

文化元素对中国与印尼商务谈判风格的影响 *THE IMPACT OF CULTURAL ELEMENTS ON BUSINESS NEGOTIATION STYLES BETWEEN CHINA AND INDONESIA*

Guan Nan¹⁾, Jessica Oktavia²⁾

Chinese Department, Bunda Mulia University

¹⁾ guannan@bundamulia.ac.id ²⁾ jessicaoktavia85@gmail.com

Diterima tanggal 24 Februari 2024 / Disetujui tanggal 6 Maret 2024

摘要

近年来，中国与印尼的经贸合作持续深化，但文化差异导致的谈判风格冲突成为双方合作的重要挑战。本研究通过混合研究方法（定量策略矩阵+质性文化编码），对比分析中印尼两国商人的谈判风格差异，并探讨文化元素对其的影响机制。基于 100 位高阶商务人士的实证数据，结果显示：印尼谈判风格受宗教文化、人情世故、集体主义等多因素综合影响，呈现灵活多样性；中国谈判风格则更标准化，主要受长期取向和沟通风格驱动。此外，文化要素存在非线性作用路径。印尼的“外源性文化压力”与中国的“内源性文化惯性”分别塑造了多元共生型与核心凝聚型谈判范式。研究为跨文化谈判实践提供理论支持，建议通过文化适应性策略提升谈判效率。

关键词：跨文化商务谈判；文化维度理论；非线性关系；谈判风格；中国-印尼

ABSTRACT

In recent years, economic and trade cooperation between China and Indonesia has continued to deepen, yet cultural differences leading to conflicting negotiation styles have emerged as a major challenge to bilateral collaboration. This study employs a mixed-methods approach (quantitative strategy matrix + qualitative cultural coding) to comparatively analyze the negotiation style differences between Chinese and Indonesian business professionals and explore the mechanisms through which cultural elements influence these styles. Based on empirical data from 100 senior executives, the findings reveal: (1) Indonesian negotiation styles, shaped by a synthesis of factors such as religious culture, social reciprocity norms, and collectivism, exhibit flexible diversity; (2) Chinese negotiation styles demonstrate greater standardization, primarily driven by long-term orientation and communication patterns. Furthermore, nonlinear pathways of cultural influence are identified. Indonesia's "exogenous cultural stress" and China's "endogenous cultural inertia" respectively shape pluralistic and centralized negotiation paradigms. The research provides theoretical support for cross-cultural negotiation practices, proposing culturally adaptive strategies to enhance negotiation efficiency.

Keywords: Cross-cultural business negotiation; Cultural dimension theory; Nonlinear relationships; Negotiation styles; China-Indonesia

引言

在经济全球化纵深发展的时代背景下，中国与印度尼西亚在贸易投资、基础设施建设和数字经济等领域的战略合作持续深化。作为商业合作的核心环节，商务谈判不仅是价值交换的技术过程，更是文化认知的互动场域。谈判双方通过动态协商寻求利益平衡点，最终达成共识（李爽，2021）。这种共识的达成往往受制于深层的文化逻辑——正如赵伟晶（2016）所阐释，商务谈判风格实质上是谈判者在语言表达、行为模式、议程控制及价值判断中

呈现的稳定文化特质，其本质是民族文化基因在商业场域的外显形态。

国际商务谈判研究指出，文化差异导致的谈判风格分歧具有显著的地域特征。基于 Thomas-Kilmann 冲突模型（2008）和 Volkema（2016）的谈判行为谱系，学界通常将谈判风格划分为四维范式：注重价值共创的合作型、寻求折中平衡的妥协型、强调零和博弈的竞争型以及规避正面冲突的回避型。这种理论框架在中印尼跨文化谈判实践中面临解释力挑战：两国虽同属亚洲文化圈，但在风俗习惯和思维观念等方面都存在很多不同之处（Goven & Susanti, 2022）。印尼特有的殖民历史、多

元宗教和群岛地理特征，塑造了其独特的“协商共识文化”（*musyawarah mufakat*），这与中国的“关系导向型”谈判文化形成结构性差异（刘莉芳，2006）。这种差异植根于文明演进路径——中华文化强调“和而不同”的辩证思维，而印尼文化则深受“互助合作”（*gotong royong*）传统价值观浸润，导致双方在决策层级、风险偏好和时间感知等维度产生系统性分歧。

现有研究多聚焦于中西文化二元对比，对东南亚文化语境下的谈判风格研究呈现显著的地域空白。据 Scopus 数据库统计，2010-2022 年间以“跨文化商务谈判”为主题的 2579 篇论文中，涉及印尼语境的仅占 1.2%（检索日期：2023/8/20）。本研究旨在探讨中印尼商务谈判风格的具体差异，以及文化元素如何影响双方的谈判策略。研究成果将为企业建立文化适应型谈判模型提供实证依据，助力“一带一路”倡议下中印尼产能合作的价值共创。

研究方法

本研究采用跨文化比较研究设计，通过标准化问卷工具对中国与印尼高阶商务人士进行配对样本数据采集，并使用 SPSS 进行信效度检验。依据 G*Power 3.1 软件计算（效应量 $f^2=0.25$, $\alpha=0.05$, 检验效能 $1-\beta=0.8$ ），确定最小有效样本量为 92 人，最终获取有效问卷 100 份（中印尼各 50 人）。样本覆盖多个领域从业 10 年以上的决策层管理者。

基于 Hofstede 文化维度理论框架，整合 Thomas-Kilmann 冲突模式量表（TKI）与 Hall 高/低语境沟通理论，构建三维度测量模型：

1. 谈判行为维度：根据四种谈判风格（合作、竞争、妥协、回避），设置情景模拟题项。
2. 文化认知维度：包含：
 - 制度性文化要素（宗教仪式遵守度、传统思想内化度）
 - 关系性文化要素（面子敏感度、人情网络依赖度）
 - 价值取向要素（权力距离、集体主义倾向、不确定性规避、长期导向）

3. 沟通效能维度：高语境与低语境

研究结果与分析

针对收集到的数据和信息，进行归纳与分析如下。

基本信息对比分析

我们从四个角度进行对比，即年龄、性别、职位、行业领域。

(1) 年龄：

印尼商人年龄跨度大，4 个年龄段均有分布，其中 46-55 岁为主峰（34%）；中国商人没有大于 56 岁的，且超过半数集中于 36-45 岁这一年龄段。两方商人在不同年龄段的集中情况反映出印尼代际权力传承文化（*Gotong Royong*）延续商业经验，中国市场年轻化浪潮推动管理层低龄化趋势。

(2) 性别：

双方均是男性比例远远大于女性（76%：24%），这印证了东南亚与东亚社会共有的父权制商业传统。

(3) 职位：

双方分布情况相似，董事长和部门经理各占 4 成，总经理占两成左右，双方都存在家族企业治理结构与职业经理人制度的治理模式。这说明两国在企业结构和管理模式方面有较大相似性。

(4) 行业领域：

印尼商人在通信行业占比最高，为 34%，其次是其他行业，占 14%。渔业、国际贸易和教育机构的比例也较为显著，分别为 8%、8%和 10%。而中国商人的电商行业占比最高，为 16%，其次是制造业，占 14%。国际物流与贸易、小家电行业、金融行业和医药与卫生保健行业的比例均为 12%。这些数据表明，两国商人在行业分布上存在显著差异。印尼商人更多集中于通信和其他行业，而中国商人则更多分布在电商和制造业等行业，映射出印尼自然资源驱动型经济与中国数字经济转型的产业格局差异。

谈判风格差异分析

(1) 了解谈判风格差异的重要性：

印尼商人和中国商人都认为两国商务谈判风格存在不同之处，在进行商务谈判时了解对方国家的谈判风格至关重要，有

助于建立良好的商务关系和达成双方均认可的协议。这种共识有助于跨文化商务合作，减少文化差异可能带来的障碍，并提高商业活动的成功率。

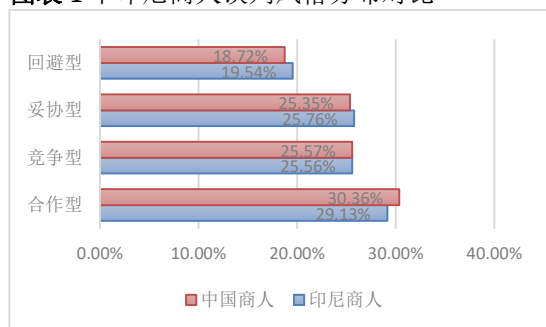
至于认为重要的原因，中国商人更倾向于选择多个理由，反映出他们认为了解对方国家的谈判风格具有多重重要性。而印尼商人则选择较少的理由，这表明他们更关注特定的几个方面。

就具体原因来看，印尼商人认为了解对方国家的谈判风格有助于提高谈判成功率，维护良好关系，这表明印尼商人更注重结果，倾向于强调合作和达成协议，体现成果导向型谈判观。而中国商人则认为了解对方国家的谈判风格可以避免潜在的误解和文化冲突，这表明他们更在意过程，如谈判中可能出现的问题和风险的敏感性，以及建立信任和减少摩擦，呈现过程控制型谈判观。该差异契合 Hall (1976) 高低语境理论框架——印尼作为中高语境文化体更重视谈判结果符号意义，中国作为超高语境文化体侧重谈判过程隐含规则的把控。了解这些差异有助于两国之间的商人更好地理解 and 适应跨文化谈判环境，从而提高谈判的成功率和效率。

(2) 谈判风格分布的量化对比：

两国商人对四种谈判风格的偏好统计汇总如下：

图表 1 中印尼商人谈判风格分布对比



如上图所示，两国商人在商务谈判中最多的都是倾向于合作型谈判风格，印尼商人占比为 29.13%，而中国商人对合作型谈判风格的偏好甚至还要更高一些，为 30.36%。竞争型谈判风格在两国商人中的比例相差无几，印尼商人占 25.56%，中国商人占 25.57%。妥协型谈判风格在两国商人中也显示出相当接近的比例，印尼商人占 25.76%，中国商人占 25.35%。相对于其他谈判风格，回避型谈判风格的相对比例较低，印尼商人为 19.54%，

中国商人为 18.72%。这表明两国商人在谈判中较少采用回避型谈判风格，而是更倾向于积极面对和处理冲突。

尽管总体分布趋同 (Bray-Curtis 相似度=0.892)，但通过潜在类别分析 (LCA) 发现：印尼存在三阶混合策略群体 (合作-竞争型占 41.2%)；中国呈现双峰分布特征 (纯合作型 38.6% vs 竞争-妥协型 34.9%)。在实际谈判中，不同风格之间的碰撞会产生明显的差异。这种现象可以通过 Thomas-Kilmann 的理论来解释，即合作型商人在与竞争型或回避型商人进行谈判时，会面临显著的冲突和挑战，因为他们的目标和策略往往不一致。此外，Hofstede 的文化维度理论提供了文化背景对谈判风格影响的深刻洞察。中国和印尼商人的文化差异，进一步加剧了谈判风格之间的差异，使得商人在实际谈判中感受到不同的风格碰撞和显著的差异。虽然两国商人在谈判风格分布上的整体相似性存在，但具体的谈判情境和文化背景使得谈判体验和感受有所不同。

文化变量对谈判风格的作用机制

(1) 相关性分析

我们使用皮尔逊相关系数 (Pearson Correlation Coefficient) 来评估各种文化元素 (包括宗教文化、传统思想、民族特性和人情世故等) 与合作、妥协、竞争和回避四种谈判风格之间的相关性。此外还使用显著性水平 (Sig.) 来判断相关性是否具有统计学意义。

表 1 相关性分析汇总统计

谈判风格		合作型		妥协型		竞争型		回避型	
国别		印尼	中国	印尼	中国	印尼	中国	印尼	中国
传统文化	宗教文化	-	-	弱	弱	适中	极弱	-	-
	传统思想	-	-	-	-	-	-	弱	弱
	民族特性	弱	-	-	-	-	-	-	-
	人情世故	适中	-	弱	弱	极弱	-	-	-
文化价值观	权力距离	-	-	-	弱	弱	弱	适中	适中
	集体主义	适中	-	适中	弱	弱	-	-	-
	不确定性规避	弱	-	弱	弱	弱	弱	弱	弱
	长期取向	适中	适中	弱	适中	弱	-	-	-
沟通风格		弱	适中	弱	强	弱	-	-	-

文化价值观中的不确定性规避、权力距离和长期取向在四个谈判风格中都有显著的相关性，特别是不确定性规避。传统文化中的宗教文化和人情世故在一些谈判风格中也表现出一定的相关性。此外，沟通风格也在印尼和中国的四个谈判风格中均有显著相关性。因此，相关性较多的文化元素主要集中在文化价值观方面，特别是不确定性规避、权力距离和长期取向，沟通风格以及传统文化中的宗教文化和人情世故。

根据表 1，印尼和中国在谈判风格与文化元素的相关性上存在显著差异，印尼有 22 个显著相关性，而中国只有 15 个。这些差异可以反映出以下几个问题：

A. 文化元素影响的广度和深度

印尼：

- 广度：印尼的谈判风格与更多的文化元素显著相关，表明文化元素对印尼商人的谈判行为有广泛的影响。这是由于印尼的多民族和多文化背景，使得谈判行为必须考虑到多种文化元素的影响。
- 深度：宗教文化、人情世故、集体主义、不确定性规避、长期取向和沟通风格方面深刻地影响了印尼的谈判风格。

中国：

- 广度：中国的谈判风格与较少的文化元素显著相关，这反映出中国的谈判文化相对统一和集中。
- 深度：宗教文化、权力距离、不确定性规避、长期取向和沟通风格方面对中国的谈判风格具有重要影响。

B. 谈判风格的灵活性和标准化

印尼：

- 灵活性：由于印尼商人需要应对更多的文化元素影响，他们的谈判风格更加灵活和多样化。这种灵活性有助于其在不同的文化背景下调整策略，达成最佳的谈判结果。
- 标准化：印尼在某些方面仍显示出显著的文化相关性，这表明即使在灵活性中，某些标准化的谈判策略仍然存在并发挥作用。

中国：

- 灵活性：中国商人的谈判风格较为固定和标准化，显示出较少的灵活

性。这种固定性是由于他们依赖于几个重要的文化元素，并根据这些元素制定统一的谈判策略。

- 标准化：中国的谈判风格高度标准化，依赖于固定的文化元素，有助于在统一的商业环境中进行高效的谈判。

C. 沟通风格和文化价值观

印尼：

- 沟通风格：印尼的沟通风格在谈判中显示出显著性，这表明在印尼，良好的沟通技巧和文化敏感性在谈判中至关重要。
- 文化价值观：印尼商人在谈判中需要平衡多种文化价值观，如集体主义、不确定性规避和长期取向，这些价值观对谈判行为有深远的影响。

中国：

- 沟通风格：中国的沟通风格也显示出显著性，但在竞争型谈判风格中，沟通风格的重要性不如印尼显著。
- 文化价值观：中国商人主要依赖于权力距离、不确定性规避、长期取向等少数几个关键的文化价值观，这些价值观对中国的谈判风格起着决定性作用。

综上所述，印尼和中国在谈判风格与文化元素相关性上的差异反映了两国在文化元素影响的广度和深度、谈判风格的灵活性和标准化、沟通风格和文化价值观的不同特点。印尼的谈判风格更加多样化和灵活，受到更多文化元素的影响，而中国的谈判风格则更加统一和标准化，主要依赖于少数关键文化元素。这些差异为跨文化谈判提供了重要的信息，提示在与不同国家进行谈判时，需要考虑这些文化元素的不同影响和特点。

(2) 回归路径的跨文化异质性

关于传统文化方面，印尼商人的合作型谈判风格受到人情世故的影响，竞争型谈判风格则受到宗教文化、民族特性和人情世故的影响。而中国商人的四种谈判风格（合作型、妥协型、竞争型、回避型）都没有受到宗教文化、传统思想、民族特性和人情世故的直接影响。

表 2 回归型分析汇总统计

谈判风格		合作型		妥协型		竞争型		回避型	
国别		印尼	中国	印尼	中国	印尼	中国	印尼	中国
传统文化	宗教文化	-	-	-	-	$\beta 0.616$	-	-	-
	传统思想	-	-	-	-	-	-	-	-
	民族特性	-	-	-	-	$\beta 0.460$	-	-	-
	人情世故	$\beta 0.426$	-	-	-	$\beta 0.406$	-	-	-
文化价值观	权力距离	-	-	-	-	-	-	-	$\beta 0.314$
	集体主义	-	-	-	-	-	-	-	-
	不确定性规避	-	-	-	-	-	-	-	-
	长期取向	$\beta 0.408$	$\beta 0.416$	-	$\beta 0.521$	-	-	-	-
沟通风格		$\beta 0.335$	$\beta 0.424$	$\beta 0.304$	$\beta 0.701$	$\beta 0.521$	$\beta 0.352$	$\beta 0.376$	$\beta 0.377$

总而言之，这种差异反映了不同文化背景下的谈判价值观和行为模式。这些发现强调了跨文化谈判中理解文化差异的重要性，以实现更有效的商业交流和合作。

关于文化价值观方面，印尼商人的合作型谈判风格受到其长期以来的文化和社会取向的影响。这意味着印尼商人更倾向于避免直接的冲突和对抗，更注重保持和谐的关系。他们更倾向于通过寻求共识来解决问题，而不是采取强硬的立场。这种风格反映了印尼文化中重视人际关系、社会和谐的价值观念，以及对避免冲突和保持尊重的偏好。

中国商人的合作型和妥协型谈判风格也受到长期取向的影响。这表明中国商人更倾向于与他人合作，寻求共同利益，或者在谈判中做出一些妥协。这种长期取向反映了中国文化中强调集体利益和稳定关系的价值观。另外，中国商人的回避型谈判风格同样受到权力距离的影响。权力距离指的是在社会或组织中接受不同程度权威分配的程度。这意味着在谈判中，中国商人更倾向于避免与权威人物或高层次人

员发生冲突，他们会更谨慎地处理谈判中涉及权力和地位的问题。

沟通风格方面，印尼商人和中国商人的四种谈判风格（合作型、妥协型、竞争型、回避型）都受到沟通风格的影响，突显了沟通风格在谈判中的重要性。这表明，无论是印尼商人还是中国商人，沟通风格都是塑造谈判风格的重要因素。

此外我们还发现，民族特性与印尼商人的竞争型谈判风格，以及沟通风格与中印尼商人的回避型谈判风格，在相关性分析中没有显著相关性，在回归分析中却有显著影响，这表明两者之间的关系也是非线性的。非线性关系指的是两个变量之间的关系不是简单的直线关系。在统计学和数据分析中，通常假设变量之间的关系是线性的，也就是说，一个变量的变化与另一个变量的变化是成比例的。但是，在现实世界中，很多情况下变量之间的关系并不只是简单的直线关系，而是曲线关系或者其他复杂的形式。

根据以上分析结果我们认为，两者之间的关系是复杂的，需要更深入的研究来理解其机制。由于研究的限制和方法的限制，本研究暂时无法完全考察这种复杂关系的每个细节。未来可以继续在这个领域进行深入研究，深入挖掘其他潜在的影响因素，以更全面地理解民族特性对谈判风格的影响，以填补这方面的知识空白。

我们又进一步将相关文化元素对两国商人的谈判风格影响系数从高到低排列如下：

表 3 文化元素对两国商人的谈判风格影响系数

国别	谈判风格	文化元素	影响系数(β)
印尼	竞争型	宗教文化	0.616
		沟通风格	0.521
		民族特性	0.460
	合作型	人情世故	0.426
		长期取向	0.408
	竞争型	人情世故	0.406
	回避型	沟通风格	0.376
中国	合作型	沟通风格	0.335
		沟通风格	0.304
	妥协型	沟通风格	0.701
		长期取向	0.521
	合作型	沟通风格	0.424
		长期取向	0.416
	回避型	沟通风格	0.377
	竞争型	沟通风格	0.352
	回避型	权力距离	0.314

印尼商人的谈判风格受多种文化元素的综合影响，显示出其谈判策略的灵活性和多样性。宗教文化、沟通风格、民族特性、人情世故和长期取向深刻影响了他们的谈判行为。相比之下，中国商人的谈判风格较为集中，主要受沟通风格和长期取向文化元素的影响，表现出较高的标准化和一致性。在具体谈判风格上，沟通风格在两国的所有谈判风格中均显示出显著影响，表明良好的沟通能力是成功谈判的关键。

由此可见，印尼和中国在谈判风格上受到不同文化元素的影响，这反映了两国在文化和价值观上的差异。在跨文化谈判中，了解并尊重彼此的文化差异是至关重要的，因为这有助于建立信任、促进良好的沟通，并最终实现双方的合作与共赢。因此，在跨文化谈判中需要考虑到不同文化背景对谈判风格的影响，了解彼此的文化差异并灵活地调整自己的谈判策略。

结论

本研究通过混合研究方法系统解构了中印尼商务谈判风格的文化作用机制，揭示了文化要素通过制度嵌入与认知建构双重路径塑造谈判行为的动态过程。基于100位高阶商务人士的实证数据与非线性模型分析，研究发现两国谈判策略差异本质上是文明演进路径与文化基因表达差异的具象化呈现。

通过本研究我们发现，中国商人与印尼商人对商务谈判风格的看法存在显著相似之处。两国商人均认为了解对方国家的谈判风格在商务谈判中至关重要，但对其重要性的理解有所不同，印尼商人属于成果导向型谈判观，而中国商人则呈现过程控制型谈判观。

在谈判风格的对比中，虽然总体分布看似均衡，但在实际谈判中，不同风格之间的碰撞会显著地表现出风格冲突和挑战。例如，合作型商人与竞争型商人在谈判中可能会发生激烈的对抗和冲突，因为他们的目标和策略大相径庭。合作型商人倾向于寻求双赢的解决方案，而竞争型商人则可能更注重个人利益，导致双方难以达成一致。同样，回避型商人在面对合作型或

竞争型商人时，也可能感受到较大的压力和不适应。回避型商人往往倾向于避免冲突，可能会觉得难以应对其他风格商人提出的直接或激进的谈判策略。这种风格的多样性在实际谈判中形成了不同的风格碰撞，使得谈判过程更加复杂和挑战性十足。

文化元素对谈判风格的影响也有所不同。印尼商人的合作型谈判风格受到人情世故、长期取向和沟通风格的影响，而中国商人的合作型风格主要受长期取向和沟通风格的影响。印尼商人的妥协型风格主要受沟通风格的影响，而中国商人的妥协型风格还受到长期取向的影响。印尼商人的竞争性谈判风格则受宗教文化、民族特性、人情世故和沟通风格的影响，而中国商人的竞争性风格仅受沟通风格的影响。最后，印尼商人的回避型风格受沟通风格的影响，而中国商人则受到权力距离和沟通风格的影响。特别是民族特性对印尼商人的竞争性风格，以及沟通风格对中印尼商人的回避型风格的复杂非线性影响，提供了未来深入研究的新方向。

研究证实印尼“协商共识文化”（*musyawarah mufakat*）催生三阶混合谈判策略群体（占41.2%），其策略切换能力源于群岛文化特有的多元适应机制；中国“关系导向文化”则形成双峰策略分布（纯合作型38.6% vs 竞争-妥协型34.9%），反映出市场经济转型期的价值张力。

准备工作对于获得谈判力、促进谈判过程并取得丰硕成果至关重要。正如中国的一句古老谚语所说：“知己知彼，百战不殆。”文化冲突的问题可能很多，因此了解对方的文化对于避免可能出现的问题或文化冲突所导致的严重问题是非常有帮助的。

有鉴于此，我们提出相关实践建议：

1. 文化敏感性培训：企业需针对印尼的宗教习俗和中国的关系网络设计培训模块。
2. 双赢协议框架：采用“让步-补偿”机制平衡双方利益诉求。
3. 第三方调解机制：在僵局中引入文化中介角色。

本研究样本虽覆盖几大产业领域，但未纳入微型企业（<50人）与新生代创业者（<30岁）群体，可能弱化代际文化变迁的解释力。后续研究可继续拓展：其一，

运用文化基因组学（Cultural Genomics）技术追踪谈判策略的文化印记传递路径；其二，开发基于强化学习（RL）的跨文化谈判模拟系统，实现策略动态优化。

本研究最终表明，中印尼商务谈判的本质差异不在于策略选择本身，而在于文化要素的结构化嵌入方式——印尼的“多元共生型”与中国“核心凝聚”文化基因，共同塑造了亚太地区最具代表性的两种商业文明对话模式。理解这种深层文化逻辑，将成为“一带一路”倡议下实现可持续商业合作的关键认知基础设施。

参考文献

- 李爽，刘萍，于湛波，张宇慧.（2021）. 商务谈判（第四版）.北京: 清华大学出版社.
- 刘莉芳.（2006）.文化差异对国际商务谈判的影响.科技情报开发与经济, 9: 153.
- 赵伟晶.（2016）文化维度视角下中美日商务谈判风格比较.现代企业, 54.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. Garden City: Anchor/Doubleday, New York.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Goven, R. M., & Susanti, D. (2023). A Comparative Study of Business Social Etiquette in China and Indonesia. *Jurnal Bahasa dan Budaya China*, 13(1).
- Thomas, K. W. (2008). Thomas-kilman conflict mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, 1(11).
- Volkema, R., Kapoutsis, I., Bon, A., & Almeida, J. R. (2016). The influence of power and individualism-collectivism on negotiation initiation. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(6), 673-692.