά και οι διαστάσεις της κουλτούρας. Εν συνεχεία γίνεται αναφορά στην πολιτιστική νοημοσύνη και τέλος αναφέρονται όλοι εκείνοι οι τρόποι ,ώστε να ξεπεραστεί το χάσμα που προκαλούν οι διαπραγματεύσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα ερευνητικά ερωτήματα αλλά και τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για να εξαχθούν τα αποτελέσματα της έρευνας

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις επιλεγμένες χώρες , Πορτογαλία και Βραζιλία και συγκεκριμένα, στις διαστάσεις της κουλτούρας τους με βάση την θεωρία του Hofstede αλλά και της μελέτης Globe και εν συνεχεία στο διαπραγματευτικό στυλ των χωρών αυτών. Αμέσως μετά ακολουθεί ένας διαπραγματευτικός οδηγός Dos and Dont's με βάση τον Sebenius.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας και πώς απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα που ετέθησαν.

## 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1 Ορισμός της διαπραγμάτευσης

Η θεωρία των διαπραγματεύσεων είναι ακόμη στα σπάργανα. Υπάρχουν συστηματοποιήσεις, τυπολογίες και υποθέσεις σχετικά με επιλεκτικούς συσχετισμούς και την αξιολόγησή τους, δεν υπάρχει όμως ακόμα μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη θεωρία της διαπραγμάτευσης, που να περιλαμβάνει ολόκληρη τη διαδικασία διαπραγμάτευσης και η οποία να είναι αφενός, τόσο γενική που όλες οι λεπτομέρειες των διαπραγματεύσεων να μπορούν να συμπεριληφθούν και αφετέρου, τόσο συγκεκριμένη ώστε να παρέχει εξηγήσεις για τη διαπραγμάτευση των πολιτικών θεμάτων. (Pfetsch 2007) Σύμφωνα με τις υπάρχουσες θεωρίες, η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων μεταξύ αλληλεξαρτώμενων μερών (Kreitner, 2007), όταν δύο ή περισσότερα μέρη πρέπει να λάβουν μια κοινή απόφαση αλλά έχουν διαφορετικές προτιμήσεις. ( Bazerman & Moore, 2012) . Είναι η αμφίδρομη επικοινωνία αλλά και μια διαπροσωπική διαδικασία λήψης αποφάσεων που έχει σχεδιαστεί για την επίτευξη συμφωνίας όταν τα διαπραγματευόμενα μέρη έχουν κάποια ενδιαφέροντα που μοιράζονται και άλλα που αντιτίθενται και απαραίτητη κάθε φορά που δεν μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι μεμονωμένα.(Fisher, Ury&Patton,1991),(Gelfand, 2014), (Thompson ,2005) . Τέλος ,η διαπραγμάτευση είναι ένα μέσο - και το μόνο μέσο - για τη μη βίαιη διευθέτηση των αντιτιθέμενων συμφερόντων. (Pietsch ,2007)

#### 2.1.1 Τι είναι το διαπραγματευτικό στύλ

Μια καλή διαδικασία διαπραγμάτευσης ξεκινά πάντα με μια καλή ματιά στον καθρέφτη. Ο διαπραγματευτής πρέπει να αναρωτηθεί ,ποιο είναι το συνηθισμένο στύλ συμπεριφοράς του; Ποιά είναι η φυσική του θέση στις διαπραγματεύσεις και πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ένστικτά του ως σταθερή βάση για να γίνει καλύτερο διαπραγματευτής. Εάν δεν γνωρίζει ποια είναι τα ένστικτά του και πώς η διαίσθησή του ανταποκρίνεται σε διαφορετικές συνθήκες, τότε θα έχει πρόβλημα προγραμματισμού και διεξαγωγής αποτελεσματικών διαπραγματεύσεων. Η κατανόηση των ενστίκτων και των δαισθήσεων

όταν αντιμετωπίζονται διαφορετικές συνθήκες, αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα όταν προγραμματίζεται μια αποτελεσματική στρατηγική για την αντιμετώπιση και την επιτυχία στις διαπραγματεύσεις. (Shell, 2006)

Για κάθε διαπραγματευτή το πρώτο στοιχείο της αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης είναι να γνωρίζει το δικό του στυλ διαπραγμάτευσης, τον τρόπο με τον οποίο ο ίδιος επικοινωνεί σε μια κατάσταση διαπροσωπικής σύγκρουσης. Πρέπει να αξιολογήσει με ειλικρίνεια τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Μόλις ανακαλύψει την τάση, το προσωπικό κίνητρο, του εαυτού του, καθώς και του άλλου μέρους, είναι δυνατόν να αρχίσει να ασχολείται με τη στρατηγική. (Thompson, 2005)

Κάποιοι άνθρωποι μπορούν να προσαρμοστούν με μεγαλύτερη ευκολία σε διαφορετικούς τύπους καταστάσεων, ενώ κάποιοι άλλοι λιγότερο. Κάποιοι μπορεί να είναι δυνατοί σε μια κατάσταση που απαιτεί ισχυρά ανταγωνιστικά ένστικτα, αλλά αδύναμοι όταν το ζητούμενο είναι η σύναψη σχέσεων.

### **2.1.2 Το μοντέλο Thomas-Kilmann (TKI)**

Ένα από τα μοντέλα που σχεδιάστηκαν για να βοηθήσουν τα άτομα να κατανοήσουν καλύτερα τα χαρακτηριστικά προσέγγισης τους ή το στυλ στη διαχείριση των συγκρούσεων είναι το μοντέλο TKI, βασισμένο στο έργο των Kenneth W. Thomas και Ralph H. Κίλμαν.

Το μοντέλο TKI έχει δύο διαστάσεις διαστάσεις: (1) επιθετικότητα, το βαθμό στον οποίο το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις δικές του ανησυχίες και (2) συνεργασία, το βαθμό στον οποίο το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει το άλλο ανησυχίες ενός ατόμου. Αυτές οι δύο διαστάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς (επιθετικότητα και συνεργασία) μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό πέντε διαφορετικών στυλ διαπραγματεύσεων. (Thomas, 1976)

#### **1. Το ανταγωνιστικό στυλ**

Αυτό το στυλ είναι κατηγορηματικό και δεν συνεργάζεται. Το άτομο επιδιώκει την δική επιτυχία στην “πλατη” άλλου ατόμου. Πρόκειται για μια λειτουργία προσανατολισμένη στη δύναμη, και την οποία το άτομο χρησιμοποιεί όποια δύναμη φαίνεται κατάλληλη για να κερδίσει. (Thomas, 1976)

## **2. Το υποχωρητικό στύλ**

Αυτό το στύλ είναι συνεργατικό. Το άτομο παραμελεί τις δικές του ανησυχίες για να ικανοποιήσει τις ανησυχίες του άλλου ατόμου. Υπάρχει ένα στοιχείο της αυτοθυσίας στην υπακοή της εντολής του άλλου ακόμα και αν θα προτιμούσε το αντίθετο ή η αποδοχή της άλλης οπτικής. (Thomas, 1976)

## **3. Το στύλ αποφυγής**

Αυτό το στύλ δεν είναι επιτακτικό και δεν συνεργάζεται. Το άτομο δεν ακολουθεί αμέσως τις δικές του ανησυχίες ή εκείνες του άλλου ατόμου. Δεν αντιμετωπίζει τη σύγκρουση. Η αποφυγή μπορεί να έχει διπλωματική μορφή, είτε παρακάμπτοντας ένα ζήτημα, είτε αναβάλλοντας ένα ζήτημα έως μια καλύτερη στιγμή, ή απλώς αποχώροντας από μία απειλητική κατάσταση. (Thomas, 1976)

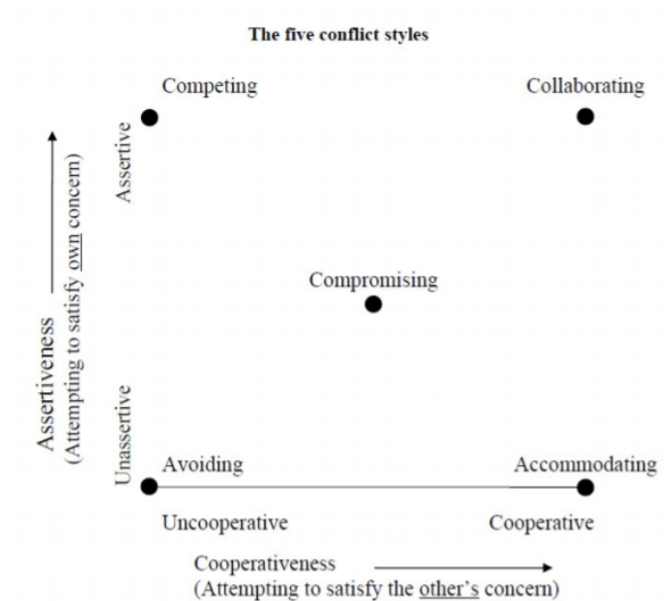
## **4. Το συνεργατικό στύλ**

Αυτό το στύλ είναι τόσο διεκδικητικό όσο και συνεργατικό, το αντίθετο της αποφυγής. Η συνεργασία περιλαμβάνει μια προσπάθεια μαζί με το άλλο άτομο για να βρεθεί μια λύση που ικανοποιεί πλήρως τις ανησυχίες και των δύο. Γίνεται ανάλυση του ζητήματος ώστε να εντοπιστούν οι βασικές ανησυχίες και των δύο ατόμων και να βρεθεί μια εναλλακτική λύση που ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. (Thomas, 1976)

## **5. Το συμβιβαστικό στύλ**

Αυτό το στύλ βρίσκεται μεταξύ της επιθετικότητας και της συνεργασίας. Ο σκοπός είναι να βρεθεί μια πρόσφορη, αμοιβαία αποδεκτή λύση που να ικανοποιεί εν μέρει και τις δύο πλευρές. Αντιμετωπίζει ένα ζήτημα πιο άμεσα από ό, τι σύμφωνα με το στύλ αποφυγής, αλλά δεν το διερευνά τόσο πολύ σε βάθος όπως στο στύλ συνεργασίας. Ο συμβιβασμός μπορεί να σημαίνει διαχωρισμό της διαφοράς, ανταλλαγή παραχωρήσεων ή αναζήτηση μιας θέσης κάπου στη μέση. (Thomas, 1976)

Σχήμα 2.1



Πηγή : Thomas K.W (1976)

### 2.1.3 Η διαπολιτισμική διαδικασία της διαπραγμάτευσης

Η διαπολιτισμική διαδικασία της διαπραγμάτευσης μπορεί να χωριστεί σε δύο διαφορετικά μέρη: τη μη σχετιζόμενη και τη σχετιζόμενη αλληλεπίδραση με το θέμα .(Hollensen,2008)

#### **Αλληλεπίδραση μη σχετιζόμενη με το θέμα**

Οι μη σχετιζόμενες πτυχές της διαδικασίας διαπραγμάτευσης, (Η διάκριση κατάστασης, η ακρίβεια του σχηματισμού εντύπων και η διαπροσωπική ελκυστικότητα) είναι αυτοί οι παράγοντες που είναι πιο συναφείς κατά την προσέγγιση του άλλου μέρους.(Hollensen,2008)

### **Διάκριση κατάστασης**

Στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις είναι ζωτικής σημασίας και τα δύο μέρη να κατανοούν τη διάκριση κατάστασης. Η διάκριση κατάστασης καθορίζεται από τη διαπροσωπική κατάταξη, την ηλικία, το φύλο, την εκπαίδευση, τη θέση ενός ατόμου στην εταιρεία και της σχετικής θέσης της εταιρείας. Διαφορετικοί πολιτισμοί αποδίδουν διαφορετικούς βαθμούς σπουδαιότητας στην κατάσταση στις διαπραγματεύσεις. Οι κουλτούρες υψηλού περιεχομένου είναι προσανατολισμένες στην κατάσταση και η έννοια της επικοινωνίας ενσωματώνεται στο άτομο. Οι λέξεις που χρησιμοποιούνται από τους διαπραγματευτές σε κουλτούρες υψηλού περιεχομένου δεν είναι τόσο σημαντικές, όσο οι η κοινωνική θέση του διαπραγματευτή .(Hollensen,2008)

### **Ακρίβεια σχηματισμού εντύπων**

Αυτό το στάδιο αναφέρεται στην αρχική επαφή μεταξύ διαπραγματευτών. Γνωρίζοντας κάποιον για πρώτη φορά, τα άτομα έχουν άμεσα συναισθήματα που προηγούνται της ορθολογικής σκέψης. Αυτά τα συναισθήματα οδηγούν στο σχηματισμό άμεσων απόψεων που συχνά βασίζονται σε ελάχιστες πληροφορίες. Καθώς οι αντιλήψεις των ατόμων από διαφορετικές κουλτούρες ,διαφέρουν, μειώνεται η πιθανότητα ενός διαπραγματευτή να σχηματίσει ακριβείς εντυπώσεις για το άλλο μέρος. Η κακή εντύπωση που βασίζεται σε ανακριβή σχηματισμό εντύπων, μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα σχετικά με τα επόμενα στάδια των διαπραγματεύσεων. Η παροχή δώρων είναι ένα σημαντικό μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε πολλά μέρη του κόσμου, ειδικά στην Άπω Ανατολή. Και τα δύο μέρη μπορούν να παρουσιάσουν δώρα μεταξύ τους πριν ή μετά τη διαπραγμάτευση. Σε ορισμένους πολιτισμούς τα δώρα αναμένονται και η μη προσφορά τους θεωρείται προσβολή, ενώ σε άλλους η προσφορά δώρου θεωρείται προσβλητική.(Hollensen,2008)

### **Διαπροσωπική έλξη**

Αυτό το στάδιο αναφέρεται στην πρώτη εντύπωση που επηρεάζεται από τα συναισθήματα της έλξης ή της προτίμησης. Η διαπροσωπική έλξη μπορεί να έχει θετική ή αρνητική επίδραση στο αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων. Η ομοιότητα μεταξύ διαπραγματευτών μπορεί να προκαλέσει εμπιστοσύνη, η οποία με τη σειρά της να οδηγήσει στη διαπροσωπική έλξη. Άτομα που είναι ελκύνονται το ένα από το άλλο είναι πιθανό να κάνουν παραχωρήσεις στη διαδικασία διαπραγμάτευσης. Ο διαπραγματευτής είναι πιθανό να

κάνει πίσω σε ποιες οικονομικές ανταμοιβές ,για τις ανταμοιβές της ικανοποίησης που προέρχονται από την δημιουργία σχέσης με έναν ελκυστικό εταίρο.(Hollensen,2008)

### ***Αλληλεπίδραση σχετιζόμενη με την εργασία***

Μόλις μια σχέση έχει επιτευχθεί επιτυχώς μεταξύ των δύο μερών, οι σχετικές με την εργασία πτυχές της διαπολιτισμικής διαπραγματευτικής διαδικασίας καθίστανται πιο σημαντικές. Ωστόσο, παρόλο που οι μη σχετιζόμενοι παράγοντες δεν είναι πρωταρχικής σημασίας σε αυτό το στάδιο, θα μπορούσαν ακόμη να έχουν αντίκτυπο στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και στο τελικό αποτέλεσμα.(Hollensen,2008)

### **Ανταλλαγή πληροφοριών**

Σε αυτό το σημείο της διαδικασίας, μια σαφής κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών του διαπραγματευτή είναι απαραίτητη, ως σημείο εκκίνησης για μια αποτελεσματική ροή επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων. Το ποσό των πληροφοριών που πρέπει να ανταλλάσσονται ρητά, ποικίλλουν από πολιτισμό σε πολιτισμό. Λόγω της πολυπλοκότητας των αρκετών χιλιάδων γλωσσών και τοπικών διαλέκτων στον κόσμο, η επικοινωνία σε διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις, μέσω λεκτικών μέσων, είναι περίπλοκη και δύσκολη. Ακόμη και σε περιπτώσεις που οι συμμετέχοντες κατανοούν ο ένας τον άλλον άπταιστα, η έννοια των ανταλλασσόμενων πληροφοριών μπορεί να χαθεί ως αποτέλεσμα των διαφορετικών εννοιών των λέξεων και μεταξύ των πολιτισμών. Οι διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις υπόκεινται και σε μη λεκτικά προβλήματα, όπως η γλώσσα του σώματος, η οποία μειώνει τις πιθανότητες να κατανοηθούν οι όποιες διαφορές η και ομοιότητές μεταξύ των διαπραγματευτών με ακρίβεια.(Hollensen,2008)

### **Στρατηγική πειθούς και διαπραγματεύσεων**

Αυτή η φάση της διαδικασίας διαπραγμάτευσης αναφέρεται στις προσπάθειες ενός διαπραγματευτή να τροποποιήσει τις προσδοκίες απόδοσης του άλλου μέρους ,μέσω της χρήσης διαφόρων πειστικών τακτικών. Υπάρχουν διάφορα στυλ πειθούς και κάθε πολιτισμός έχει το δικό του στυλ πειθούς. Σύμφωνα με τους Anglemar και Stern (1978), υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές στη διαδικασία διαπραγμάτευσης: οι αντιπροσωπευτικές και οργανικές στρατηγικές. Όταν χρησιμοποιούνται αντιπροσωπευτικές στρατηγικές, η επικοινωνία βασίζεται στον προσδιορισμό του προβλήματος, στην αναζήτηση λύσεων και την επιλογή της καταλληλότερης δράσης. Όταν χρησιμοποιούνται οργανικές στρατηγικές, η επικοινωνία περιλαμβάνει την επιρροή της



συμπεριφοράς και της στάσης του άλλου μέρους. Η ύπαρξη φιλικού και συνεργατικού κλίματος διαπραγματεύσεων, ευνοεί τη χρήση της αντιπροσωπευτικής διαπραγματευτικής στρατηγικής.(Hollensen,2008)

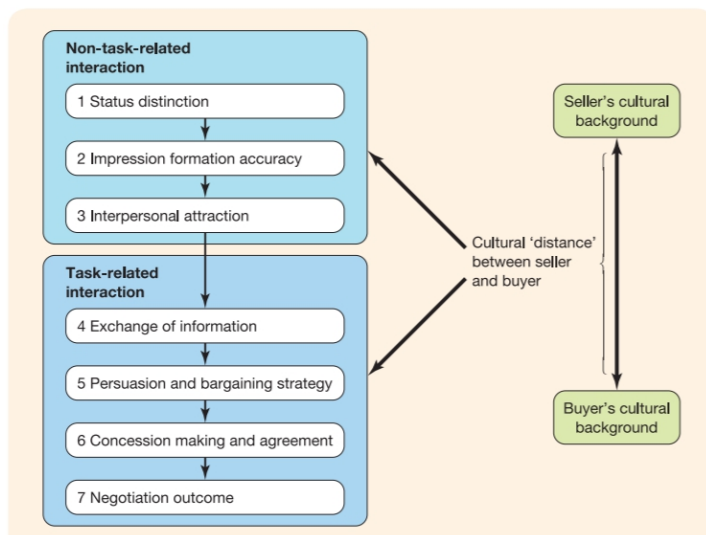
### **Παραχώρηση και συμφωνία**

Αυτό το στάδιο αναφέρεται στον ελιγμό των διαπραγματευτών από την αρχική τους θέση στα δεδομένα της διαπραγμάτευσης. Οι διαπραγματευτές από διαφορετικές κουλτούρες έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά το ποσοστό των παραχωρήσεων. Οι διαπραγματευτές από κουλτούρες χαμηλού περιεχομένου είναι πολύ πιθανό να χρησιμοποιούν τη λογική, ενώ οι διαπραγματευτές από κουλτούρες υψηλού περιεχομένου είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν εξατομικευμένα επιχειρήματα.(Hollensen,2008)

### **Το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης**

Η συμφωνία είναι το τελευταίο στάδιο της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Η συμφωνία πρέπει να είναι η αρχή για την ανάπτυξη μιας βαθύτερης σχέσης μεταξύ των δύο μερών .Η τελική συμφωνία μιας διαδικασίας διαπραγμάτευσης μπορεί να έχει τη μορφή μιας συμφωνίας κυρίων, η οποία είναι συχνή σε κουλτούρες υψηλού περιεχομένου, ή πιο επίσημες συμβάσεις, οι οποίες είναι πιο διαδεδομένες στις κουλτούρες χαμηλού περιεχομένου.(Hollensen,2008)

Σχήμα 2.2



Πηγή : Simintiras & Reynolds (2001)

## 2.2 Ορισμός της κουλτούρας

Για την κουλτούρα υπάρχει ένα ευρύ φάσμα ορισμών. Κουλτούρα είναι κάτι που μοιράζεται μεταξύ ατόμων που ανήκουν στην ίδια κοινωνικά καθορισμένη και αναγνωρισμένη ομάδα (Levine, Park και Kim, 2007) ,είναι το ανθρώπινο μέρος του περιβάλλοντος (Herkovits, 1955), είναι ένα πολύπλοκο σύνολο που περιλαμβάνει τη γνώση,πίστη, τέχνη, ηθική, νόμους, έθιμα και άλλες δυνατότητες και συνήθειες που αποκτήθηκαν από τον άνθρωπο ως μέλος της κοινωνίας (Taylor, 1924).Κουλτούρα είναι ένας συλλογικός προγραμματισμός του νου που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ατόμων από άλλα ,(Hofstede, 2004) και ένας συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού (Hofstede, 1991). Ένα σύστημα κοινής σημασίας( Shweder & LeVine ,1984) και γνώσης που μοιράζεται μια σχετικά μεγάλη ομάδα ανθρώπων (Gudykunst και Kim ,1992).Είναι διαμορφωμένοι τρόποι σκέψης (Kluckhohn 1954) και ασταθείς τυπικές διαδικασίες λειτουργίας ή τρόποι να κάνουμε πράγματα (Triandis 1994).Και τέλος είναι ο διακριτός χαρακτήρας μιας κοινωνικής ομάδας που δημιουργεί κοινές αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες στις ομάδες (Brett, & Crotty, 2008,).Αν και οι ορισμοί της κουλτούρας ποικίλλουν, πολλοί τονίζουν ότι η κουλτούρα είναι κοινή, είναι προσαρμοστική ή έχει προσαρμοστεί κάποια στιγμή στο παρελθόν και μεταδίδεται διαχρονικά ανα γενιές (Triandis 1994).Η Κουλτούρα είναι έμφυτη και δεν διδάσκεται,αλληλοσυνδέονται όλες οι πτυχές της και καθορίζει τα όρια μεταξύ διαφορετικών ομάδων ανθρώπων. (Khakhar και Rammal 2012)

### 2.2.1 Διάκριση των όρων πολιτισμός και κουλτούρα

Οι λέξεις “πολιτισμός” και “κουλτούρα” νοηματοδοτούνται από κοινούς τόπους καθώς περικλείουν νοήματα και ερμηνείες με μικρές διαφορές. Ωστόσο, η μελέτη των διαφορών τους είναι σημαντική για την πλήρη κατανόηση των όρων αυτών.

Στη Γαλλία του 16ου και 17ου αιώνα,ο πολιτισμός αποτελεί τον εξευγενισμό του ανθρωπίνου πνεύματος και η κουλτούρα την επεξεργασία του φυσικού περιβάλλοντος (Kroeher-C. Kluckhohn, 1952) .

Ο Άλφρεντ Βέμπερ, διαχωρίζει τους όρους πολιτισμό και κουλτούρα που εισάγονται με την τρέχουσα αίσθηση τον 18ο αιώνα, , αποδίδοντας στο μεν πολιτισμό το χαρακτηρισμό

υλικοτεχνικός, που αναφέρεται σε υλικά προϊόντα, τεχνολογικά επιτεύγματα, κατασκευαστικές και επιστημονικές γνώσεις, ενώ στην κουλτούρα την έννοια του πνευματικού πολιτισμού, των ιδεών και πεποιθήσεων (Πασχαλίδης & Χαμπούρη, 2002 )

Κατά την μετάβαση στον 19ο αιώνα ο Herder (1744-1803) «διαγράφει» την ιστορία του πολιτισμού υποστηρίζοντας ότι η κουλτούρα του λαού, δηλαδή οι συνήθειες, τα ήθη και έθιμα ενός έθνους αποτελούν το κέντρο στο κόσμο των θεωριών. Η υποστήριξη της εθνικής κουλτούρας προκάλεσε τη δημιουργία νέας κατεύθυνσης και στα πολιτικά δρώμενα της εποχής με θετικά και αρνητικά αποτελέσματα (Wright, 2004,).

Κατα τον 20ο αιώνα και συγκεκριμένα το 1939 ο Norbert Elias, διαχωρίζει τον Αγγλογαλλικό πολιτισμό από τη Γερμανική κουλτούρα. Ενώ στους πρώτους η έννοια του πολιτισμού υποδηλώνει τη γενική ,υλική και πνευματική ανάπτυξη, στους Γερμανούς ο πολιτισμός (Zivilisation) αποτελεί μια αξία δευτέρου μεγέθους, αφορά μόνο την εξωτερικής πλευρά και την επιφάνεια της ανθρώπινης ύπαρξης, ενώ αντίθετα η κουλτούρα (Kultur) ερμηνεύει το γερμανικό εαυτό, τα επιτεύγματά του και την ουσία του. Η Γαλλική και η Αγγλική έννοια του πολιτισμού μπορεί να αναφέρεται σε πολιτικά , οικονομικά, θρησκευτικά , τεχνικά, ηθικά ή κοινωνικά δεδομένα. Η γερμανική έννοια της κουλτούρας αναφέρεται ουσιαστικά σε πνευματικά, καλλιτεχνικά, θρησκευτικά δεδομένα και υπάρχει σαφής διαφορά ανάμεσα σε δεδομένα αυτού του τύπου, από τη μία πλευρά, και σε πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα από την άλλη. Η αγγλογαλλική έννοια του πολιτισμού περιλαμβάνει εκτός από τα επιτεύγματα και τη στάση, ενώ για τους Γερμανούς η τελευταία αποτελεί αξία δεύτερης τάξης. Ο πολιτισμός σημαίνει διαδικασία προς τα εμπρός και αποτέλεσμα, ενώ η κουλτούρα αναφέρεται σε έργα τέχνης, φιλοσοφικά και θρησκευτικά συστήματα, βιβλία όπου εκφράζεται η ιδιαιτερότητα ενός λαού.Ο πολιτισμός βασίζεται στα κοινά στοιχεία των λαών, ενώ η κουλτούρα στις διαφορές και στη διαφύλαξή τους. (Elias, 1997)

## **2.2.2 Τα στοιχεία της κουλτούρας**

Συμφωνα με τους Czinkota και Ronkainen (1988) Υπάρχουν χαρακτηριστικά που ισχύουν για όλους τους πολιτισμούς.Τα χαρακτηριστικά αυτά ονομάζονται πολιτιστικά καθολικά και είναι εκδηλώσεις του τρόπου ζωής οποιασδήποτε ομάδας ανθρώπων και συμπεριλαμβάνουν και τα στοιχεία της κουλτούρας τους.Η διαφοροποίηση στην

κουλτούρα λαμβάνει χώρα όταν τα στοιχεία αυτά εκφράζονται με ένα μοναδικό τρόπο. Τα στοιχεία αυτά είναι :

### **Η λεκτική γλώσσα**

Η λεκτική γλώσσα αφορά την χρήση και την προφορά των λέξεων. Η γλωσσική ικανότητα εξυπηρετεί συγκεκριμένο ρόλο στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, είναι βασικής σημασίας στην χρήση γλωσσικών βοηθημάτων, στη συγκέντρωση πληροφοριών και στις προσπάθειες αξιολόγησης. Η γλώσσα δίνει πρόσβαση στην τοπική κοινωνία και δεν παρέχει μόνο την δυνατότητα επικοινωνίας, αλλά εκτείνεται πολύ πέρα από αυτό. (Czinkota & Ronkainen, 1988)

### **Η μη λεκτική γλώσσα**

Όσον αφορά την μη λεκτική γλώσσα, αποτελείται από μια ποικιλία παραγόντων της κουλτούρας, όπως ο χρόνος, ο χώρος, τα υλικά κατοχής, τα πρότυπα φιλίας και οι εμπορικές συμφωνίες. (Czinkota & Ronkainen, 1988)

### **Η θρησκεία**

Η θρησκεία καθορίζει τα ιδανικά της ζωής και αντικατοπτρίζεται στις αξίες και την συμπεριφορά των ατόμων μέσα στην κοινωνία. Η συμπεριφορά και οι πρακτικές των μελών της ομάδας διαμορφώνονται από τις κοινές αξίες και αρχές των ατόμων μελών της κοινωνίας. (Czinkota & Ronkainen, 1988)

### **Αξίες και συμπεριφορές**

Οι αξίες αποτελούν τις κοινές πεποιθήσεις ή μια ομάδα κανόνων των ατόμων. Οι συμπεριφορές είναι οι αξιολογήσεις των εναλλακτικών και είναι βασισμένες στις αξίες. Όσο πιο βαθιά ριζωμένες είναι οι αξίες και οι συμπεριφορές στο κοινωνικό σύνολο, τόσο πιο μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί σε αυτές τις διαπραγματεύσεις. (Czinkota & Ronkainen, 1988)

### **Τρόποι και έθιμα**

Οι Τρόποι και τα έθιμα παίζουν πολύ καθοριστικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις. Πρέπει να δοθεί μεγάλη βαρύτητα σε αυτά τα στοιχεία κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων, διότι οι ερμηνείες που βασίζονται στο πλαίσιο αναφοράς του ενός, μπορεί να οδηγήσουν σε εσφαλμένο συμπέρασμα για τον άλλον. (Czinkota & Ronkainen, 1988)

### **Υλικά Στοιχεία**

Ο υλικός πολιτισμός προκύπτει από την τεχνολογία και σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο μια κοινωνία οργανώνει την οικονομική της δραστηριότητα..Αποδεικνύεται από τη διαθεσιμότητα και την επάρκεια των οικονομικών και οικονομικών υποδομών.(Czinkota & Ronkainen ,1988)

### **Αισθητική**

Κάθε κοινωνία χρησιμοποιεί δικά της κριτήρια ώστε να εκφράσει την αισθητική της.Αυτή μπορεί να εκφράζεται μέσα από τις τέχνες τον ιδιαίτερο συμβολισμό των χρωμάτων και την μορφή της μουσικής.(Czinkota & Ronkainen ,1988)

### **Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση σε όλες τις μορφές της παίζει πρωτεύοντα ρόλο στο πως κάθε κοινωνία μοιράζεται τον πολιτισμο της .Οι διαπραγματευτές είναι καλο να γνωρίζουν το επίπεδο εκπαίδευσης της κοινωνίας στην οποία απευθύνονται.(Czinkota & Ronkainen ,1988)

### **Κοινωνικά Ιδρύματα**

Ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται τα άτομα μεταξύ τους επηρεάζεται άμεσα από τα κοινωνικά ιδρύματα .Τα κοινωνικά ιδρύματα αυτά μπορεί να είναι η οικογενεια ,η κοινωνική διαστρωμάτωση ,οι ομάδες αναφοράς :πρωτεύουσες ή δευτερεύουσες και οι κοινωνικοί οργανισμοί .(Czinkota & Ronkainen ,1988)

## **2.3 Τα είδη της κουλτούρας**

Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με την κατηγοριοποίηση της κουλτούρας σε είδη ,με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Κάθε ένας από αυτούς τις χωρίζει με διαφορετικό κριτήριο .

Ο Hollensen( 2008) ξεχωρίζει τις κουλτούρες σε δύο είδη ,αυτες που βασίζονται στους κανόνες και αυτές που βασίζονται στις σχέσεις.

Οι διαπραγματευτικές κουλτούρες που βασίζονται στους κανόνες συναντώνται κυρίως στον δυτικό κόσμο.. Οι δυτικοί τείνουν να εμπιστεύονται αυτό το σύστημα,οργανώνουν τις επιχειρήσεις τους γύρω από διακριτές συμφωνίες που συντάσσονται ως συμβόλαια ή συμφωνίες και επιβάλλονται από ένα νομικό σύστημα. Οι δυτικοί ηγέτες αντλούν την

εξουσία τους από τους κανόνες που εφαρμόζουν και με αυτούς επιλέγονται. Οι κανόνες έχουν καθολικό σεβασμό μόνο εάν θεωρούνται εγγενώς λογικοί. Αλλά η λογική είναι καθολική και επομένως οι κανόνες που αξίζουν τον σεβασμό θεωρούνται ως καθολικά έγκυροι. (Hollensen 2008)

Οι κουλτούρες που βασίζονται στις σχέσεις, στηρίζονται κυρίως στην πίστη και την υποχρέωση προς τους φίλους, την οικογένεια ή τους ανώτερους και όχι σε ένα σύστημα κανόνων. Αυτό είναι μια παραδοσιακή προτίμηση για την οικοδόμηση σχέσεων αντί την σύναψης συμφωνιών. Η προσέγγιση αυτή παραμένει η πιο αποτελεσματική μέχρι και σήμερα σε πολλά πλαίσια. Όταν αναλαμβάνονται μεγάλα έργα στα οποία παίζει σημαντικό ρόλο η κουλτούρα, είναι καλύτερο να αναπτυχθεί αρμονία και εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών αντί να βασιστούν οι διαπραγματεύσεις στους κανόνες. (Hollensen, 2008)

Άλλος ένας πολύ σημαντικός διαχωρισμός της κουλτούρας με βάση το είδος είναι αυτός σε κουλτούρες Υψηλού πλαισίου(HC) και σε κουλτούρες Χαμηλού πλαισίου(LC)

Ο Edward T. Hall (1976) έθεσε τις έννοιες του υψηλού πλαισίου και του χαμηλού πλαισίου. Αναφέρει ότι η επικοινωνία υψηλού πλαισίου είναι αυτή στην οποία οι περισσότερες πληροφορίες είναι ήδη στο άτομο, ενώ πολύ λίγες είναι κωδικοποιημένες, μεταδίδοντας ρητά μέρος του μηνύματος. Σε μια κουλτούρα υψηλού πλαισίου οι άνθρωποι εμπλέκονται βαθιά μεταξύ τους. Λόγω της στενής τους σχέσης υπάρχει μια δομή κοινωνικής ιεραρχίας και τα ατομικά εσωτερικά συναισθήματα διατηρούνται υπό ισχυρό αυτοέλεγχο. Ως αποτέλεσμα, οι πληροφορίες κοινοποιούνται ευρέως μέσω απλών μηνυμάτων με βαθιά σημασία. Μια επικοινωνία χαμηλού πλαισίου είναι ακριβώς το αντίθετο. Δηλαδή, η μάζα των πληροφοριών βρίσκεται στον ρητό κώδικα. Στις κουλτούρες χαμηλού πλαισίου οι άνθρωποι είναι ιδιαίτερα εξατομικευμένοι και υπάρχει σχετικά μικρή συμμετοχή με τους άλλους, με αποτέλεσμα να υπάρχει πολύ μικρή κοινωνική ιεραρχία. Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων είναι πιο ρητή, άμεση και μη προσωπική. (Hall 1976)

Αρκετά αποτελέσματα δείχνουν ότι η επικοινωνία χαμηλού και υψηλού πλαισίου στις διαπραγματεύσεις διαφέρει όχι μόνο από την άποψη των συμπεριφορών, αλλά και από την άποψη του πεδίου και της ευελιξίας της επικοινωνίας. Οι Adair και Brett (2002) ανέφεραν ότι από τους διαπραγματευτές που ανήκουν στις κουλτούρες υψηλού πλαισίου χρησιμοποιούνται συμπληρωματικές αλληλουχίες, και υπάρχουν έντονες εναλλαγές μεταξύ άμεσων και έμμεσων μορφών ανταλλαγής πληροφοριών, σε αντίθεση

με αυτούς απ τις κουλτούρες χαμηλού πλαισίου.Οι διαπραγματευτές από κουλτούρες υψηλού πλαισίου χρησιμοποιούν επίσης δομικές αλληλουχίες, και εναλλάσσονται μεταξύ της άμεσης ανταλλαγής πληροφοριών και της συναισθηματικής επιρροής περισσότερο από τους διαπραγματευτές από κουλτούρες χαμηλού πλαισίου. Επίσης η στρατηγική ευελιξία είναι πιο κοινή στις κουλτούρες υψηλού πλαισίου από ότι στις κουλτούρες χαμηλού πλαισίου. Οι διαπραγματευτές από κουλτούρες υψηλού πλαισίου φαίνεται να είναι ευέλικτοι στην εναλλαγή μεταξύ ολοκληρωμένων και διανεμητικών στρατηγικών, και επομένως μπορεί να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να εξισορροπήσουν τους ισχυρισμούς της διαπραγμάτευσης από διαπραγματευτές από κουλτούρες χαμηλού πλαισίου. (Gelfand 2004

Ο Richard Lewis (2006) προσφέρει αλλη μια κατηγοριοποίηση των διαφορετικών κουλτουρών ανα χώρα . Χωρίζοντας τες σε α) Γραμμικά δραστήριες κουλτούρες β) Πολυδραστήριες κουλτούρες και γ) σε Αντιδραστικές κουλτούρες

### **Γραμμικά δραστήριες κουλτούρες**

Τα μέλη των γραμμικά δραστήριων κουλτουρών είναι τύποι που τείνουν να είναι προσανατολισμένοι στην εργασία, ιδιαίτερα οργανωμένοι σχεδιαστές που ολοκληρώνουν τις αλυσίδες δράσης κάνοντας ένα πράγμα κάθε φορά, με μια γραμμική ατζέντα. Προτιμούν την άμεση συζήτηση, τηρώντας γεγονότα και αριθμούς από αξιόπιστες, γραπτές πηγές. Η ομιλία προορίζεται για ανταλλαγή πληροφοριών και μιλούν και ακούν σε ίσες αναλογίες. Είναι ειλικρινείς παρά διπλωματικοί και δεν φοβούνται την αντιπαράθεση, κολλώντας στη λογική παρά στα συναισθήματα. Εν μέρει κρύβουν τα συναισθήματα και εκτιμούν ένα συγκεκριμένο απόρρητο. Είναι προσανατολισμένα στα αποτελέσματα και θέλουν να προχωρήσουν γρήγορα, συμβιβάζοντας όταν είναι απαραίτητο για την επίτευξη μιας συμφωνίας. Τα μέλη των γραμμικά δραστήριων κουλτουρών χρησιμοποιούν συνήθως επίσημα κανάλια για να επιδιώκουν τους στόχους τους. Δεν έχουν ισχυρή τάση να χρησιμοποιούν συνδέσεις, να κάνουν συντομεύσεις ή να ταλαντεύουν τους ανθρώπους μέσα από δώρα και φιλοξενία. Συνήθως τηρούν το νόμο και έχουν πίστη σε κανόνες και κανονισμούς για να καθοδηγήσουν τη συμπεριφορά τους. Τιμούν τις συμβάσεις και δεν καθυστερούν αδικαιολόγητα την πληρωμή για αγαθά ή υπηρεσίες που λαμβάνονται. Κατά την επιχειρηματική τους δραστηριότητα ενδιαφέρονται για την ακριβή απόδοση, την καλή ποιότητα και τις αξιόπιστες ημερομηνίες παράδοσης. Το κοινωνικό στάτους αποκτάται μέσω των επιτευγμάτων, τα αφεντικά είναι συχνά χαμηλά, τα χρήματα είναι σημαντικά. Ο ορθολογισμός και η επιστήμη κυριαρχούν στη σκέψη τους περισσότερο από τη θρησκεία.

### **Πολυδραστήριες κουλτούρες**

Τα μέλη των πολυδραστήριων κουλτουρών είναι τύποι ομιλητικοί, παρορμητικοί που αποδίδουν μεγάλη σημασία στα συναισθήματα, στις σχέσεις και στον προσανατολισμό των ανθρώπων. Τους αρέσει να κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα και τείνουν να αισθάνονται περιορισμένοι από τις ατζέντες. Η συνομιλία είναι κυκλική και προσπαθούν να μιλήσουν και να ακούσουν ταυτόχρονα. Οι διακοπές είναι συχνές, οι παύσεις στη συνομιλία είναι λίγες. Νιωθούν αβόλα με τη σιωπή και σπάνια την επιτρέπουν ή την βιώνουν. Οι σχέσεις είναι καλύτερες όταν είναι πρόσωπο με πρόσωπο. Δεν μπορούν να διατηρηθούν για παρατεταμένη περίοδο απλώς μέσω αλληλογραφίας ή τηλεφωνικών κλήσεων. Η γραπτή επικοινωνία έχει λιγότερη επίδραση από την προφορική. Τους αρέσουν τα δυνατά αφεντικά, τα οποία αναμένεται επίσης να τα προστατεύσουν. Συχνά καθυστερούν με τις ημερομηνίες παράδοσης και όταν πληρώνουν για υπηρεσίες ή αγαθά που λαμβάνονται. Οι έννοιες του χρόνου και του λόγου είναι σαφώς μη γραμμικές. Είναι ευέλικτοι και αλλάζουν συχνά τα σχέδιά τους, είναι καλοί στον αυτοσχεδιασμό και είναι έμπειροι στο χειρισμό του χάους. Στις επιχειρήσεις χρησιμοποιούν χάρισμα, ρητορική, χειραγώγηση και διαπραγματευτική αλήθεια. Είναι διπλωματικοί και διακριτικοί και συχνά παρακάμπτουν τους νόμους και την επίσημη οδό για να κάνουν συντομεύσεις. Διασκεδάζουν πλούσια και δίνουν δώρα ή μυστικές πληρωμές για την εξασφάλιση συμφωνιών και συμβάσεων. (Richard Lewis 2006)

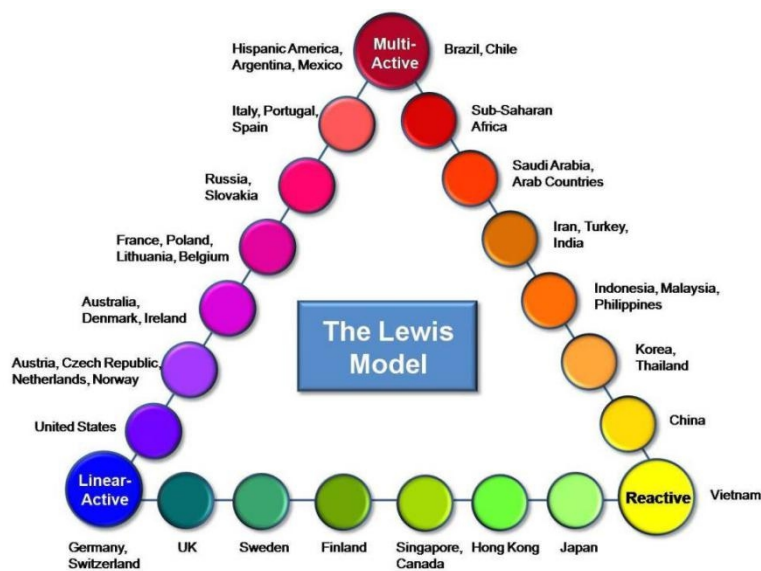
### **Αντιδραστικές ή Ακουστικές κουλτούρες**

Τα μέλη των αντιδραστικών κουλτουρών πολύ σπάνια ξεκινούν την συζήτηση, προτιμώντας να ακούσουν πρώτα τη θέση του άλλου και μετά να αντιδράσουν και να διατυπώσουν τη δική τους. Οι αντιδραστικοί πολιτισμοί είναι οι καλύτεροι ακροατές στον κόσμο, αφού επικεντρώνονται σε αυτά που λέει ο ομιλητής, δεν αφήνουν το μυαλό τους να περιπλανιέται και σπάνια διακόπτουν έναν ομιλητή ενώ ο λόγος του είναι σε εξέλιξη. Όταν τελειώσει, δεν απαντούν ποτε αμέσως, μια περίοδος σιωπής μετά τη διακοπή του ομιλητή δείχνει σεβασμό για το βάρος των παρατηρήσεων, οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη όχι βιαστικά και με τον δέον σεβασμό. Ακόμα και όταν εκπρόσωποι μιας αντιδραστικής κουλτούρας αρχίζουν την απάντησή τους, είναι απίθανο να εκφράσουν οποιαδήποτε ισχυρή γνώμη αμέσως. Μια πιο πιθανή τακτική είναι να κάνουν περισσότερες ερωτήσεις σχετικά με το τι έχει ειπωθεί προκειμένου να κατανοήσουν τις προθέσεις και φιλοδοξίες του ομιλητή. Τα μέλη των αντιδραστικών κουλτουρών είναι εσωστρεφή, δυσχερών στις λέξεις και κατά συνέπεια είναι έμπειροι στη μη λεκτική επικοινωνία. Ο προτιμώμενος τρόπος



επικοινωνίας είναι: μονόλογος—παύση - προβληματισμός - μονόλογος. Εάν είναι δυνατόν, αφήνουν την άλλη πλευρά να τελειώσει πρώτη τον μονόλογο της . Υπάρχει ανοχή στις σιωπές αφού τις θεωρούν ως ένα πολύ σημαντικό, σχεδόν εκλεπτυσμένο, μέρος του λόγου. Η αυτο-υποτίμηση είναι μια άλλη αγαπημένη τακτική αντιδραστικών πολιτισμών. Εξαλείφει τη δυνατότητα προσβολής μέσω της αυτοεκτίμησης . θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή πριν την ευκολη υποθεση ότι η αυτο-υποτίμηση συνδέεται με μια αδύναμη θέση. Τέλος, έχουν μεγάλα αποθέματα ενέργειας, ξοδεύουν με μέτρο την κίνηση και την προσπάθεια, σπάνια είναι επιθετικοί και σπάνια επιδιώκουν την ηγεσία. (Richard Lewis 2006)

Σχήμα 2.3



Πηγή : [crossculture.com](http://crossculture.com)

Τέλος ο Max Bazeman ,έκανε κι αυτός δικό του διαχωρισμό πάνω στις κουλτούρες ,χωρίζοντάς τες σε κουλτούρες, αξιοπρέπειας, προσώπου και τιμής. Με τον διαχωρισμό αυτό μπορούν να φωτίσουν ευρείες πολιτιστικές διαφορές στον τρόπο προσέγγισης των διαπραγματεύσεων.

### Κουλτούρες αξιοπρέπειας

Οι κουλτούρες αξιοπρέπειας, που περιλαμβάνουν τις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και την Βόρειο Η Ευρώπη, αναπτύχθηκαν στις αγροτικές κοινωνίες και με χαμηλή πυκνότητα

πληθυσμού. Η άφθονη διαθεσιμότητα των καλλιεργήσιμων εκτάσεων μετέτρεψε την παραγωγή τροφίμων σε ατομική και όχι συλλογική προσπάθεια. Κατά συνέπεια, οι κουλτούρες αξιοπρέπειας τείνουν να προωθούν την ανεξαρτησία και την ελεύθερη βούληση. Στις κουλτούρες αξιοπρέπειας, οι άνθρωποι προσπαθούν να διαχειριστούν τη σύγκρουση ορθολογικά και άμεσα αποφεύγοντας έντονες συναισθηματικές αντιδράσεις. Επειδή οι κουλτούρες αυτές υποστηρίζονται από ένα αποτελεσματικό σύστημα δικαίου και ισχυρές αγορές, τα μέλη τείνουν να εμπιστεύονται τους άλλους αυτόματα και να εμπλέκονται σε αμοιβαίως επωφελής συναλλαγές αντί να συμπεριφέρονται ανιδιοτελώς και αλτρουιστικά. Αυτή η αναλυτική, εμπιστευτική νοοτροπία οδηγεί τα μέλη των πολιτισμών αξιοπρέπειας να προτιμούν μια συνεργατική προσέγγιση στις διαπραγματεύσεις. Εξετάζουν τα ενδιαφέροντα του άλλου και τις προτεραιότητες, συμμετέχοντας σε ομαδικό διάλογο (Bazerman 2015)

### **Κουλτούρες προσώπου**

Οι κουλτούρες προσώπου, που βρίσκονται κυρίως σε κοινωνίες της Ανατολικής Ασίας, αναπτύχθηκαν σε αγροτικές περιοχές με ταχέως αναπτυσσόμενους πληθυσμούς που απαιτούσαν οργανωμένη παραγωγή τροφίμων, έναν συλλογικό στόχο που διευκολύνεται από συνεργασία και ισχυρές κεντρικές κυβερνήσεις. Οι κουλτούρες προσώπου είναι γνωστές για την κοινωνική ευθύνη και το μεγάλο σεβασμό για τους ηλικιωμένους και τις παραδόσεις. Οι πολιτισμικοί κανόνες ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να σώσουν το πρόσωπο και να διατηρήσουν την αρμονία αποφεύγοντας την άμεση, αντιπαράθεση και καταστέλλοντας τα αρνητικά συναισθήματα. Η έλλειψη εμπιστοσύνης, που χαρακτηρίζει τις κουλτούρες προσώπων, οδηγεί συχνά τους διαπραγματευτές να ακολουθήσουν μια έμμεση προσέγγιση για να εξερευνήσουν τα ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς. Όταν η εμπιστοσύνη μεταξύ των διαπραγματευτών είναι χαμηλή, τα μεγαλύτερα οφέλη προέρχονται από την ανταλλαγή προσφορών και τη δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας παρά απ' την απευθείας ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις προτεραιότητες και τις προτιμήσεις. Των άτομα από τις κουλτούρες προσώπου όχι μόνο εκφράζουν λιγότερα αρνητικά συναισθήματα ,αλλά επίσης βιώνουν και αυτά τα συναισθήματα λιγότερο συχνά από τα μέλη της κουλτούρας αξιοπρέπειας και της κουλτούρας τιμής. Κατά συνέπεια, είναι λιγότερο πιθανό να αισθάνονται εκφοβισμένοι, να αποσπάζεται η προσοχή τους κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων από ό, τι στις άλλες κουλτούρες . Όταν βιώνουν και εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα κατά τη διάρκεια των συνομιλιών, η τυπική τους

στρατηγική μάθησης με την ανταλλαγή προσφορών γίνεται λιγότερο αποτελεσματική. (Bazerman 2015)

### **Κουλτούρες τιμής**

Οι κουλτούρες τιμής αναπτύχθηκαν σε περιοχές με μικρές οικονομίες και χαμηλή πυκνότητα πληθυσμού, συμπεριλαμβανομένης της Μέσης Ανατολής, της Βόρειας Αφρικής, της Λατινικής Αμερικής και τμήματα της νότιας Ευρώπης. Η ενασχόληση με την κτηνοτροφία και η αδυναμία πλήρους προστασίας απέναντι σε εξωτερικούς κινδύνους κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη της δημιουργίας αυστηρών κωδίκων ηθικής. Κατά συνέπεια, καλλιεργήθηκαν γνωρίσματα που προάγουν την αποτροπή κλοπής, συμπεριλαμβανομένης της ισχυρής υπεράσπισης του εαυτού και της οικογένειας κάποιου. Τα μέλη τείνουν να βλέπουν προσβολές και άλλες συγκρούσεις ως άμεσες προκλήσεις για την κατάστασή τους και απαντούν με τόλμη και ακόμη και επιθετικά στις προκλήσεις. Μπορεί να είναι πολύ απρόθυμοι να εμπιστευτούν τους ομολόγους τους επειδή φοβούνται να μην προδοθούν. Επομένως, μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αφιερωθεί χρόνος στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στη διαχείριση συγκρούσεων κατά τη διαπραγμάτευση με μέλη των κουλτουρών τιμής. (Bazerman 2015)

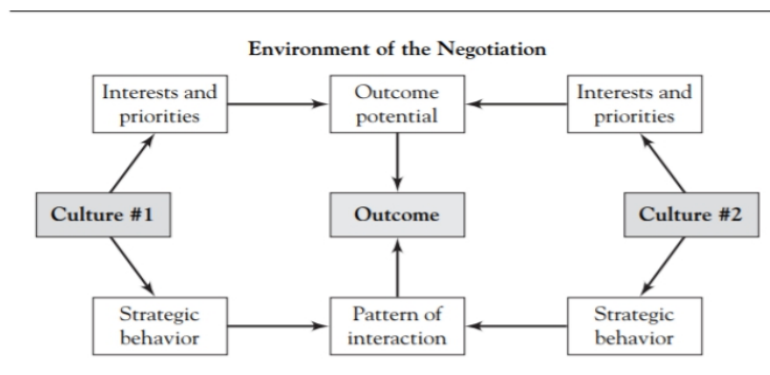
## **2.4 Η επιρροή της κουλτούρας στις διαπραγματεύσεις**

Η κουλτούρα αποτελεί ένα δομικό στοιχείο των διαπραγματεύσεων. Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με τα στοιχεία αυτά της κουλτούρας που έχουν άμεση επιρροή στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις και πολλές φορές καθορίζουν και την έκβαση τους.

Σύμφωνα με τον Brett (2001), η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική συμπεριφορά των διαπραγματευτών: το στυλ αντιπαράθεσης, το κοινωνικό τους κίνητρο και την ολοκληρωτική ή διανεμητική στρατηγική προσέγγιση στις διαπραγματεύσεις. Οι στρατηγικές των διαπραγματευτών δημιουργούν ένα μοτίβο της αλληλεπίδρασης στις διαπραγματεύσεις. Αυτή η αλληλεπίδραση μπορεί να είναι λειτουργική και να διευκολύνει την αξιοποίηση των δυνατοτήτων μιας συμφωνίας ή μπορεί να είναι δυσλειτουργική και να οδηγήσει σε αδιέξοδο. Το σχήμα 2.3 παρουσιάζει μια ακόμη σημαντική πτυχή των διαπραγματεύσεων παγκοσμίως: το περιβάλλον στο οποίο ενσωματώνεται η διαπραγμάτευση. Το περιβάλλον αναφέρεται στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων και

περιλαμβάνει όλες τις πιέσεις και τα μέρη που δεν είναι στο τραπέζι αλλά παρόλα αυτά έχουν αντίκτυπο στις διαπραγματεύσεις. ( Brett, 2001)

Σχήμα 2.4



Πηγή : :Brett (2001)

Σύμφωνα με τον Gelfrand (2004). Η κουλτούρα επηρεάζει τις *πεποιθήσεις* των ανθρώπων ή τις γνωστικές αναπαραστάσεις για το τι είναι η διαπραγμάτευση. Επηρεάζει τους *στόχους* που έχουν οι άνθρωποι για την διαπραγμάτευση, τι προσπαθούν σε αυτήν την αλληλεξαρτώμενη κοινωνική κατάσταση, και τι πιστεύουν ότι είναι σημαντικό. Επηρεάζει τους *κανόνες* που έχουν για τη διαπραγμάτευση, τη συμπεριφορά που θεωρούν κατάλληλη και ακατάλληλη σε μια ρύθμιση διαπραγμάτευσης. Οι *πεποιθήσεις*, οι *στόχοι* και οι *κανόνες* επηρεάζουν τις διαδικασίες επικοινωνίας, όπως η διαπραγμάτευση. ( Gelfand ,2004)

Ο Fisher (1980) υποστηρίζει την ανάλυση της σχέσης μεταξύ της διαπραγμάτευσης και της κουλτούρας βασιζόμενος στην κοινωνική ψυχολογία και συνοψίζει την επίδραση της κουλτούρας πάνω στα άτομα στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις, με τέσσερις βασικούς τρόπους:

**Πρώτον**, τα ανθρώπινα μυαλά είναι επεξεργαστές πληροφοριών, οι άνθρωποι επεξεργάζονται πληροφορίες και τις κατατάσσουν για δημιουργήσουν νόημα. Τα μυαλά

που είναι προγραμματισμένα παρόμοια μπορούν να επικοινωνούν εύκολα, αλλά δεδομένου ότι η κουλτούρα είναι ο κύριος προμηθευτής σε τέτοιους προγραμματισμούς είναι δύσκολο να υπάρχουν αρκετές ομοιότητες όταν οι κουλτούρες διαφέρουν.(Fisher,1980)

**Δεύτερον** ,η κουλτούρα συχνά φιλτράρει, ή ακόμα και μπλοκάρει, πληροφορίες που έρχονται σε αντίθεση με τα ήδη γνωστά δεδομένα. Οπότε ο κάθε άνθρωπος λαμβάνει τις πληροφορίες που είναι προγραμματισμένος να λάβει.(Fisher,1980)

**Τρίτον**, το μυαλό μπορεί όχι μόνο να δημιουργήσει το νόημα για το εισερχόμενο μήνυμα, αλλά προχωρά περαιτέρω προβάλλοντας το ίδιο νόημα στις λέξεις και τις συμπεριφορές του άλλου μέρους .(Fisher,1980)

**Τέταρτον**, σημαντικό ρόλο παίζει η απόδοση του κινήτρου. Οι άνθρωποι τακτικά, συνειδητά ή ασυνείδητα, αποδίδουν κίνητρα σε άλλους κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης μαζί τους.(Fisher,1980)

Σύμφωνα με τους Faure και Rubin (1993) ,η κουλτούρα επιδρά σε καθένα από τα πέντε βασικά στοιχεία της διαπραγμάτευσης: στους συμμετέχοντες, τη δομή, τη στρατηγική, τη διαδικασία και το αποτέλεσμα:

### **Συμμετέχοντες**

Η κουλτούρα σε ορισμένες περιπτώσεις καθορίζει τον τρόπο επιλογής των ομάδων διαπραγμάτευσης και ποιος και πότε μπορεί να μιλήσει. Προϋποθέτει πώς ο διαπραγματευτής αντιλαμβάνεται τα ζητήματα, τους άλλους παράγοντες και τις προθέσεις τους, ( Faure και Rubin 1993)

### **Δομή**

Η Δομή περιλαμβάνει την οργανωτική ρύθμιση, το βαθμό διαφάνειας , τον αριθμό των μερών και τα ζητήματα προς διαπραγμάτευση. Η κουλτούρα είναι ένα από τα συστατικά της δομής και μπορεί να εκδηλωθεί ως κώδικας συμπεριφοράς.( Faure και Rubin 1993)

### **Στρατηγική**

Η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι διαπραγματευτές αντιμετωπίζουν το πως η επίλυση ενός ζητήματος πρέπει να επιτευχθεί καλύτερα και τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντικατοπτρίζουν τη νοοτροπία της θεσμικής τους κουλτούρας.. Ενώ ορισμένες κουλτούρες προτιμούν μια αφαιρετική προσέγγιση, συμφωνώντας σε αρχές πριν από την αντιμετώπιση του ζητήματος. Άλλες κουλτούρες προτιμούν πρώτα την επαγωγική προσέγγιση το πρόβλημα και οι αρχές θα έρθουν στην πορεία.( Faure και Rubin 1993)

### **Διαδικασία**

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης αφορά την επικοινωνία και οι πολιτισμικές ανισότητες και μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Ορισμένες κουλτούρες είναι άμεσες στην ουσία και το πρόβλημα, ενώ άλλες είναι έμμεσες. Ακόμα και ο χρόνος γίνεται αντιληπτός διαφορετικά ανάλογα με την κουλτούρα και αυτο ενδέχεται να διαταράξει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης.( Faure και Rubin 1993)

### **Αποτέλεσμα**

Το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης επηρεάζεται και από τους άλλους τέσσερις παράγοντες. Ο αντίκτυπος της κουλτούρας σχετικά με αυτούς τους παράγοντες θα επηρεάσει έμμεσα το αποτέλεσμα. Η κουλτούρα μπορεί επίσης να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο τα μέρη ερμηνεύουν και εκτιμώ το αποτέλεσμα που επιτεύχθηκε στις διαπραγματεύσεις. Επίσης ορισμένα μέρη θεωρούν τη συμφωνία ως συμβόλαιο για ορισμένα θέματα, ενώ άλλα μπορεί να την αντιληφθούν ως συμβολική εκδήλωση των καλών σχέσεων. Κατά την αξιολόγηση του αποτελέσματος ,η δικαιοσύνη είναι βασική ιδέα για κάθε διαπραγματευτή. Σε ορισμένες κουλτούρες η δικαιοσύνη βασίζεται στην ισότητα, ενώ σε άλλες τα κέρδη συνδέονται με τη συμβολή ή υπάρχει η πεποίθηση ότι τα κέρδη πρέπει να διανέμονται ανάλογα με τις ανάγκες.( Faure και Rubin 1993)

Σύμφωνα με τον Salacuse (2004) ,η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται αντιδρούν και επικοινωνούν, επηρεάζει τα είδη των συναλλαγών και τον τρόπο που τις διαπραγματεύονται. Οι διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ των διαπραγματευτών μπορούν να υψώσουν τείχη στις διαπραγματεύσεις και να

δημιουργήσουν εμπόδια που παρεμποδίζουν ή υπονομεύουν εντελώς τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων. ( Salacuse , 2004)

Στο έργο του “The top ten ways that culture can affect your negotiation” , ο Salacuse (2004) αναφέρει τα δέκα στοιχεία της διαπραγματευτικής συμπεριφοράς ,που αποτελούν βασικό πλαίσιο για τον προσδιορισμό των πολιτισμικών διαφορών, που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαπραγμάτευσης και που μπορεί να επιτρέψουν στον διαπραγματευτή να καταλάβει τον ομόλογό του καλύτερα και να προβλέψει πιθανές παρεξηγήσεις που είναι δυνατόν να προκύψουν στην πορεία της διαπραγμάτευσης (Salacuse, J.W, 2004)

### **1.Διαπραγματευτικός στόχος: Επίτευξη συμφωνίας ή Δημιουργία σχέσης :**

Οι διαπραγματευτές από διαφορετικές κουλτούρες τείνουν να έχουν διαφορετική οπτική όσον αφορά τον στόχο της διαπραγμάτευσης. Για αντιπροσώπους από ορισμένες κουλτούρες, ο στόχος είναι ένας και μόνο ένας, η υπογραφή συμφωνίας μεταξύ των μερών. Άλλες κουλτούρες τείνουν να πιστεύουν ότι ο στόχος της διαπραγμάτευσης δεν είναι η συμφωνία αυτή καθαυτή, αλλά η δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ των δύο μερών . Οι προκαταρκτικές διαπραγματεύσεις, στις οποίες τα μέρη προσπαθούν να γνωριστούν μεταξύ τους σε βάθος, είναι κρίσιμες για την μετέπειτα καλή επαγγελματική σχέση. Αντίθετα όταν ο στόχος είναι απλά η υπογραφή της συμφωνίας μπορεί ολο αυτό να φαίνεται ασήμαντο. Επομένως είναι σημαντικό εξ αρχής να γίνει αντιληπτό το πώς οι συνεργάτες βλέπουν τον σκοπό της διαπραγμάτευσης.(Salacuse, J.W, 2004)

### **2.Διαπραγματευτική συμπεριφορά : Win-Win ή Win Lose?**

Λόγω των διαφορών στην κουλτούρα οι διαπραγματευτές τείνουν να προσεγγίζουν την συμφωνία με δύο τρόπους .Ο ένας είναι μια συμφωνία κατά την οποία ή κερδίζουν και τα δύο μέρη ή χάνουν και τα δύο μέρη και ο άλλος είναι μια συμφωνία που κερδίζει μόνο ο ένας με αποτέλεσμα ο άλλος να χάσει. Οι διαπραγματευτές που ενδιαφέρονται για το αμοιβαίο κέρδος βλέπουν τη συνεργασία ως μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Αντίθετα οι διαπραγματευτές που έχουν ως μόνο και κύριο στόχο την νίκη χωρίς να τους αφορά αν θα χάσει το άλλο μέρος καταλήγουν σε σύγκρουση. Είναι σημαντικό πριν την αρχή των διαπραγματεύσεων να γίνει έρευνα για το είδος του διαπραγματευτή της άλλης πλευράς.(Salacuse, J.W, 2004)

### **3. Προσωπικό στύλ : Επίσημο ή χαλαρό :**

Το προσωπικό στύλ καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο διαπραγματευτής επικοινωνεί με τους άλλους, ντύνεται, χρησιμοποιεί τίτλους και αλληλοεπιδρά. Η κουλτούρα επηρεάζει έντονα το προσωπικό στύλ των διαπραγματευτών. Ένας διαπραγματευτής με επίσημο στύλ επιμένει να απευθύνεται στους ομολόγους τους με τους τίτλους τους, αποφεύγει τα προσωπικά ανέκδοτα και τις ερωτήσεις που αφορούν την ιδιωτική ή οικογενειακή ζωή του διαπραγματευτή της άλλης ομάδας. Ένας διαπραγματευτής με ένα ανεπίσημο στύλ ,προσπαθεί να ξεκινήσει τη συζήτηση απευθυνόμενος σε πρώτο πρόσωπο και επιδιώκει γρήγορα να αναπτύξει προσωπική, φιλική σχέση με την άλλη ομάδα. Κάθε πολιτισμός έχει τις δικές του διατυπώσεις. Οι διαπραγματευτές που απευθύνονται σε ξένους πολιτισμούς πρέπει να σέβονται τις κατάλληλες διατυπώσεις. Κατά γενικό κανόνα, είναι πάντα ασφαλέστερο να υιοθετηθεί μια τυπική στάση στην αρχή και να στην συνέχεια να φύγει λίγο από τους τύπους, εάν η κατάσταση το δικαιολογεί, παρά να υιοθετηθεί ένα άτυπο στύλ πολύ γρήγορα.(Salacuse, J.W, 2004)

### **4. Επικοινωνία : Άμεση ή Έμμεση :**

Οι μέθοδοι επικοινωνίας ποικίλλουν μεταξύ των πολιτισμών. Ορισμένοι προτιμούν τις άμεσες και απλές μεθόδους επικοινωνίας , ενώ άλλοι αντίστοιχα τις έμμεσες και πολύπλοκες μεθόδους .Στις κουλτούρες που χρησιμοποιούν την αμεσότητα ως μέθοδο επικοινωνίας αναμένεται να ληφθεί μια σαφή και οριστική απάντηση στις προτάσεις και τις ερωτήσεις τους διαπραγματευτή. Αντίθετα στις κουλτούρες που βασίζονται στην έμμεση επικοινωνία ,δύναται να χρησιμοποιηθούν επιπλοκές, εικονιστικές μορφές ομιλίας, χειρονομίες και η αντίδραση στις προτάσεις να εκταμιευθεί ερμηνεύοντας φαινομενικά αόριστα σχόλια, χειρονομίες, και άλλα σημάδια. Εκ τούτου δεν αναμένεται στην πρώτη συνάντηση μια οριστική δέσμευση ή απόρριψη. Η αντιπαράθεση αυτών των μορφών επικοινωνίας στην ίδια διαπραγμάτευση μπορεί να οδηγήσει σε τριβή , οπότε καλό θα ήταν να έχει γίνει μια προετοιμασία για όλα τα ενδεχόμενα. (Salacuse, J.W, 2004)

### **5. Ακρίβεια στον χρόνο : Υψηλή ή χαμηλή :**

Ο χρόνος παίζει καθοριστικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις .Η διαχείριση του χρόνου μπορεί να ποικίλει από κουλτούρα σε κουλτούρα .Κάποιοι πολιτισμοί δίνουν περισσότερη έμφαση στην ακρίβεια του χρόνου από κάποιους άλλους. Αυτή η παρατήρηση βέβαια δεν είναι αρκετή για την ακριβή περιγραφή της κατάστασης. Για την ολοκληρωμένη περιγραφή της κατάστασης πρέπει να γίνει μια ευθεία αντιπαράθεση της αξίας του χρόνου που



αφιερώθηκε στην διαπραγμάτευση σε σχέση με τον στόχο που επιτεύχθηκε.(Salacuse, J.W, 2004)

#### **6.Συναισθηματισμός : Υψηλός ή χαμηλός :**

Οι οδηγοί διαπραγματευτικής συμπεριφοράς σε άλλες κουλτούρες σχεδόν πάντα δείχνουν την τάση μιας συγκεκριμένης ομάδας να ενεργεί συναισθηματικά. Ανάλογα με την κουλτούρα κυριαρχούν διαφορετικοί κανόνες ως προς το την καταλληλότητα και τη μορφή εμφάνισης συναισθημάτων, και το πώς οι κανόνες αυτοί μεταφέρονται στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων . Χρήσιμη θα ήταν η εκ των προτέρων γνώση του επιπέδου του συναισθηματισμού του άλλου μέρους.(Salacuse, J.W, 2004)

#### **7.Μορφή της συμφωνίας : Γενική ή ειδική :**

Είτε ο στόχος του διαπραγματευτή είναι η σύναψη συμφωνίας ή δημιουργία σχέσης, το αποτέλεσμα της συμφωνίας θα είναι κάποιο είδος γραπτής συμφωνίας. Πολιτιστικοί παράγοντες επηρεάζουν τη μορφή της γραπτής συμφωνίας που θα κάνουν τα μέρη. Εκτός από την διαφορά της κουλτούρας βασικό ρόλο στην διαπραγμάτευση παίζει και η διαπραγματευτική ισχύς. Σε μια κατάσταση άνισης διαπραγματευτικής ισχύος, το ισχυρότερο μέρος αναζητά πάντα λεπτομερή συμφωνία που να περιλαμβάνει όλες τις πιθανές περιπτώσεις , ενώ το ασθενέστερο μέρος προτιμά μια πιο γενική συμφωνία για να του δοθεί ο χώρος να ελεγχθεί έξω από τις δυσμενείς περιπτώσεις που αναμένεται να συμβούν. Σύμφωνα με σε αυτή την άποψη, είναι το πλαίσιο, όχι η κουλτούρα που καθορίζει αυτό το διαπραγματευτικό γνώρισμα.(Salacuse, J.W, 2004)

#### **8. Οικοδόμηση συμφωνίας: Απαγωγική ή Επαγωγική ;**

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι απαγωγική ,να ξεκινάει από τις γενικές αρχές και να συγκεκριμενοποιείται στην πορεία ή μπορεί να είναι επαγωγική, να ξεκινά με μια συμφωνία σχετικά με τις ιδιαιτερότητες, όπως η τιμή, η ημερομηνία παράδοσης, η ποιότητα, το άθροισμα των οποίων ολοκληρώνεται η συμφωνία . Ανάλογα με την κουλτούρα κάθε διαπραγματευτή , χρησιμοποιεί αντίστοιχη προσέγγιση. Στη διχοτόμηση μεταξύ της απαγωγικής και της επαγωγικής διαδικασίας διαπραγμάτευσης ,ο διαπραγματευτής που λειτουργεί απαγωγικά αρχίζει παρουσιάζοντας τη συμφωνία και προσπαθεί να επιτύχει πλήρη αποδοχή όλων των όρων. Στην επαγωγική προσέγγιση, η μια πλευρά ξεκινά με την πρόταση ενός ελάχιστου συμφωνηθέντος που μπορεί να

επιτευχθεί και να αυξηθεί όσο το άλλο συμβαλλόμενο μέρος αποδέχεται πρόσθετους όρους.(Salacuse, J.W, 2004)

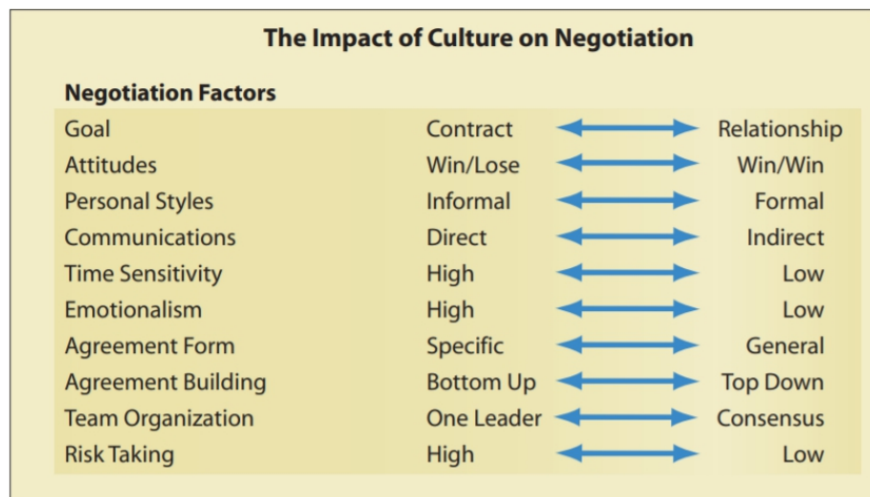
### **9.Η οργάνωση της ομάδας : Ένας ηγέτης ή μια ομάδα :**

Η κουλτούρα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη οργανώνονται για να διαπραγματευτούν μια συμφωνία. Κάποιες κουλτούρες εστιάζουν στο άτομο , ενώ άλλες στην ομάδα. Από την μία είναι η διαπραγματευτική ομάδα με ένα ανώτατο ηγέτη ,ο οποίος έχει πλήρη εξουσία να αποφασίσει όλα τα θέματα. Ενώ απ την άλλη είναι μία ομάδα διαπραγματευστών που δεν διακρίνεις τον ηγέτη. Στην πρώτη περίπτωση η ομάδα είναι μικρή στην άλλη μεγαλύτερη .(Salacuse, J.W, 2004)

### **10. Ρίσκο : Υψηλό ή χαμηλό :**

Κατά τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, ανάλογα με την κουλτούρα των διαπραγματευστών προκύπτει και η προθυμία τους να αναλάβουν ρίσκα ή να αποκαλύψουν περαιτέρω πληροφορίες, έτσι χρειάζονται νέες προσεγγίσεις και ανοχή στην αβεβαιότητα που μπορεί να προκύψει σε μια προτεινόμενη πορεία δράσης.(Salacuse, J.W, 2004)

Σχήμα 2.5



Ivey Business Journal September/October 2004

Πηγή : Salacuse (2004)

## 2.5 Οι διαστάσεις της κουλτούρας

Υπάρχουν τουλάχιστον έξι μοντέλα εθνικών κουλτουρών τα οποία ονομάζονται και διαστάσεις της κουλτούρας. Αυτά είναι τα μοντέλα των Kluckhohn and Strodtbeck, Hofstede, Hall, Trompenaars, Schwartz, και της ομάδας GLOBE. Κάθε μοντέλο επισημαίνει διαφορετικές πτυχές των κοινωνικών πεποιθήσεων, κανόνων και αξιών και προσθέτει κάτι καινούριο στις θεωρίες για την κουλτούρα ,ανάλογα με τον προσανατολισμό του καθενός.

### 2.5.1 Kluckhohn & Strodtbeck

Οι Kluckhohn και Strodtbeck (1961) ,πρότειναν ένα από τα πρώτα μοντέλα κουλτούρας που έχει εξυπηρετήσει ως βασικό θεμέλιο για αρκετά νεότερα μοντέλα. Πρότειναν μια θεωρία της κουλτούρας με βάση τους προσανατολισμούς αξίας, υποστηρίζοντας ότι υπάρχουν περιορισμένοι αριθμός προβλημάτων που είναι κοινοί σε όλους τους ανθρώπους ομάδες και για τις οποίες υπάρχει περιορισμένος αριθμός λύσεων. Πρότειναν περαιτέρω ότι οι τιμές σε κάθε δεδομένη κοινωνία διανέμονται με τρόπο που δημιουργεί ένα κυρίαρχο σύστημα αξιών. Χρησιμοποίησαν ανθρωπολογικές θεωρίες για να προσδιορίσουν πέντε προσανατολισμούς αξίας που ονόμασαν αποστάσεις ( Bhagat & Steers 2009 )και οι οποίοι είναι :

#### **1.Η σχέση με τη φύση.**

Περιλαμβάνει πεποιθήσεις σε σχέση με την ανάγκη ή την υποχρέωση των ανθρώπων να ελέγξουν την φύση .Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη ή καθήκον να ελέγχουν ή να κυριαρχούν στη φύση(Κυριαρχία) , να συνεργάζονται με τη φύση για να διατηρηθεί η αρμονία και η ισορροπία(Αρμονία) και να υποτάσσονται στη φύση (Υποταγή) .( Bhagat & Steers 2009 )

#### **2.Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων.**

Περιλαμβάνει πεποιθήσεις για την κοινωνική δομή : Η κοινωνική δομή πρέπει να τακτοποιηθεί με βάση τα άτομα.(Ατομικιστική).Η κοινωνική δομή πρέπει κατανέμεται ισα σε

ομάδες και άτομα (Ομαδική). Η κοινωνική δομή πρέπει να βασίζεται σε ομάδες με σαφείς και άκαμπτες ιεραρχικές σχέσεις.(Γραμμική) ( Bhagat & Steers 2009 )

### **3.Οι ανθρώπινες δραστηριότητες**

Περιλαμβάνει πεποιθήσεις σχετικά με αποδεκτούς στόχους. Οι άνθρωποι πρέπει να επικεντρωθούν στο να ζουν την στιγμή (ύπαρξη), πεποίθηση ότι τα άτομα πρέπει να αγωνίζονται για να αναπτυχθούν σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο.(επίτευξη).Προσήλωση στο στόχο και τις επιτυχίες (πράξη) ( Bhagat & Steers 2009 )

### **4.Η σχέση με τον χρόνο.**

Περιλαμβάνει πεποιθήσεις σχετικά με μέγεθος της επιρροής του παρελθόντος του παρόντος και του μέλλοντος στις αποφάσεις των ανθρώπων .Κατά τη λήψη αποφάσεων, οι άνθρωποι είναι κυρίως επηρεασμένοι από παρελθόντα γεγονότα ή παραδόσεις.(Παρελθόν).Στην λήψη αποφάσεων, οι άνθρωποι είναι επηρεασμένοι κυρίως από τωρινές περιστάσεις.(Παρόν). Κατά τη λήψη αποφάσεων, οι άνθρωποι είναι κυρίως επηρεάζεται από το τις προοπτικές του μέλλοντος . (Μέλλον) ( Bhagat & Steers 2009 )

### **5.Η Ανθρώπινη φύση**

Περιλαμβάνει πεποιθήσεις για το καλό, το ουδέτερο ή το κακό της ανθρώπινης φύσης. Πίστη ότι οι άνθρωποι είναι εγγενώς καλοί.(Καλό).Πίστη ότι οι άνθρωποι είναι εγγενώς ουδέτεροι.(Ουδέτερο).Πίστη ότι είναι οι άνθρωποι εγγενώς κακοί (Κακό) ( Bhagat & Steers 2009 )

## **2.5.2 Hall**

Ο ανθρωπολόγος Edward T Hall σε συνεργασία με τον Mildred Reed Hall , δημιούργησαν τέσσερις κατηγορίες από υπογραμμισμένες πολιτιστικές μεταβλητές που μπορεί να προκαλέσουν επιφανειακή συμπεριφορά. (Sebenius , 2002) Οι τέσσερις αυτές κατηγορίες είναι

### **1.Σχέσεις**

Η κουλτούρα εστιάζει στην συμφωνία ή στην σχέση ; Στις κουλτούρες που βασίζονται στις συμφωνίες , οι σχέσεις πραγματοποιούνται από την συμφωνία . Αντίθετα στις κουλτούρες

που βασίζονται στην ανάπτυξη σχέσεων η συμφωνία προκύπτει από ήδη στερεωμένες σχέσεις.

## **2.Επικοινωνία**

Είναι η επικοινωνία έμμεση και “υψηλού πλαισίου” ή άμεση και χαμηλού πλαισίου ;Τα συμφραζόμενα μη λεκτικά στοιχεία παίζουν σημαντικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις, ή υπάρχει μικρή εξάρτηση από τα συναφή στοιχεία ; Η επικοινωνία χρειάζεται αναλυτικές ή συνοπτικές πληροφορίες . ( Sebenius,2002)

## **3.Χρόνος**

Η κουλτούρα θεωρείται μονοχρονική ή πολυχρονική ; Ο μονοχρονικός προσανατολισμός έρχεται σε αντίθεση με την πολυχρονική συμπεριφορά στην οποία ο χρόνος είναι πιο ζεστός και και τα προθεσμίες πιο χαλαρές , οι διακοπές είναι συχνές και οι διαπροσωπικές σχέσεις έχουν προτεραιότητα σε σχέση με τον σχεδιασμό. ( Sebenius,2002)

## **4.Χώρος**

Οι άνθρωποι προτιμούν πολύ προσωπικό χώρο ή λιγότερο; Σε ορισμένες κουλτούρες το να έρθεις πολύ κοντά στον άλλον μπορεί να του προκαλέσει δυσφορία . Σε αντίθεση με άλλες κουλτούρες κατά τις οποίες το να κρατάς απόσταση μπορεί να προκαλέσει ακούσια περιφρόνηση. ( Sebenius,2002)

### **2.5.3 Hofstede**

Συμπληρώνοντας το έργο του T Hall ,ο Gert Hofstede(1980) με σκοπό να βοηθήσει στη διάκριση μεταξύ των πολιτισμών διαφορετικών χωρών, διατυπώνει τη θεωρία των διαστάσεων και προσδιορίζει τις κύριες μεταβλητές των πολιτιστικών διαφορών.

Θεωρεί ότι οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τη λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία στην επιχείρηση και ότι οι συλλογικές και ατομικιστικές αξίες διαδραματίζουν εξέχοντα ρόλο στους σημαντικούς τομείς της διαπολιτισμικής ψυχολογίας, διεθνή διαχείριση και θρησκεία (Hofstede, 1993; Kim, Triandis, Triandis,1995)

Ο Hofstede πραγματοποιώντας έρευνα σε πολυεθνικές εταιρείες σε 50 χώρες ανέπτυξε τις διαστάσεις. Αρχικά το 1980 ανέλυσε δεδομένα για 40 χώρες και το 2001 προσέθεσε άλλες 10 . (Η διάσταση είναι η όψη μιας κουλτούρας που μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με άλλες

κουλτούρες.) Οι διαστάσεις ήταν αρχικά τέσσερις. Αργότερα με βάση την έρευνα του канаδού Ψυχολόγου Michael Harris Bond προστέθηκε και η πέμπτη διάσταση (Hofstede and Bond, 1988). Το 2000 μια έρευνα του Βούλγαρου επιστήμονα Michael Minkov προσέθεσε και την έκτη και τελευταία διάσταση (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010)

Οι διαστάσεις αυτές είναι :

### **1. Η Απόσταση Εξουσίας (PDI)**

Η απόσταση εξουσίας έχει οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη του οργανισμού και τα ιδρύματα δέχονται και αναμένουν ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα. Ο υπολογισμός της απόστασης γίνεται από κάτω προς τα πάνω και όχι το αντίθετο με αυτό τον τρόπο τα αποτελέσματα είναι πιο έγκυρα. Η δύναμη και η ανισότητα, φυσικά, είναι εξαιρετικά θεμελιώδη γεγονότα στην κοινωνία. Όλες οι κοινωνίες είναι άνισες, αλλά μερικές είναι πιο άνισες από άλλες. Έτσι έχουμε κοινωνίες με μικρή απόσταση εξουσίας και κοινωνίες με μεγάλη απόσταση εξουσίας. (Hofstede, 1980)

### **2. Ατομικισμός (IDV)**

Ο ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός αφορούν κατά βάση το ποσοστό ενσωμάτωσης των μελών μια κοινωνικής ομάδας μέσα σε μία ομάδα. Όσον αφορά τον ατομικισμό βρίσκουμε πολιτισμούς στους οποίους οι άνθρωποι δρουν περισσότερο ατομικά παρά ως κοινωνικό σύνολο και ο καθένας αναμένεται να φροντίσει τον εαυτό του και την άμεση οικογένειά του. Στον Κολεκτιβισμό αντίθετα βρίσκουμε πολιτισμούς στους οποίους οι άνθρωποι ενσωματώνονται από τη γέννηση και μετά σε ισχυρές και συνεκτικές ομάδες και συχνά σε πιο διευρυμένες οικογένειες που συνεχίζουν να προστατεύουν τα μέλη τους με αντάλλαγμα την αναντίρρητη πίστη. (Hofstede, 1980)

### **3. Αρρενωπότητα -Θηλυκότητα (MAS)**

Η αρρενωπότητα σε αντίθεση με την Θηλυκότητα ως στοιχεία μιας κοινωνίας αναφέρονται στην κατανομή των αξιών ανάμεσα στα φύλα και στο εύρος των λύσεων που μπορούν να βρεθούν σε ένα πρόβλημα. Σύμφωνα με την έρευνα της IBM στην οποία και στηρίχθηκε ο Justified παρατηρείται ότι οι διαφορές μεταξύ των φύλων σε διάφορες κοινωνίες είναι εντονότερες όσο αναφορά του άντρες περιέχουν μια διάσταση από πολύ ισχυρή και ανταγωνιστική και απόλυτα διαφορετική από τις αξίες των γυναικών, ενώ σε άλλες κοινωνίες οι αξίες των ανδρών είναι πολύ κοντά σε αυτές των γυναικών. Όσον αφορά τις γυναίκες οι αξίες τους φαίνεται να έχουν περισσότερες ομοιότητες ; από κοινωνία σε

κοινωνία .Ο κατηγορηματικός τρόπος χαρακτηρίζεται ως αντρικός ενώ ο πιο μετριοπαθής ως γυναικείος. Στις “γυναικείες χώρες οι άντρες και οι γυναίκες έχουν μικρές αποκλίσεις όσον αφορά τις αξίες ενώ στις λεγόμενες “Αντρικές κοινωνίες “ οι γυναίκες έχουν ευδιάκριτα διαφορετικές αξίες από τους άντρες ώστε η διαφορά να είναι μεγαλύτερη. Η διάσταση της αρρενωπότητας / της θηλυκότητας σε ορισμένες κοινωνίες αγγίζει τις βασικές και συχνά ασυνείδητες αξίες, πολύ επώδυνες για να συζητηθούν ρητά. (Hostede ,1980)

#### **4.Αποφυγή Αβεβαιότητας( UAI)**

Η αποφυγή της Αβεβαιότητας αποδεικνύει σε ποιο βαθμό ένας πολιτισμός έχει προγραμματίσει τα μέλη του να αισθάνονται είτε άβολα είτε άνετα σε απροσδόκητες καταστάσεις. Είναι εντελώς διαφορετική από την αποφυγή του κινδύνου καθώς ασχολείται με την ανοχή του της κοινωνίας στην ασάφεια . Οι πολιτισμοί αυτοί προσπαθούν να ελαχιστοποιήσει η πιθανότητα τέτοιων αβέβαιος καταστάσεων με αυστηρούς κώδικες συμπεριφοράς, νόμους και κανόνες. Αποδοκιμάζουν αποκλίνουσες απόψεις και έχουν πίστη στην απόλυτη Αλήθεια. Τα μέλη αυτών των κοινοτήτων τείνουν να είναι πιο συναισθηματικά και να παρακινούνται από μια εσωτερική ενέργεια . Στην αντίπερα όχθη οι πολιτισμοί που είναι πιο δεκτικοί στην αβεβαιότητα είναι πιο ανθεκτικοί στην διαφορετικότητα , προσπαθούν να προσπαθούν να έχουν λιγότερους κανόνες, και σε φιλοσοφικό και θρησκευτικό επίπεδο είναι πραγματιστές. Είναι πιο φλεγματικοί και στοχαστικοί και δεν εκφράζουν τόσο ευκολά τα συναισθήματα τους. (Hostede, 1980)

Οι παραπάνω είναι οι 4 βασικές αποστάσεις τις οποίες ανέπτυξε πρώτα σε αυτές ήρθε να προστεθεί η 5η η οποία είναι προϊόν έρευνας μεταξύ μαθητών σε 23 χώρες γύρω από το κόσμο οι οποίοι δεν έχουν ακούσει ποτέ για τον Κομφούκιο και πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε από Κινέζους μελετητές. ο πρώτος συγγραφέας της μελέτης Michael Harris Bond ονόμασε την διάσταση Κομφουκιανική δυναμισμός εργασίας. Η διάσταση αυτή αποδείχθηκε ότι σχετίζεται έντονα με την οικονομική ανάπτυξη. καμία από τις τέσσερις διαστάσεις της IBM δεν συνδέεται με την οικονομική ανάπτυξη, οπότε με την άδεια του Bond ο Hofstede προσθέστε τη διάστασή του ως συμπλήρωμα στις τέσσερις προηγούμενες (Hofstede and Bond, 1988). Την μετονόμασε σε Μακροπρόθεσμο σχεδιασμό έναντι βραχυπρόθεσμου. (Hostifide 1980)

#### **5.Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός έναντι Βραχυπρόθεσμου ( LTO)**

Εστιάζει στο ποσοστό κατα το οποίο οι κοινωνίες είναι έτοιμες να δεχτούν ή όχι την μακροπρόθεσμη αλλαγή στις αξίες τους και στην στροφή αυτής σε πιο προοδευτικές

μεθόδους . Στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό οι αξίες που ξεχωρίζουν είναι η επιμονή η λιτότητα η ταξινόμηση των σχέσεων με βάση το κοινωνικό στατους , και μια αίσθηση ντροπής. Στον αντίποδα στον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό ξεχωρίζουν οι παλινδρομικές κοινωνικές υποχρεώσεις ο σεβασμός στην παράδοση, η προσωπική στασιμότητα και σταθερότητα. (Hofstede and Bond, 1988)

Η έκτη και νέα διάσταση, προστέθηκε στο βιβλίο του Hofstede το 2010 και βασίστηκε στην θεωρία του Minkov επιείκεια έναντι συγκράτησης. Βασίστηκε επίσης σε πρόσφατα στοιχεία της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών και είναι περισσότερο ή λιγότερο συμπληρωματική προς τον μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό.

### **6.Επιείκεια έναντι συγκράτησης (IVR)**

Είναι η ανοχή ή όχι της κοινωνίας στις ανθρώπινες επιθυμίες . Στις επιεικείς κοινωνίες επιτρέπεται η δωρεάν ικανοποίηση των ανθρώπινων βασικών και φυσικών επιθυμιών οτι σχετίζεται με την ευχαρίστηση . Αντίθετα στις αυστηρές κοινωνίες η ικανοποίηση των αναγκών ρυθμίζεται από αυστηρούς κανόνες.(Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010)

### **2.5.4 Trompenaars**

Κάθε κουλτούρα ξεχωρίζει από τις άλλες από τις συγκεκριμένες λύσεις που επιλέγει σε ορισμένα προβλήματα που αποκαλύπτονται ως διλήμματα. Τα προβλήματα αυτά χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες : α)εκείνα που προκύπτουν από τις σχέσεις με άλλους ανθρώπους, β) αυτά που προέρχονται από το πέρασμα του χρόνου και γ) εκείνα που σχετίζονται με το περιβάλλον. Από τις λύσεις που έχουν επιλέξει οι άνθρωποι σε αυτά τα καθολικά προβλήματα, Οι Fons Trompenaars και Charles Hampden-Turner ανέπτυξαν ένα πολιτιστικό μοντέλο, το οποίο διακρίνει επτά διαστάσεις της κουλτούρας .Υπάρχουν πέντε προσανατολισμοί που καλύπτουν. Οι 5 πρώτες διαστάσεις που αφορούν τους τρόπους με τους οποίους τα ανθρώπινα όντα αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον και οι Trompenaars and Hampden-Turner (1997) για αυτές τις διαστάσεις βασίστηκαν στους σχετικούς προσανατολισμούς του Parsons(1951) ως αφετηρία.



## ***Σχέσεις με τους Ανθρώπους***

### **1.Οικουμενισμός έναντι Τοπικισμού**

Ο οικουμενισμός είναι η πεποίθηση ότι οι ιδέες και οι πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν παντού χωρίς τροποποίηση, ενώ ο τοπικισμός είναι η πεποίθηση ότι οι περιστάσεις υπαγορεύουν τον τρόπο εφαρμογής των ιδεών και πρακτικών. Οι πολιτισμοί με υψηλή οικουμενικότητα βλέπουν μια πραγματικότητα και επικεντρώνονται σε επίσημους κανόνες. Οι επαγγελματικές συναντήσεις χαρακτηρίζονται από ορθολογικά και επαγγελματικά επιχειρήματα. Οι πολιτισμοί με υψηλή τοπικισμό βλέπουν την πραγματικότητα πιο υποκειμενικά και δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις σχέσεις. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζονται τα μέρη τα οποία θα συνεργαστούν. (Luthans 2012)

### **2.Ατομικισμός έναντι Κοινοτισμού**

Ο ατομικισμός εστιάζει περισσότερο στο άτομο, ενώ ο κοινοτισμός εστιάζει σε άτομα που θεωρούν τον εαυτό τους ως μέρος μιας ομάδας. Οι πολιτισμοί ως ζωντανοί οργανισμοί μπορεί να αλλάξουν γρηγορότερα απ' όσο οι άνθρωποι συνειδητοποιούν. (Luthans 2012) .Ο Fons Trompenaars υποστηρίζει ότι ο ατομικιστικός πολιτισμός συνδέεται με τις ιδέες του δυτικού κόσμου, ενώ ο κοινοτικός πολιτισμός συνδέεται με τις μη δυτικές χώρες. Οι πολιτισμοί αλλάζουν συνεχώς και μερικές φορές αλλάζουν πιο γρήγορα από ό, τι συνειδητοποιούν οι άνθρωποι. Για παράδειγμα, ο Fons Trompenaars αναφέρει το Μεξικό, το οποίο ήταν κατά κύριο λόγο κοινοτικό στην αρχή. Επηρεασμένο από την παγκόσμια οικονομία, το Μεξικό κινείται τώρα προς μια πιο ατομικιστική κουλτούρα (Mulder, P. 2015)

### **3.Ουδέτερη έναντι Συναισθηματικής**

Μια ουδέτερη κουλτούρα είναι μια κουλτούρα στην οποία τα συναισθήματα διατηρούνται υπό έλεγχο ενώ μια συναισθηματική κουλτούρα είναι μια κουλτούρα στην οποία τα συναισθήματα εκφράζονται ανοιχτά και φυσικά. Στις συναισθηματικές κουλτούρες, οι άνθρωποι συχνά χαμογελούν, μιλούν δυνατά όταν ενθουσιάζονται και χαιρετούν ο ένας τον άλλον με ενθουσιασμό. Έτσι, όταν άτομα από ουδέτερη κουλτούρα συνδιαλέγονται με άτομα απο μια συναισθηματική κουλτούρα, θα πρέπει να είναι έτοιμοι για μια εν δυνάμει έντονη συνάντηση και θα πρέπει να προσπαθούν να ανταποκριθούν θερμά. Όσο για εκείνους από μια συναισθηματική κουλτούρα που δραστηριοποιούνται σε μια ουδέτερη κουλτούρα, δεν θα πρέπει να παραξενευτούν από την έλλειψη συναισθημάτων. (Luthans 2012)

#### **4.Ειδική έναντι Διάχυτης**

Μια συγκεκριμένη κουλτούρα είναι εκείνη στην οποία τα άτομα έχουν μεγάλο δημόσιο χώρο, τον οποίο μοιράζονται εύκολα με άλλους ανθρώπους. Έχουν επίσης ένα μικρό ιδιωτικό χώρο που μοιράζονται με καλούς φίλους και στενούς συνεργάτες. Μια διάχυτη κουλτούρα είναι εκείνη στην οποία ο δημόσιος χώρος και ο ιδιωτικός χώρος έχουν παρόμοιο μέγεθος και τα άτομα φυλάσσουν προσεκτικά τον δημόσιο χώρο τους, επειδή η είσοδος σε δημόσιο χώρο προσφέρει επίσης είσοδο σε ιδιωτικό χώρο. Οι άνθρωποι από μια διάχυτη κουλτούρα αποδίδουν μεγάλη αξία στην τυπικότητα (Luthans 2012)

#### **5.Επίτευγμα έναντι Ένδειξης**

Σε μια κουλτούρα επιτευγμάτων, οι άνθρωποι αποκτούν κοινωνική θέση με βάση το πόσο καλά εκτελούν τις λειτουργίες τους. Σε μια κουλτούρα ενδείξεων το κοινωνικός στάτους βασίζεται στο ποιος ή τι είναι κάποιος. Όταν άτομα από μια κουλτούρα επίτευξης δραστηριοποιούνται σε μια κουλτούρα ένδειξης, είναι σημαντικό να έχουν μεγαλύτερα, ανώτερα μέλη με επίσημους τίτλους και σεβασμό προς τους ομολόγους τους. Όταν κάποιος από μια κουλτούρα προσανατολισμένη στα επιτεύγματα συνεργάζεται με άτομα από μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην επιγραφή, συνιστάται η ανάπτυξη ηλικιωμένων, πιο έμπειρων ανθρώπων που είναι εξοικειωμένοι με τα επίσημα έθιμα και τρόπους και που σέβονται τους καθιερωμένους τίτλους. (Luthans 2012)

#### **Σχέσεις με τον Χρόνο**

#### **6. Διαδοχικός έναντι Συγχρονικού**

Μια διαδοχική κουλτούρα είναι εκείνη στην οποία οι άνθρωποι αρέσκονται τα γεγονότα να συμβαίνουν με χρονολογική σειρά. Η ακρίβεια εκτιμάται πολύ και βασίζουν τη ζωή τους σε χρονοδιαγράμματα, προγραμματισμό και συγκεκριμένες και σαφείς προθεσμίες. Σε αυτό το είδος πολιτισμών, ο χρόνος είναι πολύ σημαντικός και δεν ανέχονται τη σπατάλη χρόνου. (Luthans 2012) Αντίθετα στην συγχρονική κουλτούρα ο χρόνος είναι πιο αφηρημένος και επικεντρώνεται στο να υπάρχει η δυνατότητα εργασίας σε διάφορα έργα ταυτόχρονα. Δεν ασχολείται με τις ζώνες ώρας, αλλά γνωρίζει ότι το ανθρώπινο σώμα έχει τον δικό του ρυθμό. Ο ρυθμός της ομάδας είναι και αυτός της φύσης. Υπάρχει, ωστόσο, κίνδυνος να μην υπάρχει η δυνατότητα για παράλληλα έργα. (Mulder, P. 2015)

## **Σχέσεις με το Περιβάλλον**

### **7. Εσωτερικά κατευθυνόμενη έναντι Εξωτερικά κατευθυνόμενης**

Στις πολιτισμούς εσωτερικής κατεύθυνσης σε αντίθεση με αυτούς της εξωτερικής κατεύθυνσης, η εστίαση είναι στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βιώνουν το περιβάλλον τους. Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι βιώνουν το περιβάλλον τους διαφέρει από πολιτισμό σε πολιτισμό. Οι άνθρωποι στις δυτικές κουλτούρες είναι κυρίως εξωτερικοί και θέλουν να ελέγχουν το περιβάλλον τους όσο το δυνατόν περισσότερο. Σε πολλούς μη-δυτικούς πολιτισμούς κεντρικό ρόλο έχει η ζωή σε αρμονία με το περιβάλλον. Υπάρχουν δυνάμεις που δεν μπορούν να ελεγχθούν ή να επηρεαστούν και ως εκ τούτου πρέπει να επέλθει προσαρμογή σε αυτές τις εξωτερικές συνθήκες. (Luthans 2012)

#### **2.5.5 Schwarz**

Ο Schwartz (1994) υποστήριξε ότι το άτομο και τα πολιτιστικά επίπεδα ανάλυσης είναι εννοιολογικά ανεξάρτητα. Οι διαστάσεις ατομικού επιπέδου αντικατοπτρίζουν τη ψυχολογική δυναμική που βιώνουν τα άτομα όταν ενεργούν στις αξίες τους στην καθημερινή ζωή, ενώ οι διαστάσεις πολιτιστικού επιπέδου αντικατοπτρίζουν τις λύσεις που βρίσκουν οι κοινωνίες για τη ρύθμιση των ανθρώπινων ενεργειών. Στο πολιτιστικό επίπεδο ανάλυσης, ο Schwartz προσδιόρισε τρεις διαστάσεις: συντηρητισμός και αυτονομία, ιεραρχία εναντίον της ισότητας, και κυριαρχία έναντι αρμονίας. ( Bhagat & Steers 2009 )

#### **1.Συντηρητισμός και Αυτονομία**

Η διάσταση αυτή καταδεικνύει σε ποιο βαθμό βρίσκονται τα άτομα ενσωματωμένο σε ομάδες. Στον συντηρητισμό τα άτομα είναι ενσωματωμένα σε μια συλλογικότητα, βρίσκοντας νόημα μέσα συμμετοχή και ταυτοποίηση με μια ομάδα που μοιράζεται τον ίδιο τρόπο ζωής .Στην αυτονομία τα άτομα είναι αυτόνομα από ομάδες, βρίσκοντας νόημα στην μοναδικότητα τους. Υπάρχουν δύο τύποι αυτονομίας ,Η συναισθηματική αυτονομία που είναι η ανεξάρτητη επιδίωξη της ευχαρίστησης, αναζητώντας απόλαυση με κάθε τρόπο χωρίς μομφή και η πνευματική αυτονομία που είναι η ανεξάρτητη αναζήτηση ιδεών και σκέψης, είτε είναι θεωρητική, πολιτική ή οτιδήποτε άλλο.( Bhagat & Steers 2009 )

## **2.Ιεραρχία και Ισότητα**

Η διάσταση αυτή καταδεικνύει σε ποιο βαθμό η ισότητα είναι εκτιμητέα και αναμενόμενη. Στις κουλτούρες ιεραρχίας οι πολιτισμοί είναι οργανωμένοι ιεραρχικά. Τα άτομα κοινωνικοποιούνται και να συμμορφώνονται με τους ρόλους τους σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει τιμωρία .Στις κουλτούρες ισότητας τα άτομα θεωρούνται ισα με απώτερο στόχο τα κοινά συμφέροντα.( Bhagat & Steers 2009 )

## **3.Κυριότητα και Αρμονία**

Η διάσταση αυτή καταδεικνύει το ποσοστό των ανθρώπων που επιθυμούν ν να αλλάξουν τον φυσικό και κοινωνικό κόσμο για την προώθηση προσωπικών ή ομαδικών συμφερόντων.Στις κουλτούρες κυριότητας οι ατομικές αξίες προωθούνται μέσω της αυτοδιάθεσης και βασική επιδίωξη είναι η αλλαγή του φυσικού και κοινωνικού κόσμου με στόχο την προώθηση προσωπικών ή ομαδικών συμφέροντα.Στις κουλτούρες αρμονίας δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο κοινωνικό σύνολο και όχι στο άτομο και τα άτομα δέχονται τον κόσμο όπως είναι και προσπαθούν να τον προστατεύσουν παρά να τον εκμεταλλευτούν. (Schwartz 1994)

### **2.5.6 Globe**

Η έρευνα GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectivity) είναι μια πρόσθετη προσέγγιση για τη μέτρηση των πολιτιστικών διαφορών. επεκτείνει και ενσωματώνει προηγούμενες αναλύσεις πολιτιστικών χαρακτηριστικών και μεταβλητών. Έχει γίνει ενδελεχής μελέτη και αξιολόγηση εννέα διαφορετικών πολιτιστικών χαρακτηριστικών με δείγμα μεσαία στελέχη από 951 οργανισμούς σε 62 χώρες. Οι ερευνητές τηρούν την πεποίθηση ότι ορισμένα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν πολιτισμό από άλλους μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη των πιο κατάλληλων, αποτελεσματικών και αποδεκτών οργανωτικών και ηγετικών πρακτικών σε αυτόν τον πολιτισμό. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι ο πολιτισμός έχει άμεσο αντίκτυπο στην οργανωτική κουλτούρα και ότι η αποδοχή των ηγετών πηγάζει από τη δέσμευση ηγετικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών σε δευτερεύοντες κανόνες. (Luthans 2012)Οι 9 διαστάσεις της κουλτούρας των ερευνητών του Globe project είναι:

### **1.Η αποφυγή της αβεβαιότητας**

Ως αποφυγή αβεβαιότητας ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας οργάνωσης ή μιας κοινωνίας προσπαθούν να αποφύγουν την αβεβαιότητα, βασιζόμενοι σε κοινωνικούς κανόνες, τελετές, και γραφειοκρατικές πρακτικές για την ανακούφιση των απρόβλεπτων μελλοντικών γεγονότων. Όταν η αποφυγή αβεβαιότητας είναι υψηλή, κυριαρχεί η τάση τυποποίησης των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και οι συμφωνίες εγγράφων σε νομικές συμβάσεις να είσαι ομαλές και να διατηρούνται σχολαστικά αρχεία. Επίσης βασίζονται σε κανόνες και επίσημες πολιτικές. Όταν η αποφυγή αβεβαιότητας είναι χαμηλή, κυριαρχεί η τάση να είναι πιο ανεπίσημες οι κοινωνικές συναναστροφές. Τα άτομα βασίζονται στις λέξεις των ατόμων που εμπιστεύονται και υπάρχει λιγότερο ενδιαφέρον για την τάξη και τήρηση των αρχείων, τα άτομα επίσης βασίζονται σε επίσημα πρότυπα συμπεριφοράς.

### **2.Η απόσταση ισχύος**

Ως απόσταση ισχύος ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού ή μιας κοινωνίας αναμένουν και συμφωνούν ότι η εξουσία πρέπει να μοιράζεται άνισα. Όταν η απόσταση είναι υψηλή, η κοινωνία είναι χωρισμένη σε τάξεις. Οι βάσεις εξουσίας είναι σταθερές και σπάνιες και η δύναμη φαίνεται ως παροχή κοινωνικής τάξης. Όταν η απόσταση είναι χαμηλή, η κοινωνία έχει μεγάλη μεσαία τάξη. Οι βάσεις εξουσίας είναι παροδικές και ευμετάβλητες και δύναμη συχνά θεωρείται πηγή διαφθοράς, εξαναγκασμού και επικράτησης. (Bhagat and Steers 2009)

### **3.Κοινωνικός Κολεκτιβισμός**

Ο κοινωνικός κολεκτιβισμός αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι οργανωτικές και κοινωνικές θεσμικές πρακτικές ενθαρρύνουν και ανταμείβουν τη συλλογική διανομή πόρων και συλλογική δράση. Όταν ο βαθμός του κοινωνικού κολεκτιβισμού είναι υψηλός τα άτομα είναι ενσωματωμένα σε ισχυρές συνεκτικές ομάδες. Τα άτομα βλέπουν τον εαυτό τους ως αλληλεξαρτώμενα με τις ομάδες και κοινωνικοί στόχοι συχνά υπερισχύουν των ατομικών στόχων. Όταν ο βαθμός του κοινωνικού κολεκτιβισμού είναι χαμηλός τα άτομα είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνα για τους εαυτούς τους και οι μεμονωμένοι στόχοι συχνά υπερισχύουν από τους κοινωνικούς ή ομαδικούς στόχους. (Bhagat and Steers 2009)

### **4.Ομαδικός Κολεκτιβισμός**

Ο ομαδικός κολεκτιβισμός αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα άτομα εκφράζουν υπερηφάνεια, πίστη και συνοχή στις οργανώσεις ή τις οικογένειές τους. Όταν ο βαθμός του

ομαδικού κολεκτιβισμού είναι υψηλός ,τα μέλη υποθέτουν ότι είναι αλληλεξαρτώμενα και επιδιώκουν να κάνουν σημαντικές προσωπικές συνεισφορές στην ομάδα. Οι μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων είναι συχνές και οι οργανώσεις αναλαμβάνουν τη μεγάλη ευθύνη του εργαζομένου για ευημερία. Οι σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται από ομάδες. Όταν ο βαθμός του ομαδικού κολεκτιβισμού είναι χαμηλός ,τα μέλη υποθέτουν ότι είναι ανεξάρτητα του οργανισμού και προσπαθούν να ξεχωρίσουν .Οι σχέσεις εργοδότη-εργαζομένου είναι συνήθως βραχυπρόθεσμες και οι οργανώσεις ενδιαφέρονται κυρίως για την εργασία που εκτελείται από τους υπαλλήλους παρα για την προσωπική τους ευημερία.(Bhagat and Steers 2009)

### **5.Η ισότητα των φύλων**

Ως ισότητας φύλων ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός ή η κοινωνία ελαχιστοποιεί τις διαφορές ρόλου του φύλου και τις διακρίσεις λόγω φύλου. Όταν η ισότητα των φύλων είναι υψηλή η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό είναι έντονη και αρκετές γυναίκες είναι σε θέσεις εξουσίας. Οι γυναίκες έχουν ίσο καθεστώς στην κοινωνία. Όταν η ισότητα των φύλων χαμηλή , η συμμετοχή γυναικών στο εργατικό δυναμικό είναι περιορισμένη και λιγότερες γυναίκες είναι σε θέσεις εξουσίας. Οι γυναίκες δεν έχουν ίση θέση στην κοινωνία. (Bhagat and Steers 2009)

### **6.Η αποφασιστικότητα**

Ως αποφασιστικότητα ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα σε οργανισμούς ή οι κοινωνίες είναι δυναμικές, αντιπαραθέσεις και επιθετικές στις κοινωνικές σχέσεις. Όταν η αποφασιστικότητα είναι ισχυρή, παρατηρείται πίστη στις αξίες ,κυριαρχία, και σκληρή συμπεριφορά για όλα τα μέλη της κοινωνίας. Υπάρχει πίστη στην επιτυχία μέσω σκληρής δουλειάς και οι αξίες είναι άμεσες και η επικοινωνία ξεκάθαρη. Όταν η αποφασιστικότητα είναι ανίσχυρη, προτιμάται η σεμνότητα και η τρυφερότητα ,υπάρχει έντονη συμπάθεια για τους αδύναμους και η αξίας της συνεργασίας εκτιμάται. Συσχετίζει συχνά τον ανταγωνισμό με την ήττα και την τιμωρία. Οι αξίες βασίζονται στα πρόσωπα στην επικοινωνία και τη δράση.(Bhagat and Steers 2009)

### **7.Ο μελλοντικός προσανατολισμός**

Ως μελλοντικός προσανατολισμός ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα σε οργανισμούς ή κοινωνίες εμπλέκονται σε συμπεριφορές προσανατολισμένες στο μέλλον, όπως ο προγραμματισμός ή επενδύοντας στο μέλλον και καθυστερώντας την ικανοποίηση

όταν ο βαθμός του μελλοντικού προσανατολισμού είναι υψηλός, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην οικονομική επιτυχία και η προωθείται η τάση για εξοικονόμηση για το μέλλον. Οι οργανώσεις τείνουν να είναι ευέλικτες και προσαρμοστικές, όταν ο βαθμός του μελλοντικού προσανατολισμού είναι χαμηλός, δίνεται λιγότερη έμφαση στην οικονομική επιτυχία και επικρατεί τάση για άμεση ικανοποίηση. Οι οργανώσεις τείνουν να είναι γραφειοκρατικές και άκαμπτες.(Bhagat and Steers 2009)

### **8.Ο προσανατολισμός απόδοσης**

Ως προσανατολισμός απόδοσης αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός ή η κοινωνία ενθαρρύνει και επιβραβεύει τα μέλη της ομάδας για τη βελτίωση της απόδοσης και την αριστεία. Όταν ο βαθμός του προσανατολισμού απόδοσης είναι υψηλός, υπάρχει η θεωρία ότι τα άτομα έχουν τον έλεγχο του πεπρωμένου τους και εκτιμάται η αποφασιστικότητα ,η ανταγωνιστικότητα και ο υλισμός. Δίνεται έμφαση στην απόδοση έναντι των ανθρώπων. Όταν ο βαθμός του προσανατολισμού απόδοσης είναι χαμηλός, εκτιμάται η αρμονία με το περιβάλλον αντί του ελέγχου και δίνεται βάση στην αρχαιότητα, την πίστη, και τις κοινωνικές σχέσεις .Οι άνθρωποι έχουν περισσότερη αξία από αυτό που κάνουν.(Bhagat and Steers 2009)

### **9.Ο ανθρώπινος προσανατολισμός**

Ως ανθρώπινος προσανατολισμός ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα σε οργανισμούς ή κοινωνίες ενθαρρύνουν και ανταμείβουν τα άτομα. Όταν ο προσανατολισμός είναι υψηλός, εκτιμά τον αλtruισμό, την καλοσύνη, την καλοσύνη και τη γενναιοδωρία .Η ανάγκη της σχέσης και την κτήσης είναι μεγάλη και τα ψυχολογικά και παθολογικά προβλήματα είναι λίγα. Όταν ο προσανατολισμός είναι χαμηλός , είναι σημαντικό το ανθρώπινο συμφέρον και οι αξίες της ευχαρίστησης, της άνεσης και της απόλαυσης. Υπάρχει μεγάλη ανάγκη για δύναμη και κατοχή και τα ψυχολογικά και παθολογικά προβλήματα είναι αρκετά.(Bhagat and Steers 2009)

## 2.6 Τρόποι για να γεφυρωθεί το χάσμα της κουλτούρας

Όταν οι διαπραγματεύσεις καταρρέουν -η αιτία συχνά δεν είναι οι ίδιες αυτές οι διαφορές, αλλά η παρεξήγηση και λανθασμένη επικοινωνία που οφείλεται στην αδυναμία παρατήρησης του κόσμου μέσα από τα μάτια του άλλου μέρους. Για να αρθεί αυτό το χάσμα, απαιτείται η συνεργασία και των δύο μερών. Κανένας διαπραγματευτής δεν θα επενδύσει σε μία σχέση όταν αισθάνεται ότι απειλείται. Κατά συνέπεια, πρέπει οι ίδιοι οι διαπραγματευτές να θέλουν να χτίσουν μια γέφυρα πάνω στο χάσμα της κουλτούρας που τους χωρίζει με την άλλη πλευρά. Αρκετοί ερευνητές ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα και έδωσαν συμβουλές για την γεφύρωση του χάσματος μεταξύ κουλτούρας και διαπραγμάτευσης.

Ο Barry Tomalin (2007) ,στην προσπάθεια κατανόησης της κουλτούρας και της εύρεσης τρόπου για την γεφύρωση του χάσματος υπάρχει ένα πλαίσιο που προσφέρει μια σαφή διαδικασία για την οικοδόμηση και χρήση πολιτιστικών γνώσεων στις διεθνείς επιχειρήσεις. Ονομάζεται τα πέντε Κ της κουλτούρας. Είναι μια απλή και ξεκάθαρη προσέγγιση για την καλλιέργεια της πολιτισμικής ικανότητας και για την επιλογή των πληροφοριών και της κατανόησης που χρειάζονται για να ξεκλειδωθεί οποιαδήποτε επιχειρηματική κουλτούρα στον κόσμο. Επιτρέπει στους έμπειρους διευθυντές να κωδικοποιήσετε και να κατανοήσουν τις γνώσεις τους και στους σχετικά νέους στη διεθνή σκηνή να κατανοήσουν τι διαφορετικά θα μπορούσε να είναι μια συγκεχυμένη σειρά σημάτων και εμφανίσεων. Τα 5 αυτά Κ είναι : 1) Η γνώση της κουλτούρας. 2) Η συμπεριφορά της κουλτούρας. 3) Οι αξίες και οι συμπεριφορές της κουλτούρας 4) Οι προτιμήσεις της κουλτούρας. 5) Η προσαρμοστικότητα της κουλτούρας

Ο Trompenaars (1993) ως μέθοδο γεφύρωσης του χάσματος προτείνει τον σεβασμό της άλλης κουλτούρας. Ο σεβασμός αναπτύσσεται πιο αποτελεσματικά όταν επέλθει η συνειδητοποίηση ότι οι περισσότερες διαφορές κουλτούρας καλλιεργούνται από το ίδιο το άτομο ενώ στις πραγματικότητες ίσως να μην υφίστανται. Τόσο η ευαισθητοποίηση όσο και ο σεβασμός είναι απαραίτητα βήματα προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης διαπολιτισμικών ικανοτήτων. Πρέπει να συμφιλιωθούν οι διαφορές της κουλτούρας, να παραμείνει η ατομική αλλά με την κατανόηση πώς οι προοπτικές του άλλου μπορούν να



βοηθήσουν την ατομική εξέλιξη. Οπότε διακρίνει δέκα βήματα που είναι χρήσιμα για την επίτευξη συμφιλίωσης: 1) Η θεωρία της συμπληρωματικότητας. 2) Η χρήση χιούμορ. 3) Η χαρτογράφηση ενός πολιτιστικού χώρου. 4) Από τα ουσιαστικά έως την παρουσίαση συμμετοχών και διαδικασιών. 5) Η γλώσσα και μετα-γλώσσα. 6) Τα Πλαίσια και το περιεχόμενο. 7) Η Αλληλουχία. 8) Ο Κυματισμός / ποδηλασία. 9) Η Συνεργασία και ο ενάρτετος κύκλος. 10) Η διπλή έλικα.

Ο Salacuse (2004) προτείνει 5 βήματα τα οποία μπορούν να ακολουθήσουν οι διαπραγματευτές για να αποφύγουν τα εμπόδια της κουλτούρας.

1. Δεν υπάρχει λόγος η διαπραγμάτευση να κινηθεί γρήγορα , η βιασύνη οδηγεί μόνο σε περιττά ρίσκα
2. Χρειάζεται αυξημένη προσοχή στον όρους και τους μηχανισμούς εκείνους που θα μειώσουν τον φαινομενικό κίνδυνο στη συμφωνία για την άλλη πλευρά.
3. Το άλλο μέρος της συμφωνίας πρέπει να έχει επαρκείς πληροφορίες για τον διαπραγματευτή την εταιρεία και την προτεινόμενη συμφωνία
4. Εστίαση πρέπει να δοθεί στις προσπάθειες για οικοδόμηση μιας σχέσης και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών.
5. Κύριο μέλημα πρέπει να είναι η διάρθρωση, έτσι ώστε η συμφωνία να προχωρά βήμα- βήμα σε μια σειρά από αυξήσεις, παρά όλη η συμφωνία ταυτόχρονα.

Ο Grande Lum,(2010) Προτείνει 8 στρατηγικές για την υπερκέραση του χάσματος της κουλτούρας μεταξύ των διαπραγματευτών.

### **1.Ευελιξία στα νέα δεδομένα**

Ένας ευέλικτος τρόπος είναι η δοκιμή των γνώσεων . Κατά το ταξίδι σε σε μια ξένη χώρα, είναι πιθανό να αμφισβητήσουν οι αρχικές υποθέσεις σχετικά με τον τρόπο σωστής αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα .Μπορεί να δημιουργηθεί μεγαλύτερη ευαισθησία στον αντίκτυπο των λέξεων και της συμπεριφοράς . Υπάρχει η δυνατότητα περαιτέρω ερωτήσεων Αυτή η νοοτροπία μπορεί να είναι χρήσιμη για οποιαδήποτε διαπραγμάτευση.

Χρήσιμος είναι ο έλεγχος της κατανόησής των δεδομένων με ερωτήσεις , και ο συχνός έλεγχος της προόδου της διαπραγματεύσεως. (Grande Lum,2010)

## **2.Αναγνώριση των περιορισμένων αντιλήψεων**

Σε μια ρητά διαπολιτισμική κατάσταση, οι διαπραγματευτές είναι πιο πιθανό να υποθέσω ότι υπάρχει κάτι που τους λείπει, ότι δεν έχουν όλες τις πληροφορίες ή ότι υπάρχει ιστορικό για το οποίο δεν είναι ενήμεροι. Λόγω της διαφορετικής εθνότητας των διαπραγματευτών είναι διαφορετική και η οπτική των πραγμάτων . Η διαπραγμάτευση μπορεί να πετύχει μόνο όταν ο διαπραγματευτής και το άλλο μέρος μάθουν πώς ο καθένας αντιλαμβάνεται μια κατάσταση και όταν αποδεχθούν ότι λειτουργούν με έναν μοναδικό τρόπο. (Grande Lum,2010)

## **3.Ανταλλαγή ιστοριών**

Τα άτομα διαπραγματεύονται ,οι πολιτισμοί δεν το κάνουν. Χρήσιμη είναι η ανταλλαγή των ιστοριών των δύο μερών και το τι κάνει τον καθένα μοναδικό. Η υποβολή ερωτήσεων για την λήψη περαιτέρω δεδομένων . Την ίδια στιγμή ο διαπραγματευτής μπορεί να μοιραστεί την ιστορία του και τι είναι σημαντικό για αυτόν. Η συζήτηση αυτή συνήθως πραγματοποιείται μακριά από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων και σε ένα ανεπίσημο περιβάλλον. Πρέπει να δοθεί η δέουσα προσοχή στην αξία αυτών των ευκαιριών. (Grande Lum,2010)

## **4.Κατανόηση της πρόθεσης αλλά διαμοιρασμός του αντίκτυπου**

Όταν τα λόγια ή οι πράξεις εκπλήσσουν, ειδικά αν έρχονται σε αντίθεση με τις προσωπικές ευαισθησίες ευαισθησίες του διαπραγματευτή ,είναι χρήσιμη η κατανόηση των προθέσεων ή του σκοπού του άλλου μέρους. Για την προώθηση της συνομιλίας και την βοήθεια της περεταίρω κατανόησης της ,ο διαπραγματευτής καλό είναι να μοιραστεί το αντίκτυπο που θα έχει σε αυτόν μια δεδομένη δήλωση.(Grande Lum,2010)

## **5.Γνώση της Κουλτούρας της άλλης πλευράς**

Η γνώση της κουλτούρας της άλλης πλευράς μπορεί να βοηθήσει στην πρόληψη της εσφαλμένης επικοινωνίας και των παρεξηγήσεων και μπορεί να βοηθήσει στην ομαλή αλληλεπίδραση. Πολλοί διαπραγματευτές εκφράζουν την αξία του άτυπου χρόνου που ξοδεύουν με το άλλο μέρος. Σε αυτο τον φαινομενικά νεκρό χρόνο μπορεί ο διαπραγματευτής να λάβει διάφορες πληροφορίες για την κουλτούρα του άλλου μέρους .Αυτές οι γενικές και αόριστες πληροφορίες για την κουλτούρα ενός ατόμου όμως

μπορεί να είναι παραπλανητικές και ακόμη και λάθος όταν εφαρμόζονται στο συγκεκριμένο άτομο. Ο διαπραγματευτής πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να αυξήσει την κατανόηση, να δοκιμάσει τις παραδοχές και να αυξήσει την ενσυναίσθηση.(Grande Lum,2010)

### **6.Παρακολούθηση και σεβασμός των αντιλήψεων και της δύναμης του άλλου μέρους**

Τα άτομα συχνά αντιλαμβάνονται το ένα το άλλο μέσω του φακού της δύναμης. Η συνειδητοποίηση αυτού μπορεί να βοηθήσει στο να σπάσει τους τοίχους που μπορεί να δημιουργήσει η αντίληψη της δύναμης .Η δυσπιστία και η καχυποψία ακολουθούν συχνά τις αντιλήψεις για την εξουσία , οπότε είναι χρήσιμος ο έλεγχος αυτών των συναισθημάτων για τη βελτίωση των σχέσεων. Εάν υπάρχει ανησυχία του διαπραγματευτή για έλλειψη εμπιστοσύνης από την άλλη πλευρά , λόγω θέσης ισχύος , η περιεκτικότητα μπορεί να μειώσει τη δυσπιστία. Οι διαπραγματευτές πρέπει να είναι πιο διαφανείς και σαφείς σχετικά με τους στόχους, την ατζέντα και τα κίνητρα για την αποφυγή παρεξηγήσεων και υποψιών. Ο σεβασμός θα σας βοηθήσει στην πλαισίωση των λεγομένων με τρόπους που δημιουργούν σχέση.(Grande Lum,2010)

### **7.Δημιουργία εμπιστοσύνης**

Ο διαπραγματευτής καλό είναι να δώσει στο άλλο άτομο το δικαίωμα της αμφιβολίας και να προωθήσει τη συνεργασία και την καλή θέληση. Όταν υπάρχει ένα κενό επειδή δεν γνωρίζουν ο ένας τον άλλον, μπορεί να μην υπάρχει εμπιστοσύνη ή ίσως και να υπάρχει δυσπιστία. Η αξιόπιστη συμπεριφορά μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία γεφυρών. Οι προσπάθειες για αύξηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, θα εξυπηρετήσουν καλά όταν ο διαπραγματευτής έρθει αντιμέτωπος με τις διαφορές που, εξ ορισμού, υπάρχουν σε ένα πλαίσιο διαπραγματεύσεων.(Grande Lum,2010)

### **8. Ο διαπραγματευτής πρέπει πρώτα να δει την δική του κουλτούρα**

Ίσως το καλύτερο πράγμα στο οποίο μπορεί να εστιάσει ο διαπραγματευτής για να κάνει όλα τα παραπάνω είναι να το κοιτάξει το δικό του υπόβαθρο. Αυτό δεν είναι τόσο εύκολο όσο ακούγεται. Η ατομική κουλτούρα είναι συχνά αόρατη σε αυτόν, αλλά καθαρά ορατή σε άλλους. Όσο μεγαλύτερη είναι η προσωπική διορατικότητα, τόσο πιο πιθανό είναι να μπορεί να δει ο διαπραγματευτής πως τον βλέπουν οι υπόλοιποι. Με την επαφή με μια άλλη κουλτούρα, δίνεται η ευκαιρία να δει ο διαπραγματευτής πέρα από τις γενικεύσεις και

να δώσει τις επιπλοκές αυτής της κουλτούρας.. Όσο περισσότερο υπάρχει πραγματική αλληλεπίδραση με το άλλο μέρος, τόσο περισσότερο ο διαπραγματευτής θα δει και θα κατανοήσει τις διαφορές και τις ομοιότητες με το άλλο μέρος , και τόσο πιο εύκολα θα φτάσουν και οι δύο στον στόχο που είναι μια εποικοδομητική, αμοιβαία ικανοποιητική λύση.(Grande Lum,2010)

Οι Lewicki,Saunders και Barry (2013) προτείνουν 4 τρόπους για την γεφύρωση των διαφορών της κουλτούρας.

#### **Γεφύρωση του χάσματος χρησιμοποιώντας την κουλτούρα της άλλης πλευράς:**

Μία τεχνική για τη γεφύρωση του χάσματος είναι για έναν διαπραγματευτή είναι να προσπαθήσει να καταλάβει μερικές ή όλες τις αξίες και τα χαρακτηριστικά των ξένων προσώπων με τα οποία ασχολείται. Στις διεθνείς διαπραγματεύσεις οι διαπραγματευτές συχνά προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν ή να ταυτιστούν με την κουλτούρα της άλλης πλευράς για να δημιουργήσουν μια σχέση.( Lewicki ,Saunders & Barry ,2013)

#### **Γεφύρωση του κενού χρησιμοποιώντας στοιχεία της δικής του κουλτούρας**

Μια δεύτερη γενική προσέγγιση για τη γεφύρωση του χάσματος της κουλτούρας είναι να πειστεί ή να παρακινήσει η άλλη πλευρά να υιοθετήσει στοιχεία του πολιτισμού του διαπραγματευτή. Η επιτυχής εφαρμογή αυτής της προσέγγισης βέβαια μπορεί να απαιτεί χρόνο και εκπαίδευση.( Lewicki ,Saunders & Barry ,2013)

#### **Γεφύρωση με κάποιο συνδυασμό και των δύο κουλτουρών**

Μια τρίτη προσέγγιση για την αντιμετώπιση του χάσματος της κουλτούρας είναι να οικοδομηθεί μια γέφυρα χρησιμοποιώντας στοιχεία από πολιτισμούς και των δύο πλευρών. Σε αποτέλεσμα, η πολιτιστική γεφύρωση να πραγματοποιείται και στις δύο πλευρές του χάσματος και αυτό να έχει ως αποτέλεσμα την κατασκευή μιας συμπαγούς ολοκληρωμένης σχέσης. Η πρόκληση σε αυτή την προσέγγιση είναι να εντοπιστούν τα πιο σημαντικά στοιχεία κάθε πολιτισμού και να βρεθεί ο τρόπος ανάμιξης τους σε ένα συνεπές, αρμονικό σύνολο που θα επιτρέψει στην διαπραγμάτευση να γίνει αποτελεσματικά. Μερικές φορές ένα τρίτο άτομο με τη μορφή διαμεσολαβητή ή σύμβουλου μπορεί να βοηθήσει στη διαδικασία. ( Lewicki ,Saunders & Barry ,2013)

### **Γεφύρωση μέσω μιας τρίτης κουλτούρα**

Μια τελική μέθοδος αντιμετώπισης του χάσματος της κουλτούρας είναι να χτίσει μια γέφυρα βασιζόμενη σε μια τρίτη κουλτούρα που δεν ανήκει σε κανένα από τα μέρη. Οι διαπραγματευτές από δύο διαφορετικούς εθνικούς πολιτισμούς μπορούν να χρησιμοποιούν και στοιχεία της επαγγελματικής κουλτούρας , ως δικηγόροι ή ως μηχανικοί, για να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ τους.( Lewicki ,Saunders & Barry ,2013)

### **3.Μεθοδολογία**

#### **3.1 Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν από την μελέτη μας ,έχουν διαμορφωθεί σε τρία συνολικά και περιγράφονται ως:

E1: Ποια είναι τα στοιχεία της κουλτούρας που επηρεάζουν το στύλ των διαπραγματεύσεων ;

E1 : Ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν την διαπραγματευτική κουλτούρα και της Πορτογαλίας και της Βραζιλίας ;

E3: Ποιες είναι οι ομοιότητες και οι διαφορές των δύο χωρών ;

#### **3.2 Μέθοδος ανάλυσης**

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ουσιαστικά είναι μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που επικεντρώνεται σε ένα ερευνητικό ερώτημα, προσπαθώντας να εντοπίσει, να αξιολογήσει, να επιλέξει και να συνθέσει όλα τα υψηλής ποιότητας ερευνητικά στοιχεία και επιχειρήματα που σχετίζονται με αυτό το ερώτημα. (Bolderston, 2008). Ο σκοπός μιας ολοκληρωμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης ,είναι να δημιουργήσει νέες γνώσεις σε ένα θέμα μέσω της διαδικασίας αναθεώρησης, κριτικής και, στη συνέχεια, της σύνθεσης της υπό εξέταση βιβλιογραφίας.

Για την εκπόνηση της εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν τόσο πρωτογενείς βιβλιογραφικές πηγές όσο και δευτερογενείς. Τα δεδομένα ελήφθησαν κυρίως από βιβλία, επιστημονικά άρθρα, ετήσιες εκθέσεις, και ψηφιακά βιβλία. Για τη διαδικτυακή βιβλιογραφία έγινε χρήση των μηχανών αναζήτησης του Google αλλά και του Google Scholar, καθώς και σε ακαδημαϊκές βάσει δεδομένων, όπως το ScienceDirect, το scribd, το Taylor & Francis το Academia κ.α

## 4. Αποτελέσματα

### 4.1 Εισαγωγή

Στο παρών κεφάλαιο θα αναφερθούν οι περιπτώσεις δύο χωρών ,της Πορτογαλίας και της Βραζιλίας, τα στοιχεία της κουλτούρας της κάθε μιας και πως αυτά επηρεάζουν το διαπραγματευτικό της στυλ. Θα γίνει μια σύντομη αναφορά σε κάθε χώρα και εν συνεχεία στις διαστάσεις της κουλτούρας των δύο χωρών με βάση το έργο του Hofstede (1980) αλλά και της μελέτης της έρευνας GLOBE . Ενώ αργότερα θα αναλυθεί το διαπραγματευτικό στυλ της κάθε χώρας. Τέλος θα παρατεθεί ένας διαπραγματευτικός οδηγός, σύμφωνα με τα Dos and Don'ts όπως τα αναφέρει ο Sebenius (2002) στο άρθρο του “The Hidden Challenge of Cross Border Negotiations “ (Βλέπε σχήμα 4.1) .

Σχήμα 4.1

Dos and Don'ts	
<b>Greetings</b>	How do people greet and address one another? What role do business cards play?
<b>Degree of Formality</b>	Will my counterparts expect me to dress and interact formally or informally?
<b>Gift Giving</b>	Do businesspeople exchange gifts? What gifts are appropriate? Are there taboos associated with gift giving?
<b>Touching</b>	What are the attitudes toward body contact?
<b>Eye Contact</b>	Is direct eye contact polite? Is it expected?
<b>Deportment</b>	How should I carry myself? Formally? Casually?
<b>Emotions</b>	Is it rude, embarrassing, or usual to display emotions?
<b>Silence</b>	Is silence awkward? Expected? Insulting? Respectful?
<b>Eating</b>	What are the proper manners for dining? Are certain foods taboo?
<b>Body Language</b>	Are certain gestures or forms of body language rude?
<b>Punctuality</b>	Should I be punctual and expect my counterparts to be as well? Or are schedules and agendas fluid?

Πηγή : Sebenius (2002)

## 4.2 Πορτογαλία

Η Πορτογαλία βρίσκεται στο νοτιοδυτικό σημείο της Ευρώπης και περιλαμβάνει και δύο αρχιπελάγη στον Ατλαντικό, τις Αζόρες και την Μαδέιρα. Η ηπειρωτική Πορτογαλία καταλαμβάνει έκταση 88.889 km<sup>2</sup>. Έχει πλάτος 218 χλμ και μήκος 561 χλμ. Έχει πληθυσμό περίπου 10 εκατομμυρίων. Η Λισαβόνα είναι η πρωτεύουσα και σε αυτή και τα προάστια της, ζουν περίπου 1,9 εκατομμύρια άνθρωποι. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν περισσότεροι άνθρωποι που ζουν στις παράκτιες περιοχές της χώρας από ό, τι στις εσωτερικές περιοχές. Η επίσημη γλώσσα του κράτους είναι τα Πορτογαλικά, όπου ομιλούνται από περίπου 250 εκατομμύρια ανά τον κόσμο. Η πλειοψηφία των Πορτογάλων είναι Καθολικοί, αλλά το Πορτογαλικό Σύνταγμα εγγυάται τη θρησκευτική ελευθερία και υπάρχουν πολλές διαφορετικές θρησκείες στην Πορτογαλία. Πρόκειται για μια χώρα που έχει τα παλαιότερα σύνορα της Ευρώπης, με μια εξαιρετική γκάμα διαφορετικών τοπίων σε μικρή απόσταση, πολλές δραστηριότητες αναψυχής και μια μοναδική πολιτιστική κληρονομιά, όπου η παράδοση και ο νεωτερισμός συνδυάζονται απόλυτα σε αρμονία. (visitportugal.com)

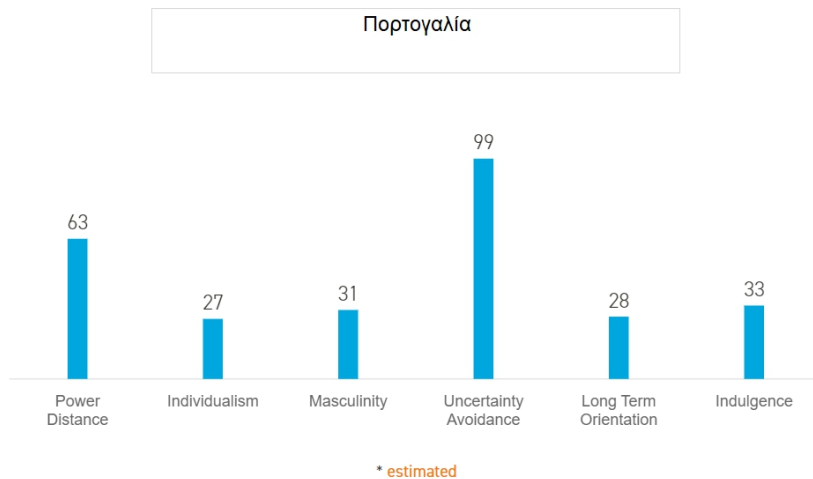
### 4.2.1 Οι διαστάσεις της κουλτούρας στην Πορτογαλία

Σύμφωνα με τις διαστάσεις του Hofstede (1980), στην Πορτογαλία η Απόσταση Εξουσίας συγκεντρώνει υψηλό βαθμό (63). Αυτό σημαίνει ότι, η ιεραρχική απόσταση γίνεται αποδεκτή και όσοι κατέχουν τις πιο ισχυρές θέσεις αναγνωρίζονται ότι έχουν προνόμια για τη θέση τους. Οι διαχειριστικοί έλεγχοι είναι έντονοι, δηλαδή ο προϊστάμενος απαιτεί πληροφορίες από τους υφισταμένους του και αυτοί αναμένουν από το αφεντικό τους να τους ελέγχει. Ο Ατομικισμός είναι σε εξαιρετικά χαμηλό βαθμό (27). Αυτό σημαίνει ότι, η Πορτογαλική κοινωνία είναι έντονα κολεκτιβιστική και η κοινωνία προάγει ισχυρές σχέσεις όπου όλοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα μέλη της ομάδας τους. Οι σχέσεις εργοδότη / εργαζομένου, γίνονται αντιληπτές με ηθικούς όρους και οι αποφάσεις πρόσληψης και προαγωγής λαμβάνουν υπόψη όλη την ομάδα των εργαζομένων. Η Αρρενωπότητα είναι επίσης εξαιρετικά χαμηλό βαθμό (31). Αυτό σημαίνει ότι, δεν εκτιμάται η υπερβολική ανταγωνιστικότητα και οι άνθρωποι εκτιμούν την ισότητα, την αλληλεγγύη και την ποιότητα στην επαγγελματική τους ζωή. Οι συγκρούσεις επιλύονται με συμβιβασμό και διαπραγμάτευση. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής είναι υποστηρικτικός και η λήψη



αποφάσεων επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής. Η Αποφυγή Της Αβεβαιότητας είναι σε πάρα πολύ υψηλό βαθμό (99). Αυτό σημαίνει ότι, η κοινωνία δεν είναι καθόλου προετοιμασμένη για τις πιθανές αλλαγές. Υπάρχει μια συναισθηματική ανάγκη για κανόνες, ο χρόνος είναι χρήμα και οι άνθρωποι έχουν μια εσωτερική ώθηση να εργάζονται σκληρά. Προτιμούν την σταθερότητα και η ασφάλεια είναι ένα σημαντικό ατομικό κίνητρο. Η καινοτομία είναι εξαιρετικά περιορισμένη. Ο Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός είναι σε εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό (23). Αυτό σημαίνει ότι, η χώρα προτιμά τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό. Οι άνθρωποι έχουν έντονο σεβασμό στην παράδοση, τις αξίες, τις υποχρεώσεις και την σταθερότητα. Τα μέλη έχουν σχετικά μικρή τάση για εξοικονόμηση για το μέλλον και εστιάζουν στην επίτευξη γρήγορων αποτελεσμάτων. Τέλος η Επιείκεια στη χώρα παρουσιάζει κι εδώ χαμηλό βαθμό (33), που σημαίνει ότι είναι κουλτούρα συγκράτησης. Έχει την τάση στον κυνισμό και απαισιοδοξία. Τα άτομα έχουν την αντίληψη ότι οι ενέργειές τους συγκρατούνται από κοινωνικούς κανόνες και πιστεύουν ότι η απόδοσή τους είναι κάπως λάθος. (hofstede-insights.com)

#### Διάγραμμα 4.1

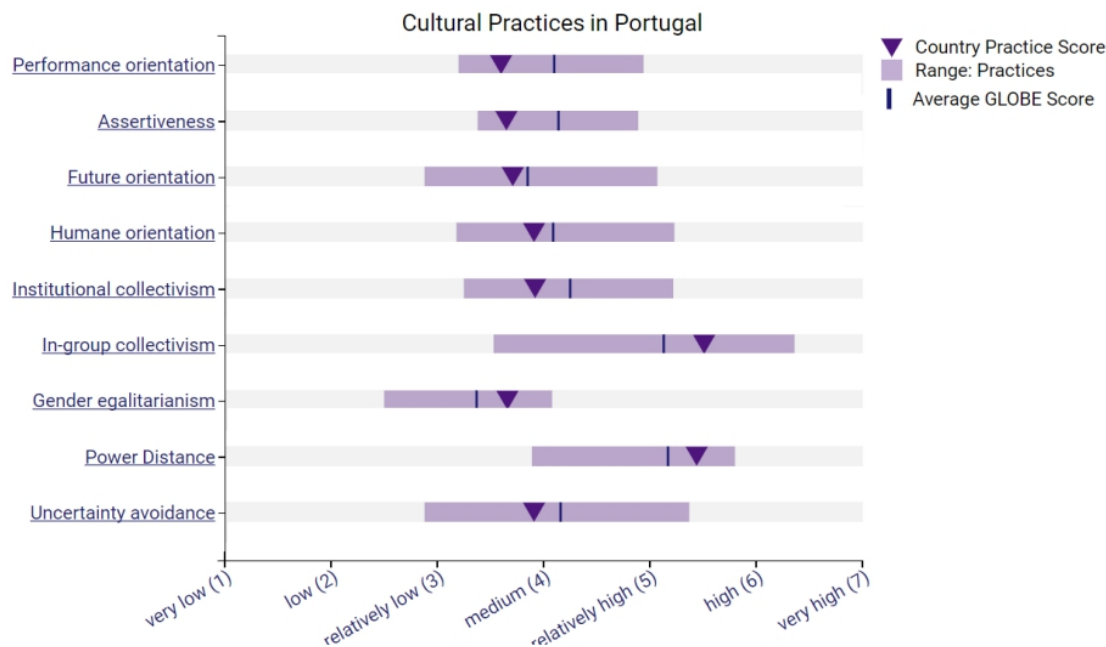


Πηγή : hofstede-insights.com

Σύμφωνα με τις διαστάσεις της μελέτης Globe (όπως φαίνεται και στον πίνακα παρακάτω στην Πορτογαλία, η Αποφυγή Αβεβαιότητας είναι σε μέτριο βαθμό και σχετικά κοντά στον μέσο όρο (3,91). Αυτό σημαίνει ότι ναι μεν κυριαρχεί η τάση τυποποίησης των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και οι συμφωνίες εγγράφων σε νομικές συμβάσεις είναι ομαλές, αλλά αυτό είναι σε περιορισμένο βαθμό. Η Απόσταση Ισχύος είναι σε υψηλό βαθμό (5,44) και

λίγο πάνω από τον μέσο όρο των χωρών. Αυτό σημαίνει ότι η κοινωνία είναι χωρισμένη σε τάξεις. Οι βάσεις εξουσίας είναι σταθερές και σπάνιες και η δύναμη φαίνεται ως παροχή κοινωνικής τάξης. Ο Κοινωνικός Κολεκτιβισμός είναι σε μέτριο βαθμό (3,92) και σχετικά κοντά στο μέσο όρο. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα βλέπουν τον εαυτό τους ατομικά αλλά και ως αλληλεξαρτώμενα με τις ομάδες και οι υπάρχει μία ισορροπία ανάμεσα στους κοινωνικούς και ατομικούς στόχους. Ο Ομαδικός Κολεκτιβισμός βρίσκεται σε σχετικά υψηλό βαθμό (5,51) και είναι πάνω από τον μέσο όρο. Αυτό σημαίνει ότι, τα μέλη υποθέτουν ότι είναι αλληλεξαρτώμενα και επιδιώκουν να κάνουν σημαντικές προσωπικές συνεισφορές στην ομάδα. Οι μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων είναι συχνές και οι οργανώσεις αναλαμβάνουν τη μεγάλη ευθύνη του εργαζομένου για ευημερία. Οι σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται από ομάδες. Η Ισότητα Των Φύλων είναι σε σχετικά μέτριο επίπεδο(3,66), αλλά είναι πάνω από τον μέσο όρο των υπόλοιπων χωρών. Αυτό σημαίνει ότι η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό είναι έντονη και αρκετές γυναίκες είναι σε θέσεις εξουσίας. Οι γυναίκες έχουν ίσο καθεστώς στην κοινωνία, σε βαθμό μεγαλύτερο από άλλες χώρες. Η Αποφασιστικότητα είναι σε σχετικά χαμηλό βαθμό (3,65) και κάτω απ' τον μέσο όρο των χωρών. Αυτό σημαίνει ότι προτιμάται η σεμνότητα και η τρυφερότητα, υπάρχει έντονη συμπάθεια για τους αδύναμους και η αξία της συνεργασίας εκτιμάται. Οι αξίες βασίζονται στα πρόσωπα στην επικοινωνία και τη δράση. Ο Μελλοντικός Προσανατολισμός είναι σε μέτριο βαθμό (3,71) και πολύ κοντά στον μέσο όρο των άλλων χωρών. Αυτό σημαίνει ότι δίνεται μερική έμφαση στην οικονομική επιτυχία και η προωθείται δειλά η τάση για εξοικονόμηση για το μέλλον. Οι οργανώσεις τείνουν να είναι ευέλικτες και προσαρμοστικές αλλά πάντα με μέτρο. Ο Προσανατολισμός Απόδοσης είναι σχετικά χαμηλό βαθμό (3,6) και κάτω από τον μέσο όρο. Αυτό σημαίνει ότι εκτιμάται η αρμονία με το περιβάλλον αντί του ελέγχου και δίνεται βάση στην αρχαιότητα, την πίστη, και τις κοινωνικές σχέσεις. Οι άνθρωποι έχουν περισσότερη αξία από αυτό που κάνουν. Τέλος ο Ανθρώπινος Προσανατολισμός είναι σε μέτρια επίπεδα (3,91) και ακριβώς στο μέσο όρο. Αυτό σημαίνει ότι η κοινωνία εκτιμά τον αλτρουισμό, την καλοσύνη και τη γενναιοδωρία αλλά με μέτρο. Η ανάγκη της σχέσης και της κτήσης είναι σε λογικά πλαίσια και τα ψυχολογικά και παθολογικά προβλήματα είναι σε μέτριο επίπεδο.(globeproject.com)

## Διάγραμμα 4.2



Πηγή : Globeproject.com

### 4.2.2 Το διαπραγματευτικό στυλ της Πορτογαλίας

#### Αξίες και Συμπεριφορά

Η κουλτούρα της Πορτογαλίας είναι γενικά προσανατολισμένη στις σχέσεις. Η οικοδόμηση μόνιμων και εμπιστευτικών προσωπικών σχέσεων, είναι επομένως εξαιρετικά σημαντική για τους περισσότερους Πορτογάλους, οι οποίοι συχνά θεωρούν απαραίτητο να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς πριν κλείσουν την οποιαδήποτε συμφωνία. Προκειμένου να δημιουργηθεί παραγωγική συνεργασία, είναι εξαιρετικά σημαντικό να επιδιωχθεί μια μακροπρόθεσμη προοπτική και δέσμευση. Οι Πορτογάλοι τείνουν να δυσπιστούν με τους ανθρώπους με ασαφή κίνητρα, ως προς την επιθυμία τους να ξοδέψουν τον απαραίτητο χρόνο για την δημιουργία σχέσης. Η γνωριμία με το άλλο μέρος και το πόσο έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη τους, συχνά ζυγίζει περισσότερο από τις ίδιες τις προτάσεις. Οι προσωπικές γνωριμίες μπορεί να ανοίξουν πόρτες και να λύσουν

προβλήματα, που διαφορετικά θα ήταν πολύ δύσκολο να τα επιτευχθούν και η διατήρηση ειλικρινών και εγκάρδιων σχέσεων είναι κρίσιμη.

Οι Πορτογάλοι είναι συνήθως ζεστοί και φιλικοί, αλλά και πολύ περήφανοι. Ο σεβασμός της τιμής και της προσωπικής υπερηφάνειας όλων είναι ζωτικής σημασίας. Η κριτική σε κάποιον μπροστά σε άλλους, ή ακόμη και σε προσωπικό επίπεδο, μπορεί να έχει καταστροφικό αντίκτυπο για την διαπραγματεύση. Ο διαπραγματευτής καλό είναι να μην δείχνει ποτέ αναστατωμένος. Η Αποφυγή της ανοιχτής σύγκρουσης και η ευγένεια είναι ζωτικής σημασίας. Ο σεβασμός που απολαμβάνει ένα άτομο εξαρτάται κυρίως από το κοινωνικό του στάτους και την ηλικία του. (Katz, 2008)

### **Επικοινωνία**

Η επικοινωνία στην Πορτογαλία είναι μάλλον έμμεση, οι άνθρωποι συχνά προσέχουν τι λένε και πώς το λένε και αποφεύγουν να ανοίξουν τα χαρτιά τους. Επιλέγουν να πουν ότι θέλει να ακούσει η άλλη πλευρά, παρά ότι πραγματικά πιστεύουν. Η βασική γλώσσα επικοινωνίας είναι τα πορτογαλικά, πολλοί επιχειρηματίες μιλούν τουλάχιστον μερικά αγγλικά, ωστόσο καλό θα ήταν πριν την συνάντηση να διευκρινιστεί αν χρειάζεται η ύπαρξη διερμηνέα ή όχι. Όταν η επικοινωνία είναι στα Αγγλικά, καλό είναι να γίνει με απλές λέξεις και προτάσεις

Οι Πορτογάλοι αντιπαθούν τη δυνατή και θορυβώδη συμπεριφορά. Σε εστιατόρια, ειδικά εκείνα που χρησιμοποιούνται για επαγγελματικά γεύματα και δείπνα, οι συνομιλίες καλό είναι να γίνονται σε χαμηλούς τόνους. Οι άνθρωποι μπορεί να δείχνουν τα συναισθήματά τους ανοιχτά, ωστόσο, είναι σημαντικό να μην χαθεί ποτέ η ψυχραιμία του διαπραγματευτή ή να φανεί ανυπόμονος.

Οι άνθρωποι όταν συνομιλούν προτιμούν να στέκονται σε κάποια απόσταση. Οι χειρονομίες είναι συνήθως λεπτές. Η φυσική επαφή είναι σπάνια και συνήθως περιορίζεται σε φίλους. Οι χειρονομίες σε άτομα ή αντικείμενα δείχνουν αγένειά. Το αμερικανικό σήμα με τα χέρια "OK" είναι μια άσεμνη χειρονομία στην Πορτογαλία. Η οπτική επαφή πρέπει να είναι συχνή, και ο διαπραγματευτής πρέπει να κοιτάζει τον συνομιλητή του στα μάτια, αυτό μεταδίδει ειλικρίνεια και βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Ο θυμός μπορεί μερικές φορές να καλυφθεί με ένα χαμόγελο. (Katz, 2008)

Τα ονόματα δίδονται συνήθως με τη σειρά του ονόματος και του επιθέτου. Μερικά Πορτογαλικά ονόματα μπορεί να έχουν δύο επίθετα το πρώτο από τον πατέρα τους και το

δεύτερο από τη μητέρα τους. Καλύτερος τρόπος προσφώνησης είναι το “Mr./Ms.” ή “Senhor / Senhora” και το επίθετο του ατόμου. Εάν ένα άτομο έχει έναν ακαδημαϊκό τίτλο, γίνεται χρήση αυτού ,ακολουθούμενο από το επίθετο. Μόνο στενοί φίλοι καλούν ο ένας τον άλλον με τα πρώτα τους ονόματα. Η πρώτη γνωριμία συνοδεύεται από θερμή χειραψία. (Katz ,2008)

### **Συναντήσεις**

Οι συναντήσεις στην Πορτογαλία πρέπει να είναι προγραμματισμένες τουλάχιστον μια με δυο εβδομάδες πριν .Καλό θα είναι να δοθούν απ' την αρχή οι θέσεις και τα ονόματα των συμμετεχόντων έως τον πιο υψηλόβαθμο στις διαπραγματεύσεις ,ώστε η άλλη πλευρά να έχει αντιστοίχου επιπέδου διαπραγματευτές. Η επιλογή κάποιου Πορτογάλου για τις αρχικές επαφές θα ήταν μια πολύ καλή επιλογή. Ξεκινούν με μικρή συζήτηση, η οποία μπορεί να είναι πολύ εκτεταμένη. Καλό είναι η άλλη πλευρά να ρυθμίσει τον ρυθμό. Οι ερωτήσεις δεν πρέπει να είναι πολύ προσωπικές. Οι αρχικές συναντήσεις μπορεί να είναι επίσημες, αλλά η ατμόσφαιρα συνήθως είναι πιο χαλαρή στις επόμενες συναντήσεις όσο η σχέση αναπτύσσεται. Η αίσθηση του χιούμορ θα εκτιμηθεί όσο δεν είναι σαρκαστική ή κυνική. Οι συντηρήσεις μπορεί να φαίνονται κάπως χαοτικές, με συχνές διακοπές και πολλές παράλληλες συζητήσεις αλλά αυτό δεν δείχνει έλλειψη ενδιαφέροντος

Ο σκοπός της πρώτης συνάντησης είναι η γνωριμία και η οικοδόμηση σχέσης. Ο στόχος του διαπραγματευτή πρέπει να είναι η καθιέρωση του σεβασμού και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Δεν είναι πιθανό οι αρχικές συναντήσεις να οδηγήσουν σε ευθείες αποφάσεις και είναι σπάνιο ο διαπραγματευτής να λάβει τις πραγματικές απόψεις της άλλης πλευράς. Χρήσιμο είναι ο διαπραγματευτής να παρακολουθήσει τις ενδείξεις και να χρησιμοποιήσει άλλες ευκαιρίες, όπως οι συνομιλίες ένας προς έναν ή κάποιο επαγγελματικό δείπνο για να μάθει περισσότερα.( Katz ,2008)

### **Διαπραγματεύσεις**

Για τους Πορτογάλους, η διαπραγμάτευση είναι συνήθως μια κοινή διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Παρόλο που και οι δύο πλευρές πρέπει να δεσμευτούν για την μακροπρόθεσμη δέσμευση τους, οι Πορτογάλοι συνήθως αναμένουν βραχυπρόθεσμα οφέλη. Στην κύρια διαπραγμάτευση το στυλ είναι συνεργατικό και οι άνθρωποι μπορεί να είναι διατεθειμένοι να συμβιβαστούν, εάν θεωρήσουν ότι αυτό είναι χρήσιμο για να κινηθεί η διαπραγμάτευση προς τα εμπρός. Είναι πολύ σημαντικό ο διαπραγματευτής να παραμείνει χαλαρός και χωρίς έντονες αντιπαραθέσεις κατά την διάρκεια των

διαπραγματεύσεων. Η πορτογαλική κουλτούρα προωθεί τελικά μια “win-win” προσέγγιση και τις αξίες της συναίνεσης. Ο σεβασμός των ομολόγων θα κερδηθεί μέσω μίας θετικής, σταθερής στάσης.

Οι διαπραγματεύσεις αναμένεται να είναι πολύ αργές και παρατεταμένες. Οι Πορτογάλοι δεν το κάνουν βιαστικές κινήσεις και αντιπαθούν τους ανθρώπους που το κάνουν. Επίσης δίνουν ελάχιστη βάση στις προθεσμίες. Ίσως να χρειαστούν αρκετά ταξίδια, για την επίτευξη όλων των στόχων. Η σιωπή μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να κατανοήσει ο διαπραγματευτής ότι η άλλη πλευρά είναι κοντά στην απόρριψη μιας πρότασης. Ο διαπραγματευτής δεν πρέπει ποτέ να απειλήσει με αποχώρηση από το τραπέζι καθώς η άλλη πλευρά θα το θεωρήσει ως προσωπική προσβολή και μπορεί να οδηγήσει σε ολοκλήρωση των συνομιλιών. Ωστόσο, η απειλή για «φιλική αποχώρηση», ενώ τονίζει έντονα τη σχέση μπορεί ίνα είσαι πολύ αποτελεσματική

Οι δεσμεύσεις ενδέχεται να μην εκπληρωθούν ακόμη και αν ακούγονταν ισχυρές. Απλές υπενθυμίσεις μεταξύ των συναντήσεων είναι συχνά χρήσιμες. Ακόμα και όταν υπάρχουν γραπτές δεσμεύσεις κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, μπορεί μερικές φορές να διαπιστωθεί ότι δεν διατηρούνται. Συνιστάται ιδιαίτερα η διατήρηση της επαφής και της εμπιστοσύνης. Οι συνεργάτες αναμένουν συνήθως την άλλη πλευρά να παραμείνει κάπως ευέλικτη στην αλλαγή των όρων της σύμβασης.

### **Λήψη αποφάσεων**

Η κουλτούρα της χώρας είναι ιεραρχική και οι ανώτεροι απολαμβάνουν ξεχωριστή μεταχείριση. Η επικοινωνία αναμένεται να πραγματοποιηθεί σε παρόμοια επίπεδα διαπραγματευτών στην ιεραρχία. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι συνήθως ανώτερα στελέχη που συχνά είναι αυταρχικά, αλλά γνωρίζουν καλύτερα τους στόχους της ομάδας ή του οργανισμού. Οι υφιστάμενοι, ακόμη και οι ανώτεροι διευθυντές, μπορεί να είναι αρκετά απρόθυμοι να αποδεχτούν την ευθύνη. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων σπάνια εκχωρούν την εξουσία τους, επομένως είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν με ανώτερα στελέχη. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να διαρκέσει πολύ και απαιτεί υπομονή. Προσπάθειες για βιασύνη ή η πίεση στη διαδικασία αποτελούν προσβολή για το πορτογαλικό πρωτόκολλο. Κατά τη λήψη αποφάσεων τα προσωπικά συναισθήματα και οι εμπειρίες ζυγίζουν πολύ πιο έντονα από τα αποδεικτικά στοιχεία και άλλα αντικειμενικά γεγονότα. Εάν ο διαπραγματευτής περιμένει η άλλη πλευρά να υποστηρίξει μια επικίνδυνη

απόφαση, ίσως χρειαστεί να βρει τρόπους ώστε να πείσει την άλλη πλευρά να νιώσει άνετα

### **Άλλα σημαντικά στοιχεία**

Η συντηρητική, καλή ενδυμασία είναι πολύ σημαντική κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι άνδρες επαγγελματίες επισκέπτες πρέπει να φορούν σκούρα κοστούμια με γραβάτες στις περισσότερες περιπτώσεις. Τα επαγγελματικά γεύματα είναι σημαντικές ευκαιρίες για οικοδόμηση σχέσεων. Τα επαγγελματικά σπάνια συζητούνται στο δείπνο. Οι κοινωνικές εκδηλώσεις δεν απαιτούν αυστηρή ακρίβεια. Αναμένεται συνήθως οι πορτογάλοι να καθυστερήσουν τουλάχιστον 15 λεπτά ή και περισσότερο. Η προσφορά δώρων στις επιχειρηματικές σχέσεις είναι σπάνια, ειδικά στην αρχή. Είναι καλύτερο να αποφευχθεί το δώρο προκειμένου να αποφευχθεί η υποψία για τα κίνητρά σας. Ωστόσο, οι συνεργάτες μπορεί να ανταλλάξουν μικρά δώρα κατά την υπογραφή της σύμβασης.

Πίνακας 4.1

<b>Διαπραγματευτικά στοιχεία</b>	<b>Πορτογαλία</b>
Στόχος : Συμβόλαιο ή Σχέση	Σχέση
Συμπεριφορές : Win -Win ή Win -Lose	Win - Win
Στύλ: Επίσημο ή Ανεπίσημο	Επίσημο
Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση	Έμμεση
Αίσθηση του χρόνου : Υψηλή ή Χαμηλή	Χαμηλή
Συναισθηματισμός :Υψηλός ή Χαμηλός	Χαμηλός
Τύπος Συμφωνίας : Γενική ή Ειδική	Ειδική
Δόμηση Συμφωνίας : Bottom Up ή Top Down	Top Down
Ομάδα Διαπραγμάτευσης: Ένας ηγέτης ή Μια Ομάδα	Ένας ηγέτης
Ρίσκο :Υψηλό ή Χαμηλό	Χαμηλό

**Dos and Dont's**

<b>Χαιρετισμοί</b>	Οι χειραψίες είναι η πιο κοινή μορφή χαιρετισμού. Είναι συνηθισμένο η γυναίκα να δίνει πρώτα το χέρι της. Οι στενοί επιχειρηματικοί συνεργάτες μπορούν επίσης να χαιρετήσουν ο ένας τον άλλον με ένα ελαφρύ φιλί στο μάγουλο. Οι τίτλοι μπορεί να είναι αρκετά σημαντικοί, ειδικά κατά τα αρχικά στάδια της επαφής με Πορτογάλους συνεργάτες. Συνιστάται η χρήση του Κύριος/α ακολουθούμενο από το επώνυμο (το Senhor είναι για τον κύριο, το Senhora είναι η κυρία). Στην Πορτογαλία, είναι συνηθισμένο να αναφέρεται στους αποφοίτους πανεπιστημίου ως "Dr" ή "Dra" πριν από το επίθετο
<b>Βαθμός επισημότητας</b>	Η συντηρητική, καλή ενδυμασία είναι πολύ σημαντική κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα . Οι άντρες επαγγελματίες επισκέπτες πρέπει να φορούν σκούρα κοστούμια με γραβάτες στις περισσότερες περιπτώσεις. Για τις γυναίκες κοστούμια ή και φορέματα και πολύ ελαφρύ μακιγιάζ.
<b>Ανταλλαγή Δώρων</b>	Τα δώρα δεν είναι απαραίτητα μεταξύ επιχειρηματικών συνεργατών. Και καλό θα είναι να αποφεύγονται στις πρώτες συναντήσεις . Σε περίπτωση που υπάρξουν δώρα ανοίγουν συνήθως αμέσως. Σύνηθες είναι ως δώρο ποτό, λουλούδια ή ένα κουτί με σοκολάτες.



<b>Σωματική επαφή</b>	Καλό θα είναι η σωματική επαφή να περιορίζεται στην χειραψία ή στο φιλικό χτύπημα στην πλάτη και να διατηρείται απόσταση δύο με τριών μέτρων κατά τις συνομιλίες.
<b>Οπτική Επαφή</b>	Η οπτική επαφή είναι απαραίτητη στις διαπραγματεύσεις. Είναι ένας πολύ βασικός κανόνας ,καθώς η έλλειψη οπτικής επαφής μπορεί να θεωρηθεί αγένεια.
<b>Συμπεριφορική Στάση</b>	Οι Πορτογάλοι περιμένουν από τους εταίρους τους να είναι τυπικοί . Ο στόχος της συνάντησης είναι πρώτα από όλα η σύναψη σχέσης και μετά η υπογραφή της συμφωνίας.
<b>Συναισθήματα</b>	Τα συναισθήματα πρέπει να εξωτερικεύονται εξαιρετικά προσεκτικά. Ειδικά τα συναισθήματα του θυμού και της απογοήτευσης ή οι έντονες αντιδράσεις μπορεί να είναι η αιτία διάλυσης της συνεργασίας.
<b>Σιωπή</b>	Η Σιωπή συνήθως είναι δείγμα απροθυμίας για συνεργασία ή δείγμα δυσαρέσκειας.
<b>Γεύματα</b>	Τα επαγγελματικά γεύματα συνηθίζονται . Είναι ευκαιρία να γνωριστούν τα δύο μέρη. Τείνουν να είναι μεγάλα και λιγότερο επίσημα από τις επαγγελματικές συναντήσεις. Δεν είναι συνηθισμένες οι συζητήσεις για τις επιχειρήσεις, εκτός εάν ο οικοδεσπότης θέτει το θέμα.

<b>Γλώσσα του Σώματος</b>	Η Επικοινωνία είναι έμμεση .Υπάρχει έντονη μη λεκτική επικοινωνία. Και συνίσταται η προσεκτική παρατήρηση των μη λεκτικών σημάτων.
<b>Ακρίβεια</b>	Οι Πορτογάλοι έχουν μια χαλαρή αίσθηση χρόνου. Εάν υπάρξει καθυστέρηση, συνιστάται η ενημέρωση για αυτή την καθυστέρησή. Στις κοινωνικές εκδηλώσεις δεν απαιτείται αυστηρή ακρίβεια. Αναμένεται συνήθως οι Πορτογάλοι να καθυστερήσουν τουλάχιστον 15 λεπτά ή και περισσότερο.

### 4.3 Βραζιλία

Η Βραζιλία είναι η μεγαλύτερη χώρα τόσο στη Νότια Αμερική όσο και στη Λατινική Αμερική. Η λέξη "Βραζιλία" προέρχεται πιθανότατα από την πορτογαλική λέξη για το " brazilwood" ,ένα δέντρο που κάποτε μεγάλωνε άφθονα κατά μήκος της ακτής της Βραζιλίας. (Fausto ,1930) Με έκταση 8,5 εκατομμύρια τετραγωνικά χιλιόμετρα (3,2 εκατομμύρια τετραγωνικά μίλια) και με πάνω από 211 εκατομμύρια ανθρώπους, είναι η πέμπτη μεγαλύτερη χώρα ανά περιοχή στον κόσμο και η έκτη πιο πυκνοκατοικημένη. Πρωτεύουσα της είναι η Μπραζιλία , αλλά περίπου 20 εκατομμύρια άνθρωποι ζουν στο μεγαλύτερο Σάο Πάολο, τη μεγαλύτερη πόλη στο νότιο ημισφαίριο. Έχει τη μεγαλύτερη οικονομία στη Νότια Αμερική και τον πιο προηγμένο βιομηχανικό τομέα στη Λατινική Αμερική και είναι η πέμπτη μεγαλύτερη χώρα στον κόσμο όσον αφορά την έκταση και τον πληθυσμό. Η λεκάνη του Αμαζονίου καλύπτει περίπου το 60% της επιφάνειας της χώρας και περιέχει το 20% της παγκόσμιας παροχής γλυκού νερού και του μεγαλύτερου τροπικού δάσους στον κόσμο. Τα Πορτογαλικά είναι η επίσημη γλώσσα της Βραζιλίας, καθιστώντας την μία από τις λίγες χώρες της Λατινικής Αμερικής όπου η ισπανική δεν είναι η κύρια γλώσσα. Υπήρξε αποικία της Πορτογαλίας απ' το 1500 έως και το 1822. Περίπου τρία έως τέσσερα εκατομμύρια Αφρικανοί σκλάβοι μεταφέρθηκαν στη Βραζιλία κατά την αποικιακή περίοδο. Η Βραζιλία είναι μια φυλετικά μικτή χώρα με μεγάλες κοινότητες μιγάδων.

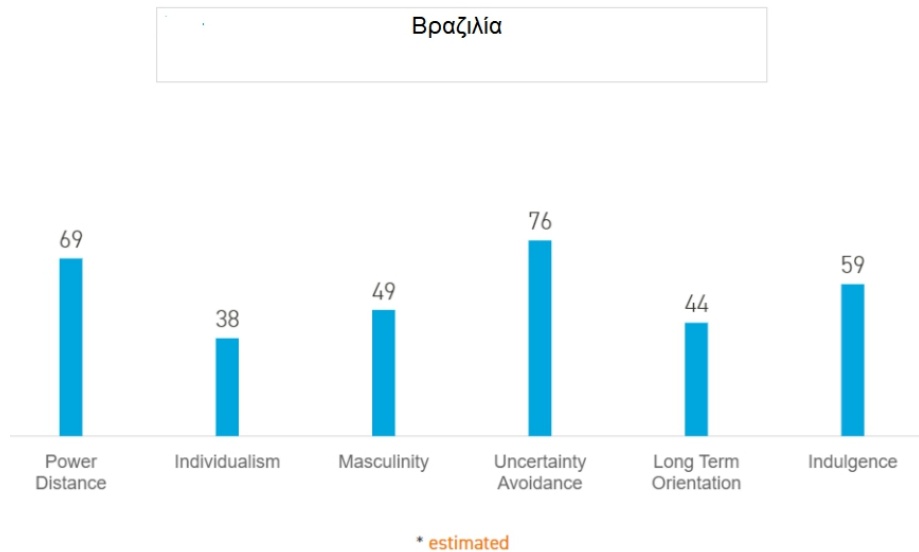
Ωστόσο, οι διαφορές στην κοινωνία της Βραζιλίας είναι μεταξύ πλουσίων και φτωχών. Παραμένει μια ταξική κοινωνία ,που η κοινωνική καταγωγή παίζει σπουδαίο ρόλο . Ο Ρωμαιοκαθολικισμός είναι η κυρίαρχη πίστη της χώρας. Η Βραζιλία έχει τον μεγαλύτερο καθολικό πληθυσμό στον κόσμο. (Tomalin ,2007)

#### **4.3.1 Οι διαστάσεις της κουλτούρας στην Βραζιλία**

Σύμφωνα με τις διαστάσεις του Hofstede (1980) στη Βραζιλία η Απόσταση Εξουσίας συγκεντρώνει υψηλό βαθμό (69). Αυτό σημαίνει ότι είναι μια κοινωνία που πιστεύει ότι η ιεραρχία πρέπει να γίνεται σεβαστή και οι ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων είναι αποδεκτές. Η διαφορετική κατανομή εξουσίας δικαιολογεί το γεγονός ότι οι κάτοχοι ισχύος έχουν περισσότερα οφέλη από τους λιγότερο ισχυρούς στην κοινωνία.. Ο Ατομικισμός είναι σε χαμηλό βαθμό (38). Αυτό σημαίνει οτι τα άτομα από τη γέννηση και μετά εντάσσονται σε ισχυρές, συνεκτικές ομάδες που συνεχίζουν να προστατεύει τα μέλη της με αντάλλαγμα την πίστη. Αυτό έχει έντονη επιρροή και στο εργασιακό περιβάλλον καθώς προτιμώνται μέλη της οικογένειας από κάποιον άλλο με αντίστοιχα ή και περισσότερα προσόντα. Η Αρρενωπότητα είναι σχεδόν ακριβώς στην μέση της βαθμολογίας(49). Αυτό σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός και η επιθυμία για επιτυχία που είναι χαρακτηριστικό των αρρενωπών κοινωνιών έρχεται σε απόλυτη ισορροπία με τις αξίες και την επιθυμία προσοχής των μελών που είναι χαρακτηριστικό των θηλυκών κοινωνιών. Η Αποφυγή Της Αβεβαιότητας είναι σε αρκετά υψηλό βαθμό (76).Αυτό σημαίνει ότι ,οι Βραζιλιανοί δείχνουν έντονη ανάγκη για κανόνες και πολύπλοκα χημικά συστήματα για τη δομή της ζωής. Η ανάγκη του ατόμου να συμμορφώνεται με αυτούς τους νόμους, ωστόσο, είναι αδύναμη. Η γραφειοκρατία, οι νόμοι και οι κανόνες είναι πολύ σημαντικοί για να καταστεί ο κόσμος ένα ασφαλέστερο μέρος για τα μέλη. Λόγω αυτού του υψηλού βαθμού οι Βραζιλιάνοι έχουν έντονα συναισθήματα και αυτά εμφανίζονται εύκολα στη γλώσσα του σώματός τους. Ο Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός είναι κοντά στο μέσο της βαθμολογίας (44) .Αυτό σημαίνει ότι , από την μία πλευρά προτιμούν να διατηρούν τις παραδόσεις και τους κανόνες και βλέπουν την κοινωνική αλλαγή με καχυποψία όπως οι κουλτούρες με χαμηλό βαθμό μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Από την άλλη πλευρά όμως, ακολουθούν μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση που ενθαρρύνει τη λιτότητα και τις προσπάθειες στη σύγχρονη εκπαίδευση ως τρόπο προετοιμασίας για το μέλλον , όπως οι κουλτούρες με υψηλό βαθμό

μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Τέλος η Επιείκεια στη χώρα παρουσιάζει υψηλό βαθμό (59). Αυτό σημαίνει ότι, οι Βραζιλιάνοι επιδεικνύω προθυμία να πραγματοποιήσουν τις παρορμήσεις και τις επιθυμίες τους ,και έχουν μια τάση προς αισιοδοξία. Επιπλέον, δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον ελεύθερο χρόνο και ξοδεύουν τα χρήματα τους όπως επιθυμούν. (hofstede-insights.com)

#### Διάγραμμα 4.3



Πηγή :hofstede-insights.com

Σύμφωνα με τις αποστάσεις της μελέτης Globe στην Βραζιλία η Αποφυγή Αβεβαιότητας είναι σε μέτριο βαθμό και σχετικά κοντά στον μέσο όρο (3,61).Αυτό σημαίνει ότι, να μεν κυριαρχεί η τάση τυποποίησης των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και οι συμφωνίες εγγράφων σε νομικές συμβάσεις είναι ομαλές, αλλά αυτό είναι σε περιορισμένο βαθμό. Η Απόσταση Ισχύος είναι σε υψηλό βαθμό (5,33) και λίγο πάνω από τον μέσο όρων των χωρών. Αυτό σημαίνει ότι η κοινωνία είναι χωρισμένη σε τάξεις. Οι βάσεις εξουσίας είναι σταθερές και σπάνιες και η δύναμη φαίνεται ως παροχή κοινωνικής τάξης. Ο Κοινωνικός Κολεκτιβισμός είναι σε μέτρια επίπεδα (3,83) και σχετικά κοντά στον μέσο όρο .Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα βλέπουν τον εαυτό τους ατομικά αλλά και ως αλληλεξαρτώμενα με τις ομάδες και οι υπάρχει μία ισορροπία ανάμεσα στους κοινωνικούς και ατομικούς στόχους. Ο Ομαδικός Κολεκτιβισμός βρίσκεται σε σχετικά υψηλό βαθμό (5,18) και είναι κοντα στον μέσο όρο .Αυτό σημαίνει ότι ,τα μέλη υποθέτουν ότι είναι αλληλεξαρτώμενα και επιδιώκουν να κάνουν σημαντικές προσωπικές συνεισφορές στην ομάδα. Οι μακροχρόνιες

σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων είναι συχνές και οι οργανώσεις αναλαμβάνουν τη μεγάλη ευθύνη του εργαζομένου για ευημερία. Οι σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται από ομάδες. Η Ισότητα Των Φύλων κι αυτή είναι σε σχετικά χαμηλά επίπεδα(3,31) και κοντά στον μέσο όρο των υπόλοιπων χωρών. Αυτό σημαίνει ότι η συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό είναι περιορισμένη και οι γυναίκες δύσκολα φτάνουν σε θέσεις εξουσίας. Οι άνδρες τείνουν να έχουν τον πρώτο λόγο και οι γυναίκες είναι ένα βήμα πίσω.. Η Αποφασιστικότητα είναι σε μέτριο βαθμό (4,2) και ακριβώς στο μέσο όρο των υπολοίπων χωρών .Αυτό σημαίνει ότι προτιμάτε να μην υπάρχει σεμνότητα και τρυφερότητα , αλλά και πίστη στις αξίες ,κυριαρχία, και σκληρή συμπεριφορά για όλα τα μέλη της κοινωνίας. Η συμπάθεια για τους αδύναμους και η αξίας της συνεργασίας εκτιμάται να μεν , αλλά υπάρχει και πίστη στην επιτυχία μέσω σκληρής δουλειάς. Ο Μελλοντικός Προσανατολισμός είναι σε μέτρια επίπεδα( 3,81) και ακριβώς στο μέσο όρο των άλλων χωρών .Αυτό σημαίνει ότι δίνεται μερική έμφαση στην οικονομική επιτυχία και η προωθείται δειλά η τάση για εξοικονόμηση για το μέλλον. Οι οργανώσεις τείνουν να είναι ευέλικτες και προσαρμοστικές αλλά πάντα με μέτρο. Ο Προσανατολισμός Απόδοσης είναι σε μεσαίο βαθμό(4.04) και ακριβώς στο μέσο όρο. Αυτό σημαίνει ότι εκτιμάται η αρμονία με το περιβάλλον αλλά εξίσου και ο έλεγχος σε αυτό. Δίνεται βάση στην αρχαιότητα, την πίστη, και τις κοινωνικές σχέσεις αλλά επίσης εκτιμάται η αποφασιστικότητα, η ανταγωνιστικότητα και ο υλισμός .Τέλος ο Ανθρώπινος Προσανατολισμός είναι σε σχετικά χαμηλό βαθμό (3,66) και σχετικά μακριά απ' τον μέσο όρο . Αυτό σημαίνει ότι ,είναι σημαντικό το ανθρώπινο συμφέρον και οι αξίες της ευχαρίστησης, της άνεσης και της απόλαυσης. Υπάρχει μεγάλη ανάγκη για δύναμη και κατοχή και τα ψυχολογικά και παθολογικά προβλήματα είναι αρκετά. (globeproject.com)

#### Διάγραμμα 4.4



Πηγή : globeproject.com

### 4.3.2 Το διαπραγματευτικό στυλ της Βραζιλίας

#### Αξίες και συμπεριφορά

Η κουλτούρα της Βραζιλίας είναι γενικά προσανατολισμένη στις ομάδες. Η οικοδόμηση μόνιμων και εμπιστευτικών προσωπικών σχέσεων είναι επομένως εξαιρετικά σημαντική για τους περισσότερους Βραζιλιάνους, οι οποίοι συχνά θεωρούν απαραίτητο να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς πριν κλείσουν οποιοσδήποτε συμφωνίες. Οι άνθρωποι σε αυτήν τη χώρα προτιμούν να συναλλάσσονται μόνο με αυτούς που γνωρίζουν και στους οποίους έχουν εμπιστοσύνη. Οι επιχειρηματικές συζητήσεις καλό είναι να γίνονται μόνο αφού σπάσει ο πάγος και επέλθει κάποιου είδους οικειότητας. Αυτή μπορεί να είναι εξαιρετικά χρονοβόρα διαδικασία και συχνά απαιτεί πολλά ταξίδια για την ενίσχυση των δεσμών.

Είναι απίθανο να πετύχουν οι διαπραγματεύσεις και να επιτευχθεί συμφωνία, χωρίς σημαντικές επενδύσεις τόσο χρόνου όσο και χρήματος. Προκειμένου να δημιουργηθεί

παραγωγική συνεργασία, είναι εξαιρετικά σημαντικό να επιτευχθεί μια μακροπρόθεσμη προοπτική και δέσμευση. Οι Βραζιλιάνοι τείνουν να δυσπιστούν με τους ανθρώπους που φαίνονται απρόθυμοι να ξοδέψουν τον απαραίτητο χρόνο για την δημιουργία σχέσης ή των οποίων τα κίνητρα για τη δημιουργία σχέσεων είναι ασαφή.

Οι επιχειρηματικές σχέσεις σε αυτήν τη χώρα υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων, όχι απαραίτητα μεταξύ των εταιρειών. Είναι βασικό η ομάδα των διαπραγματευτών να μείνει σταθερή καθώς η αλλαγή μιας βασικής επαφής μπορεί να απαιτήσει την εκκίνηση της διαδικασίας δημιουργίας σχέσεων απ' την αρχή. Ενώ οι Βραζιλιάνοι είναι συνήθως ζεστοί και φιλικοί, είναι επίσης πολύ περήφανοι και μπορεί εύκολα να προσβληθούν από σχόλια που αφήνουν περιθώρια για παρεξηγήσεις. Η ανοιχτή κριτική μπροστά σε άλλους μπορεί να έχει καταστροφικό αντίκτυπο στις διαπραγματεύσεις .

Στην επιχειρηματική κουλτούρα της Βραζιλίας, ο σεβασμός που απολαμβάνει ένα άτομο εξαρτάται κυρίως από την κοινωνική του θέση και την εκπαίδευση του .Ενώ αναμένεται ότι όλοι δείχνουν σεβασμό σε αυτούς με υψηλότερη θέση, όλο και περισσότεροι άνθρωποι στη χώρα, ειδικά μεταξύ των νεότερων γενεών, άρχισαν να αναρωτιούνται εάν αυτοί που ισχυρές θέσεις δικαιούνται ειδικά προνόμια. (Katz ,2008)

### **Επικοινωνία**

Ζεστό, φιλικό και ομιλητικό είναι το βραζιλιάνικο στυλ. Σχηματίζουν εντυπώσεις λιγότερο απ ό τι λέγεται και περισσότερο από τις χειρονομίες και την οπτική επαφή. Τους αρέσει να ευχαριστούν και να είναι ευχαριστημένοι από άλλους, και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ορισμένες περιπτώσεις σε μια προθυμία να αντιμετωπίσουν δυσάρεστα θέματα. Τους αρέσουν τα τολμηρά φανταστικά οράματα και μερικές φορές αποφεύγουν τον λεπτομερή μακροπρόθεσμο σχεδιασμό υπέρ των βραχυπρόθεσμων λύσεων.

Οι Βραζιλιάνοι πρέπει να αισθάνονται την εκτίμηση προτού προχωρήσετε σε συνεργασίας .Η Βραζιλία είναι περήφανη για την εθνική ταυτότητά της, επομένως όλα τα έγγραφα, συμπεριλαμβανομένων επαγγελματικών καρτών και επιστολών, πρέπει να είναι στα Πορτογαλικά και ίσως μεταφρασμένα στα Αγγλικά, Οι Βραζιλιάνοι θεωρούν ότι ο ευρωπαϊκός τρόπος παρουσίασης είναι υπερβολικά προσεκτικός και προτιμούν πιο τολμηρές προσεγγίσεις .Ενδιαφέρονται για νέες ιδέες, οπότε θα θέλουν να δουν το όραμα του διαπραγματευτή υποστηριζόμενο από γεγονότα.

Το στύλ, η ευγλωπτία, η εκφραστικότητα και η γλώσσα του σώματος είναι επίσης σημαντικά. Η οπτική επαφή είναι πολύ σημαντική. Οι παρουσιάσεις καλό είναι να παραμείνουν σύντομες, ώστε να υπάρχει χρόνος για συζήτηση. Ένα από τα βασικά ζητήματα στη Βραζιλία είναι η ανισότητα του πληθυσμού. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι θα είναι πάντα ευγενικοί με τους ξένους, αλλά μπορεί να είναι πολύ πιο απρόθυμοι να συνομιλήσουν με το κατώτερο προσωπικό. Μπορεί επίσης να αναστατώσουν αν δεν αντιμετωπιστούν επίσημα οι ίδιοι. Αυτό το μείγμα ανεπίσημων και τυπικών στη Βραζιλία μπορεί να πάρει λίγο συνηθισμένο.

Όσον αφορά τα ονόματα, αρχικά καλό είναι να χρησιμοποιήσει τον κ. / Κα. Η Senhor / Senhora και το επίθετο. Ωστόσο, κατα κανόνα χρησιμοποιείται με το όνομα, και όχι το επίθετο. Εάν ένα άτομο έχει τίτλο, όπως γιατρός καθηγητής, χρησιμοποιείται ο αντίστοιχος τίτλος πριν απ' το επίθετο. (Tomalin, 2007).

### **Συναντήσεις**

Οι συναντήσεις στην Βραζιλία είναι καλύτερο να προγραμματίζονται μόνο δύο ή τρεις συναντήσεις την ημέρα. Καλό είναι οι διαπραγματεύσεις να ξεκινήσουν με καφέ και κοινωνικοποίηση πριν τις συζητήσεις για δουλειά. Μια τυπική συνάντηση μπορεί να διαρκέσει περίπου δύο ώρες. Το σχέδιο καθισμάτων σε συναντήσεις συνήθως οργανώνεται σε ιεραρχική βάση. Το στύλ της συγκέντρωσης θα είναι επίσημο, αλλά δομημένο έτσι ώστε να είναι πιο απλή η συνομιλία. Οι Βραζιλιάνοι θέλουν να συζητούν και να αναλύουν καταστάσεις από όλες τις πλευρές. Η συζήτηση θα είναι ζωντανή και με αρκετές διακοπές. Οι Βραζιλιάνοι δεν ακολουθούν μια ατζέντα. Προτιμούν να ολοκληρώσουν τη δουλειά, παρά να την περιορίσουν λόγω των χρονοδιαγραμμάτων. Ο διαπραγματευτής καλό είναι να αποφύγει τις σαφείς απαντήσεις ναι ή όχι και μην επιβάλλει αυστηρές προθεσμίες. Οι Βραζιλιάνοι είναι ομιλητικοί, με έντονη γλώσσα του σώματος και αρκετά συναισθηματικοί. Τα επιχειρήματα και οι συζητήσεις εκτιμώνται, αλλά είναι σημαντικό να αποφεύγεται η άμεση αντιπαράθεση στις συναντήσεις. Οι διαφωνίες συνήθως επιλύονται πρόσωπο με πρόσωπο χωρίς μεσάζοντες. (Tomalin, 2007)

### **Διαπραγματεύσεις**

Οι Βραζιλιάνοι αναμένουν μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις από τους επιχειρηματικούς εταίρους τους και επικεντρώνονται κυρίως σε μακροπρόθεσμα οφέλη. Το πρωταρχικό στύλ της διαπραγμάτευσης είναι ανταγωνιστικό και οι Βραζιλιάνοι μπορεί να είναι πολύ επιθετικοί. Ενώ οι προτάσεις πρέπει να αποδεικνύουν τα οφέλη και για τα δύο



διαπραγματευόμενα μέρη και κανένα από αυτά δεν πρέπει να καταβάλει προσπάθειες για να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εις βάρος της άλλης πλευράς. Είναι ζωτικής σημασίας να αποφεύγονται οι άμεσες συγκρούσεις καθ' όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Η κουλτούρα τους προωθεί μια προσέγγιση “win-win” και οι άνθρωποι εκτιμούν τις μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις

Συναισθηματικές τεχνικές διαπραγμάτευσης, όπως διαπραγματεύσεις συμπεριφοράς ή προσπάθεια να κάνουν την άλλη πλευρά να νιώθει ένοχη, είναι συχνές και μπορεί να είναι αποτελεσματικές. Ωστόσο σε περίπτωση χρήσης αυτών των τεχνικών απ την πλευρά του διαπραγματευτή προς τους Βραζιλιανούς καλό είναι να γίνονται με προσοχή ,για να μην βλάψει την προσωπική υπερηφάνεια κάποιου .Οι Βραζιλιάνοι μπορεί συχνά να χρησιμοποιούν αμυντικές τακτικές, όπως να μπλοκάρουν ή να αλλάζουν το θέμα, ζητώντας διευκρινίσεις ή με πολύ άμεσες ερωτήσεις, υποσχέσεις ή διατήρηση άκαμπτης θέσης

Οι συσκέψεις συνήθως καταλήγουν σε μια απόφαση, αλλά πάντα με το ενδεχόμενο τροποποίησης πριν από την εφαρμογή της. Η επίδειξη εμπιστοσύνης και η παροχή του δικαιώματος της αμφιβολίας είναι σημαντική. Η προσωπική πίστη είναι το κλειδί για την επιτυχή διαπραγμάτευση στη Βραζιλία. (Katz ,2008)

### **Λήψη αποφάσεων .**

Οι περισσότερες εταιρείες είναι έντονα ιεραρχικές και οι άνθρωποι αναμένουν να συνεργαστούν με πολύ σαφείς γραμμές εξουσίας. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι συνήθως ανώτερα στελέχη που κοιτούν το συμφέρον της ομάδας ή του οργανισμού. Οι Βραζιλιάνοι διευθυντές σπάνια εκχωρούν την εξουσία τους. Ωστόσο, η απόκτηση πρόσβασης σε ανώτερους διευθυντές μπορεί να είναι δύσκολη. Χρήσιμο για τον διαπραγματευτή πολλές φορές είναι να ξεκινήσει με υφισταμένους που δεν έχουν αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων, αλλά μπορεί ωστόσο να επηρεάσουν έντονα την τελική απόφαση, η οποία μπορεί να ληφθεί πίσω από κλειστές πόρτες. Η διατήρηση καλών σχέσεων με αυτούς τους μεσάζοντες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι πολύ αργή διαδικασία που απαιτεί πολλή υπομονή. Οι προσπάθειες βιασύνης ή πίεσης στη διαδικασία δεν είναι πιθανό να πετύχουν. Κατά τη λήψη αποφάσεων, οι επιχειρηματίες ενδέχεται να μην βασίζονται σε κανόνες ή νόμους. Προσωπικά συναισθήματα και εμπειρίες, καθώς και η διαίσθηση, ζυγίζουν πιο έντονα από τα εμπειρικά στοιχεία και άλλα αντικειμενικά γεγονότα, αλλά οι άνθρωποι θα εξετάσουν

όλες τις πτυχές. Οι Βραζιλιάνοι είναι συχνά αρνητικοί με την αλλαγή και διστάζουν να αναλάβουν κινδύνους. (Katz ,2008)

### **Άλλα σημαντικά στοιχεία**

Οι κοινωνικές εκδηλώσεις δεν απαιτούν αυστηρή ακρίβεια. Ενώ είναι καλύτερη η άφιξη σε δείπνα κοντά στο συμφωνημένο χρόνο, η αργοπορία σε ένα πάρτι ακόμα και για 30 λεπτά ή περισσότερο είναι απολύτως αποδέκτη. Τα επαγγελματικά συχνά είναι θέμα συζήτησης κατά τη διάρκεια των γευμάτων στη Βραζιλία. Η διαφθορά και η δωροδοκία είναι κάπως συχνές στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα της Βραζιλίας. Ωστόσο, οι άνθρωποι συχνά βλέπουν το δώρο με διαφορετική ματιά , θεωρώντας τις μικρές πληρωμές ως ανταμοιβές για την ολοκλήρωση μιας εργασίας και όχι ως δωροδοκίες. Υπάρχει μια λεπτή γραμμή μεταξύ της δωρεάς και της δωροδοκίας. Αυτό που ο διαπραγματευτής μπορεί να θεωρήσει ως δωροδοκία, ένας Βραζιλιάνος μπορεί να το θεωρήσει μόνο ένα ωραίο δώρο. Ένα θέμα που αποφεύγεται καλύτερα είναι η σχέση της χώρας με την Αργεντινή. Επιπλέον, η αναφορά στους πολίτες των Ηνωμένων Πολιτειών ως “Αμερικανους”. Οι Βραζιλιάνοι είναι ευαίσθητοι σε αυτό το θέμα καθώς πιστεύουν ότι το όρος Αμερικανοί τους περιλαμβάνει. (Katz ,2008)

### **Πίνακας 4.3**

<b>Διαπραγματευτικά στοιχεία</b>	<b>Βραζιλία</b>
Στόχος : Συμβόλαιο ή Σχέση	Σχέση
Συμπεριφορές : Win -Win ή Win -Lose	Win - Win
Στύλ: Επίσημο ή Ανεπίσημο	Ανεπίσημο
Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση	Άμεση
Αίσθηση του χρόνου : Υψηλή ή Χαμηλή	Υψηλή
Συναισθηματισμός :Υψηλός ή Χαμηλός	Υψηλός
Τύπος Συμφωνίας : Γενική ή Ειδική	Ειδική
Δόμηση Συμφωνίας: Bottom Up ή Top Down	Bottom up
Ομάδα Διαπραγμάτευσης: Ένας ηγέτης ή Μια Ομάδα	Ένας Ηγέτης
Ρίσκο :Υψηλό ή Χαμηλό	Υψηλό

**Dos and Dont's**

<b>Χαιρετισμοί</b>	Οι χειραψίες είναι η πιο κοινή μορφή χαιρετισμού. Είναι συνηθισμένο η γυναίκα να δίνει πρώτα το χέρι της. Οι στενοί επιχειρηματικοί συνεργάτες μπορούν επίσης να χαιρετήσουν ο ένας τον άλλον με ένα ελαφρύ φιλί στο μάγουλο. Οι τίτλοι μπορεί να είναι αρκετά σημαντικοί, ειδικά κατά τα αρχικά στάδια της επαφής με Βραζιλιάνους συνεργάτες. Συνιστάται η χρήση του Κύριος/α ακολουθούμενο από το επώνυμο (το Senhor είναι για τον κύριο, το Senhora είναι η κυρία).
<b>Βαθμός επισημότητας</b>	Ο ενδυματολογικός κώδικας ποικίλλει, αλλά συχνά είναι επίσημος και συντηρητικός. Οι άνδρες αναμένεται να φορούν κοστούμια και γραβάτες, ενώ οι γυναίκες αναμένεται να είναι κομψές. Εάν αναμένεται ζεστός καιρός, συνιστάται ελαφριά και φυσικά υφάσματα όπως λινό και βαμβάκι.
<b>Ανταλλαγή Δώρων</b>	Κατά περίπτωση ορισμένοι βραζιλιανοί αποδέχονται τα δώρα θεωρώντας τα μικρές πληρωμές ως ανταμοιβές για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Αυτό που για έναν διαπραγματευτή μπορεί να θεωρηθεί ως δωροδοκία, για ένα Βραζιλιάνο μπορεί να θεωρηθεί μόνο ως ένα ωραίο δώρο. Καλύτερο είναι ο διαπραγματευτής να προσφέρει ένα γεύμα.

<b>Σωματική επαφή</b>	Η κοντινή φυσική επαφή είναι συνήθης κ κατά τη διάρκεια περιστασιακών ή επιχειρηματικών συνομιλιών, αν και η επιχειρηματική εθιμοτυπία και ο πολιτισμός γίνονται λιγότερο χαλαροί όσο πιο νότια πηγαίνει στη χώρα.
<b>Οπτική Επαφή</b>	Η οπτική επαφή είναι απαραίτητη στις διαπραγματεύσεις. Είναι ένας πολύ βασικός κανόνας ,καθώς η έλλειψη οπτικής επαφής μπορεί να θεωρηθεί αγένεια.
<b>Συμπεριφορική Στάση</b>	Οι Βραζιλιάνοι περιμένουν από τους εταίρους τους να είναι τυπικοί . Ο στόχος της συνάντησης είναι πρώτα απ' όλα η σύναψη σχέσης και μετά η υπογραφή της συμφωνίας.
<b>Συναισθήματα</b>	Τα συναισθήματα πρέπει να εξωτερικεύονται εξαιρετικά προσεκτικά. Ειδικά τα συναισθήματα του Θυμού και της απογοήτευσης ή οι έντονες αντιδράσεις μπορεί να είναι η αιτία διάλυσης της συνεργασίας.
<b>Σιωπή</b>	Η Σιωπή συνήθως είναι δείγμα απροθυμίας για συνεργασία ή δείγμα δυσαρέσκειας.

<b>Γεύματα</b>	Τα επαγγελματικά μεσημεριανά γεύματα και δείπνα είναι αρκετά συνηθισμένα και θεωρούνται ευκαιρία να γνωριστούν τα δυο μέρη. Τα γεύματα τείνουν να είναι πολύ μεγάλα (δύο ώρες ή περισσότερο) και λιγότερο επίσημα από τις επαγγελματικές συναντήσεις. Δεν είναι συνηθισμένες οι συζητήσεις για τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια των γευμάτων, εκτός εάν ο οικοδεσπότης θέτει το θέμα.
<b>Γλώσσα του Σώματος</b>	Η Επικοινωνία είναι άμεση. Στους Βραζιλιάνους αρέσουν οι συζητήσεις ένας προς έναν αλλά χρησιμοποιούν έντονα και την γλώσσα του σώματος οπότε η μη λεκτική επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο.
<b>Ακρίβεια</b>	Παρόλο που η βραζιλιάνικη προσέγγιση του χρόνου είναι κάπως ευέλικτη, συνιστάται η ακρίβεια στις επαγγελματικές συναντήσεις. Καλό είναι να αποφεύγονται τα σημάδια απογοήτευσης ή η ανυπομονησίας στις καθυστερήσεις. Καλό είναι να μην οριστεί μια καθορισμένη ώρα λήξης για τις συναντήσεις και να μην τις προγραμματιστούν από τις 10 π.μ. έως τις 12 το μεσημέρι ή από τις 3 μ.μ. έως 5 μ.μ.

## 4.4 Σύγκριση Πορτογαλίας - Βραζιλίας

### 4.4.1 Σύγκριση των διαστάσεων Πορτογαλίας -Βραζιλίας

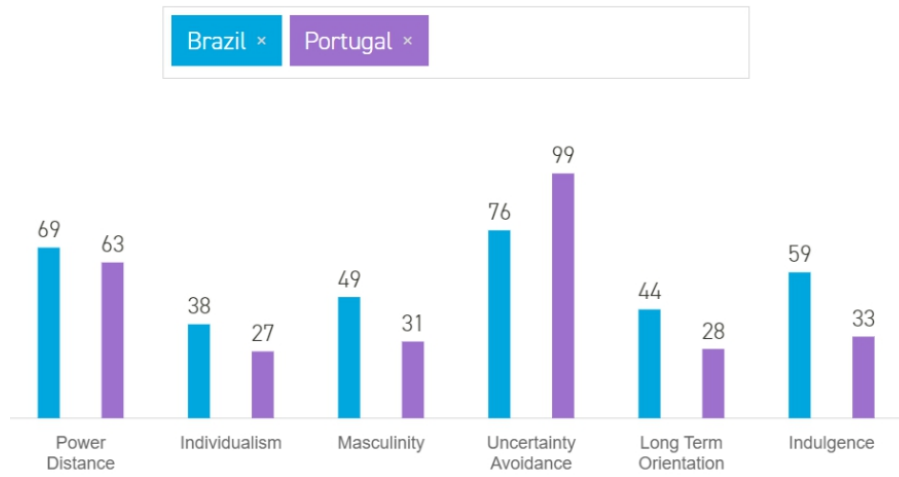
Αφου αναλύθηκαν ενδελεχώς τα στοιχεία της κουλτούρας των δύο χωρών , παρακάτω θα γίνει συγκριση των δύο. Παρατίθενται δυο συγκριτικά διαγράμματα που αφορουν την σύγκριση των διαστάσεων της κουλτούρας και ένας πίνακας συγκρισης του διαπαραγματευτικού στυλ των χωρών.

Όπως παρατηρείται στα διαγράμματα παρακάτω , οι δυο χώρες παρουσιάζουν πάρα πολλές ομοιότητες στις διαστάσεις της κουλτούρας και στις δύο έρευνες , τόσο του Hofstede όσο και της μελέτης Globe, οπότε αξίζει να γίνει ειδική μνεία στις διαστάσεις αυτές τις οποίες διαφέρουν.

Όσον αφορά την έρευνα του Hofstede , διαφορές παρατηρούνται αρχικά στην Αποφυγή της Αβεβαιότητας , οπου η Πορτογαλία καταγράφει πολύ υψηλό βαθμό ενώ η Βραζιλία είναι σε υψηλό ναι μεν βαθμό αλλά λίγο πιο κοντά στο μέσο. Εν συνεχεία παρατηρείται ακόμα μια διαφορά στην Επιείκεια. Με την Βραζιλία να καταγράφει υψηλό βαθμό επιείκειας, ενώ η Πορτογαλία όχι. Και τέλος στην Αρρενωπότητα ,όπου η Βραζιλία καταγράφει μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι η Πορτογαλία

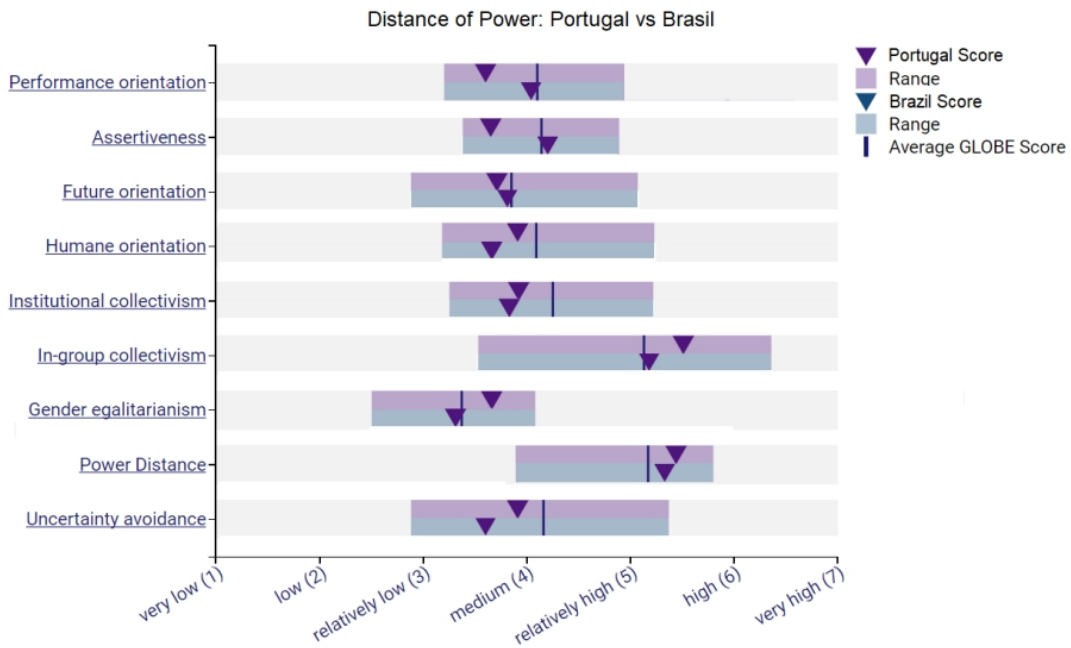
Όσον αφορά την μελέτη Globe , διαφορές παρατηρούνται αρχικά στην Ισότητα των Φύλων καθώς η Πορτογαλία καταγράφει μεγαλύτερο βαθμό ισότητας απ' ότι η Βραζιλία. Εν συνεχεία μεγάλη διαφορά παρατηρείται στην Αποφασιστικότητα, οπου η Βραζιλία καταγράφει υψηλό βαθμό σε αντίθεση με τους Πορτογαλία. Τέλος μια μικρή ναι μεν διαφορά αλλά αξιοσημείωτη διαφορά καταγράφει ο Προσανατολισμός απόδοσης ,οπου η Βραζιλία καταγράφει ελαφρώς υψηλότερο βαθμό απ' ότι η Πορτογαλία.

Διάγραμμα 4.5



Πηγή : hofstede-insights.com

Διάγραμμα 4.6



Πηγή : globeproject.com

#### 4.4.2 Σύγκριση του διαπραγματευτικού στύλ της Πορτογαλίας και της Βραζιλίας

Όσον αφορά το διαπραγματευτικό στυλ των δύο χωρών , όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα , παρουσιάζει ομοιότητες αλλά και διαφορές. Αρχικά και οι δύο χώρες προτιμούν την σύναψη σχέσεων με το άλλο μέρος , το οποίο είναι καθοριστικό για την πορεία των διαπραγματεύσεων, καθώς χωρίς την σχέση δεν μπορεί να υπάρξει συμφωνία. Επίσης και οι δύο χώρες επιλέγουν τις συμφωνίες με αμοιβαία οφέλη και για τα δύο μέρη. Όσον αφορά την διαπραγματευτική ομάδα και οι δύο χώρες βασίζονται σε έναν ηγέτη , με την Βραζιλία να χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ηγεσίας σχεδόν σε καθολικό βαθμό. Στην σύναψη συμφωνιών επιλέγουν και οι δύο τις ειδικές συμφωνίες ,στις οποίες όλα τα πιθανά σενάρια καταγράφονται λεπτομερώς. Στο θέμα της επικοινωνίας οι Πορτογάλοι προτιμούν τον έμμεσο τρόπο , μιλάνε πολύ με την γλώσσα του σώματος και συνήθως δεν λένε ακριβώς αυτο που σκέφτονται,σε αντίθεση με τους Βραζιλιάνους που προτιμούν την αντίθετη οδό. Στο θέμα του συναισθηματισμού οι Πορτογάλοι είναι μάλλον περισσότερο απόμακροι και δεν επιθυμούν πάρα πολύ στενές επαφές, χειρονομίες και κοντινή απόσταση ενώ στις διαπραγματεύσεις τους είναι πολύ τυπικοί. Αντίθετα οι Βραζιλιάνοι θα φέρουν μαζί και το ταπεραμέντο τους και στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, με έντονες χειρονομίες αλλά και σωματική επαφή . Οι Πορτογάλοι είναι πάρα πολύ τυπικοί στις διαπραγματεύσεις , δίνουν πάρα πολύ μεγάλη βάση στους τίτλους και είναι πάντα προσεκτικοί στο τί θα πουν και πώς θα το εκφράσουν. Οι Βραζιλιάνοι απ' την άλλη δεδομένου και του έντονου συναισθηματισμού τους είναι λίγο πιο χαλαροί με τους τύπους τους αρέσει να μιλάνε στον ενικό και να δημιουργούν φιλικές σχέσεις αμέσως με τους εταίρους τους. Πολλές φορές μάλιστα σε μία διαδικασία διαπραγμάτευσης ίσως να βγάλουν το σακάκι τους και να γυρίσουν τα μανίκια .Σε επίπεδο συμφωνιών οι Πορτογάλοι προτιμούν να ξεκινήσουν με γενική συμφωνία και μετα να προχωρούν τις λεπτομερείς ,ενώ οι Βραζιλιάνοι τείνουν να επιδιώκουν πρώτα να συζητήσουν όλες τις λεπτομέρειες και μετά να φτάσουν στην συμφωνία. Όσον αφορά την αίσθηση του χρόνου παρατηρούμε ότι οι Πορτογάλοι έχουν χαμηλή αίσθηση χρόνου και αυτο μπορεί να τους κανείς να αργουν συχνά η και να κανουν την διαδικασία των διαπραγματεύσεων να κρατάει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε αντίθεση με τους Βραζιλιάνους. Τέλος όσον αφορά την ανάληψη ρίσκου είναι ίσως η μεγαλύτερη διαφορά των δύο χωρών. Οι Πορτογάλοι δεν επιθυμούν καθόλου την ανάληψη κανενός ρίσκου. Προτιμούν τα σίγουρα



κέρδη και δεν είναι διατεθειμένοι να λάβουν περιττά ρίσκα για αυξημένα οφέλη. Αντίθετα οι Βραζιλιάνοι είναι διατεθειμένοι να ρισκάρουν την ασφάλεια τους για τα μέγιστα κέρδη χρησιμοποιώντας πρωτοποριακές μεθόδους και μέσα.

Πίνακας 4.5

<b>Διαπραγματευτικά στοιχεία</b>	<b>Πορτογαλία</b>	<b>Βραζιλία</b>
Στόχος : Συμβόλαιο ή Σχέση	Σχέση	Σχέση
Συμπεριφορές : Win -Win ή Win -Lose	Win - Win	Win - Win
Στύλ: Επίσημο ή Ανεπίσημο	Επίσημο	Ανεπίσημο
Επικοινωνία: Άμεση ή Έμμεση	Έμμεση	Άμεση
Αίσθηση του χρόνου : Υψηλή ή Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή
Συναισθηματισμός :Υψηλός ή Χαμηλός	Χαμηλός	Υψηλός
Τύπος Συμφωνίας : Γενική ή Ειδική	Ειδική	Ειδική
Δόμηση Συμφωνίας: Bottom Up ή Top Down	Top Down	Bottom Up
Ομάδα Διαπραγμάτευσης: Ένας ηγέτης ή Μια Ομάδα	Ένας Ηγέτης	Ένας ηγέτης
Ρίσκο :Υψηλό ή Χαμηλό	Χαμηλό	Υψηλό

## **5. Συμπεράσματα**

### **5.1 Ανασκόπηση**

Η διαπραγμάτευση είναι ένα αποτελεσματικό και πολύτιμο μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση συγκρούσεων ,και την εξεύρεση της ιδανικής λύσης σε όλες τις διενέξεις. Όταν οι διαπραγματεύσεις λαμβάνουν χώρα σε διεθνές πλαίσιο , η επιρροή της κουλτούρας γίνεται αισθητή αμέσως. Δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ότι παίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία και την έκβαση της διαπραγμάτευσης. Ο στόχος αυτής της διπλωματικής ήταν να εξηγήσει και να συζητήσει όλα αυτά τα στοιχεία της που επηρεάζουν τη διαπραγμάτευση διαδικασία . Για να την καλύτερη κατανόηση της επιρροής αυτής , επιλέχθηκαν ως παράδειγμα δύο χώρες που διατηρούσαν άρρηκτους δεσμούς για χρόνια και που μοιράζονται αρκετά κοινά στοιχεία όπως η γλώσσα άλλα και η θρησκεία , αλλά παρ όλα αυτά παρουσιάζουν και έντονες διαφορές. Οπότε αυτό καθιστά σαφές ότι ακόμα και σε χώρες που είχαν στενές σχέσεις ,και μοιράζονται πολλά στοιχεία κουλτούρας, εντοπίζονται διάφορες. Η κουλτούρα είναι κάτι ζωντανό και εξελίσσεται μαζί με την εξέλιξη της κοινωνίας. Κλείνοντας το συμπέρασμα είναι ότι , κατά την διαδικασία των διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων η γνώση της κουλτούρα του άλλου μέρους είναι καθοριστική ,ώστε να αποφευχθούν συγκρούσεις και παρεξηγήσεις μεταξύ των εταίρων στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων και να καταλήξει η διαπραγμάτευση στο επιθυμητό αποτέλεσμα .

### **5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Στην παρούσα διπλωματική αναλύθηκαν κάποια από τα στοιχεία της κουλτούρας που επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις. Δεδομένου του όγκου της βιβλιογραφίας, δεν εξαντλήθηκαν οι δυνατότητες μμελέτης και ανάλυσης των στοιχείων . Επιλέχθηκαν δύο χώρες με έντονους δεσμούς απ' την περίοδο της αποικιοκρατίας . Το θέμα που θα είχε ενδιαφέρον να διερευνηθεί περαιτέρω , αφορά τα στοιχεία της κουλτούρας των Αφρικανικών χωρών .Η αποαποικιοποίηση είναι σχετικά πρόσφατη και οι δεσμοί των χωρών αυτών με τις “Μητροπόλεις” ,παραμένουν ακόμα ισχυρές . Οπότε η μελέτη των ομοιοτήτων και των διαφορών των χωρών αυτών με τις Ευρωπαϊκές μητροπόλεις , παρουσιάζει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον .

# Βιβλιογραφία

## Αγγλόφωνη

Adair, W. L., and Brett, J. M. (2002), *Time, culture, and behavioral sequences in negotiations* (Working Paper No. 268) Evanston, IL: Northwestern University, Dispute Resolution Research Center

Adapa, S. (2008), Adoption of internet shopping: Cultural considerations in India and Australia. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 13(2): 1-17

Augsburger, D.A. (1992), *Conflict mediation across cultures*, Westminister/John Knox

Barbash I, Taylor L. (1997), *Cross-cultural filmmaking*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.

Bazerman, H. Max and Moore, A. Don. (2012), *Judgment in Managerial Decision Making*, Wiley Global Education

Bazerman, G.B Max (2015), *Overcoming Cultural Barriers In Negotiation*. Cambridge

Bhagat, S. Rabi S. and Steers, M Richard. (2009). *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, Cambridge University Press

Bolderston, Amanda. (June 2008), Writing an Effective Literature Review. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*.

Brett, J. M. (2001), *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*. Unknown Publisher.

Brett, J. M. and Crotty, S. (2008), Culture and Negotiation. In Smith, P. B., Peterson, M. K., & Thomas, D. C. (Eds.), *The Handbook of Cross-Cultural Management*. Thousand Oaks, UK: SAGE Publications

Chen GM and Starosta WJ. (1998), *Foundation of intercultural communication*. MA: Allyn & Bacon.

Craig CS, Douglas SP. (2006), *Beyond national culture: Implications of cultural dynamics for consumer research*, *International Marketing Review*

Czinkota , MR and Ronkainen , I.A. (1988) , *International Marketing* . Orlando ,The Dryden Press .

Faure, Guy O. and Rubin ,Jeffery Z .(1993) , *Culture and Negotiation*, SAGE Publications,Newbury Park, California, .

Fausto , Boris . (1999), *A concise history of Brazil* , Cambridge University Press

Fisher, Glen . (1980), *International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective*, Boston, Intercultural Press Inc.

Fisher, R , Ury, W & Patton, B. (1991), *Getting to Yes: negotiating agreements without giving in*.Houghton Mifflin Company , New York:

Gelfand, Michele J , Erez, Miriam and Aycan, Zeynep, (2007) , *Cross-Cultural Organizational Behavior*, All UNF Research. Paper 8.

Grande , Lum .(2010), *The Negotiation Fieldbook: Simple Strategies to Help You Negotiate Everything*, Second Edition. McGraw-Hill Education

Gudykunst, W. B. and Kim, Y. Y. (1992). *Communicating with strangers: An approach to Herskovits MJ. 1955. Cultural Anthropology* , New York: Knopf

Hofstede G. (1991) , *Cultures and Organizations*,McGraw-Hill,London

Hofstede G. (1993), *Cultural constraints in management theories*. Academy of Management Executive

Hofstede, G. (1980) , *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.

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

Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988) , *The Confucius connection: from cultural roots to economic growth* , Organizational Dynamics, 16, 4-21.

Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010) , *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.) ,New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2004) , *Cultures and organizations: Software of the Mind* , McGraw-Hill , 2nd Edition

Hollensen, S. (2008) , *Essential of Global Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England

Hooker, J. (2003), *Working across cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Katz L. (2008) ,*Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World* , BookSurge Publishing; 3rd edition

Khakhar, P. & Rammal, H.G. (2013) , *Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers*, International Business Review

Kluckhohn C. (1954), *Culture and behavior*. In *Handbook of Social Psychology*, ed. G. Lindzey, vol. 2, pp. 931–76. Cambridge, MA: Addison-Wesley

Kreitner, R. (2007), *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company

Kroeber, A.L. and Kluckhohn, C. (1952) , *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Peabody Museum, Cambridge.

Levine, T. R., Park, H. S., & Kim, R. K. (2007). Some conceptual and theoretical challenges for cross-cultural communication research in the 21st century. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(3), 206

Lewicki , J . Roy , Saunders , M . David and Barry , Bruce . (2013), *Readings, exercises, and cases*, McGraw-Hill Education—6th ed.

Lewis , R.D (2006) . *When Cultures Collide : Managing Successfully Across Cultures* (2nd edition). London:Nicholas Brealey Publishing

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

Luthans, F., Doh, J. and Hodgetts, R. (2012) , *International management*. New York: McGrawHill.

Martin , N . Judith and Nakayama , K .Thomas. (2017), *Intercultural communication* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

McSweeney, B.( 2015). Hall, Hofstede, Huntington, Trompenaars, GLOBE: Common Foundations, Common Flaws, in: Sánchez, Y., Brühwiler, C.F. (Eds.), *Transculturalism and Business in the BRIC States: A Handbook*. Routledge, Farnham, England, pp. 13–58  
mind. New York: McGraw-Hi

- Mulder, P. (2015), *Trompenaars Cultural Dimensions*. Retrieved from ToolsHero
- Norbert Elias (1997) , *Η Εξέλιξη του Πολιτισμού* , Αθήνα : Νεφέλη
- Parsons, T. (1951) , *The Social System*, Free Press, New York, Press, Louisville, Kentucky
- Pfetsch, R Frank .(2007) , *Negotiating Political Conflicts*, Palgrave Macmillan UK
- Salacuse, J.W (2004). *Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation*, Ivey Business Journal
- Schein , EH . (1997), *Organizational culture and leadership* , CA: Jossey-Bass Inc
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism-collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and application* (pp. 77-119). Newbury Park, CA: Sage.
- Schwartz, S. H. 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, pp. 1-65. Orlando, FL: Academic.
- Sebenius, J.K (2002) . *The hidden Challenge of cross-Border Negotiations* , Harvard Business Review , 00178012 , Mar2002 , Vol.80 , Issue 3
- Shell G.Richard (1999) (2000) (2006) *Bargaining For Advantage : Negotiation Strategies for Reasonable People* [Book]. - [s.l.] : PUNGUIN
- BOOKS.
- Shweder R, LeVine R. (1984). *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion*. Cambridge Univ. Press, London
- Thomas K.W (1976) , *Conflict and conflict management // Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago
- Thompson , L . Leigh .(2005), *The Mind and Heart of the Negotiator*, Pearson/Prentice Hall
- Tomalin B , (2007) , *World's Business Cultures: And How to Unlock Them* , Thorogood Publishing
- Triandis HC, (1995) , *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview

Triandis HC. (1972), *The Analysis of Subjective Culture*, Wiley, New York

Triandis HC. (1994) , *Culture and Social Behavior*, McGraw-Hill, New York

Triandis, U. Kim , Kagitcibasi C, Choi SC, Yoon G. (1994). *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, Newbury Park, CA: Sage

Trompenaars, F (1993) , *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, The Economist Press, London

Trompenaars, Fons and Hampden-Turner, Charles. (1997) , *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business* , Nicholas Brealey Publishing

Wright, S. (2004) , *Η πολιτικοποίηση της κουλτούρας*, Δερμεντζόπουλος, Χ., Σπυριδάκης, Μ. (επιμ.), Ανθρωπολογία, κουλτούρα και πολιτική, Αθήνα: Μεταίχμιο,

## **Ελληνόφωνη**

Πασχαλίδης Γρ. και Χαμπούρη-Ιωαννίδου Αικ. (2002) , *Οι Διαστάσεις των Πολιτιστικών Φαινομένων: Εισαγωγή στον Πολιτισμό*, ΕΑΠ, Πάτρα

## **Διαδικτυακές πηγές**

Business Cultures “Business Etiquette - Brazil ”

Available at : [http://www.ediplomat.com/np/cultural\\_etiquette/ce\\_br.htm](http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_br.htm)

Business Cultures “Business Etiquette - Portugal”

Available at : <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-portugal/>

Cultural Atlas - Brazil

Available at : <https://culturalatlas.sbs.com.au/brazilian-culture/brazilian-culture-etiquette#brazilian-culture-etiquette>

Cultural Atlas -Portugal

Available at : <https://culturalatlas.sbs.com.au/portuguese-culture>

Globe Project - Portugal

Available at <https://globeproject.com/results/countries/PRT?menu=list#list>

Globe Project - Brazil

Available at <https://globeproject.com/results/countries/BRA?menu=list#list>

Hofstede Insights - Portugal

Available at : <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>

Hofstede Insights - Brazil

Available at : <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil/>

Portuguese Culture

Available at : <https://www.visitportugal.com/pt-pt/sobre-portugal/biportugal>